

## 一场绩效变革的“前世今生”

基于这样的内、外部背景，在2016年，安世联合启动了绩效变革，以期通过更有效的绩效激励赋能员工，推动业绩的进一步提升。

## 徐庆菁——知己达人，方能砥砺前行

没有咄咄逼人的气场，但却能感受到她身上的能量，这种能量更像是温柔的性格与丰富的经历共同经过时间发酵、酝酿出来的力量。

# HR VALUE

传递智慧 分享实践 WWW.HRECCHINA.ORG

2019.11 下半月

# 如何搭上敏捷绩效管理这趟高速列车？

2020年3月9-10日

中国 上海

# 高阶引导技巧 工作坊

Advanced Facilitation Methods

## 谁适合参加？

- ◆ 任何有志于采用团队引导技术帮助不同利益相关者团队来达成共识并落地执行目标的人力资源业务伙伴、培训师（内训师）、培训经理、组织发展人士以及业务专业人士等
- ◆ 工作坊同样适合已有引导经验的引导师来探索提升更进一步的综合引导能力
- ◆ 参与过 SPOT 团队引导、拥有一年以上引导会议经验以及熟悉过程引导技能与工具的专业人士

僑園 CHINA

HR  
VALUE



# 传递智慧 分享实践

2019.11 下半月

## 承办

### 编辑部 Editorial Department

主编 Chief Editor  
执行主编 Executive Chief Editor  
编辑 Editor

特别顾问 Special Adviser  
资深美术编辑 Senior Art Editor  
摄影师 Photographer  
责任校对 Proof-reader

### 发行部 Distribution

发行经理 Distribution Manager

### 市场部 Marketing Department

Marketing Supervisor 市场主管  
Marketing Executive 市场专员

### 企业合作 Corporate Partnership

高级经理 Senior Manager

国内统一刊号  
国际刊号

地址  
邮编  
电话

## 侨园杂志社 人力资源智享会

金景 Mark Jin  
朱欣鑫 Cindy Zhu  
杨馥嘉 Langley Yang  
徐清晨 August Xu  
侯蓓莉 Stella Hou  
吴惠文 Juci Wu  
上海弓富文化传播有限公司  
杨青青

章承诚 Jack Zhang

李晓雅 Claire Li  
王晓蕾 Rina Wang

章承诚 Jack Zhang

CN-21-1263  
DISSN 1006-0782

上海市武宁路 99 号我格广场办公楼 1001-1003 室  
200063  
+86 21 6056 1858

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

2019.11 下半月

传递智慧 分享实践

WWW.HRECCHINA.ORG

# CONTENTS 目录



32

专题 | FEATURE

## 如何搭上敏捷绩效管理这趟高速列车？

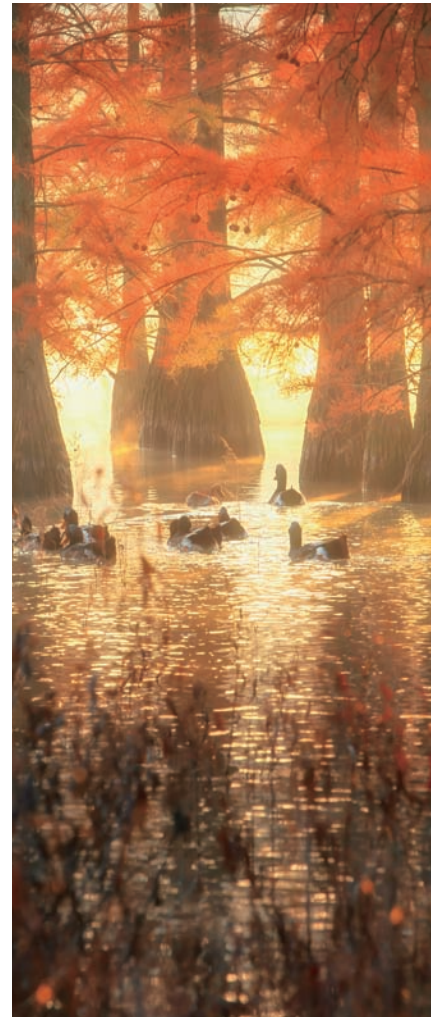
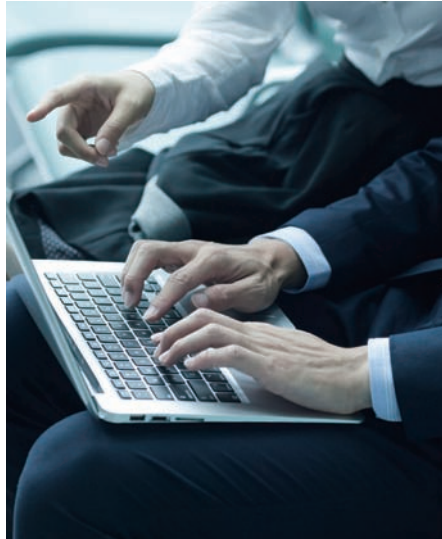
在绩效管理中，到底怎样才算敏捷？如何才能做到敏捷管理呢？本专题将围绕“敏捷绩效管理”这个话题逐一探讨。

59

人物 | PEOPLE

徐庆菁——  
知己达人，方能砥砺前行





## 6 | 声音 + 伙伴 |

### 8 | 头条 |

### 12 | 前沿 |

- HR 的创新型组织变革手账
- 方正证券管理类人才培养体系
- 重塑企业文化，赋能组织成长
- 一场绩效变革的“前世今生”

### 28 | 劳动法苑 |

- 法律解读：如何让“吹哨者”不再沉默
- 案例解析：外国人无有效就业证可直接终结雇佣关系？

## 32 | 专题 |

### 如何搭上敏捷绩效管理这趟高速列车？

- Part 1 初识敏捷绩效管理
- Part 2 如何开展敏捷绩效管理？
- 案例分享

## 54 | 人物 |

- Christoph Loos——在动荡的环境中守住文化、守住初心
- 徐庆菁——知己达人，方能砥砺前行

## 66 | 研究 |

- 招聘技术路线图与效能提升研究报告

## 78 | 专栏 |

- 文化锋声 | 风里博士聊心理学中的伪科学
- 组织发展 | 工作影子

## 84 | 新知 |

- 《能力陷阱》
- 《大数据与人力资源：Facebook 如何做人才战略规划》

## 88 | 职场问与答 |

- 再见正能量

# Letter From the Editor

## 刊首语

智享会官方网站

<http://www.hrecchina.org>

欢迎关注智享会官方微信公众平台，  
亲们可以扫一扫下面的二维码  
或者添加智享会微信公众账号：  
HRECChina。  
欢迎您与我们互动 HR 领域中的  
各种讯息，我们也会在微信平台上  
分享人力资源实践中热门、  
前沿的话题和活动。



### 征稿启事

《HR Value》所有栏目欢迎投稿，  
来稿请至：  
[Grace.Zhu@hrecchina.org](mailto:Grace.Zhu@hrecchina.org)

人力资源数字化全面应用的年代真的到来了吗？我们的判断是：是的，它的确已经到来。几年前，“数字化”更多的是供应商通过其提供的人力资源系统、软件、平台等产品，在企业内推进、普及的概念。现如今，数字化浪潮已然轰轰烈烈地来到，它不再“雷声大、雨点小”，而是成了企业内自发的一种意识，并开始在人力资源领域全面渗透。

任何一家企业的数字化转型一定会最先开始于能够直接带来企业效益的部门，比如营销、供应链等。在这些部门中，数字化技术的应用能大幅提升效能、用户体验，并产生大量数据用以分析、预测，为接下来的决策提供支持。而数字化转型不会止步于此，它将在企业的商业模式、业务流程、组织结构等方面都带来巨大的影响。面对这股浪潮，数字化转型成了任何行业都无法回避的课题。

人力资源部作为管理企业核心资产——人的部门，同样需要积极参与这次数字化转型。我们已经能看到数字化对人力资源所带来的3方面意义：首先，数字化工具的应用能够提升人力资源部门及其所服务员工的工作体验，这无疑让企业在激烈的人才竞争中占据有利地位；其次，智能化、自动化工具的使用能有效提升人力资源服务运营效率；最后，数字化平台能够积累大量数据，通过对这些数据的抓取、分析，能够为接下来一系列组织、人才相关的决策提供依据。

放眼全球，数字化转型都在掀起一个又一个炙热的讨论话题。我们在智享会刚刚过去的RST论坛上，与来自全球各地的顶尖学者进行了探讨、研究，并得出了一个结论：人力资源很有可能在不久的将来换上另一个称谓——People Scientist（人才科学家），“科学”，也就是用一套方法论对人进行更多的洞察、了解与研究，不难看出，其底层依据就是人力资源数字化。朋友们，当人力资源的数字化浪潮滚滚而来时，你是否做好了应对的准备？

主编 金景

# SPOT团队引导技术工作坊

2020年3月5-7日 中国 北京 | 讲师 赖美云

## 课程收益

- 区分咨询、培训、教练、团队引导等不同专业
- 掌握新加坡引导协会（FNS）的4D引导模型与SPOT引导流程
- 练习使用6个典型的团队引导工具
- 练习14个流程引导工具，并设计至少1次团队引导流程
- 了解国际引导协会（INIFAC）的“引导大师（CMF）”认证所需要的核心技能和认证流程

## 参与对象

人力资源发展及组织发展专业人士、引导者、培训师，业务主管、经理、团队领导、项目领导以及任何需要与团队一起工作并促进团队效能的专业人士





秋枫筑幽径，冬雪塑银装。  
笑看炉火尽，煮书泼茶香。

### Amy Brann

Director | Synaptic Potential



Wonderful to meet so many curious, engaged professionals dedicated to helping people & organizations reach their potential. Would love to come back!

### Natal Dank

Director and Founder Southern Blue Consulting | Co-founder Agile HR Community



THANK YOU FOR WELCOMING ME TO THE GREAT RST FORUM AND THE AMAZING CITY OF SHANGHAI. I LOVED MEETING DIFFERENT HR PROFESSIONALS AND LEARNING ABOUT YOUR CHALLENGES AND TALKING ABOUT HOW TO SOLVE THEM USING AGILE MINDSET. I ALSO LOVE XIAO LONG BAO AND ATE LOTS OF GREAT SHANGHAI FOOD IN YOUR CITY! THE RST FORUM IS A GREAT EVENT THAT EXPOSES THE REAL-WORLD PROBLEMS WE FACE AND

### 刘莹

人力资源总监 | 天齐锂业



听，最前沿的人力资源大咖分享，  
看，最优秀的人力资源管理实践，  
想，最实用的人力资源操作模式。



### 马薇

人力资源部助理总经理 | 华润电力



HR既要敏锐感知环境变化  
也要快速迭代管理实践

### 徐庆菁

中国区首席文化官兼员工招聘和发展执行  
副总裁 | 英孚教育



致敬每一位  
招聘并留住A类人才  
助人成长，功在千秋。  
共勉！  
徐庆菁  
Annie Xu

### 郑静

学习及胜任力高级经理 |  
博世 (中国)

架通资源，共享智慧

郑静



## 企业探访深圳站 | 走进 TCL

【2019年9月24日】智享会携手深圳地区 HR 小伙伴走进知名企业——TCL，进行访问及深度交流。

1981年，TCL 诞生于中国惠州，从一个生产磁带的小公司起步，开始了全球化征程，其产品逐步拓展到电话、电视、手机、冰箱、洗衣机、空调、智能健康电器、液晶面板，业务覆盖金融服务、互联网应用服务、销售及物流服务、投资与创投领域。TCL 在全球共有 8 万多名员工，拥有 28 个研发中心，10 余家联合实验室，22 个制造加工基地，在 80 多个国家和地区设有销售机构，业务遍及全球 160 多个国家和地区。

探访开始后，我们先进行了 TCL 智能化家居产品的展区参观。智能化家居的使用体验让大家赞不绝口。

参观完毕后由 TCL 大学培训经理孙先生为我们进行了企业大学的历程分享，还介绍了“雏鹰+”、“翱翔”以及“精鹰”等人才培养项目。

### ➤ 因“鹰”而生，助力企业变革

TCL“鹰系”人才培养在国际化战略突破、企业文化变革以及互联网转型等关键时刻，经由集聚优秀人才，承接战略，响应和推动组织变革，让“鹰”成为 TCL 自我蜕变、自我更新的精神图腾与文化象征，实现企业突破与成长。

### ➤ 为员工赋能，经由人发展组织

十多年来，TCL 大学秉持“经由人发展组织”的理念，通过高层后备项目，为企业培养战略性人才；“鹰系”工程由“点”带“线”、由“线”扩“面”，构建起从“雏鹰”、“飞鹰”、



“精鹰”到“雄鹰”的领导力发展体系以及新任与高潜人才培养体系，为企业培养了近九成的中高层优秀管理者，支撑了集团业务从几百亿到过千亿的持续成长。

孙先生精彩的分享相信让大家对 TCL 人才培养体系有了新的思考。分享过程中嘉宾与现场 HR 进行了积极与深入的互动。

活动尾声，我们特邀深圳日立金融 HR

总务部长张女士颁发了智享会“人力资源优秀标杆企业”的奖状，由 TCL 大学培训经理孙先生代表 TCL 领奖。

通过此次探访，许多参会的 HR 小伙伴纷纷表示刷新了对 TCL 产品的认知，对企业大学营收的实现也有了新的思考。在此，我们祝愿 TCL 企业发展如日中天，继续树立行业企业标杆！

## 杭州盛况 | 9月杭州超级大会圆满落幕



9月19日，智享会“第23届学习与发展展示会”及“第19届薪酬福利展示会”在杭州举办，活动吸引了九百余位企业人力资源从业者前来参加。来自国药大学、博世、太古饮料、杭州老板电器、IBM、中国电信、阿斯利康、依视路等30余位知名企业大咖现场分享实际案例与切身经验。

虽然只有短短的一天时间，但前瞻性的讨论话题及丰富的会议内容给与会者们留下了难忘的参会体验。

### 【第23届学习与发展展示会】

如何挖掘企业内部的学习资源来营造浓郁的学习文化氛围？如何从企业大学运营看课程体系建设？创新学习发展模式有哪些？……本次会议的目的就是帮助大家更好地落地学习与发展体系及实施项目，以便能够更好地将其应用到实际工作中。

### 【第19届薪酬福利展示会】

本次活动将从员工激励体系创新、福利管理新趋、奖酬创新等多个时下热点关注角度展开分享与讨论，为当地企业在薪酬福利设计中遇到的问题提供新思路，充分提升员工效能，进行人才的激励与保留。

此外，还有多家知名人力资源服务商带领HR们领略了最新的业界资讯，分析探讨了针对HR日常工作中的痛点的优质解决方案，为企业开展高效工作助一臂之力。

此次活动中，众多HR们通过小程序参与了会场内的抽奖互动，在收获知识的同时更收获了快乐，并通过此次活动获得了与同行进行直接交流与经验分享的机会。

我们对每一位前来分享的嘉宾以及参会者，表示最深的感谢！希望这次活动，能给各位带来不一样的实用干货与启发。智享会接下来将带来更多的精彩活动，敬请期待！



## 企业探访上海站 | 走进液化空气



【2019年9月24日，上海】智享会携手上海地区 HR 会员走进液化空气进行交流与参观。活动现场由液化空气中国人才发展经理陆女士、液化空气中国培训经理盛女士及液化空气大中华区人力资源副总裁吴女士带来精彩分享。

### ✚ 【关于液化空气】

液化空气集团——全球工业与医疗保健领域气体、技术和服务的领导者，业务遍及 80 个国家，员工约 65,000 人，为超过 350 万名客户与患者提供服务。氧气、氮气和氢气是生命、物质及能源不可或缺的小分子。它们象征着液化空气的科学疆域，自集团 1902 年成立以来，始终位于其业务的核心。

#### 液化空气集团在中国

液化空气集团早在 1916 年就进入中国，70 年代开始向中国提供空分设备，经过多年的稳步发展，目前在中国设有近 90 家工厂，遍布 40 多个城市，拥有逾 4,000 名员工。集团在华主要经营范围包括：工业及医用气体的运营，工程与制造业务，以及先进事业部和上海研发与技术中心从事的创新业务。公司业务已覆盖中国主要的沿海工业区域，并继续向中部、南部和西部地区拓展。

### ✚ 【探访回顾】

在本次为期半天的活动中，20 余名来自人力资源的 HR 同仁们参与了此次企业探访活动。

在简单的开场欢迎后，由液化空气团队带领大家进行了企业内部的参观。随后，由

液化空气中国人才发展经理陆女士对公司进行了介绍，分享了液化空气的业务发展、多元化的人员以及未来的产业布局，帮助参会者更好地了解了液化空气。简单的茶歇后，由液化空气大中华区人力资源副总裁吴女士带来了题为“运用新时代的员工作价值主张，激发组织活力”的分享；由液化空气中国培

训经理盛女士带来了“用客户体验塑造企业培训”的分享。

探访活动让参会者们收获颇丰。在此，我们再次感谢特邀嘉宾为我们带来的精彩分享，同时也要感谢到场的 HR 小伙伴们对智享会活动的大力支持。敬请期待接下来的精彩活动！





# SPAS™ 最佳实践萃取

[ 有效的最佳经验访谈与引导技巧 ]

2020年3月10-11日 北京

## 培训老师 孙波

- ◆ 林恩学习创始人、首席顾问
- ◆ 课程设计与开发师
- ◆ 创新培训技术™认证讲师
- ◆ 4C 学习体验设计® 认证讲师
- ◆ SPAS™萃取技术开创者
- ◆ 《重构学习体验》一书主要翻译者
- ◆ 《“动”见学习体验——图解五类学习活动设计》的作者
- ◆ 《最佳实践萃取》的作者

## 目标受众

人力资源、人才发展、培训专业人员  
企业专业内部培训师

## 学习方式

通过互动的形式、角色扮演的形式来掌握基本思路、方法与工具

# HR 的创新型组织变革手账

扫描二维码 把文章带走



京东金融是京东数字科技的前身和起源。2014年2月，基于电商的场景优势和数据风控能力，京东金融推出国内第一款个人消费信贷产品——京东白条，同年7月，天猫推出天猫分期，2015年4月，蚂蚁花呗上线；可以说京东白条的推出引领了消费金融领域新的发展形态。也是2015年，在互联网金融，即互联网公司自己做金融服务最热的时候，京东金融提出2.0战略，定位自己是一家“金融科技”的企业，从自己做金融变成帮别人做金融，利用数字科技帮助金融机构去实现自身经营全流程的数字化，降低成本、提高效率、提升体验。由此公司开始了从一个业务驱动型企业往科技型公司的转型。

文章来源 / 吴正 | 人力资源总监 | 京东数字科技

编辑整理 / Langley Yang



## 公司的场景与业务

### 解读场景

京东数字科技集团（下简称“京东数科”）是一家数字化科技服务公司，创立于京东集团内部，于2013年10月开始独立运营，旗下业务包括京东金融、京东商城、京东农牧、京东钜媒、京东少东家等。

京东金融是京东数字科技的前身和起源。2014年2月，基于电商的场景优势和数据风控能力，京东金融推出国内第一款个人消费信贷产品——京东白条，同年7月，天猫推出天猫分期，2015年4月，蚂蚁花呗上线；可以说京东白条的推出引领了消费金融领域

新的发展形态。也是2015年，在互联网金融，即互联网公司自己做金融服务最热的时候，京东金融提出2.0战略，定位自己是一家“金融科技”的企业，从自己做金融变成帮别人做金融，利用数字科技帮助金融机构去实现自身经营全流程的数字化，降低成本、提高效率、提升体验。由此公司开始了从一个业务驱动型企业往科技型公司的转型。

当时市场上还流行一个“科技金融”的观点，不难看出“科技金融”的落脚点其实还是金融，在金融里面搞科技。但其实随着外部环境的变化，以及内部业务的丰满，京东金融已经并不是一个单纯意义上只是围绕金融展开布局的企业了，科技才是根本。京东数科CEO陈生强前瞻性地指出：“先用科技解决金融的问题，再把金融的业务还给金融机构；让金融回归金融，让科技回归科技。”

这句话至今依然是行业的方向标。

经过六年时间，从京东金融，延伸出了京东商城、京东农牧、京东钜媒、京东少东家等业务版块。金融科技业务是最早建立的核心业务，利用关系网络、知识图谱、神经网络、行为序列、生物识别等技术构建了行业领先的智能风控、智能财富管理、智能保险科技、智能支付等智能服务体系。京东商城利用大数据、人工智能技术使全城态势感知、智能预警、综合研判、辅助决策成为可能，依托于京东商城操作系统提供的数据挖掘和处理能力，京东商城目前已经构建了智能交通、智能规划、智能能源、公共安全、智能环保和智能文旅等六大垂直类产品和信用城市、AI+产业发展、智能停车、智能城市APP和智能园区五大场景化解决方案，形成了支撑智能城市开放生态的产品阵列。京

东农牧基于 AI、物联网等前沿科技，为农业中的各细分行业提供智能解决方案，帮助农业提高数字化、互联网化和智能化水平。京东钷媒面向社区、出行、消费、工作、公共五大场景，构建起屏幕共享与在线管理的媒体集群，让线下屏幕和线上广告位一样，能够实时、精准进行投放，为广告营销行业提供集成“线下屏幕 IoT+ 大数据 +AI 技术”的全新数字营销解决方案。

2018 年 11 月，京东金融主办的第二届全球数据探索者大会上，CEO 陈生强宣布“京东金融”正式品牌升级为“京东数科”，旗下业务包括京东金融、京东城市、京东农牧、京东钷媒、京东少东家等。

能看出来京东数科一直在引领行业的思考和变革，这种变革的基因也在影响企业内部升级。



## 组织变革流程分解

### 变革的定义

组织变革，是组织根据内外部环境变化和企业需求，调整革新组织要素的过程。在组织形成学中，组织要素包含几个方面：外部环境、内部环境、组织目的、管理主体和管理客体。其中，内部环境包含组织架构、制度、文化、效率等（因此我们提的“组织变革”不等于组织架构调整）；组织目的，通常以组织的战略呈现出来，如企业的战略、各个事业部的战略；管理主体为管理者，客体为被管理者；而人员的组成、结构、反馈机制等均属于管理客体中的内容。

在多次组织变革中，笔者从变革环境、组织目的、管理主客体等因素出发，对过往经验进行梳理，在下文中总结了 HRBP 在组织变革中的关注点和着力点。

### 参考内外部环境，解读变革的驱动力

公司每一次变革，都离不开 HR 的倾力

配合。HRBP 与业务一同站在最前沿，需要对组织内外部变革驱动力有准确解读，为 HR 后续工作找准方向。否则，变革将无法顺利推进，甚至会成为组织变革的阻力。公司变革的驱动力来自于外部环境和内部因素，内部因素可细分为“自上而下”和“自下而上”。

外部，主要影响面是国家政策监管以及市场环境。公司的业务多与金融挂钩，受国家强监管，政策导向很强，因此需要调整组织战略以快速响应政策要求；另一方面，市场的竞争也密切关系着公司发展，市场的需要与竞争企业的战略对公司的组织战略也有很大影响。

从内部来看，自上而下的驱动力多是组织出现了某类问题亟待解决，或公司战略调整带动组织变革产生。例如，过去组织以产品为核心而不是以客户为核心，造成在用户运营和用户拓展层面上各自为政，形不成很好的用户体验和服务效率，还造成了诸如研发资源、运营资源的浪费。所以，公司必须搭建以客户为中心的组织形式，界定了个人和企业两个大的服务群组。再者，2018 年公司重新定义了 to B 的核心战略，需要强大的中台来支持战略的实现；包括风控中心、数据中心等等，拿数据中心举例，是用来管理全公司的数据资产，并以此来开发最先进的数据技术，整体为前台提供充分的支持。这便是因战略调整而产生的组织变革。

自下而上的驱动力来自于组织内部的小

微团队的蜕变。“京东少东家”是组织内部的 BU 之一，成立之初以发展校园信贷用户为目标，受到政策影响，该团队转而帮助业务运营推广，在全国覆盖 2914 所高校，招纳校园合伙人超 9.6 万人，校园认证用户突破 1000 万人，累计服务 1500 万大学生。当公司进行业务战略评估时，当前的校园团队重要性已经今非昔比，在战略层面将其提到新高度，重新评估对组织业务、集团战略的价值。再如京东农牧的养猪项目为例，起初就是三个研发程序员偶然接触到养猪产业，敏锐地发现了商机，并努力将该业务规模做大，在组织变革中占据重要地位，成为自下而上的组织变革驱动力。

HRBP 在读懂变革驱动力的基础上，方能理解公司的变革逻辑，从中读出组织的目的、关系、在新的关系间的管理主客体，以此设计从顶层开始的架构模型，驱动组织变革。

### 把握组织战略，聚焦组织问题

#### 业务的生命周期分析

产品线的生命周期可划分为四个阶段：引入期、成长期、成熟期、衰退期。引入期是以人工投入为主要方式，几乎没有市场投入，能看到毛利对比增长的可能性；成长期，人工投入趋于平稳，增大市场投入，回报大量毛利；成熟期，各项投入稳定或者逐步控制，业务模式稳定，市场贡献大量利润；衰退期，成本提高，利润减少。

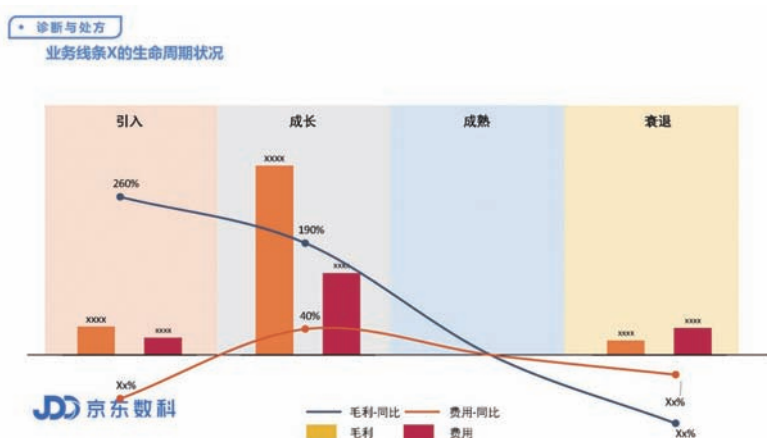


图 1 业务线条 X 的生命周期状况

图示是一条较为健康的业务线条，不同阶段内的柱状图代表处于该阶段的不同业务线的费用和毛利。引入期的柱状图呈现了毛利、费用增长的可能性（同比投产情况可以从曲线看出）；成长期的柱状图可以看出，该业务的费用和毛利有大幅增长，从曲线能看出同比毛利增长的幅度远高于费用增长；该业务线还没有成熟的子业务，但出现了衰退期的业务。

基于对上图的几条业务线的解读，HRBP 从以下几个角度进行分析：1. 引入期的业务如何被验证其获利潜力，被验证通过的业务如何加速其向长期转化；2. 成长期的业务仍以毛利为主，但没有实现利润收割，其中的瓶颈在哪里、如何配置资源以帮助扩大利润空间；3. 衰退期的业务如何评估（转型、调整或取舍）。以此设计 HR 的数据。

#### ▲ 立足于数据，厘定业务状态

依据公司对处于不同发展阶段的业务的投资方向和比例，HR 可以判断业务是否存在隐而未现的风险，在变革中是否需要重点关注。

如果继续分析引入期的业务，能看到其中子业务各种费用投入情况、比例以及对应的产出。例如引入期子业务 A，当前 Leader 思路是加大市场端投入，这对 HRBP 是一个警示——业务处于引入期，产品还需打磨，产生的毛利不足以支持业务的运营，这时盲目投入市场成本，将造成成本的浪费。凭借对数据的分析，HRBP 可以在变革期间引导业务部门对该问题进行思考，必要时调整战略，保证业务健康运行。

不是所有的业务线都是健康良好发展的。面对“亚健康”的业务线，HRBP 更需要立足数据，对业务施以影响。例如，如果在一条业务线中，引入期的产品毛利微薄，整体呈现负增长；对成熟期产品的投入也远大于营收，很明显这条业务线缺乏明显的获利能力；通过与公司战略对照结合，判断该业务存在高风险，后续无法加大投入。这时，HRBP 首先审视该业务的组织目标是否正确，

同时定位其对集团战略的价值，用恰当准确的评估为该业务的调整提供参考。

通过对业务生命周期的分析、诊断，HRBP 在组织变革中能够清晰界定和支持新的核心业务，对成熟后期和衰退期的业务及时调整（转型或取舍），后期也会配合经营分析体系、绩效管理体系等，共同保证后续战略体系的落地。

#### ▲ 设计 HR 数据，完善变革细节

HR 数据需要依据不同部门的情况进行精准设计。用标准化的工具输出的数据，可能有一定价值，但缺乏针对性，无法适应精细化管理的需要。

HRBP 是跨越业务和 HR 部门的桥梁，要非常熟悉每一部门各自的特点，制定能准确反应各部门经营管理数据的工具。如客户团队的人效分析不能以简单的工时概括，需要考虑小休、调班、培训等因素；前端业务的人效分析会以利润、毛利、用户等因素为导向。如此，收集与业务的战略目标保持一致的人力资源数据进行分析，才能发挥最大价值。

快速总结一下上面分享到的组织变革流程（见下图）：

#### 快速回顾



图 2 京东数科组织变革流程



## 组织变革的思考

### ⊕ 疏导管理主客体间的矛盾，重建组织

组织变革随时随地都在发生。一次较为大型的变革之后，并不意味着结束，而是一个新的开始。因此，在变革的过程中，HRBP 需要不断地观察和思考，才能持续进行组织调优。我们首先要思考的是这次变革中观察到的阻力，以及分析背后存在的问题或者价值。

#### ▲ 没有达成共识认知：即了解变革背景和逻辑，但对变革本身没有共识。

HR 首先思考这次组织变革的时间阶段是否足够合理，如果不够合理，在时间充足的情况，重新审视变革方案；如果时间紧迫，则评估风险，对方案本身或者相关利益进行取舍。

当处于变革中的个体没有达成共识认知，HR 需要进一步思考该阻力背后的问题。例如，战略是否存在盲区、盲区背后是否有人才被忽视、公司的组织文化是否允许不同声音的存在、这样不同的声音是否会成为公司抢占下一个利益点的关键因素等；同时也要反思，HR 是否能对阻力进行客观评价，是否能在变革中融合不同的声音。

- ▲ **没有达成利益认同：组织变革会带来一系列角色、地位、权力、团队利益等落差，使得变革中的人员容易产生抗拒心理。**

虽然任何变革和调整都无法兼顾全局，但当上述情况出现时，HR 仍要对全局进行评估，平衡可平衡的利益，利用不可平衡的利益。如部分管理者在原岗位有所懈怠，或心态出现问题，HR 可以将其调整到相对较低的岗位层级上，现实的落差即是对该领导者的考验和锻炼。如果他能重新证明自己，公司又收获了一个人才；如果继续消沉，则会面临后续的举措。

HRBP 贴近业务高层，会掌握更全面的信息，也可以利用这些有价值的信息，化解部门间的利益矛盾。如组织变革中，最常见的是两部门相互争取人员和编制矛盾升级，HRBP 的后续措施是——在强调战略和变革大原则外，补充了变革后将按比例末位淘汰的信息，意味着人数多的部门将面临更大的压力。HR 在沟通中传递有价值的信息，帮助部门领导在混乱的情况中从更高更全的角度审视组织，对矛盾的梳理和破除有很大帮助。

HR 要去思考，这些矛盾背后是否都是管理者的问题，他们的领导力水平是否存在短板，他们的驱动力是什么。如果确实存在问题，HR 要对该领导持续关注，有针对性地投入资源培养、发展其领导力。同时变革中，HR 也要正确看待部门壁垒，并非所有壁垒都有负面影响，而对不良的壁垒，HR 有责任了解、设法破除。

- ▲ **信息通路：因为没有事先规划有效的信息传导机制，造成变革相关背景、逻辑、方案等或者落地实施的细节不被充分理解。**

什么阶段该说什么，不该说什么，如何说，如何传递，如何确保理解，都需要有充分的规划。组织是由无数个个体构成的，个体能够凝聚成合力才能使得组织发挥效能。如果信息不畅通，各自猜疑，不一定会表面暴露问题，但在随后的各种数据中，能清晰看到因为员工心态和积极性下降带来的损失，这个买卖对于企业来说相当不划算。

