



**智享会**  
HR Excellence  
Center

### 中国80后雇员分析

随着80后在职场内的崛起，越来越多的企业开始关注80后雇员身上的特质。对此，Kelly Services 做出了分析。

### 人才时代， HR的人才发展观

如何发展高潜力人才，提高其敬业度，是人才时代对HR提出的一个新挑战。

### 柳春鸣的 人力资源管理逻辑

凡是与其共事过的人，都会对他思考角度的独特性和逻辑的严密性留下深刻的印象。

# HR VALUE

传递智慧 分享实践 WWW.HRECCHINA.ORG

2011年第1刊 NO. **4**

## 试解 招聘难题

2010年的招聘市场用“如火如荼”来形容，一点儿也不过。一边是企业对人才的需求直线攀升，一边是人才市场的泥沙俱下。传统的招聘渠道已经不能满足企业对人才的渴求。于是招聘难，就成为HR们的共识。一些新的招聘渠道也随之产生，它们是否能解决HR们面临的招聘难题呢？本期我们将和不同企业的招聘负责人一起寻找答案。





# 女性真顶半边天？ ——直面中国“Y一代”

“Y一代”占到了目前中国劳动人口总数的大约50%，培养他们对于企业的忠诚度很重要，而针对不同性别采取特别的管理策略尤为必要。

文 / 南达妮·琳敦 (Nandani Lynton)，严晓玮

本文节选自《中欧商业评论》



对当今中国“Y一代”的上班族而言，工作场所依旧充满了不确定性，这似乎更像是一种全球的趋势：女性接受高等教育的人数持续上升，在许多学历课程项目以及需要极高专业技术的领域（例如制药与法律行业），女性人数超过了数量一向占优的男性。然而在工作组织内部，“玻璃天花板”的存在亦是不争的事实，这使得女性在成为领导者的道路上走得异常艰辛。

毛主席早就说过“妇女能顶半边天”，中国在促进女性就业平等的方面确实成绩骄人。然而，我们也不能忽视如下一些统计数据：根据腾讯-麦可思对2009/2010 应届毕业生的网络调查问卷结果，男性应届毕业生往往能更快得到签约机会，平均起薪水平为2 245 元人民币，比同期女性应届毕业生的平均起薪1 884 元更高。国有企业雇佣的男生数量明显高过女生，但即使在雇佣了更多女生的民营企业中，年轻男性雇员的平均起薪仍旧高过女性。尽管企业和社会似乎更偏向男性，但由于人口结构日趋老龄化，让女性继续保持工作非常关键，因此可以预期，一些不合理的情况会在不久的将来被改写。

“Y一代”员工的性别差异，成了管理中必须要正视的一项因素。在本文中，我们将浅谈这些差异性以及由此所引发的思考。

## ▶ 擅长工作还是学习?

在学校里，女性往往能比男性考出更高的成绩。事实上，近年一些学者已经开始关注中国的“男孩危机”问题。著名教育心理学家孙云晓在与人合著的《拯救男孩》一书中，直指中国的应试教育体制是对男孩天性最直接的扼杀者。目前中国的教育体制更多地赞赏服从、循规蹈矩、重复性以及良好的记忆力等特质，这些往往是女孩更能适应的。然而，一些带有“雄性”特质的品德，例如好动、拼搏、好奇以及冒险等，则很容易被传统的教育体制理解为负面个性并加以“压迫”。孙云晓指出，男孩不仅在学业成绩上落后于女生，也未能充分施展培养自己的“男孩天性”。

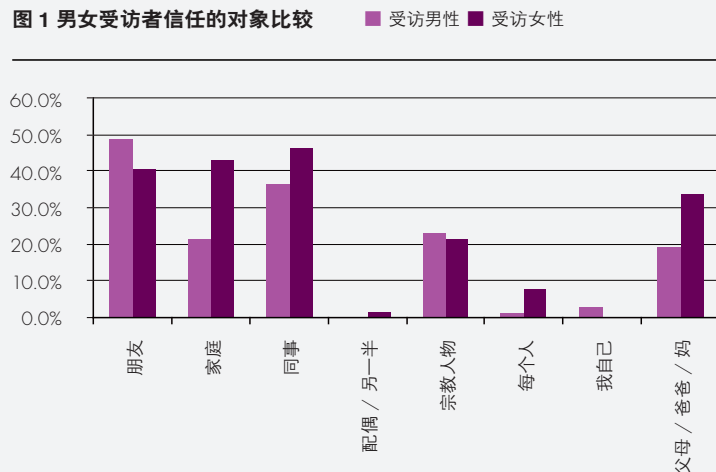
女性在学业领域的优异表现，从一些官方数据中可见一斑：中国的教育部统计显示，在2006/2007学年中，国家奖学金的获得者中32 542人为女性，17 458为男性。在2007/2008学年中，拥有国家奖学金获得者的2 286所高校中，78%的高校男生获奖比例低于女生。

2006年，国内名牌高校之一、复旦大学新生入学的性别比例中，女性首次超过了男性，达到52.3%。均富国际(Grant Thornton International)的一项调查报告显示，中国每10个企业中，就有8个拥有女性高管人员，而人大代表中的女性比例也高达21.3%。这些比例高过许多国家，但尚还有进步的空间。中国现有的劳动力人口中女性占77%，而根据总部设在纽约的“工作—生活”政策研究所的访问数据，75%的女性表示她们希望可以奋斗到企业中的高层职位。所以，尽管“玻璃天花板”依旧存在，但雄心勃勃的事业女性们足以让年轻的男性感觉焦虑。

## ▶ “Y一代”男女的不同价值观

以下数据的样本为2008年至2010年间对150名“Y一代”的访谈及问卷调查，内容涉及价值观，尤其是对于工作以及生活的理解与期待。这150人都是在中国各大城市工作的年轻人，至少为本科学历，并且具有一定工作经验，其中78人为男性，72人为女性。

图1 男女受访者信任的对象比较



而根据总部设在纽约的“工作—生活”政策研究所的访问数据，75%的女性表示她们希望可以奋斗到企业中的高层职位。所以，尽管“玻璃天花板”依旧存在，但雄心勃勃的事业女性们足以让年轻的男性感觉焦虑。

尽管人们对“Y一代”的印象通常会局限在“自我”等特质上，我们的调查研究发现，“Y一代”依旧秉持着相当传统的家庭价值观念——也许不仅仅对他们的原生家庭充满责任感，甚至可能对自己的祖父母辈乃至舅舅阿姨等亲戚都具有高度的责任心。当被问及“你的人生理想是什么”，无论男性还是女性受访者都普遍将“家庭”摆在了第一位。不过，还是能从其他数据中发现一些性别差异。

在很多方面，女性“Y一代”更尊崇传统的家庭模式，显示出与家庭更为紧密的联系：相比男性受访者而言，女性受访者价值观与父母辈的接近程度更高；她们对于家族历史（尤其是对祖父母辈）的了解比男性受访者高出一倍；女性受访者信任最多的是家人，而男性受访者则信任自己的朋友们更多一些（图1）。

当遇到挫折时，更多女性受访者会选择寻求家庭的支持，这一比例是男性受访者的3倍；对女性受访者而言，最大的恐惧来源于失去亲人，而男性受访者最恐惧的则为“不确定性及失去控制感”（图2）。

基于女性对于家庭更高程度的依恋，她们对于是否可以保持工作与生活的平衡表现出了焦虑。正如腾讯—麦可思调查报告中显示的，更高比例（26%）的女性感受到“玻璃天花板的存在以及模糊的职业道路”，这已成为职场女性最大的焦虑源。同样的，一份来自于2009年埃森哲公司基于美国职场年轻女性的调查报告显示，“Y一代”女性最关注的为“保持生活的平衡”以及“有所作为”。如此看来，这些“Y一代”的性别特质在不同文化中都有惊人的相似之处。

而在中国，“Y一代”的男性更多感受到传统观念对他们必须事业有成的期待：对于职场女性（以及她们的父母辈）来说，理想中未来的丈夫（女婿）必须至少拥有一套自己的房子，有一辆车，有一份体面的工作，并且最好高大英俊。这就不难解释，为何男性受访者大多表示“实现成就”是自己最大的动力以及幸福所在。他们通常不愿表现出自己软弱的一面：当碰到挫折时，他们会努力埋头解决，这一比例比女性受访者高出一倍。而“Y一代”的男性们也期待自己的生活可以借由“更成熟的个性”、“更多的金钱”以及“更好的事业”去实现，他们的确感受到了来自工作场所的人际关系沟通压力，并期待可以挣到更多的钱，49%的职场年轻男性坦言自己与老板之间还需要更有效的沟通。

在一些更“天马行空”的问题上，“Y一代”男女的回答似乎显出了更大的不同。当被问及“你的人生态理想是什么”时，男女受访者选择最多的都是“家庭”，然而在其他选项中，选择“快乐”以及“工作生活平衡”的男性仅为女性的一半。相应的，女性似乎对男性选择比例较高的“金钱”以及“拥有自己的生意”并不那么感兴趣。当被问及“什么能带给你幸福感”的问题时，女性首选的“感情/爱情”，这与男性首选“事业成就”几乎比例相同；而“事业成就”在女性受访者中所占比例仅为第5位，“感情/爱情”在男性受访者中所占比例为第4位（图3）。

图2 男女受访者恐惧的对象比较

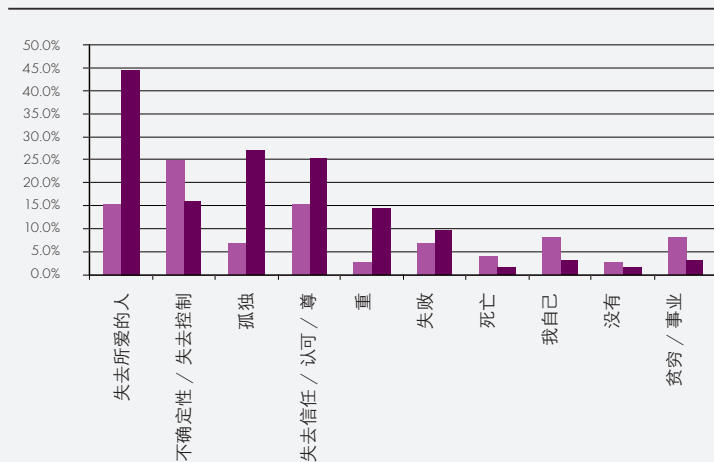
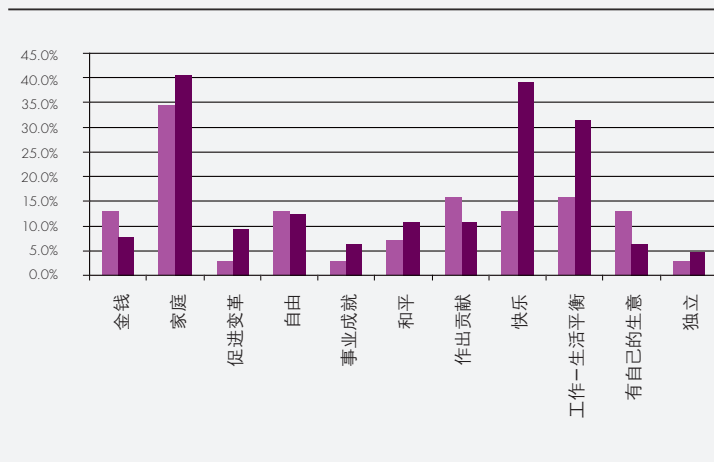


图3 男女受访者的人生态理想内容比较



“Y一代”女性最关注的为“保持生活的平衡”以及“有所作为”。如此看来，这些“Y一代”的性别特质在不同文化中都有惊人的相似之处。



“Y一代”占到了目前中国劳动人口总人数的大约 50%，培养他们对于企业的忠诚度很重要，而针对不同性别采取特别的管理策略尤为必要。相对而言，“Y一代”的男雇员可能更期待一些充满积极阳刚气质的榜样。

### ▶ 针对性别差异采取不同管理策略

“Y一代”占到了目前中国劳动人口总人数的大约 50%，培养他们对于企业的忠诚度很重要，而针对不同性别采取特别的管理策略尤为必要。总体而言，如果一家企业可以建立起一种温暖关爱的企业文化，并有一批可以成为年轻人“榜样”的经理人，就很可能在管理“Y一代”方面做得很好。基于我们的研究数据，可以针对不同性别实施不同的管理措施。

相对而言，“Y一代”的男雇员可能更期待一些充满积极阳刚气质的榜样。一些心理学家指出，由于居高不下的离婚率以及父母“双职工”的现象，当今

的工作所在某种程度上，需要承担一些本属于家庭内部的“社会化”过程。在 20 世纪 90 年代，美国男青年曾深受《铁约翰》(Iron JoÚ) 一书及相关理念的影响，回归自然并重拾健康积极的男性形象。这一理念的倡导者认为，当时美国年轻男性中普遍存在的冷漠以及暴力倾向背后，是父亲形象的缺失导致的“精神饥渴”。在今天的中国，“Y一代”男性雇员会对那些利用体育运动的场合进行沟通的男性上司产生好感。利用这些竞技类体育运动的契机，男性经理人可以教导并激发团队中的男性雇员坚韧、意志、义气等一系列男性特质，建立一个阳刚的形象，这有助于年轻的男性雇员更有自信去面对原本并不擅长的人际沟通。

而在另一方面，“Y一代”的女性雇员普遍对于事业和家庭的平衡存在较多的焦虑，因此，一个兼有上升中的事业与幸福家庭的职业女性会唤起很多年轻雇员的共鸣。鉴于年轻女性雇员对于“孤独”以及“失去家庭”的恐惧，她们需要更多对于事业成就、独立性以及自主性方面的鼓励。腾讯—麦可思调查结果显示，女性职员对上级已具备相对良好的沟通能力，但在同级的团队合作能力方面尚有进步空间。她们通常会需要寻找正确的意见，学习如何找到前进的动力，并认清自己的优势。麦肯锡 2008 年“女性与领导力”研究报告指出，从经济角度观察，让更多女性领导一个组织是大有裨益的，因此企业值得为此去调整一些结构和管理模式。

最后，鉴于 29% 的 2009 级应届男性毕业生担心“没时间找到合适的女友”，而 31% 的应届女性毕业生担心“由于工作而导致远距离恋爱”，可见男女“Y一代”雇员对于建立家庭的强烈渴望都不容忽视。

由于男女年轻雇员都担心找不到“另一半”以及工作可能会影响感情的稳定性，一个支持体育社交类联谊活动的企业可能会大受年轻“Y一代”雇员的欢迎。



南达妮·琳敦 (Nandani Lynton)  
中欧国际工商学院管理学兼职教授

严晓玮  
国家二级心理咨询师，中欧国际工商学院中欧企业领导力与社会责任研究中心 (ECCLAR) 研究助理

外聘

VS

内部培养

## ——如何选拔中层管理者？

在快速增长的环境中要解决员工招聘、保留员工和员工发展问题本身就很难。在这些问题当中，企业专业技术人才和中高层管理者的选拔问题则更为突出。那么，对于中层管理者而言，究竟是该从内部培养还是从外部雇佣有经验的员工？两者孰优孰劣？对于人力资源管理人士而言，这是一个令人进退维谷的难题。

本文由翰威特授权转载

近年来印度和中国等新兴经济体正在迅猛增长。企业家开办小企业，小企业成长为大公司。许多国外公司受中国市场迅速发展之吸引，在中国扩大业务范围；也有许多中国公司发现自己在全球经济中起着愈来愈重要的作用，而逐步把触角伸向海外。

但是，另一方面，在这些高增长市场上经营的企业正面临着巨大的挑战。假如无法应对这些挑战，企业可能无法充分利用这些市场带来的优势。其中最严峻的挑战即招贤纳士和企业文化的相关问题。在翰威特对中国企业进行的调研中，公司 CEO 在访谈中均表示，他们的当务之急是招募人才。翰威特的调查数据显示，中国大多数企业正面临着领导人才短缺的危机，而且这一危机相比亚太其它地区和国

家而言更为严峻。

而只有当企业拥有充足的领导人才时，才能在残酷的竞争压力下适者生存。全球化的商业竞争环境要求企业利润保持两位数增长的同时，还要更高效精细化运作，应对未来的发展需求和现实的竞争压力，同时还要成为良好的企业公民。因此，对于企业人才的要求也越来越复杂。

在快速增长的环境中要解决员工招聘、保留员工和员工发展问题本身就很难。在这些问题当中，企业专业技术人才和中高层管理者的选拔问题则更为突出。那么，对于中层管理者而言，究竟是该从内部培养还是从外部雇佣有经验的员工？两者孰优孰劣？对于人力资源管理人士而言，这是一个令人进退维谷的难题。

然而，在这一问题背后，其实隐含着更大的问题，即您的企业是如何在企业内建立起人才培养和选拔机制的？您又是如何来衡量这一机制的效率和质量的？通过对这些问题的考量，才能真正理解，选拔中层管理人员的哪些做法，才能最终达到提高企业管理效益的目标，并且同时为企业建设一支优秀的领导力队伍和完善的领导团队。

在本文中，我们试图从翰威特每两年举办一次的最具领导力公司研究的过程和调研结果中，寻求对这个问题的答案。

中国大多数企业正面临着领导人才短缺的危机，而且这一危机相比亚太其它地区和国家而言更为严峻。

## 最具领导力公司给我们的启示

翰威特 2007 年最具领导力公司研究在全球 563 家企业中开展，这些企业的平均员工人数接近 27,000，其中近 70% 的参与公司年收入在 5 亿美元或以上。研究是由翰威特主办，并与专门致力于提高客户领导力水平与人力资源管理的 RBL 集团以及《财富》杂志共同合作进行的评选。

我们在研究中发现了一些人力资源管理的新趋势。比如：各企业正在积极发展优秀人才，通过透明的程序深层次开展人才盘点，将领导者继任计划与提供发展机会相联系，通过更具挑战性的委任和有计划的轮岗来拓宽员工技能，同时提供培训辅导和行之有效的行动学习。而亚太区最具领导力公司则在这些基本实践的基础工作上做得更为深入。

在前几次的全球最具领导力公司研究（2002、2003、2005）中，我们总结了称之为三大领导力的基本准则：

### ① 高级管理层的参与和支持：

培养领导素质的重要推动因素之一就是 CEO 和董事会的积极参与。

### ② 极度重视人才的培养：

最具领导力公司非常重视对顶尖优秀人才的培养和投资。他们更加积极地管理和培养最出色的人才，向他们提供有竞争力的薪资福利、发展机会和与高级管理团队交流的机会。

### ③ 制定适合的计划并加以有效地利用：

最具领导力公司成功的秘诀在于对领导力培养计划进行整合和执行。这些公司有效地利用以上实践来培养领导人，从而为业务战略的实施提供支持。

2007 年，我们发现这些准则在亚太地区仍然适用，但门槛却大大抬高了。亚太区最具领导力公司在自己的企业中更加深入地应用这些准则；他们不断改善自己的工具和实践，使这些工具和实践在培养领导人才方面更加相关和有效。

最具领导力公司充分运用一系列奖励机制来强化领导者在公司需如何表现。其他公司中只有不到半数通过年度或长期激励来增强表现。

这些最具领导力的公司中在以下四个方面保持着对原则和实践的高度重视：

### ① 领导力实践与业务战略保持高度一致

亚太区最具领导力公司将培养领导力视为推动企业成功的有效途径，因此他们将领导力实践与企业战略紧密联系在一起。有位高管指出：“保持一致是关键所在。大家必须理解和相信企业希望实现的目标并明白自己在整个过程中扮演的角色。”他们会定期进行简短会晤，通报如何将培养领导力计划中学到的经验教训并重新应用于工作实践当中，以确保企业继续重视在内部推行文化变革。

### ② 真正的责任制强化了理想的行为表现，促进计划有效地执行

与其他公司相比，最具领导力公司通过更为丰富的组织行为来提升理想的领导表现和能力。这些行为包括高潜力人才的筛选、绩效管理、培训、以及360度反馈等。最具领导力公司充分运用一系列奖励机制来强化领导者在公司需如何表现。为实现责任制，他们将领导者的表现与年度绩效考核以及奖励计划进行部分挂钩。其他公司中只有不到半数通过年度或长期激励来增强表现。许多最具领导力公司使用记分卡在实际工作流程中评估领导的效力，而不仅仅根据商业结果。某位高管谈到：“领导力的发展完全是由公司

领导者驱动的。通过在领导者的绩效管理中采用30%考核人才管理与发展和40%考核业务表现的做法，领导者的参与得到了强化。”

### ③ 与企业高层的互动和沟通至关重要

对于优秀人才来说，商业圈内外的人际网络和关系在获得成功和职业发展方面至关重要。正如一位公司高层对我们所说的：“鉴于公司的规模，我们需要关注与员工的沟通的方方面面，自上而下与自下而上的沟通都有许多不同渠道。首席执行官和高层领导者在这些活动中都要亲历亲为。”许多参与公司都为高潜质人才提供额外的与高层领导互动的机会。但这种与公司最高层的接触在亚太区最具领导力公司中来得更为普遍。高层领导紧密参与高层人才的培养。这包括与下属的非正式谈话和对未来领导的正式辅导。一位高层领导在报告中称，公司中高层领导会作为公司培训项目的老师，并亲自参与培养个人技能、提供挑战性机遇、提供反馈、辅导团队等活动。他们在评估、辅导、教授和培训高潜质人才方面尤其积极。

### ④ 不断地评估和衡量推动持续改善

几乎所有的最具领导力公司对于其机构中的总体领导效能都有一个评估，而其他公司中这个比例为61%。除了“公司业绩”这个所有企业都在运用的测量办法之外，相对于其他公司，最具领导力公司更善于使用一些额外方法，包括为关键职位补充领导的能力，为企业增长提供充足人力资源的能力，以及外部认可。

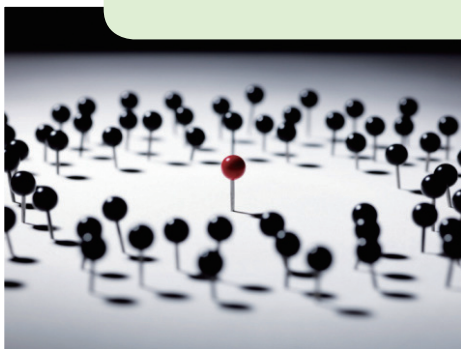
除了这些评估外，最具领导力公司也更擅长于监控更广义的结果。大多数公司只是衡量多少职位是由内部继任人才库填补的，而最具领导力公司衡量的则是担当关键职位的能力。大多数公司只是对参与领导力发展学习项目的评价进行跟踪，而最具领导力公司则更倾向于对领导行为的改变进行评估以验证发展措施的实际结果。

最具领导力公司和其他公司的一个重大区别在于前者运用评价指标来衡量项目的有效性。在一家最具领导力公司，其强大的人才盘点流程的一个重要特点

在于高潜质人才的名单不是静止不变的（每六个月审核一次）。一个人如果业绩不佳，就可能被剔除出名单。另一家亚太区最具领导力公司运用三种测量指标：领导力评估、敬业度研究、以及领导者行为与公司价值观的契合度，来确保领导者有效履行职责，落实公司有关理念。运用这些测量指标并非简单地为了甄别最好的和其他的，这些方法产生的驱动力才是真正形成差别的原因。最具领导力公司一直在努力改进，通过测量指标的运用，他们能更明确该从何处着手。

在翰威特举行的小型调查研究中显示，在填补新的或空缺职位时，从内部选拔和外部引进的领导所占百分比为：高层管理者，内部 75%，外部 20%；中层管理者，内部 75%，外部 26%。而在 2007 年最具领导力公司评选中，有一个值得关注的人才管理趋势，即 20 家最具领导力公司皆致力于超常规地培养明日之星。培养方法有外部学位、全球委派、导师系统、外部培训、外部教练、轮岗委派、特殊项目、发展委派和内部培训。其中后三项在这 20 家中所占比重最高，分别为 68%，79% 和 89%。

最具领导力公司和其他公司的一个重大区别在于前者运用评价指标来衡量项目的有效性。



## 案例：超越地产的选择

在 2007 中国最具领导力公司榜单中，一家知名房地产公司荣登榜首，并荣膺 2007 亚太区最具领导力公司榜单，是榜单中唯一一家中国本土企业。他的成功为我们揭示了企业如何通过不遗余力地塑造领导者而从优秀迈向卓越的秘密。其成功可以主要归结为以下几大因素：

### 领导力发展

- ① 专注于住宅房产核心业务
- ② 确保每一项的系统建设与经营重点匹配
- ③ 创建一个经久不衰，独一无二的品牌
- ④ 塑造领导者，并建立领导人才梯队

早已意识到他们终极的核心业务是塑造人才而非仅是房地产，公司管理团队倾其全力致力于领导人才建设。公司在发展建立卓越的领导队伍方面创新性地整合内部资源和外部资源。内部人才梯队的建设是通过领导力发展计划来贯彻实施的，它为公司源源不断地输送优秀管理人才。领导力发展计划通过贯穿奖励和留用机制而得以加强。该公司人力资源总监提到：“我们的奖励体系包括对公司（业绩）的奖励和个人（业绩）的奖励体系，在考核指标上都会有关于领导力发展方面的指标。我们一贯强调用心尊重人，虽然现在很多企业都在谈这点，但是，有多少能够切切实实地去一点一点做这方面的事情？我觉得我们在这方面还是做得不错的。这已经脱离了一些财务目的，跟公司的某些信仰相关，而且是公司文化的重要组成部分。”

拼命追求财务指标是大多数公司所坚持的。然而当他们在追逐财务指标的同时，睿智的公司已先人一步地执行更具有战略性、更难以复制的长久之计——塑造领导者！

人力资源团队推动着人才的“制造”流程。整个过程犹如一个精简的价值创造链，涵盖高潜质者领导力评估和选拔标准，评估中心人才选拔，发展计划制定及系统性的继任计划实施。每个部分之间无缝连接。

这是基于高层管理人员的承诺，明确的高潜质人才标准，清晰的人才梯队定义和针对性的投资，并佐以多渠道学习发展手段，如课堂学习，项目实践，岗位轮换，教练，网上培训学校，及海外 MBA 课程等。关键高潜质人才将被分别选拔，发展，再评估，给予奖励。高潜质人才通过一个相当严格的筛选评估过程挑选才能进入不同层面的领导力发展计划。领导人才的发展已渗透到组织中多个层级，而非仅限于副总裁层级中。针对不同层次的人才梯队所实施的领导力发展计划也有不同。这些计划简而言之归类为：

① 人才晋升计划 (TPP)：

为具有良好个人业绩和可持续发展潜力的团队领导发展为部门层级的人才量身定做；

② 经理晋升计划 (MPP)：

为了发掘业绩突出部门领导的潜能，使其成为能够超越部门范围的领导；

③ 高管晋升计划 (LPP)：

为成为高管而储备的人才发展计划。

人才晋升计划 (TPP) 和经理晋升计划 (MPP) 以一套标准的发展培训方案，发展中层管理人员的人际沟通技巧，战略思维能力和商业知识。此类培训发展将使人才具备管理经营领导力。该计划实行年度淘汰制，如果参与者不能满足对高潜质的期望和要求，在来年的发展计划中他们将被淘汰出局。高管晋升计划 (LPP) 只针对极少数有望成为高层管理人员的候选人。该计划不仅局限于课堂学习，它还包括海外 EMBA 课程，董事长、总裁辅导和指导，小组分享和讨论。成功的领导者应通过价值观和自身意识的力量去引领企业前行，而非靠他们在组织结构图中的位置。所以此项发展计划重在挖掘候选者的自身动机、价值观，建立自我意识，通过对其潜移默化地影响塑造他们领袖般的感召力、影响力、前瞻性、胆识和坚定的意志。这是一项更为长期的、缜密的和高难度的培养发展机制。

由于迅猛的经济发展和自身良好的经营势头，从一个中小规模的企业一跃发展成为一个大型企业需要领导班子具备一套完全崭新的技能和经验。因而建设

人力资源团队推动着人才的“制造”流程。整个过程俨如一个精简的价值创造链，涵盖高潜质者领导力评估和选拔标准，评估中心人才选拔，发展计划制定及系统性的继任计划实施。

领导力梯队是未来 3 到 5 年内的重中之重。

一位高效领导者的今天所为和过去大相径庭，并将截然不同于未来。在当今日趋复杂和多元化的竞争格局中，企业领导人必须有以全球视野去领导一个超大规模、高度复杂多元的庞大组织。他必须高瞻远瞩、坚守道德标准、以自身及其领导团队的人格魅力和远见卓识与员工、客户和股东建立深远的信任关系。

管理这样一个规模空前、高复杂度的企业，是该企业从未经历过的，因而适度、适时地从外部汲取新鲜血液对企业驾驭复杂度、不确定性和多样化将有所帮助。大部分总裁和董事会告诉你，他们没有资深的领导人才来维持公司可持续的双位数增长，从外部购买人才，既费时又耗财，且通常被证明是无效的。公司高管在吸纳外部精英方面所付出的努力证明了只要精心耕耘就会有所收获。他们花大量时间选拔和培养战略性的社会精英，致力于打造一支内部培养为主和外部吸纳为辅的领导团队梦之队。为促进战略性社会精英迅速融入企业，人力资源组织了一个针对社会精英的为期 3 个月的培训发展项目，包括工地现场参观，与不同地区和业务领导谈话，集中课堂训练以及总裁面谈。

▶ 有关您公司的五个问题

以上最具领导力公司的研究以及房地产公司的具体案例能帮助企业了解那些业绩出色的公司是如何培养领导者的。但是您又该如何找准方向，建立良好的领导文化与实践以帮助您解决领导力培养的问题，并让企业实现商业目标？首先需要通过回答以下五个关键问题来迈出正确的第一步：

