



智享会
HR Excellence
Center

**做好职业生涯规划, 让员工
发展有路可循**

职业生涯规划不仅可以稳定员工, 降低离职率, 也可以提高员工的积极主动性, 使管理更易执行。

微语录

《HR Value》新增栏目, 搜集微博热点话题, 广开言路博采众长。本期内容: 你在职场几年必痒?

江俊德——

What Can I Do More?

即使已经达成了职业目标和人生理想, 他依然不断追寻着: “What can I do more?”

HR

传递智慧 分享实践 WWW.HRECCHINA.ORG

VALUE

2011年第5刊 NO.

8

高潜力人才面面观



如何赢得2012年 人才保留大战

为什么参加?

历史的经验告诉我们,人才流动率会随着经济的复苏直线上升,大多数业务部门往往会求助于人力资源部门。结果是,人力资源部门会采取行动,例如发起招聘会或员工感谢周之类的项目,但没有一个清晰系统的方法,也并不知道什么方法有用,什么方法没用。

您将从《Rethinking Retention in Good Times and Bad》的作者Dick Finnegan先生2天的课程中学到如何将“Rethinking Retention Modelism”模型以及被证明的有效方法运用到公司中去。课程结束您将会得出一份基于研究而非随机的定制化人才保留计划,包括如何培养业务部门责任感,优化招聘和上岗的流程,重新思考政策等,这些已经被证明是非常有效的做法不仅能够帮助您提高人才保留率,还将提高整个公司的生产力。

运用以研究结果为基础的
战术策略,为您的组织打造
完美的人才保留战略

12月1-2日 上海 12月5-6日 北京



培训讲师

Dick Finnegan

C-Suite Analytics首席执行官
《Rethinking Retention in Good Times and Bad》作者



免费赠送Dick著作

《Rethinking
Retention in Good
Times and Bad》



传递智慧 分享实践

《HR Value》
人力资源智享会会员杂志



顾问团成员

出品 人力资源智享会
地址 上海市武宁路 99 号我格广场办公楼 1701 室
邮编 200063

编辑部 Editorial Department

出品人 Publisher 金景 Mark Jin
执行主编 Executive Chief Editor 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
张琼 Nicole Zhang 梅妮莎 Melissa Mei
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 Proof-reader 徐梅 May Xu

发行部 Distribution

发行经理 Distribution Manager 章承诚 Jack Zhang
发行专员 Distribution Specialist 莫倩雯 Minako Mo

市场部 Marketing Department

市场专员 Marketing Specialist 丁筠 Wing Ding 张琼 Nicole Zhang

企业合作 Corporate Partnership

高级经理 Senior Manger 章承诚 Jack Zhang

申请赠阅或者成为线上会员，

请联系 Jack Zhang， 电话 021-6056-1858-807

- **陆忠亮**
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**
招聘总监
英特尔亚太区
- **邵宏伟**
首席技术人才官
IBM 新兴市场总部
- **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 做好职业生涯规划， 让员工发展有路可循

职业生涯规划不仅可以稳定员工，降低离职率，也可以提高员工的积极主动性，使管理更易执行。



22 专题 | FEATURE 高潜力人才面面观

伴随业务的扩张之势，人才的发展是生生不息的原动力。有效地甄选高潜力人才，提供有针对性的发展机制，从而形成良好的晋升梯队。人力资源团队需要确保完善的人才供应链，让组织的“血液”顺畅地流动。

46 人物 | PEOPLE 张伟—— 工作与生活平衡的坚守者

他不仅是一位资深专业的职业经理人，也是两个女儿心中的好父亲。

- ## 66 专栏 | COLUMNS
- 何谓领导 | 幸福只是一念之差·2
 - 宏观培训 | To Build Or To Bond
 - 两海学记 | EMBA赢在江湖的组合三套 下
 - 两海学记 | 领导魅力背后的个体催眠术、群体心理学
 - 文化锋声 | 归因风格与绩效辅导
 - 组织发展 | 组织发展是否就是管理变革
 - 不惑不立 | 人才发展：架构，实践和效果



6 | 声音 + 伙伴 |

8 | 头条 + 连线 |

12 | 前沿 |

做好职业生涯规划，让员工发展有路可循

- 与前程有约——浅谈员工职业发展规划
- 职业发展体系三步走

21 | 微语录 |

斗争、压力、委屈、厌倦。你在职场几年必痒？

22 | 专题 |

高潜力人才面面观

Part1 2011 中国人才管理状况调研报告节选

Part2 企业访谈，他们怎么做？

Part3 跳出企业，换一种角度看问题

40 | 人物 |

- 江俊德——What Can I Do More ?
- 张伟——工作与生活平衡的坚守者

52 | 观点 |

- 追求卓越，成为一名最佳雇主之旅
- 中国的五年规划对企业意味着什么

58 | 研究 |

亚洲 2.0：引领下一波亚洲经济增长

66 | 专栏 |

- 幸福只是一念之差·2
- To Build Or To Bond
- EMBA 赢在江湖的组合三套下
- 领导魅力背后的个体催眠术、群体心理学
- 归因风格与绩效辅导
- 组织发展是否就是管理变革
- 人才发展：架构，实践和效果

80 | 新知 |

《史蒂夫·乔布斯传》
《三双鞋》

Letter From the Editor

刊首语

亲爱的亲们！智享会官方微博开通啦！
内容涵盖活动相关的及时更新、杂志制作的点滴感想以及和人力资源话题相关的所有天文地理史料潮讯，等着您关注！

<http://weibo.com/hrec>

人力资源智享会 HREC

时光荏苒，阵阵秋风吹来凉意。夏天的浮躁感一扫而光，转眼该冷静地思考这一年的收获与得失。智享会在这 10 个月里的成长是历历在目的，会员公司的规模急速扩张、活动质量和人气的攀升、第一份调研报告广受好评、HREC 微博如火如荼……我们争做一流的公司，只合作，不竞争。我们亦在前进的路上大步流星并且小心翼翼。心存猛虎、细嗅蔷薇。正如这本杂志，精心策划每一期选题，跟进企业的步伐，力图呈现专业而真诚的内容。

本期 HR Value 的主题可归结为“人才”二字。前沿里，我们关注员工的职业发展规划：将智享会 Frontier 活动中 2 位嘉宾的演讲稿整理成文字版本与您分享。企业开展职业生涯规划不仅可以稳定员工、降低离职率，还能够提高员工的积极主动性，使管理更易执行。专题更是将人才的范围聚焦至高潜力员工身上，和多家优秀企业的人力资源资深人士交流高潜力人才发展项目的实施情况，分享他们的实践经验和战略总结。人才作为本世纪最宝贵的资源正是组织发展生生不息的原动力。在这步步惊心的职场江湖里，优秀人才是企业的支柱，无论层级的高低和岗位的轻重，他们每天都在创造有形或无形的价值。正是所有细小节点的环环相扣，才连成了企业基业长青的生命线。您也许可以从专题的分享中找到可借鉴的新做法。新栏目“微语录”将视线锁定在微博这个新兴的媒介平台上，关注和人力资源业务相关的话题和热帖，辅以网友和知名博主的评论观点。善于捕捉碎片化的信息是现今网络人才需要掌握的必备技能。HR 又岂能落后！

随着新一年工作计划的落定，我们将会给您带来更多的惊喜。

征稿启示：

《HR Value》所有栏目欢迎投稿，

来稿请至：

elaine.zhang@hrecchina.org

出品人 金景



第二届人力资源 业务伙伴年会

上海
11月9-10日 2011年

联接 业务需求
转化 战略为有效的人力资源管理行动

主办方



联系我们

电话: +86 21 6056 1858
电子邮件: marketing@hrecchina.org
网址: www.hrecchina.org

一叶落而天下知秋，
不期而至的凉风拂走了
夏日的浮躁情绪。
转眼成熟、开花、结果。
沉淀的季节，辗转于
各种收获与期待。
昨天的萌动已经幻化成
今天的熟稔。
来年会会有更好的计划。



张伟
人力资源副总裁
阿斯利康(中国)

一本优秀的杂志,让我们HR同行相互学习,
所谓他山之石可以攻玉,共同成长。

张伟
2011/7



张宇
助理总裁
中英人寿保险有限公司

《HR Value》杂志为我们HR从业者提供了很好的
的知识交流平台,推动了人力资源行业的发展。
衷心地祝愿《HR Value》杂志越办越好,
再创辉煌!

张宇



白新广
人力资源总监
完美世界(北京)软件有限公司

感谢HREC为HR提供了这样一个学
习与分享的平台,大家相互学习、共同成
长! 祝HREC越办越好!

白新广



◎ 丁媛
人力资源经理
科勒亚太共享中心

智享会就是一个百花齐放的HR大花园，让我们
能领略到来自不同公司的HR实践和经验的精彩
与享，希望智享会能愈办愈成功，更加缤纷多彩！
丁媛
Tracy Ding
2011-11-18



◎ 孙明亮
人力资源总监
中兴通讯股份有限公司
北京研发中心

搭建 HR 专业平台，
点亮 HR 智慧人生，
让 «HR Value» 越办越好！
孙明亮
2011.10.20



◎ 化眉
组织发展顾问
霍尼韦尔（中国）有限公司

智慧因分享而升值
感谢智享会！



◎ 赵秀杰
人力资源经理
欧蒙（北京）医学诊断技术有限公司

HREC 团队以专业、敬业的理念和态度不断
践行其成为HR人士合作伙伴的愿景。
希望我们大家不在这个平台上交互knowhow
更能不断在HR领域取得职业上的发展！



◎ 于百军
R&D 组织发展经理
上海家化联合股份有限公司

通过 HREC 的沟通平台，有机会与同行
交流经验、分享心得、共同进步，
感觉很棒！祝愿 HREC 的明天更
美好，为行业发展贡献更多价值！
于百军
2011.10.25



◎ 史文君
培训经理
IBM 全球企业咨询服务部

识人
树人
留人
首先要“作人”、做“仁”



1 林光明 | 大中华区人才管理与领导力咨询业务董事总经理 | 光辉人力资源咨询有限公司
 2 吴滨 | 上海办公室人才管理与领导力咨询业务高级顾问 | 光辉人力资源咨询有限公司
 3 小组讨论 左起
 张辉 | 人事副总裁 | 长安福特马自达汽车南京公司
 齐梓园 | 中国人力资源经理 | 马尼托瓦克餐饮设备集团(中国)
 苍松 | 前人力资源总监 | 固铂轮胎(中国)投资有限公司
 4 发布会现场

① “2011 中国人才管理状况调研” 发布会盛大召开

由智享会和光辉国际联合主办的“2011 中国人才管理状况调研报告”新鲜出炉，本次调研自3月中旬开始截止至6月初，共收集近400份问卷反馈，涉及多样化生产、生命科学、化学石化、信息技术、金融服务、消费品、汽车及零部件、电子电气、能源动力等多个行业，全面呈现中国大陆人才管理与领导力发展的现状，此份报告旨在帮助从事人力资源的人士以整个市场为标杆，明确自身在人才发展与领导力发展方面的优势与挑战。通过此次调研，为人才管理专业人士草拟一份实践发展计划，在人才管理与领导力发展领域有新的发现，并为激烈的人才争夺战做好准备。

本次的调研发布会分别于8月、9月在上海、北京两地举行，为方便更多希望了解中国人才管理状况的人士，我们更推出了电话会议的形式，让更多人一同见证中国人力资源现状，共同探讨人才管理最佳实践。

② 智享会第六届人才管理与领导力年会在北京召开

由智享会主办的人才管理与领导力年会已经到了第六届，继上一次在上海的第五届年会之后，我们于9月26、27日首次来到了北京。如今对人才的竞争已经到了白热化的阶段，人才管理经理们的工作变得空前的重要和具有挑战性。企业在中国的高速发展不仅需要大量的中高层管理者，同时也需要具有开拓的思路，跨文化的沟通经验，能站在战略高度的高潜力人才。如今我们需要做的就是吸引、找出他们，并且发展和保留这些人才。我们第六届人才管理和领导力发展年会从更战略性的角度，结合当今的经济环境，重点讨论高潜力人才的发展，分享有关继任者规划和领导力发展项目的最佳案例与实践。为期两天的年会中，我们邀请到了知名公司的资深HR为我们带来精彩的案例分享，他们分别来自：中英人寿保险、杜邦、通用电气、诺基亚西门子通信、诺华中国总部、西门子、中兴通讯、光辉国际、阿克苏诺贝尔等，我们的嘉宾以演讲、案例分析及小组讨论等形式为大家分享来自人才管理和领导力发展最热门的话题和挑战！

- 1 邓涛 | 创始人，首席顾问，领导力教练 | 韬达企业发展顾问有限公司
- 2 孙明亮 | 人力资源总监 | 中兴通讯股份有限公司北京研发中心
- 3 张宇 | 助理总裁 | 中英人寿保险有限公司
- 4 张影 | 中国区学习与发展经理 | 阿克苏诺贝尔
- 5 白乐天 | 领导力发展职能中心负责人 | 西门子
- 6 张伟钢 | 合伙人 | 光辉国际人力资源咨询(北京)有限公司
- 7 开放式讨论现场
- 8 小组讨论 左起
张影 | 中国区学习与发展经理 | 阿克苏诺贝尔
白乐天 | 领导力发展职能中心负责人 | 西门子
邓涛 | 创始人，首席顾问，领导力教练 | 韬达企业发展顾问有限公司
饶晓芸 | 惠普商学院常务副院长，惠普服务外包学院执行院长 | 中国惠普有限公司
范海鸿 | 全球领导力发展项目经理 | 诺基亚西门子通信有限公司
杨林 | 人力资源部负责人 | 一创摩根
- 9 小组讨论 左起



- 1 Frontier 现场
- 2 小组讨论嘉宾
- 3 孙剑君 | 资深咨询顾问 | 睿仕管理顾问
- 4 陈德智 | 学习与发展经理 | 贝卡尔特亚洲总部
- 5 黄蕾 | 亚太区领导力发展高级经理 | 江森自控有限公司
- 6 陈玲 | 人才管理经理 | 国际纸业亚洲区

③ 做好职业生涯规划，让员工的发展有路可循

员工职业生涯规划在企业管理中起着越来越突显作用。员工有了明确的职业生涯发展，就会踏实工作，努力实现目标。员工职业生涯规划不仅稳定员工，降低跳槽率，也会提高员工积极主动性，也使管理更容易执行。

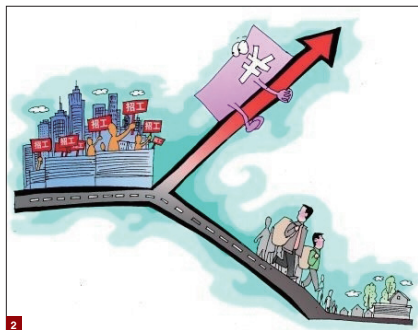
不管是全员规划，还是选择核心员工进行职业生涯规划，无不面临着如何平衡公司发展与个人愿景的问题。从初始的人才评估，潜力预期到后期的规划实施追踪，都需要考验协调多方的能力。要解决一系列难题，需从建设完整的人才管理体系入手，合理设置岗位晋升与薪资激励制度，实现企业与员工的双赢。

2011年9月，智享会在上海主办了以“员工职业生涯发展”为主题的前沿活动。由贝卡尔特亚洲总部学习与发展经理陈德智先生以及睿仕管理顾问(上海)资深顾问孙剑君先生担任演讲嘉宾。

④ “人才评估会议与继任者战略”培训——识别与发展继任者

本次的培训智享会有幸邀请到 SPHR 创始人与主席, Doris Sims 女士担任培训讲师, 以“人才评估会议与继任者战略”为主题于2011年9月在上海、北京两地举行。课程主要讲述了通过员工的能力潜能与职业发展需求评估业务的需求; 推动在人才评估过程中的主要领导者角色; 描绘组织短期与长期的人才地图; 执行后期方案激励人才发展。





⑤ 七成公司允许员工灵活办公

办公空间创新性解决方案供应商雷格斯 (The Regus Group) 日前发布调查显示：在中国，允许员工灵活办公的公司已达到七成。不过，发展灵活办公最主要的制约仍然是“信任”：62% 的公司只允许高级员工拥有此特权。

这项基于全球共 17000 家公司的调查显示，绝大多数员工希望就近工作。64% 的受访者认为理想的通勤时间最好少于 20 分钟，25% 的受访者希望能少于 10 分钟。而现实情况则是：目前，32% 的大型企业员工表示每天需要花 41 分钟到 1 个小时的通勤时间。

⑥ 工资涨幅输给物价涨幅 多数地方实际工资呈下降态势

在我国 15 个城市的四个行业中，虽然多数城市工资总额在提升，但是扣除物价上涨因素后，实际上多数地方工资呈下降态势。这是在新华社经济参考报仕邦人力资源研究院主办的“新华经仕邦人力资源指数发布会”上获悉的。

据新华社经济参考报仕邦人力资源研究院院长苏海南介绍，该指数以 15 个城市（9 个东部城市、3 个中部城市和 3 个西部城市）和交通运输、仓储和邮政业，金融业，批发和零售业，制造业四个重点行业为调查对象，以 2010 年 1 月为基期，通过将 2011 年 6 月的数据与基期、去年同期、上月数据进行对比分析，最终得出结论。

⑦ 中国计划 2015 年养老金制度覆盖全国

中国表示，争取到 2015 年为中国所有老年人提供养老金，但是承认如何应对中国人口迅速老化问题是一个巨大挑战。

国务院在中央政府网站上发表的一份政策文件中说，中国 60 岁以上的人数到 2015 年将从现在的 1.78 亿增加到 2.21 亿。这将使他们在总人口中占的比率从 13.3% 增加到 16%。文件说，在未来 20 年，中国人口老龄化速度将加快，到 2030 年老龄人口将增加一倍，解决老龄化问题将是一个艰巨任务，“我们必须认清这个问题的重要性和紧迫性。”

文件说，到 2015 年，退休金保险制度将覆盖城镇和乡村所有老年人。按照国际通行的老龄社会标准，中国从 1999 年开始迈入老龄化社会。

经济学家和人口专家表示，中国将是第一个在富裕起来之前就已经老龄化的国家。许多分析人士认为，中国为控制人口增长实行的一胎化政策现在有可能对国家经济的未来构成威胁。



- 1 在中国，允许员工灵活办公的公司已达七成
- 2 工资涨幅输给物价涨幅
- 3 中国将是第一个在富裕起来之前就已经老龄化的国家
- 4 今年第四季度，中国大陆地区 29% 的企业计划增加员工人数

8 三成企业欲增聘

最新雇佣前景调查显示：今年第四季度中国大陆地区企业呈现保持积极的招聘预期，29% 的企业计划增加员工人数。经季节性调整后，中国大陆地区的净雇佣前景指数为 +20%，总体走势上升平稳，但上涨速度略有放缓，比 2011 年第三季度降低了 3%，比 2010 年第四季度则大幅降低了 26%。

服务业领跑众行业：参与调查的 6 大行业中，服务业以 +25% 的净雇佣前景指数领跑其他行业，运输及公用事业的求职者也有较多的工作机会，其净雇佣前景指数为 +24%。现有市场环境对金融、保险及房地产业的影响较大，其净雇佣前景指数与 2011 年第三季度相比，下降了 6 个百分点；同 2010 年第四季度相比则大幅降低了 31 个百分点。

二线城市招聘积极：参与调查的 16 个城市在 2011 年第四季度均预期积极的招聘前景。北京、上海、广州等超大城市呈现出比二线城市相对温和的雇佣前景。长沙、杭州、武汉、苏州、青岛等二线城市的雇主继续呈现较强的招聘计划，其净雇佣前景指数分别为 +38%、+37%、+36%、+30%、30%。长沙连续两个季度呈现最强的雇佣态势，有超过四成的企业预期将在第四季度增加员工人数。

9 四成职场人十一加班 经济因素羁绊白领 出游热情

今年国庆长假，近四成的职场人士表示要加班，与此同时有近六成加班者恐怕自己拿不到加班工资。智联招聘昨天公布一份针对职场人士“十一黄金周”行程安排的网络调查，该调查涉及北京、上海、广州等 24 座城市的 4220 名职场人士。调查显示，将近四成的职场人士“十一”要加班，9% 的人甚至要连加 7 天班，且大多数人对加班感到烦恼，有 56% 的人认为自己加班拿不到加班工资。“幸免”加班的职场人士将何去何从？调查显示，约一半的职场人士把时间花在了路上：有 27.6% 的人选择回家探亲，22.8% 的人选择户外活动或旅游。与此同时，有 20% 的人选择在家休息，11.4% 的人选择逛街购物看电影或与朋友同学聚会，还有 8.2% 的人打算参加培训充电或借助长假寻觅跳槽机会。通过对比往年的数据发现，城市白领旅游的热情已经被日常的忙碌生活所消磨，今年只有 5.7% 的人计划长途旅游，13.8% 的人倾向于短途旅游，两项数据均低于往年水平。

虽然黄金周时间宽裕，但选择出游的职场人士其实并不多。据调查，有 50.4% 的职场人士在过去 5 年内从未利用“十一黄金周”出去旅游，有 24.8% 的人过去 5 年的“十一”只出去旅游过一次。智联招聘人力资源专家表示，经济因素“羁绊”了这些人出游的脚步，在今年物价上涨的形势下，有 30% 的人为了能够不花钱选择宅居，有 26% 的人害怕景点拥挤，也情愿留在家里，还有 18% 的人则表示自己受困于工作，实在分身乏术。

10 突发缺勤成本占据 总薪资成本的 8.7%

全球最大的劳动力管理解决方案商克罗诺思 Kronos 公司近期公布了由人力资源顾问公司美世 (Mercer) 代表 Kronos 进行的一项关于员工缺勤总成本的调研报告。该报告是继 2008 年以来相同主题调研后的最新结果。根据该调研，雇主们最希望减少出现的缺勤状况就是员工请病假，突发病假与长期病假合计的成本占到总体薪资成本的 8.7%。这一数字已经超过美世公司《2009 雇主赞助健康计划全国调查》(National Survey of Employer-Sponsored Health Plans) 中占薪资比例 13.6% 的医疗费用的一半。

Kronos 核心产品线高级主管 Michele Deziel 认为：“大多数组织的高层领导往往没有意识到员工缺勤的全部成本。这些成本仿佛不可测量或者可以忽略不计。虽然对于一个组织其他大多数费用都是可以得到密切监控的，但是对员工缺勤，即便进行追踪也相对松散，无法彻底地揭示整体成本。本次调查的结果显示，雇主可以通过对缺勤相关费用进行更好的跟踪和控制，最大程度地降低突发缺勤状况来控制人工成本，提高生产率。”

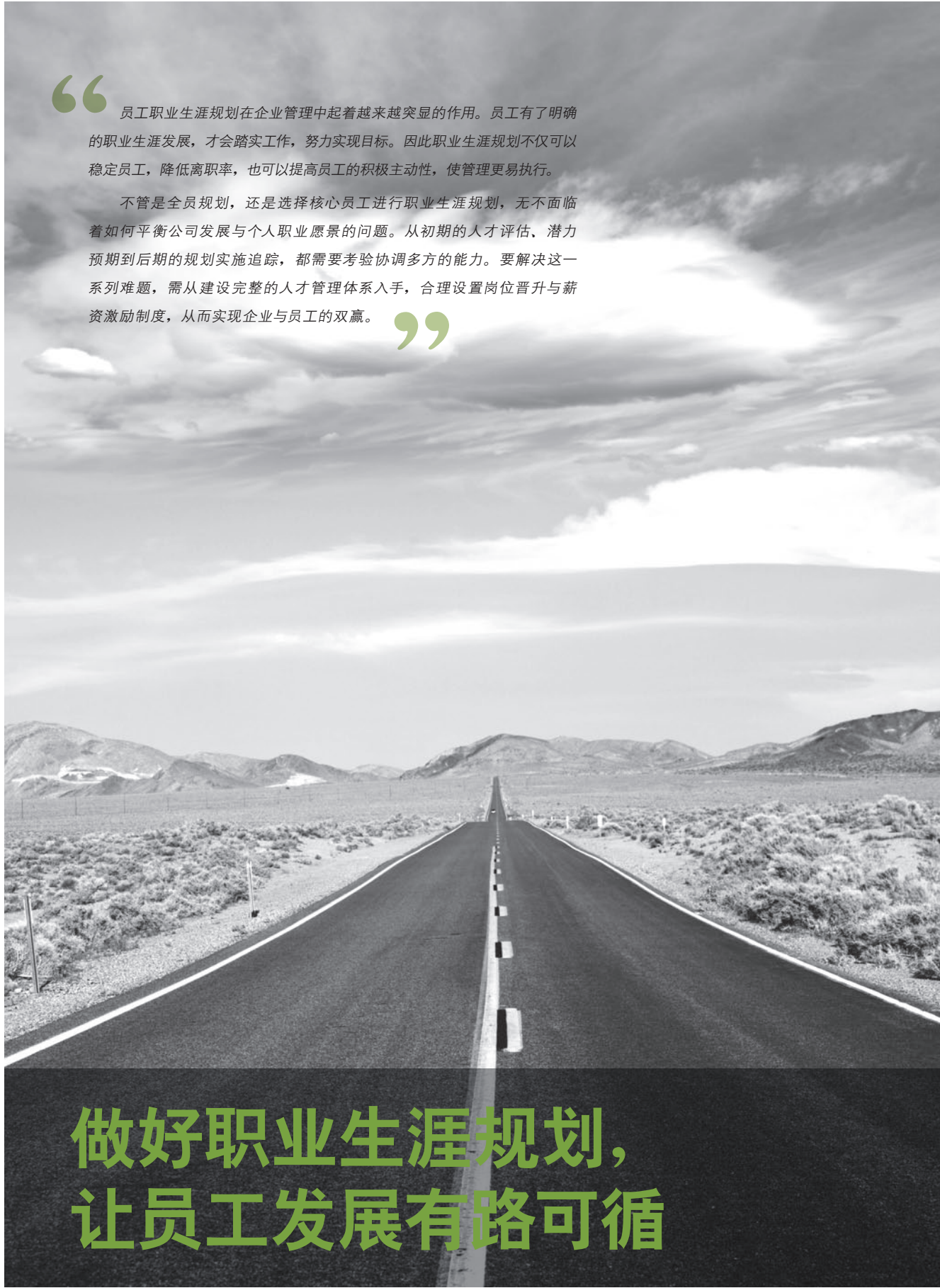
美世公司缺勤管理实践项目负责人 Michael Klachefsky 说：“雇主们往往将精力放在对医疗成本的控制上，毕竟美元数字更容易衡量，所以雇主理所应当更关心医疗改革对自己预算的影响。第二次的调查验证了我们原来的研究结果——如果雇主更注重对缺勤情况的追踪和管理，那么降低成本和提高生产率的机会就更多。”

“

员工职业生涯规划在企业管理中起着越来越突显的作用。员工有了明确的职业发展，才会踏实工作，努力实现目标。因此职业生涯规划不仅可以稳定员工，降低离职率，也可以提高员工的积极主动性，使管理更易执行。

不管是全员规划，还是选择核心员工进行职业生涯规划，无不面临着如何平衡公司发展与个人职业愿景的问题。从初期的人才评估、潜力预期到后期的规划实施追踪，都需要考验协调多方的能力。要解决这一系列难题，需从建设完整的人才管理体系入手，合理设置岗位晋升与薪资激励制度，从而实现企业与员工的双赢。

”



做好职业生涯规划，
让员工发展有路可循



与前程有约 ——浅谈员工职业发展规划

内容提供 / 孙剑君 资深顾问 睿仕管理顾问(上海)有限公司

编辑整理 / Lillian

在一个组织里，谁应该对员工的职业发展规划负责？是 HR？员工的直线经理？还是员工自己？

在一个组织里，谁应该对员工的职业发展规划负责？

是 HR？员工的直线经理？还是员工自己？

很多人都理所当然地把员工职业发展规划的工作推到了 HR 身上，这对 HR 来说实在是不堪承受之重。事实上，公司管理者和直线经理们必须厘清一个概念，那就是如果对员工的职业发展负责的话，必须要员工、直线经理和 HR 这三个不同的对象一起合作，这样才能做好员工的职业发展规划，使其真正落地，并且产生真实的成果。

在这个体系中，HR 主要的作用是帮助组织来搭建员工职业发展体系，并在体系中提供一些专业的解决方案和工具。

在这个体系中，也绝不能忽视直线经理的作用，还有谁比他们更了解自己的员工呢？还有谁比他们和自己的员工相处的时间更长呢？还有谁比他们对自己的员工在做事、做人方面的影响更大呢？

在这个体系中，对于员工自身来说，他们也必须明了在自己的职业发展规划上会有什么样的自我要求？自己终极的职业发展目标又是什么？

不可否认的一点是，各行各业的各级员工现在都越来越感觉到职业发展规划的重要性。比如，HR 在进行校园招聘时，发现大学生除了关注工资以外，提得最多的问题是：公司是否给个人或者新进员工度身定做相应的职业发展规划？这个问题不仅涵盖了新员工，也是老员工所关注的。普通员工也好，主管、经理、总监也罢，都希望有符合自身的职业发展规划。

职业发展的两种高原现象

从多年来教授的《与前程有约》课程的实践中发现，很多急迫需要职业发展规划的员工普遍是因为遇到了两种“职业发展高原现象”。而且职位升得越高或在同一组织中工作时间越长，出现“职业发展高原现象”的概率越高。当员工发生此症状以后，就会觉得每天去公司是一种痛苦。

这种“职业发展高原现象”反应有两种：

1 是“职位高原现象”。升职的停滞可能会给他们带来这种烦恼。因为每个人都希望有不断向上发展的机会，虽然现在很多组织具有不同的组织架构模式，但不管是分层式还是矩阵式，最终都是金字塔结构。普通员工每向上晋升一个层级，金字塔就呈几何状收缩，可以提供的更高的职位数量越少。在中国，还有一种“玻璃顶”现象，主要出现在外资企业。中国员工升到某个层级，已是其能获得的最高的位置，由于种种原因，无法再向上发展，这也会使他们感到困扰。为此，有些员工不得不在同一层面上换不同的工作，以持续不断地保持工作的热情。

2 是“贡献高原现象”。在同一岗位上工作时间越长的员工，会产生一种错觉，即感觉自己可以为组织所做的贡献越来越小，甚至感觉目前的岗位有没有自己好像都一样。

有时候这两种“高原现象”甚至会并存，员工既在职位升迁上受到了限制，又在个人目前岗位的贡献上受到了压缩。因此，员工职业发展规划并不是为了某个层级的员工所指定，而是作为一个系统工程在整个组织里面要去做的事情。

职业发展的三个主导因素—TOP模型

面对这两种职业高原现象，我们经过研究发现：在组织里面从HR的角度看待员工职业发展规划，必须要从三个主导因素看待，即TOP模型。

T ——Talent(才能)。员工工作能力是否可以得到提升？工作职责中每增加一个功能，其工作能力都可以得到提升。例如从原来的管理薪酬福利扩展到人力资源其他方面的工作，如招聘、培训、组织发展等等。所以我们为员工制定职业发展规划时，要考虑到是否能够持续不断地提升他们的工作能力。

P ——Passion(激情)。员工是否拥有持续的工作激情？这一点很重要。有些员工在职业发展上遇到的最大挑战是工作激情在不断下降，从而出现贡献高原现象。

O ——Organization needs(组织需求)。员工职业发展的趋势是否符合组织发展的需



在组织里面从HR的角度看待员工职业发展规划，必须要从三个主导因素看待，即TOP模型。

求？两者是否能找到一个交接点？这也是很重要的，而且这是客观要素。

目前在员工职业发展规划中，HR遇到的挑战是：

- ① 有些员工的工作激情很高，组织也有发展的需求，但不足的是这些员工的才能不够。这时候首先要提高他们的能力，而不是盲目提拔，否则就会造成员工由于不能胜任新的职位导致工作压力过大，最后变成拔苗助长的情况。
- ② 员工有能力，组织有发展需求，并且认可该员工的能力是足够的，但其对于新提拔的岗位没有任何工作激情。HR需要特别注意这种情况，才能可以被培养，但工作激情如果消退的话，是很难再培养起来的。
- ③ 有能力、有激情的员工在公司如果得不到发展，往往会产生“英雄无用武之地”之感。如何创造一种新的组织需求？对员工来说，在不同的职业发展阶段，需求也是不一样的。

职业发展模型的四个阶段

员工职业发展模型可以分为四个阶段：

1 成长依赖期——“学徒期”。这是新进员工的普遍状态，一般需要别人的帮助。新员工的工作激情很高，但技能比较欠缺。因此需要老员工提供一些方法，迅速提高他们的能力，从而使其符合当前组织发展的需要。同样，老员工也有“学徒期”，例如

