僑园 CHINA

中广核准员工管理实践分享

通过准员工管理体系，可以将准员工与企业紧密连接起来，形成一条有效的沟通渠道，提高他们对企业文化的认同感。

吕通云——走向更好的自己

也许世界上没有真正的完美，但我们可以行走在通往更好的路上。那个努力工作和生活的人，总有一天会笑得很美。

2018.7 下半月

HR VALUE

传递智慧 分享实践 WWW.HRECCHINA.ORG

人才管理变迁

HR 智享会 HR Excellence Center

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
艺术总监 Art Director	刘茜 Nina Liu
美术编辑 Art Editor	王炜韬 Flame Wang
摄影师 Photographer	上海弓富文化传播有限公司
	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
发行专员 Distribution Specialist	沈佩蕾 Patty Shen

市场部 Marketing Department

Marketing Manager 市场经理	朱茉蕾 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
审核人	石岩
地址	上海市武宁路 99 号我格广场办公楼 1701 室
邮编	200063

申请赠阅或者成为线上会员，

请联系 Jack Zhang，电话 021-6056-1858-807

顾问团成员

- **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

12 前沿 | FOCUS

为员工提供有温度的自助化服务

唯品会从创业至今已有 9 年历史，随着业务的高速发展和人员的成倍增长，人力资源部门的“三支柱”转型变得势在必行。

36 专题 | FEATURE

人才管理变迁

随着商业环境的激烈竞争以及产业的变革升级，传统企业通过制定高效流程以及合理制度来提升竞争力的时代似乎已逐渐远去，取而代之的是企业主越来越重视人的作用。

58 人物 | PEOPLE

顾瑞瑞——一个务实的创新者

纵观她的职业生涯，每一次选择，每一次成长似乎都印证着这样一件事情：她骨子里的矛盾非但没有给她带来困扰，反而能够让她遵从己心，做出最适合自己的选择。

80 专栏 | COLUMNS

文化锋声 | **别人家的孩子，真的可以励志**

组织发展 | **职务设计**

两海学记 | **如是我说“街头搏斗”成功学四训**

6 | 声音 + 伙伴 |

8 | 头条 |

12 | 前沿 |

- 为员工提供有温度的自助化服务
- 中广核准员工管理实践分享
- “荐客计划”——内部推荐的重塑之路
- 将 ROI 思维植入高潜人才项目

32 | 劳动法苑 |

- 法律解读：各地关于企业规章制度适用问题的审判实践
- 案例解析：员工干私活，被判赔偿公司 15 万

36 | 专题 |

人才管理变迁

- Part1 如何更好地发掘高潜力人才？
- Part2 如何有效地理解和助力业务？
- Part3 人才管理的明天

58 | 人物 |

- 顾瑞瑞——一个务实的创新者
- 吕通云——走向更好的自己

70 | 研究 |

- 2018 年全球领导力展望 | 中国报告

80 | 专栏 |

- 别人家的孩子，真的可以励志
- 职务设计
- 如是我说“街头搏斗”成功学四训

88 | 新知 |

- 《OKR 工作法谷歌、领英等公司的高绩效秘籍》
- 《选择的悖论：用心理学解读人的经济行为》

92 | 职场问与答 |

- 自行车能走多远？

Letter From the Editor
刊首语

五月向来是被祝福的季节，它既有春的温柔，也有夏的热情。而今年的五月，于我、于智享会（HREC），甚至对于中国的人力资源行业，都是里程碑式的存在，我们和近千名会员伙伴们共同见证了 RST Forum 在中国的第一次举办。

一年前的我始终在思索，思索自己能够做些什么，思索智享会能够做些什么。我不想仅仅立足于当下，尽管我们应当享受身处的 the moment。然而，如同攀登上山峰的少年还会好奇海的对面是什么，我仍然会好奇人力资源的未来是什么。

寻找这个问题的答案是一段漫长的旅程。想要打破时间的边界，首先要打破我们脑海中对人力资源的刻板印象，就像思维导图一样，中心是人力资源，延伸开的却是神经科学、社会人文、心理学、经济管理、数据分析……其次要打破空间的局限，避免闭门造车，所以我们迈出了国门，在全球范围内走访了人力资源和相关学科的近 200 位专家，共同探索和提炼属于未来人力资源的关键词。

终于，在被祝福的五月，我们把影响未来人力资源的研究（Research）、科学（Science）、趋势（Trend）带到了中国。我们做到了，RST Forum 做到了！

参与者的好评通过各种渠道扑面涌来，但对我来说，最有价值的评论是“从未有过”。从未有过地抛弃了以 function 为基础的探讨，被启发、被激励、被赋予勇气、被拓宽视野，RST Forum 让参与者相信，人力资源行业也有梦和远方；从未有过地关注参与者的体验感，定制的 T 恤、包袋、签字笔和签售环节，以及充满科技感的现场氛围，RST Forum 不仅传递了未来的研究趋势，更代表了探索未来的感官体验。

不少参与者的同事因要务而无法亲临现场，在听闻了参与者的分享后甚是遗憾，询问我们是否有当天的视频或资料。昨日之日不可留，但明日可期，续集可待。

2019 年 11 月，RST Forum will be back！届时，让我们再次共同探索人力资源的边界，去看一看人力资源未来的样子。

主编 金景

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

Louis
伟师咨询 | CEO

感谢智享会
推进人才管理与
人力资源的价值！

Kim E. Ruyle
主席 | Inventive Talent Consulting
(创新人才咨询)

HELLO HR COLLEAGUES. WHAT A PLEASURE AND PRIVILEGE TO PRESENT AT THE RST FORUM. MY TOPIC, NEUROSCIENCE APPLICATIONS IN HR, IS FASCINATING AND BEGINNING TO HAVE A REAL IMPACT ON OUR FIELD. I WISH YOU ALL GREAT SUCCESS!

I very much enjoyed the RST event. I loved the energy + interest everyone showed in the topic. Thank you to all the HREC team for the brilliant organising.

Naomi Stanford
组织设计专家 |
组织发展实践者、讲师和作者

陈敏

首席人力资源官 | 蒂森克虏伯

"HR Value"不断用行业的最佳实践、理念和洞见来刷新我们对人力资源价值的认识，帮助我们成为business partner（业务伙伴）而partner of business（合伙人）还是，最终实现人力资源的价值。

陈敏

王君

战略与业务创新VP | 捷豹路虎中国

我觉得HR Value通过"HR Value"这个平台，志同道合的人力管理从业者，相互切磋、相互学习，变得越来越好。

从"HR Value"未来更好，如果有一天，所有的人力资源管理从业者都因这个平台，HR从业者可以算得上一流了。

王君 2016.6.6

风里

博士 | 领导力语法理论创始人

HR Value appreciates
and HR's value appreciates.
(HR Value 突飞成长
促进 ~~HR管理~~ 人力资源 增值)

热点回顾 | 首届 RST Forum 圆满举行

5 月 29 日与 31 日，首届 RST Forum 分别在沪、京两地正式拉开帷幕。本次论坛以“研究 Research、科学 Science、未来 Trend”为主题，共有逾千名人力资源领域专家及资深从业者参与其中，共同探索人力资源的边界和未来。

首届 RST Forum 由高端人力资源会员组织智享会（HREC）主办，7 位在人力资源未来领域卓有建树的全球顶尖专家担任主讲嘉宾。他们分别从神经科学、正念、组织设计、领导力语法、人力资源分析与行为改变设计等角度拓宽了现有人力资源的视野。

上海场大会由讯升亚太区总裁陈玲生负责主持，北京场的大会主席则为“Q 型驱动学院”的创始人 Paul Gossen，两场活动均由智享会创始人金景进行开幕致辞。

由于 RST Forum 面向未来的特殊视角在会前就获得了行业内的高度认可，上海、北京两地活动现场均人气爆表，会场内座无虚席。演讲者的超前洞见为人力资源从业者提供了全新的思路，引发每一名参会者对未来人力资源形态的思索。提问环节的中西碰撞、当下与未来的思辨更是不断掀起火热的高潮。

活动结束后，不少参会者仍兴致盎然地与演讲嘉宾进行探讨和交流。首届 RST Forum 终有闭幕之时，但我们对未来的探索永无止境。明年 11 月，还可再见！

以下为现场演讲的热点回顾：

第 ❶ 讲 在人力资源中应用神经科学研究

演讲者：Inventive Talent Consulting（创新人才咨询）主席 Kim E. Ruyle

- 理解大脑的工作方式以提高领导者和人才管理从业者的工作有效性
- 利用神经科学影响和领导他人，帮助他人展现我们希望看到的行为并且避免那些相反的行为
- 探索实际的方法，运用大脑科学加速学习与发展，提高团队贡献

第 ❷ 讲 释放人力资源分析潜能

演讲者：麦肯锡管理咨询公司人力资源分析与衡量事业部全球总监 Keith McNulty

- 人力资源汇报与人力资源分析的区别是什么
- 人力资源分析领域的实际案例分享
- 如何在组织内部建设人力资源分析能力，以及如何通过提升技术和数据系统成就更好的人力资源分析

第 ❸ 讲 组织设计：一个“热门话题”

演讲者：组织设计专家 Naomi Stanford

- 高效组织运作方式的变化
- 网络和生态圈的研究对于传统组织层级结构设计的影响
- 谁需要组织设计技能以及需要哪些技能

第 ❹ 讲 激发行为改变：人力资源科学与实践

演讲者：Clover Health 首席行为官 Matt Wallaert

- 人力资源就是改变行为
- 相互竞争的压力为促使行为改变的发生提供了框架
- 以案例分析，如何将行为改变植入组织并对它进行衡量

第 ❺ 讲 NB 领导长啥样？“领导力语法”

演讲者：“领导力语法”理论模型创始人风里（李峰）

- “领导力语法”模型中的三类词语：名词（成果）、动词（行为）、形容词（类型）
- 个人能力公式
- NB 领导的特质
- 如何假装成 NB 领导？所谓“伪领导者”

第 ❻ 讲 训练大脑，提升绩效

演讲者：Potential Project（潜力工坊）北美公司总监与资深顾问 Marissa Afton

- 理解思维和注意力的本质以学以致用，获得满意的业绩和成功的变革管理
- 通过最新科研发现的实用信息了解大脑的运作方式以及如何运用大脑，使其更加平静、专注、清晰、有效地进行决策和参与
- 可应用于特定工作场合的体验式正念训练
- 将正念技能应用到日常工作环境的工具

第 ❼ 讲 与大象对话：行为改变设计

演讲者：学习战略与培训设计专家、《认知设计：提升学习体验的艺术》作者 Julie Dirksen

- 如何识别和理解行为改变的阻碍因素
- 如何设计解决方案，既为学习者提供信息，又激发他们的行为改变
- 如何使用具体的模型和技巧，设计一项改变

RST
RST Forum
FORUM
RESEARCH | SCIENCE
RST的由来
RST Forum
探索人力资源的边界和未来

活动现场照片

深圳盛会 | 学习发展与招聘任用新视角

1 会议现场
2 学习与发展：高效培训 绽放价值
3 招聘与任用：精细化招聘，提升招聘质量与效率
4 轻松一刻
5 轻松一刻

智享会口碑盛会“第十七届卓越人力资源周”暨“中国学习与发展展示会”及“中国招聘与任用展示会”于 5 月 24 日在深圳完美收官。

“学习与发展体系如何与业务战略相结合? 关键人才的学习与发展项目如何做好? 是否有更好的学习方式进行创新与实践? 如何玩转社交媒体招聘? 如何做好中高管的招聘? 如何在校园招聘中占得先机? ……”这些问题可能时时困扰着 HR 小伙伴们，相信今天的大会一定会给大家一些新的思考与启发。

这是一场“有料”的盛宴。本次大会分为学习发展及招聘任用两大主题，共设有 4 大会场。现场近 30 位热门知名 HR 嘉宾、顶尖管理咨询公司 CEO 以及资深培训顾问大咖鼎力分享答疑。

同时，在这里还有多家优秀人力资源方案解决方带您领略最新的业界资讯!

现场参会小伙伴在访问展台时无需名片，只要扫一扫每个人专属的吊绳二维码，即可直接与热门展台第一时间进行互动交流。

美好的时光很快就过去了。在此，我们对今天每一位前来分享的嘉宾们表示诚挚的感谢，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。希望下次与你们再度相聚!

企业探访北京站 走进滴滴出行

【北京】4 月 11 日，智享会携手 HR 会员们一同走进全球领先的移动出行平台——滴滴出行，进行实地探访学习。

滴滴出行是全球领先的移动出行平台，为超过 4.5 亿用户提供出租车、快车、专车、豪华车、顺风车、公交、小巴、代驾、企业级、共享单车、外卖等全面的出行和运输服务，日订单量已达 3000 万。在滴滴平台，超过 2100 万车主及司机获得灵活赚取收入的机会，包括 200 多万女性和 390 多万下岗职工。滴滴出行一直致力于用先进科技提升社会的运行效率，为用户提供更方便更安全可靠的服务。在五年多的发展中，滴滴积累了丰富的出行服务经验和技术，其以大数据支持的供需预测、订单智能匹配与运力调度、路径规划等方面的算法技术已经在全球处于领先地位。

由滴滴的班车出发到达园区后，我们先一同进行了湾流办公区的实地探访，致辞后由滴滴出行的工作人员为我们进行了公司介绍。

接着，我们特别邀请到滴滴人力资源共享服务中心的同学为我们分享了“DIDI HRSSC 智能共享模式演变之路”，相信现场 HR 们在人力资源共享服务中心方面也有了新的思考。

茶歇之后的讨论环节大家都非常踊跃。最后由智享会同仁为滴滴出行进行颁奖，本次探访也进入尾声。

在此，我们再次感谢特邀嘉宾为我们带来的精彩分享，同时也要感谢到场的 HR 小伙伴们对智享会活动的大力支持。祝愿滴滴出行未来发展蒸蒸日上!

企业探访深圳站 | 走进金地物业

2018 年 4 月 26 日，智享会携手深圳地区 HR 会员一行二十余人来到金地物业管理集团，就“金地物业人力资源管理体系建设”进行参观交流。金地物业管理集团人力资源总监孟春红、总部人力资源与行政管理部助理总经理蔡晓晴及相关部门领导参加了交流会议。

通过品牌宣传片简要介绍金地物业的情况之后，来访嘉宾们参观了总部办公区域和楼宇公司，随后在公司 3A 层培训室进行交流分享。

出席活动的 HR 们均对金地物业人力资源管理体系的建设成果给予了充分肯定，纷纷表示本次交流对金地物业的认识已经从传统行业彻底转向了充满无限创新与活力的“互联网”型企业。伟创力信息技术有限公司高级学习发展经理刘庆代表智享会为金地物业颁发“中国人力资源实践标杆企业”奖项，并对金地物业人力资源管理体系的创新突破、机制建设以及 HR 团队的专业素养与活力等方面表达了高度的赞赏。双方均表示在今后可加强联系，进行更深入的交流与合作。

探访活动告一段落。在此，我们再次感谢金地物业嘉宾们的精心分享，也要感谢前来探访的每一位 HR 小伙伴。我们预祝金地物业未来的发展蒸蒸日上！

前沿上海站 | 薪酬福利创新实践分享

薪酬福利作为提升员工满意度、提升员工留存的关键因素之一，是每个员工和企业关注的重点。在智享会 5 月 17 日在上海举行的前沿活动“薪酬福利的创新实践”中，针对如何优化薪酬福利体系，如何在成本控制下进行关键人才激励以及如何针对高管进行长期激励等企业常见的问题，为参加此次会议的 HR 们提供了新的思路与解决方法。

嘉宾分享回顾

首先由拜耳的薪酬福利专家张女士带来了拜耳中国的弹性福利设计分享。

拜耳中国从通过增加福利保持市场竞争力，到寻求整合的多元化福利解决方案，赋予公司福利意义并确定框架，最后通过福利创新提升了员工体验。拜耳针对不同的部门设定了不同的福利方案，赋予了员工福利的选择权，满足了人的多样需求，从而让员工感受到了公司的关怀。领导力与健康、职业健康与安全、工作环境、健康意识行为以及健康保险这五大要素，构成了拜耳的全球健康体系。

张女士还就员工健康的福利设计列举了具体的案例，与与会者们分享。

随后由兴业证券高级薪酬福利经理施先生带来了薪酬福利创新实践分享。

报告从长期激励的基本概念、激励模式与实践分享及长期激励主要关注点三方面展开。通过介绍剖析长期激励的基本概念，我们清晰地认识到长期激励应有的内容设计离不开内部管理、财务会计、法律法规、公司治理等重要内容。通过股权、现金、超额利润分享等激励形式，可长期有效地对员工进行激励，发挥效果。

之后，艾融软件的人力资源总监朱女士分享了成本控制下的关键人才激励及薪酬福利优化。

我们认识到识别高潜人才是人才盘点的核心，也是管理的一项重要能力。同时，薪资绩效模块的占比分配也极其重要，只有分配正确才能充分激励员工，这需要较强的外部驱动力。她从以下四个方面进行了展开：

- 如何识别关键人才；
- 薪酬体系的选择；
- 关键人才的物质激励；
- 关键人才的非物质激励；

除了分享嘉宾以外，小组讨论环节我们有幸邀请到东亚银人事服务及薪酬管理部总经理王女士、人头马君度集团大中华区人力资源总监翁女士、艾利丹尼森亚太区高级薪酬福利业务伙伴曹女士、拜耳的薪酬福利专家张女士及液化空气大中华区薪酬福利总监沈先生，以“人力成本和业务之间的良性配合”为话题展开了精彩的讨论。

嘉宾精彩的分享深受在场 HR 们的好评。再次感谢前来分享的每一位 HR 嘉宾以及参会同仁对于本次活动的大力支持！

HR SHARED SERVICES CENTER VALUE AWARDS

• 本案例荣获 •

2017“中国人力资源共享服务中心价值大奖”

最佳创建奖

为员工提供有温度的自助化服务

唯品会 SOC 建设及运营实践

唯品会从创业至今已有 9 年历史，期间一直保持着业务的高速发展；与此同时，人员也在成倍地增长：2014 年共有员工 8000 多人；而 2015 年，这个数字已增长至 20000 多，人员膨胀速度可见一斑。业务爆发式增长带来的人员增长使得 HR 的日常事务变得繁重，如果依然按照以往的工作方式，将不足以支持体量庞大的业务发展，也无法从战略上支撑公司的进一步发展。因此，唯品会在 2014 年开始考虑将其人力资源部门朝着“三支柱模型”的方向转型。此外，前 SOC 时期，唯品会内部 HR 的工作缺少统一的操作规范和执行流程，这使得部门之间的沟通效率偏低，间接导致合作成本的增加。综合以上三方面因素，唯品会 SOC 的建立势在必行。

扫描二维码 把文章带走

文 / Cindy Zhu

发展历程回顾

总体来看，SOC 的发展经历了三个阶段，并正在往第四阶段迈进：

- **阶段一：**此时主要任务为清晰界定 SOC 的职责及准确定位，同时将 SOC 的职责细化至每一位成员。并且这一阶段还上线了基础人事系统，如 PS、考勤系统等。此外，梳理各种人事流程以及 HR 制度，并制定成文，作为工作时可参考的准则分享给所有 HR。
- **阶段二：**此阶段更注重提高 SOC 的工作效率，注重服务体验，并持续优化各种制度和流程。同时，从员工满意度出发，提高对外包供应商的要求，及时替换不合格的供应商，持续优化员工体验。
- **阶段三：**此阶段在提升了工作效率的基础上更注重员工的体验感，并提出“为员工提供有温度的服务”这一理念，搭建员工幸福感体系。SOC 的职责进一步扩大，统筹和运营福利项目，推出多个新系统，从体验感出发，设计用户喜欢用的产品。2018 年更是将人力资源规划部的部分职责纳入，全面扩充了 SOC 的职责范畴，从大运营角度提升总体项目能力。
- **阶段四：**即实现无人值守，使得 SOC 的服务智能化、产品化。通过智能化产品使其能够 24 小时无间断地为员工提供服务。其次，搭建大数据平台，为管理层或者 HRBP 提供可靠的数据模型支持。

人力资源架构

唯品会整个人力资源部门按照三支柱模型分为 SOC、HRBP、COE 三大模块，其中 SOC 包括 HR 运营及 EHR 的工作，COE 中则包括企业大学、规划部、企业文化及招聘

四部分。其总部位于中国广州，除了国内市场，其于几年前已开始布局海外。目前，海外办公室人员由该国市场负责人直接管理，一般由当地的人事代理机构办理 HR 当地事务，不需要当地操作的 HR 事务则统一由中国 SOC 总部管控。

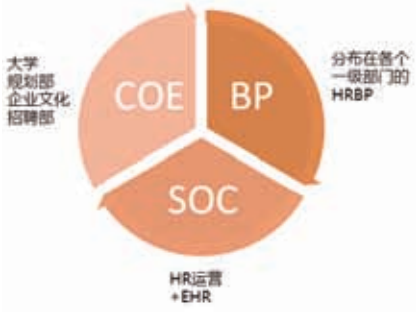


图 1 三支柱模型

图 2 SOC 组织架构图

人力资源共享运营中心架构

唯品会在国内广州、上海、北京 3 个城市设立共享运营中心点，主要负责：1 薪资福利的核算与分析；2 福利项目的策划与实施；3 相关制度和流程制定和宣导；4 人才奖励统筹管理；5 员工关系管理（入转升离 / 考勤等）；6 人事外包管理；7 公司层面大项目统筹；8 年度薪酬项目支持；9 员工咨询（Help Desk）；10 本地化 HR 服务；11 绩效 / 评优 / 晋升项目；12 薪酬设计以及人工成本预算等。另外，面向海外员工提供服务的中心点由 1-2 名员工支持运营，主要负责：1 海外 HR 运营统筹；2 海外雇员付薪；3 海外劳动用工管理；4 海外商业保险管理；5 海外外包服务管理。除此之外，在唯品会 SOC 中还有一支独立的 EHR 团队，其主要职责为：1 HR 信息系统的管理与维护；2 HR 各类功能系统的需求与产品管理；3 HR 信息平台的建设。

SOC 承载了 HR 制度和流程的所有设置，并将员工关系以及薪酬等相关制度的制定工作从 COE 中剥离出来转交给 SOC。这在很大程度上保证了政策制度的落地执行效率，避免从 COE 制定到 SOC 落地实施中各环节脱节的情况。

图 3 HR 共享运营中心的与传统服务中心的差别（职责范围仍在扩大）

内部运营

SOC 针对所有运营流程均设立了相应的制度与流程指引，且以文书的形式呈现出来。目前，与 SOC 相关的制度已有 12 个，流程指引 25 个。其中，面向全员的相关制度与流程指引会放在 OA 平台中，供员工随时查看，而 HR 内部制度、流程则会放在 HR 共享盘中归集，且对 SOC 内部的流程建立 SOP，将流程标准化，从而提升效率并降低劳动风险。同时，对所有 SOC 内部员工的分工均有清晰的厘定：由 SOC 经理根据人员的能力与发展意向设立相应的岗位职责，将工作内容细化，然后分配至各员工。并对容易出错、风险较高的岗位设立 A、B 两个角色，做到互相核对与替补，为员工提供高质量服务的同时，确保服务不间断。为持续优化用户体验，SOC 每年对该年度的工作进行回顾，并及时与员工和 HRBP 沟通，以求找到优化点。

面向全员的相关制度与流程指引会放在 OA 平台中，供员工随时查看，而 HR 内部制度、流程则会放在 HR 共享盘中归集。

制定详细的 SLA

为了从流程上保证用户的满意度，SOC 对所有工作流程制定了详细的 SLA，即量化操作步骤，简单列举如下：

从下表可以看出，唯品会 SOC 将所有服务项目进行细化，并对每个服务项目作出相应的服务承诺，使得 SOC 员工的所有工作有据可依，优化工作流程的同时提高了服务效率。此外，SOC 还定期提取数据，对 SLA 的达成情况进行回顾，对未完成服务指标或未严格执行流程的员工加以警告并督促改进。在 SOC 的工作中，常常遇到 SOP 之外的情况，这需要对此类情况进行及时讨论并制定后续标准操作，同时及时更新 SOP，使得之后的操作均有章可循；除此之外，还对系统、制度及标准提出改善型思考，积极推动整体体验的优化。经过持续改善，薪资、社保、公积金等问题解决的准确率均不断提升。如此，SOC 对于用户给出的每一个满意度评分及反馈都认真思考，希望能从流程、体验的持续改善入手，不断提升服务满意度。而对于 SOC 的同事，则有明确的服务标准，如图 5 所示：

服务产品	服务项目	服务承诺
考勤类	考勤机打卡	一般问题1个工作日内处理，复杂情况的2个工作日处理
	考勤咨询（请假/补卡/假期余额/打卡时间/异常/加班时间/考勤历史等）	员工可通过移动OA中的HR小助手查询，如有疑问可在HR自助服务平台、HR Helpdesk发起咨询，由各部门考勤员回复，一般问题1个工作日内回复。复杂情况的2个工作日回复
	月度考勤异常处理	各部门考勤员每周/每月底发布一次考勤异常数据
	考勤流程审批（补卡、请假、外出）	1个工作日审批完
商业保险类	员工意外险理赔咨询及保险公司服务质量反馈	简单问题由HR共享运营中心1个工作日内回复，复杂问题交由保险公司直接回复
	高管健康险咨询和理赔	员工可通过手机APP理赔
	商业保险咨询及保险公司服务质量反馈	简单问题由HR共享运营中心1个工作日内回复，复杂问题交由保险公司直接回复
	薪酬核算及发放	每月X日准时准确完成发放（如遇节假日提前）

图 4　SLA 示意图

图 5　SOC 服务标准

图 6　KPI 考核示意图

KPI 考核

除了从员工满意度这个维度来激励 SOC 员工持续改善工作，唯品会还制定了相应的 KPI 考核指标，每月按照标准统计分数。以日常运营操作为例，如图 6：

创新实践

唯品会 SOC 自成立以来尝试了诸多创新实践，无论从技术、管理模式还是流程与服务的角度来看，其在领域内均取得了显著的成效。

技术驱动的招聘业务变革——简历自动更新

简历自动更新技术自 2016 年 5 月份上线，该技术通过互联网爬虫技术自动刷新公司人才库及外部招聘网站的 20 万份简历，实时把握简历库中的人才动向，精准掌握候选人的求职意向。通过建立自动更新系统，唯品会减少了每年通过猎头、网络、内部推荐等渠道挖猎候选人产生的高昂费用。候选人在各大网站的求职动向会实时反馈到内部人才库中，因此，只需通过过滤条件的设置，便可以迅速获取到空缺岗位上有求职意向且基本满足岗位条件的求职者，降低招聘成本的同时提高了招聘效率与精准度。

管理模式创新

- 员工认可项目

唯品会内部跨部门交流较为频繁，很多项目的执行需跨二级或一级部门合作，而不同专业、部门、职级之间的合作极易出现沟通不畅的情况。因此，公司需要引导并鼓励各部门之间进行积极协作、员工之间互相支持的正能量行为。员工认可项目即可通过即时激励的方式让正能量行为在公司内传播，通过奖赏圈的建立使得各级员工可随时分享彼此之间协作的动态等。

员工认可项目最初以积分激励系统驱动，即系统每年会给每位员工 200 个原始积分，该积分用于对同事的行为进行鼓励打赏。被打赏者可在唯品会商城中将积分兑换成礼品或折换现金使用。当员工之间的认可行为成为一种习惯时也就无须刻意强调积分的使用。

此外，该积分系统还同时能够支持公司内的在线投票活动。投票活动负责人可直接在系统中发起活动；之后由参赛者直接在线发布参赛作品，包括图文、文档等；最后，由公司内员工投票。员工可实时查看投票进度及最终的排行榜。

通过员工认可项目，唯品会员工的正能量行为被充分挖掘出来，而点赞行为也搭建了管理者与员工之间正向激励的桥梁。

- 物流智能排班

物流工时管理是电商行业的一大难题，虽然物流一线员工月均出勤 238 小时，但不合理排班使其经常处于极空闲或极繁忙的工作状态，无疑浪费了大量的劳动力。通过上线物流智能排班系统，可以将订单预测精准到 2 天内。预测订单结果出来之后即可计算每道工序所需要的人力，然后与一线员工的技能进行匹配。这样解决了人工排班时代由于排班主管掌握不到仓库的整体情况而造成的不合理排班，通过提高工时利用率节约了成本。从收益来看，排班系统上线后，工时利用率由之前的 50% 提升至 60%，Q4 的投资回报率已达 182%，而 Q8 这一数字则攀升至 398%。

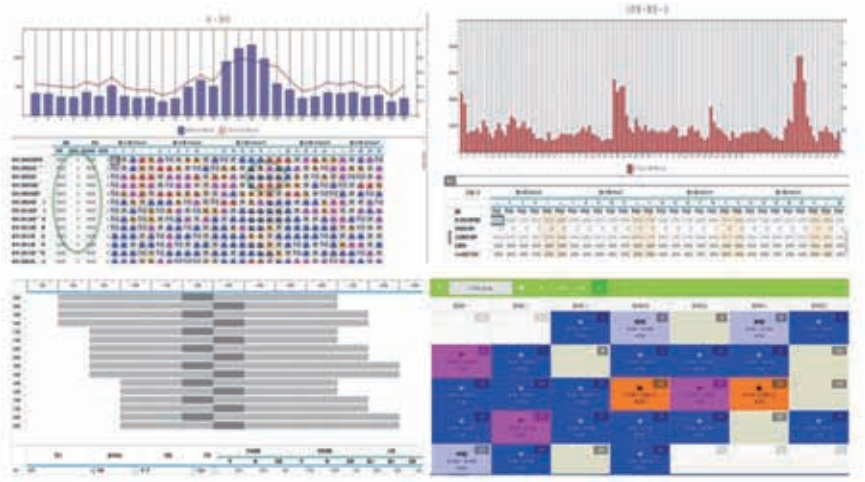


图 7 物流智能排班

除了智能排班系统，唯品会 SOC 还上线了人才管理系统，主要用于为管理者提供可视化人才概览，管理核心人才并预测其离职、晋升情况。目前，平均每天有约 120 位管理者在该系统中获取逾 8,000 名员工的数据。据介绍，该系统的准确率还在进一步完善中，随着模型的不断迭代及多方数据的输入，其准确率将有很大的提升。

服务创新

“唯你”作为人力资源门户网站（原名为“HR portal”），从工作、生活、文化等方面全面连接员工个人与组织。通过“唯你”以将员工关怀服务直接送到员工面前，如预约按摩、理发、健康餐等服务。同时，员工也可在其中一键申请各种规范化证明，减少来回咨询奔

图 8 “唯你”界面

波的精力消耗。同时，在该系统中，其可以通过场景式咨询获取 HR 服务。线上系统的使用，大大增加员工对 SOC 服务的满意度，并逐渐了解了 SOC 的服务范围，避免了其在遇到问题时不能及时寻求到帮助的情境。

此外，SOC 提供的创新服务还包括直播课堂、V 巴士、摇车位、加班打车等，这些创新服务均取得了不错的效果。如，通过直播课堂的使用，将分布在全国各地的学员联结在一起，这减少了现场课程的期次，降低了培训成本。据统计，目前，SOC 每年开设的直播课程达 120 堂，受益学员为 15000 人，共节省培训费用 300 万元。又如，加班打车项目直接与神舟专车合作，员工加班后，通过 APP 发送约车请求，请求确认后，只需坐车回家即可，不需要任何支付、报销过程，车费由公司与神舟专车直接结算。这极大提升了员工的幸福感。

流程创新——移动面试

移动面试，即通过微信 + 内部移动办公 APP 的方式，打通线上面试全流程：从候选人到访至面试的后续结果跟踪，该 APP 有效连接了候选人与面试官，使面试环节中的繁复沟通、多维信息传递等变得简洁、流畅；候选人可即时查看面试时间、地点及面试结果，或者填写应聘申请表、接收 offer、在线意见反馈等，这提高了候选人的应聘体验，使公司对外建立了良好的雇主品牌形象。同时，对于面试官来说，也可以随时查看面试安排，在面试结束后进行面试评估，接受面试者的评分与反馈。该 APP 的使用实现了对面试官的科学管理，规范了面试流程。总体来看，移动面试能快速推进招聘流程，提高了面试效率，释放了不必要的人力投入。

SOC 的人员发展

唯品会 SOC 平均每位员工的服务年限为 2 年，在上一财年中，SOC 的总体离职率为 11%，内部转岗率为 5%。为了发展保留 SOC 内部的同事，其建立了一套胜任力模型，并有针对性地为员工提供相应的能力培训。

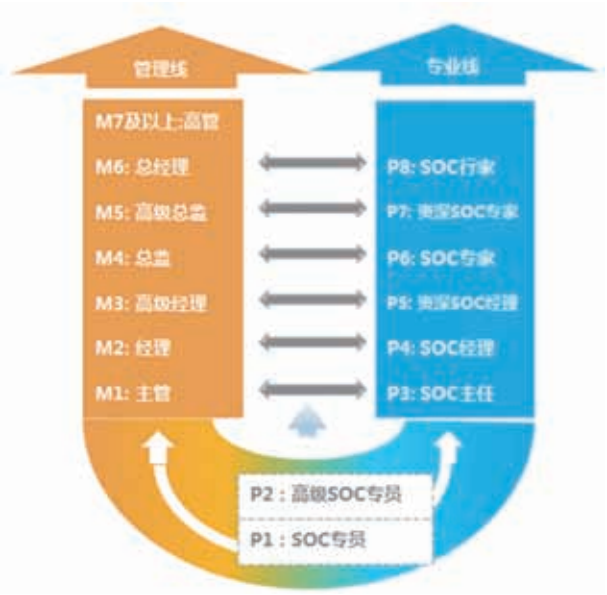


图 9 职业发展双通道

SOC 成立近 3 年以来，快速搭建了各种人力资源系统，同时，逐步淘汰了部分不符合 SOC 要求的人员，并引进与 SOC 价值观一致的员工。另外，从分工方面看，打破之前“一个萝卜一个坑”的模式，实现 A、B 角色替补机制。这一方面既能够让工作不因人员休假而中断，又能为每个同事提供轮岗机会，体验不同的角色，从全流程的角度思考如何提升服务。这无疑推动了 SOC 同事能力的发展，而且，通过轮岗与项目交换，员工能够找到更适合自己的工作岗位。