因此，信息通路的规划必须先于变革，做好充分规划，尤其关注变革的核心人群是否得到了充分的信息。若变革中出现了信息传递问题，也要及时投入时间和精力进行补救，必要时需要借助高层的影响力来进行直接地沟通。

信息传递问题同样需要 HR 反思，公司的信息传导机制是否存在一贯的盲区，而非仅仅此次变革？

- ▲ **业务制约：部分组织间存在的天然制约关系会随着变革受到影响，关系随着组织战略的变化，一定程度会向某一方倾斜，制约双方的子组织之间会面临新的博弈。**

例如，风控和业务之间有制约关系，企业三层风控体系之间也有制约；企业打造大中台，强化各层风控能力，但随着战略调整，各层风控的职责和定义会发生变化，那也一定就会存在推动的阻力；这种制约产生的阻力是合理且有积极意义的。

HR 需要分析原因，判断是否对企业发展有积极意义，着手解决因相互之间的矛盾、个人情感因素而造成的负面制约；HR 还可以组织有高端话语权的人员进行对话，厘清权责分工，利用 HR 的信息在各层级之间重构新的信任。

HR 去发现和解决上面提到的以及未提到的问题，目的其实就一个，那就是促进各层级各个角色之间的情感认同，使得变革能顺利落地，使得变革后的新组织充满信任和活力，从而使得组织能够简单高效，富有想象力和战斗力。

## ⊕ 组织变革的反思

终究，变革背后都是一个人影响人的过程，HR 在组织变革中所做工作都与人相关，需要立足于人来思考问题。

在变革中，不光 HR，其实企业所有层级的员工、管理者，不能以为拿着“组织战略或者组织利益”的“尚方宝剑”就可以“神挡杀神”。从组织角度来说没错，但所有的实施都会落到人本身，如果不懂人性，不理解人性，不尊重人性，那么在变革中可能不但无法很好落

地措施，反而会制造矛盾。建议 HRBP 可以从以下三点思考解决方案：1. 同理心；2. 引导思考问题的高度；3. 挖掘潜在利益共识。

其次，关于组织稳定性。当前时代，行业变化太快，环境变化太快，政策变化太快，不但如此，内部各个组织要素也在不断地变化，组织只能在一段时期内维持稳定。因此，一方面要求员工需要拥抱变化，但另一方面企业也需要给团队和人员传递稳定的信号，制造相对稳定的战略目标，所以组织也不能总调整，总变革那就是企业没想清楚瞎搞了。所以变化和稳定，以及与时间之间是存在博弈的，在恰当的时候，实施恰当的变革，才能使得更多方共赢，帮助企业成长。

除了以上这些问题，我们还要思考，变革存在哪些遗留问题。

虽然一次大的组织变革在一定程度上化解了组织面临的问题，但是依旧有矛盾无法完全解决。例如，关于组织设置和目标的矛盾，到底是方便管理为导向？还是以促进业务为导向？还是以服务客户为导向？现在的变革并不能完全解决这个问题。例如某团队，从业务发展的角度来说，可能需要合伙人机制，但是架构本身的设计是出于管理和考核的导向；再如，当前的组织已经开始按客户群来进行划分，但依然存在细分客户边界模糊等问题，业务和组织之间也在不断寻找平衡点。

此外，还需要有更多的思考。例如，HR 在组织设计中，要考虑到组织除了传递战略意图之外，员工会敏锐地关注到组织设计背后传递的成长空间以及对应的激励可能性。再如，任何一家公司都会关注继任者计划，以京东的“七上八下”原则为例，我们会鼓励继任管理者有七成熟的时候就可以尝试授权管理，那 HR 要考虑组织的多样性和完整度问题：在一定层级的组织，如果团队过碎，是不利于培养人才的；人才是打仗打出来的，除了要有业务积累，还需要全面性、对于各个模块的综合见解和提升。

……

一次变革的结束，仅仅是新战役的起始。HR



# 方正证券管理类人才培养体系

扫描二维码 把文章带走



方正证券股份有限公司是中国首批综合类证券公司，是上海证券交易所、深圳证券交易所首批会员，于2011年在上海证券交易所上市。目前，公司设有期货、合资投行、合资基金、私募投资基金、另类投资、香港金控、中国民族证券等七家子公司，拥有区域分公司22家，证券营业部300家，期货营业部31家，分布在全国28个省（市、自治区）的重要中心城市。截至2018年底，公司员工共计8000余人。

文章来源 / 杨忠一 | 培训学院执行董事、行政负责人、学院院长 | 方正证券股份有限公司

编辑整理 / Langley Yang

## 公司简介

方正证券股份有限公司是中国首批综合类证券公司，是上海证券交易所、深圳证券交易所首批会员，于2011年在上海证券交易所上市。目前，公司设有期货、合资投行、合资基金、私募投资基金、另类投资、香港金控、中国民族证券等七家子公司，拥有区域分公司22家，证券营业部300家，期货营业部31家，分布在全国28个省（市、自治区）的重要城市。截至2018年底，公司员工共计8000余人。

## 培训学院及培养体系介绍

方正证券培训学院成立于2011年11月，已有八年历史。秉承深挖组织需求、体现战略价值和聚焦因用而学、让学习务实高效的观念，根据工作需要，培训学院有五大定位，分别是人才培养、战略推动、业务支持、文化建设和知识运营。管理人员遵循由点到面、循序发展的理念，在培训学院成立伊始，以人才培养为抓手，推动学院整体发展进步。随着团队不断壮大，职能定位逐渐清晰，较为完善的学院工作架构也初见规模——以培训管理体系、讲师队伍、各渠道的学习平台为三层基石，以管理类、业务类、职业化类和文化建设类为四大支柱。

管理类的培养项目设定有两个方向：  
1. 储备人才的培养，分为芳华计划（针对潜力人才）、英华计划（针对后备人才）和菁华计划（针对高管的继任者），从三个阶段打造企业人才资源池；  
2. 各级干部的培养，由上至下分为面向高管的领航班、面向中层干部的续航班、面向新任干部的起航班。两个方向的定位不同，储备人才是人才培养项目，针对特定的岗位培养其面向未来需要具备的能力；而对各级干部的培养是典型的“短平快”项目，以1-3天的培训班为主，着力解决当下业务变化、公司发展带来的问题，以及领导者思维、眼界、格局的提升。本文从“英华计划”出发，探寻方正培训学院的后备人才培养实践。

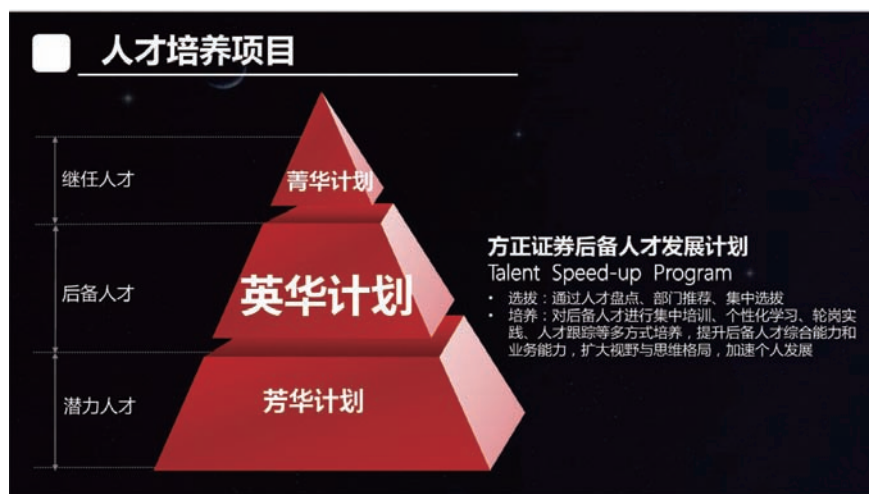


图1 方正证券后备人才发展计划

## “英华计划”项目背景

2010年，行业发展势头迅猛，公司需要在全国各地增设网点，对人才的需求剧增，现有人才远不能满足快速发展的业务需求；而证券行业的业务有很强的同质性，同行各企业对人才的竞争非常激烈，外聘人才成本高，且未必能与公司、文化价值观相适应。因此，公司决定将培养方向转为内部，依靠内部培养，为企业提供既懂市场、能打硬仗，又懂管理、能带团队的领导人才，“英华计划”便因此诞生，至今已持续开展8年。

## 项目体系

“英华计划”是一项立体的人才培养计划，覆盖了人才的选拔、培养和跟踪反馈。通过人才盘点、部门推荐、集中选拔等方式确定培养对象，沿用了方正的“3E3C”模式对学员进行培养。“3E3C”即 Education（培训）、Experience（经验）、Exposure（曝光）、Communication（沟通）、Commitment（承诺）、Compensation（薪资待遇），体现在项目设计的各个环节中。项目以两年为一周期，整合了HR部门和业务部门的资源，形成系统的人才培养体系，并在实施过程中不断改进、丰富、优化。

## 测评项目

测评是“英华计划”的第一个项目。学院引入嵌入式评价中心和标准化测评，对所选学员进行OPQ管理潜质评估，内容涵盖个性特质、工作风格和发展方向。测评结果得出后，一方面，学院均根据数据找出学员的性格优劣势，明确学员的个性需求；另一方面，通过数据测评结果样本的汇总分析，提取学员的共性需求。学院以共性和个性需求为导向，对培训安排进行调整，强化学员的自我认知，提高对未来岗位的胜任力。

## 系统培训

系统培训是人才培养项目中的重要部分，聚焦于学员当下情景和未来目标，对相应知识和能力进行培养，不同后备阶段的人才对应的课程内容也随之不同：三级后备进入成长训练营，由内部讲师辅导，从基层员工成为基层后备干部；二级后备人员进入管理特训班，目标由基层干部指向中层干部，通过内部师资结合外部讲师资源，格局视野、团队协作和对公司战略的理解更上一个层级；一级后备作为核心中高管的储备进入领导力研修班，学院引进外部专业、优秀师资力量，为后备人员在公司经营管理、市场分析和领导力提升等方面进行辅导。系统培训通常安排3—4天课程，以班级的形式，针对该集

金融行业鼓励稳健创新，项目在摸索中逐渐加入了许多运营因素，拒绝枯燥乏味的“闭门造车”，让培训“动”起来，激发学员的创新精神。除内部学员相互交流分享外，学院与外部机构合作，带学员探访知名学府、走进标杆企业，与业内的资深专家、实战大咖互动交流，就遇到的实际问题进行深度研讨，学习对方的处理困难的思路、解决问题的方式等，强调价值的转化。

体存在的共性问题，重点解析弥补。

金融行业鼓励稳健创新，项目在摸索中逐渐加入了许多运营因素，拒绝枯燥乏味的“闭门造车”，让培训“动”起来，激发学员的创新精神。除内部学员相互交流分享外，学院与外部机构合作，带学员探访知名学府、走进标杆企业，与业内的资深专家、实战大咖互动交流，就遇到的实际问题进行深度研讨，学习对方的处理困难的思路、解决问题的方式等，强调价值的转化。学院也会选取信托、保险及银行等公司组织探访交流活动，这些公司不仅在专业领域产生出色成果，而且与方正证券有潜在的合作机会，在培训的同时，拓展业务的可能性也随之提升。

### 📖 后备人才书架

该环节最早在 2011 年设立，旨在为学员提供自学渠道。随着学习趋势的变化，学院顺应潮流，不断优化学习体验：2011 年，每位学员能从学院领取四本纸质图书，指定必读书籍与自选书籍；2015 年，kindle 电子书的市场占有率迅速增加，学院用 kindle 代替纸质书，同时发购书券，学员可以自由在里面学习；2018 年，读书软件日趋火热，学员用学院发放的学习账号，即可在手机端进行在线阅读浏览。

学院为学员建立读书交流群组，鼓励大家将看到的内容、体会到的心得在群里分享，让知识流动起来，润泽更多热爱学习的学员。

### 📖 网络学习

网络学习是线下的系统培训的补充，也是自我学习的平台。集中培训面向群体且时间有限，无法顾及个体需求。学院会订制开发或采购一些课程，通过网络学习平台（PC 端和移动端）提供给各业务部门。据统计，平台总计为员工提供 20 门定制化课程和 1000 门可选课程，内容覆盖业务、管理和通用技能。每位员工可以测评结果为依据，根据自身的发展目标、能力弱项、知识缺口等，利用业余时间平台上自助获取资源进行学习。

### 📖 外派培训基金

外派学习基金为满足学员个性化学习需求设立。为便于后备人才的学习管理，学院制定了学分制度，如果学员的学分排名靠前、培训表现优秀、学习成果突出，同时在某个业务点上有个性需求，即可申请外派培训基金，自主选择外部课程，满足个性化学习需求。学院也会主动收集优质课程资源，提供给有需求的学员。

学院会对外派培训基金的使用情况进行跟进。学员在申请外派名额时，有相应的要求限制；培训结束后，学员需按要求递交学习笔记、收获心得、讲师信息和培训班内同学的名片等书面材料。学院拿到这些材料，除了解学员的培训情况外，还可以对讲师的水平作初步评估，优秀的讲师可能被纳入学院的外部候选师资库；而学员收集、提供的外部学员信息，能够为公司引进人才提供备选，是拓宽人才渠道的方式之一。

### 📖 轮岗交流

后备人才是企业的未来之星，学院为部分学员提供了轮岗交流机会。同样，选出的学员需有明确的轮岗需求，具有学习主动性，且已出色完成既定任务，在行有余力时方可获得轮岗交流机会，以此达到思维、经验和综合能力的提升。

与多数公司不同，项目里的轮岗交流并不意味着岗位的轮换，而是以学习交流为重点的公关学习，岗位不做调整。这与公司实际需求相关，证券行业的业务通常需要各个部门联动完成。学院把后备人才送去上游或下游部门学习，能帮助后备人才对业务流程有充分了解，拓宽后备人才的视野和思维，积累更多行业经验，提升综合能力，拓展职业宽度。

### 📖 领导成长经验分享

请公司高管为后备人才讲述自己成长的真实经历和感悟，激励后备人才积极成长、

## 第五期后备人才培养体系

### 子项目8-人才曝光

定期曝光

+

随时曝光

- 优秀后备人才见面会
- 高管餐会

- 优秀人才专栏



- 增加在领导面前展示机会，赢得**关注**
- 增加在员工面前展示机会，赢得**口碑**

(同时覆盖**第四期**后备人才，持续给予曝光机会)

图2 人才曝光

勇于担当，同时也鼓励学员树立长远目标，遇到挫折不轻言放弃。该活动迄今为止已举办十期，面向所有后备人才，其他同事也慕名连线参与，成为公司内部广具影响力的活动。

#### 其他关注机制

伙伴计划——学院为每一位后备人才寻找伙伴，这位伙伴通常是 HR 部门和培训学院的核心骨干。伙伴会在测评结果出来后第一时间为学员反馈，明确他们的优劣势以及改善方法，制定行动计划，并不定期沟通，为学员解决工作或个人发展的问题；另外，伙伴对学员的动态有实时了解，如晋升、离职、不同阶段的想法等，为公司提供反馈。

人才曝光——“酒香还怕巷子深”，优秀人才需要舞台展示自我。因此，学院定期举办高管餐会和优秀后备人才见面会，鼓励学员向公司高管汇报工作，展示能力，与同事交流自己的工作和成长心得，增加优秀后备人才在领导和同事面前的展示机会，获得领导的关注和同事的口碑；优秀人才专栏会以不定期更新的方式持续为学员给予曝光机会，增加个体的关注度和影响力。

未提拔说明制——后备人才职业晋升、发展的有力保障。公司有年度干部的考核和提拔，在此期间推行该机制，如部门内有 A(后备人才)和 B(非后备人才)，部门负责人提拔的是 B，则需向人力资源部及公司高层说明搁置 A(后备人才)、提拔 B(非后备人才)的原因。通过该举措，强化业务部门在关键节点对团队内人才的关注，学院也能够得到业务部门对该后备人才的反馈，以便后续优化其培养方案、完善其能力素质。

#### 项目成果

出色的项目成果是“英华计划”最大的亮点。

“英华计划”实施 8 年，如今已实施了 5 期；在公司的 40 多个部门、7 家子公司、50 个团队、总计 8000 人中，共有 1008 位管理者在该项目中得到知识和能力的提升，其中企业中高管(各部门负责人)以上级别占比 64%，中层干部(各投行中高层)占比 39%，分公司、营业部负责人占比 31%。公司内部提拔比例大大提升，超过市场平均值，不仅帮助公司人才实现自我成长，而且大幅降低了公司的用人成本。

另一方面，公司人才梯队的年龄结构也日趋完善，并呈现高素质、年轻化的趋势。项目推进至现在，涌现出大批 80 后、90 后的新生代优秀员工，他们纷纷通过该项目进入人才库，获得提拔机会，组成一支高学历、高素质、高绩效、高稳定性的干部梯队。

#### 学院未来发展计划

学院成立之初的核心职能是人才培养，为公司培养大量储备人才；在 2014 年系统搭建业务培训体系，深挖组织需要，在公司战略和业务发展上体现了其价值。

当前，业务环境快速变化，公司不断引进外部人才来助力业务发展，组织文化被稀释。为了强化并优化组织竞争力，2017 年，培训学院承担起公司文化建设的重要任务，成立“企业文化工作组”，分析公司的优势、提取组织基因特质，通过企业文化体系搭建，认知宣导，文化认同及落地举措，增强新进人员对公司文化的了解、认可和践行。相比上述两个成熟的职能，企业文化建设仍是学院未来 1-2 年的重点工作，以期不断完善优化自身工作体系，紧跟组织发展需要，实现企业大学的价值突破与升级转型。HR

# 重塑企业文化，赋能组织成长

## ——爱尔康企业收购背景下的组织变革

扫描二维码 把文章带走



企业文化是什么？借用乔布斯的观点：文化不是纸面上怎么宣传，而是人们信仰什么，如何思考，怎样做事。就像每个人都有自己独特的个性，企业文化也是一个企业的灵魂。平时看不见、摸不着，润物细无声，以潜移默化的方式维系着组织的稳定和发展。但在特殊时期，企业文化也会经历特殊的考验：在收购的大背景下，在面对一个更“强势”的母文化的惯性下，爱尔康的企业文化如何完成自我进化？HR 作为企业文化的“舵手”，如何完成自己的使命，帮助企业触底反弹、重回巅峰？爱尔康企业文化重塑的故事，要从一场收购开始说起。

内容来源 / 刘蔚 | 大中国区人力资源负责人 | 爱尔康（中国）眼科产品有限公司

编辑整理 / August Xu

### 被诺华收购

爱尔康是一家传承七十余年的全球眼科保健领域引领者。2011 年，诺华集团为了拓展自己在眼科方面的业务，收购了爱尔康。总部在欧洲的诺华集团同美国本土出身的爱尔康在企业文化方面有很大的不同，两种文化并无优劣之分。然而，在收购之初，母文化的“水土不服”却影响到了爱尔康从决策到执行的方方面面。

### “跌落神坛”

爱尔康被收购后，内部人事及管理层的经历了一系列的变动，管理模式的突变给爱尔

康的业务运营带来冲击。2015 年，爱尔康遭遇了剧烈动荡，整体业务下滑了 21%，这对外资企业来说是不可思议的。因为外企在中国市场的业务增长一般为两位数的增长率，爱尔康一直以来也保持这样的增长趋势。而且爱尔康在行业内的地位一直是遥遥领先，产品组合及学术服务备受好评，谁也不会想到眼科医疗行业的“大神”会突然“跌落神坛”。

发生这种状况的原因主要有三。其一，管理模式突变，毫无承前启后；其二，内部流程繁琐，以管控取代了“以客户为本”；其三，自上而下的业绩压力，使业务目标不切实际，短期达成取代了长期发展。当时业内

的销售年增长目标普遍在 20% 以下，而爱尔康的目标是 50%。事实证明“欲速则不达”，爱尔康的业务因此下降了 21%。

实际上，爱尔康的销售增长与往年是持平的，但和当时期望目标相比，这个结果远远不够。在这种沉重的打击下，爱尔康的员工们陷入了一种迷茫和痛苦。同时，人才也在不断流失，整个公司落入了谷底，如何带领公司触底反弹，是摆在每一个管理层和 HR 面前的挑战。

### 重回巅峰

为了挽回爱尔康的企业声誉和行业地

位，新任的管理层制定了长远的目标：2016年平复动荡，先放下不切实际的业务增长目标，最紧要的是梳理出公司存在的问题，然后一个一个去解决。当时的目标是在2017年回归增长，2018年和2019年实现持续增长。

沧海横流，方显英雄本色。在艰难的情势下，新任的管理层迅速调整了重心，制定了重回巅峰的两大战略：

第一，扭转局势，重回正轨。什么对爱尔康的成功最重要？客户！这一步最重要的是以客户需求为中心，跨部门精诚合作。以客户需求为基础，以部门合作为保障。所有工作的焦点都将客户的需求和感受放在最核心的地位，而直接面对客户的相关部门如销售部、市场部、医生培训团队，以及相应的支持部门如人事部、财务部等以客户的需求为导向，相互合作，而不是各做各的。我们平时总在讲团队精神，可能风平浪静时很多人认为它很虚无，一旦在艰难的外部情境中，在面对客户发出爱尔康的声音的时候，跨部门的团队协作精神就是制胜的法宝。

第二，重塑文化，凝聚人心。要做事，先聚人。HR在这里的作用当仁不让，也无从推卸。“文化”一词给人的第一印象就是虚，一开始谈到这个话题就不被人看好。如何从“虚”到“实”，如何让繁忙的业务领头人一起跳上“企业文化”这艘船，从而带领全体员工一起驶入新的蓝海？爱尔康的HR并没有嘴上说说，或是停留在喊口号和摇旗呐喊，而是脚踏实地，和业务部门一起手把手并肩，切实将每一步的创新和实践落到实处。

他们把销售团队中的一线销售与高潜员工挑选出来与管理团队和HR一起，分小组讨论真实的痛点所在。将销售当天拜访时遇到的问题拿出来讨论，比如，客户抱怨了什么，有什么不满意等。最后根据讨论出来的问题，制定了“6短4长”10个项目，即6个短平快项目，包括支持部门角色责任的澄清和沟通、新入职销售的在岗培训、管理层信箱、内外兼备的“客户为中心”文化（绩效评估）、管理层下基层、跨部门产品和服务培训；4个长期项目，包括创新委员会、优化内部流程、

一线经理俱乐部、搭建数据平台。

这样的搭建是为了将既有资源最大化。当时爱尔康面临严峻的形式，一方面要让员工在短期内看到公司进行文化重塑的行动和效果。另一方面，对于不能在短期内改变的问题，要花时间慢慢推进。

## ▶ “6短”

**支持部门角色责任的澄清和沟通：**即将支持部门的角色和责任重新进行梳理，然后与销售团队进行沟通。相信很多公司会遇到这种情况：每个公司都会有一个内部员工联系电话表，如果有一天销售部的同事因为投标的事情需要找财务部的同事，但是他又不知道该联系谁。他只能拿起电话表先找一个认识的人，而这个人却说“这件事不归我管，你去找张三吧。”而张三又会推给李四，李四又会推给别人。如此一来，销售要想完成这件事情就要等很长时间，等他拿到老板签字的时候，投标已经结束了。这不仅让销售感到痛苦，同时也阻碍了公司的发展。

因此，爱尔康HR效仿医院的“首诊负责制”，在支持部门选出一个负责人。比如，在财务部选择李四做负责人，如果销售有什么事情就可以直接打电话找李四。即使事情

不在李四的职责范围之内，他也要帮助销售联系上负责这件事情的人，确保事情立即得到解决。这一行为带来的结果就是可以防止同事之间互相推卸责任，从而提高办事效率。一步改变，效率倍增。这样小小的改变，应和了业务部门一线销售的心声，内部的反应速度和效率大大提高。

**“走出教室，深入一线”——新入职销售的在岗培训：**爱尔康对新入职销售的培训是在实践中进行的。因为比起普通的销售，爱尔康的销售人员需要具有非常高的专业性。他们有时需要站在手术室协助医生进行手术，这样需要销售人员非常熟悉公司的产品和操作流程，所以对于他们的培训是直接让他们观摩手术，并协助操作。并不是一开始就让他们直接到真正的手术室，而是爱尔康内部有对医生的培训课堂，销售团队会在这种课堂与医生一起操作。对于有经验的新入职销售人员，在医生允许的情况下我们会让他进入真正的手术室进行培训。

在实践中培训，此举不仅大幅提高了培训的效率，而且很大程度上提高了销售上岗的成功率，增强了他们的自信心。

**管理层信箱：**之前，爱尔康的员工与管理层之间缺乏沟通的渠道，管理层信箱为员

爱尔康对新入职销售的培训是在实践中进行的。因为比起普通的销售，爱尔康的销售人员需要具有非常高的专业性。他们有时需要站在手术室协助医生进行手术，这样需要销售人员非常熟悉公司的产品和操作流程，所以对于他们的培训是直接让他们观摩手术，并协助操作。



工提供了表达问题与意见的渠道。负责员工沟通的同事每个月会查看信箱里的邮件，再将问题分配给相对应的管理层，让他们来解答。但是在推行的过程中会遇到一个问题，即员工很少使用到该信箱。因为爱尔康这一举措是针对销售团队展开的，然而销售部门一方面不经常使用邮箱，另一方面他们会觉得麻烦。如何最大化利用这个信箱资源，提高销售员工的积极性，并改进回馈质量，也是当时项目负责人的一项重要任务。

**内外兼备的“客户为中心”文化：**在爱尔康不仅对外追求以客户为中心，在企业内部也是如此。HR 等支持部门的客户就是业务部门的同事，同时双方也成就彼此。爱尔康将支持部门员工的绩效考核与业务部门的评价挂钩。以前的情况是 HR 等部门只需要为业务部提供支持即可，至于他们开不开心无关紧要。但现在不同，支持部门的同事年底绩效考核时会先让相关的业务经理给他们打分，将分数作为绩效考核的指标。一旦涉及到绩效，支持部门的同事就不得不打起十二分的精神为销售提供帮助，减少“踢皮球”、“摆脸色”等行为。同时，目标的同步也减少了

内部的沟通成本，增进了内部协作，使得服务客户的效率大大提高。

**管理层下基层：**爱尔康规定，每季度必须有一个管理层成员到某个城市与当地销售同事吃饭、见客户或者喝咖啡等，这样可以保证在偏远地区的销售一年之内至少可以见到一次公司高层，拉近员工与公司之间的距离。与此同时，管理层在与基层销售接触时也可以带回很多问题，让我们及时解决。这不仅让员工看见领导这么简单的一个举动，更重要的是创造领导主动发现问题的过程，而不是让领导每天坐在办公室等大家汇报。这与以上所说的管理层信箱为线上线下的互补，只不过，下基层是化员工主动提问题为领导层的主动出击。从“员工见领导”，到“领导见员工”，这不仅是内部流程的改变，也牵涉到深层观念的扭转，和“客户为上”企业文化的进一步深入。领导服务员工，员工服务客户，这是爱尔康过去七十年成功经验的沉淀，也是变革下企业文化的重要精髓。

**跨部门产品和服务培训：**主要是针对非销售部门的。因为爱尔康为医疗企业，其业

务所需的专业性太强，公司内部不接触业务的员工就会不了解公司的业务和产品。对非销售部门的员工进行产品和服务培训，一方面可以让他们了解公司业务和产品，让他们认识到公司所从事的行业的珍贵，从而增强对公司的认同感；另一方面，非销售部门为销售部门提供支持，但他们并不了解销售的工作，跨部门的产品和服务培训可以使销售与非销售部门之间换位思考，互相理解。非销售部门不再仅仅是被动提供服务的支持团队，而是积极主动地提供有情感、高效率的服务，从而形成一种良好的企业文化氛围。培训的讲师全部由内部员工自愿担任，安排灵活，内容按需定制，收到了良好的反馈。

## ▶ “4长”

**创新委员会：**爱尔康内部有些决策较长，如果遇到客户/员工有一些创新的想法，需要一层层往上报给老板，但有可能最终就石沉大海，没有结果。所以爱尔康成立了创新委员会，接收来自各方的新奇的想法或意见，希望以此让一些好的想法可以迅速落到

实处。对于收集到的想法，经委员会讨论之后，可以选择一个小部门进行试点，也可以拿到管理层会议上决定是否可以落地实施，建议被采纳的员工也会得到一定的奖励。这样做的意义在于可以让一些声音迅速传达到公司管理层，有利于促进组织变革和创新，同时也可以提高员工的参与感。很多来自草根和基层的想法，经过创新委员会的甄别和联动，极可能形成燎原的星星之火，甚至影响公司的决策和长期政策。

**优化内部流程：**内部流程的优化永远不会是“过去时”，而是“正在进行时”，直到今天，爱尔康优化内部流程的行动依然在路上。我们坚持不断地回顾现有流程，力争更加优化及减少繁琐的审批步骤，以提高做事效率，更好地支持业务部门的工作。

**一线经理俱乐部：**一线经理对外接触客户，对内管理员工，地位非常重要，所以企业需要很好地凝聚他们的力量。近10年来，爱尔康飞速发展，一线经理多为公司内部晋升。很多新任一线经理不够成熟，不懂如何管理自己的下属，对自己的工作手忙脚乱。

初期，爱尔康HR制定了新经理“一百天”计划，分为第一个月、第二个月、第三个月三个阶段。每一阶段HR都会和他们的经理一起帮助他们回顾团队的情况，梳理问题，帮助他们解决问题，这会给新上岗的一线经理吃一颗“定心丸”。如果在半个月发现确实不适合的人员和管理行为，会及时纠正。

在此基础之上，爱尔康HR建立一线经理俱乐部，即把所有带人的一线经理拉到一个微信群里（80人，只包含新一线经理和个别HR）。刚开始为了让各位一线经理相互熟悉，活跃氛围，由HR主导先分享一些小文章或小视频。之后根据活跃度，HR会选取有潜力和有经验的经理来讲微课，时间为1-3分钟。微课由他们自己准备，不一定要讲和工作有关的东西，只要有意义即可。群里的人听完后会发表自己的感想，甚至有些同事会进一步线下交流。经理人在同一个群里，通过沟通共同感兴趣的话题，彼此互相分享、互相学习、互相帮助。这不仅促进了一线经

理在业务方面的成长，也可以增进公司同事之间的情感。

在线下，爱尔康每年会有两次一线经理会议，他们可以面对面交流。会议上HR会把他们在群里聊的热点话题整理出来，做一个小的培训或讲座。有些是直接以团建的形式解决，把他们分成小组完成一个项目，让他们在一个相对和谐轻松的氛围下学习。在这一过程中，也可以发现很多优秀的人才，从而扩大公司人才储备库。

在这许多的活动中，HR并不是一如既往的负责人，一线经理才是这里的主角，所谓“HR搭台，业务唱戏”；上百个一线经理散布在全国各地，只有他们建立了有效的“传帮带”机制，才能让来自基层的好经验得以放大和传播，生生不息。

**搭建数据平台：**虽然不是HR主导，但是HR作为“红娘”为相关部门牵线，针对数据整理分析混乱这一痛点，成立项目组。爱尔康自发建立的数据分析平台，虽然没有多么“高大上”，却实实在在地让员工感受到了公司对员工的重视和愿意为他们解决问题的心。

以上一系列项目几乎“零成本”，却很好地重塑了企业文化，调动了员工的积极性。2016年至2017年爱尔康中国业务增长率为65%，2018年、2019年继续保持快速发展的势头，并成为全球业务增长的重要驱动力。整个爱尔康人重拾信心，再回巅峰，让员工和客户深刻感受到那个曾经让人热爱的爱尔康公司又回来了。


## 结语

以上所说的10个项目，爱尔康的同事们都在脚踏实地做，没有花哨的形式，没有华丽的话语。即使是长期的项目也没有随着时间的推移而不了了之，他们会认真地记录、跟踪。“皇天不负有心人”，因为他们的努力和坚持，这些项目最终也给爱尔康带来了丰硕的成果。