当一个销售代表被提拔为销售经理时，可能缺乏管理他人的经验，就需要提高他在领导、管理别人方面的能力。因此员工从不同的阶段发展到一个新的阶段时，都有可能出现这种情况。

2 独立贡献期——“专家期”。当员工从“学徒期”进入到“专家期”时，不仅拥有工作激情，也具备了相应的工作能力，而且做出的工作成果符合组织的要求，最终表现是能够独立完成工作任务，并且通过不断磨合，在某方面的专业技能得到了长足的进步，在组织团队内部初步确立了个人的信誉和威望，建立起与同事、客户之间的初步联系。如果在职位上没有得到晋升，则可以在同一个岗位层面上横向发展到第三阶段。

3 指导授能期——“教练期”。处于这个阶段的员工不仅能做好工作，具有宽广的视野，而且在长期的工作中积累起了自己的见解和知识，可以为别人担任导师，带“学徒”，还能把“专家”培养成“教练”。因为他们不仅在专业技术上有成就，而且在做人方面也有所擅长，通过言传身教，承担起把“学徒”培养成“专家”，把“专家”培养成“教练”的角色，甚至以导师启蒙者的角色，在公司内部建立更广泛的人际关系。这也是员工职业发展的一个方面。教练往上升发展的话，小部分就会脱颖而出，进入第四阶段。

4 策划领导期——“战略家”。如果说“教练期”只是为团队做贡献的话，员工进入“战略家”则能够为整个组织发展发掘新的商机，甚至领导业务，成为组织里高层管理人员的后备人选。

在一些高效的优秀的组织里，如果能够很好地掌控这四种人（即学徒、专家、教练、战略家）的比例，将对组织的发展具有非常重要的意义。一般来说，合理的比例应该是：战略家占5%；学徒占15%；专家占20%；教练占60%。教练是关键岗位，组织里最优秀的战略家都是从教练中产生的，因此教练占的比例最大。如果能够通过员工发展规划系统的建设，提高“教练”的人数，适度超过“专家”人数，就意味着每个“教练”至少能全神贯注带一个人，要么把“学徒”尽快带成“专家”，要么把“专家”尽可能培养成新的“教练”，这样公司的新鲜血液就会源源不断，为组织提供充足的人才储备。

“专家”成为“教练”的话，对组织的荣誉感、归属感、稳定性都比“专家”强得多。在这种情况下，就为我们提供了员工职业发展规划的两大路径：一是将其向非管理人员（如技术专家、技术精英）的路径上推；一是将其向管理人员的路径上推，可以是对人的管理，也可以是对技术的管理。处于“学徒期”的新员工，是不可能担任管理者角色的，一定是非管理者。当“学徒”成为“专家”后，职业发展高原现象开始显露。如何持续地发展？如果直接将“专家”从非管理岗位推到管理岗位，风险极大，有可能无法胜任，容易出现人及管理方面的问题。比如这些“专家”的协调沟通、演讲、领导等方面的软能力还没有提升上去，往往在组织里造成新的问题诞生，小则和同事沟通不畅，大则用过去管理流程的单一方式来管理不同的人员，结果发现自己原有的一套技术管理方式对人员管理是行不通的。因此这并不是最好的职业发展路径。非管理人员的职业规划，如从“学徒”到“专家”，最好使其先成为一个非管理类的“教练”。在第三阶段，可以将其提拔为管理类的“教练”，乃至发展为“战略家”。甚至非管理的人员也有机会成为“战略家”，如一个研发工程师，在专业道路上不断走下去，成为研发中心的首席科学家后，他的决策有可能对公司今后三到五年的组织战略规划产生一定的影响。所以对于所有的员工来说，他们在职业上的贡献阶段，在TOP的不同需要方面都会产生不同的职业发展规划路径。HR要为有关人员提供更多解决问题的路径和方案。

在一些高效的优秀的组织里，如果能够很好地掌控这四种人（即学徒、专家、教练、战略家）的比例，将对组织的发展具有非常重要的意义。

职业发展规划的五种取向

每个员工对职业发展规划的追求都是不一样的，即使在同一个组织，属于同类的职位，员工们也可能有不同的职业发展要求。总的来说，职业取向可以分为五种：

① **积极进取型**——希望不断地向上爬，特别看重职位的晋升；

① **追求稳定型**——在意的是能够在组织里面长期做下去，甚至养老；

① **追求挑战型**——喜欢迎接各种挑战，超越自我；

① **追求自由型**——希望有自由的工作环境和空间，不喜欢被领导一直盯着；

① **追求平衡型**——注重生活和工作之间的平衡。

睿仕管理顾问(上海)有限公司通过对主要来自北美洲、欧洲、亚洲的10万名员工进行的调研，发现职业取向最强烈的是追求平衡型，达到将近4万人。因此HR在做职业发展规划时，一定要考虑到这40%的人群。排在第二的是追求稳定型，最弱的则是积极进取型，这是2000年的报告结果。但2007年的报告结果并非如此，由于受到2001年的9.11事件影响，尤其是在美国，人们的职业取向有了很大的改变，追求稳定性急剧上升。由此看来，人的需求在不断发生变化，我们也要根据员工的职业取向来制定相应的发展规划。

结语：职业发展规划的一个重要方法

刚才谈到了2种高原现象、3个主导因素、4个发展阶段、5种职业取向。那么要解决上述员工职业发展规划中的问题，总而言之，只有1种方法，那就是必须找到一种适合其目前状况的工作任务，这是最重要的解决方案。工作任务有很多，或是为了提高员工的工作激情，或是提高工作技能，或是为了扩大组织的需要，或是帮助其跨越职业高原现象等等，但在组织里都需要被具体地设计。每个企业都要根据各自的组织来定制适合的员工职业发展系统。HR



职业发展体系三步走

内容提供 / 陈德智 亚洲区学习与发展经理 贝尔卡特管理(上海)有限公司
编辑整理 / Lillian

从员工个人角度来说，职业发展来自规划，人生源于愿景。规划的意义就在于将目标与现状之间建立一座可达的桥梁。

第一

职业发展体系为何如此重要

首先从员工个人角度来说，职业发展来自规划，人生源于愿景。哈佛大学曾经做过一个调查研究，在该校的学生中，3%的人有清晰的长远目标，10%的有清晰但比较短期的目标，60%的人只有一些模糊的目标，而剩下的27%则没有目标。25年后，哈佛大学再次跟踪这些不同类别的学生，发现那3%几乎都成为社会各界的精英、领袖；那10%是各专业领域的成

功人士，事业有成；那 60% 是社会大众群体，平凡地生活着；而 27% 的人，生活不如意，工作不稳定，只能抱怨社会不公平。

台湾地区现任领导人马英九从小学就穿着西装，打领带，对自己要求很严格，别人问他为什么，他说，我想当领袖。因此，规划的意义就在于将目标与现状之间建立一座可达的桥梁。

研究机构最近发布了一个调查，在中国，72% 的职员想跳槽，转换职业路径，而全球的平均数据则是 47%。在这样的环境中如何留用和吸引人才呢？职业发展体系就是很重要的武器。对高潜力人才，组织 (organization)、工作 (career) 和发展机会 (development opportunity) 是留住他们最重要的因素。而在中国，从 2008 年到 2010 年，职业发展机会、工作影响力等因素对留用人才的作用下降得最厉害；对中层经理，工作、组织和激励是留用最重要的因素，在中国，从 2008 年到 2010 年，工作地域、认同等因素下降最明显。如何从市场上吸引人才呢？薪酬福利当然是第一位的，而其余的因素，都和职业发展密切相关，包括发展机会、职业发展空间、组织稳定性等等。

总而言之，职业发展体系实现了员工和企业的双赢，企业建立职业发展体系非常关键。

第二

如何建立职业发展体系

整体思路是三大步，第一步搭建职业生涯发展路径，第二步明确各个发展阶段的标准和要求，第三步建立评估和认证的管理机制和流程，形成职业发展的良性循环。

从员工角度来说，就是回答他们的四个问题：我要去 / 能去哪里？那里怎么样？怎样去那里？我到了那里吗？第一个问题，搭建发展路径，分多个不同的层级，让员工找到自己的位置和下一步的发展方向。第二个问题，编制能力模型，让员工知道各个不同层级对自己的要求。第三个问题，提供多种多样的方法，让员工

我们需要对公司现有的岗位进行盘点，将类似的岗位归纳合并在一起，形成不同的岗位族群和序列。

工知道怎样去弥补差距，顺利实现发展。第四个问题，开展认证评估，让员工知道是不是符合要求，有没有发展到下一个层级。

下面我们一步步来说明。

第一步，搭建职业发展路径。

首先，我们需要对公司现有的岗位进行盘点，将类似的岗位归纳合并在一起，形成不同的岗位族群和序列。划分岗位族群主要有两种方法，第一种是价值链分析法，按照企业业务之间的相互关系，形成有机联系的链条。例如很多企业按照研发、采购、制造、销售和售后服务形成不同的岗位族群，电力企业的岗位可以按照发电、输电、配电等形成族群。第二种方法是根据各个岗位的本身特征和属性来合并族群，例如人力资源可以是一个族群，其中的学习发展、薪酬福利、招聘、员工关系等形成不同的序列，财务管理等也相似。

其次，在序列内部分成多种不同的层级，设计岗位路径，有的有 5 级，有的 7 级，根据族群和序列所拥有的员工数量等来决定。岗位路径的关键是形成专业 / 技术路径。目前来看，大多数企业的管理序列比较完备，员工——主管——经理——总监，一直到总经理，不过这些岗位毕竟人数有限，公司只有一个总经理，一个部门只有一个总监，所以千军万马走独木桥，大多数人没有机会。而岗位路径设计出来以后，除了现有的管理序列外，员工多了两条路：技术族群内的管理序列和技术族群内的专业序列，前者指见习 / 助理工程师——工程师——高级工程师——总工程师——首席技术官，后者指见习 / 助理工程师——工程师——高级工程师——资深工程师——首席工程师，不同层级之间，薪酬福利、在公司内部的地位和影响力具有可比性。这样员工就能够根据自己的兴趣和特长，选择职业发展路径，大可不必盯着经理、总监这一个位子。

我们可以举例说明管理类和专业类路径。某知名咨询公司的管理路径，普通员工——主管——经理——资深经理——合伙人。某知名企业的专业路径，包括 IT 架构、IT 专业、咨询顾问、项目管理、产品服务、销售、服务解决方案管理等。以咨询顾问为例，路径

针对不同的认证条件和要求，企业
要提供发展方法，方便员工找到差距，
找到学习提高的途径，从而弥补差距。

是顾问——高级顾问——管理顾问——高级管理顾问——助理董事。

第二步，编制能力模型和认证条件。

能力模型说明对各个不同层级在知识、技能等方面的要求。能力模型可以编得很复杂，但其根本目的是实用，要让员工很清楚地知道公司对他有什么要求，让经理能够对员工的行为进行评估，否则编得复杂，反而弄得大家都不好用，不知道怎么去用。

从我们以前的项目经验来看，能力模型可以包括四大内容，分别是领导力、序列专业能力、族群通用能力和员工核心能力。其中领导力主要适用于管理人才和高潜力人才；专业能力反映了不同层级对技能和知识的要求，与岗位族群、序列和工作角色直接相关，专业能力分为专业知识和专业技能两个内容，专业知识偏重理论和书本，而专业技能则是操作层面的；族群通用能力是该族群所应具备的软能力，例如沟通协调、项目管理、团队合作等，具备这些能力，员工才能获得进一步的发展，为组织的发展发挥更大的作用和影响力；员工核心能力适用于公司所有员工，反映企业核心价值观。

能力分成不同的层次，有的企业分成3层，有的分成4层，也有的分成7层，企业可以根据自己实际情况来决定。以4层为例，分别是指导下应用、独立应用、熟练应用和精通/权威。层次不同，能力的表现各不相同，企业需要把典型的行为列举出来，越具体越好，这样员工就能理解，理解才能做到，并进行自我评估。

然后，以能力为核心，设置认证条件。对职业路径的各个层级，我们可以从能力、经验、专业成就、对内回报和绩效贡献等方面设置认证条件，层级不同，条件也不一样，员工可以对照这些条件，发现差距，

有针对性地提高。刚才重点说明了能力，现在我们来看看其他的认证条件。经验说明工作的熟练程度，包括工作经验和项目成果；专业成就，可以从专利、行业标准、大学合作、出版物/文献等方面来衡量，获得了多少专利？参与制定了多少行业标准？与高等教育机构有哪些合作项目？在专业杂志上发表了多少论文？这些都是专业成就的象征；对内回报指将自己的专业知识和技能在公司内部进行分享，帮助公司同事，包括指导/带徒弟、辅导同事、内部分享和授课；绩效贡献，主要是KPI，业绩表现，还可以包括直接上级或者业内专家的推荐信。

这些相当于认证条件的资料库，各个企业需要根据企业的实际和岗位族群的具体情况来设置认证条件，不一定全部都涵盖，也可以进行调整。例如，对各级销售人员来说，“专业成就”方面就没法考查专利、行业标准等，而可以考核他们对销售流程的改善、销售模式的创新等。

下面是认证条件的实例概览。从中我们可以看出，认证条件可以分成先决条件、必要条件和附加条件。先决条件是最起码的要求，主要是核心价值观、企业文化；必要条件也是各个不同层级必须满足的条件，而附加条件则是对高层级的要求，层级越高，附加条件越多越严格，因为他们应该给组织和行业做出更多的贡献。例如，在第5级（骨干），企业要求每年为本班组提供6次培训，担任本单位技术标准或规程编写组的主要成员，而第6级（能手），则要求每年为本单位提供6次培训，担任本单位技术标准或规程编写组的主编。

我们建立职业发展体系的主要目的是为了让员工在组织内部实现职业发展，而不是折腾员工，更不是“卡”员工，不让他们通过认证。因此，针对不同的认证条件和要求，企业要提供发展方法，方便员工找到差距，找到学习提高的途径，从而弥补差距。

我们通常使用70-20-10的方法来实现发展。研究表明，70%的发展来自于实际经验，例如参加项目、被委派某项任务、从事课题或者案例研究、带领团队、解决疑难问题等等，20%的发展来自于自我反思，包括成为他人的教练、接受他人的反馈等，而只有10%能够从课堂教学中获得。这个研究提醒企业，需要利

用多种多样的方法来发展我们的员工，不能仅仅提供课堂培训，更多的应该让员工从实际工作中学习，边干边学，企业的经理人员提供适当的辅导和引导，从而加快员工的成长。

如何实现职业发展呢？我们可以引导员工，突破思考的盲点，建立正确的心态，选择合适的方向，找到差距，有的放矢，事半功倍。

员工怎样知道是不是满足新的层级的要求，能否实现职业的跨越呢？这就涉及到第三步，职业认证。

我们一般从组织、标准和流程三个方面来分析认证，目的是确保证评估的公平性和经济性。

认证的组织：项目管理办公室负责认证工作的统筹和安排，制定规则，确保公平。认证的层级不同，认证的机构和组成人员各不相同。层级高的，需要组成认证委员会，成员多来自外单位，有的甚至邀请行业专家参加；层级低的，可以由本部门负责组建认证小组，由经理和资深员工担任评委。

认证标准：就是上面所述的认证条件。认证委员会和认证小组需要熟悉评估标准，并对评估的尺度把握达成统一意见。否则，容易因人而异，有的评委评价严格，而有的宽松，有失公平。

认证流程：包括认证准备、认证启动、申诉和复核。流程设计以实用、便于操作为准，不宜复杂，以保证公平和效率。

认证结束后，需要将结果向员工及其直接主管反馈。员工顺利通过认证的，要对其薪酬福利、对内职位或者岗位进行调整，享受其对应层级的薪酬福利。而未能通过认证的，则要说明理由，指出存在的差距，并提出发展建议，鼓励其树立信心，来年再战。


能发挥的价值有限。例如，很多企业的岗位描述养在深闺人不识，没有和员工沟通；许多企业能力模型束之高阁，员工并不知道企业对他们的要求；有的企业职业生涯规划很难落实，员工没法在企业找到用武之地，变成了员工跳槽规划；有的企业培训体系变成纯粹的课堂学习计划，为培训而培训，没能发挥培训的战略作用和最大效益。

如果将这些模型、规划、体系连贯起来，则能形成合力，形成职业发展体系的良性循环，共同推动员工的职业发展。例如，员工通过岗位描述和岗位图谱找到自己的位置，规划自己的下一步；通过能力模型和认证条件找到“下一步”的具体要求，找到了努力的方向；通过培训体系，掌握了武器，让发展成为实实在在的行动，让规划成为看得见摸得着的目标；通过定期的评估和认证，员工能够检验自己发展的成果，或者找到具体的差距，制定明确的目标。

其次，IT化。

职业认证需要提交很多材料，复印很多份，如果企业有2000多人参加认证，那打印的材料足够装一车，对资源、对时间的浪费难以估量。各位所在的公司，很多都已经实现了网上报销，实际上，职业发展体系的IT化和报销系统差不多，甚至更加简单。首先员工在网上填报资料、提交申请，直接主管确认，项目管理办公室随即统筹安排评估和认证。最后，员工就能在网上收到“Congratulations”祝贺信、或未能通过认证的通知及评委的发展建议。

最后，渐变式。

职业发展体系是个大工程，很难一下子就全面铺开。因此，我们建议先从对组织影响最大、贡献最大或者下一步需要大力发展的族群入手，积累经验，逐步完善，再有序铺开。

▶ 第三

对企业建立职业发展体系的建议

首先，体系化。

很多企业已经有了岗位描述、能力模型、职业生涯规划 and 培训体系，可惜相互独立，好似“孤岛”，所

很多企业已经有了岗位描述、能力模型、职业生涯规划 and 培训体系，可惜相互独立，好似“孤岛”，所能发挥的价值有限。

小组讨论

1 企业为员工制定职业发展规划的关键要素是什么？

黄蕾 职业生涯不是一个僵化的棋盘或表格，因此要把员工作为主体，把自主权交给员工。千万不要试图去做一个宏大的计划，希望能够穷尽所有的路线。一个没有任何人力资源背景的财务总监，也可能成为 HRD。如果规定好路线的话，这样的转岗是不可能发生的。因此，一个好的职业发展规划一定是给员工希望和自主权，能够和公司共同成长，HR 从中起到辅助作用。

陈德智 职业发展规划的主人到底是谁？怎么让员工知道职业规划的重要性？怎么使其具有自主意识？实际上员工才是职业发展规划的主人，应该主导自己的下一步如何走。我们公司的职业规划是给予员工资源和可以往某个方向发展的几种可能性，帮助员工找到资源去实现梦想，但有没有梦想，是员工自己要考虑的问题。

陈玲 HR 都有类似的经验，在做校园招聘时，职业发展路径是最大的问题。毕业生都会去比较各个公司给他们的承诺。我们一直试图让大家理解和相信的是职业发展不是教育的规划，每个人都不同。为员工做职业发展规划时，要真的给员工提供机会。正如我现在负责的是亚洲区的人才管理，我的领导会问：两到三年你想做什么，可以做什么？并且针对我的个人兴趣，提供我三个发展的选择：亚洲区的薪酬福利经理；一个业务部门的人力资源总监；跳出人力资源，转做员工关系。同时也会告诉我五年以后的选择。因此公司提供给员工的是一些可能性，在每年做评估时，可以重新思考一下自己是否还想往这个方向发展。我们会把员工职业路径的定义和未来职业发展方向的讨论与公司的继任者规划结合起来。对员工来说，公司提供的这些机会都是真实的；对公司来说，在帮助员工做职业发展规划的同时，也完成了自己继任规划的讨论。

2 HR 如何帮助员工找到他们的兴趣点和未来的职业发展方向？

陈玲 大部分员工并不是不清楚他们的兴趣点，而是不愿意做出什么来确保自己能够拿到发展的机会。

即使机会摆在眼前，也会考虑工作地、所属的业务部门、领导等诸多因素。因此 HR 在做职业发展规划时，首先需要员工回答两个问题，一个是他们的兴趣点，一个是工作地的限制。这是员工自己必须清楚的，公司提供的只是一个平台，否则很难有基础去做职业发展规划方面的讨论。HR 类似于咨询师的角色，帮助员工分析未来的职业发展方向。

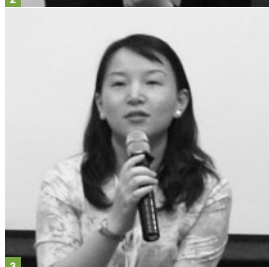
黄蕾 这样就对我们正式提出了一个挑战，HR 如何更深入地了解员工的内心。很多时候就事论事已经不能很好地帮助员工，尤其是对高层的员工，我们需要进一步探究驱动他们的动力是什么，源泉是什么，可以通过一些工具或者辅导、心理测试的方式将其激发出来。说到底职业咨询和职业发展的其他环节是密不可分的，否则只能解决一些表层的问题。

3 如何让业务部门的直线经理说服员工，为其所做的职业规划的确实是有利于组织和个人发展的？

陈玲 如果我们要推行某种工具的话，首先要有一个基础，即员工是否在企业文化上有认同感。如果经理们对此不是很信任的话，就要去引导一种文化，用公司文化建设的方法帮助他们认知到职业发展规划对其是有益的。如果经理自己都没有在这样的文化下有类似的经历，他们产生顾虑或犹豫，也是正常的。所以可以先建立起内部的这种文化，使其相信职业发展规划确实会自己的未来会有很大的帮助。

4 如果从 HRBP 转型做人才管理，需要具备什么样的能力？

黄蕾 HRBP 转型做人才管理，具有很大的优势。在企业里做人才管理，最关键的能力是如何将组织发展的要求翻译为员工需要的能力，以及如何帮助员工获得这些能力。例如企业快速扩张，如果是收购兼并的话，对 HR 的整合能力、文化融合能力、协同能力的要求会很高；如果是快速复制，就要求 HR 具有很高的内部运营能力。因此，HR 首先将组织的需求翻译到对员工能力的需求上，然后知道哪些是通用的评估工具和测评方法，有什么好的项目可以帮助同事等等。**HR**



1 陈德智 亚洲区学习与发展经理
贝尔卡特管理(上海)有限公司
2 黄蕾 亚太区领导力发展高级经理
江森自控有限公司
3 陈玲 人才管理经理
国际纸业亚洲区

斗争、压力、委屈、厌倦。 你在职场几年必痒？

微博原文：via 创业家杂志 <http://weibo.com/1642482194/xliFq9t2l>

【跳槽的员工不挽留】

“人跳槽有时会上瘾。一旦开跳，往往停不下来。跳槽时只看原单位的丑，看新单位的美（距离会产生美）。跳到新单位后，才发现新单位也有丑的一面，不久又产生去意。我给管理班子交代过：不能招过去3年跳过2次槽的人，不要挽留想跳槽的员工”——史玉柱



评论：via 众博友

- ① **门中木 2**：有人追求现实的馒头，不要将来的大饼。画饼充饥对付不了他们而已。就像有人愿意高价追求成长股，有人只买便宜货一样。
- ② **CescWind**：没有一家公司是为正在找工作的人量身定制的，必定有各种各样不如意的地方，老员工都是主动改变了自己来适应公司新环境的人，而没有意识到这一点的，或者十分自我且固执的人都主动或被动地选择离开。这将是一个循环，一个恶性的循环，固执和自我的人永远在寻找合适自己的工作，却不知道合适什么。
- ③ **郑海涛 001**：我们的团队任何人提出辞职申请，我们均对他不做任何挽留。但是①要对他说明他今后是否还有回来归队的可能，②HR对他做离职面试。
- ④ **杨宏伟_Eric**：实际上也是对自己的尊重，尊重自己当初的选择，尊重自己在一个企业的职业发展和技能积累。频繁跳槽，多多少少人生观还不成熟。
- ⑤ **lentis**：没有最好，只有更好。到头来发现最好的在起点，想回头，却已老。
- ⑥ **小唯 LV**：频繁跳槽的人给我的印象是：1、判断力不强，进公司之前没有弄清楚这份工作究竟合适不合适自己。2、执行力不强，任何工作都会有问题，都需要解决问题，不能有问题就跑。3、适应力不强，去了新的环境没有很快找到游戏规则。4、浮躁，没有随遇而安的心态，心理幼稚。
- ⑦ **jeff_kit**：跳的目标是找一份与现在完全不同层次的工作，否则只是一个坑跳进另一个坑。我认为在公司做事可以分两个阶段，一是公司有机会给你，你提升，到了第二个阶段是你能够让公司有所提升。完了之后，想跳就跳吧。无憾了。

博采众长

知名微博关于“跳槽”的言论



【李倩玲】在杯中看的是杯中的茶垢，永远觉得旁边的茶杯说多美就多美。跳到另一个茶杯后，才知道该杯中的茶垢可能更可怕。但是最要不得的是，还不断从原来的茶杯挖人，让好同事一起欣赏新茶垢！



【哈佛商业评论】在全球知识经济时代，大多数CEO深信，公司可以凭借各层级上的优秀人才来击败竞争对手。而研究发现，那些职场明星们更像彗星，而非恒星。他们曾一度大放异彩，但当他们从一家公司跳槽到另一家后，耀眼的光芒很快就会暗淡下去。



【IT经理世界】跳槽的五大禁忌：跟春节一样，每一个长假都会催生很多职场人的思变之心。那么，跳槽这种事呢，不能勉强，不过你要注意一些禁忌。一：眼高手低，盲目跳槽；二：一切向“钱”看；三：不加分析，盲目自信；四：损公肥私，内外勾结；五：随意改行，盲目跟风。



【杨壮】80后年轻人离职频繁反应出某种浮躁情绪和短期行为。但也说明他们开始对自己的职业人生进行判断和定位，不去忍受那种他们认为没有人性没有发展的组织文化氛围。这是社会的一种进步。也是对企业领导和管理层的一种挑战。国内外案例证明，没有领导力就没有执行力。没有职业发展平台就没有员工忠诚度。

欢迎亲们关注我们的微博：

<http://weibo.com/hrec>

人力资源智享会 HREC

发展

定义

保留

21 世纪最宝贵的是什么？

“人才！”

——电影《天下无贼》

高潜力人才面面观

PART 1 2011中国人才管理状况调研报告节选

高潜力人才发展项目和继任者规划的实施——开展迅速，但效果欠佳

PART 2 企业访谈，他们怎么做？

企业用人力求人尽其才，HIPO从选拔到提拔，过程步步惊心。从过去挖角，到现今培养，市场竞争改变了用人的态度。不同的企业会根据不同的战略规划为HIPO制定相适应的发展项目，这其中共有共性也有个性。

- ① Ebin Zhang | 员工与组织发展总监 | 玫琳凯（中国）化妆品有限公司
- ② 林良兴 | 人力资源部组织发展负责人 | 中德安联保险有限公司
- ③ 张辉 | 人事行政副总裁 | 长安福特马自达有限公司南京公司
- ④ Jane Zhang | Associate HRD | 强生中国有限公司

PART 3 跳出企业，换一种角度看问题

看事物的角度力求多面，囿于企业内部也许无法慧眼识珠看尽各种奥妙。HR Value专访资深顾问，圈里圈外看问题。

- ① 孙剑君 | 睿仕管理顾问（上海）有限公司
- ② 陈青 | 首席顾问 | 树仁管理咨询公司



企业的支柱是员工，无论层级的高低和岗位的轻重，他们每天都在创造有形或无形的价值。正是所有细小节点的环环相扣，才连成了企业基业长青的生命线。伴随业务的扩张之势，人才的发展是生生不息的原动力。有效地甄选高潜力人才，提供有针对性的发展机制，从而形成良好的晋升梯队。人力资源团队需要确保完善的人才供应链，让组织的“血液”顺畅地流动。

▶ PART 1 2011中国人才管理状况调研报告节选

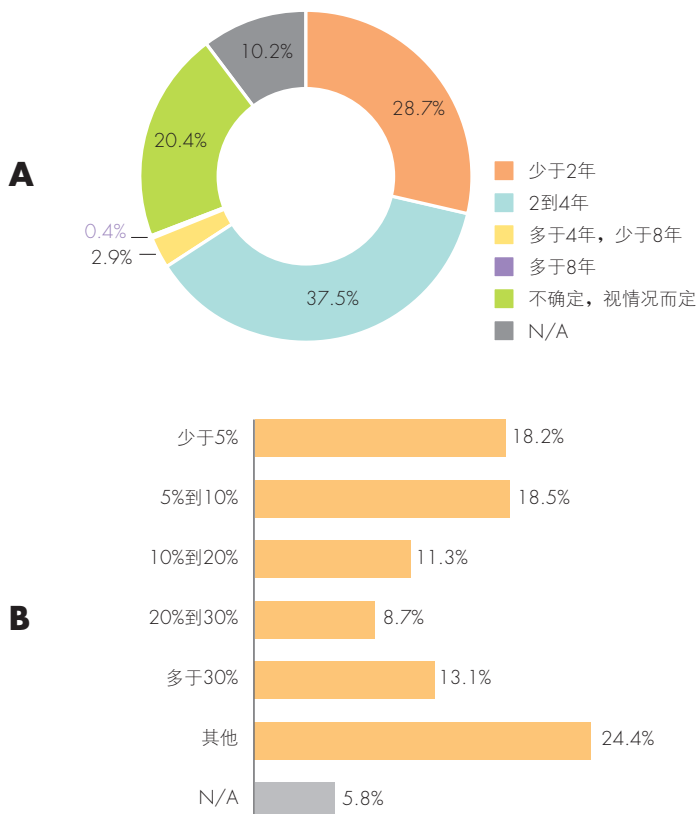
高潜力人才发展项目和继任者规划的实施——
开展迅速，但效果欠佳

调研主办方 / 光辉国际 人力资源智享会

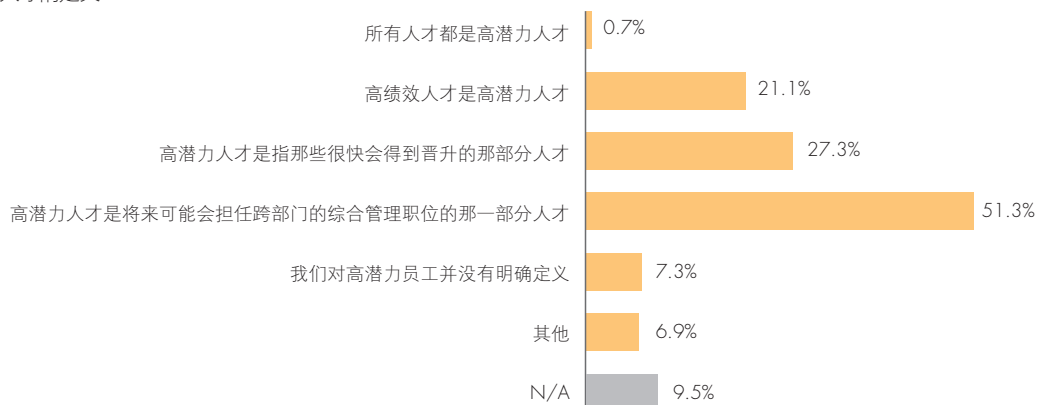
在中国，高潜力人才发展项目是人才管理的热门话题。根据此次调研显示，大部分参与调研的企业（87.6%）拥有或者计划实施高潜力人才发展项目。然而在此类领导力加速项目兴起的同时，企业面临着一个两难的境地：培养一个成熟优秀的管理者需要时间，但是企业没有足够的时间等待。通过对比图表 12 中 A 和 B 所显示出的结果，我们发现：企业过快地发展了太多高潜力人才，然而最终成功继任的比例并不高。当然，高潜力人才发展项目的价值是毋庸置疑的。关键问题是如何使之行之有效。

有一个问题值得我们的注意，这个问题虽然简单，但非常关键，即：您的企业如何定义“高潜力人才”？从图表 13 显示的结果来看，目前我们没有一致公认的答案。虽然有充分的理由证明高绩效人才并不一定是高潜力人才，但是仍然有 21.1% 左右的参与调研的企业认为或部分认同这一观点。另外有 27.3% 的企业将高潜力人才定义为很快会得到晋升的那部分人才（即领导力成熟度，leadership readiness，而这一概念只是高潜力的其中一个纬度）。除此以外，大约有 7.3% 的企业在开展高潜力人才发展项目时，对于何为高潜力人才并没有一个明确的定义。当然我们看到，有一半的参与调研企业（51.3%）用跨部门综合管理者的角度来定义“高潜力”。这是高潜力人才定义中得到普遍

图表12 高潜力人才的提升时间 (A) 以及通过高潜力发展项目成功完成继任者计划的比例 (B)