**① 您的高层领导者意识到当今领导力正前所未有的重要，并对此做出战略性承诺了吗？**

——请确保您的首席执行官是公司领导力的最有力推动者，他与优秀人才积极互动，要求他人对提升领导素质负起责任，并使公司领导者与董事会有机会接触。

**② 您了解公司关键的领导能力差距所在，以及该如何解决吗？**

——将贵公司的领导力实践和培养领导者的观点与最具领导力公司进行对照，了解哪些是做得好的地方，又有哪些可以通过实际步骤来加以改进，促进商业表现。

**③ 您的领导力战略与实践明显有助于提升商业业绩吗？**

——制定一套具有详细的领导力评估、甄选、发展和奖励计划的综合领导力战略，使之与公司商业战


略密切相关。例如，企业追求发展的战略和企业追求运营效率提升的战略所要求的领导力举措是十分不同的。

**④ 您拥有一批有决心、有信心、有能力在关键职位获得成功公司领导者吗？**

——针对公司现有的和新涌现的领导人才制作一份数据详实的评估，找出高潜质人才和关键人才，然后运用不同的方法对其进行有针对性的培养和发展。根据商业需求来发展公司的领导者，可采用坦诚的反馈、高效能辅导、行动学习小组、见习与辅导、以及与公司高层和董事会增加互动等活动形式。

**⑤ 您知道是什么在激励您的优秀人才吗？**

——评估高潜力人才的需求以及这种需求是否得到满足。确定他们的上司对此知晓并有所行动。然后为领导者提供技能和工具，使他们把培养关键人才视作商业运营的一部分。

我们认为，企业在一个高速增长的经济体中运营和成长，管理者的素质和能力至关重要。而与此相匹配的，则是在企业内部拥有一个高度重视人力资源培养的高管团队和一支专业的人力资源管理队伍，并根据企业发展的中长期战略和短期目标，建立起一个储备、培养、培训、供给和考察的管理人才培养和输送管道。在与之有关的项目执行中，必须有高层管理者的战略性承诺和互动，有一套详细的领导力评估、甄选、发展和奖励计划的综合方法，并能运用评价指标来衡量项目的有效性，不断地评估和衡量推动项目持续改善，使得企业内部人才运转如活水一般流动起来。如此，流入企业的新鲜血液才能不断地巩固和增强营养，并在企业进行战略性转变或急需人才之时源源不断地输入不同的岗位，以使企业能在一个不断变化和充满竞争的商业环境中保持长青。 

您该如何找准方向，建立良好的领导文化与实践以帮助您解决领导力培养的问题，并让企业实现商业目标？

翰威特是全球领先的综合性人力资源管理咨询与人力资源服务外包公司，在中国以及全球的各个行业和各个地区，帮助企业解决各类人力资源问题、应对挑战、实现人力资本投资回报率最大化。

# 2010年度 房地产行业 薪酬调研报告

韬睿惠悦最新调研显示  
2011年房地产行业平均加薪幅度将达到8.3%  
业务拓展催生新关键岗位  
投资并购及招商租赁人才成“香饽饽”

本文由韬睿惠悦公司授权转载

(2010年9月29日,上海)全球最大的人力资源管理咨询公司之一——韬睿惠悦咨询公司(以下简称“韬睿惠悦”)日前公布2010年度房地产行业整体薪酬调研结果,预计该行业2011年平均加薪幅度将达到8.3%,比今年的实际加薪幅度高出0.8个百分点。而随着众多房地产企业开始进入商业地产,令该行业对人才的需求更加多元,尤以投资并购和招商租赁人才最为抢手。

## ▶ 人才市场回暖迹象显著

据调研显示,相比2009年,2010年房地产人才市场回暖迹象十分显著:从薪酬增幅来看,2010年实际平均加薪幅度达到7.5%,远高于2009年(4%)。而人员的流动也愈加频繁,据调研显示,2010年员工主动离职率达到16.2%,相比2009年(13.5%)有明显上升。尽管遭遇政府为遏制过快上涨的房价而采取了一系列新的调控政策,给行业发展带来不确定因素,但多数房企仍对业务成长抱有信心。“我们的调研发现,有83%的参调企业明年会增加正

式雇员人数(见图1),”韬睿惠悦中国区薪酬业务发展副总经理兼首席顾问许文宗介绍说,“这可以从一个侧面说明地产企业对未来的行业前景总体上持乐观态度。”

在人才竞争激烈的一线城市中,北京、上海两地的年度总现金收入略高于深圳和广州。而在年度总固定薪酬方面,上海则略高于其他三个一线城市。以资深专员这个职位为例,其平均固定年薪在上海地区最高,接近13万,在北京也超过12万,不过在广州和深圳则分别只有11万和10万;从包含奖金的年度总现金收入来看,这个职位在上海和北京的收入均超过16万,略高于广州(15万)。“这主要是由于上海的外资房地产企业较多。”许文宗说,“因为外企惯用高固薪的策略来吸引和留置人才,而国企和民企则更愿意采用奖金这样的变动薪酬来激励人才。”

## ▶ 涉足商业地产蔚然成风 新关键岗位进入高薪之列

据韬睿惠悦的调研结果显示,除建筑设计类仍是传统上的高薪职位外,投资并购、招商租赁这两个职位也悄然加入高薪之列。以经理层级为例,投资并购经理的年度总现金收入最高(中位值高达近67万人民币),招商租赁经理亦超过37万;而从年度总固定薪酬来看,投资并购经理和招商租赁经理也分列前两位(中位值分别为约60万和35万人民币)。

“在政策调控步步紧逼住宅市场的背景下,房地产企业开始意识到商业地产有利于平衡企业风险,许多开发商,包括国内许多知名的传统住宅项目开发商在内,都开始更多地介入商业地产开发领域,这令一批新的关键岗位应运而生。”许文宗解释道,“不过很多企业,特别是一些缺乏金融运作经验的内资开发商,都遭遇了人才瓶颈。”他认为人才的短缺是推动这些职位价值不断增长的主要原因。

## ▶ 建筑设计类大学毕业生走俏

据此次调研显示,2010年房地产行业大学生的起薪比2009年有了大幅提升,研究生年度平均起薪

图1 2006 - 2010 年五年间房地产行业平均薪酬增幅及员工流动率

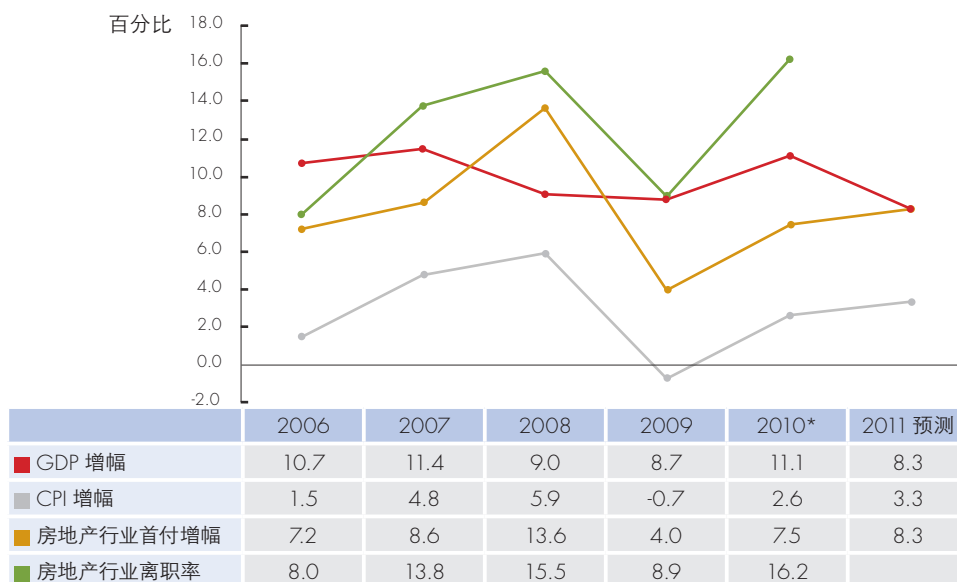
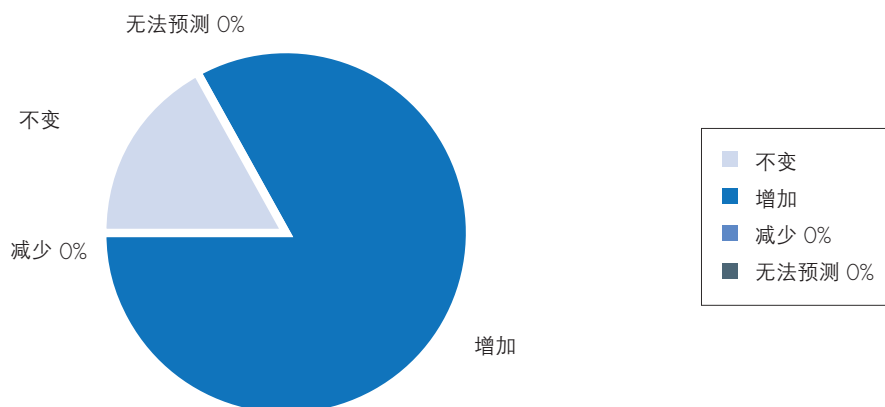


图2 多数地产企业 2011 年将增加正式雇员



超过 6.4 万，比去年高 20%；本科生年薪起薪平均值接近 5 万，比 2009 年高出 27%。其中建筑设计类的毕业生年度起薪平均值最高，本科生和研究生分别为人民币约 5.3 万元和 6.8 万元。

“这对以建筑设计为专业的莘莘学子来讲，无疑是

个好消息。但我们更多看到的是，随着管理能力的不断提升，地产企业在经过多年的粗放型人才战略后，终于形成较为成熟的管理模式，开始有能力、有计划地培养人才，尤以技术型人才为培养重点，为未来发展储备能量。”许文宗说。HR

# 2010年度 外资银行行业 薪酬调研报告

韬睿惠悦发布2010年外资银行  
整体薪酬调研结果：  
加薪接近一成 仍难走出“高流失率”阴霾

本文由韬睿惠悦公司授权转载

(2010年11月4日, 上海) 全球最大人力资源管理咨询公司之一——韬睿惠悦咨询公司(以下简称“韬睿惠悦”)近期对全国51家外资银行的整体薪酬调研结果显示, 2011年该行业预期平均薪酬增幅将达到9.4%, 比今年7.5%的实际平均薪酬增幅有进一步攀升, 但一些关键岗位员工的流失仍在继续。韬睿惠悦有关专家认为, 外资银行在薪酬管理上历来严谨完善, 注重薪酬竞争力, 但由于中国市场的快速变动, 外资银行以往的品牌光环日渐趋弱, 现在是时候思考如何提亮他们的雇主品牌, 以增强对人才的吸引力。

## ▶ 调薪率回升 二线城市势头更劲

本次调研共有51家外资银行参与, 包括全国21个城市的247家分支机构近3万名员工。2011年该行业平均预期加薪幅度将达到9.4%, 其中深圳、广州及北京的预期增幅均超过10%, 上海则为9.3%; 另外, 参调银行在2010年截至当前的实际平均薪酬增幅为7.5%, 远远超出去年(4.8%), 但与金融危机全面爆发前的2008年相比(14%)仍有较大差距。在一线城市中, 增幅最高的是深圳, 为8.2%, 广州紧随其后,

为7.5%, 北京和上海分别为7.4%和7.3%。

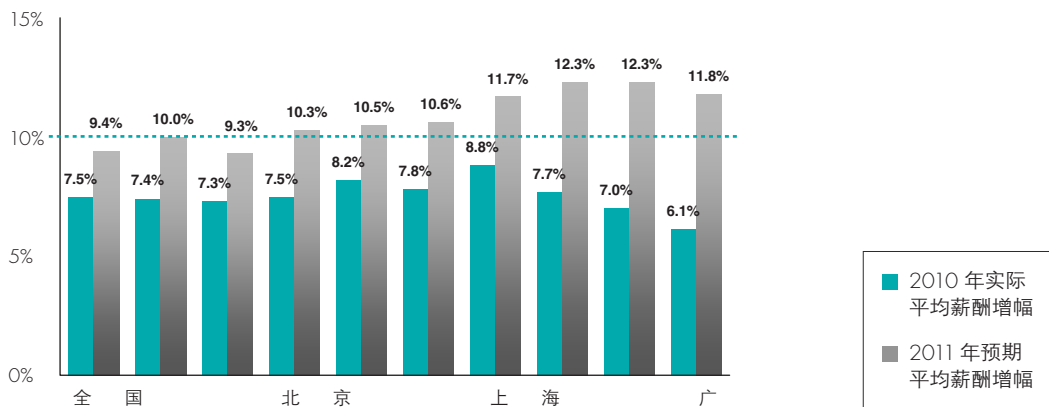
随着内地新兴城市日益成为外资银行的业务发展重心, 那里的薪酬增幅也不断攀升, 从2010年实际平均薪酬增幅来看, 无锡领衔于其他二线城市, 平均薪酬增幅达到10.4%。而2011年预期薪酬增幅, 二线城市也全面超过北京、上海、深圳和广州等一线城市, 其中青岛和成都最高, 达到了12.3%。韬睿惠悦中国区奖励效益业务副总经理暨首席顾问廖怡玫表示: “随着WTO的解禁, 外资银行加快了在二线城市建立分支机构步伐, 而相比一线城市, 二线城市的金融人才相对匮乏, 这直接推升了薪酬的上涨。”她认为, 随着一线城市的职场竞争和生活成本的不断升级, 二线城市的对人才的吸引力也会与日俱增。

## ▶ 流失率偏高 一线业务人员最难招募

调研结果显示, 截至2010年6月, 外资银行在过去12个月的总体流失率为18%, 部分关键岗位的流失更加严重, 其中个人理财专员(Retail Banking Sales)的离职率高达33.1%, 是流失率最高的一个岗位。“多年以来, 直接面对客户的营销人员一直是各大银行争夺的焦点, 无论是对公业务, 还是个人金融。”廖怡玫说。调研同时显示, 80%以上的参调公司表示对公业务人员是他们最急需的人才, 但招聘难度也最高, 这一状况多年没有改变。

廖怡玫认为出现这样的状况, 与WTO解禁后外资银行开始纷纷新增分支机构有关。“从目前参调银行的人员构成比例来看, 基层及专业层级的人员占比高达87%, 可见开设新分支机构导致了对基础性人才的需求激增, 特别是一些直接涉及营销的个金客户经理、理财专员等。”在这场人才争夺战中, 本土银行并未落在下风: 国际排名的迅速上升和相对稳定的工作环境等因素使得它们对人才吸引力增强, 还有股份制银行、城商行的异军突起, 对人才也形成了强大的吸收力度。而另据调研显示, 超过70%的参调银行表示在2010年有增员打算, 预期平均增员幅度为15%, 比去年的7%翻了一番。“随着二线城市薪酬增幅的不

图1 2010年实际平均薪酬增幅及2011年预期平均薪酬增幅



断攀升，2011年更激烈的银行人才争夺战有可能会在中国的二线城市展开，而争夺的焦点仍会在一线营销人员。”廖怡玟介绍说。

## 增强吸引力 亟需提亮雇主品牌

“为了加强对人才的吸引和留置，我们也观察到外资银行在薪酬做法上有了些变化。”廖怡玟补充道。比如薪酬杠杆明显向关键人才倾斜。有15家参调银行表示，他们在2010年底将增加薪酬调整的预算，以保留那些关键岗位的关键人才，“这有可能推升今年整体的平均薪酬增幅”；而另一措施则是吸引高素质的“职场新鲜人”。“我们看到，有27家参调银行在今年调高了各地区的大学毕业生起薪，其中上海的本科生起薪最高，达到47000元；北京的硕士起薪最高，达到61000元。”不仅如此，有15家参调企业表示，他们在2010年调高了管理培训生的起薪，从调研结果来看，广州地区的本科和硕士管培生起薪均为最高，分别为93000元及97000元。“可见，为了应对高流失率，各家银行宁愿从‘一张白纸’的人才开始着手培养。”廖怡玟说。同时，她认为外资银行自进入中国以来一直有着良好的企业品牌，如何将该优势进一步转化成作为雇主的品牌声誉，增强与当前及潜在员工的沟通，是目前外资银行亟需考虑且大有可为的课题。

“相比人们传统上对银行刻板保守的印象，目前外资银行的人员结构已经趋于年轻化”，廖怡玟介绍说。在参与调研的51家银行将近3万名员工中，70%以上的中层管理者都在31-40岁之间，80%左右的基层员工及60%左右的专业人员年龄都在30岁以下。她认为在面对这群年轻的员工时，企业更要注重与他们之间的沟通，包括在奖励上的沟通，“要帮助他们了解‘整体奖励’的概念：除了工资卡上的数字，还包括企业所投入的培训、轮岗等各种有利于员工发展的资源”。

不仅如此，此次调研还发现了一个有趣的现象，虽然参调银行最关心的热门问题仍集中“如何保留关键人才”这个经年不变的问题上，但“如何为员工创造职业发展路径，以符合公司业务的快速成长”也已跃然纸上。“外资银行是最早一批把‘管理培训生’这样的人才培养理念带进国内的外资企业，应该说大部分外资银行的母公司在人才发展与培养上都有非常丰富且成熟的经验，而这恰恰是中国员工非常需要的。”相比十几年前凭公司的“金字招牌”就能将人才招至麾下的状况相比，廖怡玟认为，目前外资银行应注重进一步扩大整体奖励的效益，并透过有效的沟通，彰显一些好的做法与理念，进一步“提亮”在人才市场上作为雇主的品牌。HR



# 人才管理前景 中国调研报告

本文由美世公司授权转载

## 中国

### 人才管理的趋势

#### 经济的快速增长对资源的压力不断加大

中国经济的飞速发展对国内的人力资源提出了巨大的需求，导致中国在高素质人才，特别是在技术、销售和管理人才供应上出现明显缺口。如今，人才储备竞争在外资企业、民营企业和国有企业（SOE）之间已愈演愈烈。作为应聘者原本优先考虑的外资企业，正在遭受来自国有企业强大人才争夺攻势的威胁。国有企业通过为应聘者提供与外资企业相当的工资、晋升机会、职业发展和福利，已在这场争夺战中初露锋芒。现在，为了占稳自己的一席之地，外资企业必须重视并重新考虑自己的人才吸引计划。

#### 人才保留需求也在加大

激烈的人才竞争为员工带来了大量的外部机会，也在一定程度上降低了员工的忠诚度。现代企业的员工对自己的工作已逐步建立清晰的“权利意识”，他们期望在自己的职业生涯里能够尽早得到提升，同时还能拥有一份丰厚的回报。如果得不到满足，员工会易于变得不满和不耐烦，他们甚至有可能会为了小幅的工资增长而离开企业——实施恰当的人才雇用和保留计划，对于企业的发展与成功将是至关重要的。

#### 缺乏领导和管理技能是一个严重的问题

图 1 在全球经济衰退后，您企业目前的状况属于：

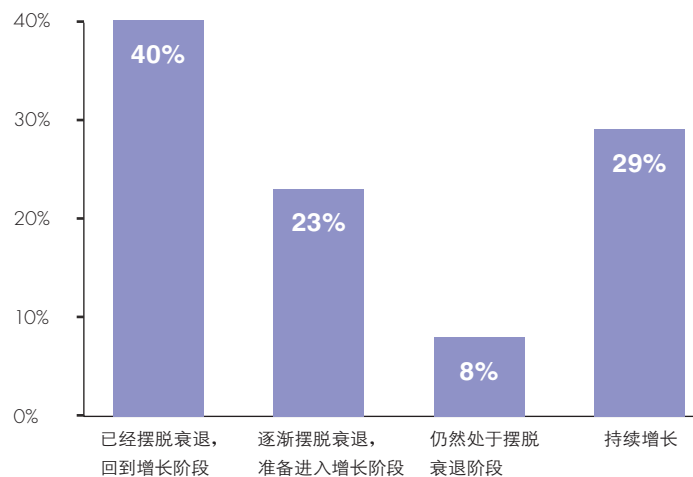


图2 请针对经济衰退后的企业发展规划，指出您在以下方面是否准备进行人才管理调整

如果正在实施方案，请说明进展情况

	不计划进行调整	计划进行调整	计划进行调整， 但具体内容未定	具体调整方案已定， 但还未实施	已实施 调整方案
招聘/人才录用	19%	81%	33%	23%	25%
培训/发展(员工)	13%	88%	29%	25%	33%
培训/发展(领导层)	8%	92%	15%	38%	40%
职业规划	15%	85%	36%	32%	17%
员工任用	15%	85%	31%	29%	25%
员工流动性	46%	54%	31%	6%	17%
绩效管理	0%	100%	24%	27%	49%
激励	17%	83%	27%	35%	21%
员工保留	26%	74%	38%	26%	11%
人力资源规划	17%	83%	38%	17%	28%
人才储备规划	19%	81%	21%	29%	31%
能力模型及应用	33%	67%	25%	25%	17%

随着国内经济的快速增长，企业员工晋升的速度也在加快。中国企业的员工，其平均年龄比西方同等职位的人员大约低了10岁。这种情况导致很多中国企业高管还不够成熟，缺乏相应的管理知识和经验。未来，中国的企业会亟需系统而全面的人员发展计划，以提升各阶层的管理人员素质。

#### 必须从企业的角度出发制定人力资源战略

越来越多的企业领导者对人力资源在组织内的传统定位提出了质疑，他们都希望能够从企业的战略高度出发来解决人才问题。由此，有的企业领导会让业务部门管理者直接担任人力资源负责人，又或将企业人力资源计划转型为更高层面的企业战略计划。

### 关键调研结果

包括中国大陆、香港、台湾数据

#### 经济复苏促使企业重新思考人才管理，以确保在缓慢的复苏过程中能够聘用到人才

在大中华区，仅有8%的企业仍然处于衰退阶段，绝大部分企业已逐渐走出经济动荡的阴霾。其中，29%的企业在经济动荡期仍保持了增长态势，其余企业也已摆脱衰退，开始复苏。

大多数企业都认为关键人才的竞争将会加剧。有39%的企业预计竞争会明显加剧，而仅有5%的

图3 请指出人才管理在当前、未来1到3年、未来3到5年在您企业的优先级

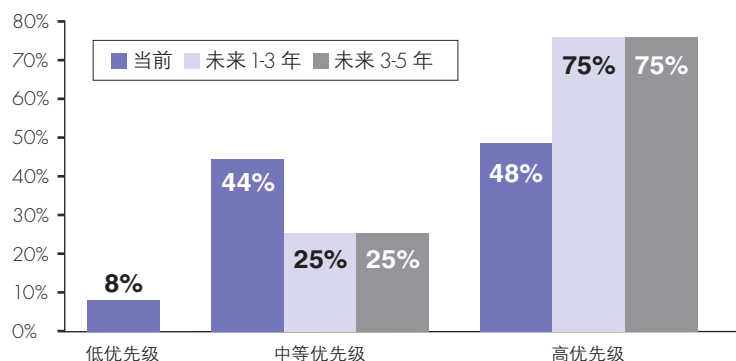


图4 在未来的3到5年内，您预计您企业所需的关键人才竞争是否会加剧？

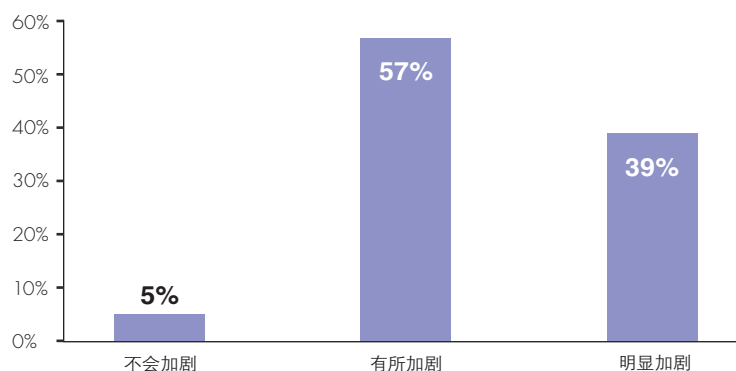


图 5 您认为您的企业是否能在未来 3 到 5 年内成功地做到以下方面

	没有信心	稍有信心	非常有信心
具有充分的领导力储备	25%	63%	13%
保留领导人才	4%	75%	21%
保留高潜力员工及关键员工	15%	68%	17%
顺利进行领导层人员转换	26%	60%	15%
明确企业成功的员工角色及职责划分	9%	43%	49%
将员工绩效与企业目标相结合	4%	45%	51%
了解流动员工状况，并做出针对性的规划	0%	77%	23%
运用定量分析方法进行人才投资并作出效果评估	49%	38%	13%
确保职业规划支持企业的需求	17%	57%	26%
确保职业规划支持员工个人发展的需求	26%	43%	30%
为岗位找到合适的人员	11%	72%	17%
培训和发展计划与业务结果相统一	13%	66%	21%
人才管理决策与业务目标相统一	11%	62%	28%

企业认为竞争不会加剧。

人才管理的重要性持续上升，成为高优先级的事项，而领导层仍然是一个关键的关注领域

大多数企业目前将人才管理列为中等或以上优先级的事项。仅有比例非常小（8%）的企业将人才管理列为低优先级的事项，而 75% 的企业都认为人才管理是未来 1 到 3 年或 3 到 5 年优先级最高的关注点之一。

对于大多数企业来说，领导力规划以及对关键人才和高潜力人才的发展都被列为未来 3 到 5 年内最重要的人才管理内容。另一方面，职业管理、培训 / 发展员工和人才管理技术已经下降至企业人才管理任务清单的末尾。但事实上，为了建立良好的人才结构，企业应该重视基础人才结构的建设，其中包括职业管理和培训。

人才管理领域需要变革，人才保留、管理和发展等工作效果或受影响

大多数企业对于自身是否具备合理的领导力规划及储备都缺乏信心，也担心自己不能很好地运用定量分析方法进行人才投资及其效果评估。另一方面，企业认为自己做得较好的是根据业务目标进行员工角色及职责的划分，并将员工绩效与企业目标相结合。

部分企业希望在绩效管理、员工聘用、领导层力培训及发展等人才管理领域进行调整。HR

图 6 您的企业是否能准确衡量人才决策和人才投资产生的影响？

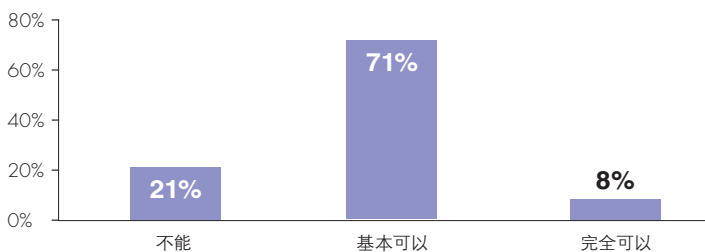
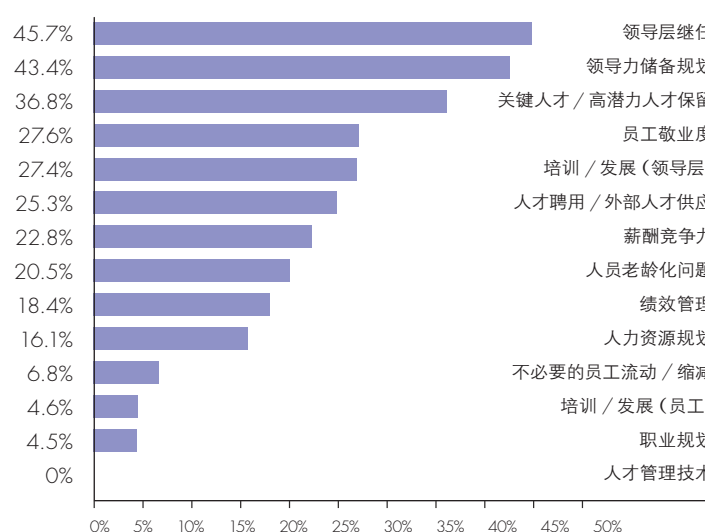


图 7 在未来 3 到 5 年内，以下哪三个方面是您企业最优先考虑的？



主办方



媒体支持



智慧支持



应对业务变化重估，  
重建组织，有效推动变革

联系我们

电话: +86 21 5172 0000

邮箱: marketing@jfpgroup.com.cn

网址: <http://www.hrecchina.org>

第5届

4月14日-15日 北京

组织发展年会

# HR Frontier 人力资源前沿论坛



## HR 前沿日程安排

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

主办方



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

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

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



# 传递智慧 分享实践

《HR Value》  
人力资源智享会会员杂志



顾问团成员

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

## 编辑部 Editorial Department

出品人 Publisher 金景 Mark Jin  
执行主编 Executive Chief Editor 王玲真 Lillian Wang  
编辑 Editor 朱茉莉 Grace Zhu 薛思敦 Wing Xue  
丁筠 Wing Ding 叶文婷 Jacqueline Ye  
艺术总监 Art Director 刘茜 Nina Liu  
美术编辑 Art Editor 非非 Fey  
摄影师 Photographer 沈亚飞 Yafei Shen 张弓 Gong Zhang  
责任校对 Proof-reader 范志鹏 Zhipeng Fan

## 发行部 Distribution

发行总监 Distribution Director 章承诚 Jack Zhang  
发行专员 Distribution Specialist 毕真 Gabrielle Bi

## 市场部 Marketing Department

市场总监 Marketing Director 丁筠 Wing Ding

## 企业合作 Corporate Partnership

高级经理 Senior Manger 蔡金晶 Gene Cai

申请赠阅或者成为线上会员，  
请联系 Jack Zhang， 电话 021-51720000-120

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

# CONTENTS 目录

## 12 前沿 | FOCUS 人才时代，HR的人才发展观

如何发展高潜力人才，提高其敬业度，是人才时代对HR提出的一个新挑战。新时代下，HR领域最新的发展趋势是什么？

## 68 专栏 | COLUMNS

- 两海学记 | 扔掉压力
- 宏观培训 | 终生学习
- 何谓领导 | 幸福只是一念之差
- 文化锋声 | 领导人如何建立信任
- 组织发展 | 组织发展咨询顾问的职责
- 人才管理 | 如何有效实施360度评估

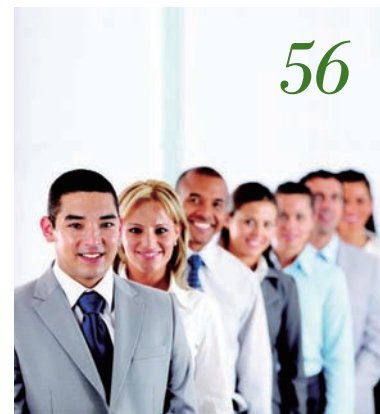
## 28 人物 | PEOPLE 陈剑文—— 享受成长中的痛苦与快乐

“我不做专家，就要做 Generalist！”这是徐亦兵对自己职业的定位。一旦他认准了自己的职业方向，就不会轻易改变。



2010年的招聘市场用“如火如荼”来形容，一点儿也不过。一边是企业对人才的需求直线攀升，一边是人才市场的泥沙俱下。传统的招聘渠道已经不能满足企业对人才的渴求。于是招聘难，就成为HR们的共识。一些新的招聘渠道也随之产生，它们是否能解决HR们面临的招聘难题呢？本期我们将和不同

## 16 专题 | FEATURE 试解招聘难题



6 | 声音 + 伙伴 |

8 | 头条 + 连线 |

12 | 前沿 |

人才时代，HR 的人才发展观

16 | 专题 |

试解招聘难题

Part 1 企业招聘缘何那么难

Part 2 猎头行业的职场讯号

Part 3 招聘热点问题扫描

1. RPO 之感

2. 内部猎头团队与 talent mapping, 谁更胜一筹?

