



**智享会**  
HR Excellence  
Center

**博观约取，厚积薄发——  
喜利得“寻将行动”项目**  
“寻将行动”是喜利得为了支持企业“2020 业务战略”的高潜人才吸引和招聘项目。

### 提高你的数字商

通过评估与数字化战略、能力以及文化相关的 18 项做法，为企业的数字化成熟度制定单一、简单的衡量标准，称为数字商。

### 吴静——人生境界善真美

“善、真、美”，这三个字不仅是她在人生与职业的道路上不断追寻的价值，亦已经成为了她令人难忘的个性标签。

# HR

传递智慧 分享实践 [WWW.HRECCHINA.ORG](http://WWW.HRECCHINA.ORG)

# VALUE

2016 年第 1 刊 **32**  
NO.

## 企业维新浪潮中的 变革管理





# 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

- **陆忠亮**  
亚太区人力资源总监 | 通用电气能源管理集团
- **姜宏宽**  
资深顾问 | 组织能力、领导力发展、人才管理
- **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 | 英特尔亚太平台研发事业部
- **周文岳**  
监事长 | 上海复星医药（集团）股份有限公司
- **刘晓辉**  
亚太区人力资源总监 | 科勒厨卫集团
- **林意清**  
亚太区人力资源副总裁 | 百特医疗
- **罗剑威**  
人力资源副总裁 | 远景能源
- **蒋靖**  
人力资源总监 | 原诺基亚功能手机全球研发中心
- **吕守升**  
资深人力资源专家
- **张朋**  
人力资源总监 | 阳光壹佰置业集团有限公司
- **许芳**  
副总裁 / 人力资源总监兼 TCL 集团领导力开发学院院长 | TCL 集团
- **包腊梅**  
人力资源副总裁 | 迅达中国
- **袁耀宗**  
人力资源副总裁 | 百胜餐饮集团中国事业部
- **谢坚**  
副总裁 | 红星美凯龙家居集团股份有限公司
- **杨海**  
人力资源副总裁 | 途家网
- **金丽华**  
咨询师, 高管教练

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

## 编辑部 Editorial Department

出品人 Publisher 金景 Mark Jin  
执行主编 Executive Chief Editor 秦蕙颖 Luna Qin  
编辑 Editor 黎凡 Fani Li 任萍 Emma Ren  
艺术总监 Art Director 刘茜 Nina Liu  
美术编辑 Art Editor 王炜韬 Flame Wang  
摄影师 Photographer 王文达 Wenda Wang  
责任校对 Proof-reader 刘雪扬 Shirley Liu

## 发行部 Distribution

发行经理 Distribution Manager 章承诚 Jack Zhang  
发行专员 Distribution Specialist 倪君婷 Sunny Ni

## 市场部 Marketing Department

Marketing Supervisor 市场主管 李阳 William Li  
Marketing Executive 市场专员 姜佳丽 Lillian Jiang 姚沁 Kinki Yao

## 企业合作 Corporate Partnership

高级经理 Senior Manager 章承诚 Jack Zhang

申请赠阅或者成为线上会员,

请联系 Jack Zhang, 电话 021-6056-1858-807

# CONTENTS

## 目录

10

前沿 | FOCUS

### 关键人才的薪酬策略

薪酬是吸引与保留人才的重要因素。考虑“关键人才薪酬策略”时需要从两个方面入手，即：关键人才的识别，以及相应的薪酬策略。

28

专题 | FEATURE

### 企业维新浪潮中的变革管理

变革需要发动、领导、策划、组织、化解对抗、控制风险、巩固成果，这一过程中的“变革管理”是变革能否成功的关键所在。

68

专栏 | COLUMNS

文化锋声 | 何以励志？

何谓领导 | 何为合伙人精神

宏观培训 | 顾客至上？

组织发展 | 费时之事

两海学记 | 企业生死契阔之老中医

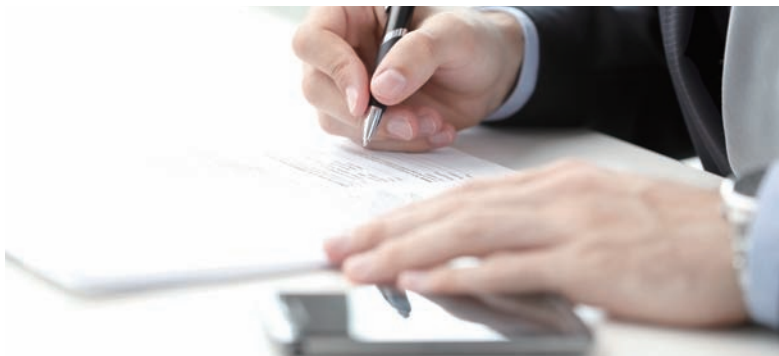
48

人物 | PEOPLE

### 金燕敏—— 用温暖给人以力量

倾听畅谈，感受她理性又沉静的美、纯粹又坚韧的性格、温暖又善于思考的心。





## 6 | 声音 + 伙伴 |

## 8 | 头条 |

## 10 | 前沿 |

- 关键人才的薪酬策略
- 博观约取，厚积薄发——  
喜利得“寻将行动”项目

## 21 | 特别报道 |

最高境界的学习模式—通过“教授他人”  
来达成个人和组织的学习发展

## 24 | 劳动法苑 |

- 用人单位雇用未成年员工时的风险与责任
- 用人单位能否以协议免除其支付劳动者  
工伤待遇的义务？

## 28 | 专题 |

企业维新浪潮中的变革管理

- Part1 变革启动·**细部署 开好局**
- Part2 变革进程·**解冻、变革、再冻结**
- Part3 变革思考·**省吾身 添进益**

## 48 | 人物 |

- 金燕敏——用温暖给人以力量
- 吴静——人生境界善真美

## 60 | 观点 |

- 切磋堂：讲干货说心法——  
中国电信学院分享平台实践经验分享
- 提高你的数字商

## 68 | 专栏 |

- 何以励志？
- 何为合伙人精神
- 顾客至上？
- 费时之事
- 企业生死契阔之老中医

## 76 | 新知 |

- 《留住好员工：爱他们，还是失去他们？》
- 《无印良品育才法则》

## 80 | 职场问与答 |

提问的艺术

# Letter From the Editor

## 刊首语

智享会官方微博账号

人力资源智享会 HREC

<http://weibo.com/hrec>

欢迎关注智享会官方微信公众平台，

亲们可以扫一扫下面的二维码

或者添加智享会微信公众账号：

HRECChina。

欢迎您与我们互动 HR 领域中的  
各种讯息，我们也会在微信平台上  
分享人力资源实践中最热门、  
最前沿的话题和活动。



### 征稿启事

《HR Value》所有栏目欢迎投稿，

来稿请至：

[Luna.Qin@hrecchina.org](mailto:Luna.Qin@hrecchina.org)

猴年新春的爆竹声尚未远离，智享会便已再度起航，扬帆“**2016 中国学习与发展价值大奖**”（暨“**第二届中国学习与发展价值大奖**”）。这一奖项是智享会自 2014 年起举办价值大奖以来的第四个评选项目。此前，智享会首次举办“**2014 中国学习与发展价值大奖**”得到了许多专业人士的认可和支持，随后“**2015 中国招聘与任用价值大奖**”及“**2015 中国人力资源共享服务中心价值大奖**”两大盛会更是吸引了数百家企业参与。在评委会的严格评选之下，这三项盛事累计产生 **31** 个优秀案例，分享了人力资源领域最前沿的智慧，为各方带去了良多收获。

过往的成功经验在让我们感到肩头重任的同时，也给予了我们信心，证明我们正在前行的道路是一条正确的道路，证明我们正在从事的事业是一桩有意义的事业，证明我们正在发扬的精神是这个时代急需的精神。我国经济发展进入新常态后，出现经济增长动力与经济下行压力并存的复杂情况。中国经济呈现产业结构不断优化、发展动力加快转化、地区和行业走势分化的明显特征，无疑增加了人力资源管理的难度，但正所谓“塞翁失马”，经济下行期正是广大人力资源工作者发挥专业能力、证明自身价值的最佳时机，HR 同仁们可以把握机会，快速结合企业新战略、新发展，引导、支持企业转型等方面发挥积极作用，帮助企业克服这种影响带来的新变化。

作为人力资源专业人士的忠实伙伴，HR Value 在今年将继续秉承“**汇聚优秀企业、发现最佳案例、引领行业发展**”的理念，致力于觅得业内部最优秀的学习与发展案例，为 HR 同仁提供一个借鉴交流、取长补短、共同进步的专业平台。

出品人 金景





紫气东来溢满堂，  
前辈圈点道衷肠。  
书卷多情似故人，  
纸上针锋谏四方。

蒋靖

原诺基亚功能手机研发中心  
全球人力资源总监



聚各路HR之精英  
探HR管理之精髓  
享各家实践之精华  
观HR学术之平台  
祝智享会及《HR Value》不断  
进步，取得更大成功！  
蒋靖

徐艳丽

一汽-大众 奥迪品牌  
战略研究与组织发展经理



汇百川之流拓视野  
集百家之长助精益  
祝：“HR智享会”  
越办越好

朱卓敏

上海新天地朗庭酒店  
人力资源总监



汇集天下能人智，  
行家硕果齐分享。  
风云变幻唯此会，  
气贯长虹日益强。  
感谢智享会这个平台  
多年来的分享与陪伴，  
希望有越来越多的HR  
加入这个大家庭  
共同学习成长。

**罗晶**

齐家网 | 高级副总裁



因为热爱  
所以精采  
祝 HR Value  
越办越好!

**刘玉莉**

巴斯夫 | 人力资源高级经理



汇聚精英 创造力量  
感谢《HR Value》  
提供一个丰富的平台,  
让我们有机会  
学习名家之长!

**吴静**液化空气集团  
大中华区人力资源副总裁

感谢智享会这个专业的人力资源沟通平台  
与我们分享最前沿、热门的人力资源信息,  
搭建人力资源沟通交流的桥梁!  
相信智享会越办越好,希望智享会  
能一如既往专注于人力资源领域,  
结合最新、前沿的理论和实践,  
发掘和提供更具价值的人力资源信息和服务!

吴静

**金燕敏**Checkpoint Systems Inc.  
亚太区人力资源副总裁

<HR value> - Explore added  
value of HR in the organization,  
and help HR to lean in  
successfully into the business  
world.

**贾方俊**美亚财产保险有限公司  
中国区人力资源副总裁

Share to enlighten!  
启迪心智  
樂見分享

**段冬**

58同城 | 高级副总裁



"智享会"具有极强的  
信息发际洞察及前瞻力。  
这一切皆源于其专业的  
策划执行团队。期望  
"智享会"成为HR从业者  
和企业中高级管理人员的合作伙伴。  
李强



## “第七届人力资源业务伙伴年会”在沪盛大落幕

智享会于12月9-10日倾情打造“第七届人力资源业务伙伴年会”在沪盛大闭幕！本届年会再现了前六届的盛况，汇聚各个领域的全球顶尖企业，共吸引100多位资深HR到场共襄盛举！

本次大会特别邀请到众多重量级演讲嘉宾及小组讨论嘉宾，均来自全球知名企业：腾讯、飞利浦、甲骨文、博世、百度、嘉吉投资、舍弗勒、阿斯利康制药、施耐德电气、玛氏食品(中国)、中德安联人寿保险、阿特拉斯·科普科、人力资源专家、原诺基亚功能手机全球研发中心、肖特(上海)精密材料和设备国际贸易、晋思建筑咨询、杜邦集团、桑德拉、美国纽威乐柏美。

整场年会座无虚席，台上台下交流不断，气氛高潮迭起！嘉宾与参会者共同深入研究“人力资源业务伙伴在企业变革中的角色作用、如何有效提升HRBP的核心竞争能力、HR怎样成为一个战略业务伙伴、如何提升人力资源业务伙伴的贡献度及被认可度、HRBP如何助力企业文化建设、HRBP的职责定位和核心胜



任力、HRBP的自身能力发展，如何打造成功的业务战略合作伙伴、人力资源业务伙伴价值的体现和评估、人力资源业务伙伴的未来职业发展之路”等热门话题。真可谓是一场人力资源业务伙伴专业领域的饕餮盛宴！

为了回馈前来参会的每一位，年会茶歇期间，我们还特意对参会者设置了生动活泼的抽奖环节，用心拉近了与大家的距离！

智享会每一次年会的成功离不开我们每一位工作人员背后的付出，更离不开长久以来一致支持我们的您！路漫漫其修远兮，吾将上

下而求索。今后，我们将给您带来更多更优质的活动，期待您多多关注智享会，关注我们今后日益精彩的活动！

第七届人力资源业务伙伴年会共有100多位HR精英出席，均来自全球知名企业，其中包括麦当劳、世茂、长安福特、高露洁、庄臣、拜耳、金茂、上汽、博士伦、伊顿、通力电梯、贝塔斯曼、华润三九、途牛旅游、招商信诺、江森自控、伊莱克斯、曼胡默尔滤清器、三花控股、泉峰、阿姆斯特壮、太平洋保险、赫斯基注塑系统、外企德科、康宁、无限极、苏泊尔、潍柴动力、上海通用、华泰证券、加冷松芝等。

### 特别鸣谢赞助商

桑德拉、甲骨文、VIPABC、诚信互通、TTI Success Insights China、智联招聘、职慧公益项目

### 特别感谢

商业评论、价值中国、经理人、无锡新区人力资源工作协会

## 智享会 HRD Network —— “在经济下行期 HR 如何做好业务伙伴” 在北京落幕



智享会2015年最后一场的HRD Network活动——“在经济下行期HR如何做好业务伙伴”于12月16日在北京落下帷幕。

本次活动中，多位来自不同优秀企业的资深人力资源总监共聚一堂，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。

活动中我们荣幸邀请到新希望集团总裁助理、宝硕股份董事长李先生、泰康资产管理人力资源负责人郭女士作为我们的演讲嘉宾，以及科锐国际副总裁曾女士担任活动主持人，通过标杆案例分享，与大家共同探讨“在经济困顿期如何成为真正的业务好伙伴。”

会议中嘉宾与HRD共同讨论了“在非常时期，人力资源的工作重心如何转变以及如何担当业务部门的有力支持，帮助完成业务目标”一系列问题。我们了解到，HR需从自身团队能力建设角度出发，明确HR的角色定位，加

强与业务的互动，充分理解业务战略方向，让人力资源部门成为真正的业务好伙伴。从公司战略、文化和组织建设等各方面真正发挥人力资源部门的作用。

本次活动很荣幸邀请到了多家知名企业的HRD前来参会，其中包括福田康明斯、松下、卡麦龙、赶集网、正大畜牧、正大卜蜂、迅达电梯、易广电信、联合能源、东方集团、中企动力科技、上药、费森尤斯卡比医药、思特沃克等企业。在此也感谢各位HRD于百忙之中前来参会，这是对智享会活动的支持与信任，请继续关注！



## 智享会 2016 年前沿活动 “人才鉴别和人才评鉴中心的 搭建与运营”在沪完美谢幕



智享会于 1 月 12 日倾情打造的 2016 年度上海第一场前沿活动“人才鉴别和人才评鉴中心的搭建与运营”现已完美落幕！

随着当今企业的发展，评鉴中心的构建已然成为人才资源实现整体化开发的重要组成部分，在人才职业能力评价中具有不可替代的作用，越来越多的企业开始着力于构建自身的人才评鉴中心，进而为企业选拔，培养真正需要的核心人才。

介于此背景之下，本次活动我们特别邀请了四位知名企业任职的资深 HR：陶氏化学的亚太区人力资源总监、亿滋国际的人力资源总监、赛诺菲的人力资源副总监、依工焊接集团的大中华区人力资源总监。

四位重量级嘉宾倾情分享了“人才鉴别和构建人才评鉴中心”的实际优秀案例，通过分析目前企业人才鉴别和人才评鉴中心的搭建与运营现状，深度解析企业在鉴别人才和构建人才评鉴中心的过程中所面临的挑战与问题，并与参会者一起讨论“如何克服或缓解这些挑战的有效手段与方法”，共同获取各个企业在这领域获得新的启示与发现，为今后的人才鉴别与评鉴做好准备。所有活动话题新鲜落地，引得参会者们的激烈讨论！

本次活动吸引了来自各行各业的 130 多位全球顶尖企业 HR 精英前来报名参与。本年度首场上海前沿活动“人才鉴别和人才评鉴中心的搭建与运营”精彩纷呈！获得到场 HR 的一致好评！取得圆满成功！

## 智享会 2016 年度上海企业 探访“通用磨坊——员工 敬业度塑造”圆满落幕



智享会 2016 年度上海第一场企业探访“通用磨坊——员工敬业度塑造”于 1 月 15 日现已完美落幕！

本次探访还特地为您邀请到：通用磨坊大中华区财务副总裁、通用磨坊大中华区人力资源副总裁、通用磨坊人力资源副总监、哈根达斯人力资源经理、通用磨坊大中华区培训高级经理作为演讲嘉宾，与参会者共同深度探讨了“如何塑造员工敬业度”这一实际话题，引得参会者们反响热烈！

在实地参观环节，通用磨坊的工作人员还带领 HR 们参观了“荣誉墙、食品展览墙、冠军区、以及办公区域”，让我们领略到通用磨坊的浓厚企业文化。

作为世界第六大食品公司，通用磨坊拥有哈根达斯、湾仔码头、妙脆角、优诺……等知名品牌。因此，在茶歇期间，通用磨坊特地为参会者准备了丰富的零食及饮品，得到参会者们一致好评！

非常感谢通用磨坊，给我们智享会的参会者们提供专业讲座以及贴心服务！

本次活动吸引了许多知名企业的 HR 负责人报名参与，其中包括：LVMH、箭牌、博士、柯迈、奥图泰、日立、卫材、通力电梯、罗氏制药、江森自控、甲壳虫、百事食品、马克华菲、阿克苏诺贝尔、光明、赛博、维美德、常州天合光能、英联马利、赫比国际、延锋江森、敏实集团等。参会的 HR 对本次企业探访好评如潮！

## 智享会 12 月 15 日 “百度企业探访” 在北京完美谢幕



智享会万众瞩目的“企业探访之百度——当互联网遇到大数据 HR”活动于 12 月 15 日在北京完美落幕。

百度是全球最大的中文搜索引擎、最大的中文网站。2000 年 1 月由李彦宏创立于北京中关村，致力于向人们提供“简单，可依赖”的信息获取方式。本次探访活动刚开始报名就可谓是空前绝后的火爆，这也是智享会提供给广大会员深入了解优秀标杆企业百度关于人力资源发展与实践的宝贵机会。

活动中我们荣幸邀请到 3 位嘉宾，他们分别是：百度大数据实验室负责人张先生、百度人力资源系统与运营共享平台高级经理王先生以及人力资源品牌与管理高级顾问马先生，分别介绍了“百度在业务领域的创新”、“百度人力资源概况及理念沿革”以及“百度的领导与人才”。

其中，张先生还为现场 HR 分享了干货，大家反响十分激烈。在场 HR 还与演讲嘉宾进行了直面交流，共同探讨人力资源工作中遇到的困难与挑战，一起寻找最佳的解决办法。之后，大家一同参观了百度公司内部，切身感受这样一家优秀企业文化的熏陶。我们了解到，为了提升研发效率，贴近业务发展需要与员工诉求，百度提出了用大数据支持业务与人力资源工作的理念，获得了不俗的成效。

本次活动吸引了许多知名企业的 HR 负责人前来参加，相信通过本次探访，让参加活动的 HR 也有了新的启发与体会，在此再次衷心感谢百度同仁本次的支持！

# 关键人才的薪酬策略

薪酬是吸引与保留人才的重要因素。考虑“关键人才薪酬策略”时需要从两个方面入手，即：关键人才的识别，以及相应的薪酬策略。我们可以根据员工职业发展的不同阶段，结合九宫格模型进行人才 - 薪资盘点，以保证实际的薪酬决策与关键人才的吸引保留需求相适应。同时，将有限的资源进行合理分配，实现员工激励与保留的成本 - 效益最大化。

来源 / 智享会第七届薪酬福利最优秀  
内容提供 / 蒋靖 原诺基亚功能手机全球研发中心 人力资源总监  
编辑整理 / 黎凡

在探讨“关键人才薪酬策略”这个话题之前，我们首先需要明确：谁是我们这个组织的关键人才？他关键在何处？对于这个问题的考量，一般可从两个维度出发：① 岗位，② 人。

一般来说，企业中或多或少都会有一些关键性的稀缺岗位，具备一定特殊知识或技能的人才可以胜任，而这些特殊知识技能又是构成该企业竞争优势的核心，最典型的例子——在可口可乐公司里掌握其配方的屈指可数的那几个人，或者公司主营业务所依赖专利的专利权人。这样的人，不管其绩效如何，都是公司的关键人才，必须不惜一切代价保留，这是从岗位的角度来考量。

不过，大多数企业中的“关键人才”是从人的角度去考量的，即那些最具备优秀素养和潜能的员工。我们的讨论主要从这个维度来展开。



## 关键人才的识别

谈及关键人才识别，无论从哪个维度出发，其核心都是“人”，因此我们无法绕过对“员工职业发展轨迹”的讨论。我们可以想象一下，一个员工的职业发展轨迹会呈现怎样的面貌？他 / 她对公司的贡献会随着其在职的时间像一次函数  $y=kx+b$  那样呈直线上升么？如果不是，又会是怎样的轨迹呢？

下图是我总结出的员工发展轨迹示意图，其中包含了两个坐标系，分别表示两个不同级别上的岗位，每个坐标系的 X 轴和 Y 轴分别代表了时间和员工的贡献，Y 轴的原点代表各个岗位的期望与要求。

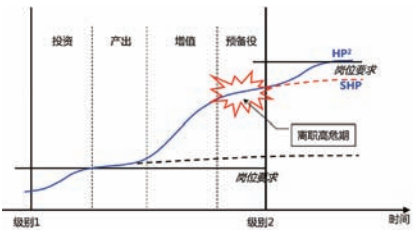


图 1

不难看出，在时间维度上，员工的职业发展规律是从较低级别往较高级别的岗位移动。同时，从贡献维度上，无论是公司的要求还是员工的实际贡献，级别 2 明显大于级别 1，这与我们工作中的实际情况是完全吻合的。

这个曲线描述的是一个员工经过一定时间在一个岗位上的磨练以后，从较低的工作岗位上升到较高的工作岗位，经历量变到质变，其贡献的变化情况不能用简单的一条等斜率的直线表示，而是一道起伏的曲线。这条曲线的变化大致可以分为四个阶段：

### ① 阶段一：投资期

这个时候通常是员工由更低一级的岗位被晋升到现岗位，或者是新员工加入公司的情况。由于初到某一个岗位，员工在适应岗位的过程中所做的贡献离岗位要求还存在一些差距，特别是对于新晋升的员工，出于员工发展的考虑，一般公司在晋升员工的时候会把他们提升到对其具有挑战的岗位上。这个时候，从员工的角度来看，他需要付出额外的努力以尽快达到岗位要求，同时他所得到的薪酬往往也与那些在这个岗位上正常表现的

员工有一定的差异，这种额外的努力和薪资上的差距就可以被看做是员工对自己的投资；与此同时，公司方面也是在对其进行投资，这体现在公司所承担的生产力的损失上。

② 阶段二：产出期

当员工的贡献逐步提升并达到岗位要求时，其产出是一种与需求平衡的状态。

③ 阶段三：增值期

如果一个员工具备积极向上的心态，那么随着时间的推移和其自身经验的积累，他/她将逐渐胜任工作，并做出超出岗位基本要求的贡献，这个超出部分的贡献实际上就是这个员工带给这个岗位的“增值”，因此我把这个时期叫做增值期。

④ 阶段四：预备役

处于这个阶段的很多员工已经基本具备了下一个更高级别的岗位所需要的相关知识和能力。但是，每一个岗位所能掌握控制的资源和信息是有一定限度的，当员工把他所能获得的资源充分发挥利用以后，他所能“增值”的提升速率就会放缓。倘若此时公司能够提供机会向上提升到一个新的岗位，他便进入到了一个新的循环。在这个阶段里，员工心里对新机会新挑战的期待非常高，对自己的能力也充满信心，甚至往往意识不到他们与新岗位的差距。同时，他们又受有限的资源的限制，会产生强烈的挫折感，所以这个阶段是人才流失的高危期。

HP² 与 SHP

上文中介绍的员工发展曲线模型是一个理想化的状态。能够不断进入下一个循环的员工通常是同时具有高潜力 (High Potential) 和高绩效 (High Performance) 的员工，我把他们称做“HP²”。

然而，并不是所有员工都有能力进入新的循环，有一些员工进入预备役阶段以后，可能由于个人潜力的限制，无论如何也无法达到新岗位的要求 (如图 1 红色虚线所示)，

但是他们在当前岗位上却能够长期稳定地超出要求做出贡献。这样的员工甚至往往是公司整体业绩的主要贡献者，因此，他们同样是公司的非常重要、非常有价值的财富。这样的员工，我把他们称做“SHP” (Sustainable High Performer, 长期稳定的高绩效者)。

当然，我们也看到在现实中还有大量的员工如图 1 黑色虚线那样，在自己岗位上尽职尽责，按时按质完成工作任务。甚至还有一些员工始终不能达到公司的期望。

人才识别工具——九宫格的运用

前面讲到的人才发展曲线虽然直观，但只是概念性的演示，并不是可以拿来就用的工具。那么，究竟该用什么样的手段和工具来对人才进行识别呢？大部分公司会使用“九宫格”来发现优质人才。

那么九宫格该如何使用呢？每个公司对于九宫格两轴的定义可能会有不同，但是基本都是以“绩效”和“潜力”为两个维度，把这两个维度细分为高、中、低三个档次，于是形成九个不同的人才等级区块 (如图 2 所示)。员工经过评估被归在不同区块，即代表不同的人才类别，同时也反映出不同的人才发展需求和应对策略。

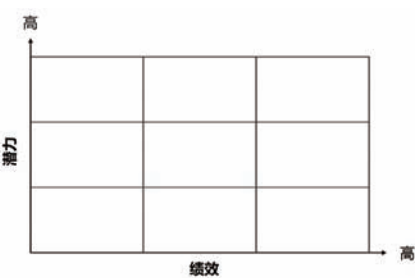


图 2

① 什么是绩效

“绩效”一词的英文为 Performance，但是在不同的场合里“绩效”拥有不同含义。譬如绩效评估、年度考评等等中的“绩效”常为短期绩效，一般最长是一年内的绩效，是可以量化、用 SMART 原则来制定标准的，而九宫格中所指的“绩效”则是一种长期绩效，

简单来说，潜力其实包括两个部分，一是“学习敏锐度” ( Learning Agility )，二是“成熟度” ( Readiness for Promotion )。

其实它所反映的是通过长期稳定的绩效所展现出的一个人所具备的某种能力。举个简单的例子，如果把一个人丢进水里，他回到了岸边，这并不能代表他一定会游泳，这里所体现的绩效就是短期绩效；但是如果把他扔到水里 10 次，他全都能够回到岸上，那我们基本可以判定，他具备游泳的能力，这里的绩效就是长期绩效。所以，我们这里所说的“绩效”，代表的是过去的积累，是对员工已经具备的能力的一种判断。

② 什么是潜力

对潜力，学术上有很多理论性定义，而这些定义对于业务经理们来说，比较晦涩难懂，我就不一一详述了。如果让我来解释，简单来说，潜力其实包括两个部分，一是“学习敏锐度” (Learning Agility)，二是“成熟度” (Readiness for Promotion)。

关于“学习敏锐度”，有两个核心要素：能力和态度。能力决定程度，包括：学习掌握新知识、新技能的速度和深度，以及将某一领域的知识举一反三地应用到其他领域的迁移能力；态度则决定成败。某个员工可能具备非常好的学习新东西的能力，但他并未运用到工作中，因此从公司的角度对他进行评估时，其潜力分数应该不会很高。

关于成熟度，则需要业务经理们对员工进行简单的综合判断，即：该员工可能需要多长时间的学习和磨练才能符合更高一个级别的岗位要求，是一、两年？三、五年？抑或是即刻？

所以“潜力”实际上是对未来的能力的一种预估。



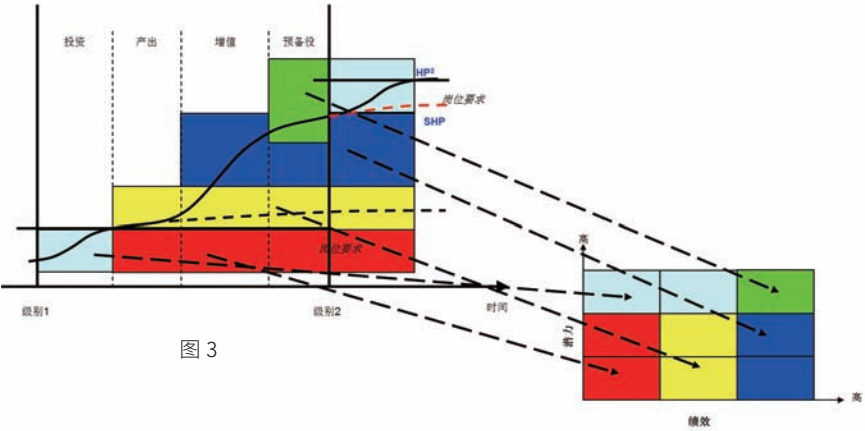


图 3

九宫格与员工发展轨迹

那么如何用九宫格来体现员工发展轨迹呢？我将结合目前公司较为通用的攻略与一些我的个人想法来为大家出谋划策。

首先我们可以用不同的颜色对九宫格进行模块区分，也可将员工发展轨迹用不同颜色做一些标识，如此可以清晰地看到他们之间的对应关系（如图 3）。始终处在岗位要求之下的员工：绩效差，潜力也差，是图中红色部分；长期绩效符合公司要求，但是潜力有限的员工，是图中黄色的部分；位于右下蓝色区块的是长期高绩效者（SHP），他们长期地保持稳定的高绩效，但是根据其潜力的判断，在可见的未来无法看到他们能够符合更高一级岗位的要求，或者还需要相当长的时间；左上角的可能是一些刚刚入职或刚刚被晋升的员工，其绩效表现暂时偏低，可以预见他们在短期内能够有所提高，达到公司要求；位于右上角的则为绩效与潜力都最高、最好的情况，即 HP2，他们中有些可能已经完全能够胜任更高一级的岗位。

① 九宫格模型在薪酬体系中的运用

那么如何将九宫格模型运用到薪酬体系中呢？就目前绝大部分公司而言，普遍的做法是将年度调薪与上年的绩效评估分数相挂钩，认为上年的绩效评估分数至少是来年调薪的决策依据之一，但是却很少有人问过“为什么”，有人可能会想当然地说：“Pay for performance”。但是我再次

强调的是“Performance”这个词在不同场合、不同场域里面具有不同的含义。“Pay for performance”这句口号用在不同的场合，其含义也是不同的。当它用在设计奖金制度时，“绩效”概念为短期绩效；而当说到整体薪酬体系的设计甚至是薪酬理念时，“Pay for performance”可以翻译成“按劳分配”，而这其中的“performance”就是所谓的“劳”，两者的含义是有质的不同的。

从另一个角度讲，我们都明白绩效是弹性的，上一年的绩效好并不表示今年的绩效也一定会好，而能力是刚性的，一个人一旦具备了一种能力，基本不会再失去它。薪酬方面也是有弹性的部分和刚性的部分，年度调薪调的是基本工资，员工的工资一旦上涨就不能轻易下调，这是刚性的部分，应该跟刚性的因素挂钩，即长期绩效（实际上是长期绩效中所体现出的能力）；薪酬中的弹性部分是奖金，所以短期绩效应该与奖金挂钩。由此可见，将短期绩效和年度调薪挂钩就是将弹性因素与刚性薪酬挂钩，这势必会产生一些问题。

那么到底该怎么做？我建议如图 4 所示，将此前提到的九宫格工具逆时针旋转 45

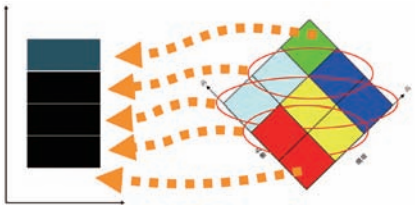


图 4

度——作为决定基本工资的参照依据。图 4 中左侧表示公司的薪酬范围，在系统比较好的公司里每一个级别的岗位都有相对应的薪酬范围，将旋转后的九宫格与薪酬范围建立一定链接。在整合这幅图的过程中，可以看到我们其实是将关键人才和他的基本薪酬建立直观的连接，使得不同类别的员工在基本工资方面得到差异化的对待，绩效与潜力俱佳的优秀人才，其薪酬处于同级别员工的高位；而对于既绩效低潜力也低的人，相对低位。这体现了薪酬体系的内部公平性。

需要强调的是，图 4 想传递的仅仅是一种理念，是我们应努力的方向和薪酬决策背后的逻辑，绝非实际决定基本工资时的硬性参数，因为现实生活中存在实际情况和其成因非常复杂，不能一概而论。



人才-薪酬盘点

对于如何进行人才-薪酬盘点，我从两个层面考虑：① 从组织整体角度来看；② 从单个人角度来看。

从组织整体角度进行人才-薪酬盘点

图 5 显示的是某公司的人才-薪酬状况：HC 为对应区块中的人数；Distribution 为“人数所占总人数的比例”；第三个指标为平均中点比（Compa-ratio），即某员工实际工资与其所在级别薪资范围的中点的比，它表示一个人的薪资在他薪酬范围里面的高度，如果某员工的 CR 值为 1 或 100%，则说明他的薪酬处于薪酬范围的正中间，如果某员工的工资是薪资范围中点值的 80% 的话，则表示为 CR 0.8 或 80%。

