

## 海航共享服务中心的公司化运营实践

海航共享服务中心的成立时间并不长，但仅仅通过近三年的运营与实践，它便已成为海航集团各单位员工统一的服务平台。

## 杨丽萍——人生是一场不断学习的旅程

来自新加坡的 Joanna 好像就带有大众印象中这个国家特有的气质：阳光、亲近、舒心。她的履历就像是一段不断前行的旅途。

2018 年第 2 刊下  
NO.

45

# HR VALUE

传递智慧 分享实践 WWW.HRECCHINA.ORG

# 创新生产力



智享会  
HR Excellence  
Center





顾问团成员

## 承办

侨园杂志社  
人力资源智享会

## 编辑部 Editorial Department

主编 Chief Editor	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 山东济南可林摄影 张亚楠
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
---------------------	----------------

主管	辽宁省侨务办公室
----	----------

国内统一刊号	CN-21-1263
国际刊号	DISSN 1006-0782

审核人	石岩
-----	----

地址	上海市武宁路 99 号我格广场办公楼 1701 室
邮编	200063

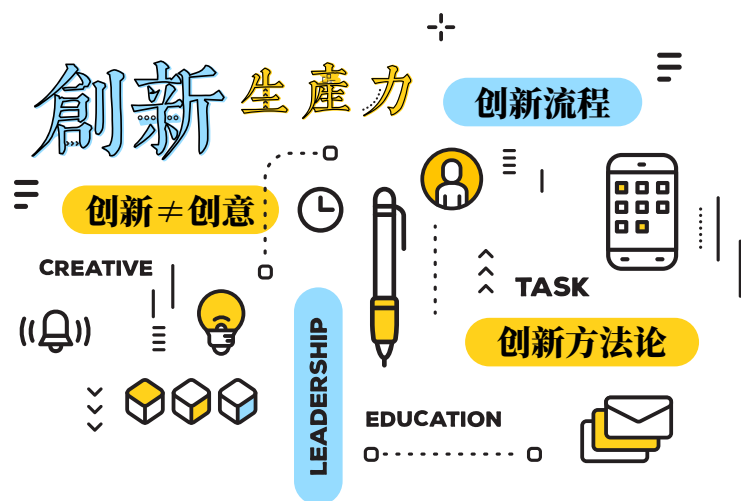
申请赠阅或者成为线上会员，  
请联系 Jack Zhang，电话 021-6056-1858-807

- **陆忠亮**  
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**  
人力资源副总裁 | 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**  
资深人力资源专家
- **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 | 百胜中国控股有限公司
- **谢坚**  
执行总裁 | 红星美凯龙家居集团股份有限公司
- **杨海**  
创始合伙人兼运营官 | 宜行智通科技
- **金丽华**  
咨询师，高管教练

# CONTENTS 目录

## 16 前沿 | FOCUS 让渠道发挥影响力—— 亿滋中国微信内部推荐项目实践

如何在立足企业真实情况的基础上，合理利用好这两种方式，使其无缝融合，发挥出 1+1 远大于 2 的功效？亿滋在此层面的实践，不仅让他们找到了人，更是找对了人。



## 32 专题 | FEATURE 创新生产力

创新 (Innovation) 是当下推动企业转型、达成业务目标的核心所在。那么如何让所需的创新在企业中生根发芽？以及，HR 如何在其中助业务一臂之力？

## 54 人物 | PEOPLE 刘伟华——造梦者和追梦人

如今，浪潮集团已然跻身全球信息行业巨擘队列；而刘伟华在这里耕耘了二十个春秋之后，也收获了丰硕果实，并继续在这片勃勃生机的浪潮中造梦、追梦。

## 70 专栏 | COLUMNS

组织发展 | 组织设计——热点话题

文化锋声 | 风里人才六定律

两海学记 | 领导力也是一种侍从力

何谓领导 | 联接领导力——不设边界，不打冷战



## 6 | 声音 + 伙伴 |

### 8 | 头条 |

### 11 | 前沿 |

- 海航共享服务中心的公司化运营实践
- 让渠道发挥影响力——亿滋中国微信内部推荐项目实践
- 步科公司生物化组织变革实践
- 如何打造“互联网+”企业的薪酬敏捷力？

### 28 | 劳动法苑 |

- 员工离职与奖金发放约定的效力
- 电子邮件发送的 Offer letter 能否被认定为劳动合同？

## 32 | 专题 |

### 创新生产力

- Part1 如何让创新在企业中发生？
- Part2 HR 助力创新：人才和组织

## 54 | 人物 |

- 刘伟华——造梦者和追梦人
- 杨丽萍——人生是一场不断学习的旅程

## 66 | 观点 |

- 如何有效沟通负面信息？

## 70 | 专栏 |

- 组织设计——热点话题
- 风里人才六定律
- 领导力也是一种侍从力
- 联接领导力——不设边界，不打冷战

## 80 | 新知 |

- 《赋能：打造应对不确定性的敏捷团队》
- 《反脆弱：从不确定性中获益》

## 84 | 职场问答 |

- 实实虚虚

# 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：

[Grace.Zhu@hrecchina.org](mailto:Grace.Zhu@hrecchina.org)

如同学习一个新的知识，在经历过豁然开朗的欣喜后往往会陷入沉寂，甚至迷茫；身处一个行业，奋斗一项事业，也面临着欣喜、沉寂、迷茫的不断交织。

智享会（HREC）成立至今九年有余，我们触及并利用了所有已知的渠道去传递前沿、创新、具有前瞻性的知识和实践。我们收获了很多好评，但也始终会听见一个被反复提及的诉求声——有没有更前沿、更创新、更具前瞻性的企业实践？——有没有？我这样问自己。

中国人力资源行业在世界上已处在相对领先的地位，那些在西方世界率先被提出的闪光词汇和创新观点在很短的时间内便成为国内 HR 争相探讨的热词。这些探讨不仅局限在口头的争辩上，在互联网日新月异的变革浪潮里，不少民营或互联网企业（甚至我们过去所知的传统企业）在组织变革上身先士卒、大刀阔斧。

即便是这样，那个“求新”的诉求声仍然没有停息——究竟有没有？我反复问自己。智享会究竟还能为中国人力资源行业做些什么，我们能够提供的价值是否止步于“现在”？

直到一年前，当我行走在亚特兰大的街头，那些念念不忘的问题突然有了回响——何必执着于最新的“现在”，我们何不将时间轴向“未来”延伸？

3 个关键词闪过脑海：**研究 Research、科学 Science、未来 Trend**，它们将成为人力资源未来的触发开关，即今年 5 月正式在上海和北京举行的 **RST 论坛**。

作为一门学科，人力资源同时涵盖了管理、经济、法律、社会、人类、心理、科学等多门学科的知识，它既聚焦于人和行为绩效，也被这些相关学科的发展所影响。我和同事在全球范围内寻访了人力资源和这些相关学科的近 200 位专家后，终于找到了 6 个会影响人力资源行业未来 10 年的关键词：神经科学、正念、组织设计、领导力语法、人力资源分析与行为改变设计。

我们将聚集 7 位这些领域中的全球顶尖专家和思想者，一起来探索人力资源的边界和未来。他们分别是：Naomi Stanford（组织设计专家）、Keith McNulty（麦肯锡人力资源分析与衡量事业部的全球总监）、Marissa Afton（Potential Project 北美公司总监与资深顾问）、风里（李峰，“领导力语法”理论模型创始人）、Julie Dirksen（学习战略与培训设计专家）以及 Matt Wallaert（Clover Health 首席执行官）。

RST 论坛将带领您从已知的“现在”跳跃至未知的“未来”，希望您和我一样体会到在行业内沉寂已久后突然顿悟的欣喜。未来已至，我在未来等您！

主编 金景



樊文渭

鄂尔多斯控股集团 | 人才发展总监



当我们的思维是 product 思维时，我们会研发出最需要的、最贴心的“产品”；  
当我们的思维是 sales 思维时，我们会站在“客户”角度，讲客户听得懂的话；  
当我们的思维是 marketing 思维时，我们会用所有的产品，来打造“知名品牌”；  
当我们的思维是 operation 思维时，我们能相信的只会低成本高效率产出；  
当我们的思维是 missionary 思维时，我们能传播 HR Value 信念是有多强大的影响力。  
继续 Value 驱动 HR 伙伴共创。  
樊文渭

杨丽萍

拜耳 | 大中华区人力资源部副总裁



“HR 智享会”是一本非常专业且具有影响力的杂志，祝愿 HR 智享会能为读者带来更多 HR 专业领域的分享，越办越成功。

萃取企业最佳实践，  
促进同仁分享交流与提升，  
数年用心耕耘，  
专注而不忘初心。  
施重凌  
2018年4月15日

施重凌

霍尼韦尔 | 亚太区组织发展与领导力发展总监





碧玉如洗天，翠琼连绵山。  
悄然粉探头，林花自烂漫。

### 赵颀

如新 | 人才发展经理



做HR的人不容易，  
HREC是一个专注HR且人才发展领域的机构。  
相信在这个平台会有很多的收获和感悟。  
互相交流，也期待HREC能为HR从业人员  
量化的支持，让我们一起去加油。

### 张小雨

时任利洁时 |

北亚区人才与组织发展及培训经理



智慧人生，  
共享HR欢乐时光！  
祝智者事业兴隆，  
年年大吉！

### 屈辉

新新贷 | 副总裁



感谢 HR Value，  
为HR从业人士提供  
互相交流，  
互相学习的窗口。

# 3月盛宴 | 智享会北京 2018 年 3 月超级大会完美收官



【2018 年 3 月 28-29 日，北京】由智享会主办的三大年会——“**第一届销售人员的培训与赋能年会**”、“**第一届培训四核心论坛**”以及“**第十九届组织发展年会**”于北京悠唐皇冠假日酒店落下帷幕。

本次大会共设有 6 大会场，现场近 60 位知名 HR 嘉宾大咖鼎力分享企业最佳案例及干货。其中，“销售人员培训赋能年会”以及“四核心论坛”是智享会今年首次打造的专业性年会。值得一提的是，除了以往嘉宾独家分享的形式之外，在四核心论坛中我们还特别设立了“6 个迷你工作坊”，分别邀请到 6 位培训行业资深专家详细剖析培训热点话题。而组织发展年会则是智享会长期以来的口碑大会。三场大会内容各有千秋：

- **第一届销售人员的培训与赋能年会**：根据业务需求搭建培训体系，为销售人员赋能，提高其工作效率
- **第一届培训四核心论坛**：聚焦课程设计，培训交付，衡量评估，学习技术四大领域
- **第十九届组织发展年会**：新形势下的组织能力与人才能力打造

**精彩案例分享回顾**

方正集团总裁兼 CEO 谢先生站在 CEO 的角度，为我们分享了 HR 战略转型新路径。他所提到的“iPodar”包括：

- **I** : implementation，单纯的落实工作
- **P** : people，找出顶尖人才
- **O** : organization，创造想干、能干的环境
- **D** : differentiation，HRD 通过系统调研给出组织诊断，在人才评价上明确“谁行，谁不行”，组织评价上找到“问题与问题人”来获得话语权
- **A** : action，通过坚决有效的行动为组织创造价值
- **R** : result，所有行动达成预期的结果

强生（中国）投资有限公司制药业务人力资源负责人周女士的分享也令 HR 们留下了深刻的印象。她通过业务转型背景、如何结合业务进行组织架构调整、如何配合组织调整进行人才管理过程中遇到的挑战四个方面解析了业务转型过程中的组织和人才发展。

合众人寿培训部副总经理王先生向我们详细介绍了针对寿险行业的销售运作与培养训练。他从三方面进行展开：如何设计培训体系帮助业务员解决业务中存在的问题、如何根据业务员不同的成长轨迹设计相应的培训课程以及如何根据当前保险行业的发展趋势不断完善培训体系。

艾默生过程控制资深人才发展顾问黄先生的分享主要聚焦关键岗位，如何实现关键

人才管理与业绩提升。包括以下方面：

- 项目启动
- 岗位解码——分析岗位任务，萃取岗位经验，绘制学习地图
- 培训设计——专家访谈，课程设计，教学活动开发，培训授课专家
- 培训实施——线上
- 培训结果衡量

**迷你工作坊看点多**

“培训四核心论坛”除了上午大咖嘉宾的深度分享，大会下午我们分别邀请到林恩学习创始人 / 首席顾问孙女士、培训师 / 团队引导者乐女士、行者互联创始人及 CEO / 中国知识管理与创新实践第一人吴先生、引导师袁女士、国际绩效改进协会 (ISPI) 中国区主席易女士以及安迪曼咨询首席技术官崔博士坐镇“迷你工作坊”，在引导技术方面进行了细致的讲授，更加近距离地与 HR 们进行互动交流，反响十分热烈，这样的形式也受到大家的一致好评。

在此，再次感谢前来分享的 HR 嘉宾以及所有 HR 参会者！智享会的超级年会仍在继续，更多精彩活动希望您敬请关注！



## 线下前沿深圳站 | 绩效管理的实践和创新案例分享

无论企业处于哪种发展阶段，绩效管理对于企业的发展都起着巨大的推动作用。尤其在互联网大环境下，新的概念也在应运而生。是否应该去绩效化，是否有类似 OKR 这样新的工具？为此，智享会 3 月 29 日在深圳打造的前沿活动“绩效管理的实践和创新”针对绩效管理的趋势与变化，为前来参会的 HR 们带来了一些新的思考。

### ✚ 嘉宾分享回顾

首先由安利人力资源总经理聂先生为我们分享安利绩效管理新生态。他提到，原本半年度到一年度一次绩效回顾，导致绩效管理时效性变差。为了提高绩效管理有效性，将战略目标分解到部门、个人，制定能够支持公司战略目标的绩效管理体系。他从以下三个方面进行了展开：

- 绩效管理发展史

- 安利绩效管理新生态的元素
- 提供可持续敬业度的举措

接着由全棉时代的人力资源负责人陈女士针对绩效实施过程的绩效改进进行分享。我们了解到，全棉时代的个人岗位职责后来发现与公司 KPI 脱节，因此公司通过目标管理，不同阶段利用 OKR、BSC、强制分布灵活组合，最终制定与公司业绩目标相符的绩效制度并提升员工满意度。她从 KPI 制定的流程及实施、绩效结果的分析和改进以及绩效达成与绩效激励的平衡三方面进行了深入解析。

之后某互联网企业人力资源副总裁赵女士深度分享关于组织绩效的敏捷管理。我们发现，组织绩效的话题偏业务层面，对 HR 比较难，现在业务发展较快，需要 HR 对业务解码落地，对业务做出敏捷反应。通过梳理组织绩效方法，包括使用战略解码、进行

战略检讨和战略评价，使 HR 敏捷反应，解码业务战略，实现企业战略目标。同时，赵女士从几个方面进行展开：

- 组织绩效目标制定难点及解决框架
- OKR 应对业务单元绩效目标的灵活调整与执行跟踪
- 组织绩效目标达成的“对赌”策略——一揽子奖金计划设计运用

除了分享嘉宾以外，小组讨论环节我们有幸邀请到顺丰集团人力资源总监谢先生、华润集团人力资源部专业副总监吴先生以及创维人力资源副总陈女士为大家解答疑问。

在此，我们再次感谢前来分享的每一位 HR 嘉宾以及前来参会的深圳 HR 小伙伴对于本次活动的大力支持，敬请留意智享会深圳地区更多精彩活动哦！

## 企业探访上海站 | 走进飞利浦照明



3 月 20 日，智享会首场企业探访带领 60 多位会员同仁一同走进标杆企业飞利浦照明进行实地探访。

125 年来，飞利浦照明一直走在创新的前沿。凭借在照明领域全球范围内引以为傲的技术和强大的创新实力，飞利浦照明引领节能 LED 产品，智能互联照明系统和服务的发展。通过有意义的创新帮助客户提升业

务，改善人们的生活品质，提供舒适、安全、幸福和无限可能。

飞利浦照明将智能互联照明系统和服务与物联网技术结合，应用于家居、建筑和城市景观照明。提高能源效率，打造以人为本的可持续工作环境，帮助愈合伤痛，改善身体状况，创造前所未有的家居体验。飞利浦照明通过有意义的创新改善人们的生活品质，提供“光 超乎所见”的全新照明体验。

### ✚ 探访回顾

在简单的破冰之后，飞利浦照明亚太区人力资源副总裁吴一静向参加此次活动的 HR 朋友们表示了热烈的欢迎并致辞。

随后大家在飞利浦照明开放区域参观，

之后由飞利浦照明亚太区人力资源副总裁吴一静分享话题：Philips Lighting and our HR business transformation。

短暂的茶歇后，飞利浦照明亚太区共享服务中心高级总监周涛带来飞利浦照明人力资源共享服务中心优秀实践分享——飞利浦照明人力资源共享服务中心发展历程、运营模式 and 亮点，以及如何支持公司变革管理和面临的挑战。

随后由飞利浦照明亚洲区人力资源共享服务中心高级经理杨周分享了共享服务中心精益管理实践话题。

探访之旅结束了，感谢飞利浦照明嘉宾的精彩分享。在此，我们也要感谢每位到场参加的 HR 们的支持，期待与您再次相聚！

## 线下前沿北京站 校园招聘与实习生计划案例分享

年后各企业迎来一波招聘季，优秀的校园人才争夺也是企业的重头戏。为此，智享会3月22日的线下前沿分享会特邀了多位HR大咖在雇主品牌、实习生计划以及校企合作几大方面深度分享，希望给予HR们一些新的思考。

### 嘉宾分享回顾

首先强生招聘副经理王女士及同样负责招聘工作的马女士分享制药行业管理培训生招聘实践。她们主要从“管理培训生项目设计”、“游戏化面试方式”、“过程中的挑战与经验”几方面进行了详细的解析。

之后是凤凰网雇主品牌与招聘项目经理罗先生带来的分享。实习生计划让未择业的候选人，对雇主形成好感，让已有择业打算的人，把企业当做心仪目标。如何通过校企合作，培养实习生？不仅需要完整的校企合作方案，与业务线结合挖掘潜力，还要向其传达真实的企业，并形成由内而外的传播链。他从下面几点进行了深度剖析：

- 如何选择合作院校
- 校企合作如何落地
- 实习生也能培养
- 口口相传是目标

接着艾默生过程控制有限公司人力资源高级经理冯女士带来校企合作与 Employee Branding 的相关实践分享，包括以下几方面：

- 如何选择合作院校
- 校企合作项目分享
- 实习生的培养

嘉宾精彩的分享深受在场HR们的好评，活动结束后嘉宾也纷纷为HR们进行答疑。在此，再次感谢前来分享的每一位HR嘉宾以及参会同仁对于本次活动的大力支持！

## 上海外服正式成立“中国人力资源智库联盟” 并成功举办首次联盟论坛



4月26日，由上海外服主办的“新视野，慧力量——共建新时代下人力资源价值共同体论坛暨中国人力资源智库联盟成立仪式”在上海中心隆重举行。中国人力资源智库联盟初创成员代表与200余家知名跨国企业的人力资源高管共同见证了联盟成立的重要时刻，并开启了一场融汇行业最佳实践与前瞻理念的智慧盛宴。

作为业内首个倡导无界智慧共享的平台，中国人力资源智库联盟秉承“创新、开放、热忱、共赢”的理念，汇聚知名标杆企业人力资源高管及社会各界精英，致力于构筑中国领先的人力资源管理联盟、打造中国顶尖的人力资源管理智库、成为中国经济发展的核心智慧引擎。

早在2017年，上海外服就发出了“中国人力资源智库联盟”的创建倡议，得到了中国对外服务工作行业协会、上海现代服务业联合会、上海市外商投资企业协会、上海人才服务行业协会、上海市国际服务贸易行业协会、上海市委统战部知联会外企专委会、上海市国资委知联会等单位的大力支持，也赢得了诸多知名企业高管的认同与响应。截至目前，联盟已吸纳了首批12名初创成员，分别为尼尔森市场研究有限公司高级副总裁、大中华区首席人力资源官朱浩波，百威英博（中国）投资有限公司亚太北区人事副总裁钱红孙，罗兰贝格企业管理（上海）有限公司财务总监钱方，葛兰素史克（中国）投资有

限公司副总裁、区域人力资源总监王毅，默沙东（中国）投资有限公司人力资源副总裁王震，上海住友商事有限公司副总经理傅晓炯，联合技术公司气候控制与安全亚太区人力资源副总裁戈青云，陶氏化学大中华区人力资源总监倪铮，德国铁路集团旗下德铁信可中国首席人力资源官胡照，智慧云创始合伙人、小村资本合伙人兼首席战略官陈雪频，山水文园集团董事、高级副总裁、CHO凌震文，路威酩轩钟表珠宝商贸（上海）有限公司大中华区人力资源总监孙玉萍。经联盟大会一致通过，推举朱浩波担任首届轮值主席，并决定在联盟创立初期将秘书处暂设于上海外服，负责联盟日常运营。

活动现场正式揭幕了象征沟通无限的联盟标识。东浩兰生集团副总裁、上海外服党委书记、董事长李栋，上海外服总裁葛平共同为初创成员颁发了象征着承诺与责任的成员受聘印章。作为联盟秘书长，上海外服副总监乔琦介绍了联盟的运营与管理，并欢迎有意于智慧分享的人力资源管理者与企业高管加入联盟，共同推进中国人力资源管理的创新实践与价值提升。

以“新视野，慧力量——共建新时代下人力资源价值共同体”为主题的专业论坛是中国人力资源智库联盟的首次智慧分享，联盟初创成员代表结合各自行业经验进行了精彩分享。



• 本案例荣获 •

2017 “中国人力资源共享服务中心价值大奖”  
2017 年度中国最佳人力资源共享服务中心

# 海航共享服务中心 的公司化运营实践

海航共享服务中心的成立时间并不长，但仅仅通过近三年的运营与实践，它便已成为海航集团各单位员工统一的服务平台。其服务内容包含员工入离职、户籍、人事档案、劳动合同、薪酬福利、人才培养、差旅服务、外事证照办理、后勤接待等。目前，共享服务中心员工平均服务人数比例高达 1:500。

更值得一提的是，2016 年 1 月，海航共享服务中心正式以公司形式独立运营，采用市场化运营模式对服务产品进行收费，并更加关注用户的感受和评价，通过持续提升自身的业务水平和服务质量，公司的各项运营指标均得到了显著提升。

文 / 沈迪

扫描二维码 把文章带走



## 海航共享服务中心架构概述

2014 年年底，海航集团境内员工总人数已达近 10 万人，成员企业大多拥有独立的人事行政体系，出现了职能重叠现象。为了最大程度地节约资源，将基础事务进行集中处理，海航集团拟定建设共享服务中心。

共享服务中心是海航集团进行战略架构转型的先行试点作品，因为其面对的是隶属于不同行业的成员企业，因此首先遭遇的难点便是“多业态整合”。在此基础上，“集团行政后勤保障系统”的定位要求海航共享服务中心的服务范围较之传统人力资源共享服务中心更为广泛，包括行政后勤、差旅、外

事证照等业务，需要实现“跨职能服务”。最后，海航共享服务中心的最终目标是实现“商业化运营”，用市场化运作的方式成为独立的海航商务公司。

### 海航共享服务中心业务架构

海航集团将共享服务中心定位为集团各单位员工统一的服务平台，主要涵盖员工入离职、户籍、人事档案、劳动合同、薪酬福利、人才培养、差旅服务、外事证照办理、后勤接待等业务。根据各地企业规模和员工数量等情况，集团先后在海口、北京、上海 3 个基地城市建立了共享服务网点，初步形成覆盖全国主要基地城市的员工服务网络。

集团共享服务中心目前共有 7 个部门，

分别为人力资源业务部、行政业务部、外事服务业务部、IT 业务部、企业管理业务部和综合保障部，以及在北京、上海等城市设置的区域服务中心。

各个业务部门的具体工作职责如下：

- **人力资源业务部**：负责人力资源业务的共享整合，主要包括培训业务及薪酬福利业务。
- **行政业务部**：负责差旅后勤业务的共享整合，主要包括差旅管理及后勤保障业务。
- **外事服务业务部**：主要负责外事证照、翻译及公证认证等业务的共享整合。





图1 BIM服务运营监控平台

- **IT 业务部**：主要负责人力资源信息化及共享服务信息化建设。
- **企业管理业务部**：主要负责工商和商标业务的共享整合，指导和督办集团企业工商和商标事务，监控集团企业的运营情况，以及实施常态化的企业优化提升管理。
- **综合保障部**：主要负责搭建公司人力资源管理体系、行政后勤管理体系、前台运营交付管理体系以及财务管理体系。
- **区域服务中心**：负责区域企业共享服务资源整合，完善员工共享服务交付渠道。

**海航共享服务中心信息平台**

海航共享服务中心系统分为客户服务平台和服务运营平台两个部分：

**客户服务平台**

客户服务平台包括WEB端员工服务大厅、移动端“HR在线”、“安途差旅”平台、服务柜台以及服务热线等，主要为员工提供端到端的服务。业务范围包含员工入离职证明办理、外事服务、自助差旅、人事档案、办理落户等。员工通过刷工牌、手机验证、身份验证等多种方式，能够方便快捷地获取所需服务。针对服务质量，客户服务平台还提供服务流程跟踪、即时线上评价、投诉热

线以及每年两次服务质量回访等方式，帮助实现交付体验的持续改进。

**服务运营平台**

服务运营平台包含工单管理系统、BIM运营管理平台及知识管理系统，将所有的SSC业务系统化、流程化、标准化，通过数据监控、流程监控及服务跟踪加强对SSC服务团队的管理，持续提高服务质量。



**共享中心的渠道建设**

在成立之初，海航共享服务中心就致力于运用创新手段全面提升人力资源服务品质及服务效率，通过创新建设线上、线下结合的服务渠道，应用自助式设备，并充分利用信息化手段，打造端到端的员工服务平台，实现了员工职业生命全周期管理。

目前共享服务业务已完成产品化开发，通过分布在全国的服务网点与线上线下的多种渠道，可以为各业务单元和员工提供高效和全流程的交付服务。

**线下服务渠道**

海航集团在所有的服务网点均设置了一站式服务大厅，服务大厅提供入离职、合同

签订等需要现场交付的服务；而对于人事证明开具、户籍借用等简单业务，员工也可以提前预约现场直接取件。

此外，为了避免员工排队时间过长，各服务大厅也设置了自助拍照机、自助证明打印机等自助式设备，自助设备的使用大大缩短了基础服务的交付时限。

**线上服务渠道**

**移动端“HR在线”**

2015年9月，“HR在线”——“政务大厅模块”正式上线，员工通过手机端即可完成人事证明办理、政策查询、请休假管理、加班管理、薪资查询等业务办理。移动端是应用场景最为广泛的服务渠道，具有“自助”与“远程”的双重特点。目前“HR在线”激活用户数已达6万余人，成为海航集团最为活跃的手机APP，成为每一名员工的HR助手，随时随地为员工提供相关服务。

**WEB端HR服务平台**

2015年12月份，海航集团人力资源管理平台全面升级为“HR服务平台”。不同于前面向HR的人力资源管理平台，升级后的HR服务平台旨在打造面向全体员工的“员工服务大厅”。员工除了通过服务平台办理相关业务外，还可以在线上进行咨询答疑、预约办理等，这使得人力资源事务性工作的处理效率大为提高。

**热线服务**

共享服务中心在成立之初便启用服务热线“95071099”，热线主要面向海航集团的员工提供业务咨询、预约办理、投诉建议等相关内容，业务涵盖基础人事、薪酬福利、行政后勤、IT服务、物业服务等，服务时间为工作日早8:00到晚8:00。目前该热线日话量约500个/天，已成为集团员工最常用的内部服务热线电话。

**“福利汇”弹性福利平台**

“福利汇”是海航集团员工的福利共享平台，其履行集团员工的福利规划、管理以

及运营职能。通过对流程、系统、供应商的全面管理，该弹性福利体系有效提升了企业的福利价值。福利汇平台于2015年4月份正式上线运营，目前已接入京东等国内大型知名供应商，极大地丰富了员工的福利选择。

### • “安途商旅”差旅平台

“安途商旅”是面向海航集团内部员工的差旅管理平台。平台于2016年底正式上线，旨在实现集团内企业商旅资源的共享，以此降低企业的差旅成本。“安途商旅”平台可实现出差申请、机票和酒店预订、差旅报销等全流程的闭环管理。



## 共享中心的市场化道路

2016年1月份，海航共享服务中心正式以独立公司形式运营，标志着共享服务中心运营正式进入市场化独立运营的新阶段：集团共享服务中心不再是集团总部的一个职能部门，而是共享服务的提供者。

对于海航共享服务中心而言，选择走上市场化运营和独立结算并非以营利为目的，而是为了促使自身全面贯彻运营管理思维，重新定义共享服务中心与业务单位之间的关系，从而将服务业务进行产品化包装，明确产品交付标准，真正关注用户的感受和评价，持续提升服务质量，并提高员工的满意度。

### ✚ 服务质量的提升

为了更好地提升服务质量，海航共享服务中心从三个方面（业务面、监控面、服务质量评估与员工投诉）着手，全方位地监控和优化各个环节的服务细节。

#### • 业务面

业务面分为前端和后端，前端的柜台和服务热线人员直接面向员工，收集业务需求，接受员工咨询；后端交付团队（如发薪专员）则负责业务的集中处理，实现效率的最大化。

有别于传统的基于不同业务平台搭建的

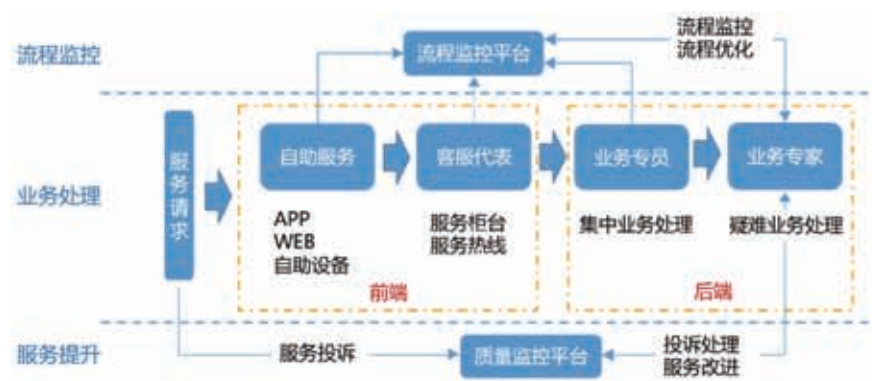


图2 服务质量提升示意图

共享服务模式，海航共享服务中心在业务方面将人力资源、行政后勤、外事证照、商旅等业务通过统一的共享服务平台呈现。较大程度地整合了资源，降低了成本，并提升了工作效率与业务交付的标准性。

#### • 监控面

流程监控平台主要对业务流程进行管理和监控，目的是提升共享中心业务处理与快速反应的能力。

共享中心内部设有两个指导性文件，分别是《海航集团员工共享服务流程管理与工作标准》和《海航集团员工共享服务业务办理指南》，用以规范化和标准化共享中心员工的行为。同时针对前台服务，共享中心制定了《服务中心前台 SOP 操作手册》、《HRBP 系统操作手册》、《服务产品交付细则》等附属文件，共形成包含工作流程、工作标准、操作手册、员工指南等在内的200个标准表单，成为海航共享服务中心运营和共享服务系统建设的基础性文件。

#### • 服务质量评估与员工投诉

首先，共享服务中心在“HR服务平台”以及各地服务大厅显著位置向员工公布服务交付标准，员工即用户，当他们对服务有异议的时候可以拨打服务热线进行投诉，极大地改善了员工的服务体验。

其次，海航共享服务中心与业务单元签订了服务水平协议（SLA），明确交付标准，对于未能按时、按标准给予交付的，业务单

元可根据协议约定扣减服务费用。

再次，共享中心对交付团队实施量化考核，员工绩效与月度交付人次及交付质量直接挂钩，全面调动员工的积极性。同时，共享中心细化了业务线，公司对业务团队实施阿米巴考核，独立核算成本和收益，确保以最精简的团队提供最高效的服务，持续提升人员服务比。



## 共享中心的调整与优化

对海航共享服务中心而言，其现在囊括的所有服务内容既非一蹴而就，也非一成不变，它试图将所有能够通过系统进行标准化、集中化、流程化处理的服务全部纳入共享服务中心，为集团和各成员企业实现最大程度上的降本增效。

从15年年初成立之时率先推出的基础人事共享，到16年年初推出的培训业务共享，再到16年年中推出的薪酬共享，海航共享服务中心的每一步都走得坚定而不忘初心。尽管如此，在逐步拓展共享服务中心业务边界的过程中，海航也曾走过弯路、遇到过困惑。