SOC 为其员工提供双向发展通道：P 线，即专业线；M 线，即管理线。员工可根据个人能力与喜好选择适合自己的发展路径；当然，如果发展过程中想要转换发展通道，SOC 也提供相应的转换机会。其中，P 线的发展路径为：SOC 主任—SOC 经理—资深 SOC 经理—SOC 专家—资深 SOC 专家—SOC 行家；M 线的发展路径为：主管—经理—高级经理—总监—高级总监—总经理—高管。如图 9 所示：

SOC 的每一个层级均有相应的岗位设置及能力描述，若员工希望获得晋升，则须满足对应的能力要求。为此，SOC 会针对不同层级的晋升提供给员工不同的培训项目。如，若 SOC 主管希望晋升至经理，则须参加“星跃计划”培训营，在该培训营中学习经历必备能力，经考核合格之后再进入下一环节中。该培训计划由唯品会大学设计开展，每年会根据学员需求调整培训内容。总体来看，培训分为两大块，一类为专业培训，一类为通用能力培训。此类培训有效支撑了人才向上流动，推动人才良性发展。

此外，SOC 最终应成长为公司内的 HR 顾问，因此不仅要对公司内部的流程制度了熟于心，还须具备扎实的法律法规知识。为了提升同事的专业能力，补充相关专业知识，SOC 每月面向全体 SOC 员工举办一次外部劳动法知识培训，每次开放 2 个名额，并要求员工回来之后在 SOC 内部做分享。不仅如此，其积极鼓励同事参与业内的交流会和探讨会，及时了解外界的案例，并借鉴优秀实践，推动 SOC 向前发展。

满意度反馈

员工的满意度作为衡量 SOC 服务的首要指标，能够有效激励 SOC 的员工，提升工作效率。唯品会 SOC 制定了完善的满意度反馈机制来确保其为员工提供高质量服务，该机制贯穿员工入职到 Help Desk 等流程。唯品会每年会面向全员开展针对 SOC 服务的满意度调查，从历年的调查结果可以看出 SOC 成立 3 年来的发展历程：2014 年创立初期，SOC 的满意度调查结果甚至未达及格线，随后便进行了一系列整顿；如对质量不合格的供应商严格要求或者直接替换，并重新梳理流程，提升服务质量；同时向 SOC 内部同事宣导服务意识，唤醒他们的同理心，使其将员工满意度放在工作首位；另外，进一步梳理内部分工，使工作明晰化，以便员工在平衡工作生活之后能够有更多精力思考流程改善、提升服务效率。经过一年的调整，2015 年 SOC 的员工满意度评分已攀升至 85 分；同时，在 2016 年初，获得部门级优秀团队称号。2017 年，SOC 进入平稳运营阶段，其团队开始思考将现有服务产品化，并向数据化及“有温度的运营”这个方向迈进，进一步提升员工满意度。

图 10 入职满意度反馈数据

图 11 “有温度的自助化”

成果及未来发展

截至目前，SOC 的建立与平稳运营已经取得了阶段性成果，实现了业务流程的标准化、HR 制度与流程的行细化，使得各种制度有规可循，提升了整体 HR 的工作效率，减少了 HRBP 的事务性工作，使之真正成为业务部门的战略伙伴。同时，上线并优化各种人力资源服务系统，集中化、平台化操作，为员工提供各种数据化报表和产品，实现公司内部的信息共享。此外，使得各种政策制度图片化、碎片化，便于员工随时了解 HR 相关制度的最新情况或者政府消息。最后，针对各部门的特殊情况，提供顾问式服务与个性化解决方案，优化了用户体验。

目前，SOC 大部分精力还放在事务性工作中，占总工作量的 75%，而内容咨询服务与决策支持等工作仅占 25%。因此，未来其将着力降低事务性工作的比重，同时提升内容咨询服务与决策支持工作的比重。

未来其将着力降低事务性工作的比重，
同时提升内容咨询服务与决策支持工作的比重。

经验小结

在取得阶段性成果之后，唯品会也总结了一些可供借鉴的经验：

首先，从前期梳理标准化操作流程的角度来看，须不断根据最新情况更新 SOP。由于 SOP 属于标准化流程，要求制定者在前期将所有可能发生的情况都考虑进去，但由于公司内部是非标准化的，具有相当的个性与灵活性，若始终遵循一套 SOP 很可能会影响业务目标的达成，因此 SOP 也应保持一定的灵活性，即一旦发现操作风险便及时记录、改善、避免，并对现有 SOP 进行更新。

其次，从系统建设的角度来看，在中心建立初期需打牢系统的基础，支持人力资源向“三支柱模型”转型。之后则不断升级系统，驱动整个共享服务中心业务的转型，利用技术达到降本增效的目的。

最后，从运营的角度来看，须在共享服务中心建立前期准确对其进行定位，并寻找合适的人员加入团队。同时，保持专业度取得 HRBP 以及 COE 的信任，成为值得信赖的合作伙伴，并在全面征求其建议的情况下制定合理的制度和流程。此外，在进行运营宣传时，应考虑到员工的特点。由于唯品会员工呈年轻化特征，因此在宣传时会综合使用多种渠道，尽量满足其信息获取需求，如，通过海报、邮件、微信等进行推广。

获奖企业风采

公司介绍

唯品会（NYSE：VIPS）VIP.com，成立于2008年，在中国开创了“精选品牌、深度折扣、限时抢购”的时尚特卖模式，在线销售服饰鞋包、美妆、母婴、居家等各类名品。唯品会注册会员超过3亿，合作品牌20,000多个。2016年唯品会净营收565.9亿元，年订单量2.6亿单。2012年3月23日，唯品会在美国纽约证券交易所（NYSE）上市。自上市以来，截至目前，唯品会已连续20个季度实现盈利。目前唯品会已成为全球最大的特卖电商以及中国第三大电商。唯品会所代表的特卖模式，也已经成为中国当代三大电商业态之一。HR

CHINA RECRUITING & STAFFING VALUE AWARDS

本案例荣获

2017“中国招聘与任用价值大奖”

最佳新员工融入奖

中广核准员工管理实践分享

扫描二维码 把文章带走

本文中的“准员工”特指通过校园招聘途径与学校、签约公司签订毕业生就业协议（三方协议）或达成就业意向但尚未到各签约公司报道的在校大学生。准员工作为高校优秀的应届毕业生，早已成为多家企业激烈争夺的重点对象，即使签订了三方协议，违约现象仍然屡见不鲜。中广核通过准员工管理体系，可以将准员工与企业紧密连接起来，形成一条有效的沟通渠道。这不仅能让准员工提前学习和了解企业文化和发展历史，提高他们对企业文化的认同感，从而建立起对企业的信赖感和归属感，更有助于企业降低准员工的违约风险，更好地留住优秀人才。

文 / 沈迪

项目背景

中广核在人才竞争日趋激烈的大背景下，自 2005 年统一进行校园招聘以来，累计引进毕业生人数已逾 15,000 名。每年有 1,500 名左右学生成为集团准员工，他们来自全国 30 余座城市，近 100 所招聘目标院校。对于体量巨大而地区分散的准员工群体，中广核希望对他们进行统筹管理，发挥其在校园的影响力，提升中广核在高校学生心目中的企业雇主形象，扩大企业品牌宣传。

同时，作为一家国家特大型清洁能源企业，中广核集团所处行业的特殊性要求员工必须高度认同其企业文化，对准员工进行“前置性”的企业文化熏陶和传播，强调“一次把事情做好”的核心价值观，灌输按程序办事的理念，有利于准员工入职之后快速融入企业，促使他们尽快从优秀的“校园人”转变成优秀的“职场人”。

项目目的

中广核“准员工管理项目”自 2008 年起予以实施，经过十年的实践与创新，集团准员工管理体系已经形成了完整的管理制度和标准化的管理流程，依靠有效的准员工管理机构，保障每一次准员工管理活动的顺利进行。

准员工管理实践在以下方面发挥着显著的作用：

- 加强企业文化的“前置性建设”，提高员工企业文化认同感

中广核集团的行业特殊性要求员工必须高度认同企业文化，因此准员工管理可以将尚未正式入职的学生纳入企业文化的建设中，对准员工进行“前置性”的企业文化熏陶和传播，从而提升其对企业文化的认同感，为集团战略的实现提供坚实的人力资源保障。

- 扩大企业品牌宣传，提升最佳雇主形象

中广核希望目标群体正确、充分了解清洁能源和核电科普知识，因此集团利用准员工管理平台协助各地区准员工组织在高校范围内进行了卓有成效的核电科普知识宣传，使清洁能源的发展得到广泛的认可，并有效地宣传集团的企业文化，让集团被越来越多的学生所熟知。

在校园媒体宣传的同时，准员工的所言、所行及其精神面貌也如同展示集团企业形象的名片，他们的言行举止以及形式丰富的各类准员工活动可以在高校中形成良好的宣传效果，既扩大了集团在各高校师生中的影响力，也有助于持续提升集团的品牌知名度，打造理想的雇主品牌形象。

- 降低准员工的违约风险，降低优秀员工的流失率

中广核通过校园招聘途径吸纳的毕业生都是相对优秀的高校人才，深受其他同行企业的青睐与认可。对于大部分与企业签约的毕业生而言，他们与公司的接触和了解仅仅是通过短暂的招聘过程与耳闻的部分信息，加之他们的社会实践经验尚有不足，判断能力易受其他信息干扰，因此集团通过建立准员工管理制度的同时，亦是为他们建立了一个有效的沟通渠道，将准员工和集团紧密连接起来。这既能使集团随时了解准员工的在校动态，也能让准员工提前学习和了解企业文化与集团发展历史，提高他们对企业文化的认同感，让准员工对企业产生信赖而产生归属感，从而降低准员工的违约风险，控制违约率在合理范围内，减少公司的相应损失。

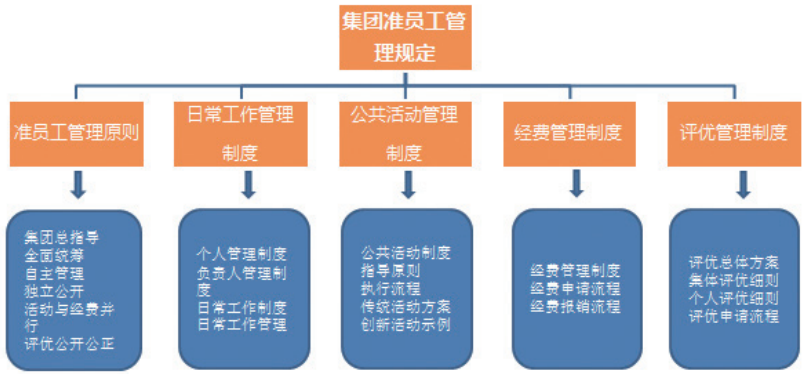


图 2 中广核集团准员工管理规定

这既能使集团随时了解准员工的在校动态，也能让准员工提前学习和了解企业文化与集团发展历史，提高他们对企业文化的认同感，让准员工对企业信赖而产生归属感，从而降低准员工的违约风险。

图 1 中广核集团准员工组织结构

项目体系

完整的组织结构

准员工管理项目在集团人力资源部、中广核大学及文宣中心的指导支持下，由中广核集团的校园招聘办公室（后文简称“校招办”）负责整体的统筹规划和全面指导，下设的全国准员工管理委员会（后文简称“全国管委会”）负责对接校招办和地区准员工管理委员会（后文简称“地区管委会”），统筹全国各地区准员工管理的各项工作，及时有效地与集团校招办沟通汇报。地区管委会负责具体各项活动的策划和实施。

准员工组织机构（图 1）的搭建可以让准员工各司其职，充分调动准员工的积极性，依据《集团准员工管理规定》及相关制度，在准员工管理专项活动经费的支持下开展各项丰富多彩的准员工活动。

完善的管理制度

中广核集团制定了一系列的准员工管理规定（图 2），确保各项管理制度健全并具有很强的可操作性，包括准员工管理原则、日

常工作管理制度、公共活动管理制度、经费管理制度以及评优管理制度。

入职前准员工活动体系

从中广核秋季校园招聘高校学生与中广核正式签约开始到准员工正式入职报到，大约有 10 个月的间隔时间。在这 10 个月中，中广核建立起完整的入职前准员工活动体系，分 5 个阶段实施推进，夯实准员工管理的基础，逐层打造准员工的优越感、信任感和归属感。

- 第 ❶ 阶段（M-10~M-7）

这一阶段主要着力于团队组建：从地区管委会到全国管委会的团队组建，共同搭建起全国准员工管理平台。通过这个平台向准员工普及宣传准员工管理的若干规则以及介绍管委会的职责和运作模式，为后续开展准员工管理活动进行铺垫。

- 第 ❷ 阶段（M-6~M-5）

这一阶段，中广核将通过开展四大类（雇主品牌宣传类、团队凝聚力建设类、学习能力提升类及自主创新类）形式丰富多彩的准员工优秀传统系列活动，逐步建立起企业与准员工之间的相互了解、相互信任。

以 2016 年“准员工走进中广核”系列活动为例。中广核的六大基地同时向全国准员工报名开放，地点涉及阳江核电基地、台山核电基地、红沿河核电基地、宁德核电基地、防城港核电基地、深圳大亚湾核电基地以及中广核总部，参观人数共计近 200 名。有幸参与活动的准员工不仅可以近距离地感受核电站的内外风貌，更能感受到“中广核人”工作和生活的真实状态，与人力资源经理、师兄师姐的座谈会则让他们更深层地了解中广核的培训、职业发展和工作环境；有趣的素质拓展活动则让他们切身体会了中广核“一次把事情做好”的核心价值观。一系列的策划活动无声地拉近了准员工与企业间的距离，满足了期待感的准员工们纷纷自发在微信朋友圈和新媒体平台（“中广核校园招聘”公众号）上记录下自己的感悟，化身为中广核品牌形象的宣传使者，让更多准员工了解其签约公司的真实情况。

- 第 ❸ 阶段（M-4~M-3）

这一阶段主要开展团队建设及雇主品牌推广活动，例如核电科普知识宣传活动、职业生涯规划辅导讲座、对口经验交流会等。

以 2017 年世界地球日活动为例。中广核发起了“世界地球日，我们在行动”系列活动，以“善用自然的能量”为口号，在各个准员工地区开展了以此为主题的绿色环保活动。活动形式由各地区准员工自发组织和呈现，充分展现了准员工的创造性和想象力。在这一天，中广核“让天更蓝、水更清”的宣传口号被更多人所传播。

- 第 ❹ 阶段（M-2）

中广核于该阶段主要进行准员工的团队活动和高校回访事宜。这一阶段特色的准员工专题活动，如：入职事项的空中宣讲会和前辈故事会活动，能够帮助准员工建立信心，顺利完成“校园人”到“职场人”的过渡，让更多同学在故事中了解并信赖中广核。

以前辈故事会为例。中广核邀请公司优秀青年员工和杰出员工向准员工讲述自己的成长经历和心路历程。数年前，他们也曾是当年懵懂的准员工，也曾遭遇过身份转变的迷茫，也曾质疑过自己当初的选择，但当他们在中广核工作生活几年后，蓦然回首，才发现这条一步一个脚印、带着汗水的路早已化作了今天的自豪与骄傲。学长和学姐温柔的声音或通过新媒体平台以音频传递，或借助空中宣讲会的方式传播，这些鲜活而真实的故事既能安抚准员工焦虑的心情，也能让他们看到在中广核无限广阔的未来。

- 第 ❺ 阶段（M-1~M0）

即将正式入职的准员工在此阶段进行总结评优，准员工身份即将画上句号，新员工的角色即将上演。在过去数月内，准员工参与了各类趣味盎然的活动，他们记录下自己的所思所想，优秀的文章最终都编辑成册，收录于中广核《小鹭足迹》杂志和《准员工优秀文选》（图 3）中。

中广核打破原先准员工管理范围的狭隘性，将准员工管理延伸至新员工管理的阶段，搭建起准员工管理与新员工管理的通道，实现从毕业生签约到入职，从培训导入到初次岗位聘任的准员工全流程管理。

图 3 小鹭足迹和准员工优秀文选

全流程管理

为了让准员工入职后更好地融入所属的部门，缩短其入职以后的适应期，顺利快速完成优秀“校园人”到优秀“职场人”的身份转变。中广核打破原先准员工管理范围的狭隘性，将准员工管理延伸至新员工管理的阶段，搭建起准员工管理与新员工管理的通道，实现从毕业生签约到入职，从培训导入到初次岗位聘任的准员工全流程管理。

10 年来，中广核集团准员工管理项目从项目实施初期严格意义上的准员工管理到打破准员工管理与入职管理的壁垒，最终形成现在从准员工到新员工的全流程管理。中广核将继续以准员工的体验和需求为基础，不断优化完善、创新提升。

实践创新

随着信息技术的发展，中广核也在保留原有优秀线下活动的基础上推出了新媒体平台：中广核校园招聘微信公众号，以及应用新媒体形式：空中宣讲会等，开辟出线上线下双线宣传渠道。新媒体平台的运用，在巩固线下活动效果、扩大传播范围的基础上，发挥新媒体平台的特色作用，进一步扩大准员工管理的广度和深度，具体体现在以下几个方面：

借势新媒体，扩大影响力

中广核校招微信公共号在锁定目标群体的基础上，定期推送准员工线下组织的各项活动信息，让直接或间接参与的准员工都能及时了解活动情况，实现全面覆盖。同时，公众号会及时发布企业的最新招聘信息，组织空中宣讲为准员工进行职业辅导，准员工可自行转发宣传内容，吸引更多的“校园人”关注，从而扩大校园知名度，有效传播企业文化，进一步扩大企业品牌宣传，提升最佳雇主形象。

搭建“互动讨论”专区

中广核在公众号内特设准员工与签约公司的“互动讨论”专区，促使准员工与后台的沟通联系更加顺畅。通过互动专区，准员工可以直接联系到中广核的 HR 对接人，随时提出问题并得到及时专业的解答和帮助；而 HR 也可以通过答疑解惑帮助准员工树立正确的就业观，获得成就感。

搭建“准员工之家”模块

中广核通过搭建“准员工之家”模块，为准员工定制了专属的成长空间。“准员工之家”模块为准员工提供了大量在线 E-Learning 企业文化课程和专业课程，供准员工提前学习企业文化课程和行业相关知识。将相关基础培训工作适当前置，能够加速准员工融入企业，提升工作技能，入职后能够更好地适应工作岗位的发展。

图 4 中广核校园招聘公众号页面

项目成果

经过多年的实践和创新，中广核在实施准员工管理上取得了卓有成效的效果，主要体现在以下几个方面：

控制校招违约率在合理范围内，降低优秀毕业生的流失率

根据中广核历年校招数据显示，企业的校招整体违约率约为 3%，低于业界的平均水平。

提高员工的组织忠诚度，提升员工对企业的满意度

以 2016 届校招新员工为例，根据对准员工管理满意度调查显示，2016 届新员工对准员工管理全流程满意度平均为 96.6%，全流程包括了准员工活动阶段、入职手续办理阶段、公司和部门级导入培训阶段和入职满一年的聘岗阶段，在行业内员工满意度调查中处于较高的水平。

扩大企业品牌宣传，提升最佳雇主形象

由于企业的行业特殊性，加强目标群体对清洁能源的认识，增强核电科普知识的宣传显得尤为重要。利用集团的准员工管理平台，各地准员工组织在高校范围内进行了卓有成效的核电科普知识宣传，开展的活动得到师生的大力支持，被学校的主流媒体争相报导。利用集团准员工目标群体有力影响同院系及同校学生，校园人直接或间接参与其中，扩大了集团在各高校师生中的影响力，持续提升了集团品牌知名度与理想雇主品牌形象。

以 2016 届准员工管理为例，集团组织实施新年茶话会、核电科普知识宣传、“无限动力 • 无限人生”核安全文化交流会、读书活动、各类创新活动等主题活动共计 454 场，准员工直接参与活动超过 23,600 人次，非准员工参与活动超过 148,000 人次，直接与间接影响在校学生数量约 184,000 人次。

未来发展

中广核准员工管理项目实施至今已是第十个年头，期间经历了数次的优化和创新，例如明确了六大角色职责分工的《新员工入职指引手册》，其清晰地梳理了各个角色之间的关系，确保在准员工全流程管理中每一个角色均可各司其职；又如 2017 年正式对外推出的校园招聘微信公众号，如今关注人数已超过 13,000 人，注册人数也已逾 4000 人。企业未来将继续通过该平台提升学生群体对中广核的关注度，加强彼此之间的互动，通过后台的监测和筛选挑选出适合的关注对象，使得招聘员工的针对性更强。

目前市场环境和行业挑战均发生了较大的变化，中广核也将握紧时代的脉搏，随着环境和趋势的变化而变化。相较于 80 后就业的迫切，如今的 90 后学生并不是特别迫切地渴望快速就业。未来 IT 手段和技术将越发成熟，准员工的管理将依托新技术的平台变得更加精细化，根据校招需求和高校求职者想法不断调整和优化，以更好地满足新时代的学生需求。

中广核企业介绍

中国广核集团（简称中广核），原中国广东核电集团，是伴随我国改革开放和核电事业发展逐步成长壮大起来的中央企业，由核心企业中国广核集团有限公司及 40 多家主要成员公司组成的国家特大型企业集团。

中国广核集团业务涵盖核能、核燃料、新能源、金融服务及新业务（包括核技术、公共事业等）。截至 2017 年 6 月底，集团拥有在运核电机组 20 台，装机容量 2147 万千瓦，在运规模国内第一；在建核电机组 8 台，装机 1027 万千瓦，在建规模全球第一；拥有风电控股装机达 1093 万千瓦，太阳能光伏发电项目控股装机容量 196 万千瓦，水电抽水蓄能在运权益装机 201 万千瓦。此外，在分布式能源、核技术应用、节能技术服务等领域也取得了良好发展。

中国广核集团以“发展清洁能源，造福人类社会”为使命，以“成为国际一流清洁能源企业”为愿景，专注于安全、经济、低碳排放的清洁能源生产与供应，助力全社会的节能减排与清洁能源利用，为社会提供规模化、高质效与可持续的清洁能源产品和服务。

准员工管理机构介绍

中广核集团准员工管理机构由集团校园招聘工作办公室、准员工管理委员会、地区准员工管理小组组成。管理机构采用“全国管委会带动各城市地方管委会”的模式运行。它的职责是在校园招聘工作组的指导下开展各项活动，打造充满凝聚力且认同企业文化的准员工团队，配合集团后期招聘工作的开展，以及推广中广核最佳雇主形象。HR

扫描二维码 把文章带走

“荐客计划”
内部推荐的重塑之路

世界面板产业曾是韩国、日本及中国台湾等国家和地区的天下，“缺芯少屏”一度成为大陆液晶电视品牌厂商的痛点。近年来，随着中国大陆液晶面板产业的发展，一大批厂商开始崛起。早在 2009 年，TCL 开始投资设立华星光电，如今华星光电已是大陆电视液晶面板厂商中市占率第二的企业。

作为面板行业的新生力量，华星光电始终致力于提高国内面板自给率，提升中国显示面板的国际竞争力。其依靠自组团队、自主建设、自主创新的经营模式持续向好，经营效率处于同行业领先水平，形成了在全球平板显示领域的竞争优势。

华星光电所处的行业拥有三个显著特点：①资金密集；②人才密集；③技术密集。同时，该行业的人才基数少，被动人选较多，网站的应聘简历有效率不足 10%，而离目标人选最接近的人往往是公司的内部员工。在这样的业务背景下，内部推荐成为了人才供给的关键渠道，华星光电开始了内部推荐渠道重塑之路。

内容来源 / 周爱 | 招聘高级经理 | 华星光电
内容整理 / Nancy Shen

什么在妨碍内部推荐?

在重塑内部推荐渠道之前，华星光电的内推渠道入职人数占比为 28%。为了进一步提升内推比例，华星光电进行了问卷调查以探求妨碍内推的原因。调查结果显示主要因为以下三个因素：

- 有投无门：随着公司规模的不断扩大，员工接触的范围有限，当有人选资源的时候，往往不清楚具体接收简历的 HR 或者业务主管是谁，简历也就因此被搁置，甚至被遗忘。
- 激励不足：过往的内部推荐更如同顺水人情（随手为朋友递交简历），一个员工的大部分前同事，其实与内部员工的关系可能并不如此亲密，员工往往不愿意为了有限的激励去耗费精力联系和推荐他们。
- 石沉大海：员工推荐简历后长时间收不到及时反馈，甚至石沉大海，导致内推者的兴趣被挫败。

内部推荐的重塑之路

华星光电的内部推荐重塑之路的关键词为三“jian”齐发：建、见、箭。

建

类比如何确保道路交通的安全和畅通——最基础的工作是建立交通规则，其次是修建符合交通规则的道路和标识，最后是确保每一个驾驶者都拥有驾驶的能力和了解交通规则，每一名行人都知法守法。引申到内部推荐的项目，最基础的工作同样是建法，即建立内部推荐的规则；其次是修路，即建

立内部推荐的流程和系统；最后是人的赋能，即建共识和能力。

- 法（规则）：完善内部推荐激励、免除规则。
- 路（系统）：端到端的完整的流程设计。从简历和信息的接收，到如何推送到 HR 和业务手上，再到最终的反馈，以系统或流程的方式去实现每一个环节的交接无误。
- 人（共识 & 能力）：人的赋能。首先要让每位员工知道公司支持和鼓励内部推荐，对于内部推荐，公司有相应的激励措施；其次要让每位员工了解公司希望吸引的人才类型，推荐更多更合适的人才，提高简历通过率。这些信息都需要 HR 去推广、宣传和赋能。

图 1 U 三角：法、路、人

见

为了让员工对内部推荐这件事更有感知度，华星光电在宣传内部推荐时采用了产品化的思维，将内部推荐包装为一个产品，让每个人都可以“看见”它，并拟定了品牌化、便利化、趣味化的三个目标。

- 品牌化

品牌是“一种满足心灵的产品”，吸引人的往往并非产品本身，而是其风格和意义，让人们愿意为了设计和设计背后的东西买单。

通过分析目标群体的价值感和他们的情感情结，华星光电明确了当前用户的最大痛点，并提炼出其中最具诱惑力的因素来进行充实和铺垫，同时与内部推荐自身的一些特征结合起来，挖掘出内部推荐的驱动源：有名、有利、有情、有爱。

① 增加过程奖励，缩短奖励节点和周期，突出及时奖励和持续奖励；

② 取消 ABC 等级划分，形成清晰简洁的奖金矩阵，所有岗位按照层级划分，每个层级享有固定的激励金额；

③ 多样化奖励形式，增加趣味性。

- 有名

在华星光电，内推者拥有自己的专属称号“荐客”。在系统中进行荐客指数排名，年度进行荐客表彰大会，优秀的荐客还会获得“荐客大使”的成就称号。华星光电会尽可能邀请优秀荐客的上级领导为其颁奖，让其感受到被上级认可的成就感，同时享受到被公司重视的荣誉感。

- 有利

根据前期调研的结论（妨碍内推的其中一个要素为“激励不足”）以及原有激励规则的复杂度，华星光电调整了原有的奖励机制，在以下三个方面进行了改变：①增加过程奖励，缩短奖励节点和周期，突出及时奖励和持续奖励，在各个环节（信息传播、提交简历、参加面试以及入职）给予及时的奖励；②取消 ABC 等级划分，形成清晰简洁的奖金矩阵，所有岗位按照层级划分，每个层级享有固定的激励金额，避免员工对最终获得的奖金数量产生疑惑；③多样化奖励形式，增加趣味性，例如在推广期间，员工推荐的候选者参加面试时，荐客即可获得自助餐券，在公司内部享用免费的自助大餐。

- 有情

华星光电定期输出荐客专访，将荐客情怀传递出去。大多数积极为公司挖掘和推荐人才的员工，动机正是来源于其对公司的高度认可，希望自己的朋友们也可以在这样的平台上得以发展。荐客在帮助公司的同时也支持了自己的朋友们，何乐而不为？

图 2 荐客时代

- 有爱

华星光电也正在筹备设立“荐客微基金”。该基金与公司的义工组织协同，员工在内推系统中可随手勾选“随手捐”选项，将 1% 的荐客奖金投入微基金中，以此帮助更多有需要的人。

- 便利化

为了提升用户的体验感，华星光电以“Don't make me think”作为便利化的第一准则，希望每一名员工在推荐人才时无须思考，只需要遵从傻瓜式的推荐原则即可。结合前期调研的结论（妨碍内推的其中一个要素为“有投无门”），华星光电简化了内推的前台接口——荐客网站和荐客热线。

与此同时，华星光电 E 化了推荐流程，员工可通过系统实现岗位查询、一键推荐、

图 3 便利化：不要让我思考

自动积分、积分排行榜等功能。未来，华星光电希望在此基础上进一步进行社区化运营，融入积分商城等平台，让员工在平台上自由使用和兑换积分。

◆ 趣味化

为了驱动员工参与并对内推项目建立好感，华星光电在极致化视觉体验的基础上进一步提升趣味性和体验感，以实现游戏化的互动体验。

重塑后的内推项目在推广时共分为三个阶段：①预热期；②引爆期；③常规期。

- 预热期

华星光电以“周一见”为话题，每天发布不同的概念海报，轻度揭秘新的规则、流程和奖金机制等，辅以邮件提前预告周一将有大事件发生；同时配合“荐客计划”口号征集和票选吉祥物等活动造势，让员工对新的内推项目产生期待。

- 引爆期

到了周一，在人流聚集场所，招聘团队和全新的荐客计划吉祥物“小荐荐”以快闪舞蹈的形式吸引了大批的围观群众，员工纷纷用手机拍摄视频发送至朋友圈。

随后招聘团队迅速剪辑制作了快闪视频，再一次在朋友圈得到了广泛的传播。与此同时，内推吉祥物“小荐荐”在 HR 的带领下前去办公楼层层卖萌，派发印有内推 LOGO、规则等信息的鼠标垫，与员工（包括高管）拥抱合影，让员工对“荐客计划”有了快速的认知。

食堂内，“小荐荐”和宣传小丑共同派发纪念品；公司内，“小荐荐”主题海报张贴在人流密集处吸引群众目光；手机微信上，“小荐荐”的表情包同步上线……整整 3 天时间，荐客系列产品通过线上传播、线下造势实现了高频度的曝光，成功打响了知名度。

图 4 引爆期：快闪歌舞秀

图 5 “小荐荐”主题海报

- 常规期

华星光电设置了不同的荐客主题月，以月为周期开展不同的线上及线下活动。例如 5 月的限免月，只要提交简历就可以在限免月获得小奖励；又例如 6 月的研发月，当月主题的对应岗位招聘成功后，荐客将在原有的奖金外获得额外的主题月荐客大礼包。线下活动则以造势为主要目的，员工参与线下活动后会获得一些费用不高但十分吸引眼球的礼物。

箭

根据“幂次法则”（即“80/20 法则”），在任何一组事物中，最重要的只占其中的一小部分，约为 20%，其余 80% 尽管是多数，却是次要的。因此，高效获取优质人才的关键在于吸引占比为 20% 左右的高端荐客。

为了提升这部分荐客的推荐意愿，华星光电根据招聘需求优先级与难易程度定期调整奖金额度，例如奖金提高、奖金翻倍，以及针对特定时期特定岗位进行额度调整；同时，华星光电的专业团队会与公司内的高端客户进行定向访谈，获取行业内牛人的关键信息，随后该专业团队会主动接触行业牛人与之沟通。

荐客也不仅局限于公司内的员工，其范围不断向外延伸，还包含集团内部、供应商、候选人等，他们为华星光电推荐优秀人才时同样享有相应的奖励。

项目成果

三“Jian”齐发后，华星光电的内推比例得到了显著的提升，并维持在 40-50% 的内推比例。目前，华星光电拥有一支自主管理、自主研发、自主创新的高水平核心人才队伍，并打造出具有华星特色的三级人才梯队。HR

将 ROI 思维植入高潜人才项目

除了大家熟知的“羊绒大王”称号之外，鄂尔多斯冶金产业也是世界领先的循环经济工业园区。鄂尔多斯硅铁合金是全球规模最大、市场占有率最高、又鲜有人知的世界“硅铁大王”。不仅如此，它的产业还涉及煤炭、电力、化工、地产等。复杂的产业结构让鄂尔多斯的人才发展呈现特殊的状态，设立特殊岗位或设立独立法人机构成为培养和发展人才常用的一种手段，同时也确实是激励人才成长的一种有效手段。

扫描二维码 把文章带走

内容提供 / 樊文渭 | 人才发展部总监 | 鄂尔多斯控股集团
内容整理 / 朱欣鑫

公司背景

内蒙古鄂尔多斯投资控股集团有限公司创立于 1979 年，是中国民营 100 强企业。经过 30 多年的持续运营和不断发展，鄂尔多斯已经从一家羊绒制品加工企业发展成为涵盖羊绒服装、资源矿产开发和能源综合利用等多元化经营的大型现代综合产业集团，目前其下独立法人机构接近 200 家。

2001 年，伊克昭盟撤盟建市，命名为鄂尔多斯市，自此城市与企业同名。一家企业，是一座城市的“名片”；一家企业，是一座城市的“缩影”；一家企业，是一座城市的“根源”；一家企业，成就一座城市的“形象”。

鄂尔多斯羊绒产业是当今世界上产业链最为完善、工艺技术水平最为先进的羊绒纺织产业领军企业。作为行业标志性品牌，“鄂尔多斯”连续十几年位居中国最有价值品牌榜前列。2017 年，鄂尔多斯品牌价值 880.66 亿元，位居中国纺织服装品牌榜首，是众所周知的“世界羊绒大王”。

除了大家熟知的“羊绒大王”称号之外，鄂尔多斯冶金产业也是世界领先的循环经济工业园区。鄂尔多斯硅铁合金是全球规模最大、市场占有率最高又鲜有人知的世界“硅铁大王”。

不仅如此，它的产业还涉及煤炭、电力、化工、地产等。复杂的产业结构让鄂尔多斯的人才发展呈现特殊的状态，设立特殊岗位或设立独立法人机构成为培养和发展人才常用的一种手段，同时也确实是激励人才成长的一种有效手段。