爱尔康项目的独特之处在于每一个项目的直接领导者都是由一线同事担任，有一个管理者作为背后的负责人和支持者。这些一线员工每个季度都会到管理层会议上做汇报，这是史无前例的，对他们也有很大的激励作用。一方面，他们很积极地带领团队开展项目；另一方面，他们也没有落下自己的销售工作。而且从第一次的紧张到之后的游刃有余，HR及领导层也见证了员工的成长。

同时，员工流失率大幅下降。2013年，爱尔康两个业务部门的员工流失率分别为15.3%和15.2%。项目开展之后，到2017年流失率分别下降到4.7%和3%，远远低于整个医药行业的流失率。

另外，来自第三方的员工满意度调查显示，爱尔康中国的得分远高于全球平均分。很多回答均体现出员工对公司的高度认可，并且充满自豪感。大家从刚开始被收购时的茫然和抗拒，到后来转变为一种自信和坚定。全体员工正以一种更加从容的态度，参与企业文化的重塑，促进组织的成长和重生，与公司一起应对变化和挑战。

企业文化可以很“虚”，也可以很“实”。如何让企业文化和企业的发展周期适应并完成进化，既能“润物无声”也能“击楫中流”，是爱尔康HR一路走来的历程，也是将来要一直面对的课题。

# 一场绩效变革的“前世今生”

扫描二维码 把文章带走



安世联合中国现有三套绩效体系，分别适用于不同人群：第一套适用于销售人员；第二套适用于享受月度激励的呼叫中心坐席人员；第三套专门针对业务支持部门的人员，也就是适用于非销售、非坐席人员的。本篇文章所要分享的便是第三套针对业务支持部门的绩效体系。

内容来源 / 刘玉梅 | 学习发展总监 | 安世联合中国

编辑整理 / August Xu

## ▶ 绩效体系之“前世”

### ▶ 公司及个人目标

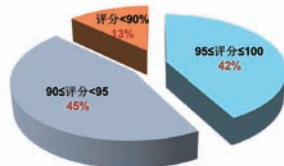
在安世联合，员工的年度绩效与年终奖金密切相关，年终奖金的计算和发放由公司目标和个人目标两个维度共同决定。在2016年之前的绩效体系中，从整体看，无论职级如何，公司目标占比偏低（20%或25%），个人目标的达成对于年终奖金起到更为关键的作用。这意味着，即使公司当年业务表现不佳，没有达成既定目标，员工拿到的奖金金额并不会受到很大的影响。显然，当公司面临达成业务目标的挑战越来越大时，公司和个人目标这样的比例分配不能达到达成共同目标的目的。更为严重的是，如果公司的业务持续下滑，极端情况下可能会出现企业无力支付员工奖金的情况。因此，个人目标占比过高无疑对原绩效体系的可持续性提出了挑战。

### ▶ 绩效评价结果

在2016年之前，员工个人绩效的达成率为百分比，可以是0%-100%之间的任何一个数字，最高为100%。根据当时的数据统

计（如下图），可以看出2014年年终绩效个人部分的评价结果分布为（2015年设计新的绩效方案时只有2014年的绩效结果）：评分低于90%的人数占比13%；评分大于或等于90%，小于95%的人数占比45%；评分大于或等于95%，小于或等于100%的人数占比42%。从下图可以看出，近90%的员工个人绩效在90%-100%之间，而42%的员工的达成率在95%-100%之间。分布如此密集的绩效结果表明达成率之间没有太大差异。对于高绩效员工，这样的绩效评价结果无疑会打击他们的积极性。这是原有绩效体系面临的第二个挑战。

年终绩效评估结果分布——个人绩效部分



2014年员工个人绩效达成率

## ▶ 问题与挑战

基于上面的分析可以看出，公司原有的绩效体系存在三个层面的问题：

企业层面：公司目标占比过低，如果企业面临财务挑战，可能出现企业收入和员工奖金倒挂的现象。这对公司来说是一个的隐患。

员工层面：评价结果区分度低，对于高绩效员工缺乏激励，会给高绩效员工一种努力和不好努力都一样的失落感，甚至会打击他们的积极性。

集团层面：集团在2015年调整了高管人员的绩效体系，提升公司指标占比至50%。这也给中国公司带来一个现实的问题，即本地的绩效体系要不要随之改变。

这一系列问题和现状都在促使我们推进针对绩效体系的变革。

## ▶ 绩效体系之“今生”

### ▶ 改变目标占比

变化后的绩效体系将公司与个人目标的

年终奖金	目标	职级≥10	职级<10
	Company targets	40%	40%
	Individual targets	60%	60%

图 1

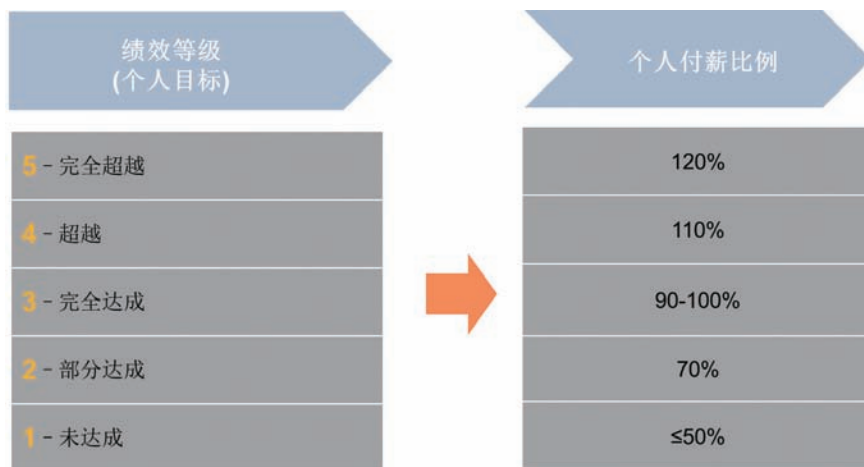


图 2

项目	1-未达成	2-部分达成	3-完全达成	4-超越	5-完全超越
付薪比例	≤50%	70%	90%-100% (90%, 95%, 100%)	110%	120%
人数比例	5%	10%	70%	10%	5%

图 3

占比进行了大幅度的调整。无论职级如何，公司目标占比统一提高至 40%，个人目标占比降至 60%。与高管人员绩效体系不同的是，个人目标的占比仍然高于公司目标，这主要是为了避免“吃大锅饭”的现象，即不管个人做得好与不好，都可以拿到 50% 的公司目标部分的奖金，这也会造成懈怠的心理。（见图 1）

### 增加区分度

改变原有百分比评分的机制，变革之后对个人目标的达成只能进行 5、4、3、2、1 五个分数的评分：1 分——未达成；2 分——部分达成；3 分——完全达成；4 分——超越；5 分——完全超越。5 个分数分别对应 5 个人付薪比例：1 分对应小于或等于奖金基数的 50%；2 分对应 70%；3 分对应 90-100%；4 分对应 110%；5 分对应 120%。（见图 2）

原有体系中的评分可以为 1%-100% 之间的任意一个数值，现在则强制规定只能有这 5 个评分，5 个分值分别对应相应的付薪比例，从而使得分直接与奖金关联。新的评分机制可以增加员工绩效得分的区分度。此外，原来体系中最高得分是 100%，现行体系中最高得分关联的付薪比例可以高达 120%，得分上线的提高也为拉开区分度提供了可能，高绩效员工的优势也会凸显出来，从而激励高绩效员工做出更好的成绩。

### 实施强制分布

年终绩效评估时，经理或主管可能会碍于情面或出于对员工稳定性的考虑，更倾向于给中等及偏上的成绩。为了防止出现这种情况，同时为了增加区分度，改革后的绩效体系实施强制分布的措施。每一个绩效分数必须有相应比例的人员分布：1 分人数比例为 5%；2 分人数比例为 10%；3 分为 70%；4 分为 10%；5 分为 5%。这里可以看出，按照强制分布，大多数（也就是 70%）的员工的得分都集中在 3 分。为了进一步增加占比 70% 的 3 分员工的区分度，3 分的付薪比例设置为 3 档，分别为 3 分 90% 达成、3 分

95% 达成和 3 分 100% 达成。这意味着，即使 3 名员工都得到了 3 分，他们实际得到的个人付薪比例也不同，从而增加了 70% 人群的区分度。（见图 3）

## ▶ KPI 更加 SMART

在推行新绩效体系的过程中，实施强制分布是相对比较困难的事情。其中一个原因在于经理或主管年初设定的 KPI 模糊不清，导致年底真要区分达成率，做强制分布时没有明确的标准。所以，顺利推行新绩效体系的一个前提就是经理年初能够设定符合 SMART 原则、有明确衡量标准的 KPI。因此，改变 KPI 设置规则并辅导经理具备写出合格 KPI 的能力也成为体系推行中的一项重要内容。

首先，随着绩效体系的变化，个人 KPI 的设定规则发生了变化。在数量上，个人 KPI 不能超过 5 项，并且强调写进 KPI 的一定是当年发生的重大事项，是年底考核时该员工能够向经理展示的 5 项重要成就。KPI 不是员工日常工作的罗列，这是因为 KPI 关联的是年终奖金，年终奖金奖励的是员工在履行日常职责外做出的重要成绩。而工资体现的是员工履行日常职责的报酬。强调工资和奖金的区别，更好地帮助员工和主管了解了 KPI 的设定原则。

在质量上，强调 KPI 是要求达成的结果 / 目标，而不是工作事项或 JD 的罗列。在原有体系中，类似这样的 KPI 并不少见：“与销售紧密合作，推出新产品”、“帮助团队成员在技术能力及职业发展方面成长”、“和客户建立良好的关系”、“熟练使用报价工具”等。然而，按照新的设定规则，这些并不是 KPI，更像是职责或工作内容的陈述。这些陈述缺少对达成目标的描述，导致在绩效评估时缺少客观、明确的标准，使等级评分和强制分布难上加难。

经过多次的沟通、培训和辅导，经理或主管最终能够理解改变 KPI 设置规则的初衷，也更加积极主动地思考如何设置具体、公正、可衡量的绩效标准。这些为绩效体系的顺利运行提供了保障。

## ▶ 变革中的阻碍及应对

新的绩效体系在推行的过程中也遇到了阻碍，主要总结为三方面：第一，员工对新体系可能存在的负面感受。新体系提高了公司目标的比重，如果公司业绩不佳，个人的年终奖金会受到比较大的影响。在设计新的体系时，员工可能的负面感受就已经被考虑到。所以，在新体系中，大部分人个人目标对应的付薪比例仍然保持在 90%-100% 之间，这让员工觉得新的体系变化不大，在一定程度上照顾了大家的感受，让他们在变革面前不那么抗拒；其次，新体系将个人付薪的最高比例提升至 120%，使高绩效员工受到鼓舞；最后，HR 进行全员宣导，员工、经理与 HR 一起开沟通会，解释变化背后的原因，获得大家的理解和支持。

第二，强制分布的挑战。强制分布的推行比较困难，HR 深知这一点，所以为减少推行的阻力，HR 采取了一些措施。首先，新体系中强制分布并不和末位淘汰挂钩，这无疑减少了实施强制分布的阻抗；其次，评估时如果团队当年有因绩效问题离职的员工则可以没有 1 分员工，但是 1&2 分员工总体必须占比 15%；最后，年初设定 KPI 时就强调设置具有难度 KPI 的必要性，从而为年终的强制分布做好铺垫。

第三，经理和下属写出的 KPI 不符合要求。符合 SMART 原则的 KPI 是支持新的体系被接受和执行的重要前提。写不出符合要求的 KPI，则无法推行强制分布，新体系将难以顺利推行。一方面，如前所述，经理及下属习以为常地将工作职责当作 KPI；另一方面，企业中缺乏衡量工作成果的手段和文化。针对这一现象，HR 对全员进行了培训、辅导，并提供 KPI 库，尽量为新体系的推行清除障碍。

## ▶ 成功的关键

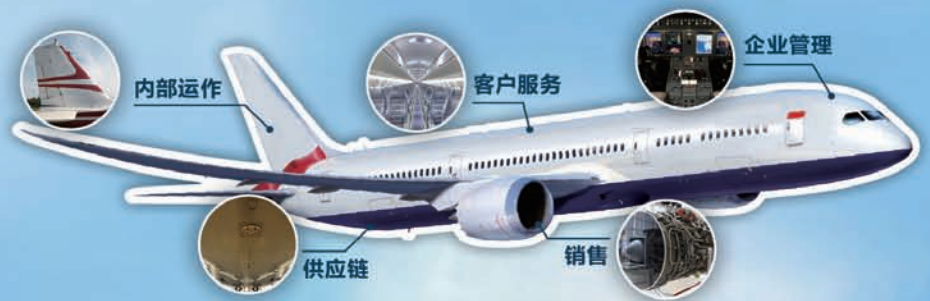
现行的绩效体系从筹备到落地再到如今的平稳运行，一路走来，安世联合中国的人力资源团队一直在脚踏实地地做好每一项工作。此时此刻回顾项目，有以下感悟希望对

所有 HR 伙伴有所启发：

1. 公司高层的支持很重要。在新体系的一系列变化中，无论是公司目标比重的提升，强调员工与企业的共生关系；还是增加区分度，建立高绩效文化；又或是考虑体系对预算的影响，使变化对预算影响降至最低，这些都兼顾了彼时彼刻企业的利益和员工的感受，满足了公司高层的期望。来自高层的支持正是这套体系能够在企业顺利落地、扎根的重要原因。
2. HR 一定要懂业务。在体系推行过程中，如果 HR 不懂业务势必会受到挑战，也容易被其他部门敷衍，使变革难以被扎实地执行。比如，在这套体系中，如果 HR 不懂业务，无法辅导业务部门理出衡量工作成果的 KPI，就可能面临体系设计不切实际的指责，使变革难以为继。
3. 坚持和灵活。HR 守住底线的同时也要允许灵活性的存在。比如新体系推行的第一年，经理以及下属按照新规则写 KPI 时遇到较大的困难，还存在反复修改仍不符合要求的情况。变革是一个过程，大家需要时间去适应和成长，所以在第一年，HR 比较灵活，当年大约 60% 的 KPI 达标即可，而且强制分布只在整个公司层面实现即可。此后，员工逐渐适应了绩效体系的变化，了解了 HR 的要求，所以在执行上 HR 更加严格。到了现在，基本已经不再需要 HR 的提醒，所有人都在自觉遵照新体系完成 KPI 的设定工作。所以，在执行类似这种不好推进的项目时，HR 要明确什么时候该坚守底线，什么时候可以灵活一些，才可能会达到更好的效果。
4. 时机对变革来说亦是至关重要。安世联合此次新绩效体系之所以能够成功运行，在一定程度上要依赖于时机。一方面集团绩效体系的变革提供了契机；另一方面本地业务面临的挑战提供了必要的推动力。HR

# SIAC 领导力发展模拟舱<sup>®</sup>

## 人才管理时代的培训发展体系



### 一则小故事

「有一架飞机，接近华盛顿机场的时候，机长广播说有迹象表明飞机的前轮无法锁定。我们不得不卸掉燃料，然后降落在杜勒斯。那里有应急设备能保证我们的安全。接着机长用平静的声音说：“上周我还在训练模拟器里训练了没有前轮降落，所以我们会很好。”“真走运！”旁边的一个女人说。

要知道这个机长不只受过严格的飞行训练，也是受过良好心理训练的专家。训练具有巨大的力量，甚至以为对方接受过良好训练的感觉，也能起到巨大的安抚作用。」

**管理一家企业如同驾驶一架飞机，您组织中的领导者有接受过“SIAC 领导力发展模拟舱”的训练吗？**



领导力培训发展 · 人才管理 · 能力测评  
Leadership Development · Talent Management and Assessment

海问联合是创新的领导力培训发展、人才测评和人才管理的专业公司，是 ASSESS 系统在中国的独家代表。

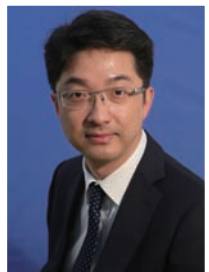
海问联合提供基于能力的全链条产品和服务，包括能力的定义、能力的测评、能力的发展、能力的教练和能力的衡量。我们以强大的人才管理专业知识，创新全面的产品体系和充分深入的合作，致力于创造与众不同的客户成功喜悦。

海问联合提出独有的 3P<sup>®</sup> 领导力评价模式（Performance 能力的现实表现、Potential 能力的潜质、Proficiency 能力的娴熟度），同时，基于全面认知领导力和发展领导力的理念，我们拥有独立知识产权的“SIAC 领导力发展模拟舱<sup>®</sup>”发展培训体系，它包含全能力发展培训、情境能力发展培训和专项能力发展培训，是新一代的领导力培训发展模式。

北京：朝阳区东大桥路 8 号尚都国际中心 1107 室 TEL: (86-01) 58700068

上海：静安区共和新路 2993 号和源中环企业广场 1219 室 TEL: (86-21) 56532559

**海问联合**  
HAIWEN UNITED  
创造与众不同的领导者



夏利群律师是上海瀛泰律师事务所高级合伙人及劳动法团队负责人、全国律师协会劳动与社会保障法专业委员会委员、上海市律师协会劳动法业务委员会委员。夏利群律师有长达十年为外资企业、大型国有企业承办各类劳动争议案件的经验，并被全国著名人力资源服务公司中智聘请为专家劳动法律顾问，配合企业建立完善的人事管理制度。夏律师至今已经处理劳动争议案件两百余件，精读国家及各个地区相配套的劳动法律、法规、政策及司法实践，因此其对企业内部人事方面的管理，特别从法律实践角度有着极其丰富的经验。

上海市浦东新区世纪大道1589号长泰国际金融大厦1901-1905室  
电话：021-6854 4599  
手机：136 5169 4235  
邮箱：xialiqun@wintell.cn



扫描二维码 把文章带走



法律解读 |

# 如何让“吹哨者”不再沉默

文 / 夏利群、陈懿 | 上海瀛泰律师事务所

2019年9月21日，王淑平医生在美国犹他州心脏病发作去世，享年59岁。作为20多年前艾滋病事件的揭发人，王淑平应该可以被认为是最早的“吹哨人”。

早在1991年，王淑平在区卫生局下属的血站工作。不久，她发现当时在河南盛极一时的“卖血经济”中一个可怕的安全漏洞——艾滋病毒和肝炎病毒携带者卖血，血站的血液制品受到污染，然后又通过不同渠道传染给健康的献血者和更多无辜的群众。王淑平将此疫情上报，随后，卫生部下令必须对献血卖血者做丙肝病毒检测。然而，王淑平却先是被直接上司调离血站，后被开除公职。连当时她在卫生部工作的丈夫，也因为“吹哨”揭露“血祸”，在机关受到排挤，最后两人离婚。王淑平告别了子女，只身前往美国，从此再没有回到中国。

“吹哨者”往往是那群在黑暗中试图寻找微光的人，但最终绝大部分人却无情地被黑暗吞噬。而后，2011年4月发生的中石化广东石油总经理的“天价酒”事件、2014年“沃尔玛黑油”事件以及同年的“福喜过期肉”事件的曝光均不同程度地受益于“吹哨人”，正是他们作为发声者挺身而出，举报不公义的事件，才得以让问题浮出水面。但是即便时代进步到如此地步，“吹哨”举动的曝光，往往会被企业认定“曝光员工”违反“公司忠实义务，给公司造成重大损失”为由作出单方解除劳动合同的决定。

对此，如何保护“吹哨者”在我国劳动法领域仍是一片空白。其实，“吹哨人”制度最早起源于美国，即在1989年联邦法中明确《吹哨者保护法》和2002年《萨班斯法》均为保护员工的告发行为不受企业恶意报复。简单来看，“吹哨人”制度就是知情人士的爆

料制度，而知情人往往又是内部人，作为知情人能够尽早发现问题，吹响哨声，大幅度降低监管成本，对不遵纪守法的企业则可起到堡垒从内部攻破的作用，继而从客观上保护了社会公众的利益。

因此，从上述关系来看，不难发现员工利益与企业利益之间的冲突。就劳动关系而言，劳动者的主要义务是向用人单位给付劳动力，用人单位支付劳动者相应的劳动报酬，即劳动者与用人单位之间既存在人身从属性关系，又存在一般财产性关系。一方面，双方之间建立一种以指挥和服从为特征的管理隶属关系；另一方面，该指挥和服从伴随着劳动力支付的对价。因此，在如此复杂又联系紧密的法律关系中，员工的个人言论自由（员工的社会责任）与企业要求的忠实义务在“吹哨”这件事上产生了不可调和的矛盾。

用人单位的观点主要为劳动者出让自身的劳动力换取报酬，而报酬所支付的对价实质为劳动者对生存权利的部分让渡，因此用人单位格外强调劳动者的忠实义务。从目前实践中，也可以看出忠实义务不仅体现在双方的劳动合同中，同时也体现在用人单位制定的相关规章制度中，即要求员工应尽注意义务提供劳动并忠实维护企业的权益。

因此，用人单位根据上述理论基础，往往会提出的问题就是员工的“曝光”行为不正是违反劳动者忠实义务的直接体现吗？但其实，任何权利义务的遵守和履行都不是独立发生的，需依靠于各方面的社会关系，而将各种社会关系涵盖并包容的则是社会整体利益。员工“曝光”的行为虽然确属将用人单位的内部信息向外部披露，在客观上造成损失，但忠实义务的大前提在于企业利益的合法性，即需要



员工维护的利益具有合法性、正当性，未造成社会公共利益的损失。而“吹哨”行为就是对于企业的不当行为进行“曝光”，恰恰体现了对社会整体利益的忠实义务。

既然如此，那企业对劳动合同做出单方解除行为是否涉及违法解除呢？我们认为，虽然“吹哨人”本质是履行对社会的忠实义务，但忠实义务仍存在一定边界，需要根据具体案件的情况进行各方利益的平衡和制约，具体主要包括：

1. “吹哨人”的“曝光”事件必须是违法行为，即当违法行为涉及公共领域，一般包括食品卫生、安全事故、环境污染、贪污腐败等，社会公众的生命、健康、安全受到威胁，或者可能造成重大国有财产的损失，必须立即阻止违法行为。若对“吹哨”行为不加以限制，可能出现“人人举报”的情况，继而导致公司正常经营秩序的混乱，同时造成劳资双方信任度的降低。

2. “吹哨人”不存在恶意诬告、举报不真实或没有任何事实依据的事件。从“曝光”信息的角度来说，虽然无法要求信息的严格准确性，但该信息不能基于“吹哨人”的非法/不道德目的产生。
3. 若“吹哨人”所“曝光”的信息出于善意且认为对社会公众有益，同时也能确保该信息的真实性，那该行为理应获得保护。
4. 从企业内部流程上看，“吹哨人”理应先尽内部申报/举报流程，若是确属未获得任何回应的，员工方可“吹响哨子”。

综上所述，由于我国未明确建立“吹哨人”制度，而且从立法层面上确属不易，不仅缺乏判例指引，同时也需权衡各方利益关系，达到社会利益、企业利益与个人利益的均衡，让“吹哨者”不再沉默。HR

综上所述，由于我国未明确建立“吹哨人”制度，而且从立法层面上确属不易，不仅缺乏判例指引，同时也需权衡各方利益关系，达到社会利益、企业利益与个人利益的均衡，让“吹哨者”不再沉默。

扫描二维码 把文章带走



案例解析

# 外国人无有效就业证可直接终结雇佣关系?

文 / 夏利群、蒋帆 | 上海瀛泰律师事务所

根据《外国人在华就业管理规定》(以下简称《管理规定》),外国人在华就业必须持有有效的就业证。但是用人单位因经营管理需要,可能需要在劳动合同到期之前与外籍员工解除劳动关系,故一些用人单位在外籍员工就业证到期后,会借机结束双方的雇佣关系。

## ▶ 案件回顾

### 案例一【(2018)京02民终1661号】

外籍员工与公司签订有无固定期限劳动合同,就业证有效期至2016年12月21日。2016年11月,员工要求公司办理就业证延期手续,但公司于2016年12月2日以不续办就业证为由,告知劳动合同于就业证到期日终止。故员工要求公司支付违法解除劳动合同赔偿金。

法院审理后认为:参照《管理规定》,应由用人单位为聘用的外国人办理外国人就业证及延期手续。虽然公司与外籍员工的劳动合同终止的直接原因系外籍员工丧失在我国的就业资格,但根本原因系公司未依法为其申请办理外国人就业证的延期审批手续,结合公司通知外籍员工终止劳动合同时已明确表示不为其续办外国人就业证的事实,法院认定公司终止劳动合同的行为违法,应当向劳动者支付赔偿金。

### 案例二【(2018)沪02民终7682号】

外籍员工与公司签订有劳动合同,期限自2015年11月22日起至2016年11月21日止,就业证有效期至2016年10月27日。2016年11月17日,公司通知员工,因员工不愿回到上海履行劳动合同,且劳动合同于2016年11月21日到期,故劳动关系将于2016年11月21日到期终止。员工主张违法解除赔偿金。

一审法院审理后认为:员工就业证有效期至2016年10月27日,故双方的劳动关系于2016年

10月27日终止,之后员工虽继续为公司提供劳动至2016年11月21日离职,但双方该期间系为劳务关系而非劳动关系,故在双方系劳务关系的前提下,员工依据劳动合同法规定向公司主张违法解除劳动合同赔偿金,缺乏事实依据及法律依据。

二审法院同样认为,双方劳动关系于2016年10月27日终止,之后双方系劳务关系,然员工坚持依劳动关系为诉讼基础进而主张赔偿金、代通金、医疗补助金及2016年11月以后的医药费,缺乏事实和法律依据,不予支持。

## ▶ 争议焦点

外国人无有效就业证,用人单位直接终结雇佣关系有哪些法律后果?

## ▶ 法律分析

随着我国经济不断发展,越来越多的外国人选择来华就业。根据《外国人在华就业管理规定》(以下简称《管理规定》),外国人在华就业必须持有有效的就业证。但是用人单位因经营管理需要,可能需要在劳动合同到期之前与外籍员工解除劳动关系,故一些用人单位在外籍员工就业证到期后,会借机结束双方的雇佣关系。就相应的法律后果应如何认定,各个地方乃至同一地方的不同法院存在着完全相反的判决,如上述案例一认为应构成违法终止,支付违法终止赔偿金;案例二认为员工无有效就业证,双方构成劳务关系,员工不能据此主张劳动法

框架下的权利。笔者结合案例检索情况对目前司法实务中的不同观点简要分析如下。

第一种观点认为,根据《管理规定》,为外国人办理就业证等相关证件是用人单位的法定义务。故如果用人单位拒绝履行申请就业证延期的义务,且无法证明系因外籍员工原因导致无法办理就业证,从而导致就业证到期后的劳动合同部分无效的,应认定为系用人单位单方解除/终止劳动合同,应支付违法解除/终止赔偿金。参考案例:(2014)穗中法民一终字第863号、(2018)京02民终1661号、(2013)浙嘉民终字第483号(注:该案例中,员工要求恢复劳动关系未支持,在本院认为部分,法院认为员工可就用人单位违法解除劳动合同的损失及违法解除劳动合同赔偿金等向用人单位提出主张)。

第二种观点认为,该情形下外国人没有合法有效的就业证,属非法就业,其与用人单位不存在劳动关系,双方系劳务关系/雇佣关系,故如员工主张劳动法项下权益的,

如经济补偿金、违法解除赔偿金等,没有法律依据,不予支持。参考案例:(2010)深中法民六终字第4201号、(2017)粤07民终3597号、(2018)沪02民终7682号、(2014)苏中民终字第1293号。

此种观点虽然不支持劳动法框架下的有关诉请,但如外籍员工主张因用人单位造成劳动合同无效,要求赔偿损失的,多予以支持,就损失赔偿的认定,又存在以下几种观点:

(1)判令赔偿工资损失或参照工资标准,结合用人单位过错程度等因素,酌定损失:如北京三中院(2015)三中民终字第12329号、(2012)徐民五(民)初字第333号;

(2)损失参照经济补偿金计算:如(2014)沈中民五终字第1229号、(2016)鄂13民终533号;

(3)损失参照违法解除赔偿金计算:如(2014)珠中法民一终字第48号、(2014)

粤高法民申字第2555号。

此外,针对该情形,外籍员工也可以基于用人单位怠于履行办理就业证等相关证件的法定义务,主动依据《劳动合同法》第三十八条第一款第(五)项规定,以劳动合同无效为由主张解除劳动合同,要求用人单位支付经济补偿。如【(2015)沪二中民三(民)终字第1384号】案例,在该案例中,法院认定,双方劳动合同2014年2月21日之后的部分无效,系公司未履行申办外国人就业证义务所致,故员工基于该事实行使单方解除权并诉求经济补偿金,具有事实和法律依据,予以支持。

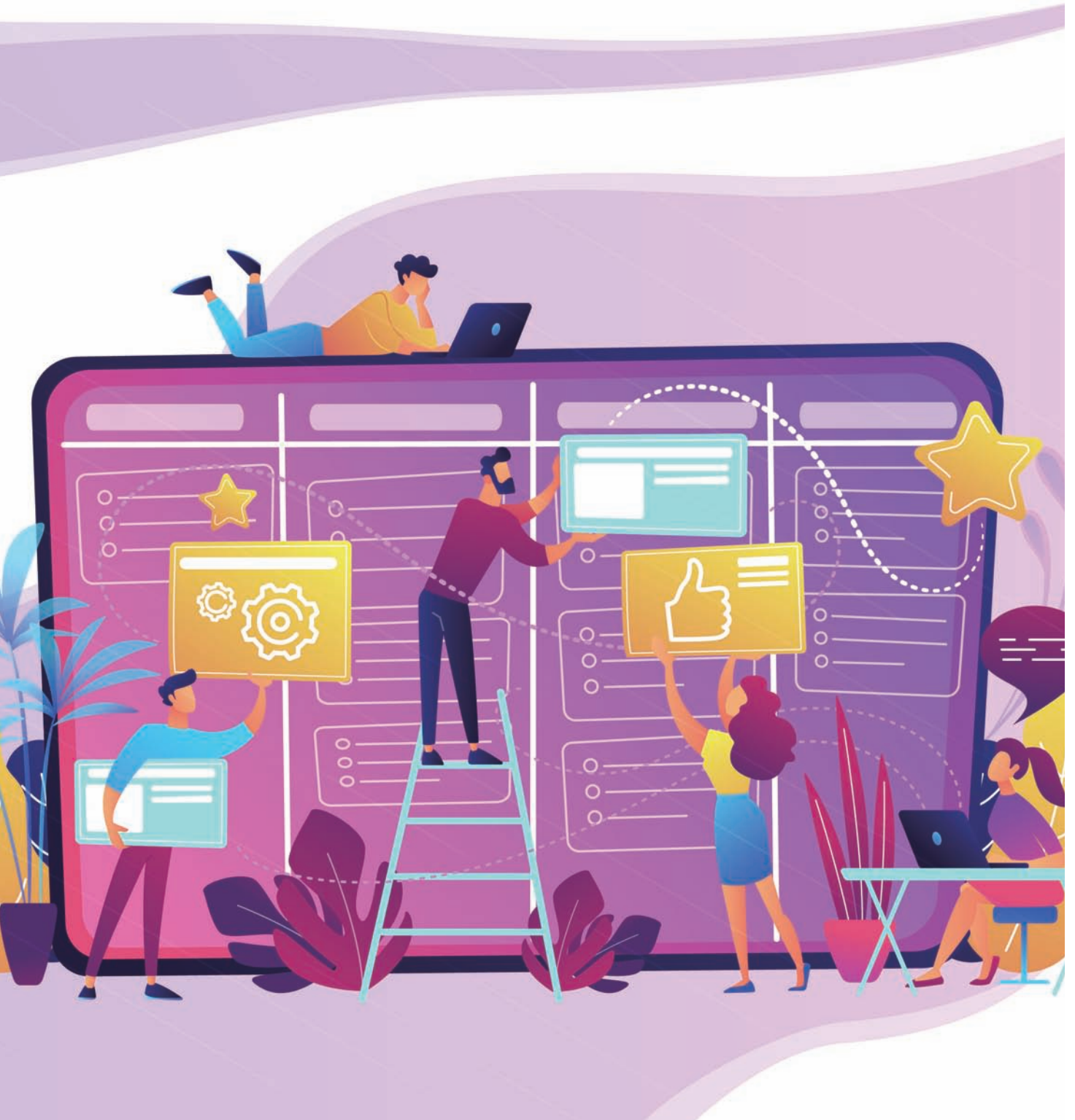
综合上述内容,用人单位雇佣外国人,因怠于履行办理就业证等相关证件的法定义务致使就业证无效的情况下,用人单位如直接终结双方雇佣关系,将面临着较高的法律风险。相比而言,个别地方在该问题上的观点对用人单位更为友好,用人单位可结合案件的具体情况再进一步进行有针对性的分析。HR



