



智享会
HR Excellence
Center

跨越战略到执行的鸿沟

对于一个员工人数近百万的大型组织而言，战略执行的一致性是其面临的巨大挑战。

如何招聘民企高管？

不知道老板要招什么样的高管？好不容易招来了，最后新聘高管的存活率很低。为什么千军易得，一将难求？

何佩岚——笃定的攀登者

奥古斯丁说过，时间从来不是孤立地存在着，它只是我们心中思想的延展，度量心中的映像。

HR

传递智慧 分享实践 WWW.HRECCHINA.ORG

VALUE

2017 年第 1 刊 **38**
NO.

新形势下的 销售人员培训与发展



SIAC领导力发展模拟舱®

人才管理时代的培训发展体系

■ 全能力SIAC领导力发展模拟舱培训

根据不同层级要求，提供企业能力模型定制SIAC领导力发展模拟舱、战略领导者SIAC领导力发展模拟舱、业务领导者SIAC领导力发展模拟舱、团队领导者SIAC领导力发展模拟舱、职业人士SIAC领导力发展模拟舱，有效对接各公司能力模型。

■ 专项能力SIAC领导力发展模拟舱培训（25个专项能力课程模块）

战略思考、战略选才、决策制定、目标设定、辅导员工、领导团队、冲突管理、危机管理、说服他人、谈判、授权、发展员工、创意执行.....

■ 情境能力SIAC领导力发展模拟舱培训

变革经理人、项目管理经理人、执行经理人、招聘经理人、高效管理团队经理人、激励经理人、战略思考和决策经理人、跨文化管理、情商经理人、新任经理人、教练经理人.....

领导力培训发展 · 人才管理 · 能力测评

Leadership Development · Talent Management and Assessment

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

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

海问联合提出独有的3P®领导力评价模式（Performance能力的现实表现、Potential能力的潜质、Proficiency能力的娴熟度），同时，建立全面认知领导力和发展领导力的理念，我们推出了完整的“SIAC领导力发展模拟舱®”培训体系，它包含全能力发展培训、情境能力发展培训和专项能力发展培训，是新一代的领导力培训发展模式。

北京：北京朝阳区东大桥路8号尚都国际中心11楼（100020）
上海：上海闸北区共和新路2993号和源中环企业广场1219室（200072）

☎ (86-10) 58700068
☎ (86-21) 56532559



海问联合
HAIWEN UNITED
创造与众不同的领导者



传递智慧 分享实践

《HR Value》
人力资源智享会会员杂志

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	任萍 Emma Ren
编辑 Editor	朱欣鑫 Cindy Zhu 沈迪 Nancy Shen
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	上海弓富文化传播有限公司
责任校对 Proof-reader	阮晓文

发行部 Distribution

发行经理 Distribution Manager	章承诚 Jack Zhang
发行专员 Distribution Specialist	沈佩蕾 Patty Shen

市场部 Marketing Department

Marketing Manager 市场经理	朱茱蕾 Grace Zhu
Marketing Executive 市场专员	姚沁 Kinki Yao 王扬 Miya Wang

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



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**
全球人力资源总监 | 勃林格殷格翰人体用药事业部
- **章晓洁**
人力资源总监 | 英特尔亚太平台研发事业部
- **周文岳**
顾问 | 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**
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 | 链家金融事业部
- **许芳**
副总裁、TCL 大学执行校长、TCL 多媒体科技首席人力资源官 | TCL 集团
- **包腊梅**
人力资源高级副总裁 | 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**
执行总裁 | 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

CONTENTS 目录

16 前沿 | FOCUS 学习体验的“洪荒之力”

对于学习者，它是混合式、游戏化、社区化、场景化的学习体验平台；对于培训管理者，它是集合学习项目设计、学习痕迹与跟踪、激励机制设置等于一体的、全周期的学习管理集成平台。



32 专题 | FEATURE 新形势下的 销售人员培训与发展

销售人员作为学员有怎样的特点？在如今外部环境的加持下，他们有这样的学习需求？针对这群人的培训与发展有了哪些新变化？他们的培训评估应该如何去看？……所有的疑问，但愿本期专题能够给大家一些方向和思路。

58 人物 | PEOPLE 何佩岚——笃定的攀登者

对 Jacqueline 来说，这更是一种修行：敬畏大自然和规律，感受、达成和它的默契，最终让外境为我所用，而心不随外境而转——跟随而不黏着，不懒惰身体、不负重心灵、不伪装精神、不患得患失。

81 专栏 | COLUMNS

- 李想职业 | 如何招聘民企高管？
- 文化锋声 | 选拔管理人才用 IQ 测验靠谱吗？
- 两海学记 | 专业服务企业的青楼法门
- 何谓领导 | 女性领导者的三大挑战



6 | 声音 + 伙伴 |

8 | 头条 |

10 | 前沿 |

- 跨越战略到执行的鸿沟——中国电信学院战略解码
- 学习体验的“洪荒之力”——百度“度学堂游戏化学习平台”建设实践
- “让我们宠爱你”——上海波特曼丽思卡尔顿员工关怀实践
- 通用电气中国健康管理体系与实践

28 | 劳动法苑 |

- 关于竞业限制若干模糊问题的解决
- 以虚假身份签署两次固定期限劳动合同后，是否有权要求签署无固定期限劳动合同？

32 | 专题 |

新形势下的销售人员培训与发展

- Part1 知己知彼直面变化
- Part2 夯实基底迎接挑战
- Part3 效果评估理性对待

58 | 人物 |

- 何佩岚——笃定的攀登者

64 | 观点 |

- 服务企业该追求高生产率吗？

68 | 研究 |

- 中国 HR 职业发展状况报告

81 | 专栏 |

- 如何招聘民企高管？
- 选拔管理人才用 IQ 测验靠谱吗？
- 专业服务企业的青楼法门
- 女性领导者的三大挑战

92 | 新知 |

- 《棉花糖实验》
- 《未来的工作：传统雇用时代的终结》

96 | 职场问与答 |

- 狗血不可小觑

Letter From the Editor

刊首语

智享会官方网站

<http://www.hrecchina.org>

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

每每杂志出刊时刻，从案头的零碎文字中抽身出来，都会有种过往两个月从时间中跳脱出去的感觉，不记得每一篇内容从策划到完成的细琐，倒是对上一期杂志出刊时周围的温度、窗外的景致记得分明。这也是做杂志的一种乐趣，身上每一个细胞都在感受时光荏苒、自然轮回。

说起轮回，还有智享会的“**招聘与任用价值大奖**”。两年前第一届的每一篇获奖案例都曾细细品读，带给我的震动至今未消；颁奖典礼的盛况超出了预期，现在还能忆起流动在会场人群中的惊喜和希望……这一切都成了这个奖项最好的注脚。

两年后的今天，在我们面前的是一个不一样的世界。人才市场竞争日益激烈，身处其中的企业要面对的，一边是自身对人才需求的直线攀升，一边是人才市场的泥沙俱下。在瞬息万变的市场形势下，企业不仅需要考虑如何制定合适的战略规划满足业务发展对于人才的需求，还需要不断拓宽招聘渠道搜寻到合适的候选人、完善内部流程制度、提升雇主品牌加强企业竞争力，如此方可为企业长期的可持续发展铸就丰富的人才之源。与此同时，新系统、新工具、新技术也正在对企业人才招聘产生着巨大的影响……

带着行业的期许，备受瞩目的“招聘与任用价值大奖”迎来了第二届。从今年年初正式启动报名到现在，案例征集刚刚过半，已经吸引了近百家企业踊跃参选。留意相关信息的同仁相信已经注意到了这一届的不同。在前一届的基础上，我们优化了奖项设置，将评选类目细分为**最佳雇主品牌建设奖、最佳招聘渠道创新奖、最佳人才甄选奖、最佳新员工融入奖**。每个奖项映射招聘流程中的一个关键环节，我们希望在精确评价各家实践的同时，也让参选企业能够根据所长发挥最佳优势。

如果说两年前是我们在招聘与任用领域的一次小心的试探和求证，那这一次再度启程身上更多了一份沉甸甸的道义和责任。“**汇聚优秀企业，发现优秀实践，引领人力资源行业发展**”其实不仅是我们的目标，更成了我们跨出每一步必然坚守的基线和准则。

出品人 金景

第17届 人才管理 与领导力发展年会

2017年4月19-20日 上海 面向业务 道术结合





芳菲四月晴空碧，
潋滟山光花絮里。
幽怜蒲草涧边生，
暖风拂尽向阳痴。

王远

英格索兰 |
亚太区学习与发展总监



分享智慧，
共创价值，
同仁携手，
放眼全球。

史蕾

瀚银科技 |
人力资源及行政总监



打开《HR Value》，你就打开了人力资源最前沿、最真实的世界。一杯茶，思绪沉淀，慢慢细品世好，在路上，打开手机，匆匆浏览也佳。
《HR Value》总会回应你心中所想所愿。
愿《HR Value》越办越好！

冒正坤

辉瑞制药有限公司 |
销售培训及运营副总监



人才是最重要的；
在我们的行为中展现这一价值观，
是人才发展这一职业的使命。
与HR Value 共振。
冒正坤 2017.2.

魏颖

安利（中国）培训中心 | 培训总监



记录专业领域的成长足迹，
打造分享和交流的卓越平台。
HR Value，让我们在交流中
启迪智慧，共同进步！

唐林清

中国移动学院 | 在线学习部负责人



智慧会不仅是传递智慧、
共享知识的平台，更是人才发展
管理的助推器。

唐林清
2017.03

许多

ABB（中国）有限公司 |
培训项目经理



HR Value，
让我们相伴成长！

2017 首场前沿——行动学习调研报告发布及案例分享北京场回顾!

行动学习，就是透过行动实践学习，即在一个专门以学习为目的背景环境中，以组织面临的重要问题为载体，学习者通过对实际工作中的问题、任务、项目等进行处理，从而达到开发人力资源和发展组织的目的。

为了帮助大家更好地了解行动学习，以便更好地应用到实际工作中，智享会于1月10日在北京亮马河会议中心举行了新年首场前沿“行动学习调研报告发布及案例分享”。此次活动从行动学习方案设计、前期问题总结确定、行动学习与业务的结合、项目实施过程中人员参与度以及项目的持续性如何保证、催化师如何选择、企业高层、项目成员、HR部门等各个维度之间的相互配合等角度展开分享。

嘉宾分享回顾——

首先由汽车之家前学习与发展经理马先生带来行动学习调研报告的解读。智享会对中国区域各企业的人力资源管理者展开了行动学习的调研工作。结合数据与案例，一方面我们为没有行动学习开展经验的企业提供市场概况，另一方面也为有一定项目经验的企业提供相应的问题解决手段与思路。所有到场的HR也都得到新鲜出炉的报告一份!

紧接着我们邀请到杨森大学领导力学院副总监李女士结合西安杨森行动学习项目进行精彩的分享。

接下来中国远大经营管理学院负责人佟先生、雀巢中国大中华区高级人力资源经理杨女士现场结合企业实际案例，深度剖析行动学习在人才发展过程中的运用以及行动学习的落地。

最后的小组讨论时间，几位嘉宾共同参与交流，讨论十分热烈，现场HR也纷纷对今天的分享进行进一步的提问。

感谢本次活动中各位嘉宾精彩的分享，也感谢百忙之中到场的每一位HR。新的一年，智享会将致力为您提供更优质的线下活动，我们期待下次与您再见面!

线下前沿 | 深圳站——能力素质模型的设计与运用案例分享



1 原TCL集团股份有限公司集团组织发展总监—刘先生
2 原华润三九人力资源总监—邓先生
3 乐满意—小漫老师

能力素质模型是从组织战略发展的需要出发，以强化竞争力、提高实际业绩为目标的一种独特的人力资源管理的模型。它分别为企业的工作分析、人员招聘、人员考核、人员培训以及人员激励提供了强有力的依据。为了深入探讨这个专业活动，智享会于1月12日在深圳倾情打造了前沿活动“能力素质模型的设计与运用案例分享”。

本次活动我们邀请到了原华润三九的人

力资源总监邓先生、腾讯公司培训总监王女士、原TCL集团股份有限公司集团组织发展总监刘先生、中兴通讯HR总监徐女士作为演讲嘉宾。

活动一开始，乐满意的小漫老师带领大家做了简单的破冰游戏，场面十分热闹。

第一讲由原华润三九的人力资源总监邓先生为我们带来《第二届能力素质模型设计与运用》报告解读。他分别从如何让员工和用人经理更好地使用能力模型、能力模型在绩效管理中的作用以及能力素质模型如何以静制

动三个模块展开，也分析了能力素质模型在使用中的一些误区，引起了与会者强烈的共鸣。

第二讲由腾讯公司培训总监王女士结合企业经验与我们分享腾讯基于人才培养发展的素质模型构建。她从互联网企业特有的游戏制作人这个小角度切入主题，反响热烈。紧接着原TCL集团股份有限公司集团组织发展总监刘先生根据“能力素质模型是职业成功典范的拼图”的观点，结合自身多年的经验进行了阐述。

最后由中兴通讯HR总监徐女士为我们介绍中兴多年来是如何建立胜任力模型，并介绍了中兴通讯的海外CFO培养项目。

本次活动邀请标杆企业资深HR为大家分享总结胜任力模型在构建设计与实际运用过程中的优秀实践和关键事项，旨在为HR专业人士提供一些启示指导，以更好地将胜任力模型应用在人力资源管理当中。

再次感谢到场的嘉宾和与会百名HR对智享会的支持!

智享会十二月企业探访上海站——走进福特

就在 12 月 23 日，智享会 2016 年最后一场标杆企业探访——“走进福特”在上海圆满落幕。

福特汽车公司不仅是全球最大的汽车企业之一，也是一家移动出行公司。旗下拥有福特 (Ford) 和林肯 (Lincoln) 汽车品牌，全球雇员 20 万 3 千人，制造和装配业务的 62 家工厂遍及全球，产品行销全球 6 大洲。本次探访活动吸引了近 40 位各行各业的 HR 精英们前来参观学习。

活动伊始由福特汽车大中华地区人力资源副总裁何女士进行致辞，并对福特汽车公司进行了介绍。我们了解到，福特汽车（中国）有限公司成立于 1995 年，在中国市场为消费者提供多元化的福特产品和服务。福特在全球的核心业务包括设计、制造高品质

的轿车、SUV、卡车和电动车型，以及林肯品牌豪华车型。与此同时，福特汽车公司积极致力于通过福特智能移动计划成为移动出行领域领导者。

紧接着，现场 HR 进行了办公楼参观。之后的第一个专题分享由福特亚太区人力资源经理朱女士向我们介绍了福特人才发展委员会 (PDC) 的历史、关键职能、角色职责、人才发展委员会如何为人才发展战略助力等内容。在场的 HR 同仁们都切身感受到：在福特，人才战略不只是 HR 的工作。

之后，福特中国区人力资源总监洪女士为大家分享了福特丰富多彩的员工活动及现场精彩剪影。我们发现，高层管理人员的高重视度及高参与度是福特的各项员工活动能够顺利举办的重要因素。“对于员工的关怀”已经



深深嵌入福特汽车的文化基因之中。

当天探访的压轴演讲，来自福特亚太区学习与发展总监彭先生为我们分享了福特在本土市场领导力培训项目的经验。现场的 HR 们都认真地做了笔记并展开了热烈的讨论。

半天的时间短暂又难忘。感谢所有 HR 于百忙之中前来参会，相信这半天对你们来说也是满载而归！在此，再次感谢福特中国对本次活动的大力支持，也衷心感谢每一位嘉宾用心的分享，同时我们也祝愿福特汽车（中国）有限公司在 2017 年蓬勃发展、蒸蒸日上！

会员新服务 你的 HR 候选人在哪里？

亲爱的会员，智享会为您隆重推出招聘服务！您是否还在为招不到满意的 HR 而烦恼，您是否为不专攻的招聘渠道而心塞？来找智享会为您服务，智享会官方微信号拥有近五万的 HR 粉丝，我们一定能满足您的要求！不论您是我们的个人会员还是企业会员，只要您的企业有招聘 HR 相关职位的需求，我们免费为您在智享会官方微信订阅号上推广。

那么如何获得这项服务呢？

- ① 会员所在企业填写《智享会会员招聘服务需求表》后提交至会员服务代表。
- ② 会员服务代表审核招聘服务需求表是否填写完全且符合要求，有问题会与会员进行沟通。
- ③ 需求表审核通过后，在 2 个工作日内，于订阅号中统一发布招聘信息（招聘信息以提交顺序排列）。
- ④ 服务期间，智享会不涉及任何简历接收和筛选，但保有向会员企业反馈应聘信息的义务。

会员新服务 | 我想和你谈一谈

尊敬的企业会员，智享会为了满足客户日益增加的探访需求、促进企业会员之间的深度交流，结合自身已成功举办近百场企业探访活动的经验，诚挚为您推出 Member Bridge 一对一会员互访服务！

您想要访问和您一样优秀的企业吗？您想要邀请优秀的企业 HR 与您互相切磋交流吗？您想探访业界大咖与商业新秀吗？智享会免费帮您搭建交流的桥梁，提供互访的平台。

那怎样获得我们 Member Bridge 一对一会员互访服务呢？

- ① 只要您是我们尊贵的企业会员，通过以下几个步骤，您就可以免费获取这项服务。
- ② 由企业会员提出需求，填写“智享会 Member Bridge 一对一会员互访服务表格”并提交给相应的会员服务代表；如果您还不了解您的会员服务代表是谁，您可以发送邮件至 grace.zhu@hrecchina.org，或者致电 Grace Zhu 021-60561858 分机：818。
- ③ 由会员服务代表递交至相关项目负责人，由项目负责人开展后续的服务工作。
- ④ 智享会将会根据会员需求开展寻访、沟通等工作。如寻访到符合会员期待的企业，则由项目负责人连接双方企业，双方企业具体沟通后续的时间、地点、内容、人数等相关细节。
- ⑤ 智享会保证全力以赴寻访您提出的目标交流企业，但不对寻访的结果负责。

跨越战略到执行的鸿沟

中国电信学院战略解码

中国电信集团公司是我国特大型国有通信企业，在全国 31 个省（市、区）和美洲、欧洲、香港、澳门等地设有分支机构，拥有覆盖全国城乡、通达世界各地的通信信息服务网络。

对于一个员工人数近百万的大型组织而言，战略执行的一致性是其面临的巨大挑战。集团总部的战略目标与战略部署经历若干管理层级的传递后，当其真正执行并落实到市场末梢客户接触面时，仅是信息衰减的程度都十分严重，更不用说各部门在策略共识基础上的创新执行。

文 / 沈迪 本案例荣获 2016 “中国学习与发展价值大奖” 最佳创新实践奖

► 战略解码 1.0 的诞生

项目背景

中国电信于 2008 年推出了新的集团战略。为了获知该战略在地市公司管理层的知晓度，企业在地市公司经理的大型培训会上进行了战略知晓度的调研，然而调研结果并不理想，仅 30% 左右的中基层管理者知晓企业的转型战略。

同时，企业当时的绩效管理体系已经难以支持战略的有效落地。企业内部对战略和绩效的表达彼此间存在差异，使用的绩效工具也不尽相同；当需要横向协同时，企业的各职能部门之间很难达成有效的沟通和共识。如果企业的各职能部门无法对战略解读和执行达成协同，其下属的公司就更容易失去有效推行和执行战略的可能性。

为了更好地推行和执行战略，中国电信尝试从源头解决问题，关注战略执行效果和横向的协同，挑选并推行一个有效的适合拆解和沟通指标的绩效工具。

前期准备

◆ 项目发起方：中国电信学院

中国电信学院是企业领导力发展研究与培养的基地，其致力于成为组织和员工信赖的成长伙伴，在建立之初即有四个平台的定位：

- ✓ 高层次人才能力提升的平台
- ✓ 知识管理平台
- ✓ 价值创造平台
- ✓ 推动企业转型变革的平台

根据中国电信学院自身发展的三阶段要求：组织学习—绩效提升—战略杠杆，企业大学不仅担负着培训和发展人才能力的使命，更需要解码战略执行、推动企业的转型变革。

相较于其他事业部门，中国电信学院会更多地获取集团的最新战略和高层讲话内容，并花费大量的时间仔细研读。当学院内部对战略的理解达成共识后，学院会与集团相关的部门以及高层管理者做进一步的确认和沟通，确保中国电信学院自身充分且正确地理解了企业战略。

在 2008 年不甚理想的战略知晓度调研后，中国电信学院开始着手筹备战略解码项目。同时，中国电信学院在设计其他项目的培训课程时，也将战略解读作为课程的第一部分纳入培训中，确保集团战略的广泛传达。所有的课程内容均需交付集团审核后执行，确保学院在战略解读部分与集团初衷没有出入。

◆ 主要工具：平衡计分卡

科 莱 斯 平 衡 记 分 卡 (Careersmart Balanced Score Card) 是一种可有效加强企业战略执行力的战略管理工具。其超越传统以财务量度为主的绩效评价模式，从财务、客户、内部运营、学习与成长四个角度将组织的战略落实为可操作的衡量指标和目标值，以使组织的策略能够转变为行动，建立“实现战略制导”的绩效管理系统，从而保证企业战略得到有效的执行。

◆ 项目形式：工作坊

中国电信对于战略解码项目的定义不是简单的培训，而是对传统国有企业管理方式



图1 战略解码的源点：2008年地市公司总经理调研



图2 领导力发展研究与培养的基地

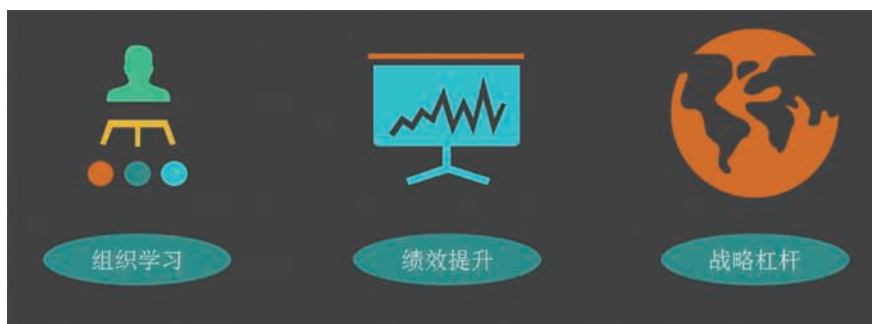


图3 领导力发展研究与培养的基地

的挑战，重点不在于所选取的工具和方法，而是组织工作中文化的改变。

工作坊的交付形式确保了参与者的投入度、认可度以及输出结果的可控性和可

用性。工作坊是一场群策群力的研讨，其需要所有参与该项目的管理者跳出传统思维的桎梏，洞察新兴市场的空间，发掘战略到执行之间的问题。

项目实施

◆ 试点公司的选择标准

战略解码 1.0 于 2009 年 12 月开始第一批地市公司的试点。

中国电信学院在各类大规模的培训中进行战略解码项目参与者的招募，将自愿加入项目试点的地市公司进行两两分组。为了使不同地区的地市公司彼此加强交流、互相学习和借鉴，在挑选试点公司时，除了关注该公司最高领导的意愿度，也会参考报名公司的所属地区，使该项目的试点可以兼顾各个地区。

学院依据意愿度、地区以及时间契合度选出适合配对的地市公司，将其进行跨地区的两两分组，组队公司的中层正职及以上的管理层共同前往中国电信学院，参与到战略解码项目的工作坊培训中。

◆ 公司战略指标的层层拆解

项目正式开展前，中国电信会进行充分的前期准备，通过与地市公司总经理的访谈，了解该企业未来的战略目标。

在为期 2 天的工作坊中，参与者根据自己公司的战略目标，结合内外部数据的研读（如内部能力和外部市场环境的分析），明确企业的定位与愿景，制定出具体的工作事项的流程图。参与者所制定的工作事项既需要关注市场和业务，也要关注组织和人的要素。

公司战略指标拆解完毕后，参与者将进一步分解部门绩效目标，确保每个部门的战略举措密切相关并全面支持公司的战略目标，使公司所有的战略都可以被相关部门认领并得到有效地执行。

最后，所有参与者利用“超级大宽表”进行汇报交流。大宽表占据现场的一整面墙，具有非常强烈的现场仪式感。大宽表的第一列是公司战略的焦点，第二列是每个焦点下细分的 3-4 项举措，之后的每列分属于不同的部门，参与者需要思考未来一年内部门的 6 项关键任务，并思考这些工作与公司战略



图 4 “超级大宽表”汇报交流

焦点的对应关系，然后在对应的部门和战略举措的单元格中写下自己部门的任务。当所有部门完成这张表格后，参与者们会一起观察这张表格，确保自己部门想做的事情能够得到公司其他部门的支持。

比如渠道部门提出新开 100 个门店的工作计划，就需要观察 HR 部门是否有培养门店经理的计划、财务是否能提供资金的支持等；如果其他部门没有给予足够支持，就需要部门间互相协商与沟通，以此来确保每个部门提出的工作内容都具备可行性。（图 4）

项目发展 & 成效

中国电信将战略解码项目试点了部分地市公司后，将其成果进行总结提炼后再度进行推广，并由地市公司进一步发展至各个省公司。

自 2009 年底至 2015 年，共有 9 家省公司和 40 多家地市公司参与到战略解码项目。其中，排名集团公司收入贡献前两位的省级单元已将战略解码核心方法论嵌入其日常经营管理工作。

每一次工作坊结束后，中国电信学院会进行一次项目的满意度评估。评估涉及量化的评分和主观的建议，该评估的结果在总体上得到逐渐提升。

随着该项目的持续进行，战略知晓已成

为中国电信对各省市公司管理层的底线要求，企业更关注项目中的工具使用和策略制定是否能得到长期的落地执行。

战略解码的升级：1.0—2.0

升级背景

2015 年，市场和组织均发生了巨大的变化。继互联网、移动互联网之后，“互联网 +”成为市场新名词。从政府信息化建设到个人信息化应用、从城市高速网络到农村普遍信息服务、从云计算到物联网，各行各业、各种层级的信息化需求在持续、快速增长，这对通讯运营商而言无疑是巨大的发展机遇。

同时，随着通讯技术不断更新升级，以及相关监管政策的影响，运营商之间的市场格局和竞争态势日益复杂和激烈。

面对如此情况，中国电信必须在外部市场策略和内部组织能力两方面做出快速

而有效的回应，以在几大关键细分市场中获得整体优势。

基于对新时期下市场格局和竞争姿态的研判，中国电信于 2015 年第三季度决定启动战略解码的优化升级，即 2.0 版本，来确保核心方法论、关键指导案例以及配套师资体系，能够符合企业当前和未来一段时间的实际发展需求。

优化措施

为了更好地面对战略到执行之间发生的新的不一样的挑战，战略解码项目的迭代升级在以下方面进行了改进：

关注内部流程到聚焦市场机遇

战略解码 1.0 时，中国电信更多关注的是内部流程的有效性和横向的拉伸。但在 2.0 的实施过程中，企业将更多地关注市场、机遇和挑战。

在此基础上，中国电信学院开始了核心方法论等相关内容的升级优化工作。随着用户个性化需求的增多，市场的把控显得更为重要，中国电信将项目的关注重点从原有的对内部的审视，转换为对市场的洞察。由于企业战略的变化更聚焦于外部事业和竞争，原有的适合于战略明确和统一的情况下落地执行的平衡计分卡不再契合战略变化的新形势，所以在 2.0 阶段，项目的主要工具调整为业务领先模型。该模型更聚焦于战略分析和策略制定，为中国电信各级经营单元应对新形势下的市场格局和竞争态势提供了系统性和具有针对性的分析决策系统。

标准化流程引导到定制化微咨询

战略解码 1.0 时，项目标准化的流程为：

战略解码 1.0 时，中国电信更多关注的是内部流程的有效性和横向的拉伸。但在 2.0 的实施过程中，企业将更多地关注市场、机遇和挑战。

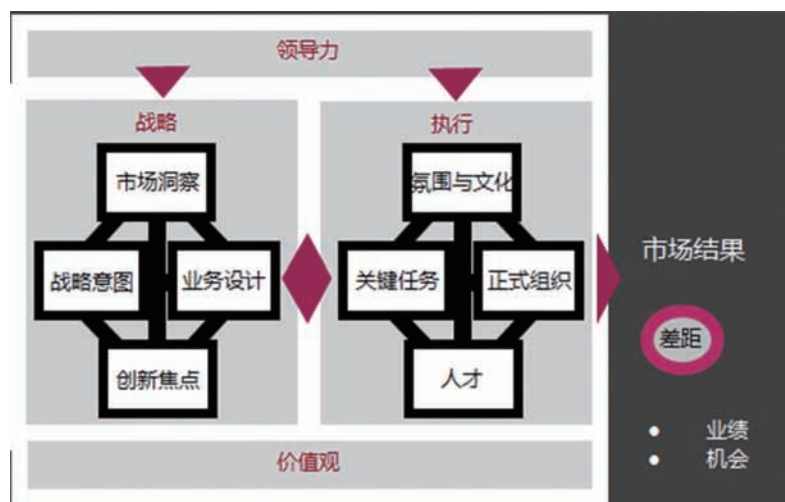


图5 主要工具更替为：业务领先模型

明确企业愿景—内外部数据分析—生成企业的战略焦点和举措—细分部门举措—“超级大宽表”汇报交流—落实部门与个人 KPI。

在该流程中，电信学院的顾问往往担当的是引导人的角色，其并不特别关注企业自身业务以及管理者考虑的实际困惑，只是严格地按照既定流程引导参与者按部就班。但是在项目 2.0 的实施过程中，顾问的身份有所改变，从引导人转换为咨询师的角色，在培训过程中更加关注公司的实际业务问题，帮助参与者更有针对性地解决问题并提高能力。

同时在 2.0 的阶段，为了确保项目在今后一段时间内的可持续性推广，中国电信在项目迭代升级的前期设计了专职内训师的培养方案。后备内训师必须具备 3 年以上地市公司总经理的任职经验，且具备相关领导力课程的认证资格，并在此基础上尽可能获得职位的晋升。经过严格筛选的后备讲师需通过历时 3 天的内训师培训和认证，并且鉴于战略解码项目的实战性和复杂性，后备讲师必须在集中课堂培训之前现场旁听至少 1 次工作坊交付全流程，才能最终成为一名战略解码项目的内训师。

战略解码 2.0 最终组建了一支 30 人的具有丰富业务经验的内训师队伍，确保项目课程更有效的密连业务。

◆ 团队协作的方法到团队致胜的信念

战略解码 1.0 时，中国电信更多关注的是人和组织；但在 2.0 的实施过程中，企业会更加关注组织的价值、文化和领导力。因此在原有的 2 天的工作坊的基础上，额外增加了 1 天关于领导力的培训。

▶ 战略解码 2.0 的诞生

定位：战略执行的咨询服务项目

- ✓ 洞见：跳出传统思维的桎梏，洞察新兴市场的空间，把握未来发展的机会。
- ✓ 策略：整合资源制定新战术，打赢基础业务攻防战，突击新兴业务渗透战。
- ✓ 共识：塑造敢打硬仗的团队，凝聚目标一致的共识，贯穿纵向执行的合力。

目标：借助战略解码 2.0 学习发展项目，帮助优秀但不满足现状的经营单元，基于区域性市场情况，明确针对性竞争策略和差异化价值主张，聚焦关键任务匹配相应组织能力，形成可描述、可评估的行动计划，并在此基础上聚焦共识、提升信心，为可持续发展营造良好组织氛围。

项目实施

中国电信学院在两个月的时间内，研读集团公司市场部、战略部、财务部最新指导文件和工作计划，选取华东、华南、华北、西北四大区代表性省、市经营单元进行回访、专访工作，涉及省、市公司的多个部门的管理层人员。通过 16 人次的专业访谈、8 场焦点小组访谈以及近 20 份市场经营数据分析，最终输出了当前及今后一段时间各级经营单元的共性挑战问题和策略方向。

项目 2.0 的实施过程共分为四个阶段：

◆ 细化行动

在把控企业整体的战略举措后，根据业务领先模型分职能制定细化的行动举措，从市场分析、战略意图、创新焦点、业务设计、关键任务、正式组织、人才以及氛围与文化八个方面，协助管理层进行经常性的战略制定、调整及执行跟踪。

◆ 机制对接

通过工作坊的交付实施，输出差距分析、业务拓展地图以及关键任务执行方案等。同时对接公司的战略部和人力部，将关键任务与行动举措纳入年度绩效管理计划。

◆ 复盘纠偏

每隔半年至一年对参与项目的公司进行阶段性的复盘，基于公司的经营数据与绩效结果，回顾目标、纠偏路径。

◆ 形成能力

在工作坊交付实施后进行持续 2-3 年的长期跟踪，固化战略解码方法论，发展沉淀公司内部战略执行组织能力。

参与者的选择标准

由于战略解码项目 2.0 的目标设定是帮助优秀但不满足现状的经营单元，所以参与该项目的省市单元需要业务发展良好，同时需要具备较高的意愿度和投入度。

中国电信不强制要求所有省市公司参

与到战略解码项目中，因为如果公司对自身的目标和愿景不明确，即使参与了培训项目，效果也会不尽如人意。只有当公司的管理层对企业前景有所展望时，项目才能达成其最终目的。

同时由于战略解码 2.0 的实施前期需要参与者提供大量数据报告，实施过程（3 天 2 夜封闭式工作坊）中不得返回公司进行日常工作，实施后需要持续将业务领先模型应用于日常绩效管理中，所以参与者的投入度在该项目中显得尤为重要。

分层多版本实施

中国电信战略解码项目在 1.0 阶段的践行过程中发现，由于推行的工具体备较大的复杂度，且工具强调的科学和精细管理与原有的国企文化有一定的冲突，参与者在项目实施初期常会产生抗拒心理。

为了使参与者更好地理解并接受项目中使用的工具，在项目 2.0 阶段中国电信进行了分层多版本实施，根据不同的对象分为 3 个版本实施：

◆ 智享版

- ✓ 对象：省公司中层领导人员
- ✓ 形式：2 天的工作坊形式，每期不超过 32 人
- ✓ 目标：通过理论学习和案例演练形式，提升关键领导人员以客户为导向的战略思考能力和基于价值观引领的领导力。

◆ 卓越版

- ✓ 对象：省、市公司
- ✓ 形式：3 天的工作坊形式，每期一家省公司
- ✓ 目标：基于与经营单元总经理的深入访谈，针对明确主题，系统性产出针对性策略选择和具体执行方案。

◆ 精英版



图 6 分层多版本实施

- ✓ 对象：本省所属地市分公司
 - ✓ 形式：3 天的工作坊形式，每期 5-10 个地市公司
 - ✓ 目标：聚焦分析 3-4 个关键细分市场，形成各地市公司的关键任务和组织能力匹配，协同合力支撑省公司整体目标。
- 参与者可通过智享版奠定理论的基础，并在此过程中逐步地接受和认知工具，为进一步参与卓越版或精英版创造条件。
- 额同比平均提升 21 个百分点
- ✓ 关键产品渗透率：高清电视对 50 兆宽带用户渗透率平均达到 65%

所有参与战略解码 2.0 的经营单元均在项目交付完成一周内组建专题项目组，由公司总经理担任项目组长，基于战略解码核心方法论，将工作坊现场产出的年度执行计划落实到公司月度事件考虑、季度绩效考核以及年度关键领导人员晋升等综合评价系统。

其中一家省公司的高管在第一期工作坊现场对战略解码项目高度认可，其在现场即刻向中国电信学院预约了旗下 6 家地市公司的项目服务，并在一个月后交付实施。

关键成功因素

◆ 关键的人

- 总经理：关键领导人的参与度

战略解码 2.0 项目不是一个普遍服务项目，从设计之初就是聚焦已经取得优秀业绩结果、但仍不满足于现状的经营单元，同时也为那些对集团公司整体业务目标贡献值最大的经营单元量身定做。在这过程中，最关键的就是参与项目的公司总经理的认可和投入。项目的发起人必须是总经理，而非战略部或人力部。总经理需全程参与项目，并在

项目效果

- 截至目前，已有 10 余家省市经营单元参与了战略解码项目 2.0。为确保数据的相对有效性，在此仅选取 2016 年 1 月内完成交付的 4 家单元数据（以 2016 年第一季度经营数据为准）：
- ✓ 存量用户经营：全业务用户流失率同比平均降低 17 个百分点
 - ✓ 公众客户新增：全业务用户新增市场份

短时间内调动公司资源以配合项目实施。

- 内训师：打造专业的队伍

战略解码 1.0 阶段的实施过程中，中国电信常常感受到顾问人数导致的各种制约，所以在 2.0 阶段，中国电信学院培养了一批企业内部的高管内训师。学院内部原有的内训师虽然能清晰地把控理论知识，但对业务的了解往往不够深入，而高管内训师则可以承担业务专家的角色弥补这方面的缺陷。中国电信将这两者结合起来，共同负责项目的培训任务，既能讲清楚理论和逻辑，同时也能够点评实际工作并分享相关案例。

◆ 合适的时间

省公司的战略解码项目一般会建议安排在每年的 12 月份。省公司的管理层可在工作坊中澄清未来的战略计划，并在随后的年度工作会中将这些计划布置下去，此时地市公司就可以在了解公司战略目标的情况下参与到该项目中。

◆ 项目的特性

- 以数据为基础

在项目实施前期的调研阶段，中国电信学院需要研读包括工作会报告、上年经营分析报告、区域市场分析报告在内的 8 份准备材料，仅是这些数据的收集整理通常都需要经营单元花费数个工作日准备。同时在工作坊现场，所有市场策略和方案决策都需要有真实经营数据的支持和验证，公司的管理层会对每一次的关键汇报进行针对性的互动点评，确保所有的方针政策都是以数据为基础。

- 严苛的封闭式培训

项目的交付形式为 3 天 2 夜封闭式工作坊，参与的人员为中层正职及以上的管理层，人数大约在 40-50 人，该期间参与者不能返回公司参与日常工作，必须全情投入战略解码项目中。依据业务领先模型的逻辑和流程，工作坊第一天和第二天的白天会分别解说战略和执行，晚上小组研讨并重新制定汇报方案，第三天制定策略并落实到每个部门的行动。

截至目前，在两次晚间小组研讨中，最新记录已是核心管理团队共同讨论至凌晨 4 点。

- 现场的仪式感

现场具备庄严的仪式感，确保所有参与者认真对待战略解码项目，并在最后一天由公司高管向下属汇报战略执行相关事宜。

困难与挑战

战略解码是一件长期而艰难的事情，现实中并不存在一呼百应的盛况。

对于中国电信这样一家拥有庞大架构的国有企业，这件事情就显得更为艰难，它本身成为了一种挑战：对抗几十年来国企固有的管理模式。

中国电信学院作为一家组织发展机构，期待可以推动组织的变革转型，但在项目实施中并非没有遭遇过反对的声音。很多参与者表示项目倡导的管理方式过于精细和科学，实际工作中并不是这样操作的；但该项目最大目的便是用科学管理的方式去改变以往的人治和主观的判断，改变管理者的市场和商业的思维习惯。

因为意识到这样做是有价值的，所以中国电信学院坚持项目的实施。通过引导员和内训师的集体努力让参与者意识到工具对于企业的帮助和价值，通过反思和复盘等帮助参与者洞察到更多的外部市场、明白更多的理论知识，使他们一点点地被引导和影响。

未来计划

中国电信学院拟通过渐进的方式进一步扩大战略解码项目的影响力，用项目效果说话，通过省市公司管理层的口口相传，吸引更多的经营单元主动加入该项目的实施中，并逐步影响集团关键职能部门的管理者。

同时在项目的实施过程中，中国电信学院将聚焦战略解码的后续跟进，确保参与项目的公司可以长期坚持行动计划。在参与者对策略制定和关键任务达成共识后，中国电信学院将协助其结合绩效管理体系以及管理

机制，将业务领先模型融入到公司的绩效管理体系中，制定出未来详细的行动计划，并通过多次阶段性的复盘跟踪项目的执行落地。

经验感悟

◆ 发起方选择的多种尝试

中国电信战略解码的发起方是中国电信学院。但是对于这种战略性的项目，由企业大学作为项目发起方并不是一种很强势的介入方式。发起方如果是一名集团高管或者某个具有实权的职能部门，实施时由其他部门配合，或许会达成更好的效果。

◆ 试点的重要性

试点的过程十分重要，所谓好的开始是成功的一半，试点的成功直接影响到后续项目的推进。在挑选试点公司时，项目团队要有意识地去选择意愿度和准备度都相对较高的经营单元；意愿度高意味着参与者愿意接受这个项目可能导致的各种挑战和麻烦；准备度高意味着该公司的业务发展良好，管理基础和经营趋势整体向好，这类公司更容易在战略解码的项目中体现出效果。同时，项目团队需要避免选择业务跌到谷底的公司，尽管这类公司容易反弹，但这并不能证明是培训产生的效果。

对于一个长期的组织变革，第一波积累小胜的过程十分关键，在项目初始树立显著的里程碑才能使项目吸引后续的参与者。

◆ 持续稳定的项目团队

由于战略解码是一场艰难的持久战，为了保障该项目的持续进行，一个稳定的持续跟进的项目团队是必不可少的。

除了项目发起的固有团队，更需要积极吸引内外部的合作伙伴以及业务专家。业务专家对于业务理解深刻，具备特殊的业务敏感性，只有将其聚集到项目中，才能打造出一支理论实战兼备的培训队伍，才能使项目持续地进行下去。HR

学习体验的“洪荒之力”

百度“度学堂游戏化学习平台”建设实践

文 / Emma Ren 本案例荣获 2016 “中国学习与发展价值大奖” 最佳创新奖

档案

“度学堂游戏化学习平台”是什么

“度学堂游戏化学习平台”是什么？百度企业在线学习平台负责人何义情先生解释，这是一个“学习体验打包平台”。“度学堂游戏化学习平台”是一个完全可配置的游戏化体验的设计和交付平台，旨在通过对包括社交游戏、游戏性体验、xAPI、Open Badges、LMS (Learning Management System 学习管理系统)、社交网络工具等在内的聚合性科技的创新性运用，来提高公司员工的学习参与度，并驱动公司 UGC (User-generated Content) 知识社区的建立。对于学习者，它是混合式、游戏化、社区化、场景化的学习体验平台；对于培训管理者，它是集合学习项目设计、学习痕迹与跟踪、激励机制设置等于一体的、全周期的学习管理集成平台。“这是学习体验打包器，而非培训课程打包平台，学习的内涵比培训广泛。”何义情先生强调。“未来这个平台的用户肯定是任何的团队 leader，当他产生为团队成员设计学习项目的需求，比如要看几本书、参加一些研讨会或者写几个报告，他都可以在这个平台上面自助完成学习项目的设计，且平台能自动为其进行高效、及时的项目管理。”

