



智享会
HR Excellence
Center

HRBP——
IT'S PART OF BUSINESS

It's not about business parting, but part of business. 人力资源转型应运而生!

微语录

江山如此多雾
引无数路人尽遮目
北京风光,千里朦胧,万里烟飘,
望环城外外,浓雾莽莽。

归梅萍——

人生有规划,但不能被规划
人生要有规划但绝不能被规划,
18年的WFOE经验归根结底缘
于不安分的基因密码。

HR

传递智慧 分享实践 WWW.HRECCHINA.ORG

VALUE

2012年第1刊 NO. **9**



人力资源战略转型亟待
共享服务中心方兴未艾

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

“以灵活的组织发展策略
应对多变的商业环境”

第7届

组织发展 年会

北京 2012年4月17-18日



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
张如一 Raye Zhang 李一蕾 Jessie Li
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
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 郁晨漪 Cici Yu

市场部 Marketing Department

市场专员 Marketing Specialist 丁筠 Wing Ding 莫倩雯 Minako Mo

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，

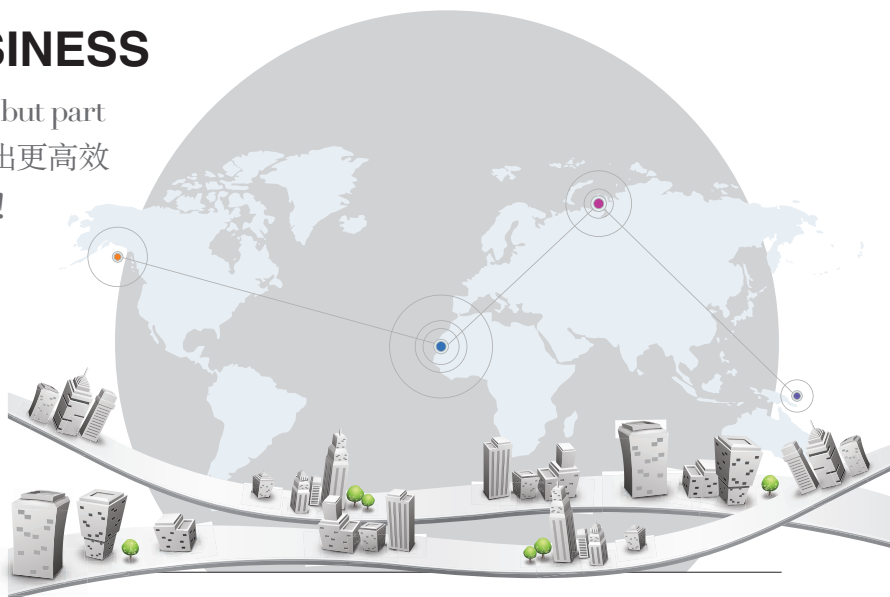
请联系 Jack Zhang， 电话 021-6056-1858-807

- **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 HRBP—— IT'S PART OF BUSINESS

It's not about business parting, but part of business. 以更经济的投入产出更高效的服务, 人力资源转型应运而生!



24 专题 | FEATURE 人力资源战略转型亟待 共享服务中心方兴未艾

随着人力资源转型战略的深入, 共享服务中心成为近几年来企业争相开拓的新大陆。作为新事物, 市场缺乏可供借鉴的成功做法; 作为大趋势, 没有哪个组织会否定它存在的必要性。

40 人物 | PEOPLE 拜耳聚碳酸酯业务部 全球人力资源业务伙伴归梅萍—— 人生有规划, 但不能被规划

到现在这个层次, 工作已不是为了钱, 就是为了实现最后的梦想。

62 专栏 | COLUMNS

- 文化锋声 | 不可理喻
- 何谓领导 | 人生感悟·活着是为了什么?
- 宏观培训 | 从头开始
- 两海学记 | 水性领导
- 不惑不立 | 为什么没有人力资源主题的美剧?
- 组织发展 | 组织发展顾问如何学会质疑并挑战权威?



6 | 声音 + 伙伴 |

8 | 头条 + 连线 |

12 | 前沿 |

HRBP——IT'S PART OF BUSINESS

- From Ideal to Real
- 人力资源业务伙伴发展趋势与洞察
调研报告发布会小组讨论文字稿

22 | 微语录 |

江山如此多雾 引无数路人尽遮目

24 | 专题 |

人力资源战略转型亟待 共享服务中心方兴未艾

Part1 人力资源共享服务中心这点事儿

Part2 共述难题，纠结于此

Part3 背景链接

40 | 人物 |

- 归梅萍——人生有规划，但不能被规划

46 | 观点 |

- 结合学习敏锐度打造全球型的领导者
- 空降领导力：以“道”驭“术”
- 了解投资回报率
——抽丝剥茧，还原真相

54 | 研究 |

增速放缓、成本上升、转移减速、教育滞后——中国劳动力市场未来趋势初探

62 | 专栏 |

- 不可理喻
- 人生感悟·活着是为了什么？
- 从头开始
- 水性领导
- 为什么没有人力资源主题的美剧？
- 组织发展顾问如何学会质疑并挑战权威？

72 | 新知 |

- 《冰鉴》
- 《拆掉思维里的墙
——原来我还可以这样活》

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

智享会 HREC 成立已有 2 年，期间，公司如同婴儿般敏锐地观察和感知着周围的世界。我们的成长是迅速而耀眼的，得到业界同仁的瞩目和赞赏。同时，我们也很坦然地接受意见或批评，并乐于从中发现令自己更加卓越的可能。成长必定是伴随蜕变的痛苦的，我们相信在达到更完美的服务之前，还需要各方不断加码，反馈最真实的声音，给足成长的动力。我们虽然不是一家公众组织，但是我们力求对会员坦诚布公。

截止至 2011 年 12 月 29 日

员工：HREC 目前共有全职员工 37 名。

有效会员：440 家。其中 72% 为外资公司，24% 为中国本土公司，4% 为合资公司，主要分布于北京、上海、广州、苏州、深圳等地。

《HR Value》杂志：目前出版至第 8 期，每期阅读人数达到 3 万人次。

活动：20 场不同主题的前沿；5 场 HRD Network；18 场包括 12 个主题的专业培训；成功举办大型主题年会 7 场；和优秀合作伙伴携手为会员提供高质量线下活动 26 场。

电话会议：在 2011 年应客户需求推出，并且成功举办 5 场，每次接入会员线数达到 150 方。

研究报告：和 HayGroup 以及 KORN/FERRY 合作完成“人力资源业务伙伴调研报告”以及“2011 中国人才管理现状调研报告”，在上海和北京分别成功举办调研报告发布会。

在这里向会员公布我们 2012 年的部分发展计划：

- 1 2012 年 HREC 目标会员公司数量预计达到 751 家。
- 2 在上海、北京两地举办 HR 前沿 22 场、HRD Network 10 场，专业培训 30 余场，大型主题年会 9 场、电话会议 6 场，并全面恢复行业工作组专题活动；与此同时，我们将在明年把 HR 前沿带到苏州，与更多的会员分享分享新知。
- 3 在 2012 年 2 月上线 HREC 全新改版网站。
- 4 2012 年 HREC 将携手优秀合作伙伴完成更多高质量的调研报告，预先透露其中两份的针对内容为“招聘与任用”及“学习与发展”。

如果您对智享会有任何建议或批评，您可以通过邮件回复或者电话联系将您的反馈给我们。

您也可以关注智享会 HREC 官方微博时刻督促并激励我们 (<http://weibo.com/hrec>)，感谢您对智享会的支持。

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



战略性招聘与 愉快对话用人部门

2012年3月21-22日，上海

运用战略的思维
提升招聘的“道、术、技”



培训讲师

徐晶劲女士

招聘流程外包业务总监
科锐国际

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 传真：+8621 6056 1859

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

年年岁岁花相似，
岁岁年年人不同。
佳期如梦，沉醉其中。
年味有余，赶急复工。
《HR Value》祝您

“振奋开篇，
气势如虹。”



● 林力
人力资源总监
瓦里安医疗设备(中国)有限公司

智慧会，融智于行，
共享会，智慧。英才，
共聚明，会智选择。



● 邵琦
培训经理
美德维实伟克(中国)投资有限公司

我眼中的HREC:
Happy, Reliable, Engagement, Commitment
成长路上，步步惊喜!
期待在新的一年里通过智慧认识更多的同道中人!
邵琦 Hefreshaw



● 刘琴琴
人力资源资深总监
微创医疗器械(上海)有限公司

智慧会是让经验转化为知识，
协助HR在业内的实现更大
价值的平台。
Liu Qinqin

HAPPY
NEW
YEAR



◎ 刘晓勇
人力资源经理
施耐德电气

感谢智享会为HR同行搭建
的交流平台！
愿有更多的HR同行加入，共同交
流，共同学习，共同成长！



◎ 李亚辉
人力资源部副经理
北京双鹤药业股份有限公司

打开一扇智慧之窗，共享同行才智阳光
一次智享会，一次成长。
感谢智享会推动中国HR发展，
祝福 HRCC 睿智前行！



◎ 赵钰
培训专员
马勒技术投资（中国）有限公司

这一年因为 HRCC 的陪伴，让我
时刻保鲜。
感谢这个 HR 的优香平台。
赵钰！



◎ 侯丽英
学习和发展经理
沃特世科技（上海）有限公司

HR 精英的智慧之花在这里碰撞，
祝智享会成为领先的 HR 资讯平台！
侯丽英



◎ 陈刚
人力资源行政经理
常州高博能源材料有限公司

智享会提供了一个良好的跨企业、跨地域、跨文化的HR
交流沟通平台，也是HR前沿研究中的一面旗帜。
陈刚



◎ 林琳
业务人力资源经理
九牧王股份有限公司

智在学习 乐于分享
感谢智享会为HR搭建了学习与交流
的互动平台！

① 第六届组织发展年会在上海顺利举行

2011年10月18-19日，由HREC人力资源智享会主办的第六届组织发展年会在上海成功举行。现今中国，在多变的业务环境之中，许多企业都面临着戏剧性的变革。无论一个企业内部是否有组织发展职能的存在，这都被提上了议事日程。因此今年的主题定为解析业务战略，优化过程干预，提高组织效率。“年会具有许多很有资质的演讲嘉宾的优秀会议。观点深入，有所收获。”百事与会嘉宾这样评价道。此次年会，我们更邀请到了通用电器能源集团中国区并购整合总监秦强、默沙东制药人力资源总监施定原、上海通用汽车人力资源业务伙伴高级经理张蓉等资深人力资源从业人士来做演讲嘉宾。

往届的会议已经清楚地展现了组织发展及其过程。然而，大多数公司仅仅只聚焦于人才和结构层面，尤其是一些在中国的跨国企业。组织发展的从业者们已经不再满足于以往的探索了。现在，他们对于人才、文化和结构层面都有了更深层次的探索需求。同时，在中国，许多发展中的企业也迫切希望获得更多组织发展方面的经验分享，以备未来发展之需。此次年会我们针对将组织发展规划与业务战略任务紧密结合，在多样化的环境下如何在不同的组织层面上建立有效的评价体系、提高组织发展效果等话题进行了激烈而深入的讨论。“物有所值的活动，从中能获得许多不同的想法和经验”博世会员代表在会后这样评价道。

④ “人才保留” 前沿论坛回顾

人才保留前沿论坛于10月26日在北京顺利进行。人才是企业持续发展的唯一生命之源，因此人才的保留是每个企业关注的重中之重。然而人是有主观能动性的，人才的选择机会更多，他们的保留需要方方面面因素的配合。HR在人才保留实践过程中遇到的困难重重，如：高潜力员工、公司核心骨干的保留，直线经理的培养，职能部门员工、专业人员的职业发展，员工晋升渠道的开发等等。本期的人力资源前沿论坛，通过人才保留实践分享，来深入探讨如何才能保留人才，从而实现企业长久发展。

此次活动，我们请来了完美世界（北京）软件有限公司人力资源总监闫新广先生、诺和诺德（中国）制药有限公司组织发展经理魏星女士、诺华人力资源副总监吴汶筠、Google人力资源业务伙伴刘嘉以及ABB人才发展经理陈莉等作为嘉宾为我们带来了精彩的案例分享和小组讨论。

② “组织能力” 培训回顾

2010年10月20日到21日，由智享会主办的组织能力培训于上海开课，本次组织能力课程的主题为：打造组织能力，实现基业长青。我们请到了迈智咨询首席顾问王红生担任我们的培训讲师，他拥有21年商业管理、人力资源管理和咨询经验，曾为华润集团、中国广东核电集团、杜邦中国、辉瑞制药等50余家知名中外企业提供咨询服务。他针对“运用组织诊断方法与工具进行有效的组织能力分析”这一话题进行深入讲解。

此次培训吸引了众多人力资源从业人士，其中有来自智享会会员Quaker Chemical、Diebold、HSBC、Wrigley、Kohler、Chartis Insurance、PPG、SKF、Braun、Sanofi-aventis等知名跨国公司的会员代表，会后都给予了此次培训内容 & 智享会组办能力的肯定。

③ “学习发展工具的探究与实践” 前沿论坛回顾

2011年10月25日，由智享会主办的学习发展工具的探究与实践前沿论坛活动在上海顺利举行。在当今瞬息万变的时代，任何组织想要生存和发展，唯一的办法就是持续不断地学习，并要学会如何学习。其中，灵活使用各类培训工具能事半功倍。在本期，我们选取了E-learning和Action learning这两个常用的有效工具加以探究讨论。

此次前沿活动，我们邀请到了来自IBM全球企业咨询服务部培训经理史文君女士、腾讯上海人力资源中心人力资源总监罗凡先生、GE能源亚太区组织发展经理胡青、力奇-先进清洁设备人力资源经理陈勇以及百威英博培训经理李蓉蓉等资深人力资源从业人士，他们做出的精彩演讲和案例分享，讨论获得了与会来宾的一致好评。





5 智享会第二届人力资源业务伙伴年会在上海召开

由智享会主办的第二届人力资源业务伙伴年会于11月9日至10日于上海顺利进行。根据智享会专业人员的调研结果，人力资源业务伙伴已成为人事转型中必不可少的角色。然而，超过半数企业仍面临业务联系不够紧密、难以将业务战略转化为切实有效人力资源战略的问题。在这次会议上，与会嘉宾讨论了从人才管理到组织发展的各种问题，并提供了相应启发性的解决方案。

为期两天的年会中，我们邀请到了知名公司的资深 HRBP 为我们带来精彩的案例分享和小组讨论，他们分别来自：基斯顿中国，帝斯曼，阿斯利康，通用电气家电与照明集团，ABB 中国，默沙东亚大区，欧莱雅中国等。我们的嘉宾以演讲、案例分析以及小组讨论等形式为大家分享关于人力资源业务伙伴最热门的话题和挑战！



- 1 刘阳 | 前人力资源总监 | 麦当劳
- 2 柳春鸣 | 工程塑料部亚太区人力资源总监 | 帝斯曼
- 3 何文镜 | 业务拓展总监 | ABB 中国
- 4 刘颖 | 人力资源经理 | 霍尼韦尔
- 5 汪怡 | 人力资源副总监 | 阿斯利康
- 6 梁淑姬 | 首席战略官 | PEOPLE MOMENTUM
- 7 张春瑾 | 学习与发展总监 | 欧莱雅中国
- 8 毛晓瑾 | 高级人力资源经理 | 渣打银行
- 9 开放式讨论环节



⑥ PC 行业年关爆用工荒

春节临近，PC 市场将迎来一波消费高峰。与此同时，由于今年春节比往年来得早，很多工人都将提前回家过年，导致生产线人手不足。为了满足 1~2 月份 PC 市场的消费旺季，多家 PC 代工巨头纷纷要求零部件供应商大幅增加出货量，以确保 1~2 月份的 PC 供应。

中国内地劳动力成本提升问题，越来越成为 PC 制造环节上的制约因素。近期以来，不少 PC 制造订单从中国回流日本，用自动化生产线来应对中国内地劳动力成本提升，许多企业纷纷表示将加大资金投入机器引进替代人工，以减少劳动力成本，提高生产效率。

11 月份以来特别是近期以来 PC 代工厂和零部件厂商订单的大幅增长，一方面是因为市场释放出一定的回暖迹象，但更主要的原因，是因为企业担心随着春节临近，用工荒会进一步加剧，导致正常的订单无法完成，因此将生产计划提前。劳动力成本的持续提升，使得内地制造优势正逐步降低，制造业不得不考虑如何应对这一大趋势。

代工巨头富士康科技集团董事长郭台铭在今年 7 月份就表示，富士康三年后机器人的使用规模将达到 100 万台，以完成简单重复的工作，取代工人。日前，郭台铭再次强调指出，把单调重复的工作交给机器人，这是中国制造业向世界发出的一个信号。

⑦ 今年涨薪均数 15%，你有吗？

你今年涨薪了吗？涨薪幅度跑赢 CPI 了吗？又或者跑赢 15% 的平均数了吗？上周六，正略钧策，在东莞发布了《2011 中国薪酬白皮书》，称 2011 年上千家企业实际涨薪幅度超过年初预期的 13%，达到 15%。

不同于国家统计局发布的薪酬报告，这一商业机构的调研对象以自己的数百家辅导企业为主，同时发散到与其相关的产业，在业内一样具有权威性。正略钧策商业数据中心薪酬顾问李核介绍，从两年 CPI 和 GDP 的分析可以看出，涨薪幅度通常滞后于 GDP 增长，2008 年之前，后一年的涨薪幅度与前一年的 GDP 涨幅基本相同，2008 年以后甚至高于后者的涨幅。

今年初该机构预测企业的涨薪幅度为 13%，但事实证明企业现在转型时期对于人才的重视高于预期，许多调研企业 8 月份时已经不止一次加薪，最后以 10 月份计算，今年的薪酬增长率超过 15%，预计加上 12 月这段时间计算整体数据与 15% 相差无多。

IT 行业将跃居涨薪之首，《白皮书》称，IT 行业的涨薪幅度被大大低估，今年将超过房地产、消费品和汽车行业跃居涨薪打工皇帝之首。

⑧ 人人公司将推全员持股计划为让员工有归属感

国内知名社交网站人人公司 CEO 陈一舟最近在人人网上发了一条消息，说：“到公司的部分楼层，19 层到 26 层走了一圈，大部分同学还在工作。这样的公司一定会成功。公司正在筹划全民持股计划，要和同学们共享我们的未来。”

选择股权激励，对于人人公司来说，并不是第一次。此前人人公司曾进行过多次员工股权激励，在美国纳斯达克 IPO 的前后，人人公司分别在 2006 至 2011 年共分 4 批给予员工（含管理层）2740 万份股份，约占总股本的 6.94%，这些股份上市时总价值超过 3 亿美元。当时，陈一舟就对公司员工能够为公司全心全力工作，表示了由衷的感谢。

陈一舟坦言，接近年底，领导选择在这个时候，犒赏为公司辛苦一年的员工是无可厚非的，对于人人公司的员工来说，他们也值得这份犒赏，因为他们今年提交了一份不错的成绩单。根据人人公司公布的截至 2011 年 9 月 30 号第三季度财报显示，人人公司总净营业收入为 3420 万美元，较去年同期增长 57.1%。公司赚得多，员工也会跟着享福。不过，在易观国际分析师董旭看来，人人公司的这次全民持股计划，更多的是为了让更多的员工有归属感。



- 1 PC 行业年关出现用工荒
- 2 涨薪幅度跑赢 CPI 了吗?
- 3 人人公司 CEO 陈一舟
- 4 跳槽时选择一线城市的意愿度有所提升

⑨ 职场人年底跳槽倾向选择一线城市

人力资源服务商“前程无忧”21日发布人才市场年终盘点调查报告。这份报告指出，年关将至，与今年年中相比，职场人在跳槽时选择一线城市的意愿度略有回升，考虑二、三线城市作为目标工作城市的意愿度也发生了变化。

报告指出，选择跳槽到二、三线城市的职场人中，愿意去江浙、福建、环渤海等沿海二、三线城市的受访者比例较年中下降了4个百分点，而愿意去华南、华中地区和西北、西南地区的受访者比例分别上升了2个百分点。在招聘版图上看，中西部城市的人才需求表现得越来越旺盛。

在不同性质企业的选择上，与年中时相比，跳槽者去外资企业的意愿度上升了2个百分点，去民营企业的意愿度也有所回升，上升了2个百分点。

“前程无忧”发布的报告还显示，跳槽者中，期望薪资翻番的受访者比例较年中时上升了2个百分点，占总数的13%；有22%的受访者期望薪资涨幅区间在50%至100%；35%受访者的跳槽期望薪资涨幅在30%至50%，比例比年中时上升了6个百分点；表示薪资低一点也愿意跳槽的受访者比例则较年中时下降了2个百分点，为9%。

⑩ 人力资源管理普遍难题：职业忠诚感减弱、人际关系淡漠

全球最大的人力资源管理咨询公司美世日前发布了最新的全球雇员调查报告。根据美世2011年针对全球17个市场超过3万名员工的调查（其中包括中国大陆的2000名员工），中国员工对企业的忠诚度相较5年前调查时大幅减弱，离职率翻倍增长。不少员工对工作充满了抱怨和不满情绪。

公司业绩不断上升，利润翻倍，企业扩张，而这时，部分员工们对公司已经做好了用脚投票的准备。美世的调查称，超过三分之一员工正开始认真考虑离职，24-29岁的人中间有70%曾考虑离职；业绩最好的优秀人才已经开始四处寻找合适的新职位，随着经济和就业环境的继续改善，企业面临着随时失去最有价值人才的风险。

“2004年我们做过一样的调研，当时只有18%的员工正认真考虑离开，而今年这一比例上升为34%。”

美世分析显示，员工对于企业的冷漠感很普遍，而自豪感还在增加。认可供职的企业是一个好企业，但是自豪感并没有转化成忠诚度。

人力资源服务机构任仕达日前发布的中国人才市场报告也显示出了和美世调查相同的结论。未来一年内，93%的企业表示将面对关键岗位员工流失的问题，35%的企业认为这将对其正常运营造成极大挑战。

⑪ Korn/Ferry：假日季令全球高管喜忧参半

全球首屈一指的人才管理解决方案供应商光辉国际(Korn/Ferry International)(纽约证券交易所代码：KFY)开展的一项高管调查显示，在这个假期，节日聚会、礼物馈赠与欢乐的时光正积聚成全球机构中低工作满意度与奖金焦虑的雪球。

调查显示，55%的高管将出席他们的办公室节日聚会，较去年增加4%，较两年前增加14%。尽管经济环境依然脆弱，但节日聚会已较大衰退时期有所恢复，因为组织希望借助企业节日活动，在艰难的市场形势下提振士气。

56%的受访高管表示他们期待着公司节日聚会，34%的人表示将尽可能参加，只有10%的人表示不会出席或兴趣不大。

今年的节日开支预期也依然很高。调查显示，近60%的高管计划这个假期在所有商务相关礼品上的花费在100美元以上，其中近半数高管预计花费将超过300美元，只有28%的人表示他们这个假期在这方面的花费将低于50美元。

光辉国际高级副总裁兼首席营销官Mike Distefano表示：“企业和员工面对‘新常态’营商环境。在这种持续脆弱的经济环境下，企业要抓住机会，来提振士气，对他们的同事在这种艰难时期所完成的工作表示感谢。”



“ It’ s not about
business parting, but part
of business. 新经济背景下的企业
要求职能部门以更经济的投入产出更高效
的服务，这就需要在传统的业务范围
之外为组织提供更有意义、更有价值的
影响；需要他们从底层的支持性服务
转化到为组织的业务提供更为
直接的商业价值。
人力资源转型应运而生！”

HRBP——

IT'S PART OF BUSINESS



From Ideal to Real

内容提供 / 柳春鸣 工程塑料部亚太区人力资源总监 帝斯曼

整理自智享会第2届人力资源业务伙伴年会

编辑整理 / 张无忌

有战略眼光的人在世界上非常少，属于稀缺资源。我们不去看得过于宏大遥远，反过来审时度势看看脚下的路也许是很好的选择。

先简单介绍一下帝斯曼，不是为了广告，因为PPT上连一张彩色图片都没有，但这并不代表帝斯曼是一家很无趣的公司。在行业外可能并不为人熟悉，但在业内，帝斯曼是一家全球著名的致力于生命科学和材料科学的化工公司。在各位平时的生活当中，喝的饮料果汁、吃的鸡鸭鱼肉、开的汽车、用的手机、住的房子，甚至宇宙飞船飞天当中都能见到帝斯曼的产品。在2003年，帝斯曼在全球收购了罗氏精细化工和营养产品事业部，把当时的罗氏中国有限公司更名为帝斯曼中国有限公司。在此基础上，整合了帝斯曼其他的业务，设立了中国区总部。今天，帝斯曼在中国区总共有3500多名员工，年销售额接近20亿美金。这样一个规模的公司大不致遥不可及，小也不致俗不可耐。它所面临的环境和挑战可能具备一定的典型意义。所以主办方让我第一个讲，并且给了一个命题作文，谈谈HRBP的定义和评价标准。这是一个听来很无趣的话题，让我带着帝斯曼的背景来讲，大概是希望既不能谈得过于高远，也不能落得过于低俗。

今天为什么这么多人能一起聚到这里？可能各有各的原因，但有一点是肯定的，我们今天能够齐聚一堂是有一定历史原因的。在1997年，美国教授Dave Ulrich曾著有《Human Resource Champions: The Next Agenda for Adding Value and Delivering Results》一书，这本书面世以后，人力资源的时代完全被改变了。这个改变类似中国有了第一届超女选秀，人力资源领域从此也有了自己心中的偶像。可惜的是这位偶像的名字在今天已经不太为人所知。虽然淡忘了偶像的名字，但他所提倡的关于HRBP的概念在14年后的今天仍然长盛不衰。14年前，人力资源管理是一种怎样的状态？用Dave Ulrich的话来说是非常纠结的。大家都在细枝末节、鸡毛蒜皮的工作中辛勤耕耘，却在高级的战略性管理团队中排名靠后。因此在当时迫切地需要一位偶像来提出某个振奋人心的理念。

Dave Ulrich的理论很长，包含了很多概念，但其中有两个基本的观点非常著名。① **三条腿理论**。第一条腿即HRBP，作为前台和客户沟通的界面。第二条腿叫做center of excellence/expertise，集结了一群职能性专家为HRBP出谋划策。第三条腿叫做center of shared service，作为后台支持用来处理各种细枝末节

且繁复的事情。今天的很多企业正在实践这个理论。

② **定义了 HR 的四种角色**。战略执行伙伴、变革推动者、员工后盾、行政专家。这两个理论因为被提及过多，已经成为陈词滥调，但其中不乏道理。这两个观点构成了 HRBP 最核心的东西。

现在，14 年后的今天，大家怀揣 HRBP 的名片坐在这里，不知道是否比 14 年前感受更好一些？我想，我们在这里的目的，大概还是想共同来探讨一下如何将 HRBP 做的更有价值、更有成就感。

刚才我们现场做了一个调查，一百多家公司中完全做到三条腿和四种角色的公司凤毛麟角。由此我们可以来谈谈今天的主题：“从理想到现实。”对于这个主题只谈两个概念，第一是 HRBP 的定义；第二是 HRBP 的评价标准，可以包括 KPI 以及胜任力等软要素。我们知道这两个层面之间是有因果关联的。首先要定义清楚角色，才能对其做出评价。如果角色定义模糊，那么评价就像是朝着移动的靶子一阵乱打，不着边际。

事实上，Dave Ulrich 已经为 HRBP 提出了美妙的定义，但实践情况与教授的定义显然存在着不小的差距，因此我们需要用现实的环境把理想进行一定的过滤，才能得到实用性的定义。现实对理想的过滤可以有一个很好的例子来说明。大约在 1995 年，互联网行业提出一个理想，被称之为“眼球经济”。当时大家认为只要砸足够多的钱，吸引足够多的眼球和注意力，就必定能在将来赚很多的钱。于是全世界的聪明人都为之振奋不已，纷纷把口袋里的钱投入其中，于是在随后 5 年内纳斯达克指数从 1000 多点推升至 5000 多点。后来的事情大家都知道，严酷的现实促使互联网泡沫在 2001 年左右破灭，十几年后的今天纳指仍然在 2600 多点徘徊。但泡沫破灭并不意味着理想也破灭。恰恰相反，泡沫破灭后将现实更清晰地摆在人们面前，促使更多人关注现实，反思理想。正是因为理想经过了现实的过滤，才铸就了今天许多伟大的互联网公司。这些经过现实过滤的理想显然比当初更为靠谱。



