

为了更好地落地实施公司的“2020计划”，新希望乳业计划加强营销体系核心人才队伍建设，培养造就一批引领和支撑乳业发展的带头人。

李燕喜欢笑，她笑起来带着些可爱劲儿。当她笑着跟你聊天的时候，很容易就会被带入她的语境中。

HR

传递智慧 分享实践 WWW.HRECCHINA.ORG

VALUE

2019.9 下半月

不走寻常路的国际化人才， 如何培养？



传递智慧 分享实践

2019.9 下半月

承办

编辑部 Editorial Department

主编 Chief Editor

执行主编 Executive Chief Editor

编辑 Editor

资深美术编辑 Senior Art Editor

摄影师 Photographer

责任校对 Proof-reader

发行部 Distribution

发行经理 Distribution Manager

市场部 Marketing Department

Marketing Supervisor 市场主管

Marketing Executive 市场专员

企业合作 Corporate Partnership

高级经理 Senior Manager

国内统一刊号

国际刊号

地址

邮编

电话

侨园杂志社

人力资源智享会

金景 Mark Jin

朱欣鑫 Cindy Zhu

杨馥嘉 Langley Yang

沈迪 Nancy Shen

吴惠文 Juci Wu

皮壳車影像工作室

林晓 Erdelin

杨青青

章承诚 Jack Zhang

李晓雅 Claire Li

姚沁 Kinki Yao

王晓蕾 Rina Wang

章承诚 Jack Zhang

CN-21-1263

DISSN 1006-0782

上海市武宁路 99 号我格广场办公楼 1001-1003 室

200063

+86 21 60561858

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

2019.9 下半月

传递智慧 分享实践

WWW.HRECCHINA.ORG

CONTENTS 目录



40

专题 | FEATURE

不走寻常路的国际化人才，如何培养？

本专题将围绕“培养国际化人才”这一主题进行探讨，并将培养国际化人才的痛、难点与经验方法一并呈现。

人物 | PEOPLE

68

李燕

——静以修身，向内成长





6 | 声音 + 伙伴 |

8 | 头条 |

14 | 前沿 |

- 京东集团 DMT 博士管理培训生培养实践探索
- 新希望乳业的营销总监培养实践
- 延长壳牌 EVP 差异化员工福利项目
- 美敦力“生活平衡计划”

34 | 劳动法苑 |

- 法律解读：浅析我国职场性骚扰制度
- 案例解析：因虚假报销引发劳动合同解除的司法实践分析

40 | 专题 |

不走寻常路的国际化人才，如何培养？

- Part1 定义：如何找到对的人？
- Part2 培养：有多少难以越过的坎？
- Part3 国际化人才培养之案例启示

68 | 人物 |

- 静以修身，向内成长——李燕
- 一份耕耘，当尽毕生之力——李岩

76 | 观点 |

- 运用“领导力的阴阳原理”设计有效的团队教练项目
- 组织设计——调整生产关系，促进生产力发展

84 | 专栏 |

- 文化锋声 | 星座,为什么“准”?
- 组织发展 | 变革管理: 常见问题与解答 (FAQ)
- 两海学记 | 科创领导力(启篇)

92 | 新知 |

- 《延展：释放有限资源的无限潜能》
- 《授权：如何激发全员领导力》

96 | 职场问与答 |

- 幸福而快乐

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

2019 年对于整个人力资源行业甚至中国来说都是充满挑战的一年。宏观经济低迷，会员企业中人员精简、预算冻结等消息屡见不鲜。然而，我们的政府和人民紧紧抓住经济发展的规律，制定并落地了应对经济低迷的中长期规划。

作为一家 B2B 提供企业会员服务的企业，智享会深知会员企业所面临的挑战也是我们必须正视和应对的挑战，我们须不断满足客户需求、提升服务体验，并更加坚定地向着“传递智慧、分享实践”的使命迈进。唯其如此，才能帮助、陪伴各位同仁一起度过寒冬并迎来下一个暖春。为此，我们对内部现有的服务进行回顾和调整。

• 满足客户需求，我们砥砺前行

1. 搭建智享学院。在碎片化的学习潮流中，智享会针对个人学习者推出了移动学习平台——智享学院。智享学院集合了智享会多年积累下来的资源和经验，其中，除了有空中课堂的录播课程，我们还请资深顾问和金牌讲师针对行业细分领域制作了系列课程，用海量资源覆盖广泛受众，满足个人会员无处不在的学习需求。当然，企业会员同样能够享受智享学院的诸多功能和服务，更有限定级别的企业会员可通过私享链接免费学习所有专题课程，共同提高行业的实践水平。

2. 中国健康工作场所认证。经过两年的筹备，中国健康工作场所认证服务即将与诸位见面。我们希望能借此提升企业对健康管理的重视程度，实现可持续发展，不仅立足当下——降低员工病假率、提升企业生产力、提升优秀企业雇主品牌知名度；更要面向未来——对国家慢性病管理和人口老龄化问题进行有益探索，实现健康企业、健康中国。

• 提升客户体验，我们精益求精

为实现对会员的学习行为和服务代表服务情况的全程跟踪记录，我们即将上线会员管理系统；同时，我们也努力争取在 2019 年年底实现活动报名全程无纸化；不仅如此，HREC 官网也将在 2019 年年内改版……当然，改变还发生在每一天的服务中，也许一个小小的举动，就能化作连接你我的纽带。

阴晴雪雨难测，四季未改轮回。2020 年依旧是风云变幻的一年，智享会怀揣对满足需求的执着、对提升体验的坚定，唯盼能在时代的浪涛中牢牢抓住不变的因素，以品质服务筑成您坚强的后盾，陪伴您发展成长的每一天！

主编 金景



轻抹柔霞浮绿水，傍山倚影彩鸳齐。
晴岚浅颂和秋意，遥寄枫叶与君心。

陆燕

大中华区人才管理总监 |
通力电梯



《HR Value》，一个汇集智慧的平台，帮助HR小伙伴们，分享各自精彩的现在，成就彼此美好的未来！
祝愿“HR智享会”独树一帜，引领创新
越办越好！

施重凌

霍尼韦尔亚太区组织与人才发展负责人 |
霍尼韦尔有限公司



有梦想，有原则
有思考，有温度。
脚踏实地，乘风破浪。
修炼内功，硕果累累。
祝智享会一如既往，不忘初心
再接再厉，马到成功！
施重凌

鲍臻炜

组织与人才发展总监 |
库博标准投资有限公司



砥砺前行
全新出发



李捷Helen

组织与领导力发展负责人 |
恒天然大中华区



顶级智慧是知行合一
感谢智享会提供平台。
我们可以交流实践经验，
分享智慧。

孙宝明

企业学院副院长 |
舒泰神（北京）生物制药股份有限公司



凝聚智慧使人更进步。
分享智慧让人类文明。
愿智享会越来越好。
成为促进人类文明发展的智慧平台！

陈立斌

培训发展总监 |
网易游戏学院



希望每一位培训从业者都
热爱培训行业，深耕业务
成为真正的战略合作伙伴
谢谢！

线下前沿北京站 | 国际化人才发展与培养

【2019年7月24日，北京】智享会北京前沿活动“国际化人才发展与培养”顺利落下帷幕。此次我们邀请到来自ADP、ABB、国家电网、迈世科技、金风科技、舒泰神这些不同行业、具有丰富国际化经验的专家为HR们带来国际化人才培养与发展优秀项目的分享。

➕ 【分享回顾】

开场介绍后，首先由万达集团原万达学院常务副院长周先生带来精彩分享。我们了解到，解决万达人才短板，提升企业核心竞争力是万达学院的办学宗旨。因此在国际化进程中，万达学院运用实体学院和网络学院两大平台培养出精彩万达人，为企业国际化进程输送源源不断的国际化人才。

特邀嘉宾ADP亚太区薪酬福利经理撒女士带来“合规、员工透明度、运营效率——全球人力策略的三大要素”的精彩分享，相信

撒女士的分享给现场HR提供了不少新思路。

ABB中国亚太、中东及非洲大区学习与发展负责人李女士分别从“整体人才管理框架下的国际人才培养”、“国际派遣及挑战”、“反思和学习”为我们做了耐心分享。在跨国企业国际人才培养的项目中，作为HR的我们需要勇气，要经常反思规则制定、积极参与长期与短期需要的平衡，并学习用数据说话。

为响应国家“一带一路”政策，以及自身发展的必然趋势，国家电网成为了最早一批走出国门的央企之一。这极大地促进了全球能源建设，并且输出了国内先进的技术。这些成果离不开其卓越的海外人才培养体系。为寻求进一步突破，国家电网高培中心已于2013年起开展体系化的国际化人才培养课题研究，并在随后大量开始国际化综合人才培训的全面实践探索，为国家电网海外业务提供不竭动力。本次由国家电网有限公司高级

培训中心教学研究处处长王女士通过“准备阶段”、“项目设计阶段”以及“成果输出”进行了详细解析。

以上是大咖们带来的精彩分享。此外，圆桌讨论环节由迈世科技运营副总经理姚女士、金风科技人力资源中心副总经理郭女士、舒泰神企业培训学院负责人孙先生围绕“国际化背景下，如何促进文化融入、增强协同合作、提高企业效能”共同参与交流。

为了感谢新老朋友们前来参会，我们在此次活动中特别设立了趣味抽奖环节，在这里我们也恭喜当天中奖的HR小伙伴们！

活动结束后许多HR反馈嘉宾的分享内容落地、有借鉴意义。在此，我们再次感谢前来分享的每一位HR嘉宾以及前来参会的北京HR小伙伴对于本次活动的大力支持，敬请留意智享会未来更多精彩活动哦！

再创盛事 | “2019中国学习与发展供应商价值大奖”获奖名单揭晓

2019年7月9日，由人力资源智享会(HREC)主办的“2019中国学习与发展供应商价值大奖”颁奖典礼于上海隆重举行。2019中国领导力发展培训机构10强、2019中国销售培训服务机构

10强、2019中国在线和移动学习技术和平台供应商12强、2019中国在线和移动学习内容供应商10强、2019中国个人能力发展培训机构10强、2019中国企业语言培训服务机构

10强、2019中国专业能力发展培训机构12强、2019中国拓展训练和团队建设机构5强、2019中国教练技术培训服务机构5强九项大奖最终揭晓。获奖名单如下(排名不分先后)：

2019中国领导力发展培训机构10强：

上海肯耐珂萨人力资源科技股份有限公司、富兰克林柯维、智睿咨询、前程无忧培训、凯洛格咨询集团、复泰实战商学院、美国管理协会(中国)、北京百年基业管理顾问有限责任公司、仁脉顾问(中国)、睿进管理培训中心

2019中国销售培训服务机构10强：

竞越顾问公司、企顾司(中国)、波特·亨利专业销售培训、SPI、秦训学习、睿进管理培训中心、麦肯特顾问、销售罗盘、上海优训商务咨询有限公司、睿思咨询

2019 中国在线和移动学习技术和平台供应商 12 强：

UMU 学习平台、江苏云学堂网络科技有限公司、中欧商业在线、广州思酷信息科技有限公司、263 企业直播、布本知鱼、广州汇思信息科技有限公司、秦训学习、上海功途教育科技股份有限公司、网龙华渔教育、云开科技、知言网络

2019 中国在线和移动学习内容供应商 10 强：

江苏云学堂网络科技有限公司、中欧商业在线、广州思酷信息科技有限公司、广州汇思信息科技有限公司、秦训学习、网龙华渔教育、赢诺科技、知言网络、职行力（注：鉴于其他参选企业未能达到我们的评选标准，因此空缺一席）

2019 中国个人能力发展培训机构 10 强：

前程无忧培训、企顾司（中国）、万宝盛华集团睿信教育、睿进管理培训中心、上海轶事企业顾问有限公司、人合正道管理咨询（北京）有限公司、耶比欧企业管理咨询（上海）有限公司、存懋管理咨询、麦肯特顾问、竞越顾问公司

2019 中国企业语言培训服务机构 10 强：

英孚教育企业解决方案、韦博英语、岱恩教育、华尔街英语、沪江网校、英耐商务英语、北京创意麦奇教育信息咨询有限公司、德普软件开发（上海）有限公司、无忧英语、ABC 外语培训学校

2019 中国专业能力发展培训机构 12 强：

北森、安越咨询、竞越顾问公司、北京华商基业管理咨询有限公司、安迪曼咨询、IEC 创新赋能中心、林恩学习工作室、中智咨询、上海沐义企业管理咨询有限公司、上海韬钰企业管理咨询有限公司、铭师坊、睿正咨询

2019 中国拓展训练和团队建设机构 5 强：

人众人、乐满意、益升摆渡人、嗨团建、活力体育

2019 中国教练技术培训服务机构 5 强：

埃里克森国际教练学院、创问中国教练中心、思腾中国、IECL China、启仕咨询

“中国学习与发展供应商价值大奖”评选由中国广具影响力的人力资源会员制组织——智享会（HREC）主办，是其倾力打造多年的“价值大奖”系列评选的分支之一。凭借对权威、严谨、公平、公正、公开、公益的坚守，“价值大奖”系列已成为了中国人

力资源领域深具影响力和公信力的品牌。

评选结果由服务商提交的参评信息和真实的甲方用户数据最终决定。评选过程中，我们邀请了经实名认证的 522 家甲方企业的学习发展部门主管参与评选调研，从市场知名度、市

场使用率、品牌推荐度等维度考察参选企业。

颁奖典礼汇聚逾千位 HR 从业者，共同见证这一里程碑事件，相信这不仅是对人力资源服务商的肯定，也是广大 HR 的福音，让您能更精准地选择适合您的合作伙伴。



再创盛事 | “2019 中国招聘与任用供应商价值大奖” 获奖名单揭晓

2019 年 7 月 11 日，由人力资源智享会 (HREC) 主办的“2019 中国招聘与任用供应商价值大奖”颁奖典礼于上海隆重举行。2019 中国测评解决方案供应商 5 强、2019 中国招聘流程外包服务机构 10 强、2019 中国灵活用工服务机构 12 强、2019 中国招聘技术创新供应商 10 强、2019 中国招聘管理系统供应商 5 强、2019 中国背景调查服务机构 10 强六项大奖最终揭晓。获奖名单如下 (排名不分先后)：

2019 中国测评解决方案供应商 5 强：

北森、SHL、智睿咨询、怡安、倍智

2019 中国招聘管理系统供应商 5 强：

北森、上海大易云计算股份有限公司、e 成科技、谷露软件、云招

2019 中国招聘流程外包服务机构 10 强：

北京锐仕方达人力资源集团有限公司、科锐国际、北京外企人力资源服务有限公司、上海必胜人力资源有限公司、嘉驰国际、上海肯耐珂萨人力资源科技股份有限公司、北京仕邦达人力资源服务有限公司、光辉国际 (鉴于其他参选企业未能达到我们的评选标准，因此空缺两席)

2019 中国灵活用工服务机构 12 强：

北京外企人力资源服务有限公司、上海中智项目外包咨询服务有限公司、上海外服 (集团) 有限公司、万宝盛华大中华、北京外企德科人力资源服务上海有限公司、科锐国际、人瑞集团、CDP 集团、杰艾人力资源集团、上海肯耐珂萨人力资源科技股份有限公司、力德国际、欧孚科技

2019 中国招聘技术创新供应商 10 强：

大街网、仟寻、猎萝卜、科锐国际、e 成科技、菁客、图谱天下 (鉴于其他参选企业未能达到我们的评选标准，因此空缺三席)

2019 中国背景调查服务机构 10 强：

太和鼎信、知了背调、八方锦程、i 背调、全景求是管理顾问 (北京) 有限公司、汇华资讯、较真背景调查、北京外企管理咨询有限公司、轩渡背调 (鉴于其他参选企业未能达到我们的评选标准，因此空缺一席)

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

评选结果由服务商提交的参评信息和真实的甲方用户数据最终决定。评选过程中，我们邀请了经实名认证的 484 家甲方企业的招聘任用部门主管参与评选调研，从市场知名度、市场使用率、品牌推荐度等维度考察参选企业。

颁奖典礼汇聚逾千位 HR 从业者，共同见证这一里程碑事件，相信这不仅是对人力资源服务商的肯定，也是广大 HR 的福音，让您能更精准地选择适合您的合作伙伴。

上海盛况 | 7月上海超级大会圆满落幕

智享会上海地区7月活动——第21届中国学习与发展展示会、第21届中国学习与发展年会、第21届中国招聘与任用展示会、第21届中国招聘与任用年会以及第15届人力资源业务伙伴年会在龙之梦万丽酒店举办，活动吸引了千余位企业人力资源从业者前来参会。来自搜狐、施耐德电气、诺华制药、国药大学、舍弗勒、霍尼韦尔、玛氏、伊顿、通用电气、IBM China等知名企业大咖现场分享了实际案例与切身经验，四天的分享给参会者们留下了难忘的印象。

【第21届中国学习与发展年会与展示会】

物联网、数字化、大数据、人工智能……不断变化的环境下，人力资源学习与发展部门也面临着众多的考验与挑战。尽管许多企业投入了大量人力物力，但是在员工培养方面依然存在着各种各样的困难。本届会议邀请多位业内优秀专家，共同探讨提升培训价值，分享的话题包括：打造以绩效改进为目标的培训、变革环境下的培训与发展、新技术在培训中的运用、不同类型员工的培养与发展以及通过打造学习品牌提升学习发展部门自身影响力等，所有话题均着眼于工作中的挑战。

【第21届中国招聘与任用年会与展示会】

“招聘任用”对于HR们来说早已不是什么新鲜的词汇。每一年，我们都会发现市场上不断有新的趋势与特点涌现，比如：云技术、移动社交、AI、大数据等招聘技术，它们总是挑逗着HR们敏感的神经，让人们期待着新的招聘渠道，为人力资源工作带来新的助力，提升工作效率。

【第15届人力资源业务伙伴年会】

本次年会分享最新案例，寻求最佳实践，囊括热门企业与话题；5大专题，从各个角度带来人力资源业务伙伴实践解析。年会现场，来自施耐德、戴尔科技、蒙特、拜耳、博世等二十余位嘉宾分享了企业人力资源案例，与参会者共同分析人力资源业务伙伴的痛难点，探讨了相关热点话题与工作思路。

为了活跃现场气氛，带给参会者们充实而有意义的参会体验，我们在活动现场还准备了不少互动的环节，让HR们在收获知识的同时，能再多收获一份快乐。

我们对每一位前来分享的嘉宾以及参会者们，表示最深的感谢！希望这一次专题活动能给各位带来不一样的实用干货与启发。



线下前沿上海站 | 让敬业真正发生：调研方式的改变与行动方案的制定

一直以来，员工敬业度都是 HR 们高度关注的话题。不同层次人群的敬业度如何提升？大而笼统的调研及行动方案不再适用？是否有短平快的实践可以替代？面临严峻的市场形势，该如何进一步提升员工敬业度？企业土壤不同，关于员工敬业度提升的实践自然也不同。

智享会 8 月 15 日在上海举行的前沿活动——“让敬业真正发生：调研方式的改变与行动方案的制定”，针对目前企业内普遍存在的问题，邀请到业内优秀的 HR 嘉宾，旨在给大家提供一个交流分享的平台，力求帮助大家在职敬业度提升这一领域获得新的启示和发现。现场参会的百位 HR 汇聚一堂，共度下午的学习时光。

✦ 嘉宾分享回顾

首先由施耐德电气（中国）有限公司人

力资源高级经理钟女士带来了施耐德电气“一个声音”的实践与分享，分享从施耐德实际情况出发，从员工调查的演变、问卷的构成 & 员工价值主张三块以及“一个声音”具体落地实践分享三部分内容进行了解析拓展。

随后由来自盖洛普公司华南区咨询总监赵先生带来了“员工敬业度落地与提升——盖洛普 Q12 经典案例分享”的分享，赵先生和参会者深度分享了如何激发员工改善工作环境的热情，提供大家在组织内部开展敬业度落地提升的实践建议，得到了现场很多 HR 的肯定。

紧接着，嘉吉大中华区人力资源总监李女士分享了嘉吉的实践案例，她在分享中提到真诚聆听员工心声的方法，讲解了彰显员工心声的行动计划，以及提升员工敬业度实

践的经验分享。

最后一讲由原阿里巴巴系公司事业部 HRBP Leader 兼集团招聘管理部负责人吴女士分享。针对 VUCA 时代面临着市场环境不断变化、业务发展方向不明朗的情况，如何快速搭建并重组团队，如何自主完成敬业度诊断，形成有效行动机制等问题，吴女士带来了自身的经验和思考。

嘉宾们分享的各行各业实际案例对于 HR 们具有借鉴意义，现场与 HR 的互动也碰撞出了不少新思路的火花，受到参会者们的肯定。再次感谢前来分享的每一位 HR 嘉宾以及参会同仁对于本次活动的大力支持！



获奖企业风采



京东集团介绍

京东于2004年正式涉足电商领域，2017年，京东集团市场交易额接近1.3万亿元。2017年7月，京东再次入榜《财富》全球500强，位列第261位，在全球仅次于亚马逊和Alphabet，位列互联网企业第三。

2014年5月，京东集团在美国纳斯达克证券交易所正式挂牌上市，是中国第

一个成功赴美上市的大型综合型电商平台。2015年7月，京东凭借高成长性入选纳斯达克100指数和纳斯达克100平均加权指数。

目前，京东集团拥有超过16万名正式员工，业务涉及电商、金融和物流三大板块。2017年，在“场景无限、货物无边、人企无间”的无界零售图中，京东通过

积木模块对外赋能，以开放、共生、互生、再生的理念开展产业布局，积极向“零售+零售基础设施的服务商”转型，致力于与合作伙伴一起，在“知人”、“知场”、“知货”的基础上重新定义成本、效率、体验。未来，京东将从“一体化”走向“一体化的开放”，全面赋能合作伙伴，在无界零售的场景下共同创造新的价值。

DMT 项目介绍

为了实现未来商业模式的不断革新，加速培养和造就技术领军人物，用于探索及应用创新模式下的商业智能，成为行业内以技术驱动为商业应用的解决方案专家，促进业务发展，公司决定于2017年甄选国内外顶尖院校优秀技术博士并发起“博士管培生DMT项目”。通过业务集中输入、专向领域内深度轮岗、全球领域技术交流等一系列丰富的人才发展举措，培养在技术革新领域中卓越的顶尖技术人才。



· 本案例荣获 ·

2018“中国学习与发展价值大奖”
最佳创新奖



京东集团 DMT 博士管理培训生培养 实践探索

战略落地，人才先行。京东集团从 2007 年开始启动管培生项目，至今已有 11 年的经验积累，通过这些定制培养方案设计与实施，项目为集团各业务输送和储备了诸多优秀人才。紧跟技术发展的前瞻布局，公司于 2017 年初决定启动“博士管理培训生 DMT (Doctor Management Trainee)”项目，甄选国内外顶尖院校优秀技术博士，以加速培养和造就技术领军人物，成就技术驱动的商业应用解决方案专家。作为年轻新生力量、高级的专业潜力人才，其将进一步奠定和夯实京东的技术基因，落地推进技术引领的战略方向。

编辑整理 | Langley Yang

扫描二维码 把文章带走



项目背景

在 2017 年初，京东集团 CEO 在年会上正式对外公布未来十二年的战略——时代正在发生快速、剧烈的变化，未来十年科技的进步速度将超过过去 100 年，在以人工智能为代表的第四次商业革命来临之际，京东集团将坚定地朝着技术转型，用技术将第一个十二年建立的所有商业模式进行改造，打造一个全球领先的智能商业体。

无界时代，技术能力是发力的驱动要

素，尤其是建立在大数据基础上的人工智能技术，将会成为驱动京东发展的主要力量，而京东也将通过自身的研发与实践，推动人工智能革新应用。当下，京东集团已经拥有为战略落地奠基的 ABC (AI、Big Data、Cloud Computing)，京东硅谷研发中心也将进一步扩大并搬进硅谷技术核心区，另外，京东智能客服机器人、个性化搜索、无人技术 (无人车 / 无人机 / 无人仓 / 无人超市 / 无人便利店)、智能家居等，这些都需要在机器学习、深度神经网络、知识图谱构建、自然语言处理、图像识别等方面源源不断地输入力量。



项目设计

项目概述

战略落地，人才先行。京东集团从 2007 年开始启动管培生项目，至今已有 11 年的经验积累，通过这些定制培养方案设计与实施，项目为集团各业务输送和储备了诸多优秀人才。紧跟技术发展的前瞻布局，公司于 2017 年初决定启动“博士管理培训生 DMT (Doctor Management Trainee)”项目，甄选国内外顶尖院校优秀技术博士，以加速培养和造就

技术领军人物，成就技术驱动的商业应用解决方案专家。作为年轻新生力量、高级的专业潜力人才，其将进一步奠定和夯实京东的技术基因，落地推进技术引领的战略方向。

“博士管培生 DMT”项目为集团重要品牌人才项目，人才发展部将全程为学员在工业界的快速转型发力和保驾护航。其搭建了京东集团大量真实商业场景与多元化技术发展平台，定制化设计培养路径，并充分发挥技术大咖 / 意见领袖的专业深度与影响广度，以前辈领路助力，让商业与技术碰撞出价值之光，实现学员在能力、经验与视野上的复合修炼。

项目步骤

在第一届博士管培生 DMT 学员加入之初，公司人才发展部即根据项目定位与规划制定了相应的培养方案。这群“最强大脑”对于任何一家企业都无疑是一笔潜力巨大的宝藏，为了能够真正帮助每一位学员快速成长与发挥最大价值，项目整体从以下四方面展开：

设计理念

这是一个 VUCA 的时代，一个知识爆炸、信息快速更迭的时代，在先进技术领域的竞争更是激烈，如何应对这些变化，让学员能够更快更稳地到达想要的未来，京东集团给出了自己的答案。

- 差异化：整体设计从产品思维的角度出发，分析业务发展阶段、技术博士的特性与需求，以用户的视角进行核心输出和验证。
- 随需化：互联网发展的时代背景下，学习速度一定是唯快不破的，且强调实际结果；线上碎片化的内容学习与线下小步快跑的敏捷思考，都是性价比比较高的尝试。
- 路径化：职业发展是贯穿培养的重要目标，如果能够明确这条通道以及通道中的关键影响人，通过路径与导师叠加实现能力进阶，能达成 1+1 > 2 的效果。

T序列	层级（按岗位序列划分）		TITLE
T15	首席架构师	首席科学家	Chief Architect/Chief Scientist
T14	高级专家级架构师	高级专家级科学家	Senior principal Architect/ senior principal Scientist
T13			
T12	专家架构师	科学家	Principal Architect/ Scientist
T11			
T10			
T9	架构师	资深研究员	Architect/staff
T8			
T7	工程师	研究员	Engineer
T6			
T5			
T4	助理工程师	助理研究员	Associate
T3			
T2	初级工程师	初级研究员	Junior
T1			

图一 京东集团专业技术人才发展通道

- 分享化：个体时代崛起，借助多元渠道（直播、研讨会等），打破信息壁垒并降低学习交流成本，实现更高速、更大范围的共享传播，点燃技术人心中的专家火种。

用户画像

京东集团不管是在文化价值观上，还是在生意上都一直坚持“客户为先”的理念，下沉到人才发展部的培养项目也遵循这一原则。项目的用户是一群出生于 1990 年左右的计算机相关专业毕业生，男生占比较高。这群人有如下特征：

- 智力担当：拥有目前能够被授予的最高学位，一路勤学苦练、过关斩将。
- 逻辑论证：从现象、实验、验证到结论，长于有理有据、严谨细致。
- 追求专业：作为纵深细分领域的持续钻研者，关注学有所长、术有专攻。
- 守得寂寞：因科研注定需要孤独的漫长等待，必得耐受压力、潜心求索。

这些毕业生从学术界投身于工业界，面

对真实的商业场景、复杂的业务问题，可以让答案更具价值与落地实操性；集团平台提供的海量大数据，让这些青年人可以真正“玩转技术”；同时，越来越多的牛人大咖在工业界生根开花，产品与个人品牌相得益彰，对毕业生形成一定吸引力。

方案内容

技术人才结构

博士专业人才从能力要求上可以划分为四个主要发展阶段，即初级新员工、成长期、成熟期、领域专家。从结构分布比例来看，技术人和队伍呈现“橄榄型”或者“倒梯型”，即专家层人数较少，主要集中在成熟期，也可以称之为核心骨干层。

领域专家的成长需要大量项目积累、周期也较为漫长，故重点可以聚集在初级新员工向成长期 / 成熟期的学习与培养。

技术人才在职业进阶阶段，也将面临专业层面的成长与挑战拐点——初级向中级成长时，一定要达到熟练掌握；中级向高级成长时，不但要精深应用，更要敢于打破与创新；高级向专家养成时，则要能够在专业内引领创造，树立典范。

有丰富深厚的积累。

另，访谈中有一个关键发现，这些技术人才也有一个非常大的特点，他们更倾向于切身、深度的参与，及通过职业大牛引路的形式来提升。这对后期培养方案与形式的设计都很有价值。

🔴 培养阶段

博士管培生 DMT 学员一方面属于专业的技术人才，同时，也是应届毕业生，因而对于这些顶尖优秀人才的培养也一定离不开他的职业生涯发展和心理变化状态。在上文提到，目前最重要的培养目标，是将这些学员从初级新人向成长期 / 成熟期重点迁移，整体职业生涯的前三年是决定其定位与适应的最关键时期。

◆ 第一年

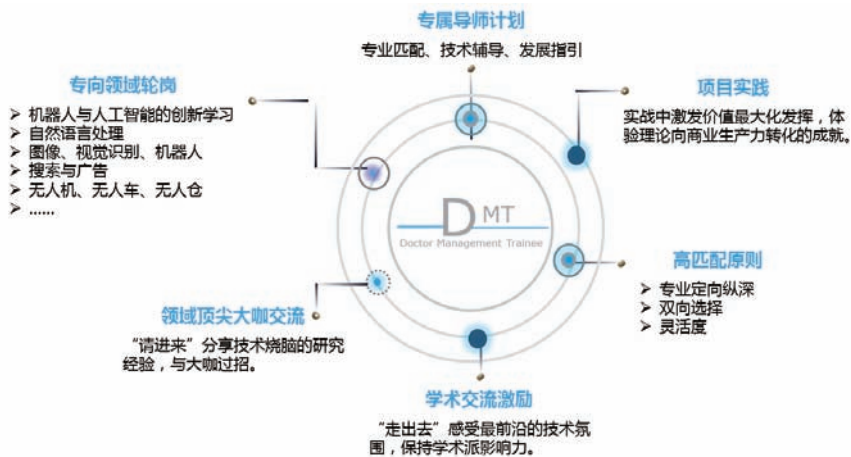
- 兴奋：入职 -2 周内，企业核心价值观塑造与文化融入的黄金期，在此阶段可集中安排入职集训。
- 适应：2 周 -6 个月，新鲜感过去，寻找个人在公司的定位，在此阶段需要安排更为充实的工作并及时解惑。
- 验证：6-12 个月，逐渐开始寻求自我价值的肯定，需加强认可，通过引导进一步挖掘其潜能，在此阶段可注重教练与反馈。

◆ 第二年

- 稳定：12-18 个月，经历一定业务历练，可以间歇性为其提供刺激与职业发展指导。
- 提升：18-24 个月，工作发展状态步入正轨，可给予其适当的空间，适度放权或者授权来提高其自主性发挥。

◆ 第三年

- 发展阶段：24-36 个月，是成长期向成熟期发展、转型的重要阶段，



图二 项目培养方案一览

■ 能力标准要求

处在变革中或者是快速发展的行业 / 企业，通常在能力标准输出时，以业务驱动要求作为引领性需求(即发展趋势、未来挑战等)和关键要素，同时，结合现有绩优人才的抽样采集、项目学员的深度访谈，进行交叉验证。以此，将“未来的组织引领性需求”与“现在的通用性需求”两方面结合，输出博士管培生 DMT 学员的能力标准要求。

■ 培养方案设计

遵循培养发展的 3E 模型 (Experience 经验、Exposure 互动、Education 教育)，结合上述提到的项目设计理念，项目整体为混合式学习方案，全景包括——技术线特色轮岗、自由轮岗及定岗匹配、专属导师 / Buddy 计划、项目实践、“请进来、走出去”的内外大咖交流学习。重点侧重于“关键工作经验与人际网络”两个方面的输入。

◆ 迭代复盘

不管任何时候，培训的内容都要关注在最直接的业务挑战与实战经验分享上，确保有力且及时，之后，再考虑内容形式的趣味性，以激发并保持学员的学习兴趣。

另外，从学员自身的参与度角度考虑，需定期邀请其完成过往培养项目评价，以及对当下方案的调整建议、来自业务前线的期待与反馈等。



项目实施

京东集团如今的研发队伍已经非常庞大，同时发展速度也非常迅速，有很多的新技术领域正在付诸实践，有最前沿的技术体系与技术思想得到充分施展。因此，这些对于技术人才的成长都是很好的机会，其可以乘借大势进阶个人修炼。

🔴 画像输出

在培养方案设计之初，最重要的即是用户画像。集团人才发展与项目的每一位学员进行一对一沟通，同时，在公司内部向高层级的技术人才进行经验萃取，多面信息项相互支撑，最终从能力项层面确认了“五力”作为博士管培生 DMT 的标准要求：

- 驱动力：拥有对技术强烈的热爱，并享受攻坚的成就感。
- 思考力：具备开阔的思路与好奇心，敏锐觉察核心解决方案。
- 行动力：大胆行动，以极高的执行力将技术思想进行实现追求。
- 协作力：用简单的言语清晰传递思想，崇尚团队合作。
- 专业力：在某一个 / 多个知识领域

可为其提供更为充分的发展机会和平台，同时定期给予其辅导和反馈。

🔴 培养实施

◆ 入职集训与 Buddy 计划

入职当天即开始组织集训安排，共计安排五天的时间，主要目标是将京东基因、业务全景及文化归属快速扎根在新学员心中。其中第一天主要为博士管培生 DMT 的项目与培养方案介绍，以及集团 CHO 对于京东文化的融汇、管培生的定位与期待相关方面进行介绍，集团 CTO 对京东大技术的规划发展与技术人才成长资源投入进行介绍。第二至五天主要为集团各副总裁对全集团各大条线业务进行介绍，包括未来的远景规划及短期的重点项目，同时也会将个人一路走来的成长故事与新学员分享。通过这样五天集中的高规格输入，学员能够迅速了解到集团的业务全貌与相互间的关联，并且从各位高管的亲身分享中感知到强烈的动力和情感归属，充分从组织层面传递出对学员的重视程度。

入职集训期间，也将为新届的学员配备 Buddy，即往届的优秀学员，一方面可以帮助新学员更好地融入与适应组织，另一方面也是博士管培生 DMT 的经验传承。

◆ 技术线特色轮岗

入职集训结束后即进入到技术特色轮岗阶段，这也是博士管培生的一项专属福利。在京东集团，目前有三类群体要求必须轮岗，即总监及以上管理者、T10 及以上产品经理、全体管培生。由此不难看出公司对这部分学员投入的精力与资源。在技术特色轮岗阶段，将主要走两条线——核心业务线、技术关联线。