## 如何搭上敏捷绩效管理这趟高速列车？

策划 / 朱欣鑫 执行 / 朱欣鑫 杨馥嘉 徐清晨

“敏捷”一词源于 IT 领域，最初指一种软件开发方法，敏捷开发基于互联网，强调快速响应用户需求，并不断迭代更新以达到最优体验。即便抛开这个背景，我们也能看到，“敏捷”这个词本身就包含着两层含义，即快速与灵活。在外界环境变化越来越快的今天，组织都在不断地调整自身以适应大环境，并对外界迅速反应、灵活应对，这无疑对绩效管理提出了新的要求。绩效管理也要随着业务的节奏来进行自我革新。面对“敏捷绩效管理”这个新概念，很多人可能还无从下手：在绩效管理中，到底怎样才算敏捷？如何才能做到敏捷管理呢？本专题将围绕“敏捷绩效管理”这个话题逐一探讨。



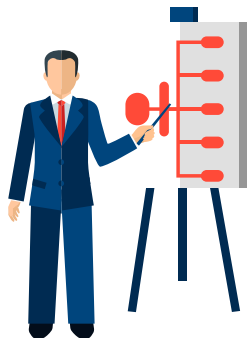
扫描二维码 把文章带走



## | PART 01 |

# 初识敏捷绩效管理

我们在寻访过程中发现，谈起“敏捷绩效管理”，很多人表现出很大的兴趣，但其实大家对“敏捷绩效管理”这个概念还比较模糊。在这一部分，我们将通过对几位老师的采访进一步厘清这个概念。在概念清晰的基础上，我们才能对即将去往的那个目的地有更清晰的路径描绘。



## 敏捷绩效管理为何成了“热搜”？

### + 应势而变——萌生于 VUCA 的时代背景下

#### ● 市场环境的催化



HR 绩效专家、OKR 专家、姚琮工作室创始人

#### 👤 姚琮

10 年前我就关注到很多世界 500 强公司开始转变内部的绩效管理。2011 年，Adobe 公司取消了 KPI 绩效考核，引入了更加敏捷的绩效管理体系——Check-in，更注重过程管理了；2014 年，微软取消 KPI 考核转型绩效管理新制度；2015 年，GE 取消末位淘汰制和强制分布……而互联网时代全面来临之后，身处其中的中国本土企业也开始

探索一种创新的绩效管理，以更加灵活、敏捷地应对外界的变化。

之所以大家越来越追逐敏捷绩效管理，可以归结为两个原因：从外因来看，这是个 VUCA 的时代，外部环境正在快速变化，上世纪 80 年代时使用的绩效管理工具已经无法适应这个快速迭代、多变的环境了。

葛兰素史克（中国）投资有限公司负责人

#### 👤 王毅

我认为，大家之所以关注敏捷绩效管理与我们当下所处的时代背景密不可分。在快速变化的时代中，企业越来越强调小团体、个体所拥有的创新能力。尤其对于软件开发公司来说，他们讲求的是小团队的灵活与创新，且他们会对其产品不断迭代更新，而非以往产出一个最终的产品才推给用户，这使得整个组织都更为敏捷。在这种情况下，僵化、固化的传统绩效管理模式无疑在抹杀人的创造力。企业不得不重新思考，如何与员工达成良性互动，并激发员工的创造力、发掘其创新潜能。

组织发展总监 | 四维图新

#### 👤 吴娇

VUCA 时代，任何一个企业都在面临转型考验，企业业务越来越呈现多元化态势，即使传统企业也在原有业务基础上开始孵化新业务。但新业务在外部竞争激烈且多变的市场环境下，往往面临着巨大的不确定性，所以业务目标也随之不断变化。这些都对企业绩效管理提出了更高的要求，希望能够快速应对市场的变化、客户需求及业务目标的变化，敏捷绩效也应运而生。

学习及胜任力高级经理 | 博世中国

#### 👤 郑静

近年来，“绩效管理是否还有价值”一直是行业内的热点话题，一些大企业开始反思这种投入产出比是否值得。与此同时，市场的变幻莫测也在催促着企业进行转型升级。绩效目标的有效性随着外界环境的变化也变得越来越短暂，年初制定的绩效目标，到年底可能早已变得“面目全非”，此时如果仍然按照年初的绩效目标进行评估和反馈就毫无意义。这种传统的绩效管理做法难以起到绩效管理的真正作用，因此必须向敏捷绩效管理转型。



HRBP | IBM

#### 👤 吴玘



Talent Partner | IBM

#### 👤 陈雅歆

从外部来看，我们正处于 VUCA 时代的市场环境中，其易变性、不确定性、复杂性和模糊性都急剧增加，且“互联网+”渐成

趋势，市场的 VUCA 程度也不断加深。面对外部市场的变化，企业不仅需要打造能够灵活应对环境变化的组织，而且企业的注意力要从对绩效的单方面重视转换为对商业绩效和人力资本的双重重视，确保绩效管理引导每个员工在创造价值的同时能够持续成长，持续开发员工潜力，实现员工和企业的共赢。

## ● 对员工行为要求的转变



绩效副总裁 | 国美零售控股

### ● 张晓静

现在的企业越来越关注消费者与员工的需求和体验，同时市场环境也变得越来越模糊，充满不确定性。一方面，从外部因素来看，中国消费者有越来越多的消费渠道可选择，传统的生产、销售、消费模式受到冲击，企业若想吸引消费者，就不得不快速调整经营策略与管理模式，对员工提出新的行为期望。从这些行为期望中向员工传递公司希望更好地向消费者交付产品或服务的导向和信念。另一方面，在市场背景与消费者双双变得易变、不确定的情况下，我们需要不断研究、探索、纠偏才能继续占据有利位置，因此整个企业都需要变得更加敏捷、灵活，因而也更需要敏捷绩效管理的支撑。比如，现在大家都在做新零售，我认为在新零售的竞争格局中，国美处在相对有利的位置，但具体什么是新零售、新零售最优的模式是怎样的都还是不明晰的，所以我们会更加强调敏捷和快速反应。



## + 应需而变——企业内需驱动

### ● 企业的“精细化”管理需求

人力资源总监 | 天齐锂业

### ● 刘莹

过往，经济环境处于高速成长期，运用传统的绩效管理，以固定的指标衡量企业成长的不同阶段，能够相对有效反映真实的企业商业绩效；然而，近两年经济增速放缓，对企业的“内功”提出了更高的要求，即以怎样的措施应对市场变化、以怎样的方式冲破现有的障碍、取得满意的绩效，传统的绩效管理难以达到该目的，敏捷绩效管理走入了人们的视线。

高级组织发展专家 | 某美国上市公司

### ● 解南

“敏捷绩效”的本质就是在绩效目标设定、评价、反馈等环节上，打破原有固化且周期长的做法。这很好理解，公司原本设定好的目标会因为各种情况作调整，主管希望更高频次的管理动作，同时员工也希望得到主管更多及时反馈。

时间推移到今天，大环境经济下行、企业营收收窄，几乎每家公司都在推动精细化管理，调整架构，管控人效。企业更加需要先规划、再行动，绩效管理更加强调目标明

确、分解清晰。在此背景下，“敏捷绩效”的概念也发生了一定的变化，敏捷绩效不是为了敏捷而敏捷，而是要在目标清晰的基础上，根据业务需求及时调整目标，同时提供平台，让管理者和员工及时沟通和反馈。

### ● 新生代员工的需求

HR 绩效专家、OKR 专家、姚琼工作室创始人

### ● 姚琼

从内因来看，企业开始关注敏捷绩效管理的另一原因在于，90 后、95 后员工与 70、80 后有着较大不同，他们有非常强的自我意识，热爱创新，追求自由。传统的绩效管理已经不能很好地激励其达成目标。因此企业需要寻找更多、更灵活的方法激发员工的创造力。

### ● 企业文化的需求

HRBP | IBM

### ● 吴玢

Talent Partner | IBM

### ● 陈雅歆

“敏捷”的概念来源于 IT 公司迭代，循序渐进开发的特性，它植根于 IT 公司，也沉淀为 IT 公司的文化。身为 IT 行业内的知名品牌，敏捷的基因也植根于 IBM 的文化内部。在百年的发展历程中，IBM 经历了多次颠覆性的转型，公司先由传统 IT 硬件厂商转型为 IT 硬件、软件及服务提供商，成为全球整合企业 (GIE)；接着，“智慧地球”战略引导公司向科技的纵深领域发展；如今，IBM 已成为全球知名的人工智能解决方案和云平台公司，以快速迭代顺应不断变化的客户和市场

需求，敏捷文化也在过程中弘扬和传承。可见，在公司内部实施敏捷绩效管理，既是外部市场需求，也是公司发展趋势和文化基因需求。

## 敏捷绩效管理的特点

### + 强调上下目标的一致性



资深顾问 | 美国管理协会

赵汨罗

在调动团队专注力、灵活应对外界环境两方面，敏捷绩效管理发挥着独特作用。它强调组织目标的一致性，将团队的专注力聚焦于核心战略重点，激发团队内在动力，为最核心的共同目标而努力。在明确方向的指引下，员工被赋予一定自主性，员工可以根据各自情况自主决定工作方式，这种管理方式也激发出更多的创新和高效协作。另外，敏捷绩效管理特别重视过程管理，通过高频次的追踪帮助团队实现信息共享，及时发现问题、矫正偏差，以灵活的方式完成快速调整。

学习及胜任力高级经理 | 博世中国

郑静

与传统绩效管理相比，敏捷绩效管理的目标设定、考核周期、考核和反馈都有明显的不同。目标设定上，不再是单一的“上至下”式的目标设定，不再是以固定的年度周期为考核周期，而是根据实际的业务需要

及时进行目标调整并进行反馈。

在参与人员上，敏捷团队的绩效谈话参与人员不仅仅是单线的上级对下级。在某些敏捷团队中，有可能没有经理，比如由来自软件、硬件、架构等各方面专家组合形成的scrum团队，不需要专门设定经理，团队向着共同的目标而努力，团队自己对自己的工作内容负责，无论是目标制定还是结果评价、反馈都是由团队成员共同完成的。

### + 注重激发员工自主性与创新精神

资深顾问 | 美国管理协会

赵汨罗

一句话概括“敏捷绩效管理”就是：一种使组织把握明确的方向，灵活应对外部变化的管理方式。时代的发展、科技的进步使现代企业处于多变的环境中。近些年来我观察到，随着用户习惯的演化、数字技术的进步、大数据、社交化等领域的应用，很多企业不得不进行更为主动的探索，这也使得企业需要想办法激发员工的自主性和创新精神。同时，在这条探索之路上有太多的不确定因素，企业需要找到更敏捷的应对方式，调动起整个团队的能量，快速协同、共同突破。

### + 强调过程管理

组织发展总监 | 四维图新

吴娇

相对于传统绩效，敏捷绩效算是绩效管理 PDCA 的最佳实践。虽然传统绩效管理中也会进行绩效目标制定、绩效辅导沟通、绩效考核评价、绩效结果应用，最后进行绩

效目标改进及提升，但大部分企业在真正实践的过程中，往往只重视绩效目标制定和绩效考核两步，过程中的绩效监控、辅导、沟通甚至绩效目标提升等环节很容易被忽略。而敏捷绩效则能够完美地把 PDCA 的每一个环节落实到每一个考核周期以及工作中，比如，敏捷绩效管理中，目标设定好之后会对其实施跟踪监控，以便观察目标在某个周期范围内的执行是否有偏差。如果有，及时复盘并总结原因。另外，上下级之间也会对目标进行及时调整和沟通，而不是等考核结束后再统一进行反馈和沟通。

#### ● 考核周期更短

HR 绩效专家、OKR 专家、姚琼工作室创始人

姚琼

在考核周期上，传统绩效管理一般一年进行一次，而敏捷绩效管理则强调管理周期的敏捷性，即一般是季度甚至月度进行目标设定及考核。如果还是沿用传统的绩效管理模式，一年设定一个目标，很可能到年底考核时，其组织目标、人员结构、组织结构已经发生了很大的变化，年初定的考核目标自然也就无效了。敏捷绩效管理则可以动态地随着环境的变化，对目标以及达成目标的方式进行调整。

组织发展总监 | 四维图新

吴娇

相较于传统绩效，敏捷绩效周期短、反馈快。传统绩效管理会根据管理层级的不同设置不同的考核周期，高管往往以年度为周期，中层管理者以半年度为周期，普通员工则是以季度或月度为周期。敏捷绩效不会严格按照层级，而是结合业务特点分设周期，

# FEATURE

## ▶ PART 01 初识敏捷绩效管理

这也符合敏捷绩效为快速应对业务目标变化而诞生的特点。

### ● 考核方式更多元

HR 绩效专家、OKR 专家、姚琼工作室创始人

 姚琼

在绩效考核上，敏捷绩效更强调灵活、多样性的考核方式。传统的强制分布往往给员工带来很大的压力，且达不到绩效考核的应有之意。因此，现在很多企业在逐步取消强制分布，或者减少考核等级，如将 5 档考核降为 3 档之后整个考核结构会变得更加敏捷。



人力资源总监 | 天齐锂业

 刘莹

敏捷绩效管理和传统绩效管理有较大的区别。谈到传统绩效管理，有两个核心要点：首先是可衡量性，即有可量化的指标，其次要保证可量化的指标是高质量指标。传统绩效管理无论采取什么方式，都会围绕上述两个核心要点展开，直指商业绩效的达成。敏捷绩效管理有所不同，它侧重对过程的追踪，既关注商业绩效，又关注个人对商业绩效的影响力，让绩效管理与人才发展管理同步进行，使两者均得到更准确、更有效的结果。

例如，研发团队使用传统绩效管理较为困难，这是由于研发工作的客观情况造成的。任何一项科学研究的结果均有两种可能——

证明该途径可行或不可行，途径被证明可行，固然对商业价值有直接影响，但一种途径被证明不可行，同样能够帮助企业及时止损，避免资源浪费，也具有相当的商业价值。而传统绩效管理肯定前者、否认后者的特性，与研发工作的客观情况不相符，难以准确衡量研发人员的付出，甚至会严重挫伤部分研发人员的积极性。敏捷绩效管理则能够依据各项目小组的情况，做到科学衡量研发项目的成果，对个人在结果达成过程中贡献的价值也有合理评估。

### ● 反馈机制更灵活

HR 绩效专家、OKR 专家、姚琼工作室创始人

 姚琼

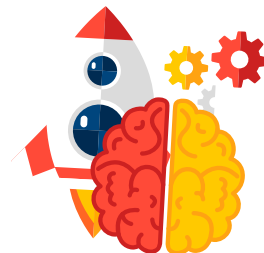
传统的绩效管理在反馈环节比较薄弱，一般是在年度考核的时候对员工进行绩效面谈，而目前这种长周期的、缺乏灵活性的面谈很难再激励、帮助员工；敏捷绩效管理则强调过程反馈的敏捷性，即经理可以随时随地与员工沟通，及时纠正、辅导员工。

### ● 激励更及时、广泛

HR 绩效专家、OKR 专家、姚琼工作室创始人

 姚琼

在激励上，敏捷绩效管理强调及时、全员的激励模式。传统的激励体系中 1 年评一次优秀员工、优秀团队，这样的激励只有少数人能得到。而在敏捷绩效管理中，我们要求经理及时给予员工表扬，今天做好的事今天就要得到认可，另外还鼓励员工之间互相认可，达到全员认可模式。



## 评价结果的应用更多元

HR 绩效专家、OKR 专家、姚琼工作室创始人

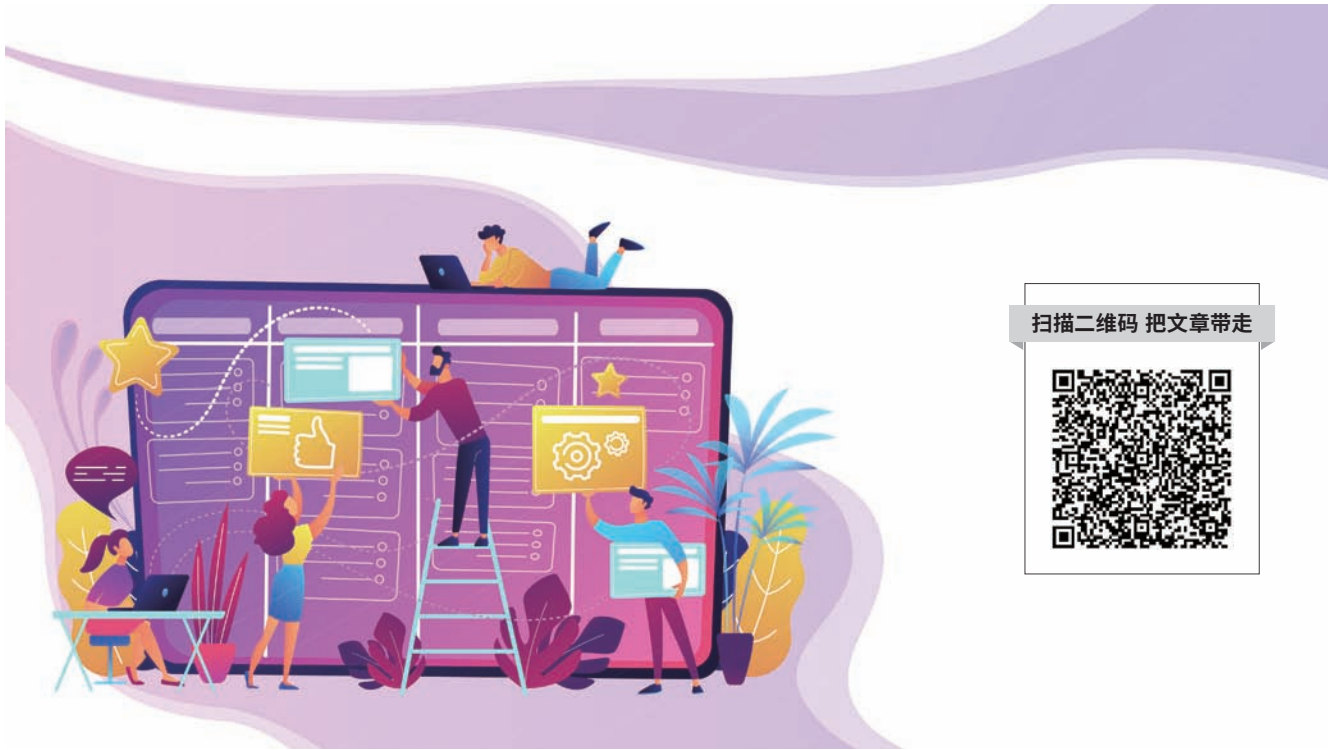
 姚琼

传统的绩效评价结果一定是与金钱激励挂钩的，但敏捷绩效管理反而将评价结果与金钱脱钩。如摩托罗拉虽然也做考核评级，但评级结果不与奖金挂钩了，员工的奖金与公司的整体业绩挂钩。敏捷绩效管理中，对于绩效评价结果的评价会更多样化地应用，比如用于晋升、人才选拔等。

组织发展总监 | 四维图新

 吴娇

在评价结果应用层面，敏捷绩效评价结果的应用是传统绩效的拓展。传统绩效评价结果一般与员工的直接利益和能力提升挂钩，敏捷绩效除了这两者，更重要的是可以用于业务目标的实时调整，可以衡量一个新业务是否有进行下去的必要。HR



扫描二维码 把文章带走



| PART 02 |

## 如何开展敏捷绩效管理?

既然在当下这个大的时代背景下，敏捷绩效管理显得如此重要，我们就来谈谈实践敏捷绩效管理的“术”。在企业各方面准备度均已成熟，决定开启敏捷绩效管理时，该如何入手呢？在绩效管理的核心流程之外，又有哪些关键因素决定了敏捷绩效管理的成败？

# FEATURE

## ▶ PART 02

### 如何开展敏捷绩效管理?



## 在核心流程中植入“敏捷”元素

### + 厘清业务目标



葛兰素史克(中国)投资有限公司负责人

**王毅**

我认为，一家公司所使用的管理体系是与它的业务策略息息相关的，当一家公司的业务受到很大挑战的时候，其基本不可能去开启这种创新的绩效管理。试想一下，一家公司的业绩没有增长，需要裁员的时候，它最重要的就是制定明确的标准，并且推动各级管理者向下传递这个标准。另外，对于做软件开发的公司来说，它可能也不需要进行绩效管理，一方面，当它的产品没有市场的时候，会直接关掉整个产品团队；另一方面，只要产品有希望，他们也不会通过绩效管理

给每个人分三六九等，因为当大家一起投入一个产品设计时，很难也没必要分清谁做得好，谁做得不好，这个时候大家更强调的是“一荣俱荣，一损俱损”。因此，具体到每家公司是否进行绩效管理，使用何种体系进行绩效管理其背后折射的就是一个经济规律了。

人力资源总监 | 天齐锂业

**刘莹**

在敏捷绩效管理中，只有清晰“敏捷”在该部门的定义，才能够统一认识、优化土壤，帮助敏捷元素在绩效管理各环节中的植入。如同样是敏捷绩效管理，“敏捷”在销售团队中的定义是“针对市场变化作出快速反应和及时调整”；而在研发团队，其定义成为“在各项研发进程中能及时发现问题，找到修正方法”。依据部门需求，清晰定义敏捷概念，对敏捷绩效管理的推行、商业绩效的达成均有很大助益。

### + 制定目标

#### ● 目标应可量化

组织发展总监 | 四维图新

**吴娇**

敏捷绩效在复杂多变的环境下应运而生，自身也带有灵活、及时等特性，所以也更加适合从新业务和研发这类充满变化和未知的业务开启。

在敏捷绩效的实践运用中，首先要制定可量化目标。无论是定性指标还是定量指标都需要明确规划产出，并且要将产出分解到半年度或季度。个人认为所有工作都是可以衡量的，只不过定量指标有可以量化的衡量

标准，而定性指标是以固定周期内的输出成果为衡量标准。只有将这些指标量化并且分解到半年度或季度，在绩效跟踪、考核时才会有明确的考核标准，才可以及时发现问题，实时调整目标。

### ● 企业—团队—个人绩效目标的三联动

人力资源总监 | 天齐锂业

**刘莹**

绩效目标的设定是敏捷绩效管理中的重要节点，俗称“立项最关键”。一个确定立项的项目，必定具有明晰的目标、详细的规划，其目标需要与企业绩效目标有一定关联性，甚至能够在3-5年之后助推企业业务发展。项目的策划者担任负责人，发布信息组建团队，并拥有一定权限对团队成员的绩效进行划分、管理和追踪。由于不同部门或项目情况均有独特性，目标的确立和分解方式也有所差异。

管理顾问 | 深圳市致璞科技有限公司

**赵惠颖**

在绩效目标制定环节，敏捷主要体现在公司的目标和员工目标联系的紧密度以及目标能否根据业务的实际推进状况快速调整。比如，公司是否有结构化的战略分解程序，公司目标是否能清晰有效地传递给员工（可视化及方便查询）并至少标识季度目标，员工是否能够至少月度更新自己的目标并以此作为开展工作的指引。



## ● 分解与沟通，达成上下目标的协同

HR 绩效专家、OKR 专家、姚琼工作室创始人

### 姚琼

在敏捷绩效管理，为激发员工的积极主动性，目标设定会经过自上而下与自下而上两个过程，为保证目标的一致性，我们会强调上下目标的对齐，即员工的目标必须能够支撑上级目标。同时，我们希望这个目标是具有挑战性的，这样才能够激励员工以更高的效率做出更好的业绩。



学习及胜任力高级经理 | 博世中国

### 郑静

敏捷绩效管理实现方式之一就是“敏捷”元素植入到绩效管理的“PDCA”四个步骤的实践中。首先在目标设定中，传统绩效管理的目标设定是从上而下进行分解。而企业之所以需要敏捷转型，就是为了让团队

快速响应市场需求，所以敏捷绩效在目标设定时，需要给团队足够的空间，将由下而上与由上而下的组织目标相结合。

组织发展总监 | 四维图新

### 吴娇

在分解组织目标的过程中，最重要的就是公司上下间的沟通。我认为，其中一个最为有效的沟通方式是绩效指标质询会。比如，一级部门负责人的指标总会有些交叉和协同的部分，当组织目标分解到各部门负责人时，仅靠“一把手”和一级部门负责人一对一沟通很可能会出现信息不对称的情况。通过质询会先让各部门负责人阐述自己部门的目标，跟他直接相关的斜线上级或平级作为评委出席。质询会除了关于目标本身的沟通，还会为了达成目标进行人财物等资源的合理分配，以及制定未来行动目标，也是上下级为未来实现目标的思想沟通。这样一来，各部门之间可以共同交流那些交叉、协同的指标，厘清各部门指标之间的关系，促进部门间更好地协作，同时保证不偏离组织目标。

## ● 设定透明的短周期目标，保持灵活性和迭代度

HR 绩效专家、OKR 专家、姚琼工作室创始人

### 姚琼

在目标设定上，我鼓励企业以相对较快的节奏来设定目标，如季度 OKR 目标（参考谷歌）、双月 OKR 目标（参考今日头条）、月度目标（参考 TCL）。尤其对于互联网、电商公司来说，其每天都要应对市场中的新变化，

因此至少要月度进行一次目标回顾。另外，目标设定的敏捷性还在于其透明度。OKR 中的目标设定都是透明的，这一做法的好处在于，信息的透明降低了沟通成本，提升了工作效率。当任何信息都能在组织内迅速传递开时，就能够进一步引发组织的应对机制。

高级组织发展专家 | 某美国上市公司

### 解南

目标设定层面，我们无法将年初设定好的目标一用到底，必须及时更新、维护。第一，设定固化调整窗口，根据公司业务的变化，自上而下进行目标调整。第二，日常目标与年度目标挂钩，在制定日常目标时，我们在系统中对两者进行逻辑对比，这样就可以及时在系统后台清楚地看到日常目标跟年度目标之间的关系，保证两者不“脱钩”。第三，允许自下而上的日常调整，因为员工会发生入职、转岗、调整职责等情况。

HRBP | IBM

### 吴玢

Talent Partner | IBM

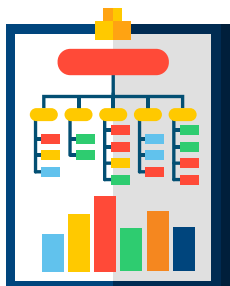
### 陈雅歆

敏捷绩效管理的目标保持灵活性，根据业务的变化随时调整。比如咨询顾问，研发部门的工程师，他们是以项目的方式在工作。绩效目标与项目制的业务模式相结合，当项目目标确定后，员工会根据项目目标和个人发展方向，确定个人的目标，并根据项目变化随时调整目标，保证个人目标与项目目标的一致性。

# FEATURE

## ▶ PART 02

### 如何开展敏捷绩效管理?



### + 过程管理

#### ● 频繁追踪、回顾

葛兰素史克(中国)投资有限公司负责人

 **王毅**

敏捷绩效管理强调管理者跟员工的互动,因此需要及时的反馈来对目前的工作进行纠偏与提升。有些公司使用手机 APP 实现员工之间、员工与经理之间的随时反馈。我认为,在团队协作中,领导可能对员工的绩效行为没有清晰的了解,因此,员工的能力提升更多地靠其同伴及工作中的关键利益相关者的反馈与帮助,这对经理人提出了较高的要求。目前,我们也在内部使用线上工具进行及时的反馈与沟通,并要求经理必须每月与其下属进行一次谈话沟通,且沟通结束后需要在系统中把沟通内容记录下来以便后期的追踪、辅导。

HR 绩效专家、OKR 专家、姚琼工作室创始人

 **姚琼**

在过程管理中,我们主要对员工的绩效进行追踪、反馈与辅导。追踪的频率要更高,我们鼓励用更频繁的会议来沟通团队成员的情况,如每天开站会、每周开周

会、每月开会以及每个季度的复盘会。除了会议,很多公司为鼓励经理更灵活、敏捷地与员工沟通,会借助线上工具及时沟通,如 GE 的 PD@GE app, IBM 倡导的 ACE (appreciation coaching evaluation) 反馈模型,也是通过 App 实现随时线上反馈沟通。

#### ● 及时纠偏、调整



组织发展总监 | 四维图新

 **吴娇**

对目标完成进度的追踪、辅导和反馈往往是企业实践中最容易被忽视的部分,尤其是缺乏老板对高管的正式辅导和反馈。很多人认为这种辅导和反馈在日常工作中就已经完成了,但那只是针对某件事而做的辅导和反馈,除此,还需要对固定周期内的目标完成情况进行正式的总结复盘和反馈。一方面,这便于及时发现该周期内完成度高的指标及其原因,为以后更好地达成绩效目标提供参考。另一方面,有利于发现存在偏差的指标并找到原因,进而完成绩效目标的提升。这个环节容易被忽视说到底还是与公司内有无绩效辅导和反馈的文化有关,这就需要 HR 的积极制定和引导。

人力资源总监 | 天齐锂业

 **刘莹**

与传统绩效管理相比,敏捷绩效管理的反馈形式和频次有很大不同,它打破了传统

绩效按固定时间进行反馈的模式,通过系统进行实时追踪,链接员工与项目负责人,进行问题的跟进、反馈、研讨、修正以及所需资源的申请。

管理顾问 | 深圳市致璞科技有限公司

 **赵惠颖**

在绩效辅导反馈环节,我们会通过敏捷绩效管理进行公司和团队的全景复盘以及目标更新,并及时调整进度不佳的工作的关键实施策略;特别是遇到挫折时,它能让员工快速调整心态,投入新的战斗。对敏捷绩效目标的反馈、沟通,能够推动公司内部部门与部门之间、员工与员工之间建立更多的“联结”,比如是否有公开透明的绩效系统,一个焦点项目是否有更多主动“应援”的员工,员工是否能方便查询相关联业务部门和员工的绩效目标,是否方便标记并发起讨论,以便目标对齐以及创造出新的合作机会点。

#### ● 建立多维度的反馈体系

学习及胜任力高级经理 | 博世中国

 **郑静**

我们在敏捷绩效管理中,建立了及时反馈和多方反馈的反馈文化。绩效反馈的意义在于帮助员工不断成长,因此及时反馈是必要的。传统做法是,年初定目标,年底做反馈。但中间间隔的时间太久,经理和员工都可能已经忘记当时发生了什么。如果绩效谈话只是告诉员工为什么年底系数是 0.8 而非 1.2,这就失去了绩效反馈的真正意义。我们认为,结果是重要的,过程也很重要,为了让员工能及时知道自己的绩效表现并得到帮助,我们通过系统、机制等鼓励经理对其团队成员进行及时的反馈与辅导。

此外，我们也鼓励多方反馈，这是指除了单一的上级给下级反馈，员工也可以邀请团队成员及项目组成员横向反馈。因为，管理者看到的员工表现是有限的，而来自团队、项目组成员的反馈可以让绩效反馈会更全面立体。

HRBP | IBM

 吴玢

Talent Partner | IBM

 陈雅歆

将过程管理落到实处，反馈文化必不可少。IBM 要求经理每季度与员工至少做一次沟通反馈，沟通次数不设上限；同时，公司也鼓励同级和跨部门员工之间的多元、即时、持续、正向的反馈，以期提高员工与管理者的反馈意识。除日常倡导，HR 组织了多种活动帮助反馈文化的建立和传播，如 GCG Feedback Challenge（大中华区反馈竞赛），让随时随地的反馈意识深入人心。

## + 绩效评价与结果应用

### ● 简化考核结构

HR 绩效专家、OKR 专家、姚琼工作室创始人

 姚琼

在考核上，很多公司开始对其考核结构进行调整，如 IBM 将考核的 5 个等级降为 3 个等级。且考核维度也更为丰富，比如有些企业除了考核员工的绩效结果，还会对其价值观、能力、行为、态度等进行考核。这类考核在设计上更“轻”，也更为灵活。如阿里巴巴的“六脉神剑”实际上就是他们的价值观，对于员工行为、价值观的考核即从“六