泡沫破灭后将现实更清晰地摆在人们面前，促使更多人关注现实，反思理想。

用现实过滤一下这个职业的理想，今天看来也很有必要。我们大致可以从三个窗口来观察现实。第一个窗口即业务需求，我们要观察的是不同行业中的企业对 HRBP 的需求会不会有不同。第二个窗口是组织和流程，观察点在于什么样的组织和运作流程下更能够支持 HRBP 的角色发挥。第三个窗口是看似不太说得清楚的企业文化，考察在什么样企业文化下更容易使 HRBP 的角色生存并发扬光大。我希望通过对这些窗口的观察，大家能够各自形成对自己有意义的结论。

第一

业务需求

先谈第一个窗口，业务需求。我们先来看看当 Dave Ulrich 提出这个理论时所处的现实业务环境及其蕴含的需求，然后把这些宏观层面的情况和大家所处企业的微观情况作对比，来感受其中的差异。

业务需求可从 3 个角度来理解：产业动态，战略变化，运营复杂程度。

① 首先我们抛开个体的公司，看看产业动态，它包含很多问题。我们举几个例子来说明。一个例子是有些行业波动性比较高，有些行业波动性较低。有些行业不确定性较大，有些反之。例如之前提到的互联网行业。Dave Ulrich 的书写于 1997 年，这恰好是互联网泡沫酝酿并发展的时期。互联网行业的特点是巨大的波动性和不确定性。是在一个这样的行业中更需要 HRBP，还是在一个相对稳定的行业中更需要 HRBP？当然，我们这里说的需要，不是需要某一个人或某一个角色，而是对 HRBP 所包含的运作理念和模式的整体性需要，这是需要大家注意的。另一个例子是兼并收购，大家一定清楚兼并收购对组织和 HR 来说意味着什么。历史上第一桩兼并收购的案例发生在美国，在之后 100 多年的历史中，2000 年前美国发生了 5 次兼并收购的高潮。其中最近一次即第 5 次发生在 1991 年~2000 年。大家可以想象，在一个行业不断整合，企业兼并收购不断发生的环境中，和在一个行业内各自安分守己的环境中，谁会更需要 HRBP？

从 3 个窗口观察 HRBP 的现实

虽然 HRBP 比起互联网行业，概念要小很多，但

还有一个例子是新兴经济体，现在叫做金砖四国，这是西方国家兴起的概念。大家可以一起来回忆印证一下，是不是绝大多数的外企在中国进行实体投资是在1990年之后。也就是说 HRBP 概念生成的时期，正好是许多欧美公司大举进入新兴经济体的时代，公司人力资源管理的挑战正在因为全球化和地区的差异化而变得与以往有所不同。从上面三个例子看，我们可以问自己，是不是在某些行业对 HRBP 有更多的需求？而在另一些行业，HRBP 不是一个很有业务根基的角色？

② 其次，我们来看一下个体企业的战略变化。围绕战略管理，近20年产生了许多新颖的概念和做法，例如跟 HR 最相关的外包业务，是在聚焦核心竞争力的理论下诞生的。Outsourcing 真正蓬勃崛起是在1990年之后，这是一个很大的趋势，它支撑了 Dave Ulrich 提出的一个重要理论：shared service center。再比如 BPR (Business Process Reengineering) 业务流程再造。如果你对这个词有点陌生的话，那么你绝对不会对 SAP 闻所未闻，简单地说，没有 BPR 就不会有 SAP。BPR 是美国人迈克尔·哈默在1994年提出的，主要讲述企业该如何梳理内部流程，让其与战略更贴切，使流程与战略相匹配。在这个理论提出后的一年，全美 BPR 咨询业务产值高达10亿美金。今天听到的那些耳熟能详的咨询公司在当时都曾在 BPR 领域大肆掘金，继而催生出 SAP 相关业务。但就在后来的5年间，大家发现 BPR 不太管用了。迈克尔·哈默回顾时意识到自己犯了一个很小的错误，便是过度重视流程而忽略了人的因素。流程是死的，而人是活的，看来他正是缺少了一位 HRBP，所以才折腾了大家的时间和金钱。理解了这些战略性的变化，我们会问自己，当企业处于比较重大的战略性变化过程当中时，会不会相对于太平时期，会有更多的对于 HRBP 的需求？

③ 第三，我们从个体企业的运作复杂性角度来看一下。举一个最简单的例子，我们一般会从三个层面来看一个组织。第一是 business，第二是 function。Business 和 function 组成了一个典型的矩阵式管理。但在大多跨国公司内，一个矩阵是远远不够的，矩阵不多不足以体现企业的高明，因此还要加上第三个层面，地域性问题。在不同的地区建立不同的组织，三个层面叠加，矩阵中套着矩阵，可以做到令人眼花缭乱，

目不暇接。这样企业的组织和决策就逐步变得复杂，在这些复杂的企业中和相对简单的企业内对 HRBP 的需求有否不同？

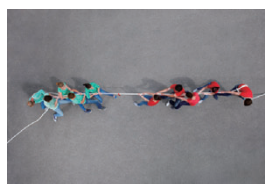
以上是扫描现实环境的第一个观察窗口：业务需求。扫描完之后也许可以做一个非常简单的总结。在有些行业和公司里，它的变化度较小，不确定性较弱，HRBP 可能只是形同虚设。而在有一定程度变化性和不确定性的行业和公司内，这些公司会对 HRBP 的作用存在一定的怀疑，但并不妨碍他们进行尝试和探索。而当身处高度竞争变化激烈的行业和公司内，业务对于 HRBP 角色的需求会比较扎实。

第二

组织流程

第二个观察窗口我们可以谈得很大，但今天先局限于 HR 的组织流程，看哪些 HR 的组织流程更适合 HRBP 的业务。

遵照 Dave Ulrich 提出的理论，首先提到 shared service center，它是一个中央集合的服务单元，通常处理一些行政化的工作。通常共享服务中心需要一定的设备，可能要建立一个呼叫中心和用户平台来支持它的业务，这是要花不少钱的。我认为要让共享服务中心发挥共享的集约效益必须符合3个条件。首先要能产生足够数量的标准化的员工需求，比如在一个企业中既有很多快退休的蓝领，又有很多硕士，还有一群跑乡镇和农业地区的销售，他们对共享中心的需求可能是不同的。如果需求不是标准化的，就很难产生效果。其次还要有标准化的解决方案。很多人以为有了标准化的需求就一定有标准化的解决方案，这其实常常是不一定的。比如员工可能都想了解自己的奖金方案，但在很多企业中不同部门、不同职务、不同级别都会有不同的奖金方案，答案的标准化程度就会比较低。但满足上述两点仍然不够，最后是让标准化的需求和标准化的解决方案在一定时期内必须稳定不变，如果经常变，那么对系统计划跟上变化的要求就非常高。例如中国的人事相关的法律法规和地方政策变化非常多，



我们可以问自己，是不是在某些行业对 HRBP 有更多的需求？而在另一些行业，HRBP 不是一个很有业务根基的角色？

这对共享服务中心的系统效率是一个很大的挑战。

另外，但凡像共享中心这样投资较大、系统化、集中化的东西都存在一个非常脆弱的地方，就是应变能力较弱。一旦结构重组一下，剥离掉一些业务，共享中心马上就会变得不靠谱。因此，这样的投资对回报率应当有一定要求。但实践中绝大多数企业建立共享中心都在摸着石头过河。先建立起来，然后再逐步将各个旗下组织归拢到其中，使之有效运作。这对企业 HR 战略可持续性的挑战很大，投资回报的风险也很高。因此，共享服务单元要能产生效益，在理论上讲，就有很多前提，这也是为什么即使是大型的在华跨国企业在共享服务单元的实践中也都比较谨慎和有限，更多地都在尝试和改进的过程中。从这个现实出发，在一个共享服务中心不健全，或者不存在的组织中，我们该如何做 HRBP 呢？

第二是专家中心。是由一群专家根据业务需求来提供解决方案。实践中有几个问题需要关注。一是到底多少企业的 COE 团队可以涵盖招聘、薪酬福利、培训等典型的 COE 领域？我所知的是大多数在实践这个模式的企业仍处于对部分职能的尝试过程中，缺乏全面而专业的覆盖度。二是 COE 如何协调方案标准化和需求独特化的矛盾，而这在曾经 HR 有清晰业务归属的模式下不是一个问题。这就常常会造成 COE 变得非常势利、对不同份量的业务部门厚此薄彼的问题。第三个问题更有意思，HRBP 和 COE 之间尤其在这种结构建立的初期会有一个相互吸收的现象，当专家中心过于出色或过于糟糕，都会对 HRBP 的角色产生巨大影响。当 COE 做的过于好的时候可以反向渗透到 HRBP 的工作，渐渐使得 HRBP 的功能被弱化。而反之则 COE 存在的意义就遭到挑战。因此 HRBP 的心态常常很矛盾，即恨铁不成钢，又唯恐天下不乱。这种改变和成长的阵痛很多企业都在经历。

第三个组织流程要素是 HRBP，Dave Ulrich 将他定义为“the person belongs to business”并希望他们扮演战略性的角色。那么，在实践中，HR 的所有工作减去共享中心的工作再减去专家中心的工作，剩下的是不是都是战略性工作呢？目前来看，大家都没想清楚剩下的究竟是什么，因此剩下的工作都交由 HRBP 来做。此外，HRBP 是否有足够的战略性工作去做呢？

我的答案是肯定的。但问题是战略性的工作并非显而易见，而需要发掘和探索，要真正理解企业发展面临的挑战，才能捉摸出准确的切入点。而实际的情况是当某些旧模式下培育出来的 HRBP 完全不承担行政工作的时候，会变得非常“战略”，整天兜售所谓的 Best Practice，他们很少能有理有据地回答为什么这些东西能给企业带来价值，而更多地以信仰为标榜，以某些伟大公司的门徒为自居，把 HR 这门职业搞出了点宗教色彩。一旦遭遇到业务部门的挑战，这些 HR 就把业务经理人贬为无知且庸俗。其实，不管你的信仰是什么，对 HRBP 最大的挑战就是将“I believe”变成“We believe”。从宏观市场来看，培育这样的 HRBP，14 年大概是不够的。所以，理想的组织也必然因为现实人才的缺失，而变得行动迟缓。

概括来说，在一些缺乏配套运作组织流程的企业中，HRBP 的生存是非常困难的，因为他们除了名号，什么都没有改变。而在另一些近些年刚刚业务升级，逐步建立共享中心和专家中心的企业中，许多 HRBP 正在花大量时间和其他团队成员辩论如何更好地产生效益，这样的辩论需要一点时间来化解。非常少数企业完成了这个改变和磨合的过程，HR 的人员变得相对的精干，但他们真正的效益仍然有待观察，因为毕竟，Dave 教授的理论不是让 HR 减员增效。

▶ 第三

文化

文化太大太大，我们选择 2 个小的切入口来体会一下什么样的文化适合 HRBP 生存。首先来谈权利的问题，权利分岗位权利、专业权利和个人权利等等。组织中一般的根基是岗位权利。对 HRBP 来说岗位权利体现在对定编、定岗、定员、定工资有多大决策权。如果缺乏组织授权，对个人的挑战会非常大。

第二个问题叫做管理哲学的共识。人力资源管理最熟悉的一种管理哲学叫做薪酬管理哲学。既在支付员工薪酬的时候更注重外部市场竞争力还是内部公平性，更注重为员工的业绩结果买单还是为他的能力、

非常少数企业完成了这个改变和磨合的过程，HR 的人员变得相对的精干，但他们真正的效益仍然有待观察，因为毕竟，Dave 教授的理论不是让 HR 减员增效。

学历买单。这些不同的假设会使薪酬管理产生不同的结果。管理哲学从宏观来看只是个人观念的体现，没有对错之分。但从微观角度来讲，在文化层面确实还有一定的规则可以遵循。我们今天讨论的不是管理哲学的对错，对于一个企业来说，关键是管理哲学有没有达成共识。当然，不要误以为有共识就是好企业、好组织，而要看是什么企业、什么组织。比如大学大概就不需要太多共识，因为那里需要百家争鸣的观点。五四时期的北大既可以容纳激进前卫的陈独秀，也可以接受骑墙派胡适，更可以欣赏倔强保守的辜鸿铭。而有些企业的管理哲学上的共识则可以激发巨大的效益，比如国内某家通信行业的公司有一种“床垫文化”，据说员工的柜子上都放着床垫，我们可以想象那不一定是人人都喜欢的，但那家公司确实用了十年几乎扫平了和它竞争的跨国公司，成为了行业的领袖。不过如果你在你们企业也放几张床垫，就未必管用了。

从管理哲学我们现在谈到管人哲学。有些企业认为管人的问题都是 HR 的问题，另一些企业认为“business manager is HR manager”，管人的事都是业务的事。更多企业在两者间徘徊。这没有绝对意义的对错，但是我认为一个管理哲学比较趋于一致的企业更利于 HRBP 生存。HRBP 作为变革的推动者，很重要的一个层面是推动与组织、流程变革相应的文化变革，这就必须要明确文化变革的方向。如果高层领导团队的管理哲学没有共识，各有各的想法，作为 HRBP 这样的“变革代理”就很难发挥了。

归结来说，有的企业 HRBP 的文化是“follow me”，有些是“convince me”，有些是“guide me”，这给予了 HRBP 这种角色不同的生存和发展的文化空间。另一方面讲，有些企业虽有很好的文化配合，但能够胜任 HRBP 角色的人才非常少，这样 HRBP 由于受到尊重而有很好的感觉，但最后能否真正创造出价值还有待考证。

通过这三个窗口来观察理想和现实的差距后，我们再来定义 HRBP 的角色。在我看来，在大多数开始这种尝试的企业中，这是一个复合型人才，要上得厅堂下得厨房。他要具备一个 HRBP 的称号，要从事一部分琐碎的行政的工作，同时是一个多才多艺的专家，对各项职能有深入了解，在某些时候能具备前瞻性的

战略眼光。他的成功与否在一定程度上取决于别人的感受。因为，但凡一个在成长中的、不定型的岗位，他的评价标准都是不确定的。这种不确定性给他带来了挑战。当然，在上面这些不同角色之间，权重也因企业不同而有所不同，取决于所处行业和自身面临的问题。大家乍一看会觉得 14 年前就在做同样的事情，讲了半天回到了起点，很令人沮丧。这其实既不意外，也没那么沮丧。因为 HRBP 不是一个空穴来风的观念，是有一定基础的，这个基础 14 年前就已经存在，今天仍然在巩固和发展中。而令人寄予厚望的是现在展现的趋势：一些 HR 行政性的工作比重在减少，战略性工作的比重在上升。但这个趋势的终点是否符合 Dave Ulrich 所提出的理念，成为一个非常专注于战略性工作的 HRBP，在目前来看还是不确定的。只能通过进一步的实践来总结。

最后探讨 KPI 和胜任力。KPI 一定要根据角色来定。大家可以简单看一下 PPT 上一个帝斯曼的例子，不作为最佳实践，只是说明匹配的问题。再谈谈人员的胜任力，我说的不是学术的胜任力，大家不要来追究什么是胜任力。我提出 3 点：1、识时务者为俊杰。对于很多 HRBP，工作的难度不在于搞明白要做什么，而在于明白不要做什么、不能做什么。如前面提到的，只兜售信仰、不明白事理的我想都不是企业真正需要的 HRBP。不过，近年来人力资源领域倍增的跳槽率也为这个问题火上浇油。HR 大家新官上任都要三把火，把不少企业搞得像烧烤场，有些企业被烧得皮焦肉烂，有些 HR 则引火自焚，这都不好。HRBP 在热情之余还是需要一点冷处理。2、成为多面手。第一，在知识层面要非常广泛，尤其在 COE 缺失的时候。第二，要成为角色方面的多面手。在管理层会议上嗓子要响的起来；在会议后袖子要卷的起来。第三，HRBP 的度量要非常大。处理众多问题，不能过于顽固，要能接纳不同事物和观点，兼容并收才能找到最佳方案。3、要有个人魅力。HRBP 的工作很难衡量，越难衡量的工作越需要发挥个人魅力，而不是搞定几个 KPI 就可以欢天喜地了。HRBP 需要说服客户接受自己的观点，而且这种观点常常带有理想的成分，这绝对需要个人魅力发挥作用。正如越动荡的局势，越需要一位有魅力的意见领袖给大家精神的引领。我想找一个人物体现

归结来说，有的企业 HRBP 的文化是“follow me”，有些是“convince me”，有些是“guide me”，这给予了 HRBP 这种角色不同的生存和发展的文化空间。

了这3种胜任力，实在没有合适的，我只能想到了猪八戒。识时务是不须说了，又非常多面，当得了元帅，背得了媳妇，个人魅力白领女性中口碑第一。

最后一点时间，其实今天主办方还让我谈谈HR如何从行政角色转换到战略角色？我根本上认为这是一个伪命题，我们现在有一点过度强调HR战略性的倾向，这会导致三个问题。第一，脚不踏实地。我接触过一些高级的HRBP，对基本的HR操作性问题所知甚少，完全靠交际能力过日子，在我看来玩得很玄。第二、脑袋容易在迷雾里，把信仰当做战略。天天忽悠，言必说“model”，行必走“map”。第三、当前两点一结合，很容易发生职业中期危机，甚至是职业晚期危机。我建议大家做HRBP的时候千万不要谈战略的时候像骗子、谈操作的时候像傻子。

给大家一些小的建议。第一，有战略眼光的人在世界上非常少，属于稀缺资源。我们不去看得过于宏大遥远，反过来审时度势看看脚下的路也许是很好的选择。第二，没有行政工作的支持，战略将一无所成。第三、对于致力于做HRBP的同仁来说要意识到，没有泡沫就没有成长。泡沫一方面是一种虚荣，就好像我们上班都要背个名牌包一样，但凡像样的企业大概都应该有HRBP。每个人都有虚荣心，膨胀出一点泡沫没什么问题，因为这让人更加体面和愉快。泡沫更有正面的意义。互联网泡沫催生了行业的转型，HR泡沫背后也蕴藏了一个伟大的理想。只要有理想，一定会有泡沫。如果HR不偶尔提出一些听起来不那么靠谱的事，那么真不免会流于低俗。所以希望我们一起努力，做一个既能脚踏实地又胸怀理想的HRBP。HR



智享会人力资源业务伙伴发展趋势与洞察调研报告发布会小组讨论文字稿

讨论嘉宾 / 某纸制品公司亚太北区人力资源总监 (以下简称 C)

某快速消费品公司人力资源总监 (以下简称 L)

某化学品公司亚太区人力资源总监 (以下简称 J)

编辑整理 / Elaine

问题一：请分享 HRBP 在您公司的最佳实践。

J：在公司战略转型的时期，我不认为 HRBP 面对的是内部客户，而是身为业务伙伴，it's part of business。我希望能参与决策，和业务部门的同事坐在一起分析公司面临的情况，继而寻找解决方案。

曾经碰到的问题是，在我们公司并购另一家化学品公司的过程中将两个不同的业务部门结合在一起，迥异的运作流程导致双方员工的参与热情大为受挫。

HRBP 在其中起到了非常大的作用。第一要了解业务的需求是什么。第二要做正确的组织诊断。第三要有勇气说服领导来推动这场变革。

很多人开始抱怨，客户也开始怀疑自身的要求能否得到及时的回应。究竟该如何做组织设计？这些都是挑战。是该如何我们一贯以专家优先或职能优先，还是转换思路以业务为导向？

其实 HR 真正要发现的是，究竟是什么导致了两个部门的不合，是文化的问题还是流程制度的问题等等。因此我们开始着手做一些调研工作。既有内部问卷，也询问客户的感受。综合所有的观察，我们发现，其实是组织模型的问题，是 general management model 未能匹配新业务需求。因为 GM 的概念在我们公司本不存在，我们历来是以职能驱动的。而并购了新公司后，组织、流程、人员都出现了问题。针对这些问题，我们设计了一个由 HR 来推动的项目。并不是 HR 来做，而是由 HR 来跟进。综合来讲是针对以下几个问题：HR 的战略怎样配合业务？怎样重新设计组织？明白什么叫做 general management model，它需要员工有哪些技能，我们是否已经具备？怎样评估？怎么建立人才晋升渠道来配合组织发展的需求？在变革管理过程中，怎样打造文化氛围？至今，我们仍处于变革中间，第一阶段已经结束，剩下就是人才、文化、行为能力等方面的建设。

而 HRBP 在其中起到了非常大的作用。第一要了解业务的需求是什么。第二要做正确的组织诊断。第三要有勇气说服领导来推动这场变革。要调动无数的资源来帮助我们设计组织模型。究竟是我来推动变革，还是我来让你意识到变革的重要性？当我推动项目的时候，一定会有一些阻力。关键在于让别人明白我不仅仅是业务伙伴，而我就是你业务的一部分。一起来分析解决方案可行与否。这是 HR 和经理们共同的责任。因此，经过一年的变革，公司已经可以看到员工很多行为方面的转变，经理的参与度也非常好，整个人员流失率远低于市场平均值。

提问 A：能否告诉我们企业并购的时候两家公司分别有多少人？HR 团队有多少人？你在中间起了什么作用？

①：当时我们这块业务有 3000 多人，被收购公司也有 3000 多人。并购对组织进行了瘦身，我们挑选最合适的人到最合适的位置。我的团队只有 7 个 HRBP，支持 14 个国家的 3400 个员工。我要调动其他业务部门负责人的积极性，说服别人将我们的需求优先考虑。

问题二：怎样更好地发挥 HRBP 这种两难角色的作用？

①：我们一直在非常努力地向更好的方向进发。其实这需要双方的投入。首先怎样影响业务部门，使他们看到在变革发展中 HR 确实可以提供附加值，想他们未曾想到的。另外是对 HR 专业的挑战。自身怎样在领导力会议上提供建设性的意见，不能只是聆听战略，要提出问题，真正理解业务。关键是能否根据业务发展的状况，审时度势地制定组织策略。当然这一切的前提是要先和共享中心的同仁一起努力将基本的 payroll 工作做好！当业务经理能够看到你既有能力又有意愿的时候，慢慢便能成为 a part of business。他们才会在做业务决断的时候邀请 HR 一起参与讨论。

②：我们没有共享中心，我们的 HR 团队既要管理日常事务，又要做战略、懂业务。我在公司的这几年，其实就是见证了 HR 形象提升的过程。从过去被认为一点价值都没有，到现在能够适应业务需求，贴近每个直线经理的需求，提出建议，慢慢成为他们遇到困难时的求助对象。HRBP 不是有了 title 就一定在做业务伙伴的事情，但即便是没有 BP 的 title，我相信每个 HR 都想做 business 的事情。不是每个公司都有条件设立共享中心、专家中心。但这却是一个理想，不可磨灭。即便现在所处的企业不具备这样的条件，HR 也有责任帮助企业营造这样的文化。这不是提升 HR 个人的价值，而是真正帮助企业创造整体的价值。

还要有敏感和前知意识，HRBP 不是只面对所在业务部门的领导，而是对整个公司及所处行业的状况都要了解。直线经理不会像 HR 那样从人的角度去考虑业务

HR 变革的关键有 2 点，第一是 HR 团队的观念和行为的转变。第二是赢得业务经理的信任。

战略，我们应该从自身专业的角度帮助他们发展业务。

提问 A: 近年来, 您公司从 200 人发展到 700 人, HR 在人员配比上有什么调整? 在变革中碰到最大难题是什么?

Q: 06 年是 5 个人, 目前是 9 个人。HR 变革的关键有 2 点, 第一是 HR 团队的观念和行为的转变。第二是赢得业务经理的信任。在观念方面, 应该要明白怎样去了解不同职能部门的想法, 去适应整个公司的需求。我们曾经试着就某一个部门做一个结构重建, 让他们跳出自己的日常工作去做一些小的项目, 自己去感受 HRBP 对他们的改变从而增加合作的信心。跟业务部门的沟通会至少占掉 HRBP 30% 时间。

提问 B: HRBP 做什么事情可以使得公司和竞争对手不同, 继而帮助业务成长? 你起了多大的作用? 如何获取外部的信息, 使人员的能力跟上外部环境的变化?

Q: 坦诚的说, HR 只能通过市场部门来了解业务情况。在我们公司有个价值观叫做自豪。为公司、产品和自己自豪。生活中, 员工会自动选择自己包装的产品。

L: 我认为 HRBP 必须具备 3 点竞争力。第一, 了解外部的变化。这来自于你对业务的敏感度, 通过观察总结最后形成业务知识。你们知道客户是谁吗? 对你们人员的要求和不满是什么? 你们用什么方式去了解这些问题? 你们是不是定期去拜访客户? 如果没有, 需要尽快去做。第二, HR 的知识和专业。第三, 变革管理的能力。很多 HRBP 对组织变革到底做什么、怎么做一知半解。既然它占有这么重要的部分, 那么我们应该如何去了解?

另外还有 2 条附加的条件。第一是推动的能力。HR 在组织变革中经常扮演推动者的角色。如果不能配合讨论, 帮助决策落地, 就会失去 HRBP 的价值。第二是培训能力。在一对一跟业务经理建立伙伴关系的时候, 通过有力的问题得到想要的答案。不是告诉别人怎么做, 那样容易引起反感, 而是应该通过问题激发别人的动力, 发挥影响力。

问题三: 怎样激励共享中心和专家中心?

J: 我们团队中 7 个 HRBP 对应 7 个不同的业务部门。一个人做不了所有的工作, 因此必须调动共享中心和专家中心一起来帮助完成。但共享中心和专家中心有自己的业务, 因此首先要让他们觉得这件事情是有趣的, 有用的。这是一个不断洗脑的过程, 必须做很多轮。有公司层面, 有组织层面, 有部门层面, 也有 HR 层面。告诉他们正在做的东西对整个公司来说都是非常重要的。因为客户需要不同的服务, 所以一定要提供量身定制的服务。从人的角度来讲, 每个人都是希望做事情的。多少都有一点对成就的渴望, 当他们听到这个业务这么重要, 自己会有动力去挑战那个任务。最后要确保这个项目真的具备意义, 让他们感到完成项目的过程也是自身学习和发展的过程。他的业绩、能力和表现都有所提升。这是很好的刺激因素。我们常说 we get what we measure。

问题四: 怎样衡量不同的 HRBP? 怎样考核共享中心和专家中心?