- 核心业务线：共计安排 2 周时间，核心业务线即电商与物流的“看家本领”——采购、仓配客（仓储、配送、客服）。采购工作中，学员拥有操盘生意的机会，了解品类及整体运营链条；同时，也安排学员参观各类特色仓库，如生鲜冷

库、亚洲一号（高度自动化的自建物流体系），亲身体验技术与精益的完美结合。这条线的轮岗主要的目的是帮助学员能从最源头了解业务场景及所需逻辑，为后续在前中后台的设计打下基础。

- 技术关联线：共计安排 8-10 周时间，技术关联线即全集团的主要技术条线，如 AI、大数据、云、智慧供应链、搜索推荐、无人机 / 无人车 / 无人仓等。在该条线轮岗中，每个部门的负责人都将亲自站台，与学员进行面对面交流，并且子部门负责人也会逐个把更加具体详实的介绍进行分享和探讨。该条线的轮岗主要的目的是：一方面帮助学员能够把握各研发方、业务方、产品方的核心体系与工作思想，另一方面也能够帮助学员在学习中逐步明晰个人的职业兴趣点与定位。

通过技术线的特色轮岗，每位学员都会像一块海绵一样，用最高效的速度学习和消化整个京东的商业核心以及积累的业务与人脉资源，这些对他们日后的工作推进与落地都将是的一笔隐形的财富。

◆ 自由轮岗及定岗匹配

在技术线特色轮岗后，带着对公司运营价值链的全景框架性理解，学员即可根据期望发展或者是擅长研究的专业方向，进入到 1-2 个专业业务领域重点深挖学习并推动项目落地，最终通过轮岗实践选择真正适合自己的研究领域。

目前，第一届的博士管培生 DMT 已经全部定岗，在各自专业内从事着非常酷炫且对公司非常有价值的工作——如在电商零售场景下，跟随梅涛老师（京东算法科学家）使用 3D 人体建模技术解决虚拟试衣问题、行为及体态分析，探索无人店的消费者购买特征等，在推荐搜索端加入千人千面的核心项目。

◆ 专属导师计划

在定岗后，人才发展部将根据学员所在专业领域方向，为每一学员匹配资深导师，助力新人在专业技术能力和职场技能上的双提升。所甄选的导师均是来自集团内部的技术领军人物，以保证足够深厚的专业能力与经验进行传导。导师除了与学员有定期的交流沟通之外，也要切实把学员的成长和自身资源绑定，如内外部的优质学习资源，均需和学员进行共享。

导师制的实施看似是导师辅导学员，其实也是个非常有价值的“双向辅导”，甚至是“逆向辅导”的过程，导师本身也能从新人的角度看到更多的“为什么”或者是“其他答案”。

其实，除导师制外，人才发展部也会创造诸多学员与内部技术牛人、业界大咖、高管的交流机会，充分将这些意见领袖带入到项目学员的成长当中。如在入职之初，集团 AI 平台与研究部负责人周伯文 Bowen 专用一个下午的时间与学员沟通，非常详细地介绍他本人一路走来的专业成长与职业选择之路，邀请大家对京东集团 AI 发展提出天马行空的设想，并开放一对一交流特权。

◆ 参与项目实践

技术人才的成长，其中最重要的部分可以说是一个项目接一个项目的打磨出来的。在入职之初，人才发展部就会安排行动学习项目，促发学员向“知行合一”转身。我们与专业技术部门共同甄选出具备一定挑战性且是当下实际所需的项目课题，邀请学员组织临时团队，脑力激荡，在规定时间内汇报解决方案，在实战中体验理论向商业生产力转化的成就感与喜悦感。如近期商城正在升级优化用户的“拍照购”功能，两位项目学员作为项目攻坚小组成员，协助通过视觉、图像等技术进行完善上线。

另，为承接“科技京东”的战略要求，AI 学院也重磅推出“AI 技术内参”项目，下设人工智能、机器学习、深度学习、数据分析、无人驾驶等系列讲座，围绕人工智能的前沿技术、

应用落地与最佳实践展开讨论与分享，促进内部技术交流与业务对接。博士培训生 DMT 的多位学员已在最佳实践分享中崭露头角，其中包含“对话生成技术在对话机器人和智能助理上的应用与未来前沿”、“面向互联网观点的垃圾评论检测关键技术”等，这些对于互联网电商企业来讲，都是影响用户购买决策的重要场景。

◆ “请进来、走出去”的内外大咖交流学习

在项目实践中，我们通过行动学习的形式，帮助学员打破京东内部的组织边界，同时，总结出的优秀实践经验，也会通过内部 TALK 的形式，由学员进行更大范围传播。

技术的精进也一定是广开源、拓眼界、看名家的。京东技术团队与海内外工业界伙伴、顶尖院校均在持续扩大交流与合作面，包括跨界沙龙分享、联合实验室等等，共同分享烧脑的研究经验，与大咖过招。另外，人才发展部也为项目学员提供赴硅谷研发中心、世界级技术顶会的机会，每年京东将出席参与的每场顶会中，我们将派出博士管培生学员同行，感受最前沿的技术氛围、与技术大牛近距离接触。



项目成果

2017 年，博士管培生 DMT 项目开始运营第一届，在经历半年的集中轮岗和项目实践后，全体学员于 2018 年 2 月正式定岗，且均为技术专业岗（算法工程师）。项目从以下三个方面产生了较为不错的影响：首先，项目快速补充了技术团队的人才结构并迅速上手，这得益于之前半年的学习积累，并横向拉通跨部门资源以更高效推动业务，如在推荐搜索、图像分析等业务都独立承担产品模块。其次，出现“鲑鱼效应”，内部技术人才看到公司重点倾向培养资源的决心，新一届的项目学员在内部也积极开展最佳项目实践分享沙龙，拉动整体学习文化。最后，第一届学员的良好口碑迅速向 2018 届博士毕业生散开，吸引了更多更优质的候选人加入公司。



项目反思

京东集团的博士管培生 DMT 项目还非常年轻，在过程中得到了各业务部门和学员的大力支持。集团人才发展部从项目设计者、实施者的角色进行复盘，在下一年中，仍需在以下三个方面重点复盘改进。

⊕ 思维活力

技术人才需要保持永远年轻的脑力，敏锐洞察，大胆想像。在京东，这些项目学员每周需写周报，且需要抄送隔级上级、一级部门负责人（正常周报只需抄送直接上级与隔级上级），另外，季报要写给集团 CEO 刘强东先生。这样要求则是希望大家能够始终保持思考的活力，发现问题并给出建议的解决方案，最重要的一步不是发现问题，而是每位学员都能够将技术与业务紧密结合起来，通过“用心”来反哺业务的成长。除此之外，我们也尝试更开放地使用其他方法，比如产品发布会中的极速问答、小团队作战的任务平台鼓励应用等等。

⊕ 内容制造

随着人工智能的迅猛发展，外部环境 with 知识更新的周期不断更迭，如何能够在技能层、经验层提供更多源源不断的干货，知识经验库的内容挖掘和萃取复制是不得不面对的重要课题。

⊕ 群体激发

如何从个体激发逐步走向群体激发，形成稳固、良性的技术氛围，第一步可以从“人人为师”做起，目前我们已经在内部 TALK 上组织实施，是否也可以尝试更具粘性、激发性的形式，如技术大赛、牛人勋章、金牌导师等。



未来发展

2017 年是京东的技术元年，很多人在兼容并蓄中扛起业务需求，很多人在孜孜不倦地摸索着京东未来的技术之路。大家角色虽不同，却有着同样的使命和担当。随着京东集团今年一系列的举措，从组织文化到人才，我们的技术转型绝对不止于口号和方向，而是实实在在地落地。

众所周知，技术人才的成长需要沃土的滋养，而京东正是拥有无限机会和可能性的发展平台，横跨同城、物流、金融多业态的复杂商业场景，大胆任用年轻人、鼓励创新的技术文化，根据技术、博士、年轻化等特殊标签与属性需求而不断精益的培养方案，这些合力势必为京东技术孵化和绽放出越来越多的牛人牛事。

2018 年，京东集团继续在人才发展领域积累更多实践经验、探索更多创新模式，与业内伙伴一道，共同成长。HR



新希望乳业的营销总监培养实践

扫描二维码 把文章带走



新希望乳业股份有限公司（以下简称“新乳业”）是中国著名企业新希望集团的乳制品企业，为中国奶业协会和中国乳制品工业协会副理事长单位。旗下拥有 14 家乳品加工企业，在西南、华东、华北等地拥有 12 家规模化与标准化牧场和众多奶源基地，同时公司拥有多条生产线，处于国际先进水平。旗下的“蝶泉”和“新希望”乳品均为“中国驰名商标”。为了助力企业高速发展需求，更好地落地实施公司的“2020 计划”，公司计划加强营销体系核心人才队伍建设，培养造就一批引领和支撑乳业发展的带头人。

内容来源 / 周静 | 人力资源总监 | 新希望乳业股份有限公司

内容整理 / Cindy Zhu

公司简介

新希望乳业股份有限公司（以下简称“新乳业”）是中国著名企业新希望集团的乳制品企业，为中国奶业协会和中国乳制品工业协会副理事长单位。旗下拥有 14 家乳品加工企业，在西南、华东、华北等地拥有 12 家规模化与标准化牧场和众多奶源基地，同时公司拥有多条生产线，处于国际先进水平。旗下的“蝶泉”和“新希望”乳品均为“中国驰名商标”。为了助力企业高速发展需求，更好地落地实施公司的“2020 计划”，公司计划加强营销体系核心人才队伍建设，培养造就一批引领和支撑乳业发展的带头人。

项目背景

新乳业是隶属于新希望集团的二级集团公司，旗下共 11 个品牌，其中，部分子品牌的前身为国有企业，品牌历史从 20 年到 60 年不等。这些品牌遍布全国各地，且都有自己的发展历史、管理模式与企业文化，因此，

当整个集团推行统和管理的时候，既要尊重子公司的发展，也要兼顾整个集团公司的项目推进。

为了实现公司的 3 年战略规划，即 2017-2020 年从行业第二梯队的第一名正式进入第一梯队，新希望乳业需要通过结构调整、管理机制及人才机制等方面的变革使得整个公司的营收、利润翻 2 番。反观企业的内部构成，由于各品牌公司的总经理对其公司的运营决策及人员任用有着绝对的话语权，导致每个公司之间都存在着较强的人才流动壁垒，这在一定程度上削弱了企业人才的活力。为了保证公司在快速向目标迈进的同时有充足的人才支持，新希望乳业在集团公司的指导下开展了面向各子公司营销总监的集训营，意在通过此项目打通整个集团内部的人才流动机制，为公司注入新的增长动力。

项目组构成

这个面向各子公司营销总监级别的培训

项目受到集团总裁与董事长的高度关注，在高层的推动下，由人力资源部牵头组建了主导项目实施的项目组。该项目组分为教务团队与运营团队，教务团队由高管领导，全程陪读，包括教练主任、教导主任，其下又有班主任、班委会与师资团队。运营团队包括：人力资源部，负责统筹方案设计、人才选拔实施、培训运营管理、项目组工作分配等；营销中心，负责胜任力标准建立、培训课程设计、新光培训内容管理、培训实施的跟踪管理等；思码咨询组，负责讲师管理、课程实施及课后辅导；督导组，包括总部高管、总裁、副总裁及各个线路的总经理，负责监督培训效果、指导培训改进。

项目设计

项目组首先明确了该项目的目标，即：1. 产出一批高级营销管理人才；2. 采用竞聘上岗，在岗实干，激发团队潜能；3. 扩大市场规模，快速提升销量。培养周期设定为 1 个月，为



图1 项目设计

保证培训效果，全员脱产完成培训中所包含的团队建设、业务知识、新光知识、企业文化、领导力及通用技能等课程内容，且能够系统化地进行运营管理。

项目组将该培养项目分为4阶段，即：

- ◆ 准备阶段：在这一阶段，项目组将完成对项目的整体设计及项目定稿、人才选拔等工作；
- ◆ 运营阶段：项目组在开展培训的同时会对相应的流程阶段进行管控，明确项目分工，准备所需物料，并明确学员晋升考核机制；
- ◆ 训后考核：考核贯穿整个培训的各考核节点，同时，在最终考核、总结完成后，将对学员采取竞聘上岗的方式决定其最终去处；
- ◆ 训后管理：训后管理工作包括宣传文案、资料归档、项目复盘等。

有压力的人才选拔

项目组首先设置了一些项目准入门槛，具体来看这些条件包括：1. 学历：大专及以上学历；2. 司龄：一年以上，同时员工年龄须在35岁以下；3. 绩效：销售岗目标达成率超过90%，非销售岗绩效排名前50%；4. 意愿：愿意接受区域间的调配；5. 职位：主管级别以上。根据以上条件，新希望乳业从8000多名员工中初筛出150多名候选人。为了尽可能地搜罗人才，项目组设置了2个报名通道，即：1. 子公司推荐报名，每个子公司根据其具体情况

推荐2-3名优秀人才；2. 员工自主报名，员工自认为符合报名条件的可报名参选。最终通过一轮资格审核及综合测试，项目组筛选出30个符合培训条件的员工。为了保证培训产出的高质量，项目组大胆采用淘汰晋级的模式，以25%左右的淘汰率对这30名学员进行逐级淘汰。此外，为使得各子公司的总经理能够“忍痛割爱”地将其得力干将送到训练营中，项目组与集团总裁、董事长达成共识：各子公司总经理推荐过来的人才代表着其管理水平，若在培训期间，该公司的人才全部被淘汰，那这家公司的总经理要被总裁及董事长约谈，深入探讨其人才建设问题。通过这些规则，项目组最终挑选出的30名学员能够代表公司内高质量、高影响力的员工，因而保证了项目产出也能够维持高质量、高水平。

课程学习中的PK机制

课程设计

项目组在外部咨询公司的帮助下，设计了

由浅入深的晋级课程，并以士、校、将、帅的等级命名每一阶段的课程，每个级别课程结束后，将通过PK的形式对学员进行淘汰，并由此产生能够进入下一学习阶段的学员。该套为期仅1个月的课程由教务团队与公司营销中心点对点沟通设计出来，同时由班主任、班委会对4支学员团队进行全程支持。

每一阶段的培训中均包含内部课程与外部课程，涵盖了对领导力与专业能力的培训。具体来看，第一周的学习内容主要为公司新光体系内的高阶课程内容；第二周则会有相应的升级，如绩效反馈、辅导及问题解决等；第三周将对课程进行延展，使学员开始接触市场营销及经销商管理等内容；第四周则均为管理类课程，意在结合整个公司的胜任力模型提升学员的领导力。

考核管理

项目组与第三方咨询机构共同为每阶段的学习制定了考核管理的规则，并由双方共同评估。考核内容包括：

课程作业，即每个培训日晚上，讲师会给学生布置作业，每日作业为5-6分，每周汇总一次，由专职人员在晋级日前完成对学员作业的评估，此项占考核比重的30%；

课程技能，即在每周的课程中安排不同技能主题的演练，根据演练情况评估个人得分，每半天公布一次成绩，并每周汇总，此项占考核比重的30%；

四步晋级	培训课程（外部）	培训课程（内部）	课题活动	领导力匹配	专业力匹配	考核要点
W1-士 (30人, 8天)	《营销业务分析、数据分析基础》2天 《区域管理策略沙盘》3天 《TTT培训》2天	《公司3年战略规划》2h 《企业文化介绍》2h 《全渠道知识介绍》3h 《各公司市场情况介绍》	团队拓展 0.5天 开班仪式 2h 拓展活动 晋级会议 2h	● 高瞻远瞩 ● 激发团队	● 计划组织 ● 策略思维 ● 建立人脉	业务基础
W2-校 (24人, 6天)	《门店精耕细作终端表现管理》1天 《零售解码沙盘》2天 《销售团队的绩效反馈及辅导》2天 《PSDM高效问题解决》1天	《信息化建设》3h 《乳业营销战略》2h 《乳业品牌战略》2h	50公司拉练 晋级会议1h	● 创新求变 ● 阳光正向 ● 勇于担当	● 学习反思 ● 创新创造 ● 处理压力	业务技能
W3-将 (18人, 7天)	《通路推广三项修炼》2天 《经销商管理沙盘》3天	《川乳市场调研》2天 《人力资源管理》2h 《港大课程分享》2h	市场调研汇报2h 拓展活动 晋级会议1h	● 善于担当 ● 激发团队	● 积极进取 ● 应对改变	业务实践
W4-帅 (15人, 10天)	《非人的人力资源管理8人影响力》2天 《卓越领导力打造高效团队》2天 《颠覆性创新思维》1天 《OESM营销计划制定与落地》1天	《非财务经理的财务管理》	拓展活动 晋级会议1h	● 高瞻远瞩 ● 创新求变	● 策略思维 ● 学习反思 ● 计划组织	综合能力

图2 课程设计

协作发展，即项目组会在每场培训课程中结合新希望乳业胜任力模型的5个要素对学员进行评估，并每周汇总，此项占考核比重的25%；

日常行政工作，包括日常出勤(4分)、卫生管理(2分)、教材更新(5分)、内部授课(3分)、其他事项(1分)，项目组会每天针对以上内容对学员登记评估，每周汇总，此项占考核比重的15%。

▶ 培训实施

在有了明确的课程体系与考核规则之后，新乳业随即将这部分人才放到一个硬件条件极为苛刻的场地，对其进行为期1个月的封闭培训。学员须每天早上6点钟开始训练，直至晚上11:30课程结束，之后还须完成相应的课后作业才能入睡。除了传统的课程培训，项目组还融入了多种学习形式，如项目拓展、案例分析、互动学习、角色扮演等。同时，项目组也设计了一系列活动以活跃学习氛围，如女神节活动、分享学习日记，以及对学员的家人、同事、领导进行采访等。

整体来看，培训采用军事化管理的方式进行，这不仅指授予每个级别的员工“土、校、将、帅”等“军事”头衔，更是指项目组对学员的高标准、严要求使得学员在其营造的氛围中不断磨砺自己。不仅如此，项目组还与学员签订了关于体重管理的“对赌协议”，为每个学员设定相应的体重目标，学员应在培训结束后达成体重目标，否则将接受相应的惩罚，即与目标体重相差1斤则罚款200元，作为班费“充公”。如此，学员须在高浓度、高强度、高淘汰的压力下，迅速掌握并运用所学知识，同时需兼顾个人成绩与小组成绩才能实现一步步的通关。

▶ 项目运营

▶ 强化仪式感

新希望乳业会在项目的特殊节点导入仪式感以强化学员对于培训的参与度、感知度，如通过举办开班仪式、晋级仪式与毕业典礼等

来获取学员对该项目的关注与重视。此外，项目组还会通过一些细节设计来体现这种仪式感，如为每个子公司设计其独有的“司旗”，并将这些司旗放在学习教室中，此外，教室中还会张贴新乳业的全国布局图，并将学员的名字贴在相应的位置中。教室的后墙更是设置“精英榜”，由学员将其最喜欢的照片、格言贴到“精英榜”中。能够强化这种仪式感的地方还在于，当学员在晋级PK中被淘汰时，他需要亲手摘掉自己在布局图与“精英榜”中的名字、照片、格言等，抹除掉自己在培训班级中的所有“痕迹”。当某个子公司的所有学员都被淘汰时，该子公司的“司旗”也将被移出教室。

一方面，看似残酷的培训规则增强了学员对此次培训的重视程度，另一方面，高压下的学习与合作也强化了学员之间的团队归属感，并激发了其追求突破的潜能。

▶ 开启晋级直播

为了保证学员在PK晋级考核时所有流程的公开、透明，项目组决定启用直播的方式将学员的晋级考核结果呈现给全体员工。在整个培训过程中，项目组开启了2轮直播，这对学员来说意味着巨大的压力。当该训练营的第一个营长在第一轮直播中被淘汰的时候，很多学员或由于不舍，或由于压力而热泪盈眶。面对这种情况，项目组早有担忧：被淘汰的学员是否会因接受不了这样的“失败”而离开公司？因此，在直播前后对学员及其总经理进行了大量的心理辅导，最终结果证明，这部分人才有着足够的韧性，也有“再来一次”的信念。

项目组将第二次直播定在第三周的晋级中。当天，该直播得到公司全员的空前关注，直播平台流量达10W+。项目组在这一环节中设置了“最佳人气奖”，由围观者对其支持的选手进行投票，最终，该训练营的第二位营长以1万多票的成绩获得该“最佳人气奖”。

▶ 由人才竞聘到人才竞拍

当培训进行到第三周时，项目组发现经

常有子公司的总经理悄悄飞回总部了解人才培养的情况、关注学员的状态。总经理们的这一行为让项目组对这批学员的去处有了新的想法，也就是由原定的竞聘上岗转变为人才竞拍，即各子公司的总经理需开出较为优厚的条件来吸引这些人才，也就是说，由人才自主决定最适合自己的去处。通过人才竞拍，最终有5人实现了跨公司的调整，4人实现了现场晋级。项目组认为，只有双方相互认同了，公司才能更好地在后续人才发展中布局。竞拍环节的设置让本就“抢手”的人才变得更加有吸引力，最终，无论这些人才的薪酬、岗位还是发展前景都遥遥领先于外来人员。该竞拍结果进一步强化了该人才培养项目在公司内的口碑和影响力。

▶ 品牌化运营

项目组希望将该项目打造成具有鲜明特征的培训品牌，因此在项目运营中融入了品牌化的手段以增强项目的辨识度。如，其在项目运营中对桁架、海报、横幅、班服、学员手册等进行了统一视觉设计。此外，项目组还会为学员设计“学习护照”、“大将勋章”，并为最终产出的10位学员定制高级套装，如此，在给予学员充足的荣誉感的同时也成功地将该项目打造成具有鲜明特征的培训品牌。

▶ 项目后续

新希望乳业已为这10位人才制定了后续的培养与跟踪计划，包括其在新岗位上的业绩目标、成长计划等。同时由总经理担任其导师，对他们进行点对点培养：每半个月进行一次访谈，每一个月进行一次绩效评估。为了拓宽这批人才的管理视角与思维，公司也为其开放了较大的权限，如参与总经理级别的季度会议及其他仅对总经理或领导班子开放的数据、会议、培训等。目前，第二期人才培养项目正在进行中，公司会继续鼓励“黄埔一期”的学员回到项目中，对第二期学员进行带教，点对点地将其经验、知识传递给下一届学员。HR



• 本案例荣获 •

2018 “中国员工福利价值大奖”
最佳创新奖



延长壳牌 EVP 差异化员工福利项目

随着业务的高速发展，企业在不断开疆拓土占领新市场、建立卓越的顾客口碑的同时，也在积极进行自身文化建设和员工满意度的提升。公司从2015年开始探索企业文化价值观，经过不断探索、提炼、总结，最终形成了“绽放、挑战、悦动、荣耀”和“虽平凡，创非凡”的员工价值主张。同时，福利体系作为现金报酬外员工幸福感的来源渠道，深受公司重视。然而，公司现有的福利体系由于执行时间长且多常规福利，未能及时跟进员工需求的转变。为实现福利的二次迭代，进一步从福利角度提升员工满意度和敬业度，在项目组的努力下，差异化福利应运而生。

扫描二维码 把文章带走



编辑整理 / Langley Yang

项目背景

随着业务的高速发展，企业在不断开疆拓土占领新市场、建立卓越的顾客口碑的同时，也在积极进行自身文化建设和员工满意度的提升。公司从2015年开始探索企业文化价值观，经过不断探索、提炼、总结，最终形成了“绽放、挑战、悦动、荣耀”和“虽平凡，创非凡”的员工价值主张。同时，福利体系作为现金报酬外员工幸福感的重要来源渠道，深受公司重视。

公司现有的福利体系相对完善，涉及弹性工作制、商业保险、免费电影票、免费健身房、每日为员工提供豆浆、水果、酸奶等，

内容丰富且覆盖人群较广，似乎已经可以满足大部分员工的需求。然而，通过员工调查和访谈，公司发现由于执行时间长且多常规福利，未能及时跟进员工需求的转变，为实现福利的二次迭代，进一步从福利角度提升员工满意度和敬业度，在项目组的努力下，差异化福利应运而生。

项目设计

分析员工需求

针对上述问题，项目组联合 HRBP，通过多维度的深入分析，结合马斯洛需求理论对员工进行“用户画像”。公司正式员工有将

近 3000 名，分加油站和办公室两个群体。加油站员工分布在不同地点，年龄相对以中年居多；而办公室员工则集中在总部，年龄平均在 30 岁左右。项目组根据两个不同群体的特点分别做画像，分析不同群体的员工特点和需求。在日常工作中，HR 观察、了解员工在工作与生活中的习惯和关注点，发放全员调查问卷征集员工意见，收集和提炼员工需求。以此为核心，结合 EVP 文化进行头脑风暴，形成最终的月度福利项目体系。

福利项目宣传

福利项目的宣传通过项目组主动沟通和员工自发宣传两方面实现。为增加趣味性

和吸引力，项目组的福利沟通宣传在线上线下同时展开——线上发放电子海报，鼓励员工晒朋友圈、分享活动精彩瞬间；线下则在前台放置易拉宝，活动期间设置往期福利相关的问答及定期的内部期刊等活动进行总结性宣传。项目组通过线上线下联动宣传，不断对员工进行福利宣导，提高福利的体验度和感知度；员工的自发宣传通常源于项目设计的互动感和神秘感。如项目组为礼品设置悬念，员工仅提供收件地址，只有在拆开礼物后方能一窥“庐山真面”。员工在惊喜之余会自发分享朋友圈，利用朋友圈的优势，项目在全体员工中逐渐积累了知名度和影响力，促使员工关注下一期月度福利。

由于福利项目每月进行，HR 每期会通过员工报名或同事推荐等方式，邀请不同的业务部门同事组成项目组，在三名核心成员的引导下制定月度福利方案。项目组成员每期进行轮换，保证了福利项目的创新性，突破单一形式，吸引更多员工参与。

❶ 差异化月度福利体系内容

项目根据员工的需求将福利产品分为三类：1. 家庭关怀，如员工父母、子女等；2. 与员工日常消费平台进行合作，为员工消费提供便利；3. 帮助员工培养专业技能或提升精神文化水平，满足员工心理需求。项目组从三个维度建立差异化员工福利体系，为员工提供全方位的福利关怀，以此提升满意度、降低离职率。

根据员工的三类需求，人力资源部面向公司全体正式员工，设计了一系列精细化与个性化的月度福利活动，于 2017 年 1 月开始实施。福利项目围绕公司员工价值体系展开，结合内外部多平台互动，不断深化 EVP 文化，同时配合闭环管理，以多种宣传方式穿插进行，保证每一类福利项目均有较理想的员工参与度。

◆ 员工家庭关怀

- 父母

公司的福利活动从员工父母的养生及情感需要着手，为员工的家庭给予关怀。如提前收集员工母亲住址，在母亲节当天为其寄送神秘礼物和带有 EVP 文化色彩的感谢信；临近父亲节，公司分析了父亲沉默寡言、无私奉献的特征，请专业人员为员工录制送给父亲的专属视频，父亲可以扫描二维码随时观看。针对部分员工父亲不了解二维码的使用方法，项目组邀请直线领导亲自走访员工家庭，为其赠送养生保健类礼品；此外，项目组会鼓励员工晒出与父母的温馨合影，讲述照片背后的动人故事，参加线上福利评选活动，在规定时间内赢得赞数最多的员工，即可为自己的父母赢取一次“说走就走”的旅行。此类项目充分利用网络社交平台的优势，使福利覆盖到分布全省各地的加油站员工，围绕员工惠及父母，使其从亲密关系中深切感知公司福利的意义。至截稿前，该福利项目的点赞和转发已超 20 万次。

- 子女

对子女在 12 岁以内的员工，项目组致力于

通过活动增强亲子互动，为员工的家庭营造温馨良好的氛围。如在儿童节前对有子女的员工需求进行调研统计，在节日当天统一发放定制化福利；在九月初开学季，公司组织开学“点”礼，帮助身为家长的员工盘点学生文具及日用品清单，同时，此类员工还额外拥有“开学福利假”，仅需提供简单的开学通知或报名缴费证明，即可在指定时间段内选取任意半天休假；“家庭日”是帮助员工家属实地了解其公司环境和工作内容、增加双方的自豪感而打造的“零距离”平台，通常选择在周五进行。该活动分为上午和下午两个环节，由相应负责人带领，上午家属进行公司参观，现场问答互动，下午会根据参与者的需求，在公司外部组织趣味运动会、游园等项目，将互动游戏穿插在其中，通过游戏得分、排名发放奖品，增强了活动的趣味性。

◆ 员工个人关爱

公司为员工个人的健康和成长提供了良好的环境，从多角度提升员工的幸福感。如妇女节的花艺教室，鼓励女员工从一捧冰淇淋花束出发，探索生活艺术，发散女性之美；心理讲座以“职场压力管理与个人成长”为主题，帮助员工释放工作压力，舒缓紧张情绪，维护心理健康；读书分享会致力于丰富员工的文化生活，培养学习意识，树立终身学习的理念；健康夜跑则关注员工的身体健康，在繁忙的工作之余通过集体跑步，既强健了身体，也增加了员工之间的沟通交流。

感恩节是特点鲜明的一项活动，以环环相扣的形式，兼具丰富度、完整性、神秘感和参与度，通过引导员工互递感恩来促进和谐共进的员工关系。感恩节当天，员工均可在早晨上班时领取感恩卡片，填写感恩卡片的员工可获得一张礼品卡，在指定时间前往指定地点，为他人亲手包装礼品并写下祝福。遵循项目的神秘感原则，公司准备了百款不同礼品。按照要求包装礼品的员工又可换取一张抽取卡，在人力资源部门组织的工位巡游中，持有抽取卡的员工可随机抽取获得神秘礼品和未知同事的祝福。该活动由感恩自我、感恩同事延伸至感恩公司，将付出、回报和感恩串联在一起，再度宣导公司文化。



图一 差异化月度福利体系亮点

方案实施

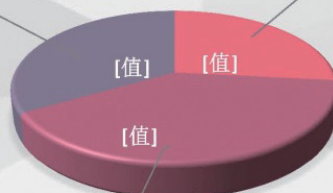


2017年共实施差异化福利关爱项目15个，2018年上半年已实施7个。

员工家庭关怀

以父母、配偶以及子女等人群作为切入点，覆盖健康养生、家庭生活、学习用具与亲子互动等方面。

项目分类占比



外部平台合作

与外部知名品牌互动，为员工提供实用且有Bigger的福利活动和产品。

员工个人关爱

综合涵盖员工学习分享、身心健康与调节以及公司关怀与感谢等方面

图二 差异化员工福利项目实施情况

◆ 外部平台合作

项目组与外部知名品牌合作，结合员工日常群体行为偏好，增强企业合作的同时，提高员工参与积极性，如天猫下午茶、意树健康沙拉、星巴克咖啡教室、滴滴优惠券派送等。

以星巴克咖啡教室为例。项目组根据公司员工的需求和特点，确定合作供应商，并与供应商协商确认双方品牌要求，设计了“有腔调、多互动、文艺范、涨知识”的活动方案。在星巴克咖啡教室中，项目组减少了讲师面授的时间，加强互动体验。项目执行中进一步从细节优化员工体验，活动场地布置极具咖啡文化特色，大家在品尝咖啡的氛围中了解咖啡知识，更有咖啡师现场指导员工尝试研磨冲泡，打破了单向传递知识的模式，用新颖的环节抓住员工的兴趣点，提升福利项目的体验度。项目结束后，项目组将精彩瞬间制作成 H5 页面在朋友圈转发分享、企业内刊登文进行相关报道，对活动进行总结宣传，打造项目品牌知名度。

🕒 项目注意事项

- ◆ 月度福利项目大多安排在周四或周五下午三点左右的工作疲惫期，用一小时轻松的福利活动为员工赋能，保证工作核心输出。
- ◆ 涉及假期类的福利，项目组会先行与业务部门沟通，获取其支持；同时给出可选时间段，避免因集中休假对工作造成负面影响；申请休假的员工应与部门领导提前沟通，如休假时间对工作产生影响，部门领导会与其协商调整休假时间。
- ◆ 由于工作区域场地的限制，部分项目会对参与人数进行控制，员工通过二维码报名参与，先到先得。这一措施增加了福利项目的稀缺感，激发了员工的参与热情，对项目口碑的积累产生一定正面效应。
- ◆ 部分福利项目需要与供应商合作，如广告宣传、父母旅游、户外活动、外部平台参与的福利项目等，分别需要有相应的广

告公司、旅行社及户外拓展公司等支持。公司以员工需求为导向，确定目标行业，首选与公司有长期合作的供应商以保证服务的质量和效果；针对特定活动的供应商，项目组倾向于选择行业内知名的企业，以其广泛的覆盖人群、家喻户晓的口碑为活动的参与度提供保障，且知名品牌拥有较成熟的项目运作体系和方式，在其中进行个性化调整，能够快速形成与企业文化相适应的模式。

🎯 项目成果

2017年1月，公司正式成立EVP活动的落地项目小组，实施落地计划。当年共计实施差异化福利关爱项目15个，2018年上半年已实施7个，充分覆盖员工本人、子女、配偶、父母等，均匀分配于全年不同时间。项目实施后，员工满意度大幅提升，其中，2017年较上年度调查结果涨幅达到11.9%，同时离职率也大幅下降，2017年较2016年

员工离职率下降 28.3%。

项目受到员工及高管的广泛好评。EVP 员工福利关爱项目为员工提供了充足的福利选项，每一次活动都会带来不同的新鲜感，让员工感受到公司的人文关怀；从高管的角度，EVP 员工福利关爱项目深度宣传了公司文化，使公司文化深入人心，提高员工满意度的同时也增强了企业凝聚力和稳定性，为公司业务的发展提供了有力支持。在未来，人力资源部门将继续在有限资源内深度探索保留员工、激励员工、凝聚员工的方式方法，差异化福利在内容新颖、形式多样的基础上将持续助力公司发展。

经验总结

业务部门全程参与福利项目

福利项目的主体不是人力资源部门，而是公司全体员工，因此在福利项目实施过程中，HR 充分调动业务部门积极性，利用项目前期积累的新鲜感和好感度吸引业务人员，使其全程参与项目的方案策划、宣传动员、执行落地等多个环节，并引导各个业务单元

形成良性竞争，推动福利感知度向员工敬业度、工作积极性和企业凝聚力的转化。

人力资源部门在策划项目时赋予业务部门三个角色：项目的受众、参与者和推动者。业务部门是项目的受众，是项目的出发点和落脚点，邀请业务部门员工参与策划，有利于项目更贴近受众需求，抹除人力资源部门与业务部门之间的“代沟”。如母亲节活动中，身为母亲的员工会主动报名，根据对公司内部母亲群体的了解和自身需求设计该月的福利活动。同时，项目组将业务部门转化为项目的推动者，除借助互联网、朋友圈等进行自发宣传外，业务部门在项目执行落地中也起到助推作用。由于每个月度福利覆盖人群不同，公司总部和加油站点的福利存在一定差别，部分一线业务领导得知总部福利项目后会主动向人力资源部门询问月度福利内容，并参考总部员工的福利发放方式，亲自走访员工家庭，代表公司送去问候和关怀，并拍照留念，在社交平台上再度宣传。如此，不仅员工心理状态得到平衡，更有利于其对公司福利的感知。