脉神剑”出发，将其划分为几个等级并对应相应的分数。每个等级里有具体的行为描述，这使得经理可以比较准确地对员工的行为、价值观等进行量化打分。

人力资源总监 | 天齐锂业

 刘莹

绩效评价的结果同样以分数的形式呈现，且与调薪、升职相关，不同的是敏捷绩效管理避免了传统绩效管理中不合理的强制正态分布。传统绩效管理要求将员工进行强制正态分布，人数多的部门相对容易，而在人数少的部门选出不合格员工则非常困难，极易引发员工的负面情绪，影响员工关系；引入敏捷绩效管理后，实时追踪反馈代替了强制正态分布，将过程中的特殊事件、重大改变纳入其中，权责分明，用更加公平的方式统计和评估每位员工，每位员工的贡献率在系统中也一目了然，让奖励真正落在为达成项目结果作出巨大贡献的成员。

葛兰素史克（中国）投资有限公司负责人

 王毅

敏捷绩效管理的另一特点为，弱化甚至取消了绩效评分。在传统的绩效体系中，必须按照员工的绩效结果进行五级或三级强制分布，然后校准，最终只有前 10% 被评为最优员工，其他员工按照其绩效结果被评为合格、不合格等。即使在资历普遍较深的团队里，也会被评出末尾 10% 的“不合格”员工。这本身就不够敏捷，而且进行强制分布之后也难以与员工进行接下来的沟通，因此有些公司就取消了旧有的评估体系，目前只关注前 10% 与后 5% 的员工，这就大大增加了绩效评估的灵活性。此外敏捷绩效管理并不强

调绩效结果与奖金的关系，很多公司会将个人绩效与奖金脱钩，通过另外一套评估体系对员工进行奖金激励，而绩效评价结果则用于员工发展、人才选拔等方面。

### ● 丰富考核维度

HRBP | IBM

 吴玢

Talent Partner | IBM

 陈雅歆

IBM 的敏捷绩效评估有五大标准：业务结果、技能提升、客户成功、创新和个体对他人的责任。根据五大标准对员工一年的努力进行评估，评估结果分别归类为三个等级：待提高、符合期望和超过期望，找出员工在某个维度的不足，在后期工作中着重培养。在与员工个人薪资关联的前提下，传统绩效评估的目的是“为过去买单”，而敏捷绩效评估提出“pay for skills”，更多倾向于培养和发展员工的技能，使其为公司的长远发展服务，“为未来买单”。其中，我们 HR 的目标是不断为员工赋能，强化其职业生涯的主人翁意识，引导员工进行自我规划、自我发展、自我成就，实现组织与个体的双赢。绩效评估结果会应用于多个方面，如员工技能的提升计划、人才盘点、继任者计划等，也会对员工潜力进行区分。

从 HR 的角度，五大评估标准的使用对人才盘点和继任者计划有重要帮助。过去的评估体系以正态分布结果为基础，需要多位评估者从多个方面对被评估者进行评价，而每个评估者所站角度和立场均有不同，评优标准也有出入，对人才的正确判断产生影响。五大评估标准不仅对员工过去的绩效进行评估，更添加了对未来发展潜力的评估，如传统业务线

# FEATURE

## ▶ PART 02

### 如何开展敏捷绩效管理?

的员工在岗位上兢兢业业，但由于其技能在未来市场不具备优势，被评为 low potential，后续 HR 会帮助他们制定技能提升计划、进行技能的转型和重塑；而对 high potential 的员工，同时也是企业人才梯队和继任者计划中的重点关注人才，后续 HR 会倾注更多的资源和精力、安排更多挑战性的任务帮助他们快速适应、发展和提升。

#### ● 高频次的及时激励与认可

HR 绩效专家、OKR 专家、姚琼工作室创始人

#### 👤 姚琼

在激励上，我们鼓励企业在敏捷绩效管理中将激励机制设计得更灵活、及时，且覆盖更多员工。甚至员工之间也可以互相认可，如有些公司会通过 APP 等工具对其他同事发放“勋章”，互发“表扬信”等。对于在物质丰富的环境中成长起来的 90 后来说，这种即时的精神激励可能比迟到的物质激励来的有力得多。

将敏捷元素植入绩效管理，意味着弹性度的提升，要突破传统的方式进行有效管理。引入敏捷绩效管理，既要打破这种僵局，又要提供实施框架和规范，避免沦为自由组织，因此选择和使用数字化工具是重要且必要的。

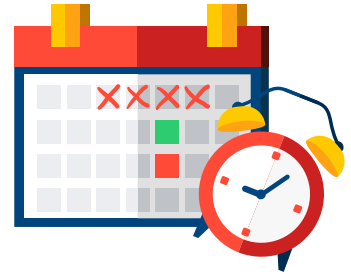


管理顾问 | 深圳市致璞科技有限公司

#### 👤 赵惠颖

大多数的意见认为敏捷绩效管理应该完全和奖励脱钩，但我仅是部分赞同——我赞同绩效评价结果不能作为奖励的唯一依据，未来员工的整体性报酬不会仅考虑绩效结果，还会根据员工的表现、对业务的影响力、技能的相对稀缺性以及市场竞争状况来分配薪酬，不再墨守成规仅看绩效考核结果。

但是我在企业的实践，仍然根据更短周期的绩效结果实施即时激励——更高频次、更多获奖人群以及小额奖励。这样的即时激励我们更在意的是它的话题性、传播度而非激励力度，它是员工管理中的“甜品”，完全摒弃物质性奖励，现时而言我仍然觉得过于激进。



### 核心流程之外的关键因素：数字化工具 + 人

#### + 数字化工具，敏捷绩效管理的加速器

人力资源总监 | 天齐锂业

#### 👤 刘莹

将敏捷元素植入绩效管理，意味着弹性度的提升，要突破传统的方式进行有效管理。引入敏捷绩效管理，既要打破这种僵局，又要提供实施框架和规范，避免沦为自由组织，因此选择和使用数字化工具是重要且必要的。

我们在研发、销售部门推行敏捷绩效管理时，首先选择了适合的系统。该系统与企业现状较契合，且人机对话友好，能够根据个人工作的时间进程，在关键时间点上进行相应的提醒和追踪；当发现工作明显滞后时，系统会发放邀约信息给员工及其主管，对问题进行及时的探讨，如此将敏捷评估落地，及时呈现效果。

管理顾问 | 深圳市致璞科技有限公司

### 赵惠颖

敏捷绩效管理的关键点应该包括：

- ✓ 绩效目标、工作成果的可变动、可推翻：过去绩效管理大多以年度为周期，目标一旦制定往往较少变动；现在由于敏捷的要求，我们的绩效目标和达成目标的标准都是需要快速迭代。
- ✓ 绩效管理回顾更快、周期更短：因为客户的需求也在动态变化，回顾周期过长会导致“计划赶不上变化”。
- ✓ 绩效的目标更透明：只有目标透明，大家都知道彼此的目标，才能够产生“协同”，否则大家各自为政，难以产生化学反应。如：在项目管理中我们特别强调交互、频繁沟通。

基于上述描述，数字化工具对于推进敏捷绩效管理起着十分重要的作用，便捷的沟通和交互，以及社交化的绩效管理工具，对于新时代的员工有着天然的“亲近感”，会让敏捷绩效管理系统的部署更轻盈、快捷和深入。

HRBP | IBM

### 吴玗

Talent Partner | IBM

### 陈雅歆

IBM 是一家拥有 30 多万员工的国际化公司，数字化的工具在公司内部运用广泛，有力支持了跨部门、跨地域的沟通协作。敏

捷绩效管理也不例外，使用恰当的工具能够有效推动制度和相关文化在不同地区和国家落地。Checkpoint 是公司内部绩效管理的 PC 端平台，员工目标的完成度、360 度反馈意见、经理沟通频次等信息均可在平台上查看；另外，专用于 360 度反馈的 ACE (appreciation、coach、evaluation) 系统支持手机端安装，当员工希望获得反馈，可以通过手机端发送反馈申请给经理或其他同事。经理对员工进行评估时，系统中的反馈记录能够为其提供参考，从而对员工能力有全方位的判定。

绩效副总裁 | 国美零售控股

### 张晓静

数字化工具的使用在敏捷绩效管理中扮演着比较重要的角色，一方面，数字化工具使得信息传递、反馈更为及时，经理与员工、员工与员工之间都能及时了解彼此的工作状态，也能得到及时的辅导、纠偏以更好地达成目标。另一方面，任何一种改变都需要印证，我们要在相对短的时间里验证绩效管理的改变是否真的带来了预期的效果，无论是提升客户体验还是获得股东、合作伙伴的认可都要有可靠的数据呈现，而使用数字化工具能更好地收集各方面的数据，通过对数据的分析，我们能灵活地对工作进行调整、完善。

就国美来说，以往我们更多地是通过销售额、利润产出来看一个业务单元的绩效如何，但对于互联网业务、对于新业务来说，这些指标显然不够了。除了销售额和利润，我们还会看用户数、转化率、活跃度、消费者满意度等指标。因为敏捷绩效管理需要配合企业在策略、路径上的调整而迅速做出改

变，我们需要在更短的时间内提取有效数据，并检测这些数据的变化情况，同时更多的评价维度也对数字化工具提出了更高的要求。

## + 敏捷绩效管理中的角色改变

### ● 让员工拥有更多自主权

葛兰素史克(中国)投资有限公司负责人

### 王毅

我认为，高层在制定相应的政策时，应该要遵循简单、直观的原则，而且必须要对员工保持透明。同时，对员工定期沟通公司的战略目标与大方向，在沟通过程中，让员工了解公司的最新动向，使其能够及时调整自己的工作重点与路径，以确保与公司的大方向一致。此外，管理者要在公司内部不断激发员工的主观能动性以达成更高的目标。

管理顾问 | 深圳市致璞科技有限公司

### 赵惠颖

敏捷绩效管理是当下热词，但是从多年的管理实践来看，太阳底下没有新鲜事，管理不应是轰轰烈烈的运动，所以我不乐意 HR 是主角，强推的工具总是不讨好。HR 是问题诊断的定位者和引导者，经理人是实施辅导者，而主角是员工。敏捷绩效管理本质的是员工的主动承担、自发创新，只有当员工觉得敏捷绩效管理工具是他工作创建、推进的好工具、好帮手，才能内化。所以如何让敏捷绩效管理泛化，甚至变成生活乃至

人生管理工具，也许 HR 可以想象空间再大些。比如，最近一年，我不但用 OKR 管理我的工作，也用 OKR 管理我的生活，其目的都是让我在多线程工作中更有规划、更聚焦、更高效、更从容。

HRBP | IBM

 吴琳

Talent Partner | IBM

 陈雅歆

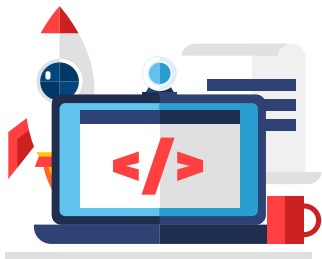
在敏捷绩效管理中，员工将主动参与设计过程。敏捷绩效管理是员工与公司共创的产物，实施过程中，其积极性也会高涨。不仅如此，给足创造空间的敏捷绩效管理能促使员工展现出不同的倾向，如同是销售人员，有的希望向管理层发展，而也有员工更愿意扎根于技术，成为技术型销售 (technical sales)，经理可根据员工对自己职业生涯的规划，给予不同的支持：增加管理经验或技术储备。

### ● 管理者从“打分者”向“教练”转型

人力资源总监 | 天齐锂业

 刘莹

敏捷绩效管理要求对管理者放权，因此这不仅是绩效考核的改变，而且是管理方式的改变，也对管理者提出了更高的要求。如研发项目的管理者，其权限覆盖其团队人员的管理、预算的管理、项目进程管理，甚至我们给管理者赋予了对奖金池的管理权，管理者可以依据绩效分数在奖金池范围内分配奖金。面对越来越多的管理内容和管理空间，绩效考核者的领导力水平也要随之提升。



葛兰素史克 (中国) 投资有限公司负责人

 王毅

这其实对中层管理者提出了更高的要求，他们不能沿用以往比较简单的管理方法，仅对员工绩效结果进行评价。在传统绩效管理体系下，这些经理人虽然为难，但最终总会出一个评价结果出来，只是很多时候有些经理会把责任推给他的上级领导，这导致其在团队中难以积累足够的影响力，另外，还有些经理不知道如何与员工沟通。在敏捷绩效管理中，经理需要更多地承担教练的角色，在达成目标的过程中不断对员工进行反馈辅导。所以我们更希望中层管理者能够在日常工作中更频繁地与员工互动，对其进行辅导。

组织发展总监 | 四维图新

 吴娇

在敏捷绩效管理中，有两个最关键的角色，即不同层级的管理者和普通员工。首先对于高管，因为公司的绩效目标分为经营目标和管理目标，而且需要自上而下层层分解，高管作为公司目标的制定者和向下的传达者必须对公司整体目标有着非常清晰的认知，为自己的下属引导好方向，否则就会导致目标向下分解时越来越偏离公司整体“航道”。

其次，中层管理者是敏捷绩效实施的中坚力量，同时扮演着考核者和被考核者的双重角色。中层管理者是真正意义上落实和践行 PDCA 四步的执行人：在执行过程中，作为被考核者，他们需要考虑如何在 PDCA 四步中跟自己的上级进行有效沟通和落实。作为一个考核者，他们又需要将目标分解，传递给自己的下属，还需要对员工的指标进行跟踪、辅导和反馈。员工作为被考核者也是最底层的一部分，其实并不需要特别关注整个公司的战略目标，但需要清楚自己的目标以及它和部门目标之间的关系，并且将自己的目标、困难和需要的资源及时与领导沟通。

绩效副总裁 | 国美零售控股

 张晓静

在传统绩效管理中，管理者常常把绩效当成企业放在他们身上的枷锁，人力资源是主要的考核者和推动者。而在敏捷绩效管理中，我们越来越多地用到合伙人、事业部制等管理模式，一方面是给管理者更大的权限去做事情，另一方面也要让管理者承担更大的责任。因此在敏捷绩效管理中，管理者应成为绩效管理的主导者，需要随时随地与员工沟通，为员工赋能。

HRBP | IBM

 吴琳

Talent Partner | IBM

 陈雅歆

在敏捷绩效管理中，一线经理的观念需要有一个较大的转变。不少一线经理还习惯于定期打分、排名，在短时间内难以达到敏捷绩效管理的要求，此时需要 HR 将他们从

固有思维中推出来，开启新的思维模式。如新系统上线时，HR 通过许多方式让管理者了解系统对现有工作的促进作用，调动管理者的使用积极性；为加强经理与员工随时随地的沟通，HR 推出“Career Conversation”的活动，一方面加强员工对职业生涯的责任感，另一方面强化经理在员工职业发展中的推动作用，在双方间形成良性循环。

### ● HR 是敏捷文化的塑造者

人力资源总监 | 天齐锂业

 刘莹

首先，HR 是敏捷绩效管理的推出者。HR 要依据企业发展需求和各部门的特点，将敏捷绩效管理的概念和做法向公司内部同事推开，在实施过程中也要将绩效拆分、辅导工具提供给业务部门。其次，HR 作为业务伙伴，其在日常工作中，是被考核者的业务伙伴，协助部门负责人完成阶段任务目标的拆分和由策略向行为的转化，保证资源的合理配置。期间，HRBP 要发挥自己的专业性判定负责人所做决定是否合理，当不合理的情况出现时，用提问的方式引导对方进行反思；如需人力资源支持，HRBP 会将需求（如招聘、培训等）及时反馈给 HR 其他同事；另外，分配过程中存在一些矛盾会影响员工关系，HRBP 也要照顾到员工的负面情绪，降低其影响，避免挫伤员工积极性。

绩效副总裁 | 国美零售控股

 张晓静

人力资源在这个过程中更多地扮演支持者的角色，为管理者提供工具、方法。HR 们在这个过程中应铭记以支持业务目标的完

成为首要任务，切忌为人力资源的专业和理念所困。最后选择何种绩效管理方式，与业务本身的性质、发展阶段、企业的文化导向等都有着非常大的关联，无论敏捷绩效管理还是传统绩效管理，最终都指向业务目标的实现，那最核心的问题就在于这种管理模式是否能有效支撑企业达成业务目标。

HRBP | IBM

 吴玢

Talent Partner | IBM

 陈雅歆

敏捷绩效管理的顺利运行离不开文化土壤的润泽，HR 不仅要协助业务团队进行敏捷绩效管理的转型，而且自身也要成为敏捷文化的塑造者和宣传者，从一点点小事开始转变，不断将敏捷融入企业文化当中。HR

HR 们在这个过程中应铭记以支持业务目标的完成为首要任务，切忌为人力资源的专业和理念所困。最后选择何种绩效管理方式，与业务本身的性质、发展阶段、企业的文化导向等都有着非常大的关联，无论敏捷绩效管理还是传统绩效管理，最终都指向业务目标的实现，那最核心的问题就在于这种管理模式是否能有效支撑企业达成业务目标。

扫描二维码 把文章带走



## | 案例分享 |

正如在访谈过程中一些老师提到的那样，敏捷绩效管理没有固定的形式，敏捷绩效管理的内涵较广，并非在绩效管理的各个环节都完全做到了“敏捷”我们才能称之为“敏捷绩效管理”。很多公司都已经“在路上”，这里没有标准答案，但相信我们在这一部分呈现的案例能够为各位带来不同维度的启发。

## 案例分享

### 四维图新的绩效管理探索

组织发展总监 | 四维图新

 吴娇

我们公司传统的绩效考核是以半年为周期，并且将员工的绩效等级分为 S ABCD 五等，实行不同等级强制分布。由于各业务差异较大，我们认识到各业务部门的绩效管理不能“一刀切”，针对这一现实需要，我们对绩效管理做出了一些调整。

首先在周期上，为了保持公司整体对于结果应用的统一性的同时给各业务部门提供一定的灵活性，原则上的绩效考核每半年至少进行一次，一年不少于两个周期固定不变。但各业务部门可以根据业务自身需要，选择自己的考核周期时长，例如：季度或月度。

其次，等级比例强制分布与组织绩效挂钩。当部门的组织绩效高时，该部门 S 或 A 等级比例会相应较高，D 等级比例较低。这个变革强调组织绩效与个人绩效的联动，其带来的好处在于让员工知道个人绩效和所在组织绩效是密切相关的，并且等级比例强制分布时也会减少一些争议。变革前的强制分布是“一刀切”的，各部门之间没有差别，每到半年度的绩效等级考核时，就会有部门管理者和 HR “讨价还价”。因为会有一些经理觉得自己部门的员工最优秀，所以会要求自己部门的 S 和 A 等级多一些，D 等级少一些。将组织绩效与个人绩效联动，部门的组织绩效好，S 和 A 等级比例高；部门的组织绩效差，S 和 A 等级比例低。基于组织绩效的结果，会更有说服力。

最后，绩效目标设定后，在实际的执行中可能会发生一定的改变，员工可以在系统里提交修改目标的申请。

绩效变革的过程中我们遇到的困难在于绩效文化的形成，很多人没有形成固定的绩效目标沟通、过程监控、定期复盘、结果沟通反馈的文化和习惯。为了形成自上而下的沟通机制，我们将每年 2 月份和 7 月份的某一周定为绩效沟通反馈周。从 CEO 到高管到中层再到员工，上级对下级做绩效的沟通反馈，以及下一年度绩效目标的沟通。目前，我们已经将该措施写成规范，形成一种制度，帮助大家养成习惯。

### 研发人员的敏捷绩效管理实践

人力资源总监 | 天齐锂业

 刘莹

研发团队的传统绩效考核，从项目进展、专利申请及专业论文的发表等方面进行考核。但企业不同于科研院校，希望通过不同

## 案例分享

的考核方式，强化对绩效和项目商业价值的追求，因此在 2017 年引入敏捷绩效管理。

### 项目申请

敏捷绩效管理的考核从立项开始。立项之初，我们会与项目的支持部门沟通，与生产部门、财务部门等负责人一同组成立项委员会，对研发部门的人员的申请项目逐一考核。研发人员均可提请立项，按照当年或未来几年的公司经营策略，会有 10-100 个数量不等的立项申请。立项委员会根据项目的可行性、与公司战略的关联性等因素，最终筛选可立项的项目。

研发人员在申请项目前，需要对项目整体进展有统筹规划，明确项目目的、划分项目阶段、设立各阶段的里程碑。立项委员会评审项目时，申请人要详细介绍项目各阶段的里程碑，阶段里程碑的划分侧面反映了申请人的思路和规划，是阶段性考核的标准之一，也是立项委员会决定是否立项的重要依据。

### 正式立项及开展工作

项目正式成立后，项目申请人成为项目的管理者和绩效考核者，可以支配项目资金，并有权筛选合适的组员。

立项后，他在研发的内部系统中发布项目任务，接受组员申请；每个项目由于内容不同，内部分工也有差异，不同类型的研发人员也可根据自己的兴趣，申请感兴趣的项目。经过筛选，项目管理者选出心仪的组员成立项目小组，根据项目里程碑分配任务，设立绩效考核方案和标准，之后便可展开正常工作。期间有系统对工作进程自动跟踪，实时反馈完成进度，必要时邀请项目管理者或与之进行沟通谈话。

### 项目评审

项目的最终结果产出后，原有的立项委员会延伸为项目的评审会，对项目从立项到完成每一个节点进行评审和复盘。与寻常评审复盘不同的是，过程中清晰、及时的回顾会帮助评审会找寻过程中的机会点，总结生成相应的经验，将其分享给其他项目管理者，帮助他们避免“踩坑”、优化流程。

### 敏捷绩效管理成效

从商业绩效的角度，在研发团队实施敏捷绩效管理确保了所有项目均与公司战略定位相一致，有较大市场前景。在实施之初，研发团队内部项目小而多；如今，项目数量减少，资金集中投入到重大项目中，利于推动战略性结果的产出。

敏捷绩效管理也激励了研发人员的积极性。内部招聘的概念落在实际工作中，让自主学习在研发人员中得以普及；项目管理者选取合适的人员进入团队，双方之间的意气相投也变相减少了沟通成本，提升了工作效率。

### HR 的角色

项目过程中少不了 HR 的参与。在立项时，HR 与立项委员会一道衡量项目是否可以立项。在节点追踪过程中，HR 为研发团队选取合适的系统，并作为一个支持部门参与项目过程管理，当项目经理发现下属出现问题，会与 HR 沟通获取支持。如果个人因素占主导，

## 案例分享

HR 通过访谈进行情绪的疏导；如果是能力技术问题，HR 则与项目经理沟通，在项目资金许可的范围内提供能力培训计划；如当前团队人员不足以支持项目结果的达成，HR 在阶段性审核中去进行招聘工作的安排，从外部引进优秀人才填补内部能力的不足。

在项目实施过程中，通过实时反馈和辅导，每个人在项目中的表现、反应和贡献均已尽收 HR 的眼底，形成最贴近真实的能力素质评估结果。因此，在项目产出结果的同时，HR 的人才库也得到不断充实，以此实现项目组与 HR 双方的共赢。

### 后续

敏捷绩效管理只是我们在建立敏捷组织模式中的一项实践，通过打通组织内部的快速合作从而实现高效快速的业务决策，这样才能将组织的效能转化为企业增长的源动力。天齐锂业虽然是传统制造型行业，但一直走在适应市场变化、组织变革的前沿，密切关注企业在变革大环境下的组织敏捷、引领型领导、人才聚焦、员工体验及数字化进程，并且在 2019 年度怡安最佳雇主评选中荣获最佳雇主认证。

## 传统业务的敏捷转型

绩效副总裁 | 国美零售控股

 张晓静

### 转型背景

国美在深耕细作家电零售业务的同时也在持续开发新业务。在传统业务部分，我们主要根据各个阶段积累的市场数据来制定、分解经营策略。我们会以半年度为周期确定经营目标，并分解到月度目标，对一些核心重要的事情我们会每周追踪，在过程中迅速调整。比如在国美推进新零售的进程中，意味着我们要从根本意义上实现线上与线下的打通。一方面要通过技术赋能将国美过往三十多年里沉淀下来的最宝贵的消费者链接并唤醒，另一方面我们要让线上的消费者更多地了解国美从而激发消费者去实体门店享受场景化购物体验的兴趣，同时通过加速后服务能力的提升给消费者提供更可靠、放心的后服务的保障。这件事推行起来并不容易，因此我们会在每个阶段寻找不同的方法并调整我们的工作侧重点持续推进。

### 灵活跟进、维护用户

今年下半年开始，我们把社群运营纳入到基层员工日常工作中，希望可以实时地让消费者了解市场上最新、最热门的产品以及国美给出的专业建议，可以及时地了解到消费者对我们推出的彩电送装同步、洗衣机送装同步业务的真实反馈，同时我们也能更好地追踪消费者在购买后的其他需求，如：家电清洗、以旧换新、更换配件等等。我们启动这项工作之后每周追踪进度，发现地区间的数据差异很大，在我们印象中受互联网文化氛围影响较小的东北地区出人意料地数据最好。有了这个发现后，我们随即邀请东北大区的代表做分享，这在很大程度上鼓舞了员工的士气。

## 案例分享

### 达成目标共识

在社群运营推动的过程中我们发现做得不好的一个可能的原因是员工不理解为什么要这么做，因此我们加强各种形式的与员工的沟通，让员工更清晰地了解公司的长期目标以及实现这个长期目标的路径。我们相信当员工清楚组织目标、理解组织目标后，会更愿意参与组织目标的共同实现，也就会更积极地投入了。

### 项目后续

随着社群运营的推动，我们发现要想更好地粘住消费者，提升后服务能力是核心。所以怎么激励一线员工不断地提升后服务能力就成为我们考虑的重点。可见在迅速变化的环境中，无论是人力资源还是公司管理层都希望用相对敏捷的绩效导向告诉员工公司当下最重要的事情是什么，并实现员工收益与企业绩效的共同提升。

### 立体的绩效评价

目前我们的绩效评价结果还是跟员工个人的激励挂钩，但绩效管理的过程中有了更多的包容度。因为在当下的市场环境中企业要不断地创新、不断地尝试新的打法和路径，这需要更多地去容错，因为创新带来的收益短期内可能不太明显。因此我们会更加立体地对员工进行综合评价，鼓励其在实现目标的过程中不断创新。

## 新业务的敏捷探索

绩效副总裁 | 国美零售控股

 张晓静

### 新业务背景

在新零售的背景下，我们在内部孵化的新业务也会进行快速迭代、更新。2018年我们引进了欧洲整体橱柜 IXINA，希望能够帮助更多追求生活品质的客户，“让拥有欧洲厨房生活，变得简单”。新品牌进入市场需要一系列铺垫，一方面供应链来自德国，对工艺品质、环保服务标准等产品内容需要大量的学习和培训；另一方面，我们需要培养更专业的设计、安装人才来支撑高品质厨房生活的打造。为此，我们对这个团队重新建立了一套薪酬激励机制。最初我们在北京和上海率先开店，我们按照行业的普遍方式做了门店方案，一个月运行下来，发现员工收入偏低，“养”新品牌的时间还需要更长一些，我们立即调整了员工的提成比例及绩效奖金基数。对 IXINA 品牌的开店模式公司也进行了多次探索，我们制定了内部合伙人方案，发动分公司总经理主动开店，在当地孵化这个品牌，无锡 IXINA 店就是由当地分公司自主开设的。同时我们也在思考是否有其他更多可以尝试的模式。

我认为敏捷绩效管理不是一个噱头，其核心依然是提升绩效，实现绩效改善，所以应随着业务更快速地变化，并支持业务的快速提升。

## 案例分享

### 达成目标共识

从人力资源的角度，我们要不断地与业务确认最终的目标，因为无论传统绩效管理还是敏捷绩效管理，其最终应指向同一点，即支持业务目标的实现。管理者需要与员工不断地沟通明确目标，激励并带领大家朝着同一个方向努力，同时要激励员工给自己制定一个具有激励性和挑战性的个人目标。当下大部分人工作并非只为了了一份薪水，相信他们都有着更高的追求，所以这个时候对员工最大的激励与牵引一定是企业的未来、企业所能创造的社会价值。当员工发自内心地认同企业的愿景和使命的时候，也更愿意跟随企业的脚步不断地自我调整、寻找各种可能抵达目标的有效路径。

### 立体的绩效评价

在新业务模块，我们更多地采用项目制的方式对其绩效进行评价，由于市场中可供参考的成功案例不多，所以我们主要看业务模式是否可行。一方面通过对过程中沉淀的数据的分析来评价当前绩效，另一方面可根据这些数据快速调整业务方向。另外，我们会站在投资方的角度来评估新业务未来的发展潜力与前景，同时预估其在短期内所能达到的程度。我们不会按照传统的考核方式制定具体的任务指标，而是把目标制定为多长时间可以跑通流程、多长时间可以迅速复制，当然客户满意度等也会成为我们评判的非常重要的维度之一。

## 结语

相较于传统的绩效管理方式，敏捷绩效管理给我们提供了更多创新管理的可能。但我们也应清楚，敏捷绩效管理是一个系统工程，切忌为了“敏捷”而敏捷，否则所谓的敏捷也只能沦为一种形式而已。企业应根据自身所处行业、业务战略以及市场情况等多方面综合考量是否需要进行敏捷绩效管理以及是否需要针对特定人群制定有针对性的绩效管理方案等。相信当公司内外条件都已有较高的准备度时，再开启敏捷绩效管理就是水到渠成的事了。

**特别鸣谢：**我们在采访过程中亦得到了来自上海从远投资集团的总经理盛昊苏老师的建议与帮助，特此感谢！

# 在动荡的环境中守住文化、 守住初心

## 访喜利得全球 CEO Christoph Loos

扫描二维码 把文章带走



喜利得成立于 1941 年，是一家面向世界的一站式建筑服务供货商，其致力于为建筑行业研发并提供最先进的技术、软件和服务，总部位于列支敦士登，足迹遍布全球 120 多个国家，共有员工逾 28000 名。

采访 / Stella Hou

编辑 / 朱欣鑫

图 / 上海弓富文化传播有限公司

### 企业文化是“招牌”

2019 年 11 月 15 日，怡安集团及 Spencer Stuart 旗下 Kincentric 咨询公司联合正式揭晓 2019 年中国最佳雇主榜单，喜利得荣获“2019 年中国最佳雇主——雇主之星”。这对喜利得来说，是一个具有深远意义的里程碑，因为这不仅是对其长期以来在人才培养、创新人才发展等工作的肯定，同时，对喜利得未来的努力方向也颇具指引意义。

喜利得曾多次在全球范围内荣获“最佳雇主”、“最佳工作场所”等称号，例如它曾在 2017 年全球最佳工作场所排名中位列第 22 名，而 2019 年对于喜利得来说更是各种荣誉遍地开花的一年：在欧洲，它第七次获得欧洲最佳工作场所称号，同年，在美国，喜利得被评为 2019 最佳工作场所，在中国，喜利得中国获得了怡安 (Aon) 及 Kincentric 颁发的 2019 年中国最佳雇主认证。对于一家体量如此庞大的公司来说，能够步调一致地在竞争激烈的雇主品牌领域摘得桂冠，与其公司内一脉相承的企业文化息息相关。

谈起一家企业的文化，总避免不了探讨一下这家公司的成立背景、所处环境、成长历程等可能已经嵌入公司基因里的东西。而对于喜利得来说，家族企业、欧洲企业这样的标签带给人的印象即节奏较慢、比较温和。诚然，喜利得是一家十分注重员工感受的公司，也正是因为这样，它才会经常出现在企业最佳雇主评选的获奖名单中。但我们不能忽视的一点是，企业文化并不是一成不变的，它会随着环境的变化做出各种反应和调整。喜利得也不例外，外界愈发激烈的竞争环境要求其不断往自己的文化内核中加入新元素。

我们往往会以企业的“价值观”作为抓手来帮助我们更好地理解“文化”这一比较务虚的概念。为了使企业文化在公司内取得更好的传播效果，喜利得将其文化价值观概括成一些具体词条——CCTI，即 Courage (勇气)、Commitment (坚守承诺)、Integrity (正直)、Teamwork (合作)。此外，管理层的管理方式、员工的合作方式、沟通方式、其共同遵守的准则等也时刻诠释着这家公司的文化。喜利得的企业文化已经成为其在市场中招贤纳士

