

西安杨森从绩效改进、共创赋能、  
技术链接以及打造生态学习系统  
四方面对 VUCA 时代下销售人员  
的培训工作进行了探索。

他有坚定的信念, 也有高度的自律;  
他从内而外展现出一名军人  
应有的刚毅坚定, 但又满怀着对  
人的柔情。

# HR VALUE

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

2018.11 下半月

## 组织效能提升



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	沈迪 Nancy Shen
编辑 Editor	朱欣鑫 Cindy Zhu 杨颖祺 Langley Yang
资深美术编辑 Senior Art Editor	吴惠文 Juci Wu
美术编辑 Art Editor	聂婷 Sophia Nie
摄影师 Photographer	上海弓富文化传播有限公司 林晓 Erdelin
责任校对 Proof-reader	阮晓文

## 发行部 Distribution

发行经理 Distribution Manager	章承诚 Jack Zhang
---------------------------	----------------

## 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
---------------------	----------------

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

地址	上海市武宁路 99 号我格广场办公楼 1001-1003 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**  
首席人力资源官 | 知合控股集团
- **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

## 14 前沿 | FOCUS

### 百胜中国全国共享服务中心的“破茧成蝶”

百胜中国全国共享服务中心（CSSC）从无到有的建立是一段长达近两年的旅程，通过组织架构优化、流程再造及人员能力提升，最终提升组织效能。



## 38 专题 | FEATURE

### 组织效能提升

组织效能提升是人力资源的起点，也是人力资源的终点。但在这两点之间，却并不存在数学意义上最短的那条直线，而是人力资源最为庞杂的体系和近乎所有的工作。

## 62 人物 | PEOPLE

### 孟源——来时亦归处

她说，她不过是一介凡人，顺从本心地追逐着自己的人生使命：去探索，去经历，去给予，去爱，去成为那个可以给世界带来正向影响的普通人。

## 82 专栏 | COLUMNS

文化锋声 | 按图索骥选店长

组织发展 | 设计团队韧性

两海学记 | 如是我说管理、文化进化失配症



## 6 | 声音 + 伙伴 |

### 8 | 头条 |

### 14 | 前沿 |

- 百胜中国全国共享服务中心的“破茧成蝶”
- 以精益理念引领员工服务——罗氏诊断人力资源共享服务中心实践
- VUCA 时代下，如何让销售培训成为不可替代的人？
- 如何谈“校”风生——亿滋校招案例分享

## 34 | 劳动法苑 |

- 法律解读：股权激励纠纷是否应纳入劳动争议范围
- 案例解析：总经理未签书面劳动合同，公司不需支付双倍工资

## 38 | 专题 |

### 组织效能提升

- Part1 何谓组织效能
- Part2 如何提升效能？

## 62 | 人物 |

- 孟源——来时亦归处
- 张伟——人生没有白走的路

## 74 | 研究 |

- 革故鼎新，基业长青——数字化可持续发展之旅

## 82 | 专栏 |

- 按图索骥选店长
- 团队韧性
- 如是我说管理、文化进化失配症

## 92 | 新知 |

- 重来：更为简单有效的商业思维
- 企业文化生存与变革指南

## 96 | 职场问答 |

- 外语何用



# 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)

这本杂志到达各位读者手上的时候，大约已是微冷的秋末冬初，“2018 中国员工福利价值大奖”应该也已正式落下帷幕，像深秋最后结成的果实。

“2018 中国员工福利价值大奖”的评选前后历经半年有余。在复选阶段，评审委员会和我的团队共赴入围企业现场，实地探讨参选项目的实施细节，也间接受到参选企业对员工的赤诚关怀。

过去我们总是想当然地认为，只有“土豪”的公司才能提供真正好的福利，如果自己的经营业绩位于中等水平，没有富余的资金贡献给员工福利，那么也就只能做一些全民普适性的、“别人有我们也有”的福利。

员工福利不就是越有钱越好吗？我们本来也是这样想的。

然而今年参选“中国员工福利价值大奖”的诸多案例打破了这样的想法。也许构建一个大而全的福利体系确实需要相对雄厚的资金，但员工福利的本质是企业对人的尊重、珍视和爱，这些都是无价的，自然也无法以金钱来衡量。

我们常说细节决定成败，员工福利也是如此。从细微处着手，比员工对自己和家庭的考虑更细微些，让员工感受到公司对其事无巨细、全方面的关怀；从小和爱入手，以产品思维的设计理念创造良好的用户体验和传播广度，花小钱也能够办大事。

在撰写刊首语的期间，智享会的管理层也被此次参选的案例所打动，尝试在公司内部做一些“小和爱”的事情。考虑到现在已接近年底，许多员工都盼望着在春节期间多几天假期与家人团圆欢聚，我们在 11、12 月分别设立了“业绩冲刺月”，只要销售团队达到相应的业绩目标，智享会的全体员工就可以获得额外的休假。这既满足了员工的切实需求，也拉近了销售团队与支持部门的关系，同时公司也乐于看到业绩目标的达成，让员工快乐过年。

“2018 中国员工福利价值大奖”让我们看到并重拾了员工福利的初心。智享会不仅是“从心入手、从爱出发”的宣传者，也是一名实践者。借助价值大奖的平台，我们相信会在未来看见更多更好的实践。

主编 金景



霜染层林竞朝霞，枫红柏翠惊群鸦。  
轻裘沾雨落秋叶，金桂流芳惹清茶。

陈虹

采购中国区高级人力资源业务伙伴 |  
施耐德



希望智言会越办越专业，  
成为 HR 领域的领路人。

陈旖

运营训练总监 | 百胜中国-必胜客品牌



培训是人文与科技融合与进步的阵地，  
因此才能持续创新与突破。  
让我们一起去探索，  
为培训发挥更大的力量！

唐弘

人力资源伙伴 | 西部数据



智言会的声音，HR 声音！  
祝福智言会越办越好！





## 邵丽萍

人力资源总监，业务伙伴 | 美敦力



感谢慧聚会和HR Value杂志为人力资源从业者搭建“聚慧”的平台，在这里我们能聚慧智慧，碰撞思想，合谋实践！

## 倪英

人力资源标准和能力总监 | 英特尔（中国）有限公司



## 钱慧

亚太区人力资源领导 | 英格索兰空压机技术与服务业务

<<HR Value>> 帮助 发现 Value



链接、学习、分享、互联、赋能  
——祝《HR Value》在新科技  
时代引领人力资源走向新纪元！

# 8月北京盛会 | 三大盛会看点多



图 1



图 2



图 3

【2018 年 8 月 21-22 日，北京】抓住夏天的尾巴，智享会三大热门年会“第十三届人力资源业务伙伴年会”、“第二十届学习与发展年会”以及“第二十届招聘与任用年会”同时在北京富力万丽酒店举行。

超过 500 位智享会会员共聚一堂。大会邀请到来自徐工、戴尔、搜狐、施维雅、施耐德、优信、58、IBM、新希望乳业、京东大学、ABB、玛氏、百度、华夏幸福基业、通用电气、新浪微博、国药等等优秀企业的资深 HR 专家进行案例分享与答疑，大会深受大家的好评。（见图 1、图 2、图 3）

**第十三届人力资源业务伙伴年会**

HRBP“从支持部门到业务伙伴”的探讨是人力资源领域的热议话题。从发挥管理职

能为导向变为支持业务为导向，从仅仅是行政专家和员工事务代理人，到更多地成为业务伙伴和战略伙伴，人力资源部门与人力资源管理人员的转型，是当下理论界与业界都在讨论并充满期待的一个转型趋势。这其中涉及到职能再设计、观念重建和工作模式更新。无论对企业的发展，还是对人力资源管理人员的个人成长来说，转型成功与否都意义重大。

**大会核心内容：**

- “聚焦业务场景，助力战略落地”
- “提升 HRBP 能力，绽放内部价值”
- “聚焦业务场景，助力战略落地”
- “诊断业务需求，解决实际问题”







## 第二十届学习与发展年会

作为一名 HR，你在企业的培训发展过程中是否有过以下的困扰：时间成本愈加昂贵，培训成本受到削减，学习效果却难以保证质量；导师制、行动学习、移动学习、共创引导……各种学习方式让人眼花缭乱，而哪种方式最适合自己却经常让人摸不着头脑。

企业学习与发展部门如何通过促进企业人才发展与员工绩效提升以彰显其价值将是本次会议的重点。企业的学习发展始终要支持业务发展，支持人员发展，要做到有干货有经验；参会 HR 不仅能获悉同行与标杆企业最新的学习与发展实践，更能了解市场最新的趋势与技术。

### 大会核心内容：

“与企业战略相结合的学习发展”

“企业学习方式的实践发展之路”

“关键人才学习发展实践”

“人才发展促进业务效率提升”

## 第二十届招聘与任用年会

大会关注于如何制定战略规划、吸引优质人才、开拓人才招聘渠道以及筛选最适配人才等维度，直击招聘任用过程战略、吸引、渠道、甄选的全过程。通过十几个企业的优秀案例分享，为参会 HR 带来一场招聘与任用的饕餮盛宴，这也是一场学习与交流的思想狂欢。



### 大会核心内容：

“深入业务需求的招聘战略和招聘规划”

“雇主品牌搭建与候选人的体验”

“突破困局，提升招聘效率”

“招聘团队的优化与能力提升”

在此，我们对今天每一位前来分享的嘉宾们表示最深的感谢，同时也感谢前来参会的小伙伴们。智享会也将再接再厉，致力为每一位 HR 创造越来越多的学习平台！

# 北京盛会 | 第 19 届卓越人力资源周现场盛况

【2018 年 8 月 21 日，北京】抓住夏季的尾巴，智享会年度品牌活动“第 19 届卓越人力资源周”于 8 月 21 日登陆北京。



本次活动共吸引超过 2000 位企业人力资源从业者前来参会，共设有 5 大会场，包含 2 大主题：

## 第 19 届卓越人力资源周暨学习与发展展示会

作为人才发展的重要途径，学习和发展是 HR 工作中不可或缺的部分。然而，随着培训的时间和预算遭遇挑战、学习结果饱受争议，学习发展的价值一度被推到风口浪尖。本次会议旨在通过以学习发展助力业务成长的方式方法的交流讨论，用真实案例解读导

师制、行动学习等学习手段的运用，帮助参会 HR 同仁深入探究同行与标杆企业的学习发展最新实践，获悉市场动态趋势及技术潮流。

## 第 19 届卓越人力资源周暨招聘与任用展示会

本次展示会直击自战略至甄选的招聘任用全过程，覆盖战略规划的制定、吸引优秀人才、开拓招聘渠道及甄选最佳人才等热点



话题。会议中，来自十几个知名企业的资深 HR 带来经典案例的剖析和分享，参会者与之畅所欲言，交流工作经验，探讨招聘难点，如饥似渴地享用这场智慧盛宴。

此外，还有多家业内优秀人力资源服务



商带各位 HR 领略最新的业界资讯！现场我们特别为 HR 小伙伴们提供了“引荐服务”，根据 HR 们的需求第一时间帮助配对引荐对应的服务商。

在此，我们对今天每一位前来分享的嘉宾们表示真挚的感谢，同时也感谢前来参会的小伙伴们。智享会也将再接再厉，致力为每一位 HR 创造越来越多的学习平台。





## 火爆延续 | 智享会杭州站活动精彩回顾



(部分嘉宾照片)

带来关于薪酬福利话题的探讨。本次活动从薪酬策略与薪酬体系优化、人才激励与保留、如何在成本控制下进行关键人才激励、如何进行股权激励、福利创新与管理等话题进行分享，实操解决当地企业在薪酬福利设计中遇到的问题，充分提升员工效能，进行人才的激励与保留。

### ◆ 最强嘉宾阵容

- 海康威视高级培训经理
- 依视路（中国）大中国区人才管理和员工发展总监
- 拜耳中国人力资源高级顾问
- 国药控股股份有限公司 / 国药大学高级培训经理
- 远大物产人力资源总监
- 惠氏商学院执行院长
- 前阿里巴巴组织发展专家
- SAP 人力资源总监
- 晶科能源全球人力资源与行政总监
- 仲量联行薪酬负责人



人力资源智享会于9月13日在北上深举办多届的两大口碑盛会——中国学习发展展示会、中国薪酬福利展示会强势登陆杭州。

一天时间、两大主题、四大会场，来自各行标杆企业的行业大咖，为杭州的HR小伙伴们带来了30余场精彩的主题演讲。

### ✚ 第十三届中国学习与发展展示会

互联网技术日新月异、千禧一代涌入职场，社会和企业发展的样貌在发生变化，与此同时，工作场所的学习也发生着一系列新的变化。培训和业务如何有效衔接？如何培



养、激励师资队伍？如何进行学习项目效果追踪并保证落地？培训在支持业务的同时怎么推动人才的发展？本次会议针对热门焦点话题展开，目的就是帮助大家更好地落地学习与发展体系及实施项目，以便能够将其应用到实际工作中。

### ✚ 第十五届中国薪酬福利展示会

以往14届在北京、上海、深圳举办的薪酬福利研讨会均受到大家热烈的欢迎，此次薪酬福利展示会首次进入杭州，用成功的经验登上全新的舞台，为这座快速发展的城市





- ❧ 方太销售培训管理部长
- ❧ 立邦大学培训经理
- ❧ 前兴业证券高级薪酬福利经理
- ❧ 中国电信学院教务部主任
- .....

会场内座无虚席，杭州 HR 小伙伴们的参与度爆表，无论是会场内的话题分享时间还是茶歇之余的互动环节都深受大家的喜爱，直至活动结束也是热情不减。

2018 年 9 月智享会杭州活动圆满收官，我们明年再相约！



## 改善营商环境 助力民企发展

### 上海外服携手上海市青企协成功举办“民企人力资源高峰论坛”



8月30日，上海外服携手上海市青年企业家协会成功举办了“民企人力资源高峰论坛”。上海外服党委副书记支峰、上海团市委团结联络部部长兼上海市青年联合会秘书长长沙丽娜、上海团市委团结联络部副部长兼上海市青年企业家协会秘书长董磊等领导，以及百余位知名民营企业企业家共同出席了论坛，就当前民营企业共同关注的“人才激励”和

“精英保留”话题展开了热烈而深入的探讨。

本次高峰论坛得到了与会民营企业家的认可。根据会后的调研问卷，86%的与会者通过此次论坛将重新审视专业的人力资源管理对企业发展的作用；92%的企业家期待上海外服能够定期开展类似论坛活动为其企业管理出谋划策。

## 上海外服举办“新时代下中国企业HR共享服务中心的全球化”高峰论坛

### “智能 + 共享”助力中国企业走向海外

9月6日，中国人力资源服务行业龙头企业上海外服举办了“新时代下中国企业HR共享服务中心的全球化”高峰论坛。上海外服副总裁、人事管理事业部总经理夏海权出席论坛。阿里巴巴集团全球人力资源共享服务中心负责人 Sherry Chen、欧盟商会人力资源工作组主席李乐文和中国宝武运营共享服务中心副总经理张玉宾应邀在论坛上进行了主题分享。来自世界500强及海内外知名企业的百余位人力资源管理者参加了论坛。

欧盟商会人力资源工作组主席李乐文、中国宝武运营共享服务中心副总经理张玉宾、阿里巴巴集团全球人力资源共享服务中心负责人 Sherry Chen 分别介绍了各自对人力资源共享服务中心的见解，并分享了企业的优秀实践。

在圆桌讨论环节，上海外服战略投资部兼海外发展部总经理罗湘军、复星中国动力美元基金人力资源董事总经理李春晓和库

博标准中国区人力资源总监范星等资深人力资源管理者，围绕“企业走出去，企业全球HR共享服务中心的布局”这一话题进行了热烈探讨。

论坛之后，诸多与会嘉宾均反馈受益匪浅。通用汽车、拜耳中国等企业的人力资源管理者纷纷表示，论坛围绕全球化背景下央企、外企和民企的HR共享服务中心管理展开，对不同类型的企业都具有借鉴意义。圆桌论坛中有关HR共享服务中心建设的设计思想非常鲜明，对处于不同建设阶段的企业都具有现实指导意义。

#### 相关链接：

#### 上海外服（集团）有限公司

上海外服（集团）有限公司（简称“上海外服”）成立于1984年，隶属于东浩兰生（集团）有限公司，集成30余年丰富的服务实践和深厚的专业底蕴，为各类企业提供融合

本土智慧和全球视野的全方位人力资源解决方案，形成了人事管理、薪酬福利、招聘及灵活用工和业务外包四项主营业务。

目前，上海外服在全国拥有138个直属分支机构和425个服务网点，为全国3万余家企业的200万余名员工提供专业、高效的人力资源服务，超过85%的世界500强企业选择了上海外服的服务。2017年，上海外服营业收入超过1,100亿元，在国内人力资源服务行业排名第一。在国家人力资源和社会保障部推出的人力资源服务业蓝皮书《中国人力资源服务业发展报告》中，上海外服位列中国企业500强人力资源服务企业首位。







• 本案例荣获 •

2017“中国人力资源共享服务中心价值大奖”

卓越运营奖



# 百胜中国全国共享服务中心的“破茧成蝶”

扫描二维码 把文章带走



百胜中国全国共享服务中心(CSSC)从无到有的建立是一段长达近两年的旅程,是繁琐也是细微,是混杂也是沉淀,是事无巨细也是不辱使命。智享会 2017“中国人力资源共享服务中心价值大奖”面向全国征集报名的时候,百胜中国 CSSC 正式投入运营仅仅一年多,但这个格外年轻的共享服务中心以其卓越的运营在数百家参选企业中脱颖而出。

文 / 沈迪

## ➤ 项目背景

过去十几年,百胜中国的餐厅和员工数量以 10 倍增长,并将继续保持增长势头。从 2001 年至 2017 年,餐厅数量由 600 跃升至 7,900;员工数量由 42,000 跃升至 450,000,足以看出百胜中国发展速度之快。随着百胜中国的餐厅遍布到更多城市的同时,企业面临的市场大环境的变化速度也不容小觑:竞争环境的急剧改变、人才市场和用工环境的日益复杂、人员能力和生产力要求的不断提高。

面对上述挑战,作为企业职能部门之一的 HR 团队也希望能够不断追求效能、效益的最大化,从而支持业务的快速增长。流程优化有助于效能的提升,科技应用有利于效率的提升,而真正能带来“上台阶”的大幅

度改变的,是服务共享。

因此,百胜中国于 2013 年 8 月启动 Optimal Productivity 项目(追求最佳生产力,简称 OP),构思打造一个全国共享服务中心,其愿景简单朴实而充满百胜中国的品牌个性:创造高效准确且可信赖的服务体验,致力于打造全中国乃至全世界为客疯狂、卓越运营的多职能共享服务平台。

## ➤ 蓄势待发

OP 项目经过大量的调研、论证和沟通,涉及的范围包括 HR 流程与系统、社保、员工自助服务、SSC 选址、组织设计及人员规划、服务条款及 KPI 以及变革管理。其最高管理委员会同时包含了 HR、财务和 IT。每个子项目均有单独的负责人以及核心成员。不计算参与测试的 HR 伙伴及管理委

员会成员,该项目的核心成员数共计不超过二十个。

## ➡ 5-4-3-2-1 推动 OP 项目

### ◆ 5 大原则:基于业务增长战略

百胜中国的业务战略包括:业务的增长、获取利润、在新兴城市和市场扩张以及推动新兴品牌。这些业务战略意味着 HR 服务模式需要满足以下五大原则:①可复制:HR 核心能力以及支持模式必须能够快速复制到新市场/城市;②业务驱动:可以为业务部门提供 HR 专业解决方案,帮助业务的提升和增长;③标准化:规范政策和流程的实际执行和操作标准;④可适应:基于差异性及业务变化,提供有弹性的、可执行的解决方案;⑤规模化:面对业务增长,始终将成长增长控制在合理范围内。



#### ◆ 四种角色：未来服务支持模型

以增加价值的方法为横坐标，以和业务的关系为纵坐标，可以区分出四类角色：①全国共享服务中心：以集中化（远程支持）为特征、以事务性工作为基础，可高效地处理大量事务性工作，并与业务保持紧密的关系；②专家团队：以知识经验见长的专家团队可以在企业面临 HR 专业问题时给予远程的支持；③当地支持：与当地的业务团队密切联系，可以实现实时互动、及时沟通，并高效处理大量事务性工作；④业务伙伴：深入业务、了解业务，以 HR 的身份和视角为业务团队提供新的方法和价值。



图1 四种角色：未来服务支持模型

在未来服务模型中，当终端用户需要处理任何 HR 相关的事务时，他们可以第一时间进行自助服务，即享受 Level 0 阶段的服务；当自助服务不能满足其需求时，用户可以求助于 Level 1 的一级支持客服中心，以及 Level 2 的二级支持客服中心和当地支持；而当 Level 2 阶段的支持也无法满足用户个性化极为鲜明且解决方案相对复杂的问题时，用户可以进一步求助于 Level 3 的支持：专家团队或业务伙伴。其中，全国共享服务中心（CSSC）应当同时包含 Level 0 的自助服务、Level 1 的一级支持以及 Level 2 的二级支持客服中心。

#### ◆ 三个阶段：服务范畴及规划

一期主要的服务范畴包括两大类：①薪资福利管理；②信息变更、人事报表和分析。

其中，薪资福利管理大类中包含：工时和考勤管理、休假管理、薪资福利计算、工资请款发放等；信息变更、人事报表和分析大类中包含：员工信息变更管理、人事报表提供及分析等。

二期增加的服务范畴有：招聘管理：包含发布招聘信息、管理人才库、筛选候选人信息等。

三期将增加的服务范畴有：员工关系和培训管理等。在上述的所有阶段，百胜中国将持续优化改进员工自助平台、经理自助平台以及网上案件处理平台，不断提升 Level 0 阶段的服务支持，在降低人工成本的同时为所有用户提供更便捷自如的服务。

#### ◆ 两个方法

根据未来服务支持模型的四种角色分类，共享服务中心与当地支持聚焦于对事务性工作的处理；而专家团队和业务伙伴则主要提供知识和经验，以解决更具专业性和个性化的复杂问题。因此，对于共享服务中心与当地支持，提升 HR 组织效能的关键方法是：不断对日常事务的集中处理进行标准化



图2 递进关系的未来服务支持模型

和优化；对于专家团队和业务伙伴的方法则是：不断增强业务伙伴和专家团队的能力。

其中，共享服务（CSSC）与当地支持可合称为 HR 运营团队，其与专家团队和业务伙伴互相扶持、彼此协助，共同强化各自的 HR 功能，使之成为业务的赋能者。HR 运营团队作为 HR 标准服务的提供者（人力资源基础设施和服务门户），将更加关注于有效的运营，从而帮助 HRBP 和 COE 从事务性工作中解脱出来，确保共享服务交付的一致性以及服务的满意度和卓越运营。

◆ 一个全国共享服务中心

共享服务中心在筹建之初便同时涵盖 HR 和财务两大职能业务线，它不是单一的人力资源共享中心，而是一个多职能的共享平台。

同时，对于用户而言，当他们有任何疑问时，共享服务中心也可以作为一个整体的输出端口为他们答疑解惑。例如，当员工在 My Service 员工自助服务系统中提出薪资类问题时，大部分问题可以直接由 CSSC 共享服务中心回复，剩余的问题涉及具体的当地政策特殊情况的，由当地的 HR 伙伴予以解答，但无论答案的来源是哪里，用户接收回复的渠道统一为 My Service 员工自助服务系统。

➕ 破茧成蝶

➡ 组织架构

百胜中国的人力资源共享服务中心分为 CSSC HR 运营团队（CSSC HR Operation）和 CSSC HR Support 团队。CSSC HR 运营团队提供全国市场和总部的服务，以功能为单位分为客服组、薪资组、福利组、报表组和 CSSC HR Head；CSSC HR Support 团队主要支持 CSSC 日常运作的行政事务和 IT 相关事宜。

➡ 胜任力模型

百胜中国 CSSC 人员的胜任力包括：①基本能力；②专业能力；③领导能力。

以普通专员为例，基本能力的指标包含：①具有客户服务意识：与内外顾客维持良好的专业关系，有能力为顾客提供专业服务，不断超越客户的期望；②具备团队合作意识：展示与他人合作的意愿和能力，共同完成工作、解决问题以及达成目标；③快速学习的能力：愿意接受新知识领域，具有快速学习的能力；④ Excel 处理能力。

◆ 发展路径

每年，主管会与员工一起规划未来职业路径，制定详细的培训发展计划，并回顾职业发展进度。同时百胜中国建立了晋升检定机制，员工在通过相应职位的检定后将承担相应的岗位：①从公司层面选拔符合岗位要求、具有发展潜质的 CSSC 员工，提供横向发展的通道，从 CSSC 转岗至市场 Site Support、市场 COE 或市场 BP 的角色；②从员工层面每年通过个人发展计划进行追踪和发展，提供 CSSC 向上发展的通道，为培养储备人才提供平台。

➡ 正式运营

2015 年 9 月，百胜中国全国共享服务中心（CSSC）正式入驻武汉光谷。

从 CSSC 运营的第一天起，百胜中国就

提出了向客户收费的服务模式，将运营组提供的服务产品组合为产品。同时，始终将变革创新和运营优化作为重要的目标，搭建了 P3 模型，通过 Process/Platform/People 三个维度持续推动 HR 的卓越运营。以流程为先，首先打造效能最优的流程，然后推动系统平台的创新与科技化，最后根据全新的流程梳理出与之匹配的员工胜任力和人员发展通道。

通过 P3 模型，百胜中国提出，CSSC 的内部运营模式须如同经营一家餐厅。餐厅中拥有前台和后台，前台负责接待客户或接收网上订单，后台则负责制作餐品；同理，在流程再造的过程中，百胜中国也将 CSSC 的各个流程切分为前台和后台，前台更关注于客户体验和客户需求的及时响应，后台则负责数据分析的各项工作。

◆ 运营平台：工作站

在流程再造的过程，百胜中国将流程进行切配后引入了工作站的概念，重新整合人力资源的流程，形成具体的岗位。系统功能也据此调整，内容或类型相近的工作从流程中剥离出来并重新集结到一起。

十个后台工作站将数据处理、操作、

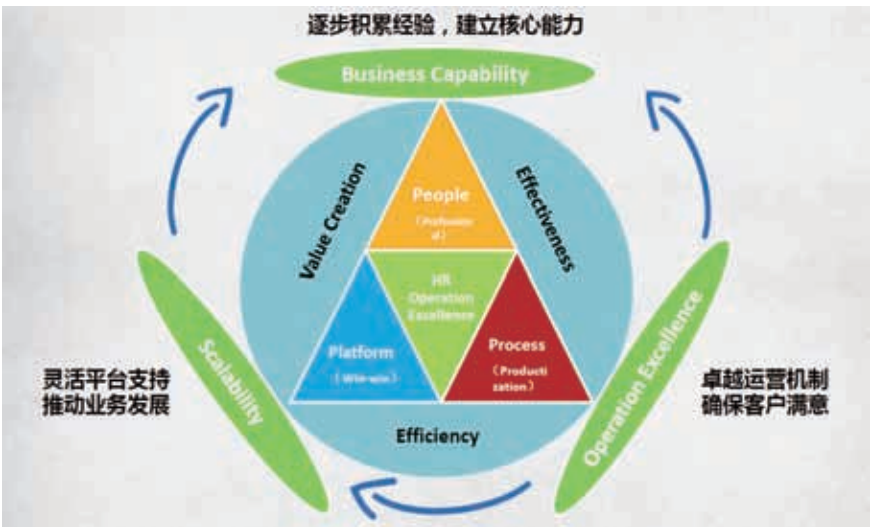


图 3 通过 P3 模型推动 HR 的卓越运营

复核业务集中后组成运营平台，确保流程和资源的最优；标准作业流程和工具则为承接新业务打下平台基础。工作站模式下，新入职员工只需要两周时间即可上岗作业，较原来全流程作业时期的六个月左右的在岗培训期大为缩减，极大程度上节省了培训的周期和成本。

#### ◆ 系统平台：敏捷式

百胜中国持续收集来自用户关于系统和流程优化的改进建议，并从中采取了逾 70 条优化建议，于 2017 年 8 月完成第一批系统优化建设，直接提升了人力资源共享服务中心 5% 的运营效能。

#### ◆ 客户平台：满意度

两个前台工作站为客户提供全方位且一站式的服务，在提升 HR 服务效能的同时，不断提供高质量的服务。

为了给业务提供更有价值的服务，让 CSSC 掌握的数据变得更价值和意义，将分散的数据集中并标准化，百胜中国为客户提供额外的增值服务——不同阶段与类型的运营报告：①第一阶段标准报告：从营运角度考量《HR 运营管理报告》，为跨部门合作提供统一口径的有价值的数，供管理层参考；②第二阶段专项报告：如 Cost of Labor (COL) 报告，提供给特定人群进行参考；③第三阶段增值服务：为市场 HR 提供数据分析工具、数据分析模型和优化建议，提供针对性的内容助力业务提升。

### ⊕ 阶段成果

#### ➡ 客户满意度

CSSC 正式运营后陆续对上线的市场进行满意度调研（匿名），覆盖餐厅数目逾 6,000 家，餐厅回复率达到 66%，满意度分数总体呈现上升趋势。满意度最高达 4.74 分（总分 5 分），客户投诉率为 0%。

#### ➡ 成本管控

建立 CSSC 的一年半时间内，百胜中国将成本获益直接反馈至运营的第一线，运营

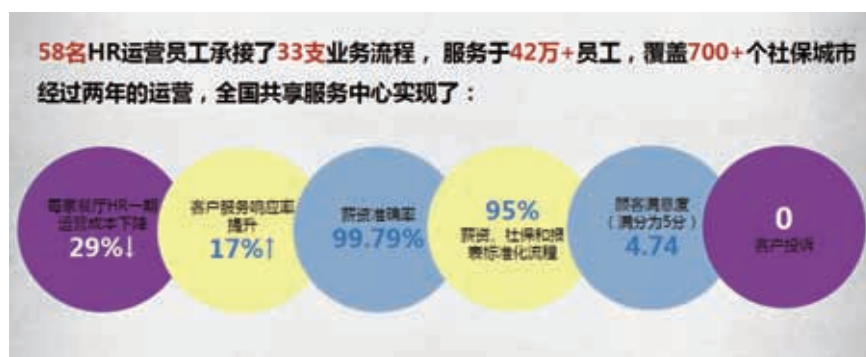


图 4 经过两年的运营，CSSC 证明是行之有效的组织支持模式

成本费用总计下降了 29%。

#### ➡ 生产力提升

通过建立人力资源共享服务中心，百胜中国对人员、技术和流程进行了有效整合，提升了 HR 的生产力，从而更好地支持内外部环境变化。2014 年至 2017 年，百胜中国的餐厅数以每年逾 6% 的速度增长，但自 2015 年建立共享服务中心后，百胜中国有效地控制了人力资源部门的总人数，并持续提升了一位 HR 的生产力。2014 年到 2017 年 HR 平均服务餐厅的效能提升了 18%。

#### ➡ 其他服务指标达成

- ◆ 客户服务响应率提升 17%。
- ◆ My Service 员工自助服务响应及时率达到了 99.96% (目标值 99.8%)。

- ◆ 薪资作业准确率达到 99.79% (目标值 99.5%)。

- ◆ 薪资发放及时率达到 100%。

### ⊕ 未来发展

#### ➡ OP 二期

OP 二期将打造一个招募行政作业中心与候选人访寻中心，从而打通全国人力池和招募渠道资源，持续优化效能。该项目预计于 2018 年 9 月上线。该招募平台将支持未来 10,000 家餐厅的业务，实现：①灵活承接不同品牌市场的定制化需求；②支持每年 8,000-10,000 人的招募需求，为未来 3-4 年的餐厅经理做储备；③统一候选人互动平台，提升体验；④实现全国招募资源与人力池、数据信息共享。其将有效提升和优化招募产能和效能，合理控制并优化招募成本。

百胜中国持续收集来自用户关于系统和流程优化的改进建议，并从中采取了逾 70 条优化建议，于 2017 年 8 月完成第一批系统优化建设，直接提升了人力资源共享服务中心 5% 的运营效能。



获奖企业风采



百胜中国企业介绍

百胜中国控股有限公司是中国领先的餐饮公司，致力于让生活更有滋味。自从 1987 年第一家餐厅开业以来，百胜中国今天在大陆的足迹遍布所有省市自治区，截止 2017 年年底在 1,200 多座城镇经营着 7,900 余家餐厅。

百胜中国从 Yum! Brands (纽约证券交易所代码：YUM) 分拆出来之后，于 2016 年 11 月 1 日独立在纽约证券交易所上市 (纽约证券交易所代码：YUMC)。百胜中国在中国市场拥有肯德基、必胜客和塔可贝尔三个品牌的独家运营和授权经营权，并完全拥有东方既白和小肥羊连锁餐厅。

经过三十年的发展，百胜中国不仅在店面数量，而且在品牌知名度、社交及数字媒体营销和传播、全国供应链管理、产品质量以及创新方面都已经成为了一家中国领先的餐饮企业。百胜中国超过 45 万的员工是其发展的支柱；与此同时，在百胜积累了丰富的管理团队和全情投入

的前线伙伴也正在继续引领发展活力充沛、直面机遇、和充满欢乐的企业文化。

共享服务中心团队介绍

为支持百胜中国的快速发展，通过组织架构优化、流程再造及人员能力提升，百胜中国于 2015 年 9 月成立全国共享服务中心 (Centralized Shared Service Center, 简称 CSSC)。CSSC 为百胜中国旗下各品牌以及上海总部提供多职能的共享服务，提升组织效能。

CSSC 位于武汉光谷金融港，经营面积逾 2,000 平米，员工人数超过 200 人。CSSC 目前包含人力资源和财务两大职能，为全国员工提供薪资福利管理服务，实现了餐厅运营成本下降、客户服务响应速度提升、超过目标值的薪资作业准确率以及极高的顾客满意度。2018 年，CSSC 二期即将上线，将通过一个招募行政作业中心及候选人访寻中心，打通全国人力池及招募渠道资源，持续优化效能，搭建支持未来 10,000 家餐厅业务的招募平台。HR



• 本案例荣获 •

2017 “中国人力资源共享服务中心价值大奖”

卓越运营奖



# 以精益理念引领 员工服务

——罗氏诊断人力资源共享服务中心实践

罗氏集团中国区人力资源共享服务中心自 2015 年建立，其无论从流程梳理、系统建设还是人员的保留与发展来看，都保持着较高的行业水平。项目团队精益求精的理念贯穿在流程优化、系统运维等各个方面。现在，这种精益的理念在团队内部已经内化为一种行事准则，同时也使得这个团队有源源不断的内驱力在一次次的尝试中不断优化升级，并在未来致力于完善员工的服务体验，而且为业务部门提供增值服务。