L: 首先肯定是和结果挂钩。结果一定和业务有关系。例如为了衡量招聘的准确性, 会比对人员流失率的数据、新人在第一年的离职率和绩效排名率。因为 HRBP 很重要的一项任务是帮助经理更好地行使人员管理权, 因此对辅导的小时数和次数也有考核。另外有 10% 会根据客户反馈。为何只放 10%? 因为 HRBP 的除了推进业务之外, 还有一部分的工作是搭建培训体系。如果比重过大, 会导致 HR 沉迷于建设与部门经理良好的关系, 这是相当危险的。因此这项考核只能作为参考。

J: 每个 HRBP 的考核都是和所在业务部门挂钩。部门的业绩会直接影响到 HRBP 的奖金。但综合的考评就是分为数量和质量两方面。在数量方面, 会考察领导力项目的执行情况、员工保有的情况。质量方面, 会征求上级的反馈、以及如何推进项目等等。HR

提高学习项目有效性， 加快学习成果转化

2012年2月27-28日，上海

2012年3月1-2日，北京



培训讲师

邢健女士

培训目标：

- ✉ 通过系统和可操作性的讲解，帮助学员掌握培训成果转化的条件
- ✉ 通过对已有的经验归纳总结，帮助学员了解培训成果转化的方法
- ✉ 通过理论与专业方法的结合，提高培训项目的效率和成果转化率

主办方



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 传真：+8621 6056 1859

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



江山如此多雾 引无数路人尽遮目



【微博关注】

“ @当时我就震惊了:《沁园春·雾》:北京风光,千里朦胧,万里烟飘,望环城内外,浓雾莽莽,鸟巢上下,阴霾滔滔,车舞长蛇,飞机难降,欲上六环把车飙,需晴日。空气如此糟糕,引无数美女戴口罩,惜一罩掩面,白化妆了(念liao),唯露双眼,难判风骚,一代天骄,央视裤衩,只见后座不见腰,尘入肺,有不要命者,来做早操。”

【事件回放】

2011年12月4日晚上7时12分,美国驻华使馆发布的北京PM2.5监测数据显示浓度为522,空气质量指数(AQI)为500,健康提示为“Beyond Index”,当时使馆在Twitter上将其描述为“Crazy Bad”。这是自2010年11月21日来出现的第二次“爆表”现象。

在美国驻华使馆公布的PM2.5空气质量索引(AQI)中,监测到的PM2.5浓度数值通过公式转换为AQI,并对应相应的等级,其中污染最严重的等级为301—500的



“Hazardous”。美国环保局空气质量规划和标准办公室的网站上提供PM2.5浓度与AQI的转换计算,但在这一转换页面中,PM2.5浓度522已经无法转换为AQI,其页面报错提示为:“你输入的浓度已经超出了该污染物的值域。”

相关:



【@作业本】北京大雾将航班持续延误,导致异地恋分手指数持续上升。大雾下能见度越来越低,恋人分手指数不断攀高,多因为约会时找不到地点。有对恋人将约会地点定在天安门国旗下,结果一整天都在找国旗。据传,北京大雾已经导致大约三千多对恋人分手……



【@王冉】今晚十点,北京PM2.5:490。北京初雪的地上、墙上、树上、窗上,处处写满了三个大字:有毒害,有毒害,有毒害,有毒害,有毒害,有毒害,有毒害,有毒害,有毒害……北京,中国,该放慢脚步,好好收拾收拾自己了。就算过去是穷怕了,也不能为钱不要命啊!



【@潘石屹】今天《南方周末》的记者采访我,为什么不公布PM2.5。我想有个成语形容很切帖,但年纪大了,怎么也想不起来。刚才查了一下是:“讳疾忌医”。



【@新浪视频】【解振华德班气候大会现场怒斥西方只说不做】2011年12月11日,南非德班联合国气候大会,中国代表、国家发改委副主任解振华高声怒斥“我们是发展中国家,我们要发展,我们要消除贫困,我们要保护环境,该做的都做了,你们还没有做到,有什么资格在这里讲这些道理给我?!”



【@70后老愤青】发展国阵营一直坚持,欧美在历史上是全球主要温室气体排放国,负有带头减排的道义责任。排放了200年温室气体的发达国家一方面推卸减排责任,一方面强迫像中国印度这样的发展中大国与发达国家一样减排,“公平在哪里?”

科学解释

@ 科学松鼠会：

关于 PM2.5 的 5 个问答。

1. PM2.5 是什么？——它有一个容易理解的中文名——细颗粒物，是对空气中直径小于或等于 2.5 微米的固体颗粒或液滴的总称。

2. PM2.5 来自哪里，有些什么成分？——虽然自然过程也会产生 PM2.5，但其主要来源还是人为排放。人类直接排放主要来自燃烧过程，比如垃圾焚烧。在空气中转化成 PM2.5 的气体污染物主要有二氧化硫等挥发性有机物。其它人为来源包括：道路扬尘、建筑施工扬尘、工业粉尘、厨房烟气。自然来源则包括：风扬尘土、火山灰、森林火灾、漂浮的海盐、花粉、真菌孢子、细菌。

3. PM2.5 对健康有什么危害？——PM2.5 主要对呼吸系统和心血管系统造成伤害，包括呼吸道受刺激、咳嗽、呼吸困难、降低肺功能、加重哮喘、导致慢性支气管炎、心律失常、非致命性的心脏病、心肺病患者的过早死。老人、小孩以及心肺疾病患者是 PM2.5 污染的敏感人群。

4. 中国的 PM2.5 标准和其他国家比，很落后吗？——中国的 PM2.5 标准拟于 2016 年生效，虽然比美国落后了一二十年，但和欧盟的 2015 年生效相比，也不算太晚。如果仅从标准的数值来看，中国即将发布的新标准已经与 WHO 过渡期目标 -3 一致，虽然落后于发达国家，但也算是开始了三步走的第一步。但在即将发布的 PM2.5 新标准中，依然没有规定多高的达标率才是可接受的。

WHO 和其他国家是怎么规定的呢？WHO 要求每年最多有 3 天超标（99% 的达标率），澳大利亚最多 5 天，而美国和日本要求的达标率为 98%。中国 PM2.5 标准的落后不仅是在标准值，更重要的是在约束力上。

5. 灰霾天是 PM2.5 引起的吗？——虽然肉眼看不见空气中的颗粒物，但是颗粒物却能降低空气的能见度，使蓝天消失，天空变成灰蒙蒙的一片，这种天气就是灰霾天。根据《2010 年灰霾试点监测报告》，在灰霾天，PM2.5 的浓度明显比平时高，PM2.5 的浓度越高，能见度就越低。

值得一提的是，灰霾天是颗粒物污染导致的，而雾天则是自然的天气现象，和人为污染没有必然联系。两者的主要区别在于空气湿度，通常在湿度大于 90% 时称之为雾，而湿度小于 80% 时称之为霾，湿度在 80-90% 之间则为雾霾的混合体。



防毒气，戴口罩



【何刚】北京空气污染可怕，查了半天并请问专业人士，都推荐 3M 的防护类口罩，有各种型号，据说北京最适合的是 8246 和 8210，3~5 元一个，明天得去多买几个。附 3M 口罩指南：酸性气体异味及颗粒物防护口罩型号 8246，含特效活性炭层，去除酸性气体异味，另有颗粒物防护口罩 1860、8210、N95 等。



【199IT-互联网数据中心】根据淘宝指数数据显示：1、3M 口罩热销指数直线上升；2、关注用户中，男性占 54%，女性占 36%，主要集中在二个年龄段：25-29 岁和 30-34 岁，其中，白领占 26%；3、星座方面：狮子、处女、射手关注最高各占 10%；4、北京关注度占 41%。-- 此数据您懂的！！

以上所有言论皆源自网络，

您照说照做的一切后果，

智享会概不负责 O(∩_∩)O~

欢迎亲们关注我们的微博：

<http://weibo.com/hrec>

人力资源智享会 HREC

人力资源战略 转型亟待 共享服务中心 方兴未艾



管理学大师 Dave Ulrich 曾经提出，企业人力资源部门应该呈现 COE（专家中心）、HRBP（业务伙伴）、SSC（共享服务中心）三足鼎立的协作状态。HR 在内部分工明责，细化职能，共同推进组织的发展。

随着人力资源转型战略的深入，共享服务中心成为近几年来企业争相开拓的新大陆。从宏观来看，它的建立对具有一定规模的组织来说无疑是节省成本、提升服务效率的最佳途径。但着手于现实，不少人力资源总监发现它的运营得不到足够的资源和支持，显得障碍重重。作为新事物，市场缺乏可供借鉴的成功做法；作为大趋势，没有哪个组织会否定它存在的必要性。

PART 1 人力资源共享服务中心这点事儿

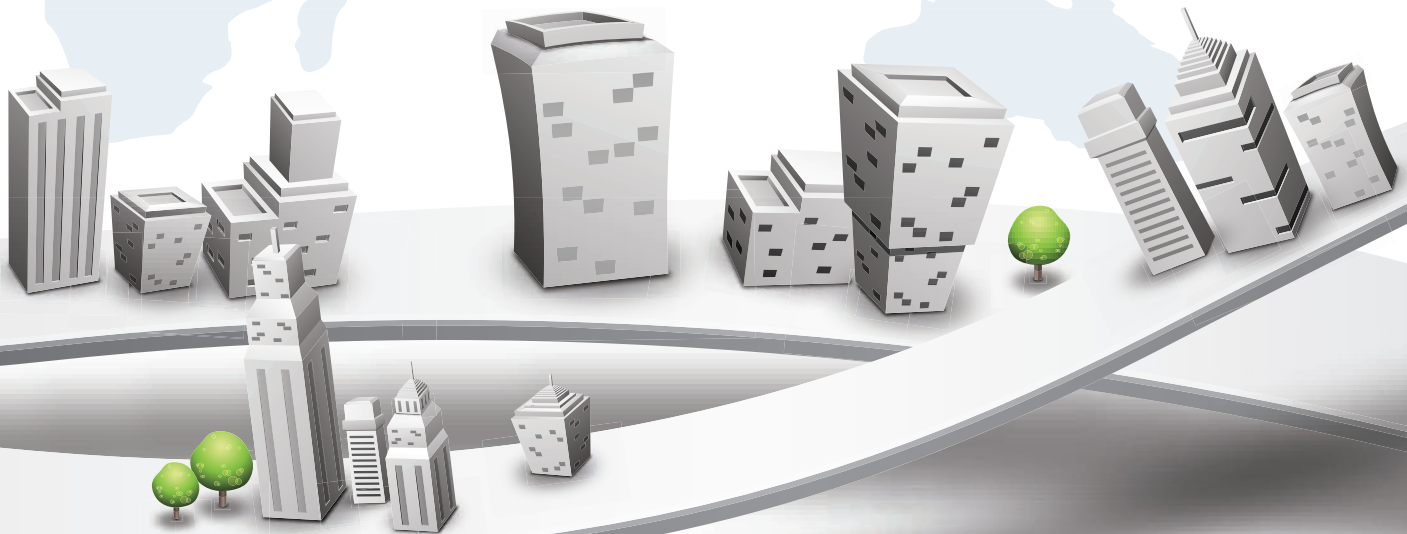
- 1 冯艳 | 亚太区人力资源总监 | 博士伦（上海）贸易有限公司
- 2 王玉宁 | 资深人力资源运作经理 | 百特中国投资有限公司
- 3 周瑾 | 人力资源顾问 | 上海西门子燃气轮机部件有限公司
- 4 人力资源共享服务中心总经理 | 某大型国有企业

PART 2 共述难题，纠结于此

需求分析、准确定位、抽调人员、整合团队、搭建体系、规范流程、建立信任、获取支持……在一条完成共同宏远目标的路上，道阻且长！

PART 3 背景链接

资料整合自网络和采访





▶ PART 1

人力资源共享服务中心 这点事儿

1

冯燕

亚太区人力资源总监
博士伦(上海)贸易有限公司

● 如果贵公司要招聘一位共享服务中心负责人，您将如何撰写该职位的岗位描述？

主要职责：

- ① 建立共享服务中心的服务标准和 KPI 并获得内部客户的认同。
- ② 确立共享服务中心的组织结构、人员配置，并以此招聘和管理共享服务中心的团队成员。
- ③ 建立并完善重要的工作流程并明确相关人员的分工和职责。
- ④ 选择并引入合适的管理工具及软件系统以提升服务水平、达成运营卓越。

任职资格：

- ① 5 年以上跨国企业人力资源管理经验。
- ② 具备扎实的人力资源知识，尤其具有在招聘、培训和薪资福利方面的专长。
- ③ 有建立体系和流程的经验。
- ④ 优秀的沟通能力。
- ⑤ 追求运营卓越的精神和严谨的工作方式。



➤ 什么是共享服务中心设立的目的? 通常会设哪些职能模块呢?

公司建立共享服务中心的目的可以归结为“运营卓越、控制成本”。从传统的人力资源模式分化为共享服务中心和业务伙伴 (HRBP)，共同服务于组织。HRBP 有自己要完成的使命，对共享服务中心来说，任务便是在控制成本的基础上让其所要运行的几个模块达到运营卓越。比起原先的模式，共享服务中心追求的是更好的质量和更快的速度。

共享服务中心承担的职能要根据组织的需求来决定。只有组织规模达到一定的人员数目，并存在多事业部管理，才有基础和需求去建立共享服务中心。在考量共享服务中心所能提供的服务价值时，不能忘记组织的需求是什么。最终能和 HRBP 达成协作服务，对于共享服务功能模块的设立，要看哪几个人力资源模块是可以剥离于事业部存在的。现在通常设立的是这几块内容：招聘、培训、薪资福利。其余的人力资源职能还是要通过 HRBP 跟业务部门紧密的合作来实现，比如事业部相关人力资源战略、组织发展、绩效管理职能更应由 HRBP 担负。

➤ 建立共享服务中心可能会遇到什么样的障碍?

我认为，建立共享服务中心首先可能会面临来自人力资源部门内部的障碍，本来在不同的事业部或分公司设立的 HR 部门，现在要作组织重组、重新分工和分配资源，这会出现变革管理可能都会遇到的障碍。还会牵涉到很多个人利益。

解决障碍的做法是沟通和保持目标的一致。重组的目的是让人力资源部门更好地成为服务于组织战略需求的合作伙伴，让服务达到运营卓越和快速有效。在重组的过程中，要建立非常良好的沟通渠道，用专业说话。大家秉承统一的态度，内部问题就可以良好解决。

因此，第一步便是解决团队内部的障碍，把组织结构 and 运营目标建立起来。

第二个困难是得到内部客户的支持。人力资源部门的重新设置，使得原先的合作方式有所变更，业务经理们对人力资源部门的分工和职责模糊不清的话，

公司建立共享服务中心的目的可以归结为“运营卓越、控制成本”。从传统的人力资源模式分化为共享服务中心和业务伙伴 (HRBP)，共同服务于组织。

会对此变革产生怀疑，而不欢迎和支持改变。

面对怀疑，共享服务中心如何获得内部客户的认可和支持其建立与发展呢? 这需要和 HRBP 协同起来，共同对内部客户提供服务。这其中 KPI 的设置很重要，让共享服务中心能用数据说话，告诉内部客户变革可以取得更好的效果，并能够承诺对业务部门所要达成的 KPI 的支持，继而用事实获得他们的认可。

另外，在正式运营之后，共享服务中心会面临自身人员的障碍。不是每个成员都一定有相关的经验，他们要在实践中摸索。原先 HR 单独面对业务部门，压力的来源相对单一。现在有了内部分工，共享服务中心的 HR 除了业务部门的压力之外，还会受到来自 HRBP 的压力。一旦没能达成预期结果，面对内行同仁的时候可能更难。因此，对于共享服务中心的员工来说，他们在工作中摸索的不确定感，来自于部门内外的压力。

这时候往往需要方方面面的协助来解决障碍。作为共享服务中心的上层，包括全球的专家中心 (COE) 一定要有很好的支持。除了精神层面，更重要的便是怎样给予工具、流程以具体的支持，在阶段性目标达成的情况下及时予以激励，让共享服务中心员工意识到对自我的提升，以及为他们做今后职业发展的规划并给予指引和支持。

克服了这三层障碍，人力资源共享服务中心便可运作开来，达到顺畅运营。

➤ 如何建立可信赖的关系? 如何将需求标准化?

建立可信赖的关系是为内部客户提供服务的前提。所谓做事首先要做人，建立关系之初态度是决定一切的。在最初接触时，就要让对方感知到真诚、谦虚、充满热情的态度。让对方了解到我们有共同一致的目

标和利益。还要让对方认可到自己的专业，共享服务中心要用数据说话。这样才能得到最初的信赖。

要深入了解内部客户的需求是分几个层次的。首先，对所对口的部门业务要有所了解。这是必修课，不会用业务的语言来沟通，就会建起隔膜。其次，当面对部门经理时，一定要有能力通过一对一谈话了解到他具体的需求。这可能会分不同的阶段，要分别了解经理的年度需求、季度需求和已经存在的现阶段需求。用HR专业的能力和业务具体的语言沟通清楚之后，才能制定工作计划。

内部客户的需求是可以标准化的。到了共享服务中心的服务层面，一定要想办法把需求标准化，统一化。这样才能达到有效、快速的服务水平。

共享中内分几个模块会有不同的标准化体系。在搭建之初设置流程和工具的时候就要考虑到如何做好标准化。比如招聘计划，可以设立模板归纳梳理招聘需求。对于现在已经产生的招聘需求，传统模式的HR也能做。具体要招多少人、什么岗位、什么时候报到、工作预期是什么都是明确的。但对共享服务中心达成运营卓越的目标，则要有更长久的计划。在模板设置时要预计到季度、年度可能产生的空缺，运用合适的工具建立招聘渠道和人才库。这样才能体现共享服务中心可以更好地抓住业务部门的需求，更快地提供服务。很多工作都是在需求发生的时候已经有备而战的。

◀ 如何控制成本？

控制成本是企业建立共享服务中心的前提，共享服务中心的成本包含多项因素。

人力成本是其中一项，涉及人员设置的问题。这些人员是否要完全集中在一个地方，还是一部分集中一部分分散，还有设置哪些层级的人员等，要根据公司的业务情况来考虑。

并不是所有共享服务中心的人员一定要集中在中心内部。有一些职能要集中化，而有一些职能一定要和客户在一起。例如招聘，对于一个几百上千人的工厂来说，日常的招聘需求是分层级的。高层级管理者的招聘对共享服务中心招聘人员的办公地点可能没有要求，但对于流水线蓝领工人等基层员工的招聘，发

对于共享服务中心的人员来说，发展路径可能有两条。一条是在自己的专业模块做到更高的层级。另外一条，是有机会再接触别的模块成为通才的人力资源管理者。

生的时间和频率都是不确定的。这就需要招聘的HR始终跟客户在一起。对于这个人员的设置可能最优的不是放在共享服务中心总部，而是设在当地的工厂内。一切都是根据实际需求来做分析和设置。

作人员配置时，对于服务的比例也是有要求的，需要做市场调研，参考行业标准（例如1:100的人力资源人数比员工总数的参考比例值），分析怎样才是最有效的人力配置，保证市场上的竞争性。

另一项成本是运营的成本，该项成本的优化有赖于工具流程的标准化。所谓“工欲善其事，必先利其器”，共享服务中心怎样做到比传统的人力资源模式更优化、更有效，关键在于怎样引入工具和流程使得工作更有效率和效果。最终目的是成本优化，达到内部客户的满意度。例如有些招聘工具，既可以做好工作流程的管理，又可以扩大人才库，还能提高组织的宣传效果，最终降低了招聘费用，提升了内部流程管理和报告的效力。

▶ 怎样做好人才保留？

对共享服务中心来说，一直要追求卓越以及效率的提升，这一过程往往会给内部成员带来压力感和倦怠感。

共享服务中心在建立之初就应考虑什么样的人适合在共享服务中心工作。招聘之初，由于市场供给的局限，我们可能无法要求他/她是该人力资源模块的专才，但加入共享服务中心后，做的工作是专注于某一模块的，并在该领域里不断地产出，务必要成为一个专家型人才。对于优秀人才来说，在加入共享服务中心的18个月后会考虑到自身的未来职业发展是什么。对于高潜力人才，如果18个月得不到发展，很可能会流失。所以，职业规划对于人才保留是非常关键的。

对于共享服务中心人员来说，发展路径可能有两条。一条是在自己的专业模块做到更高的层级。另外一条，是有机会再接触别的模块成为通才的人力资源管理者。

根据个人意愿，如果愿意做专才，就要在其专业领域内提供更好的机会，让他/她设立更高的目标，

相应地要有新的提升项目让其负责。例如某位成员在做招聘，可能第一年吸引他 / 她的是大的招聘量，从流水线工人到高层管理的招聘职位跨度，让其眼界得以开阔。而从第二年开始，有提升的项目，例如可以引进招聘工具，让其来领导项目，提高运营效率，对业务有更多影响。在项目中让其得到发展，甚至有机会可以跟全球的伙伴交流和比较。也要让他 / 她在公司的上升通道中有自己的定位。

而如果他 / 她想成为通才的话，在共享服务中心没有做好预先规划的情况下，既要考虑共享服务中心的特性，又要给内部人员轮岗机会，由于人员设置的局限，的确很难实现。为了解决这一问题，可以参考的做法是安排一对一结对子，让他们自己选择想要学习的职能。例如培训经理可以和招聘经理结对，互相学习实践、教学相长。即确保每个人做好自己的本职工作，又有机会在另一个模块上跟业务有所接触。运行一段时间后，时机成熟就可做岗位调动。这样犹如活水一般，让他们在不同模块上得到锻炼，成为通才。既满足共享服务中心的运营要求，又给内部人员职业发展机会，以做好保留。

共享服务中心成功的关键是什么？

我认为，人力资源共享服务中心成功的关键是：

- ① 目标要明确。不是为做而做，要成为战略合作伙伴，并且达到运营卓越。
- ② 最初组织结构的设立和分工是最重要的基础。在人力资源部门内部要做到更专业的分工。建立合适的组织结构，做到 HRBP、共享服务中心和 COE 团队三足鼎立。
- ③ 要配以合适的人员来管理组织结构。如果没有选对合适的人去开展工作，是不会成功的。
- ④ 要有合适有效的流程、工具和评价体系。
- ⑤ 要建立好的交流体系。因为靠自己的摸索和研究别人的案例，途径过于单一，更快的方法是找到一个好的交流平台，分享市场上好的成功案例，规避一些别人犯过的错误。

共享服务中心的建立是人力资源部门转型的重要

一步，不同于以往侧重于将部门的运营顺利完成，而是做到在更高层面上给内部客户提供专业支持。虽然在共享服务中心的后台工作，但他们和前线的 HRBP 互相沟通协作，一起提供服务。他们不是单独存在的个体，而是互相支持的伙伴。这样的组织变革和运行模式，和业务最终接口，是为了帮助 HR 最终能真正成为业务部门的战略伙伴，这不是空喊口号，而是切实有效地做到转型。



2

王玉宁

资深人力资源运作经理
百特中国投资有限公司

百特人力资源共享中心建立的过程也是整个人力资源部门功能性变化的过程。从传统的人力资源结构模式转变为以 HRBP、COE 及 HRSS 为核心的三大功能模块，把以前分散在人力资源各职能部门的以数据

管理为核心内容的事务性及行政性工作由专业的人力资源共享中心来打理，以便 HR 的其他职能部门可以留出更多的时间为组织作附加价值更高的专业性支持。

在人力资源共享中心建立之初对于管理者的要求是要建立共享中心的组织目标并确定围绕目标达成所需要的团队架构，及各成员所要具备的知识及技能，然后完成组织搭建。首先是目标的建立不仅需要了解企业内部现有的需求，还要能够预测组织未来的需要。这要求管理者必须有很强的沟通能力及很强的人力资源的专业背景，不仅如此，还要求管理者具备对组织发展的前瞻性。

目标的设定和共享中心在组织中的定位是密不可分的，共享中心的职能是能够提供专业、准确、及时和定制化的服务给整个组织，其中对组织的实际需求要非常了解，这中间少不了与 HRBP 的密切合作，及得到上层管理者方向性指导。有了明确的目标，还需要有合适的人员及系统来实现这些目标的达成。首先在选人方面，我们必须找到服务意识强、责任心强、愿意为员工服务，并且喜欢和数据打交道的团队成员。明确了用人的需求，我们最终决定把共享中心安置在苏州。因为这里离上海近，人力资源市场也很成熟，相对找人的成本比较低。本身我们还有一个工厂在这里，内部也可以提供一些合适的人选。从现在共享中心的整体运营情况来看，当初这些决定还是正确的。

同时，我们还需要一个系统来支持我们共享服务中心的运营。共享中心成立之前，我们的 People Soft 是由各个工厂及办事处的 HR 来输入维护的，当管理层需要数据的时候没有办法提供统一标准的数据支持。共享中心成立的第一件事就是整合 PEOPLE SOFT 系统，把这个系统打造成共享中心提供数据的主要平台。我们从定义流程开始，逐步达成政策统一，流程统一，数据集中管理，把原先不同体系下部门之间的政策体系统一协调好。这在全国范围内对人力资源整个职能部门来讲都是一场变革，刚开始不可避免的存在着对这场变革的担忧甚至抗拒，经过耐心细致的反复沟通及最终工作效率的实际提升打消了大家的疑虑及困惑，在 HRBP 及上层领导的大力支持下，顺利地

完成本地 HR 的转型，完成了人力资源数据的集中化管理。不仅如此，在此基础上根据组织的需要我们又自行开发和引进了自己的管理工具和软件，在薪酬管理、人头追踪及招聘管理、考勤管理及年度加薪管理上起着非常重要的作用。其中考勤管理还实现了考勤记录的自动化，“人头追踪及招聘管理”系统，实现了内部数据系统的对接大大提升了工作效率。

随着业务的开展，对于管理者的要求也在逐渐上升，不但要有战略性的眼光，还要能根据业务需求调整自己服务及发展的方向。组织对共享中心的要求不仅是进行本地的沟通交流，还要向全球汇报工作情况，对总部制定的政策给出反馈。因此，不仅是独立在中国区，而是有全球化的背景。要对一些由上至下推进的政策进行分析，看其是否符合中国的情况。并且，怎样把全球的文本翻译成本地的语言让员工理解，同时把本地的需求按全球的思路去反映，制定出一些针对中国需求的改变。

共享中心从成立之初到现在，服务的内容也在不断地扩大及加深，组织有任何人员及结构的调整，共享中心承接了这中间所有数据的整合包括从人头申请，新员工雇佣入职手续，员工转岗、提升、加薪等各个环节。目前共享中心人员服务的比例是 1:300，薪资计算也从以前单一的工资计算，延伸到现在销售奖金的整个流程中。能达到这样的效率是因为流程的标准化，并且不断地被优化，政策清晰透明，沟通的渠道简单直接。同时，我们也需要不断地了解业务发展的情况记录业务发生的变化，培养和业务部门的“共同语言”，这给我们的工作带来了不小的收益，效率也明显得到提升。

总结共享中心成立 6 年多来，其实对人的管理是最有挑战的，团队在发展，我们的成员也在成长，但从长期来看，成员的职业发展方向到底往哪里去？继续做事务性、行政性工作？显然不是所有成员的职业发展目标，他们中大多数还是希望能在 HR 领域中继续他们的事业，怎样帮助成员从服务性人才转变为人力资源业务的支持人员显然是摆在我面前不得不考虑的一个问题……

能达到这样的效率是因为流程的标准化，并且不断地被优化，政策清晰透明，沟通的渠道简单直接。



3

周瑾

人力资源顾问 上海西门子燃气轮机部件有限公司

西门子从 2009 年开始把 GSS (Global Shared Service) 和 CHR (Corporation HR) 分开。从而实现了人力资源的战略转型，使 HR 从传统的行政工作中解脱出来，能够花更多时间做一些战略性的思考为公司创造更多的价值。目前共享服务中心的业务包括员工的入离职手续办理、薪资计算和发放、福利缴纳、个税计算和缴纳、各种证件办理、数据维护、合同管理等工作。

西门子在全国大约有 60 家合资厂，有相当一部分合资厂实施了 GSS 服务，有一些正在努力搭建这项

由于 GSS 建立不久，当务之急是完成业务模式的转变，制定和推进统一的流程和标准的服务，以及强化服务人员的服务意识和提高服务效率。

业务。成立共享服务中心以后，我们向各个合资厂推进各个人力资源项目，即保证了人事政策的统一执行，又规范了服务流程，从而提高了服务的效率，节约了大量的人力成本。

西门子的共享服务中心主要分布在北京、上海、广州、武汉，数据中心在苏州，共有四五十人。由于每个月的数据维护量非常之大，而对这些数据的维护工作并不需要特别的人力资源相关知识，因此管理层希望把数据中心建在一个人力成本不太高但又能较为方便地获得资源的地方。苏州的人力成本相对于上海较低，但整体的人员素质以及提供的服务质量与上海不相上下，是理想的选择。当然，GSS 根据业务需要，也会安排相应数量的服务专员在业务部门进行现场办公。

以上海为例，一个共享服务中心的 HR 服务专员服务的业务部门人数至少在 700~1000 人。比例非常高，这也需要一个强大的支持团队配合他们的工作，例如专业的数据维护中心以及各个 HR 职能团队。

