



智享会
HR Excellence
Center

社交媒体招聘的A·B面

创新是摆在招聘经理面前的关键词。审时度势、定位精准，或许社交媒体可以成为下一个人才“聚宝盆”！

人才联接

——人才管理新思维

相对于员工对企业的单向“忠诚”，我们认为“双向忠诚”更为公平，更有利于凝聚公司价值观。

陈佳惠：

追求极致 永不妥协

从台湾到上海，她都在不断地追求着自己的职业理想。在她优雅精致的外表下，是一颗坚定的心。

HR

传递智慧 分享实践 WWW.HRECCHINA.ORG

VALUE

2011年第3刊 NO. **6**

组织发展之思与行

瞬息万变的经济环境，日益激烈的市场竞争，都要求企业越来越注重组织绩效的提升与组织能力的发展。但由于组织发展在中国还处于初始阶段，如何建立一套行之有效的组织发展体系，大多数企业还在思考与探索中。



HR Frontier 人力资源前沿论坛



HR 前沿日程安排

2011年1月19日 上海	2011年8月23日 北京
2011年3月3日 上海	2011年8月31日 上海
2011年4月20日 上海	2011年9月22日 北京
2011年5月19日 上海	2011年9月28日 上海
2011年5月24日 北京	2011年10月26日 上海
2011年6月23日 上海	2011年11月24日 上海
2011年7月28日 上海	2011年12月15日 上海

主办方



HR前沿是智享会活动重要的组成部分。HR前沿每月进行，为时半天，是根据HR职能为您量身打造的前沿话题讨论。它为来自同一职能的人力资源管理人士营造舒适开放的环境，提供商业灵感和人际网络，进行及时、高层次的人际交流的平台。HR前沿覆盖的职能领域包括招聘与任用、学习与发展、组织发展、薪资与福利、人力资源业务伙伴等。

每个月我们都会倾听您的声音，精选您关心的话题，邀请与您来自相同领域的人力资源实践专家分享他们的知识与经验。在每期HR前沿中，70到80位人力资源专业人士将对热门话题各抒己见，分享最佳实践。同时我们也邀请您积极参与我们的话题审定过程，打造您自己的前沿话题。

与会者将共同审视最佳实践方案，探讨人力资源发展方向，并就一系列焦点问题进行深层次的讨论。



传递智慧 分享实践

《HR Value》
人力资源智享会会员杂志



顾问团成员

出品 人力资源智享会
地址 上海市天目西路 218 号嘉里不夜城
第一座 20 楼 2007-2010 室
邮编 200070

编辑部 Editorial Department

出品人 Publisher 金景 Mark Jin
执行主编 Executive Chief Editor 王玲真 Lillian Wang
编辑 Editor 张倩忆 Elaine Zhang 朱茱蕾 Grace Zhu
薛思敦 Wing Xue 丁筠 Wing Ding
叶文婷 Jacqueline Ye 张琼 Nicole Zhang
艺术总监 Art Director 刘茜 Nina Liu
美术编辑 Art Editor 非非 Fey
摄影师 Photographer 张弓 Gong Zhang 米素 J.L.
责任校对 Proofreader 徐梅 May Xu

发行部 Distribution

发行总监 Distribution Director 章承诚 Jack Zhang
发行专员 Distribution Specialist 莫倩雯 Minako Mo 王玮 Joyce Wang

市场部 Marketing Department

市场总监 Marketing Director 丁筠 Wing Ding

企业合作 Corporate Partnership

高级经理 Senior Manger 蔡金晶 Gene Cai

申请赠阅或者成为线上会员，

请联系 Jack Zhang， 电话 021-51720000-120

- **陆忠亮**
人力资源总监， 亚太区
GE 工业系统
- **姜宏宽**
人力资源副总裁
尚德电力
- **邓涛**
前谷歌大中国区人力资源总监
- **康越**
人力资源副总裁
上海勃林格殷格翰药业有限公司
- **章晓洁**
人力资源总监
英特尔亚太研发
- **曾谈金**
大中国区总裁
普德管理咨询
- **周文岳**
副总裁兼人力资源部总经理
复星医药
- **刘晓辉**
亚太区人力资源部总监
科勒
- **萧泓**
人力资源及行政管理高级副总裁
完美时空
- **林意清**
人力资源总监
百特医疗中国

CONTENTS 目录

12 前沿 | FOCUS 社交媒体招聘的A·B面

审时度势、定位精准，或许社交媒体可以成为下一个人才“聚宝盆”！

瞬息万变的经济环境，日益激烈的市场竞争，都要求企业越来越注重组织绩效的提升与组织能力的发展。但由于组织发展在中国还处于初始阶段，如何建立一套行之有效的组织发展体系，



18 专题 | FEATURE 组织发展之思与行

38 人物 | PEOPLE 林意清——

“承责力行”的100分领导

“承责力行”这个百特的创新词，Elaine 和她的 HR 团队用自己的一言一行诠释了它的内涵：承担责任、力求行动。

- ### 70 专栏 | COLUMNS
- 文化锋声 | 人力资源是不是第一资源
 - 宏观培训 | 孺子可教
 - 何谓领导 | 孩子与领导力·2
 - 两海学记 | HR背后的商业思维逻辑
 - 组织发展 | 组织发展趋势
 - 人才管理 | 行之有效：从科学出发



6 | 声音 + 伙伴 |

8 | 头条 + 连线 |

12 | 前沿 |

社交媒体招聘的 A·B 面

18 | 专题 |

组织发展之思与行

Part1 组织发展在中国

Part2 麦肯锡全球调查：
打造企业的组织能力

Part3 企业的组织发展实践案例

38 | 人物 |

- 林意清——
“承责力行”的 100 分领导
- 陈佳惠——
追求极致 永不妥协

50 | 观点 |

- 成为 CEO 最佳拍档的六大策略
- 结合学习敏锐度打造全球型的领导者
- 人才联接——人才管理新思维

58 | 专访 |

从培训中心到企业大学的转变之路
——访赛诺菲·安万特大学

62 | 研究 |

中国未来需要怎样的领导人——中国卓越
企业领导人素质研究报告

70 | 专栏 |

- 人力资源是不是第一资源
- 孺子可教
- 孩子与领导力·2
- HR 背后的商业思维逻辑
- 组织发展趋势
- 行之有效：从科学出发

80 | 新知 |

- 《Roadmap to Strategic HR》
- 《The New HR Analytics》

Letter From the Editor

刊首语

《HR Value》第6期，一周年庆！这12个月里，我们初试啼声，茁壮成长。我们从您的意见中汲取养分，反窥自身，寻求进步。每一位读者就好比阳光，给予我们成长源源不断的能量。虽然我们有过失误和缺漏，但感谢您的包容，是您的关注给了我们前行的动力。尊敬的看官，每当您拿到这本倾力制作的《HR Value》时，杂志的每一页都渗透着编辑部成员的专业和诚意。无论文字还是图表，我们都力求精准。一年来我们制作了人力资源领域热点的专题研究；聆听了近百位知名企业HR资深人士的专业经验；分享了具有洞察力和价值的调研报告以及专栏文章。我们始终秉承一个理念：打造一本国内极具影响力的人力资源专刊！我们期待您能这样形容手中的这本杂志！还有更多难以言说的心情，您将在字里行间体会的到……

本期，我们探讨了组织发展这个宏观却又亟需在细节处着手的命题，编辑制作专题所花的心力也许不亚于您绞尽脑汁策划一场员工培训所付出的那些。也许您会好奇别的企业究竟是如何开展OD项目的？别家的经验能否移植于自家的土壤？那么就请您带着疑问仔细阅读后文吧……人物栏目中，我们采访了两位美女HR总监，分享了各自成长的经验和困惑，听她们娓娓道来人生的得与失、取与舍。如果您对社交媒体还不够熟悉，那么您也许应该试着了解它对招聘的启示，不如就先从前沿那篇《社交媒体招聘的A·B面》开始吧！

展望未来，杂志存在无限的可能。随着会员和订阅数量的增加，明年我们将会考虑对杂志进行整合和改版。也许会推出新的栏目以丰富《HR Value》的视角；也许会推出时髦的iPhone版或ipad版从平面媒体跃进第四媒体；也许会举办一场依托杂志品牌的颁奖典礼表彰行业内的最佳实践……我们仰望星空，我们脚踏实地！我们感谢一路有您的支持和参与。前方路途蜿蜒，一长串心愿，一点一点实现！

征稿启示：

《HR Value》所有栏目欢迎投稿，
来稿请至：
lingzhen.wang@jfpsgroup.com.cn

出品人 金景



打造高效的招聘 技巧与候选人 管理体系

2011年8月25-26日 上海 2011年8月29-30日 北京



培训讲师

徐晶劲女士

招聘流程外包业务总监
科锐国际

解析科学化甄选
渠道与技巧，
完善候选人全过
程管理

主办方



合作方



联系我们：

地址：中国上海市天目西路218号嘉里不夜城第一座20楼
2007-2010室 邮编：200070

电话：+86 21 5172 0000 Fax：+8621 6317-8531

邮箱地址：hrec@ifpsgroup.com.cn 网站：www.hrecchina.org

盛夏光年，长裙飘飘，

愿您这边风景独好。

不管蓝天白云还是雾霭蒙蒙，

我们都要打起精神

面对生活和工作。

过往皆浮云，

要随时准备立足新起点、

更新旧观念，

我们立志成为您身边

最给力的合作伙伴。



◆ 陈佳惠

人力资源总监 - 中国区
美诺(上海)贸易有限公司

"HR Value" 是国内目前HR界中，
最专业、最丰富的一本，我很欣赏
智享会，提供HR同事一个非常好的
交流平台。

Chen Jiahui
2011.5.28



◆ 姜景文

人力资源业务伙伴
拜耳(中国)有限公司

"智慧经验的集聚空间，
善用资讯的沟通平台，
会"朋聚友的联络纽带！

Even Jiang
姜景文



◆ 李群

人力资源副总监
上汽通用汽车金融

知识可以分享，智慧只能启迪，
愿智享会不但成为知识分享之载体，
也成为智慧启迪之平台。

GMAC-SAC
李群 Richard Li
[Signature]





◆ **聂颖**
执行副院长，人力资源中心，
中惠熙元学院
中惠熙元房地产集团
有限公司

“赠人以玫瑰，手有余香”
希望《HR Value》与中国HR人共同成长，
一起创造更加美好的未来！

聂颖
中惠熙元 2011.6.20



◆ **李伟颀**
人力资源总监
上海华腾软件系统有限公司

HR的世界是那么的精彩，
愿付我在此共分享。

Lily Li
2011年6月21日



◆ **陈轶博**
中国区首席人才管理经理
库博标准汽车配件集团

分享是一种美德，
智慧是一种财富，
愿智慧与“德才兼备”！

Chen
Jun. 17. 2011



◆ **刘云凌**
人力资源总监
瓦克化学（中国）有限公司

分享经验，分享问题
分享智慧！



◆ **王海燕**
人力资源经理
中天联科科技有限公司

感谢HREC为各位世界同仁创造了如此宝贵的交流
分享平台。祝《HR Value》越办越好。

王海燕
2011.6.6



◆ **桑须红**
亚洲区人力资源总监
巴尔的摩冷却系统
（苏州）有限公司

智慧共享、经验交流，这就是我们在
HREC感受到的value。愿HREC越办
越好，愿更多的HR人士加入HREC。

桑须红
BAC

① HRD Network ——HR 也用数字说话!

现在,人力资源的角色显然已成为一个公司的战略合作伙伴,HR 必须紧密地对齐到商业策略以直接促进业务需求。为了在整个交际与业务中使用商业语言,HR 应熟练应用人力资源发展和解释分析以及测量系统。第9届 HRD Network 提供了一个很好的分享平台,各大公司的 HRD 相互交流,讨论如何用商业语言实现业务目标,增加人力资本在组织中的价值。

此次活动的 HRD 参与者分别来自 Tishman Speyer, Dow, Wincor-Nixdorf, GE Energy, Delphi, Dover, Siemens, IKK, BHS, Ashland, Alstom, Doehler Food, Actuant, Bayer, TNT, Tenneco, Luxottica 等公司。

1. 赵亚 中国区人力资源副总裁 奥托立夫(上海)管理有限公司
2. 徐亦兵 中国区人力资源总监 天合亚太有限公司
3. 冯亦秀 管理执行顾问 SHL
4. 杨莉 大中华区人力资源总监 阳狮
5. 蔡伯刚 中国区财务中心总监 大陆汽车亚太管理(上海)有限公司
6. HRD Network 现场



② 智享会“HRBP 理论与实践”培训回顾

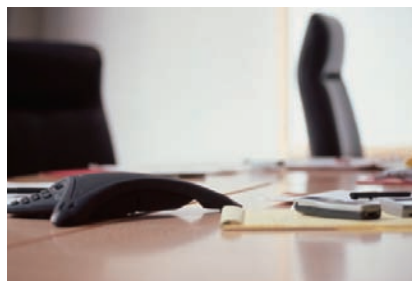
2011 年 5 月智享会在上海、北京两地举行了“人力资源业务伙伴理论与实践”培训,本次活动邀请到了变革与冲突咨询管理公司 WHooSH 的负责人 Barbara Kenton 女士进行讲解。培训主要内容集中在:人力资源向业务伙伴发展的路径;人力资源业务伙伴的角色、技巧与实践;建立良好的客户关系;人力资源业务伙伴角色聚焦;项目管理;人力资源与业务部门之间关系处理;衡量影响力等一系列理论与实践相结合的课程。

学员们通过深入了解人力资源业务伙伴的系统理论,掌握成为优秀的人力资源业务伙伴所应具备的技能与工具,更加有效地与业务经理合作,推动组织的长期高效发展。

③ Teleconference 再次掀起关注蓝领工人高潮

近年来蓝领工人的管理对于制造型企业越来越有挑战性,用工荒、招工难似乎已经成为了普遍现象,同时新生代员工对工作的更高期望也要求企业转变传统的管理模式。尽管调查结果表明,薪资福利仍是决定蓝领工人工作满意度的最主要原因,然而如何在细节上去提高、给予蓝领工人真正关心的东西,是人力资源从业人员应该去思考的。另外,随着劳动力成本的不断上涨,很多公司也在摸索,如何在大规模使用合同工的同时也保证效率和质量,如何通过培训系统的完善来帮助企业提高效率,如何拓宽招聘渠道。

三月份由智享会主办的“蓝领工人管理的最佳实践”的前沿活动反响热烈,为满足更



多客户需求,智享会于 4 月 27 日最新推出电话会议形式,并选用“蓝领工人管理”这一热门主题。会议由合益集团大中华区咨询总监陈诚先生主讲。电话会议使更多企业能够不受地域限制参与此次活动。参会公司包括英特尔、索迪斯、李尔、博格华纳、博世、柯达、拜耳、百威英博、耐克、惠而浦、宜家等 60 多家公司。

④ HR 前沿在北京和上海两地成功举办

高潜力员工的发展与保留

2011年5月24日，由智享会主办的HR Frontier——“高潜力员工的发展与保留”在北京举行。在瞬息万变的竞争市场中，很多企业面临人才短缺的问题。在未来的几年中，这一问题将随着企业间竞争的白热化而越发显著。因此，对高潜力员工的关注将直接影响到企业未来的发展。然而，高潜力员工的发展在实际的操作中障碍重重，表现在鉴别、培养和保留的各个环节。准确的鉴别是进一步发展高潜力员工的基础，而成功发展高素质后备团队的关键更在于建立符合公司岗位需求并适宜高潜力员工发展的培养机制，及时补充公司的人才缺失，以完善人才提升及保留体系。在本次活动中，嘉宾们将着力探讨在人才短缺的竞争中，企业当如何更加高效地发展高潜力员工，并且在激烈的人才争夺中保留发展成果。本次活动主要邀请到DDI智睿咨询北京分公司总经理彭耀强、诺基亚西门子通信有限公司全球领导力发展项目经理范海鸿进行主题演讲。

本土企业人才战略 VS 外资企业人才战略的对话

在外资企业工作的职业经理人，如今面临着两难的选择：一方面是自己的职业发展频频遭遇到“天花板”；一方面是本土企业的机会在向自己招手，但是空降到本土企业的HR成功转型的例子并不多，而选择机会的同时也意味着更多的挑战与风险，不少人开始心动：跳出去还是留下来？2011年5月19日在上海举办的HR前沿中，我们邀请到在外资企业和本土企业都有过丰富经验的演讲嘉宾来为大家分享在当下竞争激烈的人才战争中，这两种不同类型的公司应如何调整自身的人才策略，取长补短，相互学习，为企业的快速发展补充力量。合益集团咨询总监岑颖实以及大众点评网人力资源副总裁凌震文发表了精彩的演讲。在小组讨论环节中本土企业及外资企业的HR各自发表了意见，引发了激烈的讨论。



1. Frontier 现场
2. 小组讨论左起
岑颖实 咨询总监 Hay(合益)集团(上海)
凌震文 人力资源副总裁 大众点评网
李海波 人力资源副总裁 上海凯鑫森产业
投资控股有限公司
李洁珉 首席人力资源官 广汇汽车服务股份
公司

④

⑤ 光辉国际举办“直面人才发展与管理难题”研讨会

日前，由光辉国际主办的“直面人才发展与管理难题”研讨会在苏州工业园区成功举办。

来自光辉国际的资深顾问 Russ Rao、Shinny Feng、Joshua Wu 与现场嘉宾共同探讨了如何建立可靠的人才管理发展体系，并将其执行到位，以及如何准确识别企业内部高潜质人才并制定行之有效的方案，并与全球总部的人才管理策略挂钩，既传承公司文化又兼容地方特色等课题。活动以客户间的讨论、分享为主，同时辅以资深顾问的当场点评和解决方案分享。

主办方还在现场展示了基于研究样本分析得出的领导力发展工具，分享了领先的人才管理解决方案，了解各企业目前遭遇的棘手难题并交流各自的经验。光辉国际对高潜力人才的选拔、长久发展和保留给出了自身独到的见解。

⑥ “团购”类人才招聘岗位成热门

其实团购并不是一个全新的业务，但是它最近确实很热！在某招聘网站的职位搜索引擎中，“团购”这个名词也渐成热门词语。以“团购”为职位名搜索词，我们能在近两个月时间

内搜索到1500多个职位，其中80%的职位集中在最近一个月内。细数搜索结果，在团购业务上发展较早的建筑家居装潢类企业和食品、酒水类企业提供了绝大多数的职位，而这些企业多为民营企业。从企业对于求职者的要求来看，设定的硬性指标并不高：要求求职者有1~3年的工作经验；普遍要求求职者有大专学历即可；给出的月薪也集中在2000元~6000元这个区间内。

除却这些直接与“团购”相关的职位，我们也能发现越来越多的企业在招收诸如“销售代表”、“客户专员”等人才时会特别强调“有团购从业经验者优先”。一时间，“团购”之热不仅体现在白领们的消费中，也渐渐在企业的招聘需求中有所展现。

⑦ Lumesse：“迎接 e 世代——人才招聘与管理策略的转变”调研发布暨颁奖礼

由 Lumesse 举办的“迎接 e 世代——人才招聘与管理策略的转变”调研发布暨颁奖礼于 5 月 27 号下午在上海四季酒店圆满结束。本次活动共吸引了超过百家知名企业 170 位 HR 高管参加会议。在 Lumesse 特别编排的爵士舞开场表演过后，揭晓了“候选人体验”调查结果，其亚太区执行总裁舒明德 (Erik Schmit) 为上海医药、申银万国、中兴通讯三家企业颁发“线上招聘表现优秀企业”奖项。当天活动更邀请了雇主品牌管理大师马克西姆的执行总裁 Emile 和外资企业的多位资深 HRD 参与演讲和研讨，为参会嘉宾带来最新的创意招聘管理信息。

此次“候选人体验调研”活动于 2011 年在 3-5 月期间对上海市十几所高校超过 300 位应届大学生展开，意在让中国企业了解他们是否能够迎合全球互联网发展趋势，并有效使用各种线上渠道(包括社交网站、搜索引擎)，

以及通过优化企业的官方网页等方法，来更好地获取优质的候选人简历。

调研问卷一共分为三部分，即“一般用户的倾向和习惯，候选人评估企业的招聘网页和招聘启事，候选人作为‘神秘顾客’的申请工作”。通过第一部分的问卷调查发现，有 92.7% 的应届生认为企业官方网站能最有效体验雇主品牌价值。问卷的第二部分，要求应届生就企业的官方招聘页面作出使用评分。结果显示，虽然超过 8 成企业提供简历上传功能，但是却没有为求职者提供相应的结构性求职问卷或测试题目。问卷的第三部分，通过“神秘顾客”方法让应届生观察自己向企业投递简历的过程。在这个调研中发现，中国企业平均只有一半会对投递简历者作出自动或人工通知。求职者容易跌入“招聘黑洞区”，并无法得知自己的简历何去何从。



Lumesse 亚太区总裁 Erik Schmit 先生上台致辞

⑧ 浦发人均薪酬最高 一季度又涨 50%

今年一季度，浦发银行共计提工资及福利费用 36.19 亿元，同比增长 50.85%，如果本季该行员工数量与去年年底保持基本不变，那么其人均薪酬就同比增长了 50%，超过了其主营收入 41.7% 的增长速度。

在过去的几年中，浦发银行的人均薪酬一直在上市银行中稳居首位。数据显示，截至去年年底，浦发银行在职员工总数 28081 人，需承担费用的离退休职工人数 242 人，共 28323 人。而其 2010 年的员工工资及奖金为 84.02 亿元，人均 29.66 万元，同时，其为员工支付的费用，也就是给员工的其他福利为 17.22 亿元，人均 6.08 万元，两者合计 35.75 万元。

与其它几家员工人数差不多的银行相比，浦发的人均薪酬也是最高的。兴业银行员工人

数 29214 人，其 2010 年的人均薪酬为 21.61 万元。中信银行有员工 33552 人，其 2010 年的人均薪酬为 29.96 万元。而根据相关媒体的报道，浦发银行的人均薪酬与其它上市银行相比，也是最高的。

⑨ 薪酬蓝皮书：盘点毕业生起点薪酬排名最高 4 个城市

日前，第八届中国薪酬高层论坛在成都铁道酒店召开并发布了中国薪酬蓝皮书。蓝皮书预测，2011 年，大学毕业生起点薪酬将会比去年有较为明显的增长，平均起点薪酬增幅不会低于 8%。

薪酬蓝皮书数据显示，2011 年 1 月平均低保标准：最高的是西安，为 638 元；最低

的是银川，为 135 元。各地企业董事薪酬最高的是北京，355774 元；广州 168838 元，排名第二；成都 66450 元，排名第九；最低的是兰州，36515 元。各地区企业经理(厂长)年薪北京最高，378126 元；广州 193427 元。

薪酬蓝皮书数据显示，2010 年，专科毕业生起点薪酬最高的 3 个行业为：传媒、房地产和 IT，最高值为 1882 元；本科毕业生起点薪酬最高的是金融、房地产和 IT，最高值为 2520 元；硕士和博士起点薪酬最高的 3 个行业是 IT、综合服务和房地产，最高值分别是 4087 元和 6564 元。

深圳、上海、广州和北京仍是毕业生起点薪酬排名最高的 4 个城市，二线城市中成都、武汉、东莞起点薪酬排名最高。金融、IT、生物、能源、地产等传统热门行业仍将代表毕业生起点薪酬的最高水平。



1. “黑暗中对话”的培训课程
2. 苹果旗舰店

⑩ “黑暗中对话”启发思考

近日，黑暗中对话服务中心与智享会共同邀请了 30 多家知名企业的 HR 们共同体验黑暗环境下的培训课程。大家带着好奇心来到黑暗工作坊，展开一趟耐人寻味的心灵之旅。

“黑暗中对话”的培训场所是完全漆黑的，这迫使参与者必须适应视觉感官的暂时缺失，放慢节奏，反视内心，专注地探索内在的核心价值。盲人培训师和助教真诚、智慧的授课方式令在场人员感动不已，开阔心胸、舒展情怀的同时提升对工作和生活的认识。

对话系列工作坊培训活动为人力资源开发提供了有力的、革新性的工具。他们在促进人际活动、改善社交技能、强化情商等方面都具有深远效果。

在工作坊中，参与者在全盲培训师的引导下，在全黑的环境中与组员共同寻找对策完成任务。他们必须依靠有限的信息资源做决策。通过积极的倾听、合作和信任，参与者将在不可预测的位置环境中找出解决问题的最佳方法。参与者必须勇敢尝试，积极分享，相互关心。

这一令人震撼的经历让每一位参与者反思个人的价值观，并从全新的视角看待与我们不同的人群。它将促进个人的成长，提升参与者在商业活动中的效率，并进一步认识人性的多样化。

⑪ 苹果遇 20 年来最大员工离职潮，开拓自身事业

据外电报道，苹果正面临 1990 年以来最大的员工离职潮。

在 2009 年底将移动广告公司 Quattro Wireless 卖给苹果后，Quattro Wireless 联合创始人之一的 Lars Albright，开始为苹果 iPhone 制造商和移动应用程序开发商接线搭桥，商谈合作事宜。他发现，程序设计工程师对于协助用户连上应用程序网站，有着明显的困难，而这恰巧是一个商机。今年春天，他离开苹果，筹资 650 万美元创立了新公司 Session M，协助应用程序设计者建立客户忠诚度。而 Session M 新推出之应用程序如照片分享程序 Color、平板杂志 Flipboard 及 iPad 教科书制作程序 Inking 等程序设计者，皆为前苹果员工。

这些前员工正将其苹果经验及关系，当作自身开拓事业的竞争优势。而自 1990 年（或说 20 世纪九十年代）后，苹果亦从未有过如此大的员工离职潮。

苹果最近的股价表现，亦给许多员工带来额外收入。此次离职潮也为苹果带来帮助。

在苹果任职 4 年后离职的 Mike Matas 表示：虽然离开了苹果，但实际上还是在为它工作，因为我们把自身 30% 的贡献都给了苹果应用程序商店 App Store。

⑫ 德勤举办 2010—2011 中国企业高管薪酬调研成果发布及研讨会

2011 年 6 月 16 日，德勤中国在上海外滩茂悦大酒店举办 2010—2011 中国企业高管薪酬调研成果发布及研讨会。此次活动吸引了近百位知名企业的人力资源从业人士前来参加。研讨会现场演讲嘉宾与参会者济济一堂，互动交流、共同探讨企业遭遇的薪酬难题。

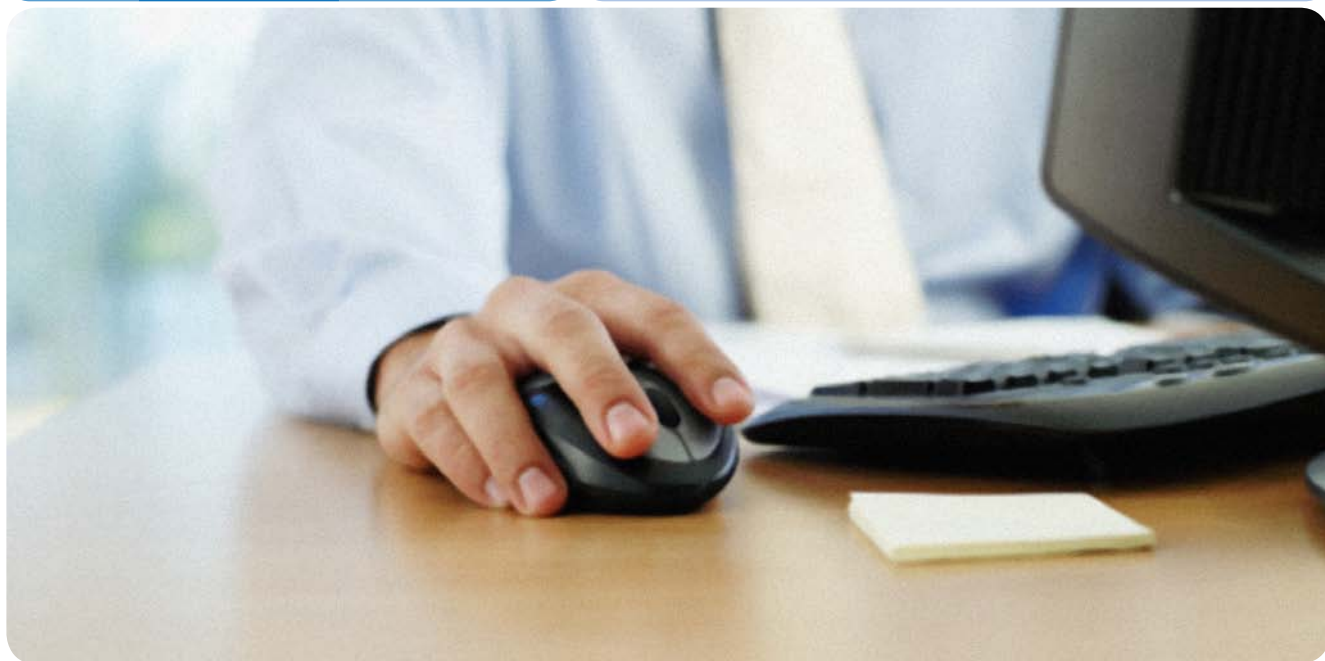
活动历时半天，包括德勤中国 2010—2011 中国企业高管薪酬调研成果发布、2 场名为“中国企业高管薪酬难题解析”、“后金融危机时代的国际高管薪酬实践与趋势展望”的主题演讲和“拟上市公司高管激励案例分享”，以及最后全场对话与讨论“完善高管激励薪酬机制，提升企业竞争力”。

德勤中国将先进、科学的调研手段辅以客观、严谨的专业理念，精心制作了这份调研报告，内容充实详尽有说服力，能为正在做上市筹备的公司 HR 们提供可靠的借鉴。4 位来自德勤的演讲嘉宾，用他们丰富的咨询经验以及开阔的视角从不同角度解析薪酬福利这个话题，令在座嘉宾感同身受，收获颇丰。

此次活动由人力资源智享会承办，共同协作为与会者提供知识经验分享交流的平台，让参与其中的人员体验专业化的咨询服务，并与同仁一起探讨解析热点话题。



企业人才战之号角愈吹愈响，人员的素质与规模能否跟上公司快速扩张的步伐成为HR们头疼心烦的问题。传统招聘渠道的使用或已无法满足增长的缺口，创新是摆在招聘经理面前的关键词。审时度势、定位精准，或许社交媒体可以成为下一个人才“聚宝盆”！



社交媒体招聘的 A·B 面

文 / Elaine Zhang





社交媒体 (Social Media), 也称为社会化媒体、社会性媒体, 指允许人们撰写、分享、评价、讨论、相互沟通的网站和技术。近年来, 社交媒体在互联网的沃土上蓬勃发展, 爆发出令人瞩目的能量。其传播的信息已成为人们浏览互联网的重要内容, 不仅制造了社交生活中争相讨论的一个又一个热门话题, 更进一步将触角涉及商业领域。

无论是国外的 LinkedIn、Twitter 还是 Facebook, 在国内都可以找到本土化的对应网站。人人、开心、新浪微博、街旁, 不断创新的服务模式和庞大的原创内容使得这些媒体迅速聚拢人气, 并逐渐发挥娱乐之外的功能。

A 面

企业最佳实践

内容整理自人力资源智享会第十四届
HR Frontier 活动中的演讲

在微软、苹果、谷歌以及创新工场的经历全都可以在社交网站上一览无余。同时, 社交网站言论多元化的特点又可以展现焦点人物的不同侧面, 将名人效应发挥至极。李开复在微博上的活跃度相当之高, 他目前的粉丝有 400 多万, 影响力等同于一座小型广播电台。

③ 信息简略化和整合化。

过去, 一个新概念的诞生过程是极其繁琐和漫长的, 往往企业中一个新的业务模型需要解释半天才能被接受。有了社交媒体, 一些看上去很复杂的事情就变得容易多了。新的知识可以在网络平台上迅速地传播和推广, 最大化地扩展受众群。当凡客用极少的成本创造出几千万广告的宣传效果时, 社会媒体的信息传递效应就被证实了。

一些企业在使用过社交媒体进行招聘后发现效果差强人意, 究其原因可能如下: 首先, 太多的媒体渠道令人不知从何入手, 亦不知何为重点。每位 HR 的时间都是有限的, 无法把精力过度消耗在一条“非主流”的招聘渠道上。其次, 社交网站的内容不断推陈出新, 经常会发现已经习惯的技术手段忽然不适用了。再有就是收费和免费的区别, 一些真正迅捷的技术需要付费使用, 可是效果却难以量化。令招聘经理感到困惑的是, 究竟如何评估每家社会媒体的效果, 有哪些指标可以用来衡量?