公司文化、福利的巧妙唤醒

公司原有福利体系较为细致完善，员工易习以为常，其体验度会有所降低。在差异化福利体系中，项目组通过多种方式不断对企业文化、福利进行唤醒，可分为道具宣传和互动传播。每场活动的海报、桌卡、贴纸或拍照框等道具均印有 EVP 文化 Logo，在项目中不断出现，潜移默化中加深员工对企业文化的认同；活动主持人的串词中也会体现 EVP 文化内容，更有闯关环节，回答问题赢得大奖，引导员工对 EVP 文化、公司福利进行回顾。

以女王节“送大牌”为例，项目组准备了价值不等的名牌化妆品，将其划分为多个层次。参与者需在现场回答相关问题，按照答对问题的数量领取相应礼品，答对数量最多的员工成为大奖的获得者。问题设置与公司福利和文化相关，项目通过目视、耳闻、口述，从由外而内渗透到由内而外输出，提醒员工关注企业文化、感知公司福利。




获奖企业风采



延长壳牌介绍

延长壳牌（四川）石油有限公司前身为四川壳牌燃油有限公司，成立于2000年5月。2009年11月，由陕西延长石油（集团）有限公司、壳牌（中国）有限公司两家世界500强企业和陕西天力投资有限公司，三方鼎力合作重组更名为延长壳牌（四川）石油有限公司。

公司经营范围包括：加油站业务并配套销售其他石油产品（含润滑油），提供加油站内车辆维修、保养、清洗及食品、酒、日用杂品等综合零售、配套餐饮服务，对外提供经营加油站相关的技术及管理服务，销售加油站相关设备。目前，网络发展覆盖了川内最主要的19个地市，运营油站超过200座。

公司秉承成为西南地区领先的油品零售企业的愿景，以安全与合规为业务发展基石，所有加油站都采用健康、安全、保安和环保管理系统及标准客户服务流程。通过引进壳牌全球领先的燃油配方科技，具有前瞻性的车用能源解决方案和全球领先经营管理模式，努力为消费者提供更清洁、高质的燃油和更便捷、友好的服务。

获奖企业风采



美敦力公司介绍

1949年，厄尔·巴肯(Earl Bakken)和他的姐夫Palmer Hermundslie在美国明尼苏达州创建了美敦力公司。1957年，巴肯发明了世界第一台由电池驱动的便携式体外心脏起搏器，奠定了美敦力以医疗科技帮助全球患者“减轻病痛、恢复健康、延长寿命”的企业使命和领导地位。

如今，美敦力已经成为全球医疗技术、服务和解决方案的领导者，业务遍布约160个国家和地区，拥有370多个办公地点。美敦力在全球拥有84,000多名员工，包括9,600多名科学家和工程师，以及1,600多名专业临床工作者。美敦力的业

务已拓展至70余种疾病领域。每一秒钟，全球就有超过2位患者受益于美敦力的医疗技术或疗法。仅2017年，全球受益于此的患者就超过7,000万人。

1989年，美敦力在中国设立第一个办事处。1996年，美敦力在中国上海正式落户。目前，美敦力在中国14个城市设有办公室，拥有1个研发中心，1个医疗创新中心，4大生产基地，超过5,000名员工。美敦力在大中华区拥有四大业务集团，包括心脏及血管业务集团、微创治疗业务集团、恢复性疗法业务集团、糖尿病业务集团，已经连续五年实现双位数增长。针对中国本土不断增长的疾病需求和医疗负担，美敦力大中华区致力于充分发挥医疗科技的潜能，为更多中国患者带来创新、优质、可负担的医疗解决方案。



• 本案例荣获 •

2018 “中国员工福利价值大奖”
最佳创新奖



美敦力“生活平衡计划”

作为全球领先的医疗科技公司，美敦力致力于为慢性疾病患者提供终身治疗方案，希望他们可以减轻病痛、恢复健康、延长寿命——这也是美敦力的公司使命。

同样，美敦力也珍视、关爱自己的员工，视他们为企业最有价值的资产，希望他们可以在这里收获最好的职业发展与个人成长。为了最大程度地缓解员工工作中的压力，营造一个敬业、包容、多元化的工作环境，帮助员工提高工作效率，支持工作与生活的平衡，美敦力自2012年起开始研究、酝酿并推出了“生活平衡计划”。

文 / 沈迪

扫描二维码 把文章带走



项目背景

从宏观的角度出发，当前中国的经济增长形态正在向消费驱动型进行转型，中国生物医疗行业的消费预期将保持两位数增长；与此同时，国家对医疗行业的改革也在持续推行中，通过促进创新和引进竞争来确保行业的良性发展。因此，美敦力虽然是一家全球领先的医疗科技公司，但在中国的业务发展仍然同时面临着机遇与挑战，如何应对包括跨国企业与本土企业的行业竞争的加剧，以及如何利用创新和本地优势来加速中国区的业绩增长，都是美敦力在当前的行业大环境下需要思索的问题。

从组织的角度出发，美敦力倡导创新、

多元和包容的公司文化，鼓励员工为每天的工作带来不同的世界观、独特的背景以及各自的生活经验，希望员工在工作中收获快乐、健康和成长；另一方面，美敦力深知员工是企业最有价值的资产，在中国这个竞争激烈的市场，想实现公司使命的首要条件便是能够吸引并保留中国市场上最优秀的人才，并且帮助他们成功。

美敦力是一家使命驱使的公司，其使命第五项中明确规定：确认公司雇员的个人价值，建立优越的雇佣制度，使雇员获得对工作的满足感，使其职业有保障，并能够分享公司的成果。(Mission Tenet 5: To recognize the personal worth of employees by providing an employment

framework that allows personal satisfaction in work accomplished, security, advancement opportunity, and means to share in the company's success.)

在以上因素的共同作用下，美敦力管理层对人力资源的期望便不难归结，主要集中在以下三个方面：①文化：支持效率、客户导向、合作的企业文化，鼓励创新，增强组织的包容、多元化；②敬业度：提升员工的敬业度，吸引和保留员工；③绩效：提高员工生产力，支持大中华区业绩的快速增长。

美敦力大中华区的组织形态多样，既有商业部门，也有研发和工厂。同时，美敦力的员工分布较广，遍布在中国100多个城市。考



虑到这种复杂、多样的组织形态，结合管理层有关于文化、敬业度和绩效的期望，人力资源从关心员工的健康和福祉出发，从“心”出发，向员工提供全面、有竞争力的福利计划。

“生活平衡计划”作为福利计划的一部分，主要从关爱员工、绩效奖励、长期服务员工关爱、社会责任感四个角度出发，满足员工成为“健康人”的需求。自2012年项目启动以来，该计划针对美敦力中国区全体正式员工施行，且为持续性的员工福利项目，不断地完善以更好地满足员工和企业的诉求。

项目发展历程

2012年下旬，美敦力人力资源着手设计“生活平衡计划”。在项目的设计过程中，项目组摒弃了“跟随市场”或“对标市场”的做法，而是用心倾听业务部门和员工的需求，根据中国员工和业务部门的特别需求进行方案设计；同时借鉴了公司全球领先的创新假期政策，大胆进行创新和尝试，期望能够“领先市场”。

弹性工作安排 / 在家办公

为了更好地适应中国区员工和业务部门的需求，项目组首先进行了管理层和员工的调研和访谈，分析了员工的年龄段、家庭结构和人生阶段需求等，同时听取了员工和管理层的反馈和声音，并据此进行员工需求的提炼和满足。

内部调研数据显示，近一半美敦力中国区员工拥有自己的小家庭，因而有相当部分的员工需要在工作之余花费更多的精力去关注家庭，来更好地平衡工作与生活之间的关系；而访谈结果显示，销售员工和管理层普遍反馈存在压力管理的问题，由此可能会影响到员工的健康和生产力的问题。

在进一步的HRA健康评估中，项目组发现“压力”是排名第一的员工健康风险。由此可见，如果公司漠视员工无法平衡工作与生活的焦虑，长期以往必然会造成员工健康的隐患。

因此，项目组根据员工和管理层的实际需求设计了“弹性工作安排 / 在家办公”方

案：①弹性工作安排：员工在核心工作时间（10点至16点）之外拥有自主把握灵活度的2小时；②在家办公：员工拥有充分的自由度来安排工作的地点，但要求员工和主管定期对在家办公的有效性进行评估，来确定员工是否继续适用在家办公。

作为“生活平衡计划”的起始项目，该项目在推行之初遭遇了预期之中的挑战，主要来自两个方面：①管理层的顾虑：“弹性工作安排”是一个全新的理念和操作，这种福利会不会影响员工的工作产出？②员工的担忧：“我如果真的弹性工作了，主管会不会对我的工作表现不满意？”在调研和观察的过程中，项目组也确实发现部分经理对“弹性工作安排 / 在家办公”认同度较低，认为这会减少员工的工作时间。

针对上述两种主流的顾虑和实际状况，项目组通过以下三个方面的方式予以化解：

研究分析，有理有据，充分沟通

项目组对公司员工的工作内容、绩效目标等进行分类与分析，并结合国外人力资本

及生产力的研究(对于销售、专业服务、市场等需要个人发挥一定决策和创造力的工作岗位,给予自主性反而会激励员工),让管理层清楚地了解弹性工作安排对业务的影响。

◆ 争取支持,自上而下,领导魅力

项目组预先争取到较为开明、乐于接受新事物的管理层的支持,特别是高层领导的支持,从而在项目审批的时候在管理层会议中顺利获批。

在获得管理层的支持后,项目组再接再厉进行了自上而下的沟通。通过管理层的影响力,在不同场合、运用不同形式(口头与书面)对经理进行“弹性工作安排/在家办公”的倡导,使经理了解和认可“弹性工作安排/在家办公”对促进员工身心平衡、提升敬业度和生产力的作用等。

◆ 经理培训,介绍沟通,业绩支持

在经理培训的过程中,人力资源部门会详细介绍公司的“生活平衡计划”;同时组织相关的经理层级的沟通会,帮助经理更好地理解 and 认同“弹性工作安排/在家办公”,解答他们的疑惑,打消他们的顾虑,从而确保一线管理者不会质疑员工的弹性工作/在家办公。

更值得高兴的是,随着管理者的顾虑打消,员工也真正开始享受这份福利。伴随而来的是如前期研究分析可得员工敬业度提升、离职率降低以及强劲的业绩表现,这些既印证了这一计划的成功,也彻底打消了管理层与员工的顾虑。

“生活平衡计划”也因此顺利进入了正向的循环中,从管理层和员工都收到了良好的反馈,当年的业务增长目标也实现了超额完成。

▶ 绩效假期

自成功推行“弹性工作安排/在家办公”计划后,项目组仍然在不断地优化“生活平衡计划”。项目组延续原有的设计思路,一方面用心倾听员工的需求和声音,结合实际需求完善现有计划;另一方面不断参考国际的

创新理念,借鉴公司在其他国家的领先操作,“不做市场的跟随者”,力求提供创新、领先、能够真正满足员工需求的福利方案。

2014年,国家节假日规定调整后,经常会出现周末调休上班的情况,但员工在调休工作日的工作效率却并不是很高。观察到这一现象后,项目组在原有的设计思路的指导下,创新地设计推出了“绩效假期”方案:公司季度业绩达成目标后,全体员工都可以在下一个季度的国家规定节假日的调休日享受额外假期。

由于该方案以“公司季度业绩达成”为前提条件,因此在推行的过程中相对顺畅,几乎没有遭遇管理层和业务部门的挑战。对于员工而言,绩效假期则成为了额外的奖励,激励他们更好地完成业绩。

自该计划推出以来,美敦力的季度绩效目标完成情况始终很好;员工在享受绩效假期的时候,也乐于在多种渠道分享这份靠自己努力争取而来的喜悦,潜移默化地为公司的雇主品牌建设添砖加瓦,帮助公司吸引同领域内的优秀人才。

▶ 离岗假期

为了进一步丰富和优化“生活平衡计划”,做到真正的“领先市场”,项目组始终在关注其他国家领先企业的假期福利。2014年底,项目组通过研究美国的假期政策,以及关于员工假期和生产力的相关报道,在中国领先推出了“离岗假期”。

“离岗假期”(sabbatical leave)源于美国,由哈佛大学校长 Charles Elliot 于 1880 年率先提出,其本意是为了让教授可以有充分的时间去撰写书籍或深入研究,因此又被称为“教授休假”。后来,部分领先企业为了给员工提供一次“职业 break”或“充电假期”,也效仿学术界,开始提供离岗假期。截止至 2017 年,美国提供离岗休假的企业占比已达 17%。

然而,在中国市场,大多数企业出于各种考虑并没有引入离岗假期,所以美敦力的

这项福利仍然属于市场中极少数的“尝新者”。

美敦力认为,员工在长期的职业发展和职业生涯中,会产生倦怠期。他们或许会希望拥有一个较长的假期,抛却工作中的纷扰,调整和净化自己的身心,将能量重新积聚起来,从而能够再次精力充沛地迎接新的挑战;或是跳脱出原有的固化的日常轨迹,重新审视自己的生活和生命,将时间和精力花费在自己感兴趣的学习或事务上,提升内在的知识、技能和精神。

员工和企业都能从离岗假期中获益。从员工角度出发,离岗假期能够让员工从日常的工作中暂时脱离,从而获得“新的观点、新的思路”;从企业角度出发,美敦力一直倡导“多元、包容和创新”的文化,离岗假期可以成为该文化的具体落地政策之一。

离岗假期的受众为服务超过五年的员工,其本质是公司对老员工由心出发的关怀。在员工离岗休假期间,该员工的工资将暂时停止发放,但公司会继续为其缴付社保。美敦力希望离岗假期可以让这部分员工能够获得一个难得的“充电期”,从而获得新的活力和激情。

当然,为了避免潜在的各项风险,美敦力在关爱老员工的同时,也设定了相对严格的流程和制度。员工需要与部门经理协调好工作内容,在不影响团队工作的前提下,亲自提交书面的离岗假期申请书,其中包含员工的工作安排、休假时长、薪酬安排、亲笔签名等。

由于员工在离岗期间会缺失重要的经济来源,因此员工在使用该假期时,也会相对保守和慎重。截止至目前,使用该福利的员工总数仍相对有限,但该福利将作为美敦力假期系统的一部分,作为公司对老员工表达关爱的一种方式,长久地保持下去。

▶ 志愿者假期

通过前几年的实施和经营,在这个阶段,“生活平衡计划”已经成为员工非常具有自豪感和幸福感的福利项目。在这样的背景下,

项目组以社会责任感为主要出发点，继续推出了“志愿者假期”政策，鼓励员工从社会服务中获得快乐和成就感，成就更加多元化的人生价值。

每名员工每年有5天的志愿者假期，可以用于参与外部的公益组织的活动。员工需事先提供由公益组织出具的邀请函或证明信，在获得部门经理的批准后投身公益活动。员工享受志愿者假期期间，公司会正常支付其工资，作为对公益事业的支持。

▶ 超弹星期五

为了更好地落地“多元、包容、创新”的企业文化，同时关心员工切实的生活需求，提升员工的敬业度，从而对公司业绩达成带来正向的影响，项目组于2016年设计并推出了“超弹星期五”政策：员工周五可提前2小时下班。

“超弹星期五”很快成为了员工的假期福利“新宠”。员工在安排好自己的工作后，可以在每周五下午提前2小时下班，或是进行身心的放松，或是陪伴自己的家人。

▶ 持续性跟踪评估

结合美敦力管理层对人力资源的期望(文化、敬业度、绩效)，项目组始终围绕以下四个方面进行持续性的跟踪评估：

▶ 文化

对“文化”的评估即是否助力公司“多元、包容、创新”的文化塑造。美敦力每季度会对员工进行敬业度调查，其中会涉及员工对公司文化的认同程度。

历年来的敬业度调查结果显示，员工对公司的文化认同感在逐年上升，敬业度调查中关于“多元包容”和“创新”的分数都达到80%以上。多样、灵活的假期安排以及弹性工作时间安排的政策，让员工自上而下地感受到公司对每一名员工自主性和个性的尊重，也使得各级管理层在政策执行的过程

多样、灵活的假期安排以及弹性工作时间安排的政策，让员工自上而下地感受到公司对每一名员工自主性和个性化的尊重，也使得各级管理层在政策执行的过程中变得更加认同公司的文化，对员工和业务的管理变得更加以结果导向，而不是简单地在工作时间上进行管理。

中变得更加认同公司的文化，对员工和业务的管理变得更加以结果导向，而不是简单地在工作时间上进行管理。总体来说，“生活平衡计划”对中国员工切实感受到公司倡导的“多元、包容、创新”文化起到了很大的作用。

此外，美敦力还收获了不少外部的荣誉和认可。例如，2018年，美敦力在汤森路透公司全球100名最具多样化和包容性公司榜单中从第13名提高到第3名。

▶ 敬业度

敬业度包含两个维度。其一是提升员工的敬业度，该维度通过历年的员工敬业度调查的结果已经予以佐证。诚然，员工敬业度水平和多方面相关，但尤为相关的是公司文化和工作氛围，以及员工安排工作任务的自主性。自“生活平衡计划”实施以来，与这部分相关的敬业度分数始终保持在较高的水平，且呈稳定增长的态势。

其二是吸引和保留员工。美敦力每季度都会对员工的离职率进行监测，从而了解公司主动离职率的情况，并与行业平均水平进行对比。近两年来，美敦力的主动离职率始终稳定在较低的水平，远低于行业的平均水平。项目组也会经常听取人才吸引与招聘的反馈，该计划极大地增加了美敦力整体奖酬的竞争力，特别是在面对80后、90后的人才，“灵活度、

个性化、自主性”的弹性工作安排以及多样、丰富的假期非常能够吸引他们，也让在职员工对公司提供的福利充满优越感。

▶ 绩效

绩效同样包含两个维度。其一是提高生产力，“生活平衡计划”成功改善了员工的身心健康，提高了员工的生产力。员工在感受到工作压力大、自主性低的时候，会处于较高的损耗精力的水平，甚至会影响身心的健康状态，从而带来工作效率的低下。美敦力利用健康管理工具，如HRA健康评估，了解员工的身心平衡和压力水平，发现自“生活平衡计划”实施后，员工可以更加灵活地安排自己的工作和生活，从而能够更好地应对工作压力，也更大程度地激发了员工作为个人贡献者，为组织带来更加高效和创新的解决方案。

其二是支持中国区业绩的快速发展。近年来，美敦力中国区业务每年都能够圆满达成业绩目标。这反映出“生活平衡计划”的实施不但没有减少生产力，反而让员工变得更加健康和快乐，实现了美敦力的员工价值主张，同时也能够更好地达成公司的业绩。

▶ 项目经验总结

自“生活平衡计划”诞生以来，项目组始终在用心维护和追踪着它的每一个环节，

一方面倾听来自员工和业务部门的需求和声音，另一方面关注国际上的先进研究和领先实践，不断优化该计划，使其成长为美敦力福利体系中重要而闪亮的一环。

简单总结下该项目得以成功的经验，大致可归纳为以下四点：

▶ 方案设计要“活”

弹性工作安排及创新假期的方案设计要结合员工和业务工作安排的具体情况，相关的细则要可执行、可操作，既要考虑到员工的实际需求，也要考虑到业务工作的需求，只有完善的设计才能够使计划“活”起来，“活”下去。

例如，项目组在设计“在家办公”的方案时，要求员工和主管每3个月对在家办公的有效性进行评估，来确定其是否继续适用在家办公，这样就能很好地平衡员工的自主性和业务工作的实际需求。

▶ 发挥高层的影响力

弹性工作安排与企业文化、工作氛围较为相关，因此自上而下的沟通和带动效应尤

为关键。例如，在推行“生活平衡计划”的最初阶段，项目组就争取到了诸多管理层的支持，才能确保该计划得以在管理层会议中顺利获批，经理层尝试去拥抱和践行这种新鲜的福利项目。

▶ 赢得内部的信誉度

自2013年成功实施了“弹性工作安排/在家办公”政策后，美敦力人力资源团队收到了很好的员工反馈，并且公司关注的业绩指标和敬业度水平等也都产出了预期内的良好结果，这为人力资源团队赢得了内部的信誉度，为后续推出“离岗假期”、“绩效假期”、“超弹星期五”等创新假期打下了良好的基础。

▶ 定期回顾，对员工需求保持敏锐度


美敦力人力资源团队始终定期回顾、关注员工和业务部门的需求，每季度进行员工敬业度调研、离职率监控等，实时接收来自人才吸引和招聘的反馈，并始终关注着欧美国家领先企业的假期福利，研读关于员工假期和生产力的相关研究。

项目组在考虑更加贴心、创新的福利假

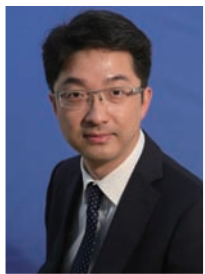
期时，始终不忘项目的初心，在敢于“领先市场”的同时，始终对员工需求保持敏锐度，从“心”出发地设计解决方案。

美敦力的“生活平衡计划”此次荣获了2018“中国员工福利价值大奖”最佳创新奖。它的创新之处不在大处，而在小处。每家企业都会有假期，但有多少企业忽略了员工的内在需求，仅仅满足于法律规定的年假而已？

假期是不是成本？在美敦力的“生活平衡计划”中，除去人力资源部门的人力成本外，其主要的成本无非是员工工作时间的“减少”或“可能减少”（即灵活性），但这类隐性成本对商业型组织是否有意义？美敦力的实践结果告诉我们，这些是没有意义的，至少在美敦力这样的商业型组织内是没有意义的。

从这个意义上说，该项目主要的成本投入是项目执行过程中的人力投入，而没有产生额外的实际成本支出，但这个计划推出后的回报却是满足预期的，实现了文化、敬业度、绩效三方面的落地与提升，达成了人力资源部门在企业中的重要使命。





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 |

浅析我国职场性骚扰制度

文 / 夏利群、金珈仪 (上海瀛泰律师事务所)

近年来，随着性别平等意识的逐渐觉醒与发展，职场性骚扰问题在全球获得广泛关注。2017 年在美国开始的“ME TOO”反性骚扰运动更是将对这一问题推到新的高度。

一方面，越来越多的立法者开始关注职场性骚扰问题，一些防治性骚扰的立法得以颁布实施。比如，2019 年 6 月刚刚举行的国际劳工组织百年大会通过了《2019 年暴力和骚扰问题公约》，旨在严厉打击职场中的暴力与骚扰问题。同时，2018 年底我国最高人民法院发布的《关于增加民事案件案由的通知》中，决定增设“平等就业权纠纷”与“性骚扰损害赔偿纠纷”两项案由。另一方面，国内外一些企业纷纷被曝出职场性骚扰丑闻，如 UBER 的多名高管被指控性骚扰，导致其股价大跌，最终公司创始人辞职，并向被性骚扰员工支付了高达 190 万美元的和解金。出于对公司运营和公司形象的考虑，越来越多的用人单位开始自发地重视职场性骚扰的预防和应对问题。

尽管针对职场性骚扰的关注愈发火热，但是由于我国职场性骚扰法律制度的不足，一方面导致被骚扰的员工不能得到相应的损害赔偿，另一方面使得用人单位处于要么积极应对，但是承担不利风险，要么消极应对，直到最终东窗事发的尴尬境地。笔者正是基于上述背景，希望通过分析职场性骚扰中相关法律的不足之处，进而探析如何预防及应对职场性骚扰，以期为我国有关职场性骚扰的立法以及用人单位的用工管理提供一些新思路。

▶ 我国现有职场性骚扰制度之检视

1 法律规范之欠缺

纵观我国对于职场性骚扰的相关规定，主要存在以下问题：

- 针对职场性骚扰的法律规定较为原则且相对简略，分散在《妇女权益保障法》、《女职工劳动保护特别规定》等规定中，并未形成完整的法律体系。条款内容仅是表明国家对于职场性骚扰的反对态度，赋予被性骚扰的员工投诉的权利，但是并未明确用人单位相应的义务和责任，可操作性较弱，约束性较小。
- 针对“性骚扰”，乃至“职场性骚扰”至今没有明确的法律定义，仅深圳市在 2012 年制定的《深圳经济特区性别平等促进条例》¹中对职场性骚扰进行了解释。造成用人单位、司法机关等主体在处理职场性骚扰行为时，没有统一的判断标准，难以把握，法律的可预测性功能难以体现。
- 没有专门针对职场性骚扰的证据制度，诸如举证责任、证据认定标准等。一方面根据侵权法的证据规则，被性骚扰的员工需要承担较重的举证责任，使得其获得司法救济的难度大为增加；另一方面也使得用人单位在处理职场性骚扰行为时，也需要对职场性骚扰行为人的不良行为进行举证，并据此做出相应惩戒甚至是解除劳动合同关系，但是依据现有的证据规则，用人单位往往难以举证。

¹《深圳经济特区性别平等促进条例》第二十三条：“用人单位应当采取措施预防、制止性骚扰，并对职工进行反性骚扰的教育。对违背他人意愿，利用职务、雇佣或者其他便利条件，明示或者暗示使用具有性内容或者与性有关的行为、语言、文字、图像、电子信息等形式，作为录用、晋升、报酬、奖励等利益交换条件实施性骚扰的，用人单位应当及时制止、处理。职工也可以向有关单位投诉、举报，有关单位应当及时采取措施予以处理。”



- 保护对象受限。我国现有的职场性骚扰规定的保护对象往往限定在女性员工，但是男性、性少数群体也都可能成为职场性骚扰的受害者。

② 司法实务之不足

我国司法实务中的职场性骚扰主要涉及，职场性骚扰行为人被用人单位解除劳动关系后主张用人单位违法解除，以及被性骚扰的员工基于用人单位没有提供劳动条件而主张被迫辞职这两种情形，其中又以前者居多。

- 针对用人单位解除与职场性骚扰行为人的劳动关系而引发的劳动争议。根据我国现行劳动法律，用人单位多会以“劳动者严重违反规章制度”为由主张合法解除。这就要求用人单位首先必须已经将性骚扰行为纳入公司规章制度中，并且该规章制度必须经过民主程序，且根据劳动争议中的证据规则，用人单位还需要举证证明职场性骚扰行为人确实存在相关性骚扰行为。以上步骤如有缺失，均会导致被认定为违法解除，从而需要承担违法解除的高昂代价，支付违法解除赔偿金或恢复劳动关系并承担相应期间的劳动报酬。我国当前较为严格的解

雇保护标准导致用人单位在应对职场性骚扰行为时更加小心谨慎，甚至会出现用人单位采取消极不作为甚至帮助职场性骚扰行为人隐瞒相应行为的情况。

- 被性骚扰的员工基于用人单位没有提供劳动条件而主张被迫辞职。该类案件往往是被性骚扰的员工先是求助于用人单位，但是用人单位消极对待，包括不作为甚至是拒绝，员工被迫辞职而产生的劳动争议。但是实务中基于性骚扰行为的证据规则，应由劳动者提供性骚扰的相应证据，由于被性骚扰员工的举证能力本身具有局限性，在失去了具有举证优势的用人单位的支持后，其更加难以充分证明用人单位在职场性骚扰中存在过错，没有依法提供劳动条件。该情形下，员工不但需要被迫放弃合法的劳动权，而且难以得到相应的司法救济。在这种困境下，被性骚扰的员工往往会选择沉默，以免失去难得的工作机会。

▶ 职场性骚扰制度之理论分析

针对职场性骚扰的上述问题，很多国家

和地区已有较为深入的研究和探讨，累积了较多的实务经验，值得学习借鉴。

① 职场性骚扰之定义

参考国际上对性骚扰的定义，职场性骚扰一般是指劳动者在工作场所（包括招聘阶段），违对方意志，以动作、语言、图文等方式表达的具有性意味的民事侵权行为。

同时，借鉴美国的划分方式，可以将职场性骚扰分为受雇者之间的性骚扰行为与第三人和受雇者之间的性骚扰行为。针对受雇者之间的性骚扰行为，又根据性骚扰行为人在用人单位中的权力大小，分为交换型性骚扰（性骚扰的行为人具有管理权限，其依据管理权限会导致有形的雇佣行为，如造成被性骚扰的员工的升职或者降职等）和敌意型性骚扰（性骚扰的行为不具有管理权限，其行为只会造成敌意的环境）。

② 职场性骚扰之雇主责任

出于保护被性骚扰员工的利益，学界重点关注法律责任主体的多元化，将承担责任的主体扩大到用人单位，并根据性骚扰的类型进一步区分雇主责任。

针对交换型性骚扰，其比敌意型性骚扰危害更大，体现在：1、性骚扰行为人依仗的是用人单位所赋予的管理权限，并且用人单位也未履行对劳动者的保护照顾义务；2、基于劳动关系的从属性特征，面对上级等管理者的不良行为，因担心受到差别对待甚至解雇的风险，难以对抗性骚扰行为人的不良行为，最终往往只能选择沉默，或者主动离职；3、交换型性骚扰对于其他劳动者也构成了劳动法上的歧视。因此，该情形下用人单位的责任更重，一般认为用人单位应当承担严格的雇主替代责任。根据美国的司法实践，除非用人单位可以证明已经同时做到以下两点才能免除其责任：(1) 已经采取了合理的预防和纠正性骚扰的机制；(2) 被性骚扰的员工并未合理地利用上述反性骚扰机制。

而针对敌意型性骚扰，由于用人单位并未提供监督管理的特权给性骚扰行为人，基于用人单位对劳动者的保护照顾义务，用人单位一般承担过错责任，也即用人单位在敌意型性骚扰事件中存在过错，比如明知性骚扰行为的存在，但并未采取积极措施。

3 解雇保护标准过高之弊端

根据 2012 年经济合作与发展组织的官方统计，我国的解雇保护水平已经达到 3.26，远超平均值 2.08，过分严格的解雇标准使得用人单位的用工成本较高。

在职场性骚扰的相关解除案件中，法院常常以用人单位未能提供相关的规章制度，或者未能提供足够的证据证明性骚扰行为事件的发生而判决违法解除。司法实务的结果短期内对于用人单位来说，可能会使得用人单位采取不作为甚至帮助性骚扰行为人的方式，站到被性骚扰的员工的对立面，更加不利于反对职场性骚扰，保护劳动者的合法权益。

在该背景下，如果毫无过渡直接给用人单位加上职场性骚扰的相应法律责任，尤其是严格的雇主替代责任，可能会使用用人单位产生恐慌，采取盲目的短期“趋利避害”方式，以不作为的方式来处理内部的相关行为。

▶ 我国职场性骚扰制度构建之建议

针对当前我国劳动法律和司法实务中的问题，出于更好地保护被性骚扰员工的权益，反对性骚扰，当然也为了更好地实现劳资平衡，达到双方共赢的目的，笔者提出以下几点建议：

- 参考国际上各国各地区对于职场性骚扰的认定模式，明确我国职场性骚扰的定义和认定标准，增加法律的可预测性和可操作性，为用人单位制定规章制度提供较为明确的方向，也便于仲裁委员会和法院在处理相应的劳动争议时有法可依。
- 对于现有法律中，职场性骚扰雇主责任缺口问题，应通过借鉴域外的相关经验与理论界的研究成果，逐步建立起用人单位责任体系。但基于当前我国的立法

和实务现状，以及现有的经济形势，切不可操之过急。

- 从法律层面鼓励用人单位积极应对职场性骚扰。例如：1、应当适当降低解雇保护的相关标准，减轻用人单位的相应负担；2、对于现行僵化封闭式的规章制度解除方式应当予以适当放宽，如允许兜底性条款的适用，如用人单位已“劳动者有其他严重违反劳动纪律或者扶绥义务的行为的”类似条款解除的也予以支持；3、应当加强用人单位的注意义务并增加相应的免责条款，重点杜绝用人单位因担心承担法律责任而消极不作为的行为。

反对职场性骚扰，不能仅仅从劳动者角度出发，也应当从用人单位的角度出发，激励用人单位积极采取措施，真正实现劳动关系的和谐相处。HR

参考文献

- 1、刘明辉，林依琳，李莹. 打破沉默，拒绝妥协——中国防治职场性骚扰法律与司法审判案例研究报告 [J]. 反歧视评论, 2018(00):33-71。
- 2、董润青. 我国职场性骚扰案例分析以及解析 [EB/OL]. https://mp.weixin.qq.com/s/LxwO3JfAo6sdOuJ5_CQzsg, 2015。
- 3、曹艳春，刘秀芬. 职场性骚扰雇主责任归责原则研究 [J]. 燕山大学学报 (哲学社会科学版), 2008, 9(04):37-41。
- 4、夏利民，郭辉. 职场性骚扰雇主替代责任说质疑 [J]. 河北法学, 2012, 30(03):29-38。
- 5、辜鸿鹄，沈保言. 有关反就业歧视与反职场性骚扰的中国法律实践 [EB/OL]. <https://www.pkulaw.com/lawfirmarticles/86a9a6a2894fba0b18399bd47570b92bbdfb.html>, 2019。
- 6、董保华. 《劳动合同法》的十大失衡问题 [J]. 探索与争鸣, 2016(04):10-17。
- 7、李凌云. 解雇保护水平国际比较研究 [J]. 中国劳动, 2016(21):9-14。
- 8、王倩. 我国过错解雇制度的不足及其改进——兼论《劳动合同法》第 39 条的修改 [J]. 华东政法大学学报, 2017, 20(04):116-126。

案例解析

因虚假报销引发劳动合同解除的司法实践分析

文 / 夏利群 陈懿 (上海瀛泰律师事务所)

扫描二维码 把文章带走



案件回顾

吴某系某公司销售人员，其日常工作内容为联系客户，推广公司研发产品，与客户签订产品合作协议，同时根据每天约见的客户情况向公司提交工作日报。根据公司规定，销售人员有权按照一定标准宴请客户并就宴请费用申请报销，具体标准为每位宴请客户人均不超过 100 元。吴某在职期间曾多次宴请客户，并根据实际餐饮费发票及费用报销申请单向上级提出报销申请，经上级领导审批同意后领取报销款。经某公司统计，吴某在职期间报销宴请客户费用共计 6240 元。随后，公司在半年度财务制度审核时发现，吴某提交的费用报销申请单显示的内容与其本人提交的每日日报显示的内容不一致，公司即以吴某存在虚假报销的行为为由直接与其解除劳动关系。对此，吴某不服申请仲裁要求公司支付违法解除的赔偿金。

争议焦点

公司能否依据员工提供的工作日报与费用报销单不一致而认定员工存在虚假报销行为并直接单方解除。

法律分析

劳动者基于履行职务行为，其工作过程中必要的合理费用理应由用人单位予以承担。但是，劳动者如果存在虚假报销行为，对于用人单位的正常经营的打击是巨大的，一方面，劳动者以虚假报销的方式获取不正当利益的行为严重侵害到了用人单位的财产所有