由于 GSS 建立不久，当务之急是完成业务模式的转变，制定和推进统一的流程和标准的服务，以及强化服务人员的服务意识和提高服务效率。

全球共享服务中心在全球会定期进行客户满意度调查，获取跟共享服务中心接口的用户的反馈，对共享服务中心整体的服务，包括信息的传达程度、数据



组织当初决定建立共享服务中心时即看到了市场的趋势，也分析了内部的需求。这么大的集团需要在金融危机的背景下，对自身的管理模式进行反省，做出一些改变。让自己变得更加高效、响应速度更快一些。

维护等做综合评价。此外，共享服务中心还会每年考核服务人员的工作效率、成本的利用率、流程的优化、项目的标准化、规划的进度等指标，以及员工不断自我学习和提高业务水平的能力。

在一个岗位待久了，厌倦感不可避免。共享服务中心内部会为员工定期做一些轮岗，包括工作内容上的调整或服务部门的转换，以提高员工的综合服务能力。经理也支持服务专员向公司内其他岗位发展。这完全取决于员工自己的发展需求。

个人认为，共享服务中心的员工职业规划通道发展可以分两条路走。一条是走管理路线，如果员工个人综合水平很高并且具备一定的领导力是完全可以作为管理者来培养的。而对于更喜欢“独善其身”的员工来说，可以走专家路线。例如在北京，就有专门的数据维护经理、薪资经理、福利经理等等。

综上所述，共享服务中心做到成功至少要具备三点因素：规范的流程和标准的服务、完善而强大的信息系统以及符合条件的专业人员。

4

人力资源共享服务中心总经理 某大型国有企业

目前企业的共享服务中心建设正处于尝试阶段。运营了2年多，基本的运作流程已搭建完善，离整体目标的完成还有一半的路要走。

对共享服务中心负责人的要求是：必须在人力资源的职能方面颇有经验，在劳动用工、薪酬福利方面有职业经历，对整个企业概况、行业概况都要有所了解。既有专业技能，又有行业知识。我们原则上不考虑外招，更倾向于内部提升。因为他要对企业的历史有所了解，这样利于开展业务的整合推进。

目前共享服务中心的业务集中于劳动用工、薪酬福利等方面的工作。有些业务单元把招聘的任务也委托于此。

公司对共享服务中心的要求是把整个集团人力资

源共享的模式做出来，完成内部管理格局的变革，做战略的调整，将内部业务重新整合。

我觉得，对共享服务中心整体项目的推进在国企、外企之间会存在差别，因为大家的管理模式不同。作为央企，我们存在计划经济的影子，延续下许多历史的传统习惯。比如我们的人力资源部门，是从原来的人事部劳资科的体系里转型而来，受传统的影响比较强。而外资企业从西方的管理理念开始，更多地接触国际流行的管理趋势。我们更关注本行业的信息，但在人力资源管理方面跟外部的交流可能并没有那么多。我们更喜欢向内看，聚焦在内部。共享服务中心其实在人力资源领域内是一件新鲜事，对传统国企的领导者来说接受起来肯定比外资企业要慢一点，转变大家的观念是一件难事。因为大家最初的管理模式不一样，导致大家对这件事情的认识会不一样。

组织当初决定建立共享服务中心时即看到了市场的趋势，也分析了内部的需求。当时企业自己要完成转型，特别是在总部的管控方面。这么大的集团需要在金融危机的背景下，对自身的管理模式进行反省，做出一些改变。让自己变得更加高效、响应速度更快一些。于是在2009年，集团做了管理变革，有一揽子的计划，其中之一便是在财务和人力资源部门建立两个共享服务中心。

在人力资源共享服务中心的组织架构设计上、岗位设置上要在一开始就想好，不能浪费人力资源。服务模式也应该在一开始就设置好，原来一个人做一家公司的工资计算发放的事情，整合完之后一个人也许可以做2~3家。这样无形之中效率就很高。原来每个业务板块有自己的人力资源管理部门，我们做的第一件事便是将这些部门里的人分成两类，一类进入共享服务中心，一类留在部门内。共享服务中心将部分人员归并后做一个标准化的整合，把业务流程界面重新做一个梳理和调整，提升运营效率，做流程化的改造。

虽然集团在全国各地有子公司，但现阶段的任务是将上海本地的业务整合起来。因此，共享服务中心目前服务的对象仅限于上海的业务部门。我们人员设置服务的比例一般是低于市场水平的。共享服务中心

内有50名左右，服务约几万人。


共享服务中心的运营仍存不足。我们希望在规模上做到全覆盖，争取把整个集团下属的业务板块都融合进来，目前还没完成。其次，内部的服务能力还有待提升。服务过程中标准化的流程还没完全建成。总部有总部的做法，子公司有子公司的想法。操作方式存在差异，我们希望能将其统一起来，找到一种最佳实践。另外，共享服务中心和内部客户之间的交流体系还没完全建立，团队的融合还没完全做到位。人员抽调自不同的子公司比较分散，下一步要研究的是把他们整合到一起工作。

我认为在了解客户的需求方面关键是谁在做这件事，以及手法方式、品牌建设、宣贯力度的问题。

首先要有非常职业化的态度来对待这件事。要让团队成员热爱这件事，认清这是一个大的趋势。不能过多顾及干扰的声音，意识要坚定。当然会遭遇来自技术、人际、意识各方面的困难。要正确评估阻力究竟来自哪里，怎样解决，该在哪些利益方面做取舍，可获得资源是什么。通过不断的整合分析把这件事往前推。其次要获得所有体系内领导、骨干的理解，包括自己团队的支持。另外，要发动大家的力量，让团队创造性地开展业务。这些人大多来自行业内部，有专业的背景，知道业务模式该如何做，关键在于让大家自发去做。

我们一方面通过平时定期或不定期和客户在一起沟通了解他们的需求，也从机制上建立报告制度。每个月会把平时的工作结果制作成一张清单，交给客户。

客户需求有一部分可以标准化，而有一部分又不可。例如，所有人力资源系统每年要出报表，统计局会要，管理部门也会要，这在其中统一定制便可，可以标准化来做。但若某个子公司特别关注一个指标，为了响应他的要求共享服务中心就要做个性化的改善。

归根结底，共享服务中心的发展受制于企业的规模和性质，这势必是大型企业发展的趋势。我认为做到成功，首先要获得客户的认可。其次是运作低成本而高效。最后是团队成员精神面貌团结向上有激情，成为自主型员工，能创造性地工作。

我认为做到成功，首先要获得客户的认可。其次是运作低成本而高效。最后是团队成员精神面貌团结向上有激情，成为自主型员工，能创造性地工作。

▶ PART 2

共述难题，纠结于此？

在组织建立共享服务中心的初期，势必会遭遇很多纠结的难题。需求分析、准确定位、抽调人员、整合团队、搭建体系、规范流程、建立信任、获取支持……在一条完成共同宏远目标的路上，道阻且长！

经过智享会前期对大量企业的调研后发现，目前业内将人力资源共享服务中心做到成熟运营和管理的组织寥寥。大部分企业仍处于建立的初期阶段，正在尝试整合团队成员、取得内部客户的信任以及搭建统一的流程。

在共享服务中心建立的初期，工作不免将侧重于人力资源行政性事物的处理，非常渴求借鉴同行成功的经验和做法。另有一些企业的人力资源部门正在对共享服务中心的建立做需求分析，以制定可行性方案。可能还没有正式的规划和具体的施行时间。对他们来说，认准企业的发展状况，分析未来将要出现的业务需求，说服并赢得管理者的支持是难度之所在。

通过调研和采访已经成立共享服务中心并初步完善流程体系的企业，我们整理出以下遭到普遍反映的困惑。无论在您的企业已经付诸实践，抑或方兴未艾，都具备一定的参考意义。

① 人力资源共享服务中心的建立目标究竟为何？

共享服务中心存在怎样把中国区的实际运营情况和全球制定的目标相匹配的问题。在建立标准化、统一化的流程前应该先设定一个明确的目标，往往来自总部的预期未必能符合本土的实际情况。HR 在中间必须起到协调和及时沟通反馈的作用。

只有搞清楚第一目标是什么，弄清共享服务中心



究竟是为了节省成本，还是建立统一的流程制度，才能合理化的配置资源。

目前可以看到的成功案例大多只谈到成本的节省，报告里有漂亮的数据和业绩指标，但这对共享服务中心 HR 来说未必就是合适的考评尺度。毕竟他们提供的是软性的服务，没有非黑即白的标准，存在很多弹性的空间。光用数字来说话未免过于简单粗暴。

因此，关键还是要弄明白上层管理者的想法是什么，了解本土跟全球的差距，再根据建立的主要目标制定运作方案和业绩考评模式。

② 共享服务中心服务流程不够人性化？

因为大多企业的共享服务中心才成立不久，当务之急是要优化流程，而对于内部客户来说有的流程并不是非常人性化，还需改善。

现在共享服务中心的人员资历大都比较浅，在人力资源专业知识方面的具备不够充分，工作会更侧重于行政层面，对于 HR 自身流程的运作并不熟悉。导致流程设计并不符合实际工作的情况或者考虑得还不够完整，这是需要再努力跟 HRBP 磨合跟沟通的。HRBP 希望共享服务中心能设计出不同的套餐或产品，因为这些流程最终要走向不同的合资厂或子公司，他们有自身的业务需求和管理特点，如果有丰富的套餐，每个部门可以根据实际情况来选择贴切的服务内容。这就要求共享服务中心把服务流程做得标准、规范。

当共享服务中心能把服务做精准，所针对的不仅是内部客户，某些企业已经把它作为业务的一部分推广给外部客户。

③ 与业务部门的直线经理难以磨合？

常常听共享服务中心的 HR 抱怨跟对口的部门经理难以沟通。

部门的直线经理们并没有特别意识到人力资源部门职能的分工，因此需要 HR 在平时工作中有意识的宣传这一点。新人入职培训的时候应该告诉他遇到什么问题该找什么人，让他们知道每个 HR 的职能有什么区别。直线经理对共享服务中心 HR 的要求更高，对他们来说更看重对业务的了解，切实理解业务的需求

共享服务中心提供的是软性的服务，没有非黑即白的标准，存在很多弹性的空间。光用数字来说话未免过于简单粗暴。

以制定服务的方案。但他们有时也会困惑于共享服务中心内部有那么多复杂的系统和流程，因此目前许多 HRBP 的工作也是配合共享服务中心一起让内部客户了解整个人力资源部门的分工情况。

其实，对于业务经理来说，他们认为人力资源部门分工协作，设立共享服务中心是一件利弊共存的事。从宏观来看，大多数人认可人力资源的转型可以为公司的发展带来更多效益，并认同这种变化的趋势。而具体落实到自己手头的工作，又发现目前共享服务中心的人员不能很好地了解业务需求，导致沟通理解方面存在障碍难以弥合。

与直线经理的磨合不是一朝一夕的事，这也许是共享服务中心成长必须要经历的阵痛。

④ 共享服务中心成员对自己的定位究竟是什么？

共享服务中心的建立一定会面临人力资源转型过程中对自身的定位问题。不可避免的，大部分共享服务中心正在处理和行政性事务相关的工作，他们的角色究竟是 HR 还是行政人员？

相信其中的大部分人都是怀揣着成为人力资源专家的职业理想，认为即便现在做一些基础重复的工作也是为将来更高的业务要求做铺垫。如果管理者仅仅将共享服务中心定义成行政中心，恐怕很难吸引员工继续做下去。

因此，在中心内部是否可以考虑分级，让一部分人专注于行政的工作，而让另一些人做战略相关的数据分析。不是简单地汇报数字，而是针对现在运营的情况及时汇总报告，省去了业务部门拿原始数据自己分析的过程。经过多年的运营，有一些报告就可以固定下来。对共享服务中心的挑战在于团队成员的知识和技能有没有准备好？这里存在一个自身转型的过程。HR

▶ PART 3

背景链接

——资料整合自网络和采访

共享服务中心作为一种战略性业务架构，以客户服务和持续改进的文化为核心，实现价值导向服务，促使组织在更大范围内集中精力于核心业务，从而创造更多附加价值。



共享服务中心的概念，始于 20 世纪的美国，其原理是将公司（或集团）范围内的共用的职能 / 功能集中起来，高质量、低成本地向各个业务单元 / 部门提供标准化的服务。共享服务中心所集中的通常是诸如财务、信息系统、人力资源、法律、采购、研发等

职能，通过这种方式，既可以发挥规模效应、节约成本，同时也有助于保证这些职能的质量和一致性。一般而言，采用共享服务中心模式的企业，多为跨国、跨区域的大型公司，这是因为只有规模达到一定的程度，共享服务模式才会产生更大的经济性。尤其那些总部具有强大管理能力的公司，共享服务不仅可以有效降低成本、保证服务质量，还起到将宝贵的管理能力和知识输送到各业务单元中的作用。除此之外，通过共享服务将日常性的非业务职能集中起来，也有助于业务部门更加专注于具有战略意义的业务经营活动中。

共享服务中心是通过对人员、技术和流程的有效整合，实现组织内公共流程的标准化和精简化的一种创新手段。作为一种战略性业务架构，共享服务以客户服务和持续改进的文化为核心，实现价值导向服务，促使组织在更大范围内，甚至在全球范围内能够集中精力于其核心能力，从而使各业务单元创造更多的附加价值。

一个优秀的共享服务中心，必须始终关注以下几个关键因素：

- ① 始终保证内部客户所需要、关心的服务要素，确保服务的效果；
- ② 始终致力于成本的降低，在这一点上，很多的企业是通过将一部分程序性的活动信息化或外包，并在服务端引入自主服务的形式，以求在不影响质量的前提下尽可能地降低成本；
- ③ 使自己成为真正的业务伙伴，以自己业务需求的深度了解，来更加深入、具体地帮助内部客户创造更多价值。

构建人力资源共享服务中心所面临的挑战：

人力资源共享服务中心是一种新的管理模式，在国外领先企业里已经得到成熟的应用，但在国内的企业实施它，还面临着不少挑战，主要有观念转变的挑战、管理基础配套的挑战、信息技术支持的挑战以及劳动政策法规方面的限制。

- ① **观念的转变的挑战。**习惯于金字塔式传统管理的人力资源管理，面对集中的共享服务，由管理者转向服务和支持者，这需要管理层的观念做大的转变。同

时在实施了共享服务后如何实施集团统一的管理，这需要以新的观念和意识来推动组织变革，适应变革。

② **管理基础配套的挑战。**实施集中共享服务的前提是管理流程的梳理，流程再造。管理基础的提升，管理的标准化和程序化。因此在实施共享服务中心构建之前必须对组织的各种人力资源管理流程进行重新梳理和变革，只有这样才能保证共享服务中心的顺畅运行。

③ **信息技术支持。**实施人力资源共享服务，信息技术是基础。因此企业要在组织变革、流程再造的基础上引进管理信息系统，实施 ERP，基于 ERP 的共享服务如虎添翼。只有应用信息技术才能实现数据集成。提高共享服务的效率，使跨地域的远程服务与支持成为可能。

④ **劳动政策方面的限制和障碍。**目前我国的劳动合同管理、社会保险管理由于受政策的限制，尚属属地管理。因此在集中共享服务上还受到限制，无法实现跨地域的集中管理服务。

要让共享服务中心发挥共享的集约效益还必须符合 3 个条件。首先要能产生足够数量的标准化的员工需求，比如在一个企业中既有很多快退休的蓝领，又有很多硕士，还有一群跑乡镇和农业地区的销售，他们对共享服务中心的需求可能是不同的。如果需求不是标准化的，就很难产生效果。其次还要有标准化的解决方案。很多人以为有了标准化的需求就一定有标准化的解决方案，这其实常常是不一定的。比如员工可能都想了解自己的奖金方案，但在很多企业中不同部门，不同职务，不同级别都会有不同的奖金方案，答案的标准化程度就会比较低。但满足上述两点仍然不够，最后是让标准化的需求和标准化的解决方案在一定时期内必须稳定不变，如果经常变，那么对系统计划跟上变化的要求就非常高。例如中国的人事相关的法律法规和地方政策变化非常多，这对共享服务中心的系统效率是一个很大的挑战。

总之，构建人力资源共享服务体系是一次组织变革和管理的突破，它受到各方面的限制也面临着挑战，因此企业要循序渐进，不可急于求成。

构建人力资源共享服务体系是一次组织变革和管理的突破，它受到各方面的限制也面临着挑战，因此企业要循序渐进，不可急于求成。

在中国实施共享服务中心的关键成功因素：

① **逐步转移，最小化风险：**人力资源共享服务中心无法一夜建成，在过渡期，很多企业的专家中心和 HRBP 仍要承担事务性工作，导致 HR 业务模式的转变遭到很多质疑。解决这个问题的方法是在专家中心和 HRBP 中设立过渡性的岗位，他们专职承担事务性工作，并根据共享服务中心建立的进程，初步转移过去；

② **提升网络自助服务功能：**中国的员工更加习惯于“面对面”而非“自助式”的服务，主要原因是 IT 技术没有得到充分运用。为了达到领先公司的效率水平，中国企业需要提升网络自助服务功能，并实施有效的变革管理，转变服务目标群体现有的以面对面为主的服务获取习惯；

③ **正确选择共享服务中心的服务范围：**并不是所有的事务性工作都适合纳入共享服务中心（这也意味着并非建立了共享服务中心后，专家中心和 HRBP 仍会有少量的事务性工作）。适合纳入未来共享服务中心的工作往往具备量大、事务性、容易标准化 / 集中化、能够清晰定义并文档化、要求高合规性、可自动化处理、能量化等特性；而不具备这些特征的工作就不适合放到共享服务中心中运作；

④ **选址：**成功的选址事半功倍。在制定选址决策时，中国企业应该重点关注如下 4 个因素：

- 1) **规模效益：**集中运作的共享服务中心可发挥规模优势，降低运营成本以及管理难度；如果公司存在其他共享服务中心，共址建设，成本更低；
- 2) **人才：**需要重点考虑可供选择人才的数量和质量、语言能力（全球运作公司尤为重要）、离职率和工资成本等；
- 3) **基础设施：**包括电信质量、电力质量和稳定性、房产等；
- 4) **业务展望：**业务开展难易度，政治和自然灾害、税收、7X24 小时运营、数据 / IP 保护、供应商成熟度、公司的市场拓展计划等。 **HR**

* 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们的专业发展需要，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 4,300 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。



拜耳聚碳酸酯业务部 全球人力资源业务 伙伴 归梅萍—— 人生有规划 但不能被规划

抛开英语高级教师的头衔，退还学校分房并损失 3 万元赔偿金，因为她在 25 岁就看到了自己 52 岁的状态。从美国梦幻乐园的倒闭意识到 HR 对业务的引领作用。人生要有规划但绝不能被规划，18 年的 WOFE 经验归根结底缘于不安分的基因密码。

文 / 张倩忆 图 / Eros

和 Cathy 的第一次电话交流便能感受到她的个性，爽朗的笑声、细致的问候、热情的语气，即便在一个阴霾的下午也仿佛一杯咖啡给人注入些许能量。

穿越结构复杂的大楼，终于来到拜耳位于上海花旗大厦的办公室。欣赏到号称全中国最贵的员工餐厅，沿靠黄浦江岸的无敌视角，坐拥全上海绝佳的隽秀美景。望两岸船只悠悠独行，令口中美食齿呷生香。只







有拜耳舍得如此大手笔租用整个楼层只为打造一个让员工进餐小憩和开会交流的区域。在这里，摄影师找到了当天绝佳的角度，用相机将最美的落日定格在人物的身后。

来到 Cathy 办公室，充满生活味儿的物件映入眼帘，她戏称自己不是一个细致的女人，喜欢将物品随意摆放。我们正是喜欢这样不加修饰的真实。因此，她的故事便这样娓娓道来……

▶ 天生不安分

热情、亲切、善于照顾别人的情绪、有感染力、影响力，如果用这几个词来描绘 Cathy Gui，即便不说出她的名字，办公室里的每一个人都能猜出是她。在公司，上至 CEO、下至保洁阿姨，她都能沟通自如。

回顾今天所取得的成就，源于几次个性中不安分基因的“捣乱”，在人生的几个关口，有意地转折，让命运的剧本写在自己手里。

小时候由于身体欠佳在家人的建议下就读中专，等着毕业后不出意外地做一名小学教师。但看着曾经成绩远不如自己的同学逐一考上大学，心有不甘的 Cathy 决定争取全校唯一一个大学保送生的名额。“我问自己，难道这辈子就活成这样了吗？”人生不能假定，于是她发奋念书，成为学生会主席，最后出人意料地改变命运的曲线。成为大学生，在那个年代也许意味着无限的可能。

大学毕业，按照既定的分配，来到某高校附中成为英语教师。好强认真的个性让她在一个安稳的岗位上又一次做出不安稳的决定。由于业务能力强，Cathy 在上海市青年教师公开课比赛中获得第一名，被破格提升为高级教师并得到一套奖励分房。这在当时已经是“脱颖而出”最好的诠释。可是，25岁的她看到了自己52岁的状态：桃李满天下，安分地用几十年积累下的经验毫不费力地上课教书，连晋升的渠道都清晰可见。无法接受被规划的人生，这是当年辞职唯一并坚定的理由。从家人至同事，都认为 Cathy 疯了。放弃一个金饭碗，选择一条前景未知的险途。

当然，Cathy 做出这么大的人生决定也不是盲目地凭借一腔热血。首先是源于对大环境的判断。作为

第一批吃螃蟹的人，她相信经济发展的硬道理，随着大量外资企业的涌入，这一批人在不久的将来定会有所成就。至于个人能否成功，要看环境机会能力，所谓天时地利人和。另外，出于好强的个性因子，Cathy始终觉得自己不会输。基于这两点原因，她决定投身另一个世界。

“人生要有规划，但决不能被规划。老师的职业生涯是被规划好的，我希望我的人生是掌握在自己手中。”

梦幻乐园不梦幻

选择进入人力资源领域也是机缘巧合。还在教书的Cathy经好朋友介绍来到美国梦幻乐园做总裁的兼职翻译。接触了2个月后这位总裁发现，眼前这位善于跟人打交道、目光敏锐的老师特别适合做HR。于是在临走前有了接近一小时的谈话，客观地分析了Cathy的优势，并愿意提供一个发展的机会。这对于乐于挑战、有抱负的年轻人来说自然是个不二的选择。

人力资源是一个心累的工作，有很多无解的问题。“我也曾经彷徨过、沮丧过。在我从事这份工作的初期，人力资源部门还被称作劳资科，不作为专业部门来设立。我们这一批人在为HR的专业化道路奠基。但目前来看，对国内人力资源事业的现状评价仍是还未达到战略性的高度，受发展历史的局限，我相信还有很长的一段路要走。我有信心。”

一场变故让Cathy在对人力资源领域的初探中体会到自身的工作对公司生死存亡的重要。

当年，美国梦幻乐园对中国新兴市场的战略十分积极，预计每天能接待一万名游客，对人力资源的配置也基于这个乐观的数据。在2000多名员工全部到岗后，花了大量的人力和财力培训。但没想到正式开园后，根本未曾出现想象中热闹的局面，冷清时甚至一天只有100~200名游客。当身着制服的员工数量远远超过游园人数时，公司不得不决定在半年内将2000多名员工大幅裁减至500名。这犹如一层重重的乌云笼罩在每个人的心头。Cathy亲眼目睹当时的人力资源总监从一个活力、机敏的职业经理人逐渐变成一个在开会时目光呆滞、神情恍惚、容易走神的老人，这对Cathy的触动相当之大。当时的新民晚报连载7天，追踪报道梦幻乐园的劳资纠纷。嘉定法院每天开

人生要有规划，但决不能被规划。
老师的职业生涯是被规划好的，我希望
我的人生是掌握在自己手中。

庭解决员工的集体诉求。局势仿佛滚雪球般每况愈下，令这个投资3亿美金的公司最终悲剧性地黯然收场。

回过头来看，如果当时人力资源的战略能更完善，预估到存在的风险，可能就不会导致后来如此被动的局面。“通过这件事，我始终牢记将自己放在战略的层面上，这样才能真正和CEO平等地对话，让他意识到人力资源部门的重要性，并且给予足够的重视和支持。HR不应该只谈今年做了几场培训，而是应该看培训对业务产生的最终影响究竟是什么。”

HR是坐在两张椅子中间的人，协调着上下级的关系，中间矛盾重重考验着这个部门的担当。但Cathy始终坚信一点，所有努力的最终导向始终是为了推动业务。“一切工作的初衷就是对业务产生影响，这也是我能够得到很多CEO支持的原因。”

现在的Cathy有时候会看上去更像个业务部门的经理，因为她天生有做业务的兴趣和能力。“人力资源的职能有很多，但真正对业务有较大帮助的还是业务伙伴这一块。”

而现状是，较多公司的人力资源业务伙伴可能还无法跟总裁在一个层面对话。Cathy认为一个成功的业务伙伴，就是当同伴遭遇问题时的第一位求助对象，以及有所成就时的第一位分享嘉宾。她说做到这点有两个要求：第一是可信度、第二是专业技能。先要和业务部门建立一种可信任的人际关系，让自己身处于业务圈子之内，让大家定义你为工作伙伴。其次，要能提供专业、可行的意见，这源于对业务的深刻理解。

“当然我并不要求团队中的每个人都做到这一点。”有些人就是适合做薪酬福利，他天生对数字敏感，能做相当细致的分析，不必强求他成为业务伙伴。Cathy会经常和下属聊天，帮助他们发现自己，明白自己要的是什么。“你作为老板有义务帮助员工厘清方向。”Cathy会分析团队成员的个性、兴趣、意愿和能力，



我始终牢记将自己放在战略的层面上，这样才能真正和CEO平等地对话，让他意识到人力资源部门的重要性，并且给予足够的重视和支持。

再量体裁衣制定个人发展计划，并随时做好拨乱反正，改变方向的准备。施行一段时间后再评估结果，以定夺是否要延续下去。她看人睿智，和下属一起分析后制定出的发展方向十有八九是准确的。“当然这也依托拜耳提供了一个非常大的平台。我会跟团队中的每一个人详谈，上班 8 小时基本全花在与人的沟通上。因为人是我工作的核心。HR 对人一定要有激情。”

► 拜耳的历练和成长

在拜耳7个年头，Cathy的管理范围从区域到中国再至全球。随着层级一步步的上升，对环境和人事的感知比起当年已熟稔许多。

在加入拜耳的初期，文化上的不适应非常明显。不同于美国公司的重视，德国公司对人力资源部门相对冷落。在最初的6个月中，Cathy纠结于这种巨大的落差，认为自己来错了地方。庆幸的是，当表露出离开的念想时，她的上级立即推掉所有会议，和Cathy长谈了一天。他非常诚恳的说道：“Cathy，你可能就是那个改变拜耳人力资源现状的人。如果你愿意留下，我们一起来实现这个目标。”这句话仿佛是一种精神动力，霍然间给了Cathy无形的支撑。于是，这7年间，整个人力资源团队有了十足的成长。

这其中，令Cathy最欣慰的便是人力资源部门在同事心目中的地位大幅提升。从之前在管理层没有一席之地，开会只作为被邀请的对象，HR的议题讨论只能看有没有多余时间，到如今掌握话语权，能发表自己专业的看法。“我经常对团队成员说，不是公司不给我们机会，而是原本我们就没有赢得它。是自己的表现不够好。”提升竞争力后，让别人觉得开管理层会议时没有HR在场是一种损失，7年后Cathy和她的团队做到了。

此外，整个人力资源团队在组织架构上也发生很大的变化。曾经这是一个分散化管理的团队。拜耳在全中国有十几家不同的法人机构，每个机构有自己的组织框架和政策，甚至连工资体系都有差异。Cathy花了2年时间让所有的机构在行政层面上实行统一化、集中化的管理。这说来简单，但做起来却相当困难。把管人的权利收归总部意味着牺牲了区域经理们的一部分职权。这其中甘苦自知。