最大的亮点。文化之于喜利得不仅仅是锦上添花的东西，而是实实在在的核心竞争力。

### 从员工到客户——传递关爱与价值

喜利得全球 CEO Christoph Loos 认为，公司之所以愿意并乐此不疲地在员工感受、工作环境中投入较多时间与精力，一方面与喜利得的历史有关，他提到，喜利得是一家家族企业，其家族有很强的人文关怀理念，这种理念一开始便与公司的文化互相作用，并最终成为这家企业的文化底色；另一方面，Christoph 认为，于企业而言，一个好的雇主形象并非仅起到修饰作用，它能够真实地凝聚人心，提升员工的敬业度，为客户创造价值。同时，因为在喜利得的业务模式中，员工与客户直接接触，所以能够更直接地对客户产生影响，并最终产生商业价值。“正是因为深信成为一个好雇主十分必要，所以我们在公司内部开展了很多精细的文化项目，为了保持并不断发展企业文化，我们把它融于晋升机



制中，如在选拔领导时会看他是否能很好地领导员工，是否能为员工提供良好的工作环境等等”，Christoph 介绍道。另外，喜利得也在打造灵活办公场所，并提供有竞争力的薪酬来照顾员工各方面的需求。

## ► 传承与演绎——中国团队的作为

让 Christoph 颇为自豪的是，喜利得在中国的这些努力已经取得了显著成效，而获得怡安 (Aon) 及 Kincentric 联合颁布的 2019 年中国最佳雇主认证更是一次有力的印证。作为全球 CEO，Christoph 看到了喜利得在各个国家 / 地区的团队独特之处，但同时，他也清晰地认识到尽管各个国家 / 地区所处的环境迥然相异，但各个地区的员工在职场中的基本诉求趋于一致，“如果你深入了解日本团队、中国团队或者美国团队，会发现员工都希望自己的声音能被听见、被重视，他们希望领导者主动亲近他们、关注个体的职业发展，也希望在一个好团队中得到成长机会、有较高的薪资等。”正是对人的基本诉求

有着准确的判断，在他领导下的中国团队能够在实际工作中紧紧围绕这些诉求点，帮助员工实现个人价值的同时，也为组织创造价值。喜利得中国人力资源总监平静认为，喜利得中国之所以能够被怡安及 Kincentric 选为最佳雇主，有着以下关键要素：

首先，喜利得中国的管理层一直以来在为提升员工敬业度而努力。

其次，喜利得全球的员工敬业度调查机制亦为中国的人力资源团队开展工作提供了有力的支持，“从这些调查中，我们能清楚了解员工反馈，而且对于员工的了解不仅停留在纸头上，我们会研究这些结果，并举办工作坊与各团队进行讨论，分析这些问题的深层原因，最后拟定具体的行动计划以不断提升员工体验”，平静介绍道。

再次，随着越来越多的年轻人涌入职场，喜利得也越来越关注他们的个人发展诉求，这些年轻人与上一辈员工有着较大不同，他们精力充沛、思维活

在他领导下的中国团队能够在实际工作中紧紧围绕这些诉求点，帮助员工实现个人价值的同时，也为组织创造价值。

跃，更希望自己与团队获得成功。为了满足员工的发展需求，喜利得中国近些年开展了多个人才发展项目，如应届毕业生发展项目、常规的人才发展项目等。通过这些项目，喜利得把人才放到快速职业通道中，使其能够经历更多成长。同时，由于注重对员工的培养，喜利得中国 80% 的中高级管理岗位为内部竞聘，这为内部人才流动创造了良好的条件。

最后，平静提到，喜利得的企业文化中强调领导者对于员工的关心，而这已深深影响着领导者在其日常工作中乐意关心并发展员工，“我们的领导团队是发自内心地愿意发展员工，即使没有这些项目，员工也能感受到他们的热情。在这种氛围中，员工自然而然地与公司连接了，人力资源团队则在其工作中不断强化领导者的这种意识。”通过以上努力，喜利得中国有效地进行了人

才保留，其人才流失率与市场平均水平相比要低得多。

### 🎬 文化的更新——关怀与绩效并进

说到对领导团队的建设，Christoph 提到了这中间的一个两难情境，即在晋升中，如何权衡领导者的业务能力与领导能力，这里的“领导能力”尤指其发展员工的能力。喜利得曾经根据一个简单模型对所有领导者进行了一次考察，这次考察主要从 2 方面来衡量领导者：其一，他们如何与团队一起交付商业结果；其二，他们如何发展团队。理论上，这是并重的两部分内容，而喜利得的文化则更看重发展员工，他们会从人才保留率、员工敬业度调查以及非正式反馈中全方位地了解这位领导是否在其日常工作中有

效发展了员工。Christoph 解释道，“每个人都都知道，在喜利得，如果你只带来了商业结果而不擅长发展员工，就不能成为一个领导者。”的确，在过去 20 多年里，这种领导意识已经深深与喜利得的文化相融合，每个人都想知道可以期待着什么。然而，Christoph 坦言道，即使在喜利得，这也并非一个容易的选择，所有企业都希望在竞争愈发激烈的环境中取得成功，而喜利得却要兼顾员工的发展，这在选拔领导者时常常是一个考验：“你知道有些人是非常好的商业人才，他能创造很高的业绩，但不擅长发展团队，那我们会给他一个明确的信号，即在喜利得不会发展员工，不能为员工提供一个良好工作环境的人不能成为领导者。”在 Christoph 看来，对这类人才进行取舍时常常要拿出壮士断腕的决心，“这很挑战，但必须要这样做，否则就与我们的文化相冲突了。”







Christoph 很喜欢喜利得现在所强调的文化，即以绩效与关怀为导向。喜利得的文化并非一成不变，它在多年的演进过程中不断沉淀并汲取着养分。例如，喜利得在六七年前进行过一次文化转型，在这次转型中，加入了“绩效”这个关键词。此前，喜利得一直对员工无微不至的关怀著称，但在市场环境的压力下，其决定将绩效写进文化，并开展了一系列项目使员工真正适应并接受这个以“绩效与关怀”为主要内容的文化导向。Christoph 认为，这正是喜利得文化能够多年来深深吸引他的地方，即随着环境不断推陈出新，因而始终保持着活力。将“绩效”与“关怀”两个看似有些矛盾的词并列起来，也在一定程度上传递了喜利得的管理艺术，“如果一个公司以绩效为导向的同时又很关心员工，这会让人觉得很矛盾，但喜利得做到了，一方面，你可以在管理中提出高要求、高标准，甚至可以在员工沟通中表现强硬，只要这些方法能够帮助员工达成绩效；另一方面，你又要关心员工，真正照顾到员工的各种需要。”这个看似矛盾的组合却在喜利得碰撞出和谐乐章，让喜利得始终保持着市场竞争，并取得一个又一个里程碑式的成功。

## ► 新商业环境下的挑战与探索

谈及目前的 VUCA 时代，Christoph 看到了其中的压力与挑战，但他相信，喜利得在当下充满变数的环境中依然保持着它的影响力与吸引力。虽然喜利得一直在传统领域深耕，但其已用了 10 多年时间不断调整、开发新产品，并追随数字化发展趋势，将数字化元素融于产品中。喜利得最近刚刚和 Trimble 以及波士顿动力签订了合作伙伴关系，一起探索自主机器人在建筑中的应用，连接物理世界和数字世界，提高安全性、生产率和质量。另外，喜利得也会将其专业的工程服务提供给客户以确保其硬件产品最大程度地创造价值。硬件与软件的结合极大地改变了施工方式，同时也让喜利得的产品看起来更“年轻”，Christoph 笑着说道：“我们开发新产品或改变产品的交付方式，让我们在年轻人眼中看来更年轻，这也给他们传递了一个重要信息，即创新。他们希望在一个现代化、数字化的环境中工作，而我们就一直不断地探索求新，这也是喜利得在今天仍然能够成功吸引年轻人的原因。”

喜利得十分注重年轻的一代，为了拓宽年轻人的视野，使其更加快速地成长，公司

内部设计了一个“全球导师计划”，在这个平台中，年轻员工可以选择一个资深管理者作为自己的导师，导师同意后即可以开始辅导。Christoph 开玩笑道，“这像一个相亲平台，经过双向选择，把合适的导师与学员连接起来。双方在辅导过程中互相学习，可以碰撞出很多新点子。”Christoph 愿意给年轻人更多空间，因为在他看来，年轻人的创意是无限的，“我们很多点子都是从年轻人那里来的，我们会不断给他们赋能来激发他们的潜力。”

Christoph 深刻感受到中国这些年的变化，他感慨道，“中国是竞争激烈的地方，每天都有新的挑战，但我非常高兴地看到中国团队在过去几年里取得了较大的成功，我们的业务越来越现代化，团队也取得了许多认可。”另外，中国的数字化程度让他印象深刻，他开玩笑道，“我手机上有微信，在中国的时候经常会使用微信钱包，但移动支付在国外就没那么普遍，这非常不一样，每个人在中国都可以享受新技术带来的便利，它比我们想象中的要更先进。”的确，中国这片热土上充满着创新的灵感，而喜利得中国将在这个从不安分的市场环境中不断发展、壮大，演绎着其独有的发展哲学。IR

# 知己达人，方能砥砺前行

访英孚教育中国区首席文化官兼员工招聘和发展执行副总裁  
Angela Xu (徐庆菁)

初见 Angela 的时候，她刚好出电梯，正迈着轻快的步子往我们即将访谈的会议室走去。她一边走向前来，一边热情地打着招呼。没有咄咄逼人的气场，但却能感受到她身上的能量，这种能量更像是温柔的性格与丰富的经历共同经过时间发酵、酝酿出来的力量。这温柔的能量不仅吸引着她团队的同事，也让她对各种事务有着极强的推动力。

扫描二维码 把文章带走



编辑整理 / 朱欣鑫

图 / 上海弓富文化传播有限公司



职业咨询最重要的几点包括兴趣使然、价值取向以及能力，也就是说我们所有的谈话都是为了帮助咨询者找到他们的本心，明白自己的价值取向，并对自己的能力有清晰、准确的认识。

## 细节决定成败

说起 Angela 初期的职业经历，不免让人诧异。她 1991 年从上海交大科技英语专业毕业，彼时，中国经济正在起步阶段，第一批外资企业涌入中国，市场一片繁荣。在这个大环境下，Angela 作为第一批被上海外服正式雇佣的外商员工，被派遣到三菱商社。但分配给她的，却是一份三菱商社前台的工作。光鲜的教育背景与这个职业起点形成了鲜明对比，这给她带来了很大的心理落差。因为在一般人看来，交大毕业的高材生是要去干一番大事的。面对这样的落差，她迅速调整了心态，即便是对待前台这样看起来简单、易上手的工作，也拿出十二分的认真：“专心地做好每一件事，接电话就要做到最专业，客户来访也要安排得体贴周到。” Angela 的投入得到每天经过前台的同事和领导的自然关注，8 个月后，便将她调离这个岗位，开始了在业务领域的探索。后来，她担任项目经理，对于细节的力量有了更深刻的体验。有一次，她跟着外商去国内一家工厂参观，一行人当天下午参观工厂，晚饭之后时间比较晚了，然而，第二天早上九点，其中一位日本同事竟已经把一份详尽的参观报告写出来了。“最令人惊讶的是，他把工厂的流水线全部画出来了”，Angela 回忆道。这种细致入微的专业、敬业的品质深深影响着她未来的职业生涯。

## “我是一个爱折腾的人”

后来，Angela 在朋友的推荐下，加入了英孚。当时英孚刚刚进入中国市场，还只是一家没有名气的语言培训机构。在朋友的极力推荐下，Angela 来到这家公司看一看。但让她自己都没想到的是，与总裁的一次咖啡面谈便让她决定加入这家刚在中国本土立足的年轻的 公司。现在回想起来，触动她的有两点：其一，这是跟教育有关的行业，而她一直认为教育是被赋予了神圣使命与意义的事情，因此，骨子里一直有教育育人的“执念”，她称之为“内心的驱使”；其二，彼时的英孚刚刚踏足中国，可谓“百业待兴”，而总裁描绘的企业愿景更唤醒了她内心的创业冲动，“他当时问我，‘我们接下来会在中国开 100 所学校，你愿不愿意成为那个创造 100 所学校的人？’我立马就‘yes’了！”回想起那个时刻，Angela 依然掩不住内心的激动，她是一个喜欢折腾的人，喜欢在从无到有的过程中最大程度地发挥自己的价值。无论

在什么地方，她都愿意成为人群中发热的那个人，给予别人温暖与力量，同时也找到自己的意义与价值。

加入英孚的 Angela 成了业务的排头兵，在此后的 3 年里，她带着团队把公司的规模从 1 家培训中心拓展到 50 多家。在这个业务高速增长的过程中，Angela 也在高强度的压力下体会到每天完成一个目标带来的满足感，“我觉得在特定时间里完成一个业务目标，开一所学校是很爽的事情，我是有业务情结的。”业务快速扩张，必然需要更多的人才来支撑其发展，因此 Angela 从这时便开始频繁地接触与人、与团队相关的工作，“我开始大量地招揽人才，组成一个有战斗力的团队，同时在国内寻找加盟伙伴，建立与伙伴的信任关系。”她享受着这份工作，并愿意更多地把注意力放在人身上。

后来她来到了长江商学院，担任 MBA 项目负责人兼职业发展部负责人。在这份工作中，Angela 深入发掘了自己在知人、识人方面的兴趣与天分。作为 MBA 项目与职业发展部负责人，Angela 主要负责帮助学生重新进行职业定位。3 年时间里，她与 150 多个 MBA 的学生进行了多轮深度辅导，帮助他们更加认识自己并了解驱动自己的因素。她在这样的谈话中领悟到专注的重要性，她会将自己的精力和时间专注于眼前的个体，帮助他们一步步地进行自我剖析，直到找到他们内心最深处的驱动力与价值取向，从而能更坚定地确定自己接下来的职业方向。“职业咨询最重要的几点包括兴趣使然、价值取向以及能力，也就是说我们所有的谈话都是为了帮助咨询者找到他们的本心，明白自己的价值取向，并对自己的能力有清晰、准确的认识。”利用这个框架，Angela 帮助很多学员梳理了他们在职业选择时的干扰，让他们明白什么是真正的“初心使然”。对于 Angela 来说，经过与学员的共同努力做出的正确决定本身就是一种回报，伴随着这种回报的是不可与人言说的成就感。

## 剥离表象看本质

出于对人的强烈好奇心，Angela 在 2008 年攻读职业心理咨询师的职称，她认为，钻研心理学最大的收获不是能够为别人做诊断，而是“更了解自己了”。她进一步解释道：“认识自己其实是很难的功课，有些人可能花一辈子时间也没有真正认识自己。学习的过程让我更清楚自己是谁，自己想要什么。”





很多公司会觉得你没有人事的经验怎么能做人事的工作呢？但英孚的风格就是不拘一格的，我们都一样，是看本质的。

除了对自己有深刻的认识，她也能在纷乱的表象中迅速抓住本质，剥离那些影响她判断、思考的因素，这无形中提高了她的阈限，这或许能解释她为什么能够灵活转换自己的职业轨道，并且每一次转换都能快速适应那个环境。“其实很多事情都是有相通之处的，无论是做业务，还是做人力资源，我觉得本质都是人。而这与我的兴趣一点都不矛盾。”打破了表象的条条框框之后，Angela 似乎多了一些选择的自由。

### 🎯 用业务思维做人力资源

在长江商学院做了3年的职业咨询之后，Angela 再度回到英孚，这家公司创始人的儿子看重她对人的敏锐与热爱，更看重 Angela 的价值观与这家公司是高度契合的，因此，便将公司的人力资源工作交与 Angela 负责。对此，Angela 一直心怀感恩，她笑着解释道：“很多公司会觉得你没有人事的经验怎么能做人事的工作呢？但英孚的风格就是不拘一格的，我们都一样，是看本质的。”

虽然此前没有系统地学习过人力资源的相关知

识，但 Angela 理性地分析了自己的优劣势：“虽然我不是人力资源出身，但我懂业务，同时，我对人有着比较深刻的认识，而且愿意通过帮助别人成长来实现自己的价值。”的确，Angela 在这份工作中最大程度地发挥了自己的优势，不仅把人力资源做成自己的专业，而且将人力资源提到战略的高度，“在英孚，我们强调用业务思维做以人为本的工作，懂业务、懂人才才能进一步助力业务发展。所以无需特别为 HRBP 争取相应的发言权，因为人力资源与业务已经高度融合了。”有了业务的视角，Angela 在自己的工作中非常强调人才及文化价值观的作用，“我们属于服务行业，没有什么固定资产，人才就是最重要的资产，所以，对我来说，最重要的就是在每个岗位上都招到 A level 的人。”她这样解释“A level 的人”：“如果你能想象，你在未来的某一天愿意向今天你所面试的求职者汇报，那这个人就是 A level 的人才。”她所说的 A 类人才不仅局限于经理等管理岗位，而且要延伸至一线员工，这样才能形成一个优质的人才梯队。

后来，由于个人原因，Angela 需要到美国工作生活，期间，她在英孚北美总部工作了4年。这4

年的工作经历让她的人力资源职业生涯更加丰富。那段时间，她担任英孚旗下霍顿商学院的全球人力资源负责人。在这个国际化的平台中，她需要跟来自不同国家、不同文化的人打交道，她跨出了自己的文化舒适区，能够更深刻地理解与包容别人，生命的宽广度也随之进一步加深。

## 再次深入一线

2017年，Angela从美国回到中国，而这一次，她选择回到一线带领中国呼叫中心的业务。对于这个选择，她解释道：“很多人很诧异啊，但其实这是出于两方面原因：其一，的确是业务需要；其二，我希望在自己还能承受失败的时候再去大胆尝试一次。人是要不断跨出自己的舒适区的，而呼叫中心业务注定不会让我舒适”，她笑得有些潇洒。在呼叫中心的这些日子，她紧密地与员工站在一起，帮助他们进行疏导与激励。也因此，她认识了大量的90、95后员工，了解到新生代员工最真实的想法，并对他们心生喜爱：“我不同意一般人们对于90、95后员工的偏见，我认识的95后员工他们也是非常敬业的，而且有着很强的独立思考能力，也敢于挑战权威，这些都是他们身上闪光的品质。”此后，回到总部她又担任了英孚的首席文化官的角色，而这段深入一线的工作经历让她能够更加准确地理解、把握员工的需求点，也让她能更好地推进人力资源的相关工作。经过时间的沉淀，Angela积蓄了深厚的力量，而这力量让她能够游刃有余地应对工作中的挑战。


## 人才最重要

目前Angela将其工作重点放在人才身上，她分析道：“任何行业都会在今年遇到挑战，教育行业也不例外，但幸运的是，英孚的品牌非常正向，可以说，我们有着这个行业里最优秀的人才。所以，我们目前最重要的工作就是把这个优势保持下去。”为了吸引、发展、保留人才，Angela带领着团队开展了一系列项目。首先，是对各个层级员工的培养与发展，如对年轻的新任经理人开展培训，也有面向高潜力人才的领导力培训，同时，也为经验丰富的经理人匹配更高端的培训，如会把他们送到英孚旗下的国际商学院——霍顿商学院进行培训。除了这些具体的培养项目，Angela还致力于在公司内营造一种学

习、成长的氛围，并打造了相应的文化项目，如招募文化使者、开展自下而上的文化活动，“我自己还带着文化官的身份，我们希望通过文化的培养、宣导与传播让英孚的文化不断传承下去”，她这样解释着。的确，“文化”这个词或许听起来过于宽泛，但落到实处却需要融入员工日常工作的每一个细微之处。Angela正带着团队将英孚的文化不断细化、分解，使其与员工的工作相融并引导员工的行为。此外，为了使得公司内的信息更加公开、透明，Angela还推进了一些沟通项目，如每个季度邀请CEO面向全国员工进行直播，将公司近期的最新情况及时告知员工。Angela认为，坦诚的沟通有助于增进双方的信任感，也更容易对公司的战略目标达成共识。

## 与自己对话

面对外界不断变化的环境，Angela坦言，很多事情都不在计划中，“变化是常态，但我相信只要保持从容、开放的心态，把大家凝聚在一起，最终总能找到办法。”经过多年的历练，Angela对自己、对外界也有了更多的掌控力，“年轻的时候更在意别人的评价和认可，其实是因为不够自信，才会不断需要外界的认可来肯定自己。但当你越来越了解自己的时候，就会有更多的沉着和自信，也就能更坚定地追求内心认可的事情。”

现在的Angela虽然依旧保持着较快的工作节奏，却收获了内心的丰富与充实。在繁忙的工作之余，她还在读霍顿商学院的博士课程，但她并没有到常人想象中那般忙乱的地步，相反，她提出了自己的一套公式： $1+1 < 2$ 。“在工作和读书中 $1+1$ 不是2，可能是1.5的工作量。”这是因为她把在博士课程中学到的东西及时应用于工作中，“我的博士课题是如何在企业内建立信任关系，刚好我可以把所学用到企业中，建立一个高度信任的环境。”学习与工作的高度结合无形中让她的工作更高效，也让她能够不断反思、及时调整。除了工作和学习，Angela喜欢在空闲时间里做饭，她把做饭当成一种休息，“那个时候整个人是非常专注的，be present（在当下），像静坐一样。”现在的她会每天留一块安静的时间静坐，在静坐中与自己对话，竟发现，所有的疑惑都可以在自己身上找到原因与答案。 

变化是常态，但我相信只要保持从容、开放的心态，把大家凝聚在一起，最终总能找到办法。





# HRBP 战略实操解构工作坊

2020年3月10-11日, 上海

## 课程特色

- ✓ 运用教练模式帮助学员内省, 从而提升战略思维和价值链。
- ✓ 从“产品经理”、“咨询顾问”和“变革催化剂”三个角色出发, 通过素质模型和实操工具的引导, 帮助 HRBP 制定学习地图。
- ✓ 丰富的多行业案例, 通过“照镜子”的共创模式, 帮助学员实现行为改变。

## 在课程之后你将学会

- ◆ 作为一个客户经理, 你如何整合 HR 内部资源并通过有效的非职权影响力模式推动人力资本的不断优化?
- ◆ 作为一个产品经理, 你如何为业务部门提供适合组织发展和业务战略的人力资源解决方案?
- ◆ 作为一个变革管理催化专家, 你如何在快速变化的商业环境里科学性地预测组织和人才的趋势, 并有效推动组织的自我蜕化。



联系我们:

地址: 上海市武宁路99号我格广场办公楼1001-1003室 邮编: 200063 电话: +86 21 6056 1858

Fax: +86 21 6056 1859 邮箱地址: marketing@hrecchina.org 网站: www.hrecchina.org

# 招聘技术路线图与效能提升研究报告

## Recruitment Technologies Roadmap Efficiency Enhancement

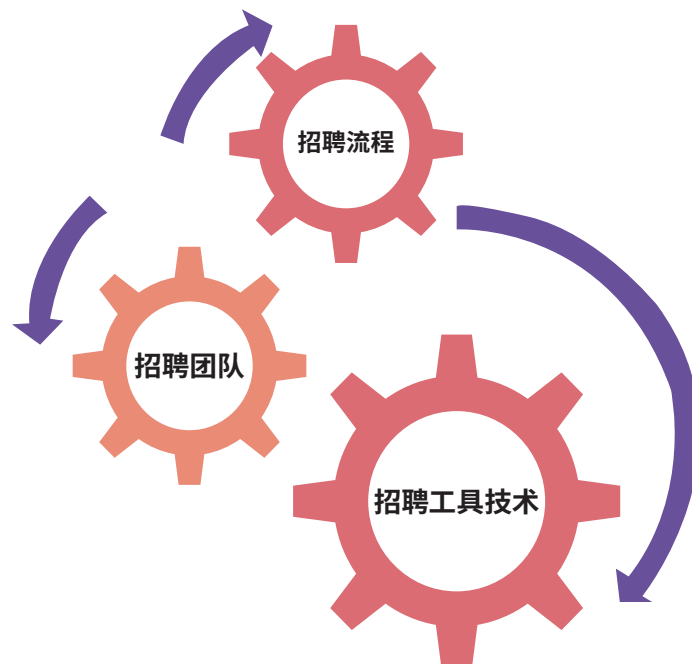
### 前言

数字化和新技术的应用正在改变着人们生活工作的方式，许多企业也希望将新技术和系统工具运用到招聘工作中。在 VUCA 市场环境中，业务转型在加速，组织在变革，招聘环境不似从前那般清晰，一些关键岗位的招聘工作难度不断攀升，企业对于运用技术工具快速运算和标准化流程，以减少重复性强、工作量大的需求愈加迫切。从技术工具解放的人力可以更专注应对环境模糊、变化迅速带来的新挑战。

在人们如此渴求通过技术提升招聘效能的情况下，目前市场运用技术的成熟度不佳。提升招聘效能究竟有哪些要素？目前市场上对于招聘技术和系统工具的使用实现程度如何？在技术实现中遇到哪些挑战，导致没能达成招聘效能？解决这些挑战又有哪些方式？基于以上市场痛点，智享会展开了“招聘技术路线图与效能提升”调研研究。

### 研究方法论与报告结构

通过大量前期访谈及调研，我们发现招聘效能的提升与招聘体系有着密不可分的关系。招聘体系中的**三个要素** People——招聘团队、Process——招聘流程和 Platform——技术工具，共同决定了技术应用最终的效果。



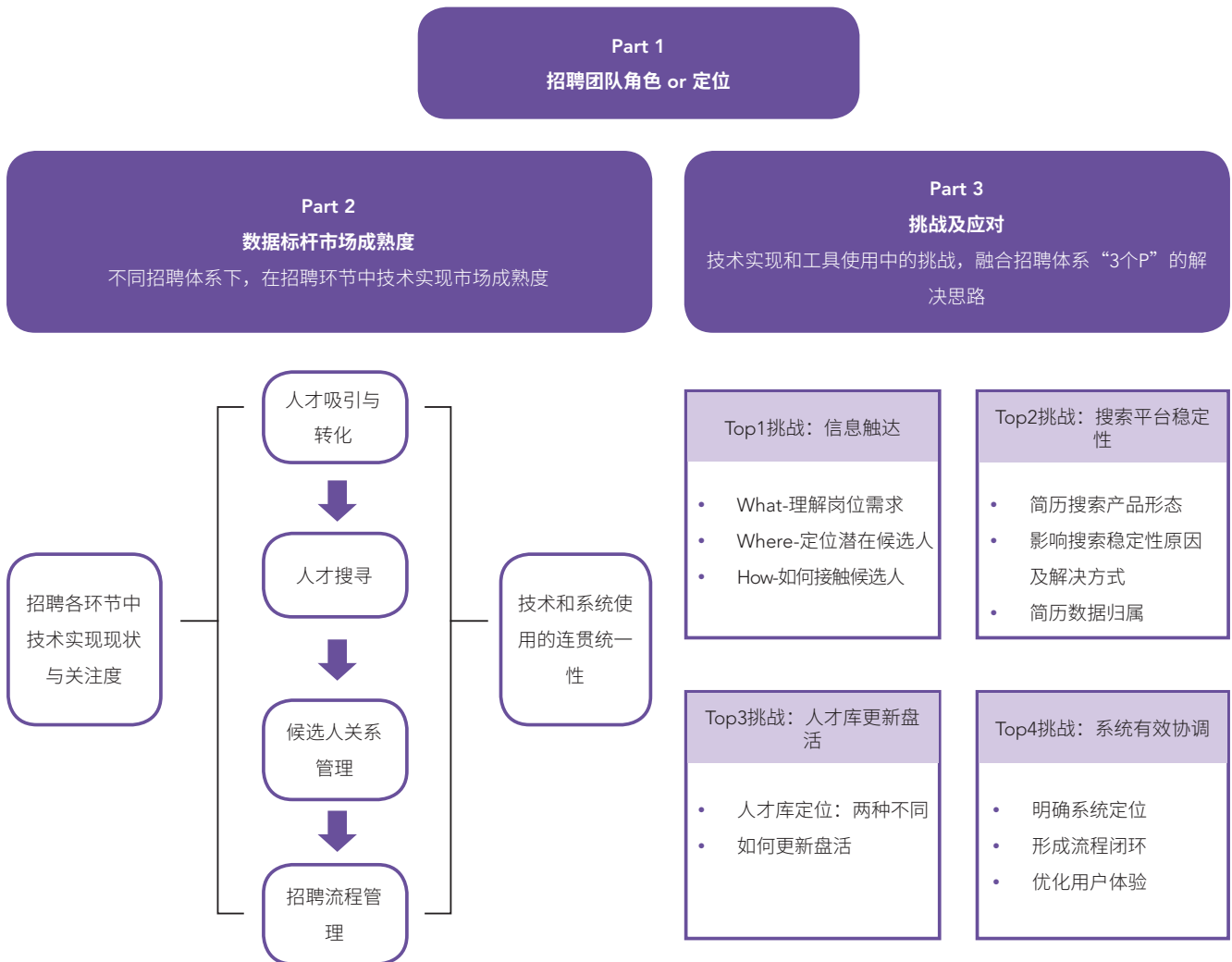
Process——招聘流程与 Platform——技术工具的有效结合，让招聘效能仿佛拥有了两条腿般能够向前跑动。然而，招聘流程与技术工具需要通过 People——招聘团队进行驱动，使得招聘管理流程更加灵活地符合业务发展阶段，技术工具的使用为效能提升起到事半功倍的效果。

招聘团队的角色、定位或人员能力如何影响技术的实现与管理流程的有效性？

市场运用技术工具的成熟度又如何？

在技术工具落地实现的过程中，市场普遍面临的挑战是什么？

本次报告将从以下三个部分展开：



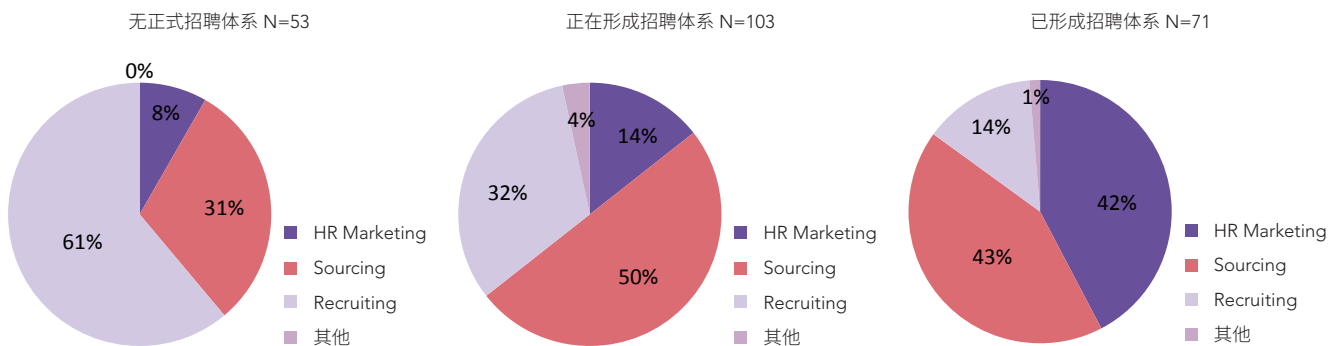
## Part1: 招聘团队的角色or定位

### 数据标杆招聘团队成熟度 (定量)

通过调研数据以及电话访谈，我们将招聘团队的**成熟度**分为三个阶段：Recruiting, Sourcing 和 HR Marketing。对于这三种成熟度的定位具体界定如下：(值得强调的是：在本次调研中，代表整个招聘团队三种不同的成熟度定位，而不是招聘团队中的角色。)

- ◇ **Recruiting**：聚焦“按需填坑”，较被动地满足业务提出的招聘需求。
- ◇ **Sourcing**：能理解业务需求，进行一定前置化的人才搜寻和候选人关系维护。
- ◇ **HR Marketing**：洞察理解行业、业务、企业内外部人才的生态环境。除了标准招聘流程外，更注重前端营销雇主品牌与人才吸引。