④ Why LinkedIn?

在所有社交网站中, LinkedIn 从目前的发展状态和网站构架来看, 是信息最全、全球会员数量最多的,



德卡咨询主任合伙人：周欢

① 社交媒体的三大关键词

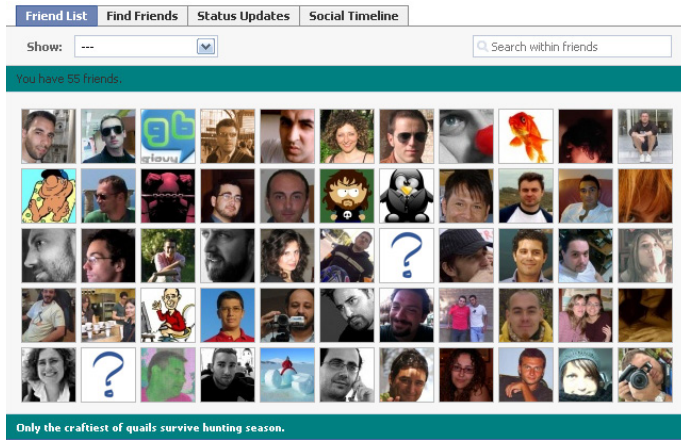
目前社交媒体的运用可以归结出以下几个关键词：**个人喜好经济学、名人经济学、信息简略化和整合化。**

① 个人喜好经济学。

如今, 微博在企业员工之间的传播范围相当之广, 外企职员几乎人人拥有 LinkedIn 账户。社交媒体使得人与人之间交互影响的机会越来越多。每个人都可以关注自己感兴趣的人和话题, 直接或间接地参与评论和探讨, 及时了解到最新的信息和趋势。

② 名人经济学。

包含娱乐、商业、文化种种范畴的知名人物和机构。例如被无数白领关注的焦点人物李开复, 他个人



企业应当对整个HR部门甚至是跨业务的部门进行培训。必须要给员工灌输一个观念：社交媒体不仅对招聘有利，对商务也有帮助。

目前用户超过一亿。在中国有 120 万会员，其中包括大量双语人才。

LinkedIn 对用户来说就是一份及时更新的电子档案。内容详尽充实，包括个人简历、兴趣爱好、关注话题等等。它的作用在于：一、主动型的商业开拓。在社交网站上可以结识不同领域不同行业的职场人士和组织机构，把它作为跨平台跨地区商业关系推广的渠道。二、增加自我的曝光度。招聘经理必须了解，每个人都有自己的职业规划，LinkedIn 会引导用户不断完善个人资料，继而透露出个人职业发展的倾向。用户还能参加一些专业讨论小组进行互动，个人的曝光率就能得到极大的提高，进而可以吸引各路人士的关注。社交媒体是非常简便易用的个人营销工具，使用 LinkedIn 可以把所有碎片的时间利用起来，建立一种积极的链接，方便今后搜索，而且能够不断更新。这些人际网络即使一个人换工作换部门，都不会丢失。它帮助用户联系到很多现实工作中没有交集的人。这是 LinkedIn 对整个商业社会带来的好处。

为什么对招聘特别有用？首先，它的会员是分布在全球的一亿多高端职业人士。即使在中国没有推广的前提下也有 120 多万用户。你可以找到李开复、比尔·盖茨、马克扎克伯格等人，外企很多高级别的经理人都都是 LinkedIn 的会员。此外，无论外企还是民企，英语作为一种招聘语言一定会有用途，这个网站的所有用户都具备基本的英语能力，可以和全世界的商业人士进行互动。LinkedIn 的信息保密制度也可以让许多对国内网站不信任的职场人士少些顾虑。

很多 HR 会担心初级用户搜索的范围有局限，自己本身对高级搜索的技巧也不甚了解。企业内部如果不做中高端招聘，对这方面的知识涉猎就会很少。其实，这种担心是多余的。作为新用户，假设你的第一层链接可以有 100 多人，第二层链接就有 200 多万人。LinkedIn 一共提供 3 层链接。如果你是高级用户，并且第一层链接就有接近 2 万人，那么最后预计能搜索到 2000 多万人。这个概念表明，在网络上社交越广，能搜索到的人就会越多。LinkedIn 跟国内一些其它社交网站的区别就在于搜索功能非常强大，它可以搜索人、小组、话题、问题、答案等等，既有简单的搜索，也可以进行合成分类。这对做招聘的人来说非常有用。但是 LinkedIn 会对高级搜索中的某些项目进行设置，需要付费之后才能使用。

其实更重要的一点在于要大家知道怎样使用搜索引擎。这就是 LinkedIn 被招聘人员喜欢的地方。可以不认识一个人，但能把他链接的资源搜个底朝天。HR 要知道怎样使用布尔逻辑搜索，把关键词缩小到十几个搜索结果。这样就能够省去很多时间，把搜索效率和精准度极大地提高。

对于实战的建议是，企业应当对整个 HR 部门甚至是跨业务的部门进行培训。必须要给员工灌输一个观念：社交媒体不仅对招聘有利，对商务也有帮助。这样 HR 部门才能拿到资源去运用这条渠道。对于招聘而言，花十几万找猎头做的事，在 5 分钟内可以通过网络解决，可以搜到这么多有用的人，他们甚至分布在世界任何一个角落。HR 要有相关的招聘战略和行动计划，这对企业绩效和自身专业能力的提升都有益处。



德勤中国招聘总监：王文俊

微博上一项调查显示：近四成企业正在禁止员工使用微博。这就是现在 HR 们讨论这个话题所面临的挑战。

企业招聘可以分四块来讲，切入角度各不相同。

- ① 应聘者体验，任何一位招聘经理都在面临人才竞争的挑战，HR 要把候选人看成客户，关注他们的体验。
- ② 整体环境，包括技术环境、商业环境、人才管理的环境都有一个很大的变化。这些变化使我们不得不面对这样的现实，企业正迫切需要一些新的方法跟候选人或者潜在的候选人沟通。
- ③ 招聘怎样把一个潜在的对公司感兴趣的候选者变成真正的员工，接受 offer。

做完这三项后，再看能否在招聘渠道上利用社交媒体做一些创新。

HR 首先需要给自己洗脑，站在正确的立场看待候选人。德勤认为招聘分为搜索和选择。HR 需要了解人才需要什么、怎样吸引他、公司能够提供什么，并且要知道怎样让候选人从最初的知道递进为喜欢继而接受聘用。

不同的招聘渠道，传递的信息也是不一样的。今天企业追求的顶尖人才需要的是被吸引而不是被告知。这当中有一个过程：一要传递信息，让对方获悉公司空缺的职位信息；二要吸引他，然后建立合作关系。出现的变化是：从过去的以“我”为主到现在更多关注“你”在想什么，“你”对什么感兴趣，“我”能提供给“你”什么等等。将焦点聚集在候选人身上，研究他们的特点，提供他想要的东西，并最终建立信任关系。

目前全球最有效的招聘渠道是内部推荐。第二是

job board，包括各种门户网站。根据经验，我们预测将来内部推荐仍然是公司必须去钻研的一个渠道，30% 的人员招聘可以依赖这条渠道。而后分别是直接招聘 15%、网络招聘 15%、内部人员流动 5% 和校园招聘等其他渠道。

造成这种趋势是因为有几个驱动力。第一是 HR 会越来越来多地受到招聘成本的制约。第二是社交媒体和移动互联网。我们的目标人选都活跃在这个领域，他们的行为都受到这些环境的影响。所以需要新的手段去接近他们。

使用社交媒体对招聘渠道有什么影响？最受影响的是直接招聘，同时也会影响内部推荐等等。社交媒体把人和人之间的互动紧密连结起来，是加强社会关系的手段。传统的招聘方式也许能够取代一些猎头的工作，通过搜索数据找到一些潜在人员。但也许我们也可以尝试新的技巧，学会用 LinkedIn，用 Google research marketing 很快地产生一些效果。HR 并没有拿到简历，但是已经知道这个人他所在的公司以及担任的职务，判断出他是不是企业要找的人。然后就可以在 LinkedIn 上加他为好友，与之建立信任感，当工作机会出现的时候，立刻和他沟通。利用这些新的科技手段可以更简便地跟候选人直接建立联系，从一定程度上摆脱了猎头中介。

国外企业认为，如果做好社交媒体，对招聘的益处显而易见。而中国的社会化媒体有数百家，使用过程中一定会产生一些问题：哪个最好？只用一个够不够？HR 在推行战略前应该事先想好这两个问题。此外，社交媒体是只对招聘起作用，还是对整个商务领域都有贡献？答案当然是整体推动！因为这是一个大趋势，它不仅仅影响企业跟招聘对象的互动，还影响跟客户的互动、跟其他员工的互动。

微博是一个非常有效的平台。快捷、便利、低成本、易使用碎片时间，使得它的粉丝成几何级增长，活跃用户已超过一亿。

形成如此热势有三点原因。

- ① 微博把媒体的权利、信息发布的权利交到每一位使用者手上，完成从公共媒体到私人媒体的转化。

微博是一个非常有效的平台。快捷、便利、低成本、易使用碎片时间，使得它的粉丝成几何级增长，活跃用户已超过一亿。

- ② 社交网站可以做分享交流互动，微博帮助用户实现自我价值。
- ③ 技术平台从电脑到手机，可以简单地记录身边的事件和感想，随时发布不受限制。

一般来说腾讯空间或者开心、人人加为好友，是因为两者兴趣相投可以成为朋友，彼此是平行平等的关系。而微博打破了这种平衡，喜欢名人就可以关注他，所以激发了内心潜在的自我实现的欲望。同时用户也在向上看，用仰视的心态观察着别人的一言一行。正是这样内心的驱动、自我价值的实现给很多有想法的人提供了很大的舞台。如果粉丝超过一亿影响力相当于一个 CCTV，超过 1000 则是一个布告栏，这些决定了你是红人、达人还是路人。

新浪微博目前不仅给个人提升价值，也在给企业创造价值。它的定位很高，可以做营销也可以做公关。对于招聘人员来说，可以尝试把人才吸引做成品牌营销。德勤在新浪微博做了一次校园互动，反响非同一般。对于粉丝的每一条提问逐一回复，带来的激励效果是一般招聘方式难以企及的。



HR 很难说服管理者接受员工看似“打酱油”一般地“织围脖”、发帖子。另外，部分企业主也担心网络言论过分自由，一旦对公司品牌不利的信息得到散布，局面将很难控制。因此，许多企业对社交媒体的使用只能采用保守的战略，浅尝辄止、静观其变。

④ 就现阶段来看，社交媒体更适合做品牌营销

据全球人才管理专家 Lumesse 针对中国企业发布的《“候选人体验调研”与招聘管理白皮书 2011》显示，中国企业似乎仍然不太确定应该怎样有效利用网上社交资源为自己开拓人才信息来源。多数中国企业将“展示雇主品牌文化”视为公司利用社交媒体的主要目的，而甚少将“潜在候选人保持沟通联系”、“应届生招聘项目”、“包含链接，转载求职者到企业的网站”视为社交媒体的主要作用。

⑤ 对于目标人群的选择尚有限

“这个渠道谁都可以用，因此方向性是很重要的。你怎样在茫茫人海中找到目标群体，我不知道以后能不能有网络技术相关的支持，可以将人才类型分的很细，从而将特定人群引进到公司里来。”博世杭州负责招聘的 HR 康丽丽说道。的确，使用 SNS 的大部分人群目前集中在一线城市的年轻群体或者个别行业之中。淘米网的招聘经理刘兰表示，“我们公司的招聘数量非常大，很散，不是集中在某个具体职位上。例如公关、研发、产品类的职位在社区上面会比较好找，因为这些人经常使用互联网的。”

⑥ 人手短缺

许多 HR 表示愿意尝试社交媒体的招聘渠道，可是时间、人手的短缺又让自己的团队力不从心。一些企业启用实习生发布招聘信息，三天打渔两天晒网。而一旦使用专人维护这条渠道，势必又要花一定的成本进行培训或者引进技术人才。两难的境地让创新的模式变为一种锦上添花的摆设。

⑦ 效果难以评估

传统的招聘渠道可以明了地计算出一天收获几份简历、面试了几位候选人，而社交媒体的使用往往是先从建立联系开始的，和人才保持潜在的沟通，待时机成熟再促成招聘。这个过程或长或短，难以量化成统一的数据供 HR 汇报。对于大型企业来说，尖端的

B 面 招聘经理的疑虑

诚然，随着“e 世代”员工逐渐成为人力资源补给线的生力军，网络技术的使用势必会对企业人才管理产生重大的影响。社交媒体蓬勃的发展趋势毋庸置疑，但《HR Value》对部分会员企业采访后发现，离成熟运用社交媒体作为招聘的常规渠道，并形成固有模式还尚待时日。招聘经理们普遍对这项创新十足又鱼龙混杂的平台存在或多或少的疑虑：

① 运用社交媒体的理念难以得到公司的支持

许多企业认为社交网站的娱乐功能大于对业务技术的支持，因而禁止员工登录相关的网页。这就使得



媒体本身不兼具招聘的功能，公司只是借它的平台来达到自己的目的。国内企业目前面临最大的问题就是怎样拓宽招聘渠道，当公司选择了一条招聘渠道后要看自己在当中营造了什么样的圈子。

技术在二、三线城市的使用范围就更令人怀疑了。


对此，Lumesse 大中华区首席顾问王天羽认为，无论是 LinkedIn 还是新浪微博，其实就是一个互相交流的圈子。媒体本身不兼具招聘的功能，公司只是借它的平台来达到自己的目的。国内企业目前面临最大的问题就是怎样拓宽招聘渠道，当公司选择了一条招聘渠道后要看自己在当中营造了什么样的圈子。

“社交网站你自己来选，有的广告公司近 50% 的人员招聘来自于 LinkedIn，所以说 HR 要选择合适平台。比如说你要招聘应届生，就可以去人人 and 开心。而新浪微博上公关类的人才很多等等。无论是选择 LinkedIn 还是新浪微博，都必须有一个数据收集的过

程，没有媒体给你，必须自己去做。企业应该自己创建一个平台，链接到相关的社交网站，计算出投放招聘广告后能收集到的有效简历，统一出数据和报表。可以实验一个职位，拿到一个一次性的报告，进而分析出最有效的渠道。”

以后社交网络的作用会很大，王天羽认为它能够取代背景调查，某种程度上可以避免杜撰个人经历和学历。观察一个人可以留心看他的第三方评价，有好有坏，从而多元化地了解候选人，HR 甚至可以匿名跟他探讨很多问题，了解他的专业能力。“社交媒体将来会替代很多东西。”

编后语

关于社交媒体的趋势已得到众企业纷纷认可，可究竟用什么、怎么用是目前 HR 们应该探讨的问题。所谓疑虑，归根到底还是因为推广力度的不够。也许作为招聘经理，现在应该考虑的是：如何在人才竞争遭遇短板之时，运用这些平台最大限度地提高工作效率，选择适当的网络将社交媒体植入企业人才招聘战略，并努力令这一模式深入人心。



组织发展之 思与行

PART 1 组织发展在中国

虽然人力资源从业者对组织发展一词越来越多地提及和关注，但大多数企业的组织发展仍处于起步阶段，真正把组织发展落在实处的企业还是少数。如何理解实施组织发展，使其发挥真正作用，是我们亟需思考和解决的。

PART 2 麦肯锡全球调查：打造企业的组织能力

打造企业的组织能力，例如领导力培养或者精益运营，是很多公司的头等要务。然而，很多公司尚不知如何有效地做到这一点。在这些公司，高管参与得越多，成功的几率越大。

PART 3 企业的组织发展实践案例

组织发展抽象而宽泛，如何将其落到实处，常常使刚开始从事组织发展者不得要领。也许从李宁、施耐德、沃尔玛的具体实践案例中，我们可以获得一些启发。

- 建立变革战略 支持组织变革
——李宁（中国）体育用品有限公司
- 整合领导力发展 推动企业转型
——施耐德电气全球领导力学院
- 沃尔玛中国的组织发展实践



瞬息万变的经济环境，日益激烈的市场竞争，都要求企业越来越注重组织绩效的提升与组织能力的发展。但由于组织发展在中国还处于初始阶段，如何建立一套行之有效的组织发展体系，使其在企业战略中真正发挥作用，大多数企业还在思考与探索中。

▶ PART ■

组织发展在中国

从组织发展(OD)进入中国伊始,人们对它的困惑就没有停止过:什么是组织发展?组织发展要做什么?从何做起?……虽然人力资源从业者对OD一词现在并不感到陌生,也越来越多地提及和关注到它,但迄今为止,人们对它的概念和理解都各不相同,并没有一个统一的定论。而那些少数已经开始实施组织发展的企业,也只是处于探索的阶段。为此,我们采访了迈智咨询(上海)有限公司的王恒总经理和业内的一些人力资源专业人士,希望通过他们的思考和实践为企业的组织发展带来启示。



组织发展是什么

“组织发展的概念通常是指通过利用行为科学的技术和理论,在组织中进行有计划的变革的过程。组织发展也指的是一个有计划的、涵盖整个组织范围的、同时有高层管理者控制的努力过程,它以提高组织效率和活力为目的。该过程利用行为科学知识,通过在组织的‘进程’中实施有计划的干预而进行。简单地说变革的推动部门,对一般企业来说是人力资源部门在企业快速发展、转型或并购期间,借助人力资源的一些方法和手段来推动企业变革”。王恒对组织发展做出了这样的定义,并且指出了组织发展对于企业的重要性。

组织发展比较强调群体的作用,它的主要对象包括管理人员和员工。这一点不同于传统的组织改进活动,传统的办法集中于个别管理人员,而不是群体。“我们不仅仅只关注到中高层管理人员,而且关注到整个团队,不仅关注团队的能力提升,也要关注到从上到下思维模式的打造,关注到员工的治理方式,因为员工即使拥有很强的专业能力和意愿,如果公司的组织架构、系统和流程不能与之配套的话,企业也是不能成功的。”

组织发展在国内尚处于起步阶段,大家对其只是有了概念上的认识,对组织发展具体的实施和操作并不明确。有的企业把培训和发展部门的职能一改就叫

员工即使拥有很强的专业能力和意愿,如果公司的组织架构、系统和流程不能与之配套的话,企业也是不能成功的

作 OD，有的把领导力提升项目叫作 OD，也有的把员工敬业度调查和结果分析叫 OD……总的来说，人们对 OD 的认知并不是很清晰，另外在 OD 的实施过程中，也还没有科学的系统性的工具和方法，从事 OD 的专业人员大多数是从培训和发展的职能慢慢发展而来。

在一些企业，OD 是否在人力资源体系下取决于公司对此的重视程度。对 OD 比较关注的公司，一般会有单独的 OD 部门。目前国内也有越来越多的企业意识到在企业的发展过程中，OD 起着决定性的作用。人力资源的一些基本职能可以保证公司的基本运作，然而很难推动公司快速发展与业务转型，当公司的业务有了很大的变化时，就需要 OD 部门结合公司的业务发展需要来介入人力资源的一些措施和方法，保证公司在快速成长或转型中能够成功。所以从部门的设置角度来说，大多数的 OD 部门还是设在人力资源部之下的，作为人力资源部的一个重要职能，协助企业的高层管理人员推动企业变革，但实际工作内容已经远远超越了我们过去所讲的人力资源管理的范畴。从长期来看，OD 未来会发展为公司内部的一个咨询部门，成为 CEO 和公司业务管理人员的智囊团，尤其是从人员和组织的角度来讲，如何配合业务管理人员去实现公司的战略目标将是其最重要的使命。

人力资源管理的专业人士徐亦立从另一个角度表达了他对 OD 如果成为一个单独的职能部门的担忧：有可能会带来某种危机和风险。因为一旦职能分得太细，每个部门的人只关注自己的部分，就不大可能主动参与到 OD 的工作中去，反而会丧失各部门对 OD 的关注度和执行力。

在腾讯，亦没有把组织发展作为一个单独的职能部门，而是作为人力资源部门的一部分。其组织发展总监李虹告诉我们，腾讯的组织发展和其他公司不太一样，主要有三项职能：**组织变革**，通过组织效率诊断，做一些组织架构上的调整和研究项目；**领导力发展**，建立领导力能力模型，制定评估和培养计划，例如每年做一次人才盘点，做继任人计划；**有关并购的人力资源管理**。



王恒 总经理 迈智咨询(上海)有限公司

HR在整个诊断流程中应该要扮演领导者的角色，因为没有有一个部门比人力资源部更适合做OD。



组织诊断如何实施

当组织的健康度出现了问题，就需要对组织的架构、能力等方面作出诊断，诊断的方法和工具自然不一而足。许多企业会请外部的咨询管理公司来帮助他们做诊断，也有的企业有自己的组织发展部门，承担了组织诊断这一职能。不管是外部介入的组织诊断，还是内部自发的组织诊断，都有其一套组织诊断体系。

Pentair Water 的人力资源总监赵波对组织诊断有自己的理解：在诊断一个组织时，首先要判断引起问题的是组织架构还是其他方面的问题。如果是组织架构出了问题，就要针对组织架构进行调整，有的放矢。

HR 在整个诊断流程中应该要扮演领导者的角色，因为没有一个部门比人力资源部更适合做 OD。HR 和每个部门的关联性，使得他们对公司的人，包括组织架构的理解要比其他部门更深入，可以与其他部门的直线经理、中高级管理层、高绩效的员工等通过面谈、线上调查（如问卷）等方式来搜集信息，了解每个部门的状况，帮助其进行诊断。他们几年之前，为了判断当时的商务组织架构是否适合公司的业务发展，通过一对一面谈的形式，对销售部门的组织架构进行了诊断，取得了显著的效果。

王恒指出要帮助企业进行组织诊断：首先是从战略层面诊断，看公司的战略是否清晰明确。国内很多企业，甚至一些颇具规模的企业，都缺乏清晰的战略及具体举措，员工或管理人员对公司战略模糊不清，错把业务目标当战略。如果公司的高层人员对战略都不明晰的话，在从上到下的传递过程中又怎么可能保证中层、基层管理人员会去执行这些战略呢？因此，管理人员及员工对战略的理解至关重要。有研究表明，员工对公司的战略越理解认可，战略实施执行成功的可能性就越大。其次，一个企业能否获得持续的成功，不仅仅要看战略方向是否正确，而且要看公司的员工是否比竞争对手能更快更强地把战略实施和执行出来的能力。我们称为组织能力，在诊断过程中我们要看是否有合适的组织能力支撑公司的战略实施。

如何打造组织能力？王恒认为，打造组织能力有三个支柱：①**员工能力**，主要是诊断现有的团队从上到下是否具备相应的知识和技能。如果业务发生了变化，对员工的能力要求也会随之改变。②**员工思维**，指的是员工关注的、认为重要的是不是与我们的组织能力要求相一致。员工的思维也要因为业务变化而做出转变。③**员工治理**，要看公司里是否有相应的流程、制度和授权体系能够保证员工将所需的组织能力打造出来。

简而言之，迈智咨询对企业组织能力的诊断主要涵盖五大方面：**公司战略**；保证公司战略实施和执行的**组织能力**；打造组织能力的三个支柱**员工能力**、**员工思维**和**员工治理**。组织诊断就是看这五个方面是否健康，是否能满足未来发展的需要。在对企业做诊断的时候，并不是单一地去诊断企业目前的现状。通常

市场上对企业的诊断的产品往往会偏向某个角度或某一支柱，如员工敬业度调查，是不是员工敬业了，公司的业绩就一定会好？另外现在市场环境变化越来越快，竞争也愈来愈激烈，客户的要求也越多越高，现在诊断发现的问题也许不一定是问题，现在的强项也可能转变为原来的弱势。所以在组织诊断的过程中，还必须关注两个方面：不仅关注发现目前的问题，更重要的是着眼于未来，这也是 OD 从业人员必须思考的。

在组织诊断的工具运用上，腾讯参考了很多业界的模型和一些成型的 IT 企业的有效性的诊断，从而开发了自己的一套诊断体系，目前主要集中在应用在人力资源管理，通过诊断来指引 HR 在短期一到两年，中长期三到五年大的项目，或者看 HR 本身的工作有哪些地方需要优化，如何推动业务发展等方面。



组织架构的设计

外资企业的组织设计一般是沿袭总部的组织架构体系，在国内的外资企业在组织架构设计方面空间会相对小一些。本土企业在组织设计上拥有较大的自主权。本土企业在做业务调整时，第一件事就是做组织架构的调整，在组织架构设计中会有制约的要素，比如很多企业因为业务的拓展和区域的扩大，开始从单一的职能性、产品型、事业部型或者从区域管理的组织架构向矩阵式管理转化。在矩阵式管理中，原先的单线汇报关系变成了双轨制，这就对职业经理人的职业素养提出了更高的要求，并且要求他们具备资源整合和协调的能力。

王恒告诉我们，迈智咨询的组织架构设计原则是看组织架构的设计是否支持公司组织能力的打造，重点是看公司的组织架构设计与员工的能力和思维是否匹配。因为公司的组织架构会影响到很多方面，比如公司是集权制还是分权制，是采用产品事业部还是区域事业部等等，实际上影响了个人权限。因此，在组织运作能够满足公司的业务发展需要，要关注四个关

在组织诊断的过程中，还必须关注两个方面：不仅关注发现目前的问题，而更重要的着眼于未来，这也是 OD 从业人员必须思考的。

键的要素：➤ **权责**，很多服务行业做得好，就是因为基层员工有很大的权限；➤ **信息**，企业要通过减弱或消除组织中的各种局限性让信息顺畅地流动起来，特别是跨部门之间合作的信息；➤ **激励**，让员工明确努力的方向；➤ **能力**，员工要具备相应的技能。因为组织架构设计的目的是使公司内部的分工协作和资源整合更顺畅，而这四个杠杆是决定企业能够顺畅运作的标准。

在进行组织设计时，也要根据企业不同的发展阶段和企业生命发展周期来判断运用什么样的方法和模型。处于初创期的企业，由于规模和人员有限，往往会采用单一职能的组织架构或者采用单一产品的组织

组织架构设计原则是看组织架构的设计是否支持公司组织能务的打造，重点是看公司的组织架构设计与员工的能力和思维是否匹配。



徐亦立 人力资源管理专业人士

架构模式进行设计。如果企业发展到比较成熟的阶段，管理范围不断扩大，就会慢慢推行矩阵式的管控模式。总的来说，组织设计 ➤ **第一**要考虑企业的生命发展周期和所处的阶段；➤ **第二**要看企业目前的成熟度，➤ **第三**要评估管理者的成熟度，如果管理者不具备驾驭组织的能力，再完美的组织架构也无法发挥作用。

在徐亦立看来，组织设计涵盖了三个变量（组织结构、组织文化和人员）六个方面：① 专业化问题，职能设置要多专业化，因为人员专业化和工作丰富化是组织平衡的重要内容；② 部门的设置，不同的行业和企业对此有不同的需求，是按产品线还是按功能、区域、客户群来设置？中小企业一般针对客户需求来设置部门，规模大的企业则更注重职能部门的设计和更区域性结构的设计；③ 指挥链，即部门如何搭建。现在很多企业采用矩阵结构，经常发生高管不愿放手而产生的问题；④ 管理层级的问题，直接有效的管理人数通常是 6-8 人。直线下属少，虽然做事专注，但资源不能有效利用，直线下属太多，又会形成管理层级过多，管理扁平化；⑤ 组织结构是否正规化；⑥ 组织文化要和上述因素相配合。

赵波则认为进行组织设计时，首先要了解目前的组织架构具有的优势和现在存在的问题，把问题点解决掉，然后介入业务策略，看公司的业务战略是什么，业务目标是什么，最后考虑现有的人员是否能够满足新的组织架构设计的要求，是否切实可行。因为新的组织设计图出来，要把现有的人员填入相应的职位。另外借鉴总部或同行业里标杆企业的组织架构，也是很有帮助的，会给自己带来一些思路。

如何去评估组织设计的有效性呢？王恒给出了答案，看团队最终的产出，也就是说组织架构是否和战略目标匹配？团队组织成员之间的氛围怎样，是积极的贡献者还是问题的制造者？对此的评价标准也是通过这四个支柱，从 1-10 分有不同的评估维度，主要强调两点：分数不能太低，太低的话，设计一定有问题；同时也要强调四个杠杆配套的兼容性。



组织变革管理

现在越来越多的企业都面临着业务的快速发展，战略的调整和转型。对于组织发展的从业人员来说，如何去建立一套变革管理流程？“第一要充分理解公司的战略方向转变，理解公司业务；其次要了解公司在做业务调整 and 变化时，需要做出两个方面的判断：现有的人员是否能够支持公司业务的发展，如果不能的话，就要知道哪些人员是紧缺的，不管是从质量上还是数量上。如果缺少这些人员，就要考虑他们从哪里来，是通过内部培养还是外部招聘，或者和外部的机构合作？当业务发生大的调整和变动时，要去思考怎么改变员工原有的思维模式来适应新的业务模式？这是组织发展从业人员必须思考和介入的。”王恒从咨询公司顾问的角度指出，一个好的组织发展从业人员，不仅头脑里要有一个系统的组织发展的理论框架，最重要的是结合企业现状，有选择地配套选取一些工具和方法介入到企业变革过程中，这样的变革才能真正地发挥作用。但实际上，更多企业的组织发展是拿来主义，如果不结合企业的实际情况，系统思考，是很难成功的。

对于组织变革管理中的收购兼并，赵波分享了自己的经验，因为Pentair Water的收购兼并特别活跃。她认为首先要了解自己所在的企业为什么要去收购或兼并另一家企业，它的业务目标是什么，根据业务目标找出合适的组织架构。然后去了解目前被收购或兼并企业的组织架构，包括具体的每个员工的情况。“做组织架构调整时，肯定要考虑人的问题，不能把人和组织架构分裂开来。因此，在并购初期，最重要的是留住他们的核心人员。最好在做整合之初的几个月，就针对组织架构和员工进行清晰的沟通，让他们知道自己的领导是谁，自己的职位有没有发生变动等。”