3. 社交媒介招聘成为新宠

4. 海量招聘的成功案例

28 | 人物 |

• 陈剑文——

享受成长中的痛苦与快乐

• 柳春鸣的人力资源管理逻辑

42 | 观点 |

• 女性真顶半边天?

——直面中国“Y一代”(下)

• 外聘 VS 内部培养

——如何选拔中层管理者?

• 2010 年度房地产行业薪酬调研报告

• 2010 年度外资银行行业薪酬调研报告

• 人才管理前景中国调研报告

60 | 研究 |

中国 80 后雇员分析

68 | 专栏 |

• 扔掉压力

• 终生学习

• 幸福只是一念之差

• 领导人如何建立信任

• 组织发展咨询顾问的职责

• 如何有效实施 360 度评估

76 | 新知 |

• 《领导力引擎》

• 《人才保卫战》

# Letter From the Editor

## 刊首语

### HREC2010 年年报

HREC 自成立迄今，已有整整一年。这一年，HREC 经历了什么样的成长？获得了什么成果？2011 年，我们的发展计划是什么……我想，这是一直伴随着 HREC 成长的会员们希望要了解的。虽然 HREC 不是一家公众公司，但我们力图要做一个具有公众影响力的透明的组织。因此每年新年的第 1 期杂志，我们都会如实向客户公布 HREC 的成长情况。

截止到 2010 年 12 月 31 日，HREC：

共有员工 **17** 名；共有有效公司会员 **172** 家，其中 **80%** 为外资公司，**17%** 为中国本土公司，**3%** 为合资公司，主要来自于消费品、汽车、生物工程等行业，分布在北京、上海、广州等地。

举办 **12** 场不同主题的 HR 前沿，**6** 场 HRD Network，**5** 场专业培训，**7** 场年度会议和 **2** 场行业论坛；

出品《HR Value》专业杂志 **3** 期，读者遍布北京、上海、广州等地，阅读人数达 **20,000** 名；

和 Hewitt、HayGroup、Mercer、Right Management、Towers Watson、

CEIBS Business Review、KORN/FERRY、PDI、DDI 全面达成了合作关系。

2011 年，HREC 将为人力资源从业人员提供更多高水平的会议、论坛和专业培训以及其它增值服务：

目标为 2011 年底会员数量达到 **400** 家；并大幅增加在北京的活动数量和会员数量

将在上海、北京两地举办 HR 前沿 **15** 场，HRD Network **5** 场，行业论坛 **4** 场，专业培训 **17** 场，

和 KORN/FERRY INTERNATIONAL 等合作伙伴就人才管理及相关热点话题 年度会议 **7** 场，网络研讨会 **3** 场。

展开调研，并发布 **3** 份研究报告

《HR Value》杂志出品 **6** 期，读者人数达到 **50,000** 人。

HREC 团队也在不断扩大，我们将齐心协力地为实现这些目标而努力。

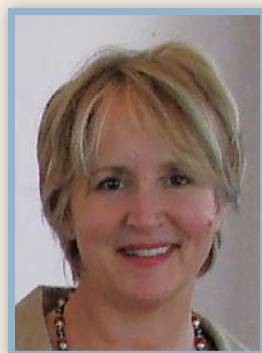
征稿启示：

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

出品人 金景



# 人力资源业务伙伴 理论与实践



培训讲师

Barbara Kenton MSc, DTM, Dip  
Gestalt, FCIPD

2011年5月19-20日 上海, 5月23-24日 北京



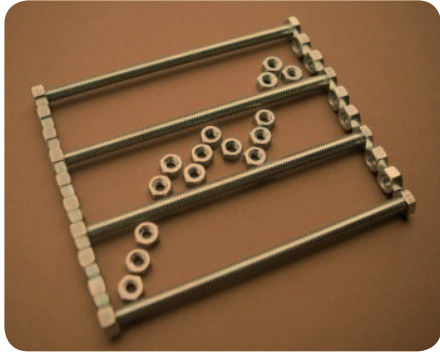
联系我们：HREC / Marketing

地址：中国上海市天目西路218号嘉里不夜城第一座20楼2007-2010室

邮编：200070

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

邮箱地址：gene.cai@jfpsgroup.com.cn / 网站：<http://www.hrecchina.org>



如何发展高潜力人才，提高其敬业度，是人才时代对HR提出的一个新挑战。新时代下，HR领域最新的发展趋势是什么？毫无疑问——对人才发展的关注，已经成为人力资源管理者们的共识。这是时代发展的要求，也是人力资源发展的必然。在智享会第七届以“高潜力员工的发展”为主题的HRD Network上，前勃林格殷格翰人力资源副总裁叶文玉女士分享了自己对于发展高潜人才的观点。

# 人才时代， HR的人才发展观

文 / 叶文玉 图 / HREC

## 1

### 从工业时代到人才时代

科学技术的日新月异，使我们从工业时代（称之为第1代）到知识时代（第2代），再跨越到人才时代（第3代），历经了三个时代的变迁，人力资源管理也随之发生了巨大的改变，变化速度之快，决定了我们要解决的问题也是具有时代性的。

因此，现任PWC人才管理部门高管的Rolf Scúeiderc提出了这样一个观点：现在的公司处于一种挣扎的状态，因为工业时代的领导在知识时代的公司工作着，处理的是人才时代

的问题。（Companies flounder today because first generation leaders are working in second generation companies working on third generation problems.）

因此，在快速的时代转换中，HR如何发挥自己的作用，为组织发展做出贡献呢？

#### 人才观念产生的时代背景

企业在不同的时代，对人的看法亦有不同：工业时代，将人看做是最高的成本；知识时代，开始将人视为最大的资产；到了人才时代，则认为最值得企业

Talent Mindset: Context of TM

Characteristic	Industrial Age	Knowledge Age	Talent Age
View of People	Highest cost	Greatest asset	Most important investor
What's Important	Repetitive job skills	Applying knowledge	Creating and synthesizing new ideas
Importance of Talent	A cog in the production system	People are our most important asset	The right people in the right job are the most important asset
Key Values	Control	Sharing	Collaboration
Loss of Talent	Easily replaceable	Tactical issue	Strategic issue
Role of HR	Industrial relations	Human resources	Talentship
Frequency of Performance Feedback	At hiring and firing	Once a year	Continuous
Talent Metrics	Cost measures	Individual departmental measures	Integrated, cross-functional measures
Accountability for Developing Talent	Not important	General statements of intention	Specific defined accountabilities for executives, managers and employees

“ Companies flounder today because first generation leaders are working in second generation companies working on third generation problems.

——Ralf ScUeiderc ”

去做投资的是人才。这也是一个企业会投入大量的时间和精力来进行人才管理的原因所在。

对于企业来说什么是重要的？工业时代，是可重复性的工作技能；知识时代，重要的是应用知识；人才时代，则是创造和合成新的想法。人才时代的这种特点，对 HR 提出了什么要求？对人才的要求又是什么？有创造力，有想法，也就是要求人才要具有创新性。所以 HR 在辨识高潜力人才时，要把“创新”作为一个衡量标准。

工业时代，人才只是生产系统的一个零部件；知识时代，人才成为企业至关重要的资产；人才时代，合适的人担任适合的职位是企业最为重视的资产。这一发展变化，向 HR 提出了一个疑问：在实际的工作中，HR 做的多少事情是来完成这一目标的？HR 怎么去选择那些合适的人才？也许，现在依然有许多公司把“高

潜力人才”的标准设置为拥有多少年的工作经验，是否具有海归的教育背景等等。这样的“选人哲学”是正确的吗？

我曾经发现了一个令人惊讶的例子：在医药行业里，医药代表占有重要的地位，因此有些销售经理在招聘医药代表时，一般会有两个潜在的要求：必须具有医学专业的教育背景，同时具有 3-5 年的跨国公司工作经验。但是我认为只要候选人具备职位所需的能力，不一定就要必须符合这两个条件。为此，我领导 HR 团队对此进行了一项调研，分析公司的前 100 位销售精英的背景。结果发现，其中 70% 的人不具有跨国公司工作的经验。当这个结果公布出来时，所有的销售经理都感到震惊。因此，在人才时代，我们需要的是最适合的人才，而非最优秀的人才。一旦用人错误，公司将会付出昂贵的代价。

在核心价值观方面，工业时代要求人是可以控制的；知识时代，人们之间是要互相分享的；人才时代，人与人之间是合作的关系。这一发展趋势，也要求我们在选择高潜力人才时，需要考虑其是不是一个合格的团队合作者，是否能够与各方面的人有效交流合作。选择人才的标准，需要大家深思。

#### 人才流失的后果：

在工业时代，人是很容易被替代的；在知识时代，人才的流失是战术问题；人才时代，则成为战略问题。因此，如何保留人才，如何提高员工敬业度，是人才时代对 HR 提出的挑战。

#### HR 的角色变换：

工业时代，HR 负责为企业处理劳资关系；知识时代，HR 演变为人力资源管理；人才时代，HR 的角色已不是人事，而是理才学 (talentship)。如果现在的人力资源管理者还集中在行政事务上，那就是没有与时俱进。所谓与时俱进，即要真正意识到人才在企业中所发挥的战略作用。作为人力资源总监，至少要把 40% 的时间用在发展人才上面。

#### 绩效反馈频率：

工业时代只是在雇佣与解雇的时候才会有所反馈；知识时代是一年一次；而人才时代是持续不断的。不得不提的是，现在依然有很多业务部门的领导在招聘的

时候，主观臆断，而不是对候选人科学客观地做出评价。

### 👉 衡量人才的标准：

工业时代通过成本来衡量；知识时代通过各部门制定的方法来衡量；人才时代则是以综合性的，跨部门制定的方法来衡量。也就是说未来的时代，创立一个或若干个部门的成功并不能代表公司战略上的成功，必须是各个部门的密切合作，共同分享同一个使命，同一个目标。所有的领导者都须具有“公司所有的人才我都有义务去发展，我不是只发展自己的人才”的心态。因此，我们要扭转“仅发展个别人才”的观念。现在大多数领导仍停留在知识时代的阶段，“我这个部门的人才，其他部门不要干预，我说了算，HR可以管，这是他们的职责”。这种做法是不符合人才时代的要求的。每个公司在雇用高级领导人的时候，都要使其意识到：“虽然我只是负责一个部门，但我的使命是帮助公司成功，帮助公司发展所有的人才。”这才是第三代领导人的特点。

### 👉 发展人才的责任：

工业时代，人才的发展是不重要的；知识时代，只是意识到了要发展人才；人才时代，将发展人才作为主管、经理和员工的责任，这是领导力的一种角色。领导者不仅仅是领导人，更重要的是发展人才。

## 2

## 人才时代，HR要掌握理才学 (Talentship)

理才学的目标是提高员工的贡献度 (contribution level)，而不仅仅是工作技能和知识。对HR提出的要求不再是培训，发展员工的技能，而是提升到了员工的贡献度层面上。HR做什么，才能使员工全身心地为公司做出贡献。

理才学包括人力资本、组织设计和组织效率。人力资源总监的工作重点是放在组织设计和组织效率方面。组织设计要保证在组织结构里的人，是不是担任了合适职位的合适人才。组织效率包括很多，人力资源领导者要关注组织效能，企业文化是否能满足组织

效率等等。HR怎么站出来，做一个战略性的伙伴，是需要深思的。

理才学不仅应涵盖现有的人才，更重要的是，发掘潜在人才和现有人才的潜在能力。这一点很重要。我们不能只关注少数的几个人，人才管理包括范围很广，在我看来，公司里每一个员工，都是人才，不仅限于高潜力员工。有许多公司太过重视少数的高潜人才，以至于他们的“脾气越来越大”。从心理学的角度来看，其实每一个人都有进步的愿望。因此，作为人力资源的领导者，是不能忽视绝大多数人才的，要发展各个层面上的人才，而不仅仅是管理层的人才。同时，HR不能只针对人才的某一方面如领导力，也要注意人才的团队合作潜力，用持续的、发展的眼光来发现人才的优势和潜力。这对HR提出了更高的要求。

理才学倡导创新，而不是复制其他公司的模式。每个公司的情况各有不同，要根据所在公司的特点，发现适合本公司的路。

### 👉 高潜力人才的匹配模型 (Alignment Model)

提高人才的贡献度，要从人才的思维 (mind) 和灵魂 (heart) 两个层面做起。人、工作环境和能力是人才发展的平台；人才的行为和工作能力 (即方式、方法和策略) 通过培训来提高；人才的价值观念和身份是人才的内在激励。

思维层面：人才的工作环境包括一起工作的同事、领导、公司文化和核心价值观；人才的行为包括工作技能和内容；人才的能力包括工作的方式、方法和策略。一个人不管他是高潜力人才还是人才，如果他所处的工作环境是具有支持性的，自己的领导和其他部门的领

“提高人才的贡献度，要从人才的思维 (mind) 和灵魂 (heart) 两个层面做起。”

## The Alignment Model of Hi Potentials



“如果人才被捧杀，就会出现夭折的情况，对公司和个人都是有害的。”

导师一样也都给予支持，而且公司文化提倡创新，那么在这样的环境中，他就会被塑造成为积极的、创新的。公司提供人才一个发展的平台，由导师指引他们的行为，帮助他们明确个人的工作计划与个人目标和公司的目标是否一致，并通过培训（coaching）来提高他们的工作技能和方法。因此 HR 可以思考一下，在什么样的环境下，人才会努力工作？举例来说，不管是什么行业，客户都会有一些具体要求。那么，公司是否有给人才提供一个合适的职位，使人才明白用什么样的方法和策略可以满足客户的要求。

灵魂层面：人才的价值观和信念是指什么对他们来说是重要的和真实的。在中国，人才需要的是不断地进步和发展，能够在市场上有价值，公司是否能够满足他们的这一价值观。此外，现在的工作对他们意味着什么，是否能为他们的人生带来不同。人才的身份即自我感觉或所扮演的角色是什么。如果不解决人才身份存在的问题，又怎么去提高他们的贡献度呢？现在，很多公司大讲特讲高潜力人才，送他们去国外

培训或者做项目等，却没有提供给他们精神层面上的支持。

激发人才（intrinsic motivation），可以从两种层面上来进行：思维层面——给所有的人才（不仅是高潜力人才）自我选择的感觉，成就的感觉，和胜任的感觉。HR 提供一种培训文化，使他们愿意做，有能力做这样的工作，发挥出自己最大的潜力；灵魂层面——使人才认识到自己工作的意义，并且有进步的感觉。

## 3

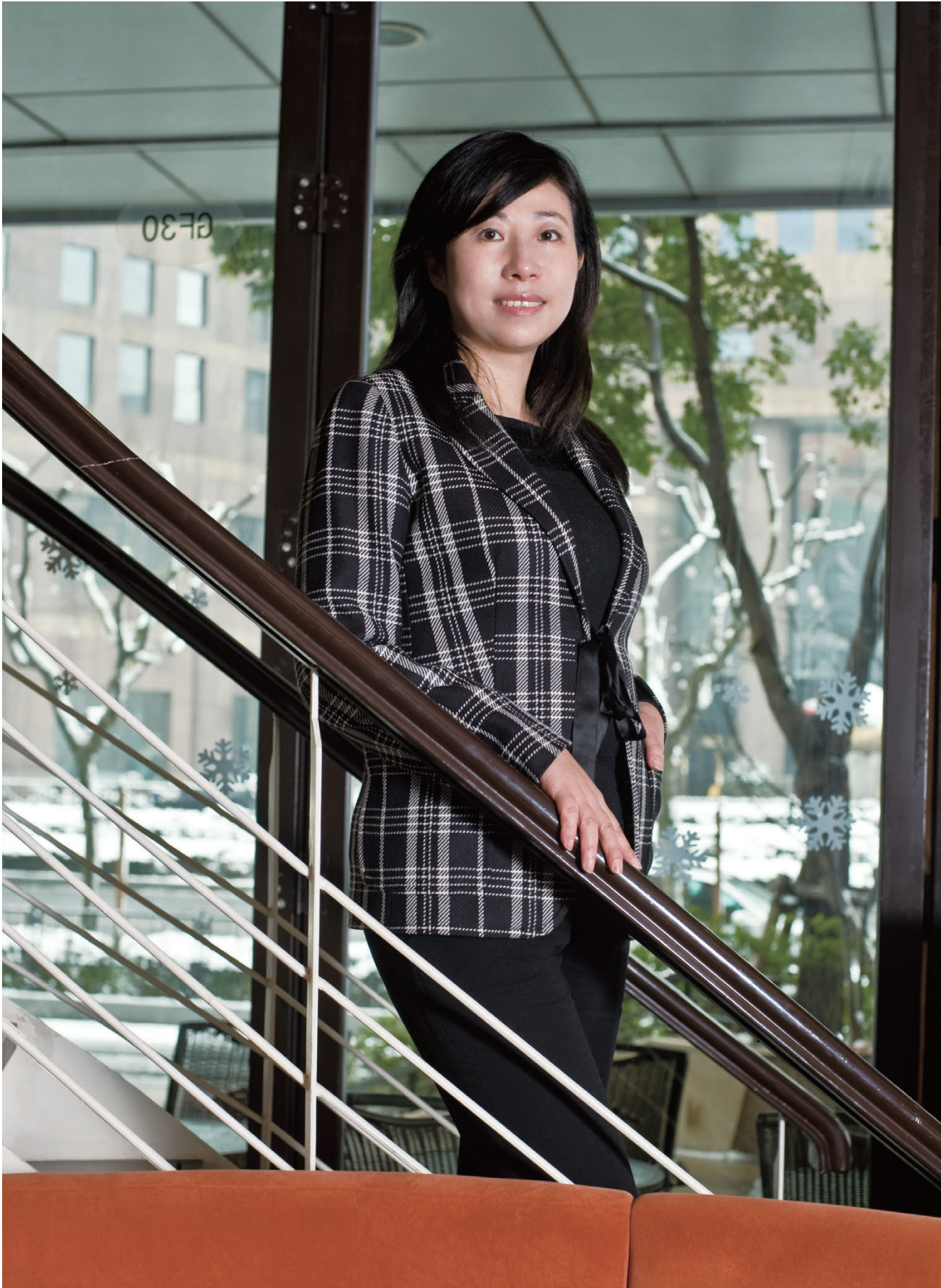
## 发展人才需要避免的陷阱

人才过度培训，却没有给他们提供用武之地。这是很多公司在人才发展上的一种误区。有些人才会发现自己结束培训之后，却没有适合自己的职位，只好一走了之，成为人才流失的一种原因。另外，将注意力仅仅集中在少数的“明星员工”，使其忘乎所以。有些公司的领导总是把出国培训的机会，获得奖励的机会，做某个项目的机会等等提供给一两个人才，使公司的资源集中在少数人才身上，导致他们自我膨胀，止步不前，对自身没有正确的定位和认识，甚至一旦遇到挫折，会产生离职的念头。因此如果人才被捧杀，就会出现夭折的情况，对公司和个人都是有害的。确定人才，首先要经过科学公正的选拔，之后对人才的管理和发展计划都要脚踏实地，这样才能使其茁壮成长。而忽视高潜力人才的潜在能力，也是我们应该关注的。多数时候人们只会去关注高潜力人才已经展现出来的能力，而不是去用发展的角度去培养他们潜在的能力。这样会局限这些人才的发展方向和范围。

## HR



Marlene Ye  
叶文玉  
资深人力资源顾问  
NLP 教练 & 高级执行师  
前勃林格殷格翰人力资源  
副总裁



# 陈剑文—— 享受成长中的痛苦与快乐

她思维敏捷，看似跳跃发散，却有严谨的内在逻辑；她豁达开朗，拿得起放得下，在不断的尝试中坚定了自己的HR之路；她追求完美，极具鉴赏力，与她一起工作是种压力也是一种动力；或许你会认为她是那种属于事业的女强人，错，她热爱生活，非常顾家，对星座、血型、个性类型如数家珍。她就是现任中德安联人寿保险有限公司高级副总裁、组织发展部门负责人的陈剑文。

文 / 林忆 图 / 沈亚飞

与我们所采访过的女性职业经理人不同的是，陈剑文的职场经历很为丰富，既有职务上的变动，也有行业间的跨度，充满了故事性。同时令我感到意外的是，几乎不用怎么提问，谈笑风生间，她就将自己的职场生涯娓娓道来，清晰明了。

## ▶ 成为 HR 是一个契机

“我喜欢教师这个职业，但是那时候的大学机制可能不适合我。”一句话就道出了她为什么会舍弃教师这个稳定的职业。那时，陈剑文刚刚从上海外国语大学毕业，到了上海第二医科大学做英文教师，任务就是教大学英语四六级。她记得第一天上课就被学生开玩笑捉弄，“同学，走错了，新生报到在那幢楼。”虽然是学生善意的调侃，不过从那一刻起，她意识到了身上所担负的责任，要带好一个年龄和自己相仿的四、五十人的团队绝对是个挑战。虽然刚开始也有点紧张，

但也许她天生就是属于讲台的，几堂课下来年轻的她已经是挥洒自如了。在教学上她不拘一格，无论是教听力，还是教公共英语，她总是能推陈出新，寓教于乐。学生们不久就和她成了朋友。这不仅增强了她的自信心，还让她学会了怎么在课堂上引导一个班级，和整个班级进行互动。三年的大学教师经历，使她发现了自己专业能力以及领导潜质，为她后来成为一个专业型的领导者打下了基础。

三年之后，一个朋友的偶然推荐，让陈剑文来到了一家有着 100 多年历史的隶属于中英贸易组织的贸易咨询公司。在那里她的第一个角色是首席代表的行政秘书，每天除了行政事务，会议安排，还会接触到大量各方面的商务信息和文件。对她来说，有太多的锻炼和学习机会了。而不久后老板又让她接受了一项新的任命，做市场研究和商务工作。

当时公司在英国有很多大客户，都想要进入中国，

需要做对中国市场的调查，如消费者行为研究、商业环境研究、可行性报告研究等等。陈剑文是学语言与文学的，本身是个比较感性的人，而这份工作则需要对数字很敏感，具有超强的洞察力，能够从一大堆看似杂乱无章的数据信息里很快地抓住核心信息，并且通过解读数据来做出自己的判断和假设，告知客户进入中国市场的可行性和风险。此外，她还要帮公司组织一些市场活动。每组织一次市场活动，都需要大量的策划，会牵涉到很多相关利益人，很多时候都是只能成功不能失败的。因此活动之前必须做好精心的准备。但是再好的计划，现场永远会出现各种突发状况。这样的工作，是极其锻炼一个人的思维能力、计划能力和现场调整能力的。“现在想想，很幸运年轻的时候能做那样的工作，同时锻炼了我的左右脑。”这段经历使她获益匪浅，“从那个时候我意识到自己具有很好的抽象思维能力，之前我一直以为自己比较擅长形象思维”。而通过对公司业务的了解，对各个职能部门的了解，她知道了公司的运作模式，以及怎样做才能帮助公司成功。

“你想过十年以后自己做什么吗？”这是上海施耐德配电器的张忠总经理在招聘现场问她的第一个问题。陈剑文觉得诧异，自己之前还真没有想过这个问题，一贯的训练让她很快以一个提问来做回答：“以您的经验和眼光，十年之后在中国什么职业是最有前途的？”张总随即结合施耐德的未来蓝本，提出了在他看来在中国未来的十年会很有发展两个职业，一个是HR，一个是工业工程师，同时他对施耐德在中国的发展前景进行了一番描述，这些引起了她的浓厚兴趣。她决定加入施耐德。这次又是身兼多职，从公司的内部期刊到董事会记录、从出国培训到市场活动，多样化的工作和角色间的不断切换让她每一天的工作生活都很充实。这种工作安排在一个大的跨国公司并不多见。“也许是我给领导的感觉可塑性比较强吧，而且不管公司给我派什么活，我总是开开心心地接受下来，那时的我还真有点杜拉拉的味道”。谈及在施耐德最难忘的经历，陈剑文始终感激总经理能在她刚加入公司三个月中，派送她去摩托罗拉大学参加全套的培训师课程。除了她这个在培训领域中的新手，她当时的同班同学不是人力资源总监就是世界五百强的培训经

“她不仅帮公司建立起一套完整的培训体系，也拥有了一个“SUPER JANE”的雅号。”

理。因为起点高，又肯干，三年过去，她不仅帮公司建立起一套完整的培训体系，也拥有了一个“SUPER JANE”的雅号。“我也觉得很幸运，无论是全面质量管理的推广，还是内部审计，亦或是在车间进行的根据人体学开展的工艺流程改造项目，到工厂的搬迁落成典礼，公司管理层都会让我参与，甚至担任项目领导，而每一次不同的经历都拓宽了我的职业素养。”谈及和不同部门的协作，有些细节至今对她还是记忆犹新。“有时质量部的同事会突然走到我面前，问我一个有关全面质量管理的问题，好几次一坐下来就是几小时，直到一起找到一个满意的方案。”也许正是这样的一种全方位的培养，又一次拓展了陈剑文的职业宽度。善于不断反思的她这一次又陷入了深深的思考：怎么去加深自己在培训这一领域的专业度呢？

## ▶ 最痛苦的时候也是成长最快的时候

如果你手下的团队是一批来自世界各地、性格各异的人，你怎么去管理？如果花费了很多心血研发的产品，一下子被客户否决掉，你是否有坚强的心理去面对？如果一个成立时只有两个人的公司来邀请你加入，你会不会去？没错，这就是摆在陈剑文面前的一个选择。

当时的专伟刚刚起步，创始人GENE是一个拥有中国近代党史博士学位的美国人。“是什么吸引了我，我想是他的梦想和远见吧。”就是这样一个人，希望能建立一个咨询公司，在中国来研究领导力的问题。他预见到中国在十年到二十年以内会有一个很大的人才空缺，后来很多咨询公司的研究数据也证实了这点。

“至于他怎么找上我来担任研究发展部的经理，说来你们也许不信，一切源于MBTI（迈尔碧瑞格个性类型测试）”。

“我觉得你应该还有很大的潜能，我一直想找一个好的专门做课程设计的研发的头儿。”

“你怎么知道我能做这个呢？”

“我就是知道。”

GENE 的回答甚至带着些许的自负。

之后的面试也很特别，问题五花八门，“你小时候看到一个没有衣服的布娃娃，你会做什么？”“中学时你最喜欢什么？”“最多的时候你可以同时扮演好多少不同的角色？是哪些角色？”数小时后，他不容置疑地下了一个结论：“就你了，你肯定能做。”陈剑文被他的信心感染了，心想：为什么不试一试？也许这方面的潜能自己还不知道。

果不其然，这份工作她非常喜欢，也很适合她，因为她做过市场，也做过调研，比较容易抓住客户的需求。在咨询公司的工作教给她的是如何根据客户需求创造、设计出产品。培训作为产品，是抽象的，卖的主要是理念和技巧。她带领的研发团队，有美国人、澳大利亚人、芬兰人和中国人……有大学的教授，也有户外活动专家；有全职的，也有兼职的；有经验老道的，也有刚入职场的……几乎每个人都来自不同的领域，都有自己的特长和个性。陈剑文提到了其中一个同事，是美国人，很聪明，会很搞笑，也很情绪化。有灵感的时候出活飞一样的快，没感觉的时候一份咨询建议书可以搁置几天，有一次上班甚至人都找不到，跑到楼下的梅陇镇广场豁然发现他在中央的啤酒促销柜台喝上了。怎么和这样一群人工作，怎么去调动他们的积极性，按时完成任务，还真是一个大挑战。“那时候，我正在带领这个团队开发一些领导力发展的模块，真是一边在开发，一边在自我学习和实践，每天都有机会锻炼领导力”。结合理论，基于观察，对于那位情绪多变的美国同事，她学习去掌握他的生物钟，及时调节对方的工作节奏，情绪差的时候就赶紧端杯咖啡过去。还有一位来自北京的同事，天分极高，虽然那时很年轻，陈剑文很坚决地让她担当重任，之后她去美国西北大学深造组织发展专业，她也极力促成。





谈及对专伟的感受，最另她念念不忘的是那种快乐的氛围，同事之间的默契和互相的支持。“有时候，研发设计的产品被客户一下子否决，这种情况对大多数人来说都是很难接受的。但是整个团队很乐观，也很团结，大家已经锻炼出来强劲的心理承受能力。坦然接受并利用客户的反馈作出改进才是我们应持的态度，否则就别想睡觉了。”陈剑文朗声笑道，“不痛就不会成长，最痛苦的时候也是成长最快的时候。”谈及最自豪的部分，是在三十而立之时，能作为中流砥柱，帮助一个从开始只有几个人组成的默默无闻的咨询公司，到两年后成长为当时中国的培训 50 强企业。

值得庆幸的是专伟的客户大都是一些世界五百强的跨国企业。不断地与这些合作伙伴互动和共同成长的过程，为她提供了跨行业的广博视角，也加深了她的职业深度。设计课程，带领团队做咨询，从户外到室内，从心理类型到领导能力，日积月累中她发觉自己的职业生涯又上了一个新的高度。下一步是什么？什么样的工作能让她把已有的经验结合起来？她还需