从调研数据中(图表 1),招聘团队定位:无正式招聘体系的企业,招聘团队定位以“按需填坑”的 Recruiting 为主;招聘体系化程度高的企业,招聘团队定位更“前端”:招聘体系化程度越高,招聘团队定位为 HR Marketing 的占比越大(无正式招聘体系的为 8%,正在形成招聘体系的为 14%,已形成招聘体系的为 42%)。



图表1

### 招聘团队对于流程和工具的影响 (定性)

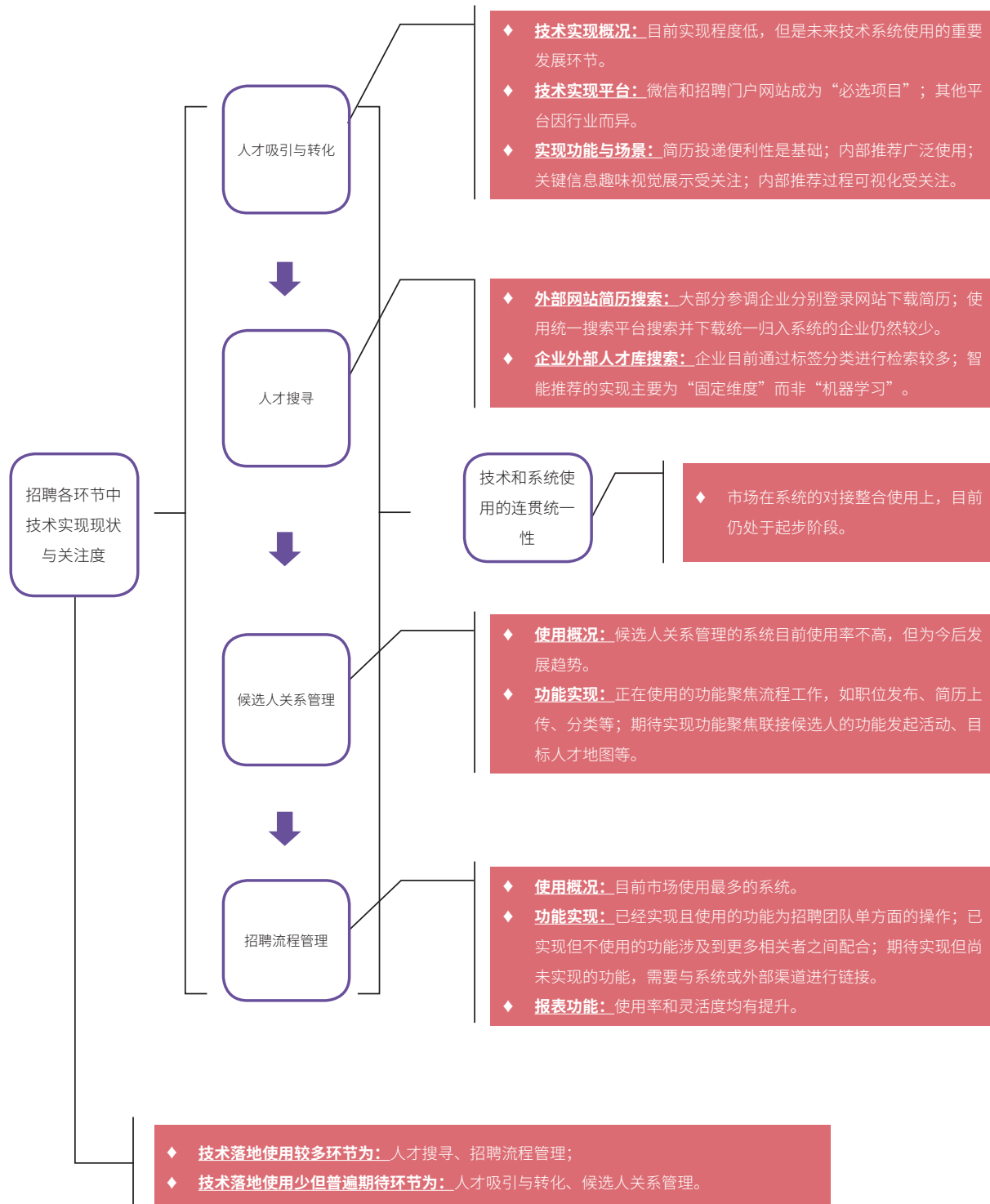
同时，在电话回访调研中发现，负责招聘工作的 HR 对于企业招聘团队定位其实没有非常清晰的认知，甚至企业对于招聘团队也没有比较清晰的定位。以上调研数据虽不能完全严谨地表达市场对于招聘团队定位现状，但可以感受到：**招聘团队的成熟度以及聚焦的关注点正在从被动满足已经提出的招聘需求向更前端的理解市场和行业发展的方向迈进。**

企业在不同的发展阶段，基于不同业务招聘需求，招聘团队的定位和阶段性完成的目标也有所不同。因此无法从招聘团队定位成熟度进行分类，**从数据上定量地**判断其在技术实现与管理流程上的差异。

但是通过企业实践和行业专家的洞见，可以**定性地**谈招聘团队的定位以及能力，对于技术工具、管理流程带来的影响。

## Part2: 招聘流程中技术实现市场成熟度

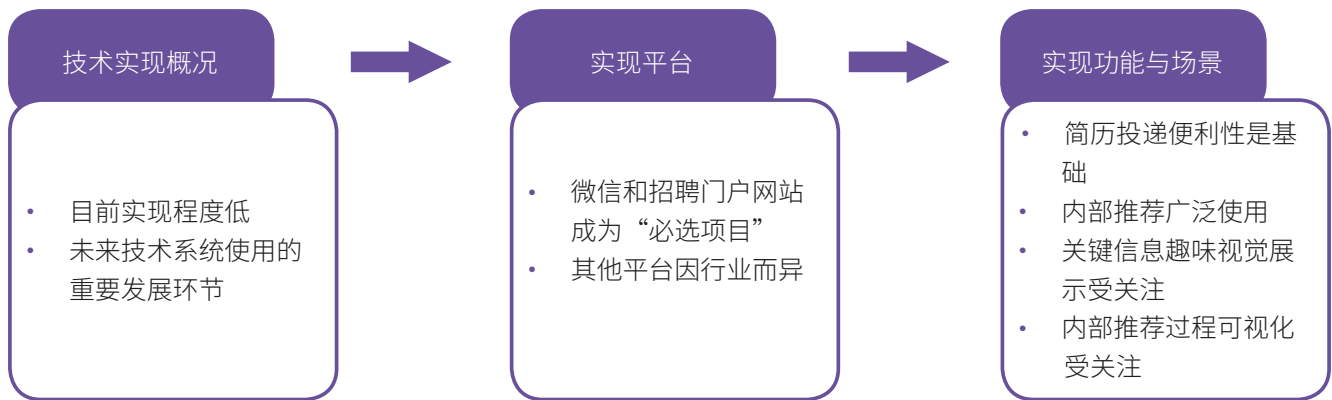
### 招聘技术实现市场成熟度主要发现概览



## 招聘环节中技术系统实现现状及趋势

通观整个招聘环节中技术实现的情况，调研数据表明，在市场上已经有较普遍系统技术落地使用的环节是——人才搜寻与招聘流程管理环节；目前整个市场系统技术使用实践较少的是——人才吸引与转化与候选人关系管理环节，而这两个环节的技术实现是企业关注度较高，是未来技术工具使用发展的重要领域。因为在外环境变化迅速的当下，不少企业纷纷将招聘前置调整，未雨绸缪地为企业的人才战略做布局，因此需要在候选人关系管理与人才吸引与转化环节有更多工具的助力。

### 人才吸引与转化环节



### 使用概况

- ◇ **目前实现程度低**：二成企业在人才吸引环节有技术和系统的使用；其中已形成招聘战略体系的企业有 38%、正在形成体系化招聘战略的企业 19% 有技术和系统的使用。
- ◇ **未来技术系统发展重点关注环节**：近三成企业正在计划在人才吸引环节有技术和系统的使用；其中已形成招聘战略体系的企业有 40.74%、正在形成体系化招聘战略的企业有 23% 技术在人才吸引与转化环节有技术实现。

### 实现平台

- ◇ **微信和招聘门户网站成为“必选项目”**：招聘门户网站作为专属招聘平台，理所当然是人才吸引技术实现的“必选项目”。虽然微信的候选人转化 ROI 衡量有难度，且随着微信公众号服务号层出不穷，受众注意力分散，但微信作为用户量最大的移动端 APP，在绝大部分招聘从业人员心中也成为了“必选项目”。**在使用微信招聘时，要对微信有比较清晰的定位。**在定位下明确通过微信要达到的目标，再匹配相应的功能技术。
- ◇ **其他平台因行业而异**：其他平台的选择使用与公司行业属性以及对应候选人接收信息的习惯有更大关系。

## 功能实现现状和趋势

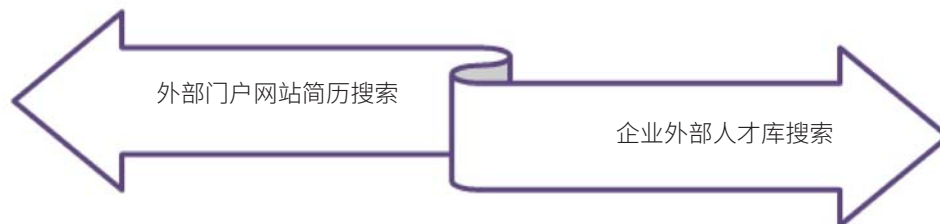
- ◇ **目前已经实现的功能：简历投递便利性是基础，内部推荐使用广泛。**

正在形成招聘战略体系的企业实现技术聚焦在简历投递便利性，已经形成招聘战略体系的企业在此基础上还实现信息趣味展示和潜在候选人触达。

- ◇ **期待实现的功能：关键信息趣味视觉展示受关注；内部推荐过程可视化受关注。**

无论招聘战略体系在何发展阶段，企业均关注**关键信息趣味视觉展示**，这与目前劳动力市场的年代（Generation）密不可分；除此之外，微信作为内部推荐较好使用的平台并且已经使用一段时间后，企业关注内部推荐 2.0 版本——**内部推荐过程的可视化**使用很受关注。

## 人才搜寻环节



在本环节,为市场标杆不同招聘体系下:对外的外部门户网站简历搜索中工具使用情况,对内企业外部人才库搜索匹配技术工具使用情况。

## 外部门户网站简历搜索工具使用

- ◇ **市场简历检索工具使用率低**

根据调研数据，绝大部分参调企业在搜索和下载简历时，都是分别登录网站进行简历常规下载。这部分企业之所以没有使用系统软件进行搜索，一方面是预算限制，另一方面是外部采购软件存在稳定性问题。

- ◇ **浏览器插件 & 搜索平台差异**

使用浏览器插件时 HR 仍需要分别登录网站，进行简历下载，然后需要通过插件将下载的简历再导入至系统；使用统一搜索平台的话，HR 则可以将简历搜索下载后无需导入直接归入系统中。

## 企业外部人才库挖掘运用

在企业外部人才库的管理和挖掘上，首先使用人才库的企业比例不高。在具体人才库中检索搜寻的方式上：

- ◇ **企业目前通过标签分类作为检索方式为多**

普遍使用的人才库管理的搜寻是通过标签分类进行搜索：在已形成体系化招聘战略的企业中，40.7%的企业系统中有人才库标签分类搜索功能。

- ◇ **智能推荐的实现主要为“固定维度”而非“机器学习”**

通过相对固定的设定维度进行人-人或人-岗匹配在已形成较体系化的招聘战略的企业中的使用率在 12.6% 左右；

对于机器学习智能推荐，虽然使用的企业凤毛麟角，但它是业内最关注的技术实现，AI 智能学习的优势在于发掘和修正原本没有的最初设定。

## 候选人关系管理环节

### 使用概况

◇ 候选人关系管理的系统目前使用率不高，但为今后发展趋势

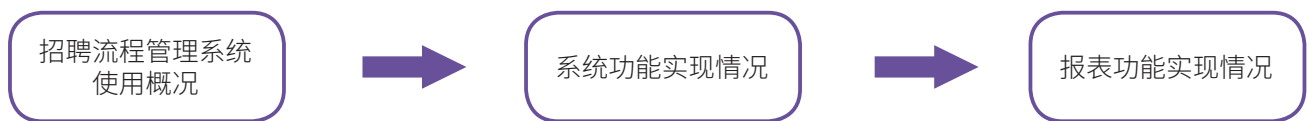
在已有系统使用企业中，有 26.2% 的企业在使用 CRM 系统，另外近半数（46.1%）正在计划使用 CRM 系统。并且企业招聘战略体系化程度越高，越将 CRM 系统的使用排上日程。

### 功能实现的现状和趋势

◇ 正在使用的功能聚焦流程工作；期待实现的功能聚焦联接候选人。

调研发现，在使用 CRM 系统的参调企业中，已经使用的功能更多依旧聚集在招聘标准流程工作内，如职位发布、简历上传及分类；期待但尚未实现的功能更多聚焦于联接候选人，例如发起活动、目标人才地图等。

## 招聘流程管理

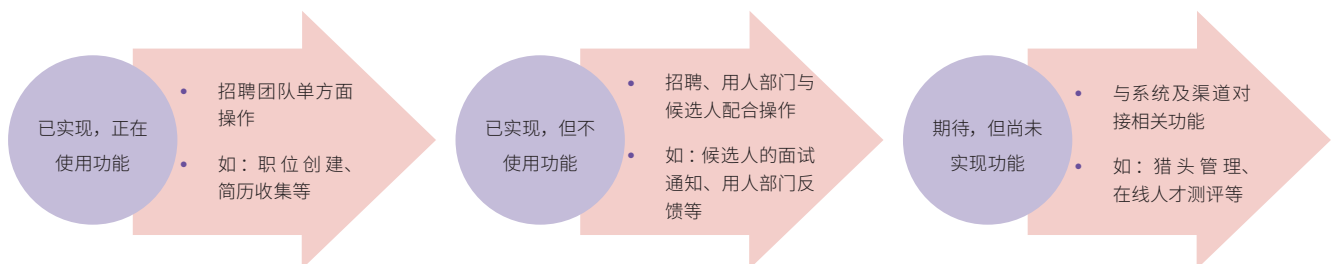


在该环节的招聘流程管理，指通过 ATS 等系统进行职位需求审批、面试情况等招聘漏斗中情况记录追踪。在本环节，首先呈现招聘流程管理系统使用概况，再具体到功能实现情况，接着针对市场普遍关注的报表功能与往届数据对比，使用上的改变。

### 使用概况

虽然招聘流程管理是使用系统最多的环节，但是在整个参调企业中占一半左右。经电话回访，很多企业是通过企业内部的人力资源系统进行职位需求审核等工作，不使用 ATS 系统。

### 功能实现的现状和趋势



## 报表功能

### ◇ 报表功能使用率和灵活性均有所进步

对比 2019 年和 2017 年数据，在报表功能实现上，首先有报表功能实现的企业比例在增加，市场基于系统数字规范行为的概念越来越强烈，使用 ATS 系统不仅仅是流程记录，更要诊断问题、治理问题。另外，在报表的灵活性应用上也有较大的进步：按需求生成、完善灵活的报表运用的企业也在增加。

### ◇ 报表准确性与使用密切相关

报表的数据抓取来源于日常在系统中的操作动作，因此保证线上的使用率非常关键。通过调研数据，负责招聘工作的 HR 普遍反映用人部门没有使用 ATS 的习惯，同时由于业务工作压力也不愿在此项工作上耗费更多时间。

### ◇ 报表的应用场景

企业目前报表使用较多的是渠道有效性与招聘周期，对于诊断招聘问题更具针对性的拒绝原因、用人经理反馈速度等报表有所实践的企业却很少。在采访中，已经实现了渠道有效性和招聘周期报表的企业表示，正在向更多维度更灵活调取数据诊断问题的方向努力。

## 技术和系统使用的连贯统一性

### ◇ 市场在系统对接整合使用上，目前仍处于起步阶段。

目前市场上在系统整合使用上，仍然处于起步阶段。在管理层面上，系统没有形成闭环逻辑结构，会导致招聘系统像“孤岛”一样点状解决问题，无法整合不同维度从整体看待问题。

在具体流程上，当系统使用比较分散的时候，更多的节点都是人为干预，人为干预就容易出错。例如在招聘旺季，会产生更多无效沟通，出现和用人部门约面试时间就需要无数个电话邮件的情况。当然并不是所有企业都适合进行系统的整合，当招聘数量达到一定体量，需要通过系统打通去提高流程效率。

## 技术实现中的挑战及应对

市场期盼通过技术工具的使用，能够提升招聘效能，让招聘工作达到事半功倍的效果。然而，在技术工具落地到使用的过程中却面临着一系列挑战。

通过调研数据，在技术实现中大部分企业（超过半数）面临的挑战为以下四大挑战：

### Top1 挑战：关键信息难以触达潜在候选人

#### 哪些关键因素影响关键信息触达潜在候选人？

想要找到原因，要了解关键信息触达潜在候选人上的三个关键点：What- 深入透彻理解岗位需求，Where- 潜在候选人定位锁定，How- 接触候选人方式。

## What? 真的透彻理解业务岗位招聘需求吗

明确业务的岗位到底需要怎样的人，理解业务岗位需求是招聘必经流程。然而，岗位要求绝不仅仅是 JD（职位描述）那么简单。尤其在快速变化迭代的大环境下，企业岗位需要具备的能力综合性和跨界性，不同于传统确定岗位对于能力需求确定且单一，因此更加需要 Recruiter 全方位深入理解业务需求，在与候选人进行专业对话，用企业业务战略吸引候选人。明确“**What**”是找到候选人的最基础的前提。

## Where? 候选人分布在哪些行业、企业、地点

在明确“**What**”问题后，进行人才市场分析找寻候选人分布情况。

潜在候选人可以分为两类：**一类**是需求相对确定，企业以往进行招聘的，对于这类人才而言，更多与渠道有效性相关；**另一类**是比较前沿领域，或是企业新业务。对于这类人才要从能力出发，看这些能力分布在哪些行业（找寻候选人时，不要局限于本行业，需要跳出行业），再具体到公司，看看这些公司都在哪些业务上应用 AI，这种应用厉害在哪里，然后再找到人。

## How? 不同场景下，如何接触候选人

在不同场景下，接触候选人方式不同，对于不同层级候选人，有效触达的主导因素也就不同：

### √ **Recruiter 能力主导：高层级候选人，个性化信息沟通更重要。**

由于高层级岗位的候选人相对更被动，对个性化信息需求更高。此时，Recruiter 对行业业务的洞察理解以及沟通技巧占据主导地位。

### √ **技术工具主导：中低层级候选人，回复速度、信息趣味呈现更重要。**

对于中低层级岗位的候选人而言，回复速度更重要，同时年轻一代对于技术自动回复接受程度更高，对于信息的趣味化展示有更高需求。同时，中低层级岗位往往招聘数量较大，因此更适合通过“答疑机器人”、“电话面试机器人”等技术手段减少人力损耗，通过“全景 VR 展示办公环境”、“沉浸式游戏”等趣味性信息展示方式吸引候选人。

### √ **智能推荐使用情况——乙方视角**

对于使用**智能推荐功能的原理、必备条件以及目前应用场景**，智享会对乙方系统供应商进行采访。

#### 智能推荐功能使用条件：

- √ **简历数据量**：某一行业内，几十万级相对精准简历库即可（来自内推或猎头等有效性高渠道）。
- √ **过程数据**：Recruiter 操作，除筛选淘汰常规操作外，对于淘汰候选人原因录入很重要。

#### 智能推荐应用场景：

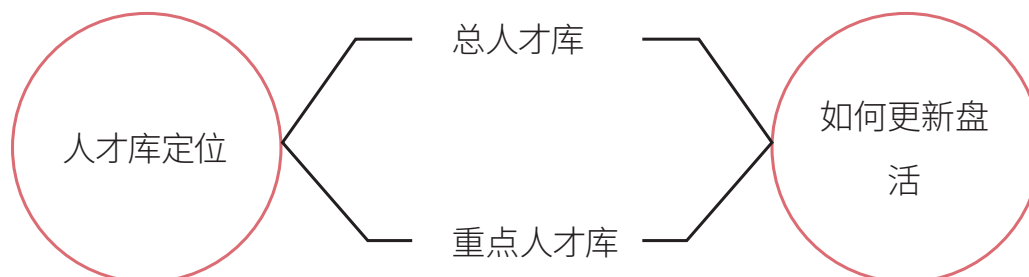
- √ **【场景一】大量简历匹配排序**：进行匹配度智能排序，帮助 Recruiter 快速高效进行简历筛选。
- √ **【场景二】自动简历共享推荐**：当候选人在某一职位筛选过程中被淘汰后，智能推荐自动匹配该候选人在该企业可能适合的其他职位，并自动将简历推送至负责该岗位的 Recruiter。

## Top2 挑战：浏览器插件和搜索平台稳定性

智享会对**浏览器插件**、**统一搜索平台**两种下载简历的工具，就其**技术实现背后的逻辑**、**造成不稳定性的原因**、**改善稳定性的方式**以及**简历数据的归属问题**，采访了乙方供应商视角。

浏览器插件和搜索平台	
使用方式及原理	浏览器插件：在每位HR的浏览器安装插件，读取登录各个招聘网站后打开的简历页面信息，将各招聘门户上简历导入至招聘系统。 统一搜索平台：原理可以比作是做了一个“展现层”。简历数据本身在各个网站上，展现层实现实时交互和统一展现。
不稳定原因	网站改版频繁，需要时间进行适配； 各网站对于异地登录管理严格。
改善稳定性方式	从供应商的角度，能做的应对是本身对网站熟悉，改动就能够尽量快速，适配得快。但是这个适配快速是相对的，无法做到实时适配。 对甲方企业而言，直接在搜索平台内进行搜索使用，或开设两个账号分别登录使用。
简历数据归属问题	系统供应商仅为简历数据处理者，不拥有简历数据，不能“动保险箱中简历数据”。通过“展示层”形式搭建统一搜索平台服务不涉及合规问题； 企业方为简历数据拥有者，在搜索购买下载简历后，简历归企业所有。

## Top3 挑战：企业内部简历陈旧率高，更新盘活存在挑战



### 人才库（简历库）的定位是什么

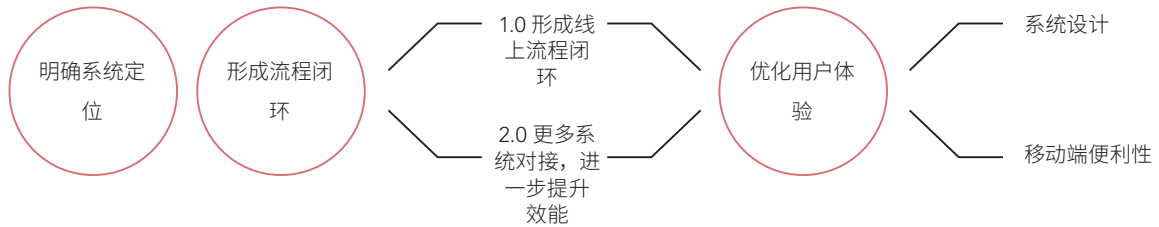
- √ 集团招聘量大，通过人才库进行协同互助
- √ 从业务战略出发，激活核心人才，以招代养

### 如何更新盘活？

在具体盘活人才库中简历时，对于不同层级类别的人才，进行盘活更新的方式也要随之变化。对于市场基层人员数量相对较多的岗位，可以通过相对流程化的管理方式以及技术系统应用进行更新盘活；对于相对高级别候选人，如果依然通过系统群发信息方式进行沟通激活，往往结果是信息被屏蔽。因此，在盘活企业人才库时，在厘清定位后，运用不同的方式进行简历的盘活。


## Top4 挑战：通过工具 / 系统帮助用人部门与招聘部门进行有效协同

调研数据显示，在面试通知环节，有约六成企业线上通知面试官后仍会通过其他方式二次通知面试官。这一情况反映出：使用系统后在某些环节反而增加了 Recruiter 的工作量，违背了使用系统的初衷。这一现象在本质上反映的是：企业在引进系统以及系统使用过程中，如何通过工具 / 系统帮助用人部门与招聘部门进行有效协同。结合企业实践与从业者洞察，解决思路整理如下：



### Tips

- ✓ 系统上线初期，招聘团队、用人部门充分沟通，在系统价值上达成共识。
- ✓ 设置适应线上操作的习惯改变过渡期，同时明确过渡期限。
- ✓ 引入系统，形成线上流程闭环，保证所有流程通过线上完成。
- ✓ 在企业发展阶段需要情况下，进行系统之间对接，使得流程更加顺畅。
- ✓ 在系统用户体验上，界面功能简洁，贴合工作流程需要，提升便捷性。
- ✓ 开放移动端口，支持用户移动端更便捷操作。

本文为节选，阅读完整报告，请至智享会官网下载全文：<http://www.hrecchina.org/default.aspx> 



# 微荐 Wechoice

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

相信众多读者的选择定是精品，您可以自行扫码阅读，期待您能有所收获。

戴尔 | HRBP 如何通过文化建设以驱动战略落地？

当我谈组织结构时，我在谈些什么



霍尼韦尔 | 8 项关键领导行为

京东 | 看 HR 高手玩家如何操刀组织变革

京东 SSC 在新技术加持下有多牛？

拜耳 | 弹性福利大升级



玛氏 | 校招中测评工具的使用方法详解

玛氏的 SSC 获奖案例惊艳了时光

培养关键人才，知道这个就够了

强生如何进行关键人才的离职预测？





## 文化锋声

# 风里博士聊心理学中的伪科学

文 / 风里\_李峰

这是风里在著名的公益公众号“依丽一家亲”的专题分享，最早发表于“领导力语法”公众号。

扫描二维码 把文章带走



### 心理学中的伪科学清单

首先给大家发两个清单：一个是维基百科英文版的心理学伪科学清单，另一个是维基百科中文版的心理学伪科学清单。

值得注意的是：MBTI、催眠、精神分析榜上有名。更加好玩的是：在中文版上面，一句“心理学本身就是伪科学”亮瞎眼！不知道各位心理学专家和爱好者作何感想？

### 何谓科学？

关于科学，我想说一点：科学是认识世界的方式之一，不是唯一，我认为是最好的方式，但是很多人不认为是最好的方式。除了科学，宗教、常识、经验、直觉、哲学、甚至艺术，都是认识世界的方式。虽然我认为科学是认识世界的最好的方式，但是我深知：科学虽然很了不起，但是用更高的标准衡量，科学弱爆了。例如，宇宙的本质、生命的起源，这些问题科学无法解释，未来能否解释我也不知道。很多问题对我们很有现实意义，例如，咖啡和鸡蛋对健康的影响，到现在科学也没个一致的说法。非科学、准科学（软科学）、科学，都比伪科学好。不过，曾经的科学也许后来被证明是伪科学，曾经的伪科学后来也可能被证明是科学……

对于心理学，我科班全职学习了总共12年，四年本科、三年研究生、五年博士，不堪回首！我不建议自己的孩子学心理学，我主张学硬科学硬技术。什么是硬科学硬技

术？我的定义是：不容易自学成才的就是硬的。学医就不容易自学，需要设备和师资以及其他难以获得的资源。当然，子女的兴趣第一。热爱是第一原则，第二才是硬。

如果可以再次选择，我肯定不选择心理学……后悔并从后悔中学习，是健康成熟的心智模式，我认为。

大众对心理学嗤之以鼻，非常可以理解。我看英文和中文网站上这种嗤之以鼻非常普遍。如果你接触的是研究生心理学的，你会觉得心理学跟生物学差不多，是硬科学。如果你接触的是人格与社会心理学（本人的专业），你会觉得心理学是软科学，但是方法论与自然科学一样。如果你接触的是超个

体心理学，你会觉得心理学很玄很玄很玄……

关于科学是什么，怎么定义，英国有个公益组织，叫做 Science Council，专门用一年的时间给科学下定义。

Science is the pursuit of knowledge and understanding of the natural and social world following a systematic methodology based on evidence. (The Science Council)

科学是基于证据，通过系统方法理解自然界和人类社会的过程。

经典的科学定义里面，数学，虽然伟大，不属于科学。有人认为它高于科学。还有一种观点，采纳广义的科学定义。

		科学(广义)		
		实证科学		形式科学
		自然科学	社会科学	
基础		物理学 天文学	经济学 心理学	数学 逻辑学
	应用	医学	管理学	计算机科学

科学是基于证据，通过系统方法理解自然界和人类社会的过程。那么，系统方法是什么？

- 客观观察
- 量化
- 实验
- 统计分析
- 归纳
- 可复制
- 同行评议

很多伪科学也基本能满足系统方法这一条，但是它有一些伪科学特有的本性：

Indicators of possible pseudoscience:

- 1 Use of vague, exaggerated or untestable claims;
- 2 Over-reliance on confirmation rather than refutation;
- 3 Lack of openness to testing by other experts;
- 4 Absence of progress;
- 5 Personalization of issues;
- 6 Use of misleading language.