从图 5 的案例中大家很容易看出问题：1) 左下角两个区块内的平均 CR 比右上角最优人才的平均 CR 还要高，这显然是不合理的；2) 所有的 CR 都分布在 0.9-0.95 之间，几乎没有差别，这也无法体现对关键人才的关注

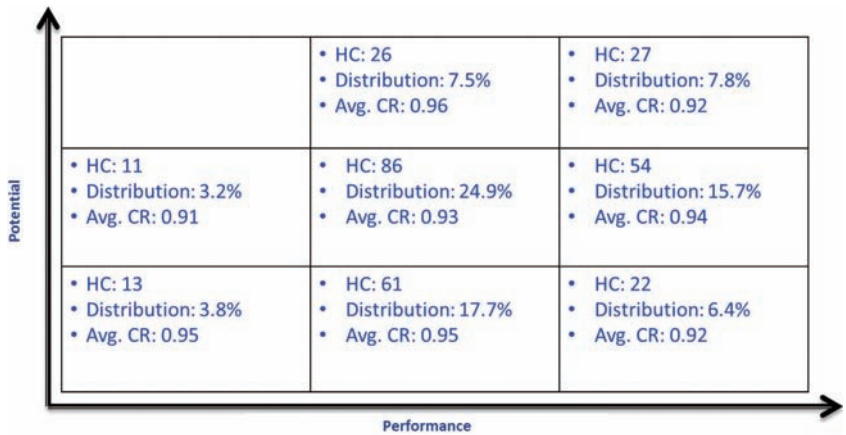


图 5

和保留。如果我们用传统的“上年绩效分数做为年度调薪的依据”的方法，就无法从体制上防止这种现象的产生。

从单个人的角度进行人才 - 薪酬盘点

在从组织角度进行薪资盘点之后，我们可以着手从单个员工的角度出发进一步进行薪酬盘点。无论我们的员工处在哪个级别的岗位上，都会有其对应的薪酬范围。我们可以用以下方法帮助业务经理进行分析（见图 6），按照刚才所表述的逻辑和理念，图中几位员工的 CR 有着明显的差异。蓝色折线表示根据图 4 的原则所确定的“建议最低 CR”，红色折线表示员工的“实际 CR”。左侧是公司的薪酬范围。以中点值即 CR100% 这条线作为参照，如果公司的薪酬范围是

80~120%，那么第二条线表示的则是 110%。

员工 ① 实际 CR 比他的建议最低 CR 稍微高一点，此为正常情况。

员工 ② 实际 CR 比他的建议最低 CR 略微低一点，这种情况不是大问题，可在年度调薪时，适当增加调薪幅度，使得他可以逐步赶上。

员工 ③ 问题就比较明显了，他的建议最低 CR 要高出实际 CR 很多。造成这种原因的可能是该员工为很多年以前由合资企业中的中方企业转入外企的，按照当时合资企业自身的薪酬架构，他历史的薪资比较低，进入新公司后即使经过大幅调薪，也无法赶上外企的薪资水平；也可能是一家外资公司招聘到了一家内资企业或者国营企业的员工，

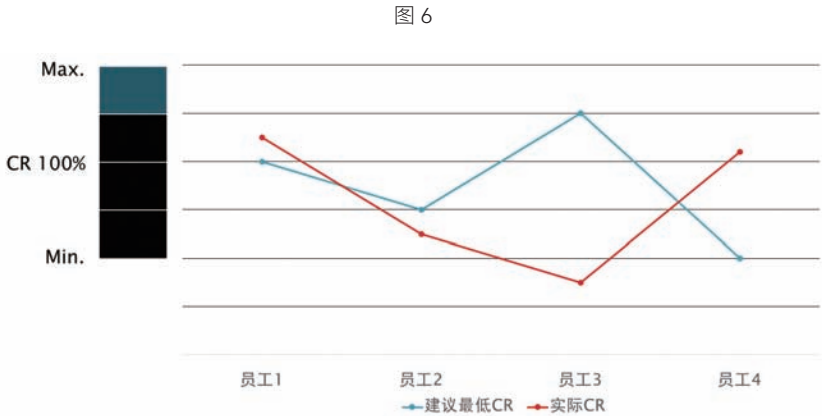


图 6

由于他原先的工资非常低，跳槽后岗位的工资范围一下子提升到了他实际工资的 300% 甚至 500%；或者是由于其他的一些历史原因造成的这种状况。

员工 ④ 实际 CR 比他建议 CR 要高出很多，这中间也可能出现一些问题，造成的原因可能是个人职位的缩小、岗位级别有所调整，但是工资并没有得到相应地下降，形成落差。

在实际工作中，如果我们发现了类似员工三、员工四这样的问题该如何处理呢？是否该一步到位地调整到理想的 CR 水平呢？我的回答是：既不可能，也不建议这样做。对于一个员工来说，如果一次把他的工资做过大幅度的提高，不但起不到激励的作用，反而可能带来负面的影响，额外提高了员工的期望，为日后的管理埋下隐患；当然，要想降低员工的基本工资，从法律上讲也是几乎不可能做到的。面对这种情况，我的建议是：作为 HR，我们要发现这些问题，告知我们的业务经理，并跟他们一起逐一讨论分析这些问题产生的原因，考虑是否需要采取措施；如果需要，则在公司的制度、资源框架下探讨可能的方案和实施步骤、时间、应急预案等。



以岗位为出发点的关键人才薪酬管理

① 双轨制薪酬管理办法

大家都知道现在很多公司采用的是双轨制薪酬管理办法，即将技术类岗位和管理类岗位分开，不同类别的岗位使用各自独立的薪资架构体系。这种管理办法下，有些公司会出现专业技术人员的薪资要比他的主管薪资还高的情况。打个比方，如果爱因斯坦的收入比他所任教的普林斯顿大学的校长高，可能大家都不会觉得有什么不合理，那么具备特定专业知识的员工在级别和薪酬上比他所汇报的主管高也就不是不可理解的了。

② 三轨制薪酬管理办法

所谓三轨制薪酬管理办法在一些高科技行业的研发类公司中非常常见（见图 7）。这类公司常常将人员管理和项目管理分开，所有人员在人员管理这条线向部门经理汇报之外还会被分配到特定的项目中，每个项目有一个项目负责人，负责管理项目中人员的日常工作。因此“项目管理”这条线成为员工发展的另外一条线路（实际情况中，人员管理和项目管理这两条线是相对来说最接近的，这两条线里的人比较容易转换）。在互相交替的几条线的岗位中，识别哪些岗位是我们的关键岗位显得非常重要，我们在付薪时也会有一些相对的倾斜。

举例来讲，微软员工在全球拥有好几万人，但是在最核心的 200 位高管中，有相当大一部分是高级技术人员，他们可能没有统领千军万马的管理职能，但却是全球范围内某个科技领域中的顶尖人物。这些人是微软最为重要的财富，他们所享受的待遇和薪资，以及公司对他的重视程度，可能远比某些 VP、SVP 要重得多，所以我们需要对这些岗位上的人进行特殊对待。

除此之外，我想提醒的是：薪酬是吸引人才与保留的重要因素，但不是唯一的因素。我想用两个数据证明我的观点：一是 Michael Page 公司在 2014-2015 年关于“员工跳槽原因”的数据统计显示（图 8）：员工 35% 的原因是寻求“更加高级的职位”，这实际上是与员工个人职业规划有关；纯粹只因“薪水”而跳槽的排在第四。另一数据则是 2013 年光辉国际与智享会合作的中国人才管理状况调研报告（图 9）：其中总体来说薪资是员工离职最主要的原因（浅蓝色柱）。但是请注意，图中深蓝色柱表示的是高潜力员工，可以看到，他们更看重的是职业发展，他们认为如果一份职业具备发展前景，待遇则随之而来，无需着眼于眼前，因此收入对于他们而言可能只占据相对次要的位置。

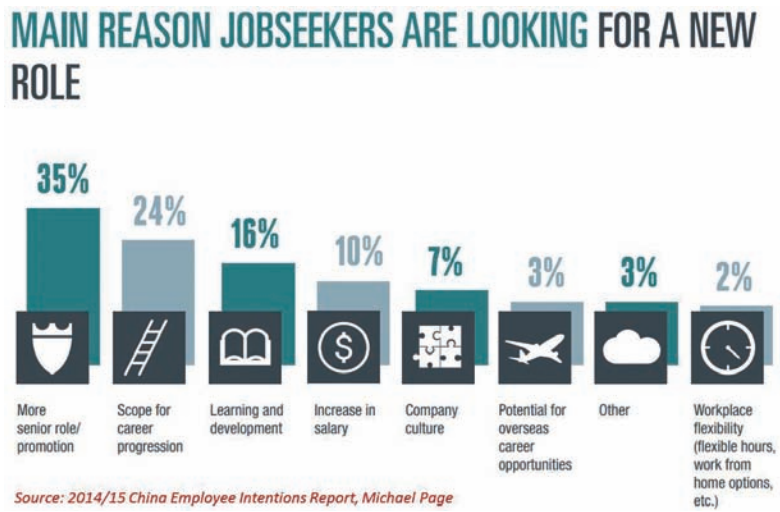
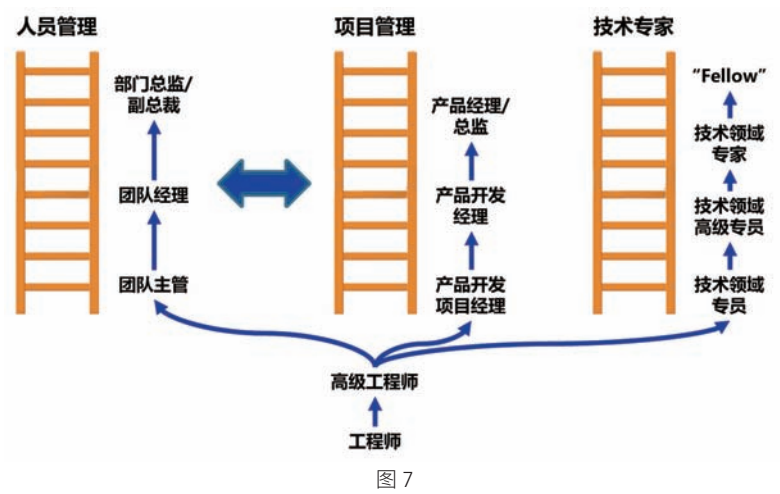


图 8

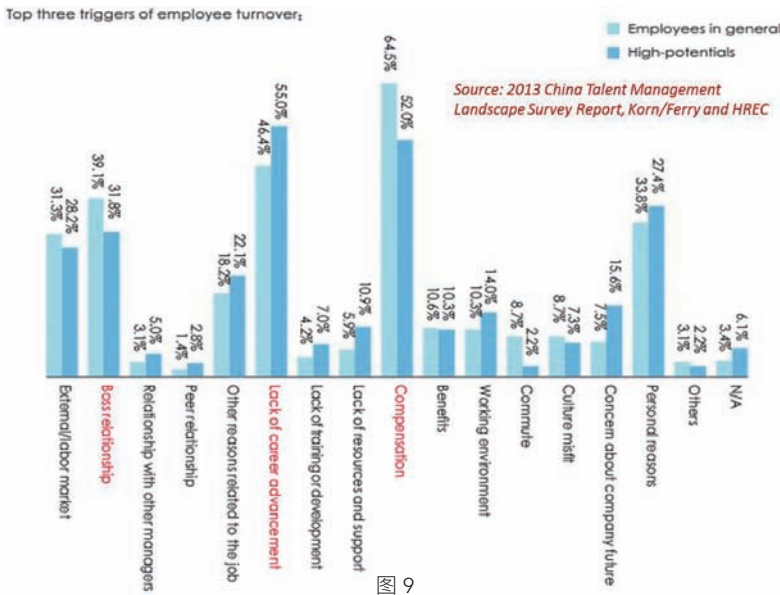


图 9





## 关键人才保留、激励手段和人力资源成本

在讨论关键人才保留和激励的手段前，我们首先要明确保健因素和激励因素的概念。也就是说，员工对公司的感觉上，“满意”的反义词不是“不满意”，而是“没有满意”；同样，“不满意”的反义词也不是“满意”而是“没有不满意”。能够让员工从“不满意”到“没有不满意”的因素并不是真正激励员工的因素，只是起到让员工对公司没有怨言的“保健因素”，而那些让员工从“没有满意”到“满意”的因素才是激励员工，促使他们更加敬业的“激励因素”。我们企业常用的一些薪酬福利和管理手段就可以以此来进行分类：

**第①部分：**弹性福利、股票期权、企业年金、健康福利、住房福利、办公环境、额外假期等的因素为保健因素。有了这些，员工们“没有不满意”。换言之，我们即使在这方面投入大量资源，做到行业最好，员工也只是“没有不满意”，并不会让员工因“真正满意”而产生激励效果。

**第②部分：**职业规划、企业文化、与高管交流，这一部分才是真正能让员工满意并成为激励因素的主要手段。职业规划和企业文化我不再赘述，稍讲一下“与高管交流”，这是非常考验高管的一项内容，员工是很聪明的，他可以从交流中敏锐地发现高管到底是否真心了解企业内部问题，是否真心关注他们的想法和感受，还是在敷衍了事。

**第③部分：**培训、教育资助、海外派遣。这类手段是保健因素还是激励因素不一定，这取决于项目设计的初衷和与员工如何沟通。因此，这类手段其实是一把双刃剑。

所以作为我们人力资源工作者来讲，研究把重心放在哪一部分是我们保留、激励员工工作的第一要义，它决定了我们的工作效果。有时，一些小小的变化或许就能获得员

工更高的满意度。因此，钱究竟该往哪儿花，怎样的配比才能得到利益最大化，这是需要所有人思考的一个话题。

### 人力资源成本规划

谈及企业对于人力资源成本的规划，需要对人力成本有一个全面的了解。图10是一个非常简单的人力成本规划示意图，图的左半部分显示了全年人力成本的基本构成。在进行下一年度成本规划的时候，我们需要考虑的是图中右半部分的“变量”。其中增加的部分中有些是刚性的，即必然会产生且会给企业带来永久性成本增加的部分，如：年度高薪、社保基数调整等等，还有一些因素是弹性的，在年度中间可以不断调整的，有些甚至是在做计划时不能准确预测的，如：新增员工、员工流失的等等

作为HR，尤其是负责薪酬管理的相关人士，应当对“企业当年与上年人力成本之差异”、“成本占销售额与利润的百分比”等项目有清晰全面的认识，才能更好地为企业的经营决策提供帮助。

### 人力成本效益

“人力成本效益”是我自创的概念，它的表达公式是：人力成本效益 = 人力成本 × 员工感知。

人力成本效益包含“人力成本”和“员工感知”两大内涵。人力成本是每个公司的必然开支，但员工的感受却不尽相同，后者同时也决定了公司对于人力成本投入的效果。

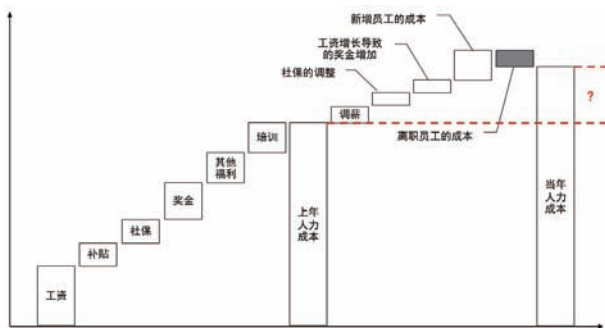


图 10

即，如果公司所做的成本投入员工并不知晓，那其效益则为0，即便公司投入很多，在员工保留与激励上也无法发挥作用。而“员工感知”这个因素又分为两个方面，即“知晓”和“感受”，有些时候，员工根本不知道公司到底在他的身上花费了多少成本，这可以通过多种形式、渠道、场合和频率的员工沟通来得到改善；而“感受”方面则更加主观，往往是员工在自己消费过程中跟与他人、与市场相比较而产生的。

给大家讲两个实际的例子。①一家公司年底要求年薪超过12万的员工填写单独申报表，但一些员工并没有意识到自己的收入达到额度。当HR把他这一年的收入全部罗列之后，员工才恍然大悟。这就是员工没有“知晓”而造成的问题。②前几年我曾经看到一个社会调研显示，70%以上的员工认为自己的收入低于平均水平，这在逻辑上本身就是不成立的，原因就是员工存在“感受”上的偏差。

因此“员工感知”和“实际人力成本”两个要素共同决定了人力成本效益。在做薪酬管理时，要想用有限的成本获得最佳的效益，就要想办法与员工进行有效沟通，在提高员工对于自己的薪资“感知”上多下功夫，这样才能事半功倍、最大程度发挥保留和激励效果。

本文谈到了许多人力资源管理中所运用的工具和技术，但是我要反复强调的是，在实际的管理操作中切不可僵化地使用这些工具与技术，人力资源管理永远是专业技术 + 处事艺术。HR

# 博观约取，厚积薄发

## 喜利得“寻将行动”项目

一个企业的文化如何，一般能从它的人力资源项目中一探究竟。了解喜利得的“寻将行动”项目，犹如一次冬日远足，从山脚到山顶，沿途没有太过令人咋舌的风景，也少有让人大喘粗气的陡坡，一步一个脚印到达既定的目的地。当回过头看一路走来的路程，内心充盈踏实和满足，就好似这家在建筑行业叱咤风云的外资企业在中国的处事风格，低调而务实。

“寻将行动”是喜利得为了支持企业“2020 业务战略”的高潜人才吸引和招聘项目，从 2014 年开始实施，从一开始的战略人力规划到高潜人才定义、招聘流程和渠道设计再到目标候选人维系，步步为营、环环相扣，有效地将目标人才揽入了企业怀中。

编辑整理 / Emma Ren

本案例荣获 2015 “中国招聘与任用价值大奖” 最佳人才甄选奖



### 战略人力规划

2012-2013 年，喜利得全球开始起草下一阶段企业发展战略——“Champion 2020 全球战略”。总的来看，“Champion 2020 全球战略”可以解释如下：

- **我们的基础：**以关怀和绩效为导向的文化
- **我们的战略：**通过市场领先和差异化实现可持续的价值创造
- **战略举措：**产品和服务差异化；直接的客户关系；卓越的运营；高效的全球化团队
- **我们的目标：**用我们热忱的服务来创造积极的客户，共创美好的未来

在全球战略的统一指导下，各个区域根据自身所处市场特点和发展情况的分析，各自制定了本区域的发展目标和策略。作为喜利得全球市场的重要部分，潜力巨大的中国一直以来被寄予了厚望。当时，喜利得计划在中国加深、加大业务渗透，希望加速在中国地区的扩张和发展。随之，企业将目标和策略进一步量化和细化，设立了包括将业务触角从当时的 28 个城市延伸至 42 个城市、每个城市均建立销售团队、建立并快速扩大中国的研发中心等详细计划。

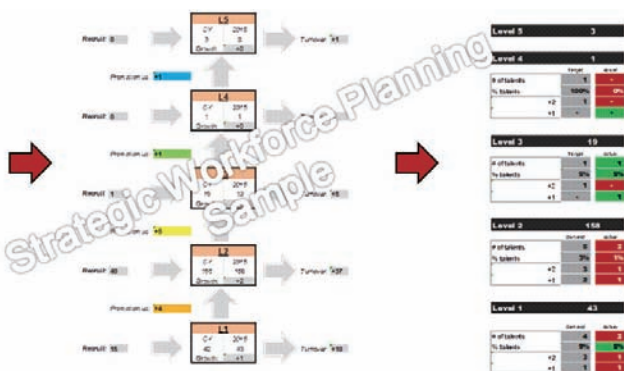
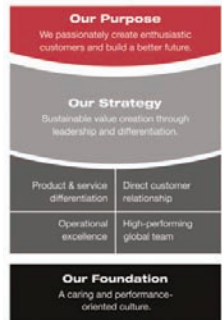
作为业务伙伴的人力资源部门，在业务战略制定的过程中，同步进行着自己的战略规划，为业务扩张提供强有力的支持。企业发展，人才先行。可以预见的是，在喜利得迈向 2020 年胜利终点的征途中，人力资

源需要帮助企业在人才的“量”以及“质”上面获得长足发展。这是依托于业务目标的人才战略的重要组成部分。

然而，伴随业务扩张，喜利得大中华区需要什么样的人才？这些人才缺口数量是多少？回答这些问题的前提必定是对企业当前人才现状的深入剖析。为此，人力资源部首先在内部进行了“战略人力规划 (Strategic Workforce Planning)”，盘点了每个业务团队的人才在各层级的储备和配置情况。

在人才盘点的过程中，喜利得将员工分成 5 个层级，每个层级又细分为 3 个职级等级。人力资源部对每个等级的员工进行了统计，并根据未来组织发展对人才的要求，确定每个层级岗位的继任者计划。“我们预测了业务扩张到的城市，每个城市需要多少

## CHAMPION 2020



此项目因与喜利得业务发展目标的高度契合，在成立之初便获得了管理层的大力支持。而前期周全而细致的“战略人力分析”更是为项目的成功开展奠定了必要基础。万众瞩目中，项目蓄势待发。



## 高潜人才定义

“寻将行动”直指“+2”类型高潜人才。这群人具体是什么样的？他们需要具备什么样的能力要求和基本素质？喜利得的企业文化在他们身上需要有怎样的具体表现？

学习能力 Learning Agility、人尽其才 Brings out the best in people、制定方向 Crafting a direction、追求卓越 Drive to outperform 组成了喜利得高潜人才的能力模型。人力资源部针对这四个能力维度，设计了相应的面试问题，帮助面试官找到高潜人才。

能力模型确定了高潜人才所必须具备的能力基础。对应于这些关键能力，在茫茫的人才市场中，这群人的画像具体是什么样的？喜利得从教育要求、跨文化背景、性格、毕

leader，还考虑到了我们的流失率、晋升率。”经过分析，人力资源部得出结论：① 总的来看，随着业务发展，到2020年，喜利得中国总体人员数量预期增长80%；② 每个业务团队，特别是销售、市场营销团队，需要储备25%的高潜管理人才，其中15%为“+1”类型的高潜人才（指未来5年有潜力上升一级），剩余10%为“+2”类型的高潜人才（指未来5年有潜力上升两级）；③ 从目前人才储备现状和培养速度来看，“+1”类型的高潜人才基本满足发展要求，然而“+2”类型的高潜人才储备存在较大的缺口；④ 按照之前的分析，喜利得每年都需要制定一定的人才递增计划。更具体来看，基于内部人才状况，整个大中华区在2014年存在大约40名“+2”类型的高潜人才的缺口。

“战略人力规划”犹如一枚罗盘，为人力资源部指明了行动方向。现状和目标清晰之后，喜利得人力资源部考虑的是：如何填补“+2”类型的高潜人才的缺口。2014年是“2020全球战略”正式实施的首发之年，这一年的阶段目标实现与否，将对后面的战略实施产生千丝万缕的影响。那么从眼下来看，如何首先解决2014年的人才需要？

一直以来，喜利得大中华区的管理层对人才战略具备这样的共识：把企业打造成为最佳雇主，相信内部培养，实现内部人才自给自足，并向喜利得全球输送高质量人才。内部培养确实是一个补充人才后备的良策，但就当时内部情况来看，“+2”高潜人才的成熟仍需时日，培养的速度跟不上现阶段业务

发展的步伐，显然远水救不了近火。“我们的中高层长期以来都是依靠内部提拔的途径，但是内部人才需要时间成长，短期内我们只能依靠从外面获取。”由此，喜利得订立了高潜人才的外部吸引和招聘计划，致力于为喜利得寻找“+2”类型高潜人才的“寻将行动 Source for Future Leaders”项目应运而生。

“寻将行动”覆盖中国大陆、香港、台湾以及两家位于中国的工厂，由各业务部门的人力资源业务伙伴（Business Partner）负责落地实施。校园招聘与社会招聘同步进行，招聘量几乎各占一半，前者吸引到的候选人对应内部职级 Level 2，后者对应职级 Level 3。

Potential Criteria	Definition	Behavioral Examples
<b>学习能力 Learning Agility</b> Red Thread Connection: Develop yourself & others	学的快，行动迅速，承担评估过的风险 <b>Learns quickly, acts fast and takes calculated risks</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>有较强的好奇心和愿望，而且是高于本岗位要求</li> <li>寻找新方法，发展新能力</li> <li>喜欢尝试新的东西，从容应对变化</li> <li>主动询问别人的反馈并从中学习，能自我反省</li> <li>承担评估过的风险</li> <li>快速处理信息并转化为行动</li> </ul>
<b>人尽其才 Brings Out the Best in People</b> Red Thread Connection: Develop yourself & others	持续关注员工的敬业度和员工发展 <b>Relentless passion about people engagement and development</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>有能力激励他人愿意为他工作/为公司工作</li> <li>发现他人的强项并帮助他人充分发挥潜力</li> <li>寻找不同的意见以使团队多元化</li> <li>招聘并发展有潜力的员工并超越自己</li> <li>喜欢帮助他人成功</li> </ul>
<b>制订方向 Crafting a Direction</b> Red Thread Connection: Understanding and defining what needs to be done	制定清楚的方向并清晰的沟通 <b>Establishes direction with sharpness and clarity of communication</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>心里有大的方向（big picture）</li> <li>超前思维</li> <li>质疑传统的做法（为什么不可以改变？）</li> <li>描述一个令人信服的故事，将最终结果或新的观点视觉化，而不是迷失在细节里</li> <li>即使事实数据不全也能及时作出决策</li> </ul>
<b>追求卓越 Drive to outperform</b> Red Thread Connection: Getting things done + working with others	精力充沛，从不动摇的追求卓越成果 <b>Energetic and unwavering determination for achieving outstanding results</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>用组织意识去影响关键决策者推进事情的进展</li> <li>巨大的决心去达成目标</li> <li>有驱动变化达到最终结果的成功案例</li> <li>在遵循公司文化和价值观以及驱动成功两者间保持平衡</li> <li>有个人影响力，可以鼓舞、激励、说服他人支持公司的目标</li> </ul>



<b>Academic</b> <ul style="list-style-type: none"><li>- Bachelor degree (must)</li><li>- Master/MBA preferable</li><li>- Reputable university preferable</li></ul>	<b>University/ Career record</b> <ul style="list-style-type: none"><li>- Leadership role in university societies (e.g. debate team, sport team)</li><li>- Planned effort to gain internship experience in MNC/overseas</li><li>- Leadership role in first job (evidence leading a project/task)</li><li>- Continuous self-learning history/objective</li></ul>	<b>Competency</b> <ul style="list-style-type: none"><li><b>Learning agility</b><ul style="list-style-type: none"><li>- Analytical skill</li><li>- Adapting and introducing change</li></ul></li><li><b>Bring out the best of people</b><ul style="list-style-type: none"><li>- Leading and supervising</li></ul></li><li><b>Drive to outperform</b><ul style="list-style-type: none"><li>- Persuading and influencing</li><li>- Determination to act and achieve</li></ul></li><li><b>Crafting a direction</b><ul style="list-style-type: none"><li>- Formulating strategies and concepts</li><li>- Persuading and communicating</li></ul></li><li><b>Global mindset</b></li><li><b>Motivation in career development</b></li></ul>
<b>International Exposure</b> <ul style="list-style-type: none"><li>- Experience studying and/or working aboard</li></ul> <b>OR</b> <ul style="list-style-type: none"><li>- Experience in working with MNC</li></ul>		
<b>Personality</b> <ul style="list-style-type: none"><li>- Ambitious</li><li>- Curious and eager to learn</li><li>- Optimistic</li><li>- Adaptable</li><li>- Open minded and flexible</li><li>- Team player</li></ul>		

业院校 / 工作经历以及能力要求进一步勾勒出这群人的清晰轮廓。

- ① **教育要求**：至少是本科毕业，硕士 /MBA 优先考虑，优秀高校毕业生优先考虑。
- ② **跨文化背景**：有海外学习和 / 或工作的经历，或者有跨国企业工作的经历。
- ③ **性格**：有抱负，好奇心和强烈的学习欲望，乐观积极，适应能力强，思维开放、活跃，团队合作能力强。
- ④ **毕业院校 / 工作经历**：在学校中担任领导者角色（例如辩论队、运动队）；通过自身努力获得跨国企业 / 海外的实习机会，在第一份工作中担任领导者角色（能够证明领导过某个项目 / 任务）；坚持自学的历史 / 目标。
- ⑤ **能力**：除了上面提及的四项能力，还特别突出国际思维和职业进步的积极性。

喜利得爱才，但不盲目。从抽象的能力要求再到具象化的画像描述，高潜人才定义犹如给“寻将行动”敲定了坐标系的原点，接下去的寻才过程由此出发向外辐射，将喜利得搜寻的目标牢牢锁定在了企业最想要的那群人。

招聘渠道和流程设计

“寻将行动”吸引的人才作为企业中高级管理层的后备，将来会成为企业发展的中流砥柱，重要性不言而喻。这从喜利得对广泛招聘渠道的应用以及精细化的筛选流程的设计上便可见一斑。

总的来看，“寻将行动”的招聘流程共细分为 12 个步骤，从人才搜寻、甄别到目标候选人的维护，在人才甄选的同时将雇主品牌宣传贯穿始终，细致而周全地把企业想要的人才护送进入喜利得。根据目标岗位的不同以及候选人的特点，招聘流程会有一些有针对性的调整和设置。

招聘始于人才搜索。“寻将行动”的目标人才包括刚从学校毕业的应届生以及有一定

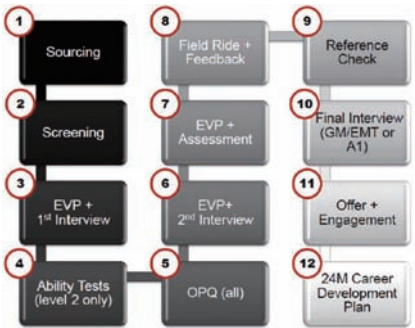
工作经验的社会人士。相应地，人才搜寻从校园和社会两大渠道同时展开。

在校园渠道方面，喜利得着重关注几所目标院校，以“管理培训生项目”的名义进行人才吸引。在国内，企业早先与清华大学、上海同济大学、中欧国际工商学院、香港科技大学等高等院校分别建立了战略合作关系，每年通过在学校中设置学分课程、提供实习、颁发奖学金、开办讲座与论坛、举办比赛等一系列雇主品牌宣传活动，对相关专业的学生进行靶向维护和吸引。良好校企关系的建立绝非在一朝一夕。喜利得高瞻远瞩的战略思维和在校园渠道上坚持不懈的积累和付出，为企业铺就了一条稳定而坚固的人才补充通道，也让“寻将行动”在校园“新鲜血液”的获取上获益良多；在海外高校方面，喜利得通过国际性咨询机构 Universum 联系目标院校，进行雇主品牌宣传，对优秀海外留学生进行引进。

在社会招聘方面，喜利得灵活地应用猎头、社交媒体、招聘网站等多样化的方式，猎聘市场上的高质量候选人。

经过前期针对教育背景等硬性条件的筛选，符合要求的候选人进入正式的招聘筛选流程。大致分为第一轮 HR 面试、能力测试（只针对职级 Level 2 的候选人）、OPQ 测试、第二轮直线经理面试、评鉴中心、实地历练与反馈（只针对销售岗位候选人）、背景调查以及最终的管理层面试。经过前期考量和设计，每个环节考察不同能力要素，且每项关键能力至少在两个环节中被考察、测试。喜利得大中华区总部为各业务部的 BP 提供统一的面试工具使用方法和评价细则，确保各区域人才选拔的一致性和准确性。

- **第一轮面试**：根据候选人所处地理位置的便利性，HR 通过电话或面对面的方式对候选人进行初筛，初步了解其在追求卓越（说服力与影响力，行动和获取成功的决心）、人尽其才、学习能力（分析能力，适应和引导变化的能力）等能力项上的表现。对于有工作经验的候选人，喜利得还会特别考察其对喜利得业务以及原来行业的相关专业知识。



	Presentation Case Study	Business Planning Presentation	Role Play	Group Discussion	Ability Tests	OPQ
Crafting a Direction 指定方向	★	★			V/N/I	★
Drive to Outperform 追求卓越	★	★			V/N	★
Bringing Out the best in People 人尽其才			★	★		★
Learning Agility 学习能力	★			★	V/N/I	★

- **能力测试**，评价候选人在数理逻辑、语言、推理等三方面的能力。能力测试只针对申请职级 Level 2 岗位的候选人，即所有校园招聘的候选人都必须接受此测试。
- **OPQ 测试**，测试候选人的管理潜质，对所有能力要素均会涉及。
- **第二轮面试**：直线经理面试。
- **评鉴中心**，针对不同招聘渠道来源的候选人，评鉴中心的设计会有所不同。

对于校园招聘的候选人，评鉴中心分为案例分析、角色扮演以及面试等环节，若单轮测评人数达到 6-8 人，还会开展小组讨论。其中面试是评鉴中心结束前的最后一个环节。测评师根据候选人在前面几轮测评中的表现，安排表现突出的候选人与用人部门经理直接对话。这部分人未来更有可能获得在喜利得工作的机会，是需要重点关注的目标人才。其余候选人与 HR 进行面试。

针对有工作经验的社招人员，评鉴中心主要开展案例分析以及角色扮演（针对管理岗位）。其中应聘市场营销岗位的候选人还会根据情况，向测评师展示以往主导 / 参与规划的业务项目（Business Plan），此环节只作为增进了解的工具。若候选人认为信息过于敏感，可选择不进行该环节。