“最自豪的是在三十而立之时，能作为中流砥柱，帮助一个从开始只有几个人组成的默默无闻的咨询公司，到两年后成长为当时中国的培训 50 强企业。”

要扩展什么？她发现自己需要一个更大的平台可以运用这些培训理念，看得到效果。因为对客户来说，毕竟一两个培训不能真正改变他们什么。“那时受《第五项修炼》一书的影响，特别希望能够去一个企业，帮助它建立新的心智模式，创建一个学习型组织”，这是她当时在脑海里浮现得最多的一个想法。

机会又一次降临。作为全球卫浴领域的领导者科勒公司，在2000的夏天邀请她担任中国区的培训经理与传讯经理。实践的平台搭起来了，她开始想怎么在企业里更新培训体系，怎么建立共享的知识管理平台。不久后她发现想法很美好，但这些都是从她的工作本位出发，而从企业的角度来说，却更希望培训能尽快帮助企业的战略发展，将学习与战略更好地结合起来。恰在此时，一个契合点出现了。

科勒的产品在当时已居于领先地位，但问题是利润率还不够，同时对消费者的研究也不够深入。运营部中国区的总裁提出要把6-sigma（最早是质量管理体系）用在科勒，不仅要提高运营效率，同时使产品与顾客更贴近。陈剑文听了他的想法，很受鼓舞，人力资源确实要和业务战略结合起来。于是开始着手去调查市场上的相关培训课程，找到了能为他们提供咨询，训练黑带的人，同时在组织内招了一个黑带大师来管理。所有的构想准备就绪之后，他们开始准备去说服中国区的总裁投资这个项目，原以为要费一番力气，准备了详尽的报告，不曾想十分钟不到就把总裁说服了。可能不少人最初认为6-sigma只是又一套质量管理工具，但做了之后才会意识到这是一场真正的企业文化变革，因为它全然改变了员工的思维方式和工作方式，打破了部门之间的界限，使大家更专注于倾听客户的声音。同时他们也把6-sigma用在了市场部和销售部，这是很多企业都没做过的，但在科勒做到了。市场部、人力资源部、财务部、运营部全部挑选最好的领导来做6-sigma项目的领导，结果当然是成功的，引起了企业的很多变化。“只要你目标清晰，BOLD ENOUGH 够大胆，认准是对的就去做，很多事情都能做成的，关键是你要去，有信心”。同时，这件事情也给了她另外一个视角，她是完全从业务视野出发，将人力资源培训与企业战略结合到了一起。以前做咨询的时候只是去想，现在则是真正实践，发

挥所用。

“也许到这个时候，才可以说自己开始成长为一名职业经理人了。”从走出大学校门，到这个初步可以让自己满意的职业角色，十二年，她是一个愿意去尝试的人，即使看似风牛马不相及的工作，她也会在不断的尝试中来实现突破。她认为，成长的过程中，即使计划得再好，也要善于抓住机会使自身得到锻炼。同时不要将自己过于限制在已有的优势领域，特别是年轻的时候，要确定自己的优势领域，build on your strength，同时不断挑战自己，找到第二第三优势，发掘那些潜力，让自己加速成长。

## ▶ 真正开始做 OD（组织发展）

从组织发展和组织能力的角度，我可以帮组织带来什么价值？怎么去发现公司现在和未来需要什么样的人？我们怎么去发展这些人才？……这些问题，是陈剑文加入百事之后常常思考的。她真正开始做组织发展，也是在百事。这时，她已经站在了一个比较高的战略层面。

百事的组织发展、人才管理流程是非常先进的。陈剑文觉得，这些是每个企业都可以做到的，非常容易复制，关键是怎么根据公司本身的特质和发展需要，来帮助其定制更适合的组织发展体系。这是做人才管理必须要思考的问题。组织发展到底是做什么的？这是许多人经常会问陈剑文的一个问题。对此，她喜欢引用一位前辈的比喻，组织发展就像组织的一个老中医，帮助组织诊断它的健康状况，用“望闻问切”的方法判断组织内部的竞争力、向心力、发展动力怎么样，组织内部的人如何互动，精神状态是否健康等等，然后为组织“开药方”调理。组织是有生机的，非常动态的。因此，做组织发展，要具有很高的敏感度和很强的洞察力，不管是在个人层面，团队层面，还是对组织都是如此。

这时对于陈剑文来说，已经不是直接带领一些员工或专家就可以履行使命了，作为整个大中华区食品的组织发展负责人，选择并培养自己的管理团队，合适的培训经理、招募经理、员工沟通经理对她是当务之急。于是，大部分的工作她不再亲力亲为，而是让下属把自己当做顾问、导师，与他们分享经验。同时，

自己从繁琐的事务中跳出来，反而观察得更全面。“我常常扮演两个角色：一个是为组织最高管理团队，以组织发展战略咨询顾问和战略伙伴的角度来为企业提供一些人力资源方面、组织发展方面的策略；一个是团队的导师，让整个团队一起成长”。这时的她最高兴的事是看到自己的下属有发展，甚至比她自己发展得还要好。

“其实，和我一起工作是蛮愉快的但也是很有压力的。我这个人要求高，demanding，不仅希望团队做出来的东西有用，还希望那些东西很美，可以吸引大家去用。”很多时候团队做好的工作已经很不错了，她总是还能够提出修改意见。作为女性经理人，陈剑文具有女性上司的亲合力，但她也同时是一个很有气势的人，而且很sharp，非常敏锐。她起初并没有意识到这点给团队带来的压力，直到她的教练告诉她：“Jane，其实你本身是很有趣的人，但看起来比较严肃，很sharp。作为中国本土的经理人，你乐于给予大家建设性的反馈，这是好的也是不好的一面。中国人是最讲面子的，也最讲究氛围的。你要用心去创建这样的一种团队气氛，你的下属可以和你推心置腹，一起苦干，却很快乐。”其实在公司作为组织发展的负责人，用各种工具帮助领导者建立自我意识，促进团队成员互相间的反馈实在是她的拿手好戏。于是她在自己的团队中用了一个非常简单的工具-SSC (STOP, START, CONTINUE) 来收集大家的反馈。看到第一条意见，她就笑了，果然是“JANE，和你在一起成长也快，痛苦也多”。第二条则是“请不要在最后时刻再提出修改要求”。第三条则是“希望持续地在办公室听到你爽朗的笑声”。时至今日，对照当时大家的反馈意见，再看

“只要你目标清晰，BOLD ENOUGH 够大胆，认准是对的，就去做，很多事情都能做成的，关键是你去做，有信心”

看当时的下属中有好几位已成长为中国区的人力资源总监，亚太区学习与发展经理 / 副总监，我们又听到了她爽朗的笑声。

## ▶ “我也要当HRD”

看似女强人的陈剑文，却是巨蟹座。我们没想到她对星座也颇有研究，也许是受女儿的影响。“我的巨蟹座是偏向狮子座的，而我的上升星座是天秤座。”在职场中她确实尽显狮子座特色，王者风范十足；而对美的要求和品味，又凸显了天秤座的美感和优雅。巨蟹座体现在她身上的最大特质应该就是“顾家”了，她觉得只要家里需要，事业再好也可以放弃。因此当女儿上初一、初二，处于逆反期的时候，为了有更多的时间和女儿在一起，她决定做一个自由职业者。

那一年多的时间，陈剑文是独立的培训师和咨询师，每个月上几天课，余下的大部分时间就是给女儿做生活教练 (life coach)。“看到女儿一天天从最初把自己关在她的房间里，到后来每一天回家后，迫不及待地与我分享，我很高兴在她人生关键的时候做了正确的选择”。水瓶座的女儿，很有主见，想法是天马行空，变来变去，令人捉摸不透。怎么让女儿在学习上也能“开窍”呢？她不断地观察女儿的行为，发现她喜欢一心三用，就引导她集中目标。光言传身教是不够的，更多的是要让她亲身体验，于是带着她到香港、欧洲去游学，接触不同的教育方式并尝试不同的学习方式。回来后，女儿果然开了窍，成绩突飞猛进，一年多的努力让她顺利地进入了市重点高中。更让她感到欣慰的是，学校有任何活动，无论是辩论赛，还是参加社会实践做义务讲解人，女儿总是第一个报名，在各种活动中锻炼能力。最有意思的是她们之间几乎每天都要进行的“学习敏锐度 Learning Agility”面试：“这次活动发现了什么，有哪些特别的地方，从成功当中学到了什么，从失败当中学到了什么……”，这样的一种潜移默化，难怪女儿现在不用提醒就会自己总结整理学习的结果。“女儿在一天一天的成长，我也必须如此。”在对女儿的教练成果已经凸现后，她也开始享受放松的生活，有半年的时间在欧洲游学，天天晒太阳，整理自己这些年的收获和体会。

对陈剑文拿回家的《HR Value》，女儿看得很认真，

“

做组织发展，要具有很高的敏感度和很强的洞察力，不管是在个人层面，团队层面，还是对组织都是如此。

”

并郑重其事地告诉她：“你知道吗？我最近有一个新的梦想，我要当HRD。”这次女儿的梦想是成熟的，她在一篇作文中也表露了这个愿望。陈剑文感到很欣慰，在女儿眼里，她是值得敬重和佩服的。她的工作，她的人格，已经成为女儿梦想的一部分，还有什么比这更成功，更让人开心的呢？

“在那么多尝试之后，如果说哪一个职业角色我会一直做到老，应该是培训师TRAINER和教练COACH”。因此当女儿可以自己把握学习和生活的时候，她考虑了一下，觉得自己还是适合回到公司去，有一个大的平台可以让她去培养人，影响人。有时候，别人会觉得她不是一个很切实的人，其实她心里清楚，自己是很实在的，希望有实实在在的东西可以贡献出来，实现自己的价值。现在的她在安联，我们有足够的理由相信她的选择。谈及如何加入安联，她保持一贯的选领导人和管理团队的风格：“第一次面试就被中德安联的CEO深深吸引，他很有远见，锐意创新，绝不墨守成规。而安联的员工很有爱心，我们有一位电销团队的员工家人得了绝症，不到两天的时间里，总部四百多位同事的捐款就超过了三万”。说到她怎么看待在安联的使命，陈剑文最大的目标是培养一支精锐团队，帮助这家公司甚至为整个中国保险行业建立起强有力的人才管理体系。梦想在继续，而她也一直在不断前进着。HR



# 柳春鸣的 人力资源管理逻辑

柳春鸣思维的逻辑性，给人很深的印象。而且他的态度总是给人以不疾不徐，从容不迫之感。在跨国公司人力资源总监的群体中他属于少数的年轻派，但不管是加入 HR 的初始阶段，还是在人力资源管理咨询的转型阶段，抑或是现在担任帝斯曼营养产品部中国区人力资源总监，每个阶段他都能对自己做出清晰的评价，总结和提炼出对人力资源管理实践的心得和体会。

文 / 聆真 图 / 张弓

## ▶ 初涉人力资源行业

“当 HR 第二次来临的时候，我并不是欣然接受，而是有点迫于无奈，似乎这是我命运的一部分。”回忆起自己和人力资源管理工作的渊源，柳春鸣觉得有点阴差阳错。毕业之初，他从未想过要去做 HR，对 HR 也是一无所知。但他的第一份 offer 就是某家国际知名消费品公司的人力资源管理培训生。他拒绝后，到了一家国际知名医疗公司做销售。对于刚步入社会，雄心勃勃的年轻人来说，市场销售比 HR 似乎更有吸引力。但不久他提出了辞职。因为那个时代医疗器械销售的行业特殊性对于一个刚毕业的大学生在价值观和道德观上都是一个严峻的挑战。

终于，当西门子移动通信向柳春鸣再次伸出 HR 的橄榄枝后，他带着一种无奈甚至有点抗拒的心态加入了 HR。然而随着他对 HR 认识的逐渐深入，他开始觉得这是一个充满挑战，也充满乐趣的工作。因为 HR 的专业性很强，涉及到的学科领域也比较广泛，如心理学、组织行为学、社会学，统计学等在 HR 领域都有所体现。不管是薪酬管理、绩效管理，还是人才开发，都可以学习到大量的理论和实践。这与他曾经对 HR 的那种后勤管家或者指手画脚却没有专业的刻板印象大相径庭。这时的柳春鸣开始转变了他对人力资源管理的看法。





“当你渐渐对 HR 的知识和方法有了一点了解，你就会开始发现问题常常超越于你的所学，HR 很难依靠套用某些放之四海皆准的模式来获取成功。虽然这对于销售也同样适用，但评价销售的成功，几个数字基本可以说明问题。而评价一个 HR 的成功，标准则是多元性、甚至是不确定性的。不同的组织，不同的

部门重组的变革管理等等，每年 HR 都在发现，面对和解决不同领域的问题。这给了柳春鸣一个迅速成长的时机。刚开始他主要集中在培训和发展上，然后逐步涉足到各个领域。而当时的人力资源副总裁也总是给他各种各样的机会参与和领导这些项目，并给予了充分的培训和辅导。回顾这段职业历程，柳春鸣再三表达了对一个有知遇之恩的领导的感激和赞赏。在他看来，路遇贵人相助恐怕也是职业发展必不可少的关键成功因素之一。通过这些项目，他也和诸多知名人力资源咨询公司和战略咨询公司有了相当多的合作，从而萌发了对咨询行业的浓厚兴趣，他觉得自己也许不仅可以为一个固定的企业服务，或许也可以为更多的企业带来价值。

因此，在西门子移动通信工作了四年多的柳春鸣，终于决意要离开了。四年并不是一个很长的时间，但对于渴求快速发展的年轻人来说，也不算太短，自然而然地会产生一种想要突破现在，创造一种新格局的心态。在他向当时的人力资源副总裁表明心迹之后，内心隐约有叛徒的感觉，因为这听起来实在不像是一个成熟的职业人士应该说出的话。副总裁如同他的师长，完全理解他的心情，并且鼓励他去尝试。其时，柳春鸣并没有找好他的下一步。

## 管理咨询的激奋转身

如果要了解柳春鸣在人力资源管理咨询的转型历程，就不能不提到上海人才有限公司的成立。2002年，上海市人事局在政府职能转变的大背景下，把旗下的人力资源业务市场化，注册成立了上海人才有限公司，期望以上海为平台，建立一个全国性的人力资源咨询与服务的本土品牌。为此人事局在全球范围内征召公司总裁，最终由曾在合益、韬睿和安达信等知名管理咨询公司任职多年的资深顾问张伟俊先生领导这个公司，并聚集了一批来自罗兰贝格、盖洛普、伯乐、杨森等国际知名咨询公司和企业的人力资源管理人士共同经营管理这家公司，一时引发媒体和人力资源管理业界的密集关注。

由于曾经的业务合作，张伟俊和柳春鸣互相也有所熟悉，经过交流后，柳春鸣认为这对自己将是一个有意义的尝试，便加入了上海人才有限公司，随后成

“虽然不少企业在评价HR时做了很多确定性和数量化的努力，并取得一些进步，但总体而言，明白在一个特定企业内如何能够广受认可仍然是对HR的一个重要的挑战。”

部门，甚至同一部门不同的人群，都可能会对一个 HR 所作出的同一行为或工作结果做出不同的评价。企业越大，权利越分散，这种情况就越普遍。虽然不少企业在评价 HR 时做了很多确定性和数量化的努力，并取得一些进步，但总体而言，明白在一个特定企业内如何能够广受认可仍然是对 HR 的一个重要的挑战。这个时候，不变应万变的问题只有两个，首先要明白自己能给企业带来什么，其次要明白自己要做什么人。明白了这两点，再去选择、适应、影响、乃至改变身边的人和整个组织，才不至于把 HR 做得比较懵懂和被动，才能既对得起企业，又对得起自己。我们很难比较销售和 HR 这两种职业的难度，但肯定的是这是非常不同的挑战。”

当时西门子移动通信正处于它发展的黄金时期，销售和生产规模的急剧扩张对人力资源工作提出了诸多新的要求。那个时期西门子开展了许多项目来提升和改变人力资源管理的方方面面。从基础性的岗位评估，薪酬结构的重新确立，到人才发展领域的胜任力模型建立，评鉴中心应用，再到职业发展和业绩管理模式更新以及销售奖金的设计，乃至大规模的业务



为公司核心管理团队的一员。

上海人才有限公司成立之后经历了几次战略投资者的引入，并于2006年初与荷兰任仕达正式达成协议，由其溢价受让包括人事局在内的各方大小股东的股份，入主上海人才。这使各方股东得到充分回报的同时，也使任仕达在中国人力资源服务市场的进入和发展过程中迈出了重要的一步。

柳春鸣在上海人才有限公司的经历可以分成两个阶段：第一阶段是人力资源管理咨询，客户主要是大型国有企业和民营企业，典型的客户包括李宁、金茂、宝钢、大亚科技等。咨询领域主要在胜任力模型、人才评估、薪酬管理和业绩管理等方面；第二阶段，他作为公司招聘服务事业部的总经理，负责相关业务。

这段经历给了他全新的视角来看待人力资源管理。首先作为一个外部的人力资源管理咨询顾问，和企业内部的HR相比，少了一些只缘身在此山中的迷醉，多了几分外来和尚的超脱。其次，在上海人才，人力资源管理已不再是管理的一个环节，而是公司所出售的产品和服务，是一个真金白银的生意。站在生意的立场上来理解，设计、操作甚至推销人力资源管理，完整地把人力资源和企业战略、市场营销、财务会计等核心问题统筹在一起予以管理，这个立场上所获取的思考和经验是他最大的收益。

柳春鸣常常从一个公司经营者的角度来思考问题：“当你从经营者的角度，需要更全面地看待公司所有的问题时，就会明白什么叫有所取舍，什么叫有所专注。事实上你无法全副武装地针对每一个方面进行完美主

“ 当你从经营者的角度，需要更全面地看待公司所有的问题时，就会明白什么叫有所取舍，什么叫有所专注。 ”

义的优化，况且这种优化常常是无效的。你需要去琢磨在市场和企业的不同发展阶段，公司应该专注于什么样的领域进行提升。常常你满眼看到都是问题，你可能选择立即去解决，也可能选择静候时机，或许选择一反常规的方法去处理，但更可能发现问题的背后有更多的问题，由此引出一连串的新选择。在这些选择的过程中，有时你可能会有点人格分裂，前一分钟从人力资源管理的角度提出的建议，后一分钟就可以在公司经营者的角度被自己否定，自己和自己产生一些



争辩。”柳春鸣坦然地承认，以今天的眼光来看，他当年在经营上所犯的错误远多于所做出的正确决定，好像秀才遇到兵，纸上谈不清。但市场又是那样的神奇，让公司有了皆大欢喜的结果。如果重来一次的话，他相信自己会是一个更成熟，更有头脑和技巧的经营者，但市场会不会再次以好运祝福就很难确定了。而谋事之人和成事之人间也许才是经营和管理中真正荡气回肠的互动。

是继续做 HR 的生意人，还是回归 HR 的企业人，这是在任仕达与上海人才有限公司达成合作之后，柳春鸣面临的两种选择。哪种选择更契合他对人力资源管理的追求呢？诚然，做咨询顾问，可以站在学术和经验权威的立场上，为客户提出解决方案，客户接受

的话是很有成就感的。但弊端在于很难真正地深入到企业中去，对问题的认识和解决往往浅尝辄止。同时由于立场的问题，对看待问题的视角和解决问题的时机选择也不免有“屁股决定脑袋”的情况。另外由于很难长期跟踪客户对方案的执行，常常会有隔靴搔痒的缺憾。

城里的人想出去，城外的人想进来，而城里城外都走过了，就不再总骑在城墙上左顾右盼了。“如果一个 HR 能够跟随一个企业经历一个完整的发展时期，对企业有较为深入的认识，在理念和方法上都能为企业提出好的建议和做法，并且推动执行，继而能够看到因此产生的效果，有机会去纠正错误，与时俱进，那将是一个完满的 HR 体验。当然前提是你得有些心得，对企业得有所专情，并且能有一个合适的组织平台和岗位来实现你的抱负。”经过一番深思熟虑之后，柳春鸣决定回归企业。

### ▶ “胜的都是可胜之战”

2006 年，柳春鸣加入了帝斯曼中国有限公司营养产品部。营养产品部中国区的前身是罗氏中国有限公司，在柳春鸣从事咨询业务时与该公司也有过接触。2003 年，帝斯曼在全球并购了罗氏的维生素与精细化工部，当时的罗氏中国有限公司随之更名为帝斯曼中国有限公司。历经三年，并购已经完成，但完全意义上的运营、组织和文化上的整合仍然方兴未艾。使一个带有强烈自豪感的强势组织以及收购他的新东家的成员们都能克服情感障碍，理性地看待双方的异同，保留原有的优势，并在互相借鉴吸收的基础上创造属于共同的竞争力，最终融合为一个亲密无间的新家庭，这个过程对 HR 充满了挑战。而同时屡创历史新高业务增长目标也使这种挑战更有一幕空中加油，时不我待的情形。

为此，柳春鸣和他的 HR 团队与业务团队就销售业绩管理、领导力转型与开发、以及跨部门合作等领域展开了深入的探讨，并将销售、市场、商务、生产、供应链管理等功能一起聚拢到这个探讨的平台上，为上述议题出谋划策。其间，他们定义了包括区域战略、预算管理、人才开发、可持续发展、跨部门合作、创新等一系列主题，围绕提升市场和销售核心管理团


队的相关意识和能力，规划并实施了一系列的组织发展研讨。柳春鸣通常都将 HR 的问题结合进常规的业务会议，除了必要的技能培训，很少孤立地组织关于 HR 的讨论。比如在讨论区域战略的时候，他会主持区域经理角色再定位的探讨；在研究客户及经销商管理的时候，他又会引导区域市场及销售团队的构架和分工的回顾。柳春鸣经常还会和销售市场的同事一起直接出现在客户的管理团队面前，与他们交流，并把帝斯曼的管理理念和方法分享给客户，同时加深自己对公司业务的理解。在柳春鸣看来，就 HR 谈 HR 的讨论总有点头痛医头的嫌疑。只有和具体的业务问题结合起来，并且促成改变行动的讨论才会比较切中要害。

整个系列的探讨，柳春鸣并不将其称为项目，因为它并不像项目一样有一个起点和终点，而是融合在业务发展中的常规性的探讨。虽然主题在一个时期内需要有所固化，但讨论本身却是持续演进的。比如在过去的全国销售会议中，业务部门的探讨有时会引发激烈的辩论，以致不能达成结论，留下诸多的问号。柳春鸣觉得这才是常态，才是真实的企业管理。因为真实的管理绝不可能凭借几个小时或几天的会议就把问题解决掉的。关键是大家知不知道自己应该专注在什么方面进行思考，以及如何依靠团队和个人的力量来寻求答案。这是一个持续的聚焦和优化的过程。HR 最主要的角色是帮助管理团队聚焦相关的 HR 主题，然后运用自己的专业知识和经验作为引导者和咨询顾问，帮助业务团队探索解决问题的方案，并在此过程中提升业务团队的 HR 管理素养。

帝斯曼每 5 年都会形成一个战略周期，这使 HR 也必须做一些不同的事情来迎接新的挑战。从某种意义上说，改变对 HR 来说是很容易的事情，换个流程、换个培训、上个新的工具，这都不需要什么高科技的支持，花点钱就可以找到大把的专家。但如果像时尚的追随者一样，看到市场上出现的新鲜做法都去试一试的话，并不明智，更谈不上专业。你需要真正认识一个企业的发展状况和业务面临的挑战，并且明白人力资源管理改变对业务所起到的预期作用，然后的重要问题是选择，选择变或不变，选择改变什么，而一旦做出选择，改变本身倒会显得简单起来。站在地区

HR 总监的立场上，柳春鸣常常需要接受全球总部的项目要求，但他总会积极与总部的同事进行沟通，在就大方向与全球达成一致的基础上为中国区争取必要的差异化选择。在他看来，有所为，有所不为的选择，才是对于一个人力资源总监的真正挑战。

帝斯曼现在进入了一个新的五年战略规划周期，虽然人力资源部门也做出了相应的宏观布置，但落实到地区的执行仍然需要本地思考和行动的支持。对于一个快速发展的企业来说，每一个变化都会带来人力资源意义上的成长。五年之后帝斯曼中国的业务将成倍扩张，人员规模增长，无论是人员地区的分布，还是功能的复杂性，都会有一个质的变化。如何在质的变化中，调整人力资源的运营结构，成为当前柳春鸣最为关注的问题之一。“你可以天天喊自己是战略伙伴，但如果没有高效的 HR 运营的支撑，空有头脑，没有手脚，或者常常要后院起火，无暇他顾，那么什么样的高瞻远瞩都会落入空泛。”

这就是柳春鸣的人力资源管理逻辑。凡是和他共事过的人，都会对他思考角度的独特性和逻辑的严密性留下深刻的印象。他既注重解决问题的事理逻辑，又兼顾利益相关者之间的人际逻辑。他提到《孙子兵法》中一句话：“夫未战而庙算胜者，得算多也，未战而庙算不胜者，得算少也。多算胜，少算不胜，而况于无算乎！”这似乎也是柳春鸣的一种工作智慧。在工作中，也需要对天时、地利、人和有所判断，条件具备才能事半功倍。他所推动的工作的成功率很高，用他的话说：“胜的都是可胜之战”！ 

“

在柳春鸣看来，就 HR 谈 HR 的讨论总有点头痛医头的嫌疑。只有和具体的业务问题结合起来，并且促成改变行动的讨论才会比较切中要害。

”

又是一年春来到！  
挥一挥手，告别过去！成功也好，挫折也罢，  
对自己都有成长的意义。  
重整旗鼓，在万象更新的  
欣欣向荣中，  
开始 2011 的新期盼。

“加油，  
智享会的朋友们！”



范星  
人力资源总监  
阿尔卡特朗讯中国区

传递智慧，  
分享实践。  
让 HR 更有价值！

范星  
2011.2.14



张清  
人力资源经理  
美尔森（中国）投资  
有限公司

三人行必有我师，群策群力，  
一起分享，共同“智”富。

Susan Zhang



曹子颖  
人力资源总监  
可口可乐全球研发中心

感谢智享会提供了一个能分享经验，分  
享智慧的平台！  
衷心祝愿，HR Value 越办越好！

曹子颖  
可口可乐



◆ 郑彬

百度人力资源总监  
百度在线网络技术  
(北京)有限公司

智享会为中国HR创建了一个很好的交流平台,让大家能够分享各自在工作中感悟!借此机会感谢一直辛苦耕耘于此的朋友们!

百度人力资源总监

郑彬

2011.1.30



◆ 杨群声

亚太地区人力资源总监  
库博标准汽车配件集团

无论你走到哪里,智享会就在哪里,不离不弃,无论你有何挑战,智享会都会助你,尽心尽力一起成长,一起成功,一起快乐,祝智享会,

Jan 26, 2011



◆ 王燕红

人力资源顾问  
西门子(中国)有限公司

感谢智享会搭建这么好的交流平台,祝愿智享会成为HR从业者的好伙伴!

Siemens: Wendy

Jan. 19, 2011



◆ 陈烨霞

培训发展主管  
上海第九城市信息技术有限公司

因为同道,所以同行,在“智享会”,同行有了更多的彼此支持,2011年,祝所有的同行更有为,祝HR Value更给力!

The 9 limited



◆ 程莉

人力资源总监  
上海宏力半导体制造  
有限公司

感谢智享会给HR从业者提供一个分享、交流、解惑、拓展的平台,祝愿智享会越办越精彩!

Rebecca



◆ 李红蕾

人力资源部长  
潍柴动力上海运营中心

每次参加智享会的活动总会有很多的收获,感谢智享会为人力资源从业者提供这么好的平台,祝智享会越办越好!