权；另一方面，劳动者的行为严重地破坏了用人单位的财务管理制度，影响了用人单位的正常经营。所以很多用人单位对于劳动者虚假报销的行为往往是采取“零容忍”的态度，一旦发现劳动者存在虚假报销的情况，不论金额，坚决处罚，很多用人单位往往采取严重违纪的方式单方解除劳动合同。

但是实践中，尤其是用人单位在事后的财务审查中方才发现之前提交的报销基础事实虚假，即虽提交的发票真实，但据以报销的基础事实及支持的文件为虚假，就如同本文中的案例。对此，用人单位能否事后追究已审批的虚假报销？

从笔者就相关案例的检索后不难发现：只要用人单位能够充分举证证明报销事实虚假的情况下，法院均支持解除劳动合同的主张，对该类虚假报销普遍持否定态度。但笔者同时发现用人单位在处理该类虚假报销案件中往往会被认定为违法解除劳动合同，故笔者通过分析不同的情况，梳理出用人单位在处理解除虚假报销行为的劳动者方面的几个风险点：

1 规章制度存在较大瑕疵

对于劳动者的虚假报销行为，用人单位往往是依据“严重违法用人单位的规章制度”为由解除与劳动者的劳动合同。但是在实践中，用人单位的规章制度在制定过程中往往存在以下问题：一方面，用人单位未将“虚假报销”行为列入规章制度，或仅规定了“诚实守信”等较为宽泛的原则性条款。另一方面，规章制度不符合程序性要求，实践中出现的问题往往是规章制度没有经过民主程序或者并未对劳动者进行公示

只要用人单位能够充分举证证明报销事实虚假的情况下，法院均支持了解除劳动合同的主张，对该类虚假报销普遍持否定态度。



告知。而针对规章制度制定的严格程度，不同地区亦存在不同的观点。

如上海市高级人民法院、上海市人保局关于适用《劳动合同法》若干问题的意见（沪高法[2009]73号）第十一条就有这样的表述：“合同的履行应当遵循依法、诚实信用的原则。劳动合同的当事人之间除了规章制度的约束之外，实际上也存在很多约定的义务和依据诚实信用原则而应承担的合同义务。如《劳动法》第三条第二款关于‘劳动者应当遵守劳动纪律和职业道德’等规定，就是类似义务的法律基础。因此，在规章制度无效的情况下，劳动者违反必须遵守的合同义务，用人单位可以要求其承担责任。劳动者以用人单位规章制度没有规定为由提出抗辩的，不予支持。但在规范此类行为时，应当仅对影响劳动关系的重大情况进行审核，以免过多干涉用人单位的自主管理权。”

但与上海地区对用人单位的要求较为灵活形成鲜明对比的是，天津的《天津市贯彻落实〈劳动合同法〉若干问题实施细则》明确规定：“用人单位应当依法建立和完善劳动规章制度，对严重违反规章制度的情形应加以明确，未明确具体规定的，用人单位不得依据《劳动合同法》第三十九条第（二）项规定与劳动者解除劳动合同。”可见，如果规章制度中未予以明确规定，用人单位难以以此解除劳动合同。

同时实践中，用人单位如未明确规定相关的规章制度，在主张合法解除时往往只能以劳动者并未遵循诚实信用原则为由。但是司法实践中法院适用“诚实信用”原则往往是出于一种补强的解释说明目的，难以单独作为一个解除劳动合同的合法理由。

2 虚假报销事实未能认定

根据举证的一般规则，谁主张谁举证，用人单位需要首先举证证明劳动者有虚假报销的违规行为，才能主张自身是合法解除劳动合同的，实践中劳动者往往会以用人单位已经对其提供的发票进行审核报销为由，主张用人单位以此事后解除劳动合同属于违法解除劳动合同。在实践中对此亦存在不同的看法：

一种观点认为：用人单位建立财务审查制度，对于报销款由多人审批目的是为了减少虚假报销情况的发生，但是对于劳动者隐瞒事实并导致用人单位在未知事实的情况下进行的核批行为不能简单认定是用人单位对相关费用的认可。

另一种观点认为：劳动者的费用报销已按规定流程通过用人单位审批，即使存在发票与实际消费不一致的情况，也涉及被告关联用人单位财务报销制度的问题，不应以此认定劳动者违规报销。

因此，若存在用人单位已经对劳动者的发票进行审核报销的情况，用人单位需要重点注意虚假报销违纪行为的确认与严重性的确认，注意违纪事实证据的收集，务必在解除行为做出前形成完整的证据链。

3 虚假报销行为严重性及距离批准报销的时间间隔

相比用人单位对于劳动者虚假报销行为的“零容忍”的态度，实践中在认定劳动者虚假报销行为是否可以解除劳动合同时，会更多地考虑到劳动者该行为的严重性大小，主观恶性如何，以及用人单位的疏忽程度等因素。

如果劳动者虚假报销的数额较小，法院在认定时往往会认为难以达到严重的程度，会对其表现出一定的容忍度。再者，如果作为解除理由的虚假报销行为距今较远，法院在认定时很有可能会认为用人单位已经放弃了对该劳动者采取惩戒措施的权利，存在“秋后算账”的可能性，很大程度会认定为是违法解除劳动合同。

因此，基于上述方面的风险要点，建议公司在处理虚假报销行为时谨慎操作，避免不必要的法律风险。HR

不走寻常路的国际化人才，如何培养？

FEATURE



不走寻常路的国际化人才， 如何培养？

策划 / 朱欣鑫 执行 / 朱欣鑫 杨馥嘉

在国家“一带一路”的大背景下，越来越多的中国本土企业正在走出去，实际上，截止至2017年底，中国企业的投资范围就已覆盖全球80%的国家和地区。政策的助力、市场的吸引，让很多企业对开拓国际业务这一条道路跃跃欲试。但任何形式的发展都是以人为基础，当企业决定开拓国际市场时，势必需要大量的国际化人才，其面临的最现实的问题是，如何培养出合格的国际化人才呢？本专题将围绕“培养国际化人才”这一主题进行探讨，并将培养国际化人才的痛、难点与经验方法一并呈现。



扫描二维码 把文章带走



| PART 01 |

定义：如何找到对的人？

当企业决定拓展国际业务时，必然首先对即将置身其中的业务场景有着较为清晰的把握，然后才能清晰定义其需要的人才，最后才能根据当前的人才储备选择外部招聘或内部培养等方式来找到最合适的人。亦有种观点认为，在整个国际化人才培养的过程中，对人才的甄选甚至重于人才培养。我们认为，即使人才甄选在一个国际化人才培养项目中没有占据如此重要的位置，只有找到对的人才能算得上旗开得胜。



人才定义——国际化人才应该长什么样？

+ 在场景中定义人才

HR 一部副部长、政企及能源产品经营部人力资源总监 | 中兴通讯股份有限公司

 **郑利锋**

严格来说,国际化人才包含以下几类:1. 中国人才派到国外从事国际化工作;2. 在当地招募的本地人才支撑我们的全球化业务;3. 在中国工作不派出去,但是从事和国际业务接轨的岗位工作;4. 本地人才到中国开展工作。严格意义上这些都是国际化人才的范畴。此次我们倾向于将范围限定在中国员工选拔派出到国外开展国际化业务的情况。

国际化人才,顾名思义,首先是人才,然后才是国际化人才,两者间存在一种递进的关系。对于人才的衡量,我觉得目前业界已经有相对成熟的衡量体系,主要从业绩、能力和态度三维可以衡量,当然我们也要关注底线的道德价值观,同步关注面向未来的潜力和领导力等。国际化带来的

问题,即在国内是人才,而在国际化的背景和场景下则不一定是人才;同样,也会存在将国际化的人才置身于国内的业务背景下未必做得好的情况。所以我们可能得出“人才+场景”来升级定义人才的场景概念,这种概念也可以描述为国际化的人才和国内的人才等。

深圳某公司总经理(前 TCL 大学培训总监)

 **栗相军**

当我们谈到国际化人才时,往往都比较笼统,其实是需要从几个不同的层面或角度来做一些区分和定位的层,即个人、企业、国家与文化层面,不同层面中的国际化人才所需具备的能力、素质、知识、性格是有较大的不同的。

从多数 HR 的角度来看,他们主要从企业的角度来看国际化人才应该是什么样的人才,应该具备什么素质,拥有什么样的能力和技能。通常来讲,能够实现公司某个国际化业务目标或任务的人才都可以称之为“国际化人才”。而不同的企业在不同的阶段对国际化人才的定义又有所不同,因此只有在细分企业性质及发展阶段之后才能对人才的能力、素质、知识、技能等基本要求进行定义,也只有这样的定义和分类才会有参考意义。比如制造业、快消类、文化输出类等企业,各自所需要的国际化人才必然存在较大差别,他们甄选国际化人才的标准自然也就有很大的差异。

+ 兼具思维、意识的开阔性与知识技能的全备性

HR 一部副部长、政企及能源产品经营部人力资源总监 | 中兴通讯股份有限公司

 **郑利锋**

回归到国际化的场景,我认为最重要的是具备国际化的思维、理念和意识,而这种理念和思维的形成除了自身思维的训练,不可或缺的是要拥有国际化的体验和经历,“纸上得来终觉浅”,“读万卷书”还是要“行万里路”,所以出国留学或者国外的工作经历对于思维和理念的形成至关重要;再次,要拥有比较好的移情能力或者说换位思考能力,东西方存在较大的思维文化差异,中国文化与亚太国家的思维更相近,但是与西方文化占主导的国家差异会很大,文化的适应性和换位思考的能力就会变得很重要;最后,还是要拥有国际化必要的知识和技能,技能指语言和必备的生活社交技能,知识是为了更好地融入当地,在工作和生活中更好地处理矛盾和问题的一些必备知识。总结一下,理念思维、经历体验、移情换位(跨文化领导力)和知识技能是国际化场景下人才的特殊要求。

深圳某公司总经理(前 TCL 大学培训总监)

 **栗相军**

近些年来,随着国际形势的剧烈变化,AI 技术的飞速发展,市场上对国际化人才的整体要求和一些特殊技能的要求,都出现了一些明显的变化,如,以前国际化人才不能有明显的宗教倾向,必须有较强的心理承受能

力和自我控制能力，但随着国际形式的变化、宗教极端主义的影响力下降，和普世价值观的影响，对国际化人才在这方面的要求也大大降低。以前具有较强的目标语言能力是国际化人才的基本要求，但随着人们观念的开放及翻译技术的发展，这些都不再是必要条件了。

那是不是国际化人才就可以视同于本土化人才了呢？其实不然，我们依然可以在国际化人才身上看到一些比较通用的能力与素质：首先，作为一个主体，其需具备足够开放的世界观、价值观；其次，其需具备基本的生存技能，如与人交往、语言沟通等能力；最后，需具备跨文化沟通与交往的基本技能与修养，也就是说其能容忍并包容不同世界观及生活方式的存在，并能与他们一起工作与生活。满足这3个条件就可以进行国际化培养的基本操作了。



人力资源负责人 | Jackman Enterprises Inc. (前潍柴国际人力资源副总经理)

杨旭东

国际化人才的定义用一句话概括，就是在国际业务和工作环境中能合格承担相应岗位的人才。所谓合格，即具备过硬的综合性专业能力。专业能力的定义分为广义和狭义，狭义的专业能力指岗位所要求的完成基本工作任务的能力，如招聘人员的专业能力是招聘，销售人员的专业能力是销售，技术人员的专业能力是技术；而广义的专业能力除岗位要求具备的职责能力外，还包括达成岗位要求的相关其它能力，如语言能力、沟通能力、

冲突管理能力、分析和解决问题的能力等。

+ 具备文化整合能力及包容性

人力资源副总裁 | 博彦科技股份有限公司

许萍

这些人应具备较强的文化融合能力与文化包容性。国际化业务一般都是在国外的文化语境中进行，那带着中国本土文化背景的人才需要在这个过程中对双方文化进行融合，找到使双方达成快捷、高效合作的关键点。比如，我们最开始将一部分人才派往美国，他们除了语言能力过关，还要跟美国不同州的客户沟通合作，这就需要其了解当地的文化及风俗习惯，以找到最合适的沟通、交流方式。另外，外派出去的人才需对某些文化中的禁忌给予足够的尊重。再次，国际化人才要对当地的政策及法律法规有着清晰的了解，如此才能知道我们在当地能争取到何种支持，也能避免很多合规问题。最后，我们公司较为注重人才的品格特质，如我们会强调该人才是否具有担当的精神，这也是企业文化价值中的一部分。我们希望派出去的人才不仅将这当成一份职业，而是作为自己的事业去开拓。

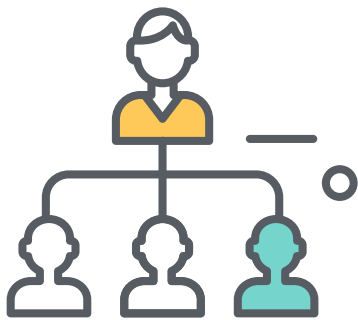
企业培训学院负责人 | 舒泰神

孙宝明

我把文化整合能力定位为国际化人才的核心胜任力，重点加以培养。因为，大量国际业务失败的案例，都显示了双方人员彼此的不信任、不理解是最主要的失败因素之一。而那些成功的案例，无一不是建立在相互信任、彼此理解的基础上的。所以，公司的业务如果真的想走出去，而

且想走得好的话，那么对人才的文化整合能力会有很高的要求。

专业能力的定义分为广义和狭义，狭义的专业能力指岗位所要求的完成基本工作任务的能力，如招聘人员的专业能力是招聘，销售人员的专业能力是销售，技术人员的专业能力是技术；而广义的专业能力除岗位要求具备的职责能力外，还包括达成岗位要求的相关其它能力，如语言能力、沟通能力、冲突管理能力、分析和解决问题的能力等。



如何找到对的人——国际化人才甄选的道与术

+ 道之根本

● 寻找有“慧”质的人



深圳某公司总经理（前 TCL 大学培训总监）

👤 栗相军

招聘、选拔国际化人才时用的标准与普通人才的标准基本相同，只是我们平时是在同一文化背景、语言环境下进行人才选拔。选拔国际化人才时则需要在此基础上就文化及哲学层面增加一些看不见摸不着的东西。就像佛教中常说到的“慧根”，这是无法量化但可以被感知到的个人特质。有人说，对人才的选拔比培养更为重要，的确如此，俗话说：“种瓜得瓜，种豆得豆”，外因是变化的条件，内因才是变化的根据。找到符合条件潜质的人不仅仅是事半功倍的事，往往还是事关成败的事，特别是当我们需要的人才要在完成其

任务中要进行很多自主决策的时候，找到对的人显得至关重要，而且我们对这类人才的培养要更多地从“慧”的层面入手，更多地关注其内在的社会角色、自我形象、特质和动机，不断提高其哲学思辨能力，以帮助他做出正确判断。此外，他们还要对本国的传统文化具有一定的文化自信，若对自己的文化不甚了解，一味追捧他人文化，那他走到国际环境中也很难有发展空间。因为在面临新的环境和事物时，拥有客观公正的思维和认知品质是非常重要的。

● 放下执念，找最合适而非最优秀的人

深圳某公司总经理（前 TCL 大学培训总监）

👤 栗相军

我们首先要明确人才即将去往岗位的关键能力要求，或者说人才需具备的关键技能及个人特质。其次，在筛选的过程中，可以对具体的人才选拔标准进行削减和取舍，强化重要的和不可替代的，弱化不重要的和可替代的。因为如果完全按照制定的人才标准来找，就会陷入一个困境，即找不到合适的人才，或是完全符合标准的人才你请不起，或是基本符合标准的人才你不想用。

另外，时过境迁之后，之前坚守的某些人才标准也有可能不再是必要条件了，这使得公司之前花费大量精力做的选拔、培养等工作都成了无用功。所以，对于 HR 来说，最重要的是清楚公司需要这些人才完成怎样的工作，以及完成到何种程度是可以接受的？在可以预见的未来，他们能否承担公司赋予的使命？有了这样的目标和底线，就可以抛去不必要的标准，这样比较容易找到合适的人。

全球人力资源及行政高级总监 | 晶科能源有限公司

👤 洪亮

值得一提的是，国际化人才在培养和外派的过程中难免遇到挫折困苦，能吃苦、敢挑战、耐挫折的候选人会更适合在海外土壤里生根发芽；且甄选时，要理智判断该人才是否与组织的人才需求及文化价值观相契合，避免选入最优秀但不适宜的人才，造成人才的流失和企业资源的浪费。

● 总部向心力必不可少

全球人力资源及行政高级总监 | 晶科能源有限公司

👤 洪亮

我们公司的国际化人才培养直指中高端人才。让当地人解决当地事，让公司培养的根正苗红的中高端人才管理区域分公司和核心部门，以此保证海外团队对总部的忠诚。因此，我们向外输出的国际化人才均是总经理、总监等管理及营销人才，能够在海外独当一面，独立带领精炼的团队与国际大客户沟通交流、获取项目、开展工作。同时，公司对与之匹配的产品线和职能部门的人员国际化培养也逐步展开。

从职能划分的角度，核心管理层、海外地区的财务高层多由公司内部培养的人才担当，以保证对总部的向心力、认可度，能够与国内总部保持密切联系；直面市场的销售、直面当地员工和候选人的 HR、熟悉当地法律的法务等中基层人才，我们更倾向于选择当地的职业化程度较高的职业经理人担当。

人力资源负责人 | Jackman Enterprises Inc. (前潍柴国际人力资源副总经理)

👤 杨旭东

我认为国际化人才首先在具备国际化思维的同时，要与公司的文化价值观及战略目标保持一致；其次有过硬的业务能力，这里包括了语言、沟通、专业领域技能、文化包容性等能力；最后，如果作为领导者，还需要具备合格的领导能力。公司对国际化人才的胜任力模型搭建通常会从这三个方面出发，在每个方面下再做细分定义，形成完整详细的胜任力模型。

+ 术之方法

- 根据公司发展阶段决定外聘还是内培

人力资源负责人 | Jackman Enterprises Inc. (前潍柴国际人力资源副总经理)

👤 杨旭东

国际化人才的获取途径要与公司的发展阶段相契合。企业发展初期，国际化人才培养体系尚待建立，人才的来源多依赖于外部引进；当高级核心人才加入公司，才能逐步完善各项体系制度，建成人才梯队。我曾以“超低成本”培养了一个国际化的招聘团队，先设计内部组织架构及人才发展及晋升体系，再由成熟的国际化公司引进各种人才，每周召开全英文例会，团队成员轮流主持会议，对一周的招聘工作进行总结，探讨解决大家的问题。团队中不乏英语讲不好的成员，他们通过不断学习、请教领导及同事，在三到六个月以内能听懂会议内容，四个月能发言，半年后即可用英文比较流利地表达。HR 是

企业发展初期，国际化人才培养体系尚待建立，人才的来源多依赖于外部引进；当高级核心人才加入公司，才能逐步完善各项体系制度，建成人才梯队。

国际化的窗口，合格的 HR 团队才能帮助公司招聘到的合格管理和业务团队；当公司向国际化发展，HR 也率先开始国际化转型。半年后，该招聘团队不仅能够满足公司在国内的人才，也顺利开展全部海外招聘工作。

在企业发展的成熟期，各项制度相对完善，国际化人才更多由企业内部选拔培养而获得。而对人才的需求往往是紧迫的，我们可与外部咨询公司合作，建立从入职培训至岗位培训的体系。当时间充裕时，在原有架构的基础上注入更多企业个性化内容，不断优化形成适合业务战略需求的国际化人才发展体系。

- 根据业务需求制定人才标准及选拔流程



全球人力资源及行政高级总监 | 晶科能源有限公司

👤 洪亮

甄选的标准来源于业务的需求。人力资

源以业务发展为导向，所选人员的能力也应来源于业务需求，以公司的战略定义人力资源的战略，根据公司的计划制定人力资源的计划，从而推导出公司各个岗位需要怎样的人才，建立能力素质模型。

我们公司的国际化人才需要具备七个特质：学习敏锐度、商业敏感度、战略思维、成就导向、敬业度、相关知识和职业积累、跨文化沟通。从七个特质出发，每个特质下还有诸多细分领域，形成国际化人才的选拔和培养标准，我们会以此衡量、选取合适的人才，继而以七个特质为目标去发展人才。我们希望找到具备七项特质的国际化人才，对行业和市场有相对完整的认知和积累，能够以全球化的视野，对大局有所把控，在新时代的业务环境下准确把握机遇，同时推动组织从优秀步入卓越。

人力资源副总裁 | 博彦科技股份有限公司

👤 许萍

至于人才的选拔，传统业务线与新业务线有着不同的方式。首先，传统项目主要依据客户的具体需求来选拔人才，由于客户不同，所处文化环境不同，因此其对专业技术

的标准和要求也有所差别。当我们收到客户需求之后，会根据此前制定的专业评级标准在内部进行选拔。同时，我们会组成一个述职报告会，该述职报告会由专业技术团队、HR 以及相关评审专家组成，经由评审委员交流、讨论，最终决定入选员工。不仅如此，我们还会将入选人员情况与客户进行沟通，之后才开始人才培养与派遣。公司会有一个专业培养团队，对人才进行专业技能培养，同时，对于通用的知识与能力部分，将利用迷你商学院来完成。

而对于新业务条线的国际化人才，我们会经由人力资源推荐、部门推荐等方式来选拔人才。具体来看，首先由人力资源根据相应的条件在全公司范围内进行筛选，然后向公司管理层提名，之后由参选人员述职。最后，针对入选员工召开总裁办公会，从其专业能力以及项目管理能力等方面再次评估，并利用第三方测评给出更直观的评价。几轮评估之后，甄选出的员工才能接受国际化人才的培养并最终被派遣至国外。

国际业务 HRD | 金风科技

郭冰冰

人才甄选是国际化人才培养的关键步骤。公司的国际化人才甄选有多个维度，以岗位要求为导向，从日常观察、人才盘点、外派前的面试等环节展开，保证选出的人才能够胜任海外岗位。

● 甄选中兼顾个人能力与组织能力需求

全球人力资源及行政高级总监 | 晶科能源有限公司

洪亮

在实际甄选时，不仅要看候选人当下具备的能力，还要看其是否具备发展公司所需能力的潜质。招聘环节甄别出的高潜人才，可直接纳入管培生的培养体系；人才盘点时显现出的关键岗位上的高潜人才，我们也会重点地对其增加关注度，适时把相关的培养项目给到他们，帮助其发展和展现自己。甄选是后续发展的基础，该环节要找出与公司特质相契合的人，为符合岗位要求的潜力开发提供可能。



国际业务 HRD | 金风科技

郭冰冰

年度人才盘点是人才甄选的重要环节。在人才盘点中，我们依据人才在关键事件中

表现，依据其未来的适应性和效果的产出衡量，进入公司的人才库；其中有留学经验、海外工作 / 项目等经验，或部分有潜力适应海外工作的人才，是国际化培养的重点关注对象。年度人才盘点中，我们不仅关注个体，还会从基于战略规划所需要构建的组织能力出发，找出须通过跨国家、跨领域来构建的组织能力，安排相应人员进行外派、轮岗实践，促进组织能力的提升。

面试是确定培养对象的最后一环，当我们将有意愿且符合能力要求、岗位要求的人才甄选出来后，国内领导偕同海外领导组成面试小组对候选人进行面试。对面试甄选合格的候选人进入培养和发展环节。在人才甄选方面，除关键核心岗位，我们更倾向于选取具备一定经验技能，且有海外适应的能力、自学能力强、自制力强、积极拥抱改变的人才进行培养，每个人发展的主体是自己，公司的培养更倾向于帮助其在陌生环境中顺利过渡。HR

人才甄选是国际化人才培养的关键步骤。公司的国际化人才甄选有多个维度，以岗位要求为导向，从日常观察、人才盘点、外派前的面试等环节展开，保证选出的人才能够胜任海外岗位。



| PART 02 |

培养：有多少难以越过的坎？

每家公司因其行业性质、发展阶段、业务需求的差异，在具体的操作中所遇到的具体问题可能迥然不同，然而，站在巨人的肩膀上，不仅意味着我们能够从前人的实践中汲取经验，它也为我们观察事物的全貌提供了一个可能的最佳立足点。



语言关：基本的沟通能力

人力资源负责人 | Jackman Enterprises Inc. (前潍柴国际人力资源副总经理)

 杨旭东

国际化人才的培养与一般人才的培养有很大区别。1. 语言要求：中国人的母语是汉语，英文很难与母语为英文的人相媲美，即使在北京、上海、广州等国际化大都市，多数人才的外语水平依旧达不到国际化人才的标准。可见，单语言能力一项，就已将99%的人才拒之门外，因此语言的培养是国际化人才培养中一项重点。2. 文化要求：该项与语言要求一脉相承，语言是文化的载体，缺少语言能力的支撑，沟通受到阻碍，难以与当地文化形成有效的交融，对海外人员的生活和工作有巨大影响。3. 法律法规的区别：法律法规是文化呈现形式的一种，一般人才生长于本土，对当地的法律法规有一定认知，但国际化人才需要融入当地社会开展工作，当地法律法规的学习就变得格外重要，一旦触碰红线，会对公司造成巨大损失。

文化环境关：降低文化冲突

+ 选择对的人才输出地

全球人力资源及行政高级总监 | 晶科能源有限公司

 洪亮

我们公司对外人才输出的国家趋向于满足两个条件：1. 当地没有合适的人才；2. 当地组织不够成熟，国民欢迎外国人去当地工作。首先，当地找不到合适的人才，如在哈萨克斯坦、印度等国家，当地很难招聘到一些专业人才或适合企业文化的人，这时我们会对这些地区进行人才的派遣和输送。其次，当地缺少本土化的组织，且对外国人接受度高，如越南、印度、哈萨克斯坦等国家，原生市场不够成熟，当地人对来自国外的管理者接受度较高，且当地组织中能力强的人不多。因此外派人才在这些地区较受欢迎，能够避免很多文化冲突；而日本、美国和欧洲等地区，对本国国民和当地人的接受度较高，外派人才想在这些地区得到认可，需要耗费高昂的成本，也容易引发文化冲突。因此，公司会更充分地利用当地人才，辅以部门中高级外派的管理者。总之，适应不同国家，对派遣地的恰当选择也能够避免一些不必要的冲突和矛盾。

从人才的甄选角度，我们同样充分利用当地的人力资源，选取在当地有留学经验、移民或有长期工作经验的人员，如在美国、欧洲、南非等地区的华人华侨或留

学生，这类群体已熟知当地人文环境，让他们主导当地业务，能够有效避免文化冲突的形成；而由国内输出的人才，我们会进行相关培训，在派出后当地领导也会协助解决文化问题。

+ 文化引导

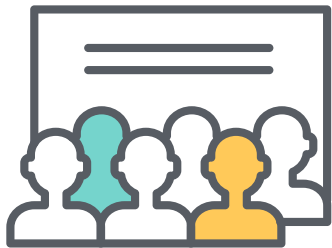
国际业务 HRD | 金风科技

 郭冰冰

在岗位所需知识和技能培养的基础上，我们将国际化规则、当地文化差异等融入培养内容中，请外派归国人员与后备国际化人才做分享演讲，如此引导、介绍、熟悉，帮助人才提前了解目的国家和地区的情况。

当遇到复杂的岗位、需要人才具备跨地区、跨职能领域经验时，实战历练是非常有效的方式。在理论培训后，我们将其派出海外，先以辅助的角色参与工作，或在项目中安排角色来历练，必要时为其在当地或国内安排导师进行指导；海外地区大多有桥梁性的角色常驻，他们会帮助外派人员尽快熟悉当地文化、适应当地环境、与当地人员建立良好的沟通、出现问题时协助解决等。国际化人才需要定期回国述职、参加会议等，将海外一线信息与国内同仁分享，帮助总部与海外分部的工作有效开展。

即使有导师、桥梁人员的帮助，外派人才也可能无法适应跨文化工作环境。出现问题时，我们会先调整辅导策略，帮助他转换心态，适应当地文化；如人才本身不适合海外工作，则需尽快结束海外派遣。



+ 关注人才的文化整合能力



企业培训学院负责人 | 舒泰神



人力资源副总裁 | 博彦科技股份有限公司

许萍

我们的国际化人才培养过程中遇到的主要问题即文化融入问题，我们派出的人才需要在当地搭建团队，这意味着其团队中绝大部分人是当地人。由于文化背景、生活习惯甚至语言上的差异，经常导致双方的不了解。以新加坡的分部为例，这是一个多民族融合的国家，当地员工的文化价值观与中国过去的员工之间存在着较大的差异。拿加班来说，中国人骨子里就有勤勉、努力的特质，比较愿意投入较多时间在工作中，而当地员工则不认可这种工作文化，他们更注重工作、生活时间的完全分离与平衡。这种与当地主流意识及价值观冲突的问题是我们目前遇到的最大问题。

孙宝明

文化整合能力要怎么培养呢？回答这个问题得先从理解整个文化整合过程出发，抓住每个阶段的关键问题，然后有针对性地提升培养对象解决这些问题的各项能力。

● 文化整合三阶段：接触期、冲突期与融合期

我倾向于把文化整合过程分为三个阶段，即接触期、冲突期和融合期。不管如何，只要公司开展了海外业务，接触是肯定会发生的。由于彼此有着不同的文化背景，其受教育的方式、形成的理念及价值观等方面都可能存在差异，这个时候就会产生冲突。只有在这一阶段解决了冲突，才能达到融合的状态。之所以将融合划定为一个独立的阶段，是因为我认为“不冲突”与“融合”是两个概念，“不冲突”不代表我们能够彼此欣赏，可能只是觉得没必要发生冲突而已。“融合”是更高的阶段，即双方能够在同一价值体系下工作，对一个具体的事件或者一个具体的行为有着一致的评判标准。

● 不同阶段的关键问题

文化整合各阶段所面临的问题不同，具体来看：

在接触期，关键问题是如何接触。例如：并购一家海外公司后，是派一个 Leader 加几个关键角色，比如财务人员，去接管公司？还是派一个完整团队将当地员工全部替换？是从技术角度开始进行实质的沟通？还是从管理的角度开始沟通？派过去的人和当地的人如何从不认识到形成一个良好的人际关系状态？……这些问题都涉及到接触的方式和内容，如果不恰当，就会从一开始引发大量的问题。

在冲突期，关键问题是如何化解冲突。彼此可能因为各种原因产生冲突，来自对种族不同看法的冲突、来自对政治不同看法的冲突、来自对享有权利不同看法的冲突、来自对一件事不同态度的冲突等等。如果没有足够的的能力，这些冲突是难以化解的，更不用说大家在一起齐心协力工作了。

在融合期，关键问题是如何形成统一的工作价值体系。如何评价一项工作完成的好坏？如

何评价一名员工是否胜任? 如何评价一名员工的工作态度? 如何评价一名员工的某个行为是否恰当? ……不同文化背景的人如何就这些问题达成一致, 这关系到大家是否能够真的在一起长久地工作。

● 不同阶段的培养重点

接触期的人际关系能力。这是一种深层次的人际关系能力, 不仅仅是一些技巧。我倾向于把人际关系状态分为五个阶段: 不认识、认识、熟悉、理解、信任。如何从不认识的状态跨越每一个阶段进入到信任状态, 需要培养对象能够识别自己和对方的关系状态处于什么阶段; 需要知道自己在当前人际状态下采取什么具体的行动有助于快速进入下一个层次的人际状态; 需要能够真的有效地采取这些行动。如果不具备这种人际关系能力, 在如何接触这个问题上, 就会犯错误, 也正因为如此, 国际化进程死在起跑线上的案例屡见不鲜。

冲突期的冲突管理能力。我倾向于把冲突分为利益冲突和立场冲突两种。相对来说, 利益冲突是较容易解决的, 只要让对方知道他们在合作过程中的获益就好, 这里的难点是时机和节奏的把握。把握不好就会变得被动, 对方可能会一次又一次得寸进尺, 一次又一次挑战底线。化解利益冲突是一回事, 建立利益共同体又是另一回事。利益共同体的形成只靠利益是不行的, 需要有共同立场作为基础才会稳固。有时候利益冲突会隐藏在立场冲突背后, 有时候也会反过来。比如: 员工要求涨工资, 动因真的是感觉自己的工资太低么? 或许是因为上级三个月前批评了他一通。在国际化进程中, 如果出现冲突, 却不知道是利益冲突还是立场冲突, 化解冲突就更无从谈起了。所以, 对于国际化人才而言, 冲突管理能力是一项核心能力, 同样需要重点培养。

融合期的价值塑造能力。文化融合其实是一个价值塑造的过程, 要在双方的文化价值体系基础之上建立一个彼此共享的价值体系, 使得双方都能以各自舒适的状态相处。这对于一个有着不同文化背景的群体而言, 是一个非常复杂的任务。需要愿意并主动去了解不同的文化, 这听起来简单, 实则不然。这个过程不是简单地和对方聊一聊对方的文化倾向, 仅仅做一些沟通, 只会让对方感到, 你不是认真的。真正的愿意理解对方, 是时时刻刻的, 是体现在自己的一举一动中的。真正的价值塑造者是摒弃个人价值好恶的, 对任何一种文化有的只是好奇心, 只有这样, 才能在不同文化中找到组织文化的契合点, 并加以引导, 形成普遍认同的组织文化。这种能力直接决定了国际化进程能走多远。

上述的每一阶段都只提到了一项核心能力, 而由此可以衍生出国际化人才所需要的若干其他能力。如沟通能力, 其是否能够很好地理解对方的诉求, 是否有足够的包容性去营造一个互相尊重的氛围。一般来说, 业务能力越强、经验越丰富的人越容易有自己的先见, 而这种先见极易阻碍其与对方进行良性沟通。

晋升与激励关：解决人才的后顾之忧

国际业务 HRD | 金风科技

 郭冰冰

海外人才的回国安置, 在大多数公司都是一个痛点, 我们会从以下三方面考虑:

海外工作是长线培养的一环。某些海外

地区的业务稳定, 国际化人才被派去大多作为储备干部进行培养。即使这类人才回国, 因为他经过系统培养, 具有一线业务经验和国际化视野, 在全球化公司的总部也是不可多得的人才。

海外经验与晋升制度关联。我们在员工晋升制度里做牵引, 在海外一线岗位上的历练经验可作为晋升时的优先条件, 如此为员工提供保障, 减少后顾之忧, 激发员工的出国意愿。

保证外派人员与总部的连接。外派人才

(尤其是关键岗位) 需要定期回国交流, 将海外工作进展、问题、反馈、前沿实践等与总部同事进行分享, 不仅让国内同事了解海外业绩, 而且为该人员回国后的安置问题减少阻力。

人力资源副总裁 | 博彦科技股份有限公司

 许萍

对于派遣人员的最终归向问题, 我们制

定了相应的保障机制，将其派遣期按照 6 个月、12 个月、18 个月分为几个节点，除了每个节点对其进行相应的评估考核之外，我们还会与其沟通他们接下来的打算。如果人才愿意继续留在当地，那么我们会根据海外的薪酬架构对其薪酬进行调整，并帮助其办理长期留驻所需证件，相应地，其职业规划也会视其在海外的具体情况有所调整。