扫描二维码 把文章带走



编辑整理 /Cindy Zhu

## 成立背景

罗氏集团的 SSC 成立于 2015 年 1 月，是罗氏在全球的第 5 个 SSC，具体来看，其建立有着以下背景：

首先，全球总部在战略上的选择。罗氏中国自 2012 年开始，便经历着较快的业务发展与人员增长，中国市场的良好表现使得总部越来越重视对其进行人员管理上的投资。

其次，系统整合的必然选择。在 SSC 成立之前，罗氏中国的人事系统分为全球人事系统和本地人事系统，其中，不同业务条线使用的本地人事系统又各不相同。系统的整合要求将大部分本地流程，如合同续签、试用期管理、离职等流程全部放到全球的 SAP 系统，即 CHRIS 系统中。

最后，系统整合带来的人事政策、流程的整合。人事系统的整合必然牵涉众多人事政策的统一。而之前罗氏在中国的事业部，

即罗氏诊断、罗氏制药均有各自独立的 HR 团队，其遵循的政策、流程等也具有较大差异。因此，在系统整合的大背景下，人事流程的整合不可避免。综合以上，罗氏中国于 2014 年开始筹划建立统一的人力资源共享服务中心。

## 人力资源架构

罗氏集团的人力资源部门按照三支柱模

型分为三大部门，即 COE、HRBP、HRSSC。其中 COE，即专家中心，主要负责人才吸引与招聘、学习与发展、薪酬与福利三大领域的人力资源策略或政策的制定。HRBP 则深入业务，帮助业务部门发现问题，解决问题。HRSSC，则多重汇报给中国罗氏制药以及罗氏诊断的人力资源部和罗氏全球人力资源服务团队。



图 1 人力资源架构图

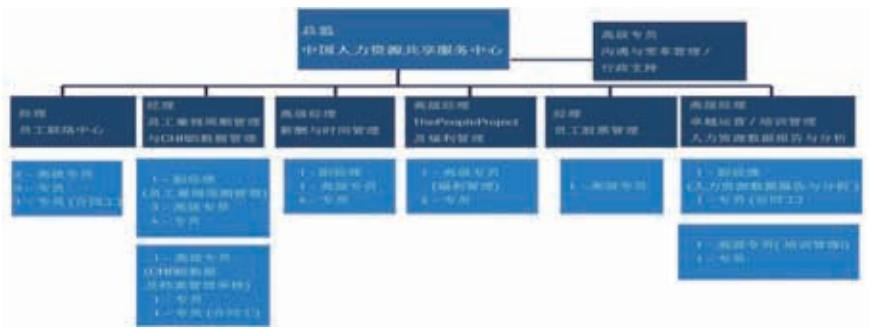


图2 SSC架构图

▶ 人力资源共享服务中心简介

▶ SSC 架构

罗氏人力资源共享服务中心下设六个职能部门，分别为员工联络中心、员工雇佣周期管理与 CHRIS 数据管理、薪酬与时间管理、The People Project 及福利管理、员工股票管理、卓越运营 / 培训管理与人力资源数据报告与分析。此外，SSC 还设有一名高级专员专门负责沟通与变革管理及行政支持。人力资源共享服务中心的服务对象为罗氏集团在中国所有公司（共七家）的员工与经理。其服务成本按照被服务的员工人数比例进行分摊至各业务单元的模式。

▶ SSC 运营模式

罗氏人力资源共享服务中心使用分层运营的模式以便高效专业地服务全体员工。在 SSC 内部有 tier0、tier1、tier2；在 SSC 外部本地及全球的 HR COE 专家团队，IT 技术支持团队和外部供应商则处在 tier3。具体来看，SSC 内部的分层结构为。

tier0 为员工经理自助服务层，当员工和经理在遇到人力资源相关问题和流程时会首先在自助服务平台中寻求答案或提交请求。

tier1 为员工联络中心层，也就是说员工在自助服务平台找不到满意的答案时，可以致电或邮件、留言至员工联络中心，寻求具体问题的解决方案。

tier2 为 SSC 的后台服务团队，第 0 层与第 1 层能够方便快捷地帮助员工答疑解惑，但当员工遇到更加复杂的问题时，SSC 会将该问题转至第 2 层，该层次的服务内容包括：1. 员工雇佣周期管理及 CHRIS 数据管理；2. 薪酬和时间管理；3. 福利管理（包含员工股票计划）；4. HR 数据报告及分析；5. 培训管理。

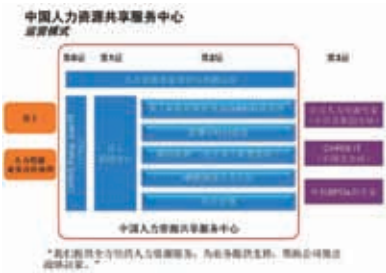


图3 SSC 运营模式

▶ 系统及工具使用情况

罗氏中国的人力资源共享服务中心之所以能够快速推进建立，并在后期保持着高效的运营水平，一方面离不开项目团队对于流程、政策清晰的厘定与梳理，另一方面，得益于其对于人力资源系统的强调与使用。具体来看，其使用的系统如下：

1 SAP

SAP 分为前台与后台，前台，即 CHRIS 系统，面向全体员工提供服务，包括员工自助服务、经理自助服务、人力资源同事自助服务、电子工作流等。其服务内容分别为：

员工自助服务：包括但不限于查询工资

单、进行假期申请管理、绩效和发展计划设定、在线培训等。

经理自助服务：包括但不限于管理下属离职、转换工作地申请、假期审批等工作流、直接与 SAP 连接、流程简化、增进效率。

HRBP 和 COE 专家自助服务：包括但不限于员工各类数据查询（如绩效，人员发展），业务授权操作等。

电子工作流：包括但不限于招聘需求申请、试用期评估、晋升、劳动合同续签、离职申请等。

后台系统则只对人力资源共享服务中心内部开放，用于维护人力资源主数据、员工假期 / 出勤时间管理、员工薪资数据、薪资核算与发放、福利计算与发放及福利数据维护等。此外，SAP 系统与其他下游系统对接，为财务、采购、IT 等部门提供人事主数据，支持如财务报销系统、出差申请系统等。

2 SimplyOne 门户

SimplyOne 门户面向全员开放，是一个新的集成于 CHRIS 平台的一体化 HR 移动解决方案。其支持员工、经理的移动端自助服务，包括请假、请假信息查询、团队日历查询、全面薪酬报告查看、工资单查询、经理请假审批、内部工作机会申请等。其中特别针对于罗氏的移动设备（iPhone, iPad）提供了更便捷的导航及快速访问的功能（HR APP）。通过移动设备访问 SimplyOne，员工与经理可以更方便快捷地适用 CHRIS 功能，提高效率，协助业务成长。

3 AskHR

AskHR 面向全员开放，是员工查询人力资源信息和在线提交需求的平台。团队将 HR 相关的政策、流程整合到该平台中，员工可随时按关键词搜索罗氏全球和本地的人力资源信息。如果员工在自主搜索中找不到满意的答案，还可在线提交需求寻求专业的帮助，并在 AskHR 中持续追踪需求解决进度。不仅如此，团队还可以通过该系统进行及时的质量调研，得到员工反馈，帮助其不断改



善服务质量。

#### 4 Neocase

Neocase 是一个用于员工人力资源方面需求管理 / 信息管理 / 质量管理的内部系统，主要为员工创建需求，并在后期持续跟进，直至解决该需求。在 Neocase 中，每一个步骤都可以追踪，这提高了客户的使用体验。此外，该系统支持生成报告与服务质量抽查功能，确保了工作流程的一致性和问题解决准确性。同时，SSC 人也可在系统后台将员工常见问题或流程编辑成文章，确保人力资源的信息能够及时有效地传递至员工。

#### 5 Tableau

Tableau 是一个数据可视化和分享平台，主要用于 SSC 内部。其每个月将 SAP 的数据导入 Tableau 系统中，如每月离职情况、人员分布、晋升、调整情况等。将这些数据手动推送进去之后便可直接输出图表或者 PPT。通过这种方式，SSC 将人力资源相关数据和关键指标等用各种图表的形式多维度地分享给人力资源部门及业务部门，这极大地节约了定制化输出图表的人力，并使得趋势分析更加便捷。

#### 6 i-Benefits (福满罗氏平台)

i-Benefits 即福满罗氏，该平台为第三方供应商平台，分为前台系统与后台系统：

前台系统：员工可以登录到系统中进行福利的选择及浏览。该系统分为四个板块，分别为：风险保障、健康管理、悠享生活及财富积累计划。在福利计划选择开放时间内，员工可以登录到系统中，根据自身及家庭的需求，自由地选择所需的下一年福利内容。

后台系统：用于处理员工选择的福利结果。系统后台通过报表的形式呈现员工所选择的所有福利项目。这些报表会分别输出至不同的福利提供供应商，以便进行后续的福利实施及落实。

除了以上提到的涉及员工服务方方面面

的系统，共享服务中心还综合运用一系列针对团队内外员工的工具，如为员工联络中心提供热线支持的 CISCO UCCE / Diallt、为员工开具证明的独立小工具 Accenture Quick Document Builder，以及会议工具 Bomgar/Google-hangout、审计工具 Accenture PA & OM & PY Auditor 等。

### ► 人力资源共享服务中心的监管

#### ► 立体化管理

为了保证人事流程运转的过程中各个环节衔接流畅且高效，共享服务中心在单个服务团队之外设立了横向流程监管的角色。这类角色由各服务团队的实际管理者或者专家人员兼任，其主要站在整个流程而非单个服务团队的角度来对流程的效率与质量进行控制。比如：(1) 致力于整体服务质量管理和持续服务水平提高的**运营卓越经理**；(2) 统一掌控人力资源流程和政策信息的汇总以及分享的**知识管理经理**；(3) 保证服务请求能够按时保质地完成的**需求管理经理**；(4) 监控需求分析和变更实现的**业务流程专家**；(5) 负责变革管理，宣传与沟通的**变革沟通大使**等等。

这种立体矩阵式的管理方式可以确保问题分析、解决的专业性，并提高了跨部门合作的反应速度，保证了整个服务团队的全局观，也避免了理论与实际脱节，节约了沟通成本。

#### ► 标准化管理

共享服务中心有超过 30 个标准服务指南文档 (SWI) 用于精细化定义并管理流程，相关业务流程专家会定期对 SWI 进行更新，维护与培训。此外，还有统一的工作方式文档 (Way of Working) 用于指导整个服务团队的行为。

为了尽快使团队适应新的操作流程，在系统上线前，项目组便着手制作各类操作手册，包括梳理、简化流程等，同时邀请 COE

团队对某些流程进行讨论。由于此前罗氏诊断与罗氏制药在中国的各公司遵循着不同的 HR 操作规范，这需要服务团队在流程的梳理过程中找到其共同点，并进行标准化、简化。阻力不仅来自于简化流程本身，同时来自于要保证各公司人员具有高度一致的流程观念。此外，服务团队为了不断提高流程的有效性及准确率，积极与 IT 部门合作，开发并上线一系列自动化系统，为标准化管理夯实了基础。

#### ► 体系化管理

##### ◆ 平衡计分卡

首先，在战略层面，罗氏 SSC 定义了四个象限的平衡计分卡，这四个象限分别为财务、客户、运维、人员。团队从积分卡中的四个维度出发，确保同时关注财务、客户、运维及员工方面的效果，从而使得 SSC 团队的服务水平在各个维度平衡发展。如下图：



图4 平衡计分卡

##### ◆ 细化考核指标

团队利用平衡计分卡站在较高的层次来监管服务运营的各个方面，在实际操作运营过程中，其会将这些大的目标层层分解，直至可衡量可追踪的指标。

人力资源共享服务中心在每年底会与客户和合作伙伴沟通，以确定各服务水平度量体系及目标，满足不断变化及日益提高的客户及业务要求。并且，每一个服务流程都有清晰的绩效考核标准，如：员工联络中心的考核指标包括：热线电话未接听率不高于 10%，截至目前这一数字为 5%；客户实时满

意率不低于 4.6 (总分 5)，截至目前为 4.8 分；员工需求首次通话解决率不低于 50%，截至目前为 51%；需求响应和及时解决率不低于 96%，截至目前为 98%。又如：薪酬福利与时间管理考核指标包含：及时性 (100%)，准确性 (99.99%) 与降低成本等。

◆ 及时追踪与沟通

制定了详细的 KPI 之后，团队按照度量数据的特性设置了日 / 周 / 月的数据收集和检查机制，并定期分析趋势和波动以及时发现。此外，还在各个层级设有不同的沟通机制，保证信息的快速传播与问题的及时解决，如：(1) 在服务团队内部鼓励日常的即时沟通，比如 tier1 团队用可视化的看板来显示人员安排及当天需求数量；(2) 跨服务团队层面则有每周的团队领导小组会议，并使用记录表追踪问题和新需求的完成情况；(3) 各个服务流程专家定期或按需参加其他 HR 团队的会议，以报告问题并收取意见。



图 5 服务运维水平管理模型

此外，共享服务中心还设有月度中国团队大会以及季度的全球团队大会。同时，每个月生成详尽的服务质量管理报告（包括分析响应速度、质量、客户满意度、客户需求分布等 13 个类别的在线仪表盘分析图）分享给 HR 团队。参见下图。

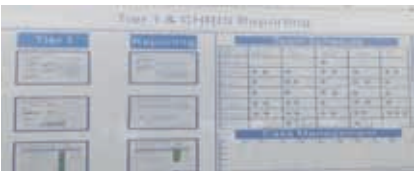


图 6 各服务团队现场看板



图 7 服务质量分析报告

除以上提到的监管和沟通机制，整个项目团队在精益教练的带领下，不断地识别改善机会并持续改进。2016 年，共享服务中心共完成大小改善措施 88 项，改善内容涉及各个方面，在年度客户满意度调查中，总体满意度由 2015 年成立初的 75% 提高到了 2016 年第四季度的 91%。

▶ 合作监管与专业审查

共享服务中心除了收集人力资源内部的改进意见，同样重视来自于人力资源外部的反馈，并在每次年度客户满意度调查之后，制定详尽的后续改进计划。对于在日常需求处理过程中收到的不良反馈也有完整的回访与跟进机制。另一方面，从 One HR 的角度出发，罗氏人力资源共享服务中心对员工的服务请求数据进行多维度分析，并积极发起与其他职能部门的合作，以共同提高员工与经理的服务体验，为其创造高效的工作环境。同时，积极接受各种专业审查，自 SSC 成立以来在各项审查中均无重大问题发现，保持了良好的合规一致记录。比如内部财务控制检查 (ICFR)，汇报给全球董事会的集团审计 (Group Audit) 等外部的咨询公司执行的合规调研等。

▶ 发展团队成员

罗氏人力资源共享服务中心上一财年的员工离职率仅为 2.7%，之所以有着良好的人员保留率主要得益于内部完善的人员发展机制。SSC 团队使用罗氏通用的关键胜任力模型，对其员工的关键能力进行识别与强化。这个胜任力模型中包含的能力包括：策略敏感度、决策能力、技术和业务才干、沟通能力、管理变革、鼓舞和影响力、团队精神和协作能力、取得成果、反馈和辅导、创新。从该胜任力模型出发，共享服务中心搭建了各岗位所需的基本技能及专业知识体系，通过员工自我评定及直接经理测评分析出员工针对目前岗位的培训需求。针对这些需求，开发出灵活多样的培训内容，如微信文章分享、自由话题论坛、跨部门知识分享等。具体来看，SSC 无论从个人层面还是团队层面都提供了

相应的培训发展资源。

▶ 个人层面

罗氏强调员工发展的自主意识，主张员工本人是成功规划并实施自身发展计划的主导者，并鼓励员工尝试不同职责的工作，拓宽视野，描画出一幅矩阵式而非单一直线型的发展图景。根据罗氏标准的继任和人才培养流程，人力资源共享服务中心对各重点岗位和高潜力人员进行识别，将人员与岗位按照成熟度以及个人职业发展兴趣进行梯队划分，制定分阶段不拘泥于形式的个人发展计划。领导团队会让员工参与一次自我测评，测评结果出来之后，与其直线经理进行评估，在这次评估中根据其职业发展意向制定个性化的个人发展计划 (IDP) 以及与之配套的行动计划。不仅如此，直线经理在日常管理工作中，会打破年初定目标、年中回顾、年底考评的固有模式，利用 Check-Ins 对话工具，与员工展开频繁的针对四个 C (Connection 联系，Career 职业，Contribution 贡献，Capability 能力) 的对话了解并辅导员工成长。

以 IDP 为指引，罗氏人力共享服务中心为员工提供了多样化的学习发展机会，主要通过以下方式帮助员工提升：

经历体验——在实践中学习，如，工作变动、晋升、轮岗、新的挑战项目。

榜样示范——从他人处学习，如，反馈和辅导、导师计划、人际网络。

教育培训——学习教育内容，如，工作坊、培训、研讨会等。

自 2017 年，团队增加了对员工的盖洛普个人优势测评，即基于员工的长处发展员工。其在制定具体发展计划前对员工进行测评，并定义出每个人的前五个强项，基于此提供更有针对性的培训发展项目。如，定期的经验分享会；业务产品和业务知识小课堂（在线）；合作部门知识分享（法务，业务管理等）；软技巧培训（沟通技巧，时间管理）等。

此外，为了帮助员工打开思路，更全面

地了解其日常工作内容的上下游环节，领导团队正在致力于推动员工在各部门之间的轮岗，鼓励其在合理安排本职工作的前提下，到其他部门去接触不同的工作内容，在拓宽其视野的同时，使其对整个流程的运转有更深刻的理解。

## 团队层面

除了强调对于员工个人的发展，团队同样重视对成员整体能力的提升。其从每个服务团队所需的技能与知识的角度出发，为每个团队识别出相应的关键胜任力，并与目前团队整体的能力做对比，找出差距，重点对不足之处进行改进。如当某一团队对人事相关的法律法规等知识有所欠缺，则会邀请内部法律部同事到团队中进行相关话题的分享。

此外，为提高整个团队精益服务的意识与能力，共享服务中心自主开发了一套 ADP (Accelerated Development Learning Program) 课程项目。该项目自 2017 年 6 月开设至今进行第一期，其初衷为面向团队成员提供精益课程，培养其精益理念及行为模式，使得精益理念能快速、高效地传递至整个团队。具体来看，领导团队会首先选择团队内的高潜人才以及关键岗位的继任者作为第一期课程的学员。该项目课程共分为精益思想、流程分析及改善、变革管理和项目管理等十个模块。考虑到团队的工作时间及知识学习的效果，课程改变了传统的集中式课堂教学模式，采取自学、授课、实践、辅导和分享的集合方式，由精益导师带领学员结合实际项目边学习边实践。学员完成所有任务并取得实际成果后，可以成为各服务团队的精益大使，进一步引领变革，也可以成为下一期培训项目的导师，影响越来越多的团队人员。ADP 课程项目的开发，将个人发展与服务水平持续改善相结合，并实现了在整个团队范围内精益文化的推广。

## 创新实践

团队在建立、运营人力资源共享服务中心的过程中，进行了诸多探索，并在多方面



图 8 系统看板

取得了相应的创新性成果。总的来看，其创新点可以从系统、沟通以及流程上进行总结。

## 系统创新

罗氏 SSC 之所以能够顺利上线并高效运营，与其对系统的创新性使用有着莫大的关系。其中最具创新性的系统为 Tableau 与 SimplyOne 及其手机客户端：Tableau 完成了多维度多层次的人事数据仪表盘。该系统能够直接将人事数据的关键指标以图表的形式导出，直观灵活地呈现劳动力、人员多样性、离职率，离职原因、招聘时间等关键指标的现状，简化分析步骤，使得 HRBP、业务部门可以按需自助，随时随地深入了解人员情况，并节约了大量统计以及图表制作时间；而 SimplyOne 一体化解决方案，特别是其手机 APP 的上线，给中国区持有公司移动设备的员工提供了更直观、便捷、高效的服务体验；AskHR 系统将自助平台与知识库集成，实现了 24\*7 服务。此外，团队还与 IT 合作共同开发了多个手机 APP，降低了员工的使用门槛。

## 沟通创新

### 开展员工沟通项目

CARE 是一个罗氏集团总部在全球推进、致力于提高人力资源服务中心客户满意度的项目。CARE，即：Collaboration (协作)、Accuracy (准确)、Responsiveness (响

应) 和 Empathy (同理心)。罗氏中国区人力资源服务中心通过各种新颖和创新的方式使员工了解、学习并在工作中运用 CARE 的理念。项目组在 SSC 内部，根据员工的绩效及服务质量选择出三个人作为 Champion (服务冠军) 到集团总部参加为期一周的培训。此次培训一方面使其对 CARE 的了解更加深入，另一方面，为其在团队内传播并推行 CARE 理念时提供统一的可依据的方法论。Champion 在培训结束后须在团队内部对 CARE 理念进行推广，包括其基本理念、榜样人物、榜样行为等。项目组鼓励员工将日常工作中与 CARE 相关的内容记录下来，并在每月一次的 SSC 会议中作为固定话题，分享给其他员工。此外，其鼓励团队成员参观工厂、聆听患者故事、了解一线工作者的工作日常，通过这些深度参与活动使得 SSC 的员工理解自身工作的价值并积极服务我们的员工以实现公司共同的使命。



图 9 CARE 框架

### 拓展员工沟通渠道

考虑员工的阅读习惯和大的沟通环境，项目组评估了每种沟通渠道的适用场合以及



使用频率，同时开拓了更服务员工日常沟通习惯的渠道，如微信推送等。为提高沟通的有效性，项目组在沟通内容的设计上也做了一些改善，如为增强员工对相关信息的接受度，在宣传内容中增加心理测试、互动故事征集等环节。如此，罗氏成功实现了对公司内部员工的有效信息沟通，以增加共享服务中心的品牌认知度，减少员工因不愿阅读或漏掉沟通信息所产生的疑问。

## ▶ 流程创新

为了应对业务的快速增长与变化，进一步推进 HR 各类政策及流程，同时为了提高员工服务体验及满意度，人力资源共享服务中心逐个突破流程的痛点及难点，共完成并实施了 55 个流程优化，其中重大变革主要分为三大块：

### ◆ 流程优化及统一

为了更好地推动人力资源共享服务中心的流程运转，方便统一管理及后期的优化工作，共享服务中心不仅花大量的时间上线新的系统和流程，同时还联合内外部团队整合了七家分公司在人事方面的各种政策与流程。不仅如此，对于新员工入职流程，通过每月一次的员工满意度调查，可随时查看新员工对入职流程的满意度情况，并有针对性地改善员工的入职体验。这一改善已经取得明显成效：截至 2017 年 7 月底，新员工对入职流程的满意度为 97%。此外，服务团队取消了实习生续签流程，并将实习生实习协议签订结束日设定为毕业日期，统一了实习协议的签订日。这些措施减少了经理与 HR 之间不必要的重复沟通，同时降低了潜在的劳动风险。

### ◆ 流程自动化

流程自动化则体现在以下 3 方面：

- 利用内网、微信、AskHR 等多渠道推送流程。为了应对快节奏的信息化时代，顺应人们接收信息的阅读习惯，人力资源共享服务中心将原本纸质文件及流程

(如，雇佣周期流程、经理宝典、薪资发放等)通过多种线上渠道推送，方便员工随时取阅。

- 各流程线上审批：为了优化纸质审批及邮件审批的滞后性，项目组将各大员工雇佣周期流程(如，创建新职位、招聘新员工、合同续签、试用期、员工变动等)的审批放在线上，使得经理可方便快捷地在线上开启各项流程或审阅各项工作流。
- 利用系统发送各类通知：为配合流程自动化，并保证相关部门收取信息的及时性，人力资源共享服务中心将系统邮件嵌入每个线上流程，保证格式的一致性、及时性与准确性。

### ◆ 文档电子化

电子个人档案：员工可通过网上客户端实时更新其简历，包括学历、手机号等个人信息，同时方便了人才库实时抓取数据，为内部转岗机制提供了平台基础。此外，员工还可以对部分纸质文件进行电子化存档，即通过网上客户端传输各类证明(结婚证、子女出生医学证明等)，及时更新其个人信息及档案。

线上入职工具包：为减少入职工具包来回邮寄的不便，同时减少不必要的纸质文件打印存档，人力资源共享服务中心与法务部门协作，重新审阅了入职工具包的内容及推送形式，将工具包打包成电子文档并通过邮件形式发送，这大大节省了 SSC 在入职流程上所花费的人力物力。

### ◆ 正在推进的创新流程

除以上提到的各种流程的优化与创新，团队还在持续探索着流程优化的各种可能性，目前正在推进的创新流程包括：员工各类证明(如收入证明、离职证明)的电子化，自助申请打印、在线盖章等。此外，目前，罗氏已经实现离职申请流程的线上审批，项目组正在进一步推进线上各部门协作以促成

整个离职交接自动化，减少线下沟通，提升合作效率。

团队坚持“先患者之需而行”的服务理念，不断在各个方面探索、创新并推进实践，致力于成为公司内全方位的人力资源解决方案提供者。

## ▶ 效果评估

### ▶ 年度全球人力资源服务满意度调查

罗氏集团总部每年发起一次全球人力资源服务满意度调查，该调查问卷每年由第三方供应商统一操作发送并统计员工反馈情况。调查问卷主要从以下几个方面来衡量人力资源服务中心的服务水平：(1) 总体服务水平评价；(2) 服务中心员工的协作性；(3) 服务中心员工提供的解决方案的准确性及完整性；(4) 服务中心员工的积极主动性；(5) 服务中心员工的同理心运用。

共享服务中心自 2015 年成立至 2016 年底共参加了三次调研活动，其综合指标，包括满意度与推荐指数，连续三次居于全球第一名，且每次成绩的绝对值也在不断提高。

### ▶ 基于每个服务请求的即时满意度调查

除了全球年度满意度调查外，团队在其日常工作中也非常注重对于员工反馈的收集，并对于存在的问题及改善点及时予以调整。如，AskHR 系统中便提供实时反馈评分的功能，即在人力资源共享服务中心解决员工需求之后，系统会自动触发包含员工反馈功能链接的邮件。该员工反馈链接的内容主要从以下五个方面进行衡量：(1) 我能很方便地联系到 HR 人力资源共享服务中心；(2) 我的需求能在适当的时间内被解决；(3) 我觉得 HR 人力资源共享服务中心在意我的需求；(4) 我觉得 HR 人力资源共享服务中心能理解我的需求；(5) 对于我提的需求，我能得到精准的回复。自 AskHR 系统 2016 年上线至 2017 年共收到 467 个员工反馈，整体满

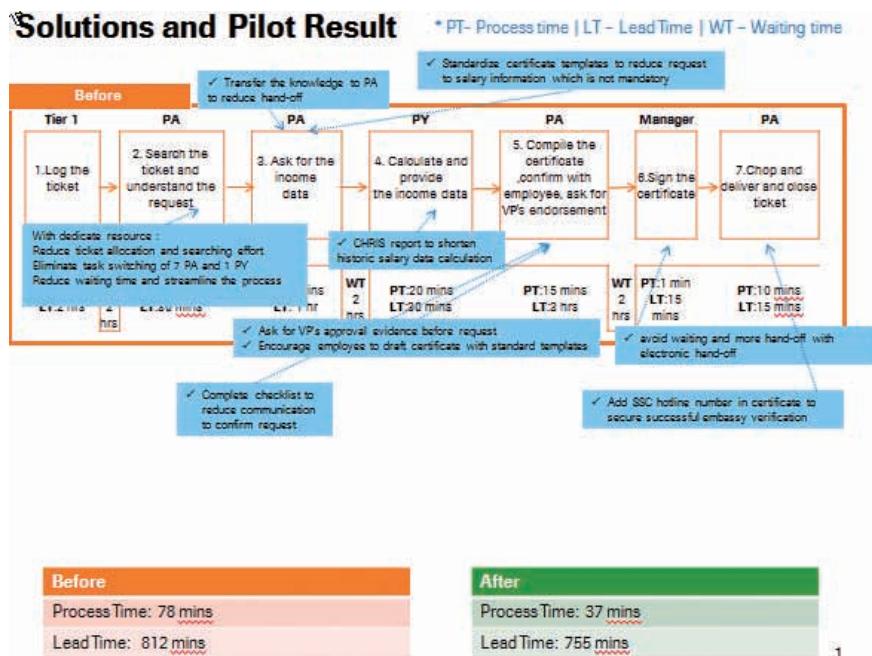


图 10 精益改善结果汇报

不积跬步，无以至千里。团队将从现状出发，一步一个脚印地对人力资源共享服务中心进行持续改善，不断尝试、探索并提升自身的价值。

意为 4.9 分（满分 5 分）。

人力资源共享服务中心的价值不仅可以通过满意度评估来衡量，其通过标准化、自动化以及简化的集中管理的模式实现了规模效应，有效降低服务成本。而且，流程的标准化梳理促成了各分公司人力资源政策和流程的整合与统一，这在提高员工体验的同时减少了差异化政策带来的管理风险。

## 经验总结

罗氏 SSC 自成立至今，已经在多方面取得了显著的成绩，并得到了来自罗氏全球、业务部门和员工的认可，其之所以维持着高水平的服务质量与团队内部提倡的持续改善理念有着分不开的关系。团队使用精益的管理体系对服务的各个环节实时监督并持续改善，并从客户的角度识别改善机会，成立了改善项目组。不仅如此，SSC 将持续改善的理念贯穿每一位员工的日常工作中，在精益教练的带领下完成不同规模的改善活动，将理论与实践结合，真正地将精

益改善落到实处。

在持续改善这个大方向的指引下，团队将其经验总结为以下三点：

**首先**，流程标准化、自动化与简化的同时保持一定灵活性，这对 SSC 的高效运营至关重要。面对不同业务单元的员工，其业务模式可能会有较大差异，如果一味追求标准化、一致性会很难满足员工真正的需求。此外，在 SSC 建立初期，项目组更多地从提升效率的角度出发，让流程的运转更加高效、简单，今后会更加强调对客户体验的提升，这要求团队站在另一个角度来看待整体的流程并用不同的方式和模式来设计。

**其次**，发挥系统平台的作用。人力资源系统是 SSC 的基础，如果没有完善的系统，其提供的各项服务很难令人满意。因此，项目组在整个建设与运营 SSC 的同时积极推动系统的建设。这需要与 IT 部门的同事合作，将业务需求真正融入技术设计中，其后，则对系统进行整合，确保所有流程能够尽快自动化。

**最后**，注重发展团队成员。很多人倾向于站在运营的角度来理解 SSC，认为员工只需掌握基本技能便能胜任。诚然，运营是 SSC 的基石，但其价值不仅仅在于运营。为了增加整个 SSC 团队的价值，同时为了鼓励团队成员挖掘自身的潜力，领导团队也在不断开发人才发展项目，同时引进增值服务，不断推动并提升自身技能，如在未来将 AI 等前沿理念、技术等引入其工作中，持续更新知识储备。另外，引导员工在工作与生活上的融合，确保其工作生活的平衡，并合理控制压力。

除以上提到的三点，团队也站在团队的角度，考虑其未来的增值方向，从专业的角度提供给业务部门及员工一些咨询建议，而不仅仅是操作性的服务；同时，利用 SSC 的数据资源优势为业务部门提供相关的数据分析报告等。不积跬步，无以至千里。团队将从现状出发，一步一个脚印地对人力资源共享服务中心进行持续改善，不断尝试、探索并提升自身的价值。



获奖企业风采



罗氏企业介绍

罗氏是全球制药与诊断的先驱，致力于推动科学发展以改善人们的生活。

作为领先的生物科技公司之一，罗氏为众多肿瘤、免疫、传染病、眼科和中央神经系统疾病患者提供着真正差异化的药物。同时罗氏也是体外诊断和基于组织的肿瘤诊断的世界领导者之一，以及糖尿病管理领域的领跑者。制药与诊断的综合优势使得罗氏成为个性化医疗的佼佼者，旨在以最佳方式为每一位患者提供合适的治疗。

始创于 1896 年，罗氏持续寻求预防、诊断和治疗疾病的最佳途径，同时对社会做出持续性贡献。罗氏研发

的 29 款药物被纳入世界卫生组织基本药物标准清单，其中包括用于挽救生命的抗生素、抗疟药和癌症药物。罗氏已经连续七年被道琼斯可持续发展指数评为制药领域的行业领导者。

罗氏总部位于瑞士巴塞尔，活跃于 100 多个国家，2015 年全球员工数超过 91,700。罗氏中国人力资源共享服务中心作为罗氏五大人力资源共享服务中心之一，成立于 2015 年 1 月，目前支持罗氏集团在中国的 7 个分公司，服务近 8,000 名员工。我们致力于为业务提供全方位人力资源服务解决方案，承诺卓越一致的客户体验。我们以共享标准的服务运营模式，提供统一的服务水准与系统支持，助力业务发展。HR



# VUCA 时代下， 如何让销售培训成为不可替代的人？

如何在当今复杂的情况下设计销售人员培训，使之真正对业务产生价值是西安杨森学习与发展团队一直在思考的问题。反观过去的几年，我们从绩效改进、共创赋能、技术链接以及打造生态学习系统四方面对 VUCA 时代下销售人员的培训工作进行了一些探索。

内容提供 / 羊莉 | 学习与发展副总监 | 西安杨森

编辑整理 / 朱欣鑫

扫描二维码 把文章带走



## 变化的时代背景

西安杨森是一家有着三十多年历史的制药公司，并且多年之前就已经搭建了一套完备的培训体系。但随着社会环境、技术、政策的变化，这些固有的培训内容、培训方式已然无法完全满足现在人们的学习需求。人工智能、大数据、共享经济、区块链、共识共创这些新技术、新概念的出现正在改变着人们的信息获取方式，同时也改变着人们的学习方式，这意味着我们整个知识体系也将出现一系列的变化。而聚焦到医药行业，除了随时调整的合规、新药审批的政策变化，阿里大健康、腾讯医疗等智慧医疗的发展也冲击着传统医药行业的销售模式。此外，西安杨森自己也在经历着产品转型，从最初以 OTC 为主到目前近一半的产品以创新型药物为主——即肿瘤相关药物——的转型，不同类型产品的销售模式迥然各异。

如何在这种复杂的情况下设计销售人员培训，使之真正对业务产生价值是我们一直在思考的问题。反观过去的几年，我们从绩效改进、共创赋能、技术链接以及打造生态学习系统四方面对 VUCA 时代下销售人员的培训工作进行了一些探索。



## 第一部分：绩效改进——与业务联结

西安杨森从 2012 年开始进行了一些绩效改进项目，至今已有近一半的工作集中于此。为了有效改进、提升绩效，我们会与业务部门一起进行业务诊断。依据吉尔伯特行为矩阵模型，一般来说，业务出现的问题可以归结为环境因素与员工个体因素。其中，环境因素中又包括：1. 数据和信息；2. 资源工具和流程；3. 反馈、激励和奖励，且这三者占比分别为 35%、26% 与 14%。员

工个体因素中包括：1. 技能与知识；2. 个人先天能力；3. 动机，其占比分别为 11%、8% 与 6%。可以看到，如果仅关注员工个体因素，那培训能发挥的作用最多三成。了解了这个科学的现状，为了尽可能地为业务带来价值，我们必须开始关注整体结果，即系统地思考销售培训与其他诸如市场部、医学部等部门的关系，并为之开展密切的合作。如，鼓励培训老师参与业务会议，使其更加深入地了解公司产品并提出自己的看法。这样，我们才能让解决方案变得更有效，才能真正体现出价值。