李红蕾  
2011年元月

## ① 智享会 (HREC) 年中回馈大师巡讲在上海成功召开

2010年12月14日,由智享会(HREC)主办的2010年年终回馈大型活动在上海齐鲁万怡大酒店成功举行。本次活动邀请了来自adidas、Agfa、Bayer、Best Buy、BASF、Bosch、China Grand Auto、GE China、Honeywell、IBM、IKEA、Intel、Kodak、Kohler、Lenovo、Nalco China、PEPSICO、Philips、Sony、Tesco等100多家知名企业约150位人力资源人士参加。

此次活动由人力资源领域的优秀思想家和作家 William A. Schiemann 为大家带来人才管理的前瞻性观点——重新定义人才管理。会议期间大家对：为什么过去的人才管理模型在新兴的市场情况下常常失

败,什么力量主导了下一个人才管理的潮流,如何管理“人力资源公正性”取得可衡量的、可改善的绩效,人力资源从业者如何将人才战略和业务战略结合等问题进行了激烈的讨论。

活动期间由通用电气工业系统人力资源总监陆忠亮先生,尚德电力人力资源副总裁姜宏宽先生及上海勃林格殷格翰药业有限公司人力资源副总裁康越先生为大家带来精彩的小组讨论。

会议结束后与会嘉宾对本次活动都给予很高的评价,认为这是一个很好的交流平台,并表示以后有时间一定经常过来和大家分享工作心得。



## ② “员工敬业度”培训回顾

2011年1月6-7日、11-12日智享会邀请英国员工敬业度方面的专家 Emma Bridger 在上海、北京分别举办了“员工敬业度”培训。

在中国迅速发展的经济环境与日益激烈的商业较量中,员工敬业度问题一直是公司的关键议题。无论外部经济气候如何,在人力资源从业者的日程上,始终写的是:衡量员工工作态度,管理员工行为,发展人力资源架构与打造雇主品牌。本次培训主办方围绕如何“提升员工敬业度策略,推动业务发展”进行了探讨。

两场培训参加人数为40多人,参加公司包括 Shell、Bosch Rexroth、ConocoPhillips、Intel、Perlos、ESAB、Novo Nordisk、Mars、FAW-Volkswagen、Celanese、Swatch、Doosan、Cummins Generator Technologies、B&Q、ITT、ESAB、BorgWarner Automotive、GM、AB InBev、AVON、Tishman Speyer、Johnson & Johnson、Phoenix Contact、Honeywell、UPM、Rogers、BHS、Scúeider electric 等,其中70%为智享会会员。



1. 活动现场
2. 小组讨论, 从左到右:  
**William A. Schiemann 博士**  
 陆忠亮, 人力资源总监, 亚太区, 通用电气工业系统  
 康越, 人力资源副总裁, 上海勃林格殷格翰药业有限公司  
 姜宏宽, 人力资源副总裁, 尚德电力
3. 活动现场
4. **William A. Schiemann 博士**



1. 陈百庆, 经理, 德勤咨询人力资本
2. 吴政怡, 经理, 德勤咨询人力资本
3. 第九届 HR Frontier 活动现场

### ③ 第七届 HRD Network 在上海盛大举行

2011年1月13日，由中国领先的人力资源智慧分享平台——智享会（HREC）主办的第七届 HRD Network 在浦东齐鲁万怡大酒店成功举行。

HRD Network 是智享会推出的高端品牌活动，旨在为人力资源高层人士营造舒适开放的环境，提供商业灵感和人际网络，进行及时、高层次的人际交流的平台。本次 Network 主题为“高潜力员工的发展”，智享会邀请到了零导力创始人及首席顾问何辉女士及前勃林格殷格翰人力资源副总裁叶文玉女士做了精彩的演

讲。在随后的开放式讨论环节中，五个小组在各自小组代表的带领下展开了热烈的讨论，并与其他小组分享了讨论结果。

本次活动参会嘉宾分别来自 Honeywell、Bosch、Alcatel-Lucent、Bayer、eBay、SIEMENS、BorgWarner、Cooper Standard 等 39 家公司。活动期间现场发言热烈，各位嘉宾都纷纷结合自己的亲身经历和大家分享，并引发了阵阵讨论的高潮。结束时大家还意犹未尽，希望下次能再有机会进行这样的对话。

未来 HRD Network 将会在上海、北京、

深圳、广州等城市每月一期举行，敬请期待！

想了解更多关于 HRD Network 的信息，请访问：[http://www.hrecchina.org/hrdnetwork/index\\_cn.html](http://www.hrecchina.org/hrdnetwork/index_cn.html)



1. 何辉，创始人及首席顾问，零导力企业管理咨询有限公司
2. 叶文玉，资深人力资源顾问，前人力资源副总裁，勃林格殷格翰
3. 陈正洁，人力资源总监，大中华区，纳尔科中国
4. 第七届 HRD Network 活动现场



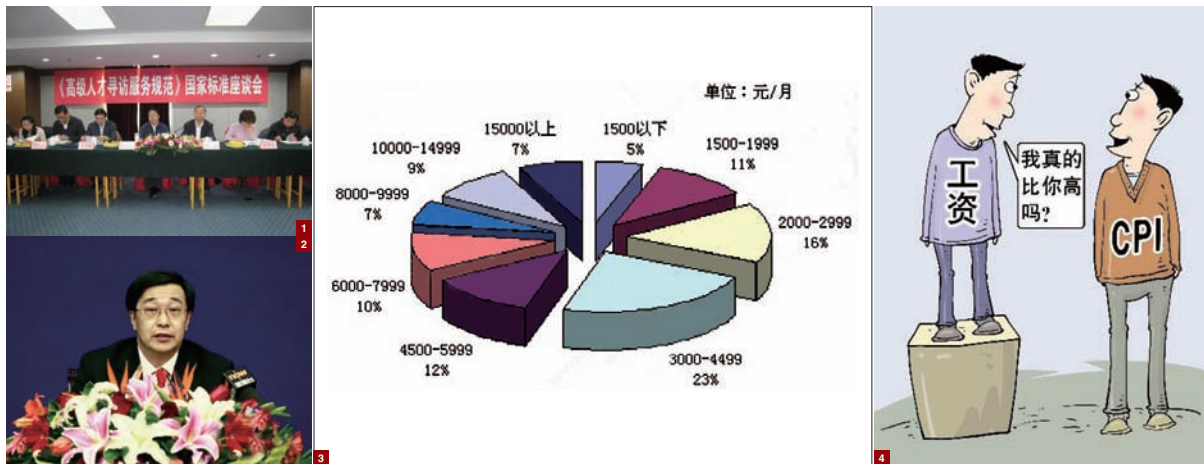
### ④ 第九届 HR Frontier 在上海成功举行

2011年1月19日，由智享会（HREC）主办的第九届 HR Frontier 在上海成功举行，本次活动得到了智享会战略合作伙伴上海交大——马赛商学院 AEMBA 的大力支持。

此次活动的主题为“研发人才的发展与保留——应用有效机制提高研发人才保有率，提供合适的职业发展道路。”本次活动不仅会介绍一些专门针对发展和保留研发人才的项目，以及帮助你在竞争激烈的人才争夺战中赢得研发人才芳心的案例和工具，还会邀请到研发人才，来共同探讨这个话题。此次活动主办方邀请到德勤咨询人力资本的陈百庆先生及吴政怡女士担任活动演讲嘉宾为来自 A.O.Smith、AB Agri、Baidu、Bayer、Bosch、Dow Chemical、GSK、IFF、ITT、KOHLER、

Lear、Siemens、SKF 等 60 多家知名企业约 80 位人力资源人士提供了讲解。

活动期间由拜耳技术服务（亚洲）的人力资源业务伙伴鲁佳桦女士，英特尔亚太研发有限公司的人力资源经理程焱华女士，西门子（中国）有限公司的人力资源顾问王燕红女士，思科系统（中国）研发有限公司的运营及研发副总经理董长晖先生，施耐德（中国）投资有限公司的系统部技术经理陈海东先生及可口可乐全球研发中心的人力资源总监曹子颖女士为大家带来了精彩的小组讨论。会议结束后与会嘉宾对本次活动都给予很高的评价，认为这是一个很好的交流平台，并表示以后有时间一定经常过来和大家分享工作心得。



## ⑤ 我国人力资源服务行业首个国家标准正式发布

从人力资源社会保障部全国人才流动中心获悉，中国人力资源服务行业首个国家标准——《高级人才寻访服务规范》已由国家质检总局正式批准发布，将于2011年1月1日起实施。

据介绍，《高级人才寻访服务规范》为推荐性国家标准，由人力资源社会保障部提出，全国人力资源服务标准化技术委员会制定。该项标准包括高级人才寻访业务的服务资质、服务条件、服务流程和服务要求，以及对服务质量的控制等内容。标准适用范围包括在中国开展人力资源服务、从事高级人才寻访业务的各级各类人才服务机构，以及从事相关业务的各类管理咨询机构。

## ⑥ 互联网新人才的春天

春节一过，团购网站和各种网站推出的位置服务（LBS）再次红火起来，而微博在春节节目里成为最频繁出现的词汇。微博、团购以及LBS，这三大互联网应用平台延续前一年的势头，用户人数已经或正在呈几何级数的速度在膨胀。

随着一系列互联网新应用的火爆，与之相关的技术开发人才，互联网架构师，网络安全工程师，以及围绕着产品推广的产品经理、市场营销专员等职位，都将伴随着团购、微博、地理位置服务等应用的兴起而呈现新的人才需求点。既懂互联网技术，又了解传统行业操作环节，同时更懂客户体验的复合型人才，成为互联网应用企业竞相争抢的对象。

## ⑦ 企业加薪幅度，不一定跑赢CPI

2010年，CPI连创新高，致使职场人的薪水几度缩水。职场人纷纷盼着2011年能看到企业加薪的曙光。但是，薪酬顾问张欣则表示，通胀只是企业在加薪时考虑的其中一个因素，而不是唯一因素，一般不会因为通胀率增长了5%，员工的薪资一定增长5%。企业一般会考虑通胀因素，但不会百分之百抚平，抚平的比例可能是30%-60%。另外，一线城市的各项成本包括人工成本越来越高，导致越来越多的企业搬迁到二线城市或中西部城市，一线城市的生活成本越来越高，越来越多的人和一线生产、服务人员都选择离开一线城市，到其他中小城市发展。

同时，考虑到2011年滞胀经济形势，企业的经营压力也会增大，员工的流动性可能会进一步增加，张欣建议企业，需认真对待人工成本与企业发展之间的平衡问题，以及员工的吸引与保留问题。



1. 2010年12月17日,《高级人才寻访服务规范》国家标准座谈会在北京国林宾馆举行。
2. 人力资源和社会保障部发言人尹成基介绍情况
3. 网络人才逆势走红 企业需求量暴涨
4. 企业加薪幅度,不一定跑赢CPI
5. 企业招聘会现场一瞥

## 8 我国取消 31 项行政收费 每年可为企业减负 50 亿

2011年2月1日起,全国统一取消31项涉及企业负担的行政事业性收费,每年可减轻企业负担约50亿元。财政部、国家发展改革委12日披露了这一消息。

据悉,此次取消的行政事业性收费项目,涉及工商注册登记和年检、税务登记、车辆检测、卫生防疫、外贸出口、农业生产等多个领域。具体包括中小学阅读图书评审费、城市排水设施有偿使用费、音像制品防伪标志费等,涉及工商行政管理部门的项目最多,包括营业执照副本收费等10余项。

两部委称,出台此项政策将进一步优化企业生产经营环境,支持企业发展。同时,对进一步理顺政府收入分配关系和抑制物价上涨都有积极作用。尽管不断为企业减负,全国工商联在最新的《2010-2011年中国民营经济发展改革形势简要分析报告》中表示,当前中小企业的税负依然较重,应改进中小企业税费政策,进一步清理针对中小企业和个体工商户的各种行政和事业性收费。

## 9 企业招聘：一季度预期环比下降 4%

被誉为“中国第一专业招聘指数”的中欧一博尔捷招聘指数正式发布了中国2011年第一季度报告。该报告数据显示,今年第一季度企业整体招聘指数为+6.02%,仍保持了一个较高水平,整体趋势依然向好。然而,企业招聘需求相较于上一季度的+6.30%,呈略微下降趋势,降幅为4%。

上海在今年第一季度的招聘预期需求中位列各城市之首,该报告预期今年第一季度上海的汽车、金融、人才服务等行业将出现大量招聘需求。同时,一线城市中的北京、深圳两地的医疗器械、批发零售等行业也将会成为招聘市场中的亮点。

调查显示,今年第一季度,金融、生物制药、新能源、IT及互联网、人才服务、医疗器械将会成为劳动力市场上的热点。而加息、地产调控等政策或多或少对化工、房地产、电子电器等行业的企业招聘需求产生了负面影响。另外,以连锁餐饮、快递物流为代表的新型服务业发展迅速,这些行业对人力资源的巨大需求将会在未来很长一段时间持续显现。

## 10 劳务工离职近八成 缘于不满薪酬

上海外资企业中劳务工占总员工数的51%,比例较高的企业可以达到80%以上;外地劳务工占总劳工人数的58%。日前,中智发布的《2010年上海外资企业劳务工用工及薪酬报告》中指出,目前劳务工集中在生产、物流、服务行业,主要在一线工作。但每年春节过后,上海的企业都会面临招聘难的问题,特别是对处于一线的劳动者,招聘更是难上加难,看似大量的劳动力和企业面临的招工难形成了鲜明的对比。

### 原因 劳动密集型企业搬到内地

企业降低人工成本及用工风险,雇用的劳务工比例逐年上升。

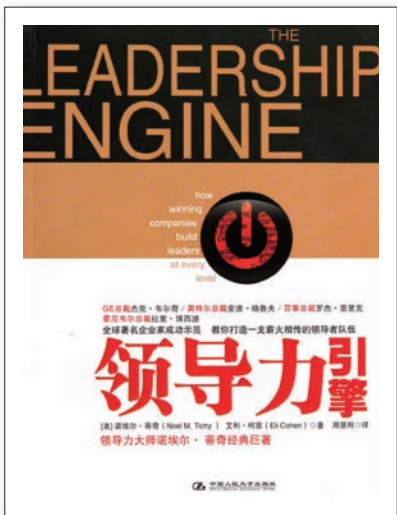
相比2009年,53%的上海地区企业提高了2010年业绩指标。其中68.5%的制造业企业提高了业绩指标,37.5%的非制造业企业提高了业绩指标,这是因为经济复苏的信号先传导到制造业企业。而制造业企业是劳务工相对集中的企业类型,因此随着企业产能的恢复,其对一线劳务人员的需求也急剧增加。但是,劳务工的离职率也呈现逐年上升的趋势。用工量的增加和离职率的上升,更加剧了企业“用工荒”的现象。

企业内迁也改变劳务工流动的方向。由于投资政策转向内陆地区等原因,一些以劳动密集型为主的企业逐渐将生产厂家搬到了中国内地,这在一定层面上吸收了一部分当地的劳务力,改变了原来务工人员由内陆往东部沿海地区转移的单一劳务输出路线。

### 对策 增加津贴缓解生存压力

多数企业在制定劳务工薪酬时大多与上海最低工资水平挂钩。从目前上海地区劳务工的主要离职原因来看,排在首位的就是薪酬,比重达到78.4%。因此改变薪酬水平是企业招聘、保留包工工的主要方式。

## 《领导力引擎》



### LEADSHIP ENGINE

作者：(美) 诺埃尔·蒂奇 (Noel M. Tichy), 艾利·柯恩 (Eli Cohen)

译者：周景刚

出版社：中国人民大学出版社

出版日期：2010年04月

### 作者简介

诺埃尔·蒂奇, 领导力大师, 对领导力变革有独到的见解。提出“企业DNA”等创新观念。他是密歇根大学商学院教授, 全球领导力项目主任, 通用电气公司克罗敦维尔领导力发展中心的前任主席; 也曾为皇家壳牌石油、可口可乐、奔驰汽车、NEC 以及加拿大皇家银行等知名企业提供过咨询服务, 被《商业周刊》评为世界上最有才华的十位管理大师之一, 著有《决断》等。

艾利·柯恩, 独立顾问和研究员, 蒂奇柯恩咨询公司 (Tichy Cohen Associates) 的合伙人。他曾任职于贝恩咨询公司, 就企业战略问题为众多公司提供咨询和指导; 还曾担任过宝洁公司和德国商业银行的管理工作。

### 内容简介

作者首先阐明自身的观点, 认为组织的成败取决于领导, 而且成功的组织在各个层级上都有领导者。并通过研究发现, 能否生产这样的领导者是组织成功和失败的区别所在。另外从变革的角度出发, 论述了为什么领导者如此重要。书中还指出, 伟大的领导者都是伟大的教导者, 他们通过他们所教导的人去完成目标, 他们教导别人, 让他人成为领导者, 而不是追随者。成功的领导者会有意识地对自己的经历进行思考, 对自己的经历进行回顾和分析, 从中吸取经验或教训。作者非常强调成功的组织都有牢固的价值观, 而且成功的领导者会亲身实践这些价值观, 不论是在私下里还是在公共场合。此外作者还指出价值观是一种关键的竞争工具。成功的领导者们会有意识地去下面这 5 件事:

- ① 他们会将一套价值观清清楚楚地说给整个组织或团队。
- ② 他们不断地对这些价值观进行思考, 以确定它们确实有助于实现预期的目标。
- ③ 他们用自己的行动体现这些价值观。
- ④ 他们鼓励他人在进行决策和行动时遵守这些价值观。
- ⑤ 他们会积极而负责地面对和处理那些不理睬或者抵制这些价值观的少数群体。

此外能量充沛或者说精力充沛往往是成功领导者的共同特征, 他们能专注而坚定地做一件事, 而且喜欢挑战, 能从工作本身中体会到乐趣。不仅如此, 他们还能激发他人身上的能量, 用热情和行动带动他人。当然成功的领导者也必须是一个讲故事的高手。他们用故事来吸引人们的情感和理性, 同时, 这些故事将思想、价值观以及行为方式编织在一起。创建一个领导者发展领导者的组织是非常重要的, 这可以成为判断一个企业是否成功的重要标准。一个公司里真正的领导者越多, 就越敏捷, 越高效。



## 读者们说

本书通过丰富的实例和严谨的结构，阐述了领导力的实质。它在所有领导者面前竖起了一面镜子，让每个人都能够看清自己身上存在哪些缺点和不足。

——**约玛·奥利拉** 诺基亚集团  
前董事长兼首席执行官

该书以大量的调查为基础，通过精彩的实例和透彻的说理为我们指明了行动的方向。

——**汤姆·彼得斯** 管理大师、  
《追求卓越》的作者

在危机出现之前，大公司如何未雨绸缪进行变革？蒂奇从领导力，特别是渗透到组织各个层级的领导力上找到了正确的答案。

——**莱斯特·瑟罗**  
世界财经管理趋势大师

本书以启发性的内容、令人愉悦的方式和实用性角度绘制了一幅增进机构效率的蓝图。

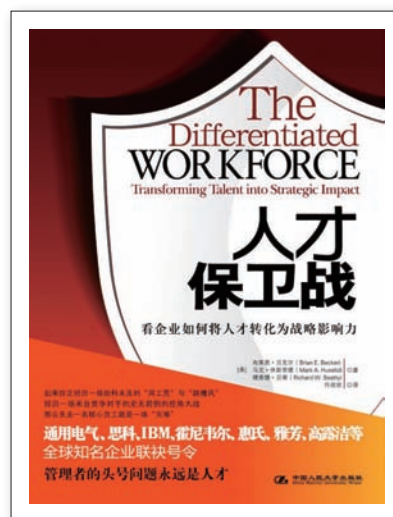
——**托马斯·蒂尔尼**  
贝恩公司前首席执行官

毫无疑问，变革的战略要得以成功实施，责任主要在领导者。本书能让我们深入、透彻地了解如何提高一个人的领导能力。

——**伦纳德·施莱辛格**  
哈佛商学院教授



## 《人才保卫战》



## THE DIFFERENTIATED WORKFORCE

作者：(美) 布莱恩·贝克尔 理查德·贝蒂 马克·休斯里德

译者：许欣欣

出版社：中国人民大学出版社

出版日期：2010年12月

## 作者简介

布莱恩·贝克尔 纽约州立大学布法罗分校管理学院人力资源教授和资深副院长，发表过一系列关于雇佣制度对工会组织和非工会组织的财务影响的文章。目前的研究和咨询重心主要在人力资源系统、战略执行与公司绩效的关系上。

马克·休斯里德 罗格斯大学管理暨劳工关系学院人力资源战略教授，曾发表过大量关于员工管理与评估系统、战略执行以及公司绩效方面的文章，其文章多次被管理界人士引用。他还在世界各地举办过 500 多场讲座。

理查德·贝蒂 罗格斯大学管理暨劳工关系学院，密西根大学行政教育中心核心成员，其主要研究领域是人力资源战略以及员工各方面绩效评估，曾两次获得美国人力资源规划协会研究奖。



## 内容简介

综合 20 年的研究加上作者与几百家公司的合作经验，本书将向你展示怎样将人才转化为企业的战略影响力。为什么有那么多企业在苦心孤诣地寻找人才，挖墙脚，涨薪水？为什么有那么多人总在抱怨找不到施展自己才华的地方？管理者的头号问题是人才，跟随本书，让人力资源专家教你为企业留住人才！

本书主要讲述成功执行组织战略过程中员工战略的核心作用。从我们以往的经验来看，很多公司并没有真正意义上的员工战略。他们有人才发展计划以及“员工是公司最重要的财富”这样宽泛的描述，并且也会实施一些对员工进行投资的项目，但是所有这些都缺少某种重点，我们称之为员工差异化。企业只有对这一点充分重视，才会有显而易见的战略影响产生。坦率地说，传统管理模式的问题在于这些大多数发展计划都是从人入手，而不是从战略入手。

本书把战略放在第一位，用员工战略来驱动组织战略。以战略为本是指做出决策，承认职位以及角色对组织的战略贡献存在巨大的差异，清楚因此必须相应地对员工实行差异化的管理。差异化不只是成功的员工战略的一个特征，而且也是成功员工战略的一个最重要的特征。它要求你必须清楚将资金投向何处、把重点放在什么职位上、谁对员工的成功负责以及如何评估成功等。这就意味着制定和执行战略既是一个商业决策，同时也是一种人力资源决策。就其本身而论，本书的观点对职业经理和人力资源专业人士是同等重要的。



## 读者们说

在 IBM，我们成功地运用了本书所描述的原则来驱动战略价值的创造；我非常认可这本书，因为它阐明了对“A”级员工实行差异化管理的好处，确保你在留住人才大战中获胜。

——兰达尔·麦克唐纳 IBM 人力资源副总裁

对人力资源领导者、首席行政官、首席财务官和战略规划经理来说，本书是必读之作。这本书提供了一个路线图，让你能够通过战略性人力资本投资对企业实行差异化管理。

——凯特·德坎普 原思科人力资源部高级副总裁

本书不仅使人明白人才投资的重要性，更重要的是，使人们意识到：对关键职位上关键人才的重点投资所能带来的竞争优势。对于高级人力资源领导者来说，这无疑是一本上好的读物。

——查尔斯·撒普 美国国家人力资源学院总裁

你是把重点放在争夺人才战上还是放在保卫人才战上，本书正是对组织中很多现行假设的挑战，为人力资源和企业领导者通力合作、以一种全新的方式驱动战略提供了一个成功的路线图。

——鲁森·阿尔及亚利  
雅芳产品资深人力资源副总裁

《人才保卫战》为组织提供了一种激励为其工作的人才的方法。只有那些能够让他们的充分发挥他们的才能的组织才会取得成功，本书说明了组织如何实现这一目标。

——罗伊·怀特 索尼欧洲人力资源副总裁

人力资源固然重要，但是如果建立一个庞大的组织，精干的领导者是必不可少的。伟大的领导可以吸引卓越的人才，他们能培养出优秀的人才并且还能留住这些精英人才。很显然，我们通常认为领导阶层就是要



对财力、物力、信息和时间这些资源负责，但是我们必须还要让他们对其所管理的员工负责。管理人员在塑造企业文化的同时也要塑造人才。除非他们能把这些方面做得很好，否则就不是我们将来所需要的管理者。

—— **伯嘉骥 (Juergen Brokatky-Geiger)**  
**诺华全球人力资源总裁**

《人才保卫战》为我们了解组织实现其使命和目标所需的技能提供了重要的手段。通过这一关键的洞察力，你将学会如何设计员工战略以及相应的管理实践，这将会使你获得更大的回报。

—— **南希·布朗 (Nancy Brown)**  
**美国心脏协会首席执行官**

这本书就像人力资源战略的全球定位系统。如果你按照这本书里讲的行动框架去做，不管你的人力资源战略目前处于什么层次，你都会找到一条实现预期结果的合适途径。如果这本书不能提供一个平台，让职业经理和人力资源管理者在融和公司能力与公司战略方面发挥作用的话，也许不会有其他的书能做到这一点了。

—— **桑特拉普特·米斯拉 (Santrupt B. Misra)** 博士  
**埃迪亚贝拉管理公司人力信息部主管**

整本书都是关于战略人才的。它解决了真正能给企业带来改变的人才进行评价、投资、再投资或者淘汰的需要，这些人才对公司创造客户价值和经济价值具有深远的影响。《人才保卫战》一书对这些问题进行了明确的阐述，并提供了如何管理战略人才的一个实用的路线图；再者，本书也把焦点放在人力资源和招聘经理的角色上，因为二者经常被混

淆。这是一本必读之书。

—— **克雷格·埃里克·施奈尔 (Craig Eric Scyeier)** 哲学博士  
**生物基因公司公共事务与传播部  
人力资源执行副总裁**

《人才保卫战》是一本了不起的著作，它可以帮助领导者和人力资源专业人士更加注重能力的构建，而不是离散的人力资源实践。它提供了战略和塑造人力资源专业指明了方向。本书内容详尽、组织严密、见解独特，是一本适时而出的好书。

—— **戴夫·尤尔利奇**  
**密歇根大学罗斯商学院教授  
RBL 集团合伙人  
《领导力密码》(The Leadership Code)  
一书的作者**

《人才保卫战》提出了一个发展路线图，任何一个组织都可以借此创造与战略成功直接相关的员工战略。快来阅读这本书，发现能为你的组织创造价值的强大工具吧。

—— **马歇尔·戈德史密斯**  
**纽约时报和华尔街日报头号畅销作家**

套用吉姆·柯林斯 (Jim Collins) 的话说，每位管理者的头号问题是人才，但是雇用“A”级员工并不是解决问题的良方；解决问题的真正良方是雇用恰当的“A”级员工。继《人力资源计分卡》和《员工记分卡》之后，三位专家将人才差异化方法引入本书，他们提供概念框架和工作实例，以确保你所雇用的“A”级员工是恰当的“A”级员工。

—— **布拉德·斯玛特**  
**Smart & Associates, Inc. 总裁  
《得到顶级雇员》一书作者**

本书能让读者了解，为什么将人员与公司战略相结合、注重职位的传统方法不可行。这本书将向公司展示如何管理他们的人员以创造持续的竞争优势，并且这种优势又不能被其他公司轻易效仿。首席执行官、职业经理、人力资源专家读了本书之后，将会换一种思维方式组织他们的人力资本。雇员能用这本书识别那些能以最好的方式增强他们的实力和能力的公司。

—— **鲍里斯·格鲁斯伯格**  
**哈佛商学院工商管理副教授**

“传统管理模式的问题在于这些大多数发展计划都是从人入手，而不是从战略入手。本书把战略放在第一位，用员工战略来驱动组织战略。”



## 中国 80 后雇员分析

随着80后在职场内的崛起，越来越多的企业开始关注80后雇员身上的特质。为此，Kelly Services从80后雇员的职场忠诚度、薪酬观、福利观、创业观以及如何吸引和保留他们五个方面做出了分析。

本文由 Kelly Services 授权转载

Kelly Services (纳斯达克: KELYA, KELYB) 排名美国财富 500 强, 是全球前五大的人力资源解决方案服务公司。她创立于 1946 年, 总部设立于美国密歇根州的特洛伊市, 在全球 39 个国家设有 2600 个分公司。Kelly Services 专注于为企业提供领先的, 全面的人力资源解决方案, 包括招聘、外包和咨询服务。客户覆盖 90% 以上的全球 500 强企业。在中国, Kelly Services 在上海、北京、广州、深圳、苏州、成都、南昌、天津、无锡、和香港等地设有分支机构。Kelly Services 为众多的在华企业提供领先的人力资源解决方案包括中高级专业人才招聘、外包服务。在制造、医疗、金融、消费品、通讯、IT、能源、科学等行业处于领先地位。2010 年荣获《China STAFF》颁发的“年度最佳人力资源外包服务商奖”。



## 职场忠诚度

### 经济衰退对于员工忠诚度的影响

全球共有 10% 的员工表示经济衰退将导致其对雇主的忠诚度下降，63% 的受访者表示并无影响，27% 的受访者表示经济衰退会令其对雇主的忠诚度增加。

中国区有 22% 的员工认为如果面临经济衰退，将导致其对雇主的忠诚度有所减少，57% 的人认为没有影响，21% 受访者认为经济衰退增加了他们对雇主的忠诚度。

中国雇员认为经济衰退将导致其企业忠诚度降低的数量高于整体平均水平。而认为企业忠诚度将增加的雇员认为，主要原因依次在于提高或保持薪酬水平、有效的管理及享有培训和个人发展机会等因素。而忠诚度降低的雇员则表示雇主管理不善和削减薪酬而导致其对雇主态度产生变化。

当经济景气的时候，竞争力的薪酬会使员工流失率相对降低。但当经济下滑，薪酬得不到提高甚至降薪的时候，领导力和管理水平将凸显为员工流失的主要原因。中国经济多年快速发展，中国企业数量及规模不断增加，造成中高层管理能力的相对匮乏，很多年轻的员工被提升为重要的管理人员。他们的领导力及管理能力将直接影响员工的忠诚度。在面临真正的经济衰退期，员工的忠诚度将面临重大的挑战。

Kelly services 大中华区总经理张志盛先生总结道：“整体看来，全球经济震荡虽然对中国雇员的心理带来了波动，但他们整体表现出了非凡的适应力。另一方面，由于中国政府采取了积极的振兴经济的策略，使得中国企业没有面临象其它国家那样大幅度的经济危机。从而中国雇员的企业忠诚度没有被撼动。但同时又能看到，如果面临深入持久的经济衰退的时候，在华企业仍面临较大的风险。经济回暖期的到来，为中国企业赢得了规避风险，提升领导力及管理技能的良机。”

### 经济回暖期对于跨代员工忠诚度的影响

全球 Y 一代（18 - 29 岁）的忠诚度略高于 X 一代（30 - 47 岁）和婴儿潮一代（48 - 65 岁）的雇员。

在中国，有 57% 的 X 一代（30-47 岁）表达了自己对雇主忠诚的态度，而婴儿潮一代（48 - 65 岁）和 Y 一代（18 - 29 岁）则分别有 52% 和 50% 的受访者有这一想法。

可以看到中国的 Y 一代员工（18 - 29 岁）的忠诚度低于其他两代同事，这区别于其他国家。

**中国的 Y 一代（18 - 29 岁）雇员：**他们为一家公司工作平均 2-3 年，28-30 岁雇员即将面临职业生涯的转折，很多的员工希望通过转换公司而得到职业生涯及薪酬的跳跃。同时，经济的发展也带来了生活成本的提高，这是他们希望在短时间里转换工作的动

图 1

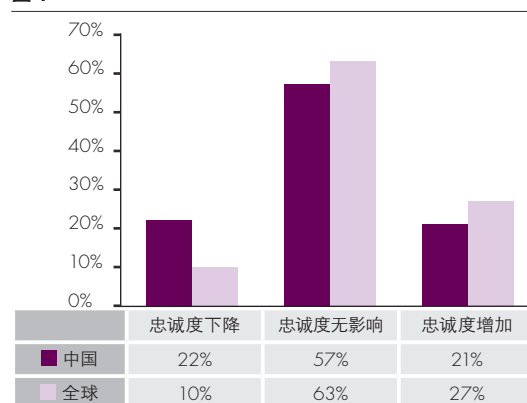
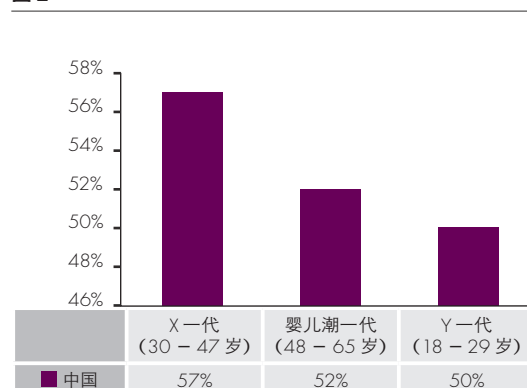