### ✚ 共享服务网点的缩减

建设之初，海航先后在员工人数超过1000人的13个城市建立了共享服务网点，意图整合当地成员企业的职能业务，将区域资源进行整合。但实践发现，由于部分城市

中企业分布过于零散，如果将所有基础业务集中在一个共享服务网点，对办公距离较远的员工反而会造成不便。

为了保障用户的体验度，海航进行了及时的调整，仅保留了海口、北京、上海三地的共享服务网点。海口为海航集团总部所在地，人员容量和规模非常大，同时成员企业集中分布于海航自有的办公大厦中；北京和上海为海航产业集团总部所在地，当地成员企业均分布在同一栋大楼中。因此，对于这三个城市，建立共享服务中心于员工而言极为便捷，海航便保留了这些地区的共享服务网点。

➤ 服务水平协议 (SLA) 的差异化

2016 年，海航共享服务中心走上商业化运作的道路。在制定服务水平协议 (SLA) 时，海航最初试图制定一份全面的协议应用于所有成员企业，但实际运营过程中，海航发现，不同企业对各项服务的接受程度步调并不一致。

为了解决上述问题，海航一方面从集团总部层面推行共享服务，另一方面由几条主要的业务线独立与各企业签订合同。以薪酬业务线为例，海航共享服务中心的收费模式与外包类似，按照人头收费，但价格较之外包服务极为低廉，且企业的规模越大，人均费用会越低。对此，成员企业接受度也不断提高。



人员管理

➤ 共享中心员工的胜任力模型

海航集团根据全球市场的人力资源共享服务发展趋势，并结合实际情况，建立了共享中心员工的胜任力模型。岗位胜任力模型主要由流程执行力、协调沟通能力、团队协作能力、组织能力、客户服务能力和学习能力 6 个要素组成。



图 3 岗位胜任力模型

➤ 共享中心员工的人员发展

• 双通道职位体系

伴随海航集团国际化发展及转型的需要，共享服务中心承载了越来越多全球共享服务与资源整合的职能，业务与规模快速发展，原有的单一发展通道已无法满足现有人员的发展需求。为了帮助员工更好的发展，海航共享服务中心搭建了双通道的职位体系，自 2017 年 1 月开始启动职位体系的梳理工作，结合业务特点设计双通道模型，并反复对双通道考核指标进行论证，有序组织各业务部门从学历、英语、资格证书、培训经历、工作经验、工作产出等维度开展技术等级的聘任工作。



图 4 双通道职位发展体系

• 人才继任与发展

为了加强对干部员工的培养，针对管理通道岗位人员情况，结合继任者计划予以辅助，根据岗位层级设立人才库，利用人才九

宫格评估模型，从发展潜力和工作业绩两个维度关注，遴选高潜质人才入库培养，在出现管理岗位空缺时，以直接推荐或推荐竞聘的方式，鼓励其正式走向更高的管理岗位。



业绩成果

➤ 业务整合收益

以发挥共享服务规模优势、优先服务好集团内部企业为核心目标，海航共享服务中心着力拓展共享服务的广度及深度，主要共享业务覆盖集团境内 10 万员工。薪酬共享业务、非特业人员体检业务、培训业务、外事证照业务、差旅业务覆盖境内所有实体企业，基础人事业务实现海口、北京、上海 3 个主要基地城市全覆盖。服务共享及资源整合切实降低了业务单位运营成本，全年为集团各单位及员工节约采购成本、人工成本及差旅成本逾亿元。

➤ 服务合规性的提升

推进共享后，流程标准化带来的人力资源政策统一与合规性提升是海航集团最大的意外收获。流程标准化使得集团 300 余家成员企业的基础人事业务（如：入离职、档案、合同、发薪等）的管理制度得到统一，确保所有成员企业人力资源政策均符合国家的法律法规，避免了因分散管理和有效监控不足导致的诸多法律风险。

➤ 用户满意度的提升

海航共享服务中的口号是“专业专注，为您的托付”。共享中心始终以满足业务单位需求为己任，高度关注用户满意度提升，调研数据显示，2017 年海航共享服务中心的服务满意度为 92%。

通过对企业客户走访及问卷和电话调研，共享中心可随时了解员工的需求、服务体验以及被忽视的服务细节，并将客户反馈的意见建议应用于改进工作流程和提升服务质量。例如，共享中心不断完善系统平台，



添加并优化了员工的个人薪酬明细查询功能，方便员工随时查询各时间段的薪酬明细，增加了薪酬操作的透明性；通过公共资源的整合提供法定福利的管理服务，为企业和员工提供实时的政策解读，获得了各企业、员工对薪酬福利业务的肯定；在集团年中会等大型活动接待保障中，共享中心在签证、接待、交通、餐饮等方面的保障得到业务单位的一致好评。



## 未来发展

“多业态整合，跨职能服务，商业化运营”是海航共享服务中心运营的最大特点，未来，海航共享服务中心将进一步加强业务整合，通过市场化手段不断提升交付品质。在业务边界拓展方面，海航共享服务中心拟在 2018

年增加招聘共享业务，最终完成薪酬福利、培训、招聘三大共享服务中心的建设，丰富共享服务职能。在服务质量提升方面，一方面，海航共享服务中心正在筹划热线服务的优化升级，计划建设独立的呼叫中心，另一方面，海航共享服务中心将继续加强自助设备和信息化系统的建设，为集团企业客户及员工用户提供更为便捷、高效的一站式服务。

## 获奖企业风采



## 公司介绍

海航集团是在中国改革开放的时代背景下快速成长起来的大型跨国企业集团。自 1993 年创业至今，海航逐渐发展壮大，从单一的地方航空运输企业发展成为囊括航空、酒店、旅游、地产、商品零售、金融、物流、船舶制造、生态科技等多业态大型企业集团，业务版图从南海明珠初步发展到全球布局，总资产逾万亿元，2017 年实现收入近 7000 亿元，为社会提供就业岗位逾 43 万个。2017 年 7 月，海航集团以 530.353 亿美元的营业收入，荣登榜单第 170 位。HR



• 本案例荣获 •

2017 “中国招聘与任用价值大奖”  
最佳招聘渠道创新奖



# 让渠道发挥影响力

## 亿滋中国微信内部推荐项目实践

扫描二维码 把文章带走



现如今招聘渠道和招聘手段层出不穷，微信招聘不稀奇，内部推荐也不稀奇，然而如何在立足企业真实情况的基础上，合理利用好这两种方式，使其无缝融合，发挥出 1+1 远大于 2 的功效？亿滋在此层面的实践，不仅让他们找到了人，更是找对了人。

文 / Emma Ren



### 背景与目标

#### 招聘需求与招聘模式

从 2016 年 5 月开始，亿滋中国招聘团队重点推行以促进员工内部推荐为主的微信招聘，这背后是团队根据招聘需求与招聘模式变化的应时调整。

#### 招聘需求旺盛且分散

近几年，亿滋中国的业务持续发展，特别在 2016 年迎来了全新巧克力品类的大规模上市，企业对人才的需求只增不减，尤以销售人员为甚。根据亿滋中国招聘团队的统计，在 2016 年 1 月至 2017 年 2 月中，全国所有的招聘岗位中 60% 为中低级别（主管级别及以下）岗位，其中以销售岗位居多。企业中的员工转岗、第三方转正等内部渠道能够帮助消化一部分招聘需求，但大部分的缺口需招聘团队以直接搜索（Direct Sourcing）的方式进行填补。

然而直接搜索能够有效猎寻到市场中的主动求职者，但招聘信息却很难到达在此之外的、大量隐藏在竞争对手企业中的被动求职者；且亿滋在华业务分布于中国大大小小的城市，人员广布，招聘需求也分散在全国各地，若依靠招聘团队点对点招聘，不仅效率低、投入产出也低。

#### 招聘模式转型、渠道亟待优化

从 2016 年开始，亿滋中国放弃使用猎头，将招聘模式全面转向了直接搜索（Direct Sourcing）。在直接搜索方面，亿滋中国的招聘渠道主要由三个部分构成：外部招聘网站、传统内部推荐项目以及微信招聘。

其中，传统员工内部推荐项目由于能直接降低招聘成本，一直是公司高层力推的招聘方式。但在具体操作上，由于其必须基于公司网络平台进行，严重缺乏时效性和操作上的便利性，尤其对于公司内部没有配备电脑、数量庞大且分散各地的一线销售代表来

说，要参与其中并不容易；而他们又是销售代表招聘中最有效和直接的传播媒介。这样一来，内部推荐对于招聘量最大的销售人员的作用差强人意。

至于微信，由于推广时间较晚且力度不够，其主要作为亿滋中国的信息发布平台，在整体招聘渠道中的使用比例并不高。但招聘团队一直以来深谙微信在招聘中的强大力量：作为时下最火热的社交网络，其具备传播范围广、受众面大、操作简便的特征，能够将招聘信息有效渗透至招聘目标对象，特别是隐藏的被动求职者。

由此，招聘部门结合招聘需求实际情况和上述招聘途径的优劣势，希望通过微信内部推荐项目来提升公司的品牌认知度、扩大人才圈、提高潜在资源数量和质量以及解决高级人才难寻觅、偏远地区招聘难等难题；同时将员工内部推荐与微信无缝链接，期望掀起一波以销售代表为主的内部推荐新高潮。



## 微信运营

### 促进员工关注和认证

在重点推行微信内部推荐之前，亿滋中国的招聘微信公众号已运行2年，累计粉丝数量仅4千余人，其中还有大量校园招聘留下的“僵尸粉”，员工认证数量仅有62人，大部分为招聘团队成员。而在微信上进行内部推荐，首先是必须要获得员工对微信公众号的关注并完成员工认证。

亿滋中国自2016年5月起重点推广微信内部推荐，主要从以下几个不同的方面开展运营：

- 1 招聘团队必须在微信平台发布职位，在朋友圈和合适的群组中转发，并保持每天更新的节奏，甚至为重点或紧急职位配备红包。这样潜在候选人就可以直接通过微信平台申请符合的职位，亦可在微信上与招聘人员进行初步沟通，迈出职位应聘的第一步。
- 2 同时与微信服务供应商合作，为推荐双方提供较好的用户体验：一方面简化候选人申请流程，确保候选人顺利完成应聘；另一方面开通面向推荐人的即时提醒功能，使员工可实时知道谁点击、谁申请、谁入职，做到信息完全透明，使推荐人对此更加信任，更加乐于使用此平台，促成推荐人才的习惯养成。
- 3 发送推广卡片给每一位在职员工，介绍微信招聘公众号关注和员工认证的步骤，也将微信认证、转发、推荐职位这些重要过程逐一截屏保存，制作成简易操作说明来进行书面指导，并提供电话支持，有效解决了部分员工的使用问题。
- 4 鼓励、动员直线经理和业务部门将岗位精准转发。
- 5 招聘部门同时在微信端和公司邮件系统每周推送热招职位和推荐奖励名单，每

月发布微信“伯乐榜单”——转发王和推荐王，给予获奖员工相应物质激励，以扩大影响力，激发员工参与热情。

在集中运营微信招聘一段时间后，整体员工认证和内部推荐率都大幅提升，但招聘团队也渐渐发现了一个问题。



## 重点突破

### 提升销售认证率

2016年10月，微信运营5个月后招聘团队通过数据分析发现，他们最希望动员的一群人同时也是招聘量最大的团队——销售代表参与率并不理想，当时仅有2%的销售人员（49人）参与了微信上的员工认证，这个数字与团队的预期相差甚远。

如前文所述，亿滋中国的销售代表数量众多、分布广泛且由于没有公司电脑或处于偏远地区难以触及，如何让其了解、完成认证并且乐于使用此种方式，成为了此项目目标达成的难点及关键。就在这时，招聘团队想到了将微信招聘平台链接到销售能力自动化（SFA）系统中。

SFA系统是每个销售代表每天都要登录进行考勤、业绩记录的平台，也就是说，如果在此平台上设置微信认证的链接，就相当于所有销售都可能接收到微信员工认证和内部推荐的信息，必然也能极大促进销售人员关注内部推荐、完成认证并积极转发。

形成初步方案后，招聘团队首先联系了负责销售系统运营团队的人力资源同事以及此团队的负责人，向其清晰沟通了当前有关销售团队的招聘数据、招聘团队对此的解决方案、接入SFA系统后能对销售招聘起到的效果以及接入后对SFA系统可能产生的影响。由于相关接入的费用由招聘团队承担，在和销售系统运营团队的负责人沟通清楚后，方案获得了对方的支持，随后负责人指派了其团队中专门管理销售系统的经理，此

人作为亿滋方系统的主对接人，和招聘团队一道与微信平台的供应商直接商谈，实现了微信接入SFA系统的设想。

链接接口设置在SFA系统主界面的上方，以滚动条广告的形式，反复显示有关内部推荐奖金、微信员工认证等相关信息，销售人员点击滚动条就直接转到亿滋微信招聘公众号并进入员工认证流程。



图 1-4 微信内推相关信息接入 SFA 系统

到2016年11月底，亿滋完成了微信与销售能力自动化（SFA）系统的对接，由此将微信招聘覆盖至整个公司层面。



## 吸引传播

### 多渠道多手段

除了在SFA系统上设置接口并进行宣传，招聘团队还在整个运营过程中采取了不少手段进行吸引与传播。

- 1 推广卡片。招聘团队将微信关注流程以



及内部推荐相应的奖励金额等信息与员工必需的信息——发票抬头，印在名片大小的卡片上，发给员工。与此同时，团队结合一对一演示、业务会议上的宣传，争取通过多渠道将微信公众号和内部推荐的传播覆盖至各个业务部门。

- 2 **微信红包。**针对关键职位的转发和内部推荐，招聘团队配备了相应的红包，以此吸引员工积极转发。
- 3 **伯乐榜单。**招聘团队在微信端和公司邮件系统上每周推送热招职位和推荐奖励名单，并每月发布微信“伯乐榜单”——转发王和推荐王，给予一定物质激励；同时在颁奖时，邀请获奖员工的部门经理为其颁奖，并合影留念，以在员工中形成正向激励。
- 4 **直线经理。**团队积极动员直线经理、业务团队精准转发职位，通过他们将招聘信息转至有针对性的微信群、校友群或朋友圈，形成信息精准传播。



## 迭代优化 系统的不断进化

在微信内部推荐计划推广实施的过程中，招聘团队一直抱着“迭代优化”的思维，特别是随着此项目推广力度的加大，面对数据维护的挑战，团队进行了相应调整并制定了应对方案。

2016 年 12 月，招聘团队针对微信上员工认证的情况，抽查回访了部分销售代表，发现有很多员工认证失败，主要原因有三个：

- 1 SFA 系统与微信平台初期对接不稳定，出现步骤中止或异常等待时间等问题，导致销售人员无法完成认证流程，周围其他同事得知情况后也不愿去认证。
- 2 新员工信息更新与其入职之间有时间差。销售人员没有公司邮箱，根据系统规则

无法完成普通新员工认证，而必须通过其员工号来走特殊认证流程。该员工号在后台数据库中创建完成，成了销售代表们成功认证的一个必要条件。根据最初的设计，员工号的后台创建是以月为单位进行更新的（每月月初批量导入新员工的员工号）。因此，许多月中、月末入职的新员工，会有一段时间无法进行账号认证，时间长了他们也就淡忘了微信招聘的存在。

- 3 部分销售人员对此事不重视、不配合。

上述问题在项目实施前期严重影响了招聘渠道的扩张，招聘团队在与公司各阶层讨论后，决定采取以下方法进行应对：

- 1 与服务供应商和销售系统运营团队相关人员协商简化步骤，多次测试确保系统稳定性。
- 2 在新员工入职前，招聘团队告知其微信招聘可认证的开始时间，同时请公司实习生定期跟踪认证情况，提醒尚未完成认证的员工及时操作。
- 3 与业务部门沟通，达成了继续共同推进微信内部推荐的共识。此外，在各地区销售月度业务会议上，销售经理向团队宣传微信招聘，并敦促销售主管们关注和推进小团队的微信认证，提高各个团队中的微信认证率。



## 目标达成 效果显著

总体来看，此项目的目标主要有三个：通过内部推荐拉动招聘、建立人才圈、传播雇主品牌。

- 1 **通过内部推荐拉动招聘。**在项目运行后 3 个月内，招聘团队就从微信渠道收获了 14 个 offer，其中 8 个为经理级别以上岗位，涵盖了电子商务、客服与物流

及销售等公司重要部门。在 2016 年，即项目运营半年后，亿滋中国员工整体的微信认证率达到近 40%，其中销售人员的认证率由原来的 2% 上升到了 7%，2016 年的内部推荐在整体招聘中的比例由 2015 年的 28% 上涨至 36%。其中 2016 年所有销售招聘中有 41% 是通过员工内部推荐来完成的，而所有通过内推完成的招聘中销售占到了 82%。下表显示了在项目实施后，内部推荐人数显著提升。

月度	员工内部推荐 成功人数
2016 年 1 月	9
2016 年 2 月	5
2016 年 3 月	18
2016 年 4 月	9
2016 年 5 月	18
2016 年 6 月	16
2016 年 7 月	21
2016 年 8 月	22
2016 年 9 月	16
2016 年 10 月	20
2016 年 11 月	39
2016 年 12 月	16

图 5 项目实施后内推人数显著提升

- 2 **建立人才圈。**同样在项目运行 3 个月内，亿滋中国招聘微信公众号粉丝增长将近千人。基于微信端的招聘平台对于员工来说几乎没有任何门槛，转完即走的传播方式让企业员工轻轻松松广而告之职位信息，共同协助公司在微信招聘上快速起航、持续发力。这种招聘模式，帮助公司通过广大员工在微信上的人脉关系，高效进行招聘信息的跨地域传播。目前有越来越多的有效候选人来自于微信招聘平台，他们通过一键申请完成简历投递，很大程度上扩充了亿滋中国的人才资源池，给公司的招聘注入全新的活力。
- 3 **传播雇主品牌。**招聘团队在微信上介绍公司业务、工作氛围、人才培养政策等，并及时分享公司动态，实时发布新产品上市、员工福利等新闻，起到了宣传雇主品牌、传播公司文化的有益作用。



## 未来计划

### 持续优化

- 1 **持续美化界面。**当前亿滋中国招聘微信公众号界面及其推文编排还比较简单，未来招聘团队有计划在页面布局和设计

上下足功夫，丰富信息类型，提升传播美感，进一步发挥微信在雇主品牌建设上的价值，将其打造成为亿滋中国雇主品牌宣传的前哨站。

- 2 **持续提升员工认证率。**当前不足 40% 的全员员工认证率还未达到招聘团队的最佳预期，是和供应商合作引入新技术，还是在内部继续挖掘资源拓宽渠道，招

聘团队仍然在不断进行思考和尝试。

- 3 **微信的持续运营。**在 2017 年上半年，由于招聘团队的工作重心转移而减少了对微信运营的关注度，微信招聘效果明显下滑。这也让招聘团队意识到，要想让微信内部推荐持续发挥影响力并强化雇主品牌，需要团队结合定期的营销活动，长期、不间断地在运营上投入精力。

## 获奖企业风采



## 公司介绍

亿滋国际 (Mondelēz International) 是一家世界 500 强公司，同时是全球零食行业的引领者之一。公司总部位于美国伊利诺伊州 (Illinois, USA)，业务遍及全球 165 个国家及地区。作为全球领先的饼干、巧克力、口香糖、糖果及固体饮料制造商，亿滋国际各品类在竞争领域中均占据主导地位，其中饼干、糖果市场排名全球第一，口香糖、巧克力排名全球第二。

亿滋中国于 1984 年进入中国市场，总部设在上海，隶属于亚太、中东及非洲大区，是中国零食业务的市场引领者。亿滋中国旗下拥有奥利奥、趣多多、焙朗、闲趣、太平梳打、王子、优冠、露怡、炫迈、清至、荷氏、怡口莲、妙卡巧克力、菓珍等多个为中国消费者所熟知且喜爱的品牌。

## 招聘团队介绍

亿滋中国的招聘团队是一支年轻有活力，同时兼具创新以及团队合作精神的队伍。我们通过和各个业务部门的合作，为公司甄选高素质的人才，并与其他人力资源同事一起打造出让每个人都具备竞争力并且充满欢乐的企业文化！**HR**



• 本案例荣获 •

2017 “中国组织发展价值大奖”  
最佳敏捷组织奖



# 步科公司生物化组织变革实践

扫描二维码 把文章带走



依据弗里德里克·拉卢，即 *Reinventing Organizations* 一书作者的观点，随着社会的发展，组织也在不断地进化和发展。拉卢根据光谱为不同的组织类型标记了颜色：红色、琥珀色、橙色、绿色以及青色。

其中，不同于前四种组织模式，青色组织是一种革命性的新型管理模式，它视组织为有机生物体，其权力和控制分布于各个细胞组织，可快速感知市场环境并做出响应，以适应周围的环境，在优胜劣汰的生存环境下不断成长和进化。

文 / 沈迪



## 项目背景

在生物化组织变革以前，步科公司原有的组织架构为传统的层级式，例如：销售部下分为若干个销售大区，销售大区下分为若干个销售办事处；研发部则是按照职能划分，分为软件部、硬件部、测试部和预研部等。

公司管理的运营模式较为规范，权力相对集中。各部门高层管理人员每月召开沟通会，每季度举行战略会，通过会议的形式将市场一线的情况层层向上汇报，再至上而下地传达公司战略决策和分解业务目标。在此管理模式下，步科公司的各个部门都已习惯等待和听从公司的指令，对市场的需求与变化逐渐变得反应迟钝。

然而随着市场环境变化的加速，原有的

中心化决策与管理系统已无法快速地响应市场的需求，也难以满足业务发展的需要。2014年，受到市场整体经济环境的影响，公司的业绩开始下滑，员工士气也持续低迷，出现员工抱怨增加、队伍稳定性降低、销售增长乏力、研发缺少创新等问题。

面对上述困境，步科公司的领导层也在思索如何应对环境的快速变化，以及如何在大的经济环境下实现逆势增长的方法。他们普遍表示愿意尝试新的管理模式，以激发组织与个体的工作激情与积极性，让公司可以持续保持发展。

与此同时，随着互联网时代的信息交互越发便利，员工具备的潜力和成长空间也越大，原有的管制型管理模式与架构不利于员工潜力的发挥。新生代逐渐成为员工队伍的主力军，原有的“胡萝卜加大棒”式的工资与奖金激励制度在他们面前的有效性渐失。相

较于收入的绝对值，他们更关注于资金分配的合理性；相对于被管控，他们更向往和喜爱自我管理。



## 项目目标 & 变革方案

步科公司希望通过生物化组织变革激活组织和个体，提升团队士气，让每个细胞组织可以快速感知市场变化与需求，充分发挥员工的潜力与创造力。

由于销售部门和研发部门是直接面对市场、为公司创造利润的业绩部门，因此它们首先成为步科公司生物化组织变革的核心与重点，予以率先进行生物化组织的变革与管理。生物化组织变革的本质是将负责利润的组织明确化，并划分成若干小型化和扁平化的细胞组织，负责人如同经营小型公司般



地经营该细胞组织。公司将权力和控制分布于各个细胞组织，组织成员在各自的领域内高度自治，以快速感知市场环境并做出响应，在不断变化的生态环境中自我成长和进步。

同时，步科公司在管理中引入游戏化的机制与元素，以更好地激发新生代员工的兴趣和动力。细胞组织在公司内被称之为“部落”，其负责人则被称之为“首领”，原有的销售大区拆分成若干个销售部落，部落首领对其所属部落享有较大的自主决策权，例如销售产品的种类、采取的销售策略、资金费用的分配、招聘的人员等。

研发部门重新按产品进行了划分，并以“产品部”命名，分为人机界面产品部、运动控制产品部、变频产品部、小型可编程控制产品部、智能物流产品部、智慧工厂产品部、智慧工厂软件部等。按产品划分部门后，每个产品将由具体的部门全权负责，责任分配更加清晰，对市场需求的响应也更快。各产品部需要对本部门的产品开发、产品质量和市场业绩负责，部门自己负责配备相应的开发、质量和市场人员，如同运营一家小型的创业公司。



## 项目设计

### 理论基础

#### 组织的进化模型

弗里德里克·拉卢的 *Reinventing Organizations* 告诉我们，组织是对其所处时代主导性世界观的表达，由全新思维模式进化而来的更高层级的组织架构通常会成为新时代的主导性方式。拉卢根据光谱为不同的组织类型标记了颜色：

- 红色组织（群狼模式）：劳动分工产生权力，通过畏惧或服从产生凝聚力。
- 琥珀色组织（军队模式）：在严密的等级制度下完善的命令与控制系统。
- 橙色组织（机器模式）：以利润与增长为目标实行管理。

- 绿色组织（家庭模式）：文化驱动的充分授权型组织。
- 青色组织（有机生物体模式）：有使命地追求人格统一的自我管理型组织，组织成员在各自领域内高度自治。

步科公司认为，以青色代表的生物化组织更适合公司的发展需要。当市场环境变化时，细胞组织可以快速感知并做出响应或改变形态，以适应周围的环境。

#### 管理的回归本源

凯文·凯利在《失控》中说，人类在创造复杂机械的过程中，一次又一次地回归自然去寻求指引。因此，自然绝不仅仅是一个含量丰富的生物基因库，还是一个文化基因库，是一个创意工厂。

蜂群思维是能同时进行感知和记忆的分布式内存，是一个由许多独立的单元高度连接而成的活系统，具有典型的自适应性特征。受蜂群思维的启发，步科公司看到了分布式控制系统的特性和优势，因此决定采用生物化的分布式组织结构。

古代战斗部落的生存压力和战利品的分配机制为部落带来了凝聚力和战斗力，因而可以英勇地去攻城略地。受到古代部落管理机制的启示，步科公司将权力和控制授权给销售部门和研发部门，将管理回归本源，让它们像部落一样去运作，有更多的自主决策权，并享有公司利润的优先分配权，以此激发员工的潜力。

### 绩效与奖金

#### 销售部门

销售部落以销售额为主要绩效目标，以大客户、产品推广、跨区服务等为辅助目标。

销售的绩效考核采取K币积分制，其中引入了游戏化机制的管理模式。部落的年终奖金由所得K币进行兑换。K币由公司统一发行，以不同方式赠予部落：

- 每完成销售目标的1%，得K币1枚。
- 完成大客户，奖励K币若干。
- 完成产品部下发的某一任务，奖励K币若干。
- 部落间可以相互赠送K币，但必须送给曾经真正帮助过这一部落的人。

销售部落可随时将K币兑换成现金。不同种类K币的价值不同，不同销售目标获得的K币数目也不同。K币分为铁币、铜币、银币、金币和白金币。其中，铁币不值钱，不能予以兑换；1铜币等价于销售目标的万分之二；1银币等价于销售目标的万分之四；1金币等价于销售目标的万分之五；1白金币等价于销售目标的万分之七。

#### 产品部（原研发部门）

步科公司将产品经营利润作为产品部落的KPI，分为两个聚焦而明确的目标值：基本目标和挑战目标。财务部每月会为各个产品部计算出对应产品的销售额、利润、经费等收支，并向该产品部的所有员工公开。因此，产品部负责人对本部门的业绩以及目标差距情况一目了然，员工也对自己的贡献了如指掌。每个产品部员工都会有很强的利润意识，为实现利润最大化而努力。

产品部的年终奖金采用的是协商约定制，每年年初通过面谈设定各个产品部的基本目标与挑战目标，并约定达到各个目标的奖金包。奖金包分为两个：部门负责人独有以及团队共有，且超出挑战目标部分的利润会按比例归产品部所有，年终奖金由产品部自主分配，即由产品部负责人制定分配方案。

凯文·凯利在《失控》中说，人类在创造复杂机械的过程中，一次又一次地回归自然去寻求指引。因此，自然绝不仅仅是一个含量丰富的生物基因库，还是一个文化基因库，是一个创意工厂。

新成立的产品部可能在前一两年内不会实现盈利，因此对于他们的目标设计会更加灵活，可以是客户数量、销售额或其他方面的指标，也可以是几个指标的组合。

新产品是保持和争夺市场的关键，步科公司并没有将新产品毛利作为产品部落的KPI，但会对新产品研发项目给予激励。一个新产品研发项目从立项开始的三年内，每年以不同比例（逐年递减）的毛利提成作为项目奖金。因此，新产品研发项目组便会迫切希望产品可以早日上市，以此获得更多的项目奖金。在高比例项目奖金的激励下，项目组成员会更加自觉并积极地投入工作中，更热情地为客户服务。

## 职位与薪酬

### 销售部门

步科公司为每个职位级别都设定了明确的起薪与晋级标准。销售部落人员除了销售等级之外，同时还拥有技术服务等级。销售等级分为新人、青铜长老、白银长老、黄金长老、白金长老，分别代表不同的销售能力；技术服务级别分为术士、法师和大法师，分别代表不同的技术服务能力。不同的销售等级代表着不同级别的起薪，不同的技术服务等级代表着不同级别的技术津贴。

销售部落人员还可以申请担任由产品部落开放的行业经理和产品经理，申请成功并担任行业经理或产品经理后，即可享有产品部落提供的该角色津贴。

### 产品部（原研发部门）

产品部落人员的职位级别分为助理工程师、工程师、高级工程师、资深工程师、专家和资深专家，分别对应不同级别的起薪。

### 管理角色

步科公司采用开放式的职位与薪酬体系，取消了原有的管理类职位通道，而采用管理角色来代替。部落人员担任某个角色时，即可享有对应的津贴；反之，对应的角色津贴则取消。

部落首领是其中一种角色，他们首先是一个销售或研发人员，按照其销售或研发的等级评定薪酬。作为首领，其每月可以享有额外的首领津贴。如条件允许，一个人可以担任多个角色，甚至可以跨部门担任角色。这种开放式的职位与薪酬体系有利于打造学习型的组织。部落成员如果想要获取更高的收入，一方面可以努力提升自己的知识与技能，通过晋级调薪来实现收入的提高；另一方面可以努力工作，通过业绩提升来实现奖金收入的提高。否则，部落成员只能接受每年小幅度的薪酬普调。



## 项目实施

### 动员承诺

由于生物化管理是一种全新的管理方式，对现有的管理经验和观念是一种颠覆，因而必定伴随着很多不确定性。对许多管理者来说，变革是一个比较大的挑战。有些中高层管理者的职位和权力会在变革中发生很大变化，这可能会滋生他们的不满情绪，而且对于那些不喜改变的管理者，惯性也有可能成为变革的阻力。

项目立项前，人力资源部与总经理进行了充分沟通，获得了最高管理者的大力支持，奠定了整个变革项目的基石。相关高层管理者在方案制定阶段便加入项目组，全程参与讨论，并在闲暇时共同阅读公司赠予的《游戏改变世界》和《失控》。过程中，人力资源部与高层管理者反复沟通，鼓励他们在预备阶段提出全部的疑惑，并在方案评审阶段进

行集体研讨和推演，通过场景模拟与可行性分析来打消所有人的顾虑，解决共性问题。

项目组提前与相关的中层管理者进行充分沟通，并在理念上进行引导。让他们意识到，组织变革后，虽然带领的团队规模减小，但管理的复杂程度也会相应减小，他们将会有更多的时间来发展客户和研发产品。最关键的是，公司设计的激励机制加大了分配的差异性，更多体现了多劳多得的基本原则，这与生物化组织的“绩效为主、客户至上”形成了双向的互推效应。

2014年年初的公司高层管理会议上，高层管理者经过沟通和讨论后达成一致，同意尝试生物化的组织结构与管理模式，并由人力资源总监负责牵头立项与制定变革方案。

### 项目立项

2014年4月，步科公司的生物化组织变革项目正式立项，公司开始着手方案的设计与实施。方案的制定包括拟制、沟通和修订三个阶段，并在组织变革项目立项后的四个月之内完成。步科公司的生物化组织变革共分为两步：第一步是销售部门的生物化组织变革，第二步是研发部门的生物化组织变革。

在项目制定的过程中，财务总监进行了大量的数据统计与分析，测算方案实施后的各种可能结果，以验证方案的可行性，为方案的合理性与成功实施奠定了良好的基础。

### 销售部门试点

项目最初计划于2015年1月1日在销售部门率先予以实施，但与部分销售人员沟通后，步科公司发现变革方案非常受销售人员的欢

对许多管理者来说，变革是一个比较大的挑战。有些中高层管理者的职位和权力会在变革中发生很大变化，这可能会滋生他们的不满情绪，而且对于那些不喜改变的管理者，惯性也有可能成为变革的阻力。

迎。特别是年轻的销售人员，他们认为新的组织与管理模式可以为其提供更多的机会与成长空间。甚至很多销售提出疑问：“为什么不在今年就开始实施？”结合群众的呼声，步科公司将实施计划提前半年，于2014年7月1日在销售部门试点实施生物化的组织变革与管理，并引入游戏化的元素与管理机制。

借助年度旅游的契机，在无垠的内蒙古大草原上，来自五湖四海的销售团队共同感受着吹拂过无数平缓山丘的草原之风；在摔跤、拔河、喝马奶酒、吃烤全羊的高涨热情中，部落成立大会正式召开，多彩的部落大旗在澄澈高远的蓝色穹顶下迎风飘扬。