### 绩效改进流程

为了能让培训老师们更好地运用及实践，西安杨森大学在校长的带领下，于 2013 年确定了一个共识简版绩效改进流程，该流程共包含六个步骤，即：

- 业务诊断，找到影响绩效的关键因素；
- 确定策略，提供整体绩效改进建议；

- 制定方案，制定整体解决方案；
- 达成共识，获得全方位认同和承诺；
- 实施执行，按计划达成各阶段目标；
- 总结评估，复制成功、持续改进。



图1 共识绩效改进顾问6步工作流程

值得一提的是，在上述每一环节中，均有业务管理者的深度参与，这保证了我们制定出真正贴合业务实际需求的策略；同时，业务管理者能更清晰地厘定培训问题与机制、流程以及管理系统等问题。不仅如此，业务领导者还会担任事业部的讲师，这能够有效影响员工，使其能够快速推进、执行该项目。

业务诊断

在绩效改进的所有环节中，业务诊断占据着越来越重要的位置。很多培训老师侧重于方案提供，但我们却认为，精准诊断非常重要。看准了，才能让方案和培训真正有效。这一环节决定了接下来的所有工作是否能够真正支持到业务的发展。在诊断环节中，我们需提前对业务的关键价值链进行梳理，找到影响整体绩效的最重要的问题，并评估现实情况与预期的差距；出现这些差距的原因可能是系统、流程问题，也有可能是人员能力问题。最后根据诊断结果制定有针对性的解决方案。一般来说，业务诊断包括以下环节：

- 梳理关键价值节点。首先，将业务数据拉出来与业务部门一起讨论、梳理整个业务过程中的关键节点。
- 寻找最佳实践。我们会在公司范围内寻

找最佳实践，萃取其在业务关键节点的有效经验使之可复制、可推广。

- 深入访谈。如当某市场策略在部分地区不适用时，我们会在这些地区展开访谈工作，以进一步厘清是该策略本身不适用还是员工能力的问题。此类访谈的对象不仅限于内部员工，还包括目标客户等，通过访谈能更清晰地了解问题的症结所在。

项目评估

我们会通过学员评分、测试结果、行为改变、正向结果四个维度对绩效改进项目进行评估。

**学员评分：**通过设计调研问卷，对学员满意度、投入度、推荐度、相关性进行评估；

**测试评估：**每季度对学员的知识、技能的掌握程度进行网络测评或面试，测试内容由培训部、医学部、市场部合作开发以确保测试的实用性。由学员的领导担任考官，并与奖金、晋升挂钩，这能有效提升学员对测试的重视程度。

**行为改变：**我们将绩效改进项目中的关键点以KPI的形式固定下来，间接引导员工的行为。如，在销售某肿瘤药物的过程中，常常遇到患者拼药的情况，我们会制定单药率指标，并明确规定销售人员须在每次客户拜访时强调拼药的危害以及足量足疗程的药物为患者带来的获益。如此，便将KPI转换成具体的关键行为，并由管理者进行监督、跟进。销售关键行为的改变能够提升客户满意度，进而提升产品的市场占有率。

**正向结果：**这是指改进项目直接带来的绩效结果，包括产品销量、市场份额、客户参与度等，其中最直观的即绩效达成情况。

我们在项目结束后提供以上四方面的评估结果，基于此，能够给业务提供更多具有洞察性的建议，而非仅仅从员工知识和技能上提供改善方案。这也让我们在公司内部有了更大的影响力和话语权，真正成为了业务的咨询顾问。



第二部分：共创赋能——与人联结

团队教练，赋能学员

第二个关键点在于与人联结，共创赋能。在当前的社会环境下，人在组织中的角色已经发生变化，且销售群体越来越年轻化，80、90后开始占据主流。这部分人接受知识的方式已完全改变，他们有了更多自己的想法，并渴望在工作中表现出来，因此传统的灌输式培训已无法起到应有的培训作用。我们会找到这个人群最突出的特点，对其进行引导、赋能，最终激发其创造力。动态引导会更关注场域的构建，也更关注彼此之间被激发的内在动力。为了充分激活员工的内在动力，自2014年开始，我们引入了团队教练，一般由培训老师担任这一角色。团队教练最主要的工作是为学员创造一个寻找、探求答案的“环境容器”，充分赋能学员，引导其调动自己的积极性进行自主探究、设计可实行的方案。

“双U模型”，系统促进

我们在项目实践的过程中根据U型理论总结出了“双U模型”，该理论模型作为我们引导学员的地图使得培训项目可落地执行。当销售面临复杂的挑战时，管理者沿用原有的以经验提供的方案往往收效甚微。这时，我们首先会根据U型理论引导管理者放下自己对业务的预判与对一线销售人员的偏见，召集相关方进行研讨，收集来自各方的意见与见解，到一线亲自进行感知，并就该项目的意义达成共识，而非单向传递项目目标。其次，引导大家共创行动方案，在这个过程中，学员能够充分发挥自身创造力，并产出超过管理者预想的成果。

赋能案例

我们在培训中倡导将学习回归学生。培训老师仅作为引导者，创造一个学员共同体验、共同感知的环境，并将学习行为延伸至工作、生活中。例如，我们在设计某个肿瘤

药的培训场景时，给学员单独留出两个小时的时间，使其三人一组，鼓励他们到公司总部的所有楼层与同事交流，交流内容包括新产品的知识、销售服务的质量等。学员们为了完成这一任务，积极地寻找可获得帮助的资源，不仅找到各部门的同事，甚至用微信、直接拜访等方式找到公司的高层领导，并接受来自领导的知识考验与帮助。在短短一小时内，共有 70 多个领导被学员“打扰”，整个办公场所都被学习的氛围感染。如此，我们将学员的学习行为由课堂内延展至工作场所中，将所有人卷入其中，且学员能够真切地感知到自己应该如何给患者、客户带来更大的价值，而非仅完成一项销售任务。

此次培训项目中，培训老师没有过多参与，而是给了学员更多自创的空间，使得学习体验无处不在。当我们赋能给学员，打破原有的单向传输式教学，会发现学员的积极性被最大化地激发了；且不仅是学员，所有跟培训产品相关的部门，包括医学部、市场部等都会被这种氛围所感染。这也有利于我们进一步在公司内培育体验式学习的文化。



### 第三部分：成为学习的链接者——与技术联结

西安杨森很早就在培训中引入了 e-learning。随着移动互联网时代的到来，我们开始在培训项目中植入移动学习，如开发 APP，并以此为平台，整合各类学习资源，在其中进行教学、测评、测试等工作。此外，我们将游戏化学习的概念引入在线学习，即用游戏的思维设计学习内容，吸引学员活跃在学习平台中。如，在该平台中搭建互动社区，利用知识闯关、问答挑战、赚取积分等设计增加学习趣味性，引导员工即时巩固、复习所学知识。

从慕课到微课再到直播课程，知识的获取越来越容易，其实老师们不仅仅是作为知识提供者出现在培训课堂中，而应是作为资

源整合者、平台运营者以及学习的联结者为学员打造一个共享的培训生态圈，使其在这个生态圈中自主搜寻自己最需要的学习资源，使得学习效果最大化。此外，我们将学习资源碎片化、即时化，当销售人员有随时学习需要时，只需在平台中搜索关键词便会推送一系列相关的网络资源，包括大咖分享、最佳实践等，之后会邀请学员填写课程反馈，以便后期进行课程改进。

技术的运用能够让销售学员按需而学，即学即用。这一步我们还在摸索中，任重道远。下一步我们将更好地整合学习资源和技术资源，且在内容的搭建上与 IT 部门展开了深度合作，未来将推出智能机器人，取代一部分人工医学知识问答工作。



### 第四部分：打造学习生态系统——与组织变革联结

在运用 U 型变革理论时，我们深深地体会到学习型组织的进化经历了四个阶段，分别为：

1.0 阶段：封闭式的集权型组织，所有政策指令由上至下层层传递，员工被动接受管理，此时的学习方式以课堂教学为主，学员被动接受。

2.0 阶段：半封闭式的分权型组织，持不同观点的人可以互相争论，各方均有机会陈明自己的观点。这一阶段的管理以专家为核心，以专家的经验去说服不同意见的人，此时的学习以专家咨询、经验分享为主，学员可以产生一些新想法并进行思维碰撞。

3.0 阶段：包含相关利益团体的网络型组织，公司内部的沟通以引导、讨论为主，管理者主要担任引导者的角色，其培训也以网络学习、引导、体验为主，这一环境能够激发学员思考、学习的主动性。

4.0 阶段：共创的生态学习型组织，此阶段注重激发、赋能员工，管理者一般担任助产

士或者生成式教练的角色，并强调以集体创造为中心的共创学习以及无处不在的学习体验。

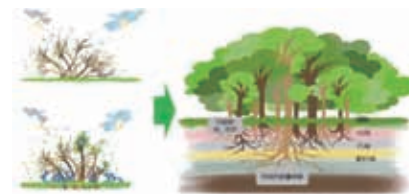



图 2 打造自主再生的赋能型组织

扑面而来的未来，管理的不确定性及其复杂性，已不得不让我们急需升级组织的操作系统。如果能打造一个再生的生态学习型组织，构建公司内部的联结和协作系统，赋能员工，让员工自主且随时随地可以学习、对话的场域的话，这将是源源不断、取之不竭的资源及智慧。所以下一步，我们将会营造更多的场域，运用引导、教练的方式将组织从 2.0 阶段升级至 3.0 阶段，引导员工利用共创学习的方式，激发内在动力，将员工的智慧凝聚起来，成为滋养学习生态系统的养料，进一步发挥其更大的价值。我想，未来应不仅局限于在公司内部的学习，也包括向同行或跨行业学习，学习场景也不再仅局限于课堂，而是从与同事的日常发生的交流中学习，如喝咖啡、聊天等。真正开启无处不在的、无边界的学习共创，才能打造出真正的生态圈。

另外，在实践中，以上提到的四个学习阶段应为共存的状态，只是需要根据企业或团队不同的阶段及实际情况来分配不同的比重。比如，目前在我们的体系培训中，即 1.0 阶段的学习占 10%，而专家、管理者的经验分享，即 2.0 学习阶段占 30% 左右等。未来我们将把精力更多地放在 3.0 与 4.0 阶段。总的来看，培训者需跳出原有的培训框架，站在整个组织变革的角度设计、开发学习体系，并充分赋能员工，才能在这个充满不确定性的时代成为不可替代的人。 



# 如何谈“校”风生

## ——亿滋校招案例分享

扫描二维码 把文章带走



亿滋国际 (Mondelēz International) 是全球快消行业的引领者之一，2017 年销售额近 260 亿美元。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，饼干、糖果市场排名全球第一，巧克力、口香糖则排名全球第二。亿滋中国 (原“卡夫食品中国”) 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，是零食业务的市场引领者。从 2013 年 7 月 1 日起卡夫食品中国正式更名为亿滋中国，继续为中国消费者奉上“亿万好滋味”。在自身飞速成长的同时，亿滋也积极承担企业社会责任，在校招上投入超过 8,000 万美元，为学生谋幸福，为社会图发展。

内容提供 / 杨燕 | 中国区人才招聘负责人 | 亿滋中国

编辑整理 | Langley Yang

### 🎬 重启校招

2015 年，由于经济环境的影响，亿滋暂停了校招，直至 2017 年方才得以重启。在暂停校招的两年中，校园市场风云聚变，为掌握更多信息、采取有效的招聘策略，人力资源部门从外部和内部做了有效分析。

从外部市场看，自 2005 年起，我国高校应届毕业生人数逐年攀升，近两年更有高达 800 万人次的毕业生从校园步入职场，作为新鲜血液补充到各个社会组织中，亿滋也有足够多的机会可以从中选拔优秀人才作为企业发展的后备力量；相关行业调研显示，超过 90% 的跨国企业坚持每年做校招工作，部分已开启暑期实习生项目。同时，通过社



## 挑战二：市场上对优秀学生的竞争加剧



的 logo 出现，以此达到最佳宣传效果。

- 将公司产品带入校园。校园宣讲时，公司会为每位学生准备一个大礼包，里面有公司不同的产品。大礼包能够唤起学生们的情感共鸣，学生与企业的距离由此被拉近。将公司产品带入校园，不仅把雇主品牌与产品联系起来，而且吸引了一批学生成为亿滋的暑期实习生，为企业发展提供了后备人才资源。

## 挑战二：各行业对优秀学生的竞争加剧

根据调研报告显示，当今优秀学生的首选不再是快消企业的管培生，而是电商及金融行业，高科技互联网和电信行业也具有很大的吸引力。相比之下，快消行业的竞争力不足，企业的目标学生人群发生了变化。如何在激烈的竞争中成功吸引优秀毕业生加入公司，成为重启校招后人力资源部门面对的又一个挑战。

亿滋对如今的学生群体进行了分析：现在的学生是“千禧一代”，有自己独特的价值主张，他们在选择企业时不仅关注薪酬福利、工作稳定和职业前景，还注重工作与生活的平衡，要求在工作中得到尊重。因此，公司制定了六个步骤，有效吸引“千禧一代”。

- 定期回顾管培生工资。校招之前，人力资源部门事先了解市场上对管培生工资的定位，然后对工资进行适当调整。
- 亲身体验。亿滋引入了暑期实习生项目，促进学生和企业的相互了解。通过实习体验，学生会知道这是否是自己真心喜爱并希望长久发展的方向，同时公司也可以根据实习期的观察对学生进行更深入的了解和评价。暑期实习生项目也帮助学生和企业建立了亲密度，offer 发出后被拒的比例较以往低了很多。
- KOL (Key Opinion Leader) 代言。与自己的经历类似、发展方向与自己一致的前辈是最容易使人信服的，因此人力资源部在之前的管培生、企业内相关学校

招进入公司的管培生都在企业中有相对更快的职业发展。

对外部环境有一定了解后，人力资源部门对内部因素也进行反思。曾经的管培生目前在公司担任了非常重要的角色，并且每年的绩效考核十分优异；两年间，校招的暂停让公司在初级管理岗位出现内部人才紧缺的现象，呼吁企业及时吸收和培养校园新生力量的声音日益增强。同时，亿滋从“构建早期职业生涯”、“建立人才库”和“发展能力”等三方面来顺应公司内部人才发展战略的需求。校招工作在吸纳新鲜血液的同时，实现雇主品牌信息的有效传递，是构建早期职业生涯的重要组成部分。

基于上述两方面考虑，人力资源部门与管理层在人才储备、人才架构和雇主品牌推广方面探讨沟通，最终决定重启校招。

## 应对挑战

### 挑战一：公司品牌认知度低

在针对校园人群的 2017 年全球最佳雇

主报告中显示，谷歌、苹果等世界知名企业名列前茅，且均属时下热门行业，并引领着时代潮流；快消行业中，宝洁、联合利华等位居前二十，受到许多学生追捧，而同时拥有众多知名品牌的亿滋却不为多数学生所知。

为应对该挑战，亿滋致力于打造独特的雇主价值主张，通过多种途径宣传推广。

- 公司名称需深入人心。“亿滋”有两层含义，一方面和 Mondelēz 音译匹配，另一方面表明这是一家食品企业，为大家带来“亿万好滋味”；同时，公司推广“大与小的力量 (The Power of Big and Small)”——在任何场合中，每个人都有机会在世界大舞台上展示自己，而作为一个很小的个体，个体发出的每一个声音都会被周围人听到，被周围的人所尊重。如此，让公司品牌既不乏“颜值”，又富有“内涵”。
- 让产品品牌配合公司品牌做宣传。亿滋旗下的知名品牌众多，且具有广泛受众，因此在宣传时附上耳熟能详的产品品牌，如广告牌、海报等均会有主要品牌

的校友中选出部分代表，与学生做更进一步交流。

- ④ “企业大使”，即招聘人员。招聘人员在宣讲的初期、招聘进行时或电话面试的时候和学生的交流可能是非常密切的，因此招聘人员的言行、信息的传递可能对招聘结果起直接的作用。企业需要招聘人员作为宣传大使，去宣传亿滋的文化，宣传亿滋的价值主张，去吸引学生来到企业一起共事。
- ⑤ 有效的宣传渠道。目前在中国市场上社交媒体发展非常迅速，不少学生都是微信、微博等社交媒体的资深用户。但是除了社交媒体外，其他公关渠道也要有效利用，比如学校的就业网、企业官网、在校招领域有专业经验的供应商等。
- ⑥ 客户导向。在招聘过程中，学生就是客户，企业需要保证整个招聘流程的流畅、有效、快速，甚至在这过程中建立一定的亲密度，这样才会对最后招聘的效果起到正面影响。

### 挑战三：内部培养机制有待改进

在 VUCA 时代，两年校招的停滞导致公司曾经的发展框架和培养内容已过时，人力资源部门要如何进行相关调查及准备是当前面临的问题；两年里，公司内部架构发生变化，之前专门负责校招项目和后期管培生培训项目的团队不复存在。如今的招聘部门能够把候选人引入公司，而对新人的培训和指导均由业务部门完成，致使后期培养与前期招聘工作脱节；而如何与时俱进也成为必须解决的问题。

针对上述问题，亿滋需要明确内部员工的分工职责。

- ① 联合 HR 其他职能，给业务提出完整综合的人才策略——选、育、用、留，制定有效的培养机制。
- ② 提升公司管理层对校招项目的重视程度

以及资源分配。亿滋是一家外资企业，与外企文化有关，以前在做这类项目时，管理层没有过多关注。如今所有职责分配到各个业务部门，没有管理层的关注和支持、没有自上而下的监督管理，项目很难一致性推进。因此人力资源部定期与管理层沟通开会，确保项目是按照人力资源部门的预期进行。

- ③ 成立业务部门的校招委员会。业务部门的主人翁精神也是项目成功的关键因素。对于业务部门，校招项目或管培生项目的所有人是领导，但其不一定有充足的时间亲力亲为；成立校招委员会，能够代替他管理相关工作，确保自己部门的管培生得到很好的关注和发展。

### 合理规划

在标准的招聘流程基础上，结合以上诸多应对措施，人力资源部门对个别步骤做了更合理的规划，使其形成亮点鲜明的特色环节。

### 暑期实习生项目

与很多公司类似，亿滋利用学校七、八月的暑假时间为学生提供两个月的全职实习机会，他们在公司里可以了解快消企业的运作模式，体验行业特点，了解行业需求；同时拉近个人与公司的距离，探索公司文化，增进对自我的认知和对公司的认同。亿滋也会通过暑期实习生项目为第二年管培生的选拔做准备。

### 空中宣讲

亿滋在 2017 年开始做空中宣讲，并且有不少收获，因此在 2018 年依然保持空中宣讲的方式，减少了线下宣讲，甚至考虑在未来增加空中宣讲的场次，扩大空中宣讲的受众面，用空中宣讲代替线下宣讲。空中课堂有受众面广、形式新颖等特点，深受学生们喜爱。

亿滋在做空中课堂时，充分发挥 KOL 的作用，选择往届管培生中的“小鲜肉”、“小美女”来主持或分享他们的经验，这类人员通常较年轻，与学生互动不会有明显的距离感和生疏感；同时内容有亮点，如提出响亮、有趣的口号，吸引年轻人“围观”，也能得到不少好的反响；空中宣讲不是线下宣讲迁移至线上的简单转换，其形式一定要幽默才能引发关注。因此亿滋推翻了以往一成不变的公司介绍、部门介绍、项目介绍，取而代之的是打造一个对话式、访谈式的舞台，邀请 KOL 用一个个小故事去引出上述信息，以轻松活泼的方式达到宣传公司和吸引人才的目的；偶像效应是快消企业得天独厚的优势，亿滋会在宣讲的互动环节拿代言人的亲笔签名照和周边产品作为礼物，为宣讲会增添了不少人气。2018 年空中宣讲的关注量在 4,500 人左右，由于学校资源竞争激烈，公司未做大规模宣传，仅选取较匹配的学校和学生，以此提高招聘宣传的有效性。

他们在公司里可以了解快消企业的运作模式，体验行业特点，了解行业需求；同时拉近个人与公司的距离，探索公司文化，增进对自我的认知和对公司的认同。





### ➡ 官方微信公众号推广

亿滋的招聘微信公众号运营已三年有余，计划在校招和社招两方面大力推广，但如果校招缺席，社招的基础受众会受到制约，因此校招的宣传也有吸粉目的。以高频率发送招聘信息，配合其他宣传方式，达到候选人时看时新、简历想投就投的目的。

### ➡ AI 网上申请平台

AI 是近年兴起的技术，亿滋也在招聘领域引进并投入使用，分为抓取候选人基本信息、开放式问题（AI 评分）和视频问题三个环节。AI 评分的确可以简化人工的筛选流程，但其功能尚不完善，发展还有很长的路要走，在真实应用时不会 100% 依靠 AI 技术。AI 技术的成熟，需要社会各界共同努力。

招聘平台上的视频问题，即请学生用英文在 30 秒内回答一个问题，一定程度上等同于现场面试。招聘人员首先通过基本信息作第一轮筛选，接着参考 AI 评分作第二轮筛选，视频问题则作为第三轮的内容，直接反映了候选人的语言（英文）表达能力和逻辑思维能力。设置视频问题也间接筛选掉求职动机不强烈的候选人，降低后期的拒绝率。

引进 AI 技术、完善筛选流程后，以往一个月的工作，现在仅需一周左右即可完成，极大提升了招聘工作效率。

### ➡ 提升归属感

人都需要关怀，亿滋用关怀提升候选人的归属感。


实习期间，除正常工作外，公司会邀请 CEO、HRD 与学生交流讨论，并在暑假结束前组织聚会，让学生在体验工作的同时，在亿滋感受到快乐；微信群作为有效的即兴沟通工具，既是用人的线上培训平台，又是一个畅所欲言的空间，任何问题可以随时提出、随时得到反馈，让大家关系更亲密；邀请往年的暑期实习生参加业务促销活动，让他们在家附近的卖场与工作人员一起推销亿滋的产品；每逢新年，管培生的家人会收到新年大礼包，这一举措赢得了许多同学的点赞；特殊节日，如圣诞节、春节以及学生的生日，公司的问候也会及时到达学生的邮箱；邀请往届暑期实习生担任校园招聘大使，作为主持人、KOL 等角色与学生互动。亿滋通过这些方式让学生与企业紧紧关联，增强了学生对企业的认同感和归属感。

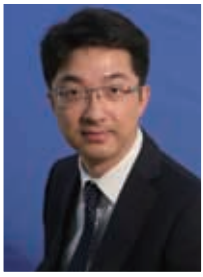
### ➡ 总结优化

#### ➡ 收获满满

2017 年的暑期实习生到管培生的转化率是 68%，2018 年管培生的入职率是 80%，两者相比往年都有大幅度提升；通过微信平台运营吸粉，官方的粉丝数全年增加 6,000 多人，目前已达 14,000 人左右，且多数粉丝均有在快消行业发展的可能性，该成果为亿滋未来的社招蓄水储能；电话面试中，公司品牌的知名度也有所提高。该校招项目在亿滋全球 HR 大会中获得了“HR Best of the Best”的荣誉称号，系亚太非洲和中东地区唯一的奖项。

#### ➡ 持续改进

虽然项目取得了显著成果，但还需持续改进。如下工作在实际操作中取得了一定进展，未来亿滋会一如既往地坚持：1. 让雇主品牌信息能够一致传递；2. 明确亿滋的目标听众在何处；3. 拓展社交媒体的使用；4. 与业务统一期望；5. 获得业务的支持。另外，针对学生定制品牌推广方案、了解对标公司的操作，提升行业地位、加强校企关系等方面，亿滋仍在不断探索。



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

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



扫描二维码 把文章带走



法律解读

## 股权激励纠纷 是否应纳入劳动争议范围

文 / 上海瀛泰律师事务所 夏利群律师 钱雅茹律师

近年来，为增强自身的竞争力，越来越多的公司选择通过股权激励、虚拟股权、股票期权等方式来吸引、挽留人才，但随之也引发了一些问题。同时，对于该等案件的管辖始终存在一定的争议：从股权激励本身而言是属于公司法所规制的内容；但是从另一方面来看，该等争议也是属于用人单位与劳动者在履行劳动合同期间所引发的争议，也可能属于劳动争议受理范围。

针对上述的争议，早年间的司法实践倾向认为应当属于普通民事纠纷，不属于劳动争议受理范围。

### ❶ 案例一：【案号：(2015) 昌民初字第 10782 号】

劳动者主张要求公司支付其自 2012 年 4 月 1 日至劳动关系解除之日股权激励的 99 万元。法院针对上述劳动者的主张，在本院认为中写道：罗 XX 要求 XX 公司支付股权激励的诉讼请求，不属于劳动争议案件管辖范围，本案不予处理。

但是，随着该等争议越来越多，各地对此的司法实践也发生了变化。

合肥市中级人民法院、合肥市劳动人事争议仲裁委员会于 2018 年 7 月联合发布了《审理劳动人事争议案件若干问题规范指引》，其中第十条明确规定：“劳动者依据《劳动合同》《聘用合同》《协议》或《规章制度》的约定或规定，主张住房补贴的，属劳动人事争议，应予受理；用人单位以派送股权等方式进行用工激励或奖励，劳动者与用人单位就该股权分配发生纠纷向劳动人事争议仲裁委员会申请仲裁的，属劳动人事争议，应予受理。”

此外，北京、深圳等地的司法实践中也越来越倾向于将该等争议作为劳动争议来处理。

### ❷ 案例二：【案号：(2018) 京 02 民终 5352 号】

劳动者请求公司支付其 100 万元的股权激励分红，法院受理了该项请求，并对其进行了审理，最终由于劳动者不符合双方签署的《股权激励协议书》的约定情形，从而未支持劳动者的主张。

### ❸ 案例三：【案号：(2017) 粤 03 民终 1326 号】

在本案中，法官详细论述了股权激励属于劳动争议受理范围的原因：

- ❶ 从文 X 获得涉案“博 XXX”限制性股票起因来看，其以低于市场价获得股票的原因基于其与博 XXX 公司较长时间存在劳动关系，同时也基于其对博 XXX 公司及博 X 股份公司的生产经营作出的贡献和业绩，这体现了劳动关系中用人单位对劳动者基于身份关系及劳动成果予以福利或奖励的特征。
- ❷ 从博 X 公司与博 X 公司授予文 X 限制性股票的较长期目的来看，是希望被激励对象能继续为公司服务且需要符合岗位要求及满足公司的绩效考核，从而有利于维持与激励对象劳动关系稳定及提高激励对象工作积极性和能动性，促进公司业绩和价值提升，体现了用人单位对于劳动者激励管理的劳动关系特征。
- ❸ 从文 X 涉案的限制性股票自由流通即激励利益实现条件来看，是劳动者在劳动中的成果需符合公司要求及劳动者不得存在损害公司利益或声誉行为。这也体现了劳动关系中用人单位对劳动者管理的典型特征。
- ❹ 从文 X 限制性股票解锁条件的考核事实依据来看，其考核依据系基于文 X 在博 X 公司的工



作表现和业绩，亦显著地体现了劳动关系中劳动者接受用人单位管理的典型特征。

- ⑤ 从文 X 获得的限制性股票的法律性质来看，是属于用人单位因劳动者的突出劳动贡献以及激励劳动者继续积极工作而向劳动者支付附条件的具有经济性福利的薪酬。

基于上述分析，该法院认为本案中文 X 获得授予的限制性股票应当属于薪酬组成部分，文 X 因其限制性股票被回购注销引起的纠纷，具有劳动者接受用人单位管理、约束和激励的劳动关系典型特征，明显不同于平等民事主体之间的普通民事合同纠纷。

但是，任何根据用人单位员工股权激励计划而获取的股权，均是基于员工与用人单位之前的劳动关系作为前提条件，获取股权条件也往往与员工在职年限、员工在职期间贡献等相挂钩。如果一概认为，只要与劳动关系有关就作为劳动争议处理，则明显混淆法律关系性质。

一般民事纠纷（包括股权激励纠纷）和劳动争议纠纷区别之一在于，民事纠纷是平等民事主体之间的纠纷，劳动争议纠

纷是带有人格从属性的劳资双方之间的纠纷。劳动争议具备其特殊的法定程序，其要求仲裁前置，其存在非双方性的仲裁一裁终局等，这些正是因为考虑到劳资双方的不完全平等而在立法上做出更加谨慎和对员工倾斜保护的规则。股权激励纠纷作为一般民事纠纷，其争议主体主要是在于股东和股东之间；而劳动争议纠纷，其争议主体是用人单位和劳动者之间。自然人的身份不同，是股东身份还是劳动者身份，决定了争议的所属性质。

目前比较常见的股权激励方案包括实股分配和岗位分红权。

实股分配股权激励方案往往以高管现金出资持股和核心技术人员自愿现金持股为原则，其目的为使持股员工与企业成为真正意义上的利益共同体，加强持股员工与企业的凝聚力和持久力，产生良性循环。根据实股分配的特点，股份来源往往存在以下三种途径：

- 企业增资扩股；
- 原股东配送或赠与（该途径一般与员工现金持股配合使用）；
- 原股东股权转让。

持股资金来源一般为员工自筹资金、员工薪资扣款和企业年金等途径。因此，员工若想获得股权，是需要支付对价的。这与劳动关系中，员工仅提供劳动，企业支付报酬提供福利是完全不同的。很显然，实股分配方案中，员工虽然是因为劳动关系的存在而获取实股或获取实股期权，但其目的方向是支付现金对价获得实际股权，成为企业的真正股东（或持股平台中的股东或合伙人），其利益体现的就是企业股东权益，一切权利义务是通过《公司法》及相关配套法律法规进行调整。所以，这类股权激励所引发的争议，显然应当按照平等民事主体间股权激励纠纷确定性质。

岗位分红权股权激励方案则与上述实股分配不同。在该类方案中，激励对象员工不需要现金支付，但就该分红权，仅仅是员工在方案中特定岗位在职期间才能享有。分红权股权由公司现有股东提供，但提供的不是实际股权，而是股权分红权。其实就是公司股东将其部分股权中增值部分中的可分配利益分配给激励对象员工，相关结算虽以股权份额进行计算，但实际以现金方式结算。该方案的性质，实为员工在特定岗位提供劳动，无需支付现金对价而获取通过股权增值计算得出的现金收益，这与劳动争议中员工提供劳动，用人单位支付现金对价并无太大不同。所以，这类股权激励所引发的争议，纳入劳动争议属性并无不妥。

劳动争议不同于普通的民事争议纠纷，其更倾向于保护劳动者的利益，故将股权激励划分为劳动争议范畴后，对于用人单位可能会更为不利。在岗位分红权纠纷中，激励对象应仍属于劳动者身份，其与企业仍然存在隶属关系，相关地位并不完全平等。该类争议作为劳动争议，凭借劳动争议案件处理对劳动者的倾斜保护政策，可以使激励对象获得更大的利益保护。而实股分配方案中，激励对象虽基于劳动关系，但确属股东身份，在股权分配方面与企业属于完全平等主体，这类争议归属一般民事纠纷，显然对公平处理双方权利义务起到平衡作用。HR



扫描二维码 把文章带走



## 案例解析

# 总经理未签书面劳动合同 公司不需支付双倍工资

文 / 上海瀛泰律师事务所 夏利群律师 钱雅茹律师

## ▶ 案件回顾

李某系某公司的股东、法定代表人，后申请仲裁要求某公司支付应签未签的书面劳动合同双倍工资，仲裁裁决支持了其请求。随后某公司向法院起诉称：我公司有三位股东，分别为周某、李某及李某。李某系公司的股东、法定代表人，担任公司总经理职务，履行管理职责，包括聘用员工和签订劳动合同，但李某未履行原告赋予的职责即与自己签订劳动合同，让我公司承担未签订劳动合同二倍工资的法律后果，显失公平及合理性。

一审判决认为：股权关系与劳动关系并非互相排斥的法律关系，李某属于某公司股东，并作为某公司法定代表人的情况与双方存在劳动关系并不矛盾。根据李某出示的董事会决议、银行账单、完税证明等证据并结合双方陈述，法院认定某公司聘任李某担任公司经理，双方建立了劳动关系。某公司作为用人单位未及时与李某签订书面劳动合同，应承担向李某支付未签书面劳动合同二倍工资差额的责任。

判决后，某公司不服，向北京市第一中级人民法院提起上诉。

二审法院认为：用人单位与劳动者签订书面劳动合同的目的是明确合同双方的权利义务，以保护劳动者的合法权益。李某作为某公司的股东、董事会成员，在担任法定代表人及公司经理期间，主持公司的经营管理工作，具有拟订公司基本管理制度和制定公司具体规章制度的职权，其作为公司的管理者，与处于被管理地位的普通劳动者不同。而其作

为经理，虽未与公司签订书面劳动合同，但作为公司的管理者、法定代表人，其对未签订书面劳动合同负有责任，应承担相应的法律后果。据此，李某要求某公司支付其未签订书面劳动合同的二倍工资差额的请求，不应获得支持。原审法院判决某公司向李某支付未签订书面劳动合同的二倍工资差额，显属不当，本院予以纠正。

## ▶ 争议焦点

公司没有与总经理等高级管理人员签署书面劳动合同的，是否应当向其支付双倍工资？

## ▶ 法律分析

劳动合同作为体现劳动者与用人单位建立劳动关系的重要依据，也是明确劳资双方权利义务的有力证明。然而，在《劳动合同法》出台前，劳动合同签订率一直处于较低水平，致使劳动者维权难度大大增加。考虑到此种情况，《劳动合同法》特别规定了应签未签书面劳动合同的，用人单位需要支付双倍工资作为罚则，以此促使用人单位主动与劳动者签订劳动合同，从而更好维护劳动者的权益。

然而随着该规定出台后，也引发了一些争议。应签未签书面劳动合同双倍工资的制定目的在于维护处于弱势地位的劳动者，然而负责管理公司各项事务的高级管理人员以及作为法人意志执行者的法定代表人，他们与用人单位的关系与普通劳动者相对比而言并非那么弱势，甚至是否签订书面劳动合

劳动合同作为体现劳动者与用人单位建立劳动关系的重要依据，也是明确劳资双方权利义务的有力证明。



同的权力正是掌握在他们手中的。那么在该等情况下，若前述人员未与用人单位签订劳动合同的，用人单位是否还应当承担双倍工资的惩罚，则应当慎重考虑。

《北京市高级人民法院、北京市劳动争议仲裁委员会关于劳动争议案件法律适用问题研讨会会议纪要（二）》第 31 条规定：用人单位法定代表人、高管人员、人事管理部门负责人或主管人员未与用人单位订立书面劳动合同并依据《劳动合同法》第 82 条规定向用人单位主张二倍工资的，应予支持？

**答：用人单位法定代表人依据《劳动合同法》第 82 条规定向用人单位主张二倍工资的，一般不予支持。**

用人单位高管人员依据《劳动合同法》第 82 条规定向用人单位主张二倍工资的，可予支持，但用人单位能够证明该高管人员职责范围包括管理订立劳动合同内容的除外。对有证据证明高管人员向用人单位提出签订劳动合同而被拒绝的，仍可支持高