图 2



因之一。在经济回暖期，他们的执行能力成为快速发展的公司，尤其是研发技术密集型企业所渴求的。

**中国的其它两代的员工：**拥有成熟的管理及专业经验，以及较为丰厚的收入及稳定的职位。他们能够与企业目标与自己的目标相结合。更加看重所熟悉的环境及已经适应的文化。作为家庭的支柱，尤其是经济前景不明朗的时候，他们不愿轻易的调换工作。但另一方面他们很多又面临职业发展瓶颈。经济的回暖，企业将继续扩张，这些人群将再度成为竞争对手追逐的对象。

经济回暖为企业的人才战略带来了不仅是机会同时还有风险，尤其是跨代员工差异较大。特别是Y一代（18-29岁）与X一代（30-47岁）之间的差异较为明显。而Y一代（18-29岁）即将成为企业的中坚力量。他们的流失将影响企业未来的核心竞争力。企业应针对Y一代（18-29岁）突出的特点设计针对性的方案。



## 薪酬观

### ► 调查显示

## “中国的80后雇员更渴望薪酬中的短期激励部分”

### ◉ 专家观点

Kelly services上海区总经理王韬女士指出：“调查显示中国区雇员较其他国家更注重企业年度分红及绩效奖金等薪酬中短期激励部分，一方面由于看好近期经济形势，另外更多的是出于对风险保障的担心，他们认为短期现金回报更加安全。而中国80后雇员由于以下原因对于短期激励的渴望高于“60-70后”及“50后”雇员而排名第一。

### ◉ 外部原因：

- 持续的经济增长带来了生活成本的提高。
- 80后雇员的实际收入水平相对较低。
- 社会舆论对年轻商业成功者的大量宣传，使80后对短期实现财富的渴望不断提升。

图3

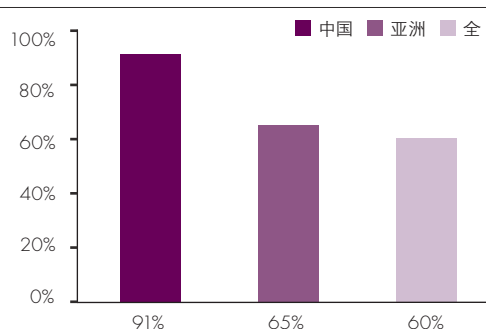
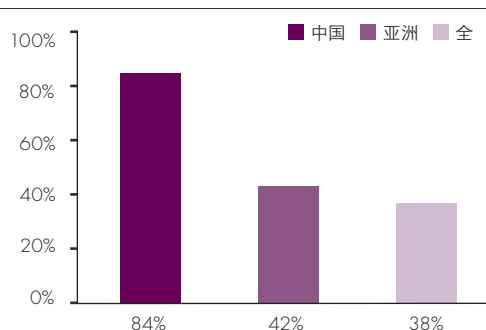


图4



### ◉ 内在原因：

80后较其他两代雇员具有比较鲜明的特点，

- 注重个人受益，分享意愿弱。
- 注重短期回报，看重实惠。
- 喜欢与同其他人比较。
- 超前消费观念与消费能力的差距。
- 对自己感兴趣的工作效率非常高，但合作精神差，集体观念较弱。

所以中国的80后希望薪酬与绩效紧密挂钩，通过提高绩效短期内提高回报。

### ◉ 调查数据

- 91%的中国区雇员表示如果享有企业利润分红，他们的工作绩效将会更突出。这一比例是全球29个参与调查的国家中最高的，远超出亚洲水

平 65%，全球平均比例 60%。而中国“80 后”雇员较“60-70 后”及“50 后”雇员的相比排名第一。

- 67% 的中国区雇员目前的薪酬与其业绩紧密挂钩。在没有实施薪酬与业绩紧密挂钩的雇员中，84% 的中国区雇员更倾向薪酬与业绩紧密挂钩，亚洲和全球这一比例分别为 42% 和 38%。而中国“80 后”雇员较“60-70 后”及“50 后”雇员的比例排名第一。他们认为如果能够将其薪酬与其绩效紧密挂钩，将会更加努力突出业绩。



## 福利观

### ► 调查显示

**“中国的 80 后雇员青睐更健康、更有趣以及更加弹性的工作体验。”**

### ► 专家观点

Kelly Services 北京区总经理傅立科先生指出：“调研显示中国 80 后雇员对法定“四险一金”的热情低于各代雇员。他们青睐更健康、更有趣及更弹性的福利，主要由于：

#### ① 被动因素：

- 在多数中国人观念中，房子是组建家庭的前提。很多 80 后在面临着高房价与较低收入压力时，感觉到基本住房公积金作用是有限的，所以一方面看重补充的房屋补贴。另一方面，由于高房价，很多 80 后员工在短期内转而考虑租房，从而更看重支持健康生活品质的福利。
- 大多数 80 后为独生子女，对于风险意识较弱，很多人认为父母是风险的首要屏障。

#### ② 主动因素：

- 崇尚健康生活的方式。他们期望公司提供支持个人及家庭成员健康生活的福利如补充的医疗保险、健身折扣、企业健康项目等。
- 喜欢打破规则和价值取向多元化。他们不愿意遵

- 循公司常规的福利，更倾向支持自己所喜欢项目的弹性福利计划。
- 对新领域的体验充满兴趣。他们期望由公司提供教育资助计划去了解更新的知识技能以及倾向海外派遣工作机会。
- 喜欢工作与生活的平衡，很看重休假等。
- 追求自由个性化，注重自我感受。他们喜欢弹性工作时间以及公司能够提供旅游、参与游戏的机会等。

### ► 调查数据

- 中国 80 后雇员所青睐的福利依次为
  1. 补充住房补贴
  2. 健康生活的支持
  3. 弹性福利计划
  4. 教育资助计划
  5. 弹性工作时间
  6. 休假
  7. 海外派遣等条件。
- 越来越多的“80 后”雇员希望雇主能够在雇员健康生活方面提供支持，78% 的中国区“80 后”雇员认为雇佣关系中应包括对雇员健康生活的支持，而全球平均水平为 57%。中国的“80 后”雇员在这方面排名也是高于“60-70 后”及“50 后”雇员的。
- 中国“80 后”雇员认为最有吸引力的前三大健康生活的是补充的医疗保险、健身折扣、企业健康项目（包括心理减压和身体健康项目等）。





## 吸引与保留

### ► 调查显示

## “薪酬并不是企业保留 80 后首要的因素”

### ► 专家观点

Kelly Services 广州总经理刘艳萍女士指出：“薪酬福利对于吸引 80 后很重要，但不是导致其离开的首要原因。企业除了针对其特点调整薪酬福利外，还应针对其特点提供以下支持方案

- 提供更有意义的工作（技术含量、工作的完整性、重要程度、领导角色、更广的工作范围等）
- 提供清晰的职业生涯规划
- 提高其直线领导的领导力
- 推行导师制
- 加强侧重企业文化和团队合作方面的培训
- 提供轮岗的机会
- 建立更多层次的沟通渠道。
- 树立企业雇主品牌

### ► 调查数据

- 提升 80 后雇员敬业度的前三大因素：  
薪酬福利、有意义的工作、工作与生活平衡。
- 促使其离开企业的前三大因素：  
职业发展、领导力、薪酬与福利。
- 近期 Kelly Services 联合《哈佛商业评论》中文版针对 800 家企业的 HR 负责人进行的《Kelly Services 2010 年中国区关键人才能力调研》显示，企业吸引保留其关键人才的前三大方式：**提供有竞争力的薪酬福利、内部晋升、培训。**
- 分别有 36% 的婴儿潮一代（48 - 65 岁），35% 的 X 一代（30-47 岁）和 32% 的 Y 一代（18 - 29 岁）认为，**企业品牌在求职和留职中“至关重要”。**
- 30% 的婴儿潮年代出生人群对他们的雇主能否成为优秀企业公民“充满信心”，明显高于 Y 一代（25%）和 X 一代（21%）。

树立企业雇主品牌成为企业提高雇员忠诚度的重要领域。企业雇主品牌是在职员工和求职者择业就业中一项重要的衡量因素。员工在评价企业声誉的过程中，最为看重的是管理层领导能力、产品和服务品质以及企业社会责任感。而最不被看重的是诸如员工素质、全球化规模、公司财务状况和公司成立年限等因素。”



## 创业观

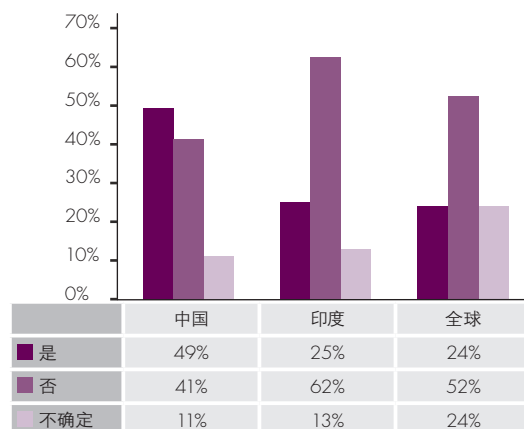
### ► 调查显示

## “经济回暖，中国人创业激情最高”

### ► 与全球相比，中国人创业意愿最高

面临经济回暖，49% 的中国区受访者表示在计划自主创业，高于全球平均水平（24%）一倍。印度有 25% 的人表示正在考虑自主创业。

图 5



### ► 中国“80 后”创业意愿最强

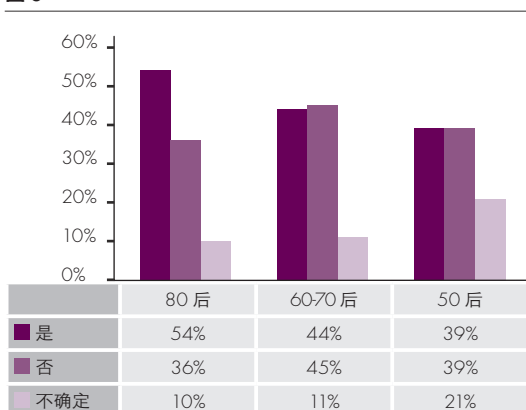
调查发现，在中国，“80 后”比“60-70 后”和“50 后”表现出更高的自主创业热情。“80 后”计划自主

创业的比例高达 54%，“60-70 后”和“50 后”这一比例分别为 44% 和 39%。

而印度“80 后”的自主创业意愿仅有 26%，“60-70 后”和“50 后”的创业意愿分别为 24% 和 16%。

中国受访者表示在 1-2 年内开创自己的事业的“80 后”占到 46%，“60-70 后”和“50 后”分别为 41% 和 31%。

图 6



#### 整体看来有以下原因：

##### ● 政府的鼓励政策

中国政府对“80 后”中的高校毕业生采取了多种措施鼓励创业，以创业带动就业，包含提供“种子基金”、免费风险评估、免费政策培训、最高贴息贷款以及减免部分税费等优惠政策。

##### ● 生活成本的压力

经济发展带来了日渐提高的生活成本。“80 后”由于欠缺工作经验，在企业中的收入较低。在较高的生活成本面前，往往会希望通过创业实现自己的目标。

##### ● 大量涌现的商业领袖

经济持续高速增长造就了众多的商业领袖及财富人物，尤其在互联网、高科技及生物制药等行业诞生了大批的年轻有为的创业者。他们的成功经历为社会广为传播，极大鼓舞着“80 后”通过

创建自己的事业而赢得财富的愿望。

##### ● 领导力

由于企业规模增大，中层专业技术及管理人才的相对匮乏，很多基层的优秀员工被提升至一线经理。而他们相对薄弱的管理能力，将会影响下属的忠诚度。

Kelly Services 大中华区总经理张志盛先生认为：“除了外原，还要看到 80 后与其它各代员工不同的特点：

- 对于自己认为有意义或有趣的工作，效率极高
- 稳定性差：他们平均为一家公司工作时间为 2-3 年。28-30 岁雇员即将面临职业生涯的转折，很多的员工希望得到职业生涯及薪酬的跳跃
- 比较长期回报，更倾向短期回报
- 企业忠诚度，责任心、团队精神及抗压能力比“70 后”较弱

#### 中国区“80 后”对其创业能力信心不足

从不同代人纵向来比较，中国地区“婴儿潮”一代几乎一半的人（48%）表示自己拥有的技能已经足够自主创业，“60-70 后”和“80 后”这一比例分别为 34% 和 23%。

中国受访者中认为市场对其能力有较强需求比例最大的是“50 后”，为 39%，“80 后”和“60-70 后”则分别为 28% 和 36%。

中国“80 后”雇员对其创业所需的能力信心相对不强主要的原因有：

##### ● 80 后缺乏优势

80 后员工专业能力、行业经验、客户资源、合作伙伴、资金以及管理理念等方面缺乏优势，往往通过某个市场机会创业，但在保持持续的成功的过程中，往往面临较大的挑战。

##### ● 人才供给与市场需求的差距

中国劳动力丰富，但专业人才（包含专业技术能力、管理能力，实践能力）的供给与市场需求无论是数量还是质量方面相对的差距都很大。

##### ● 竞争加剧挑战专业技能

经济回暖，来自全球及本土的竞争日益激烈，对

于创业者服务能力的深度及广度不断提出更高的要求。

● 产业调整及新兴行业提出更新的要求

中国政府大力倡导创新型社会，推动产业调整，鼓励更多新兴行业。同时加大服务行业在经济中的比重，市场需要更领先更核心的服务支持。创业者能力的重要性以及领先性将是保持其可持续发展的基础。

● 区域性的业务拓展

基于人力成本的考虑，更多的外企正在积极进入二级市场，当地的创业者面临服务能力提升的要求。

📍 中国区受访者考虑自主创业的主要风险

根据调查结果，中国人认为创业中最主要的风险是：

- 收入不确定 36%
- 缺少支持（支持来自：企业、家庭）20%
- 失败风险 18%
- 缺乏技能 11%（这一比例比印度(5%)和全球(7%)都要高)

Kelly services 大中华区运营总监郝马克指出：“对于‘80后’期望创业的人来说，经济回暖带来了机会，但中国市场竞争将更加严峻。80后需要进一步拓

对于企业来说，“80后”员工是企业关键人才的储备，直接影响企业的发展。企业应运用系统的思考方式以应对“80后”创业潮的冲击，除了对于创业者存在的顾虑设计针对性的方案外，关键是要提高忠诚度，以延长员工在企业中服务的时间，同时亦可提高组织绩效。

展自己能力的宽度及深度，同时结合市场的需求及时提高专业能力的重要性及领先性是创业持续成功的重要保障。


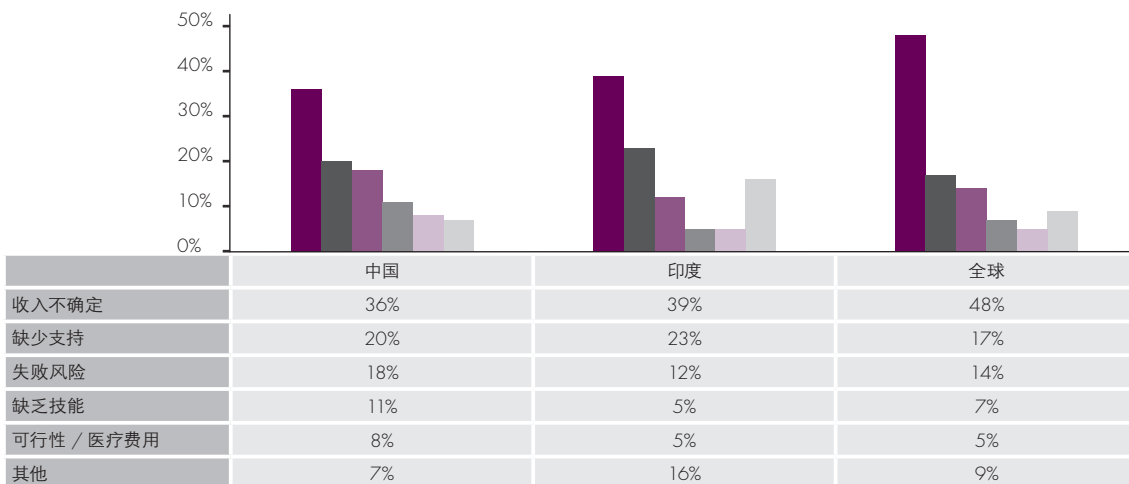
对于企业来说，“80后”员工是企业关键人才的储备，直接影响企业的发展。企业应运用系统的思考方式以应对“80后”创业潮的冲击，除了对于创业者存在的顾虑设计针对性的方案外，关键是要提高忠诚度，以延长员工在企业中服务的时间，同时亦可提高组织绩效。” 

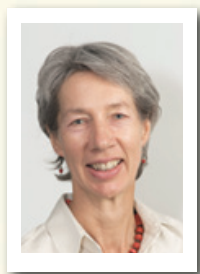
图 7



# 组织发展概要

战略, 工具与实践——定位组织发展, 强化组织发展能力,  
助您成为成功的组织发展实践者

2011年4月12日-13日 / 北京



讲师

Dr. Naomi Stanford

## 课程大纲

第一天: 组织发展中的5大步骤  
第二天: 组织发展的工具以及案例

## 实用工具

- 如何测评您的组织是否为变革做好了准备?
- 如何定位组织发展与变革的利益相关者?
- 如何寻找出影响您的OD计划的重要内外部因素?
- 如何做力场分析, 寻找您计划潜在的支持者和反对者?

## 最佳实践

- ✓ 人力资源专业人士到合格的组织发展实践者的转变
- ✓ 如何管理小规模的组织发展项目
- ✓ 更多案例将根据您的需求和您所面临的挑战量身定制



## 两海学记

# 扔掉压力

文 / 郭海晨 (Henry Guo)

曾经到美国旧金山硅谷，参观一些创业公司基地，基地的管理人员告诉我，两年内这些新创公司的平均失败率是 80%。其间碰到一个斯坦福大学毕业的韩国裔新创公司 CEO，自称创业狂人，十年间三次创业，一次成功，一次不成功，现在是第三次开公司，前途未卜。

创业艰辛，是个高压力的事情，但见他一副怡然从容的模样，我便向他请教如何能十年创荡而矢志不移，他回答的第一点无甚新意，地球人都知道但就是大多数人都做得不太好，他说团队的成员要始终相互信任，相互协商，在精神上相互支撑。

但他说了第二点，向前，永远不要害怕，不要害怕能让你勇往直前，或者很多的人是因为害怕失败而一直向前，即使失败也要用尽全力向前，很多人都是在成功前一刹那，因为面对压力不再向前而失败。

我不禁被触动，回想我刚做 CEO 那几年，兴奋于被提拔之余，不知如何带领下属，找到正确的方向，那时公司刚起步，出去见客户也时常碰壁，内心的压力，时常阵阵袭来。

公司的顶层是个很奇怪的位置，当你做得顺风顺水时，你想恋栈，却总会有猎头来诱惑你；当你初试身手，不知未来而心存畏惧，甚至萌生逃跑的念头时，无人会来眷顾。

总经理、CEO 是个人人都想要争坐的位置，殊不知高处不胜寒，我不知其他的 CEO 们在早年的心路如何，我也相信有人能天生就举重若轻，但我那时深感责任和压力，害怕和勇气交替冲击我的心灵。

心理学上说，面对压力，男人的反应是或战或逃，女人通过照料和社交诉求应对，但男女一致的是压力会影响人的生理状况、与人

沟通的畅通、智力的发挥甚至可以导致人格偏执障碍。

我不禁又想起公司早年，和一个来自于外部的 ERP 公司联合实施项目，项目经理是个来自新加坡的华裔女性，勤奋敢斗，是我这辈子见过的最不常见的，她每天只睡几小时，每次和她一起开会，她总是积极思考，勇于接受责任和挑战，是个非常优秀的职业女性。然而她似乎很骄傲，我也看出她想把她的骄傲传递给她的下属，每天晚上我大概十点半离开公司时，总见她带领她的手下，一批人围坐在一起，还在埋头苦干，桌上支起一个投影仪，一行大字打在墙上“只有偏执狂才能成功”，令人叹为观止。我一方面拿她和她的团队的做法教育我的下属，学习人家专业和拼搏的精神，甚至请她来给我的团队上课，讲授专业精神，另一方面我也暗自观察和疑惑，她几乎没有周末、没有私生活、没有社交圈，这样下去能持久吗，这可是个要持续差不多一年的项目啊。果然，没过几个月，她的手下先开始松垮，每天很晚来上班，团队中弥漫负面情绪，抱怨空调，抱怨用户，抱怨项目的方方面面，新露强弩之末不能穿鲁缟之势。没过多久，她身体也顶不住了，还进医院动了个手术。最终这个项目做得并不成功，延迟上线，还遗留了诸多问题，很多年以后，其遗留问题还困扰着那家实施 ERP 的公司管理层，我又被请去重新制定 IT 战略，收拾烂摊子。

我不禁感悟，项目也好，公司高管生涯也罢，面对目标和成就的压力是个常态。向前，永远不要害怕是应该的，但绝不能逞一时之勇，身为领导，必须了解自己以及团队成员的抗压能力，然后顺势利导。

心理学上还说，当压力适当的时候，绩效

往往最佳，压力过载时，绩效就会下降，控制和舒缓压力，必须首先对压力产生的表象有所认知，最简洁的方法是对由压力形成的情绪反应有清晰的认知，

这种情绪反应认知，有短期和长期之分。短期的情绪反应，往往是由几件近期发生的压力源事件引起，能注意到自己在一两次会议或与人沟通中，出现了与自己以往不同的过激反应方式，便要引起警觉，自我调适。

长期的情绪反应很不容易被自己察觉，但见一人常年一脸紧绷，日见苛刻和烦躁不安，并不经意地露出敌意，便是长期压力所致。

导致压力还有一些人格因素，A 型性格，相信外部控制源控制自己命运者，消极易感性人群比较容易受到压力冲击。骄傲的人群，如企业高管，追逐雄心而喜欢招揽高于自己实际承受能力的责任或负担，或负担太轻，觉得不得志，也都能心魔上身。

但无论如何，人生与事业交替，是一个融合一体的长跑，时常自我检查，建立压力和情绪感知意识，便是找到扔掉心理压力途径的第一步。当然如那位韩裔 CEO 的团队之间相互信任，相互支持，工作带来的压力便会舒缓很多。📖

### 作者简介

郭海晨先生现为海智汇合作伙伴，曾任财富 500 强贝塔斯曼旗下欧唯特信息系统中国区 CEO 9 年。其 20 年工作经验，16 年管理经验覆盖战略、盈利模式、绩效提升等领域的咨询、营销、运营、数据中心、应用和服务、后勤及物流，对大型及跨文化多区域项目运营和领导有丰富实战经验。作为第一财经日报专栏作家和活跃的专业演讲者，郭先生在众多 500 强和国内知名企业，传道、授业、解惑，服务并分享多年实战心得。

## 宏观培训

## 终生学习



文 / 郭宏德 (Allen Kuo)

最近在香港大学专业进修学院 (HKU SPACE) 教组织与人力资源管理研究生时发现, 许多学生不知道“维基百科”这个网站 (网址为: <http://zh.wikipedia.org/zh-cn/Wikipedia>: 首页)。最近因为“维基解密”的新闻, 令许多人误会两个网站属于同一个机构。因此突然想到: 在现今媒体发达、资讯泛滥的时代, 我们应该如何学习?

现今职业经理人教育的年限少则十几年, 多则二十几年。然而, 教育和学习是不一样的。学习的四个阶段可能很多人已经知道了, 那就是:

- ① 我不知道有哪些东西是我不知道的。
- ② 我知道有哪些东西是我不知道的。
- ③ 我知道有哪些东西是我知道的。
- ④ 我不知道有哪些东西是我知道的。

听起来好像绕口令似的, 其中含义类似中国古代的哲理: “见山是山, 见山不是山, 见山又是山”。也许看了下面的图型, 大家理解会容易一些:

		学习阶段	
我知道	2	4	
	1	3	
		我不知道	我知道

#### ④ 我不知道有哪些东西是我不知道的。

如果我们一直待在自己熟悉的环境, 那我们很容易就会停止学习, 变成“我不知道

有哪些东西是我不知道的”。因为环境为常态, 没有什么陌生的刺激, 因此学习的意愿不高。要学习, 就必须尝试新事物。在第一阶段, 如果没有学习的激励, 作为管理者, 这时候可以用不同的方式来刺激团队, 令下属学习。例如: 招聘与现有团队非常不同风格的成员; 改变工作环境或流程; 改变工作目标等等。不管你如何做, 目的是将现有团队由目前的安稳状态推向陌生。如果是自己, 那么必须尝试新的事物。很多人酷爱旅行, 大概就是想要尝试新环境带来的冲击吧。

#### ③ 我知道有哪些东西是我不知道的。

当我们开始接触新事物时, 就到了第二个阶段: 我知道有哪些东西是我不知道的, 这时候会有力不从心的感觉。如果由自己主导学习, 那么你会觉得新鲜有趣。如果是被环境改变所影响, 那么你可能会觉得痛苦。不管是主动还是被动, 在这个阶段, 人们往往感到吃力。如果不觉得吃力, 那么你便不是在学习。想想看, 每当学习新事物, 就算是你喜欢的, 你还是会经过一番挣扎。因为是喜欢的, 挣扎过程中你只觉得累, 情绪方面却还是积极的。如果你是被迫学习 (回想求学时代), 那么除了吃力外, 你的情绪方面都会比较负面。

作为职业经理人, 这时候你该如何帮助你的团队继续学习, 而不是半途而废呢? 如果你是你自己的学习, 那么你又如何来保持你的学习动力?