全球人力资源及行政高级总监 | 晶
科能源有限公司

 洪亮

对于外派人员回国安置的问题，我们也有充分考虑。我们将外派国家分为四档，每一档位的驻外补贴和相应政策不同，吸引人才在海外发展；外派年限以三年为一个周期，到期后可提前与总部决定是否回国，而回国后，所有驻外补贴均取消，公司会视其外派期间的工作表现和贡献度，在国内为之安排一个至少同级同岗的职务。一边激励牵引，一边解决后顾之忧，以期为国际化人才在外拼搏助力。

机制体系关：助力国际化人才培养

全球人力资源及行政高级总监 | 晶
科能源有限公司

 洪亮

企业的资源有限，导致部分部门负责人申请国际管培生的目的有偏差，实际工作内容与国际管培生的培养相矛盾。当这些管培生进入一个部门轮岗锻炼，如果轮岗教练分配过多的杂活给他，将不利于该人才的培养，且容易造成人才的流失。

为此，我们与高层沟通，自上而下对轮岗学员的管理机制进行规范；同时，项目启动的次年，人力资源部门开始对直线领导培训，提高其带人水平，传达项目的期望和对直线领导的要求。学员轮岗结束时，直线领导需要为学员提供报告和建议；在报告会上，直线领导也要在学员汇报后

作简单的总结发言，为高管的评分给出建议。

人力资源负责人 | Jackman Enterprises
Inc. (前潍柴国际人力资源副总经理)

 杨旭东

国际化的人才培养有五个痛点：公司重视不够、时间仓促、投资大、内部没有相关能力、怕失败。人才和体系是相辅相成的，而公司往往两者都不具备或者不够完善，不知该从何入手，国际化人才更是如此，不仅缺乏能够培养人才的师资力量，而且难以建成完善的国际化人才培养体系。这时需要公司足够重视，下定决心制定战略计划，从基础开始积累，引进关键人才，逐步建立人才发展体系、国际化文化及内部管理机制，培养更多有共同理念、价值观、目标的人群，这样才能缩短与目标的距离，通过 3-5 年的时间，获得及培养一批忠诚度高、能挑重担、独当一面的国际化人才。

经验启示



中兴的国际化人才体系搭建及经验

HR 一部副部长、政企及能源产品经营部人力资源总监 | 中兴通讯股份有限公司

 郑利锋

中兴从 1998 年开始走出国门至今已经有 20 多年的国际化征程，人才的国际化对业务的保驾护航起到了至关重要的作用，也

经验启示

形成一整套系统和完整的国际化人才的选拔、培养、配置和发展的闭环模式。

● 公司对国际化人才的定义

公司在每个阶段都会对国际化人才进行定义，那么标准本身就是定义的核心内容，正如前面讲到，我们对于国际化人才的定义还是基于人才定义清楚的前提下讨论国际业务场景下对于人才提出的新要求。确实国际化人才的不同视角和维度会有很多种分类。比如从岗位层次角度，会有初级人才、中级人才和高级人才，从岗位类别的角度，会有营销、MKT、工服、研发、财务、HR 等不同类型人才的划分，同时不同的国家也有具备其地域特征的国际化人才。

不同的视角和维度都会对国际化人才提出差异化定义，而一切都需要有一些通用的胜任力要求。那么我们对于这种胜任力要求除了关注冰山上的知识、技能和能力的要求定义外，我们更加关注在冰山下的人格、特质、跨文化、领导力等方面的要求，而这些可能是决定派出去的国际化人才取得成功的关键的、核心的因素。所有对于国际业务场景的胜任力定义要求我们都内化到公司的岗位任职资格体系中，对于国际序列的岗位竞聘和晋升中都会有具体的知识、技能、能力和各种胜任力的具体要求，有些需要通过测评的方式来厘定，我们也引入了一些国际上通用的量表来测量，有些需要通过行为举证的方式来测评，有些我们会通过查阅过去业绩历史记录来评定，当然也有一些是相对主观的 360° 调查方式，这些要求和标准在外派前、培养中和后续进一步轮岗和发展环节中都会重点关注。

● 人才的选拔

公司的国际化业务已经 20 多年了，对国际化人才管理已经非常成熟，包括人才选拔的标准、甄选的流程和要求也相对完善。

1. 相对完善的内部人才资源池建设，通过员工岗位的标签化管理和任职资格体系的纵深发展，有利于公司透视掌握各种类型的国际化人才的数据和资源分布情况；

2. 区分所需人才的岗位属性，针对某一业务需求的人才，要区分是干部等高端岗位还是一般业务的岗位。对一般业务的岗位，我们以内部人才交易市场实现自主匹配为主，人员标准参照公司的岗位任职体系，其中有明确的标准和要求及选拔流程，按照内部招聘面试管理办法和外派管理流程操作即可，各业务环节都明确了具体的角色职责和要求；对干部等高端岗位，我们以组织调配为主，在符合基础要求的前提下，个人申请和组织推荐相结合，开展具体的岗位竞聘活动，对照岗位要求的标准详细评价，通过聘任、考察和试用等流程实现岗位的配置活动。

● 人才的培养

首先，我认为选拔大于培养，特别是在国际化人才的工作上，选好了人是最重要的，培养只是起到锦上添花的作用；其次，我们对于培养概念的理解也在不断深化，培养应该是组织的一种牵引——激发员工自身学习和发展的意愿，并愿意为此去付出努力，同时在工作中的磨练和历练是培养更加重要的内涵；再次，我们回到狭义的培养的定义，如果说和一般人才培养有什么不同，那么就是将理念思维、经历体验、移情换位（跨文化领导力）和知识技能作为新增的培养项目，而且我们也要意识到有些是很难通过培养获得，部分可以通过启发式的方式得到，有些只能通过强化人才的选拔进行规避。

基于此，培养可以关注国际化的思维和理念的塑造，这一块可以不断地予以强化，还有就是跨文化领导力、组织协调沟通，再次就是国际化的技能和知识，这几个方面是国际化场景下区别于国内场景的显著要素，所以可以投入一些培养的精力，当然这些培养项目本身的设计和方式也很重要。

经验启示

● 人才的配置

国际化业务涵盖公司业务的方方面面，不仅在主要业务流程中的标准预研、研发规划、销售、市场、供应、交付、工程等环节需要考虑国际化人才，而且在支持业务的融资、法务、财务和 HR、健康安全等方面都已经要求我们考虑配置全球化优秀人才。

当确定人才需求与基于业务经营的人力规划密切相关后，我们会从业务单位的角度，以支撑当年和未来经营实现为目标，提出与主业务流程相关的人力配置计划，在国际化进程逐步加深的背景下有效规划本地人才和派出人才的合理配置。在对岗位层级、岗位类别等进行细化梳理、得到具体人才需求的同时，公司总部会从战略实现和业务规划、宏观区域业务布局等，提出更加前瞻性的国际化人才配置模型和具体的推进步骤和举措，其中部分是具体的要求，比如要求相关业务领域的国际化人才比例，人才的层次等要求，与之配称的财务、法务、HR 等也会提出一些支撑业务经营的具体人力规划和落地举措。通过上述三维一体的人力规划形成系统的国际化人才配置规划。

● 项目的衡量

培养效果主要是从以下几个层面进行衡量。首先，从培养项目的角度开展评价，对标培养项目设定的视角，看是否达到设定支出的目标；第二，从参与培训者个体视角，查看被培训者是否认为培养项目很好地帮助他提升了国际化的能力，是否有助于工作的开展；第三，从委托方（业务单位）的角度评估培养项目是否促进了其国际化业务能力；第四，从参与者负责参与的业务、项目和关联人视角看培养项目的效果。整体上效果可以从多元化视角的角度进行评估和评价，但是核心我们还是要回到项目的初心进行评估和评价。

+ 国际化人才培养的痛点

国际化人才的培养痛点，归纳起来就是“派不出”、“用不好”、“流不动”、“回不来”、“留不住”等几大方面，每一个方面都是很多中国企业国际化过程中会存在的问题，而且不同的阶段都会有不同的差异性。

“派不出”——国际化推进的第一阶段存在比较严重的问题，主要由于人才储备不足，难以找到合适的人，或部分合适的人去海外的意愿不高，整体给海外业务的开疆辟土带来很大的挑战。随着时间的推移，人才池的数量问题得到了缓解，公司国际化的阶段也从粗放经营逐步向深入精细化经营推进，此时对人才池的质量有了更高的期望，对国际化人才的要求也在不断升级，因此，人才招聘的质量和培养的诉求也不断被提出。在配称的各项管理政策上，我们同样要予以支撑，如将鼓励员工出国作为政策的出发点，让国际化的经历与薪酬政策、晋升政策、干部任用、文化导向等全方位匹配，这个也是非常重要的。

“流不动”——随着国际化的历程不断拉长，我们发现出去的国际化人才在一些国家和地区板结、不愿意去流动到新的区域或者去承担更大责任的现象，这种情况不利于海外整体业务的平衡和拓展，其中尤以发达国家最为严重。所以，国际化人才管理中如何在顶层设计中规划欠发达国家到发达国家、发达国家之间，以及岗位类别之间的良性流动是需要提前考虑的问题，而且在政策要求的情况下也要防止人才流失的系统性风险，这个需要通过提升组织能力来有效应对，良性的人才流动是降低合规风险，也是激活人才效能的必要管理思路，这一块我们也做了很多探索，在不断地推进。

其余包括“用不好”、“回不来”都是在不同的阶段突出存在的问题，特别是“用不好”是一个系统问题，涵盖了国际化人才管理的核心，除了和派出的国际化人才自身的领导力和管理能力有关外，我们更加要看到组织能力或者说总部平台本身对于他的支撑因素的有

经验启示

效性，很多时候国际化人才管理不达预期的问题不在一线，而在于总部，总部国际化问题是制约中国企业走出去的一个巨大挑战，而这是个系统问题，随着业务的发展不断地去改进。其次是我们也要看到随着国际化的不断纵深发展，本地人才本身也有很强的职业发展诉求，一味地外派中方去管理本地，到了一定阶段就是需要进一步深入思考的问题，如何从国际化升级到全球化，实现人才的全球化配置是另一个层面我们需要思考的国际化人才使用问题。“用不好”的影响因素很多，个体的、文化的、管理的、流程的，甚至于阶段超前带来的匹配问题等等，作为 HR 我们要有系统思维、战略思维和业务思维去有效地诊断。

+ 国际化人才培养经验

对于 HR 牵头部门还是要加强培养项目的顶层设计规划，我们要清楚赋能和能力提升的出发点和支点，不能为了培养而培养，我们要从组织层面理清业务的问题和痛点，明确组织的问题和组织能力构建的方向，然后从人才管理的层面配合协同组织才会取得预期的效果。如果项目能取得成果我觉得以下几个方面是至关重要的：

- 人才组织双轮驱动。不能脱离组织谈人才，国际化的阶段我们要清楚地梳理业务的阶段，组织配称的匹配度，然后梳理出对人才能力等提出的具体要求，这些输出对于项目设计的成败至关重要。
- 项目设计一定要以业务导向和问题导向，聚焦业务和问题设计项目。从方法上我们鼓励用行动学习和来自业务、融入业务的策略，培养的场景来自于业务实际，且培养要有实战和场景感，多运用行动学习和挑战性任务的方式，提升参与度，过程中要有高层领导的干预，培养的成果和未来的发展紧密关联。
- 项目的运营，强有力的策划和实施团队。在上述精心设计的基础上，我们要很好地运营实施这个项目，从时间安排、任务下达、任务演练、线上线下、结果反馈、教练辅导、个人总结体验等全方位予以提升，这个是 HR 的赋能专业领域需要重点考虑的。
- 不断迭代的思想和灵活的思路，所有的方案不可能一开始就是完美的，在项目推进的过程中需要结合出现的问题，关注业务单位的反应和学员的反应及时调整策略。我们要时刻关注项目的初心，然后从服务业务和服务员工的角度调整我们的行动，这会有助于提升参与者的体验，也更加容易达成目标。

如果说项目中可能会有失败的教训，几个方面需要我们去自我检讨和改进：

- 脱离业务设计项目，没有很好地洞察清楚项目是否在解决一个正确的问题
- 过于强调 HR 领域的专业，强调培养的专业性，而忽视了我们的初心和客户的视角
- 高层领导不重视，缺乏有力的支撑。很多时候是 HR 或者企业大学自己觉得需要做一个项目，而并没有得到业务的认同，同时高层也并不觉得是个问题，那这个项目从开始之初就注定了结果——虎头蛇尾或者从开始就是没人重视。
- 缺乏系统性和全局思维，不少项目设计并实施后不知道后续有什么价值，对个人未来的发展、业务单位的能力提升、或者 HR 自身经验积累，甚至是否与组织能力契合等都很模糊，导致整个项目的规划点不够清晰，这个也是项目失败或者不可持续的原因。

注：郑利锋先生现任中兴通讯股份有限公司 HR 一部副部长、政企能源产品经营部 HR 总监，历任中兴通讯欧洲区 HR 总监、中兴通讯印度公司人力资源副总监、中兴通讯南欧区域 HR 总监、中兴英国子公司 HR 总监，具备超过 7 年海外国际化人力资源管理经验。HR



| PART 03 |

国际化人才培养之案例启示

这一部分，我们将3家企业的优秀实践案例逐一呈现，它们分别是晶科能源有限公司、国家电网以及华润电力。之所以选这3家，是因其在国际化人才培养方面已积累了丰富的经验，且内部均已有较为完备的国际化人才培养体系，无论在人才选拔、培养，还是在人才评估及派遣等方面都各成一家。相信他们在这个过程中所经历的问题、积累的经验能给还在起步、探索阶段的公司带来一些启示。

案例启示

晶科能源的国际化人才培养实践



全球人力资源及行政高级总监 | 晶科能源有限公司

 洪亮

我们的国际化人才的发展基于七项特质（学习敏锐度、商业敏感度、战略思维、成就导向、敬业度、相关知识和职业积累、跨文化沟通），参照人才所在的不同岗位对能力的不同要求，进行相应发展。在人才发展中，我们遵循“3E”设计，对关键人才进行定向培养。

- ▲ Experience，以工作指导为主，致力于提高工作的经验和能力。
- ▲ Education，我们为关键人才提供相应的培训方案，为学员赋能。
- ▲ Exposure，我们为这些关键人才安排一个跨职能高管作为教练，学员在向高管学习的同时也可以增加自身曝光度。

具体而言，我们针对不同的人群，提供差异化的培训项目。既有通用的培训，如管培生的商务培训、战略思维，又不乏个性化定制，如技术人员参加的技术培训，或安排会计岗位人员考会计资格证等；在人才盘点中涌现的高潜人才，被分为三级：一级人才经过培训，经验和能力得到发展，会进入第二级名单；二级人员经培养，进入三级（即高管层级）；三级人才通过不同的项目，用实战巩固和发展自身能力，最终能够与目标岗位相匹配，成为组织发展所需要的人才。如此，实现企业内源源不断的人才供给。

轮岗锻炼期间，部门负责人作为学员的轮岗教练，同时学员会被安排一位跨职能的高管教练（如物流岗位人才，可能安排一位法务的高管，财务岗位人才的教练可能是一位销售的高管），学员需要定期与自己的教练交流，总结自己的得失。如有跨国项目，我们也会积极推荐关键人才参与，获取国际化视野或跨文化、跨职能的经验，而项目本身成功与否并不是我们追求的第一目标。

项目有每周例会，项目经理带领学员回顾本周的工作、遇到的挑战、希望得到的支持等，大家一起研讨、给出自己的建议，作为互相学习的环节。HR 也会全程参与项目，一方面便于学员咨询人力资源的相关问题，另一方面关注学员发展，出现偏差时能够及时矫正。每八个月轮岗结束后，有一次阶段性述职大会，项目组会请总监以上的高管参加，学员要把在现任岗位中的工作情况与领导汇报，并接受每一位高管的评分，作为未来定岗定薪的依据。

以全球商业精英计划为例，该计划是针对在大型公司有工作经验、与组织文化相契合、有巨大潜力的人才进行的高级项目。项目在 2017 年启动，2019 年已有 3 位全球商业精英毕业，分别在哈萨克斯坦、印度等地区就职。我们以在哈萨克斯坦担任国家经理的员工 A 为例，回顾该项目的国际化人才培养历程。

项目共分为两个阶段，轮岗培训和实战演练，学员先要在两年内轮换 3 个岗位（平均 8 个月一个岗位），之后在海外定岗发展。

学员 A 任职的第一个岗位是订单管理部门，从前端业务拿来订单交予生产部门，产品产出后依据订单排查、配合物流送货，该岗位帮助学员 A 了解公司业务大致的流程；第二个岗位是中国区的全球 KA 销售岗位，对接在中国区有业务的国际大客户，进一步增加他的销售经验，增强了同国外客户的沟通水平和对中国市场的理解；第三个岗位即哈萨克斯坦的国家经理，管理中亚最重要的市场，向亚太区总经理汇报。

经过前两个岗位的积累，A 对公司业务流程有了解，能够转换不同的角度看待问题，在哈萨克斯坦国家经理的岗位上展现出优秀的的能力，我们顺势将该岗位定给他。后续仍将不断关注和支持，帮助他在海外发光发热。

案例启示

国家电网的国际化人才培养实践



教学研究处处长 | 国网大学（国家电网有限公司高级培训中心）

 王骁

教学研究处培训经理 | 国网大学（国家电网有限公司高级培训中心）

 史瑞卿

教学研究处培训经理 | 国网大学（国家电网有限公司高级培训中心）

 田亦林

国网大学是国家电网有限公司直属教育培训机构，承担公司国际化人才的培养项目。自 2002 年起，陆续展开中高管的海外交流学习项目；2007 年国家电网加快“走出去”步伐，在成功中标菲律宾国家输电网 25 年特许经营权项目之后，公司海外人才培养项目激增；随着海外业务扩展，公司国际化人才的需求逐年增加，2017 年一年举办多达 9 个国际化人才培养项目。

国网大学沉浸式的国际化人才培养项目始于 2014 年。那年，国网大学接到通知，将于 6 月 8 日在国网大学举办为期两个月的国际化人才培养项目，要求脱产封闭式的全英文全外教教学。当时，距离开班培训仅有两个月时间，我们面临以下四大难题：1. 时间紧张，没有充足的时间挖掘资源；2. 全英文全外教的资源储备几乎为零，且很多外教提前半年确定了行程，我们需要从不同的方向开发资源；3. 学员层次高，其中不乏有管理经验的学员，如何精准抓取他们的需求、明确培养方向，同时找到与高端要求向吻合的资源很困难；4. 预算有限，要在有限的预算内收获好的效果。面对重重困难，好在我们提前开展了一系列的国际化人才培养研究探索。

+ 国际化的培养体系

国网大学在过去的实践中积累了大量研究储备，对公司国际化人员进行细分，从业务开展顺序和人员职位分工两个方面，构建了“四级两维”的国际化人才标准培养体系。

“四级”即按照业务开展的顺序，将国际化人才分为四级：1. 前往海外一线的外派人员；2. 常驻国内、协助开展海外业务的国内支持人员；3. 生长在海外项目当地的本土员工；4. 外部的利益方和合作者。“两维”即从领导力出发，衡量候选人是否具有海外的管理能力，从业务出发，衡量候选人在具体工作中的能力。由此衍生出人才的选拔标准，具备海外留学、工作经验，且有出国工作意愿的学员是首选。

案例启示

其次，即使没有海外经历，但希望参与国际化相关工作的员工，也可以申请进入国际化人才的筛选和培养流程。我们根据背景资历，筛选部分人员进入培养项目。

基于“四级两维”，我们为每一细分类别明确了人员培训要求，形成“FLV 三力”国际化人才培养标准——国际化的领导力、国际化的专业力和国际化的文化力：

国际领导力的培养有三个维度。首先，我们需要从战略维度，提升业务发展所需要的国际化领导能力，如分析国际化的战略、价值定位，或与相关高管进行访谈等，提炼内容；其次，通过对绩优员工的沟通和观察，挖掘他们成功的关键能力和有效信息；最后，向外对标，由外而内提取外部企业优秀人才在战略领导方向的基因。从三个维度出发，针对不同层次的人员，我们收获了不同的国际化领导力应达到的标准。

国际化的专业力培养，从两个方面展开——海外业务链条研发的专业和以麦肯锡国际竞争力评估的六大维度为参考，进行网格化的细分。

企业文化方面，国家电网的企业精神以“诚信、责任、创新、奉献”的核心贯穿始终，具体细则根据公司战略进行不断优化。在培训中，我们会不断宣导国网的文化精神，同时针对即将去到的国家，举办当地文化的相关讲座，组织相关文化活动，普及海外文化知识。

+ 项目设计和执行

基于前期的研究积累，我们将项目划分为需求调研、资源开发、方案策划、项目执行四个步骤，对面向海外业务的员工展开培训。

▲ 需求调研

2014年的国际化人才培养目标是国际化人才的储备，而非针对固定岗位的人才培养，因此我们要充分考虑不同业务单元对国际化人才培养的不同需求。对相关管理部门的调研包括公司总部的国际部、相关国际化公司和产业单位，对其开展国际化项目过程中的重要和核心的要点进行重点捕捉；在对专业部门的调研中，我们认真听取了市场开发部、技术支持部等各业务部门对国际化人才的定位和要求，作为人才培养的方向。

▲ 资源开发

在没有外教资源储备的情况下，我们将课程分为英语课程和专业课程来探索解决方法，同时充分利用内部资源。

语言类课程，我们与市场上相应的培训机构合作，外教能够有效调动学员的学习积极性；专业课程同样，我们与国内高校的外教进行合作，开设包括国际并购、国际商法、国际金融、国际贸易等课程。

我们也积极开发内部资源。“国网高管在国外”是最振奋人心的部分，我们邀请有海外工作经历的专家领导进行分享，讲述的一些海外趣事和拼搏历程会极大激发学员心中的英雄主义，提升出国意愿；学员中也不乏各领域的优秀人才，我们引导学员在课前组织预习和复习，把自己的专业知识与其他学员分享，也促进学员之间的沟通了解。

▲ 方案策划及执行

• 课程学习规划

根据人才需求，我们将培训分为三个阶段：商务英语集中培训、专业基础学习和实操课程学习（参与海外并购、海外绿地工程等）。

案例启示

商务英语集中培训时，我们将学员按照英语基础水平的不同，分为 ABCD 四个班级，A 班和 B 班学习办公英语和商务英语，C 班和 D 班从基础英语、生存英语学起；专业基础学习阶段进行合班上课，我们请专业领域的老师补充知识。此外，请有国外工作经历、从事相关领域的专家进行经验的分享；实操课程中，我们运用沙盘模拟和角色扮演，帮助学员将理论结合实践模拟运用，对知识有深刻理解。

不同的混搭学习方式让培训资源充分利用，如国网大学两个月的线下学习与培训后半年至一年的在岗学习中线上学习的混搭、官方统一组织学习与学员自发以班级为单位组织模仿秀、观看名校公开课等的混搭、传统理论课程与互动式课程的混搭（如海外防身学习演练、生活情景演练、商务谈判演练等）等。

- 文化熏陶培养

学习氛围和团队文化的营造也是项目中不可或缺的。全英文的授课能够让学员身临其境，快速提升英语成绩，我们也将英语氛围由课堂延伸至课外，提供晨读英语刊报，周二和周四晚组织英语角和跨班联谊，用各类活动让学员们沉浸在英语的环境里；组织“高培世界杯”，邀请授课外教来参加，与学员增加交流，建立信任。如此，学员在枯燥的学习中也不乏乐趣。

在国网大学接受培训的学员之间不仅仅是同学，也可能是未来在海外一线并肩协作的战友。因此，我们在培训中穿插一些活动，在学员间建立一些情感的连接。如国网大学音乐剧《人鬼情未了》、国网版《非诚勿扰》、英文歌手等，给学员留下珍贵的回忆和纪念，同时为他们未来的海外协作打造“战友情”。

对海外文化的学习和了解也同样重要。我们在培训中请学员外派去往国家的大使、参赞等进行知识文化讲座，具有在相关国家工作经验的专家也会亲自为学员分享，在外语学习过程中，外教也会组织相关国家风俗文化活动，创造异国文化场景供学员亲身体验，帮助学员了解、接受、融入当地文化氛围。

+ 人员选拔

对海外派遣人员的筛选，我们有三种方式：1. 机试：对候选人的性格、国际化素质、工作责任心、领导水平等进行测试；2. 笔试：针对英语水平，我们有前测和后测，衡量学员在培训中英语能力的提升，提升幅度大的，可间接影射出该学员的学习能力强，融入当地环境相对容易；3. 面试：这是外派选拔的最后一个环节，由相关国际业务板块的领导组成专家团，对候选人进行多对一面试，结合前两轮测评结果，全方位了解候选人信息和能力，决定是否派遣其出国。

公司对出国人员有相应的激励、提拔机制，解决了驻外人员的待遇、福利、职业发展等问题，在相互影响下，员工的驻外热情高涨。项目结束后，超过 50% 的学员前往“一带一路”相关国家，开展国际业务。

+ 项目评估

通过柯氏四级评估法对项目进行评估，我们可以看到培训的价值：首先，学员满意度达到 100%；其次，从学习掌握情况来看，经过两个月的学习，学员的英语水平显著提高；再次，从从事海外业务的意愿来看，因海外工作所在国家通常较艰苦，且多数员工对回国安置存在疑虑，因此，项目开展前，大家的出国意愿较低，而培训后其意愿度提升了 36%；最后，从绩效的角度来看，国家电网的海外资产由 2002 年的 80 亿美元增至 650 亿美元，这都是公司的海外人才一点一滴创造积累的，培训无疑在其中发挥了作用。

案例启示

+ 总结与展望

国网大学在国际人才培养工作中有三大目标：1. 人才培养以公司战略和业务发展为主导，着重培养组织能力的薄弱环节，建成覆盖国际化人才培养的版图；2. 服务公司人才发展，不断完善国际化人才培养体系；3. 服务业务发展，内联外合，开发特色的国际化案例。

在近年发展中，国家电网的国际化人才培养不再仅限于外派储备人员。在海外储备人员培养的基础上，我们陆续开展了国内人员的全球能源互联网培训班、外籍员工的来华培训，以及针对外部人员举办的国际青年电力论坛也划归于国网大学的国际化人才培养体系，实现“四级两维”全覆盖，将国家电网宏大的国际化培养和实践置于更广阔的舞台上进行推广和交流。

在漫长的积累中，我们逐渐由项目执行过渡到经验沉淀和学习素材开发。如系列课程《“一带一路”列国之国网篇》，逐一介绍海外业务所在国家的文化民俗，为即将前往当地的同事提前做文化导入；还有海外人身安全防范诀窍，帮助即将外派的人员保障自身安全，实现服务业务发展的目标。

华润电力的国际化人才培养实践



人力资源部助理总经理 | 华润电力



马薇



+ 项目背景

华润电力控股有限公司（以下简称“华润电力”）成立于2001年8月，是华润集团旗下香港上市公司，是中国效率最高、效益最好的综合能源公司之一，业态涉及火电、风电、光伏、水电、分布式能源、售电、煤炭等领域。

随着“一带一路”国家战略的有序推进，中国企业“走出去”的步伐也在加速前行。华润集团在“十三五”规划中提出“双擎两翼”发展战略，其中明确以“全球化”为翼，积极拓展国际业务，发挥资产识别与运营能力强的核心优势，走出去实现可持续发展。作为华润集团的旗舰香港上市公司，华润电力事业和资本双管齐下，开发与并购结合，实施国际化战略。为此公司提出了国际化人才培养的“十三五计划”，要求在三年内培养国际化专业人才、职能人才和海外代表（即项目开发和管理人才）100名。

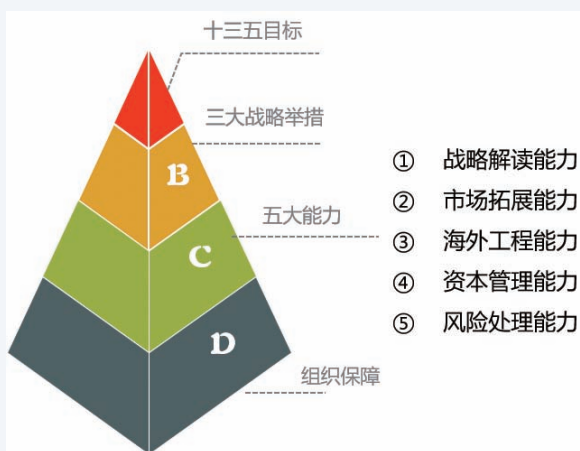
我们从2015年起在公司内外部广泛协同，用体系化的思路推进国际化人才培养实践，从人才发展的角度助推整个组织国际化的实现。

案例启示

+ 把战略需求翻译成国际化人才模型

从国家能源战略，到集团“优化资本结构、布局全球市场”的要求，以及在港央企“立足香港、依靠内地、面向世界”的优势，华润电力提出：加快人才培养，提升组织能力。按照“风险可控、收益合理”的原则，聚焦政治和社会相对稳定、具有市场潜力的区域，加快国际化步伐。

根据组织能力“杨三角”的理论，战略需求决定组织能力。在这样的战略需求下，企业需要有哪些组织能力呢？经与内外部多方研讨，并参考部分海外成功企业的经验，我们认为国际化战略需要组织具备战略研究、资源获取、运营管理、资本运作和风险防范五大组织能力。因此，国际化人才也相应需要具备战略解读、市场拓展、海外工程、资本管理与风险处理5方面个人“硬实力”。同时由于海外工作的特殊性，在这五项“硬实力”外他们还需要两项“软实力”，即英语能力和文化适应能力。



+ 广泛协作，搭建体系

人才模型只是体系大厦的基石，高层建设往往需要各级队伍协同发力。我们认为无论是国际化战略的实现，还是业务落地都需要以下三个岗位方向的人才：

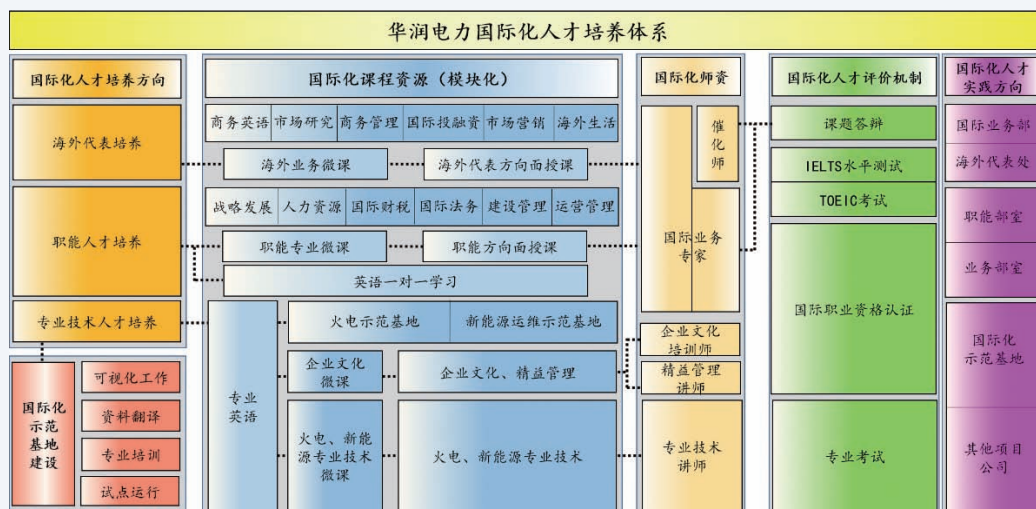
- ▲ 海外代表人才：派遣前往海外负责项目开发、建设和运营，与当地政府与企业直接沟通协调；
- ▲ 职能人才：支持海外业务，在国内处理商务、法律、财务、人力资源、运营与建设专业支持；
- ▲ 专业技术人才：辅导海外本地员工运营与建设技术，或短期派往海外指导工作。

海外代表类人才培养偏重项目开发、英语交流和文化适应。由于海外项目开发与国内开发内容迥异，故此类人才培养难度最大；职能人才有一定专业基础，但在国际化工作中将要处理大量文件资料，在英语读写方面有较大能力差距，故培养偏重海外专业政策和英文读写；专业技术人才主要负责技术辅导短期交流，故培养偏重英文交流、专业以及了解海外市场状况。

三类人才在候选人来源、知识结构、培养周期、评价方式上各不相同，这也就要求我们一方面协调人才所在单位，一方面沟通内外部培养资源，结合理论、案例、实践分享、在岗培训，通过面授、微课、考试、答辩等多种方式进行，同时建立内外部师资与导师力量，全面推进培养体系建立。

案例启示

基于三类人才培养方向，综合考虑国际化目标和现实条件，最终设计成型的国际化人才培养体系包括了国际化人才的培养方向、课程、师资、评价机制、国际化示范基地建设、国际化人才的实践方向 6 个部分的内容，彼此之间相互支撑。



+ 共享资源，多方交付

▲ 海外代表：严把进人关、实战演练、高强度集训

为了保证从事海外事业的热情，同时兼顾培养“出苗率”，海外代表候选人采取自愿报名方式，将简历直接报送至我们，经过简历筛选、英语水平筛选和认知能力筛选三关后正式成为学员队伍中的一份子。公司着重考察个人能力，优先考虑已经在本职工作中做出优异成绩和具备海外学习和工作经验者，在年龄方面选择 28-45 岁之间，已经具备成熟的处事方法和经验；英语方面我们邀请重点高校英语专业的资深教师对报名者进行雅思水平的英语水平测试，考察其流利度、词汇、语法、发音四个方面，保证学员具备基础的英语水平。

在学习阶段，海外代表的一线工作特点决定其培养阶段的课程就必须具有实战性，所以集中式的脱产培训最为合适。利用华润大



案例启示

学优质的软硬件资源，每一期海外代表集中接受高强度的国际业务知识和海外生活知识，就连商务英语课程也是全英教学，培训课程丰富，包含6个模块：商务英语、商务管理、市场研究、国际投融资、客户营销与海外生活。

▲ 职能人才：集中学专业，分散学英文



根据学员来源，将职能类人才培养模块分为战略、建设、运营、财务、法务和人力资源6个模块（如下图），而英语学习则采用“分散学习+统一测试”方式进行，即根据学员水平和时间安排，按需选择合适的培养方式，学习期结束后统一测试。

这六个模块的课程，彼此之间专业界限明显，且专业性很高。所以我们在课程设计上专门对几个部室做了调研，根据部室经理人和专家意见以及未来要接触的工作，规划出各专业线的独立课程。各专业线单独开课，并在课程结束后立刻考试，目的就在于及时检验培训效果。且采取小步快跑的方式进行，每个职能模块的课程都在2-4天内完成。

▲ 专业技术人才：与国际化示范基地建设同步进行

根据当前华润电力的业务，我们在公司下辖的所有的火电项目和风电项目中物色，最终分别选择1个火电项目、1个风电项目成立国际化示范基地。在火电业态方面，选取了优秀百万机组——海丰项目作为国际化示范基地，推行双语管理，建立模拟国际化运作的“双语电厂”，将其打造成为华润电力国际交流的窗口和国际化运营管理团队的人才培养基地，树立华润电力国际化的良好形象；在风电业态方面，选取了具有标杆风场和NOSA三星成绩的平度隆鑫风电场作为新能源运维国际化示范基地，定位在建立国际化运维人才认证平台，模拟演练平台和运维支持服务平台，目标在于培养一支具备英语能力的国际化专业人才队伍，一套符合国际标准的风电运维体系和服务项目，并逐步打造出一个专业高效的国际化风电运维服务商。