明确人力资源策略

鄂尔多斯的人力资源部门成立于 2015 年，而我于 2014 年底加入鄂尔多斯。为了打开工作局面并在灵活的内部体制中打造能够真正解决业务问题的人力资源产品，我们暂时放下了对人力资源体系搭建的进度，转而思考更具针对性解决不同行业、不同发展阶段、不同发展战略的业务问题的人力资源策略，最终得出了“三横三纵”的人才培养策略架构。具体来说，“三横”指对高层领导者、中层领导者和基层高潜力人才的培养，“三纵”则是企业转型规程中重点需要提升组织能力的三个关键点：1 集团从财务管控模式向战略管控模式转型中，财务、人力、信息化、风险四大管控能力建设。2 转型中的营销能力提升。3 提升运营能力与运营效率，保证核心竞争力。在公司向集团战略管控型总部转变之前，总部与各业务单元之间不存在强管控关系，业务单元完全独立运营，具有较大自主权；当总部开始对财务、人力、信息化等做垂直管控时必然会出现能力的缺失。且在各业务单元领导看来，集团管控无异于对其进行分权，因此，在进行集团管控的过程中需考虑各方面因素，保证集团核心竞争力不受影响。

本文主要介绍“三横”中关于基层高潜力人才培养的项目，以此为例来探讨人力资源项目如何用 ROE（期望回报率）与 ROI（投资回报率）来助力业务发展。

实施高潜人才项目

很多企业在做管培生计划时，都会遇到各种各样的问题：高管不重视、投资回报过低、学生不稳定、部门领导不用心或者不愿让新人轮岗、员工本人感受到的与预想的有差距等等，正是意识到这些潜在问题，我们在设计项目前确定了高潜项目取得成功的关键，并将其总结为三点：1 高潜项目设计阶段的 ROE 共识；2 高潜项目执行阶段的 ROI 思维；3 高潜项目总结阶段的 ROI 展示。从这个逻辑出发，我们开始了鄂尔多斯的高潜人才项目，内部也称为“跨越人才计划”，项目周期为 3 年。我们将该项目定位成战略项目，目标人群为有创新精神并愿意接受挑战、务实进取的高潜人才。

在设计项目前确定了高潜项目成功的关键，并将其总结为三点：

1 高潜项目设计阶段的 ROE 共识；

2 高潜项目执行阶段的 ROI 思维；

3 高潜项目总结阶段的 ROI 展示。

项目设计阶段的期望值（ROE）管理

在项目设计阶段，我们开始对各方的期望值进行管理，由于各参与方对于项目的期望不同，因此，期望值管理也各有侧重点。

对高管

- 沟通项目的定位与必要性

在项目设计阶段用具体数据与高管进行沟通。当时我拿到一份关于公司人才结构现状的数据，从年龄结构来看，集团中 30 岁左右的员工占比明显偏低，这有可能导致在未来 5 年中出现明显的人才断层。长远来看，出现断层的位置将产生大量的人才需求，因此引进、培养人才就成为一件较为紧迫的事情。在数据的支持下，我们将跨越人才计划的目标定为在未来 3-5 年能对潜在人才断层形成支撑。但是，从近期来看，企业正处于转型期，还在组织架构设计阶段，现有干部在短期内还会有不胜任及数量上的冗余情况，干部队伍的人心也在动荡时期，这些从校园选拔来的高素质、高潜力学生，进来以后在哪些岗位？谁来带？都还有很多的不确定性。阐明该项目的投资是有风险的，需要谨慎思考要不要当下就做的问题，让高管层意识到，项目的长期必要性是毋庸置疑的，但短期风险性也是毋庸置疑的，这些都需要做出选择，是 2015 年当年就做还是可以等到 2016 年再做？最终管理层确认有风险但必须做，并将该项目定位为战略性项目。同时，我们使得高管清楚地了解该项目在风险与收益上的总体情况，因为高管对于项目风险的深刻理解，也获得了高管未来更多时间精力投入的承诺。

- 沟通项目目标

我们在项目实施前制定了明确的指标，以便验收阶段对项目进行评估，不仅如此，设定具体的项目目标能够有效管理高层对于项目的期望值。

首先，确定培养目标为三年内 50% 的项目成员获得晋升，而且仅指在管理序列中的晋升。

其次，从人才流失率来看，将三年培养周期内的管培生流失率控制在 20%-25%，而组织上年度流失率为 36.6%，三年校招生流失率则高达 60%。同时，我们会向高管阐明，在加速成长项目的高强度压力下，学员的流失不可避免，因此，流失率控制在 20%-25% 是一个具有挑战性的目标。

最后，从人才成长周期来看，我们将人才培养周期缩短 60%，确定为 41 个月。目前集团内干部的平均成长周期为 7.8 年，最快成长周期为 5.5 年，员工第一次晋升职称的平均周期为 4.8 年，最快为 3.8 年。

从以上三个方面出发，制定明确的项目指标，这使得我们在验收阶段能够清晰地看到项目的目标达成情况。同时，用数据与高管沟通，能有效使其在对于项目成功的定义上与我们达成共识。

对用人单位两级部门负责人

在项目执行过程中，部门负责人对管培生有着很大的影响，所以我们也对部门负责人的期望值进行了相应的管理动作。首先从他们的利益点出发：他们有好人可用、他们是项目中的重要成功因素、他们有向集团高管展现培养能力的大好机会；然后再谈集团对此项目的重视程度以及项目的管理要求：我们会每半年组织一次项目汇报会议，参与方包括高管、部门负责人、HRBP 和 OD，其中高管作为管培生导师，部门负责人作为辅导员参与会议。此四方人员在会议中主要沟通管培生培养及轮岗计划的执行情况，并对各个角色在项目中的表现进行评估与汇报。来自集团高管对项目重视的压力会促使部门负责人投入足够的精力在跨越人才的培养上。此外，我们在项目执行前与其充分沟通，以确保参与人员对项目目标、产出以及呈现形式达成共识。

为了及时了解人才培养情况，我们会面向部门负责人组织两个月一次的回顾会议，在会议中明确各阶段的具体任务并及时提供相关工具。如，轮岗作为培养中的重要环节，我们会提前与部门负责人充分沟通轮岗计划的必要性，并阐明通过轮岗来培养人才带来的利益点。当部门负责人充分了解了轮岗的重要性与必要性之后，我们会在沟通会中制定轮岗计划设计原则，且将管培生轮岗计划制定职责交由部门负责人。一般来看，轮岗计划应从工作流程、岗位要求、能力提升、员工个人意愿以及轮换的平稳衔接这五方面出发。

♦ 对管培生

对管培生的期望值管理，主要以 Open Day（开放日）的形式进行。在开放日中，我们会使管培生充分了解到其将面临的工作强度与人际复杂度，并对项目环节设置有大致了解，同时阐明这些培训环节对其能力提升的帮助，但不保证每个人均能得到晋升。就这些信息与学员充分沟通后，能将其对项目的期望值控制在合理范围内。

通过对高管、部门负责人以及管培生本人的沟通，我们在各个层面均达成了关于项目成功图像的期望回报率（ROE）共识。

项目执行阶段的 ROI 思维

♦ 项目实施

管理培训生培养项目在 2016 年作为人才发展工作重点启动，为期三年，旨在为集团培养一批优秀的后续储备管理人才。2016 年 3 月至 12 月，我们开展了以下培养工作：

3 月：建立导师制，为每一位管培生分配一名导师，并为其制定培养和轮岗计划，进行一对一辅导。

4 月：设置 2016 年管培生在线必修课程和导师推荐课程，进行学习。

5 月：对管培生进行电话访谈，了解每个人的工作生活情况，并进行一对一指导，使管培生快速融入集团。

7 月：追踪其在线学习情况，并准备第一次集训内容。

8 月：2016 年 8 月 1 日 -8 月 3 日组织第一次集训，主要向其介绍企业文化、集团各版块业务与部门情况，同时对学生进行相应的职业素养培训，并体验直营店。

9 月:布置行动学习任务，使其自由组队，以小组为单位，结合集团业务情况自由选题，开展项目历练。

10 月：对各小组的项目进展进行跟踪，提供定期的辅导。

12 月：在各小组中进行行动学习研讨会，解决项目面临的问题，同时促进团队氛围的提升与个人成长。

2016 年主要为项目执行阶段，在管培生进入公司一个月之后便设置行动学习任务。任务主题由学员根据自己的观察及集团实际情况选定，但需限制其项目选择与所在工作岗位无强相关性，且所有项目工作不额外占用正常工作时间。因为学员选择与本岗位密切相关的任务，可能导致在项目评估阶段存在成果划分不明确的情况，这很难清晰界定项目的真实产出。而当学员选择与本岗位无关的项目任务时，不仅能够清晰界定项目成果，且其任何一点产出都属于期望之外的结果。在整个任务过程中，我们辅助学员利用行动学习，从解决问题、团队表现及领导力提升三方面完成任务，并每月提供定期辅导。

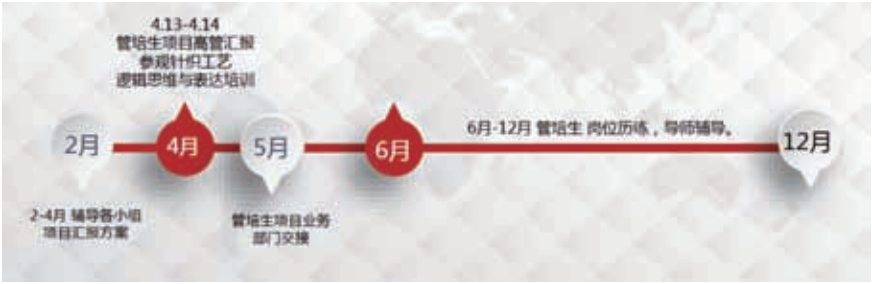
任务主题由学员根据自己的观察及集团实际情况选定，但需限制其项目选择与所在工作岗位无强相关性，且所有项目工作不额外占用正常工作时间。

♦ 阶段性验收

2017 年重点开展管理培训生项目历练成果展示高管汇报工作，对项目成果进行阶段性验收，并将项目成果成功移交所属业务部门，从 6 月开始进行管培生的岗位历练、专业技能提升等环节。我们认为阶段性验收能专注于评估特定时期的项目成果，并能对后期项目的方向以及细节调整提供指导，因此是十分必要的。

这一阶段的验收从三方面出发，即上文提到的行动学习的三个方面：1 领导力；2 团队表现；3 问题解决能力。所有项目团队均为项目团队，团队成员自由组队，因此团队领导由成员自主选择，这对学员的项目管理能力、领导力均有较高要求。此外，我们在项目汇报阶段会以问题为导向，从项目立项、自主破题、项目设计、调研等方面探究该项目真正解决问题的效果。项目成员在完成任务的过程中也带着对问题的思考，进行自主调研、整合资源、控制进度并管控成果等一系列工作。

该项目成果同样用大量数据做支撑，包括每一个流程节点产生的价值、耗用的人力、物力及时间成本等。只有用扎实的数据做基础才能具有较强的说服力来促使业务进行流程的再造与改善。



♦ 项目产出及 ROI 评估

具体来看，我们以地域划分项目小组，部分小组在阶段性验收阶段已能够产出解决公司实际问题的产品。以北京组与东胜组的产出为例：

- 北京组的产品为“鄂尔多斯品牌终端零售人员入职宝典”，该入职宝典为解决一线店员流失率高、业绩提升慢的问题，包括了入职 1-3 个月新店员的基本知识与能力要求。入职宝典的呈现共分为六个部分，包括市场调研、产品形式调研、内容需求调研等，且所有调研结果均以数据呈现。精准的数据支持直指核心问题，并提供了切实可行的解决办法，这使得这份入职宝典具有强大的说服力。集团副总裁在了解该产品后，给出这样的评价：简单、直接、精准、实用，用户导向，用数据说明，无可反驳。

该项目的直接成本包含培训费（含培训差旅、场地、课程等费用）及项目小组共 7 人的人力投入；直接产出为节约一名专职培训师的人力投入，并达到在店员薪酬不变的情况下降低其流失率，提升标准店达标率，促进了业绩增长。

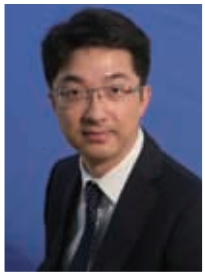
- 东胜组则聚焦公司内部的流程问题，其产品为“打标准确度之抽样流程规范化”。该项目针对打标流程业务提出了一系列改善建议。小组在确定项目方向后便对打标流程的各个环节进行了价值梳理，并针对整个流程中投入人力、物力最多的瓶颈环节进行了重点分析，最终提出了相应的流程改善建议，在导师的支持下进行了打标抽样新流程的尝试，不仅降低了人为因素导致的误差，而且减少了抽样流程的人工成本与时间成本。该项目成果同样用大量数据做支撑，包括每一个流程节点产生的价值、耗用的人力、物力及时间成本等。只有用扎实的数据做基础，才能具有较强的说服力来促使业务进行流程的再造与改善。

该项目的直接成本包括培训费（含培训差旅、场地、课程等费用）及项目小组共 4 人的人力投入。直接产出为节约相应的人工成本并提高打标准确率。

我们将每一个项目产出在合适的时机交接给相应的业务部门，并举行交接仪式。只有让产品在业务中直接产出才能产生真正的价值。为了能有更直观的 ROI 呈现，我们在计算各项目 ROI 时只算直接成本而不将间接的边际成本考虑在内，且计算项目交接给业务部门一年内的 ROI。如在以上提到的项目中，通过计算直接投入成本、人力成本以及节约的时间成本、人力成本等便可得到明确的项目 ROI。此外，由于很多项目是成员在其业余时间完成，即使项目失败了，对业务部门来说也基本没有损失，但对于人才的培养来说，失败的项目反而有可能收获更大，因此，当我们将这样的投资回报率呈现给业务领导时，会吸引其继续投资该项目。

小结

总的来看，在高潜人才项目的不同阶段须针对三类人各有侧重向其澄清项目目标与任务，这有助于我们将项目各参与方的期望值控制在合理范围内；同时，在项目实行阶段须时刻注意将 ROI 思维贯穿其中，关注项目产出及团队能力的提升；最后，在项目验收阶段应向业务部门呈现真正的产品，并将该产品交接到相应的业务部门，使其产生真正的价值。在我看来，项目前期的 ROE 管理与项目执行阶段的 ROI 思维能使我们真正从业务的角度出发，去设计人才培养产品，真正做到用业务导向的思维去做人才培养。HR



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 |

各地关于企业规章制度适用问题的审判实践

文 / 上海瀛泰律师事务所 夏利群律师，蒋帆律师

就企业规章制度的适用问题，虽然《中华人民共和国劳动合同法》和相关司法解释有明确规定，但实践中仍存在很大争议。本文将结合地方审判实践，对主流观点进行梳理。

依据《中华人民共和国劳动合同法》第四条规定[1]，企业的规章制度如直接涉及劳动者的切身利益或者是重大事项，应当经职工代表大会或者全体职工讨论，与工会或者职工代表平等协商确定，并应当进行公示或者告知劳动者。《最高人民法院关于劳动争议案件适用法律若干问题的解释》第十九条规定："用人单位根据《劳动法》第四条[2]之规定，通过民主程序制定的规章制度，不违反国家法律、行政法规及政策规定，并已向劳动者公示的，可以作为人民法院审理劳动争议案件的依据。"

但企业的规章制度如未完全按照前述规定制定，则其效力如何，目前在地方审判实践中，主要有以下几种观点：

1 员工确认同意遵守规章制度的，双方应依照诚实信用原则，按照约定履行。

- （2018）沪 01 民终 560 号

一审法院上海市浦东新区人民法院认为，劳动者在履行劳动合同过程应遵循诚实信用原则，劳动者严重违反用人单位的规章制度的，用人单位可以解除劳动合同。2013 年 1 月 14 日员工签署的"确认书"明确声明其本人已阅读并理解公司《员工手册》、《道德操守规范》和《安全手册》的相关内容，同意并愿意遵守各项规定，故一审法院对公司提供的《员工手册》(2012 年 12 月编订)、《道德操守规范》(2008 年 12 月修订）真实性予以确认。二审法院上海市第一中级人民法院对此予以确认。

- （2017）沪 02 民终 11753 号

上海市第二中级人民法院认定，员工与公司签订的劳动合同明确约定，员工应遵守公司制订的《员工手册》、《商业行为规范》等各项规章制度，员工亦认可其签收了《员工手册》。基于《员工手册》已向员工公示，员工亦作为证据提供，故员工认为公司的规章制度不合法的意见，本院不予采纳。

2 企业的规章制度虽未经民主程序，但内容不违反法律、行政法规及政策规定，且不存在明显不合理情形，并已公示或告知的，劳动者没有异议的，可以作为审理案件的依据。

- （2017）京 02 民终 311 号

一审法院北京市丰台区人民法院认为，尽管员工已在规章制度上签字，但公司未就该规章制度经职工代表大会或全体职工讨论通过的民主程序进行举证，综合认定公司构成违法解除。二审法院北京市第二中级人民法院则认为，公司在规章制度中明确要求员工提交工作日志，员工在该规章制度上签字，并签有《入职承诺书》对规章制度予以认可，员工事实上长期遵照执行规章制度并连续提交工作日志。现员工主张规章制度的制订未经民主程序，并以此为由主张公司违法解除劳动合同，理由不足，不予采纳。

- （2017）京 03 民终 14070 号

二审法院北京市第三中级人民法院认定，虽然规章制度未经民主议定，但已进行公示，故公司根据该规章制度解除与员工的劳动关系符合法律规定。

- （2017）粤 01 民终 8382 号

广州市中级人民法院认为，公司制定的《员工手

册》明确规定，员工受到行政治安拘留的，视为严重违反公司规章制度，给予辞退处理。员工确认签收了该手册并知悉其内容，故《员工手册》对双方均有约束力。员工认为《员工手册》未经民主程序制定和公示而违法的主张不成立，本院不予采纳。

- （2017）粤 03 民终 14325 号

深圳市中级人民法院认为，对于公司作出解除与员工劳动关系的《员工手册》能否作为用工管理依据问题，虽然公司未提交证据证明该《员工手册》已经法律规定的民主程序制定，但由于其内容不违反法律、行政法规及政策规定，亦不存在明显不合理之处，并且员工已经在员工声明中，签名确认已收到并已阅读《员工手册》及其附件，理解并同意其全部内容，承诺将遵守并认真履行《员工手册》及其附件中的所有规定。因此，公司据此解除与员工劳动关系的《员工手册》可以作为用人单位用工管理的依据。

3 企业的规章制度应当按照法律规定经过民主程序，并公示或告知，方可作为审理案件的依据。

- （2017）京 01 民终 3051 号

一审法院北京市海淀区人民法院认为，在本案中，虽然双方均认可真实性的培训签到表可以证明公司已就 2015 年 7 月版管理制度的内容进行集体培训，但公司未提供证据证明在制定、修改上述制度中关于劳动纪律等直接涉及劳动者切身利益的重大事项时采用了民主程序，故法院认定公司提交的 2015 年 7 月版管理制度不宜作为认定员工是否遵守劳动纪律的制度依据。综上，公司以员工违反劳动纪律为由提出解除劳动合同，但其提供的 2015 年 1 月、2015 年 7 月版管理制度均不能或不宜作为认定员工是否遵守劳动纪律的制度依据，根据举证分配原则应承担不利后果。

二审法院北京市第一中级人民法院认为，《中国人民共和国劳动合同法》第四条规定：“用人单位在制定、修改或者决定有关……劳动纪律……等直接涉及劳动者切身利益的规章制度或者重大事项时，应当经职工代表大会或者全体职工讨论，提出方案和意见，与工会或者职工代表平等协商确定。”公司主张对劳动制度的培训即为民主程序，显然与上述法律规定不符，本院不予采信。

- （2018）苏 05 民终 619 号

一审法院常熟市人民法院认为《奖惩管理标准》并未通过民主程序，不具有效力。二审法院苏州市中级人民法院进一步明确，公司未提供证据证明《奖惩管理标准》的制定经过职工代表大会或者全体职工讨论等民主程序，其解除劳动合同的规章制度依据亦不充分。

- （2017）鄂 01 民终 1713 号

一审法院武汉市江汉区人民法院认为，员工虽知晓公司制定的《员工手册》，但庭审中，公司未提供《员工手册》经职工代表大会或全体职工讨论，履行民主程序制定的证据，故该《员工手册》不能作为公司解除员工劳动合同的依据。二审法院武汉市中级人民法院维持原判。

- （2016）陕 01 民终 5852 号

一审法院西安市雁塔区人民法院认定公司提供了有员工签字的《确认单——适用于餐厅管理组人员》证明员工知晓员工手册的内容，员工对该证据真实性表示认可。二审法院西安市中级人民法院审理后认为，公司以员工严重违反公司的规章制度《餐厅管理员工手册》的规定为由，与员工解除劳动合同。但公司未能提供有效证据证明该《餐厅管理员工手册》系通过民主程序制定，故其以该规定为依据解除与员工之间的劳动合同不妥。

- （2017）辽 01 民终 10695 号

沈阳市中级人民法院认为，单位未能提供证据证明规章制度已经过民主程序制定，因此不能作为人民法院审理劳动争议案件的依据。

- （2016）浙 01 民终 8244 号

杭州市中级人民法院认为，公司以员工严重违反公司规章制度为由解除与员工的劳动合同。现有证据不能证实公司提交的《管理制度》经过民主程序制定。依据《中华人民共和国劳动合同法》第八十七条规定，一审法院判令公司支付员工赔偿金于法有据，本院予以确认。

综上所述，鉴于企业的规章制度在处理与员工的劳动关系中发挥着重要作用，而各地审判实践相差较大，建议企业在制定、修改或者决定涉及劳动者切身利益或重大事项时，准确把握企业所在地在规章制度适用问题上的观点，在有条件的情况下，尽可能地按照法律规定实行民主程序。HR

[1] 第四条　用人单位应当依法建立和完善劳动规章制度，保障劳动者享有劳动权利、履行劳动义务。

用人单位在制定、修改或者决定有关劳动报酬、工作时间、休息休假、劳动安全卫生、保险福利、职工培训、劳动纪律以及劳动定额管理等直接涉及劳动者切身利益的规章制度或者重大事项时，应当经职工代表大会或者全体职工讨论，提出方案和意见，与工会或者职工代表平等协商确定。

在规章制度和重大事项决定实施过程中，工会或者职工认为不适当的，有权向用人单位提出，通过协商予以修改完善。

用人单位应当将直接涉及劳动者切身利益的规章制度和重大事项决定公示，或者告知劳动者。

[2] 第四条 用人单位应当依法建立和完善规章制度，保障劳动者享有劳动权利和履行劳动义务。

扫描二维码 把文章带走

| 案例解析 |

员工干私活，被判赔偿公司 15 万

我国劳动合同法第二十三条第二款规定，用人单位可以在劳动合同或者保密协议中与劳动者约定竞业限制条款，并约定在解除或者终止劳动合同后，在竞业限制期限内按月给予劳动者经济补偿。

文 / 上海瀛泰律师事务所 夏利群律师 陈奇新律师

案件回顾

2002 年，陶某进入高邮某公司工作。2010 年 8 月 1 日，陶某与高邮某公司签订了聘用协议，由于陶某担任电器自控组组长，从事的是涉及该公司技术秘密和商业秘密的工作，约定陶某在职期间须严格保守技术和商业秘密，不得自营或者为他人经营与该公司有直接竞争的业务，如违反保密义务或竞业限制的，需支付该公司违约金 20 万元。

然而，公司发现，2013 年 12 月，陶某在外私自组织人员，生产与高邮某公司的产品构成原理一样、产品形状相类似的包装机，低价对外销售，与高邮某公司开展同类包装机械产品的市场竞争。该公司认为，陶某的行为严重违约，且严重损害了公司的经济利益，给公司造成了重大经济损失，应向公司支付违约金 20 万元。

法院审理后认为，陶某在该公司履职期间，组织人员生产与公司的产品构成类似的包装机，并且对外销售，给公司造成经济损失，已经违反了双方聘用协议中的约定，亦违背了其对公司的忠实义务。据此，法院判令陶某给付该公司违约金 15 万元。（注：本案为扬州市中级人民法院 2017 年劳动争议典型案例之一）

争议焦点

员工在职期间是否负有竞业限制义务？是否可以约定违约金？

法律分析

在上述案例中，需要讨论的主要法律问题是：在职期间的竞业限制约定是否有效？劳动者违反在职期间的竞业限制约定，是否也须支付违约金？

我国劳动合同法第二十三条第二款规定，用人单位可以在劳动合同或者保密协议中与劳动者约定竞业限制条款，并约定在解除或者终止劳动合同后，在竞业限制期限内按月给予劳动者经济补偿。劳动者违反竞业限制约定的，应当按照约定向用人单位支付违约金。同时，第二十四条规定，在解除或者终止劳动合同后，前款规定的人员到与本单位生产或者经营同类产品、从事同类业务的有竞争关系的其他用人单位，或者自己开业生产或者经营同类产品、从事同类业务的竞业限制期限，不得超过二年。

很多人认为，上述条款中所称的竞业限制系指离职后的竞业限制义务。从上述条款的表述来看，竞业限制的经济补偿是在解除或者终止劳动合同后给予的，而且法律规定的竞业限制期限不得超过二年，均表达的是离职后的竞业限制。从劳动法的社会法属性以及劳动合同法倾斜保护员工的立场上来说，只要法律对于劳动者没有做出禁止性规定，应当认为劳动者是可以从事的。在现行的劳动法律制度中，并没有对劳动者的在职期间的竞业限制做出任何规定，因此，用人单位不能和劳动者约定在职期间的竞业限制义务。

但也有观点认为，竞业限制义务并不仅限于离

职后，在职期间用人单位也可以与劳动者约定竞业限制条款。主要的理论上的依据在于，劳动者对于用人单位具有忠诚义务，即，劳动者在履行劳动合同时，从用人单位处获得了生活收入，同时，劳动者作为用人单位这一经济组织的一分子，对于用人单位的利益有自然的维护的义务，因此，劳动者不应当从事有损于用人单位利益的活动，其中就包括在职期间从事或经营与用人单位有竞争关系的业务。用最朴素的语言来表述，就是不能“吃着碗里的，想着锅里的”。

同时，从上述条款“用人单位可以在劳动合同或者保密协议中与劳动者约定竞业限制条款，并约定在解除或者终止劳动合同后……”可以看出，其首先是肯定了用人单位可以与劳动者约定竞业限制义务，“并”字后面是关于竞业限制补偿的支付问题，和竞业限制的适用区间没有联系。同时，第二十四条规定的是离职后的竞业限制期限问题，也不能必然推导出在职期间不能约定竞业限制义务。

在一些地方的司法指导性文件中，也对在职期间的竞业限制义务做了明确的认可。浙江省高级人民法院民事审判第一庭、浙江省劳动人事争议仲裁院《关于审理劳动争议案件若干问题的解答（三）》第五条规定：“竞业限制期间包括但不限于劳动合同解除或者终止后，用人单位与劳动者就劳动者在职期间的竞业限制义务作出约定的，应属有效。用人单位要求劳动者就其在职期间违反竞业限制约定的行为承担责任的，可予支持。劳动者要求用人单位就其在职期间履行竞业限制义务支付经济补偿，或者以用人单位未支付经济补偿为由主张在职期间竞业限制约定无效的，不予支持。”

当今社会，企业核心竞争力很大程度上就在于其掌握的信息和技术，而国家对于商事制度的改革和对大众创业的鼓励，也让部分劳动者蠢蠢欲动，他们往往经不住诱惑，利用其在公司任职的优势，获取公司的信息和技术，开展与公司竞争的业务，这种“搭便车”和不劳而获的行为，严重损害了用人单位的合法权益，极大地抑制了用人单位开发新技术和新信息的动机，进而影响了整个社会的技术进步。因此，这种行为在劳动法中，也应当予以负面评价。

因此，我们认为，在职期间竞业限制制度的明确确立十分有必要，且在北京和上海，已有较多司法实践支持在职期间竞业限制及其违约金的约定。我们建议，用人单位应当根据本单位的实际情况，以及各个岗位的涉密和重要程度，与劳动者约定在职及离职后的竞业限制，以维护用人单位的合法权益。HR

人才管理变迁

策划 / 沈迪　执行 / 沈迪 朱欣鑫

前段日子，我们收到了一封远涉重洋的邮件，寄件人是 Talent Strategy Group 的总裁、著名的人才管理专家 Marc Effron。Marc 是畅销书籍 *One Page Talent Management* 和 *The Upcoming 8 Steps to High Performance* 的作者之一，致力于帮助企业更快更好地发展人才；他同时也是北卡罗莱纳大学（University of North Carolina）人才管理学院的联合创办人，创办并出版了人才季刊。信中，Marc 与我们分享了他十年来对于人才管理的心路历程，认可了进展，反思了不足，也畅想了未来我们或将遭遇的挑战和应对方案。

本期专题，我们将以这封信作为起首，共同来探讨有关于人才管理的理论和实战，以及它的今天与明天。

Talent Strategy Group 总裁
Marc Effron

开篇

十年人才管理之路

致 HREC：

大约在十年之前，大多数公司都开始探索或尝试如何将人才管理转变为一项公司职能，这成为了人才管理领域的推动力。在过去的几年中，我们在人才管理领域取得了令人瞩目的进展，但也在某些方面表现出不足。

表现良好的方面

- 成为一种职业：职业来来往往，极富规律。还记得首席知识官（CKO）吗?我可记得。我曾经赞美过首席知识官这个职位的产生，因为有了它的存在，至少在下一次经济衰退时，我才不会成为首当其冲被解雇的对象。但首席知识官已经不复存在，而人才管理这一职业在过去的十年中也面临着同样的问题。

如果新兴职业无法增加价值，那么持续的经济衰退将导致这个职业不复存在。幸运的是，虽然近期经济低迷，但全球人才管理团队却变得更加强大，所以人才管理作为一个职业已经固若金汤。

- 成为晋升到首席人力资源官（CHRO）的途径：如果想要成为一名首席人力资源官，人才管理是实现这一理想最热门的两大途径之一（另一种途径是成为人力资源业务伙伴）。首席执行官告诉我，他们最希望一名新任首席人力资源官所具备的能力就是为公司找到和培养更优质人才。人才管理专业化，或在这个行业具有深厚经验，能为未来的成功奠定坚实的基础。

- 解决了人才管理的基本要求：早在 2000 年，诸多组织发展、组织效能、培训师、领导力培养专业人士、通用型人才等就被吸引，从而成为人才管理最初的从业人士。其中许多人缺乏战略和流程能力，而这两种能力却被证明是人才管理职业的核心。许多人将人的需求摆在业务需求之前。在帮助这些人找到职业发展机会这一方面，我们做得非常好。

- 越来越多地向企业展示人力资源的价值：首席执行官及其团队明白，更好的人才能够创造更好的业绩。现在，这些公司领导人已经懂得，人才识别和培养实践的质量越高，就越能带来更好的业绩。人才是证明人力资源大于成本管理职能的唯一力量。

表现不佳的方面

- 在没有科学依据的前提下，我们已经拥抱人才热点：不是人力资源部门中的每一个人都是工业 / 组织心理学家，但是这一领域大部分基于工业 / 组织心理科学和事实研究；而工业 / 组织心理科学和事实研究应该指导我们的行为。这门科学为顾问们提出的未经证实的说法提供了支持，有时也为人才管理的新工具、技术或方法提供了学术支持。但我们还不能充分地使用这一门科学来指导流程设计，并且无法杜绝不含科学成分的人才热点，也尚未能呼吁出“去科学化”的人才热点。两个关键的例子：

- 热点 1 ｜取消业绩评比：让我们从取消业绩评比这一热点开始吧。取消业绩评比产生于“给个人评比并区分个人能力极其有害”这一颇具争议的说法。这一热点在人力资源界盛行了四年左右，受到业内人士积极的支持。最终，当 Gartner 公司（Corporate Executive Board 的前身）和南加州大学高效组织中心提出放弃评级的公司组织效果不佳，没有评级的公司改变了他们不评级的决定，而像谷歌和脸书这类创新公司还是采用传统的评级方法来进行业绩管理，取消业绩评比这一说法才失去了动力。

- 热点 2 ｜注重个人优势：盖洛普的优势识别测评已经卖出超过 2000 万份，而你的供应链主管可没有购买过这些识别工具。在没有任何科学证明其有效的前提下，我们已经相信这个人才热点（盖洛普高管们曾经直接告诉过我他们也没有科学证据）。那些声称它有效的人用积极心理学包装它——声称人们如果更注重自己的优势，就能更好地发展。毫无疑问，这点并没有错，但是优势与发展没有任何关系。有证据表明，缺陷会降低高管们成功的概率，而个人优势可以帮助他们。但是，就像“皇帝的新衣”，这个理论实际上并没有科学依据，人才管理应停止为它提供理论上的庇护。

♦ 我们还是不爱业务：七年前，我们的研究人员询问人力资源领导人加入这一行业的原因。77% 的人表示，他们加入这一行业的目的是为了让人们更成功；而只有 59% 的人表示，他们的目的是让公司更成功（参与调查的人就这两种选择可重复投票）。尽管这两个目的都是加入该行业必不可少的原因，但人力资源部门给人的印象就是对企业关注不够充分。证明这一印象没有错并不是一件难事。我的同事吉姆·斯坦利在人才管理课程中提出一系列基本的财务问题时，大多数学员都不知道答案。如果即使连一个职业运动队的普通球迷都知道球队当前的胜负记录，而我们却不知道自己企业的基本统计数字，那这说明了什么问题？

♦ 仍然过于复杂：情况正在好转，但仍有改善的空间。让我觉得自豪的是，我的书 *One Page Talent Management* 帮助解决了复杂的绩效管理流程、人才盘点工具、胜任力模型和诸如此类的工作。为了保持这一势头，我们需要基于科学，让事情变得更为简单，不要向那些需要你手把手教会他们正确步骤或提供公式的领导人妥协，这类人占总数的 20%。我们应该要求（不失礼貌且助他们一臂之力）他们自己完成他们的职责所在。

✚ 表现不佳的原因

♦ 仍然需要人才升级：就我上述的观点来看，我们在培养人才管理领导者的质量上取得了巨大的进步，但在这个领域中仍然有许多误打误撞从事人力资源的个人。他们不爱业务，也不想发展战略性的人力资源技能，让自己变得更为高效。我建议，我们最好保证行业遵循明确的人才管理标准（正如吉姆·斯坦利和我在“4 + 2”模型中概述的那样），这样，可以帮助我们更好地筛选和指导人才管理领导者的培养。

♦ 没有足够的业务合作伙伴或其他职能经验：我发现人才管理“专业人员”与业务合作伙伴或者其他职能的人之间存在一个明显的差异：后者认为人才管理只是直线领导头脑中考虑的多个问题中的一个。人才管理实践和方案需要考虑到这点。

♦ 那么，回到科学问题：每次我们抓住一个热点，就会削弱我们在企业中的合理性。如果公司放弃了业绩考评，然后几年后又重新使用这套方法，这些公司的人力资源负责人感觉会有多么的尴尬?下一次他们说：“试试这个方法，它被证明有效，而且现在每个人都在用”时，直线领导会有多信任他们?只有当我们每一个人都更好地了解这一门学科并且用它作为提出建议的基础，我们才能成为可靠的顾问。

♦ 巩固人才管理的力量：不言而喻的是，绩效管理、敬业度、文化、评估应该始终是人才管理的一部分。学习和发展经常被视为一个独立的组合，但它们也应该还是人才管理的一部分。学习和发展是改变人们行为、发展企业的一种工具，这就是人才管理的作用。我可以举例说明，人才引进（TA）不一定是人才管理的一部分。如果一个人才引进团队已经使用了极优的筛选技巧并且具有很多成功的外部招聘记录，他们自己就能很好地完成自己的职责；但如果不是，他们就应该向人才管理部门汇报。

将薪酬纳入人才管理几乎没有什么战略优势，但这些团队之间应该有非常紧密的合作关系。薪酬实践应强化人才管理信息，并且遵守同样的整体人才理念。

✚ 未来 5 年，最严峻的人才管理挑战是什么?