在销售部门实施生物化组织变革时，步科公司原本担心薪酬结构切换时遇到阻力过大，计划分步实施，即在该年度只调津贴、不调薪酬，利用2-3年的时间将销售的薪酬结构调整目标分步实现。但在项目实际实施前，步科公司对销售的态度进行了沟通与试探，发现多数员工对此表示理解，于是公司变更了项目计划，重新对销售员工进行沟通和动员，使得薪酬结构调整实现一步到位。

经过试点、深化改革和推广运作等阶段，销售部门的生物化组织变革整体运作都较为成功，基本达成项目的目标与预期。

### ➤ 产品部（原研发部门）跟进

2016年1月1日，步科公司着手实施第二步：在研发部门推广实施生物化组织与管理。

产品部落可自行决定研发的产品和费用的分配，新产品三年内的毛利提成激励制度在很大程度上提高了员工创新的积极性和潜力的萌发。在生物化管理机制的孕育下，步科公司开创性推出的机器人底盘、无人机电调、电动汽车电源系统、智慧工厂解决方案、智能物流解决方案等产品都迎来了可喜的发展机遇。其中，智慧工厂解决方案是步科公司2016年打造出的创新业务，得到业界的广泛认可，还与国内知名的REP企业金蝶公司结成了战略合作伙伴。

步科公司将权力与控制分布于各个细胞组织，各个细胞组织可以快速感知市场变化与需求，根据本部门的业务特点对市场环境进行快速反应与决策。



## 项目成果

步科公司经过生物化组织变革后，销售和研发部门的每个细胞组织都成为了经营主角，可以更好地发挥个体潜力，更快地适应市场环境的变化，在组织激活、产品创新、业绩提升等方面都取得了良好的效果。

### ➤ 组织激活

步科公司将权力与控制分布于各个细胞组织，各个细胞组织可以快速感知市场变化与需求，根据本部门的业务特点对市场环境进行快速反应与决策。步科公司与这些细胞组织之间的关系是投资与被投资的关系，细胞组织可以分享大幅增长带来的利润，也需要面对生存的压力并接受公司的审计。在这样的生态化机制下，各细胞组织既可以自主成长，又不至于偏离公司主营的方向，让公司得以自发地持续发展。

### ➤ 个体激活

组织小型化让责任更为清晰，利润中心化让收益与贡献的相关度更为密切。当细胞组织达成挑战目标时，超出挑战目标的大部分利润都将归属于细胞组织，各组织间的收入差异化显著。奖金分布打破了平均化和均衡化，促使管理者和员工的创业激情被激发，潜力与创造力得到极大程度地发挥。

### ➤ 产品创新

如前文提及的机器人底盘、无人机电调、电动汽车电源系统、智慧工厂解决方案、智能物流解决方案等产品，在生物化管理模式和新产品激励制度的双重推进下，均获得了长足的发展。

### ➤ 业绩提升

2016年，步科公司的营收与利润的增长均实现了逆势上扬。销售增长近30%，产品经营利润增长近40%。因为公司利润的大幅增长，广大员工的年终奖也获得了大幅提升。特别是部分业绩卓越的产品部门，他们通过团队的共同努力在2016年度取得了数目相当可观的奖金。



## 未来发展

步科公司的生物化组织变革项目自2014年启动，至2016年12月底，生物化管理模式的运行已趋于成熟，项目通过验收得以成功关闭。

步科公司并没有强制性要求其他部门实施生物化组织变革，未来也不会以公司级的变革项目来运作，但生物化管理的理念已在公司全面解读与宣导，销售与研发部门的生物化管理经验也在公司全面进行分享和交流，生物化的管理理念已逐步渗透入其他部门的管理之中。

生物化组织的生存与发展不再依靠公司或某个人的管控指令，而是由市场的生态环境与机制来决定，在多变的市场环境下适者生存。公司与这些生物化的细胞组织之间的关系是投资与被投资的关系，业绩严重下滑的细胞组织会被重组或兼并，无法扭亏为盈的细胞组织会被中断投资而淘汰。优胜劣汰的机制下，强者才可以生存下来并不断进化，组织则可以持续地发展壮大。



获奖企业风采




步科企业介绍

步科公司（上海步科自动化股份有限公司）是一家主要从事工业自动化产品与解决方案研发、生产及销售的公司。

步科成立于 1996 年，最开始是做自动化产品代理和系统集成，2002 年才开始有了自己的产品工业人机界面。经过几年的创新与发展，逐步开发出伺服、电机、可编程控制器和变频器等产品，至 2010 年已具有了自动化系统的整套产品，成为中国领先的机器自动化解决方案供应商。公司产品除国内销售外，亦销往土耳其、印度、意大利、德国、美国等国家和地区。

同时，步科公司也是一家可以提供工业 4.0 的智慧工厂解决方案的公司。为适应市场需求新的变化，步科公司率先进行了工业 4.0 的升级，将步科的工厂打造成适应多品种、小批量生产的智慧工厂。步科又与金蝶公司达成战略合作，经过应用与沉淀，将金蝶的软件与步科的硬件完美结合，推出工业 4.0 的产品，即智慧工厂与智能物流解决方案。在 2016 年 4 月德国汉诺威工业博览会上，步科向全球发布智慧工厂与智能物流解决方案，得到各国参会企业的瞩目与高度评价。

2014 年，步科开始实施生物化组织变革与管理，效果显著，成功地激活了组织，激发了员工的潜力。在生物化管理机制孕育下，步科开创性地推出机器人底盘、无人机电调、电动车电源、智慧工厂解决方案等产品，迎来了可喜的发展机遇。2016 年步科的营收与利润的增长都实现了逆势上扬，销售增长近 30%，产品经营利润增长近 40%。

# 如何打造“互联网+”企业的薪酬敏捷力？

扫描二维码 把文章带走



这是移动互联的时代。移动，强调便捷、灵活与快速；互联，强调沟通、交流与分享。在这个大的时代背景下，“互联网+”企业纷纷涌现，其天生带有互联网的独特属性：灵活多变、强调敏捷性，且以结果为导向。“互联网+”企业的历史并不久远，属于“年轻”的一代，因而其在这条道路上还处于探索阶段。薪酬作为激励员工最直接的手段，是其较为关心的问题，即如何构建一个足够敏捷的薪酬体系以达到持续激发员工主动性和创造性的目的。

内容来源 / 屈辉，上海市互联网金融行业协会人才专业委员会副主任委员，新新贷副总裁

编辑整理 / 朱欣鑫

## 认识“互联网+”

“互联网+”，即互联网与某一传统行业的结合，对我们来说已经不再新鲜了，如互联网+金融、互联网+民生、互联网+通讯、互联网+教育等。互联网时代的来临使得各个行业面临着翻天覆地的变化，各个行业也在互联网环境中积极寻求发展的各种可能性。“互联网+”发展至今，我们已经对其有了或浅或深的认识，总地来看，其特质主要包括以下3个：

- ① **新**，“互联网+”企业的整体生命周期尚未超过十年，拿我所在的互联网金融行业来说，整个行业的发展历史只有6年。
- ② **快**，互联网本身即以惊人的速度发展着，我们几乎无法预测明天的它会发展成什么样子，这也使“互联网+”企业面临着新业务形态的挑战。
- ③ **活**，快速变化的外部环境要求身处互联

网的企业不能囿于传统的管理模式，而需要灵活调整组织架构、管理模式等，勇于试错。

除了以上特点，提及“互联网+”企业，人们往往还会将其与跨界、创新、重塑、共享、生态圈等词联系在一起，这些特点也让“互联网+”企业有着迥异于传统企业的组织形态：

首先，传统企业讲求组织效率的驱动，并看重组织架构的稳定性。通常情况下，组织架构在1-2年内不会有变动，而“互联网+”企业则以组织价值驱动，以结果为导向，组织架构灵活多变。

其次，传统企业多为层级制，强调上下级的汇报关系，且每个岗位都有清晰的职责界定；而“互联网+”企业强调创新式开发以及企业组织的敏捷性，如海尔的平台化加小微企业的运营方式等。

最后，传统企业强调稳定的雇佣制，通

过签订合同购买员工在固定时间内的劳动力；而“互联网+”企业倾向于发展灵活的用工形式，如滴滴打车司机、快递小哥等，目前，灵活用工已经被放上了相关法规研讨议事日程。

## “互联网+”企业的薪酬设计原则

虽说“互联网+”企业的薪酬策略应根据企业及行业特点进行创新，但这并不意味着可以将传统企业薪酬的方法与规则完全弃之不用。大多数传统企业针对不同员工群体实行不同的薪酬策略。如，对高管采用年薪制；对中层管理人员及职能端人员实行岗位、绩效工资制；对IT或小型项目团队实行项目工资制等。而以上薪酬体系在“互联网+”企业中则演变成了中长期激励，如利润分享、员工持股、项目收益分红、股权激励、项目跟投、合伙人等模式，其中项目跟投与合伙

人模式的应用尤为广泛。在“互联网+”企业中制定薪酬策略应注意以下5点：

- 1 可持续发展。我们设计好的薪酬方案是可以随着业务环境的变化灵活调整的，这个薪酬方案应注意长期目标与短期目标的结合，且整个薪酬体系留有敞口以便日后进行调整。
- 2 考虑企业内部公平性问题。很多“互联网+”企业的创业团队成员跟着公司一起成长，起始薪资较低；而随着业务的扩张，公司需要引进更多高尖端人才支撑业务发展，这会涉及新老员工的薪酬倒挂问题，即新入职员工的工资高于老员工，这会让很多老员工心理失衡。我们可以采用这样的做法：每半年进行一次核薪，每次核薪将根据员工胜任力模型梳理各方面的胜任力，同时参考其月评季考结果，标出员工的能力值并将该能力值与薪酬对应，之后在公司内进行公示。如此能使员工更容易理解公司薪酬政策的合理性与公平性。
- 3 处理好个人与团队的关系。互联网企业非常看重通过努力快速达成业绩的员工，公司在保留、激励这部分员工时应处理好其与团队的关系，力求通过合理的薪酬策略达成个人与团队的共赢。
- 4 遵循“28原则”。我们知道，一家企业80%的利润由20%的员工创造，因此，在制定薪酬政策的时候切忌平均主义，而应根据“28原则”将薪酬向核心人员倾斜。
- 5 灵活定制。在“互联网+”企业中，需要在其发展的不同时期灵活地定制各种小的激励方案来构成整个薪酬体系。且在这个强调敏捷性的时代，组织战略的调整频率越来越快，对应的薪酬体系也应跟上组织变革的步伐进行相应的变动。

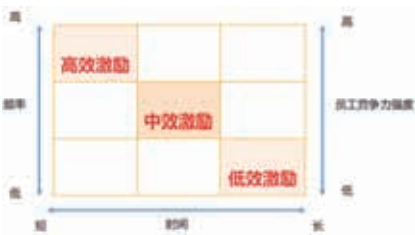
▶“互联网+”企业薪酬方案实践

一般来说，我们可以从员工自我激励的

可持续循环入手，利用激励薪酬效应，坚持以PDCA循环不断完善现有薪酬体制，最终打造一个具有持续激励效果的生态圈。也就是说，在界定条件下，我们会根据自己的需求设定目标，并评估自身条件与目标之间的差距，这个差距带来了成就动机。作为HR，我们的职责就在于通过合理的薪酬、绩效政策等触发员工正向行为，帮助其达成目标。



薪酬激励的效果与激励频率有脱不开的关系。一般来说，频率较高的激励属于高维度激励，中维度激励与低维度激励的频率次之。这并非鼓励所有企业均运用高维度激励政策保证员工的积极性与创造性，而是综合运用三档激励政策，灵活应对。在“互联网+”企业中，我们需首先明确一个以自我激励为前提的薪酬体系；其次，运用一些小技巧；最后，对整个流程进行必要的PDCA循环，对激励效果进行追踪，并根据追踪结果对现有薪酬体系进行调整。



以下分别就高管、业务团队以及职能团队的薪酬激励方案进行简单分析。

➕ 案例一 | 高管团队

我们通常认为公司对高管实行的是年薪制，但实际上，这与企业、岗位的具体情况以及高管本人的选择有关系。很多公司并不单一实行年薪制这一方式来激励高管，而是用月薪+绩效奖金+战略奖励+长期奖

励这个组合方式来吸引并激励高管团队。

首先，我们可以为高管设置月薪。这与“互联网+”企业的“拿来主义”特性有关：为了支持公司的快速发展，“互联网+”企业会从市场中招聘具有多年实战经验的高管，高管们抱着尝试新行业、新领域的想法来到互联网企业，同时也期望获得较高的报酬。有鉴于此，我们必须在年薪中增加月薪，而且，不能将月薪定得过低，否则，会打击他们的士气。

其次，除了月薪，上文提到的绩效奖金也是高管薪酬体系中较为重要的一部分。绩效奖金根据高管年度完成预定目标的具体情况而定，如完成目标的80%，则兑付其原定年薪；若完成100%，则会按照相应比例增加其年薪给付额。而当高管超额完成既定目标时，我们可以预留资金池，在该资金池内设定年薪给付额，控制高管薪资给付范围。这个过程中应避免清晰界定超额完成部分的价值，因为如果界定过窄，则会使高管信心受挫，界定过宽则会违背企业资源优化配置的原则。

再次，战略奖励。考虑到“互联网+”企业所处的整个环境的不确定性，无论是互联网自身的发展变化还是国家的管控政策，都使得处在其中的企业经常衍生出新的业务端口或者轻产品。因此，“互联网+”企业的战略处于灵活多变的状态，一般高管会牵头进行战略的重新设计与执行。因此当完成或超额完成战略目标时，企业会为高管发放一笔战略奖励以示激励。

最后，长期激励。我们常见的长期激励包括股权激励、合伙人模式与项目跟投。其中，项目跟投是指“互联网+”企业在运营过程中往往会投资一些项目，为了保证高管在该项目中的投入度，会要求其出资参与跟投，同时作为该项目的跟进者对项目进行评估。作为一种奖励方式，项目跟投往往能让高管用小投资来换取较大的回报，因此，这也是“互联网+”企业常用的激励方式。

➕ 案例二 | 业务团队

对于“互联网+”企业，如互联网金融企业中的业务团队，可以采用的是事业合伙





人机制，即不仅用薪酬来激发他们的主动性，同时关联其整个职业生涯，利用类合伙人机制将其与公司命运捆绑在一起，激发其创造性。企业为员工提供自主创业平台，创业团队可以从这个平台中得到品牌、财务、人力资源、法务等支持。同时，企业可以设置一定保护期来助力创业团队成长，一般来说，企业的保护期为3-6个月，即在3-6个月内，该创业团队的亏损由企业承担，之后则开始独立运营这个小规模的企业。收益按照平分的原则与企业共享，但为了保证整体项目的合理性、稳定性及安全性，应将收益分批发放，如在每年4月份的时候发放一半收益，另一半则放在下半年发放。在保护期外若有亏损，则基于成本管控原则，逐层进行亏损的承担。当然具体设计方案，还需依据各企业的实际情况，进行财务测算。


### 案例三 | 职能团队——以招聘团队为例

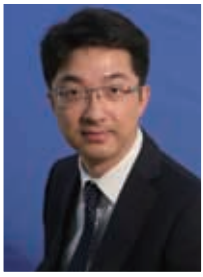
很多人觉得职能团队的薪资模式已经固定下来了，即薪资+绩效奖金，但在“互联网+”企业，职能部门的薪资制度仍有调整、创新的空间。比如，我们将招聘团队变更为类销售团队，即以底薪+提成的方式对其进行激励，同时将职级淡化。底薪代表了他的过往经验、招聘技能等。提成则根据招聘指标的完成情况以及所招聘岗位的难度系数进行制定。同样地，我们可将提成分2期发放，如人员招聘到岗当月发放提成的50%，人员转正之后再发放50%。

我们还实行了阶梯加薪制。即当招聘人员连续2个月的招聘完成率均在90%以上，则其底薪会向上浮动一级，反之则降低其底薪，当然，这是在保证其基本生活及心理稳定的前提下进行的。这样操作，可以有效鼓励招聘人员积极达成目标。

此外，设立特别奖励。在招聘难度增加的情况下，将整个招聘团队的薪酬进行相应调整，除了提高提成外，额外给团队负责人设定管理绩效，即当招聘项目达到预期目标时，给予该团队负责人的特别奖励。特别奖励的好处在于灵活、便捷，当然，我们在做可持续激励方案时需要全员通过并签字确认，以保证整个方案的合法合规性。

### 结语

其实，除了以上提到的案例，我们还可以通过多种方式来打造“互联网+”企业薪酬的敏捷力。总而言之，薪酬敏捷力的关键不在于大而全，而是需要灵活运用各种策略，并确保这些策略是真正适合本企业的。正如我们常听到的那句话所说的：适合自己的，才是最好的。



扫描二维码 把文章带走



法律解读 |

## 员工离职与奖金发放约定的效力

文 / 上海瀛泰律师事务所 夏利群律师

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

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



在我们经历的案件和客户咨询中，就有关员工在奖金发放前离职，员工无权获取奖金这一用人单位规定或约定的法律效力问题并不少见。在司法实践和各地不同的规定中，对此均出现不同的观点和实操规范，究其根本原因，还是在于对《劳动合同法》第二十六条第一款项（二）项规定的理解和运用。该条款规定，当劳动合同约定用人单位免除自己的法定责任、排除劳动者权利的，该条款无效。当然，这一条款在司法实践中将其适用性引申至用人单位规章制度规定，对此各地也并无太多争议。

那么上述这类约定是否属于“用人单位免除自己的法定责任、排除劳动者权利”呢？这就要看我们对“用人单位的法定责任”和“劳动者的权利”如何理解了。奖金的发放并非法律对用人单位规定的强制义务，而是用人单位根据公司具体的经营状况及员工的表现创设的一种员工的权利。这样的权利并非法律规定的员工基本权利，而是超越员工基本权利的非法定员工权利。用人单位在为员工创设这样的超法定权利同时，明确了员工享有这一权利的条件，我们认为该类约定符合诚实信用、公平合理原则，属于双方真实意思表示。上述法律条款中规定在劳动合同中“用人单位免除自己法定责任”的条款属于无效，则后半句所对应的“排除劳动者权利”中的“劳动者权利”也应理解为劳动者的法定基本权利。比如，当劳动合同中约定员工病假期间不享受医疗期待遇，或劳动合同因任何原因被解除，员工无权获得任何经济补偿等，这类约定都属于“排除劳动者的权利”。因为员工在病假期间获得医疗期待遇，在一定条件下劳动合同解除而获得经济补偿等，均是员工的法定基本权利。

以上观点仅是我们对该法律条款的一种解读。针对司法实践或地方规定，各地有着不同的理解和观点。

《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（四）》第三条规定：“用人单位依法制定的规章制度规定，在发放年度绩效奖金时双方已解除或终止劳动合同的，不予发放年度绩效奖金。该规定规章制度未违反法律、法规的强制性规定，应属合法有效。在发放年度绩效奖金时双方已解除或终止劳动合同，劳动者请求用人单位支付年度绩效奖金的，一般不予支持。”

《深圳市员工工资支付条例》第十四条规定：“员工工资应当从用人单位与员工建立劳动关系之日起计发至劳动关系解除或者终止之日。劳动关系解除或者终止时，员工月度奖、季度奖、年终奖等支付周期未届满的工资，按照员工实际工作时间折算计发。”

《天津法院劳动争议案件审理指南》（2018年1月1日执行）第37条规定：“用人单位以规章制度、通知、会议纪要等规定有权利领取年终奖的劳动者范围为年终奖实际发放之日仍然在职的劳动者为由，拒绝向考核年度内已经离职的劳动者发放年终奖的，如该年终奖属于劳动报酬性质，劳动者请求给付年终奖的，应予支持。劳动者在年终奖对应的考核年度工作不满一年的，用人单位应当按照劳动者实际工作时间占全年工作时间的比例确定发放年终奖的比例。”

上述三地规定中，就有关员工在用人单位发放奖金前劳动关系解除或终止的，员工不再获得奖金

的约定或制度规定，浙江支持有效；深圳规定奖金应根据员工在支付周期内的实际工作时间折算计发，且无规定任何列外情况；天津规定，当年年终奖属于劳动报酬性质的，上述用人单位的规定不适用。

天津市的规定提出了“劳动报酬性质”的奖金概念。该规定认为，只有当奖金属于“劳动报酬性质”，才不适用这类员工无权获得奖金的规定。那么“劳动报酬性质”的奖金究竟是如何定义呢？如何区分“劳动报酬性质”和“非劳动报酬性质”的奖金呢？国家统计局《关于工资总额组成的规定》第四条规定：“工资总额由下列六个部分组成：（一）计时工资；（二）计件工资；（三）奖金；（四）津贴和补贴；（五）加班加点工资；（六）特殊情况下支付的工资。”该规定第六条进一步规定：“计件工资是指对已做工作按计件单价支付的劳动报酬。包括：（一）实行超额累进计件、直接无限计件、限额计件、超定额计件等工资制，按劳动部门或主管部门批准的定额和计件单价支付给个人的工资；（二）按工会任务包干方法支付给个人的工资；（三）按营业额提成或利润提成办法支付给个人的工资。”结合以上统计局的规定，我们理解并归纳为：当有关奖金的计发是根据营业额提成或利润提成办法支付的，则其属于计件工资。若该类奖金的营业额或利润提成性质是与员工个人业绩挂钩的，则该类奖金应属于“劳动报酬性质”。而那些诸如“忠诚奖”、“节日奖金”、非业绩类的“表现奖”等，均应属于“非劳动报酬类”奖金。

让我们再看一下上海的判例，了解一下上海对这类问题的观点：

上海浦东法院(2016)沪0115民初1612号案“本院认为”中阐述：“被告《就业规则》第七章第52条第3项规定，银行根据收益状况和行员的工作业绩、服务时间、人事考核结果、行员继续为银行服务的意愿等银行认为必要的因素确定奖金的发放对象及金额，发放对象仅限于参加当期奖金考核并在发放当日在册的行员。本案原告知晓《就业规则》的相关规定，也知晓被告每年3月底及9月底发放奖金，然原告于2015年7月28日因其个人原因向被告提出辞职申请，并于2015年8月27日双方解除劳动合同关系，致使被告于2015年9月底发放2015年1月至6月期间的奖金时已离职，不符合《就业规则》规定的发放当日在册的条件，故原告要求被告支付2015年

1月至6月工资性收入14,640元及25%赔偿金3,666元的诉讼请求，本院不予支持。”

上海徐汇法院(2015)徐民五(民)初字第182号案“本院认为”中阐述：“《2014年超额超额承保奖政策》规定，双月超额承保奖发放日之前，不管是自己离职或被公司解雇，都不能领取超额承保奖。根据已查明的事实，2014年5月至6月超额承保奖金3,000元泰凌公司确实未发放给赵鑫，但因赵鑫早于奖金发放日前即提出辞职，应由赵鑫承担由此导致的后果。泰凌公司根据上述规定主张不支付赵鑫奖金3,000元，并无不当，本院予以采纳。”

上海市二中院(2017)沪02民终5263号案“本院认为”中阐述：“奖金是用人单位根据企业的经营效益及员工的工作表现，给予员工的奖励。用人单位对奖金的发放具有决定权，可以制定相关的奖金发放制度。西德科公司《员工手册》规定，各类奖金发放日前离职或提出离职或被公司辞退开除员工不享受任何奖金。……经查，西德科公司已按3,850元/月支付江勇2015年7月至11月期间的季度奖，鉴于2015年12月2日江勇因严重违纪被公司解除劳动合同关系，故其不符合享受2015年12月季度奖的条件，也不符合2015年度年终奖的发放条件，故对江勇要求西德科公司支付2015年第三、第四季度季度奖25,750元及2015年度年终奖196,000元的诉讼请求，本院亦不予支持。”

根据上述上海的在先判例，可以看出上海的主流观点与浙江的规定基本一致。

当然，在司法实践中，还有观点认为即便这类有关奖金发放条件的约定或制度规定有效，但还是需要区分员工离职原因是否存在员工过错、员工离职的主动性等因素。如用人单位违法解除劳动合同，且未被判决恢复劳动关系的，以及因用人单位原因不愿续约致使劳动合同到期终止等原因，则认为不应适用这类用人单位的关于奖金发放的规定。

理论界及司法实践中对这一问题目前并无统一观点，国家层面对此也无规定。各地方主流观点也有所不同，或者是截然相反。若用人单位成为该类案件当事人，仍需要事先了解当地的判例，从而知晓当地的司法主流观点，以做好事先应对方案，包括调解主动性、管辖地选择等。HR

若用人单位成为该类案件当事人，仍需要事先了解当地的判例，从而知晓当地的司法主流观点，以做好事先应对方案，包括调解主动性、管辖地选择等。



扫描二维码 把文章带走



案例解析 |

## 电子邮件发送的 Offer letter 能否被认定为劳动合同?

文 / 上海瀛泰律师事务所 夏利群律师 陈奇新律师



### ▶ 案件回顾

2014 年 11 月 26 日, A 公司向 B 发送电子邮件称: 经过笔试及面试, A 公司对 B 的技术背景、中英文语言能力感到满意, 决定录用 B 担任专利工程师, 试用期月工资 4,000 元 (含个人缴纳社保部分), 转正后税后工资 4,500 元 (含个人缴纳社保部分)。试用期为入职后的 2 个月, 试用期满后 6-10 个月的培训期, 培训期满后计收效益工资, 按国家规定为员工缴纳社会保险。工作地点为 A 公司上海办公室, 年后上班。

同日, B 向 A 公司发送电子邮件询问 2015 年 1 月 5 日入职是否可以? 在此日期之前去 A 公司处签合同就行了吗? 同日, A 公司向 B 回复电子邮件称: 入职时间没问题, 到时间直接入职即可; 合同是在试

期后才签署, 上班时间为上午 9:00 至下午 18:00。

B 于 2015 年 1 月 5 日至 A 公司处从事专利工程师助理工作, 每周工作五天, 周末双休。双方未签订劳动合同, 口头约定 B 2015 年 1 月 5 日至同年 3 月 5 日期间月工资为 4,000 元, 之后每月工资 4,500 元, A 公司每月中旬以银行转账形式支付 B 上月自然月工资。2015 年 3 月 11 日, A 公司以 B 学习进度不尽人意, 不能胜任岗位为由解除双方劳动关系, B 在 A 公司处最后工作至 2015 年 3 月 11 日, 工资结算至 2015 年 2 月 28 日。

B 之后申请仲裁, 要求 A 公司支付 2015 年 2 月 1 日至同年 3 月 11 日的双倍工资差额。仲裁审理后, 支持了 B 的请求。A 公司不服裁决, 诉至法院。

## 🔍 争议焦点

电子邮件发送的 Offer letter 能否被认定为劳动合同？

## 🔍 法律分析

我国《劳动合同法》第十七条规定，劳动合同应当具备以下条款：（一）用人单位的名称、住所和法定代表人或者主要负责人；（二）劳动者的姓名、住址和居民身份证或者其他有效身份证件号码；（三）劳动合同期限；（四）工作内容和工作地点；（五）工作时间和休息休假；（六）劳动报酬；（七）社会保险；（八）劳动保护、劳动条件和职业危害防护；（九）法律、法规规定应当纳入劳动合同的其他事项。在实务中，很多人将上述法条中规定的八项条款认定为劳动合同的必备条款。如果将上述八项条款理解为劳动合同的必备条款，那么依照合同法的理论，即合同缺乏必备条款则合同不成立，缺乏上述条款的“劳动合同”不能称之为劳动合同。

因此，有观点认为，如果用人单位和劳动者签署的书面“协议”（不论其名称如何，也不论其形式如何，例如 offer letter，入职登记表，协议书等）不具备以上所有条款的，就属于未订立书面劳动合同，应当依法支付双倍工资。


但也有观点认为，上述所谓“应当具备”并非意味着所列举的内容为劳动合同的必备条款。受制于广大人民群众的法律素养水平，如果将上述所有条款均认定为劳动合同的必备条款，则意味着缺失任何一条，都将构成劳动合同不成立。例如，简单地未在劳动合同中体现用人单位的住所或法定代表人，或者未在劳动合同中约定关于职业危害的防护等，就径直认定劳动合同不成立，似乎过于苛刻，不甚合理。因此，不宜将该等条款均认定为必备条款。在上述八项条款中，应当区分予以确定何为必备条款。这种观点认为，用人单位和劳动者的名称和姓名、劳动合同期限、工作内容和工作地点，以及工作时间为劳动合同的必备条款，一旦缺乏，将导致劳动合同无法履行。其他如劳动报酬，即便缺失，法律也通过规定予以了确定（如《劳动合同法》第十一条规定，用人单位未在用工的同时订立书面劳动合同，与劳动者约定的劳动报酬不明确的，新招用的劳动者的劳动报酬按照集体合同规定的标准执行；没有

我们建议用人单位加强劳动合同文本的管理，不应简简单单认为只要签署一份协议即可，而应当充分重视其中条款的完备性。

集体合同或者集体合同未规定的，实行同工同酬。）因此，不应认定为必备条款。

在司法实务中，法院更多地倾向于第一种观点。在（2012）沪二中民三（民）终字第908号判决书中，法院认为虽然劳动者填写了职位申请表，但这不能等同于劳动合同，因为该表上除个人资料外，并无劳动合同期限、报酬、工作岗位等劳动合同必备条款，因此不能认为双方已经订立了书面的劳动合同。同样的，在苏州中院公布的一个典型案例中写到，用人单位虽然形式上与劳动者签订了所谓的《员工协议》，但该协议对法定必备条款内容均未规定，协议更多体现的是对酒店规章制度的确认和申明，故用人单位的抗辩意见不能成立，应认定双方未签订书面劳动合同，劳动者有权要求用人单位依法支付未签书面劳动合同二倍工资差额。

但并不是说只要“协议”列明了所谓的必备条款，当事人双方签署确认后，均可以被认定为劳动合同。在前述案例（案号为（2015）徐民五（民）初字第373号）中，尽管用人单位和劳动者已经订立了具备所谓“必备条款”的“协议”（即用人单位向劳动者发送了 offer letter，劳动者也回邮件对该 offer letter 作了承诺），但法院认为双方订立这一“协议”时缺乏订立劳动合同的意思表示合意，因此，仍认定未签订书面劳动合同。法院认为，尽管用人单位向劳动者发送的录用函具备了劳动合同的基本条款，但电子邮件中称劳动者试用期为入职后的2个月，劳动合同在试用期满后才签署，这表明用人单位向劳动者发送的电子邮件只是一种建立劳动关系的意向，并不属于书面劳动合同。

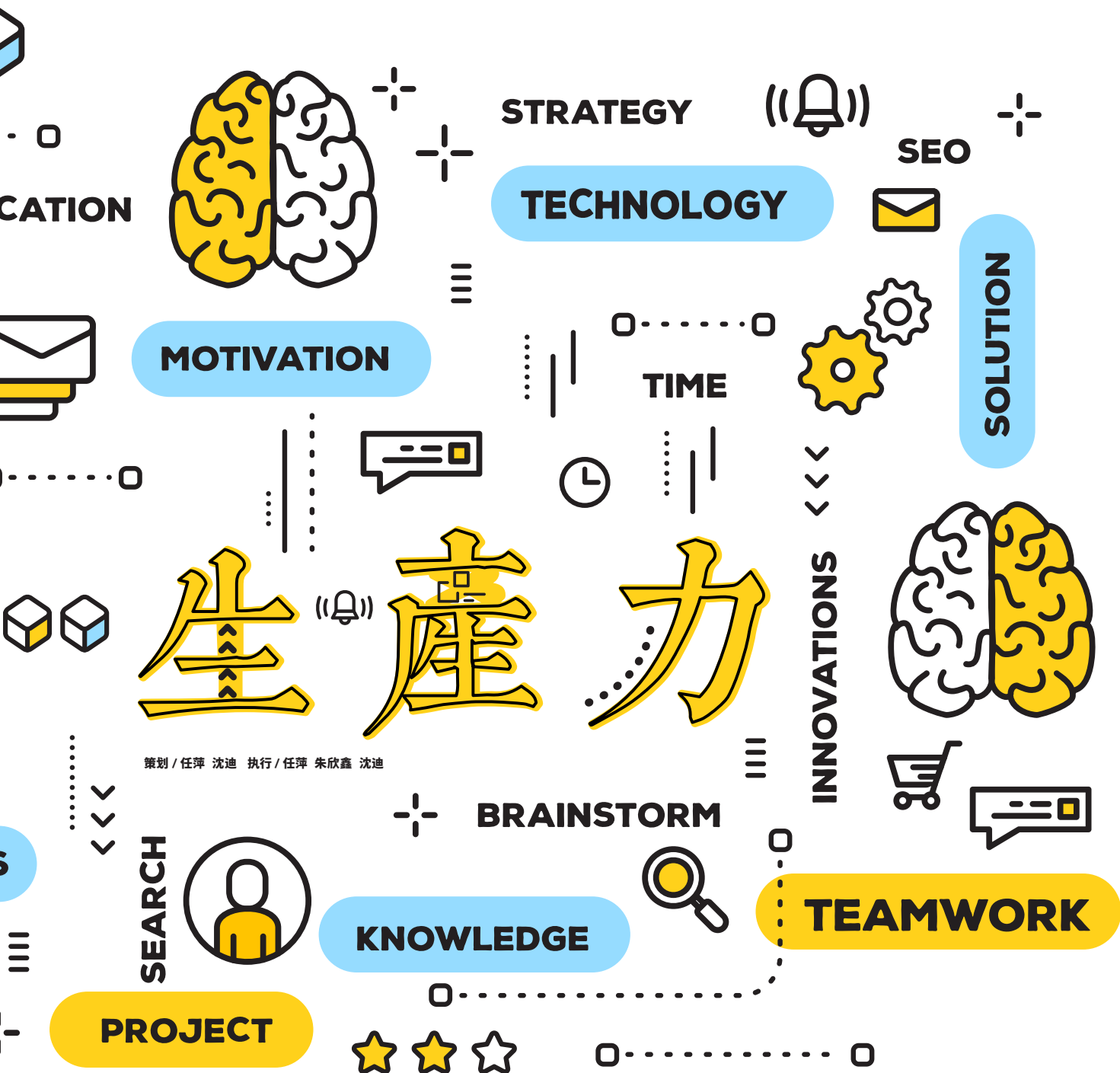
因此，我们建议用人单位加强劳动合同文本的管理，不应简简单单认为只要签署一份协议即可，而应当充分重视其中条款的完备性。毕竟，一旦劳动合同被认为缺乏必备条款，劳动行政部门有权要求用人单位整改，同时，也有风险被认定为未签订书面劳动合同而付出支付双倍工资的代价。

