



中国人民大学 商学院
RENMIN UNIVERSITY OF CHINA
SCHOOL OF BUSINESS



中国人力资源理论与实践联盟
Chinese Human Resource Theory and
Practice Association

2014 (第七届) 中国人力资源管理年会

THE 7th CHINA HUMAN RESOURCE MANAGEMENT CONFERENCE 2014

暨第四届中国人力资源管理学院奖颁奖典礼

现场实录

2014年11月15日-16日·北京

2014（第七届）中国人力资源管理年会 暨第四届中国人力资源管理学院奖颁奖典礼

2014年11月15-16日 北京·中国人民大学逸夫会议中心

“新常态”下的组织变革与管理创新

主办：中国人民大学商学院 中国人力资源理论与实践联盟

主题阐述：

随着全球经济格局重塑、中国经济进入“新常态”以及移动互联网的冲击，企业的经营环境正在发生深刻的变化。如何在新一轮经济增长周期中，迎接和应对产业升级、战略转型和商业模式创新等严峻挑战，将决定一个企业的未来。

当颠覆与变革成为新的时代潮流，企业如何调整自己的发展规划和人才战略？移动互联网的“移动化、碎片化、空间化和场景化”将重新定义人们的工作方式，企业的组织体系需要做出哪些变革？以90后为代表的职场新生代将给企业的管理模式带来巨大冲击，如何为不同代际的员工创造有活力的企业文化和共同的发展动力？

要想在日益激烈的竞争中决胜未来，企业领导者和人力资源管理者需要跳出人力资源管理的常规范畴，以更开阔的视野和更前瞻的思维审视自己的价值定位，以全新的领导力推动企业的组织变革和管理创新。

巨变时代，是HR人的历史舞台。2014（第七届）中国人力资源管理年会暨第四届中国人力资源管理学院奖颁奖典礼，将汇聚顶级专家和业界领袖，共同探讨新形势下的企业成长之道，为中国企业的人力资源管理创新树立标杆和典范。

组织结构：

主办方：中国人民大学商学院、中国人力资源理论与实践联盟

承办方：中国人民大学商学院高层管理教育（Executive Education）中心

首席合作媒体：《哈佛商业评论》中文版

战略合作机构：华夏基石管理咨询集团、薪福卡企业管理服务（北京）有限公司、
北京凯洛格管理咨询有限公司、新浪网

中国人力资源开发网、北京展视互动科技有限公司

年会规模：领先企业的人力资源副总裁、总经理、总监、经理等中高层管理人员，400人

年会议程：

11月15日（周六），中国人民大学逸夫会议中心第一报告厅

全程主持：周禹，中国人民大学商学院副教授、MBA 中心主任、CHRA 学术委员会秘书长

8: 30-9: 00 签到

9: 00-9: 10 开幕致辞

毛基业，中国人民大学商学院院长

9: 10-10: 00 主题演讲：如何理解中国经济“新常态”——内涵解读与趋势研判

刘元春，中国人民大学国家发展与战略研究院执行院长、科研处处长

10: 00-10: 30 主题演讲：新形势下的 HR 价值定位与创新之道

凌震文，顺丰速运集团副总裁、原大众点评网人力资源副总裁

10: 30-12: 00 2014 中国人力资源管理年度观察——现状与趋势

采集 2014 年广受关注的重大事件和争议话题，进行现场解读和观点 PK

对话嘉宾：（排名不分先后）

李建雄，新希望集团人力资源总监

朱坤，协鑫集团人力资源部总经理、协鑫大学常务副校长

魏梅，吉利集团副总裁

邓康明，福道诚壹管理咨询公司董事长、原阿里巴巴集团资深副总裁

凌震文，顺丰速运集团副总裁、原大众点评网人力资源副总裁

点评嘉宾：（排名不分先后）

彭剑锋，中国人民大学劳动人事学院教授、CHRA 学术委员会联席主席

吴春波，中国人民大学公共管理学院教授、CHRA 学术委员会副主席

12: 30-13: 30 午餐（凭餐券分别在 1958 西餐厅、汇贤食府 3 层就餐）

14: 00-14: 30 第四届中国人力资源管理学院奖颁奖典礼

周禹副教授概述评选过程和获奖企业典型特征

奖项发布：

2014 中国人力资源管理十大最佳实践奖

2014 中国人力资源管理十大年度人物奖

颁奖嘉宾：

毛基业，中国人民大学商学院院长

章凯，中国人民大学商学院组织与人力资源系主任、CHRA 学术委员会副主席

14: 30-17: 00 2014 中国企业人力资源管理最佳实践分享与点评

从 2014 中国人力资源管理十大最佳实践奖中遴选 4 家代表企业，邀请 HR 负责人现场介绍管理特色和亮点，由教授和 HR 负责人组成专家团进行点评和提问

每家企业安排：实践分享 20-25 分钟 + 专家点评 10 分钟 + 现场互动 5 分钟

分享嘉宾：（排名不分先后）

纪婷琪，海尔集团人力资源创新平台总监

宋清君，东软集团人力资源总监

徐珍，上海通用汽车有限公司人力资源部执行总监

江义娟，中国联合网络通信集团有限公司人力资源部副总经理、
原上海分公司人力资源部总经理

点评嘉宾：（排名不分先后）

杨杜，中国人民大学商学院教授、CHRA 学术委员会主席

刘昕，中国人民大学公共管理学院教授、CHRA 学术委员会常务理事

11月16日（周日），中国人民大学逸夫会议中心第一报告厅

8: 30-9: 00 签到

9: 00-11: 00 主题演讲：全球领导力发展趋势

主持人：冯云霞，中国人民大学商学院副教授、CHRA 学术委员会常务理事

演讲嘉宾：

Noel M. Tichy（诺尔·迪奇），美国密歇根商学院教授、全球领导力项目主任
GE 克罗顿维尔领导力发展中心前任主席
《商业周刊》世界最有才华的十个管理大师之一

11: 00-12: 00 巅峰对话：激荡年代的领导力—颠覆与重构

主持人：冯云霞，中国人民大学商学院副教授、CHRA 学术委员会常务理事

对话嘉宾：（排名不分先后）

Noel M. Tichy（诺尔·迪奇）

陈玮，万科企业股份有限公司执行副总裁兼首席人力资源官

吴岱妮，顶尖人物集团首席执行官

章凯，中国人民大学商学院组织与人力资源系主任、CHRA 学术委员会副主席

12: 30-13: 30 午餐（凭餐券分别汇贤食府3层大厅和汇贤厅就餐）

14: 00-14: 30 《2014年度中国企业人才培养白皮书》发布

王成，北京凯洛格管理咨询有限公司董事长

14: 30-16: 30 主题论坛：移动互联时代的人才培养—改进与创新

主持人：周禹，中国人民大学商学院副教授、CHRA 学术委员会秘书长

对话嘉宾：（排名不分先后）

樊力越，万达学院副院长

王顺捷，中粮我买网人力资源总监

伍晖，百度公司人力资源部高级总监、百度学院院长

马成功，京东大学高级总监

韩青，华夏幸福大学校长

邱昭良，捷库动力首席学习官

王成，北京凯洛格管理咨询有限公司董事长

16: 30-16: 45 闭幕总结

章凯，中国人民大学商学院组织与人力资源系主任、CHRA 学术委员会副主席

2014（第四届）中国人力资源管理学院奖 获奖名单

一、2014 中国人力资源管理十大最佳实践奖（排名不分先后）

- 1、阿里巴巴集团
- 2、联想控股股份有限公司
- 3、壳牌(中国) 有限公司
- 4、渣打银行（中国）有限公司
- 5、中国联合网络通信有限公司上海分公司
- 6、海尔集团
- 7、上海通用汽车有限公司
- 8、东软集团
- 9、新希望集团
- 10、中国人寿保险股份有限公司

二、2014 中国人力资源管理十大年度人物奖（排名不分先后）

- 1、彭蕾，阿里巴巴集团首席人才官
- 2、王于猛，中国建材集团工会主席兼人力资源部总经理
- 3、陈玮，万科企业股份有限公司执行副总裁兼首席人力资源官
- 4、徐珍，上海通用汽车有限公司人力资源部执行总监
- 5、何佩岚，渣打银行（中国）有限公司人力资源总监
- 6、刘起彦，中国人寿保险股份有限公司党委组织部部长、人力资源部总经理
- 7、高强，联想控股股份有限公司人力资源部总经理、联想管理学院执行院长
- 8、王经锡，东软集团高级副总裁
- 9、凌震文，顺丰速运集团副总裁、原大众点评网人力资源副总裁
- 10、朱坤，协鑫集团人力资源部总经理、协鑫大学常务副校长

【现场实录】主办方根据现场速记稿整理，部分发言未经嘉宾本人审核。

【年会全程视频在线观看】http://e.gensee.com/v_ace001_1



人大商学院 EE 中心微信公众号



中国人力资源理论与实践联盟
(简称 CHRA) 微信公众号

回归，
是为了更好的出发。

— 教育部最新学科评估 —
工商管理排名
中国第一

— 英国《金融时报》 —
高管教育课程排名
全球50强

中国人民大学商学院高层管理教育课程

凭借全国领先的工商管理学科优势和根植中国管理实践的优良学术传统，中国人民大学商学院被誉为“研究和解决中国企业管理问题的专家”。

欢迎您走进中国人民大学商学院，体验和分享我们关于中国企业管理问题的独到见解，共同探求新形势下中国企业的成长之道！

旗舰公开课程（咨询电话：010-82509158）

- ◎ 中国企业家管理实践课程--亚洲视角与全球智慧
- ◎ 中国企业家国学与人文学堂
- ◎ 高级管理人员工商管理（MBA）研修课程
- ◎ 首席人才官（CHO）高级管理课程
- ◎ 市场营销管理课程
- ◎ 首席财务官（CFO）高级管理课程

定制课程 - 企业内训（咨询电话：010-62516265）

我们更加关注企业面临的经营问题与管理挑战，基于企业的特定需求，定制与其战略、组织发展与变革等相结合的学习解决方案。

官方网站：<http://ee.rbs.org.cn>





毛基业院长与部分嘉宾合影



年会现场

11月15日上午:

周禹: 尊敬的各位来宾,大家早上好!欢迎各位同仁来到中国人民大学,参加由商学院举办的“2014年(第七届)中国人力资源管理年会”。我是周禹,人民大学商学院组织与人力系副教授、MBA中心主任、CHRA学术委员会秘书长,非常荣幸担任本届年会的主持人,给大家提供支持和服务。时光荏苒,一不小心就到了年会的第七届。我们今天很荣幸,不仅见到很多老朋友、长期的合作伙伴以及来自CHO项目、CLO首期的众多精英和伙伴们,而且还看到很多新朋友。由我们商学院牵头、在七年前成立的中国人力资源理论和实践联盟,其实是大家的平台。正是在各位业界同仁的积极参与和倾力支持下,我们一起走过了七个年头。我们联盟和年会是我们大家共同创造内容、砥砺智慧、分享实践的平台,特别是我们商学院作为在全国工商管理专业排名第一的学科平台,也一直致力于强化我们将理论和实践进行深度结合的特色优势。我们人力资源联盟和年会,旨在将专家智慧和业界同仁的实践经验,充分结合、熔炼、分享、交流。特别是我们年会各项活动,始终坚持着公益性、专业性、学习性这三个根本原则,强调以内容为王,共同来创造和分享内容。现在几乎国内各行各业、各个类型的企业的HR高管们都是我们的理事合作伙伴,或者是我们的好朋友。而且我们整体的联盟会员和理事成员已经达到2000家企业,今年年会我们只能订下空间最大的场地,其实只有四百人,但是我们从第一天开始,通过我们各种平台报名的企业成员已经达到一千多人,所以我们不得不做一些筛选和聚焦。再次感谢大家的到来!

我们目前除了正努力将中国企业中最好的一手实践案例引入课堂,而且通过我们的商学院平台把企业好的做法推广到国际上去。不仅现在越来越多中国企业走出去,走上去,走进去,我们中国企业的好实践,好案例,中国企业的好理论、好智慧,也要走出去,走上去。今年我们的首席合作媒体《哈佛商业评论》成为我们的合作伙伴,我相信未来会陆续看到我们中国企业的优质实践,在《哈佛商业评论》等优质媒体或者期刊上发表或呈现。同时,我们不仅是很好的同伴,而且是不折不扣的同行。不是跟大家套近乎,因为我们在商学院平台做人力资源培养和开发者,然后把我们优质的学生又输送到各位企业的人力资源开发者手上。所以只有我们联合起来,才能共同打造中国人力资源队伍开发的全价值链,所以说我们是不折不扣的同行。最后,期望与大家结成更紧密的同盟,希望将来在教育项目的合作、案例开发、人才引进、就业推荐,以及企业家导师的登堂授课等等方面与大家深化合作,群策群力,产学结合,共同推动中国人力资源管理升级,助推产业人才红利的释放。今天非常荣幸的是我们商学院院长毛基业教授也亲临现场,下面有请他为我们致辞。



周禹副教授担任全程主持

毛基业：亲爱的各位新老朋友们，尊敬的各位老师、各位企业来宾们：大家早上好！首先请允许我代表主办方，向各位嘉宾，与会者的到来，表示最热烈的欢迎和衷心的感谢！2014年的11月注定是非同寻常的：举世瞩目的APEC峰会刚刚圆满闭幕，我们还能继续享受APEC留下来的蓝天，“双十一”购物狂欢节再创交易额历史新高，除了交易额，我们看到了质的变化，移动端下的单百分之三四十的高增长。今天我们齐聚中国人民大学共同参加第七届中国人力资源管理年会，一起探讨《“新常态”下的组织变革与管理创新》，具有格外的意义。