李虹告诉我们，在腾讯则有自己专门的投资并购部门，会牵头和业务部门、人力资源部、财务部、法务部等一起组成一个虚拟的投资并购团队，包括投资并购方方面面需要的人，更多的是业务部门的人员。每个职能部门在投资并购的阶段需要做什么工作，具体由什么人来做，用什么方法跟进做的质量等等，在



李虹 人力资源总监 腾讯

这个团队中都会有一系列这样的流程和步骤。OD在这里相当于一个HR的接口，团队首先会去分配任务，然后OD把与HR相关的工作分配到相应的职能模块，自己主要做并购中组织架构的对接，干部的管理，领导力发展等项目。

5

组织发展中的人才管理

在企业战略发生变化时，人才也要进行相应的调整 and 变化，因为企业对人才的标准和要求会随着业务的发展而变化。在组织发展的人才管理中，我们要注重对人才的打造，思考围绕战略的实现企业需要具备什么样的组织能力，是创新，客户至上，还是产品质量；然后建立中高层管理者应具备的能力模型，根据这样的能力模型来打造人才管理体系，实现公司战略。“人才管理一定要和公司未来发展的战略目标相匹配，明确为实现公司目标需要的战略型人才，想办法保留和激励他们做得更好。”王恒说道。针对人才管理，他们有一个3C的人才管理理论框架，即“能力、承诺及贡献”。

领导力发展是人才管理中重要的一项，在腾讯表现得尤为明显，OD根据企业的文化、价值观和战略分解出领导力素质模型，针对不同层级的管理干

首先要了解自己所在的企业为什么要去收购或兼并另一家企业，它的业务目标是什么，根据业务目标找出合适的组织架构。

部，有不同的领导力模型。因为公司一直倡导客户导向，对中高层管理干部要求他们更具前瞻性地了解客户的需求，基层干部则希望他们满足并超越客户的期望值。为此，OD 研发了两个主要的企鹅工具模型：针对基层管理干部的功夫企鹅和针对中高层管理干部的帝企鹅。

6

面临的挑战及应对策略

从咨询顾问的角度，王恒认为目前组织发展所面临的挑战主要有：越来越多的企业在业务快速发展的阶段，发现人才的数量和质量都不能满足需要，出现了人才短缺的问题。特别是一些本土企业过度关注业务，而忽视了业务发展和人才发展的匹配。同时中高层管理人员的职业发展速度远远超出了过去几年，这就给企业带来了一定的风险，企业发展速度越快，风险也就越大。

针对这些挑战，王恒也给出了相应的建议：从专业的角度，掌握一套系统的工具和方法；一定要懂公司的业务，并且从 CEO 的角度理解公司业务，从而推

人才管理一定要和公司未来发展的战略目标相匹配，明确为实现公司目标需要的战略型人才，想办法保留和激励他们做得更好。

动企业变革，实现战略目标；在推动变革或人力资源的一些举措时，注意把这些工具和方法介绍传递给直线经理，让他们共同参与。一个人唱独角戏，失败的几率比较大，一定是三群人——CEO、人力资源专业人员和直线经理共同发力。


而组织发展的实践者们也面临着各样的挑战。徐亦立认为组织发展首先是组织架构带来的风险，因为许多企业的高管并没有把组织发展的概念贯彻下来，组织发展只限于培训发展的领域，真正的核心工作高管不愿意放手，而大部分的直线经理也都抱着维持现状的心态。Bonnie 则认为最大的挑战在于如何得到业务部门或其他职能部门的配合和支持，加大业务部门对于 OD 的参与度。Helen 也认为把 OD 和业务的需求结合起来，能够第一时间对业务的挑战做出反馈，是目前较大的挑战。

7

如何应对这些挑战？

“从小事做起，不管是 OD 从业人员，还是 HR，都有机会去做一些影响性的事情。因为 OD 其实就是用动态的观点去解决实际存在的问题。即便是一个培训，也可以从 OD 的角度来做。另外也可以用系统化解决问题的方法对组织做出深入的诊断剖析。”——徐亦立

“充分了解业务战略，明白做 OD 的目的是什么。要得到高管的支持，让他们发自内心地觉得想做也应该做 OD，同时也要得到业务部门和相关职能部门的支持。”——赵波

“无论做什么，我们必须以业务为前提。怎么把 HR 的工作、OD 的工作和业务战略需求真正结合起来，并且能够把成本中心转化为利润中心，在公司创立的过程中体现自身价值，是一件具有挑战也有意义的事情。”——李虹 



赵波 人力资源总监 Pentair Water

麦肯锡季刊 McKinsey Quarterly

▶ PART 2

麦肯锡全球调查： 打造企业的组织能力

打造企业的组织能力，例如领导力培养或者精益运营，是很多公司的头等要务。然而，很多公司尚不知如何有效地做到这一点。在这些公司，高管参与得越多，成功的几率越大。

在最近的一次麦肯锡调查中¹，近60%的受访者表示，他们所在的公司将精益运营、项目管理和人才管理这3项组织能力的打造列为公司最重要的3件大事。然而，只有1/3的公司在培训项目中重视能够为企业创造最多价值并且提高公司业绩的能力。

我们将能力定义为一个组织能够促成有意义的商业成果的任何行为。本次调查研究两个方面的内容：一是哪些能力对企业的业绩最为重要，二是它们为何关注那些它们所谓的能力。我们同时也询问了高管们一些问题：他们的公司是如何制定并管理培训和技能培养项目的？这些项目对于保持或者提高企业的优先能力效果如何？

值得注意的是，大多数公司并不单纯是出于竞争的原因而重视某一优先能力的，更多情形是，这种能力是它们企业文化的一部分。此外，3/4的受访者并不认为自己所在的公司善于打造最重要的能力。当高

管们参与制定能力培训议程时，企业在使培训议程针对提高业绩所需的最重要的能力方面就会做得更为成功，在构建所需的技能方面也更加有效。



战略重点

通过构建精益运营和项目管理等基本能力，或者销售规划与承销等与具体行业相关的能力，可以让公司获得竞争优势。实际上，高管们表示构建能力是其公司的一项工作重点：58%的受访者将其列为前3项最重要的工作之一，有90%的受访者将其列为前10项最重要的工作之一。

即使在当前金融危机的形势下，也有29%的受访者表示他们公司并没有减少培训预算，11%的受访者

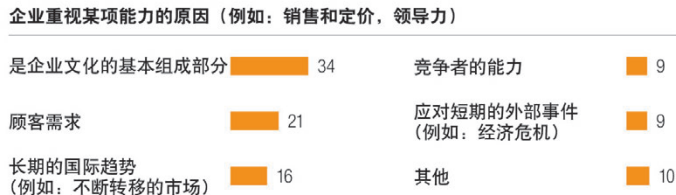
表示他们实际上还增加了培训预算。

“ 16% 的中国受访者和 20% 的印度受访者表示，打造能力是他们公司的工作重点，相比之下，在全部受访者中，只有 10% 的人做了同样的表示，而在北美受访者中，这一比例更是下降到了 8%。”

然而，值得注意的是，对于企业为何将某项能力作为对于公司业绩最为重要的能力加以重视，受访者给出的最为常见的原因是，这项能力是他们企业文化的一部分，而不是出于竞争原因（图表 1）。

图表 1 为什么企业重视打造能力

占受访者百分比¹，n = 1,375



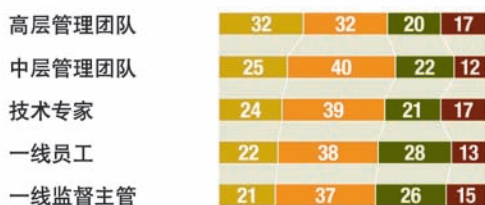
¹回答“不知道”的受访者未予显示。

图表 2 改进空间

占受访者百分比¹，n = 1,440

在帮助特定员工群体改进公司业绩方面，公司培训项目的有效性

■ 极其/非常有效 ■ 有一定效果 ■ 略微有效/基本无效 ■ 不知道



¹由于四舍五入，数字之和可能不等于100%



缺乏一致性

尽管打造能力在战略日程上占据重要位置，但受访高管的反应表明，他们并不擅长执行：只有 1/4 的受访者认为，在帮助各个员工群体提高业务业绩或提高公司整体业绩方面，他们公司的培训项目“极其有效”，或者“非常有效”（图表 2）。

调查结果同时也揭示了一个潜在的问题，那就是培训项目与被认为是公司业绩最为重要的能力错位。只有 33% 的受访者认为，他们的培训和技能培养项目的内容，关注了对公司最重要能力的培养。

“ 中国的受访者认为，他们公司在生产方面比竞争者表现要好，但是在项目管理方面却不如竞争者。”

例如，大多数受访者认为，领导力是对公司业绩贡献最大的能力。但是只有 35% 的受访者表示，他们重视领导力的培养。仅有 36% 的受访高管认为自己公司在领导力培养方面比竞争对手做得更好。

此外，企业没有重视那些可以保持或者提高对企业业绩贡献最大的能力的日常活动。例如，在重视供应链管理的企业中，只有 41% 的受访者花时间定义关键岗位的作用、责任和决策权，仅有 39% 的受访者设定了目标，并对衡量指标进行跟踪。



低效的培训方法

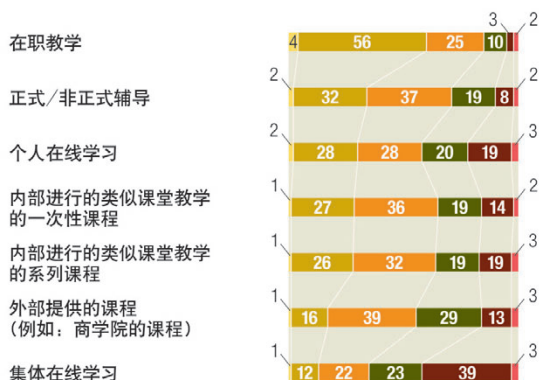
企业倾向于通过在职教学进行培训（60% 的受访者只使用这种方法或者大量使用这种方法）；只有不到 1/3 的受访者广泛地使用其他培训方法（图表 3）。当企业试图在不同地区复制或推广其培训项目时，提供其他的培训方式变得十分必要。此外，我们的经验表明，如果采用一些正式的教学和反馈环节加强在职培训，那么，在职培训的效果会非常好。

图表 3 培训方法

占受访者百分比¹, n=1,440

公司使用给定培训方法进行培训和技能培养的程度

只使用这一方法 大量使用 在一定程度上使用 偶尔使用 基本不用 不知道

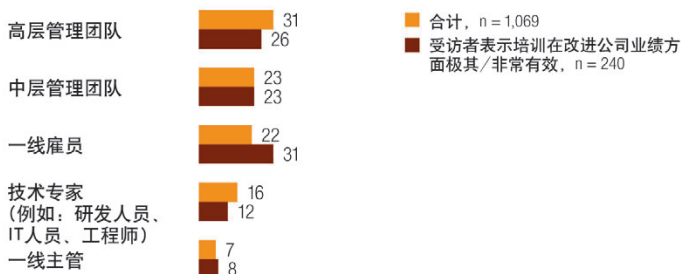


¹由于四舍五入, 数字之和可能不等于100%

图表 4 一线员工所获的机会

受访者中将给定群体列在第一位的占比

在过去3年中, 获得公司培训和技能培养最多经费的员工群体



“在注重领导力培养的公司里, 1/3 的受访者认为培训项目有助于提高公司业绩, 而在全体受访者中, 这个比例只有 20%。”

一些公司的培训项目在保持或提高公司业绩的推动力方面非常有效, 来自这些公司的受访者同时表示,

他们的公司对标准的运营程序、IT 系统、目标设定和指标跟踪等支持或促进能力构建的工具更加重视。

4

还有哪些问题

企业还力争评估培训对业绩的影响: 50% 的受访者表示他们的企业对培训后的直接反馈进行跟踪, 而至多 30% 的受访者还使用其他类型的指标。除此之外, 1/3 的受访者表示不了解在培训方面的投资所带来的回报。因为企业不了解培训产生的影响, 他们会使用不同的衡量手段来制定培训日程, 包括按照员工的职位来确定接受培训的优先顺序, 而这样做实际上对利润产生的影响或许并不是最好的。

例如, 在培训效果最差的公司里, 管理层更有可能对领导团队的培训投资, 而不是对一线员工的培训投资, 尽管一线工人会对企业运营产生最直接的影响。相比之下, 培训效果好的公司在培训一线员工方面投资最多 (图表 4)。

除此之外, 虽然抵制变革一直以来被视作打造新能力的障碍, 但在此次调查中, 将资源缺乏和愿景不明视作障碍的受访者几乎同样多 (图表 5)。

5

高层管理者参与

70% 的受访高层管理者将打造能力列为企业最重要的 3 个要务之一, 相比之下, 在全部受访者中, 这个比例是 58%, 而在来自人力资源部门的受访者中, 这一比例降至 48% (图表 6)。相应地, 与其他群体相比, 当高管制定培训日程时, 他们倾向于把打造能力与期望立即实现的业绩目标明确联系起来。例如, 在高管参与培训日程制定的公司里, 38% 的受访者表示, 公司的主要培训和技能培养项目针对保持或提高公司排名第一的优先技术, 相比之下, 在由人力资源部门制

定培训日程的公司里,只有 28% 的受访者持相同观点。进一步的分析发现,在由高管制定培训日程的公司里,有高达 17% 的公司将运营预算的 6% ~ 10% 投入到培训和技能培养方面,相比之下,在由人力资源部门或业务部门领导制定培训日程的公司中,愿意投入相同比例经费的,分别只有 6% 和 8%。

或许并不值得奇怪,在那些由高管制定培训日程的公司里,培训和技能培养项目被认为对推动公司业绩增长的作用更大,虽然这里面还有提高的空间。当由高管制定培训日程时,25% 的受访者认为培训项目有效,而在全部的受访者中,这个比例是 20%。



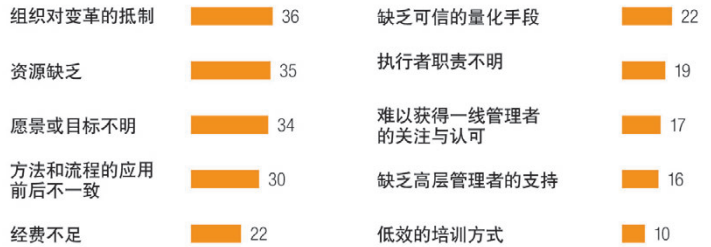
展望未来

- ❶ 企业需要更加深入地了解哪些能力确实能够提高公司的业绩,并据此调整其培训项目。那些注重领导力培养的企业,更有可能认为其培训项目在提高公司业绩方面是有效的。
- ❷ 当高管制定打造能力培训日程时,这些培训日程往往更有针对性地为提高对业绩最为重要的能力而设。
- ❸ 大多数公司注重某些高管认为对业绩非常重要的能力,并不是出于竞争的原因,而是因为这种能力是他们企业文化的一部分。虽然企业文化是打造高效能力的有力推动因素,但是,那些出于竞争原因而注重某项能力的公司,将比那些出

图表 5 最大的挑战

占受访者百分比¹ n = 1,440

在打造组织能力时,企业面临的最大的挑战

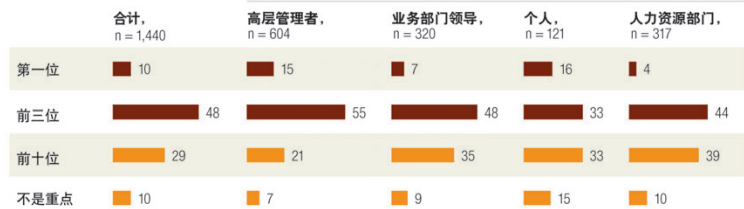


¹回答“其他”或“不知道”的受访者未予显示。


图表 6 战略重点

目前在你们公司的战略日程上,打造能力排在第几位?

按制定打造能力计划的不同群体分类¹



¹回答“不知道”的受访者未予显示。

于企业文化而重视某项能力的公司能取得更大的竞争优势。

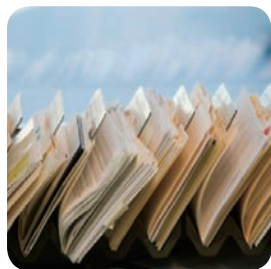
作者简介

对本次调查的开展和分析作出贡献的包括麦肯锡匹兹堡分公司咨询顾问 Liz Gryger, 麦肯锡悉尼分公司资深董事 Tom Saar, 以及麦肯锡克利夫兰分公司咨询顾问 Patti Schaar。

注释

¹ 本在线调查于 2010 年 1 月 12 日到 1 月 22 日进行,收到了 1440 名高管的回答,他们涵盖了各个不同地区、行业、和职能部门和各种资历。

原载于《麦肯锡季刊》中文版(china.mckinseyquarterly.com)。版权所有 © 麦肯锡公司 1992-2011。本文经麦肯锡公司授权转载。任何第三方未经麦肯锡公司直接授权不得以任何形式擅自转载或摘编。



▶ PART 3

企业的组织发展实践案例

01

建立变革战略 支持组织变革

变革是具体的行动不是抽象的概念；企业变革既需要大而化之又需要从小处着手。明确方向、建立模式、把握关键、坚守原则。做到这些，离成功就不远了……

内容提供 / 施铭津 本文整理自人力资源智享会——北京第 5 届组织发展年会



施铭津
学习发展中心总监
李宁(中国)体育用品有限公司

从 1990 年创立品牌至今，李宁公司在不断革新中寻找茁壮成长的养分。无论是从家族企业转型成由职业经理人领导的经营模式企业，还是作为中国体育行业内第一家引进 SAP 提升管理效率的公司，品牌的足迹已经拓及亚、美、欧，在全球建立了新的据点。来自李宁(中国)体育用品有限公司学习发展中心的施铭津女士结合企业变革管理中的实践经验，为我们分享了企业转型的 7 个步骤和变革计划中的关键因素。

企业变革的目的只有一个：产生更好的业绩！企业中的种种变革包括公司的收购与合并、商业模式的改变、组织结构重组、部门合并、引进新的系统等等。如何将现状转变成预期的未来，一个有系统的变革管理就像一个企业转型的催化器，为变革提供方法和思路。这个过程可以分成 7 个步骤：

第一步 建立 Business Case。首先要了解：什么是公司的业务目标；为什么要做这个改变，为什么是现在而不是明年(why)；到底是什么东西需要改变，改

变可以带给我们什么(what)；每个阶段的里程碑为何，什么时候发生(when)；有哪些人会参与变革，其中谁是主导，谁是 Key Stakeholders(who)；怎样让这些改变发生，通过什么办法，需要多少成本(how)。

第二步 了解企业目前所处的阶段状况。其中包含几个关键因素，首先要明白目前公司的组织架构和业务目标、组织的管理流程、人员能力、企业文化等。再做“优、劣、机、危”(SWOT)分析，去发现哪些地方是企业现在就可以改的，哪些却是需要随着时间的推移潜移默化地改变的。因而，分析现阶段状况的最大目的在于找寻改革的机会点。值得一提的是，在企业的变革中，组织文化会发生很大的转变。因此文化背景是变革中一个必须要考虑的因素，不然会遇到非常大的阻力。

第三步 规划未来预期的状况。要知道公司战略是什么，希望经由怎样的改变得到什么样的绩效提升。在变革后，组织需要有什么新的商业模式、新的组织流

程；员工需要有什么新的能力与知识；企业的组织气候与员工的心态是不是已经完全准备好迎接改变。

第四步 筹备并完成变革计划。有些变革是现在就可以做的，有些是中、长期才能做的，因此要将精力集中在可为的项目上。还要分工明责，在组织变革的时候，员工的工作职责就一定会发生改变。需要明确地把不同点罗列出来并充分讨论沟通，让大家可以清晰地找到转变方向，从而真正地像团队一样工作。之后就是岗位技能的改变，员工需要哪些新的技能帮助他们达到转变的要求，要把它分析得很清楚，然后再加到培训计划当中。培训课程必须非常专注于岗位需求，要明白员工的差距在哪里，需要多少时间去补足它。

第五步 实施计划。这当中会遇到很多挑战，员工的情绪一定会随之起伏。每个人都习惯于熟悉的环境、工作流程和风格，改变阶段充满了未知和疑惑。当人们遇到变化的时候多多少少会经历一个情绪上的循环。有些人会非常积极，有些人会非常忧虑。也许一开始会很消极，随后慢慢能够接受这个改变，接着再慢慢地找到个人的机会点，进而有热情去承担责任。如果把把这个循环放到组织变革的过程中去，应该思考的就是怎样帮助员工平稳度过这个转变期。要积极了解员工的情绪反应，体会他内在的想法是什么，去开导他，调动他的情绪。让员工身临其境，明白企业将走向什么样的方向和阶段，并适时表达自己的想法，觉得被尊重，从而意识到自己也是变革的一份子。

第六步 评估。在总结成功或失败的原因时，可以把它分成2个维度，业务维度以及能力维度。如果说这个改变是为了业务目标，那么就可以利用财务数字去说话：公司的业绩有没有提升，投资回报率如何。另一个就是从技能及行为方面去考核。例如以前做报表需要4个小时，现在因为系统的升级，只要30分钟就能得到同样的结果。以前做业务只靠客情关系，现在能借由对财务报表的解读去寻求与客户间双赢的契机，强化伙伴关系等等……这些都是很大的提升。

第七步 让变革落地。虽然公司花了很多时间和精力让改变发生了，但一定要把这个过程变成日常管理中常用的方法，不然很容易就会回到原来旧的模式。因

此必须持续沟通并强化变革的成果，不断鼓励员工执行新的行为。这时，经理人以身作则尤其重要。

从实践中得出的结论，这七个步骤帮助我们聚焦重点，从而更有效地达成目标。但要让变革进行得顺利，还有两个不可缺的推动因素。第一就是领导力。要充分明确改革的使命和愿景，确保变革计划一定要和公司战略保持高度一致。另一个成功的要素则为充分且不断的沟通与参与。在整个变革过程当中，需确定的是，变革的领导者是各部门的经理。他们要有使命感，知道自己将部门带领到哪个方向。从上到下不断地与团队沟通改革的方向，并鼓励员工参与变革。他们自己本身一定也是变革的推动者。

在变革中，HR的职责是帮助企业和员工平稳地度过转型期，帮助部门经理们保持热情，坚定地带领他们的团队往企业所要的方向去走。学习发展中心的主要职责则为连结战略方向，确保培训到位，并借由内部各种渠道来鼓励员工积极面对变革。

李宁公司一直提醒管理者，面临变革的时候要坚守6C原则：

- ① **Clarity**，要很清晰地告诉员工目标在哪里，该怎么走。
- ② **Courage**，当面临质疑的时候，管理者要站出来回答而不是规避。
- ③ **Conviction**，要有说服力，那是建立在自信上面的。
- ④ **Compassion**，有同理心，去理解员工面临挑战时内心的挣扎。
- ⑤ **Competence**，有领导能力，带领团队实现变革。
- ⑥ **Consistency**，要坚定自己的立场和原则。

我们身处于一个急速变化的时代，一个企业必须经过不断的提升与自我超越才能维持其竞争力。在脱胎换骨中，阵痛难免。最重要的是如何借由卓越的领导力，在一个有系统的变革管理流程中，不断地与员工沟通，鼓舞员工参与，让他们知道我们是一个团队，正在往同一个方向走，才能达到永续经营的目标。HR



在变革中，HR的职责是帮助企业 and 员工平稳地度过转型期，帮助部门经理们保持热情，坚定地带领他们的团队往企业所要的方向去走。

02

整合领导力发展， 推动企业转型

组织发展的宏大命题中，企业如何通过领导力发展促进文化转型？王俊博士分享了施耐德全球领导力学院在这方面的实践经验。

内容提供 / 王俊 编辑整理 / Elaine
本文整理自人力资源智享会——北京第 5 届组织发展年会



王俊博士
全球领导力学院总监
施耐德电气

▶ 将业务战略转化为领导力发展要求

企业转型过程中，培养具备引领变革能力的领导人至关重要。全球领导力学院的做法是，避免急于寻找解决方案，而是先理解公司业务遭遇的挑战是什么，分析它对领导力发展意味着什么。施耐德电气是全球能效管理专家，为 100 多个国家的住宅、楼宇、工业设施、数据中心和电力设施提供能源整体解决方案。为实现“赢利性增长”战略，公司制定了“一个施耐德电气”的计划（简称“ONE”），即把所有产品和整个公司团结起来，给用户提供一个全套的解决方案。因此，企业面临的业务挑战就是从提供单一产品转型到提供整体解决方案，为分散各地的组织树立全球统一的文化架构。这些业务挑战对领导力发展的启示在于，管理者要有能力来领导这一转型，在矩阵组织中有效引领和开展工作，激励和发展手下员工实现目标结果。基于这些要求，才能制定领导力发展的课程、途径和方法。

▶ 为不同级别的经理们量身定做不同的培训方案

在设计领导力发展课程时，要充分意识到不同级别的管理者需要不同的素质与技能。领导力学院根据施耐德九项领导力素质，选择了适用于每个级别的三项关键素质，设计了有针对性的培训发展方案。例如

中高级管理者最迫切需要的是结果导向、授权、发展人才，相应的课程则为“辅导与人才发展”、“矩阵组织中虚拟团队的领导”、和“执行力”，满足了这一级别管理者发展的要求。

尽管培训内容不尽相同，但始终有一条主线贯穿其中，就是员工敬业度。每一个培训课程都会涵盖员工敬业度的某个方面。施耐德坚信，做好改革的关键在于人，只有拥有敬业的员工，公司才能实现彻底的转型。

▶ 创造整合的领导力发展介入手段， 使项目在课堂内外发挥最大化的作用

除了课堂式培训，领导力学院还运用 3E 理论，即 Experience、Exposure、Education，确保管理者能最大程度地学以致用。研究表明，员工获得成长和发展，有 70% 来源于经验，包括工作任务、延伸的项目和岗位轮换等；20% 来自个人能力的展露，包括他人的反馈与评价、榜样学习以及辅导或帮助别人等；10% 则来自培训和教育。

以中层管理者的 3E 理论学习方案为例，Education 的课程设置包含 3 个模块，包括 Engaging Talent Through Coaching(2 days)、Leading Through Matrix(2 days) 和 Leading Through Execution(1 day)。Exposure and Experience Task 则要求受培训的经理们根据课堂所学内容和方法，诊断出团队成员的 4 种敬业度；分析自己的领导风格和其对员工敬业度的影响；制定与业务战略相匹配的人才战略；对关键人才实施保留策略；运用所学模型对每位员工的发展进行辅导。

在评估结果的时候，施耐德欣喜地看到了各方面取得的进步：实现了“一个施耐德电气”的转型目标；在员工敬业度和领导力风格匹配、绩效管理、辅导反馈、执行结果、跨文化协作等方面提供了有针对性的培训；将学习项目与业务挑战整合起来作为人才发展的方案；3E 理论已在变革的过程中深入人心；企业不同部门的员工之间得到了合同协作；员工敬业度调查中分数有了明显提高。HR

03

沃尔玛中国的组织发展实践

组织发展在企业中已不是一个新鲜的词汇，对人力资源从业者来说更是耳熟能详。但市场上大多数企业仍只是聚焦于领导力、人才发展及变革管理，真正把组织发展做得深入成熟的企业还是少数。沃尔玛中国经过短短两年的实践，已经形成了一套完善的组织发展体系，并取得了一系列成效，负责组织发展的沃尔玛中国人力资源高级总监陈志刚先生向《HR Value》介绍了他们的组织发展实践。

内容提供 / 陈志刚

组织发展团队的成立

2009年，沃尔玛中国正式成立了组织发展团队，其前身是人力规划及招聘。因为当时管理层已经预见到未来5-10年公司的业务将进入快速发展的阶段，而且会是多业态的一种战略，把组织发展提上日程势在必行，于是把人力规划及招聘组扩大为组织发展，从组织能力角度设计了几个主要的团队：组织效能(Organization Effectiveness)团队，负责提供诊断和提升组织效能的理论和工具；组织发展业务伙伴团队，作为部门一对一的“客户经理”，负责提供贴身专业的组织发展相关服务；招聘渠道和甄选团队，主要为公司开拓多元化的人才获取渠道并提供有效的人才甄选工具；高管招聘团队。从成立到现在，组织发展团队的工作主要围绕四个方面：组织设计、流程优化、人力规划和人才获取。

另外为了确保架构相关决策的效率与正确，在公司高级管理层的大力支持下，组织发展团队组建了由CEO及其直线汇报者组成的组织发展委员会，并制定了公司组织变革的审批流程，以统一标准对公司的组织发展项目进行决策和风险控制。

沃尔玛的组织发展职能组作为各部门的业务合作



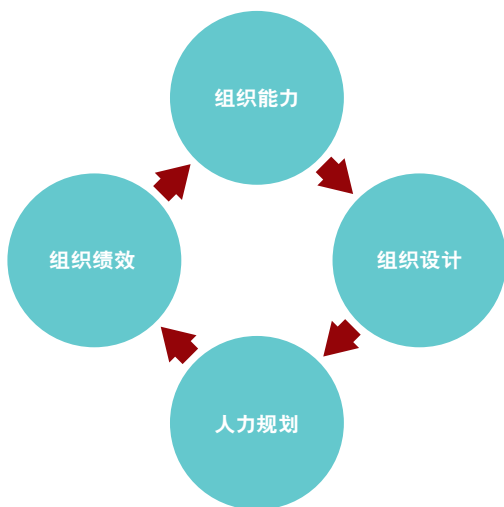
陈志刚
人力资源高级总监
沃尔玛中国

伙伴，通过提供方法论和工具协助部门设计健康高效的组织架构，制定和实施专业的人力规划策略，并结合有效的人员配置，不断提升企业劳动生产率和组织长远竞争力，最终实现支持公司业务长远发展的目标。我们可以看到，人员是他们考虑组织发展的最后的落地环节，他们从“业务流程\组织架构\人”三个维度考虑分析和提升一个组织的组织绩效和组织能力，它是一个有序的过程，可以用图1来说明。

在沃尔玛，组织发展的目的在于通过有计划地影响或改变组织流程或运作以提高组织效益和组织健康，因此一共有四个目标：更精简的组织架构；更高的劳动生产力；有效运用成本的人力规划；以业务为导向的人员配置（其中足够数量的优秀人才和如何配置人才两点极为重要）。

陈志刚先生指出，在过去的人力资源实践中，他们发现仅仅关注人这一维度，容易忽略业务流程和组织架构对人的影响，而人和组织的效率的提升往往是有限的。现在在沃尔玛中国，组织发展的概念已经深入人心，其工作开展已由最初的概念引进发展到针对具体部门的组织能力和绩效实施诊断及提升的实践阶段。他们目前正在开展的组织发展运用已经包括：根