管的二倍工资请求。

用人单位的人事管理部门负责人或主管人员依据《劳动合同法》第 82 条规定向用人单位主张二倍工资的，如用人单位能够证明订立劳动合同属于该人事管理部门负责人的工作职责，可不予支持。有证据证明人事管理部门负责人或主管人员向用人单位提出签订劳动合同，而用人单位予以拒绝的除外。


依据上述规定，目前北京的司法实践中对于法定代表人、负责订立劳动合同的高级管理人员以及人事部门负责人或管理人员未签书面劳动合同的，是不予支持双倍工资的。

江苏省针对该等情况同样也出台了具体规定。在江苏省高级人民法院、江苏省劳动人事争议仲裁委员会《关于审理劳动人事争议案件的指导意见（二）》（苏高法审委[2011]14 号）第六条中规定，用人单位未与其高级管理人员签订书面劳动合同，但用人单位能够提供聘任决定或聘任书，证明双方存在劳动权利义务且已实际履行的，高级管

理人员以未签订书面劳动合同为由请求用人单位每月支付二倍工资的，不予支持。

上海虽没有出台具体的规定，但是在司法实践中，对于负责人事管理或者合同签订的高级管理人员，同样是认定其应当有义务自行签订劳动合同，若其主张双倍工资的，同样不予支持。

高级管理人员手中掌握着一定的权力，其与公司之间的从属性实际上相对普通劳动者而言并没有那么显著，故而《劳动合同法》为了保护弱势群体所制定的双倍工资制度若同样也适用于该等群体，显然就违背了制定之初衷，反而有可能为高管滥用职权，恶意不签订劳动合同，以期获取“额外利益”提供了空间。

故我们认为，为了充分保障劳资双方的合法权益，针对高管人员以及普通劳动者在应签未签书面劳动合同支付双倍工资的适用上，应当进行区分对待。 

# 组织效能提升

策划 / 沈迪 执行 / 沈迪 朱欣鑫 杨颖祺

组织效能提升是人力资源的起点，也是人力资源的终点。但在这两点之间，却并不存在数学意义上最短的那条直线，而是人力资源最为庞杂的体系和近乎所有的工作。

从前期的组织诊断和设计，到各项机制、流程、系统、激励手段和人员配置等的持续优化；从个体层面的学习发展与内驱力激发，再到组织层面的能力建设、行为改变、架构调整、文化渲染……其所涵盖的内容有如星辰大海般浩瀚。

本期专题不过是星辰里的一颗沙，大海中的一滴水。然而，粒沙藏世界，滴水见大海，希望您可以在其中窥得些许启发。







扫描二维码 把文章带走



## | PART 1 |

# 何谓组织效能

组织效能是组织实现其目标的程度。彼得·德鲁克认为，效能是指选择适当的目标并实现目标的能力，即去做（并完成）正确的事情（to get the right done）的能力。它包括两个方面的内容：一是所设定目标必须适当；二是目标必须达到。

德鲁克同时还指出，度量企业在不同方面的表现及效能高低的标准至少得由八个方面来确定，即：①市场情况（market）；②创新（transformation）；③生产率（productivity）；④物质和财力；⑤利润率（profit ratio）；⑥管理人员的工作与责任（manager's task and responsibility）；⑦工人的工作和士气（morale）；⑧公共责任（public responsibility）。每个标准的先后次序将视企业在具体时期所面临的情况而定。

因此，对于处在不同行业和发展阶段的企业而言，组织效能的含义既有相似之处，也有差异之处。在本章节中，我们将共同探索在 HR 领域内如何针对各自企业重点细化组织效能的维度。



## 组织效能的评估

### + 共性 VS 差异性



人力资源副总裁 |  
科勒厨卫集团

#### ◆ 刘晓辉

在组织层面，效能的评估可参考组织中的人、结构、流程和文化，组织结构是否支持业务需要、流程是否有效、文化是否起到激励的作用等都会对组织效能产生影响，而这些维度所包含的内容也会根据企业的所属行业、经营阶段、所在地域的不同而有所差异。在个人层面，划分会更细致一些，我们大致可以用“4C”来概括；团队层面介于个人之上、组织之下，内容与两者多少有些重叠。

#### ◆ 个人的效能

从个人层面看效能评估，一般会考核这个人的业绩和潜力，业绩的管理和潜力的发展是个人效能最大化最基本的两个内容。

高效能的团队具备以下三点特质：①清晰明确的战略，以及贯穿团队工作始终的沟通策略；②明确的岗位分工和责任（Roles and Responsibility，简称R&R）；③合作，包含团队与个人的合作以及团队与团队的合作，协作关系紧密、信息互通共享，将有效减少工作浪费，并有助于决策者做出最优的决定。

业绩好的人不一定具备高潜力，而高潜力人才则必须以业绩作为基础，因此业绩好、潜力佳的人才才是我们着重发展的目标。在潜力方面，我倾向于利用“4C”对个人潜能进行衡量，即本领（capability）、个性（characteristics）、能力（capacities）和核心驱动力（core motives）。其中本领（capability）包括基础知识、经验以及教育水平等能力中较容易发展的部分；能力（capacities）则更多指不同的人存在的特质，如认知能力、情商、能量、毅力以及经济头脑等不是特别容易被发展的部分。

科勒对管理者除了基于“4C”的衡量，另外有七个胜任能力的要求，分别是自我认知、结果导向、团队建设、业务知识、激励领导力、创新变革、策略重点，同时为了适应外部的急剧变化，对管理者还有以下期望：①能够在模糊或不确定的情况下作出判断，带领团队往前走；②主动变革，勇于接受变化，甚至驱动变化；③敏捷学习，持续保持自己的效能。

对于处在全球或跨地域岗位上的管理者，在满足上述要求的前提下，还须兼具虚

拟化/网络化领导力和多元化管理的能力。现代新型办公方式、就业模式都需要借助互联网与他人进行虚拟化沟通、合作，在这种背景下，虚拟化领导力在全球性和非全球性的组织中都显得十分重要，若处在全球或跨地域岗位上的管理层掌握了虚拟化的领导力，对个人效能的提高将大有裨益。此外，当前社会多元化的趋势越发显著，如外在的年龄、种族、肤色，内在的思想、文化、价值观等等。如何让管理更包容、更多元也是新时代能够提高个人效能的重要课题。

#### ◆ 团队的效能

团队介于个人和组织之间，因此其效能的评估可同时结合个人和组织效能（组织效能参见后文）。

高效能的团队具备以下三点特质：①清晰明确的战略，以及贯穿团队工作始终的沟通策略；②明确的岗位分工和责任（Roles and Responsibility，简称R&R）；③合作，包含团队与个人的合作以及团队与团队的合作，协作关系紧密、信息互通共享，将有效减少工作浪费，并有助于决策者做出最优的决定。



R&R 本来是最基本的要求，但很多团队出现问题恰恰是因为岗位的分工和责任划定不够清晰，导致任务的分配出现重叠或者空白，从而使得效率下降。如果该问题发生在责任感强的团队，那么成员主动的推进会弱化该问题的影响；但对于责任感和敬业度相对较弱的团队，这将是致命的问题。

需要注意的是，R&R 与组织的流程是相互关联，却无固定因果关系的，好的流程并不能必然保证清晰的岗位分工和责任。在当前 VUCA 的时代，一个优秀的领导者需要具备在未知环境中带领团队的能力，即面对新领域、新业务、新部门、新岗位时，拥有定义和划分权责的能力。

此外，一个团队更需要一个良好的文化氛围，譬如：信任、授权、公平、完整的绩效体系等，这些都有助于提升个人的责任感和积极性，能有效激励团队的每个成员为了共同的目标而贡献自己的力量，从而提升团队的效能。

#### ◆ 组织的效能

即便个人、团队的能力十分强大，但如果离开了组织的土壤，那么其最终产生的价值也是相对有限的，因此三者不应该割裂开来讨论。

组织必须具备清晰的愿景，以及清晰的衍生内容，如战略、目标，且组织内部的人员须对其有充分的理解，让企业的使命和价值观落实到每个人的思想和具体的行动里。

在组织效能的评估和提升中，人、结构、流程和文化，缺一不可，但同时也要综合判断组织的关键目标是否满足企业短期和长期发展的需要。组织必须具备清晰的愿景，以及清晰的衍生内容，如战略、目标，且组织内部的人员须对其有充分的理解，让企业的使命和价值观落实到每个人的思想和具体的行动里。

以科勒为例，我们通过以下四个关键目标推行变革，提高组织效能：①成就客户，使最终客户的满意度达到极高。获悉客户的产品体验，领先一步了解客户的需求。②具有高度责任感的团队，提高员工敬业度。让团队成员拥有高敬业度和创始人的心态，以主人翁的态度做事情，并具备一定的敏捷度。③领先进入市场的创新，持续并快速推出新产品。④持续加强再投资，提高客户的满意度的同时，也可以为公司带来长期的成长和收益。

在上述维度外，还有一些其他因素同样制约着效能的发挥，如个人与团队的学习能力，是否能够紧跟市场变化、顺应时代潮流；团队 / 组织的外部环境，会影响个人、团队、组织的目标和策略；执行力 / 问题的解决能力，拖延或推脱的现象将直接影响团队效能。



副总裁 CHRO |

李宁（中国）体育用品有限公司集团



廖斌

评估组织效能是很复杂的。过去，我们有多种方法对组织效能进行评估，如计算人均产出、利润等，但今天我较少使用这些方法来评估组织的效率，我更愿意用“投资—回报”来评估投入的资源是否按照希冀的方向发展，更看重的是组织怎样去创造业务的价值。

以同行业的另一家公司为例，其在三年内对供应链进行了持续投资，研发出创新科技，因而可以为消费者提供更专业的运动装备；打造时尚产品线，吸引了众多年轻消费者；同时，其运动鞋的供应周期缩短至先前的一半左右。这些成果不仅减少了资金成本，而且使得产品更能满足市场的需求，获得了良好的市场反馈，最终表现在收入和利润上。因此对于庞大组织的效能评估，我没有很明确的方法论，更多关注的是过去的投资是否带来了预期的回报。

李宁过去几年持续在电商方面扩张，如今线上生意占总量的 20% 左右。在此情况下，如果我们投入资金来缩短供应周期，贴近销售时点，短期内并不能看到回报，组织效能甚至会下降；但从长远的角度来看，它可以使未来的产品供应周期更短、成本更低、性价比更高、更满足当下市场的需要，最终促使长期的组织效能提升。

首席人才官 |  
红蜻蜓集团

 **吴开展**

评估个人效能的维度可包含：①绩效产出；②领导力；③学习敏锐度；④胜任力。

评估组织效能时，可从短期和长期两个维度考虑。短期需考虑全面预算管理下的人效提升、核心员工的保留、全面预算管理下的人力成本控制。长期则首先要从经营和战略层面出发，考虑如下关键因素：①组织可自我持续变革的意愿与能力；②AI大数据在运营管理层面的应用程度；③产业上下游供应链赋能的能力；④支持公司战略的信息化系统的透明度。其次从人力资源层面进一步拆解可得：①人才管理的成熟度；②员工的敬业度；③有效跟踪数据的能力；④反馈文化的可持续；⑤无边界人才发展的生态圈；⑥灵活用工的满足度；⑦业务流程的标准化和简洁程度。

人力资源副总裁 |  
汉能控股集团有限公司

 **田青**

我对组织效能评估的理解是：看组织在实现目标的过程中所达到的程度，既要看看个人、团队和组织在实现组织目标的过程中所发挥的作用，也要关注组织的能力和效率。

组织的效能与行业特性、公司业务紧密相关，业务增长很重要的一方面是要落地到对组织的绩效提升。因此对个人和团队绩效的管理评估在组织效能提升中具有重要作用；组织的能力和效率的评估会涉及范围较广，涵盖核心能力、管理和运营效率、产品质量、客户满意度等方面。通过对上述维度用清晰

看组织在实现目标的过程中所达到的程度，既要看看个人、团队和组织在实现组织目标的过程中所发挥的作用，也要关注组织的能力和效率。

的量化数据去衡量，对组织整体的效能便有一个了解和把握。

### + 共性 VS 差异性



行政人事总监 |  
五菱工业公司重庆基地

 **周荣**

### ➡ 制造业的组织效能评估

组织效能的评估是个自上而下的过程。与其他类型组织的差异之处在于，制造业的效能评估主要落在“产品输出”这一维度，并自上而下地予以拆解和细分。

以我所在的企业为例，从公司层面评估“产品输出”这一维度时，我们更关注于经营的效能，即在有限的资源和时间内输出产品的能力，评估的指标主要围绕人工成本产值产出及其相关影响因素分解；评估层面下降到工厂层级时，我们会更关注于人均/单位时间内的产值产出，去细化“人工成本产值产出”的影响因素，例如工人的人数、工作时间、流失率等，以此来评估工厂的效能。随着评估层级的不断下沉，影响因素将更加

的细化和具化。

我们对组织效能的评估维度就如同一个树状结构：从最终的结果指标出发，去寻找具有逻辑关系的影响因素，再到影响因素的因素，直至最终细化到员工的具体行为。

人力资源副总裁 |  
汉能控股集团有限公司

 **田青**

### ➡ 个人影响组织

汉能十分重视个人的绩效考核，因为个人绩效将最终形成团队和组织的绩效。我们考核的内容分为两个维度：一方面是对公司价值观和文化匹配度的考核，另一方面是针对个人业绩的考核。

汉能的核心价值观包括使命认同、诚信、以客户为核心、持续变革与创新和自我反省五大项。针对基础岗位的员工，我们要求他知道和认可“用薄膜太阳能改变世界”是汉能的使命；而对于高管级别的员工，我们要求他既认同汉能的使命，又能以此为信念指导工作、影响行为、激励团队。

由于价值观体现在日常行为中，所以我们把价值观的评估工作交给员工的上级经理，同时内部还有匿名的360°调查，对员工的整体价值观进行打分，由此衡量员工的价值观处于不合格、合格、优良和优秀的哪个维度。

业绩的考核以项目考核制为主，用量化积分来衡量员工在项目中的工作成果。汉能采用强矩阵团队的模式，一个项目会由各个事业部与部门选出的人员组成。在该团队中，成员与项目负责人并不存在传统意义上的汇报关系，但参加到强矩阵团队的成员在项目上要接受项目负责人的直接管理，项目负责人在团队成员的年终考核上也占有较重比例的话语权。

每个部门的员工在一年中可能参加多个项目团队。根据每个项目的 KPI 和重要性，项目委员会会为项目团队成员设定相关的业绩指标，作为员工绩效考核的因素；根据员工在项目中的表现、参与项目的重要程度以及数量多少，每个项目成员会得到对应的积分。个人有个人积分，团队有团队的积分，以此类推，一个事业部也会有积分。我们会在年底根据每个员工积分的高低，辅以业务直线领导的评价与价值观的评估结果，来综合衡量员工本年度绩效的结果。



## 新时代下组织效能的关键因素



董事长、  
大中国 / 南韩人力资源总监 |  
奇华顿日用香精上海有限公司

叶文玉

### 创新、网络数字化、灵活性

过去大家普遍比较关注传统的几大要

素，诸如组织诊断、组织架构设计、文化设计、人才发展，但近年来的一些趋势（年轻化、信息化、VUCA 化）促使我们必须用时的眼光去看待组织效能的问题。

传统的几大要素仍然需要予以关注和思考，但如果仅仅局限于，或者说受限于原有的思维框架中，我认为是远远不够的。以年轻化的趋势为例，过去的员工或许能够安然接受上传下达的指令，并且长久稳定地企业中贡献自己的才能；然而，如今的年轻员工却更有自己的想法和责任感，他们更愿意展现出主人翁的姿态（ownership），渴望在组织实现愿景的过程中贡献自己的价值，并且期望周围的环境会因为自己的贡献而不同（make difference）。因此，当前我们须重点考虑以下三大要素：创新、网络数字化、灵活性。

#### 创新

“创新”是一个听起来相对空泛的包罗万象的词语，事实上它却随时随处都在，贯穿了组织设计和企业文化，因此每个企业需要先清楚几个与之相关的问题，如：创新是什么（对于不同企业而言，创新的意义是不同的），在哪些方面创新，创新到怎样的程度，以及如何让员工知道创新对每天自己的实际工作意味着什么（让创新成为习惯，打造创新“肌肉”）。

对于不同岗位 / 层级的员工而言，创新背后的含义是千差万别的。如果想让创新真正成为企业文化中的一部分，那么创新就不该只是部分员工需要拥有的特权（如：研发人员创新的指向性或许更明确，也更容易被衡量，因此 HR 能够制定出相应的激励方案来促成创新的落地），而是全体员工在日常

传统的几大要素仍然需要予以关注和思考，但如果仅仅局限于，或者说受限于原有的思维框架中，我认为是远远不够的。



工作中的行为准则。我们需要协助全体员工定义创新的不同含义，并进行不同形式的交流探讨，首先帮助员工从思维层面（mindset）上进行改变。

其次，我们需要建立多维度的机制 / 流程 / 平台，促使创新的“肌肉”可以长期运用于实际的工作中。例如，我们可以教授员工创新的方法，帮助他们学会跳出“盒子”思考，以及如何将想法转化为切实的行动方案；可以为管理者赋能，让他们了解如何鼓励创新，以及如何奖励创新；也可以主导一些创新活动，激励员工去洞察最新的行业趋势，并进行与时俱进的思考、探索和研究。这些工作都需要我们主动地牵和引导，以完整的体系去助力创新落地。

#### • 网络数字化

互联网时代为我们带来了便捷性，而我们可以利用这些便利去提升组织效能，在以下三个方面实现效能的提升：学习和自我提升、知识管理、网上交流。

- ✓ **学习和自我提升：**充分利用网上资源降低课堂培训的成本，通过建立 PC 端和手机端的学习平台，实现随时随地的碎片化学习；并可以借助系统平台包含更多的学习内容和呈现形式，兼具移动性和实用性。
- ✓ **知识管理：**体系化地管理对公司业务至关重要的知识，例如产品配方、客户信息、员工的薪酬设计、关键岗位的接班人才库，避免因关键人才的流失导致知识的断层，同时可以通过权限设计等方式确保重要信息的安全性。
- ✓ **网上交流：**利用便捷的即时通讯软件（如微信、Shake、blog）等降低沟通成本，

加强跨部门 / 地区的员工交流和互动，从而提升组织的工作效率和信息的及时传递。我们还可以通过网络看到来自不同部门和地区的最新动态和最佳实践，帮助员工对公司的业务有更加全面和整体的认识。

以上三个方面的应用均属于老话新说，无须多加赘述，只是近几年市场上有了更多新的工具，接纳和拥抱它们，可以帮助我们更好地达成组织效能提升的目的。

#### • 灵活性

我理解的“灵活性”分为两个方面，其一意味着工作地点 / 时间的灵活性。由于奇华顿隶属于传统跨国企业，因此在这方面我们目前还不是非常超前，但我们会密切关注市场发展动态，不断努力和优化；其二意味着赋予员工更多的自主权，让员工可以通过不同的机制去学习自己想要探索的内容、去参与自己想要尝试的项目、去规划自己的职业发展目标和路径等。

在奇华顿，我们鼓励员工随时和管理者交流自己职业发展的想法和意愿，管理者也会通过每年两次的 review 定期与员工探讨职业发展的规划，并在后续相关的项目中尽可能融入有意愿度的员工。例如，某员工现在 A 部门工作，但他同时对 B 部门的工作内容颇感兴趣，当后续有需 A、B 部门同时参与的项目时，公司便会让该员工参与此跨部门项目，为其后续的职业发展奠定良好的基础；又例如，某员工希望提升自己的英语水平，公司便会为该员工尽量提供使用英语的环境，帮助达成语言上的质的飞跃。

此外，我们会积极打造多种促进交流的平台和机制，让员工可以在不同场合与公司

互联网时代为我们带来了便捷性，而我们可以利用这些便利去提升组织效能，在以下三个方面实现效能的提升：学习和自我提升、知识管理、网上交流。

高级管理层交流，在总部高管探访中国市场时，都会以不同形式与员工交流，比如早餐会、员工大会、一对一交流。

“灵活性”看似与“组织效能”没有字面上的联系，但在我看来，灵活性是影响组织效能的直接要素。只有从个体层面提升其工作的满意度和内驱力，才能最大程度地激发个体的潜能和效率，进而直接作用于团队和组织。

副总裁 CHRO |

李宁（中国）体育用品有限公司集团

廖斌

## 方向、投资、执行、文化

首先是方向，方向错了怎么做都不行。当互联网电商对线下实体经济产生冲击的时候，如果继续加大渠道和客户层面的投入，其效率可能会较低，组织效能很大程度上会下降；这种情况下，应该在零售和互联网商业方面加大投入，这样对组织效能的提升会较为有利。因此，企业的方向是影响组织效能的核心因素。

其次是投资。我们会在专业产品设计和研发上进行持续投资，希望用专业的产品给消费者更好的体验，让李宁真正具有持续的竞争力。

再次是执行。当方向确定下来后，在执行层面要更具效率。李宁现在致力于将组织变得更加扁平化、平台化，把每个员工的能力释放出来，把员工的积极性调动起来，将组织拆解得更小，让每个人为所负责的项目和工作去承担责任。由更小的团队承担具体的责任，创造出好的结果，并及时给予好的

回报；同时也可以减少“搭便车”的员工，让组织更有活力、更开放，开放才会有学习能力，更有机会去创新。

最后是文化。鼓励创新，鼓励创造价值，鼓励突破，并在一个个具体工作中落地。



人力资源副总裁 |

汉能控股集团有限公司

田青

## 企业文化的导向

企业所倡导的文化很重要。如果一家企业重视团队合作，以客户为中心，员工就会通过企业的文化导向去调整自己的行为方式；相反情况下，如果这家企业忽视团队合作，只要把事情办成就行，那可能会滋生个人英雄主义，而个人英雄主义会对整体的运作效率产生严重阻碍。企业毕竟是个团体，如果每位成员都把自己或本部门的利益放在第一位，各个部门之间必然会形成“部门墙”。在强调分工与协作的当下，这种情况会严重影响整个企业的组织效益。

## 合适的流程

流程对一家企业的成功运营有至关重要的作用，办事要有原则和规矩，但与此同时，也不能为了有流程而有流程。流程是服务于企业和人的，不能背道而驰。如果流程仅仅是为了规避风险，而控制流程的人不能真正发挥作用，那么企业的效能难免为其牵制。

因此，一方面我认为流程需要格式化、模板化，另一方面流程需要具备一定的灵活性，这取决于操作流程的人，既不能太过于刻板，也不能太过于宽松，否则都会产生问题。

## 管理的技术手段

我们不能只关注企业内部的情况，管理的技术手段不仅要与企业的实际情况相结合，同时还需要关注大市场、大环境，对标行业内的同类公司或竞争对手，并着眼于市场和技术的变化和更新。例如近几年兴起的大数据、数字化（digital）等新技术管理工具，它们都对企业管理者的战略眼光、时势判断以及管理方法和手段提出了更高的要求。过分聚焦企业内部或以行业引领者自居，不放眼外部环境，对大环境、大趋势置若罔闻，那该企业的组织效益可能会因没有及时适应外部环境而落后或被淘汰。HR

扫描二维码 把文章带走



## | PART 2 |

# 如何提升效能？

由于不同背景和性质的企业在评估组织效能时，各自有不同的关注重点，因此在具体的提升效能的方法上也会互有差异。

在本章节中，我们将看到不同企业在各自组织内的实践，其中包括概念性的总结、片段式的展示以及完整的案例文章。在组织效能提升的路上，或许并无章法可依，其源头在于组织本身，组织的特质决定了道路的方向。





## 数据让组织诊断更有效



首席人才官 |  
红蜻蜓集团

**吴开展**

外部：从外部行业数据与视角来看内部组织人才数据，比如招聘动态数据、薪酬数据对标等通过公众平台信息可以获取的数据。

内部：人才盘点是市场通用且比较成熟的诊断方法。人才盘点的角度可根据企业的实际选择不同的盘点维度，比如基于人效的员工敬业度调查、基于绩效与能力的人才发展、基于绩效与价值观的企业文化分析等。根据这些不同维度的诊断数据，都要进一步与战略目标对标，思考与分析组织架构、文化价值观、人才发展与战略需求的差距，从而有针对性地进行改善。

## 优化流程以提升组织效能

人力资源副总裁 |  
汉能控股集团有限公司

**田青**

过去几年中，汉能不断地对现有流程进行梳理、整合和简化，在简化流程的过程中会涉及到方方面面的考虑：第一，我们要想清楚一个流程中到底需要几个必要的节点。每个节点都要在流程中创造真正的价值，避免单纯以岗位或职能决定其是否成为节点；第二，流程是为业务和人服务的，完美的流程需要合适的人来执行，这个执行流程的人也至关重要。他对流程的理解、对每个节点的把控关系到流程的实施效果，什么时候该放松，什么时候该抓紧，控制流程的人需要有准确的判断，这是他在流程中的价值。简化流程的关键点不仅仅是简化流程本身，更重要的是控制流程的人，他的认知、能力等因素将直接影响到流程的有效性，进而影响到组织效能。

至于控制流程的人如何保证其收放自如，我认为这涉及到企业在招聘中如何做到人岗匹配。另外，在设计流程的时候需要赋予他相应的权力。还是那句话，流程是死的，但人是活的，流程不应成为阻碍业务推进的借口。发现问题的时候应及时与相关岗位的人员进行沟通和跟进，保证流程的简洁高效，只有这样才能提升企业的效能。

行政人事总监 |  
五菱工业公司重庆基地

**周荣**

作为一家典型的制造型企业，其最重要的效能来源便是生产线。我们主要通过前置管理、过程管理与后置管理三个方面来进行效能的管控。

### ◆ 前置管理

在生产线的设计阶段将“效率基因”融入并固化其中，即基于行业内的标杆企业与标杆效能目标，有目标地对某项业务进行生产线的设计。通过该阶段对最优“效率基因”的定义和输入，可以极大程度地确保未来的生产线效率。

### ◆ 过程管理

在生产线的运行过程中，依靠过程管理来持续地提升生产线效能。过程管理的优劣将直接导致前置管理的目标实现情况。

在汽车行业，过程管理是相当复杂的效能管控手段，其中涉及到产业链上下游数百家企业的风险管控、集团内数百条生产线的制造策略匹配、日常运行指标的监控和跟进、重点项目或重点管理活动以及效能指标外围的质量保障、销售、人员发展等。

以生产线的制造策略匹配为例，其可以动态保障企业内所有生产线的整体输出最优，是生产过程中不可或缺的主轴。同时，HR开展“效率管理审计”活动，每天会与业务一同监测制造策略（目标指标）和影响效率指标（影响目标指标的因素）的运行，帮

“精益制造”的核心即是“效率”，其关注于如何更精简、高效地生产出合格的产品。该体系中有很多相对固化的管理动作和专业工具，例如“节拍优化”。

助业务识别产生偏差的原因，并采取对应的方法提供支持或解决问题。

支撑组织效能有两套基础管理体系，其一为目标管理体系(BPD, business plan development, 即业务计划发展)，为基于企业年度目标分解的业务指标运行管理体系，这如同火箭头般为业务发展指明了方向；其二为精益制造体系，这套体系好似业务发展的燃料和助推器，在过程中通过精益体系不断地持续改善，以达成最终目标。

“精益制造”的核心即是“效率”，其关注于如何更精简、高效地生产出合格的产品。该体系中有很多相对固化的管理动作和专业工具，例如“节拍优化”——让同一生产线所有人的生产节拍趋于一致的管理活动。我们可以运用相应的工具来最大限度地缩减节拍差，减少被浪费的工作时间，从而提高产品输出的效率。目前我们对相关指标的监测已经精确到以秒为单位，能够较科学精细地管理生产过程。

#### ◆ 后置管理

HR 会在月度例会上根据制造策略的运行情况总结共性问题，从更宏观的角度去审视效能提升有待改进的因素。新生产线运行半年或一年后，需要综合评估生产线的输出情况，对照理论预期和实际结果，总结经验并整理归档至企业的数据库。



## 组织能力提升 推进扁平化

副總裁 CHRO |  
李宁(中国)体育用品有限公司集团



组织能力的提高有很多内容去支撑，多数依赖的是组织学习，但这绝不是简单的培训。组织学习和创新的根本是组织的足够开放，吸取同行业或跨行业公司的有益部分，然后通过咨询、顾问、培训、员工的自主学习等方式来实现落地。

例如启动供应链的快速反应，有几个渠道来实现——请咨询公司、请专家、聘请同

行业领先公司的人员、通过内部员工开放的学习和能力的提升等，这些都是组织学习落地到具体实践的方式。培训可以说是速度最慢、成本最高的方式，且在大多数情况下，我们较难评估培训的投资回报。培训受诸多因素影响，如员工意愿、内容设置、讲师选择等，这是一个极为复杂的过程，确实能带来部分员工的能力提高，但培训的效果在过程中会有衰减，学习内容转化为员工素质的过程亦有衰减，转化为实操技能的过程中衰减更甚。所以公司要找到一个有效的方式来吸纳外部对组织有用的东西，使之投入尽量少，产出尽量多，效率也会随之提高。

李宁更关注组织层面的能力提升，即推进架构的扁平化、组织的平台化。扁平化可以提高组织和决策的效率，让一线的声音直接迅速地反映到决策层，同时将更多的自主权授权给一线员工，鼓励他们发挥自己的能力；平台化也意味着共享，员工在平台上创造价值，也要分享价值。

平台的维护和管理由高管团队负责，公司在去年为他们发放了股权激励，赋予他们合伙人的角色，共同管理公司的未来发展；同时，每一位高管也是某个领域的专家，他们专注在各自的领域里，寻找对我们产品和品牌有利的方向，尝试开展多个项目。因此，今年的李宁不管在传统业务效率、品牌和产品能力，还是在新业务的发展方面，都获得了不错的市场反馈。



## 组织架构调整 提升灵活性



人力资源部总经理 |  
同方全球人寿

 孟瑜

从组织架构体系的角度来讲，市场上比较惯用的组织架构（尤其是在金融保险行业）会有以下两种：一是属于职能化管理的组织架构，二是矩阵式管理的组织架构。

同方全球人寿的业务如果要发展得更好，就要更加强化其各个省级分公司当地的优势。因为中国幅员辽阔，不同的省份不管在业务的运作上还是战略打法上都是不相同的，而且这种不同会千差万别。在此基础上，同方全球人寿进行了组织架构的调整，

由之前的直线式管理组织架构调整为矩阵式管理组织架构。

在原组织架构中，决策授权大多集中在总部，公司过于倚重条线管理。这样的架构，人力资源投入较精简，但劣势也很明显，即跨部门沟通协调开展困难，也不利于解决分公司因市场不同而带来的特有挑战。而矩阵式管理组织架构则能够加强横向（以分公司为单位）和纵向（职能）的沟通，兼顾各职能版块的专业要求和分公司的特殊需求，有利于解决各个分公司的特有挑战。同时，分公司在矩阵式组织中获得更多的决策权和资源，这将为整个组织带来更大的灵活性。

首席人才官 |  
红蜻蜓集团

 吴开展

在横向的流程组织里，一线经理成为了非常特殊的职位，我们把这个职位比喻成“一条龙经理”，他能够横向端到端地打通整个组织。如果横向的流程非常简单，那么他一个人就能搞定；如果横向的流程相对复杂，就意味着他要带领团队去满足客户多元的需求和高效地解决问题。他们具备能力和专业，同时获得授权，对流程、结果和打胜仗负责。

如果我们简单地把横向组织作为所有组织的核心特点，看似是客户导向，但它缺少一个均衡性——人员的培养、流程的建立、战略的驱动、文化价值观一致性的保障等都需要中后台部门支持。

所以约翰·科特大师提出，组织要做二元的组织结构。所谓二元，实际上就是矩阵型组织，既有纵向部门去履行专业化人才培养的工作，又有横向团队、项目型组织和流程型组织，去保证我们面对客户、解决问题。

对于矩阵型组织的关键特征，我总结为“静”、“动”及“人才的复用”三个方面。一个“静”，体现在人才培养上，要求可持续；一个“动”，体现在对待外部环境变化上。组织团队是随时建立、随时解散的，但基础还在部门中。有了这两个重要基础，员工就可以实现第三个矩阵型组织需求的重要特征：人才的复用。

矩阵型组织有三种内在形态：强矩阵、弱矩阵和平衡性矩阵。弱矩阵是个假矩阵，横向“一条龙经理”没有真正的权利；平衡型矩阵强调横向的力量和纵向的力量基本均等；我更欣赏的是强矩阵。它以客户为中心，强化“一条龙经理的权利”，比如激励权、价值分配权、资源调配权等，且这些权利应该是大于职能部门的。

扁平化可以提高组织和决策的效率，让一线的声音直接迅速地反映到决策层，同时将更多的自主权授权给一线员工，鼓励他们发挥自己的能力；平台化也意味着共享，员工在平台上创造价值，也要分享价值。





## 灵活敏捷的绩效管理 激发组织活力

副总裁 CHRO |

李宁 (中国) 体育用品有限公司集团

 廖斌

传统的人力资源工具都会用到,如薪酬、人才供应链的搭建、公司文化重塑等绩效手段,但在当前的商业环境下,公司的发展因素在快速变化,目标可能会随之调整,KPI指标也会修改,因此在绩效管理上我们变得更弹性、更开放。

例如对于研发团队,因为受许多技术因素的影响,很难限定完成时间。公司会给出明确方向,在结果出来后,再去讨论结果的满意度及具体执行过程中大家的工作情况;对新业务团队也是如此,市场环境的不确定性致使公司很难为新业务的拓展设定量化指标。而对于传统的区域销售团队,业务相对有确定性,一定要有明确的目标来衡量团队的效能。现在管理的颗粒度不

再适合像过去那样精细,在目标方向的指导下,灵活的绩效指标使管理富有弹性,为学习和创新留出空间。

首席人才官 |  
红蜻蜓集团

 吴开展

我来结合红蜻蜓的绩效改善现状来探讨这个话题。红蜻蜓集团是由18家跨行业、跨地区、多元化发展企业组成的经济联合体,涉及鞋业、教育、金融、房地产、儿童服饰、皮具等多产业领域,现主品牌在职人数11,000余人,主营业务收入超过60亿。

以前我们公司的绩效管理沿用的是自上而下、强制分布、末位淘汰、“胡萝卜+大棒”的传统绩效管理模式,现在我们面对市场变化,基于新零售模式、新生代员工的日益增多及端对端的业务流程重构等战略转型升级的背景下,绩效管理也进行了敏捷的调整,确保真正激发员工的内在动力和潜能,促进员工成长。绩效管理要能及时跟踪调整目标,保障目标的适应性、可行性,确保目标的进展。

我们现在采用的绩效管理方式是OKR。OKR(目标和关键成果)是一个雇主和雇员讨论如何将员工个人工作同组织整体战略目标关联的管理框架,是一种帮助整个公司目标一致、聚焦在最重要的事情上的一种管理方法,也是整个组织的通用沟通工具。