正如本次年会主题阐述中提到的，随着全球经济格局重塑、中国经济进入“新常态”以及移动互联网的冲击，企业的经营环境正在发生深刻的变化。如何在新一轮经济增长周期中，迎接和应对企业升级、战略转型和商业模式创新等严峻挑战，将决定一个企业的未来。大家都已经发现，等一下刘教授还要跟我们分享什么是“新常态”，但是我们已经感受到了经济增长的数字在放慢。可能大家都想象不到，新环境对于各个行业的影响，对于教育行业、对于商学院管理教育的影响，可能比对于企业的影响还要大，所有商学院都面对高端管理教育、EMBA教育的问题、两位数的收入下滑、招生的下滑。我们共同面临一些新的业态、新的挑战，如何应对新的挑战？——只有两个字，“创新”。“创新”靠谁？创新靠人。我在学院主持工作还不到一年，回想起来这十一个月，我主持工作上任之前就知道，我的主要工作是三个“人”——招人、用人、奖励人，十一个月过去了，我回想一下我的时间去哪里了？主要还是招人、用人、奖励人，我觉得明年还是这三个“人”是我的主要工作。

学院最近这些年还是在继续我们的快速成长、创新和进步，大家知道，以中国人民大学商学院为基地的中国工商管理学科排名我们是第一名，我们也是国内少数顶尖通过EQUIS和AACSB两大全球管理教育顶级认证的商学院之一；更主要的是，和大家息息相关的是，我们高层管理教育和我们EMBA项目，全部进入英国《金融时报》全球排名50强；特别是，我们的学员满意度认可排名进入全球前十；我们EMBA主要特色是学习成果达成，学习目标达成的指标上也是全球前十名。借此机会，我谨代表人大商学院诚挚感谢各位嘉宾关心和支持我们的各项工作。

最后，我再介绍一下我们年会的相关背景：人民大学是中国人文社科的第一大重镇，我们在国家学科排名中有九个第一名，几乎全部都在社会科学。我们这个论坛、我们的教育项目都是在充分利用人民大学人文社科的沉淀。这个论坛参与的校内单位，有劳动人事学院、商学院、公共管理学院等设有与人力资源管理相关的教学科研组织，这些单位的综合实力和人力资源管理说是国内第一重镇一点不为过。我们有一大批杰出教授和优秀学生活跃在人力资源管理的各个领域，成为中国人力资源管理事业不断迈向新里程的重要推动力量。由中国人民大学商学院发起成立的中国人力资源理论与实践联盟聚集了一大批中国乃至世界范围内顶尖的人力资源管理权威专家和业界领袖，通过开展中国人力资源管理学院奖评选，采集出版《中国企业人力资源管理最佳实践白皮书》，每年召开中国人力资源管理春季论坛、夏季论坛和年会等，目前已经成为中国人力资源管理领域最具影响力的顶级组织。

在大家的厚爱、支持和关注下，经过七年不断探索和持续努力，中国人力资源管理年会目前已成为中国人力资源管理领域的年度顶级盛会，并且逐渐形成自己的特色，知名企业高管从战略高度分享如何经营人才；权威教授为大家点评一年来的重大事件，并展望未来趋势；领先企业的人力资源高管，展示他们的最佳实践和探索。我们希望通过理论与实践深度交流与相互激发，有效推动中国人力资源管理政产学研的融合，提炼和分享最佳实践，促进理论和创新模式，提升组织与人的价值

伟大使命，让中国人力资源理论与实践联盟真正成为中国人力资源管理领域最具影响力的创新与发展园地，为中国人力资源管理水平整体贡献力量。

“2014（第七届）中国人力资源管理年会”探讨的话题深刻而富有前瞻性，主题演讲和主题对话的嘉宾阵容强大，我相信在接下来的两天时间里，大家一定可以享受到一场无与伦比的精神盛宴。最后预祝“2014（第七届）中国人力资源管理年会”圆满成功，祝各位来宾身体健康、事业发展蒸蒸日上！谢谢大家！



毛基业院长开幕致辞

周禹：感谢毛老师！正如刚才毛院长介绍的，特别是中国人民大学，本身就强调人民、人本、人文，天地之间人最大，所以我们在人民大学宽口径平台下，我们整合来自劳动人事学院、公共管理学院、经济学院的首席专家们，来自我们劳动人事学院的彭剑锋教授——我们人力资源领域的旗帜，来自我们经济学院的刘元春教授——核心的资深经济学家，会给大家做精彩的演讲，当然人的管理学科又有很强的社会特征，要把人的问题解决好，对宏观的经济社会洞察，对中观的组织战略业务把握，对微观的个体心理行为机制的了然，其实都对我们人力资源管理者提出很高的要求。所以接下来我们先从宏观角度入手，聆听来自中国人民大学经济学院的资深教授刘元春的演讲。同时刘教授也是我们中国人民大学国家发展与战略研究院执行院长、科研处处长。下面有请刘教授为我们解读《如何理解中国经济“新常态”--内涵解读与趋势研判》。



刘元春教授主题演讲

刘元春：非常感谢商学院对我的邀请，也很高兴今天来给大家交流一下我们团队对于“新常态”的一些理解。“新常态”目前是中国最热的一个词语。很核心的一个要点就在于，总书记在四月份和在 APEC 期间，对“新常态”进行了说明，所以导致大家对这个词语进行了一些热议。但是到底什么是“新常态”，以及“新常态”意味着什么？我们如何从一种宏观的层面，来把握中国经济的走势？这并不是一个我们热炒的概念，而是属于专业的范畴，所以我想利用今天这四十分钟给大家简单介绍一下这里面的内涵和发展趋势到底是什么。“新常态”这个概念是标准的美国生产、中国消费的一个思想，因为最初提出这个概念，实际上它是由太平洋管理公司的几个首席专家所提出的概念，这个概念西方已经不谈了，大家知道今年吉拉德提出了“新平庸”的概念来描述世界经济的发展，同时萨默斯提出另外一个概念“新大停滞”，但是这个概念在中国消费的时候就发现它在中国生根了。“新常态”在中国具有新的内涵，原因就是我们在“新常态”里面，加入了中国的一些新元素，与世界以往所谈的和最初的初衷不太一样。为什么要提“新常态”呢？因为很多人在 08、09 年的时候，就谈到这一场大危机可能是继 1929 年、1933 年以后的一场大危机，是五十年一遇的经济大周期的调整。因此，周期后的修复时间可能比较长，因此很多人就把这个概念认为，后危机时代，全球增长不会像很多人谈到的马上出现反弹，不会像很多人预测的马上会有很多创新，也更不像很多人谈到的，我们面临着第三次产业革命。大家期待的这些都是美好的愿望，而事实呈现的是，可能会有较长时间的增长速度比较低迷，失业率比较高，同时私人部门的去杠杆公共财政的调整以及结构性的改革，将会持续相对长的一段时间。当然，像萨默斯这样的顶级宏观经济学家，可能谈到的就是也许世界会像九十年代日本在大倒退之后所出现的情况。

今年大家看到有几天在宏观领域的大的震动。第一个大的震动，就是吉拉德提出的“新平庸”概念，未来还会比较平庸。第二个概念，一些跨国投行的头牌专家提出的中国有可能会步日本的后

尘，会失去二十年的繁荣。所以因此我们会看到，在目前我们所呈现的，比如下面这个是世界 GDP 增速，在 2014 年之前的变化，这是中国的增速。我们会明显地看到，世界增速是一种不对称的“W”形的形状，但是中国的增速是一种趋势性的持续回落。另外一种图形我们看世界 CPI 和中国 CPI 基本保持了亦步亦趋的态势，因此我们经常描述的一个很重要的“新常态”的内涵就是增长乏力，很难恢复到危机前。但是在这种乏力里面，我们会发现世界经济它的 CPI 却并不低，不像以往，特别是不像 1929 年、1933 年和八十年代初期和九十年代中后期，世界经济危机所呈现出来的只要经济增速下滑，就会出现通缩的现象。大家发现没有通缩，所以我们的周行长经常讲他的治理挺好，但是我们一看图形就知道怎么回事，物价水平不低也不高。

同时我们还会看到中国的出口与世界的出口也基本上是同步的，包括失业，但是这里出现了分化，我们会发现发达国家的就业增速出现急剧的负增长，失业率保持在 8%—10%，但是发展中国家就业增速却不错，当然中国也不错。总理交答卷的时候也告诉大家，虽然我们经济增速在回落，但是就业还不错。但是我们告诉大家所有发展中国家就业率还不错，不是那么糟糕。

因此，在这里面我们经常会谈到的，更多的是谈这几大指标。就是说后危机时代的指标，呈现出以往周期不一样的特点，所以把这个叫“新常态”。这个“新常态”要恢复到以往的这种状态，它需要一个较长的时间，这是它最初的内涵。到了中国我们会发现，美国生产的一种思想，在中国进行消费的时候，发生变异了，最重要的就是习总书记在今年 4 月份谈到中国经济“新常态”，所以外媒就把它叫做“Pinormal”。总书记在两个时期对于“新常态”进行了概述，一个是大家耳熟能详的“三期叠加”，也就是增长换挡期，增长速度持续回落。同时是结构调整阵痛期，也就是说我们可能要要进行大的体制性改革，经济结构大调整，同时也是前期刺激政策消化期。这“三期叠加”大家就感受特别痛苦，所以我们经常开玩笑，说中国宏观经济如果用一个字形容这几年——“难”，两个字形容——“复杂”，三个字——“不确定性”，四个字——“难上加难”，也就是年年难过年年过，年年过得还不错。最初大家都叫得很厉害，但是年终一总结一看，统计局发的全年经济运行报告，央行发的货币政策报告，都是不错的结果。但事实上我们会看到，在 APEC 期间，总书记对“新常态”三大特征进行了一些说明，媒体就炒得很厉害，就说第一个特征是经济从高速增长转为中高速增长，这是它的一个特点。第二个特点，经济结构不断优化升级。第三个特点，经济动力要从要素驱动、投资驱动转为创新驱动。当然我想媒体是错误解读了习总书记对于“新常态”的理解，为什么？因为这里面表达的是总书记对未来经济的一种愿望，而不是谈当前经济，当前经济是不是我们从要素驱动、投资驱动转为创新驱动呢？那肯定没有，我们现在的创新还处于困境之中。我们是不是结构不断优化升级了呢？有苗头，但是并不是那么稳定。我们经济增速转为中高速增长吗？好像这个转变期还没有结束，也就是我们所讲的经济增速的底部出现没出现呢？好像没有出现，没有看到一种缓和的迹象。相反在今年下半年，我们认为经济这种下滑的压力，是在急剧的发展，而不是像我们所想象的。所以媒体炒作说总书记对“新常态”的理解是这三大特征，不对，这是总书记对未来经济的一种愿望。

因此，到底怎么来理解“新常态”？所以我们要深刻来理解中国“新常态”的这种典型事实，我们把中国“新常态”的典型事实归纳成几个方面：

第一方面，我们会看到在 GDP 增速持续回落的过程当中，价格水平保持相对稳定的状态。大家会看到，我们 GDP 增速在 2010 年一季度成功地反弹到两位数，但是从一季度 12.1 持续回落到目前今年四季度我们预计在 7.1 或者 7.4 的水平。也就是说，我们经济回落的幅度，是达到了 4.7 左右的

水平。与此同时，我们会看到CPI在2010年初期成功摆脱增速回到2时代，目前又回到2时代。因此，我们会发现经济在不断回落，GDP在回落，但是物价为什么保持稳定呢？因此，我们从经济理论中得出很重要的推论，这样一种回落，不是一种全面萧条性的回落，不是一种简单的总需求本身的回落，也就是说，不是一种需求驱动型的衰退。那它是什么呢？它是与供给密切相关联的潜在GDP增速下滑所带来的。也就是说，增长的基础、增长的基本面发生了变化。发生了哪些变化呢？我们发现几大红利都处于拐点。一是改革红利出现递减，标志性的特征就是TFP，它对经济贡献，九十年代的93.5%逐步回落的目前的负增长，就是对经济的贡献率，这个我们就会看到这个表里面我们测算，特别是08年到14年，我们发现资本贡献度是在急剧提升。按照我们的归纳，我们过去是出口投资驱动型的一种增长模式，但是08年以后中国经济转变成什么？转变成信贷投资驱动型的模式，这种模式的效果是更好的。因此，我们会发现人力资本的作用是在提升的，但是除了人和资本的因素之外，其他因素我们一般归结到技术和制度创新上，如果TFP这个值大幅度下降，表明一个国家的制度已经成为资源配置和增长的一个阻碍。所以目前是改革的深水区，我们目前很多制度体系，已经成为中国进一步增长的绊脚石，所以这是很重要的特点。

同时，我们也会发现全球化红利消失或者递减，主要的标志是，首先我们会看到贸易顺差，也就是我们在宏观理论里面，把它称为“外需”，占GDP的比重在07年达到最高值7.6，一直回落到目前只占GDP总量1.8。这个回落幅度大家会看到高达5.8个点。当然这个就是我们看到中国经济面临的外部不平衡快速急剧的调整，对于中国经济结构性的冲击，这个冲击在未来是前所未有的。同时，第二个标志，就是我们大家会看到出口增速，在2010年还能够达到30.5，当然从01—08年，平均增速24%左右，现在我们只有5.6%。今年我们预计是在5.6%的水平，所以我们会知道，为什么中国经济的困难会这么糟糕，因为很重要是我们的工业品50%的产能是供给世界，50%才是用于我们内部消耗，现在突然一下这块市场消失了，我们就会知道我们为什么会这样的状况。并且更重要的按照我们预测，未来状况会在低水平的状况，就是全球不平衡，大家会看到这是美国的利差在06年达到最高水平6.0，目前到了2014年萎缩到-2.5，当然中国和日本大家都会看到出现了急剧回落。当然惟一还能保持的是德国，但是德国很重要的方式是依靠欧元区，我们现在要建立人民币经济区，很重要的就是要通过这种国际化的方式，来转移我们的剩余产能，保持我们全球化的红利，所以这个变得很重要。从这个图形就可以看到，未来的全球贸易逆转可能是递减的，我们要回到01—08年的辉煌时期很困难，所以这是我们看到全球化红利递减了，当然工业化红利也递减了，也就是说，在过去二十多年里面，是中国工业化快速发展的时候，但是我们产业组织理论我们会知道，一个国家在什么时候步入到后工业化社会呢？这里面有八大标准：第一大标准，第二产业比重低于第三产业。第二，第一产业（农业）比重低于10%，我们会惊奇地发现，2013年和2014年恰恰是中国产业结构发生重大变化的调整点，第一个调整点大家看到，在2013年第三产业占比超过了第二产业的占比，工业占GDP比重在08年达到最高点，同时在今年大家发现农业占GDP比重低于10%，这是中华民族在所有历史上所发生最惊险的跳板，成功摆脱了农业的束缚力，这个标志着中国已经开始从工业化社会向后工业化社会迈进的时代，这个时代它的增长特性是越增长越轻，越增长越慢，也就是说，它要靠第三产业，特别是靠生产性的服务业来驱动，所以这是一个标志点。所以我们看到长三角、珠三角、京津冀，它的增速在目前来讲出现急剧的下滑，同时产业结构出现大幅度调整。