缘起

学习体验、学习管理之痛

日新月异的培训界时常被各种“趋势”牵动，在线学习、移动学习、游戏化学习……每个新鲜名词的出场都引来了无数目光，渐

渐地，“趋势”二字不知不觉成为上马某个学习项目或应用某种技术的重要理由。作为中国大型互联网技术公司，百度自然对技术趋势保持着很高的敏锐度，其于 2015 年年初设计和试点运行的“度学堂游戏化学习平台”也许会成为未来学习界的趋势，但在这之前，它的诞生于百度而言是建立在实际业务痛点——内部学习者、学习管理者以及系统需求之上的必然。

学习者——学习需求的新变化

随着内部“85后”、“90后”员工逐渐占据主体，百度也渐渐感受到传统的以“度学堂”为主的学习管理系统所能提供的学习体验与众多的年轻学习者真正所需之间存在的缺口。为此，百度在这群学习者中开展了调研，以小组访谈的形式，通过大家的头脑风暴，收集了年轻学习者对学习的需求。“举几个例子来说，他们喜欢的东西是酷炫、有趣、沉浸式模拟、游戏、干货、非说教、社交互动、尖端科技、个性化以及视频或卡通的。”据此，百度开始思考：如何为员工提供他们想要的学习体验？



图1 “90后”最爱的学习体验总结

学习管理者——项目集成管理的需要

同时，百度也听到了来自学习管理者的声音：

- “学习在百度是非强制的，完全靠学习者主动，而学习者的时间和注意力是我们现在最难去管控的。是否有这样一种机制，能够帮助保持、提升学习者的黏性和积极性，同时能够引导他们提高学习效率，帮助我们管理他们的学习时间和注意力？”

- “很多学习项目既有线上的学习内容也有线下的，这对我们管理学习项目会造成一定困扰，因为很多时候我们没有证据，无法确认学习者是否参与了我们安排的学习活动、是否学习了我们提供的内容，也无法很精确地控制学习效果。因此，我们希望有这样一个平台，能够实时追踪学习者对学习项目的完成情况。”

- “我们一直讲要通过积分的方式激励员工，但一直还未实现。另外，学习积分的手段是否能运用得更加系统和灵活？”

系统——现有系统的功能缺失

关于学习平台，百度已有“度学堂”。从某种意义上来说，它更像一个“课程超市”，有的是琳琅满目的各类主题的学习资源，但缺乏对单个学习项目管理的功能，难使学习真正形成一个闭环。当提及一个学习项目，其必然包括一些基本元素，例如项目目标、完成周期、参与人员、完成效果、奖励表彰等，而这恰是“度学堂”所缺失的。

在集团高层的支持下，百度于 2015 年启动“度学堂游戏化学习平台”建设的尝试。

设计

理念、团队与系统

理念

◆ Learning task aggregation 学习任务聚合

对于学习者来讲，学习体验会在线上 and 线下同时发生。而所有这些学习内容在“度学堂游戏化学习平台”上被整合在一起并集中呈现为一张学习地图。其中，对于学习任务中的线下部分，平台会自动提醒学习者参加，线下通过终端刷卡、扫码签到等方式记录数据并上传至数据库，且只有在获得线下活动完成的信息记录之后才能激活后续关卡，如此，线下和线上的学习场景被打通。“比如某个学习项目，线上会有学习课件、考试、提交回复、参与讨论，线下有工作坊、导师活动等，我们从体验的角度把所有东西整合在一个平台上面。而对于学习者来说，不管是线上还是线下，他只要关注这个项目里面自己需要做什么、需要在什么时间内完成、需要达到什么样的效果即可。”

◆ Integration between LMS and LRS LMS 与 LRS 的融合

如今信息获取渠道四通八达，学习随时随地在进行。学习内容 / 学习对象 / 学习任务的来源不再仅限于内部学习管理系统 (LMS, Learning Management System) 以及内网，而是来自于整个互联网。在此情况下，要如何才可以收集和衔接所有相关的学习经验呢？xAPI (也被称为 Tin Can API, Experience Application Programming Interface) 便是为解决这个问题而诞生的全新标准。有了 xAPI，学习者所有学习经验，包含线上线下课程以及游戏、移动装置应用程序、社群网站等非传统学习方式，都能被记录、追踪与分析。当一项学习活动被 xAPI 记录下来，xAPI 就会送出以“主语、动词、谓语” (Noun, Verb, Object) 或者“我做了这件事” (I did this) 格式的报到学习记录储存区 (LRS, Learning Record Store)。¹ “LRS 是基于体验式的，这是一个更轻量级的学习记录

¹ 你应该了解并设计到教育产品中的 xAPI, <http://www.woshipm.com/pd/85921.html>



图 2 Learning task aggregation 学习任务聚合

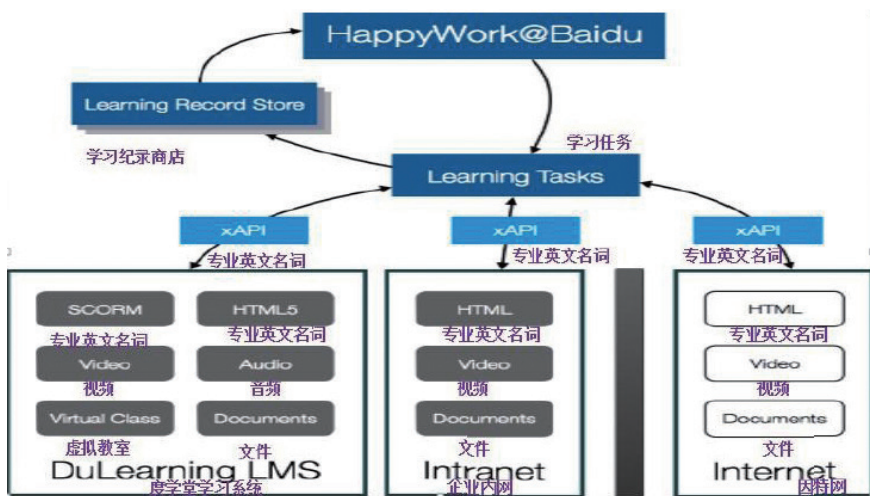


图 3 Integration between LMS and LRS LMS 与 LRS 的融合

和交换数据，它就像一个记账本一样，用描述性的语言去记录你的学习经历，这跟传统的学习就不太一样，更加灵活、更加开放。”“度学堂游戏化学习平台”平台便是基于上述理念构建起来的。

◆ Learning Economy 学习经济

“learning economy 学习经济”是百度企业在线学习平台负责人何义情先生提出来的概念，此概念的内涵是运用经济活动的方式管理学习活动，有点类似游戏中的游戏经济 (Game Economy)。

学习活动是“逆荷尔蒙”的。人会主动娱乐，但不会主动接受教育，而如何利用经

济的理念刺激学习行为？经济中有生产者、消费者，且经济市场根据供需而产生波动。在学习活动中，如果把学习任务作为学习经济的生产环节，则其消费环节可以发生在平台的“商店”中或者发生在学习者之间。“我们用经济的手段去刺激学习行为、学习贡献的发生。对于平台的运营者，你要做的事就是以经济的手段去平衡，让它像一个市场一样运转起来，不断刺激学习行为的发生，并让行为朝着正向的方向去强化，这可能是学习运营或社区运营的非常好的一个方法。”

学习者通过完成各项学习任务而获得相应数量的货币，这作为生产环节；他们再用这些货币去购买需要的资源或活动，甚至进

行转让，形成消费环节——这便是“度学堂游戏化学习平台”背后运行的“学习经济”。

平台上的“货币”可以是钻石、水晶、金币等组合，“商店”中的商品——某项特殊权限、权力或限量版礼品，均被明码标价。“类似于现实的消费市场，商品还会被差异化定价。”同时学习者也可以将自己的资源或经验在平台上进行转让出售，或者在平台上悬赏征集他人的资源。而平台背后的运营管理者就像“政府”，要搭建起盘活经济的“基础设施”，同时也是“中央银行”，对“货币”进行“宏观调控”，刺激平台上的经济活动运转起来，使知识资产的生产和消耗最终形成一个平衡的学习经济系统。

团队

“度学堂游戏化学习平台”目前处于试运营阶段，前期投入人员主要有两部分：百度项目团队和供应商。

百度方面主要涉及人员有：

- **总负责人、平台架构师**：发起人，参与平台的整个架构设计；
- **试点运行的学习项目经理**：与平台运营团队合作，基于项目要求提出需求；
- **教学设计师**：与项目经理合作，帮助将课程转换成适合平台的形式，制定学习目标、学习任务，设计前后逻辑顺序更加清晰的学习地图，使整个学习项目更加符合学习规律；
- **技术运维**：负责平台在百度内部学习系统中的部署和对接，包括搭建服务器，与“度学堂”实现数据同步、共享；
- **平台管理员**：在学习项目试点运行的过程中，负责与平台学员进行互动。

在另一方面，供应商与百度方面人员无缝合作，按照百度的理念和需求进行平台开发和迭代。

系统

“度学堂游戏化学习平台”，顾名思义，并非是建立在“度学堂”之外的单独系统，准确来说，前者是后者的延伸和拓展。“从资源和数据来看，‘度学堂游戏化学习平台’和‘度学堂’共用一个资源服务器，两者之间实现了资源和数据的共享。而对于学习者来说，他们可以从‘度学堂’进入‘度学堂游戏化学习平台’，甚至可以认为后者就是前者，获取无障碍的学习体验。”

◆ 前台——交互平台

前台是面向学员的交互平台。以web端为例，学员一旦经过身份认证，便进入平台的学习广场，诸多可视化功能直观可见，包括学习体验中心（即项目中心）、资源中心、考试中心等与学习活动有关的功能以及商店、

每日签到、个人成就中心（记录学习经历、获得勋章、学习时长与财富排行榜等个性化信息）、许愿树（学员可针对商店中的商品提出个人需求）、在线学员列表、聊天室、系统广播等其他功能。

当学员进入“学习体验中心”，呈现眼前的是个人项目中心（本人参加的项目列表）以及平台当前所能提供的所有项目，学员可根据兴趣将某个向其开放权限的学习项目添加到个人项目中心，然后开启一场学习体验之旅。

当进一步点击某个学员正在参加的项目，一张可视化的学习地图展现在屏幕上，学习路径、当前完成进度、剩余完成时间、学习时长、班级、小组、毕业、互动区等信息和功能一目了然。整个项目就如同一个闯关游戏，学习地图中的每一个节点都是一个关卡，对应一个学习任务，学员可在这张地



图 4 首页——学习广场



图 5 学习地图示例（新任经理人启航项目）



图6 商店



图7 后台 (此为测试版)

图上点击某个节点进入任务，也可点击屏幕上的快速链接直达当前的任务节点。学习任务根据项目设计需要有多种类型，可以是学习一门在线课程、观看一个学习视频，也可以是参加一个线下活动。每完成一个任务，学员便能获得相应奖励（钻石、水晶、金币）；直到最终完成整个学习旅程，当事学员能够获得代表荣誉的勋章和能力标签。他们在学习过程中获得的奖励可用来在平台商店购买商品——特殊活动（如和总裁共进午餐）、学习资源或者限量版礼品，也可在平台社区中向其他学员悬赏兑换一些特殊的资源。

◆ 后台——项目管理

“度学堂游戏化学习平台”后台开放给平台运营团队和学习项目管理者，总的来说发挥两大功能：**1** 快速设计、打包学习项目，包括定位目标学习人群、挑选学习地图、设置关卡或节点、设计和添加任务、制定等级、奖励或荣誉等；**2** 综合运营管理项目过程，包括跟进学员完成情况、获取学习报告和各项运营数据、打理商店、管理小组和班级等。后台所有操作简单、直观，力求将项目设计、运营管理化繁为简。以“新任经理人启航项目”为例，此项目在任务设置上较为复杂，

“我们最终的目标是期望做到自服务，任何人、任何团队在这个平台上可以快速打包、整合学习项目，并且快速发布。”

每位学员除了有个个人任务，也有小组以及班级任务，且每完成一个任务，项目管理者需要及时提供奖励。若将此项目置于线下，很有可能对项目管理者的整体协调管理能力造成不小挑战；而“度学堂游戏化学习平台”让这一切变得更加简单，平台运营者和项目管理者只需进行相应设置，平台便会按照设定进行提醒和管理。“我们最终的目标是期望做到自服务，任何人、任何团队在这个平台上可以快速打包、整合学习项目，并且快速发布。”

▶ 试点

“新兵训练营（职业化之旅）”的上线

在实际设计和运行过程中，百度以“新兵训练营（职业化之旅）”项目为抓手，利用新员工对新技术接受度相对高的特点，以此为基点，尝试前文提及的所有理念和想法，并在过程中不断收集学员的反馈，对平台和项目进行迭代优化。项目上线主要经历了四个阶段：

◆ 第一阶段：项目内容规划

在掌握学员和项目管理者对学习项目的基本需求之后，百度据此搭建了平台的基础架构；与此同时，对“新兵训练营”的内容进行重新整合和规划。原版本的“新兵训练营”开展时长6个月，学员只需在规定时间内完成相应课程便可；在新的版本中，项目经理与教学设计师根据新员工在入职后不同时期的心理变化，将6个月的项目划分为蜜月期、定位期、崛起期、成熟期四个时期，每个时期有不同的学习重点，前后层层递进，并将阶段性的测验作为独立的学习任务整合进入学习地图。



图 8 “新兵训练营”学习地图（部分）

◆ 第二阶段：平台雏形 + 需求众筹

在形成平台测试版后，项目团队将此带到某个“新兵训练营”的班级中，让学员试用，现场找 bug、提需求。另外他们每人还需要完成一份问卷，回答诸如“如果我是产品经理，希望平台发挥怎样的价值”等问题，进一步提取学员需求。

◆ 第三阶段：平台成型 + 深度挖掘受众需求

在第二阶段的基础上，平台进一步迭代为运行版本。百度再一次将更新后的版本拿到“新兵训练营”的班级中邀请学员试用。试用一个月后，学员接受问卷调查。根据收集到的信息，百度针对其中提及的一些需求和反馈，向一些学员进行深度访谈，进一步深度挖掘受众需求，为平台的下一次迭代提供依据。

◆ 第四阶段：继续优化迭代

目前，新版的“新兵训练营”已经成为每一位百度新人的必修课。随着更多学员加入，百度在更多的学习数据以及反馈中不断优化“度学堂游戏化学习平台”，例如，为了增加学员完成任务的积极性，平台调整了奖励机制，若学员提前完成任务便能获得额外奖励。

🎬 成效

希望与挑战

从何义情先生对“度学堂游戏化学习平台”的定位来看，目前此平台处于 2.0 到 3.0 的阶段。“1.0 只是线上学习内容的打包；2.0 则是线上、线下混合式的，且基于更为复杂的小组、班级管理；3.0 提供的是无障碍的学习体验和学习管理，做到任何人、在任何时间都可以通过自服务自由地去创建并运营学习项目，这是我们的愿景。”目前，平台开放了三个试点学习项目，学习总人数三千多人，平均同时在线学员人数约 500 多人。

在平台开放初期，项目团队试运行“新兵训练营”，并在过程中向大约 80 位已经在平台上开始学习的用户发放了调查问卷，收到了 47 份回复。数据显示，平台获得了目标用户非常正面的回应：超过 89% 的学习者期望在以后有更多的游戏化学习程序；超过 88% 的人相信此学习平台对掌握必要技能和快速融入公司非常有帮助。令项目团队更加惊喜的是，在新版“新兵训练营”上线的第一个星期内，绝大多数参与者成功地完成了第一阶段的所有课程。“这是一个很大的突破，因为同样课时的课程，在使用视频或传统教学方法的时候要花费几个星期才能达到这样

的成果，而且以前我们还要通过邮件来多次提醒员工参与。”何义情先生介绍。

另外，此平台也在后台项目管理方面发挥积极作用。“因为这个游戏化模块被设计成了一个完全可配置的服务，因此把已有的学习项目转变为一个游戏化旅程的成本与发展一个线上课程的总投资相比会低很多。最棒的是，它支持体验化学习活动的设计、部署和结果跟踪，这个平台帮助我们 UGC 模式的学习项目负责人能够灵活地把更多社会化的学习体验整合到一个现有的培训项目里面。”

未来平台会渐渐纳入百度更广泛的人才培养体系，不断扩大学员的覆盖范围，但目前仍然存在诸多挑战：① 与现有系统之间的资源 and 数据互通。“度学堂”是一个更大意义上的学习生态圈，所有资源和数据都沉淀在此；而“度学堂游戏化学习平台”毕竟是一个全新的平台，与“度学堂”之间的数据互通仍需不断优化。② 平台完全实现自服务仍需时日。目前平台转化、设计一个学习项目需要一周时间，未来耗时会缩短至 1 天到 3 天内，为了实现这个目标，平台的操作便利性必然需要大幅度提升。“我们正在不断完善后台，它未来会像积木一样，都是模块化的，拼起来就能运行。”③ 平台只是手段，学习项目应最终回归目标人群本身。不同的学习项目对应不同的目标人群，因此每个项目在激励方式、游戏规则等细节的设计上都应符合目标人群的性质和特征，这样才有可能对他们的行为改变产生真正的引导作用。对于百度学习项目管理者来说，“度学堂游戏化学习平台”是一个通用的平台，具体每个项目如何设置都需要他们对相应的人群进行深入的分析和洞察。

对于“度学堂游戏化学习平台”的未来发展，除了必要的迭代，百度还将在 UGC(User-generated Content) 知识社区的深度打造，以及将激励机制与百度内部现有的生活生态圈（“度生活”）和学习生态圈（“度学堂”）进行有机整合等方面发力，进一步提升学习体验的层次。“度学堂游戏化学习平台”的未来令人期待。HR

“让我们宠爱你”

上海波特曼丽思卡尔顿员工关怀实践

上海波特曼丽思卡尔顿酒店（以下简称为“波特曼”）作为一家在行业内处于领先地位的五星级酒店，一直信奉“员工为先，以人为本”的理念，其座右铭为“以绅士淑女的态度为绅士淑女们忠诚服务”。波特曼在服务客人的同时也致力于为员工提供全方位的关怀，以提高员工对公司的情感投入。波特曼自 2013 年起便开始施行“让我们宠爱你”员工感谢周，这一项目至今已取得不错的成效，并深受员工喜爱。

文 / Cindy Zhu 本案例荣获 2016 中国“员工福利价值大奖”最佳实践奖

项目背景

一直以来，波特曼践行着信任、诚实、尊重、正直和承诺的原则，通过培养并充分发挥员工的能动性来实现个人与公司之间的互利，其致力于打造一个能够尊重差异、实现个人抱负、巩固公司成功秘诀的文化氛围。因此在寻找符合公司经营理念的员工的同时，也为所有员工提供更舒适的工作体验，使其在公司中能够不断地发展与成长。除了企业文化的要求，外部竞争激烈的市场环境也要求公司通过一系列措施来保留并吸引人才；此外，随着千禧一代进入职场，公司里年轻员工越来越多，而这部分员工的个性特征表现为大胆创新、具有强烈的个性色彩、更关注个人感受，因此对企业文化、福利以及发展空间等方面的要求也较为迫切。

基于以上原因，波特曼酒店开展了一系列员工福利项目，从各个方面为员工考虑，提升其幸福指数。这些项目涵盖了身体健康、身心愉悦、家庭幸福、财务安全以及职业发展等方面，而“让我们宠爱你”员工感谢周

波特曼根据马斯洛的需求层次理论，从员工的基本需求到自我实现的需求，逐步研究每个需求阶段员工真正需要的东西，然后有针对性地提供各项员工福利。

是众多项目中较为成熟的一个。在这一周中，波特曼会集中举办多种活动，给员工送去各种关怀和惊喜。

项目设计

“让我们宠爱你”员工感谢周在中国区范围内实施，并面向公司里的所有员工。每年选定 5 月份中的一个礼拜作为员工感谢周。之所以将感谢周定在 5 月份，一方面是因为 5 月份的天气比较舒适，适宜举办各项活动；另一方面是因为此时上一年度的年会已经结束，临近年中举办活动可以在一定程度上起到振奋人心的作用。感谢周的具体活动内容由人力资源部与总经理共同敲定，并且每年

都会对其进行更新，以达到满足员工的实际需要并提升其情感投入的目的。

波特曼设计感谢周主要从员工的角度出发，以提高员工的生活质量、实现员工抱负的主轴展开。波特曼根据马斯洛的需求层次理论，从员工的基本需求到自我实现的需求，逐步研究每个需求阶段员工真正需要的东西，然后有针对性地提供各项员工福利。如为满足员工最基本的生理需求，波特曼组织了员工健康饮食活动，并成立员工餐厅食品质量提高委员会来确保员工的健康饮食并满足员工基本的饮食需求，员工餐厅食品质量提高委员会里的委员由每个部门派出一人担任；为满足员工对于安全的需求，波特曼会定期

组织员工进行体检，并举办健康讲座向员工普及健康知识；为满足员工情感和归属的需要，举办各类关心员工身心健康及家庭幸福的讲座；为满足员工尊重的需求，在感谢周中安排表彰项目对部分员工进行表彰以达到激励的效果；为满足员工自我实现的需求，波特曼会安排组织各类培训，有针对性地提升员工各项能力，使其能够在公司内有更好的发展。

总而言之，波特曼最大化地利用内部资源为员工提供能满足其各层次需求的活动项目，并时时与员工保持畅通的沟通，确保公司能够及时得到项目反馈以便及时调整实践的频率和内容。

项目实施

波特曼自 2013 年开始，选择在 5 月中的某一周集中举办一系列感谢员工的活动，至今已举办过 4 次感谢周活动。在这一周中，主要举办以下几项活动：

1 员工餐厅美食节

因为员工比较喜欢美食，在这一周中，公司每天中午都会为员工准备特别加餐。加餐内容根据员工的口味进行选择，如四川麻辣烫、墨西哥塔可、美式汉堡、北京烤鸭等，以此照顾来自不同地域的员工的饮食需求，同时也显示了公司对多样性文化的尊重。此外，项目组提前跟公司高层领导沟通并达成共识，让高层积极参与感谢周活动，并在餐厅美食节中亲自为员工打菜。值得一提的是，波特曼在举办美食节之前都会通过员工餐厅质量委员会收集员工意见，进而改进菜单。

2 惊喜快递

在这一周中，波特曼的高层领导小组会装扮成快递人员，不时地为员工送上惊喜快递。如：早上为唤醒员工活力，为其送上养乐多；下午则送上鲜肉月饼、奶茶等为员工补充能量。在给员工送去惊喜的同时，增加其与高层领导面对面交流的机会。



“让我们宠爱你”员工感谢周在中国区范围内实施，并面向公司里的所有员工。每年选定 5 月份中的一个礼拜作为员工感谢周。之所以将感谢周定在 5 月份，一方面是因为 5 月份的天气比较舒适，适宜举办各项活动；另一方面是因为此时上一年度的年会已经结束，临近年中举办活动可以在一定程度上起到振奋人心的作用。

3 团结日

波特曼是一家尊重员工差异的公司，但同时也强调团队之间能够团结合作，以达到求同存异的理想状态。因此在感谢周中专门设置一天的活动来加强团队合作，波特曼称之为“团结日”。在团结日这一天，波特曼会举行一项与团队合作有关的活动，如“跳长绳比赛”。该比赛面向所有部门，并规定每个部门派出一支 10 人的小组参赛，经过几轮比赛，评选出冠亚季军，并颁发奖杯和奖品。此类比赛能够在很大程度上激发团队凝聚力，培养团队内部的协作精神。

4 服务周年纪念派对

波特曼有很多服务公司近 10 年甚至 20 年以上的老员工，为了让这部分员工感受到公司对其工作的认可与激励，波特曼每年会借着感谢周的机会为其举办一场服务周年纪念派对。由公司的人事部以邀请卡的形式向

这些员工发出邀请，并提前收集其从进入公司到目前的新老照片，制作成幻灯片。在派对开始时放映这些幻灯片，让其他员工一起与这些老员工一起回顾他们的成长历程。幻灯片结束后，由总经理逐一为老员工颁发证书与服务周年徽章。波特曼在整个派对过程中为员工准备精美的食物，同时组织员工做游戏以及幸运抽奖等活动。此类活动能够充分表现出波特曼对员工的关怀，因此在员工中取得较好的口碑。

5 外部餐厅折扣

除了酒店业务外，波特曼还拥有对外营业的餐厅，在感谢周中对所有员工开放餐厅消费对折的福利。员工可以在感谢周中带着自己的家人朋友来餐厅用餐。

6 举办健康讲座

波特曼在感谢周中还会邀请中医研究所的理疗师为员工提供免费的中医咨询和理疗，

如关于肩周炎、脊椎等方面的治疗。此类健康讲座充分表现了公司对员工身体健康的关爱，为员工带来了身体健康方面的帮助。

7 养生课程

除了以上几个活动，波特曼还会在感谢周中为员工举办养生甜品课。由厨房部门的厨师现场向员工教授养生甜品的制作方法等。员工可以在现场试吃，还可以得到一份由厨师提供的原料单以方便其回家自己制作，这些甜品包括红豆糕、杨枝甘露等。这一活动由于贴近员工的生活，能够满足员工对于美食和养生的需求，因而深受好评。

项目评估

该项目主要从以下几方面进行效果评估：

1 员工满意度调查

波特曼每年都会对员工进行满意度调查，涉及工作内容、晋升机会、领导、工作环境等方面问题，当然也包含了员工对于感谢周的满意度评估。公司可以根据调查评估的结果来分析员工的满意程度，也能轻松地得到这项实践的效果和成绩。波特曼将员工满意度调查外包给某供应商，调查在每年6月份进行，且为匿名调查。调查结果显示，员工感谢周连续6年在员工满意度调查中得到总体100分的成绩，它使得员工对公司保持着较高的忠诚度和员工满意度。

2 员工反馈会

波特曼每月在公司内举办一次反馈会，反馈会根据主持部门的不同分为总经理反馈会、人力资源总监反馈会、经理级反馈会以及培训反馈会等。每次反馈会上，各部门派出一人作为代表，而且每个月挑选不同的代表参加。对于“让我们宠爱你”员工感谢周的反馈则放在当月的反馈会上，由总经理与人力资源总监共同主持，以下午茶的形式进行，员工可以在反馈会上畅所欲言，向领导提出他们的意见，帮助公司调整实践的改革和更新。公司则将员工的反馈问题做成会议记录，之后发给高层小组，由高层在下次会

上分别与员工跟进，并会将会议记录贴在公司的公告板上供员工查阅，确保员工的问题得到切实地解决。

3 员工离职谈话

为了全面了解员工对该项目的看法，波特曼会在每位员工离职时对其进行一对一离职谈话。在离职谈话中，除了会询问即将离职员工对于团队领导力、职业发展、薪酬福利等方面的看法，还会着重了解其对感谢周的意见与想法，帮助公司了解这项实践的实际效果。

波特曼通过以上方式对员工感谢周进行评估，评估结果显示这项实践提供给员工全方位的关爱，并且使员工的工作激情得到很大的提升。

项目经验

波特曼在实施“让我们宠爱你”员工感谢周的过程中也遇到过一些问题，但总体来说，该项目至今为止已取得不错的效果，其项目经验可总结为以下几点：

1 根据员工的具体情况及时调整项目活动举办时间。由于酒店行业运营类别的特殊性，有些时期业务很集中，对于一线员工而言，很多活动无法及时参加，或者已经报了名，但不得不因为突如其来的业务而放弃参加活动。对于这种情况，波特曼在制定活动计划前会事先了解酒店的业务状况，充分了解各部门员工的班表情况，错开繁忙时期，挑选最适合员工的时间段安排活动。另外，项目组与各部门总监和负责人保持沟通，及时调整活动进度。在需要与某些部门合作时，活动组织者会先与该部门的负责人制定并确认实施方案、职责分配等，以确保活动顺利进行。


2 针对需要借助外部供应商来实施的大型活动，公司会专门指派一人与其保持联系，并及时就活动进度和潜在问题与负责人沟通，一起协商解决出现的各类问题以确保活动正常进行。

3 获得高层领导小组的支持。感谢周中的

所有活动和项目都由上而下地推进，事先得到了总经理的支持，并由总经理下达至高层领导小组，然后将活动任务分配到各部门负责人。这样的逐层安排与支持能够使得公司各部门在项目实施过程中保持一致的步伐，也保证了公司人事部门与总经理和高层领导小组保持高效的沟通与协作，这对于整个项目的顺利实施是非常重要的。

4 获取丰富的资源和系统支持。波特曼内部各个部门职能较完善，与活动相关的部门都能够为感谢周提供相当的资源，比如厨房部门提供食材以及烹饪技能；餐饮部门则提供服务和场地等。丰富的内部资源不仅能够节约项目开支，而且能提高感谢周实践的效率。

5 公司文化的支持。波特曼是起源于美国的品牌，至今已积淀了深厚的文化历史背景。其公司文化已经深入人心，而且在行业中有着一定的影响力。员工感谢周则可以说是对于公司文化的贯彻以及延展，该项目的推行在印证开放、多元的企业文化的同时，也在强化这种文化氛围，因此能够得到员工的喜爱与支持。

“让我们宠爱你”员工感谢周的实施，使波特曼的员工流失率一直保持在市场上最低员工流失率的前三位，并分别在2011、2013、2015及2016年获得“怡安翰威特最佳雇主”的称号。为了进一步改善项目，项目组可能会在未来将投入更多资金，将更多的活动外包给供应商，以更专业、更优质的服务提升项目效果。 



通用电气(中国)有限公司大中华区医疗总监吴瑾

通用电气中国 健康管理体系与实践

GE 医疗服务团队的工作内容实现了面向各个行业所有员工的健康全流程管理，涉及从前期预防、一级治疗，到后续干预、慢性病管理等不同环节，在公司掀起了一场“全民健康”的风暴。十几年的努力和实践表明，全面健康管理体系不仅能降低员工病假率、增强员工生产力，还能提升企业的社会公民责任形象。秉承国家医疗资源前沉下移的医改方针，团队创新性地结合商业医疗保险实施了多赢的分级诊疗模式。GE 全面有效的管理体系也对目前国家慢病管理及人口老龄化等领域做出了有益的探索。

编辑整理 / 智享会

背景与现状

通用电气中国有限公司(以下简称“GE 中国公司”)是世界五百强企业之一，仅在中国就建立了 50 多个包括独资、合资企业以及研发中心等经营实体。目前 GE 中国公司拥有 23,000 余名员工，是全球最大的多元化企业，业务范围涉及电力、基础设施、采掘、能源、航空、医疗、运输等。

2003 年，在中国经历了“非典”疫情洗礼后，GE 意识到员工健康管理的重要性，决定在中国设立医疗总监职位，建立大中华区医疗服务团队，对员工健康进行整体管理。健康产业链可分为预防、早期发现、治疗、后续管理等四大环节；而 GE 医疗服务团队除重大疾病的治疗以外，实现了面向全体员工的健康全流程管理，涉及从前期预防、一级治疗 (Primary Care)，到后续干预、慢性病管理等不同环节。

在成立之初，医疗服务团队的工作重心聚焦于职业健康风险管理。2007-2008 年，GE 提出“绿色创想”和“健康创想”两大发展战略。这不仅是 GE 的业务发展方向，也是企业对内部员工和工作环境做出的承诺。其中“健康创想”战略是一项系统工程，包括完善医疗保险和体检制度、在中国区设立诊所、为员工提供最直接、快捷的医疗服务；定期进行工作场所环境检查、推行办公场所全面禁烟举措、为员工缓解工作压力提供专业的咨询服务等等。在此基础上，GE 进一步在企业内部发起了“健康我先行”项目。项目涵盖戒烟、健身、健康教育、饮食、领导力等十多个元素，推广员工个体和群体的健康管理，致力于实现通用员工的“全民健康”。

经过 10 多年的努力和发展，大中华区医疗服务团队已经在企业内部建立起了覆盖本区域所有业务平台、所有员工的健康管理系统，并在每个产业链不断进行纵向深化。GE 中国公司的健康管理体系囊括公司职业健康风险控制 (职业健康管理、旅行健康等)、健康生产力管理 (医疗保险、诊所早期预防、体检疫苗、健康促进推广等)、企业医疗应



GE 中国公司的健康管理体系囊括公司职业健康风险控制（职业健康管理、旅行健康等）、健康生产力管理（医疗保险、诊所早期预防、体检疫苗、健康促进推广等）、企业医疗应急管理（SARS、禽流感、自然灾害等）、健康服务部门对业务部门的协助等四大块，而每一模块之下又包罗了员工健康的方方面面。

急管理（SARS、禽流感、自然灾害等）、健康服务部门对业务部门的协助等四大块，而每一模块之下又包罗了员工健康的方方面面。

GE 健康管理相关要素

职业健康风险管理是基础

在 GE 的健康管理体系中，职业健康风险管理是整个系统的根基。GE 在大中华区设立了几十家工厂，在这些工厂里面建立起行之有效的职业健康风险管理体系，成为了大中华区医疗服务团队在成立之初工作内容的重中之重。通过不断的沟通和梳理，医疗服务团队与环境健康安全（EHS）团队明确了各自的职责范围并设定了合作机制与流程，构筑起风险管控和预防的第一道屏障。

例如，GE 的办公区域基本上配备有心脏除颤仪，在员工遭遇心脏骤停等紧急情况下，可以在 4 分钟内将生命从死神手中夺回。4 分钟是国际化的标准——4 分钟之内使用自动心脏除颤仪，可使病人存活率达到 80%；超出 4 分钟，则存活率下降至 50%。在 GE 中国公司，这个时间标准经过精确计算，在

考察了周边医院设施及救护车到达时间后，经过数据分析，最终由所有医生的综合评估确定。目前，这种价值两三万元人民币的心脏除颤设备已陆续在 GE 大中华区所有办公区和工厂配备，同时公司进行了相应人员的培训。相应人员指的是 GE 在员工中培养起来的紧急救护队。救护队成员是由各部门推选出的志愿者组成，每年接受包括心肺复苏、出血、触电、摔伤处理急救培训，公司还在防火演习时安排这些急救队员参与演习。参与紧急救护队的员工占 GE 大中华区总体员工的 5%，且分布密度符合急救处置“黄金 4 分钟”原则，即 4 分钟内到达现场。

除了紧急救护，GE 通过评估员工数量、危险程度、地域医疗资源等条件，采取在园区建立诊所、安排驻点医生等不同策略。诊所里面无论环境，还是服务，都比普通公立医院舒适。每家诊所均有明确一致的制度规定，有专业医生坐诊，他们深知病人什么情况下需要送医院、哪些疾病可以在诊所治疗。由于医疗团队的专业性以及多年来 GE 在健康管理上的出色成效，企业与保险公司逐渐建立了独有的合作模式，培养出了高度默契。

诊所的运营由保险公司出资，另外，保险公司还承担了很多小型设备的费用。这创造出了员工、公司、保险公司的“三赢”局面——员工享受到快捷优质的健康服务，公司节省了成本，而较低的理赔率也对保险公司有利。

除了以上提及的各项实践，职业健康风险管理也包括常规的员工转岗、离岗过程中的健康风险监控等。职业健康风险管控是健康管理首当其冲的工作内容。符合法律法规并在确保员工“不出事”的基础上的健康管理才有意义。

戒烟项目——健康项目设计需关注持续性

健康管理是一项整体性、全流程的工作。以 GE 大中华区持续进行的戒烟项目为例，在 2012 年 GE 在所有园区实现了全面禁烟。这个成果的实现和后续维持涉及了众多因素。

医疗服务团队至少在实施全面禁烟之前的半年开始准备。一方面，团队向员工不断公布全面禁烟的倒计时，例如离禁烟还有 3 个月、2 个月、30 天、20 天……与此同时，逐渐减少园区内的吸烟点，使员工做好心理准备。另一方面，团队每年都向员工宣贯吸烟的害处、戒烟的意义、如何戒烟等信息，定期邀请呼吸科医生等专业人士开设讲座，并准备了戒烟药品。

对于戒烟，为了应对过程中员工可能出现的心理波动，团队还细心地安排了专家心理咨询，并为员工详细考虑并总结了过程中可能遇到的各种困难和解决方法，例如针对戒烟过程中的复吸，在什么情况下比较容易复吸以及这些情况如何应对等。对于一些在戒烟过程中经历痛苦的员工，医疗团队也会把这些人员组织起来，建立专门的微信群组，并邀请专业人士为他们提供一对一辅导支持。

在全面禁烟项目中，各办公场所是否严格执行、执行到哪种程度，都有具体的量化标准，最后医疗团队依照分数做出健康管理指导。

经过一年的努力，GE 大中华区的平均戒烟率达到了 4-5%，即每 100 位有吸烟习惯的员工中有 4-5 人已经彻底戒烟，某些园区的戒

烟率甚至能够达到 20-30%。即使员工没有彻底戒烟，整体吸烟数量也出现了大幅下降。

◆ 健康管理信息的传递

除了健康项目设计的系统化，健康管理信息几乎无处不在。例如，在 GE 中国公司的员工食堂里，员工可以直观地了解每道菜肴中脂肪、蛋白质的含量以及所含卡路里数，促进健康饮食；员工可以从健康讲座、电子邮件发送的健康指导、定期的健康科普宣传手册、公司网站和移动应用（“通用电气企业员工健康管理平台”）、微信、甚至在洗手间等特定场所张贴的健康贴士上了解各类健康信息。值得一提的是，GE 健康网站上有针对不同健康问题的系列介绍和缓解方法，可方便员工随时获得科学的指导。另外，GE 中国公司在内部实行“健康工作场所认证计划”，对百人以上的分公司、工厂、办公室实施数据化评估——每 5 年现场评估、每年远程评估。通过认证的工作场所才能成为“健康工作场所”。

◆ 运动项目——内部竞赛与评选“运动达人”

在设计一项健康管理活动时，医疗服务团队会特别遵循三个原则——团体、竞争、有趣。团体是指以办公室、部门、园区为单位组织员工参与活动，员工之间互相鼓励，提高他们的参与率；竞争，引起不同团队之间的竞争意识，并利用奖品、评选内部奖项等方式促进大家的积极性、延续热情；有趣，利用时下流行的手机应用等工具，用员工喜闻乐见的方式推广活动。

以 2015 年举行的“21 天计步挑战赛”活动为例，此活动开展之初源于总结分析上年度员工体检报告的数据结果时发现了员工“Top 3”的健康问题，例如超重 / 肥胖、高血脂等；而根据心理学，21 天以上的重复会形成习惯。此活动面向大中华区所有员工，目的就是帮助员工建立持续运动健身的习惯。

遵照系统性的项目设计方式，GE 在前期邀请运动专业人士向员工普及关于跑步运动的科学知识，例如怎么跑步是健康的、穿什么样的装备比较合适等，指导员工科学健身。

GE 大中华区医疗服务团队的规模小而精，成员全部具备医疗或健康方面的专业背景。除了这些“全职”的专业人员，团队在大中华区的每一个业务部门、工厂培养了 1-2 位由员工担任的“兼职”医疗团队成员，帮助推广各项健康管理项目和活动。

在项目进行中，员工利用微信、APP 等形式，以办公室、部门、园区、甚至区域为单位组成团队互相 PK。这项简单、有趣的运动风靡了整个 GE 大中华区，在员工中掀起了运动热潮，有些甚至叫上了自己的家人加入健身队伍。在 21 天的项目周期中，员工人均每天走路步数 6000 步以上，相当于运动半小时左右。

项目结束后，医疗团队在网上开展了面向所有大中华区员工的票选评优活动，旨在搜集、分享各个区域活动开展的优秀实践、故事和经验，并且评选运动健身的“达人”，延续员工的高涨热情。

◆ 健康管理体系下的职责分工

GE 大中华区医疗服务团队的规模小而精，成员全部具备医疗或健康方面的专业背景。对于 GE 来说，健康管理关乎员工的基本诉求，进而影响员工能否为企业创造价值、带动生产力发展；若要把健康管理真正做成科学体系，必然需要有医疗背景的专业人士；只有构筑在专业和科学之上的健康管理体系，才能产生深远持久的成效。除了这些“全职”的专业人员，团队在大中华区的每一个业务部门、工厂培养了 1-2 位由员工担任的“兼职”医疗团队成员，帮助推广各项健康管理项目和活动。

在具体的健康管理开展的过程中，医疗服务团队的角色不仅需要在全球体系下根据中国政策，进行合规管理，进而设置指导方针，也负责指导大中华区各地开展健康管理工作、吸纳并分享各地成功健康管理经验；各地区则实施医疗团队设计的健康管理项目和活动，根据指引因地制宜地开展健康管理工作。同时，医疗服务团队一直需与其他部

门紧密合作，不仅是与人力资源各个职能团队，而是只要与员工健康相关的事宜都需参与，例如与环境健康安全部门展开合作，确保人员的生命健康等。

▶ 阶段评估

经过十多年的努力，GE 在健康管理上的实践已经在业界声名远播。在企业中，这项长期性的工作也逐渐在提升生产效率方面显露出巨大的优势。

医疗团队曾在 2005-2008 年，在北京一家千人规模的工厂进行系统化的健康管理，并持续追踪实施效果。2005 年，团队首先搜集、分析了工厂中较为稳定的员工的基础数据（病假率等），并在之后的三年中对员工进行持续性、系统性的干预，如开展健康讲座、推广健身、实施疫苗接种计划、设立诊所、促进健康饮食等。三年后，该工厂员工整体的病假率从原先的每年 6.8 天下降至 3.5 天左右，相当于每人每年多了 3 天的有效工作日。由此可见，健康管理对工厂生产效率提升的效果令人惊喜。

而以 GE 上海园区的诊所为例，2015 年共接待治疗了一万多人次，帮助公司节省了 5250 个工作日，而员工对诊所的满意度更是达到 96%。这一结果给到了企业高层管理者非常直观的认识，使之更支持医疗服务团队的工作。

长远而言，科学系统的健康管理将为企业节省一笔可观的人力成本，同时赢得员工对企业的信任，提升健康生产力。并且，对健康管理的关注彰显了企业的社会责任，为企业传递出良好的品牌效应。HR

2017 绩效管理改善和创新论坛

2017 Performance Management Improvement & Innovation Conference

2017.6 中国北京

能力提升

Performance Management
Innovation Conference

绩效创新

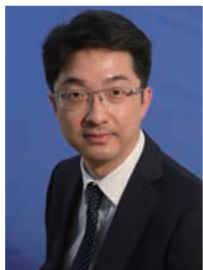
Performance Management
Innovation Conference

文化打造

Performance Management
Innovation Conference

战略落地

Performance Management
Innovation Conference



夏利群是观韬中茂（上海）律师事务所执行合伙人、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，并被全国著名人力资源服务公司中智聘请为专家劳动法律顾问，配合企业建立完善的人事管理制度。夏律师至今已经处理劳动争议案件两百余件，精读国家及各个地区相配套的劳动法律、法规、政策及司法实践，因此其对企业内部人事方面的管理，特别从法律实践角度有着极其丰富的经验。

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

关于竞业限制若干模糊问题的解决

本文主要介绍在竞业限制领域中一些模糊问题的各地司法实践或口径，并分析了诸如劳动者在职期间的竞业限制业务的界定、公司高管竞业禁止及公司归入权、劳动合同内有关工资金额已包含竞业限制补偿的效力等与竞业限制有关的6大问题。