♦ 执行以上所有内容：我们都知道怎样做到我在上面提到的每一点。我没有听说过人才管理部门资金严重不足，因此，可用资源丰富。我们需要的只是决心，并且向相关领导人士展示这点。

♦ 更快构建更好的人才：全球人才争夺战正在展开，我们需要加速人才生产线，保持竞争力。我们必须更有序、更全面地整合人才管理工作，比竞争对手更快地培养出更优质的人才。

♦ 更好地预测潜力：人力管理中一个最大问题是如何准确预测未来的潜力，这个问题至今尚未解决。我对找到突破点并没有报以乐观的态度，但却希望我们能更好地使用智力、个性和适应性对潜力影响的相关现有知识。

♦ 提取分析价值：人力资源分析的前景介于其支持者的大肆宣扬和 90% 的公司将人员异动统计数据称为人力资源分析之间。为了真正体现价值，人力资源分析应该成为一种决策支持工具，帮助管理者更为明智地做出人才决策。这意味着我们需要更好地整合个人简历数据、个性和认知评估、360 度评估结果、参与度评分等来准确地指导管理者采取具体行动。这完全在我们的工作范围之内，所以我希望很快看到这一方面取得有意义的进展。

我相信未来五年后会出现经济衰退，而这次经济衰退会考验人才管理的价值。如果我们成为企业中不可取代的职能，首席执行官在要求为重振企业提供帮助时，我们将会是首当其冲的一批。如果我们没有，我们可能会像首席知识官一样，心怀耻辱地退出企业的舞台。

Marc Effron

扫描二维码 把文章带走

PART 1

如何更好地发掘高潜力人才?

理论 VS 实战

随着商业环境的激烈竞争以及产业的变革升级，传统企业通过制定高效流程以及合理制度来提升竞争力的时代似乎已逐渐远去，取而代之的是企业主越来越重视人的作用。

我们在实践中也发现，过去企业会注重组织结构、管控方式和绩效目标等方面的设计；而现在，在很多知识密集型领域中“因人设岗”已成常态，因为真正的人才能够为企业带来的价值可能是按照常理无法预测或者规划的。因此，很多企业会注重采取人才盘点的方式来了解组织中各类人员的综合素质，以作进一步的配置和开发，以求绩效和经营能力的突破与提升。

罗云卿 | 美世中国人才战略咨询总监

理论：知其然，知其所以然

潜力的定义

美世中国人才战略咨询总监

罗云卿

一般来说，人才盘点主要针对于个体的绩效和能力两个方面，当绩效无法客观获得时，能力便成了较为重要的因素。

从心理学研究以及企业实践来看，人的能力可以一定程度上预测绩效，而能力又包含两个重要的组成部分。用麦克利兰的“冰山模型”解释，就是“冰山”上的知识、技能、经验以及“冰山”下的智力、人格、动机、信念、自我社会认知等。我把这两部分简单概括成：潜力和经历。潜力是人的一系列心理品质，如能力倾向（特定智力）、人格等；经历是人通过社会学习所掌握的知识、技能和经验。

通常来说，潜力会很大程度上影响经历，比如一个对于数字推理能力（能力倾向的一种）很强的人与一般人比起来，哪怕他们接受了相同的教育，但前者在掌握并且发挥与数字相关的表现时会更胜一筹。正如我经常给客户打的比喻：与其花很大的精力去教一只公鸡爬树，还不如直接找一只松鼠。这就是潜力对于人员胜任工作的重要作用。

测评工具的辩证思考

知合控股集团首席人力资源官

陆忠亮

目前，所有用于甄别人才的工具都是静态的，都只是在某一固定时间点对受测对象当下状态的一种测试，部分测评工具会基于对受测对象过去的回顾来对其未来的行为表现进行预测，但这种工具很难精确地预测员工未来在不同环境中的表现；换言之，此类工具还有很大的局限性，因此我们很难通过一次工具的使用就对员工的潜力下判断。如果想要对一个人的潜力做出精准判断，要做到对其全部行为进行数据化分析。就像去医院检查心脏一样，医生会建议做一个 24 小时的动态心电图，只有收集到受测人在不同环境下的足够多的数据，才能对其心脏的情况做出相对准确的判断，反观我们对人才潜力的判断也是同样的道理。除非能够追踪员工在持续一段时间内的行为并将之数据化分析，否则，任何测评工具的效度都是要质疑的。一般来说，常见的对于人才的评估还是基于其在日常工作中的行为表现及绩效表现来进行的。

美世中国人才战略咨询总监

罗云卿

今天对于线下的评价中心就不多做说明了，这个工具有非常悠久的历史，相信已经广为人知了。我们今天特别来聊聊在线测评。目前，市面上的测评工具品类繁多、眼花缭乱，比如 DISC、MBTI、OPQ 等等，很多企业都会对选择何种工具或者什么品牌的工具存有疑问。

首先，在线测评可以测量人的各种心理品质，比如人格、动机、智力等。而我们着重需要谈的是测量人格的在线测评，因为日常我们所熟知的胜任力其实属于能力倾向和人格测量之后通过特定逻辑而得到的结果。

其次，所有的人格相关测评主要由两大理论体系所衍生，它们分别为：人格类型理论和人格特质理论。对于两个理论这里就不多做说明了，接下来主要谈谈目前市面上基于这两大理论所衍生出的工具。人格类型论的工具代表有 DISC、MBTI、九型人格、PDP 等；而人格特质论的工具代表有 OPQ、Hogan、Genius In 等。这两大类的工具用途不同。一般来说，类型论工具主要用于团队建设或者对于未受过专业训练的人员进行简单的自我认知，而特质论工具则经研究能够有效预测绩效，也就是说企业如果希望采用测评工具来完成对于人员胜任力的识别从而预测绩效的情况下，那特质论工具将是首选。

最后，随着信息技术的发展，已经有很多新颖形式的在线测评出现，比如游戏化测评。当然，这些工具还需要进行相当长一段时间的改进，才能真正在对于行为预测的信、效度方面达到一个稳定且合格的程度。

捷豹路虎中国战略与业务创新 VP
（原学习与发展高级经理）

王君

人才盘点最常用的工具是九宫格，两个维度 performance 和 potential，但是现在也有三个维度的，performance 再拆分成 deliverable 和 capability，即做了什么以及我有什么能力。因为绩效，坦白讲，有时候不是你想做就能做出来的，有宏观环境和政策环境的影响，所以我们会从两方面看。

市场上常见的测试潜力的工具，常见的有三种：一个是 Korn Ferry 的 Learning Agility，现在更新为 KFALP，相比于以前

Learning Agility 的五个子项，维度也更多了；第二个是 CEB 三个圆圈的模型，包括 Aspiration（想做好）、Ability（有能力做好）和 Engagement（认真去做）；还有 KeyLogic。各家模型不一样，但它们背后的理论依据是一致的。

所有的测评都有信度和效度，现在世界上最好的心理学测评（心理和人格测评相对能力测评挖掘得更深入，但准确度也相应更低）的准确度不过 57%，而我们常见的 MBTI 和 DISC 的效度仅在 30% 左右。很多时候人们想怎么做，并不代表他会这么做，也不代表他真正做到了。在不同的环境下，人可能会选择和自己自身意愿不符的做法。

高潜人才的识别与评估

前亿滋（中国）人才管理及组织效能负责人

张霏

首先我谈的“高潜”是指领导力潜力，而不是成为专家的潜力。我认为具备领导力潜力的员工应具备以下两个重要特点：第一，面临新的、首次出现的情境仍然表现出色；第二，他是一块人才“磁铁”，即他如同一块吸铁石，具备独特魅力（也可称为影响力），并能够吸引周围的同事为其工作。现在很多企业选拔高潜只看绩效，这是有较大风险的。

在大多数企业里，会借助一些工具或方法来判断员工是否具有潜力。比如较为常见的工具——结构化面试——通过对过去事件的访谈来判断其在一些核心能力（比如团队的激励及辅导）上的具体表现。运用结构化面试的假设是我们相信行为是有延展性的，即他在过去有这样的行为展现，未来在需要时也可以这样展现。

而更多的大型企业会邀请上级对员工的潜力进行评估和打分，但是否能做好，取决于两个前提条件。第一，潜力的标准大家是否已经达成了理解上的一致。在我接触过的某汽车企业里，公司内部的人才标准有五套以上，看上去都很重要，但到底用哪套，各有各的理解。第二，管理者本身的成熟度。简单地说，有些管理者的自我认知还处于亟待发展的阶段，请他准确评估他人是非常挑战的。

除了结构化面试及管理者评估外，一些公司还会借助专业测评问卷，比如第三方公司的心理学在线测评来测试潜力。不同的第三方机构有不同的方法论，比较常见的几个维度会包括逻辑推理能力、意愿度、领导力风格、性格特质、学习敏锐度等。这些问卷多分为两种答题类型：一种为员工自评，即自己在问卷中做评估并给出相应分数；另一种为他评，常见的是 360 度评估，由员工及且其领导、下属、同事在问卷中共同打分，最终呈现出较为全面的评估结果。心理学测评的工具在选择时首先要考虑测评的目的，同时要关注工具本身的信度和效度，以及常模数据库的状况，以便进行外部对标。

除了上文提及的这些方式以外，情境模拟也是较为常见的一种测评方式，多出现在测评中心里。比如，为测试“团队的激励及辅导”能力，在情境模拟中由员工担任领导角色，测评师担任其下属并接受该“领导”的辅导。测评师会根据能力标准，依据员工在情境模拟中具体的行为表现为其打分，并判断其能力水平。

实战：实践出真知

捷豹路虎中国战略与业务创新 VP（原学习与发展高级经理）

王君

如果按照词典的解释，“潜力”的定义是一系列未被发掘的能力。我们通常认为，能力是可以被培养的，那么未被发掘的能力（即潜力）是否可以被培养呢?这个问题困扰了我很多年，始终没有在学术界或业界找到很准确的答案。包括更早的时候，我也会思考测评工具的信度和效度，以及怎样提高模型的准确性。但我后来发现，在企业内筛选高潜力人才，其实没有学术上那样复杂。

企业是个资本运作的场所，所以它做的一系列行为都是为了资本最大化，这其中就涉及到投入和产出，也就是我们所说的 ROI。我们可以计算出为了达成某个目的需要投入的资源量，进而推算出需要被培养的高潜力员工的人数。也就是说，即便我通过准确度达 100% 的手段筛选出 25 名高潜人才，如果企业需要的高潜力员工数只有 20 人，那我依然只会培养和发展 20 名高潜人才；如果只筛选出 15 名高潜人才，那我还是会“矮子里面拔将军”地凑 5 个。测评高潜力人才的工具只是为了让大家有共识的标准，让测评的结果尽可能客观，即基于相同标准的相对客观。至于准确度，其实并没有那么重要，结果是相对的。

人才管理的首要目的是为组织服务，因

此它与组织发展紧密相关，组织发展所处的阶段和组织发展的需要决定了人才管理的动作。例如，一个非常稳定的组织对高潜的需求量是极小的，如果盲目发展高潜力人才，反而容易导致人员的流失。

HR 可以对组织进行盘点，评估不同 level 人员的分布情况，并且与不同区域、部门、组织等进行横向的比较，发掘差距。根据组织的需要和趋势，持续地判断组织对高潜力人才的需求。如果仅仅应用数据，却不加以调整（例如统一按分值划分，培养过多高 level 中的高潜），HR 是帮不到企业的，因为从组织需求的角度来说，年轻人应该拥有更多的机会。同时，HR 要考虑关键人员的流失问题，例如退休、流动、离职和开除。

面对业务，HR 的首要职责是帮助业务领导区分高绩效和高潜力的员工；其次是消除业务领导的误解——大部分业务领导认为将下属定义为高潜，是对下属的一种认可。盲目的、错误的认可会造成不良的后果：浪费公司资源，造成不公平性，让那些应该被发展的高潜错失机会，并且被错误认定为高潜的员工在后续发展中也会分外煎熬。有数据显示，高潜项目的成功率不达 60%。针对高潜的发展项目具备某种程度上的风险，这种风险既作力于组织也作力于个人，如果发展对象不是高潜，那更是害了他，因为他会被放到某些超出目前职责范围和能力的岗位或者项目上去，并且岗位 / 项目绩效会曝光在“聚光灯”下，这对个人造成的压力是很大的。

人才、领导力和组织发展专家，
用智咨询创始人

宋涛

识别高潜人才无论对业务部门还是对 HR 来说都是具有相当挑战性的工作，以致常常会识别出一些“伪高潜”。所谓“伪高潜”，是指某员工因在业务团队中表现出色而被列为高潜行列，但在接下来的高潜培养过程中暴露出一定的问题，继而绩效等表现开始下滑。所以，为了更精准地识别出高潜人才，我们使用了很多的工具和方法。但高潜人才的识别并不是通过几次测评便能完成的，我们需要将其放在项目中历练，在这个过程中最终识别出真正具备高潜力的人才。在我的经验中，会将初步识别出来的人才放到高潜发展的人才池中，让其完成一系列的工作和项目，通过一步步的学习与成长来证明自己的高潜身份。

实例：某全球领导人发展项目

我曾在企业中发起过一个关于将本土领导人发展为全球领导人的项目。当时的组织战略为将中国区的公司建设为创新中心，并将创新成果辐射至全球公司。因此人才培养战略也随之调整，企业急需一批具备高潜力的人才去担任全球领导人的角色。基于此需求，我们将初步识别出的高潜人才放在该项目中，对其进一步进行识别、培养和发展。

项目周期为两年，共分为两个阶段：第一阶段为商业案例学习，为期一年；第二阶段为项目实践学习，为期一年。

◆ 商业案例学习阶段

在项目的第一阶段中，项目组制定了一些规则，如：1. 由业务线的领导推荐高潜员工进入项目中，并与项目组签订协议，在项目中担任来自其他业务线的高潜员工的导师，使其了解其他业务线中高潜人才的现状；2. 采取宽进严出的原则对人才进行培养。

项目组与业务就以上规则达成共识后，随即开展了亚洲地区领导者与全球领导者差异的调查，在找到这些差异之后，我们锁定了六个关键点，并围绕这六点开展了项目第一阶段的学习，即商业案例学习。此外，我们从公司内外邀请了这六个方面都很出色的榜样人物给这些高潜做分享，榜样人物能或多或少对其产生影响。

◆ 项目实践学习阶段

一年之后，即开始第二阶段的学习，主要将在第一阶段学到的知识应用于项目实践中。我们会在第二年年初邀请学员围绕以上提到的六个维度进行自评，通过自评，其更了解自己目前的状态以及接下来的学习侧重点。自评结束后，我们要求其在公司内部寻找合适的项目来帮助他们发展全球领导力。

> 在我的经验中，会将初步识别出来的人才放到高潜发展的人才池中，让其完成一系列的工作和项目，通过一步步的学习与成长来证明自己的高潜身份。

我们从高潜处收集到所有项目后，会将这些项目放到一个标准池中逐一对其进行评估，以上文提到的六大领导力维度为评估标准，选出排名前十的项目列入高潜行动学习项目表单中。学员会选择自己心仪的项目，并在愿望表单中写明原因，包括学习发展计划与目标等，之后由项目组与 HRBP 及业务总监一起结合高潜本人的发展意愿为其选择最适合的项目。

项目分配完毕后，三人一组去完成一个项目。我们会对项目进行微调使其与培养高潜人才的目标更加契合。小组成员需要在六个月之内完成其手中的项目，这个过程中他们会找到一个项目赞助者以提供各种资源，同时给予指导。我们会在每个小组的项目结束前组织一次内部分享会，由小组成员分享其项目的研究方向、目标及结果等，分享结束后，大家会对其进行投票，并给出反馈意见，该项目的小组成员会根据得到的反馈对项目进行相应调整。

其后，由高管组成的评审团队对每个项目逐一评估，并对项目成员进行成长盘点，即其在过去两年的学习中得到了怎样的成长，并给予表现出色的高潜更多的发展机会。如，该项目的 30 位学员中有 3 位成功担任了企业全球的角色，在不同的国家和地区有了更多的发展机会。但同时，也有一些学员可能因适应不了团队的变化而没有坚持到最后，这部分学员也就是我们所说的“伪高潜”。

我们在这个项目中做到了择优发展，识别出一批真正的高潜人才。所以，我觉得识别高潜人才不是仅仅通过相关的理论、测评工具就可以完成的一次性工作，而是一个动态、持续的过程，也就是说，要把我们初步判定为高潜人才的员工放到实践中不断历练，最终用他们的成长来证明其“高潜”身份。

> 非常重要的一点是，不能仅仅依赖一次或几次组织的评估活动来判断高潜人才，更重要的是直线经理平日的观察和了解。

玛氏（中国）玛氏大学中国区总监
邓少华

在当前的 VUCA 时代，我们玛氏谈到的高潜力，一般来说具备以下三个特点：

- **有丰富的过往经历。**这里丰富的经验不再指员工在单一领域中的经验，而是其经历的宽广度。如果某员工在成长经历中经常被放到新环境中接受新挑战，并总能在没有现成答案的情况下知道如何去着手寻找答案，有条不紊地解决各种问题，最终做出成绩，这能在很大程度上证明该员工具备较强的学习能力和适应能力。
- **有较高的学习敏锐度。**我们玛氏对学习敏锐度的理解是以光辉国际的模型为准，即学习敏锐度包括以下五个方面：自我认知、人际关系敏锐度、变革敏锐度、思维敏锐度及结果敏锐度。高潜人才一般在这五个维度的某些方面表现出很高的学习能力及灵活性。
- **对于调动的意愿度较高。**一般高潜员工更能接受工作上的调动，也更渴望在新的环境中继续成长，如果一个看似具备潜力的员工在面临调动时附加诸多条件，那这很有可能会成为其日后发展的障碍。

对于高潜人才的识别，玛氏也会分别从了解其过往经历、评估其学习敏锐度、了解其意愿度这三方面入手：

首先，以员工履历作为参考，了解其是否在自己的工作经历中不断有新的开始和新的突破。同时，定期开展员工对话，了解其在面对新环境时的心理状态及具体做法，从而进一步判断他是否真正具备较强的学习能力与适应力。

其次，用量化方法评估其学习敏锐度。如前文所述，我们会使用光辉国际对于学习敏锐度的模型来对员工进行评估。主要通过综合测评的方式来进行，即把学习敏锐度所涵盖的五个方面分别糅进一套问题中，由管理层组成评估小组，通过一些基于过往实际经历所开展的“测评”谈话，综合评估其学习敏锐度。当然，企业在使用这些问题时可对问题进行一些修改，以使问卷更加贴合实际情况，评估结果会更加客观。值得一提的是，学习敏锐度中的“自我认知”这个维度非常重要，即不断自我反思，自我完善，同时为了成长能够虚心接受别人的反馈。这是作为一个高潜人才必须具备的一种成长的心态。

最后，非常重要的一点是，不能仅仅依赖一次或几次组织的评估活动来判断高潜人才，更重要的是直线经理平日的观察和了解。直线经理须经常与员工开展关于发展的谈话，及时了解员工对于职业发展及对于调动的想法，而非在公司有变动需求时才去征

附文

NB 领导长啥样？——领导力语法

本文根据风里（李峰）在 RST Forum（上海场）的演讲整理

“领导力语法”理论模型创始人

风里（李峰）

“领导力语法”是我的理论，但我今天不想用我的理论代替你们的理论，你们在座的每个人都有自己很好的理论。“领导力语法”是一个框架，大家可以用这个框架来更新、升级自己的理论。

看结果用名词

“领导力语法”回答的就是 NB 领导长啥样。一个领导是不是 NB，看结果，以结果论英雄。看结果用的是名词，看一个领导是不是有业绩，我们有各种指标，各种 KPI；谷歌那种叫 OKR，其实也是一种变形的 KPI。我今天借用一个古老但是经典的框架：平衡计分卡。我们可以用它很方便地看一个人的业绩，不仅看他的财务指标，还要平衡地看一些软指标。

如果一个总经理上任，我们看他的财务指标要等多久?有的行业一年就够了，有的行业则至少需要三年。而且不要以为硬指标很好测量。杰克韦尔奇多么聪明的人，他要求下属子公司业绩必须做到数一数二，他都被骗了好多年——因为子公司的领导可以画圈，把老大老二画到圈外，老三不就成了老大么?另外，财务指标是 lagging indicator，它滞后；那什么是 leading indicator ?财务指标往前走是客户指标，再往前是流程指标，再往前是团队的学习和成长。

哈佛人力资源管理学派有个“4C 理论”，前面三个就是我的“3 力”，即看一个领导上任后带领团队的效果——“3 力”是否提升：能力、动力、合力。能力和动力不用解释，合力要解释下，它不是指团结，而是指团队工作方向与公司的战略目标相一致。人力资源有时候会帮倒忙。举个例子，海底捞曾经将掀桌率作为员工的考核指标，后来发现服务员看客户的表情都变了，这就是帮倒忙；再举个例子，我们给西游记的孙悟空订个业务指标，有人一拍脑袋说“打怪数”，但这也是帮倒忙，唐僧需要孙悟空保护的时候经常找不到人。“3 力”提升多久能看到效果?我咨询了很多人，得出一个共识：100 天。新官上任 100 天，他所管理的团队“3 力”提升了，我们就认为这人有了初步的结果——平衡计分卡第一个软指标，最有预见性的指标达成。

看过程用动词

名词是看结果，我们不能等 100 天的话怎么办?我们看动词。一个领导者想出结果，必须做出动作。看领导过程用动词。

一个领导是否 NB，看他忙什么。NB 领导忙着变革，平庸的领导忙于救火。变革不一定是大动干戈、翻天覆地，变革可以是工作方法的调整、工作流程的优化、员工心态的转变、组织结构的再设计。该变革的不变革，就会永远有救不完的火。变革是 NB 领导的标志性动词。

动词有几套标准。第一套标准很重要，叫做标准动作。只要你在做管理，你一定会做四种标准动作：计划、组织、激励、控制。但是大家做这四种动作，并不能保证有好的结果。除了标准动作之外，你会发现每个人有习惯动作。举个例子，我原来有个领导总虐待我，如果要用一个动词形容他，我就会说“虐待”；乔布斯的领导风格也是“虐待”，但是虐得很成功，虽然“没人愿意和他合作第二次”。

> 哈佛人力资源管理学派有个‘4C 理论’，前面三个就是我的‘3 力’，即看一个领导上任后带领团队的效果——‘3 力’是否提升：能力、动力、合力。

> 用曾国藩的话说，‘知人晓事’，就是对人和事的判断都准确；用我的话说，就是‘战略思维’+‘知人之智’。

所以，管理者的风格很重要。经典的理论中总结了三种管理风格：一种叫民主型，也叫参与型；另一种叫独裁型；第三种叫放任型。没有好坏之分，每种领导风格都有它的魅力。放任型也可以是很好的，3M 就是因为做了放任的动作，生产出了畅销多年的主打产品。

接下来我们要讲情境领导力，因为动词还需要副词来修饰一下。动词固然重要，但姿势也很重要。比如说“虐待”，被虐得很爽会有结果出来。情境领导力，也叫权变领导力，看副词。我的情境领导力理论看三要素，第一，看下属团队的水平；第二，看任务的难度和其他性质；第三，看组织平台的游戏规则。

最后，看一个领导行不行，很重要的一点是看他“工具箱”里的东西多不多。如果工具箱里只有锤子，没有钉子，那是不行的，最好还要有螺丝刀、锯子……我调查下各位有没有足够多的工具：“指令”有没有?“奔走”有没有?“威胁”有没有?威胁的姿势很重要。我见过有个领导和下属说：“今年业绩不太好看，明年再这样，我们就没缘分了。”这就是威胁，但是姿势很好。

动词我们看一两个月，不用 100 天。

看品质用形容词

怎么更快地、没进公司门之前就看一个人 NB 与否呢?看形容词。形容词决定动词，动词决定名次。

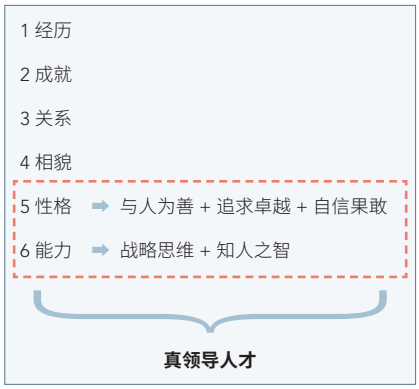
首先和大家分享下我今年的研究成果，我觉得我基本上破解了个人魅力的密码。个人魅力也叫 Personal Power，非职权影响力。它和职权不一样，职权可以赋予，但是别人内心深处服不服你，那是靠你的个人影响力。

我们先通过三种典型的领导者来感悟下个人魅力到底是什么：第一种是海选的领导者。海选的特点在于群众对这些候选者并不知根知底。我们看历任的美国总统选举，最后两党各有一个竞争者，都很优秀、很有魅力，谁能 PK 赢，取决于两个重要因素：长得好、会说话。第二种领导者类型是小学班长，是特别典型的任命的领导——三个特点：听话、学习好、家长厉害。第三种是天然的领导者：孩子王。他们一般都胆子大、花样多（创新）、讲义气、争强好胜。

将上述 3 种领导者的特点结合起来，就是影响个人魅力的 6 个模块：① 经历，做过什么；② 成就，做成过什么；③ 关系，人脉资源，有多少人愿意帮你，什么级别的人愿意帮你；④ 相貌；⑤ 性格；⑥ 基本能力。第五和第六个很重要，我展开一下。

各种性格的人都可以成为优秀的领导，但有三种和领导力最相关的性格：第一种，与人为善。学术界向来有争论：到底好人容易成功，还是坏人容易成功。你们有不同的答案，但是至少在一段时间内，你要让别人相信你。第二种，追求卓越，有上进心且能坚持。立志容易，坚持不容易。有句话这么说，“有志者立长志，无志者常立志。”第三种，自信果敢。还有很多其他的优势性格，比如心理学家的研究结果显示，外向者较之内向者更具优势。

说完性格，我们再来说能力。用曾国藩的话说，“知人晓事”，就是对人和事的判断都准确；用我的话说，就是“战略思维”+“知人之智”。三种性格加上两种能力，合称为风里的“五大品质”。



现在大家来算一下分数，一共六个分数，和同龄人比较，最好和老同学比，因为起点差不多。① 经历。在管理领域有三种最值钱的经历：负责过盈亏；“炒”过人；做过不止一种职能。人生经历也可以打分：“读万卷书”，学历；“行万里路”，出过国门；阅人无数，分为四块，跨文化、跨语言、跨阶层、跨年龄段。② 成就：权、钱、名、硬（硬技能）。③ 关系，考验你的就三件事：能不能帮别人找到工作；能不能帮别人找医生看病；能不能找人进好学校。注意清点下不良的关系资产，要数量和质量并重。④相貌，长相是主观的，但它属于正态分布，68% 的人是 3 分（满分 5 分）。对 3 分而言，微整形和减肥最重要。⑤和⑥的打分比前几个都细，我有本书叫《领导力语法》，其中解析了 ⑤ 和 ⑥，大家可以买来研究下。

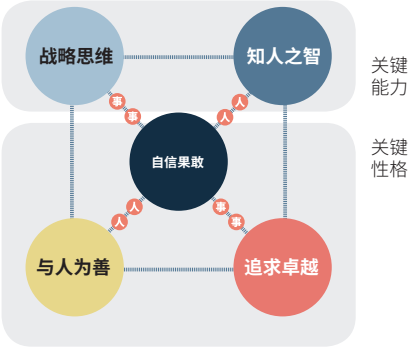
④⑤⑥是原因，①②③是结果。举个例子，自信果敢的性格决定了你的机会更多，邓文迪怎么认识默多克的?她在社交聚会上有意地把饮品碰洒，洒了默多克一身。换成普通人，敢吗?性格决定命运。但她的长相至少是 3 分。如果是凤姐把饮料洒在默多克身上，就不见得有那么好的结果了。

群众是感性的，领导力测评是理性的。我们不看①②③④，我们看⑤⑥，也就是我所说的“五大品质”。NB 领导可能总分接近 600 分，但最 NB 的还是在⑤和⑥。然而很多人貌似很 NB，但实际上不 NB，以历史版本的诸葛亮为例，是典型的伪领导人才——“五大品质”不全：与人为善，没问题；追求卓越，他是典范，“鞠躬尽瘁，死而后已”；自信果敢，有缺陷，自信是够自信，自比管仲乐毅，但不果敢，用兵不敢冒险；战略思维，严重缺陷，不量力而行，折腾蜀国，导致其最早灭亡；知人之智，严重缺陷，他的接班人质量很差，没有比较就没有伤害，姜维的对手是司马懿的接班人邓艾。

我给大家四个版本的诸葛亮的测评报告。第一个版本来自他的敌人司马懿，他评价诸葛亮“多谋少决”，“多谋”就是用心思考，“少决”就是不做决策，我认为是中肯的；第二个版本来自《三国志》的作者陈寿，他说诸葛亮“连年动众，未能成功”，这讲的是名词，下句话是形容词，“应变将略，非其所长”，我认为是客观的；第三个版本来自苏东坡的父亲苏洵，他认为蜀国的选址有问题，既不能攻，也不能守，“安能不败”，我认为有点偏激；第四个测评师是各位熟悉的毛主席，他在苏洵的评语旁写了批注，“其始误于隆中对，千里之遥而二分兵力。其终则关羽、刘备、诸葛亮三分兵力，安得不败。”面试的时候就暴露出诸葛亮的战略思维有问题。

但诸葛亮为什么如此受刘备器重?因为伪领导人才虽然“五大品质”有严重缺陷，但他们有“六大法宝”：①好看的简历；②非常会包装业绩；③不止一个的 NB 推荐人；④长得好看，诸葛亮身高八尺（1 米 92）；⑤“面霸”，可以表现出自信果敢的样子；⑥有外才，口才和演讲能力出众。

所以我们看人才看本质，看“五大品质”，真领导人才这五个方面都比较好。比如我们说的变革领导力，首先他追求卓越，他才会想变革；综合判断变革的利和弊，这靠的是战略思维；他知道变革会动别人的奶酪，他不怕得罪人，这是自信果敢；把奶酪放到合适的人的口袋里，这是知人之智；大家不怀疑他的动机，这是与人为善。“五大品质”健全，方能推动变革。



“五大品质”中有相对权重和绝对权重。三类岗位：①负责盈亏的岗位，②负责内部协调的岗位，③专家类岗位，同样是领导，相对权重不同；但有个绝对权重，无论如何，战略思维是最重要的，它的基础是智商。

因为现在情商太流行，我们忽略了智商的重要性，但智商非常重要。管理就像是过河，我们并不清楚河的具体情况，第一个领导游泳过去，第二个领导划船过去，第三个领导坦然地从桥上走过去。为什么?因为对于第一个领导，船和桥都是不存在的；对于第二个领导，桥是看不见的。如果最笨的人当了领导，会有各种挑战，决策错误、失去威信……风险可想而知。

一个人聪明很重要，因为他的学习曲线会很短，他会找到规律。智商构成了战略思维和知人之智的基础。管理学上有个毫无争议的公理，管理者需要掌握三种能力：专业能力（technical）、人际能力（interpersonal）和概念能力（conceptual），这三种能力随着岗位级别的不同相应权重不同。在智商高的基础上，修炼对事情的判断力：战略思维；修炼对人的判断力：知人之智；智商低的话，就赶紧恶补，天无绝人之路。

总结

NB 领导长啥样?看名次、动词、副词、形容词。

如图。HR

形容词：

- 魅力指数
- 五大品质
- 领导欲
- 职业抱负

动词：

标准动作：

- 计划组织激励控制

习惯动作：

- 3 领导风格

工具箱

名词：

4 领导成效：

- 平衡计分卡
- KPI
- 三力

领导情境：游戏规则、团队成熟度、任务难度

PART 2

如何有效地理解和助力业务?