# FEATURE



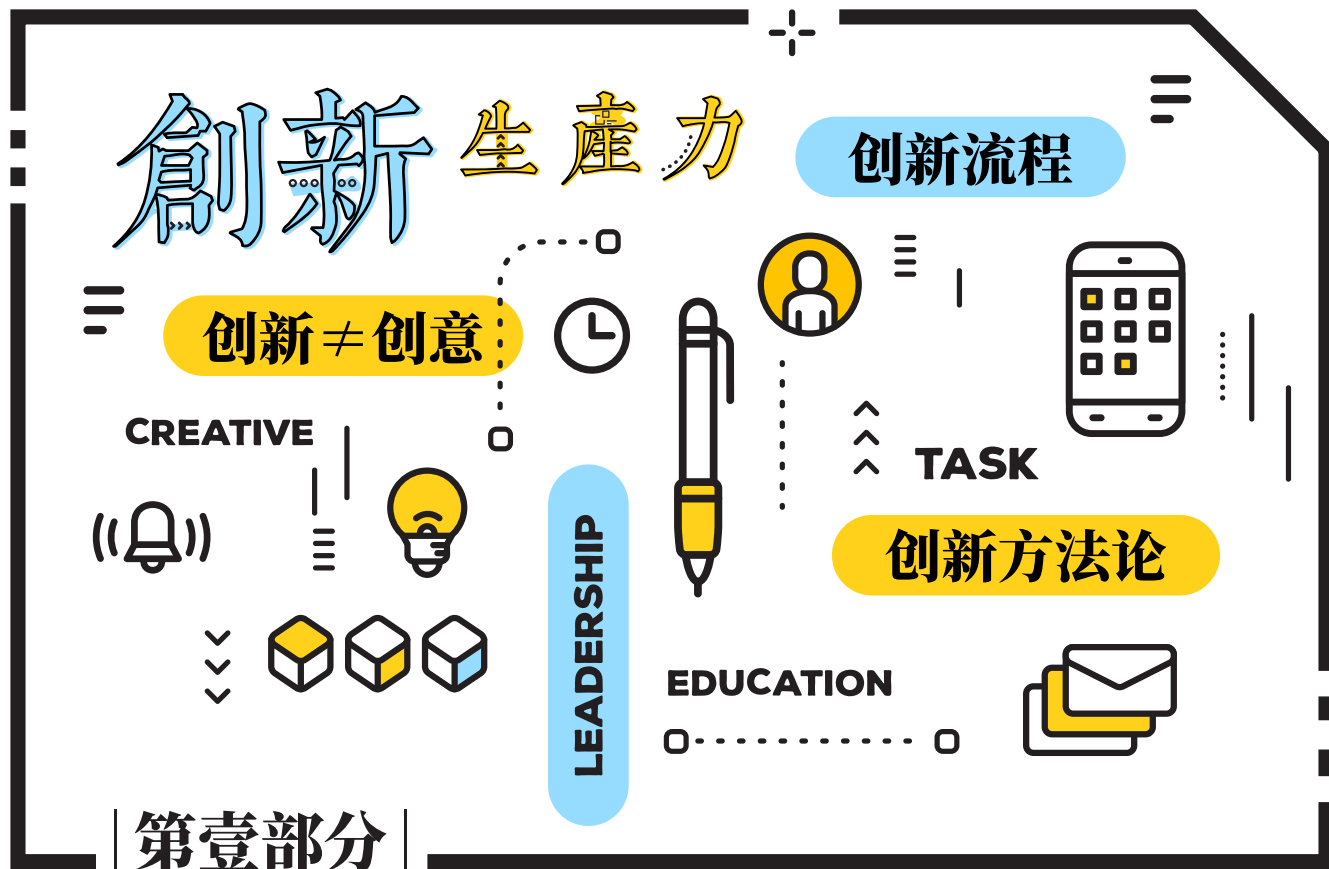
有一句被讲烂的话：这个世界唯一不变的就是变化。波士顿咨询公司（BCG）在“新 CEO 转型指南（*The New CEOs Guide to Transformation*, 2015）”中强调：“我们发现，转型（Transformation）作为一种深刻的变化，正在企业战略、业务模式、组织、文化、人以及流程中发生……转型也是业务开辟全新发展格局、达成持续显著提升的基础助推力量。”这种大规模的业务转型和变革需求也催生着人力资源从内而外的突破和创新。根据德勤 Deloitte 的调研，79% 的人





力资源部门已经开始在人才管理中创造性地运用“设计思维 (Design Thinking)”来塑造员工体验。

显然，创新 (Innovation) 是当下推动企业转型、达成业务目标的核心所在。创新有多个维度，可以是改进，也可以是颠覆性改变，可以是战略创新、商业模式创新、管理创新、文化创新、运营流程创新，也可以是产品创新、技术创新等等。那么企业如何让所需的创新在组织中生根发芽？以及，HR 如何助企业创新一臂之力？



# 如何让创新在企业中发生？

扫描二维码 把文章带走



提起创新，有个词一定会在脑海中关联出现：创意。

这两个词都强调了事物的创造性，在一定范围内、一定程度上，都是前所未有的、独一无二的。但创意具有偶发性，那么创新对于企业是否就是一件无序、无流程、无法掌握、无法稳定输出的实践？我们的答案是否定的。

若想让创新持续地创造生产力，就必然需要建立一套创新的流程、制度和方法论。



 鲁百年博士

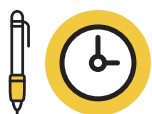
SAP 大中国区商业创新团队首席架构师、创新设计思维培训专家、《创新设计思维》（两年印刷 8 次）专著作者

创新是这些年整个国家、企业和个人都十分关心的话题。

作为企业绩效管理的专家，7 年前我转型研究创新的话题。我供职的 SAP 为世界 500 强 87% 的客户提供服务，每天都能接触到世界最前沿的技术和发展趋势，创新便是现在和未来十多年全球，特别是中国的主要发展战略之一。中国从前些年的代工，到模仿、学习、“山寨”，到了如今建立自己品牌、打造我们核心能力的最佳时机。对于初创或者成长型企业而言，创新是最重要的核心竞争力；对于成熟或者已经在行业领先的企业，下一步该往哪走？创新必将成为企业最紧迫、最重要的企业战略。

创新这么重要，可是如何创新？创新是否有流程、有规范、有方法论？

我们这里就和大家来探讨这一话题。



## 转变思维模式

### + 到底什么是创新？

什么是创新？创新有三个要素：

- ◆ **全新的，独一无二的，跟别人不一样的。**  
在马车时代，大家对于代步工具，脑中的唯一印象就是马车，但当有人提出要造一辆不用马拉动但比马车跑得更快的车时，这就是跟大家完全不一样的想法，

这种想法叫创意，创意是否就等于创新呢？不是。创意仅仅是一个想法，比如某人希望长一对翅膀飞到月球上去，就是一个创意，是和别人不一样的想法。这个创意能否实现？这就引申出创新的第二个要素。

- ◆ **可实现。**上面提到的不用马拉动但比马车跑得更快的车，就是后来由戴姆勒将发动机安装在马车上而创造的第一辆汽车。这就使得创意变成了现实，这叫发明。发明还是不等于创新，还需要有第三个要素。
- ◆ **能给社会 / 企业带来价值。**福特是世界上第一位使用流水线大批量生产汽车的

人，他使汽车成为一种大众产品，让社会的出行方式产生了翻天覆地的变化。

所以，创新的三大要素：第一是独一无二的，第二是可实现的，第三要能带来价值，三者缺一不可，结合在一起才叫创新。

### + 企业创新三部曲

我在帮助众多企业开展创新项目过程中，都会遵循下面的三部曲，或许能够给企业创新的建设者、实施者一些借鉴：

- ◆ **第 1 步 | 利用创新设计思维解决具体问题寻求创新方案的工作坊**

工作坊的目的在于帮助企业解决一个现



// 我们从小接受的教育，让我们习惯了 5+5 等于多少，但是很少有人教会大家几加几等于 10。也就是说，我们在解决任何问题的時候，如果目标是 10，其实能够找到无穷多的方案，然后在这些方案中找到一个相对容易实现且和别人不一样的方案出来，这样创新就诞生了。 //

实的问题，寻找一套创新的解决方案。整个过程通过玩游戏、头脑风暴、原型设计、形象展示等组成。从互动参与的过程导入创新设计思维模式，让参与者意识到获得创新方案和改变思维模式的重要性和必要性。

#### ◆ 第 2 步 | 培养创新设计思维教练，在各个部门推广创新思维

当企业和企业领导从工作坊看到思维模式、创新流程、工具和方法论的重要性，有了创新的意识后，他们会希望将这种创新设计思维模式和创新方法论在组织内部得到广泛推广，这时最需要的是企业创新内训师的培养，让他们在企业的各个不同部门将其应用和推广。

#### ◆ 第 3 步 | 建立创新型的企业文化

让创新设计思维注入到员工的血液之中，变成每一位员工的 DNA。

以我任职的 SAP 公司为例，SAP 一直被大家认为是全球管理软件 ERP 的领导者，去年 SAP 创新产品的营业额首次超过了 ERP 的营业额。在过去连续二十多年中，SAP 一直保持着两位数的增长，其实从 2007 年开始 SAP 在对外传播中已经很少谈及 ERP 了，更多谈论的是创新。然而创新是如何在这家体量庞大的企业中实现的？之前全球最大的商用车制造商戴姆勒集团曾做过研究：同样是行业龙头老大的德企，为什么 SAP 能保持两位数的增长？后来他们发现 SAP 内部正在运用的创新方法论，即创新设计思维，起到了非常重要的作用。这套方法论被运用在 SAP 的每一天、每一项工作中，渐渐也就融入到了每一位员工的血液中，变成企业的 DNA。

### ✦ 创新设计思维的三个核心特征

那么创新设计思维到底是什么？

#### ◆ 目标导向，抬头看天。

原来解决问题的方式都是先从分析现状开始，然后在此基础上厘清问题是什么，再找到出现问题的根源在哪里。这种思维模式是“打补丁式”的，很难产生颠覆性的创新。我在《创新设计思维》一书中提出了一个很关键的概念：目标导向。

我和团队在一家企业中做一个创新工作坊时，其主题是信息化规划。当时有个人提出：我们美好的未来就是，即使天天在海里钓鱼、不用坐班，还能把工作做好，让内部员工和客户都满意。当时说完就有人说不可能，这里特别强调，在获得创新创意时，不许说不可能，不批评不指责，对别人提出的创意要尽量屏蔽质疑。那么围绕这个设想，该如何实现？当时大家脑洞大开，给出了很多的方法，比如把所有工作内容和流程都放在手机上完成，这样就不用坐班了，对于需要到现场的工作就让机器人代替等等。这些想法其实随着技术的发展都是能够实现的。对于大家公认不可能的想法，如果实现了就是颠覆性的创新。

我们从小接受的教育，让我们习惯了 5+5 等于多少，但是很少有人教会大家几加几等于 10。也就是说，我们在解决任何问题的時候，如果目标是 10，其实能够找到无穷多的方案，然后在这些方案中找到一个相对容易实现且和别人不一样的方案出来，这样创新就诞生了。

这就是创新的第一大特征，目标导向，不能低头看眼前的问题，在创新时一定要抬头看天。

#### ◆ 客户导向，聚焦客户的客户。

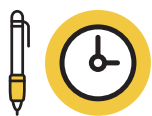
原来市场营销里面推崇“4P”模式，分别为产品 (product)、价格 (price)、渠道 (place) 和推广 (promotion)。“4P”模式永远是站在自己的角度看问题，这叫推销。在创新环境下，越来越走向以客户为中心，强调同理心 (empathy)。但是在创新设计思维的角度下，我们不是强调纯粹的站在客户的角度想问题，而是站在客户的客户角度考虑问题。

什么叫客户的客户？例如，我在给企业做创新咨询的时候，是要站在所服务企业的客户的角度思考问题，去分析他们的客户在和合作过程中遇到的痛点和不满，然后再给企业设计方案，让企业的客户高兴和满意。以客户的客户为中心，与以客户为中心，是有很大的区别的。

#### ◆ 快速反应，先做成再做好。

原来我们提倡做一件事之前，要先做计划、先做研究，然后再实施，一旦没规划好后面修改成本就很高。但是在如今日新月异的市场中，企业一旦错过行动的机遇就很容易被竞争对手赶超。所以在创新型企业中一定提倡短、平、快，快速迭代，先把事情做成，然后把事情做好。

我在《创新设计思维（第二版）》一书中总结了创新设计思维的 12 大特征，包括上面提到的目标导向、以客户的客户为中心、快速迭代三个最核心的特征。



## 企业实现创新的 6大条件

### + 企业创新的土壤： 容错的制度和文化的

创新从某种角度讲是摸着石头过河，这个过程肯定存在着风险，而且风险还很大。因为创新不会百分百成功，所以我经常说创新和犯错误到底有多大的区别呢？为什么很多企业不敢轻易尝试创新？因为在没有得到结果之前，创新和犯错误没有区别。创新是打破条条框框，然而犯错误可能是违反规章制度，这也是企业害怕创新的原因所在，因为创新会犯错。

当一家企业想将创新融入到企业的文化和每一位员工的血液中时，一定要有容错的制度和文化的文化。没有这样的制度和文化的文化，创新很难实现。如果组织一边鼓励创新，一边在员工创新过程中犯错的时候加以惩戒，还会有谁敢做创新呢？所以企业在推动创新时，一定要建立一套规范的容错制度。

### + 领导是创新的源头

要让创新设计思维融入到员工的血液中，并推动基层员工广泛开始创新行动，有一个很关键的角色就是企业的领导。到底创新仅限于员工，还是领导率先垂范和大家一起进行创新，领导对这个问题的理解将左右企业是否能真正实现创新。

苹果公司创新的灵魂在于乔布斯，比尔盖茨对创新的坚持造就了如今的微软。SAP 为什么有出色的创新能力？在创新领域享誉国际的斯坦福大学设计学院哈索·普

兰特纳研究院 (Hasso Plattner Institute of Design, 简称 d.School) 正是由 SAP 创始人 Hasso Plattner 在 05 年捐助而得名，SAP 也是从 04 年开始从上到下推广创新设计思维的。

由此可见，要让创新融入企业员工的血液，没有领导的授权、重视和投入基本是不可能实现的。

### + 必须要有创新的人才和团队

创新需要具有创新思维的领导者，还要聚集相应的人才和团队。

创新项目一定需要“T 型”人才，即知识面要广，同时专业知识要深。这样的人才好找吗？这样的人才好培养吗？其实很困难。那么如何解决人才的问题？创新项目其实很少由个人完成，而是由一个创新团队来实现，且团队中必须由具备各种能力素质的人才组成。这就是我所称为的从 IQ 走向 WeQ。IQ 大家都知道是智商，字母 I 就是我的意思，IQ 就是单个人的智商；而 WeQ 指的是一个团队，我称之为“众商”。

全球知名的创新设计公司 IDEO 以产品创新见长。对于任何产品创新，IDEO 都坚持一套创新流程——启发、构思、实施。在 IDEO 的团队中，每位成员都熟知这套创新流程，但大家都拥有不同的行业背景和教育背景，即他们都懂得创新流程且是不同行业的专家。这种多样化的背景也避免了大家在创新过程中会过于关注于行业本身而造成思维僵化。

### + 创新要有流程

IDEO 公司创新有三个阶段、六大步骤，三个阶段就是启发、构思和实施。斯坦福设计学院 d.School 由于更多面向的是社会创新、公益事业的创新而非商业创新，后来在实践中修正了 IDEO 的流程。比如他们曾研

究发展中国家贫困地区和欠发达国家的早产儿夭折的问题，深入早产儿死亡率最高的尼泊尔与北印度进行调查，发现有 98% 早产儿夭折案例是因为早产宝宝在生下来的那几天没有条件在医院里得到照顾来保持体温而导致的，为此他们开发了价格低廉且操作简单的 Embrace 保温袋，这种保温袋能够将温度保持在 36 至 37 摄氏度之间长达 4 到 6 个小时，解决了欠发达地区早产儿夭折的问题。

后来 d.School 将创新流程修正为 5 个步骤，分别为：同理心思考 (Empathy)、需求定义 (Define)、创意构思 (Ideate)、原型实现 (Prototype) 及实际测试 (Test)。SAP 将这套流程引进到公司内部，基于业务的特点也形成了一套创新流程。后来我根据多年的创新咨询经验，将这套流程进一步发展为 4 大阶段 (发现、探索、设计、交付)、7 大步骤 (问题探索、人本观察、主题定义、创新设计、原型设计、行动计划、直观展示)，核心步骤“创新设计”又由信息收集、狂野创意、想法聚类、创意完善、优先级别、可行分析等 6 个过程迭代实现。这套创新设计的流程能够适用于商业领域各个层面的创新，包括产品创新、生产工艺创新、市场营销创新、企业文化创新、企业管理创新、运营流程创新、管控模式创新等等。

Design Thinking 在中国被翻译为设计思维，更偏于对右脑思维、直觉的理解，我在这七年 600 场工作坊的实践过程中，重新修正了设计思维的定义，改为“创新设计思维”，因为第一创新设计思维是在原设计思维基础上，将左脑和右脑相结合、将逻辑思维 and 直觉思维相结合，将工具和流程相结合，创立了创新设计思维；第二设计思维本身就是为了解决创新问题的；第三创新是国家的战略，所以将设计思维发展成为创新设计思维。创新设计思维需要灵活应用诸多创新流程、工具和方法论，将中国传统文化下的“道”和西方精细化管理的“术”相结合，让创新可实现、真实发生。由我撰写的《创新设计

// 对于任何问题，大家群策群力，共同贡献很多不同的方案，然后再在其中选出相对优化的方案，任何问题都会有解决方案，关键是你是不是想办法解决。创新设计思维其中一个核心是先做成再做好，先找出方案实施，然后一次一次迭代优化。//

思维》一书的副标题是“设计思维方法论和实践手册”，其中列出了 77 个工具，包括设计商业模式的“商业模式画布”、设计 B2C 业务和流程的“客户体验地图”、设计美好未来的“未来 / 现状 / 瓶颈 / 想法”等。创新需要天马行空，但也一定需要一套流程、工具和方法论来进行引导和规范。

### + 创造需要开放的心理空间和物理空间

创新思维模式的转变是一个艰难的过程。在企业中大都会存在这样一群人，当他遇到一件事情的时候，他会告诉你：上面定下的规章制度，我按规章制度做了，我有什么办法呢；或者直接告诉你不可能，我没钱又没人；或者直接推卸：这是别的部门的事情，与我无关。这就是创新的最后一个障碍：就是人性决定的，以我为中心、以自己的部门为中心，对除此之外的其他事情经常毫不关心。此时企业需要转变大家的思维模式，而这种转变的核心在于每个人培养开放的心理空间，使大家遇到任何问题都能用积极向上的心态去思考，都能从解决方案的角度去考虑。对于任何问题，大家群策群力，共同贡献很多不同的方案，然后再在其中选出相对优化的方案，任何问题都会有解决方案，关键是你是不是想办法解决。创新设计思维其中一个核心是先做成再做好，先找出方案实施，然后一次一次迭代优化。

思维模式的变化是一个过程，潜移默化中让大家慢慢接受，最后才能变成企业的文化，成为每一个人遇到问题时的思维习惯。这便是企业创新需要的开放心理空间。

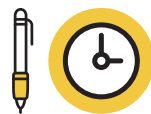
另外，企业创新还需要一个开放的物理空间。当前很多组织的工作环境几乎都采用了“鸽子笼”模式，适合于常规的工作，而不适合于创新。创新需要团队的融合，需要团队中不同成员的高频度的互动和思维碰撞，所以就一定需要一个创新的空间。

SAP 公司在每一个地方都会有自己的创新设计思维教室，空间非常的大，里面除了一些高脚凳和少量的小桌子外，全是开放的空间：墙面上可以任意地书写绘画，周边放着创新需要的各种道具，包括便签贴、计时器、各种记号笔、乐高积木、橡皮泥、彩色绳子、胶带、圆点贴、3D 打印机、游戏桌球等。在这样的空间中，大家互动起来很容易，创新也更容易诞生。

### + 需要创新的社会环境 保护创新成果

创新需要学习，需要借鉴他人的思想和方法，但是创新得到的产品、想法或者解决方案也需要得到社会认可，获得知识产权的保护，反对完全的“山寨”。否则别人辛辛苦苦地工作，花费了大量的成本进行研发后，成果很快变成了别人的“胜利果实”，会形成恶性竞争，在社会上就会形成“打压”创新的环境，认为创新只是浪费钱财，这样谁还去做创新呢？

将创新的知识产权加以保护，将创新的产品或者服务进行大规模推广、广泛应用、降低成本，为社会带来真正的价值，只有如此，创新才能真正成为组织的核心竞争力。



## 创新型 领导 / 人才 / 团队 需要具备八大素质

刚才提到，创新需要相应的领导、人才、团队。那么对于一家企业，创新型领导、人才、团队需要具备什么样的素质？

◆ **善于联想。**看到或者遇到一件事，能够马上联想到另一件事，最终能够围绕一个问题收集到多种不同方向的思路。

◆ **提出质疑。**面对一个现象，能够反思“为什么要这样做”。其实很多我们认为该做的，不一定是正确的，而提出质疑是获得创新创意的开始。

◆ **用魂观察。**在设计思维中，观察的核心就在于同理心。以往做事总是从访谈调研开始，然而访谈调研有一个最大的问题，就是已经把自己的思想强加到对方身上，你问的问题是围绕着你想要得到的答案而设计的。创新的关键之一是观察。举个最简单的例子，我给一家公司开展创新工作坊，主题是解决社区老年人生活问题。提到这个问题大家第一印象是健康问题、孤寡老人、空巢老人问题等等，然而这些问题到底是自己脑中设想的老年人问题还是老年人真正遇到的问题？我建议他们先抛开脑中的事先设计好的问题，先到社区观察走访，利用一套找问题的工具（APOEM 方法）去寻找老年人真正遇到的各种困难。最后结果让大家大呼意外，原先想到的问题其实都不是问题，比如他们走访了四合院社区，发现里面一家四世同堂，而老人面临最大的生活难题其实是上厕所。

◆ **摸索前进。**行动力强，先做成再做好。想到就去做，有迭代的思维，而不是前期花



很多时间策划却不行动。现在很多的手机APP，都采用迭代的思维。

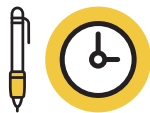
◆ **集思广益。**创新型人才一般都不会采取“一言堂”，而是让大家一起出主意想办法，会更多采用头脑风暴、设计思维工作坊等模式去解决问题。

◆ **开放心态。**拥有积极向上的心态，不要轻易说不可能、你错了，也不要轻易批评，办法肯定比问题多，遇到任何问题都是有解决方案的。最怕的是，别人刚提出一个想法，就马上提出质疑或者说不可能行，这样把很多创新的想法都扼杀了。一定要以开放的心态，接受任何人“胡说八道”的想法。让大家先把想法提出来，然后再讨论可行不可行，如果可行，找到解决方案，就是一个颠覆性的创新。

我们之前给一家药企做创新指导。我们都知道药都是通过药店或者医院再卖给病人，那么是否有可能由药企直接卖给消费者？很多人说不可能。否定的说法在我的工作坊中都是被制止的。但是为什么不可能？他说这是国家的规定，涉及到药品安全问题，为什么有安全问题呢？因为需要医生的处方。刨根问底之后发现最根本的问题在于医生的处方，对此是否有解决方案？有一种方案是，和医院合作把经过认证的处方放到网上，这样就解决了合规问题。

◆ **目标导向。**做任何事情都是以终为始看问题，这样你才有可能设计出和以前不同的产品，而不是打补丁式的。

◆ **放宽眼界。**放眼全球，一定要站得高才能看得远，才有可能创造出独一无二的产品或服务出来。



## 传统企业如何转型为创新型企业？

.....

一家刚创立不久的企业更容易实现创新，因为创始人成立公司就是为了做出和别的公司不一样的东西，创新就是使命之一；但对于很多传统企业，文化的固化、管理的精细化以及庞大的体量导致步伐缓慢，很多人也担心创新很可能把公司带入死胡同。

创新的灵活反应看似和传统企业精细化管理之间相互矛盾，因为创新强调灵活，而大企业、成熟企业更强调规范，但也并不见得完全矛盾。传统企业的固化指的是规章制度的固化，但是落到执行层面，当要解决一个问题、做一件事情的时候，不是说5+5等于几，而是要将关注点放在几加几等于10，当员工具备创新思维模式的时候，绝对能找到很多创新型的解决方案。所以传统企业要“两条腿”走路——管理规范 and 流程优化且快速反应。当然在不同时期，企业在哪条腿上更有侧重也是一个需要研究的课题。

那么传统企业如何向创新型企业转变呢？有几点需要考虑。

◆ **设定目标，把原先僵化的企业变得更加敏捷、灵活。**一切按照规章制度办事是对的，但是在解决问题的时候，要留给员工一定的空间，鼓励他们进行更广泛的思考。

◆ **从专注于内部到以客户为中心。**企业原来大都关注于部门之间的沟通和协调，现在应该关注在客户需求，站在客户的角度去考虑问题，从4P到4C。这也是未来工业4.0的核心，不但需要F2C（从工厂生产直接卖给终端客户），而且需要C2F，也就是客户定制。

◆ **以我为中心、以部门为中心走向部门的协同、生态圈（企业、客户、供应商）的协同。**

◆ **从被动接受、做好工作就行到主动工作、主动找问题，**公司的发展和每个个体息息相关。

◆ **组织需要两个“DT”。**第一是思维模式的转变，即设计思维（design thinking），但是从思想、创意到落地实现，就需要依靠第二个“DT”，即数字化转型（digital transformation），通过系统、大数据、人工智能、物联网、云计算、区块链、深度学习、虚拟现实等手段进行管理，提升管理效能和运营效能，这是创新型企业非常关键的一点。你可以看到，现在实现了数字化转型的企业大都跑到了行业前列。

// 第一是思维模式的转变，即设计思维（design thinking），但是从思想、创意到落地实现，就需要依靠第二个“DT”，即数字化转型（digital transformation），通过系统、大数据、人工智能、物联网、云计算、区块链、深度学习、虚拟现实等手段进行管理，提升管理效能和运营效能，这是创新型企业非常关键的一点。你可以看到，现在实现了数字化转型的企业大都跑到了行业前列。//

## 创新先锋故事 海尔的人单合一和小微组织



海尔，组织发展负责人

张俊玲

## + 为何变革

互联网最大的影响是消灭了用户和企业之间的距离，让每个个体都成为一个信息中心，而零距离又催生了用户的个性化需求。为满足用户的个性化需求，企业的生产模式必须从大规模制造转变向大规模个性化定制，企业的产品要从千人一面转向千人千面。这就要求企业的商业模式和组织模式实现转型。

为应对互联网时代的到来，海尔从2005年开始在战略、组织、人等方面进行了一系列的探索。2012年海尔正式进入网络化战略阶段，提出网络化时代海尔的商业模式就是“人单合一”，即员工的价值与其创造的用户价值合一。“人单合一”模式颠覆了传统的“企业、员工、用户”三者的关系，让员工从被动执行命令转型为主动创造用户价值的主体，管理者从发号施令转型为资源提供者，员工从雇佣者转型成为创业者和动态合伙人。海尔转型的目标就是要从“规模型企业”到“平台型企业”，从传统制造家电产品的企业转型为面向全社会孵化创客的平台。

过去，海尔的组织是基于大规模制造模式下的金字塔结构，强调的是速度、效率和执行力，而现在个性化的用户需求要求组织更加敏捷、高效、小而轻，并具备迅速的应变能力。

## + 组织创新详解

过去，海尔的组织是基于大规模制造模式下的金字塔结构，强调的是速度、效率和执行力，而现在个性化的用户需求要求组织更加敏捷、高效、小而轻，并具备迅速的应变能力。

海尔转型后的组织叫节点生态圈组织，由小微和平台构成，是开放的、无边界的。海尔组织的基本创新创业单元是小微，小微生存的环境是平台。海尔节点生态圈组织上只有平台主、小微主和小微成员三类人，每个人都要转型为创客，员工不再是雇佣者和执行者，而是创业者和合伙人。

小微是独立核算、自负盈亏的运营实体，拥有“三权”，即自主用人权、自主分配权及现场决策权。换句话说，小微用多少人、用什么样的人、什么时间用人无须层层审批，可以自己说了算；小微的报酬应该怎么分配、分给谁、怎么分，也可以自己说了算。组织充分放权给小微。

小微是“三自”循环发展的，即小微是自创业、自组织、自驱动的，小微不是上级领导设计出来的，而是创客自己在市场上发现机会和创业项目，自己决定是否成立小微去创业，而不是由公司决定你能不能去创业，即自创业；自组织是小微根据项目的要求，可以自行组建自己的创业团队和创业资源；

自驱动是小微根据市场、用户的需求驱动自己不断持续再发展。

小微的创业团队可以和开放的资本一起跟投到小微，与小微共担风险、共赢共享。小微的薪酬由原来的企业付薪，变成用户评价、用户付薪，即小微和创客为用户创造的价值越高，分享到的报酬也就越高。

## + 变革实施路径

海尔组织变革是全方位的，大体包括以下几个方面：

◆ **激发梦想**：在观念层面，海尔在内部多渠道全覆盖地进行价值观引导和战略传递，宣传创新创业观念和创客文化；在机制层面，海尔为创客设计实施超利分享机制、创客所有制等鼓励员工创新创业与共创共享。

◆ **做透样板、复制样板**：鼓励员工大胆创新创业，不断地试错、容错、纠错，树立转型样板小微，并将样板小微的做法总结提炼分享，让更多的创客去模仿借鉴复制，从而实现百花齐放，实现战略和组织的转型。

◆ **能力提升方面**：海尔的创客学院，为创客们提供专业的创业指导，提升创客能力，帮助创客快速转型，如创客公开课、创业训练营、创客联盟、创客活动、创客好声音、创客说等。

◆ **资源支持方面**：通过众创、众包、众扶、众筹等模式，从渠道、资源、平台和投融资等角度切实服务创客们的创新创业。HR



扫描二维码 把文章带走

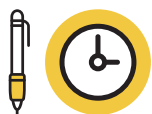


41





## 人才：创新赋能



### 经验之谈



创新赋能中心 (IEC)，业务开发总监

#### 贺远超

HR 可以从创新能力入手，这是一个很好的切入点。通过设计和实施赋能项目，以实际的业务课题和方法论的引导，将企业内一部分人的创新能力在短时间内先培养起来，随后可通过成功经验 / 方法的复盘、萃取和复制，将整个公司的创新能力带动起来。

#### + 创新能力的定义

我们认为创新能力主要分为三个部分：1

创新动机；2 个性；3 行为技能，且除个性之外，创新能力的其他部分均可以通过赋能项目被培养。

◆ **创新动机**：为什么要创新。很多公司会设计相应的激励措施以鼓励员工创新，但我们认为，持续的创新激励是由内而外的激发，而非单纯的物质奖励。企业可以为员工设置一定的工作挑战性和自主性，去激发员工内心的创新意愿。

◆ **个性**：创新企业家身上往往具备相似的个性特征，例如叛逆、与众不同、坚持和较真，这也让很多人认为创新是天生的。但事实上，个性仅仅是创新能力的一个部分，且个性更多影响的是颠覆性的创新，小的创新（例如优化、改良）并不需要这类个性上的特质。企业可以将有这类个性特征的人员识别出来，并委以创新的重任。