OKR的设置除了遵循了基本的SMART原则,还遵守了以下几条重要的原则:

目标对齐和聚焦,包括个人目标与团队

目标、公司目标,通过目标对齐让所有人目标协调一致,都朝着同一个方向努力。敏捷的绩效强调快速反馈、持续反馈,一方面是对人的教练辅导,激发员工潜能,帮助员工成长,另一方面就是有效地定期跟踪目标的进展,及时进行目标的调整,确保了目标的适应性。

绩效评估维度也是绩效管理改善工具中比较大的一块。新的绩效模式基于员工表现出来的整体贡献和价值进行综合评估,不直接与目标(OKR)完成度挂钩,目标(OKR)的完成情况成为绩效评估时一个重要参考因素和输入。这样员工就更愿意走出舒适区,设置超出现有能力的挑战目标,挑战自己的潜能,从而做出更大的成就,为组织带来更大的贡献和价值。

半年度、年度还会对员工的绩效进行综合评估,员工可以在评估时自己总结这个绩效周期所做的最重要的三个项目,介绍自己在项目中承担的角色,以及所做的贡献和产生的价值;同时进行自我分析,需要继续保持哪些优势,哪些有待改进,同事也会客观反馈,经理可根据自己对员工贡献的了解及同事的反馈给出合理的绩效评级;为了保证绩效评价的公平性,我们还会进行绩效校准,但绩效校准不设强制分布。然后根据校准后的结果进行调薪、奖金、晋升、股权等绩效激励的兑现。

人力资源部总经理 |  
同方全球人寿

 孟瑜

在绩效体系调整前,同方全球人寿的绩效体系主要聚焦业务线干部,但在公司二次创业的背景下,其搭建了一个面向全员的绩

效考核体系。围绕公司战略，建立起以突出业务发展为导向的考核激励体系，打造高绩效文化，奖优罚劣。具体来看，其绩效管理体系的持续优化经历了以下三个阶段：

2015 年，是绩效体系调整的第一年，公司主要致力于培养奖优罚劣的绩效文化，其主要举措是向全员宣导以绩效为导向的文化；同时，面向全员展开绩效管理工具的培训，使得员工能够尽快适应该绩效体系。

2016 年，当员工已适应该绩效体系并能熟练使用绩效考核工具时，公司希望进一步推动分支机构的业务发展，并新推机构 / 业绩平台奖金系数等举措，即将分公司分为 A 类、B 类、C 类三个档次，并为每类平台制定明确的业绩指标。通过这种方式，同方全球人寿促进了机构标准化建设，提升了机构的体量。

2017 年，为解决分公司中业务发展不平衡的问题，公司提出了“均衡业务发展，挑战高绩效”的目标。对机构（或渠道）业绩平台奖金系数考核标准进行相应调整，突出公司对于渠道发展均衡性的关注。



## 多维度人员保留 避免效能漩涡

行政人事总监 |  
五菱工业公司重庆基地

周荣

在组织效能的细化影响因素中，“人员流失”是相当重要且直接的要素。在工厂，蓝领员工需要提前 15 天递交辞职申请，批准后才能离职；HR 则需要提前 7 天招聘到新员工，所以会存在 7 天的新老员工同时工作的重叠期，这会直接导致两个结果：①工

人人数超过预期数量，使得生产线的人均产值产出降低；②工资成本超出预期，导致万元人工成本产值产出降低。

可以说，人员流失是过程管理中的巨大漩涡，它可以快速、轻易地耗费其他因素贡献的效率，因此我们对人员流失会进行非常细化且频繁的监测，并不断地总结规律；同时也会对员工的离职原因进行客观的分析和归类，例如：班组管理、人机工程、劳动负荷、薪资待遇、后勤保障等。

大约两年前，我们曾经历过一段人员流失率的高峰期，经过对流失原因的细致分析以及与外部同类竞争性企业的标杆对比，我们制定了一系列的措施，在以下三个方面进行了调整和优化：

**薪酬待遇：**综合评估各类蓝领员工的薪酬内外部现状，设计出与效率、质量关联的差异化薪酬优化策略。

**管理者赋能：**开展相应的培训和强化，提升班长（尤其是管理经验欠缺的新任班长）的管理素质和技能。

**员工关怀：**这部分的工作由 HR 负责牵头，并在过程中带动基层管理人员、车间经理、共青团员、工会等一同组织开展了各种形式的暖心活动，例如在圣诞节前夕扮作圣诞老人前往员工宿舍派发小礼物、邀请年度优秀员工的父母前往年会现场领奖、鼓励应届毕业生用第一笔工资为父母买礼物表达感恩之情。这些活动还有很多，行动者也远不止 HR 而已，对员工的关怀早已成为企业文化的一部分，成为了管理者的传承。

经过 2-3 个月的多维度改善措施，员工流失率降低了约 70%，生产线的输出也变得十分稳定，对组织效能产生的巨大收益更是可想而知。

人员流失是过程管理中的巨大漩涡，它可以快速、轻易地耗费其他因素贡献的效率，因此我们对人员流失会进行非常细化且频繁的监测，并不断地总结规律。



## 组织文化的建设和落地

董事长，大中国 /  
南韩人力资源总监 |  
奇华顿日用香精上海有限公司

 叶文玉

### ➔ 激发产业工人的创新力

作为影响组织效能提升的主要因素之一，创新是奇华顿深入骨血的（我们内部称之为“building in our blood and muscle”）最为核心的力量，并依靠这股力量，我们始终保持业绩的稳步提升，以及业务的稳居全球首位。

如前文提及，类似于研发岗位的创新结果更易被衡量。在奇华顿，我们以新产品的成功率（new-win rate）作为研发人员的考核指标之一，并与其奖金进行直接挂钩。然而，我们不仅会关注与业绩结果直接相关的硬指标，更关注贯穿整个公司的软性指标，例如员工的行为习惯、自下而上的金点子数目，以及员工在敬业度调查中吐露的心声（这部分属于 HR 考核的硬指标）。

我们以同等的关注程度去对待每一名员工，无论他是实验室内最高端的研发人员，亦或是工厂内最普通的一线员工。因为每个人都可以在自己的工作 / 能力范围内进行创新，从而贡献自己的力量和价值。

以产业工人为例，我们会启发工人在每天例行的早会上分享自己的观察、想法和最佳实践。工人每天的例行早会是历来有之的，也是工厂中最常见的交流方式，但以往的早会上更多是管理者单方面的发言；如今早会的主导权则交由工人，谁有想法、有最佳实践，谁就可以畅所欲言。在这群新生代的年轻工人中（总数为 300 多人），每月都会诞生数十个由想法转化而来的行动计划，由工厂的管理者负责后续的监督执行。

这类活动很多最初由 HR 和主管提出并组织实施，HR 也会为管理者赋能，分享如何更好地管理新生代员工。后来，这种分享型的早会成为了常态，在奇华顿日复一年地每天践行着。对于产业工人而言，他们也并不认为自己每天做的事情是创新，而只是一种习惯；他们的想法或许很小，小到可能仅仅是将某个机器的某个部件偏转一定的角度，但细微处的改良或调整就是专属于产业工人的创新，最终使得生产线更具效率、更加优质。

作为跨国企业，奇华顿中国在物质的激励政策上基本是沿用总部的政策，对做出贡献的个人和团队每季度在员工大会上表彰；每年公司还会在年会上颁发最突出个人和团队贡献奖；而对于员工的相对小的创新想法和行动计划（够不上激励政策标准的）会以非物质奖励为主，并设立了多种形式的荣誉奖励，如每月的“金点子奖”、荣誉小红旗，以此来提升员工的主观能动性，自下而上地实现组织效能的提升。

作为影响组织效能提升的主要因素之一，创新是奇华顿深入骨血的最为核心的力量，并依靠这股力量，我们始终保持业绩的稳步提升，以及业务的稳居全球首位。



我们并没有去精准地衡量创新与组织效能之间的关系，因为对我们所处的行业来说，创新是必需的，我们也始终将创新贯穿在每个细节中，让创新成为我们练得很结实的一块“肌肉”。近年来，奇华顿的员工敬业度调查结果也可以予以佐证：我们的员工满意度始终保持着稳步增长的态势，而员工对企业的认可（buy-in）正是组织效能提升的基石。

人力资源部总经理 |  
同方全球人寿



### 打造“当责”企业文化

经过与公司总经理和管理层的商讨，同

方全球人寿确认了企业文化的两个核心元素：当责、信任。紧接着，项目组围绕企业文化的核心元素开展了以下工作，主要分为播种、耕耘、收获三个阶段：

首先是“播种”，邀请总经理及管理层为企业文化站台。2015年4月，总经理讲堂首次举办《主动当责》课程，这有效地使员工意识到“主动当责”在企业文化中的重要性，“主动当责”随后成为公司的核心价值观。

其次是“耕耘”。公司继续深耕“当责”的企业文化，开展《当责一定行》文化必修课。课程共计举办21场，吸引了700多位员工参与其中。这有效地帮助学员建立积极心态，树立当责理念，掌握高效执行的方法和步骤。总分公司管理层也都给予高度关注和重视，并到现场向员工分享当责案例。在各分公司

总经理的倡导下，各地开展了形式丰富的践行举措，且完成课程的学员都将获赠独具匠心的木艺笔座和当责手环，以彰显“主动当责”的精神。

最后是“收获”。公司开展“当责之星”的评选活动，并在评选活动中萃取优秀案例在全公司内分享。通过以上举措，同方全球人寿成功完成了企业文化的转变，使得员工将“当责”文化内化于心，外化于行。

我们并没有去精准地衡量创新与组织效能之间的关系，因为对我们所处的行业来说，创新是必需的，我们也始终将创新贯穿在每个细节中，让创新成为我们练得很结实的一块“肌肉”。近年来，奇华顿的员工敬业度调查结果也可以予以佐证：我们的员工满意度始终保持着稳步增长的态势，而员工对企业的认可（buy-in）正是组织效能提升的基石。

## 利用人效管理体系提升组织效能

### 如何利用人效管理体系提升组织效能？ ——广汇汽车的人效管理体系养成之路



张蕾蕾 | 广汇汽车服务股份公司人力资源总经理

扫描二维码 把文章带走



#### 公司简介

广汇汽车服务股份公司（以下简称广汇汽车）是中国最大的乘用车经销与服务集团、中国最大的乘用车金融租赁提供商、全球营业收入最高 / 利润最高的汽车经销集团。截至 2017 年 12 月 31 日，公司已建立了覆盖 28 个省、自治区及直辖市的全国性汽车经销网络，经销 50 多个乘用车品牌，运营约 800 个营业网点，包括 737 家 4S 店，其中超豪华、豪华品牌 4S 店达 195 家。

2015 年至 2017 年，是广汇汽车高速发展的三年。经营方面，公司的主营业务收入由 937 亿元攀升至 1,607.1 亿元，利润由 21.18 亿增至 45.05 亿；人效管理方面，人均主营业务收入由 248.84 万元 / 人增至 316.90 万元 / 人，人均利润由 5.63 万元 / 人增至 8.88 万元 / 人。值得关注的是，在 2015 年至 2016 年，公司的主营收入、利润增长幅度均超过 40%，但人均主营业务收入和人均利润仅增长 7% 左右；而在 2016 年至 2017 年，公司的主营业务收入及利润分别增长 18.67% 和 48.03%，与此同时，人均主营业务收入和人均利润分别增长 18.65% 和 48.0%，基本持平业务增长。这得益于管理层顺势而为的

前瞻性战略眼光和业务部门推陈出新的产品开发，当然，品牌人效管理工具的全面使用也是功不可没的。

2017 年，广汇汽车的品牌人效管理工具步入成熟阶段，并开始全面投入运用。公司在保障业务正常发展的前提下，以“精细化”管理为导向，结合品牌人效工具的使用，通过员工结构的梳理与整合，最终在员工总量较 2016 年仅增长 0.02% 的情况下，实现了人均主营业务收入和人均税后利润的高速增长，达成全面提升人员效能的目标。

#### 人效管理体系的诞生与发展

人效，即人的效率，是用来衡量企业人力资源价值，形成一种计量现有人力资源获利能力的指标。为了能有一套衡量店面人效的工具，并能通过工具的使用推动公司组织整体效能的提升。2015 年，在人力团队的共同努力及各业务部门的大力支持下，大家共同协作，着手搭建全面的人效管理体系。经过两年多的发展和完善，终于形成了现有的体系与规模。这是广汇汽车根据多年汽车经销行业的管理经验，独立开发的第一个人力资源管理工具，也是国内汽车经销行业领

先的人效对标管理工具。具体来看，该人效管理工具的诞生与发展主要经历以下四个阶段：

2015 年，导入阶段。6 月，工具初具雏形，明确涵盖包括运营、财务、人力的三个职能条线，共计 33 个对标指标。12 月，第一张人效全景图诞生，涵盖公司 24 个品牌、480 家店面。

2016 年，成长阶段。以季度为周期出具品牌人效全景图，涉及 34 个品牌，518 家店面；同时引入指标权重设定，对店面人效情况进行综合评价。

2017 年，成熟阶段。以季度为周期出具品牌人效全景图，涉及 34 个品牌，564 家店面；引入店龄维度，使得品牌人效更具有实操性。另外，店面除了可以对标品牌整体人效，还可对标相似规模、相似经营时间店面的人效。

2018 年，全面运用阶段。以季度为周期出具品牌人效全景图，涉及 34 个品牌，593 家店面；新增人效检核表，店面根据品牌人效分位值，结合店面业务达成实际，测算各条线员工应配备人数，动态管控员工

总量及结构，达成员工总量与业务发展进程相符的目标。

## 📁 人效管理体系的搭建

广汇汽车的品牌人效管理工具，是指在公司范围内以品牌为导向，采用杜邦分析法及阿米巴模式，根据公司经营业务特点确定33个关键效能指标，以指标的50分位值做为衡量标准，结合在全区域分享高效能店面的管理经验，以此全面提升公司整体效能的专项工作。

具体来看，其采用杜邦分析法，从财务指标，即利润入手，并将其细分为销售、维修、装潢、增值四个业务板块，再根据各细分业务的关键岗位类别，设计对应的人效指标。同时，建立金字塔型可量化的指标模型（如下图），即收益—店面指标—条线指标—部门指标—关键岗位指标，确定每个层级效能标杆值，按层级进行效能数据分析和对比，以此推动店面整体效能提升。



在搭建人效体系的过程中，人力资源部门主要考虑以下四大要素，即财务收益、劳动当量、品牌地域以及人力资源因素（如组织架构、业务流程、个人能力、员工激励等）。其中，财务收益、劳动当量主要用于人效指标设定。如在销售条线，公司根据销售业务的渠道不同，分别设置了销售顾问人均台次、展厅人均台次及网电人均台次；品牌地域及人力资源因素主要用于人效分析。通过对关键指标的对比并结合店面品牌与组织架构，为管理者制订决策提供人力资源大数据支持。

广汇汽车人效管理体系中最重要的结果输出是“品牌人效全景图”，其内部称之为“红绿灯表”。管理者不仅可以直观地在全景图中看到各品牌店面的开店时间和店面规模等基础信息，还能通过已标注好的数据对应分位值区间的33个效能指标，清晰了解各店及其相关业务在同品牌店面中所处的位置。具体来说，广汇汽车将各人效指标划分为四档并以相应的颜色示意：第一档，75-100分位，标以深绿色；第二档，50-75分位，标以浅绿色；第三档，25-50分位，标以砖红色；第四档，0-25分位，标以红色。（如下图）

序号	店面	销售部					
		销售部人均收入	销售人均毛利	销售部人均台次	销售顾问人均台次	展厅人均台次	网电人均台次
	xx品牌	108.11	5.10	3.03	4.76	4.39	6.42
1	店面1	175.79	8.49	4.27	6.27	4.44	12.83
2	店面2	196.91	5.91	4.74	6.49	4.35	18.83
3	店面3	116.81	4.75	3.20	4.75	4.80	4.58
4	店面4	99.93	2.52	2.64	3.61	2.35	30.67
5	店面5	118.17	5.83	3.21	5.13	4.58	7.33
6	店面6	108.72	7.27	2.83	3.67	3.22	4.73
7	店面7	134.99	6.87	3.97	5.67	5.40	6.33
8	店面8	104.74	4.80	2.87	4.78	3.70	7.75
9	店面9	107.49	4.11	3.31	5.89	5.67	5.22
10	店面10	77.18	2.46	2.35	3.60	3.26	5.89
11	店面11	103.08	4.08	2.63	4.67	6.00	3.00
12	店面12	88.33	5.40	2.21	3.58	2.11	6.50

## 📁 工具运用

目前，广汇汽车除了将人效管理工具运用于店面的人员管控上，还在以下四个方面进行充分的使用：

编制预算。店面在制定年度预算时会结合上年度品牌人效分位值来测算员工编制预算数。

标准化的组织搭建。广汇汽车业务发展飞速，其主要渠道为收购整合。公司在新建店、收购店时会根据同品牌的人效分位值，结合店面业务实际，在广汇汽车标准店面组织架构框架下配置各业务条线员工数。

运营分析。广汇汽车每月会召开品牌分析会。会上，业务领导与HR须结合店面人效，综合分析业务进展的痛点（如人员配置不足或员工能力不足等），有针对性地解决用人问题。

精细化管理。精，即精益求精，把产品和服务做到极致；细，即管理标准的具体化，细化考核标准并督促执行。在管理中，广汇汽车坚持以品牌人效为标准，细分管理维度，力求为客户打造极致的服务体验。



随着品牌人效工具的成熟运用，在原有工具的基础上已衍生了涉及人工、流失率、人员配备的品牌对标工具：

- **品牌人工。**通过品牌人工大数据分析帮助公司监测工资成本、可变薪酬和绩效奖金，提供关于员工薪酬、奖励与绩效方面的实用见解。
- **品牌流失率。**保留员工及其对组织的忠诚是组织成功和长期盈利的关键。广汇汽车对员工流失率的分析有多项指标，如按照员工入职时间分为试用期、正式员工、一年以上，按员工层级分为核心员工、中高级员工等。
- **人效检核。**管理并提高组织效能要对员工人数进行有效的控制。各店面可基于品牌人效检核工具和业务实际数据，精心制定招聘方针和人员配置方案，保持店面最佳的有效人数。

## 从人效工具到组织系统管理

对于广汇汽车来说，数据技术工具只是赋能者，若想最大化地发挥其功用，提升组织的整体效能，还需将其融于组织系统管理中，使其切实地贯穿整个组织和职能，从战略、组织一直到各运营环节落地并予以执行。正如管理学大师巴纳德所言，组织不论大小，其存在和发展都必须具备三个条件，即明确的目标、协作的意愿和良好的沟通。广汇汽车也正是从这三方面入手，对组织进行系统管理。

### ◆ 明确组织目标

目前，广汇汽车采用矩阵式的三级管理架构，以“总部、区域、店面”三级为经，以“财务、人力、运营与品牌管理、二手车、融资租赁”五大职能为纬，经纬交错，形成稳固的管理矩阵。其中，总部负责制定战略，区

域负责经营，店面则负责执行；同时，公司为该目标配置了一套完善的授权体系、管理制度及工作流程，以确保组织高效运转。

组织管理需要公司各级员工的高度参与，其目的是在高管层明确了公司的战略发展方向后，与管理层就战略认知达成一致，并最终由管理层转化为具体的、量化的目标，传导至每个组织成员。具体来看，广汇汽车通过品牌人效、品牌人工、品牌流失率三组大数据，打造以总部为中心，辐射区域及店面的数据共享平台，使每家店面均能够看到自店人效、人工和团队管理情况，及其在公司整体、品牌、区域三个维度中的位置，并通过对标，了解当下店面所处的位置和差距，从而打消疑虑，引发行行动思考，为接下来的店面人员结构、业务发展做出的改进打下基础。

### ◆ 加强协作意愿

根据马斯洛需求金字塔理论，人的需求共分为五个层次，即生理、安全、情感归属、尊重和自我实现。一旦我们满足了基本生理和安全需求就会寻找爱和归属感，然后是自尊和外部尊重，最后是自我实现。如今，随着生活条件的逐步改善，人们并不需要先寻求被爱，再去追求尊重和成就感；人们也不会等到把金字塔下层的需求全都满足后，再去追求个人成长和自我表现。FACEBOOK的员工调查显示，现今社会，员工工作的三大激励因素已经变为：职业生涯、团队和追求。职业生涯即工作问题，一份有自主权、能够发挥自己的优势、促进个人学习和发展的工作是工作动力的核心；团队关系到人，良好的团队能使员工感觉被尊重、被关心及被他人认可，使员工能够彼此交流，并且获得归属感；追求则与目的相关，员工认为自己的努力能够产生对组织有意义的影响，并且相信组织能够对世界做出贡献，这是员工

骄傲的源泉。团队、职业生涯、追求三大因素构成了所谓的心理契约——员工和企业之间不成文的期望和义务。当这份心理契约得以履行的时候，员工就会得到满足，协作意愿将得到加强，同时，他们会全身心地投入工作，创造出更高的绩效。

对于拥有着六万多名员工、且员工平均年龄仅三十岁的广汇汽车来说，如何加强这些年轻员工的协作意愿，构建个人与组织间的心理契约以共同达成企业的战略目标，就显得尤为重要。经过多年的研究与探索，广汇汽车主要通过以下举措来实现：

- **打造雇主品牌。**通过打造广汇汽车雇主品牌，向社会传递企业的文化、价值观等信息，吸引更为认同企业的人才。
- **建立L系/T系人才发展体系。**L系，即领导力发展体系；T系，即专业技术能力发展体系。通过打造该人才发展体系为员工提供双通道职业发展模式。
- **B角人才储备培养。**坚持“适人适岗，保障发展”原则，依照“全心育才”人才培养法则，贯彻公司战略规划，落实人才队伍，建设广汇“十百千精英计划”。
- **订单班。**公司内训师走进校园，讲授企业文化、工作技能、业务流程类课程，打造独具广汇汽车特色的校企合作方式。

广汇汽车通过软性人才发展及企业文化建设，营造“以人为基点、以文化为助力、以团队为聚力、以发展为动力”的组织氛围，以此增强各级员工的协作意愿，推动组织效能提升。

### ◆ 搭建沟通平台

对组织来说，沟通是必不可少的条件。因此，广汇汽车在公司内部搭建了上下贯通、



项目团队照片

纵横交错的沟通平台。在公司战略及目标的传导上，主要涉及三大会议，即高管层面的经济运行分析会、业务层面的业务分享会及店面的晨会/夕会。其中，经济运行分析会是公司与下属区域公司业务经营汇报、分析的会议；业务分享会为品牌、人力资源、财务等职能部门提供与下属区域公司对应职能负责人沟通、交流业务进展的机会；店面的晨会/夕会则确保店面目标能有效传达至店面每位员工。以上会议保证了公司各层级人员均能清晰地知晓公司的目标、政策等信息。

除会议外，广汇汽车还为管理者、员工创造了纵向的沟通机制。纵向交流有面向三级管理层的巡店/巡访，在巡访过程中了解各店面的人效工具使用情况并根据实际情

况进行修正；面向全体员工的则有广汇汽车人力资源公众号，主要用来分享培训、企业文化、优秀员工、职业生涯规划、广汇员工趣事、心灵感悟等内容。横向交流有面向经营单位层级展开跨区域沟通交流。如此，广汇汽车在各个层面都搭建了较为完善的沟通机制，使得公司内的信息流通更加顺畅。

### 管理思考

人力资源部作为企业中与“人”最密切相关的部门，作为公司企业文化宣贯的冲锋阵队，其在现代社会的组织变革、发展的浪潮中，究竟该如何实现自身的价值？在广汇汽车人力资源负责人张女士看来，人力资源部应坚持“引进来”与“走出去”相结合。其

中“引进来”指 HR 要学会引进财务思维，与财务团队紧密协作，学会看懂公司的损益表，能了解关键的业务指标，在结合业务发展实际开展人力资源相关工作。同时，了解厂家商务政策，并给予相关考核支持。“走出去”指 HR 要学会走出自身的“舒适区”，走出招聘、工资结算等事务性工作，加强跨职能、跨区域的沟通交流。通过与业务、员工的实地访谈，充分听取各业务部门的意见和建议，抓取到其真正的需求，最终进行归纳总结。不仅如此，在人效管理工具基本成型时，HR 还应走出去将该工具全面推广至各个店面，并定期检验工具的效果，反复修正。目前，广汇汽车的人效管理工具已处于成熟适用阶段，但仍会随着公司发展的具体情况不断调整、完善。

## 数字化转型，提升组织效能

### 数字化转型下的商业组织变革 ——步步高的组织效能提升之路



胡伟 | 步步高商业连锁股份有限公司集团人力资本组织发展部高级部长

扫描二维码 把文章带走



#### 公司简介

步步高集团是涵盖商品零售、电子商务（跨境）、商业地产、互联网金融、物流与供应链管理等多业态的大型商业集团。其创始于1995年，2008年在深圳A股上市，2014年开始着力进行数字化转型，并将自己定位为优质生活方案的提供者和解决者。目前，步步高集团在全国共有510家门店，近7万员工，年销售额在320亿左右。

#### 商业背景及趋势

零售行业在中国经历了三个阶段：零售1.0阶段，是指从超市概念引入中国到电商崛起这段时间，主要做市场细分及规模经济；零售2.0阶段是电商正式崛起阶段，主要表现为渠道扩充，进入流量经济时代；零售3.0阶段则是数字经济时代，主要特征为线上线下融合、业态跨界融合、生态资源融合以及社区服务融合。相关研究报告显示，影响未来零售最重要的三大因素分别为便利性、互联网以及移动通信。但无论如何，商业本质不会改变。如果把新零售看成是人、货、场的重构，那在新视角下思考人如何提供服务、

货物如何抵达、场景如何设定等问题就显得至关重要。

#### 数字化转型策略

在新零售的商业背景下，步步高调整其战略目标，致力于转型为一家由数据驱动，线上线下融合的新零售企业。此外，公司将该战略目标进一步分解，最终确定从以下三方面进行推动：

- 数字化顾客，即记录顾客的数据脚印，建立网络连接，使得线上线下无缝连接，优化客户体验。
- 数字化供应链，即建立B2B共享采购平台、仓配一体化平台以及零担运力共享平台，通过这些平台的开放，实现资源开放共享。
- 数字化运营，即实现前端运营移动化、后端运营共享化，并高效提供业务洞察与决策，实现集团运营的高效协同。

总体来看，步步高数字化的最终目标为：通过提升组织效能，创造更大的价值，并为客户提供更优质的服务体验。

#### 人力资源策略

为承接集团的业务转型战略，步步高人力资源部制定了自己的人力资源策略。该策略聚焦三个关键词——再造、分权与赋能。人力资源部致力于围绕这三个关键词将组织打造成能够小团队独立作战、快速适应公司的战略调整且能灵活应对市场变化的公司。

#### 变革

步步高集团人力资源系统认为，某个点的改变很难推动组织真正意义上产生质变，因此其致力于打造一套适合数字化商业时代的体系来推动组织整体的变革。同时，当企业战略目标确定之后，人力资源最大的输出应是人才成果的输出，从而进一步产生商业成果。按照此逻辑，步步高集团从人才的招聘、发展、跟踪、绩效和培训出发，开展一系列变革举措。

##### ◆ 职级体系扁平化

首先，在外部咨询公司的帮助下进行职级体系的扁平化。该咨询公司从影响力、沟通、创新、知识及风险这五个维度的12个因子出发，重新定义了步步高的组织层级。



人力资源部以此为指导开始扁平化公司的职级体系，虽然过程中遇到很大的阻力，但其仍将原有的 13 个层级缩减为 7 个层级。职级的扁平化一方面带来了组织效能的提升，另一方面也使得公司内部资源得到最优化配置，并在公正、透明的环境下与员工进行沟通，使得整个组织以更加短、平、快的方式去接受并传递信息。

#### ◆ 职能中心共享化

步步高集团将人力资源、信息、财务、风险、审计等职能部门在集团范围内进行共享化，以期强有力的后台。具体来看，步步高集团将所有职能部门分为三大类，即后台、中台、前台，分别负责决策、执行和操作。其中，后台主要对效率驱动、系统建设及流程规范负责；中台主要对专业驱动、资源整合和能力输出负责；前台则负责驱动业务、资源调配并提供具体解决方案等。总的来看，前、中、后台工作的基本逻辑为：后台将所有流程梳理清楚之后，由中台将这些流程进行模块化、数据化，最后，由前台将平台与服务联系起来，直接为员工提供服务。

以步步高集团人力资源的共享化为例，其依照“流程模块化—模块数据化—数据平台化—平台服务化”的思维路径将人力资源分为前、中、后台。前台直接与业务部门及员工产生关联。为了使前台更好地承接操作性事务，步步高打造了四个中心——人才获取中心、薪酬共享中心、人才发展中心及员工关系中心。通过以上四个中心，前台已可承接近 70% 的操作性事务。中台主要负责人力预算、组织设计、招聘规划、调配机制设计和培养机制，同时进行资源配置与文化关怀等工作。后台则负责组织规划、绩效管理、薪酬体系与信息系统规划。

以上改变使得步步高的人力资源效率得到显著提升，如，招聘模块缩减 50% 的同

时招聘响应率提升了 50%，且招聘成本降低了 30%。此外，步步高还对公司内的审批流程进行了简化，推行最多只需要七人签字原则。步步高集团将所有流程的平均审批节点控制在五个，对于普通的、操作性事务的审批则只需三人签字。对审批流程的简化大大提高了业务部门对后台的评价。

#### ◆ 年龄结构年轻化

目前，步步高员工的平均年龄在 35 岁以下。为了使管理团队年轻化，步步高集团制定了一张集团各业务单元各职级招聘年龄标准表。除了这张标准表，为切实达到管理团队年轻化的目标，步步高集团还着力推进校企合作，并将校企合作放在战略性工作的位置上。步步高在其业务涉及的各省份，包括湖南、四川、江西、重庆、广西等地均开展了“百校工程”；公司与院校的合作不止停留于浅表，而是通过打造合作基地的方式，通过“1+2+3”的协作方式与各院校保持深度合作。至今为止，步步高每年招聘的逾一万名新员工中，来自校企合作的员工数为 5,000 人左右。年轻员工的加入，加速了步步高对原有陈旧的管理理念的更新，也为组织带来了更多活力。

#### ◆ 人才培养立体化

##### ✓ 纵向发展

为了更好地保留公司的年轻人，步步高为其制定了一套完善的立体培养计划。在该培养计划中，员工可自由选择纵向发展或横向发展。总体来看，步步高针对基层、中层、高层管理者均提供了相应的发展计划。如，对基层管理者的后备——大学生——提供“大学生发展计划”，其中又对不同院校背景的学生提供不同的发展计划，如，面向大专生提供“未来星”计划；面向普通一本及较好专业的二本生提供“启明星”计划；面向双一流院校和全球 QS 排名前 30% 的学生提供

“闪亮星”计划。顺利通过“星计划”的学生将进入正式员工的发展体系中。之后，步步高集团会为其准备“龙计划”，即按照“育龙—潜龙—飞龙—蛟龙—云龙”的发展路径对其进行相应培养。若大学生经过 1-2 年的发展能顺利通过该培养计划，将会被送入“剑计划”中继续培养，其可以独立开设门店，在实战中为职业生涯的发展提速。在“剑计划”中表现优秀的员工将会被公司锁定为中坚核心力量，并有机会参与更高阶的“鸿鹄计划”与“鲲鹏计划”，通过以上两个计划的员工会参加公司与中欧商学院合作的课程，并有望被快速提拔为公司高层。

##### ✓ 横向发展

对组织来说，没有横向发展计划将会失去一部分组织活力，而对于年轻的员工来说，横向发展计划与纵向发展计划同样重要。步步高会在以上提到的所有计划中将运营线与职能线打通。步步高集团，职能线人员具备较高的素质，因此若将这部分人才挖掘出来放在业务线中发展，可能会有意外的收获。为打通业务线与职能线，实现员工的横向流动，公司鼓励职能线员工在以上提到的任一发展计划中报名参与。若业务人员有转到职能线发展的打算，步步高也同样提供相应的转岗机会，因为在步步高看来，业务人员对业务的经验能使得业务与职能实现深度融合。

经过几年发展，公司中高层外招和内招比例由五年前的 5:5 变成了两年前的 3:7，而今年步步高对这一指标的目标为 2:8。此外，通过鼓励员工在不同岗位间的轮换，步步高逐步打破了组织内部壁垒，实现了内部信息的快速流动，增加了组织在这个快速变化的时代的灵活性。

#### ◆ 业务驱动合伙化

为进一步调动员工的创造性、积极性，

步步高在公司内部推动合伙人计划，该计划致力于在成本最小化的前提下，实现员工老板化，并创造最大的价值。在步步高看来，只有将事业共同体的组织形式融入命运共同体的信念，组织的能力才能发挥最大。在这个过程中，组织效能与收入、费用和时间紧密相关。步步高从这三个因素入手，致力于实现：

- 确立与市场挂钩的分部门核算制度，即用销售最大化、费用最小化应对市场的小部门核算。
- 培养具备经营意识的人才，小单位授权经营，需具备经营意识，从员工“要我干”的立场转变为领导人“我要干”的立场，不断培养其共同经营的意识。
- 实现全员参与的自主经营，即努力实现理念共有、目标共有、信息共有，提升全体员工的经营者意识，使其在工作中找到价值、体验成就感，并完成由事业共同体向命运共同体的过渡。

步步高集团搭建了一个自主经营的模型，该模型包括：一个经营哲学，即以人为核心的经营哲学；五大系统，即划分系统、核算系统、反馈系统、人才系统和管控系统（PDCA）；三张报表，即价值核算表、价值评估表、价值分配表；两个效能提升，即组织效能提升、员工效能提升。

在步步高集团人力资源部看来，做合伙人最重要的是在公司范围内全面贯彻经营哲学。其将该哲学进一步细化为12条经营理念、8个行动准则，融于企业文化，在管理层会议时宣讲。

为准确诠释以上每一条经营理念与行动准则，步步高集团均给出了具体的案例。通过对于文化、理念的宣导，合伙人概念已深入人心，再配以相应的体系、流程、制度，

步步高集团便顺利地将合伙人制度推行下来。

#### ◆ 授权体系前置

在完成以上工作后，步步高开始了集团内部的授权体系前置，即给员工授权赋能。授权赋能是创造性分配权力，当两个或多个组织或个体共同分享信息、知识及责任时，总体权力会增加，所以授权赋能不是权力丧失，更不是零和博弈。因此，在有了制度的保证后，步步高集团便放心大胆地对员工进行赋能，致力于“让一线听得见炮火的人决策”。

在授权边界清晰、管理过程可视的前期下，步步高集团将总部的决策权下移至各事业部，授予其自主经营权。其中包括：财权，使其能自主调配预算内费用；人权，指总监级以下人员的人事管理权；业务权，自主制定经营策略并管理营销资源及日常业务活动。同时，收紧各事业部的部分权力，例如财权，即由总部包揽预算管控；人权，即由总部进行对高管的人事管理；业务权，由集团总部进行战略制定、风险把控、跨BU重大资源调配等。如此，在可行可控的范围内，步步高集团通过收、授权实现了1+1>2的目的。