其中案例分析考察的能力主要为学习能力、制定方向以及追求卓越，角色扮演评估人尽其才方面的能力，小组讨论观察候选人在学习能力和人尽其才上的表现，针对社招人员的业务项目展示（Business Plan）进一步辅助企业了解候选人在制定方向和追求卓越上的能力。

评鉴中心中应用的案例由第三方供应商提供，难易程度会根据面试对象和应聘岗位的不同进行相应调整。测评师一开始主要由 HR 担任，随着招聘的进行，喜利得通过组织业务领导“边看边学”，渐渐在测评师队伍中加入业务人员，以使测评更加贴近业务要求。

- **实地历练与反馈 (Field Ride)**，此环节仅针对销售岗位候选人，他们在资深销售的带领下进行客户拜访。在拜访前，企业会给每个候选人分配需要完成的任务，带领的销售会在客户现场观察并评估候选人的表现，并在结束后给予反馈。
- **终面**，根据不同的职位，喜利得会安排不同职能、相应级别的公司管理层进行最后一轮的面试。

“甄选环节如此细致，就是为了不想找错人。”整个甄选流程不同于喜利得以往的招聘筛选过程，是为“寻将行动”专门定制。每一项工具的设置、参与其中的每一个人的安排，组成了这张人才“筛网”上的每一条网线。这张“网”织得细密而谨慎、坚实而诚恳，向市场和候选人传达的讯息不是喜利得的心高气傲，如此的较真和细致恰恰反映了高速发展中的喜利得的求贤若渴。



## 目标候选人维系

从以往的发展历程可以看出，喜利得是一家业务战绩不俗但行事相对低调的企业，与其他的国际化公司相比，它在市场和候选人中的曝光率和认知度相对有限。“喜利得并

不是 Big Name，如何让候选人对我们感兴趣？这是我们一直在思考的问题。”作为一家拥有 70 多年发展历史的跨国企业，喜利得拥有识人、爱人、发展人的企业文化并建立了完整、有效的人才发展体系，公司上下也建立了对人才高度关怀的理念。因此摆在人力资源部面前的挑战是，在“寻将行动”招聘的整个过程中，如何让候选人感受到喜利得的价值，即使在外部市场竞争激烈的情况下，也能让他们最终选择与喜利得站在一起？

### ① 严谨的招聘流程

无论是校园招聘还是社会招聘，喜利得均坚持人才甄选的高标准和操作流程的高度严谨。细致的招聘过程、多样化的筛选工具，体现的是喜利得人才至上的文化以及踏实、诚恳的作风。候选人置身于其中，自然能感受到企业对人才的渴望和尊重。“在社会招聘中，我们的招聘流程有些长，有些候选人即使手上有 offer 也愿意等我们，就是因为在整个流程中给了候选人十分良好的感受。”

除此之外，一些招聘中的小细节也能体现出喜利得的良苦用心。每一次面试既是人才筛选的过程，也是一次展示公司文化、宣传雇主品牌的良机。在面试前的等候时段，喜利得会给候选人平板电脑或宣传手册，向候选人播放公司宣传短片，展示公司介绍。在候选人进入面试教室后，面试官在正式开始提问前会花几分钟介绍喜利得的业务和发展情况，以主动的姿态让候选人了解公司。“这会让候选人的应聘体验非常好，觉得比较受重视，也会让他们眼前一亮，感觉比较新颖。”

## ② 及时的测评结果反馈

在发放 Offer 的同时，喜利得人力资源部向前多走了一步：向获得 Offer 的候选人反馈招聘中各项测试的结果，包括本人的能力测试、OPQ 测试（管理潜质综合评估报告）以及评鉴中心各环节的表现。这一步看似微不足道，却在具体实施中发挥着巨大的影响力。企业主动进行测试结果反馈，会使目标候选人对喜利得留下关爱人才、关注人才发展的积极印象，增加他们最终选择喜利得的可能性。“在回访的时候，很多已经加入我们公司的人说，喜利得跟其他公司招聘不一样的地方在于我们给他们反馈，让他们非常受感动。”

## ③ 完善的入职培养计划

针对校园招聘的候选人，在发放 Offer 的同时，除了上述的反馈，喜利得还会同时向候选人提供一份进入公司后 2 年的详细的个人发展计划，内容包括入职后的轮岗计划和评估、本人的导师以及沟通方式、本人的教练和每次辅导的沟通内容、在线学习链接、推荐书籍等，让候选人还没进入喜利得便能清晰地勾画出自己的发展路径，也从侧面表达了企业对优秀人才的满满诚意。在学生完成签约到正式入职的时间段中，喜利得会根据情况邀请他们进入企业实习，让他们提前熟悉工作环境和工作内容、感受企业文化，降低毁约风险。



对于通过社会招聘进入公司的员工，企业虽然没有系统的发展项目，但各部门业务领导会主动为自己的下属计划未来 1-2 年的发展目标和内容。“这在签 offer 的时候都是很有效的武器，人家一看就会想，我还没来，你已经把我两年的规划都安排好了，都会很感动的。”

在整个招聘过程中，将人才视若珍宝的

喜利得把候选人体验也做到了极致。对于企业 HR 来说，只有把人才万无一失地护送进入企业并让其在喜利得这片沃土中生根发芽才算是招聘工作的结束。无论在过程中还是筛选完成后，通过巧妙的安排和真诚的沟通，喜利得人无时无刻都在向候选人传达着企业的价值、丰富着喜利得独有的雇主品牌。



## 效果总结与反思

在 2014 年全年的努力下，“寻将行动”成功为喜利得招募到 40 多位海内外优秀高潜人才，签约成功率超过 90%。校园招聘和社会招聘完成既定目标，分别输送了一半的高潜人才。其中在校园招聘中，具有海外教育背景和国内教育背景的人才几乎各占 50%；在社会招聘中，高潜人才大部分进入市场、销售以及生产领域，也有少部分成为人事、财务方面的后备。从区域来看，无论是社招还是校招，项目满足了中国大陆、香港、台湾以及两家工厂的高潜人才储备要求。到目前为止，第一批人才在企业内发展良好，离职率不足 3%。

从流程的搭建和获得的成绩来看，2014 年的“寻将行动”毫无疑问为未来的实施树立了标杆。然而，项目的第一年亮相也遇到了一些磕磕绊绊。由于喜利得以往在测评中心应用上的经验不多，实施过程中遇到的问题也集中于此。其一是测评中心案例的应用。在一开始的测评工具设计中，人力资源部准备了一套案例。随着招聘的深入以及候选人逐渐多样化，喜利得意识到，同一套案例应用于不同的人群，可能会增加测评师对候选人的误判。人力资源部当即做出调整，针对不同渠道来源以及不同应聘岗位的候选人，相应改变了问题、准备时间以调节案例难度，大幅度降低了人才误判的风险。其二是业务方测评师的培养。喜利得坚持在测评中心启用来自业务部门的测评师，但业务领导工作繁忙，对他们的培训成为棘手难题，集中培养基本不可行。“我们的

解决方案是，培养 HR 首先成为合格的测评师，然后我们在每一次测评的时候邀请 1-2 位相关业务部门领导参加，让他们边看边学。”在每一次测评前，HR 会向前来观摩学习的业务领导提供测评中心会用到的所有材料并向他们解释整个流程、工具使用方法和评估要点，有的时候也会给他们分配部分提问的任务。一般情况下，经历 2-3 次测评中心之后，业务领导就能够掌握作为合格测评师的技能和要求，并能够在接下去的测评中心实施中成为测评师团队的一员。

不积跬步，无以至千里。如果要总结喜利得“寻将行动”的成功因素，可能前进的每一步都至关重要——科学的战略人力规划，精细的高潜人才定义，严谨的招聘流程，卓有成效的候选人维系……而这一切的基底是喜利得自始至终、从上至下所实践着的发展、关爱人才的企业文化。“喜利得一直有 building talent 的文化，所以我们的管理人员是真的 passion for people。”这种热情体现在“寻将行动”的每一次面试中。“你是能够在面试当中感觉到，业务领导对候选人很认真，不管观点一致与否，他们会把这件事当成是自己分内事，很认真地跟你讨论每一位候选人，可能这个候选人不适合这个岗位，他们都会想哪个岗位适合他，甚至会考虑如果他有机会进入企业，那我们未来要怎么去发展他。”正是喜利得人对每一位人才负责任的态度，成为指路明灯，为项目前进保驾护航，最终帮企业寻得良将。

喜利得和喜利得人在实现“2020 战略”的前进道路上激战正酣。“寻将行动”也将在万众期待中年复一年开展。对于企业目前以及未来发展的定位，务实的喜利得人有清晰的认识。“我们公司的名气确实不是很响，因此我们的校园招聘未必要跟其他公司做得一样，我们要另辟蹊径，做有价值的东西，比如把宣讲会跟职业发展论坛结合起来，让学生来了，带着收获回去，而不仅仅做单纯的招聘。”俗话说得好，酒香不怕巷子深，不必天花乱坠，不必大鸣大放，把每一场招聘做出价值、做出口碑，默默耕耘的喜利得已经找到了一条让自己脱颖而出的道路。HR





## 最高境界的学习模式

# 通过“教授他人”来达成 个人和组织的学习发展

管理大师德鲁克曾谈到人有不同的学习模式，有些人靠“写”来学习，有些人靠实干来学习。在过去从事人才管理和测评以及领导力发展的工作中，我接受过很多专业认证和培训，我深深体会到了“主动教授他人”是一种最高境界的学习方式。

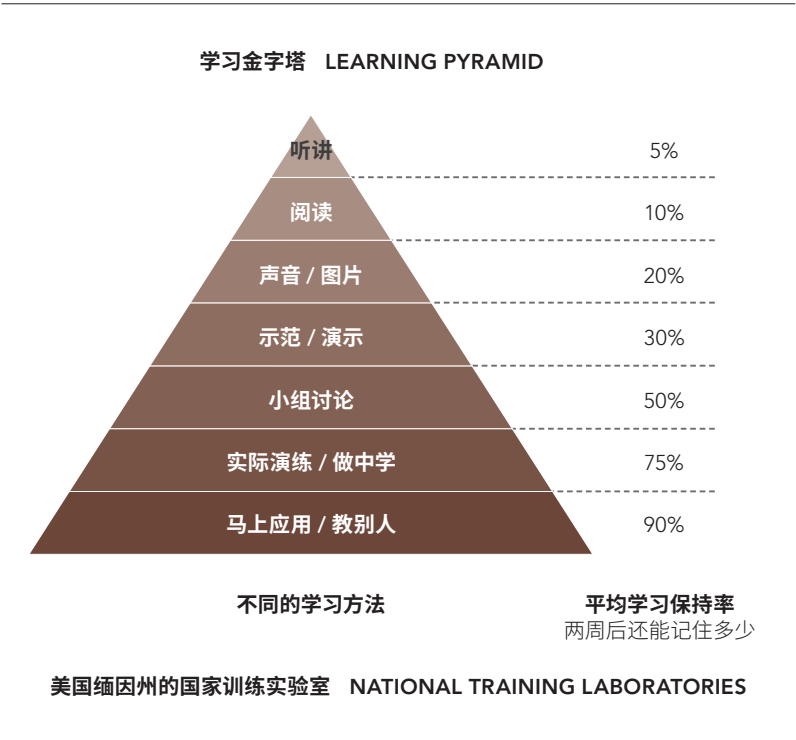
作者 / 任建平

### 最高境界的学习方式： “教授他人”

管理大师德鲁克曾谈到人有不同的学习模式，有些人靠“写”来学习，有些人靠实干来学习。他也谈到一个企业管理者朋友靠给公司的员工讲话来理清自己的思路，成长学习的事例。

在过去从事人才管理和测评以及领导力发展的工作中，我接受过很多专业认证和培训但我明显感觉，如果参加完相关认证却没有机会去使用这些专

业工具和方法，相关的内容和体系就难以得到有效的构建和组合。往往是在我将相关内容整合后，用自己的语言讲授给其他人之后，才感觉充分掌握了相关内容。这是一个充分深化的过程——在讲授和传递给他人知识与技能时我会更加要求自己全面了解知识体系的内涵，预估讲授时可能出现的问题和挑战，并整合不同知识的内在关联并用自己的理解尽量有效呈现从这样的个人体验中，我深深体会到了“主动教授他人”是一种最高境界的学习方式。



学习金字塔理论

美国学者埃德加·戴尔 (Edgar Dale) 1946 年提出的“学习金字塔” (Cone of Learning) 的理论 (也有说这是美国缅因州 National Training Laboratories 做出的相关研究结果) 清晰地阐明了有效的学习模式。

简单以语言学习为例：初次学习后，通过阅读的方式一个人能够记住学习内容的 10%；聆听的方式能够记住 20%；看图则能够记住 30%；看影像、展览、演示，或者现场观摩能够记住 50%；而参与讨论和发言能够记住多达 70%；做报告，给别人讲授以及动手做可以达到最大的效能——记住学习内容的 90%。

这种学习模式某种程度上指明了高效学习的方法和模式——强化“主动教授他人”作为组织和个人学习的模式。

结合现在组织培训和学习发展的各种方式，如

课堂培训、E-Learning、MOOC、读书会等，他们都可能带有被动学习的色彩。虽然很多培训逐渐强调通过讨论、演练和其他形式的参与，来提升培训的效能，但其实很多组织和个人并没有充分和有效利用“教授他人”这样一种最高境界的学习发展模式。

如何创造“教授他人”的学习模式  
讲课、演讲、评估、反馈、辅导

在作为我们的人才管理实践之一的 VUCA 卓越领导力发展项目中，我们提出三个高层领导者的最佳学习的模式 (Leader as a Teacher “导师式的领导者”，Leader as a Coach “教练式的领导者”和 Leader as an Assessor “善于评估自我和他人的领导者”)，实际上，“教授他人”不仅仅包含讲课式的传递，演讲，还可以包含对人才的有效评估和反馈，教练和辅导等多种模式。这些模式都可以产生积极的“主动教授他人”的学习氛围。

在我们拥有版权的核心培训模式“SIAC 领导力发展模拟舱”中，“主动教授他人”的模式也被深入融入培训和评估中，并直接让每一个学员 (中高层管理者 / 基层管理者 / 员工) 通过创造伙伴之间的互相观察和互相反馈的模式，一对一地在多个案例中有效进行相互教授和反馈。另外，我们也一直倡导让公司的中高层经理人成为评估师。我们每年为一家德国著名制药公司开展评价发展中心的的活动，该组织内部的高级经理会担任评价师，通过专业的评价师认证培训，并在现场让他们完整参与对组织内部级别较低的经理人和职业人士的能力评价和反馈，这些评价师通常会有非常深刻的学习体验。可见，这样的评价活动不仅仅对于参与发展的学员有益，对于参与评价的高级经理也受益匪浅。

总结下来，“主动教授他人”的学习模式可以包含：

- 内部讲师
- 内部评估师
- 内部教练
- 内部演讲
- SIAC 领导力发展模拟舱® (融合伙伴间互相评价和反馈)
- 伙伴的互相教练 (Peer Coaching)
- 伙伴的互相反馈 (Peer Feedback)
- 伙伴的互相评价 (Peer Assessment)

## ► “教授他人”的学习模式 对于组织学习的意义

最早将导师式的领导者学习模式（一种关键的“教授他人”的学习模式）正式带入组织的是 GE 的杰克·韦尔奇（Jack Welch）。其领导力发展学院的前任院长 Noel Tichy 曾说韦尔奇成功的秘密就在于他会持续地教授和辅导高级经理们。商业周刊的记者 John Byrne 也曾描述韦尔奇可以在一个三周的发展课程中教授 71 名高潜力的经理。随后，很多的组织都效仿 GE，强调发展“导师式的领导者”模式。如百事可乐、BD 医疗、Avnet、Intel 等。当然更多的组织只通过这样的模式让领导者担任导师，传递公司的理念，愿景和战略，讲授公司的文化和知识体系。却可能忽略了这对于“教授者”本身的学习意义，让更多员工成为“导师和教练”，从而强化组织内部学习的效能。

## ► 组织如何落实 “教授他人”的学习模式

下面我们从规划、设计、执行以及延续和跟踪四个层面提出创立“教授他人”的学习模式的建议：

### ✚ 规划

让参与教授的人成为教师、导师、教练或是反馈师，大家可以互相教授、反馈和给予建议，创造主动的学习氛围。我们可以通过专业的 TTT 认证课程传递相关理论、知识和技能。实践发现，未来的“教授他人”的学习环境还应扩展到“评价师专业认证”（Assessment Centre Assessor Certification）、“企业内部教练认证”、“基于 360 等评价工具的反馈技巧认证”等方式。

### ✚ 设计

创造主动“教授他人”的学习模式一方面可以传递知识给对方，但更重要的是对教授者的主动学习状态的强化。因此，我们首先要创造一种轻松的氛围和环境，而非让参与者感到难堪、尴尬，或挑战很大。因此，组织要有专业的导入培训和技能传递机制，可以从一对一的评估，反馈，教练模式开始。至于公开授课的模式，也可以以分享经验和专业知识为开端，逐渐进入到更加复杂和综合的“教授”模式。由于最佳的讲授效果来源于讲授自我的思想和

作为最高境界的学习模式，对于很多组织中有学习意愿，并已经承担一定管理职责的成熟经理人而言，“主动教授他人”可能是一种更佳的学习模式。不仅能够带动组织中更高层面的管理者融入到深化的学习过程和氛围中来，还可以带动组织学习状态。


体验，讲授者宜从设计之初融入或让其设计相关内容，才能保证最终的质量。

### ✚ 执行

在创建“教授他人”的学习模式时，最高领导者和经理者的示范和践行尤为重要。内部的讲师、导师和教练不用局限于个别时间内的讲授和辅导，他们可能就是参与者的上级领导和管理者，能经常保持和参与学员的沟通和交流，为创造一种可以落地的学习模式建立了最好的氛围，也易于学习的成果的转化。

### ✚ 延续和跟踪

有效的学习模式能够经受评估工具和绩效工具的考察。也能通过日常的教练和辅导确保学习的延续和跟进以此确保学习转化。

综上所述，作为最高境界的学习模式，对于很多组织中有学习意愿，并已经承担一定管理职责的成熟经理人而言，“主动教授他人”可能是一种更佳的学习模式。不仅能够带动组织中更高层面的管理者融入到深化的学习过程和氛围中来，还可以带动组织学习状态。我们的成功实践充分证明此模式的有效性和可行性，我们期待未来有更多的组织可以深化“教授他人”的学习模式，达成更佳的组织和个人学习效能。 

---

本文作者任建平是海问联合的董事长。海问联合是一家国内领先的人才管理、人才测评和领导力发展的专业咨询培训机构。





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

上海市浦东南路 855 号  
世界广场 32 楼  
电话：021-58369977  
手机：13651694235  
邮箱：xialq@shendalaw.com

上海市申达律师事务所  
劳动法服务团队官方微信  
微信号：shendalabor  
功能介绍：日常劳动法  
咨询答疑推送，立法动  
向预警，培训、讲座信  
息预告。



## | 法律解读 |

# 用人单位雇用未成年员工时的 风险与责任

文 / 上海申达律师事务所 夏利群（律师）、阮思坤（律师）

近年来，随着大规模工业化生产的发展以及未成年人越来越早地涉入社会事务，一些用人单位开始以实习等名义雇用 16 岁以上的未成年员工。然而，由于立法滞后与实际经济生活需求的矛盾，很多企业无法正确把握目前我国司法界对于未成年人用工的态度。今天，笔者将试图从几个争议较大的方面着手，以供各位开阔思路，并在今后的实务操作中有所依循。

## ① 未成年员工的性质

从立法角度来说，由于法律并未将未成年人排除在劳动者的范围之外，且我国的未成年人保护法允许企业雇佣 16 周岁以上的未成年人，因此，未成年员工显然应被视为劳动法意义上的劳动者，受到劳动法、劳动合同法及其他劳动法律文件的保护。但在实践中，很多未成年人尚为在校学生，用人单位无法为其办理用工手续、缴纳社会保险。因此，出现了一种观点认为，由于在校学生无法办理用工手续及社会保险，故不具有成为劳动者的资格，此时，用人单位如以“实习”的名义进行用工，则不属于建立劳动关系，相关未成年员工不受劳动法保护。

笔者认为，上述观点存在一定问题。首先，我国并没有任何法律文件规定，不办理用工手续、不缴纳社保就不能建立劳动关系。事实上，众多不办理任何手续的事实劳动关系，同样受到法律的保护。此外，部分用人单位在使用未成年人员工时，要求其承担的工作量及工作要求并不逊于任何成年员工，如该等用工方式以“实习”的名义搪塞，将导致未成年人的合法权益受到严重侵害。

目前在审判活动中，司法机关对于在校学生实习是否属于劳动关系的判决标准并不一致。在上海地区，通常该类案件不会被作为劳动争议处理。但是，在北京、南京、广州等地区，都曾有案例判决在校实习生构成劳动关系，原因在于，这些案件中实习生的工作内容、时间、强度均与在职员工一致，最终被司法机关作为劳动关系处理。

笔者认为，由于目前“实习”用工的法律性质尚未明朗，用人单位在操作类似事宜时仍应谨慎。通常来说，实习分为“教学实习”以及“名为实习，实为工作”两种类型，用人单位在使用在校生实习时，应当尽量与学校签署三方协议或要求学生提供学校介绍信，将用工方式具化为“教学实习”，以避免被认定为与实习人员建立了劳动关系。

## ② 工作过程中受伤害的处理

企业在使用未成年员工时的另一个主要风险，就是工伤风险。对于不具有在校生身份的实习人员来说，企业可以通过为其购买社会保险来规避风险，但是，由于企业无法为在校生购买社会保险，如其一旦发生工伤，则可能导致企业承担巨额赔偿。

通常情况下，笔者建议企业为其实习人员购买一份雇主责任险。然而，对于既没有购买商业保险，又已经发生了实习人员伤害事故的企业来说，我们则建议企业谨慎处理，不要轻易否认其与员工存在劳动关系，以免带来更大的损失。

根据《最高人民法院关于审理人身损害赔偿案

件适用法律若干问题的解释》第十一条，实习人员在工作过程中受到伤害的，如其与企业之间存在劳动关系，则根据工伤保险条例处理，如其与企业之间不存在劳动关系，则作为普通人身伤害案件，由企业承担赔偿责任。一般来说，人身损害赔偿的金额远高于工伤保险的赔偿金额，因此，企业如遇到类似情况，应当首先厘清具体赔偿金额，在权衡具体利弊及赔偿金额高低后，方才可以决定是否认可劳动关系。

### ③ 目前立法的新动向

目前，全国及地方就未成年人就业问题的立法重点还是在于厘清实习与劳动关系的区别，将二者最大限度的区分之后，再行对于学生实习进行进一步的明确规制。

就全国而言，目前教育部已经公布了《职业学校学生顶岗实习管理规定（试行）（征求意见稿）》。该规定的主要亮点在于：

- ① 学生具有自主选择实习单位的权利。近年来，在媒体所报道的新闻事件中，如“富士康使用未成年人实习生”等，造成学生成为弱势群体的主要原因在于，顶岗实习属于学校安排的教学任务，如果学生拒绝参加，则有可能导致无法毕业。由于学生失去了最基本的选择权利，导致企业无论如何对待学生，其都处于敢怒不敢言的境地。而根据征求意见稿，学生在本人提出申请、实习单位同意及监护人签署知情同意书的情况下，学生可以自行选择实习单位，这可谓是一大进步；
- ② 明确要求学校、学生、实习单位三方签署顶岗实习协议，并规定了协议必要条款，包括报酬、实习时间、休息休假等基本权利；
- ③ 明确规定，顶岗实习期间学生发生人身伤害事故的，视为普通人身伤害案件，并根据《中华人民共和国侵权责任法》和教育部《学生伤害事故处理办法》等有关规定处理。


相较于上述仍为征求意见稿，仅能起到指引作用，却没有实际效力的管理规定，江苏省劳动合同条例则更具有现实意义。在2013年1月15日公布的新江苏省劳动合同条例中，出现了大量十分具有前瞻性的内容，包括对于顶岗实习这一特殊用工形式



由于目前“实习”用工的法律性质尚未明朗，用人单位在操作类似事宜时仍应谨慎。通常来说，实习分为“教学实习”以及“名为实习，实为工作”两种类型，用人单位在使用在校生实习时，应当尽量与学校签署三方协议或要求学生提供学校介绍信，将用工方式具化为“教学实习”，以避免被认定为与实习人员建立了劳动关系。

进行了较为细致的规定，并引入了大量劳动法的概念，包括：

- ① 限制工作时间。条例明确规定，企业不得安排总时间超过十二个月的顶岗实习，不得安排学生顶岗实习每日超过八小时、每周超过四十小时；
- ② 企业应当直接向顶岗实习学生支付实习报酬，且不得低于当地最低工资标准；
- ③ 企业应当为顶岗实习学生购买意外伤害保险，如未购买或保险赔付不足的，应当由企业承担赔偿责任。

我们认为，上述立法尽管仍处于未公布状态，或属于地方性立法，效力范围有限，但是仍然可以给到众多企业一定的参考价值，使企业在使用未成年人员工时能够揣摩司法动向，最大限度地规避风险。

## | 案例解析 |

# 用人单位能否以协议免除其支付劳动者工伤待遇的义务？

在判断用人单位和劳动者签署的免除用人单位支付劳动者工伤待遇的义务的协议是否有效或可撤销时，应当考察以下三点：一，该协议是否违反法律、行政法规的强制性规定；二，签署协议时是否存在欺诈、胁迫或者乘人之危的情形；三，协议是否存在重大误解或者显失公平的情形。

文 / 上海申达律师事务所 夏利群（律师）、陈奇新（实习律师）

## ▶ 案件回顾

2008年9月27日，侯某某上班途中在某公司门口受伤，受伤后，侯某某被送往莱西市人民医院住院治疗。2009年2月，侯某某向莱西市劳动和社会保障局提出工伤认定申请，2009年2月28日，莱西市劳动和社会保障局作出西劳社认字（2009）第67号工伤认定决定书，认定侯某某之伤为工伤。2009年8月4日，青岛市劳动能力鉴定委员会鉴定侯某某之伤构成八级伤残。后，某公司对该鉴定结论不服，向山东省劳动能力鉴定委员会提出鉴定申请。2010年7月28日，山东省劳动能力鉴定委员会作出鉴定结论，认定侯某某之伤构成八级伤残。

2009年11月30日，侯某某向莱西市劳动人事争议仲裁委员会提出仲裁申请，请求某公司支付停工留薪期工资21,028元、一次性伤残补助金23,790元、一次性工伤医疗补助金33,306元、一次性伤残就业补助金47,580元、护理费6,060元、鉴定费200元、伙食补助费3870元、经济补偿金14,274元。

仲裁期间，侯某某与某公司于2010年3月25日自行达成调解协议，该协议约定，双方于2008年12月终止劳动关系，某公司于2010年3月25日一次性支付侯某某工伤待遇（住院伙食补助费、护理费、停工留薪期工资、一次性伤残补助金、一次性工伤医疗补助金、伤残就业补助金等）赔偿款共计2万元，其余权利及请求，侯某某予以放弃。后侯某某又申

请仲裁，要求某公司给付相关工伤待遇。某公司基于上述协议，主张其不应再承担侯某某的工伤待遇。

法院经审理认为，工伤保险制度是国家为保障劳动者在因工或职业病或与从事与工作有关的活动及行为时，因人身受到伤害导致暂时或永久失去劳动能力或因工死亡，因此导致本人和家庭收入中断时的基本生活需要和治疗需要以及相应赔偿而设立的社会保障制度，是整个社会保障体系中一项最基本的内容。该制度的设立，既充分体现了我国社会保障制度的优越性，也为构建和谐社会提供了有力支持。侯某某作为工伤职工，其所享受的相关工伤待遇是其本人及其家庭以后生活的重要保障。某公司作为用人单位，及时、足额给付侯某某相关工伤待遇系其法定义务，该义务系强制性民事义务，非经法定程序及法定事由不得免除。

据此，法院认为涉案调解协议存在以下不当之处，不能作为某公司免除其法定义务的理由：

① 该调解协议签订时，因某公司对青岛市劳动能力鉴定委员会作出的鉴定结论不服，向山东省劳动能力鉴定委员会提出重新鉴定申请，侯某某的伤残等级鉴定结论尚未最终作出。此时，侯某某尚不清楚其伤残等级程度从而无法正确判断其工伤待遇。在此情况下，某公司利用其优势地位，与侯某某签订调解协议，故不能认定该协议系侯某某本人的真实意思表示；





② 某公司通过调解仅给付侯某某 2 万元，数额仅为侯某某法定应得工伤待遇 76,742.4 元的 26%，数额明显过低，故调解协议的内容显失公平；

③ 调解协议约定双方于 2008 年 12 月终止劳动关系，此时侯某某应享受的停工留薪期尚未结束，故该协议内容显然违反《中华人民共和国合同法》第四十二条及《工伤保险条例》的相关规定。

如上所述，某公司通过所谓调解的形式免除其应承担的绝大部分法定义务的行为，既不符合法律规定，也不符合社会公序良俗，不能得到法律的认可，某公司应依法给付侯某某相关工伤待遇。

### 争议焦点：

**用人单位能否以协议免除其支付劳动者工伤待遇的义务？**

### 法律分析：

根据我国《工伤保险条例》第五章规定，被认定为工伤的劳动者享有相应的工伤保险待遇。同时，根据《最高人民法院关于审理劳动争议案件适用法律若干问题的解释（三）》第十条规定，劳动者与用人单位就解除或者终止劳动合同办理相关手续、支

付工资报酬、加班费、经济补偿或者赔偿金等达成的协议，不违反法律、行政法规的强制性规定，且不存在欺诈、胁迫或者乘人之危情形的，应当认定有效。前款协议存在重大误解或者显失公平情形，当事人请求撤销的，人民法院应予支持。


因此，在判断用人单位和劳动者签署的免除用人单位支付劳动者工伤待遇的义务的协议是否有效或可撤销时，应当考察以下三点：

- ① 该协议是否违反法律、行政法规的强制性规定；
- ② 签署协议时是否存在欺诈、胁迫或者乘人之危的情形；
- ③ 协议是否存在重大误解或者显失公平的情形。

① 本文所述的此类协议是否违反法律、行政法规的强制性规定？针对该问题，存在两种不同的理解，第一种理解是《工伤保险条例》中规定的工伤保险待遇系强制性义务，不能通过协议的方式免除；第二种理解则认为，《工伤保险条例》中的工伤保险待遇系赋予劳动者的权利，劳动者有权凭其意志处分此类权利，包括全部或部分放弃相关的工伤保险待遇。上述案例中，法院所秉持的是第一种理解。

② 如何证明签署此类协议时存在欺诈、胁迫或者乘人之危的情形？根据《最高人民法院关于适用〈中华人民共和国民事诉讼法〉的解释》第一百零九条规定，当事人对欺诈、胁迫、恶意串通事实的证明，以及对口头遗嘱或者赠与事实的证明，人民法院确信该待证事实存在的可能性能够排除合理怀疑的，应当认定该事实存在。根据上述规定，如果劳动者要证明相关事实存在的，证明的标准需达到“排除合理怀疑”，该标准要求极高，从一定程度上排斥了劳动者的此类主张。

③ 本文所述的此类协议是否存在重大误解或者显失公平的情形？我们认为，此类协议如果全部或大部分免除用人单位的相关义务，则存在显失公平的情形，劳动者有权请求撤销。

综上，我们建议用人单位在拟定相关协议时，充分考虑上述可能被认定为无效或可撤销的情形，谨慎处理相关的纠纷。



## 企业维新浪潮中的 变革管理

对于“维新”，中国人绝不会陌生，近代史上国内外“变旧法、行新政”的维新运动的成败亦是历历在目。随着社会、环境以及组织内部的运营挑战越来越大，企业也纷纷兴起了谋求变革转型的维新浪潮，以此应对新问题。

策划 / 秦惠颖 执行 / 秦惠颖 黎凡



欧司朗亚太区  
人力资源副总裁  
**邢庆华**



梅特勒-托利多中国区  
人力资源总监  
**王涵菁**



一汽-大众 奥迪品牌  
战略研究与组织发展经理  
**徐艳丽**



美卓（中国）投资有限公司  
人力资源总监  
**吴丽媛**



奥托立夫（中国）有限公司  
人力资源副总裁  
**赵亚**



舍弗勒  
高级人力资源总监  
**邵正江**

事实上，在西方，“变革”已成为近 20 多年来最受重视的管理概念之一，而全球化、地球村的概念更是让变革之声响彻世界，行业先锋们的一举一动亦成为了众人瞩目的焦点。远有自日本企业流行开来的“kaizen”（即 CCD——continuous constructive dissatisfaction），近有在硅谷初露端倪的新型管理模式——“合弄制”（Holacracy），“小荷才露尖尖角”便已引发了外界的关注。

变革牵一发而动全身，这是我们的共识。它不会自动发生，也不保证引导出正面的结果。变革需要发动、领导、策划、组织、化解对抗、控制风险、巩固成果，这一过程中的“变革管理”是变革能否成功的关键所在。

## PART 1

### 变革启动 细部署 开好局

企业界有两个共识：

- 1 变革是常态，世界上唯一的“不变”是“变”；
  - 2 主动变革，若不“随变而变”，必将出局。
- 然而，变革并不会自动发生，也不保证引导出正面的结果……