图 1：组织发展导图



据公司业务发展战略，协助业务部门设立组织架构，并为优化部门的组织架构提供专业建议；分析和诊断公司业务流程中可能存在的问题，为总部和区域提供专业的组织效能建议和解决方案，确保组织高效运转；开发与实施和提升组织效能相关的工具及项目。

组织诊断

组织诊断一般有两种情况：一种是部门自己觉得有问题，或者想要去审视一下部门组织的健康度，主动邀请组织发展团队帮助他们做诊断；一种是组织发展团队观察或发现某个部门有问题，主动邀请其直线经理做诊断。

沃尔玛中国的组织发展拥有组织设计和诊断的流程和工具，具体的诊断工具有“组织诊断平衡记分卡”。组织诊断是为设计服务的，在进行诊断的同时他们也需要考虑到设计一个有效组织的步骤和关键因素，从而更有效地提高诊断的效率。当然，进行组织设计和诊断的前提是必须与公司的发展战略和业务目标紧密一致，考察组织设计和诊断是否对公司的发展战略和业务目标能够有效支撑。

“组织诊断平衡记分卡”从流程、架构、人员

三个大的维度出发，分别各有三个共 9 个子维度对组织进行回顾和分析。例如在流程的维度下，有降低运营成本、提高员工敬业度、增强客户满意度三个子维度。再具体一点，比如说对降低运营成本的考虑，他们会有具体的诊断问题清单对业务单元的内部客户进行访谈，引导业务单元领导对其流程进行反思并协助分析和提供建议，如该业务部门的某个流程是否标准化和前后一致化，以到达规模化的效应支持业务快速扩张，而不是简单的要求人员增加来达到？

在组织诊断的过程中，组织发展团队扮演的角色是推动者 (Facilitator) 和“医生” (Doctor)。首先要说明的是不论是自上而下还是自下而上的诊断需求，都应该由业务部门提出，HR 作为业务合作伙伴，在接受业务部门的需求后，扮演一个类似医生的角色，为其诊断和开出“药方”，最终由业务部门决定自己的组织优化方案。同时在诊断的过程中，HR 作为推动者，来整合资源推动各业务部门的合作以完成诊断。

组织诊断中最主要的环节是组织能力的诊断，找出组织能力现状和目标的差距是关键。在沃尔玛，组织能力是他们进行设计的第一步和诊断的重点，即一个组织通过一系列综合而复杂的工作流程和资源以实现不断创造价值的能力。资源可包括人才、物质资源、财务资源、信息和各种形式的智力资本。能力不仅影响组织的表现，同时影响组织的竞争力，并大致可归类为：

- ⊕ 在市场立足的基本能力；
- ⊕ 赋予组织可持续的竞争优势的独特能力。

当组织发展团队在进行诊断时，会分析组织的每一项能力：

- ⊕ 确定实现长期业务战略能力的重要性
(-1 表示最不重要，5 表示最重要)

- ⊕ 该项能力目前是否已具备？

- 如果没有，为什么？
- 如果有，它体现在哪里？
- 全公司、总部、部门、区域、市场、商店或会员店？

在沃尔玛，组织发展的目的在于通过有计划地影响或改变组织流程或运作以提高组织效益和组织健康。

- ⊕ 该项能力应该归属于哪里，为什么？
- ⊕ 该项能力目前是否有效？
 - 如果无效或效果不明显，解释为什么
- ⊕ 当一项有效的或基本有效的能力变得越来越差时，其风险程度如何，为什么？
- ⊕ 你认为这项能力是核心的（竞争优势）还是非核心的（基础而重要，但不是竞争优势）？

组织设计的流程

在组织设计的具体操作上，沃尔玛中国的组织发展团队已经有较为完备的设计理论和流程。他们已经开始运用设计工具，结合公司发展目标，参与到部门5年业务规划中去，协助部门进行了新业务部门的架构设计和现有业务部门的架构再设计。

在沃尔玛中国，组织设计的流程主要分为四个阶段，如图2所示：

组织发展所面临的挑战


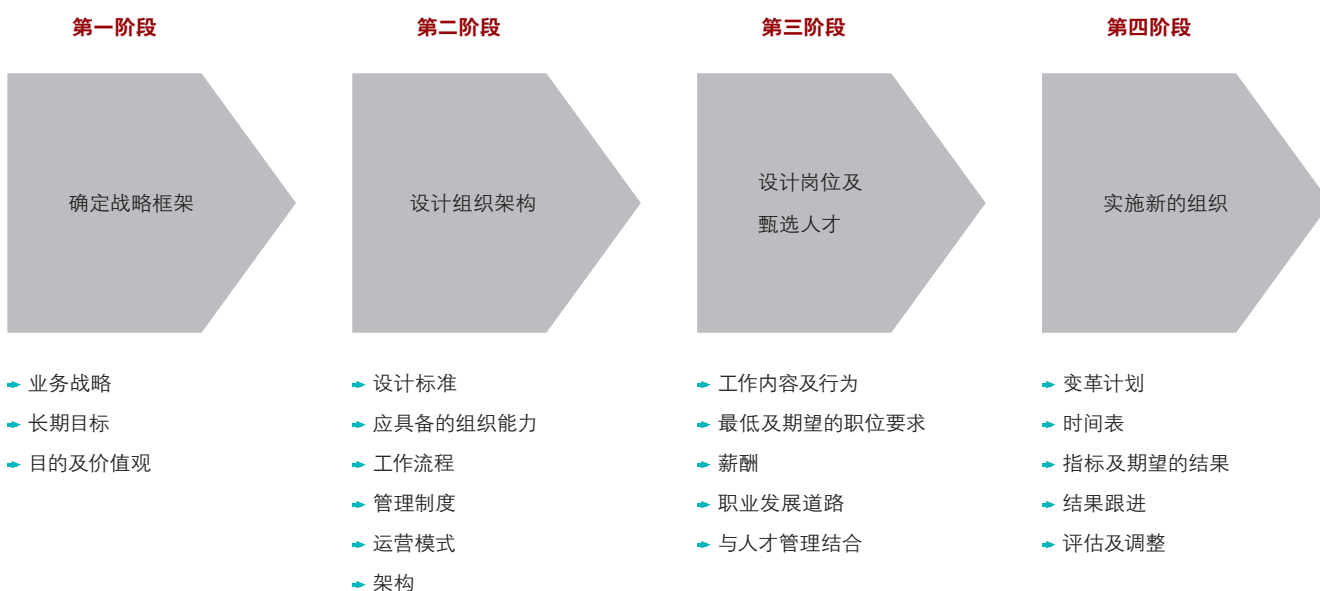
经过两年的实践，沃尔玛的组织发展已经取得了显著的成效：公司上下对组织发展的概念具有了深入的认知和接受，组织发展团队形成了一套成熟的工作流程，并且成为真正的业务伙伴。但正如陈志刚先生所言，组织发展在中国市场上还处于起步阶段，大多数企业仍处在探索阶段，自然也会遇到一些挑战。对沃尔玛中国而言，组织发展所面临的最大挑战来自两个方面：一方面公司在高速发展，需要确保充足人才的供应，同时要保持组织的高效精简，维持好这两者之间的平衡；另一方面，伴随业务扩张，公司的组织规模加速扩大，对组织架构/流程/运营模式/人员规划等都提出了非常高的要求，如何及时并持续地提高组织的效能和可持续竞争优势，在中国的人口红利即将结束的转型时期，相信这个是所有劳动密集型行业同仁们都关心的长期挑战。

图2：组织发展导图



* 会员服务

- ▶ **HRD Network:** 两个月一期的人力资源总监级小型深度研讨，为时半天。资深人力资源总监们可以在一个相对宽松和非正式的环境中，探讨他们共同面临的关键挑战，交换想法以及问题的解决方案。参加 HRD Network 无需付费，但必须得到邀请才能参加。
- ▶ **会议和论坛:** 专业化的人力资源会议和论坛，一般为期两天，包括众多富有盛名的品牌年会，如：“招聘与任用”、“学习与发展”、“组织发展”、“人才管理与领导力发展”和“人力资源业务伙伴”等。
- ▶ **专业培训:** 高度实用的培训课程，每场 1 - 2 天。课程设计充分针对中高级人力资源管理者专业发展的需要，培训的覆盖领域包括：组织发展，人才管理，领导力发展等。
- ▶ **HR 前沿:** 每月进行，为时半天的前沿论坛，为您打造最前沿的话题讨论，提供时下最热门话题的实践分享平台。
- ▶ **HR 行业论坛:** 为期 1 天的行业论坛，让您在轻松的氛围中与同仁交流行业内的心得与挑战。
- ▶ **《HR Value》杂志:** 两月一期的会员杂志《HR Value》搜集了专业的理论和实践案例，包括特别报道、人物专栏、人力资源研究、观点等栏目。
- ▶ **智享会网站:** 高端人力资源门户网站，它整合了智享会过去 5 年活动中积累的所有资源和知识，同时也是领先的人力资源从业者学习和分享知识的平台。
- ▶ **深度探访:** 对一家典型公司进行为期半天的实地探访，公司将会分享其人力资源方面的实践和经验。通过深度了解和讨论，激发人力资源从业人员探索出最佳实践。
- ▶ **调研报告:** 每年会针对人才管理、招聘、学习发展等方面进行专业调查，并将调查结果与会员分享。
- ▶ **大师巡讲:** 为期半天与 HR 大师们面对面交流，思想的碰撞激发出全新的人才管理概念和实践方式。
- ▶ **电话研讨会:** 以电话为平台，采用演讲及讨论形式，使参与者不受地域限制地进行一个小时的高效率讨论。

* 会员权益

- ▶ 徜徉中国最大的人力资源知识与活动的平台，满足您信息分享，人际交流的需求
- ▶ 获取 HREC 活动在过去 5 年积累的独一无二的海量在线资源
- ▶ 建立属于您的由尊敬的人力资源专业人士和著名公司组成的强大关系网络
- ▶ 增加您对公司业务的贡献，与众多和您一样的职业经理人一起推动中国的人力资源行业的发展

* 会员专享

公司会员年费：人民币 3,900 元

(限注册三位会员代表)

- ▶ 优先注册参加 HRD Network
- ▶ 享受 HREC 会议 6 折优惠
- ▶ 享受 HREC 专业培训 7 折优惠
- ▶ 特价参加 HREC 行业论坛
- ▶ 免费参加 HR 前沿
- ▶ 免费参加网络研讨会
- ▶ 免费和不受限制地使用 HREC 在线资源
- ▶ 免费获取 HREC 杂志——HR Value

传递智慧 分享实践

★ 智享会会员

当您成为 HREC 的会员后，HREC 将为您提供一个整合线上知识、线下活动的平台，和中国最顶尖的专业人士共同讨论中国人力资源实践中最热门、最前沿的话题。这个平台包括 HRD Network，会议和论坛，专业培训，HR 前沿，行业论坛，人力资源杂志，以及功能强大的网络平台等一系列具有高附加值的产品和服务。

HREC 隶属于 JFPS Group。JFPS Group 是一家领先的企业绩效提升解决方案提供方，在中国、英国、新加坡、马来西亚都有业务合作伙伴。

关于更多 JFPS Group 资讯，欢迎浏览关于更多智享会资讯，请登录
<http://www.hrecchina.org>

★ 会员指南

HREC 是一个公司会员制的一站式服务中心，致力于为广大会员提供建立和发展专业能力所必需的所有信息。

愿景 服务于中国领先的人力资源从业人员，成为其可靠和创新的知识与活动合作伙伴。

使命 通过高水平的会议和论坛、专业培训、行业论坛以及其它增值服务，提高人力资源从业人员水平，推动人力资源行业发展，促进组织目标达成。





林意清 —— “承责力行”的 100 分领导

企业价值观最好的落脚点是在每一位员工的心中。如果说技能可以通过短期培养，那么意识的渗透就是潜移默化的过程。其中，管理者扮演着重要的角色。“承责力行”是百特的创新词，林意清和她的HR团队用优秀的表现诠释了它的内涵：承担责任、力求行动。

文 / 张倩忆 图 / 米素

走进 Elaine 的办公室，一股生活的气息扑面而来。落地窗尽收老城区的风景，一派上海味道。一个窄窄的书架上林林总总地挤着各种形状的奖杯，集体照，各地的小摆设，身后的工作板上订着时间表，女儿小时候的童趣作文，还有充满着人情味的贺卡，既有未来的展望又有回忆的留存。趁着摄影师的空闲，她可爱地要集合团队来一张“全家福”提升士气。都说女性适合担任 HR 的工作，因为她们感情细腻、善于沟通，适合作为企业各部门之间的润滑剂和纽带。在 Elaine 身上，我们看到了这种特质。

🎯 和企业共同成长

作为百特中国的人力资源总监，Elaine 带着她的 HR 团队，全面支持管理着 3000 多人，还包括了分散在各个国家的亚太区管理团队。6 年多前当她加入百特时，公司的人员和业务规模都只有今天的三分之一，她形容自己是随着百特的快速发展而成长的。

“我挑选工作的时候有三个重要的因素：第一，这个工作是否是我喜欢的，具有挑战并能够胜任；第二，一起工作的团队和上司是否具有共同价值观；第三，公

司的远景和成长策略是否能激励我。”“我喜欢在一个高速发展的企业中得到磨练，那是对自己的挑战”。Elaine 曾经工作过的先灵葆雅，埃森哲都是快速发展的公司，而 Elaine 在每家公司也都留下坚实的成长足迹。Elaine 在埃森哲中国做人力资源经理时，曾有 3 年时间同时兼任整个亚太区的薪资管理，帮助亚太区 HR VP 整合每一个国家的薪资市场数据。这是一个看似简单却非常有挑战性的任务，过程当中需要花很多精力去钻研和琢磨以及多次往返的内外部沟通。单是每个市场数据的收集就要花几个月的时间，并且要求所有国家用统一的表格形式，那时，还没有一套有效的工具，全靠 Excel 表。很多人工的输入，难免会出错，而一个小小的错误就会影响整个结果。“我就像捉蚂蚁一样去看每个国家提交的表格。比如说印尼交上来的报表，就需要你熟悉印尼的货币和它的工资结构；而日本的报表又非常细化、数字非常长，对精准率的要求极高。”所以她的工作就是要跨区域地去了解日本、了解菲律宾、了解印尼、了解澳大利亚和韩国……

回顾职业发展生涯，她感谢每一位老板对自己的培养，也在每一次转身后得到新的历练。不在乎工作



不在乎工作 Title 的提升，而看中企业的成长和工作的内涵；要自己身体力行，更要团队完美协作。

Title 的提升，而看中企业的成长和工作的内涵；要自己身体力行，更要团队完美协作。

Elaine 云淡风轻地描述着过往的职业经历，似乎并没有什么委屈和不快。“我是个乐观的人，而且通常会保持积极的态度，努力和坚持是成长过程中必须付出的。”她认为一个成功的 HR 必须以人为本。“心里要一直装着员工，装着大家。这一点是我体会越来越深的。”在工作的時候，HR 要和各部门员工建立相互的信任感，能在必要的时候提供建议。她也经常告诉同事，建立信任的关键是当别人有需求的时候，HR 能否及时的提供有效的 HR 建议和支持。只有为别人提供了专业的意见，HR 才发挥了公司业务伙伴的作用。这其中最关键的一点是要从人的角度去思考，不仅仅是从企业和老板的角度，还要站在普通员工的立场去看问题。

▶ 承担责任、身体力行的 100 分领导

“Elaine Lin”读起来是一零零（100）的谐音，这是她的 HR 同事们送给她一个蛮可爱的外号，而她在 MSN 上的自画像，则出自她的女儿手绘的卡通形象，简单的线条勾勒出她的轮廓，眼睛被夸张的写成了大大的“100”，意指她凡事追求完美的个性。

Elaine 的管理职责跨越销售、工厂和亚太区总部，覆盖中国和香港；协调来自多个国家和地区的人员。如何打造高绩效的人力资源团队，她认为建立团队意识非常重要。

“创建一个高绩效的团队，首先应该是每个人都把自己的事情做好，其次是要跟团队合作好。”以打排球为例，当对方发球时，我方必须保证任何一个位置都有人严阵以待并及时补救接球。一个公司永远存在职能划分，但也永远存在中间地带，这些空隙就是最容易让球落地的盲区。只有不计较个人的工作范畴，自愿把手伸长才能减少失分的可能性。所以 HR 要带头多管些“闲事”，多承担些责任，凡事要认真落实和执行。

“我是你的 HR”是 Elaine 团队的一句朴素的口号，诠释了他们的定位是“员工能够及时获得支持和帮助的



HR 团队”。“我不允许自己的团队仅仅是一个帮助其它部门走流程而毫无创造价值的团队。例如在招聘的过程中 HR 绝不只是走流程，而是应该和一线经理们一起讨论职位的技能需求，挑什么人、怎么挑人，甚至准备好新员工入职后如何安排学习计划。又比如如果有员工要离职换工作，HR 一定也是第一时间知道，和经理一起去和员工交流、沟通，理解他们的想法，挽留他们。HR 要通过提高自身对业务的理解，对产品、销售行为、管理人员工作的理解来帮助经理们加强团队人员管理。HR 必须同时具备专业能力，面试、反馈、教练技能、薪资福利的设计、课程设计、处理员工问题等等，只有专业过硬，才能获得尊重。”

事实上，Elaine 和她的 HR 团队在公司里是很受尊重和欢迎的一个群体。Elaine 组建团队的理念是把不同个性、不同特长的人安排在一起，让所有的优缺点形成一个完美的互补。“我希望每个团队成员都有我身上所不具备的、与众不同的特长。”整个 HR 团队里的同事，有各种不同教育背景的，有来自于天南地北的，也有各类性格脾气的，不同宗教信仰的。“我的作用是让这一群人能够淋漓尽致地发挥他们的才能和热情，同时让大家快乐地成长。”而她则像是一个乐队指挥，让每个乐队成员都演奏出和谐的音符。“我的宗旨就是：让每个人都能出彩，并使整个团队奏出完美乐章。”

Elaine 在百特的 6 年里打造了人力资源共享中心，从经历成长的痛苦到现今的运转成熟，从放弃外包，用内部梯队的力量解决问题，打造标准化的程序，起到集约的效果，到如今最大化地做到人尽其才。共享中心启动初期，Elaine 花了很多精力去沟通，让大家理解这个变化对每个人的意义。“这是最难，因为人们往往都不喜欢改变和放弃掌控。然而这是提升企业自身能力的必要过程，所以只有让每个关键人物充分理解变化，才能使大家建立对共享中心的信任。”

当然，不懈的努力换来的是细节上的提升和员工良好的反馈。在百特，共享服务中心专门为新员工打造了一套完整的入职体系，这套体系保证了新员工能流畅地办理各种手续。员工入职前会收到一个包裹，包括该学习的资料、员工手册、应该掌握的产品知识教材等等，里面甚至已经有印制好的名片。Elaine 要求在细节方面也要体现企业的形象，哪怕是名片的质

量也要统一。随着这几年的发展，共享服务中心覆盖的职能领域越来越大，简化了许多繁杂的流程，为 Business HR 节省了更多时间。

“当一线经理遇到烦恼的时候，我能够对他起到启迪的作用。这是 HR 作为业务伙伴应该要去考虑的。”从战略角度来看，HR 应该帮助各部门的经理强化人才管理、团队管理的能力。这就要求 HR 了解业务，帮助部门经理发展他们的员工，分析目前的人员架构能不能适合组织未来发展的需求，甚至整个百特中国战略发展的需求，分析每个部门的人才储备是否到位，员工存在哪些发展瓶颈，以及怎么使得大家在团队中发挥作用实现业绩提升。“HR 的价值就体现在这里！”

Elaine 的团队曾做过一项研究，发现一个新进的销售人员一般要经过 16-18 个月学习才能达到公司的平均销售产出。帮助新人加速成长，缩短学习周期对业务发展十分重要。在通常的情况下，HR 往往只负责基本的入职培训，相关专业的学习一般归部门所属。而百特的 HR 团队则主动研究数据，和业务部门一起为新人打造了一个一年的阶梯式学习计划，分成 3 个阶段层层递进。从“青铜圣斗士”到“黄金圣斗士”……这个项目的设计由 HR 来主导，然后再由部门去实施。“我们团队的 Zina 专门来做这个项目，对公司业务来说是有帮助的。如果 HR 不参与，也不会有人来指责你，而你去做了就体现出 HR 的价值，并获得部门的认可。” Elaine 非常在意自己能够为其他部门提供什么样的专业化服务。正因为她和团队的努力，她们多次获得内外部的奖项。这个团队的多数成员都在百特工作了 5 年以上，配合非常默契。“在当前人才流动率普遍比较高的情况下，我很庆幸我的团队很稳定，因此我们能做我们想做的事，而且具有很强的持续性。”

女性关怀

早在 Elaine 加入先灵葆雅的时候曾发生过一个插曲，她在拿到 offer 的同时发现自己已经怀有身孕。没有选择回避或隐瞒，她及时坦诚地向公司说明自己的情况，并明确表达了立场：“我很喜欢这份工作，但 9 个月以后需要休产假，我可以留在目前的岗位，也可以加入你们。我有两个都很棒的选择，我尊重你们的决定。”2 天后，她接到先灵葆雅总经理的电话：“Elaine，

我们希望你能加入我们！”人跟人之间的信任就这样建立起来了。

Elaine 加入先灵葆雅之后实行的第一个政策就明确道：女性不必担心因为怀孕而遭到录用偏见。直到今天，这还是她的雇佣原则，并且认真的执行着。“我们理解女性都要经历结婚、生子的阶段。公司如果充分保障好她们的权益，收获的回报一定多过这 3 个月的产假。” Elaine 经常鼓励团队中的女同事，不要因为工作而延迟结婚生子计划。“只要好好安排，两者完全可以平衡。”她自己就完美诠释了这句话。在百特，还有个非常特殊的病假制度，如果员工的孩子或父母病了，员工可以申请本人的有薪病假去照顾生病的家人。“我们有很大比重的女员工，很多都有年幼的孩子和老人，当家人生病时，送医院，照顾病人的通常是家中的女性角色”这个政策确实非常特别，也非常人性。

在助理 Anna 的眼中，Elaine 是位包容性强、性格相当平和的上司。“我们团队 30 多人中只有 1 个男生，按理说女孩子多的地方会容易起争执，但在 Elaine 的带领下，大家非常团结和谐。” Elaine 对下属的关怀还表现在许多细节方面。每次去加拿大探亲，她总是照顾国内团队的作息时间表，令同事们完全体会不到时差。“我们上班的时候她在线，我们下班的时候她也在线。” Anna 说。正如她自己所言：“女儿和家庭是要照顾的，但工作也是绝对不能耽误的！”

然而 Elaine 并非一个刻板的，刻意追求满分的人：





“如果仅仅为了从 95 分提高到 100 分，却要花从 0 分到 80 分同样的精力，那就是不值得的。”在牺牲与交换的时候，你需要去考量这种付出与收获是否成正比，在一些不影响结果的事情上她不会吹毛求疵。

“如果仅仅为了从 95 分提高到 100 分，却要花从 0 分到 80 分同样的精力，那就是不值得的。”在牺牲与交换的时候，你需要去考量这种付出与收获是否成正比，在一些不影响结果的事情上她不会吹毛求疵。在必要的时候，她允许自己偷个懒，给心情放个假，让节奏慢下来。怀孕的员工如果觉得状态不好，只要发条短信请个假，Elaine 不仅批准还会主动分担她的任务，她甚至允许同事因为照顾孩子而回家工作。Zina 笑着说道：“Elaine 如果还有什么要改变的话，就是应该再放松一点。每年她对组织发展都有很多自己的想法，主动提出要做这做那，有时还乐意帮助团队成员一起承担工作，精力旺盛实在无人能比。”在同事们看来，Elaine 应该再释怀一些负担，更多地享受生活。

现代职场压力重重，Elaine 选择的解压方式就是倾诉。找一个不在工作范畴内的、不会干扰其思维的朋友或年长的人聊天，清散积郁在心中的烦闷。有一个理论阐释了平衡的管理方法，职场人士要在各方关系的牵扯下把橡皮筋保持在平衡的状态。“假如你想好了每个礼拜花 3 小时给自己，那么就好好的用这 3 小时去做任何想做的事情，可以跳舞可以发呆，并尽

量保持这种状态不被打扰。我周末通常有一天完全不想工作的事。”

整个采访过程中，Elaine 呈现出的是一位踏实、乐观、从容和敬业的职业经理人形象；但据同事们说，私下里她却是一位脾气随和、和大家很接近的领导，可以一起喝茶、逛街、玩杀人游戏的好朋友，就这样游刃有余地兼顾着生活和事业的 AB 面，她的故事还远不止纸上的这些吧……HR





陈佳惠 —— 追求极致 永不妥协

“追求极致，永不妥协”，是德国美诺 Miele 的公司哲学，但用在 Eva Chen——陈佳惠身上，似乎也恰如其分。从台湾到上海，不管是在 GE，还是在 Varian、通用汽车，抑或是在现在的美诺，她都在不断地追求着自己的职业理想。在她优雅精致的外表下，是一颗坚定的心。

文 / Lillian Wang 图 / 张

在静安区石门一路 82 号，坐落着一栋三层的宫殿式“大屋顶”建筑，米白色的墙面、金色的瓦片屋顶、黑色的铸铁窗格和龙图案的玻璃窗，让人不由得感觉到这应该是一座有故事的老房子，充满了历史的沧桑。走进去，才发现内部的设计现代时尚，精致温馨，处处都诠释着生活的艺术，流动着一种低调的奢华……这就是 Miele House——美诺之家。

就在这里，我们见到了 Eva。她的温婉亲切，优雅得体，让人觉得她与这里的氛围很是相得益彰。在她的引领下，我们见识到了享有“电器中的劳斯莱斯”美誉的美诺家电产品的魅力。一楼的展厅，别具匠心地分为厨房、洗衣间、书房等几个区域，陈列着美诺的烹饪、制冷、衣物护理和地面护理 4 类大家电产品。其经典而艺术的外观设计，精密而贴心的智能化操作，无不彰显着这位顶级家电王者的品质：你可能想象，一朵盛开的玫瑰花放入洗衣机中，经过 40 分钟清洗，依然完好无损？无须大师指点，你也能调配出只在专业咖啡店才能享受得到、如同艺术品般漂亮的 Latte？冰箱里的苹果即使放上几个月，也依然新鲜如初？……

回想在 GE 的工作，紧张而忙碌，同时充满挑战，但因为年轻，有进取心，任何压力她都愿意承受。在 GE 所接受的培训以及她所形成的价值观和诚信原则，让她受益无穷，也为她以后的 HR 职业生涯打下了坚实的基础。

这样一家在奢侈电器领域居于首位的企业，却是一家并未上市的家族企业，而 Eva 加入美诺也只有半年的时间，但她觉得这样中小规模的企业更适合于她。为什么在历经了职场的千锤百炼之后，她会做出这样的选择？为什么生在台灣、长在台灣的她，会选择扎根于上海？……带着一系列的疑问，我们开始了对 Eva 的访谈。

► 跨越海岸的职业追求

Eva 虽然在国立台湾大学主修的是国际企业专业，但一直对社会科学和人文科学很感兴趣，经常选修人类学和社会学的相关课程，后来还继续攻读了人类学的硕士学位。因此，她在职业发展上也力求符合自己的兴趣，而 HR 显然更适合于她。

她的第一份 HR 工作开始于奇异资融台湾分公司 (GE Capital Taiwan)。经过四年的学习和实践，她迅速积累了 HR 的专业能力和技能，并建立起了 HR 专业的知识系统，负责规划和管理 HR 的相关项目，如行为管理、人才管理和薪酬福利管理。当时 GE 还处在杰克·韦尔奇的时代，为了提升管理流程，满足客户需求以及做好质量控制，开始大力推行六西格玛的管理方法，Eva 被定为高潜力人才，并有机会转到六西格玛部门，经过培训，成为黑带。在成为黑带的这一年中，她进行了大量的六西格玛培训，使得她对

流程、适用性的效率极具敏感度，而这种习惯和技能在以后的工作中一直伴随着她，以至于她后来在通用汽车亚太总部工作时，因为对流程中的问题特别敏锐，同事特地颁发给她一张奖状，赋予她“Process Queen”的称号。

回想在 GE 的工作，紧张而忙碌，同时充满挑战，但因为年轻，有进取心，任何压力她都愿意承受。在 GE 所接受的培训以及她所形成的价值观和诚信原则，让她受益无穷，也为她以后的 HR 职业生涯打下了坚实的基础。

Eva 对自己的事业有着更高的追求，她并不想将自己的工作阅历仅仅局限在台湾。加上当时台湾的金融环境已经过于平稳，她便将视野放到了大陆地区，希望寻求一个在大陆工作的机会。这时，Varian 向她抛出了橄榄枝。这是一家专做化学分析仪器的公司，总部设在加利福尼亚，在大陆、香港和台湾都有营运，恰巧有一个职位是大中华区的 HR 经理，工作地点在上海——正合她意，她可以深入地去了解大中国的人力资源管理了。

Eva 的适应能力很强，虽然上海的工作环境和台湾大不相同，但她积极地去融入当地的文化。比如她学习上海话，没多久，就可以听懂了，还能说上几句。她的这种态度，很快感染了同事，双方之间的隔阂自然就少了。同时，她也非常注意理解大陆同事的关注点以及想法。在台湾，员工没有税前收入和税后收入的概念，大陆的员工却很在意自己的薪资是税前还是税后，不过在了解了两地的税赋制度差异以后，她也不再感到奇怪，并和同事一起讨论以什么样的方式可以把员工的福利做得更好。虽然做的还是人力资源管理，但她的工作重心有了很大的改变。由于台湾的法令制度本身比较稳定和单纯，公司的整体业务处于稳定的状态，HR 不会太过关注业务。而大陆的劳动环境和人才市场却特别具有挑战性，HR 的工作更多地是培养对 HR 战略、人才战略的敏锐度，以及规划人才和构建组织的能力。其时，在 Varian 没有专门的人力资源部，人力资源部挂在财务部名下，扮演着业务伙伴和共享服务中心的角色，Eva 用了三年多的时间，把整个公司在大陆的人力资源系统一手建立了起来。

▶ 能力，要不断去验证

在 Varian，她证实了自己的能力，但如果再上升一个阶梯，她是否还能做得出色？此时，GE“做得好，还会更好”的要求在她身上体现了出来。在人力资源管理的职业路径上，从中国区的 HR Head 再往上发展就是亚太区，她有了新的机会。通用汽车的亚太总部从新加坡搬到上海，需要人力资源管理来支持业务的发展，急于要证明自己实力的她，信心满满地接受了亚太区 HRBP 的职位。

在通用汽车做 HRBP，她的工作更多地集中在业务策略及方案的讨论和发展上，以及怎么帮助业务部门去做人才战略，怎么去激励、保留人才，解决其中会出现的一些挑战和问题上。但由于当时业务伙伴自身具有的局限性，她并不能完全发挥真正的作用。时隔多年，再回过来看 HRBP 的角色和定位，她有了新的理解。她认为 HRBP 需要具备战略性很强的业务认知，但仅此是不够的，还存在着一个巨大的挑战，那就是 HRBP 本身不具备可运作的行政资源，也没有被授权，即使和业务部门谈得很合拍，但是落实到具体的执行上，由于必须通过 HR 部门来运作，不可避免地会使工作打折扣。特别是在大公司，HRBP 和共享服务中心是分开的，如果没有很好的影响力或一定职权上的支持，是很难及时地推动 HR 运作系统或共享服务中心的人把好的方案进行实施的。规模越大体系越复杂的公司越容易遇到这样的挑战。一般来说，HRBP 很少有自己的团队，在理想与现实之间也存在着落差。