在实施步骤上，两个示范基地都以项目团队搭建为始，分别成立领导小组和推进小组统筹整体工作，再组建“可视化建设”、“资料翻译”、“专业培训”和“试点运行”四个小组推进各项工作。每个小组设小组长1名，组员2-3名。可视化建设主要包括VI、双语厂区整体设计；资料翻译主要包括工作标准、技术标准和管理标准的翻译工作；专业培训主要包括英语培训、标准培训、模拟运营和实操培训；试点运行主要包括模拟国际化电厂运作，不断优化和完善运营管理机制，建立双语的标准化文件库。同时，总部国际业务部和相关部门提供跨部门式的协作。

+ 结果驱动，以终为始

借助华润集团在行动学习方面长期丰富的经验，在此次培养过程中，我们将实际业务中存在的挑战和问题引入培训，作为研讨课

案例启示

题。同时为学员们配置了海外业务专家和催化师，他们从两个角度辅导学员完成课题研讨。海外业务专家主要为学员提供专业指导，课题辅导。催化师通过行动学习工具帮助学员达成特定目标。以第二期海外代表班为例，30名学员在结业时需要两两结对完成课题答辩，从课题敲定到现场答辩只有两周的准备时间，在这段时间里，海外业务专家会在选课题、审内容、预答辩三个关键节点为学员提供辅导，帮助学员选择适合自身的课题方向，保证课题内容不跑偏、无纰漏；催化师则会在业务专家每次辅导前后的各个阶段，协助学员开展分组式的大讨论，从如何寻找并分析数据到梳理逻辑、精准演绎等各方面为所有学员提供不少于6次的指导，最终帮助学员在课题答辩中完美发挥。

英文宣讲是海外代表的一项基本能力，因此在培养过程中学员被要求模拟商务环境做英文交流和英文课题答辩展示。学员们通过小组间英语流利说打卡PK和Talkshow演绎，在不知不觉之间变得敢说而且会说；商务英语听说读写四个模块的课程贯穿整个培养项目全程，目的就是让学员在培养全过程之中都浸泡在英语语境之中。通过1个月的磨炼，学员能够在结业课题答辩中流利地使用英文与评委互动。

在完成培养后，学员或加入国际业务部，或为在其他业务单元支撑海外业务，他们的课题和研讨成果也会一并带入并应用在不同工作场景之中。比如第一期学员中的《公司国际化人员薪酬福利体系设计》，经过多次论证和修改，已正式发布成为公司国际业务人员的薪酬福利指引；再比如研究肯尼亚、孟加拉、印尼等不同海外区域市场分析和用工环境的课题，也成为在这些国家和地区拓展项目之前的第一手宝贵资料。



海外代表课堂



学员答辩

+ 岗位实践，锻炼尖兵

华润电力作为华润集团首个开展国际化人才培养项目的利润中心，获得了集团和其他单位的大力支持，目前已有100多名学员在国内、海外的不同国家和地区工作，几十名学员作为储备，成为华润电力国际化人才培养体系下输出的第一批“国际范”人才。

在国内，学员们带着国际化思维 and 标准重新打造岗位流程和技术规范；在海外，第一批的学员经过一年的海外锻炼，带着亲历感受和心得经验以讲师的身份出现在下一批的培养项目中，每一批国际化培养项目学员都以种子的角色发挥影响。同时，示范基地作为培养国际化专业人才的物理载体，也在一定程度上保证人才培养和技术进步在方向上的统一。

案例启示



+ 项目问题及调整：面对不同培养方向的学员，如何交付项目

培养项目前期准备完成之后，交付使用成为关键环节。但交付环节的主要难点在于各类学员均存在学习挑战，例如：海外代表人才需要有志于海外事业、充满战斗热情的好苗子，但他们不一定能够具备海外工作的心理素质，不一定能适应海外环境；职能人才需要各专业部室的业务骨干，但他们通常在各单位挑大梁，学习时间受限；而专业技术人才往往是各电厂骨干，无法从本职工作中抽身，对海外本地学员集中指导。

这些给我们的设计和协调工作带来了巨大难题。在培养项目的准备期我们即开展广泛调研，在完成了对公司国际业务部的市场研究中心、商务管理中心及多个海外代表处的调研，以及对运营管理部、建设管理部、财务部、法律部等相关部室负责人进行访谈之后，深度汇总调研和访谈结果并进行分析。我们决定针对三类学员采取了不同的培养方式：

- ▲ 海外代表和职能人才的培养依托长期与短期培养相结合的方式实现；
- ▲ 专业技术人才的培养通过建设国际化示范基地来实现。

在课程设计和讲师选择上，不同类别课程各有侧重：

在市场开拓、海外工程、资本管理和风险控制领域，通过引入国内双一流高校、国内“走出去”的企业和知名律所，使学员能够接受到最前沿的市场情况和最专业的国际业务知识；

在海外生活方面，通过引入富有海外经验的企业，使学员和富有经验的讲师面对面交流学习；

在英语学习方面，通过与省重点高校和英语专业学习机构合作，引入学院式的系统性的课程。

在实践交付的选拔、培养和考核各个环节，三类岗位人才的培养各有特点，充分体现了“因岗施教”的理念。

案例启示

+ 项目经验：沉淀经验，复盘迭代

项目设计与成功交付，首先是要获得高管的支持与各部门的协同，能够在资源和专业性上得以保证。经过两期培养项目，项目共积累了大量教材和专业资料，涵盖战略及市场研究、国际工程、国际投融资、商务管理、国际财税、国际法务、国际人力资源管理、海外生活、商务与通用英语九个大类；通过课题辅导，学员们也完成了涵盖这些大类的全英文课题答辩论文，其中的多份课题已经落地实现了成果转化。经过进一步的知识沉淀，这些将会以面授课程、微课和其他形式转化成为整个组织的共享财富。

此外，在培养过程中总结的关键点也值得后期汲取与更新：

▲ 行动学习推动课题落地

学员们的课题答辩是培养项目的重头戏，学员们在此之前几乎没有碰触过国际化业务，不仅在全英答辩上存在困难，在题目选择和数据收集上更是有大量疑点需要辅导。学员们在专家和催化师的耐心辅导下，成功地完成了数十篇国际业务相关课题。这些课题涉及市场分析、人力资源、国际财税与法务、项目开发、国际商务等多个专业，并且多个课题已经在实际工作中被设立为工作项目研究实践。

▲ 场景化学习加深效果

除了日常课程讲授外，项目还利用华润大学 APP 开展国际化微课学习，并为职能人才订制 3 个月的一对一英语学习。这些微课和场景化的研讨成果，即使在学员们已经奔赴各地开展工作的情况下，也依然能够帮助学员巩固所学，不断拓展国际化视野和提升相关专业能力。

▲ 创建品牌，创新形式

我们作为项目主导和设计者，通过三年的摸索和实践，逐步在集团和公司内部打造出华润电力的国际化人才培养品牌，围绕品牌不断创新培养形式。遵循华润“尊重人的个性，升华人的心灵，发挥人的特长，挖掘人的潜能，关心人的需求，实现人的价值”的人力资源管理理念，国际化人才培养使得企业人才培养体系更加完善，员工成长的平台和路径更为宽广。“润物耕心”，国际化人才培养体系的搭建有利于营造全员学习的氛围，有利于与社会各机构的合作，促进资源共享、优势互补，面对纷繁复杂的国际营商环境时更加从容。业务的拓展也将开创出更大舞台，有利于营造科学合理的用人机制，形成人尽其才、人才辈出的良好局面。

小结

以上 3 个优秀案例有一些共通之处，这些共通之处或许是一个成功的国际化人才培养项目所必备的关键要素，我们尝试着将其总结为以下几点：首先，企业需有明确的关于海外业务的战略目标，这个战略目标不仅为国际化人才培养项目提供了必要性，也为接下来的人才培养提供了方向指引；其次，将战略需求层层分解，转化为组织能力并制定清晰的胜任力模型；再次，根据具体的业务需求进一步细化人才培养方向；最后，公司的支持以及精细的设计与运营同样在一个国际化人才培养项目中扮演着重要角色。当然，影响一个项目成败的因素还有很多，但若脱离组织需求及实际情况，那培养项目必然会像无源之水、无本之木一样，无法真正产生价值。HR

静以修身， 向内成长

访恒生电子人力资源总部总经理 李燕

李燕喜欢笑，她笑起来带着些可爱劲儿。当她笑着跟你聊天的时候，很容易就会被带入她的语境中。在同事眼中，李燕是一个十分靠谱的人，她笑称自己是一个有着准确自我认知的人，而且每件事都认真对待，“很少开天窗，所以还是能对得起同事与客户的信任的。”深入交谈中，李燕不自觉地流露出除了“靠谱”之外，自己也未曾发现的特质——有趣与真诚。

扫描二维码 把文章带走



编辑整理 / 朱欣鑫 图 / 皮壳車影像工作室

在华为的日子

如果按专业背景来看，李燕算是一个理工女，她在建筑工程系技术经济专业毕业之后，本有机会被分配一份稳定且体面的工作，如到中铁一局之类的大型建筑单位中做一名概预算工程师，但她放弃了分配工作的机会，而是带着对南方的独特情结来到深圳寻找工作机会。最终得到了一份在华为中央研究部干部部的秘书工作。

她还记得自己的工号是 7000 多号，而她所在的部门正是人力资源的下设机构，李燕主要负责给中研硬件部提供行政、后勤服务，同时也有一些团队建设与员工关系之类的工作。用她的话说，虽然工作比较琐碎，但接触面挺广。因为每一件事都认真对待，李燕慢慢在这份琐碎的工作中做出成绩，也得到

了尝试更多 HR 工作内容的机会，如招聘、培训。及至 1999 年，华为开始引进任职资格，她得以参与项目的整个过程，再到后来从 IBM 引进 IPD 项目、探索知识管理等相关工作，她所负责的工作每一年都会有所变化。

在华为的这段工作经历，让李燕收获了专业技能与知识上的成长，同时华为“以客户为中心，以奋斗者为本”的理念也深深地印在了李燕的心里。她还记得有一次交付一份分析报告，因为没有达到部长的要求，原本准备拿回来重新修改提交，哪知这个领导一个电话过来，对她一通责问，严苛的责问与要求让刚工作没多久的李燕情绪崩溃了，“当时就泪流满面，也不明白为什么会受到领导的如此苛责。”等到她慢慢习惯了华为的工作氛围，才理解了这背后传递的正是整个公司的“客户意识”。随着“客户意识”的不断强

化，李燕也越来越具备一个“奋斗者”应该有的样子。她回忆道，那时候上下班的路上总会看到一个树立在路口的巨大广告牌，上面写着 8 个大字“生命不息，奋斗不止”，白底黑字，让人印象深刻。李燕的确把这 8 个大字活了出来，“那时候常常熬夜工作，有时候直接住办公室。一条毛巾毯、一个床垫就塞在桌子底下，洗漱用品一应俱全。因为当时年轻，自己感觉可以把全部时间投注在工作上”，她笑道，“当时不觉得累，有氛围在，甚至我有个同事结婚都只是请了 2 个小时的假去领个证。”

李燕不仅在这里经历了工作上的成长，也收获了爱情与家庭，当得知华为不接受双职工时，她选择了离开。这对她来说是很好的休息、沉淀的机会。为了让自己更加体系化地掌握相关管理知识、技能，李



燕申请了加拿大 York 大学的两个学位，即企业管理与会计学。原本应 4 年修完的学分，李燕仅用了 2 年多时间即把学分修满，拿到学位。她开玩笑道：“华为锤炼的底子还在吧，能拼能奋斗。”

▶ 从专家到管理者

考虑到家庭需要，李燕在 2005 年回国后便与先生一起来到了杭州，同年加入恒生国际业务部任人力资源和行政经理，负责国际业务部的所有人力资源工作。而由于战略调整，这块业务在 2008 年收缩，她也离开国际业务部。此后，李燕将自己在恒生的发展划分为 2 个阶段：第一阶段为在各人力资源领域的专深阶段。“招聘、培训、组织发展、干部管理，我基本上每 2-3 年换一个模块，从最一线的事务性工作到标准化、体系化、流程化的建设工作，我很享受在每个模块专深的过程，学习知识、积累经验的过程让人感觉非常充实。”直到 2017 初，李燕还常常以某一领域的专家来给自己定位。2017 年底，李燕的上一任领

导因个人发展原因离职，李燕成了最合适的继任者。一方面出于组织需要，另一方面，骨子里不断探索自我边界的诉求，促使李燕接下了这个盘子，自此她成了恒生的人力资源负责人，也进入了这份事业的第二阶段——成长为人力资源管理者。从人力资源专家到人力资源负责人，她经历了身份与角色的转变，李燕坦言，这个过程不如之前愉悦了，“恒生对于干部的要求就 3 点：定战略、带团队、拿结果。我更多要考虑的不是某个人力资源模块的具体问题了，而是要琢磨人力资源未来 3、5 年的方向，毕竟带着七八十号人，方向不能错。”现在，李燕需要更前瞻地站在战略的角度来看问题，不仅要清晰理解公司的整体业务战略，而且要配合业务战略制定出一套适用的人力资源战略，同时要思考如何将高悬的战略落到实际的人力资源工作中，使其产生实实在在的价值。

除了要更有战略高度，谈到带领团队这件事，李燕常常把自己形容成“粘合剂”或“润滑剂”，她开玩笑道，“我跟团队说，‘你们好好享受专业的工作，

恒生对于干部的要求就 3 点：定战略、带团队、拿结果。我更多要考虑的不是某个人力资源模块的具体问题了，而是要琢磨人力资源未来 3、5 年的方向，毕竟带着七八十号人，方向不能错。



我负责给你们打杂。’我要把大家拢起来，哪一个环节都不能掉链子，如果把我团队的同事比喻成各个位置的齿轮，那我就是润滑剂，主要作用就是让他们做事情更高效、更愉悦。”当李燕逐渐习惯在这个位置上思考，她也越来越认识到这个岗位的价值。

▶ 成为变革推动者

李燕有着敏锐地发现并揭示问题的嗅觉与能力，她不太喜欢直接向企业领导者反映问题，可能是觉得干巴巴的问题反馈所产生的触动不足以促使其采取行动。因此，她选择用客观呈现的方式来触动领导者心中的危机意识，“当你把底层的逻辑用数据和事实呈现出来时，他们自然会得出判断，然后再推进 HR 的相关工作就相对容易些。”李燕目前正在公司内部推进人才结构变革及文化再造，在她看来，这是基于现在面向未来的工作，若不从这两方面着手，那公司的发展就会缺少长足的动力。她特别注重，或者说善于说服企业领导者重视这些问题，从而从上至下地推行变革。

▶ 人才结构变革

2017 年的时候，李燕做过一个关于人才结构与业务结果的相关性分析，采集了大量的历史数据，将每年入职的应届毕业生的毕业院校分类、排序并赋值，分析各类人才对百元人力成本净利润的影响，最后发现，随着人才结构的下滑，百元人力成本净利润这一指标也逐步下滑。即便抛去市场环境、业务模式等因素，人才结构对于业务结果的影响可能也超出了领导之前的预估。“我们的愿景是成为全球领先的金融科技公司，而我们的人才结构早在七八年前就开始下滑，这样的人才结构并不足以支撑公司发展高精尖的技术。”李燕坦言，这些年来人才竞争愈发激烈，尤其在江浙沪等人才密集地区，很难再招到一线的人才。对李燕来说，这并不是一个新的问题，只是没有引起管理层的重视，当她在恰当的时机将这个问题揭示出来之后

随即唤醒了管理者的警觉。此后，恒生开始制定、实施了一系列人才吸引策略，从福利待遇、工作体验、工作价值、工作环境等各个方面进行人才结构的变革。“这就像国家人口素质的提升，需要一段时间，但我相信通过这样的变革，我们会慢慢把这个指标拉回来，客户满意度也会更高。”

▶ 文化再造

随着公司的不断发展，文化所带来的凝聚及激励作用越发显得重要，而恒生自成立之日便带着浓厚的工程师文化，具体表现在务实、喜欢技术性思考、精益求精、享受技术成果，而对于感性及口号性的东西无感。所以恒生早些年没有特别将恒生人都有的一种相投的气味或追求提取出来作为企业文化进行宣传。2015 年开始，李燕及其团队开始着手进行企业文化的再造。分别从上至下、从下至上进行梳理，参与者包括一线员工、部门经理、BU 总经理、副总裁、总裁、董事长，最终梳理出了恒生的核心文化价值观，即“客户第一、正直诚信、专业敬业、开放合作、持续成长”。相比早年提出的文化口号，该文化价值观更具群众基础，也更容易将之融于员工的日常工作中。不仅如此，李燕还带着团队制定了相应的文化考核，将文化价值观纳入人才选、用、育、留的各个环节，如对干部实行 5 分制，若其文化价值观考核低于 3 分则会失去干部资格。李燕解释道，文化考核并非目的，只是扭转、强化群体意识的手段，“我们想要促成组织能量的变化得从转变群体意识开始，当大家意识转变过来的时候，他就会自发地行动，业绩成果将会自然而然地生成，可能还会超出预期。我们相信每一个被我们选中的员工都是积极求进、想要把工作做好的。”

李燕从来不认为文化是虚的工作，在她看来，恒生的这几条文化与业务紧密相连。以“客户第一”为例，她的团队收集了一些关于客户反馈的数据，发现一直以来对恒生信任有加、给予“厚爱”的客户近来对恒生的满意度下降了。李燕和团队依然用呈现问题的

策略来提醒管理者，“一开始大家会觉得客户有些抱怨很正常，但当我们不断呈现这些数据的时候，管理者会警觉。再到后来我们召开了多次研讨会、共创会，大家才真正意识到问题的严重性，公司高层提出‘客户第一是恒生的生命线’，并痛下决心提升客户满意度。”李燕把 2019 年称为“客户元年”，并坚信恒生“会持续成为一个客户喜欢的、不可替代的战略合作伙伴”。

▶ “走出去”的人力资源策略

理解业务、贴近业务已成为业界共识，李燕同样意识到理解业务的重要性，而这在她那里并不仅是一句口号式的存在。自 2016 年起，李燕便带领着团队探索恒生学院的市场化之路，即向公司的客户开放相关的咨询服务。恒生学院是人力资源下属的二级部门，李燕和恒生学院的同事们发现，恒生在给客户 IT 规划咨询时，咨询成果的落地性往往有赖于客户业务规划、甚至是战略规划的一致性和落地性；如果客户团队内部没有经过共创、讨论而形成一致的战略共识，恒生的 IT 规划咨询就容易落地受阻。这让李燕决定再往前走一步，直接与客户的高层对接，将其董事长、总经理、业务经理们聚到一起与之共创业务战略规划。在帮助其就战略规划、业务规划达成一致之后，IT 规划咨询团队会再跟上去帮助客户做 IT 规划，最后跟上恒生的相关产品与服务。李燕知道这个人力资源路线有些“剑走偏锋”，但却能帮助业务更好地了解客户需求，并开发出满足客户需求的产品，她解释道：“其实我们用的还是 HR 的工作技能和方法，只是比服务业务更贴近客户，同时，我们与客户的连接度、信任度都会进一步加强。这让恒生与客户之间保持着很好的伙伴关系。”

▶ 人力资源的“硬”与“软”

李燕将人力资源分成“软”与“硬”两个

部分。在她看来，“硬”的部分是指传统的人力资源体系、流程、标准、政策等。经过多年的历练、思考与探索，如今的李燕愈发觉得各学科之间是有其相通之处的。从结构来说，她喜欢把组织比喻成大厦：“当年学习建筑，其中的结构设计、材料力学概念可以平移到组织上。一座大厦靠钢筋混凝土、预配件这些材料搭建起来，其中支柱、底板、楼板等部件很好地支撑并构成了这个建筑，就像组织一样，我们有不同的岗位、部门、角色，那怎样让这些‘硬件’组合、排列、分布使组织能够发挥最大效能是我们思考的问题。”李燕认为，当组织规模不断扩大，这部分“硬”人力资源技能作为基础就会愈发显得重要，“岗位体系、任职资格体系、激励体系、绩效体系及人才培养体系这些‘硬件’决定着人力资源能在多大程度上支撑组织的进一步发展，因此接下来我们会把这一块做扎实。”

“软”的部分即指人力资源需要促进组织

心智模式的转变，这类工作一般从公司的使命、愿景、价值观出发，包括文化建设、领导力建设、组织形态重塑等。李燕把组织看成一个有机体，并称它中间是有“能量”和“生命”的，“软”人力资源工作很大程度上都在促进整个组织重新焕发生命力与创造力，推动组织进化。“我们要营造一个氛围，让各种优秀人才能够很好地合作以提升团队的战斗力；也要帮助新搭建的团队融合，做他们的调节器；还要帮助员工释放压力以促进其个人潜能更好地发挥出来。”李燕笑称，人力资源有时候是一份利人利己、渡人渡己的工作。她非常清楚自己的一个决策可能会影响一个人甚至一个家庭的幸福度，这中间所做的平衡与取舍常常需要强大的心力去支撑，“工作中有很多要平衡的地方，客户价值、员工诉求、股东及利益相关方，很多时候各方利益是不能兼得的，那如果没有强大的心力就很难取舍。”因此，当取舍不可避免时，她选择维护整体利益，而这让她更看重对自己和团队小伙伴的心力建设。

生活关乎选择

现在的李燕对自己更多的期待是获得内心的平静与从容。这种气质正慢慢在她身上有了模样，或许她的平静来自于对自己的选择的笃定与无悔。很多职场女性的纠结在于很难平衡工作与家庭生活，而对李燕来说，工作和家庭、生活往往是关乎选择的艺术：“很多时候，人的疲惫来自于内心的焦虑与不舍，各种情感与思虑对人的消耗比我们想象的要大得多。”她会把自己的生活与工作分成不同的阶段，这些阶段长达2-3年，短至1-2周，每个阶段各有侧重点，“无论我在这一阶段选择工作还是家庭，都会全情投入，这样反而更容易得到内心的满足与平静。”她不确定这种内在追求是否有一个终点，但她正享受着这个过程，并坚信，时间是个神奇的技工，所有沉淀下来的礼物都将被它打磨、还原成质朴的模样，因此或快或慢，都能以自处。HR



一份耕耘，当尽毕生之力

访神州数码集团人力资源总监 李岩

见到李岩的时候，她似乎刚从繁忙的事务中脱身出来。闲谈间，她说自己是个不善言辞的人，但她的不善言辞并没有掩盖住她面对某些问题时所表现出来的深刻。笔者认为，这恰恰很好地印证了，她是一个实干大于言说的人。

扫描二维码 把文章带走



编辑整理 / 朱欣鑫 图 / 林晓 Erdelin

多领域的职业尝试

1996年，李岩获得经济学硕士学位，毕业之后即加入当时风头正盛的联想集团。彼时的她做着一份客户销售的工作，很快，在2000年的时候，为了顺应互联网时代信息产业的发展趋势，联想集团一分为二，神州数码由此诞生。而李岩也随着从联想集团转入神州数码，并在此后的近20年里一直与之休戚与共，经历着同样的挑战、挣扎与成长。于李岩而言，神州数码已经成为生活的一部分，它承载着个人的理想与追求，亦不断创造着各种机会让她去尝试、探索。

李岩的职业发展速度比一般人快得多，进公司1年多之后便由销售转至市场部，负责市场营销、推广之类的工作，再2年之后，即成长为市场部总经理，彼时的她刚满27岁。此后她分别在品牌市场、经营管理、营销管理、企划等领域担任负责人。直到2008年，她兼任人力资源总经理，自此，李岩在人力资源领域不断精深。

李岩将自己的发展与公司的发展紧密联

系在一起，“确实是因为公司发展得很快，所以个人也就跟着有很多的发展机会，跟现在的年轻人比，我们那个时候是很幸运的。”的确，李岩是幸运的，她踩准了时代的节拍，但就像我们所熟知的，达成世俗所谓“成功”的因素中，除了1%的运气与天分，往往还有99%的努力是不为人知的。李岩坦言道：“我们这代人不会跟公司谈条件，只要公司有需要，就去做、去尝试。”她是一个忠实力量的推进者，且有着极强的责任感。

结缘人力资源

你能在李岩身上看到那个时代年轻人的共同特征，即“集体意识”。她讲究集体利益，强调自己是公司这个整体中的一份子，同时，又对未知的领域有着强烈的好奇心，希望通过个人的努力来创造价值。这份好奇致使她的职业发展看起来有些“不安分”，她这样形容未知带给她的兴奋：“我常常说我在工作上是一个‘喜新厌旧’的人，我更喜欢隔一段时间去挑战没有做过的事情。之前基本上3-4年就会换一个岗位，而且每次进入一个新领域、

吸取新知识都让我感觉非常充实。能够跟团队一起努力，在这个新领域中做出一些成就，留下自己的印记，这是很有成就感的事。”

李岩在2008年开始担任神州数码的人力资源负责人，至今依然在这一领域探索着。对于这一身份转变，她清楚地看到了自己的优势与劣势，“我不是从人力资源的基础岗位成长起来的，所以在薪酬、招聘这些专业领域不能自称为‘专家’。但优势在于，我跟着公司一路走来，在很多岗位待过，所以对公司整体的运营体系非常熟悉。从战略到业务再到各职能模块的运营、管理基本上都有所了解，这使得我们能够让人力资源工作能更贴近公司和业务需求。”所以，她对人力资源同事的要求就是：“我们不能对业务部门的任何一个需求，轻易说‘NO’，而是要看有没有更好、更有效的办法帮业务实际解决问题。”当然，在她看来，“人力资源的核心就是保证公司战略对人的需求，在每一次战略转型或者业务大发展的窗口期，必须要保障有足够多的合格的人才。关键岗位的人才不够多或者不适岗，就是人力资源工作没做到位。”



推动人力资源体系变革

李岩坦言，公司的战略升级给人力资源工作带来很大的挑战。在过去几年里，神州数码由1家上市公司演变成3家独立的上市公司。李岩所在的神州数码集团是其中业务规模体量最大的一家公司。这家公司目前正在全力推进一次新的战略升级。“我们原来的业务模式主要是IT产品的销售以及由此衍生而出的增值服务。为匹配这个业务模式，我们原来的人力资源体系更多是围绕着营销能力和组织效能为核心去建立的，我们也在这个领域拥有业内一流的核心团队。而目前所有业务都在进行着向云及数字化方案的转型和升级，我们的人才结构以及配套的人力资源体系也必然面临着转型与重建。”李岩介绍道，神州数码打算用3年左右的时间建立起一个全新的人力资源体系。这意味着公司需要在组织结构、考核激励、文化理念、人才引进培养等各方面做出一系列的调整，其

中的困难可想而知，因为从某种意义上来说，改革比从零开始更难。

李岩认为，在这样一个发展阶段，以往的成功经验可能会成为未来成功的障碍，因此，组织与个人都要打破多年形成的思维定式，公司在重塑组织文化的时候会考虑如何加入批判性思维促使大家换一个方式或角度思考问题。这不仅是文化上的挑战，同时也是整个组织变革的挑战。“我们正在对组织进行重构，打破了旧体系的同时还要建立一个新体系，我们要不断思考、尝试如何设定激励机制才能让一个有着近三十年历史的队伍充满着再创业的激情，才能让每一个员工都充满斗志，爱打仗、能打仗。”

人才是最大的挑战

李岩按照业务领域将其目前的工作分成两大块，一块为对现有主营业务的强化，一

块是对战略业务的支撑。对于主营业务，其主要工作诉求就是以业绩增长和组织效能提升为导向：“人力资源的主要目标就是通过提高每一个员工的单兵作战能力来提高销售业绩。聚焦于单位人力资源的产出，以此为目标，来设计所有的结构和人员，对这个目标有意义的就不断强化，没有意义的就精简掉，如此，快速地进行组织和人员的新陈代谢。”这个工作对于神州数码的人力资源而言，已经驾轻就熟，得心应手。

人力资源真正的挑战来自于新业务的要求，她清晰地看到，新业务的问题归根结底是人才的问题：“眼前最重要的事情是要围绕新业务建立人才供应链，把我们最需要的人才吸引过来。同时也让传统业务中有着积极学习意愿的年轻人加入进来。”的确，围绕着未来人才的争夺愈演愈烈，谁能在人才上先行一步就抢占了未来商机的制高点。除了参与外部的人才争夺战，她同时在内部推行了“人才活水

计划”，即搅动内部人才池，打通人才供应链，使其能够在集团范围内流动起来。此外，文化的转变也至关重要，神州数码正在重新建立一套适合技术型、创新型组织的文化，使得人才能够在这组织中更好地工作、发展，同时配以真正有效的激励制度，最终达到组织与个体共同成长的良性状态。

在人才招聘与吸引方面，李岩形容各家企业对技术性人才的争夺为“八仙过海，各显神通”，她认为招聘团队要像做销售一样把岗位“推销”出去，为提升招聘效率，激发招聘团队的潜能，李岩开始尝试用激励销售团队的方式来激励招聘团队，即改变以往年底发放奖金的形式，而是即时地根据其招聘人才的到岗进行提成。在李岩看来，这种即时的兑现更能调动其团队的积极性。与此同时，为了更好地保留人才，神州数码十分注重对关键岗位人才在试用期内的引导与帮助，其通常会为这些人才配备一对一的贴身服务，引导其熟悉公司的流程、制度，并使其更好地融入组织。这一方面显示了公司对这部分人才的关心与重视，另一方面也减少了因人才

流失所造成的资源浪费。


同时，为配合公司的战略转型，提高员工对于公司战略、变革的关注度与参与度，李岩开始在公司内部建立员工积分制度。“我们通过员工积分制，将公司所倡导的行为、理念很好地在员工中传播开来，而且随着时间的推移，员工便会自发地把这些落实到自己的日常工作中去。”当员工实践了公司倡导的行为，便会得到积分奖励，积分达到一定程度便可以兑换公司福利，如培训基金、家庭旅游计划、高端体检计划等。同时，积分制的另一层重要意义即在于其收集了员工在工作中的行为数据，并最终形成了清晰的员工个人数字画像，这对于人力资源自身的数字化转型则起着重要的助推作用。

人力资源是制度化管理与创造性管理的平衡统一

李岩认为，人力资源管理是制度化管理与创造性管理的平衡统一。很多企业都会希望做到制度化，提高人的管理的公正

性和规范性，尽量减少人治的部分，但是很难完全做到这一点。人力资源管理就是在制度化与创造性之间寻求平衡。“其实对于日常的人力资源管理工作，只要按照合适的制度、规则和方法去管理，绝大多数问题都可以得到很好解决。但是所谓战略的人力资源管理最大的魅力在于它‘创造性’管理的部分，要有对于产业变化和企业战略的深刻理解，要有对于人性的深入洞察，还要有创新的思维模式，三者缺一不可。在这部分工作中，就需要不断地突破现有管理边界尝试新东西，不断地打破旧规则建立新规则，这就需要很好把握制度化管理和创造性管理之间的分寸感，需要管理的艺术性。的确，人力资源归根结底需要关注人，当每个人都有自己的诉求、感情与风格时，这项工作就变得异常复杂。任何一个公司在设计组织架构、人力资源机制的过程就需要不断地平衡个体利益、集体利益、企业利益，不断地让这三者利益趋于统一，需要不断地去改革生产关系，释放生产力。”

生活需要调剂

虽然对于李岩来说，工作与生活早已经融为一体了，但是每当有机会从忙碌的工作中抽身出来，她还是喜欢去世界各处走一走，而且不做任何计划和安排，“我去一个国家可能只买一张机票，走到哪儿就在哪儿歇一天。”生活中的随性与工作中的严谨形成了鲜明对比。李岩认为，人与大自然一样都是能量守恒的，个体作为一个能量球也需要保持平衡与互补。她还记得早年组织大型市场活动时，每个工作环节都要事无巨细地落实到位，如嘉宾到场时间、接待安排、桌签、座次，每一环节要流畅衔接起来，“对那些重要的客户来说，接待上出一点错都会让他心情不好，这其实是十分耗神的事。”因此李岩将生活作为调剂的空间，尽量减少安排与计划以达到一种彻底放松的状态。现在她正是在这个调剂空间中不断汲取着能量，在未来人力资源管理这条道路上不断前行着。





运用“领导力的阴阳原理”设计有效的团队教练项目

扫描二维码 把文章带走



老子的《道德经》说：“道生一，一生二，二生三，三生万物。万物负阴而抱阳，冲气以为和。”所以说阴阳原理是自然规律的根本。领导力的本质就是通过激发人和团队取得好结果的能力，我们要透过现象回归本质，而万事万物的本质就是阴阳原理，领导力的阴阳原理就是学习如何按照阴阳规律去发挥作用、激发人和团队的能量并取得好的结果。同时，阴阳也是万事万物发展变化的根本。七千年前的《易经》早已阐明了这点，“易”表现着宇宙的生化过程，生生不息是自然界的本来面目，人类和大自然也是生生不息，在团队中也是这样，要相信团队自身生生不息的能量能够不断进化更新。

文 / 李维华 | 前领导力与组织发展高级总监 | 诺和诺德（中国）制药有限公司

老子的《道德经》说：“道生一，一生二，二生三，三生万物。万物负阴而抱阳，冲气以为和。”所以说阴阳原理是自然规律的根本。领导力的本质就是通过激发人和团队取得好成绩的能力，我们要透过现象回归本质，而万事万物的本质就是阴阳原理。领导力的阴阳原理就是学习如何按照阴阳规律去发挥作用、激发人和团队的能量并取得好的结果。同时，阴阳也是万事万物发展变化的根本。七千年前的《易经》早已阐明了这点，“易”表现着宇宙的生化过程，生生不息是自然界的本来面目，人类和大自然也是生生不息，在团队中也是这样，要相信团队自身生生不息的能量能够不断进化更新。

领导团队的阴阳原理

团队领导希望团队中的每个人都积极主动，有创意、有能力、有好的执行力去完成艰巨任务。领导团队的阴阳原理就是通过激发团队中的每一个人的内在能量和激情实现共同的业绩结果。好的团队表现在团队的外在战斗力和内在凝聚力上：

团队外在的战斗力指团队在业绩和行为上的表现，包括：团队成员都能够承诺共识的团队目标，创造客户价值，并且为了共同的目标敢于分享不同观点。同时，其能够相互支持合作，积极尝试新的工作方法并不断实践，形成有效流程，主动提升团队成员自身的知识、技能。

团队的凝聚力则体现其有共识的团队愿景，且能让每位成员内在的生命能量和激情焕发出来。在团队内部，成员相互信任，具有同事情谊，每个人都能主动、积极、投入，有主人翁精神，敢于创新，具有集体观念，并不断成长。

要实现这样的团队状态，就需要团队领导发挥其领导能力，依据领导力的阴阳原理同时打造团队的凝聚力和战斗力。那么，要如何打造团队的凝聚力和战斗力呢？我认为，依据领导团队的阴阳原理可将团队分为三个层级：