## PART 2

### 变革进程 解冻、变革、再冻结

计划变革理论的创始人库尔特·卢因（Kurt Lewin）将变革分作三个阶段——解冻、变革、再冻结。

## PART 3

### 变革思考 省吾身 添进益

商业历史学家阿尔弗雷德·钱德勒观察到，那些成功的公司的组织架构都是随经营战略的变化而变化。他的观点至今依然适用，但如今组织在变革中所面临的挑战却更为复杂……





## 变革启动

# 细部署 开好局

企业界有两个共识

**变革是常态，世界上唯一的“不变”是“变”**

*The only thing that does not change is change*

**主动变革，若不“随变而变，必将出局”**

*If you don't change with change, you will be out of business*

然而，变革并不会自动发生，也不保证引导出正面的结果，那么变革对于企业来说有何价值？何时是发起变革的最佳时机？

什么是引领变革的最佳领导力？HR 又应当在变革

初期承担哪些职责、关注哪些问题呢？



## 变革的时机

### 主动变革 VS 被动变革

处在不同市场环境与发展阶段的企业虽然都有着自己的业务状况，但无论是主动变革还是被动求变，变革已成为企业要面对的常态。

### ❖ 人无远虑必有近忧

欧司朗亚太区人力资源副总裁

 **邢庆华**

企业变革分被动与主动。有句俗话，叫“人无远虑必有近忧”，所谓“近忧”，比如说市场环境发生变化，技术有重要的突破或者是企业自身运营遇到了问题，企业处在危机之中，这时候如果不进行变革，那么企业就有可能消亡，这就是“近忧”下不得不变的“被动变革”。

与“近忧”相对的是“远虑”，也就是主动变革。那些有“远虑”的企业在自身并无重大经营问题，运营亦良好的情况下，凭借对市场的前瞻把控，以及对自身定位与优、劣势的分析，考虑到市场的发展、技术进步等因素，主动出击谋求变革、转型，以便企业更好地适应市场环境，抓住发展机会，在市场竞争中处于有利地位。

## ❖ 树立危机意识 掌握主动权



梅特勒·托利多  
中国区人力资源总监

### 👤 王涵菁

变革可以分为两种：一种是主动求变，一种是被动应变。当遇到问题再去变时，已经是被动了。当然“被动”好过“不动”，问题出现了却不知道怎么变，或者拖着不愿去变，才是最糟糕的事。主动求变肯定好过被动应变，就像我经常跟我儿子说的那样，如果你没有自己的主张和想法，那就等着老师和父母来替你安排你要做的事。这种被安排显然是缺乏自由度、束手束脚的。变革也是一样，如果你要应变，就已经失去了先机。

不过现实中，大多数企业都属于“遇到问题再变”的情况，那么这时候就看谁调整和应变的速度更快。处于同一行业中的同类型企业，在经营状况相仿的情况下，谁能更快地适应外部变化，谁就能够先行一步。

企业和人、产品一样，都有着自己的生命周期。企业从创业期到拥有几十亿的生意，期间肯定经历过好几次重大调整和变革；快速成长期从百来人壮大到几千人的规模，组织在过程中必然经历过各种变革；若是既有主持、参与过变革的领导，又有完善的体制和系统来帮助变革的实施，就会事半功倍。如果目前的组织内部既没有人经历过危机，也没有面临过大的困难和挑战，等到真正的挑战来临时，你的团队就会因缺乏勇气和经验，在变革之初，面临困难重重，不但速度慢，还可能来回折腾很久。

所以说，一家企业的领导团队一定要具

所谓十年树木百年树人，要培育一个成功的领导人并非易事。对人才的储备和培养也是企业领导团队主动性、预见性的一种体现。//

备前瞻性的战略眼光，时刻具有危机感，懂得未雨绸缪，那“主动求变”才会发生。企业有比较长期的愿景和计划，就可以按部就班地组织资源、准备人才，因为这些准备需要时间，尤其是人才的储备。所谓十年树木百年树人，要培育一个成功的领导人并非易事。对人才的储备和培养也是企业领导团队主动性、预见性的一种体现——满足于现状就不会有危机感，没有危机感就不会去为未来做准备。

回头看我们公司这几年处理的内部变革案例，让我更深刻地体会到，如果我们当初能够更早一些发现问题的存在，而不是满足于当时已取得的成绩，或找各种理由拖延的话，到今天，无论是工作流程、业务模式、还是组织架构的调整和转型，都会相对更顺利一些。

## ❖ 接受变革的常态化 迎合业务需求



一汽·大众 奥迪品牌  
战略研究与组织发展经理

### 👤 徐艳丽

有一种变革是面向未来趋势的，例如新技术的出现、新趋势的形成等迫使我们做出一些改变。举例：2014，互联网技术的发展对整个社会产生巨大影响，对我们行业

也是，从销售渠道到营销，再到用户服务等都受到比较大的冲击。我们在受影响最直接的营销模块成立了互动营销部，现在这个部门在其领域和公司整体业务的推动中都取得了非常不错的成绩，这就是我们面对外界环境改变而做出的“拥抱未来”的改变。另一种则是为解决目前的业务运营中出现的问题，比如，在2010年之前我们全国分五区域，其中浙江和上海、江苏同属一个区，浙江省拥有非常大的市场保有量，但是市场份额严重落后于全国其他区域。经过分析发现是由于一个区域内有多个重心：浙江与上海离得比较近，因此对其造成了忽视。后来我们对区域进行了一些调整，使浙江成为一个单独区域，此后浙江的市场份额和市场表现都有了明显的进步。

基于以上两种情况我们会启动变革。在变革的过程中，通常是以一种比较开放的姿态，因为我们公司机构变革属于常规工作，根据规划每年都有不同幅度的调整；变是一种常态，所以只是看哪些环节需要基于环境的变化和内部存在的问题进行调整。

美卓（中国）投资有限公司  
人力资源总监

### 👤 吴丽媛

变革有两种形态：主动变革和被动变革；企业因为外部的经济、技术、市场、顾客需求等等因素发生变化而不得不进行的变革被称为被动变革，由于这种变革受外部因素驱动，又称为外驱型变革。对于大多数企业来说，由于受控于技术革命、经济形势等的宏观因素影响，公司内部的产品、人员、

管理需要做出相应的调整以适应新形势的需求,因此选择的变革通常都属于被动型的。而主动变革属内驱型,是基于对未来经济、技术、市场、顾客需求等发展趋势的有效预测而主动发起的变革,通常是行业变革的引领者。主动发起变革,对于企业来说要求企业内部领导更具远见和商业洞察力,这样才能做出前瞻性的决策。随着技术革命的周期愈来愈短,国家之间的政治、经济和市场变得高度关联且愈加复杂化,企业的变革随之日趋常态化。

奥托立夫(中国)有限公司  
人力资源副总裁

赵亚

“变”有两种,一是因外部被动应变,二是主动求变。外部环境无非是客户竞争的势态、经济大环境,以及法律法规的变化。以我们公司遇到过的和外部环境有关的变化为例,以全球范围的收购合并,增强竞争能力,是因为我们预见到了在未来的中国市场OEM(汽车主机厂)将扮演非常重要的角色。奥托立夫从过去专注于被动安全系统,到如今深入进军主动安全系统,是由于我们预见到在市场的竞争大环境下,今后主动安全系统会成为更重要的产品。

如果说到内部,简而言之就是组织的竞争能力,这就涉及到了组织发展的不同阶段,比如进入市场、成长期……追求内部的变化,很重要的一点在于效率的提高。如何让企业始终处于有竞争力的位子上,而企业的发展都会遵循从小到大的规律,从非常简单的结构到庞大的机构,这是驱动变革的内因。



## 变革与变革管理的价值

翻开近代中国的历史,我们不难发现,近一百年来中华民族的进步是通过政治、社会的“翻天覆地的变化”实现的。近30年的经济发展,是“改革”带来的,因此中国人对于变革与在变革管理在社会宏观层面上的价值与意义并不陌生。那么落到企业这个层面上,变革与变革管理又意味着什么呢?

### 流水不腐 户枢不蠹

舍弗勒高级人力资源总监

邵正江

很早以前看过彼得·德鲁克的一句话:我们无法左右变革,我们只能走在变革的前面!

关于变革和变革管理对企业的意义和价值,理论方面我不再阐述了,国内外很多大家都已经著书立说,我讲几点现实的:

#### ① 追本溯源

在管理哲学层面上进行思想认识的统一,防止温水煮青蛙,造成组织内部出现“慵懒即惰”的庸散文化,保障企业的活力;

#### ③ 承前启后

在发展战略层面上达成资源配置的统一,防止在企业内出现负向的马太效应(即企业个别生产率提升空间已不大的部门却无休止地占用资源、增加投入,其他急需资源以供发展的部门无法得到支持),造成内耗和不可逆的方向性迷失;

#### ③ 改头换面

在经营方针层面上实现行动方案的统一,防止鸡同鸭讲、对牛弹琴,造成企业管理中的“乱打仗”和“打乱仗”。

变革与变革管理是所有组织可持续发展过程中永恒的话题,春华秋实、日新月异,我们无时无刻不处在“变革”中,正所谓“流水不腐,户枢不蠹”,变革管理是企业基业长青的关键所在。

### 检验领导力与过往管理体系的最佳时机

梅特勒·托利多  
中国区人力资源总监

王涵菁

变革和变革管理对企业来说意义非凡,如果不去变革,一家企业很可能在转折的关键点失去机会,走向衰退。在我看来,一家企业到底管理得好不好,人员投入度不高,都能在变革当中体现出来。变革会带来许多跟以前不一样的想法和做法,如果一路走来,我们在员工投入度、企业文化建设和人性化管理方面做得很用心,那变革中就不会产生很大的流血与震荡,不会让团队和员工轻易地失去信心和希望,从而产生想要离开的念头。如果你的领导人在变革管理方面既没有经验也没有勇气,那无论变和不变,都有可能给企业带来灾难性的打击。所以企业永远要培养自己的中高层领导人具备变革的勇气和变革管理的能力。企业要想



持续发展永远做行业中的领军者，特别在某些关键的阶段想要有突破性成长，那么企业领导人的战略领导力和变革管理能力就变得非常重要了。

要知道，风平浪静的时候谁都可以做舵手，但真正能够体现领导水平，却是在风浪来临时。变革管理能力并不是一项能够单纯用指标来衡量的硬技能，而是实实在在的实力。

## ✳ 生存 - 价值实现 - 改变世界 ——企业的马斯洛需求理论

奥托立夫(中国)有限公司  
人力资源副总裁



赵亚

在我看来变革分有三个层次，一是为了生存的变化，尤其是当经济环境不好的时候，企业的变革完全是为了生存，没有生存，谈其他都是空洞的；第二个是在生存的前提下，增加企业的自身价值，如果说得高大上一些，也就是企业的社会责任；如果更进一步，所期望实现的就是改变和优化人们的生活方式。

说到改变人们的生活方式，就不得不提苹果公司，它是行业标准，我们如今已很难想象脱离智能手机的生活。回归到奥托立夫身上，作为汽车安全领域的领先者，我们的使命是“saving more lives”（拯救更多的生命），如果我们要像苹果公司一样改变人们的生活方式，那就是唤起人们对安全，尤其是行车安全的关注，这是一种意识。无论是方向盘、安全带还是安全气囊也好，都是在用我们的产品去帮助大家提高对于行车安全的

意识，传递社会责任；那么提升到更高层次来说就是改变人们对驾驶的习惯，甚至生活方式。因此我们的产品从以前的被动刹车、安全气囊等，变为现在利用先进的科学技术主动预见危险，比如我们有一个方向盘可以通过驾车人的呼吸测量出他是否是酒后驾车，如果呼吸中被检测出超标的酒精浓度，那么他是无法启动这辆车的。

从被动到主动，这种变化就是我们希望提供一种途径，从基础的生存需求出发，唤起人们的社会责任，最终影响人们的生活方式，挽救更多生命。这才是对企业乃至社会有意义的。当然，如果企业光有改变世界的梦想，却没有与之相匹配的能力，那也只是空想。从这个角度来说，企业的变革三境界可以算是马斯洛需求理论的另一诠释。

“在我看来变革分有三个层次，一是为了生存的变化，第二个是在生存的前提下，增加企业的自身价值，如果更进一步，所期望实现的就是改变和优化人们的生活方式。”



## 寻找变革管理中的 最佳领导力

变革的成功实现，除了需要资金、技术的支持，还对企业领导力提出了极大的要求。许多大型企业幸运地拥有“天时地利人和”，在需要变革的时机拥有变革型的领导者为其领航、为其向导。那么如何才能寻找到变革管理中的最佳领导力呢？这成为了一个变革管理中绕不开的话题。

舍弗勒高级人力资源总监



邵正江

对变革型人才的获取通常有三种渠道：  
Build, Buy, Borrow.

- **Build:** 通过内部培养、管理培训生制度、高管的业务助理。
- **Buy:** 外部招聘。
- **Borrow:** 借助第三方人才资源，如专业变革管理团队、管理顾问等。

至于变革人才胜任力模型，目前我还没看到市场上有这方面具体且有效的模型及所谓的测评方法。在我看来，胜任力模型也好，测评也罢，统统都是静态的，在人才甄选的过程中我们会实行优胜劣汰，它们诚然可以作为“劣汰”的工具，但却不能用来当成“优胜”的选项，因为测评结果出色，也并不代表该人员一定符合我们的需求。我们HR与其静态地被动接受这些测评结果，倒不如动态地去管控人才标准，把变革能力的特质（如危机意识、敏锐性、洞察力、影响力和说服力等）设置到对企业高潜力人才的要求当中去，从而保证人才梯队中具备这些能引领、管控变革的DNA，使其成为高潜人才的基因。

欧司朗亚太区人力资源副总裁

邢庆华

变革管理不是一个崭新的话题，很多企业的领导力框架或者是胜任力模型（competence model）方面会有变革管理的这项要求，拥抱变化、推动变革，也是很多企业对于经理、对领导团队的要求，只是近年来“变革”的周期变得更短，需要面对的情况也更加复杂了。

以欧司朗为例，我们有一个欧司朗领导力框架（leadership framework），这其中包括公司对不同职位的9种能力要求；每年做绩效考评与潜力评估的时候，我们会运用“潜力环”（potential ring）工具来测评员工的潜能和下一步发展，这个“潜力环”中包括认定“潜力”和决定下一步发展的三种核心能力。第①个能力叫“结果导向”（result orientation），你要能够产出，出色完成本职工作。第②个是“战略思维”（strategic thinking），考察员工是否具备全局观和战略思考的能力，能否在自己的新岗位上看到更大的蓝图。第③个就是变革管理（change management）的能力，作为普通职员也

“胜任力模型也好测评也罢，统统都是静态的，HR与其静态地被动接受这些测评结果，倒不如动态地去管控人才标准，把变革能力的特质设置到对企业高潜力人才的要求当中去，从而保证人才梯队中具备这些能引领、管控变革的DNA。”

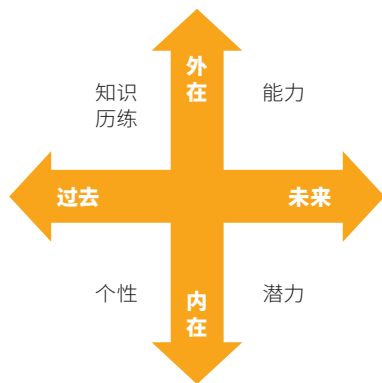
好，团队领导也好，是否能够主动地应对来自外界的变化，是否积极拥抱变化并做出及时的沟通与调整，这是非常重要的。变革管理能力以及前面提到的两种能力就是我们衡量员工是否高潜（highpo）的“行为信号”（behavior indicator）。

一直以来，欧司朗在选拔经理和人才时都特别注重上述三项能力的要求。我们作为一家传统意义上的制造企业，尤为看重对新业务、新阵地的开发，也格外要求新求变的思维和能力。在为传统业务注入活力、提升业绩的同时又要保证企业可持续良性发展，这个过程中需要极强的变革管理能力。

奥托立夫（中国）有限公司  
人力资源副总裁

赵亚

公司一般都是先有愿景、使命、价值观，再有能力模型，因为能力是价值观的体现，是行为模式。当我们去测评能力时，我会看领导力的四个维度（如下图）：



在上图中，我们更应该去看个性和潜力，因为它不是显性的，很难去捕捉，而对领导力的发展便是对潜力的发展和挖掘。很多人可能会偏向于关注“能力”，能力固然重要，但它只是针对当下的。当下有价值，未来呢？变革即是改变当下，而适用于当下的不一定也适用于变革后的商业模式与企业发展，因此我更看重潜力，它虽然不易发现，但影响深远。

在我看来，人的发展就是潜力发展的旅程与延伸，要谈发展首先少不了对人的评估，奥托立夫会使用PDD（绩效发展对话）、领导力实践调研，从考察覆盖方式来说，前者是上下，后者则是360°的。此外我们还有DC（development center），市面上用的比较多的是AC（assessment center），我们偏爱DC的原因在于，奥托立夫的目的侧重于发展人而不是评估人。此外，我们还会使用个性测试、SHL的OPQ领导力鉴别，目前我还在公司推行、使用霍根测评，它的侧重点在于测试潜力与动机，职位越高的人，他们的个性和潜力越重要，所以我未来会把重心放在霍根这类测评内化层面的工具上。


测评工具多种多样，但归根到底，最基本的着眼点应当落在个人价值观与企业文化的匹配度上，这才是最基本的。企业讲究“发展对的人”，而个人的驱动力同公司的价值观高度吻合，这才是发展了“对的人”。

至于怎么发展人，我觉得最好的办法就是把他们赶出自己的“舒适圈”。人在自己的舒适圈中，做什么都很简单，都很好，

可一旦离开了舒适圈（比如他适应的部门、环境、专业、领域等），这种情况下考察他是否能施展自身的能力去快速学习——在新环境中快速学习和适应，然后输出成果的能力便是潜力的一种直观表现。

梅特勒·托利多  
中国区人力资源总监

 **王涵菁**

 **挖掘共性**


市面上各类测评工具和胜任力模型有很多，如果自己没有任何经验当然可以求助咨询公司。不过从我们的经验来看，具备变革型领导潜力的人，身上通常有一些共同的特质。

比如，他们一定是绩效导向的领导者，无论外部环境好与不好，他们都不能忍受自身或团队绩效的下降。

同时，他们身上多半有创新和敢于冒险的精神，他们时常会有一些不同寻常的新奇想法与火花，而且他们拥有持续的工作激情。

另外，他们还应当是自我激励型的领导者。我们可以看到职场上有许多人，他们前进的动力来自于他人的认同与赞赏，但还有一些人他们完全是自驱型的，他们渴望自我成就。变革型领导者就应该具备这个特质。

我之所以将以上三点归为“特质”是因为我认为这三点较难在成年后靠后天培养得来。

 **提供支持与培养**

既然觉得这三点很重要，那我们就要从组织内部去发现具备这些特质的人，并为他们安排相应的经历来帮助他们成长、成功。我特别看重“横向的经历”，即跨部门、跨职能、跨领域的经历。这些经历无论于领导

**丰富的横向经历、良好的人际互动能力和团队激励能力，是一位变革型领导人必备的技能。**

个人的职业发展，还是于企业未来的发展和改革，都是极为重要的。因为任何一家企业其实都是靠“系统联动”的，企业内部拥有越多跨领域的领导人，企业变革和持续发展的成功性就越高，因为它的管理层普遍熟悉组织内部各个模块运作的方式，理解相互间的作用和“共振效应”，他们可以从价值链最顶端着力，去激发组织内部的最大联动效应，为市场和客户创造最大化的价值。

同时，我们也很清楚，变革中最大的阻力往往来自于组织内部，而良好的沟通能够帮助变革消除阻力和内耗。如果变革中的关键人物在沟通能力上有所欠缺，他就可能无法及时收集到变革过程中人们的建议与反馈，也无法对变革中出现的问题进行及时的调整。另外，领导人的影响力与激励人的能力也是至关重要的。有些业务团队的领导人特别能够带动和影响整个团队的热情与积极性，从而感染整个组织向上提升。

所以说，丰富的横向经历、良好的人际互动能力和团队激励能力是一位变革型领导人必备的技能。这些也是我们作为公司管理层在人才培养上可以有所作为的地方。当然，并不是说不具备这些能力的人就不能领导变革，而是有可能他们在变革管理当中需要 HR 和公司高层管理团队投入更多的精力和关注，及时给予帮助。



## 明晰角色与权责范围

 **HR 管理者要做好的几件事**



舍弗勒高级人力资源总监

 **邵正江**

毫无疑问，HR 是组织变革的推动者，有些人认为 HR 甚至可以是组织变革的发起者，我个人是持保留意见的，HR 高管是组织内部的核心参谋，参谋可以提任何有价值的建议，不否认参谋未来可以成长为司令，但就职位功能本身而言，参谋去做司令的事情，就是越位了，变革的发起一定要是组织的最高层，即司令。假如变革的发起人不是司令，那他可能是对变革有抵触的、不全盘认同的，这就会影响到变革最终是否成功。

而在变革管理中 HR 管理者要做好的几件事：

- 和企业最高层对变革做充分的沟通，确保对变革的目标、变革的路径有全面的理解和现实性的认同。有时一些公司高层过于理论化和理想化，然而套用之前流行的一句话，理想很丰满，现实却往往很骨感，这时就需要我们 HR 把他们



拉回现实，这也是 HR 的参谋作用。

- 组织内部成立变革小组、甄选变革管理过程中的关键人。
- 与变革小组一同规划变革路径：明确到底要做什么，用什么方式。
- 变革能力的辅导与提升：借助内外部资源，帮助组织提高应对变革的能力。
- 变革过程中（前中后）的员工沟通，帮助员工应对变革，减轻或消除抵触情绪，要让员工认同、支持、“买账”，而不是 HR 单向地“强买强卖”。
- 营造组织变革文化，告知变革的来临，推进学习型组织的成长。

## ❖ 分工明确 默契配合

梅特勒·托利多  
中国区人力资源总监

 王涵菁

任何组织的变革都会在初期带来磨合的阵痛。若要减轻这种阵痛，在开始变革前就要让相关方介入，讨论未来的流程、责任和分工。有一个很好的变革管理工具，叫 RACI，可以给到大家一些启发。

- 谁负责 (R = Responsible)，即负责执行任务的角色，他 / 她具体负责操控项目、解决问题。
- 谁批准 (A = Accountable)，即对任务负全责的角色，只有经他 / 她同意或签署之后，项目才能得以进行。
- 咨询谁 (C = Consulted)，拥有完成项目所需的信息或能力的人员。
- 通知谁 (I = Informed)，即拥有特权、应及时被通知结果的人员，却不必向他 / 她咨询、征求意见。

熟练掌握和运用这些变革管理工具，可以帮助大家少走一些弯路。

一汽 - 大众 奥迪品牌  
战略研究与组织发展经理

 徐艳丽

我们部门有三个团队，一个负责战略规划，一个负责组织管理和战略研究，另外一个负责人力资源。站在组织变革的角度来说，这三个团队能非常好的配合，完善整个流程。战略研究团队会对内外环境有一个全面的认识，将一些研究报告、鉴别等输入到战略规划团队中，战略规划团队根据公司目前所处的内外环境制定长期、短期规划，包括细分的职能战略，组织管理战略也是其中一环。因为处于同一个部门内部，各团队能够进行比较有效的沟通，同时也会对战略有比较好的理解和解读；在战略措施落地过程中，规划组织管理和战略研究团队会根据战略规划的上层规划，制定具体的实操性战略规划，包括编制、部门职责、岗位的具体要求等，然后将方案交给 HR，HR 根据编制、岗位要求组织开展相应的招聘培训等相关工作。

就人力资源方面，我们公司对于每一个级别的每一个岗位都有非常明确的职责范围；对于要做到什么程度，也有测量能力标准的相关能力模型。例如胜任力模型，该模型是由 HR 部门来制定，运用这个标准来对员工进行测评，针对不同层级有不同的测评流程。针对初级主管层，我们内部有菁英计划，根据绩效、工作年限等筛选候选人，对其进行测评，测试通过可以作为主管候选人成为储备人才；当有空岗时这些储备人才可竞聘主管职位。对于高级经理也是如此，一汽大众整个公司或者是说大众集团有一个全球通用的 AC 测评体系。这是一个比较复杂的流程，完成测评通常需要 5 年左右，但结果在公司甚至全球范围内有效。

## ❖ 变革活动中 HR 的核心能力

美卓（中国）投资有限公司  
人力资源总监

 吴丽媛

在变革管理的实务中，HR 扮演了非常重要的角色。HR 自己首先要成为变革管理的专家。只有这样，HR 才能成为企业变革过程中真正的推动者和促成者。一场变革的成败很大程度上取决于新战略是否能够从上至下地准确传达、被精确理解和接受——对于 HR 来说更是如此，但是作为一个特别的执行部门，最核心是要解决“人”的问题，因此在面临公司的整体战略调整时，不但要准确理解新战略的“业务性”，还要考虑如何快速将整体业务战略转变成为相关的“人力资源战略”，这是对 HR 能力的考验。在考虑“关于人的战略”过程中我们会涉及到两类群体：领导和员工；联系诸多实际问题：现有领导是否有足够的领导力去实施新战略和驱动变革的顺利完成？员工目前的能力是怎样一种状况？在新的战略和组织形式下对于员工的能力提出了哪些更高的要求？我们要如何根据员工的能力去安置员工？如果员工能力达不到要求，该如何培养以弥补这当中产生的“能力鸿沟”等等。基于新的组织战略形成相关的人力资源战略计划是 HR 的核心能力之一。变革活动中 HR 另一个最核心的能力就是促进和领导变化的能力。在组织变革过程上，HR 要与各级领导一起并肩工作，驱动和引领变革的目标达成。

对于“全球性”公司的 HR 来说，还需要将集团 HR 战略进行分解，来适应地区公司。因为地区公司 HR 战略一定是和中国区公司内部的领导力和员工能力相关的，只有清晰地了解你所服务的这块区域的员工能力和领导力，才能对整个组织能力有清晰的认识，才能从 HR 层面更好地去分解战略；发展员工能力以及领导力，帮助公司完成商务战略的实现和文化变革的达成。

人才战略是企业的核心战略，人力资源的资本地位日益提升是推动 HR 的角色定位不断升级，HR 从业者的能力要求不断精进的根基。

### HR 角色应势而变

奥托立夫 (中国) 有限公司  
人力资源副总裁

赵亚

过去 HR 是一个支持协调者，现在 HR 的角色是推动人和疏导者，未来我们则可能是发起者和催化剂，这取决于企业发展以及 HR 成长的过程。曾经是老板指哪儿 HR 打哪儿，对 HR 的要求是高效的执行力；今天我们做老板的业务伙伴，HR 成为业务团队的一员，通过对组织和人员的影响力来助力于企业愿景的实现，面对伙伴们的冲突与隔阂时 HR 又会充当穿针引线的矛盾疏导者；随着不断地探索和自我更新，HR 或有能力和机遇走到业务与管理的更前沿，做企业核心管理层的 CPU，发动机和传感器。所有这些变化的外因是业务经营状况以及外部经济环境，内因则是 HR 的价值创造。人才战略是企业的核心战略，人力资源的资本地位日益提升是推动 HR 的角色定位不断升级、对 HR 从业者的能力要求不断精进的根基。

HR



## 变革进程

# 解冻、变革、再冻结

计划变革理论的创始人库尔特·卢因 (Kurt Lewin) 将变革分作三个阶段——解冻、变革、再冻结。

他将变革看作是对组织平衡状态的一种打破，即解冻。解冻一旦完成，就可以推行本身的变革，但仅仅引入变革并不能确保它的持久，新的状态需要再加以冻结。这样才能使之保持一段相当长的时间。因此再解冻的目的是通过平衡驱动力和制约力两种力量，使新的状态稳定下来。



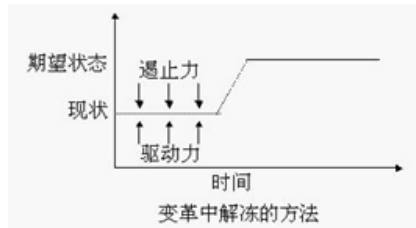


## 第一阶段

## 解冻 UNFREEZING

## 创造变革的动力

组织必须清醒地认识到新的现实，与过去决裂，承认旧的做事方式不再可接受。组织在与那些不再发挥作用，并要设法打破的结构和管理行为分开之前，要接受一个新的未来愿景将十分困难，而解冻可通过如下三种方式实现：增强驱动力，使行为脱离现有状态；减弱制动力，即妨碍脱离现有平衡状态的力量；混合使用以上两种方法，组织可很快恢复到平衡状态。



**机制 ①** 必须果断地否定目前的行为或态度，或者在一段时间内不再强化或肯定。

**机制 ②** 这种否定必须建立足够的、能产生变革的迫切感。

**机制 ③** 通过减少变革的障碍，或通过减少对失败的恐惧感来创造心理上的安全感。

## ❖ 营造危机意识

梅特勒·托利多  
中国区人力资源总监

王涵菁

无论是对变革的认同还是帮助员工走出舒适区，重点在于营造危机意识。没有危机人是很难有动力去主动改变的。举个简单的例子，什么样的人会突然开始锻炼身体了？大多都是健康出现了问题才会意识到健身的重要性。所以危机感是去推动变革的最好驱动力，那 HR 如何让大家都去有危机感呢？俗话说：人无远虑，必有近忧。我们可以帮助大家把目光放长远一些。

2009 年的金融危机期间，我们公司的业务也受到很大影响，因而裁掉了一些绩效比较差的员工。当时我们中国区的总裁在员工沟通大会讲了这样一席话：“如果在座的年轻人没有人打算在 6 年后退休的，那么最好要做好迎接下一次金融危机的准备，因为这是经济全球化带来的必然结果。”全球经济牵一发而动全身，没有一个国家可以置身事外，所以我们会鼓励员工全力以赴、提升自我，避免在下次经济危机来临时成为被淘汰的失败者。

还有一个例子，我们内部有一位能力出挑又非常聪明的年轻经理，他一路走来职场和人生都是顺风顺水，不必尽全力就能获得旁人要花九牛二虎之力才可达成的成绩，为此他也十分自得。为了给他更多历练，激发他拓展自己的潜力，我们安排他调往另一个部门，并且与他多次沟通，让他意识到如果永远只是安于现状那他的能力就会被浪费，等到真正的挑战来临时，他会缺乏直面挑战的勇气和积累。几年以后，这位经理在经历了几次横向调整后，无论在业务管理、团队带领，还是在看问题的宽度和高度上，都有了质的飞跃。特别难得的是，在经历了成功突破自我的过程后，当再碰到任何困难时，他会变得更加坚定和自信。

❖ 统一思想路径  
详解 WHY 与 WHAT

奥托立夫（中国）有限公司  
人力资源副总裁

赵亚

一旦缺少对于变革目标的感同身受，缺少这种精神上的统一战线，那变革注定不会成功。因此我们首先要统一思想路径。在这个时代，我们有着很多的宣传途径，公司邮件、公告栏、宣传手册、活动、工作坊，还有微信、微博等等不同的频道……但我们却很容易在变革启动时的沟通环节上犯下错误——往往只沟通 WHAT 和 HOW，而不提 WHY（变革的根本原因），而我记得沟通“WHY”恰恰是统一思想路径，在组织内部确立起变革意识的重中之重。变革的八步法中提到，企业变革中很重要的一点就是“描绘愿景”，而 WHY 就是愿景的一部分，但是这个愿景在传递的过程中（尤其是从上到下的过程中）会发生失真。

人对同一事物的理解不尽相同，加之我们在转达与描述时又会加上自己的诠释，因此可能这一愿景从总部传到分、子公司时已经变了味，分、子公司再向公司内的各个层级传达，最后可能已经走样了。所以对于一些大的变革，我会建议变革发起人亲自做路演。这可能会耗费他个人许多精力，但为了确保理念的准确传递，我依然会这样建议。不一定需要走遍全世界，但对于公司核心圈的 100 多个人，他要确保进行面对面的沟通，像我们公司有几万人，老板可以用视频会议的方式来确保信息传递的统一。我可以分享



## 一汽 - 大众 奥迪品牌 战略研究与组织发展经理

### 徐艳丽

我们是一汽大众的子公司，一汽大众又会受到双方股东多方面的影响，例如人事、组织管理等。目前来说我们运行得还比较顺畅，但是也不排除一些上面的意见和下面的意见不完全匹配的情况。一般而言，不同意见的产生来自于股东双方的谈判，应对这种情况一般由集团或者公司主导、我们配合落地。在配合的过程中，诸如 KPI 等明确的指标不变，但是在具体流程、职责配合上进行微调，使用一些比较柔化的管理方式，以使方案能够比较顺利得落地到具体执行层。另外一种意见是基于我们自己发现的公司在发展过程中可能需要做出的改变。这种就是自下而上的了，比较像审批制，由我们来主导方案，然后由高层审批，最后双方达成共识。

### 感知心声 帮助员工走出舒适区



美卓（中国）投资有限公司  
人力资源总监

### 吴丽媛

对于感知员工心声的方式有很多种：① 一般大型公司都会开展年度员工满意度调查来倾听员工的心声。② 定期组织、策划各种非官方形式聚会，为员工提供机会说出心声，鼓励员工提出意见与建议。③ 为员工提供安全的“抱怨”渠道，让员工能够放心向上申诉。并保证当员工进行申诉时，他始终处于一种被鼓励的状态，不会受到任何组织架构层级



赵亚与她的 HR 团队

一个发生在奥托立夫的真实案例：

#### Q5@ 奥托立夫

2008 年全球金融危机发生期间，我们发现我们的产品竞争日趋白热化，若想继续市场中生存，摆在我们面前的路不止一条——可以选择走低价竞争路线，也可以走高端技术路线，而我们的最终选择是“质量文化”，为了我们的愿景与利益相关人的利益，奥托立夫开展了名为“Q5”的质量文化变革。