这7年Cathy认为自己最大的成熟是在为人处事方面更加懂得进退。任何人都有急于将情绪一吐为快的时刻。“在5年前，碰到同样的事情我会表现得情绪化，可能立马会回一封措辞激烈的邮件。现在我时刻提醒自己，遭遇情绪激动的时候，会先想方设法抽离出环境，待自己冷静下来再做定夺。先将邮件储存在草稿箱里，第二天回看时会修改80%的措辞。”

所谓在基层，要取得成就必须勤勉用功；
在中层，要不断进步讲究技巧手段；
而到高层，要突破瓶颈必须修德养性。

所谓在基层，要取得成就必须勤勉用功；在中层，要不断进步讲究技巧手段；而到高层，要突破瓶颈必须修德养性。“我经常和人分享，海之所以能容纳百川不是因为大而是因为低。”把自己放在较低的位置才能有足够的空间去容纳更真实的声音。如果员工的能力暂时还不够，Cathy可以给他一次机会；而品德有问题，是绝不会心软的。“这是我的原则，先做人再做事。特别是作为HR，我所倡导的准则是，既要看what，还要看how。”

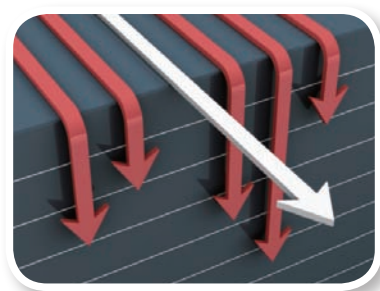
► 梦想照进未来

其实早在Cathy进入人力资源领域工作之初就有想过今天的成就，她将自己的目标定得很高。18年的WFOE (Wholly Owned Foreign Enterprise 外商独资企业) 工作经验是厚积薄发，也是蓄势待发。“我的计划是45岁以前在外企工作，欧美公司的HR体系很完整，这里的历练能让我学到很多系统性的框架知识。45岁以后选择面会比较开放，如有机会希望能去未知的领域探究一番，把学到的东西贡献出来。”

源于个性中那些不安分的因子，Cathy不喜欢一成不变的生活。在拜耳服务7年之后，经历过最艰难的时期，理所应当可以享受更舒适的工作节奏。“但这并不是我想要的东西。”

虽然距45岁还有足够充分的时间，但对Cathy来说，怎样为职业生涯的最后一站做好规划，让还未实现的理想完美收官已经是她正在思考的东西。“到现在这个层次，工作已不是为了钱，就是为了实现最后的梦想。”

这世上，有一个脑袋就有一种想法。区别在于，有些人的想法只是想法，而有些人的想法变成了办法。HR



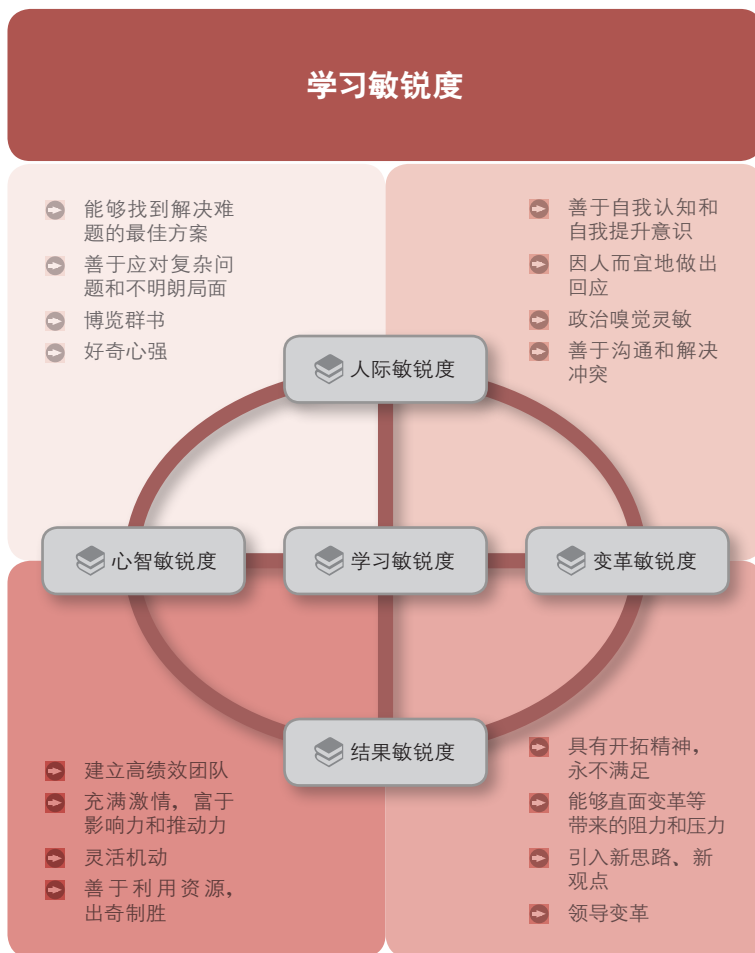
结合学习敏锐度 打造全球型的领导者

文 / 张伟钢 本文由光辉国际授权转载

今天的企业比以往任何时候都需要心态开放、乐于学习，并能灵活贯彻复杂战略、具有全球视角的领导者。中国企业成功走向国际化就需要一批像研祥集团董事局主席陈志列一样对世界抱有强烈的好奇心、乐于学习体验新事物、包容不同文化差异、富有远见和创新的商界领袖。光辉国际提出的“学习敏锐度”（从经验当中学习并应用到新的情景的能力）的概念恰好能够描述具有上述特质的领导者。许多企业家失败的原因就在于过分依赖促其成功的旧的能力，而忽略了新能力的获取。光辉国际在全球的大量研究证明：具有高学习敏锐度的领导者更容易在具有挑战性的、充满不确定性的商业环境中脱颖而出。

学习敏锐度包括四个要素：**心智敏锐度、人际敏锐度、变革敏锐度和结果敏锐度**。心智敏锐度是指领导者能够从容面对复杂局面，深入探究问题根源，并建立不同事物之间联系的能力。人际敏锐度是指领导者具有自我认知，并能与不同的人交往和解决棘手问题的能力。变革敏锐度是指愿意尝试变革，并能够处变不惊的能力。最后，结果敏锐度是指领导者鼓舞团队，运用影响力，即使无先例可循也能产生结果的能力。

具有高的心智敏锐度的领导者特别善于以他山之石攻玉，正如陈志列喜欢用“免费的外脑”，积极借鉴来自其他不同行业的EMBA同学的管理经验，



更好地策划研祥集团如何实现二次创业。修炼心智敏锐度的要点之一是敢于否定之前的成功经验，如管理大师大前研一在其著作《创意的构想》中提出的“大胆质疑先入之见”和“站在对手的立场上思考”。在研祥集团早期，陈志列意识到注重市场导向可以使研祥集团具有比国外企业更灵敏的反应速度、服务支持以及成本领先优势。因此他将市场导向和结果导向作为企业文化的一部分并大力推行。然而，在2006年的一次研祥高层的头脑风暴会议中，一位技术专家提出必须用技术引领市场的观点引起了陈志列的关注，并引发了之后加大研发投入、树立技术创新优势的战略转型。

具有高的人际敏锐度的领导者首先是对自身的优缺点有很好的认知。作为领导力的咨询顾问，多年来为众多跨国公司的总经理以及国内企业的高管实施领导力评估和辅导的经验表明：无意识的能力缺失（Unconscious Incompetence），即缺乏清晰准确的自我认知是许多高管提升个人领导力面临的瓶颈。在分析高管的360度领导力评估报告时，我注意到一个有趣的现象：被评估对象对自身优点的认识通常与不同人群（下属、老板和同级等）的评估比较一致，然而对于他或她自身的缺点往往避重就轻或与他人的意见存在较大的分歧。在2008年光辉国际对亚洲、欧洲或北美的高管在学习敏锐度的研究发现：在所有的地区人际敏锐度的评分都偏低。我们认为人际敏锐度和来自不同文化背景和能力水平差异悬殊的人的共事能力高度相关联。陈志列非常关注如何引入不同风格以及特质的人才并利用各种激励机制充分发挥他们的潜质。他提倡并身体力行“直呼其名”而不称呼官职的做法，并致力于建设具有包容性的企业文化。

与日益加速的技术革新和产品换代相适应，作为创新型高科技企业的领导者要具有超强的前瞻性和敢于尝试的实验精神，也就是要具有高变革敏锐度。陈志列提出的“专事专人做，新事新做法”的原则以及大胆授权的做法，非常有助于培育敢于担当、富有闯劲的年轻领导者。在对研祥集团的一位总经理访谈时，他引用了一位研发新员工在转正会议上的发言，“在前一家公司，一犯错就扣奖金；在研祥，公司的容错机制使我们在犯错后会想方设法为公司创造更多的价

值”。我们在学习敏锐度研究中发现：是否具备优秀的变革敏锐度往往是区分高绩效管理者和高潜力领导者的分水岭。一个高绩效的销售总监往往会比较保守地看待新产品的推广而不愿意让自己的辖区成为试验田，只是因为担心短期业务指标受到影响。遗憾的是，很多企业忽视了高绩效和高潜力之间的差异，仅仅“以成败论英雄”直接将绩效最高的经理提升。而研究报告显示，高达71%的业绩突出者并非是高潜质人才（企业领导力委员会，2005）。

我们在领导力咨询实践中发现，有些知名企业的领导者虽然具有较强的结果导向和行动力，但评估出的结果敏锐度却并不是很高，其中的关键原因是领导者在推动业务结果的同时并没有建立一支高绩效的团队，主要依靠职位权力产生的压力来推进工作，而缺乏足够的个人权力（如专业深度以及个人魅力）产生的吸引力来凝聚士气。陈志列一方面秉承“天道酬勤”的古训，自身兢兢业业的工作，另外一方面注重团队的建立，特别难能可贵的是研祥集团的大部分核心高管都是1999年前后加入的，一直与陈志列为研祥的发展壮大而并肩作战。

与许多有着远大抱负的中国企业家一样，陈志列致力于将研祥集团打造成一个在全球有影响力的多元化企业集团，其中一个阶段性的目标是在2017年成为嵌入式智能平台行业的全球第一。如何有效地识别和培养更多高学习敏锐度的全球型领导者将是陈志列等企业家面对的新课题。HR

张伟钢是光辉国际人才管理与领导力咨询业务的首席顾问。任职于北京公司。

许多企业家失败的原因就在于过分依赖促其成功的旧的能力,而忽略了新能力的获取。光辉国际在全球的大量研究证明:具有高学习敏锐度的领导者更容易在具有挑战性的、充满不确定性的商业环境中脱颖而出。



空降领导力： 以“道”驭“术”

文 / 王鹂

本文由中欧商业评论授权转载

空降高管好比一颗螺丝钉，职业度和专业度可谓是螺丝钉的含金量，拧到企业的发动机上的目的并不需要炫耀自己多么金光灿灿，而应该先把自己熔化了，跟发动机融在一起，让这个发动机含金量提高，这就是所谓的融入。

在中国近数十年经济高速发展过程中，中国的企业尤其是民企也经过几十年市场经济大浪淘沙的历练，借着经济发展的大势蓬勃发展。很多有理想、有目标的企业家期望将企业做成一个可以持续发展的优秀的企业。为此，他们期待着职业力量的加盟，希望职业经理人以系统化、结构化的优势与他们的自身的敏锐的商业洞察力互补，相得益彰。而对于职业经理人来说，尤其是比较高端的，经过数年甚至数十年行业与企业管理的积淀，也期待一个民营企业提供平台，大展身手、实现价值。由此看来，似乎两厢情愿，接下来的情节应该是两情相悦才对，但是根据统计的结果，职业经理人尤其是高端的、空降的职业经理人存活率很低，存活率（超过两年的）不超过 30%。正如没有人是为了离婚而结婚的，所有人都是为了一个美好的愿望才走到一起，但是为什么两厢情愿之后期待的两情相悦却往往演变成变成分道扬镳呢？

合，而是受不了日常那种琐碎的不默契、不和谐。失败的空降，有些也不是因为当初的理念一致发生了颠覆，而是对很多运营细节的设想与现实有巨大差异，当你天天被不认同的运营细节所打扰，所折磨，就会越来越痛苦，甚至觉得一走了之就会解脱。我想，这就是空降的职业经理人流失的一个重要原因吧。

这种失败与落地障碍来自于空降的职业经理人所理解的企业与真实企业的区别。所谓有没有一个完备的流程、有没有一个好的决策体系、有没有一个好的沟通习惯、有没有一个好的会议机制？？？这些都是“术”。我一直认为，企业的理想与目标是“道”，运营细节是“术”。所谓先“明道”，再“优术”，则是看起来很美，做起来很难。一个幸福的婚姻需要的不仅仅是感情，还需要智慧；一个成功的空降需要的不仅仅是理念，更需要智慧。一个幸福的婚姻的本质与一个成功的空降很类似，那就是情感基础与理念一致，将成为包容、欣赏、忍让、承担的前提，而非不断质疑的理由。

中国的民营企业快速发展到今天，实际上有些成功因素是非常类似的。反应快、决策快、市场洞察力好、勤奋，这些都是共性。然而反应快也是告诉你，它没有完善的决策机制；速度快是告诉你，它的管理非常粗颗粒，不够精细化；决策快是说明它是一个人或者少数人的决策，不是集体按照一定的流程，以事实为依据，以数据为核心做出的。这些既是它的成功因素，也是企业迈向职业化的障碍。从另一个角度说，若是没有这些特点，民营企业很可能也不会走到今天的成功。我们首先是尊重成功，然后再以自己的专业能力职业素养给企业增添职业化专业化的营养，与企业共同走向更高的阶段。

从术的层面解脱 相对于在西方成熟企业或者一

1

从道的层面化解术的障碍

我也一直在想，为什么会有这么大的流失率？我听到的基本有几种说法，一是到了空降的职业经理人那里，变成了“我认为企业应该具备相应的业务流程怎么没有？”“我认为企业应该有职业的习惯怎么差得这么多？”“我认为我需要一个专业化的团队完成工作可是他们很不专业”“我认为我们要有战略目标有战略执行有全面预算管理有？？？？”原本没有降落之前的相同理念就像爱情的浪漫，而运营的问题是每天都在发生的，就像生活的琐碎与平淡。所以，无论企业的问题还是生活的问题，归结到最后都是人的问题。失败的婚姻有些可能不是因为志不同道不

些相对规范化的规模企业积累了相当经验的职业经理人，中国民营企业发展的特殊背景与职业的环境有所不同，这种差异如果没有亲身经历你永远都不知道。职业经理人碰到的困难往往是太拘泥于术的层面。我一开始进来遇到的问题就是怎么开会、怎么说话、怎么交流，太简单的事了，都是术的层面，最基本的层面。但人往往因为一进来先接触到这个层面，一下子就会觉得好多的不和谐，我觉得这个对职业经理人来说，可能是一个误区。

所以你要跳出这个术的层面，从道的层面去看。很多的夭折都在于没有从术的层面解脱出来，太希望别人以你习惯的方式去工作，去沟通，去走流程。你可能习惯办公桌上笔在右边，伸手去够，却没有拿到，这时你就开始感到不舒服。这可能有两个办法，一是你在右边放一支笔。但如果你发现这个桌子的右边没有位置的时候，可能就要改一改笔的位置。职业经理人往往是以我为标准，不愿意让自己改习惯。

尽管你在接触术的层面，但从道的层面去理解，化解它。你不能还不怎么熟悉这个水性，就要拼命游过去，那可能真的会淹死，因为你不知道哪有漩涡，哪有暗礁。你需要先搞清楚为什么会形成这个习惯，它们会不会对你坚持的理念产生巨大挑战。我自己也有这种经历，一旦把自己放到一个特别具体的环境里面，就会浑身都不舒服，因为谁都不可能造一个跟你理想中一模一样的环境。磨合的结果不是融合就是化脓后分开。其实在这个层面，职业经理人要富有更多责任。因为你来到这家企业是为了发挥价值，如果到头来自己天天拘泥于“他们这样说话不对”，“他们那么开会不对”“什么流程都没有怎么做事情”，“这些数据怎么都不分析”这些问题中，实际上已经远离了你原来的目标。

2

境界有高下

说到底，还是境界有区分。你如果志不在此，不是为了一支笔的细节纠缠的话，可能就不会太在意这个非常细节的不自在，你就会说即使放在桌子的左边也没关系，虽然我不太习惯，但它也能用，最多再

研究一下为什么他们都喜欢放在左边。而职业经理人很多时候可能只是指责说，“你们这帮人太不职业了，都不知道笔应该放在右边。”在进入一个不是很职业团队的时候，我们往往居高临下，觉得自己肩负着教育的使命。但不要忘了，企业家没有无能的，也没有缺乏智慧的，只有跟你不同志同道的。他们都是很有能力的人，凭什么你到这个团队之后，不虚怀若谷去看他们为什么有今天的成功，再去思考自己又能做什么，怎样锦上添花或者雪中送炭？西方企业不需要你想太多人性上的问题，它本身就很理性，工作就是工作的角色。但在中国，往往要顾及这个企业的文化，它有它的情感和方式。如果你连这个都没有了解，就不认同，显然是一种居高临下的姿态。

职业经理人三境界 我观察了一下，成功留下的职业经理人实际上还有两种结果，一种是很正面的，已经基本找到了自己的位置，尽力而为让自己的职业能力帮助企业进步。还有一种就是完完全全不作了，反正我这样做你也不舒服，那样做你也不舒服，努力干什么呀？这种更糟糕，因为你完全用一种负面的心态，“不职业”地做职业经理人。

职业经理人可能也分几种：把职业看成事业的，我们称之为事业经理人；把职业看成职业的，我们称为职业经理人；把职业看成获取名利的工具的，我们称为功利经理人。

所谓事业经理人，是受使命驱使的，他期望他的经验、能力能真正的为成就一份事业作出贡献。他需要去成就自己，贡献价值。记得我在《迈过空降坎》

尽管你在接触术的层面，但从道的层面去理解，化解它。你不能还不怎么熟悉这个水性，就要拼命游过去，那可能真的会淹死，因为你不知道哪有漩涡，哪有暗礁。你需要先搞清楚为什么会形成这个习惯，它们会不会对你坚持的理念产生巨大挑战。



职业经理人可能也分几种：把职业看成事业的，我们称之为事业经理人；把职业看成职业的，我们称为职业经理人；把职业看成获取名利的工具的，我们称为功利经理人。

这篇文章里提过，海德宽阔，是因为其深厚。志存高远的心胸，是不会陷入“术”的层面的困难而轻言放弃的。第二种职业经理人常常是外企背景的，因为西方企业管理的基础是理性与科学。他们贡献专业能力，也能够带领团队完成工作。但是更多的时候，如果“术”的层面尤其是一些标准和流程企业不具备的话，他们多半会束手无策，或者抱怨。因为他习惯在一个流程和标准工具非常完备的成熟管理环境中工作，没有那些基础设施，就没法儿干活。同时他们很理性，多数会理性地判断这个职位若是要求我输入很多，给我的晋升空间不大，那不行；要求做很多基础工作，原以为当大厨的现在得洗菜刷碗，那不行；随时与猎头保持联系，了解行情，若有薪资职衔更高的，不怕跳槽。最糟糕的一些人，在企业中完全看政治风向决定自己的观点和原则，价值观就是趋利避害，寻找升官发财的捷径。我曾经说，这样不职业的“职业经理人”有时候危害更大。这样的职业经理人，企业也只能是用其所长，以“理”相待，但是要委以重任，可能所托非人。第三种职业经理人我最不能认同，他们只为功利只为钱。对于企业的前途与未来毫不关心，只要是能把自己的上司或者老板糊弄好了就心安理得的拿着高薪什么都不做。永远有一大堆借口，以往的经历和阅历变成了指责别人逃避责任的工具。有的还斤斤计较，对团队封锁自己的专业知识和工具，完全无法成为团队的榜样。若是企业不幸请到这样一位功利型的经理人，又担任了核心的高层职位，那么企业真的会因此付出代价，不仅仅是薪资，更重要的是浪费了时间，对职业化的信心也会因此倍受打击，同时在高速发展期，企业也可能因此丧失很多机会。

3

不要做一颗金螺丝

职业经理人好比是一颗螺丝钉，民营企业的发动机是铁的。你不是要去拧上以后给所有人炫耀说我是多么金光灿灿，所有人都来看我。而应该先把自己熔化了，跟这个发动机融在一起，让这个发动机含金量提高，所有人都不知道你到底在哪里，但整个发动机的感觉比以前好了，这就是所谓的融入。生拧上去的金子永远融入不上去，永远都是个花架子搁在那儿，其实也起不了作用，发动机的系统性不会提高。系统性习惯没有建成的话，你越强调自己的含金量，就越会遇到反对和抵抗，这是人之常情。

民营企业最有活力，最有期望，也往往最难存活。它的发展过程、它的老板的状况，已经决定了这里的环境肯定不是职业经理人想象中的那样，一定有它的问题存在。经理人抱怨遇到这些问题的时候，实际上是说明自己准备不够，自我认知太高，以自己为标准，而不是以客观事实为标准。

尝试用一种润物细无声的方式去改变它，一旦你把自己定位成一个金螺丝的时候，就已经不职业了。把自己定位成“金螺丝”，实际上你已经把自己跟它分开了，就是为了炫耀一下是多么的职业，怎么可能去负这个责任？很多时候，那些从500强的规范企业空降到一个不够规范、规模比较小的企业的职业经理人，最大的一个误区就是不断显示我原来的企业比你这里要好很多。这有一点像一个健康人在一个病人面前炫耀，其实于事无补。你如果是一个医生，应该很清晰地知道去怎么帮助他，而不是不断地去让他痛苦。HR

了解投资回报率—— 抽丝剥茧，还原真相

文 / Ron Drew Stone



当某个培训解决方案对业务成果的影响确定之后，将货币价值结合效果改善的数据来计算投资回报率。而净效益是通过与绩效解决方案的总成本进行比较从而确定投资回报率的。

你是否曾参与过或者观察过某一场关于培训或人力资源项目的投资回报率 (ROI) 的评估会议，而这类会议留给你的问题又多于帮助你解决的困难？你是否对众人在投资回报率的价值问题上难以达成共识而深感困惑？你是否听到某些人说过培训或者人力资源项目的投资回报率是无法衡量的？投资回报率之于你如同一个谜一样？如果你对上述任一问题的回答是肯定的，或者你可能对投资回报率抱有单纯的好奇心，敬请关注这篇文章，我们将为您还原投资回报率的真相。

许多经理人都或多或少对了解培训和人力资源项目的投资回报率抱有兴趣。遗憾的是，我们同时也必须意识到这样一个事实，即便一些管理者可能对投资回报率不感兴趣，但或许他们明天一早便会改变意见。此外，由于现今领导层的频繁更替，随时可能有一个新的管理者走马上任，于是我们不得不去满足那些新领导的期望。鉴于此，我们必须学习并且随时准备处理与投资回报率相关的工作，因为任何时候这些任务都可能从天而降。

什么是投资回报率？

投资回报率是指做某事（培训，变革干预等）的成本和这些支出所带来的净经济收益之间的关系。这里列出计算公式并举例。净收益是指总收益减去总成本。

$$\text{ROI} = \frac{\text{Net Benefits 净效益}}{\text{Fully-loaded Costs 总成本}} \times 100$$

实例计算：我们做了一个客户服务培训项目，50位学员的培训总成本为110000美元。培训完成四个月后，我们就能够确定客户的投诉率已经降低了，从中获得的总效益为144000美元。

$$\text{ROI} = \frac{\$144,000 - \$110,000}{\$110,000} = 0.309 \times 100\% = 31\%$$

0.309 乘以 100% 将其转换为百分比小数，因为投资回报率要求以百分数表示。所得出的答案为 30.9%，被四舍五入到最接近的整数，即得出该例中投资回报率为 31%。通常管理者对非培训性投资（如引进新技术，新设备，新制造工艺等）期望的最低投资回报率为 10% 至 20%。因此，我们通常要将培训项目的目标投资回报率至少设定为 20%，也就是之前所提的针对非培训性投资回报率的最低要求的上限。

由此你便对于投资回报率的解释清楚了。我们从中又能获得什么呢？我们只知道我们的效益因为客户服务培训项目而提高了 31%。听上去还挺不错。但我们却无法从中得知如何去改善经营措施，或者效益是如何增长的，或者到底是员工的哪些行为使业绩得以提高，或者其中的成本计算是否真的正确。我们其实错过了这一系列或者更多的有助于我们去了解业绩提高背后发生的事情以及其中缘由的信息。甚至我们还不能确切地说投资回报率是否真的可信。毕竟，数字经常会歪曲事实。单单了解投资回报率是远远不够的。

我的建议是：永远不要只依赖于一个数字去给出结论和做出决定。看看数字背后的内容，了解投资回报率的可信度及其可信的原因。

未完之言

当我们把钱花在培训项目或其他干预措施上时，我们想要知道我们能获得什么效果，这样的想法是自然而然的。至少，我们也想要知道以下六件事：

- ① 我们为什么花这笔钱（是针对怎样的指标或业务成果而进行的）？
- ② 我们如何进行培训项目设计来影响预期的结果？
- ③ 接受培训的学员要学什么内容？他们学到新东西了吗？
- ④ 当接受培训的学员回到自己的工作岗位上后，他们能在多大程度上将培训所学付诸实践？他们改变了之前的某些低效率的行为习惯了吗？
- ⑤ 实际的业务成果是什么样的？
- ⑥ 过程中哪些方面运作顺利而哪些方面进行得不那么理想，为什么会这样？

业务成果（上文项目 A 和 E）体现在某一关键业务指标的提高上（或在某些情况下，保持）例如：

• 客户满意度	• 腐败，欺诈，偷盗率	• 产品和服务的产出（产量）
• 客户投诉率	• 征收税收，收费和罚款	• 收入
• 客户服务	• 大学毕业生就业率	• 企业收益（对非营利组织的资助水平）
• 员工满意度	• 健康，安宁或生活质量	• 完成任务（产出）的时间（效率）
• 员工保留	• 公众形象	• 产品，过程及服务的质量（效果）
• 业务成本	• 各种公共服务措施	

连点成线

发掘业务成果有时是十分困难的，尤其是在组织目前对一些业务指标没有进行数据收集的情况下。甚至即便当组织定期收集数据，有时改进效果也无法追溯到某一个团队、部门，或从不同部门的个体上所收集的信息。

当我们能够收集关于业务成果改进的数据时，我们就有可能很好地来计算投资回报率了。投资回报率


是通过业务成果数据来得以确定的。我们只需要简单地通过某种方法将货币价值转换为业务成果数据。当某个培训解决方案对业务成果的影响确定之后，将货币价值结合效果改善的数据来计算投资回报率。而净效益是通过与绩效解决方案的总成本进行比较从而确定投资回报率的。