理论 VS 实战

人才管理与其说是 HR 的职责，不如说是业务部门的分内事。一名优秀的领导应当具有知人之智，合理地使用和发展下属的才能和潜力，从而提升团队的能力和工作效率。

随着社会发展和技术变革的日新月异，在时代大背景下动荡的业务局面与新生代的员工让人才管理不再有“套路”可寻。以不变应万变，或者以变革应万变，都是不同类型的企业在当下做出的合理选择。

万家业务皆不同。理解自家业务，借鉴他人实践，取精华弃糟粕，如是而已。

理论：知其然，知其所以然

了解业务，达成共识

美世中国人才战略咨询总监

罗云卿

HR 除了人力资源事务性工作之外，其重要的价值定位应该是业务的人才使用智囊团。从这一点来看，HR 如果希望与业务达成共识则必须在以下三点上参考意见。

首先，HR 需要花时间和精力真正落到业务中去。这里说的“落到”并非仅与业务同事沟通交流，而是需要和他们一起进行一段时间的业务操作共事，并在共事过程中真正去体会业务的特点以及观察那些优秀的业务人员是如何处理工作事务的。

其次，HR 要具备一定的心理学和组织行为知识。人才管理其实很大程度上是考虑该用什么样的人、如何发展人以及如何有效激励人等内容，而这些内容基本上都与人的心理相关。人才的使用和发展所涉及到的胜任力或潜力与个性心理特征有关，即能力倾向和人格等；而激励人员时除了考虑企业所能支付的经济成本外，很大程度上需要了解不同人员的动机和需求。因此，掌握必要的心理学知识将能很大程度上解释并预测人才的各种行为。

最后，HR 要尽可能用业务的立场来看待问题。人都不可避免地在遇到问题时，用自己擅长的能力或知识来认知和解读事物，但这一点恰恰就是 HR 与业务人员较难达成共识的阻碍。毕竟对于业务人员而言，他们并非是 HR 专业出身，在很多与用人有关的业务问题上，他们也往往会较难用人力资源管理的视角来解读。因此，HR 在提出自身专业意见前，应该对业务目前存在的问题进行解释，并且最好能够指出可能出现的风险和损失。人对于风险会更敏感，也就是说业务领导可能对“雪中送炭”较“锦上添花”更为重视。当 HR 用自身对于业务正确的观点来引起业务领导的重视，并结合自身对于人的专业理解进行解决方案呈现时，才能真正与业务达成一致并获得支持来解决问题。久而久之，便会形成一种信任和默契。

知合控股集团首席人力资源官

陆忠亮

HR 对业务有多深的理解决定着其能否真正给到业务合理的建议。一般来说，在体量庞大的公司中会有一个自成体系的 HR 团队。这种情况下，HR 团队比较容易产生自我中心意识，其与业务之间的关系将被弱化，这在一定程度上阻碍了 HR 对业务的理解。而在相对较小的公司，受条件约束，人力资源团队较易与业务紧密运作在一起，其所有的工作都与业务有着较强的相关性（这里谈到的相关性并不代表 HR 团队的能力）。在我看来，HR 想要更加深入地了解业务应从以下两点入手：第一，主动走近业务，积极与业务部门交流，了解其工作重点及业务难点；第二，通过轮岗亲身体验，只有亲身体验整个业务的流程，才能真正理解业务的痛点并从业务的角度出发去设计各种人力资源项目。

以理解业务为前提，HR 能够在企业内与业务用同一套语言系统沟通，这有助于其进一步推动人力资源项目的进展。通常而言，在一家好的公司中，HR 与业务部门一定会有一套整合的语言系统，如果 HR 很难做到与业务顺畅沟通，那就要反思自身的影响力与沟通技巧了。

> HR 想要更加深入地了解业务应从以下两点入手：
> 第一，主动走近业务，积极与业务部门交流，了解其工作重点及业务难点；
> 第二，通过轮岗亲身体验。

实战：实践出真知

与业务沟通的小技巧

捷豹路虎中国战略与业务创新 VP
（原学习与发展高级经理）

王君

在过去的实际操作中，我会准备与人相关的数据，协助业务领导弄清楚管理上的痛点（例如人员流失的问题、继任者的缺失）。我个人不建议与业务的两类沟通：

- 头等大忌是告诉业务应该做什么，而这往往是 HR 最经常采取的动作。虽然总是本着帮助业务的想法，但往往会被理解为“打着帮助我的旗号，行吩咐之实。”HR 不应该越俎代庖，代他进行人员管理。
- 再就是另外一种极端，一张嘴就问业务“有什么是我们 HR 可以支持的?”

HR 可以提供哪些支持是 HR 自己提出来的，我们既不应该告诉业务要做什么，也不应该等业务告诉我们应该做什么，真正的 partner 应该是互有输入和输出。我们拿着精心筛选和准备后的数据去找业务，这是一种输入过程，然后和业务共同探讨，结合对方的输入，共同输出解决方案。

这种和业务领导的对话可以进行多轮多次，一方面是增加业务粘性，另外一方面，事情总是动态变化的，包括业务的关注点和心态，我们不能指望一次沟通就解决了绝大部分的问题。

前亿滋（中国）人才管理及
组织效能负责人

张霏

在推动所有人才管理项目之前，HR 都需要首先了解业务需求，并就项目目标、背景、产出等问题与业务部门达成一致。HR 在了解业务需求的过程中不仅能与业务部门达成一致，同时还能加深彼此之间的信任，这有助于双方在人才管理项目中的进一步合作。我看到很多公司的 HR 并没有与业务部门建立应有的信任，而仅是下达与执行命令的关系，HR 单纯成了 Doer 的角色。这种情况下，在公司内部推进人才管理的相关项目是非常具有挑战性的。

一般来说，除了工作中与业务部门的交流，HR 还可以寻找机会在非工作时间与业务部门的领导进行非正式的沟通，比如每个月都找个一起吃午饭的机会，边吃边聊。有一些质量高的领导力或人才趋势的报告或研讨会的机会，也可以转发或介绍给业务管理者，提供 HR 的增值服务。俗话说，“关系先行”，很多时候事情推不下去，背后都是人的因素。暂悬我们头脑中对业务管理者的各种评判，带着“好奇心”走进他们。每个人都有被听到、被看到的需求，先从这些做起，我们会看到不同。

助力业务，紧切需求

人才、领导力和组织发展专家，
用智咨询创始人

宋涛

对一个组织来说，其最终目的是要实现组织的战略目标，因此要考虑组织的战略承接能力够不够，即人才发展与战略发展的匹配度。所谓承接能力是指组织战略层层分解并落地执行的能力。从组织的角度来看，定义高潜人才首先要明确整个组织的战略承接能力及企业的优势和不足之处。如，当一个传统的物流企业打算从传统行业向大数据、物联网行业转型，其在物流方面有很大的优势，但在转型的节点，其原先定义为“人才”的员工是否能在新环境下帮助企业完成战略转型是需要仔细考虑的问题。如果没有将发展人才与组织战略结合起来，这种情况下发展出来的所谓人才很难帮助企业实现转型。所以，我们首先应该思考的是企业的战略承接能力如何，企业成功转型需要哪些能力，之后才能根据人才现状选择最合适的人才策略。

动态追踪高潜人才

当我们确定了我们要发展的高潜人才之后，如何做到对其现在以及未来的状态进行实时的动态展示呢?假设有一个动态显示的信息化平台，能够全面显示这个群体的人才竞争力和活跃度等方面的变化情况，将会彰显出 HR 的价值。

从不同维度收集高潜人才在各方面的活跃度情况，如是否有过公开场合的积极分享，是否历练过具有挑战性的项目等。我们将高潜人才在企业内部积极分享、展示并获得认同的相关行为数据输入一个系统中，利用该

系统去追踪其表现：被赋值之后的行为与绩效两个维度构成一个九宫格。结果证明，高潜人才无论在公众场合中的分享还是成为企业内部讲师等方面都做得很出色。

该动态显示的九宫格一方面避免了繁杂的人工测评的工作，也避免了人工测评中的主观性；另一方面，由于这些数据是动态的，因此我们不仅能清楚地看到人才在九宫格中的分布，而且能够实时了解其个人能力的变化情况。很多时候，业务不是不知道人才发展项目的重要性，但其关注的焦点在于是否能在花最少时间和精力的情况下将人才盘点动态化。当我们能做到动态显示人才状态时，便减少了业务在这方面的工作量，同时也向业务部门展示了 HR 自身的专业性和价值。

玛氏（中国）玛氏大学中国区总监

邓少华

我曾在戴尔发起过一个关键人才发展项目。当时公司在中国区层面有数个关键人才发展项目，而我所负责的总部由于地域限制，面临一系列高潜人才发展方面的特殊挑战，仅仅依靠参加中国区的项目是不够的。为了解决这个问题，经过与总部管理层多次讨论之后，我们就开展一个单独在总部的关键人才发展项目的必要性达成一致。紧接着我带领团队设计具体的项目流程并寻找相应的资源，最终使得各个职能部门之间的人才流动起来。该项目的人才筛选标准均与业务领导共同商定得出，且具体的人才选拔也由业务部门参与和负责。由于项目紧切业务痛点，所以从一开始就得到了业务领导的全力配合。

在我的经验中，所有的人才发展项目都是与业务共同推动完成的，HR 很难单独完成这项工作。如，我们玛氏所有部门每年会对核心人才进行一次盘点，一定是业务部门的管理层主导整个盘点过程，HR 只是在前期帮助其设计整个盘点流程、提供所需要的工具以及表格等，在过程中也是扮演辅助和辅导者的作用。当然，我们需要在前期对业务部门的管理者进行相关培训，使其熟练使用相关的工具、表格或平台，以便在日常工作中灵活地对其下属员工展开评估、辅导等工作，HR 只需要在特定情况下介入即可。

企业实践分享 1 随业务变化的人才管理

人才管理在阿斯利康的变迁

阿斯利康人力资源总监

孙世龙

五年前，阿斯利康的人才管理体系与绝大多数公司是类似的。每年有一个以年度为单位的人才管理流程，起点是业务部门自下而上的盘点，随后将所有人才放置在“九宫格”内，最后培训发展右上角的人才，制定个人发展计划并每半年进行追踪。

那时候阿斯利康在中国为五六千人的规模，但是如今我们已有逾 11,000 名员工，人员规模扩大了一倍；随着业务的迅速发展，我们在传统业务的基础上不断开拓新兴的市场，导致我们对人才的数量和质量的要求发生了极大的变化。

定义

五年前，我们仅仅按照层级来定义和筛选人才，但在企业飞速发展的大背景下，这种传统的做法开始兼顾不周。于是我们密切结合业务发展和国家政策，转变了我们对重点人才的定义——从关键层级到关键岗位，即重点关注临床研究和研发的人才。至两三年前，大量优秀的临床研究和研发的人才涌入医药市场，导致这部分的人才供给相对充足。

后来我们发现更大的人才缺口在市场营销。因为处方药的市场营销完全不同于其他行业，他们既要懂市场营销，也要懂医学学术；既要做出产品卖点，也要和医学专家有紧密联系。于是近一两年，我们把重点转移至市场营销。我们会随着业务的发展变化，不断地转移我们对人才的关注重点。

甄选

起初我们使用的是标准办法：九宫格，每年也可据此做出很好看的人才文件。随着公司的快速发展，高阶管理者的位置陆续发生空缺，但当我们拿着文件中的人才去对应

空岗的时候，却发现无一适合，说明这中间存在脱节。

我们原来只是看一个人过去的绩效和未来的潜力，但是我目前看到的潜力的模型和工具还是比较虚的。比如说看一个人有没有潜力，我们会看他有没有学习能力、适应改变能力和沟通能力等，听上去是放之四海而皆准，但放到具体的岗位上时往往就很虚。因为随着人员规模的快速扩张，我们不仅复制了很多原有的岗位，还新增了很多全新的岗位。

举个例子，我们原来有负责供应链管理的团队，他们主要负责与经销商合作完成物流和资金流等工作；我们还有 Key Account Manager 的岗位，他们需要了解医学知识、行业政策和医院管理，日常主要与院士、专家等进行交流。随着业务的发展，我们发现这两个团队彼此有很多交流，存在相互借力的情况，于是我们就把这两个团队合并在一个大部门之内，让他们可以横向交流和共同承担。尽管我们此前通过九宫格筛选出很多高潜力人才，却没有人能完全胜任该部门管理者的新任务。因此，传统的九宫格盘点已经不能适应高度发展的企业对复合型人才的需求。

现在我们还是在使用九宫格，但只是作为参考，我们更多关注的是：他是否是一个复合型人才；判定的方式是：他是否是公司关键岗位的潜在继任者。其与九宫格的区别在于，九宫格是从人本身的角度去看，而这个判定方式更多是站在企业的角度。

我们目前的人才管理开始偏向于继任者管理，以关键岗位为单位。我们首先根据业务定义出约 100 个关键岗位，随后用九宫格右上角的人去对照具体的岗位职责要求。如此之后，我们的视野被极大地开阔了，人才得以在极大范围内（不同职能间）流转。

发展

传统的发展手段无外乎课堂培训、课外导师 / 教练、工作项目等，这些“规定动作”我们都还在做。但因为我们现在对人才的判定是：关键岗位的潜在继任者，而如前所述，我们公司的关键岗位越来越需要复合型的人才，所以我们将发展的重点逐渐落在了轮岗上。

某人具备发展某岗位的潜能，但缺乏相关职能的经验，如果他希望在职业上有更好的发展，我们会建议他去相关职能轮岗半年以上来补齐经验。例如，我们现在要求大区销售总监必须拥有市场部的经验，那么大区销售经理如果想升职的话，就须至中央市场部进行轮岗。

轮岗无论对公司还是对个人而言，都是付出成本极大的发展手段。对公司而言，员工轮岗时虽职级降低，但发放的工资较原岗位持平，还须给予其额外的异地补贴；对员工本人而言，他需要暂时告别自己的家庭，在一个陌生的城市独自工作半年之久，甚至更长时间。尽管付出成本很大，但轮岗可以给予员工更好的职业发展机会，也可以帮助企业从内部选拔人才填充岗位；较之外部招聘，从时间、成本和价值观契合上都会好很多。

我们现在非常强调轮岗，阿斯利康全球制定了人才发展计划，其中规定 2016 年—2021 年，所有发展中国家的跨国轮岗至少要实现 100 人次。这对每个人来说都是相对痛苦的过程，也是极其复杂的沟通过程，我们要管理好所有相关人（轮岗者、他的上级管理者和暂代他岗位的下属）的期望。

任用

最初我们的状态还是比较茫然的，九宫格盘点出很多人才，但是都不太合适，现在我们建立了内外部匹配的体系。内部：我们通过轮岗和有针对性的培养，逐渐形成内部的人才库；外部：原来是在岗位出现空缺之后寻找猎头，但后来我们发现这样做有些被动，所以从去年起，我们开始尝试做 external pre-search，即提前在外部市场上寻找适合公司关键岗位的候选人，建立内外部“两条腿走路”的人才库。

通过猎头，由我们 HR 出面，和外部既有意愿又有资历的候选人去沟通，看他们是否有意愿在某个岗位出现空缺时加入阿斯利康。因为医药行业的圈子相对较小，互相之间信息容易渗透出去，所以我们会寻找专业度较高的猎头，并且只和有意愿的候选人低调接触。

我们现在基本能保证，关键岗位有至少一位合格的潜在继任者，确保人才供给和企业管理的平稳发展。

总结

市面上常见的“规定动作”，我们一个不少，只是增加了一些自选动作：① 关键人才的定义上有所侧重；② 甄选流程上更关注关键岗位的潜在继任者；③ 发展手段上注重轮岗；④ 任用上内外部“两条腿走路”。

时代在日新月异地变化，业务在马不停蹄地发展，人才管理的基本流程（定义、甄选、发展、任用）或许是今古不变，但其中的内容则须紧跟时代与业务。我们常说，人的潜力的一部分是 agility，人才管理的工作又何尝不需要 agility 呢？

企业实践分享 2 人才管理也可以是员工自己的事

“自管理”的三维职业发展平台

网龙网络公司组织发展负责人

詹锦婷

项目背景

网龙网络公司（后文简称“网龙”）是一家快速发展的互联网企业，它是中国网络游戏和移动互联网应用的行业先锋，也是中国在线教育、企业信息化行业的领军者。

在网龙，员工的平均年龄不足 30 岁，年轻化趋势愈发显著。自 2016 年起，95 后开始陆续进入职场，并且在未来几年内，他们将成为企业的中坚力量。网龙访谈调查后发现，年轻的员工有着与众不同的特质，他们创新、独立、个性化，追求职业发展的自主性和个人价值的快速提升。

同时，由于互联网业务的变化速度较快，所以对人的要求的侧重点会在短时间内发生变化，原有的任职资格体系很难平衡地评估一个人的工作能力。通俗讲，某个岗位所需的能力或许还是 A、B、C，但随着业务变化，能力的侧重点会不断地在三者间发生变化。

项目设计 & 实施

网龙设计“自管理”的三维职业发展平台的出发点主要有二：① 对新生代员工职业发展施行“自管理”，为其提供平等、公开、游戏化的职业发展平台；② 帮助领导者更好地管理下属，让其可以实时观察到下属的能力水平和学习情况，从而更好地了解管理对象的当前状况。

职业发展平台的“三维”体现在：① 高度：无限上升空间，员工可以通过“乐高式”的能力模型搭建实现不断的晋升；② 广度：全面公开的信息，员工可以在系统上实时观看到各类信息，包括岗位信息、自主异动和多样的奖项活动等；③ 温度：职业发展全面陪伴，网龙为员工提供双导师制、健康体检等家庭式关怀。

“乐高式”能力组合

网龙在推动业务构建模型前，首先与业务高层进行沟通探讨，了解业务未来发展的战略目标，并对应地考虑未来的人才升级，总结业务部门当前缺失但未来需要的能力，初步梳理出关键能力项；随后与绩效表现出色的人员进行访谈，通过列举法从具体事例中挖掘影响绩效的能力与行为；最后与业务长（部门负责人）进行面谈沟通，传达前期获取的各类信息，由业务长根据信息输出能力模型，将能力标准的描述行为化和量化。

在“自管理”的三维职业发展平台中，网龙将不同类别岗位所需的任职能力打散，使能力不再受岗位的限制，而是可以像乐高积木般进行组合。每个员工都可以自主组合能力，构建属于自己的能力模型，并比对各自现有能力与公司内各岗位要求，符合能力要求者可选择自动晋升或发起岗位调整，满足员工职位上升及多元发展的自主选择需求。

成长“游戏化”

网龙为员工设计了“游戏化”的通关任务库，将晋升条件清晰、透明地传达给每一名员工，并有效地将晋升过程进行拆解和碎片化，员工可实时进行“闯关”，管理者也可实时对员工的现状进行评估。闯关任务的形式多种多样，包含完成某项学习任务、达成某个项目、累积某些经验值等，员工通过完成任务获得相应的能力认证，闯关成功即可实现晋升。

员工可通过系统实时了解自身能力与目标岗位之间的差距，随后通过游戏化的辅导平台自助选择学习方案，例如公开课、岗位相关的技能培训、自主考试学习等，所有在线课程既可以在 PC 端进行学习，也可在手机端操作、浏览，确保员工可随时随地提升自己的能力。例如网龙特色的“以考代练”，系统每天会向员工推送三道与其岗位和业务相关的题目，用考试的方式帮助员工掌握知识点，充分利用碎片化的时间帮助员工点滴拾遗。不仅如此，网龙还通过游戏化的虚拟勋章、称号、积分、级别等方式激励员工发展，员工也可通过游戏化的闯关任务方式获得能力认证。

除了传统的学习发展外，网龙鼓励员工展现多维能力，尽可能在企业内获得多样的机会，不断拓宽自己的发展路径，因此举办了多种不设专业限制的奖项活动，激励员工施展多样化的能力和创意，例如高职级“竞聘会”、“99 设计奥斯卡”等。

项目挑战

对于互联网企业而言，最大的挑战无疑来自于业务的急速变化。如前文提及，岗位的能力要求始终发生着动态的变化，因此对应的能力要求也要实时进行调整。

由于此前能力项已被打散，成为一块块

乐高式的积木，因此当业务发生变化导致岗位要求发生变化时，业务长可随时挑选能力项，以动态组合的形式快速满足需求。此外，由于大多数的业务变化只会导致能力侧重点发生倾斜，因此部分能力项被组合在一起，员工只需要达成该组合的总分即为胜任。

项目成效

自 2016 年年底上线后，目前“乐高式”能力模型以及“游戏化”闯关方式的覆盖率已达 100%。2016 年，1,143 人（员工总数逾 5,000 人）自主发起晋升，其中 927 人成功通关获得晋升；630 人自主发起异动，其中 241 人跨职能转岗。

此外，由于平台上的数据均为透明、公开，员工可以实时观察到自己的不足以及与他人的差距，从而实现自我监督和互相监督，极大地激发了员工的自主驱动力，达成了项目的初衷。HR

PART 3

人才管理的明天

尽管 Marc Effron 在信中提及，部分人力资源从业者会在没有科学依据的前提下过早拥抱人才热点，但我们在采访中欣喜地发现，大多数的中国人力资源从业者并不会盲从热点，而是会理智且前瞻性地观望、审视和思考新兴的论调。

当前，诸如 AI 和大数据等热词在各个领域频繁亮相，人力资源行业也不例外。人才管理的昨天已经过去，今天尚在把握之中，而它的明天又将走向何处？

未来的人才定义

蒂森克虏伯电梯首席人力资源官

陈敏

随着科学技术的发展，未来绝大多数的工作都将被机器和人工智能（AI）所取代，凡是可重复的、规律性的工作都将被归纳为某种算法，以一种更加稳定、高效、低成本和自动化的方式在企业内长久地存在。

与之对应地，未来人才的定义也将发生改变。过去，我们以准备度和潜力来衡量一个人的成长空间，其中的“准备度”主要指代的是其当前的胜任力；而现在，我们更多以未来的视角审视一个人的准备度和潜能，其中的“准备度”则涵盖了更多维度的意义，例如具备拥抱新技术的意识以及本职工作之外的宽度。

身在职场的每一个人都应该更开放地接受新技术对日常工作的影响，同时主动寻找和学习新的知识和技能，主动涉猎那些在新自动化时代仍有市场需求的技术与能力。对于领导者以及未来的领导人才，这种 open mind 以及能力获取的主动性就显得更加至关重要。

在蒂森克虏伯，业务领导和 HRBP 需要在日常工作和发展项目中观察高潜人才的主动性和全局观，以此来检验其是否为真正合格的高潜人才。分别举例如下：

- **主动性：**在某高潜项目中，公司要求学员每个月提交两份案例，若学员经提醒后仍未主动提交案例，则公司会将其从发展名单中剔除；但对于主动寻找学习资源的员工，公司则会提供相应的支持，以此鼓励和激发员工学习的积极性。例如，此前公司号召高潜人才注册某商学院，只要员工前去学习并返回分享，公司就会为其报销学费。
- **全局观：**业务领导和 HRBP 会在各个会议和各种场景下，观察员工思考问题的出发点——是局限于其所在的业务部门，还是可以站在更高的层面思考个人职能在整个公司架构中的作用?目前这种观察仍局限于人为的观察，但随着 AI 技术和数据分析能力的提升，未来或许可以利用 AI 分析员工在公司内的所有数据（例如邮件），以此来观察员工的倾向性和管理风格。

AI 在人才管理中的应用

蒂森克虏伯电梯首席人力资源官

陈敏

作为 HR，我们首先需要帮助所在企业建立 AI 思维，帮助核心领导去思考如何利用 AI 来赋能企业和提升经营效率；其次，我们自身也需要紧跟时代步伐，从人力资源的核心部分（人才、组织、文化领域）去思考如何应用数据和 AI，以进一步支持公司对选、用、育、留等决策场景的判断。

目前，蒂森克虏伯在人才管理的部分领域已经成功应用了 AI 技术。例如，在某高潜项目中，学员每月会提交两个案例，而案例的评审工作则全部由 AI 负责，AI 根据“STAR 模型”（情境 situation、任务 task、行动 action、结果 result）对案例内容进行分析，判断学员是否在案例中展现了公司要求的胜任力。这种评判方式有效地避免了人为的偏见和倾向性，通过对案例整体的分析（可自动忽略语法错误）归纳出具体的行为模式，比照胜任力后自动输出分析报告，客观呈现学员的能力水平和行为倾向性。该 AI 技术于去年被正式引用和成功应用，获得了学员的一致认可。

北森云计算联合创始人 & CEO

纪伟国

近几年，人工智能（AI）成为了行业内追捧的热门词语，它激发了人们对科技发展的无限向往。但因 AI 本身不具备认知和思维能力，因此只有基于场景，它才可能发挥应有的商业价值。

现在 HR SaaS 领域的 AI 商业化尚处于特别早期的阶段。北森设计的思路是先寻找到可以提升人力资源效率的场景，随后将 AI 技术与之进行匹配和训练，若其能够为客户创造出商业价值，则强化其在算法上的优化，使之达到商业化的水平。

以某招聘场景为例，企业很难仅仅通过面试判断出候选人未来绩效的高低，因为人是复杂而变化的，性格、经历、环境等因素都将影响其未来的行为表现；而北森基于自身大量的人才数据，可以将候选人的测评结果等数据与内部人才进行对比，通过 AI 分析，找到与候选人相似的公司在职员工，通过在职员工的绩效表现，为 HR 选择更匹配的应聘者提供客观的参考依据。

> “我们首先需要帮助所在企业建立 AI 思维，帮助核心领导去思考如何利用 AI 来赋能企业和提升经营效率；其次，我们自身也需要紧跟时代步伐，从人力资源的核心部分（人才、组织、文化领域）去思考如何应用数据和 AI，以进一步支持公司对选、用、育、留等决策场景的判断。”

数据在人才管理中的应用

伟师咨询 CEO

Louis Liu

将数据放在模型中

互联网、AI、人工智能等技术的发展与运用产生了大量数据，但这些数据该如何应用在人才管理上，还有很大的发展空间。

若想要数据发挥其功用，需将其放在分析模型中；只有大量数据，但没有具体分析模型，离要解决的问题还太远。目前在人才管理上常见的数据应用思路包含四个步骤（当然将来应该会有其他的思路）。

- **需要解决的人才管理问题：**例如，如何降低员工离职率。
- **解决问题的决策模型与数据结构：**离职率受薪资、文化适配、个人动力、敬业度甚至地理、学历、绩效等不同变量的影响。利用数量方法，我们可以得到这些客观数据之间的模型与因果 / 相关关系。
- **获取数据的工具：**通过履历表可获取员工的地理 / 学历资料；依靠面谈可获知员工的个人动力；通过薪资调查可获取员工的薪资数据……不同资料的取得需要有对应的工具。取得这些数据的工具与方法是四个步骤中最艰难的一环。
- **数据：**提炼出关键数据（影响最大）。例如，统计后发现离职率受地理与个人动力的影响最大，我们便可以据此找到具体的族群。

数据应用的两条路径

由上面的例子延伸，大数据的应用可以从两条路径下手：一条为从数据 / 工具 / 模型到问题，一条倒过来从问题 / 模型 / 工具到数据，无论哪一条路径都强调了分析模型对于具体决策的重要性。下面我来详细讲解。

- **路径一：从数据 / 工具 / 模型到问题**

企业在已经掌握大量数据的情况下，为解决具体的人才决策问题而搭建一个决策模型以解决实际的人才管理问题。例如，当企业掌握了员工的敬业度数据、离职率、领导力及薪酬的大数据（数据与工具）后，我们可以检查其中是否存在具体的关系，进而为管理者在各种人力资源决策中提供依据。

举例来说，我们通过数据发现员工敬业度与发展程度有高相关性；员工往往不是因为薪水低，而是因为发展机会少而选择离职。根据这样的发现，我们建立了发展程度、敬业度、离职率之间的模型关系（决策模型）。在决策上，我们就可以通过发展的手段来提高敬业度和降低离职率，而不是使用加薪策略来处理低敬业度与高离职率的问题。

- **路径二：从问题 / 模型 / 工具到数据**

另外一种思路，企业中已经存在解决相应人才管理问题的模型，接下来需要获取相关人力资源数据来决策。例如，企业盘点人才时，会先根据理论了解高潜人才的因子：绩效、性格、抗压力等等（决策模型），然后利用各类工具获取员工的资料（数据）。只要我们有员工的数据，就可以做出高潜力人才的决策。

再以招聘为例，当企业在筛选候选人时，会在招聘模型中将每个人的能力项列出来，通过匹配岗位的关键能力逐一进行筛选便能找到最佳候选人（决策模式）。在这个过程中，年龄、学历、语言能力等数据可通过简历直接获取，但智商、领导力、抗压力等能力数据只能通过相关测评工具获取。因此，整个筛选的关键点在于是否有适用的工具。

对于人才管理来说，无论内部晋升、员工能力发展抑或保留，都可以从“问题—模型—工具—数据”的流程中找到决策依据。

知合控股集团首席人力资源官

陆忠亮

大数据是近两年的热门话题，互联网中对于大数据的分析及使用早已不新鲜，但其在人力资源管理中的应用还远未达到成熟的程度。我们在各种社交平台中，如微信、微博、Facebook 等留下了大量的个人数据，因此这些公司能够对这些数据进行分析并获知我们的决策风格，进而预测我们未来的决策行为。而在人力资源管理中，想要开发出一个系统去追踪员工的所有行为在技术上是完全能够实现的，但企业首先面临的可能是员工的意愿度的问题。这也很好理解，没有人愿意被一直“监视”着，因此对于企业来说，如何消除员工的抵触心理是其人力资源管理行为数据化进程中需要首先解决的问题。

北森云计算联合创始人 & CEO

纪伟国

AI 和大数据的结合

目前国内 HR SaaS 的发展趋势是从以“事”为核心的人力资源软件走向以“人”为核心的一体化人才管理软件。传统人力资源软件包含 CoreHR、薪酬、请假和考核，以

“事务”为核心；人才管理软件包含招聘、绩效、继任、能力模型等模块，围绕“人的能力”进行人才识别、发展及任用，同时，人才测评、360 评估、敬业度调查等人才技术也融入其中。

对北森来说，一体化业务除了能够覆盖企业人才管理全业务场景，通过交叉销售的方式提升客单价之外，还能让北森在数据积累方面的原有优势变得更加强大。大数据和 AI 技术要在人力资源管理领域真正发挥应有的商业价值，需要具备两个前提：① 有足够多的高质量数据；② 找到合适的应用场景。

北森目前有两个数据团队，一个负责 Ocean 数据分析平台，一个负责 AI 大数据的落地应用。Ocean 数据分析团队负责全平台、跨应用的数据一体化，以及人才数据的敏捷 BI、各类主题分析、嵌入式分析、就近决策等，致力于使大数据能力成为平台的数据能力；AI 团队负责 AI 场景化的落地应用，以及智能的简历处理，自动化地进行人岗匹配、智能人脉等。

北森的 HR SaaS 软件是基于 PaaS 平台的，即平台内的所有操作会转化成数据被实时存储，并将数据能力作为一个可拆分的能力向外部提供，利用数据能力实现某个可应用 AI 的场景。只有积累了足够多的数据，AI 才能在人力资源管理领域真正发挥应有的商业价值，相关软件才能达到商业化的水平。

即便没有 AI 或大数据……

蒂森克虏伯电梯首席人力资源官

陈敏

尽管 AI 等新技术在企业内的应用为大势所趋，甚至有说法指出，企业可以在人力资源部门之外另设一个 AI 部门，从数据分析的角度来进行组织调整，最终由这两个部门来看，哪个可以被取代。但人才管理不仅可以应用新的技术，也可以引入新的思路，例如，企业可以不必强调建设内部大而全的发展体系，而可以求助于外部专业的咨询和培训机构。

未来的组织形态也将发生显著的变化。从柔性组织（例如网络组织、圈层组织、平台组织等）向自组织不断发展，优秀的人才将不再禁锢于某个刚性的岗位，而会依据组织的需求在各个网络或平台间如流水般运转。

为了更好地培养这类人才，企业应当为其更多地提供项目经理的职位。跨部门的项目型工作能够真正有助于他们跳出知识范围，以实践检验自己是否具备成为领导者的潜质。因为随着职级的提升，知识性的专业能力会相对弱化，而软技能（例如沟通能力和协调能力）以及识别关键人和事的能力则愈发重要。

此外，企业也可以采用轮岗的手段检验和发展高潜人才。但就目前的中国市场而言，这种发展手段的成本和实施难度都相对较高，因此并非所有的高潜人才都必须被刻意地轮岗，可以尝试借助已有的项目低成本地发展人才。例如，在蒂森克虏伯所处的电梯行业，每逢重大活动或项目，当地的维保员工会临时聚集起来以确保会场电梯的平稳运行，此时可以派遣高潜人才前往现场管理团队，观察其解决突发性事件的能力。

捷豹路虎中国战略与业务创新 VP
（原学习与发展高级经理）

王君

大数据是一个趋势，也是一个热门的话题，但就目前为止，大多数企业还做不了。阿里巴巴可以做，因为他们有亿级用户；但其他企业能掌握多少数据，谁又能将市场上所有数据整合起来?只要数据不全面，人才画像就不准确。另外，人力资源数据分析的思路也应该发生转变，不是从收集的数据中总结原因，而是从中发现规律，进行预测。当然，这在数据量不够的情况下是很难做到高准确度的。

然而，不管是不是“大”数据，我们依旧可以在有限的范围内精析数据，比如在人才管理领域，在分析人才的时候，我们可以 by level、by function、by geography 地去分析数据，并总结相关的规律。因此，HR 自身也要掌握数据分析的能力，打通 function 彼此的壁垒。HR

如您对本期专题有任何的建议与想法，欢迎来信：nancy.shen@hrecchina.org，也可联系微信号：jiulan92。

一个务实的创新者

访卫材（中国）药业有限公司人力资源部高级部长顾瑞瑞（Grace Gu）

如果用几个关键词来勾勒 Grace 的形象的话，你会发现这是一项充满矛盾的工作：她温柔细心但又有些粗线条，她脚踏实地却又随时可以迸发出灵感，她享受当下却又不安于现状……看到 Grace，你或许会惊讶，这些矛盾的元素竟可以和谐地同时存在于一个人身上。而纵观她的职业生涯，每一次选择，每一次成长似乎都印证着这样一件事情：她骨子里的矛盾非但没有给她带来困扰，反而能够让她遵从己心，做出最适合自己的选择。