Q5 是质量在五个领域的缩写，代表全方位的卓越品质，它是为追求零缺陷和提升客户价值的奥托立夫企业文化的重塑旅程。Q5 的目标是确保我们所有的员工在工作的流程中坚持质量和客户价值的统一性。关注与致力于这五个领域将帮助我们实现 Q5 的以下三个目标：

- ① Drive toward zero customer issues and zero defects  
追求零客户投诉和零缺陷
- ② Provide customers with products and services of value that is and is perceived to be higher than anyone else's  
为客户提供最有价值的产品和服务
- ③ Reduce waste and internal errors  
减少浪费和内部错误

期间，全球 CEO 对重点国家和地区的领导团队逐个进行路演，分享愿景，讲述我们如何通过生产高质量的产品帮助人们生活地更好，既而改变社会。CEO 以身作则、身先士卒，大大提升了各层级员工对变革的认同度。

质量是奥托立夫赖以生存的立足之本，我们在不断的客户调研中发现了这一点，今天我们尝到了质量优先与质量文化为我们带来的甜蜜果实。反观市场上的有些企业接连出现产品召回事件，对他们品牌的伤害是巨大的，而奥托立夫依托于原有的良好企业行为模式，得以在质量文化中展现出良好的品牌形象。

// 当市场环境发生改变，竞争环境从蓝海变成红海、成本被动提高后，公司为了维持原有的业务状况不得不提高整个组织的能力或者去除一些冗余部分（低绩效员工）来进行成本控制时，员工的负面性就体现出来了。因此在这个阶段里面让员工感受到一些紧迫感非常有必要，要让他有所意识：由于现在市场形势的变化，原先舒适的状态不得不发生改变。//

的限制；同时获得及时有建设性的回馈，使得沟通能够实现有效而双向的进行。但要注意的是，在沟通的过程中不能总是站在业务角度或者管理角度将目标从上往下压；要鼓励员工发挥其主观能动性，向组织反映他们面临的真实情况与诉求。当然要实现这样一个目标，前提是必须营造一个良好、开放、公平的互动式氛围。

中国过去近三十年经济发展高歌猛进，给很多公司带来 10 年、20 年甚至更长时间飞速发展，业务等各方面都呈现出始终在增长的良好态势。这种情况下员工的能力、态度等的欠缺都会被良好的业务状况所掩盖，一些滥竽充数的状况也会被忽略不计。但是当市场环境发生改变，竞争环境从蓝海变成红海、成本被动提高后，公司为了维持原有的业务状况不得不提高整个组织的能力或者去除一些冗余部分（低绩效员工）来进行成本控制时，员工的负面性就体现出来了。因此在这个阶段里让员工感受到一些紧迫感非常有必要，要让他有所意识：由于现在市场形势的变化，原先舒适的状态不得不改变了。当然从管理的角度来说，提高基层领导的管理能力对于帮助员工走出“舒适区”也是相当重要的。如果基层管理者能力有问题或状态不佳，员工的积极性就很难被调动起来，整个组织的效率就会很差，根本无法达到我们预期的效果。

### \* 如何减少在变革中利益受到影响员工的心理不适

一汽 - 大众 奥迪品牌  
战略研究与组织发展经理

 徐艳丽

① 我们会提前做一些预沟通。访谈相关岗位员工和领导，让他们有表达意见的机会并参与进来，当然方案不是完全取决于他们的意见，但是会作为重要的信息输入。

② 制定方案以后，执行的标准要公正透明，特别是与人员调配相关的。比如我们之前变革，制定了一个人员划拨的原则，根据绩效任务，如果你的工作任务中 50% 以上和新机构中某一个部门相关，那么你将被划分到这个部门。

③ 我们机构变革中不能只考虑机构的成立，还要将职责、流程、编制划拨、人员分配以及后期的 KPI 考核都纳入考虑，只有将视线覆盖整个系统时，才能比较顺利地过渡到新的流程。

④ 在变革之后可能会需要 HR 在初期有所“伴随”，具体表现在我们组织管理团队需要和相关部门一起梳理职责、流程分工等；同时也表现在 HR 团队的支持。比如说需要提前储备新部门所需的人才、提前着手准备招

聘工作，然后对新形势要求下的技能进行培训。另外一个支持则来自战略团队，新的组织单元工作涉及到很多跨部门协调的问题，战略团队在跨部门项目上会给出很多项目管理上的支持。

⑤ 高层领导的支持认同对方案推动具有明显的效果和帮助。

欧司朗亚太区人力资源副总裁

 邢庆华

沟通，沟通，还是沟通！在组织架构较为复杂的大中型跨国公司，想要实现准确的信息传递绝不是发个通知、发个邮件、开一次员工大会或部门大会就能解决的。沟通是双向的，领导和管理层部门经理宣布决策后，应当观察和听取员工对于该决策的反映和诉求，尤其是组织变革这样的大事，无论是 HR 还是相关的经理，都有责任和义务在这个过程中做好答疑解惑的工作——告知他们为什么要变革，变革会带来哪些变化，对他们有什么影响，特别是对那些可能受到影响的员工或部门，这种沟通尤其重要。所以我觉得一定要采用从上到下、持续、公开、透明的双向沟通。此外，还要在整个过程中帮助他们，即便有些人不能拥抱变革，最起码要帮助他们接受变化，而不是置之不理，放任他们产生逆反心理或者同公司唱反调。

### \* 化解风险 平衡利益相关方

一汽 - 大众 奥迪品牌  
战略研究与组织发展经理

 徐艳丽

关于降低风险，首先要确保利益相关方不会对变革推行的机构造成比较大的阻碍，可以有的举措比如：提前沟通、制定透明公正的标准、细化未来机构的职责、编制、KPI 等事宜，以及过程中对其进行“伴随”，

这些是降低风险，确保顺利推进的有效措施。

当然还存在一些可能的风险：设计的方案与实际需求发生偏离，或按照方案执行之后业务出现了诸多问题等。为了确保方案设计的合理性、专业性以及避免风险，我们可采用多眼原则：即在方案制定过程中，对内充分了解公司实际问题、了解不同级别不同部门的相关方对该问题的看法；对外则可对标相关企业的操作办法，甚至参考一些跨行业比较领先的公司的办法。同时还可以寻求一些外部的专家的帮助，例如咨询公司的顾问、高校教授、行业专家等与之进行探讨，充分预计潜在的风险、评估风险、针对这些风险设计预案，以便在最后做决策的时候能够进行较为全观的考量来避免风险。

美卓（中国）投资有限公司  
人力资源总监

 吴丽媛

所谓风险指的是由于一些主客观因素的影响使得我们偏离了最初的规划，没有实现既定的战略目标。企业变革的核心是管理变革，而管理变革的成功来自于变革管理。变革管理的成功率并不会是 100%，甚至会有很大的风险，这就对企业各级领导的变革管理的能力提出了很高的要求。在变革管

理实务的正常的流程中，HR 扮演了非常重要的角色，如在战略初期上传下达——参与分解战略。那么我们要如何去避免变革的失败呢？人的变化是呈现周期性的，大家都知道学习曲线原理：在面对一个战略的初期，人们通常会出现困惑、焦虑的情绪，随着对战略了解的加深，这些负面的情绪也会随之消失。因此 HR 需要在整个变革管理的过程中帮助所有层级迅速了解新的战略、组织形式以及新的运营模式；帮助每一个层级的领导做好新战略的分解与传达，使新的组织机构中的人员能快速调整和到位，让员工充分了解其新的角色要求及如何保持每个人的日常工作跟整个公司的变革目标保持一致；对战略的了解与经理人保持一致。在整个变革落地的过程中要通过给员工提供包括心理、精神、经济等各方向的帮助来使员工快速适应变革。如果所有的员工都能够在规定时间内适应新的变化，并且能够迅速投身于新的组织形式下，努力工作、提高绩效，那么对于公司来说这是最好的规避风险的方法，这也是 HR 在变革过程中帮助公司规避风险所做的最好的举动。

在面临一个战略的初期，人们通常会出现困惑、焦虑的情绪，随着对战略了解的加深，这些负面的情绪也会随之消失。因此 HR 需要在整个变革管理的过程中帮助所有层级迅速了解新的战略、组织形式以及新的运营模式；帮助每一个层级的领导去做好新战略的分解与传达，使新的组织机构中人员能快速调整和到位，让员工充分了解其新的角色要求及如何保持每个人的日常工作跟整个公司的变革目标保持一致。



## 第二阶段 变革 CHANGING

指明改变的方向，  
实施变革，使成员形成  
新的态度和行为

组织创造并拥有一种未来愿景，并综合考虑达成这一目标所需要的步骤。安排变革的一个首要步骤是将整个组织团结在一个凝聚人心的愿景之下。这个愿景不仅包括其使命、哲学和战略目标的某种陈述，而且它旨在非常清晰地勾画出组织理想地未来样子。它被比喻为“组织梦 - 发挥想象力，鼓励人们对可能的情况进行再思考”。

**机制 ①** 对角色模型的认同。即学习一种新观点，或确立一种新态度的最有效的方法，就是观看其他人是如何做的，并以这个人作为自己形成新态度或新行为的榜样；

**机制 ②** 从客观实际出发，对多种信息加以选择，并在复杂的环境中筛选出有关自己特殊问题的信息。

## ❁ 身先士卒 HR 的表率作用

梅特勒·托利多  
中国区人力资源总监

## 王涵菁

四年前我们开始做 HR 团队的架构调整，以前我们每家公司都有自己的 HR 团队，当时希望转型成 BP、COE、SSC “三驾马车”的形式，为此我们做了很多工作，如今虽然已经有了一定的雏形，但在当时的实际操作中，还是遇到了很多没有想到的问题，从中也积累了一些经验。我一直认为 HR 团队永远可以成为内部变革的榜样。我们有自己的变革经验，就比较能感同身受，也更有说服力。哪怕是失败的经验和教训，也可以帮助其他部门提前预知风险与问题，避免重蹈覆辙。这种现身说法，也是一种表率。

欧司朗亚太区人力资源副总裁

## 邢庆华

HR 团队作为变革的组织者和推动者必须身先士卒，起到模范带头作用，在自己的工作中要打开思路，这也是领导力中非常重要的一部分，同时我们要注意以下几点：

- ① HR 不可“为变而变”，而是要充分结合业务需求推陈出新，比如推行一些新的绩效激励体系、弹性工作制度等等，而且要在执行的过程中持续监管，看这些新的措施，体系，制度是否适应新的业务发展，和组织需要，如果有需要及时做出调整。
- ② 加强宣传，充分发挥群众的力量，变革不完全是 HR 一个部门的任务，是公司的发展大计，要充分调动我们的经理和员工对于变革的积极性，把变革管理变成大家日常工作的一个部分。有全员的积极参与，变革管理才有成功的基础。
- ③ 言必行，行必果。如果 HR 在变革过程

中“严于律人，宽以待己”，那就很难服众，更不要谈说服他人、影响他人，以及帮助企业推动变革了。

④ 发挥同理心，做一名好的倾听者。在变革的过程中多少会遇到一些阻碍，有些人包括一些领导可能想不通，HR 除了去积极推进变革，有时候也需要去倾听，不光是提供解决方案，有时哪怕仅仅是倾听他们的抱怨、痛点，甚至是不同的观点，都会起到很好的排解作用。对于普通员工，我们也要广开言路，在企业与员工之间起到一座沟通的桥梁。



## 第三阶段

## 再冻结 REFREEZING

## 稳定变革

当新的态度、实践与政策用于改变公司时，它们必须被“重新冻结”或固化。再冻结即是把组织稳定在一个新的均衡状态，目的是保证新的工作方式不会轻易改变，这是对支撑这一变革的新行为的强化。

**机制 ①** 让成员有机会来检验新的态度和行为是否符合自己的具体情况。成员一开始对角色模型的认同可能很小，应当用鼓励的办法使之保持持久；

**机制 ②** 让成员有机会检验与他有重要关系的其他人是否接受和肯定新的态度。群体成员彼此强化新的态度和行为，个人的新态度和新行为可以保持更持久些。



欧司朗亚太区人力资源副总裁

## 邢庆华

巩固变革可以从以下几方面入手：

- ① 沟通变革取得的进展和阶段性的成果，让员工知道变革的进程。我们打破了一个旧的组织，打破了原来的价值体系，如果新的文化和价值观还没有建立起来，员工难免会觉得有一点迷茫和失落。所以在这个过程中我们要及时给予他们一些反馈，告知变革取得的一些进展和阶段性的成果，让员工获得信心。
- ② 沟通手段要丰富。很多企业依然喜欢采用邮件的形式做沟通，因为这个方法最简单、方便，但从受众来说，这是最冷冰冰的一种沟通方式，不那么有人情味。我建议采用多管齐下的方式，如邮件、员工大会、部门小组讨论、工作坊、team building 等等，让大家讨论当下的变革，谈谈哪些给大家好的感受，哪些感受又不太好，通过这些渠道向上层给出建议或者提案，也是很好的激励方式。因为在这个过程中，员工得以参与到变革中来，获得 ownership。
- ③ 榜样的力量是无穷的，如果能在变革期间树立起代表“变革精神”的典型与拥抱变革成功案例，那首先就会给大家信心，其次会激发他们向榜样学习，自发在日常工作中实践这种行为模式。 **HR**





## 变革思考

# 省吾身 添进益

商业历史学家阿尔弗雷德·钱德勒在 1962 年提出了“结构跟随战略”。他观察到，那些成功的公司的组织架构都是随经营战略的变化而变化。他描述了自 1920 年代起美国四家在行业内占有优势地位的大型企业如何从庞大僵化的组织形式变革为松散连结的事业部制结构转化，以此来设法解决成长和多元化的挑战。钱德勒的观点至今依然适用，但如今组织在变革中所面临的挑战却更为复杂……



## 总结挑战

舍弗勒高级人力资源总监

 邵正江

### ① 变革目标本身的可变性

这是当下最大的挑战，由于宏观经济形势不确定，这导致了企业经营风险也变得多样了。在这种大环境下，假设企业原本想往南走，走到一半却发现南边也不太平了，要再另谋出路。企业管理者要充分认识到这个问题，防止在变革过程中固步自封，不撞南墙不回头。

### ② 变革中的冲突管理，尤其是要做好在组织的新旧利益上的管理

现在有句话，说企业不变是等死，变是找死。事实真的如此么？答案显然是否定的。事实上，变革对于企业来说是一次重生，之所以会产生“不变是等死，变是找死”的悖论，便是因为企业没有做好变革中的冲突管理，导致组织分崩离析。

### ③ 变革过程中的关键人才流失

举个简单的例子，兵法讲“粮草先行”，有些人没有得到充分的“粮草”补给就上了战场，往往就成了炮灰，如果这些关键人才流失，很可能导致整个变革的流产。

奥托立夫(中国)有限公司  
人力资源副总裁

 赵亚

当你设计新组织时,要思考的是长期利益还是短期利益?当你在做决定时如果着眼于短期,那你可能赢得很快,但未必能笑到最后;当只谈长期利益时,可能又会忽略短期利益,所以管理好这对矛盾非常重要。

其次是授权和控制的平衡,中国以前的组织环境是层级分明的,但在今天这个自由、创新成为主导的市场环境下,如何拿捏自主与管控的天平也是我们要思考的问题。

最后还有一点,对于关键人物,过去HR的理论是不因人设岗,但现在我们考虑组织设计时,可适当考虑“因人设岗”。那些可以为公司带来极大效能的关键人才,我们就应当为他们度身定做一些符合他们个性化需求的东西,使他们成为企业发展的催化剂,但这些都过去都是不敢想的。

欧司朗亚太区人力资源副总裁

 邢庆华

企业在变革管理中的挑战来自内部和外部两个方面。

一方面,外部市场环境一直在变化。我们的变革从战略层面是不是跟市场的大趋势一致?是否符合市场需求?这是很重要的。如果逆势而为,变革失败的可能性是很大的;如果能幸运地顺势而上,则可以“搭顺风车”,在市场潮流中赢得一席之地。

另一方面,我们的员工、管理层是不是真的认可、接受、拥抱这些变革,我们在变革的过程中所建立的新文化是否能被大家所接受,我们的组织制度是不是做好了充分准备来应对变革,还有变革过程中的组织和员工胜任力,我们现有的员工是否有胜任新业

务的能力等等。

再有一点,领导力。在整个变革过程中,上至董事会、最高层面的管理者,还有各地的管理团队、中层甚至是基层的管理者,他们的领导力都是非常重要的。其中一个重要表现形式,就是要勇担责任,要用实际行动给大家做出榜样,要身先士卒,我觉得这是一个领导需要在变革中做的。员工本来就会因变革产生一些失落甚至焦虑,因此任何层级的领导但凡在变革中表现出一丁点的冷漠与被动,对整个团队的影响都是非常大的,如果不做好这一点,那会引起很多糟糕的情况。



## 避免走入误区

舍弗勒高级人力资源总监

 邵正江

目前在企业变革中比较常见的误区有以下几点:

### ① 管理层的敷衍

所谓的变革成了新瓶装旧酒,形式变了,但内容没变。

### ② 把变革当成神丹妙药,包治百病

有些企业对于自己新的使命、愿景、价值、战略目标都是模糊甚至空白的,连立足之本都没有弄个清楚明白,就大喊着要变革,

那变革怎么可能成为拯救它们的特效药呢?

### ③ 完全模仿标杆,忽视自身的特点

一味生搬硬套其他企业的成功案例,却不结合自己的实际情况,其结果用现在流行的一句话来说,只能是“no zuo no die, why you try.”

### ④ 没有检讨机制,一条道走到黑

缺乏定期的回顾机制,很容易在变革之中走岔,遗忘了变革的初衷与自己的初心,甚至有些人会不愿意承认自己的错误,选择一意孤行。

## 学会 Say No

奥托立夫(中国)有限公司  
人力资源副总裁

 赵亚

在企业发展每一个阶段,HR 高管所能做的都不太一样。在初始阶段,当有变革的想法时,HR 出于对业务的了解以及对人才的熟悉,对此提出一些前瞻性的预判与预见,这是他最重要的作用。在实施过程中,HR 更多要做好沟通、反馈、调整、再沟通,这时我们要把握 20/80 原则,去影响最大的利益相关方以及意见领袖,还有极个别对变革心存疑虑的主管。在最终将变革植入到文化的过程中,持续的跟踪是我们的主要工作,而且要学会对老板 say no,如果老板当时的想法的确对公司发展有弊,那么HR 不能睁一只眼闭一只眼,而是应该从自己的专业角度出发,给出自己最真实透明的意见,甚至是 say no。

// 不仅是在变革中，HR 在日常工作中也非常忌讳‘指哪儿打哪儿’，既不问背景，也不去探究原因。//

## ❖ 切忌指哪儿打哪儿

梅特勒 - 托利多  
中国区人力资源总监

 王涵菁

不仅是在变革中，HR 在日常工作中也非常忌讳“指哪儿打哪儿”，既不问背景，也不去探究原因。我们应当基于对业务的理解拿出自己的专业方案，架构体系、流程分工、资源优化等，帮助业务领导评估人员能力，把合适的人放在合适的位子上。业务部门有一套自己的工作办法，而我们要以 HR 顾问的身份去协助他们。诚然，业务领导熟悉自己的团队，但 HR 的价值就在于我们能够基于对业务的理解提出专业的意见和建议。

## ❖ 适时回顾 以终为始

美卓（中国）投资有限公司  
人力资源总监

 吴丽媛

最有可能陷入的混乱是大家对于新的战略、组织形式和运营模式的理解没有达到统一，这是可能导致变革失败的致命因素。倘若每一层级对于变革内容的解读都有所不同，在传达的时候则可能造成更大失真，那么越往下的层级对于变革的理解就会与原先所设计的目标偏差越大，这是非常危险的。因此在变革过程中，在每一个阶段进行适时回顾、评估，修正下一阶段的目标是保证实际行动与战略相一致的至关重要的手段。

一汽 - 大众 奥迪品牌  
战略研究与组织发展经理

 徐艳丽

从这几年我们做的一些变革案列来看，会有这么几个误区或需要注意的环节：

**误区 ①** 一蹴而就，一劳永逸。很多人会认为变革就是推翻现有的建立全新的，其实不然，“推翻 - 重构”这样的方式在推进的过程中会非常艰难，同时风险也较大。变革应该是一个循序渐进的持续过程，而不是一个有头有尾项目。在我们内部，往往是今年变革还在推进中，但同事们已经在规划明年的变革了。在循序渐进的过程中，我们即便已预知了未来的趋势，也不会非常激进且完全地“转过去”，而是给大家一个适应的过程，以便更好地推进变革。

**误区 ②** 因为变革管理会涉及到很多相关方的利益，所以很容易造成最后的方案是向各方利益妥协，而不是根据企业需要调整的方向来制定的方案，这就会造成一个不太好的局面。对于应对这样的情况首先是要得到领导的支持；其次是在内容方面要坚持专业性，在沟通的过程中要体现出智慧，能让各方接受。当然这一点在我们真正实施时可能不那么容易。

**误区 ③** 来自大家的认识：很多人之所以比较畏惧变革是认为变革一旦开始就不能再“改”了，所以大家会下意识放大未来的风险。这时则要求领导持比较开放的态度，变革发生后发现问题能够及时调整，回归正途。

**误区 ④** 机构变革太拖沓，也是易犯的错误，大家往往因为重视变革，从而一层一层地审批、一遍一遍地研讨，导致一个方案到可以执行时已经不适用了。

**误区 ⑤** 我们还会经常提醒自己避免陷入这样一个误区：变革是面向未来的，但我们总倾向于对标过去的经验。举例来讲，我们内

部有两个品牌，但是我们经常容易说“另外一个品牌可能会是怎么样做的”，当我们还有德国的经验时则会说“德国那边是怎么样做的”。要引起警惕的是，过去的经验不一定适合未来。针对这一点我们经常会参考跨行业的企业，或者寻求能够跳出我们现有模式的咨询顾问、教授等专业人士的帮助，协助我们看清未来发展。



## 更多思考

### Q | 大刀阔斧还是谨小慎微？

一汽 - 大众 奥迪品牌  
战略研究与组织发展经理

 徐艳丽

这两种做法都不是非常好，我认为企业变革应该采取一种循序渐进的方式，两种较为极端的情况我在之前关于“企业变革经常遇到的误区”讨论中分别举了例子。如果用一个例子证明循序渐进的优势，我们最近在推进的一个区域变革的工作可以在一定程度上说明这个问题。如果按照我们最初的想法，采用大刀阔斧的方式直接从当初的状态变成一个特别激进的情况，可能会产生比较

大的负面影响，但是如果我们等到时机成熟了以后再变到既定的最终方案，有可能原来的机构完全不能适用于当时的市场情况了，所以我们一步一步地分阶段变，先把区域的职能丰富，再对级别做提升，到现在变革进行得比较顺利，没有出现很大的不适。

### 欧司朗亚太区人力资源副总裁

 **邢庆华**

我觉得不同的做法可能会跟企业本身的文化以及领导者的风格都有关系，因此可能谈不上什么利弊。比方说一个挺保守的企业，若要求它进行大刀阔斧的改革，虽然不见得无法获得成功，但一定会受到非常多的阻碍，也许会取得一些阶段性的成果，但此时业务是否还能持续增长，是让人比较担忧的。

谨小慎微的企业走一步看三步，也许你认为它的改革没有那么彻底，或者它的革新没那么迅速、那么颠覆，也没有跟上热潮，但它至少守住了当下的业务。

因此在我看来，大刀阔斧也好，谨小慎微也罢，都只不过是外界的评价，企业到底需要进行什么样的变革、怎样进行，要考虑的不是外界的评判，而是企业管理者根据自身情况作出的决策。

### Q | 如何培养前瞻性 与国际化视野

美卓(中国)投资有限公司  
人力资源总监

 **吴丽媛**

对于专业 HR 而言，最终的目标应该是能够与最高层领导并肩作战，参与到企业

战略决策过程中去。这就要求 HR 具备前瞻性思维、国际化视野，对公司所在行业和业务有很好的了解，且拥有精深的 HR 专业能力。这些能力对于 HR 自身素质提出了非常高的要求。如果这两方面的能力均无法达到，高层是很难有机会看到你的。只有当你的工作能力在日常的工作中得以体现，让他觉得你体现出的能力对公司是非常有帮助，很有价值的，才有可能将你纳入公司的决策圈，请你在变革活动中扮演重要的角色。有些公司的领导很聪明，在招聘 HRD 的时候就会努力去找一个综合能力非常强、具备战略性目光的人，在变革初期就会有选择地依赖他，将他纳入他们战略制定的过程中。所以对于 HR 而言，想要参与到公司变革的核心环节中，就要学会建立自己的信誉，赢得领导赏识，才能有可能会在变革核心工作中扮演重要角色。

前面讲过，企业变革的成败在很大程度上是由其各级管理者领导变革的能力决定的。作为战略人力资源管理的一部分，HR 承担着开发和提升各级管理者变革能力的责任。通过 HR 的努力，使公司各层级的领导者具备与其职位匹配的管理变革的能力。

在 Dave Ulrich 著名的 HR 角色模型中清楚地定义了 HR 作为企业“变革代理人”的战略角色。HR 是企业整个变革过程的直接参与者和推动者。从参与制定变革的计划，新的战略，组织结构和营运模式的设计，到协助各级管理者完成整个变革方案的沟通，人员的调配和安置，新的能力的开发和培养，以及与之相应的企业文化的再造。

在企业的发展过程中，HR 始终与业务经理并肩工作，通过有效的变革管理使得每一次组织变革都能够成功地实施，并达成预期目标。组织变革的成功恰恰是 HR 成功的重要标志！

奥托立夫(中国)有限公司  
人力资源副总裁

 **赵亚**

关于培养自身的前瞻性，我将其总结为 ABCD：

**A**wareness of Change, 变革意识。变革不是狼来了，它发生在每时每刻。

**B**usiness insights, 业务洞察力。你要知道业务是怎样发展，市场是怎样的竞争态势，企业规模要发展到多大，什么时候是最佳的变革时间点？

**C**ross boarding mindset 跨界思考力。我很经常听到很多人说我们是 a 行业，他们是 b 行业，我们是传统的，他们是创新的……但其实在这个互联网+的时代我们需要去“跨界”，而不是坐井观天、画地为牢。我们在互联网时代，虽然并不是要转型去做互联网企业，但互联网思维是我们可以去借鉴和学习的。我们可以运用好互联网的工具，比如微信、微博等等更快更好地传递信息；运用大数据、云服务去更好地处理管理工作，这些都是可以“拿来主义”的。一要跨行业思考，二要跨企业“属性”学习。以前我们行业里最标杆的企业是福特、通用，学的企业管理领头羊是 IBM 和 GE，但是到了 2015 年，我开始研究很多民营企业，他们已经是国际化的企业，从联想收购 IBM 微机事业部，到华为今天的全球性的成功，再到前不久，中化收购先正达，在某些方面，这些民营企业所能成就的已远超外企，我自己 2016 年的目标就是跨企业“属性”的学习，把民营企业那些快速的反应机制、灵活多变的東西移植到我们这样全球化的集团中。

**D**evelop right (potential) talent 发展合适的高潜人才。





# 用温暖给人以力量

## 访 Checkpoint System 亚太区人力资源副总裁金燕敏 (Catherine Jin)

端庄却不失时尚、干练却不欠温柔、自信却不露锋芒，是 Catherine 留在笔者脑海中深深的印象。究竟是什么塑造了她理性又沉静的美？沉淀了她纯粹又坚韧的性格？又是什么构筑了她温暖且善于思考的心？这场倾谈，让我们得以窥见她强大而丰富的精神世界。

文 / 黎凡 图 / 王文达

### 稳中求变的职业生涯

回顾整个职业生涯，Catherine 已经在 HR 行业中走过了整整二十年，从一家美国中型企业的 HR 助理，凭着一股踏实的韧劲成长为 HR 经理，又从 HR 经理做到了中国区 HRD。叙述过往，她省略掉了曾经的努力和艰辛，只是淡然地告诉笔者，当时她希望职业生涯能有所改变，可以有些许新鲜元素进入工作，让自己继续获得学习与成长的机会。“于是我去美国大型 500 强企业阿姆斯壮在中国的一个业务单元，放弃了原来公司的 HRD 职位，从 HR 经理开始做起。有人不理解为什么我会选择比原先低的职位，但正是这样一个选择，让我在接下来的几年里有了很多不同的个人经历和发展。”

关于结缘 Checkpoint，Catherine 形容那是一件“颇有意思”的事。回顾当初那充满冒险意味的跳槽，已在 Checkpoint 8 年之久、现担任其亚太区人力资源副总裁、负责亚太区 12 个国家人力资源管理的 Catherine 笑了。

2007 年 Checkpoint 作为一家在美国纽交所上市的全球性公司以非常强势的姿态进入中国市场，收购了来自不同国家投资背景的三家公司，急需一位中国区人力资源总监来负责其收购后的整合和组织发展。当时常驻香港的法国籍亚太区人力资源副总裁

找到了 Catherine，邀请她出任这一重要岗位，领导其公司在中国的人力资源并购整合项目。其实一开始，出于对职业的稳定性需求 Catherine 并未考虑跳槽。不过，Checkpoint 的并购项目引起了她的注意。

2006 年 Catherine 刚取得美国得克萨斯大学的 MBA 学位，2007 年获得了美国人力资源协会在中国的第一批 GPHR 全球人力资源管理专家认证。正是这些个人发展和学习中的进步给正在 HR 职业生涯中不断求索的 Catherine 打开了一扇新的大门，让她对 HR 工作的战略意义有了更深的领悟。正因如此，Checkpoint 的跨国收购战略项目引起了 Catherine 极大兴趣，继而促成了她与那位法国籍 HR 副总裁的一次深谈。

“当时他介绍了很多公司在中国可能遇到的危机、挑战与发展前景。如果这个职位只是一些常规的 HR 管理工作，可能我不会太感兴趣。而正是那些变革的挑战让我产生了浓厚的兴趣，于是做了一个当时看来非常冒险的决定。”

初到 Checkpoint，Catherine 接手上海与张家港的两家工厂和两个销售公司，以及分布于全国各地的销售办事处，为了成功地将各地员工吸纳整合





HR 专业知识本身是一个浩瀚的海洋，并在 HR 职业生涯的第一个阶段非常重要，它奠定了你是否能够成为一名合格 HR 的基础。HR 一定要在前 10 年间扎实地经历并学习招聘、培训、绩效、薪酬福利等各个人力资源模块的工作。

进 Checkpoint 的组织架构和企业文化中，她做了大量的工作。2009 年 Checkpoint 又收购了一家香港公司，Catherine 的工作领域也随之扩展到了南中国地区。2010 年 Catherine 迎来了她的职业发展契机——由于前任亚太区人力资源副总裁的离开，Catherine 成为了不二的继任人选，但出于对家庭的考虑，Catherine 不愿抛下家人和年幼的女儿前往香港工作。得知该情况的公司总部为 Catherine 开辟了一个特例，使她成为了当时唯一一名在上海办公的亚太区领导，管理中国、香港、新加坡、菲律宾、马来西亚、日本、澳大利亚、新西兰、印度、孟加拉等十个国家的人力资源工作，同年 Catherine 补足了公司在日本和印度等地的人力资源专业人才缺失，并建立起了亚太区的人力资源 COE 团队。

2011 年，Catherine 不负众望，带领亚太区人力资源团队成功完成一个跨国性的战略收购人力资源项目、涵盖了中国、香港、韩国、越南、印度、斯里兰卡等地，使 Checkpoint 亚太区机构不断壮大，将触角拓展到了 12 个国家、20 个地区。而 Catherine 也凭着她踏实努力的风格和过人的才干与公司共同成长，并于 2014 年从 Checkpoint 亚太区人力资源总监晋升为亚太区人力资源副总裁。

### ▶ “职业将你塑造成它需要的样子”

对于最初为什么选择 HR 行业，Catherine 笑着说道：“年轻的时候是因为 HR 是一个比较适合女性的职业，但年纪渐长却初衷不变，直至真正爱上 HR 这份职业的原因则是因为 HR 这份工作不断与国际接轨的理念，以及在国际职场风向标上不断上升的战略重要性。”近 20 年来，全球范围内人力资源管理的概念都在不断地变化，它从一个支持性的职能部门正向着业务伙伴和公司战略职能大踏步地前进。正如 Catherine 所说：“战略人力资源管理的茁壮成长，HR 职能中 Transactional 和 Administrative 的部分不断被分离出去，人力资源业务伙伴的不断发展以及 Center of Excellence 的高度专业化等等，HR 专业自身在不断地创新和变革。”正是这些变化使得 HR 这个职业变得更富有挑战，更具多样性和成长性，对于善于求索的人来说仿佛是一个充满乐趣与际遇的世界。

“HR 也是一份可以一直做到老的职业，有时候我开玩笑说 HR 越老越有价值。年龄越大你经历得

越多，专业性就越强，所以往往我们看到国外的很多 HR 高层在五六十岁的年龄仍处于职业黄金期。因为你的能力是经验和知识在积累、沉淀后发生的化学反应。”

当被问到 HR 会不会让人患上些许职业病时，Catherine 笑着回答：“这也是这份职业最历练内心的地方。”比如在职业生涯初期，HR 新人要成为一名优秀的招聘人员，必须具备在短时间内整合大量碎片化信息，并以此为依据准确判断一个人品质、能力、适合什么岗位的能力，进入高级管理阶段的 HR，又需要拥有对整个商业组织架构的犀利洞察力，并结合商业目标、人力资本、职能体系和内部流程等信息来判断并制定相应的人力资源计划。因此，经过长期的锻炼与在不同 HR 细分领域的磨练，会促使 HR 人员逐步获得超常的洞察力和分析能力，往往看一眼便可察觉到很多他人难以察觉的细节。“这会让更多年轻 HR 感到烦恼，曾经有位非常优秀的年轻 HR 就开玩笑说：‘HR 做久了，我都很难找到男朋友了。’因为心态过于成熟，看问题更为透彻，生活姿态也更独立。同时，HR 常常被管理人员和员工视为‘职业指导师’般的存在，期待 HR 帮助他们找出职业生涯中各项问题的症结所在，这就需要 HR 有着强大的内心和敏锐的洞察力乃至独特的见解来引导他人解决问题。”

正如 Catherine 所说的那样，“职业会把你塑造造成它需要的样子”，多年 HR 的工作促使她变得成熟，又始终需要以积极的心态去思考问题、影响他人、塑造组织的文化氛围。

## 🎯 “HR 成功之路没有捷径，但有三点很重要”

在一路顺风顺水的职业生涯里，Catherine 始终没有忘记对自己进行职业规划。在学习层面上，从美国得克萨斯大学的 MBA 到美国人力资源协会的全球人力资源专家认证，再到美国薪酬协会的薪酬专家认证，她不断地探索并完善自己的知识技能结构。在工作层面上，先是毅然决然地选择跳槽阿姆斯特壮做一份职位不如之前高的工作，再是冒险进入 Checkpoint——一家当初刚进入中国市场充满不定因素的公司。看似是随性的决定，却是来自于她对自己职业生涯的清醒认识与清晰规划，正因擅于在各个时间段设立并实现不同的职业和学习目



标，所以她才能在 HR 领域里走得那么远。当被问起对于 HR 行业新人的建议，Catherine 的回答是：“并没有什么捷径可以走，但是有三点非常重要。”

### 1 扎实的专业是 HR 工作的起点

“HR 专业知识本身是一个浩瀚的海洋，并在 HR 职业生涯的第一个阶段非常重要，它奠定了你是否能够成为一名合格 HR 的基础。HR 一定要在前 10 年间扎实地经历并学习招聘、培训、绩效、薪酬福利等各个模块的工作。没有练好这些基本功，就无法在踏入管理岗位后管理好自己团队的工作有效性。”

### 2 专业是“鞋”，但路走多远不只靠鞋

“从第二个 10 年起，你更需要掌握 HR 专业以外的大量商业知识，同时对组织的各职能领域和流程了如指掌而不是固步自封于‘老本行’。在 HR 职业生涯的中后期阶段，你要发展出自身的商业判断能力，要在商业战略和业务流程上针对公司的现状和未来提出自己的见解和相应的人力资源解决方案，从商业计划的 Follower 转变为 Strategic Partner 和 Change Agent。你可能还需要和你的业务领袖共同商讨组织架构设计和跨国投资项目中与人力资源有关的利弊衡量和实施计划，这就意味着你需要许许多多高端商业知识储备和独特的见解。简言之，HR



需要在对 HR 专业知识融会贯通的基础上跳出专业壁垒，以更开阔的眼界与思维模式做事。”

谈起组织架构设计，Catherine 在 Checkpoint 也积累了丰富的经验，大型收购项目完成后，将背景不同、组织架构不同的公司进行整合，创造新的组织架构；在公司有了新的战略目标和商业计划之后，组织架构和人员配备必须做出适当调整来支持新的战略重心；当新的职能部门或岗位创立后、或新的领导团队成员加入后，HR 会需要和公司高层一起来实现组织变革并确保顺利过渡。

“这一系列情况都意味着你需要具备多重领域的积累和储备，才能将合适的人调整至合适的岗位，才能判断组织架构的合理性，才能评价新进领导团队成员的加入是否能帮助公司顺利实施商业目标。因此，我常常向我的人力资源团队强调的一句话是—— A good HR leader should also be a good business leader.”