这时候，Varian 又找到了 Eva，问她愿不愿意回去，做出第二个事业高峰，这次给她的职位是人力资源总监。Eva 对 Varian 有很深的感情，不管是对公司的文化还是同事之间的合作都感觉很默契，而且当初她离职的原因是要验证自己的能力，现在经历了通用汽车的磨练，对业务的参与度更为深入，她觉得可以再次回到 Varian 去。

她在 Varian 的工作经历可以分为两个阶段：第一阶段是在通用汽车工作之前，主要是建立人力资源的基本结构和系统，同时也花了大量时间在培训上，让 HR 做得更专业；第二阶段则是她作为人力资源总监，





在 Varian，她证实了自己的能力，但如果再上升一个阶梯，她是否还能做得出色？此时，GE“做得好，还会更好”的要求在她身上体现了出来。急于要证明自己实力的她，信心满满地接受了通用汽车亚太区 HRBP 的职位。

和 HR 团队做了许多发展性的事情，如引入能力模型和干预选择工具，开展大量的管理培训，深化行为评估系统等等，将人力资源管理和公司业务联系起来，使整个组织架构做得更好。如果说第一阶段是建立人力资源平台的话，第二阶段是将人力资源的功能更加深化，使 HR 去支持业务的发展。

正当她做得有声有色的时候，2009 年 7 月，Varian 发生了一个巨变，即要被安捷伦收购，整个并

购过程延续了一年多的时间。作为被收购方，员工产生了很多的不确定性，许多人等不及就会萌生其他想法。Eva 自然也经历了一个复杂的心路历程，如果留在安捷伦，等于说自己又回到了以前通用汽车的环境，人力资源和业务的连接仍会存在一个鸿沟。因此她做出了自己的判断，不管是从自主权还是授权来说，她应该更适合中小规模的企业。

“Unique 代表什么? 代表关怀，生产优质的产品给客户使用是一种关怀，发展出一些更人性化的方式给员工，传递的也是一种关怀。这就是我们要塑造的一种品牌文化。”

信奉美诺的 “追求极致，永不妥协”


美诺在顶级家电品牌中负有盛名，作为第一个将“顶级奢华家用电器”引入中国市场的品牌。美诺的低调，如同它的 logo 一样，小小地居于产品的一隅，丝毫不喧宾夺主，而它的产品设计，又将品质与艺术融为一体，时时给人以惊喜之感，这就是它所传递的一种新的理念，即生活的艺术。

在一楼的展厅里，存放着它发明的第一台木桶洗衣机，与现在高科技、现代感十足的产品相比，更显示出它的古朴和年代久远。是的，美诺作为家族企业，历经了 111 年，而它的“追求极致，永不妥协”也被传承了 111 年。美诺之所以不考虑上市，是因为一旦上市，就会受利益驱使，而它所坚持的是做出最好的产品。因此，它的生产基地一直在德国。这种坚持，也是 Eva 在人力资源道路上的追求，她不断追求着工作流程上的改善和进步。

美诺进入中国市场只有五六年的时间，对品牌的投入力度也并不大，因此在中国知晓这个品牌的人还是少数。Eva 来到美诺，做的第一件事是打造企业的雇主品牌，保证现有的人才能够很好地树立公司的形象和品牌，成为一个目标一致的团队。因此对招进来的新员工，她都会小心地去呵护和关照他们。新员工入职的时候，她会送上一张欢迎卡，上面有所有员工包括领导的签字，并且会有美诺的同事们亲自烘焙的蛋糕，送给新进员工一个贴心的惊喜。这样温馨细致，别出心裁的举动，自然让员工感动。当然这也有她巧妙的用意：在新员工还是一张白纸的时候，就让他们很快接受公司的品牌和文化。“有人说美诺是奢侈品品牌，但在奢侈品行业里，还没有做家电的，我们是独此一家。Unique 代表什么? 代表关怀，生产优质的产

品给客户使用是一种关怀，发展出一些更人性化的方式给员工，传递的也是一种关怀。这就是我们要塑造的一种品牌文化。”Eva 讲话是台湾女子的温柔细腻，但表达起自己的观点却是丝毫不含糊，她很明白自己的工作重点应该放在什么地方。跟着业务，带领组织一起成长，将美诺的雇主品牌和产品品牌，都做到深入人心，鲜明地表达其 111 年的品牌内涵，说来简单，其实要做的事情却很多。了解目前组织内部的声音和需求，是她开始的第一步，然后再由内到外地延伸。

“又温柔又坚定”是同事们对她的评价。能将这两个看似相反的特质结合得如此完美或许是她在职场上不断上升的动力来源。她在职场上的目标很明确，始终坚定的是自己要成为 HR Generalist。同样坚定的是她一直秉持的诚信原则。如果她不喜欢一个人或事物，她总会做出自己的判断，中肯地发表自己的意见，不会因为有什么理由或限制去扭曲她的观点。因为扭曲就会有纠结，也会有冲突。她是这样地遵从自己内心的声音，敢于向上司直言，即使有些话听起来不是那么顺耳，但她觉得这是上司必须要知道的，就一定直言不讳。更重要的一点是，她不会纠结于反馈的结果，一定要让对方去接受。这样做的结果是，她往往更容易赢得部门领导的信任。

看起来沉静端庄的 Eva，也有活泼的一面。她喜欢旅游，也喜欢跳舞，在台湾她曾经创立了第一个阿根廷探戈的舞蹈社团。可以想象得到，她的舞姿一定很美。颇有女人味儿的她，即使工作再繁忙，也会合理安排好自己的时间，做一个亲力亲为的母亲。在上海工作、生活了八年，她早已习惯了上海这个城市，我们祝愿她在上海，在美诺之家实现自己的追求。



策略五
坦诚直言

策略六
成为知己

策略三
纵观全局

策略四
做好方案

策略二
仔细倾听

策略一
成为通才

成为CEO最佳拍档的 六大策略

职位决定立场。在企业内部，很难找到一位真正客观的人士担任CEO 顾问，相比之下，HR 主管却可能是成为顾问的理想人选。但在这之前，他们需要实现六个方面的能力提升。

文 / 罗伯特·甘多斯 (Robert Gandossy) 安德鲁·索贝尔 (Andrew Sobel)

本文由中欧商业评论授权转载

2001年9月11日恐怖袭击之后，美国航空CEO唐纳德·卡迪面临着前所未有的危机。在这段困难时期，卡迪的HR副总裁苏·奥利佛不仅承担着HR职能，还兼任着高管的幕僚和顾问。她参与了所有影响美国航空员工的主要商业决策，既包括因航空业业绩下滑而不得不裁员以削减成本的决策，也包括安保系统的改进。此外，她还与管理团队其他成员一起，帮助这个受到重创的企业恢复斗志。

在另一个同样面临艰巨挑战的行业，IBM公司HR高级副总裁J·兰德尔·麦云迪担任着类似的角色，他曾辅佐IBM前任CEO路易·郭士纳——美国商界思维最敏捷、手段最强硬的领袖之一。“你不是在一夜之间就成为能影响CEO的顾问，”麦云迪轻描淡写地说，“首先，你要多倾听，了解情况，善于观察，熟悉行业，然后再发表有见地的看法。要关注商业问题。坚定信念，坚持不懈，但要学会取舍。”

在每个伟大领袖的背后，人们都能找到至少一位杰出的幕僚。亚历山大大帝的老师及顾问是古希腊著名哲学家、科学家亚里士多德；亨利八世国王则选了托马斯·莫尔当他的首席顾问；富兰克林·D·罗斯福总统有可靠的哈里·霍普金斯和杰出的乔治·马歇尔将军辅佐。如今，CEO们同样需要甚至更加需要可靠之人相助——或是睿智贤明的顾问、或是行思缜密的参谋。因为，即使与仅仅10年前相比，如今做出决策的速度也大大加快，CEO面临的战略选择明显增多，管理人员需要获取的信息量也急剧增长。

具有讽刺意味的是，找到能胜任该职位的人并不容易。公司外部专家如履薄冰，小心翼翼地徘徊于个人利益和客户利益之间；公司内部人员也有自己的偏

好与安排。摩托罗拉前总裁鲍勃·盖文曾感叹：“谈到CEO的直接下属，职位决定立场，很难找到真正客观的内部人员可委以CEO可靠顾问的重任。”

HR主管则是担任高管可靠顾问的理想人选。实际上，如果想真正脱颖而出，HR主管们就必须学会如何担任这一角色，并出色完成HR的本职工作。HR主管并不代表某个特定部门，也不是像负责投资者关系那样的专职人员，他们通过培训，依仗经验，能够帮助CEO完成最重要也是最困难的任务——发掘并培养领导人才。正如Toys“R”Us公司的HR执行副总裁迈克·迪安布洛索所认为的那样：“我的主要任务之一就是帮助CEO识人和培养领导。”

如何才能成为CEO的可靠顾问？如何超越“人力资源专家”的标签，参与企业最重要决策的制定？对此，世界顶级的HR主管们给出了成功的六大策略。

策略一 成为通才

企业看重专业化，认为只有“专”才能成功。受此驱使，有些人力资源专家在其整个职业生涯中都深入挖掘核心专长，这点并不奇怪。但如果人力资源管理者不仅想做好本职工作，还想成为高管的可靠顾问，就必须深入探究、广泛涉猎——一句话，他必须成为通才。

IBM公司的兰德尔·麦云迪一直努力拓宽自己的商业领域。“我一直都在保护自己的通才背景。”他说，“我还管理自己的职业生涯，争取获得更广泛的经验。比如，我在GTE公司担任企业发展副总裁时，承担着几个部门人力资源管理的职责。如果职位的涉及面窄，我就不会接受这些职位。”

史蒂芬·金对此也有同感。他是翰威特(Hewitt)咨询公司的HR主管。事实上，在人力资源咨询公司担任HR主管可不是一份容易的工作。但他却认为：“我并不觉得自己是做人力资源管理的。我对公司本身和如何赚钱都很感兴趣，这帮助我赢得了公司领导的信任。了解了整个公司的情况，你也就对手下员工的问题了如指掌了。”

如何才能成为通才？在职业生涯的早期，要尽力争取涉猎多个领域的机会。花时间了解公司的策略、组织体系和运作方式，并做到烂熟于心。广泛阅读各种商业书刊，还要走出

如何才能成为通才？在职业生涯的早期，要尽力争取涉猎多个领域的机会。花时间了解公司的策略、组织体系和运作方式，并做到烂熟于心。广泛阅读各种商业书刊；还要走出办公室——保证有足够的时间去做实际工作。



种商业书刊；还要走出办公室—保证有足够的时间去做实际工作。有位人力资源主管要求下属至少要用一半的工作时间去做实际工作。他说：“如果你不走出办公室，把一半的工作时间用在与领导、主管、员工甚至客户的接触上，你就没有完成自己的工作。这是真正了解业务的唯一途径。”

策略二 》》》 仔细倾听

有位记者曾询问西班牙艺术大师毕加索对大型计算机的看法，毕加索回答道：“计算机没什么用处，它只能给你答案。”确实，许多人一想到自己是掌握权威知识的专家，就想要诉说，乐于提供答案。然而，可靠的顾问要首先提出关键问题并仔细倾听。

埃兹拉·辛格是威瑞森（Verizon）通讯公司 HR 执行副总裁。他说：“你必须仔细倾听，让别人发表自己的见解。要试着理解别人最初说‘不’的原因，看能否找到方法达成共识。记住，最初的拒绝并不意味着永久的拒绝。”

伊冯娜·杰克森是康柏（Compaq）公司前 HR 高级副总裁，她把倾听当作积累公司有关情况的重要途径，“我经常与员工在办公现场开会。我问他们 3 个问题：‘你从事什么工作？你晚上不睡觉的原因之一是什么？康柏什么地方吸引你？’这些会议及调查数据让我清楚地了解了公司文化，以及哪些措施有

效，哪些措施无效。”

要做到仔细聆听需要有自知之明以及谦逊好学的态度。如果不了解自己敏感的问题及偏好，就无法做到真正倾听，无法做到感同身受。如果觉得自己不能从别人身上学到东西，就会将别人拒之门外。但这并不意味着，作为顾问的 HR 主管不能有自己的立场和建议。正如 Toys "R" Us 公司的迪安布洛索所说：“可靠的顾问并非中立者—你不仅仅是个回声板。最终，你要有自己的观点，并有将其表达出来的勇气和能力。”

策略三 》》》 纵观全局

真正有价值的人才那些能纵观全局的人。纵观全局的能力是指发现规律、识别联系、从旧数据中产生新想法、转化问题、在复杂情况中抓住关键点的能力。

美国航空的苏·奥利佛表示：“我把 10% 的时间花在自己的战略角色和顾问角色上，我打算花 25% 的时间辅佐其他公司领导，有机会在跨职能问题上和领导人才培养问题上发挥回声板和策划人的作用。因为我工作的最大价值就是借助美国航空领导人的创造力和洞察力，促进美国航空实现未来的成功。”威瑞森通讯公司的埃兹拉·辛格则说：“在战略问题上我能真正带来价值—如领导人才培养、提高员工效率等。”

如何培养全局思维能力？试着从以下几个方面考虑问题：利用简化的框架来突出关键问题；努力从多角度理解问题，深入理解每个主要支持者的观点；亲力亲为，确保自己能获得有关问题细节的第一手资料；多花时间反思，创造性的见解通常在紧张工作后的休息时间或反思时间闪现。

迈克·迪安布洛索曾坦言：“我 16 岁时找了纽约市一名消防队员做我的足球教练。至今，我的桌子上还摆着他说的话：‘在通往球门线的途中，不要被草叶绊倒。’我总是捕捉好点子，总是思考某件事对公司可能造成的影响。如果你希望自己成为 CEO 眼里的伙伴，你就得表现得像个伙伴。”

最后提醒的一点是：可靠的“领导-顾问”关系通常在危急关头形成。几乎所有 HR 主管都能回忆起一次或两次关键事件，这些关键事件为他们提供机会，使他们为公司做出更大贡献，与高管的关系更进一步。

策略四 做好方案

“增值”和“可以度量的结果”已成为CEO的口头禅，股东们向CEO施加的压力越来越大，要求他们增加收入，提高利润。迈克·迪安布洛斯是现任Toys "R" Us公司HR执行副总裁，他之前还担任过花旗集团的HR主管，在约翰·里德和桑迪·威尔手下工作。他说：“在花旗集团，我制定了一个真正的底线方针——我学会将注意力迅速集中到能提高经济效益的事情上，推动企业向前发展。”威瑞森通讯公司的辛格评论道：“我的任务并非引进许多新项目，而是把自己想做的一切与企业目标挂钩。”

如何在企业中立足？一个好的起点是了解企业的战略目标、经营目标和财务目标，为自己打下坚实基础，并且，对于每项提交给管理层的建议，都要将其硬作用和软作用研究透彻。

策略五 坦诚直言

华尔特·芮斯顿是20世纪70年代花旗集团的传奇CEO。他曾谈到可靠顾问作为诚实经纪人和踏实代理人的角色：“大型企业的CEO有脱离现实的倾向。拥有自己的喷气式飞机，有人为你煮咖啡，周围的人不敢向你汇报坏消息。你需要顾问来告诉你现实情况到底如何。”另一个大型银行的CEO也曾有过类似表示：“我把同我共事的所有专家分为两类：一类对我言听计从；另一类独立自主。后者才是我真正看重的人才。”

对这个问题，迪安布洛斯回忆起一次对他以后发展有重大影响的经验：“我刚毕业时就就职于英格索兰，在一个不接受工会的地方上班。我很快发现，要想有影响力，唯一的办法就是坦率直言——只讲实话，且直言不讳。人们因此爱和我交谈。‘实话实说、直言不讳’成了我的秘密武器。”很多人误认为直言不讳会阻碍自己在企业里的发展。但是，大多数情况下，事实恰恰相反。直言不讳、信心十足是成为可靠顾问的前提。

如何成为坦诚正直之人？这取决于你是否愿意冒险。直言不讳的表象之下必然是正直的品行和坚定的信念——必须明确自己的原则，并愿意遵守原则。

CEO可能会很有主见，个性十足，要说服他们需要积极沟通，并坚持不懈，坚定信念。此外，还要对老板坦诚相待，赢得高管的信任，这是顾问与高管之间建立可靠关系的基础。

策略六 成为知己

企业领导最信任的顾问究竟是什么样的？许多人首先提到的就是谨慎。此外，纵观全局的能力和保持客观态度也位于前列，但高居榜首的却是能保守秘密。

在这一方面，顾问们常常面临进退两难的抉择：他们必须既是CEO的可靠知己，又是其他部门主管的可靠知己。否则他们又怎能了解企业的发展情况和现行政策或高管们的发展需求？如果他们不能和CEO的直接下属保持密切关系，又怎能在遇到继任安排及领导人才培养等问题时，为CEO提供帮助呢？

吉瑞特·克莱艾森是飞利浦电子公司下属一个价值60亿美元的医疗设备公司的HR总裁，他就此提出了一些忠告：“你担任着特殊的角色——你必须与其他高管保持良好的关系，然而有时你需要与CEO谈论这些人。如果你刚正不阿，就能兼顾好各方。如果我认为问题有必要向CEO汇报，就会说‘我建议咱们开诚布公地谈谈这个问题’。”做CEO的顾问，要与上级领导、平级同事和下级部属建立相互信任的关系。只有一贯表现得诚实可靠、谨慎小心，才能赢得众人的信任。HR

如何成为坦诚正直之人？这取决于你是否愿意冒险。直言不讳的表象之下必然是正直的品行和坚定的信念——必须明确自己的原则，并愿意遵守原则。

罗伯特·甘多斯 (Robert Gandossy)
翰威特人力资源公司北美地区领导力咨询业务带头人

安德鲁·索贝尔 (Andrew Sobel)
客户关系管理专家，也是研究发展持久客户忠诚度的策略与技能领域的权威专家。



人才联接 ——人才管理新思维

相对于员工对企业的单向“忠诚”，我们认为“双向忠诚”更为公平，更有利于凝聚公司价值观。员工是企业不可分割的组成部分，员工的价值观不能被忽略。

“人才联接”会大大促进公司与员工之间的“双向忠诚”。

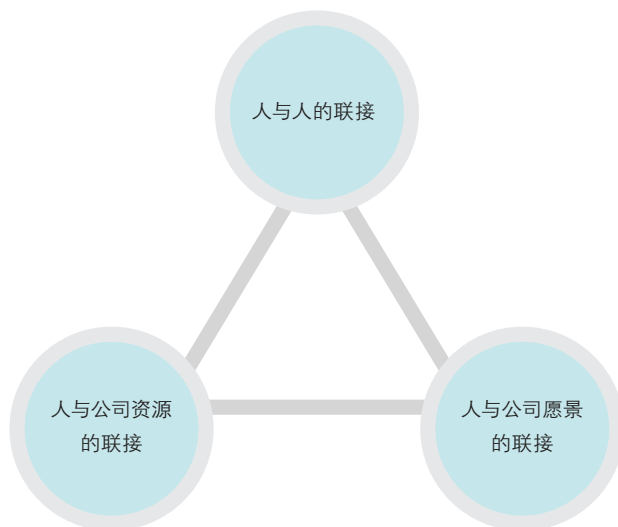
文 / 吴胜涛 由《德勤中国人力资本咨询季刊》授权转载

最近与一些企业领导者沟通时，他们常抱怨现在的年轻员工对企业忠诚度明显降低，员工离职率居高不下。而据德勤的一项专门针对企业年龄30岁以下（俗称“80后”）的员工对企业所倡导的价值观的认同度的研究表明，这些员工对其中的“责任、奉献、敬业”的认同，明显低于对“成长、收益、快乐”的认同程度。这样的调查结果或许让很多企业领导者更加失望了。

如果站在一个中立的立场，这其实是可以理解的，前者的价值观是从企业受益角度提出的，而后者则是从员工利益角度思考的。这样的结果，也反映出老板与员工在企业文化认同的观念上有所差异。通常来讲，企业领导在讲文化的时候喜欢强调“员工的忠诚度”，即员工对组织的忠诚与信任。而员工对这种提法从开始的接受，到无动于衷，到现在开始出现逆反心理了。相比这种单一的忠诚，我们认为“双向忠诚”似乎更为公平和有助于企业文化管理提升。因为员工是企业不可分割的重要组成部分，员工的价值观不能被忽略。只有员工的价值观与企业所倡导的价值观紧密融合，才会呈现出老板们所期待的员工“忠诚度”。其实，笔者更愿意用“人才联接度”来更为精准描述“双向忠诚度”的内涵。

为了进一步阐述，并具体落实这一理念。德勤提出“人才联接（connection）模型”的概念。“人才联接模型”具体包括三方面的联接，也即企业可以从三个方面加强“人才联接度”。

图一 人才联接三角形





首先是“人与人的联接”，主要指企业通过一系列的机制，加强员工之间的沟通，合作和互助，以加强员工与员工之间纵向和横向的联接。

这种作法在很多大型外企被广泛采纳，如 P&G，德勤，惠普等等。以某公司为例，该公司在华拥有近万名员工，且每年都有近千名新人加入。员工分布在 14 家全国各地办事处。如此规模的分散型组织，加强员工之间的联接显得尤为重要。该企业为员工设立了“工作伙伴 (Buddy)”和“学习导师 (Counselor)”的辅导培养机制，并且建立与之配套的有效的跟踪、评价与反馈体系。Buddy 通常是与该员工同级别并拥有一定的在该企业服务时间与经验的同事，Buddy 可以将公司的行政管理体系，如报销流程，人事政策，培训机制以及企业文化观等，进行细致的说明及传授，使得新人能够尽快融入环境而不至于产生疏离感。Counselor 则多是该新入职同事的直接上级或更高级别的领导者，通过多种形式的辅导沟通，使得新同事明确自身责任，考核指标以及未来职业发展方向，并及时了解员工的思想动态，起到上传下达的作用。尽管工作伙伴和学习导师都没有对该员工直接的行政管理权限，但员工通过与她们的接触，可以在实际工作中看到、学到对自己有用的知识与技能并清晰认识到自己在组织中的价值，以及组织对自身的要求。可以说，这个机制的有效发挥，对加强该公司的凝聚力起到非常关键的作用。

“人才联接”的理念促进员工拓展其能力，并鼓励他们积极地从主管和同事那里学习经验。麻省理工学院的一项研究进一步证实了这个机制的价值。该项研究显示，员工在被问及“在什么情形下，你学到的东西最多？”，有 67% 的人回答“通过与工作伙伴一同任务时”，只有 20% 的人回答是“个人做研究时”，不到 2% 认为是“通过工具书或公司资料时”。



其次是“人与公司愿景的联接”，即让员工感觉到对公司愿景与使命的认同，并且产生在此工作的成就感。

我们在现实的企业管理中，通常看到这样的情境：企业老板信心满怀，提出“争创一流”，“标杆企业”，“上市”等宏伟蓝图目标，而需要推动这些目标达成的企业员工却对此反应平淡，并无强烈意愿，并小声嘀咕“这与我何干”。事实上，企业文化的传统理论都认为，企业文化就是老板的文化，个人利益应该服从集体利益。这个理论的成立有一个前提，即员工不参与或只是被动参与企业管理。如果过于强调老板的价值观，员工会觉得只是在为老板打工，是为老板实现愿景和使命，与自己无关。这显然不利于增强员工的忠诚度。“人与公司愿景的联接”就是促使公司在形成企业文化，愿景和使命时，需要纳入员工的想法，让员工参与其中，并让员工能分享实现公司目标的收益。

为达成这一目标，公司应建立有效的沟通机制，通过各种方式，将公司愿景与使命的信息传递给各位员工，并让员工感觉到，他们的工作与公司的愿景和使命是有关联的。此外，企业也应加强员工的职业生涯通道建设，使员工清晰地看到属于自己的职业规划及晋升通道。比如笔者曾经提供过咨询服务的某大型家电集团，其拥有完整的员工职业发展通道和任职资格管理体系，可以让员工显而易见地看到自身在公司的发展前景。该公司还设计了关键岗位接班人培养计划，让员工看到公司在业务规模扩张，业务多元化，以及国际化的发展蓝图中，为员工提供了很多的发展机会和空间。

利益捆绑及共享机制是实现“人与公司愿景的联接”的另一重要举措。某通讯高科技企业职工持股的模式在全国颇具领先性。根据资料显示，持有该公司股份的员工平均每年分红收益率高达每股 0.7 元，投资回报率达 70%。显然，“有产者有恒心”，持有部分公司股份，真正实现了“公司发展我受益”，此举极大的加强了员工的主人翁责任感。



只有员工的价值观与企业所倡导的价值观紧密融合，才会呈现出老板们所期待的员工“忠诚度”。



最后是“人与公司资源的联接”，即尽量向员工开放公司的资源平台，鼓励内部专家与员工进行持续的绩效沟通，建立 e-learning 及知识管理平台，让员工在遇到困难时能很容易的获取公司的支持。

很多高科技公司建立内部技术论坛或 BBS，员工可以在论坛提出问题，随后总能在公司找到高手回复解决。有的企业干脆成立了自己的培训机构，比如华为大学、摩托罗拉大学、惠普商学院等等，利用公司优质资源，对员工进行培训，随着在企业服务的年限增长，员工自身价值也得到了提高。公司的品牌，资深专家、案例与数据库、专属的技术、流程与管理工具等公司资源，同时也成为保留员工的“高筑的篱笆”。因为员工一旦离开公司，就意味着他也即将失去这些资源，他的职业价值也随之降低。这在无形中增加了员工离职的机会成本。“人与公司资源的联接”非常有利于保留核心员工。

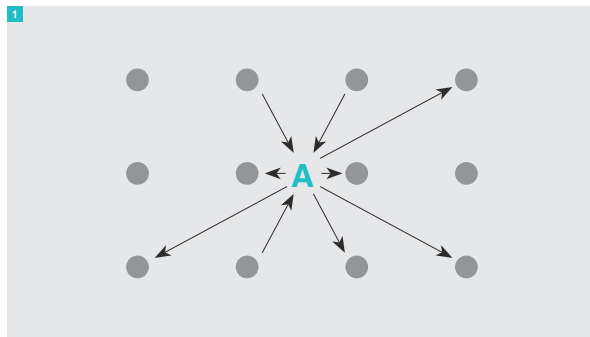
那么我们如何辨析员工与企业的联接度并区别不同联接的员工从而采取有效的留才手段呢？“组织网络分析（ONA：Organization Network Analysis）”技术可以实现我们的期许。ONA 用来分析评估不同员工在组织中的联接程度，发现组织的信息“中枢”和“孤岛”。

具体说来，通过技术分析，位于信息中枢的员工，是指在一定时期内与企业内部多人次进行了双向沟通与互动，在整个工作活动中，处于活跃状态。相反，位于信息“孤岛”的员工则在这种沟通活动中，显得被动单一，甚至被彻底“孤立”。如右图所示：

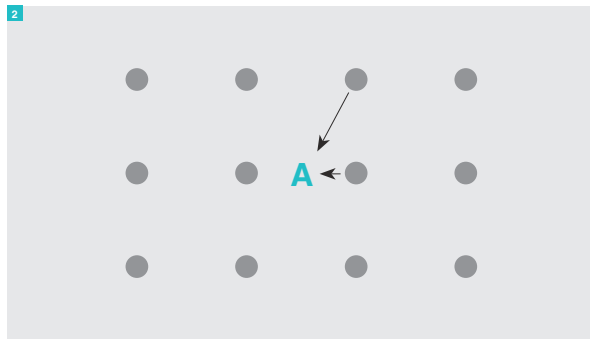
研究发现，处于信息“孤岛”的员工，不仅缺少与外界正常且必要的信息沟通，更加通常表现出低绩效，或者有离职的先兆，这类员工应该引起企业重视，企业管理者应善于觉察员工的问题所在并给予必要辅导，使得他们尽早脱离“孤岛”。

综上，“人才联接”，作为企业文化和人才管理的新内涵，有别于传统意义上单一强调员工对企业的忠

图二 组织中的枢纽与孤岛



1. A 为枢纽



2. A 为孤岛

诚度，它更加关注的是员工与雇主间的双向关系。人才联接，其意义在于扩大员工在公司的交际圈，通过公司各种资源的有力支持，给予员工必要的辅导及利益融合，使得员工真正认同企业文化及发展愿景，并将其作为自己的奋斗目标。这样，公司与员工之间的“粘性”得到有力增强，同时促进了相互协作和工作效率，最终得以保留和发展员工。HR

2011

第六届

招聘与任用年会

开发灵活人才招聘策略，应对宏观经济形势变化

2011年7月19日-20日 上海



联系我们

电话: +86 21 5122 2222
Fax: +8621 6317-8531
邮箱地址: hrec@ifpsgroup.com.cn
网站: <http://www.hrecchina.org>

主办方



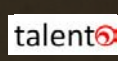
联席赞助商



演讲赞助商



参展商



小组讨论赞助商



媒体支持





从培训中心到企业大学的转变之路

——访赛诺菲-安万特大学

文 / Lillian

在知识经济时代，企业竞争更多地表现为员工素质和学习能力的竞争。因此强化对员工的培训是打造学习型企业的必由之路，而企业大学作为企业培训的最高形式，更是受到越来越多企业的推崇。企业大学的数量甚至超过了传统的大学，成为未来成人职场教育及终身学习的主流。

虽然企业大学在全球已有半个多世纪的历史，发展极为迅速，但企业如何根据自身情况，打造先进有效的企业大学，仍处于探索之中。

赛诺菲-安万特(中国)投资有限公司自2007年2月12日成立自己的内部培训机构——赛诺菲-安万特大学以来，经过四年多的发展，已经成为名副其实的“企业大学”。它是如何从最初的培训发展中心成功转变为企业大学的呢？其培训与发展总监王凌女士为我们分享了赛诺菲-安万特大学的转变历程与成功经验。

赛诺菲-安万特大学的成立可以说是水到渠成，形势使然。20世纪90年代初，中国的整个制药行业在外资企业进入中国以后一直处于快速发展之中，即使金融风暴来袭，也并未受到丝毫影响。而2006年之前，赛诺菲-安万特在行业内的排名并不在前十之列。基于发展的背景，赛诺菲-安万特于2006年初正式启动了一项业务战略，通过人员的扩充和地域的扩张，使业务量大幅增长，连续9个月在医药行业内处于领跑地位。在这种战略性的业务增长中，人员的培训和发展至关重要。为了给员工提供一个学习发展和自我技能、知识提升的平台，赛诺菲-安万特决定建立企业大学，作为公司人才培养、发展和储备的基地。

赛诺菲-安万特大学是业内第一家有实体教室的

大学，虽然国内也有医药公司建立了企业大学，但并没有自己的培训中心，所有的培训都是放在外部的机构去做。赛诺菲-安万特大学成立之初只有几间教室，十几个培训师，主要集中在新员工培训和部分内部员工培训上。但现在，它已经成为整个行业中培训规模最大的企业大学，有71名培训师，覆盖到6000多名员工的培训，将原先分散到各处的培训集中在一起，实现了资源的充分利用。