## 📁 结语

在这个复杂的时代，人力资源显示出了独特的重要性。确保业务的成功是人力资本系统的最大使命。步步高集团的人力资源部从业务的角度出发推进的一系列旨在提升组织效能的变革已达到其预期目的，人力资源部也因此成为了公司的战略合作伙伴。HR

在授权边界清晰、管理过程可视的前期下，步步高集团将总部的决策权下移至各事业部，授予其自主经营权。其中包括：财权，使其能自主调配预算内费用；人权，指总监级以下人员的人事管理权；业务权，自主制定经营策略并管理营销资源及日常业务活动。



斯蒂芬·茨威格在《人类的群星闪耀时》说过：“在一个人的命运之中，最大的幸运莫过于在年富力强时发现了自己人生的使命。”



# 来时亦归处

## 访保乐力加中国人力资源 副总裁孟源 (MENG Yuan)

扫描二维码 把文章带走



斯蒂芬·茨威格在《人类的群星闪耀时》说过：“在一个人的命运之中，最大的幸运莫过于在年富力强时发现了自己人生的使命。”

Yuan 应当是那个幸运的人。在谈及过去所有的经历时，她并没有将成功的原因全部归结于自己，就好像，那只是一个偶然，是生命中的贵人赐予的果实；又或许，是一种必然，是冥冥中暗流推涌的不可言说。她说，她不过是一介凡人，顺从本心地追逐着自己的人生使命：去探索，去经历，去给予，去爱，去成为那个可以给世界带来正向影响的普通人。

文 / Nancy Shen 图 / 上海弓富文化传播有限公司

### 一城一印记

简单的寒暄后，Yuan 便拿出手机与我们分享相册中的照片。这是她从秘鲁旅行归来的第三天，旅行带来的欣喜还未完全消散。她细致地为我们讲述每一张照片背后的故事：印加失落古城马丘比丘、饱藏丰富生物资源的亚马逊雨林、目光澄澈笑容质朴的当地人，以及会被食物轻易吸引的单纯的动物们……

Yuan 喜爱旅游，感受陌生的国度与城市是她探索生命宽度和文化多样性的一种方式。除此之外，她还热爱学习和与人交流。这些或许也成就了今天的 Yuan，让她有能力不断地跳出自己的舒适区，从容应对过去工作中的种种挑战；也能够轻易地与人缔结联系，打造强凝聚力的团队，收获来自各方的支持。

她走过很多座城市，也在不少城市驻足良久，譬如北京、巴黎、伦敦、新加坡以及现在所处的上海。Yuan 本科就读于中国最为知名的学府北京大学，所学的专业是心理学，当年的理论随着时代变迁已发生了翻天覆地的变化，但心理学的本质——对自己、他人、世界的好奇和探索却从未改变过。

“北大本身是一所非常有魅力的学校，就像我之后生活过的巴黎，是‘一场流动的盛宴’。会给你留下一生的印记。北大给予你的是精神上的富足，自由、平等、包容，它成就了我开放的思维和兼容并包的人生观与世界观。”

后来，博雅塔变幻作埃菲尔铁塔，未名湖化身蒙马特高地。Yuan 作为班级中唯一的颇受宠爱的外国学生，开始了在异国他乡的漫漫求学之路，而她所学的专业正是其未来职业的起点：人力资源。

## ► 每一段经历都值得被珍视

在巴黎留学期间，为了赚取足够的生活费用，Yuan 便前去老佛爷百货做兼职翻译，在拜占庭式的巨型镂空雕花圆顶下，每天与形形色色的人对话交流。

这段兼职经历停留在 Yuan 的个人简历中，和保乐力加中国人力资源副总裁的介绍同处于一页纸上，多少让人觉得有些费解。

“说实话，我没有从简历上删掉过什么。在法国兼职的这段经历帮助我锻炼了口语，提升了沟通能力。过去所有的经历才形成了今天的你，多样性的经历不仅可以让你的生活变得丰富多彩，也会在潜移默化中提升你的技能，使你的心智变得更加成熟。”

2005 年，Yuan 正式加入位于巴黎的达能集团。渴望探索人生多样性的她，勾选了职业发展意向问卷上的所有可能性，这些可能性包含是否愿意外派至别的国家、是否愿意尝试其他部门的工作等。达能没有辜负 Yuan 的期望，同年 10 月，一纸外派让 Yuan 横渡英吉利海峡，开始了为期一年半的雾都生活。

## ► 成为最好的自己

在伦敦的经历是 Yuan 作为 HR 的启蒙阶段。在达能 UK 这家规模不大的公司，她很幸运地遇到一位极具创意的领导者。“当时的 HRD 有很多创新的想法，在 HR 的诸多职能领域都有相当前瞻的实践；我们在帮助其落地执行这些想法的过程中，学习到了很多东西。”

2007 年 6 月，Yuan 作为达能中国的 OD 经理回到上海，也因此遇到了重要的贵人之一 Lorna。回国仅一个月后，达能与卡夫整合的消息传来，Yuan 面临着职业生涯中的第一个重大挑战，与时任达能中国 GM 的 Lorna 进行了多次交流，共同梳理流程，化解文化冲突，配合业务部门，成功主导多个整合项目。

“成为最好的自己——这是我从 Lorna 身上学习到的。”Yuan 进一步解释道：“每个人都有特定的成长环境，因此别人身上的闪光点并不能轻易地被复制，然而每个人都可以成为最好的自己。Lorna 那时候已经在事业上达到了 GM 的高度，但她还是保持了我真我的性格，并且非常具有勇气。”

多年之后，Yuan 给 Lorna 写信道：“当我迷茫不

知作何选择时，我都会想起你。我会想，如果 Lorna 处在我的位置上，她会做怎样的选择。我便知道，我该做怎样的选择。”Yuan 说她很幸运，在职场上碰到很多优秀真诚的老板，鼓励和支持她。她也希望把这种鼓励和支持传承给她的团队，帮助他们成为最好的自己。直到今天，Yuan 也始终保持着真我的性情，以真诚对待着身边的每一个人，也以真诚对待着自己的每一个选择。

## ► 享受人与人之间的连接

Yuan 享受 HR 工作的两大原因是：①人与人之间的连接，可以分享和沟通彼此的感受、目标和价值观，释放人最大的潜力；②为组织创造价值，不管是现在，还是未来。

由于兼并和拆分的原因，Yuan 历经了达能、卡夫和亿滋三家公司，工作和管理的地区横跨了欧亚大陆，由此接触到的人更是跨度甚远。

Yuan 曾一度兼任销售部和市场部的 HRBP，为不同业务单元的内部客户提供服务。“销售部和市场部有很多不同的特质。销售部追求业绩，具有强目标导向；市场部则充满创意，思维开放活跃。这是我觉得非常有趣的部分，因为可以感受到差异化的特质，并需要不断思考如何提供更加有效和有创意的解决方案。”

2014 年，Yuan 外派至新加坡（亿滋的亚太总部），担任香港、新加坡和台湾的 HRD，并同时负责东南亚的人才与组织效能，因此与当地的同事产生了更为紧密的联系。“东南亚是一个文化多元的地方，来自不同国家的人彼此拥有不同的文化、风俗习惯和宗教信仰。这于我而言是很好的探索，想要 engage 他们，就要去了解和尊重他们背后的文化。”

2016 年加入保乐力加后，Yuan 惊喜地发现了公司文化中的 bonus：创享欢聚。保乐力加是一家世界顶尖的洋酒生产商与销售商，酒是产品，亦是人与人之间的纽带。“如果我们回想过去的时光，会发现很多宝贵的记忆都与酒有关，幸福的欢聚和庆祝，甜蜜的恋人间的交杯，即便是失意时的借酒消愁，都是人生中珍贵的回忆，是生活里必经的起伏。”

## ► 十一年后的似曾相识

Yuan 不会刻意美化自己的决定，她坦言硕士毕

每个人都有特定的成长环境，因此别人身上的闪光点并不能轻易地被复制，然而每个人都可以成为最好的自己。



业后投递了多份简历，达能只是其中的一家，因为达能是当时法国最受消费者欢迎的公司，拥有良好的声誉。

“我后来倾向于达能是因为这家公司做决定的速度很快。那时我已经过了三轮面试，最后一轮面试在下午进行，当天我回去之后就接到了offer。”Yuan很欣赏高效的决议流程，她认为这可以极大程度地确保组织的活力、速度和激情。“在达能、卡夫、亿滋的11年给了我丰富的经历和学习的机会，让我成长，也遇到了很多良师益友，这是我人生珍贵的礼物。”

2016年，喜欢承担责任、创造贡献的Yuan参与了保乐力加的面试，并体会到与多年前相似的影子——快速高效的决议过程。“我过了最后一轮面试，第二天就拿到offer了。”

离开一家工作了11年多的公司，在40岁之际选择保乐力加，是Yuan非常重要的人生决定。“我在面试其他人或新员工培训的时候，常常会和他们分享当时的这个决定。其实当初我对‘保乐力加’这个公司名字并不熟悉，只是对它的产品有所了解，在面试过程中我与保乐力加的很多同事进行了交流，共同衡量企业文化与个人价值观的匹配度。”

“保乐力加有两点打动了我：其一是明确的分权管理的运营模式，给予你信任，让你可以做决定，同时承担对应的责任；其二是很多公司在发展到一定规模的时候，会不够落地，但保乐力加给我的感觉是非常踏实，每一个人都在认真做事情，保持着初创公司的活力。”

## 大音希声，大象无形

自2011年起，Yuan长时间同时负责两三个岗位，更多的工作内容和压力推动着她和她的团队快速成长。“人的时间、精力是有限的，但潜力是无限的。高强度的工作会迫使你建立更强的团队，去发掘自己和团队的潜力。团队会从中受益，会变得更负责任感，更具合力，也能够更快速地发展自身能力。”

在繁忙的工作间隙，Yuan仍然抽空完成了EMBA的学业。一方面因为她本就热衷于学习和探索，另一方面则是毫无包装的朴素的理由——“因为是公司支持的。”Yuan在谈话过程中总是轻易地避开我们为其设置的“戏剧性转折”或“成功者定律”，她好像从来没有为了某个职业目标而费尽心机，只是天时、地利、人和，又刚好顺遂了本心。







成为保乐力加的一员后，为了深入掌握公司的业务和市场情况，Yuan 常会前往市场一线，与前线同事一起聊天。她会耐心倾听他们讲述所有的事情，开心的或不开心的。

Yuan 说自己是个内向型的人。说完这句话，她就放声笑了起来：“是不是看不出来？”也许有很多人质疑过她的“内向”，毕竟她如此善于交谈和分享，让人如沐春风。Yuan 认为沟通的基石是真诚，而真诚与内向、外向并没有关系，“只要你是真诚的，对方就会感受到并坦诚相待。”

## 在保乐力加“云淡风轻”的激情岁月

耗费数月了解公司的业务和市场情况后，Yuan 开始着手拟定 HR 的工作重点，大致分为以下四个重点：①不断提升敬业度和推动文化价值观；②建立绩效和发展的文化；③加强人才和领导力发展；④组织能力和效率提升。

在每一个工作重点下，是更为细致的项目计划，密密麻麻地布满了一整页 PPT，可

以看出 Yuan 和她的团队在过去和未来都并不轻松。以建立绩效和发展的文化为例，Yuan 带领团队对保乐力加的绩效评估、认可机制和薪酬体系进行了大刀阔斧的变革，从个人绩效与组织、业务部、地区绩效的相互关联，到年度绩效校准的机制和质量，再到绩效与薪酬的紧密挂钩，最终让绩效和发展文化深入人心。

“大致的道理和框架其实并不复杂。”Yuan 云淡风轻地说道：“不过这都是些细致入微的工作，建立框架，转变 mindset，梳理流程，提升能力，需要去不断地对话、沟通，去理解业务、达成共识。”

去年，Yuan 带领团队进行了覆盖中国全员（正式员工约为 800 人）的全面薪酬路演。以每场路演覆盖三四十人计算，共计路演场次多达数十场，全程没有借助第三方供应商的力量。Yuan 对自己的团队评价很高：“我们有很强的 HR 团队，他们有能力去做这些项目，也能从中获得成长。”

提到发展的文化，Yuan 再次轻松地一句带过：“我们的培训覆盖率是百分百。我们

有很棒的内训师，也通过线上培训课程给同事们提供更多的选择。”

两年多之后的今天，Yuan 很开心当初的选择，“和一批真诚、优秀、可以共同经历风雨的老板和同事一起打拼，充满激情，一路精彩！”

## 来时亦归处

Yuan 将职业发展比喻成上升的螺旋，某些岗位可能在名称上重复了，但不同的国家、地区、文化背景、服务对象、业务情况等都会带给自己不同的收获，将这些收获汇集和融合起来，纳入敞开的内心中，便是自我的积淀。

每一座留下印记的城市、每一段旁人看轻的经历、每一个给予帮助的贵人、每一次真诚相待的对话、每一种无关岁月的感觉、每一份全力以赴的工作……这些都是 Yuan 所追求的人生的 richness。

即便是最好的酒，也会五味杂陈，只是色清澄、香馥郁、回味悠长，令人愉悦。人生若酒，确实如此。HR







# 人生没有白走的路

## 访万达集团高级总裁助理、 集团人力资源中心常务副总经理张伟

无论行走，亦或是坐立，张伟总是展现出一副挺拔坚毅的姿态，宛若一名军人。事实上，这种军人般的气质不仅流于表面，更在交谈过程中不断地让人加深印象。人生没有白走的路，每一个脚步都在丈量着生命的意义。张伟对自己的要求严格到近乎苛刻，而且似乎并没有必要，比如万达集团正常的上班时间是早上 8 点半至下午 5 点半，但张伟却长期保持了一个习惯：早上 7 点到公司，晚上通常 8 点后再下班。这个习惯已经保持了八年，风雨无阻。

文 / Nancy Shen 图 / 林晓

### 管理人生

中文里的“管理”，既可以是动词，也可以是名词。

对张伟来说，他一直在管理着自己的人生，他的人生也始终没有离开过管理。无论是他的学业道路：从大学本科的管理学士到后期的 MBA 学位，以及目前正在读的首都经济贸易大学的企业管理博士研究生；还是他的职业生涯：过去在普天集团从事的企业管理，以及后来主要负责的人力资源管理。

“学无止境。我学习了 20 多年的管理，有了些许感悟和体会，但也只是学到了皮毛。甚至随着涉猎的扩展和深入，我自觉对管理的理解愈发浅薄。年少时‘无知者无畏’，但随着对知识深度的探求，会发现知识如宇宙般浩瀚宽广，远远超出了最初的想象。我才刚刚学习了二十几年，然而很多管理大师一辈子都在研究管理，通过学习、实践和探索来不断地修正自己的观点。”

今年 8 月，张伟作为演讲嘉宾受邀参加了《哈佛商业评论》在北京举办的第四届人才经济论坛，期间与全球最具影响力的管理大师拉姆·查兰进行了交流。“他谈到自己最知名的著作——《执行》，建议我们不必再阅读书中的某些章节，因为那些观点虽然在著书时具有代表性，却已不再适用于最新的时代要求。拉姆·查兰已经是世界公认的管理学大师，但他仍然在不断学习，不断自我否定、创新。管理是与时俱进的事物，会随着时间不断地变化与进步。”

随后，张伟开始侃侃而谈对管理思想发展变化的理解，从古典理论代表法约尔提出的管理五项职能，到现代理论代表麦格雷戈提出的“X 理论-Y 理论”，再到当代菲德勒提出的权变理论（情境管理理论）。一个个管理学上的专业词汇信手拈来，让作为门外汉的笔者仿佛置身云端。

扫描二维码 把文章带走





“管理是一门科学、一门艺术，更是一种实践。没有最好的管理，最适合的就是最好的。我个人比较推崇情境管理理论，因为法无常法，行无常行，管理是建立在不同情境、意识条件和企业环境下，同时与作为个体的人员具有紧密的联系。”张伟稍作总结和停顿后，又再次和笔者畅谈起对人力资源理论的变迁的理解，从“炸掉人力资源部”的观点，到拉姆·查兰提出的“分拆人力资源部”，一直到戴维·尤里奇的人力资源转型与 HR 四象限模型。

张伟认为管理兼具广度和深度。“好的管理者应该是一个十字架型的人才，深度是其专业和特长；宽度则包含与管理相关的社会学、哲学、历史，乃至文学、艺术等所有可以提升视野的知识，因为管理者积累得越多，他所能操控和驾驭的局面就越多。在我所接触的高级管理者中，表现卓越的都是杂家——既懂战略和业务，又懂人力资源、财务管理……”

## 从业务管理到人力资源

在加入万达集团之前，张伟就职于中央特大型

企业中国普天集团，最开始任职于企业管理部，负责下属控股公司的业务管理，例如上市公司经营目标的分析和制定、业务考核、董事会、股东会及高层的管理。

“业务管理和人力资源管理不太一样，它更侧重于业务，你需要深入了解企业的业务模式和财务知识，这就是为什么我后来去考取了高级国际财务管理师和高级经济师；但它和人力资源也有相关性，两者互相交集，甚至我觉得业务管理是人力资源管理的基础，现在行业中优秀的 CHO 往往都具备业务背景。”

2006 年，张伟作为普天集团最年轻的处长，被选派到集团下属控股的巨龙信息技术集团公司担任常务副总裁，开始正式直接分管人力资源。当时该公司正面临着改制重组，涉及到几千名员工的安置，与此同时，国企改革还需要严格遵守国家和地方政府出台的诸多文件和要求。

“任务很艰巨，局面很复杂，甚至有一些诸如围攻上访等混乱的情况。”张伟回忆起当时的处境，从容而自信地总结道：“处理这种情况其实并不复杂。一方面是态度，善于倾听，给予理解；一方面是专业，

依据政策和专业方案行事；最后是尊重和沟通的技巧。只要你坚定原则，按照规则办事，加以充分的沟通和同理心，很多事情都可以得到妥善的解决。”

在控股公司任职的三年时间给予张伟极大的历练，他不仅首次接触到人力资源的内核，更成为一名对所有决策和工作承担责任的直接负责人。等到2009年张伟奉调回到中国普天集团总部时，他便正式成为三大事业本部之一的广电事业本部副总经理，开始全面管理业务和人力资源的工作。“人力资源必须依托业务，之前长时间的综合管理、业务管理的经历，给我从事人力资源管理打下了坚实的基础。我很感恩这一段经历。”

## 万达故事的起点

2009年年末，张伟接到一通猎头的电话，对方邀请他加入万达商业地产集团。

“我当时痛痛快快地拒绝了。”彼时，张伟对万达不是特别了解，又在中国普天被委以重任，对未来的发展颇有期望。没想到的是，一年多后，这个猎头再次打来了电话，语气诚恳而不强求，“别的没什么，给你发点资料看看，和万达几个高管聊一下。”

“他没说要我来万达。”这次张伟没有痛痛快快地拒绝，反而答应了对方的：“我不排斥对学习和交流的机会，另外我也很好奇万达到底是家什么样的企业。”

正是这“不排斥”的了解，让张伟看到了万达三个方面的吸引点。“第一个是万达的发展平台。万达的产业版图包括商业管理、酒店和地产开发建设、设计、运营管理以及文旅等，业务的范围和宽度让我觉得很有意思，让我有机会跳脱原来通讯制造业的局限。第二个是企业文化。万达的文化简单而直接，与人沟通是有什么说什么，而我本身是一个比较直接的人，非常适合这样的文化。另外结果导向，只要你做得好，就会得到相应的认可。最后是团队，我当时接触到人力资源的好几个HR同事，能够感受到团队的整体水平很高，职业而干练，成员既有能力又有想法，处事和待人的风格都与我有高度的默契。”

张伟最后总结道：“有好的平台，你就可以站在巨人的肩膀上；有好的企业文化，你就可以放开手脚去做事情；有高素质的队友，你就可以相互帮助、相互学习、相互提升。”

尽管当时张伟在中国普天的发展仍然是一条阳关大道，但他坦言能大致看见未来五年或十年内的自己。稳步的发展和提升固然很好，然而内心深处渴望挑战的激情和冲动让张伟想要打破人到中年的平庸。在职业生涯中关键的转折点，张伟被处于高速发展的万达所深深吸引，这家企业的大局观、责任感、文化以及未来的发展空间让他深切地感受到：这里正是可以做事的最理想的地方。他说：“我喜欢做事情，世界很大，我想去看看。”

## 万达独特的企业文化

从央企到民企，张伟经历了不同企业文化的冲突，但他很快就适应了这样的变化。他表示，万达本身是一家规范性管理的公司，万事制度为先。

“企业的制度文化是一种约束企业和员工行为的规范性文化，它使企业在复杂多变、竞争激烈的环境中处于良好的状态，从而确保企业目标的实现。万达是一块职责清晰、简单做事的乐土，没有复杂的人际关系。例如，我们培训的目标很明确——有用，这就体现了做事的高效率与高执行力。”

执行力文化根植于万达的软性环境。为了给员工提供公平公正的氛围和环境，力求公司内人际关系的简单，整个万达集团实行亲属回避制度，确保了工作关系的纯粹透明，因此吸引了众多国际化的职业人才加入。

“万达的文化很鲜明，有人爱，爱它的有规有矩，只须在尺度内做事，简单直接，付出就有回报；也有人恨，恨它的制度无情。但人力资源会尽可能地在制度规定内，给予员工最具温度和人性化的解决方案。”

万达文化中还有“把一切工作做到极致”的精神，追求勤业敬业，志在必得，哪怕只有1%的希望，也要尽100%的努力。每个万达人身上都隐藏着处女座基因，做事追求细节、完美和卓越。曾经有位员工为了快速查阅档案资料，花了整月的时间整理大量的文件，在每个常用的页面贴上标签备注，这种细节精神为其他同事节省了大量时间。这种精神也与张伟个人的追求——精益求精的工匠精神——高度契合，他认为追求极致是一个人成长的长久与否的重要因素。





## ► 战略型人力资源管理部门

### • 有分量的团队

“我们把自己定位成战略型人力资源管理部门，核心工作内容均与战略相关，例如组织能力发展、组织架构的变革和调整。人力资源要与业务高度相关，一切工作体现业务导向与协同性，助力业务战略实现，与公司的业务发展、管理变革及文化凝聚都有着紧密联系。”

相较于其他企业，万达人力资源部的地位相对较高，牵头负责集团经营与管理制度的修订，以及重大管理调整的推动和实施。为了适应业务的发展变化，万达的制度每两年修订一次，从根本上对业务流程进行全面的梳理，对业务模式予以重新的反思，并在此基础上，对制度进行业务的简化、精炼和调整。

“这是一项非常大的工程，每次修订制度需要花费几个月的时间，由人力资源部深度主导，全员参与、研讨，彻底梳理清楚业务流程，确保明晰管控点所在以及未来业务拓展方向需要的支持。”

万达集团给予人力资源部相当高的信任度、重视度和认可度，人力资源部门拥有较强话语权，例如高管面试流程是“始于人力，终于人力”的，最终由人力资源部负责把控。

与此同时，人力资源部有时也会被笑称为“不管部”，要承担财务、法务等专业部门之外“不管”的综合管理职责，比如万达年会以及其他重大活动等均由人力资源部负责。很多业务经营及管理上的事情找不到对口部门时，大家第一个想到的也是找人力资源部解决。

### • 高素质的团队

在万达，人力资源团队的成员素质相对较高，在招聘时即按“掐尖儿”原则高标准筛选，把综合素质最高、最优秀的那一批人才吸纳进团队里；在万达内部，人力资源部与业务部门的关系相当紧密，甚至两者的人员流动都是双向的。

“我们人力资源团队中不乏成功转型业务的案例，多个高层管理者转为业务的负责人，比如我们有业务集团的 CEO 是集团人力资源总经理出身的。人力资源的高管会向业务转型，成为业务管理者，

这其实也并不奇怪，因为做好人力资源的前提便是懂业务，而懂业务之后便可以进行全面管理。”

### • 持续性的优化调整

由于万达持续的业务转型——从地产行业转向综合服务型行业，其中涉及到多个业务板块的转型，其管理制度、组织架构、人员管理等都会随之发生较大变化。“原来地产的人力资源管理是以计划为主，以模块化、制度管理为核心；但服务型企业的管理要以人为中心，以客户和员工的满意度为主，那么转型后的人力资源管理体系、架构、制度、流程及激励政策等都要发生巨大的调整。”

为了更好地适应业务模式的变化，万达的组织架构调整和优化是在持续性进行的，这也成为了万达人力资源部重要工作之一。目前，张伟及其团队还在同时进行绩效激励的考核政策的调整、招聘系统的云信息化、基于移动端的培训系统的研发和升级改造，以及万达人力资源信息化管理体系的全面升级优化。

### ▶ “一厘米底线”

张伟认为好的管理者应当是一个具备宽度的杂家，因而他会去阅读各种类别的书籍，广泛涉猎不同的知识，利用各种机会去交流、思考、总结，不断地拓展自己的知识面。

在和笔者交流的过程中，张伟展现出超凡的条理性和逻辑性。他习惯于在叙事过程中自然而然地归类和总结，为了更好地论证观点，他会随时随地旁征博引，所举的例子贯穿古今中外。

比如，在讲述管理的宽度时，他描述了多年前经历的中方企业老总与日本合作伙伴谈判时发生的小故事。当时谈判异常艰难，陷入僵局，气氛凝固的时候，日方负责人突然转换话题聊起了日本国花，并询问道：“不知道中国的国花是什么？什么时候开放？”面对突然的提问，中方老总略微迟疑，立刻接话道：“中国没有确定的国花，但中国人普遍喜爱牡丹，它在每年四、五月开花。”随后开始娓娓道来，避免了谈判中气势的微妙变化。

但让笔者印象最深的是张伟讲述的“一厘米底

线”的故事：东西德统一之前，柏林墙已经推倒了，可东德的制度还没取消，东德士兵依照军规开枪杀害了奔向西德的青年克利斯，法官判定该士兵有罪。士兵辩护开枪只是服从和执行命令，罪不在己。法官却说，你依据命令有权利开枪，但是你作为一个心智健全的人，你有义务把枪口抬高一厘米。

张伟举这个例子是为了说明人力资源最重要的底线，HR必须坚持正直、公正，而这也是他对自己的要求：“要有公平公正的心；要考虑人性和本性，考虑道德约束；要有正确的价值观，要做正确的事，决不能为了短期利益而损害员工的利益，否则企业就不会凝聚人心，发展也不会长久，依附于企业的个人发展就更无从说起。”


他说，坚守价值观是HR的第一原则，他把正直的人品放在工作精神与专业能力之前。“对的事情，再难也要去做；错的事情，诱惑再大也不能做。”

### ▶ 越自律，越自由

朝七晚八，张伟每天在公司的净时间高达13个小时。“其实，我花不到80%的时间就可以顺利完成工作，再多花10%的时间是想把事情做到极致和创新，最后剩余的10%时间用来自我学习、总结和提升。”

“自律是成功的原则之一，每一个成功者都是高度自律的，有极强的时间观念和严格的时刻表，知道每时每刻自己该做什么事情。越自律，越自由。”张伟并没有从军的经历，但从他身上可以看到军人的影子。他有坚定的信念，也有高度的自律；他从内而外展现出一名军人应有的刚毅坚定，但又满怀着对人的柔情。

“人生不是线性的，不要以为一班车就能把你从现在的位置带到你自己所期望的位置。人生没有白走的路，每一步都算数。”他说，来日并不方长，选择可以决定未来；梦想也并不遥远，坚持就会实现目标。

张伟欣赏的座右铭是“Do more, know more, be more”——做得更多，知道更多，成就更多。而他也正如这句话所言，正坚定不移地走在自己的人生路上。回首望，是每一个踏实肯干脚步；向前看，是无可限量的诗和远方。 

要有公平公正的心；要考虑人性和本性，考虑道德约束；要有正确的价值观，要做正确的事，决不能为了短期利益而损害员工的利益，否则企业就不会凝聚人心，发展也不会长久，依附于企业的个人发展就更无从说起。



# 革故鼎新, 基业长青 —— 数字化可持续发展之旅

数字化经济有其自身的规则, 对传统企业而言, 要适应这个新世界远不止迎接新技术这么简单, 还意味着工作方式的转型迭代。各大企业需要把这种改变融入到企业基因里, 这样才能随时应对这个日新月异的环境, 实现数字化可持续发展。



下载完整报告  
请扫二维码获取



## 数字化浪潮

**人人都在讨论数字化转型，在光辉国际，我们看得更远，我们关注的是数字化可持续发展。**

这是因为：首先，“数字化转型”指的通常是利用科技驱动变革；其次，“转型”往往含有终点的意味。

我们认为，在商业世界应该以更长远的、动态的眼光看待问题。

数字化可持续发展是一种能力，帮助企业在日新月异的数字化世界里保持蓬勃的发展。这种能力不仅仅是紧跟科技前沿那么简单。想要成功，企业需要持续地将这种能力融入到组织架构中，融入到文化、道德规范、价值观、信念、日常运营中，融入到全体员工的思维方式里。

对传统企业而言，这是巨大的变革。几十年来，这些企业不断完善工作方式，使之更高效更有效，却没有学会敏捷和创新。

近期《哈佛商业评论》的一篇研究表明，在数字化转型时期，各大企业面临着巨大的挑战，这些挑战包括自上而下的组织架构、缺乏试错能力、管理制度变革能力不足、历史遗留

的制度问题、规避风险的企业文化，以及打破组织协同“孤岛”的能力（HBR, 2016）。

只有重新规划，才能让企业实现数字化可持续发展。

有些企业会奋起迎接挑战，通过快速变革赶超竞争者，而有些企业则会遭到淘汰。残酷的是，50年前，财富500强企业的平均寿命为75年，今天，他们的寿命缩短至不足15年，并且一直在缩短。

本文将探讨传统企业如何走上数字化可持续发展之路，找出企业持续转型必须具备的能力，提供实现数字化可持续发展的方案。

“把数字化放在第一位意味着全新的商业运营模式，首先是观念上的转变，其次是技术和流程的转变。不对企业文化和思维方式做出改变，就无法搭建新的平台，提出新的解决方案。这需要我们勇于尝试，投入大量的资金，利用现代技术去替代传统基础设施，而不对客户和企业本身产生什么影响。”

 Brett Pitts, 美国富国银行数字营销总监

## 新环境，新机遇

我们生活在一个数字化经济的时代，它

改变了商业世界的规则。过去的常态遭到了破坏，客户替代企业，掌握了市场的主动权。另外，随着“出生于数字化时代”的千禧一代走入职场，劳动力也发生了变化。

然而，这也是一个充满机遇的时代。企业能比以往任何时候更了解自己的客户和员工，也能提高运营效率，节省时间和资金，探索新的商业方向。现在，开发一个应用程序的成本远远低于建立一家工厂，从而可以以更少的投入产生更多的回报。据推测，到2020年，企业收入将有41%来自数字业务，比2015年翻了将近一番（Gartner, 2016）。

对于Google, Uber和Facebook这样的公司，迎接挑战、发现并利用这些机遇已然成为他们习以为常的事情。但是对于传统企业而言，这是一个全新的世界。

传统企业如何把握数字化经济带来的机遇？

为了解答这个问题，光辉国际访谈了许多世界顶级企业的高管，他们目前正在负责企业的转型工作。此外，光辉国际还借鉴了自身转型的经验、所做的研究，并咨询了商业模式变革方面的权威人士。

在此基础上，我们找出了：

- 实现数字化可持续发展必备的领导力素质和组织能力
- 实现数字化可持续发展的路线图

## 关键素质

光辉国际认为，实现数字化可持续发展需要具备以下五点领导力素质和组织能力：

- 纪律严明，重点明确
- 保持敏捷
- 高度互联
- 高度的开放性和透明度
- 授权与协同



◆ 纪律严明，重点明确

那些实现数字化转型的企业都清楚了解数字化对他们的意义。他们不断澄清所追寻的目标和工作重心，把最具价值的工作放在首位，往往是和客户、数据、人才相关的那些工作。

在执行层面，他们纪律严明，能快速确定投资方向，充分利用自身优势，执行过程中高效、有效、持续性和规模化。

“首先，你必须清楚自己所追求的目标以及客户如何从中受益，然后就是不断推动去实现目标，一定要把重点放在影响力最大的方面，不要被别的事情分心。”

Michelle Peluso, IBM 首席营销官

◆ 保持敏捷

这是个日新月异的新世界。具有数字化可持续发展力的企业具有高度的敏锐度，他们思维敏捷、决策迅速、执行高效、快速试错；另外，他们还有快速学习和及时升级的能力。

对敏捷的组织而言，决策与执行是两条并行的线。他们在规划方面投入大量精力和时间，一旦机遇出现，便能迅速做出反应。

他们也做好了承担风险的准备。遇到风险，他们首先基于过往经验提出解决方案，再根据客户反馈对方案进行修正。这需要更精简的流程：开始时听取大量利益相关者的意见，在方案最终成形前进行分享，并在过程中不断寻求反馈。

在决策层面，敏捷的组织总是雷厉风行。他们会同时启动好几个项目，评估其可行性，迅速做出决策，确定投资方向和投资重心。一旦做出决定，就会全身心地投入大量的资金和资源。但一旦项目失败，他们也绝不拖拉，会从中吸取教训。

整个组织的学习敏锐度也能影响其敏捷性。敏捷的企业培养员工，要求他们不断掌握新技能，从经验中学习，迎接新挑战，以

应对这个千变万化的世界。

“员工在刚开始时犯点错没关系，但是必须要有快速学习的能力，及时作出调整。”

Rahul Asthana, 金佰利亚太区域营销创新中心婴幼儿护理部门高级总监

◆ 高度互联

敏捷的企业高度互联。

不论是在企业内部还是企业外部，他们都有强大的人际网络，这些人拥有引领变革的能力。他们摒弃传统的组织架构，抛弃一人一岗的想法，组建企业里的跨业务线团队，为特定项目的共同目标而努力。对内，他们会从各方听取想法和建议，涵盖各个部门和所有股东；对外，他们积极与外界开展合作。他们和客户、行业伙伴，甚至竞争者共同开发解决方案，以在这个不断变化的世界里找到解决问题的答案，推动项目快速进行。除了向外界学习，这些企业同样对生态系统做出积极的贡献，帮助互联网络中的客户行业伙伴和供应商共同成长。

“一旦你意识到自己既不是万能的也不是最好的，你就会向外界寻求帮助，寻找最佳实践。我们非常乐意向别人学习，哪怕是行业以外的人。”

Rahul Asthana, 金佰利亚太区域营销创新中心婴幼儿护理部门高级总监

◆ 高度的开放性和透明度

揭开具有数字化可持续发展能力组织的面纱，我们会发现，开放透明的观念始终贯穿其运营模式。在数字化经济时代，企业员工必须通力合作，去解决问题，去创新思维，这样才能满足客户的需求，这就意味着，人人有发言权。

开放的组织熟知品牌现在已经成为公共财产。如果客户或员工想要知道某个企业的相关信息并对此作出自己的判断，只需要点击一下鼠标或触摸一下电子屏就能实现。面

对这样的新环境，开放的组织会公开自己的经营理念、品牌责任、所做的决策以及各种行为。他们会充分利用自身的知识产权，同时也愿意在有需要的时候寻求并借用外部的知识产权。

◆ 授权与协同

实现数字可持续的组织将与企业价值最核心相关的部分权利授权给员工。在数字化经济时代，企业价值最多地体现在三大方面：客户、数据和人才。

成功的组织把权力赋予以下部门员工的手中：IT 部门、研发部门、营销部门、人力资源部门和客户运营部门。

授权的前提是目标的高度一致。上至董事会，下至第一线人员，企业员工必须明确三点内容：业务内容、最终目标及实施方法。明确了这三点，员工便能在尽管没有人提供持续性指导的情况下，做出正确的决策。

“确实实实在在地授权给一线员工，给予他们一定的支持，这样他们才能做出迅速而正确的决策。”

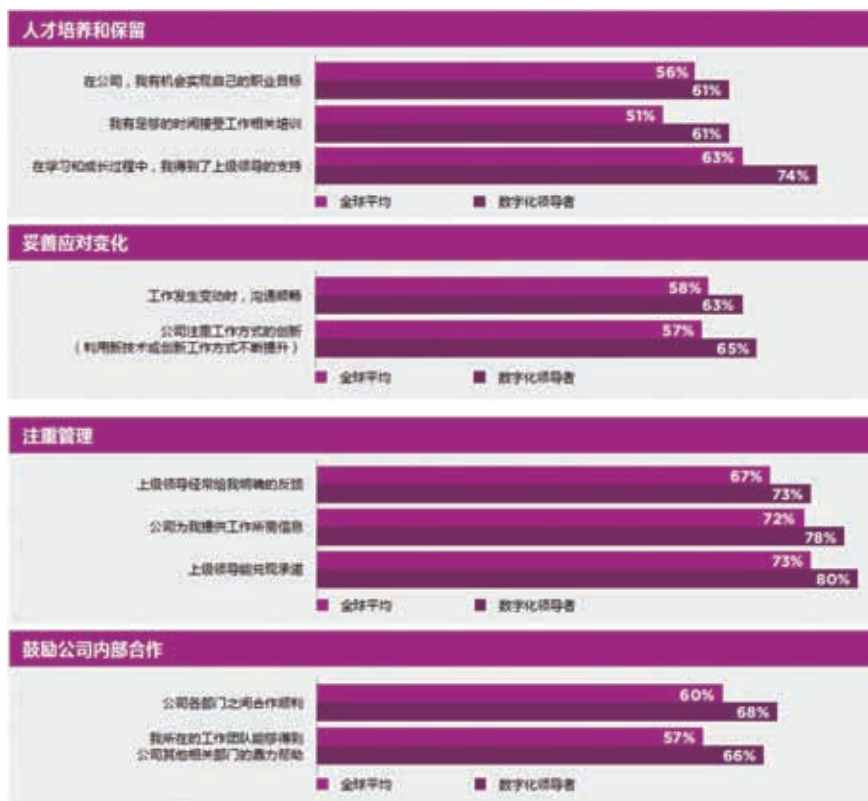
Rahul Asthana, 金佰利亚太区域营销创新中心婴幼儿护理部门高级总监

🎯 数字化领导者的独到之处

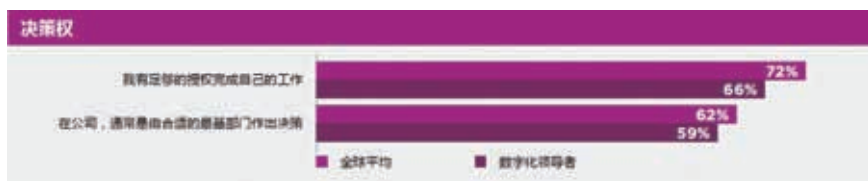
我们对 450 万企业员工进行了问卷调查，旨在发现在数字化转型浪潮中走在最前端的组织旗下的员工，和其他企业的员工有何不同的感受。

结果表明，这些企业在以下四个方面有非常突出的表现：

- 人才培养和保留
- 妥善应对变化
- 注重管理
- 鼓励公司内部合作



另外,我们还发现,这些企业的员工希望有更大的决策权。



快速决策是数字化世界成功的一个关键因素,而我们的研究结果似乎有点出人意料。这可能是因为这些企业的员工习惯于拥有充分的决策权。相反,在上下层级更加分明的传统企业,员工对于决策权的期望值较低。

## 成功的路径

传统企业如何才能养成实现数字化可持续发展所需的领导素质和企业素养?