文 / 朱欣鑫　图 / 上海弓富文化传播有限公司

Grace 曾经在朋友圈里分享过一个性格测试，测试结果显示她是一个“鬼才”，这让她略感惊讶：“我觉得自己还蛮务实的，至于说‘鬼才’，可能是体现于工作生活中迸发出来的灵感吧。”说完，她莞尔一笑。

在美国明尼苏达州的密西西比河两岸有两家百年老店，左岸的是通用磨坊，右岸的是品食乐。Grace 的职业生涯起步于品食乐公司所属的湾仔码头水饺工厂的品控；一年之后，工厂成立人力资源部，由于突出的表现她被考虑内部转岗，正式成为一名 HR。彼时的她，对人力资源的全部理解仅为“这是一份与人打交道的工作”。自此，Grace 从考勤、计算工资、招聘、食堂、班车等相对琐碎的“打杂”工作开始在人力资源这条道路上越走越远。2001 年品食乐和通用磨坊合并，Grace 也成为通用磨坊的一员。在品食乐和通用磨坊的 5 年时间里，Grace 从一个非专业出生的品控人员成长为助理人事经理。

在助人中成长

2005 年，Grace 加入 Sara Lee，这是一家美国快消品公司（世界财富 500 强企业），旗下产品包括食品、饮料、家庭和个人护理用品及莎莉品牌服装。在这家业务相对复杂的公司，Grace 对人力资源的工作有了系统的认识。不同于工厂对于节约成本的追求，Sara Lee 有着较为丰富的资源，且搭建了较为稳定、完善的 HR 体系。每年总部都会在全球推动很多项目，Grace 作为中国 HR 的对口人负责这些项目在中国的落地和实施，其职责范围也在不断扩大。“无论职位的提升还是职责范围的拓展，都能给我带来职业上的新鲜感。”不断扩大的工作职责并没有带来太大压力，反而让她更加兴奋。

在诸多项目中，让 Grace 印象深刻的是一个云南支教项目，当时这个项目获得了公司全球范围内的

扫描二维码 把文章带走

二等奖。“虽然我已经离开 Sara Lee 7 年了，但莎莉的同事们每次提起这个项目的时候还是会有那种发自心底的温暖和欢乐。”

出于对社会责任的重视，在这个项目中，Grace 首先争取到公司内高管的支持，寻找到充足的资源后，将这些资源输送到云南偏远地区做结对助学、兴建图书馆、电脑教室等一系列帮扶工作。硬件设施齐全之后便开始鼓励同事到云南支教，“我们这个项目每年会持续 8 周时间，每周选 2 名志愿者到当地支教。”很快，这个支教项目沉淀了一定的影响力，当公司内部资源不足时，Grace 想到了与外部公司合作以推动支教效果的最大化，并最终与惠普等公司达成共识，此后，也一直有外部志愿者希望参与合作。“我们的初衷是去帮助别人，结果发现自己收获的更多。”时至今日，当初的帮扶对象已经考进高中，Grace 的团队当初在他们幼小的心中种下的种子似乎已经开始破土而出：“看着他们的轨迹，你真的会觉得自己做的是影响别人一生的事情，那些小孩开始变得有梦想，他们的目标变成了考大学，而且要考上上海的大学。”

加入卫材

为了继续探索自己的能力边界，Grace 于 2011 年来到卫材，担任人力资源部部长一职。入职前 3 年，Grace 将大部分精力放在重塑人力资源体系上，包括重塑职级体系、开发胜任力模型、优化薪资福利体系、重塑绩效体系、建立 Mini 测评中心等。除了构建人力资源体系，彼时卫材的人才流失率高达 38%，因此，对 Grace 来说，最紧迫的事情是就是招人、留人。为了降低人才流失率并更好地保留和吸引人才，她从绩效体系入手，在全公司范围内树立绩效为先的文化。这打破了卫材原有的“熬资历”的文化氛围。“我们就是要打破这样的惯性思维，告诉大家以后不再论资排辈，想要晋升就拿实打实的业绩来换。”为了彻底扭转员工对于绩效的固有观念，Grace 还同时从绩效系统、招聘标准等方面将绩效为先的观念贯穿其中，如员工的调薪、评估、晋升等均与 KPI 挂钩。另一方面，其带领团队着手完善卫材的福利制度，并从健康福利入手，将福利范围扩大至员工各个重要的生命阶段，包括结婚、生子、各种节日、保险医疗保障等；除此之外，HR 团队还会从每年的体检数据中了解员工的整体健康情况，了解哪些是高

发的疾病。譬如说，幽门螺杆菌感染率比较高，办公室员工普遍有颈椎、腰椎的问题，亚健康情况比较常见，而重疾患病率也有上升趋势。根据这些发现，HR 团队会联手工会配送不同的活动，如每年的 5 站 10.5 公里的“爱的马拉松”、健身房等福利；结合医药公司的资源优势，邀请三甲医院的主任来给员工普及疾病知识及预防知识。该福利项目还获得美世最佳健康雇主——创新项目奖，这为卫材树立了良好的雇主品牌形象，有效地吸引、保留了人才。

这一系列的动作之后，卫材的人才流失率也从最初的 38% 降至如今的 18%，且公司业绩每年都保持在超过行业平均水平的增幅。因为在这些工作上取得了漂亮的成绩，Grace 也顺理成章地被提拔为人力资源部高级部长，她管辖的范围也不断扩大，从人力资源部门到整合公司文化、销售培训、IT 等。

在公司人才流失率降低之后，Grace 的工作重心也随之调整，即从最初的招聘及人力资源体系的搭建转向企业文化重塑与人才培养上。其团队重塑了卫材的学习发展地图，将以往单向的线下授课变为如今的双向的线上线下学习，并打造了一个专属学习与社群平台——卫材书苑。该平台嫁接在其企业公众号中，员工可以随时登陆，在其中分享学习心得。此外，Grace 的团队还会不定期邀请高管及外部的大咖、或者紧贴业务热点在该平台中做分享，吸引员工参与。目前，这个小小的学习平台已经吸引了 1,000 多位员工。“它不仅仅是一个学习平台，而且正在变为传播正能量的平台，很多人会自发地利用工作以外的时间在卫材书苑中学习、分享、为同事点赞。”Grace 笑着解释道。

与企业文化共生

助推“hhc”的文化理念

在提及卫材企业文化的时候，Grace 介绍了卫材与上海市人口福利基金会合作的“黄手环”活动，这个活动针对阿兹海默症的患者，卫材会推广记忆门诊，帮助老人做筛查并赠送黄手环，帮助记忆力衰退的老人找回家。“我很喜欢这家公司的企业文化，它

对社会的责任感超过很多公司。”卫材企业文化中最重要的一点即“hhc”，human health care，这要求员工关心人类健康，并至少花 1% 的时间去发现患者与客户真正的需求。据介绍，卫材每年围绕 human health care 举办的活动超过 300 场，也就是说，几乎每天都会产生一个相关的活动。“当你亲身与患者和他们的家属在一起时，能够真正地感受到他们生活中的喜怒哀乐，对我们来说，能从他们的情绪中捕捉到他们还没有被满足的需求，而这就是我们有可能在商业上创造价值的部分。”

卫材鼓励员工在日常工作中挖掘客户需求，并针对这些需求设计后续的改善计划，“当员工跟患者和家属在一起的时候才能切身理解他们的真正需求，发现需求后，我们会根据内部通用的一个模型来一步一步设计接下来的项目。”如针对糖尿病患者修改制药工艺，将糖衣片改进为薄膜衣片，这样的改进更体谅糖尿病患者的实际需求。此外，HR 团队正在全公司推广“公筷行动”，这起因于中国居高不下的幽门螺杆菌的感染率。当意识到中国围桌式的用餐习惯会大大增加用餐者被感染的几率时，团队首先与医院的消化科合作，邀请消化科的专家至公司开

展知识普及讲座，使得员工了解该疾病的潜在危害性、传播途径及预防措施，以引起员工的重视。同时，HR 团队通过鼓励员工外出用餐时携带筷子、使用公筷来降低幽门螺杆菌的感染率。卫材希望通过员工将这种健康意识传递给客户，使得更多人在此问题上给予足够的重视。

在 Grace 看来，卫材“hhc”的文化理念不仅向外部传递着对人类健康的巨大关注，同时也体现了卫材高度的社会责任感，而这也与 Grace 个性中对人、对社会的关注完美契合，“我们的社会非常需要公司去承担起一部分责任，卫材就是这样一家公司。我们会定期跟阳光之家、残疾孤老帮扶中心等开展活动，在这些活动中传递着企业的价值观、责任感。”

在自治与创新的氛围中探索

2015 年，卫材中国从亚洲地区独立出来，当时卫材中国区提出了自治、创新的口号，这样的理念也深深吸引着 Grace。高度的自治让中国的团队掌握了更多的自主权，无论从业务需求诊断、项目设计还是项目执行，Grace 都能将手头的工作与客户的实际需求建立强连接，并且清楚地知道项目的价值所在。“因为自治，很多 HR 的项目都是我们自己设计，从想法的产生到落地执行再到收获成果，原来仅仅是脑袋中闪现的想法，现在不仅可以变成现实，而且已经实实在在地对员工、对业务产生了积极影响，这是一个能给人带来特别成就感的过程。”据 Grace 介绍，目前，卫材的本土化程度已非常高，这让团队内部的沟通效率也明显提高。除了自治，卫材近年来也在强调另外一个关键词——创新，这样的氛围让 Grace 有了更大的空间去探索：“就我的本性来讲，我不太喜欢一成不变的东西，具有挑战性的任务更能吸引我，也更能调动我的积极性去做一些不一样的尝试。从这方面来讲，公司提供的环境与我追求的自我探索是非常契合的。”

卫材之于 Grace 已不仅仅是一个简单的工作场所，在这里，她看到了自己更多的可能性。打破了条条框框的卫材很多事情都是从 0 起步，但也正因如此，Grace 得以在这个从无到有的建立过程中更加了解业务，并能准确把握业务的真实需求，从而针对业务需求将人力资源项目落到实战。“它为我打开了一扇窗，总觉得自己还有很大的成长空间。”

“就我的本性来讲，我不太喜欢一成不变的东西，具有挑战性的任务更能吸引我，也更能调动我的积极性去做一些不一样的尝试。”

工作与生活，一个都不能少

也是在卫材，Grace 经历了结婚生子等人生中具有里程碑意义的事件。初为人母的 Grace 在提及自己的女儿时满脸遮不住的笑意，“我家小朋友才 9 个多月，很可爱！”现在的 Grace 每天从下班回家到女儿睡觉这段时间的固定安排就是陪女儿：“她晚上 8 点就睡觉了，所以中间没有多少时间可以陪她的。她睡着之后我会把白天没有处理完的邮件处理掉。”为了能够在各种角色之间顺利切换，Grace 放弃了自己的休闲时间，并试图在工作和生活之间找到平衡：“这个说到底无非是你的取舍，你的优先次序是什么。对我来说，工作生活都不能少。”说完，Grace 朗声笑了起来。

目前来看，Grace 很好地找到了这种平衡，“我觉得之前该享受的人生体验我都充分地享受了，所以有了孩子，就是享受另外一种生活。”为了让自己保持充沛的精力，Grace 会每周特地为自己留 1 个小时来练习瑜伽，而在完全空闲的时间，她会翻翻“闲书”来放松自己，这些“闲书”经常能给 Grace 带来巨大的灵感：“我喜欢的东西比较杂，这些会成为我的一部分，然后不知道在什么时候就从脑袋里跳出来。”在众多“闲书”中，让 Grace 印象最为深刻的是美国作家玛格丽特 • 米切尔创作的长篇小说——《飘》：“这是我很小的时候读的一本书，女主人公原本安逸的生活环境被战争打破，当她从父母的庇护中脱离出来，不得不独自面对生活的时候，你会看到她骨子里的坚强，她所经历的成长特别打动我。”观照 Grace，你能看到她温柔的外表下也包裹着一颗强大的心，这也就无怪乎她对斯嘉丽这个人物形象如此久久不能忘怀…… HR

走向更好的自己

访华泰保险副总经理兼首席人才官、首席风险官吕通云

初见吕通云的时候，我们一行人正和她的助理在华泰的公共区域商量采访细节，几乎谁都没有注意到，旁边一扇办公室的门打开了，其中探出大半个身子的正是吕通云。她个子不算高挑，身形纤细，依靠着门框望向我们，却没有开口打扰。我迎上去做自我介绍，她笑着说：“你就是 Nancy 呀 ~”语气亲昵，笑容从她的眼角绽放开来。我暗自想，这是个笑起来很美的女人。

扫描二维码 把文章带走

文 / 沈迪　图 / 林晓

任性，就是做自己喜欢的事

20 多年前，吕通云毕业于全国四大法学院之一的吉林大学法学院，却没有顺理成章地走上法律的道路。昔日的同窗如今有不少人已是中国法律界的佼佼者，而她却另辟蹊径，成为一名充满幸福感的 HR。

毕业后的吕通云“任性”地放弃成为一名律师，却转而加入太古可口可乐，成为一名销售市场副总的助理，接触了大量市场营销策划工作；后来又转岗成为一名商务副总的助理，在全国奔波开设装瓶厂。在繁忙工作的间隙，她常常会思考自己的职业规划。当时她隶属于太古可口可乐的中国总部，如果在总部做市场营销的话，似乎始终无法深入业务；做商务的话，装瓶厂的数量总会达到饱和，届时又该何去何从？

大约在 95 年，太古可口可乐准备成立中国区人事部，开始在公司内部选拔 HR 人选。当时人力资源还是很陌生的概念，但吕通云经不住领导极力的推荐——她的领导如此形容这个职业“人力资源是可以投入一生的职业，随着你人生体验的丰富，会越做越有价值。”

尽管对人力资源的职责仍懵懵懂懂，但领导描绘的人力资源前景让吕通云心向往之，她决定在这个全新的领域尝试一下。这个机缘让吕通云找到了事业的归属，“我觉得我做了一个非常好的决定，到现在，我都非常喜欢这个职业。”

或许是个工作狂

吕通云加入人事部后不久就接手了数个大项目。“我和大多数 HR 的成长轨迹不太一样，大家是从人力资源某个具体的岗位做起，比如招聘、薪酬，从某个专业领域成长丰富，走向全面管理；而我是先从人力资源全面规划入手，再逐步加深对各个领域的认知和经验。”

新的人事部成立并快速开展工作，吕通云牵头或参与了一个接一个的项目：统一中国区的人事管理制度，薪酬职级体系和员工手册、为全国装瓶厂统一上线人力资源信息系统，实施中国区管理培训生项目等等。每一个项目都要求她对各子公司的人事管理制度和流程进行全面细致的梳理，也要求她亲自前往全国各地的子公司与管理层和 HR 团队访谈、调研、实施项目。

“一年 60% 以上的时间都在各个机构里跑，都不着家的。每天都在接触新鲜的事物，特别享受那个汲取知识经验、构架自己 HR 认知的过程。那时年轻，有学习的激情，也不知道累，回想起来都是兴奋和成就感。”吕通云叙述那段日子时用的大多是短句。没有太多的字斟句酌，每句话都像是跳跃的音符，让人感受到满溢出来的激情。

这种对工作发自内心的热爱一直都伴随着吕通云，以至当我问起她的兴趣爱好时，她仍然笑着回答：“兴趣爱好是工作啊！”

不断地从 0 到 1

在太古可口可乐工作近 8 年后，吕通云决定去看看外面的世界，却遭遇了意料之外的波折。她先后去了两家当时口碑非常好的电信公司，但这两家企业却先后倒闭了。“后来我就决定，再也不去电信行业了。”此后，她又在某物流行业公司工作了半年有余，并因为“不喜欢那个行业”选择了离开。这种行业的喜好性抉择就好像毕业时选择职业的那个“任性”的小女孩，但她的每一次任性都是有自己的思考的。

“我的体会是，每个行业都有它的特性，你要看这个行业的特性是不是符合你自己的职业价值取向。我希望能在一个组织里相对稳定地成长，因为我相信 HR 的价值更多在于帮助组织获得成功；而‘百年树人’，人和文化的培育都是需要时间的。如果我不能为组织的成功赋能和提供支持的话，个人职位再高薪酬再多也没有意义。”

2003 年，吕通云的朋友向她推荐了瑞泰人寿保险公司，她认为保险行业是对客户提供全生命周期保障的行业，对人才应该也是有长期理念的行业，便欣然投入了这个全新的行业。

那是瑞泰人寿成立的第一年，吕通云成为除了老板之外的第一个员工；那也是 SARS 在中国最为肆虐的一年，办公室因为请不到装修工人而显得格外简陋，两张办公桌，几把椅子，徒有四壁。就在这样的环境下，她面试了一个又一个的应聘者，组建起瑞泰最初的管理团队。

“我们希望打造一家‘小而美’的精品公司，集聚最优秀的人才，采用最先进的管理模式，成就最高的产能。当年我去到美国、瑞典、瑞士、德国、南非等各国公司学习业务和 HR 管理的最佳实践，精致地在瑞泰实践。”虽然没有过多谈及在瑞泰的具体工作，但这家至吕通云离开时才一百多人的公司连续多年都获得了“最佳雇主”称号，“人力资源的最佳实践”也屡屡刊登在知名的商业刊物上，真正实现其最初“小而美”的设想。

2010 年，受困于股东频繁变更的吕通云跳槽到华泰保险——她服务的第一家中资公司。“其实前两年很挑战，一半是基于文化，从外企到中资公司，文化的反差还是蛮大的；另外从人力资源管理体系和人员能力素质上，与外企成熟的管理水平相比，还有不小的缺口要改进。”

那时华泰正在筹备建立集团，吕通云需要迅速参与整个华泰集团的搭建过程。一系列的战略和组织问题摆在她的面前：第一是对集团战略定位的澄清和落地。公司当时是请国际知名咨询公司制定了集团战略，但把理论层面的集团发展战略和定位蓝图落地不是简单的工作；第二是集团和子公司的治理结构该如何搭建，关系该如何平衡，管理职能该如何分配等等。三个子公司都是有十到二十年历史的老公司，新的集团要实现职能也是很有挑战的。如何实现集团协同价值的最大化，既能为子公司带来价值，又不仅仅是徒劳增加管理层级？

全盘的梳理、沟通、研讨，一稿又一稿的推敲协同后，一个个全新的体系拔地而起，薪酬体系、绩效管理体系、人才发展体系，搭建集团一体化的

华泰保险
Huatai Insurance

“我在华泰八年做了好多事，可以说不亚于我之前所有公司的总和，但整个过程是特别享受、特别有趣的，很有成就感。”

人力资源信息系统……同时吕通云还通过组织集团战略解码工作坊和战略罗盘培训等方式支持了华泰集团“十二五”和“十三五”战略的制定，她始终都忙碌于筹备、梳理、建设的路上，没有停歇。

“我在华泰八年做了好多事，可以说不亚于我之前所有公司的总和，但整个过程是特别享受、特别有趣的，很有成就感。”

HR 的价值在别处

吕通云初至华泰时，华泰在人才培养和发展上的经验几乎等同于零，仅有零星的培训课程，而缺乏体系化的思考。她首先确定了华泰的人才标准，搭建了员工通用的素质模型以及领导力素质模型；然后又建立起华泰的领导力发展中心和测评中心，培训认证了部分公司高管成为测评师，拥有集团内部测评能力；然后用几年的数据逐步完善公司的人才培养发展体系，并在集团内推动了多期高潜人才的选拔和发展，逐步形成集团管理人员和核心岗位梯队的形成。

以集团“高潜星际”计划为例，该项目周期为两年，在发展手段上除了在线学习和集中授课外，还包括了标杆企业参访，行动学习、导师辅导、个人发展计划、思享会（类似私董会）、团体教练、轮岗锻炼等等多种学习方式。学员在项目伊始便根据测评结果，在导师的辅导下有意识地制定发展计划，随后在两年的学习旅程中不断地自我学习和团队互助，体会自己的成长和变化。

“每个学员都发生了特别大的变化，自信、影响力和思维能力都有了显著的提升。这些是他们个人的努力结果，而我们的赋能加速了他们的成长。人力资源的成就不在于自己的所得和改变，我们的价值更多在于成就他人，帮助他人实现成功。”华泰集团总经理评价说：“这是华泰成立 22 年来，最有意义的一次人才培训，也是华泰投资回报率最高的一项投资。”

华泰保险是中国第一家引入国外主流保险专属代理人模式（即 Exclusive Agent，EA 模式）的企业，并且在长达数年的时间内，它都是国内的“独行者”。对 EA 模式的猜疑和观望不仅普遍存在于国内的保险行业，也同样在华泰内部隐隐弥漫。2013 年，即华泰引入 EA 模式的五年后，全国总共只成立了 100 多家特许门店，发展速度堪忧。

经过调查，吕通云和她的团队发现核心问题是公司管理层和核心业务团队对 EA 商业模式还缺乏系统化思考，战术方向不清晰。于是在管理层支持下她发起了“石桥”项目，利用三天的商业模式研讨工作坊和三个月的行动学习带领大家深入探讨了 EA 愿景、价值主张和商业模式的根本，帮助管理层在思想上达到了高度共识，同时明确了华泰 EA 的工作重心和关键举措。接下来为了迅速推进落实 EA 事业，公司总经理担任总牵头人，吕通云担任总协调人，公司成立了六个跨部门的行动组，用三个月时间以项目扎实跟进关键举措落实，获得了空前的成功。如今，EA 事业在华泰发展迅速，全国特许门店数也已达到 5,000 多家。而华泰的工作文化和领导力方式也随之发生显著的改变。

“在企业转型的六项修炼里，领导力和文化的转型是成功的关键。”为打通部门间的隔阂，弱化金字塔式管理层级理念，在工作坊和行动学习过程中，吕通云设置了很多有趣的沟通规则，例如“没上没下”、“没大没小”、不能轻易否定，鼓励参与者开放地交流和分享，发挥个人影响力去争取资源。公司的一位领导评价说，“这是一次深刻的思想统一过程，我们发生了很多有形的改变，比如夜以继日忘我地工作，比如原来相对各自独立的‘小院文化’到现在更主动积极地跨部门沟通协调；我们也收获了很多无形的变化，共同的语言和认知保障我们快速学习、快速行动，引领华泰变革。”

前几天，吕通云参加了一个猎头公司举办的人力资源晚宴，和同行们一起交流在人力资源领域遭遇的挑战。她说每个 HR 在诉说挑战时都是巨大的压力，但同时能感受到他们内心其实是一种兴奋的感觉：“你会觉得工作中的挑战是值得你去挖掘，花很多精力去思考，去找到最佳的解决方案。在做这些事情的时候，是真正体现我们 HR 专业价值的时候，也是我们非常幸福的时候。”

向完美更靠近一些

吕通云是习惯于自我总结和反思的人，她笑称自己“有点细节控，还有点完美主义”。

16 年在华泰做高潜项目时，因为感慨于学员的收获良多，她将学员的体会一并收拢，配合公司战略盘点的节点集结成册，做成了一本相当精致的专题内刊；几年前“石桥”项目的成功实施让她意识到行动学习作为公司战略转型的工具值得在全集团复制，她邀请集团行动学习教练团的小伙伴一起总结项目中的成功经验，把华泰群策群力行动学习的理念、工具和实践案例，集结成华泰集团行动学习手册，向全集团进行推广。

和大多数采访对象不同的是，吕通云在采访过程中会经常很坦诚地诉说自己的不足。这个帮助瑞泰保险从徒有四壁到“小而美”的人，反思自己“管得太多太细，某些情况下会成为一种负向激励，HR 还是要多从业务的角度思考。”在华泰的工作中“沟通不足是自己最大的问题。”

可真正让痴迷于工作的吕通云意识到自己更多不足的人却是她的女儿，她说孩子让她感受到人生走向完满的过程。“没有孩子之前，你会觉得自己活成想要的样子了。但是有了孩子之后，你会突然在孩子身上看到自己很多的不足。孩子是一面干净澄澈的镜子，无知又无畏地反映着她所理解的世界和行为；孩子又是一种最甜蜜的负担，需要被完整而小心地负责和保护。为人父母，要修炼得更完美一点，才能让这个小生命不染尘埃，开出最美的花。”

也许世界上没有真正的完美，但我们可以行走在通往更好的路上。那个努力工作和生活的人，会成为根基扎实的大树，在风雨中不低头，在阳光下笑得很美。HR

也许世界上没有真正的完美，但我们可以行走在通往更好的路上。那个努力工作和生活的人，会成为根基扎实的大树，在风雨中不低头，在阳光下笑得很美。

2018 年全球领导力展望

中国报告

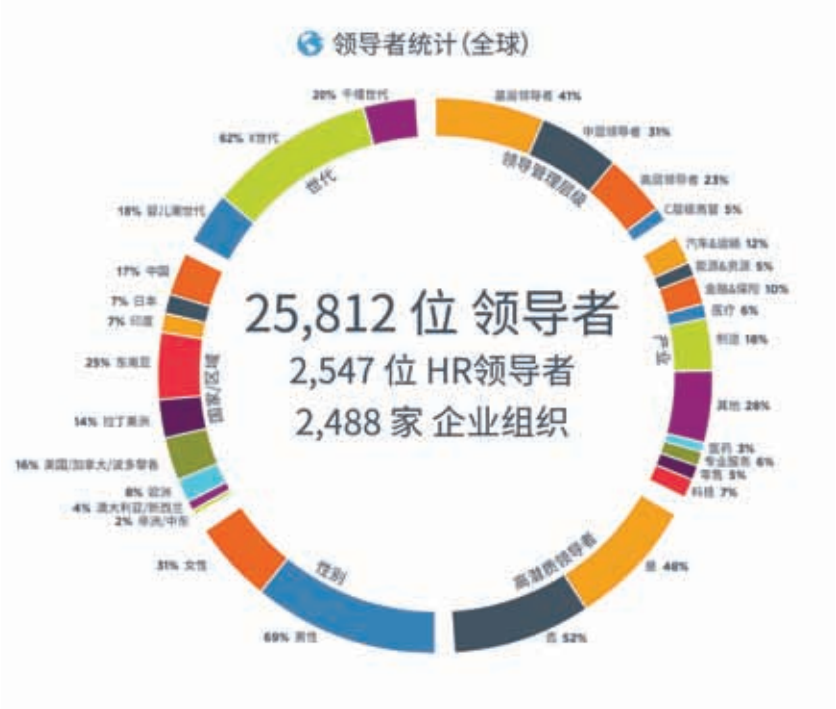
本文由 DDI 授权转载　智享会（HREC）同时参与合作了此次研究报告

这份报告是 DDI 自 1999 年开始该项调研以来的第八份报告，
也是有史以来规模最大的的领导力调研项目之一。

下载完整报告
请扫二维码获取

针对领导力要务的洞见加上实务建议

2018 年《全球领导力展望》是一份由 DDI 智睿咨询，世界大型企业联合会（The Conference Board），以及 EY 安永三方合作完成的调研报告。这份报告是 DDI 自 1999 年开始该项调研以来的第八份报告，也是有史以来规模最大的的领导力调研项目之一。这份报告针对关键业务话题总结了数十项既实用，又经数据验证的建议。涵盖了从数字化转型，到性别、代际差异，以及当我们试图在数字时代建立有效且可持续的领导力战略时，组织愿景和文化的重要性等等。这次调研整合了来自全球 2,488 家参与企业的 25,812 名领导者和 2,547 名 HR 专业人士的数据。报告中的观点不仅丰富，而且极具多元性，能够准确反应当下全球企业所面临的商业环境。这次调研的参与者中，包含了 1,000 多名企业 C 层级高管，以及 10,000 多名高潜员工，分别来自于 45 个国家和 26 个主要行业。完整的领导者人员统计细目请见右图。



中国领导力展望

作为 2018 年《全球领导力展望》的一部分，这份报告摘要了对中国领导力现状与实践的发现。基于来自中国的 3,404 位领导者和 478 位 HR 经理人的调研数据，报告针对中国当前的商业环境与领导力现状，同时提供了实际的建议。

在报告中，研究数据包括中国与全球的领导者样本。全球的数据会通过标志【地球】来表示全球领导者或 HR，而中国部分则用国旗表示。

2018 年《全球领导力展望》的全球报告内容并不会完整呈现在中国版上。如有需要，您可以同时参阅全球报告，与中国报告进行比较。最后，我们相信此项调研会为您与您的企业带来独特的中国领导力洞见，增强企业在领导力方面的竞争力。

基于研究的领导力加速路线图

2018 年《全球领导力展望 | 中国》报告围绕领导力的背景环境、现状和未来，提出了 25 项研究成果。研究成果分为以下六大板块：

- **领导力核心挑战**—领导力与领导人才始终是 CEO 关注的核心议题，然而企业当前面临的领导力缺口依旧明显。
- **数字化和数据**—数字化及数据无处不在的商业环境如何加剧了企业对领导力的需求？
- **成长与潜力**—针对如何加速人才发展，提升板凳深度的一些久经验证的方法。
- **领导者多样化**—帮助理解并进一步推动领导者在性别、代际上的多元性，让企业获得更多的好处。
- **文化驱动力**—能够推进企业快速及颠覆性变革的强大力量，一旦缺失企业变革将寸步难行。
- **HR 的机会**—HR 如何提升和扩大对业务结果的影响，以兑现其战略性价值。

我们以一致的格式来呈现 25 项调研发现的报告：文章始于描述当前商业议题的背景，然后视觉化关键数据，继而说明其对领导力的意义及影响，最后提供此次搜集自各企业实践、可立即采取行动的建议：

- 首先，**“从何处着手”**，是指各企业可以立即采取的实用举措。企业可以通过这些举措建立、提升或改进其领导力的实践与体系。对于许多企业来说，可能之前早已施行了这些举措，然而却忽略或误解了企业领导力战略赖以成功的基石。有些理念可能被视作常识，可惜的是却并未升级为最佳实践。
- 其次，**“如何超越 + 脱颖而出”**。这份调研所涉及的范围很广，其中有数以百计的组织，他们正尝试着用新方法面向领导力挑战和业务目标快速前进，例如：数字化转型、性别多元化、高潜人才管理、人才数据分析、宣传使命愿景等。这部分揭示了企业如何能利用已经验证的且具有影响的方法，释放企业内各层级、各领域的领导潜力，从而获得可持续的竞争优势。
- 这 25 项调研发现格式统一、每一篇自成一体，方便大家可以单独使用其中任何一篇文章。最后我们以两篇概述作为 2018 年《全球领导力展望》的总结：

  - 第一，整合六领导力宏观趋势的观点——我们发现在各项调研结果中反复出现的核心议题，交相辉映，共同构成了领导力发展行动的指导原则。
  - 第二，领导力实践记分表显示了 34 种领导力实践在企业中的「就位」频率，以及其中每一项与三大关键结果指标之间的联系。这里所指的三大关键结果指标包括：领导力项目质量（从学员及其领导者作为发展项目的「客户」视角评估）、领导力继任梯队实力（未来三年内，是否有填补关键领导岗位的成熟后备人才）和财务表现（由毛利率、税息折旧及摊销前利润、营收增长和股东权益回报率，共同汇总组成的综合指标）。

HR 的新角色 | 中国 HR 角色的变化

在 2014|2015 年《全球领导力展望》调研报告中，我们提出了关于 HR 新角色的概念，从过去经常使用的「合作伙伴」演变为「预期者」。只有少数 HR 经理人认为自己是预期者的角色，而认识到他们的 HR 同事属于这一角色类别的企业领导者则更少。在这一概念提出后不到六个月的时间，哈佛商业评论就用了整整一期来讨论 HR 的角色问题。这篇文章用了一个颇具挑衅意味的标题：「我们为什么总是讨厌 HR 以及 HR 能做什么改变现况？*」。文章从一开始就总结了 HR 目前所处的状态：近年关于 HR 的抱怨已经触动了大批具有同情心听众的神经。批评得最猛烈的声音是 HR 经理人过度关注「行政事务」，缺乏远见和战略视角。现在，让我们来深入地了解 HR 不断变化，根据有据可循的建议行动，帮助他们发展能力，重新建立信誉。

- **HR 经理人：新的角色**

  我们为 HR 经理人定义了三个角色类别：

  - 反应者：制定并确保员工遵守政策；回应业务需求；部署基本举措来管理人才；
  - 合作伙伴：与业务部门一起为共同目标而努力；与业务部门分享有关人才缺口的问题；提供人力资源解决方案；

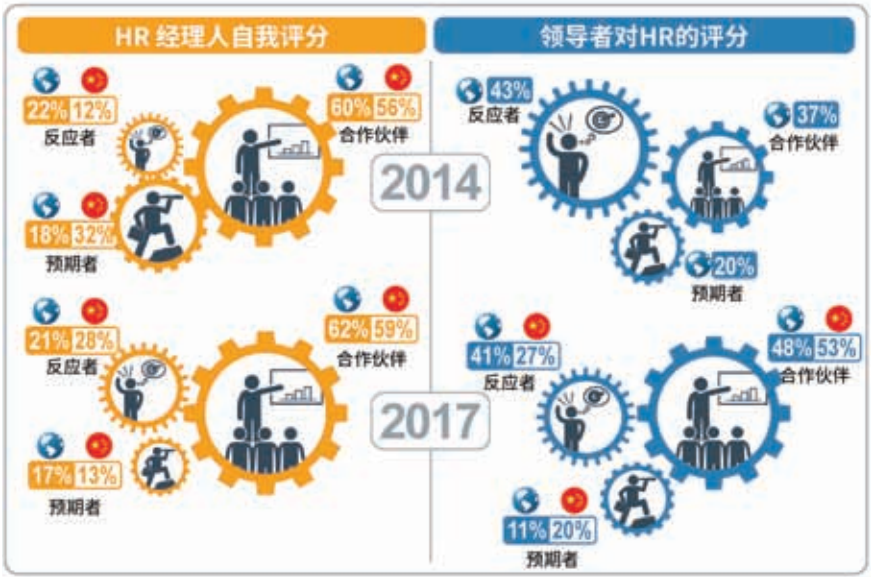
- 预期者：借用分析提前预测人才需求；深入洞察并提供解决方案，确保高水平的人才供给；将人才计划与业务计划相结合是每位 HR 专业人员都必须在每个职能角色中执行任务。

然而，在过去几十年里，HR 更关注于其职能领域的运营模式、政策和系统，现在他们必须重点关注如何策略性地管理人才。HR 必须转型成为预期者的角色，而这目前尚未发生。事实上，如右图所示，在（全球数据）业务领导者看来，自 2014 年以来人力资源的职能已经退化了。在中国，对比 2014/15 及 2017/18 的数据，HR 认为自己是合作伙伴的比例几乎没有太大改变，但是，这一次的调研相较于上一次，反而认为自己是预期者的 HR 下降的一半，少于 1/5 的 HR 经理人 (13%) 视自己为预期者的角色，而认为自己是反应者的 HR 经理人增加了一半以上 (从 12% 到 28%)。业务领导者反而对 HR 更有信心，有 20% 业务领导者视 HR 经理人为预期者。这个数据也显示了中国的 HR 经理人，面对企业的高速变化及成长，越来越难做到所谓的预期，光是反应现有需求可能已经忙不过来。

是时候做出改变了

所以 HR 专业人员该如何改变呢?根据全球 2,400 家企业，我们特别研究了「合作伙伴」及「预期者」这两种角色，在人才管理的实践上，会有甚么不同。结果如下图所示。我们发现「预期者」跟其他角色最不一样的是，能够连结人才规划与企业战略。但是，战略规划与人力资源规划之间的联系往往很薄弱。事实上，仅有 28% 的 HR 受访者认为人力资源的规划与企业的战略紧密连结。纵观 2018 年《全球领导力展望》调研报告，我们一直在强调预测分析的重要性，这正是「预期者」的命脉。而且当下，企业首次具备了能够更好推进分析的技术。分析是能够使企业在改进领导力水平和提高领导力人才供给上的投资收益最大化的必备条件。

> 中国HR角色的变化:HR的自我评价和来自领导者对HR的评价



> 预期者"比"合作伙伴"做得更优的八大实践

实践	效能提高的倍数
将人才规划与战略规划相结合	2.0x
增加对每位领导者的发展投资额	1.5x
使用大量数据来预测分析	1.7x
采用多层级储备人才供给线的方法	1.4x
开展高潜人才项目	1.5x
在制定聘用/晋升决策上参考实际的评鉴数据	1.5x
人员的全球流通性	2.0x
外部导师的辅导项目	1.8x

* Capelli, P. (2015, July), *Why We Love to Hate HR and What HR Can Do About It*, Harvard Business Review, www.hbr.org/2015/07/why-we-love-to-hate-hr-andwhat-hr-can-do-about-it

从何处着手

- **后退一步，再判断一下。**人力资源的三个角色中哪一个能最好地反应 HR 在您企业中的职能? 不要忘记征求直线经理的意见。
- **通过提高 HR 在如图所示的八大实践上的能力**来推动 HR 向预期者的角色转变。
- **确保 HR 充分参与**企业战略规划的制定过程。
- **为业务领导者提供**提升敬业度、加强员工使命感和成长所需的支持和工具，从而提升企业整体的当责力!