更重要的还有一个红利，我们讲人口红利，人口红利有八大标志。第一大标志，16—65岁的劳

动人口总量，实际上是在 2013 年达到顶点，当然如果更确切的是 16—60 岁的劳动力在 2012 年就达到顶点。也就是说，我们的生产主要靠人，人已经达到顶点，你的经济人口 9.2 亿，已经最高了。同时，我们还会发现我们的抚养比在 2011 年达到最低点，31.17%，也就是说，我们是两个人抚养一个人，但是我们会发现未来会抚养越来越多。因此，这两个参数所导致最重要的，就是我们看到的储蓄率，我们为什么储蓄率这么高？因为我们的人比较年轻，我们还富有创造力；因为我们的负担比较小，所以说我们的结余也比较多。但是我们的储蓄率到 2011 年达到顶点，48.31，所以储蓄率下降，就意味着投资率要下降。我们也会间接看到，这两年是中国的储蓄投资结构发生逆转的关键点，也说，消费率开始大于储蓄率，这就是我们看到人口红利很重要的方面，也就是说，你的 GDP 下滑，但是为什么物价水平还相对保持稳定，这是潜在的 GDP 下滑，而潜在的 GDP 下滑与这几大红利消失是密切相关的。

第二，在 GDP 增速和工业增加值增速持续回落的同时，新增就业总量保持较为良好的态势。也就是说，GDP 不行，同时我们看到我们的 TPI 持续 33 个月回复，我们的工业萧条已经持续将近三年。为什么我们的民工荒，招工难，招工贵还在持续？为什么总理一在年底报告说我们今年又超额完成了就业指标，原因是什么？这里面我们讲的原因就是中国就业结构随着经济结构的变化而发生了明显的质变，同时也表明中国菲利普斯曲线在结构变异中发生漂移，宏观经济政策目标的约束函数已发生质变。所以原来增长一个百分点，所带来的就业可能就在 100 万左右，但是现在 GDP 增长一个百分点，所带来的就业是 150 万，提高了 50%，为什么提高的 50%？很重要的原因，现在每提升一个百分点，意味着我们要提高 6.5 万亿，但是如果我们在 2000 年的时候提高一个百分点的 GDP，你只提高两万亿的水平，当然我们现在每提高一个百分点的 GDP，所带来的产值是过去的三倍。当然就业增长 50% 很正常，这是一个很重要的原因。第二个很重要的原因，我们发现第三产业的就业状况发生变化。我们目前会发现第三产业的就业占比大幅度提升，它比第二产业的就业占比已经高出 8.4%，所以我们经常讲，现在大量的就业产生在第三产业，它所吸收的第二产业游离出来的失业人员，还有很大的空间。当然这里面我们所测算的就业弹性大家也会看到，服务业就业弹性是很高的，特别是消费型的服务业，当然生产型的服务业也很好，所以大家看到目前网购跑得很快，网购产生以后，导致很多实体店倒闭，所以很多人就担心就业的问题，但是我们目前测算的结果是，网购的出现，可能对中国就业是拉动作用，而不是负效应，原因是什么？因为我们网上的网购很便捷，但是网下的物流和配送，会带来庞大的就业军，因此，这里面所产生的新行业的替代作用还是很明显的。这是第二个大家会经常看到的，以往不会出现的，GDP 下滑，就业还不错。

第三，我们会看到在贸易增速，工业水平持续回落的同时，服务业和非贸易品保持相对的繁荣，但是我们的工业品却出现萧条。那么目前是不是都衰，不会，我们会发现消费品行业不错，制成品行业比较萧条，与外贸相关的行业比较萧条，但是与非贸易品，特别是与服务品相关的行业还不错，所以大家会看到我们服务消费的价格指数一直保持在 3% 左右的水平，但是最终大家会看到我们进口商品价格指数和出口商品价格指数都是为负的，当然还有 PPI，工业品出口价格指数，基本上也是出现负增长，所以我们可以看到中国目前是产业出现分化，这个产业出现分化的核心原因是什么？第一个原因，外部不平衡大调整，国际市场的萧条，所带来的通货紧缩的输入。第二个原因，中国结构已经发生了很大的变化，特别是消费结构。大家今年热炒的一个概念就是根据购买力评价，中国 GDP 增速超过美国，我们人均 GDP 已经超过一万美金，当然媒体都在骂，这是美帝国主义的阴谋，我们千万不要相信。但是我们学院派的人就会知道，每种方法都有它的局限，但是它是相对客

观的方法，因此这也标志着中国经济的确发生了一些质变。我们人均 GDP 今年年末达到 8000 美金，如果按购买力美金达到 1.1 万美金，这意味着中国经济步入到开始向后工业化社会推进的时代，因此它的整个需求又会从九十年代的吃穿转移到新世纪初的住行，再转入到下个二十年以高端制成品和服务消费为主体的时代。因此，一方面是外部在挤压，另一方面，内部需求在拉动，所以说我们中国出现了结构性的分化，就成为了我们一个常态。所以大家也会看到我们的制造业 PMI 指数和非制造业 PMI 指数基本上是冰火两重天、互不交叉。

第四，很多结构性参数出现明显变化。首先是产业结构，另外我们发现我们是处于消费结构和储蓄结构的变异点，这个变异点基本在 2011—2013 年区间开始，我们估计明年和后年的差距会逐步拉大，所以消费主导型的模式要开始显现，中国制造开始逐步要让位于中国的概念。

第五，我们发现的现象是降速转轨好像有苗头了，但是降速真正的现象有没有？我们按照测算发现 GDP 注水现象有所减缓，这个线条是各个地方的 GDP 之和与全国 GDP 之和，今年最高又达到 6 万多亿，以往都会高达 10% 以上。在最高点的时候，就是说地方加总起来比全国公布的还要高 10%，今年我们只高 8%，为什么？大家突然发现去 GDP 主义，地方加强监管是有一些效果的，所以我们经常讲，把掺水的因素挤一挤，有些省份开始不那么忙着报增长速度了。

第六，前期政策刺激性的后遗症严重。这个后遗症主要体现在什么地方呢？前面好像我们谈的是一些新现象，新现象里面有好的有坏的，特别是结构性的变化，好像让大家很振奋，但是我们会看到我们实际上面临的问题很严峻，为什么？第一个就是流动性泛滥，一个核心参考指标就是 $M2 \div GDP$ ，这个参数大家可以看到，我们从 08 年 1.51 一直飙升到 2.02，所以我们现在的 M2 已经超过 120 万亿，我们已经是全世界花钞票最多的国家。所以大家会看到，这是世界的广义货币指数，中国和印度飙升得最快。另外是债务率和杠杆率出现大幅度上扬，大家看到我们国家的总债务率，预计到 2014 年达到 231%，也就是我们的总债务 $\div GDP$ 达到 231%，2015 年达到 252%，这个对于一个国家来讲是很头疼的。当然更重要的参数是企业的债务率，目前已经从原来的 96 一直飙升到 179，按照我们一般 OECD 的标准，一个国家只要高于 90%，就认为这个债务比较偏高，但是我们现在差不多是 90 的一倍了。所以我们明年最大的问题，是国有企业的问题，以及地方投融资平台的问题，为什么？债务要开始全面显现，所以我们看到金融上市公司的杠杆上升比较快，同时我们发现投资的钱导致我们投资 $\div GDP$ 快速上涨，所以中国投资开始靠性价比的增长，也就是说，我们只有不断再投资，再投资就是我们不断再发钞票，所以这种恶性循环的态势很头疼。这个态势导致的就是我们看到居民消费 $\div GDP$ ，最近还在放缓，另外我们看到居民收入占 GDP 比重，居民储蓄存款占 GDP 比重。另外是金融扭曲进一步加剧，这个最重要的体，就是我们发这么多钞票，但是很多企业家还觉得融资难、融资不足，特别是中小企业的融资难、融资不足，因此大家呼吁的就是钱到哪儿去了呢？我们讲中国经济的三大资金黑洞，第一个是房地产和相应的泡沫经济领域，第二个是国有企业，第三个是地方投融资平台。把这些钱基本上吸收到这里面了，而吸收到这里面会导致一系列的扭曲和泡沫，所以我们会看到银行间的拆借市场持续出现利率大幅波动，在去年 6 月份和 12 月份出现钱荒，人家讲这个时刻就是中国式的金融危机，当然我们讲不是危机，但是是一个风险高发的点。同时，目前我们看到资金成本虽然有所下降，但是中长期却出现反弹。另外，我们还会看到民间利率，不同市场利率持续过大，这是温州民间利率，依然持续到 20% 的水平，另外我们所看到的这种金融剥削实体经济的现象也在不断出现，今年银行利率虽然在下滑，实际上是银行的拨备机制多了，但是实际盈利还是很强的。按照我们测算，纯贷款利息差今年反而是扩大了。现在企业这么多困难，大家看到

贷款的加权利率降没降呢？没有降，基本保持在 7%左右的水平，最近好像 P2P 网贷利率有所下降，但是在今年年底又抬起来了。更重要的是，我们目前融资成本和股权收益开始差不多了，同时新增社会融资中用于存量债务付息的比例大幅度提高，中国已经进入到借旧还新的恶性循环状态，我们现在已经接近 40%借来的钱是拿去还债的，比如地方投融资平台，光付息今年是 1.4 万亿，明年是 1.5 万亿，你说它融来的资主要干嘛了？同时我们看到刚性兑付导致收益与风险无关，目前我们的金融产品跟风险没有什么关系。另外是房地产泡沫问题，目前大家会看到过去一年里上升了 20%多，最近有所回落，好像有负增长，但是大家一定记住，经济最害怕的是什么？是价格的大升大落，这是对经济摧毁最大的模式。

因此，前面这样一系列的状态，我们讲的一些不寻常的现象，到底会有什么样的持续和问题呢？

第一，我们面临的问题，就是能否持续快速的回落，经济增长的底线是什么。我们测算了一下认为 7.0 比较靠谱，原因是跟就业有关系。同时我们发现一些小型企业因为利润滑到一定状态，它就不是线性的变化，所以我们看到很多产业企业已经处于破产的边缘，如果经济再持续回落，那么肯定下一步的问题会显化。但是我们经常讲，中国的哲学，官方的哲学，我们的大转型、大改革，还想齐步走，要一个不落的把中小企业、各方的企业都拉到中速的新的轨道上来。但是事实上不行，必须倒一批，破一批，转一批，成长一批，没有市场空间释放，就没有市场的空间成长。目前我们所参与所测算的，大家会看到负债股东收益率的变化，有 25%的企业状况比较糟糕，这里的差距都表明，未来这一年当中的履约状况概率会大幅度上涨，当然另外就是房地产问题，到底我们能不能承受？我们的结论是不能承受。第三，地方债务变化会不会导致它的行为变异？因为这里面大家会看到目前债务来讲，明年是什么？是一个高发点，同时，为什么我们的 43 号文，要同地方投融资平台进行全面停滞整顿进行分流，也就是说，它一定不可持续。另外，我们讲技术创新未来会不会大幅度提升呢？新增长点会不会形成呢？我们看这个图形，这是 ERD 研发之初的比重确实上扬，但是这三年我们专利申请数在下降。更重要的是，如果我们把全世界的技术周期比对会发现它是在一个拐点期，我们把全世界的专利数比对发现这几年都在下降，所以我们的结论是，新一轮产业革命是需要的，不像很多人表述的中国要大规模产业化，对一些高新技术要集聚产业化，没有市场就有产业化，产业瓶颈性的技术没有突破就要产业化，我们一些创新的点可能会与我们传统的一些思维会有差异。另外是改革怎么推行，改革的逻辑怎么进行，特别是与宏观稳定之间的匹配性，最简单我们讲利率市场化，利率市场化会导致利率上扬，会导致国有企业利润开支，会把现有的利润吃得差不多，因此我们发现国企改革与利率市场化改革当中的关系到底怎么调整，这是很重要的点。

另外，我们全面开放资本市场，与美国货币政策的调整之间的冲突，到底怎么样进行平衡，我们就会发现，这里面实际上改革的艺术在宏观调控当中也是很重要的。

由于时间关系，我就简单给大家讲这些。一个是我们会理解到“新常态”在中国有新内涵。二，我们未来的故事并不是像很多媒体解读的那样，未来我们说是一个挑战的期间，攻坚的期间，是一个从稳态经济增长模式向未来的一个未知的稳态经济增长模式转变期间的探索期。而这个探索期，可能中国经济会遇到这样那样跌跌撞撞的事情，因此我们对于一些参数的大幅调整，对于我们的一些调整当中的反复就不以为意，要以平常心来对待这种大改革，大调整，大转变的时代。谢谢大家！

周禹： 特别感谢刘教授。所以经济学家的解读就是高屋建瓴，全观的视野，因此让我很入神，不忍心提醒刘老师时间快到了。我们相信刘老师的深观察，深入浅出的解读，把“新常态”切实的