► 组织架构和培训模式

赛诺菲-安万特大学是一个在实体教室基础上的虚拟学院，具体来说，它采取了传统大学的学院式框架，同时根据具体的项目不断排列组合人员的配备和加强跨职能部门的合作。

根据培训人员的不同，赛诺菲-安万特大学分为三个学院：商业学院、精英学院和管理学院。

► **商业学院**：覆盖公司所有一线员工的培训，培训内容从基础的产品知识，一直到系列的技能培训。从2011年开始，它逐步将客户的培训也纳入到商业学院名下，并为一些关键客户搭建他们的培训中心。长远来看，最终的目标也是为了满足内外部客户的需求。



采取混合式的教学方式，即课堂学习、虚拟教室、实地教学、网络平台（e-learning）有机结合，达到了更好的教学效果。

👉 **精英学院**：为公司做好人才的储备。在员工提升到更高的层级之前，为他们提供相应的培训课程，使其了解未来岗位的相关知识。内容涉及所有相关的技能，并且为相关人群量身定制。

👉 **管理学院**：针对所有的管理层人员，为其提供所有涉及管理要素和领导力方面的培训。去年在管理学院的名下，又增加了一个市场营销学院，面向全公司的市场部人员，结合他们的工作状况来量身打造培训课程。

这三个学院如同三根柱子一样支撑着企业大学的整体架构，它的基础就是公司的文化和价值观。同时，在这个基础上，公司的网络大学也覆盖了所有正式员工。

在教学模式上，赛诺菲安万特大学运用了混合式的概念。传统意义上的大学是学员坐在教室里上课，但在赛诺菲安万特大学并非如此。因为工作的缘故，员工一年内在教室里上课的时间极其有限，所以采取混合式的教学方式，即把课堂学习、虚拟教室、实地教学、网络平台（e-learning）有机结合，达到了更好的教学效果。

在赛诺菲安万特大学，e-learning并不单单作为一种技术来使用，而是将成人学习的概念贯彻其中，并在培训前、培训中和培训后给予辅助。同时，也逐步实现寓教于乐，让e-learning成为一种教学工具，尽力发挥其强大的作用。

除此之外，在2010年，他们开始尝试推出虚拟教室的形式，即通过网络实施同时多地的同步教学，这种模式特别受到广大年轻员工的推崇，对企业大学

来说，不仅节省了成本，而且可以在不同的区域内进行同步教学。另外，赛诺菲安万特大学也会进行一些与业绩相关的实地项目，所有的培训师不仅做培训，同时也可以担任项目组长和咨询师，在课堂上讲授的课程会在区域内做相关的咨询和跟进，并通过参与区域的合作项目来进一步提升学员的能力。

🎯 培训讲师体系和培训课程体系的构建

内部讲师队伍的建立，是企业大学与培训中心的主要区别之一，也是企业大学成功的必备因素。因为只有拥有企业专属知识的培训师才能使培训的内容更贴近企业的实际需求，从而使培训的内容真正转化到实际工作中去。内部讲师从哪里来？对王凌来说，她丝毫不担心企业大学的师资问题，因为她有足够的培训师来源，而且是持续不断的，原因之一就是赛诺菲安万特大学已经在医药行业树立起了自己的品牌，这对想要转做培训的员工来说自然别具吸引力。

目前，赛诺菲安万特大学三分之二的培训师来自于自己的内部员工。每当员工要变换职位之前，公司都会建议他们到企业大学工作一段时间，其中很多培训师是来自于销售一线的员工。

激烈的竞争，令一线员工面临不断增长的压力，他们平时几乎没有时间对自己的工作做出思考，而这个轮岗的过程正好可以给他们一到两年的时间来进行反思，同时也用自身的经验来帮助其他员工。

在企业大学的培训师中每年有15%的回流，当初以医药代表背景进来的员工，回到一线后会升任地区经理；地区经理背景的员工，会升任大区经理……这种正向的流动已经成为一种良性循环。因此越来越多的员工愿意进入企业大学做培训，培训师中也有很多人愿意再回到业务部去。但培训师并不是任何人都可以担任，其任职考核非常严格，为期半年以上。举例来说，如果某个培训师要做业务培训，他就必须参加业务部门的新员工培训，考核成绩也必须在班级排名的前10%。如果达不到要求，就不能任职。同样，讲师也必须通过资格认证才能站上讲台，资格认证并非终身有效，每半年评估一次。“只要企业大学的品牌做出来，就会有越来越多的人愿意加入。”王凌对《HR

Value》总结道。

赛诺菲-安万特大学所有的课程来自两部分：三分之二属于培训团队的自我研发，根据自己的经验设计的课程，强调的是实战；三分之一来自于外部的品牌课程，他们每引进一门课程，都会思考：该课程和业务的吻合度有多少，是否实用，价值几何？这类课程也分为两种情况：援引一些有经验的培训师讲解，另外由内部培训师学习外部培训课程和培训经验后通过授证来讲解。无论内外，重要的是：将其转化或运用到自己的培训中，比如将外部品牌课程里的案例，改写成公司内部的案例，这样和一线员工的实际工作就非常贴切了。这种内外结合的方式，对内部培训团队的能力也是一种提升。

王凌指出，在设计培训课程时，了解客户的需求非常重要，他们有两个颇具特色的课程设计：

- ▶ 一是管理层经常会提及业务人员的策略思考和实施业务能力急需提升。可是，这些话题如果只是停留在理论层面，对实际能力的提升不大，多谈反而会招致反感。为了提升业务人员的业务管理能力，他们引进了定制化的沙盘模拟，让学员在模拟下进行业务活动，从结果开始分析，带动课堂讨论。最终，学员收获满满。
- ▶ 二是在一次设计管理系列课程时，她特地访谈了一些高层，询问他们心目中的领导力是什么样的。有高管就提出了激励、沟通、计划和诚信这四个词，王凌认为诚信并不适于课堂的培训，如果能弥补领导者在计划、激励和沟通方面的不足，培训就会达到效果，因此后续针对这三个方面配备和增强了相关课程，吻合了高管对领导力培训的需求。

▶ 培训效果的评估

管理者希望通过培训达到提高员工技能从而帮助企业实现其发展的目标，但对于培训是否达到预期目的却很难评价。因此培训效果的评估，成为培训工作中最难操作的一环。赛诺菲-安万特大学是如何评估其培训效果呢？

王凌告诉《HR Value》，他们在培训之前会做很多

调研，把培训做进奖励机制中去，员工必须达到一定的质量才能拿到相应的奖励。之后发起相关项目，当场做评估，比较员工前后的行为改变。前三个月只要要求达到时间，后三个月开始既要求时间又要求质量，质量分数之间有一定差距。

在所有后续项目的培训跟进中，直线经理的作用很重要。因为培训效果的评估不仅仅是培训发展部的职责，更是直线经理的职责。培训团队会把跟进的结果用书面形式落实下来，再反馈给学员的直线经理，定期与直线经理沟通变成很重要的一环。

▶ 挑战和发展

企业大学的培训如何得到业务伙伴的认可和信任，实现彼此认同？王凌认为这是目前企业大学所面临的主要挑战。因此她用两年的时间开展了一些项目，和业务部门合作，帮助他们留住最核心的人员。另外还组建了一个市场营销学院，根据市场部人员的能力和设计要求设计出他们所需要的课程，课程沿用的也是公司内部的案例，并且所有的培训都是围绕着公司的市场策略和计划来进行，员工学完以后可以马上开始应用。原来不同的市场有不同的模版，现在则可以借助培训项目把模版统一化。

对于赛诺菲-安万特大学未来的发展，王凌希望打造一个真正重视“learning”的组织，每个人在企业大学里都有权利要求学习，每个人都觉得可以为大学做一些事情，这是未来的理想状态。如何把SAU变得更合理，王凌用了三个词来阐述：Integration，完成人员的整合和所有培训形式的整合；Innovation，创新，用不同的方式去做；Improvement，不断挑战自己寻找更好的解决之道。

对于赛诺菲-安万特大学一路走过的路程，王凌给出了自己的心得：在中国要成功做一件事，信任和投入很重要。如果公司没有把企业大学放在战略性的地位，而是赶时髦去建所谓的大学，没有选对合适的时机和人选，那么建起来也只是空架子而已。企业大学必须赢得高层的信任，得到他们的协助和支持；而大学内部从上到下每个人全力投入，不断学习，提升自身的专业性，并且享受这个过程，也是一个关键。



在所有后续项目的培训跟进中，直线经理的作用很重要。因为培训效果的评估不仅仅是培训发展部的职责，更是直线经理的职责。

2017

第七届 学习与发展年会

充分利用各种资源，促进培训成果转化

2011年7月21日- 22日 上海



联系我们

电话: +86 21 5172 0000

Fax: +8621 6317-8531

邮箱地址: hrec@jfgpsgroup.com.cn

网站: <http://www.hrecchina.org>

主办方

联席赞助商

演讲赞助商

参展商

媒体支持



中国未来需要怎样的领导人

中国卓越企业领导人素质研究报告

本文由 Hay 授权转载



经历了近三十年的高速成长，中国企业和企业领导人已经走到了一个转折点上。企业运作的内外环境发生了急剧的变化。如果中国企业家不能随需应变，将难以领导企业获得持续成功。

背景

中国企业家经过近三十年的奋斗，创建或发展了一大批领先的中国企业，在提高生产力、创造就业机会等方面都取得了举世瞩目的骄人业绩。可以说，中国企业家是中国经济高速发展的功臣。

然而，中国企业面临的环境已经并正在发生巨大的变化：

- ✦ 市场开放的程度越来越高；
- ✦ 全球一体化的特征越来越明显；
- ✦ 竞争越来越激烈；显而易见的市场机会越来越少；
- ✦ 中国和全球的消费者越来越成熟；
- ✦ 技术创新的速度越来越快；
- ✦ 中国劳动力和其它商务成本越来越高；
- ✦ 中国企业员工的知识水平和管理难度越来越高；
- ✦ 中国企业在承担社会责任方面的压力越来越大。

中国企业也正在加速变化，以适应外部环境。它们：

- ✦ 正在从小规模生产和经营演变到大规模生产和经营；

- ✦ 正在从提供低端、单一产品和服务演变到提供高中低端全系列的产品和服务；
- ✦ 正在从模仿者演变成创造者；
- ✦ 正在从只关注本土经营和竞争演变到关注全球经营和竞争；
- ✦ 正在从自我中心逐步演变到以客户为中心；
- ✦ 正在从一成不变的营运和组织模式演变为适应性强、灵活多变的组织模式；
- ✦ 正在从只关注生产经营演变到兼顾生产经营和资本运作。

面对这些巨变，已经获得骄人业绩的中国企业家需要发生怎样的改变，才能获得更大和可持续的成功；中国需要培养怎样的下一代企业领导人以保持经济可持续的高速成长，这是“中国卓越企业领导人素质研究”的重要目的。

全球著名的管理顾问公司 Hay（合益）集团，历经两年时间，通过对中国数十位企业领导人的深入研究，发现了他们的成功基因及其“短板”。

研究发现

中国企业领导人的成功基因

Hay（合益）集团的研究发现，中国企业领导人中的佼佼者具有众多的优秀素质，但下列领域的素质表现得尤为突出：社会责任、创业精神、和谐双赢、自我修炼。

社会责任

我们的研究发现，部分优秀中国企业领导人表现出来的社会责任感和自律行为与持续的高绩效存在正相关。

中国企业领导人中的佼佼者展现了很多涉及社会责任感和自律的行为：他们帮助改善行业的环境；推动制定行业规范和规则；拒绝向不正当的行业潜规则妥

协；从行业和企业的长远利益出发而自我限制过高的企业利润等等。

表现出这一素质的中国企业领导人身体力行，言传身教，以确保整个企业的做事方式与他们所推崇的社会价值观相吻合。他们在企业内部和外部推崇并捍卫这些社会价值观，有时甚至在短期利益受损或得罪同行的情况下依然坚持这些行为。

👉 创业精神

Hay（合益）集团的研究发现，众多的中国企业领导人表现出强烈的内驱力来持续提升企业的业务表现。他们不断挑战已有的成绩，确立宏伟的目标，通过收购兼并、海外上市、全球扩张、新产品开发、多元化运作等等方式，致力于将企业做大做强。

👉 和谐双赢

研究发现，在复杂的多边业务谈判过程中，中国企业领导人常常能够表现出高超有效的谈判和影响他人的能力，使参与的各方都能够取得一个较为和谐满意的结果。

要达到这种多赢及和谐，企业领导人会构建并提出多种解决方案，然后运用复杂的影响策略，使相关的各方都能支持同样的解决方案。在这一过程中，这些企业领导人都非常关注不使自己的“赢”建立在他人“输”的基础上。他们都认为长远的关系非常重要，一方“全赢”对所有参与方都没有好处。

👉 自我修炼

我们的研究发现，优秀的中国企业领导人还具有一个独特的素质：自我修炼和自我反省。

这些企业领导人表现出自我反省和持续改进的意愿，他们从经验中学习，并努力改善绩效和自身素质。在这些反省中，他们回顾自己的行为模式、态度和情绪，承认自身的弱点以及表现出学习和进步的渴望。

展现出这一素质的企业领导人也会从他人那里寻求反馈和指点，以不断改善自己的能力和行为以及企业的业绩。有些企业领导人还通过建立机制，以组织整个公司进行自我反省或修炼的活动。

面对未来的短板和软肋

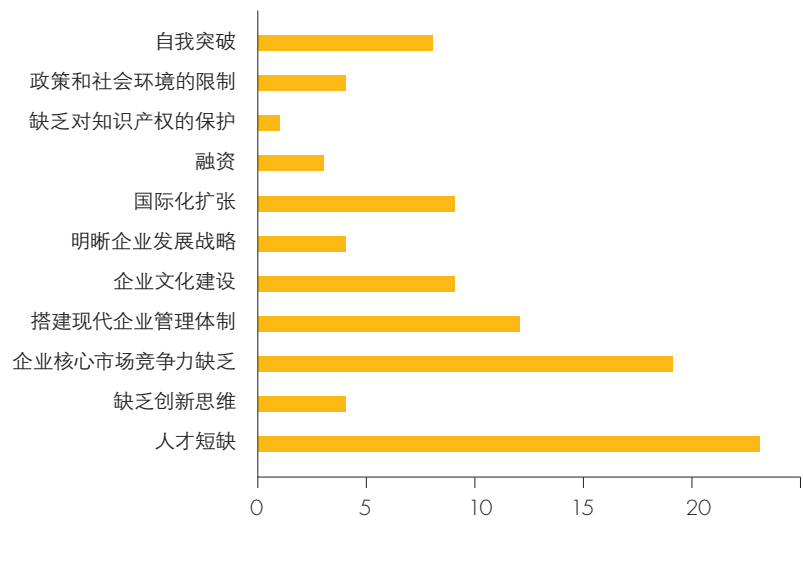
尽管中国企业领导人已经取得了巨大的成就，但我们的研究发现，面向未来，他们主要存在着下列短板和软肋：

- ✦ 重于进攻疏于防守、
- ✦ 高层团队管理不善、
- ✦ 针对本土创新不足、
- ✦ 凭直觉而非重思考。

👉 重于进攻疏于防守

我们的研究发现，中国企业领导人花费大量时间和精力在融资或资本运作、收购兼并、市场扩张等外向性、进攻性的行为上。尽管他们认为人才短缺是最大的挑战，却很少在人才培养和组织能力建设上系统性地下功夫。同时，我们的研究还发现，中国企业领导人培养下属的能力明显低于全球企业的领导人。

图 1 中国企业领导人面临的挑战



面对未来更大的挑战，中国企业领导人更需要靠团队的领导，而不是个人英雄式的领导，以取得持续的成功。



多人未能有效地管理好高层团队，即他们的直接下属的团队。与欧美企业的领导人相比，中国企业领导人团队领导能力较弱。

这些企业的高层团队最大的问题是合作与信任。很多高层团队的成员认为他们互相之间的合作或信任存在很大差距。Hay（合益）集团与哈佛大学共同的研究表明，高层团队成员之间高度的合作和信任对于公司的战略制定和执行至关重要。实践证明，越来越多的创新来自于高层团队成员之间的高度配合和信任。很多创新的产品和服务、盈利模式活动都来自于跨部门和事业部之间的高度合作。

企业高层团队成员之间不能合作，企业中必然会形成不同的派别和势力范围，使得战略执行过程中“左手不知道右手在干什么”，甚至是“左手打右手”的情况出现。这在很大程度上削弱了企业最高层战略执行的权威性。

我们的研究发现，很多中国企业的高层团队成员对于自己在战略实施中的具体责任和角色并不十分清楚。因为他们每个人的责任边界缺乏清晰定义，因此导致互相扯皮或不能及时补位，从而影响战略实施的速度和效率。

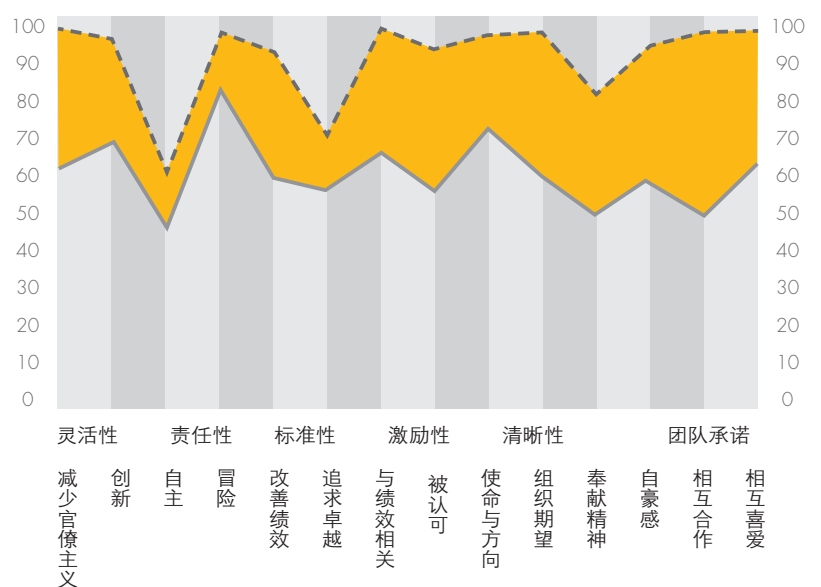
这种进攻和防守的失衡，因为缺少训练有素的“高参”而变得更加严重。在发达国家，领先的企业拥有高质量的首席财务官（CFO）、首席营销官（CMO）、首席信息官（CIO）和首席人才官（CHO）等等。他们为企业最高领导层提供了大量意见和建议。

而对于中国企业来说，过去 20 多年并未培养出大批世界水平的“高参”，这使得企业的最高领导人在平衡进攻和防守方面，缺乏必要的内部支持。中国企业的领导人因此不得不对外思考市场环境、竞争态势、收购兼并、资本运作，对内考虑人才培养、文化塑造、体系制度建设等等，难免顾此失彼、首尾难以兼顾。长期来看，中国企业在人才培养和组织能力建设方面欠账太多，因而最终影响企业的可持续发展。

高层团队管理不善

我们对中国企业领导人的研究发现，他们中的很

图 2 中国 CEO 在高层团队建设上存在较大问题



这种高层团队成员之间的职责不清，也直接影响了合作和信任。因为职责的边界不清，高层团队成员之间就需要不断“协调”，在这种“协调”中产生“心结”是常有的事。很多的高层团队成员之间缺乏开诚布公、坦诚相见的习惯，很难“把事情放到桌面上来谈”，因此“心结”越结越深，从而影响到后来的合作和信任。

我们的研究发现，上述高层团队的问题很大程度上是由中国企业领导人的领导风格所决定的。他们典型的领导风格是“家长式”的，主要表现形式是“恩威并重”，即对下属又强制又亲和又辅导。

图 3 领导风格测评自我评价

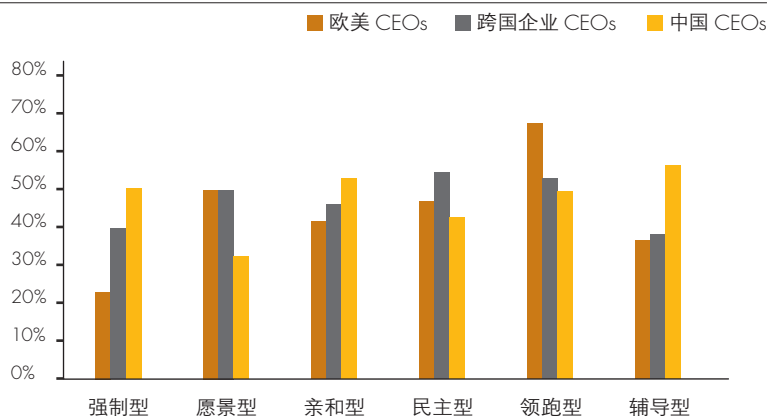
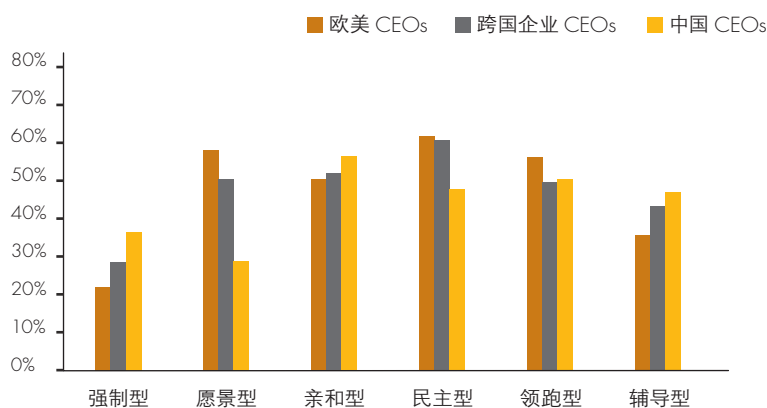


图 4 领导风格测评下属评价



这种“家长式”领导风格的效率很高，它只需要一个“英明”的领导发号施令然后下属照令执行就可以了。在创业早期或业务相对简单的时候，这种“家长式”的领导风格颇为奏效。然而，当市场环境和业务越来越复杂的时候，很多中国企业的领导人发现仅靠自己的经验和智慧已经不能应对挑战了。他们需要有一个强大的高层团队协助他们，明确战略并实施战略。

要塑造一个真正高度合作、责任明确、创新的高层团队，中国企业领导人需要加强“愿景型和民主型”的领导风格。这些领导风格的特征是提供明确的愿景和方向，通过大量的解释工作让高层团队的成员“心服口服”，并把更多高层团队的成员介入到重大决策中来，同时及时解决高层团队成员之间的“心结”。

针对本土市场的创新不足

我们的研究发现，与印度和全球企业领导人相比，中国企业领导人并不具备大量创新的行为或领导组织创新的行为。

相比之下，印度企业领导人表现出很多的创新行为。他们发现新的市场、建立新的分销系统、创建新的业务模式、调整产品与服务使之更加适合印度的消费者或客户等等。例如他们改装拖拉机使之更适合印度农民的需要；又例如他们将西方的技术进行改造，使印度的客户能够在不牺牲质量的情况下运用印度随处可见、更便宜的燃料。

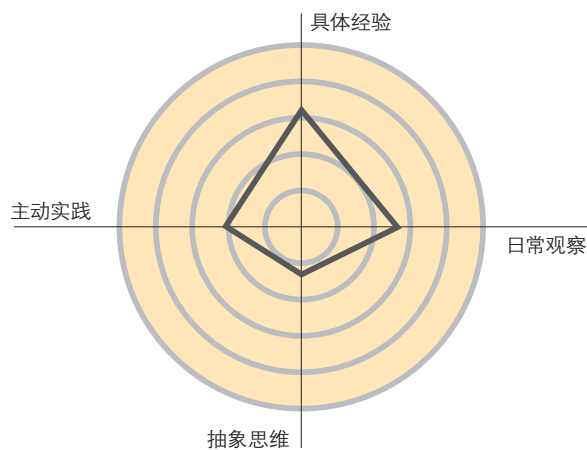
对印度企业领导人的研究还发现，他们善于通过创新为社会底层的民众提供服务，这些服务既为社会底层的民众增加了价值，又为企业增加了收入。这些创新形式多样：有的提供更加价廉物美的产品；有的提供更方便的金融服务；有的通过在农村建立互联网站，为农民提供农产品信息服务以提高他们的收入；有的则是通过建立创新的分销渠道为社会底层的消费者提供服务。

然而，我们并没有发现中国企业领导人表现出大量的创新或领导企业进行创新的行为，特别是根据本国市场的特点，通过产品服务、盈利模式等方面的创新寻找到蓝海的行为。

➡ 凭直觉而非重思考

我们的研究还发现，很多中国企业领导人在处理信息进行决策的时候，更偏好从直觉出发，而非倚重深入而周密的战略性思考。

图 5 中国企业领导人更多凭直觉而非重思考



直觉是重要的，特别是在显而易见的机会俯拾皆是、政策环境瞬息万变的时候，这种直觉式的信息处理和决策风格确实可以带来速度和效率。

但是，当业务日益复杂、竞争日益加剧、信息纷繁杂乱、显而易见的机会日益减少的时候，已经跨越了创业阶段的中国企业领导人需要运用更加系统、正规的方式收集信息，并且运用更加深入而周密的战略性思考来进行判断和决策，而不是过多地凭直觉、拍脑袋、尝试与错误、或者“摸着石头过河”。

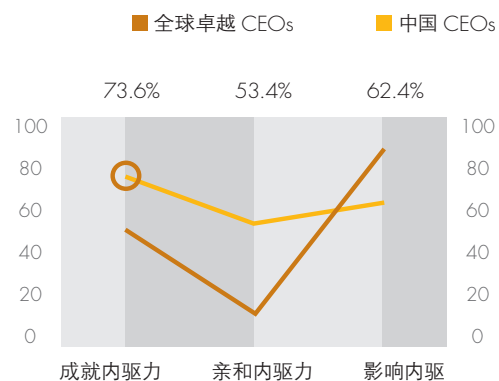
深入而周密的战略性思考，需要相当数量和质量的有效信息做基础。与西方或印度的卓越企业领导人相比，中国企业领导人似乎在广泛收集信息方面显得有些欠缺。特别需要指出的是，西方或印度的卓越企业领导人在了解和理解消费者的社会趋势、技术和行业走向等方面似乎更加积极和在行。

“凭直觉、拍脑袋”而缺乏系统广泛的信息收集和深入周密的战略性思考也让很多中国企业领导人付出了沉重的代价。他们在投资、扩张和企业运作等方面的决策错误影响了企业的健康发展。

我们的研究还发现，很多中国企业具有很强的成就驱动力和影响力驱动力，即他们内心追求更大成功和更大影响力的冲动非常强烈。因此在能够使他们更加成功或更具影响力的商业机会的诱惑面前，他们非常容易产生“直觉式”的冲动，从而在缺乏深入而周密的战略性思考的情况下，做出了错误的判断和决策。

中国企业领导人的上述领导风格及特点，对于处在创业或增长初期的企业来说，也许是恰当的。但是，要迈向未来，这些领导风格及特点有可能成为他们持续成功的致命伤。

图 6 中国企业具有较高的成就欲



未来中国需要怎样的企业领导人

一 中国卓越企业领导人素质模型

经历了近三十年的高速增长，中国企业和企业领导人已经走到了一个转折点上。

企业运作的内外环境发生了急剧的变化。这些变化，使得中国企业越来越难以依赖“包打天下”式的“个人英雄”来领导企业取得持续成功。从全球成功的企业和企业家的经验来看，中国企业需要新一代的企业领导人。

那么这些面向未来的新一代的企业领导人应该具备怎样的素质呢？Hay（合益）集团经过对中国企业家

的研究和全球领导力的标杆研究，建立了以下的新一代卓越的中国企业领导人的素质模型。

这一素质模型反映了在企业的不同发展阶段所需要的领导人素质：

➤ 创业阶段：

- ⊕ 持续自我修炼：一种愿意而且能够深刻审视自我、不断反省、吸取经验教训，并采取行动完善和提升自我的行为特征
- ⊕ 迸发创业干劲：具有强烈的内心驱动力来提升企业的绩效，实现甚至超越具有挑战性的宏伟目标的行为特征。
- ⊕ 谋求共赢互利：通过高明的战略影响能力来影响利益相关者，在实现目标的同时达到共赢互利的局面的行为特征。

➤ 增长阶段：

- ⊕ 总揽战略全局：对影响企业全局的重大问题进行深刻分析、判断并预见的思维和决策的行为特征。
- ⊕ 施展变革领导：通过指明新的方向，并积极推动变革以应对环境的变化和内外挑战的行为特征。
- ⊕ 推动社会发展：通过企业或行业自律等行为，体现社会责任感，坚守自己的信念和原则，以确保企业可持续发展的行为特征。

➤ 未来阶段：

- ⊕ 提升创新能力：在组织内部积极营造创新氛围，提升创新能力，拥抱并领导创新的行为特征。
- ⊕ 探寻他山之石：广泛收集信息和全球最佳实践，以支持有效决策的行为特征。
- ⊕ 培育组织能力：为组织长远的发展培养关键人才，提升组织能力的行为特征。

我们的研究发现，中国企业家拥有相当多的“创业阶段”的领导素质，他们勤于学习和自我反省，具有不断追求更大成功的企业家精神，同时他们也能够通伴关系；

中国企业家中的佼佼者还拥有很多“增长阶段”的领导素质，他们具有很强的社会责任感和行为，同时他们表现出总揽全局的战略思维，以及不断推动变



企业运作的内外环境发生了急剧的变化。这些变化，使得中国企业越来越难以依赖“包打天下”式的“个人英雄”来领导企业取得持续成功

革以应对环境变化的素质；

而要面向未来，以取得更大的可持续的成功，中国企业家需要培养“未来阶段”的领导素质：

他们需要培养全球视野，通过更为系统和正规的方式在企业内部和外部收集有效信息和最佳实践，并进行更加深入而周密的战略性思考；同时把确定的方向和愿景以更有效的方式向其它领导者和员工沟通，以确保战略的实施；

他们需要更加关注如何平衡进攻与防守、内部与外部、长期与短期，积极致力于组织能力的建设。通过对人才的有效培养、流程和制度的持续改善、企业文化的打造，使企业能够随需应变，从而获得可持续发展；

他们需要更加关注对客户需要的理解，特别是通过对客户未意识到的需要的发掘，开发创新的盈利模式、产品和服务，来满足客户的需要；同时他们需要通过培养员工的创新能力，营造创新的氛围，推动创新文化的建设，以提升整个组织的创新能力。

中国未来之星 卓越企业领导人培养计划

卓越的企业领导和职业经理人对于中国来说是稀缺资源。如果不能在相对短的时间内培养出一大批卓越的企业领导和职业经理人，中国经济的可持续高速增长就会受到制约，中国的企业将遭遇难以克服的发展瓶颈。因此迅速培养大批卓越的企业领导人以及更多称职能干的职业经理人是中国经济可持续发展的成败关键之一。