#### ② 我知道有哪些东西是我知道的。

恭喜你, 这时候你已经掌握了新的知识和技巧。由于新上手, 在运用时你还是会刻意留神。因为你你知道有哪些东西是你知道的。

#### ① 我不知道有哪些东西是我知道的。

在这个阶段, 对学过的知识和技巧你已经了如指掌, 成为了你的习惯。因此, 你不知道有哪些东西是你知道的, 例如呼吸、拿筷子、骑单车、说话等。

对于学习的四个阶段, 你以前如果没听过, 那么你刚刚度过学习的第一阶段: 你不知道有哪些东西是你不知道的。现在你已经到了第二阶段: 你知道有哪些东西是你不知道的。这里简略的介绍, 对于某些人来说也许太简单。因此他们会想多了解, 可能找书本或网上查询。接着就进入第三阶段: 你知道有哪些东西是你知道的。这时, 许多人希望将学习内容运用在工作或生活上, 因此会刻意地记住有哪些东西是你知道的。当经过了实践与分享, 充分地掌握了学习阶段知识的巧妙及运用起来的威力, 你就达到了第四个阶段: 不知道有哪些东西是你知道的。

你在学习吗? 还是满足于你所受的教育? 终生学习是必定的生命过程, 因为我们的环境改变的速度越来越快。希望朋友们看完这四个学习阶段, 可以有意识地运用在工作与生活上, 在如今快速多变的的社会里令你更多的主控权。HR

#### 作者简介

郭宏德先生现任宝鼎管理咨询 ([www.bmca.com.S/](http://www.bmca.com.S/) [cms/ch/welcome](http://cms/ch/welcome)) 的常务董事, 致力于宝鼎在中国大陆的人力资源培训和咨询工作。此前他曾任汇丰银行 (中国) 有限公司 (HSBC) 培训部总监、汇丰银行亚太区培训部 (香港) 高级经理、法国兴业银行 (香港) 亚太区人力资源副总裁等职。在郭宏德的管理咨询生涯中, 曾为许多全球 500 强公司及香港政府部门在人力资源开发方面提供服务, 拥有异常丰富的跨地域文化背景下不同国家和非盈利机构工作的成功经验。



## 何谓领导

# 幸福只是一念之差

文 / 何辉 (Helen)

幸福在哪里？我们这辈子还能实践幸福人生吗？这是许多当代人纠结的问题。

现代生活节奏快、压力大，我们每天忙忙碌碌，觉得是在为自己理想的幸福生活而奋斗。事实上，我们往往是不自觉地把别人的标准和生活方式当作了自己追逐幸福的风向标和参照物。因为怕孩子“输”在起跑线上，家长们你追我赶地给孩子报早教班、兴趣班，孩子的分数和才艺成了我们追逐的目标和家长的门面。为了老板和公司的认可，我们24/7地工作，忽视了自己内心的声音，身体的健康和家人的感受。我们因为同事的升职加薪而愤愤不平，因为朋友炒股赚了钱而感慨自己运气不佳……最后的结论是：每天疲于奔命，什么时候才能像某某那样过上幸福生活？！我们一直努力追求幸福人生，可我们是否停下过繁忙的脚步，认真思考到底什么是我们自己的幸福？

在我看来，幸福就在我们身边，在生活中的每个时刻。能否实践幸福人生取决于我们是否具备创造幸福和感受幸福的能力，因为幸福是由内而外、由里及表的个人旅程。幸福应该首先从自我修身开始，不断提高自己最基本的领导力素质：信任、关心、尊重、勇气和责任。

培养幸福的能力要从相信自己开始。一个人必须先对自己有足够的信任，才会信任别人，同时赢得别人的信任。一个人必须先爱自己，懂得自爱，才会爱别人。一个人必须先尊重自己，才会尊重别人，从而赢得他人的尊重。若想领导别人，先要领导自己。这些创造人类幸福领导力的基本理念与儒家幸福观有异曲同工之处。儒家幸福观提倡积极进取、奋发有为的人生，对内修身养性，形成仁、

义、礼、智等良好的道德品质；对外要齐家、治国、平天下，这样的人生就是幸福的人生。

回想过去许多不信任别人的例子，现在看来，真正的原因是我对自己没有足够的信任。我不愿意与老板沟通内心真正的想法，是担心老板一旦翻脸，自己不一定能处理好这种关系；我不相信下属的能力，是因为担心出了漏子，自己无法向上交差；我不相信世界上有真爱，是不相信自己能给予对方无条件的爱；我不信任别人可以带好我的孩子，是担心自己没有勇气面对孩子身上出现的任何差错……由于我自己信心不足，即使具备了幸福的条件，也无法感受到幸福。

有了这些领悟，我在教育儿子时会更注重基本素质和价值观教育，从小就开始培养他的责任感、勇气和对自我的尊重。儿子今年七岁了，家里给他养了一只小狗，我们要求他给小狗收拾屎尿。儿子很生气，说：“你们为什么把我当奴隶使？”我说：“狗是你的，你有责任照顾它的生活，你选择了要小狗同时就得承担这些责任。否则，我们可以把狗送走。”他虽然不情愿，但还是坚持一直为小狗清扫。玩电子游戏，他输了就气得边哭边摔游戏机。我们马上停止游戏，并告诉他：一小时禁闭（不能玩游戏和看电视）。他写下了一张又一张的纸条送给我们：“你们俩很愚蠢！”，“你们俩很傻！”，“我恨你们！”。我们只是相视一笑，也不说什么。最后儿子气消了，过来道歉。在接受他道歉并与他讲道理的同时，我们也肯定了他承认错误的勇气。我们也经常鼓励儿子尊重自己的感受，争取自己的权利，因此他有时会说：“妈妈，让我自己来做”，“妈妈，请你不要对我大声说话”，“妈妈，请你不要强迫我。”我希望他尽早经历人生中必须拥有

的权力和必须承担的责任，遵循做人的基本原则。他们这一代应该不但具备幸福的条件，也拥有创造幸福和感受幸福的力量和能力。

参与儿子的成长让我有很多启发，他三岁进国际学校，一直受到爱人爱己的教育。在自己的教育中，三岁时，老师教学生如何处理性骚扰。四岁时，老师教学生一旦别人欺负你，如何处理。六岁时，老师教学生：“我要改变我能改变的，接受我不能改变的”。我真是既吃惊和高兴，又为自己和许多只能忙于学分的中国学生感到遗憾。

我们对幸福的一念之差源于我们关注的是别人而非自己。一个人的过去、现在和未来是自己的责任。如果我们在成长中漏掉了自我省察、自我成长这一课，我们今天必须为自己补课。虽然我已无法把走过的路再重走一遍，已无法把追波逐流的时间补回来，已无法把我犯下的错误修正过来，但是我愿意为现在和未来承担自己的责任，我的幸福只有我能做主！

### 作者简介

何辉(Helen He)是零领导力管理咨询公司的创始人，曾在世界五百强企业工作二十年，拥有丰富的人力资源，尤其是人才管理与领导力发展的实战经验，曾经担任的职位包括美国PPG工业公司中国区人力资源总监，美国普莱克斯工业公司(Praxair)大中华区人力资源总监，美国百特医疗公司(Baxter Healthcare)大中华区人力资源兼公共传播总监，美国通用电气公司(GE)基础设施集团亚太区人力资源总监，GE亚太区领导人才开发总监，美国英格索兰公司(Ingersoll Rand)亚太区领导人才发展副总裁，亚太区英格索兰大学校长等。

文化锋声

# 领导人如何建立信任

文 / 李锋 (Frank Li)



据说商鞅变法的时候，一开始老百姓根本不相信他。为了建立信任，商鞅就在南城门树了一根木头，公告：谁能把木头从南门搬到北门，赏赐重金。百姓犹豫观望良久，终于有一位好事者把木头搬了，商鞅立即兑现了承诺。于是，百姓开始信任商鞅言出必行，从而相信商鞅颁布的新法规一定能落实。

信任是一切管理活动的基础。领导人如何建立信任？

有些人人性可信，有些人人性不可信。心理学研究发现，一个人的性情是温暖还是冷漠，在很大程度上影响人们对这个人的其他判断是正面还是负面。心理学家们把温暖、冷漠这类人格特征称为核心特质。这类特质会散发出晕轮 (halo) 效应或者犄角 (horn) 效应。晕轮就是光环，在光环之下，一个普通人就被看成了准圣人。犄角就是妖魔鬼怪头上经常长的那种东西，有了犄角，一个普通人就容易被妖魔化。在中国职场上，讲一口流利的英语，海外大公司工作经历，一表人才等等，都是晕轮。冷漠、严肃、孤傲等性格特征，就是犄角。

我经常重复做这样的实验：把冷漠、平静、温和三种表情的高管照片给经理人看，然后让他们根据直觉投信任票。温和的表情总是能够赢得最多的信任票，冷漠的表情总是得票率最低的。

第一印象固然重要，更重要的是长期相处留给别人的印象。这些更重要的影响信任的待人接物的个人特征，列出来是一个长长的单子：信任别人、不多疑、坦诚、直言不讳、守时守信、言行一致、大度、谦让、厚道、不斤斤计较、知恩图报、情绪稳定、温和、客气、热情，对人（特别是地位低的人）有起码的尊

重，拿人当人，有设身处地的习惯，不自我中心，公平，内心有不可动摇的做人原则，对于我们重视关系的传统中国人来说，更加要强调一条：不因关系而损害公众利益。

除了以上性格因素外，能力也决定信任。能力和品德交互作用，共同影响信任。投资大师巴菲特说过一句话：“有人说过选人的时候看三点：诚信、智慧、激情。如果他们都没有第一点，那么后面两点会害死你。想想吧，这话说得对。如果你选的人没有诚信，那么，你宁愿他们又笨又懒。”他还说过一句话：“建立声誉需要 20 年，毁掉声誉只需要 5 分钟。”

我曾经讲过一个概念，叫做印象管理。这是社会心理学的一个重要概念。一个社会化成功的人，总是有意识无意识地管理自己留给别人的印象。出门要打扮，批评别人要婉转，一起吃饭抢着付钱，上市公司的 CEO 在年报的第一页写一封给全体股东的信，这些都是在做印象管理。一个人走上企业高层管理的岗位，印象管理就成了议事日程的优先项。很多高管落马，不是因为财务表现不好，而是因为印象管理不善。

国外一家领导力研究和发展机构——领导力智商 (Leadership IQ) 的 CEO 马克墨菲访问了 286 家各类公司的 1087 位董事会成员，了解这些公司 CEO 被炒的原因。他发现，CEO 被迫离职，不是因为眼前财务表现不佳，而是因为他们失去了董事会的信任。而该研究发现，失去董事会信任的五个行为是：

第一，推动变革不力 (31% 的董事们提到这一点)；第二，忽视客户 (28%)；第三，容忍业绩不良下属 (27%)；第四，否认现实而不能坦诚面对问题 (23%)；第五，说得多做少 (22%)。这些落马的 CEO 真实能力如何，

我们不得而知。但是，至少他们在董事会眼里的形象不佳。而上述五个行为中的最后两条，是相对容易管理的：作为企业高管，要勇于承认错误，要少说多做！

一个企业高管，既要赢得上级的信任，又要赢得下级的信任，还要赢得同级的信任，不容易！我们以前做过的 360 度反馈有一个普遍现象：下属的评价偏高，平级的评价偏低。老板的评价，或高或低。如果有两个或两个以上的上级，那么评价会差别很大，一个老板眼中的明星，可能是另一个老板眼中的落后分子。

这让我想起了《战国策》中《邹忌讽齐王纳谏》的典故：“吾妻之美我者，私我也；妾之美我者，畏我也；客之美我者，欲有求于我也。”这番话可以用来说明 360 度反馈的打分：老板给我打高分，是激励我啊，老板给我打低分，是鞭策我啊；下属给我打高分，是怕我不高兴，他们想溜须拍马让我高兴啊；平级同事给我打低分，是跟我有内部竞争关系啊。

企业高管赢得多方面的信任，是一个巨大挑战。赢得上级的信任，相对来说更加关键。因为第一，上级的信任在很大程度上决定下级和平级的信任。第二，上级的信任决定一个经理人能够获得多少授权，从而决定能够拥有多少资源。☒

## 作者简介

李峰，风里企业管理咨询有限公司创始人。1988 年毕业于北京大学心理系，1998 年获香港大学心理学博士学位。曾任盖洛普 (The Gallup Organization) 研究总监、美国人事决策公司 (PDI) 资深顾问、合益集团 (Hay Group) 中国区领导力测评总监等职。李峰专注于企业领导人才的甄选和培养，其创立的领导力五大理论、领导力评鉴、发展理念和工具集各家之大成，独树一帜。



## 组织发展

# 组织发展咨询顾问的职责

文 / Naomi Stanford

作为一名组织发展顾问，有时我觉得自己更像是一个调解员。在企业中，个人之间或部门之间时常对立，各执一词，毫不退让。在这种情况下，我既是咨询顾问，又是调解人，还是危机经理。下面举一个我在最近的工作中遇到的例子。

在我们公司，我们一直鼓励经理们走出自己舒适宽敞的办公空间，与员工们共处一室。这样既节约空间，节省了租房成本，又可以促进员工之间的合作。有些人很拥护这样的举措，并身体力行，而另外一些人却很抗拒。我曾经受委托去拜访一个高级经理，他手下有两个中层经理，各自有独立的办公室，虽然他们俩愿意共用一个办公室，但是这位经理不允许。他认为，如果其他员工看到他手下的经理共用一个办公室，会以为他的权力和地位有所下降。

这类问题很难处理，因为在很多公司，办公空间以及办公空间的分配代表着个人在公司中的地位。高级经理们有宽敞的办公室，初级经理们共享一个办公室，或者根本没有办公室而在一个“开放式”空间办公，亦或是在美国人称作“隔间”的地方办公，这些都有可能折射出个人在公司中的地位。

然而这类问题在我日常的工作是很普通的。我的工作经常涉及权利和内部政治，大到整个组织层面，小到业务单位、任务小组以及个人层面。你或许已对总部及驻地办事处之间的种种纷争习以为常，而且你也明白，在部门合并或人员缩减的过程中，部门经理会尽力维护各自在组织中占据的份额，几乎每天都有

人与人之间的冲突发生，阻碍整个进程，诸如此类的事不胜枚举。

那么这类问题究竟应该如何处理呢？一种方法是，更多地考虑如何达到结果，而非纠结于处理问题的方法。你可以问这样的问题——“在这种局面中，每个人所能达到的最理想的结果是什么？”另一种方法是，了解员工所尽力维护的权力来源是什么，然后寻得可替代的来源，这样对于被摒弃的权利来源，也不会有任何不满。

### 组织中大家尽力维护的权力包括：

- ▶ 正式授权
- ▶ 对于稀缺资源的控制权
- ▶ 对于组织结构、组织规范的使用权
- ▶ 对于决策过程的控制权
- ▶ 对于知识和信息的控制权
- ▶ 对于组织界限的控制权
- ▶ 对于不确定性问题的处理能力
- ▶ 对于技术的控制权
- ▶ 人际关系、业务网络以及对于非正式组织的控制权
- ▶ 对于对立组织的控制权
- ▶ 象征义以及价值管理
- ▶ 性别以及性别关系的管理
- ▶ 影响到实施层面的组织结构因素
- ▶ 个人已有的权力（个人权力）
- ▶ 合同的“所有权”
- ▶ 名誉度或公信力

我发现，作为一名组织发展顾问，在着手帮助解决冲突之前，弄清楚几个问题会对之后的工作很有帮助，例如，什么权利对员工来说很重要，哪一种权利是员工努力维护的，为什么，以及他们采取什么样的方式去维持。

有很多有益的资源 and 工具可以用来解决纠纷，并让员工觉得最终的结果是让人乐观的。我最常用的方式是“在协商的基础上选择最佳方案”（“Best Alternative to a Negotiated Agreement”，以下简称 BATNA）。其操作步骤如下：

- ➡ 列出可行的方案与选项。此步骤中当考虑如下因素：
  - ▶ **成本**——计算其它方案相对于最佳方案所需要的成本是多少。成本估算就长期和短期而言都是必要的。简言之，就是去了解哪个方案在资金上是可承担的。
  - ▶ **可行性**——哪个方案最具可行性？在所有可选择的方案中，哪一个是你实际操作的呢？
  - ▶ **影响力**——在目前的情况下，选择哪一个方案可以最快产生积极影响？
  - ▶ **成果**——预测或估计实施各项方案之后产生的结果是什么？
- ➡ 专注于一些更有可能成功的方案，讨论其细节；
- ➡ 选择最佳的方案。

下面是一个具体案例。如果你很想进 X 公司，但是到了月底你没有接到该公司的录取

通知,你会怎么办?若你决定用BATNA这一方式,首先要做的是设计可供选择的方案。比如,你可以尝试应聘其它职位;你可以到其他城市去找工作,你可以继续学业;如果你等待的那个职位是在上海,而你也曾考虑去北京工作,那么你也可以尝试在北京找工作。有了北京的录取通知书在手,当上海这边也发出录取通知书的时候,你就可以更好做选择。当然,前提是如果你还没有和公司达成工作协议,如果你没有得到上海的录取通知书,你最想选择的可行方案是哪一个?

当然还有更复杂的情形,你需要考虑更多的因素和可能性。比如说,你所在的部门发现IT部门没能准确地收集消费者满意指数。高管们首先尝试与IT部门协商出一个整顿方案,但是IT部门的员工拒绝主动承担和实施这个方案,他们列出一大堆理由,如价格昂贵,不是最佳方案,以及他们不具备相应的技术。那么你的部门应当如何处理这种情况呢?这里罗列了各项方案:

- ▶ 他们可以请一个更高级别的人来要求IT部门提供准确的信息。
- ▶ 他们可以联系外部一家专门从事数据收集的公司,为他们收集所需信息。
- ▶ 他们可以派自己部门的员工去IT部门,帮助他们收集准确信息。
- ▶ 他们可以去获得其他部门的支持,而这些部门也需要从IT部门获得有效数据,从而共同要求IT部门提供更全面的有效信息。
- ▶ 他们可以自己买一个软件,自己收集数据,而不需要IT部门协助。

权衡这些选择,选取最佳方案,需要考虑我之前所提及的四方面的内容:成本、可行性、影响力和成果。

哪种方案最可行又在资金上可以承担?哪种方案能够最快产生积极影响?哪种方案能达到最显著的成果?在使用BATNA这一方式之

前,必须针对每个方案回答这些问题。

与此同时,你必须考虑你的对立方会有哪些方案。你对他们的方案了解得越多,对于协商的准备就越充分。你必须以更现实的眼光考虑各个方案可能导致的最终结果及其可行性。在上面的这个例子里,IT部门可能会要求增加预算,或者要求在整个组织范围内追踪其消费者满意指数的提供情况,而不仅仅听信于你一个部门所判断的准确与否。

你在这一类组织变革项目中所扮演的角色就是去帮助对立双方,通过可行性测试和成本估算,达到最佳的方案。你可以针对每个方案问一些关键性的问题,从而进行可行性测试:“你怎么才能做到?成果会是怎样?另一方会怎么做?你是怎么了解到的?”或者在讨论过程中提供一些新的信息……列举单方面选择方案的不准确性。

成本估算是系统性地权衡所有方案的成本和收益。在此过程中,双方要理解所有的方案。如果双方能够共同完成这个过程并且达成一致,这将为协商打下坚实的基础,其所得的解决方案当优于双方所有的方案。但若双方不能达成一致,协商失败,那么双方只能选择BATNA这一方式。

当你履行职责,在组织变革中能够帮助员工理解他们所拥有的权利,以及运用这些权利

的方式,并且协助他们有目的有策略地达到他们想要的结果,这时候,你便可以将这些已掌握的方法归结成一套技巧和工具,用于组织变革的日常工作中。

而在中层经理共用一个办公室的例子中,为解决问题,我们可以先尝试一个阶段,并将这一次的尝试告知其他经理,分享我们的所得。如果尝试的结果不尽如人意,我们就回到原来的方式。然而事实是,通过这一方式,这位高级经理成为员工心目中最有创新精神的领导。他很乐意有更多新的尝试,因为他现在所掌握的权力不是象征性的,而是真实可见的。[R]

#### 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、美国红十字协会、弗吉尼亚州政府以及非利普莫里斯国际。她曾就职于玛莎百货、英国航空、施乐、普华永道和保诚集团等著名跨国公司,期间她的能力和经验广受好评。更早些时候,她任教于卡佩利亚大学和加州设计学院,分别教授博士班的“组织理论”课程和MB A班的“设计策略”课程。

Naomi Stanford 博士已撰写两本组织设计方面的著作:《The Economist Guide to Organization Design》《Organization Design: the Collaborative Approach》她毕业于英国华威大学商学院,此外她也是认证的管理咨询顾问和皇家艺术学会会员。





## 人才管理

# 如何有效实施 360 度评估

文 / Marc Effron

很少有人才管理实践像 360 度评估那样承诺多回报少。作为人才管理专业人士，我们研究 360 度评估，是为了借此改善管理者的个人行为，使他们在领导力发展的课程中能够有所领悟，并帮助他们建立更高效的团队。我们深信，通过 360 度评估，管理者将会改善自身的行为，或者至少能够更积极地去改善。

不幸的是，我们深信不疑的事实完全未能实现。但是事实上，根据 360 度评估的学术调研结果，我们很惊讶地发现，现有的 360 度评估过程是完全有效果的！要使 360 度评估真正达到效果，我们需要放弃那些我们曾经深信不疑的错误观念，而专注于经科学论证真正有效的实践过程。

让我们以公司所要达到的主要业务目标为例。你的公司（或许）已经鉴别出一组行为，并相信这些行为可以确保高效的业务回报。而 360 度评估正是帮助管理者将他们的行为与公司鉴别出的行为模型做对比。为了让管理者了解到某些行为对于业务回报的重要性，我们应当以最简单直接的方式告诉管理者，应当如何根据评估结果改善行为。可惜的是，我们总是将这个过程复杂化。好在我们在改善这一过程的科学方法。

首先让我们修正一些常见的错误观念：

### ① 评估本身并不能改善行为：

虽无事实根据，但每一个人力资源专业人士都对此深信不疑。没有一项研究可以证明，单靠评估就能够真正意义上地改善行为或者使之持续。相反，研究表明，当评估结

果是针对我们的行为，而不是技能的时候，我们想要去改善的意愿就大幅下降。有 1/3 的案例显示，这样的评估结果实际上会降低绩效。

然而，很多企业认为，只要给管理者呈上一份 360 度评估报告，就可以直接改善他们的行为。

### ② 自我评价和他人评价所显示出的差距无法成为改善行为的动力：

很多人相信，当我们得知，自己对自己的看法和他人对自己的看法有差距的时候，我们会设法去填补这个差距。这是对人类行为模式的美好直觉，是没有科学依据的。

研究结果显示，当我们得知这一差距，会竭尽全力去辩解或为自己寻找理由，而非弥补差距。我们这么做，并非是对评估结果有所抗拒，而是在经历所谓的“认知失调”现象。我们始终坚信，我们精心塑造的自我形象是完美的。当听到的反馈与我们所认为的自我形象相违背（比如，我无法与他人有效沟通）时，亦或有损我们的形象时，不承认这种差距是自然的。

在 360 度评估报告中显示自我评估的结果会加剧“认知失调”现象。我们总是会习惯性地高估自身的能力（当然有些高绩效员工会在自我评估中故意低估自身的能力）。这就意味着，自我评价和他人评价之间必定会有差距，并且这个差距比我们想象的更大。看着这些差距，我们的“认知失调”现象愈演愈烈，我们会极力地为自己的行为辩护，而不是设法通过改善行为来改变他人对自己

的看法。

### ③ 与他人的结果进行比较也无济于事！

将个人的评估结果与其他管理者的评估结果（取平均值）进行比较，这在人力资源管理者以及一些 360 度评估的实践者当中十分普遍，但事实上，这种比较无助于改善行为。如果个人的评估结果低于平均值，“认知失调”现象又会出现。

而且，即使评估结果高于平均值，也不会产生任何积极的效果。当我们得知自己的评估结果高于平均值，我们不会因此而产生任何积极的想法，只是不会产生任何消极的想法罢了！研究结果显示，只有当我们得知与自身行为有关的信息时，反应才最强烈，而自身行为与他人行为的比较结果则无足轻重。

### ④ 信息多不见得效果好：

360 度评估报告通常超过 50 页纸，罗列着各种图表、表格以及评价。若没有人力资源经理或者导师在一旁解释几个小时，管理者很难抓住要害，专注于改善行为的关键步骤。

研究结果显示，评估结果的呈现方式预示着行为改善的幅度。有太多的负面评价，或者信息量过大，都会阻碍行为改善。

要让 360 度评估产生效果，我们需用简洁而又科学的方式帮助管理者改善他们的行为。同时，由于过程本身并不能确保最终成果，我们需要使整个过程透明化，并清晰解释每个结果。

### ⑤ 化繁为简，便于使用

让 360 度评估有效的方式就是尽量简化

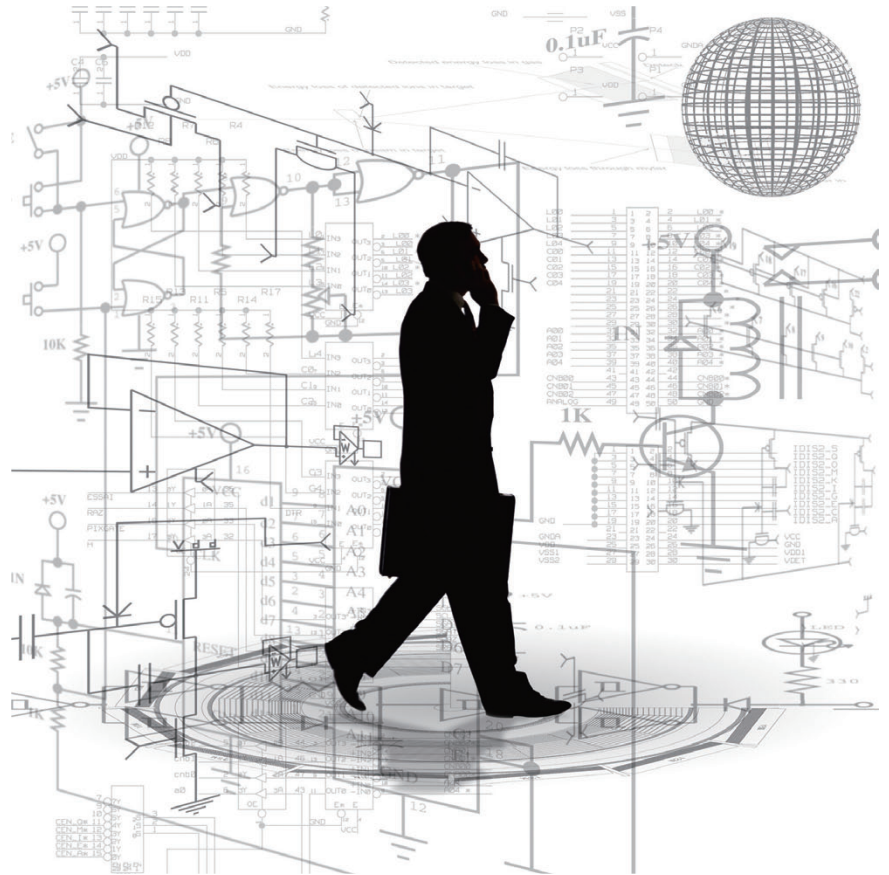
评估结果，促使管理者改善行为。既然管理者对改善行为总是不那么情愿，那么去除障碍，直接了当就是关键。下面是确保管理者根据360度评估结果改善行为的三个步骤：

- ▶ **列出重点：**管理者的日程总是排得很满，而360度评估又会加剧他们的日程密度。所以帮助他们快速理解需要改善的行为是关键。在360度评估报告的第一页，应当列出最需要改善的三个行为。你可以通读整个报告来决定这三个行为，也可以借助于现有的调查报告，比如OPTM360。
- ▶ **尽可能简洁地呈现结果：**很多360度评估报告超过50页纸，包括各种图表及表格，这就加大了管理者理解以及改善行为的难度。其实，我们应该尽可能少地运用数字和图表，以更简洁的方式呈现评估结果，并且在报告的前两页，就列明最重要的信息和行为改善的指导。
- ▶ **去除平均值及自我评价：**虽然很多测评公司喜欢在评估报告中包含这两样信息，但研究显示，这些信息无所助益，还伤人自尊。我们不喜欢被比较，尤其是在比较结果不那么让人乐观的情况下。平均值和自我评价只能让管理者对改善行为产生抵触情绪。所以，最好的方法是：只告诉管理者需要改善哪些行为，其他什么也别谈。


### ● 促进有效性和透明度

- ▶ **运用透明度促进有效性：**在一些人力资源人士中有这样一个谬误，当我们在做某些人事调动的时候(如升职、调岗等等)，我们不需要参考360度评估的结果。这很矛盾，如果我们相信管理者的行为是导致业务成果的重要依据，那么如何能够回避这个最能体现管理者行为的数据呢？

老实说，其实公司早就(或多或少)了解那个管理者的行为了。并且周围的人对他的这



些行为也是心知肚明。这些行为或许已经影响了组织对管理者职业发展的某些决策。(这也从另一个角度证明了这些写在评估报告上的行为并不能改变什么)然而，管理者更希望通过经仔细收集和分析来的数据评估自己的行为，而不是通过办公室的流言蜚语。

其实360度评估并不是什么痛苦而又毫无意义的过程。若关注其核心，使之引导我们的评估行为，就能够既快速又容易地帮助管理者改善行为。 

### 作者简介

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

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

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

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



# 试解

# 招聘难题

2010年的招聘市场用“如火如荼”来形容，一点儿也不不过。经历了2009年的金融危机之后，挺过来的企业都逐渐恢复元气，大肆招兵买马；人才市场也更加活跃起来，职场人士面对各种各样的诱惑，不由得蠢蠢欲动。一边是企业对人才的需求直线攀升，一边是人才市场的泥沙俱下。

## PART 1 企业招聘缘何那么难

如何提高招聘效率，缩短招聘周期，如何招到稀缺人才和专业人才，如何满足业务部门的用人需求等等，这一系列问题都成为招聘团队面临的挑战。

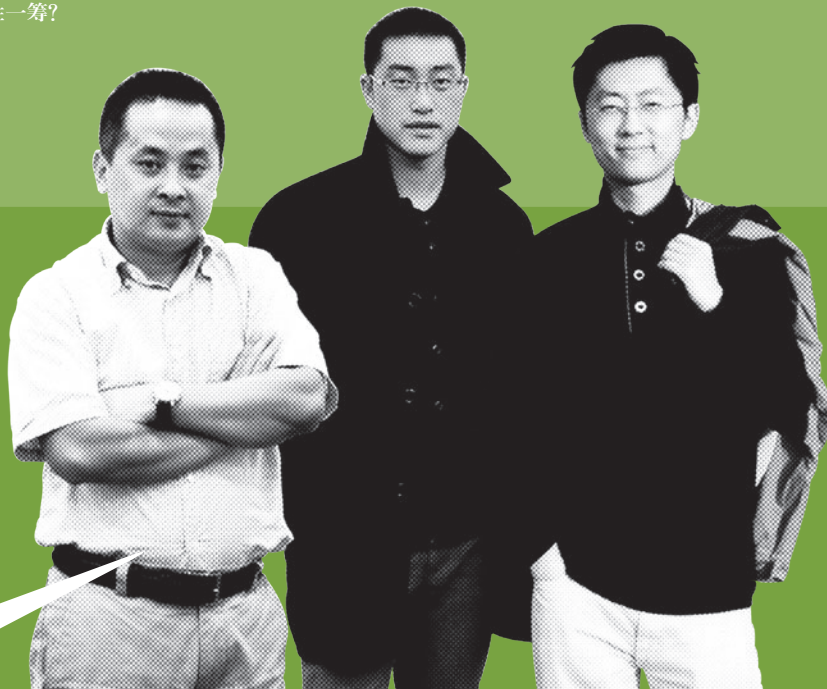
## PART 2 猎头行业的职场讯号

猎头是行业发展的风向标，他们有来自于企业的直接需求，对行业发展和人才供需极其敏锐。2010年猎头市场的发展情况如何？行业对人才的需求发生了什么变化？哪些职位类型的人才比较紧俏？……这一系列问题都可以说是猎头行业给我们带来的职场讯号。

## PART 3 招聘热点问题扫描

市场上涌现出了一些与传统招聘迥异的招聘模式与方法，如RPO（招聘流程外包）、内部猎头团队、talent mapping、社交媒体招聘等，都成为招聘的热点。

- RPO之感
- 内部猎头团队与talent mapping，谁更胜一筹？
- 社交媒介招聘成为新宠
- 海量招聘的成功案例



传统的招聘方式和工具，已经不能满足企业对人才的渴求。于是招聘难，就成为HR们的共识。一些与传统招聘不同的方式和工具也随之产生，它们是否能解决HR们面临的招聘难题呢？本期我们将和不同企业的招聘负责人一起寻找答案。

策划 / 王玲真 编辑 / 朱茱蕾 薛思敦 图 / HREC

## ▶ PART

# 企业招聘 缘何那么难

如何提高招聘效率，缩短招聘周期，如何招到稀缺人才和专业人才，如何满足业务部门的用人需求等等，这一系列问题都成为招聘团队面临的挑战。

招聘，对于 HR 来说，始终不是个轻松的活儿。伴随着 2010 年的经济复苏，大多数企业的业务呈爆发性增长，用人需求量也不断加大。这自然给企业的招聘团队带来了不小的压力。如何提高招聘效率，缩短招聘周期，如何招到稀缺人才和专业人才，如何满足业务部门的用人需求等等，这一系列问题都成为招聘团队面临的挑战。为此我们采访了一些企业的招聘负责人，来了解当前的招聘现状。

高科技企业的人才供不应求，目标人才在市场上的供应明显不足。EMC 的高级人力资源经理张春丽女士告诉我们：2010 年，EMC 共招聘了 300 多人，基本上都是工程师背景，有 2/3 的人属于软件研发工程师和硬件研发工程师，1/3 的人是技术支持工程师。高级技术人员在招聘中难度最大，其中某些具有特定技能的人才在国内的 IT 领域比较少见，甚至需要去海外寻找。为此，他们尝试利用社交媒体 LinkedIn 来招聘，希望能够覆盖到全球的人才。