文 / 北京观韬中茂（上海）律师事务所执行合伙人，夏利群律师

本文主要介绍在竞业限制领域中一些模糊问题的各地司法实践或口径，具有较强的实操性。

1 劳动者在职期间是否负有竞业限制义务：

《劳动合同法》第二十三条第二款规定“对负有保密义务的劳动者，用人单位可以在劳动合同或者保密协议中与劳动者约定竞业限制条款，并约定在解除或终止劳动合同后，在竞业限制期限内按月给予劳动者经济补偿。劳动者违反竞业限制约定的，应

当按照约定向用人单位支付违约金。”根据该条款表述，关于竞业限制期限是否能够涵盖劳动者在职期间，似乎还是有些模糊。

浙江省高级人民法院民事审判第一庭、浙江省劳动人事争议仲裁院《关于审理劳动争议案件若干问题的解答（三）》第五条规定：“竞业限制期间包括但不限于劳动合同解除或者终止后，用人单位与劳动者就劳动者在职期间的竞业限制义务作出约定的，应属有效。用人单位要求劳动者就其在职期间违反竞业限制约定的行为承担责任的，可予支持。劳动者要求用人单位就其在职期间履行竞业限制义务支

付经济补偿，或者以用人单位未支付经济补偿为由主张在职期间竞业限制约定无效的，不予支持。”

上海市青浦区人民法院（2014）青民四（民）初字第 2083 号案件，法院观点认为：“劳动者违反竞业限制约定的，应当按照约定向用人单位支付违约金。第二十五条规定，除关于服务期的约定和上述第二十三条规定的情形外，用人单位不得与劳动者约定由劳动者承担违约金。据此可知，由劳动者承担违约金必须有法律的明确规定。现《劳动合同法》仅规定劳动者离职后违反竞业限制义务需支付违约金，未规定劳动者在职期间违反保密义务需支付违约金，故原、被告劳动合同中关于被告在雇佣期间违反保密和竞业禁止等义务而需支付用人单位违约金的约定系无效约定。”从该“本院认为”中的表述我们可以判断，青浦法院并不排除竞业限制期限涵盖劳动者在职期间，但认为在职期间违反竞业限制义务的，员工无需支付用人单位违约金。

2 公司高管竞业禁止及公司归入权问题：

《公司法》第一百四十八条规定：“董事、高级管理人员不得有下列行为：……（四）违反公司章程的规定或者未经股东会、股东大会同意，与本公司订立合同或者进行交易；（五）未经股东会或者股东大会同意，利用职务便利为自己或者他人谋取属于公司的商业机会，自营或者为他人经营与所任职公司同类的业务；……董事、高级管理人员违反前款规定所得的收入应当归公司所有。”因此，关于公司高管的竞业禁止期限是直接涵盖劳动者在职期间，且存在法定的归还违法收入的责任。

关于高管的定义问题，《公司法》第二百一十六条规定：“本法下列用语的含义：（一）高级管理人员，是指公司的经理、副经理、财务负责人，上市公司董事会秘书和公司章程规定的其他人员。”因此，公司在设置高级管理人员范围时，可以在章程中予以明确。

3 劳动合同内有关工资金额已包含竞业限制补偿的效力：

上海市第二中级人民法院（2016）沪 02 民终 4898 号案件：“原审法院经审理查明，黄尧于 2009 年 8 月 3 日进入方德公司从事人事工作，双方签有两

关于高管的定义问题，《公司法》第二百一十六条规定：“本法下列用语的含义：（一）高级管理人员，是指公司的经理、副经理、财务负责人，上市公司董事会秘书和公司章程规定的其他人员。”因此，公司在设置高级管理人员范围时，可以在章程中予以明确。

份劳动合同，最后一份劳动合同载明的期限为‘自 2012 年 8 月 4 日起至 2015 年 8 月 3 日止’，黄尧月工资标准为人民币（以下币种均为人民币）5,500 元。2012 年 6 月 7 日，方德公司、黄尧双方签订了《员工保密及竞业限制协议书》，其中约定，劳动关系终止或者解除后，黄尧竞业限制的期限为自劳动关系终止或者解除之日起两年。黄尧确认，劳动关系终止或解除后方德公司应当支付给黄尧的竞业禁止经济补偿已经包含在方德公司每月支付给黄尧的工资中，占黄尧工资部分的 20%，方德公司无需另行支付。”“另，方德公司在《员工保密及竞业限制协议书》中表示竞业限制补偿占黄尧工资的 20% 且已经包含在黄尧每月的工资中，该约定违反法律强制性规定，应属无效。……”

江苏省高院、仲裁委《关于审理劳动人事争议案件的指导意见（二）》第十一条规定：“用人单位与负有保密义务的劳动者约定了竞业限制条款，并在劳动关系存续期间先行给付了合同约定且不低于法定标准的经济补偿，劳动合同解除或终止后，劳动者请求确认该竞业限制条款无效的，不予支持。如用人单位在劳动关系存续期间先行给付经济补偿的数额低于法定标准的，应予补足；用人单位在劳动合同解除或终止后超过一个月仍未补足的，除劳动者要求履行外，该竞业限制条款对劳动者不具有法律约束力。”

如果用人单位一定要将竞业限制补偿约定在工资内，则建议：

- ① 补偿部分不与出勤、绩效挂钩；
- ② 补偿部分金额，明确为竞业限制补偿；
- ③ 补偿部分效力溯及劳动合同解除和终止后的员工竞业限制义务。

4 未约定竞业限制补偿金，对竞业限制的效力的影响：

浙江省高院、仲裁院《关于审理劳动争议案件若干问题的解答（三）》第二条规定：“用人单位与劳动者约定了竞业限制，但未约定经济补偿或者约定的经济补偿过低，竞业限制条款或协议的效力如何认定？答：用人单位与劳动者约定了竞业限制，但未约定经济补偿或约定的经济补偿过低的，不影响竞业限制条款或协议的效力。”

江苏省高院、仲裁院《关于审理劳动争议案件的指导意见》第十三条规定：“用人单位与劳动者约定了竞业限制条款但未约定经济补偿，或者约定了经济补偿但未按约定支付的，该竞业限制条款对劳动者不具有法律约束力。”

5 未约定竞业限制补偿金，各地的不同自由裁量口径：

最高法院司法解释（四）第六条规定：“当事人在劳动合同或者保密协议中约定了竞业限制，但未约定解除或者终止劳动合同后给予劳动者经济补偿，劳动者履行了竞业限制义务，要求用人单位按照劳动者在劳动合同解除或者终止前十二个月平均工资的 30% 按月支付经济补偿的，人民法院应予支持。”

上海高院 2009 年 73 号文第十三条规定：“劳动合同当事人仅约定劳动者应当履行竞业限制义务，但未约定是否向劳动者支付补偿金，或者虽约定向劳动者支付补偿金但未明确约定具体支付标准的，基于当事人就竞业限制有一致的意思表示，可以认为竞业限制条款对双方仍有约束力。补偿金数额不明的，双方可以继续就补偿金的标准进行协商；协商不能达成一致的，用人单位应当按照劳动者此前正常工资的 20-50% 支付。”

北京高院仲裁委会议纪要（一）第 38 条规定：“用人单位与劳动者在劳动合同或保密协议中约定了竞业限制条款，但未就补偿费的给付或具体给付标准进行约定，不应据此认定竞业限制条款无效，双方在劳动关系存续期间或在解除、终止劳动合同时，可以通过协商予以补救；经协商不能达成一致的，可按照双方劳动关系终止前最后一个年度劳动者工资的 20%-60% 确定补偿费数额。用人单位明确表示不支

《江苏省劳动合同条例》第二十八条规定：“用人单位对处于竞业限制期限内的离职劳动者应当按月给予经济补偿，月经济补偿额不得低于该劳动者离开用人单位前十二个月的月平均工资的三分之一。”

付补偿费的，竞业限制条款对劳动者不具有约束力。”

《江苏省劳动合同条例》第二十八条规定：“用人单位对处于竞业限制期限内的离职劳动者应当按月给予经济补偿，月经济补偿额不得低于该劳动者离开用人单位前十二个月的月平均工资的三分之一。”

6 用人单位未支付经济补偿，员工就此不履行竞业限制义务，是否可直接认定员工解除竞业限制协议：

浙江省高院、仲裁院《关于审理劳动争议案件若干问题的解答（三）》第二条规定：“劳动合同解除或者终止后，因用人单位原因未支付经济补偿达三个月，劳动者此后实施了竞业限制行为，视为劳动者已以其行为提出解除竞业限制约定，用人单位要求劳动者承担违反竞业限制违约责任的，不予支持。”

上海市第一中级人民法院 2016 年三大优秀劳动争议案例之一：“本案中，双方签订了保密及禁止条例，约定了竞业限制义务，该约定有效。……如果张某某履行了竞业限制义务，可以根据《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（四）》第七条的规定，要求 D 公司支付经济补偿。根据前述司法解释第八条的规定，劳动合同解除或者终止后，因用人单位的原因导致三个月未支付经济补偿，劳动者请求解除竞业限制约定的，人民法院应予支持。本案中，张某某并未请求解除竞业限制约定，因此有关协议仍然有效，张某某可以继续主张相应的经济补偿。现张某某表示 D 公司未支付竞业限制补偿，该项抗辩并不能否定其根据约定履行竞业限制义务。”因此，上海一中院的这个案例比较明确，当用人单位未按约定支付竞业限制经济补偿，且达到员工有权解除竞业限制协议的程度，员工应当先行提出解除，而后才可实施竞业限制的行为，否则依然被认定违约，承担违约责任。HR

| 案例解析 |

案件回顾

2012年2月,劳动者小珍的身份证丢失,为能参加某文化公司的面试,小珍使用其姐姐小佳身份证,并使用小佳的身份参加了面试。2012年3月1日,小珍被某文化公司录用,双方建立劳动关系,但其未向公司说明使用姐姐小佳身份进行面试的事实,并以小佳的名义办理社会保险、领取工资等人事手续,还签订了期限为2012年3月1日至2013年2月28日的劳动合同。

2013年3月1日,劳动合同到期,双方均同意续签劳动合同。这时,小珍需要办理购房贷款,为能开具合格的收入证明,小珍向公司说明了身份情况,公司得知后,要求小珍书面致歉,小珍同意并作出书面致歉。鉴于小珍工作表现良好,文化公司欲继续留用小珍,双方又签署了期限为2013年3月1日至2015年1月31日期间的劳动合同。该合同到期后双方未续签,小珍继续在公司工作。

2015年5月初,小珍因个人原因离职,并要求文化公司支付2015年2月至4月期间的未签订无固定期限劳动合同双倍工资差额,理由为双方已连续订立两次劳动合同,公司未与其续签无固定期限劳动合同。

文化公司拒绝了小珍的要求。公司认为,2012年3月1日至2013年2月28日期间,双方不存在劳动关系,因为双方第一次签署的劳动合同时,小珍使用虚假身份,该份劳动合同应属无效,所以公司与小珍仅签订了一份劳动合同,即2013年3月1日签订的劳动合同。小珍不符合签订无固定期限劳动合同的条件,故不同意支付未签订无固定期限劳动合同双倍工资差额。

小珍于2015年6月申请仲裁,要求某文化公司支付2015年2月1日至4月30日期间未签订无固定期限劳动合同双倍工资差额。

争议焦点

以虚假身份签署两次固定期限劳动合同后是否有权要求签署无固定期限劳动合同?

以虚假身份签署两次固定期限劳动合同后,是否有权要求签署无固定期限劳动合同?

连续订立二次固定期限劳动合同后,还需“劳动者没有本法第三十九条和第四十条第一项、第二项规定的情形”,方才符合签署无固定期限劳动合同的条件。

文 / 观韬中茂(上海)律师事务所 夏利群律师 陈奇新律师

法律分析

上述案例中,劳动者隐瞒了真实身份,根据我国《劳动合同法》第二十六条规定,以欺诈、胁迫的手段或者乘人之危,使对方在违背真实意思的情况下订立或者变更劳动合同的,相关劳动合同无效。因此,上述案例中的劳动者提供了虚假身份,使得用人单位在错误的意思表示下与其签署了劳动合同,该劳动合同应属无效。那么,第一份劳动合同无效,第二份劳动合同又是有效的,第一份劳动合同是否应被计入签署固定期限劳动合同的次数呢?

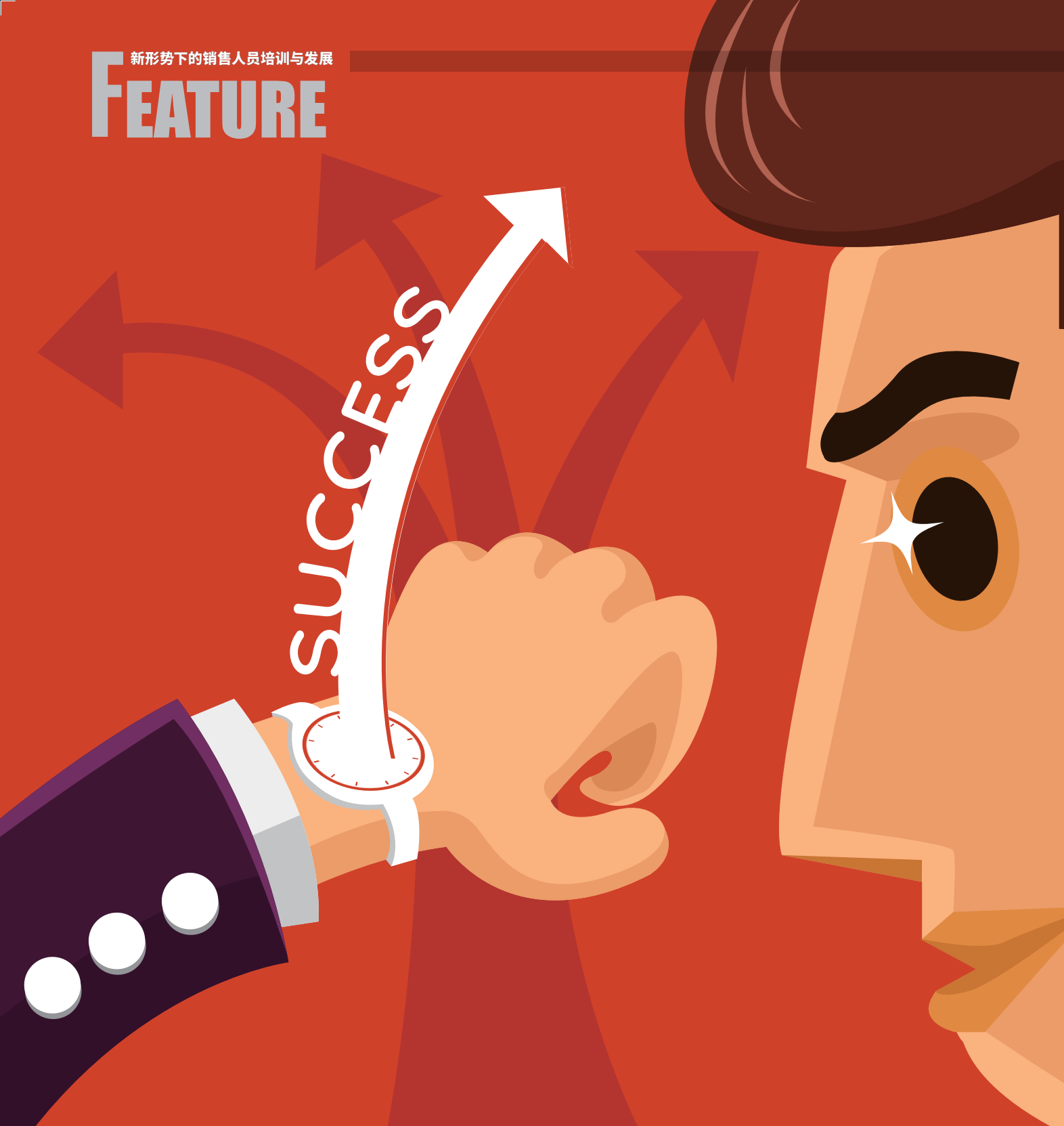
有观点认为,既然劳动合同无效,那么该劳动合同就不应被计入签署固定期限劳动合同的次数;但也有观点认为,劳动合同的无效并不表示劳动合同不存在,《劳动合同法》中针对无效合同的法律后果也只是用人单位可以据此解除劳动合同,但如果劳动合同不存在,何来解除劳动合同一说?

但即便按照上述第二项观点,劳动者也无权主张签订无固定期限劳动合同。根据《劳动合同法》第十四条规定,连续订立二次固定期限劳动合同,且劳动者没有本法第三十九条和第四十条第一项、第二项规定的情形,续订劳动合同的,劳动者提出或者同意续订、订立劳动合同的,除劳动者提出订立固定期限劳动合同外,应当订立无固定期限劳动合同。因此,连续订立二次固定期限劳动合同后,还需“劳动者没有本法第三十九条和第四十条第一项、第二项规定的情形”,方才符合签署无固定期限劳动合同的条件。而第三十九条第(五)项规定的情形就包括劳动合同因欺诈的情形致使劳动合同无效。

所以,不论如何,我们认为,在劳动者存在欺诈的情况下,均无权要求签署无固定期限劳动合同。但在本案中,考虑到用人单位实际上已经知晓第一次为欺诈,而继续选择续签劳动合同的,应视为用人单位无权再据此主张劳动者存在严重违纪行为,也不能据此主张不签署无固定期限劳动合同。HR

新形势下的销售人员培训与发展

FEATURE



新形势下的

策划 / 任萍 执行 / 任萍 朱欣鑫 沈迪

销售人员培训与发展



纪绍国

360 公司 360 大学校长



甘正坤

辉瑞制药有限公司
销售培训及运营副总监

王伟

山特维克可乐满切削刀具(上海)有限公司
业务及销售培训经理

王远

英格索兰 亚太区学习与发展总监



魏颖

安利(中国)培训中心 培训总监



许多

ABB(中国)有限公司 培训项目经理



羊莉

西安杨森制药有限公司
西安杨森大学学习与发展副总监

杨晓敏

武田中国 商业运营培训总监



张劲华

诺和诺德 销售培训总监

看到一种说法：在经济发展下行的环境中，企业各种运营成本上升，即使最终走上通过裁员而减小成本压力这一步，销售人员也会被排在比较靠后的位置；除此之外，企业还会将有限的资源重点投资在这群人身上，因为这种投资相对来说能够最快见到业务领导希望的成效，即业绩提升。

暂不确定这种说法是否符合现实、是否有失偏颇，但倒是点出了销售人员这群人的特殊性。他们是直接面对客户的人，是企业在客户处的“门面”，是客户通向企业的“窗口”，他们的表现牵动着业务领导那根最敏感的神经。对应的销售人员培训与发展自然也有了不容小觑的力量和地位。

然而，销售人员作为学员有怎样的特点？在如今外部环境的加持下，他们有这样的学习需求？针对这群人的培训与发展有了哪些新变化？他们的培训评估应该如何去看？……所有的疑问，但愿本期专题能够给大家一些方向和思路。

PART I

知己知彼 直面变化

在一些企业中，销售人员的培训与发展是一个单独的模块，或者隶属于一个独立于人力资源的部门，且从事这项工作的人往往从资深销售转行而来。

人常说，知己知彼，百战不殆。培训者要解读的不仅是眼前作为学员的销售人员，更是背后这个充满竞争、不确定性的时代。



业务需要
什么样的销售？

360 公司，360 大学校长

纪绍国

换位思考：
销售这群人

我专职做销售业务和销售培训的总时间不到 7 年，这里只是谈一下个人的一点点体会。若有说得不对的地方，请诸位读者专家见谅指正。

做好任何一种培训，必须建立在对业务和学员的深度解读上，培训课程设计必须以从业务和学员的痛点起步，以学员为中心来进行。

我加入 360 公司之前在西门子工作的大部分时间是做业务，对培训需求的理解上有一点粗浅的认识。我认为培训课程设计首先需要先站在销售的角度来思考，看看他们处理业务过程中的挑战、痛点、难点是什么，以及当前最需要突破的点是什么。从单点突破入手再到体系化设计，培训才有效果，才更容易开展，否则基本会被销售部门委婉拒绝。

要抓主要痛点，常用的方法是用培训通用的调研问卷、选择性访谈等，然后归纳总结，找出共性，这种方法多数情况跟拍脑袋拿出的结论差别不大。我觉得在做调查访谈

在 B2B 业务中，一个销售拿订单简单来看，有这样几个步骤：首先是机会管理，发掘机会点，扩大拿单的可能性；其次，是将拿单的胜率做到最大，通过一系列的市场竞争、核心能力、客户关系分析等工作，找到最合适的打单策略；然后，在扩大胜率基础上，挤进招标的短名单中；再之后是奋力一搏的竞标；若是中标，下一步是合同细节谈判；经过谈判，最后才形成订单。

“通过向客户提供更好的产品和服务，解决客户的问题让他们获得价值，这是销售最核心的愿景和使命。销售人员应当将自己视为一个企业家，是本企业和客户之间的连接桥梁，通过双向创造价值，最终获得共同发展。”

之前还需要深入了解销售工作的整体流程、销售环节上具体的工作场景。所有的调查和访谈最好基于具体场景来展开。例如，我之前是做 B2B 业务的，在 B2B 业务中，一个销售拿订单简单来看，有这样几个步骤：首先是机会管理，发掘机会点，扩大拿单的可能性；其次，是将拿单的胜率做到最大，通过一系列的市场竞争、核心能力、客户关系分析等工作，找到最合适的打单策略；然后，在扩大胜率基础上，挤进招标的短名单中；再之后是奋力一搏的竞标；若是中标，下一步是合同细节谈判；经过谈判，最后才形成订单。这也是销售漏斗管理的基本过程。访谈前最好从销售老大那里调一下统计数据，在哪个环节上我们销售部门的失胜率比较高，这个环节中典型的场景具体是什么……有了这些信息再做痛点挖掘，命中率会大得多。

相比于其他岗位，销售也有其特殊性。对于这群人来说，环境的复杂性是最大的挑战，他们需要面对和处理更多的不确定性。有时候，外部市场或是客户只要有一丝丝风吹草动，最终的结果就会大相径庭，所以销售的成败有很大一部分运气的成分在里面。就是说，你的销售策略正确，人的能力也强，但是可能因为客户的高层、竞争对手、市场环境等外部因素，某一个销售单子就无法做成。因此销售人员除了考核具体销售额外，还需要一个体系化的考核和评判机制，例如利润率、新销售机会发掘数量、打单成功率等。每年年初订立年度目标的时候，那个定下的数字（例如完成多少项目、导入多少新客户）是根据你的成功概率、保持原有的勤奋程度一定能够完成的。一个更有能力、更勤奋的销售，拿下某一销售单的成功率也会更高。当然这也不是绝对的。

万变不离其宗，不管痛点在哪种场景，培训课程设计都需要围绕销售的基本能力素质提升来展开。那么，成为一名基本合格的销售需要有怎样的思维方式、具备哪些基本能力？以 B2B 业务为例：

◆ 建立自我认知

通过向客户提供更好的产品和服务，解决客户的问题让他们获得价值，这是销售最核心的愿景和使命。销售人员应当将自己视为一个企业家，是本企业和客户之间的连接桥梁，在客户处代表公司，在公司里面代表客户，通过双向创造价值，最终获得共同发展。

◆ 掌握基本能力

① **处理人际关系的能力。**这是销售最核心的能力，包括沟通技巧、演讲技巧、谈判技巧等，有两个层面内容：**1 处理与客户的关系：**即能不能见到客户，如何让客户记住你，如何建立信任，如何维护和客户的关系等；**2 处理内部关系：**即如何建立个人影响力，获得公司高层、同事的支持，获取所需资源。

② **理解力。**市场洞察、掌握行业动向；理解产品、技术，找到价值所在；分析客户需求，找到客户的燃眉之急；竞争分析，把握竞争策略，提升打单胜率。

③ **决策力。**审时度势，厘清真实需求，根据市场、客户、竞争对手动向制定相应竞争策略、销售策略。清楚自己手头所有可以调动的资源，适时调动起来为客户提供价值服务。

④ **执行力。**执行力就是能不能在关键节点上速战速决、快速推动，综合起来就是两个字：勤快。

英格索兰，亚太区学习与发展总监

王远

首先对我所提及的销售人员的范围做一个界定，因为我一直在世界 500 强企业工作，而且只在 IT 和制造业两个行业内，所以我不能以偏概全地总结所有销售人员的特质。就我个人感受来说，一般优秀的销售人员具备以下特质：

① 有敏锐的洞察力。

我在刚刚加入某世界 500 强 IT 企业工商企业部做销售时，跟我们一起进来的有一个同事，我们叫他“老大哥”，他是一个非常敏锐的人。当时中国的城市商业银行还在筹备阶段，这个企业作为银行业的大拿，其注意力还在四大行。这个同事在电梯间里听到前台说接到过一个电话，对方要了解我们的技术，前台也搞不清楚该把这个咨询电话转交给哪个业务人员，我的这个同事马上找前台要到电话号码并联系。那时城市商业银行正在筹备，很多 IT 东西都是从零开始的，他抓住这个机会之后，用 3 年时间把城市商业银行做成了一个大的行业。我所说的“敏锐的洞察力”不仅指对机会的敏锐，同时也指对于客户情感敏锐的感知能力。还是这个“老大哥”身边的故事。他的技术支持在一次拜访客户的时候，客户一时找不到笔做记录，这位技术支持在下次拜访客户的时候就先送了一支圆珠笔给客户，这个小小的举动让客户感觉到被关注。目前很多公司都要求业务人员做到以客户为中心，但是大多数仍然以订单为中心，而不是真正去观察、倾听、设身处地地从客户的角度急其所急，而这对于优秀的销售来说恰恰是非常重要的。

② 有很强的适应能力和灵活性。

对于好的销售来说，其自身灵活性很重要。一方面这种灵活性让销售充分预估未来各种不确定因素带来的风险，减少自己的心

理压力；另一方面，如果一个销售不能灵活面对各种变化，那他周围的所有人包括运营、HR、客户和技术支持都会受其影响，不能正确做出调整以应对突如其来的变化。所以当公司、客户、市场、竞争对手或者老板有任何变化，销售人员都要能够灵活地随之变化。

③ 有强烈的目标感。

一个好的销售应该在心中有一个非常明确的目标，永远知道自己想要的是什么。目标感强烈的销售在面对市场、销售指标、竞争对手的时候不会轻易迷失自己，因为他很清楚各个阶段所需要运用的战略、技术，并且知道这些最终都是为这个目标服务。

④ 交谈中试图说服对方。

我所经历的 IT 行业 and 传统制造业中的销售人员的特点会有略微差别。IT 行业的销售非常善于表达，在任何人面前都会西装革履、衣着体面，表现出来会比较强势，很有个人主张；传统制造业的销售学历也会比较高，但是人比较含蓄、平和、温文尔雅。尽管这两个行业中的销售表现出一定的差异性，但作为销售他们也有共同的特征，即无论他们的谈话方式激进或沉稳，他们的行为趋势倾向于说服和争取。

⑤ 更愿意关注别人。

有些人会在谈话中失去跟谈话对象的交流，但跟一个优秀的销售谈话时，能够从他的眼神、语气中感觉到他对你关注，我觉得这些都是优秀的销售表现出来的共同特质。

“目前很多公司都要求业务人员做到以客户为中心，但是大多数数仍然以订单为中心，而不是真正去观察、倾听、设身处地地从客户的角度急其所急，而这对于优秀的销售来说恰恰是非常重要的。”

ABB（中国）有限公司，
培训项目经理

许多

很多公司在胜任力方面会分成以下三类：通用胜任力或核心胜任力 (core competency)、领导力胜任力 (leadership competency)、以及职能胜任力 (functional competency)。对于一些处于特定发展阶段的企业来说，很多管理岗位在领导力方面的胜任力维度要求往往是相似的，比如，正处于变革阶段的企业，往往需要管理者拥有战略性思考和创新的能力。在一些企业中，领导力胜任力与核心胜任力彼此支持、相互效力，甚至可以整合。然而，职能胜任力则因岗位不同而各有不同。

销售同样如此。和其他岗位相比，销售的职能胜任力具有特殊性，他们需要熟悉自己公司产品的价值点、拥有关键销售技巧、善于分析客户的潜在需求、善于发展与支持销售渠道、能够把自己产品的价值和客户期待的价值进行短期、中期以及长期的结合等等。

这部分能力同时和销售所处的行业相关。比如 ABB 所提供的大型电力自动化产品，以及一体化解决方案，具有总价高、销售周期长等特点。这类产品与快消产品的销售模式肯定有差异。

Sales

多角度剖析销售的学习偏好



360 公司，360 大学校长

纪绍国

我们常说成人的学习有两种模式，一种自学，还有一种是跟人学习。我认为销售很难自学成才，鼓吹看几本销售书或听几堂课就能成为销售专家都是言过其实；销售人员要获得成长必须在实战中跟人学习，需要时刻保持向他人学习的意识，包括向客户、竞争对手、同事、下属等学习。

在我的经验中，从整体来看，销售人员不太喜欢传统的课堂学习模式，不喜欢太理论化的东西，更喜欢大家一起分享研讨，喜欢听实操案例。

细分来看，其实处在不同职业状态的销售人员对培训的看法和需求不尽相同。可分成以下几种情况：

- **新入道的销售**，部分来自应届毕业生，也有部分是从技术、产品、采购部门转岗的，他们都属于新入道的销售。他们缺乏对产品的了解，对客户需求的把握也不充分，此时系统的销售培训能够帮助他们解决眼前之需，会比较受欢迎；但是他们在心理上会比较着急，希望一下子成功，希望上完培训课就能成销售牛人，对培训的期望值偏高。他

“我们常说成人的学习有两种模式，一种自学，还有一种是跟人学习。我认为销售很难自学成才，鼓吹看几本销售书或听几堂课就能成为销售专家都是言过其实；销售人员要获得成长必须在实战中跟人学习，需要时刻保持向他人学习的意识，包括向客户、竞争对手、同事、下属等学习。”

们需要好好引导也需要更多辅导。

- 在**销售老鸟**当中，业绩比较突出的销售人员、处于上升期的销售人员和业绩平平的销售人员的学习需求也不同。

① 第一类销售拥有比较好的业绩，自己也已经沉淀了一套有效的方法论。他们阅历丰富、见多识广，会想当然认为自己的思路清晰、知识全面，所以对系统性的培训并不是特别感冒。除非面对比较牛的培训老师、特别是一些拥有丰富实战经验的老师会让他们更深入，那种顾问式的销售培训或让他们更多展示的研讨会会让他们更感兴趣。

② 处于上升期的往往是正在为成功而努力的销售。他们有很强的学习动力，且注意力更多地放在人际关系上。这包括两方面内容，一方面是客户关系，另一方面是内部关系，特别是在一些内部流程相对复杂的大型跨国公司中，这也是让他们头疼的关系管理。

③ 业绩平平的老鸟，有两种情况，一是待久了，觉得没上升空间，倦怠了，不求上进，混事儿的；另一种是想干好，但确实能力不足的。前一种人不是技能问题，需要用机制或上级领导影响力来解决，培训基本无效；

后一种可以通过系统培训提升销售能力，但可能见效比较慢，也可以建议转岗。

- 还有一层是**销售经理**，根据自身的角色定位，可分成若干类，这里举出较典型的两类。

① 有些销售经理将自己定位成一个大销售，帮下属去搞定他们搞不定的市场或客户，就像“救火队长”。他们最大的问题在于对下属的培养。他们希望通过自己的率先垂范、带头作用能让下属获得学习和成长，但是很多时候，光靠示范，有些东西是学不来的。因此这类销售经理需要在平时多组织经验分享、客户拜访复盘等活动，以帮助下属更好地成长。培训机构可以帮助他们总结经验教训，形成课程，提升学习效果。

② 还有一类销售经理是过于关注人员管理，喜欢运筹帷幄、决胜千里，他们的问题在于对一线信息和工作场景了解得不够具体。现在的外界环境瞬息万变，有些经理会跟一线脱节，落后于市场的变化。这类销售经理往往对培训很重视，培训机构可以多采用单点突破的培训课程帮助业务提升。

诺和诺德，销售培训总监

 **张劲华**

销售作为学员，他们比较注重学习的实用性、关注结果，如果耗费大量时间学习，他们必然会关心你介绍的理论与实际是否相符、是否有用。销售希望直接获知实用的方

法：①能马上用；②好用。但并不是所有的课程都会给予他们方法，有些课程可以帮助他们拓宽视野、提升对事物的理解高度，所以我们在做销售培训时需要重视这些特质，协调好理论化内容的比例。

山特维克可乐满切削刀具
(上海)有限公司，
业务及销售培训经理

 **王伟**

销售人员通常不会是课堂上的“乖学生”，即便是看起来好像在认真听你讲话，也常常会因为脑子里的项目或者其他信息而神游天外。当他们对培训内容产生疑问的时候，多数情况下会直接在课堂上表达自己的想法和意见，再进一步甚至会用身边的实际案例和亲身经历去质疑和挑战。

从好的方面来说，销售人员与讲师的互动性较其他学员更强、更愿意与我们做交流，所以很多问题会在反复沟通的过程中自然地迎刃而解；但另一方面，销售人员相对务实的课堂表现以及活跃的思维也会对讲师整体把控和沟通的能力提出更高的要求。因为销售人员的务实，我们需要更加谨慎地进行诊断与反馈，甚至在培训前的调研阶段就提前做一些铺垫和储备；因为销售人员的灵活，我们需要更加清醒地对现场情况进行区分和辨别，充分拓展、引申，不偏离主线。

“销售人员通常不会是课堂上的‘乖学生’，即便是看起来好像在认真听你讲话，也常常会因为脑子里的项目或者其他信息而神游天外。当他们对培训内容产生疑问的时候，多数情况下在课堂上便会直接表达自己的想法和意见，再进一步甚至会用身边的实际案例和亲身经历去质疑和挑战。”



直面变化： 竞争、不确定的时代

Sales

培训双方面临的挑战

辉瑞制药有限公司，
销售培训及运营副总监

冒正坤

培训本身不是固定不变的，应该随着企业发展要求和人员状况而进行不断调整。培训者自身需要具备足够的预见性。

举个例子，2016 年我们又重新优化了新员工培训的流程。一方面是**基于培训费用的压力**，另一方面**销售人员的工作压力与日俱增**，新员工入职后脱产一周以上参与培训对销售工作带来一定影响。我们预见到这两方面的压力，就主动进行了一些尝试和调整。

培训内容视频化是常用的手段，通过

Sales

胜任力模型不再稳定

诺和诺德，销售培训总监

张勋华

我们做销售培训的整体规划时，都是依据公司年度的战略和与战略配套的组织能力进行设计和实施，不能想得特别远。

因为任务或环境时时在发生变化，某些组织能力会随之变得不那么重要，而某些能力或许会变得分外迫切。能力的叠加不再如过去那般缓慢和循序渐进，年度的组织能力既有相似之处，而又有不同，所以销售培训也要随之进行跳跃和叠加，以真正支持业务。

与此同时是销售胜任力的变化。我所处的制药行业虽是相对稳定的传统行业，但即便如此，大环境的变化和不确定性，依然使我们很难用特别稳定的胜任力来描述某个岗位，所以我们现在更看重人所面对的任务，由任务来引发学习的规划。

若干年前，在医药行业，对于销售的培训是模式化的：第一年学 XX、第二年学 XX。但事实上，销售遇到的问题和挑战并不

Sales

评估的再平衡和延伸



武田中国，商业运营培训总监

杨晓俊

过去我们对销售的要求往往以结果为导向，但现在会增加一些额外的标准，比如对专业知识理解、合规风险的管控、医药代表的角色认知等。企业管理也由原来单纯的重视结果，逐渐转变成如今的行为与结果的相互平衡，从而会更加重视行为指标的考核，并将其纳入到绩效考评中。

销售培训也因此而产生了变化，由过去给予学员最基本的培训，例如销售技巧、幻灯片演讲、区域业务管理、与客户发展关系等，转变为促使学员内在能力的真正提高，提升销售队伍的有效性。因而在基础的课堂培训之外，后续的跟进以及管理层的参与和辅导成为了培训关注的重点，管理层需要定期去追踪学员行为的改变，并且制定相应的 KPI 去考核行为、配置奖金，从而使培训的效果长期地落实与发展。



明晰定位： 培训与培训人

Sales

培训的自我定位

以业务契机为纲

ABB（中国）有限公司，
培训项目经理

许多

销售培训与企业战略密不可分。从企业战略到业务层面的战略拆解，再通过“SWOT分析”发现组织层面的能力欠缺，销售培训项目才会应运而生。例如：业务战略是销售市场由一线城市扩展到二、三线城市，这其中就包含了业务细分、更具适应性产品开发和生产、渠道增加、人的渗透性等多元因素，组织能力的差距（“人的渗透性”不充分）就是人才发展项目诞生的契机。培训项目只有拥有了业务契机，销售才会真正投入热情参与其中。

销售培训的方式有很多，最常用的学习发展哲学其实还是“70/20/10”。在ABB，我们相信70%的发展方式始终是在“干中学”，所以销售的同事会通过真实项目和定期开会进行评估或复盘，来分析和总结真实案例中的突破点，比如最初的挑战是什么、如何分解和战胜挑战、最终的成功拐点在哪里等。

通过对真实案例的分析，销售会发现突破点存在于很多方面，比如是否寻找到恰当的渠道、是否与客户战略相结合、价格是否较竞争对手有显著优势等；但对于销售而言，他们的资源总是有限的。通过不断的实战和反思，他们才会寻找到胜算最大的突破点，从而集中资源赢得订单。

培训是整个体系上的一环

武田中国，商业运营培训总监

杨晓敏

从事销售培训工作多年，我一直在思考以下两个问题：① 培训如何真正与业务实现紧密的联系？② 培训如何真正促成销售行为上的变化？

对此，我个人的想法是：培训不仅仅只是课堂内的学习，它要实现真正落地并且有所成效，就必须与公司的机制和流程相互结合，比如管理者和组织是否实施了相应政策

培训不仅仅只是课堂内的学习，它要实现真正落地并且有所成效，就必须与公司的机制和流程相互结合，比如管理者和组织是否实施了相应政策去指引销售往正确的方向前行（例如设置奖金政策、举行竞赛评优、与晋升挂钩等），从组织层面促使学员坚持正确的行为。

去指引销售往正确的方向前行（例如设置奖金政策、举行竞赛评优、与晋升挂钩等），从组织层面促使学员坚持正确的行为。

其次，培训并不是单纯的授课。培训者需要熟悉整个组织的情况，根据组织的实际情况进行匹配或制造项目；同时将“70/20/10”应用到学习实践中，并不断地进行跟踪和反馈，目的是为了销售在行为上产生变化，达到固化正确行为的目的。譬如我们实施的“地区经理辅导之旅”项目就不是简单的课堂培训，而是学员上级经理参与的月度工作坊，由我们提供内容和匹配流程，由学员和地区经理进行案例讨论和角色演绎，并且在学习和实践的反复中使培训内容得到现实的延展。

拨开迷雾 把握根本

360 公司，360 大学校长

纪绍国

对于销售培训，不同的对象有不同的期望。归根结底，大家都希望通过培训提升销售人员的职业技能，从而提升公司销售业绩，因此培训机构必须把提升销售业绩为培训的根本目标。

从业务领导 Sponsor 的角度来看，他们更看重投资回报（ROI）——出的钱能产生多少效益，希望短期销售人员通过个体能力提升迅速提升业绩，更希望长期有持续产出；

另一个目的就是让团队成员统一认识，能够团结协作，提升团队的凝聚力和战斗力。

对于销售人员，他们的期望就比较分散：可能是为了解决当下的困难，帮忙搞定某个客户，把某个销售单子拿下来，以提升业绩；有些销售是希望系统地了解销售的方法论；有些人希望掌握例如市场对标等特定技能；有人把培训看成是扩展人脉社交圈的机会；有的销售希望通过相互分享学习彼此的销售经验；也有些销售干脆把培训当作是休息放松的机会……

总结来看，培训部门首先应该把自己定位成销售部门的支撑部门，以提升销售人员的业绩结果为工作目标，通过培训、辅导、咨询加教练的方式，提升销售人员在市场洞察、竞争分析、关系管理、打单过程、资源整合、产品方案及团队协作等方面的综合能力，从而帮助销售部门提升整体销售业绩，保证公司可持续发展。

一般来讲，公司对销售培训的期望可以从归纳为以下几个方面：

① 保证每一个进到团队的新成员掌握公司产品方案、销售流程以及进行合规控制。培训部门作为第三方，通过专业的案例设计及实战演练等方法让新员工感觉不是公司强压给他（她）的，心理更愿意接受。

② 解决员工胜任力的问题，根据市场环境、业务特征和客户习惯如何拿下该拿的订单。就像射击，培训会从头开始教你如何拿枪、瞄准、扣扳机等动作，打不打得准还要靠个人在实践中多加练习；但是培训之后他们至少知道了如何瞄得更准、在什么时候扣扳机、怎么扣扳机不脱靶、什么时候需要再补枪等行为惯性。

③ 辅助团队解决现存的一些普遍性的问题。通过提供顾问式的培训、诊断组织问题、

提供矛盾解决建议等，帮助销售人员有针对性地解决市场及客户问题，从而获得更多订单和利润。我在西门子工作 20 多年，很喜欢西门子有些业务部门的专门针对销售团队的教练辅导的人员培养模式，教练式培训师会通过一套系统的方法论和工具，帮助销售分析问题、甚至会直接帮助销售人员出谋划策拿下某个订单，有的时候还会跟着销售去见客户，回来后进行复盘辅导。

④ 达成共识，统一思路 and 价值观。销售人员大多各自看管某个细分市场或某几个客户，久而久之形成单兵作战的惯性，对团队协作和军团作战有可能因习惯的思维而忽视，不免我行我素，长期下来对组织不利。销售部门老大经常会通过组织培训的方式提升团队成员组织协作、系统思考的认知水准。因此这类销售培训一般在公司业绩汇报和年会的时候开展，因为这个时候平时各自作战的销售会聚集在一起，是个相互交流切磋的好时机。



培训人员自我定位

为销售打开一扇窗

山特维克可乐满切削刀具
(上海) 有限公司，
业务及销售培训经理

王伟

销售是一个对灵活性要求很高的职业。每个销售人员都会有自己不同的特点，而他

们遇到的客户也会各有不同，两者的匹配可謂是“千人千面”。正因为如此，当面对具体业务问题的时候，几乎不存在一条万能的法则去解决所有的问题。当你在课堂上传递一个理论或方法的时候，销售人员总能轻易地用实例来挑战你。所以我们能做的，只能是尽可能多地去发现和提炼成功销售的规律，以增大销售成功的概率而已。