如何超越 + 脱颖而出

- **部署人力资源智能技术，**在提高领导力有效性的同时使 HR 专业人员能够将更多时间投入到对业务更有价值的任务上。
- **培养团队更强的预测分析能力。**
- **要培养出优秀的人力资源高管，**必须要让其有轮岗不同业务条线的机会，具备实质的作战经验。或者，网罗来自业务线的领导者亦可。
- **重新思考人力资源的组织。**现行企业多为 BP(Business Partner) 制，当然大多数的人会认定自己为合作伙伴。应思考若要更往预期者的角色转型，HR 组织也需要有分析及规划的专职职能。

直面 HR 的压力 | 中国 HR 急于提高应用技术和分析技能

工作的未来不在明天，而在当下。认识到这一点对所有在职员工都有着深远的意义。新的职业路径，演变中的组织架构和业务模型、分析和数字化变革等等，是当下每一位 HR 专业人员所面临的趋势。人力资源是推动转型发生的关键，人力资源的领导角色从未如此重要过。业务领导者已经深刻了解人才的重要性。在最近的一篇文章《CEO 指南：通过 HR 来赢得竞争》* 作者这样总结：HR 需要跳出传统观念，接受自己新的战略角色，用人才来推动价值的产生，真正做到「组织战略、人才先行」，而不仅是被动地回应业务的需求。虽然人力资源领导力应该处于一个令人羡慕的地位，但事实上，企业的变化比人力资源职能角色的变化发生得更快，使他们被甩在了后面，必须要迎头赶上。我们专门研究了针对人力资源领导力的两个发现。上一章节「HR 的新角色：他们准备好应对挑战了吗?」明确了能够提高人力资源绩效的有据可循的做法。这里，我们将重点讨论 HR 领导者正在经历的变化，以及他们是否已准备好应对相关的关键挑战。

高压下的 HR

在中国，478 名 HR 经理人完成了 2018 年《全球领导力展望》专门为 HR 设计的问卷，同时超过 3,404 名企业领导者回复了针对企业领导者的问卷。其中，有 8% 的领导者来自 HR 领域，这也为我们提供了另一个丰富的数据来源。

问卷的一开始，我们就询问 HR 经理人他们的工作经历 / 挑战在过去三年发生了什么样的变化（见右上图）。HR 经理人表示每项经历或挑战的压力都有大幅度的增加。但当中增加最多，且与全球一致的趋势，是 HR 认为自己需要提高应用 HR 技术（67%）和分析方面的技能（68%），这是数字化变革对 HR 职能所产生的具体影响。认为证明财务影响的压力有所提高的 HR 占比为 46%。压力增长最多的挑战之一是成为高管团队值得信赖的顾问。正如我们在上一章“HR 的新角色”中所看到的，认识到改变的需求与真正做出改变是截然不同的。另外，有一个积极的发现是 66% 的 HR 经理人认为自己的敬业度提高了，这代表了 HR 从业伙伴积极正面的心态展现。上图是基于 HR 领导者在企业领导者版本的调查问卷上的回复而做的总结。他们被要求对不断变化商业环境（易变性、不确定性、复杂性、模糊性）的七大业务挑战就其准备情况做出评价。图中所示的数字代表了 HR 领导者与其他企业领导者在「非常有效」的回复之间的差异。在每个业务挑战中，HR 领导者都比其他领导者感到准备不足。这些回复令人担忧。工作世界正经历着相当巨大的变化，然而仅有 1/5 的 HR 领导者认为自己已经准备充分应对图中所示的挑战。更糟糕的是，最大的区别在于 HR 领导者对在高度数字化的环境中运作和运用数据分析方面的有效性令人堪忧，尽管他们已经感受到需要这样做的压力加大了。举例来说，超过 37% 的全球企业领导者认为自己已经对在高度数字化的环境中运作做好了充分的准备。这并不是一个非常可观的比例，但是相较之下，全球范畴只有 16% 的 HR 领导者认为自己做好准备。考虑一下这一点：数字化时代只需历史上任何大规模经济转型所需时间的 1/10，就已经对我们的劳动力产生十分深远的影响。然而，那些应该负责培养企业未来领导者的 HR 领导者却比需要他们支持的人还要落后。

> 过去三年里，中国HR领导者的工作经历/挑战发生了什么变化

经历/挑战	% 降低		% 不变		% 增加	
需要做出艰难的人才投资选择	16	31	36	29	48	41
跨国家/文化工作	7	6	51	53	42	40
可用的预算	25	13	31	27	44	60
展现在财务数字上影响的压力	5	9	39	46	56	46
需要接受新的HR技术	4	8	25	26	71	67
对分析/数据技能的需求	3	7	27	25	70	68
作为值得高管团队信赖的顾问	3	6	26	33	71	61
自身工作的敬业度	8	4	28	30	64	66
打算离开所在企业	28	28	47	50	25	22

> 关于核心挑战HR领导者对比其他领导者

% 差异 HR领导者 对比 其他领导者	业务挑战
−12	在高度复杂、混乱的环境下带领团队前行
−19	理解/响应客户需求
−22	在方向不明朗的情况下仍能做出决策
−31	在缺乏预见性的情况下依然保持高效
−36	对快速发生的变化做出预判并迅速回应
−40	能运用数据制定业务决策
−57	在高度数字化的环境中运营

* Bafars, F., Ellsworth, D., & Gandhi, N. (2017, July), *The CEO's Guide to Competing Through HR*, McKinsey Quarterly.

从何处着手

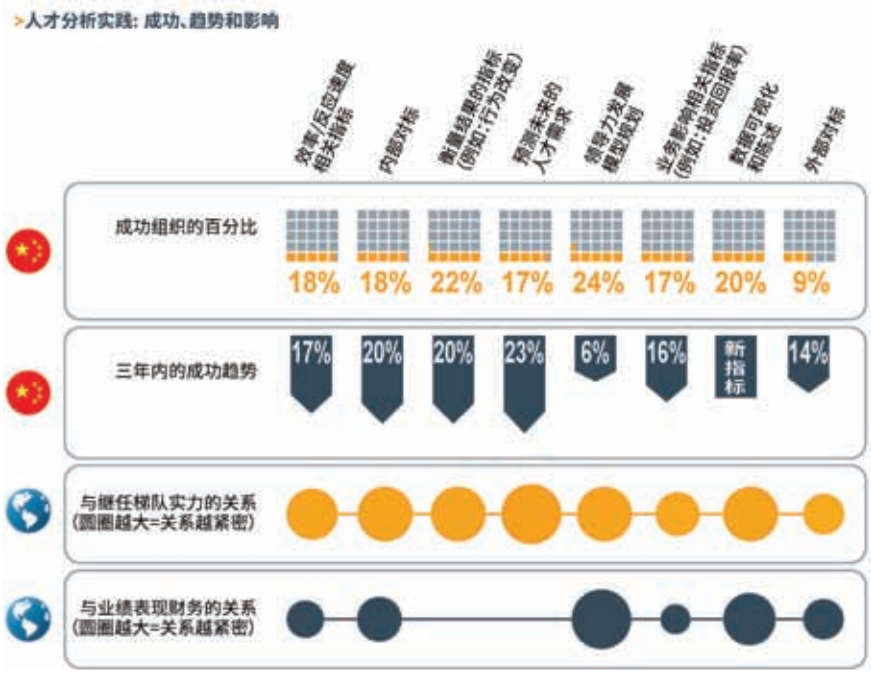
- **重点关注在业务敏锐力、前沿的分析技术和新型 HR 技术方面的能力建设。**在本报告的其他地方，您会发现 HR 领导者感受到压力的领域与其绩效欠佳的领域是相对应的。
- **我们怀疑 HR 领导者可能在自身学习方面投入不足，**因为他们需要一直努力地满足其他职能领域的领导者日益增长的学习需求。实际上，人力资源部门应该最先考虑增加自己部门的学习资源并保持持续学习的状态。

如何超越 + 脱颖而出

- **作为领导力发展项目的「拥有者」，HR 主要职责之一就是帮助领导者为数字化转型做好准备。**然而，HR 领导者却比其他职能领域的领导者准备得更不充分。发展 HR 人员的数字化领导力技能不仅是帮助发展其他人，也是管理 HR 技术即将发生重大变化的关键所在。
- HR 经理人经常将自己标榜为人才发展的推动者，而直线经理才是真正的用人者。**HR 领导者需要掌控人才的主导权**，确保企业具备能够应对当下及未来业务挑战的人才。

人才分析 | HR 掌握分析力，升官机会六倍

过去几年里 HR 职能部门一直在使用和掌握人才数据及分析上承担着巨大的压力。分析能力被视为能够产生更大战略影响力的主要途径，而人们对学习深度分析技术的兴趣在过去五年中已上升了 5 倍。已经有数百篇相关文章写进了 HR 出版物，围绕这一主题举办了几十个专题研讨会，关于 HR 数据分析的学术专业在康奈尔大学、德克萨斯农工大学和纽约大学等高校展开。有了如此鼓舞人心的激励和活力，2014|2015《全球领导力展望》调研发布之后 HR 部门对分析方法的掌握程度肯定有所提高吧！事实确实如此吗？本次调研就分析的发展和实践对全球 2,500 多家企业进行了详细的调查：目前分析是怎样的状态？出现了什么新现象？人力资源和企业的前进动力是什么？右边图表中显示了人才数据分析的实践现况。上面两列呈现了中国企业在各分析实践上的成功率，以及过去三年的达成趋势。底层两列则显示了 2,400 多家公司中，各类分析对组织的领导者板凳实力及财务表现的影响。



◆ 令人震惊的后退现象

我们将每种类型的分析在过去三年的有效性进行了比较，吃惊地发现其成功率不如预期的增长，反而下降。

虽然与 2014 年相比，企业对分析的尝试更加频繁，但是这些努力大部分似乎都失败了。对于在内部对标和收集效率、反应或结果指标的传统分析类型来说，出现这样的失败率是常见的。平均计算，只有 19% 的中国企业在这些传统分析上取得了成功。对于新兴的分析类型来说，例如：创建以发展为核心的领导力发展规划模型、使用「假设」场景来预测未来人才的需求、擅用数据可视化和表述等手段，情况差距不大，取得成功的中国企业下半场也只有 20%，略高于全球企业平均值（18%）。要结合实际情况看待有效性的下降，重要的是衡量这是有效性真正的后退，还是成功的提高了标准。我们的数据显示，这很可能是因为分析技术的发展速度要远快于 HR 对其掌握的程度。尽管成功

率很低，整整有 68% 的中国 HR 经理人表示他们的分析技能和数据驱动的决策能力有所提高。然而，这显然不足以跟上分析技术发展的步伐。

♦ 最具影响力的分析实践

虽然不同分析类型的成功率都很接近，但若是将其与领导力和业务成果相链接，区别就变得十分明显。通过此做法，我们可以证明哪一种分析类型是最有效的。不同分析类型与两个关键成果之间的关系：继任梯队实力（用合格的内部候选人快速填补关键空缺职位的能力）和财务业绩表现(由增长收入、经营利润、税息折旧及摊销前利润 EBITDA、股本回报共同组成的外部汇总)。

每种分析类型都显示了与其中一个成果或两者有着显著联系，代表成果有内部对标、创建领导力发展规划模型、擅用数据可视化 / 表述技巧等。平均而言，在这些分析上表现优秀的企业具有实力强大的领导者继任梯队的可能性要高 6.5 倍，财务表现上有 3.1 倍的可能性超过其他同行企业。

♦ 不仅仅只是数字

我们很容易误以为分析就是一些数字。其实不然，分析还能推动并例证客观性和公平性。人才分析较强的企业更可能具有性别多样化较强的领导力（尤其是高潜领导人才库），更强的内部晋升文化和更高的领导者成功率。

最重要的一点：更多类型的分析实践意味着更多样化的做法，能加强「自我成长」的文化。当人才分析到位了，客观的决策制定工具、系统化的流程以及无偏见的最新人才信息也会随之到位。

♦ 分析可以作为加速器

分析能力能够加速 HR 经理人的晋升：在高级分析上取得成功的 HR 经理人具有新的晋升机会的可能性高出 6.3 倍，并且在高级业务领导者中拥有较高声誉的可能性要高 3.6 倍。

此外，分析还能加速 z 规划模型，收集结果指标，擅长数据可视化和表述的企业比那些忽视或还在与这些实践做斗争的企业有着更高的人才投资回报率。

从何处着手

- **确认业务问题。**分析如果不能从业务（不仅仅是 HR）问题着手，将很难执行，并且往往对利益相关者来说缺乏说服力。
- **整理您的数据库，使它们井然有序。**花时间整理你的数据基础，避免提供错误的信息或不可能的分析。
- **在最具影响力的方法上多加努力。**我们的研究发现内部对标、领导力规划、数据可视化和表述与成果之间的联系最紧密。
- **培养擅长数据分析的员工。**分析是一个团队工作；培养和招聘员工时不仅要考察数据科学的能力，还要考察业务敏锐度、数据可视化呈现能力和职业道德操守。
- **采用经过验证的方法，**比如关键驱动力分析、文字分析、生存分析、决策树和场景规划等。

如何超越 + 脱颖而出

- **建立视觉化及讲故事的技巧。**此为沟通数据的强大方法；比数字或文字更让人印象深刻且更具说服力。
- **认可数据分析为变革管理。**数字如果无法促成行动则毫无意义；以互动式数据观点搭配数据分析，可以建立对未来实际方法的关注。
- **根据业务战略详细规划人才情境。**成熟、高效的员工计划能够配合人才成长预估，确保人才适时适所。
- **建立内外人际网络。**寻找组织内外具有分析思维的伙伴，包括组织里其他职能善用数据分析者、卓越分析中心的财务及运营专家，甚至外部擅长分析的利益团体。向 HR 以外的资源学习，练习分析能力截长补短，以扩大视野来解决 HR 的议题。

领导力的趋势与回报

研究报告中的总结表明了领导力实践分别对企业在当下和未来努力应对业务挑战所产生的强大且普遍的影响（但尚未得到全面实施）。我们深入研究了 20 多个关于企业目标如何得以实现的调研结果。每个调研结果都包括精确且实用的来自业绩领先企业的学习建议，以及如何倾听领导者的心声并最大化地发挥领导者潜力的建议。现在，是时候后退一步好好思考接下来的工作了：首先，将研究中出现的总体趋势视为全面一致的贯穿领导人才管理各个方面的指导原则；其次，将实践与回报之间的联系作为组建全面的领导力战略的助燃动力来进行综合考察。

2018 年《全球领导力展望》所发现的领导力六大趋势

1 **数字化将重塑劳动力：**几乎在这份研究的每个方面，我们都看到了数字化成熟度的影响。数字化领先的企业和领导者已经超越了那些技术能力较低的同行 / 同事，而这些同行 / 同事可能有永远落后于人的风险。

2 **数据的力量将远超于数字本身：**我们早就预测到数据会成为人们和业务决策中越来越有价值的商品，但是我们并没有预料到数据及分析会对业务的人性方面造成如此巨大的影响：包容性、敏捷性和公平性。

3 **企业文化至关重要：**如果没有坚固的文化基石，领导力战略就不会成功。企业文化涉及到的方面包括：清晰明确地把握住目标并使其更有活力、同事间互相指导、实验性思维、心理安全，以及充分融入性别和世代多样化的观点。

4 **靠个人力量独自学习的时代已经结束了：**那些各自为政（学习）的领导者（不接受或拒绝来自同事和导师的指导，无法形成集体的共享的以团队为中心的领导观），也许能在工作场所继续生存下去，但他们定不会有长远的发展。

5 **高潜领导人才库将扩展到整个企业范围：**企业用广泛的视角看待领导潜力（扩大其激活并加速发展领导人才的范围），有效证明能取得更优异的财务业绩，形成更强的高层领导，以及在每个领导层级雇用更多的女性领导者。

6 **HR 的前行之路充满挑战：**HR 作为预期者的荣誉随着其分析成功率的降低而受到影响，并且，HR 自身的数字化成熟度不够充分。如果这一情况不加以改善，HR 推动数字化进程的能力将被削弱。

领导力实践记分表

在 2,400 多个企业组织中，哪些实践能为领导力绩效和财务业绩带来最大的回报？下一页的表格显示了四种类别中的 34 项领导力实践。企业采用该实践的百分比和每个实践对研究的三个结果所产生的影响都由以下几个关键词来表明：项目质量（包括由领导者评分的评鉴项目的质量、人员发展和绩效管理项目）；继任梯队实力（未来三年内关键领导职位的后备的适任领导者）；以及企业的财务业绩（由经营利润、税息折旧及摊销前利润 EBITDA、收入增长和股本回报共同组成的外部汇总）

图示 没有圆圈 = 影响很小 ○ = 影响适度 ● = 影响强烈

领导力实践记分表

	领导力实践 （按照标题进行分类并按照企业对该实践的使用频率由高到低进行排列）	项目质量	继任梯队实力	业务绩效	使用比例	
					🌐	🇨🇳
人才管理	领导力发展从领导者强项/弱项的诊断入手。	●	●		62%	63%
	将能力作为各层领导者人才管理体系的基础。	●	●		61%	66%
	人才盘点流程以公平公正著称。		●	●	61%	54%
	清晰地定义关键领导者职位成功所需具备的能力。		●	○	58%	54%
	运用从评鉴和情景模拟中获得的信息，作为制定领导者发展方案的依据。		●	○	53%	50%
	运用从评鉴和情景模拟中获得的信息，做出领导者聘用和晋升决定。		●		50%	51%
	将个人领导力方案、项目规划和流程与核心业务重点进行良好的整合与匹配。	●	●		50%	50%
	运用系统化流程（例如战略人才规划），来识别未来业务成功所需的领导者数量和质量。		●	○	50%	49%
	对企业组织内各部门的领导者能力现状了如指掌。		●	●	48%	55%
	运用正式流程辨别员工能否成为全球/跨国的领导者		●	○	36%	46%
	运用正式项目来确保各个层级的领导角色转换顺利进行。	●	●	○	36%	47%
	为领导者提供正式的导师项目。		●	●	35%	39%
绩效管理	各个层级的绩效管理体系都能保证是公平、公开的。		●		70%	67%
	有关绩效管理的讨论是持续的，而不是每年只讨论一次。	○	●		64%	71%
	个人发展计划是绩效管理中的重点之一。	○	●		50%	59%
	绩效管理体系已淘汰打分评级的方法了。			●	19%	26%
发展	领导者得以实践核心技能并得到上级经理的反馈。	○	●	●	61%	62%
	给领导者们推荐图书或提供学习系统，让他们能够挑选所需的课程。		●		48%	52%
	特别为领导者们定制个性化发展，而不是笼统地被视为发展群体中的一员。	●	●		48%	44%
	领导者们定期与上级经理回顾、检阅个人发展计划。		●	○	47%	54%
	将领导力发展模块定位于有计划的发展环节，而不是独立的项目。		●	○	45%	53%
	企业内有一位全职的学习体验经理（为领导者设计个性化、有吸引力、参与度高的学习项目）。	●	●	●	37%	40%
	为领导者设计高质、高效的发展计划。	●	●		35%	43%
	管理者必须承担领导者发展失败的后果。	○	●		27%	35%
高潜	慎重评估高潜领导者在发展任务上的表现。		●		77%	85%
	高潜领导者的发展活动，主要是针对领导者的发展需求。	●	○		76%	79%
	企业识别高潜人才的项目是公平、公正的。	●	●		73%	81%
	企业从高潜人才的能力、潜力和成熟度，收集客观的评鉴数据。		●		69%	65%
	管理者对支持高潜领导者的发展负有责任。	○	●		69%	86%
	识别高潜人才的流程在全公司各部门都是一致的。		●		66%	63%
	企业专门为高潜领导者制定了专门的导师及辅导项目。		●		59%	67%
	高潜质领导人才被告知其为重点发展对象。		○	●	59%	62%
	企业衡量及评估发展高潜领导者项目的有效性。		●		55%	63%
	被评定为高潜领导者的候选人，在企业内众所周知。	○	○		41%	36%

文化锋声

别人家的孩子，真的可以励志

文 / 风里 _ 李峰

扫描二维码 把文章带走

俗话说：他山之石可以攻玉，风里说：别人家的孩子可以励志。

但是“别人家的孩子”这个现代俗语，是贬义。是贬义是因为，家长（包括上级）没有用好“别人家的孩子”这个励志利器。

用别人家的孩子最成功励志的典范，是苏洵的被励志。

苏洵（苏老泉）

苏洵，是苏东坡的爸爸，唐宋八大家之一。唐、宋，两个漫长的朝代，才给八个名额！top 8，老苏家占仨！！！公平吗？我不知道。我只能说，牛！

苏洵、苏轼、苏辙，父子三人，最有名的是苏轼苏东坡，你知道他是因为东坡肉还是因为“明月几时有”，将暴露你的价值观。苏洵是因为被选入《三字经》案例，从而变得家喻户晓。

三字经这么说的：苏老泉，二十七，始发奋，读书籍。你可能感叹：这熊孩子懂事儿太晚了点儿吧？我同意。不过《三字经》想用这个案例说明，发奋读书什么时候都不算晚，当今不是有七老八十上大学的吗？

不过，我用这个案例是想说明，别人家的孩子可以励志。我当时看到《三字经》这一段，就纳闷儿了：苏老泉同学在他二十七岁那年，发生了什么？

简单说，就是他发现别人家的孩子都很有出息。他受不了了。

苏老泉排行老三，有俩哥哥，都是学霸。苏老泉 25 岁的那一年，二哥中了进士。自己家的孩子也能励志，而且效果不亚于别人家的孩子。不过，苏老泉特别贪玩，或者说会生活，这一点遗传给了苏东坡。以会生活著称的林语堂用英语写的《苏东坡传》，简直把苏东坡当偶像了，崇拜得不要不要的。但是苏东坡会生活的程度不如老爸苏老泉。苏老泉遍游名山大川，他二哥就对他说：你玩过那么多地方，写写游记，好东西要分享！也练练文笔嘛！

苏老泉于是就开始写，他发现，去游玩很舒爽，写游记很痛苦——他居然写不出来！就跟二哥认怂。二哥真是个好教练啊，就让他写族谱。苏老泉就去采访家族里面的老人们，他编写族谱的过程中，发现他们家族中的孩子几乎个个都是人物，只有自己老大不小了还一事无成。写完族谱，励志完成。他于是开始勤奋写作，写呀写呀写呀，从 25 岁写到 27 岁，写了很多文章，回头自己一看，发现都是垃圾，于是全烧了。一边烧一边发誓，要多读书！他觉得自己写不出好东西，是因为读书少。于是有了《三字经》“苏老泉，二十七，始发奋，读书籍”这段话。

但是我必须说一句，《三字经》选择苏老泉作为发奋读书的案例，效果其实并不好。虽然从出名的角度来看，苏老泉是成功的，但是考虑他自己的目标：科举考中进士，他是从屡败屡战，到屡战屡败，最终彻底放弃，继续发挥他的专长——会生活。

跟各位家长（还有上级）说一句，励志就算成功，孩子也不一定成功。为什么？因为第一，励志的直接结果是立志，立志容易，勤奋难！所以说，无志者常立志，有志者立常志。常志就是坚持，坚持靠什么？靠毅力。毅力是基因注定的一部分，另一部分是早期经历。25 岁开始培养勤奋，的确太晚了！一个玩了二十五年的人，突然说要发奋读书写文章，我信他的决心，我不信他的毅力。

第二，有些事情想做得精彩，是靠天赋的。有了天赋，不仅容易出彩，还容易形成兴趣甚至上瘾。善于读书的人容易上瘾，别人看是勤奋，实际上他乐在其中。学霸读书，就像熊孩子玩游戏一样，痴迷！学海无涯苦作舟，苦中有乐。咖啡苦吧？咖啡控一天不喝，这一天就没法开始。发奋读书，一开始都是苦的，能不能苦中有乐，就看天赋了。

说到天赋，不能不说苏东坡。苏老泉的老婆程氏，是名门闺秀，非常懂教育。一个女人，也许很难影响早已长大成人的丈夫，但是比较容易影响从小带大的儿女。苏轼、苏辙有一个善于辅导的老妈，有一个立志考取功名，貌似没日没夜读书写文章的老爸，剩下的就是运气和天赋了。

组织发展

职务设计[1]

文 / Naomi Stanford

扫描二维码 把文章带走

HR / OD 从业人员任务之一就是设计职务。这是一个相当专业的技能，我们必须要开发新的职务设计方法。我将在本文中就此加以解释。

我目前正在致力于职务设计工作。本周我在上海和北京的 HREC RST 会议上就曾经对组织设计趋势发表演讲。有人向我提问到："您对职务设计的未来以及自动化、人工智能等的应用有什么见解和想法吗？"在会议平台上，短时间内难以回答这个问题，因此，经过深思熟虑后，我在这给出了我的答案。

这个问题的内在的前提，即，职务是可以设计的，将这一假设放到"最大风险假设检验"中。高风险前提有两大特征：出现错误的概率很高，并且出现错误时影响重大。我认为，假设可以通过传统方法去设计职务，至少对于人类而言，这有很大风险。

传统的职务设计模型着重于分析职务任务结构，如任务标识、多样性和反馈（例如：参考 Hackman 和 Oldham，1976 年）。在这些模型中，职务是由一名员工完成的一系列任务，而任务是被分配到多个员工手中，需要其共同完成的的碎片化工作。

在一篇关于职务分析和设计的研究文章中，作者指出，传统的职务分析"侧重于确定构成特定职务的任务和职责的程序以及所需人员特性。人们使用了很多种方法来检查组织单位、工作场所和员工的职能等级。这些方法包括流程职能法，以及广为人知的职能职务分析。职能职务分析法使用标尺来表示员工执行的任务，以及执行职务期间在每个涉及事务、数据、人员等的任务上所花费的时间百分比。""一些大型咨询公司主要以这种方式为基础来提供职务设计服务。例如，参考 Mercer 和 WillisTowersWatson 。"

Adam Grant 在 2007 年的一份研究报告中对这种方法提出了质疑。他认为传统模式因不承认工作和人们所履行职务之间的关系和社会因素而不完整。Grant 研究的目标是"通过强化职务关系架构，研究职务对促进亲社会差异的影响，来再次激发人们对职务设计和工作动机的研究"（亲社会意味着积极有益且以促进社会接受度和友谊为目的的

苏轼（苏东坡）

苏辙

那一年，N 次考不中的苏老泉，带着第一次进京赶考的两个儿子，受到了命运强烈的刺激。两个儿子双双一考即中，苏老泉依然榜上无名。没有比较就没有伤害！当三苏名噪一时，大家都夸苏老泉教子有方的时候，苏老泉黯然决定：换一个游戏玩玩，科举咱不玩儿了！成功的路毕竟不止一条。

我用近两千字讲苏老泉的故事，想说明的道理不止一个：

- 别人家的孩子可以励志。
- 自己家的孩子可以励志。
- 励志的结果是立志。
- 没有毅力和智力还是白扯。
- 成功的道路不止一条，兴趣很重要。选择一个喜爱并擅长的专业领域很重要。
- 喜爱的往往就是擅长的，擅长的往往就是喜爱的。HR

作者简介

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

行为）。从他的论文问世之后，人们使用社交网络分析（SNA）这类技术让工作中的关系和社会因素变得更加可视化。

Ben Waber,Alex Pentland 等人认为 SNA 非常有用—— 它并没有改变电话服务中心代理商的职务设计，而是通过测量使用社会计量牌的员工之间的对话来提高电话服务中心代理商的生产力。Ben Waber,Alex Pentland 等人使用这些数据改变工作人员的休息时间，并让团队成员同时休息，这样就增加了个人社交互动的力度，经证明，这也提高了相关生产力。他们得出的结论是：“我们已经证明，强大的社会群体有利于提高生产力，而且，不需要大量的管理干预便可以得到相应的支持。……而他们之前的假设是电话服务中心员工之间的互动会降低生产力，因此，这让他们得出的结论更加有趣。”

社交网络分析和类似的技术使用说明，至少对于人类而言，通过社交网络完成工作，对于人类工作传统职务分析价值是一种挑战。毕马威合伙人蒂姆尼斯是另一个提出质疑的人。“从传统上来看，公司通常采用结构化的方式来进行角色描述和薪酬对标，但人们的工作以及他们与组织互动的方式正在发生巨大变化。为适应新的需求，组织需要采取更流畅的方式来创造职务，聘用人才和奖励员工……传统工作的结构已经无法反映现实，在未来这种缺点将进一步被放大。大多数人都关心如何更流畅地完成工作。”

Dan Cable 在他的著作《工作的活力》中探讨了一种这样的理念：“为了使工作规范化、建立明确的绩效指标，各个组织正在阻止一种神经科学家称之为‘寻求系统’的东西。它们视图关闭我们大脑中渴望探索和学习的部分。”在他的演讲“竞争优势的情感”中，他更进一步说道：“员工应该有探索、实验和玩创意的自由，而不是受职务头衔、职务描述和传统职务设计的影响。”

总之，研究人员似乎正在整理证据，用以说明与任务和活动定义相比，工作中的关系因素对于角色的成功更为重要，并建议我们采用与以前不同的方式来看待工作和职务设计。

因此，未来的职务设计与传统模式看起来并不相同，但我的提问者还问到了自动化、人工智能等对职务设计的影响。普华永道描述了三种类型的人工职能：辅助、增强和自主型人工智能。他们问：“在你的组织中，哪些类型的任务可以通过辅助型人工智能来实现自动化？你有没有想过如何使用增强型人工智能来重新思考你的业务？你认为你的公司会不会把工作完全交给机器（自主智能）？”

Michael Gibbs 在他的文章《新技术如何改变职务设计？》中部分回答了这些问题，他发现“新技术补充了非常规任务、认知任务和社会任务，让这些任务的工作更富有成效。”更大量地获取数据、分析工具和电信发展让许多工作人员能够更好地关注社交互动、协作、持续改进和创新。（也可以参考他的论文《为什么按照它们自己的方式设计职务？》）。

让我们提出另一个假设——人工智能不是关系型或亲社会型（尽管有些人认为很快就能实现关系型或亲社会型人工职能），也有人说，可以使用某些传统职务设计工具来决定接受任何或所有人工职能的程度，而不是淘汰这些工具。因为人工智能擅长执行日常和特定任务，和 / 或筛选大数据。正如一位作者所说，人工智能主要用于“那些可以分解为相对可预测子任务的非创造性和非个人任务”。传统职务设计法更适合于确定这些常规和标准化任务，而这正是属于人工职能的能力范围内。

让我们看看“如何”指导职务设计，让它有效地帮助决定，某个工作流程 / 活动是否部分或全部适用人工智能或者该流程 / 活动是否需要人员 / 关系参与，以及参与的地点和方式。

如果我们使用传统职务设计法来确定由人工智能完成的任务和活动，那么，我们可以使用什么方法来设计关系、亲社会人工工作，而这时，正如 Mercer 所言，“‘工人’的性质正在经历着自身革命。”

也许，为了就某些目标和结果达成一致意见，我们可能放弃“职务设计”的想法，然后，让员工设计其自己的工作以应对这不断变化的环境。例如，在“Hello Alfred”，“职责每隔几周或几个季度发生变化，目标和实现目标任务的团队也不断发生变化。随着 pods 的重新分配，不同的人聚到一起，带来不同的力量和专长，打造了一个更为密切合作、动态的工作场所。”