◆ **行为技能**：最易改变和训练的部分，前端包括洞察力和创造力，后端为执行力。过去我们谈创新的时候，会把执行相关的内容分离开，但我们认为一个好的创新培养是离不开执行的。如果我们只教授员工创新的行为技能，但员工实际的工作内容却没有用到创新工具或方法的环节，那么培训的效果可

想而知，因而需要在业务有真正诉求的基础上，设计较长时间的赋能项目去影响员工。

#### + 赋能项目设计实施的关键要素

赋能项目设计实施的关键要素包括：1 实际的业务场景；2 项目产出；3 方法论；4 能力项识别。

◆ **实际的业务场景**：赋能项目需要有一个具体的业务需求 / 课题，这个课题既是老板认为有价值、有意义的，也是员工在能力范围内可达成、可落地的。

◆ **项目产出**：直接证明项目成功的产出是学员做出了与过往不同的结果。项目的 KPI 须在设计前期厘定清楚。

◆ **方法论**：创新的思维模式，引导行为方式的改变。HR 可以寻找外部好的资源，将好的方法论引入到企业内部。

◆ **能力项识别**：根据学员和业务课题的不同，每个赋能项目须识别具体的需要培养的能力是什么。例如，在产品创新的维度下，能力项可包含趋势把握、机会洞察、用户洞察、概念设计和商业设计；在技术创新能力的维度下，能力项则包括系统化思维、跳跃性思维等。不同的能力项意味着不同的工具和方法论，因此能力项的识别须在项目前期界定清楚。

#### + 赋能项目的成功要素

赋能项目的成功要素包括：1 发起人；2 赋能对象；3 项目经理；4 课题选择。

◆ **发起人**：赋能项目如果仅仅是 HR 的一厢情愿，那么多半是不会成功的。发起赋能项目的前提是业务端有创新的诉求，因此一把手作为赋能项目的发起人，要全程支持并参与项目中的重要节点。

◆ **赋能对象**：学员在现有的工作范围下额

外参与赋能项目，因此不能选择将此当作负担的学员，而要选择意愿度高，且自身能力基础尚可（例如业务能力优秀、工作经验丰富、思维较为开放、愿意接受新事物）的学员。有些企业会在项目前期进行内部的选拔和招募，例如发起一次创新大赛，以此了解员工的意愿度和创新想法。

◆ **项目经理：**项目经理不需要懂业务，他只需负责协调和沟通，观察整个团队的状态，以及 push 团队各阶段应当交付的任务。我们和企业合作做赋能项目时，项目经理通常情况下会由我们来担当，但我认为最理想的项目经理的角色应当来自企业内部，HR 就是很好的人选。

◆ **课题选择：**赋能项目的时间不建议太长，一般建议时长为 3-5 个月，因此业务课题不建议选择特别大的，那会导致在项目时间内，团队完全无法取得成果；当然，反之亦不可。课题选择须结合老板的需求，也须部分结合咨询公司的建议，同时还需要与培训中授予的方法论相结合。

## ✦ 创新领导力提升

创新领导力适用于各个级别的员工，它既是自上而下的，也是自下而上的。例如，我是一名基层的工程师，我有一个创新的想法，我该怎么影响我的老板和其他部门的同事去推动创新的落地，这是领导力；我是一名团队的带头人，我该怎么在团队中营造创新的文化，引导创新的流程，激励团队成员共同创新，这是领导力；我是一个公司的领导者，我该怎么构建公司的创新系统，营造组织的创新文化，这也是领导力。

创新领导力可以体现在各个层面：个人领导力、团队领导力以及组织的创新领导力，因为所处的层级不同，每个人需要体现的创新领导力的维度也是不同的，HR 需要给予差异性的发展和计划。



## 他山之石

### 案例启示

## 霍尼韦尔 创新赋能从思维模式转变开始

### 小编说

霍尼韦尔是传统 500 强公司。对于这家体量庞大的跨国集团，大规模的创新绝不容易，而且风险也极高。它更多采用了基于业务现实难题的单个击破式的转型和创新。可以看到，企业领导者的创新意识和示范在创新项目中的主导作用，他们意识的开放程度决定了组织发展的边界。而 HR 更多在其中扮演了业务需求的洞察者、诊断者以及创新项目的设计者。也可以看到，创新赋能基本是从打破思维壁垒开始的。相信霍尼韦尔的实践能给偏传统型企业一些启发和借鉴。



霍尼韦尔，  
亚太区组织发展与领导力发展总监

施重凌

的变迁和客户需求的变化。从这个意义来说，组织如果可以在机制和文化上避免事事都要向上审批报告，再等决定下来才去执行，这对组织而言将是一个很大的潜能释放。赋能式创新就是在这个背景下提出来的，目的是能够让既接近市场和客户、又有能力和激情的潜力员工及核心员工有机会通过共创的方式，共同定义全新的商业机会，共同创造和探索未来。

### ✦ 项目 1 | 赋能式创新

对于绝大部分中大型公司而言，由于组织的体量庞大，在变化巨大的市场环境中，决策速度和质量会受到非常大的影响。与市场接触最前端的员工往往是公司里最敏感的“传感器”，他们时刻都能够直接感受到市场

#### ◆ 项目概况

霍尼韦尔石油化工和新材料业务单元的业务副总裁是一位极具创新思维和创业精神的领导，在他的推动下，公司启动了创新赋能项目。该项目主要参与人群为中层经理、骨干员工和高潜力员工，包含了几乎所

// 很多工业类公司都在提转型，关注点之一就是如何在原有的工业基础上增强软件能力，扩展数据抓取能力和延展服务，增加客户价值，同时发掘客户的潜在新需求，但这类转型常常是颠覆性的，因此会伴随着组织文化、流程改变带来的阵痛。//

有职能和业务部门的员工。项目计划全年覆盖 100 人，分三批次，以工作坊的形式启动，每次 30 人规模。工作坊的设计主要分为 2 个部分：

第一天，由副总裁本人向学员授课，传授他本人多年业务经验总结的商业化八步法。其将精益理念融入业务创新中，并通过分享 100 多个不同商业情景的实战案例，在第一天充分打开学员的脑洞，极大提升了学员的兴趣和好奇心，拓宽了思维边界。

第二天，由组织专家引导大家，运用系列创新工具和流程，通过群策群力的方法，从学员提出来的两百多个商业点子中，最终归类汇总成 5 个最具价值的项目。整个过程既充分照顾了民主集中式的投票决策，又赋予副总裁一票否决权，确保这些项目从战略和资源角度得到副总裁的资源投入。

#### ◆ 项目亮点

整体来看，该项目有以下几个亮点：

商业案例的分享没有边界，远远超出公司目前的商业情景范畴，提供了很多启示和跨界的思考。当很多学员在听到 B2C 案例时，会自然回应这部分不适用公司的业务模式。副总裁的提示让大家瞬间醍醐灌顶：我们平时太多的思维模式都是为什么这个可以？我们是不是可以反过来想，为什么这个不可以呢？

学员的思维局限被打破后产出很多有意思的想法。思考在霍尼韦尔这样一家 B2B 的企业打开 B2C 的市场本身就是一件具有巨大商业潜力的事情。如我们在生活中常见的吸附性产品——活性炭，被广泛应用于装修有害残留物或者其他室内异味的吸除，但在温

度升高的情况下，其吸附的气味会重新释放到空间里，造成二次污染。而在工业界早已有强吸附力的高分子材料，只是目前还没大规模转向民用。学员开始设想诸多民用场景，很多开脑洞的想法瞬间点爆了现场，如有员工提出在日益发达的宠物行业中，祛除宠物产生的异味是亟需解决的问题，我们将产品制作成宠物笼子便能有效抑制这些气味，让家人可以充分享受宠物带来的快乐的同时不被气味所扰。当此类创意的点子成型后，会当场发起一个众筹计划，对这个项目前景看好的学员可以自愿投入一定的资金予以支持，并自动成为第一批客户。

另外，针对有些员工提出来的如何平衡本职工作和这些创业项目的时间和角色分配问题，业务副总裁明确承诺，一旦项目发展起来，发起人便可成为该项目的总经理，并开始内部创业。即使项目最终未能取得成功，他也会确保在公司内部安排其后续的工作岗位。这些承诺有效调动了员工创新的积极性，排除了后顾之忧。

最后，创新性的沟通工具也是至关重要的。我们在项目沟通中建立了微信群，这在霍尼韦尔历史上是比较少见的，因为公司对于数据保密性要求极高，但是公司内常规的沟通工具，如邮件、电话、Webex 电话会议、或者 yammer 等均不能满足我们对于速度的需求。在速度为王的 market 环境中，大家果断启用了微信。微信的便捷性、及时性一定程度上解决了组织架构带来的滞后性问题，同时也使组织更加扁平化。很多商业机会奇迹般的在微信平台上瞬间达成，只不过因为连接了两个原本不认识、在组织结构上没有关联的员工。

#### + 项目 2 | 业务模式转型创新

目前，很多工业类公司都在提转型，大家的关注点之一就是如何在原有的工业基础上增强软件能力，扩展数据抓取能力和延展服务，增加客户价值，同时发掘客户的潜在新需求，这些将成为公司新的业务增长点。但这类转型常常是颠覆性的，因此会伴随着组织文化、流程改变带来的阵痛，大部分企业在转型中都会面临类似的问题。以下以一个业务单元作为例子来说明转型中的一些创新实践。

虽然该软件业务在组织结构、流程等方面已经得到很大的授权，具有相当大的自主性，但不可避免跟一些支持性部门仍然存在一些张力，如财务、人力资源等仍需与总部纵向对接，这会延长业务对于外界市场环境的反应速度，甚至会在某些方面严重拖后腿，不利于它充分发挥自己的竞争优势。

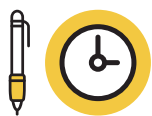
解决此类问题在一个大型组织里并非易事，唯一的方法就是需要把当事的相关部门负责人都叫到一起进行商讨，开诚布公地分享顾虑点，邀请大家一起献计献策并实践承诺。在组织过程中，意识到“近亲繁殖”（与会者全部来自于同一家公司）可能会让讨论陷入僵局，因此我们提出把问题讨论延展为一次半开放式研讨，开放一半席位给外部人员，包含和工业类企业组织模式非常不同的互联网金融企业的组织设计专家、研究和实践未来组织的顾问、小型无边界企业的创业家等。

研讨会的前半部分借鉴私董会的方式，为讨论会营造了相互尊重、相互信任、挑战与信任并存的环境，鼓励大家共同探讨当下业务模式遇到的五个关键挑战，并对组织问题深度探讨和重构。在第二部分借助内外部高管和专家的脑力震荡，并归纳了几类不同层面的解决办法：1 业务模式调适；2 支持性部门通过改善组织架构或参与流程改进来促进业务的增长；3 总经理个人能力突破。从这三方面出发，讨论会最终制定了明确的解决方案，并付诸行动。





## 组织：氛围、激励、组织设计



### 经验之谈

创新赋能中心 (IEC)，业务开发总监

贺远超

#### + 创新氛围营造

HR 可以通过举办活动的方式在企业内部营造创新的文化氛围，例如举办创新大赛、创意征集、年度创新员工的评选、创新培训和讲座，尽可能形式新颖、花样繁多，在员工内部建立起足够的影响力。

但我们也会看到，很多企业做了很多活动，可效果却并不理想，主要原因有两个：

1 过于流于形式：感觉很热闹，但却没有以业务为导向；2 方向不明确：以创新大赛为例，在招募创意时完全没有限制，员工在不清楚

公司的业务战略和重点的情况下，提出没有落地可能的创意，后续失败了也不知道背后的原因，平白打击了参与者的积极性。我们的建议是，如果举办类似创新大赛的活动，还是需要给出几个范围稍广的课题方向，也可以在此类活动前后组织一些分享和演讲，进一步推动内部的创新文化。

#### + 激励考核设计

我们不太主张完全用外部激励的方式，建议以内部激励为主，三个关键的激励点是：1 给予挑战性；2 给予自主性；3 给予反馈和认可。HR 可以从这三个关键激励点着手，在内部建立创新的激励机制，在过程中给予员工每个阶段的认可。

我们建议以内部激励为主，三个关键的激励点是：1 给予挑战性；2 给予自主性；3 给予反馈和认可。

在考核方式上，HR 可以尝试用 OKR (Objectives and Key Results, 目标与关键成果法) 的方式去做，它的假设是由组织定义大的方向，充分调动员工的积极性，去思考如何实现组织的最终目的，避免 KPI 可能为了量化而迷失最初目标的弊端。

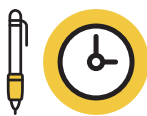
#### + 组织架构的设计

组织架构会有很多不同的创新上的尝试，最常见的是集中制和分散制。

集中制是指在公司的总部成立一个创新部门，它可能直接向公司的大老板汇报，只做前沿的创新业务的探索，而不做和现在业务直接相关联的短期内的优化创新；分散制则依托于业务，在具体的业务部门下设立一个创新机构。其中，分散制还可以进一步细分为单一职能团队和跨职能团队，如果是改良式创新，前者便已足够；但如果是较大的创新，后者则更为适合。

以上是两种比较主流的创新架构设计，各有优劣。集中制的优点是前沿、预算充足、具有战略性，缺点是难落地、短期内难以商业化，业务不好时容易被边缘化；分散制的优点是接地气、易落地，容易拿到事业部的资源，缺点是较为短视，不容易产出颠覆性的创新。为了解决单一模式存在的问题，很多公司是两种模式并存的。

HR 可以结合公司希望达成的创新目标给出组织架构上的建议。举个例子，如果公司希望依靠单个部门达成颠覆式的创新，这是不现实的，HR 可以帮助降低老板对创新目标的期望值，或者重新组建一个新的跨职能团队。



## 他山之石

## 案例启示

## 奇虎 360 创新型组织能力建设：组织、人才、激励

## 小编说

奇虎 360 内部对创新有明确的定义，致力于打造的“四级创新组织”同时酝酿和助推着组织内部的微创新和颠覆性创新。通过搭建基于平台的网络型组织，360 试图击破部门间的壁垒，促进信息快速交换和流动；通过对创新型人才的定向盘点和培养，建立创新人才地图，解决启动企业各类创新的用人之需；通过三级“创业合伙人”机制，打造独有的创新平台和通道，激发员工的创业创新斗志。所有这一切，都为奇虎 360 培育了利于创新、触发创新的土壤。



奇虎 360，组织发展总监  
暨组织管理学院院长

## 李彤

作为国内第一的安全互联网公司，奇虎 360 自 2005 年成立以来便始终专注于互联网，目前在 PC 端和移动端都拥有数亿用户。但在当今风起浪涌的移动互联网时代，360 的高管们始终用忧患意识激励自己，用创新理念激发企业。

如果说过去是人才依附于组织，那么在

不久的将来，组织将依附于人才。企业只有根据自己的组织环境来发现、挖掘和使用创新人才，甚至根据创新人才的特点和需求优化自己的组织管理，才有可能把握住时代的脉搏和互联网的风向。基于此，360 矢志于搭建一个创新型的组织，持续激发 360 的创业斗志。

## + 创新组织模型

360 构建的创新组织模型共分为三大要素：1 决定因素（前瞻性战略 / 愿景，最高管理层驱动）；2 核心因素（创业合伙人机制，以创新为内驱力）；3 催化因素（激活组织和人才，简化结构与流程）。每个要点下均有进一步细分的要点项。

基于创新组织模型，360 对当前组织进

行了健康度评估，并根据不同要素的重要性和紧急性程度以红黄绿三种颜色进行区分，挖掘创新型组织的建设要点。例如，“了解行业、友商、用户会做什么，以及这些做法会如何变化”，这曾经是 360 创业阶段的优势与核心竞争力，但如今这项能力在逐渐消退。随着资历和财富增长，曾经充满激情的人们渐渐遗忘了追求创新和真正的用户体验的热情，开始疏于关注外部环境的变化。

又例如，“清晰地关注人才、绩效和激励——创新人才与长期激励是关键”要素。企业中的奖优罚劣是不可避免的，但如果仅以项目成败为标准去激励或批评，那么势必会影响到员工创新的勇气。假设一名员工想到一个创意点子，但创新失败的概率永远高于成功，他就会为了避免失败后领导的批评而选择安于现状。因此，我们必须在组织内部倡导激励文化。

根据健康度评估的结果，360 进行了组织、人才、激励三个方面的调整，以最大化地激发组织的创新能力。

## + 组织调整

## ◆ 基于平台的网络型组织

360 过去的组织架构更多类似于金字塔形，信息和决策简单地自上而下地传递，员工更多致力于执行而非突破创新，加上纵向部门墙的阻隔，企业内部难以激发创意，更难以实现真正的创意流动。

为了实现资源的共享和支持一线的管理工作，360 构建了一个基于平台的网络型组织，由多个知识平台（如设计平台、技术平台）为业务团队提供支持，员工同时拥有自己的 BP（如经管 BP、技术 BP），确保相关支持的及时到位。

业务团队除了直接向平台寻求支持外，360 内部还有三种不同的方式加强平台内各个小组织之间的联系：1 内部通讯系统：

360 独特的供企业内部交流的 IM 工具，员工可在该系统上便捷地寻找到集团内的每一个人，然后询问相关事宜；**2 HR 系统**：360 员工都知道：外事不懂问搜索，内事不懂问 BP。如果员工不知道询问相关事宜的合适对象，他可以求助于自己的 HRBP，公司内部强大的 HR 系统有责任最快、最准确地满足员工需求；**3 员工论坛**：员工可在 360 内部的员工论坛上找到任何一名同事，或聚拢一群不同部门的同事，讨论某个事件并迅速达成共识、获得支持。通过以上三种内部交流的方式，可以确保业务员工及时获得平台和横向之间的支持。

#### ◆ 四级创新组织

如果依靠强硬的机制打通协同（例如在组织架构中设立新的管理层级来推动横向协同），将很难真正达成快速而有效的反馈，还可能带来更多的管理僵化。因此，360 构建了多级虚拟委员会的平台，公司内部各事业部的员工可以将自己创新的想法或思路提交到委员会平台，并利用该委员会的快速、平等、自由的沟通机制快速地进行信息和创意的交流。

在 360，不同类型和程度的创新都值得被关注和探讨。创新被区分成四种类型，分别指的是：**1 产品微创新**；**2 领域内创新**；**3 领域外创新**；**4 技术创新**。360 所要构建的正是同时包含颠覆式创新与微创新的“四级创新组织”。

##### • 产品微创新

通过竞品分析，针对产品的迭代改进，做产品功能和体验层面的微创新。例如公司一位基层设计师敏锐地观察到 APP 设计风向出现的新的变化，一些前沿设计公司已经尝试并且获得了核心粉丝群的认同，这位设计师在 360 公司产品委员会的内部论坛上提出了自己观察到的现象。针对这一话题，公司内部多名员工参与讨论了该现象及其背后的原因。短短两三个月后，公司内大部分的

产品都根据用户的需求进行了设计上的改善。

##### • 领域内创新

针对公司现有的产品，通过领域内新事物的跟踪分析，发现可能成为颠覆性的创新点，在现有基础上做出较大程度的创新。例如今年年初，某个业务部门基层员工发现了一种新的引起广泛关注的互联网增粉模式：网络答题，并将该新事物迅速提交到创新委员会的相关平台上，这立刻获得了多个部门的关注。随后，360 多个部门（如手机卫士、手机助手等）联合成立了一个跨部门项目组，不仅成立了公司的网络答题平台，更利用该平台将公司现有的其他产品进行了推广，达成了非常好的效果。

##### • 领域外创新

通过互联网整体行业的跟踪分析，发现可能成为下一阶段的新机会点，利用公司平台优势做创新孵化或对外投资公司。例如前段时间，策略创新委员会内部出现了一个新的想法，并很快得到了公司高管层的重视，目前项目正在推动过程中。

##### • 技术创新

通过对新技术的跟踪和研究，积累公司技术先发优势。例如去年，QKL 的概念一度成为热门，360 迅速调配公司的技术力量，组成了 QKL 平台、QKLJR 和 QKL 安全三个团队。

虚拟委员会是个虚拟的组织 / 平台，对公司的组织架构而言，并没有增加额外的管理层级，也没有增加员工的汇报链，却让公司内部创意的信息得到了更快地流通。它不仅让各个部门获得了更多的创意想法，更通过集体讨论的方式让不同的创意得到了评估和改善，从而让真正的可实现的创意脱颖而出。

更值得欣喜的是，交流的壁垒一旦打破，一些原本在创新上较为消极（甚至抵触）的员工在这样的氛围下，也得到了情绪上的排

解。创新的文化逐渐在组织内部应运而生。

## ✦ 人才：

### 基于创新组织需求的人才盘点

360 以全面化的人才盘点为抓手来推动人才的全面性管理，自下而上同时关注基层员工、骨干人才以及重点人才池人才。

#### ◆ 基层员工

由 HRBP 进行盘点，通过观察、访谈推荐等方法盘点基层员工的特长、经历、动机、创新等，从而发掘其特长和兴趣爱好。我们倾向于去发现一些特别聪慧、愿意且善于学习，尤其是在某一方面具有远超常人天赋的人才，并在后续给予专门的培养和特定的机会。

这种类型的人才和刚毕业时特长与创意难以被公司认可的老周（360 创始人周鸿祎）极为类似，而在创新型的互联网公司，这类人才未来很有可能成为中流砥柱。因此，周鸿祎本人也特别关注这类人才，并会在后续培养中亲自授课。

例如，老周有一次参加某部门会议，意外地发现一名员工有多年的 QKL 实践经验，对 QKL 的理解分外深刻，甚至比外界很多专家讲解得更为透彻明了，于是当即邀请他为所有高管讲授 QKL 以及其背后的整体逻辑。后来，这名员工也成为 360 QKL 部门骨干。

#### ◆ 骨干人才

由 HRBP 进行盘点，通过资料收集、leader 校准等方法盘点骨干人才的职级、序列、年龄、绩效、潜力等，从而梳理与分类管理骨干人才和具有潜力的晋升人员，使人才池呈现出长短板并存的活跃态势。

#### ◆ 重点人才池人才

由 OD 与 HRBP 进行盘点，通过资料收集、多维度访谈等方法盘点重点人才池人才的业务履历、创新状态、能力长短板、管

理风格、发展动机与目标、使用建议等，从而发掘出未来的新业务领导者。

盘点这类人才的最重要的目标有二：  
1 360 作为一家互联网公司，新产品开发的节奏非常快，当企业需要尝试某个全新创意的时候，就需要有兴趣和能力相匹配的人才去带领这些新项目；  
2 360 企业内部有很多具有创业潜质的人才，有很高比例的离职员工因为创业而选择离开，当 360 知道这类人才的发展意愿后，未来一旦有意愿匹配度较高的共享项目时，便能很好地保留这部分人才。

人才盘点仅仅是一个抓手，360 将人才盘点的结果整理成一张大数据的标签表和一张标识所有核心人员的人才地图，通过这一表一图来为人力资源后续的一系列动作提供足够的信息，并且定期 review 和跟进，确保每一个人才都不会被埋没。

### + 激励：三级“创业合伙人”机制

360 激励体系的核心是搭建三级的合伙人机制，内部创业者通过合伙人晋级考核：  
1 组织绩效考核（所辖团队的产品阶段 / 团队规模 / 用户规模 / 销售规模）；  
2 个人能力评

价（企业文化 / 决策 / 业务推进 / 团队管理 / 领导力等），由三级合伙人晋升至二级合伙人，乃至一级合伙人。

#### ◆ 实例说明

360 回归 A 股前的一次高管会议上，有一名投资总监提出：互联网 JR 与 360 其他业务有非常紧密的联系，且能产生很好的现金流量，建议 360 启动自己的互联网 JR 业务。虽然这个新业务脱颖于 360 既定战略规划之外，但这名投资总监找到老周，通过多轮的沟通得到了老周的资金与资源支持。随后，这名投资总监通过 360 内部的网络交流平台找到了数名志同道合的伙伴，并利用自己的关系吸引了多名传统 JR 业顶尖外部人才，正式搭建了自己的创业团队。此时，根据 360 的三级“创业合伙人”机制，他已成为一名三级合伙人，享有三级合伙人应享受的股票、绩效考核奖金及利润盈余奖励。

6 个月后，这名投资总监实现了自己对老周的承诺，成功对外融资；1 年后，团队规模扩大到 300 多人，当年的创业小团队晋升成为一家子公司。根据 360 合伙人机制，他也晋升为一名二级合伙人，在原有激励基础上

享有更多股票，并成为一名事业部的负责人。

再一年后，该公司从 360 上市主体剥离的同时，其平台用户数突破 2200 万，交易额突破 2000 亿元，资金规模达千亿，获得五十多项权威奖项。根据集团合伙人机制，他最终成为了集团一级合伙人，在激励增倍的基础上，成为集团副总裁，分管多个创新业务。

360 希望通过该创业合伙人机制，不仅能促使合伙人实现财富上的自由，更能使其获得自己想要的成就，在 360 不断成长。即便创业团队在过程中失败，360 也会针对创业失败的团队，进行专门的产品和人员的评估，将具有核心创新能力的人才保留下来。

### + 创新落地，Never Stop

随着组织、人才、激励三方面的调整，自去年起，360 已有一批产品在市场上茁壮成长，同时还有更多不同领域内的创新产品在不断实现自己的创新突破。

我们相信，随着内部的创意和人才被不断激发，360 会呈现出一家创新型互联网公司应有的价值。

## 案例启示

## 京东人力资源管理策略革新：构建客户导向的网络型组织

### 小编说

在企业创新中，作为企业管理关键一环的人力资源也需要有创新和变革的智慧，有的时候甚至需要超前于业务、预见未来。倘若故步自封，只会变成阻碍力量，助力又从何说起？

京东的人力资源管理，就和它的业务一样，有着快速自我革新的基因。人力资源和高速转换的业务同频共振，本身就是对业务突破和转型最有力的助推力量。



京东集团，  
组织发展与绩效管理部高级总监

毛茜



京东一直以它的发展速度著称于互联网行业。在 2013-2017 年期间, 京东经历了一系列战略、业务和组织上的突破与创新, 京东的使命从“让购物变得简单快乐”到“让生活变得简单快乐”, 再到“科技引领生活”, 做了两次升级, 并于 2017 年确定未来十二年全面向科技公司转型的战略目标。伴随使命升级和战略转型, 京东进行了一系列业务布局和组织变革, 其中包括三大子集团的设立 (2013 年, 金融子集团; 2014 年, 商城子集团; 2017 年, 物流子集团)、事业部的设立 (2015 年)、营销和研发两大平台体系的设立 (2016 年)。

在此期间, 京东的人力资源管理也经历了从体系化管理体系建设到变革驱动、管理创新的演进。2017 年, 配合战略和业务转型, 我们也在重新思考人力资源管理的变与不变, 并推出了一系列人力资源管理的革新策略, 包括下文将谈到的 OTC 价值主张、三大组织变革举措、TELink 人才生态联盟等。

## ✦ 组织战略设计

### ◆ 战略顶层设计和哲学革新

2017 年, 京东提出“无界零售”的趋势预判, 我们认为第四次零售革命的实质是无界零售, 终极目标是在“知人、知货、知场”的基础上, 重构零售的成本、效率和体验。基于“无界零售”的战略思考, 京东提出了“零售即服务”(RaaS, Retail as a Service) 的战略顶层设计, 开始向零售+零售基础设施服务商转型。

同时, 京东也在总结过去十三年成功经验的基础上, 重新思考在战略转型期企业的发展哲学应进行怎样的升级。我们非常出名的“倒三角理论”强调从 C 端消费者出发, 更注重为其提供看得见的产品、价格和服务, 而构成公司竞争优势的成本、效率, 以及中间层的物流、IT、财务系统和基础层的团队, 都处在消费者看不见的地方。这一理论还将继续作为京东零售发展的基础理论, 但同时,

基于“科技引领生活”的使命升级和“零售即服务”的战略设计, 京东集团的业务范围和客户构成正在发生根本变化。我们的客户不再仅仅是网上的消费者、供应商和卖家, 还有线上、线下的其他零售商、品牌商与合作伙伴。对于大量 B 端客户而言, 成本、效率都上升到客户看得见的显性位置, 客户体验也不再是简单的“产品、价格、服务”, 而是呈现出个性化、多元化、参与化的趋势。而作为零售基础设施服务商的定位及向科技公司转型的方向, 意味着技术将成为公司的核心竞争力。基于这些思考, 京东提出了“T 型理论”(T for Technology), 并将其作为京东集团整体发展的指导思想。

使命升级和战略转型对京东的组织能力提出了新的要求, 我们面临的挑战已经不是某一项能力的建设, 而是公司整体组织能力需要进行解构、重构。因此, 京东创新性地提出了组织能力的“积木理论”, 用来应对未来客户的复杂需求, 提供解决方案。积木理论要求组织打开内部业务环节的强耦合关系, 将已有能力打散, 使之成为一个个可拆分、可配置、可组装的模块, 像积木一样, 再通过个性化组合, 满足客户不同偏好的需求。目前, 京东正在自上至下地推进整个组织的“积木化”嬗变。

### ◆ 人力资源策略革新——OTC 价值主张

为应对战略转型要求组织能力重构的挑战, 我们从去年开始总结过年几年的实践经验, 思考未来京东 HR 应该做什么和怎么做。基于这些思考, 我们提出人力资源管理

的三大抓手理论, 即人力资源管理的 OTC 价值主张。OTC, 即 Organization (组织)、Talent (人才) 和 Culture (文化), 也有非处方药的含义。我们认为 OTC 是人力资源管理的普适性工具, 各类企业都可以用这套工具识别和解决企业内人力资源管理的问题。当然, 根据企业所处行业特性和发展阶段, 要选择从不同的角度切入。OTC 按照重要性排序的话, 组织是最重要的, 然后是人才、文化, 但通常来讲企业里做事情要从文化建设入手, 然后是人才能力建设, 最后实现组织能力的升级。具体来讲, 京东在这三大抓手的价值主张分别为:

- **文化价值主张: “基业长青, 文化先行”。**  
鲜明、独特的企业文化是一个企业的灵魂, 是吸引、保留人才的精神契约, 是保证企业长期竞争力的基础。
- **人才价值主张: “战略落地, 人才先行”。**  
人才是推动企业战略落地和组织变革的核心力量, 前瞻性的人才储备和健康的人才供给是战略落地的必要条件。
- **组织价值主张: “致胜未来, 组织先行”。**  
当企业发展到一定阶段, 组织能力建设变得至关重要。我们认为, 组织能力是企业致胜未来的关键因素, 可以为企业发展持续提供动力。未来的人才将呈现高流动的趋势, 包括京东在内的一些企业已经在前瞻性地思考如何促进和有效利用人才的高流动性。未来真正决定一家企业能否持续成功、能否走向卓越的是企业的组织能力。



在组织能力建设方面，我们从去年开始做了一些创新探索。首先，升级组织管理机制，建立客户导向的网络型组织，这也是后文将重点阐述的内容；其次，搭建组织价值驱动体系，即在组织内强调价值契约，而不是法律契约，利用组织、人才、文化三个抓手构建价值契约的钻石型组织；最后，建设组织开放生态，打造竹林共生的生态型组织。

#### ◆ OTC/3E 价值驱动模型

结合“三个先行”的 OTC 价值主张，我们将 2016 年开发的京东组织发展 3E 模型做升级，设计了京东 OTC/3E 价值驱动模型，从 Efficiency（效能）、Engine（机制）、Emotion（氛围）三个维度分别对组织（Organization）、人才（Talent）的价值驱动因素进行拆解。OTC/3E 价值驱动模型可以应用在诊断（Diagnose）组织内部问题，并驱动（Drive）问题解决。

- **从组织（Organization）层面来看**，Efficiency 指组织效能，关注组织绩效的驱动、组织健康度的提升；Engine 指组织机制，包括管控模式、管理体系的设计，组织架构设置以及人力规划等；Emotion 指组织氛围，包括组织管理理念和组织管理氛围的打造。
- **从人才（Talent）层面来看**，Efficiency 指人才效能，关注个体绩效的驱动和人才健康度的提升；Engine 指人才机制，包括如何识别和配置合适的人才，以及配套的发展和考核激励等方面的设计；Emotion 指人才氛围，包括人才管理理念和人才管理氛围的营造。
- **从文化（Culture）层面来看**，我们认为文化建设不只是做企业文化，而是包括企业文化、团队文化、领导力文化的文化三要素。文化重点做两件事，一个是思维，一个是行为。企业文化注重对整个企业内部员工共同持有的价值观以及行为准则的建设；团队文化注重对团队