为了解答这个问题,光辉国际在自己的

卓越绩效模型(SPM)的基础上画出了一幅成功路线图。(见下图)

## 光辉国际数字化时代的卓越绩效模型



### 卓越绩效

数字化经济时代追求的卓越绩效和传统的卓越绩效有所不同,相同点在于都讲究股东价值,但是在数字化领域,价值的创造还取决于三大能力,即持续创新的能力、升级商业模式的能力和对客户需求做出迅速反应的能力。

另外,价值的创造还取决于组织承担社会责任的意愿,这也是当今客户所期望的。数字化技术及其产生的数据使各个企业拥有了强大的能力,可以用来做好事、谋私利,但也可以用来做坏事。谷歌就将“不作恶”作为公司的一条理念。

### 综合能量

给予员工一定的自由决定权是在数字化时代达成卓越业绩的关键所在。如果员工只愿意完成交给他们的任务,企业就无法转型,无法完成日常工作。放开权限,让员工自由发挥,员工工作起来会更有动力,因为他们对自己的工作内容抱有信心,相信公司,并且感觉获得了公司的支持。

### 领导力

数字化可持续发展必须由企业核心高层领导者来引领和推动,然后再自上而下地扩大至资深管理层。单凭个人无法完成这个任务。领导者不仅是数字化可持续发展之旅的催化剂,也是旅程中团结员工的粘合剂。他们必须规划好整个旅程,执掌业务方向,鼓励员工参与其中。领导者可以通过两大驱动力完成目标:企业驱动力和员工驱动力。

### 企业驱动力

- **目标和愿景**:企业存在的理由
- **选择和重心**:实现目标和愿景应采用的战略、运营模式和组织架构
- **责任和公平**:员工履行责任后能得到相应报酬的高效能工作环境

### 员工驱动力

- **明晰**:员工清楚自己在实施企业战略目





- 标中所扮演的角色和所承担的工作
- **能力**:具备合适知识、能力、特性的人才在合适的时间担任合适的岗位
  - **忠诚**:员工积极工作，为企业成功尽一份力

▶ 推动数字化可持续发展

下文将对企业实现数字化可持续发展需要考虑的，卓越绩效模型中的各个要素进行概述。

+ 领导力

任命合适的领导者是成功的第一步。打造一个能让员工为数字化发挥积极主动性的工作环境，领导是关键。领导者需要激励员工，建立信任，这样员工才能以不同的方式去思考问题，在不断创新与试错的过程中感受到领导的支持。

为了达到这一点，在数字化时代，领导者需要为企业树立一个愿景，然后通过履行自己的承诺改变企业文化。

但是只有个别领导者能帮助企业实现转型。具备转型经验的领导者本来就不好找，能够引领数字化转型的更是凤毛麟角。

人们倾向于认为，可以通过高薪聘请来自数字化企业的领导来解决问题。但是光辉国际的研究表明，这些企业的领导者在帮助企业转型时会受到专业的限制 (Vickers 等人，2016)。

数字化转型确实需要数字化专业知识、敏捷的思维、广泛的人脉和勤于思考的大脑，与此同时，还需要在传统背景下激励与推动企业转型的知识与经验。

因此，在转型之旅中，可以提拔内部员工，或者从其他传统企业选拔人才。

“曾帮助大型企业成功实现转型的领导者能帮我们节省大量的时间和金钱，这种经验难能可贵。”

 Brett Pitts, 美国富国银行数字营销总监

+ 企业驱动力

◆ 目标和愿景：重新审视企业

树立组织在数字化时代的目标和愿景，为之打造一流的团队，是成功转型的第一步。

在目标和愿景中说明组织的价值观、道德观和所承担的职责。组织能创造什么价值？是客户所期待的吗？如何反映在企业的决策运营，以及领导者和员工的行为中？

调整后的愿景不仅是激励股东追随转型目标的催化剂，也是员工在这个瞬息万变的世界做决策的指导原则。因此，必须把愿景清晰地传达给客户、员工、合作伙伴、供应商和股东。

更重要的是，为了实现转型，领导还要打造新的企业文化，帮助员工实现组织的数字化目标。为了真正实现数字化可持续发展，企业文化中应涵盖前文提到过的五大组织能力。对于传统企业而言，这将是最大的挑战之一。数字化转型中的后进企业中，有一半认为自己是“规避风险”型的企业 (HBR, 2016)。而那些领先的企业在组织文化方面则有一些共同点，他们都重视尝试和速度、不惧风险、有着合理的领导架构、并鼓励合作 (Kane 等人，《麻省 - 斯隆管理评论》，德勤大学出版社，2016)。可见，在数字化世界，企业需要从方方面面塑造可以推动转型的组织文化。

◆ 选择和焦点：定义数字化

领导者需要决定企业的数字化程度和数字化进程。在今年、两年后、五年后甚至十年后，数字化转型应带来多少额外的收入？能在多大程度上节省我们的成本？哪些环节允许出错，容错率是多少？

这些决策很有可能影响到企业的运营模式。好比技术、市场营销、人力资源这样的支持部门很可能会扮演核心角色。

另外，领导者还得考虑搭建一个反映运营模式变化的组织架构，提升组织实施战略的能力。这么做的时候，领导者得记住，数字化时代需要扁平的组织架构、开放的边界和互联的生态系统。

这样的环境下，项目需要全新的工作方式和多功能的团队。此时，领导者需要鼓励推动企业内部之间甚至企业内外的广泛合作，同时还需明确合作方式。


最后还应说明管理流程和决策流程，让各个职级的员工有一定的日常决策权，与此同时确保不偏离战略上的大方向。

## ◆ 责任与公平：激活网络

为了实施数字化战略，必须明确企业新环境下的各种责任与工作流程。比如，首席数字官和其他职能部门领导者是什么样的工作关系，灵活的工作方式会对员工的各种责任产生什么样的影响。

领导者需要重新定义新组织架构下各个岗位的工作目标、绩效目标和自主程度，这样才能把合适的人安排在合适的岗位，培养出敬业、积极的员工，从各个层面提高绩效。

“向老员工说明企业对他们的期望，告诉他们他们需要为企业的未来带来什么样的变革，给他们时间去适应，这一点至关重要。”

 Rahul Asthana, 金佰利亚太区域营销创新中心婴幼儿护理部门高级总监

公平待遇可以有效保留员工。企业文化应对公平性做出明确的规定，公平也得反映在多元化的劳动力、人力资源政策、职业机会和薪酬体系里。

薪酬要与绩效挂钩，鼓励合作与创新，根据员工对企业的贡献做出相应奖励，这对于数字化时代而言是一种挑战。在这个时代，新的工种层出不穷，而薪酬却没有先例可参考，而稀缺的技术人才对薪酬又有很高的要求。只能通过灵活的补助机制进行个性化定制，才能激励各种人才。

## ✚ 员工驱动力

### ◆ 明晰：传达期望

通过有效的交流方式明确地向员工传达企业的愿景、目标、价值观和观念。另外，他们还需要知道自己在实现企业愿景过程中被寄予的期望。

员工需要清楚地知道他们在组织中的角色与地位、他们的工作内容、绩效衡量标准，以及完成工作任务后会有的奖励和机会。

绩效管理对于确保这种明晰性至关重要。因此，绩效管理应是每日进行的日常工作，

而非一年一次或一年两次的工作。另外，绩效管理应着眼于未来，而非过去的表现。除了个人贡献外，还应该评价团队表现。

“必须明确企业想要达成的目标，清楚说出企业的前进方向，企业尝试在做的事以及背后的原因。”

 Michelle Peluso, IBM 首席营销官

### ◆ 能力：充分利用人才

聘用并保留合适的人才一直是企业在数字化转型过程中的难题。凯捷咨询公司调查发现，77%的人认为数字化人才的缺失是实现数字化转型的主要障碍 (Spritzer 等人, 2013)。

需求量大的不仅仅是数字化人才。从董事会成员到厂房到一线员工，都需要拥有敏捷的学习能力和情商等，如此才能在这个日新月异、结构松散的世界取得成功。

## ✚ 学习敏锐度

领导者和员工都应有的学习敏锐度，指的是个人不断积累经验，掌握新技能，迎接新挑战，在不断变化环境下做成绩的能力。拥有一大批具备高度学习敏锐度员工的组织，也将成为学习型组织。

学习敏锐度包含五大方面：

- **敏捷的思维能力**，即能够应对复杂的环境，用独特的视角看待问题，开拓新的人际关系，保持好奇心。
- **人际关系敏锐度**，即以开放的心态对待他人，喜欢与不同的人交流，激励别人做到最好。
- **变革敏锐度**，善于应对变化，不断探索新方法，愿意为转型做出努力。
- **结果敏锐度**，不拘泥于某一个结果，能在困境中提出多个解决方案，积极应对挑战，鼓励他人完成看似不可能的任务。
- **正确的自我认识**，即善于思考，了解自身的优势和劣势，寻求反馈，形成独特

的个人见解。(Swisher & Dai, 2014)

留住合适的人才，首先要了解企业现在以及将来所需的能力、特质、驱动力、经验和知识，不同的企业有不同的需求。

确定了这些问题后，领导者可以制定出清晰的规划。接下来需要从大量的人才库里找到合适的员工，组建多元化的团队以实现数字化转型。当想法不同、经验不同的人组成一个团队，便有了创造力。

数字化人才很可能已经存在于很多传统企业，领导者需要判断哪些员工可以迅速转变为数字化人才。有些人学起来比较慢，需要投入大量的培训，但这种努力是值得的，因为外部市场无法永远满足我们对人才的需求。而且，培训老员工也可以有效保证他们跟得上转型带来的变化。

当然，大多数企业会从外界聘请一部分人才。成功吸引外部人才意味着组织打响了雇主品牌，能够吸引新的人才，同时这也意味着需要投入时间对他们进行培训，确保企业环境有助于他们施展拳脚。

“充分利用企业内部的数字化人才至关重要。对传统企业而言，这意味着四件事情。

**第一**，忘掉自己是一家有历史渊源的大型企业，确定公司的目标和愿景。

**第二**，给予员工充分的机会、责任、授权和预算决策权，以及真实影响组织业绩的机会。

**第三**，与员工保持紧密的关系，移除他们工作上的障碍。最后，帮助他们了解哪些是值得做的，哪些是不值得做的，以及如何在大型企业里产生一定的影响力。作为领导者，必须致力于帮助员工理解如何带来变革。”

 Michelle Peluso, IBM 首席营销官

### ◆ 忠诚：激励员工

“长期给员工布置全新且极具挑战的工作时，仅仅给他们外部压力是不够的，你需要燃起他们心底激情的火焰。”

 Avdesh Mittal, 光辉国际董事经理及全球高级合伙人，亚太地区数字化解决方案



提高员工的忠诚度和敬业度对转型至关重要。如果员工只是机械地完成日常工作，不做额外的努力，企业就无法实现数字化。获取员工的忠诚度有助于保留人才，这一点在数字化人才稀缺的现状下尤其重要，另外还需要从专业的数字化企业聘请人才。

提高忠诚度最好的办法是帮助员工树立共同的愿景和目标、强烈的道德责任感以及清晰的价值观和信念。员工必须认为，自己是在为一项伟大的事业，而非一个简单的目标而工作——这就需要强大的沟通技巧。

另外，员工还需要发展与成长的空间。只有多元化的企业才能实现数字化可持续发展，因此为员工创造灵活的、适宜的职业生涯路径也是成功的关键所在。

“工作环境对于数字化人才至关重要。企业

能够吸引他们喜欢共事的人吗？工作能否不被冗长的会议占满？工作时是否可以按自己的喜好着装？如果以上问题的答案是否，那这就是一个官僚制的企业，这是一流数字化领导者所不喜欢的。”

Michelle Peluso, IBM 首席营销官

## 结论

正如 250 年前的工业革命一样，数字革命正在改变我们所生活的时代，它把我们带进了一个全新的世纪，重新定义价值的含义。

在工业时代，价值来自机械设备；数字化革命开始后，价值来自技术、数据和算法；现在乃至将来，价值来自劳动力本身（Jean-Marc Laouchez 等人，2016 年 11 月）。

学会借助必须的技术激发人自身的创造力和智慧，有人才有变革。

企业想要充分利用员工的这些特性，必须给予激励，引导员工在实现数字化可持续发展进程中充分发挥自己的潜力。这意味着摒弃传统组织架构，搭建开放、透明、互联的组织制度，塑造鼓励创新与试错的组织文化。

这样才能建立一个适应数字化经济时代的组织，真正实现数字化可持续发展。

“对大多数行业而言，数字化转型都是极大的挑战，但一切都是值得的。一旦成功实现转型，企业将成为以客户和员工为中心的企业，打造出在业务和技术支持方面的竞争力，以积极应对未来十年的挑战。”

Brett Pitts, 美国富国银行数字营销总监

## 参考文献

加速数字化转型的进程与影响，《哈佛商业评论》，哈佛商学院出版社，2016 年 6 月

搭建数字化社会平台，D. Plumber, H. LeHong& P. Sondergaard, Gartner 研讨会 /IT 峰会开幕致词，2016 年 10 月

数字化转型时期的领导者，Fiona Vickers 等人，光辉国际研究院，2016 年 4 月 7 日

助力企业迎接数字化未来，G. C. Kane, D. Palmer, A. N. Phillips, D. Kiron& N. Buckley，《麻省 - 斯隆管理评论》，德勤大学出版社，2016 年 7 月

数字人才缺口：为当今数字化企业培养技术型人才，Barbara Spritzer 等人，凯捷咨询公司，2013 年 9 月 27 日







打造敏捷型企业，Vicki Swisher &Guangrong Dai, 光辉国际研究院，2014 年

天地之别，Jean-Marc Laouchez 等人，光辉国际研究院，2016 年 11 月








## 本文贡献者

-  Jean-Marc Laouchez  
光辉国际咨询业务全球董事
-  Marc Gasperino  
光辉国际董事总经理及全球高级合伙人，北美洲数字化解决方案事业部
-  Fiona Vickers  
光辉国际董事总经理及全球高级合伙人，欧洲、中东及非洲地区数字化解决方案事业部
-  Avdesh Mittal  
光辉国际董事总经理及全球高级合伙人，亚太地区数字化解决方案事业部
-  Raj Ramachandran  
光辉国际全球高级合伙人
-  Mark Royal  
光辉国际首席顾问

## 致谢

感谢以下接受访问的人员：

-  Rahul Asthana  
金伯利亚亚太区域营销创新中心婴幼儿护理部门高级总监
-  Michelle Peluso  
IBM 首席营销官
-  Brett Pitts  
美国富国银行数字营销总监

## 关于光辉国际数字化可持续发展研究

光辉国际数字化可持续发展指数研究，由光辉国际委托建模，光辉国际研究院和牛津分析所共同设计。该项研究重新定义了重大而持续的数字化变革，并确立了数字化可持续发展——组织在数字经济中不断适应环境并繁荣发展的能力——作为当下及未来取得财务成功的关键驱动力。

相关调研成果还包括：《2017 年光辉国际数字化可持续发展指数 | 行业洞察》，《中国的数字化领导力》，等等。

文化**锋**声

## 按图索骥：连锁店长模型

文 / 风里 \_ 李峰

扫描二维码 把文章带走



连锁店的优势在于管理标准化、品牌、文化和规模经济。连锁中的单店之间的效益差异，主要取决于选址和服务。服务的标准化比较难。盖洛普专门研究过连锁店的效益，发现店长不同，效益大不同（见盖洛普的文章《对软数据的硬思考》）。这一点，在餐饮、时装、美容等行业的连锁店都得到了印证。

星巴克品牌价值高、文化强大、选址也非常有经验，并且善于运用大数据，选址成功率很高。但是，每一家星巴克给我们的体验又大不相同。在美国有一家星巴克的店员，因为顾客没请她自己取了一支吸管就大吵大闹、不依不饶，有视频为证。在上海有一家星巴克的店员在开店时间没到的时候给一位金发美女做了咖啡，却对后来的黑发美女说：“对不起，我们还没开始营业。”气得黑发美女声音都在颤抖，我是目击者。还有一家在最贵商圈的星巴克，居然所有的插座都因插不牢固而无法充电。以上什么都没问题，就是店长有问题。

选址有模型，选店长能不能有个模型呢？

素质模型是典型的由咨询公司推动、企业曾经趋之若鹜的管理概念，虽然不如流程再造掀起的波澜，但在相对低调的人力资源管理界，也算得上壮观了。

有争议的一个说法是：就像流程再造昙花一现一样（见《经营战略全史》，作者：三谷宏治），素质模型也以失败告终。用素质

模型选拔管理者，有如按图索骥。按图索骥没有错，错在图画得不好。好的素质模型有三个特征：第一，素质必须能够撬动业绩；第二，必须简单；第三，必须性感。

我以连锁店长的素质模型为例，三个素质，足以构成一个优秀店长的核心心理结构。这个素质模型，正在几家著名的连锁店被使用着，效果显著。这个模型，一句话可以说清楚：

### 胆大、心细、脑子灵。

胆子小、心不细、脑子笨，任何一样都会导致店员不服气。

这三点，其中两个是性格因素，一个是智力因素。三个点中的每一点都可以从三个方面来看：管人、管事儿、管自己。这三个方面就是管理的用武之地。管理无非管人、管事儿、管自己。

胆大，很重要，俗话说：店长不狠，业绩不稳。对人胆大，挑战从低到高，可以用几个动词短语描述清楚：提要求、表达不同意、批评人、警告、激烈地对峙。我研究过两个优秀女店长，面对闹事的烂仔，抄起菜刀就冲了出去。这行为有效，但是学术界不推崇。我倡导的不是这个具体行为，而是行为背后的胆大。我又研究过一个差劲的女店长，她让下属把店面打扫干净，下属居然顶撞她，而被顶得哑口无言。胆大还体现在对事儿胆大。我研究过一个优秀店长，顾客提出一个不合理的要求，店员不敢做主，就报告给他。他犹豫了半秒钟，在客户满意和避免经营风险之间做出了干脆的选择，冒经营风险让客户满意。不敢冒险做决策的店长，根本当不了家。胆大也体现在对自己胆大，不断挑战自己，提高标准。好店长爱学习、爱思考、爱总结，对自己的职业生涯负责任。

心细，很重要，俗话说：店长心不细，老板很生气。同样体现在对人、对事儿、对自己。对人细心，体现为换位思考，这是激励和培养店员的基础。对人细心的店长说话算数，能在严格要求和体贴入微之间达到平衡，在绩效评估时做到公平。对事儿心细，就是勤奋。我曾经跟着一个店长10分钟，发现她10分钟之内处理了大大小小几十件事儿。对自己心细，就是主动接收正面和负面反馈并反思自身。我提出心细作为优秀店长关键性格特征，是有大量心理学研究作为依据的。在大五人格中，只有一个因素与成就有显著的相关，这个因素就是审慎（conscientiousness，也译成尽责）。

脑子灵，就是智商高。如果店长不要求智商高，那这世界上就没有多少职位要求智商高了。智商如此重要，以至于情商我就不提了。有了胆大和心细，基本上就抓住了情商的那四个象限里面的最重要的东西。根据心理学的研究，从相关系数的大小来说，智商比大五人格里面的审慎与成功的关系更大。对人智商高就是看人准，对事儿智商高就是善于权衡利弊和长短期利益，就是总结问题。

情商高，就是情商高。如果店长不要求情商高，那这世界上就没有多少职位要求情商高了。情商如此重要，以至于智商我就不提了。有了胆大和心细，基本上就抓住了情商的那四个象限里面的最重要的东西。根据心理学的研究，从相关系数的大小来说，智商比大五人格里面的审慎与成功的关系更大。对人智商高就是看人准，对事儿智商高就是善于权衡利弊和长短期利益，就是总结问题。




对自己智商高，就是有自知之明。

心理学的好多概念是说得清楚测评不准。智商是心理学最拿得出手的概念。测智商测四个方面：归纳、演绎、书面语言理解和创造力，这四样，店长每一天都得到。十分钟就可以粗略地知道一个人的智商够不够做店长。店长越聪明越好，至少要比一般店员聪明。有人用过特别聪明的店长，发现不好管、总算计，其实，这不是聪明本身的问题，而是管不住自己的私心杂念，对自己和对别人不够细心，不能换位思考，或者不能客观看待自己。除了智力测验，智商还可以从面试过程中的沟通中观察。智商高的人话说得清楚、问题听得明白、甚至说话好听，这些都是智商高的表现。还有一个方法：看她朋友圈就能看出智商。智商高的人不信邪。

至于胆大和心细，这些人格特质，比较难测评。问卷不过是自说自话，面试的准确程度更高一些。原因是：问卷有选项，属于封闭式问题；面试没选项，属于开放式问题。我最常用的一个面试问题是：讲一个最近一年你在工作上跟人最激烈的一次冲突，翻译成大白话就是：讲讲你工作中跟人吵架吵得最凶的一次。胆大和心细的最靠谱的测评方法是背景调查和日常观察。所以，优秀的店长大都是从一线员工中选拔出来的。因为你足够的时间观察他们。

胆大、心细、脑子灵，这个模型好不好用，在于你能不能取舍。胆大、心细、脑子灵是主要优点，相对而言，经验、技能、业绩、相貌、人口统计学指标（研究发现店长年纪大、已婚、有孩子等特点与业绩有正相关，但相关不是因果。而且这些研究根本没有把店长

的个人软指标，即心理素质考虑进去），都是次要优点。这些次要优点严重影响我们选人。胆大、心细、脑子灵这三样凑齐了本来就难，再加上遇到经验多颜值高的，一般人难以坚守。经验可以积累，缺少经验的人不能立即使用，就像水果太生要放一段时间才好吃，技能不足可以培训。业绩不好可能有环境因素在起作用，相貌不好看时间长了就顺眼了，但是胆大、心细、脑子灵是基因与成长环境长期交互作用形成的，很难培养。

#### 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

本文仅代表作者个人观点，与平台立场无关。





## 组织发展

# 设计团队韧性

文 / Naomi Stanford

扫描二维码 把文章带走



我一直在做关于团队韧性的在线网络系列课程，每节课 20 分钟，一共四节。

课程内容可以录制下来，供内部人员随时收听。面对面课程与课堂录像的材料设计需要不同的技巧，这是一次尝试：我们想试试看这种方式是否有效，同时从中学习如何能做得更好（用行业术语来讲，这是一个测试，也是一种学习过程 <https://www.coursera.org/learn/uva-darden-agile-testing>）。

他们关注于团队韧性的设计而非发展。设计层面的内容是组织中比较硬性或者说正式的元素，我们能够简单地用文字去表述。比方说协助交付组织产品或服务的架构、系统或者是业务流程。“硬性”元素则包括政策、结构、决策权和管理。

团队韧性的发展则涉及“软性”或非正式的组织元素，这些元素比较难以用文字来描述和理解。比方说行为、人际关系、文化和生活价值观（我认为，设计和发展尽管在某些方面相互关联，但他们依然是两种明显不同的学科）。组织设计原理的 10 条准则里 <https://www.strategy-business.com/article/00318?gko=c7329>，使用了形象的图表（附录 1）来说明正式组织与非正式组织元素之间的差异。

另一图表说明了我在这四节大师班课程中对团队韧性的设计与发展所做的区分，我会采用最新的 Nadler 和 Tushman 的一致性

模型来进行说明，这是我最常用的组织设计模型 [https://naomistanford.files.wordpress.com/2017/08/nadler\\_and\\_tushman\\_model.pdf](https://naomistanford.files.wordpress.com/2017/08/nadler_and_tushman_model.pdf)。我在 <https://naomistanford.files.wordpress.com/2018/10/four-elements-of-nadler-and-tushman-model-ho1.docx> 发布的讲义中阐述了团队韧性所包含的四种关键元素：非正式组织元素、正式组织元素、工作、人。而我新增的元素——“场所”——并未出现在模型中，它对团队绩效至关重要，指的是对物理环境的设计（详见 Neil Ushe 的新书 *The Elemental Workplace* <https://www.amazon.co.uk/Elemental-Workplace-fantastic-workplace-everyone/dp/1911498649>）。

这些高级课程都是关于组织韧性的设计，而非发展。

以下是分别对这四门大师班课程进行的总结：

### ➡ 设计具备韧性的团队

**概念：**具备韧性的团队能够应对团队的变动（无论积极或消极变动），比方说团队成员的离开或加入、突如其来的工作项目截止日期、技术小故障等等。我们在生态系统中能够发现有助于团队韧性的东西，Blogger Steven Forth 对此有更多的说明，详见 <http://hq.teamfit.co/what-makes-for-a-resilient-team-the-five-principles/>。C .S Holling 在一篇提及生态系统韧性与稳定性的文章中给出了更详细的说明（共 23 页）[http://www.zoology.ubc.ca/bdg/pdfs\\_bdg/2013/Holling%201973.pdf](http://www.zoology.ubc.ca/bdg/pdfs_bdg/2013/Holling%201973.pdf)。概括来说：“基于韧性的管理方式，强调保留选择余地的必要性，也强调在区域范围内而不仅仅是在局部范围内考虑问题，同时还强调团队的异质性。由此可得出，韧性管理不是假定已有足够的知识储备，而是要认识自身的无知；不是假设未来可预知，而应假设未来不可知。韧性架构能够适应视角的转换，因为其不需要有精准预测未来的能力，而只需要具备设计出能承受和适应各种未来不可预测事件的系统的能力。”

如何发挥作用？根据上述观点，团队设计有六大原则：

- 使团队具备有重叠的技能组合；
- 拥有大量交叉重叠的关系；
- 接纳新的人员和想法；
- 与其他团队（组织内部及外部）保持良好的关系；
- 使用能更新团队技能的“平台”；
- 发展团队自主权。

**尝试：**根据上述六大原则，评估自己团队的组成。思考你将如何使用六大原则开发团队的韧性（注：Steven Forth 有张图表能



够很好地予以说明)。

## 🔗 重组团队 (改变组织架构)

**概念：**管理人员在解决那些他们认为可归结于不当团队架构的问题时，会检视组织架构并进行人员调整，而不去关注工作本身以及工作所需的技能并最终找到胜任该工作的人。Q5 partner 上的三分钟短评视频 <http://www.q5partners.com/news/thinkpiece-on-restructuring-teams> 清楚地说明了为什么采用基于架构图的方法解决问题并未产生作用。此外，组织架构也只告诉了我们一些有限的事情，并未告诉我们工作如何流转、交接的关键点以及工作流程中各团队的连接点在哪儿 (我曾发表了一篇文章，讨论了组织结构可以告诉我们什么以及没告诉我们什么)。

**如何发挥作用？** 重组团队，首先考虑你要解决的问题是什么，判断是设计问题或是其他 (关于五大组织元素的文章对此有一定帮助)，就工作团队要做的工作 (目的) 达成共识，制定设计标准，筹划团队在工作流程中所包含的活动，收集能达到设计标准的活动，开发设计方案，决定团队内部与其他团

队之间的关系，在实施新设计之前预先检测。

**尝试：**在团队会议时观看此视频——*Got a wicked problem? First tell me how to make toast* (碰到了棘手问题? 先告诉我你是怎样烤面包的) [https://www.ted.com/talks/tom\\_wujec\\_got\\_a\\_wicked\\_problem\\_first\\_tell\\_me\\_how\\_you\\_make\\_toast/transcript?language=en](https://www.ted.com/talks/tom_wujec_got_a_wicked_problem_first_tell_me_how_you_make_toast/transcript?language=en) (9 分钟)，然后讨论其中提及的解决办法是否适用于你所要解决的问题。假设这是个设计层面的问题，请根据你的见解遵行上述步骤。

## 🔗 设计协同团队

**概念：**协同的发生并非偶然。协同结构可以通过结合协同模型和不同阶段的设计原理被设计出来。<https://www.designcouncil.org.uk/sites/default/files/asset/document/Design%20methods%20for%20developing%20services.pdf>。

**如何操作？** 协同可用四种模式表示 (注：为实现理想中的目标，协同项目经常在同一项目中多种模式)。<http://>

[www.designingcollaboration.com/Essi\\_Salonen\\_DesigningCollaboration.pdf](http://www.designingcollaboration.com/Essi_Salonen_DesigningCollaboration.pdf)。

**开放的 & 有层级的** 任何人都可贡献，但负责项目的人、公司或组织来决定采用何种思路或解决方案。

**开放的 & 扁平的** 没有管理层来决定后续采用某一创意，因为任何人都可以在过程中贡献并使用提交的结果。

**封闭的 & 有层级的** 管理层选择参与者，并决定采用及发展哪些主意。

**封闭的 & 扁平的** 管理层选择参与者团队，在这个团队中可以共同分享思路，决策以及做出贡献。

用四阶段设计法进行分阶段提问。四阶段设计法为：发现问题；定义问题和解决思路；完善并优化解决思路；提交解决方案。例如，在发现阶段提问：挑战是什么？谁是利益相关者？你想要和谁合作 (封闭的) 或你还需要其他人来贡献吗 (开放的)？只有被选择的人才能在这个阶段参与决策吗 (有层级的)，抑或是任何人都可参与决策 (扁平的)？

**尝试：**确定你团队目前的一个问题或机遇。使用所列的方法设计出一个可测试的协同结构。

## 🔗 为远程团队成员进行设计

**概念：**如果你身处一个“团队”中，那么就有一个基本假设，即你的部分或全部工作需要与团队中的其他成员合作才能有产出——文件、制度、设计、客户成果或其他类似的产出。有些团队既有面对面交流的成员也有远程交流的成员，有些团队则只有跨地域的成员。对于这些团队来说，要组成一个有凝聚力的、高绩效的、并且有高效产出的团队是非常困难的。而花精力为远程团队成员设计一个支持性的环境，有助于解决隔离感、缺乏同感以及互相脱离等问题。与远程团队合作推进设计方案

时，更好地与团队每一位成员协作以及更健康地沟通有助于获得更好的结果。

**如何操作?** 为远程团队成员设计一个更好的工作环境包括：

- 在获取和存储每个人所需的信息的方式上达成一致。
- 将适合面对面团队建设的方式和技术手段调整为其适用于远程成员的方式。在此，Moodthy Al-Ghorairi 建议，通过 Slack（一种企业聊天工具）召开会议，在会上项目所有的关键人员可以直接相互交流。对于多语言团队，Gmail 和 Workplace 因其有自动翻译的功能则更为合适。用了这些系统，团队成员与其他成员经常沟通将会非常容易，从而可以避免误解或遗漏信息。