内涵、未来的趋向，在各个方面都给我们进行了呈现，其实这些宏观的视角和我们微观的管理都有着千丝万缕的联系和触点，我个人有很多启发，他谈到我们现在是结构调整的深化期，“三期叠加”，要从中国制造向中国消费过渡，如果消费结构调整往下走一步，是大众消费力结构调整，是我们每个民众收入结构的调整，再往下一步是企业对员工保障性成本和工资性成本结构调整，所以我们在人口拐点。供给拐点到来，同时在工资成本、人力资本双重压力下，我们中国企业如何突围，这个就和人的关系密切相关。另外，说我们的金融在剥削实体，我们一说金融就是高大上，但是我们跟人力资源的同仁说，我们比他们还高大上，因为人力资本是可以剥削资本的。人力资本的创新创业，其实是剥削资本的重要形式。第三，刘教授讲到我们产业结构和消费结构的调整，特别是谈到互联网，互联网这几年无孔不入，互联网思维满天飞，各种数据，各种价值放量可以说是爆炸式地增长，当然互联网平台快速增长，终归离不开基础构架和实体网络平台的支撑。我们今天也很荣幸有请到一家很有代表性的企业，这家企业低调务实，但是乘势而为——下面有请来自顺丰货运集团副总裁、原大众点评网人力资源副总裁凌震文，来为我们解释一下《新形势下的 HR 价值定位与创新之道》。



凌震文副总裁主题演讲

凌震文：首先感谢毛院长，感谢中国人民大学商学院，中国人力资源管理年会是第七届了，我是第一届受邀参加年会，非常荣幸，刚才主持人谈到顺丰是一家非常低调的企业，确实，我们的总裁说过，做企业就要脚踏实地，这和我加入顺丰以来的感受完全吻合。也因为这个踏踏实实做事的基因和企业文化，顺丰吸引了我。前面我们的刘院长也好，主持人也好，提到了一些目前经济形势中一些不太令人乐观的情形，但是不管经济形势如何，我想告诉大家，中国经济的发展，乃至整个世界经济的发展，最后还是要依托于一个非常关键的“人”，最终担子都会落在在座各位很多人资同事身上。所以我今天准备了这套片子，完全是围绕我们做企业，尤其是在企业里面做“人”这个最关键的因素。

今天的标题其实也比较应景，刚才我们刘院长讲到的“新常态”，我想讲一下我们人力资源所

面临的新形势。前面几位讲得是比较宏观的，我相对比较落地一点。从我们企业的角度，我们新形势是什么？在座各位很多年轻人，你们已经可以看到人的生活方式的改变，我前面三天在武汉，在我们的顺丰派件部的前线，跟我们收派员一起。随着阿里巴巴一声吼，“双十一”和光棍节诞生了，这个在国外是没有的，他们永远不理解这个词的，中国才有光棍节这个事。你知道，这样一个节日给我们这样从事快递业务的公司带来的压力是什么吗？双十一期间几千万件货物需要通过我们来派送。这虽然是电商的力量，当然今天在这里我且不评价这样的电商，因为我对它本身是有不同的看法。但是不管怎么样，我们一线员工，顺丰 20 多万派送员，平均要派送多少货物。工作压力可见一斑，如何调配资源，积极面对业务挑战是个大课题。目前我们整个集团的员工是 30 多万，明年会继续增加。对于我们人力资源来说，一年之内要几万人，这个压力是巨大的。双十一带来的冲击让我们感觉这个市场已经发生改变，消费方式的改变。此外，新的信息分享和获取的渠道也在层出不穷。我问一下，从早上到现在，我们开大会到现在，你自己手中的手机都没有看过一眼的请举手。没有，一个都没有。所以说，微信、美国的 Twitter、Facebook，他们抓住了人们的适时沟通的需求。我们的精神层面，物质层面都在改变，所以这是在新形势下已经发生的剧变，在二十年前，甚至在美国大萧条的二十年代，你是没有办法想象一百年以后，这个社会已经变成这样了。

再有，就业群体在发生变化，现在 90 后已经步入职场，我一直认为这个观点，在我很多以前的论坛分享里面，我要改变大家一个思路，千万不要再说 80、90，不要给他们贴标签，因为人到最后都是一样的，我是 70 年初的，我们有 60 年的，我们有 80、90，接下来 00 后很快上来，你一旦帮人贴了标签，就已经把自己和他们割裂开了，其实 70、80、90、00 后都是一样的，这就是刚才我们院长讲的，人都需要得到发展，人都需要得到被认可，人都需要得到应有的回报，这是你活着的支撑，你被选中相中，这是把人先招进来，你要发展，要有空间，要有平台，第三，不管我发展怎么样，我付出的要有现实的回报，金钱的、物质的、精神的，不是说我们只要发展，不要钱，不可能的，你要吃穿住用。

最后来看互联网这个行业本身。我之前有一个痛苦的经历，我们大众点评参加一个优秀雇主评选，有一个评委看到我们的名字说这公司是什么行业，互联网？互联网不是主流行业，所以不要把它放进去，我们纯粹积分的排名是第二名，但最终我们跌出前十甲。从那以后，我说我对排名已经不关心了，我反而更加关心我们为这个社会和我们的大众能做什么事情，所以这里面对互联网是有很多的曲解的。当然互联网发展里面也有很多泡沫，我们中国在很多发展过程当中，千万不要走极端，一个极端是否定某样东西会很快，一个极端是追捧某个东西会很快，千万不要太快否定和赞成某样东西，花时间去消化、咀嚼、揣摩，这个时候你会发现这个事物的本身已经发生改变，这就是迭代，互联网的迭代已经超出我们整个社会的迭代速度。所以在新形势下，我们看一下带来的冲击是什么。

第一，距离的缩短，原来你想象你要购物、坐车、打的，你想想现在有多少人坐车的，有多少人用过滴滴打车，有多少人用过大众点评，有多少人用顺丰速运，有多少人用过微信，这是遍布在生活中的每一个角落和场景里面。

第二，时间的碎片化，刚才我有幸跟一个做企业学习软件的朋友交流，我们现在坐在人民大学逸夫会场里面，这样的时间很难得，你周末都没有整段时间让你好好看一本书，去学习，所以我们很多员工来说，时间也是碎片化的。大众在碎片化时间要做什么呢？上个淘宝，做个支付宝，买一个腾讯的小微金融，赚一些小钱，或者在微信里面马上跟人说一句话，甚至开一个五个人的小会，

拉圈子，建群，已经不需要你再找一个会议室，大家坐下来，一本正经做一个 PPT 展示，所以你会发现我的 PPT 很简单，我没有时间，我都是在碎片时间做。

第三，信息的多元化，对于员工来说，你的公司已经没有办法包住让他不知道企业的信息，他可以从其他渠道获取，因为现在的信息已经渗透到你的细胞里面，无孔不入，你没有办法通过一个正常媒体渠道或者企业公共交流频道，让员工知道或者不知道，所以给我们管理难度是加大的，你怎么做？你是全透明还是全封闭，全封闭已经过时，但是全透明也不现实，因为你有一些敏感信息确实不想让员工知道，那你怎么管？这也是一个挑战。

第四，持续的迭代，iPhone 已经出来六代了，它的 ios 系统已经到 8.1 了，从 1.0 到 8.1，中间你数一下有多少次迭代，而这个迭代的频度在加快，迭代时间在缩短。而我们企业成长的速度也在加速。我离开 IBM 到大众点评的时候，当时的大众点评作为一家互联网公司才三百人，你猜猜现在是多少？7000 人，五年的时间，二十多倍的增长。顺丰货运在 2005 年的时候员工数量大概也就 5 万，现在 2014 年，八年过去，30 多万，六倍的增长。顺丰虽然之前做的是传统行业，现在我们开始搭新科技，互联网的车，必须要搭上去，但是不管怎样，最后的一公里的配送还是要靠人。

第五，频繁入局，出局，现在开一家公司的准入门坎没有那么困难，但是要出局也很容易，因为你的资金链断了，服务不好了，客户减少了。所以在那么多的冲击和挑战之下，其实我们回归到三角模型的核心，这不是管理书上抄过来的，这是我自己的结论。

所谓企业的核心，三角之点才是最牢固的，人、系统、产品，我们可以把很多东西归纳成这三个方面，人就是你的一线的人，你的管理的人，你的创新研发类的人，我们全部归纳为人。第二是系统，系统包括你的硬件系统和软件系统，包括你的市场营销体系，包括你的 ERP，包括你的云系统，包括你的大数据平台。当然产品也是重要的，互联网产品是无形的，传统企业的产品是有形的，顺丰的产品是什么？服务、配送、物流等等。物流也有产品，即日到、隔天到，陆运、航运等这都是产品。人，系统，产品这三个支点，缺一样你这个企业就完蛋。当然我们讲支撑一个企业，这三个方面最核心的核心是企业存在的核心价值，也是保持这个人或者这个组织的健康最核心的东西，就是你的血液和骨架是不是够健康。企业如同一个人，出去才是健健康康的，大家喜欢的。

我们先讲人，在一个企业里面非常关键的，我从来不看这个人的学历、能力、实力，最关键的是他的态度和品格，拿顺丰来讲，我们每天有那么多收派员跟我们客户见面，每个人平均接触五个人，他触达的人群是上百万的。如果面对客户我们没有做好，那么坏的是我们企业的品牌。所以我们总裁就讲管理员工的四个“心”法：一是做企业对人要有爱心，也就是说，我们要真正去关爱我们的员工，只有这样我们的收派员才会同样关爱我们客户的想法和提供最佳服务。第二要有舍心，我们要舍得跟员工分享企业的利润，企业的回报，你不舍得花你是赚不到的，所谓有舍才有得，所以要舍心。第三要有狠心，我们要给员工压力，员工其实是弹簧，你不压他不弹的，什么是狠心，正因为我们有爱心，有舍心，我们才要有狠心，你对孩子也要狠一点的，要求严一点，孩子在一个暖房里是不可能成长好的。第四是恒心，中国很多企业为什么死掉，是因为它没有恒心，不专注，不执着，什么都想干，什么都干不了，哪怕你把一件事情干好，你专注才能干好一件事情，苹果、facebook 都是专注，诺基亚不专注死掉，英特尔、索尼都是这样。所以这四个“心”配合我讲的对于一个人的要求，其实你发现我没有讲专业能力，一个人的学习能力，你到我公司来是可以学习的，就像我做过快速消费品，可口可乐，我也做过制药公司，我也做过 IT、互联网，现在又来做快递小哥，我认为没有什么不能学，学习能力非常关键，企业在招人的时候，就看几个方面，一是品格态

度，你品格好留下来，品格不好淘汰。二是学习能力，三是承受压力的能力，现在我们年轻一代最缺乏的是什么？他们不缺乏学习能力，我相信他们的品格也跟我们差得不太远。现在差距最大的是第三个，70年代、60年代的人都是家里环境不那么好，但是现在的孩子，他们有着相对较为优越的家庭环境，所以难以吃苦。第四是逻辑思维能力，你发现你跟人交流的时候，一个逻辑思维能力强和不强的人，你跟他交流的欲望是不一样的，有的人思维混乱。在企业里面干活思维一定要清楚，这个不管是做人力资源还是做财务的，还是做战略或是业务的，思路要清楚。最后，你要有很强的执行力。

当然，对于一家企业来说，你没有系统，只是完全靠人海战术是不能长久的。所以我们可以看到我们派件员手上有一个靶枪，这是其他快递公司没有的，只有我们，这是我们自行研发的靶枪，所有货运信息，陆运信息都在里面，只要扫那个二维码，你这个货物就可以得到全生命周期的跟踪。再有，基于数据的分析+决策，有一本书叫《大数据时代》，很多人说数据是给老板老大大们看报告用的，大错特错，数据有什么用？帮助你对未来做决策，数据如果只停留在分析层面，这个数据你不要用，如果这个分析员能够从分析角度再往决策靠，这个系统就建立的漂亮了。

最后看一下我们的产品，我们提到客户需求、客户体验、客户价值，你记住今天的社会，不管你是制造业、服务业、零售业，还是互联网，客户第一，这比任何时候都来得坚强坚定。迭代和极致，我们需要什么样的人才战略。

第一，首先了解企业的业务战略，把蓝图先定好。第二，有效组织架构，我不想讲是金字塔还是扁平化结构，因为每家企业结构不一样，怎么样的企业结构决定了你需要什么样的人才，所以你的老大问你我们公司怎么发展，你先反问一句我们的组织架构搭得对不对，就像习大大的组织架构一模一样，组织架构搭乱了，接下来一定会出问题。第三，结构之后才会有核心岗位的出现，而我们的核心岗位对于一个企业大厦来说是支点，结构是框架，核心岗位之后你才去针对这个岗位的工作要求和能力要求和经验要求，去匹配合适的人才，我们叫堆积起来，所以人才是我们的砖头，是我们的水泥，混凝土。第四，我要加固，我要美观，所谓我们的培养评估和人才激励机制，都是让这个企业大厦，它的玻璃幕墙，它的灯光变得更漂亮。第五，还要美化，在一家企业里面我们所有时候提倡的员工微创新，产品微创新，系统微创新，再加上跨界思维，我算跨界的，我已经跨了五个不同领域。在顺丰我们需要跨界的人才到我们这个行业来，去美化这个企业和国家。在座各位人资同事，我给你的法宝，这也是我自己的体会。我做人资二十年，我觉得你对业务的认知必须的，战略的配合，人资战略如果跟企业战略脱节，人力资源会走到死胡同，什么都别干了。

如果我们要配合毛院长的战略，帮他招人、发展人、激励人的这帮人，必须对商学院将来的发展非常了解，否则会越做越死。我们绝不是劳动工资科。员工的感知非常关键，就是我们的客户，所谓同理心。

最后你要知道现状和未来的差距，你不要好高骛远，你要脚踏实地，始于足下。所以在这里，在企业里面做人力资源的人，第一心态要正，态度要积极，度量要大，这决定了对于一个企业老总，也是非常关键的，任何企业家没有好的心态，没有好的态度，没有好的度量，是做不成优秀企业家的。

最后我送给大家，基于前面这些，不管是建人力资源的大厦，还是通过人力资源大厦去建企业的大厦，我相信都会建得非常扎实，而且非常漂亮，而且永远屹立在那边。谢谢大家！



中国顶级的人力资源管理研修项目！

2015首席人才官（CHO）高级管理课程

课程介绍

中国人民大学商学院与美国人力资源管理排名第一的康奈尔大学劳工学院强强联手，举办第十届首席人才官（CHO）高级管理课程，力邀权威专家和业界领袖担任课程教授，以“精练的课程设置、最新的实战案例、先进的教学模式和广阔的平台”，帮助学员尽快领悟现代人力资源管理精髓，让人力资源部门真正成为企业发展的发动机、业务部门的战略合作伙伴。