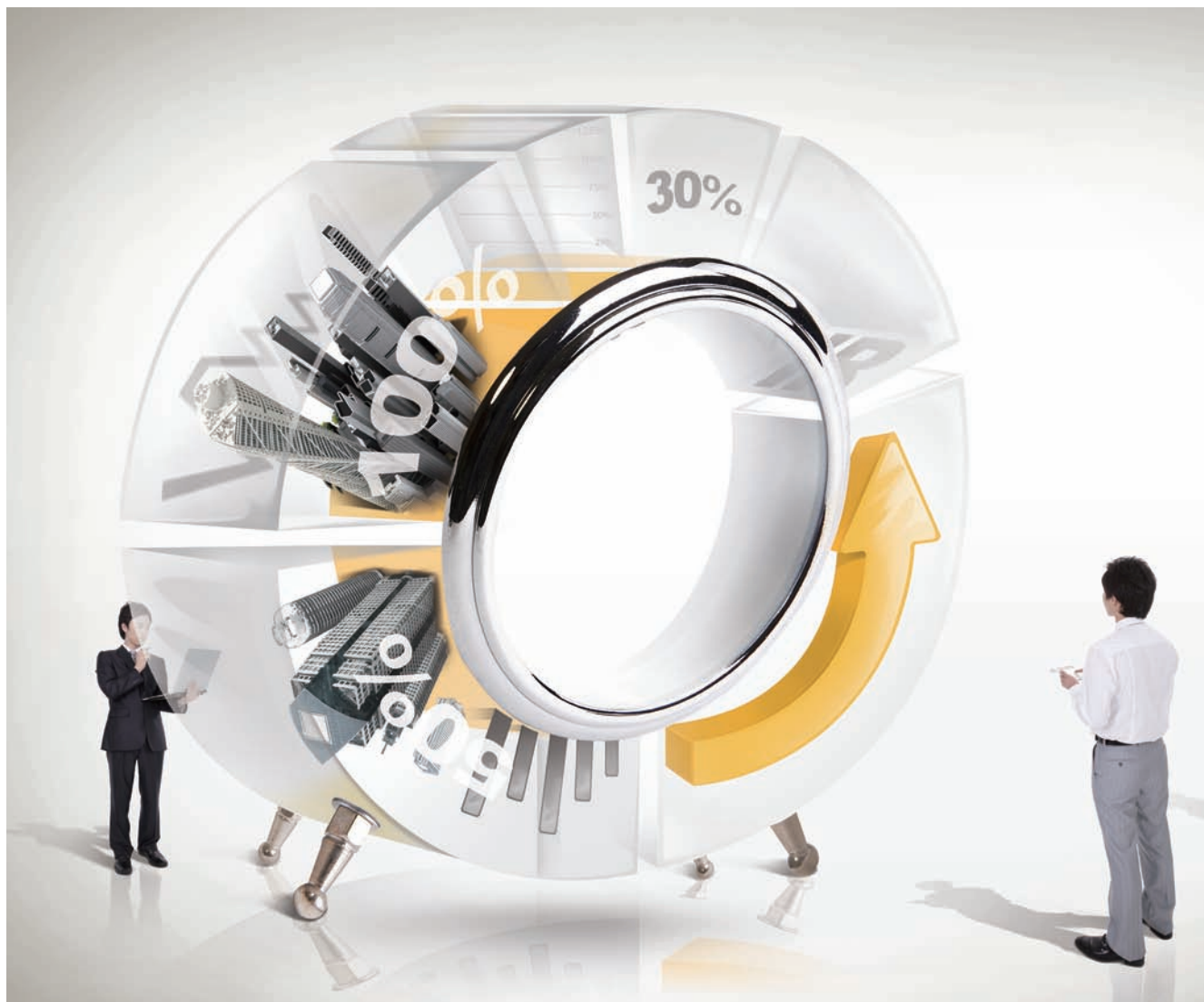
让我们列举一个关于客户投诉的例子来解释上述公式。客户服务培训结束的四个月后，我们能够得出客户投诉量已经从 200 个减少到 20 个（提高了 180）。客户服务部确定一个客户投诉的货币价值为 800 美元。现在我们就要做以下这些事情了。我们有一个可信的指标值，我们还知道这个指标提高了多少。因此总收益为 144000 美元（180×800 美元）。现在，我们在评估的过程中仍有所障碍。仅举几例：我们怎么知道我们的培训项目设计获得了这样的成效？接受培训的员工在返回工作岗位上后根据培训内容采取了什么样的行动？我们如何知道这种改善效果是否会长久持续？

愿你发现真相，获得满意效果。

还有一个想法。虽然我们可能永远对完成投资回报率评估抱有期待，但事实上开展投资回报评估来衡量项目是否确实有效并不总是那么关键。有时客户只要看到实际的业务成果或者接受培训员工的行为和低效的习惯如预期设想那样有所切实改变，这些就足够使他们心满意足。

友情提醒与深入思考

投资回报率是衡量项目效果的一种方式，但它决不是唯一的方式，也不能完全代表项目的效果。而当我对于投资回报率深入研究时，我也从经验和观察中发现投资回报率在市场上经常被误用、滥用和误解，甚至一些所谓的专家和高层管理者也难以避免。这就是为什么我的投资回报率过程研究分析要通过引入投资回报率分析工具来分析投资回报率的质量从而发现其背后的真实情况。在其它文章中，我们将深入探讨这个问题，同时也包括关于因果影响、持续影响、总成本以及其他问题的内容。 



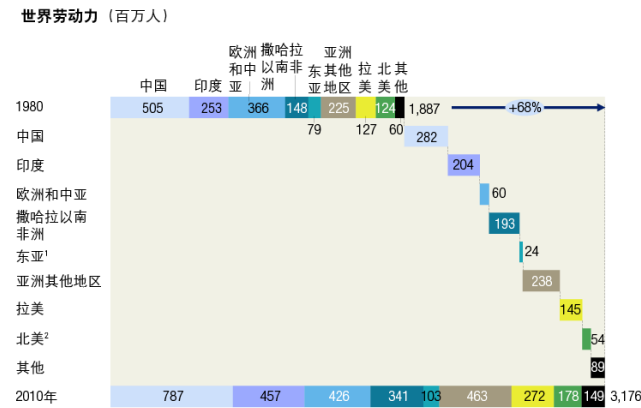
麦肯锡季刊 McKinsey Quarterly

增速放缓、成本上升、转移减速、 教育滞后

——中国劳动力市场未来趋势初探

中国劳动力的增长势头还能否持续？人口红利还能吃多久？老龄化问题有多严重，会不会是下一个日本？教育究竟应该为劳动力市场贡献什么？由政府主导为农民工定制的职业培训究竟管不管用？未来的培训路该怎么走？中国劳动力市场有一大堆的问题值得人们去思考和探索。

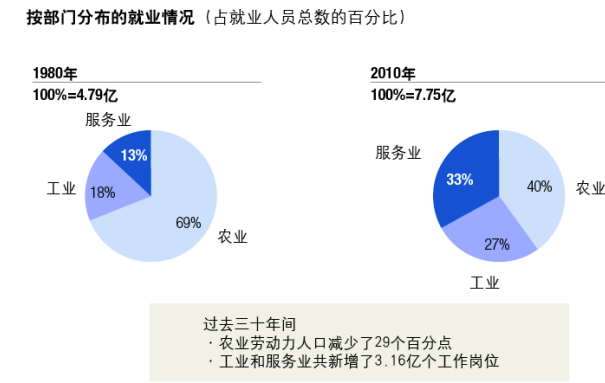
1 中国是1980年全球劳动力的最大贡献国，同时也是1980~2010年间劳动力增长的最大贡献国。



¹ 东亚包括日本、朝鲜和韩国。
² 北美包括美国和加拿大。
 资料来源：联合国人口司《世界人口展望》(2010年修订版)，世界劳工组织

“最近，麦肯锡公司邀请中国一些知名专家学者在北京探讨中国劳动力市场的现状、挑战与趋势。与会者从全球经济发展和世界劳动力市场的大背景，从中国经济改革的现实环境、各地区、各部门的具体情况、从公营私营部门和企业、教育以及职业培训等层面分析了中国劳动力增长、转移、素质提升等问题。”

2 中国已将3.16亿劳动力转移至较高附加值的工业和服务业。



资料来源：世界劳工组织KILM (劳动力市场关键指标) 数据库，Global Insight，联合国人口司

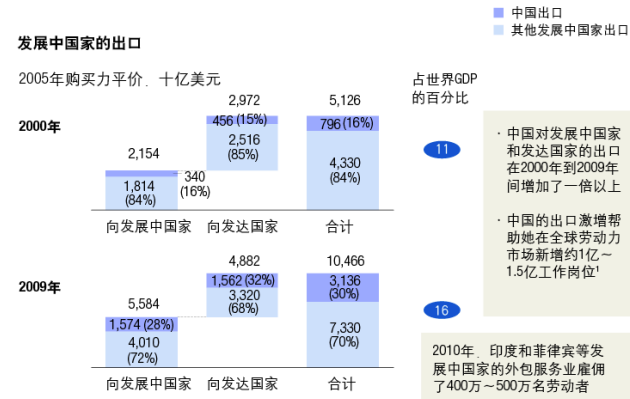
中国在劳动力上贡献最大

麦肯锡公司资深董事 Richard Dobbs :就劳动力供给而言，在上个世纪的后二十年，全球劳动力成为推动经济增长的主要推动力，人力资源供给充沛，劳动力成本低廉，相对来说，波动性和相关性都较小。全球劳动力的增长在八十年代以前保持在70%的水平，OECD等国享受了30年来的“人口红利”。而在过去30年里，无论是在劳动力的贡献上还是在增长的贡献上，中国都是最大的(图表1)。

中国的新增劳动力从农业部门大量转移到服务业和工业部门，大概为服务业和工业部门提供了3.16亿新增劳动力(图表2)。这促进了工业化在中国的发展，城市化的速度也是史无前例的。中国在过去十五年所取得的成就相当于英国在过去一百多年取得的成就。

同期，其他发展中国家的劳动力也呈增长趋势，从2000年到2009年，大概有十亿劳动力的规模。这样的“人口红利”通过持续增长的贸易出口极大地影响着全球经济的发展(图表3)。

3 中国、印度等低成本国家的大量劳动者通过外贸形式进入全球劳动力市场。



¹ Feenstra和Hong在2007年时进行的基于投入产出系数的量化统计得出的估算。
 资料来源：世界银行，Global Insight，中国消费者和贸易数据，印度软件和服务业企业行业协会(NASSCOM) 2011年度报告，联合国贸易数据

清华大学经管学院经济系李宏彬教授：如果讲中国过去三十年的成功，从劳动力市场讲，无非是两个，第一个经济发展，劳动力从农业转到非农业。第二个就是经济转型，中国放开了劳动力市场，从完全的控制到逐渐的放松控制，这个过程中，释放了大量的劳动力，劳动力可以自由移动到，从农村到城市。

4

世界各国生产率较高以及受教育水平较高的劳动力正在老龄化，只有印度、中东和北非，以及撒哈拉以南非洲国家的劳动力依然年轻。

年龄中位数(岁)

	1950年	1970年	1990年	2010年
美国	30	28	33	37
英国	35	34	36	40
法国	35	32	35	40
德国	35	34	38	44
日本	22	29	37	45
东欧和中亚	26	29	32	37
中国	24	20	25	35
巴西	19	19	23	29
印度	21	19	21	25
中东和北非	20	17	19	26
撒哈拉以南非洲	19	18	17	19

发达国家
发展中国家
最不发达国家

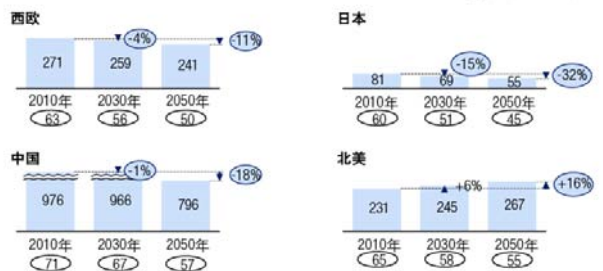
· 中国的老龄化速度比过去40年里除日本以外的任何国家都快
· 到2010年，中国和东欧的年龄中位数将达到美国的水平，接近于英国和法国
· 年龄中位数最高的国家是日本和德国，为44~45岁
· 印度依然是发展中国家中最年轻的国家
· 最不发达国家的年龄中位数大致仅为发达国家的一半

资料来源：联合国人口司《世界人口展望》（2010年修订版），世界劳工组织

5

假设退休年龄不变，到2030年，中国将会失去1000万潜在劳动人口（到2050年，失去1.8亿）；加入日本和西欧（分别减少1200万劳动人口）的行列。

15~64岁人口(百万)



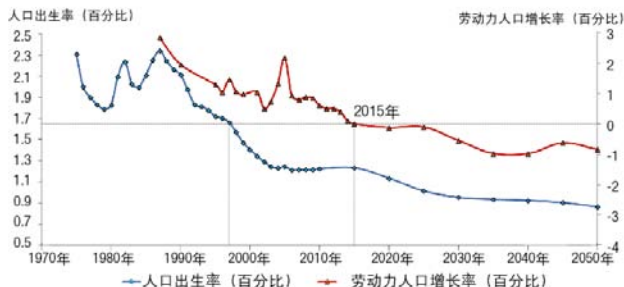
· 日本将在2010~2030年期间开始逐渐失去其潜在劳动人口（假设退休年龄不变），而中国的潜在劳动人口也会在2030年后开始显著减少
· 中国在15~34岁年龄组（这个年龄组通常拥有最高的生产力水平）将会减少8400万人口；而这个年龄组在1980~2010年间增加了7600万人口

资料来源：联合国人口司《世界人口展望》（2010年修订版），世界劳工组织

6

展望未来：“人口红利”风光不再。

下降的出生率意味着20年后相应减少的劳动力人口



资料来源：《2010中国统计年鉴》

▶ 老龄化普遍加剧，劳动力市场面临拐点？

但是，人口发展出现的另一个趋势却值得中国未雨绸缪。人口老龄化的趋势不仅在经合组织，在中国，也是不断加剧（图表4）。只有印度、中东、北非还有南萨哈拉地区国家的老龄化程度比较缓慢。这意味着劳动力市场可能会出现拐点，随着劳动力的减少，人口的红利会减少甚至逐渐消失，劳动力成本会越来越高（图表5）。

中国学界对老龄化问题似乎已有共识，但在拐点和劳动力红利问题上，则一直莫衷一是。

中国社科院人口与劳动经济研究所副所长张车伟：中国劳动年龄人口的比例增长是迅速的，现在正处在最高的时期，2010年人口普查15—64岁人的比例是74.53。但人口增长率近年来下降得非常快，2010年与2000年第五次全国人口普查相比，十年增加7390万人，年平均增长0.57%，比1990年到2000年的年平均增长率1.07%下降0.5个百分点。现在看来，人口增长的态势已经完全减缓下来。

人力资源和社会保障部劳动科学研究所副所长莫荣：教育程度的提高可以起到缓解新增劳动力减少的问题。中国劳动力进入劳动力人口的年龄是十六岁，考虑到中国教育程度提高的特点，每年大约有六百万到七百万劳动力会上大学，大学毕业的年龄是二十二岁，再上两年研究生就是二十四岁，如果再加上三年博士，就是二十七岁。进入实际的有效的劳动力市场的劳动力年龄平均差推后了起码六到七年，这样，我们把2001年到2005年十六岁的高峰（将近两千万人）实际上推到了2011年。在十二五期间，2011年到2015年供给，要高于2000年以来的供给水平，而不是大家想象的新成长劳动力减少了。

2013年是人口红利的最高峰，届时，抚养比最低，38.3，之后，可能会上升。如果从“人口红利”的定义来说，超过50%以上，这个年龄阶段会到2030年，也就是说，我们的“人口红利”应该还有20年可收获。

另外有一个相关问题值得我们注意，中国人口数量庞大，退休年龄定得非常慷慨，劳动力进入市场的

年龄是 16 岁，但中国现在女同志法定退休年龄是 50 岁，过去下岗职工早退休，实际上是 48 岁。而美国是 67 岁，我们基本上比它早 20 年退休。假设我们把退休年龄统一到 60 岁，粗略估算，能够增加一个亿劳动力的供给。所以，我认为，中国劳动力不存在拐点的问题。

清华大学李宏彬：世界人口转型会大致经过三个阶段：高出生率，高死亡率；低死亡率，高出生率；最后一阶段是出生率下降，死亡率还是很低。这个过程从第一阶段到第三阶段叫人口转型。英国人口转型大概用了 200 年，美国大约 100 年，日本用了 60 年时间。中国人口出生率从最高点开始下降，到现在大概是 1.4 左右，仅用了 20 多年，远远快于日本。

很多人认为，从 2000 年以后一直在 1.4。人口红利的减少和消失是可预期的（图表 6）。

拐点讨论离题，劳动力转移成本攀升才是要害

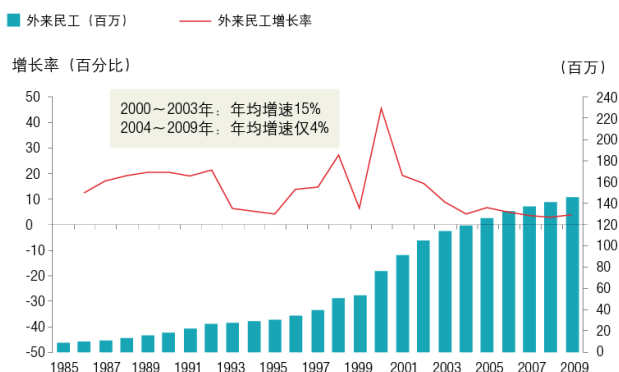
李宏彬：中国农民成为非农业劳动力的转移成本一直在增加。一个农民从农业转移到非农业，有很多其他的成本，农业成本只是很微小的一部分。它可能会有找工作成本，交通成本，在城市生活的成本，在城市住宿的成本，城市里能不能提供好的服务，他的子女能不能上城市的中学、小学、幼儿园，他能不能得到城市的医疗，能不能有医疗保险，能不能得到退休金，还有很多家庭成本，夫妻不在一个地方工作，年轻一代无法赡养老一代，如果我们把这些成本因素考虑进去，从农业转移到工业的边际成本就开始上升了。

我认为，工资上升是由劳动力转移成本上升所导致，而这种成本上升可能在农业中仍然有剩余劳动力的情况下就会发生。农业中，可能有很多劳动力永远也无法转移出来，因为成本太高。

正是由于转移成本不断上升，中国从农业到非农业转移的速度在下降，过去二十几年每年农民工的数量，在 2000 年到 2003 年非常快，进入 2004 年开始变慢，速度在递减（图表 7）。

由于劳动力转移成本上升，农民工会选择成本较低的地方去移民，去打工。从 2008 年起，去西部、

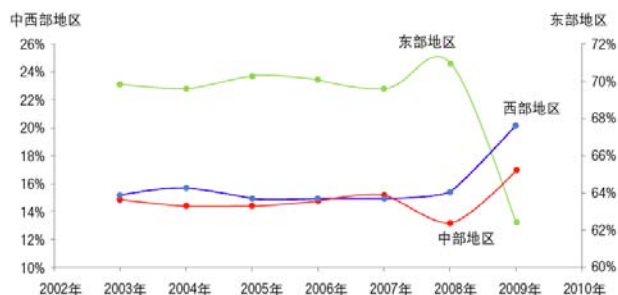
7 外来民工增速减缓。



资料来源：《中国农村住户调查年鉴》（多年数据），《中国统计年鉴》（多年数据），《新中国农村六十年》统计数据（2009年出版），2009年农民工监测调查报告（2010年出版）

8 外来民工流向何方：从东向西流。

外来民工首选目的地



资料来源：《中国农村住户调查年鉴》（多年数据），《中国统计年鉴》（多年数据），2009年农民工监测调查报告（2010年出版）

如果讲中国过去三十年的成功，从劳动力市场讲，无非是两个，第一个经济发展，劳动力从农业转到非农业。第二个就是经济转型，中国放开了劳动力市场，从完全的控制到逐渐的放松控制。

中部打工的移民增加，去东部的开始下降，虽然只有一年的数据，但有可能这反映了一个新的趋势(图表 8)。

上海社会科学院社会发展研究室主任陆晓文：我非常同意您对农村转移成本问题的观点，现在农业人口的住房和宅基地的征用，成为一个非常重要的成本，这在今后相当大程度上制约农村人口变为城市户籍人口。这是中国独一无二的转移成本问题。

未富先老，堪忧！老龄化后果致命？

张车伟：值得注意的是，按第六次人口普查结果来看，中国显然是世界上老龄化速度最快的国家。现在有一个共识，中国的老龄化出现在未富先老的阶段，中国的经济和发达国家相同的经济发展水平时期相比的老龄化程度要深得多，国家经济还没有处于非常发达的状态，但人口却已经非常老龄化了，这是大家非常关注的问题。

发达国家进入老龄化社会时，人均收入都超过了1万美元。日本在65岁及以上老年人口比例达到7%、10%和14%的1970年、1985和1996年的人

均GDP为1967美元、11335美元和38555美元(IMF, 2003)。中国目前人均GDP刚过4000美元。65岁以上老年人口占比接近8.87%。

李宏彬：看看出生率和收入的关系，中国的出生率已经和发达国家差不多了，但是，收入水平还是在发展中国家水平(图表9)。

2015年左右，中国劳动力将进入高峰，然后开始下降，进入劳动力负增长时期。伴随而来的当然是老龄化，到2050年左右，中国老龄人口大概在30%左右，现在大概为8.9%。

中国会不会是另一个日本或者下一个日本？中国目前的收入水平只有日本的60年代的水平，但从人口结构来说，我们正很快地朝日本方向发展，日本人均收入达到一万美元的时候，出生率下降到1.6，我们现在已经是1.4，但人均收入却在4000美元左右。

张车伟：但由于劳动年龄的人口占总人口比例一直在上升，被抚养人口比例在持续的下降，中国抚养比是在上个世纪70年代时候达到最高，达到80%左右，自此之后，中国抚养比一直在下降，因此，从中国的人口结构看，不管老龄化有多快，抚养比不会回到70年代80%多，在60%左右，会停止下来。从这个意义上讲，中国人口老龄化后，经济会受到影响，但未必是致命的。

劳动力市场的“扭曲”

张车伟：由于劳动力的供给总量增加的速度在减少，九十年代，每年一千多万，最近几年只有几百万。

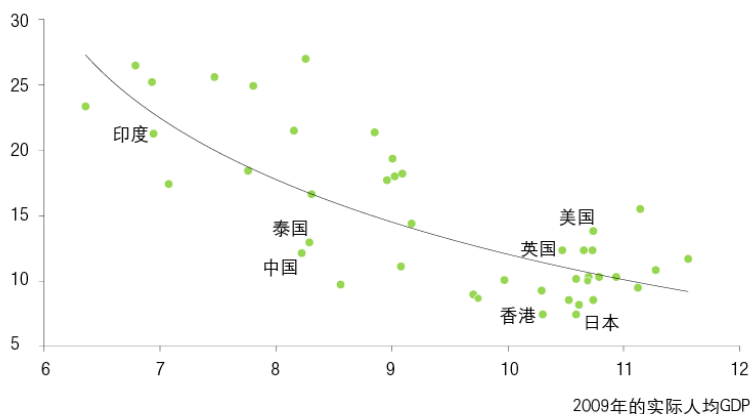
加上就业市场中非农就业岗位创造速度在加速，于是，出现了这样一个趋势，即中国劳动力供求关系正在发生根本性变化：从劳动无限供给走向有限剩余，农业就业的蓄水池效应正逐渐消失。“招工难”的情况将长期化与常态化。

但是，这样的一种供求关系的变化并未从劳动力价格上充分反映出来。现在劳动力价格确实在快速增长，很多人认为，农民工的工资已经非常高了，而且增加速度还很快，但各方面的数据表明，劳动报酬占GDP的份额在持续下降。总体来看，劳动报酬增加相对缓慢，其中，低收入群体的劳动报酬增加就更加

9

中国未富先老。

2009年的出生率（千分比）



资料来源：国际货币基金组织和中央情报局（2010年）

缓慢。城镇单位就业人员的收入水平和非单位工薪劳动者收入水平差距 2000 年后不断扩大，尤其是最近几年，扩大趋势加剧。我把这种现象称之为劳动力市场中的扭曲，就是说，至少，工资增加的速度没有赶上劳动生产力增加的速度，尤其是低收入群体（图表 10）。未来中国对这种结构“扭曲”的校正，会对经济增长产生什么效果，还有待观察。

竞争程度的下降、垄断水平的上升也不利于劳动力价格的增加。清华大学经管学院副院长、经济系主任白重恩教授：我们也做了一些劳动力的研究，结果跟你们的结果非常一致，其中一个结果是，劳动生产率的增长速度快于工资的增长速度，是什么原因呢？张教授说劳动率市场是扭曲的，但是，我们的解释略有不同，我想，主要是竞争率在过去十五年有所下降，竞争程度的下降，导致了经济中出现更多的垄断，垄断对竞争率，对工资的增长是非常不利的。我们用生产部门的公司数据来做一个检验，确实发现在一些部门，特别是在竞争的强度有所下降的这些部门，竞争程度越小，工资的增长水平就越小，劳动力市场的扭曲现象越来越严重，也越来越多。

再看产品市场，产品市场在过去五十年，产品市场是更加不具有竞争力的，这可能会解释工资增长的差别为什么会越来越大。

▶ 生育群体从农村向城市转移对未来城市劳动力供应方式的影响

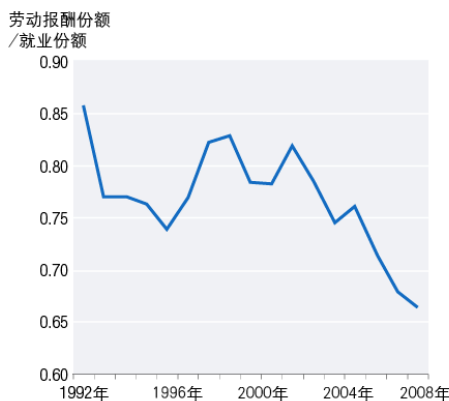
陆晓文：应从社会学的角度对现有的劳动力的分布和流动结果当中是否出现了某种特殊现象及其对中国经济的发展或者影响进行思考。

比如，上海现在第六次人口普查出来的结果是 2300 万人，外来人口将接近 900 万，其中 40 岁以下的人口要占到 60%，而且以家庭居住的状况达到 65%，这意味着，过去农村的生育群体开始向城市转移。由于这些年轻人非常多，他们的年龄 65% 将近 70% 都是在四十岁以下，生育群体的主要部分开始从农村转到了城市，这对我们今后劳动力市场供应方式是否会有某种转变？

10

雇员实际劳动报酬呈下降之势。

雇员劳动报酬相对变化水平



- 随着雇员就业比例的上升和劳动报酬份额比例的下降，雇员的实际劳动报酬水平呈现下降趋势。尤其是1998年以来，这一下降呈加快趋势。这意味着工薪阶层的实际工资水平在下降。
- 如果把城镇灵活就业也包括在雇员中，下降趋势就更加明显。

我们现在考虑的是从落后地区，从农业地区向城市转移的这样一种人口流动方式，从总体上没错，但是，在局部来看，今后发达地区的劳动力供应形态、生育形态，包括它的年龄或者人口结构的状况，都因为这种流入和长期居住而发生改变，我们应该根据局部地区的不同和它的现有劳动力结构，包括它的年龄构成来研究它独特的未来趋向。

▶ 劳动力供求关系不宜笼统看总量

世界银行研究员、中国社会科学院人口与劳动经济研究所主任王德文：关于劳动力供给，我们不能单纯看总量的供应。要有更细化的分析，年龄分布，性别变化。我们的研究发现，中国劳动市场上，一方面是农民工短缺，普通劳动力短缺，供不应求；另一方面，又是较高的大学生失业率，表现出来的是供过于求。就年龄段而言，这两个群体非常接近。

还有，延迟退休年龄，或者比女性这块儿通过工资的变化提高她劳动参与率。我们的研究发现，最近几年，城市女性劳动参与率在迅速下降。我们潜在的劳动年龄人口虽然有那么多，但企业不愿意雇年纪大的女性，即使你算出来有那么多人数，但是，这些人找不到工作。大学生也是一样。

现在农业人口的住房和宅基地的征用，成为一个非常重要的成本，这在今后会上相当大程度上制约农村人口变为城市户籍人口。这是中国独一无二的转移成本问题。

教育的尴尬

Richard Dobbs: 面对这一趋势，每个国家都有不同的挑战。有些国家需要考虑更高的移民率，另一些国家主要是改善教育，改善生产率。中国要应对人口老龄化问题，必须确保劳动力能继续向高附加值行业转移。

向高附加值行业转移意味着劳动力素质要有相当大的提升。教育无疑应该成为解题的答案之一。

李宏彬: 可以说，中国是历史上史无前例地，想迅速提高劳动力素质的国家。大学生从九几年招生一百万，迅速上升到去年六百多万，十年增加了五倍，这可能是人类历史上史无前例的。到去年，我们大学招生录取率大概 70%，也就是说，应届高中毕业生 70% 可以进大学。