图表13 高潜力人才的定义



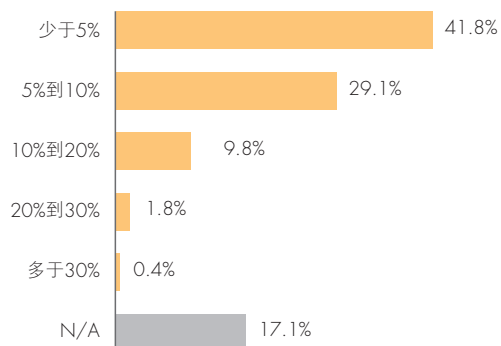
企业在实施高潜力人才发展项目之前，应该明确而清晰地定义高潜力人才。

认可的方式。而用跨部门角度的定义观察是为了考核他们能否在未来担任某一项业务或者多项业务的综合管理者。而为了确保高潜力人才项目的有效性，我们迫切希望各企业在实施高潜力人才发展项目之前，明确而清晰地定义这个群体。

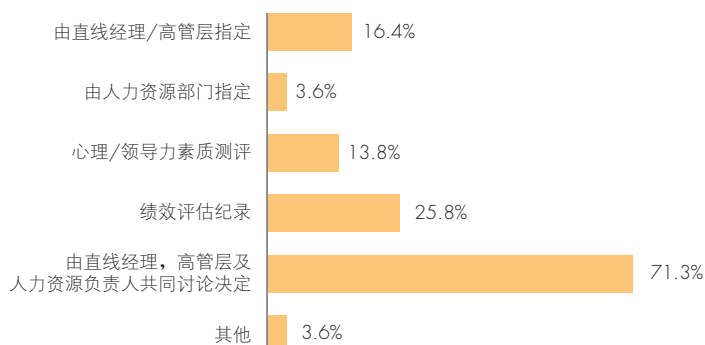
如果把“高潜力人才”定义为未来可能担任综合管理角色的那部分人才，那么，调研显示大部分企业在各个级别中（从个人贡献者到高级主管，见图表14），只有一小部分群体被定义为高潜力人才。并且运用由直线经理，高管层及人力资源负责人共同参与的小组讨论作为主要的鉴别方式（见图表15）。与此同时，年度的人才评估成为一个标准的流程（61.5%的参与公司），而评估的结果会影响到人才本人是否能够继续获得高潜力人才的发展机会（见图表16）。

从西方的最佳实践来看，透明度是高潜力人才发展项目能否成功的关键因素，然而，根据我们的调研数据显示，大部分企业都对高潜力人才名单高度保密。

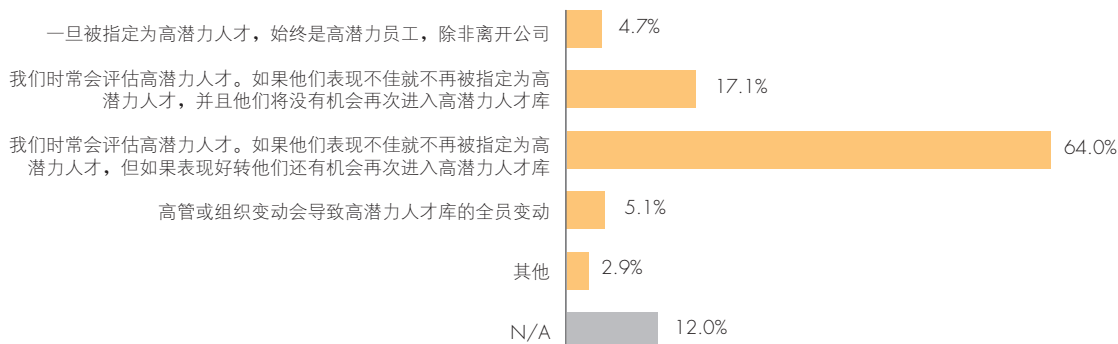
图表14 如果把“高潜力人才”定义为未来可能担任综合管理角色的那部分人才，这部分人才在各部门同级员工中的比例



图表15 高潜力人才的鉴别方式



图表16 高潜力人才的持续时间



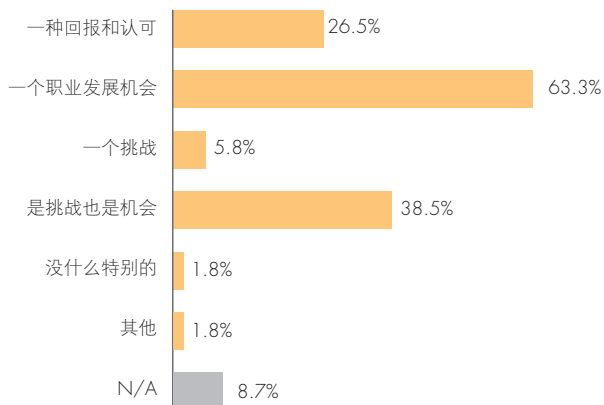
有将近一半参与调研的企业(49.8%)只对高管层和人力资源负责人透露名单，另有大约四分之一的企业(25.8%)还会进一步告知高潜力人才本人。通过与人力资源专业人士的非正式讨论，我们发现大多数企业认为，透明度会导致办公室政治，不平等的工作分配，以及不健康的内部竞争。毋庸置疑的是，透明度原则的实行需要健康的组织文化(即，强调：互信互利，开诚布公，团队合作等等)的支持，而培养健康的组织文化需要长时间的努力。另外，大多数员工认为，高潜力人才是一个职业发展机遇(见图表17)。综合考虑上述的种种缘由，也就可以理解，企业为何会对信息公开有所犹豫。

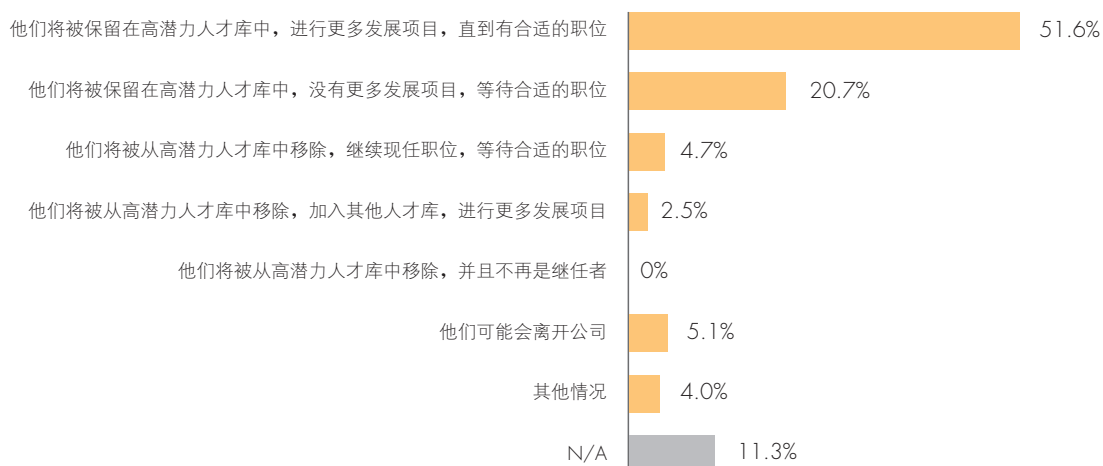
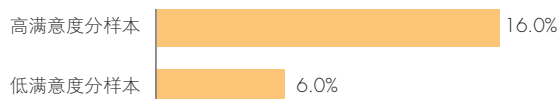
另外一个值得关注的问题是高潜力人才库的退出机制。我们专注于高潜力人才鉴别和项目设计，却从某种程度上忽视了在完成高潜力人才发展项目之后，如何在企业中为他们找到最好的位置。调研显示，我们采取的方式是重复性地给予这些人才更多的发展项目，抑或是被动地让他们等待可能的机会(见图表18)。其后果可能导致人才的流失。虽然根据调研显示，高潜力人才的平均离职率很低(2.9%)，但是有18.5%的流失性离职出现在高潜力人才中。面对这些挑战，我们的工作要点是仔细考量高潜力人才库的规模，人才库过大会降低项目的质量。我们建议将高潜力人才库的规模与企业内部的人才市场以及继任者规划联系

起来，进行战略性的整合。此外，我们应当有技巧性地管理员工的期望。不要对高潜力员工的职业发展做出过多的承诺，试着让他们将高潜力人才发展项目视为一个学习发展的机会，而不是一个升职的跳板。

继任者规划与高潜力人才发展项目紧密相连，

图表17 员工对于高潜力人才的认识



图表18 完成高潜力发展项目之后的做法**图表19** 在两个分样本数据（高满意度分样本，即参与企业对自己的人才管理实践很满意；低满意度分样本，即参与企业对自己的人才管理实践不太满意）中，直线经理完全参与继任计划（如，绩效评估和升职标准）的比率**图表20** 在两个分样本数据中，继任计划评估的频率（如，1年超过一次）

两者都对领导力建设至关重要。为显示如何提升继任者规划的有效性，我们将调研样本分为两部分，第一部分为对本企业的人才管理实践相对满意的调研人群（即，高满意度分样本；人数：108人），另一部分则为相对不太满意的调研人群（即，低满意度分样本；人数：64人）。通过分析发现，前者有31%的企业，其继任成功率（即，通过高潜力人才发展项目成功继任的比例）高于20%，而后者只有15%的企业达到这个标准。

基于上述两个分样本，我们进一步分析了这两部分群体在继任项目上的不同操作，从而发现提高继任成功率的因素。结果显示，高满意度分样本中有更多企业要求直线经理对他们自己的继任计划负责，并将其作为对直线经理绩效评估和升职考核的一部分（见图表19）。另外，高满意度分样本中有更多企业较频繁地评估继任者规划的进展，每年超过一次（见图表20）。虽然分样本之间的差距很大，总体来看，我们在继任项目上还有相当大的上升空间。高潜力人才发展项目和继任者规划都是最前沿的人才管理方法，要掌握其核心且能灵活应用需要我们不懈的努力和耐心。HR

▶ PART 2

企业访谈，
他们怎么做？

企业用人力求人尽其才，HIPO从选拔到提拔，过程步步惊心。从过去挖角，到现今培养，市场竞争改变了用人的态度。不同的企业会根据不同的战略规划为HIPO制定相适应的发展项目，这其中既有共性也有个性。

1

Ebin Zhang

玫琳凯（中国）化妆品有限公司
员工与组织发展总监

⊕ 关于高潜力人才的评估和发展

玫琳凯的高潜力人才需要具备4个excellence：strategic excellence、leadership excellence、cross-functional excellence、performance excellence。每一个层级都需要有HIPO，逐层往上定期进行考核。

每个层级的HIPO都会由对应的部门管理者和HR共同来评估。其中，HR主要扮演了两个角色。首先他是一个facilitator（协调主持人）：让各方意见被充分地表达，而不局限于人才所属部门的意见，要兼听跨部

门人员的评价。HR会提醒大家在评估高潜力人才的时候，考虑到未来的业务发展要求，明白对人才的期望。其次他也是一个非常好的information input（意见提供者）。特别是针对中、基层员工的人才评估，HRBP因为本身对业务的了解，可以作为旁观者客观地分析人才的表现和起到的作用，传递来自第三方的意见。

在公司，人才的评估通常分两部分进行，首先会使用一些评估工具。有测试逻辑能力、推理能力、运用能力等等，能够得到一些可量化的数据。同时，也会运用talent discussion的形式。讨论会上，针对员工在平时工作中所展现出的学习能力、团队合作能力等给出评价，听取直线经理和主管的反馈。如果认为一名员工是具有潜质可被提拔，意味着即使现在没有更高的岗位可以提供，将来他也能发挥更大的作用。也就是说，将会考察这个人是否具有符合公司未来业务发展的、可提升的空间。HIPO的界定采用讨论会结合评估工具的方法，双管齐下，同时进行。陈述性的问题加上可量化的数字，共同来判断员工是否具备高潜质。

此外，玫琳凯公司非常注重每一位员工的价值和表现，人才的发展无关乎所属部门的职能高低，或盈利情况。因为人才发展的项目会牵涉到轮岗培训，每个部门都在范围之内。对于HIPO的人选也没有硬性的比例，每个层级都会做一个人才九宫格，处于前两格的人员大约是10%-15%左右。

在公司有一个人才在线系统，包括所有人员的基本信息、经过评估后的结果、在九宫格中的位置、保留的风险高低、相应的培训计划等等全部收集于此。每个部门的leader不仅可以看到自己的属下员工，还可以看到整个公司的人才信息，为后续的轮岗培训打好基础。

根据系统所提供的信息，每年对人才评估一到两次，由主管和HR共同将反馈输入这个在线的人才库。并且，这个系统全球联网，全球各地的分公司都可以看到中国有哪些高潜力人才，目前处于哪个级别，以及他们的优缺点。

玫琳凯全球还有一个硬性的规定，每一个高潜力人才不能在同一个岗位上停留3年以上。因此HIPO



短于3年一定会有岗位的调整：晋升、轮岗或赋予一个新项目。定义这个年限和整个人才评估的周期有关，在讨论HIPO潜力的时候，一般会对他做一个未来3年能力的展望，他现在的潜质是对未来3年业务发展有推动作用的。此外，玫琳凯在中国的人员流失率是非常低的，远低于市场的水平。所以从把时间定在3年来看，符合公司的实际情况。如果少于2年，我们认为人才的成长空间有限。并且根据现在的实践情况，大部分人才可以在2年至2年半内完成发展项目达到公司的期望。对于一些关键岗位的内部继任者完成比例始终保持在75%以上。目前公司大部分总监级别以上员工都是来自本土的培养，对于引进外部人才是非常谨慎的。

在人才发展项目中，直线经理的参与程度一直是令HR头疼的问题，但玫琳凯有2个优势可以确保自己在这方面做的很好。首先，公司有非常完善的发展流程促使每个直线经理都必须参与进来。另外，因为公司高层大部分来自本土培养，公司里积蓄了很多成功继任的案例可供借鉴，在心理上做好铺垫。保证了从硬性规定到主观意愿都让直线经理愿意去培养手下员工。

公司认为高潜力人才发展项目中，最关键的要素在于个性化。每个人都是不同的，具备高潜质的人才一定在某些方面是有特别要求的，因此提供非常个性化的方案才能投其所好，帮助其成长。

在我们看来，当你能真正做到个性化的时候，才是把人才发展项目做活，能够让大家接受，绝不是千篇一律的培训课程。有些人会喜欢接受特别的任务，有些偏好理论化的培训和教导，有些人更爱转换环境来学习，有些人甚至会喜欢强势的下属来推动他发展。这并不意味着要放弃某些基础的统一的培训，个性化的项目能够有所侧重对症下药。

⊕ 关于高潜力人才的吸引和保留

对于吸引高潜力人才，就HR而言要将品牌做得更好。HR团队应该有自己的形象，例如如何联系候选人、在面试过程呈现怎样的形象、讲话是否得体、在外宣讲的时候以什么形象出现等等。要准确的体现公

司的品牌形象。新生代的员工会介意除金钱以外的许多潜在报酬，包括发展机会、工作环境、人文关怀等等，HR branding在其中可以起很大的作用。在选择offer的时候，HR传递的信息是否正面、专业能够影响候选人的判断。

其次是culture fit。市场上永远存在薪酬更优厚的竞争对手，因此文化氛围就非常重要。当找到的人才可以吻合公司的文化价值，甚至比skill fit更重要。找到一个内在认同企业价值观的员工流失风险会降低很多。能力可以培养，而个性价值观是难以改变的。

最后在招人的过程中一定要遇见他未来的发展潜力，要考虑到今后的业务需求。心中要怀揣公司发展的蓝图，预想到今后可能空缺的职位，储备人才，立足三年之后。

关于HIPO保留，最早的MBA教程里会提到财务资本来挽留人才，后来又偏向人力资本，最近又提出了社交资本和心理资本。

作为一家非上市公司，玫琳凯更看重一些文化传承的东西。让人才有归属感，让他自发的愿意为公司服务。企业一直认同单纯的KPI不等于工作表现、竞争力以及综合素质。这种理念已经深植于管理者的头脑。正如目前公司准备开发2、3线城市的业务，对于人员的选拔，公司的做法是一定会派最具有玫琳凯企业精神，能够代表企业形象的人过去。因为只有这样，他们才能传承良好的理念。

企业价值观里有1条非常受欢迎即生活优先次序：信念第一、家庭第二、工作第三。这一点就完全突出公司提倡工作生活平衡的信条。这是符合现代职场人士价值观的。这样的理念深入公司执行的各个层面，再经由HR推动，落实已相当稳固。

HR主要扮演了两个角色。首先他是一个facilitator（协调主持人）。其次他也是一个非常好的information input（意见提供者）。

2

林良兴

中德安联保险有限公司
人力资源部组织发展负责人

安联集团内部对高潜力人才的定义，主要分成 3 个部分。首先是个人的志向和抱负，注重员工的工作意愿。再次是学习能力，评估人才的个人分析能力 (IQ) 以及与他人的协作能力 (EQ)。最后需要有 3 个胜任力：结果导向、创新变革、战略导向。第一部分针对工作意愿，第二三部分衡量工作能力。

公司目前引入了很多人才评估和发展工具，包括个性测试、动机价值偏好测试、安联集团 360 度反馈和为期 2 天的内部发展中心等等。动机价值方面的测试可以看出人才的志向和愿景。最终，这些人才评估结果将会与安联集团的本土业务发展计划相对比，针对业务方向和需求去重点培养发展优秀的人才。

此外，安联内部有 CDC：Career Development Conference。每年内部都会有针对一定层级以上员工的人才评估会议，邀请公司高管、HR 负责人和人才的直线经理参与评价人才的表现。人才评估以潜力——绩效九宫格为基础，利用各类评估工具作为辅助，在 CDC 的平台上重点而有效地讨论关键人才的发展和保留问题。CDC 的频率一般为一年对人才库评估一次。

现阶段公司按职能构建人才库，比如财务、市场、销售等。每个职能领域的主管可以看到内部的人才情况。同时，这些人才信息会即时分享到亚太区域与集团总部。

公司目前主要发展的 HIPO 对象倾向于中层的管

HR 团队会为每位直线经理提供人才发展指导手册和定期更新培训课程手册，根据 70-20-10 原则为他们发展团队员工提供系统性的建议。

理人员，一般是 Function head 和 Department head。因为中层员工是公司业务发展的中流砥柱，他们自身在目前的市场环境中也发展得最快。但其中有些人可能会对职业发展感到迷惘，不清楚自己哪方面还需改进，及如何改进才能达到更高的层级。

挖掘和发展 HIPO 会倾向于更多关注保险行业内的核心关键部门，比如市场部、精算部等等。另一方面，鉴于公司现阶段精力集中于扩大市场份额，因此最先开始实施高潜力人才发展项目和落地的还是渠道销售。HIPO 员工的比例一般占全员的 10%~20% 左右。

在安联集团，一般定义的 HIPO（内部称之为关键人才）是出于潜力-绩效九宫格中的前 3 格，分别被称为 Exceptional、Talent、High Performer with Potential。针对每一格的人才，会有不同的推荐发展计划与推荐晋升时间。对于 Exceptional，建议是迅速或在半年之内提升至上一级别；而其它两格则需再观察一段时间，比如安排他们参与一些重要的跨职能或跨地域项目，从中再观察他们的能力是否能胜任，等他们获得更好的业绩表现或证明自己有更大的发展潜力后在一至两年内再考虑提升。

公司对于 HIPO 的发展并非单纯以职务晋升作为终极目标。如果 HIPO 顺利完成发展项目，公司会考察他的个人职业意愿、个人能力表现、以及目前公司的职位空缺情况，结合三者才最终决定把人才放在哪个位置上。

在中德安联，员工会很清楚个人需要具备哪些素质才可以被称为 HIPO，但最终名单不会透露给员工本人。这样做主要是考虑到潜力本身不像业绩一般可以量化衡量，对于 HIPO 和非 HIPO 而言，都可能因为没能达到他们的预期而取得适得其反的效果。

在人才发展过程中，HR 更多是扮演顾问的角色。在鉴定人才的时候，HR 会先给些建议，并且告诉业务主管自己能提供哪些工具鉴别人才。继而他会引导主管如何去发展人才，利用培训课程，工作分配等等。但所有人才发展项目的责任人都是业务主管而非 HR，HR 只是起到支持和咨询的作用。安联集团对所有管理者和领导者的一个胜任力要求便是发展团队中的人才。

为了更好地承担起人才发展顾问的角色，HR 团队会为每位直线经理提供人才发展指导手册和定期更新培训课程手册，根据 70-20-10 原则为他们发展团队员工提供系统性的建议。另一方面，公司也给员工灌输“You are your career manager”的理念，鼓励员工主动向直线经理诉说想要怎样的发展，需要哪些支持。

中德安联的 HR 团队希望真正将集团的文化个性挖掘出来，积极打造品牌形象，思考究竟哪些方面可以吸引和保留高潜力员工。公司认为对于关键人才的保留不是一刀切、用钱留人；而是更尊重人才的个性化需求，明白怎样才能有效激励他。通过平时积累的对员工的了解，HR 力图挖掘不同员工的需求差别。例如，关注薪酬的员工就合理满足他的要求；期望发展事业的员工会安排跨国的交流培训；想在专业理论上提升自己的员工，则提供一些在职的课程让他获得学历或证书认证；对于渴望自由和凸现个性的 80、90 后，公司允许弹性工作时间和自由着装制度。与中德安联的品牌定位“知你心，合你意”相呼应，公司将人才发展的关键词定义为度身定制，在充分理解员工的前提下让员工各展所长、各得其所。

3

张辉

长安福特马自达有限公司南京公司 人事行政副总裁

谈到 HIPO，过去，企业总是想方设法从外部挖一些成熟人才，用别家公司来为自己做人才储备和培养，但现在市场特别是汽车市场发展得太快，人才需求超过市场供给，多数整车企业已经更倾向于从内部培养高潜质人员来补充关键人才流失带来的人才缺口，既可以保证人员的素质质量，还更能保证人员有较高的忠诚度。

从长安福特马自达汽车南京公司（以下简称“南京公司”）来讲，我们理解的高潜力人才包括以下两个方



面。一部分是后备管理者，作为未来之星培养；另一部分是作为专业技术人才来储备和培养，以提升公司研发能力，为核心岗位做专业关键人才储备，特别是考虑到公司企业未来业务发展的需要，这两类人才都会作为 HIPO 来培养。

⊕ HIPO 的工作重点

在中外合资企业中，经常会遇到一个共同的问题，就是企业的高层管理者往往采取由母公司派遣的方式来补充。因此，我们公司会更更多地关注本地员工特别是经理及主管级人员的发展，特别是会基于个人成长的角度去规划员工培养的方向，当然这样员工的职业生涯规划和公司企业内部人才发展通道是息息相关的。

长安福特马自达汽车公司由中（长安）、美（福特）、日（马自达）三国三方合资而成，在企业的运营和管理上，它继承了各方母公司的优秀的管理和文化特征。南京公司在人力资源管理中则主要采用了福特公司的人才发展与培养的基本框架，同时也借鉴了母公司长安的领导力和马自达技能工从培养的优势。具体表现为在培养高潜力人才或者说是做继任者的培养计划时，除了关注管理者之外，从自身企业发展考虑，还会关注专业人才（包括技能人才）的培育培养。

⊕ HIPO 运行模式与流程

南京公司主要通过公司内部员工发展委员会，按照 PDC 流程来发展高潜力人才，分 3 个层级来运行。第 3 层级（即 PDC3）为最基础的层级，由各部门负责人牵头，负责关键岗位人员接替计划及员工发展，重点关注一线主管及专业三级人员的成长与发展。第 2 层级（即 PDC2）由分管副总是牵头，关注经理级、专四组人员及其后备人选的培养与发展，会考虑专业技术领域领军人物的培养。第 1 层级（即 PDC1）由公司高管层及 HR 总监组成，重点关注总监级及专业五级人员的培养与发展，负责对公司业务能力及人力资源规划的进行整体评估。采取分层分类，层层推进的方式来培养高潜力人才。

对于 HIPO，公司在做人员选择时，一般会根据员工在工作中所表现出的领导力特质和专业能力水平来确定，选择已在为公司工作 2 年以上的员工作为继

任人来培养。公司每半年做一次员工绩效评估，但每一季度均会对高潜力人才及员工发展状况进行回顾，以根据员工的实际状况做合适的调整，在专业人才方面更多是会考虑核心岗位的人才储备，在后备管理者方面主要是做继任人计划，这些人员发展的定期回顾都与公司的培训体系相关联，形成互动。

在具体实施过程中，对于每个职员还会根据年度业绩评估情况，编制一份基于 IDP（个人发展计划）的 IDT 培训计划，即在年底或年中进行员工绩效评估的时候，直接主管会与员工沟通他的业绩评估情况，讨论个人技能水平与岗位能力素质要求方面的差距。特别是作为后备管理者储备的 HIPO，会着重对员工在领导力方面的表现进行评估。从而形成下一年度 IDT 培训的具体内容，HR 部门也会追踪员工 IDT 培训项目的实施情况。

南京公司在业务上分成 4 大板块，包括 Q（质量管控）、C（成本控制）、D（项目推动）、O（组织建设）四部分。上述员工的 PDC 过程，均是放在这四个板块来运行的，也就是说讨论 HIPO，做员工的职业发展不是封闭在部门内部的，而是在相对范围内开放地解决员工的成长与发展，包括跨部门的发展。比如在讨论制造系统经理级或专三、专四级员工的发展时，不只是制造部的人员参加，而且质量、物流等相关部门人员也参与人选的讨论，他们尤其看重候选人员在跨部门项目中的综合表现；而 HR 人员会作为员工发展的顾问参与 HIPO 过程，提供政策解释、专业支持及人员业绩评估信息，并获取相关人选的第一手评价资料。

在 HIPO 过程中，对来自母公司的派遣人员，特别是来自美国福特和日本马自达的支持人员，对他们的评估则有不同的侧重。在领导力方面，会更强调作为母公司的桥梁和信息通道，如何构建和谐的工作关系，如何有效地与本地团队协同合作；在专业技能方面，会通过开设内部大课堂、提供技术培训等方式，让他们主动分享专业技术、技能知识，为合资企业员工的能力提升做贡献。

当然，HIPO 在实施过程中，公司对高潜力人才的发展是还是会分层级、分专业来做的。重点还是放

人力资源的理念是“以人为本、专业高效”。围绕成就员工，我们始终坚持员工发展首先要提升员工专业的能力，再向对应的职业方向去发展。

在销售、研发和制造部门，在这方面投入会更多一些，力度更大一些。

南京公司的专业人才发展，也包括了蓝领工人。我们将其称为技能人才。有些操作工人也会表现出较强的管理能力，公司也会根据具体情况将其向基层管理者的角色去发展，可以将他们培养成为班长、区长。在制造企业内，区、班长是很重要的基层管理岗位，决定生产质量和效率。为了能培养和提升区、班长的管理能力，让他们更有效地和员工沟通，我们设置了很多专门的项目来培训、提升他们在专业技能及管理能力上的能力。

✦ HIPO 实施情况

在长安福特马自达汽车南京公司，关于 HIPO 有几点可以分享。其中包括：

① 人员选拔比例。在职员中大约 10%，蓝领制造工人中约 1%。我们在公司内部为员工开通了几种发展通道，蓝领工人可以发展成为技师、高级技师，也可以成为生产一线的基层管理者；而职员即可以发展成为管理者，也可以成为本业务领域的专家；鼓励员工可以在工作项目中呈现个人能力，亦可在管理中体现个人价值。

② 培训培养的持续时间。员工被认定为高潜力人才及培训培养的时间会持续 3~4 年左右。这期间会在 PDC 过程中对员工进行潜力分级，依据员工培养过程中展现出的能力倾向及时评价并做出潜力分级的调整。绝大多数高潜力人员可以达完成对应继任者培养计划，公司职位空缺的 90% 会通过内部晋升方式在高潜力人才中选择完成合适的人选，同时也会结合员工工业绩表现在薪资等级上予以体现。

③ HIPO 将纳入管理者业绩评价。对后备人才的培养纳入每个直线经理业绩评估之中，是管理者绩效评价中工作业绩和领导力这两个要素之一：列为管理者领导力水平评价内容。同时，对公司评聘的专三、专四级别的专业人才，在内部的专业通道评估中，也根据层级差异而分别担任对应导师的职责和义务，这是硬性的要求。有效避免了直线经理不愿意参与和实施人员发展等方面的难题。

而且，在绩效反馈过程中，HR 部门会指导各级直接经理如何与高潜力员工进行绩效评估与沟通；虽然不会直接明确告知本人具体未来将会接替岗位或人员，但会在绩效反馈和沟通的时候告诉员工个人的他发展方向，并通过年度的 IDP 计划来向其告知未来需要培训的内容和方向；让员工本人能感受到公司对他的期望，并给予一定的推动力。这么做的目的是为了避开个人化或者片面化的职业发展认识，也可以避免形成小团队。

此外，公司还通过扩展企业经营规模、增加业务范围等方面，推动组织架构根据业务发展变化而变化。为 HIPO 提供更多发展和成长的机会。

南京公司的人力资源的理念是“以人为本、专业高效”。围绕成就员工，我们始终坚持员工发展首先要提升员工专业的能力，再向对应的职业方向去发展。从公司的角度来说就是要构建起公司的人才发展的体系来支撑业务人员的发展。目前，公司也在筹备组建企业大学，并建立基于学习路径图的人员培养新模式，通过人力资源管理机制来保障人员快速的成长。这也是众多企业的共同期望和追求吧。

4

Jane Zhang

强生中国有限公司
Associate HRD

强生公司每年都会就主要职位进行接班人梯队的评估，在整个评估的过程中被列为接班人梯队的员工被定义为高潜力人才，通常是指那些在 5 年以内可以达到这些主要职位要求的员工。一般来讲，高潜力人才应该具备以下特点：

- ① 学习能力和适应新环境的能力强
- ② 通常在以往的工作中表现优秀
- ③ 不满足于现状，勇于挑战自我及现状
- ④ 职业目标与公司对其期望相一致

对于员工来讲，越早地清楚地认识自己的优势和需要努力的方向，了解公司的期望，对接下来的人才发展项目的实施会越有帮助。

通常，高潜力人才分公司层面和部门层面。每个部门每一年都会进行组织的人才评估和接班人梯队的建设。公司期望高潜力的员工在工作上有持续优秀的表现，而不是昙花一现。员工能否被持续认定为高潜力人才也取决于他每年的表现。

Q 公司如何处理高潜力人才的保密性问题？会否告知高级主管或人事负责人？会否告知其本人？为什么？

A 沟通会在部门领导和高潜力员工之间进行，而对其他员工保密。对于员工来讲，越早地清楚地认识自己的优势和需要努力的方向，了解公司的期望，对接下来的人才发展项目的实施会越有帮助。

Q 企业会如何设置高潜力人才的发展项目，使其潜力最大程度地发挥？

A 关键是根据不同人才的实际情况和能力发展需求，制定相关的发展项目。总的来讲，越往上的职位，在战略思维，解决困难、处理复杂事件，以及组织及人才发展上的能力要求会越高。在主要针对这几个方面的人才发展项目中，内容包括职能部门的转换，职责的扩展等等。

Q 员工如果完成了发展项目后，能力不符合规划的合适职位，公司会怎么做？

A 公司在做组织规划时，目标一定是把合适的人放在合适的职位。被定义为高潜力员工并不是可以高枕无忧，正如前面所说，如果他们不能在工作中保持优秀的表现，晋升就不是必然的。

Q 企业目前对于高潜力人才的吸引和保留有何实践心得？

A 一份针对在华跨国企业在 2010 年四季度做的调研显示 34% 的 HIPO 有意向离开他们现在所在的公司，在 2011 年这个数字只会更高。对于 HIPO，我们必须了解针对每个人不同的主要驱动力，从而灵活全面地运用不同的吸引和保留的方法。简单来讲，薪资的市场竞争力、具有挑战性的工作职责、工作成绩的认可、职业发展空间是 HIPO 最为看重的几个因素。HR

▶ PART 3

跳出企业，换一种角度看问题

看事物的角度力求多面，囿于企业内部也许无法慧眼识珠看尽各种奥妙。HR Value专访资深顾问，圈里圈外看问题。



1

孙剑君

睿仕管理顾问(上海)有限公司

+ 如何发现高潜力人才

高潜力人才可以从两个维度去判断和甄选：

- ① 候选员工的工作能力还可以得到进一步提升，从而可以承担更重要的职责；
- ② 候选员工的工作意愿还可以得到进一步提升，从而更多、更好地为组织服务。

如果以上两个条件同时符合，应该是值得公司栽培的。

迄今为止，最准确的评估工具还是情景模拟类的工具，但这类评估价格非常昂贵，所以不可能大规模推广。某些大型企业在提拔高级管理人员的时候，才可能向专业机构采购。这么做虽然会花点钱，但比起该人才不胜任或提拔后流失所造成的巨大损失，还是值得的。