课程对象

企业的人力资源总监、首席人才官、分管人力资源的副总裁、副总经理以及其他负责人力资源的高层管理者。（本项目将由国资委定向委派大中型央企人力资源高管30名，对外开放招生限额30名。）

申请信息

课程费用：45800元/人

学习时间：学制1年，6个模块，每两个月集中授课1次，每次3天（周五-周日）

开学日期：2015年6月 上课地点：北京，中国人民大学

周禹：非常感谢凌总！听完经济学家的宏观视野，我们再来听职业经理人落地的经验、反思和提炼，让我们更加印象深刻。当然，刚才我们都是单口，接下来进入我们上午更加华彩的篇章，我们将会让我们产业界的精英和首席教授专家一起群策群力，一起对话研讨。尤其是刚才凌总他结合顺丰的经验，产品系统人三位一体的构架，产品对接客户价值，系统打造平台构架，而这个人系统是构架上的内细胞，最后价值观统领，他们的构架和四步曲，基础构架要稳健，水泥要厚实，加固要夯实，最后还要美化创新，直至建立企业业务的屹立不倒的大厦。接下来我们进入专家和实业家互动研讨的过程，让我们用热烈的掌声请上我们的七位嘉宾，包括刚才的凌总，我们一起来互动和大家对话，首先有请我们两位资深教授，也是我们人民大学的明星级的教授，不仅是我们的明星教授，也是企业里的首席科学家，来自中国人民大学劳动人事学院彭剑锋教授，来自中国人民大学公共管理学院的吴春波教授，还有五位来自企业 HR 的高管：来自新希望集团人力资源总监李建雄；吉利集团副总裁魏梅；福道诚壹管理咨询公司董事长、原阿里巴巴集团资深副总裁邓康明；来自协鑫集团人力资源部总经理、协鑫大学常务副校长朱坤；还有来自顺丰货运的凌总。

我们有请五位业界同仁和我们两位资深教授，我们先让大家围绕我们今天谈到的在经济结构深度转型背景下，人才企业管理到底有哪些突破点，要突破哪些瓶颈，我们从教授开始，每位专家言简意赅，不超过三点。先请吴教授。



主题论坛一现场

吴春波：非常荣幸刚才听了很多嘉宾的演讲，也很感慨，我觉得对我们人力资源确实面临很多挑战，这些挑战显而易见是存在的，但是我想还是要强调，我们人力资源工作还是要回归常识，回归人性，回归管理的本质。如果在变化面前，我们迷失了自己，会使我们人力资源管理陷入混乱、迷茫，一些人力资源基本常识还要遵循，比如对规则遵从，对人力资源管理科学方法和管理工具使用。现在很多奇谈怪论都在困扰我们，尤其对传统行业的人力资源管理产生了很多迷惑，现在每个

企业都在去 KPI 化，去中心化，我不知道一个企业去了这个以后，我们人力资源要干什么，我也看到很多文章，关于互联网思维下的人力资源管理，要用互联网精神和互联网思维来管理人力资源，这些我都感觉非常莫名其妙。我呼吁各位企业，在变化面前，认真面对和拥抱这种变化，但是也要回归常识，回归我们基本原则，回归到对规则的遵从，对管理本质，管理原理的遵从。



中国人民大学公共管理学院 吴春波教授

周禹：谢谢吴老师！非常深刻的三点，第一，回归常识。第二，夯实工具。第三，在热情拥抱互联网和新事物的同时，找到我们最原生的模式和规律，谢谢吴老师！有请彭教授！

彭剑锋：今天的主题就是“新常态”下的人力资源管理创新问题。确实，在“新常态”下，新的转型时期，尤其在互联网平台上，人力资源确实要有创新性的思维，要有全新的思维。但是再新常态也要回归的常态，要回归的常识，回归到经营的本质。企业不管怎么样，经营本质还是经营客户，经营人才，这是企业经营的本质的。我们在新的时代确实面临很多新的挑战，也面临很多新的概念，去 KPI、去中心化，但是不管什么方式，最终有几点，人力资源管理，我们在新的常态下，是必须要思考的。一、在“新常态”如何使人力资源管理真正成为企业创新的源泉，未来中国经济发展，关键在于创新，创新的核心还是在于人力资源的创新，还是在于企业家的创新精神，以及员工的价值创造能力的激发。所以创新还是在于人力资源创新。二、在互联网形态下，我们必须关注到人力资源价值创造问题，价值创造衡量问题，我们说用数据来做人决策，以及如何衡量人力资源价值创造，人力资源真正进入效果考核阶段，如何寻找人才红利，使得人力资源管理真正建立在数据化和价值衡量的基础之上。三、人力资源管理真正如何把员工当客户，去洞悉人心，但是洞悉人

心的前提来讲还在于价值通道，还是回到人才与价值创造与奋斗的根本，而不是单一以人性为根本。这都是我们在这个时期所面临“新常态”的常态，还是回归到人力资本，这种价值创造上。



中国人民大学劳动人事学院 彭剑锋教授

周禹：谢谢彭老师！彭老师其实我们当年人民大学六位资深的华为六君子，之前都谈到过“不要迷信华为，我们只是把常识做得很扎实”。所以彭老师提到人力资源要成为创新的第一资源，无论是技术创新，还是管理创新，最终创新的载体都是人。第二，人力资源的价值创造，我们的技术深化，数据迭代和中心能力的提升，怎么来呈现人力资本的投资回报率，以项目为主线。第三，回归把员工当客户，去传导客户价值给外部客户，其实是在互联网的今天，端到端，价值传递最重要的纽带和桥梁。有请邓总！

邓康明：两位教授已经定了调子，我已经很难讲的，但是不讲也不行。我想第一，HR的人，所谓从事人力资源的人，千万别把自己当回事，心境才能沉下来，才能认认真真理解你怎么服务公司。所以千万别把自己当回事，以为自己怎么着，HR的人必须心静下来，必须为你所在的组织呆得长一点，别老跳槽，跳槽的人是干不了任何事情的第二，做人力资源的人，千万要看长远，所有的东西，两位教授已经讲的，所有流行的东西都是不会长久的，潮水终将退去，你自己穿没穿裤衩，不是只有你自己知道，我们都知道。第三，做人力资源的人，必须洞悉这个社会的潮流，要能用今天这个潮流当中，人力资本和资本这个场景已经发生变化的情况下，资本越来越不值钱了，人力资本会越来越值钱，资本在追逐人，而不是人在追逐资本，新的形势之下，人力资源能够在这个过程中，一定能带来很多有效有意义的变革，所以我想先交流这三点。



福道诚壹管理咨询公司董事长 邓康明

周禹：谢谢邓总！第一，我们做人事工作的要心平气静，不能老跳槽，做人力资源的老跳槽，组织的架构也不稳定。第二，人力资源不能盲目跟随潮流，但是我们要敏锐把握这个机遇，人力资本和资本价值的角力在发生变化。有请魏总！

魏梅：谢谢两位老师和邓总的分享，吉利是一个传统的汽车制造企业，船比较大，也很难掉头，所以面临互联网思维的冲击，我们怎么把两万多人一起带到一个全球的市场，然后用全球的视野把它做得最好，把中国的汽车带到世界上，把全世界的汽车都带到中国来，是我们一直以来的信仰和追求。我想什么时候吉利汽车能够走遍全世界了，我们再去想还有什么事情可以做得更好，可以做得更多。所以这一二十年，我想可能我们就是要做这件事情：尊重人、成就人、幸福人，这是我们吉利 HR 的共同心愿，我们就是为这件事存在的。我们近期要做的事，就是怎么样找到更好的人，更适合我们的人，能够让我们尊重，能够值得我们尊重，让他加入我们这个大团队，然后成就他，我们建立一个人才发展的平台，怎么样能够让这些值得尊重，值得发展的人，在这个平台上发展得更好。最后就是幸福人，让大家在这个企业里，能够获得快乐，就是这种付出能够获得快乐，能够获得一种幸福感，说起来有点悬，其实我们做了很多尝试，在正确招人方面，我们有一个 GM1000 的计划，就是吉利认可的研究生计划，当然在座都是人大的研究生，但是对于吉利来说，怎么样成为吉利人，他所具有的品格、素养、追求、信仰，能够达成这种默契，我们是希望这样的人加入到集团。那么怎么样成就人呢？在大数据、云，我们也有大数据，我们在八个工厂，八个生产基地我们有 6000 多名蓝领工人，即便他是蓝领，不是研究生，但是他们同样是拥有信息的，他可以享受的信息，集团的信息都可以享受，为什么呢？他即便在成都工作，在一个总装工厂，他依然可以看到在湘潭在总装工厂的效率指标，我们集团可以把这些隐藏在组织内部的，财务内部，HR 内部的这些

东西，共享给大家，让大家看到自己在这个组织当中，你是八个工厂当中最好的还是最差的。其实这就是平台，我们不做评价，但是大家可以看到，他就知道自己内部的标杆在哪里，外部标杆在哪里。作为幸福人来讲，我们在营销体系做一个快乐经营体的机制，原来大家都知道，买车都到4S店，其实大量的卖场，营销行为都在4S店里面，怎么让我们员工更加贴近这个市场，让我们组织更加扁平化，让所有一切销售都是销售人，他真正能够承担企业的战略和拉近用户之间的经理。所以快乐经营体有很多方法，其实就是一种管理的游戏，让经销商也好，我们大客户经理也好，我们各培训经理、销售经理，大家在这个里面能够参与，大家不是客户，他们不是老板，他们是经营者，他们是这个行为的发起者，他们也是这个成果的收获者，我们让企业的运营变得更有意思，像做了很多游戏一样，让大家沉浸在其中，最终让每个员工在跟随企业发展过程当中来获得这种快乐和幸福、成长，这是我们最近做的事。



吉利集团副总裁 魏梅

周禹：谢谢魏总！我总结了三点，尊重人、招值得尊重的人，我们是招人看格调的。第二，成就人，通过平台系统，让人的价值显性化，让人在内外对标当中知道自己的价值贡献和定位。第三，幸福人，在业务线条上快乐着、奋斗着。有请来自协鑫集团的朱总！

朱坤：大家好，我是协鑫集团的朱坤，刚才吴老师和彭老师，我非常认同他们的观点，叫回归。实际上我们做人力资源的，我们一直坚持叫不忘初心，我们今天讨论的话题是“新常态”下我们的组织变革，我在想现在整个经济不确切的情况下，实际上企业突围的关键点是在于他要从“新常态”走向变态，就是由固态走向变态，这个变态是要转变他的竞争状态。我前东家三星集团的李健熙会长说了一句话，“企业做到现在，一定是有一个法则，除了老婆和孩子，一切皆可改变”。这个名言我相信大家都听说过。实际上我们在想，一个企业到现在，尤其是现在经营背景下，我们不断受到成本压力，受到去中心化的挑战，企业怎么做？我认为三点，转型、转变、转化，所谓转型来讲，我们做人力资源管理我们要少管多理，所以一定是产业转型和组织转型，这也是很多企业董事长、创始人一直在做的事情。二是转变，我们在座的都是人力资源管理专家，因为人是环境的孩子，只

有产业转变，组织转变，我觉得人才会带来改变，这个改变一定是实操型的转变，就是我们价值观的转变，企业价值观的转变，我们决策流程的转变，决策理念的转变，我觉得这个是非常关键的。只有支撑了这些转变，我们的组织才能够发展，所以我们经常人力资源的从业者有一种痛苦，说老板做的跟我们做的是一种不对称关系，经常受到挑战，我觉得这个是第二个方面，叫转型转变的转变。第三是转化，实际上我们现在所有的互联网思维也好，包括我们刚才的教授也谈到服务业的递增也好，我觉得企业不是生产架构，一定是作为价值的转化，那么怎么样转化？现在的组织转变，我们企业一定要从做产品到做平台，我们追求短期利益，一定要做到追求战略长期利益，我们组织形态一定是从承接式、中央管控式的管理，走向一种经营独立化的组织管理，这个管理当然海尔是把它做成小微化，我个人保留意见。但是我个人觉得一定是一种经营单元的独立化，而且是一种把决策中心的下移化，这样才能促成我们的价值转化，而价值转化一定是人创造出来的，所以只有组织改变，思想改变，最后才能实现我们组织能够创造价值转化，这是我的观点。



协鑫集团人力资源部总经理兼协鑫大学常务副校长 朱坤

周禹：变革成为常态，变态即常态，如何在变的过程当中实现业务转型，组织转变，价值转化，充分激活一线，激活团队，价值创造的内动力，其实我发现这几年成为我们很多标志性企业，虽然提法不一样，但是管理中心下沉，班组作战，黏住客户等等成为共同的特征。有请新希望集团的李总！

李建雄：大家好，我们现在在谈“新常态”下的创新，就像我们这个会一样，原来都是每年一届，这次我们更多在谈人力资源的同时，我们前面还请了经济学家给我们讲，这样对我们知识结构也是一种补充，也是很好的创新模式。经济学家告诉我们说现在不确定，随着GDP下降，对我们企业的经营，和就业都有压力，但是我想说，我们还是要有信心，我们HR人也要非常有信心，因为