思维与团队行为的培养与引导；领导力文化则专注于对领导者思维以及行为的引导与发展。

### ✦ 组织机制设计： 构建客户导向的网络型组织

#### ◆ 平台架构：授权前移

在客户导向的网络型组织中，首先要做的是搭建平台架构。简单来说，是通过识别谁是客户，评估为客户产生价值的价值链条，以客户需求为出发点重新梳理和设计内部职能分工，按照前台、中台和后台的平台架构设计改革现有组织的运作模式。前台职能定位为快速响应和满足客户个性化需求；中台职能定位为通过组件化和模块化解决共性需求，提炼和输出核心能力；后台职能定位为基础设施建设和共享服务。搭建平台架构的关键成功要素是实现授权前移，让前台离客户最近的人做决策。这个说起来简单，但是对京东这样多元化的大型企业来讲，每一条业务价值链都会做前、中、后台的划分，平台架构的设计相对复杂，也使得授权前移变得更为复杂。比如对商城业务板块而言，商城研发是中台，但在商城研发内部基于内部客户的需求，还会区分研发内部的前台和中台，这个部分后面会专门举案例做说明。我们从 2016 年开始通过给予集团、事业部做“授权、赋能和激活”，已经积累了一套成熟的授权管理体系和管理工具，可以帮助更小的业务单元实现授权前移。

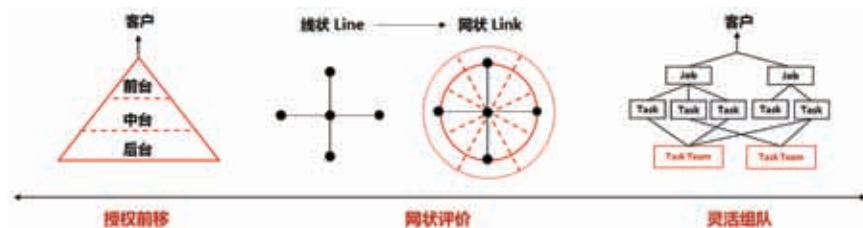
#### ◆ 任务市场：灵活组队

此外，基于内部客户需求，为进一步打

开组织内固有架构体制的限制，盘活公司内部丰富的资源和能力，我们在公司内部建立了任务市场，业务部门可以把工作或需求分解成一个个的任务，通过内部任务平台在全公司范围内发布。值得一提的是，任务市场面向组织里的所有人，而非仅对对口的中台或后台人员开放。任务市场机制成功运作的关键要素是实现灵活组队。在京东，只要员工有意愿、有时间并且有能力解决这些任务，就可以跨越部门界限，在全公司范围内发起小组，号召有相同意愿、不同能力的人自由组队，组成任务小组来领取、PK 竞标并完成任务，从而获得评价和奖励。

#### ◆ 网状关系：网状评价

通过参与项目团队、任务团队等各种虚拟组织，员工个体与组织内越来越多的人产生联系，有些为客户直接提供服务的员工还会与外部客户建立业务沟通和交互关系。这些关系网就是我们说的网状关系，每个员工周围会有两张网，一张组织内部的关系网，一张组织外部的关系网。为了全面评价个体在组织中的行为，我们尝试记录其在关系网中的行为表现，收集在这些网状关系中来自于不同关系人的评价和反馈，汇总到网状评价的信息平台。这些信息不仅用于对员工个人行为的评估，发现传统上、下、平级的评价关系可能会忽略的价值贡献和个体绩效驱动因素，更重要的是通过动态分析此类数据，我们可以抓住里面的趋势和规律，总结出对组织行为和组织绩效产生影响的關鍵驱动因素，并建立相应的配套管理机制和管理规则，有意识地去引导管理者和员工的行为。







励技术创新；最后，作为整套机制的基础保障，组建技术委员会，由公司内各研发条线的技术高管担任委员，就上述谈到的管理机制做决策，共议管理问题和解决方案，为组织变革提供高层支持。

#### ◆ 推广管理理念，营造变革管理氛围

我们在前面谈 3E 的时候，提到 Emotion，即管理理念和管理氛围的重要性。组织变革技术层面的难点是在整套机制的设计，但变革是否成功的关键在于思维的转变，而管理理念和管理氛围的营造，可以有效地引导和驱动思维转变。京东在 2016 年提炼总结并发布了《京东人事管理八项规定》，将复杂的管理原则精炼为简单、易懂、易记的管理语言，便于在全公司范围内传播和推广。2017 年，我们将八项规定升级为《京东人事与组织效率铁律十四条》，增加了 6 项新规定。十四条的推行时间与研发平台变革的时间相契合，通过在管理理念与氛围营造上的设计，一定程度上助推了该变革项目的顺利进行。

这些原则包括：价值观第一原则、ABC 原则、一拖二原则、Backup 原则、No No No 原则、七上八下原则、九宫淘汰原则、两下两轮原则、8150 原则、24 小时原则、会议三三三原则、考核铁人三项原则、内部沟通四原则、组织五开放原则。其中，九宫淘汰原则、两下两轮原则、会议三三三原则、考核铁人三项原则、内部沟通四原则、组织五开放原则均为新增的管理原则。

简单的归纳总结背后均有其现实意义，如在价值观第一原则中强调“价值观第一，能力第二”的人才观；在 ABC 原则中明确京东在授权管理方面实行两级决策或追溯制度，即 C 级汇报 B 级，B 级汇报 A 级，C 级管理者提交的审批项在 A、B 两级内决策，风险追责也是向上追溯两级；又如在新增原则中的九宫淘汰原则开始强调对人才的选拔和淘汰机制；组织五开放原则强调用创新思维打破边界，推动组织内部周报、例会、战略、

我的习惯是在做事情之前先规划全局，找准关键点之后开始布网，将其串联起来，等待时机成熟，就因势而动，撬动支点（关键点）以带动全局。同时，有的时候我们需要有耐心，如果业务准备度还不够，或者没有合适的撬动点，不要硬推，要学会等待。

数据和人才五个方面的开放，其中人才开放方面我们提出“人才是公司的资源，不是某个管理者的资源”，要求加快人才内部流动，员工同岗位满一年就可以申请异动，满三年上级要帮着动，满五年则必须动。


#### + 组织变革面临挑战与经验分享

在京东这样 3S 特质的企业里推进组织变革，复杂性和难度都大幅增加。3S，即 speed（速度）、space（体量）、scope（复杂性）同时存在且相互放大作用的组织形态。京东过去十几年保持着 150% 的年平均复合增长率，体量上单从员工人数来看已有 16 万人以上，覆盖的业务范围也越来越广泛，且内部同时在做大量的创新，新业务或新模式不断出现，不同的业务处在不同的生命周期。在这样的组织里驱动组织变革，我个人总结有 3 个经验心得：

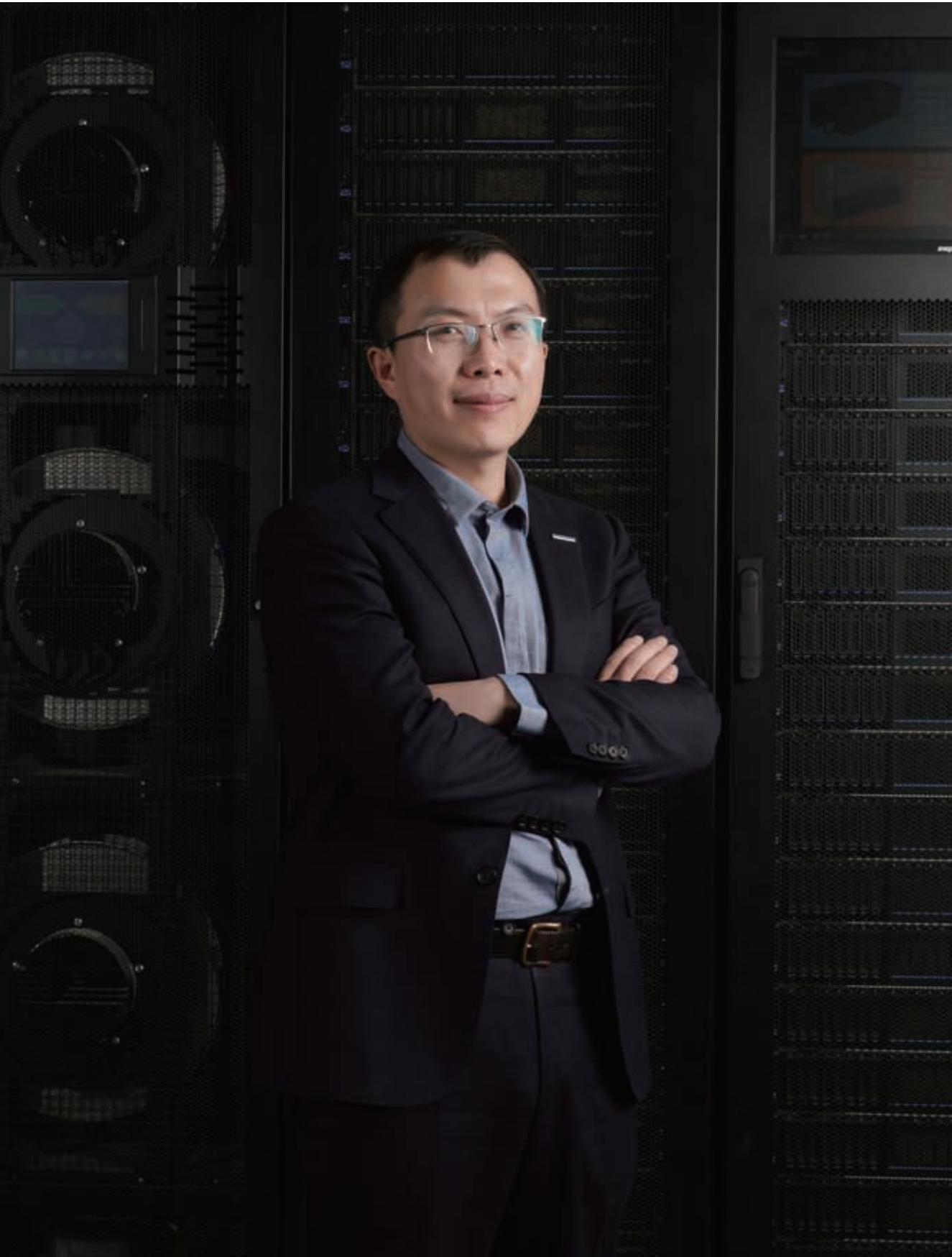
◆ **因势：布点 vs 布局。**我的习惯是在做事情之前先规划全局，找准关键点之后开始布网，将其串联起来，等待时机成熟，就因势而动，撬动支点（关键点）以带动全局。同时，有的时候我们需要有耐心，如果业务准备度还不够，或者没有合适的撬动点，不要硬推，要学会等待。

◆ **借势：管理 vs 价值。**我做 HR 多年的经验是，HR 要摒弃从管理思维、专业思维出发看问题，而是从业务价值思维出发，思考业务的痛点是什么，问题的本质是什么，解决之后能给业务带来什么价值，并在诊断和解决方案的过程中，不断与业务共创、共识。当问题变成业务最紧迫的需求，或者当解决方案变成业务的共识，很多事情就可以顺利推进了。

◆ **造势：行动 vs 驱动。**组织变革要提升的是企业或某一业务单元的组织能力，切忌变成 HR 的独角戏，我们要避免看到问题就扎进去解决问题。HR 在组织变革里面的角色是驱动者，不是行动者，要找到驱动的关键利益相关者，找准撬动点，驱动所有人一起行动。我之所以特别强调 3E 理念中的 Emotion（氛围），是因为驱动个体思维和组织思维转变的重要性和实际推动的难度。造势，就是要达到营造氛围、转变思维、驱动行为的目的。造势有很多种方法，以京东为例，铁律十四条将公司普适性、导向性的管理理念快速推广开，变成大家工作中共同使用的管理语言、共同遵循的管理理念，并形成京东独特的管理文化氛围。

除了重点分享的京东在构建客户导向的网络型组织方面的实践，我们同时还在建设价值契约的钻石型组织以及竹林共生的生态型组织，力求在快速发展、变化的市场环境中做更多人力资源管理前瞻性、创新性的探索。未来，人才、工作、组织的边界将越来越模糊，在这种无界的趋势下，我们希望通过打开生态伙伴之间人力资源“人（人才）、货（工作）、场（组织）”的边界，来寻求更多无界的可能性。在生态型组织建设方面的一个举措，是京东首创的 TELink 人才生态联盟（TELink，即 Talent Eco Link）。京东正在与生态圈内的企业组成联盟，推动跨企业间的人才轮岗、联合招聘、培训资源的整体打通等。我们相信，组合越丰富、连接越紧密，就有更多无界的可能！





# 造梦者和追梦人

访浪潮集团副总裁、人力资源部总经理 刘伟华

上世纪 80 年代，世界著名未来学家阿尔文·托夫勒的 *The Third Wave*、中文译名《第三次浪潮》，引进到刚打开国门的中国，书中对信息化革命的预言和描述深深影响了当时的国人。浪潮集团的名字就来源于此。这本书也深深影响了后来就读于南开大学国际企业管理专业的刘伟华，投身于信息化革命浪潮的职业想法在他年轻的心中悄悄萌芽。

如今，浪潮集团已然跻身全球信息行业巨擘队列；而刘伟华在这里耕耘了二十个春秋之后，也收获了丰硕果实，并继续在这片勃勃生机的浪潮中造梦、追梦。

文 / Emma Ren 图 / 山东济南可林摄影 张亚楠

## ► 春华秋实

1998 年，刘伟华大学毕业后，进入浪潮集团下属的产业公司工作。当时他有三个岗位选择，一个是去做财务，一个是做内部企划，最后一个是做销售。几乎没有考虑，他选了最后一个。“我性格比较内向，就想着做销售练一练自己。”

刘伟华一直是个“怕什么就做什么”的人。小时候怕黑，他就故意把自己关在黑暗的角落里，“逼着自己在那里熬”，去克服心理上的恐惧。在工作上，他也不例外。

那个时候他第一次独自去拜访客户，紧张得“在客户门口来来回回转了十几圈，就是敲不开门。”他的领导平日里时常鼓励他，告诉他“啥也不用想，先把门敲开，进去之后再说。”在逼着自己一次次尝试后，他慢慢打破了心理上的障碍。

“有一句话叫作‘恐惧决定了你的边界’”，无论是童年时期去克服黑暗的经历还是步入职场后成为销售，这种勇于直面自己内心的恐惧与弱点的经历，

再加上自身的努力勤奋，让刘伟华不断拓展自己的能力与成长边界。入职 8 年，也就是在他 30 岁的时候，他成为了这家产业公司的副总经理。

在刘伟华自己的定义中，他在产业公司工作的 12 年经历了三次突破。前几年做销售让他突破了性格的瓶颈；而在做销售的过程中养成的目标导向和数字导向的习惯，让他在后面的管理中深受启发；后来在产业公司副总的位置上，他跟着领导学习，锻炼自己抓主要矛盾、快速决策的能力。12 年的时间，让他一步步完成成长与蜕变，也让他从一名普通销售人员成长为一名领导者。

2010 年，他从产业公司转到了集团总部，先后担任企业管理部总经理和运营中心总经理，并于两年后接手了集团人力资源工作。

刘伟华回忆，自己一直在跨界换岗，但实际上，成长路径和几次转型都没有经过特意的规划和安排，很有几分“无心插柳柳成荫”的意思。在产业公司做销售之时，学管理出身的他在别人忙着打单的时候，

扫描二维码 把文章带走





**在刘伟华自己的定义中，他在产业公司工作的12年经历了三次突破。前几年做销售让他突破了性格的瓶颈；而在做销售的过程中养成的目标导向和数字导向的习惯，让他在后面的管理中大受启发；后来在产业公司副总的位上，他跟着领导学习，锻炼自己抓主要矛盾、快速决策的能力。12年的时间，让他一步步完成成长与蜕变，让他也从一名普通销售人员成长为一名领导者。**

会在闲暇时间利用以往学到的管理知识和技巧总结自己的经验、想法，正好当时公司需要管理干部，领导便注意到了他；到了集团，有幸跟着孙丕恕董事长学习战略运营，而“战略运营最后落地还是在人，自己原来做过人力资源，所以有时也会思考如何通过人力资源推动战略落实”，正因为他“懂点业务，又懂点人力资源，所以就被领导安排去做人力资源了”。

现在回想，他觉得乔布斯当年在斯坦福大学毕业典礼上演讲很有道理。“你没法预知你人生的点点滴滴之间会有怎样的关系；你只能在事后把它们串接起来。因此，你必须相信，这些人生的片段会在你的未来产生联系。你必须相信点什么——你的勇气、命运、生活、因缘，什么都可以。这个办法对我一直都很有效，它造就了我的人生。”



## 两个梦想

2016 年刘伟华接手集团人力资源工作时，浪潮正在加快推动云战略落地，集团希望人力资源能够更紧密地承接业务战略的落地。来到人力资源部之后，以业务为驱动，刘伟华率先主导推动了人力资源的三支柱转型。

今年初，浪潮正式发布了云计算战略 3.0——坚持以服务器为核心、云服务为主体，以大数据为战略武器，高举人工智能大旗，加快营盘建设，加快实现服务器全球第一的目标，加快成为云生态平台型企业。

三天后，刘伟华在集团人力资源体系大会上也正式提出了“以业务为驱动，以员工体验为核心，搭建数字化、平台生态型的人力资源体系”的目标。在这之前，他和团队曾对人力资源整体趋势做过细致的分析，总结了人力发展的四大趋势。“第一个是无所不在的工作场域，这要求人力资源更加智能化与数字化；第二个是人才驱动战略，从原来的战略驱动人才转向愿景驱动人才，人才驱动战略；第三个是员工体验已经成为人力资源管理的核心，从管控转向服务；第四个是人力资源的数字化转型。”结合外部分析，在集团战略的牵引下，刘伟华对近 300 人的人力资源团队提出了上述目标。

刘伟华介绍，在业务导向、目标导向的基础上，浪潮人力资源管理还坚持另外两大导向：问题导向与差距导向。“问题导向就是跟自己比，差距导向就是跟竞争对手和集团的业务战略要求比。”因此在这次大会上，他进一步提出了目前浪潮人力资源管理仍然存在的 7 大挑战，这其中包括人才战争、全球化、人均效能等等，并对应地制定了各大挑战的具体解决方案，他总结为“7 抓 27 策”。

“人力资源内部有‘两大梦想’，组织梦和个人梦。第一个是在浪潮云战略目标实现过程，人力资源要发挥战略支撑作用，打造世界一流人力资源体系；第二个是在人力资源梦想实现过程中，让浪潮的每一位 HR 成为最优秀的人力资源专家。”

在报告的尾声，刘伟华将最终的落脚点放在了人力资源团队自身的能力建设上。“浪潮强调人力资源管理是公司管理最重要的组成部分，坚持 HR 要发挥专家参谋和‘政委’的定位。目前人力资源团队整

**“人力资源内部有‘两大梦想’，组织梦和个人梦。第一个是在浪潮云战略目标实现过程，人力资源要发挥战略支撑作用，打造世界一流人力资源体系；第二个是在人力资源梦想实现过程中，让浪潮的每一位 HR 成为最优秀的人力资源专家。”**

体非常年轻，我们重点吸纳高潜质的青年才俊，敢于提拔、敢于任用，使团队成员快速成长为优秀的人力资源专家，打造一支世界一流的人力资源团队。我们对 HR 团队的要求，其实也是在为浪潮云计算战略 3.0、为浪潮的全球化竞争吹响号角！”

## 从“打猎”到“养鱼”

研究企业管理多了，刘伟华深深觉得，公司所有业务问题都能归结为人力资源的问题，而所有人力资源问题的关键还是选人。他认为，在上面提出的 7 大挑战中，核心在于人才战争，即找到优秀人才。

在浪潮，人才被孙丕恕董事长比为最宝贵的钻石，浪潮像寻找钻石一样寻找人才。浪潮将人才分为六大类：领军人才、核心人才、高端人才、骨干人才、高潜人才和基础人才。“前四类人才主要来源于内部长期培养以及外部引进，后两类更多是通过校招渠道输入，他们数量大，是业务发展的基石，也是人才管理的源头和根基。”

然而，现在的人才市场和几年前早已不可同日而语，刘伟华和团队很早就意识到这一点。在以往的做法中，校招一般在每年的九、十月份召开宣讲会，组织面试签约，时间比较集中；社招也仅限于在招聘平台上发布信息。“这种做法叫‘打猎’，就是外面有一个很大的人才森林，我们都到森林打猎。但是现在外面的人才竞争太激烈了，我们想要的人才也是别人想要的。所以我们现在的做法更像‘养鱼’。”

目前，校园招聘已经成为浪潮人力资源贯穿全年的工作，他们挑选出了目标院校以及目标专业，在





**“这种做法叫‘打猎’，就是外面有一个很大的人才森林，我们都到森林打猎。但是现在外面的人才竞争太激烈了，我们想要的人才也是别人想要的。所以我们现在的做法更像‘养鱼’。”**据刘伟华介绍，这种生态型思维、提前建立“鱼塘”和长期“养鱼”的方式已经显现出初步的效果。以校招为例，目前学生通过实习、OpenDay 等活动的留存率能够达到 35%。

校园雇主品牌建设上走得更加精细化和纵深化。“现在我们在和目标学生的互动从他们一进入高校就开始了，通过校园大使、校园俱乐部、校园技术大赛、企业探访、实习等多种方式，与他们保持长期的联系和交流，在他们职业萌芽的早期就建立对浪潮的印象。”在社招方面，特别是针对领军人才和核心人才，浪潮与猎头合作，对市场情况进行了摸排，然后定点维护，建立外部人才社区。

据刘伟华介绍，这种生态型思维、提前建立“鱼塘”和长期“养鱼”的方式已经显现出初步的效果。以校招为例，目前学生通过实习、OpenDay 等活动的留存率能够达到 35%。

除此之外，浪潮的人力资源团队还研究了每类人才的需求和特点，结合内外资源，制定了相应的吸引和留存方案。“把最优秀、最适合的人找到了，人力资源的核心问题也就解决了。”

## ▶ 奋进者与员工体验

刘伟华曾对浪潮的文化内核做过分析，追溯到从上海起家的前身以及后来到山东济南的发展绵延，这家海派文化和儒家文化融合之下的企业，在管理上也显现出了恰到好处的融合。“浪潮文化有很强的包容性，在内部管理上积极融入互联网文化，坚持业绩导向，从上至下的决策机制非常灵活、快速，不断追求技术上的创新突破，始终有种朝气蓬勃的感觉；但是它又有国有企业的背景，有它的沉淀、稳重和人情味。”可能是这个原因，“奋进者”和“员工体验”成为了当下浪潮内部生态建设上最有个性的两个标签。

刘伟华解释：“浪潮寻找的是合伙人和创业者，与每一位员工共同创造事业的辉煌。”这样的文化基调也是浪潮的业务战略和高速的发展步伐决定的。与之相对应的，是浪潮人力资源团队对“以员工体验为核心的雇主品牌 3.0”的全力打造。


刘伟华介绍，员工体验是当下浪潮人力资源管理的核心，也是今年提出的打造“雇主 3.0”的重中之重。围绕员工全生命周期，打造员工体验。“我们结合个人的生活轨迹，将员工在浪潮的全生命周期分成了十个阶段，从员工入职到各个职业发展阶段，以及个人生活中结婚、孕育孩子、甚至到退休等生命中的重大转折节点，我们都有对应的员工体验活动和项目，组成了一张属于‘浪潮人’的幸福地图。而且这张地图每年都在动态更新。与此同时，浪潮的雇主品牌团队将一年中的 12 个月都进行了主题命名，每个月都会开展相应的员工主题活动。如每年四月是‘浪潮幸福月’，六月是‘亲子文化月’，十月是‘工程师文化月’。丰富的文化仪式活动不断加大浪潮人的归属感与幸福感，营造着一个有温度的浪潮。”

除此之外，在打造“浪潮人”的集体认知和文化落地过程中，雇主品牌团队主要以评优表彰仪式、先进人物 IP 宣传为抓手，通过海报、微电影、微信等更加丰富多样并且贴近年轻人的叙述方式和呈现方式来进行文化传播与引领。“思聚浪潮”微信公众平台已经成为每个浪潮人的精神家园，《遇见浪潮》微电影、《浪潮人自己的故事》等系列书籍均是将无形的文化化为有形的重要方式。

刘伟华坦言，随着最近几年集团的高速发展，集团上下都在卯足了劲往前跑，员工在收获丰厚成果



的同时必然承受着不小的压力和挑战，“我们希望大家在浪潮不仅收获事业上的成就感，也能得到最大化的快乐和幸福感。”

刘伟华二十年的职业成长轨迹其实也是这二十年浪潮在追梦征途上的一个缩影。他为浪潮的人力资源造就了一幅美好图景，和团队一起快马加鞭奔跑在追梦路上。“我们正在追梦的路上，希望把人力资源的流程体系搭得更顺，让每位 HR 都能成为人力资源专家。当我们越靠近人力资源的梦想，浪潮梦也能走得更加从容一些。” 

# 人生是一场 不断学习的旅程

访拜耳大中华区  
人力资源部副总裁  
杨丽萍 (Joanna Yeo)

来自新加坡的 Joanna 好像就带有大众印象中这个国家特有的气质——阳光、亲近、舒心。她的履历就像是一段不断前行的旅途。不同让她充满好奇，变化让她感到兴奋，接受和认知自己以及周遭的不完美，失败和挫折也成了向上生长过程中的垫脚石，最终她收获了心阔意远、不断成长中的自己，而一切可能好像又远不止于此。

文 / Emma Ren 图 / 上海弓富文化传播有限公司

## 🎬 好奇心是一切变革的起点

做同一件事或者在同一个岗位上工作到一定时间，Joanna 会忍不住好奇自己转换一个全新角色会变成什么样子。在职业生涯前半段，她从政府部门跳到企业，再从企业跳到第三方咨询公司，然后又从成熟企业跳到一家初创公司，这其中有时代的机遇，但更多源于刻在骨子里的好奇心。

“总待着一个地方就无法了解人生的全貌，我就会忍不住好奇我的对面、另一边是怎么样。”









1992 年从新加坡国立大学商科毕业后，凭借在学校里举办社会公益活动时积累下的兴趣，Joanna 加入了新加坡政府机构，成了一名政府官员。在政府工作的 6 年中，高纪律性、强等级观念的氛围和语言系统极大地锻炼了她结构化思维和有效沟通的能力，也磨砺了她的自律和韧性。这一切素质都在年轻的她身上扎根，“直到今天仍然是我的一部分。”

随后，Joanna 加入了一家规模并不大的私人企业，开始从事人力资源管理工作。所谓“麻雀虽小，五脏俱全”，在这家企业中，Joanna 不仅能系统学习人力资源管理的方方面面，还能触及海外其他国家的管理，“所以这是我作为 HR 一个很好的起点。”

3 年后，充满挑战精神的 Joanna 决定再次转换视角，跳出企业，加入了咨询公司，希望以第三方咨询顾问的角色重新审视企业运营和人力资源管理。在咨询公司的工作经历不仅帮助 Joanna 建立了以第三方视角看待、分析问题的能力，同时，除了为独立的项目提供解决方案外，Joanna 也学会了站在销售的立场去看待业务的需求。她说：“作为管理顾问，我也期望推动公司业务的发展，这段经历让我理解了销售团队在‘业绩’背后的压力，也学会了感恩。”

后来，Joanna 加入了一家专注于生物科技的初创企业，她是加入该公司最早的员工之一。她作为人力资源部经理加入公司，帮助公司招聘员工，并搭建起人力资源部门和公司的组织架构。

“我的首要职责是建立一整套人力资源管理体系以及相关政策制度，包括薪酬激励体系、企业文化等等，同时要去世界各地招聘和吸引科学家到新加坡。当时的工作犹如在一张白纸上作画，没有政策可循，也没有现有的流程和系统可以依照。这也迫使我自己要有创意性，要想很多方法来解决问题，要成为工作上的多面手。”

在好奇心的驱动下，Joanna 不断拓宽着视野、丰富着认知。这段多维度的经历在一定程度上帮助了 Joanna 学习和成长，也奠定了她对企业管理的理解。也是在这个时候，她决定更加纵深化地往人力资源方向发展。

**根据 Joanna 对自我的认知，职业生涯到那家生物科技初创公司及之前，自己的发展都是在自身能力可及范围内的驰骋和探索：“意思就是你到一个池子里，还好这个池子不是很大，也不是特别深，你可以在里面学习如何游泳，学习一切新事物、新技能，有机会尝试和验证所有的想法和假设。”从一条小鱼慢慢长成大鱼。而之后的诺基亚，她则是将自己放置到更大的池子中，再次变成一条小鱼，“我想看看自己还能否变成更大的鱼。”**

## 🎬 “小池大鱼” 和 “大池小鱼”

根据 Joanna 对自我的认知，职业生涯到那家生物科技初创公司及之前，自己的发展都是在自身能力可及范围内的驰骋和探索：“意思就是你到一个池子里，还好这个池子不是很大，也不是特别深，你可以在里面学习如何游泳，学习一切新事物、新技能，有机会尝试和验证所有的想法和假设。”从一条小鱼慢慢长成大鱼。而之后的诺基亚，她则是将自己放置到更大的池子中，再次变成一条小鱼，“我想看看自己还能否变成更大的鱼。”

2004 年，Joanna 以新加坡人力资源总监的身份加入了正从电信业务向零售业务转型的诺基亚。为了配合组织转型，诺基亚首次设立了人力资源业务伙伴的角色，Joanna 被领导推荐为销售与市场营销事业部的亚太区 HRBP。新角色带给她巨大的新鲜感和兴奋感，同样也带来了巨大的挑战和压力。

“我从之前的团队领导者，转型成了独立贡献者。我的老板告诉我 HRBP（人力资源业务伙伴）这个概念是全新的，没有范本去借鉴，也没有具体的工作职责的描述，因此，我需要在实践中自己去弄明白 HRBP 到底需要做什么以及怎么做。”

一开始犯错误是常有的事，有时“通宵达旦”，有时就一些观点产生分歧而“火花四溅”。“坦白说压力很大，但我一直记得提醒自己，Nothing is



**Joanna 信奉成长型思维，而拜耳这家锐意进取、始终在自我进化的“百年老店”也确实给了她想要的自我成长和革新。随着拜耳业务发展和转型的脚步，她自加入后在新加坡担任的 HRBP 角色也不断得到丰富和延伸。2016 年，她来到了中国上海，出任大中华区人力资源副总裁。大中华区是拜耳在亚洲最大的单一市场，同时也是拜耳仅次于德国和美国的全球第三的市场。因此，大中华区收获了来自总部越来越多的关注和投入，这其中自然包括了 Joanna 领导下的人力资源管理。**

她自加入后在新加坡担任的 HRBP 角色也不断得到丰富和延伸。2016 年，她来到了中国上海，出任大中华区人力资源副总裁。

大中华区是拜耳在亚洲最大的单一市场，同时也是拜耳仅次于德国和美国的全球第三的市场。因此，大中华区收获了来自总部越来越多的关注和投入，这其中自然包括了 Joanna 领导下的人力资源管理。据 Joanna 介绍，最近两年大中华区人力资源管理的重点有两个，其一是领导力的提升（相关技能的提升，能力的加强以及责任感），其二是员工体验。“在拜耳，我们强调每个人都是领导者，尤其是经理，更是要主动承担起员工发展的责任。HR 会从旁辅助，帮助我们的领导者完善自身的领导力旅程；另一方面，我们注重为员工打造在拜耳的全生命周期的工作体验，这涉及到领导力、文化、激励认可等方面，我们也在通过优化弹性福利等手段满足员工更加个性化的需求，为我们的员工创造最佳工作场所，帮助他们成为更完整、更优秀的自己。”

与此同时，Joanna 和她的 HR 团队内部也正在经历着一场自我认知升级。“我们团队达成的首要共识是转变思维方式。我们要认清变化是常态，我们已经无法再用过去 5-10 年的经验和思维方式去预测和建设业务的未来，因为变化随时且在每个人身上发生。我们达成的第二点共识是 HR 的关注点不在 HR，HR 永远是关于业务的。我们要懂业务，更要在此基础上建立我们的影响力。我们现在开始邀请业务领导加入到我们的 HR 会议中，确保每个人始终明确业务真正的需求是什么，也要时刻反思我们的优势和挑战，为业务发展注入价值。”

变化正在发生，需要时间，更需要彼此的信任。作为勇于变革的典范，Joanna 深知变革对于人力资源管理以及整个企业的重要性。“我们生活在一个 VUCA world，多变性 (Volatility)、不确定性 (Uncertainty)、复杂性 (Complexity) 和模糊性 (Ambiguity) 是这个时代的标志。“作为人力资源的专业人士，我们也应该从容地直面变化的速度，跟上变化的脚步，拥抱变化。”


personal。即使和业务的分歧再大、和对方讨论得再激烈，这都只针对工作，不针对个人。当认知到这一点都没有关系了，就不会有心理上的负担。”

当时她就发现 HRBP 要发挥作用，关键之一在于和业务建立信任。“要让业务领导看到你的真诚，当他们看到你是真心想为这个组织和团队提供最好的选择，即使你的观点他们很难理解，他们还是会听的。这样进行一两次后，双方之间就能开始坦诚对话，从而建立起真正的基于互相信任的伙伴关系。”

在诺基亚的那几年，Joanna 领悟到：“HR 不仅仅是关于 HR 的工作，HR 是关于业务的工作，只有理解业务，了解业务的侧重点，才能有针对性地为业务创造价值。”带着对 HR 的深刻理解，Joanna 于 2010 年加入了另一个“大池”——拜耳，开启了一段全新的探索、修炼自我的旅程。