销售本身是一门实践的学问，对自己有效的方法论是需要经历过大量案例后自己反思、总结、慢慢领悟的，国外确实有很多成型的销售方法论，这些方法论的精髓能否被销售人员很好地吸收，还是和他们实际的经历有很大相关性的，是不应该也不会拿来就用的。作为一个销售人员的培训者，如果把自己定位成一个太过强调自身正确的讲师，那么往往会容易给自己建立起很多的对立面，反倒不容易一起去发现真正的规律；对于销售和市场的感受，你没有办法比一线销售更加真实。

我把自己比喻成一本书或一扇窗，我会将优秀的理论、实践和具体的实施方法介绍给销售人员，以一种引导和交流的方式去启发学员。让学员不仅从课程、讲师身上去学习，同时也向身边的同事去学习，鼓励分享、集思广益，让优秀的销售人员既为他人提供了很好的经验，也收获了自身满满的成就感。

当销售培训者放下心里包袱，放低自身姿态的时候，销售人员反而会更乐于与你进行交流和沟通，在这个过程中你也会结识更多的朋友，收集到很多鲜活的素材和案例。即便当某个具体的案例触及到你的知识盲区时，你也能帮助提问者迅速找到合适的人去提供意见或解决问题，因而能够与销售人员建立起更为和谐的相处方式。IR

PART II

夯实基底 迎接挑战

“以不变应万变”是道家哲学思想之一，对于我们今天讲的话题也适用。所谓“不变”更像是一种厚积之下的沉着和底气，同时灵敏于外界的“万变”，不惊、不乱，沉着应对和化解。销售人员的培训和发展也是如此。从宏观的角度来看，它是企业人才管理体系上的一环，与其他环节环环相扣，互相补给，互相助力；与此同时，完善的基础销售培训为业务提供源源不断的适岗人才保证，是销售培训与发展的底座。以此为土壤，面对变化时便能多几分不畏、达观的信心，接下来需要的是挑战当下、时宜、果敢的执行。



夯实基底



完善的人才管理体系
是土壤



辉瑞制药有限公司，
销售培训及运营副总监

 冒正坤

从员工培训与发展的角度来看，并没有特别大的针对销售员工和管理层岗位上的差异。因为培训的关键在于让学员更加“适岗”，

即培养学员其岗位所需的能力，帮助他们掌握和发展自己的岗位的专业才能和领导才能，使其在所属领域变得更宽广、更深入。

发展则是发现有潜质的人才，为其创造机会，让他有机会去发展下一层级岗位上需要的能力。举个例子说明，当一名基层的销售员工有成为区域销售经理的潜质，但在他日常的工作中，并没有机会提供他人管理管理和团队管理的机会；因此我们创建人才发展的项目，创造平台，帮助提供拥有带领人员的实践经历，实现其个人发展和组织发展的双赢，例如潜力人才发展带教项目。我们会在区域内选择合适的潜力人才，为其选配一名合适的新员工，通过定期的对新员工的辅导，使其在原有岗位（基层销售员工）发展下一层级岗位（区域销售经理）所需的辅导能力和领导力。

由于每个人发展到下一层级岗位所需的能力有所不同，我们为人才匹配的项目也会随之不同。例如，当潜力人才需要发

“在 ABB，不仅有为基层销售管理者量身定制的发展项目，同时，也鼓励基层销售人员参与到其他人才发展项目中。以此将不同职能业务部门有潜力和天赋的人才聚集在一起，通过达成真实业务挑战的改进来发展人才。”

展数据分析能力时，创建的项目内容可以是制定一个市场活动费用分配计划；而当潜力人才需要提高影响力，我们曾将一个区域的重点客户管理的项目交给他组织领导，让他与跨区域的销售同事建立合作团队，并担任项目组长一职。

在辉瑞，我们识别高潜人才有两方面的考量。一方面，我们会考察员工的绩效表现，高潜人才一定是绩效表现优秀或者高于平均水平的；另一方面，我们会利用“学习敏锐度”（Learning Agility）测评工具去综合判断员工的潜质，该工具会通过四个维度（心智敏锐度、人际敏锐度、变革敏锐度和结果敏锐度）考察被测评者从经验中学习的愿望和能力，以及他最终将所学成功应用于全新或陌生环境中的能力。员工的学习能力越强，其潜质越好。

学习能力对于人才而言至关重要，因为如今环境在不断变化，如果员工始终依靠固有能力，以自然的成长速度去面对快速变化的环境，必将无法胜任。所以人才需要具备很强的学习能力，才能够在现实中总结经验教训，从而取长补短、发挥优势、整合资源、发现并“击破”事情的关键点，最终取得理想的结果。

ABB（中国）有限公司，
培训项目经理

许多

ABB 有非常好的培养人才的文化，一直非常关注各层级领导力的发展，以建立完备的人才梯队。就基层领导力而言，组织内部会选拔具有自我突破能力和开放性思维方式的年轻人，把他们作为基层的管理者培养起来。现在市场很大，机会也很多，但犹如一艘巨轮在气候风向都不断变换的大海中航行，并不是每一个市场契机都同样清晰可见。因此，如果在没有人指出明确目标的领域，仍然有人能探索出一条成功道路，那么这就是非常重要的能力。所以 ABB 的高级经理在选择基层领导者时会特别看重其自我突破的能力。

此外，ABB 是一个跨国企业，所以跨文化工作的能力对于企业而言也是至关重要的。这种跨文化不仅意味着跨国，也意味着跨区域（比如中国北方和南方的文化差异），甚至是跨年龄段。这是一种多层面的跨文化。

在 ABB，不仅有为基层销售管理者量身定制的发展项目，同时，也鼓励基层销售人员参与到其他人才发展项目中。以此将不同职能业务部门有潜力和天赋的人才聚集在一起，通过不断达成真实业务挑战来发展人才。这些跨部门设计的发展项目帮助销售管理者和其他部门的同事一起碰撞，通过从组织的不同角度思考问题、探讨发展，解决真实业务发展课题，即使销售管理者理解了企业整

体的运作方式，又建立了人脉，并且在共同工作的体验中深入发展了跨文化、跨团队工作以及虚拟团队的管理等能力。



打造稳定、完整的销售
培训的底座

360 公司，360 大学校长

纪绍国

在一个培训组织里面，培训体系一定是以学员为中心建立的。急用为先往往能够获取业务部门的信任，为以后体系化的人才培养奠定良好的信任基础。在西门子工作期间，我综合了他人的有益经验和自己的思考，和同事一起总结了一套针对 B2B 的销售培训体系，在这里与大家简单分享一下。

在 B2B 销售中，主要有大客户、OEM、项目型、渠道代理商型、行业型等销售模式。无论销售模式如何细分，培训的受训学员都可分为初级销售（销售经验三年以内，以入门为主）、资深销售（销售经验 3-6 年左右）、销售经理（有若干销售下属）。销售模式和受训学员类型组在一起就能形成一个销售培训矩阵。（如下图）

	销售模式	一般 大客户	OEM 产品销售	项目型 销售	渠道型 代理销售	行业型 垂直销售
学员							
初级销售							
资深销售							
销售经理							

“任何体系都不能一劳永逸，在当前 VUCA 的环境下，企业需要每年对销售培训体系进行至少一次复盘和修订。”

矩阵中的每一个空格对应的课程都可大致分为三类：

第 ① 类，必修课或核心课。这是每个销售上岗的必学内容，解决胜任力的问题。如果学会了，学员需要能够将核心思想转训给同事或下属，如此可以迅速提升整体作战能力，也能节省培训成本。从另一个层面来讲，这也利于团队之间建立起更深度的合作关系，对提升团队的凝聚力也大有裨益。

第 ② 类，提高类课程。这类课程主要帮助学员抓住痛点，进行单点突破。例如有学员对技术方案性问题一知半解，希望再进行系统性学习；又或者有人希望深入了解市场格局等宏观性的话题；还可能对公司具体业务的竞争策略的打法理解不透等问题而设计的课程。

第 ③ 类，定制课程。这类课程主要针对某个有特殊需求的销售团队整体，例如华东区销售团队业务要更多地导向 O2O 模式，领导发现自己团队成员在互联网知识上有所欠缺，培训团队因此通过深入访谈确定学习目标和需求，定制一套有针对性的课程，并加以课后辅导。

任何体系都不能一劳永逸，在当前 VUCA 的环境下，企业需要每年对销售培训体系进行至少一次复盘和修订。可能整体的架构不会有太大的变化，但是里面具体的课程和知识需要每年更新。这需要在培训运营管理上，要有具体考核机制来保证落实，才能与时俱进。

英格索兰，亚太区学习与发展总监

王远

我曾在一家世界 500 强 IT 企业做过销售培训。以我的经验来看，这个公司的销售培训是很系统的。比较著名的是它的“魔鬼训练营”，所有跟业务前端相关的新人，包括销售、订单管理、项目经理、技术支持等都需要进入“魔鬼训练营”进行集中培训。这个培训项目今天可能有了更顺应时代的框架。我分享一下自认为很有系统的那个阶段的设计。

这个培训共分为 3 个阶段，属于进阶式培训：

- 首先进行为期 3 周的集中培训，结束之后，开始导师式的在岗培训；
- 3 个月之后再次集中培训，此次培训持续 2 周，结束之后，员工再进入在岗培训；
- 3 个月之后再进行为期 1 周的集中培训。

实战演练

培训的主要内容实战演练，具体来说，企业会发给学员一份案例分享，学员回去之后研究案例中客户的背景，包括其所在行业、关键人物、公开的财务报告以及与我们竞争的市场。第二天进行角色扮演。由资深销售经理扮演销售经理人，企业在角色扮演中主要观察学员在拜访客户前与其经理共同进行的计划制定及项目回顾，按照学员行为表现进行打分和点评。类似的角色演练贯穿整个 3 周的培训，员工的实战能力则在不断的角色演练中得到提升。

它的角色演练设计的精妙之处在于，每次角色扮演学员尽管会拿到将要拜访客户的一些信息及与之相关的产品、解决方案，但是所有关键的注意事项均由学员自己准备，并且要运用培训中的相关软硬知识，在角色扮演中找到客户的隐含的关键内容。比如我

在扮演 CFO 时，手中会有很厚一本材料，包括该 CFO 的业务重点、跟友商的合作状况、他的看法、他如何影响 IT 项目、如何通过 IT 项目影响财务状况等。但是作为学员，他手中可能只有 2 页信息，他需要在 20 分钟的角色扮演中得到这个 CFO 所有的关键信息，由于该培训中的每一个阶段都是环环相扣的，所以学员只有充分掌握各种关键信息才能真正做好下一步计划，从而为赢得订单做好充分准备。

为了确保培训效果不仅对学员的角色演练进行打分，而且销售经理人在其中的参与度也被计入每个人的 KPI 中，并且将支持“魔鬼训练营”培训作为升职的必备条件。

销售教练

此外，这家企业的销售培训很大的一个特点就在于其流程的系统性及标准化。在销售过程中大家有共同的语言和统一的销售标准，公司内对每个阶段的界定都是一致的，因为有了统一的进度标准，销售之间可以互相分享一些客户信息，提高工作效率。

系统性、标准化的流程也给销售经理人教练团队成员带来了便利。我在对团队成员做教练时，首先会看他系统中的销售流程，然后才看他交给我的相关材料。假设在销售流程中从发现机会到完成销售共需要 7 步，我关心的是他在哪一步停留时间超出平均进度，然后针对这一阶段找原因。比如某销售在第一个阶段，即发现机会阶段所用时间超出平均时间，就说明他机会识别做得不好，其原因可能有以下三种：① 前端市场数据不够，即其市场团队没有给他充足的资源；② 渠道技能较差，可能是其做渠道的伙伴没有将订单资源给他而是给了我们的竞争对手；③ 客户拓展能力不够，他有可能只做现有项目，没有再找其他潜在客户。针对以上三种可能的原因，我会逐条分析排除，最终找到问题所在才能为其提供有针对性的教练。



迎接挑战

Sales

当面临紧迫的业务需求



西安杨森大学学习与发展副总监，
西安杨森制药有限公司

👤 羊莉

📁 西安杨森“泽珂®新兵训练营” 培训项目

完整案例请参看正文

泽珂®成功上市至关重要，如何突破四大挑战（时间紧、任务重、沟通难、培训难）摆在了刚成立的培训项目小组成员的面前。

◆ 为什么说泽珂®上市至关重要？

很多医生和患者对泽珂®寄予了极大期望，西安杨森必须积极回应他们的期望。

泽珂®在全球已成功上市，强生公司对泽珂®在中国的上市充满期待。

公司内部各级管理层高度关注，期望泽珂®可以满足中国患者及医生的迫切需求、支撑业务持续的强劲增长，并且建立新药上市的最佳培训模式。同时希望通过企业大学的培训项目快速提升泽珂®销售团队的专业能力，打造最成功的具有高凝聚力和竞争力的上市队伍。

多方关注对于西安杨森大学而言既是压力、更是动力，此次培训任务只许成功、不许失败。

泽珂的成功上市面临四大挑战：

◆ 挑战一：时间紧

筹备时间仅2个月，必须分秒必争

泽珂®于2015年5月底正式获批，计划正式上市的时间为次年的1月，新组建团队参加培训时间定于10月12日—10月24日。西安杨森大学自7月底开始正式组建项目小组并筹备培训项目，准备时间只有短短2个多月。从方案设计、各级领导审批、再到申请预算、寻找素材、确定内容、联系供应商、最后设计课件、安排运营……这些都要在2个月内完成，必须分秒必争。

◆ 挑战二：任务重

面对全新领域，所有内容从无到有，如何快速树立新领域品牌形象？

泌尿领域对西安杨森而言是一个全新的市场，此前并没有该领域的销售相关经验，也没有系统的培训资料。西安杨森大学需要

与医学部和市场部共同合作，在短短2个多月的时间内，创建相关领域的各类培训资料。

此次泽珂®上市是西安杨森在泌尿领域探索的第一步。面对新领域的陌生医生群体，树立良好的品牌形象对企业而言至关重要。如何通过体系化的培训项目，快速打造一支优秀的销售团队，更是公司必须慎重思考的问题。

◆ 挑战三：共识难

涉及部门多达10个，人员构成复杂，如何高效沟通并取得共识？

新产品的成功上市将涉及公司众多部门，想要打造一支成功的上市队伍，必须将不同职级和职能的部门充分融合，其过程需要反复的沟通与磨合。

◆ 挑战四：培训难

学员水平和背景参差不齐，如何确保培训效果一致性？

培训的学员水平和背景参差不齐，造成培训难度的增加。西安杨森在核实泽珂®获批消息后开始组建销售队伍，其中近半为外部招聘，他们虽具有充分的销售经验但并不了解西安杨森的企业文化；而西安杨森内部转岗的销售同事虽然熟悉企业文化，却对泌尿领域的知识几乎一无所知。

如何在短时间内使所有学员的水平基本一致，满足企业对其专业技能的期望，并且充分融入企业和所属团队，也是此次项目中不可规避的难题。

// 通过组织能力评估后，ABB 发现由于团队和产品的改变使得人员快速整合能力以及市场渗透力变得格外重要并急需突破，因而，匹配此需要的发展项目应运而生，并聚焦于三个重要的能力点：

① 区域团队的执行力；② 基层领导者的管理能力；③ 利用集团资源产生新合力的能力。 //



ABB（中国）有限公司，
培训项目经理

许多

ABB 销售团队教练项目

项目背景

为了优化业务布局、综合利用资源，有一些业务部门进入到了区域调整后的快速整合阶段，团队成员进行了重新的调整以更加贴近客户、实现快速反应。通过组织能力评估后，ABB 发现由于团队和产品的改变使得人员快速整合能力以及市场渗透力变得格外重要并急需突破，因而，匹配此需要的发展项目应运而生，并聚焦于三个重要的能力点：① 区域团队的执行力；② 基层领导者的管理能力；③ 利用集团资源产生新合力的能力。

项目目标

通过团队教练参与的工作坊形式，使跨层级的管理团队有机会探讨流程和制度的本质，使得今后无需“一事一议”。让管理团队在混乱中找出一个方向，将模糊的问题具象化，增强团队的熔炼程度，使其有产出、有流程。

前期测评

项目实施前，ABB 的 HR 团队对参与者

进行了大量访谈，从而预估工作坊的挑战点以及关键转折点，并对所有参与者进行测评，产出一个关于团队当前整体运行情况的多维度报告，使参与者对该发展项目充满了期待。

前期测评以生产力和积极性为两个重要维度，按通俗的话说就是一个维度——看团队如何一起做事；另外的维度看团队成员彼此如何互动、他们的关系如何。两大维度各自可进一步细化为 7 个要素，综合后形成雷达图报告。通过对比参与者的雷达图报告，团队管理者可以发现团队成员最有共识和最没有共识的点，从而帮助他们在工作坊讨论时，在最需要众人一起努力的改善点上有所碰撞。项目实施时的问题设计和活动选择，均与前期的测评报告结果环环相扣。

工作坊参与人数为 8-15 人，参与者就当前团队在生产力与积极性方面存在的优势与挑战而言，在问卷中反映的观点并不会完全相同，但会具有相关性。HR 要与该团队的业务负责人一起，将关键点串联在一起，进行大量的分析，探寻出问题的共性和本质，从而提前预估工作坊的挑战和重点。

实施过程

工作坊历时 1 天（10 小时），分为以下几个阶段：

- **团队融炼：**开场的破冰游戏，鼓励参与者在相互支持的氛围中，分享各自价值观。因为价值观是每个人最看重的东西，如果团队在一起工作却不知彼此最看重什么，配合将无从谈起；
- **补充新知：**在团队教练一天的安排里，

很多时间是团队教练或者引导者，通过提问的方式启发参与者的思路。因为团队教练的哲学在于：相信团队的力量，让团队自行解决问题。但参与培训的学员总是希望培训有干货，所以在第二个阶段进行干货补充，告诉他们提升团队业绩的关键要素。

- **呈现现状：**团队教练与参与者共同解读前期测评的报告，观察团队的现状和欠缺，进行深度的问题分析和解读；另外一个方面，是通过工作坊当天的体验式活动，呈现团队现状。

- **群策群力：**对于当前团队的生产力与积极性现状，就大家最想提高的某个方面，参与者共同讨论出解决方案。着重于以下三方面的产出：① 澄清阶段性目标；② 明确相互工作的流程，确保效率，便于后续回顾；③ 确定优先解决的问题与解决问题需要做的是，并落实跟进机制及负责人。

项目产出

使得新团队目标明确、显性化，团队工作流程规范化，并将需要解决的问题、问题关键点、结果如何衡量、追踪人等全部落实；同时，项目促进了团队成员深度的对话与信任，使得他们彼此更加了解，提升了团队的融合度。

Sales

查漏补缺，适时迭代



安利（中国）培训中心，培训总监

魏颖

安利“营之有道”培训项目

安利自 2015 年开始开展了一个名为“营之有道”的培训项目。这套课程借鉴经典销售理论，结合安利销售实践为销售人员提供了一套全面、系统的销售流程和规律介绍。课程开发前我们做了大量的访谈和调研工作，收集销售人员的经验，并对其进行梳理总结得出安利自己的一套销售规律，并用视频教学、案例研讨、理论学习、角色演练等方式将这些规律再现出来。视频不仅收录正面案例，同时也会详细分析反面案例，这样的对比呈现更能引起销售人员的反思，从而找到自己失败或成功的原因。

除了课堂学习，安利也会安排学员进行课后练习，如建立微信群，在微信群里定期发布小任务和小测验，鼓励学员不断温故知新，并将课堂所学运用于真实场景中。这种课中课后无缝对接的课程模式在安利广受赞誉，其影响力也逐渐从中国扩大到全世界华语地区。

项目初衷

在“营之有道”之前，安利有过很多针

对销售人员的培训，但此类培训大多围绕产品特性展开，忽略了对销售人员销售技巧、人际关系、客户需求洞察等方面能力的系统培养。意识到这个问题后，安利打算开发一套系统化的课程来帮助员工提升各方面的能力。考虑到外部讲师的培训内容与安利的实际情况存在偏差，而经验丰富的销售人员分享的案例又极具个性色彩，且其总结的经验不够系统，很难复制、传播。所以安利着手在市场上寻找最佳实践，总结经验并将之系统化，使安利的销售人员能够通过系统化的学习了解并掌握销售的规律。

概况

“营之有道”属于综合性的课程，课程持续 3 天，包括面授、移动在线等课程形式。该课程共分为 6 个篇章。第一章为概论，这一章主要概述安利销售系统的流程和规律以及安利销售遵从的原则。在该课程中，安利将销售流程分为 5 步，这 5 步分别是认识顾客、发展信任、激发需求、促进成交、服务跟进。我们非常注重发展信任与服务跟进这两块内容。安利的销售有其独有的特点，在零售的销售场合中，顾客带着明确的需求来到柜台前，他对这里的销售人员是有一定的信任的。而安利的营销人员没有固定的销售场所，对于潜在顾客来说，可能就是一个完全陌生的人，想要在这种情况下建立信任关系并了解顾客对产品的需求，难度可想而知，因此安利在这套课程中着重培养营销人员与他人建立信任关系的能力。而服务跟进作为最后一个环节，既能及时收到顾客关于产品各方面的反馈，提高顾客的使用体验，同时有可能为安利带来新的顾客。因此该课程也强调对于顾客购买产品后的服务跟进。

接下来的 5 个章节中，安利会分别详细介绍每个阶段销售人员应该具备的技能，细化销售步骤，总结出规律和理念，使得销售人员的销售技能有所提升。

讲师人选

这个课程之所以能够取得很好的效果，其关键点在于授课讲师的选择。由于这是一个深入的面授课程，而安利的营销人员遍布全国各地，为了使该课程达到最大的覆盖率，同时能够将课程价值发挥至最大，我们考虑了很多。首先考虑任用外部讲师，然而一方面外部讲师人数有限，另一方面他们对安利的销售情境不够了解，也不能透彻地了解安利的难点，因此在授课时不能融入安利的销售情境，综合这两方面考虑我们放弃了任用外部讲师。此外，我们也考虑过任用安利的员工，比如我们做课程开发的人员是对理论知识了解地最透彻的人，但是我们没有在一线的销售经验，在课程中涉及到的演练是我们最薄弱的部分，因此安利员工也未必是讲师最佳人选。

最后我们选择了有经验的营销领导人作为课程讲师，这些领导人累积了丰富的一线销售及业务发展经验，也遇到过很多挫折，但是他未必有时间将其总结出来。我们从公司的角度出发，与外部的专家合作，把成功的经验梳理出来之后再还给这些营销领导人，让他们可以运用总结出来的知识框架，并结合自己的案例使课程更加鲜活，同时也更能够针对一线的销售人员所面临的问题。

因此，公司目前主要致力于开办 TTT 项目，培养该课程的讲师，每次培训持续一周，一期培养出 30 个讲师，目前已经开展十几期，共培训 300 多名讲师。这个培训速度保证了整个课程在全国各地落地生根并开花结果。安利营销领导人的职责之一即培训、带领更多人提升销售能力，如此其销售业绩才能不断扩大和提升，所以他愿意花费足够的时间去建立体系、培养人员；除此之外，他也会给销售团队制定目标，并帮助团队成员提升业务能力。



英格索兰，亚太区学习与发展总监

王远

英格索兰“卓越销售”计划

英格索兰自 2014 年开始在亚太区做“卓越销售”的培训发展项目，该项目覆盖英格索兰各业务单元自上而下的业务领导、销售经理、业务人员。

在项目正式开始之前，我们先梳理了亚太区所有业务人员及业务管理人员的现状，内容包括销售管理系统、销售管理流程、销售区域分布以及销售经理的管理能力等，之后于 2015 年下半年在亚太区选择一个业务单元做试点。作为试点的业务单元是整个项目的先锋，因此需要很强的执行力。

项目概况

“卓越销售”项目共分为两个部分。第一部分为持续 3 天的工作坊，在最开始的 3 天工作坊中将销售流程、会议流程及会议频次达成统一，然后讨论关于销售经理对销售人员的教练技能。我们认为教练能力对于销售经理是很重要的，想要真正提高教练能力除了愿意花时间，还要正确掌握方法。因此我们会在工作坊中将一些教练相关的数据分享给销售经理以便其抓住重点。3 天工作坊结束之后大家心里就有了统一的标准，可以对照自己的会议节奏、流程以及行为习惯进行相应改进。

第二部分，即最基本的标准统一之后，开始详细规划销售流程中每一阶段，如机会管理、客户管理、客户拜访管理、系统调整等等，而且要将这些东西贯穿在一起。为了强化培训，我们安排了为期 12 周的销售经

“我选择老师一般有以下标准：首先，要对课堂有很强的掌控力，这里的掌控力是指对学员注意力的掌控，他知道如何引导学员进入课程，像看电影一样有起有伏，让学员全部注意力都投入到课堂中来；其次，不仅精于课程内容的讲授，还要有较扎实的相关业务经验，这样才能将培训跟业务真正结合起来，使培训起到事半功倍的效果。”

理辅导会议，会上邀请认证教练对所有参加培训的销售领导做教练辅导。教练内容主要围绕参加培训的销售领导上周所召开会议的流程、计划以及会议之后的体会等。销售经理在每周一次的会议中互相分享一周中的经历，之后我们会为其做团队教练。

项目效果评估

很多人会说销售培训的效果很难衡量，而我们在“卓越销售”项目开始的时候就制定了清晰的 KPI，包括销售的效率、机会转化率、项目报备的精确度等。我们每月对这些数据进行回顾，可以清晰地看到它变化的曲线。

项目经验

① 对销售人员的培养应坚持由上至下的原则。在“卓越销售”项目的设计中，较关键的一点是对销售的培训与管理一定要坚持由上至下的原则，因为销售的管理与发展不同于一般的领导力培训，销售领导与销售经理一定要有统一的管理流程，否则就会出现各

层级步调不一致的情况。

② 销售人员的培养需由销售管理出身的人来设计。当由一群真正做销售管理出身的人来做销售培训项目的设计时，其对销售的培养跟发展是非常清楚的，而且他们设计出来的领导也更容易接受并给予支持。

③ 项目开始前做好对标工作并设定清晰的 KPI 目标。在项目开展前接受同一个方案和目标并建立团队间的信任，有助各种培训活动开展和执行。清晰的 KPI 则能够使项目的目标更清晰，并使得学员能够最大程度地利用公司提供的资源。

④ 通过培训提升学员各项能力的同时应加强他们之间的联系，因为学员不是机器，人与人之间的感情纽带是很重要的。即使有些培训不能将学员聚集到一起，我们会开设直播，鼓励大家参与、提问，可能未来曾经一起参加培训的学员他们之间就会有某种合作。

⑤ 尽可能找到前沿公司里的优秀老师做培训讲师。我选择老师一般有以下标准：首先，要对课堂有很强的掌控力，这里的掌控力是指对学员注意力的掌控，他知道如何引导学员进入课程，像看电影一样有起有伏，让学员全部注意力都投入到课堂中来；其次，不仅精于课程内容的讲授，还要有较扎实的相关业务经验，这样才能将培训跟业务真正结合起来，使培训起到事半功倍的效果。



从行为改变到绩效改变



诺和诺德，销售培训总监

张东华

以“提升绩效” 为目标的培训体系

我们于 2013 年前后全面梳理了诺和诺德的培训体系，将“提升绩效”作为培训的最高目标，以公司价值观为基石，叠加公司年度的市场和销售策略，从 3 个方面支持目标达成：

- **传统的销售课程体系：**依据销售能力模型，通过课程的方式向销售传递基础和通用的内容，例如：如何拜访客户、如何对话客户等，其目的在于传递知识、提高技能；
- **全国培训项目：**基于公司年度的业务策略和人员发展重点，开展全国培训项目以强化学员的知识和技能，并通过长期的培训和跟踪促进学员行为的改变；
- **区域咨询项目：**根据区域业务焦点，提供针对性的咨询项目，从而提高绩效。

这 3 方面的培训同时也代表着销售培训的 3 个阶段。前些年销售培训领域特别强调“跟踪 (follow up)”，思考学习后的行为改变与知识技能传递之间的联系；但如今我们在

“前些年销售培训领域特别强调‘跟踪 (follow up)’，思考学习后的行为改变与知识技能传递之间的联系；但如今我们在思考更进一步的问题：行为改变与绩效改变之间的联系是否存在？”

思考更进一步的问题：行为改变与绩效改变之间的联系是否存在？

知识和技能、行为改变、绩效改变，这三者应当在企业中并存，这对我们——销售培训人员在设计培训时提出了很高的要求。有些人停留在第一阶段（知识和技能的课程培训），部分人迈入了第二阶段（设计实施独立于课程的项目促使销售行为发生改变），但做到第三阶段（以提升绩效为直接目标）的人还是寥寥。因此，后文将重点与大家分享诺和诺德在第三阶段的若干尝试：

◆ 绩效改进技术

绩效改进技术是一个系统化的技术，共有十大原则，其中有四大原则是我个人认为非常重要的，分别是：关注结果、系统思维、增加价值以及伙伴协同。

① **关注结果：**做与结果相关的项目，达成直接的绩效改进，例如：市场占有率从 XX% 提升至 XX%，销量从 XX 提升至 XX 等等。

② **系统思维：**部分销售管理层原有的系统性思维的能力不够充分，导致实际做的事情与年度业务规划目标南辕北辙。区域咨询项目帮助学员强化系统性思维，使员工行为与公司的战略目标相匹配，从而步步为营。

③ **增加价值：**在提升绩效的基础上，我们还会为团队管理者梳理销售管理系统，确保其在今后管理团队时流程清晰、分工明确，增加咨询项目的附加价值。

④ **伙伴协同：**销售很难仅仅依靠自己的团队完成所有的业务目标，他们需要跨部门的团队合作，但是如何有效地与伙伴合作是一个需要深入探讨的话题。我们可以帮助他们协同更多伙伴，让其他相关部门的伙伴参与其中，通过聚焦目标，伙伴协同的分工最终达成预期。

◆ 培训流程设计

在诺和诺德，我们针对区域业务的焦点提供咨询项目，而非传统的销售标准课。培训前期，我们会与区域内最高级别的管理者进行沟通，随后不同级别的销售会参与项目不同阶段的工作坊，例如“绩效需求和差距分析”阶段的参与者是大区经理和大区总监；“分析原因”和“选择干预措施”阶段的参与者是一线经理，因为他们对市场的了解程度更深；在“设计实施”阶段的参与者则是全体优秀员工，他们面对的不是销售培训的老师，而是由经理向他们传达如何行动。

我认为这是销售培训的变化趋势，未来的销售培训将不再是相同经验的横向人员（来自不同团队的同级别销售代表）聚集在一起学习，而是销售与他们的经理（一个完整的销售团队）共同参与工作坊，针对其任务和问题共同探讨，达成更直接的绩效目标。HR



| PART III |

效果评估 理性对待

业务的人往往对培训效果耿耿于怀，这完全可以理解。因为工作压力大、资源（时间、费用等等）有限，他们自然不倾向将资源过多花费在自以为投入产出不高以及短时间内无法看到成效的事情上；若是需要投入资源，他们也希望将有限的资源花在刀刃上，获得高一些的投资回报率，而且最好有立竿见影的效果。

相对来说，销售培训在所有培训类型中是更容易评估效果的，因为它对业绩的作用相较而言更为直接。但评估毕竟不是最终目的，且培训真正能发挥的成效也是见仁见智。因此效果评估这件事本身以及销售培训的效果都需要理性对待。



短期看反应，长期看产出



山特维克可乐满切削刀具
(上海) 有限公司，
业务及销售培训经理

王伟

说实话，我很少依据满意度调查来判断一场销售培训的优劣。如果培训让学员感到满意，从现场的互动情况、学员反应以及课下学员是否愿意主动与你建立后续的联系，就足以在短期内判断培训的受欢迎程度。

但销售培训毕竟是一件“实打实”的事情，其优劣的最终评估还是要靠实践去检验。参加完销售的同事是否有了些行为上的转变，绩效方面是否有所提升；除了参加培训的销售人员，另外一个重要角色就是销售经理，因为他们与销售人员相处时间更长、观察更细微、感受更深刻，销售经理的认可本身就是培训最好的广告代言。

培训无论在课前或课后，都需要培训者与销售经理进行直接、顺畅的沟通，比如交流一下他/她对于学员的一些期望，课程的设计和学员的课堂表现等等。一线经理对课程越了解、参与程度越高，对于培训的实施和落地就越有利，在可能的情况下，甚至可以请他/她们成为讲师或课题的拥有者。备课还会有额外的收获，不少销售经理对我感慨地说，他/她们在备课的过程中自己对问题的理解也更加清楚和深刻了。



不要为了评估而评估

武田中国，商业运营培训总监

杨晓敏

在评估销售培训项目方面，我认为并不是所有的培训都需要采用完整的柯氏四级评估，那会导致成本压力过高，培训者没有必要为了评估而评估。

对于销售产品知识和销售技能的掌握情况，单纯的考试就可以实现评估目标。当然每个公司考试的严苛程度、方法和频次会有所不同，比如在线考试和线下集中考试，月度、季度和半年考试等。不同职级的销售的专业技能考核频率会彼此有所差别。

销售行为改变方面的评估方式很多。一方面销售的上级管理者可以直接观察，另一方面可以通过一系列的考核去进行验证，比如 KPI 考核、以及通过 SFE (Sales Force Effectiveness, 销售队伍效力) 追踪倾向性指标等。

无论如何，销售培训者需要明白：销售培训的最终目标不是为了让每个人满意，而是为了让组织正确地获得绩效。

“归根结底，真正的牛人也绝不是培训培养出来的，但培训能帮助牛人快速成长，少走弯路；对不是大牛的人，培训可以帮助他们快速提升胜任力和专业力，但培训也一定是长期见效的。因此培训者需要与销售领导者有更多互动和沟通，让他们理性客观地看待培训作用，合理管理他们的期望值。”



成效并非无限大

360 公司，360 大学校长

纪绍国

培训效果的评估其实是整个培训界的痛点之一，不仅仅是在销售培训上，特别在领导力培训上更是棘手。

根据柯氏四级评估，销售培训评估可从以下几个方面去看：

- ① **学员的直接反馈。**通过培训后的调查问卷，可获取学员对课程内容设计、老师讲课水准、课堂氛围调动等等的反馈，这是我们常用的一种评估方式；
- ② **学员对所学内容的掌握程度。**例如学习完产品方案、销售漏斗、竞争分析的课程之后，直接考试，通过笔试或面试等考核办法，印证学员是否掌握基本理论、思路 and 工具方法等；
- ③ **学员对所学内容的应用程度。**可让学员在学习后将学习内容应用的过程、场景和效果写出来或者直接叙述出来，通常让学员每人写一个学习成果应用报告，或者向领导做一个汇报演讲。这是比较常用的评

估方式，里面包含了行动学习的思维，个人认为比较有价值；

④ **投资回报率 (ROI)。**在所有培训中，销售培训相对来说是更容易看到 ROI 的，即销售业绩的提升。如市场洞察分析类的培训后，通过销售人员下两个考核周期内寻找到的新的销售机会的数量与培训前的考核周期的对比；竞争管理培训后，通过销售人员下一个或两个考核周期内赢单率与之前的做对比；客户关系管理、顾问销售等培训后，通过整体销售业绩完成指标与之前的对比等可以看出收益，如果核算后的总体收益核算大于销售培训的投入，这个培训就非常有价值。

业务领导最需要销售培训的时候往往是他觉得团队快完不成任务的时候。但是说句老实话，培训很难有立竿见影的效果，可能当年的业绩没有变化，第二年经过学员反复应用，有了更好的理解和并能把所学融会贯通，业绩反而大幅所提升了。当然这也很难说是培训起到的直接效果，因为这其中融合了除培训之外的许多因素。其实整体来看，销售培训对业绩的助力基本也就在 10-20%。培训的最大价值在于让学员形成系统化的思维，引发他们更多的思考和延伸，掌握处理具体场景问题的常见思路 and 工具方法，帮助他们把好的思路和方法慢慢变成本能反应，更有效地应对复杂场景的棘手问题，成熟得更快一点。培训也会为他们搭建一个互相切磋、沟通的平台，能够让领导的理念和思路尽量通过培训者完整地传达给学员，同时增强团队意识和凝聚力。

归根结底，真正的牛人也绝不是培训培养出来的，但培训能帮助牛人快速成长，少走弯路；对于不是大牛的人，培训可以帮助他们快速提升胜任力和专业力，但培训也一定是长期见效的。因此培训者需要与销售领导者有更多互动和沟通，让他们理性客观地看待培训作用，合理管理他们的期望值。HR

附文

西安杨森“泽珂[®]新兵训练营”培训项目

几经波折，2015 年 5 月底，国家食品药品监督管理总局正式批准泽珂[®] 上市！
泽珂[®] 作为转移性去势抵抗性前列腺癌的新型治疗方式，在不少医生和患者中已享有一定的知名度，很多医生对其寄予了极大的期望，希望帮助晚期前列腺癌患者延长生命。
西安杨森也期望快速成功上市该产品，便立即开始着手组建队伍。然而此时距离泽珂[®] 上市只有短短几个月的时间，如何在最短时间内通过培训项目打造一支优秀的销售队伍确保泽珂[®] 的成功上市已成为重中之重！

文 / 沈迪 本案例荣获 2016 “中国学习与发展价值大奖” 最佳创新实践奖

项目背景

泽珂[®] 成功上市至关重要，如何突破四大挑战（时间紧、任务重、沟通难、培训难）摆在了刚成立的培训项目小组成员的面前。

为什么泽珂[®] 上市至关重要？

很多医生和患者对泽珂[®] 寄予了极大期望，西安杨森必须积极回应他们的期望。

泽珂[®] 在全球已成功上市，强生公司对泽珂[®] 在中国的上市充满期待。

公司内部各级管理层高度关注，期望泽珂[®] 可以满足中国患者及医生的迫切需求、支撑业务持续的强劲增长，并且建立新药上市的最佳培训模式；同时希望通过企业大学

的培训项目快速提升泽珂[®] 销售团队的专业能力，打造最成功的具有高凝聚力和竞争力的上市队伍。

多方关注对于西安杨森而言既是压力、更是动力，此次培训任务只许成功、不许失败。

泽珂的成功上市面临四大挑战：

挑战一：时间紧

筹备时间仅 2 个月，必须分秒必争

泽珂[®] 于 2015 年 5 月底正式获批，计划正式上市的时间为次年的 1 月，新组建团队参加培训时间定于 10 月 12 日—10 月 24 日。西安杨森大学自 7 月底开始正式组建项目小组并筹备培训项目，准备时间只有短短 2 个多月。从方案设计、各级领导审批、再到申

请预算、寻找素材、确定内容、联系供应商、最后设计课件、安排运营……这些都要在 2 个月内完成，必须分秒必争。

挑战二：任务重

面对全新领域，所有内容从无到有，如何快速树立新领域品牌形象？

泌尿领域对西安杨森而言是一个全新的市场，此前并没有该领域的销售相关经验，也没有系统的培训资料。西安杨森大学需要与医学部和市场部共同合作，在短短 2 个多月的时间内，创建相关领域的各类培训资料。

此次泽珂[®] 上市是西安杨森在泌尿领域探索的第一步。面对新领域的陌生医生群体，树立良好的品牌形象对企业而言至关重要。如何通过体系化的培训项目，快速打造一支优秀的销售团队，更是公司必须慎重思考的问题。

挑战三：共识难

涉及部门多达 10 个，人员构成复杂，如何高效沟通并取得共识？

新产品的成功上市将涉及公司众多部门，想要打造一支成功的上市队伍，必须将不同职级和职能的部门充分融合，其过程需要反复的沟通与磨合。

挑战四：培训难

学员水平和背景参差不齐，如何确保培训效果一致性？

培训的学员水平和背景参差不齐，造成培训难度的增加。西安杨森在核实泽珂®获批消息后开始组建销售队伍，其中近半为外部招聘，他们虽具有充分的销售经验但并不了解西安杨森的企业文化；而西安杨森内部转岗的销售同事虽然熟悉企业文化，但对泌尿领域的知识几乎一无所知。

如何在短时间内使所有学员的水平基本一致，满足企业对其专业技能的期望，并且充分融入企业和所属团队，也是此次项目中不可规避的难题。



图1 克服设计难点，确保实战性

项目设计

为了打造最成功的具有高凝聚力和竞争力的上市队伍，有效克服以上四大挑战，西安杨森大学针对以下问题进行了多方讨论和充分共识：

- 什么样的销售队伍可以称之为成功的队伍？
- 如何评估确保培训有效果？
- 如何在前期充分共识和联动？
- 培训如何设计，采用何种方式确保实战性？

问题一

什么样的销售队伍可以称之为成功的队伍？

培训方式：融入军事化训练方式，泽珂®新兵训练营打造骁勇善战“赢”的团队

对于泽珂®的上市，公司寄予了厚望。针对问题一，业务部门的领导提出了自己的想法：希望拥有一支像海军陆战队般骁勇善战的队伍。

业务部门的提议引发了西安杨森大学的思考。杨森大学进行了相关资料的搜索，并参考了海外和其他公司上市时采取的培训方式，结合此次培训“时间紧、任务重、共识难”的特性，最终决定尝试将军事化训练的方式和元素融入泽珂®培训项目中，由此拟定了泽珂®新兵训练营的培训项目方案。

通过军事化的训练方式，希望在短时间内快速提升销售队伍的专业知识水平和销售技能；并通过每天的出闭营仪式和各类竞争激发学员赢的意识，使其明白团队的重要性。

问题二

如何评估、确保培训效果？

培训评估：大胆创新，邀请泌尿专家担任考官；以终为始，确保培训效果

此前公司在绝大部分培训项目中都是内部人员（管理层、市场部或医学部同事）进行培训评估，基于对相关治疗领域公司的深厚基础，该方式是有效的。

但是泌尿领域对公司而言是全新的领域，如何评估和衡量针对该领域培训的实际效果必须突破创新。过去公司在专业认证的项目中曾邀请过专家，同时药品在美国上市时也曾邀请过部分专家到现场进行培训，所以这次结合这两种情况进行大胆创新尝试，决定将专家直接邀请到泽珂®新兵训练营的现场，以评委的身份评估学员的培训效果。

为确保培训评估的客观性和一致性，同时确保符合医药行业的合规要求，西安杨森大学设计了完整的培训评估日程。专家们需先接受西安杨森的评估师培训，了解当天需要评定的项目、自己需要担负的职责以及出具记录的要求；随后管理层和市场部的同事一对一跟进，陪同专家对销售代表专业拜访和专业演讲进行培训测评；最后专家们分成2个小组，对考评的学员状况进行讨论，确保所有专家评估的标准一致，使评估结果更具客观性，并在该期间提出自己的非常有建设性反馈意见。通过“以考带训”的方式，让学员更能从医生/专家的角度思考。

问题三

如何在前期充分共识和联动？

明确沟通机制，定期沟通：考虑各种可能状况，得到各部门认可

由于泽珂®项目的特殊性，在筹备项目的过程中，西安杨森大学（培训部）必须与医学部、市场部、战略客户部、合规部、销售有效性部门（SFE）、人力资源部（HR）、市场准入及政府事务部等10个部门强强联手，共同为打造一支优秀的销售队伍贡献出自己的力量。