- 预测并计划非同步讨论，利用工具提升效率（其中包括教团队成员使用工具，鼓励其使用工具，开发持续的学习窍门以充分利用工具）。

- 确保每个人都牢记团队的目标和任务——一些团队发现 Trello（一种团队协作工具）对此奏效，此外也有其他多种选择。<https://blog.capterra.com/best-trello-alternatives/>

**尝试：**明确 Moodthy Al-Ghorairi, <https://www.uxpin.com/studio/blog/best-practices-remote-teams-12-principles-guide-everyday-work/> 所谓的“用于文件编制过程、工作流程、操作指南和用户登入的单一可信来源。”使用组密码管理器来管理用户登录。针对重复性问题建立一个 Slack 机器人（工作进度表，谁周五要吃披萨）或将对话轻松转化为共享知识，

并就如何使用该工具建设高绩效团队的方式达成一致。

你会在关于团队韧性的系列中提供什么样的网络广播？请联系我。 **HR**

作者简介

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

本文仅代表作者个人观点，与平台立场无关。







## 两海学记

# 如是我说管理、文化进化失配症

文 / 郭海晨 (Henry Guo)

扫描二维码 把文章带走



我之成长在智商和情商上均属晚熟，有限的能量都专注地勃发在顶端优势上了，高一时的我身高已经过了一米八。作为生物学课代表的我负责公开张贴作业要求，我把那张纸贴到我的目光所及之上 10 厘米的地方，仰瞻之以示敬畏，众同学哗然，我当即晒之凿凿曰——达尔文说，适者生存，天垂之象，唯贤能者则之。

那时我其实不懂进化，无论是达尔文所说的生物学进化，还是更为复杂的文化进化。

“锦瑟无端五十弦，一弦一柱思华年”。进入中年以后，身体物理的力量退化，让我“老冉冉其将至兮，恐修名之不立”。除了喜欢日日蜗养笼闭，小酒千秋，最探微测幽的就是有关身体健康的问题了。霜晨雨夜、焚膏继晷地奋斗到知天命，利锁名缰之富贵如云烟过眼，没有身体一切都是白瞎，不以隋侯之珠弹千仞之雀，总希望 may the force be with me。

除了偶尔精读一下小时候只能读净版的金瓶梅算不良习惯，大部分时间我都积极参加民间体育活动，摄入大量蔬果、Q10、EPA、DHA 带鱼油啥的，不吸烟、饮酒适度，读圣贤和中西医学书以诚意正心而治欲病、未病之病，平日里闻风而悦，身病心治，以试图统计学显著地降低我未来的意外风险。

**能量失配：**冯唐说他热爱妇女（蒙昧得原始），我不同，打小吾心所仪真为妇科（启蒙运动就是从蒙昧回归理性和科学）。我很

早就知道，女性的子宫肌瘤如果生了孩子就能根除，是因为荷尔蒙和能量能有个去处；后来妇科功力长进了，读了哈佛的最新研究，一下子拂云擎日地顿悟，女人多生孩子就能不生癌症，因为不会有多余的能量留存惹事。

大学刚毕业那阵，When I was young and hot，我曾放出话来，任何一个小偷，我晏然放他 3 秒，百米之内必能追及而胖揍之——因为我吃肉哒，无肉不欢而拥有爆发力量，这在男人的繁殖期之前是有利的，甚至是“暴发户”的力量源泉所在。我被风投兄弟邀请给他投资的项目创始人看相，标准很简单，就是看地阁——磨肉的牙口。《黄帝内经》上说，地阁坚实的人能够把五谷杂粮、尤其是肉食轻松地转换成自己的高能量且拥有持续的坚忍不拔的执行力，我兄弟验证下来发现很准。郭如是铁嘴的烟霞远超我自己的想象。

肉食和高能量摄入对于过了生长和繁殖期的男人，是一切麻烦的根源。过多的铁的成分会造成血管壁的氧化，而能量过剩导致的肥胖是 II 型糖尿病、冠心病、高血压、乳腺癌、哮喘、肝脏疾病、癌症等大病的根源。这些毛病在人类的狩猎者时期是很少甚至不会得的，因为狩猎者每天被迫长时间跋涉以获得他所渴望的肉食，从而消耗掉了多余的能量。

**战则胖，睡则瘦：**人是在睡的时候长身高的。我小时候除了热爱妇科就是热爱懒觉，梦中有莺燕春秋、为欢几何，这跟我做视像辈的一米九的身高的关系绝非偶然。人在睡

眠时，瘦素（抑制食欲）水平升高，生长激素释放肽（刺激食欲）下降，睡多的人不饿；反之，缺乏睡眠的人更喜欢吃东西，尤其是碳水化合物。

我是超级程序猿出身，年轻时常年保持日均 14 个小时高强度大脑运作；职业中段的高管生涯，一天得连续解决问题，日日刀戈勇武殊甚，需要我的身体一直保持呼之即来的高智商水准的战斗状态，而这需要高皮质醇含量，从而让更多的糖进入血液，这就形成了爱吃、好甜口的积习了。我体重一度到达过 192 斤，肥莫甚焉，When I was young and fat 时代我身体所适应的，让今天中年的我 0 - 3 秒钟之内，血糖豁然于胸次，血压如跑车引擎那样波动 10 个汞柱，赚点钱是同拿命谋稻粮。

我前德国老板跟我交流说领导人都瘦，兹事理焉甚简，除了领导人大多自己都能够控制自己的体重，所谓内求、内观、内圣外王之外，但凡卓越领导人、或者富人，人上人劳心，需要匹配的超凡抗压能力，压力小而容易入睡，瘦素水平高而体型不会失控。

**以往成功方略：**能让你走到今天的成功方略，未必能让你走到明天。人生从成长过程来看，有学习阶段、职业孕育期、天窗期、绽放期，每一个阶段都会有关键成功要素。一个 985、211 或者常青藤毕业的学霸，也很可能只是个考霸而无法在职业生活中解决问题、创造价值；一个历经职业转身而终于迈入高管的人士，总无法抹去潜意识里靠



刀法技术吃饭的深深不安全感；一个聪明人，从小的学霸和顶尖 professional，总想靠自己的聪明才智去杀开一条通天路。所谓李广难封，习惯了用刀和偷袭、弄智，也就无从思考战役、布局、用人，乃至离形去智，坐驰天岸的外围、外延。

**管理是个啥：**一言以蔽之就是效率。一堆人的效率，有管理功力的人，出了一次麻烦，除了即刻的短策把问题解决，还得考虑可重复、可定义、可衡量、可优化，这概念是印度人总结的，叫成熟度，不能每次都靠一己之力。如果是事情，根据发生的频率、可能产生的后果严重性及弥补措施所需要的时间长短，无限近似地理性打分排序，决定是否需要流程 SOP，起码弄个 checklist，让一个新出炉灶的菜鸟也能最小成本地做到再现问题的规避和解决，任何情况下，不能因为人去道微而单点瓶颈。早年我在哥大上过一个 EDP 课程，教授把所有的问题和风险，都和最终的公司估值挂钩，根据估值损失大小和可能性计算，很容易获得投入解决成本的资源支持。

很多情况下问题的产生，并非因为没有流程，而是流程没有执行坚决，这在中国集

体无意识环境下是常见的。因为自古我们治理体系里面的法家，就是强调立法宜严，用法宜宽，以激忠良，无法做到刑过不避大夫，赏善不遗匹夫的。所谓制度和流程是死的，人是活的，我从曾国藩那里学来的对策是对事雷后手段，对人菩萨心肠，首先坚持原则。如果一个流程执行有问题，加独立监控，奖惩措施；如果奖惩无效或者老化，加强或者更换奖惩，直至有效。

**管理效率来自腐朽：**流程化和 SOP，如果不是执行的问题，就要考虑是否因为环境的变化。彼时之良药就是今日的腐肠之药，《黄帝内经》里有毒稍微改改就是药的说法，也就是流程优化了，那么从哪里着手优化呢？

日本人弄的精益生产体系中，第一步是找浪费，也就是管理效率优化出自效率腐朽之处，越是腐朽，越是神奇所可能之在。我商学院的一个学生向我请教，他很愿组建一个依托新技术的服务部门，投资个几百万，不计营收，但他很犹豫，问策于我。我回答很简单，一切不能增加客户支付溢价的流程（含活动，而活动有成本）都是商业耍流氓，忘掉区块链、物联网、AI，忘掉一切高端技术及时髦管理实践，专注于商业的本质是客

户价值认可和支付，从而获取利润，短期或者长期，你只需要你需要的能量加持。

**腐朽管理：**腐朽来自于日常工作的问题、麻烦、未尽事宜，这里面有两个来源 bottom up 和 top down。Bottom up 是一线工作人员所接触的细节中的效率低下点和冲突，但底层人员的竖井思维使其只见林木不见天。无论如何，我要求公司的各部门列举、整理、动态排序所有的麻烦、低效、纠结和嗔痴，把所有的腐朽书面无二意性描述，思维可视化更有利于后续的别人搭台阶思维和通观解决。

有了一张动态的部门腐朽清单，Top-down 就可以输入林木之上的天了。公司的战略专注、年度发展主题，盈利、现金流、增长相关的指导性腐朽解读参数，bottom up 更多的是问题的描述，有了 top-down，比较容易找到其中的本质。

**腐朽解决：**不是所有的问题都需要解决，就如同人体不是所有的病都需要治，一生适当的微病小恙不得大病，如同公司战略是取舍、先后、主次、因果、顺序，一个阶段专注几个主题。日常管理中的腐朽可以用 Q 策，一个季度有一个关键字做指导，从腐朽清单里选取优先级腐朽以立项解决，甚至可以杠杠和锻炼班底新人，学习管理和解决问题之道；同时集中人力物力资源，毕其功于一役，专项整治，一年解决 3-4 个优先的腐朽足以获取业绩和价值认同，从而收获管理和经营效率的提升。

**价值认同：**任何公司都有战斗和非战斗部门。战斗部门产出有型客户价值，衡量起来比较容易，获得预算资源和衡量成败相对容易；而那些非战斗部门比如财务和人力资源，就属于太监和宫女之类的后宫党黛，要获得化腐朽为神奇的管理项目的预算、支持和认可、赞赏就实属不易。

十七八年前我开始参加各种 HR 的论坛，发现那时 HR 专业人士嗔痴最甚的就是难以获得 CEO 皇上和各位大臣将军们的赏识，

## 所谓民主，就是你知道你绝对正确的时候，还是会妥协，尤其是在婚姻、太太面前，生态圈是所有的利益长期相关方，类似联姻的共荣圈。

我的一个战斗线高管朋友跟我描述他参加一个亚太区高层会议的时候，内心戏码是好想狠揍那个 corporate HR，他说他是战士军前半生死，那 HR 不知道在扯一些他看似毫无一用的心理学，整些又长又虚的后庭花。

其实术业有专攻，这是一个相关性的推、拉的问题，后宫所认同的价值，未必是大臣将军们的工作重点专注，所以后来有了起一个桥梁作用的 HR BP。我鼓励我的非战斗部门的 HR 和财务，拿自己的腐朽清单去战斗部门做交互，包括项目过程中的一路交互。除了在出刀之前已经获得价值确认的好处，使其透明化——可视和可被伤害，还能获得信任；而项目过程中的一路交互，还是个营销的过程，以获得后续的预算、支持、认可、赞赏。

**布局价值大于战术性腐朽管理价值：**宏碁的老董事长施振荣提出的“王道管理”思想有三大理念：第一是不断创新，不断创造新的价值；第二是在共创价值的过程中，平衡各方利益。我看奥巴马访谈，他说所谓民主，就是你知道你绝对正确的时候，还是会妥协，尤其是在婚姻、太太面前，生态圈是所有的利益长期相关方，类似联姻的共荣圈。

施提出的王道第三理念是永续经营、不断变革，而深谙围棋之道的施振荣提出布局比其他更重要，我深以为然。坐忘日常腐朽，天之道，不争而善胜，不言而善应，不召而自来，緝然而善谋。布一个好

的业务局（核心、增长、种子）、组织局（未来领导人和江山班底梯队），远胜手筋——战术上的瞬间妙手，或者围绕问题节奏的化腐朽为神奇，或者收官——精益生产理念上的精准节流来降低成本。

**进化失配：**如是所引领的创业公司做电商和营销，很早就预见同质竞争、低价竞争所带来的业务利润下降，所以想布局种子业务，但那些部门诸侯习惯了其以往成功方略，但凡老业务还有希望，就会把所有的时间和精力优先投入在旧爱而非新欢上，以至于种子业务一直起不来，贻误先机。

变革来自于危机——不变不行，被迫离开安全区。宏碁有过低谷，施振荣提出要么换脑袋，要么换人。换脑袋并非完全不可行——卓越的人阅读自己，内观破执、我执（人生历练、经验）、法执（知识）、空执（不信和无用，身世酒杯中，万事皆空），但大多数人无法做到不去利用自己最熟练的刀法和安全区。变革和未来是未知区，一无所有者会富贵险中求，高杠杆赌博，而有成功积累的企业和企业家、管理者个人，太容易故步自封，在潜意识、无意识中，公司、业务和生涯进化中固化下的 DNA 已经和新的竞争和环境失配，舟已行矣，而剑不行，求剑若此，不亦惑乎。

另外一种变革的来源，则是那些新人，那些总不愿重复老辈旧路，想要弯道超车的异类。但如果你把这类人放到老业务、老

组织架构里，要么被同化磨平了棱角，要么被排异出了机会圈，所以创新，深圳特区先行，组织先行；特殊的激励政策先行，乱世唯才是举。

**系统性思维的适应力：**如果一个人或者组织，紧盯着问题或者以往成功方略，就会被一大堆常数和流程所禁锢。一个公司如果存活久了，就会有一大堆适应旧的环境和问题而进化得来的原则、流程、SOP、管理之道，并乐于重复这些，除非有个反馈回路让个人、组织或者公司知道，情况已经变化；而人类作为一种会思考的有限理性的情感机器，会对反馈做情感性的选择性。但如果有一组反馈回路，可以修复和重建反馈回路，被称为元适应力（Meta-resilience），而具有对反思和反馈过程进行思考和适应的回路被称为元元适应力（Metameta-resilience）。释家鸠摩罗什的弟子竺道生说：“依法不依人、依义经不依不义经、依义不依语、依智不依识。”学习、进化、创造、自组织和突破能力来源于斯。

即使人、组织和公司意识到情况和市场不同了，但由于旧的原则、流程和 SOP 的获得过程中伴随着旧问题的解决的同时带来了埋藏在潜意识里的成就感；而每当人们试图脱离和冲破舒适区的时候，那些旧的生理奖励机制就会自动浮现出来起阻碍作用。

所以，高管一门必修的功课叫高管决策，通过学习那些无意识的决策偏见，规避决策中的感性成分，尤其是阅读自己成长过程中所发生的一切成功、荣辱、羞愧，并理解这些潜意识天窗期所埋下的因素和当前决策的关系，才有可能在个人的从走兽进化到飞禽的过程中，跳出那些系统表面所浮现的动态或静态的问题、腐朽、潜意识适应了 DNA，系统性通观去智地决策去破除那些失配症。

**慧者愈慧、君子豹变：**这世界从来不是公平的。大部分人困而不学，民斯为下矣者众，但同时你会发现周围的有些人具有持续



学习、具足多样性和多元化、复杂化和进化的能力，体现了令人难以置信的智慧复杂性。尊德性而道问学，致广大而尽精微，美国人称之为 Geeks or Geezers，中文翻译为极客和怪杰。我从来不伪为谦揖，大学女同学评价跟大多数国人性格都不相同的。作为一个过 50 岁的中老年网红，我更加关注和见贤思齐的是那些永远开放、拥有元元适应力的怪杰，永远在如饥似渴地好奇和学习，永远在不重复自身以往成功的道路上画出令人匪夷所思的轨迹；而且我发现，如圣经里所说，凡有的，还要给他，使他富足，正如富者愈富、慧者愈慧这也是个普遍存在、广为人知的一个概念，系统的增强性回路会是一个加速度，来让思维强壮者愈加强壮而君子豹变。智慧的获得者会持续地强化进一步获取智慧的能力，简单如读书是个越来越快的过程。一目十行，过目不忘要么是你有宿慧，上丹田禀赋上有无量光和脚底板有三颗大痣的老灵魂转世只要被激发提醒一下就能记住；要么是你已经读了不少类似的，博学之、审问之、慎思之、明辨之、笃行之，具备了足够的提炼、概况主旨的能力和见识，智慧自然越来越容易。

**超体：**人类文明发展演变，男人从热爱妇女的原始蒙昧，进化过了启蒙主义的理性和科学之后，有些人来到了浪漫主义——通过披镜前踪和披镜他人来获得元元适应力，进化到热爱复杂而又简单的内心观照。泡妞都是意识流，想过就算泡过了，下一个阶段大概就是超体了。AI 人工智能的帮助下心灵感应，观叶一瞥，闻贤一善，瞬间了悟言外之味、弦外之响。组织、公司和个人，管理和经营如果能进化到这个境界，岂止是人货场，任何时间、任何地点、任何空间、任何人都能自适应而做用永续经营。

**文化进化是公司进化成伟大卓越公司的引擎：**从非洲扩散到全球的智人，在欧洲曾经遇见脑容量更大、体型更为高大的尼安德特人；亚洲的表亲丹尼索瓦人的智商也不低下，但今天我们的 DNA 里面只有 2-5% 的尼安德特和丹尼索瓦基因，他们被击败、吃掉和少部分杂交了。人类学家研究得出结论是现代人类和他们最大的差异起源于开始经常性地使用永久性媒体和象征性方法来表达信仰和情感。进一步考古发现，尼安德特人缺乏现代人类发明新工具、采取新行为、用艺术表达自我的倾向性、群体交互进化出来的

信息和思想的传播和文化变革能力，也就是说文化的演变成为进化优胜劣汰的引擎。

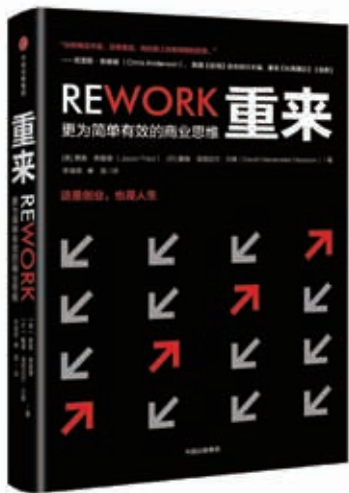
鄙人职业生涯见识世界各种多样性高管，洞悉他们有个共同的特点就是总爱好历史、天文、宗教、艺术、文学、音乐之类，不是像马云那样演变成了一个啰里啰嗦的信仰体系的大神父，就是郭如是老衲那样絮絮叨叨地在公司各种场合重复布道。春光好，村长爱瞎谑，永无休，村花唱，调侃是《甘州》，这应该绝非偶然。因为人类的进化史证明了文化的进化不只是个人进化成超体，也是公司离苦得乐、持续前行一路潮平岸阔、风正帆悬而永续经营从而进化成泽被千秋的伟大卓越公司的唯一加速引擎。HR

#### 作者简介

郭海晨，花名郭如是，德资 500 强 9 年半中国区 CEO，8 年顶尖商学院 EMBA、MBA、EDP 授课融合领导力、跨文化沟通、中国管理文化、精准销售营销、盈利模式创新、战略系列等课程，第一财经、福布斯等领导力专栏作家，波士堂嘉宾，知名高管导师教练（70 多个 Protégé 包含德、美、中国上市公司中国区 CEO、CXO），现为智驭公司执行合伙人兼首席执行官，下属郭如是（原海智汇品牌，管理战略咨询、高管导师教练、企业培训），智电商（电商代运营服务），五蕴真象（视觉营销、新社交媒体营销，整合营销）三个品牌。

本文仅代表作者个人观点，与平台立场无关。





## 《重来》

更为简单有效的商业思维

外文书名 / Rework

作者 / [美] 贾森·弗里德 [丹] 戴维·海涅迈尔·汉森

译者 / 李瑜偲 秦昊

### + 作者简介

两位程序员出身的创业家：

**贾森·弗里德 (Jason Fried)**，美国软件公司 Basecamp 的联合创始人，Basecamp 原名为 37signals，是以高效而闻名的软件公司。贾森倡导软件极简主义，相信简约之美，尊重简单和坦诚做事，并把这些思想运用到创业过程和产品开发之中，拥有一大批 IT 粉丝。

**戴维·海涅迈尔·汉森 (David Heinemeier Hansson)**，出生于丹麦，编制并创建了网络开发框架 Ruby on Rails，此框架让无数程序员受益，被称为程序员的“基本开发环境” (“basic development environment”)。戴维和贾森一起创立了 37 signals。



### + 名人推荐

“没有晦涩术语，没有套话，有的是上百条简明的定律。”

——克里斯·安德森 (Chris Anderson)，美国《连线》杂志前任主编、著有《长尾理论》、《免费》

“家庭主妇、财富 500 强 CEO、出租车司机、餐馆老板和风险投资者都应该读这本集真知、商业智慧和生活智慧于一身的书。它甚至可以说是天才之作，每每让我几近落泪。”

——汤姆·彼得斯 (Tom Peters)，著有《追求卓越》，被《财富》杂志评为“管理领袖中的领袖”

“本书是典型的 37signals 的风格，辛辣、简洁、机智、直接、靠谱……多读几次，能让你勇气倍增，起而行之，去干一番大事业。”

——谢家华 (Tony Hsieh)，美国网上鞋店 Zappos. com 首席执行官

“本书的精彩之处就在于它能让人反思过去习以为常的每一件事，包括战略、客户以及工作方式。”

——威廉·C. 泰勒 (William C. Taylor), 美国著名商业杂志《快公司》创刊编辑,《商业怪杰》的作者之一

“对我来说，本书带来了新的挑战：我必须努力克制住把书中每一页都撕下来贴在墙上的强烈冲动……令人惊羡、震撼有力、灵感四射——这些形容词看起来像一个忠实粉丝在狂拍马屁，但《重来》真的很有用。读完这本书，迎接你的将是醍醐灌顶和动力十足的新鲜感受。”

——凯西·西拉 (Kathy Sierra), “深入浅出”系列畅销书的创始人之一, javaranch.com 网站创始人

“深受启发……我们一直要求用更少的资源去做更多的事情，本书的作者则向我们展示了如何做更少的事情，却创造更多的价值。”

——斯科特·罗森伯格 (Scott Rosenberg), Salon.com 网站创始人之一,《梦断代码》、《无所不言》的作者

“把神圣不可侵犯的教条都留在象牙塔里吧，让 37 signals 中那些不走寻常路的智慧火花和宝贵经验告诉你，如何在 21 世纪取得商业成功。让 MBA 的行话和咨询演讲见鬼去吧，我们要的是实用、可操作的建议，那才是酷玩意儿！”

——索尔·卡普兰 (Saul Kaplan), 商业创新工厂 (BIF) 主要推动者



## + 序言

实战打拼的经验，而非学术理论。

我们今天就要就企业的创建、运营、发展（或停滞）发表一些全新的观点。

本书的观点基于实战打拼的经验，而不是乏味的学术理论。在长达 10 年的时间里，我们的企业经历过两次经济衰退、一次经济泡沫破裂、数次商业模式。

转变，总有人反复预言我们前途不妙——可我们始终保持着盈利。

我们刻意把自己做成一家小公司，只为小企业和小分队开发软件，帮助他们更轻松地完成工作。目前全球有超过 300 万人在使用我们的产品。

1999 年，我们从一个“三人组”的网

络设计咨询公司起家。到 2004 年，由于对该行业使用的项目管理软件感到十分不爽，于是我们创造了自己的产品：Basecamp（7signals 公司旗下一款非常流行的基于云服务的项目管理软件，以简单易用和颠覆性创新而出名）。当我们把在线工具秀给客户和同事们看时，他们众口一词：“我们的业务也要用这个！”5 年后，Basecamp 每年能为公司带来数百万美元的利润。

现在，我们公司还出售其他的在线工具。Highrise 就是我们开发的一款联系人管理软件以及简单的客户关系管理 (CRM) 系统。如今有数万家小企业用它来跟踪潜在客户、现有交易以及管理上千万份联系人名单。有超过 50 万人已经注册使用我们的 Backpack 软件，这是一款局域网兼知识共享工具。运

用我们的企业即时聊天工具 Campfire，人们已经发送了上亿条信息。我们还研发了一个计算机编程框架——Ruby on Rails，让 Web 2.0 世界很大一部分变得更强大。

有些人认为我们是一家互联网公司，这样的说法让我们回避不及。互联网公司素来以疯狂招聘、大把烧钱、华丽落败而广为人知，我们却不这样。我们公司很小（本书出版时止，仅有 16 名员工）、开支甚少、盈利颇丰。

很多人说我们只是侥幸存活，根本没有能力完成我们在做的东西，并劝诫其他人不要搭理我们的建议。甚至有人说我们不负责、鲁莽行事以及——呼！——不专业。

……





## 《企业文化生存与变革指南》

外文书名 / The Corporate Culture Survival Guide

作者 / 埃德加·沙因

译者 / 马红宇 唐汉瑛

### + 作者简介

**埃德加·沙因**，美国麻省理工大学斯隆商学院终身荣誉教授，世界百位具有影响力的管理大师之一，企业文化与组织心理学领域开创者和奠基人，被誉为“企业文化理论之父”。1947年毕业于芝加哥大学教育系，1949年在斯坦福大学取得社会心理学硕士学位，1952年在哈佛大学取得博士学位，此后一直任职于斯隆商学院。

在组织文化领域，率先提出了关于文化本质的概念，对文化的构成因素进行了分析，并对文化的形成和文化的间化过程提出了独创的见解，为业界公认的“企业文化”一词的“发明”者。亲自创立并参与了组织心理学中强制说服、职业锚理论、过程咨询、组织文化以及谦虚探询等5个概念的形成与演化，成为享有盛誉的组织发展理论奠基人。

曾为苹果、花旗银行、宝洁、摩托罗拉、惠普、壳牌、数字设备公司、国际原子能机构等知名企业做管理咨询。其主要著作《组织文化与领导力》、《沙因组织心理学》、《职业锚》等都是管理学领域的经典著作。

### + 名人推荐

“如果说领导像爱情一样，是世界上最容易观察到又最不容易理解的现象的话，卓越则更是多维多样，甚至，很多时候领导者之卓越、之所以卓越，与你‘纯朴真挚、劝人向善’的意识形态存在矛盾。所以，我特意编选的这个‘卓越领导之道’书系中的书，都有些思想上的耐人寻味，也有些无心插柳的边缘意识，而不是用力的鼓吹感召，却也许正合了这不确定的时代的道。希望你通过阅读而享受思考，通过领导而获得解放。”

——杨斌，清华大学教授，副校长兼教务长 | “卓越领导之道”书系主编

“在UVCA时代，组织变革和转型成为常态，在这一动态过程中，组织既要满足技术和流程的要求，更需面临文化和学习的挑战。沙因教授的《企业文化生存与变革指南》对伴随的文化转型提供7个基本原则、路径和方法。与此同时，他的著作对深入理解和获得领导力也颇有价值：通过谦逊询问、阶段性反思、理解和整合多样性、主动调试形成适应性心理，领导人能更有效驾驭变革过程，使企业获得成功。”

——冯云霞，中国人民大学商学院MBA、EE课程主讲教授 | 上海管理科学学会行动学习专业委员会专家委员

“凡是重视企业文化因素特征的公司，其经营业绩远远胜于那些不重视企业文化建设的公司。”

——约翰·科特，哈佛大学商学院教授

“在联合国非洲事务的管理中有很多文化融合的棘手问题要处理，为此我曾多次跑回学校请教沙因教授，很多问题随即迎刃而解。”

——科菲·安南，联合国前秘书长



## + 序言

从《企业文化生存指南》出版至今，企业文化领域已经发展了十年有余。这本《企业文化生存与变革指南》在保留之前版本的文化模型基础上，补充了对企业文化的演化发展现已证明是很有用的那些工具。我的企业文化基本模型并没有改变，但是关于这些模型在文化形成、文化演化以及管理变革方面的科学研究和实际应用都发生了改变，而与此同时，我仍然在给那些想要理解和利用文化的领导者和管理者讲课。

文化作为企业生活中的一个概念已经被大家所接受，但是对如何研究文化还是存在很大的分歧。有的人想要通过调查和问卷的测量得到文化中非常抽象和普遍的方法；有的人想要通过观察、访谈以及干预研究某种文化的微妙之处、细节以及动力机制来研究企业文化。前者是为了寻找文化的普遍特征，而后者是为了寻找文化的一般进程。

持有这两种观点的人都对文化如何影响

企业绩效这一问题最感兴趣，但是前者是为了找出与所有类型的企业和企业绩效都有关系的文化特征，而后者是为了找出特定文化事件和绩效之间的直接联系。第一种方法需要进行定量横断式分析，第二种方法需要进行临床纵向式分析。第一种方法试图找出一种抽象的、概括性的文化因素，它并不是用来帮助管理者和顾问解决当前在企业中遇到的特定问题的；第二种方法试图找出一种实用因素，以便管理者能够及时处理眼前的问题。第一种方法试图找出一些对大多数组织都普遍适用的理论原则；第二种方法则是为了找到一些能够解决当前问题的实用方法。

我选择在本书的开头强调这两种方法的差异，是为了使读者明白，在这个问题上我的立场是什么。我有一些同事倾向于采用第一种方法，从他们的工作中我受到了一些启发，而与此同时，我发现如果我是作为一个积极的变革代理人参与进去，受到的启发和得到的益处会更大。我开始相信现阶段，

企业领域的发展需要对特定文化元素进行详细的研究，因为我们目前还不知道核心维度和变量是什么。

对于第二种方法，也有越来越多的支持者。如果没有深入到特定文化的大量细节中去，我们是不能真正地建立、发展或者变革文化的。那些广泛的维度是有效的，但是它们不能与领导者和管理者遇到的日常问题相契合，它们不能告诉你应该做什么。

所以，这本书是写给那些想要有所作为、进而需要了解文化本质的领导者和管理者的。事实表明，技术的发展带来了更多的职业亚文化，全球化的加剧带来了更多混合了不同职业文化和民族文化的群体组织，最终使得文化的本质变得越来越复杂。一个国家中两个公司的合并，与来自两个不同国家的两个公司想要在第三个国家通过一个工程进行合资所产生的问题是完全不同的。

……



## 外语何用

文 / 徐亦立

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

扫描二维码 把文章带走



如今有多种翻译神器上市，支持书写、听写、拍摄多种输入方式，甚至还能把河南话翻译成日文。这么说来，是否就不用学外语了？

马克弘

亲爱的马克，

以我浅见，学习外语的用处，其实不太多，恒定长久的两条而已。

其一是，某些审美体验，唯有阅读原文才能享受。汉语里有些精妙文字，完全无法翻译，像是赵元任先生创制的短文，《石室施氏嗜食狮》，全文可以在网上查到。

英语里也有，“How can you cover a scar? - With a scarf.”

使用翻译神器，当然可以明白对话的含义，却无法抓住里面玩的文字游戏，也错失了乐趣。这段水平有限，我写来只是表达个意思而已。更高深的例子可以在网上查到。

其二是，某些诙谐笑料，唯有双语对照才能享受。举一些我亲身碰到的例子。

北京。精品廊高级女装，英语品牌写作“Giada”，用汉语念起来是“假哒”，让人疑心是冒牌货在开明目张胆的犬儒玩笑。咨询欧洲购物达人才知道，意大利确实有这个牌子，虽然并非一线。

上海。商场出售轮椅，汉语品牌是“康扬”，英语出人意料是“Karma”，意思是“因果报应”。

销售过程搞不好会变成：“What is this? - This? This is your Karma, cripple.”

对购买行动辅具的顾客来说，这未免太刻薄了吧？

印度果阿。广告公司招牌写得清楚，“White & Negro”。尤其是在美国英语里，“Negro”是相当冒犯人的词汇。他们要么是无知之徒，缺乏文化敏感性；要么是广告天才，敢于挑战常规、冲破极限。

四川勉县。从武侯祠出来，从餐厅二楼窗口，见到墙面广告“三国御足苑”，英语是“Three kingdoms resists enough gardens”。

我笑了，“御”显然是“浴”的别字，而英语更是不知所云，大概是机器翻译的。然而细细品味之后，我发现了这句英文自成一体，语法合规合矩，而且还押韵：

“Three Kingdoms / Resists Enough Gardens”。

节奏明快的短句，意涵奥妙的叙事，甚至有些英国古诗的风范。反过来再看汉语，用“御”代“浴”，“治理”取代“洗濯”，一举提升服务层次和品质，甚至有日语里敬语的感觉，像是用“御手洗”表示“洗手间”那样子。这幅广告的创作者，不但是精通双语的智者，更是具有后现代风范的艺术家，我不得肃然起敬。

除此之外，学不学外语，没什么差异。或许会影响工作，尤其是和外国人打交道，

但只和同胞打交道的工作多的是。或者干脆等待，等着民族复兴、强国崛起，迟早外国人都都会说汉语。新闻记录片显示，非洲兄弟已经先行一步。

我外婆不会说外语，甚至不会说普通话，享年九十六岁。她的同乡杨绛先生说得流利的英语和法语，享年一百零五岁。学不学外语，看来都不会错过长寿，或者其他人生幸福事项。

学不学外语，同样也不影响远走天涯。我和朋友们在日本时，找到一家只有日语菜单的餐厅，看实物点菜吃得也不亦乐乎。服务员端上一盘烤鸡翅，我们想告诉他已经上过了，苦于不会讲日语，而对方又听不懂英语或汉语，口语翻译神器也不灵。最后，我捡起盘中吃剩的鸡骨头展示，服务员一下子恍然大悟。

人类天生就会以动作和道具传达思想。这种古老而质朴的交流方式，具有不可言说的的美感，深于一切语言，一切啼笑。

**学过俄语又忘光的了，亦立**

本文仅代表作者个人观点，与平台立场无关。

**更正声明：**本专栏在第 47 期《HR Value》杂志的《将老》一文中，由于排版问题，原文应删去“读您写的《被质疑的组织》…能给个解决之道吗？”一句。对此失误，我司深表歉意。



# 如何用数据驱动人才管理决策

通过 HR 数据分析、重新定义人才管理和组织效能，运用数字逻辑与相关性，寻找 HR 效能倍增杠杆

2018 年 12 月 19-20 日 北京

培训讲师 | 杨冰



## 课程目标

- ★ 理解组织效能、人才细分、能力、数据驱动下的人才管理理念
- ★ 掌握人力资源数据分析的三项要素和四种关键方法
- ★ 学会将循证、数据驱动和人才细分的理念应用在工作上
- ★ 聚焦数据分析的关键内容，在公司内部，建立周期性的“人才报表”
- ★ 建立“定义价值 - 衡量 - 改善”的新思维常态

## 课程对象

- ★ 人力资源总监
- ★ HR 数据分析人员
- ★ 人力资源业务伙伴
- ★ 人力资源信息管理人员

主办方



扫一扫加关注  
索要详细资料



联系我们：

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

传真：+8621 6056 1859 邮箱地址：marketing@hrecchina.org 网站：www.hrecchina.org