然而，在中国高效、快速地培养一大批卓越的企业领导和职业经理人存在着巨大的挑战，主要包括以下几点：

- ⊕ 众多中国企业领导人并没有将培养企业未来的领导人看成是他们最重要的任务；
- ⊕ 中国的商业教育无论从数量和质量两方面来看都不能满足快速发展的需要；
- ⊕ 中国的绝大部分企业还不具备大批量系统性制造杰出商业领袖和管理者的能力；
- ⊕ 中国还缺少大量的领导力和管理发展的专家；

❶ 中国企业的董事会未能有效地指导对企业领军人物的培养；

❷ 中国还未真正形成一个企业领导人和职业经理人的市场。

但是中国经济的高速发展无法等待上述条件的慢慢成熟。要面对这些挑战，中国必须整合全球的资源，集中优势兵力，迅速地建立起全国性的培养中国企业领导人和职业经理人的支持系统。

这种综合性的支持系统，可能包括商学院的课程、相关的书籍、同业协会、CEO 俱乐部或学习小组、各类顾问公司的相关服务（包括高管教练服务）等等；从企业内部来说，可能包括继任计划、各种领导人发展的测评和培养工具和体系、有计划有系统的轮岗机制、内部教练、行动学习（项目学习）等等方式。

Hay（合益）集团结合数十年在全球培养企业领导人和后备干部的研究和实践经验，将在中国推出“中国未来之星卓越企业领导人培养计划”。

“中国未来之星卓越企业领导人培养计划”将借鉴世界一流企业的领导人继任计划来实施。其步骤主要包括以下几点：

❶ 建立中国卓越企业领导人素质模型，作为“中国未来之星卓越企业领导人培养计划”的基本标准。

在过去的两年时间里，Hay（合益）集团组建了一个国际专家团队，对近 40 位中国著名的企业领导人进行了深入研究，并根据所获得的“成功基因”数据，结合全球卓越企业领导人的行为标准，建立了“中国卓越企业领导人素质模型”和评估工具。这一素质模型和评估工具，将可以作为“中国未来之星卓越企业领导人培养计划”的基本标准。

❷ 建立一个具有世界水平的顾问团，为中国未来卓越企业领导人的培养路径和方法提供建议。

Hay（合益）集团正在组织一个国际顾问团，其成员包括国内外卓越的企业领军人物、领导力和管理发展的专家、商业教育的专家、商业媒体的代表人物等等。这一顾问团队将为“中国未来之星卓越企业领导人培养计划”确立理论依据、设计培养发展路径、推荐或开发工具方法等。


❸ 建立一个中国未来之星卓越企业领导人后备队。

在参与培养计划的企业中，通过高素质测评等方法选拔出一批高潜力中高级管理人员后备队，并为每一个后备队的成员设计一个培养发展规划。在这一个发展过程中，集中恰当的资源，通过领导力发展专家、商业教育机构和企业的协同努力，为这些后备队成员提供培养和发展服务，并通过定期测评后备干部的进展情况，调整相应的发展计划。

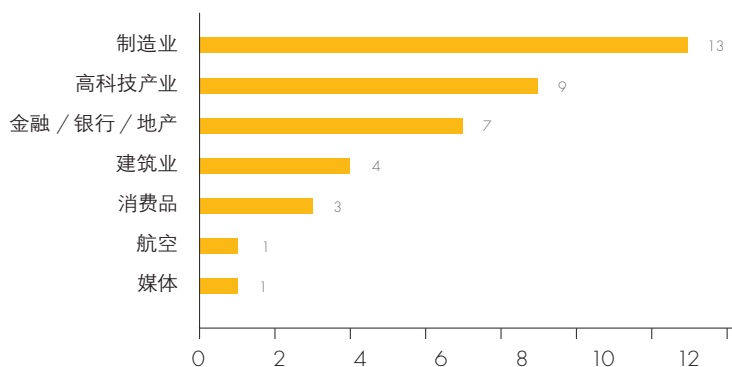
为每一个中国企业领军人物后备队量身定做的发展规划，可能包括基本的培训、教练辅导、轮岗实践、行动学习（通过解决问题来学习）、特殊岗位任职（如海外任职）等形式。在实施过程中，将定期对后备队成员进行跟踪评估，随时调整发展规划和培养方式，以最有效的方式培养这些未来中国企业的领导人。

❹ 协助中国领先企业建立起培养各级领导人的系统和能力。

“中国未来之星卓越企业领导人培养计划”，不仅会帮助中国企业实施对企业后备领导人的培养，同时将帮助这些领先企业建立起自己的领导力开发和继任计划的体系和能力，使培养各级企业管理者和领导人成为其核心竞争力。

这一计划的成功实施，将帮助中国企业有系统地培养面向未来的卓越领导人，以取得可持续的成功。

企业领导人所在公司行业分布图





文化锋声

人力资源是不是第一资源？

文 / 风里 (Frank Li)

想一想那些世俗意义上的伟大公司（以销售额、盈利能力、成长性或者其它财务指标来衡量）。你可能会想到财富 500 强，或者财富 100 强。问题是：这些公司的人是否优于其它公司的人？这些公司对于人的管理，是否优于其它公司？如果你深入了解这些公司，答案恐怕是否定的。

伟大的公司为什么伟大？让我们以《财富》杂志排名经常位居榜首的 GE 为例，说明决定公司成功的资源是什么。

第一 伟大的公司拥有雄厚的第一资源——财务资源。 作为一家上市公司，GE 所能支配的资金，远远超过它业务有机增长所创造的。GE 的大股东们，是世界上最大的财团，例如大通曼哈顿银行 (Chase Manhattan Bank)。深知现金的威力，GE 前 CEO 杰克·韦尔奇时代的 GE 最关注的并非经营管理，而是制定了一个战略：保留核心业务，卖掉非核心且不盈利的业务。同时，不计成本地收购任何有利可图的行业中数一数二的好公司。很多希望学习 GE 的企业，忘记了 GE 所能利用的现金资源，而把 GE 的成功归功于其文化和富有传奇色彩的前任 CEO 杰克·韦尔奇。

第二 伟大的公司拥有优越的第二资源——(与上边不一致)商业模式。 包括技术。伟大的公司之所以伟大，不光是因为财务资源和人力资源的优势，而且因为其商业模式的优越。说到商业模式，再以 GE 为例，前面讲到，GE 不计成本地收购任何有利可图的行业中数一数二的好公司，这是它在一段时期内的一个商业模式。说到技术，GE 的创始人是大名鼎鼎的发明家托马斯爱迪生，自从爱迪生发明了电灯泡并创立 GE 之后的一百多年里，GE 的技术发明从来没有间断过。电灯泡就是当初给人间黑夜带来光明的普罗米修斯圣火。卖电

灯泡，在那个时代，是空前优异的商业模式。创造出如此优异的商业模式，在专利受到保护的社会，想不成功都难。

管理思想家们都认为人力资源是企业成功至关重要的因素。我对此没有异议。但是，成功的企业家知道，钱和商业模式比什么都重要。所以，在创业之初，他们把精力专注于商业模式、核心技术以及如何吸引资金，而不是人才。

人力资源只能屈居第三资源。人力资源与财务资源有很大不同。

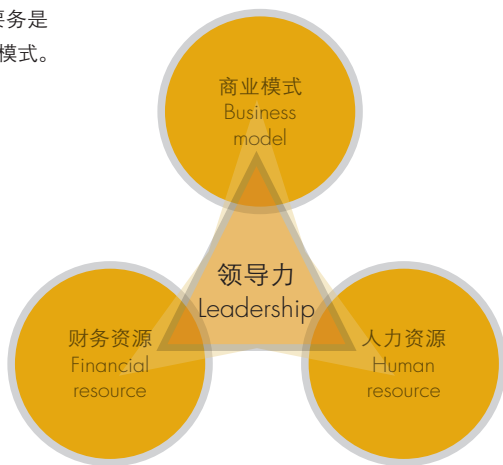
- ▶ **第一** 企业可以拥有财务资源，但无法拥有人力资源。企业的钱放在银行里，永远属于企业。企业的人每天回到家里，随时可能另谋他就。
- ▶ **第二** 企业可以比较准确地估价财务资源，但很难准确估价人力资源。而且，同为人力资源的不同个体之间价值差异巨

大。同样一个编程工作，优秀的程序员三天就能做好，平庸的程序员三个星期都做不完。

- ▶ **第三**，企业可以快速将财务资源投入到其它商业模式，但无法快速将人力资源投入到其它商业模式。特定的商业模式需要特定的人才。例如，IBM 从制造、销售电脑转变成提供咨询服务，原来的好多人才无法发挥作用。
- ▶ **第四**，也是最重要的一点，就是使用财务资源只需要把钱从一个账户转到另一个账户，交易就算完成；而对人力资源的使用，必须通过沟通战略和激励才能实现。

盖洛普每年都做员工敬业度调查。盖洛普研究发现：只有 25-30% 的员工敬业，他们想企业所想，急企业所急，一句话：他们心系企业。55-60% 的员工消极不敬业，他们按时上下班，只求自己工作做到位，对得起自己

➡ 管理者的要务是维护并且创新商业模式。





宏观培训

孺子可教

文 / 郭宏德 (Allen Kuo)

的工资，但是不会为企业做额外的考虑。剩下 15% 的员工积极不敬业。所以，人力资源值得花最大的精力去管理，或者更确切地说，去领导。

领导力是竞争力，是企业持续发展的原动力。没有强大的领导力，就没有对财务资源和人力资源的充分利用，伟大的公司就难以持续伟大。例如施乐，例如 IBM，公司的平均寿命才十几年。跟人的寿命比起来，绝大多数公司都会夭折。那些百年老字号，靠的是领导力。

管理者的要务是维护并且创新商业模式。商业模式成功的前提，是充分意识到财务资源和人力资源的局限，并对有限的资源最大限度地利用。对两大资源局限估计不足，容易产生冒进的商业模式，最终以资金链断裂或执行不利而失败。对有限资源利用不充分，则坐失商机。

领导者经常需要依靠充足的财务资源，寻找优异的商业模式和优秀的人力资源，或者依靠优异的商业模式（例如有商业价值的技术发明），吸引大量的财务资源。

人力资源虽然是第三资源，但却是最难管理的资源。所以，我总是说：资金比人才难得，人才比资金难管。✎

作者简介

此文原载《第一财经日报》，作者本名李峰，香港大学心理学博士，佑肯人力资源董事长，风里领导力创始人，他刚刚出版了《五大品质：卓越领导力心理基因解码》

刚刚从伦敦公干回国，上一次去伦敦已经是六年前的事情了。这次到伦敦发现最显眼的改变便是种族的多元化。以前伦敦的服务行业大部分的员工都是英国白人，这次发现变成了南亚裔，东欧，中东人居多。有趣的是服务水平也比以前提高了许多。我不禁想，培训对于提供高水平的服务到底有没有贡献？如果有，那英国以前服务业的培训和现在有些什么差异？如果没有差异，那近来服务水平提高的因素是什么？种族文化的差异会不会是因素之一？

投入零售业，无可后非的，客服培训是重点。由于新加入这个行业，在接触任何事情时都会留心服务水平。新加坡航空公司和国泰航空公司多年来均被顾客和业界评为最好的航空公司前五名。有些朋友（包括新加坡人和香港人）一致认为新加坡航空公司是所有航空公司中客服水平最高的。此次去伦敦出差选乘的是国泰航空商务仓。从办理登机手续至飞行中所受到的服务均是高水平，所有空乘服务员笑容可掬，不卑不亢地带领乘客安坐。

本来觉得服务都很好，直到有两位不同的空姐拿水给我。

第一位拿水给我的空姐很有礼貌地递了一瓶矿泉水过来。第二位拿水给我的空姐同样的笑容满面，有礼貌地把矿泉水递给我。拿到手后，我才发现第二位空姐已经在交给我之前把瓶盖给扭松了。不知道各位读者有何感想，我当时只觉得十分窝心。因为在扭松矿泉水瓶盖的过程中，乘客很有可能因为过度用力抓紧瓶子而挤出水来，弄湿衣服（实际上，这也真在我身上发生过几次）。相比之下，我比较感谢第二位空姐的贴心。

然而，问题来了。由于服务水平不一致，客户的期望永远是拿最好的经验来做标杆。因

此除了提供一致服务水平是个挑战，如何超越顾客期望则是一场永无止境的逆流划船赛。在培训的世界里我见过各式各样的培训。有军训式的将服务标准流程科学化的细分，让接受培训的人巧以无误地记下来。甚至将一些话术标准化，让员工背下来。但是我请问大家在光顾餐厅时，有多少家的员工能让你感到“欢迎光临”和“谢谢光临”的招呼语下，员工是真心地欢迎和谢谢你的光临？

从事人力资源发展的我相信有教无类，所有人都可在培训中成长。不过，我也相信有些人是比一般人学得更快。因此，要提供高品质的客服，除了大量有系统的培训外，有科学依据的招聘工具也是能找到适合从事服务业的人最有力的办法之一。我在中国见过许多招聘测评工具，有些经过严谨的验证，有科学依据证明所估测能力与工作表现的相关性。有些工具则是土法炼钢，似是而非，没有任何证据能证明其测评的部分与未来工作表现的相关性。如果是这样，那倒还不如不用。欢迎朋友来信分享你们提高客服水平的管理方法。✎

作者简介

郭宏德先生现任屈臣氏集团学习与发展总监。此前他曾任宝鼎管理咨询常务董事、汇丰银行（中国）有限公司（HSBC）培训部总监、汇丰银行亚太区培训部（香港）高级经理、法国兴业银行（香港）亚太区人力资源副总裁等职。在郭宏德的管理咨询生涯中，曾为许多全球 500 强公司及香港政府部门在人力资源开发方面提供服务，拥有异常丰富的跨地域文化背景下不同国家和非盈利机构工作的成功经验。



何谓领导

孩子与领导力·2

文 / 何辉 (Helen He)

记得小时候，我的父亲在开心时会耐心地询问我对一些事情的看法，让我感觉很有成就感很自信，也同时觉得他很伟大。但当他生气并运足力气展示他的威力时，除了从头到脚体会到自己的渺小和无助外，我根本不知道如何面对。在学校里，同学欺负我，我被告知要忍让，不要与他（她）们一般见识。学校里的学生似乎只有两类：要么是霸王，要么是听话的好学生。在这种环境的成长过程中，我逐渐形成了在冲突面前，尤其是面对他人的挑战时，一个消极的自我形象。直至后来参加工作后，在导师的帮助下逐渐改变，（历经了面对冲突，必须走过从逃避，反抗，到勇敢面对，并争取获得结果的一个漫漫旅程。

从自己的经历我认识到，从小帮助孩子建立一个积极的自我形象，培养他自尊、自爱、勇气和责任感是何等重要。因为“品格”是领导力的核心，一个没有品格的人，充其量能做成大事，但绝不能成为大“人”。没有品格，何谈领导力？！这里与大家分享几个帮助孩子培养品格的小故事。

昨天晚上，全家三人去机场迎接很久未见的奶奶，我们都十分开心，七岁的儿子更是激动无比。但我知道他的高兴有双重原因，就逗他：“你这么开心的原因是因为奶奶要来呢，还是因为奶奶会给你带来你喜爱的飞机模型呢？”“当然是奶奶来呀！”他立即答道。我说：“你可以说两者都有。”儿子看了看父亲，说：“我不想伤爸爸的心。”“你那样说，我不会伤心的。”父亲马上答道。儿子若有所思的

听着。我多希望儿子永远拥有这种设身处地为他人着想的情感能力，同时能在任何情况下都尊重自己真实的感受和想法。鱼和熊掌可以兼得，“既要救人，又不舍身”，这样的要求过分吗？在成人的世界里，在商场如战场的环境中，我们能时刻做到既尊重自己的感受和信念，做真正的自己，又尊重别人吗？

儿子5岁时，我们作为家长被学校邀请去学习如何培养孩子成为一个独立的人。老师给我们演示在课堂上给孩子们教授的内容：当有人做出对你不尊重的行为时，你应立即冷静地告诉对方：“No, I don't like it. You must say sorry.”（停，我不喜欢你这样的行为，你要马上道歉！）说的时候还配合了肢体语言。后来在家里，虽然儿子没有直截了当地跟我们说过这句话，但是每当他指出我们不应该以气势和音量来教训他时，我们确实会认真对待。有一次听到他爸爸的解释，我虽然知道是事实，但还是在心里暗笑。“爸爸年轻时工作的环境噪音很大，在现场必须大声讲话才能听得见，就如你去的F1赛车场。因此现在常常也会不自觉地大声喊，但爸爸并不是对你发火。”

我们的感受和自我认知影响着我们的行为，而我们的行为影响着我们的形象，也影响了我们在社会上与人交往和工作时想要达到的最后结果。家庭和学校都是社会的组成部分，我希望帮助孩子建立一个积极的自我形象，并用自己的行为告诉他，尊重别人和尊重自己是相辅相成的迭代关系。

上个周末带儿子去参加一个小朋友的生日聚会，等魔术节目“大变兔子”一结束，所

有小朋友都冲过去围成一圈想和兔子“亲密接触”。他也反复上前几次，但似乎都没有摸到兔子，他急得眼泪都快出来了，最后他发现自己腰上缠的气球圈阻碍了他靠近，可等他摘下来再试图冲进去时，却被小朋友围成的“人墙”再一次的堵在了外面。此刻，我提醒他要耐心等待，可偏偏就在大部分小朋友都走了，他即将有机会和几个孩子一起摸兔子的时候，一个男孩儿却独自把兔子抱起来“占为己有”。那一刻，儿子又急了。我再次鼓励他，应该勇敢大声地告诉那个小朋友：兔子应该放在地上让大家一起玩。他这么做了，最后那个孩子放下了兔子，让他和其他小朋友有机会和小兔子尽情玩耍。后来我问他那天他学到了什么？他说：“stop, think, and figure it out.”事实上，很多时候，当我们得不到自己想要的东西时，障碍往往是自己，不是没有看清问题，就是没有尊重自己最初的意愿，失去争取的勇气。

或许你觉得我把一个孩子的生活搞得太严肃了，那是因为我相信塑造和形成一个人品格的最佳时期是从幼儿到少年期。而当今职场上无数成功人士一些缺乏领导力的行为恰恰与我们过去所受的教育和成长环境息息相关。比如说：领导者明明对下属的工作不满意，却不敢明讲。一面继续给下属的工作打满分，一面通知人力资源部门解除该下属的合同。还有的领导者对待下属以“太上皇”自居，对下属小则训斥，大则怒骂。而很多人对此等对待也觉得理所当然，期望今日的“胯下辱”能助他们成为明天的“太上皇”，就如“多年的媳妇熬成婆”。无数当今中国的精英们可




两海学记

HR 背后的商业思维逻辑

文 / 郭海晨 (Henry Guo)

以在市场上得心应手，如鱼得水，伴随而来的可能是财富，但对人性却知之甚少，或漠不关心。这样一来，他们只能用所谓的“权威”制服人，失去的将是因为天赋释放带来的创新和对社会持久的影响力。

领导力是学习做人的艺术，这个过程应该是从出生就开始并贯穿于一生的。

作者简介

何辉 (Helen He) 是上海零领导力咨询公司的创始人。曾经担任的职位包括美国通用电气公司 (GE) 基础设施集团亚太区人力资源总监，GE 亚太区领导人才开发总监，美国英格索兰公司 (Ingersoll Rand) 亚太区领导人才发展副总裁，亚太区英格索兰大学校长，美国百特医疗公司 (Baxter Healthcare) 大中华区人力资源兼公共传播总监，美国 Praxair 公司大中国区人力资源总监，美国 PPG 工业公司中国区人力资源总监等。Helen 一直致力于中国人才的领导力发展，并针对中国人才在精神和社会情感两方面发展不平衡的现状，研发出独树一帜的以塑造个人品格为唯一标准的领导力提升方法论和实践工具。

见识过一些私营、甚至美资企业，始终高举“钱”字盈利大旗，为企业创造财富，为社会创造繁荣，为员工创造流动。当然，企业存在的唯一目的就是股东利益最大化，“天下熙熙，皆为利来，天下攘攘，皆为利往”，这一点绝对无可厚非，也让公司的 HR 或者 OD 在设计公司文化和绩效提升体系时，省事很多。无他，多磕财神头，少说无关话，一切和财务指标挂钩就行。

这就在结果上造成了很多企业的文化只是墙上的那张海报，绩效就是年终要交的那个数字，如郎咸平在《谁谋杀了中国经济》中说，我们的企业家赚钱的心灵不高于一座坟头，大概就是略微极端地描述了这个结果吧。

很多的有经验的 HR 专业人士在转向这样

的企业时，只能做些媚主之举，曾经从成熟外企公司力体躬行践履，见识、学习来的一整套完整文化、绩效体系功效，无从师夷智以商战助剿济运，颇有些有心杀贼，无力回天的感觉。只是这些企业暂时金厚，是以为稻粱谋仍无奈蚁附。

整体贼势如斯，鄙意以为也非完全无从下手。无论是企业家顶层还是专业 HR 人员，实施任何管理流程、策略都需洞彻本源，以自明曲折。股东的利益也是一个短期和长期的平衡，洞悉对股东利益能带来最大化的本源，所有的人最终都会自发推动，包括资本家本人。作为 HR 或 OD 人员，明本知源，了然诸绪之端，才能真正躬身入局，而不只长期做帮管陪衬的角色。

▶ HR 背后完整的商业思维逻辑：



▶ 战略哲学和定位

企业经营，先得有个总哲学定位，抱法处势则治。长钱、短利，价值 = f (盈利水平，成长水平，风险)，用来作为一切思维和行动的指导，其作用：

- 具体体现公司对生存、增长、盈利的关切度。
- 用来指导设计公司的价值体系。
- 产生和考虑多种可行的目标和战略。
- 调和不同利益相关者的潜在冲突。
- 保证整个企业经营目的的一致性，统一风气和环境。
- 为资源配备提供基础和标准。

举例来说，对 HR 而言，如果公司哲学定位为“成长”，特别是一些新兴的技术、服务类公司，公司的 HR 运作的重点就会在招募和人才识别、选择，薪酬提高跟上公司成长，广泛地培训和人才开发等活动中。如果“成长”还特指“非有机”成长，公司的商业策略在于收购和归并，那么 HR 运作的重点，就会集中在选择性降低规模，替代，指引，文化集成和融合等等活动上。

再举例而言，如果企业的哲学定位就是那个“数字”，企业的商业策略或是成本领先，或是差异化以提高盈利水平。若是成本领先策略的话 HR 策略重点或是在降低公司规模、控制薪酬、提高产能、重新设计、优化岗位等方面，或是在加大规模以取得规模效应、摊薄固定开支以提高单员工盈利水平上。

如果企业选择差异化，对 HR 来讲，设计和建设创意和风险文化，更广泛的职业道路培训，吸引外脑，倡导结果导向，与外部薪酬平衡等就变成必须的选择了。

企业除了哲学定位，还有在“创新、运作优异和客户亲密”三个维度上的重点经营定位，企业要保持清醒的对客户的价值定位意识，来优化围绕价值创造的所有努力，这需要在 3 个方向都有能力，至少在 1 个领域远超过对手。试图在 3 个领域全面领先只会造成组织和企业流程的冲突。

▶ 凝聚：企业凭什么来凝聚人心

理解的定位后，企业家和 HR 就知道用什么来指导凝聚人心的体系设计了，有位大师说：“你能用钱买到一个人的时间，你能用钱买到劳动，但你不能用钱买到热情，你不能用钱买到主动，你不能用钱买到一个人对事业的追求。而这一切，都可以通过企业文化而争取到。”“得人者兴，失人者崩”，《孙子兵法》上也说：“令民与上同意也，故可以与之死，与之生，而不畏危”。

企业文化乃国之利器，其组成，成熟的企业、专业的 HR 人士都很熟悉，无非是“核心价值、愿景和使命、软硬能力模型、行为规范”等，其作用是用来表达企业组织终极目的，用来作为战略选择和决策的参考依据，来保证战略一致性。用来凝聚、吸引人心，也就是用来回答谁会和我们一起走到最后的。

其中价值观体现我们是谁（或者是在哲学和重点经营定位指导下的我们必须是谁）；愿景是我们想要实现什么，必须是共同激发的，

需要体现这对员工意味着什么；使命是企业想要用何种方式来实现愿景。

我曾有幸亲身见证了交大 EMBA 的 AACSB 认证过程（交大是全中国第一家 EQUIS, AMBA, AACSB 三大认证拿全的），感叹殊深，美国来的评委的所有问题始终围绕着：所有的管理流程、课程设置、能力培养，是否是愿景、使命、核心价值观来驱动的。

企业文化的巨大威力，不只是在凝聚人心。如果一个重点经营定位里有“客户亲密”的企业，其核心价值观的设计必有“客户价值驱动”的。如果员工在被招募时关键角色和技能的识别，员工凝聚力和企业发展过程中的培训、业绩评估、员工分类，领导人才的识别和培养过程中模范榜样、教练和导师在此核心价值观上的贯彻，其公司的员工团队，势必在“客户亲密度”的掌控维度，战斗力非凡，员工的血液里就有为客户蹈百死而不辞的精神力量。

▶ 谋局：以战略方案指导业务

企业的战略，有时也是可以起到凝聚人心的作用的。企业通过外部审视（宏观经济、行业、竞争者、市场和客户）、内部审视（战略基础、核心资源和能力、价值链），进行战略匹配（不同偏重战略，战略地位为基础的进攻、保守、防御、竞争，业务组合决策，竞争地位和市场增长来决定大战略等），实施战略选择决策（竞争优势和战略选择）。

这样的过程，让企业不迷失在短暂的繁荣中，其过程是一个内外部审视结果的匹配，对



匹配结果的多种可能性来做出评估,从而用来指导具体业务的发展、取舍、进攻、防御,以确保可持续地达到企业经营哲学下的长期目标。

谋局的作用还在于任何组织都有“牛尾”,顶层制定的一个小小的战略变化,整个组织都会为之震荡。清晰的战略沟通,可以起到遏制“牛尾”的作用。同时任何组织都不应迷失在短暂的今年数字递交的繁荣中,而是应当建立“核心业务、增长业务、种子业务”的三层业务链思维,以保持可持续性的增长。作为 HR 需要知道的是业务整合需要相应的文化,在整合今天、明天、后天的人的基础上实施价值创新。具体来讲,三种业务的人才类型和管理方式为:

	核心业务	增长业务	种子业务
人才类型	运营人才,核心业务运营方面有多年运营经验。	能够率领在技术和服务研发寻求变化和突破的人才。 能够建立长期、忠诚的客户关系价值的销售人才。	具有敏锐的商业洞察力和坚韧精神力量和意志力的人才。
人才管理策略	短期工作业绩为激励机制。 指导、监督相结合的绩效管理、提升。	提倡企业家精神,强调事业心-自我管理、自律。 给予盈亏负责。	相对独立的工作空间 容许失败的创新文化。

▶ 夺势：比较竞争优势

企业竞争的出发点是客户,不是对手,不是产品和服务。因此我们要清晰目标,细分客户及其需求诉求(外在特征和内在价值需求),确定企业的独特价值定位,从客户需求诉求中,拉出企业的产品和服务。而不是去推,在推的过程中实施的竞争策略。

迈克尔·E·波特说,竞争优势是竞争性市场中企业绩效的核心,无论企业采用的是“价值创新战略”、“专注战略”、“差异化战略”、“成本领先战略”,还是“生态圈在价值创造上协同及价值捕捉上竞争的竞合战略”,HR 需要理解的是这是企业的价值管理过程,其中包含了价值探索、定位、创造、交付、体验、传播等环节,最终企业的商业绩效,也会体现在这些价值管理环节的细节创新和优化上。

企业定位并满足客户价值诉求,设计自己产品的核心、补充物、外延定制、服务,由企业和竞争对手的信念和行为圈定的市场

的边界,蓝海红海,都需要在一旦确定竞争策略之后,实施相应的文化使能和绩效控制环节。

客户价值的洞察和判断	战略营销	执行力 – 组织领导力
<ul style="list-style-type: none"> ⊕ 与人有关的能力。 ⊕ 与客户价值直接有关的。 ⊕ 洞察和判断“客户价值”变现的模式。 	<ul style="list-style-type: none"> ⊕ 湿市场。 ⊕ 热产品。 ⊕ 软传播。 ⊕ 新媒体交互营销 	<ul style="list-style-type: none"> ⊕ 团队的持续“变现”能力。 ⊕ 是一种创造独特价值的组织学习能力。 ⊕ 非个人的,难以模仿的竞争力。 ⊕ 与资源要素的使用与协调有关。
<p>是企业家人群对客户价值的预见力与判断力 机会和变化的把握,盈利模式</p>	<p>经济引擎的驱动力 持久、强劲的现金流和利润率</p>	<p>制度化,组织化 – 企业执行力 集约化精耕细作</p>

比方说“成本领先竞争战略”的体现,不只是公司文化大旗上的一个“省”字,绩效提升的设计维度不只是考虑材料节约和人工降低,还有简化产品,改进设计,创新及自动化等。

如果公司采用的差异化竞争策略包含“服务、人力、形象”等有形及无形差异化,HR 需要在招聘、培训、人才培养上大力实施所预先设计好的差异化品牌层次的具体战术。具体举例来讲,一个标榜为相对于其对手更为“可靠、负责”的德国公司,是需要 HR 设计从所有的客户接触点上,去全力保证员工的“可靠、负责”客户体验递交的,这里牵涉到 HR 几乎所有的环节的策略和执行。

▶ 久胜：核心竞争力

企业的核心技术、规模、设备、品牌都不是必然和客户价值有关的,也都不是核心竞争力。比较竞争优势创造价值,但能模仿,就不是核心竞争优势,如规模。企业的核心竞争力,是可持续的创造独特客户价值的的能力,其包括:

理解核心竞争力的概念，是 HR 或 OD 设计绩效提升的基础，其中的基于“功能性领导理论”和“环境情景领导理论”的组织领导力的框架设计和实施，可以作为 HR 或 OD 的核心指导思想：