组织的各个层级，不论是普通员工、一线主管、基层经理、中层干部还是高层管理者，每个层次都需要有高潜力人才储备。不仅是创造业绩的销售团队需要储备高潜力人才，纵向、横向上都需要储备人才。

关于 HIPO 的比例无法用固定的标准来衡量，因为人才发展的关键不在数量而在质量。能把 HIPO 转化成人才，提升人才发展质量是最关键的。一个组织

在具体的执行或运营的层面上需要 HR、Line Manager、Individual 3 个方面的共同努力，只有这样，才会最后开花结果。

不能仅仅以数量为考核标准。

➤ 如何保证人才发展项目的质量

可以从高潜力人才的甄选上下功夫。以能力和意愿两个维度为参考。能力可以提升，例如看过去的业绩或通过测评考察以后的潜力，可以量化。但是工作意愿，比如他的个人价值观是否和公司文化、公司提倡的价值观吻合，很难量化，只能依靠管理者在工作经历和人生阅历基础上感性的认定。因此，对 HIPO 的认定是感性与理性的结合。当然每家公司的侧重会有所不同。

要建立高潜力人才库的企业首先要有一定的人员规模，而高潜力人才库应该纳入人力资源战略管理框架内。该人才库越早建立越好。至少每年进行一次评估和更新，这样才能让 HIPO 的发展跟组织的发展想协调。当然，哪些人能进入人才库，每个公司标准不尽相同。

对于人才晋升时间的把握在数学上也没有统一的答案。人才晋升是跟组织的发展相匹配的，应该配合组织发展的步调。培养高潜力人才的初衷就是满足组织发展的需要。所以，如果组织发展的快，晋升的机会就多。组织发展的比较平缓，晋升的人数就会变少。另外从金字塔的层级结构来看，越基层的员工能晋升的就越多。

➤ 忠诚度是不是企业发展人才必须考虑的因素？

现代社会不存在完全忠诚的人才。忠诚度可以放在意愿的维度来看。目前没有工具能对忠诚度有准确的评估。这只能靠一些感性的认识。比如这个人在日常表现出的一些工作品格。

HR 所在的企业，即使同一个行业发展的结构不一样，有的人刚刚开始，有的人迅速发展，有的人已经到峰顶了，有的人在走下坡路。这跟组织处于的发展阶段是相关联的。对于一个传统制造型企业来说，突击提拔一个只有 1、2 年工作有经验的人才冒险的。但对很多新兴产业来说，服务 2 年已经是老员工了。没有固定可套用的模式或公式。

➤ 谁该为 HIPO 的发展项目负责？

我们看到，很多直线经理会更关注高绩效的人才。因为他们被短期的业绩压的喘不过气，所以渴望有一些高绩效表现的员工出现。但是从基业长青的目标来看，企业的长期生存不是为了满足短期需要。所以当这些直线经理不得不为绩效而提拔一个人的时候，更高层面的决策者不能只看重绩效，还要看到潜藏的一些软性实力。而这也是一个高层管理者和基层管理者的区别所在。

当然，在感性层面选拔人才很容易掺杂个人喜好，这不可避免。但组织文化可以改善这种现象。在一个具有一定规模的组织里面，文化树立的比较好，相对来说人与人之间的信任度也会比较高。这个系统可能会变得更公平一点。但如果组织的文化不支持，很有可能会让高潜力人才的储备体系变得扭曲。没有文化的支持，高潜力人才的发展就是一句空话。

公司若要建立人才发展的体系即不完全是 HR 的唯一责任，也并不是直线经理的唯一责任，而是取决于组织的最高管理者的实际重视程度。如果最高管理者能重视并且引领这个项目，HR 再提供专业的辅助，直线经理就比较容易投入。HR 应该想办法把最高管理者引领进来，然后由上至下推进这个项目，直线经理就会发现其中意义。

当然，作为 HR，也要提供一套完整的系统设计给直线经理们。他们本身工作繁忙，业绩压力很大，会非常害怕在人才项目上花费过多的精力从而会影响短期绩效。因此，HR 要设计出的体系不是完全让他承担责任，而是要把他引入进来，成为 HIPO 们的教练或导师。HIPO 的发展一定离不开直线经理的关注。

这在某些企业会做的更绝对一些。例如，在某著名生产制造公司，如果一个管理者没有培养出接班人，没有 HIPO 在下作预备，他将不能得到升级的机会。这样在系统建设上，迫使直线经理们重视人才的培养。

因此，HIPO 项目的战略推进一定是靠最高管理者。当战略被确定以后，最高管理者需有足够的重视度。在具体的执行或运营的层面上需要 HR、Line Manager、Individual 3 个方面的共同努力，只有这样，才会最后开花结果。

⊕ 怎样发展 HIPO

现在很多培训发展分3个层次，基层员工、中层员工/管理者和高层管理者。企业在基层员工上的投入所谓多是指数量多。主要对一些产品知识、质量管控、生产流程等这些人所要具备的刚性知识的培训比较多。对于中层员工/管理者来说，他们又要完成工作，又要带领团队。所以要加强他们在领导艺术和管理能力方面的培训。生产或产品知识是刚性的，领导和管理知识是软性的。高层的人数虽然少，但他对组织的影响非常大。除了领导艺术、管理能力之外还要加强战略思维的培养。全面素质的提升。一个销售总监不应该只懂销售，也不应该只懂市场，他需要具备一些财务方面的知识，甚至需要了解一些质量管理方面的问题。从个体角度来讲，因为每个人经过多年人生经验的积累，HR 还要注意从个体的角度提供一些个性化的、定制化的发展项目。有些公司如果有经费预算的话，会提供更多的培训的项目，比如执行力等。

《基业长青》的作者金柯林斯发现，一个组织要基业长青，主要依靠的还是内部提拔的员工。从历史经验来看，空降兵对组织能否持久地发展影响，并没有想象的大。

⊕ 关于高潜力人才的保密问题

高潜力人才的保密问题跟今后职业发展的最终角色改变有关联。如果只是一个普通员工可能会在一年后提拔为主管。相对来说，这个信息的透露对组织安全影响不是很大的情况下，没有必要躲躲藏藏。但到了一定级别的时候，例如要提拔一位事业部的总经理，可能会在销售总监、财务总监或市场总监里选拔一个。可能候选人有必要知晓评选的标准，但未必要让全体员工都知道。因此这个保密级别跟他最终的角色定位是有关系的。相对来说级别越高，保密性越高。

最重要的不是告知与否，而是在于一旦广而告之，组织在他达到要求的时候必须兑现诺言。如果组织不能兑现诺言，可能会造成一些风险。首先本人会很失望，很有可能流失。也会影响其它成员的士气。有时候让本人知晓并非坏事。

当然，高潜力人才并不等于更高阶的人才。高潜

力人才也是允许有一些失败的，当然必须要确保一定的成功率。对于那些加入了项目之后没有得到发展的人，可能存在以下原因：努力够了但能力不够；还有一种人能力够的，但他在加冕 HIPO 头衔后懈怠了，没有及时地更新自己。

比较好的方法是，组织在人才加入发展项目之前签订一个双赢的协议。表明组织对他的期望，以及他对组织的希望。但要说明，成功之后会被晋升，失败之后也会得到相应的惩罚。事先说清楚要比事后处理更妥当。那样对 HIPO 本身来说也是一种鞭策。也避免员工一方拼命创造价值，而组织享受结果的同时不兑现诺言。

保留 HIPO，要从思维的角度去开发，使得他在能力和意愿上都得到提升。在现今的知识时代，很多高潜力人才对猎头公司非常具有吸引力。组织要给予一定合理的待遇，物质的回报。在头脑上也要满足他，让他们发现在组织内可以不断学习和发展。另外，人毕竟是情感的动物。必须让这些高潜力人才在情感上有归属感。例如愉快的团队合作、良好的文化氛围。但更重要的还在精神上，促使他加入高潜力人才库后油然而生对组织的归属感，有主人翁的意识。如果组织可以在身、脑、心、魂四个方面都满足人才的需求，一定能加强他抵抗外界诱惑的能力。

②

陈青

首席顾问 树仁管理咨询公司



公司在定义高潜力人才之前应该先了解自己的业务发展需求和可能出现的人才缺口。然后再制定出相适应的人才策略，最终落实到实现业务目标上。在推动实施 HIPO 发展项目的时候，公司也需要适当考虑一些企业文化方面的因素。对于 HIPO 的发展项目来说，组织本身有学习的文化是非常重要的。项目要推进，公司必须有文化建设使得员工有心理准备乐于接受比较长期的学习培训方案。公司在对 HIPO 项目的支持

度，也取决于由上至下怎样看待这种学习发展的文化。

对于高潜力人才的选拔，需要借助一些科学的工具和衡量准则。其实潜力只是一个“将来的可能性”，并非完全能从现状中那些显而易见的因素来得出结论。当然公司也考虑一些实际的因素，例如它的业务的需求、人才的数量，还有其他一些公司内部一些自定义的条件。这些都是合理的考虑因素。

对于 HR 来说，作为公司内部人才管理的专家，应该具备在综合分析公司各方面的需求之后，给公司提出如何定义、衡量高潜力人才的建议的能力。

如果简单地将公司部门划分成产生业绩与不产生业绩来选拔 HIPO 是有失偏颇的，从严格意义上说，每个部门存在都是直接或间接为公司创造价值的，只是衡量的方法不同，或者说是衡量的难易程度不同。

但高潜力人才对于公司来说其实是项投资，同任何其他有形资产的投资一样，需要考虑回报率。把更多的资源集中在为公司创造更多价值的人员身上本就可厚非。公司无论是在战略规划，还是对于将来潜在挑战的应对措施也好，对于重点的岗位和人才要有所侧重。这部分人员也将是公司重点投资的对象。

个人不建议将岗位的层级作为区分人才的标杆，其实还应根据业务战略的规划选定在将来要重点关注的对象。例如如果公司的战略是扩大经营规模，需要大量招扩基层的员工，那么目前的重点应该集中于一线的员工和一线经理。在这个业务需求之下，也许公司需要一个目的为迅速培养一线经理人的高潜力人才发展计划。

归根结底还是看公司处于不同阶段所需求的业务战略。

HR 在整个项目中首先应该扮演业务伙伴的作用，人才的发展是和业务发展同步的。在业务发展规划完成之后，由 HR 将之转换为人才发展的要求。因此，HR 要了解业务的语言，能根据对业务的理解提供人才发展的策略。此外，他还是整个项目的组织者。HR 需要把不同的部门领导聚集在一起从而推动顺利实施。需要调动各方人员的积极性，也要对各方资源进行整合。

公司在定义高潜力人才之前应该先了解自己的业务发展需求和可能出现的人才缺口。然后再制定出相适应的人才策略，最终落实到实现业务目标上。

如何理解高绩效不等于高潜力这句话？绩效和潜力所服务的是不同的职场角色。绩效是指在目前岗位上产生的业绩，潜力是对将来岗位的胜任度的展望和判断。不同的职位对能力有不同的要求，因此目前具备的能力不一定能胜任将来的岗位的需要。从个人的角度来说，一个人是否会在一个岗位上出成绩，除了能力以外，还需要考虑到他个人的追求、他的理想和目标，即要考虑将来的岗位和他追求的目标是否契合，他是否有内在的动力去追求公司希望给予他的岗位和责任等等。

任何人都没有水晶球能判断出未来，包括 HR。而且，在公司做高潜力人才发展，人群的能力，发展速度，大都是正态分布的。遇到员工发展的速度不如预期的理想也是正常的。对于公司来说，只要把人放在合适的岗位上，尽量确保人尽其才就是成功的。并非是 HIPO 达到两年前设计的 level 才算是成功，两年里只要他的能力得到提升，为公司创造出更大的价值也是可以接受的。HR

编后

看来，企业要做好高潜力人才发展项目，必须先结合自身的业务需求和价值观，明确对 HIPO 的定义。进而不断完善人才发展机制让更多人参与其中，并赋予个性化的培养方案。同时，打造优秀的软环境让人才愿意留任。

* 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 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
- ▶ 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，调研报告，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。





江俊德 ——

What Can I Do More ?

多个国家的工作经历，使他具备了国际化的视野；金融危机、SARS 的突然来袭，使他形成了面对危机、从容不迫的气度；外企、国企、合资企业的轮番历练，使他拥有了不同管理环境下的专业能力。即使已经达成了他的职业目标和人生理想，他依然在不断追寻着：“What can I do more ?”

文 / 聆真 图 / 米素

身为亚什兰人力资源总监的江俊德，并没有自己独立的办公室，而是和他的 HR 团队在一个空间里工作。一张简简单单的办公桌，只摆放着必备的办公用品和一张与家人的合影。照片中的他站在太太、儿子和女儿的身后，脸上露出微微的笑意。正如他给人的第一感觉，干净利落、坚定严肃，却又不失台湾人固有的亲和力。在随后的访谈中，他又充分展示了自己的国际范儿和与众不同。

🎯 淡水、海水都能生存

时光回溯到 1988 年，在台湾的 IBM 做暑期实习生的江俊德，遇到了他职业生涯中的第一位导师 Grace Guo——郭希文。因为她，江俊德才开始进入人力资源领域而对其有所了解，并且产生了浓厚的兴趣，从而确定了自己的职业方向。这也让他意识到在进入职场之初能够有一位导师亲自辅导的重要性，以至于在后来萌生了“HR Director 为大学生做导师”的念头。时至今日，二十多年过去了，江俊德仍然和他的启蒙导师保持着联系。

为了更多地涉猎人力资源的真正范畴并增强学术背景，江俊德在台湾一家公司工作了三年后，进入伊利诺伊州立大学香槟分校攻读人力资源和组织发展的 MBA。顺利获得学位后，他面临着三个不同的工作机会：安德森咨询公司、信息产业，和通用汽车。几经权衡，他认为汽车行业本身属于工业化产品，会有更

多的机会，何况当时的汽车工业在亚洲还未起步，发展空间应该更为广阔。于是，他选择了通用汽车，开始了自己跨越洲际的全球化人力资源管理历程，这也造就了他身上的“国际范儿”。

在通用汽车和德尔福工作的 14 年中，他先后辗转于美国、新加坡、墨西哥、韩国、日本等多个国家，对不同区域的管理模式和文化背景了然于心。不管处于什么样的环境，他都能“入乡随俗”，根据当地的文化规则，从容应对人力资源工作中出现的各种挑战。

1995-1997 年间，江俊德在德尔福哈里森热交换系统总部纽约水牛城担任人力资源代表，这是他第一次真正从事大规模的 HR 工作。作为唯一一个在美国做 HR 的中国人，涉及到的又是企业管理中比较敏感的部分，如何从专业的角度利用资源，化阻力为助力，确非易事。所谓阻力，其实来自于 UAW（全美汽车工人联合会）和 IUE（美国电子与通信业国际工会）。与中国工会不同，美国工会采取的是与企业比较对立的立场。对于美国汽车工业来说，工会往往令人头大，因为常发生工人罢工、工厂停产事件，造成经济损失，由此企业不得不对员工福利做出让步，但同时也会丧失自身的竞争力。因此工会在美国汽车行业中是极为重要的一环，企业必须遵循工会的规则和协议，如果违反的话，哪怕是看起来微不足道的事也会遭到申诉。比如说把一个纸箱从一幢楼搬到另外一幢去，排列桌子，或在餐厅自己收盘子等等，因为都有专人负责，如果自己做

一定要积极参与到老外的社交圈中去，了解并遵循他们的习惯与规则。这样在淡水中能够生存，在海水中也能够生存。



了的话，工会成员会觉得是抢了他们的工作。江俊德刚开始做新员工时，不太懂得这些工会的规则，以至于被申诉了好几次，后来工会的人才知道他是出于善意而为。如何在这样一种不甚友好的环境下和工会协作，化解他们的敌意呢？德尔福在当时是全球扩张的战略，因为知道在北美肯定会长期受到工会的牵制，丧失竞争力，就开始在全球其他地方做投资和项目。于是江俊德和其中的一个工会主席进行了一番长谈，耐心地让他理解公司为什么会做出这样的决策，并协助工会取得州政府的培训补助，从而赢得了工会的信任，他也和工会的人成了朋友。以至于每年秋天，工会主席去猎鹿的时候，总会多送一份处理好的鹿排给他。

“处在西方文化的背景下，就要遵循他们的规则。中国人之所以常常在西方世界碰到瓶颈，是因为我们喜欢埋头苦干，喜欢在一个陌生的环境下和本国人扎堆在一起，而不是主动地去了解外国人和他们的文化。也许有人会觉得这是在拍马屁，其实不然，因为在了解别人的同时，也让别人了解了你。否则别人都不了解你，不知道你的工作态度和方式，怎么会去与你合作并认可你呢？晋升自然也轮不到你了。”在西方人的世界中游刃有余的江俊德，向海外的中国人提出了自己的建议：“一定要积极参与到老外的社交圈中去，了解并遵循他们的习惯与规则。这样在淡水中能够生存，在海水中也能够生存。”因为人力资源在各个国家没有太多的不同，更多的是文化影响。

▶ HR 专业能力的完美体现

应对危机，是 HR 必备的能力之一，尤其是在不同的国家。1997 年，亚洲金融危机爆发，汽车行业自然不能幸免。而这时，江俊德到了新加坡任德尔福亚太区的人力资源经理，本想大展宏图一番，结果接到的第一个任务却是裁员。亚太区原来有 2000 多名员工，现在要消减一多半，剩下还不到 800 人。对于裁员，每个国家的反应和要求都不一样。人员分流的工作如何开展，对 HR 来说是学习也是挑战，首先心理素质一定要强，其次要取得员工的谅解，毕竟裁员是一件令人难过的事情，不仅仅影响到员工个人，而且也会影响到他们的家庭。所以，江俊德和他的团队在做人员分流的时候，都会看看相应地方的工业区是



否有工厂可以吸收他们的工人，不辞劳苦地一个厂一个厂去拜托。他们觉得花这样的时间和代价来帮助员工得到公平合理的待遇是值得的……

2002年，对很多HR来说都是一个难忘的回忆。那年，中国遭遇到了来势汹汹的SARS。时任德尔福派克电气系统亚太区HR Director的江俊德也面临着这种从未有过的危机，他们在每个重灾区都有工厂。如果在广州的工厂出现一桩病例，那么整个厂都要关闭。运营中断，会直接导致出口断线。这个时候，必须采取应急措施，看哪家工厂可以立即衔接上去。除此以外，还要考虑到人文关怀。在草木皆兵、人心惶惶的形势下，首先必须能够安定人心，其次要有合理的预防、应对措施。比如口罩断货，就想办法从美国等地空运过来；测温枪不够，就和当地的医院合作……所有的突发状况，都要在第一时间内迅速解决。经历了SARS事件，江俊德的危机处理能力提升到了一个新的层面，在禽流感发生时已经有足够的经验去应对。

也就从SARS开始，中国汽车工业开始起飞了。2004年，江俊德离开德尔福，受通用汽车副总裁之邀，担任亚太区的组织发展总监。通用汽车和德尔福原本是一家公司，1999年德尔福被分离了出去。在通用汽车工作的两年中，他顺利完成了中国、澳大利亚、泰国、韩国（大宇）四个区域的文化整合。后来因为上海通用和通用汽车的合资关系产生了一些挑战，他主动请缨到上海通用做人力资源，以至于有人开玩笑说：“你到底得罪了谁，才要派你去合资企业？”之

不管在什么行业，江俊德都认为做人力资源必须要了解产品和技术。现在在亚什兰，他对那些化工产品同样十分熟悉，谈起来头头是道。

所以敢去上海通用，是因为他曾在合资企业做过，了解合资企业的心态。很多时候，外企在中国并不了解合资企业，在资源支持、人员调度等方面都将其视为一个次等公民，所以当员工转到合资企业时，心里会很不是滋味。在江俊德看来，合资企业既具有国企的特性，又有自身的特色，虽然当时的管理环境比较有

在工作中，他本人也同样是毫无保留地传授自己的经验：如果别人能从自己的经验中拿到一分两分，何乐而不为呢？

挑战性，却是一个难得的学习和成长机会。在那里，他做了不少真正和业务有关的项目，并且把自己的想法“sell”给领导们，让他们能够接受。也就是在这样的工作关系中，他认识了一些好朋友，其中包括上海通用的一些领导，到现在他们依然保持着密切的联系，有什么人力资源方面的问题，随时可以交流。这是他觉得最重要的收获。

随后在首都机场集团一年多的工作经历，使江俊德对国企的人力资源体系和 HR 管理有了更深入的认识和学习，由此也使他在外企、合资企业和国企这三种不同管理环境下的专业能力更为完善。出于家庭考虑，江俊德又回到了上海担任亚什兰的亚太区人力资源总监。亚什兰属于化工行业，与他以前熟知的汽车行业可谓大相径庭。汽车行业的人力资本比较密集，而化工行业却与之相反，基本上看到的是各种各样的管线和化学品管道，多过人员，最大的工厂也只有 400-500 人。但是江俊德认为，不管在什么行业，做人力资源都必须要了解产品和技术。他在德尔福的时候，对汽车的转向器、引擎等零部件都非常熟悉，并且会和工人一起学习组装，同时要求自己的下属也上线生产，虽然不可能实际操作，但对生产线的了解却可以更为深入。这样做招聘的话，需要什么样的人也就心里有数了。现在在亚什兰，他对那些化工产品同样十分熟悉，谈起来头头是道，依然要求员工也做到了解业务。

2008 年，亚什兰收购了赫克力士公司。当时，亚什兰和赫克力士的人员在亚太区的比例约为 1:2，各自都有一套不同的薪资福利制度。如何将两者整合为一个公司？由于江俊德在通用汽车和德尔福已经做了不少关于整合的工作，拥有丰富的经验。因此，这次整合对他来说是驾轻就熟。他带领着自己的 HR 团队逐步进行组织架构整合、流程整合、薪资整合和文化整合。每一步都在相关团队和区域领导团队的支持协

助下进行，历时两年，成功地将这次整合带到了接近完成的阶段，而且，在整合过程中没有带来人员流失等较大的问题。现在亚什兰成为一家世界领先的特种化学品公司，为各行业及世界最基本的需求服务。但江俊德的任务并没有到此结束，他目前做得更多的是对于企业组织文化的倡导，以及设计和开发领先的领导力项目等。同时，他也注重于提升 HR 自身的专业能力，不遗余力地为下属提供学习和发展的机会。

▶ What Can I Do More

“诚、正、勤、朴”是江俊德所就读高中的校训，这简单的四个字无形中也影响了他的一生，成为他为人处事的原则。遇到利益冲突时，他总能够做到诚实、正直；自称并不聪明的他信奉“勤能补拙”，一直很努力；他“朴素节俭”得令人惊讶，家里从来不用名牌，自己的衣服总是穿到破为止，同事曾调侃他的鞋子是“年份鞋”，一穿就是十几年。“今天采访，我穿的是自己最好的行头。”他笑着告诉我们，是那样坦然，并不觉得有什么不好意思。就是这样一个朴实无华的人，却慷慨解囊，资助了新疆的一个学生读大学、地震灾区的一个小朋友读高中。他从来都不看重那些外在的东西，在他心里，一直认为一个人能做出点什么贡献才是最重要的。


去年 3 月，在上海交大和唐教授的一次谈话中，江俊德了解到目前人力资源专业的学生自己找工作有些困难，突然灵光一现，想到自己认识那么多 HR Director，何不组织一个“HR 导师项目”来帮助这些学生呢？于是他不同的公司拉来 20 多位 HR Director，开始了为期一年的“Mentoring Program”。对人力资源专业的学生来说，他们大部分都能得到实习的机会，而且可以通过实践了解到未来的 HR 需要具备什么样的素质和能力。HR Director 也会给予指导，分享自己以前犯过的错误，避免他们走弯路。基于这样一个出发点，江俊德作为组织者，打算今年将该项目延续下去，并希望可以扩展到其他院校。在工作中，他本人也同样是毫无保留地传授自己的经验：如果别人能从自己的经验中拿到一分两分，何乐而不为呢？看到下属比自己强，他只会更高兴。

与其他 HR Director 不同的是，江俊德没有自己



单独的办公室，而是要求和团队在一起办公，他的座位居于一隅，简单整洁，毫不起眼。尽管很多人都觉得 HR 必须要有一个私密的空间，把办公室视作地位的象征，他却不这样认为。相反，他觉得这种开放的空间更利于团队之间的合作与交流。这么近距离地和自己的上司一起工作，下属是什么感觉呢？“刚开始会有种压力，但几天后就会发现这是一种完全没有‘等级’的感觉，他不仅办公和大家坐在一起，就连吃饭也经常一起，完全没有老板的架子。”在 Alice 眼中，严谨朴实和严于律己是江俊德最大的特色。“而且他为人谦逊，乐于付出却不图名利。对我们也很信任，当然，在工作上对我们的要求也很高，针对不同的人会采用不同的方式沟通，及时给予指导。大家在一起工作是其乐融融的氛围。”

确实，江俊德虽然严肃，但待人接物极为和气和有礼。他言传身教，感染、影响着身边的每一个人。平日里他的生活极有规律，每天早上六点钟一定会去游泳，一游就是一千八百公尺，这是他对自己的一种坚持。也许他看起来有些无趣，事实上并非如此，他喜欢古典音乐，并吹得一手好口琴。从事人力资源工作这么多年，有三样东西他最为珍视，那就是：家人、健康和作为 HR 的职责。由于常年工作在外，他的家人也跟着跑来跑去，两个孩子都出生在美国同一家医院，儿子今年 14 岁，女儿 10 岁。讲到这里，他随手拿出家人的照片给我们看。也许工作和生活的无法兼顾，是所有在中国做区域工作的 HR 都会遇到的问题，因为在凌晨和夜晚总有太多的电话会议，白天上班，晚上加班。但无论多忙，他总会保证周末的时间和家人在一起，尽量获得家人的理解。同时他也很重视和孩子一起做作业的时间，可能不会太长，但这一小小的举动会让孩子知道爸爸有在关心他们。

“What can I do more?” 这是江俊德在自己的工作和生活中一直追求的。对于组织来讲，他还能多做些什么，将其提升到更高的层级？对于上海交大的那些 HR 专业的学生，他还能做些什么来帮助他们？对于家庭来讲，他还能做些什么，使其拥有更好的生活？对于每天坚持不懈的晨泳，他是否能再游快一点？……换言之，“爬一座永无峰顶的山”就是他毕生的追求！



张伟 —— 工作与生活平衡的坚守者

工作和家庭永远是职场中人的两难选择。在张伟看来，工作固然重要，但家庭也绝对不容忽视。因此在多年的职场生涯中，他一直在两者之间小心翼翼地维持着平衡。如今他不仅是一位资深专业的职业经理人，也是两个女儿心中的好父亲。这在每日里总是被大小琐事缠身、头痛于无暇顾及家人的 HRD 中，实属少见。

文 / Lillian Wang 图 / 张弓

身为阿斯利康人力资源副总裁的张伟，办公室里却是童趣盎然。墙壁上贴着几张女儿稚嫩的画作，五颜六色；桌上摆放着一大一小两个女儿的照片，他向我们介绍说：大女儿像爸爸，小女儿像妈妈。言语间满满地充溢着对孩子们的骄傲和喜爱之情，这也就不难理解为什么在宝洁工作了十几年的他，会为了照顾家庭而来到阿斯利康，并且在人力资源管理方面做出了那么多富有人情味儿的举措。

做宽度与深度兼备的 HR

宝洁是张伟开始人力资源管理工作的第一站，也是他在职场生涯中至关重要的一站。这个享誉全球的消费日用品公司，以它独特和先进的管理模式，提供给张伟一个无限宽阔和多样化的平台，使其在人力资源管理领域从一个初出茅庐的年轻大学生迅速成长为能够独当一面，经验阅历都颇为丰富的职业经理人。

在宝洁，有一个广为人知的招聘理念，那就是从大学招人，从内部提升。张伟也是这样一步步走上去的。他在经过了一年多的基层锻炼，成为招聘经理后，开始负责大量的招聘工作。他和招聘团队每年都要从全国 20 多所知名院校中招聘大学生。确保招聘体系能够建立起来，和校方形成良好的合作关系，保质保量招到需要的人才，成为他首要完成的任务。也许是因为刚进职场不久，他有一种强烈的工作自豪感，干劲十足，将招聘工作开展得如火如荼。当然挑战也是巨大的，短时期内如何从海选中挑出合适的人才，同时保证给予 offer 的学生能够在毕业以后顺利加入宝洁，并不是一件容易的事。工作的繁琐，颇大的压力，使得他经常都工作到晚上十一二点。甚至有一次工作到夜里三点钟，回家睡了一觉后，早上九点多继续开工。这也许就是初生牛犊不怕虎吧，还是毛头小伙子的他敢拼敢做，并不觉得有多辛苦。直到被拉去做另外一



因为做过 HR 的各种岗位，他希望有一个更高的平台可以成为 HR Generalist，能够运用十八般武艺对企业有所贡献。

个比较困难的项目，他才感觉到了真正的压力。当时宝洁在全球兼并了一个公司，把中国区的业务买下来后需要把不必要的组织人员辞退。因为宝洁在中国一直呈扩张、扩张再扩张的态势，张伟的工作也一直是招聘，中国区从来没有做过这种类似于“大规模裁员”

的事情，他要在沈阳代表 HR 来履行职责。1997 年的沈阳失业率居高不下，这一举动无异于雪上加霜，他所面临的挑战可想而知。为此，他和全球的专家开了很多的电话会议，同时做了大量的调研，借鉴类似的先例，和当地的劳动部门不断沟通，做足了前期工作。通过再就业培训等一系列具有人性化的福利措施，最终所有的员工按计划顺利地离开了公司。完成这一项目后，张伟觉得自己的抗压能力强多了。

工作轮岗是宝洁有计划地培养人才的一种方式。这给了张伟尝试薪酬福利、员工关系、培训发展等各种不同岗位的机会。他希望自己能够成为一个既有宽度又有深度的 HR 职业经理人。深度指的是在某

个具体的领域能够做得具有专业水准；宽度即在不同的岗位上都可以应对自如。为此，他有意地争取各种工作机会，以开阔自己的视野，学得多样化的工作技能。他自身学习能力也很强，极容易适应新的岗位和环境。特有的“海绵式”吸收精神，使他孜孜不倦地汲取着各类养分和专业知识。在人力资源领域中，他最喜欢做的是 OD，这与他遇到的一位美国上司有关。这位上司，当时在宝洁是非常有名的全球公认的 OD 专家。他充分运用 OD 的相关知识来设计组织，创造企业相应的文化，最大限度地调动员工的积极性，做出了许多让张伟发自内心欣赏和敬佩的项目，他渴望学习知识的劲头又被激发了出来。美国上司不吝赐教，将其送到国外参加全球性的与 OD 有关的国际会议和亚太区的 OD 年会，以及公司的内部培训。张伟很庆幸自己找到了一个好师傅。这也是他后来来到美国工作又专门修习“组织行为与研究”硕士学位的原因。他希望在 OD 领域里不仅有丰富的实战经验，也具有深厚的理论背景。但同时他并不局限在这一领域，因为做过 HR 的各种岗位，他希望有一个更高的平台可以成为 HR Generalist，能够运用十八般武艺对企业有所贡献。

🔗 追求工作，不忘家庭

2002 年初，张伟调到了美国总部，担任全球一个业务单位的 HR 经理。期间他做了很多具有挑战性的工作。当时宝洁要把一项业务外包给另外一家公司，如何将其从组织当中剥离出去，做好过渡工作？因为在全球，很多人工作了一辈子，对宝洁产生了深厚的感情，要把他们的工作外包出去，在情感上来说的确难以接受。如何从 HR 的角度提供相应的组织变化的支持，和员工做好相应的沟通，并且做好相应的组织设计，确保员工能够心平气和地理解接受这一变革，对他来说是一个不小的挑战。顶着压力顺利完成了这个项目后，张伟被提升为北美区域的大业务单位的人力资源负责人。这在当时开创了一个先例，他成为人力资源工作领域第一个被提升到如此高级别的华人。三年以后，他的最后一个职责是宝洁全球市场部的人力资源经理。