只有夕阳的行业，没有夕阳的企业，只要我们企业做得好，我相信在这个变化当中就能够把握机会。俗话说不难不做，正是因为难，所以我们会把握这样的机会。同时对我们 HR 来讲，这时候面临一个新的挑战，就是你如何去管理变化？过去我们可能是按照一些程序化的，工具化，这些当然要坚持，但是同时我们发现现在变化太快，我们如何去适应，对于新希望来看，我们是农业传统的企业，这时候我们如何转型和创新，对我们是很大的挑战。一方面我们在战略层面上如何重新定位。过去我们的企业是制造型企业，你更多是卖产品，今天你可能在搭建一个平台，在服务内部和外部的员工和客户，你的价值创造，在产业链里面的微笑曲线原来在底端，如何两端去拉升？这时候战略重新梳理和定位，对一个企业来看，是至关重要的。另外，有了战略重新定位之后，对于组织的创新我们必须重新思考，组织创新，更重要的是对创新的组织如何创新，大家都知道要创新，但是怎么样推动和促进创新，我认为这是值得我们在技术上思考的。对于新希望来看，过去我们搞了很多传统的创新大赛，让大家具有微创新的理念，就是人人创新，创新不打烊，24 小时创新，我们搞了很多大赛。后来我们成立了很多跨部门委员会一起来推动创新，让大家去参与。再后来我们又成立了专门的创新和跟互联网相关的事业部，让他们从原来的兼职变成全职来做，到现在我们孵化出一些公司和集团来创新。我们除了大的组织创新之外，我们也关注如何将创新落地。第三，最重要的是我们的机制创新，而机制创新里面有两个核心，一个是分配机制，一个是决策机制。分配机制我们传统的分配，到今天的合伙人制度，我们如何践行。当然有了这些东西，你决策要快，不然很多都是停留在口头上，所以我们不如甩开膀子去做，更重要的是要快速的响应。但是这些都是我们在“新常态”下与时俱进要去考虑的创新变革的地方，但是同时我们也别忘了，你的核心价值观是不能变的。对于今天来看，我的总结是，我们在“新常态”下，企业的变和不变，不仅仅是我们的技术，更重要的也是我们的一种智慧，谢谢！



新希望集团人力资源总监 李建雄

周禹: 谢谢李总！第一，战略重构。第二，组织要创新，他们的四步曲，先打人民战争为创新，然后去边界创新，跨部门协同创新。第三，成熟一个，发展一个，事业部创新，孵化我们的子集团，把创新价值实现内部转化和商业转化。第四，机制创新，员工老板化，老板事业制化。还谈到在三个变化和创新当中价值管历久弥心，是一条精神的纽带，传承和延续，我们有请凌总！

凌震文: 我想说三个词，第一，因为我做人资，我们做人力资源其实是做一个握手，什么叫握手？你跟我们的员工去握手，现在握手往往很难，员工要加入一家企业没有那么容易，每家企业招人是最难的，你能不能让员工和你握手，订下这个所谓的契约，这是很大的挑战。回归本源，对我们的挑战是，怎么样帮助这家企业找到合适的人，握手并不那么容易。所以第一个 HR 要做的工作是握手。第二是牵手，人力资源并不完全是领导和管理一家公司，我同意刚才邓总讲的，你不要把自己定位错，我们是牵着员工的手，更多让他们看到这家企业发展的前景，同时牵着企业业务老大和企业主的手去说，我愿意帮助提升企业的健康度和组织能力，所以同时牵手也是让我们员工能够在企业文化环境下，不离不弃，当然也会有人在中途会掉队。第三是要放手，前面嘉宾也有提到，人力资源并不是所有东西都要自己揽在手里，你一个人干不了所有的活，不放手更不要谈创新或者微创新，员工有的时候要该放手，让他自己搏一下，让他去思考一下，甚至让他去撞墙都是应该的，所以我们要舍得放手，如果我们能够好好握一下手，在这个过程中跟他牵手，给他一些辅导和引领，最后对他再放手，我相信我们最后的人力资源就做到位了。

周禹: 握手、牵手、放手。所以我们人力资源只要你有一腿，我就有一手，最后大家众志成城创造价值。非常感谢我们七位嘉宾睿智的妙语，当然我们真正结合大家刚才所谈的，大家其实有公司自己的实践，有自己的经验，当然大家都从我们整个大的背景和现象来出发，接下来其实我们提炼了 2014 年度，我们和大家一起观察到的中国社会经济、组织、人力资源一些重要的现象、热点问题和争论，我发现刚才嘉宾们观点里有一致，也有不同，我们结合对当今现象的观察，我们再请七位嘉宾采取主动发言，我们听众也可以进行补充，我们对 2014 年人力资源热点进行观察和反思，当然刘教授讲了经济“新常态”，这是教授的水平；我们来总结，这是周老师的水平，我们没有那么多图表，没有那么复杂，我们简单一点，稳增长，创新驱动，结构优化（优化经济结构、优化城乡结构、优化收入结构），这三个特点，其实对我们人力资源和组织管理，提出很多非常深刻的要求甚至是挑战。这几年我相信大家都看到了，其实我们劳动力红利在逐渐消失，法律规制在不断强化，其实我们来自人力资源市场和法律规制双重压力，都在推高我们的人力成本，不知道来的各位嘉宾，天天在养人，你们是不是感受到人工成本上涨的压力？所以一方面我们成本在上涨，倒逼我们企业内生能力在升级，我们如何摆脱低成本依赖症，来释放人才红利，我相信这是今天摆在我们企业面前很重要的话题。人工成本在上涨，我们过去十年各种统计报告显示，平均有 10% 上涨，过去三年调查显示，15%—40% 人工成本上涨的压力，97% 的企业都反映人工成本上涨成为他们重要的挑战。但是与此同时，很多数据显示，我们企业劳动资产率效能的增量，远远低于成本的增长，到今天我们的劳动生产率仍然只相当于美国的 1/12，日本的 1/11，比印度等其他国家的水平都低。所以特别是我们法律规制在持续强化，我相信这几年大家从劳动合同法 08 年开始，它的普法成本的作用力持续在加码。以前我们通过弹性来规避成本的空间越来越小，同工同酬也好，控制比例也哈，这都是实打实的给我们人工成本，在规制上继续加码。面对这种双重压力，我们的总理也说，我们必须调

整人口红利，来释放人才红利。我们第一个想跟嘉宾讨论的问题就是，我们中国企业今天到底如何摆脱低成本依赖症，来释放人才红利？我相信这都是大家心里面很关切的问题。

彭剑锋：我觉得企业不可能简单获取人才红利，因为人才红利关键在于经济结构的变化、企业业务结构的变化。在中国企业所谓最大的问题，就是产品的差异化太低。第二，技术投入不够。但是技术投入，我记得97年的时候，每年把销售10%用于研发投入，你只要能够把销售10%用于研发投入，你的人才结构就要变化，你必须要用高素质的人才。你的业务结构不变，你的整个人才红利就没法获取，所以人才红利的获取不是简单的我想获取人才红利就获取人才红利。首先业务结构、产业结构必须升级，只有产业结构、人才结构进行升级，真正加大对技术的投入，你才能真正实现产品差异化，或者才能商业模式创新。所以我觉得人才红利的获取还是在于企业本身产业的升级和产业结构变化，不能简单谈产业结构变化。

周禹：谢谢彭老师！他谈到一点要强化对技术的投入，如果我们泛化一点，对人才结构和人力资本要分化，来激活我们人才的效能。

魏梅：作为传统制造业倍感压力，其实我觉得不是人才红利，我们之前通过残酷压榨、剥削，他们没有工作，很多从农村西部大量的打工人口，其实城镇人口很难拿到他的差价，因为本身国家对他的定位就已经在那儿了。但是大量的农村人口涌到城市，他们希望更好的生活，他们希望更高的一些眼界，他们来到城市，所以有这么一个年代，九十年代包括2000年初，其实中国确实有这么一大群的劳动大军，他们给很多的制造业带来了红利，这个红利其实就是差价。但现在这个差价越来越少了，甚至没有了，为什么？这个劳动大军，为什么蓝翔就倒霉了，挖掘机哪家强，蓝翔原来一度那么出名，现在为什么到处都是问题，其实就是这个时代已经过去了。蓝领他们也有自己的权益，作为一个劳动者和城镇的劳动者同样的权益。所以我想靠这种低成本，特别是压低人工成本的制造业，势必要遭到淘汰，这是没有办法，这是社会发展的必然，也是人类发展的必然。为什么欧洲这些国家把大量的制造业，特别是低价值的制造业转移到中国，中国现在又在转，又在往更不发达的地区转，这是必然趋势，所以这不是中国的问题，这就是历史的潮流。我们要做的，我非常同意彭老师说的，我们也就是这样在实践的，你必须把你的产品做得非常有附加值，当你的利润高的时候，你自然就有能力做更多的投入，然后你会获得更高的利润。随着人才结构的调整，随着产品结构的调整，你的收益结构的调整，你的收入肯定越来越高，当你成为行业第一名的时候，你肯定会拿到行业最先进的人才投入的资本。所以它一定是这样的趋势。

周禹：谢谢魏总！也是三个观点。第一，成本上涨，但是不要一味做成本控，不是在分母上强力做减法，而是在分子上做增量、做加法，通过业务升级在分子上做加法。第二，她谈到结构优化，其实人才队伍的结构，人力资本的结构是不一样的。结构的优化，就意味着人力资本的债券组合是不一样的，可能给企业带来的价值增量是不一样的。

吴春波：人力红利的削减对我们企业产生了很大的倒逼机制，在这个倒逼机制下怎么解决？彭老师讲了创新，我补充一点，研发费用从03—13年十年间是1542亿，今年研发费用超过它的销售

额 13%。一个是创新，创新是真金白银的投入，那是看我们企业的研发投入，我们整天喊创新，但是又不投钱，所以创新都变成了墙上的创新。第二，在这种倒逼机制下，还有一个很重要的，就是我们提高效率，通过提高效率来削减人口红利降低对我们企业的影响。所以刚才谈到华为，华为今年做了一个很重要的决定，就是提高校招学生的起薪，本科生是 9000—12000，硕士是 12000—13000，通过这个倒逼，五个人的活三个人干，发四个人的工资，其实这就是一种转型之道。转型之道我们想到焊钢筋，减人增效，但是我们是减人增效涨工资。人力资源管理对我们企业提高效率至关重要，所以我一直讲人力资源部门和人力资源从业者，是为他人作嫁衣的。我们人力资源部的都说自己很重要，甚至现在有很多课叫战略性人力资源，我不太同意这个提法。人力资源在企业中获得的尊重和价值，是因为你给别人带来价值你才有价值，所以这就是我们定位问题，我觉得我们人力资源部不应该成为工会，一种强势工会，就像国外的工会，把它作为资方企业的激励，也就是为民请命，员工说工资低了，逼迫企业提高工资。人力资源管理应该为企业效率提升做出自己应有的效果，因为我们是管人的，所以在这方面我们要关心我们的体系建设，真正把我们人力资源体系变成金刚石，有力量能够改变，让这些想跑的人有机会跑，让能跑的人跑得更快，让能跑得人跑得更远，最后让不跑的人淘汰。

彭剑锋：我觉得在互联网时代，确实要站在雇主和员工利益平衡的角度下思考问题，不能仅仅站在雇主的角度。一方面我觉得人才红利，一方面就要提高人才效率，因为你要化解人口红利衰竭所带来的不利因素，你必须提高效率。但另一方面，我觉得红利不仅仅针对企业，针对员工来说就是要分享，要分享企业的成功，分享企业的利润，因为现在这个时代是知识资本的时代，这个时代改变了人才和资本的关系，人才真正成为企业价值的创造者。这时候不仅仅要站在雇主角度怎么提高效率，获取利润，另外也要让利，也要让员工参与企业利润的分享，尤其是对于核心人员，对于创造价值的人员，要参与分享，所以不仅要提高效率，效率提高的同时，要提高员工对利润的分享程度。所以要让真正人力资本分享企业的利润，而且能够分享企业的权益，能够参与企业的决策。目前的人力资源部也没有真正成为工会的角色，中国本身雇主协会没有，工会没有，按道理两者利益平衡，第一要有工会主席，第二要有雇主席，只有两者利益平衡，两者才能做到一致。

凌震文：因为几位教授讲的都是很有道理，我举个例子，咱们举个接地气的例子，其实人口红利和人才红利，它的核心一个是质，一个是量，我们看美国的苹果，大家都到苹果的体验店体验过，我走到苹果店，会发现他里面的服务人员比客人还多，有两层，一层做线上销售，一层做服务，他如果在一个苹果专卖店里配那么多人，其实他的成本挺高的，他完全可以优化，里面只要有很好的服务人员，一个人可以独当一面，一个人可以干很多的活，但是苹果店更加追求的是用户体验，他的卖不是最重要的，因为他的卖可以通过它的线上商店等等各种各样的方式，但是他在店里是给用户体验，他愿意把钱花在用户体验上，所以他必须找到质量好，所谓有服务心态的年轻的男生女生做服务，同时他要保证一定数量，尤其是当它的新产品出来的时候，它的店会挤爆人，你要有人人的嘴巴去解释，哪怕最好的展示环境，体验中心，还要有人去帮忙。但是反过来我们有没有想过一点，人才红利、人口红利最终还是需要靠我们的科技红利来释放，为什么？我们到苹果店真正买东西的时候，买的体验是靠高科技的，我们所有的结算尤其在美国苹果店的结算，手持终端可以拿信用卡直接打出来，它只是一台苹果手机改装版，在背后多加了一个 pos 机的功能，你会发现中国现

在苹果店也有，任何人只要是店里服务员，他是做销售的，他都是一个买卖的终端，他还是需要一个设备的高科技的释放来帮助我们这两个红利最大优势体现出来，今天人口红利没有人搞促销了，我们还是需要有量的支撑，尤其是传统制造业，包括顺丰，我不可能没有最后一公里的派送员，但是同时我在这个点上人的质量是可以优化的，所谓优胜劣汰，最后不管是人才还是人口，你靠系统优化和高科技的东西，把这个流程和效率提高，我相信你把宝押在人才和人口上的宝，可以押得稍微长一点，所以我们人才的红利，和我们能够供应人才的量，这些都非常关键。