为了确保10部门的有效联动，项目组每周和每月都会召开例会，明确沟通机制和决策机制，确保责任到人；并在沟通的过程中，充分考虑每一个举措可能导致的后果，为每一个可能性做好备案以赢得所有部门的肯定。

问题四

培训如何设计，采用何种方式确保实战性？

① 理性设计 | 数据分析 & 全情投入，确保万无一失

为了确保培训可以领先、创新、实战，项目组进行了大量的数据分析，调研了行业内的相关培训内容，基于数据进行理性的培训设计。

由于泽珂®所属的泌尿领域为企业未曾涉及的新领域，所有的培训内容都需要从无至有。对于全新的课程内容，公司上至管理层，下至各部门的一线员工，都全情投入到课程的设计工作中。

为了确保课程内容的完备和授课方式的有效性，每一个课程都由多部门共同参与设计，不仅需要设计课程的PPT内容，还需要设计演讲的方式。设计完成后，还要在内部进行了五轮审核评估，确保该培训课程内容无误，且培训讲师的水平统一，讲解的方式可以完整传达该部分的知识。

在新兵训练营的过程中涉及多次的测试。为了确保学员考试的成绩能够代表其真实的水平，大学进行了多个环节的匹配工



图2 新兵训练营3阶段

作，设计了多轮多元化的测试，使学员不仅在纸面上可以自如答题，展现其丰富的专业知识储量，更可以在实战中自在表现，完整展示其卓越的销售技巧。为了确保闭营当天专家模拟测评的审核标准一致，所有参与评估的专家们都需要事先接受西安杨森的培训以统一评估标准，评审过程中为双考官测评，事后还分组讨论统一结果，确保评估结果的客观性。

为了规避竞争导致的冲突风险，还为每个团队配置了一对一的教练，为团队设定阶段性的目标：个人—团队—组织，化解可能产生的冲突，引导学员为了组织成功的终极目标而奋斗。

同时，由于多个部门共同参与此培训项目，西安杨森大学在鼓励各部门出谋划策的同时，建立了明确的沟通机制和决策机制，将参与周会、月会的人员明确到个人，使各项举措在同一时间内平行进行，从而达成有效的项目管理，确保项目的有序进行。

② 分阶段培训 | 持续观察学员，确保培训实战性

泽珂®新兵训练营前期利用E-Learning的方式帮助学员提前预习培训内容，学员通过线上测试后进入新兵训练营的线下培训阶段，后续会有M-Learning的方式持续跟进，

进行案例的分享和解答。

泽珂®新兵训练营的培训过程共分为以下3个阶段：

- 阶段一：10月12日-24日，新兵训练营培训（销售代表及一线经理）

通过军事化训练，快速提升新组建的销售团队的专业知识水平，确保其掌握一定的销售技能。

- 阶段二：10月25日-11月29日，实地学习——“多少患者在等待？”

收集医生/专家的问题、反馈和建议，了解晚期前列腺癌患者对产品的需求和期望。

- 阶段三：11月30日-12月12日，全国10场经理区域定制化工作坊

通过工作坊快速提升实际工作中的销售能力，洞察医生/专家需求，灵活有效地解决医生/专家提出的问题及异议。

基于销售团队业务问题，企业大学进行归类分析，讨论制定应对策略，强化销售团队对客户洞察力，促使其有效运用诊疗路径传递价值主张。

项目实施

分阶段实施

① 线上学习

E-Learning & M-Learning, 双管齐下

泽珂®新兵训练营前期和后期分别利用 E-Learning 和 M-Learning 的方式与面对面培训相结合。训前学员需完成线上课程 (E-Learning), 训中接受面对面强化培训, 训后通过微信平台随时反馈, 通过 M-Learning 的方式答疑。

泽珂®培训项目开展前, 公司已拥有完备的线上学习平台, 例如 E-Learning 系统以及微信学习平台 (M-Learning)。面对短时间内需要达成高目标的培训任务, 有效利用现有的资源无疑会帮助加速项目的进程, 但如何整合和发挥现有资源以实现其最大价值, 需要慎重思考。

为了将线上学习与线下培训互相有效地结合, 并帮助学员更好地掌握专业知识和销售技巧, 西安杨森大学设计了不同版本的 E-Learning 教学内容, 确保学员在 E-Learning 上学到的知识更有针对性, 从而更好地达成预习的目的。

当学员通过线下培训后开始区域工作, 由于市场的不确定性, 所以学员在实际工作中遇到的问题可能会超出训练营中涉及的内容。如果学员不能随市场的变化而灵活应用在训练营中学习到的知识和技巧, 那么培训的效果就会差强人意, 失去其实战的意义。通过微信平台的反馈, 公司可以随时随地获知学员在实际工作中遇到的困惑, 根据实际的问题寻找解决的方案, 以微课堂的方式, 即 M-Learning 的方式进行案例的分享和解答, 确保可以在第一时间为学员解决疑惑。

② 阶段一

军事化训练 & 高强度学习

泽珂®新兵训练营第一阶段为军事化训练, 时间为 10 月 12 日 -24 日, 历时 13 天, 详细的日程安排如下:

- 充满激情和力量的开营及闭营活动 (0.5 天)
- 产品及疾病知识培训 (6.5 天)
- 技能培训 (3 天)
- 各部门介绍 (1 天)
- 户外体验培训 (1 天)
- 10 次正式笔试 (8 次小考, 2 次综合), 6 次团队比赛
- 专家模拟测评 (1 天)

共有 83 名学员参与了第一阶段的泽珂®新兵训练营。过半的学员为内部转岗的销售, 剩余的学员为外部招聘, 甚至有部分学员入营日是其到岗工作的第一天。

开营仪式为所有学员定下了军事化训练的基调, 同时也向全部学员传达了西安杨森给予他们的期望和目标, 激励学员在短时间内快速提升自己的知识和技能, 成为一名未来可以在市场上极具竞争力的销售代表。

各部门的介绍帮助学员了解团队和企业文化, 尤其帮助新入职的员工了解企业架构, 使其可以更为迅速地融入西安杨森, 提升团队的凝聚力。

公司采用了海军陆战队的训练方式, 在培训的过程中采取积分制, 并在微信平台上实时公布积分, 激发学员“赢”的意识。同时每天的培训课程紧密, 强度高、压力大, 几乎每天都有各种形式的考试 (笔试或面试) 以及团队竞赛。闭营当天学员需要面对 32 位来自全国各地泌尿领域的专家考官, 通过最终的专家模拟测评以验证自己是否成为了

专家眼中的理想销售人员。

通过 13 天严苛的军事化培训, 学员的专业能力得到了迅速而显著的提升, 不仅专业通过率达到了 100%, 更获得了 32 位专家的一致认可。

③ 阶段二

实地学习——“多少患者在等待?”

泽珂®新兵训练营第二阶段为实地拜访和学习, 时间为 10 月 25 日 -11 月 29 日。

公司在这个阶段提出宣传语“多少患者在等待?”, 用这句话增强学员的使命感, 告诫他们从事这份工作不仅仅是为了销售产品, 更重要的是为了延长广大的晚期前列腺癌患者的生命。泽珂®是转移性去势抵抗性前列腺癌的新型治疗方式, 正因为其可以有效延长患者总体生存期并显著提高其生活质量, 才会获得国家的破例批准。把泽珂®介绍给更多的医院和患者, 让更多的晚期前列腺癌患者拥有新的选择, 延长他们的生命才是公司追求的目标, 才是医药销售代表的终极使命。

学员在该阶段进入实地区域学习, 进行实地的拜访工作, 和医生们沟通产品, 了解晚期前列腺癌的患者对产品的需求和期望, 收集医生的反馈, 同时与各个部门的合作, 快速打开泽珂®的销售渠道。

④ 阶段三

全国经理区域定制化工作坊

泽珂®新兵训练营第三阶段为全国分区域的培训 & 工作坊。

通过实地的学习, 快速提升了学员在实际工作中的销售能力, 并根据医生的需求不断加以改善和修正。西安杨森大学与医学部、市场部、合规部门等紧密配合, 结合产品策略及销售团队临床拜访中遇到的实际问题和

医生反馈，设计实施了一系列实用落地的工作坊，帮助业务团队分析思考并解决实际工作中的挑战。

⑤ 2016 年，培训工作仍在持续中

问题分析与解决：根据实际问题进行归类分析、针对学员在实际工作中面临的问题和挑战讨论对策，西安杨森将所有问题进行归类分析，并讨论制定应对的策略和针对性的演练以有效解决相关难题。

- **定制化培训工作坊：**由于每个地区出现的问题不尽相同，所以该阶段的培训为全国范围内分区域进行。将比较集中的问题统一向学员进行解答，把之前没有准备充分的医学知识再次进行梳理，进行技能的演练和讨论，进行反思和总结。
- **共创诊疗路径图：**工作坊中通过团队合作共创诊疗路径图，帮助业务部门清晰诊断医生专业需求，满足医生专业需求。

主要特色

① 全程采用 O2O 的方式，线上线下完美结合实现系统推进

西安杨森充分利用已有的线上资源，将培训项目与 E-Learning 以及 M-Learning 相结合，并在项目全程利用了微信学习管理的

平台，将积分、日常安排、培训过程中学员的感言在社区中分享，并在培训后期进行不定时的答疑和对话互动，确保学员可以随时随地获知自己想了解的信息，并持续跟进该项目的后续发展。

② 5 种互动方式确保疾病知识讲解专业有效

西安杨森的医学经理医学专业背景极强（多为医学博士），而学员的医学背景则参差不齐；尤其对于内部转岗的学员，其泌尿领域的疾病知识几乎是一片空白。如果只是单纯地给予学员大量的知识输出，提供其过于专业深奥的知识讲解，那么很容易造成培训结束后，学员依然无法完全理解疾病知识的情况。

为了避免这种情况，同时确保培训和学习的效果，西安杨森通过多轮的演练和尝试以发掘传递知识的最佳方式，最后优选了五种互动方式推动疾病知识培训的互动性以确保疾病知识讲解的有效性。例如有奖竞猜，每隔 5-10 分钟就提出问题，鼓励学员积极思考并应答；让学员自己做培训师上台讲课，确保学员充分理解了课件内容等等。

③ 采用军队比赛及竞争形式激发学员赢的意识

西安杨森在项目实施过程中不忘初衷：

要打造一支像海军陆战队般的骁勇善战的销售队伍。为了达成该目的，在培训过程中不断激励学员努力获胜，并将“赢”的意义逐级扩展，从个人到团队，从团队到组织。让学员明白不仅个人要赢，团队和组织也要赢。

在第一阶段的新兵训练营中，采用海军陆战队的训练方式，将军队比赛和竞争大量引入培训过程中，通过各种方式来激发学员赢的意识。

每天的出营仪式上，赢的个人和团队将会获得出营旗、擦营徽的殊荣，同时获得高层领导的直接认可，这种荣耀的仪式感能更好地激发学员想要获胜的意愿。

每天的闭营仪式上，学员可以及时总结反思，互相分享当天的收获和经验，推动团队互帮互助的意识并明白团队的重要性。

公司注重在训练中体现仪式感，但在践行这种仪式感的初期，部分学员并不理解。比如每天早晨 7 点举行的出营仪式，第一天举行该仪式时，不少学员认为这种仪式多此一举且增加了他们的负担；但是随着进程过半，所有学员都自然而然地融入了团队“赢”的文化中，这种仪式感所创建的“赢”的氛围在不知不觉中提升了团队的凝聚力。在每天早晨的出营仪式上，管理层代表为领先的个人和团队授予营旗和营徽的时候，获奖学员和团队成员都感到这是荣耀的一刻，这份荣耀是用自己辛勤的汗水换来的，因此更加弥足珍贵，值得珍视。

④ 体验式培训贯穿全程，推动意识及行为转化

一名优秀的销售代表不仅需要专业的疾病和产品知识、优良的沟通和销售技巧，更需要在行为中体现自己的专业态度和职业操守。如何帮助学员在最短时间内树立标准的行为，是培训过程中需要涉及的环节。

新兵训练营的整个过程都采取积分制。积分制不仅采用在考试和竞赛的成绩上，还



图 3 全程采用 O2O 的方式，线上线下完美结合实现系统推进

运用于学员在学习过程中的行为、反思、课间、小组的团队活动等表现上，学员在训练营中的一举一动全程都有老师进行观察，学员展示的积极行为及优秀的学习成果，均能获得奖励积分。

在 13 天的新兵训练营中引入 1 天的户外体验培训，通过团队活动提升学员的团队凝聚力。

在培训过程中引导学员思考自身价值，用体验式培训的方式让学员产生自我驱动力，推动其意识和行为的转化。



图 4 体验式培训贯穿全程，推动意识及行为转化

5 多种创新方式推动培训目标达成

新兵训练营每天安排一个小时供学员反思和思考——前三天西安杨森强调个人的赢，中期倡导团队的赢，后期倡导整个泽珂®、业务单元、组织的赢。

通过课堂体验、户外体验等多种形式使学员产生赢的意识，同时在西安杨森大学微信平台上开辟新兵训练营板块，在期间每天发布个人和团队的排名、培训日程、反馈、评估、问与答等，提升项目的有效性。

公司邀请 32 名权威专家亲临现场进行模拟测评，针对学员的专业幻灯演讲和专业拜访进行评估并给予现场点评和反馈，推动培训效果达成和学习效果的固化，推动学习转化为行动。

6 合规部门参与培训及设计

由于西安杨森是一家制药企业，其所属的行业具备一定的特殊性，公司在实施和执行培训任务时除了考虑项目的成效之外，必须兼顾合规事宜。

为了确保合规，在泽珂®项目设计伊始，合规部门就充分参与到该项目的筹备过程中，严格把关各个环节，对任何可能产生风险的部分提出质疑，并要求相关部门递交可行性分析，通过内部的逐条审核后方能执行。

在新兵训练营的培训项目中，还特别增加了专门的合规培训，将案例融入到授课过程中，强调企业对合规的高度重视，确保学员在实际工作中恪守合规准则。

项目成效

1 专业通过率：1.2% 到 100%

83 名学员（72 名销售代表，11 名地区经理）参与了新兵训练营，入营考试时，仅 1 名学员达到了西安杨森的专业知识要求，即分数高于 80 分，其余 82 名学员均未达到企业的标准，专业知识通过率仅 1.2%。

经过 13 天高强度的军事化训练，学员的出营考通过率达到了 100%。出营考在入营考的基础上，额外增加了 20% 的难度，包含了笔试以及临床问题解答的口试，同时将市场策略内容贯穿其中。最终学员 100% 通过了专家模拟实战测试。

在培训过程中引导学员思考自身价值，用体验式培训的方式让学员产生自我驱动力，推动其意识和行为的转化。

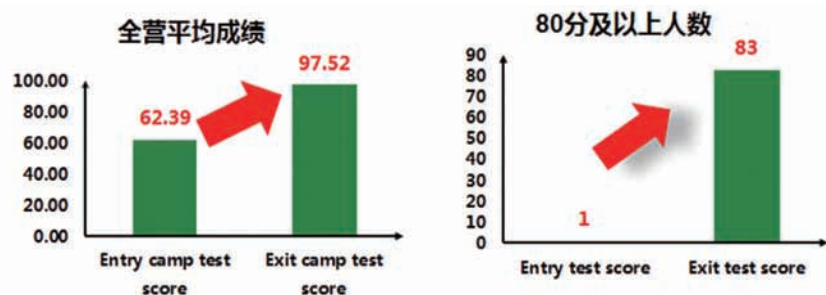


图 5 专业知识通过率从 1.2% 提升至 100%

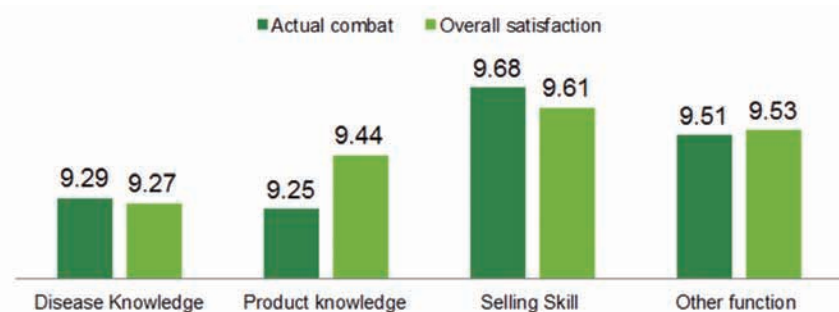


图 6 整体满意度和实战满意度测评结果

② 满意度调查

西安杨森大学通过微信每天进行满意度的评估。满意度共分为两个部分，分别为整体满意度和实战满意度。新兵训练营的整体满意度达到了9.77分,实战满意度达到了9.73分。(满分10分)

学员在微信平台自发留下感言，给予训练营高度的评价。

同时32名专家也给予了正面的反馈评价，感叹参训学员认真刻苦的精神以及卓越的专业度。

③ 销售业绩 / 客户忠诚度 / 客户品牌认知度全面提升

- **销售业绩**：2016年1-5月销售业绩已达到超越所有上市新产品1.5倍目标。
- **客户忠诚度 NPS (Net Promoter Score)**：从-45上升至-16，提升64%。
- **客户品牌认知度**：训前71%，3个月后提升至95%，6个月后达100%。

经验总结

① 用绩效改进6步，确保训练营持续有效

绩效改进6步：业务诊断—确定策略—制定方案—达成共识—实施执行—总结评估。

培训项目的前期需要充分了解管理层的目标以及期望的成功是什么样的，以终为始，澄清并确认目标；同时需要与业务紧密结合，进行直线业务的调研和洞察，和业务部门沟通和访谈，确保所有的培训项目具有实战的意义。

项目前期需收集大量的资料，了解海外上市产品的培训元素、内容和方法，参考其他公司的上市举措，进行数据的分析以作充分的准备。培训部门需与其他部门、项目参与者以及管理层多加沟通，在各个环节将他

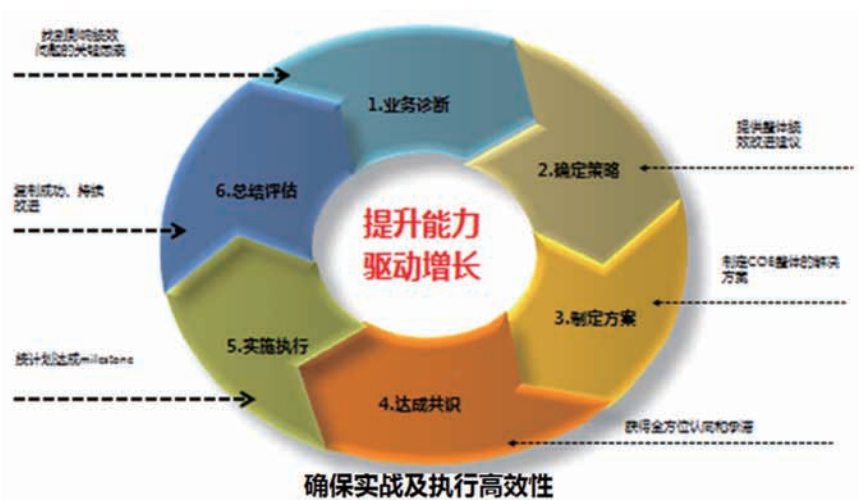


图7 绩效改进6步

“由于公司体系分工非常精细，解决跨部门合作的挑战是个非常艰巨的任务，在此次泽珂®项目中，西安杨森大学克服了该挑战并开创了跨部门合作共赢的良好局面。”

们融入过程中，增加他们的参与感，分享成功的体验，确保执行的高效性。

② 跨部门合作，强调共赢

由于公司体系分工非常精细，解决跨部门合作的挑战是个非常艰巨的任务。在此次泽珂®项目中，西安杨森大学克服了该挑战并开创了跨部门合作共赢的良好局面。在整个过程中企业大学强调共赢，于各个细节中通过沟通使其他部门的同事感受到自身的价值，前期进行的大量沟通赋予他们责任感和使命感，激发他们参与的意愿；后期不仅积极认可其他部门为该项目做出的贡献和努力，而且在过程中给予支持，使他们觉得参与此次项目，既是一件有价值的事情，也是让自己有所收获的事情。

③ 定位绩效改进伙伴，为业务“打粮食”

泽珂®培训项目目前并没有终止，仍在持续跟进中。西安杨森大学希望通过不断地研究设计共性问题，不断地诊断和归纳，确保每一个解决方案符合业务的痛点，可以真正地解决业务问题。

西安杨森每个季度都会尝试用不同的方式去解决业务问题，企业大学会通过多种方式的调研以充分收集数据，确保培训项目可以密联业务、直击痛点。在这个过程中，企业高管和所有部门都会参与其中，共同打造西安杨森的共赢体。HR



笃定的攀登者

访丹纳赫中国及北亚区人力资源副总裁 何佩岚 (Jacqueline He)

转山、攀登是 Jacqueline 所爱。这是一种特殊体验，见自己、见天地，一切在安静中充满力量，在黑暗和寂静中感受时间流淌。奥古斯丁说过，时间从来不是孤立地存在着，它只是我们心中思想的延展，度量心中的映像。抵达目的地的那一刻，每个人的了悟见仁见智，而对 Jacqueline 来说，这更是一种修行：敬畏大自然和规律，感受、达成和它的默契，最终让外境为我所用，心不随外境而转——跟随而不黏着，不懒惰身体、不负重心灵、不伪装精神、不患得患失。

文 / 任萍，朱欣鑫 图 / 上海弓富文化传播有限公司

如果在 Jacqueline 休假时给她发邮件，收到的自动回复是“with no access to email”，而非“with limited access”的时候，那么她很可能和旅友在海拔雪山徒步探险的征程上了。

她曾在西藏一座海拔 5000 多米的雪山上跟着藏民转山。行程的最后一天，为确保当天走下山，Jacqueline 和团队早上 6 点便出发了，一直徒步至晚上 8 点。山里漆黑死寂，每个人的能见区域只有头顶探灯照射到的、身前不足半米见方的空间，双脚离旁边的悬崖只有几步距离。高强度徒步超过 12 小时之后，每个人的体能基本见底。为了保持体力，队友之间的交流谨慎而简明：“往左靠”、“往右靠”。晚上 10 点多，团队终于顺利到达了山脚，那一刻，大家紧绷的神经突然放松，一向沉稳冷静的 Jacqueline 抱着向导，眼泪刷刷流下。

转山、攀登是一种特殊体验，见自己、见天地，一切在安静中充满力量，在黑暗和寂静中感受时间流淌。奥古斯丁说过，时间从来不是孤立地存在着，

它只是我们心中思想的延展，度量心中的映像。抵达目的地的那一刻，每个人的了悟见仁见智，而对 Jacqueline 来说，这更是一种修行：敬畏大自然和规律，感受、达成和它的默契，最终让外境为我所用，心不随外境而转——跟随而不黏着，不懒惰身体、不负重心灵、不伪装精神、不患得患失。

“误打误撞”入对行

Jacqueline 很了解自己，也很清楚知道自己到底想要的是什么。就像爬山，她在低海拔区域的山区其实并没有优势，甚至害怕下坡；但到了高海拔地区，她的耐力和适应高原的能力就有了施展空间。或许这是 Jacqueline 有别于他人的地方：越是遇到极端、恶劣的环境越能够激发她征服的渴望。

1995 年，Jacqueline 从上海大学国际商学院毕业之后来到一家五星级酒店应聘，原先定的岗位是酒店一个瑞士籍厨师长的秘书。没想到在面试的时

纵观 Jacqueline 的职业生涯，无论是在之后的玫琳凯，抑或后来先后加入的飞利浦、GE、渣打，还是现在的丹纳赫，她的每一次职业选择都是在向当下的自己发出更高的挑战。这种选择不仅张扬着她的生命力，也让她在每一个新起点以更谦虚的姿态学习成长。

候，这家酒店的 HRD 一眼相中她，希望她能够做自己的助理。虽然初出校门的 Jacqueline 并不知道自己以后要做什么，也没有多少“职业生涯”的概念，但对摆在眼前的两个工作机会做了权衡之后，她选择了做 HRD 的助理。她给自己的理由是：“一方面，我不喜欢做菜，厨师长秘书似乎也没有什么职业发展；另一方面，我比较喜欢跟人打交道，而且比较能够理解人力资源管理的基本工作内容。”

果然，她的直觉是准确的。尽管是非科班出身(国内在 1999 年前后才有关键词开设人力资源专业)，在经过一段时间的试水之后，她越来越喜欢手上的这份工作，在领导的指导下边做边学，对 HR 这个职业产生了浓厚的兴趣。

第一份工作是一场职业启蒙，这段经历让她找到了自己的职业方向。两年之后，酒店的业务在起步之后进入平稳发展阶段，这也意味着所有的工作进入常态，没有太多的意外和挑战；而此时 Jacqueline 对于 HR 方面的知识的需求正处于急速上升的阶段。青春的力量在她身体里涌动着，她渴求着外面世界的新事物和新挑战，因此她选择离开这家酒店，去寻找更广阔的天地。

纵观 Jacqueline 的职业生涯，无论是在之后的玫琳凯，抑或后来先后加入的飞利浦、GE、渣打，还是现在的丹纳赫，她的每一次职业选择都是在向当下的自己发出更高的挑战。这种选择不仅张扬着她的生命力，也让她在每一个新起点以更谦虚的姿态学习成长。

“如果我做的东西闭着眼睛都能做，那不是很枯燥嘛？”

Jacqueline 在 GE 服务超过 9 年，辗转了 5、6 个岗位。她在同时期的同事中有个绰号——“打不死的小强”。在很多 GE 老同事的印象中，Jacqueline 在工作中总是喜欢给自己设定一些比较高的目标，而且很多东西未见得是别人做过的，劳烦不怨、坚韧不拔。

她曾参加 GE 的 HR 领导力项目，这个项目为期 2 年，经历 3 次轮岗，其中两次在 HR 领域内，另外一次要求非 HR 领域。这段极大提升眼界和能力的经历至今让她记忆犹新。

其中有一份工作是到台湾做企业整合。当时 GE

的安防业务收购了台湾一家做安防探头的民企，收购之后需要做政策、企业文化等的整合。Jacqueline 受公司委派，只身一人来到台湾。可以想见，她所面临的是一个非常具有挑战性的局面。

“那时候我对台湾当地的文化和相关政策也不是很了解，完全是两眼一抹黑的状态。”而且因为护照的关系，她每次最多只能在台湾连续待一个月，一个月之后必须回到大陆再续签签证。高强度的工作节奏加上来回的舟车劳顿，这种状态一直持续了 3 个多月。

除此之外，独立承担大部分整合工作带来的压力和挑战对她来说也不是一件轻松的事情。“我在 GE 以做收购合并起家，主要做尽职调查，之前没有做过整合的工作。但交给我的任务是去做整合，包括如何建立 HR 流程、公司文化等等，工作内容是新的，而且老板也远在上海，只能自己摸爬滚打。”

除了缺少相关的工作经验，年轻的 Jacqueline 还面临另外一个更为现实的问题，即如何更深入地了解这家公司，与当地员工打成一片，建立互信的关系。“台湾企业有较强的等级制度，即使是被收购了，以前的老板的影响力还在，如果这个前任老板不配合的话，那公司里大部分人的工作是很难做的。加上当时我年纪轻，下属的资历比我深，我拿什么让他们听我的，在我手下整合公司文化、制度、政策呢？”为此，Jacqueline 做了大量的沟通工作，并了解当地员工的背景和故事，尽可能准确地评估员工的各项能力；同时更换员工，进行必要的团队升级。

在 HR 领导力项目中，最让她念念不忘的还是那次非 HR 领域的工作。谈到这一段经历时，Jacqueline 的声音慢慢温柔了下来。“我非常感恩 GE，它是一家非常棒的公司。为了让我们走出自己的舒适区、培养业务敏锐度，特地安排了这样一次国外的非 HR 的岗位。”

这次轮岗需要在美国待半年，当时有两个工作选择：一个是做系统、流程的整合和优化，这对她来说相对简单；另一份工作是 GE 声名在外的内部审计工作，这份工作以高强度、极具挑战性著称，而且对像 Jacqueline 这样没有财务背景的人来说基本很难胜任。

Jacqueline 事先对第二份工作的挑战性有所耳闻，出于对自身财务专业知识的评估，当时她认为自



坚持需要勇气；而勇气，是集所有美德于大成、经历考验的一刻迸发出的选择。

己不能胜任如此有难度的工作，因此选择了前者。

到美国后，领导给她布置了两周的工作任务，但她在第一周就高效高质完成了。当时度假在外的领导没有再另外安排新的工作，只是让她先自学一些业务知识。然而空闲下来的一周并没有让她感到轻松。“我离开家大老远跑到美国，老板交代的活儿都做完了，我想，那也不能混日子啊！”后来，她找到送她去美国的 HR 领导谈话，对方建议她挑战内部审计的工作。考虑之后，Jacqueline 决定试一试。

当时所在的内部审计小组的主要工作是评估公司总部的应付账款。在那半年里，她每天七点半之前到达公司，做当天的工作准备，然后从 8 点半开始连续采访数位在 GE 工作了二三十年的财务专家。横亘在她面前的巨大挑战在于，这份工作对专业知识以及分析、沟通能力都提出了很高的要求。“我对于应付账款的知识还停留在书本上，在采访过程中我既要谦虚地跟这些专家学习，同时又要非常坚定地把我的疑点传递给他们，让他们解答。”而为了确保每一个疑点有进一步审核的意义，小组成员之间还需要随时做交叉检查。

每天晚饭过后，内部审计团队的成员都需要回到办公室进行当天的工作总结，并将结果汇报给审计经理。经理审核完成并通过，这一天的工作才算结束，而这个时候往往已是深夜。

在人生地不熟的美国除了工作之外很多东西都是新的，需要适应和学习。为了工作出行的效率，她甚至从头学习了如何开车。在生活和工作的重压之下，Jacqueline 也有过一丝怀疑。“我记得最晚的一次是凌晨 2 点钟汇报结束，我自己开车回住所。路上漆黑，几盏并不明亮的路灯安静照着，除了车子引擎的声音，世界静默。那一刻我忽然有些疑惑：可有必要那么辛苦？别人可能都舒舒服服在家相夫教子，我为什么要挑战自己到美国做这份工作？我应该过什么样的生活？You know nothing about how to handle your life！”

一念起，每个人走的路可能大相径庭了。坚持需要勇气；而勇气，是集所有美德于大成、经历考验的一刻迸发出的选择。Jacqueline 没给自我怀疑肆虐的机会，她的目标一直很清晰。“不断挑战自己，获取海外跨文化环境工作的经验。有时候有太多选择会让人迷失方向，而且未来漫漫不可测，但

只要你够坚定，知道哪些是有价值的，那就不要再左顾右盼。”

当年支撑 Jacqueline 度过最艰难时光的，还有头脑中一个强烈的信念——不能给中国的领导和同事丢脸。“身处国外，我代表的是中国的公司和同事。我不能给这个项目抹黑，必须做好这个工作，这样将来这个项目的后来者来了之后才更容易被接受。”说完，Jacqueline 像细细回味当时的心境一般，嘴角微微扬起一个可能自己都没察觉的笑。集体荣誉感和责任感深深根植在她的脑海里，这是那个时代的教育，也是 Jacqueline 的个人选择。

这段绝不轻松的时光改变、塑造着她。最终，每一段经历刻录成了她生命的底色。生命有了这样的底色，犹如秋天的硕果和陈年的美酒，立有根基、行有能量、飞有翅膀。

🎬 结缘丹纳赫

丹纳赫是 Jacqueline 正在攀登的一座全新的山。

她对这家企业的第一印象来自于丹纳赫的一位领导，在一次同行的聚会中，她与丹纳赫全球的 HR 领导相识。席间两人互相交流了在人力资源管理上的经验和看法，相谈甚欢。她注意到一个细节，这个领导在她说话的时候会边听边在随身携带的本子上做细致的记录，甚至会对一些细节进一步请教和追问。“好像很少会见到如此谦逊的企业领导。”物以类聚，人以群分。职场这么多年摸爬滚打、阅人无数的 Jacqueline 深知，领导者聪明才辩屡见不鲜，磊落雄豪难得一见，谦逊厚重者则几乎凤毛麟角，这样的领导带出的团队，必然充满信任和活力，会不断创造精彩。偶遇的这位领导勾起了她对这家很少有媒体曝光的企业的强烈好奇心。

丹纳赫是一家年轻的公司，只有 30 多年的发展史。若从一个人的成长来衡量，这家企业正值“风华正茂、挥斥方遒”的时候。其靠并购起家，目前旗下共有 20 多家运营公司，组成了生命科学、诊断、牙科和环境与应用解决方案四大战略平台。在不少商界人士眼中，并购成功还很难属于大概率事件，有人甚至调侃，并购成功率比婚姻的成功率还低。而在这个领域丹纳赫却做得风生水起，秘诀便在于其秉持的管理理念。每当收购一家企业，丹纳赫会给予足够的灵活度，使其保持一定的独立性，同时在内



部应用丹纳赫独有的一套 DBS (Danaher Business System, 以持续改进为核心理念) 的管理体系和文化, 提升其创新力和生产力。通过此, 丹纳赫不仅成功收购了潘通、徕卡显微镜、颇尔等数十个著名品牌, 还让它们在旗下焕发出全新的生命力, 以更强劲的势头生长。

然而, 这样一家低调务实、“蛮拼”的企业, 又会遇到怎样的管理难题? 这也是 Jacqueline 当时问那个 HR 领导的问题。对方想了想, 答道: “丹纳赫过去三十年的发展好像一直踩在油门上, 可能需要在合适的时候、在某种程度上缓一缓, 做更多的员工融合、认可和关怀。”这也是 Jacqueline 加入丹纳赫之后工作的重中之重。“原先我们更多的讲 ‘What and How’, 丹纳赫对此很擅长, 拥有的 DBS 商业体系让丹纳赫的精益管理能力在西方企业中独占鳌头; 现在我们更注重的是 ‘Why’。我们要一流的市场表现, 我们要力争上游, 所有这些背后, 我们在追求什么价值? ‘Helping Realize Life's Potential’ 是公司的价值主张, 怎么把这个深厚的哲学层面的意义和我们的员工阐释清楚, 找出和每个员工的连接点。在这方面, 我们作为公司的 HR 部门, 做了很多努力和尝试, 也看到令人欣慰的变化。”

2016 年 7 月, 集团搬迁至新址, 20 多家运营公司实现了集中办公。按照上述工作思路和重点, 人力资源部紧接着便牵头各公司定期在集团内开展路演活动, 展现各业务单位的特色, 促进员工互动。所有活动融合员工关怀的因素, 例如牙科平台邀请牙科专家为员工及其家属提供牙齿检查、色彩检测的业务单位免费为员工检测皮肤颜色, 这样不仅使员工获得了良好体验, 更是打破了原先不同公司之间鲜有交流、“一家人不识一家人”的状况。借着内部这种融合的趋势, Jacqueline 和团队主推的致力于推动内部人才流动的人才市场即将上线, 它在加深员工激励与保留上的作用令人期待。

年轻而充满活力的丹纳赫仍然保持着原先的前进速度, “我们还在不断地并购, 每天工作都会很兴奋。” Jacqueline 身处的舞台边界还在不断延伸, 更多可能等待被发现, 她时刻体会着一种成长和改变的快乐, 也收获着她最期待的回报——帮助企业在高速成长中变得越来越好。

启明与点亮

Jacqueline 的日常工作涉及高管教练, 辅导的场景会随时随地发生。在采访的前一天她还教练过一个同事。这个同事在目前岗位上已经做到中高层级别, 想换业务部门, 但由于转换成本较大, 一直没有拿定主意, 想听听 Jacqueline 的建议。这要在以前, Jacqueline 恨不得把答案直接摆在他的面前, 告诉他“我觉得你应该怎么做”。然而随着阅历加深, 她越来越发现, 每个人的人生历程都是独一无二的, 选择无所谓对错, 最重要的是获得内心向往的快乐和价值; 而教练在其中发挥的便是“启明与点亮”的作用。“我觉得我不应该帮别人去决定他的人生, 每个人有自己的生活, 但我至少能帮助他看得更清楚自己真正喜欢的是什么。”

面对那个同事的询问, Jacqueline 并没有给出直接的建议, 而是更多地挖掘能够让对方觉得快乐的工作经历, 让他更了解自己, 知道自己在什么样的场景下才更加兴奋。在 Jacqueline 一步一步的启发下, 这位同事找到了方向。

真正的帮助不是单给人以温暖让其获得短暂的舒适, 而是给人以光明唤醒其本来的坚强和智慧。一个好的启明者, 帮助对方点亮生命的灯, 自己首先需要内心具足, 对每个个体充满尊重、体谅, 对生命充满敬畏与慈悲。

除了喜欢挑战险山, 画水墨画和摄影也是 Jacqueline 闲暇时爱做的事, 而且笔墨下和镜头前的对象大致相同: 荷花。Jacqueline 喜爱荷花, 喜爱她“不染不妖, 不蔓不枝, 香远益清”, 喜爱她的美丽圆满和动静行止合乎天地之道。她的办公室里挂着她画的荷花, 恰如一面镜子, 映射着她的质素、境界和追求。

采访结束前, Jacqueline 一再强调, 她个人的职业辉煌不值一提, 反复恳请笔者着墨于企业对人才培养的责任和重要性, 以及她个人的成长如何依托于中国长足发展的大时代的背景和机遇。这份淡然、大度让人动容。这让笔者想到尼采的那句名言: “世上有一条唯一的路, 除你之外无人能走。它通往何方? 不要问, 走便是了。当一个人不知道他的路还会把他引向何方的时候, 他已经攀登得比任何时候更高了。” HR

Jacqueline 喜爱荷花, 喜爱她“不染不妖, 不蔓不枝, 香远益清”, 喜爱她的美丽圆满和动静行止合乎天地之道。她的办公室里挂着她画的荷花, 恰如一面镜子, 映射着她的质素、境界和追求。



服务企业该追求高生产率吗？

在服务业，生产率和顾客满意度存在此消彼长的关系，企业要找到两者之间的最佳平衡点。

作者 / 黄明蕙 罗兰·拉斯特 (Roland T. Rust) 翻译 / 唐晓丽

本文由《商业评论》授权转载,原载于《商业评论》2016年9月号,版权归《商业评论》所有。非经《商业评论》事先书面同意,该文章的全部或部分均不得以任何方式再造、复制、抄袭、修改、发布、转发、再版或交易。

很多企业都追求高生产率，希望在保质保量的情况下减少开支，提高利润。在发达经济体中，服务业占比越来越重，许多管理者花费大量心血设计自动化程序，减少对人工的需求，因为人工往往是服务业最贵的生产要素。

这种做法在某些情况下效果良好。阿拉斯加航空公司 (Alaska Airlines) 创造性地精简了登机程序，2007 年在安克雷奇国际机场配置了一种新的登机手续办理系统，被称为“未来机场”项目。到 2008 年，从安克雷奇机场起飞的乘客有 73% 通过自助值机柜台或网络来完成登机手续，这一比例明显高于当时仅为 50% 的行业平均水平。通过这个系统，阿拉斯加航空节省了大量开支，劳动生产率提高了 18%。从 2007 到 2009 年，阿拉斯加航空员工减少了 10%，同时净收入增长了 25%。

但是，并不是所有的生产率提高都有这么好的结果。大众传播与通信公司康卡斯特 (Comcast) 的劳动生产率从 2006 年到 2007 年提高了 11.4%，从 2007 年到 2008 年又增长了 10.9%，但顾客满意度有所下滑。通过提高劳动生产率，康卡斯特可能节约了成本，但是根据美国顾客满意度指数 (American Customer Satisfaction Index)，消费者对收费电视服务的满意度从 2006 年到 2008 年持续下降，到了 2008 年，满意度已大大低于行业平均水平。

康卡斯特的教训说明，在服务行业，劳动生产率的提高往往伴随着质量感受的下降。在服务行业，消费者对质量的感受和服务商的人力投入相关。服务业不同于其他行业，不像工厂里的生产线，生产率提高并不总能带来利润的增加。

在本文中，我们建议服务企业把生产率看成是战略决策中的变量，而非提升利润的法宝。我们将用研究结果解释为何在服务业提高生产率往往事与愿违，以及为什么开发新技术会流失顾客，而管理者却仍然乐此不疲。最重要的是，我们将介绍一个模型，帮助人们更有策略性地管理生产率，而非条件反射似地优化生产率。看完下面的案例——同时回想你当顾客时遭遇的不愉快经历——你可能发现我们的解决方案原来简单得出人意料。你还将看到，生产率提高会对任何行业有百利无一害的错误认识，有多么难以消除。

当生产率无关利润

管理者通常认为生产率就应该得到最大程度的提高。如果资本主义是一种宗教，那追求高生产率一定是其最核心的教义。毕竟从宏观经济角度来说，更高的生产率意味着更高的利润，也意味着更多的财富。如果员工能完成更多工作，这怎么会是坏事呢？

首要问题

生产率提高对服务型企业一定是好事吗？

研究发现

- 在服务业，生产率和顾客满意度存在此消彼长的关系。
- 随着技术进步，最佳生产率水平随之上升。
- 服务型企业不应追求最高生产率，而应该将生产率视为战略决策中的一个变量。

但是从微观经济角度来看，情况就不同了。为了更好地理解服务生产率如何发挥作用，我们研究了美国上百家服务业公司（参见副栏“研究简介”）。

我们用自己的理论预测了一些能影响最佳生产率水平的变量，并用模型检测了这些变量的实际影响。分析结果显示，在既定科技水平下，生产率和利润率呈倒“U”字形相关，说明存在一个最佳生产率水平（参见副栏“最佳生产率水平”）。对服务业来说，生产率过低或过高都会导致利润减少；但是由于科技一直在进步，最佳生产率水平也会逐渐上升。

我们还发现了导致最佳生产率水平或高或低的几个因素。一般而言，利润率高、价格高会降低最佳生产率水平，而如果竞争者少、工资水平高，企业则会减少在服务上的投资，把资金更多地投入到提高生产力上，从而提高最佳生产率水平。

最佳生产率水平并非固定不变，而是随着科技进步上升的。事实上，我们发现从2002年到2007年间，最佳生产率水平年均增长20%。从在线旅行预定系统的演进就能看出来——随着网络科技的进步，在线旅游服务公司艾派迪（Expedia）的生产率在2005年到2010年间增长了15%，但顾客满意度并没有下降。类似地，快递在线追踪技术的发展提高了联合包裹服务公司（United Parcel Service）和联邦快递（FedEx）的劳动生产率，同样没有损失顾客满意度。比如，2013年，联邦快递为一位打电话来问快递的客户追踪包裹要花费2.4美元，而现在在线追踪仅需4美分。

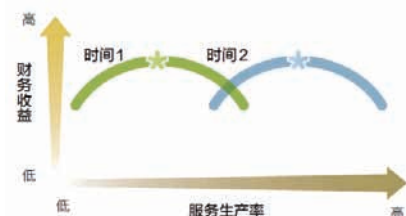
把生产率当成战略决策变量来管理

根据研究结果，我们建议服务公司把生产率看成战略决策中依赖于业务和相关科技的变量，而非需要被最大化的结果。公司应该选择恰当的生产率，不要太高也不要太低，以实现利润最大化。