张伟在美国工作了将近七年，这样长时间的海外

他们推出了弹性福利计划和企业年金 这两项重量级的计划，这在药界行业具有 前瞻性，员工的反响也是正向的。

工作经历在 HR 当中并不多见。这使他形成了一个全球化的视野。因其做的是全球的业务单位，很多发展中国家也在自己的工作范围之内，和中国有许多相似之处，员工基本上是以年轻人为主，工作集中在如何招人、留人，更关注薪酬福利等等。而在美国这样的发达国家做 HR，员工平均年龄都在中年以上，组织也相对成熟，工作内容大不相同，更多的是调动员工的积极性，注重员工工作和生活的平衡，处理全球业务的收购兼并等等。

除了工作以外，张伟利用两年的假日时间修得了组织行为学的硕士学位。那是一段虽然艰苦却极为充实的日子。每个月，他都要孤身一人驾车三四个小时，从俄亥俄州的辛辛那提提到另外一个城市克利夫兰上三四天的课。冬天多有暴风雪，夏天常有暴雨，但无论天气多恶劣，他都坚持前行在学习的道路上，耐受力孤独和寂寞。“经过那两年的独自驾驶，现在我一点儿都不怕开长途了。”如今张伟回忆起当时的情景是一脸轻松，觉得那是一段有趣且充满了回味的经历。

而更让他倍觉珍贵的是自己的两个宝贝女儿，她们出生成长在美国。由于国外请保姆费用不菲，他和太太亲自动手带大孩子，全程参与了孩子的成长。虽然他白天上班，晚上照顾孩子，很是辛苦，往往他给女儿讲故事，讲着讲着自己就睡着了，然后再被女儿拍醒。但感情的付出和回报是成正比的。看到两个女儿和他形成了亲密无间的感情，他心里充满了为人父的快乐和欣喜。如果是在国内的话，他们肯定会请阿姨，自己在养育孩子上就不会花这么多的心血了。因此，回到国内后他们依旧自己带孩子，见证孩子成长的点点滴滴。

2008 年，为了照顾家庭的需求，张伟回到上海做亚洲区的人事管理工作，实际上这份工作应该在新



加坡，而他也只做了几个月，因为实在无法保持工作和生活平衡。他百分之七八十的时间全部用来出差，和家人见面的机会少得可怜。当他一次出差回来，看到小女儿一脸茫然地几乎认不出爸爸时，他的心疼了，恍然明白这不是自己生活中所追求的，也不是他工作的目的。为此，他离开了宝洁，选择了阿斯利康。

他觉得和孩子在一起就是最好的减压方式，而不仅仅是履行父亲的义务。

▶ 有成就，更要有突破

阿斯利康有五千多名员工，包括研发、生产、日常营销等，连续几年都是医药行业内的领军企业。作为中国区及香港区的人力资源副总裁，张伟把工作重点放在了全方位的人力资源规划及战略执行上，与高管团队一起确保从人才的各个角度引进、培养，配合业务单位的变化进行相应的组织优化；在文化建设上，引进全球的一些新项目，在国内及时实施。

经过两年多的努力，张伟带领他的 HR 团队取得了一系列成效。为了树立阿斯利康明确的企业文化，他们做了大量的调研来了解公司的文化现状，以解决现有问题，推出了“CPP”的企业文化模式，即客户至上、绩效卓越、关爱你我。从中高层经理开始宣讲，并推出了一系列的奖励项目，定期颁奖，经理将员工的事迹和 HR 及时沟通，从而把相应的晋升政策、招聘标准和企业文化理念融合在一起。人人都明晰阿斯利康的企业文化是什么，公司期待的行为模式是什么，将其内化，同时运用到工作中去，对企业打造长期的竞争力起到了基石的作用。人才培养方面，张伟可以很骄傲地说，他们做得非常不错。去年通过一个大的结构调整，将一个业务单位一分为二，出现了很多空的岗位，百分之八十五的重点岗位是内部提升的，人才储备库也挺充实，他们的继任者计划、人才发展等在同行业内不谋而合。除此之外，他们推出了弹性福利计划和企业年金这两项重量级的计划，这在药界行业具有前瞻性，员工的反响也是正向的。2009 年，员工对福利的满意度曾经下降了 7 个百分点，自从 2010 年推出弹性福利后，满意度增加了 12 个百分点，赢得了员工们的认可。因此阿斯利康的人才虽然抢手，但员工流失率在行业内仅属于中等偏下。

张伟并不满足于已取得的成绩，他认为如何保留人才，将人员流失率降得更低仍是目前面临的最大挑战。因为大家都需要找有经验的专业人才，各个公司在人才培养的速度上远远赶不上市场的人才供给。行业人员的跳槽率居高不下，这对企业来说是有机会成本的，而且明显会影响业务的发展。所以他仍将人才保留视为以后的工作重点，主要是加大校园招聘的力度和提高自身培养人才的能力，确保内部人员提升。

如果仅指望市场，从其他公司挖人，相当于头痛医头脚痛医脚，并非长远之计。

▶ 带动员工寻求 工作与生活平衡之道

在竞争激烈的职场，员工总要面临各种有形无形的压力，经历了各种职场考验与挑战的张伟深知缓解压力的重要性，尤其是在阿斯利康的员工聚焦调查中，发现“工作和生活平衡”成为唯一减分的一项后。为了使员工能够劳逸结合，知道如何调节心态，适度减压，他带领团队积极与工会合作，组织了众多的工会活动。并且在今年请来心理专家，深入到基层给员工讲情绪管理、压力管理，开展了“EAP”员工心理援助计划，使员工能够有效调节。平时设有一位专职的资深员工经理，负责从内外部收集员工心理援助的资料，如一些小贴士、文章之类，将其做成合订本，发给一线销售人员，便于他们阅读。

张伟也自有一套缓解压力之道，他觉得和孩子在一起就是最好的减压方式，而不仅仅是履行父亲的义务。因此他对自己的要求是除非出差或有紧急的事情，他一定在规定时间内回到家里，享受父女亲情。当然他也不会将压力带到家庭教育中去，时下各种辅导班盛行，他却一直秉持一个理念：周末坚决不给孩子参加任何辅导班，而是带着她们郊游，尽情感受童年的快乐。另外喜欢中国古典音乐的他，尤其喜欢古琴，在古朴典雅的琴声中，无论多么心浮气躁，都会慢慢沉静下来。

为人低调、不事张扬、务实是张伟一贯的风格，因此他很少接受采访，但直率的性格又使得他在采访中无所保留地分享着自己在职场的种种。他坦言自己是一个注重平衡的人，信奉中庸之道，不会做太离谱或激进的事情，这并不意味着他是一个好好先生，他又有自己的专注与执着，不做则已，做了就一定要成功。现在他的愿望很简单很平实，就是踏踏实实做点实事，能对企业的发展做出点贡献，当自己离开的时候，员工们能念自己好，他也就问心无愧了。HR

追求卓越： 成为一名最佳雇主之旅

实现最佳雇主受三个关键业务绩效测量标准：
利润率、员工敬业度和员工离职率的影响。评价
最佳雇主也要从“结论”说起。

文 / Audrey Widjaja 怡安翰威特华东区总经理

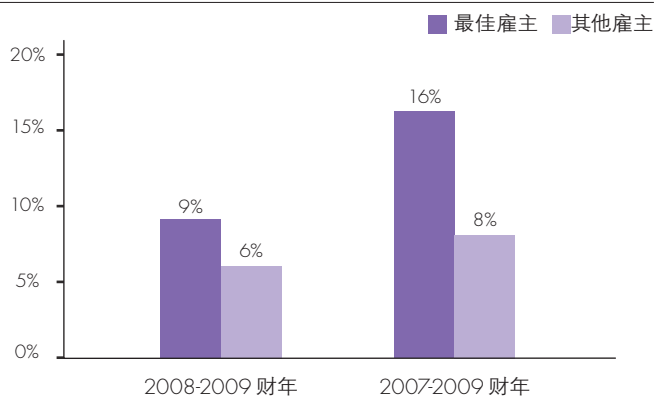
Jeremy Andrulis 怡安翰威特香港总经理

本文由怡安翰威特授权转载

评价是什么成就了最佳雇主从“结论”说起，即理解最佳雇主如何实现受人员投资影响的三个关键业务绩效测量标准：利润率、员工敬业度和员工离职率。

参与本次研究的组织总体财务结果表明，最佳雇主在财务回报上比其他雇主表现突出。从2007年到2009年，最佳雇主的利润增长是其他雇主的两倍（16%比8%，该数字包括组织在2008-2009年经济危机期间的业绩）。如下表所示：

图1 盈利/收入增长



资料来源：怡安翰威特 2011 亚太最佳雇主调研

除了利润率更高以外，最佳雇主能够达到更高的员工敬业度水平，其有88%的员工敬业，而其他雇主只有60%的员工敬业。两者都比我们上次研究（2009年）有所提高，在上次研究中，最佳雇主的平均得分为86%，其他雇主的得分为57%。这些敬业度水平得分延续了过去十年间的趋势，即最佳雇主敬业度得分显著地高于其他雇主，但同时也强调，组织要在敬业度水平上与其他组织进行区分面临更大的挑战，因为其他雇主正在持续提高。

许多组织在吸引、保留和替代人才方面所面临的持续挑战，使最佳雇主更低的员工离职率成为衡量其实现“最佳”的第三个关键衡量因素。在高级领导者和员工中，最佳雇主的员工离职率更低。尽管最佳雇主和其他雇主都同样面对保留管理者的挑战，但是最佳雇主能够以内部资源替代更大比例的员工，特别是管理者。这强调深层人才通道的重要性，其可以降低招聘成本，提高生产率，并且可以向员工证实组织内存在成长机会。

最佳雇主在利润增长、敬业度水平和员工离职上的绩效差异综合表明他们实现了对业务至关重要的结果。但问题仍然存在，最佳雇主是如何实现这些结果的？接下来的部分就将探索这个问题……并且伴随更多的问题。

1

揭示最佳雇主如何实现卓越： 回答关键的员工问题

成为最佳雇主没有一个简单的公式。被评为最佳雇主的组织都拥有截然不同的商业模式、业务战略、工作文化和人力资本方案。但是，在2011年的研究中已经相当清晰，最佳雇主区别于其他雇主在于他们有能力回答五个员工向组织提出的关键问题：

- ① 我们在实现目标所需的人员投资方面达成一致见解了吗？
- ② 是否有令人不可抗拒的理由让我留在这里工作？
- ③ 我会得到有效地发展，并且额外的付出也会获得公平的奖励吗？

- ④ 我能够获得及时、高质量的支持吗？
- ⑤ 我能够获得信任并受到鼓励全身心地投入工作吗？

尽管最佳雇主会运用许多不同的方案来解决这些问题，但他们都意识到有意义的、长期的答案在于集体所有权和所有种类员工的参与：领导者、管理者和人力资源管理人员（HR）。这仅仅意味着与其他雇主相比，最佳雇主能够更好地了解领导者、管理者、员工和人力资源管理人员需要表现、实施和沟通的特定行动和行为，以一致地回答这些问题。接下来的部分为各员工种类提出了应对这五个问题的关键行动和行为。

① 我们在实现目标所需的人员投资方面达成一致意见了吗？

走出领导力泡沫

在今年的研究中，很明显许多公司的 CEO 和高级领导者都在“领导力泡沫”中运作。最佳雇主中的 CEO 和员工对领导者、管理者和人力资源管理人员的绩效具有惊人一致的看法，与此相比，其他雇主中的 CEO 对于相应的领导者、管理者和人力资源管理人员的看法要比员工更积极。

其他雇主中，CEO 和员工对所有种类员工看法之间的差距表明这些领导者可能没有完全把握其组织的脉搏或其员工的关键“需要”和“需求”。这可能导致他们不能在合适的领域作出必要的投资以提高组织吸引、发展和保留员工的能力。这种差距也表明其他雇主中的领导者不能有效地从员工处获得并向其传达清晰、及时、透明、双向的有关组织发展方向和需求的信息。

② 是否有令人不可抗拒的理由让我留在这里工作？ 必要时兑现对员工的承诺

在经济蓬勃发展时期，资源受限少且未来前景光明，因此兑现对员工的承诺会更容易。但是，今年的研究揭示出，在 2008 年到 2009 年困难的经济危机时期，最佳雇主中的领导者和管理者连续不断地对员工投入时间和资源，并持续一致地和员工沟通他们是

未来成长的动力，以此将其与其他雇主区分开来。

在研究最佳雇主中的领导者、管理者和人力资源管理人员如何实现职业生涯发展并建立关键能力的过程中发现，投资于未来并履行对员工很有吸引力的承诺也是比较明显的做法。与其他雇主中的员工相比，最佳雇主中的员工对领导者、管理者和人力资源管理人员有效地设计职业生涯发展方案并清晰地与员工沟通其所需技能的能力具有更高的知觉水平。

③ 我会得到有效的支持，并且额外的付出也会获得公平的奖励吗？

管理者能够发现合适的时机并有能力去驱动一种绩效导向的文化

在最佳雇主中，管理者能够发现合适的时机驱动绩效提高——并且能更加有效地创造一种绩效导向的文化。例如，最佳雇主中四分之一的管理者每天都会提供绩效反馈和指导，二分之一的管理者至少每周会提供指导和反馈（与之相比，其他雇主中提供绩效反馈和指导的管理者人数少于三分之一）。

最佳雇主中的管理者不仅承诺花时间提供反馈和指导，而且与其他雇主的管理者相比，他们在处理绩效不佳、提供指导和设定有挑战性的目标方面也明显具有更高的核心管理技能。最佳雇主也通过设置能够有效地实现既定的奖励理念并塑造绩效导向文化的全面奖励方案来将自己与他人区别开。

④ 我能够获得及时、高质量的支持吗？

人力资源管理人员在前进行引导

最佳雇主中的人力资源管理人员会更积极地参与人员方案的设计和执。最佳雇主中的人力资源管理人员不仅花时间搜集与业务需要相关的信息并使各种方案与业务战略相一致。而且他们也更积极、更具创造性地参与：

- ① 从多种来源搜集员工需求的信息
- ② 追踪由领导者和管理者执行的与人员相关的方案的效果
- ③ 开发与业务一致的人力资源能力。

最佳雇主中的人力资源功能部分是积极反应的，



许多组织在吸引、保留和替代人才方面面临的持续挑战使最佳雇主更低的员工离职率成为衡量其实现“最佳”的第三个关键衡量因素。在高级领导者和员工中，最佳雇主的员工离职率更低。

因为他们致力于建立一系列差异化的与业务为中心的绩效测量方法——这样的绩效测量使他们能够帮助实现业务目标。

5 我能够获得信任并受到鼓励全身心地投入工作吗？

在所有类型的员工中推行信任 and 责任感

对于最佳雇主来说，推行责任和信任不只是一句流行语；这代表了他们企业文化的一个核心部分，并且对执行他们的业务战略至关重要。不论是面对客户时可以做出实时的决策，还是有自由尝试一个新产品，又或者是将更多人囊括入决策过程中来，最佳雇主都将公司上下普遍具有的责任感和信任视为其成功的基石。

本研究明确地发现，在最佳雇主中，公司上下普遍具有的责任感和信任在公司所有类型的员工中都更加明显。最值得注意的，最佳雇主中的领导者能够更加有效地在全公司上下将有关授权和责任感的文化进行交叉渗透。此外，最佳雇主中的经理人会通过限制员工“放权”来建立这种责任感并且能够在员工中有效地灌输主人翁精神。这些一致的行为创造了一种管理者和员工相对更加授权和鼓励制定决策并推动其执行的环境。最佳雇主中的人力资源管理在推动与人员相关方案的执行方面更积极，这使他们能够帮助管理者和员工建立更加信任的关系——建立责任感和信任的基础组成部分。

2

如何成为怡安翰威特的最佳雇主：来自最佳雇主的实践经验

最佳雇主的回答与其他雇主不同的这五个关键问题代表了五个基础支柱，所有的组织都可以专注于这五个支柱以继其成为怡安翰威特最佳雇主之旅。最佳雇主的支柱包括：

1 与公司及战略的清晰对接——

在最佳雇主中，领导者会定期做出及时的、透明

的、鼓舞人心的和清晰的沟通，人力资源管理者和管理者会通过积极合作及应用对业务战略和能够提高人员管理能力的见解来实践这些沟通的内容。

2 清晰的愿景和兑现对员工的承诺——

最佳雇主能够连续不断地激发和满足员工在生命进程中不断变化的需求和期望。他们具有有效的领导者能够履行其对员工的承诺，他们的管理者能够为员工提供明确的指导，什么样的技能和知识是未来成功所需的，并且能够识别发展他们团队的新机会——通过或不通过晋升。

3 绩效驱动型文化——


最佳雇主将逐渐灌输一种思想，将绩效提升作为他们日常活动的一个主要部分。他们的领导者会推进绩效的持续提升。他们的管理者会通过努力达成有挑战性的目标、提供有价值的基于绩效的反馈和指导及直接解决绩效欠佳的问题等方式来维持这种文化。

4 积极有效的人员管理——

最佳雇主通过那些基于对不同类型员工的特定需求和信息的更深层理解而设计并不断提高的人员方案来将自己与其他雇主区分开来。他们这样做的时候也能达到快速、高效和有价值的目标。

5 强烈的责任感和信任感——

最佳雇主会使员工对行动和决策具有主人翁精神并建立相互信任的关系。他们的领导者能够有效地负责人员管理的提高并持续地授权和鼓励他们的员工积极制定并执行决策。

最佳雇主通过不断地投资和提高对领导者、管理者、员工和人力资源管理来说“合适的”方案和行为来建立这些支柱。就是一贯地专注于在所有类型的员工中强化这五个支柱的做法将最佳雇主与其他雇主区分开来。 



最佳雇主中的人力资源管理在推动与人员相关方案的执行方面更积极，这使他们能够帮助管理者和员工建立更加信任的关系——建立责任感和信任的基础组成部分。

麦肯锡季刊 McKinsey Quarterly

中国的五年规划 对企业意味着什么

麦肯锡分析了中国的“十二五”规划对33个行业的潜在影响。有两个方面引人瞩目：该规划对企业盈利和竞争格局的影响。

文 / 李广宇 华强森

中国最近公布的“十二五”规划旨在将这个世界第二大经济体从一个投资驱动型的“发电机”转变为一个具有更稳定发展轨迹的全球“发电厂”。该规划会对国内外各行各业的企业产生影响。为了帮助高管人员解读和理解其条款内容，我们分析了它对33个行业的潜在影响。有两个方面引人瞩目：对各行业的企业盈利和竞争格局的影响。（如欲了解该分析的详细内容，请观看互动图表“中国‘十二五’规划的经济影响”。）

“十二五”规划对企业盈利可能带来的影响分为有利影响（例如，对国内需求的增加较敏感，或专门针对一些行业的特殊优惠待遇）、不利影响（受到一些政策的限制）或尚不确定的影响。为了分析“十二五”规划对竞争格局的影响，我们考察了监管的强度。

通过分析，有五类行业脱颖而出。新兴战略行业的目标是争夺全球领先地位。国内消费引擎行业将大力推动国内的消费增长。结构调整行业将在政府指导下进行改革。再创造行业属于成熟产业，必须进行创新和再投资，以缩短与全球“领头羊”的差距。社会公用事业行业由大型国企组成，它们管理着国家基础设施的重要组成部分。



新兴战略行业

“十二五”规划将一些行业描述为新兴的战场，在这些行业中，各国将为争夺在下一波发展浪潮中的技术领先地位而激烈竞争。这些行业（包括新能源和生物技术）由于其很高的利润增长潜力和较宽松的国家监管而引人注目。在这些领域，中国政府将通过帮助企业获得领先技术，拓展其商业能力，致力于培育全国性和全球性的领军企业。

中国政府希望，到2015年，将这些行业对GDP的贡献率从目前的大约1%增加到8%，到2020年进一步增加到15%，这就为国内外的同类企业展现出巨大的市场潜力。尽管在这些新兴市场上，仍然存在很大的不确定性，但参与竞争的企业应该在技术和商业能力上全力打造核心竞争力，并努力获得对其本地创新者身份的普遍认可。国内企业应该专注于获取领先技术，并与当地政府建立良好的关系。外国企业必须带来先进的技术，并被视作值得信赖的本地创新合作伙伴。

主要由监管决策确定其格局的竞争将会非常激烈。中国中央政府可能会通过明确确定技术路径、行业标准、市场准入条件和合作伙伴关系模式，对竞争格局进一步施加影响。鉴于围绕早期开发的一些常见技术（如风力和太阳能发电）而形成的散乱市场，中国政府在制定政策时，将变得越来越具有选择性，将会寻找能迅速完成行业整合和确定全国领军企业的途径。



国内消费引擎行业

这些行业将成为中国政府调整经济结构、刺激国内消费努力的最大受益者，它们是面向消费者的行业，如航空公司、快速消费品、食品、医药、航运和旅游。这些国内消费引擎行业拥有盈利增长的良好环境和相当自由的市场，而且得益于中国政府对社会和谐和“绿色”发展的高度重视。

为了获取最大的增长机会，企业必须提高自己的市场渗透率，并为核心客户群体提供量身定制的产品。它们还应该密切关注政府制定的一些会增加消费的特定政策，如鼓励城市化、优化投资结构、完善社会保障网络、增加家庭收入，以及发展零售基础设施等。企业应积极探索在新的城市化地区和农村出现的各种机会。此外，中国政府推动提高产品安全性和质量，以及鼓励对环境友好的消费习惯的努力，也将对捷足先登的企业提供更多良机。

虽然政府增加家庭收入和提高职工工资的努力将有助于刺激私人消费，但也对企业提出了在劳动力成本不断上升的情况下，如何避免陷入成本困境的挑战。“十二五”规划制定了职工最低工资每年提高13%的目标，同时还提出了一个相对比较保守的家庭收入年均增长目标（大约7%）。建筑、消费类电子产品、物流、零售和其他一些行业将会感到更大的成本压力。此外，由于执行新的能源、原材料和水资源定价政策和更严格的环保法规，以及加强对消费者权益的保护，企业的成本可能还会进一步上升。对通货膨胀的强烈担忧，意味着政府不太可能支持将这些增加的成本全部转嫁给消费者的做法。

中国政府还会以其他方式影响竞争环境。一些行业（如教育、金融服务、医疗保健和物流）正在放松管制，进一步向外国企业开放市场。对食品、药品安全和产品质量的日益重视，也为那些在安全、质量标准上具有良好声誉的企业提供了一个机会。



结构调整行业

房地产业和商业银行业是对中国的经济和社会健康极其重要的两个行业，它们面临着重大的结构性风险，而且其遵循的商业模式极不稳定。中国政府已经对这些需要进行结构调整的行业下达了明确的指令，要求它们整改自己的行为。

在过去五年中，中国的房地产行业快速增长，为全国的GDP和地方政府的财政预算做出了重大贡献。但是，过热的市场已经引起了对与不断上涨的住房成本联系在一起的投机泡沫和社会不稳定的担忧。在“十二五”规划中，中国政府制定了建设3,600万套保障性住房的目标，并承诺对购房贷款和住房市场实施严格监管。

然而，为了实现根本性的改革，房地产行业必须建立一种既有利可图，又能可持续发展的商业模式——例如，适用于零售住房或经济适用房项目的房地产商业模式。与此同时，中央政府必须为已经习惯于从利润丰厚的房地产销售收入中为当地产业发展项目融资的各地方政府找到新的收入来源，并建立替代性的投资渠道。

商业银行也在步突飞猛进的房地产市场的后尘，主要通过贷款给开发商而快速扩张，它们也面临自己的改革义务。为了保持利润增长率，银行必须确定“十二五”规划要求的新的收入流——例如，支持中小型企业、数字银行和财富管理——并打造管理风险和人才、履行其他增加价值职责的能力。它们还必须更善于解读和平衡各种相互矛盾的政府政策，如要推动控制通货膨胀，同时又要为中小型企业融资和刺激私人消费。

在进行亟需的改革后，中国的银行就能不受约束地提供水平更高、更多样化的服务，这个范围更广泛的行业可能会进入一个新的竞争时代。实现这些新的发展需要专门知识和技能、人才、结构合理的流程和管理。目前，中国的银行在能力上还比较欠缺，这就为领先的外国金融机构带来了机会。当然，这种机会的大小取决于改革的方向和深度。外资银行可能还能在确定改革方向上为监管机构提供帮助。

“十二五”规划是将这个庞大经济体以投资为主导、一心关注GDP增长的发展方式转变为一种可持续发展模式，该模式在经济增长与社会和谐、技术创新与环境保护之间保持均衡。无论所有这些愿景能否实现，中国领导人希望推动这个国家前进的方向是清晰的。



再创造行业

许多成熟的制造商在技术上已经落后于其全球竞争对手，并饱受产能过剩、效率低下和高污染之苦。这些企业占到再创造行业的绝大部分。中国政府的目标是，通过创新和升级，改造这些行业。

一般来说，此类行业将从刺激国内需求的政策措施中受益。“十二五”规划为那些采用先进技术、产品附加值更高、能源效率和环保水平更高的生产商保留了最好的机会。政府的财政和税收政策，以及能力和出口监管都鼓励这些企业改进其业务和进行合并。该规划鼓励本地创新，以发展国产品牌权益和自主知识产权。

在关注绿色发展的新政策下，中国的成熟行业特别脆弱：除了要承受与不断上升的劳动力成本有关的压力以外，这种政策可能还会抬高与保护环境、节约能源、减少污染，乃至原材料相关的成本。例如，制定能源效率和二氧化碳排放目标将会增加对一些行业（如有色金属、电力、钢铁）的需求。成功将会青睐那些既有能力保持健康的利润率，同时又能积累“绿色权益”的企业。

对于此类行业，中国政府正采取一种直接的方式，来塑造产业格局。为了推动创建全国性领军企业，政府制定明确的指导方针，鼓励加快行业整合，尤其是在汽车、工业机械（如建筑设备）、有色金属和钢铁行业。优秀的本土企业可以利用“十二五”规划对并购的政策支持，收购优质资产，增强领先地位，打造作为全国性领军企业的资格。外国企业也可以通过完成战略并购，在本地市场变得更具竞争力，来充分利用这种政策推动力。本土企业和外国企业都必须关注政策的发展，不断推动创新，因为创新可能会进一步界定中国和技术、产品组合和伙伴关系模式中的愿景。




社会公用事业行业

由于城市化和政府的大力支持，管理国家基础设施网络——包括电网、铁路和电信网络——的国有企业将会稳步增长。由于没有真正的竞争，这些社会公用事业行业的主要责任是：利用自己的规模优势和采购能力，按照质量和成本的全球标准，在国内成功地实施各种计划性项目。

改善基础设施对于中国的城市发展计划至关重要，中央政府已经制定了明确的计划，将进一步扩大中国的铁路、电力和电信网络的渗透率和服务能力。这些扩张计划将享受大量政府投资，可确保这些国有企业及其供应商（如在建筑、设备和钢铁等行业）具有可靠的收入来源。

然而，中国固有的垄断行业必须努力遏制不断上升的建设和运营成本，这种成本上升源于新的节能和环保法规，以及不断上涨的职工工资。为了提高盈利能力和产品质量，国有企业还将感受到创新和改进自己业务模式的压力。由于这些企业拥有庞大的采购能力，因此在它们不断改进的努力中，可以期望得到来自全球技术领先企业的帮助，并最终制定出全球性的行业标准。外国企业对向中国的基础设施网络销售技术或产品很感兴趣，显然，这些基础设施的不断扩张提供了巨大的机会。

中国雄心勃勃的“十二五”规划是建立在持续数十年、前所未有的经济增长基础之上。它旨在将这个庞大经济体以投资为主导、一心关注GDP增长的发展方式转变为一种可持续发展模式，该模式在经济增长与社会和谐、技术创新与环境保护之间保持均衡。无论所有这些愿景能否实现，中国领导人希望推动这个国家前进的方向是清晰的。本土企业和外国企业都必须了解“十二五”规划对自己所在行业的潜在影响，从而使自己能够辨识未来的机遇与风险。 

作者简介：

李广宇是麦肯锡上海分公司董事，华强森 (Jonathan Woetzel) 是该分公司资深董事。

作者谨向对本文的形成做出贡献的戴骏超、Qiang Qu、Sabine Wu、张海和郑长青致谢。

原载于《麦肯锡季刊》中文版 (china.mckinseyquarterly.com)。版权所有 © 麦肯锡公司 1992-2010。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。

亚洲2.0： 引领下一波亚洲经济增长

日渐复杂且独特需求正在改变企业研发、设计和推广产品的方法，这就是新经济增长模式下的亚洲2.0时代。在接下来的几年里，亚洲的业务增长所需要的管理人才正是眼下最为匮乏的。

本文由光辉国际授权转载



全球金融危机复苏后，亚洲将拉动世界经济的发展。同时，亚洲的经济和人才状况也随之发生翻天覆地的变化。光辉国际的调研显示，在接下来的几年里，亚洲的业务增长所需要的管理人才正是眼下最为匮乏的。过去二十年间，亚洲前所未有的发展主要归功于其“世界工厂”的地位，低价劳动力吸引了大量外资，众多企业将工厂和后台操作部门迁往亚洲，以降低其产品价格，满足西方消费者的巨大需求。随之而来的是亚洲就业、收入和经济的大幅度增长。这是 1.0 版本的亚洲，而随之所带来的增长点正在逐渐放缓。

如今，亚洲的消费能力正赶超欧美。他们日渐复杂且独特的需求正在改变企业研发、设计和推广产品的方法。这就是新经济增长模式下的亚洲 2.0 时代。遗憾的是目前在亚洲很少能看到可以驾驭这种变化并获得成功的中高层企业管理人员。

举例来说，美国的某跨国制药公司在改变亚洲战略时进退两难。该公司初到亚洲时只有一个小小的销售团队，20 世纪 90 年代在中国、泰国和韩国建立了多家工厂以降低生产成本。当时亚洲高层的三条主要管理方针是：在亚洲销售美国开发的药物；确保工厂和供应链运行顺畅；临床试验以美国为主亚洲为辅。

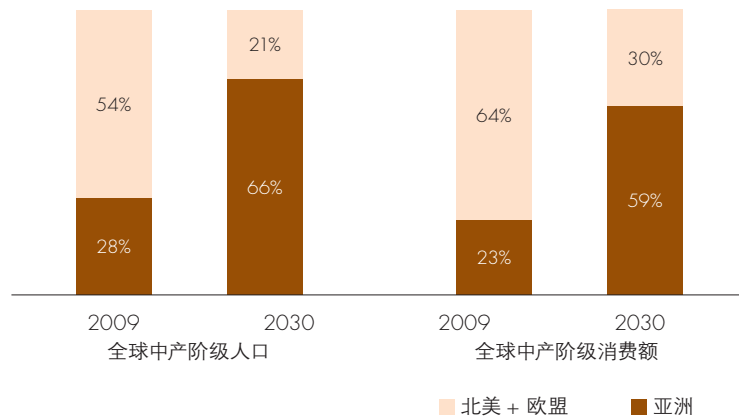
而今在亚洲 2.0 版本的时代背景下，该制药公司希望其业务在亚洲全面发展，争取在 2020 年亚洲地区的销售收入能达到全球收入的 50%。公司计划在亚洲建立研发实验室开发新药物，并为当地研发的药物进行亚洲范围内的临床试验，并寻找各种途径打开高消费潜力的巨大的中产阶级市场。同时，公司计划针对亚洲人口的流行疾病开发新的治疗方式。

然而该公司遇到了一个严重问题：人才的紧缺阻碍着上述业务计划的发展进程。“人才紧缺是我们在亚洲发展的瓶颈，”该公司亚洲区 CEO 说，“亚洲业务全面发展所需要的领导者，必须具备超越传统亚洲企业领导者的技能、经验和能力。在亚洲，我们有充裕的技术和专业人才，但我们更需要能推动亚洲业务增长的领军人物”。公司试着通过美国外派管理者来缩小此差距，但公司的发展规模需要更多具备当地知识的人才。这位 CEO 说：“我非常担心我们的人才储备跟不上亚洲市场增长的脚步”。

亚洲 2.0 时代的人才储备极度匮乏。企业若要把

图 1 亚洲日益壮大的中产阶级

亚洲中产阶级日益扩大，速度惊人。不用 20 年，全球中产阶级将主要集中在亚洲，其消费额将占世界中产阶级消费总额的 59%



握亚洲下一波的发展机遇，在培养适应这一新时代的成功领导人方面还有很长的路要走。

三大转变：消费、创新、人才

亚洲的出口型经济体系曾经完全以西方市场为发展导向，然而现在正经历着一个历史性的脱钩：亚洲经济在全球金融危机下并未受到重创。而与欧美各国相比，亚洲发展势头更为强劲。目前，国内消费、国内投资和地区内进出口正带动亚洲的经济增长(2010 年，亚洲发展银行)。