这就好比 HR 的专业是鞋，但是真正能够走得长远，并不完全依赖于这双鞋，出色的体能和有效的路径规划等才是更关键的因素。

### 3

#### 职业规划其实是能力的规划

在谈到如何进行职业规划时，Catherine 给出了这样的建议：“我常常告诉我们的员工，职业发展规划是每个专业人士自己的责任，人们首先要有强烈的职业发展意愿，准备为之付出大量努力并主动向你的经理和 HR 部门寻求帮助。业务经理和 HR 会评估员工的优劣势以及发展潜力，并结合公司的发展方向 and 个人的职业愿景来与员工讨论将来可能的个人发展机会，在双方共同认可的职业方向基础上，给予一些实操性建议来引导你如何发展，或与你共同制定职业发展行动计划，并给予培训指导和额外项目机会来锻炼你的能力。但是员工必须明白：职业发展规划并不是一个简单的晋升承诺，而是根据你的潜能所制定的职业规划路径，它以发展你的各项能力为核心目标，由员工个人和部门经理及 HR 共同努力，帮助你向着心仪的职业目标有效前进。”这个建议对 HR 从业人员自身的职业发展也同样有效。



HR 的专业是鞋，但是真正能够走得长远，并不完全依赖于这双鞋，出色的体能和有效的路径规划等才是更关键的因素。员工必须明白：职业发展规划并不是一个简单的晋升承诺，而是根据你的潜能所制定的职业规划路径，它以发展你的各项能力为核心目标，由员工个人和部门经理及 HR 共同努力，帮助你向着心仪的职业目标有效前进。

## ▶ 平衡是思维方式， 优先权是处事技巧

服务 Checkpoint 七年，Catherine 带领亚太区人力资源团队完成了多个大型跨国战略收购项目，涵盖了中国、香港、菲律宾、日本、韩国、印度、斯里兰卡多个国家，参与了从尽职调查到并购整合的全部价值链。同时她与 Checkpoint 公司 ALS 业务单元的 global 业务领导人紧密合作于组织内部的整合、发展、规划和设计，并在 ALS 业务的亚洲及全球建立了全面组织发展和人才管理计划，包括继任人计划、英才发展计划和组织全面能力规划。能够完成这样一系列的动作，可能有人会不由自主地给她戴上“职场女强人”的头衔。

当被问及她是如何看待传统价值观对“女强人”的刻板印象时，Catherine 的阐述又一次印证了她极具包容性的思维方式。“如果回到 20 年前，社会上大多数人在谈起‘女强人’这个词时，往往会暗指其传统女性温柔属性之缺失及其男性强悍属性的显化。我还记得曾有一位同学开玩笑劝我不要变成女强人。但随着时间的推移和职业对我的磨砺，我对这三个字有了不同的理解。”

在她看来，“强”之于女性不在于对人态度的强硬，不在于处事风格的说一不二，不在于外表气质向男性化靠拢，更不在于不知变通的鲁莽。而是多元化的思维方式、讲求原则的理解和包容、富有知识底蕴的自信、发自内心的温柔但坚定的力量、成熟的领导力和出色的影响力。

“要善于理解和倾听不同的观点来完善自己，同时还要具备一种超强的弹性。很多平时很强势的人在遇到挫折与困难的时候会在猛然之间就被打倒，

那并不是真正的强者。一个有弹性的人能保持一颗平常心去对待压力，用积极的态度去应对复杂的挑战，以从容的自信来提出独特的观点，用专业与智慧来找到解决困难的最佳方案，并高效地实现目标。” Catherine 就是这样一个不退缩、不躲避、不示弱、不硬碰硬又具有弹性与韧劲的职业女性。

美国前国务卿奥尔布赖特女士曾说：“职场中的母亲都有一个名字，叫内疚。”当问及是否能够平衡事业与家庭时，Catherine 是这样回答的：“事业与家庭的平衡永远是动态的，每个人在人生不同的阶段都会有不同的优先需要考虑、处理的事情。‘平衡’与‘优先权’是两个不可或缺的人生关键词。”

对于 Catherine 来说，“平衡”是一种思维方式，不仅仅只局限于工作与家庭之间，更存在于日常事务之间，这其中蕴含的是一种做人做事的哲学。不仅仅只是时间的分配，更是对生活本质的考量。是“度”的把握，是“道”的揣摩。而“优先权”则是某个时间阶段里，对多个事件的紧急与重要性的判断排序，这其中折射的则是对自己强有力的自控以及对周遭所有事物全观的解读，只有了然于心，才能深谙什么是生活各阶段甚或是每天最优先要去做的事。近来，Facebook 首席运营官谢丽尔·桑德伯格所著的《Lean In (向前一步)》让 Catherine 颇有共鸣，而笔者也愿意用此书中的这段话来表达何谓不同阶段中的优先权：“如同一棵树，从一粒种子开始，渐渐拥有发达的根，茁壮的干，茂盛的枝叶，繁密的果实。一年四季中它有不同的姿态，岁月里它有不同的承载，不能要求它同时拥有花朵和果实，但成长是它永恒的追求。” HR

# 人生境界善真美

## 访液化空气集团大中华区人力资源副总裁 吴静 (Jasmine Wu)

邓丽君家喻户晓的名曲《小城故事》中有这样一句歌词：“人生境界真善美，这里都包括”，而这句话若是放到 Jasmine 的身上，或许应当把前半句改成“人生境界善真美”。正如她在微信个人公众号的简介上所写的那样“关于人力资源，关于人力资源的战略与战术，关于人力资源行当的善、真、美”——“善、真、美”，这三个字不仅是她在人生与职业的道路上不断追寻的价值，亦已经成为了她令人难忘的个性标签。

文 / 秦蕙颖 图 / 王文达

### 🎬 结缘德企十五年

作为一支从不缺光环的“绩优股”，大学毕业后，英语专业的 Jasmine 进入了政府部门，但无法完全发挥个人语言优势的工作环境让她感到颇为可惜，于是她萌生了去外企工作的想法。机会在恰好的时机降临，Jasmine 争取到了世界 500 强之一的贺利氏集团在上海的 HR 岗位，也就此开启了一段与德企长达 15 年的不解之缘。回首想来，她认为德企踏实、严谨的企业文化是她喜爱德企的一大原因。

“因为我从小成长环境是很注重‘纪律’的，后来在政府部门的工作氛围也是十分讲求严谨，可以说‘言必行，行必果’这句话是刻在了我的骨子里，所以德企那种精益求精、踏实负责的气质和我自己的行事风格是非常契合的，”谈及贺利氏与西门子这两个“老东家”，Jasmine 的感恩之情溢于言表，“贺利氏是我服务的第一家外企，它是一家欧洲 Top10 的家族企业，不仅国际化，还有着良好的企业传统。可以说那几年为我的 HR 生涯打下了异常扎实的基

础，也对我后来的管理风格产生了极大的影响。“尤其是贺利氏对人才培养的重视对我影响深远，由于我在招聘和法律方面原有较好的积累，公司认可我的能力与潜力，于是给了我各种的机会，其中有一件事让我毕生难忘——”跟随 Jasmine 的讲述，我们将时间的指针拨回 2004 年，在当年的贺利氏全球管理会议上，Jasmine 获得了一次宝贵的演讲机会，而这也成为了她最为珍藏的回忆之一。“我这样一名年轻的 HR 经理，能在 200 多个来自世界各地的公司高管们面前讲述我对中国人力资源方面的一些想法！我每每回想起来都觉得异常激动，我至今仍觉得这可以算做我职业生涯中的一个重要里程碑。到了 2006 年，我就晋升为贺利氏齿科和医疗中国区 HRD，而我也用自己的成绩证明了他们的选择是正确的。”

幸运女神永远会对那些有准备的聪明人青眼有加，在贺利氏所培养的全球化的开阔视野使得 Jasmine 在 2008 年得到了西门子伸出的橄榄枝。







2008年，西门子重拳出击，收购了三家国际知名美资和德资上市医学诊断设备与耗材公司，为更好地完善与巩固其在医疗领域的实力，公司急需一名拥有并购经验的HR来帮助公司完成并购过程中期和后期的人力资源领导和管理。这一极富挑战的工作在Jasmine那颗本就热爱挑战的心上播撒下了火种，点燃了她的热情，她当即决定接受挑战，出任西门子医学诊断中国和韩国人力资源总监。

身为“空降兵”的Jasmine深知：“别人会因你的头衔尊重你一时，但若想获得长久的尊重，那你就需要证明自己。”于是她快速进入角色，了解组织的各方面情况，与亚太区、中国区的高管团队建立起信任关系，也多次与普通员工进行访谈、调研，从一个局外人迅速变身局内人，把握尺度、化解利益分歧与敏感问题，先破后立，用不到半年的时间在全球率先实现了人力资源系统的全面整合和对接，并在集团扩张和增长过程中发挥重要的伙伴作用。她不骄傲地说：“我刚入职负责这块的时候，整个销售额大约在6个亿左右，到我调任至西门子中国华东区的时候销售额已经超过了15亿。当然，这期间部分其它医疗业务也划分过来，但我们自身每年的增长率都在30%以上，这是非常惊人的。我可以很自豪地说，那时西门子医疗诊断连续三年都是西门子中国增长率和利润率最好的业务集团。能取得这样的成绩，除了战略正确、业务团队自身‘给力’之外，我们人力资源团队在整合方面的贡献也是功不可没的。”

2011年，Jasmine担任西门子（中国）有限公司华东区人力资源运营负责人，管理人力资源顾问团队和各运营公司的人力资源团队，同时还担任东北亚区基础设施与城市业务领域智能电网集团和中低压集团人力资源大客户经理。仅仅一年之后，她便升任新成立的西门子东北亚区基础设施与城市业务领域人力资源总监，所负责的广泛业务涵盖中低压配电，智能电网，铁路地铁机车、牵引系统和楼宇科技等，业务超过100亿，员工人数6000多人。Jasmine带领HR团队，和新领域副总裁和高管团队紧密配合，从人才、文化和领导力三个方面进行了盘点、分析、整合和提升，采取了一系列措施凝聚人心、发展人才、激励员工、创建新文化，其中突出的有IC Mindset、卓越人才管理项目等。如此快的晋升速度，又肩负极大的工作量，甚至需要身兼多职，这让人不由好奇，Jasmine是否有着一套专属于自己的时间管理秘籍呢？笔者的这一问题让她发出了爽

朗的笑声，她说：“每个人每天都只有24小时，即便效率再高的人，也不能比别人多出哪怕一秒钟，如果要我讲讲怎样做时间管理，那我说句实在话，这上头没有捷径，只有两点可以做——专时专用、勤做多思。机会永远会青睐有准备的人、勤奋的人、敢于突破自己的人。”

这番话让人不禁想起了宋代大文豪欧阳修的名句“多获由力耕。”究竟能获得多少成就，取决于你自身付出了多少努力。当你同时具备了能力、机遇、勇气与勤奋，那么成功的降临还会远吗？

## 一次全新起航

2014年，出于对于个人职业前景的考量，Jasmine在依依不舍中离开了西门子，加入知名美企固特异轮胎，担任亚太区人力资源总监人力管理和领导力发展，负责设计和优化其亚太区的学习战略、人才选拔与发展、领导力梯队和继任计划、人力资源信息系统与运营等工作。但可惜的是，Jasmine很快发现，这个岗位所负责的内容在当时来说并没有太多的施展空间，她无法百分百地发挥自己的能力，于是在2015年6月，她加入500强、工业气体和医疗气体的全球领先公司、全球化工公司第15强——法国液化空气集团中国公司，担任中国区人力资源副总裁，并于2016年1月组织结构调整后担任大中华区人力资源副总裁。

法国液化空气集团是全球工业与医疗保健气体、技术和服务领域的领导者。液化空气集团早在1916年便已进入中国，通过创造卓越绩效和履行责任追求盈利性增长和可持续的长期发展，并保持在中国的行业领先地位。依托投资、卓越绩效、创新和网络化组织，公司聚焦能源、环境、高科技和医疗保健等领域，以迎接挑战并创造新的市场机遇。凭借专业团队的全力支持，公司致力于为客户提供可信赖的服务与高附加值解决方案，同时履行企业责任。“我是被液化空气集团的价值观和愿景吸引的。我在德企工作了15年，因此我和欧洲公司的契合度很高，而且液化空气中国期望在人力资源上做一些转型，这其中需要人力资源团队发挥强有力的作用，通过卓越的人力资源战略帮助公司实现卓越的业务目标。”

更多资源、更多责任，同时也意味着更大的舞台。Jasmine告诉自己，这正是她梦寐以求的新台

每个人每天都只有24小时，即便效率再高的人，也不能比别人多出哪怕一秒钟，如果要我讲讲怎样做时间管理，那我说句实在话，这上头没有捷径，只有两点可以做——专时专用、勤做多思。机会永远会青睐有准备的人、勤奋的人、敢于突破自己的人。



阶。就这样，她欣然在液化空气中国开启了自己的全新航程。2014 年，公司启动了“卓越计划”，旨在在中国实现盈利性增长和可持续的长期发展，在过去的一年里，整个 HR 团队焕发活力、兢兢业业，整个集团上下一心，目前已经在多方面取得了令人可喜的成果。她介绍说：“首先，我们加强了对雇主品牌的宣传，液化空气中国以前在招聘上走的是比较传统、低调的路子，但现在是个‘酒香也怕巷子深’的时代，所以我来了以后为了加大对当代大学生的吸引力，启用了微信招聘公众号，在校园招聘上做了许多新的布局 and 规划，加强了公司“扬帆”和“启航”校园招聘项目的知名度；其次，在人才培养和保留上，我们也投入了多个很有力度的项目，比如加强内部人才构建、对偏远地区工作员工提供更人性化的保障。我们液

化空气集团在全国有 90 多家工厂和公司，远程管理、全面薪酬管理和文化连接就变得特别重要。同时，我们注重人才发展，例如我们通过技术专家任命，为公司技术人才的职业发展打通通道，截止 2015 年，我们已经拥有 200 多位国际和本地技术专家。”

种瓜得瓜，种豆得豆。2015 年底，液化空气中国获得了“中国人力资源典范企业 100 强”以及“人才发展计划先进企业”的称号，还获得了威科集团的“中国人才最佳忠诚留任实践奖”。“这些奖项都是极有分量的，也给了我很大的信心，这证明我们现在走的这条路是对的，而且我们做得很好，并且还可以在今后做得更好！”

液化空气中国能在“卓越计划”第二年就取得

如此长足的进展，这显然是和 Jasmine 在 HR 团队上倾注的心力是分不开的，她将自己的管理风格总结为“创新、系统、柔韧、团结”，将自己的管理理念提炼为“3F+I”，即 Fair（公平）、Flexible（灵活）、Fun（乐趣）和 Innovation（创新）：“一名优秀的管理者，首先要赏罚分明，建立起一套公平的制度；其次不能死抠制度，要懂得灵活变通；其三，要学会在追求绩效的过程中创造令人愉悦的环境；最后，在这个互联网+的时代，缺乏创新的人力资源管理方式注定会走向末路，所以我们要跟进时代的脚步，时刻拿出创新精神。以前，液化空气中国并没有员工关系管理这个模块，我就建立并健全了液化空气中国的 COE（职能专家中心）；并进行了全国的集中管理分析，拿出了行动方案；其次，公司过去对人力资源业务伙伴的理解相对宽泛不够强调，于是我又强化了对这一职位的人员选派和岗位职责；其三，在全国范围内建立起了共享服务中心，而不再只是针对总部和华东区的；第四，以前液化空气集团对 HR 的人才储备并没有明确的发展计划，于是我提出 HR 也要有自己的人才库，这方面我花了非常多的精力，因为 HR 是一个团队，作为 VP 哪怕我有三头六臂也做不了那么多事情，所以一名职业经理人的重要职责就是建好、管好自己的团队，这方面我不会放松要求，未来还会继续投入。”

Jasmine 带来的改变有目共睹，而这些改变所带来的良性循环为她在企业内赢来了一片赞誉。提起她的名字，大家想到的就是极强的亲和力、宏观的战略眼光，为此 Jasmine 也十分感动。“坦白说，当听到有同事在背后说‘很尊敬’我，感谢我帮助他们和企业一同获得成长时，我的心情是很奇妙的，有感动，有欣喜，也有光荣，但除此之外，我更多的是感受到自己肩上的责任——这种责任是我在自己的职业道路上从来不曾忘怀，也不敢忘怀的。我们在承担一种为公司、人、社会创造价值的责任，这就是人力资源工作最大的魅力。”

### 🎯 “我们应当更在意人生的宽度”

在于 Jasmine 的交流中，我们时刻能感受到她在不经意间流露出的智慧与通达，而这份智慧与通达，或许是来自于她对于生命中所求与得舍的早早堪悟。“我还很小的时候，头一次知道人居然是会死的！那时我特别地害怕，脑袋里充斥着各种有关死亡



我们在承担一种为公司、人、社会创造价值的责任，这就是人力资源工作最大的魅力。这种责任是我在自己的职业道路上从来不曾忘怀，也不敢忘怀的。



与死后世界的痛苦想象和假设，甚至为此偷偷哭了一个晚上，但后来我慢慢意识到，人生的长度固然重要，但人生的宽度和深度更加重要。或许像我这样的 70 后会受到更多有关奉献精神的教育，所以当我 20 多岁的时候，我的价值观就告诉我自己：‘我要做一个能帮助别人的人，对社会有用的人，尽可能地注重人生的质量，开拓宽度、挖掘深度，有所为有所不为，做最好的自己’。这是后来我做很多决定的初衷，包括现在做职业公益、开微信平台做分享、抽空为中欧写稿子等等，可能也都有这样的驱动力在里头吧。”

“在我的成长道路上，很多睿智开明的 HR 和业务领导都给予了我很大支持，我对贺利氏全球的 HRVP、克里斯汀总经理、西门子的肖松博士和马清女士保有真诚的敬意和感谢。纵观从小到大，对我的价值观影响最大的是我的父亲，我非常崇敬我的父亲，他是学法律的，所以他始终把‘公正、善良、责任’这三个词看得很重；在人力资源理论上，戴维·尤里奇教授的人力资源理念对我影响至深，我在美国的密歇根大学上过他两周的课，可以说我的战略思维和理论都是来自于他，我一直在尝试把他的高阶理论和现在最新的人力资源实践如互联网+相结合。我把这两者在职场结合起来，运用我的 HR 专业素养践行着公平、公正，践行着‘善真美’——我们应当尽自己的全力去创造人生中的正义、良善、真实与美好。”她真诚地说，“我现在也是这样教导我的女儿，我不需要她来复制我的职业选择与道路，她要有自己的人生，但我会做好她的榜样，为她树立起自尊、自爱、自信的女性形象，带她去世界各地开阔眼界，我认为这是一种很好的教练。”

## 厚积薄发 把握时代脉搏

“这是最好的时代，这是最坏的时代”狄更斯在《双城记》的开篇写下这广为人知的名句，而面对全球的经济下行，广大 HR 从业人员同样迎来了这样既好又坏的时代——传统行业和互联网+碰撞时的中国的创新型人才呈现出惊人的成长，企业所有者和经营者对人力资源的重视程度空前提高；人力资源行业的产业链日益完善；人力资源管理者个人的能力和重要性逐渐凸显——与置身跌宕商海的企业一样：优胜，劣汰。

无疑，像 Jasmine 这样资深 HR 正迎来“最好的时代”。不久前，她接受了中欧国际工商学院的稿



当我 20 多岁的时候，我的价值观就告诉我自己：“我要做一个能帮助别人的人，对社会有用的人，尽可能地注重人生的质量，开拓宽度、挖掘深度，有所为有所不为，做最好的自己。”

约，阐述了自己对“经济下行期，企业该如何制定人力资源战略”的见解。在文中，她提出了四大要点——① 战略调整及时，即公司需要审时度势，及时调整战略；② 运营（人员）效率跟上；③ 文化改造持续，文化的改造并非一日之功，可通过各种方法和手段来持续跟进；④ 核心骨干有力，即珍视公司骨干——深入浅出地总结了企业在经济下行期制定人力资源战略的法则，不仅有近 6000 阅读量，更收获了大量好评。

除此之外，Jasmine 还热心于当 HR 新人们的公益教练。“我为他们准备了这样一份小贴士：① 好奇心领航：敢于尝试不同的人力资源子职能；② 拜师学艺：向一位本领高强的导师虚心求教；③ 理论与实践相结合：尽快完成从门外汉、象牙塔到专业人、职场的转变；④ 发挥自身优势：树立个人职场小品牌，不做‘路人甲’；⑤ 寻找乐与美：不仅享受工作，更要享受生活，这样才能将工作变作一份可以经营的事业。”

厚积方能薄发，Jasmine 的成功之路或许无法复制，但我们相信，初入 HR 行业的新手可循她的指引少走弯路、窥得智慧。HR



# 切磋堂：讲干货说心法

## 中国电信学院分享平台实践经验分享

作者 / 邢丹平 中国电信学院教务部

切磋堂 (189TALK)，是中国电信学院发起的分享品牌，“18 分钟精彩分享，9 分钟互动切磋”，利用午餐时间开展分享学习活动，“分享干货、切磋心法”，展示工作中的亮点，萃取优秀的实践经验，切磋探讨成功背后的启示。

本文分别从为什么要搭建“切磋堂”、我们做得怎么样、下一步将如何开展三个方面来逐一介绍。

### 为什么要搭建“切磋堂”？

要回答“为什么”创建学院分享平台“切磋堂”，还得从下述三个方面说起：

- ① 源于学院专家分享的需要。2014 年 12 月，中国电信学院组建专业委员会，旨在发挥专家的学术带头和业务示范作用，在成立后的第一时间，学院领导就专家发挥的职责和使命做了具体要求和部署，其中一项就是传承实战经验，发挥传帮带的作用。这需要为专家们搭建一个相聚、碰撞、布道的地方，把他们各自擅长的领域和沉淀多年积累的实战经验开展分享，帮助他们传递交流实战经验。
- ② 源于大家日常交流碰撞的需要。学院作为企业大学，各位学院同仁大部分工作时间都投入在为各级单位开展学习项目、交付和实施培训班的忙碌工作中，虽说是在一个大办公室，但要集中在一起碰撞的时间非常少，急需要一个能促进分享和交流的窗口。
- ③ 源于对学习业界对标、持续进步的需要。在学院自 2008 年挂牌成立以来，我们不断探索实践企业内部的人才发展，并时时与业界对标并学习。代表着技术 (Technology)、娱乐 (Entertainment) 和设计

(Design) 的 TED，在 1984 年的第一次 TED 大会上，有人带来了日后风靡全球的 CD 光盘，第一台苹果电脑也被带到了讲台上。这两年 TED 风靡中国，它提供了一个开放式的平台，以一种独有的表现形式吸引着各行各业的演讲爱好者，并在看似没有标准的情况下规范着人们的思想和意识水平，传递着闪光且有价值的思想和精神。还有“一席：听君一席话，胜读十年书”、“京东 TALK”等企业内部分享平台，这种短频快的形式受到企业内部员工的广泛欢迎。借鉴外部经验，我们要搭建一个短频快，传播内功和心法的实战经验、体现中国电信特色的内部分享平台。

### 我们做得怎么样？

2015 年 3 月起，我们集学院大家智慧，经过公开征名、场地联合设计，邀请专家精心准备，于 2015 年 4 月，中国电信学院分享平台“切磋堂”诞生了，其简介如下：

- **品牌：**切磋堂 (189TALK)，借“如切如磋，如琢如磨”之意。
- **定位：**中国电信学院发起的分享品牌，通过“实战、授干货、讲内功、说心法”，在互相切磋中促分享、促实践、促提升，推进学院核心能力建设。
- **形式：**“18 分钟精彩演讲，9 分钟互动切磋”，利用工作日午餐间隙进行 lunch learning：“stay hungry, stay foolish”——乔布斯。

2015 年 4 月 3 日，切磋堂第一期正式推出，截至 2015 年 9 月 8 日，已累计分享切磋 8 期，小微创新切磋 4 期，共开展 12 个主题的交流分享。



**1 切磋主厨精心准备，倾力奉献。**每一位专家在开展切磋前都精心准备、思考，为大家提供工作和生活中哪些真切需要的心法和刀法，真正给身边的同事留下些什么，带来些启发，包括建立情感联系。如第一期切磋“领导力发展项目设计”，专家李渝鄂通过深入剖析“那些年所犯的错”分享几年工作中的经验和心得，并切实从“在模仿最佳实践中起步”、“在分散凌乱中构建体系”、“在惶恐不安中开始关注需求”等方面切实分享失败和错误，旨在帮助大家少走弯路、重蹈覆辙，渝鄂老师为大家传递了真诚且宝贵一课；如第二期切磋“讲台之下”，专家郑园在中国电信年度内训师论坛“春回燕归”切磋环节，与来自31省111位集团各级内训师和部分省的人力资源主管分享，充分使用讲故事、讲数据、给图片等方式生动呈现如何完成交付一堂生动的课。还有“企业大学的十个核心问题”、“移动学习产品设计”、“精益方法在培训中的应用”等主题，各位专家都使出了十八班武艺，在这不一一枚举。各位专家深知分享的目的是给予，怎样做一个为同仁所认可的分享，思考为什么要做这个分享，是想传递或帮助到什么？……这些问题都是他们精心准备并要首先回答的问题。

**2 切磋内容日益丰富，大家齐齐走进切磋。**一是每一场切磋都配备一位来自学院文化专项组高颜值的美女主持，用其赏心悦目的靓丽身影和美丽动听的声音开启每一场精彩的分享。二是随着切磋的日益推进，继专家之后，学院的15位小微创新负责人也纷纷走上切磋堂，主题从分享复盘工具、大小CEO对话设计到网上大学监控体系、办公楼通风改造，以及“学院文化有你”等，每一个小微创新在传递“创新就在我身边”的同时，也促进了大家对学院各项工作、特别是彼此工作的认识和了解。协同工作，协调一致，和合共同，互相了解也能在一定程度上推进相互之间的配合和默契。三是与谁切磋，大家来荐，通过微信开展“嘉宾持续招募”活动，让大家自主推荐想要切磋的主题、内容和期待的切磋人。

**3 切磋分享文化延伸，省公司人才发展项目和培训班中扩展应用。**在通过与集团各级人力资源主管和内训师分享后，切磋堂这种快速分享形式进一步得到延伸，陆续有江西、安徽、重庆等分公司开展推广应用，在各自省内开展的人才发展项目和培训班中都做了扩展应用，进一步传递分享文化。



在通过与集团各级人力资源主管和内训师分享后，切磋堂这种快速分享形式进一步得到延伸，在各自省内开展的人才发展项目和培训班中都做了扩展应用，进一步传递分享文化。

## 下一步将如何开展？

TED从成立到发展26年后，从与会成员不过千人的“晚宴”，成长为每天50万人观看其视频的社区。目前学院的每一期切磋也通过后期的剪辑和加工，上传到中国电信网上大学移动学习圈，供学院人持续分享学习。随着切磋堂的分享及不断积累，学院的切磋堂也将逐步开放，让更多有观点、有实战意愿的人走进学院的切磋中来。

目前，切磋堂是继学院组建专业委员会后，在充分发挥各位专家学术带头和业务示范作用的一项具体工作，是学院专业委员会提供知识经验午餐点心的“小灶”，目前按每月两期的频次在持续推进。我们希望通过不断积累，逐步做成一个经验交流的“知识食堂”，并期待对外开放，成为中国电信集团内部的最佳实践分享平台。HR

# 提高你的“数字商”

为了更准确地理解当今企业面临的数字化问题，麦肯锡对全球 150 家企业进行了深入的诊断调查。我们通过评估与数字化战略、能力以及文化相关的 18 项做法，为企业的数字化成熟度制定了一个单一、简单的衡量标准——可称之为数字商或 DQ。

作者 / Tanguy Catlin, Jay Scanlan, Paul Willmott  
本文由麦肯锡中国公司授权转载

我们很难意识到数字革命其实仍处于萌芽阶段。自从分组交换网络以及微处理器在 50 多年前问世以来，世界已经发生了巨大的变化。毋庸置疑，随着基础研发以及实用工程领域的发明速度加快，更多剧变即将到来。

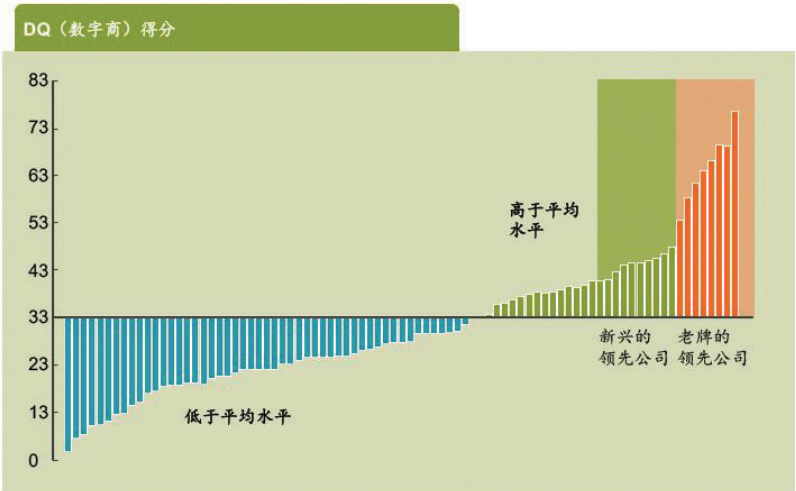
老牌企业的地位正在动摇。从 1965 年到 2012 年，由于数字技术加剧了竞争，扰乱了产业格局，并迫使企业不得明确战略、发展新能力以及变革自身的文化，衡量企业失去领导地位的“翻覆率”提高了近 40%。但机会也显而易见。麦肯锡的相关研究表明，众多企业正在摩拳擦掌，预计在未来 3~5 年里，数字举措带来的年增长以及成本效率将达到 5%~10% 甚至更多。