邓康明：因为是总理说的，我觉得这个事挺大，我觉得中国从企业这一端，你可以有各种创新，这跟人口红利有没有，一点关系都没有，有人口红利没有人口红利，你都要创新，这是没办法的，所以人口红利要创新，这是一个伪命题，我自己觉得。第一，今天中国所有的产业部门，处在什么水平？这是一个国家要解决的，我不知道总理提这个问题想说什么，中国没有过去工业化的改造，所以缺乏了产业大军，这个产业大军各在中国制造业过程当中，刚好没有训练的人，没有经过产业规范的人，他以最低的，有两个手两个脚就能获得一份职业，所以这是非常正常的社会现象。中国由于所谓的经济总量大了以后，来一个劳动法，增加企业雇佣的成本，来了一个十块钱一个小时的，你就告诉他值十块钱，可能他十块钱都不值，你花了十块钱，你现在让企业用十五块钱雇原来十块钱都不值的人。我想也对，中国人要改善一下生活，问题是我們能不能提高企业效率，这不是企业研发创新能够解决的问题，这是整个中国教育体制要面对的问题，这里面是我们的电工、钳工、暖通工，制造业最基础的工种，我们的教育体制怎么培养。在德国西门子也好，还是奔驰、宝马也好，他们有庞大的企业训练，所以也就是说，招了工人进来，它有非常成熟的师傅带徒弟的体系，好的钳工带初级的钳工。国家本身的教育体制上，也在配合着企业跟学院、学校之间，所以德国制造业为什么这么强，我们今天看人口红利，不是企业本身要研发的问题，因为企业本来就要研发，你没有研发，即便有危机存在，你在今天的形势之下，产品很难推进市场，消费者很难接受你的东西。总理实际上也考虑到了，我们在产业工人上，教育怎么和企业结合，能够让中国人，那些产业大军中间最主力的，没有经过训练、没有知识的那些人，能够进到一个通路里面，能够学手艺，这个是中国社会自己的问题，如果这关过不了，我们空谈产业，空谈人口红利的消失是没有任何意义的。

我觉得非常遗憾，很多商学院天天在卖 EMBA 的，那些东西太赚钱了，他们有没有沉下心来，想想怎么和吉利这样的企业合作，培养一些钳工、技工，他们有没有做这样的东西，EMBA 的东西在中国是不值钱的。中国没有职业经理人体系，遗憾的是，中国人在外企工作几天，在商学院读个 EMBA，就感觉自己是职业经理人了，这是非常可悲的事情。中国持续创新的生产力来自于最基础的学校和产业公司的结合，培养一大批成熟的，有技术水准的产业工人，由于他们产业水平和学校合作提高了，所以他们的效率提高了，所以他们有机会获取更高的收入，产业企业在这个环境当中竞争。我们教育现在太浮躁了，我真希望我们整个的教育体制，能够有规划。既然 GDP 拉下来了，不需要那么高速的增长，我们回过头来看看我们中国产业大军和真正职业经理人怎么培养，如果没有合格的产业大军，中国不可能出现所谓的职业经理人，今天叫职业经理人的人，都是骗人的。没有工业化时代，没有职业经理人，培养几个 EMBA，对中国是没有用的，整个教育那么倾斜，是很可悲，很浪费的，我们应该回想中国教育体制，以及产业大军跟教育体制，以及跟企业主的结合，这才是中国，当然我站得高度高了点，中国不解决这个问题，企业是非常局限的，企业最后的发展

是会有局限的。

周禹：谢谢邓总！他不仅站得高，嗓门也高，把总理也抬得高，正好他对我们兄弟院校有意见，就意味着更多要来到我们人民大学商学院，我们不仅强调应用能力，我们更强调实践能力，我们没有机械工程系，但是我们培养的EMBA是管理工程师，是真正的产业经理，至于是不是叫职业经理人，无所谓。在企业里面，我们也是一样，两位教授谈到企业里面的人才结构，高富帅和在基层接地气的，都在为企业创造人才红利。当然他谈到教育体制，我正好点一下赞，对我们的吉利，吉利除了有吉利大学，他们很多年就做一个战略，产教协同，自己办了六个学院，自己培养自己的产业工人和产业经理人，当然我们也希望在管理层面我们也产教协同。

李建雄：我本来想就这个大的话题说两句干货，专家们从企业角度和员工角度来讲，在座都是从HR角度，我们知道提高人均效率是不争的命题，但是我们做这件事怎么办？我结合我们的实践，我认为在我们管理和考核里面，人力资源可以灌输两个指标，一个是人均销售指标，第二是人均成本利润率的指标。过去我们说这个大集团有多少人，给下面公司定一个数，我们说你的人力成本控制多少范围，这样做都是静态，不科学的。反过来我们关注两个动态指标，每一年是不是在变化，促使我们经营主体做这样的事情，把人力资源和业务部门协同在一起，效果会更好一些。

周禹：谢谢李总！我们把专家们讲的总结一下，其实我们大家都谈要做总量，不管是通过业务结构的改善，技术水平的提高，做增量，避免陷入成本控制和双重陷阱，控成本，不开发，缺能力，少激励，没动力，最后无效率，成为一个死循环，同时要避免成本考核带来逆向的激励，我们很多企业为了控成本，马上下成本指标，说要提水分，这个会带来麻烦，你要控成本，我赶紧把成本扩大，给我自己留余地，所以尽量避免限于成本控，而是要做增量。特别是大家提到的优结构，优化效能结构和匹配的人才投入分配结构，我相信大家都有很多方法，我们说提高对人力资本的识别精度。不管你是你的核心骨干还是华为叫奋斗者，要区分出员工的价值定位，我们说员工也像股票，有的是蓝筹，有的是红筹等等，所以任何区分员工的价值定位，测算不同区位员工的人才价值地图，进行差异化、定制化的开发，把不同员工股票价值，按照他们的方式发挥出来，做人力资本的资产组合，这是对我们管理精益化提出了更高要求。我们要优先以奋斗者为本，最好的资源，最大的红利分享，优先向人力资本投入产出比最高的分享。还要做聚合，优化过程管理，日常工作的优化的碎片化时间，网络信息化的工具给我们优化碎片化的时间，提供了空间和平台，其实这也是可以整合很多效率的。第四是做系统，我们说提高人的效能，最终从管理者角度是提高系统效能，不同企业可以构建企业自己效能升级的路线图，当然我们看到很多年企业开始做替代，做减法，有机器人上位，但是我们也不知道趋势从什么价值判断它，甚至我们今年有很多一下企业在合理合法合规的裁员等等，这个话题可能还有很多，专家学者给了很多经验，我们给大家做补充。

第二，我们今年看到非常显著的现象，反腐浪潮浩荡汹涌，体制内腐败双高频频落马，高官高管接连落马，与此同时，我们看到企业也在反腐层面，企业的人力建设层面也在深刻作为，我们的电商，阿里巴巴也好，京东也好，都强调“零容忍”，都纷纷成立了合规部，高管要轮职，避免资源的浪费。万向有员工举报、民主听众会；万科的自律承诺书；华为从高管开始，自律宣言，自律联盟，今年有一个很显著的数据，到八月份，华为自己查实内部116名员工涉嫌腐败，涉及69家经销

商，其中四人移交司法处理，华为让反腐的红利 3.7 亿跟员工分享。所以这是制度性的变革，反腐大潮汹涌澎湃，那么企业反腐有何作为？当然也有舆论谈到反腐成本是不是拿员工福利买单，华为的做法把反腐挤出来的红利给员工分享，在反腐浪潮下，我们做商业和企业的，特别是在人的方面，有哪些可能呢？有哪些抓手呢？这个现象的问题不知道我们七位有没有观点、想法和实践。

李建雄：一方面我觉得和人力资源和审计监察结合，在业界很少。审计和财务结合很多，实际上根还是在人上，腐败也好，有问题也好，都是浮在面上的问题，我们看人的腐败和问题，其实一方面是思想腐败，另一方面是位置腐败，所谓思想腐败就是根子上的东西，这个解决是很难的。位置腐败，我们更容易从技术上处理，这个人比如在最核心领导岗位上，在一些关键职能部门上，他本来是很廉洁的，但是因为这个程序导致了他有权力寻租，可能他会履行签字的权力，所以背后总会被腐蚀，我们提出要打掉灰色利益链，用价值替代位置。我们都知道，在企业的腐败环节里，最容易出问题的，一端是采购端，一端是最后的消费端，这两端也最容易内外相结合，所以我们企业应该在我们反腐过程中，把重点放在两端打掉一些位置上腐败的可能，比如刚才讲的轮岗等等措施。但是同时在企业根本上还要做治理安排，治理安排我们还是一种三权分立的治理，来看企业如何防腐。哪“三权”呢？一方面我们要有制定规则，制度的相应职责部门，比如像总部相应的职能部门，像人力、财务的部门，他去制定规则。第二，在一线经营的体系，它在运行着。第三，审计、监督、法务这些公共的部门，这“三权”适当分离之后，形成相应的企业管理治理，避免了人为的干预或者人为的因素。所以我想我们如何用价值来替代位置，打掉灰色利益链，通过三权分立实现企业的价值。

周禹：实际上包括我们世界一线的企业，商业反腐和企业反腐会成为重要的抓手，我们人力资源工作者在里面起到什么作用，李总的经验非常有意思，用价值取代位置，用制度管住漏洞，强调三权分立，这些都是非常前沿的课题。当然我看大家好像对这个敏感不太愿意说，我们总结总结，国家反腐从风暴化和常态化，点式锁定，链式清剿，面式坍塌，我们强调要制度化，长效化，这对我们企业商业生态和社会资本管理提出新要求。我们的政企关系或者官商关系要重构，以前我们说政企分开，今天我们要谈政官分开，政府关系的运作和你跟官僚个人的互动，可能要理清楚，把握政策利好，摆脱官僚依赖，建立阳光合作，这意味着要倒逼企业强化在商言商，自主竞争的内生能力，而不是靠简单的关系。而且企业内部的权力管理，新希望的做法是三权分立，我相信企业管理还有很多方式，完善企业自身对腐败的预防监督规则机制。

我们商学院除了培养深度的实践能力，宽广的国际视野，我们更强调要有厚重的社会责任感，所以我们对伦理的看重也是企业的软实力，构建并落实企业家、管理者和员工的职业伦理和操守和能力密切联系起来。李总说他们有三权分立，我们建议企业要有价值观、伦理和权力管理的三位一体，价值观是引线正面引导，我们要做什么。职业伦理是底线，企业要有负面清单，我们不做什么。权力是区间，我们要授权的规则，阳光化。谢谢李总典型的举措和贡献。

第三个问题是大家最关注，最热闹的，我们说互联网全面来袭，传统行业如何应对，理性坚守，顽强对抗还是热情拥抱，或者如何拥抱，我们经常开玩笑，特别是我们有传统实业的，互联网就像美女，各种价值放量，动辄颠覆创新。但是美女站在这儿，我们是进而远知，可远观不可亵玩，还是扑上去抱住她，特别是在家里面还有主业的情况下怎么拥抱，这是需要考虑的。所以我们看到大

家都在讲互联网思维，无孔不入，另一方面我们看到，我们有一批坚守的实业家，他们有他们的冷静和坚持，不管是小米和格力，还是华为说华为不要炒作互联网精神，我们的王健林也说互联网思维是完全错误的，并不存在互联网思维，所以到底如何拥抱还是坚守，对于我们人力资源又提出什么新要求，我觉得其实我们在座的七位专家有很多想法跟我们迭代。

朱坤：实际上前面几个话题也是为这个话题铺垫的，接着我第一部分所讲的，人力资源管理叫少管多理。实际上随着这个时代发展，尤其是我们现在人力资源管理的对象改变和变化之后，我们人力资源管理的对象也在发生变化，我们面对整个的组织和经营环境的战略也在发生变化，所以对于人力资源管理来讲，我觉得从人力资源管理组织形态和理念来讲也在发生一些变化。从组织来讲，经营单元独立化。作为我们的对象来讲，我们更强调我们在新生代成长之后，我们对于组织的管理，我们的管理手段，我们 60 和 70 后的人，我们这代人在管理未来，也就是说，我们如何用新的组织形式和新的形态更适应我们组织的发展，我想用三个 S 来用新的模式替代我们未来人力资源管理的形态，我们现在的人力资源管理是承接式，或者叫链条式的管理，我个人认为未来更加走向的是共享式，为什么说是三个模式呢？我们组织在不断经营化之后，首先我们一个组织更加强调偏向组织和战略的管理和规划，人是环境的产物，组织是根据战略发生变化以后，所以我们在人力资源管理的第一站，需要解决方和配套发展战略的解决方，这些需要相关组织专家来进行配套，无论是制度流程，无论是组织架构等等，包括权限设计，这些是专家型的团队。第二，未来我们的服务对象是越来越个性化，所以我们过去所谓叫矩阵式、链条式的管理模式，未来一定是面临一种融合，这种服务是基于信息化的服务，更便捷。第三，未来一定是变成第三方服务机构，这会构成我们未来人力资源管理组织形态和管理规则的变化，这个变化就会出现专家中心，变成人力资源基础业务共享中心，比如未来的支持中心、培养中心，这是未来我们对人力资源挑战巨大的变化。

周禹：首先环境变动了，我们要有定制化的解决方案，第二要把链条式功能模块专业化服务转变成平台化，网上的分享式的服务。第三是支持，人力资源要变成专业的内部的人力资源公司，很有互联网的感觉，但是我们觉得还有什么互联网对我们组织内部和人员管理提出什么挑战呢？

凌震文：做过互联网，不谈互联网不太好意思，我认为互联网这个概念，没有把人力资源工作本质去表达，咱们千万不要把互联网神话，也不要把互联网妖魔化，我比较同意吴教授讲的，人力资源根本的工作内容和核心没有变，我也同意一家公司员工没有 KPI 和绩效考核，这个公司是很难发展的。

我想如果你把绩效考核作为一个话题，用互联网思维做的话，我认为有几个可以参考。第一，互联网思维讲到不断迭代和优化，从用户体验的角度，我们很多企业在做绩效管理的时候，会把绩效管理体系做得很重，而且会做得很关联，人力资源绝对不能做绩效管理整个体系的推动者，我们绝对不去。我们也不是总设计师，因为绩效管理本身是一个企业管理的产品，这个产品的设计可以用用户思维来做。第一，你要知道用绩效管理工具是谁，是管理者和员工，不是人力资源，人力资源是对绩效管理进行最终的分析管控，看看这个体系能不能不断优化包括我们的组织。所以你不管做绩效管理还是招聘流程，这都是产品，你可不可以迭代速度快一点，落地更扎实一点，让员工用起