消费转变是亚洲从 1.0 向 2.0 转变中最关键的变化。亚洲的中产阶级日益扩大，增长速度惊人。在今 20 年间，全球中产阶级的分布将会发生转移：到 2030 年全球的中产阶级在亚洲的比例将会从 2009 年的 28% 上升至 66% (2010 年，Kharas 和 Gertz)。

其实，跨国公司长时间地关注西方市场的原因显而易见。以 2007 年为例，美国人在服装和鞋类上的消费高达 4290 亿美元，同期中国和印度的同类消费水平之和还不及美国的三分之一 (2008 年，Fairfield, He, and Quealy)。但时至今日，消费转移毋庸置疑。企业若要保持增长，唯一办法就是聚焦亚洲不断壮大的中产阶级。(图 1)

创新是第二大转变。许多公司已经开始行动。诸

“对跨国公司来说，亚洲2.0意味着将有一批全球级别战略管理职位在亚洲涌现。同时，一些已在西方市场进行收购的亚洲公司，也正着手调整人才管理体系，培养有能力运营跨国企业的领导者。”

图 2 亚洲 2.0 的增长模式

| | 亚洲 2.0 的核心战略 | 业内领头羊 |
|-----|-------------------------------------|-----------------------------------|
| 外向型 | 在亚洲市场获得成功后向全球拓展业务（包括发达国家市场和发展中国家市场） | 三星，LG，塔塔集团，印孚瑟斯，新加坡电信，华为，宏基，HTC |
| 内向型 | 内向型调整全球业务，将重心内向型移至亚洲 | 思科，IBM，诺华，汇丰银行，卡夫 / 吉百利，联合利华，通用电气 |

如诺华制药、雅培、思科、IBM 和通用电气等跨国公司都已向亚洲投入大量资金建立研发设施。而凭借其在科技制造业几十年的经验，亚洲企业也正慢慢成为新兴科技发展的领头羊。到 2011 年，中国有望赶超美国和日本，成为又一专利大国（2010 年，汤森路透）。

小额创新是这一趋势中的关键组成部分：小至家电大到汽车，所有公司都正在为处于金字塔底部的消费者努力研发他们可以承受的经济型产品。有些公司都已初尝胜利果实，比如在印度成功研发的塔塔 Nano 轿车，售价仅为 3000 美金。

这些变化都意味着劳动力结构的转变。此前的亚洲管理者所关注的是如何组建及维持高效而低廉的劳动力。而如今他们必须关注创新型人才的储备，以为企业注入全新的思维。

变革已经开始。目前仅中国地区就有 1200 家外资研发中心。埃森哲、思科等技术及专业服务公司在印度的规模也正逐步扩大。对跨国公司来说，亚洲 2.0 意味着将有一批全球级别战略管理职位在亚洲涌现。同时，一些已在西方市场进行收购的亚洲公司，如印度塔塔集团、韩国 LG 集团以及中国华为集团等，也正着手调整人才管理体系，培养有能力运营跨国企业的领导者。

“内向型”和“外向型”公司

在亚洲 2.0 的新经济增长的环境下寻求竞争优势的公司主要可以分为两类。一类是“外向型”公司——即拓展全球业务的亚洲公司。这些公司大都发展激进，乐于收购，拓展的方法大多是从海外发达国家市场和发展中国家市场收购品牌或资产。

外向型公司最初都瞄准西方发达国家市场的资产：例如印度塔塔集团于 2008 年吞并捷豹路虎；中国电器制造商海尔集团收购美泰克，都引起了广泛关注。2010 年，中国汽车品牌吉利收购沃尔沃，而印度信实工业以 17 亿美元收购了美国阿特拉斯能源公司 40% 的股权。但现在，亚洲公司也开始注意到新兴市场巨大的增长潜能：比如印度巴蒂电信以 107 亿美元收购非洲扎因电信是 2010 年最大的并购案之一。总体而言，从 2006 年至 2010 年，亚洲“外向型”企业的并购金额足足翻了一番。

另一种外向型公司包括类似 LG 和三星的公司——这些极具竞争力的亚洲企业主要依靠自身在新技术、低成本和创新方面的能力在全球一流品牌中占有一席之地。

第二类公司称为“内向型”公司——将亚洲视为世界发展中心的跨国企业。越来越多的跨国企业把他们的全球总部、创新及研发中心迁至亚洲，并在亚洲重点进行消费者行为研究。例如思科公司新任任命了首席全球化执行官，任职于印度班加罗尔。思科首席执行官 John Chambers 表示：“亚洲新兴市场需要新的业务发展方式，因此我们集中资源在亚洲实现业务增长、技术创新并吸引更多的本地人才”（2010 年，Economist Intelligence Unit）。（图 2）

内向型和外向型公司的战略虽然有所不同——但在亚洲 2.0 背景下，需要的管理人才是相同的。即这些高管和经理们必须既是了解亚洲的，也是放眼全球的。

西方跨国公司在抢占一流人才上的优越性不再。亚洲公司小而精悍，通常能提供更诱人的职业发展机会：大型跨国公司的经理人在一个职位上一干就

是几年，而迅速发展的亚洲公司可以提供更大的上升空间。资本市场条件也属亚洲更优，也因此得以吸引最优秀的人才。

所有企业都在通过不同途径（或从外部吸收或从内部发展）寻找适应未来亚洲 2.0 时代的管理人才。IBM 新一期的总经理五年训练营涵盖了诸多有关亚洲的内容；许多亚洲企业，比如塔塔和中投也放眼沃顿和凯洛格这样的商学院搜寻人才。仅三星一家在 2009 年就从常春藤商学院招募了 50 名非韩国籍 MBA 毕业生，相比 2008 年的数字增长了一倍（2010 年，康林）。

“亚洲的发展需要一批拥有不同以往的素质、能力和管理风格的企业领导人。要亚洲 2.0 时代获得成功，管理者必须根据亚洲新兴或潜在市场制定新的战略。”

亚洲 2.0 管理人才的紧缺

亚洲的发展需要一批拥有不同以往的素质、能力和管理风格的企业领导人。以制定商业战略时的不同为例：亚洲 1.0 时代的管理者一般把西方的战略原封不动地或稍作修改地套用到亚洲市场。但要亚洲 2.0 时代获得成功，管理者必须根据亚洲新兴或潜在市场制定新的战略。在新产品开发上也同样如此：过去管理者把西方市场已有的产品适当引入亚洲，现在必须根据当地市场开发全新的产品和服务。甚至在团队建设上也存在新的挑战：过去强调纪律、强调结果、单一文化的团队风格已然过时。取而代之的是能在全全球多元文化环境中高效运作的团队模式。（图 3）

图 3 领导力挑战的变化

企业管理者必须具备以下六个方面的技能，方能把握亚洲 2.0 的增长

| | 亚洲 1.0 时代的挑战 | 亚洲 2.0 时代的挑战 |
|---------|------------------------|----------------------|
| 战略 | 复制或调整已有战略，运用于亚洲市场 | 根据潜在市场的需求，制定全新战略 |
| 执行 | 运用已有的执行平台，很少做到本土化 | 建立新的执行平台，涉及新兴而多样化的市场 |
| 客户 | 服务既定的客户群和客户需求 | 寻找并开拓市场中全新和潜在的客户 |
| 产品 | 在已知市场中对既有产品进行定位 / 重新定位 | 强调创新，开发全新的产品 / 服务品类 |
| 技能 | 建立 / 规模化发展具有良好技能的高效劳动力 | 建立和培养全球人才网络，重视创造性能力 |
| 团队和企业文化 | 在单一的文化环境中建立重纪律重结果的团队 | 在全球多元文化背景下建立高绩效的团队 |

图 4 四种管理风格

亚洲 1.0 时代的管理者强调单一性地关注计划、执行和任务。亚洲 2.0 时代的管理者则需要应对多样性、丰富化以及文化差异。



得益于光辉国际与亚洲地区的高管和企业由来已久的合作，我们总结了在过去的二十年间——乃至未来的十五年间最为成功的领导力综合模式。在亚洲 1.0 时代，面对各种挑战最终成功的管理者分为两类：一类是善于指挥他人、任务导向的“执行型”人才；另一类是严肃但富有逻辑性和数据分析能力，同时又关注细节的“控制型”人才。而在亚洲 2.0 时代，成功的企业领导人必须能在多元化的环境下工作。这

些新型的领导人也分为两类。一类是开诚布公、不拘小节、风趣幽默、适应力强的“活力型”人才；另一类是乐于求知、合作性强、身体力行并有耐心的“融入型”人才。

在我们对具有多年经验的亚洲管理者和企业的采访中，我们从两个维度对以上四类企业领导人进行分类：关注焦点和决策风格。(图 4)

光辉国际根据以上四种管理风格分析了 100 名中国高管和 99 名印度高管的领导风格，并与全球最优秀的 1000 位高管作了比较。结果令人乍舌——甚至堪忧。在中国和印度，管理者以执行型和控制型居多。而西方跨国公司中的最优秀管理者往往都属于活力型和融入型。

也就是说，发展活力型和融入型的管理人才将是在未来亚洲成功的关键。(图 5)

以控制型和执行型为主的风格并不是由亚洲文化所造成的。这是这代企业领导人所在的市场形势和职业机会所造就的。我们可以看到，一些一流跨国企业中的印度裔高管与印度本土企业领导人即使有相同的教育背景和文化底蕴，他们的管理风格仍然不同。花

图 5 中国和印度的主要管理风格

虽然不同地域的受访者在四类管理风格上都有显示，但毋庸置疑，其主要风格和从属风格的差别是显而易见的。

| 高层管理者级别 | 主要风格 | 从属风格 | 最少运用 |
|----------------|-------------------|-------------------|------------------|
| 全球最佳 (n=1000+) | Energizer 活力型 | Integrator 融入型 | Executor 执行型 |
| 中国 (n=100) | Executor 执行型 | Controller 控制者 | Energizer 活力型 |
| 印度 (n=99) | Controller 控制者 | Executor 执行型 | Energizer 活力型 |

旗银行、百事可乐的印度裔首席执行官大多是活力型和融入型的。究其原因他们多年积累的全球化管理的经验和视野所造成的。

为了解区域内符合亚洲 2.0 时代标准的管理者的数量，光辉国际在过去一年中研究了 1246 份最优秀的高管评估报告和 632 份顶尖的中层经理人评估报告。其中包括管理整个亚洲地区的资深高管、专注印度和中国等主要市场的高管，和管理本土运营的高级经理。研究的受访者不包括欧美外派的专业管理者。我们研究的目的是了解有多少受访者符合亚洲 2.0 的管理风格标准，从而引领企业带来成功；有多少受访者有潜力进一步发展以获得相应的管理风格；又有多少受访者完全不具备亚洲 2.0 所要求的管理风格。（图 6）

结果表明，我们的人才储备远远不足。在中国仅 1% 的高管和 1% 的中层经理能在亚洲 2.0 获得成功；有 16% 的高管和 10% 的中层经理有发展潜力——但是，有高达 83% 的高管和 89% 的中层经理几乎完全不具备带领企业在亚洲 2.0 时代取得成功的领导力素质。印度的情况比中国略显乐观：8% 的高管和 8% 的中层经理人符合标准；21% 的高管和 13% 中层经理人有明显的上升空间。

亚洲领导力素质的差距

凭借光辉国际独有庞大的领导力素质数据库，我们对亚洲企业管理者在亚洲 2.0 时代所需素质方面的优劣势作了进一步分析。结果显示，亚洲的企业管理者在核心素质上并没有明显的劣势。他们输在了薄弱环节上。

具体来讲，他们在领导力素质上的十大薄弱环节全都是在亚洲 2.0 时代中发展成功的关键因素，其中包括：个人学习能力，创造能力，创新管理能力，激励他人的能力，平衡两难的能力（比如如何平衡组织内权力集中和权力下放的问题，再比如如何在开发一线品牌的同时在市场底层寻求商机）。相较而言，上述十大薄弱环节中只有两项（分别是危机管理和志愿管理）对在亚洲 1.0 时代中成功至关重要。（表 7）

图 6 区域内符合亚洲 2.0 的管理人才

通过对 1246 名高层管理者和 642 名中层经理人的评估结果的分析显示，大部分受访者并不具备顺应亚洲未来发展所需要的领导力素质。

| | 符合亚洲 2.0 时代领导力要求 | 有潜力，待提高 | 不具备亚洲 2.0 时代所需的领导力素质 |
|--------------|------------------|---------|----------------------|
| 中国（高管） | 1% | 16% | 83% |
| 中国（中层经理） | 1% | 10% | 89% |
| 印度（高管） | 8% | 21% | 72% |
| 印度（中层经理） | 8% | 13% | 79% |
| 亚洲其他国家（高管） | 5% | 19% | 76% |
| 亚洲其他国家（中层经理） | 4% | 19% | 77% |

图 7 亚洲 2.0 时代的优劣势分析

亚洲管理者所欠缺的领导力素质在亚洲 1.0 环境里不会产生致命影响，然而在亚洲 2.0 的新背景下却显得尤为重要。

| | 亚洲管理者的十大优势 | 亚洲管理者的十大薄弱环节 |
|--------------------------|--|--|
| 亚洲 1.0 背景下至关重要的素质 | <ul style="list-style-type: none"> 以行动为导向 毅力 追求成效 | |
| 亚洲 2.0 背景下至关重要的素质 | <ul style="list-style-type: none"> 亲和力 与上司的关系 以客户为中心 | <ul style="list-style-type: none"> 个人学习 处理矛盾问题 管理制度化 激励他人 培养下属和其他人员 战略敏锐性 创造力 创新管理 |
| 在亚洲 1.0 和 2.0 背景下同等重要的素质 | <ul style="list-style-type: none"> 正直可靠 道德观和价值观 职能/专业技能 智慧 | <ul style="list-style-type: none"> 冲突管理 管理愿景和目标 |

建立人才输送管道

建立适应亚洲 2.0 新经济环境的成功企业是当前在区域内运营的“内向型”和“外向型”公司的首要任务。但同时时间非常紧迫。一名企业管理者通常需要七至九年的时间来完善自身领导力的素质。虽然海外外派人员可以在短期内填补空缺，但深厚的本土知识是在亚洲发展制胜的必要条件。许多公司都在想办法浓缩管理人才的发展培训周期，希望可以在 2 年甚至更短的时间内完成。

几十年的企业领导力发展研究表明，领导力素质中 70% 的提升进步来自于挑战性的工作和任务；20% 来自于实战辅导，仅 10% 来自于课堂学习和培训。公司必须想方设法在实际工作中培养发展高潜力人才。欧洲某电子公司目前在中国就遵循了这个原则：他们把上海的经理人派遣到偏远的中国西部开发当地市场，接受挑战。

人才管理体系也需要进行一定的改变和调整。现有的体系往往侧重在会雇用符合职位要求的应聘者，并着重发展他们的专业技术。2.0 时代的人才管理体系要求公司着眼未来，雇用符合未来需求的应聘者。了解他们的管理风格，提高他们的自我意识和情商，同时通过有计划的挑战性的任务帮助他们成长为优秀的企业领导人。（图 8）

我们正进入一个全新的经济时代——亚洲将带动

图 8 亚洲 2.0 人才管理系统的新模式

亚洲 2.0 人才管理系统要求我们在 1.0 的基础上扩展延伸，更上一层楼。

| | 亚洲 1.0 | 亚洲 2.0 |
|--------|--|--|
| 如何雇用人才 | <ul style="list-style-type: none"> 符合当前职位描述 教育背景 工作经验 | <ul style="list-style-type: none"> 符合未来管理人才的需求 经验多样化 整体行为表现 |
| 如何评估人才 | <ul style="list-style-type: none"> 工作能力 工作业绩 | <ul style="list-style-type: none"> 领导风格 学习敏锐度/发展潜力 |
| 提高哪些素质 | <ul style="list-style-type: none"> 管理技巧 理性思考 技术能力 | <ul style="list-style-type: none"> 领导能力 自我意识 情商 |
| 如何提高素质 | <ul style="list-style-type: none"> 培训 在职学习 远程学习 | <ul style="list-style-type: none"> 实战学习 挑战性任务 连续性的反馈和辅导 内部网络学习 |
| 职业发展 | <ul style="list-style-type: none"> 部门内/直线型发展 单一性发展 本地发展 | <ul style="list-style-type: none"> 跨部门发展 多层面发展 全球发展 |

全球经济增长。企业若能把握现在的时机，及早认识并解决亚洲 2.0 时代领导力的问题就能率先抢占亚洲这个日新月异的市场。反之，企业会在领导力人才上处于被动，在竞争激烈并供应紧张人才市场中难觅合适人选。真正的亚洲管理人才能否独当一面，开创一番事业，全看公司的决策和行动。（图 9）

图 9 亚洲 2.0 的企业发展道路

企业在未来的十五年间，必须在人才招募、留用和发展的各个方面处于前沿，才能为建立发展适应亚洲发展所需的人才做好充分准备。

| 建立企业内部意识 | 了解人才储备状况 | 规划 2.0 人才管理系统 |
|--|---|---|
| <ul style="list-style-type: none"> 要充分意识到亚洲发展的转变，关注消费者，关注创新，关注人才 要着手发展“新型管理人才，”并建立相关评估标准 | <ul style="list-style-type: none"> 了解企业内部现有人才的能力、潜力和管理风格 了解同行业中符合 2.0 的人才市场状况 估计人才需求差额，制定外部引入/内部发展的人才的战略 | <ul style="list-style-type: none"> 将人才管理的重点转移到快速人才培养方面 确保 HR 团队有建立培养 2.0 管理人才的相应能力，并邀请直线经理充分参与整个过程 建立人才发展的新思维和理论，针对绩效、潜力、管理风格、评估、发展、辅导、人事安排等展开讨论 运用以科学研究为基础的人才发展工具和平台来辅助人才方面的决策 随时监测 2.0 人才发展的进程 |

打造组织能力 实现基业长青

2011年12月8-9日 北京

优化人才管理框架，建立符合
企业特点的人才管理模式



培训讲师

王恒

迈智咨询 / 首席顾问

主办方



合作方



联系我们：

地址：上海市武宁路99号我格广场办公楼1701室 邮编：200063

电话：+86 21 6056 1858 Fax：+8621 6056 1859

邮箱地址：marketing@hrecchina.org 网站：www.hrecchina.org

何谓领导

幸福只是一念之差 · 2

文 / 何辉 (Helen He)



幸福在哪里？我们中国人这辈子还能实践幸福人生吗？

中国日新月异的变革成就了我们的事业与人生，同时也带来新的挑战和困惑。人们在为自己的成功奋斗时，常常要面临一个关键难题：事业和生活的平衡，对这个问题的处理方法将决定着他们最终是否幸福。“疯狂英语”的掌门人李阳为了推动中国人的英语学习，20年来连春节都跟学生一起过，平时也很少陪伴妻子和三个女儿。他“每年”教育20-30万家长把家变成充满爱的地方，但是他却会当着年幼女儿的面暴打孩子的母亲。

在我看来，幸福是由内而外，由里及表的个人人生旅程。幸福应该从审视自己的人生观、价值观开始，并为自己的一生担当。而家庭的幸福是一个人一生中最大的担当，它必须建立在拥有一个共享的家庭价值观和人生观的基础上。

李阳家庭暴力事件的关键是李阳与妻子价值观念的差别，李阳在接受新浪网采访时清晰地表达了自己的观点：“我把事业视为生命，……我可以不要家庭，……我不可能说因为家庭牺牲我的事

业，那我就没有我的价值了。”而他的妻子则一直希望他能更多关注家人的情感和需要。夫妻双方在最基本的价值观上有巨大差距，这种差距可以在情感的基础上通过有效沟通和增强双方价值观的一致性逐步缩小，也可以因为不去解决或不能解决，日积月累而成为双方矛盾的导火索。

我相信追求家庭的幸福是每个人内心的梦想，也是人类文明进步的方向。只是不知何时，我们开始将事业与家庭对立起来，似乎他们之间只能取其一。经过多年的探索，我发现这两者是相辅相成的。当然，要在家庭和事业之间做到游刃有余，确实需要克服固有的观念，不断挑战和改变自己。

“家庭和事业的平衡”是一个一直存在、但在近10年才开始受到关注的议题。我们的父辈一直在生存线上挣扎，我们看到许多有声无声、有形无形的“家庭暴力”。当60后、70后赶上了中国的经济腾飞，当我们为事业的成功、为改变个人命运苦苦奋斗的时候，我们也已有意无意地在个人生活方面付出了惨痛的代价……多少人有儿女而不养，

多少人有家而不回，多少人同床而异梦，多少人有爱而无缘，多少人有钱而无梦……这些难道不是“家庭暴力”在以另一种形式延续吗？我们在等谁来拯救？我们在为下一代倡导怎样的榜样？难道孩子们一夜之间就会懂得如何营造一个幸福的家庭，拥有一个幸福的人生吗？或者说他们也活该像我们这代人一样演绎同样的生活方式吗？

幸福应从树立正确的人生观、价值观开始！家庭关系是人类最基本的关系，它能反映人最真实的一面。处理好家庭关系和社会关系需要真正做到表里如一，知行合一。人们往往期望在外面伪装自己，在家里彻底暴露，觉得这么活着才平衡；岂不知，为这种长期对立而不统一的行为所付出的代价就是人的心理健康的失衡。年轻时看到描写夫妻间“相敬如宾”时，我曾不屑，觉得这种关系很伪君子。现在我发现这正是处理婚姻关系的最高标准。

我们对幸福的一念之差源于我们关注的是别人的期望和社会的认可，而非关注自己内心的真正需要和成长。一个人的过去、现

在和未来都是自己的责任。因此我们应该更多关注自己的精神世界。对工作，我们已尽心尽力；对自己的心灵，对家庭，我们的投入远远不够。我希望中国人这辈子能实现自己幸福的人生！HR

作者简介

何辉 (Helen He) 是上海零领导力咨询公司的创始人。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基础的领导力提升方法论和实践工具。Helen 曾在世界五百强企业工作二十年，曾经担任的职位包括美国英格索兰公司 (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，美国通用电气公司 (GE) 亚太区领导人才开发总监，GE 基础设施集团亚太区人力资源总监，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。

宏观培训

To Build Or To Bond?

文 / 郭宏德 (Allen Kuo)



几乎所有的公司都会投资于一些 team building (团队建设) 的活动, 然而鲜有公司客观地衡量过它们这些 team building 的投资为公司带来些什么回报或影响。常见的所谓 team building 的活动包括旅游、户外拓展、唱卡拉 ok、聚餐等等。也许你也亲身经历过这类的活动, 甚至有非常愉快的经验。但是否就能完全消除同事间的矛盾、分歧, 或办公室政治?

上述的活动对我来说只是 team bonding (团队联谊)。参加过团队联谊活动的朋友们也许会有同样的体会, 一般的聚餐、旅游、唱歌喝酒等并不能有效地解决职场上实际存在的人际关系纠纷和矛盾。如果你和我一样, 参加过无数次这类的联谊活动, 你会观察到平时是死对头的两个人, 在活动上可以嘘寒问暖, 谈笑风生。不知情的人还以为他们是好朋友呢! 结果回到工作上, 仍然斗得你死我活。

团队联谊与团队建设在本质上有极大的分别, 效应不一样。我并不是说 team bonding (团队联谊) 不好, 没有用。而是必须清楚了解团队联谊与团队建设的效应, 按照工作上的情况小心选



择。那么, 团队联谊与团队建设的效应究竟有什么不同?

我个人认为团队联谊活动可以为公司带来员工归属感。除了夜以继日的埋头苦干, 团队联谊活动为同事们制造一个轻松的机会。如果在联谊活动中, 同事的感情得以增加, 对日后工作有润滑作用, 那是附加的价值。


团队建设则是为公司解决问题。无论是人与人之间的纠纷或是工作流程的改革, 这些产生实际可衡量或观察的结果并进一步影响公司的业绩, 我认为才是真的团队建设。因此, 我个人会将 GE 出名的 “work out” 列为团队建设。除了 “work out” 以外, 如果你的活动针对一些团队问题精心设计并能改善该问题所带来的负面影响, 那也属于团队建设。

团队建设阶段, 例如

forming、storming、norming 和 performing, 大家可能都已经非常熟悉, 对于每一个阶段所遇到的挑战也都很清楚。因此, 有效的团队建设活动应该是针对你们团队在那个阶段所遇到的问题来设计。在 forming (成立期), 无疑, team bonding (团队联谊) 是个不错的选择。但是当你的团队已经在 storming (风暴期) 你还继续团队联谊, 不但无补于事反而有可能会制造反效果。

有的公司会选择在 storming (风暴期) 组织团队去参加一些户外拓展活动, 例如攀岩、高空绳索、野外求生或定向之类的活动。如果这些活动设计及反馈环节经过精心设计并与工作上的问题相结合, 那么它们会是非常有效的团队建设活动。可惜我见过的大多数的户外拓展活动, 无论顾客是谁, 活动内容过程和反馈都是同一方式。有效的做法可以是知道在工作上哪些人有矛盾, 在分组活动上场时复制他们的矛盾。在过程中加以观察, 然后在反馈时套入工作场景, 让他们及时解决问题。当然, 设计活动时必须制造与职场上同样的讲法, 例如权利划分、升职加薪等。要不然老练的职业经理人很容易就

忽悠过去。毕竟这只是户外拓展活动, 没必要真较劲。户外拓展活动的致命伤是与职场环境和面对的挑战太不一样, 因此, 许多老练的职业经理人很容易觉得像演戏一样, 表面功夫做做就过去了。因此, 就算选择一些户外拓展活动, 也绝不能完全交给供应商去设计。而是要由公司里相关的同事参与设计, 确保能解决实际问题的。

在 norming (磨合期) 与 performing (表现期) 的团队建设相对就容易些, 但是, to build or to bond? 这还是一个不算简单的问题。得考验你对团队建设阶段了解的有多透澈和对解决问题所需的分析能力有多到家。 

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。

两海学记

EMBA赢在江湖的组合三套·下 接上期

文 / 李海俊 (Edward Lee)



⑥ 赢利模式六

新锐节能科技

节能减排类

通过合同能源管理机制来赢利，即以减少的能源费用来支付节能项目全部成本的节能投资方式。

① **建立节能产品示范区**：耳听为虚、眼见为实。

② **战略供应商的资源整合**：整合质优价廉的节能产品，和有信誉、有资质的厂商作为合作伙伴。

③ **依托政府，提供服务**：为政府提供全面节能技术和咨询服务。

④ **产品性能和节能效益**：产品性能与节能严格把关。

⑤ **节能技术方案优化**：出奇制胜，事半功倍。

⑥ **售后服务**：弥补节能产品自身的缺陷。

⑦ **价格**：本着与客户、供应商、节电公司共赢共利的原则调价，同时保持市场竞争力。

⑧ **人力资源**：引进专业技术人才和销售人才。

⑦ 赢利模式七

天才宝宝 B2C 网店

婴儿用品类

① **销售模式**：基于互联网的 ITCI (Individuality, Trust, Cost, Information) 模式，即建立个性-信任-成本-信息的网络销售和服务体系。个性：通过采取拟人化的手法，赋予某种品牌特定的个性，来迎合消费者富有个性化的需求和追求个性化的消费模式，在线购买将成为营销的核心；信任：对企业信任与否将会对消费者的购买行动产生举足轻重的影响；成本：以最低成本提供最佳最优产品或劳务；信息：致力于架构与供应商、中介服务组织、消费者，以及政府进行高效沟通的信息桥梁，捕捉一切有利机会，改善企业营销活动，实现企业目标。

② **价格策略**：成本导向 + 需求导向 + 竞争导向。电子商务的价值优势，与咖啡厅、写字楼、高档社区、妇幼医院进行合作；会员制服务，低端客户的价格优势，高端客户的服务优势。

⑧ 赢利模式八

华生源生物药业

美容类

① **产品重新定位**：将创伤治疗物定位于美容护肤品。分析过去二十年化妆品市场发展概况，生物技术的发展概况，人们的消费能力的概况，通过国家相关机构

行政审批的流程、周期与成本。

② **目标市场**：美容院，电子商务。先占领全国一级大城市的市场，在积累经验、站稳脚跟的基础上，推向下一级城市市场。

③ **产品形式**：冻干粉与无菌水捆绑销售。主要是便于美容院使用，网上销售可适当加大包装量。

④ **推广方式**：个性广告诉求加媒体软文广告，走低成本、高效率的宣传推广之路。和美容院合作宣传，对美容院实施代销提成办法；另外避免与其它美容品的正面竞争，在有针对性的女性杂志上投放宣传文章。

⑤ **营销团队**：针对美容院的专业宣传推广队伍。设立产品推广部和产品支持部，形成有效的营销网络体系。培训销售人员的创业精神，对销售人员采用保险代理或类似的激励机制。

⑨ 赢利模式九

阳光早餐

餐饮类

① **起步阶段**：客户是区域月收入 5000-10000 的白领，月收入 12000 元以上的家庭。短期 3 个月发展 1 万名客户，3 年内发展 10 万名客户。侧重于早餐产品

销售。树立短期的目标，进行网络和电话接单，无店面直销配送，重点是卫生保温个性化营养设计。

② **第二阶段**：延伸服务阶段，目标客户是健康人生数据库的特定数据，侧重数据库营销。通过早餐配送网络进行其它健康产品的配送，建立类似健康之家的博客网络交流平台，重点突出健康人生伙伴的概念，电话及电邮关怀顾客。

③ **营销流程**：外包环节包括体检中心和物流中心。体检中心是提供给客户的增值服务，根据个人体质进行配餐；物流中心通过租用全上海网点最多的东方书报亭作为物流站点。自营环节包括处理中心、财务部、采购部、配餐中心、健康市场部、配送车队。

⑩ 赢利模式十

东方 CJ

电视购物类

① **市场分析**：通过电视购物广告购买的家居与厨房用品占 25%，健身器材占 25%，美容化妆品占 38%，儿童玩具及教育用品占 7%。

② **主要目标群体**：据统计，在电视购物中，男性占 36%，女性则占 64%；31 - 40 岁最多，占 37%；大专以上学历比例最高，

占40%；家庭年收入3万以上占40%。所以电视购物的消费者，一是女性消费者，对电视购物有兴趣；二是中青年，有一定文化程度且有购买力；另外，商家也是目标群体，寻找打造品牌及销售商品的新途径。

③ **价值创造环**：提供客户需求的超值（超值=低价+高质）商品，使价格更低，购买方便，周期有保证，确保一站式服务。突出产品和服务的特性，即可选数量众多，及时提供可靠的产品信息，完善的售后服务，供应商联盟，持续的现金流（客户付款中已包括产品价格、佣金、运输保管费、交易税等），品牌营销与持续创新，快速配送。

总结东方CJ的优势，其中包括：每个商品播放长达30分钟，提供详细客观的商品信息，追求公告式而不是虚假式的播放，平均配送不超过2天，平均退货率约为5%，事先对商品进行严格的质量控制，呼叫中心的工作人员专业熟练。

④ **强调战略控制力**。三大核心要素：客户资源、服务网络和品牌声誉。将东方CJ打造成极富人文意味的现代生活体验符号；严格遵守顾客至上的信条；创造有利的外部影响。

从以上营销模式中，我们可以看出，不管哪个行业哪种体制，都离不开对于市场细分的精确分析，他们不仅是从市场调查公司的数据中看到希望，更是从自

身所在行业或产业的高度来剖析并找到属于自己的商机；这些赢利模式，也离不开从Web1.0到Web2.0，再到如今Web3.0时代带来的巨变，也就是在虚拟货币已能够真正兑现，网络财富不再是“哥的传说”的今天，其必须要被重视整合，甚至从一开始就具有全盘电子商务化的趋势；同时，也折射出大家敏感的价值观念思维，就是能够提供超值的产品或服务，对于大众市场，是无法回避价格优势的。我们也可贵地看到，虽然作为成功的企业家或职业经理人，其营销模式不再是包山包海，大小通吃，而是循序渐进，从点到面，由面及网络的立体式全方位营销。人际间的口碑传播被认为是最有效的途径之一，双赢共利也从战略的高度被反复强调。

营销理念从4P，到4C，再到4R和4S，我们需要辩证地看待不同理论的适应环境。一般而言：生产制造业依然适用4P，即Product（产品）、Price（价格）、Promotion（促销）、Place（渠道）；中低端服务业可用4C：Consumer（消费者）、Cost（成本）、Convenience（便利）、Communication（沟通）；中高端服务业可用4R：Relevance（与顾客建立关联）、React（反应）、Relation（关系）、Return（回报），只做高端有服务业需要考虑使用4S：Satisfaction（满意）、Service（服务）、Speed（速度）和Sincerity（诚意）。