您如何看待职务设计未来的变化以及不同类型的人工智能对它的影响？ 我想知道您的意见。 您可以通过电子邮件 naomi@stanford.cc 与我联系。 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、美国红十字协会、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。

[1] 文中链接部分参见网址：https://naomistanford.com/2018/06/05/job-design/

两海学记

如是我说“街头搏斗”成功学四训

文 / 郭海晨（Henry Guo）

扫描二维码 把文章带走

农村、跨境电商、O2O、工业 4.0、物联网、大数据、AR、VR、网红、直播，一茬一茬的新概念、新书、飞机场、高铁站、各种高端论坛，如风虐雪饕地一茬又一茬地刺激往来过客。

从 17 年初到这几日，我常常被邀请去各种商学院讲课，演讲新零售热题，连来中国游学的各种外国商学院 EMBA 或者 MBA 也都听得心荡神怡，常常露出 a smile of serendipity (机缘注定而如获至宝的微笑)，交大徐家汇校园，鬼多人不少。为了江湖热卖，我把所有的课程都加上了“新零售思维”下的分支，就差设计一门“新零售思维下的我命好运也看相”了。上周上了一次立陶宛 BMI、两次西班牙 Esade 商学院的 EMBA 课。西班牙人从美洲抢完了黄金后，就有些颓废，很好奇中国浓艳场这么热闹到底在弄啥纷纭境。

课间西班牙人发现中国说的、搞得热闹的新零售，不过是 Heart to heart, soul to soul, 成熟老钱 Old money 市场早就开玩的战术，不过中国人混搭了一堆人脸识别、AR、VR、物联网、区块链、无人化、大数据、C2B 及 OMO 的最新技术，营销概念盛装而已；他们更好奇让我看相。一窥上帝神机，在心旌战动之余，还很仔细严肃地问我，中国人那套祖传千年秘籍，看洋人准不准。

内求还是外求 Internal locus or External locus: 中国人自从鸦片战争、洋务运动开始，就总觉面对西人自叹弗如远甚，除了搞搞彻底否定自己文明菁萃的五四运动、文化大革命以外，就是各种郁闷、焦虑、嗔痴，总憋着要弯道超车，所以我国跳过了资本主义阶段，采用了最先进的连西方都没有实战验证过的马克思主义作为主要的主义，直奔社会主义中国梦。

农村、跨境电商、O2O、工业 4.0、物联网、大数据、AR、VR、网红、直播，一茬一茬的新概念、新书、飞机场、高铁站、各种高端论坛，如风虐雪饕地一茬又一茬地刺激往来过客，让那些热衷于各种听书、大师私塾、公众学习号的人不亦忙乎，日日形神不复相亲，只能以笙歌互撩来打发苦短的时日。

如是自己公司的创业小伙伴们，每当阿里、京东有个啥大会或者白皮书，也总是像打了鸡血一样亢奋，要去杭州滨江区窑洞或北京金山上朝圣，总觉得听马爸、刘哥的，没错的。

如是的朋友，复旦戴博士曾曰：“不能让吾辈的头脑，成为别人思想的跑马场。”这些年做电商的，死了一茬又一茬，唯有马爸，卡拉永远 OK，一张厉嘴上下翻飞已经练就演出级的水准。天下志士奋励，一日三上不听（枕上、车上、厕上——古人谓之三上之功）便总觉生无可奔。

这些年也轮到西方人不淡定，心本无生因境有，比如外国顶级屌丝特朗普现时的各种不快乐、不湛然。所以这几年，外国的商学院扎堆往中国跑，一探中国市场的耳目声色之娱——唯恐错失所谓的中国最佳前沿趋势实践而落在人生的荆棘上。

梦在志在，To be 决定： 如是我马齿徒增，已年过五十，终于可以不惧各色学生潜意识里挑战我的岁月磨炼资格，但一头的黑发，只能靠奶奶灰发蜡撑出我的智者风容。原本的情志是战士邀功，必以刀戈逞勇武——好好奋斗后做个夜阑秉烛数钱、富无他图的亿万富翁；若积财不可得，就退求闲民适志，还需诗酒养舒慵——识达大义、把盏为乐、穷不苟求地做个大师也行。然而时至今日还是如石火风灯，情志未遂的状态。《水浒传》里说，人生三十未娶，焉能再娶；四十未仕，何必再仕。五十一了，再想发财做大师，徒惊岁晚，天命该认了，嗔痴是少

年郎的营生，我辈再整，算秋行春令，拿命换钱。今年清明闲着没事去坟地转转，咏叹“大娘西去，云烟尽，迎风掩双襟;小生东来，神鬼惊，倚坟叹薄命”—— 大学时代同窗共砚的好基友苏二郎微信群聊上提醒我要我整个豪爽的，一念即起的是大娘西去，觉得够豪了，但这风土环境，我要跟这么多阴里阴气的大爷大娘抗衡，也只能豪爽到酱紫了。

幸遇三杯酒嗨，况逢一朵花开，我辈本应无挂碍而快乐，梁实秋说人生不过如此，但常年往来机场、高铁站那些成功加油站书店，总好奇“公司做强研究”、“我不过低配的人生”之类的书到底在掰扯啥秘籍，内心小我大概还是想做个 Nouveau riche 或 parvenu，求田问舍，问学类的大丈夫生当若金庸一样，弄个高配的、面朝大海的书房，再搞个三槐五柳，朱门秀户，自成一村，然后日日春光好，村长爱瞎诌，永无休。

要是有人请我做个“I had a dream”之类的演讲，大概我就扯这些吧。庄子说，真人、至人其寝不梦，吾非至非圣（道家分真人、至人、圣人、贤人、智人、愚人）。俗人做梦人人会，把梦做成却是很少有人总结道道（形而上是贤人以上做的事）。行走江湖的商人的关键本领之一，就是需要看到哪里有钱可赚的洞察，把洞察变成钱却是大部分人窒碍难行而缺失的。

我在商学院成名课程是“融合领导力和盈利模式创新”，讲的是赚钱的软、硬学问，自己的创业公司却是风风雨雨，有赚有赔，并不是一路风平岸阔，所以这几年，我试着观察江湖上遇见的各色徘徊啸傲、无往不宜的踵武陶朱般成功暴发人士。除了识别天生异禀外相特征之外，琢磨总结其技压侪辈的如是版的“街头搏斗成功学”，行千里路，看万种人，不来商学院的假传万页纸，真传偶得的**“如是四训”如下，以上浊各位新贵清听，供各位还没有 Nouveau riche 的笑助：**

- 四训之一 - 看趋势，不赶时髦：趋势意味能飞猪的风口，趁太多的人还懵懂，先捞为快，弄个其兴也勃，暂时不管啥其亡也忽，那是下一棒的事情。

上周去杭州参加一个区块链啥中心成立做演讲，与会的有体系内外的各种人等，私聊下我惊讶发现大多数都不知道区块链能干啥，但都知道热点能挣或者捞钱，饭桌上一提区块链，众皆粲然，我也跟着一起哈哈——趋势也！

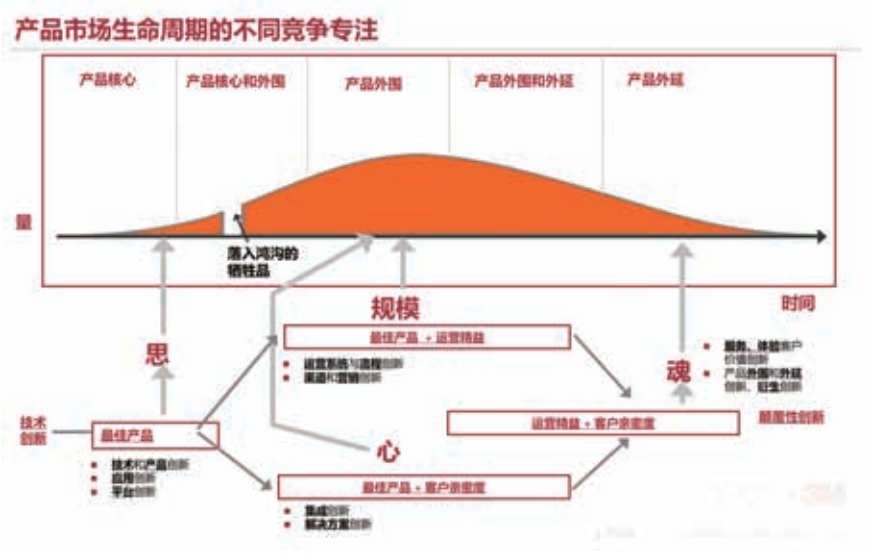
上个月我还接了一个堂会演讲，某五百强公司美国来了个 EVP，携十多个 VP，要听我唱一唱中国营销的新趋势和创新实践。这世道变了，以前是 C2C—— Copy to China，美国人的玩法被无知识产权地弄到中国来玩；现在是中国人弯道超车，然后被洋人复制到印度去试验，然后在弄回本土，如当年的茶叶传播的 roadmap，老外们也唯恐错过了中国来的好货色。

如是我说，趋势要跟，时髦永远不追。趋势里面是大市场的高平均毛利率，而时髦意味着太多人会跟着做同样的事情，自然也就拥挤得无利可图，这是一个意识的问题。

时髦不跟，英国皇家永远的颜色和西装款式都是在上世纪 30-40 年代的，除了古老的就是奢侈的，重复、重复、重复还能形成品牌。我们公司小伙伴们做屁屁踢，总想抄袭外面包豪斯简约风 + 波普撞色风格，我弄过一次，算是致敬。但江湖上很多广告公司的设计都是一种美术学院的标准设计课程培训出来的，一个味。

兹事如果只是简单的屁屁踢风格，倒也无伤，这年头中国字认得多的中国人并不太多，古老和手工并不总被欣赏；但公司经营，到底怎样赚钱盈利，确是一个大问题。刚刚新浪上有从业者文章总结，共享经济烧钱烧

趋势意味能飞猪的风口，趁太多的人还懵懂，先捞为快，弄个其兴也勃，暂时不管啥其亡也忽，那是下一棒的事情。



不出好客户。曾国藩多少年前就说了，金多则蚁附，利尽则兽散，机场高铁曾国藩的书蛮多的，多少人是真正读进点老祖宗的东西的？

- 四训之二 - 快：公司盼着日日有日出——年年盈利，可是任何一个产品服务线，都有一个生命周期，一个产品和生意，能赚钱会有一个上升孵育、持续发育、发胖下降的生命周期。兵无常势，水无常形，真正卡拉永远 OK 的如马爸，除了天命之外的元素，就是得有些哲学宗教的素养和唯快不破的坚决战术执行。

出刀先人一步。比如杭州古时候有个陶朱公，一般人雨天做船，晴天造车，陶朱公却是在晴天就把船造好，一旦下雨，自然比一般人先行卖出；雨天造车，遇晴天亦然。洞察和一刀先，是太阳底下永远没有变化的法门。

如是年轻时候混外资企业二鬼子，给我任何一个哪怕我从来不知道的课题，约我演讲，英文版的我一小时产出 10P，中文的 5P，大字足本不删节插图 PS 处理过版本，给 10 小时就产 100 页。牲口般的老程序猿战斗力，所以一路快速晋升，中外都喜欢手脚快的。

这几年中国的客户里中小企业崛起，快速灵活反应成为一个必须。稻盛和夫弄阿米巴，就是为了克服大企业臃肿病，快速灵活效率地反应客户，IBM 很多年前还创造了个新词 Flex-ponsive (Flexible +responsive)。去年某日我出台跟一客户高层交流唠嗑完毕，30 分钟后回到办公室，60 分钟后 30 页精准理解、图文差异的屁屁踢方案就放到对方老总的桌上。我猜我的快若风疾雨骤的风格，让彼时对方窗外的鬼神都惊了准备夜哭。这当中除了我常备一万五千页屁屁踢的积累储备，还有我用了中医思维——模块化，松耦合，快速整合大规模定制 (Massive personalization)，就像中医有上千味药材，组合形成药方套路，让每个人都有定制膏方的感觉 (也是 C2M)。

快，只是手脚快，容易李广难封，还要跟趋势、反时髦地思维切换得快。我有

任何企业的活动和流程都是有成本的，经年累月，大家认为存在就是合理的，尤其是那些赚钱的好日子里形成的，而忘记了任何企业的活动成本，如果不能产生客户有形价值——最小代价地解决问题，或者无形价值——愉悦、满足、体验，就算是跟自己和股东耍流氓了。

次饭局上遇见一个温州老板，20 亿的身价，第一桶金房地产，在房地产被套牢前全线撤出做电商，发现电商大部分人大概率不赚钱后，改为大部分人服务的 IT——要让天下人都发财，实质是不管天下人是否赚钱，他得赚钱——成功故事似乎不稀奇，但转得快实是破执之举，商场上能一路破执，除了胆子大，应该就是够理智开明，不拘以往成功方略——在洞察趋势的情况下，业务的快速转型转身比持续渐进优化或者赌运气不会永远坏重要。

- 四训之三 - 盈利模式的无情持续优化和重构：公司大了就会臃肿和相互掣肘，效率效果不逮，个人职业生涯长了，就会性价比下降。我见识了太多的高管，所谓五十五岁现象，表面上是公司高层政治人事变动，其实人老色衰，被资本家一脚剔出门。各位想想，一个年薪几百万的人，是不是很容易被一个年薪五十万的替代？给一个年轻人加薪，他还懂新趋势、新技能，还能像牲口一样地战斗，无任何老套的成功方略的羁绊，思如天岸马，开放、好学。 一个公司总怀念过去赚钱的好时光，是没有意识到花有开谢、树有荣枯，任何产品和服务都有生命周期规律。

区块链到底行不行？是不是一个新的趋势风口？阿里巴巴前 CEO 卫哲说他只有一个检测标准，就是看是否提高企业效率和客户体验，这其实是有个标准理论的。产品生命周期的中段，企业只有两个选项，选项 1：在产品基本面持续精进的前提下，最佳产品 + 扩大规模，利润率下降了，但利润总值会上升；选项 2：在产品基本面持续精进的前提下，走客户亲密度路线，比如定制、个性化解决方案、提升客户体验等。

各种盈利模式优化，无非是战术上开源节流来延缓由于竞争激烈、客户期望值提高、利润下降而导致的产品生命周期的老化，任何企业的活动和流程都是有成本的，经年累月，大家认为存在就是合理的，尤其是那些赚钱的好日子里形成的，而忘记了任何企业的活动成本，如果不能产生客户有形价值——最小代价地解决问题，或者无形价值——愉悦、满足、体验，就算是跟自己和股东耍流氓了。

优化不成，就得无情地打破了重构，不只是考虑自己企业中的多条产品线结合，还得考虑生态圈，甚至竞争对手博弈竞合。所谓无情，是资本主义的本质理智，高管都要学一门叫“高管决策”的功课，就是抛弃思维偏见和情感影响，让利益最大化。人脑的设计就是会思考的感情机器，做到这一点，非常不易。古代人说“慈不带兵”，是为了兵能在战场上更好地生存，阿米巴把每个人的价值，都放到最直接根本的衡量体系里面，也是这个含义——在市场和别人淘汰你之前淘汰你自己，所谓情枯而智讫也。

- 四训之四 - 品牌、内容：产品生命周期的后段，日云暮矣，但凡活下来的，只有一个选项，即走灵魂和品牌。我认识个法国退休商学院教授，这几年行走中国，说他老父亲原来有个在欧洲做没落的家族化妆品品

有几个超级头牌弄流量，带动一堆中牌和捎带卖批量价格的服务多样性，场景孵育、无缝情境转换，一个不缺。

牌，他突然发现，很可能在中国爆新芽。他打算结合中国营销新零售实践，弄个最小配置——天猫、京东、一个微信公众号、一个线下体验店，线上结合线下 OMO，再做做内容营销，家族几百年的故事和内涵，不缺内容基底。

去年我注册了郭如是商标，逢课就提我的色艺双馨，重复、重复、重复，今年行走在商学院方圆五公里范围内，时不时遇见学生就叫我郭头牌，“用过的都说好”——我的品牌精髓情节句，品牌知名度和熟知度算是有了。

16 年我写了 150 多页的青楼白皮书，今年我把过去 10 年所有跟友人在微信上的诗词唱和编撰成一本如是我唱的图文诗集，以红蓝两色的品牌 BI，取中国古典人物画线描和山水画做前后景，以 Abrey Bearsley 的装帧设计风格——颓废、淡淡忧伤，中菜西做，然后电子专享定制 PDF 版结合物理印刷版（新零售三特点之一，产品是数字的，也是物理的），到处签字分发，做为见面伴手礼，郭如是头牌的大幡，已然在柳州路百丽楼招展。

麦肯锡、PWC 和古代青楼、文峰、永琪剃头店的资源本位观和核心经营秘密，其实是一致的，就是有几个超级头牌弄流量，带动一堆中牌和捎带卖批量价格的服务多样性，场景孵育、无缝情境转换，一个不缺。前几日梦里天上打雷，我顿悟我的使命就是让更多我的销售半径内的其他人成功。头牌也想退休做老鸨，靠培养学徒、儿徒和叛徒来造声量和赚钱。

于是我根据公司每个如字辈的头牌的性格喜好特点，弄词布韵，作定场诗一首，寻找合适的（免费、差异的）品牌代言形象，根据古老的手工的就是贵的原则，从中国古老文明中获取灵感和原材料。

如公司头牌如涛，PWC 财务审计出身，取唐朝头牌薛涛的涛字；涛字多水，补如是的缺水命，意蕴多钱，取了韦陀作为形象代言（本身就神似）；定场诗为“潜龙矢矫哮如涛，京天驰骋君任描，挥戈退日千军扫，持管窥天天难高，借问此君何处圣，灵宵星宿降今朝”。韦陀也是管财务出身，如涛算是韦陀再世，缺个淘宝定制降魔杵，就真是各位客户花开见佛的护法了。

三趋四训合气道：那天我在虹桥某 500 强给美国来的 EVP 唱堂会，总结中国营销创新趋势有三，一是技术如大数据、物联网、区块链、智能物流、AR、VR 等一大堆，第二是品牌和内容营销文化力量，作为流量的新入口，第三是基于场景设计人货场重构的盈利模式优化重构。如是四训是“街头搏斗”的形而上，这三趋势算是商学院 Academic 的形而下，拳脚中的心决，刀影中的势招都在这里，各位看官各取所需，若各位早已到了梦想消灭，寝寤恒一的至人以上境界，福慧已全，那就一起白日假寐，洗洗早睡。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。

《OKR 工作法》

谷歌、领英等公司的高绩效秘籍

外文书名 / *Radical Focus:Achieving Your Most Important Goals with Objectives and Key Results*

作者 / 克里斯蒂娜 • 沃特克 (Christina Wodtke)

译者 / 明道团队

作者简介

克里斯蒂娜 · 沃特克 (Christina Wodtke)，领英（LinkedIn）资深产品经理。之前曾经任雅虎设计总监，领导了雅虎搜索、商店等产品的设计。她是信息架构和产品设计的专家，也是全球性信息架构组织 The Information Architecture Institute 的创办人和总裁，知名信息架构网站 Boxesand Arrows 的创办者。

编辑推荐

OKR（Objectives and Key Results）即目标与关键成果法，是一套跟踪目标及其完成情况的管理工具和方法，目前已被广泛应用于各大企业，包括谷歌、优步、领英等公司。

《OKR 工作法：谷歌领英等顶级公司的高绩效秘籍（精）》是一本专门讲解如何应用 OKR 的读本，作者克里斯蒂娜 • 沃特克从一个创业故事开始，活灵活现地展现公司初创阶段所遇到的阻碍，创始人如何通过引入 OKR 管理方法，制定目标、跟踪目标完成进度、评估阶段性成果，并最终达成了目标。在本文的后半部分，作者对 OKR 进行了智慧的总结。详细阐述了 OKR 的基本框架，目标制定方法，从组织层面的落地方法，以及产品团队完成目标的时间规划，执行 OKR 的过程中的常见错误等。

序言 用 OKR 衡量工作绩效

我非常有幸从惠普开始我的工程师职业生涯，那时正值惠普的鼎盛时期，其持续的创新和执行力被业界当作典范。惠普内部有个叫作“惠普之道”（The HP Way）的工程管理培训计划，外界把这个管理系统称为目标管理法（managementby objectives，简称 MBO）。

目标管理法的原理很简单，它基于两个基本原则：一个原则可以用乔治·巴顿的名言概括，“不要告诉下属具体怎么做，只要告诉他们你要什么，他们就会给你满意的结果”；另外一个原则可以用那个时代一句惠普内部的宣传语概括，“用关键结果衡量工作绩效”，即如果基础的商业问题没有解决，不论实现多少产品功能，团队整体的绩效一定会大打折扣。

一个原则是在说如何调动团队的积极性，另外一个原则是在讲怎样评估工作绩效。

从惠普工作到现在，很多事物都在快速发展，技术每天都在升级，管理的规模和视野也大幅提升，团队整体的效率、产出质量和以前无法相提并论。但这两个管理原则却没有发生变化，且一直奏效，它们是成功团队管理运营的根基。

多年来，MBO 已经被一些公司发展并改进，特别是英特尔公司把它发展成为 OKR。

遗憾的是，大多数团队在运营管理中没有使用这两个原则。多数管理者都会按季度规划一些项目或者产品功能，然后一股脑儿塞给产品运营团队，告诉他们不用质疑，按照计划执行准没错。团队成员没有准确理解这些规划背后的用意，就按照“命令”落实计划，完成编码、测试和其他运营工作，虽然有时候会产生质疑，但并没有办法反馈。这样的情况数不胜数，团队做的事情并没有解决核心的商业问题，考核成员就是看完成了多少上司布置的任务。

本书能帮助你像优秀的团队管理者那样管理你的团队，我见证过大到六万名员工的企业、小到三人的初创团队成功实施 OKR 工作法。不论团队大小，如果你已经拥有一批优秀的同事，本书介绍的 OKR 工作法一定能帮助你激发团队的潜能。

eBay 前副总裁、硅谷产品集团创始人
马蒂·卡根

名人推荐

“学习并实践 OKR，从这本书开始。相信这本书能帮助那些仍在混乱状态中苦苦挣扎的团队走出泥潭。”

无码科技 CEO 冯大辉

“如果说极客邦科技在过去几年取得了一些成绩，庆幸地成为国内互联网技术社区的翘楚，我想这需要归功于“专注”的力量。从很早的时候我们就为团队设定了愿景和使命，并基于它们设定年度、季度目标，现在发现这和 OKR 很像。近期在向晖和他的团队的帮助下，我们开始引入 OKR，以期让工作更聚焦。这本书以一个创业故事切入，深入浅出地介绍如何设定目标（O），如何设定关键结果（KR），以及如何通过每周复盘确保 OKR 实现，很有实操性，如果你的团队计划引入这一风靡硅谷的管理方法，本书是个不错的指南。”

极客邦科技创始人兼 CEO 霍泰稳

“我见证过大到六万名员工的企业、小到三人的初创团队成功实施 OKR 工作法。不论团队大小，如果你已经拥有一批优秀的同事，本书介绍的 OKR 工作法一定能帮助你激发团队的潜能。”

eBay（易贝）前副总裁 马蒂·卡根

“大多数创业公司都在无意义的忙碌中死去，在这本情节难忘的书中，克里斯蒂娜让我们观察这个条件不错的创业团队——但前途依然未知与艰难，好在充满目标感，这使他们可能开拓一番伟大的事业。”

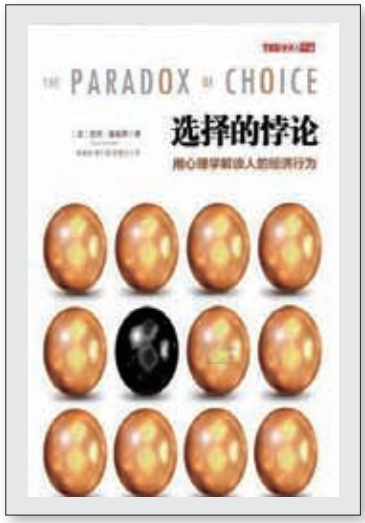
Jams Cham, Bloomberg Beta 创始人

“这本书很有用，实践性强，读起来也轻松有趣！如果你想让团队上下一致，围绕着真正的、可衡量的目标做事，《OKR 工作法》可以让你快速明了地做到。”

Laura Klein, Users Know 合伙人

“《OKR 工作法》是一本如何实施 OKR 的杰出指南，让你能够轻松地实施 OKR，之后就等待收获杰出的工作成果吧。”

David Shen, Launch 资本



《选择的悖论》

用心理学解读人的经济行为

外文书名 / *The Paradox of Choice: Why More is Less*

作者 / *巴里·施瓦茨 (Barry Schwartz)*

译者 / *梁嘉歆；黄子威；彭珊怡*

作者简介

巴里·施瓦茨（Barry Schwartz），美国斯沃斯莫尔学院社会心理学教授，2009 年 TED 大会压轴演讲人，以博学和风趣征服观众。在现场聆听他演讲的观众超过 5000 人，既有政府官员，也有商业人士，遍布金融、零售、餐饮、广告、娱乐等众多行业。在互联网上观看他演讲视频的人数更是超过了 500 万。其著作《选择的悖论》自出版以来好评如潮，先后荣登美国《商业周刊》、《福布斯》杂志年度 10 大畅销书，在全球以 20 多种语言发行。他本人多次接受 CNN、PBS、CBS 等一线媒体的采访，他的文章频频发表在《纽约时报》、《哈佛商业评论》、《卫报》等顶级报刊杂志。

名人推荐

“施瓦茨是非常优秀的学者，能够把心理学的知识用最直接、最明白、最穿透人心的方式介绍给读者，书中所讲的问题不仅关乎我们个人的幸福，同时也能启发我们对现代化的反思。”

——清华大学心理学系主任、加州大学伯克利分校心理学系终身教授 彭凯平

“选择放弃是一种智慧，放弃选择更是一种勇气。现代人的痛苦不是选择匮乏，而是选择泛滥。‘选择越多，幸福越少’，著名心理学家巴里·施瓦茨的《选择的悖论》将告诉你如何明智地放弃选择，如何做出正确的选择以赢得最大的快乐。”

——清华大学经济管理学院副教授 博士 郑晓明

“没有选择时我们感觉自己像囚徒一样没有自由，选择太多时我们又觉得喘不过气来。选择究竟为我们带来了什么？在琳琅满目的书籍中，我们选择读这本书，就了解了选择本身。”

——中山大学心理学系教授 周欣悦

“对于现代人面临的‘多选择、难抉择’人生困境，施瓦茨教授不仅谈了 why，从心理学的角度分析为何会这样，而且讲了 how，告知大家如何运用心理学提升选择时的幸福感。”

——华南师范大学应用心理学系副教授 迟毓凯

编辑推荐

《选择的悖论：用心理学解读人的经济行为》编辑推荐：跨界大师用经济学布心理学的道。巴里·施瓦茨是继诺贝尔经济学奖获得者卡尼曼之后又一位将来自心理学的洞察力应用在经济学和决策学中的心理学家，三次登上TED大会的演讲台，他的成就受到津巴多、塞利格曼、卡尼曼等人的盛赞。打破错误的经济学假设。《选择的悖论》是施瓦茨最有名的作品，以幽默风趣的语言阐述了“为什么选择越多，人们越不幸福”这一普遍而令人困惑的悖论。自2004年出版以来好评如潮，先后荣登美国《商业周刊》、《福布斯》杂志年度十大畅销书，在全球以20多种语言发行。国内外知名学者感动推荐。清华大学心理学系主任彭凯平、清华大学经济管理系副教授郑晓明、中山大学心理系教授周欣悦、华南师范大学应用心理学系副教授迟毓凯、全球华人积极心理学协会副主席赵昱鲲、美国心理协会前任主席菲利普·津巴多、积极心理学之父马丁·塞利格曼、著名心理学家戴维·迈尔斯等联袂推荐。

序言（节选） 经济学家的错误假设

当代中国正处于一个非常奇妙的发展阶段：一方面，我们欣喜地迎接“大数据时代”，选择非常丰富，另一方面，我们常常陷入“别无选择”的状态，选择非常贫瘠。如何解决中国社会的多元性问题？作为个体，又应如何理解和应对这种多元性？

选择越多越好吗？

现代社会一个很大的问题就是，物质越来越丰富、思想越来越丰富、信息越来越丰富，我们生活在一个“过度沉浸”的环境之中，需要面对成千上万的信息，因而也出现了一个概念叫“大数据时代”，反映出各种信息的丰富。这种丰富从线性逻辑，或者从简单的西方经济学的逻辑来讲是好现象，因为选择越多，人们就越有自主性、越有自由和快乐的感受，这是西方经济学的一个基本原则，也是消费社会的基本原则。

但是，心理学家发现却不完全是这样。斯坦福大学曾经设计过一个《教授退休金投资方案》，但参与的人很少，因此校方邀请一些经济学家，其中不乏诺贝尔经济学奖得主，来重新设计一套方案。经济学家们研究了原投资方案后发现，可供选择的项目太少，一定是因为这样，教授们才不愿参与。因此经济学家将选项从几十个增加到上百个，没想到这样一来，选择参加《教授退休金投资方案》的人反而更少了，因为即使最聪明的人，也无法面对上百个选择，经济学家的预测完全落空。教授福利委员会主席马克·兰博认为经济学家误导了大家，实际上在很多情况下，并不是选择越多，人们越愿意参与。这正是选择的悖论的一个典型案例。

选择与幸福

我们不能绝对地说选择越多幸福越少，要理性辩证地对待选择。有的时候我们需要选择，有的时候我们又不能有太多的选择，这不是一个线性的关系。面对不同的人、不同的社会、不同的国家，选择的意义也是不太一样的。近几十年的中国正处于一个非常奇特和奇妙的发展阶段，一方面非常丰富，一方面又非常贫瘠，怎么解决中国社会的多元性问题？西方的科学研究结论可以作为他山之石。

积极心理学之父马丁·塞利格曼认为，幸福可以通过PERMA的方式来实现，就是积极的情绪（P）、投入（E）、良好的人际关系（R）、有意义的生活（M）和成就（A）。中国人也有自己的幸福之道，比如善良、孝道。中国老人的社会保障绝对比不上西方发达国家，可是中国老人的寿命和幸福感都不比别人低，西方在这方面做得比我们差。此外，中国文化强调知识、崇学，王石60岁才去哈佛求学，很多人认为不理性、没意义，但这正是一种传统核心价值的体现。知识和信息，我称为文化体验，也是幸福的一种很重要的来源。刚才这三点都是孔夫子最早在《论语》中便开章明义提出来的人生幸福三大源泉，这也是我们跟西方不太一样的地方。

……

彭凯平

清华大学心理学系主任，
加州大学伯克利分校心理学系终身教授

自行车能走多远?

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

“您好，我是一名大一专科学生，请问自考本科毕业生好找工作吗?”

德财，领英私信

亲爱的德财，

要是我反问你“骑自行车能享受旅行吗?”不会显得粗鲁无理吧。两个问题看似无关，其实想通了一个，另一个也就迎刃而解了。

交通工具性能和旅行体验没有直接关联。比如，驾驶汽车固然比骑自行车快，但要是去月球旅行，一样不够马力。又比如，在城市街道上，驾驶汽车排放尾气，比骑自行车呼吸尾气，要来得强。再比如，遇上道路堵塞，自行车的穿小巷优势，反而比汽车要来得强。

在自考本科和其他毕业生（包括 985 同学们）的竞争关系上，“知己知彼、扬长避短”的道理同样适用。假如仅仅讨论“找工作”的话，就跟说“去旅行”一样，迈开腿出发就成了。我想，你的问题应该还包含“找到好工作”的那层意思。

什么是好工作? 恐怕没有一个普世公认的答案，就像没有一个普世公认的最佳旅行目的地。去冰岛看极光，或者去新西兰观鲸，听上去让人向往，但未必会比在家附近的植物园看花花草草更愉悦。不是唬你，我三件事都做过后才这么说。依我看，得找到会一再返回、永远享受的目的地，无论旅行还是工作都是如此。

目的地是有赏味期的。九年前我去土耳其的，是沉迷小刚“蓝色土耳其”忧郁氛围的文艺小众。九年后去的，是听校长“带你去旅行”给王俊凯放飞生日热气球的大众。“好工作”也是有赏味期的，软件工程师曾是令人羡慕的精英（至少我大学毕业时候是），如今从业者都自嘲为“码农”。这世界变化快，四年后什么才是“好工作”，我不敢假装知道。

怎样才能享受工作或者旅行? 唯一重要的，是弄清楚自己旅行或工作的目的。旅行可以纯粹满足物质需求，像是到景点打卡再带些纪念品回家。刚开始我也是这种旅行者，出发前到处寻找攻略然后按图索骥。刚开始工作时我同样如此，上班打卡干活月底领工资，周而复始。

旅行也可以满足精神和物质双重需求，像是与当地居民互动，了解风土人情，保留独特的印象。后来我就是这种旅行者，出发前读别人的游记，回来后写自己的游记。后来工作时我同样如此，脑子里总想着成长，既向前辈学习，又给后来者分享经验。

旅行还可以纯粹满足精神需求，身未动，心已远，目的地无关紧要，只是旅行者审视内心的时空背景。工作到了最高境界，同样不再受物欲牵绊，而是为理想找到支点。这样的境界，无论旅行还是工作，大部分人都是做不到的，包括我自己。

记忆里最美好的目的地，是菲律宾宿雾岛上的小渔村 Moalboal，那里地处偏僻，没有手机信号，我住了四天，每日睡懒觉，看海发呆之余，顺便读完了达尔文的《物种起源》，英文版。

十年前的这次旅行，预示了我今天不再上班的景况。有朋友问我以后会干什么，我回答，以后只考虑两种生活，一是不挣什么钱但也不用太累，二是挣好多钱但还是不用太累，总之不太累就对了。总之自己开心就好了。

旅行观念要一步步提升，工作理念也要一步步提高，急不来。至于当下，建议你先全神关注两年后的专升本考试。据我所知，不努力的话也很难通过。

亦立，旅行归来 HR