以上源自维基百科词条：伪科学 pseudoscience

伪科学的特点是：用语夸张，找证据而非证伪，不让别的学者验证，不发展（永远正确），语焉不详，组织严密排除异端（弗洛伊德就曾经与荣格决裂）。

到此告一段落，接下来我说说心理学的几个伪科学。大家有问题咱们可以现在讨论。

依丽：那心理学如何证伪呢？

风里：跟物理学一样，实验。但是多了

一个相关研究法。例如，马斯洛用猴子做实验，长时间不给吃的不给喝的，然后同时给水和固态食物……你猜，猴子首先吃还是喝？

阎婷：喝的。

风里：猜对了，估计 99% 的人都能猜对。但是好多心理学研究结果是颠覆常识的，例如，共享环境对人格和智力的塑造几乎没什么影响……那些重视原生家庭的心理治疗师情何以堪！

风里：再例如，Solomon Asch 用人做实验，发现如果大家都颠倒黑白，那么一个人就会指鹿为马（从众）。他用的实验材料是线条，比较线条长短，不是用黑白，也不是用鹿和马。

谎话不用一万遍，一百遍就被大众认为是真的了。

阎婷：只是基于一个个人的判断，但是具体的原理在哪里呢？

风里：原理就是：一，群体压力；二，随大流不吃亏。在信息不足的情况下，这样做有生存意义。还有一点：人性本来就有不理性的一面。

阎婷：也就是人都有双重性格对吗？

风里：双重性格是一种人格障碍，人很少有这种障碍，人的性格有多维度特性。或者说，人的行为不仅取决于性格，还受情境制约。

新平：如果一面不够，那就两面。

风里：在跟面前的具体的人打交道的时候，你最好假定人是感性的或者理性的，最好不要假定人既是感性的又是理性的。假设不同，效果不同。

## 👉 伪心理学冤不冤？

好了，进入第二个段落：心理学的几个伪科学。

现在说说精神分析，精神分析是我非常喜欢的伪科学，但是不幸它成了科学哲学大师 Karl Popper (1902-1994) 的开刀对象，因为波普认为，精神分析的理论虽然可以自圆其说，但是无法证伪 (falsification)。我非常认同精神分析的一些理论模型，而且这些模型其实可以用实证的方法证伪，例如，挫折的自我防卫机制的等级与心理健康的关系，完全可以用数据来算相关性。

再说催眠，它有用，它至少可以让人放松，对于受暗示性强的人，可以让心理治疗师和 client 之间的关系更加有效，它是一种 client 无意识地放弃控制，而把控制呈交给治疗师的过程。

1. 不是所有人都可以被催眠；
2. 催眠不可以违抗人的意志；
3. 催眠并不像催眠信奉者宣称的那样神秘。

再说情商，情商在主流心理学界非常不受待见。但是大众趋之若鹜，情商已经成为日常语言的一个热词，所以不可不重视。

按照 Goleman 的说法，情商有四个方面，根据 Goleman 的 360 度情商测评工具 (Emotional Competency Inventory, 简称 ECI)，情商素质有 18 个条目：

自知 (self-awareness)

l 情感的自我意识

l 准确的自我评价

l 自信

自治 (self-management)

l 自我的情感控制

l 可信赖性

l 适应能力

l 成就导向

- | 主动性
- | 乐观精神
- | 知人 (social awareness)
- | 同理心
- | 组织意识
- | 服务意识
- | 关系管理 (relationship management)
- | 培养他人
- | 领导力
- | 变革催化剂
- | 影响力
- | 冲突管理
- | 团队合作

看到这些条目，一位叫做 Locke 的心理学家急了：情商到底不包括什么？

我看了这 18 条后，发现除了传统智商的思维能力(例如，分析思维，概念思维等)之外，还有战略思维之外，情商几乎无所不包了！

所以，当你说一个人情商太低的时候，指的是他没有察言观色的能力。当他说一个人情商太低的时候，指的是他没有自我管理的能力。

18 条都强的人恐怕很难找到，这世界上情商高的人简直像外星人一样难找。

谬误之二：情感智力不是一种智力

智力 (intelligence) 与技能 (skills) 的区别在于：智力是最最基本的能力。智力是一切技能的基础。心理学家的研究证实，情商的 18 个条目之间，是没有相关的。例如，一个自制力很强的人，管理关系的能力不见得很强，而一个影响力很弱的人，不见得不自信。

总之，18 个情商素质之间相关系数很低，

18 个情商素质之下，似乎没有一个 g 因素（一般因素）在起作用。

（以上来自我的文章《情商之谬》[http://blog.sina.com.cn/s/blog\\_6a858a510100m6gw.html](http://blog.sina.com.cn/s/blog_6a858a510100m6gw.html)）

除了智商，其他的商们都是耍流氓，包括：胆商、财商、衣商、逆境商……这些耍流氓的概念很重要，但都不是“商”。胆商和逆境商是性格范畴，财商是知识经验技能，衣商是修养。

最后关于左右脑，这是以讹传讹。Roger Sperry 在上个世纪六七十年代做了十六个割裂脑实验。他治疗严重的癫痫症的方法非常简单粗暴（西医的特点），他切断了左右大脑半球之间的主要连接纽带——胼胝体。切断了胼胝体居然癫痫症状明显减轻了！他顺便发现了大脑左右半球功能不对称，并因此得了诺贝尔奖。但是目前市面上流行的左脑人、右脑人、全脑人的说法和赚钱模式，都是扯。左右脑功能只是不对称，但是它们是一个整体。正确的理论是：上下脑的说法。

**上脑是理性的脑，下脑（皮层下中枢神经系统）是情绪脑。这是脑科学界的共识。**

我的观点：**下脑总是欺负上脑，上脑沦为下脑的奴仆。下脑就像暴君，上脑就像趋炎附势的文人。**最后，我要收尾了。

**试试这个信邪清单？**

我最近设计了一个清单，在课堂上发给学员(他们是某央企的中层管理者，共 33 人)。目的是了解大家信什么不信什么，同时这个清单还能够反映一个人的批判性思维(它的反面是信邪)。我让大家自己打分，然后找一个他欣赏的智者打分，对比两个打分的差距，然后提升自己的批判性思维。例如，你欣赏一个爱因斯坦式的智者，你发现他不信古代战争中的武将单挑，而你信；他不信《货币战争》，而你信；他不信中华武功绝技，而你信；他不信人工智能将来会威胁人类，而你信……你就要好好反思了。至少你可以听听这位智者的逻辑。

	信与不信的对象 (1-10 打分，分数越高越相信)	平均数	标准差
A	星座与性格相关	4.8	2.7
B	保健品	4.2	2.3
C	中医	7.5	1.8
D	易经	5.5	2.5
E	西医	8.6	1.0
F	风水	5.9	2.0
G	科学实验结论	8.5	1.2
H	进化论	7.8	2.0
I	前世、来世、转世	2.9	2.2
J	特异功能	3.6	2.5
K	中华武功绝技	4.5	2.3
L	古代战争中的武将单挑	5.3	2.7
M	宋鸿兵的《货币战争》	5.0	2.3
N	区块链	6.4	1.8
O	外星人的存在	7.3	2.4
P	管理学著作	7.1	1.3
Q	成功企业的经验	6.8	1.7
R	温室效应造成全球变暖	7.3	2.0
S	人工智能未来将会威胁人类	6.9	2.2
T	机器人代替人成为护理工作	7.6	2.3

提升批判性思维，也是这个主题分享的初衷。

清单上准备加一个“外星人存在于宇宙的可能性”。这个我信。

批判性思维提升一个人的判断力，有助于关键决策的质量。例如投资决策，实现了小目标的你有一个亿可以投资，你是选择伊隆·马斯克的 neuralink 还是伊丽莎白·福尔摩斯的 theranos？

前者要让大脑直接指挥软件，脑机接口，后者要用一个像创可贴那样的含芯片的验血装置给你体检。听起来后者更可信，连美国前国务卿基辛格都给她投资，但是不务正业的福尔摩斯小姐如今因商业欺诈被判监禁，而马斯克更加不靠谱的脑机接口，依旧拥趸者众。

投资是大事，人生抉择是更大的事。事业和婚姻的选择，事关命运。HR

#### 作者简介

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

本文仅代表作者个人观点，与平台立场无关。



上图：伊丽莎白·福尔摩斯



上图：伊隆·马斯克



## 组织发展

# 工作影子

文 / Naomi Stanford

扫描二维码 把文章带走



上周，我收到了某人发来的电子邮件，这个人参加过我发起的多次变革管理会议。她说：“感谢您主持的文化和变革管理会议。我认为这些会议很有趣，因为它们有助于实现我的组织设计和变更技能开发目标。我想知道我是否能作为您的影子，学习您的变革和设计工作，在该领域和我的职业中发展我的知识和经验。”

这个建议促使我更加仔细地研究工作影子——怎样、为什么、如何全方位地进行工作影子工作，以及我在日常工作中如何说明组织设计和变革相关职业是什么样子。我希望工作影子对我们两个人都有所帮助，并为我们提供一次学习体验。

什么是工作影子？一位作家说，它是“在整个工作日或工作周中跟随或追随组织中的某一位专业人员，以便于更好地了解该特定角色所要扮演的角色。”<sup>1</sup>另一位作家说：“工作影子的总体目的是让人们了解这个行业的、

职业的真正面目。就好像是试驾一样！”<sup>2</sup>

马丁在 *Cleverism*<sup>3</sup> 中反思了这两种方法，他讨论了工作影子的两种主要类型：观察和亲自动手实践。他说，观察时，“您将观察现任员工，记下他们如何开展业务，并了解他们的活动。您就是墙上的一个小飞虫，聆听和观察员工所说和所做的一切。”亲自动手操作时，“短时间观察，并了解该职位的员工需要做的事情之后，您将承担同样的责任，并承担其中的一些任务。”

另一篇论文《工作影子指南》<sup>4</sup>，讨论了“爆发交互作用”。在这里，访客/来宾将在一段时间内跟随主人的特定活动，这些活动在开始之前都会进行简短的简要介绍，并且进行后续汇报。这种影子计划在短时期内提供了重点突出的活动，而不是被动的持续观察。

我回顾了我上周的工作，以及作为我影子的人是否亲自动手操作，还是更像个观察

员。我的整周工作日程包括：

**周一：**我有六场会议（三组，每组三人），主要讨论“我们在培养变革管理能力上正在做什么以及做得怎么样”。另外，我写作的大部分时间是“不间断的办公时间”，所以看我日程的人不再安排会议。这是一个实验，我在阅读大卫·斯蒂尔霍尔姆的书<sup>5</sup>以及他在海鸥空闲时间（seagull free hour）上的博客<sup>6</sup>时想到了这个实验。我正在试着了解这是否有助于我花相当长的时间进行反思，并撰写一些接近截稿日期的战略文件。

**周二：**我从早上开始与同事讨论我们正在进行的文化审核。然后，是一个会议，讨论我们正在考虑引入的一个国际认可的变更经理计划<sup>7</sup>。当天下午，我参加了关于人才和学习文化的合作研讨会<sup>8</sup>。

**周三：**我乘火车旅行，去主持一次与勇敢领导力相关的会议，并就智能工作<sup>9</sup>进行了电话讨论。

<sup>1</sup><https://www.cleverism.com/job-shadowing/>

<sup>2</sup><https://my.careerinstem.com/the-employers-guide-to-job-shadowing/>

<sup>3</sup><https://www.cleverism.com/job-shadowing/>

<sup>4</sup>[https://www2.mmu.ac.uk/media/mmuacuk/content/documents/human-resources/az/guidance-procedures-and-handbooks/Job\\_Shadowing\\_Guidelines.pdf](https://www2.mmu.ac.uk/media/mmuacuk/content/documents/human-resources/az/guidance-procedures-and-handbooks/Job_Shadowing_Guidelines.pdf)

<sup>5</sup><https://www.amazon.co.uk/Super-Structured-Overcome-Chaos-Back/dp/1910649996>

<sup>6</sup><https://www.stiernholm.com/en/blog/establish-a-seagull-free-hour/>

<sup>7</sup><https://apmg-international.com/product/change-management>

<sup>8</sup><https://hbr.org/2018/07/4-ways-to-create-a-learning-culture-on-your-team>

<sup>9</sup><https://app.croneri.co.uk/feature-articles/case-smart-working>

**周四：**我主持了两次培养变革管理能力的会议，以及下一季度方向设定和优先顺序 / 规划活动的研讨会。我们讨论了“引导”规划技术<sup>10</sup>，这种技术很流行，但并非在所有情况下都有效。

**周五：**我与同事一起为我们正在进行的某个大型项目的变革管理工作流程开发了方法和计划。最后，我写完了一份委员会会议论文。

在非日程活动中，我还进行了多次随意和计划外的对话，回复了 200 多封电子邮件，其中一些邮件涉及论文、报告、PowerPoint 等的阅读和评论。

如果她上周作为我的影子来观察我（而不是亲自实践），那么她将观察到我典型的一周工作。这涉及与同事员工的大量互动、大量的项目计划、主持不同主题的研讨会以及评审他人的文档和工作。

她会以 Andrew Sturdy、Nick Wylie 在其 ESRC《内部顾问作为变革推动者》的报告<sup>11</sup>中讨论的方式，学到很多关于我作为内部顾问的工作方式。我所做的工作分为以下 4 个部分：

**运营效率**——我称之为组织设计，即“一种围绕系统或流程改善，让信息和 / 或材料可以更有效地在整个组织中转移的实践”。

**组织发展**——包括使用基于心理学的分析工具，并且从广义上讲，更多地是关注或侧重于人员而不是工作流程。

**战略分析和开发**——我正在与战略团队的同事合作，来发展跨战略的一致性，并密切关注不断变化的外部环境，以便有效地“感

知并做出响应”。

**项目管理**——我所做的很大一部分工作是和计划和项目的同事们一起进行的，他们不仅关注变革管理，而且关注各个项目的效率、开发和策略。

看到这，她很可能会问自己，她对四个领域中的哪个领域更感兴趣，还是想发展这四个领域？每个人都有自己的可以深入了解和 / 或发现更多信息的专业路线。或者她可以考虑成为组织设计和变革方面更具多面性的内部顾问。

鲁菲帕克 (Roffey Park) 出版过一份关于内部顾问作用的报告<sup>12</sup>，这个报告虽然有些年代久远，但仍然值得一读。它列出并讨论了组织设计中内部咨询和变革能力所需的能力。这包括：建立关系、保持眼光长远、分离性（即没有既得利益）、积极倾听、自我知识 / 自我意识、达成契约、诊断、设计、对歧义的容忍度、促进和理解变革、数据收集、影响、挑战现状、处理冲突。我会在以上这个列表中加入“商业知识”以及“理解内部的政治驱动力”这两项内容。

对于作为影子的人而言，他们有很多可用的信息，但对于被影子追随的人而言，可用信息却比较少，虽然我认为马丁在 *Cleverism* 中的说明（我早期博客中提到过）同样适用于影子和追随影子的人。他建议道：

- 为成功而装扮 (dress for success)
- 守时并表现出热情 (be punctual and show eagerness)

- 思想开放 (be open-minded)
- 学会交流 (learn how to communicate)
- 阅读所有正式文件 (read all formal documents)
- 要求反馈 (ask for feedback)
- 报告你学到的一切 (report everything you learned)

对于影子和追随影子的人而言，曼彻斯特城市大学的《工作影子指南》是一个非常优秀的资源，双方都能从中受益。有了这些信息——我也已将这些信息发送给了将要成为影子的人——我们俩都应该享受这次体验。如果您还没有体验过工作影子，那么这值得考虑。双方都能以各自及其所在组织受益的方式从中受益。HR

#### 作者简介

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

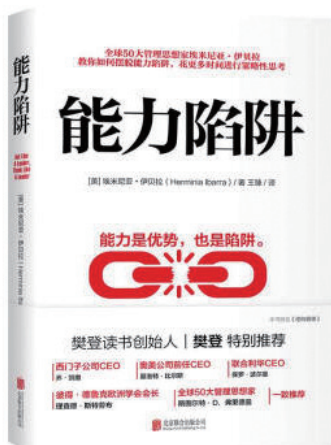
本文仅代表作者个人观点，与平台立场无关。

<sup>10</sup><https://www.creativefacilitation.com/ideas/2019/8/7/why-roadmaps-lead-to-the-graveyard>

<sup>11</sup><https://pdfs.semanticscholar.org/68dc/2818dd6831ebce88c48b5be34b3af9e1afb6.pdf>

<sup>12</sup><https://www.roffeypark.com/wp-content/uploads2/The-Role-of-the-Internal-Consultant-booklet.pdf>

<sup>13</sup>[https://www2.mmu.ac.uk/media/mmuacuk/content/documents/human-resources/a-z/guidance-procedures-and-handbooks/Job\\_Shadowing\\_Guidelines.pdf](https://www2.mmu.ac.uk/media/mmuacuk/content/documents/human-resources/a-z/guidance-procedures-and-handbooks/Job_Shadowing_Guidelines.pdf)



## 《能力陷阱》

外文书名 / Act Like a Leader, Think Like a Leader

作者 / [美] 埃米尼亚·伊贝拉

译者 / 王臻

### + 作者简介

**埃米尼亚·伊贝拉**，全球 50 大管理思想家 (Thinkers 50) 之一，哈佛商学院巡视委员会成员，欧洲工商管理学院组织行为学教授，世界经济论坛全球议程理事会成员，职业与领导力发展方面的专家，主要研究领导力发展、人才管理以及女性事业发展，其在《哈佛商业评论》及各类一流学术期刊上发表过大量文章，著有畅销书《职业身份：非常规策略重塑你的事业》。



### + 名人推荐

“能力是优势，大家都知道；能力同时也是陷阱，大家却不知道。全球 50 大管理思想家埃米尼亚·伊贝拉通过大量研究发现，如果陷在自己擅长的工作中，会侵占更为重要的策略性思考时间，最终我们的能力会成为我们发展的陷阱。”

**樊登博士** 樊登读书创始人

“埃米尼亚·伊贝拉的这本新书极具洞察力，引人深思，对致力于成为一名优秀的领导者的人来说，能获得诸多灵感与见解。在这个飞速变化的时代，埃米尼亚·伊贝拉通过深入的研究调查和亲身实践，所提出的“改变要靠行动”的观点拓展了我们的视野。”

**乔·凯撒** 西门子公司 CEO

“想要成为一名优秀的领导者，你要学会“先行动后思考”。读完这本书你就会明白这位有独创精神的思想者——埃米尼亚·伊贝拉心里的想法是什么。”

**夏洛特·比尔斯** 奥美公司前任 CEO

“在当今这个变化无常的世界里，领导力变得越来越重要，同时我们也需要发展一些新技能。本书充满智慧，引人深思，正是为那些想要提升自己影响力的人而写，尤其是与本书有着相同观点的人读后会产生很大的共鸣。”

**保罗·波尔曼** 联合利华 CEO

“本书是一本深入的关于“职业身份”的书，应该列入必读书单，它呼吁大家行动起来，靠实际行动才能提升领导力。伊贝拉向我们证明了在持续性的个人发展过程中，外在表现为什么比内在认知更重要。此外，她还提出一些实用且易操作的方法来提升自己的领导力。”

**斯图尔特·D·弗里德曼** 全球 50 大管理思想家

## + 内容简介

我们很乐于去做那些我们擅长的事，于是就会一直去做，最终就使得我们会一直擅长那些事。做得越多，就越擅长，越擅长就越愿意去做。这样的循环能让我们在这方面获得更多的经验，但却容易陷入能力陷阱，在其他方面无法突破。

每个人都要特别警惕这种能力陷阱，避免把大量时间花在日常琐事上。如果你想获得更多更好的发展，就要从日常琐事中解脱出来，转变到进行更多策略性思考、在日常工作外建立人际关系网络、提升影响力等能够给你持续带来价值的工作上，这样你才能在各领域获得更好的发展。



## + 节选

我们都喜欢做那些我们擅长的事。运动教练告诉我们，业余高尔夫球手花费太多的时间练习他们最擅长的招式，而忽略了其他各个方面也需要更多的练习。同样地，每年我们都会看到，在一个新的技术发布后，曾经在某一领域具有权威的领导者失去了他的领导职位。

这正是因为日常工作占据了进行策略性思考的时间，从而让你没有时间去做一些更有价值的事。正如运动员、公司管理者以及专业人士一样，他们把精力过度地投资到错误的事情上——因为他们以为过去让他们获得成功的东西在将来也会继续发挥作用。但最终我们会发现自己陷入了一个困境，那就是之前的那些日常工作已经不能再满足新环境的需求了。

下面我们来看看某饮料厂商分公司总经理杰夫的故事。杰夫是一个非常优秀的销售，因此被提拔成了销售经理。此外，他还连续两次担任地区主管，并获得了不错的成绩。他在第三次任务中被派去了印度尼西亚，虽然此次任务的规模和范围都比之前更大，但看起来工作性质和之前的两次都一样。所以两年以后，每个人都认为这是一个很好的转变时机了，杰夫自己也认为他所做出的这些成绩能让他担任更高的职位。但是老板却不再给杰夫分派新的任务了，因为杰夫在印尼的业绩并不是很好，所以老板已经开始重用其他人了。

到底发生了什么事呢？尽管和之前相比，杰夫没有什么失误，但是他的老板现在希望能看到杰夫有更强的领导能力，而杰夫的表现并没有很出色，所以老板不确定他是否有能力担任更高的职位。

在老板看来，杰夫很有可能要失去总经理的位置了。因为公司在当地市场需要新的数字技术来完成新发展，而公司里只有拉吉夫一个人与这方面的技术专家有联系。而性格外向的、善于人际交往的杰夫对于IT技术以及数据方面的事没有一点儿耐心，但是他的市场经理拉吉夫却对这方面特别感兴趣。他们两人的兴趣点不同使得他们之间的交流变得非常困难。拉吉夫认为他的工作是把新的市场技术与业务目标结合起来，作为集中品牌集团的联络中心，为它们评估并选择技术提供者，辅助其制作新的数字商业模式。而杰夫希望拉吉夫把更多的时间放在与集团的经销商建立关系上，因为这是杰夫最基本的销售策略，而且他认为拉吉夫没有尽到一个销售应尽的职责。所以每次他们进行讨论时，谈话都会陷入僵局。而杰夫并不知道他的老板正是很担心他处理不好这样的团队问题。

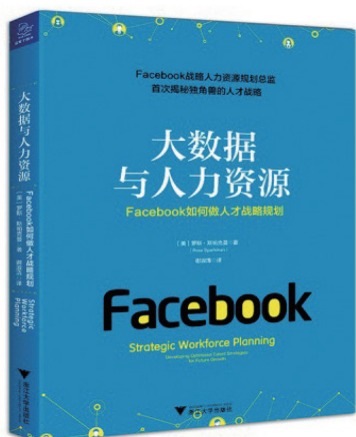
此外，老板很不满意他经常忽略公司的重大举措，因为他的疏忽，那些品牌公司和相对应的职能机构都未能及时地获取信息并参与进来。一开始，杰夫的老板对于他这

种特立独行的办事方法还比较有耐心，因为他的行动还比较果断。但现在老板很不确定他是否能够适应这个变化莫测的环境。利用过去的经验，杰夫在印度尼西亚的任务中也获得了一定的成绩。但是电子商务活动需要领导者们学会把所有的事情都归入营销的范畴，例如，要学会如何直接用网络来宣传品牌信息。但是杰夫还是继续他之前的做事方法，而不管公司其他人的意见。

不出意料，他所带领的团队没有再取得更多令老板满意的业绩。杰夫不断地干涉下属们的工作细节，而这正是阻碍团队发展的原因。领导者培训指导老师马歇尔·戈德史密斯(Marshall Goldsmith)开玩笑地把这种微观管理行为形容为“让自己在团队里过于有价值”(Add Too Much Value)。杰夫希望老板能给他分派新的任务，但不幸的是，正是他自己让自己变成了团队里不可缺少的一部分，以至于没有其他人能接任他的职位。下面让我们来分析一下杰夫是如何让自己陷入能力陷阱的。

我们很乐于去做那些我们擅长的事，于是就会一直去做，最终就使得我们会一直擅长那些事。做得越多，就越擅长，越擅长就越愿意去做。

.....



## 《大数据与人力资源： Facebook 如何做人才战略规划》

外文书名 / *Strategic Workforce Planning: Developing Optimized Talent Strategies for Future Growth*

作者 / (美) 罗斯·斯帕克曼 (Ross Sparkman)

译者 / 谢淑清

### + 作者简介

**罗斯·斯帕克曼 (Ross Sparkman)**，现任 Facebook 战略人力资源规划主管，是人力资本战略领域的专家和思想领袖。他拥有超过 15 年的人力资源管理经验，深耕于劳动力分析、预测与人才战略优化领域。罗斯擅长利用大数据和高级统计方法使人力资源的发展和储备与组织战略保持一致，通过发挥人才的杠杆作用激发组织的卓越绩效。他曾任通用电气公司的战略人力资源规划和评估主管，并获得最佳实践研究所 (Best Practices Institute) 授予的最佳实践奖。

### + 名人推荐

“随着商业世界更新换代的速度不断加快，高效的战略人力资源规划对于企业的成功越发显示出其重要性。罗斯·斯帕克曼是这个领域的权威专家。这本书充满了实用和鼓舞人心的建议，可以加快 HR 和企业精英在数字经济中的成长。”

——**大卫·格林**，IBM 全球人力分析领导者

“本书由全球最杰出的思想领袖之一撰写而成，称得上是战略人力资源规划方面的权威指南。无论你是 HR、商业专家，还是仅仅对人力资源规划这一领域及其应用感兴趣，这本书都是你必读的。”

——**斯塔夫罗斯·德梅特里奥**，毕马威加拿大分公司人力总监

“罗斯·斯帕克曼将复杂的战略人力资源规划拆分成一个个基本步骤，并使用实用的框架和练习来加速读者对它的理解。这本书不仅可以使新手受益匪浅，也是人力资源管理专家的必读之物。”

——**伯特·劳奇**，Vemo 首席执行官

### + 内容简介

企业的伟大战略离不开人才的支撑。一名专业的人力资源管理者应当能回答以下几个核心问题：如何分析公司未来的人才需求？如何预测未来员工所需的技能？如何优化员工培训？如何识别影响员工需求的商业因素？如何利用人工智能与自动化打赢人才大战？

本书揭开了全球互联网巨头 Facebook 人力资源管理的神秘面纱，为企业提供了高效的人才评估、管理、储备的实用框架和实践指南。本书作者，Facebook 现任战略人力资源规划主管，将 15 年实战经验倾囊相授，结合真实案例和大数据分析，向我们展示了战略人力资源规划的详细策略。无论是初创企业、小公司，还是大企业，本书都将帮助你实现人力资源管理与公司战略的匹配，在激烈角逐的商业世界为公司注入强劲的竞争优势。

## + 节选

### 企业战略

所谓企业战略，包括企业为提高其股东价值所采取的行动、政策以及决定。虽然这是一个相对较为宽泛的定义，但了解企业战略所承担的角色在企业价值开发中起着重要的作用。在深入探讨企业与人力资源战略的关系之前，我们需要更多地去了解企业战略是什么。

一系列战略组成了企业战略，当它们组合在一起时，就为企业如何创造长期价值奠定了基调。值得注意的是，企业战略的这些不同方面基本上都是从组织的使命、愿景和商业模式出发的。这些包括：

- 企业长期追求的方向
- 公司围绕其长期战略开展的活动的广度与深度
- 在面向竞争者时企业的定位
- 在特定行业中企业的定位
- 企业利用资源后的自我提升
- 企业文化

### 长期愿景

长期愿景是企业战略的组成部分，为其他方面奠定了基础。所谓长期愿景，也就是企业今天在哪里？明天又想去哪里？制定长期愿景，需要对企业所在的行业、企业自身核心竞争力和竞争对手都有一个透彻的了解。另外，还需要了解经济趋势，这可能会影响组织运作的商业环境。

### 活动范围

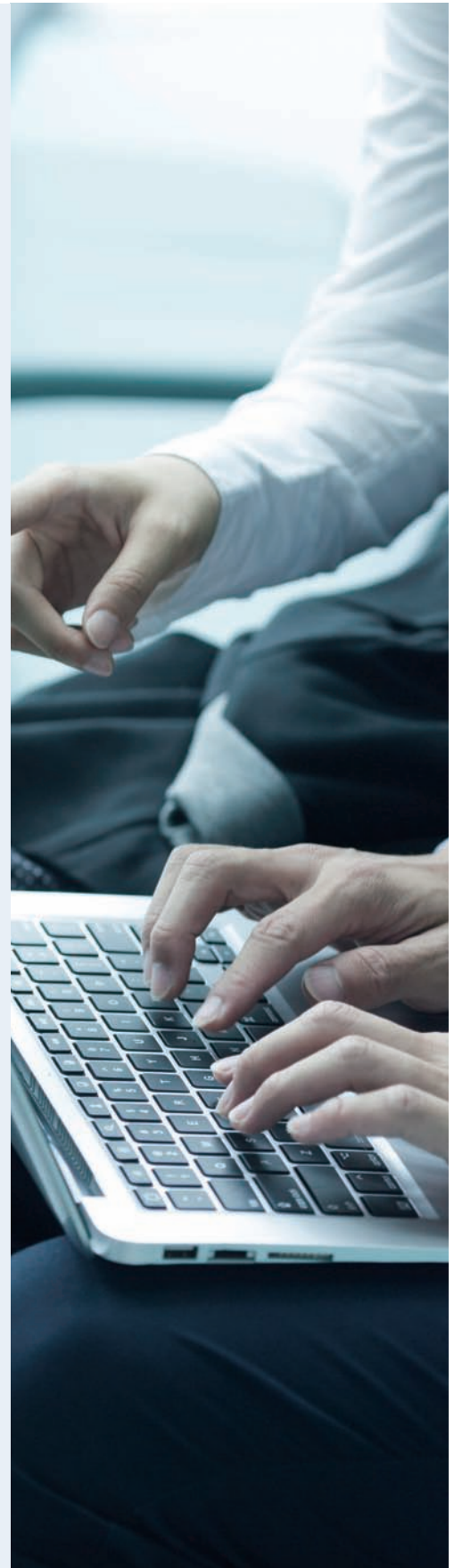
除了思考公司愿景，在决定公司为实现这一愿景要做哪些事情时也需要周密的思考和计划。思考问题如下：

- 公司将开发的产品或服务规模如何？
- 公司运营放在哪块区域？
- 竞争者只存在于某一行业还是多个行业？
- 以一个名字还是多个名字命名产品？

### 竞争定位

企业如何与其竞争对手竞争是企业战略中很重要的一方面。企业在考虑这一环节时，有多种策略可以选择。比如，若决定打价格战，那么它就必须成为低成本供应商。相反，也可以选择在质量和排他性上竞争，那么价格可能就会较高一些。广告宣传和品牌声誉也是可以竞争的领域，像可口可乐和迪士尼，在品牌塑造上就很成功。无论公司决定采取何种竞争方式，在做出决策前都需要多加斟酌，并对做出这个决策的风险与回报进行权衡。在这样一个权衡的过程中，竞争定位发挥着重要的作用。

.....





# 再见正能量

文 / 徐亦立

徐亦立，上世纪七十年代出生在苏州，九十年代移居到上海，先后获得文学学士和工商管理硕士学位，并进修心理学课程。他曾任职于多家知名跨国公司，包括敦豪、飞利浦、英特尔和高露洁等。他的兴趣包括旅行、摄影、读书和写作，以及间断的管理咨询。他的联系电话为：xu.yili@foxmail.com

扫描二维码 把文章带走



“徐老师，我最近正与某央企洽谈，针对员工亚健康增多的情况，他们想推出一门加强运动和饮食管理的课程。我是健身教练，也有营养师资质，内容上有把握，但框架还没搞清楚。您能指点两下吗？”

克洛伊，梅西球迷”

亲爱的克洛伊，

你算问对人了！运动和饮食我一窍不通，设计课程还是颇有心得。

一堂好课，通常要照顾到四个面向，即「Why / What / How / If」。这也是讲师与学员的四个有效触点。

「Why」指代「意义」，学员了解主题与自身关联，产生学习兴趣。

「What」指代「概念」，学员掌握知识内涵和外延，建立正确观念。

「How」指代「技能」，学员通过相关练习和讨论，实际操练运用。

「If」指代「变通」，学员熟悉各种应用场景，学会针对性调整。

学员因人而异，各自触点可能不同。作为讲师，尽量把这些方面都照顾到，就能有效提升学员群体的学习成果。

聚焦你的课题，可以从四个方面展开讲解：

- 为什么要重视亚健康状态，不重视有什么后果（比如身体弱，工作差，影响夫妻关系等等）
- 积极运动和健康饮食包含哪些内容

（其实就是「迈开腿，管住嘴」）

- 如何「迈开腿，管住嘴」（什么时候动怎么动，吃什么不吃什么）
- 实践中遇到各种障碍（比如夫妻另一方不想按健康食谱吃饭）时，该如何克服

你觉得有帮助吗？

中国国足支持者徐亦立

“太有用了！谢谢徐老师。另外，客户希望课程能与正能量结合，提升档次。这一点我不太在行，您有什么建议吗？”

克洛伊，张嘉佳粉丝”

亲爱的克洛伊，

你算问错人了！正能量是一种精神产品，就跟脑白金一样，供给远远超过需求，广告铺天盖地，而效果从未得到明确证实。我个人是从不制造及发放正能量的，除非对方本人或者近亲得了绝症，缺乏强烈心理暗示就撑不过去。

话是这么说，你该做还是要做。上网随便检索一下，有很多版权不明的正能量海报，通常背景是失焦的自然风景里与你对视的动物，上方、下方或横穿画面的是一句响亮的口号。在课程讲义和幻灯片的适当位置插入这些海报，你就为其赋予了正能量。

由于我个人对运动和饮食都漠不关心，显然想不出什么好口号。脑子里头一句出现的，是以前在英文杂志上读到的，「Eat healthy, Exercise every day, Die anyway」。

奈保尔读者徐亦立

“徐老师，您这观念有问题！改天我来给您上一课，让你了解一下「Die anyway」和「Die another way」是完全不同的！”

克洛伊”

亲爱的克洛伊，

试图说服我的人，你不是第一个，也肯定不是最后一个，不过都没用，我人生信条是「开心就好」。

每天跑十公里，或者控制糖分和碳水摄入，会让我不开心。So, thanks but no thanks.

我猜，接下来你会借用西蒙·斯涅克（正能量话说太多了自己都信的通俗作家）的「开心何其短暂，唯有满足才恒久」来反驳我，所以我先说为敬。

为什么认为恒久比短暂更重要呢？

为什么要把开心和满足对立起来呢？

如果内在开心就能带来满足，为什么还需要其他外在东西呢？

你积极运动控制饮食，究竟是因为健康让你开心，还是因为别人夸你「真瘦」「有马甲线了」「看上去不像三十几岁」而满足呢？

徐亦立

“要说把天给聊死，徐老师您真是一把好手！”

小白，旁观者”

本文仅代表作者个人观点，与平台立场无关。





# 激励方案设计与运营 新实战

2020年3月4-5日 中国上海

## 👉 课程特点

- ◆ 市场上首次专门针对短期激励奖金方案设计与运营（不含股权等中长期激励）的培训课程，绩效激励体系构建及方案设计的全景鸟瞰；
- ◆ 根据不同业务类别和人员特点系统讲解绩效激励方案设计的方法论和步骤，并现场指导学员输出针对本企业特点的个性化设计方案。

## 👉 授课对象

3年以上薪酬福利工作经验，有激励奖金方案设计需求的HR及业务管理者