随着中国大规模地投入智能电网的建设和改造，

电力行业景气度非常高，人员需求呈“井喷”。2010 年，ABB 招聘了 4000 多人，从应届毕业生、专业技术人员，到管理岗位，既包括工程师、专业人员，也包括蓝领工人。招聘任务繁重，同时因为市场景气，人员流动比较快，如何及时弥补流失人员带来的职位空缺也成为挑战。但 ABB 的招聘经理陈莉对此仍持乐观的态度，她认为挑战中并存机会，不管是自己所在的企业，还是同行业内的其他企业，都会有人员离职，这样整个社会在人才市场上流动的资源还是比较多的。ABB 还使用全球统一发布的雇主品牌工具宣传雇主品牌，着重推行内部招聘的政策，鼓励员工在 ABB 全球范围内的企业发展。

2009 年和 2010 年，受到国家“小排量车减税”、“以旧换新”和“汽车下乡”三大积极消费政策的拉动，中国汽车市场一直呈现“爆发”状态。2010 年，中国汽车销量突破 1850 万辆，同比增长超过 36%。继 2009 年以 1364 万辆销量、超过 46% 的同比增幅超越美国跃居第一之后，2010 年，中国再度蝉联全球第一大汽车生产国和最大新车销售市场。在这样迅猛的



谢子灵  
高级人力资源经理  
江森自控汽车内饰集团

发展势头下，汽车行业人才的竞争压力之大可想而知。米其林的招聘经理郑芸指出，米其林 2010 年的业务上升速度非常之快，在中国有新的项目投资，招了将近 500 个白领员工，1000 个左右的蓝领员工，主要以与生产相关的职位为主，也包括市场部、销售部、服

## ▶ PART 2

猎头行业的  
职场讯号

2010年猎头市场的发展情况如何？行业对人才的需求发生了什么变化？哪些职位类型的人才比较紧俏？……这一系列问题都可以说是猎头行业给我们带来的职场讯号。



王天鹏  
合伙人  
科锐国际人力资源有限公司

务部人员。其中设备维护、机械、电器方面的工程师由于供求关系的不平衡，市场竞争比较激烈。江森自控汽车内饰集团的高级人力资源经理谢子灵表示，从2010年10月到2011年9月底全国招聘预计8000人左右，涵盖了从蓝领工人到总监级别的各类人员。长期缺口主要在生产运营、工程、质量、项目管理、设计等岗位类型。由于蓝领工人用工成本的不断快速上涨，如何将用工成本控制在业务发展可承受的范围内，并保证人员供给的长期稳定成为公司乃至汽车行业目前面临的巨大挑战。

洲际酒店集团的大中华区区域招聘总监吕昌先生也为我们分析了2010年酒店行业的整体招聘形势。从宏观经济上来看，全球经济复苏，中国第一个走出经济危机，整体的经济环境决定了酒店行业的繁荣，所有的酒店集团在中国都有了一个扩张的过程，尤其是亚运会、世博会这些大事件像催化剂一样推动了酒店经济的发展。经济形势利好，每个酒店集团在中国市场的份额不断增大，总部对中国市场更为重视。因此酒店行业不仅是在一线城市角逐，也随之进入中西部。在二三线城市，管理层级别的人才在当地难以寻觅。如何招到一些有经验的管理人才，将其输入或转入到二三线城市，则成为酒店行业招聘的一大难题。

在科锐国际发布的《2010中国企业人才招聘现状及趋势》白皮书中显示：人才短缺问题已经连续三年荣登榜首，成为企业面临的最严峻招聘挑战，其次是人才库的建立与管理，以及制定具有竞争力的招聘战略与计划。在2010年企业招聘部门完成的主要职位类型中，中层职业经理人或专业人才所占比例最大（81%），一方面说明这部分人群作为企业发展的中流砥柱，是企业业务扩展时期人才引进规划的首选，另外一方面说明中层职业经理人或专业人才在人才市场上较为活跃。其次是业务运营支持部门和总监级别以上的高级职业经理人，分别占据60%和47%；以应届毕业生为主的管理培训生占据19%。HR

猎头是行业发展的风向标，他们有来自于企业的直接需求，对行业发展和人才供需极其敏锐。2010年猎头市场的发展情况如何？行业对人才的需求发生了什么变化？哪些职位类型的人才比较紧俏？……这一系列问题都可以说是猎头行业给我们带来的职场讯号。

2010年整个猎头行业的发展呈井喷状态，企业招聘需求明显加大。科锐国际人力资源有限公司合伙人王天鹏先生告诉我们，在科锐国际《2011行业薪酬调研报告》中显示金融危机之后，巨大的人才需求在2010年3、4月份逐渐显现出来，各个行业对专业人才及高级管理人才的需求量持续增大，与09年相比有60-70%的增幅。企业雇佣与以往明显不同的差异是，企业更加务实，对学历、资历的期望值开始下降，代之以对一线工作经验的青睐。熟练的专家型人才仍为人才市场上的稀缺资源，企业迫切需要有一线市场工作经验、学习能力强、沟通能力强，且具备敬业度的人才。在科锐国际的调研中，发现有超过六成的企业表示2011年将增加员工招聘数量，72%的企业渴望寻找到具备一线市场拓展能力的专业人才。

该调研报告也对行业人才需求做出了分析：

2011年，消费品行业的人才需求集中在产品研发和营销两大类。产品研发类人才需要能对产品做出长远规划、能对消费人群做出长期捕捉和筛选。营销人才则更需要具备全局观，以及总部和区域并行作战的能力，比如销售人员能否兼顾市场，有没有商业敏感度，都将是未来考察人才的重要标准。

2011年医疗卫生行业仍然处于高需求阶段，整体雇佣市场将持续增长，平均薪酬增长达到10%。特别是随着欧美国家医改政策的调整，中国依然是各外资公司在海外最重要的市场之一，部分外资企业关闭在其他国家的研发中心，转迁至北京和上海，并投入高昂的成本在新药的研发上。同时本土研发机构也在快速崛起，这使得研发类职位仍然成为热门的岗位，供求的失衡直接导致了研发人才的薪酬水涨船高。此外，中外合资合作医疗机构、民办医院等将以高薪、住房、国外进修机会等吸引骨干人才，中外合资合作医疗机



构本土化趋向明显，国外研发人才也在谋求在中国国内就业的机会。

IT产业随着技术整合、行业规模的增加，预计对核心技术人员的需求将继续旺盛。未来的三年中，高科技行业重点关注的仍然会是技术和研发类型人才。企业判断高科技人才的标准不是通过认证或资质，而是通过工作经验、业绩、综合能力和性格来评估雇员是否适合企业发展。同时科锐国际建议2011年重点关注电子商务领域的发展，另外采购、市场类职能的高级人才也非常紧缺。

2011年工业领域最为紧缺的是研发人才，特别是汽车、工程机械、设计的研发人才。另外有海外教育背景或者在海外研发机构工作过的人也很受青睐。从工作经验上看，现在企业很缺少那些“实战经验”很强的技术人才，综合管理过生产工厂、知道怎样提高

---

有超过六成的企业表示2011年将增加员工招聘数量，72%的企业渴望寻找到具备一线市场拓展能力的专业人才。

---

## ▶ PART 3

# 招聘热点问题扫描

市场上涌现出了一些与传统招聘迥异的招聘模式与方法，如 RPO（招聘流程外包）、内部猎头团队、talent mapping、社交媒体招聘等，成为招聘的热点。



传统的招聘方式已不能满足企业日益增加的招聘需求，为了在最短的时间内招到合适的人才，提高招聘效率和质量，各个企业的招聘团队也都根据自身的用人特点制定出了一套招聘战略。市场上也涌现出了一些与传统招聘迥异的招聘模式与方法，如 RPO（招聘流程外包）、内部猎头团队、talent mapping、社交媒体招聘等，成为招聘的热点。它们具有什么样的特点，适用于什么样的企业，招聘团队如何有效运用……来自不同企业的招聘负责人发表了各自的观点。

## ▶ RPO（招聘流程外包）之感

什么是 RPO？

RPO，即招聘流程外包，是一种一站式招聘解决方案。即根据企业的需要将招聘流程的部分或整个环节进行外包，包括从得到一个具体的职位的描述，招聘渠道选择和管理，到候选人简历筛选、面试、入职上岗的所有环节，同时包括内部推荐、招聘系统、候选人跟踪与管理等等。通过招聘流程外包的服务模式，企业不仅可以利用外部专业服务商的资源积累和顾问团队快速获得人才，省去众多隐性招聘成本，特别是当企业面对大规模招聘需求时，能够由第三方服务商机动灵活的快速配置招聘团队，而企业则无需增加自身的招聘人员。

产能、节省成本，或者做过生产企业类似厂长职位的人才，还有善于做供应链管理的人才非常紧缺。2011 年在地域上，可以重点关注成都、重庆、苏州、兰州、大连这样一些二三线城市。制造业企业不断在二三线城市建立新基地，但相关的高层人才非常稀缺。一些企业的心态甚至是未来在二三线城市的商业计划有多大，取决于能找到多少高级管理人才。

人才的职场观念是否随之发生了变化呢？王天鹏指出，80 后对 70 后乃至 60 后的追赶已经给职场带来一轮新的洗牌。80 后开始迎来他们的职业高峰期，更有活力，耐力也更强。相比注重职场安全稳定的 60 后和 70 后，80 后更注重自我价值的实现和工作的创意性与热情。60 后、70 后逐渐会出现职场上的一些倦怠感，激情与热情缺失。因此，面对 80 后的职场冲击，60 后、70 后需要加强自我学习与发展提升，从而更好地应对职场上的挑战。另一方面，更多的员工倾向于以更换工作来获得更好的职业发展机会。企业对灵活用工的方式也比较青睐。

任仕达的市场总监朱宁先生也提出，企业通过猎头找的人才往往是传统的招聘渠道找不到的，也就是多面手的概念。做财务的要懂业务，做市场的要懂销售，做研发的要懂售后服务等等，这类职位通常很重要，要通过各种方式来评估人才是否具备这样的多能力。并且人才在职业上有三个基本追求：薪资、乐趣和发展，这也是求职动力的三原色，企业吸引人才也要围绕这三个主要方面来做。

2011 年的猎头市场发展如何？“只要跟着客户走，抓住中国增长最快的行业和企业，就有机会。如果谁先在这个行业做出自己的品牌，谁就能在这场游戏中脱颖而出。”朱宁先生对猎头行业未来的发展非常有信心，经济通胀并不会影响猎头业务的增长，相反会加大人才的流动机会。这将是猎头的一场盛宴。HR



张春丽  
人力资源经理  
EMC

虽然人力资源管理者对 RPO 的概念并不陌生，但真正将 RPO 运用到企业招聘中去并成功的案例并不算多。企业招聘的负责人出于各种各样的考虑并不会轻易选择 RPO 的模式：

张春丽女士认为虽然 RPO 是一种不错的招聘解决方案，对于某些招聘需求量大的，技能要求不是很高的职位，在市场上也比较容易找到的人员，可以使用 RPO，以节省内部招聘团队的人手和压力。但对 EMC 这样的高科技企业来说，目前并不适用。因为 EMC 对招聘职位的技术背景要求很高，如果自己内部的招聘专员在市场上都无法找到合适的人才，RPO 就更找不到了。他们也曾经和一些 RPO 服务的供应商做过相关的分析探讨，觉得 RPO 无法帮助 EMC 快速招到合适的人才。

陈莉表示，ABB 由于招聘量大，在 2010 年和中华英才网、智联招聘曾经尝试了 RPO 的有关项目。负责 RPO 的人员会在规定时间内帮助搜寻到海量的候选人，通过简历搜寻——电话寻访——电话面试，每天都可以提供 10-20 个候选人名单，再由 ABB 的相关招聘专员进行下一步的审核和深度的电话面试，筛选出三到四个合格的候选人，由提供 RPO 服务的公司通知候选人参加统一的现场面试。这种部分招聘流程外包方式的采用，比起企业自己的招聘人员单独作战，效率更高。2011 年，ABB 也会考虑有选择地将部分职位采用全部流程外包。因为要考虑成本效益比，她认为部分招聘流程外包会更经济实惠。

郑芸表示米其林也使用了半招聘外包的方式，将需求量比较大，要求比较接近的专业类型的职位外包出去，委托供应商做人才搜寻和第一轮的面谈工作。因为所招聘的职位对业务的理解要求比较高，目前还没有供应商可以达到这样的条件，所以不会将招聘流程全部外包出去。

科锐国际作为国内第一家提

出招聘流程外包概念并实施成功的公司，在《2010 中国企业人才招聘现状及趋势》白皮书中有这样一项调查：对于不打算使用外包服务的被访企业中，最主要的原因是企业当前的发展阶段不需要外包(74%)，内部招聘人员已经完全可以满足企业当前的招聘需求；其次是认为招聘外包的成本过高(43%)；此外，还有 32% 的被访者认为难以协调与内部用人部门之间的工作流程和关系。

RPO 适用于什么样的企业？企业决定采用 RPO 模式时应注意什么问题？王天鹏先生客观地介绍了 RPO 的市场发展情况：目前，全球来讲整个 RPO 的市场都还在快速成长阶段。在国内市场上，主要是意识问题。RPO 要求客户把所有具体的招聘需求都外包出来，需要长时间的合作，而且会派遣专业顾问进驻到客户中去，企业内部 HR 负责人会产生一些意识上的壁垒，如认为招聘外包的成本过高，或难以协调与内部用人部门之间的工作流程和关系。另外，现在中国的 RPO 市场优势更侧重在支持规模效益，国内具有一定招聘规模的公司还没有想象得那么成熟。至少每年的招聘量要达到一定规模，招聘人数在 500 人以上才能更好的体现出 RPO 的优势，而百分之七八十的公司都不具备这个要求。跨国公司内部的人员配置和管理机制一般由总部来调配，但中国快速的经济增长速度给在华企业的人员配置计划带来一定困难。所以 RPO 针对真正意义上的跨国公司，总部也已经比较认可 RPO 这种招聘方式的，进行得才会比较顺利。

因此，并不是所有的企业都适合采用招聘外包的服务模式来解决自己面临的招聘难题，接受外包服务前需要有充分的准备：首先，在观念上是不是有意愿引入外包这样一个长期的合作伙伴，在将事情委托给第三方外包商之前，双方的相互信任非常重要。其次，企业必须明确自己当前的发展阶段有没有外包的需求，是否真的需要外包。如果企业内部人力资源部门就能够解决，或者招聘需求量并没有达到规模效应，就没有必要采用外包服务模式；最后企业必须能够明确描述自己的招聘需求以及希望实现的目标，在需求及目标不清晰的情况下盲目选择外包并不能根本解决问题。

并不是所有的企业都适合采用 RPO，接受外包服务前需要有充分的准备。



郑芸  
招聘经理  
米其林

同样是国际知名的人力资源外包企业，任仕达的朱宁提出了对 RPO 完全不同的理解。他认为 RPO 某种程度上是一个伪命题，在中国当下是根本不成立的。因为招聘流程外包分两种，一种是客户要求供应商只对结果负责，不干涉整个过程；另一种是客户不但要求供应商对结果负责，还要监督过程。外包之前，客户对公司的业务要非常熟悉。而中国企业的现状是：招聘做得非常好的企业屈指可数。招聘可以说是企业人力资源管理的第一站。如果有的企业觉得招聘占用企业的人力资源多，投资回报率低，就会选择外包。但问题是，做外包的人是否比企业内部的招聘人员做得好呢？虽然很多企业想要把招聘流程外包出去，但苦于找不到好的供应商。大多数企业对 RPO 的理解并不深入，每个企业在招聘时都深深打上了组织结构、管理流程的烙印，招聘外包无法规模化。因此，他觉得现阶段时机还不到，RPO 市场仍处于试探阶段。

### ▶ 内部猎头团队与 talent mapping, 谁更胜一筹?

招聘高级候选人对于 HR 来说是一件颇为头疼的事，凭借传统的招聘方式，可获得的有效资源少之又少。绝大多数企业仍是凭借外部猎头的力量，尽管费用不菲，也只能在所不惜，谁让现在是千金难觅人才的时代？于是内部猎头团队和 talent mapping 两种全新的招聘方式应运而生。

内部猎头团队是企业的招聘人员成为内部猎头，担当起类似于外部猎头的工作，为企业需找那些紧缺的高端人才。这种方式不仅可以建立起企业自己的人才库，而且可以节省招聘成本，看似是一种不错的解决途径。但实际上，出于商业道德的考虑，很少有企业采用这一方式，直接从其他企业里“挖人”。而 talent mapping 更倾向于建立起自己的人才库，与人才保持长期的联系，一旦企业出现职位空缺，可以从中找到合适的人选顶替。

一些将 talent mapping 用于人才招聘的企业还处在摸索试验的阶段，并未有一套成熟的体系。不同企业的招聘负责人对 talent mapping 的理解和做法也不尽相同。



吕昌  
大中华区区域招聘总监  
洲际酒店集团

talent mapping 更倾向于建立起自己的人才库，与人才保持长期的联系，一旦企业出现职位空缺，可以从中找到合适的人选顶替。

微软的招聘负责人陈朝巍指出 talent mapping 先是要了解想要的人才在什么样的公司，然后了解该人才现状和经历，在掌握信息和数据后，主动与其联系，说服他们去尝试所提供的机会。这种方式更类似于如果有了对人才市场的调研，就可以确定需要的人才在何处，由被动地等待主动求职者向主动地寻找被动求职者转变。许多猎头也会采用这种方式，但会直接和人才联系。对人才市场的调研，既可以委托外部的猎头去做，也可以由企业内部的招聘人员承担。

吕昌认为，talent mapping 与内部猎头不同的是他们不会主动去别的公司挖人，而是用社交或其他间接的方式和业界精英取得联系，通过和他们保持长期的、可持续的关系，让他们更多地了解企业的情况。一旦这些人有事业上的想法时，可以想到与他们一直保持联系的企业。但 talent mapping 只是一种方式，而不是一个目的。要明确企业作为雇主和猎头公司的区别。猎头公司是直接搜索人才，具有目的性；而雇主是间接性的，通过自己的招聘团队和社交渠道来分享行业内的人才信息。第三方可以帮助企业做一些市场调研，给予能够触及的涵盖量大的信息库，企业再进一步加工，缩小范围。

江森自控汽车内饰集团的高级人力资源经理谢子灵介绍了他们一个特殊的团队——全球人才调研。这个团队主要是针对汽车行业内部的高端人才以及长期招聘的关键岗位，建立起自己的人才库。JoÚson Controls 的人才调研是一个动态的、长期维护的过程，不停留在人才库的建立，而是在获取了候选人的信息

后，不断更新，通过线下活动、线上消息等方式和他们保持联系，保证人才库的时效性和候选人的有效性。一旦有职位空缺，可以从人才库中筛选，并与其联系。

相比内部猎头团队，talent research 和 talent mapping 是一种更具有可持续性、长期的招聘策略，重在人才库的搭建和维护。

## ▶ 社交媒介招聘成为新宠

在国外，企业用 Facebook、LinkedIn、Twitter 等社交网站进行招聘屡见不鲜，甚至通过这些社交网站找到的人占了绝大部分。在中国，社交媒介兴起的时间并不长，但许多企业已开始尝试将其应用到招聘中去，并认为这一招聘模式将成为未来发展的一大趋势。

国内社交媒体有两大类：专业型如 LinkedIn 和作为企业雇主品牌建设平台的社交网站如微博、人人网等。LinkedIn 作为专业人士和高端人才的社交平台，更受企业的青睐。国内的专业社交平台并不多，针对专业人才招聘的功能更是有限。而且国内具有职场社交功能的网站和 LinkedIn 存在着一些差距，基本上是以娱乐为主，招聘只是一个补充部分。虽然一些社交网站、专业类型的人力资源网站的功能也在加强，包括校内网、人人网等都添加了招聘功能，但由于不是以招聘为主线，在专业人员和高级人才的招聘方面并不是一个理想的平台。在做校园招聘和企业品牌宣传、产品发布时，这些社交网站体现的功能会更强大。

微博的风生水起，使越来越多的企业开始充分利用这个平台，除了进行微博营销以外，微博招聘也成了新亮点。IT 企业高管，网络名人企业家等，也常常通过个人微博，发布招聘信息。淘宝、德勤等企业直接开通了用于招聘的官方微博。目前在微博上发布招聘信息的企业，大多集中在 IT、房地产、金融、广告等领域，而且多是知名企业。微博的高人气和低成本，使其成为网络时代一种全新的信息发布平台，但现在更多的是对传统招聘渠道的一种补充，而不是获取人才的主要渠道。

陈朝巍认为，将社交媒介用一种可操作的方式引

入招聘工作，是能取得不错的结果的。除了通过社交网络对潜在候选人进行前瞻性的搜寻以外，也可以通过另外一种方式来做——将招聘人员的 Twitter 账户和公司招聘网页连接起来。一旦公司发布职位，候选人在 Twitter 上就可以看到，主动与公司招聘人员建立联系。招聘与网络之间有趣的对话就产生了。同时，招聘人员也可以每天邀请进入公司人才库里最佳的 5 位申请人加入他的人际网络，通过候选人之间的推荐，每年将会有超过 1200 个甚至更多的高质量候选人与你建立联系。

虽然越来越多的公司开始考虑并尝试从传统的招聘渠道向社交网站这种新的渠道过渡，但在这个过程中，失败的情况屡见不鲜。原因很简单：他们仅仅依赖于自己的招聘团队的有限资源，在社交网站上刊登招聘信息，然后尽可能多地聚集有潜力的候选人，进而对已建立起的人脉网络不断进行后续跟踪和联络，并重复着这样的循环。在这个过程中，他们感到压力重重的原因有很多，如内部招聘人员在有限的时间里难于管理这样大量的人群，并且缺乏职位相关的知识，猎头技巧，以及持续的动力（源于奖励和激励），有效的竞争情报等等。

由于通过社交网络的招聘仅处于起步阶段，各组织都在摸索运用这些渠道的更好方式。因此他认为组织面临的这些压力不能完全归于招聘人员。仅仅依靠扩大人脉，增加接触，结果并不一定令人满意。首先，招聘负责人必须理解，企业的内部招聘团队与外部的猎头公司有着根本上的区别。其次，招聘团队必须了解自身的优势所在，而不是简单的认为可以完全照搬其他组织的模式。简言之，招聘负责人必须系统地考虑问题，而不是将所有的责任归咎于招聘人员。

通常，大中型企业总是忽视自身优势，即公司的上万名员工。因此，陈朝巍提出这样一个概念，就是通过公司全员参与来增加社交招聘的投资回报，在具体操作过程中，所有的员工都能参与帮助公司鉴别有潜力的候选人，建立关系，优化企业雇主品牌。如果



陈朝巍  
高级招聘经理  
微软中国

虽然越来越多的公司开始考虑并尝试从传统的招聘渠道向社交网站这种新的渠道过渡，但在这个过程中，失败的情况屡见不鲜。

这样，那就不单单是你的招聘团队自己的策略或者流程，而是应当深植于企业整个社交媒介策略之中。

当然，更多的解决方案尚未被发掘出来。但是较低的支出，快速的反应能力和高度的灵活性，缩减的招聘时间，提升的候选人的应聘经历，较高的客户满意度等等，这些都可以作为我们继续寻找基于社交网站招聘解决方案的关键驱动力。

## 海量招聘的成功案例

当企业开始一个新项目，或者成立一个新工厂和分店时，必定需要在短时间内招到大量合适的人才，这无疑是一个巨大的挑战。对许多生产制造型企业来说，整体市场上的工程技术人才缺口较大，也许在未来 5-10 年之后，这种趋势会变得更为严峻。同时，“用工荒”使蓝领工人的招募和留用更为困难。

企业如何解决海量招聘的难题呢？陈莉为我们介绍了 ABB 的招聘经验：


与一线城市相比，ABB 在二三线城市的人才资源并不多，当地通常没有所需的人才库，当一些合资厂的业务单元需要招大量的人员时，往往要到其他省市吸引人才，给招聘人员带来很大的困难。为了解决这个难题，ABB 采取了宣传公司品牌，吸引回乡人员的招聘策略。2010 年 ABB 加大了校园招聘的力度，招聘量是 09 年的三倍。在做校园宣讲会时传递一个强烈的讯号：希望外地的大学生能回到自己的家乡，在 ABB 这样知名的企业里工作，为家乡建设做贡献。同时，对于遍布四五十个城市的 ABB 销售人员，吸引他们回到家乡所在地或三线城市的分公司工作。这种方式成为二三线城市人才的一种来源。

在进行海量招聘时，采用多渠道、多层面进行招聘。如果某个业务单元招聘需求量比较大，可以采用专场招聘会的形式，来吸引外部的候选人。专场招聘会之前招聘专员搜集大量简历，通过电话面试筛选后电话预约候选人来参加集中面试。同时在招聘会当天，在招聘现场打户外广告，吸引候选人现场投简历，参加面试。这样同一时间可以集中面试大量的候选人。ABB 曾在厦门进行了一场成功的蓝领工人的专场招聘



在二三线城市进行海量招聘时，可以采用宣传公司品牌，吸引回乡人员的策略，同时通过多渠道、多层面进行招聘。

会，一共需要为两家工厂招聘六七十人。招聘中心集中了厦门六个工厂的资源，约定一个周末进行集中的专场招聘会。在举办招聘会前，厂里的 HR 和用人单位的经理频繁沟通，召开多次会议讨论招聘会的细节。同时，要做好外围宣传，与当地的人才市场、厦门人才网一起合作宣传，加强内部员工推荐宣传等，各种渠道提前做好准备，招聘中心内部调配人手，进行电话面试、预约。在专场招聘会上，用人单位的经理当场做聘用决定。

其中，须注意的是：招聘任务的完成是和用人单位一起合作，而不是人力资源部门单方面的工作。因此要协调好各方面的人员，尤其是与用人单位经理达成共识。其次要做出详细的招聘计划，选择好具体的招聘方式、方法和时间。



## \* 会员服务

- ▶ **HRD Network** :两个月一期的人力资源总监级小型深度研讨, 为时半天。参加 HRD Network 无需付费, 但必须得到邀请才能参加。资深人力资源总监们可以在一个相对宽松和非正式的环境中, 探讨他们共同面临的关键挑战, 交换想法以及问题的解决方案。
- ▶ **会议和论坛** :专业化的人力资源会议和论坛, 一般为期两天, 包括众多负有盛名的品牌年会, 如:“招聘与任用”、“学习与发展”、“组织发展”、“人才管理与领导力发展”和“人力资源业务伙伴”等。
- ▶ **专业培训** :高度实用的培训课程, 每场 1~2 天。课程设计充分针对中高级人力资源管理者专业发展需要, 培训的覆盖领域包括:组织发展, 人才管理, 领导力发展等。
- ▶ **HR 前沿** :每月进行, 为时半天的的前沿论坛, 根据 HR 职能为您量身打造的前沿话题讨论。覆盖招聘与任用, 学习与发展, 组织发展, 薪资与福利, 人力资源业务伙伴等职能领域。
- ▶ **行业论坛** :为期 1 天的行业论坛, 让您在轻松的氛围中与同仁交流行业内的心得与挑战。
- ▶ **人力资源杂志** :两月一期的会员杂志, 兼具理论性和实践性的人力资源专业刊物。包括专题、人物、行业研究、观点等栏目。
- ▶ **HREC 网站** :高端人力资源门户网站, 它整合了 HREC 过去 5 年活动中积累的所有资源和知识, 同时也是领先的人力资源从业者学习和分享知识的平台。

## \* 会员权益

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

## \* 会员专享

公司会员年费: 人民币 3,900 元

(限注册三位会员代表)

- ▶ 优先注册参加 HRD Network
- ▶ 享受 HREC 会议六折优惠
- ▶ 享受 HREC 专业培训七折优惠
- ▶ 特价参加 HREC 行业论坛
- ▶ 免费参加 HR 前沿
- ▶ 免费和不受限制地使用 HREC 在线资源
- ▶ 免费获取 HREC 杂志 *HR Value*

# 传递智慧 分享实践

## ★ 智享会会员

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

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

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

## ★ 会员指南

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

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

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





## 初级会员注册表

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

### \* 申请人信息

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

签字确认： \_\_\_\_\_ 日期： \_\_\_\_\_

### \* 付款方式

**银行汇款：**  
开户行： 中国建设银行闸北支行  
户名： 捷培森咨询（上海）有限公司  
账号： 31001519300050031283

**线上支付：**  
[www.hrecchina.org/pay.aspx?amt=300.00](http://www.hrecchina.org/pay.aspx?amt=300.00)

### \* 订阅热线：

智享会线上会员服务部： **Jack Zhang**  
**TEL:** 021-5172 0000  
**FAX:** 021-6317 8531  
**EMAIL:** [marketing@jfpsgroup.com.cn](mailto:marketing@jfpsgroup.com.cn)  
**WEB:** [www.hrecchina.org](http://www.hrecchina.org)

# 欢迎您加入智享会!

# 解决方案 供应商会员

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

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

关于更多 JFPS Group 和 HREC 的资讯, 欢迎浏览 [www.jfpsgroup.com](http://www.jfpsgroup.com) 或者 [www.hrecchina.org](http://www.hrecchina.org)

## ★ 会员专享

### 解决方案供应商会员年费 人民币 12,000 元

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



智享会  
HR Excellence  
Center

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

# HRD NETWORK

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

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

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

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

欲了解更多有关 HRD Network 信息,  
欢迎浏览: [http://www.hrecchina.org/hrdnetwork/index\\_cn.html](http://www.hrecchina.org/hrdnetwork/index_cn.html)

## HRD Network 日程安排

2011 年 1 月 13 日 上海

2011 年 3 月 10 日 上海

2011 年 5 月 18 日 上海

2011 年 8 月 4 日 上海

2011 年 10 月 27 日 上海

2011 年 12 月 8 日 上海