基于我们的模型，生产率决策的两个关键要素是①科技发展水平；②顾客满意度的相对重要性，我们认为顾客满意度的重要性常常被低估。当顾客满意度比效率更重要时，服务型公司的最佳生产率水平会相对较低。道理很简单：在服务业，取悦顾客最重要的是预测需求，如果服务型企业中满足顾客需求的员工越多，顾客就越可能满意。

最佳生产率水平

在任何既定科技水平下，服务型公司的生产率与利润率呈倒“U”字形相关。但是随着技术不断发展，最佳生产率水平（下图两条曲线中用星号表示）逐渐上升。



研究简介

我们采用了两种方法来完成任务。第一，使用分析模型：从合理假设出发，通过数学运算得出结论，这是经济研究中常用的方法。第二，我们基于实例，通过分析美国服务业公司2002年和2007年的公开数据来检验结果，获得了2002年741个样本以及2007年751个样本。我们计算了每家公司的劳动生产率并将其与赢利能力进行相关分析，赢利能力主要通过资产回报率指标来衡量，并考虑了行业等其他因素。通过分析这两年的数据，我们能够检测结论是否长期有效，以及我们理论预测的方向是否有所改变。

我们通过非线性回归分析观察生产率如何影响企业赢利能力（用资产回报率来衡量）。模型还包含了理论上会影响最佳生产率的其他几个要素，包括利润率、价格、市场集中度和工资水平。另外，我们将公司规模和销售、一般行政费用设为可能影响资产回报率的控制变量。

何时应注重服务生产率

如果条件允许提供更高质量的服务（相对较高的利润率、高售价、低工资和低市场集中度），公司就应当更注重顾客满意度；如果条件相反（低利润率、低售价、高工资和高市场集中度），公司就应更注重服务生产率。



什么时候应该更重视顾客满意度呢？当利润更高时。克罗格公司（Kroger）和全食超市（Whole Foods Market）都是美国本土的连锁超市。但是全食超市更高档，因此更有动力聘用更多人力来服务顾客；换句话说，正是促使企业提供更好服务的这些因素，造成了较低的生产率（参见副栏“何时应注重服务生产率”）。

另一方面，也存在实际上并不关心顾客需求的企业。如果公司所在行业高度集中（即基本没有竞争者），顾客选择很少，那么服务就显得没那么重要了，因为顾客只能从寥寥几个竞争公司中选择。在这种情况下，服务公司可以削减人力（提高生产率），不用担心顾客流失，竞争越少，生产率应该越高。

第二，工资水平越高，提供优质服务的成本越高。这种情况下公司会希望加强自动化，鼓励顾客自助服务；顾客满意度可能会降低，但收入的减少可以由节省的支出弥补。所以工资水平越高，生产率应该越高。

同竞争者进行战略对比，可以帮助公司确定合适的生产率水平。例如，跟竞争者相比，公司产品是不是价格更高、利润更高？如果是，那公司就应该选择比竞争对手低的生产率。工资水平也可以这样分析。如果一家美国公司同一家中国公司竞争，美国公司可能选用比中国公司更少的人力（即更高的生产率）。本文的一位作者在 20 世纪 90 年代造访过中国广州附近一家汽车工厂，考察日产（Nissan）天籁（Altima）汽车生产线，那时中国工资水平还很低；在中国，日产雇用了大量工人参与汽车生产。而在工资水平高的日本，汽车生产基本上全由机器人完成。想想高生产率和低生产率的极端例子，我们就能够对如何控制服务生产率有更加直观的感受。设想加利福尼亚州圣巴巴拉市的一家快餐店，这是一个位于高工资、富裕小区的低价低利企业。由于土地分区管制，餐馆数量受限，因此竞争并不激烈。在这种情况下，餐馆应该雇用最少数量的员工，实现最大程度的自动化。这就是完美的高生产率情形。

在另一个极端，想象一家在中国上海的法国餐馆。价格和利润都很高，同时工资水平较低，竞争激烈。在这样的条件下，餐馆应该用尽量多的雇员来满足顾客。事实上，你经常会看到：从高收入国家来北京、上海消费的顾客，经常被这里高级餐馆中服务员的数量吓到，但其实这并不奇怪。这就是完美的低生产率情形。

不同公司，不同解决方案

让我们来检验一下其他公司，看看模型怎么帮助我们决定生产率的高低。

◆ 日本 Kura“回转寿司”连锁餐馆是在高工资水

平环境下的低价低利企业。日本有无数寿司餐馆，竞争很激烈。在这种情况下，低价、低利润、高工资这三个指标意味着企业应该追求高生产率，而这正是 Kura 的策略。Kura 实现了大部分寿司制作和送餐过程的自动化，包括使用机器人制作寿司、用传送带运送餐碟、用二维码追踪餐碟、自动计算盘子数量以得出消费金额、清理回收的餐碟。用传送带送寿司并不新鲜，但是这种做法很符合 Kura 采取的高生产率策略。自动化让这个 196 座的餐馆只需要很少的服务员和厨房工作人员。

◆ 捷星航空公司（Jetstar Airways）是澳洲航空公司（Qantas）旗下专飞亚太地区的廉价航空公司，利润微薄，而航空管制限制了竞争者的数量。这些变量（低利润、低价格、竞争者少）说明企业可以选择高生产率策略。为实现高生产率，捷星采用了生产导向的高效率策略：通过广泛使用信息技术和计算，捷星实现了更短的停航时间和比竞争对手更智能的航班安排。捷星甚至移除了机场的个人电脑，改用精简型客户机终端。所有环节都为节省开支提高效率而设计。

◆ 再看一个反例。相比竞争对手中国东方航空，新加坡航空维持了高价高利策略。新航在非面向顾客的业务上效率很高，但在直面客户的服务上投入了大量精力。这让新航的生产率低于中国东方航空，但前者持续获得国际服务类奖项，新航广告也精确描述自己为“世界上获奖最多的航空公司”。

服务生产率的新理论

其他管理学者也对类似问题做了很多思考——应该说是大量思考，我们一些同事已经开始对诞生于大规模工业化制造世界的管理科学进行反思。在 50 年前制造业主导的经济时代，批量生产和大规模市场营销是最突出的特点。那时品质意味着标准化，即生产一模一样的零件，商品售卖常是一次性交易。

从那以后就发生了翻天覆地的变化。今天，所有成熟经济体都以服务业为主，比如在美国，服务业占经济总量的 80%，信息和通信技术的发展使得公司无须大量雇人照样能加强与顾客的联系。服务业扩展的同时，服务渗透商品经济的深度也在增加。

越来越多的产品变成了商品，只有定制化、个性化和服务才能创造高利润率。事实上，大部分产品制

解雇难题

在资本市场的巨大压力下，上市公司每个季度都要创出更高收益。但在服务业，满足顾客需求带来的收益需要较长一段时间才会显现，往往体现在回头客和口碑上；但是通过减少人工，公司总能迅速削减成本，提高生产率。这对管理者，特别是对大公司的管理者来说，十分有诱惑力。规模经济使自动化看起来更有吸引力。这样的公司也有财力投资研发，将自助服务技术更快应用于实际。

在我们的研究中，我们探讨了大公司和小公司在最佳生产率上的表现是否存在差异。结果显示在 2002 年及 2007 年，大型服务业公司的生产率比最佳生产率高 7% ~ 9%，明显高于小型公司，这说明大公司为了节省开支提高生产率可能会选择牺牲赢利能力。据我们的实例分析，如果牺牲一些劳动生产率，更多关注如何满足顾客需求，这些公司将获得更高利润。

特别是在金融危机时期，高层管理人员会有本能的冲动，要大刀阔斧地削减开支以躲过风暴，这常常意味着裁员。在经济衰退时期，生产率必须提高（裁员人数应该增加），这是管理者坚定不移的信念。而我们的研究表明，在经济衰退期过度重视生产率是错误的。裁减一些员工当然有必要，但是实际上当经济衰退时生产率应

该降低。这并不只是为了维持士气和雇员人数，而是因为顾客满意度对保留顾客资源和长期赢利的作用会反映在长期利润率上。西南航空（Southwest Airlines）就是个很好的例子。2001 年“9·11”事件后航空市场惨淡，这不仅是因为恐怖袭击使航空业陷入低谷，还因为美国整体经济步入了衰退期。几乎所有美国主流航空公司都大量裁员以削减开支，但西南航空没有这么做。自从 1967 年成立以来，西南航空从未裁员，其顾客满意度自然处于行业前列，在“9·11”后的十年里，与竞争对手不同，西南航空一直蓬勃发展。

造已经转移到劳动力廉价国家。为了迎合这一趋势，像 IBM 等公司已经从制造为主转型为服务为主。IBM 并不是个例，近期很多科技公司都开始以服务为导向，信息服务已成为服务业最大的新兴板块之一。

由 IBM 和其他科技巨头公司带头，被称为“服务科学”的运动正在兴起。在学术界，这种新兴的服务科学融合了发轫于 20 世纪 70 年代更成熟的服务理念，企业界和学术界共同的结论是，向服务经济的转型已经改变了企业管理模式。传统的基于生产、以产品为导向的商业观念不再行得通——特别是有关生产率的观点，已经过时。

▶ 瞄准正确目标

今天，无论你的公司是服务型企业还是制造型企业，多少都会带有服务性质。如果是这样，你就要重新审视公司对生产率的种种假设，这些假设已经嵌入在管理培训和奖励机制中。公司通过多种方法来激励管理者提高生产率，即使牺牲收入和利润也在所不惜。如果管理者认为比起创造长期利润，他从提高短期生产率中获益更多，那么公司利益就会受损（参见副栏“解雇难题”）；如果你是高层管理人员，你就需要调整政策，牺牲部分生产率来换取更高的长期回报。

降低生产率是一个艰难的抉择。想想超市的自助结账通道，超市老板很喜欢这种设备，因为可以减少雇员，提高生产率，但牺牲了顾客满意度。根据食品营销协会（Food Marketing Institute）的数据，使用自助结账的超市数量在 2007 年达到顶峰——22%，但是 2010 年就下降到 16%；超市顾客更喜欢跟人打交道。2011 年，Big Y 食品公司决定取消自助结账通道；像艾柏森（Albertsons）和克罗格这样的连锁超市巨头也从许多门店移除了自助结账通道。2012 年，当沃尔玛超市（Walmart）在更多门店使用自助结账时，全食公司和克罗格采取了完全相反的做法：这两家公司认为用更多雇员来服务顾客是留住顾客的最好方法，于是重新采用收银员结账。

▶ 确定最佳生产率水平

服务公司要如何确认公司的最佳生产率水平呢？请按下面这些步骤来。

同竞争对手比较。如果你的售价和利润较低，而人工成本较高，那就应该采用高生产率策略，努力比对手更加自动化。如果情况相反，那么即使生产率低一点，也要努力提供行业内最好的服务。只要能提高顾客满意度，就尽量在其他公司使用自动化的环节上多使用人工。

画一个坐标图，横轴是顾客满意度，纵轴是生产率。把你的公司和竞争对手定位到图表上，考虑牺牲生产率来提高顾客满意度（或者相反）是否会让你与竞争对手形成差异化，使你们在市场上的地位差距悬殊。这样的思考会帮助你决定采用高生产率策略还是高顾客满意度策略。

外包服务（比如使用海外呼叫中心）前请三思。先找找有没有证据表明，下降的顾客满意度可以由生产率提升带来的人工成本减少来弥补；如果可以，试行一下，观察服务外包对顾客满意度和生产率的影响。针对生产率提高和顾客满意度下降将产生的综合影响，进行投资回报分析，保证外包是正确的决定。

对所有涉及顾客接触的重大自动化决定，谨慎预计这将对顾客满意度造成何种损害、生产率能得到多大提高。试行一下或者观察其他公司的实施情况（其他行业也可考虑），可以得出满意度下降、生产率提高以及开支削减的数据，以便对生产率 / 满意度取舍做出详实的分析。

服务型企业不应该简单追求最高生产率，而是要找到能让利润最大化的生产率。通过把服务生产率当作战略决策变量来管理，公司能达到效率和顾客满意度的平衡，增强公司的持续发展能力，实现更高利润。HR

作者简介

- ◆ 黄明蕙，台湾大学管理学院电子商务杰出教授。
- ◆ 罗兰·拉斯特，马里兰大学罗伯特·史密斯商学院（Robert H. Smith School of Business, University of Maryland）营销学教授。



作者

领英中国智库

本文由领英授权转载

研究背景

LinkedIn 领英首次与中国人民大学劳动人事学院合作，综合分析人才大数据以及问卷调研数据，多角度对 HR 领域从业者现状进行分析，撰写发布《中国 HR 从业者职业发展报告》。

本次研究抽取 LinkedIn 领英中国 14 万 HR 从业者数据，与人大针对 HR 从业者的定量调研 5183 样本，共同形成本报告。

研究将不涉及个人样本信息，仅就聚合数据趋势进行统计分析和研究。

核心发现

人脉为王：

领英大数据显示，在 HR 从业者中级别越高人脉越多。“越社交，越成功”，以弱关系为主的职场人脉圈会带来更多的发展机会。

晋升因素：

对比 HR 晋升至总监的时长，影响因素包括：性别（男性比女性快 0.3 年）；专业（HR 专业毕业生比非 HR 专业快 0.5 年）；学历（硕士晋升最快，而博士最慢）；职能（猎头和招聘岗位晋升较快）。

新兴行业：

互联网行业作为相对年轻的行业，HR 平均从业年限最短，但 HR 占总人才数比例高、就

业机会逆势增长。同时 HRBP 比例最高，与业务贴近、升职最快，对 HR 而言是个充满机会的行业。

下降趋势：

HR 整体的跳槽率和新增从业者数量在过去五年中均处于持续下降趋势，可以感受到 HR 的就业压力在持续增加。

痛并坚守：

在较大工作压力和对薪资不满的现状下，多数 HR 从业者依然相信 HR 工作能够为他们带来技能方面的提升以及职业上的发展，因此更多人选择坚守在 HR 领域，寻求自我的职业突破。

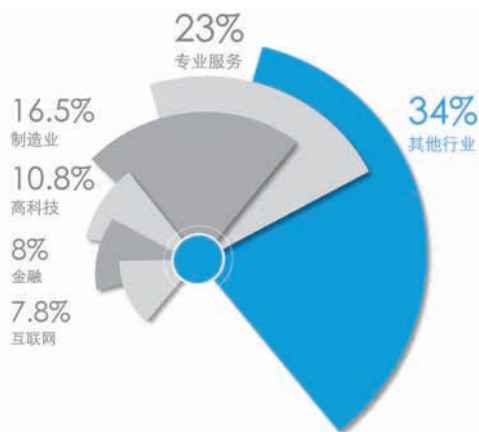
HR 从业状况总览

- 1 **互联网、高科技、金融、专业服务和制造业**五大行业共占 HR 行业总体人数的 66%；其中，专业服务占比最高为 23%，制造业占比第二为 16%；
- 2 **行业成熟度越低，行业内的资深 HR 从业者占比越少。**互联网行业中从业 8 年及以上的从业者占比仅为 26.1%，与 HR 从业者总体的 43.6% 相差最大。制造业行业中从业 8 年以上的行业资深 HR 从业者比例最高，占比超过 50%；
- 3 **17 个研究行业中 HR 人数平均占比仅为 0.67%。**其中，企业服务、高科技、制造业、教育和医疗为 HR 人数占比较高的五个行业；
- 4 **劳动关系、招聘、培训和 HRBP，四个职能的从业人数共计占比 84%。**而薪酬绩效职能的 HR 人数最少。

HR 从业者行业分布和年限

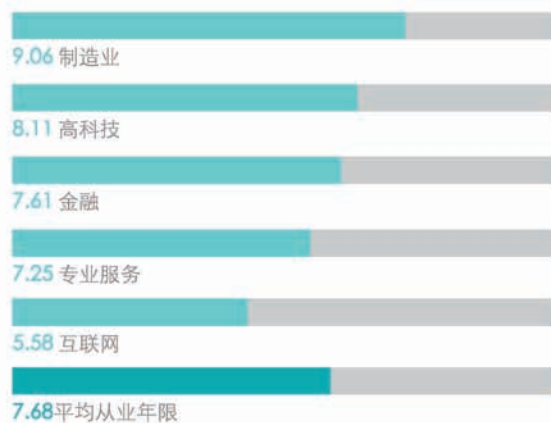
各行业 HR 从业者人数占比

本次研究样本来自 LinkedIn 中国，共计 14 万 HR 从业者，分布于 17 个核心行业中。互联网、高科技、金融、专业服务和制造业共占 HR 行业总体人数的 66%。其中，专业服务占比最高为 23%，制造业占比第二为 16%。



HR 人才平均从业年限

HR 总体平均从业年限为 7.68 年。制造业和高科技 HR 的从业年限高于平均值，金融、专业服务和互联网 HR 的从业年限低于平均值。其中，制造业的平均年限最高为 9.06 年，互联网的平均年限最低为 5.58 年。

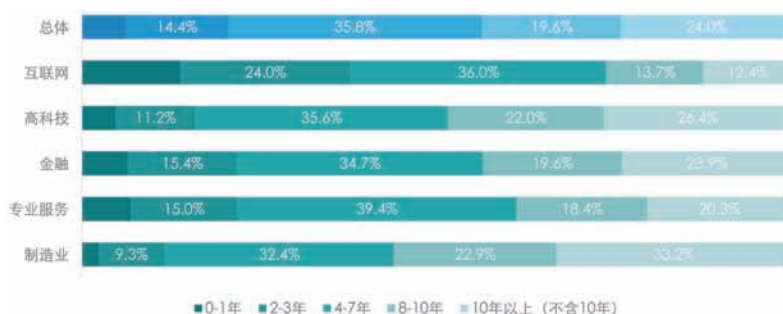


不同行业下 HR 从业年限分析

互联网行业中从业 8 年及以上的从业者占比仅为 26.1%，与 HR 从业者总体的 43.6% 相差最大。而仅有互联网行业和专业服务行业在 8 年及以上 HR 从业者人数占比中显著少于总体平均水平。金融行业从业年限占比与总体情况基本一致。制造业行业中从业 8 年以上的资深 HR 从业者比例最高，占比超过 50%。

通过数据可以看出，行业成熟度越低，行业内的资深 HR 从业者（8 年及以上的从业者）占比越少。

不同行业下 HR 从业者从业年限分布



HR 人数在各行业比例分析

在 17 个研究行业中，HR 人数占比平均百分比为 0.668%。

其中，企业服务、高科技、制造业、教育和医疗为 HR 人数占比较高的五个行业。占比最低的后三位分别为政府、艺术和农业，占比分别为 0.142%、0.163% 和 0.183%，远低于行业的平均占比。

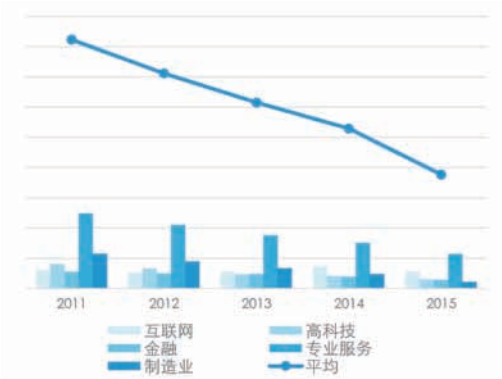


HR 领域新增从业者人数分析

HR 新增从业者人数

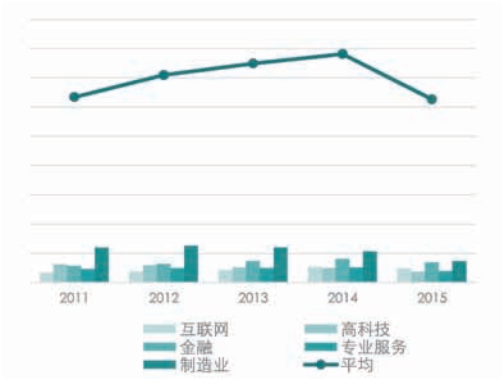
HR 新增从业者人数 2011-2015 年平均呈现逐年递减的趋势，HR 就业压力增大。

就 HR 从业人数而言，除了互联网行业，其余四个行业均符合该趋势。互联网行业新增 HR 从业人数在 2013 和 2014 年有所上升，并在 2014 年达到最大值。



全行业新增从业者人数

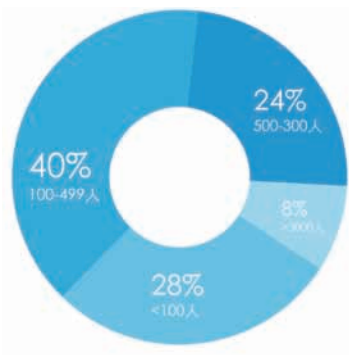
全行业新增从业者人数 2011-15 年平均呈现先递增后减少的趋势，2014 年达到最大值。相较于持续递减的 HR 新增从业人数，我们不难发现这样的趋势——公司的发展和企业业务的拓展并没有带来 HR 团队的比例扩张，HR 需要思考如何提升核心价值以应对就业压力，并且需要更聪明地工作，以相对小的团队规模支持业务的发展。



HR 从业者工作单位情况分析

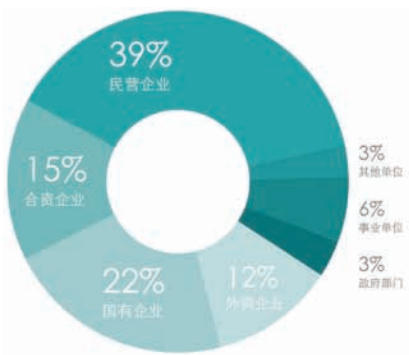
单位规模

参与调研的 HR 从业者大部分来自中小规模企业，单位规模小于 100 人和在 100-499 人之间的单位各占比 28.2% 和 39.5%，单位规模大于 3000 人的比例仅为 8.3%。



单位性质

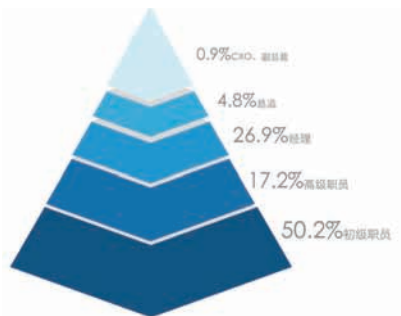
占比最大的是民营企业 (38.7%) 和国有企业 (21.6%)。



HR 在各行各业中职级比例分析

HR 职级分布

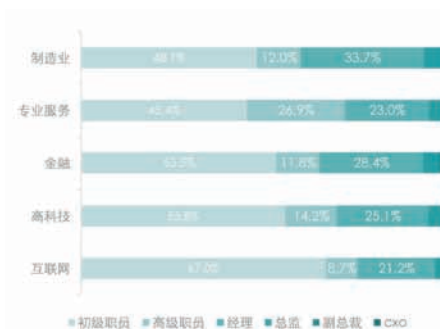
HR 领域中,50.2%的从业者为初级职员,17.2% 为高级职员,26.9% 为经理,总监及以上共 6% 左右。



HR 职级分布、行业

与 HR 平均职级人数相比,金融和高科技行业和整体水平持平。制造业中,HR 经理和 HR 总监头衔的人数比例高于行业平均值;专业服务业中,高级职员的人数占比高于行业平均值。互联网行业 HR 初级职员更多。

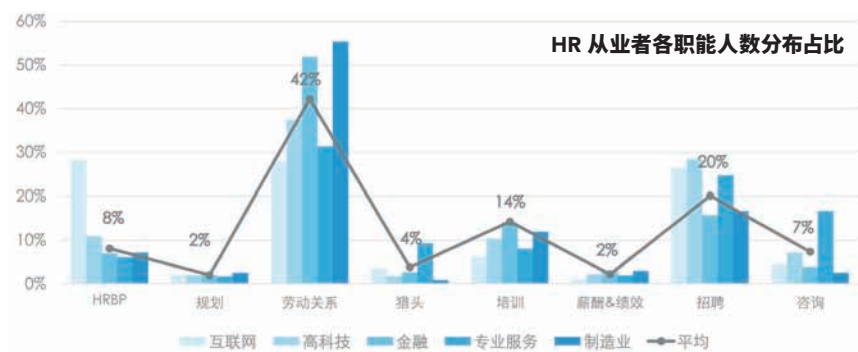
行业内,职级较高的 HR 人数占比高意味着该行业发展较成熟和趋于稳定。反之,如若职级低的 HR 人数占比高意味着该行业发展较年轻和活跃。



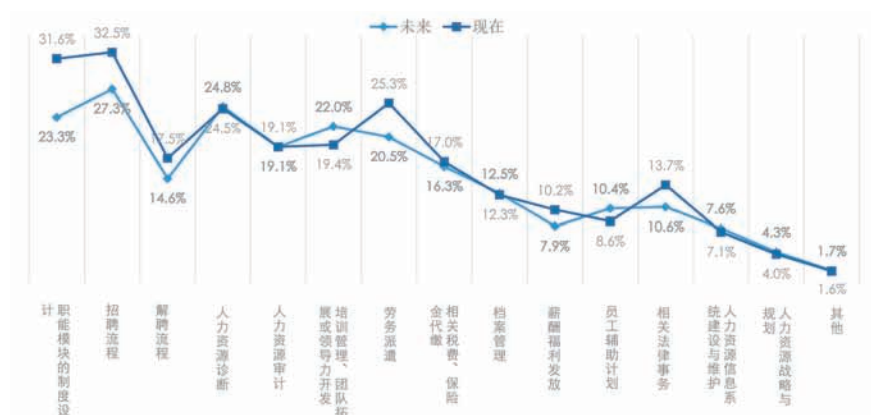
HR 各职能分析

HR 人数集中在劳动关系、招聘、培训和 HRBP,共占比 84%。薪酬绩效职能的 HR 人数最少。

互联网行业中,HRBP 方向人数占比最大达到 28%,可见该行业的人才工作与业务配合更为紧密;专业服务行业中,招聘(25%)和咨询(17%)人数高于平均占比,该行业包含很多招聘外包或 HR 咨询的服务提供商。



HR 模块外包项目类型分析



较多被企业外包的项目类型有: 职能模块的制度设计、招聘流程、劳务派遣、人力资源诊断等。

人力资源战略与规划、人力资源信息系统建设与维护、薪酬福利发放以及员工辅助计划,被企业视为较核心的项目,较少被外包给第三方。

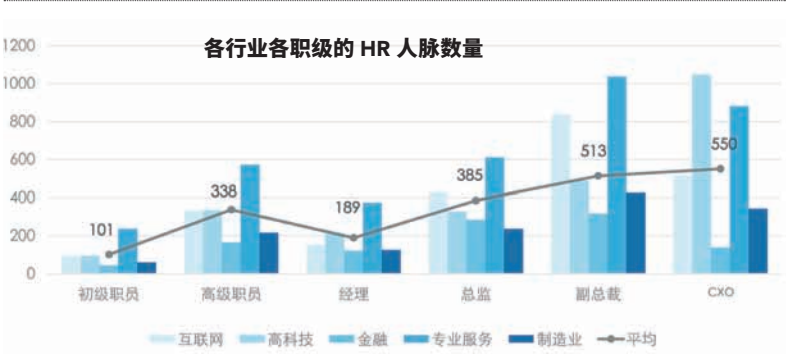
HR 从业者单位外包项目及占比

在职场，越社交，越成功。LinkedIn 档案中的人脉数量很大程度上可以反映出个人在职场中的活跃度。

HR 从业者平均人脉数量随着职级的升高而显著增长。金融、专业服务和制造业基本遵循了人脉增减的规律，金融和制造业 HR 的人脉数量在各职级都低于平均值，专业服务行业 HR 人脉数量在各职级都高于平均值。由此说明金融和制造业 HR 在职场社交领域较为被动，而专业服务 HR 则比较活跃。

互联网 HR 在副总裁职级人脉数量达到最大值。高科技 HR 在 CXO 职级人脉数量达到最大值。

▶ 各行业各职级的 HR 人脉数量分析

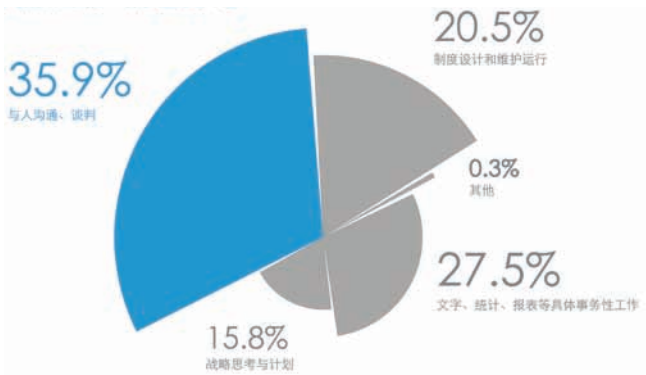


▶ HR 从业者最常从事的工作类型分析

“与人沟通、谈判类工作”（35.9%）是 HR 最常从事的工作类型，其次是文字、统计、报表等具体事务性工作（27.5%）。

其余工作类型分别是：制度设计与维护运行（20.5%）、战略思考与计划（15.8%）。

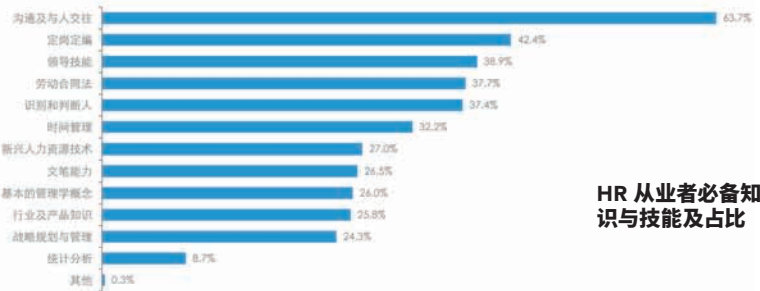
HR 从业者最常从事的工作类型及占比



▶ HR 从业者必备知识与技能分析

由于 HR 最常从事沟通谈判工作，高达 63.7% 的 HR 从业者表示沟通及与人交往能力必不可少，其次是定岗定编和领导技能。

占比最少的三项技能分别是：统计分析（8.7%）、战略规划与管理（24.3%）和行业及产品知识（25.8%），HR 若要成为业务的战略伙伴、提升在企业内的核心地位，对于这三点技能应该给予更高的关注。

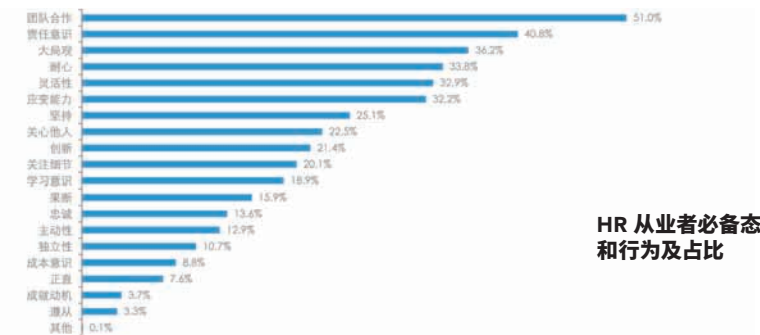


HR 从业者必备知识与技能及占比

▶ HR 从业者必备态度和行为分析

高达 51% 的 HR 从业者表示团队合作精神必不可少，其次责任意识（40.8%）和大局观（36.2%）也被认为是应该具备的态度和行为。

被最少 HR 从业者认为是 HR 必备态度和行为的选项为：遵从（3.3%）和成就动机（3.7%）。



HR 从业者必备态度和行为及占比

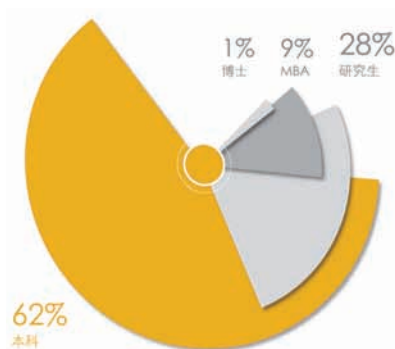
HR 从业者教育背景分析

- 1 HR 从业者中, 硕士以上学历占比近 4 成。其中金融行业对学历要求最高, 硕士学位以上从业者占比到达 44% ;
- 2 13.8% 的 HR 从业者拥有海外留学背景。香港、澳洲和英国是 HR 从业者最喜欢选择的留学国家 ;
- 3 在全部 HR 从业者中, 仅有 19% 的 HR 从业者在校学习时, 主修 HR 相关专业课程 ;
- 4 主修 HR 专业的从业者 in 高级别 HR 从业者(总监及以上级别)中, 并无优势, 在总监及以上级别人数方面占比相近。

HR 最高学历占比及分析

HR 从业者最高学历占比

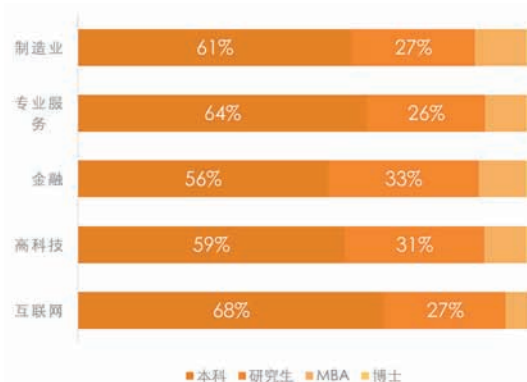
HR 最高学历比例为: 本科: 研究生: MBA: 博士 = 62%: 28%: 9%: 1%。



HR 最高学历占比、行业

在重点研究的五个行业中, 高科技、专业服务和制造业比较符合平均 HR 最高学历比例。互联网和金融则有所不同。

互联网行业最高学历为本科的 HR 比例较高, 最高学历为 MBA 的 HR 比例低于平均值, 说明互联网行业 HR 学历整体偏低。金融行业最高学历为本科的 HR 比例较低, 最高学历为研究生的比例较高, 说明金融行业 HR 学历整体较高。



国内 TOP20 毕业院校

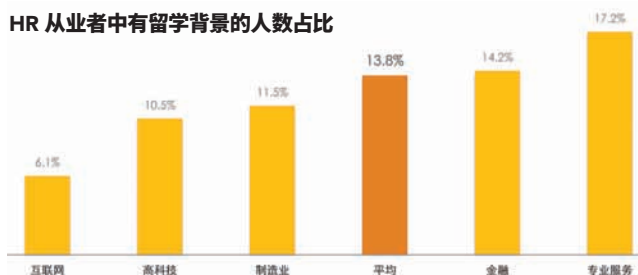
1	中国人民大学	11	华东理工大学
2	华东师范大学	12	同济大学
3	复旦大学	13	南开大学
4	上海交通大学	14	南京大学
5	上海大学	15	北京师范大学
6	上海师范大学	16	武汉大学
7	北京大学	17	四川大学
8	上海外国语大学	18	广州外语外贸大学
9	浙江大学	19	上海财经大学
10	中山大学	20	吉林大学

HR 从业者留学背景分析

13.8% 的 HR 从业者拥有海外留学背景。

专业服务 HR 海外留学背景比例最高为 17.2%, 互联网 HR 海外留学背景比例最低为 6.1%。

HR 从业者中有留学背景的人数占比



境外 TOP20 毕业院校

1	香港大学	11	罗格斯大学新布兰斯维克分校
2	曼彻斯特大学	12	格里菲斯大学
3	悉尼大学	13	利物浦大学
4	香港理工大学	14	新加坡国立大学
5	伯明翰大学	15	拉夫堡大学
6	利兹大学	16	香港浸会大学
7	香港中文大学	17	爱丁堡大学
8	纽卡斯尔大学	18	伦敦政治经济学院
9	莱斯特大学	19	谢菲尔德大学
10	华威大学	20	兰卡斯特大学

互联网行业最高学历为本科的 HR 比例较高，最高学历为 MBA 的 HR 比例低于平均值，说明互联网行业 HR 学历整体偏低。金融行业最高学历为本科的 HR 比例较低，最高学历为研究生的比例较高，说明金融行业 HR 学历整体较高。

HR 从业者中 HR 专业占比及所学专业排名分析

HR 从业者中 HR 专业毕业生占比

仅有 19% 的 HR 从业者在校学习时，主修 HR 相关专业课程。



HR 从业者所学专业排名

HR 从业者中，商科类是从业者较多主修的专业类型，而除此之外语言类、文学类、心理学专业的毕业生也较多地选择从事人力资源相关工作。

1	人力资源管理
2	英语
3	工商管理
4	经济学
5	MBA
6	心理学
7	国际商务
8	企业管理
9	语言
10	文学

非 HR 专业和 HR 专业毕业生各职级人数分析

HR 专业毕业生中的高级别职级占比 (12%)，与非 HR 专业毕业生 (12.9%) 相比并无优势。

非 HR 专业毕业生与 HR 专业毕业生各职级人数占比



HR 职业发展情况分析

- 1 男性 HR 从业者在晋升方面具有优势, 平均晋升至总监所需时间相比女性快 0.3 年;
- 2 HR 专业毕业生在晋升方面更具优势。HR 专业从业者相比非 HR 专业的从业者晋升至总监的速度快 0.5 年;
- 3 行业成熟度越高, 行业中的 HR 从业者晋升至总监所需时长越长。互联网行业的 HR 从业者拥有最快的晋升速度, 平均晋升至总监所需时间仅为 7.68 年;
- 4 硕士学历晋升最快, 而博士学位则在晋升速度方面表现最差;
- 5 在职能方面, 猎头和招聘岗位的从业者平均晋升至总监所需时长低于平均水平。

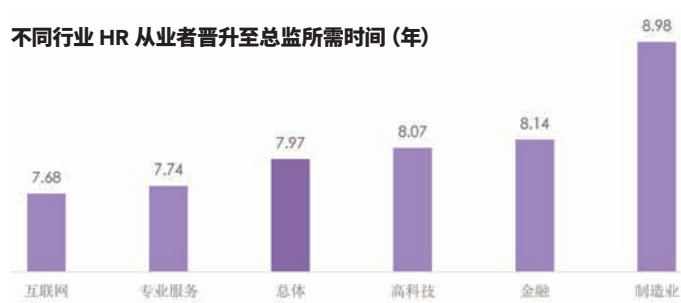
不同因素对晋升时长的影响分析 – 行业

HR 从业者平均晋升至总监的时间为 7.97 年。

从主要研究的五个行业来看, 互联网行业和专业服务行业晋升至总监所需时间较短, 低于总体的所需时间。而在制造业中, HR 晋升至总监所需时长最长, 需要近 9 年的时间。

因此可以看出, 行业成熟度越高, 晋升至总监所需的时长越长。

不同行业 HR 从业者晋升至总监所需时间 (年)



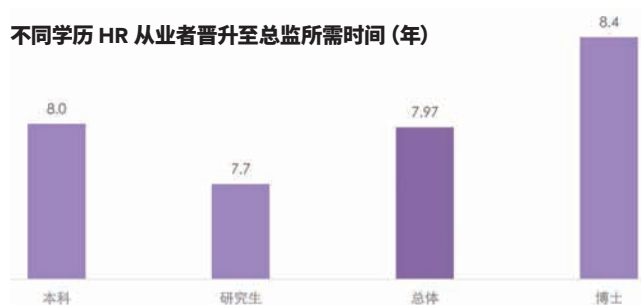
不同因素对晋升时长的影响分析 – 教育

不同教育背景也会对从业者晋升时长产生影响。

研究生学历从业者晋升至总监所需时间最短为 7.7 年; 相对晋升时长最长的为博士学位, 平均需要 8.4 年才能晋升到总监级别。

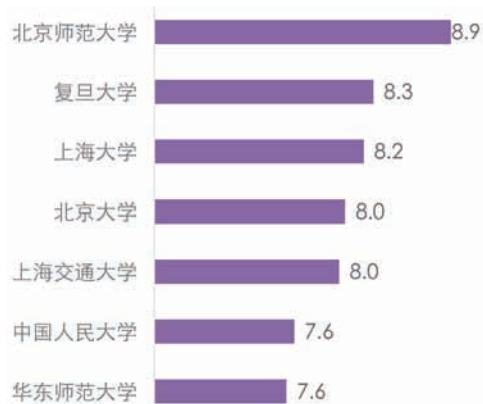
并非学历越高晋升时长越短, 研究生学历从业者在晋升方面最具优势。

不同学历 HR 从业者晋升至总监所需时间 (年)



各大高校毕业生晋升至总监的时长 (年)

从学校对晋升时长的影响来看, 中国人民大学和华东师大毕业生在职场晋升方面最快, 晋升至总监平均仅需 7.6 年。



HR 专业毕业生与非 HR 专业毕业生晋升至总监的时长 (年)

而从 HR 从业者在校学习的专业情况看, HR 专业毕业生在晋升方面占有较大优势, 晋升至总监平均所需时间为 7.7 年, 相比非 HR 专业毕业生, 会领先半年时间。



不同因素对晋升时长的影响分析 – 性别

在 HR 行业中，女性从业者人数约为男性的 3 倍，具有绝对的人数优势。但是这并不意味着女性从业者在晋升方面也具有优势。

通过 LinkedIn 大数据可以看出，男性从业者平均晋升至总监仅需 7.8 年，比女性从业者快 0.3 年。由此可以看出，男性从业者在 HR 行业中更容易得到晋升的机会。

不同性别 HR 从业者晋升至总监所需的时间（年）



不同因素对晋升时长的影响分析 – 职能

不同职能的从业者在晋升方面也有着较大的区别，最大时间差高达 1.7 年。

人力资源服务类职能，晋升至总监相对较快，猎头职能的从业者平均晋升至总监仅需 6.9 年，而招聘类工作的从业者晋升至总监也比 HR 平均晋升时长短。而晋升时长相对较长的职能分别为员工关系、绩效和薪酬，平均晋升至总监时长均超过 8 年。

不同职能 HR 从业者晋升至总监所需的时间（年）

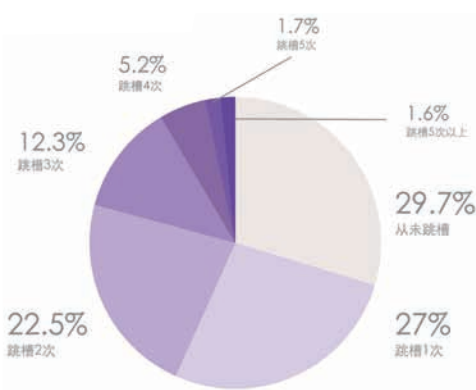


HR 从业者工作稳定性分析

HR 行业从业者工作稳定性较强，至今为止，未跳槽的从业者占比 29.7%。

换过一家单位的 HR 从业者占比 27%。换过两家单位的占比 22.5%。换过三家单位及以上的占比 20.8%。

HR 从业者工作稳定性（跳槽次数）及占比



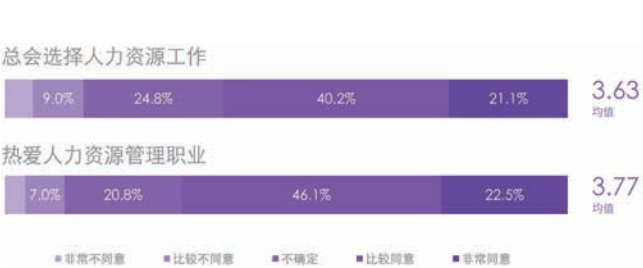
HR 从业者职业承诺分析

表示热爱人力资源管理的从业者占比 68.6%。

表示重做职业选择依旧不会放弃人力资源管理职业的 HR 从业者占比 61.3%。

同时，有 10.6% 和 14% 的从业者表示不热爱人力资源管理职业以及重做选择时会放弃该职业。

HR 从业者职业承诺及占比



评分区间为 1-5 分，其中 1 分代表“非常不同意”，5 分代表“非常同意”