为了更准确地理解当今企业面临的数字化问题，麦肯锡对全球 150 家企业进行了深入的诊断调查。我们通过评估与数字化战略、能力以及文化相关的 18 项做法，为企业的数字化成熟度制定了一个单一、简单的衡量标准——可称之为数字商或 DQ。该项调查揭示了目前大型企业的各种数字化表现（见右图）。

通过对大型企业的数字化表现进行检验，我们总结出四条建议：

- ① 老牌企业必须认真考虑可以采用的战略。老牌企业不能只是把“数字化”作为现有业务的补充，而必须要全力投入打造一个清晰的战略。
- ② 成功取决于能够对与战略契合的相关数字能力

对大型公司数字商的评估可反映其各类绩效表现



资料来源：2014-1205年麦肯锡企业数字商调查

进行投资以及投资的规模。

- ③ 大数据分析、数字内容管理以及搜索引擎优化等技术能力至关重要，但强大的、具有适应力的企业文化可以帮助弥补技术能力的不足。
- ④ 必须将组织结构、人才培养、投资机制以及关键绩效指标 (KPI) 与其所选择的数字化战略相结合。

对于力图跟上数字时代的老牌企业而言，上述四条建议是其进行团队管理的进阶路线图。当然，需要做的还有很多。

## 制定正确的战略

高管必须正确理解“数字化”的通用含义。成功的起点在于制定的数字战略清楚明确且连贯一致，并可以完全融入到企业的总体战略之中。没有这方面的深度契合，所有的后续介入都会功亏一篑。然而，企业很难找到合适的数字战略。在我们的数字智商诊断的 18 项做法中，数字化的领先企业与表现一般的企业之间在与战略相关的做法上偏差最大（如欲详细了解数字智商的基本原理，可参阅麦肯锡 Tanguy Caitlin 的视频“Understanding your Digital Quotient”。欲详细了解 Tanguy 对企业应如何建立有效的数字战略的见解，可参阅“What it takes to build your Digital Quotient”）。其中的一个差异，是当下的数字化浪潮中最受瞩目的企业宣传力度与知名度（另外通常还包括大市场的估值）。这些企业包括经营单一业务的革新企业，例如奈斯派索（Nespresso）以及优步（Uber），还有塑造生态系统的企业，例如美国迪尔公司（John Deere）以及 Schibsted。但这些企业的战略并不适用于老牌企业。

企业必须回答三个关键问题。① 最值得关注的数字机遇在哪里？威胁来自哪里？② 数字化变革最快将于何时发生，规模可能会有多大？③ 积极拥抱数字化机遇并重新分配资源以远离最大的威胁，有哪些最佳对策？对于第三个问题，绝大多数企业会采取以下更有针对性的战略：

对自身的商业模式做小范围革新，以进入一个全新领域或重新界定现有空间。例如，深圳平安银行成立了基于数字的橙 e 网，为年轻消费者提供简单、高回报率的金融服务产品以及一分钟账户注册，完全摆脱了传统的分支网络以及复杂的产品组合。

快速跟上、激流勇进，获取行业演变所创造的价值。英国百货商店约翰·路易斯（John Lewis）采用体贴入微、针对性强的“实体与虚拟结合”手段，忠实客户可以在官网下单，然后到门店以及社区经销店提货。

积极对资源进行再配置，把受数字化威胁的资产转变为具备数字吸引力的资产。德国鲍尔媒体集团（Bauer Media Group）对内部资源进行了系统性的重新配置，将资源调离可能受到冲击的虚拟媒体资产，对具有数字化优势的资产组合加大投资。其整体营收基础虽有所收缩，但实际营收增长率得到显著

明确定义最为合适的数字战略非常重要，因为成功的战略可以把企业引向差异化的管理做法：如果制定出正确的战略，管理干预就会变得更为清晰，反之亦然。

提升，市值中的权益乘数也有所改善。

通过数字化的途径和工具，提高现有商业模式的效益。比如，迪士尼公司（Disney）针对其度假村、主题公园的游客开发了一系列数字化工具，包括，游客可以预约主题公园游玩项目的 FastPass+，以及极具技术含量的魔力腕带（MagicBand），解决预订困难的问题，并方便游客在迪士尼世界安排行程。约有 50% 的迪士尼世界游客选择佩戴 MagicBand。在 2013—2014 年节日期间，MagicBand 高效的行程安排功能为迪士尼神奇王国度假区每天多接纳 3000 名游客。

明确定义最为合适的数字战略非常重要，因为成功的战略可以把企业引向差异化的管理做法：如果制定出正确的战略，管理干预就会变得更为清晰，反之亦然。想一想下面的例子：

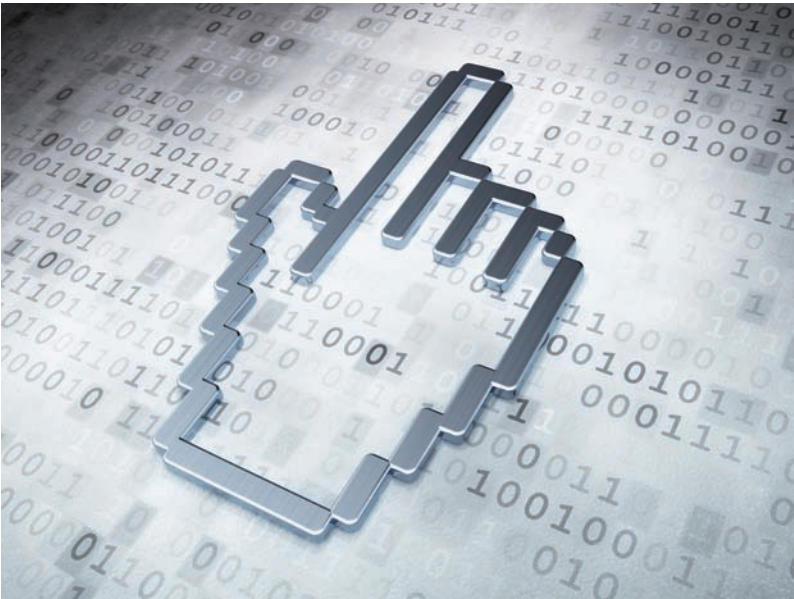
- 大胆的长期规划可以避免出现短期财务紧张的情况，给企业承担更多可修正风险的空间，并在数字化举措和 IT 架构方面大规模投资。
- 将数字举措与战略直接结合起来，并以数字举措为业务中心。培育自然的内部合作方式和企业治理，平等对待数字类业务与其他业务需求，使战略重点以及投资决策成为同一流程的组成部分。
- 坚持以客户需求导向可以推动企业在最重要的领域持续创新。尽管来自先行者的数据有时候会产生误导，但通常不久以后，数据反映的消费者行为就会开始全面影响大众市场。特别是根据消费者使用场景（比如直接的消费者视频会议、短信及网上聊天）建立多代产品之间的联系时尤其如此。

## 建立大规模的能力

某些数字化能力（尤其是为其他关键流程及工作奠定基础的能力）至为关键，最重要的当属模块化的 IT 平台以及快捷的技术交付能力，要想在瞬息万变的移动通信世界里跟上客户，就必须拥有这些能力。我们调查过的大多数企业在 IT 平台方面差距巨大，这表明企业普遍未能在 IT 及资本开支投资中优先发展数字举措（而这使差距变得更大）。

在我们的调查中，利用数字手段吸引客户、提





数字化企业之所以脱颖而出，是因为当客户进入数字化消费者决策历程时，它们能够跟上客户的脚步。

高成本效益的能力具体表现在以下四个方面：

① 数据驱动型决策

数字化企业之所以脱颖而出，是因为当客户进入数字化消费者决策历程时，它们能够跟上客户的脚步。例如，通过快速、动态地整合人口统计资料、购买记录等结构化数据和社交媒体、意见分析等非结构化数据，这些企业能够预测逐渐兴起的客户行为模式，然后定制相对应的与客户互动的方式。它们巧妙地对企业内外的可用资源进行评估，并将其用于和市场密切相关的事项。

2012 年，生产流行性感冒与流感药物的利洁时集团 (Reckitt Benckiser) 使用来自医学网站 WebMD (当时每月有近 3200 万的访问量) 的搜索资料，对美国各地的感冒与流感症状进行跟踪，并预测了可能爆发的地点。然后，该企业针对特定地区发布了特定症状的广告，并推出促销活动 (包括免费送货到家的优惠)。随着感冒及流感易发季节的到来，这项举措在四周时间内就取得了显著效果，与上

一年相比，利洁时集团在美国的咳嗽药和感冒药的销量提高了 22%。

② 客户沟通能力

为了给客户带来更多有价值的体验，领先的数字化企业大力引入有助于加深品牌与客户之间联系的技术 (如 App、个性化以及社交媒体)。与客户的深入联系还可以为产品开发提供指南。

比方说，博柏利 (Burberry) 在 2009 年推出风衣艺术展，鼓励客户浏览其在线平台并上传他们穿着风衣的照片。众多购物者与时尚专家通过 E-mail 以及社交媒介对这些照片进行评论、“点赞”和分享。用户也可以点击查看博柏利主页进行选购。这些创新做法渐渐在企业扎根。博柏利的这一方法以及其他方面的创新使其年度总收入在六年中翻了一番。

③ 流程自动化

领先的数字化公司致力于将精心定义的流程进行自动化转型，并通过一系列的发布进行测试—优化，从而实现迭代。成功的流程自动化变革始于在不考虑目前限制条件的情况下设计出每个流程的未来状态，比如将周转时间从几天缩短到几分钟。对未来状态进行描述后，再重新引入相关限制条件 (比如法律规定)。

通过这种方法，一家欧洲银行将其开户流程的时间从两三天缩短至不到十分钟。同时，该银行通过将在线计算器与其信用评分模型进行连接，使贷款申请流程中的要素自动化，这样一来，客户在一分钟内就可以得到初步报价。这样的体系在降低成本的同时极大地提高了客户满意度。

④ 双速 IT

传统的 IT 架构难以满足数字产品创新所需的快速测试、试错、学习、调适以及迭代，而如今的消费者预期又给 IT 组织带来一系列压力。我们的诊断表明，领先的企业既有为快速结果交付而设计的专项高速 IT 能力，同时也保留了原有经过优化的、能够支持传统业务运营的能力。

在某些情况下，这样的 IT 架构与 IT 组织本身基本上是以不同的速度运转的。面向客户的技术是模块化的且非常灵活，以便进行快速运作，例如在数天内开发、部署新的微服务，或在短时间内给客户带

来动态、个性化的网页。另一方面，核心 IT 架构是为管理交易、支持系统所需的稳定性和弹性而设计的。我们要优先考虑高质量的数据管理以及内置的安全性，以保证核心业务服务的可靠性。

一家英国金融机构通过双速法改善了其零售银行服务。该银行新开设了一个具有创业文化的发展办公室，运用敏捷工作流程对新产品进行快速测试及优化。为了对这项能力进行长期支持，银行同时发展其服务架构，以加快面向客户的新功能的发布速度。

## 快速敏捷文化

虽然强大的技能至关重要，但企业可以通过向其传统文化中增加速度、灵活性、外部导向以及学习能力，在一定程度上弥补相关技能的缺失。多数数字商较高的企业，其成功的秘诀主要在于采用了 DevOps (Development 和 Operations 的组合)、持续交付以及敏捷等软件开发活动中倡导的测试学习法。这些方法过去被限制在商业环境的边缘地带，如今则将协作、合作的意向带到核心人才的互动中。

测试学习法包括自动化、监控、社区共享以及协作，能将过去相互孤立的职能及流程统一到快速发展、产品导向的文化之中。通过推进技术举措与产品的共享负责制，这样的环境实现了数据民主化，将复杂性降到最低，促进了资源的快速重新配置，并且使 IT 系统具备了可重复使用、模块化及可互操作的特点。要推行这样的文化，高管们可以将工作重点放在以下四大关键领域。

### 1 外部导向

当企业培养合作文化时，它们将参与到更多合作、学习以及创新的圈子之中。在这些圈子、生态系统内，多数老牌企业可能无法扮演塑造者的角色。但可以在更大范围的生态系统中，通过进行生产或后勤等具体模块的工作，扮演其他价值创造的角色。

企业之外的合作并非只能在大范围协作的环境中出现。企业同样可以通过与客户、技术提供商以及供应商进行小范围合作而获益。另外，企业还可以动员编外人员——分布在共同利益与目标的圈子中的人才。例如，SAP 在其开发的社区中发起动员，以帮助其发布 NetWeaver 软件。

敏捷文化的核心是测试—学习的观念及产品开发方法，它可以有效地应用或融入到老牌企业从事的几乎所有项目或流程之中。

### 2 风险偏好

我们的数字商研究表明，领先的数字企业对大胆举措的风险偏好相当大，而落后企业的高管声称他们的文化反对冒险。随着社会数据的增长，不确定性与日俱增，企业必须尽早果断作出决定。

### 3 测试并学习——大规模放手去做！

敏捷文化的核心是测试—学习的观念及产品开发方法，它可以有效地应用或融入到老牌企业从事的几乎所有项目或流程之中。领先的数字公司无须苦等发布拳头产品的成熟条件，也不需要等到产品发布后才得到市场反馈，它们可以通过快速向市场推出产品来进行学习、跟踪以及做出反应。然后权衡利益，收集消费者反映，并追求不断改善。

比如，Nordstrom 设立了创新实验室，通过一系列的七天实验，不断发布面向客户的新举措。为了构建帮助客户购买太阳镜的 App，创新团队在零售商的西雅图旗舰店建立了临时营地。营地摆上纸质的 App 原型，让购物者像浏览真实商店那样体验。客户反馈那些他们觉得最好用的特点，指出原型中的问题或非直观元素。编程人员根据这些信息进行实时调整，然后为客户发布全新的 App 在线版本，并当场进行测试。在为期一周的持续调整、重新发布之后，新的 App 就可以使用了。

### 4 内部合作

沃顿商学院的 Adam Grant 认为，最能预测团队效能的指标是同事们在互惠的工作安排中互相帮助的总次数。然而，在公司提高数字商的过程中，合作文化甚至更为重要，因为很多企业没有现成的数字化系统，无法将客服、执行、供应链管理以及财务呈报等传统上相互孤立的组织职能统一起来。

在我们调查的 150 家公司中，只有不到 30% 的公司拥有高度合作的文化。令人欣慰的是，提升空间很大。比如说技术方面，通过转向基于云的虚拟化环境，企业可以营造合适的氛围，让团队团结在一起，共同进行实验、修改以及创新。这样一来，在对客户体验的数据进行评估后，他们就可以快速学习并做出决定。

## 组织与人才

除了战略、能力以及文化，领先的数字公司在人才、流程以及架构方面的很多做法是趋同的。

### 1 人才沟通

有时候，数字商高的企业会觉得，管理团队中需要一个能够将业务、营销知识与技术专长相结合的数字领袖。但是，尽管行政领导很重要，最关键的还是中层人才，这个“接地气”的群体提出或否定数字化举措，并最终负责将产品、服务和资讯带入市场。

在当下的环境中，要找到这样的人才并非易事。为了更好地发现人才，企业必须承认，在大多数情况下，至少在数字化转型的早期阶段，数字能力要比行业知识重要得多。在我们分析的企业中，只有 35% 的数字人才在目前供职的企业之前拥有数字化经验。

数字商高的企业同样在人才培养以及培养方面富有创造力。比如，宝洁公司在许多年前就和谷歌开展员工交换，由此强化了宝洁的搜索引擎优化能力，

而互联网巨头谷歌也获得了更为深入的营销知识。这样的人才交换机会在为相互合作的公司拓展方法及可能性的同时，还培养了相关的能力。

企业在培养数字人才时，需要提供合适的激励措施及清晰的职业发展路径。在这方面，一些老牌企业的优势或许更大，因为年轻人似乎非常渴望帮助时装、豪车、新闻杂志等品类的标志性品牌赢得数字受众。如果企业能够在这方面有所作为，就能形成一个良性循环：对优秀人才的培养吸引更多人才加入，让组织可以在原有的基础上快速发展起来，确保拥有一大批数字领袖。而这一群体的形成可以在未来吸引类似的应聘者。


### 2 实时监控

领先的数字企业频繁监测并交流数字化的关键绩效指标 (KPI)，有时候甚至实时进行。当星巴克发布新的销售点系统时，经理录下交易过程的视频并与员工进行交流，以调整结账流程。这样的反馈可以使每笔移动端交易或银行卡交易减少 10 秒，员工可以更快地售出产品，从而每年减少客户 90 万小时的排队时间。

### 3 非传统架构

数字商高的企业会谨慎并精心地构建能反映其在数字化转型中地位的组织架构。有的企业承认，他们对核心业务的转型不够迅速，无法实现新的数字化增长。而许多传统媒体已经从成熟的内容运作中成功开拓出数字业务。

阿克塞尔·施普林格集团 (Axel Springer) 将数字业务模型作为其最近重组工作中主要的组织原则，这种方法有助于催生独特的文化、业绩管理制度以及不断增长的数字业务所需的管理方式。与此同时，施普林格集团实力雄厚的传统业务也可以作出调整和提升，以便进入全新的数字时代。

最后，像欧莱雅 (L'Oréal)、多伦多道明银行集团 (TD Bank Group) 这样的老牌企业创建了卓越中心，任命了首席数字官。而另一些企业如博柏利等则建立了理事会，从大处着想，确保高层领导认可数字规划。企业要在数字化发展道路上越走越远，需要领导者倾注全力，不断对人员、能力、技术以及文化转型进行投入。而刚开始的时候，组织必须坦然面对自己的数字商，明确其长期战略机遇，并始终对解决方案的迭代与完善持开放态度。 

企业在培养数字人才时，需要提供合适的激励措施及清晰的职业发展路径。在这方面，一些老牌企业的优势或许更大，因为年轻人似乎非常渴望帮助时装、豪车、新闻杂志等品类的标志性品牌赢得数字受众。如果企业能够在这方面有所作为，就能形成一个良性循环。

三位作者感谢 Juliette Valains 对本文的贡献。

Tanguy Catlin 为麦肯锡全球董事，常驻波士顿分公司；

Jay Scanlan 为麦肯锡全球董事，常驻伦敦分公司；

Paul Willmott 为麦肯锡全球资深董事，常驻伦敦分公司。

麦肯锡公司版权所有 ©2015。未经许可，不得做任何形式的转载和出版。

本文经麦肯锡中国公司授权出版。



## 文化锋声

## 何以励志？

文 / 风里 \_ 李峰



我曾经用乔布斯的方法对人励志，结果有好有坏：对一些人是励志，对另一些人却是泄志。

乔布斯的方法，我总结下来，是计算生命的长度。很早就有人算过，人生居然才3万天，当时是“吓死宝宝了”。乔布斯告诫人们人生短暂，要活得精彩。他的原话是：“We don't get a chance to do that many things, and everyone should be really excellent. Because this is our life. Life is brief, and then you die, you know? .....And we've all chosen to do this with our lives. So it better be damn good. It better be worth it.”（我们没机会做那么多事儿，所以人应该精彩。因为这是我们的生命啊。生命短暂，很快就挂了，知道吗？....我们大家都选择了用我们的生命来做这事儿。所以，最好特么做得好点儿，最好让我们觉得值。）

可是有人计算生命的长度之后感叹要做一些有意义的事情，有人却感叹要及时行乐。

励志是个难题。我们有时试图把一个人，从随遇而安、知足常乐的一端推向志向高远、追求卓越的一端，感觉推不动。无论对下属，还是对子女，励志不容易见效。

无论追求世俗意义上的名利（硬指标），还是追求人生的意义（软指标），都需要成就动机。

一个人的成就欲，外力很难改变。难道

是基因注定？心理学家麦克利兰认为成就动机是习得的，而且找出一大堆因素来解释成就欲的个体差异。就算他说的对，一个人的成就欲也是漫长的成长经历塑造的，励志的结果只能恨铁不成钢，不信让他老人家给孩子或者员工励志试试。

那个著名的饴糖实验里面，4-6岁的孩子，有的可以为了吃到两块糖而等十几分钟，有的一分钟都不能等。

这里分享三招：

### 第①招 自我励志（上策）

传说中的陈胜同学，本来是个农民，在地里干着干着活儿就突然冒出一句感慨：“苟富贵勿相忘！”周围人一脸困惑，对他一顿奚落，引出陈胜同学的那句名言：“燕雀安知鸿鹄之志哉！”（意思是他与大家不是一类鸟——他是大鸟，他们是小鸟，飞的高度不同）后世的人们遇见成就欲比自己低很多又不理解自己的，都会引用这句名言。

《史记》没记载谁给陈胜励志，我看陈胜同学天生就有理想有抱负。这类人属于自我励志型，哪怕出身贫寒，也不甘于社会底层的生活。

自我励志的人除了我搞不清楚的先天因素以外，就是一个良好的自我感觉，一种觉得自己好的态度，心理学上叫做 self-esteem。有了这种态度，必定不甘落在人后。这种态度的形成，据心理学家说，是从小到

大被周围人认可而养成的。

### 第②招 上行比较 跟牛人比（中策）

同一时代的刘邦同学，本来过着高质量的物质生活和精神生活。物质上衣食无忧，声色犬马。精神上呼朋唤友，被众星捧月。一天偶见秦始皇车队，感叹其排场，说了句“大丈夫当如斯也！”于是决定干一番大事业。同样被秦始皇的排场励志的还有项羽同学。刘邦项羽这两位同学属于被励志型。我们也许可以参考这种励志方式，让一个知足的人见识精彩人生，他才会唤醒内心的壮志（假如有的话）。鼓励孩子读名人传记，鼓励销售代表读《乔吉拉德》。

“苏老泉，二十七，始发奋，读书籍”，《三字经》上的这段话，我印象很深，我好奇一个人怎么混到二十七岁突然就发奋了呢？原来苏老泉（苏东坡的老爸）二十七岁那年，他哥中举做了官，这下苏老泉受刺激了！

社会心理学有个理论，叫“社会比较理论”，说的是人通过跟人比较才知道自己是谁。有句俗话，“人比人得死”，说的是跟自己强太多的人比（上行社会比较，upward social comparison, Collins, 1995）显得自己很失败，痛不欲生。所以，小学成绩排名很励志。一个人选择跟什么人比（参照群体，社会心理学概念），决定一个人是励志还是喝鸡汤。李渔的《闲情偶寄》就教人跟不如自己的比，从而产生幸福感。心灵鸡汤是一种反励志，想励志就少喝。心灵鸡汤适合年

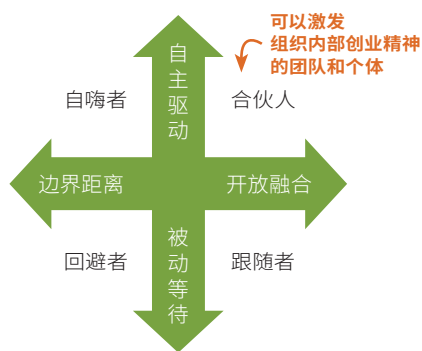
## 何谓领导

# 何为合伙人精神

文 / 何辉 (Helen He) 写于 2015 年 12 月 15 日



图 1 何为合伙人精神？



我在外企做了近 20 年后创建了零导力公司，当前的团队成员都是以合伙人身份在一起创业。如果你问我今天是否喜欢创业的这个经历，我会告诉你非常喜欢。但是，如果你问我还会再创业吗？我确实会迟疑一下。

因为我觉得能够支撑一个事业持续下去的人不仅仅是创始人！到现在为止，五年多的创业经历更让我觉得是团队的合伙人精神激励我前行。

那么到底什么是合伙人精神呐？（参见图 1）

这张图中我们先看右下方：如果一个人处于被动等待，不愿意去主动思考，但是他还是愿意去与人协同共行，说明这个人最起码选择了跟随。

接着请大家看左下方：如果一个人处在被动等待，同时又和人保持一定的距离，那么这个人选择的是回避，也可以说是放弃。

左上方是自嗨者：自嗨者是很有个性、很有思想的人，很愿意去创造，有强大的驱

动力，但是如果他难以带动或影响其他人一起嗨，其结果只能是自嗨。

我们最后看一下右上方的合伙人：合伙人具备什么样的能力呢？首先，他是一个不断自主驱动、有自我突破的能力和精神的。同时，他又有很强的与人协同、与人融合的能力。这样的一种呈现形式就代表了我们所提倡和需要的“互联网+”时代的创业精神或者也叫合伙人精神。

在现有的组织内，常常见到一种潜在的“内部创业者”现象。比如说员工有很多新想法，但是这个想法的落地可能跟自己现在的职责不匹配，或者说会带来风险，或者和自己当前的利益分配政策不相符。每个组织内都有许多这样的员工，他们有可能在自嗨，也有可能暂时还没想好如何做，选择了回

纪大了梦想碎了的人。

### 第 ③ 招 自我奖惩 拿自己当狗来训（下策）

不过，好像不是所有人都能被励志。人各有志，有人就喜欢平平淡淡过一生，知足常乐，也挺好。不过，如果该做的事一拖再拖，所谓 procrastination，拖延症，就不好办了。对此类人的励志，我的建议是 to-do list 加 reward list 的方式。高成就欲的人

(high achievers) 习惯列一个 to-do list 开始每一天。一天下来，划掉一项一项的待办事宜，本身就是一种自我奖赏。可是对于拖延者，还得配上一个 reward list，用来自我强化，也就是对自己论功行赏。无论功劳苦劳，按程度施以奖励。爱穿的买件衣服，爱吃的吃顿美味，就像马戏团训动物一样，即时奖励。这其实已是无奈之举。Reward list 可以参照网购心愿单。

有些公司倡导一种“庆祝文化”，celebrate success，庆祝成功，实际上是对艰苦努力的奖励，是对勤奋行为的固化。HR

### 作者简介

风里\_李峰博士 领导力测评师、培训师、教练，香港大学心理学博士，《五大品质：卓越领导力心理基因解码》作者，佑肯人力资源董事长。

图 2 何为合伙人精神？

我的定位			我的行为表现	内在信念	别人	
					存在感	自主性
力者	用己之力	个体人	自己想、自己做	成就自己		
智者	用人之力	带头人	自己想、别人做	成就自己	低	低
慧者	用人之智	经理人	别人想、别人做	成就自己	中	中
大慧者	用人之慧	合伙人	一条心、协同力	成就彼此	高	高

从“成就自己”的“职业人”到“通过成就别人而成就自己”的合伙人

避或跟随，而不是去主动积极地表达自己的想法。总之许多人可能在这几个象限上徘徊，还没有想好怎样走进合伙人的位置。

我们再从另外一个纬度解读一下合伙人精神。（见图 2）

请大家首先看图 2 前三列：在和别人共事时，我可以如何定位自己？

力者，智者，慧者，或者大慧者。当然我们的定位可能完全是无意识的，通常具备较强领导力的人会做有意识的选择，因为每一个选择的背后都有相对应的信念支撑。

力者是用己之智，用己之力。

智者是用己之智，用人之力。

慧者是用人之智，就是让别人动脑筋。

大慧者是用人之慧，就是让别人不但动脑，还会动心。

我认为这四个纬度不是彼此隔离的，而是叠加的，即慧者 = 力者 + 智者 + 慧者，大慧者 = 力者 + 智者 + 慧者 + 大慧者。也就是说，大慧者知道何时用己之力，何时用人之力，何时用人之智，何时用人之慧。

接着请大家看图 2 的中间部分：因为自己定位的不同，会有怎样不同的行为表现呢？

力者是自己想，自己做，最后成就的是自己。

智者也是自己把什么都想好了，之后告诉别人具体怎么做，最后还是成就了自己。

慧者不但会自己想，还会激发别人也想；不但会自己做，还会激发别人去帮着做，最终他可能成就的还是自己。

在组织中将合伙人精神落地需要的是转换人的内在信念，从“成就自己”到“成就别人”，或者说通过成就别人再来成就自己。把握自己的选择，就可以预测相对应的结果。人生才有真正的惊喜！

大慧者是希望团队或相关共事的人达到一个结果：团队成员齐心协力、荣辱与共，成就彼此。


最后请大家看图 2 的最后一部分：自己的不同表现会对别人（包括同事和家人）有怎样的影响呢？

可想而知，如果一个人只有出力的机会，他的存在感和自主性是很低的。

如果一个人可以按照自己的想法完成一件事，那么他的存在感和自主性都会较之前提高。

如果一个人可以和大家一起用脑用心去想，全身心去参与，那么他最终一定会找到并实现自己的价值，继而他的存在感和自主性都会很高。

我认为在组织中将合伙人精神落地需要的是转换人的内在信念，从“成就自己”到“成就别人”，或者说通过成就别人再来成就自己。

把握自己的选择，就可以预测相对应的结果。人生才有真正的惊喜！

作者简介

Helen He (何辉)，零领导力公司的创始人和 CEO。零领导力公司的使命是通过激活自然领导力，提升个人的自我再生和协同融合能力，赋能组织持续的创新，转型和蜕变。Helen 曾在美国 PPG, Praxair, Baxter Healthcare, GE, Ingersoll Rand 公司担任人力资源总监，领导力开发与培养副总裁，企业大学校长等不同的高层管理职位。Helen 是将领导力与生活方式相融合的中国首创者和坚定践行者。联系方式: [helen.he@leaderstyles.com](mailto:helen.he@leaderstyles.com); 或关注“零领导力”微网站。



## 宏观培训

# 顾客至上？

文 / 郭宏德 (Allen Kuo)



畅销书《引爆点》(Tipping Point) 和《闪烁》(Blink) 的作家美国人马尔科姆·格拉德威尔有一个有趣的音频文件 (MP3)，标题为“人性”，探讨了为什么我们不能信任别人。他认为，我们缺乏表达我们的感情的语言。他给出了几个例子，包括赫曼·米勒 (Herman-Miller) 的 Aeron 座椅 (图 1)。Aeron 座椅成为在办公椅历史上最畅销的椅子。尽管调研表示它会失败，但最终它成功了。



图 1 赫曼·米勒 (Herman-Miller) 的 Aeron 座椅

当赫曼·米勒的 Aeron 座椅第一次面世时，人们认为这椅子是他们曾经坐过最舒适的座椅之一，但他们也认为这椅子很难看。当人们第一次看到当赫曼·米勒的 Aeron 座椅、并且试坐在椅子上，他们评论说，一旦设计师完成了这张椅子他们可能会考虑购买！虽然人们一开始认为这椅子难看，然而使用了一段时间后，他们变得相当习惯它的外观。甚至开始认为它很好看。

格拉德威尔认为主要有两方面的原因：① 我们的喜好是相当不稳定的，尤其是当我们第一次被介绍新的东西时。这是因为我们需要时间来了解新的事物或主张。② 当我们面对一些新的东西时，我们也倾向于取得微妙的线索来编造故事。这是因为我们

没有谈论新东西，激进的东西或大胆的语言。

我们常说，人们不喜欢改变，但如果他们有机会了解一个创新的过程，给予他们学习的机会，他们将看到这创新过程的妙处。第一印象会威胁破坏创新，只是因为人们不具备初始的前因后果，无法进行判断。因此新的想法必须以能让用户了解它的方式来介绍，例如通过原型、模型和试验、验证过程来学习新的想法。

听完这故事，我得到的教训是：人们需要足够的时间来了解新的想法或变化。因此，询问你的顾客想要什么新的东西或解决方案时，他们往往无法具体客观地告诉你他们真正需要的东西。传闻苹果公司的创办人史蒂夫·乔布斯，表达过类似的看法，“客户不知道自己想要什么，直到我们能够示范给他们看。”福特汽车的创始人亨利·福特也相信如此。他说过，“如果我问人们他们想要什么，他们会说更快的马。”（因为当时还没有汽车面世。）

因此在我与培训与发展同行的朋友们交流他们是如何分析培训需求时，他们的答案是问内部客户或者是业务部门。对于这个答案我个人是抱怀疑态度的，因为无法确认他们的内部客户是否真的满意。

有关学习过程，一般是由数据 (data) 开始。当手头有一堆数据时，我们并不清楚这些事实数据是什么意思。当我们开始消化吸收这些数据并且可以运用这些数据来做些事情的时候，这些数据变成了信息 (information)。当我们运用和交流拥有的信息时，这过程将我们既有的和新获得的信息产生融合，这些信息变成了知识

(knowledge)。在我们运用知识的过程中经过反思、检讨，知识会经过升华变成智慧 (wisdom)。智慧包含有：感知、知识、记忆、理解、联想、情感、逻辑、辨别、计算、分析、判断、文化、中庸、包容、决定等多种能力。智慧让人可以深刻地理解人、事、物、社会、宇宙、现状、过去、将来，拥有思考、分析、探求真理的能力。智慧能让我们做出导致成功的决策，对于我们未来处理决策时发挥莫大的作用。

因此，在设计培训资料或者分析培训需求时，与其问内部客户需要些什么，我们不如尽量收集工作相关的数据，将这些数据组合成信息，运用这些信息与相关部门交流变成最终的知识。然后将知识设计成课程。毕竟大部分的客户只清楚他们不要什么，而不清楚他们到底要什么。如果他们能够很清楚的要求解决方案，大多数也只是基于过往的经验而不是创新的解决方案。

顾客至上？某些情况下是的，某些情况下还真的未必。HR

### 作者简介

郭宏德先生现任人和管理顾问有限公司执行董事。他拥有超过 20 年的企业管理及咨询经验，曾在汇丰银行、法国兴业银行、屈臣氏、沃尔玛、李锦记等知名企业担任人力资源管理工作，在人才选拔、培训与发展、领导力培训、企业文化变革等方面具有丰富的实践经验。在郭宏德先生的管理咨询生涯中，曾为安盛、嘉实多、诺和诺德、国泰航空等世界 500 强企业及香港政府部门在人力资源开发方面提供服务。他擅长英语、粤语及普通话，拥有丰富的跨地域、跨文化工作的成功经验。