## 人生是一场不断学习的旅程

Joanna 信奉成长型思维，而拜耳这家锐意进取、始终在自我进化的“百年老店”也确实给了她想要的自我成长和革新。随着拜耳业务发展和转型的脚步，

“成长型思维的内涵在于，无论在哪高的职级岗位上，无论这条鱼有多大，仍然需要不断学习。人生是一场不断学习的旅程。直至今，我仍然感觉我要学习的东西还有很多，我期待继续去探索、发现新的世界。” 









# 如何有效沟通负面信息？

内容来源 / 俞冰，拜耳，员工关系总监

编辑整理 / Nancy Shen

扫描二维码 把文章带走



相较于社会发展的日新月异，我们人类的大脑并没有进化得如此神速。当我们面对负面消息时，我们仍然会本能地选择逃避和抗拒，此乃天性使然。沟通负面信息之所以如此困难，不仅是因为被动沟通者（如员工）会本能选择逃避和抗拒，就连主动沟通者（如 HR）即便有心理准备，也同样会畏惧负面信息的沟通。

本文将从大脑运作原理着手，解析沟通负面信息时的道和术。于我个人而言，我更喜欢听道、讲道，因为道是某一或多个事件中必然存在的逻辑，具有唯一性，而术可以有很多种。只有明白了“道”，才能在实践中举一反三灵活地运用“术”，读者们应根据具体的情境巧妙应用不同的“术”，且须在实战中多加锻炼。

十多年前，我读了一本书，书名是 *Why Men Don't Listen And Women Can't Read Map*，它主要讲述了男女之间的区别。如果我们深究这差异背后的原因，就会发现男人和女人早在原始社会时期就因分工的差异而在认知层面走上了完全不同的道路。如今这种不经意的差异化仅是听从于大脑的本能反应，是遥远的记忆在我们神经系统中留下的印记罢了。

为了更好地阐述沟通负面信息的道，我简单引入两个与大脑运作相关的理论 / 模型，其一为三脑原理，其二为“围巾”模型，文末我也为各位读者推荐了一些读物，如果大家有兴趣可以参考。

## 理论模型

### 三脑原理

三脑原理来自神经科学领域，与传统的大脑划分理论存在着较大的差距，它是美国神经学专家保罗·麦克里恩提出的假设，设想人类颅腔内的脑并非只有一个，而是有三个，作为人类进化不同阶段的产物，按顺序依次覆盖在已有的脑层之上，分别为爬行脑(古老脑 / 脑干)、情绪脑(哺乳脑) 以及新脑(视觉脑 / 理性脑)。



图 1 三脑结构分布

爬行脑作为最古老的一层大脑，主管着我们的本能，其主要的功能是保证身体安全；情绪脑主管着我们的情绪；而新脑则主导着我们的思考，正是新脑具有的高阶认知功能，才使得人类从动物群体中脱颖而出。

在我们大脑运作的过程中，根据不同的情境会产生两条回路，分别为奖赏回路和威胁回路。当我们感受到威胁时，我们的爬行脑便会自然而然地产生一些本能性的反应，可能是瞬时的发愣，可能是

在传递负面信息时，我们需要尽可能减少员工的威胁回应、增加其奖励反应。研究发现，影响人们威胁和奖励反应的五大特性分别为：地位感 (status)、确定性 (certainty)、自主性 (autonomy)、关联性 (relatedness) 和公平性 (fairness)，它们的首字母缩写组成了“围巾” (SCARF)，因此称之为“围巾”模型。

快速的逃离，也可能是激烈的对抗……这些反应动作往往非常迅速，目的是为了保障我们自身安全。但当我们遇到好的事物时，靠近的速度便远不及逃离危险的速度，我们会在试探的过程中慢慢地反复确认其真实性，并最终产生幸福感。

因此，当我们向员工传递负面消息时，对于员工本人而言，他们大脑会感受到威胁，从而产生一些本能性的反应，例如争吵、攻击、逃避、沉默等，这些都是极为正常的符合神经科学理论的行为。为了弱化员工的这类反应，我们需要在信息传递过程中尽可能做到：最小化威胁、最大化奖赏，减少员工的威胁回路，打开他们的奖赏回路，确保后续的沟通可以得以顺畅地进行。

### “围巾”模型

如上文所述，在传递负面信息时，我们需要尽可能减少员工的威胁回应、增加其奖励反应。研究发现，影响人们威胁和奖励反应的五大特性分别为：地位感 (status)、确定性 (certainty)、自主性 (autonomy)、关联性 (relatedness) 和公平性 (fairness)，它们的首字母缩写组成了“围巾” (SCARF)，因此称之为“围巾”模型。

以上五个特性在沟通过程中，每当我们多满足一个条件，就会激发员工的奖赏回路；反之则会加强员工的威胁反应。

#### • 地位感 (status)

地位感意味着被尊重、被认可，其中包含着很多因素。举个例子，在我们进行组织架构调整、发生群体性事件的时候，有些老板与员工沟通时喜欢谈绩效，但我并不推荐用绩效说话，因为员工很容易

陷入绩效的怪圈，他们会忽略所有人员的调整是在整个组织架构中按需要发生的，而错误地认为自己的付出被公司全盘抹杀。

此外，在传递负面信息时，给予员工足够多的时间也代表着对他们的尊重。这不仅能让员工觉得被尊重，也符合人们面临变革的心理变化曲线，能让他们更好地消化负面信息带来的震惊、压抑和沮丧。因为不同组织的承受能力有所差异，因此给予员工的消化时间也需要在项目前期进行足够详尽的调查。我个人认为大型项目的沟通时间至少得三个月起。

• 确定性 (certainty)

确定性意味着透明度。如果有些大型项目在沟通初期还没来得及制定完整的方案，没有办法给予员工确定的答复时，我们也可以开诚布公地告诉员工“方案还没做出来”。但要将不确定性尽可能转化为确定性，比如告知其方案制定完毕的确切的时间节点。

• 自主性 (autonomy)

自主性意味着可选择。例如我们可以制定两套方案：方案 A 和方案 B，让员工从中进行选择；或者在个案中，利用谈话技巧引导员工自己作出选择。当然，让员工自己选择去接受是一件说来简单但前期需要大量调查的工作，在处理劳动关系的个案时，我都会事先了解员工所有细枝末节的个人信息，从而更好地在沟通中予以引导。

• 关联性 (relatedness)

关联性意味着相关性，不要和员工说太多和他没有关系的事情，但也要把与其相关的前因后果讲清楚。对于员工常会提出的几个问题，例如“为什么是我”、“什么时候进行调整”、“公司能提供给我什么”等，要在沟通前事先做好功课，将这些问题的答案以及答案背后的逻辑与员工进行坦率的沟通。

• 公平性 (fairness)

公平性与确定性具有一定的关联。在我们公司的组织架构调整中，我们会根据公布信息准备相应的标准化的 Q & A，并将公开的内容透明化告知全员，以彰显我们的公平性——所有人都一样。所谓“患不均而不患寡”，当部分员工提出特殊化需求时，要以理服人、坚决说不（法律规定和组织内部认定的特殊性除外）。

► 战略策划

当我们将理论运用在实战中时，我个人总结了五个要点：①收集全面精准的信息；②确定整齐划一的声音；③设置清晰明确的目标（方案）；④消除模棱两可的不确定性；⑤坚守不可退让的底线。

⊕ 收集全面精准的信息

收集的信息包括：①组织信息：过往项目、package 的流程梳理、此次项目与过往项目的差异性和产生差异性的原因等；②员工信息：例如性别、年龄、在公司的工作年限、既往史、绩效、有无发生过工伤、家庭情况、南方或北方人等。只有事前信息收集得足够全面，才能确保在沟通过程中，我们不会因为员工冷不丁的某个提问陷入被动，反而能够充满自信地主导谈话方向，更好地引导员工作出选择。

⊕ 确定整齐划一的声音

在大型项目的沟通过程中，最担心的是管理层的声​​音不统一，因此在与员工沟通之前，我们首先要和管理层（尤其是直面基层员工的中层管理者）沟通清楚，确保在信息传达时上下统一。同时，我们需要与管理者进行职责上的明确划分，将适合管理者与员工沟通的内容交由他们进行传递，从而提升员工的感受度。

⊕ 设置清晰明确的目标（方案）

项目前期，我们要设定清晰明确且在未来不会改变的目标（方案），并且与业务部门达成共识，让他们明白即便在项目进行过程中遭遇了阻力，也不能为了情感修改原有的既定目标。因为一旦业务部门在过程中退缩，后果往往是以失败告终。

⊕ 消除模棱两可的不确定性

与员工的沟通过程中要坚定而明确，避免给员工带来可以商讨的假象。举个例子，有些员工在与中层管理者沟通的过程中，会提出个人的特殊化需求（法定情形除外），这时候，管理者就必须明确拒绝并以理服人，而不是为了缓和气氛说些模糊的推辞。应该由直线经理或业务部门告知的事项，如组织框架、岗位减少，不管多么负面，也必须由业务部门告知，不能将所有沟通责任由 HR 承担。

当我们将理论运用在实战中时，我个人总结了五个要点：1 收集全面精准的信息；2 确定整齐划一的声音；3 设置清晰明确的目标（方案）；4 消除模棱两可的不确定性；5 坚守不可退让的底线。

## ✦ 坚守不可退让的底线

无限的退让终究会无路可退，且任何的退让都是不可逆的。突破底线后的反弹软弱而无力，员工再无可能接受最初的方案，最后的结果可想而知。如果已经知道员工问题的答案是“不”，那就应该清楚地说不，而不是告诉员工“等我们研究决定后下次再告知”之类的回答。

## ▶ 战术实施

沟通的最终目标是解决员工的三个问题：①为何是我？②如何待我？③何时动我？在沟通过程中，解释清楚这三个问题是我们的首要目标，但是一些小的战术策略能有助于我们更好地达成最终目标。

### ✦ 在哪谈

在大型项目（沟通对象涉及数百人的项目）中，我不建议在公司内部进行沟通，而建议制定妥善的沟通方案和流程，在公司外部（例如星级酒店）予以沟通，避免员工情绪的相互波及；但如果是个案，我倾向于在公司内进行谈话，因为员工在熟悉的环境里会更有归属感和认同感。

### ✦ 何时谈

千万不要在大型节假日前向员工传递负面信息，对节假日满心憧憬的员工会在瞬间遭遇心情的滑铁卢，从峰顶跌入谷底的落差会强化员工的悲伤感或抗拒感。通常会建议选择周五与员工进行沟通，因为员工可以在周末与家人交流倾诉，得到情绪上的缓解，从而减少正面冲突的发生。

### ✦ 谁去谈

我个人喜欢单独与员工进行谈话，因为人越少，彼此说话的顾虑会越少，会更容易吐露内心真实的声音。但在部分特殊情况下，例如谈话对象曾在以往的沟通过程中有过异常或过激行为，可以选择一名同事陪同，以降低意外发生的风险。

### ✦ 怎么谈

对员工而言，所谓的负面信息符合三个特征：①违背（员工本人）意愿；②超出本人控制；③没有（积极）意义。面对大型的组织架构调整或不得已的业务决策，作为 HR，我们也无法改变前两点，因此突

破的关键在于：为员工找到（积极）意义。举个例子，我们有位员工到了退休年龄却不愿意退休，虽然我们完全可以公事公办强制退休，但从人文关怀的角度出发，我们仍然希望她可以自愿地办理退休手续。在了解到这位员工喜获孙儿的消息后，我们便为她描绘了一幅三世同堂、尽享天伦之乐的美好画卷，帮她找到了工作之外的生活的意义，最终她非常愉悦地选择了退休。

需要指出的是，没有任何一条战术可以满足所有的情况，具体的战术方法还是要结合前期大量的调查，并在现场根据不同的情境随机应变。

## ▶ 个人技能攻略

首先是建立信任。可能有些读者会有疑问：“原来互相认识的人，彼此可能有情感基础，但如果面对陌生的谈话对象，怎么在短时间内建立信任？”我的经验是，如果你比他年长，或者你比他拥有更高的职位，或者你足够成熟，都相对来说比较容易建立信任。以上条件并非绝对，但至少要确保你在气场上不会败下阵来。当然，还有些人天生拥有易与他人产生情感联系的特质。

其次是用心谈，不要撒谎，因为员工可以感受到你心虚的地方。在沟通过程中，学会听他倾诉，鼓励他把内心的想法说出来，特别是女性，她们天生更容易吐露内心的情感，情绪的排解有助于她们缓解焦虑。

个人技能是术，术的锻炼需要时间，也需要经验的堆砌。在实战过程中，我们要不断提升自己观察应变和口吐莲花的能力，掌握说话的技巧和艺术，用心也要用脑，才能更有效地沟通负面信息。HR

### 推荐读物

《第七感：心理、大脑与人际关系的新观念》——丹尼尔·西格尼

《冒险与直觉》——约翰·科茨

Allan & Barbara Pease 系列，如：Why Men Don't Listen And Women Can't Read Map、The Definitive Book of Body Language

《请相信，你可以进步》The Power of Believing That You Can Improve——卡萝尔·德韦克的 TED 演讲





## 组织发展

# 组织设计——热点话题

文 / Naomi Stanford

扫描二维码 把文章带走



信息资料分为两大类：人工智能(AI) / 机器人 / 数据以及中国。关于技术的信息资料，尤其是与人力资源、组织和工作设计有关的资料，充斥着冲突、争议与矛盾。而有关中国的信息资料就比较一致。我其中一个任务就是从中筛选出至少对我自己以及与会者有意义的信息。

今年五月，我将在智享会 HREC 主办的 RST 论坛上（上海和北京）发表演讲，主题是“组织设计——热点话题”。此次会议宣传手册中提到：

“在这一讲中，我们将思考为什么‘一个高效运作的组织在今天的运作方式与十年前大相径庭’，以及运作方式发生了怎样的变化。当前有许多组织仍在以旧的设计、系统和流程工作。一个成型的组织必须仔细审视他们目前的设计；而一个新的组织必须仔细且迅速地进行设计。”

会议内容主要涉及与组织密切相关的研究、科学以及技术；会议主办方 <https://www.linkedin.com/company/2883845/> 也要求我将部分重点放在诸如人工智能(AI)、机器人以及数据工具等支撑全新组织设计的新技术上。

这样的演讲离不开大量研究与思考。几个月前我接受了这一邀请，然后我立马新建了一个文件夹，只要碰到有关文章，我就将

文章拖进文件夹中。现在，距离我提交最终版演讲稿还有几天时间，我已准备足够资料继续去构思我的演讲。

但这也绝不简单。我不仅要想出一个观点，同时还要指出技术在哪些方面影响组织设计以及如何影响组织设计。听众对技术所带来的劳动力方面的影响尤其感兴趣。

信息资料分为两大类：人工智能(AI) / 机器人 / 数据以及中国。关于技术的信息资料，尤其是与人力资源、组织和工作设计有关的资料，充斥着冲突、争议与矛盾。而有关中国的信息资料就比较一致。我其中一个任务就是从中筛选出至少对我自己以及与会者有意义的信息。

说起技术(人工智能(AI)、机器人和数据)，最突出的莫过于 <https://qz.com/1242331/musk-and-zuckerberg-are-fighting-over-whether-we-rule-technology-or-it-rules-us/> 这篇文中的典型观点：“我们拥有的技术正在或将会影响人类

生活的方方面面——我们的食物、工作、人际关系和 DNA。机器可以识别口头和书面文本；接下来就是图像。算法不仅能识别出你的脸，还能识别出成千上万张和你相似的脸庞。它能够通过公共数据推断出一个人的工资、心理健康、性别、信誉、人格、感觉等，而且其精确度还在提升。”

这对组织设计意味着什么？三个问题便接踵而至：

- 对工作造成何种影响？
- 随着人工智能的普及，我们将如何保护员工及个人隐私？
- 人工智能对我们竞争力及竞争地位造成何种影响？

仅仅给出“(这得)看情况”或“我们并不知道”这样的答案是不够的，然而实际情况就是这样——我们可以看看美国人 Zuckerberg (乐观主义者) 与 Musk (悲观主义者) 所持有的乐观主义观点以及悲观主义观点。 <https://qz.com/1242331/musk-and-zuckerberg-are-fighting-over-whether-we-rule-technology-or-it-rules-us/>

正如一位作者所指出的那样， <https://www.economist.com/news/special-report/21739430-ai-will-mainly-be-good-business-mind-pitfalls-sunny-and-dark-side> “在未来几年，管理一家公司肯定比现在任何时候都要困难。人工智能迫使老板们

不得不重新思考如何构建部门？应该在内部构建战略技术还是信任外部公司提供这些技术？是否可以吸引他们需要的技术人才？需要补偿员工什么？如何平衡自身的战略利益与员工隐私？正如互联网淘汰了一些老板一样，如果公司领导人不早早地投资人工智能以确保其公司能一直保持行业竞争力，那么他们也会陷入泥潭中苦苦挣扎。”

请阅读下则简单描述文字。<https://www.economist.com/news/special-report/21739426-ai-will-make-workplaces-more-efficient-safer-and-much-creepier-there-will-be-little-> :

“这是美国公司 Humanyze 在当地的一家办公室。阳光洒向办公室，员工们忙碌着，办公室里不仅配着电脑，还配置了用于跟踪员工位置和来往的无线电信标台。每个人都佩戴着工作证，工作证和信用卡一般大小，同一个火柴盒那般高。工作证中嵌入了一个麦克风，可以识别他们是否在互相交谈；蓝牙和红外传感器是用来监测他们的位置；加速器是记录他们何时走动过。这项技术将使公司能够衡量员工的生产力和准确性。中国的电商公司京东正在尝试使用跟踪技术试验其公司哪个团队和经理效率最高，并用算法去预测人员流失。”

无论你对技术持乐观或悲观态度，你很快就发现它对就业、隐私以及竞争地位的影响。

首先来看工作。其包括三个方面的组织设计：

- ① 监测员工如何在工作中创造生产力，绩效控制意味着组织设计只关注这两个方面，而牺牲创新、工作自主性、参与度以及社交。
- ② 使用自动化技术替代雇员工作将导致适龄群体工作机会变少；然而，麦肯锡全球研究所 (The McKinsey Global Institute) 发现，<https://www.mckinsey.com/~media/McKinsey/Global%20Themes/Future%20of%20Organizations/What%20>



<the%20future%20of%20work%20will%20mean%20for%20jobs%20skills%20and%20wages/MGI-Jobs-Lost-Jobs-Gained-Report-December-6-2017.ashx>

技术取代工人的程度取决于技术发展的水平及技术的接受度、经济发展水平和工作需求增长。尽管它会降低一些就业机会，但自动化技术带来了更多变化——在 60% 的职业中，其中至少有 30% 的工作活动可以被自动化替代。它也能像过去的技术一样，创造出现在没有的工作机会。不管就业机会是变多还是变少，不同的就业机会就能引起不同的组织设计。

- ③ 帮助人类发展在技术型社会中工作必备

的新技能。麦肯锡讲道：“我们现在的情形表明，到 2030 年，7500 万到 3.75 亿员工（全球劳动力的百分之三到十四）需要换工作。而且，所有员工将需要重新适应，因为他们的职业随着不断发展的机器变化。其中某些适应需要更高学历，或在要求社会与情感技能的活动中花费更多时间、创造力、高水平认知力以及相对来说难以自动化的其它技能。”需要再次强调的是，这份声明中对工作和组织设计的暗示，可以视作对“合适的人、合适的地点、合适的时间”赋予了全新维度和紧迫度的理解。

另外，上述 Humanyze 的事件表明我们都应该关注个人 / 员工隐私与工作场所（其它地方）监控伦理道德问题。这类组织设计也

正提到议程当中。许多欧洲组织正重新设计其结构以及工作职能，从而符合即将在五月份生效 GDPR 要求。<https://www.eugdpr.org/>

关于人工智能竞争力这一问题，有位作者说道：<https://www.economist.com/news/special-report/21739430-ai-will-mainly-be-good-business-mind-pitfalls-sunny-and-dark-side> “未来，人工智能可能导致除技术领域外其他行业垄断增加，最终抑制创新与消费者的选择。早早就采用人工智能的大公司会发展得越来越大，从而吸引更多消费者、节约成本并且提供更低价格。这些公司将从中的收益再次用来投资，确保自己领先自己的竞争对手。小公司会发现自己正慢慢落后。”对组织设计者而言，这需要再设计组织去保持竞争力——也许可以通过组成财团、合作或联盟将单打独斗的个体变成合作网络，才能一起同即将到来的垄断进行竞争。

说起中国，我所收集的信息资料包括五大全球趋势：<https://www.pwc.co.uk/issues/megatrends.html> 人口和社会变化、政治和经济权力转移、城镇化加快、气候变化和资源匮乏以及技术突破。所有对中国的观望者都在讨论这些。这些都重重地敲打着中国，也大大地影响着组织设计。

关于每个趋势的事例：中国正步入老龄化社会，到 2016 年 60 岁以上的公民占全国人口的 16.8%。2017 年 2 月 11 日，经济学家 (The Economist) 中的一篇题为“亚洲正出现劳动力短缺 (Asia's Looming Labour Shortage)”的文章说道：再过 30 年，中国的劳动年龄人口将减少 1.8 亿。这也意味着组织不得不加快自动化进程和 / 或返聘那些需要特殊待遇的上了年纪的员工。

中国正在平衡其经济增长模式，从出口和资本投资转向国内消费和服务业。<https://www.pwc.co.uk/issues/megatrends/shift-in-global-economic-power.html> 第二项再平衡方案是“中国制造 2025”倡

议。<http://english.gov.cn/2016special/madeinchina2025/>。组织可能不得不重新关注以及重新设计他们的产品、服务、营销以及采购部门，从而迎合不同的市场。

因人口从农村流向城镇以及城镇的扩大，中国的城镇人口每年增长 2000 万。<http://www.lse.ac.uk/Events/2017/02/20170222t1830vHKT/Urbanisation-in-China-Patterns-and-Governance> 从 2017 年 1 月到 6 月，中国城镇地区新增 735 万岗位，大约占本年度提供 1100 万工作岗位这一目标的 70%。[http://www.chinadaily.com.cn/opinion/2017-07/19/content\\_30164410.htm](http://www.chinadaily.com.cn/opinion/2017-07/19/content_30164410.htm) 组织设计的影响包括重新审视员工生存的方面。

中国政府已经开始实施世界上最大规模和最大力度之一的水资源管理制度，这一制度被称作“三条红线政策”，以改变居民的用水习惯。<http://www.globalwaterforum.org/2017/06/19/qa-chinas-growing-water-scarcity-challenge-2/> 使用稀缺资源的组织正不得不重新设计其使用。例如，Pepsico 是中国一家领先的水资源管理公司。它一直不断努力在生产方法（属于可持续倡议其中之一）上减少用水。由于生产方式改变，所以组织设计也需要改变。<https://www.foodprocessing-technology.com/projects/pepsico-food-manufacturing-facility-wuhan/>

中国致力于成为全球技术行业的领军人。“创新是引领发展的第一动力”，习近平说道。<https://www.computerworld.com/article/3182792/it-industry/5-reasons-why-china-will-rule-tech-2017-edition.html> 这推动了大量投资。比如，2016 年颁布的“十三五”国家信息化规划中，就给微芯片产业拨款 1500 亿美元，从而推动其组织大规模的设计变化。

很显然，这五大与中国有关的趋势导致了组织设计问题。每一趋势都要求组织一一

回应，这五大趋势引起各种挑战，尤其是对在中国经营的跨国企业或不如初创企业一般灵活或有适应能力的成熟组织。

最重要也是最鼓舞人心的是中国正积极地、创新地应对这所有的五个方面。如经济学人 (The Economist) “数字霸权的战争” (2018 年 3 月 15 日) 一文中的报道：“中国一流的科技巨头，阿里巴巴和腾讯市值大约为 5000 万美元，超过 Facebook 的市值。中国拥有最大的线上支付市场，其设备正出口至世界各地。中国还有世界运行速度最快的超级计算机，正在打造全球耗资最庞大的量子计算研究中心。其即将于 2020 年问世的第四代卫星导航系统可以匹敌美国的 GPS。”

另外，北京评论 (Beijing Review) 的一篇文章指出，中国的人工智能行业在 2016 年超过 100 亿元 (15.9 亿美元)，预计 2019 年该数字增加至 343.3 亿元 (54.8 亿美元)。

未来，中国的组织将如何设计和再设计自身架构，以及将给世界其他国家带来何种借鉴意义，这无疑是件很有意思的事情。IR

#### 作者简介

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





文化锋声

# 风里人才六定律

文 / 风里\_李峰

扫描二维码 把文章带走



先讲个故事再说道理的套路，是给菜鸟准备的。跟高手切磋，就要单刀直入。

风里总结以下六条：

- ① 找不到定律：找到对的人对任何公司来说都难
- ② 说不清定律：人错了，说不清楚是选人错还是用人错
- ③ 瞎狗眼定律：没人看人准
- ④ 买不到定律：花大价钱不见得能找到好人
- ⑤ 随机分布定律：随机取样 100 人中必有英才
- ⑥ 内外有别定律：进门前要千挑万选，进门后要用人所长

找到貌似优秀的人才，但实际上不能创造业绩，等于没有找到合适的人才。貌似优秀的人才，风里称之为“伪人才”，并建立了“伪人才模型”为之画像。

## 第 1 条

### 找不到定律

这句话就是说，找不到人是一种常态，找到人要么是运气，要么是付出心血。不仅你的初创企业找不到人，你的中小企业找不到人，就连大型跨国公司也找不到人。这里的找到人，是指找到合适的人。企业不花精力、时间、金钱，就想找到合适的人才，简直是做梦。找到貌似优秀的人才，但实际上不能创造业绩，等于没有找到合适的人才。

貌似优秀的人才，风里称之为“伪人才”，并建立了“伪人才模型”为之画像。他们是包装精美的劣质品。包装精美体现在：第一，简历好看；第二，面试老练；第三，干三分工作能够说成十分业绩——擅长业绩包装；第四，人脉好，总有 NB 推荐人为其找出路；第五，一表人才，让人看着顺眼，甚至养眼，自带光环效应。第六，有一些非关键的能力，例如演讲。代表人物：诸葛亮。“应变将略非其所长”（陈寿《三国志》）。

## 第 2 条

### 说不清定律

一个人加入了企业，过了一段时间发现不对，大家不欢而散，但是谁也说不清楚原因，是选人选错了还是用人用错了？出于 self-serving bias（自我服务的偏差），离职的员工会觉得老板不会用人，老板会觉得员工有各种问题；让大家都能接受的好听的说辞，是“不匹配”。于是又回到第一条：找不到定律。如此的归因，保护了各自的自尊心，



却失去了学习成长的机会。员工应该多找自己能力和性格上的弱点，老板不仅应该多找自己的问题，而且应该反思自己用人的方式。

### 第 3 条

#### 瞎狗眼定律

没人看人准。这世界上没有人通过肉眼就能看准人的能力和性格。假托曾国藩之名的《冰鉴》里面一多半是扯。现代的做法是借助客观工具，例如评价中心（或译为评鉴中心，assessment center）。萧何看上韩信就是看对人了，不知道他用的是什么测评套路，但大多数人不是萧何，而是刘备。刘备看上诸葛亮就是看错人，诸葛亮看上马谡和姜维也是看错人。这世上的伟人，即使事业功德圆满，看人也往往看走眼。评价中心的核心技术是管理模拟（managerial simulation），相当于赛马，大家同样的起跑线同样的赛道，谁跑得快一目了然。传统的面试往往堕落成聊一聊，有人看谁都不顺眼，有人看谁都顺眼，有人因为一个缺点而否定一个人，有人因为一个优点而录用一个人。这些都相当于相马。

### 第 4 条

#### 买不到定律

身价跟才干不能说没有相关性，但是只是弱相关。所以，给钱少不是找不到人的理由。所以，有大把身价低但是德才兼备的人，也有大把身价高但是缺才少德的人。但是钱真的是好东西，你出价高，就会吸引大批应聘者。重金之下必有大批简历。

### 第 5 条

#### 随机分布定律

100 人如果是随机抽样，其中必有英才。人的才干和品德，就像身高体重一样，呈现正态分布。能力一般的人占 60-70%，中上等

这世上的伟人，即使事业功德圆满，看人也往往看走眼。评价中心的核心技术是管理模拟（managerial simulation），相当于赛马，大家同样的起跑线同样的赛道，谁跑得快一目了然。传统的面试往往堕落成聊一聊，有人看谁都不顺眼，有人看谁都顺眼，有人因为一个缺点而否定一个人，有人因为一个优点而录用一个人。这些都相当于相马。

的人才较少，极端优秀者更少。所以，公司小，就不好办，公司只要有规模，员工数量成百上千，中间一定有英才；就像街上走过 100 个人，一定有高个子，一定有大胖子，只不过才干和品德不像身高体重一样外显。所以，100 人中必有英才，除非你们公司有某种手段有意无意把人才挡在门外了。如果这一条定律成立，那么，有规模有历史的公司 70% 以上要从内部提拔高管。理由：第一，内部有英才；第二，大量从外部找人伤的是内部忠诚员工的心。当初韩信就在项羽旁边待着，根据瞎狗眼定律，项羽没发现韩信有什么与众不同，于是韩信就成了摆设。韩信后来投奔刘邦，刘邦也没发现他有多厉害；直到萧何月下追韩信，韩信才被重用。我说萧何一定是用了管理模拟的方法测评过韩信。我脑补的场面就是萧何韩信两人坐在地上，用石头摆来摆去地做两军对阵的实战演练，跟现在的战争游戏差不多。

### 第 6 条

#### 内外有别定律

在人才进入企业前后，策略应该不同。招聘阶段是宁缺勿滥，人才入职之后，就要多看其优点。期望能产生期望效应（也叫皮格马利翁效应）——如果你看好一个人并且让他感知到你对他的信任和厚望，他会更加有信心、有动力实现你对他的期望。现在很多

企业却完全反着来。招聘阶段求贤若渴，根据瞎狗眼定律，缺点看不到，寄予厚望，甚至大有相见恨晚的感觉，结果期望高失望也快。等到人才进了企业，老板容易有落差，就像我们看月亮，远远看去圆满洁白，近看坑坑洼洼都是环形山。有些岗位不能长时间没有人，所以不能等太久，所以，差不多的人企业就用了，无可厚非。招人速度和质量平衡，往往是在两者之间做 compromise。人才标准在人力资源供大于求的时候，可以高一些；在供不应求的时候，标准可以低一些。在排除心理变态和智力障碍的情况下，管理人才的标准没有绝对标准，标准是浮动的。从外面引进人才也好，从内部晋升人才也好，如果不栽培，就像移植花木，自生自灭肯定灭。最近，风里辅导一位跨国公司高管，从招聘阶段的评价中心，到 100 天内的行动计划，对于高层管理者的孤独感感触颇深。人才走上新岗位，最初 100 天非常重要，需要组织配置资源，让人才在新岗位上成功。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

# 领导力也是一种侍从力

文 / 李海俊 (Edward Lee)

扫描二维码 把文章带走



“领导力”这个词为何经久不衰，利益于其本身就是一种光环。证明一个人与众不同的非凡，当一回领导是生涯发展的标配。可是有一天当真坐上了领导岗位，恐怕跟原先的理解并不相同，哪里有那么才子佳人心甘情愿地被他人领导呢？领导不是神，领导力也不是上天神赐的固有存在，做领导并不那么好玩，特别是在当下经济低迷的时节，看看股票就知道了。



领导力是一种被大家所共同接受的信仰、感受的鼓舞和信赖的依靠。而关键在于，这是需要一个领导人日积月累、逐步锻造的，需要具体的任务、共同的经历和真诚的互动。

在这一过程中有个不可回避的焦点，就是除了作为领导者的个人言行风范，或者说高管素养之外，最重要是在于利益关系该如何处理。因为作为利益，这是谁都不愿轻易妥协的“阵地”。

作为领导者，若让团队意识到他的所作所为，是建立在个人利益最大化的基础上，那么再美丽的领导装扮也会瞬间破灭得一文不值。尽管在职场上薪酬是被要求保密的，

但谁都心知肚明。当我们留意到在有些案例中，下属与领导的薪酬有 5 倍以上差距，我想这很难是一种领导，而更像是一种管理。

领导与管理的最大区别是：领导走心，管理重事；领导放眼未来，管理关注现在；管理必须依附于公司，而领导无处不在。管理再好的公司也难免逃脱破产的宿命，而有好领导的公司则不畏风暴、长治久安。作为领导者，并不能完全用自己的知识经验、资历和工作量作为极高薪酬的理由，他必须打造与团队的战友们共同艰苦奋斗的拼搏精神，并创造在平等互助的氛围下共创新高的文化氛围。有志者事竟成、众志成城，说的就是领导力。这就是一般人希望回避却必须正视的领导力建设关键。