第一层：打造团队愿景目标

在这一层级中，团队领导的主要工作在于提升团队愿景目标的清晰度及团队成员对该愿景目标的承诺度。这里的清晰度是指，团队成员能清楚地理解团队目标、团队角色、每个成员的角色以及团队为了实现该目标所采取的方法。提升团队愿景目标的清晰度即提升成员对团队目的、目标以及绩效期望的理解程度。在我看来，成员对团队愿景目标的清晰度可从以下几个维度衡量：

- ◆ 所有人都参与共创，并十分清楚我们团队的愿景目标；
- ◆ 我们都知道客户和关键利益相关人对我们团队的期望；

- ◆ 我们知道对要达到的成果的期望；
- ◆ 我们知道如何衡量我们团队的绩效。

团队成员对团队愿景目标的承诺度则指他们相信其工作的重要性，并对高绩效工作投入的程度。承诺是通过行动和言语表现出来的对团队的奉献。成员对团队愿景目标的承诺度则可从以下几个维度来衡量：

- ◆ 所有人都认为其要为团队的成功负责；
- ◆ 我们的团队向客户和关键利益相关人表现了我们团队的奉献；
- ◆ 团队成员履行他们对团队的承诺；
- ◆ 团队成员致力于相互的成功。

第二层：打造团队的合作共赢

让多个团队成员朝着一个共同的目标一起工作就需要他们平衡地参与实践。为了有效工作，团队不仅仅要运用有效的方法来促进持续的改进，还必须最大限度地实现个人贡献和团队互动。

打造团队合作共赢的实践包括：提升团队有效运用流程、工具和程序来管理工作的程度。好的团队合作共赢实践应从以下几方面来看：

- ◆ 我们定期从客户和利益相关人那里获取反馈；

承诺团队目标
创造客户价值
为了共同的目标敢于分享不同观点
相互支持合作
积极尝试新的工作方法不断实践形成有效流程
提升团队成员自身的知识、技能



共识团队愿景
相互信任
同事情谊
主动、积极、投入
有主人翁精神
敢于创新

- ◆ 我们确定具体的行动和责任来确保达成目标；
- ◆ 我们设定有挑战性但可以实现的目标；
- ◆ 团队成员有效协调工作以实现团队目标。

提升团队合作共赢参与度则需要提升团队、发展团队内外协作关系以确保其参与、贡献的程度。好的团队合作共赢参与度可从以下几方面来看：

- ◆ 我们知道在决策中何时需要（不需要）让整个团队参与其中；
- ◆ 团队合作良好；
- ◆ 我们团队重视每个成员的不同观点；
- ◆ 我们正视并努力解决困难。

第三层：促进团队进化成长

当团队成员有能力完成任务以及有必要的自主权完成团队目标时，授权就是有意义的。这里会涉及团队能力与团队自主两个概念：团队能力指的是团队成员的胜任力以及为了达到最优化绩效所需的组织资源。团队自主指的是团队有信心、影响力和机会实现成功。

提升团队能力指优化团队获得成功所需的结构，同时提升关键能力并扩充团队资源。我们可以从以下几个维度来判断一个团队是否具有好的团队能力：

- ◆ 我们团队拥有达成目标的恰当知识、技能和经验；
- ◆ 我们有达成目标所需的各种资源；
- ◆ 我们投入时间和资源来发展我们团队成员的技能和能力；
- ◆ 我们团队有足够丰富的经验和观点来建立突破性思维。

提升团队自主程度则是指提升团队获得成功及克服困难所需的集体意愿和信心的程

度。我们可以从以下几方面来衡量一个团队是否具备良好的团队自主：

- ◆ 我们觉得必要时能自由采取行动；
- ◆ 我们团队对组织有很大的影响；
- ◆ 我们团队有自主权作决策；
- ◆ 我们团队有信心实现我们的目标。

案例分享

我曾在 2016-2017 年运用“领导力的阴阳原理”给诺和诺德某省的大区经理及地区经理团队设计过一次团队教练。当时，这个

省的业务部门面临的外部环境发生了很大的变化。同时公司内部压力也陡然增大，这导致其所有的地区经理、大区经理都有不同程度的情绪和压力，甚至地区经理出现了顶不住压力想要辞职的念头。在这个时候大区经理找到我，希望我根据他们团队的情况设计一个能够解决问题的项目。

为了对其团队现状作出更加精确的诊断，了解了他们的大致需求后，我首先对他们进行了访谈，访谈对象包括大区经理、其上下级以及同级的跨部门同事等。此后让这个团队进行测评，目的在于帮助其全方位地看清团队的现状与潜力，评估团队的战斗力和凝聚力。

测评问卷的维度与评估如下：

团队战斗力	高	团队目标和愿景非常清晰 团队管理制度和流程运转高效 团队成员拥有足够的能力和资源达成目标
	中	团队指标清晰，对“想成为什么团队”有基本共识 团队建立了管理制度和相关流程 团队成员能力基本满足团队任务需要
	低	团队指标清晰 团队没有相关管理制度或流程，或流程低效 团队成员能力不能满足团队任务需要
团队凝聚力	高	团队认同和承诺团队目标、愿景的程度高 团队协作好，有建设性互动 绝大多数团队成员能够对团队目标具有主动性并对团队决策有一定影响力 绝大多数团队对成员面对变革时愿意主动调整自己，并且不断提出新观念，尝试新想法
	中	团队认同和承诺团队目标、愿景的程度一般 团队协作一般，沟通顺畅但避免冲突 一部分团队成员会主动承担更多工作，其中几位可以影响团队的决策 一些团队成员能够积极应对变革，并偶尔尝试新方法
	低	团队认同和承诺团队目标、愿景的程度低 团队协作不佳，沟通低效 大家都不主动承担更多的工作，且不参与团队决策 很少人能灵活调整自己应对变化，不愿尝试新观点或新事物

通过测评，了解到该团队目前存在的问题，之后根据“领导力的阴阳原理”设计并实施团队教练的开启工作坊，希望该工作坊能够达到以下效果：

- √ 让大家畅所欲言，加深对彼此的了解
- √ 促进彼此的信任，拉近彼此的距离
- √ 共同看到每个人心中对团队的想法和需要
- √ 团队更能够互相倾听、理解并愿意给予支持
- √ 团队共同建立起想要的愿景和目标
- √ 团队共同承诺的行动计划，每个人都将作出改变

该工作坊为期2天，并在此后6个月内进行4-6次电话团队辅导跟进，力求通过辅导让团队能力与自主真正发生改变，并让团队合作参与的共同实践能够落实。我会在跟进过程中了解实施过程中出现的问题，让大家从中学习如何促进团队的进化与成长。

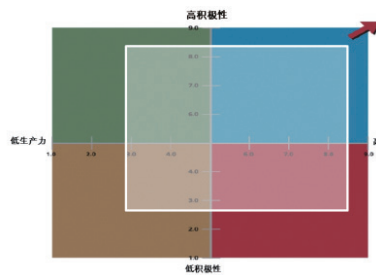
具体来看，第一天主要目的为通过提问、分享、互动，让团队成员认识到其团队现状，并让团队成员一起联结、感知、创造。同时，建立起团队共识，这里的共识包括：建立起团队教练的团队协议、建立6个月团队教练的个人目标、建立6个月团队教练的团队目标。随后对其进行3轮的团队雕塑。3轮团队雕塑分别聚焦于：团队现状、团队震荡中正在生成的未来与理想中的团队未来。我会注意在这个过程中建立起团队中个人之间的深度理解、信任和亲密，并识别每个人的关键资源，并打开他们的心智。最后通过反思、学习、共创生成其独有的团队愿景。

第二天主要回顾第一天的目标，并由教练对其团队现状进行反馈，随后给出一份团队测评报告，由团队自行对该报告进行讨论，最后经教练引导制定出团队的行动计划。在工作坊尾声鼓励团队成员互相感谢，以温暖高能量结尾。

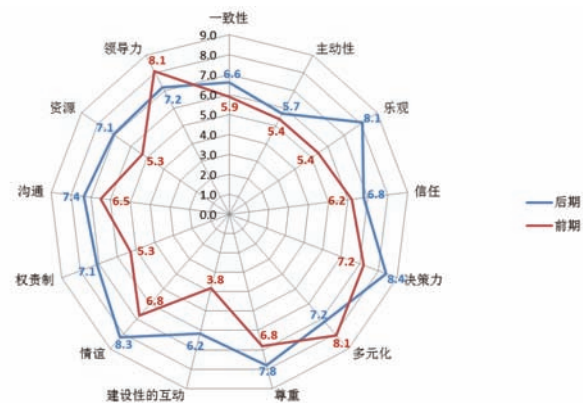
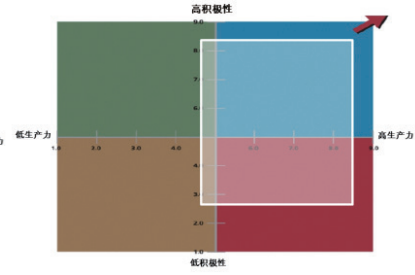
在此后的6个月内，我们会每隔一个月

团队“足印”

前：



后：



团队能力及现状前后测结果

和一个半月，与发起人一起再回顾下一次改变的关键点，并对团队现状进行复盘：什么部分已经有了？什么部分还可以再去努力？同时也会评估经理对下面的渗透力以及教练的调频。因此4-6个月可以做得很饱满且富有营养。

通过学员反馈，我们得知这个“团队教练”的项目极大地增强了其团队的凝聚力，至此，团队共同确定了远期愿景和近期目标，大家更有使命感、方向感。同时，通过阶段性回顾跟进，使其行动计划得以落地实现。团队形成了建设性沟通互动的氛围，这加深了团队成员的理解和合作，加速了团队的成长和业务的发展。除了学员反馈，我们也对该团队的能力及相关现状进行了后测，前后测的结果对比如上图。

反思与心得体会

“领导力的阴阳原理”可以设计出非常

有效的团队教练项目，帮助各级团队打造团队的凝聚力和战斗力，促进团队的不断发展。我认为，落实到具体的教练项目中，若想收到预期的教练效果，关键是为学员打造一个安全的环境，让学员在这个环境中能够放心地与教练、领导及成员进行对话，保证在这个系统中，每一件事情都是透明的，使其看到彼此在过程中发生的改变。其次，教练应与所教练的团队“共舞”，并在事先与需求发起者进行充分的沟通，得到其支持。这是管理利益相关方的过程，也是建立信任的过程。同时，教练应始终保持中立，不带判断地成为一个“容器”，帮助团队成长。最后，对于教练工具、内容和环境（包括物理环境与教练环境）的运用与选择也很重要，学习教练的人应在实践中不断练习，以增加自己对于各种工具的掌握程度并提升教练水平。HR

组织设计

——调整生产关系，促进生产力发展

扫描二维码 把文章带走



倘若将本文观点做个提炼，那么将是政治经济学上的一句老话：生产力决定生产关系，生产关系影响生产力。这句话正是组织设计的本质。

对组织而言，生产力的各要素（劳动者、劳动对象、劳动资料）共同创造了公司的价值，并在价值创造的过程中，形成了各种生产关系（公司所有权、人们的地位相互关系、分配关系及消费关系）。组织设计是生产关系中重要的一部分，公司核心价值创造链条和主流程的变迁决定了组织设计的调整。

文 / 顾进山 | 人力资源总经理 | TCL 电子控股有限公司

▶ 从英国工业革命谈起

政治经济学中的“生产关系影响生产力”听起来实在是太过晦涩，因此我们先从18世纪60年代开始的英国工业革命谈起。

工业革命为何率先兴起于英国？对这个问题，各界研究者都提供了不少观点和论证，其中一个理由如下：因为英国首先解决了“生产资料归谁所有”的问题，即私有制。在生产资料相等的情况下，英国通过私有制的生产关系极大地激发了社会的能量。企业亦是。每家企业都是一个小型社会，企业的生产关系也能够反作用于它的生产力，从而创造出更大的商业价值。

前段时间，和十几位江苏小企业主晚餐，他们专门组团来广东大企业学习交流，席间讨论到：“为什么江苏几乎没有一家国际化的本土企业，而广东几乎各行业都有国际化

的本土大型企业？”我们做了现场调查，结果是现场的企业主占有股份都在90%以上，且大部分都在100%，而广东的国际化本土企业中，创始人或CEO占据的股份基本上都小于20%。从中我们也能悟到生产关系对生产力的一些影响。

生产关系的三部分要素（生产资料归谁所有、人们的地位相互关系、分配关系及消费关系）在企业中的体现分别是：公司治理（所有权、管制）、组织设计（流程、职责、授权）以及价值评价与分配（考核与激励）。以上两个小故事仅能证明公司治理（所有权、管制）对价值创造（生产力）的影响，因此只能算作本文的引子，然而其背后的逻辑是相通的——生产关系影响生产力。

▶ 组织设计与生产力

组织设计与企业的业务发展、所处阶段、

利益创收等具有紧密的关联，并且应依据公司核心价值创造的流程和方式进行设计。

所谓“核心价值创造的流程和方式”，主要回答的是以下两个问题：①谁创造价值？在企业的不同阶段，价值创造的主体会发生相应的变化；②如何创造价值？在企业中即意味着商业模式，其是对价值创造的主流程的构建，同时会随企业发展的不同阶段而变化。并组织设计的核心部分，包括分工（角色定位）与授权（考核激励）。

▶ 价值创造与组织设计变迁史

我们以TCL价值创造与组织设计的变迁史为例，来进一步说明组织设计与价值创造的紧密关联。该变迁史可以分为4个阶段：①制造为王，1992年-1997年；②渠道为王，1997年-2008年；③产品/营销为王，

2008年-2013年；④由产品/营销向用户为中心转型，2013年-今。

◆ 阶段1：制造为王

TCL成立于1981年。直到1997年以前，其所处的都是一个物质相对缺乏的时代。其价值创造的方式是：产能+质量，即后台驱动，以扩大产能为主的驱动方式。因此，其他职能或部门的重要性并不显著，在组织里的地位也因此屈居于某个部门而已。在组织设计中，采取的是“大后台+小前台”的设计逻辑，先有工厂（后台），后有研发、销售（前台）等。

◆ 阶段2：渠道为王

而在2008年之前，准确讲是1997年至2003年，由于改革开放，大量外资企业进入到中国，使得产能逐渐过剩，价值创造的方式也在悄然发生变化，尽管工厂仍然在继续产生价值，但成本及营销成为了各家企业关注的重点，于是价值创造的方式由原来的“产能+质量”变更为：产能/质量+销售能力，即前台驱动。在这样的背景下，企业内的销售大佬拥有了话语权，价值创造依赖于成熟后台+前台能力/拓展（国际化）；同时，为了协调后台与前台的关系，事业部便应运而生。

◆ 阶段3：产品/营销为王

2010年左右，随着社会的产能与营销渠道的充分发展，消费者已经拥有了足够的信息和产品进行选择，因而产品竞争的制胜关键点就在于差异化的创新。在此阶段，TCL在电视制造的成本和品质方面已达到了全球第一阵营的水平。我们将重心放到产品与技术创新，价值创造的方式也顺势变更为：产品+营销，组织设计亦随之调整，建立起新的中台组织：产品事业部，逐步建立与强化产品经理的能力与产品运作机制。

◆ 阶段4：由产品/营销向用户为中心转型

如今，我们在组织设计时会变得更加迷茫——为何市场上会存在那么多组织设计的形态和方式？其原因在于，我们价值创造的方式发生了多元化的改变。“产品+营销”的价值创造方式仍得以保留，但“以用户为中心”的价值创造方式成为了显著的趋势。

以TCL为例，我们逐渐意识到，除了原来的硬件产品外，公司拥有的上亿用户也是价值创造的来源，因此，我们价值创造的方式发生了变化：①主体转移，产品/营销向用户为中心转型；②产品形态，单一产品到多产品链接（个人、家庭、社区），从硬件到

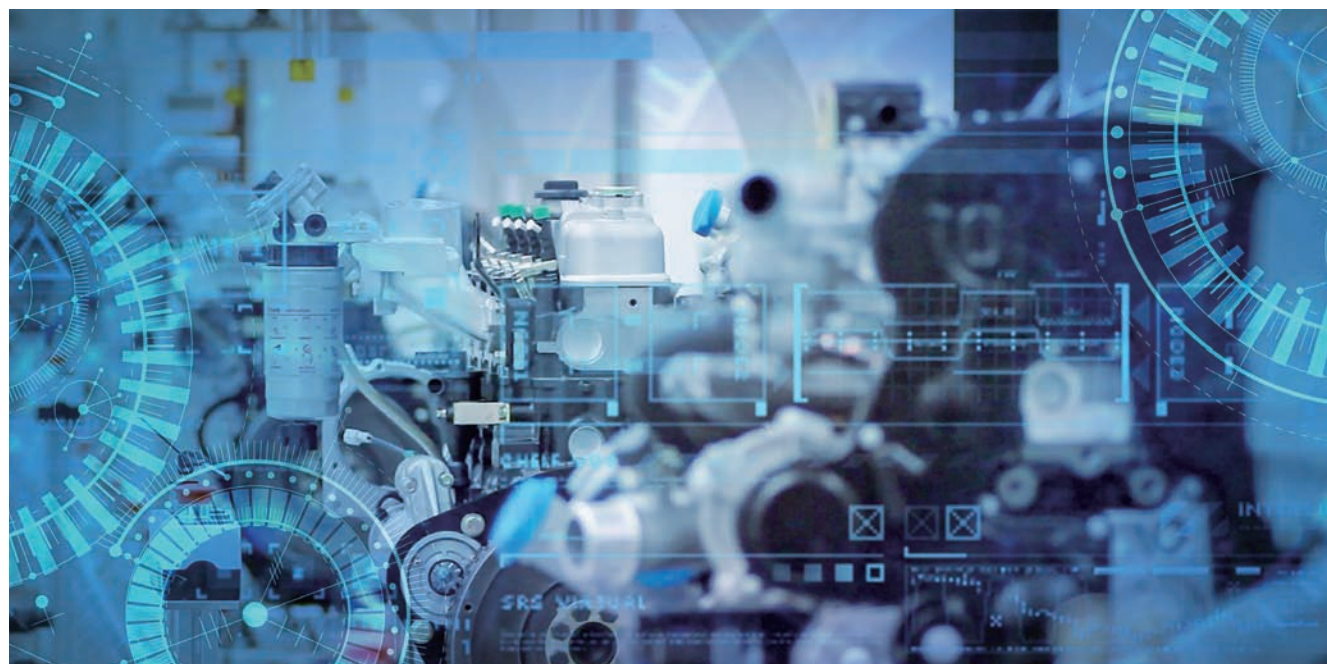
软件、硬件、内容一体；③全球化，包括用户、营销、产品、供应链运营、用户运营的全球化。

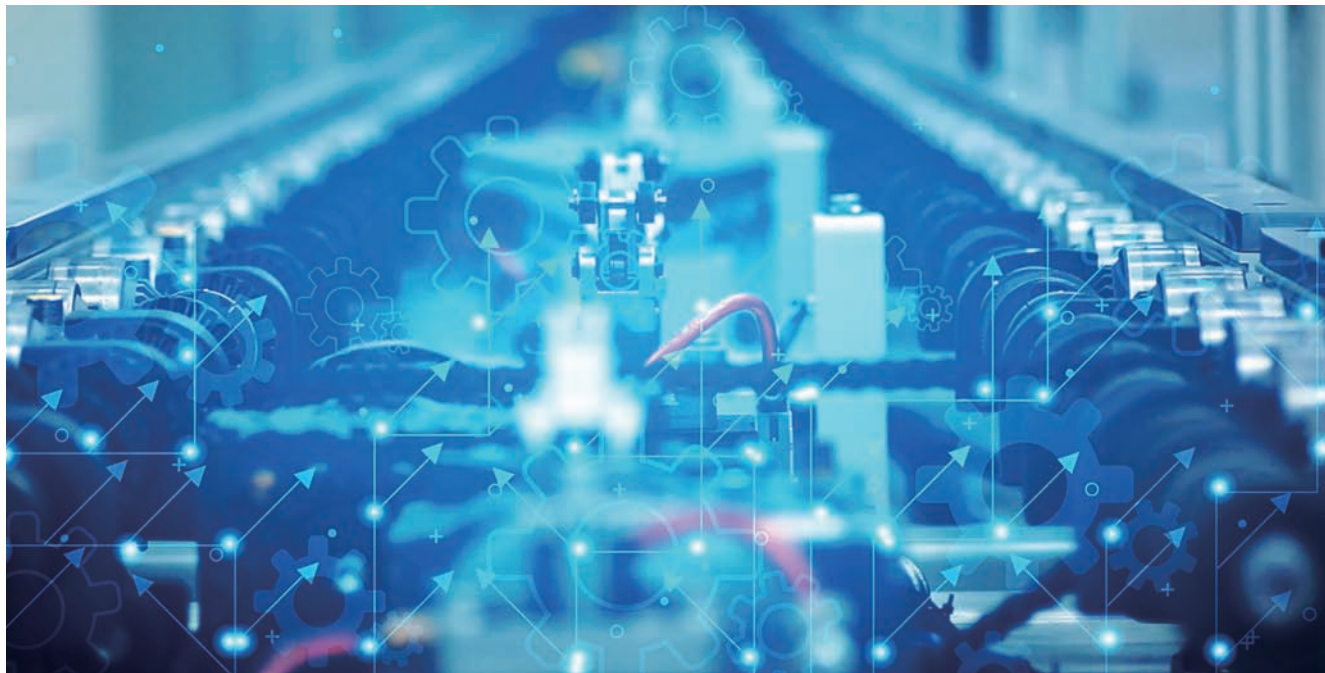
与此对应，公司对组织架构做了较大的调整与设计，将终端品牌业务整合在一起，除了产品事业部之外，还建立了全球营销、产品与相应的技术平台组织，建立内容规划与运营一体化的组织。同时，更加关注跨企业的生态合作，例如业务联盟、参股、投资、引入战略投资。

TCL“小齿轮”

当企业发展到足够大的规模，矩阵制往往成为必然的选择，但我们不能单纯依靠“大组织”去解决企业面临的所有问题，需要建立更多更加灵活、敏捷的“小组织”。TCL“小齿轮”是我们的解决之道。为解决一类或一个问题/完成一个目标而建立的跨职能、跨组织的合作团体，隐性组织显性化。

“小齿轮”已经成为TCL内部非常重要的一种组织关系和文化。凡是遇到跨职能/组织、重薪酬的工作任务，我们便会成立一个“小齿轮”。“小齿轮”遵循ARCI的原则：A意味着当责者，是需要率先被确定下来并推动大组织内部的角色，R意味着负责者，C





意味着顾问，I 意味着知情者。当责者与负责者组成运作实体；顾问与知情者则构成支持系统，其中，顾问与运作实体将进行双向沟通，而知情者只需要单方面获知信息即可。

以 TCL 在海外各个国家的业务为例。海外分支机构往往很难调动 TCL 全球庞大组织里的各个部门和资源去支持该地区的业务。基于此，我们便成立了国家业务的“小齿轮”，由产品经理及当地的负责人共同承担当责者的角色，由计划、推广、财务、客服、区域产品规划、研发、供应链、商务等各自派人担任负责者，形成一个隐性组织，共担结果，共享利益。

除了相对正式的“小齿轮”之外，还会存在部分由员工自发组建的不以激励为核心的非正式“小齿轮”。以 HR 为例，我们积累了大量的数据，但却没有深入地发挥每个数据的价值，于是 SSC 员工关系的负责人自发地组建了一支团队，共同发掘、提炼数据背后的应用机会和场景，最终赢得了公司内部创新大赛奖项。

组织设计与变革

有个从事电子烟的创业朋友，他学习了

互联网行业“大中台 + 小前端”的组织设计后，觉得颇有道理，想将这套模式应用于自己的企业，却发现并不可行，和我交流时我问道：“你想要进行组织变革，是公司核心价值创造的方式产生了变化吗？”他说，大体上没什么变化，只是规模扩大了。于是我建议他不要变更组织架构，而是专注于解决内部能力的提升。

互联网行业之所以做“大中台 + 小前端”，主要原因在于互联网行业大多经营的是平台化业务。互联网公司的本质是平台化的公司，它们的产品是平台化的产品。因此，对于其他行业而言，互联网公司的组织设计模式只能参考，不能盲目照搬。组织设计并没有最好的方式，所谓最好的方式就是适应当下的核心价值创造的流程。

经过这么多年的探索和经验教训的总结，我们的感觉是，组织设计理论讲起来容易，方法工具也并不复杂，但要做成功却十分困难。为什么呢？一是需要企业的领导者洞悉行业不同阶段、企业发展的不同阶段核心价值创造的变迁，需要我们对行业运作与企业发展规律有所洞察；二是需要在新的阶段，打破我们过去成功的经验、模式与思维习惯。在 TCL，变革创新的“鹰”文化，已

经成为公司文化的核心内涵之一。我们经历过几次重大的组织变革，均是因生产力（价值创造的方式）的变化而起，并体现在生产关系（组织设计）的调整上。例如，制造为王（1992年 -1997年）向渠道为王（1997年 -2008年）转型时，我们进行了经营体制的变革；渠道为王（1997年 -2008年）向产品 / 营销为王（2008年 -2013年）转型时，我们进行了“鹰之重生”的组织变革，建立了全球的发展架构等等。在最近一轮的变革活动中，李东生董事长提出了：①改变经营观念；②优化组织流程；③创新商业模式；④清除发展障碍的主题，其中第二、第三条都直接涉及到对组织的调整与重新设计。

今天，我们生活在价值创造多元化且不断变迁的时代里，对战略经营的洞察将变得更加困难。但是，作为人力资源的从业者，倘若我们想在战略层面发挥自己的价值，就必须成为业务的伙伴，洞察公司核心价值创造的变迁和趋势，通过组织设计来调整生产关系，并促成更高价值的创造。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。

百度 | 一只熊带给员工的激励关怀



百胜中国的 SSC 能教给你什么？



博世的学习氛围是这样营造的



不学点套路，怎么和年轻人沟通？



东软集团股份有限公司人力资源总监宋清君：带着好奇心，探求未知人生



辉瑞 | 大数据在离职分析中的应用尝试



联想集团全球人力资源高级副总裁高岚：在寻求突破的路上遇见更好的自己



强生如何进行关键人才的离职预测？



如何搭建并应用 SSC 能力素质模型？



唯品会 | 员工综合福利体系





文化锋声

星座，为什么“准”？

转载自“领导力语法”公众号

文 / 风里_李峰

扫描二维码 把文章带走



▶ Forer 实验

先说一个经典的心理学实验，1948年，一位美国心理学家，叫Forer的，他做了一个实验。他装模作样地给他的学生发性格问卷，样本不大，39个学生……这些学生们填写问卷之后，他收上来。隔了一周，他号称：每个人的性格测评结果出来了。然后每个学生都收到了自己的性格测评报告。其实，Forer给每个人的报告，都是一样的，报告内容，完全是从星座杂志上拼凑的。报告内容如下：

你的个性分析结果

你迫切需要他人的喜爱和尊重。你有自我批评的倾向。你拥有巨大潜能尚未发挥出来。虽然你有性格弱点，但你有能力避免这些弱点给你造成问题。你的性生活给你造成一定的困扰。外表自律，内心忧虑。有时你犹豫不决。你希望生活有些变化却不得不循规蹈矩。你是个有独立思考的人，除非有事实依据，你不轻易受他人影响。你发现过多向人袒露内心并不明智。有时你外向、友善、合群，有时你内向、戒备、矜持。你的某些理想并不现实。稳定感是你主要人生愿望之一。

这些学生们看了以后，Forer让他们评价一下这个报告准不准，0-5打分，0分表示一点儿也不准，5分表示非常准。结果：学生的平均打分是4.3分。

这个实验说明什么呢？

有位聪明的美女说：“所有说的这些东西都是每一个人的共性。”我完全同意。

那么，大家对今天的话题：星座为什么准？有答案了吧？

▶ 拿共性当个性

当各种算命的人，用某些人类的共性作为对你的判断，好多人会觉得挺准的，于是，很多人信星座、信血型、信生辰八字……

美国有个表演艺术家叫Barnum，他经常给人算命，逗人玩，大家都觉得准。他的经典句型就是说一些共性的东西，听起来是针对个人的。例如：“你在13到15岁之间经历过一个人生重大转折”。

OK，今天说的这个现象，被称作Forer效应，或者Barnum效应。意思是，人们觉得算命准，是因为算命算出来的共性被当成个性了。

知道这个现象，我们是不是可以少信一些邪呢？

心理学的很多实验，是经不住重复的。这个实验却经受了重复验证，而且在中国人群中也得到了跟美国人一样的结果。直到21世纪，心理学家还在重新研究这个现象。





同一个心理学实验，不同人得出的结论不同。做这个实验的 Forer 本人，对实验结果的分析现在看来非常肤浅，他说：这个实验说明人太容易骗了。后来的学者们加深了对这个实验的认识，并进一步研究什么因素让人迷信或者轻信。结论是：权威人物、操作过程（例如，问个人出生年月日时辰等个人信息）、人傻，这三个因素导致行骗成功。还有就是，以说好听的为主，同时稍稍说点不好听的算命方式更容易让人信。

▶ 邪教领袖连自己都骗？

还有一点很有趣：当一直被好评如潮之后，一些算命的人连自己都觉得自己真的有这个能力。当他们真的相信自己的超能力或者某个技术的时候，他们给人的感觉更加可信和权威。正所谓：想骗别人，先骗自己。哈哈！某些邪教领袖就是这样吧？毕竟，邪教领袖也是人，也有人类的弱点。例子不胜枚举：美国著名邪教领袖、音乐教授 Marshall Applewhite 号召信徒用自杀获得新生，他自己也自杀。看来他是真信自己开创的邪教。当然也有些邪教领袖是骗子。

所以，一个拿着一个软件、一个风水罗

盘、一个复杂仪器、一本奇书（例如《易经》）的笃信此道的人，会有很多信徒……不多说了，再说得罪人。

人类绝对不缺迷信的对象，各民族都找到了好多：星相学是西方人的发明；我们祖先也很会玩：把乌龟壳放在火上烧一烧，裂纹能够预见未来。迷信是有心理基础的。有人说，人们喜欢受骗。的确，人们喜欢掌控感（sense of control），这就是无意识地主动受骗。自我暗示以及安慰剂，有时其实是一种有好处的“欺骗”。

我遇到很多专业人士，很多信星座、血型、笔迹分析，其中还有人力资源管理者。智商高、情商也高的人心里虽然不信，但是会聊天的他们拿星座破冰。智商低的人真信。HR

作者简介

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

本文仅代表作者个人观点，与平台立场无关。

人类绝对不缺迷信的对象，各民族都找到了好多：星相学是西方人的发明；我们祖先也很会玩：把乌龟壳放在火上烧一烧，裂纹能够预见未来。迷信是有心理基础的。有人说，人们喜欢受骗。



组织发展

变革管理：常见问题与解答 (FAQ)

文 / Naomi Stanford

扫描二维码 把文章带走



我与同事们一直致力于变革管理——引入结构化的变革管理方法,发展变革管理代理人,促进相关网站的培训与设计等。

在推动变革管理的过程中,我遇到很多各方人士反复提出的问题,因此我正将其汇总在一起以制作成一个 FAQ 常见问题解答的网页。这看上去好像很简单,但是在实施过程中,我发现要做好一个“常见问题与解答”的网页并不像我想象的那么简单,人们似乎根本不需要这样的网页(一个关于撰写 FAQ 的网站¹建议不到万不得已的情况不要开发 FAQ 页面,而 <https://www.plainlanguage.gov/guidelines/web/avoid-faqs/> 则认为应避免使用 FAQ 页面)。

不难发现,很多关于 FAQ 设计的信息都相当一致,这不仅为“常见问题与解答”的页面布局提供了相关建议(比如 *10 Tips For Creating a Killer FAQ Page*² 这篇文章建议 FAQ 页面要通过图片等视觉化的方式来传达信息,通过加粗标题和问题的方式使得页面便于用户浏览),也为如何让 FAQ 页面在用户使用过程中发挥作用提供了建议

(*How a FAQ Page Can Save Your Law Firm Time and Bring in Business*³ 这篇文章认为,企业应该为常见问题提供深思熟虑的答案,尝试给用户留下良好的印象,并与最终可能成为企业客户的人建立关系)。

E-consultancy⁴ 对 FAQ 页面布局提出了五大很具代表性的建议,并且每个建议都举了一个非常好的例子加以说明,这五大建议分别是:

- 视觉化呈现
- 正确分类
- 引导用户寻求更多信息
- 关注客户
- 有个性

Kayako⁵ 通过搜索栏图示方式指出搜索与“常见问题”之间的关系。它从为用户提供支持的角度为 FAQ 页面的设计提出了 5 大技巧(同时每个技巧都举了一个很好的例子来说明)。Kayako 的最后一段话如此说

道:“为极度缺乏耐心的客户而设计……努力构建一个更直观、更易读的 FAQ 页面,带来的效果立竿见影。”

在收集了这些关于 FAQ 网页设计的信息与建议后,我准备发布自己所收集的关于“变革管理”的 11 个常见问题。这些问题都是人们常问到的。我将通过对问题进行分类并给出建议的方式,确保答案简洁明了,并通过链接指引的方式为读者提供更为详细的信息。

人与变革

1. 人们真的抗拒变革吗? 在我看来答案是否定的。其实,人们乐于接受那些自己选择的改变。想想你的生活和那些你自己选择改变的事情,你是不是享受其变?有些改变可能并不是你自己所选的,但你也逐渐适应。欲知如何提升人们的变革信心,请阅读“人们为什么抗拒变革”: <https://peopledevelopmentmagazine.com/2019/05/27/people-resist-change/>

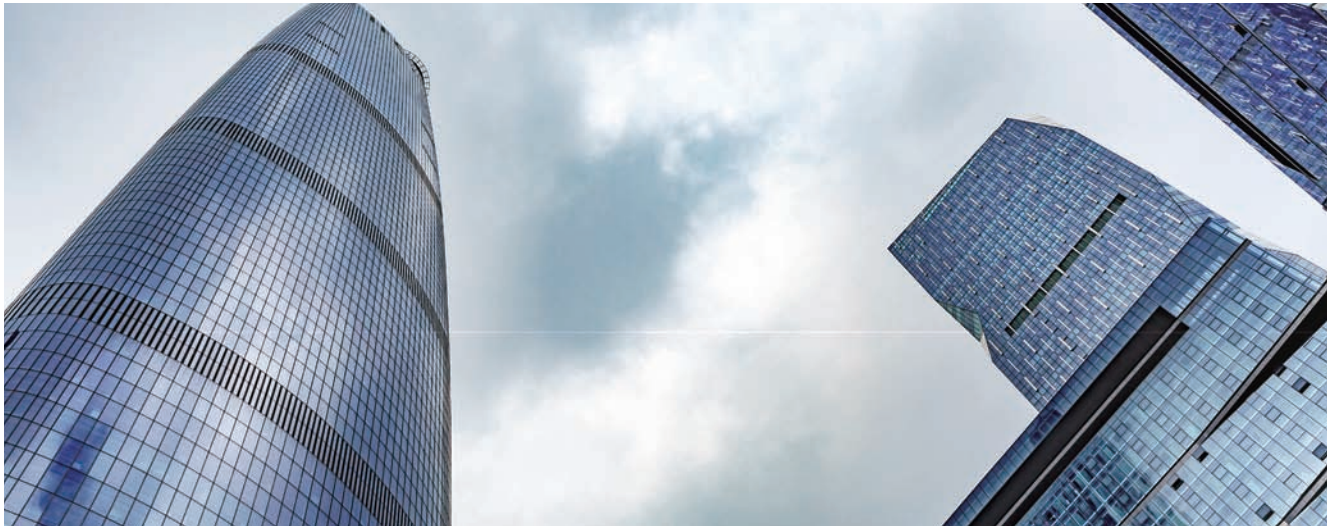
¹<https://www.socialmediatoday.com/content/10-tips-creating-killer-faq-page>

²<https://www.socialmediatoday.com/content/10-tips-creating-killer-faq-page>

³<https://www.lawtechnologytoday.org/2016/05/faq-page-can-save-law-firm-time-bring-business/>

⁴<https://econsultancy.com/five-tips-for-creating-a-successful-faq-page/>

⁵<https://www.kayako.com/blog/faq-page-design/>



2. 真的存在“变革过载”吗? 是的, 短时间内发生太多的变化, 可能会导致压力和倦怠。《哈佛商业评论》有一篇很好的文章《过多的项目》⁶, 其中有一个测试, 用于评估是否同时进行的项目太多。在我现在就职的公司, 参加过测验的人完全同意自己手中项目太多。如何确定优先次序以减少数量也是一大挑战。

3. 如何成为一名合格的变革管理者? 有各种资格认证方式可供选择。例如, 变革管理研究所 (CMI)⁷ 提供 3 个级别的认证。国际项目管理联盟 (APMG) 是与 CMI⁸ 合作开发的。英国电脑协会 (BCS) 也提供了相关课程⁹。出于好奇, 我看了一些业务变革经理的工作要求, 奇怪的是其中没有一个对申请人在变革管理方面获得认证有要求, 我也不明白为什么会这样。

变革管理过程

4. 管理有计划的变革与无计划的变革一样吗? 既是也不是。通常情况下, 有计划的变革是通过一套方案来实施的——具体请参阅昆士兰政府提供的关于计划式变革的优秀工作手册: http://www.nrm.wa.gov.au/media/10528/change_management_plan_workbook_and_template.pdf

无计划的变革一般十分紧急。但无论是有计划的变革还是无计划的变革, 人们都要做好准备接受变革所带来的损失和收益。正如两位研究人员指出的那样, “能够应对紧急变化尤为重要, 因为紧急变化为应对不可预测的环境发展提供了所需的灵活性和机敏性。”¹⁰

研究人员认为, 我们需要一种新的思维方式探讨企业的变革: 将有计划的变革和无计划的紧急变革相结合, 并涵盖人们在不断变化的环境中对某种稳定性的需求。

5. 变革管理是否只关乎行为和情感?