HR 从业者离职倾向分析

总体而言，HR 对工作的满意度较高，对现在单位工作情况满意的占比 61.8%，不满意的仅占 15%。

表示近期考虑更换工作和职位的人占比分别为 29.4% 和 25.4%。

HR 从业者离职倾向及占比



HR 从业者是否有过创业想法

高达 65% 的 HR 从业者有过创业想法。在大众创新万众创业的时代，拥有专业技能的职场人也有了更多机会得以独立发挥个人价值。

HR 从业者是否有过创业想法占比

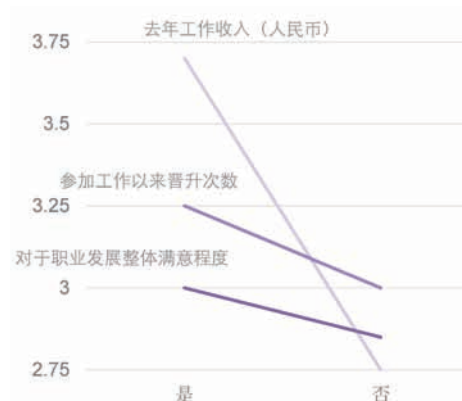


人力资源服务类职能，晋升至总监相对较快，猎头职能的从业者平均晋升至总监仅需 6.9 年，而招聘类工作的从业者晋升至总监也比 HR 平均晋升时长短。而晋升时长相对较长的职能分别为员工关系、绩效和薪酬，平均晋升至总监时长均超过 8 年。

人力资本与职业发展分析

是否获得过与 HR 专业相关的学历或学位证书

获得 HR 专业有关学历学位证书的从业者相较于未获得的在去年工作收入、参加工作以来的晋升次数和对职业发展的整体满意度方面平均值都较高。

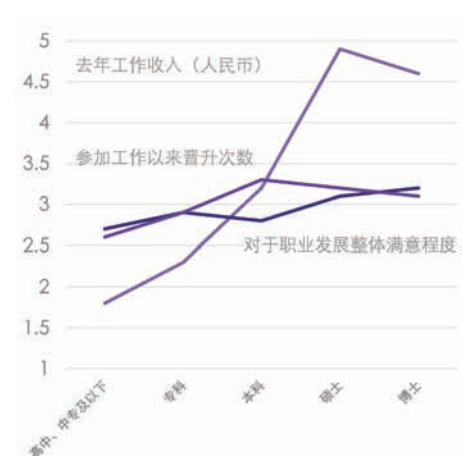


最高学历

收入方面：高中、中专及以下至硕士学历和收入成正明显的正相关关系；博士学历收入并未高于硕士，但是高于本科。

晋升次数：整体较为平稳且和学历呈现正相关关系。

整体满意度：高中、中专及以下至本科学历与满意度成正相关关系，本科—博士满意度逐渐递减。

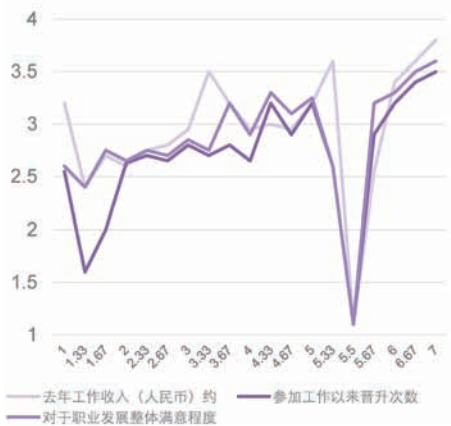


▶ 社会资本、心理资本与职业发展分析

社会资本与职业发展

去年工作收入、参加工作以来的晋升次数和对职业发展的整体满意度与社会资本整体呈现正相关关系，有部分区域呈现波动。

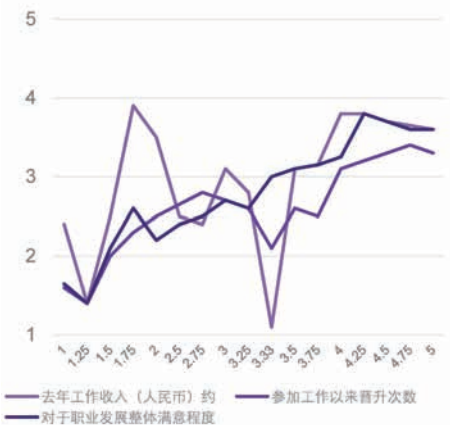
正相关趋势中有两个低值，分别为社会资本等于 1.33 和 5.0，此时的各项指标均处于低峰。



心理资本与职业发展

去年工作收入、参加工作以来的晋升次数和对职业发展的整体满意度与心理资本整体呈现相同的正相关关系，有部分区域呈现波动。

正相关趋势中有一个低峰和一个高峰，分别为心理资本等于 1.70 和 3.33，此时的各项指标分别处于高峰和低峰。



HR 从业者职业满意度情况分析

- 1 半数 HR 从业者对薪酬不满意，认为低于自己的期望；高达 63.4% 的 HR 从业者认为自己的知识、技能和经验水平超过目前工作要求。

2 虽然如此，HR 从业者工作投入感较高而工作倦怠感较低，他们比
- 较认可这份工作给个人能力带来的提升以及帮助其实现职业目标。

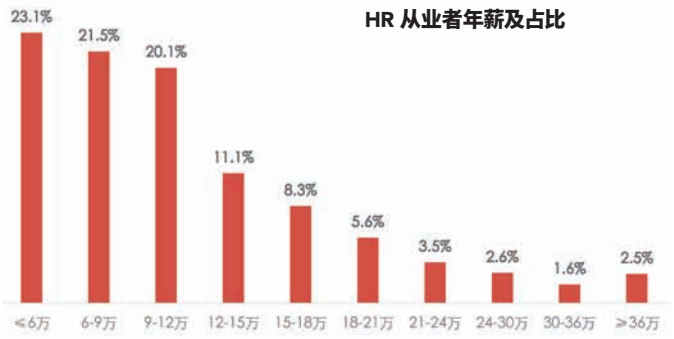
3 从 HR 从业者压力来源方面看，HR 的压力主要来自于“工作责任大”；此外时间紧任务重、工作要求高和缺少支持是排在其后的工作压力来源。

▶ HR 从业者年薪分析

44.6% 从业者年薪低于 9 万元，其中年收入少于 6 万元的占比最大，为 23.1%。

31.2% 的从业者年薪在 9 万—15 万之间，年薪超过 15 万的占比达到 24.1%。

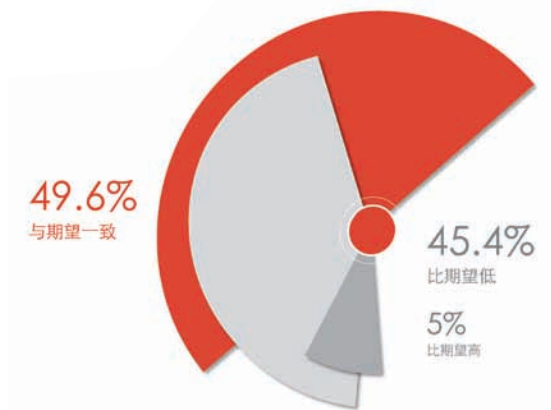
该数据来源的样本多数来自于民营企业 (39%) 和国有企业 (22%)，对年薪数据分布可能有一定影响。



HR 从业者收入期望分析

45.4% 的从业者表示自己的收入较期望值偏低，认为自己的收入超过预期的占比仅 5%，其余 49.6% 的从业者认为自己的收入与期望值相符。

HR 从业者收入期望及占比

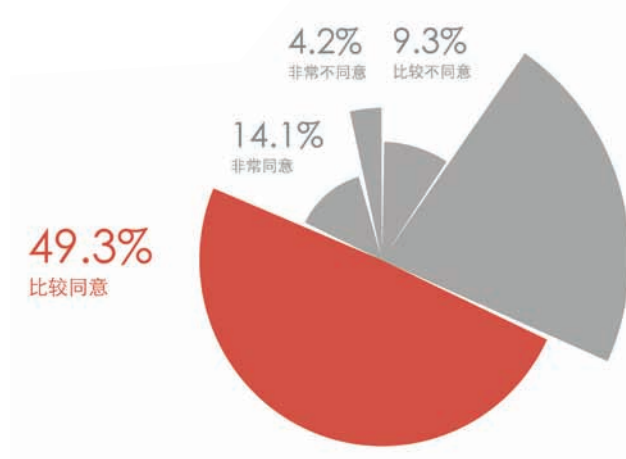


HR 从业者工作过度胜任评价分析

对于自己对目前工作过度胜任的看法，63.4% 的从业者同意这个观点，即认为自己的知识、技能和经验水平超过目前工作要求。

不同意这个看法的占比仅 13.5%。

HR 从业者工作过度胜任评价占比



HR 从业者工作时间分析

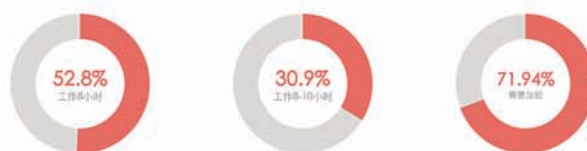
HR 从业者平均每日工作时长为 8.45 小时。

52.8% 的从业者表示工作时间为标准工作 8 小时，还有 30.9% 的从业者表示工作时长在 8-10 小时之间。

71.94% 从业者表示每天标准工时之外还需要加班，平均加班时长为 1.28 小时。

HR 从业者工作时间

	N	极小值	中值	极大值	均值
每日平均工作时长	2243	1	8	15	8.45
每日平均加班时长	2242	0	1	10	1.28
每年平均出差频次	2242	0	2	200	4.32

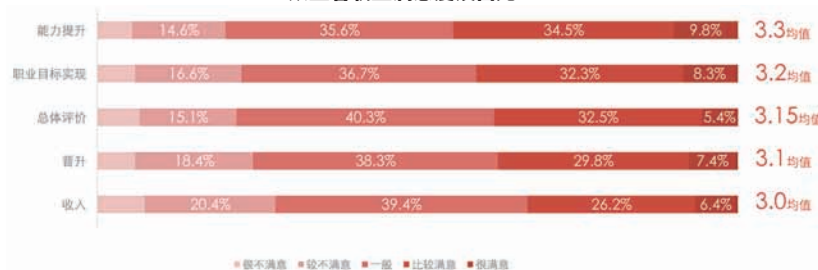


HR 从业者职业满意度分析

对于职业满意度评价，整体看来 38% 的 HR 从业者对自己的工作满意。

满意度最高的为能力提升，而晋升和收入则低于总体评价，可以看出虽然对晋升情况和收入水平不满意，但是 HR 比较认可这份工作给个人能力带来的提升以及帮助其实现职业目标。

HR 从业者职业满意度及占比



评分区间为 1-5 分，其中 1 分代表“非常不同意”，5 分代表“非常同意”

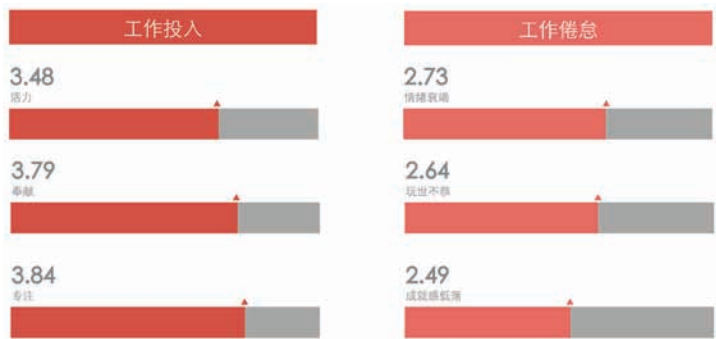
HR 从业者工作积极性分析

通过均值可以看出，工作投入的同意度远高于工作倦怠的同意度。其中HR从业者工作投入均分为3.70，在五分量表上偏向同意维度，即拥有工作投入度。而HR从业者工作倦怠均分为2.62，在五分量表上偏向不同意维度，即工作倦怠感不高。

HR从业者工作投入：认为自己在工作中拥有活力、奉献精神和专注度的从业者占比较高，分别为60.1%、71.9%和75.4%。

HR从业者工作倦怠：认为自己在工作中存在情绪衰竭、玩世不恭和成就感低落的从业者占比较低，分别为23.4%、25.5%和23.4%。

HR 从业者工作投入与倦怠



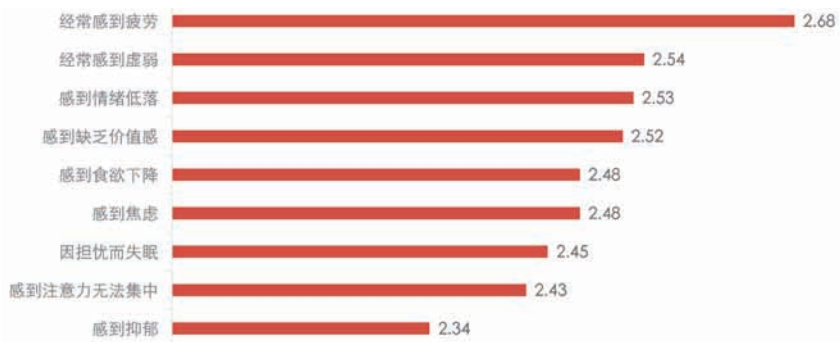
评分区间为 1-5 分，最高分为 5 分

HR 从业者工作压力体验分析

24.3% 的 HR 从业者表示自己比较符合或者非常符合具有工作压力的状态，即认为自己的工作压力较大或非常大。

具体看来，在各项工作压力指标中，HR 从业者最常感受到的为疲劳感，得分为2.68，其余依次为：虚弱(2.54)、情绪低落(2.53)、缺乏价值感(2.52)、焦虑(2.48)、食欲下降(2.48)、因担忧而失眠(2.45)、注意力无法集中(2.43)和抑郁(2.34)。

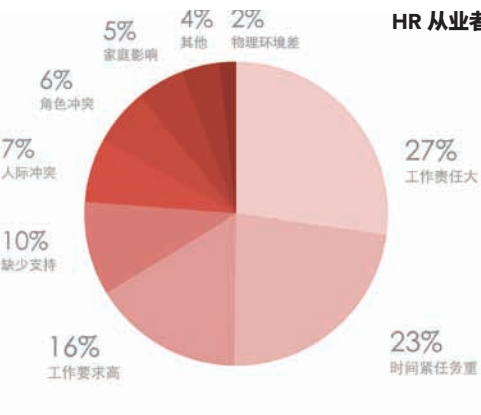
HR 从业者工作压力体验



HR 从业者工作压力来源分析

27.2% 的 HR 从业者表示工作责任大是自己面临的重大压力源。此外时间紧任务重、工作要求高和缺少支持是排在 2-4 位的 HR 工作压力来源，分别占比 23%、16.1% 和 9.9%。

HR 从业者工作压力来源及占比



李想职业

如何招聘民企高管？

内容来源 / 李春

本文原载于《商业评论》2015年5月号，版权归《商业评论》所有。非经《商业评论》事先书面同意，该文章的全部或部分均不得以任何方式再造、复制、抄袭、修改、发布、转发、再版或交易。



◆ 场景一

某民企人力资源（HR）总监挠着头皮，眉头紧锁，快快地从老板办公室退了出来，老板刚刚否决了他精心挑选的公司副总候选人名单。他问老板为什么，老板说，我要找有企业家思维的人！什么叫企业家思维？老板也讲不清、道不明。

◆ 场景二

好不容易招来的副总，还没过试用期就以“企业文化差异太大，个人无法适应”为由提出了辞呈。民企 HR 总监不禁感叹：前期投入了近半年的时间 and 人力成本，不到三个月就“打了水漂”，接下来自己又该去哪里找合适的高管呀？！

.....

如果你是民企负责高管招聘的 HR，对于上述场景是否很熟悉？你是否常常被这样的问题困扰——不知道老板要招什么样的高管；好不容易招来了，入职不久，雇佣双方都怨声载道，弄得你两头为难，最后新聘高管的存活率很低。为什么千军易得，一将难求？

中国民营企业要想招聘到合格高管，首先需要明确，具备什么特质的人才能适应民企的经营环境和管理需求。大多数民营企业面临生存压力，崇尚结果导向，喜欢以成败论英雄。因此，它们需要的高管应该具备以下三大特点：① 主人翁心态，从企业家的角度思考问题，有强烈的成就欲望；② 探索型领导，总是会想还有没有更好的解决方法，总是质疑甚至否定自己以前的做法；③ 做“纯”

的人，虽然经验丰富，但仍能达到就事论事的境界，从而获取民企老板和下属的信任。如果 HR 明确了民企高所需具备的上述特质，就能在招聘源头进行把控，在一定程度上提高招聘成功率。然而，掌握高管必须具备的特质仅仅是迈向招聘成功的第一步，在具体招聘过程中，仍然存在诸多困难和挑战，需要民企 HR 小心应对，逐个破解。

作为一名 HR 老将，我从跨国公司转战民企，先后在好孩子集团、复星医药负责 HR 工作 10 多年，其间亲历并深刻体会到民企招聘高管之不易。在此，我总结了自己 20 多年从业经验，梳理出了民企高管招聘中可能出现的挑战，并提出了相应的对策。如果民企 HR 掌握了这些方法，或许就能较为轻松地老板招聘到合适高管了。

①

招聘需求的变化和确认

挑战

- 高层意见不一致，如何统一思想做出决定？
- 今天急着要找，明天似乎又不急了，问题在哪里？

对策

- ✓ 深入了解业务的方向和挑战，要有自己的判断。
- ✓ 及时和高层沟通相关业务挑战的变化对招聘需求的可能影响。
- ✓ 要以事来思考决策的方向，以人的差异决定具体的做法。

很多时候，民企老板在招人需求方面表现得相当善变——可能今天很着急要人，明天又不着急了；还有的时候，几位高管之间对于到底要不要招人都没有达成一致意见。事实上，在民企快速发展和变化的今天，出现这样的情况实属正常。但是，尽管属于正常现象，问题总还是要解决的，而解决问题的重任毫无悬念地落在了 HR 身上，毕竟最终是要由 HR 去负责招聘的。那么，HR 又该如何解决这些难题呢？

首先要“修炼内功”，深入了解公司的经营模式、业务方向，以及遇到的挑战，从而形成自己的判断。因为只有这样，HR 才能更

要明确岗位需求，最有效的方法是 HR 与老板进行深入探讨。只不过在进行探讨之前，HR 要做一些功课——除了要深入了解公司的经营模式、赢利模式外，还要弄明白：公司目前遇到了哪些挑战；对于这些挑战，只有老板一个人在应对，还是有其他人一起应对；无论是谁在应对挑战，结果如何，等等。

容易地理解老板的需求，并能更有效地和高管探讨是否要招人这个问题。其次，要不断、及时地与高管沟通，从而及时修正招聘需求。此外，要以“事”（如企业遇到的业务挑战、具体状况等）来决定招聘的方向，以“人”（即候选人）的实际情况来调整招聘时所采取的具体做法。这一点尤为重要。人们在考虑问题时往往容易被“人”的因素所迷惑，以致忘记了做事的初衷。

在与老板讨论时也许会出现这样一种状况：HR 认为根据公司现状这个岗位不需要招聘，而老板却坚持己见。这时候，HR 一定要摆正自己的位置——如果经过深入探讨老板仍然认为需要招聘，那么 HR 就要义无反顾、全力以赴地去招人。毕竟老板是站在更高层面去看待企业的发展，往往有更深远的战略意图。

②

岗位要求的清晰和具体

挑战

- 岗位要求总是变，怎么办？

对策

- ✓ 深入了解业务。
了解经营模式、如何赢利？
经营中碰到的挑战是什么，为什么会有这个挑战？
什么专业特长、背景的人擅长解决此问题？
他们通常在什么公司，什么岗位，为什么？
- ✓ 用实际面试的候选人来进行具体讨论，从而使岗位要求不断具体清晰。

明确了到底要不要招人这个问题后，HR 还应该与老板和高管们确定所招聘岗位的具体要求是什么。在这个步骤中，经常会发生这样的情况：老板对所招聘岗位的要求总是在变。目前，中国的大部分民营企业由于经验不足，资源稀缺，往往只能不断探索最佳商业模式，其中可供参考借鉴的成熟模式和经验少之又少。这些致使民企的岗位职责、授权并不清晰，或者说一直处在变化中，因此很多岗位是随着企业的发展新冒出来的，在最初对于岗位需求这样的基本问题不明确也就不足为奇了。

要明确岗位需求，最有效的方法是 HR 与老板进行深入探讨。只不过在进行探讨之前，HR 要做一些功课——除了要深入了解公司的经营模式、赢利模式外，还要弄明白：公司目前遇到了哪些挑战；对于这些挑战，只有老板一个人在应对，还是有其他人一起应对；无论是谁在应对挑战，结果如何，等等。基于上述认识，HR 除了要能通过与老板的深入探讨明确岗位需求外，还要能对所招聘人才需要具备的能力、背景，以及这些人才通常都任职于什么样的企业等问题有一个清晰的轮廓和概念。

当 HR 对这些问题有了清晰的答案，就能建立起招聘的信心，后续工作的展开也就顺理成章了。

③

渠道的选择

挑战

- 应该选择什么样的猎头公司？

对策

- ✓ 如果你的公司名气不大，就用大名气的猎头公司。
- ✓ 如果你的公司名气很大，就没有必要为猎头公司的名气付钱。快、准才是首要的。
- ✓ 能够帮助你将关键要求厘清、具体化并优先排序的，才是提供了增值服务的猎头公司。

明确了招聘需求和岗位要求之后，就可以选择招聘渠道了。一般高管招聘的渠道无非是内部推荐和猎头两种，这里重点讨论如何选择猎头公司。有一个基本原则可供参考，即：如果 HR 所在民企名气不大，就应该选择知名的猎头公司，这样可以借猎头公司的名气为企业做背书，从而吸引到优秀人才；如果所在企业名气够大，那就没有必要为猎头的名气买单了。

通常而言，HR 会根据猎头公司寻找合适候选人的速度和质量来评判猎头的水平。但事实上，高水平的猎头公司（不一定名气就大）应该是在相关细分领域拥有丰富经验，能够根据市场上的人才现状为 HR 提供专业建议。这一点对于民企而言，尤为重要。如果经过前面个招聘步骤，HR 与老板已经就招聘人才与岗位达成了共识，那么在这个步骤，HR 需要与猎头顾问就招聘岗位以及所需人才进行深入探讨，由猎头根据其对市场了解再次验证企业对于人才和岗位的需求是否切实，能否实现。

④

对候选人的服务和评估

挑战

- HR 的哪些增值服务有助于候选人准确表现真实的自己?
- 我的评估如何?

对策

- ✓ 全面的公司介绍。
- ✓ 公司文化介绍——我们需要什么特点的人。
- ✓ 岗位的具体介绍。
- ✓ 面试人的介绍。
- ✓ 和候选人沟通你对他的看法。

◆ 服务候选人

对于猎头公司推荐的候选人, HR 不能依赖于猎头公司向其介绍招聘企业的全貌, 这些工作应该由 HR 来做。换句话说, 当 HR 第一时间接触到候选人时, 就应当为其提供专业的服务, 比如介绍企业文化、所聘岗位的工作内容和具体要求, 以及面试人的背景信息等等。HR 之所以要向候选人提供上述服务, 是因为这样做可以达到两个重要目的:

① 能够帮助候选人在面试时充分展现个人亮点。对于这个问题, 有不少人持有不同看法, 觉得这样做是在变相帮助候选人通过面试。我自己对这个问题也斗争了好长时间, 但后来我觉得如果 HR 对每一位候选人都提供同样的服务与帮助, 那么对于候选人以及招聘流程而言就是公平的。毕竟, 在人才难求的今天, HR 理应尽力避免因为候选人发挥失常而造成面试人的误判; 再者, 与跨国公司标准的面试体系相比, 有些民企老板在进行面试时显得更为随意, 有时候就容易忽略真正的人才。

② 通过细致入微的专业服务, HR 实际上是在为整个招聘流程增加价值。因为在与候选人的交流中, HR 可以通过真诚的服务, 让

这时候, HR 可以从两方面着手解决问题: 1 让每一位面试人都了解其他面试人对候选人的评估意见; 2 创造一个能让所有面试人面对面沟通的机会。

候选人感受到“你很友善、很专业; 你有服务精神, 为我着想”, 这在无形中拉近了 HR 与候选人的关系, 更利于后续签订 offer 等工作的开展。

有关 HR 在招聘中所提供服务的价值究竟有多大, 通常可以通过质量、速度和成本这三个因素来衡量。但是我认为, 这三个因素中, 速度(即找到面试候选人的效率)是最重要的。因为在面试这件事上, HR 并不是最终做决定的角色, 因此快速找到合适的人才是最重要的。

◆ 评估候选人

民企招聘高管, 通常需要经过几轮面试, 这当中难免会发生不同面试人对同一位候选人持有不同意见的情况——HR 觉得候选人不错, 老板却没有发现他的优点; 或者直接领导与更高阶领导的意见不统一; 又或者业务领导与 HR 的观点不一样。这时候, HR 可以从两方面着手解决问题: 1 让每一位面试人都了解其他面试人对候选人的评估意见; 2 创造一个能让所有面试人面对面沟通的机会。不妨把面试人召集起来集体讨论对候选人的看法。当然在开始讨论之前, HR 必须重申这个招聘岗位的需求, 并要求每一位面试人务必以岗位需求——而非自己的主观内心——为标准对候选人进行评估。

除了从岗位需求对候选人进行评估外, HR 还应该对候选人本身有个判断, 比如他的性格特点、为人处世的风格、价值观等等。

如何准确评估候选人? 这里介绍一个简单的方法——算命。算命其实是一种科学方法的运用——观察、假设、验证。算命先生跟客人谈话, 这叫“观察”; 然后告诉客人“你的命运如何”, 即对客人的判断, 这叫“假设”; 客人听完之后立马就有了反应, 算命先生从客人的反应中判断先前的假设是否成立, 这叫“验证”。同理, HR 可以通过与候选人的谈话进行“观察”, 然后把自己的判断告诉候选人, 提出“假设”; 候选人可能赞同或者不赞同 HR 的评估, 由此做出的反馈正好“验证”了 HR 的假设。

这一方法有助于提高 HR 的识人水平, 并且能提高 HR 的沟通和表达能力。很多时候, 我们明明知道候选人是否适合所应聘的岗位, 却很难把这种感觉表达清楚。老板可以凭感觉告诉 HR “这个人我喜欢或者不喜欢”, 但 HR 不可以将这样的话原封不动地传达给候选人, 而是必须给出专业的判断。中国人往往不习惯当面评价对方, 事实上, 如果 HR 能在较短时间的接触后准确说出候选人的特点, 被认可的候选人往往会非常高兴, 会打心底里佩服 HR 的专业性, 甚至产生“士为知己者死”的效果。因此, 我建议 HR 多练习这个方法, 相信不出一年, 识人水平会大大提高。

⑤

招聘流程的安排

挑战:

- 先见谁后见谁会影响选择的结果吗?
- 如何选到更高水平的候选人?

对策:

- ✓ 让更高一级的人来面试候选人。

通常的面试顺序是, 先由 HR 进行筛选, 然后由用人部门或直属上级面试, 最后再由更高阶的领导面试。然而在现实中, 无论是民企还是跨国公司都有可能人才选拔上存

在一些问题，比如武大郎开店，不要高人——这种情况在一些企业比较常见。这类问题的解决方法有很多，面试官顺序的安排就是其中之一。为了避免优秀人才在部门领导或岗位直属上级这个层级“夭折”，HR 可以安排部门领导的上级先来面试候选人，再让部门领导进行面试。这样做当然会令一些人不开心，HR 不妨巧妙一些，先不说招聘的岗位，就说有个候选人还不错，让上一级领导过来看看，先定人，再定岗。事实上，在民企高速发展的过程中，最缺的是人，具体某个人会被安排到什么岗位，充满变数，这样的说辞也完全合乎情理。

⑥

最终候选人名单的确认

挑战：

- 为什么总是做不出最终决定？

对策：

- 只推荐一个候选人是很难做出决定的，要提供几个候选人，才能通过比较做出决定。

经过层层筛选，好不容易精挑细选出的候选人名单，老板为何迟迟做不出最后决定？许多 HR 非常头疼，觉得老板太挑剔，要么嫌候选人不够优秀，要么嫌对方要价太高。其实，老板的头也很大，因为老板对于高管这个职位上的人抱有很高的心理期望，所以很难有一个完美的人选出现。这时，HR 不妨推荐两三位比较合适的候选人给老板，让老板进行综合比较。如果把候选人逐个推荐给老板，老板可能一个都不满意，放在一块儿比较，他就容易挑选出一个相对合适的人选。

为了避免优秀人才在部门领导或岗位直属上级这个层级“夭折”，HR 可以安排部门领导的上级先来面试候选人，再让部门领导进行面试。

⑦

薪资的讨论和确定

挑战：

- 薪资到底由什么来确定？

对策：

- 合理的薪资水平应该考虑候选人目前的收入，以及他们的期望和内部人的平衡。

到底应该给新高管开多少价钱合适？这是一个让人为难的问题。一般来说，薪酬的制定有两种方式：市场价格和公司内部薪酬机制。但在招聘高管时，这两种方式并不适用，真正合适的价格应该是候选人目前的实际收入水平，因为适合某个高管职位的人选其实并不多，他们的实际收入水平才能反映真正的市场价格。同样地，建议 HR 将两三位候选人的收入水平、期望薪酬提供给老板，让老板了解这个职位的平均市场价格，在心理上就不至于会觉得候选人要价太高。无论在民企还是外企，空降兵的薪酬一般都要比内部员工高——谁都想通过跳槽涨薪。不同的是，外企由于整体薪酬较高，基本工资占比较高，所以空降兵与内部员工的薪资差距不会太大；而处于发展中的民企则整体薪酬水平偏低，奖金占比较大，差距就比较大，所以在确定薪酬时还要考虑空降兵与内部员工的平衡问题。对于候选人提出的期望薪酬，HR 不要评论要价高低，应该尽可能保持中立。建议 HR 了解清楚候选人目前收入的构成情况、具体数目，与期望薪酬放到一张表格中进行比较，计算出增长百分比，用数据提醒候选人期望薪酬是高了还是低了。

⑧

offer 的讨论和签署

挑战

- offer 的内容应该清楚还是含糊？

对策

- HR 的目标是推动 offer 的签署，应该写得尽可能清楚。

有些企业喜欢把 offer 中有关奖金等事宜写得模糊一点，这样后续的灵活性更大。我认为应该尽可能把 offer 写清楚，并且 HR 有责任推动企业和候选人共同将这些问题弄清楚。以奖金为例，有些企业会笼统地描述“奖金根据个人和公司情况来确定”——这样的表述往往会造成一些不必要的后续问题。准确、明晰的表述应该是，目标奖金评定的标准是什么、如何计算、计算公式是怎样的，等等。

⑨

背景调查

挑战

- 如何做背景调查，才对最后的决定有价值？

对策

- 前任公司的书面记录。
- 前任公司中的好友、业务条线上较熟悉的朋友。
- 第三方公司。

对于高管的招聘，背景调查非常重要，但也难以开展，因为获得真实信息的确比较困难。建议大家可以从这几方面进行：第一，前任公司对候选人奖惩的书面记录，这些记录相对而言是比较客观的。第二，请前任公司中的朋友，最好是业务条线上对候选人比较熟悉的朋友，客观评价候选人的特点，比如管理特点、工作风格，避免主观判断候选

此外，HR 还应该仔细考虑候选人入职后的交通、住房、医疗、差旅安排、子女入学等细节问题；尤其是对于来自外企的高管，他们习惯了外企优厚的福利待遇，来到民企后难免会产生心理落差。

人的好坏。因为朋友之间信任度相对高，比较容易做到知无不言。第三，请第三方公司进行背景调查。

10 与候选人保持联系

挑战：

- 接受 offer 的候选人最终不来了，如何避免这种情况发生？

对策：

- 在候选人接受 offer 后，要和他经常联系，了解他的真实想法和动态。
- 事事为候选人着想，让他建立起对你的信任。

接受 offer 的候选人最后不来了，这个问题很要命。为了避免这种情况，在候选人接受 offer 后，HR 要经常与对方保持联系，了解他的动态和真实想法。这里有一个重要前提，HR 必须与候选人建立信任，而建立信任的关键是让候选人觉得 HR 总是为他着想。以公司福利为例，在候选人询问之前，HR 就主动将公司的福利待遇悉数告知；或者像挤牙膏似的，候选人问一点，HR 回答一点——毫无疑问，后一种情况会让候选人感到 HR 对他有所防备。此外，HR 还应该仔细考虑候选人入职后的交通、住房、医疗、差旅安排、子女入学等细节问题；尤其是对于来自外企的高管，他们习惯了外企优厚的福利待遇，来到民企后难免会产生心理落差。如果民企 HR 对于这些细节考虑不足，就容易破坏候选人对民企的印象以及来民企工作的信心。

11

上岗后的支持和辅导

挑战：

- 如何帮助新聘高管站稳脚跟？

对策：

- ✓ 将新聘高管作为你的重点客户，给予大力支持。
- ✓ 帮助新聘高管不断取得小的成功。
- ✓ 只提醒一次是不够的。

即便是新聘高管已经入职，开始工作了，HR 仍然应该将其作为自己的重点客户，提醒他们如果注意以下四个方面，将更容易在公司站稳脚跟：

1 树立学习心态。过去的成功并不都建立在个人的能力之上，老东家提供的平台和资源优势也发挥了巨大作用，因此新聘高管必须将心态归零。HR 要帮助他们发现企业的优势，不要拿过去与现在做比较，应该“活在当下”，并指导他们多向上级、平级、下属学习，发现别人的长处。

2 帮助下属。HR 要提醒高管，在民企，帮助下属就是帮助自己活下来。在外企，许多高管习惯了发号施令，因为下属通常会自觉自愿地完成任务，培养下属更多的是公司层面的责任。在民企可不是这样，下属根本不会服从缺乏威望的领导。民企的岗位责任相对模糊，下属有种种理由推脱工作，光杆司令在企业里寸步难行；另一方面，民企员工的整体素质相比外企员工较低，能力上也存在差距。因此，HR 要协助新聘高管在思维

方式、基本技能、专业水平等方面帮助下属成长，只有当下属对高管产生信任，高管开展工作时才能游刃有余。

3 弄清楚老板最头疼的是什么。只有这样，新聘高管才能尽快明确自己的工作重点，快速取得阶段性突破。

4 不断创造小的成功。民企老板很难承受失败代价，对高管的授权更多是基于信任而不是岗位，因此，新聘高管只有通过不断取得小成功，才能持续赢得老板的信任，也才能获得更大的授权和更多的资源。HR 有责任让新聘高管明白，民企不如外企规模大，流程管控也不尽完善，某个环节一旦出错，便很难将损失减到最低，因此民企老板的谨小慎微自有他的道理。

我曾经招聘过一位 COO，具备非常优秀的制造业背景。但是他进公司后在开会时一直沉默寡言，起初大家以为他性格稳妥，但时间一长大家觉得他毫无建树，对公司没有贡献，最后这个人被炒了。我在第一次入职培训时提醒过这位 COO，但他并没有意识到这是个问题。后来我总结教训，一次提醒是远远不够的，HR 要持续跟踪、评估新聘高管，了解公司其他人对他的评价，定期与新聘高管交流沟通。

商业的竞争归根究底还是人才的竞争，如何招聘到好高管，帮助企业发展，对民企 HR 来说责任重大，充满挑战。在招聘过程中，HR 应该明确自己的角色和职责，同时为内部客户、外部候选人提供专业、细致的服务，这样才能实现企业、候选人以及自己的三赢局面。HR

作者简介

李春先生于 2013 年加入上海复星医药（集团）股份有限公司出任集团高级副总裁，现为监事会主席。1963 年出生，华东师范大学心理学学士。1988 年至 2013 年先后担任西安杨森制药有限公司等美国跨国公司人事经理、人力资源总监等职务；2005 年起加入民营企业好孩子集团，先后担任集团人事总监、集团副总裁。

文化锋声 风里谈智商：

选拔管理人才用 IQ 测验靠谱吗？

文 / 风里_李峰 此文改编自《风里领导力》公众号文章



我在 PDI 工作的时候，知道 PDI 每次为客户测评高管，一定要用两个智力测验：① 瑞文（测归纳逻辑），② Watson Glaser（测演绎逻辑）。以前还真不好意思测高管的智商。

人才管理的历史上，智力一直是一个重要的衡量人才的指标。《孙子兵法》说“将者，智信仁勇严”，第一个字就是“智”。

可是到了上个世纪七十年代，出了一个状况。一位心理学博士叫做 David McClelland，他说素质 (competency) 比智力重要，影响很大。后来，他的弟子，另一位心理学博士 Daniel Goleman，认为情感智力 (emotional intelligence, 俗称情商) 比智力重要。此二人学说的成功流传，导致智商的作用一度被严重低估，年幼无知的我也曾经被忽悠了。

情感智力 (情商) 这个概念本身有很多学术缺陷，对这个感兴趣的人可以看一篇文章《为什么情感智力是个无效概念》(文章出处：Locke, E.A. (2005). "Why emotional intelligence is an invalid concept". Journal of Organizational Behavior. 26 (4): 425-431. doi:10.1002/job.318.) 该作者的观点之一：情感智力无非是智力在人际情境中的应用，我对此高度认同，而且我认为，越强调情商重要，越说明情商的基础——智商的重要性。

Korn Ferry 是我非常敬重的人才管理和高管聘请机构，我一共在三家美国咨询公司工作过，其中两家都被 Korn Ferry 并购了。

它倡导的 learning agility (学习敏锐度) 是一种解决问题和适应快速变化的环境的能力。这个定义几乎就是心理学界对智力的定义。

小小科普一下：早在 1994 年，52 位智力研究权威联名在《华尔街日报》上发表了《主流科学之智力观》(Mainstream Science on Intelligence)，共计 25 条观点。这些观点到现在为止基本没有过时。52 位学者如此定义智力：“智力是一种通用的心理能力，包括推理、计划、解决问题、抽象思考、领会复杂思想、快速学习、以及从经验中学习的能力。智力不只是体现在书本学习、或单一学术技能、考试能力，而是更多体现为对于我们所处环境的理解深度和广度、看明白事情、想清楚行动的能力。”

以下是他们 25 条观点中的 6 条：

- ① 智商与许多重要的教育、职业、经济和社会指标高度相关，其程度可能超过其他任一可度量的人类特征。无论智商测验测的是什么，其实用意义和社会意义重大。
- ② 高智商是一个优势，因为实际上所有活动都需要一些推理和决策。
- ③ 高智商的实用性优势随着生活场景的复杂性而增加。
- ④ 智力差异当然不是影响教育培训效果和复杂工作业绩的唯一因素，但智力往往是最重要的因素。

⑤ 某些个性特征、特殊天赋对于很多工作是很重要的，但这些因素没有智力那样跨越不同任务和场景的通用性。

⑥ 遗传的作用在 40% 到 80% 之间。这说明遗传对智商差异的影响大于环境。

心理学家知道人类的智力水平是个正态分布。人和人智力的差异跟身高一样大，甚至更大。普通人觉得人和人智商差不多，那是因为智商是个隐含概念，不像身高那么明显可见，因而普通人没有分辨能力。更何况，知识可以掩盖智商，技能可以掩盖智商，经验可以掩盖智商，勤奋可以掩盖智商。

测智商有三种方式：**第一种是智力测验。**首推瑞文图形推理测验，类似的测验有很多可选。我现在作为测评管理者，比 PDI 更重视智力。我测评以下四个智力因素：

- ① 归纳
- ② 演绎
- ③ 创造力
- ④ 语言理解

以上四种，以第一个因素权重最高，因为：

- 归纳逻辑是从现象看本质的能力。
- 归纳逻辑是从成功中总结经验的能力。
- 归纳逻辑是从失败中总结教训的能力。
- 归纳逻辑是进入一个新的市场环境或组

迷信炫概念是一种信邪。炫概念自古有之,《易经》中充斥着这类概念(此处得罪人无数!),其“炫”的程度类似于现在的 buzz word “大数据”(big data)。对于很多开口闭口大数据的普通人,大数据只不过意味着数据而已。最近看了一位文科背景的专家写的大数据在管理中的应用,他写了个相关系数公式,就感觉自己“大数据”了。对于我这个曾经靠数据挖掘(data mining)吃饭的理科生来说,他等于见了光头就以为是和尚。

织环境迅速领会游戏规则的能力。

- 归纳逻辑是从现在和过去判断趋势猜测未来的能力。

领导者勇于尝试不怕失败,甚至不怕惨败,怕的是智力低下。惨败很惨,比惨败更惨的是惨败之后没学到东西;比惨败之后没学到东西更惨的是惨败之后的错误总结。所以,归纳逻辑低下对于领导者是最惨的!