如此，我们不如将领导力理解为一种侍从力。侍：陪伴侍奉；从：跟从顺从。侍从：陪伴式服务、顺从式奉献。扩展来说，就是要有“小我”与“大家”，在实现大家利益的基础上成就自己的利益最大化，成为“大家”所接受的信仰、感受的鼓舞与信赖的依靠，这才是领导。

每位领导者都需要侍从两类对象，一是由上的侍从，二是向下的侍从。第一毋容置疑，第二势在必行。平行的层级我们暂且飘过。

关于上级，团队有领导，上面有部门领导、再上有 GM 或 CEO，再上面还有董事长，董事长上面还有投资方负责人，投资方负责人还需要面对投资人… 其实那些再大的领导，

谁没有领导呢？一个领导者只有充分理解上意、领悟上意、执行上意，在这样一个前提下，才有领导的位置可坐，否则就可能挂了。如今的职场，驭上之道之气弥漫，揣摩上意更是家常便饭，我们必须正视：侍从好上级本身就是领导力的一部分，否则当领导的门都没有。不过我们看到的，在企业管理中的诸多“愚忠”侍从并不可取。有的不管领导说的对与错，都不加思考不加探讨地执行，最终众叛亲离，连领导也一齐给坑了。如一家互联网创业公司的外行老总提出，为防止知识产权泄露，需要加强公司的网络管理，并提出是否将互联网断掉。然后管理部门就把公司的互联网断掉了，尽管他们知道这样对公司的经营是毁灭性的，却因为“怕老板骂”而放弃了合理进言。同时，让自己拥有了自作主张给某些人私开互联网接口的特权，从而图谋私利。一旦形成这样的“侍从”文化，企业经营状况就急转直下，事实上这公司在接下来一年内就破产了。而今落笔之时，刚闻噩耗——那位四十岁左右的老总病逝了，更是勾起了我的回忆。这两件事虽无直接关系，但至少那次破产使他债务缠身，对他的病情是有百害而无一利的。当一个外行老板有个模糊的错误决策时，内行的下属把他给坑了。“愚忠侍上”在短期对个人带来了利益的最大化，但对老板、团队和组织整体都造成了巨大的伤害。我们不能做那样的领导者，也不能忽视这样“领导”的存在。

侍上是毋容置疑的，但必须是正向的，

它有三项原则：

- **完全信任**
- **最佳方案**
- **妥善执行**

信任往往是有所保留的，而有所保留的信任会对决策执行的效率带来威胁，特别会使创新突破而存在一定风险的项目半途而废，甚至由于其中的犹疑而南辕北辙。侍上应是没有猜忌的，是毫无保留的信任。当企业处于市场激烈竞争的风口，策略的制定与执行须迅雷不及掩耳，不可能层层对过程背景进行全面解释，那么在不了解的情况下要不要做呢？是敷衍了事呢？还是全力以赴呢？答案是少问多做有话事后说。

在完全信任的基础上，执行的过程依然是需要巧思细想的，因为我们在达成预期结果时，必须采取最佳的路径与方法，这是执行的领导层的价值所在。比如炒人的脏活用助力再就业、新创业来转换；业绩翻番之类看似天方夜谭的目标，通过技术创新应用的方法来尝试，不必拘泥于原有的能力储备的束缚。

最后在实施操作阶段，须抱有一颗善念，采取既尊重上意，又能尽量照顾到全局利益，妥善地处理好事务。若是遇到明显错误决策及其可能产生的消极结果，作为有责任感、带着阳刚之气、有良知和正能量的我们，提醒甚至警示还是必须的。照本宣科、阴奉阳违都是不可取的。

侍上的事说完了，就要说说侍下的事。

侍从好下级，听起来是很可笑的，好不容易当上领导了，就要过一把吆喝使唤的瘾，下级还要侍奉，还做什么领导呢？所以，侍奉上级有道的人，经常能换来一些领导岗位，但这样的领导并不能带来高昂的士气和业绩的增长，因此“狗腿子”往往也是好景不长。侍从好下级是很了不起的，只有上下通行才能算是真正合适的领导者。那么问题是，有什么样的好方案好主意，既能讨好上级，又

讨好下属，同时还不得罪平级呢？事实上理论如此，但实践难行。领导与管理行为不同，更旨力于追求创新突破，因此带来的变革不太可能是风平浪静的，也不可能让所有人在开始阶段共同受益。那怎么办呢？

通常来说，这时候我们需要三样东西：

- **巩固信任**
- **专业能力**
- **利益期望**

前者让大家愿意走，二是让大家有信心走，三是让大家走得快。

信任是一一对一或一对多通过具体的事务而建立的，没有捷径也不可能一蹴而就。要让下属完全信任，首先自己的行为与形象是能够把共同的利益放在首位的、是能够友好沟通的、是真诚恳切的、是被看好和有前途的。这才能够让一帮人聚在一起，只有聚在一起了，才有前进的可能，事实上这是侍从下级的第一步。光说不练不行，一个领导人能够花自己的钱请下属吃几次饭；下属们的红白喜事，他如何关心处理的；对于人才培养与发展机会创造了多少，都是建立或损毁信任的不起眼的重要环节。

愿意走，是因为舍，能不能成是另一回事。而专业就在强化信心方面起到了决定性的作用。团队相信整体的专业性在市场上是有优势的，能够说服自己是一条可行的路，是非常值得甚至期望去尝试的。专业可以是个人或团队长期习得的，也可以是临时敏捷学得。通常来说，需要有领军人物，但更需要集思广益，即使是行业大咖，所能熟悉的知识也是十分有限的。这里的专业不再是一个个单体的专业，而是集体专业——组织智商与情商。因此，去掉不同岗位的思维隔板吧，一个 EXCEL 或 PPT，都可以大家来做，做不来也参与进来，协同效应是需要培养的、默契更是如此。

所有的努力，归根到底要回到一个根本性的问题，就是未来的利益分配。利益期望

使大家能够在短期利益和中长期利益之间有所取舍，为了中长期的努力而加速项目的执行。从另一个角度来说，一切没有中长期利益设计而又期望团队放弃短期利益的领导行为都是耍流氓。我们强调侍从的力量，就是尊重了团队、包括领导者自身在内的对于利益朴实的诉求，我们不应排斥而是十分地尊重、顺从了所有人对经济利益的强诉求，我们要做的，只是因为希望一起、愿意一起、也必须一起才可能达成共同的目标，这里没有结束，请切记，实现共同的目标是能够将每个个体的利益最大化，至少，跟他们过去相比是这样的。

如上说得再好，无非是纸上谈兵，在实操中遇到的问题与挑战，远比刊物复杂，因为人性是无法完全用管理学的文章体现的。但我们至少可以认识到：领导力是一种侍从力，不仅用来对上以保全自身，对下也很重要，水载舟亦覆舟，这是往往容易被忽略的。商业模式是可以复制的，人是可以挖的，而信任却是无法复制的奢侈品，如果一定要找出一条信任的捷径，懂得“合适地舍”或许是种选择。HR

#### 作者简介

李海俊 Edward Li  
 上海交大安泰与法国马赛 KEDGE 商学院双学位 EMBA  
 上海交大上海高金学院 全球金融管理博士 DBA (在读)  
 海智汇 | 慧擎咨询 创始人  
 TIAC (tiacg.com) 国际艺术与文化组织 中国区代表



## 何谓领导

# 联接领导力 不设边界，不打冷战

文 / 何叶尔·辉 (Helen He)

扫描二维码 把文章带走



如何建设联接领导力？1 不设边界、不打冷战，看清全局；2 在精神和情感上取得共鸣和共识；3 共同创造和共同负责方案和结果。联接领导力不仅可以应用于生活中，在工作中更是人力资源从业者必备的利器。

2012 年的秋季，零领导力公司的产品面临着转型的挑战，如何将已经开发完成的自我探索方法论应用于企业管理和领导力提升训练中，我苦苦地思索，却依然找不到答案。一个明媚的周日，我结束了外地的出差，匆忙往家里赶，期待着好好地在家放松休息一下。推开门，我愣住了，感觉仿佛来到了某个热闹的酒吧，客厅里到处是醉意醺醺的陌生人，还有指指点点的观光客。

我先生大麦走过来：“这都是我请来的客人，想要跟我学如何手工酿啤酒。”我愣住了，啊？来家里学？我从来没有计划过在家里做生意。我默不做声地向卧

室走去，一下午都没有出来。

晚饭时间到了，随着锅碗瓢盆的叮当声，我来到了厨房，看见正在忙活的大麦脸色阴沉沉的。我问：“都走了？”他：“你为什么不出来帮我招待客人？”我：“你把这些陌生人请来也没有征求过我的意见呀？我工作这么辛苦，回家是要休息的，不是来跑堂的！”他：“你只顾自己，太自私了！”大麦气得用力把锅摔在地上，离开了厨房。我觉得又委屈又生气，不知如何是好。一转身，看见了默默坐在一旁的儿子小麦。他幽幽地问：“你爱他吗？”我失语了，一瞬间感到内心被震撼了！

我开始反思与大麦的冲突，并主动向大麦表达自己的感受：受原生家庭的影响，家里的社交活动一旦有完全陌生的人，我就会感到非常紧张。慢慢地我也开始理解大麦的感受：他离开职场后，想把三十年来的酿酒爱好作为与社会连接的渠道，重新找到自己的社会价值。经过沟通后，我和大麦开始商议如何做好手工酿造啤酒这件事儿。我们商议的结果是：要么租房做生意，要么全家搬出去，用现在的房子做手工酿酒坊。经过一番折腾，最后大麦告诉我，他的初心不是要将酿酒这个爱好变成生意。我的家又重新恢复了周末的平静。

这段经历让我深刻体会到：

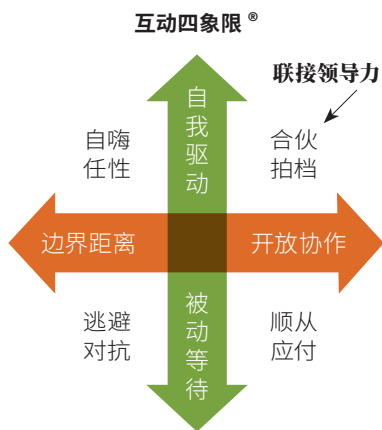
- ① 在当今瞬息万变的时代，每个人面临的处境和挑战都变得愈加复杂和模糊，不要说旁人看不清楚，就连当事者本人都不一定看得清楚。
- ② 在实现目标的路上首先要不设边界、不打冷战，其次要寻找精神和情感上的共鸣和共识。

这恰好也是不确定性时代所需要的联接领导力。



## 何为联接领导力？

联接领导力需要人具备自我再生和开放协作的能力，具体描述请参见下图。



## 如何建设联接领导力？

- ① 不设边界、不打冷战，看清全局；
- ② 在精神和情感上取得共鸣和共识；
- ③ 共同创造和共同负责方案和结果。

**联接领导力不仅可以应用于生活中，在工作中更是人力资源从业者必备的利器。**

作为尽心尽责的人力资源管理者，我们都觉得有责任帮助业务伙伴找到最佳和最有价值的人力资本解决方案。但是当业务伙伴自己并不清楚团队的核心问题所在、当前做法的风险以及该问题将给业务带来的损失时，人力资源工作者提供的所有解决方案都无法被认可，个人价值更得不到认同，结果不是被拒绝、被忽视，就是苦心做出来的方案被当成充数的。这就像是用胡萝卜钓鱼！

怎么办呢？首先，我建议人力资源工作者不要急于给方案，要挖掘出业务伙伴平时没有梳理的、在潜意识层面的思考，让自己和业务伙伴们对问题的认知达成共识。

我在和业务伙伴交流时，常常发生这样的对话：

**问：**我想听听你对当前团队现状的思考？

**答：**某高管离职，团队有人跟着离开了，我们需要重建信任、职业精神以及对公司前景的信心。这次震荡也让我意识到过去只关注技术，对文化建设忽视了。

**问：**你觉得当前状况不改善，会对业务有怎样的影响？

（既不能假定对方说的问题就是问题，也最好慎用“问题”二字）

**答：**也没有太大影响。

（十有八九我得到的答案是这样的，这才是双方联接的开始。）

**问：**你觉得哪些状况不解决，会马上影响到生意？

（先关注短期的结果）

**答：**团队的士气以及等待新领导期间的工作效率。

**问：**你对于解决这个状况有何建议？

（不能假定对方需要你给出方案）

**答：**我已经见了许多咨询公司，他们提到的一些现状，我们公司都有；他们提供的解决方案也貌似对我们有用，我以前也参加过许多关于领导力和管理相关的培训，但是我觉得效果不大。

（此时开始联接了，因为对方愿意向我打开心扉了）

**问：**嗯，团队在经历人与人之间分分合合的伤痛，他们需要帮助，你觉得呢？或者说，如果一直这样持续下去，会对业务战略落地有怎样的影响呢？

（后关注中期的结果）

**答：**……

（这时进入深层的联接，进而对团队挑战的认知达成共识，解决方案就变得轻而易举。）

我越来越发现，不确定性的时代有一个万变不离其宗的安定人心法则——联接。

### ① 个人层面

个人与自己的价值观念相连，在日常工作与生活中践行知行合一，最终让自己拥有一个自我激励和自我突破的内在调节机制。

### ② 团队层面

与团队的价值定位、目标和行为准则相连，最终让团队成员之间在角色上沟通时，会有意识地朝着共识共鸣、共责共创的方向努力。

### ③ 组织层面

与公司愿景使命、价值观相连，最终让组织形成以市场客户为中心的自管理、自激励、自运营的正向闭环。

社会企业的崛起需要的是：**个人联接领导力、团队联接领导力和组织联接领导力！**

### 作者简介

Helen He（何叶尔·辉）是零领导力公司创始人，创业前，她曾在通用电气、百特医疗、英格索兰等世界500强公司任人力资源高管等职位。她被业界认为是领导力发展与组织变革领域贯穿中西文化的中国领军人物，是基于价值观的领导力发展体系和应用工具的开发者，也是将领导力智慧运用到家庭与生活中的中国首创者。

### 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：karen.wong@leaderstyles.com；或关注“零领导力”微网站。



## 《赋能》

### 打造应对不确定性的敏捷团队

外文书名 / *Teams of Teams*

作者 / [美] 斯坦利·麦克里斯特尔 等

译者 / 林爽喆

## + 作者简介

**斯坦利·麦克里斯特尔**，美国陆军四星上将，美军驻阿富汗以及国际安全援助部队的指挥官，曾担任联合参谋部主任和联合特种作战司令部的指挥官。在他的领导下，联合特种作战司令部迅速崛起，成为一个可在全球许多国家开展战地外小规模（反恐、反暴、救援等）行动的组织。

**坦吐姆·科林斯**，马歇尔奖学金学者，目前在剑桥大学任教。

**戴维·西尔弗曼 & 克里斯·富塞尔**，CrossLead 公司高级执行官，也曾是美国海军海豹突击队军官。



## + 内容简介

在错综复杂的新生态下，预测已经成为不可能，运营的关键已从控制——命令式转变为赋能——分布式，唯有如此才能在新生态下取得成功。

一手打造了全球最强战斗力的美军特种作战司令部指挥官的斯坦利·麦克里斯特尔，摒弃掉存在了近一个多世纪的常规思维，在一场残酷的战争中对特遣部队进行重塑，将其打造成新物种：一张在沟通上极度透明、在决策上去中心化的网络，“深井”间的壁垒被摧毁，领导者们看着运转最小团队的最佳操作方式，并且找到方法把这些操作方式推广到上成千上万的人身上，同时运用一些 10 年前还无法想象的技术将这些人捏合成一个整体。

就像华为的任正非号召华为 17 万员工向美军学习一样，你也一定需要这样一部经过战火和鲜血考验的管理运营法则，在错综复杂的环境下取得成功。

## + 媒体评论

“这是一个大胆的观点：领导者们能够把团队整合起来，使其总体力量大于各部分力量之和。”

查尔斯·都希格，《习惯的力量》作者

“这本书内容广博、行文优雅、充满远见，有许多让人意外的信息和奇思妙想，并且告诉我们如何应对这个日益错综复杂的世界。”

丹尼尔·J. 列维京，《有组织的大脑》作者

“作者曾经成功地掀起一场风暴，而当时他所面临的风险是大多数商业领袖所不曾见过的。这本书不仅引人入胜且非常实用，里面的观点为我们提供了一种信息丰富、去中心化的管理思路。对于那些希望进一步快速提升自己领导力的人来说，这是一本必读书。”

约翰·芬赫伊，Ace Hardware 公司董事长

“斯坦利·麦克里斯特尔将军的这本书，一经面世就成为经典。在近十年来我所读过的有关领导力的书中，这本最好。而它的作者，又是我们国家最具天赋和铁腕的军事将领之一。”

詹姆斯·斯塔夫里迪斯，海军上将

“这本书总结了许多教训和概念，这些教训和概念为各行业、各领域的领导者提供了一幅有价值的蓝图。传统领导方式在互联网时代快速变化的节奏下已逐渐失效，我们需要新的方法。这本书提供了一个兼容易用的领导框架，适用不同规模的团队。”

布拉德·史密斯，财捷 (intuit) 集团董事长

“在我们与恐怖组织进行的战斗中，斯坦利·麦克里斯特尔将军取得了一些最为激动人心的胜利。在他所撰写的这本书里，麦卡利斯特将军和读者们分享了他的一些洞见。这本书行文简洁、说服力强，让我们能够深刻理解这个充满烦恼而又时刻处于变化的时代。”

约翰·阿尔奎拉，美国海军研究生院防御分析学教授

“在今天和明天这样一个快速变迁的世界，那些无法适应的组织会很快衰败。此书用引人入胜的方式阐述了上述事实。一旦开卷，我真的放不下它了。”

彼得·伯根，《刺杀本·拉登》作者

## + 精彩文摘：错综复杂的环境需要新的管理方法

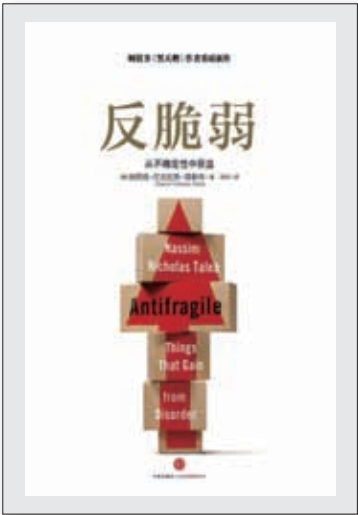
在伊拉克，先进的技术——“情景识别”和“通用作战场景”，使我们获得了军事行动中的“圣杯”，我们在战争中第一次能够看到所有的作战行动实时展现在眼前。无人机提供的视频使我们能够看到任务执行时的现场直播，而作战人员配备的麦克风则提供了现场音频直播。我们能够获得人口、经济活动、石油出口、发电量的数据，能够通过民调获得民众的态度数据，还能够与友军保持实时联络。一种被称作“蓝军跟踪系统”的技术能够通过全球定位系统的监控，定位我们所有的车辆，因此我们的地图上能够一直显示出我们各支部队的准确位置。这么多的技术被证明确实具有极大价值，但就是无从进行预测。在一个相对简单的世界里，我们所拥有的数据在预测方面具有极大的价值，但事实是，这个世界正变得越来越错综复杂，当我们试图进行预测时，我们不可避免地等

于在追逐自己的尾巴——它只会更加远离我们。

那些试图预测天气的气象学家们或许觉得，只要能够获得有关蝴蝶翅膀的足够信息，他们的预测就能够达到完美的程度。科学历史学家詹姆斯·格莱克则指出这么做的愚蠢之处。即便我们在地球上每隔一英尺就放一个探测器阵列，而且这些探测器都能够提供完美无缺的数据，我们依然无法知道一个月后会不会下雨。因为探测器之间的微小距离意味着数据还是会有微小的瑕疵，而这些微小的瑕疵往往会导致结果上严重的不同。我们花费巨大的力气，最多只能使得预测能力有些许的提升，就如同特遣部队的实时信息固然很强大，但无法使我们能够预测恐怖袭击。

我们听说过许多有关“大数据”的奇迹，

而“大数据”也的确以卓越的方式增进了我们对于这个世界的理解。零售商们可以追踪哪些人购买了哪些商品，以及他们又是在哪里购买的。社会学家能够爬梳大量的政治、经济和社会信息，从中搜寻模式。这种技术存在巨大的潜力，但是，就如同我们在伊拉克所使用的“蓝军跟踪系统”一样，它还是无法提供我们所渴求的、有效的长期预测能力。充斥大量数据的记录可以用来解释错综复杂现象是如何发生的，以及这些现象又会如何演化，但它们无法告诉我们这些现象何时、何地会发生。例如，有关病毒扩散的数据能让我们看到在我们这个网络化的世界里病毒传染模式如何，却无法知道病毒的下一次爆发会在哪里，也无法精确地知道最终谁会染病，以及谁会是下一个感染者。可见，理解和预测并不总是一回事。



《反脆弱》

从不确定性中获益

外文书名 /	Antifragile: Things That Gain From Disorder
作者 /	纳西姆·尼古拉斯·塔勒布
译者 /	雨珂

+ 作者简介

👤 纳西姆·尼古拉斯·塔勒布 (Nassim Nicholas Taleb)，畅销书《黑天鹅》、《随机漫步的傻瓜》、《随机生存的智慧》作者，我们这个时代最伟大的思想者之一。

塔勒布倾其一生研究不确定性、概率和知识的问题。在 2006 年成为一个全职作家和学术研究者之前，塔勒布做了 20 年的商人和交易员。现在他受聘于纽约大学理工学院，任风险工程学特聘教授。大部分时间他都喜欢待在书房中闭关研习，或者在咖啡馆里像漫游者一样冥思。他的主要研究课题是“在不透明环境下的决策”，为引导我们如何生活在一个我们并不理解的世界中提供指南或原则。

塔勒布的书已被译为 33 国语言在全球发行。

+ 作者简介

“《反脆弱：从不确定中获益》这本书改变了我对世界如何运作的看法。”

👤 丹尼尔·卡尼曼

“《思考，快与慢》作者、诺贝尔经济学奖得主塔勒布指出，现代知识论的追求本身就非常可疑，现代试图预知未来，确定一切情况，然后建立坚不可摧的秩序或系统，以便应对一切挑战。可是一旦遇到未知的挑战，就变得非常脆弱以致崩溃。真正能够保证有效生存的思维必须是“反脆弱的”，能够在不断受挫中受益，能够不确定地应对不确定性，也就是像生命而不是像机器那样去生存。”

👤 赵汀阳，中国社会科学院哲学研究所研究员

“《黑天鹅》对应的深层现象是，环境变化经常快于系统变化；《反脆弱》对应的深层道理是，组织变化要快于环境变化。”

👤 姜奇平，中国社会科学院信息化研究中心秘书长、《互联网周刊》主编

“在一个充满风险的时代，塔勒布一如既往地强调利用随机性、不确定性和混沌的重要意义。这种对随机性与不确定性的偏好被塔勒布称为“反脆弱”，就是要学会从冲击中受益和成长。”

👤 胡泳，北京大学新闻与传播学院副教授

“我们喜欢平稳，金融却有波动，我们希望金融波动可预测，但黑天鹅事件却不可预测，这是脆弱。承认脆弱，做好黑天鹅飞过的准备，可以减少脆弱，反败为胜。黑天鹅事件在金融领域如此之多，反脆弱因此成为常规选项，这是金融新世界，我们已经身处其中。”

👤 叶檀，著名财经评论家

“人类所有的知识，都是为了预测未来的有序性；数据的重要作用，就是为了精确地计算并规避未来的风险。《反脆弱》这本书却从一个独到的角度，探讨如何利用世界的不可预测性，让个人、组织和系统在无序的冲击中成长受益。”

👤 涂子沛，知名信息管理专家、《大数据》作者



## 序言 (节选)

### 如何爱上风

风会熄灭蜡烛，却能使火越烧越旺。

对随机性、不确定性和混沌也是一样：你要利用它们，而不是躲避它们。你要成为火，渴望得到风的吹拂。这总结了我对随机性和不确定性的明确态度。

我们不只是希望从不确定性中存活下来，或仅仅是战胜不确定性。除了从不确定性中存活下来，我们更希望像罗马斯多葛学派的某一支，拥有最后的决定权。我们的使命是驯化、主宰，甚至征服那些看不见的、不透明的和难以解释的事物。

那么，该怎么做呢？

### 反脆弱性

有些事情能从冲击中受益，当暴露在波动性、随机性、混乱和压力、风险和不确定

定性下时，它们反而能茁壮成长和壮大。不过，尽管这一现象无处不在，我们还是没有一个词能够用来形容脆弱性的对立面。所以，不妨叫它反脆弱性(antifragile)吧。

反脆弱性超越了复原力或强韧性。复原力能让事物抵抗冲击，保持原状；反脆弱性则让事物变得更好。它具有任何与时俱进事物的特质：进化、文化、观念、革命、政治制度、技术创新、文化和经济的成功、企业的生存、美食食谱(比如，鸡汤或加入一滴干邑葡萄酒的鞑靼牛排)，还有城市、文化、法律制度的兴起、赤道雨林的生长和细菌耐药性的增长等。反脆弱性决定了有生命的有机体或复杂体(比如人体)与无生命的机械体(比如办公桌上的订书机)之间的区别。

反脆弱性偏好随机性和不确定性，这意味着——这一点非常关键——它也偏好错

误，准确地说是某一类错误。反脆弱性有一个奇特的属性，它能帮助我们应对未知的事情，解决我们不了解的问题，而且非常有效。让我说得更直白些：由于有了反脆弱性，我们做的要比我们想象的更好。我宁愿做愚钝但具有反脆弱性的人，也不做极其聪明但脆弱的人。

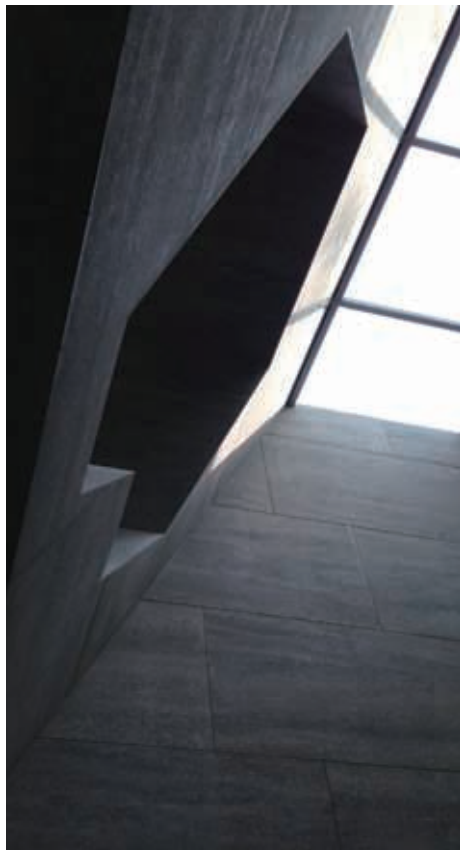
我们很容易看到周围有一些偏好压力和波动性的事物，如经济系统、你的身体、你的营养(糖尿病和阿尔茨海默病似乎在很大程度上来自于饮食缺乏随机性，缺乏偶尔挨饿带来的压力)、你的心灵，甚至还有极具反脆弱性的金融合约——它们本质上就是要从市场的波动中获益。

反脆弱性使我们更好地理解脆弱性。正如不减少疾病我们就无法改善健康，不减少损失我们就无法增加财富，反脆弱性和脆弱性是同一波谱上的不同波段。

## 内容简介

尼采有句名言：“杀不死我的，只会让我更坚强。”正如人体骨骼在负重和压力下反而会越来越强壮，谣言和暴动在遏制和镇压下反而愈演愈烈一样，我们生活中的许许多多事物也会从压力、混乱、波动和动荡中受益。塔勒布在《反脆弱》一书中所定义的“反脆弱性”，是那些不仅能从混乱和波动中受益，而且需要这种混乱和波动才能维持生存和实现繁荣的事物的特性。在《黑天鹅》中，塔勒布向我们揭示了极其罕见而不可预测的事件如何潜伏在世间的万物背后，而在《反脆弱》中，他极力为不确定性正名，让我们看到它有益的一面，甚至证明其存在的必要性，他还建议我们以反脆弱性的方式构建事物。值得注意的是，反脆弱性是一个超越复原力和强韧性的概念。复原力只是事物抵御冲击，并在重创后复原的能力；而反脆弱性则进一步超越了复原力，让事物在压力下逆势生长、蒸蒸日上。

此外，反脆弱性能对预测错误免疫，也可以免受有害事件的影响。为什么城邦制国家优于集权制国家？为什么负债会置你于不利境地？为什么我们所说的“效率”并未给我们带来真正的效率？为什么政府行动和社会政策总是保护强者而伤害弱者？为什么你应该开始工作前就写好辞职信？为什么“泰坦尼克”号的沉没挽救了更多人的生命？本书涵盖了诸多议题，包括试错法、生活中的决策、政治、城市规划、战争、个人理财、经济体系和医学领域。除了布鲁克林的胖子托尼的市井智慧，源自古罗马、古希腊、闪米特与中世纪的声音和经验也如历史遗珠般贯穿全文，闪烁着令人深省的智慧之光。本书是引导我们在黑天鹅的世界中持续生存下去的行动指南。





## 实实虚虚

文 / 徐亦立

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

扫描二维码 把文章带走



### “《猎场》是真的吗？”

雏鹰，实习生

亲爱的雏鹰：

要是我借车尔尼雪夫斯基的话回答你：“艺术来源于生活而高于生活。”是不讲究呢，是掉书袋呢，还是两者兼有呢？老实说，以这句话来点明虚构与现实的辩证关系，是相当扎根的。

我征询了熟识的几位猎头，他们看法各不相同，唯独有项共识是：“没见过长成胡歌模样的同行。有这张脸干嘛还吃这口辛苦饭呵？”这又是谬见了，做演员才辛苦到身心俱疲呢，尤其是身体。

把猎头行业归结为“你负责下定决心，我负责搞定年薪”，有简单化肤浅化的嫌疑，不过尚在我的接受范围之内，让我火大的是另一部热播电视剧。

《我的前半生》既然是都市情感剧，老实说，我已经自动下调了审美标准，但某些情节依然让人吐舌。

女主角离婚后，一路受到闺蜜的未婚夫帮助，直至产生暧昧，这非常合理。

女主角的前夫、前夫的现妻以及闺蜜的未婚夫在同间公司上班，为推进情节而用闭环人物关系，也算合理。

女主角只有一年相关经验，却在合伙人

未婚夫、中层管理前夫和直接上司现妻一致反对下，仍然被招进咨询公司，这太不合理了！

当前夫的现妻兼直接上司提出疑问时，谢顶的人力资源经理气定神闲地说：“定了，有什么问题吗？”我从事这行业也超过二十年了，就没见过敢这么强势的HR！

如果换做“未婚夫利用职权强行让人力资源部招聘暧昧女友”就合理多了，我完全能接受，毕竟见过太多实例。朋友们纷纷同意我意见，“狗血”、“低智商”、“没常识”，或者干脆嘲讽“你看得下去？”

我辩解说，在社区理发室等剃头被动看电视，总不好意思从烫头大妈手里夺取遥控器换台吧。

唯一评价其为“难得好剧”的，只有前同事Steve。当男士发展出师奶级审美观时，该是终结友谊的关头了。我将他拉进了黑名单。

这是中国独有的情形吗？好莱坞早就看清楚，“基于现实”的说法对观众有吸引力。有位美国制片人，电影只要在开头打上“根据真实故事改编”，票房就能多一到两千万美元。

于是有了《在云端》(Up in the Air)里飞来飞去的裁员专家乔治·克鲁尼和安娜·肯德里克。美国同事向我确认，真这类咨询公司替企业处理棘手问题，只是“没见过长成克鲁尼模样的顾问。有这张脸干嘛还吃这口辛苦饭呵？”

其实往深里想的话，养眼的裁员专家应该更有成效才对。老实说，我就很乐意听安娜用天籁之音宣布“你被解雇了”。女性们恐怕也更容易接受克鲁尼、金秀贤或者胡歌代言的补偿方案吧。

我最心水的职场电影，是不太为人知的《上班一条虫》(Office Space)。程序员彼得不堪忍受乏味工作，某天被催眠后一反常态抗拒公司规定。老实说，雇员们在潜意识里是抗拒工作的，这道理显而易见，可惜很多老板永远不明白。后来我遇到与影片相似的情节和人物，都忍不住会心一笑。

很多人看完该片后就辞职了，让主演朗·利文斯顿倍感压力。电影中出现的红色订书机，本是定制道具，结果由于粉丝热烈要求，文具商Swingline特地生产并推向市场。这可能是最奇怪的影视周边产品开发案了。

好友跟我提起，她以前的下属如今身居高位。当年他犯小错误挨了批评，结果次日他妈妈来交涉，指责上司给她孩子太大压力。老实说，这样的细节写进文艺作品，真实感会特别强，毕竟如今职场上的“妈宝”越来越多。要是由凡事都听妈妈话的胡歌来出演，就最合适不过了。

老实说的，徐亦立 