既是也不是, 这取决于变革。在有计划的变革中有一个项目计划, 这个项目计划规定了如何从 A 变成 B (通过变革流程、系统、组织结构或工作角色)。同时这个计划还“概述了通过哪些步骤以帮助受影响的个人适应新的改变 (例如, 人们从履行 A 职能过渡到履行 B 职能)”。详情请参阅 Prosci 的博客: <https://www.prosci.com/resources/articles/change-management-definition>

没有项目计划的紧急变革需要培养个人和组织适应变化的能力, 这些能力包括恢复力、好奇心、适应性和活力 (见《组织变革管理》¹¹)。与有计划的变革过程相比, 它还需要了解领导力在紧急情况下的不同作用 (参见 Gervase Bushe & Robert Marshak 所著的《领导突发变革》¹²)。

6. 是否需要变革管理策略? 需要。对于有计划的变革, 如果您希望组织变革的领导使用类似的概念、语言和方法来推动变革,

⁶<https://hbr.org/2018/09/too-many-projects>

⁷<https://www.change-management-institute.com/three-levels>

⁸<https://apmg-international.com/product/change-management>

⁹<https://www2.bcs.org/certifications/ba/business-change-foundation-certificate>

¹⁰http://eprints.lse.ac.uk/29866/1/_libfile_REPOSITORY_Content_Garcia-Lorenzo,%20L_Between%20planned_Garcia-Lorenzo_Between%20planned_2014.pdf

¹¹<https://pdfs.semanticscholar.org/ece4/cce0b626aea87504819f3c1918ff5304b7ee.pdf>

¹²http://www.dialogicod.net/articles/Leadership_Dialogic_Mindset.pdf

那么管理策略也需要进行变革（见《关于建立组织变革管理职能和战略的白皮书》¹³）。对于紧急变革而言，很难制定变革战略，因此需要具有“感知和响应”能力¹⁴。

7. 变革管理是否涉及组织设计和开发？

是的。如果你（像我一样）认为变革和变革管理都涉及到一定的设计和开发。

▶ 变革管理的成效

8. 变革努力是否会白费？ 不会。这是人们常问的问题。具体请阅读马克·休斯关于这个话题的一篇文章：<https://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/14697017.2011.630506>

9. 是什么促使变革生效？ 这个问题并没有那么容易回答。根据我的经验，要想稳步推进有计划的变革和无计划的紧急变革，人们要对稳定 / 变化的紧张局势了然于心，并对正在发生的一切有正确清晰的认识。麦肯锡 (McKinsey) 2017 年发表的一篇文章¹⁵ 对

有计划的变革提出了一些看法，将所有权和承诺列为最重要的因素。乍看之下，似乎促使计划内变革成功的因素也有助于有效推动紧急变革。

10. 如何衡量计划内变革管理所带来的成效？ 我不知道如何回答这个问题。这也是我正在研究的一个问题，因为有必要对投资回报率有所了解。¹⁶

▶ 变革管理和人力资源

11. 人力资源部的人应该是变革管理者吗？ 处理、管理或领导变革是人力资源从业者工作的重要部分，因为组织变革是常态。

虽然没有单一的变革模式，也没有单一有效的变革管理解决方案，但专业人员需要确保他们具备推动有效变革的专业技能和知识。人力资源管理协会 (SHRM) 和英国特许人事和发展协会 (CIPD) 提出的“人力资源能力图”已经将有效实现变革能力提升为所有

专业人员的“核心”知识领域。

总而言之，变革管理是组织中的每个人都应该熟练掌握的能力。了解有关它的一些常见问题的答案是进行有效变革管理的第一步。HR

作者简介

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

本文仅代表作者个人观点，与平台立场无关。



¹³<https://www.projectsmart.co.uk/white-papers/strategy-for-change-management.pdf>
¹⁴<https://www.solutionsiq.com/resource/blog-post/sense-and-respond-agility-organizational-capability/>
¹⁵<https://www.mckinsey.com/business-functions/operations/our-insights/secrets-of-successful-change-implementation>
¹⁶<https://www.tandfonline.com/doi/full/10.1080/23311975.2017.1338330>



两海学记

科创领导力（启篇）

文 / 李海俊 (Edward Lee)

扫描二维码 把文章带走



从大局事件来看，有中美贸易战的大国博弈、人工智能的攻艰迷途、香港的暴动骚乱、网游世界的痴迷疯癫，还有今年饱受水灾痛苦的人们。在被锁定在商业场景的这些年里，领导力绽放了光彩，但将领导力扩展开来，我们是否需要思考到底什么样的领导力，能够更广泛地帮助到处于不同逆境下的人们。

2015年3月，李克强总理在政府工作报告中首次提出“互联网+”行动计划。被互联网“加”了四年的社会形态，是年轻一代生活在一个比他们大十岁的人难以理解的世界，互联网使中国社会圈层化比历史任何时期都来得复杂，而且又是全世界最为复杂的集群。我们的工作与生活的相当一部分，都在微信和“BATJ”间打转，由于各个圈层的相对独立性，其价值观同时严重分化，人与人“鸡同鸭讲”的情况越来越多，甚至也经常发生在父母孩子之间、夫妻之间、朋友之间。那么，曾经是倚天屠龙、号令江湖而谁敢不从的领导力，现在仿佛是一把难以拔出的剑。知识爆炸导致信息量过载，权威平民化，群体意识形态与信仰差异化、细分化，领导力之剑该指向何方呢？

我们关注到李克强总理于7月下旬考察上海的主要行程，我们发现五项内容中除了一项政治工作，二项涉外金融工作，剩下三项均与科创有关。政治与金融工作在此略过，就科创而言，他强调了高端装备的国际化竞争、人工智能与大数据。这些工作与解决篇

首诸多问题都息息相关。我想，总理在这些年，已给出了一种国家顶层的领导力——科创领导力，是由众创来推动的科创领导力，科创不再是深宫大院内的事，不再是闭门造车的事，它首先要有整体权威的指导与规划，但同时需要业务场景的关键人员参与进来，哪怕是一个水电工或垃圾分类的保洁员。总理说：大数据反映民意，人民是本，大数据要发挥政府为人民服务的作用。我想，在应对社会圈层化的问题上，大数据同样反映出圈层的意识形态、状况、诉求与行为，有宏观与微观的全面认知，决策才能因地制宜并实时修正，避免决策体系“一拍脑袋、二拍屁股、三拍大腿”的不作为和乱作为现象。从过去几年科创蓬勃发展的势头来看，科创显然已成为由国家驱动、倡导和鼓励，由金融资本、社会资源集聚来共同推动的领导力体系，就像中国制造2025一样，成为中国的领导力品牌。很幸运，虽然互联网商业目前还被巨头割据，但我们得以拥抱这份科创领导力，相信它必然会改变目前的垄断局面，比如工业互联网产业的联盟的出现与发展。所以，我们要好好地分享这种领导力，实践这种领导力，并共同发展这种领导力。

对领导力典型场景的理解是：领导者通过天生及后天训练的领导能力 (Leadership Capability & Brand)，根据自身的领导目的或组织要求，结合实时环境，特别是被领导者的特点与诉求，展开领导行为：这包括影响、感染、说服、推动、还有直接指挥行动。仿

佛这些与科技并没什么关系。但在历史长河中，其实科学一直是领导力的奠基者，科学的进步是领导力发展的助推者与托付者。处于特定时间的人们必然深受这个时代科学原理的影响，并直接构成了我们人生哲学的一部分，根深蒂固而不可动摇。就神经科学而言，MIT 管理学院曾经针对高管推出基于神经科学的领导力课程，帮助管理者看清楚自己惯性思维的神经通路，以及如何通过身-心-脑的关系、环境、文化来一步步促成变革的发生。澳洲的西太银行：自2012年开始，利用基于神经科学的领导力培训——“Mind Over Matters”，成功完成了涉及12000名员工的文化变革项目。著名的情商领导力，其生理学基础是对杏仁体的发现与研究，我们称之为情感大脑 (Amygdala Emotional Brain)，它会对大脑新皮层 (Neocortex - Thinking Brain) 即思维大脑发挥指令，既然大脑确有这样一个器官在管理我们的情感，那么就发展出一套体系来训练，来培训它，而世界广泛的认可与实践证实了它的成功。近年我国科创的迅猛发展，又同时给了我们很多不约而同的启迪，使我们聚焦到科创赋予领导力新的内涵的焦点上来。

所谓斗转星移，今日科技纷呈时，不知未来已然而至。我们的科技已进入后常规时代科学时代 (Science for the "Post-Normal Age")，正探讨更为宏观和微观的世界，比如宇宙时空及量子世界的物质形态及运作原理，科学证明在特别宏观或微观世界中，牛

顿力学与爱因斯坦相对论的失效，这些我们以前无法探究世界存在的恒远性、离散下的稳健性、混沌下的有序性的矛盾统一机理，再次给予领导力发展震撼的、颠覆性的启迪，触发我们与时俱进，探索新的组织形态和与之匹配的领导力体系，它的特别之处在于，这与以前的体系不是完全的继承与发扬的关系，从核心上来说推倒重来的关系，只是在应该层面，我们还可以借助于传统领导力的诸多习惯的方法。无独有偶，普林斯顿（Princeton）大学也发布了《科技世界的领导能力》的公开课，其第一课就提到：科技进步使得原来的精英政治被打破，2%的人领导98%的人的时代已经过去；现在是每个人都发挥主观能动性，去创造和引领时代，不要再相信“不能这样做，不能那样做”的陈词滥调。是啊，相当的人或许不太愿意接受这个世界太快的改变，但又不得不在时代前进的潮流下接受与顺应改变。科技虽有国度，发展亦不均衡，但总体来说，科技更快地改变世界，改变这个世界的运作方式，改变人们理解世界的方式，以及改变人本身这个物种的趋势是不可逆的。

科创领导力对我们来说非常重要，因为它有着巨大的用武之地。由于科创的兴起，各种大赛风起云涌，比如上海眼下正进行得如火如荼的一赛三评——2019年“创客中国”中小企业创新创业大赛、阿里巴巴全球诸神之战创客大赛、上海市最具投资潜力50佳创业企业评选科创大赛，这些参赛的团队都十分年轻，90后占了相当大的比例，他们很有创意也有激情，可贵的是富有拼搏精神，希望出人头地；但资历有限，在团队协同、商业呈现、情商沟通、洞察力方面都需要好的导师与领导者悉心培育，相比大学与政府组织的民非组织的导师团而言，这些团队对于高屋建瓴的指导缺乏感兴趣，对正统呆板的教课书式指导也不甚欢喜，他们渴望拥有经验资深、但心态与思维呈现非常年轻态的领导者或导师，并且在必要的时候能够并肩到一线作战。还有，他们希望领导者们同



样能够讲得出科创的ABC（A指AI、B指BIGDATA、C指CLOUD云）；能够拥有行业或商业的洞察力，比如对于影视拍摄地与旅游的融合出新的商业生态的理解、芯片制造良率提升的工业机理等等。不懂科创，已难以有效领导一个创新团队或组织，当一个社会都在被科创驱动的时候，我们必须一只脚踏在人性的船上，而另一只脚需要踏在科创的船上。我们相信“知己者与领航者的二位一体、领导者与被领导者的二位一体”，曾经的大师们需要“道士下山”，融入团队工作的一线，奔向领域深耕的前线，尽管不需要学习那么深奥的技术细节，但需要了解他所需要领导的这个科创组织或团队，是基于怎样的根深蒂固的思维逻辑。当然在思维这个词已被滥用的今天，他们的痛苦、迷茫，甚至挣扎，快乐、兴奋与期许到底是什么。

由众创推动科创下的中国，从对科创的质疑、担忧，到尝试、迷茫，再到今天的积极参与和全力以赴，在这条大路上，科创领导力大有可为：一是领导力发展从来离不开科学发展的基石，它从科学的发展中获得启迪与灵感，并且努力保持与科学真理的发展

同步，我们必须去静心看看今天的科技发展；二是科创的团队寥若星辰，需要大量优秀的领导者通过自身的突破转型来对他们进行辅导、培育和引领。

启航吧，让我们升起一面科创领导力的大旗，相信在我们对它赋能的同时，也是当今领导者们、大师们与时俱进的必选之路。华为做了一个云平台，起了一个有趣的名字，叫“ROMA（罗马）”，他们自信地定义为“条条大道通罗马”，上了他们的“云”就是上了通往罗马的大道。我想，通达罗马是个美好的愿望，大道是上了，但更重要是选择正确的方向并且实现它，这一路上，科创的领导力与领导者是“云”之上的核心与灵魂。HR

作者简介

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

本文仅代表作者个人观点，与平台立场无关。



《延展：释放有限资源的无限潜能》

外文书名 / *Stretch: Unlock the Power of Less - and Achieve More Than You Ever Imagined*

作者 / [美] 斯科特·索南沙因 (Scott Sonenshein)

译者 / 全琳

+ 作者简介

斯科特·索南沙因 (Scott Sonenshein)，美国莱斯大学管理学亨利·加德纳·西蒙兹讲席教授，他获奖的科研项目、教学方法、咨询服务已经帮助了《财富》全球 500 强的管理人员、企业家、专业人士成功解决问题，行业跨度非常大，如科技、医疗保健、零售、教育、银行、加工制造、非营利机构等。他拥有密歇根大学管理组织博士学位，剑桥大学研究性硕士学位，以及弗吉尼亚大学学士学位。他还曾出任过许多跨国公司如美国电话电报公司、微软的战略顾问，在硅谷的一个创业公司经历了网络泡沫的繁荣与衰落。

+ 媒体推荐

“读这书有一种“宿命感”。每个人都知道这个拼命追求更多资源的做法是不可持续的，但是为什么还是有这么多追逐者呢？因为这是一个正反馈游戏。在短期内，你追逐的越多，拥有的就越多，然后你获得的评价就越高，你向上攀比的对象也越高，你越想追逐更多的东西。正反馈的游戏一旦陷进去，想要主动停手那就太难了。但是这个游戏是不可持续的，要么把能从外界获取的资源耗光，要么把自己的精力和希望耗光。很多研究发现，给一个预算限制，再让人设计一件产品，比没有预算限制情况下结果反而更好。原理就在于在限制条件下，你不得不对现有资源开发新的用法——这个新用法往往有一个很好的创造性。反过来说如果要有什么有什么，你可以用新资源来实现新功能，那就根本没必要研究什么新用法，也就没有创造性了。”

万维纲（《精英日课》主讲人《万万没想到》、《知识分子》作者）

“我欣赏的书一定是可以挑战我，迫使我思考，让我感到些许不适的同时带给我收获的书。我尤其看重以研究为基础的书。索南沙因博士的《延展》正是这样的一本书。能有机会读到这么一本让我成长的书，我感到十分感激。”

吉姆·柯林斯（《从优秀到卓越》、《基业长青》作者）

“我们很难能得到自己想要的一切，但我们可以学会更加合理地去利用。斯科特·索南沙因是一位天赋异禀的思想家，十多年来，他的见解一直让我受益匪浅。他的这本书令人爱不释手，充分揭示了足智多谋地利用资源是一个需要我们每个人去学习的技巧。”

亚当·格兰特（《另一种选择》、《离经叛道》作者）

“《延展》堪称一部杰作。索南沙因的这本书揭示了局限可以让你获得自由，而一味贪图更多却不仅对你的精神健康有害，还能毁了你个人和事业的成功。无论你是想构建更好的生活，还是想创立更好的事业，这本书都可以让你受益匪浅。我很喜欢书里的故事和严谨的研究，尤其是索南沙因的热情和智慧。”

罗伯特·萨顿（斯坦福大学教授，《论浑人》作者）

“我们很容易觉得自己没有足够的时间、资源或金钱。但索南沙因的这本充满惊奇与乐趣的书却教导我们要无限度地利用自己已经拥有的一切。这样，我们可以获得更多的创造力、参与感和满足感。”

丹尼尔·平克（《驱动力》、《全新思维》作者）

节选

……

“9·11”恐怖袭击事件发生了，这是一场几乎摧毁了整个国家的悲剧，硅谷的经济崩溃也随之拉开帷幕。2001年9月11日，恐怖分子袭击了美国，夺走了将近3000人的生命，也永远地改变了这个国家的精神内核。当时，与我同在Vividence工作的杰里米·格利克在返回总部的途中乘坐的恰恰是遭遇劫持的联合航空93号班机。在万分紧急的情况下，杰里米迅速和其他几名乘客联合起来，共同抵抗恐怖分子。时间紧迫，又没有任何武器，但他们依然克服困难，英勇反抗，最终迫使这架飞机在宾夕法尼亚州的乡村坠落，没有飞到人口密集的地方，从而拯救了许多人的生命。

“9·11”事件之后，很多人开始反思自己的生活，我也不例外。我质问我自己：我的时间都用在了哪里？我真正想取得的成就是什么？我该做出改变了，我知道自己应该尽快离职。

我开始在密歇根大学攻读组织行为学博士学位。刚到的时候，那里的教职工受到“9·11”事件的影响，正身处他们自己的良心危机之中。他们掀起了一场后来被称为“积极组织”的学术变革，强调通过树立远大目标，调动个人和组织的全部能动性，发挥个人和组织的最大潜力。职业成功和获取收益固然重要，但拥有令人满意的、有意义的生活，建立一个能够真正为社会带来有益变化的可持续发展的公司，这些同样十分重要。过去的几年里，我的脑海中一直徘徊着几个问题，现在，我终于找到了可以审视这些问题的机会：为何有些人或组织拥有的资源甚少却能取得成功，而有些人或组织手握那么多资源却会失败？为何我们会陷入不断追逐我们没有的东西的陷阱？如何才能利用我们已有的东西，创建一个更加成功的组织，打造一番有价值的事业，获得充实的人生？

自我离开Vividence到现在的15年间，不断有人和组织掉进我在网络时代曾掉进过的那个陷阱里。最近爆发的一次经济衰退，

是由消费者和公司通过过度举债来维持能力范围之外的生活方式和公司运营而引发的。它带来了巨大的损害：19.2万亿美元的家庭资产蒸发，将近880万个工作岗位消失，人们对包括银行、大型企业和政府在内在的重要机构的信任不复存在。

而今天，我们依然倾向于认为自己需要首先获得更多的东西，然后才能做更多事情，依然会忽视手中已有的丰富资源。从石油行业的萧条到最近的硅谷科技企业的迅猛发展，历史已然重演，而且将来还会继续重演——除非我们主动干涉。

本书将援引我十多年来在资源利用方面的研究，教你如何做到延展，即精打细算，物尽其用。我将和大家分享一种强大的思维方式和一套技巧，帮助大家利用自己拥有的资源，获得成功事业和满意的生活。当你学会拥抱并充分利用摆在面前的资源，发掘它被忽略的价值时，你将开启无限可能性的大门，取得自己从未敢想的成就。





《授权：如何激发全员领导力》

外文书名 / *Turn the Ship Around!: A True Story of Turning Followers into Leaders*

作者 / [美] L. 大卫·马凯特 (L. David Marquet)

译者 / 袁品涵

+ 作者简介

L. 大卫·马凯特 (L. David Marquet)

- ★美国第七舰队潜艇指挥官
- ★美国外交关系委员会终身理事
- ★哥伦比亚大学资深领导力导师

他是美国海军学院高材生（美国第 39 任总统吉米·卡特、五星上将切斯特·威廉·尼米兹均毕业于该校），1999—2001 年指挥美国海军圣塔菲号攻击型核潜艇。不到一年，他就将原本管理混乱、士气低落、倒数第一的圣塔菲号打造成太平洋舰队中凝聚力、战斗力俱佳的舰艇，赢得很多奖项。

离开海军后，他加入 Next Jump 公司，为 AT&T 公司、美国银行、摩根大通、百思买等全球知名企业提供领导力咨询服务。

史蒂芬·柯维根据 L. 大卫·马凯特船长的工作和领导方式创作了畅销书《高效能人士的第八个习惯》。

+ 媒体推荐

“在这本书中，你将会找到契合你人生道路的一种模式。请记住，领导是一种抉择，而不是一个职位。它通过高超的交流技巧，让人们清楚地认识到自身的价值和潜力，并使他们拥有强烈的意愿，希望这些价值和潜力能够让他们内心深处迸发出来。”

——**史蒂芬·柯维 (Stephen R. Covey)**，“影响美国历史进程的 25 位人物”之一，《高效能人士的七个习惯》作者

“在当下，提升市场占有率、规避顾客流失、最大限度提高组织表现、激发员工自身的智慧，这些变得尤为重要。马凯特船长的见解挑战了传统的领导力思想，这种新型的领导模式适用于多个行业、可覆盖多个组织。”

——**乔·德博诺 (Joe DeBono)**，哈佛大学 MBA 智库创始人、主席，美林证券财富经理人

“通过满足船员们建功立业的需求感——恰当的赞赏、团队归属感、自尊心、支配感和达到特定标准的能力，大卫将原则中折射出来的价值观植入船员们的内心。这种领导力模式能够激励员工，使管理者与员工们共同勾勒蓝图。”

——**艾尔·科内茨尼 (Al Konetzni)**，海军中将（已退休），美国太平洋舰队潜艇部队前指挥官

“史上颇具价值的 12 本商业书籍之一。关于释放领导力的永恒法则。”

——《今日美国》(USA Today)

“关于授权、培训和打造高效执行力的最佳指南。”

——《财富》杂志 (Fortune)

+ 节选

人人都是天生的领导者

……

“领导力—领导力”模式不仅能使组织效率和人员士气获得提升，而且能使组织更加强大。最重要的是，这些提升是持续性的，与领导者的“人性品格”并无直接关系。这种模式具有强大的适应能力，不完全依赖于领导者的一贯正确性。除此之外，越来越多的未来领导者将会从这个模式中自然而然地脱颖而出，它拥有一股无法阻挡的力量。

失败乃成功之母

我的第一份工作是翻车鱼号核潜艇 a (USS Sunfish, SSN-649) 的下级军官。从技术层面上看，我对于这艘潜艇的所有系统了如指掌，包括核反应堆的具体运行细节。一路走来，我一直都是一个“敏而好学，不耻下问”的学生。我以核动力学院和潜艇军官基础课第一名的成绩顺利毕业。在这些高级课程和海军军官学校的训练中，我确实学到了关于潜艇和领导力的诸多知识。就海军的核力量而言，专业技术的精通是领导力的基础，我的首位船长的做法就是这一哲学思想的生动体现。

作为一名唐突无礼、冷漠无情却精通专业技术的船长，在他的领导下，翻车鱼号首次被调用即取得巨大成功。对于他的领导哲学，我深信不疑，仿佛事情本该这样。在第一次和第二次调用任务的间隙，我们迎来了一名新船长——马克·佩莱斯 (Marc Pelaez) 指挥官 (后来晋升为海军少将)。一天，当我们在大西洋海域进行巡航训练时，海面平静无事，通过潜望镜，我看到一艘大型商船。虽然潜艇声呐系统对其进行了信号监听，但我们并不确定其所在范围，因为负责声呐系统的船员所接到的命令是进行被动监听，这是一种常规模式。我将自己的突发奇想与负责声呐的军士长分享：如果我们使用主动式声呐向商船发出提示信号，这将是“百利而无一害”的。然而，这种举措却极少被运用。佩莱斯船长出现在我身边：“既然是这样，为什么你不做呢？”他当然知道背后的原因——将声呐调整为主动模式需要船长的许可。带着理解的语气，他说：“那你为什么不直接和我说‘船长，我计划将训练期间的声呐调整为主动模式’？”

我尝试了一下。

“船长，我计划将训练期间的声呐调整为主动模式。”

“非常好。”他回答道。说完，他转身离开，我独自伫立在原地，第一次有了“亲负负责”的感觉。

在接下来的半小时中，我们用声呐的所有组合电子脉冲向训练海域附近的船只发出提示信号。我们让每位声呐成员观摩这一过程，以便他们可以知晓主动模式的声呐联络是什么样的。团队成员非常喜欢这种新颖的声呐使用模式，声呐军士长也乐意训练他的下属，我也钟情于此。对我来说，亲自尝试负责制订瞭望团队训练计划的能力和决策权成为我的一股强大的推动力。我抱着期待的心情“拥抱”瞭望台的值班时间。工作结束后，我会花几个小时研究和设想训练瞭望团队的新方法。

……





幸福而快樂

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



(领英的「职场问答」看上去像知乎。但在模仿对象本身日渐疲软的当口，模仿者到底有无前景，真的很难说。无所谓，我冲着好玩，答几个)

在大城市工作的你，有哪些瞬间你是感到幸福而快乐的？

在狭小、逼仄的长租公寓里，翻身就能从睡床直接抵达卫生间时，我是幸福而快乐的。

每天单程一个半钟头的通勤路上，踏踏实实追网剧的时候，我是幸福而快乐的。

轰响的交通和施工噪音背景中，根本听不见老板的批评责备时，我是幸福而快乐的。

说出「香港就是穷人的上海」后，端详香港同事的气愤表情时，我是幸福而快乐的。

精心编写的段子「太概念化而不好笑，或者太好笑而缺少代入感，或者代入太强而依旧不好笑」时，我是幸福而快乐的。

为什么国内的一部分职场女性，会看不惯全职太太呢？

你确定，这部分职场女性，是看不惯全职太太没有正经工作光是享受物质丰富和未来保障，而不是嫉妒全职太太不用努力工作就能享受物质丰富和未来保障吗？又或者，这是一种看不惯和嫉妒揉杂在一起的复杂情感，就像周杰伦的粉丝对蔡徐坤的粉丝那样？

说到底，这是一个角度和视点的问题。好比看了电影《泰坦尼克》之后，有些人觉得这是一部煽情滥俗的好莱坞大片，而另一些人则觉得导演浪费这么多精力在爱情故事上是脑袋抽筋了。

有一点或许值得一提，真正幸福而快乐的女性，恐怕是不会纠结别人上不上班，嫁没嫁人，日子过得怎么样的。

你有哪些在职场上常用的工作方法，是可以高效应用在生活中的？

可以说的太多了，我就举最理所当然的一条。

遇到老板批评责备，直接说「我错了，下回不会再犯」是最有效的，比起费力气争辩最后一败涂地还留下恶劣印象，要有效得多。这条经验适用于被家人，尤其是被爱人批评责备的情形。

要么徒劳证明自己是对的，要么过上幸福而快乐的日子，选择在你手里。

国内有哪些值得推荐的三到五天年假旅行地点？

哇，这个问题引发了我的一系列问题。

为什么不去旅游应用网站，而来职场社交网站，寻找旅行目的地？难道正如我担心的，问题全是领英编辑实习生杜撰的？

为什么年假旅行是三到五天？

是你只有三到五天年假？（让我同情）还是年假其实很多，但你视企业为家发扬主人翁精神，只休三到五天？（让我鄙视）还是年假再多也没用，老板压下来工作太多，只能请三到五天，其余全部折现或者作废？（让我怜惜）还是请了长年假也没用，老板迟早会半途把你叫回公司，所以三到五天最现实？（叹口气，内心满是惻隐）

最后一种情形并非痴人说梦。曾有全球级代工企业高管休假去日本嫁女儿，在飞机上接到公司开会通知，向霸气董事长求情未果，电话中遭到当场解雇。

九年前，我也遇到过。在澳大利亚休假时，收到老板布置工作的指示，语气生硬、不容还嘴，暗含着批评与责备。

我在沙滩上散了一小时步，然后回邮件辞去了副总裁的职务，继续享受假期。

熟人们都觉得，我这么轻易放弃职业生涯，肯定是疯了。

我觉得，无比舒畅和自在。

对了，第一个问题补个答案：

在沙滩上，辞去工作彻底放大假时，我是幸福而快乐的。

感激的XYL

本文仅代表作者个人观点，与平台立场无关。

12月4日 上海



中国招聘与任用 价值大奖颁奖典礼 暨最佳实践分享会

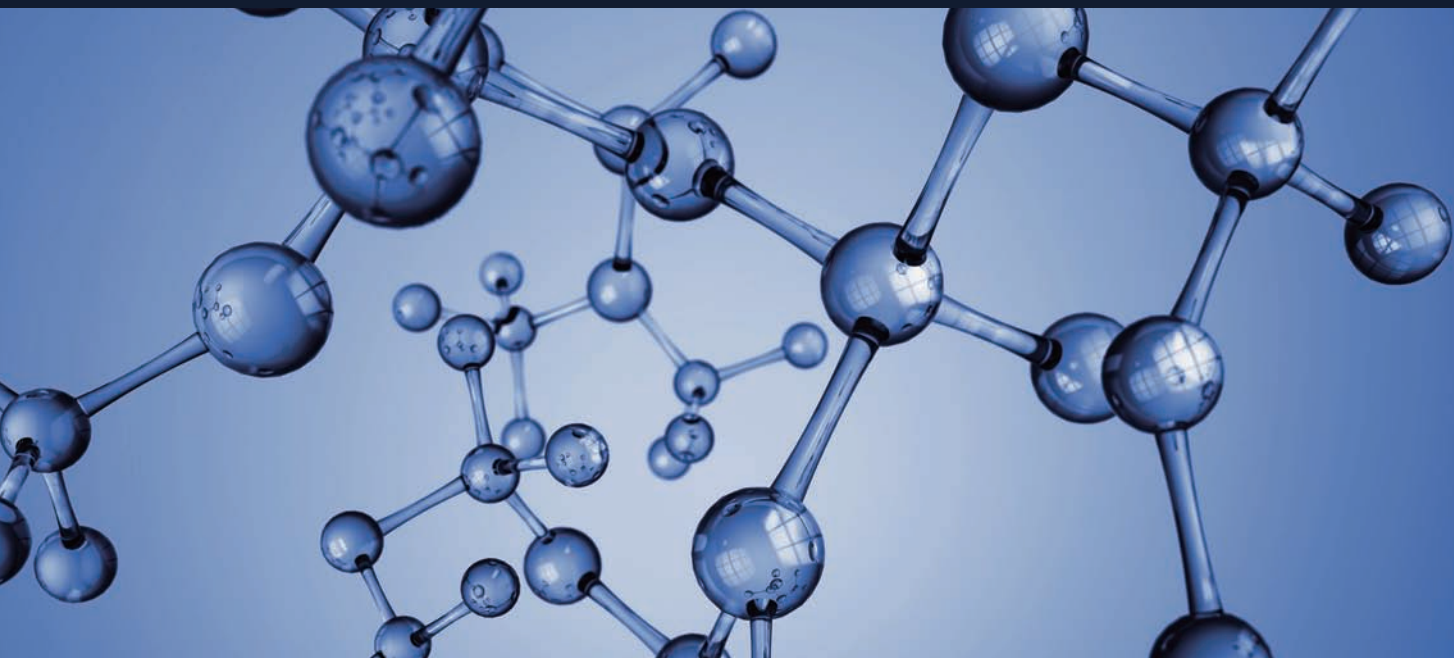
The Best of Recruitment

主办方



能力素质模型的构建及应用

2019年11月21-22日 北京 | 课程讲师 江源



课程背景：

现代人力资源管理从“以人为物”到“以人为本”，其中最重要的标志便是“素质”（competency）概念的诞生；随着互联网+时代到来，企业对高效的人才管理体系的需求比以往显得更强烈，对员工能力衡量和员工培养提出了更高的要求，今天再谈基于能力素质的人力资源管理更是具有现实意义。基于能力素质模型的人力资源管理体系是提高公司整体竞争力和员工能力的有效方法，在众多优秀国际公司以及本土公司已经获得广泛应用，并获得良好回报。

课程收益：

- + 提供系统的思路，帮助学员从组织战略和文化出发，结合公司具体实践，设计能力素质模型，并将素质模型和招聘，培训，绩效管理，职业生涯管理等人力资源管理要素有机地统一起来，支持公司战略方向的发展。
- + 注重互动性和实用性，旨在帮助学员了解和学习一些重要概念和工具，并运用到公司的实际环境中去。

授课方式：

采用不同的教学方法，比如案例分析、最佳实践范例列举、分组讨论和案例应用。

课程对象：

企业高层管理者、部门负责人、人力资源管理、能力素质构建项目负责人、招聘及培训发展负责人等。

主办方



联系我们：

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