我们计划在十二五规划期，就是 2015 年，希望在适龄儿童中 36% 的人能够进大学，这是相当了不起的事情，但是，我们的大学教育也面临很多问题。我们最近的一个调查显示，在劳动力市场上，学习不好的孩子工资高出 15% 左右；英语考得高的人工工资高 15% 左右；党员比非党员工资高 10%，学生会的领导比非学生会成员工资高 10% 左右。我们大学提供什么呢？提供入党的机会，提供学生参加活动的机会，提供去新东方学英语的机会。

能够决定学生在劳动力市场表现的还有一些非常重要的个人特征：男性比女性工资高出 500 块；爸爸是官比不是官的要高出 400 块；父母亲有一个是大学毕业，比非大学毕业的学生高出 25%；父母有钱的比父母没钱的孩子工资高出 25%；上什么大学非常重要，最高的比最低的多出 700 块。

我们基础教育也有很大问题，现在，很多农村小孩，从初中就退学，原因很简单，就是因为外面市场很好，他们不愿意读书。但是，他们还要拿一个义务教育的学位，否则，地方政府要受到惩罚，所以，就跟学校联合起来，你只要出点钱，初中就发一个初中文凭，你出去打工没问题。

陆晓文: 我做了一个调查，十一五期间，整个就业状况是低成本，低层次的就业状况要比高层次好，女性要比男性好，低文化层次的要比高文化层次的好，

年龄大的要比年轻的好。

莫荣: 大学教学还有一个大问题，就是把大学生放在哪个领域，现在的大学生都是用书本教出来的，而中国是工业化中期阶段，我们需要的是技能人才，所以，在劳动力市场上，初级工、高级工，每人平均有 1.4 到两个就业机会，而大学生平均只有 0.8 个就业机会。这是教育的结构性问题。

教育改变窘境谈何容易

白重恩: 这里还有一个短期和长期的差别，劳动力市场现在的需求跟十五年以后的需求非常不一样，所以，大学的教育是要为现代的劳动力市场提供马上需要的技能，还是为一个人提供他长期对他有促进作用的知识和技能？

莫荣: 我非常赞同，但是，第二点也没做到，这就很糟糕。我希望，长期做得更好一点。比如，像清华这类学校，教什么都行，中国前二十所，前三十所，甚至前五十所，可以任意教；前五十所以后，则必须面向市场。

白重恩: 我自己是老师，也负责教学，很多人都认识到教育的忧虑，我也非常认同您的想法，特别是对于应用科目的教育。我们确实想增加一些应用科目的内容，把我们的课程做一些改动，但在大学里面，要改变课程内容是很难的，原因是对资源的争夺。比较强势的部门，未来十年可能没有更多的生源，但是，他们在学校有很多的话语权，所以，需要由上到下的强制性的改革。

农民工职业培训的挑战

北京师范大学经济与资源管理研究院教授王诺: 我给大家介绍一下劳动力的培训的情况。我们主要研究的中国阳光工程，这是一个由中国政府在 2004 年开始、公共财政支持、主要在粮食生产区，劳动力主要输出地区和贫困地区，以及革命老区施行的项目，是培训农村劳动力掌握从农业领域转移到非农领域的就业前职业技能培训的示范项目。

2004~2010 年，累计培训了 3500 万人，到


2010年，已经把农村劳动力培训正式纳入了国民教育体系里。

我们对这个农村劳动力唯一的培训项目在广东东莞等三个镇（广东东莞地区是劳动力的输入地，阳光工程以劳动力输出地为基地）进行了调查，我们发现：

- 农村劳动力教育水平低，但接受培训的却非常少，中专及中专以上文化程度的农民工接受培训比例是62.5%，文盲和半文盲农民工接受培训的只有26.3%。
- 有99%的受调查者都不知道有这个培训工程，只有1%的人听说过，但没有自己亲自参加过培训。虽然是全国项目，虽然已实施了近7年，在需求者中，知名度却不高。
- 阳光工程的培训从2004年来一直是政府主导培训。调查发现，需求者不太在意到底是政府来出

钱培训，还是企业出钱培训。我们提出，重视阳光工程未来的转型，不是以政府为主导，而是转变为政府和企业合作培训的方式，由政府购买的形式，委托企业培训自己的职工。

- 培训内容应根据实际情况设计，农民工对农业技术培训和外出打工技能培训的需求都很强烈，阳光工程培训内容不必一刀切。

麦肯锡公司亚太区总裁、资深董事欧高敦：今天谈论的很多话题都非常精彩，要获得成功，要有父母背景，要学英语。我觉得，我们从全新视角看中国劳动力市场，包括老龄化、对教育的影响、农村劳动力的转移，还有对经济的影响；我们既探讨了中国特有的劳动力问题，也分享了其他国家共有的困扰；不仅从劳动生产率，从生产部门，也从微观层面去讨论。我们需要更加严肃地思考农业生产率的变化、农村劳动力变化对经济的影响以及可能带来的压力和挑战。



文化锋声

不可理喻

文 / 风里 (Frank Li)



我们对人的管理的学说和实践，好大一部分（例如，组织设计、绩效管理、薪酬管理、作息制度等等）都以“人类是理性动物”为前提。但是，如果这个前提是错的呢？

人的高度进化的大脑，造就人类辉煌的文明，让我们以万物之灵自居。的确，我们有理性的一面，我们逻辑，我们反省，我们设立目标，我们自我管理。但是，心理学一百多年来的研究成果似乎提醒我们：我们归根到底是感性的、情绪化的。若果真如此，那么，作为员工的我们，其实是“不可理喻”的。

我们整个中枢神经系统中，唯一负责理性的组织是大脑皮层。大脑皮层是漫长的生物进化史上最晚的产物。大脑皮层只有几毫米的厚度，只占人脑的极小比重。虽然大脑皮层有上百亿神经细胞，这跟人体上百万亿个细胞相比，实在是微乎其微。而大脑皮层，还要负担视听等感知的功能。如果我们为人类理性找个定位的话，这个区域似乎就在额叶，面积很小的一片。人脑的其余部分，几乎都是情绪脑。内分泌系统（甲状腺、肾上腺、性腺）



人脑则会被情绪绑架，并为情绪化找到非常逻辑的借口。这个现象被弗洛伊德称作心理防卫机制。

则严重影响人类的情绪。克林顿的性丑闻，足以证明性腺的力量远大于大脑额叶。

心理学研究人性的一个方法，是把人脑与电脑做比较。人类的大脑太像电脑：CPU 和内存非常小，大部分空间都被电池、主板、连接线这些原始功能硬件占据着。电脑还好，硬盘占的空间还不小，所以记忆力远远超过人脑。但是人类大脑与电脑有一

个本质区别：人脑经常情绪化，电脑基本不会情绪化，虽然会因为过热而降低效率，也会偶尔死机。人脑则会被情绪绑架，并为情绪化找到非常逻辑的借口。这个现象被弗洛伊德称作心理防卫机制。人脑记忆力很差，不但容量小，而且受情绪左右：选择性记忆，选择性遗忘，选择性记错。

弗洛伊德喜欢把人的意识比喻成冰山，我们的理性，只是浮在水面上的冰山一角，我们的非理性，则是水面以下的冰山主体。

人类如果是理性的，就不会普遍产生以下行为：

第一 拜金。无休止地追求财富，不惜以健康、亲情，甚至幸福为代价。那些钱多得一辈子花不完的富人，对金钱的吝啬和贪婪丝毫不变。

第二 冲动犯罪。人类为了一句话、一个眼神而动怒、打人，甚至杀人。

第三 环境污染。人类给自己投毒，明知不该，不能停止。

第四 战争。人类因为利益而杀戮，甚至不为利益，只为观点不同而大动干戈。

第五 赌博。人类知道什么是小概率事件，但是仍然给赌场送钱。

第六 上瘾。人们贪生怕死，却不停地用烟酒毒害自己。

第七 虚荣。人们感叹人生虚无缥缈，却依然爱慕虚荣。哪怕是看破红尘的出家人，依然不能免俗。

第八 自恋。人们对自己的迷恋早已形成自我认知的障碍，以至于无视他人的存在，无法换位思考。人们必须保持对自己的好评，甚至不惜歪曲事实。吃不到的葡萄是酸的，吃得到的柠檬是甜的。

第九 爱情。以诗人裴多菲为代表的真心认为爱情比生命更加重要：生命诚可贵，爱情价更高。失恋的人不明白：为什么太阳照常闪耀？（why is the sun still shining？）

第十 婚育。结婚的人相信爱情。再婚的人相信下一个婚姻会不同。明知道儿女是最大的成本中心，但是很少有人不要孩子。在催产素的作用下，母亲对子女的爱是无条件的，无论孩子多么不孝，父母的宠爱有增无减。在催产素的作用下，没有生育能力的父母领养别人的孩子，仿佛失去孩子的母狼哺乳别的动物的幼崽。

人类非理性的证据不胜枚举。非理性在管理上的后果，就



何谓领导

人生感悟·活着是为了什么？

文 / 何辉 (Helen He)



“活着是为了什么？”这是我22岁以大学老师的身份去美国进修时，面对巨大的文化冲击和物质水平的差异，第一次向自己提出的问题。直至今日，即将知天命的我，似乎仍然在思考和寻找这个问题的答案……

上世纪六十年代，我出生在沈阳市一个知识分子家庭，在妈妈的精打细算和周转下，物质条件虽然并不充裕，但也没有经历过饥饿和大起大落。一家四口一直住在8、9平方米的一个朝北的房间里，直到我大学毕业。那

这个公司有你和没有你，都依然是一家伟大的公司，都依然会向前走。但现在这段历史会因为你的付出，因为你们共同的努力而有所不同。

是一栋日本人盖的二层楼房，一个烧煤的炉子既用于烹饪，又用于冬天取暖。记得我上小学时，每年冬天，我都会提着一个桶去附近的锅炉房抢煤核，以补充家中煤碳供应的不足。每天放学

后，我会和许多小朋友等在一个工厂锅炉房的煤堆外，期待的心情不亚于今天的孩子等着吃麦当劳和肯德基。等工人将一车烧过的煤倒在煤堆上，我们会不顾一切地冲进热乎乎的煤渣子中像寻

宝一样地寻找没有全部烧尽的煤核……当时我的信念就是：为父母多分担一点，为改善家里的生活条件尽一份力。

我就这样在学习毛主席语录中度过小学时代，在上山下乡的锣鼓声中跳过了中学时代，在匆匆忙忙中糊里糊涂地度过高中，考上了大学，在不知不觉中步入了中国的改革开放时代。大学毕业后我被分配在大学做助教，因此有了第一次到美国进修的机会，第一次看到了人生可以有不同的活法和追求，也第一次告诉自己：



是敬业员工的比例只在25-35%（盖洛普数据），过半数管理者所起到的作用不是激励，而是负激励（de-motivating）（合益数据）。

基于人是不可理喻的假设，我建议管理学遵循几个基本原则：

第一 发挥爱的力量。以情动人。花大把时间建立、维护、发展关系的公司，其实是非常明智的。同样一句话，在关系疏远的人们之间产生误解、猜疑、冲突，在亲近的人们之间，却产生幽默

感。先建立信任，后沟通工作。以理服人之前，必须以情动人。没有爱，就不要批评别人。那些不舍得花时间建立信任而单刀直入的人，不仅没有省下时间，反而浪费很多时间。

第二 发挥情绪力量。愿景、激情、价值观，这些都是不受理性束缚的情绪力量。

第三 节约理性。“人类一思考，上帝就发笑。”别给人类脆弱的理性器官添加太多负担。杜绝长会、长报告、长邮件。会议不超

过一小时，报告不超过一页纸，邮件不超过三行。多用图表说话。用三句话说清楚问题，说清楚计划，说清楚战略。那些脑力工人，例如科学家、教授，怜悯、爱惜他们吧，别拿他们当普通人，他们谋生的手段，是过度使用自己脆弱的大脑皮层额叶，基本上是在摧残自己。远离那些过度思考、酷爱形而上思辨的员工。

第四 善用理性。最大限度发挥有限理性的作用。换一个全新角度界定问题。挑战显而易见

的结论。寻找表面现象背后的因果关系。画战略地图，把不相关的事，哪怕对企业有好处，放在一边。做正确的事情，用正确的方法。HR

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。

“活着，就是要改变自己的命运。”可是当时，我既不知道应该做什么，从哪儿开始，也没有足够的勇气迈出这一步。经过七年的“曲线救国”，我也只是模糊地知道自己想要什么，于是辞掉当时人人羡慕的大学教师工作，义无反顾地加入外企，生平第一次积极采取行动改变自己的命运。

或许因为 HR 是我多年思考和挣扎后做出的选择，我一直在狠命地用心做 HR 这行，并相信通过努力能够改变命运，实现自己的梦想。HR 这个位置在公司里似乎总是处在两个极端：要么轰轰烈烈；要么寂寂无闻。而我总是选择前者，也就是选择了在“风口浪尖”与“完美风暴”中作战。我对 HR 工作的热爱，让我有机会与人的灵魂对接，让我沉浸其中无法自拔。很久很久，我的生活似乎除了工作，还是工作，即使过上了“衣食无忧”的生活，但也没有考虑太多活着的真正意义。如果我的家人或密友在我工作繁忙时打电话来，我通常会想：工作中不能考虑私事，有时间再打回去或回家再说。后来，我的一位密友在被拘留前给我打电话，基于这种理念，我没有听她细说。等我回电话时，她的手机已彻底停机了，我对她的思念充满着心酸和忏悔。那一刻我突然意识到：人生中的某些时刻，你一旦错过了，它将永不复回。“活着不仅仅是为了实现梦想和成功，人生中还有许多重要的东西需要我们此时此刻的关注：家人、朋友、健康……”



我们是否想过：自己怎样在这种历练中成长？自己可为担任的职位留下什么？自己对身边人的生活产生了哪些积极的影响？

前段时间我帮助一个跨国公司的中高层管理团队做接受变革并团结一心去引领变革的教练工作。因为公司战略和组织结构发生巨大改变，这些团队成员情绪异常消沉，为了保护自己的利益，互相指责和埋怨。经过几次系统性的学习和讨论，最后我有感而发：“这个公司有你和没有你，都依然是一家伟大的公司，都依然会向前走。也许你将长久在这里工作，也许你过几年会跳到另一家公司，但现在这段历史会因为你的付出，因为你们共同的努力而有所不同，而这段经历同样可以在你的生活中永远富有意义。我们往往对公司对上司抱

着无限期望，然后带着无限失望从一家公司跳到另一家公司。我们是否想过：自己怎样在这种历练中成长？自己可为担任的职位留下什么？自己对身边人的生活产生了哪些积极的影响？”

温斯顿·丘吉尔 (Sir Winston Churchill 1874-1965) 曾经说过：“We make a living by what we get; we make a life by what we give.” “我们通过索取谋生，通过给予实现人生！”这也许正是我现阶段在对“活着为了什么”的感悟。过去是那些伟大的公司中关键的导师和教练成就了我的事业和人生，虽然我永远无法报答他们，但是我可以像他们一样去给予，去继

续实现我的人生！**HR**

作者简介

何辉 (Helen He) 是上海零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情感两方面发展不平衡的现状，研发出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

从头开始

文 / 郭宏德 (Allen Kuo)



好吧!考虑了许久,决定还是按照原本思路来写这篇文章。深知可能引起一些争议,但是争议也是学习的一个过程。让不同看法的人互相交流,然后找出适合自己的方法。本人以下的看法纯粹是个人观点,仅供参考。

人力资源工作做久了,人见得也不少。发现有些同业有一流的演讲和沟通技巧,能很快地与人建立关系,令人愉快放松。他们同时运用大量的当下人力资源行业流行术语,描述理想的人力资源管理该如何进行。唯一的问题是,当你尝试验证时发现对方不能提供任何过往经历的细节,例如何时何地谁做了什么,动机是什么,最终结果如何等等。因此他所说的一切均是“理想”状态,而不是已经做到。怪不得常在人力资源的会展场合上听到同业永无止境地讨论我们如何能做到业务伙伴。

作为业务的伙伴有这么难吗?

大部份公司都有不同层面的职能模型(competency model)。请各位想想,这些职能模型有多少是业务部门创建的?或是在业务部门要求下所建立的?如果不

是业务部门所建或要求,那么人力资源部门在创建、推广和实施时如何确保不是自己一厢情愿、为了练习当下流行的人力资源概念而推行?对于能为业务部门带来多少实际效应,我们又有什么客观与科学化的证据能提供给业务部门,令他们清清楚楚地明白这些措施能为他们制造什么实质的效应?

对于职能模型,由于个人在人力资源管理咨询顾问和企业内的人力资源实施者两个角色之间来回换了儿趟,综合个人经验,本人采取最简约近乎原始的态度。职能模型普遍的定义是职位所需的技能、知识与心态。这些其实在做工作分析时应该已经涉及到。因此,每一份职位说明或工作说明应该已经描述该岗位所需要的职能。然而大部分的工作说明对于岗位所需要的技能、知识和心态只是粗略带过。例如,“候选人必需有良好的沟通技巧”,“必须具备五年以上的管理经验”。什么叫做“良好”的沟通技巧?在行为举止上与不够好的沟通技巧有些什么样的差异?为什么需要五年或以上的管理经验?五年和三年又有什么分别?管理两三个人和管理跨地域、十个

与其推行一些笼统的领导力或核心管理的职能模型,我建议倒不如将这些投资放在做好工作分析和写清楚工作说明上。

高学历的专家又有什么不一样?

我个人认为虽然学无止境,不过应该精益求精。在追求新概念、新做法之前是不是应该把基础功先练好?在创建推行职能模型之前,是不是可以确定公司的招聘、迎新、培训、事业发展、绩效管理、薪酬福利、人才辨认与选拔、继任等都掌握好了才去尝试新的人力资源管理概念?而对于职能模型来说,公司架构设计、工作分析、制定岗位说明则是基本功。与其推行一些笼统的领导力或核心管理的职能模型,我建议倒不如将这些投资放在做好工作分析和写清楚工作说明上。如果在工作分析时能够清楚制定并说明上述差异,对业务部门日

后的招聘、升迁、制定培训发展和继任人计划都会有更具体的帮助。对人力资源同业来说,细致并准确的工作说明也可以帮助我们为业务部门开发更有协助性的招聘指南、人员管理要点等等。这样一来,相较于拥有一个跨功能、按职位高低的职能模型,你会有更具体,并和个别岗位挂勾的工作说明。在招聘、培训、人才发展、薪酬福利管理、升迁计算等人力资源管理环节方面,后者将能提供更具体的帮助。对于业务部门的同事也能有更实质的辅助,从而为人力资源的同业赢来更多的认可和支持,使其成为真正的业务伙伴。HR

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

水性领导

文 / 李海俊 (Edward Lee)



千古以来，春夏秋冬四季轮回，英才辈出，国人对于道义、仁德、觉悟、境界的探索却从未停止，从“君子求诸己”“自胜者强”到“厚德载物”“静以幽、正以治”；从“智者不惑、仁者不忧、勇者不惧”到“为将五德，智、信、仁、勇、严”；从“上下同欲者胜”“和与同异”到“以德为政”“无为而治”；从“善战者任势”“正合奇胜”到“阴阳谓道”“善败者不亡”，从“诚者天道”“合纵连横”到“穷则独善其身，达而兼济天下”。《易经》重阴阳相济，儒家重仁礼，道家重道法自然，法家重好利害，墨家重兼爱，《孙子兵法》重谋攻，《三国演义》、《西游记》、《红楼梦》、《水浒传》四大名著无不对战略、竞争、领导艺术有精彩的描绘与阐述。“格物”、“致知”、“正心”、“诚意”、“修身”、“齐家”、“治国”、“平天下”，出自《大学》的这段话揭示的不仅是儒家的智慧，而且是集大成而精炼者。

如果我们将水性作为领导艺术的一部分，最早可追溯到《周易·说卦》，其中对万物的生成有这样的描述，说：“说万物者莫说乎泽，润万物者莫润乎水。”意思是说能够和悦万物的，没有比泽（兑为泽为海）更令人喜悦的了；

能够润湿万物的，没有比水（坎为水）更好的了。彼得·德鲁克（Peter.F.Drucker）在《管理、任务、责任和实践》中说：对企业家来说，仅仅做好企业是不够的，还必须做好事。然而，为了做好事，首先必须做好企业。做好企业还要做好事，说明生存发展是企业必须做到的，但并非终点，企业也将必然履行其社会责任，如是方能够如水之悦，尽水之润。

水悦万物、润万物，其至柔而和万物。纵观目前主流学派，不管是孔子、孟子代表的儒家，或是以老子、庄子为代表的道家，都对水的智慧情有独钟，中国传统文化认为家族血缘关系和人际情感的相互交融很重要，讲究“人和”，强调相互之间的沟通交流和融合，进而追求“天人合一”的境界，尽管西方现代管理理论强调企业内部与外部的竞争关系，而不是“和”，但管理学大师彼得·德鲁克（Peter.F.Drucker）在《卓有成效的管理者》再版的序言中说“一般的管理名著谈的都是如何管理别人，本书的目标则是有效地管理自己。只有那些有能力管理自己的人，才能成为好的管理者。”所以东方也好，西方也罢，无论是天或是地，还是人，都离

不开水之“和”。水是天地人的重要组成部分，她孕育了生命和世界的文明，水作为一种我们天天离不开但几乎忽略的东西，一直蕴含着领导的艺术与魅力。

老子据载诞辰于公元前571，相传有这么一段佳话，老子曾手指浩浩黄河，对孔子说：“汝何不学水之大德欤？”孔丘曰：“水有何德？”老子说：“上善若水：水善利万物而不争，处众人之所恶，此乃谦下之德也；故江海所以能为百谷王者，以其善下之，则能为百谷王。天下莫柔弱于水，而攻坚强者莫之能胜，此乃柔德也；故柔之胜刚，弱之胜强坚。因其无有，故能入于无间，由此可知不言之教、无为之益也。”孔丘闻言，恍然大悟道：“先生此言，使我顿开茅塞也：众人处上，水独处下；众人处易，水独处险；众人处洁，水独处秽。所处尽人之所恶，夫谁与之争乎？此所以为上善也。”领导艺术能利员工、利股东、利合作伙伴、利客户，虽不与之争利但却无人可以战胜。曾在斯坦福大学商学院从事教学与研究工作的科林斯（Jim Collins）出过一本畅销书，叫《从优秀到卓越 Good to Great》，其中对于第五级，也是最高级的领

导的特质定义有两种，一为谦逊的个性，二是专业的坚持。谦逊正如水以下，坚持正如水之恒。科林斯的研究又一次再现和验证了领导的水性。

同在春秋时期的孙子，在其不朽名著《孙子兵法》表明其“不战而胜”的核心思想，他说“百战百胜者，非善之善者也，不战而屈人之兵，善之善者也”，“必以全争于天下，故兵不钝而利可全”等绝句。孙子的“必以全争于天下”，争的是全国为上，争的是天下百姓的和平安宁，其不战而胜的思想，与老子的“利万物而不争”，真有异曲同工之妙。同时《孙子兵法》也从另一个视角赋予了水以浩瀚的能量，水之无处不在，水之势不可挡，比如说“激水之疾，至于漂石者，势也”，说明水之汹涌可以将石头冲刷漂起，是因为能量之势；“水因地而制流，兵因敌而制胜，故兵无常势，水无常形”，说明水的流向被地形高低所制约，带兵打仗则需要因地制宜而制定策略，才能取得胜利，就像水没有固定的形态一样，带兵打仗也没有固定的模式。

另据载，孔子诞辰于约公元前551年，他在《论语》中赞美

水说“智者乐水，仁者乐山”，用水的浩浩荡荡、横无际涯来形容智者迸发的雄心，用水的荡涤来形容智者不断清晰、升华和自由的思绪。孙子还总结说水有五德：常流不息，能滋养万物，则有德；流必向下，绝不倒流，则有义；浩大无尽，生生不息，则有道；视百丈山涧毫不畏惧，则有勇；发源必自西向东，则有志；万物以水洁净，则仁爱。孔子如此赞美水，也引发了其后人的弟子，孟子的进一步对水的思考，他说“源泉混混，不舍昼夜，盈科而后进，放乎四海。有本者如是，是之取尔。苟为无本，七八月之间雨集，沟浍皆盈；其涸也，可立而待也。故声闻过情，君子耻之。”意思是说：水从源头滚滚涌出，日夜不停地奔流，填满低洼继续向前，一直流向大海。永不枯竭，生生不息。如果水失去了这种永不枯竭的本源，就会像那七八月间的暴雨一样，虽然也可以一下子灌满大小沟渠，但也会迅速枯竭，所以名声超过实际才德，君子认为是可耻的。孟子的思考与阐述说明，要名望更须务实，君子像水一样慎独而洁身自好。

到战国时期约公元前369年，出了一位大师叫庄子，他在《庄子·山木》中说：“君子之交淡若水，小人之交甘若醴；君子淡以亲，小人甘以绝。”意思说君子之间的交往，就象水一样清淡，而小人之间的交往常常甜得发腻。因清清淡淡君子之交才真正亲近，而甜得发腻所以小人之交很快就会断绝。

时光像水一样，“逝者如斯夫，不舍昼夜”。如上都是古代圣人之言，而当代也不乏“爱水”之“仁者”，他们智慧卓绝，尚在人间，因此我们有幸甚至还能够面对面聆听到他们以“水”为媒，激荡人心的人生哲学与管理理念，比如当代佛教高僧星云大师，早几个月就在全中国各知名学府作了精彩的演讲与分享，他说：“水的仁慈能沐浴众生，可以泽及万物；水的义气能扬清激浊，可以荡涤污垢；水的勇猛能柔而坚强，可以弱而克刚；水的智慧能疏通江河，可以自成盈满。人之美德应如水之流通、水之清澄、水之深邃、水之广阔：当我是气时，蒸发升华；当我是云时，浮游天际；当我是雨时，滋润大地；当我是泉时，喷洒自如；当我是水时，行走江河；当我是海时，安心自在。”当寂静的大讲堂内回荡着这样的触动心弦的睿语，我们仿佛一下子感到自我本原的存在、自我律己的必要和自我修行的追求，然能心地澄明、神清气爽。

另外一位是我们熟悉的现代国学大师南怀瑾先生，当我的EMBA导师，安泰经管学院前院长王方华教授，应《第五项修炼》作者彼得·圣吉(Peter M. Senge)的请求，共同去苏州拜见南怀瑾先生的时候，他说：“一个人如要效法自然之道地无私善行，便要做到如水一样，保持至柔之中的至刚、至净、能容、能大的胸襟和气度。”《第五项修炼》旨在创建学习型组织。学习

不正如雨水一样，需要随风潜入夜，润物细无声吗？中外的学术交流与融合，正如爱因斯坦(Albert Einstein)所说：“西方科技如果缺少了东方智慧，就会变成瞎子；东方智慧如果缺少了西方科技，就会变成瘸子。”

古往今来，水性领导已有了很透彻的哲学理解，但现实中总有不尽人意之处，组织内的领导者们有的并不能“君子之交如水之淡”，反而“如小人甘若醴”，重眼前利益而忽视甚至放弃了长远发展，完全地被利益关系驱使，根本不是基于人文、人性、天人合一的思维模式。当我们看今天之水，看成是“硬道理”的发展把自然美水变成污水、毒水、死水、黑水，伐木毁林更是将善水变成洪水，因此水不再有德，不再有义，不再有道，不再仁爱，虽然水之志和勇尚存，也只能祸害人间。当今日之水已非往日之水，今日之水性领导是否也非往日之水性领导了呢？水之恶不是直接反映了领导之恶吗？如果领导力只有志(方向)与勇(能量)，但无爱无仁无道无义无德，也只会祸害社会，而一旦造成损失，想弥补并非是想象的那么容易，也许是永远都不能弥补。成为一个这样的组织，他的员工、与社会，甚至我们自己都会为他们付出代价。

水最重要的现实作用就是我们天天要喝它，但我们也发现一个有趣的现象，因为人喝的水越来越高，从地下喝到地上，从地上喝到山上，从烟台的深海泉

饮用水，到海南的火山深层矿泉水，从海拔5100米西藏冰川矿泉水喝到海拔6000多米昆仑山矿泉水，如此比深比高，为何不直接搞一个“石油富矿水”和“云彩全补水”呢？那可是无底洞和万米空啊！让少部分人越是喝到原来喝不到(或不应该喝)的水，就是会让更多人喝不到应该喝到的水，最后终有一天大家都喝不到好水。领导力如果不以整体组织，特别以基层员工为重，把领导力当成市场宣传的作料与领导个人炫耀的光环，那么这个组织就喝不上好“水”，喝不上好“水”的组织一定不会健康，不健康的组织会怎样？这个大家懂的！