第二、三种测智商方法,是风里博士的小发明,你可以帮我试试准不准。

测智商第二种方法是看一个人说话,母语说得支离破碎的是弱智;听不懂别人的话、说不清楚话的,是智商低;说话好听(情商啊!情商反映智商!)是智商高。

测智商第三种方法是看一个人信不信邪。去看看 ta 的朋友圈发些什么吧,其智商可见端倪。看 ta 朋友圈,重点看 ta 信不信邪。

信邪是低智商的表征。信邪有很多表现形式。以下列举七种:

- ① 信星座是这个时代的迷信,相当于古人的信巫术。既然是时代的迷信,那么少数不信星座的人其实智商可以加分。
- ② “尽信书不如无书”,书呆子式的信书是信邪。

- ③ 迷信最佳实践是信邪。一些小企业主想把企业做大,盲目照搬大企业的管理方式,结果非常惨:企业不大却得了大企业病。

- ④ 信“远道的和尚会念经”是信邪,他们总是从企业外面寻找人才,而对企业内的优秀人才视而不见。

- ⑤ “不明觉厉”是一种信邪,面对满口复杂公式和技术术语的人顶礼膜拜。其实真正的大师从不故弄玄虚,反而能够深入浅出;“明觉不厉”也是一种信邪,如果一位专家讲理论讲科技讲得连他们都懂,他们就开始低估对方的水平。

- ⑥ 迷信炫概念是一种信邪。炫概念自古有之,《易经》中充斥着这类概念(此处得罪人无数!),其“炫”的程度类似于现在的 buzz word “大数据”(big data)。对于很多开口闭口大数据的普通人,大数据只不过意味着数据而已。最近看了一位文科背景的专家写的大数据在管理中的应用,他写了个相关系数公式,就感觉自己“大数据”了。对于我这个曾经靠数据挖掘(data mining)吃饭的理科生来说,他等于见了光头就以为是和尚。

《大数据时代:生活、工作与思维的大变革》的作者舍恩伯(Viktor Mayer-Schönberger)和库克耶(Kenneth Cukier)有三个观点:在大数据时代,① 数据量比取

样重要,② 数据质量的缺陷和测量误差可以由数据量来弥补,③ 相关比因果重要。

虽然这两位作者的工作跟数据沾边,但他们并非数据专家。真正懂数据分析的人知道,大数据根本动摇不了取样原则,也改变不了垃圾数据只能得出垃圾结论(garbage in garbage out)这一铁律,完全无视相关数据背后的因果关系存在与否可能误导决策。大数据更预测不了未来,否则,统计学家肯定是在股票市场赚最多的人。

- ⑦ 迷信科学也是信邪。科学的灵魂是质疑,迷信科学是对科学精神的背叛。方舟子是迷信科学的典型代表人物,他曾经认为女人月经期可以有性生活。科学家里面也有不少迷信权威,例如 1923 年权威科学家 Theophilus Painter 提出人类染色体有 24 对,后来显微镜越来越先进,其他研究者们数来数去明明是 23 对,但是他们不敢相信自己的眼睛,还发表文章说是 24 对,终于到了 1956 年,一位不信邪的科学家认定人类染色体数为 23 对。他们说了 33 年的瞎话,这是科学界的耻辱。

科学家也是人,也有知识技能的缺陷,也有混子。西格弗里德(Tom Siegfried)2010 年在《科学新闻》(Science News)上发表文章认为,“即使统计方法是正确的,统计检验普遍被错误解读。这导致科学文献中的无数结论是错误的,而且对于医疗风险和治疗方法的检验经常自相矛盾。”

总之,智力很重要。选拔管理人才,特别是选拔 HIPO,必须测智力,加上工作操守(Work Ethics),再加上领导欲(Motivation to Lead),就基本全了! HR

作者简介

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

两海学记

专业服务企业的青楼法门 (1 of 2)

文 / 郭海晨 (Henry Guo)



天地寥廓，但在太阳几千年的尘垢下面是没有新鲜事的。但凡走客户亲密度路线的专业服务公司，都跟青楼有太多的相似之处：一样是卖服务和体验；都以收日资 (Man-day rate) 为收入；都以产品的外围和外延 (日本的艺伎强调，三弦和舞蹈不如懂得清淡、善于把握氛围更为重要) 取胜；都强调专业和创意、才艺的系统训练和系统历练；行业潜规则都是济艺以色、色艺双馨。

难道不是吗？在德国，很多女大学生毕业都向往去法兰克福谋求她们的第一份工作，不仅因为那里是德国的金融服务中心，还因为金融业的男性员工除了要求过硬的学识智商，还要求长得帅。所以在法兰克福街头，经常可以看见穿着极为体面的英俊绅士，德国女大学毕业生和欧洲金融顾客的浓艳目的和勃郁心境是可理解的。

在专业服务公司行当，专业的客户和专业的服务者，相互识别和认可彼此的专业价值，遵循专业文化。梁启超说：“文化者，人类心能所开释出来之有价值的共业也。”即是人类集体内在的灵性和智慧之花。青楼文化是咱们建国以来的忌讳话题，现如今真正知之者甚少，甚至在当上要找几本有关青楼的体面的书，都是可选者寥寥；好不容易找到几本，不但是旧书，没有库存，而且对方还是索要高价卖给我。

● **三包专业服务公司的头牌：**青楼又是中华文明几千年的精英书生和士的灵魂归

我所在的公司是一家对外号称三包的公司：包工 (运营) + 包脑 (营销的思路和逻辑) + 包不同 (营销创意)。作为一家专业服务公司，精益运营核心的外围，是我们的色艺双馨的宗旨和价值观。身为公司合伙人之一的我，自比青楼头牌，取花名如是，前有柳如是，如是我闻——老衲我是这样听说的。

冢——当今社会受过精英教育的金融人士，最向往的就是毕业后去那几大咨询公司里横行浸润一下。曾经荫于坊间头牌大木，才能有望日后自己成为某个行业的翘楚和头牌。

我所在的公司是一家对外号称三包的公司：包工 (运营) + 包脑 (营销的思路和逻辑) + 包不同 (营销创意)。作为一家专业服务公司，精益运营核心的外围，是我们的色艺双馨的宗旨和价值观。身为公司合伙人之一的我，自比青楼头牌，取花名**如是**，前有柳如是，如是我闻——老衲我是这样听说的。因为亨利我常挂嘴边，也一直有高冷的知音难觅的调调；且也擅画山水、弄词韵，商学院和企业授课得色艺风姿之谬名，不敢说工诗善画、精通音律、分题步韵、倚马可待，但崇尚才、学、智、侠，时而横槊赋诗、迎风高歌，感时伤怀之悲吟，豪气干云之长啸；时而男子做闺音，弄些淡淡的忧伤调调，闺意拂面而嗔痴低唱。但非闺房之闭处，无礼法之拘牵。

身为头牌的我已基本不碰销售。我虽寡淡，但倒不是已放下利索名缰了，而是已保守株待兔型风格，一般不到客户公司试唱或拉客 (头牌是像古罗马的阿波罗、佛教的菩萨那样的身后或头顶有后光的一种存在，自古哪有身后有后光的人站街拉客的的道理)，只会让缘起的客户高阶西斋共赴逸境、听曲恣意，东轩即兴神驰、闻道回暖，大莘庄共荣圈里早朝归去晚回銮。

我们公司另外一个头牌凯文出身普华永道，取花名**如涛**。大抵因为史上所有头牌中，唐朝的薛涛名声最响、诗才最高；另外他虽然入了咨询服务青楼行业，但习尚幽逸，志坚松柏，松柏如涛——有品格、有铮骨，方为头牌名姬。不喜与俗子交接，矜贵寡言，胜流才乐于交往。

再：涛字多水，意蕴多钱，延展呼应其名中有的渊字，补我郭如是的命。

🔴 **青楼原义和偏指之意**：青楼原意是指帝王或富贵人居所。“大道青楼御苑东”，南开朱雀，北望青楼，也是豪门的代称；到了六朝，青楼才有了衍生义。富贵之家蓄有女伎（伎通技，指技艺，女伎即能歌善舞的女艺人），也就是豪华阁楼里的歌舞演员；唐代以后青楼本意开始被遗忘，变成烟花之地、风流之家、秦楼楚馆的代名词。

青楼选址，既要在于市区，又不可太偏远。衙前庙后或靠近农贸市场都不行，会有负面联想。佛说，一切绝非偶然，我们公司不会平白无故地搬到柳州路。柳——留也，契合着我们对所服务的几十个客户如同初恋般的离情别绪；而且办公室开车很容易找不到，所谓醉花迷径，不思归里。

🔴 **青楼是中华文明几千年精英知识分子的灵魂归家**：甲方精英知识分子，身怀安邦治国之策，吟风弄月之才，需要一个滋养其灵魂的乙方的外包之地；而并不是所有的人，都对营销外包有欲望、资格和兴趣的，一般的大众是不解风月云烟的。付钱叫个“饿了吗”外卖是可能的，叫个“包了么”营销外包，必须经济上要有规模，无阮囊之忧，才会慢慢内行地欣赏起外包专业服务方的“色”和“艺”，并对乙方服务人员产生审美愉悦，所谓长期共存、互相欣赏、荣辱与共、肝胆相照的掏心掏肺但卖艺不卖身之关系才能建立起来。

青楼和士是中华传统文化的一对双壁，放在现在讲就是专业人士服务专业人士，Ritz Carlton 的绅士淑女服务绅士淑女，大概是同样的意思。青楼和士共同创造了中华璀璨的古典文学艺术以及几千年知识分子的心、魂归家。青楼和士关系最密切的时代，也是中华文明最强盛、开明的盛世时代。

当青楼和士的关系疏远，专业人士忙着服务大贾、居豪、款爷；士人、教授、学者、大咖忙着下海捞金，文明则还从处于气数的初级阶段。同样地，当营销外包方只会干活或炒作，不懂垂直营销之逻辑，不解横向营

销之远距离链接的风情，就好像古代的专业服务人员除床第之外无他技能，除喂抱之外无他酬酢，只包了工（运营），没有包脑（逻辑思路）和包不同（创意）了。

印度古代的加尼卡，作为专业服务人士，需要学会诸如唱歌、跳舞、乐器、绕口令、诗歌、数学、测心术（类似现代服务业的情商）等 64 艺，要从小受系统训练和历练，卖艺不卖身（相当于中国的清信人而不是红信人），强调**专业形象**（智者风韵俨然大家，美姿风柔、体态倾靡、温婉可人），**专业技能**（通晓音律、吹箫、度曲、鼓瑟、琵琶、文档 PPT、做表做赋、理财书道、即兴演讲无所不备），**专业态度**（说白便巧，曲尽箫寺，歌喉扇影）和**专业精神**（荣誉、勇气、承诺、自律）。

🔴 **青楼行业服务的盈利模式**：其实几千年都没怎么变过：点花茶、支酒、过街桥（从生态圈叫对面楼里的行业专家过来，要花钱的）、堂子钱代币（比如微信、支付宝之类的代为支付，任何对现金流有助益的服务都是有手续费的哦）。所谓产品服务化，整个过程是冷水泡茶慢慢浓，有多种盈利模式的组合，浮费颇多；另外还有凭栏招邀，到街上扫楼的销售叫卖客；参加各种高端论坛，撒娇媚态，收点出场费的叫**擦坐**；别人买单，邀请你做售前，吹箫、弹阮、锣板、散刷，也分钱，叫**赶趁**；掩映闪灭在各种展会、论坛、茶楼酒肆站着等单叫**站关**。其中比较高级的叫**进轩**，就是允许进会议室谈事。专业服务人员衣着鲜亮、全套董家渡某师傅高级定制，靓妆迎门、摇荡心目，定情则目挑心招、气尽慧风。客户滋滋喝着，叭叭吃着，咱那里转轴拨弦，开始公司和专业服务介绍，先给客户做个营销诊断，洞察出客户的需求；而后大家觉得都聊得那么欢乐，咋能不契合

同呢，为山九仞，岂能功亏一篑呢？

鸽子创家，威逼佳人生巧计——各种商业生意为了让员工创收，董事会股东合伙人创业不容易，要大心脏啊，不仅得菩萨心肠，还得雷厉手段地使唤运营团队。

撒丁爱钞，势催伎子弄奸心——各事业部盈亏中心的经理、阿米巴群的群主们，也是各种 Deadline、项目实施计划，让普通服务员工身心俱疲，没有对乙方这行业的真爱和专业信仰还真是扛不住几年的。

🔴 **青楼专业服务的营销人生**：古曲有唱——自生在柳陌中，长立在花街内，打熬成风月胆，断送了雨云期，只为二字衣食，卖笑为活计，每日都准备，准备下些送旧迎新，安排下过从的见识。

诗文的意思是说，咱们做高端专业服务的销售的，表面上工作环境很好，出没都是三级甲等写字楼，虽然明火执仗的扫楼活动常被拒绝，但装逼逼时间长了，也就有了些风月慧胆、卖笑呈欢，一切是为了房贷，还有 2017 年鸡年家里的点钞鸡，只能每天读大量的白皮书，奔走机场候机楼吐血写售前方案，做足准备，到处上培训班、商学院，只为了见生客的时候，能够讲话很有菩提和见识的样子。

没有销售单子时，长叹而坐，天天查邮件。谈合同时开盖传杯，酒酣花浓；终止合同时财散人离，你东我西。

🔴 **专业服务的人员的胜任力模型**：元代科举被废，关汉卿自称普天下郎君领袖，盖世界浪子班头。那个时代人分十等，九儒八娼，书生知识分子还在娼后。色艺二字，从元代开始，被青楼业突出，所谓色艺无双、

色艺俱绝、色艺双馨，色艺是简单化了，一个首席咨询顾问头牌，身穿高级定制西装靓妆迎门，争妍卖笑，客户付了钱来听你白话 Chamber 逗逼 Cantata，古代叫仙游，古人说的意思，其实是来你写字楼听个行业洞察 Concerto 或者理财新思路 Fantasy，跟老外说 Wash my hands，其实根本没有去洗手，而是去撒尿，是一个道理。

Lominger 应该搞个花版，专门针对专业服务业，这个其实自古就有公认标准，色艺双馨有四类品评，一曰**品**，典则胜；二曰**韵**，丰仪胜；三曰**才**，调度胜；四曰**色**，颖秀胜。我一好友的帅哥儿子美国名校毕业回来就被某顶尖咨询公司之一看中，我猜是其有头牌潜力，起码长得好看颖秀吧；但他美国买回的大牌西装被认为不合身而被要求去定制，所谓品韵不够，还是我推荐的董家渡某师傅的高级定制最终解决的问题呢。

细说起来，色艺头牌的标准有一之**容**（三庭匀称、阴阳骨肉均），二之**韵**（凹造型的能力），三之**技**（现代头牌还得会 PS、PPT，太阳底下任何话题的公开即兴演讲、撒娇打滚、逗逼自嘲，敢同时晒腹肌和抬头纹），四之**事**（会做各种项目、办事靠谱），五之**居**（办公地点周围风水、情致、入其室者，如别一洞天，开门就觉得祥瑞莘莘），六之**侯**（知道一年哪个季节会有怎样的趋势、预算和优先级），七之**饰**（凤头鞋、翠簪、辟寒钗、袖钉、口袋巾、奶奶灰发蜡等），八之**助**（各种凹造型神器如：超长皮风衣 pro、书生扇、领导赠的随身戴黄花梨菜刀柄），九之**饕**（知道上海滩哪里吃、怎么喝），最后一个十之**趣**（装愣卖憨、醉倚郎肩、桌边娇笑、明眼暗传、拈弹打莺、微含醋意等）。

➡ **服务帝国的精神信仰扩张**：无论是当年君士坦丁堡的东罗马帝国跟同时代波斯萨珊帝国之争，还是后期伊斯兰阿拉伯帝国的扩张跟其他宗教和文明的冲突融合，其实都是伴随着信仰力量的势力和经济扩张。治理公司如同治理帝国，信仰君王如同信仰上帝。君士坦丁大帝在 Milvian 战役中击败了有元

老院撑腰的 Maxentius，信仰穆哈默德先知是上帝的信使，自然阿拉伯帝国剑峰所指，所向披靡，现代 HR 的作用如同十字军东征时期的随军神父、苏联红军时代后的政委，威力不言自明。

但历史上无论是基督教、佛教还是伊斯兰教，在创教者过世之后，都存在教义理解的不同。基督教和伊斯兰教的不同教派之间都会因为对某个概念的理解不同而曾兵戎相见，所以欲练专业服务业扩张伟业神功，必须先弄个有关专业服务思路、心、魂（Mind, heart and soul），定义清晰的青楼文化白皮经书，保证大家有一致的道路自信、理论自信、制度自信和文化自信，自信了才有心理资本去被各种各色、各路客户虐千遍俨然如初恋的从容底气。

老郭如是者，前世的因果，此世 Made in China，鸡年饭饱遐想冥思之际，神驰一带一路几千年，于古今汇中外名姝国士成异代知己，自承文明的托命，身负使命去影响能够影响的周边专业服务业的华人从业者（不然青楼白皮经书就要写英文，难度太大了吧，我的哥）。总觉得专业服务，就是青楼的现代转世 Incarnation 道（青楼法门）成肉身，跟客户虽不至于到共眠一舸听秋雨的那种亲密度，起码是同在百年之内，共为幽怨之人，所谓想客户所想，悲客户所悲，虽知己而必别（合同总要结束的），惟此心则必深，冀白首而同归（一起退休），愿心志之固贞。RR

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）和智电品牌（视觉营销、电商运营服务）。

有人说，女性是一个家的灵魂；有人说，最能影响未来世界的是三个 W：Web、Weather、Woman（网络、气候和女性）。女性对家庭、组织乃至整个世界文明的发展产生越来越深远的影响。但在目前男性主导的社会中，女性，尤其是职业女性想发挥更大的影响力，我认为主要有三大挑战需要去面对和突破。

挑战 ① | 职场中的自信心

女性领导者常常被认为：缺乏全局观、情绪化、缺乏自信心，进而在职场上不但自己缺乏向前一步的雄心和动力，也难以推动团队和伙伴向前一步。而且在职场上女性不一定会去和男性竞争，却往往选择和女性竞争。

首先，我认为职场上阻挡女性向前一步的最大障碍是自信心。其源头是从小到大，女性的自我概念（内在自我形象）常常是矛盾的、多面的：“我真的那么好吗？”“我值得被爱吗？”“我能行吗？”“我这样做，对吗？别人会怎么看我？”另外女性在平衡职业角色和家庭角色中的挑战也让女性常常有自责、自我否定的情绪，进而容易有不安全感和挫败感，这些感受进一步让女性领导者的自我概念更加不坚定和不清晰。人的行为最核心的驱动是冰山最底层的自我概念，其次才是价值观和动机；自我概念的不坚定会导致价值观和动机的摇摆，自然而然表现在行为上就不会有能量向前一步，更没有能量和能力用开放的心态包容与自己不同的人并结成合作联盟。

其次，在生理结构方面，男性天生拥有打猎竞争的本能，女性在人生各个不同阶段的生理发展（经期，孕期，哺乳期，更年期等）让女性变得异常敏感，其感知力也让女性对自己、对他人及环境的判断增加了无数的干扰。社会的传统观念似乎认为，男性理所应当拼搏事业，女性就该照顾家庭。如此一来，女性作为一个人自身内在的渴望和需要，如：独立的灵魂、自由的意志、丰富的情感、勇

何谓领导

向前一步：女性领导者的三大挑战

文 / 何辉 (Helen He)



敢的精神等等，和社会、家庭层面对她的外在期许就形成了女性一生不断的纠结和冲突。

挑战 ② | 寻找爱与幸福

女性从小到大被灌输的理念无外乎以下几种：要么是我们需要被关心呵护；要么是我们必须靠自己，男人不可靠。多数女性往往在亲密关系上出现严重的问题、内心痛苦不堪时，才开始学会看自己，思考自己在每个阶段的行为：如努力打造一个独立坚强的完美形象，不愿求助、也不愿表达内心真实的脆弱和渴望，独自扛起所有的压力；或者打造一个受害者形象，完全放弃自己的追求，默默地忍受不满和不公平的待遇，默认自己无力改变现状，在不知不觉中失去了自己，忘记了自己的初心为何。很少女性能学会并做到，爱他人最重要的是爱自己，完善自己的人格，给予自己幸福。只有这样，女性才有能力去爱孩子、爱家人及他人，进而成为对组织和社会有价值的人。

婚姻关系研究表明，工作女性面对的最大问题是缺少丈夫对她们事业的支持。社会支持可以减少工作家庭冲突，获得丈夫的支持对于任何想获得工作家庭双赢的女性而言都很重要。追求事业成功的女性需要从配偶或其他重要他人那里获得支持，这些支持可以是明确或含蓄的鼓励，但本质上是情感支持。

这是一个双方共同付出的结果，这种结

果对女性很重要。若想有这样的结果，女性在家庭中积极的引领与付出，对让另一半成为你真正的人生搭档非常重要，当然，这绝对不是不是一朝一夕能达到的结果。

挑战 ③ | 身心健康与育子

女性最擅长内观自省，若没有科学的方法，常常会演变为自责、羞愧感及不安全感。这些感受都是最强大的负能量，长期集聚在身体内必然会侵袭身体中最弱的部分，因为女性的心理健康是身体健康的源动力。

孕育生命对女人的影响非常大，养育孩子使一个女人的某些特征得到进一步发展：更加自信、宽容、有耐心以及内在的力量感。这使她在工作表现得果断而又谨慎，直指目标而又能体谅别人的需要。跟孩子有关的内疚和自责似乎又是母亲角色固有的，因为没有人可以达到完美母亲的标准。无论我们为生活做出何种选择，我们总会放弃其中一些选择，而这些不圆满的生活在母亲的想象中可能“剥夺”了孩子们本可以拥有的另一种人生，或者“毁掉”了孩子们的人生。这种内疚和自责对女性的伤害非常大，所有的不满在无意识中汇集成自我封闭和否定，产后抑郁症就是最典型的例子。在育子阶段中，父亲的成长和参与可以很好地帮助女性平衡这些焦虑。

对于追求卓越的双生涯（兼顾自我的发展需求和角色赋予女性的家庭责任）的女性

来说，其实我们不需要分裂自己的选择。心理学家把女性的生涯分为三个进程：孩子需要母亲用心照顾的第一期、需要考虑家庭共同利益的第二期和属于自己的第三期。在每一个阶段，我们需要的是整合自己所有的选择，坚定地做好每一个阶段的角色，打造支持网络以平衡不同时期的角色要求和期望，做好人生计划，而非职业计划。

女性领导者需要唤醒独有的内省智慧；需要学会从系统的、平衡的、历史的和发展的角度看自己的挑战；需要从哲学辩证的角度看缺点不足背后的优势和机会；需要有放过自己的勇气，坦然接受自己的不完美；需要用理性去掌控行为背后的感受和想法；需要向前一步，绽放生命中的无限可能。HR

作者简介

Helen He (何叶尔·辉) 是零领导力公司的创始人。她创业前曾在通用电气、百特医疗、英格索兰等世界 500 强公司担任人力资源高管。她被认为是中国在跨文化、领导力发展与组织变革领域的领军人物，是基于价值观的领导力发展体系和工具的开发者和将领导力运用到家庭与生活中的独特理念中国首创者；Helen 还是美国谘商会 (The Conference Board) 的资深研究员。

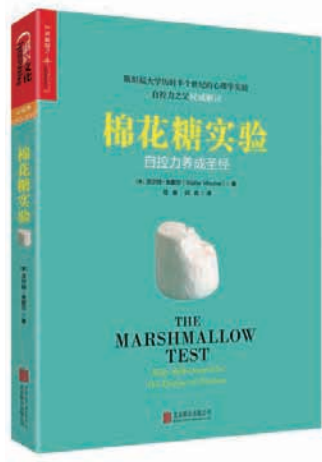
“零”的含义：

重拾初心：内省意识意愿、价值观愿景
归零出发：放下固有的思维和行为模式

零领导力的使命：

从零开始，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。

联系方式：helen.he@leaderstyles.com; 或关注“零领导力”微网站。



《棉花糖实验》

英文书名 / The Marshmallow Test

作者 / 沃尔特·米歇尔

译者 / 任俊 闫欢

出版社 / 北京联合出版公司

出版日期 / 第1版 (2016年10月1日)

+ 作者简介 沃尔特·米歇尔

美国著名人格心理学家，在人格的结构、过程和发展以及自我控制等领域的研究十分著名。自1962年起，米歇尔在斯坦福大学担任教授并主持讲座长达21年，“棉花糖实验”便始于斯坦福大学附属的一所幼儿园。实验以学龄前儿童为研究对象，预测出参与实验的儿童日后生活幸福与成功的相关性，使得米歇尔成为延迟满足和自我控制研究的鼻祖。

近半个世纪，在“棉花糖实验”上延伸出了无数有关自我控制的研究和书籍。米歇尔因对自控力、延迟满足、意志力的研究，于1978年获颁美国心理协会临床心理学组“杰出科学贡献奖”。1983年，他开始在哥伦比亚大学任教，并担任罗伯特·约翰逊·尼文主席一职。



+ 内容简介

你是否：无法长时间专注地做一件事？喜欢的物品总是念念不忘，立马就要买到手？无法控制自己的不安情绪，让珍视的伴侣濒临崩溃？减肥遥遥无望，摆脱不了眼前一顿美食的诱惑？工作严重拖延，还在沉溺于社交网络和在线游戏？快买快卖导致投资频频失利？本书告诉你：自控不仅是一种可以培养的能力，更是你自己的选择。看到第二颗棉花糖，自控便无须努力。

自控力与意志力的热论都源于50年前开始的“棉花糖实验”，实验结论一经报道便获得广泛关注，然而这场心理学著名的实验却遭到了极大的误读。《棉花糖实验》是实验设计者、自控力之父沃尔特·米歇尔对实验来龙去脉的溯本清源，在破除大众对“棉花糖实验”的普遍误解的同时，还给出了对从孩子的养育、雇佣新职员，到避免糟糕的交易和个人决定的最明智建议。

+ 序言(节选)

.....

在我阅读与思考的过程中,发现该书中有三个结论是米歇尔教授的核心观点。

1 延迟满足能力在人们的早期生活中即是可见和可测量的,它对人一生中的幸福和精神充实、身体健康等方面具有长期而深远的影响。

当父母们望着自己年幼的孩子,当教师们望着自己天真的学生,谁不想知道,这孩子将来的人生是否成功,是否幸福?奇迹出现了!早在20世纪60年代,沃尔特·米歇尔教授主持的“棉花糖实验”——即如果那些学龄前儿童能够坚持等待20分钟再吃面前的那颗棉花糖,随后便可以得到两颗棉花糖。神奇的实验揭开了这个难以预料的谜底,并且有半个世纪的事实所证明,那些孩子能够等待的时间越长,他们后来的SAT(美国的高考)成绩就越高;其中,那些坚持时间最短的孩子(最后三名)比起那些坚持时间最长的孩子(前三名),总成绩整整差210分。那些在棉花糖实验中等待时间越长的孩子们,他们在青春期的认知能力和社交能力也越强,同时在27-32岁阶段有较低的体重指数和更好的自我价值感,能够更有效地追求自己的目标,有更好的适应能力并且能够有效地应对沮丧和压力。

中国有“三岁看大,七岁看老”等传统说法,弗洛伊德和蒙台梭利等学者也有童年影响一生的观点。而米歇尔教授主持的棉花糖实验,给了我们一个童年如何影响一生的内在逻辑,让我们清晰地看到童年的教育为什么最为重要。

2 延迟满足这种能力是一项可以习得的认知技能,其认知策略可以改善和提高,而这对于如何抚养和教育孩子具有极大的帮助。

毫无疑问,当童年影响一生的秘密被揭开,父母与教师极为关心的就是如何培养孩

子养成延迟满足的能力。《棉花糖实验》一书的主要内容就是提供了各种各样的培养延迟满足能力的方法和建议。如米歇尔教授所说,自控力来自基因,但它像肌肉一样可以通过锻炼增强,而这需要让执行功能成为成功人生的必备技能。

培养自控力的执行功能具有三个共同特点:一是必须主动牢记自己选择的目标和两种可能性,目标是获得更大的利益。两种可能性是“如果我现在吃了一个,过一会儿就不能得到两个了”和“如果我现在吃了一个,过一会儿就能得到两个”。二是必须注意自己实现目标的过程,通过灵活利用一些技巧抵抗诱惑或转移自己对诱惑物的注意及认知,并在这一过程中做出必要的修正。比如,分散注意力,离开诱惑物,去玩玩或做游戏,等等。三是必须抑制冲动性反应,比如不去想诱惑物有多么吸引人、不伸手去摸那些奖励物。例如,在2013—2014年的美国儿童节目《芝麻街》中,就专门设计了曲奇怪兽在“等待游戏”中如何克制反复发作的冲动性反应。因为地狱乐队反复唱“好的东西属于那些能够等待的人”,并且耐心阻拦他,他为了得到奖赏,开始对着玩具狗唱歌,还把美味的曲奇饼想象成非常臭的鱼等,终于获得了成功。

3 自控力能够发挥多大作用不仅仅取决于技能,更取决于内化的目标、指导人生旅程的价值观和战胜沿途挫折的强大能力。

或许是因为研究过多年的儿童行为习惯,我认为,养成延迟满足的能力,也是在培养一种智慧性的思维习惯,这是比动作性习惯更高层次的习惯。问题是人生极为复杂,并非养成一些延迟满足的能力或习惯就可以成就幸福的人生。

.....



+ 名人推荐

“《棉花糖实验》记录着近50年来对自控力的研究成果。本书告诉我们,不管是大人还是孩子,都可以通过有意识的训练来改变和提升自己的自控力,科学的策略能帮助我们修改原有的思维和行为方式,进而改变自己的命运。知识改变命运,并不是空话。”

战隼

时间管理与习惯养成专家
“100天行动”发起人

“沃尔特·米歇尔是20世纪具有影响力的心理学家之一,《棉花糖实验》这本书会让他成为本世纪最有影响力的人。”

史蒂芬·平克

哈佛大学荣誉教授,
畅销书《语言本能》《心智探奇》作者

“《棉花糖实验》的诸多发现已经成为心理学史上具有洞见的研究成果。《棉花糖实验》这本书将会改变你对人性的看法。”

丹尼尔·卡尼曼

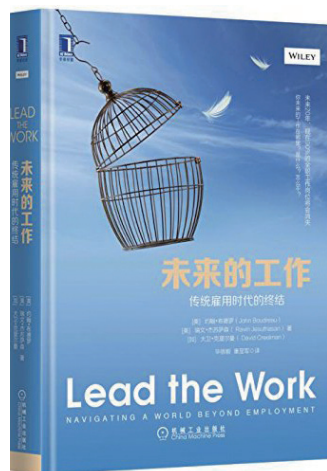
普林斯顿大学教授
诺贝尔经济学奖获得者
畅销书《思考,快与慢》作者

“《棉花糖实验》以迷人的笔调讲述了一则科学故事,并告诉我们,这项实验并非只针对小孩子,所有人在面对人生中的“棉花糖时刻”时都派得上用场。这本书不仅精彩绝伦,而且充满对生活的启发。”

丹尼尔·戈尔曼

哈佛大学心理学博士
经典著作《情商》作者

2016年国庆节
于北京世纪城云根斋



《未来的工作》

传统雇用时代的终结

外文书名 / Lead the Work: Navigating a World Beyond Employment
作者 / 约翰·布德罗 瑞文·杰苏萨森 大卫·克里尔曼
译者 / 毕崇毅 康至军
出版社 / 机械工业出版社
出版日期 / 第 1 版 (2016 年 10 月 1 日)

+ 作者简介

- 约翰·布德罗博士**，南卡罗莱纳州大学马歇尔商学院教授、高效组织研究中心主任，在人力资本、人才和人力资源决策对企业可持续竞争优势的影响领域拥有重大研究成果。布德罗拥有 100 多种著作文献，其中包括 10 本图书，发表在《应用心理学》、《人事心理学》、《组织动态和人际关系》等学术期刊的大量文章，以及《哈佛商业评论》、《华尔街日报》、《财富》、《快公司》和《商业周刊》等报纸杂志的专栏评论。
- 瑞文·杰苏萨森**，认证会计师，韬睿惠悦咨询公司人才管理实践部门全球业务主管兼芝加哥办事处总经理。
- 大卫·克里尔曼**是克里尔曼研究中心的首席执行官。他的工作是帮助企业了解、认识和解决人力资本方面出现的重要新问题。他和安德鲁·兰伯特合作研究的问题（董事会对人力资本问题的忽略）曾荣获沃尔克奖。

+ 名人推荐

- “新时代的工作有新时代的方式。三位作者在书中提出了非常新锐的观点，在当今日益碎片化和定制化的工作环境下，越来越多的员工将会成为自由工作者。这是一部极富前瞻性的作品，创新性地提出把员工作为因子进行管理的思想，对企业的管理者、人力资源部门、员工和奖励机制都具有深刻的影响。”
密歇根大学教授、RBL 集团合伙人 戴维·尤里奇
- “面对快速变化和充满挑战的当代新式工作环境，本书对每一位企业管理者都大有裨益。三位作者在书中阐述了工作方式的历史变化，注重讨论的是对新形势而非对员工的管理，为如何应对新的工作环境提出了切实可行的建议。毫无疑问，“超职场”概念很快将会成为企业管理者热议的话题。”
美国人力资源管理协会总裁兼首席执行官 亨利·杰克逊
- “如今，企业和管理者打造人才团队的方式正在发生深刻变化，工作者的范畴早已突破正式员工、临时员工和外包员工等概念。这一现象已经遍及全球各地，使得客户和人才之间的界限变得越来越模糊。本书着重讨论工作者、客户和工作三个方面，为企业如何更好地为顾客创造价值提供了全景式描述。无论是专业服务机构还是其他企业，能否在寻找和利用人才方面实现创新将会成为决定成败的关键。本书对未来职场的变化趋势进行了深刻解读，书中的真实案例令人大开眼界，可以有效帮助管理者解决人才问题。”
美国人力资源学会总裁、埃森哲前人力资源总监 吉尔·斯马特

+ 序言(节选)

……

这种新式组织的开放性带来了巨大的上行潜力,如员工选择权大大增加,观点交流自由,更具创造力和创新意识,顾客满意度提高,以及工作表现得到改善;但是开放性的出现也意味着风险的增加。随着管理的放松,企业为指导决策必须建立明确的目标和共同的信仰,团队为激励合作必须具备相应的工作流程和管理方式;此外,为保证可靠的工作质量,工作者的技能水平也必须经过验证。或许最为关键的是,企业必须帮助员工进行能力开发,以便更好地适应未来的职场新变化。

在此过程中,你会发现寻找和开发正确的人才和管理方式是企业的当务之急。为此,约翰·布德罗、瑞文·杰苏萨森和大卫·克里尔曼的这部作品可以成为你的指路明灯。很荣幸三位作者在书中提到了IBM公司的案例,我相信其他企业的管理创新也会对各位读者有所启迪。

本书探讨的核心是工作本质的变化。为了顺应这种改变,企业对人才的管理也必须摆脱昔日全职固定员工的传统思维模式。换句话说,未来的员工不一定非得是朝九晚五打卡的上班族,也可以是根据不同任务、项目或计划临时组织的工作者。他们可能通过远程平台、合作机构、项目承包,甚至网络游戏等方式利用全球互联网为你的企业提供

服务。有时你会惊讶地发现,最优秀的人才不一定是公司里的全职员工,而是那些来自外部的自由工作者、项目承包人或是志愿工作者。IBM的一项调查发现,自由工作者对工作的投入程度比企业全职员工高得多。对于这种“超职场”趋势,尽管企业转型会受行业、地区、规模等多种因素的限制,但不可否认的是,这一趋势必将对其全职员工造成重大影响。

此外,书中还分析了企业员工的心理变化。在“超职场”趋势的影响下,企业全职员工也希望能自主选择工作内容,像自由工作者那样工作。他们希望拓展在企业之外的职业方向,可以像项目承包人那样广泛接触各个行业和工作环境。他们既想尝试拥有自主决定工作时间、地点的自由,又不愿放弃全职工作带来的安全感和稳定性;他们很清楚没有哪家企业永远屹立不倒,长久的稳定只会让自己应对危机的能力变得越来越差。显然,成功的企业必须帮助员工预见到这种变化,及时做出相应的调整。

书中列举了不少构思新颖的工作方式,相信对各位读者会很有启发,如众包式广告开发、完全由自由工作者开发的手机应用程序、两家公司之间的员工合作,以及由众多网络游戏志愿者参与的药品开发等。

如果单独来看,这些案例莫过于趣味横生的小故事;但放在一起来看,我们不难发

现作者预示了一场重大变革正在酝酿之中。简而言之,数字、社会和移动技术的聚合正在以全新的方式实现顾客、员工、合作伙伴和企业之间的密切联系。毫无疑问,高度互连的新时代正在从根本上改变人与人之间的互动方式,进而迫使企业管理出现新的变化。

本书可以解决由此带来的各种新问题。

如果你是企业执行官、投资者或管理人员,阅读本书有助于了解如何管理应用新时代的工作者。你可以和人力资源主管分享书中的观点,讨论在全球化人才市场中如何扬长避短发挥优势。

如果你是人力资源主管,阅读本书可以启发、引导新的管理思路,因为未来职场的变化将会彻底改变人力资源行业的方方面面。你可以和其他部门的同事分享书中的观点,以创新的方式建立战略合作伙伴关系。

如果你是专业工作者,阅读本书可以帮助你拓展职业选择,实现更有成就感和回报率更高的工作生活。

如果你是决策者,阅读本书有助于重新思考政府、国家和社会的作用,思考如何确保这场变革更为公平、全面并具备可持续性。

黛安娜·盖尔松

IBM 人力资源部高级副总裁

+ 内容简介

进入移动互联网时代,企业正在把工作重心逐渐转移到由外包公司、合作伙伴和自由工作者组成的服务网络。未来的组织和工作将会是什么样子的?本书为我们描述了超职场时代的美丽新世界:自由职业者将崛起,企业将变成由全职员工和(来自平台的非全职性)自由工作者组成的混合体;不仅从理念层面探讨了未来的工作,而且试图提供一套实用的工具,来帮助企业驾驭变化的浪潮。



狗血不可小觑

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

“徐总，经常拜读您的文章，读了才知道‘鸡汤’与‘鸡血’的分别！那么‘狗血’又是说的什么呢？”

兼任教授 JR

亲爱的兼任：

关于“狗血”一词的由来，坊间说法不一。有说来自古早的道士，捉妖遇到困难时，必杀技是将黑狗的血洒出去，妖怪就败逃了。也有说来自旧梨园行，形容演员不讲分寸、乱卖、造作，以至于做派失却本真。

目下的用法或许出自影视圈，编剧和导演面临故事发展瓶颈时，情急处就用些长盛烂熟的桥段，配以演员夸张虚假的表演，总算保住了收视率。说起来，第三种解释也是综合了前两者的精髓。

狗血虽然屡屡被诟病却长盛不衰，主要是因为其符合了观众的审美需求。大多数人的日常生活都是平淡无味的，狗血剧情可以填补情感的空洞。不过少数情况下，现实生活要比狗血剧情更不可思议。

商界大佬青睐美国名校毕业的才俊 A 先生，将其招入麾下委以重任，A 也不负栽培屡建功勋。师傅放心地把全盘业务交给徒弟 A，自己到海外开拓市场。几年后师傅蓦然发现，A 不但把师傅的公司据为己有，连同

师傅的老婆也一并接受。师傅万念俱灰，退隐江湖，不理俗世。

是否觉得这很像日剧里特有的三观尽毁？其实，与此非常类似的故事就曾在某公司真实发生过。

总经理的女秘书换了几任，一个比一个更难看，全因为总经理太太最后把关。她当年就是先由秘书晋升到小三再晋升到太太的，特别怕堡垒从内部被攻破，故此专挑丑女。后来有美女意外做了秘书，众人大惑不解，很快流言四起，指她是某高管 B 先生安置此处的小三，所以总经理太太才不介意，毕竟攻破的将是别家堡垒。

是否觉得这很像港剧特有的世俗缠斗？其实，与此非常类似的故事就曾在某公司真实发生过。

轰动企业界的一桩收购案尘埃落定，某跨国公司收购某民营公司部分资产，让人始料未及的是，收购方付出的溢价高得离谱。后来有知情人士透露消息，跨国公司负责谈判的某高管 C 先生私下与对方串通，出卖利益获取回报。事后该高管又及时抽身，盆碗赚满而去。

是否觉得这很像本土剧里特有的老套情节？其实，与此非常类似的故事就曾在某公司真实发生过。

得知老同学 D 先生就任大企业首席行政官，中年人不禁唏嘘。两人曾是好友，但当年 D 在背后使坏，让他前途受挫却蒙在鼓中，多年后才了解真相。如今 D 扶摇直上，他觉察到其本性未变，只能安慰自己“或许他的某些 competency 符合这个职位的要求。”夜里他辗转难眠，给朋友发信息：窃钩者诛，窃国者侯。

是否觉得这很像美剧里特有的腹黑算计？其实，与此非常类似的故事就曾在某公司真实发生过。

一位编剧朋友看到这里，发声说：“不够不够，让 ABCD 四先生合体，那才算是真正狗血呢。”这想法看似变态，但说不定与此类似……算了，乱想暂停。

随着时代发展，人们思想更开放，“狗血”的词汇内涵也发生了变化，开始增生了“松绑自我、放大情绪、无视他人”的意义。正如阿德勒的个体心理学所提倡的，只有具备了“不怕被讨厌”的勇气，才能获得真正的自由，这条道理对剧本和职场同样适用。

外行写手 YL

成为更优秀的 HRBP 工作坊

助力人力资源业务伙伴能力的加速提升

2017 年 3 月 29-31 日 上海 | 讲师 杨静



★ 三驾马车的人力资源组织结构是伴随着人力资源转型这个全球性课题应运而生的。如果您公司已经建立了三驾马车人力资源组织结构，同时您希望进一步提升作为 HRBP 的胜任力，那么这个工作坊就是您最佳的选择。

★ 如果您所在的组织尚未建立三驾马车，但希望 HR 具有 HRBP 的能力和心态，从而更好地支持业务发展，那么您也能够从这个工作坊中受益。

★ 如果您的组织对于三驾马车持有观望态度，希望了解这个架构是否适用于您的组织。由于这个工作坊聚焦于 HRBP 能力提升的视角，会涉及到一些 HRBP 对于组织及业务产生影响的内容。如果您愿意从这个视角去判断全局的把握，当然也欢迎参加这个工作坊。

总而言之，HRBP 有时不止是一个职务名称，更像是一种生活态度，是一种陪伴他人成长的态度和与他人建立平等关系的信念。欢迎大家来到这个工作坊体会和发展。

联系我们



地址 上海市武宁路99号我格广场办公楼1701室 邮编 200063

电话 +86 21 6056 1858 Fax +86 21 6056 1859 邮箱地址 marketing@hrecchina.org 网站 www.hrecchina.org

面对市场上众多参差不齐的培训公司，
您是否感到无所适从，摸着石头过河？

智享会为您提供一站式企业内训资源平台，我们的优势：

- ① 代表了市场中的先进理念，旨在整合市场上最佳的培训资源
- ② 以定制化的培训方案、一站式的培训服务，满足来自不同企业的培训和发展需求。

对于 HR 的三重保障

- ① 所有认证的培训供应商都来源于行业中 HR 的推荐
- ② 所有的培训供应商都经过 HREC 的严格认证，包括课程试听与客户回访（至少 3 个）
- ③ 免费推荐 1-3 家培训供应商，然而决定取决于客户

服务模式



注：学习券的抵扣不包括培训（高价学术认证产品）以及会员费抵扣（预付费会员）
所以当您有任何内训需要的时候，只要您联系智享会，将您的培训需求告知我们，我们将在 48 小时内为您提供最适合的内训资源，帮您排忧解难。

联系我们

地址 上海市武宁路99号我格广场办公楼1701室 邮编 200063

电话 +86 21 6056 1858 Fax +86 21 6056 1859 邮箱地址 marketing@hrecchina.org 网站 www.hrecchina.org