柔德：如何一步步靠近愿景和目标

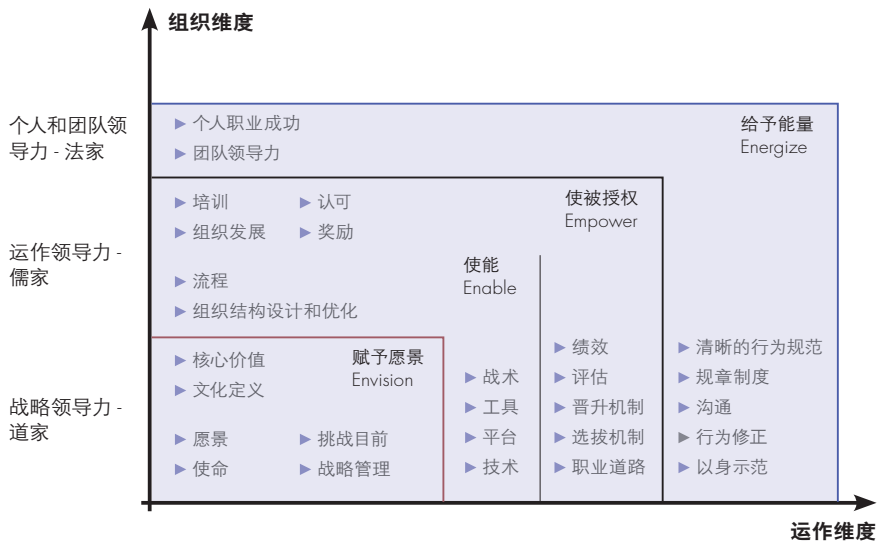
其核心流程是变革管理，以让愿景、战略、文化为导向的变革被妥善地实施，刚柔并济，以把副作用最小化，在变革过程中的领导力是至关重要的，特别是在多元复杂文化融合环境下的领导力，用以挑战目前、启发愿景、身先示范和赋予员工能力、激励员工心灵。在此过程中，HR 或变革组织的任务是帮助妥善地克服目标公司员工的常见不愿意变革的阻力，在变革后帮助目标公司员工适应和建立新的能力，让目标公司员工自发拥抱变革动力，从而最终加快某种服务和产品被市场接受的时间 (TTM - Time to market)，服务和产品达到一定经济规模量的时间 (TTV - Time to volume)，哈佛教授 John·P·Kotter 有一套完整而成熟的变革方法论，本文不再赘述。

短期绩效提升：如何在一年内取得实质的效果？

绩效可以起到的作用，如柳传志所说，除了保证短期的执行结果，还可以让每个领导班子都成为小的公司成长发动机。诊断一个已经设计完成和实施的绩效，需要考虑“粗放和细节”，“形式及逻辑”，“效果及调整”，“部门自主及相互平衡”，“部门私货及延展激励”，“个人成长和成长”，“底线和风险遏制”，“战略和重点体现”，“无形价值及公平量化”等多维度的平衡，同时在企业定位层面上的专注。(尺牍寸纸所限，另文细述)

在前文提到的三种业务的绩效考核偏重，就会有如下之不同：

组织领导力框架



	核心业务	增长业务	种子业务
关键点	现金	成长	长久
业绩考察重点	<ul style="list-style-type: none"> 量化的经营指标为主 考察核心业务的稳定性 	<ul style="list-style-type: none"> 增长和资金利用率 	<ul style="list-style-type: none"> 回报量和成功率的过程评价
衡量标准	<ul style="list-style-type: none"> 财务利润 收款周期 运作质量 客户体验 员工满意 	<ul style="list-style-type: none"> 销售增长率 市场份额 新灯塔型客户 	<ul style="list-style-type: none"> 项目的阶段性目标与实际结果的对比分析

绩效提升的步骤，永远始于明确公司愿景，继而发现愿景和现实的差距即公司短板，在确定了需要解决的问题之后，提升企业的业绩。

常年混迹与各种 HR 的聚会，HR 的人以助人、达人为本，不曾听到“尤人”，但常闻群言汹涌“怨天叹主之不垂怜”，我矜诩上马杀过 9 年贼，试着妄自下马论一下道，言者不知，不暇深求，贻讥于我的 HR 朋友们了。RR

作者简介

郭海晨先生现为海智汇管理咨询创始合伙人，曾任财富 500 强贝塔斯曼旗下欧唯特信息系统中国区 9 年中国区 CEO。其 20 年工作经验，16 年管理经验覆盖战略、盈利模式、绩效提升等领域的咨询、营销、运营、数据中心、应用和服务、后勤及物流，对大型及跨文化多区域项目运营和领导有丰富实战经验。作为活跃的企业领导人导师和开发者，第一财经日报专栏作家和活跃的专业演讲者，郭先生在众多 500 强和国内知名企业，在法国马赛商学院和上海交通大学 EMBA 讲坛上，传道、授业、解惑，服务并分享多年实战心得。

组织发展

组织发展趋势

文 / Naomi Stanford



人们常常问我，在我眼中影响组织设计以及人力资源 / 组织发展职能的组织趋势是什么。

这是个很有意思的问题。你可以从纵观全球各层次企业的角度出发，同时你也可以仅仅将目光聚焦于针对个别市场或地域的单独某一企业上。但是对于 HR 和 OD 的从业人员来说，洞察全球层面的趋势显得更为有效。通过了解这些趋势，将会从以下方面为 OD 从业者提供帮助：

- 解释与评估该趋势对当地市场的影响作用
- 推荐和规划有效措施来保持组织有效性

但是了解宏观层面上的组织发展趋势究竟会带来多大帮助？人们了解了迅速发展的通信和协作技术是不是正在对组织的运作产生重大影响呢？答案是否定的，因为这些知识还没有能够与有效的实际行动相联系。

当你在考量通信交流技术的趋势时，你考虑的越是细致，那对你的帮助也会越大。诸如“有没有特定的某一些通信和协作技术对组织设计的影响会远远大于其他那些呢？”此类问题比起一些笼统的问题能够帮助你获得更好的答案。因此，举例来说，当你在此方面做过一些研究后你会发现，新浪微博相比较人人网会对组织产生更大的影响。根据这条信息你就会了解如何利用微博的力量来帮助你的组织变得更为有效率。例如 Peony Wu，奥美中国首席数字官，这样说道：“许多大型企业正在尝试在他们组织内使用微博。”

与组织发展趋势始终保持紧密联系的方式之一就是对你需要定期回顾的宏观趋势有

一份清晰的列表。有了这样一份清单之后，你便可以针对其中的每一项展开一系列的提问。我现在的组织发展趋势列表中就有如下 8 个项目：

- ① 新的、不同的业务模式增加数量，即组织结构和关系的变化；
- ② 机器人方面的技术发展——机器人能够胜任更多人类的工作吗？
- ③ 许多国家在引进的有关工作许可和移民需求方面的政策变化，这关系到你要仔细考虑应该到哪里寻找人才；
- ④ 企业对于减少碳排放的重视程度日益增加，使用可持续方式来开展业务，制造产品和提供服务；
- ⑤ 围绕数字信息储存、传播和管理的技术发展。例如高速发展的云计算以及像百度那样复杂的搜索引擎，还有这些对于知识分享、创新和协作的意义；
- ⑥ 神经学（大脑工作原理）领域诸如决策制定和冲突管理方面的深入专业知识的发展；
- ⑦ 人口发展趋势尤其是关于人口老龄化对人们工作方式的改变产生的影响；
- ⑧ 在各种产品中出现频率日益增高的“节俭”主义，例如诺基亚的基本款手机或者塔塔的纳米汽车。节俭型产品的创新意味着厂商逐渐将一些贫穷消费者的需求作为出发点再进行后续工作。将复杂奢侈的产品逐渐剥离，呈现其最本质的精华。

但是请记住我的这张清单反映的是我所感兴趣的内容、我做的一些特定类型的组织设计和发展工作以及一些我在其中开展工作的企业。举例来说，我在金融领域并没有做过许多工作，所以我的清单上没有任何与金融或经济相关的内容。同样，如果我需要一些关于法律趋势方面的专业意见和基本框架我会去找着领域的专家咨询，因此在我的清单上也没有这方面的内容。我的组织发展趋势清单反映着我的兴趣点和我在做的工作。你的清单势必与我的有所不同。然而，我猜想你的清单还是会与我的十分相似。科技、可持续性、人口以及神经学对于任何组织发展的从业人员都是展开考量很好的议题。

每当我看见某些东西（博客、影片、文章或者书籍）与我所感兴趣的趋势有所相关，我便提出以下五个问题：

- ① 我应该做更近距离的观察吗？为什么 / 为什么不？
- ② 这种趋势会对我的组织有效性以及我们经营业务的方式产生什么样的影响？
- ③ 重视和忽略这种趋势分别带来的结果会是什么？
- ④ 我怎样来利用这个例子向组织领导说明提高组织绩效的可能性？
- ⑤ 哪些在文章、博客里提及的发展趋势是在帮助组织发展的过程中需要注意的？

现在，我合作的一个企业想要在不减少员工数量的情况下缩减办公空间。这个组织

想做两件事：a) 节约租用写字楼的成本 b) 降低写字楼的能耗。所以我一直对减少碳排放和可持续措施方面的趋势保持密切的关注，也就是前面提到的我的清单上的第四项。而我已经提出了若干我们正在尝试的建议。一个是让员工在家里工作，另一个是鼓励员工从独立办公室转向共享办公空间。

这两项措施使得组织在降低成本和提高员工满意度及生产效率方面变得更为高效。(人们喜欢在家里工作)

人们问我的另一个关于他们考虑趋势对组织影响的问题是“你在哪里可以了解趋势？”如果你对组织发展趋势感兴趣，那你应该从哪里获得信息？

对此我有 6 条建议：

- ① 阅读商业报纸或商业版面（印刷版或者网络版均可）。《The Economist》是一本涵盖了商业新闻和科学技术趋势的优秀周刊。
- ② 订阅一些高知名度的商业期刊例如《哈佛商业评论》、《麦肯锡季刊》或者《战略+业务》。这三本期刊同样也有很好的网站供参考。
- ③ 关注一些科技网站能够使你紧跟科技产品和服务的潮流趋势。
- ④ 如果在你的国家和地区允许的话，你可以参加一些 TED 活动。TED 在中国的一些城市如北京、西安、锦州和南京都会有活动举办。TED 是一个非盈利性的旨在传递思想价值的组织。他们的目标就是：传播思想。该组织相信，思想力量的激情能够改变态度、生活而最终改变世界。因此，TED 正在建立一个信息交流中心，免费提供来自世界上最具头脑的思想家的知识与灵感。
- ⑤ 要了解你自己组织的业务、行业及运营情况的趋势发展。你可以通过参阅年度报告、参与该组织不同部分的短期任务、

开展关于组织竞争环境的内部或外部培训课程等等方式来提高自己对趋势的了解情况。

- ⑥ 尽可能参与一些商业交流活动，无论是线上活动或者是研讨会、会议以及信息分享会。你会从不同行业但是与你面临着相同问题的人那里学到更多东西。

很遗憾的是 HR 从业人员通常专注于一些技术性的 HR 工作比如招聘、绩效评估和继任规划等，然后便发现自己很少再能花时间去关心一下宏观版图了。但这么做却是非常重要的。如果你不了解这个宏观人才市场的走势，你怎么能知道在哪里才能招聘到最合适的人才？如果你不了解一些能够有助于你工作的新技术，你怎么知道如何去简化你的绩效考核过程？对于你自己的工作来说，投入一定精力去关注宏观趋势几乎毫无疑问能够会对你的组织产生深远的影响。☞

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》
《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。

在“行之有效”的栏目中，我们强调了从科学出发对于有效管理人才过程的重要性。我们相信使用同样的科学评估标准来评价流行的人才管理理论也同样重要。以此标准评价了 3 个人才管理界流行概念 / 理论后，或许你会对结果感到惊讶。

过去 20 年中，人才管理界前沿产生许多新的想法。例如员工敬业度（畅销书《从优秀到卓越》提出），基于强项的领导力和情感智商的构想。全世界有上百万的书，上百万的美元被投入于这些概念在企业的实施。管理层基于此制定战略，人力资源领导将它们使用到极致。

作为 HR 领袖，我们应该是这些材料的挑剔客户——开放地接受新想法，同时怀疑它是否言过其实。每个言论的支持者都声称他们的理论有完全的调查支撑。当我们检验这些理论时，会发现这些概念的科学性既不完整，也未经充分讨论，甚至与主张相矛盾。除去没有科学证明的部分，有些概念依然落入了“无功无过”的范畴。其他则对有望成功的个体有潜在的负面影响。这些概念发布顺序如下：

☞ 关于敬业度的概念产生于上世纪 90 年代末期，该理论证明了人才是组织的决定性要素。

咨询公司发布的研究说明良好的组织绩效与更高的敬业度存在联系。很快，各个组织都替换了过去的满意度调查或开始进入研究上述新概念。敬业度调查结果显示，员工和整个企业普遍认为公司行为整体是正面的。然而挑战之处在于敬业度与良好经营成果之间联系数据显示，它们的关系最多算是摇摆不定。其中一个原因是有关敬业度概念的学术研究非常有限。这个概念完全是咨询公司发明并推广的。而科学家们只在过去 5 年内开展过研究。另一项挑战之处是没有任何咨询公司会发布数据用于独立研究——这是科学研究中的关键的验证步骤。不难理解他们不愿意分享有价值资源的行为，因为他们一定知道如果这样做，必会收到关于研究结果的质疑。



行之有效：从科学出发

文 / Marc Effron

《从优秀到卓越》自2001年发行后已售出500万本。这本书中吉姆·克林斯发布了让优秀企业提升至卓越的6个步骤。他的理念让全世界的公司意识到“让合适的人上车”以及发掘员工的“刺猬理念”。这六步或许会同他声称的那样起作用，然而他的书出版后，书中引用的十一家企业只有一家取得了市场平均水平以上的业绩。有些科学家甚至认为，他原先的研究就不恰当的涵盖了那些只在特定期时才显著成长的公司。科林斯的理论不能保证有效并不意味着它们缺乏价值。实际上，其中许多理论与其他研究者和咨询师的意见相符。当经营者不加思考的效仿《从优秀到卓越》中的策略时，人才管理从业者应作为理智之声，提醒这样的策略并不能确保走向成功。

👉 **情商是另一个有吸引力又包罗万象的概念。自丹尼尔·戈尔曼写的书《情商》(1996)开始兴起，该理论认为情商是一个独一无二的构想——不同于传统的智商或性格。情商的定义之一是测量一个人感知，运用，理解和管理情绪的能力。**

情商有多重定义暗示了围绕它有较大争议。自从它被引入，性格心理学家就开始热议它到底是否存在。批评包括没有公认的定义，也没有公认的测量标准。没有证据证明情商与智商或个性的不同之处。另外在科学辩论中，假定情商存在，不确定它到底是一种特征（由性格驱使且难以改变）还是一种状态（可以被习得或改变的行为）。

对于人才管理从业者来说，关键是什么证据证明情商对个人绩效或领导能力有特殊

的影响。然而凭直觉似乎认知并管理情绪一定对领导能力有所帮助。目前的研究通过测试否定了这个想法，可这并没有阻止围绕情商概念衍生的产业，它继续发展，尽管科学家们指责情商概念的支持者更在意卖书而不是推进理论。那些在组织中推进情商的执行者将组织资源浪费在未被证明的理论上，面临降低自己声誉的风险。而那些支持强项领导力理论的人则要承担更大的风险。

👉 **基于强项的领导力概念起源于马科斯·白金汉和柯特·柯夫曼的《首先，打破一切常规》(1999)。这本书提出集中一切力量于个人强项——了解，发展，并找到地方运用它们，是不断取得成功的关键。**

这是个有吸引力的理念，只集中在强项上意味着我们不需要辛苦努力改进弱项也能获得成功。不幸的是，这与既存科学理论相矛盾，也没有独立的理论支持。领先的性格学者认为，有三件事阻碍强项集中的理念。首先，大多数人高估了自己的强项。只有39%的人拥有五种以上比他人更强的能力，且这些素质既区别于优异水准，也不符合公司需求。因此想当然认为凭自己的强项行得通并不适用于大多数人。第二，科学证明管理脱轨正是因为过分强调强项。这意味着过于专注强项即直接变为弱项。第三，忽视弱点是事业失败的主要原因。实际上，很难证明一个经营者或高管由于不够专注于自己的强项而导致失败。

未被证明的理论对人才管理从业者来说，未必是应回避的错误策略。即使未达到科学标准，亲身实验构想或者以身证明理论都未尝

不可。作为从业者，我们的挑战在于辩证地做出决策，而不是盲从那些商业化的理论。公司雇用我们有效资源投资于发展，我们理应为公司成为考虑周全，有科学头脑的人力资源消费者。☒

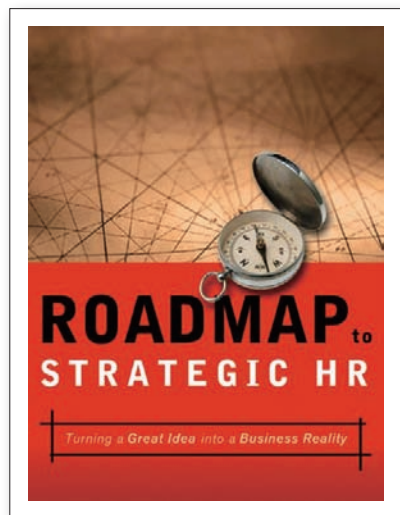
作者简介

Marc Effron，是The Talent Strategy Group的主席，《One Page Talent Management》的作者。

Marc现在为许多公司提供人才管理的咨询工作，他的客户包括：美国运通、应用材料、法国巴黎银行、德意志银行、富国投资、万事达卡等。在他职业生涯的早期，他为印度公司提供咨询工作。Marc曾担任雅芳公司的全球人才管理副总裁，翰威特领导力业务的全球负责人，以及美国银行的领导力发展高级副总裁。更早的时候，他在美国国会从事政治咨询与事务工作。

Marc最近与人合著的新书《One Page Talent Management》成为亚马逊图书畅销榜冠军。同时他也多次与人合作撰写书籍，编辑与发表了众多文章。

Marc毕业于华盛顿大学获得政治科学的本科学位和耶鲁大学管理学院的MBA学位。从2007年开始，Marc成立了非赢利性的人力资源组织New Talent Management Network。如今该组织已有2000多位会员。



《Roadmap to Strategic HR》

路线战略性人力资源

将伟大的构想转变成商业现实

作者 :Ralph Christensen

出版社 :AMACO

出版日期 :2005 年 11 月 4 日

内容简介

许多人认为人力资源部门仅仅是行政文书方面的工作，或处理一些工资福利、请假离职这类工作。当然，这也是 HR 工作的一部分，早期的员工管理部门演变成人力资源部，虽然听上去更像把员工作为公司创造资产的重要部分，但事实上，大部分的人力资源部仅仅行使行政部的职能。不过，这个行业的景观变化迅速，现在需要超越其传统的职责，成为组织战略计划不可分割的一部分。人力资源不再是公司辅助职能部门，而是公司成长的助推器。

经常碰到有人问到：到底什么是战略性人力资源管理？以“战略性人力资源管理”为关键字在 google 上搜索了一下，可以得到 729000 项查询结果，但却没有发现很好的答案。战略性人力资源管理与

传统的人事管理相比有了“质”的飞跃，人力资源管理开始进入企业决策层，人力资源管理的规划和策略与企业的经营战略相契合，“人”作为一种资源，甚至作为核心资源，被纳入企业管理决策当中，这不仅使人力资源管理的优势得以充分地发挥，更给企业的整个管理注入生机和活力，确保实现公司战略目标。比尔·盖茨曾经就这么说过：如果把我们的 20 名员工拿走，微软将变成一个无足轻重的公司。在现代社会，人力资源是组织中最有能动性的资源，如何吸引到优秀人才，如何使组织现有人力资源发挥更大的效用，支持组织战略目标的实现，是每一个领导者都必须认真考虑的问题，这也正是为什么企业的最高领导越来越多来源于人力资源领域的一个原因。战略性人力资



源管理认为人力资源是组织战略不可或缺的有机组成部分，包括了公司通过人来达到组织目标的各个方面而本书提出的以“九步走”的路线来实现战略型人力资源，使这一概念更具可行性。

作为公司的前副总裁，作者 Ralph Christensen 认为，从传统的 HR 向人力资源业务伙伴转变是一个艰难的过程，但也是必不可少的过程。相信这本书会在您的书架上占有非常重要的地位。



Dave Ulrich 说



作者简介

Ralph Christensen 曾担任 Hallmark 公司高级副总裁及 Wyatt 公司和 DEC 的人力资源总监。现从事人力资源咨询行业，客户分布于美国、亚洲、德国等国家。

推荐理由

由人力资源大师 Dave Ulrich 推荐。书中谈论了将人力资源成为业务战略的组成部分，因为在大多数公司，人力资源仅仅被当做业务战略的支持功能，而这种态度往往会付出很大代价。本书根据作者多年在大型企业的经验，提出了“九步走线路图”，使人力资源真正成为公司业务战略的合作伙伴。

Ralph Christensen 无数次简化了人力资源多而繁杂的层次，通过对基本结构的研究，回答了以下几个关键问题：

- ① 如何使一线管理层参与并支持人力资源工作？
- ② 如何找出并克服人力资源项目实施时的弱点？
- ③ 如何解决通才与专家之间的紧张关系，使他们能为共同的目标努力？

《Roadmap to Strategic HR》详细介绍了 Hallmark 公司设计“九步走线路图”的实例，这一案例揭示了 HR 部门总是在谈论确很少付诸行动的话题——成为公司业务增长不可或缺的助推器。



将人力资源转化为业务成功的一个关键部分——从一个专业的人力资源管理者谁真的做到了！这是一个说比做容易的多的话题。30 年前，当我们选择是进入理论领域还是实践领域的时候，Ralph Christensen 选择了投身于实践，说实话，他是一个不可多得的“思想家”，然而，他一次又一次证明了自己是可以把思想转为实践的。

几十年来，人力资源的变化鼓声响起：人力资源，必须从行政职能转变成战略合作伙伴。但是，经常有人说，这么冗长又缺少实际经验分享。这声音就像一个消极因素，往往会阻止业务的发展。

但事实并非如此。越来越多的传统人力资源活动正在外包给服务中心，外部供应商和一线管理人员。负责人力资源工作正在发生变化，许多专业人士认识到，在未来取得成功，HR 必须是团队的一部分，必须成为商业决策的一部分。

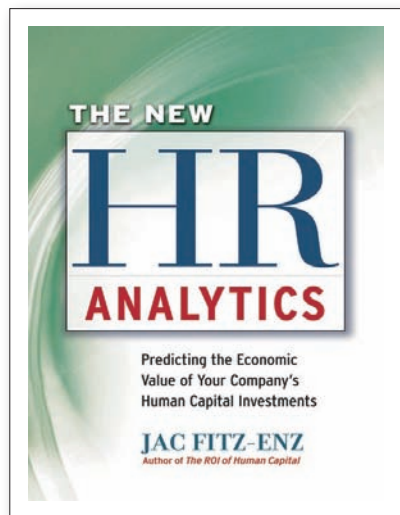
本书通俗易懂的，发人深省，充满了 Hallmark 公司的真实案例，帮助你：

- ⊕ 通过大量的研究，总结可行之道，指导你成功实施项目。
- ⊕ 了解企业的现实，推动变革。
- ⊕ 繁杂的人力资源活动精简成 5 个基本过程：劳动力计划编制、学习开发、组织发展、绩效管理、员工关系。
- ⊕ 通过有效战略评估审核五个基本过程。
- ⊕ 建立人力资源管理人员和一线员工真正的伙伴关系。

人与业务成功之间的连接是无可辩驳的。正如作者如此恰当地指出：“人才是一切价值创造背后的引擎”。九步走线路图是战略人力资源是最简洁，最实用的书。

——Dave Ulrich,

美国密歇根大学罗斯商学院教授、
人力资源领域的管理大师



《The New HR Analytics》

预测公司人力资本的经济价值

作者：Jac Fitz-enz

出版社：AMACO

出版日期：2010年5月26日

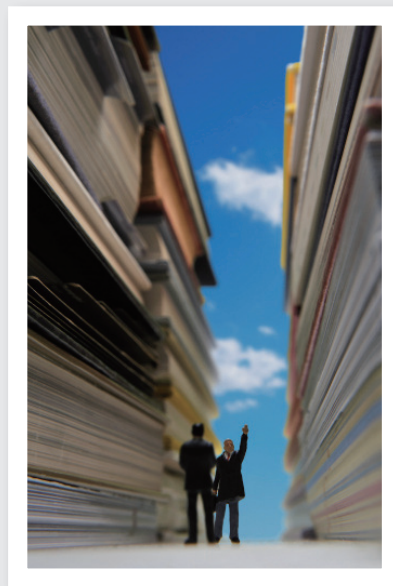
📖 内容简介

作为信息、技术、知识的载体，人力资源理所当然成为企业最重要的资源，是推动经济增长的关键因素。因此，在当前社会环境下，如何确认和计量人力资源的价值是一个亟待解决的问题，对其研究具有重大的意义。在本书中，作者运用人力资本投资回报率，提出了量化每个员工对公司的贡献，从而形成一个强大的指标体系。同时新的人力资源分析是另一个飞跃，揭示了如何预测未来的人力资本投资的价值。

使用作者的分析模型，读者学习到如何衡量和评价过去和目前的回报。通过结合这些成果集中的商业模型和应用书中的独家分析工具，就将能够：

- ➕ 通过灵活可变的企业制度来建立最高效的团队。
- ➕ 建立可行有效的激励制度。
- ➕ 建立敬业度与薪资相结合的继任者规划。
- ➕ 认识和规避风险。
- ➕ 加大力度支持决策者的决定。

Fitz-enz 的分析模型不仅仅是一套统计工具。在人力资本管理上，它是一种心理框架，一个量子飞跃。本书收集、组织、传递和诠释了组织发展所需的知识。



作者简介

杰克·菲茨·恩兹 (Jac Fitz-enz) Human Capital Source 公司首席执行官，萨拉托加学院创始人，全球公认的人力资本研究和评估之父，为全球 40 多个国家超过 8 万名经理人员提供过培训。

菲茨·恩兹博士长期致力于人力资本绩效测量方面的基准数据和最佳实践的调研和咨询，曾担任美国富国银行、加拿大帝国商业银行和摩托罗拉 HR 副总裁。《财富》100 强企业中有 90 家都接受过他的人力资源战略辅导。国际培训与发展协会 (ASTD) 将他称为是一个“传奇”。

菲茨·恩兹博士著作颇丰，他是唯一先后有两本书被美国人力资源管理协会 (SHRM) 评选为 SHRM 年度图书的作者。

杰克·菲茨·恩兹通过对世界上绩优公司的深入研究，认为“那些能够找到合适的方法并建立起有效的人力资源管理系统的公司将是赢家”：“最佳人力资源管理做法就是执着地坚持一整套激励因素：基本信仰、素质，以及经营策略。这些一直是组织基础，是因果力量。它们是鉴别最佳人力资源管理企业的标准”。“有八个推动力量构成了最佳人力资源管理系统和方法的基础，即价值、执着的努力、文化、交流沟通、与股东合伙、合作、创新和风险、竞争的激情”。

推荐理由

如何评估 HR 的价值看上去正在成为趋势，但是很遗憾，毕竟不像财务，对资产的价值可以比较精确的衡量，对人却很难。本书中，作者利用经济价值来衡量人力资源业务的重要性，以数字揭示人力资源在企业业务中的作用。



读者们说

Jac Fitz-enz 博士告诉我们如何通过总结今天的行为引领明天的成功。

——**Dave Ulrich,**
美国密歇根大学罗斯商学院教授、
人力资源领域的管理大师

《The New HR Analytics》总结了作者在人力资源领域几十年的经验及衡量人力资源效果的标准，值得所有领导人学习和借鉴。

——**John Boudreau,**
南加州大学组织管理研究主任

一个全面的人力资本管理的框架和以实践为核心的建议，使你了解组织中独一无二的优势：你的人才。

——**James P. Ware,**
Work Design Collaborative 公司产品执行

《The New HR Analytics》是人力资源领域的突破之作，书中先进的预测技术，最大限度地评估了人力资本的投资回报，同时激发了员工的活力。

——**Ken Scarlett,**
Scarlett 国际调研公司首席执行官

极力推荐！尤其是对那些从事人力资源分析研究领域的人士。这是一本 HR 分析的经典之作。

——**博客商务世界**

作者再一次带着他的经典分析理论为组织创造持续性价值。

——**Kent Barnett,**
Knowledge 咨询公司首席执行官



初级会员注册表

智享会初级会员年费为 300 元 / 年，
加入即可获得全年会员双月刊《HR Value》。

* 申请人信息

姓名：_____ 性别： 男 女
公司：_____ 职位： _____
通信地址： _____ 邮编： _____
电话： _____ 传真： _____ 手机： _____
E-mail： _____

签字确认： _____ 日期： _____

* 付款方式

银行汇款：
开户行： 中国建设银行闸北支行
户名： 捷培森咨询（上海）有限公司
账号： 31001519300050031283
线上支付：
www.hrecchina.org/pay.aspx?amt=300.00

* 订阅热线：

智享会线上会员服务部： **Jack Zhang**
TEL: 021-5172 0000
FAX: 021-6317 8531
EMAIL: hrec@jfpsgroup.com.cn
WEB: www.hrecchina.org

欢迎您加入智享会!

解决方案 供应商会员

当您成为 HREC 解决方案供应商会员后, HREC 将为您提供一个整合线下活动和线上知识的平台, 和中国最顶尖的 HR 专业人士共同讨论中国人力资源实践中最热门、最前沿的话题。这个平台包括了 HRD Network, 会议和论坛, 专业培训, HR 前沿, 行业论坛, 人力资源杂志以及功能强大的网络平台等一系列具有高附加值的产品和服务, 是您优化市场推广绩效的一个必不可少的解决方案。

HREC 隶属于 JFPS Group。JFPS Group 是亚太区领先的企业绩效提升解决方案的提供方, 在中国、英国、新加坡、马来西亚都有业务合作伙伴。

关于更多 JFPS Group 和 HREC 的资讯, 欢迎浏览 www.jfpsgroup.com 或者 www.hrecchina.org

★ 会员专享

解决方案供应商会员年费 人民币 12,000 元

- ▶ 免费参加 1 年期的 HR 前沿
- ▶ 享受 HREC 会议和行业论坛的七折优惠 (不包括 HRD Network)
- ▶ 免费获取 HREC 人力资源杂志
- ▶ 优先获得 HREC 人力资源杂志对公司活动的报道权
- ▶ 免费和不受限制地使用 HREC 在线资源
- ▶ 获得加入 HREC LinkedIn Group 的机会



智享会
HR Excellence
Center

我们不可能占据您
100%的市场推广渠道,
但我们至少是不可缺少
的一部分……

HRD NETWORK

HRD Network将引领全世界的人力资源高层管理人士对人力资源潮流关键问题的探讨,搭建分享商业灵感、审视最佳时间方案的高层次人际交流平台,推动中国、亚洲乃至全世界人力资源管理的发展。

HRD Network将给您有限的时间带来最大的价值。它既非嘉宾问答也非独家演说。我们精心挑选参会者,以确保为您的事业发展、知识分享、技能提高带来收益,并使您的思想和同行中的领军人物保持同步。

我们的讨论以研讨会的形式开展。将由 30 至 35 位资深人力资源总监深入讨论他们面临的焦点问题。为免您舟车劳顿,我们将送“会”上门。每季(未来将是每个月)我们会去您所在的城市搭建这个学习、分享和交流的平台。此外,交流会还安排了茶歇环节,以满足您对于交流互动的愿望。

我们希望通过这个特殊的形式,使企业的人力资源总监们能在一个开放、活跃和愉快的气氛下相互交流,互惠互利。

欲了解更多有关 HRD Network 信息,
欢迎浏览: http://www.hrecchina.org/hrdnetwork/index_cn.html

HRD Network 日程安排

2011 年 1 月 13 日 上海

2011 年 3 月 10 日 上海

2011 年 5 月 18 日 上海

2011 年 8 月 4 日 上海

2011 年 10 月 27 日 上海

2011 年 12 月 8 日 上海