谈到一个组织的微观层面，组织内部往往有四种人：圣人(帅才)、君子(将才、兵才)、小人、愚人，司马光在《资治通鉴》中说“才德全尽谓之圣人，德胜才谓之君子，才德兼亡谓之愚人，才胜德谓之小人。”水性领导要管理好这四类人，所以需要融圣人入奔流志向，亲君子共运营荣辱，慎小人居安思危，育愚人谆谆教诲。尤其对于圣人和君子，组织如何融入和亲近呢？墨子在《墨子·尚贤上》中提出：富之、贵之、敬之、誉之。富之就是让员工得到实惠、有实质良好的经济性报酬；贵之就是让员工得到公平的待遇与人格的尊重，做到能者上，庸者下，唯德唯才是举；敬之就是让员工得到情感的认同，对组织有家的归属感，荣辱与共，也正如《孙子兵法》所说：道者，


不惑不立

为什么没有人力资源主题的美剧？

文 / 徐亦立



令民与上同意也，故可以与之死，与之生，而不畏危；誉之是能够让员工能够实现自我价值，获得荣誉，激励自我与激发潜能。二千年后，产生一种需求层次叫马斯洛，我不知道他是否也读过墨子的著作。对于愚人与小人，司马光在《资治通鉴》明确提出：与其得小人，不若得愚人。显然小人最不可取，愚人视情况而定。

写到此已不是华灯初上，而是华灯廖廖，正想去喝一杯水，一杯再普通不过的纯净水，我想如果能和大家一样在喝每一杯水的时候，能够有几秒钟的时间去沉静，去包容，或是去奔腾，去浩瀚，是不是可以给我们每天的工作和生活带来几份快乐与幸福，这种组成我们身体大部分、蕴藏和流淌在我们身体中的水，她本身就具有的、本质的快乐与幸福！

作者简介

李海俊先生海智汇(HaiIntelligence) 创始合伙人，曾任StepStone大中华区副总裁，MrTed中国区经理，海归领军人才归国创业企业的创始人及总裁。他拥有上海交大安泰经管学院与法国马赛商学院的双EMBA学位，获安泰学院EMBA新锐奖与马赛商学院MBA大使奖。他目前还是交大-马赛商学院AEMBA校友会主席，安泰EMBA高球会副会长，其学士阶段毕业于南京大学。

观看美剧是很多人如今的主要消遣，不同观众群也会有偏爱的不同题材，通常有几个长盛不衰的是推理剧里的侦探，司法剧里的律师，还有医生等等。每个年度你都会看到演员们在努力诠释专业人员的日常工作和生活，有时候比真的专业人员还要专业。

对我和朋友们而言，让人失望的是，以人力资源工作者为主角的电影和剧集，极少推出。当然乔治·克鲁尼主演的《在云端(Up In The Air)》算是相关作品，不过在一气呵成、潇洒登机之后，他从事的是遣散员工的工作，很少有人力资源同行们倾心于此。何况这进一步加强了关于人力资源工作的一个古老刻板印象，经理人们对招聘、加薪、提升这样的工作通常胜任愉快，但遇到裁员的时候，他们才会找到人力资源经理，两手一摊：你们是专业人士，还是你们去谈吧。

国内有一部热门小说改编的电影和电视剧，《杜拉拉升职记》，虽然拉拉(很显然，放在今天，作者不会给女主角起这个意义暧昧的名字)被设定为人事经理，但故事与她职位没有太强的必然联系，拉拉也完全可以是个市场部或者公关部的经理，这根本不妨

碍她挣扎着在职场生存，同时和帅哥恋爱。但如果《House》里的豪斯不是医生，或者《Mad Man》里的唐·德雷珀不是广告创意总监，情节就根本无法开展了。

撇开这些不谈，总之在影视作品中，很少有让人印象深刻的人力资源业者。话说回来，人力资源本来就是低调的职业，缺少娱乐作品所需要的张力。你什么时候见过异常高调，风头健过公司其他高管的人力资源总监？如果一家企业中最让公众耳熟能详的，是人力资源总监，是不是会让人觉得怪异？

这个现象与企业的发展史有关。人力资源作为一个专业职能，是很晚才被承认的，比起销售、生产、财务这些部门，底气和影响力方面先天不足，在不少企业中长期处于后台支持的角色。同时，人力资源部门又是企业中少数的、以女性为主的部门，这可能与工作性质相关，也与职业前景相关。难怪每次参加人力资源研讨会之类的活动，我都觉得身处欧普拉节目的现场。

好消息是近几年，尤其是今年，我观察到一些积极正面的变化。首先是根据我母校中欧国际工商学院的职业发展报告，有不

但稳定比例的MBA选择毕业后从事人力资源工作，虽然仍然比不上创业、咨询、投行之类商学院毕业生的首选，但考虑到如今MBA入学前的资质和经验，比十二年前我读书时已有大幅提高，我们可以有把握的说，每年有更多高素质人才成为我们的同行，而像我那样的平庸学生，要不是当初误打误撞进来，如今就根本没机会了。常规毕业生招聘也是一样，如今在本科和研究生教育都有专门的人力资源专业，无疑给企业提供了更大的选择面。随着新一代高素质人才源源不断地加入，这也对我们目前已经从业的人提出挑战，必须不断学习深造，提高自己的素质，否则会被不断发展的人力资源实践淘汰，被不断成长的人力资源后辈超越。

其次是我们迎来了中国人力资源从业人员向世界进发的浪潮。可能大家也观察到了，有更多同事担任了高阶的人力资源管理职务，负责亚太区已经不稀奇，如今很多朋友已经是负责全球某条业务线的人力资源伙伴。她们的提升进一步留出许多亚太区层级的职位，给本地人才更多上升空间。这不仅是单纯职位和薪酬的提高，而且是人力资源真正对公司战略层面产生影响的机会。无可否认，



人力资源需要在劳动力市场供需关系剧烈变化的时代, 寻找出合理经济的对应之策。很多朋友都说“如今人很多, 人才很少”, 在产业升级和技术更新加速并行的时代, 这恐怕是一种常态而不易消失。

管理团队的成员呆在哪里, 不是无关紧要的话题, 他们一定会在思考和决策时, 受到当地情境和经常接触人群的影响。我负责亚太区人力资源工作时, 印度人会时不时抱怨, 你总是照顾中国人的利益。废话, 我不照顾中国人, 我照顾谁呢? 同样的, 很多本土企业开始走全球拓展的道路, 也有许多朋友被委以管理海外公司和全球业务中人力资源范围的责任。无论企业性质如何, 对人力资源

的挑战是同样的, 要尽快学会从全球角度展开思维, 学会从人力资本角度实施规划, 学会在规范一致的体系与灵活弹性的本土实践中找到平衡, 这些学习是艰巨的, 又必须很快完成。


还有一个很重要的趋势是, 人力资源的专业性进一步得到认可。我刚开始职业生涯时, 企业中的人力资源负责人很多时候不是专业出身, 出缺时候说不定就从某个业务部门调人过来, 但如

今通常企业都是从内部或者市场上延揽有丰富职能经验的人士。这对人力资源人士的职业生涯规划有很重要的意义。同时, 人力资源的运作模式也更趋向正规化, 共享服务中心, Center Of Excellence, 人力资源业务伙伴这样的概念已在大多数企业被接受并逐渐生根。另一方面, 提供人力资源服务的公司也在日益扩大规模, 专业分工更明确和强化。除了从高端咨询公司获得最新的理论和工具支持以外, 将人力资源服务外包, 日益变得现实和可靠。但面前的挑战仍然是巨大的, 人力资源行业至今没能和财务一样, 建立类似CPA和ACCA这样被政府、业界和社会公认及膜拜的专业资格标准, 这始终是一种无奈的困扰, 阻碍我们向外界证明我们很出色。一些更动听的头衔, 比如用Talent Acquisition Manager代替Recruitment Manager, 并不能解决问题。

展望今后, 人力资源还需要在若干方面取得进展, 才能确保自己决策者伙伴的地位。核心要素是: 在劳动力市场供需关系剧烈变化的时代, 寻找出合理经济的对应之策。很多朋友都说“如今人很多, 人才很少”, 在产业升级和技术更新加速并行的时代, 这恐怕是一种常态而不易消失。究竟应该将员工人数设置在怎样的水平, 才可以在效率和产能间实现平衡? 员工的技术和专业水平究竟是怎样, 又需要在什么时候到位? 多少员工我们应该从外部招聘, 多少从内部培养?

此外, 面对新的无纸时代员工, 又应当怎样调整我们在员工生命周期的所有步骤的投资, 包括吸引、招聘、管理、发展、奖励, 同时很清楚他们通常不会在我们的企业一直工作下去? 哪些沟通工具会继续有效, 哪些会失效而必须被取代? 如果我们只是用iPad, 注册微博账号, 话语中夹杂几个网络热词, 经常沉迷于在线游戏, 显然是远远不够的。当然如果你就是在线游戏行业的人力资源人员, 就另当别论了。

我一直不能得到解答的问题还有: 在企业并购成风、经营者任期进一步缩短、股东追求短期回报而长期绩效日益被忽视的年代, 提倡企业文化和员工敬业在多大程度上仍然是可行的?

这些都是非常困难的问题, 但又是业务领导人一定要我们回答的。在寻出线索之前, 我们大概都无法轻松下来, 更别提看什么美剧了。好在本来就没有适合人力资源业的作品。 

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。
Email: zee.yee.li@gmail.com

组织发展

组织发展顾问如何学会质疑并挑战权威？

文 / Naomi Stanford 译 / 李一蕾



在最近的一个组织发展的课程中有人问了我这个问题：“你如何向一位对组织变革做出错误决定的领导者提出挑战和质疑？”

我也被问过很多这类的问题，在我看来这些问题确实与如何认识和使用你所有的资源调配能力有关。为什么组织发展顾问需要考虑他们的资源调配能力呢？其实有两个主要的原因。首先，因为组织发展顾问与他们所服务的管理者相比，在组织结构中往往处于较低级别的层次中，这在组织的结构图中都是显而易见的，所以那些组织的管理者和领导者通常能够利用权力、控制资源、利用组织结构、规章制度来约束下级。这些更高等级的管理者有一种叫“职位权威”的东西，这给他们一定的特权和责任，而较低等级的组织发展顾问并没有。当一个人的职位越接近组织层次的顶部，他就被越认为有权提出要求，并且不被他人提出挑战或质疑。在这些情况下，组织发展顾问会认为他们必须完成比那些职位更高的管理者提出的所有要求，并且没有丝毫的质疑。下面是一位组织发展顾问曾经说过的话。

“曾经有一位和我共事的人力资源业务伙伴让我和他一起去拜访某业务部门的总监，这位总监在公司已经工作多年了，而且他的年龄比我大，职位也比我高。他想要重组他的业务部门，这样能够使他的团队的某一位员工能晋升到一个更高的职位，并且获得一个新的职位头衔。一开始说要为独立的个人做部门结构重组并不是一个好主意，因为这会给其他的员工带来麻烦。但是他对我提出的忧虑完全不予理会，和我说只要我协助他重组部门就可以了。我当时不知道怎么去更好地提出我的质疑，挑战他的权威，即使我认为在人员的重组方面我比他有更好的技能和知识。”

其次，通常组织发展顾问是属于人力资源部门的，所以管理

者会倾向于认为人力资源只是作为一种服务功能，应该要按照业务经理说的去做。在这种情况下，管理者处在一个能够控制其他部门的职位，因为像有些部门，包括人力资源部，被认为是“支持”部门，而其他的则是“交付”部门。在大多数公司，交付部门被认为比支持部门更为重要。又有一位组织发展顾问说：

“我和我的经理还有其他同事讨论过很多关于应该把组织发展咨询团队放在组织中的哪个位置比较好的问题。我们有一个由十位左右咨询顾问组成的团队，全部都是在某个领域的专家，但我们是属于人力资源部的，所以组织发展总监是要向集团人力资源部总监报告的。这使我们的工作变得十分困难，因为我们没有

被看作为具有‘商业导向’的员工，即使我们中有好几个人都是工商管理硕士。运营部门的管理者认为我们只是按他们要求的做，而不能提供战略方案，帮助他们为组织做出更好地贡献。”

那么一位组织发展顾问如何摆脱职位权力的束缚和支持组织的控制呢？第一步是要认识到组织发展的的工作总是充满挑战和质疑的。这就意味着要学习如何去认真、具建设性和自信的态度去发问和质疑，而不是用好斗和对抗的方法。第二步是要培养真正优秀的商业知识，更重要的是要保持与时俱进。

下面这段话是某大型跨国公司在组织发展顾问的一则招聘要求中提到的，通过这个摘录你会了解为什么组织发展顾问需要



取得战略和策略的平衡是这个角色中至关重要的，因为这会起到很大的影响作用。一个人是有可能从幕后的推动者做到领导层面的，关键在于他们是否有以顾客为中心、以过程为导向的理念。

具备挑战和质疑的能力：

“取得战略和策略的平衡是这个角色中至关重要的，因为这会起到很大的影响作用。一个人是有可能从幕后的推动者做到领导层面的，关键在于他们是否有以顾客为中心、以过程为导向的理念。这里需要再次强调的，这个人一定是具有非常强大的角色影响力以及一套管理员工和达到期望的完美方法。”

在没有权力的情况下也能够具有影响力，这正是组织发展从业者所要锻炼的能力，如何学会质疑并挑战权威——因为通常在这般困难的情况下会有这样一个棘手的问题，就像你再也没有第二次机会，又或者会遇到很多来自于其他人和团体的反对。

对组织发展顾问更多的职业要求就是源于对“商业导向”方法的需求：

当这个人被要求在组织发展中能有更深层次的技能时，他们在商业上敏锐的洞察力和以结果为导向的实践操作力将会成为决定他们自身可信度的重要依据。这个职位的成功与否将以他们的商业定位、公司负责操作线的经理对他们工作参与的需求度作为衡量标准。

所以为了能够有效地提出挑战和质疑，组织发展从业者需要拥有优秀的影响力和很强的商业意识。这种能力是指能够像一线经理一样运用商务语言，要能够意识到在试图追求业绩的同时必

须考虑时间、预算和成本的约束，这是组织发展顾问证明自己非常具有商业意识的一个必要部分。

但让我们重新回到权力的来源这个话题。职位权力是一种来源，控制其他组织就是其中一种，但也有很多其它的来源可供选择。权力是一种资源——你有没有问过别人如何操作 iPhone 或者 iPad 中一个不知道如何使用的程序？如果有过的话，那么你正在使用那个人的权力来源。在这种情况下它就是知识和信息。但是你所询问的人也可能拒绝帮助你。

人力资源从业者通常会使用和就业方面的规则制度的权力。他们会告诉直线经理，如禁止欺负或骚扰雇员；他们也会坚持要求经理实行绩效考核和年度评估。在这些情况下，人力资源管理职能在使用权力的一种表现形态。

影响力和商业导向都是能够发展权力的来源，主要有以下几个方式。

学习如何有效地形成影响的第一步是要找出你目前的影响力。现在有许多关于影响力技巧的调查，从中可以帮助你找到哪些方面需要集中精力去发展影响力技巧。有一项调查表明其中五个核心技能对有效地影响他人是很需要具备的。

① 开放能力

例如你能否安排好议程，处理疑虑以及管理他人的期望。

② 调查能力

类似于评估诊断情况的能力，通过提问来发现未知的需求，仔细聆听，并帮助他人重新决定。

③ 沉着能力

这主要是看你会用什么方法帮助大家考虑选择和决定的潜在后果，并且寻找各种能够获得收益的方法。

④ 认可能力

即使面对一个房间里有人提出许多不同的想法，你如何很好地处理大家的疑虑并获得认可。

⑤ 和谐建立能力


也就是指建立长远和互惠的关系。

一旦你已经找到了与此相关的课程或具实用信息的书籍，你就可以运用到学习如何培养影响力的过程中。这里有一本好书推荐给读者：由麦克米伦公司出版《商业成功所需的能力和技能》，作者是 Fiona Dent 和 Mike Brent。有了这些参考资料后你就可以不断地通过实践进行练习了。

要发展商业的敏锐度，你需要了解这个公司所在行业的情况、市场条件、竞争对手等。通常会有行业性的期刊可以参考，另外也有很多商务的期刊和杂志。有一些推荐的阅读刊物，比如《哈佛商业评论》，《麦肯锡季刊》，《战略与业务》。所有的这些刊物都有自己的网站，从中你可以学到很多。

但是当你要去培养这些能力的时候你要记住你已经具备一

些能力了。你不但掌握了和人力资源事务和聘用条件相关的技巧；你也具备了一定的资源调配能力——当你的经理让你去做某件事情的时候，那么你对他/她来说就是一种资源，你可以做得非常出色，你也可以只是把任务完成。

可以想想看还有什么其它的能力能帮助你成为一位优秀的组织发展顾问。在培养发展过程中，看看你哪些能力还欠缺，又有哪些能力你现在已经可以驾轻就熟地运用了？ 

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。



《冰鉴》

作者 / 曾国藩

出版时间 / 2007年1月

出版社 / 中央编译

+ 作者简介——曾国藩

曾国藩：初名子城，字伯涵，号涤生，谥文正，汉族，湖南省长沙府湘乡县人。晚清重臣，湘军的创立者和统帅者。清朝军事家、理学家、政治家、书法家，文学家，晚清散文“湘乡派”创立人。官至两江总督、直隶总督、武英殿大学士，封一等毅勇侯。



《冰鉴》识人、用人之“相术”：怎样用人，特别是怎样用准人，学问极深。曾国藩所著述《冰鉴》用人的学问，是其人生成功术中重要的一门，他从不盲目选人，糊涂授权，而是睁大自己的一双明亮之眼，遵循“看透人之后再用人”的方法，该避则避、该提则提，显示出到位的领导才智和管理才智。曾氏用人四法：做、省、学、禁，摸透人的精、气、神，任用智、言、劳三种人。

+ 内容简介

五百年来，能够以书生而克平世乱，戎马倥偬间亦为学不倦，并把学问事业均磨炼成功之人可谓极少，而曾国藩居其一。

曾国藩于晚清社会十年七迁，从七品一跃而为二品大员，创造了清廷任官的奇迹。他被封为一等勇毅侯，成为清代以文人而封武侯的第一人，后又历任两江总督、直隶总督，官居一品，死后被谥“文正”，成为时人推崇的末世圣人。他在清王朝由盛转衰，内忧外患接踵而来的动荡环境中，以一介儒生力挽狂澜，成为“中兴第一名臣”。其崛起对当时的中国社会影响深远。毛泽东曾在1917年致友人的信中说：“吾

于近人，独服曾文正。”

曾国藩一生著述颇丰，这些被人们称为“曾氏绝学”的作品，在人际关系多样化、复杂化的今天仍有着极高的参考价值。它涉及家庭教育、道德修养、军事谋略、读书治学等方方面面……

《冰鉴》是曾国藩谋略中的重要部分。“冰鉴”一词，取其以冰为镜，明察秋毫，知面知心之意，提出鉴别人才的各种方法和途径。曾国藩提出此种观人之术，目的是为了选贤任能。全文体小思精、言简意深。曾国藩凭自身的阅历总结的鉴人观人之法在今天仍然有重要的启发意义和实用价值。

推荐理由



“冰鉴”智慧，融东方《易经》学、骨相学、心理学、人才学、谋略学为一体。它通过对一个人外在的情态、精神、须眉、骨骼、气色、刚柔、声音、容貌的全面观察总结，进而深层次探秘其内在的思想、信念、意志、行动力、人际、气质、能力、性格特点和处事风格，然后量材而用，人尽其才。它不同于一般低埋、庸俗、机械、片面、宿命的江湖相术，是一门极其复杂的人才测评、选拔艺术，堪称中国古代人才战略、人才选拔智慧的大乘经典。再者，从《冰鉴》智慧的另一层面看，它还是帮助大家观人鉴己，认识自我，改造自我，走向成功的大智慧，是一切成功人士的必读必修课。

《冰鉴》：阅读使人充实；会谈使人敏捷；写作与笔记使人精确；史鉴使人明智；诗歌使人巧慧；数学使人精细；博物使人深沉；伦理使人庄重；逻辑与修辞使人善辩。当书本给我们讲到闻所未闻，见所未见的人物、感情、思想和态度时，似乎是每一本都在我们面前打开了一扇窗户，让我们看到一个不可思议的新世界。

本丛书从古代名著、诗词，中国历史、地理，世界历史、地理，世界文明，现代文学名

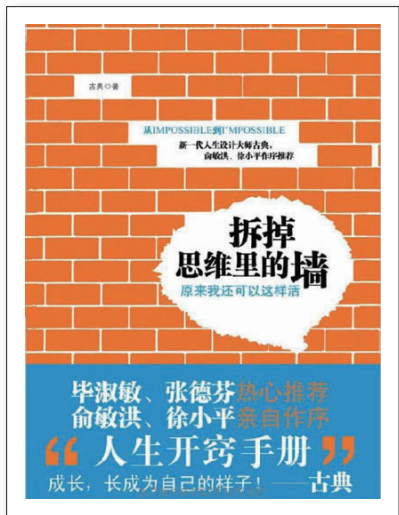
“《冰鉴》，取“以冰为鉴，明察秋毫”之意，是要为人提供一些鉴人识人的经验，告诉你怎样的人可以相处，怎样的人可以共事，为我们在择木而栖、择人而婚、择邻而居时提供一些参考。同时冰鉴本身就如是一块冰，一面镜子，从中可清晰得看到自己的影子，也即看到自己有哪些优点可获成功，哪些缺点可致失败。如此，冰鉴的作用也就可以归结为：识人以用事，自知以修身。”



篇，科学领域等多个角度出发，精心编辑了这些优秀的作品，呈献给广大读者，使之在丰满羽翼之时，早日实现自己的人生价值，创造出卓越和精彩的人生。

《冰鉴》一书本身就是一块冰、一面镜子。世人对照其中论述，皆可清晰看到自身的影子。也即看到自己有哪些优点可以获致成功，有哪些缺点可以导致失败。有心者就可以从中找到修身的依据。

如此，我们可以说，《冰鉴》表面上是一部鉴人识人之专著，本质上却是一本成功指南、励志奇书。它的作用可以归结为两点：识人以用事，自知以修身。此外，从现代企业管理角度看，人才是企业竞争的根本，谁拥有最前瞻的人才战略，谁拥有高素质的人才队伍，谁就可以立足于市场而昌盛不衰。然而，如何切实高效地识人、用人、选人、聚人，缔造最优秀的企业团队，这也是目前很多企业家所面临的突出问题。《百川冰鉴》从现代心理学、西方性格哲学、人才管理学、组织行为学以及《易经》哲学、中医学等多个角度发幽阐微，深入浅出，图文并茂，易懂易学，且重在实践操作，深受广大企业家朋友好评。



《拆掉思维里的墙》

原来我还可以这样活

作者 / 古典

出版时间 / 2011年9月

出版社 / 吉林出版社

+ 作者简介——古典

古典，新精英生涯总裁。大学就读土木工程，玩乐队，练散打，骑单车从长沙流浪到北京。想出国却稀里糊涂进入新东方，历任 GRE 首席词汇讲师、集团培训师，新东方教育与职业发展协会会长。“从绝望中寻找希望，人生终将辉煌！这是我当年被新东方吸引的原因。但今天的青年，他们不绝望，更多是迷茫。人生终将辉煌，但哪一种是我们的辉煌？我的回答是：做自己，与众不同！”2007年，创办新精英生涯，希望帮助30%的青年人，做自己，与众不同。



+ 名人推荐



让我们的生命有自己的价值 ——俞敏洪

古典的理想不仅仅是成为一个新东方优秀教师，他希望能够通过自己的努力，成为一名优秀的人生道路设计师，向青年人传播他的理念，传递他的生命价值。他从零开始，重新规划了自己的人生。他收集并研究各种成功案例和心理案例，并且按照自己的方式编成课程，把其中的道理讲给其他人听。古典逐渐形成了一套自己的理论体系，尽管还有点青涩，但却可以看到思想的大气。这本《拆掉思维里的墙》，就是他的思想成果之一。

在这本书里面，古典讲了很多关于生命的价值、积极的心态与职业发展的故事，这也是他在新东方的成长经历与所感所得。通过一个个小故事和案例的分析，再结合自己的亲身感受，把“思维之墙”对人的限制讲述得淋漓尽致。这种自我剖析与自我超越并存的快感，使得阅读这本书变得非常有趣。

新东方老师的著作一般是英语学习类的，能够写出兼具思想性和趣味性的作品的人凤毛麟角。古典的这本书，我能够一口气读完，表明了其内容的可读性和观点的新颖性。非常高兴地看到，古典在几年的不断努力之后，找到了自己的发展路径和心灵寄托，而且开始为更多的人提供帮助。



+ 内容简介

《拆掉思维里的墙：原来我还可以这样活》新一代人生设计大师古典倾情打造“人生开窍手册”：心理学+职业规划+人生哲学。

你是否缺少安全感？你会经常觉得累？结婚一定要买房吗？你认为坚持就一定会成功？你总忍不住与别人比较？只有有钱才能够幸福？老板可以掌控吗？小人物就无法对抗不公平吗？不喜欢现在的工作却又不知道自己该干什么？对现在的生活不满意，但却因为父母、老婆或者孩子不得不这样活下去？每天都在混日子，却幻想有一天找到自己真正喜欢的事业就一定会全心投入？如果有一个回答是“YES”，那么这本书就是你想要的。

也许，连我们自己也不曾意识到，那些困惑背后，往往藏着一堵堵思维里的墙，阻碍着我们，把我们与美好的生活隔开了。拆掉思维里的那些墙，你就可以获得成功、快乐、自信和幸福。从“IMPOSSIBLE”到“I'M POSSIBLE”，只须一点改变，你的人生也许就此大不相同。

+ 读者们说

“拆掉思维的墙，这是一个非常好的概念：多少寻梦者在—道看不见的陈旧观念、僵化思维的“鬼打墙”面前，踏破铁鞋，无功而返……假如你疑似自己也是这样的人，你需要阅读本书，拆掉思维的墙，打开梦想的窗，走出生命的困境，加速人生的巡航。”

徐小平 新东方文化发展研究院院长

“有的书好玩，但看过之后你会忘记。有的书对你有帮助，但阅读之时饱含艰辛。这本书，你读的时候会充满兴趣，合卷之后会引发思考。特别对年轻人来说，本书中所阐释的观点和丰富的事例，我相信会在某一个点上触动心灵，甚至会改变你生命的轨迹。”

毕淑敏 著名作家

“非常喜欢这本书。难得有一位故事说得好听、用浅显易懂的叙述来教导我们

正确生活心态的本土作家。他举的例子都非常的“生活化”而且“有趣”，并且由于他的职业背景（企业教练），本书也收纳了很多关于白领可以学习到的人生功课，真是小故事大道理的极致表现。实在是值得一看的好书。”

张德芬 身心灵作家

“我带着惊喜与欣赏期盼看到这本书，古典对于人类发展的宽广视野和自我领导力推动着这本书的问世。他理解人们是如何自我领导，如何建立强大的自我，如何找到自己的价值观与能力，以及如何把他们转化为智慧与积极的行动。在书中，他将带给你那些让你真正拥有力量的文字，这力量让你走上梦想之途。”

玛丽莲·阿特金森博士

DR Marilyn Atkinson

全球教练机构三强、埃里克森国际学院院长



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、审视最佳实践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期望。

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

联系我们

电话: +86 21 6056 1858

邮箱: marketing@hrecchina.org

网址: www.hrecchina.org

第 **7** 届

2012

人才管理与领导力发展年会

企业深度探访 + 高端会议

上海 2012
3月12-14日

主办方



演讲赞助商