诺奖得主诺思说：“一个有效

率的自由市场制度，除了需要有效的产权和法律制度相配合之外，还需诚实、公正、正义等方面有良好道德的人去操作这个市场。”我相信，21世纪的营销真是围绕诚信开展的，关系营销是从培养诚信开始的，SNS社会化营销也是从人际诚信传播开始的。在地球越来越平，而商业被包装得越来越泡沫的今天，我们应该洞察商机，尊重与敬畏企业人才、合作伙伴与客户。虽然大家都面临短期的现金压力，但不应该把他们当作“外套”，拿来炫耀然后穿完了就脱就扔，而应该把他们当做“内衣”一样，应该始终穿着，贴近持续而温暖！

泰戈尔在散文诗《萤火虫》（Fireflies, 1926）里记下的这一段诗句，是最为人所熟知的，如同三毛引喻为自身的写照，这也是我所爱不释手的：

*天空没有翅膀的痕迹，而
我已飞过。（I leave no trace of
wings in the air, but I am glad I
have had my flight.）*

这段诗句是泰戈尔最宝贵、最深遂的智慧的乍现。虽然我喜欢把它诠释为：天空没有翅膀的痕迹，但鸟儿已飞过。可是，意韵并无二致。所想表达的，都是一种如何看待世界的方式。忧伤的岁月总是赋予泰戈尔创作的灵感，像是泰戈尔写下：“世界在踌躇之心的琴弦上跑过去，奏出忧郁的乐声。（The world rushes on over the strings of the

lingering heart making the music of sadness.）”可是，泰戈尔同时也怀着对于生命、自然与万物的尊敬以及挚爱。

就像是在暴风雨过后，初夏的早晨，推开卧房的窗户，看到一个淡泊清亮的晨。……平时懦弱的小溪无端的雄壮起来，加快了前行的脚步，哼唱着易显嘹亮的歌。……阳光洒落在挂着水珠的树叶上，那水珠显得特别的明亮，这明亮把树叶衬托成一种透明的色彩。泰戈尔迎接可爱的万物，所以，人生，在泰戈尔眼里是如此的透明清亮！

泰戈尔看待世界，如同他写着：“我看着摇曳的树枝，想念万物的伟大。（I look at the swaying branches and ponder over the greatness of all things.）”他在哀伤之际，祈祷着：“让我设想，在群星之中，有一颗星是指导着我的生命通过不可知的黑暗的。（Let me think that there is one among those stars that guides my life through the dark unknown.）”——正当，泰戈尔看见天空没有翅膀的痕迹，他却告诉自己，我曾经飞过，我已拥抱，所以无悔。HR

作者简介

李海俊现为泰材大通HRChain总裁。泰材大通是目前唯一进行电子政务人才管理的供应链平台，公司同时被认定为海外领军型人才回国创业的“530”高科技企业。李海俊曾任MrTed China（太德中国）中国区经理，StepStone（达石）大中华区副总裁等职，致力于帮助外资公司在中国开拓业务。

两海学记

奥巴马的秘密——领导魅力背后的个体催眠术、群体心理学



文 / 郭海晨 (Henry Guo)

最近常常被一些公司和朋友请去调教公开演讲，于是从网上找来了奥巴马的一些著名演讲片段。其中《Yes, we can——是的，我们可以》是奥巴马的成名演讲，看了几遍后，突然感悟，原来奥巴马及其班子所操练过的不只是演讲术，而是群体心理学。

奥巴马是一位世界领袖，领袖研究领导学。领导的基本原理是不同的人，由于教育、性格、经历、背景、需求的不同，在人生不同的阶段，识别和找到不同的领导力以领导之。简而言之，是需要理解人性，但基于对个体性格的把握的1对1的领导，完全不同于1对多的群体领导，因为一个人的个性，在群体中会表现为完全不同的特性，领袖面对群体，则需理解群体心理学。

群体心理学中有个动力学派，群体动力学派，代表人是K·勒温。他把场论应用于小群体研究，认为群体所具有的某些特征

并不是它的各个部分之和。群体不是人们的简单集合，而是一个动力整体，是一个系统，其中某一部分的变化也会导致其他部分的状态发生变化。因此，不能借助于分析群体中的个体情况来达到对整个群体的分析。

法国上个世纪初有个心理学家古斯塔夫·勒庞，其名著《乌合之众——大众心理研究》被弗洛伊德称为当之无愧的名著，极为精致地描述了群体的心态。

举例来说，勒庞书中提到，群体领袖面对群体的鼓动方法为：断言法、重复法和传染法。让我们来看奥巴马的演讲，他断言“是的，我们可以”，无需推理和证据，内在暗示为不需要，而且在熟练使用其语言的语音、语速、语调、语气、停顿技巧的基础上，反反复复地用不同的表现方式说了很多遍，重复法用的很充分。奥巴马在演讲时，身后站着一群支持者，其作用便是感染

者，也就是托。有趣的是，其中有个男孩，也许是年纪太轻，不太理解奥巴马的那一套，完全没有被说服，但当其听奥巴马告一段落，站立在他周围的人群欢呼响应的时候，有点莫名其妙，所以本能地用手去触摸鼻尖，这个身体语言暴露了其内心的志忑和不认同，但他还是跟着大家一起欢呼，其面部表情、内心和欢呼明显不一致，不过这一点也不重要，当奥巴马背后的托们开始欢呼时，整个人群都沸腾着，跟着发出雷鸣般的掌声以响应。

断言，重复和感染，使用得淋漓尽致。外行看热闹，内行看门道，学习个人领导力，对领导人自身，培养如奥巴马那样的特质、学习行为的一致性和形成风格，面对情景进行应对和权变，使用教练、激励、授权等组合手段、锻炼权力—影响途径，运用情感和魅力，与受众群体实施交易和补偿；或者东方体系的儒、释、道、法、墨、兵、纵横等经典要求、原则构建个人领导力融合框架，在熟知受众个性、思维方式、情商、逆商结构、文化的多维度差异的基础上实施个人领导力，似乎已经足够，但面对群体，不了解群体，特别是小群体的心

理学，恐怕是很容易陷入败境而不知所以然的。我敢断言奥巴马等政治家一定熟读群体心理学(我也用了断言法)。

举个例子，古斯塔夫·勒庞在其群体心理学的书中指出，领袖人物面对群体，把自己百分之百地变成观众和群体，才能用群体的情感，而非理性和智力去打动。首先弄明白会让群体激动的情绪是什么，然后让自己装作拥有了一样的情绪(自我催眠)，才能让群体相信所要说的内容，然后用暗示性概念组合去改变群体的看法(如SPIN销售法的S为Situation及了解情景背景；P为对方的问题；I为暗示性问题，暗示对方问题意味着什么样的痛苦；N为对方愿意为痛苦付出的代价，从而达到销售的目的)。

再比如，在群体领袖中，实干家比思想家要多，因为面对群体，理性很无效，以身作则的实干和榜样效果最好，因其有很好的暗示性和感情同向性(感情同向为个体催眠的有效手段)。群体领袖首先自身被某一信仰催眠，产生潜意识力量，并用此力量去传染群体，让群体成为想象和幻想的奴隶，最终信仰成为群体情感和力量的倍增器。

领导的基本原理是要理解人性，个性在群体中会表现为完全不同的特性，领袖面对群体，需要理解群体心理学。

这里不得不首先提一些心理学和催眠术的基本概念(右图)。

其中显意识的长处是判断,也就是理性,但潜意识的长处是感情和行动,催眠术无论是浅度、中度、深度都是在潜意识以下范围作用。

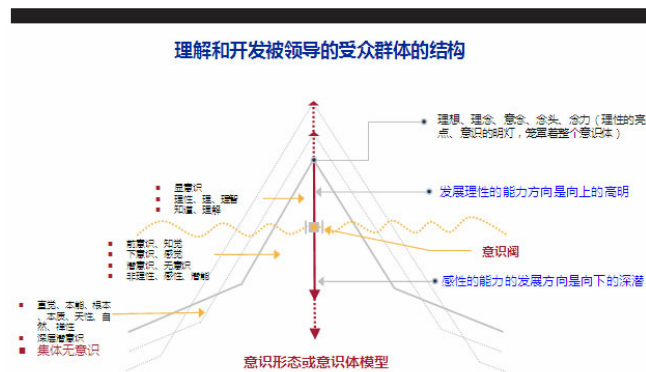
而集体无意识,对大多数人来讲,甚至是对熟通人性的领导人来讲,都是一个陌生的区域,上世纪早期殷海光在《中国文化的展望》中,提到了中国人的模式性格,从经验的角度,提到受文化的影响:一个文化分子的性格系统基本地由他所在的文化模型和社会传统塑造,大多数文化分子的基本性格结构或模式性格有根本相通和相同的地方,决定对外来文化价值和事物的迎或者拒。模式性格对集体无意识做了模糊的概括。

● 弗洛伊德的学生同是大心理学家荣格对集体无意识的定义解释为指由遗传保留的无数同类型经验在心理最深层积淀的人类普遍性精神。

个体无意识:只到达婴儿最早记忆的程度,是由冲动、愿望、模糊的知觉以及经验组成的无意识

集体无意识:包括婴儿实际开始以前的全部时间,即包括祖先生命的残留,它的内容能在一切人的心中找到,带有普遍性

集体无意识包括本能和原型:它只是一种可能,以一种不明确的记忆形式积淀在人的大脑组织结构之中,在一定条件下能被唤醒、激活



集体无意识为代代相传的无数同类经验在某一种族全体成员心理上的沉淀物,而之所以能代代相传,属于同一种族的人们,彼此之间有着非常相似的先天秉性,是在无意识中形成的,也许有严重的智力差异,但本能和情感却非常相似。

集体无意识是以文化历史为基础,也就是意识的不断积累的历史,其从来不曾为单个人所独有,它的存在毫无例外地要经过遗传。个体无意识的绝大部分由‘情结’所组成,而集体无意识主要由‘原型’所组成,这种原型的变化:民族的迁移,口头的传颂,无意识的积淀。

说的简单一些,对个体领导、沟通、说服、动员,通过潜意识,比显意识有效的多,而面对群体,显意识层面的理性沟通,很有可能完全失效。

心理学的基本常识是:潜意识胜于显意识,集体无意识胜于潜意识,潜意识和集体无意识都是直接作用于感情和行为的

群体行为的基本常识是:一群专家经过研究所做出的决定与一群蠢人的决定并没有多大的差别,一个人无论有多聪明,在处理一些日常工作时,也只能运用一些普通人一样的平庸才智。

对被誉群体心理学里面的马基雅弗利的古斯塔夫·勒庞对群体心理学的研究维度,我的理解是:

● 总体观点:

世界上存在着比语言更加奇妙、更有逻辑、更复杂的东西,群体力量作为一种至高无上的力量将持续下去。

理解群体心理学,才能理解群体对自己的意见是多么没有能力坚持,而是更倾向于别人的强加意见。

税金德例子:一笔较多数目的钱在直观上刺激了人们想象力中的钱,所以就被一种不容易察觉的零星税代替了,群体无法做到涉及更为长远的理性经济计算。——赌场人类的本质就是常常受外界各种思想、情感和习惯所影响,各种

法律和规章制度是我们性格需求的外在表现,却不改变性格。

现象背后有巨大的潜意识、集体无意识机制,理性是人类后天进化发展的产物,不能解释无意识。

● 心理群体

和人数多少没有关系,是个暂时现象。

在群体的组织性成熟稳定后,才会表现出群体共同特性和新特点。

目标统一的。

个性消失,群体中的个人不同于孤立的个人,个人才智会在群体中被削弱,不会智慧叠加,异质性消失,同质性渐占上风。

群体会让某些个体表现出独处时没有的特点,由于群体的数量大于个人的数量,会让个体更加勇敢,会敢于发泄隐藏的欲望,而且由于属于群体,群体是无名的,个体就不必承担个人责任。

感情发生变化,个人思想感情才会朝统一方向前进。

同质性群体(成分相同或接近),异质群体(反之)。

如同个体性格,不可能一生不变,单一性格需要单一环境来保障,环境刺激精神结构,性格会显现。

群体之间是传染的,而传染就是催眠,当群体利益和个体利益相冲突是,发生违背个体利益的倾向,个人显意识让位与被催眠后的群体无意识,直接作用于行为。

群体中的个人

很少发现个性强大到足以抵挡暗示。

孤立的个体的智力要高于群体智力。

但孤立的个体的感情和行动会受到群体的巨大影响。

个体拥有冒险的决心很难，但群体就容易（如创业，一个明显不咋样的想法，几个人凑在一起，就有了开始的勇气）。

个人拥有思维逻辑的显意识控制，群体受刺激控制，有刺激就要有反应。

个体在其专长之外表现出群体的所有特点，其观察力和批评精神会完全消失。

群体的感情

群体的情绪多变，往往冲动，带有夸张性。

其感情夸张性，总效力于一些负面、恶劣的情感，来源于集体无意识中的原始人本能，通过遗传而残留下来的。

群体在无法满足愿望时会非常愤怒和激动。

群体情感不接受中间地带，要么接受，要么全然拒绝，特别是在拉丁民族、山东人等爱恨情仇分明的群体中。个体中可以有矛盾的统一。群体中常出现非友即敌。

群体对强权倾向于服从，对仁慈却解读为软弱可欺（如民工装修队，工厂里的打工群体）。

群体对强权，强大的权力和名声总在卑微和叛逆中反反复复。

群体的理性

很容易相信一些事情和说法，对暗示也有很好的接受程度，暗示和传染会让感情和行动转向一个方向，群体倾向于把暗示概念立刻变成事实。

群体喜欢确定，总是很极端。

群体固执和保守，不喜欢包容和变通。

群体的思维以形象为基准（潜意识以下，形象和声音更容易直接进入和影响，和催眠术的原理是一样的，所以领袖需要描述形象愿景，而不是说理）。

潜意识无法区分幻觉和真实，所以群体的曲解的原因是由于传染是在潜意识层进行的，幻觉就演化成了集体幻觉，起点为某个个体对一事实的首次曲解，一旦被同感，同感会演变成肯定，继而征服理解力和判断力。

暗示起源于最纯真的人，事实与“童言无忌”总是相反的，因为他们最容易受到暗示（赎罪电影）。

群体的理性不依赖推理，而是根据经验。

群体的道德观

群体会比个人更好或更坏，有时可以提高成员的品质。

群体中集体无意识中有原始人野蛮和破坏的本性，在个体显意识

中受到了抑制，但在群体如犯罪群体中，会得到放纵的机会。

但有些极其崇高的献身、牺牲、不计名利的行为，在孤立的个体就很难做到（如十字军东征），并非有意识地去履行美德标准，而是潜意识和集体无意识地去在做，个体的显意识只是一直在琢磨当下的个体利益。

打动群体心灵的，不是短暂的、真实的伟人，而是那个被神化了的形象（催眠术 - 形象直接进入潜意识）。

群体的理念

任何观念，必须做形象化的包装，才能被群体接受。

如果一些观念在逻辑上没有相似和连续之处，那更容易相互取代，所以矛盾的观念也是可以在群体中流行的，群体可以因不同的时机和观念的影响，出现相差甚远或完全背离的做法来，而批判精神的缺乏，让他们察觉不到这些矛盾的存在。

对群体的观念灌输，最简单明了的方式，往往是最有效的方式。复杂的观念要改造才能变得容易传染（销售的 SNAP - Simple, Invaluable, Aligned, Priority, Nike 的价值提案 - 现代百米赛跑的第一名和第四名之间的差距已经缩小到 0.005 秒，耐克的跑步鞋 (Nike Swift) 能把时间缩短 1.13%，对许多运动员来说，1.13% 将改变他们一生）。

“正确”对于打动群体，甚至是

有素养的群体的效果都是极低的。“旧观念”由于在潜意识和某种情感锁在了一起，而变成一种强大的超过显意识理性的力量而很难战胜

受种族、传统、文化的巨大影响，由时间积淀而成集体无意识，其中政治和社会制度，作为集体无意识观念、感情、习俗的时间积累产物，是不会被轻易改写的，如来源于西方希腊的城市邦联盟的个人主义民主自由，很难在中国的集权集体无意识的土壤下，被我们这个民族随意选择、融合和接受。有中国特色的社会主义是种族生存和延续的基础产物。

群体的想象力

形象化的想象力强大而活跃，而且非常敏感（温州动车事件如果只是报纸文字报道，而没有那些画面和照片，不会有如此惊人的影响力，不会产生如唐山大地震和汶川大地震般的影响）。

群体活跃在潜意识区域，不能区分创造和真实，所以群体认为世上没有做不到的事（一旦想象被激发，人有多大胆，地有多大产）（所以群体会很容易被《阿凡达》那样的史诗有形想象大片所激发和深深地震撼）。

要想领导群体，就必须在想象力上下功夫。（儒、释、道、基督教、伊斯兰教、印度教在现代做的更好的是在形象和想象中。）

群体教育

教育提供知识和专业技能的训练，教育提供文凭和社会地位基础。

心理学实验证明教育不改变群体中个体的道德、幸福水平、本能、天赋的热情。

群体意见的说服和打动(催眠)

把自己百分百地变成观众和群体，才能用群体的情感，而非理性和智力去打动，首先弄明白会让群体激动的情绪是什么，然后让自己装作拥有了一样的情绪(自我催眠)，才能让群体相信所要说的内容，然后用暗示性概念组合去改变群体的看法 (SPIN 销售法的 I)。

群体会完全接受，或全盘拒绝。

群体视拒绝其信仰传播的任何人为仇敌，这在基督和伊斯兰宗教群体为代表的文明的冲突中，尤为显著。

在同理性永久的冲突中，感情永远是胜利者，无论是在婚姻、销售、群体说服、群体领导的领域

使用形象、套话和流行词语(套话和流行词语中暗含潜意识中的形象和情感按钮，如祖国、自由、博爱等)，幻觉(群体喜欢幻觉而非真理)和心理暗示。

只有经验才能让必要的理念在群体中生根，经验生效的方法是不断地重复(潜意识催眠的 21 遍，记忆的 7 遍就有效果)

群体不喜欢科学证据和真理，如

果谬论能提供幻觉，他们更偏向信奉谬论。

群体领袖的手法

人或动物，是聚集在一起的生物，会自发地推出一个头领，并甘愿接受领导。

群体领袖就是那些喜欢鼓动的人，哈佛教授“情商”作者 Daniel Goleman 在其《New leader》一书中说，领导做的唯一事情是让跟随者感觉良好。

群体领袖是实干家比思想家要多，因为面对群体，理性很无效，以身作则的实干和榜样效果最好，因其有很好的暗示性和感情同向性(情感同向为个体催眠的有效手段)。

群体领袖首先自身被某一信仰催眠，产生潜意识力量，并用此力量去传染群体，让群体成为想象和幻想的奴隶，最终信仰成为群体情感和力量的倍增器。

群体领袖分为两类，一类充满活力和激情，其意志表现为一时的

在群体领袖中，实干家比思想家要多，因为面对群体，理性很无效，以身作则的实干和榜样效果最好。

坚定，但其本人被他人领导。

第二类群体领袖有坚定的意志，为其自身所领导，不为外界所轻易影响，而往往能有很大的群体威力。

群体动员的手段

断言法(没有推理和证据，暗示为不需要)，越清晰明了，威力越大。

重复法(拿破仑认为重复是修辞中最重要的手法，进入潜意识的 21 遍和记忆的 7 遍重复)。

传染法(奥巴马的演讲，马厩中的马匹模仿踢的动作，项目管理中的抱怨空调，领导者的情绪甚至私生活都不属于个体，CEO 是个演员，领袖的情绪感染法)。

名望、成就、爱戴、知识、法定地位、对群体伤害的威慑能力、对群体带来利益的可能性联想等都是力量。

静态魅力是群体对自身缺陷在群体领袖身上的补偿性需求的满足，群体领袖此时是自身的幻想依托。

我的心得和结论：领导人个人的成功，情商占领统治地位，思辨的哲学家如果通晓人性，往往能成为睿智的君王，然而大部分的哲人都坚持要让理性统治群体，而历史和科学都证明理性并不推动文明的产生、发展的动力，推动文明的是那些感情、尊严、自我牺牲、信仰、爱国、荣誉、儒、释、道、法、墨、兵、纵横所带给国人的自豪、传承、集体无意识。



在领导公司的商业成功中，公司群体文化的实施，对其实施组织领导力和组织能量的建设是至关重要的。而对群体心理学的充分把握，会对少数精英理性领导人推动其理性理念，有巨大的推动力量潜力。因为在群体理性层面的努力，既无力，提升的空间又很小了。当然，中国人的一对一沟通，永远是最有效的，只是要照点到群体的每一员，耗时耗力的厉害，领导一个稍大的群体，恐怕就力不从心了。HR

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 9 年中国区 CEO。其 21 年工作经验，17 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。

目前作为活跃的企业高管导师和教练，领导人开发者，《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，传道、授业、解惑，服务并分享多年实战心得。同时，郭先生还在法国马赛商学院和上海交通大学 EMBA、MBA 讲坛上，教授“高管沟通”、“融合领导力”、“中国管理文化”等课程。

文化锋声

归因风格与绩效辅导

文 / 风里 (Frank Li)



不同的管理者对成败原因的解释不同，不同员工对成败的解释也不同。这种不同，就是归因风格。任何事情发生与否，结局如何，既取决于人的能力和努力，又取决于外在条件和偶然因素。但是，不同人专注于不同的侧面。有人看到能力和努力多一点，另一些人看到外在条件和偶然因素多一点。于是，在对身边的事情和世间万物的解释上，出现了外归因、内归因两种归因风格。

外归因：认为在个人努力之外，成败更多取决于环境、机遇、运气等因素。

内归因：把成败归结于个人或集体的能力等稳定因素或者努力等非稳定因素。

外归因的人往往这样解释自己和评论别人的成败：

- ① 生不逢时。
- ② 大势所趋，换了谁都一样。
- ③ 谋事在人，成事在天。

内归因的人往往这样解释自己和评论别人的成败：

- ① 有志者，事竟成。
- ② 如果再来一次，我会……
- ③ 事在人为。

心理学研究发现，一般人喜欢把成功归结为自己的能力或努

力，而把失败归结为外界因素，这是保持良好自我感觉的思维方式，属于自我服务的归因偏差 (self-serving attribution bias)。心理学研究还发现，一般人对自己的事情，看到外界因素多点，因为自己看不到自己；对于别人的事情，看到内部因素多点，因为不能从别人的角度看他们面临的处境。把他人成败过多归因于其稳定个人属性的倾向，叫做基本归因错误 (fundamental attribution error)。

心理学研究最重要的发现，是内归因的人付出努力改变环境，这种控制环境的方式叫做 primary control。外归因的人改变自己顺应环境，这种控制环境的方式叫做 secondary control。

老子主张顺应自然，强调无为而治。这种观点，似乎以外归因为基础。因为事情结果如何，万物如何演变，都是有规律的，人的努力无法改变这个规律。老子把这个规律称作“道”。关于老子的记载不多，现在流传的《道德经》，也不知道是不是他亲自写的。但老子的观点，影响了中国人。有人说，中国人得意的时候，都是儒家，讲究进取。中国人失意的时候，都是道家，强调随遇而安。

诗人王维估计也是个外归因的人，他有两句诗，用来评价两位汉朝名将的成败：“卫青不败乃天幸，李广无封缘数奇。”

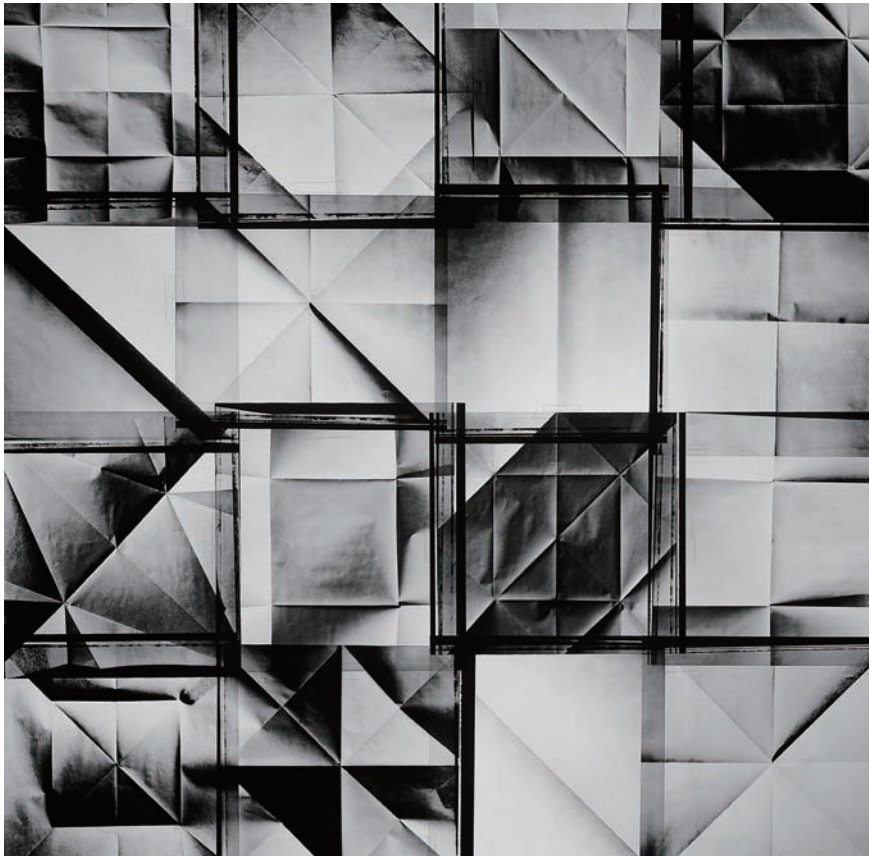
由于自我服务的归因偏差，成功的人喜欢把成功归因为自己的能力和努力。而对成功持外归因观点的人，在成功的企业家和职业经理人中比较少见。松下电器的创始人松下幸之助是一个例外。他用运气解释自己的成功。1979年，他对媒体说：

不管怎么说，我是比较偏向宿命论的，不论如何努力，若不是幸运相陪，绝对不能成功。因此每逢难题发生时，我总认为命运会作最后的裁决，所以不会特别的担忧。我经常告诉别人，说自己的运气很好，这是事实而非谦虚。像我这样身体虚弱，又无资金的人，纵使能勉强创业，也根本没有成功的希望。而我却能如此顺利地拓展事业，或许可以说是命中注定……虽然人类最终的结果是取决于命运，但应该努力之处还是得全力以赴，不脚踏实地，老是叫唤“听天由命”是没有用的。

毛泽东是一个极端内归因的例子。从他的军事思想上，看得出他强调人的能力和努力在决定

战争胜负中的作用。他分析战争的胜败，并不特别看重双方力量的对比，而更重视双方的战略战术，即双方主帅的能力。基于这种认识，极端不利的环境，并不会影响毛泽东的心态。正是因为他的内归因风格，在遵义会议上，当众多红军领导干部对前途失去信心时，只有毛泽东坚定地指出红军的光明前途；当日本军队在中国气势汹汹，国民党大军兵败如山倒的时候，毛泽东预言日本必败，中国必胜；当美国出兵朝鲜，兵临城下，将军们不敢乐观的时候，毛泽东说我们肯定能打败美国的少爷兵。与其说毛泽东料事如神，不如说毛泽东内归因。他要让事情按照自己希望的方向发展，坚决不接受命运。毛泽东的内归因，不限于战争和政治。对于个人健康，他十分相信自己战胜疾病的能力，甚至不喜欢看医生。“自信人生二百年。”他喜欢愚公移山的故事，相信人定胜天，提倡大跃进，改天换地，赶英超美，嫌“一万年太久”，要“只争朝夕”，有时，他的内归因甚至到了忽视客观规律的地步。但是，以改造中国、改造世界为使命的毛泽东，他的一生，真的是改造中国、改造世界的一生。

林肯的内归因反映在他的一



任何事情发生与否，结局如何，既取决于人的能力和努力，又取决于外在条件和偶然因素。但是，不同人专注于不同的侧面。有人看到能力和努力多一点，有人看到外在条件和偶然因素多一点。内归因的人付出努力改变环境，外归因的人改变自己顺应环境。

句广为流传的名言上：一个人过了40岁，应该为自己的相貌负责。那时还不流行整容手术。林肯的内归因，简直到了极致。

对于外归因的人来讲，挫折对自我的打击相对不是很大。听天由命，随遇而安的态度，在某种意义上，是一种心理保护。

审时度势是外归因的人的思维定势。他们习惯考虑，哪些是环境条件允许我们做的，哪些是环境条件不允许我们做的。

对于失败，外归因的人容易给人推诿责任的嫌疑。

对自己是外归因，对别人也往往如此。所以，外归因的人对别人也相对宽容些。他们既能为自己，又能为别人开脱。

对于内归因的人来讲，挫折对自我的打击相对大一些。遇到灾难，他们过于自责。他们会对自己说，如果我做得好一些，也许就不会落得这样惨。

内归因的人相信，只要努力，就会有回报。所以，他们是积极改变自身处境的人。他们绝对不会坐以待毙。

对于失败，内归因的人首先找自己的原因。这样，有助于他们从失败中学习、成长。失败是成功之母，对内归因的人来说，更加适合。


对自己是内归因，对别人也往往如此。所以，内归因的人对别人的要求也相对高些。

绩效辅导的目的，是让员工明确下一步工作方向，提升工作

动力，提升自我认知。而明确工作方向，说穿了，就是上下级坐在一起做绩效归因。

在与明星员工做绩效辅导的时候，管理者倾向于把员工的业绩归因于能力和努力（其中必定有一部分属于基本归因错误），而员工也倾向与这么归因（其中必定有一部分属于自我服务的归因偏差），这种情况下的绩效沟通会十分愉快，但是不乏归因错误。这种错误表现为低估环境因素的作用，导致对于未来的业绩过于乐观。

在与业绩不好的员工做绩效辅导的时候，对于未能达成绩效目标这一事实，管理者倾向于内归因，员工则倾向于外归因，这时的沟通，很难皆大欢喜。如果

员工的归因风格属于外归因，问题就变得更加棘手。如果管理者与员工之间各执一词，争论下去，不但毫无建设性，而且不利于上下级之间的信任。解决这个问题关键，是管理者承认环境因素等外因的作用，但着重引导员工把注意力专注于自己可以控制的因素上，哪怕员工只承认自己的能力和努力只能决定业绩的10%，这区区10%就是共识的基础。 

作者简介

风里，本名李峰，香港大学心理学博士，佑肯人力资源董事长，风里领导力学派创始人，著有《五大品质：卓越领导力心理基因解码》。风里领导力网站：www.frankleadership.com，个人邮箱：frank@frankleadership.com。

组织发展

组织发展是否就是管理变革

文 / Naomi Stanford 译 / 梅妮莎



这是本周我收到的一封邮件：

“我们打算进行一场办公空间改革，提供更适宜合作的工作环境并采用旅馆式办公 (Hoteling)。最近在员工会议上宣布了这个创举，然而员工却对这个变化有忧虑。你是否知道有什么好的变革管理培训课程？我觉得这样能减缓员工的顾虑，告诉他们变化也可以是好事。”

注：旅馆式办公 (Hoteling) 是管理办公空间的一种策略，认为特定资源（比如办公室，工作区域和设备等）为共享资产，而不是公司内特定某人的私有物。通过员工的资产共享，组织能随时随地提供员工需要的工作区域和资源，从而优化办公室利用效率，降低员工增加引起的房地产成本上升，并提升员工的满意度和留任率。旅馆式办公的典型特征是预约制和登记流程，包括电话交换功能。

这封邮件提到了一种典型状况。领导们相信发展组织必须提供更适宜合作的工作环境且采用旅馆式办公，但这只是达成组织发展目标所使用策略的一部分。正如变革管理是管理方法的一部分，帮助员工适应该策略变化带

来各种情境变化。

因此，组织发展不完全是管理变革。简单的说，组织发展是战略而变革管理是执行。因此这样想的话，为了提升组织的方方面面，人、空间、技术的操作流程都需要改变。组织发展与变革管理无论如何都是紧密相连的。

让我们再仔细看一遍邮件，毕竟这类询问我每周要收到若干次。首先，我来谈谈对此事的三点想法。

- ① 你不可能仅仅通过培训课程帮助下属适应新的工作方式或地点。要利用多重通道，同时考虑个人偏好和集体利益才能真正帮到员工。
- ② 管理层或企业战略家关注的所谓组织发展——提升商业利润率、生产率、利用率等