## 组织发展

## 费时之事

文 / Naomi Stanford



你知道英国 BBC 有个网站叫费时之事吗？<http://www.bbc.co.uk/programmes/p025ht2f/clips> 别人跟我说了这个网站，所以我在写报告的时候，停下来看了下第一台办公室电脑长什么样 <http://www.bbc.co.uk/programmes/p03dsty7> 这个话题有时候可能派得上用场——就好像一团细绳有时候可能派得上用场——而花在这个话题上的 4 分钟分散了我对手中工作的注意力。因分心而影响生产力将付出不菲代价。一篇相关文章指出 <http://www.inc.com/magazine/201405/brian-dumaine/how-leaders-focus-with-distractions.html> 美国一些预测结果表明，因分心而降低生产力，造成每年损失几千亿美元。而“加州大学尔湾分校情报学教授 Gloria Mark 认为，工作时若因网页搜索或手机屏幕弹出新短信而分散注意力，则可能需要 25 分钟才能收心回到手头工作”。你或许也曾分心过，知道员工无法将精力集中于工作上，是公司的一大难题。

接着我就意识到，我待过的多个工作环境中，都存在着不同形式的费时之事，首先影响工作的完成，其次影响组织学习的开展。

**令人暂停完成工作之事**总会以问题的形式“合理”地吸引注意力，但实际上并非如此。它们让人难以采取行动并降低生产力，且大多问题需要额外精力才能寻得答案。悲剧的是，存在于公司的这些费时之事，所花费的时间大多远远久于每条 BBC 重要情报的 4 分钟。我在一周的工作中收集了七个问

题，现列举如下，看看你能不能认出来。

- ① 谁给了你行动的权力？这个问题对自主、授权形成了挑战，也打击了员工采取行动的积极性。在等级制公司中，这也意味着初级员工无法做出选择，任何行动都需要高级员工批准。
- ② 我们正试着解决什么问题？好吧，或许没有问题。或许如果我们不采取行动，那么我们将错失机会。为什么我们总是想找到问题来加以解决？这就好像“东西如果没坏就不用修”的说法，所以我怀疑我们要怎样才能取得创新性突破？
- ③ 你能处理我的担忧吗？要向某人一再保证，令其相信他们的担忧、烦恼、不安、烦躁或焦虑在之前就被考虑透彻且得以解决了。这个问题通常说明信任缺失且风险承受水平低下的现象。这个问题与下列问题并存：
- ④ 我们对此需要**更多**数据吗？其中的数据指 excel 电子数据表或图表、定量信息中的多排数字。这个问题让人过分关注一个数字，而完全忽视了手中的现实话题。
- ⑤ 你能将其写成书面材料吗？虽然我们极力推崇无纸化、社交互动、通力合作，但心中却似乎存有一种错觉，认为与一段 5 分钟对话相比，书面材料能把事情解释得更为清楚。

⑥ 这个涵盖哪些范围？这个问题也许合情合理，但如果项目开始之际就提出这个问题，那也只是浪费时间。确定“范围”之前，应该开展讨论、梳理信息、根据既有资源研究可行内容，等等。

⑦ 你向……咨询过吗？咨询确实很有帮助，但同时也很耗时间。关键在于知道什么时候该停下来并着手工作。记住“饱和点” <http://www.gutfeelings.eu/glossary/saturation-2/> 很有必要：“饱和点”指的是咨询不再揭露任何新的 / 相关信息之时。

正如我所说的，这七个问题都是行动过程中的障碍。它们看似合理，但实际上却总是耗时间。它们通常还会妨碍组织学习过程。

文件《处理组织学习障碍》对上述问题进行了描述。此份文件列出了阻碍学习的若干事物。其中五项为：<https://www.bond.org.uk/data/files/resources/467/Barriers-to-Organisational-Learning-.pdf>。

- ① 深思熟虑却未能得出结论所耗费的时间，也就是说参加接连不断、毫无成果或不尽人意的会议——会议未能达成协议或反复讨论同个议题——所耗费的时间。
- ② 避免反思话题，因为可能会陷入比原始想法复杂的情境。而复杂经常让人产生挫败感，感到焦虑不安。所以，应借助



“加州大学尔湾分校情报学教授 Gloria Mark 认为，工作时若因网页搜索或手机屏幕弹出新短信而分散注意力，则可能需要 25 分钟才能收心回到手头工作”。令人暂停完成工作之事总会以问题的形式“合理”地吸引注意力，但实际上并非如此。它们让人难以采取行动并降低生产力，且大多问题需要额外精力才能寻得答案。

严格控制和追求成果的手段降低复杂性，从而尽量减轻上述不适感。然而，这样做却会错失深入研究的良机，从而可能无法清楚了解可选方案。

- ③ 害怕失败导致迟疑不定。如果某个决策貌似风险不小，而所处的环境并不支持创新或吸取教训，那么可能形成规避风险的行为，令人难以做出决策。
- ④ 尚未探索其他观点即表明立场。许多公司似乎更侧重于支持某种立场而非探寻其他观点。这就导致了攻 / 防行为，令

新的意义或见解难以形成。

- ⑤ 避免讨论“不能讨论的事项”。人们倾向于回避不能讨论的事项，因为他们认为这会降低事态升级的可能性。因此，人们为了回避“令人感到不适的”事项而耗费了大量精力。例如，在我待过的某家公司中，大家都知道有一名领导仗势欺人，经常骚扰低级员工，但大家都不会公开谈论，认为那样会让情况恶化。于是他们继续害怕着那名领导。
- ⑥ 避免冲突。引起问题的，通常不是潜在

冲突，而是避免冲突的行为。解决方法之一为激发思考：可能发生的最糟糕的事情是“什么”？

- ⑦ 领导行为。领导对提出不同感受或问题的反应会因其所处职位而放大。如果他们做出的是驳回或攻击性的反应，那么员工可能就会丧失再次提及该问题的勇气。

那么，公司发展专员在形成员工生产力以及支持组织学习的过程中扮演的是什么角色？

其中一种方法为慎重地挑战以下主流世界观：做事需要预测成果，而评判一个人的唯一标准为其取得这些预测成果的能力。这种环境抑制了高质工作或学习成果的形成。公司发展专员需要推广更具现实意义的世界观，让人了解什么情况下事情不在控制之中，届时我们只能尽力而为，但即使我们集思广益，事情可能仍然无法朝着我们希望的方向发展，我们只能一边谦逊地同情人类（包括我们自己）的脆弱，一边处理所面临的情况。这样能够营造一个截然不同的工作和学习环境。

你的公司中存在着什么费时之事，什么事情阻碍着组织学习？一旦你发现了它们，你就可以采取措施，以尽量减少这些事情。 HR

#### 作者简介

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

## 两海学记

## 企业生死契阔之老中医

文 / 郭海晨 (Henry Guo)



人类思考的早期历史，就是哲学的历史，而生命和死亡则是哲学思考的核心问题，底层的白领思考的是职场生死前瞻，有命驾驭企业的高管或者投资者，即使位高才赡，常琢磨的还是为啥中国行业、企业创业三年内死亡率高于 80%，啥叫 C 轮死，啥叫坐等天赐的趋势。前几年靠吃喝关系或者风投热钱混宏观经济上升风头起来的公司，这一年忙着找人收购、归并、卖掉公司，其兴也勃焉其亡也忽焉。

我的一个前德国公司同事创业居然是自杀收场，听闻心中郁郁嗟叹，举世滔滔，人人皆称 CEO，利索名缰、痴思妄想，登天入地只在一念。生死契阔，生不可喜，死不可悲，得失成败一切只是企业家人物悲喜一念、一思进停之间。

❶ **养孩子还是养猪**：无论是打工还是自己做公司，我总不习惯把公司当猪养，哪怕是家里养的狗，有点头疼脑热，总不见得就立马送或者卖给隔壁邻居家太太。治理公司，有如自家教养孩子，无论看出的是大有出息的苗头还是前世来讨债的定数，总要奋身折腾一番，孩子的命境由天，但业障有因果。子不教，父之过，算我的修行和使命，心由我造，不能隐忍。

让企业生，就是化一个由众多生命体组成的组织之腐朽为神奇，既然是生命组织，出问题和症状的时候，就不能总把目光盯在那些器官上，虽然说形谢神也灭，但这样做我们是从根本上边贬低了生命的本质，人禀

七情、感物吟志、生命的觉悟源与神明的自在，绝不是器官的修复。

❷ **西医套路**：职业生涯 27 年，早期接受了西方思维的训练，我妈又是个西医，从小知道的就是当断则断，有问题解决问题，世界上所有的问题都有一个解决的方法存在。再加上我是程序猿出身，再复杂的问题摆在我面前，总能用识别、结构化分解，逻辑、因果、顺序、先后、趋势、大小地、用我的体力、耐力和智力解决之。

我刚从南非休假回来，感觉上黑人总统上台后治理的地方如约翰内斯堡总不如白人治理的如开普敦那么井井有条，一样是治安问题（我有身边土豪朋友在南非被盯上而劫财了，虽然她是女土豪），在约翰内斯堡我连酒店的大门都被告诫不要迈出，在开普敦晚上 10 点多从维多利亚港吃完晚饭回酒店，每个街角都有绿色的保安（非国家出资的警察，而是商业化运作的保安公司——黑社会收保护费的合法形式），我抄小路，经过一个中产住宅区，河边狭窄的小径一个鬼都没有，却有两个硕大的探头，走过去遇见两个黑人迎面走来，色艺双馨的我的心跳和皮肤导电率倒是没啥显著变化，财色都很有安全感。

西方人解决问题的思路是写下来，罗列所有的曾经的问题和可能的解决套路，就像编程语言里的 Case，来个情况，根据适用那个 Case，套用后面的逻辑，涉及一个通用的小问题，就去调用那个公用程序库里的标准解决方法子程序。所以西方人无论殖民还是

开拓到哪里，都能大体治理得在一个水平上。

去休假的路上，在阿布扎比机场买到一本书《75 个关键管理模式》，书是英国 Pearson 公司出的，荷兰（南非的白人恰巧是荷兰和英国的后裔）的两个战略管理咨询专家写的，书中的模式被分门别类安置描述，有关集团和企业战略，组织和治理，财务融资，营销和销售，运营供应链和采购，创新、技术管理和电子商务，人力资源和变革管理，领导力和文化管理等类目，都是些最前沿的思考工具，绝非昔日花黄的陈腐理论。

身为一个七八年前商学院的优秀毕业生，给商学院 EMBA、MBA 上课也有 6、7 年，我只能说我熟悉里面一半的模式，还有 25% 听说过，最后的 25% 听都没听过，儒家说“一物不知，儒者之耻”，顿觉所知盖寡，所识盖浅耳，书中详列了每一种模式的总体用途，细化到啥时合适用，如何用，有何优点，又有何弱点，其分析的要点，有哪些参考信息。

一路读到南非，心旌戚戚焉，欲罢不能，发现这书是一套三本，还有一本管理的各种比例（Ratios），和一本有关战略的各种工具，回来的路上在机场书店全数给收入囊中，重要的书真是要凑三本啊。虽是在休假途中，脑中想的就是回来在自家或人家公司上试试几招鲜，思入商战千里狼烟，跃马揽辔、奔逸天岸了。

我这几年行走江湖，无论是高管导师教练还是管理咨询，第一步总是给人诊断出毛



病，恐吓对方“你这病得治啊”，然后立刻给出能出短期效果的解药，就像莲花生大士当年到吐蕃传播佛法大道，信奉原始苯教的那些老吐蕃贵族不信服，总要拿出些法力手段镇住对方，随后才有机会转播佛法大道。

得三本宝书，愉悦的心情就像出诊的医生身边带了本葵花伤寒宝典，战士换了枪，金三胖的卫星终于上了轨道。情动于中，而行于言，言之不足，故嗟叹之，嗟叹之不足，故永歌之，就差在机场哼哼我从大学时代哼到现在的小曲了。

我记得我妈当年也有一本大字足本未删节插图全英文版的外科医生手术大全手册的，开大刀前也都要查一查，碎碎叨叨一番的，然后才可如灯取影，纤屑无遗，刀无妄下。企业的问题，咱用先验的经验解读和判断问题是个啥，那些比例就像验血单指标，读完了了然了，然后看看使用何种模式或者工具去解决问题。

外科医生当年有规矩，就是不给自己亲人开刀，我妈一生中唯一的医疗事故，就是我妹妹摔跤磕了下巴，我妈自己缝针的时候忘记了消毒，给留下了疤。这医生行当的规矩，其实是怕情感影响了理智的精准发挥。

❶ **中医玄思**：企业是特殊的病人，当孩子而不是当猪看待（我言外绝无“西医把病人当猪看待”之意），那就不是简单的肉体存在，如果感受不到企业的灵魂，就无法让一家企业真正如夏花绽放绚烂，上天神明用人民币捏了企业的肉身，用千年传承的文明和资本主义气息灌输了企业的灵魂，雨打风摧，若干年后，个人也许转战南北，企业可能生死契阔，或汉殿秦宫归于泥土，或宿于一个更强大的生命体的名字中间，只有企业的灵魂归于神明和每个职场人记忆中的荣耀。

西方科学的“具身认知”理论(Embodied Cognition)已经证明，人有两个大脑，另一个在肠神经系统的一亿多个神经细胞，大脑不仅会被实体化，也会得到延伸，它能够延伸到超越我们周边的环境、微信朋友圈、家

庭、风水，我们是我们自身所知现实的一个组成部分。

中华文明夏、商、周，夏一直存在于文字，没有考古的实证，有一说其实夏的历史就是非雅利安人的埃及的历史（西方文明－希腊克里特、两河流域甚至印度二代文明都是雅利安人文明），埃及人的长相、象形文字、历法等跟中华文明早期有太多的相似之处，中华文明来自于埃及据说在清末民初的时候一度是小学课本里的共识，另有一说是《易经》和《黄帝内经》是突然出现的，来自于外星或远古文明，而从黄帝内经＋易经演变而来的中医（道医）几千年前就知道一个道理“心病身治，身病心治”。

我知道非西医体系培养出来的中医给人看病，望、闻、问、切会消耗自身能量真气，好中医问诊，不止要知道症状，还得问生活习惯、人生理想、看啥书、见啥人、住哪个方向等人生供给侧的问题。

我个人学会用中医的思维和方法，察之以目，悟之以心，以心为天门，以心量为法旨，去通观一个公司的症状，也就是过了不惑之年后才慢慢有的功力。西医的手法可以先用，相当于急诊措施，日本人的“皇汉医学”说，对病欲愈，执方欲加者，谓之下工。

但随后需要后退，忘记因为所以，不跟着问题的节奏走，忘记一切，去捕捉企业浮脉，如微风吹鸟背上的毛，如水飘木……临症察机，使药和要合者，谓之上工，识病机、辨阴阳、明虚实、抓主证，夫察机要和者，似迂而反捷。

❷ **企业中医实战**：2015年是我们创业公司的第三个半年头，除了持续盈利这个西医的硬指标表明我们还活得很滋润以外，公司其实还是有不少毛病傍身的，管理层小伙伴团队化了很长了时间，对公司做了西医诊断，先罗列问题，再找出逻辑的解决办法和落地的路径。

这里我又要谈谈西药和中药的区别，西

药是试药思路，最终找到合适的药，用一种药解决天底下所有类似的症状，中药是一墙的抽屉，所有的药材都在上面，同一个症状的病，抓取不同的配方，多一点，少一点，组合起来的药，料同量不同，同病不同治，不同的人来自不同地方都得异法方宜。

公司治理理通治国，治国之本在于治人，学问之大，莫过于人学，这也是我当年把计算机科学刀枪入库的道理，觉得远不如人类拼图 Human Puzzle 那样需要博取兼资，那样的令人侧目神往。

身为公司目前唯一的一个可称功成的老中医，在我的小伙伴们完成了西医的工作后，我远离公司，沐浴吃斋，与天地和其德，与日月合其明，与四时合其序，与鬼神和其吉凶，玄思毕呈之万象，以找出了公司中医诊断的病机、阴阳、虚实、主证，其实也就是找到的形而上的那几个关键点（在思维导图上再做思维导图而已）。

再把目光从对一个企业的思考抽出来，镜头拉远，佛法四谛有曰，人生是苦的，做企业永远是苦旅，个人、企业都为渔筏，不修之，亦不可得度。

企业诊治像极了医学，亚里斯多德说，哲学应该从医学开始，医学最终要归于哲学。中国的传统学问又都是从医入道，我从一个程序猿，俨然转身成长为一个从容、自在的穿西装的企业老中医，情志虽永难遂，但广泛辨识殊相、共相，拨云见日中，见自我、见天地，见众生，青衣衣兮白霓裳，乘清气兮驭阴阳，却也是穿梭智慧莲界的乐趣。 HR

#### 作者简介

郭海晨，德资 500 强 9 年半中国区 CEO，5 年顶尖商学院 EMBA | 总裁班 | EDP 授课“融合领导力，音乐领导力，高管沟通，中国管理文化，盈利模式”等，第一财经、福布斯等领导力专栏作家，波士堂嘉宾，高管导师教练（50 多个 Protégé 包含德、美国上市公司中国区顶级 CXO），现为智驭公司首席执行官，下属海智汇品牌（管理及战略咨询，高管导师教练，企业培训）和智电商品牌（视觉营销、电商运营服务）。



## 《留住好员工》

爱他们，还是失去他们？

英文书名 / Love 'em or Lose 'em: Getting Good People to Stay
作者 / 贝弗利·凯
沙伦·乔丹·埃文斯
译者 / 陈颖
出版社 / 中信出版社

### + 作者简介

**贝弗利·凯 (Beverly Kaye) 博士** 是 CSI 的创始人兼主席，同时也是国际畅销书作者和当代工作环境绩效领域的权威性领军人物。她一生致力于帮助个人和组织在一个更高投入度、执行力和人性化的工作环境中成长。Kaye 博士和 CSI 团队主要为财富 1000 强公司提供顶尖的、荣获奖项的人才发展方案。她的工作和研究独到，并获得广泛认可，帮助他人自己的工作中发现更重要的意义并掌控自己的职业发展命运。Kaye 博士在过去的 30 多年里，在全球数以千计的专业会议上对企业听众做充满活力和激励人心的演讲。她分享的人才管理话题跨越不同行业，并针对不同规模的受众。Kaye 博士通过撰写、合著和编辑书籍，成为这一领域的思想领导者和创新者。她的多本著作在国际销量榜单上荣登榜首，包括：《留住好员工：爱他们，还是失去他们？》、《爱它，别离开它》、《帮助他们成长或者看着他们离开》和《向上晋升并不是唯一路径：发展职场人才的指南》。Kaye 博士的著作被诸多新闻媒体引用并作为特色专栏，包括：华尔街日报、纽约时报、今日美国、洛杉矶时报、芝加哥论坛报、职业女性、华尔街邮报、福布斯等。

**沙伦·乔丹·埃文斯 (Sharon Jordan-Evans)**，乔丹·埃文斯集团总裁。该集团致力于行政训练、领导能力拓展和员工雇用咨询。沙伦是一位卓越的企业管理策划人，也是美国许多知名传媒如《今日美国》、《洛杉矶时报》、《职业女性》、《投资者商业日报》等的智囊。



### + 内容简介

优秀员工是企业最宝贵的财富，正是由于他们的忠诚和奉献，才为企业构筑了成功的脊梁，打造了财富的大厦。而留住他们的唯一方式，就是爱护他们，关心他们。

那么，该如何去做呢？如何更好地发挥这些“好员工”的作用，并使他们在工作中激情四射，直达巅峰状态？与这些性格各异的家伙们相处，要注意些什么？在其他企业试图“挖墙角”的时候，你又怎么能让它们真心留下来？如何才能打造一支由各类精英组成的黄金团队，并使其和谐有序运转呢？

就这些棘手的难题，本书直接切入主题，为留住好员工提出了 26 个行之有效的策略，堪称是专门为忙碌的经理量身定做的一本便携手册。

实践证明，依照着简单的 26 个策略来工作，你既不必花费太多时间和金钱，也不必浪费大量的人力和物力，就完全可以轻松地留住你的好员工，从而拥有一支所向披靡的无敌团队！

## 编辑推荐

《留住好员工：爱他们，还是失去他们？》是《纽约时报》畅销书，全球销量突破 100 万册的经理人必读手册。在你的企业、部门中，是谁在为你赢获丰厚利润和无上荣誉，是谁在为你构建无限的生机？不错，是你的那些形形色色的优秀员工。他们是你的核心，留住了他们，也就意味着留住了组织的未来！无论经济好坏，你最优秀的员工都有很多选择。他们会选择你吗？人才就是一切，这也是如今留住人才比以往任何时候都重要和紧迫得多的原因。作为管理者，你需要你的核心员工待得越久越好，而且还需要他们全身心投入，以最好的状态去工作。《留住好员工：爱他们，还是失去他们？》会告诉你该做什么事，并相信你有能力做得更好！

《留住好员工：爱他们，还是失去他们？》

## 获得奖项

👑 荣登华尔街日报畅销书排行榜

👑 亚马逊企业畅销书排行榜

👑 在 1800 CEO Read 排名中排在第 25 位

👑 视频荣获奥罗拉金像奖最佳表演铂金奖

## 名人推荐

“当今企业面临的最大的挑战就是如何留住优秀人才。本书能够帮你建立一个富有成效的、健康的、人们不想离开的组织。”

肯·布兰佳 世界著名管理咨询大师

“本书提供了留住那些能够决定你品牌和竞争优势的核心员工的清晰、有效的方法，两位作者为你展示如何用最恰当、最实际的方式去激活员工并留住他们。”

柯特·科夫曼  
《首先，打破一切常规》合著者

“本书的内容奇妙、有趣、实用！在自己的团队中使用这本书的管理者将受益匪浅！”

马歇尔·戈德史密斯  
世界十大经理培训咨询师之一

“本书的理念一直是万豪国际人才战略的重要组成部分，爱护员工一直是我们的文化理念。本书提供的方法对维持高水平的雇用文化有着不可估量的价值。”

大卫·罗德里格斯  
万豪国际执行副总裁  
全球人力资源专家

## 文摘

你并不需要承担所有的这一切，但是你一定要确保你的员工知道公司里发生了什么。通过建议他人提供上述这些及其他事项的补充信息，你就可以为自己的员工开放一条通畅的渠道，从而让他们更进一步地了解公司的商业需求。你最近这样做了吗？

当员工在自己当前的岗位上发展的时候，帮助他们拓展职业目标是发展中的一个重要元素。当员工按照公司的需求和战略目标来分析自己将来的发展目标时，公司和员工就都能获得发展。

注意！员工仍然对他的职业发展负首要责任。我们对他们提供建议并不意味着我们要告诉他们该怎么做，相反，这种做法是在向员工提供选择，并让他们学会分析和思考。

这一点非常重要，但有时候做起来却非常困难。一直以来，唯一能够让人接受的职业发展前途是获得升迁。但是，除此之外，至少还有 5 种方法可以让员工得到发展。你可以帮你的员工分析一下。

- ① 水平变动（工作有所变动，但并不一定要在职责范围上有所变动）
- ② 探讨（问一些诸如“我还能做些什么”的问题）
- ③ 丰富（通过现在的工作得到更多学习和发展的机会）
- ④ 重新调整（把工作需求和其他要紧事项重新进行排列组合，或者让员工为其他领域发展做好准备）
- ⑤ 重新定位（如果这份工作真的不能和个人能力、兴趣或价值观相匹配，那就毫不犹豫离开这家公司）让你的员工说清楚，什么才能让他们充满激情，他们的人生价值是什么，他们能够为公司贡献什么。



## 《无印良品育才法则》

作者 / 松井忠三
翻译 / 吕灵芝
出版社 / 新星出版社
出版日期 / 2015-12

### + 作者简介

 松井忠三

曾任良品计划株式会社会长。1949 年生于日本静冈县。1973 年毕业于东京教育大学（现筑波大学）体育系，后进入西友 STORE（现西友）株式会社就职。1992 年加入良品计划。历任总务人事部长、无印良品事业部部长，于 2001 年就任无印良品社长。他从“企业文化”着手对陷入赤字状态的公司进行改革，实现了公司业绩的 V 字恢复，并促其走上迅速成长的道路。2007 年完成史上最高总营业额（当时数据）1620 亿日元。2008 年升任现在职位，继续推进公司的“机制构筑”至今。

### + 编辑推荐

通过管理模式和人员培养方式的优化，MUJI 的赤字状况得到改善，营业额稳健上扬。

作为日本“最有工作价值公司”之一的无印良品，是如何将离职率降低至 5%？

- “让员工有成就感的公司”才是“好公司”
- “任何人”都能具备领导力
- 海外短期研修从制定计划的阶段开始“全权交给本人”
- 从外部明确“自己公司的长处和短处”
- “没有”理想的领导者形象
- 新官上任要“坦率”
- “下属的反驳”有八成是正确的
- 激励“没有冲劲的下属”

《无印良品育才法则》为你解开 MUJI 管理者的秘密

### + 内容概述

本书作者松井忠三自 1992 年加入良品计划后历任总务人事部部长、无印良品事业部部长，于 2001 年就任无印良品社长。面对无印良品的赤字状况，松井忠三着手从企业文化到管理手段进行一系列改革，最终形成了整个企业通用的一本 2000 页的 MUJIGRAM 工作手册和一本关于“如何培养下属和店员”的“经营建议书”。无印良品有一本关于“该如何培养下属和店员”的简洁明了的教材。此外，保证高效率人事的机制也会在本书中适当公开体现。



## + 序言

人只能在“炼狱”中成长。

经常有人问我，“为什么无印良品的员工离职率这么低？”

确实，公司员工的工龄每年都在升高。

2001年由于经营状况恶化，员工大量离职，导致了人手不足的困境。然而到了今天，无印良品却已经上了“想在这个品牌公司里做兼职”的排行榜第二名（“2013兼职人气品牌排行榜”），是一家十分稳定的公司了。

无印良品为何能成为员工希望留下来任职的公司？我认为主要原因有三个。

### 1 有很多人因为喜欢无印良品这个品牌而加入

我感觉，无印良品有许多员工怀有的都不是“爱社精神”，而是“爱品牌精神”。想必是因为他们自己也很喜欢穿着简约而实用的无印良品，所以就对自己的工作产生了自豪感吧。

### 2 依靠内部采用机制让慢慢培养起来的人成为正式员工

关于内部采用机制，在后文会进行详细说明，简单来说，就是从店铺的兼职人员中选取有能力的人聘用为正式员工的制度。通过内部采用转正的员工，无疑是“生在无印，长在无印”的人，他们的脑中已经完全渗透了无印良品的哲学和理念。

### 3 公司一直全力营造“有成就感”的职场氛围

无印良品的目标是终身聘用和实力主义。

尽管这仿佛与“终身聘用制已经终结”的时代潮流相悖，但若不能保证终身聘用，就无法让员工安心工作。

此外，“如何创造成就感”还会联系到“如何培育人”。这就是本书的标题。前著《解密无印良品》中特别讲述了无印良品指南等机制的创建，在本书中则会公开无印良品独特的人事制度和员工培育方法。



无印良品并不进行人才培育，而是进行“人的培育”，而且整个公司都有着“培育人”的共识，其力度自然不可小视。

我一直认为，员工不是资源，而是资本。

若写成“人才”，会给人一种仅止于材料的错觉。一旦将员工视作资源，便会出现企业为了赚取利润而恣意压榨员工，将其消耗殆尽后使用新人取而代之的情况。

可是，若把员工当成资本，他们便成了开创事业的必要源泉。必须悉心培养，精心守护。

员工并不是社长的所有物，理所当然地，下属也不是上司的私有财产。应该有很多人都怀有这样的错觉，所以他们会让员工不断加班，无视下属的心情安排不合理的工作。

无印良品过去也曾经存在那样的现象。不过我认为，现在的无印良品正在逐步摆脱那种环境，因此也提高了员工的稳定率。

同时，人的培养需要的是“炼狱体验”。

只有逆境才最能促进人的成长。

这样说或许稍嫌粗鄙，但不仅是我，相信有许多经历过逆境的领导者都抱有同样的想法。

反过来说，温吞水的状态无法让员工得到成长的机会。

或许他们能够成长为对公司有利的“好白领”，能成长为“调整”一下自己的工作、专心“维持”现状、擅长看别人“脸色”的员工。那么，这样的员工能否让公司变得

更强呢？答案很明显。

至于能否让员工自身变得更强，也是同样的道理。温吞水的环境使他们没有必要去考虑革新，自然也无法获得发生问题时坚定决心加以突破的能力。

所以无印良品会特意制造促进员工成长的困境。

其中一个代表性的例子，就是调动。

无印良品的换岗与一般企业的调动大不相同。一言以蔽之，就是大胆而积极的调动。将资深员工投放到其毫无经验的部门，这种事情在公司里已经是家常便饭。因为要从零开始挑战新的工作，使得资深员工也不得不像新人一样付出汗水去学习。我认为，这样的经历能够促进人的成长。

很多企业都进行过这样的尝试，但都不够持久。而让这种方法成功的秘诀，正是培养人的关键所在。

最重要的是，人的培养同时也是对自己的培养。如果无法进行成功的培养，那么问题很可能存在于自己，而非对方身上。

我认为，本书不仅对经营者和管理人员，甚至对哪怕只有一个后辈或下属的人也有所帮助。因为人的培育并不局限于职场，在家庭、学校以及各种场合都是十分必要的。

只有为人的培养而烦恼的时刻，才能得到自身成长的机会。希望本书能够为读者们自身的成长提供助力。



## 提问的艺术

文 / 徐亦立

徐亦立目前担任某美国软件公司亚太地区人力资源负责人。他生在苏州，现居上海，先后获得文学士和工商管理硕士学位，并进修心理学课程。他的人生兴趣包括旅行、摄影、读书和写作。

他的联系电邮为：zee.yee.li@gmail.com

“读您的文章，观察角度独特，表达也很犀利。我很好奇，您曾经遇到过什么回答不上来的问题吗？”

不具名

亲爱的不具名，

你话说得客气近乎恭维，其实我理解为说我眼光和话锋一样毒，是吧？(emoji: wink, wink)

从根本上说，任何问题都不难回答，只要你愿意无条件说实话。即使是千古难题，例如“母亲和妻子落水你先救哪一个”或者“我穿这件衣服显胖吗”，狠一狠心就能诚实回答，虽然后果可能非常糟糕。有四川朋友被姑娘问到“帅哥有女朋友吗”，他回答“有”。对方追问“想不想多交一个”，他就彻底僵住了。

必须说，诚实回答里包括“我不知道”。这适用于很多场景，包括我高考数学试卷最后一道大题。实问实答的缺点是通常无趣又无助，一松同学当初申请工作被问到“你学过哪些市场营销方面的课程”，他回答“市场营销一和市场营销二”。如今他在美国当了博士。

能否用冷笑话来对抗无聊？我不提倡这么做，因为效果并不好。有猎头朋友致电候选人问“方便面试吗”，对方回答“不，我是火腿肠”。我本人曾询问对方“为什么不愿意

上夜班”，他回答“因为我刚结婚，晚上很忙。等老婆怀孕，我就能上夜班了”。

说到这儿，你应该明白了，所谓难以回答的问题，其实是怕答错的问题。这与由幼儿园开始的应试教育有关，也与人对社会赞许的渴望有关。

成年人做不到童言无忌，通常会紧张，  
① 担心出言不慎会得罪对话者，比如“你做人的原则是什么”，不深知对方脾性怎敢贸然回答。  
② 担心出言太快暴露了真相，比如“为什么想做采购工作”，回答“听说采购油水多”会断送前程。  
③ 担心出言草率伤害了自己，比如面对山东人问“你酒量如何”，回答“还行”往往是重伤害的前兆。

问题本身通常反映了提问人的思考模式。比如大咧咧问“出差能不能住三星级酒店报五星级的钱”，不禁对他的人品及智商起疑问。比如怯生生问“之前在竞争对手那实习过，还会要我吗”是可爱的，不禁让人猜想她有怎样的情感经历。比如一见面问“你是什么星座”，无论什么星座也和我犯冲。

有个问题超出我理解范畴，就是“你怎么向一个昏迷了三十年刚醒来的人解释互联网”。提问者手机游戏玩多了，穿越小说看多了，还是创业投资拿多了？正常人遇到昏迷苏醒的情形，可能会欢呼雀跃，可能会感谢

上苍，可能会喜极而泣，绝对不会想到立马要介绍互联网给对方。

学术大师们一再说明，能提出好问题是找到答案的先决，而深入思考是提出问题的先决。遗憾的是，正如爱尔兰作家乔伊斯写的，大多数人“甚至都没有能力连续思考六十秒钟”，因此难以胜任提问。傻问题可能带来的歧视和耻笑，更让人不敢造次。

日本作家东野圭吾通过《解忧杂货铺》建议匿名提问为对策，知乎则借助互联网创造了更为宏大的问答社区，正所谓“黔无驴而有好事者”，无论提出的问题多弱智、多无聊、多鸡毛蒜皮，总有热心人一一解答。肤浅思考被允许、鼓励甚至溺爱，而不是像我中学老师那样断喝一声“脑壳坏掉”。

缺乏辨别力的人群，最适合造神运动。时日久了，知乎上出现不少粉丝成群的大神，其中有位专门提供情感鸡汤的情感女神“童瑶”，刚刚被揭露是实施诈骗的高中肄业 26 岁男子。

值得汲取的教训是，不具名的回答者，弄不好有不可告人的秘密。

具名的，亦立