指标，未必被一线员工看作是“提升”。

- ③ 直接在员工会议上宣告改革而没有前期介入，试水、激励或其他预先铺垫措施的话，几乎所有员工都会预感要失去什么而不是得到，因而不会拥护变革。

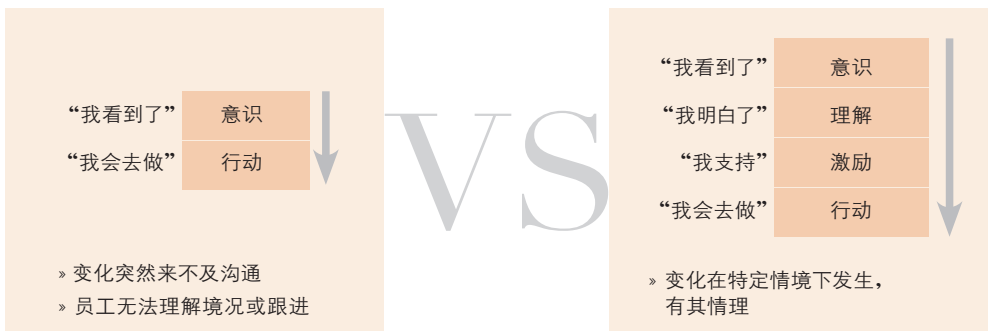
那么，到底如何挽救这样的局面或者一开始就避免呢？如何在两种情况下达到想要的结果——即员工欢迎新的发展策略并积极推动其成功，至少不会公然表示懈怠？以挽救既定局面为例，是否有办法克服大家的担忧，让他们对新的变化充满信心？当然。看下面一位领导者如何处理类似情况：

“我发现仅仅宣告事项是不够的。应该先让大家认识到我

们在努力尝试做什么，然后再让大家去做。（如下图左栏：意识和行动）我差点忘了，领导力团队在这个发展项目上已经工作许久，熟悉当前战略和我们要达成的目标。这段时间里他们逐步认识到我们要求的变化，准备好推进，且已经通过4个阶段成功变革。（如下图右栏：意识，理解，激励，行动）

我决定顺应上图右栏的顺序，和员工一起做下列4件事：

- ① **发动为期2周，我称之为“展示说明”的行动。**我们计划了一系列活动，网上研讨会，论坛等来提高认识——主要理清我们想达成的业务目标，以及设立该目标的原因。这段时间内，我们欢迎员工在网上论坛，管理层会议或者我的博客上就组织发展策略



提出任何质疑，评论和回应。

② 让员工切身体验旅馆式办公环境。

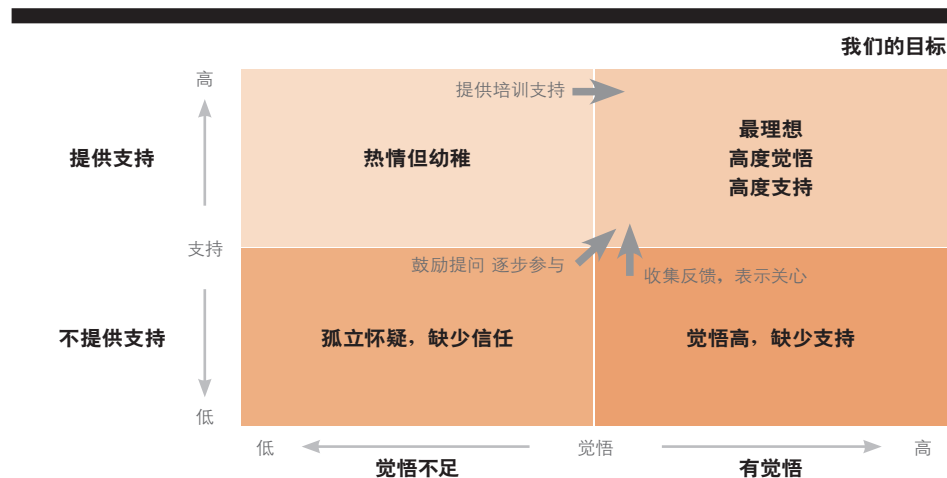
我们会空出一层办公楼作为“旅馆空间”，请工作团队试用一天。我们坚持每个人或多或少体验一下，或者至少与体验过的同事交流一下。之后收到许多正面反馈，也发现需要改进之处，如应当提供使用说明、服务地点说明、信息告知说明，比如如何修改办公桌高度等。当我想到这些，正如一个标准酒店公寓要面临的问题——说明如何预订房间服务，使用周边设施等等。

③ 强调员工将由此获益——

这关系到为支持旅馆式办公引入的业务流程和技术。我们希望保证人、流程、空间和技术全部联合服务于组织发展战略，因此安排一个双管道：不仅是管理层宣扬“看看你们的收获”，而是让员工发表观点，谈谈他们认为会得到什么，能得到什么。我惊喜地看到，员工发现了不少我们不曾想到的收获，像是他们能掌握一些新技术，如文件上传至网络，这将会精简现有的工作流程。

④ 对自愿开始旅馆式办公的员工进行褒奖。

对此我们十分慎重，实行渐进式推进过程。连续8周我们每周选一位员工分享旅馆式办公体验，介绍亲身感受和改进流程的建议。也会讲讲整个团队进行旅馆式办公的故事。结束一系列实例推广（不一定是表扬）后，我们也在这段时间内从本质上改进了流程。



这位领导者意识到如果他强制要求旅馆式办公，就会削弱劳动力且对生产力产生消极影响。因此他决定后退一步，做一些不同的事。这个方法取得了成功，相信在其他组织发展 / 变革情景下也会取得成功。帮助你的员工从矩阵右栏下方开始，逐步向上达成你希望的目标：高度觉悟和高度支持。

你会发现任何组织发展策略都必须与变革管理方式结合，才能获得员工支持。但这样依然不够，还需关注不同变革管理方式上的交流和信息。如下文所示：

① **利用社会舆论的影响来提升变革的热情。**在大众层面，马尔科姆·格拉德威尔的书《The Tipping Point》有所详述。

② **保证业务流程、技术、办公空间和组织发展战略保持一致。**本文开头那位来信的领导者很清楚如果没有恰当的工具、技术和设备支持，员工对旅馆式

办公并不期待。沉重的电脑，公司内部网络限制，台式电话机等都让这项工程更加复杂。正如员工所说，如果这些限制无法解决，他们也无法进行旅馆式作业。最后，员工们得到了更轻的笔记本电脑，软件电话和进入内部网络的单线认证。

③ **出现抵触或有人尝试让其他人获益时，及时调整项目。**就像一位领袖所评论：“细节决定成败。我们原来的计划是告诉员工采用旅馆式办公，没人拥有指定座位，但这样一定会引发许多焦虑。于是我们改变计划，告诉员工3天有固定座位，剩余2天采用旅馆式办公。如果他们不喜欢这种新方式，我们会重新考虑安排固定座位。采用这样的说明方式后，那些喜安定的员工也乐于尝试。如今超过80%的员工都使用旅馆式办公，给我们节省了不少地产成本。”

总而言之，任何组织发展战

略都需要变革管理。变革管理不仅涉及人，也包括业务流程、办公空间和技术。让每个人融入变革管理，才能达成对商业目标的高度认识和支持。HR

作者简介

Naomi Stanford 博士是商业战略和设计领域方面的专家。在华盛顿特区，她的工作帮助了众多的企业和政府客户，包括壳牌、盖普公司、美国红十字会、弗吉尼亚州政府以及非利普莫里斯国际。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。

不惑不立

人才发展：架构，实践和效果

文 / 徐亦立 (Nick Xu)



主要来自外资企业的人力资源从业者在将人才管理看作业务战略重要因素时，同样承认完备人才管理体系和实践的缺失。

连电影里都在说“二十一世纪最重要的是人才”，可见人才管理的重要性。2007年韬睿咨询公司的一项研究中，来自亚洲约500家公司的管理者认为人才管理对企业成功非常关键。但在人才的鉴别、培养与管理上，普遍认为面临巨大的挑战。最近智享会和光辉国际联合发布的《2011年中国人才管理状况报告》，再次确认了这一趋势，主要来自外资企业的人力资源从业者在将人才管理看作业务战略重要因素时，同样承认完备人才管理体系和实践的缺失。

我是在飞利浦公司工作时，开始接触人才和组织发展工作的，当时曾有幸得到上司萧泓老师的专业指导。在他奔赴更大的职业挑战之后，我花了三年时间搜集数据，试图研究决定人才管理成功的要素，尤其是高潜力人

才发展项目的成效。

从该研究中我得出了不少结论，有些可能很重要但不够有说服力，有些很明显但无关大局，还有些只是满足了我个人的好奇心。这次读到《报告》不禁又勾起了我的许多记忆。当时最重要的几个收获是在以下方面。

● 领导力素质模型

素质语言如今已经是普遍被认可的人才管理框架，飞利浦在这方面的实施是比较深入的，不仅有通用素质模型，还有各主要智能的素质模型。当然在涉及高潜力人才(HP)的认定、发展等等时，主要是用领导力素质模型。

从实践层面来看，飞利浦通过以素质模型为基础的评估中心来认定高潜力人才群。追踪研究表明，他们的工作表现持续的、显著的好于公司平均水平。以绩

效达到优异水准的百分比而言，在企业整体水平缓慢下降的时候，高潜力人才群却处于缓慢而稳定的上升通道。

高潜力人才表现得更好，这一点不奇怪，我们本来就期望他们这样，甚至有可能我们作为观察者的偏见还部分造成了这种差异。引人注意的是评估中心得到的领导力水平与实际绩效的关系非常离散。DDI一项涵盖50个评估中心的大规模研究曾指出：在评估中心的领导力得分与实际绩效的相关系数在0.29到0.48之间，平均为0.37。我之前的小规模研究也证明，智能素质与实际绩效的相关系数达到0.242。

我对此的主要解释是：在DDI研究中绩效是以对同一领导力在评估中心结束一段时间重新打分得出的，而飞利浦考核的是实际工作绩效，两者不完全等同；相对于领导力，职能素质可能更容易对工作成绩产生影响，尤其是在中层管理人员的水平上。

● 高潜力人才发展项目

韬睿公司的研究报告指出：实践式学习被中国管理者认为最有效的发展人才方法(82%认

同)，教练/辅导次之(80%认同)，但有趣的是，同样这些管理者承认他们的公司很少运用这些方法。相比之下，飞利浦有比较完整的高潜力人才发展项目，全球总部开发的有，中国地区根据特定业务发展目标和挑战而开发的也有，尤其是萧泓老师一手打造的TOTAL更是风云一时的高调项目。项目全称Talent Of Tomorrow Accelerated Learning，翻译成中文是“明日之星加速学习”，这是集户外拓展、课堂培训、项目实践、讲课、教练、高层曝光等各项人才发展要素为一体的全面行动式学习。

我的研究主要是比较TOTAL这样的行动式学习和其他两个因素对高潜力人才成长的影响，一是人才有明确的导师/教练定期提供指导，这也是常用的人才发展方式；二是人才所在部门负责人的领导力水平。毫无疑问，他们的领导风格和偏向对人才的日常工作有不可忽视的作用。简单地看，可以认为辅导是在一对一的层面上影响，实践式学习是在团队层面上，直线经理领导力是在大的业务部门层面上。

数据分析说明了以下特征，

| | 提升 | 优异绩效 | 离职率 |
|-----------------|-----|------|-----|
| 有效领导 + 实践式学习 | 57% | 67% | 7% |
| 教练 / 辅导 + 有效领导 | 60% | 71% | 0% |
| 实践式学习 + 教练 / 辅导 | 66% | 80% | 0% |
| 三者俱有 | 75% | 100% | 0% |

参与辅导 / 教练项目的人才，有 22% 的绩效表现有显著提高，而对参与实践式学习的，这个比例是 16%，而更有效领导力的直线经理的，有 13%。显然的趋势是越个性化的发展方式，其影响效果越明显。

另一个分析角度是如果同时有两个因素起作用，结果又是怎样？以下的说明应该很清楚：

毫无疑问，各种因素组合的情况，比单个因素起到的影响更明显。或许我们可以得出的结论是：人才发展最重要的不是依赖某个超级项目，而是全面施展多个手段，尽量满足不同人才群的学习需求和接受偏好。

➡ 人才去向

前面提到的飞利浦 TOTAL 项目是在初盛的夏天开始的，开幕时状况空前，中国区首席执行官亲自敲锤，各大事业部领导全部到场。萧老师风头一时无俩，被人尊称为“萧校长”。而实际负责运营的项目经理（我们通常尊之“教导主任”的）也由海伦而凯茜而安婕拉。TOTAL 前后推出了

四期，共有 61 名学员，中间经历过萧老师的离开，最后鸣金，徒留下众多人的叹息和怀念。我和 TOTAL 的关系是纠缠不清的，与很多学员有工作上的往来，其中一些还是我招聘来的，甚至还带着一批同学去印度参观学习过。

前一阶段忽然想到不知道当年的同学们去向如何，有没有从 Talent of Tomorrow 真正成为 Leader of Today？我花力气搜集了一些数据之后，有几个不成熟的观察：

① 四期学员一半人留下，一半人离开。离开的人当中一半是主动的，另一半是被动的（所在业务被公司卖掉），与公司的业务情况吻合。与之非常相关的，由于剧烈动荡的业务变化，公司的继任规划完全无法实施，以至到了最后我这样的参与者都怀疑还有无继续做的必要。

② 一半的学员至少被提升一次，其中有六位升职了但还是离开了；相比之下，没升职的人走的比例就高多了，或者说来不及升他们就走了，还是那句老话：不进则退。

③ 约有四分之一的人爬上了总监或更高的位子，包括三个上去了又走的。比起在公司高潜力人才库里那个更大的群体，比例肯定是要高的。说他们被提拔是因为能力提高了不一定可信，不如说因为通过 TOTAL 他们在老板面前混了个脸熟。从这个角度看，TOTAL 成功地达到了自己的目的。

④ 尤其想提出的一点是，如果我们采用头衔这个庸俗社会学的地位标志作为职业成功尺度的话，现在在飞利浦公司里有两个中国人做上了副总裁，他们都不是 TOTAL 的学员；而参加过 TOTAL 的人当中有做了副总裁的，不过不是在飞利浦公司；没参加过 TOTAL 的公司员工也有几个后来做了副总裁，没有例外都是在离开公司后。

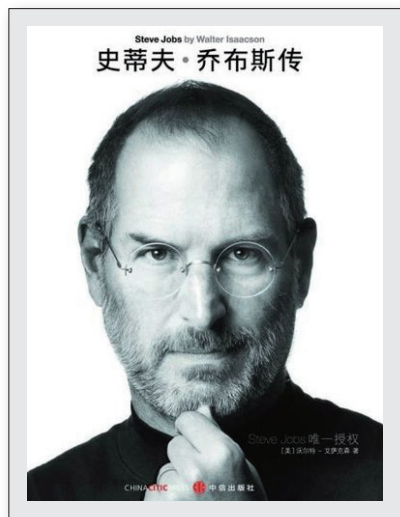
我当时的结论是：条条大路通成功，TOTAL 只是其中之一。对我这个分析，诸多同事发表了见解。美标的陈峥嵘认为定义能力高低很难，影响人才成功的因素又太多，发展项目做得再好也未必有效果，但做人才发展工作的人一定得相信有效果，要

不就做不下去，不过要做好就得了解它的局限性。萧泓老师则站到整个中国人才发展的高度看问题，并尖锐地指出 TOTAL，或者说行动式学习对企业的作用可能短期不容易看出来，但对参与其中的学员乃至组织者则有莫大裨益。确实看看所有参与该项目的同事，包括我，这几年无不在生涯上大有长进。

但是对投资人才发展项目，又非常看重投资回报率的首席行政官、总裁们，他们认可这样的观点吗？类似这样的问题，可能是所有人力资源管理者最后都难以回避的。HR

作者简介

徐亦立，27 岁时从商学院毕业，开始从事人力资源工作，后来成为资深的组织发展专业人士和充满激情的讲师和顾问。2010 年，在十几年的企业工作后，精疲力竭，不抱幻想，于是辞职，读书、旅行、摄影之余，偶尔为企业提供咨询，并撰写少人问津的博客“Almost Awesome”。2011 年夏天重新出发，开始推广“徐亦立的闲话秀”。居住在苏州和上海。



《史蒂夫·乔布斯传》

乔布斯唯一正式授权传记

作者 / 沃尔特·艾萨克森 (Walter Isaacson)

出版时间 / 2011 年 10 月

出版社 / 中信出版社

+ 作者简介——沃尔特·艾萨克森 Walter Isaacson

作者沃尔特·艾萨克森 (Walter Isaacson) 出生于 1952 年，毕业于哈佛大学。

沃尔特·艾萨克森 (Walter Isaacson)，历任美国有线电视新闻网 (CNN) 董事长和《时代周刊》总编，艾萨克森的主要作品有《爱因斯坦：生活和宇宙》、《基辛格传记》，其中《爱因斯坦：生活和宇宙》一书揭示了爱因斯坦的科学想象如何源于他叛逆的个性，该书曾荣获美国国家科学总院 2008 年度科学传播最佳图书奖。

+ 编辑推荐

2011 年 8 月 24 日，苹果 CEO 史蒂夫·乔布斯 (Steve Jobs) 正式向苹果董事会提交辞职申请。他还在辞职信中建议由首席营运长 Tim Cook 接替他的职位。乔布斯在辞职信中表示，自己无法继续担任 CEO，不过自己愿意担任公司董事长、董事或普通职员。苹果公司股票暂停盘后交易。乔布斯在信中并没有指明辞职原因，但他一直都在与胰腺癌作斗争。

2011 年 8 月 25 日，苹果宣布史蒂夫·乔布斯 (Steve Jobs) 辞职，并立即生效，他的职位由蒂姆·库克 (Tim Cook) 接任。同时苹果宣布任命史蒂夫·乔布斯为公司董事长，蒂姆·库克将担任董事。

史蒂夫·乔布斯本人表示，《史蒂夫·乔布斯传》也涉及到他曾经犯过的错误、失败的经历以及私生活，有些事情是他自认为并不得意的，但没有什么是不可公诸于众



的。尽管史蒂夫·乔布斯给予《史蒂夫·乔布斯传》的采访和创作全面的配合，但他对内容从不干涉，也不要求出版前阅读全文的权利。对于任何资源和关联的人，他都不设限，甚至鼓励他所熟知的人袒露自己的心声。谈及和史蒂夫·乔布斯共过事的人以及竞争对手，史蒂夫·乔布斯直言不讳，甚至尖酸刻薄。史蒂夫·乔布斯的激情、精力、欲望、完美主义、艺术修养、残暴，还有对掌控权的迷恋塑造出的商业哲学一览无余。同样，史蒂夫·乔布斯的朋友、敌人，还有同事在《史蒂夫·乔布斯传》里也为我们提供了一个前所未有的毫无掩饰的视角。

+ 内容简介

《史蒂夫·乔布斯传》是乔布斯唯一授权的官方传记。此前也曾有不少关于乔布斯的传记，但均未获得本人授权。本书将于10月24日全球首发。简体中文版由中信出版社出版。

10月6日消息，创新天才乔布斯辞世。这位伟大CEO留给了世人一份最后的礼物——一本由他本人以及其家人唯一正式授权的传记《史蒂夫·乔布斯传》。

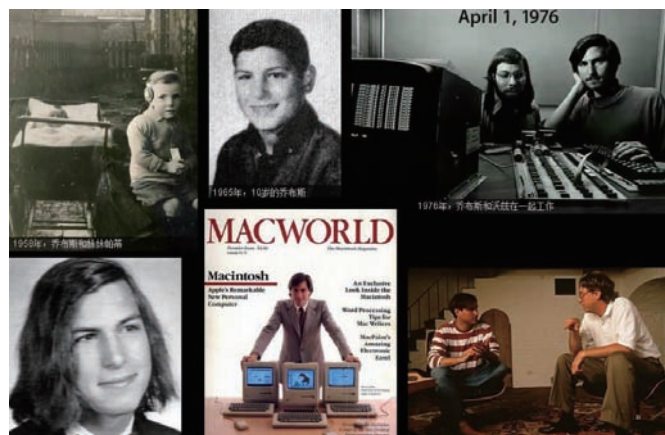
《史蒂夫·乔布斯传》由著名作家沃尔特·艾萨克森(Walter Isaacson)在过去两年与乔布斯面对面交流40多次，对乔布斯100多位家庭成员、朋友、竞争对手和同事的采访的基础上撰写而成。艾萨克森是原《时代周刊》主编、CNN董事长兼首席执行官。撰写过爱因斯坦、基辛格、富兰克林等人的传记，均为畅销书籍。

为了纪念乔布斯，在他逝世的当天，美国出版方Simon & Schuster决定将原定于11月21日的出版时间提前至10月24日。中信出版社作为该传记在中国大陆的唯一出版机构，也将在10月24日与全球同步推出这本获得

官方授权的简体中文版。

在业内人士看来，该传记的出版是全球出版界的一件大事。在彰显对乔布斯的纪念意义外，也极大地提升了人物类传记书籍在全球出版市场的国际化运作水平，或将创造一种新的全球畅销书发展模式。

值得一提的是，《史蒂夫·乔布斯传》的珍贵性在于，在乔布斯生命的最后日子，除了医生、家人外，本书作者艾萨克森是他见到的少数几个人之一。最后一次采访结束时，艾萨克森曾忍住内心的悲伤问乔布斯，他二十年来拒绝媒体、刻意注重隐私，为何在过去的两年里，为了这本书，对自己如此开放。乔布斯回答说：“我想让我的孩子们了解我，我并



不总跟他们在一起，我想让他们知道为什么，也理解我做过的事。”

乔布斯罕见的真情流露，对这本书的撰写起到了极大的作用。乔布斯对艾萨克森承诺不干涉其自传内容，鼓励他说实话。艾萨克森撰写的近600页文字也为外界展示了一个真实的乔布斯。

而在乔布斯逝世后，艾萨克森也特意增加了一些关于乔布斯生命中最后时刻的内容。



+ 追忆乔布斯

全名 史蒂夫·保罗·乔布斯 (Steve Paul Jobs)

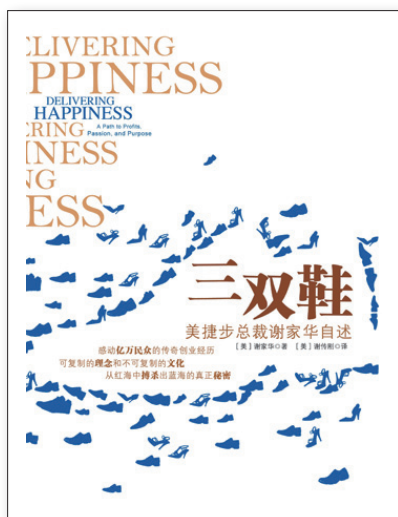
生日 1955年2月24日

籍贯 美国加利福尼亚州硅谷

教育 1972年高中毕业后入读俄勒冈州波特兰里德学院，六个月后退学。

父母 婴儿时期被保罗·乔布斯和克拉拉·乔布斯领养，两人目前均已过世。

家庭 与妻子劳伦·鲍威尔1991年结婚。乔布斯23岁时育有一女，名为莉萨·乔布斯，但并未与其生母结婚，此后与劳伦育有三名子女。



《三双鞋》

美捷步 (zappos) 总裁
谢家华自述

作者 / 谢家华

出版时间 / 2010 年 10 月

出版社 / 中华工商联合出版社

+ 作者简介——谢家华

谢家华，美国 B2C 模式华裔创业楷模。一位通过自身的努力创造奇迹的华人商业天才，他的传奇经历更贴近创业者所追求的现实境界。24 岁，微软以 2.65 亿美元的价格收购他创办的“链接交换”公司；25 岁，作为顾问及投资人，成立了卖鞋的美捷步网站 Zappos；26 岁，成为美捷步公司的首席执行官；35 岁，带领美捷步公司以年销 10 亿美元的骄人业绩横扫美国电子商务领域，亚马逊以高达 12 亿美元的价格收购美捷步；35 岁，美捷步荣登《财富》杂志“最佳雇主”排行榜新上榜公司第 1 名；35 岁，以 10 亿美元身价登上《财富》杂志“40 岁以下亿万富豪榜”，排名第 27 位。



+ 作者自荐

谢家华给出你应该读此书的 10 大理由：

- ⑩ 如果你想近距离把握美捷步如何创造从 0 到 10 亿的销售神话；
- ⑨ 如果你想了解把我引向美捷步的道路与沿途的教训；
- ⑧ 如果你想避免美捷步在过去十年所犯的错误；
- ⑦ 如果你要在事业上、生活上找到利润、激情和使命三者的平衡点；
- ⑥ 如果你要打造一个长远而持久的事业与品牌；
- ⑤ 如果你想建立更强大的公司文化 / 核心价值观 ▶ 员工的快乐与投入 ▶ 更高的产出；
- ④ 如果你想提供更好的客户服务 ▶ 顾客的快乐与忠诚 ▶ 利润；
- ③ 如果你想做点儿与众不同的事；
- ② 如果你想在事业和生活中找到灵感与快乐；
- ① 如果你家中缺少柴火，最起码，本书能引火！



+ 内容简介

《三双鞋 - 美捷步总裁谢家华自述》，本书是“美捷步”（Zappos）首席执行官谢家华创造奇迹的心路历程与商业哲学的精华萃取，分享了他在商场与生活中得到的宝贵经验与教训。从儿时创办蚯蚓养殖场到大学经营比萨生意，从“链接交换”公司到“美捷步”品牌，本书将谢家华的个人传记与其公司传奇的商业史完美结合，不仅打造了一套利润、激情和目标渐次递进的独特商业模式，更揭示了成功路上起决定作用的真正秘密：奉上幸福。

+ 《三双鞋》8大看点

1 第一看点：有故事，是好读的商业书——独特的不可替代的原创精彩经历，是一本优秀畅销书必备的要素之一。畅销书就是比谁讲故事讲得精彩，本书精彩的故事为畅销奠定了最坚实的基础；

2 第二看点：传奇性，感人经历富有感染力——感动亿万读者的传奇经历，告诉我们做到年销10亿美元、12亿美元被收购的秘密；

3 第三看点：知名度，轰动性——马云、李开复、马化腾、陈天桥一致推崇，全美销量超过50万册，为近10年来华人企业家在美国最为畅销图书。蝉联亚马逊以及《纽约时报》十大畅销书榜至今；

4 第四看点：美籍华人，中国读者有亲切性——谢家华作为北美华人创业价值观的杰出代表，是青年一代创业人的偶像，他的著作比《李开复自传》更富价值；

5 第五看点：个人创业史和商业价值观完美融合——创业史感染力和商业文化、商业哲学有机地融合起来，提出了10项核心的公司文化与价值观，非常有独创性；

6 第六看点：内容体例都具有独创性，不可复制——通过首次披露大量公司内部珍贵资料，包括邮件、其它文件等，将Zappos的十项公司价值观陈述，既避免了枯燥乏味，也力证了价值观一说不是空谈，而是公司身体力行的实践，读

来令人对Zappos一路走来的历程感同身受。他的理念可以复制，但是企业文化却不可复制！

7 第七看点：颠覆性观点，重塑企业价值观——一部影响中国企业价值观的作品，将长期影响创业者、互联网从业者、学者教授以及绝大部分大中专院校学生的价值观。

8 第八看点：重新定义红海竞争策略——本书重启了红海经营时代企业的思维方式，它揭示了从红海中搏杀出蓝海的真正秘密，探索了获得利润、激情和生命的内在力量；它的畅销不是一次商业运作的成功，而是世界范围内的创业者一次重新自我审视的历程。《三双鞋》所倡导的“分享幸福”理念或将作为一个流行词，长久影响着中国商界。

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……



智享会
HR Excellence
Center

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



2011

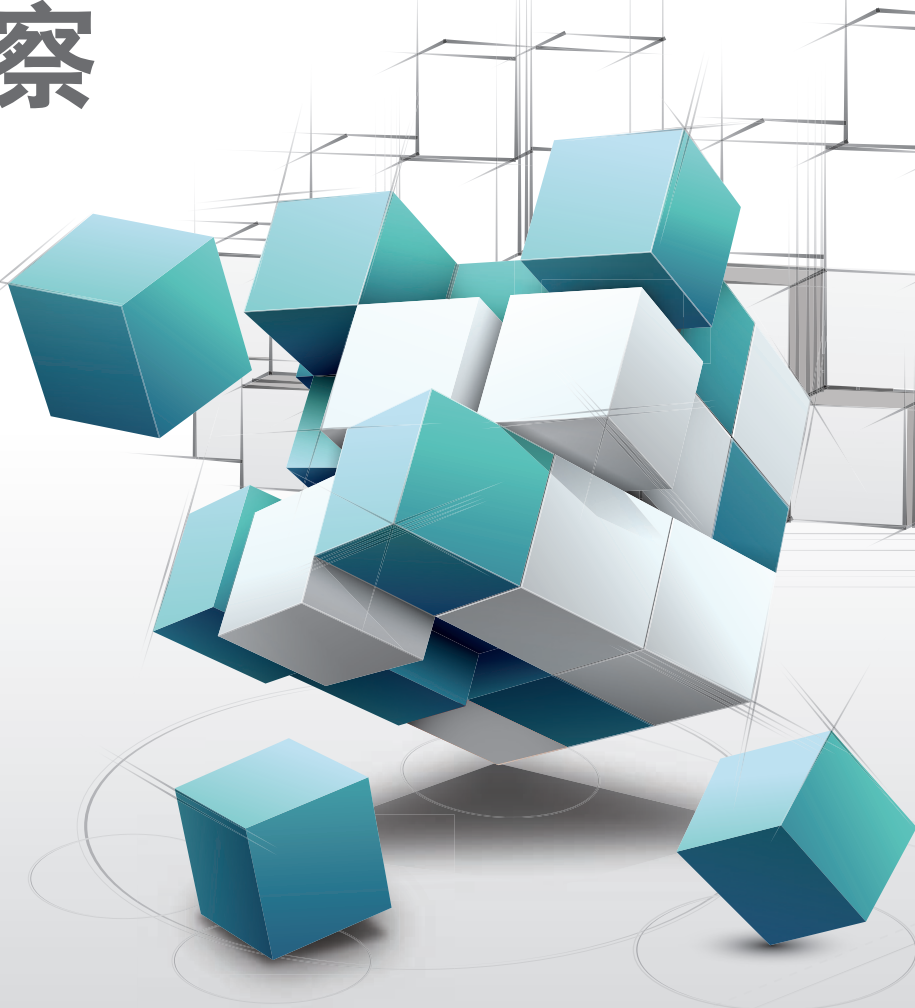
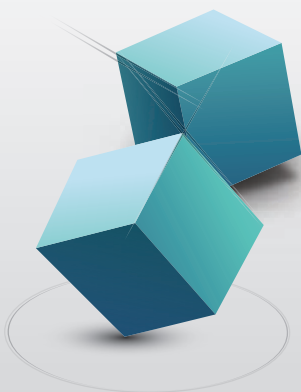
人力资源业务伙伴发展趋势与洞察

联合调研单位：

智享会



Hay (合益) 集团



作为人力资源业务伙伴，您在工作中是否也有这样的疑问：人力资源业务伙伴到底应担负哪些职责？在企业中起怎样的作用？同时，与其它组织的人力资源业务伙伴相比，您处在怎样的位置，具备哪些优势，存在哪些差距？智享会携手Hay（合益）集团为您打造《2011 人力资源业务伙伴发展趋势与洞察》报告。

本次调研数据收集从9月初开始截止10月初，共收集300+份问卷反馈。内容涉及人力资源转型；人力资源业务伙伴在公

司内的角色与分工；人力资源业务伙伴的评估与挑战等。同时，参与本次调研的企业涵盖多样化生产，生命科学，化学石化，信息技术，金融服务，消费品，汽车及零部件，电子电气，能源动力等多个行业。

智享会诚邀您参与《2011 人力资源业务伙伴发展趋势与洞察》发布。使您以整个市场为标杆，明确各企业在人力资源转型时期，人力资源业务伙伴这一职能所面临的挑战；为您解读人力资源业务伙伴在中国的发展现状与趋势。

2011年11月23日，下午，上海
2011年12月7日，下午，北京
2011年11月30日，下午，全国电话会议

活动日程：

| | |
|---------------|----------|
| ▶ 14:00-14:10 | 开场介绍 |
| ▶ 14:10-14:30 | 欢迎辞与快速交流 |
| ▶ 14:30-15:30 | 调研发布 |
| ▶ 15:30-16:00 | 茶歇 |
| ▶ 16:00-17:00 | 嘉宾讨论 |