来感觉更让他知道我做得不够，那就可以改善，我们现在很多企业，不管是以前的大公司还是 IBM，都会重新做减法，我认为这是互联网的基础，减法和快速迭代。第二，也可以借鉴互联网思维，我本人也对海尔把组织变成小微组织这样的做法有保留意见，其实一个组织不是小微组织，一个组织的灵活性要更具备，换句话说，我们这个也可以借鉴，比如说今天的顺丰，我一个大的网，我们叫大的配送网，是用原来的快递业务在做，但是我们原来是做 B2B 业务，现在随着电商的发展，不得不让我们学习更多在电商配送环节里面有哪些我们需要从人的素质，设备和服务方面去优化，因为原来做 B2C 和 B2C 不一样的，这时候也要用互联网概念拥抱互联网，因为这个时代潮流是不能逆转的，你不能说我只做 B2B，“双十一”发展再厉害我不接你的单子，没用，业务环境会推着你往前走，我举这两个例子，是让我们考虑到无论在配备人员也好，或者人力资源在设计公司的管理工具和体系也好，都可以加进一些这样的思维。

周禹：人力资源的产品也要强调内部的客户体验，怎么让人简单用的舒服，而不是我们在推政策，而是支持别人用我们的政策，内部的客户体验简单、极致，互联网思维，第二是平台化。大的平台做好了，激活点上的福利。

邓康明：我举两个例子，第一，在淘宝里面有很多组织形式是插件式、流动式，今天我在这个小组做，明天在另外一个小组做，今天我汇报一个人，明天到另外一个项目小组，又跟另外一个人汇报，所以这是在互联网以客户为中心，很快响应客户的需要之下出现的组织形式，互联网最大的好处是贴近客户，考评方式必须发生变化，所谓传统的 KPI 考核的办法，其实会发生变化，在淘宝我们座位的考评体系和组织体系是配合的，是以每个项目小组里面 360 度记录他的评价和行为，每个项目一个月，两个月，接受项目的用户和项目组织成员，以及项目组领导，对他的评价，360 度随时记录，他进入到下个项目组之后，再记录，一年下来以后是以这个东西为依据，鲜活的、纪实的、多维度的来评价，所以它不是一个传统的定向 KPI，组织是固定的，有上级和下级，没有这个形式了，所以半年或者一年下来，我们会把数据拉出来看，他的表现好坏我们就被记录下来。你对客户的理解，对于把客户需求变成产品需求行不行，这是不用考核的，大家都记录在里面，所以这是互联网今天带来最大的好处。对于人力资源的变化，我们在 04 年引进的系统全部推翻掉，当年帮助阿里巴巴成长，最大的一个运营系统全部废掉，在三年前我们开始自我开发这样的业绩记录和评价系统，以便支持新形势下的员工评价。第二，互联网最大的一个好处是，对于信息垄断带来的地位不存在的，信息是公开透明的，由于过去有垄断信息这件事情，你就有面子，这件事不存在，马云在上面可以发表他的观点，但是他的观点会被很多人砸砖头，最重要的是他认同我们一个高级领导，员工们拼命说他不行，我们搭建这个平台，让企业所有内部的人在这个平台上可以公开自由发表自己的观点，我今天我对老板不服气，老板对我打了不合格的分，我就在内网上说我的看法，人力资源组织直播，老板进来，投诉人进来，人力资源进来，和公司另外一个独立机构的人进来，直播这件事情，然后做决定这个事行还是不行。所以我们当官的要在这样的阳光底下照照你到底行还是不行，你没两把刷子，互联网战役会打得很惨，所以这是互联网时代下对人力资源巨大的冲击，和对过去所谓中心化，这种情况现在已经带来巨大的变化。



我们乐于倾听、善于合作、专于定制，期待与您成为长期的战略合作伙伴！

他们为什么选择人大商学院定制课程？

20多年来，我们对高层管理教育需求收获了广泛而深入的理解。根据组织的实际发展需要，为越来越多的公司、政府机构开发和定制了高水平的课程，帮助客户解决面临的现实问题，保持竞争优势，引领行业发展。

我们渴望看到客户建设性的、务实的变化，我们希望给客户带来不同声音和真正影响组织变革的关键观点。

更多定制建议，欢迎与我们一起讨论

010-62516265

010-82503110

详细信息请登录：

<http://ee.rbs.org.cn>

周禹：谢谢邓总！在互联网时代人是节点，人是绝对灵活的，即插即拔式，人是灵活的，但是互联网积累的绩效是延续的，平台管理的延续性和人的灵动性完美结合，第二，互联网最大特点是信息高度对称，这意味着打破边界，缩减权力，激活了员工的效率，对持续改进和快速迭代是帮助最大的。

彭剑锋：互联网时代是真正的商业民主时代，商业民主时代，必然会对人力资源的内部沟通，以及人力资源产品服务，他反映员工的价值诉求，提出全新的要求。所以人力资源所有政策必须放在阳光体制下，阳光照耀的体制，这在互联网时代是不可能保密的，它一定是要反映员工的价值，不能光反映雇主的价值。第二，在互联网时代，员工和客户共同构成的价值创造的时代，过去是一种串连关系，现在是串联和并联在一起的，在串联和并联时代来讲，很难界定谁是核心人才，谁是真正的绩效主体价值者，所以在这个时代来讲，核心人才与真正 KPI 价值创造的承担者是动态的，你必须反映动态的要求，所以这种组织模式来讲，为什么会出现所谓去中心化，就是在价值创造的时代，中心变成非中心，核心变成非核心，小人物变成大人物，所以在这个价值创造的时代，价值创造的重点是游动的，因为它随时要反映各种市场的需求，所以你必须关注到组织模式是基于价值创造的组织模式，不再是传统的串联或者并联模式，是串联和并联构成的价值创造模式。另外，真正进入的员工，商业为主带来员工主权为主的模式。

周禹：不管是组织结构，沟通形式还是绩效的发生方式，已经从链式、矩阵式过渡到网状形态，而且员工的价值，绩效的产出，工作流的发生，团队的配合，是在动态网络上即时发生，动态插拔，其实这提出很高的要求，对我们内生的管理。今天我们说做平台做生态系统，两百年前，五百强企业早就做业务联动，也做平台，无非现在的平台是在网上，过去平台是在产业链里，所以互联网的价值，级数倍降低信息成本，通过信息泛在化，对称化，碎片信息整合化带来超额红利。所以我们生活在网络世界，意味着人力资源要有大人力资源观，不为我所有，但为我所用，未来我们要以人力资源的网络组群为管理单元，而不是单纯的个人，我们刚才谈到互联网的特点就是互动、直接、界面化，去中间化，我们不仅要用好员工的手脚，更要用好员工的头脑，让每个人都成为知识供给点。现在是高度动态，快速迭代的时代，我们说去 KPI 不重要，更重要的是把去 KPI 的狭义化，化目标前摄为绩效后验，因为赶不上变化，太动态了。所以非常边界清晰的目标，有时候不见得能够起到引领，反而会变成约束。如何控验我们绩效的价值，化指标边界、指标责任为空间动力，其实这也是我们人力资源部门要去探索的。当然互联网都是要做平台，但是我们看到我们优质企业的做法叫法不一样，但是我们的总结，云平台+冲锋队，组织资源云平台化支撑，业务驱动一线下沉，微团队快速耦合机动作战，深度黏着客户，往一线纵深开发市场，组织云平台提供共享资源支撑。其实在组织构架上、管理系统上、团队工作模式上，都有新的挑战。当然还有大数据，我们说现在消费者行为是可以精准锁定的，但是沃尔玛七十年代底就可以精准锁定。人力资源的行为能不能锁定或者预测？人力资源的价值计量能不能通过人力资源罗盘来预测公司的绩效等等，都提出很多很多的课题，非常感谢我们的七位嘉宾，给我们分享了他们很多智慧和经验，由于时间有限，其实我

们还有两个话题，一个是关于混合所有制和人力资本产权的变现，将来权力激励的时代是不是到来，高管限薪，员工持股，到底我们权益分配的格局如何改变？另外大家不要忘了，我们除了作为专业的 HR 人士，其实人力资源是一个大产业，大家一定都知道，今年日本的 Recruit Holdings 上市，它的收盘价市值居然超过了万科和顺丰的总和，而他是一家人力资源公司。而且一家做人力资源软件公司的并购，在人力资源产业里面的并购风起云涌，45 亿美元报价收购它，它居然都拒绝了。前不久北京市把人力资源服务业变成重要的抓手，将来要重点增长，所以人力资源产业如何创新创业也是重要的趋势，当然媒体在炒作，大家也在讨论，人力资源部何去何从的问题，当然下午的时间，我们还会有十家企业给大家做讨论和分享。

最后我们想有四个倡议，特别是我们教授专家，和产业精英给我们很大启发，我们可不可以一起携手建设中国人力资源的大数据库，发挥数据的价值、长效收集分享大家的数据，给大家提供标杆；我们是不是可以携手一起建设中国人力资源的案例品牌和案例中心对接，把大家的鲜活一手案例，不仅进课堂，而且向世界推广，让我们管理智慧出去；我们可不可以一起携手探索建立我们校企商学院联盟，我们有很多企业大学和商学院，也是培养我们内生的人才；我们有没有可能通过课程互换的方式，直接在企业大学里面了解产业纵深的经验，我们来做这样的融通和共享。最后我们也愿意推动产教协同，把人力资源研究和人力资源产业创新创业结合起来，一起探讨我们这些课题的解决之道和创新之道，非常感谢七位专家上午精彩的分享，也非常感谢在座的嘉宾耐心倾听，下午不见不散。大家辛苦了，谢谢！

11 月 15 日下午：

周禹：尊敬的各位来宾大家下午好！上午我们领略了经济学家宏观环境“新常态”的解读，我们基于现象和问题驱动，我们五位资深高管和两位资深教授与大家分享了他们的智慧。下一步我们进一步深入到企业内部具体的管理案例和管理实践。上午开场的时候我谈到，我们非常强调内容为王，我们以大学作为交流和学习的平台，我们强调学习性和专业性，所以下午我们层层深入，有请到几家代表性企业最佳实践的案例，到底企业内部怎么做，在座的各位人力资源管理哪些创新和举措可以与大家分享，同时下午也会提供给观众更多跟企业代表交流和互动的空间。我们坚信，中国企业发展到今天，我们自己很多内生实践，是充满着本土智慧，也是融合了国际经验的，我们完全有基础或者有潜力，把我们中国企业自己做的好的实践，人力资源实践提取提炼，开发成我们的案例。所以我们每年推出中国人力资源管理“最佳实践奖”，这是一个学院奖，我们完全本着公平、公开、公正，专家推荐，企业自主申报，我们经过三轮迭代，特别是《哈佛商业评论》今年帮我们提炼提取这些案例，这样的工作我们连续做了四届。从 2010 年就开始，当时有联想集团、京东、阿里巴巴、IBM、国家电网、神华电力等等。我们把世界五百强企业，中国五百强企业，体制内外的企业，我们把它们独特的具体的实践提取出来，和大家分享。

早上我记得凌总说到，我特别不喜欢排名，所以我们为什么说绝对是公益性呢，我们不做排名，也不做商业化，但是我们把最好前沿的实践和大家分享，我相信这也是凝聚我们这个联盟和平台一起走过七年的一个最最重要的核心价值。到我们今年，经过几轮的评选、分析和评估，我们也评选

出今年第四届“十大最佳实践奖”，下面有请中国人民大学商学院杨杜教授宣布今年的“十大最佳实践奖”。



中国人民大学商学院 杨杜教授

杨杜：非常高兴，由我来宣布一下 2014 年第四届中国人力资源管理学院奖，这个奖分两部分，一部分是我们中国人力资源管理“十大最佳实践奖”，排名不分先后。他们是：1、阿里巴巴集团，2、联想控股股份有限公司，3、壳牌(中国)有限公司，4、渣打银行(中国)有限公司，5、中国联合网络通信有限公司上海分公司，6、海尔集团，7、上海通用汽车有限公司，8、东软集团，9、新希望集团，10、中国人寿保险股份有限公司。祝贺！



最佳实践奖合影

周禹：有请商学院毛基业院长为获奖企业颁奖！

杨杜：下面我宣布 2014 年中国人力资源管理“十大年度人物奖”，他们是：1、阿里巴巴集团首席人才官彭蕾，2、中国建材集团工会主席兼人力资源部总经理王于猛，3、万科企业股份有限公司执行副总裁兼首席人力资源官陈玮，4、上海通用汽车有限公司人力资源部执行总监徐珍，5、渣打银行（中国）有限公司人力资源总监何佩岚，6、中国人寿保险股份有限公司党委组织部部长、人力资源部总经理刘起彦，7、联想控股股份有限公司人力资源部总经理、联想管理学院执行院长高强，8、东软集团高级副总裁王经锡，9、顺丰速运集团副总裁凌震文，10、协鑫集团人力资源部总经理、协鑫大学常务副校长朱坤。

有请各位上台领奖！有请中国人民大学商学院组织与人力资源系主任章凯教授为获奖人员颁奖！



年度人物奖合影

周禹：其实我们企业最佳实践来自我们 HR 精英的智慧、创造和实践，同时我们每年人力资源都要有增量，特别是我们有一些合作伙伴在贡献智慧、案例、经验，时间上一直保持跟我们深度的合作，给我们带来启发，也借我们年会的平台，我们每年会增聘我们的中国人力资源理论与实践联盟常务理事，我们经过理事投票，推荐三位资深 HR 高管成为我们的常务理事。一位是来自上海通用汽车有限公司人力资源部执行总监徐珍女士；第二位是今天上午无论是主题演讲还是研讨都给我们带来了重要启发的顺丰速运集团副总裁凌震文先生；第三位是协鑫集团人力资源部总经理、协鑫大学常务副校长朱坤。有请杨老师为三位常务理事颁发聘书。



杨杜教授给新任常务理事颁发聘书

其实奖杯、奖状、聘书只是载体和形式，我们更想向这些企业的管理者们表示我们深深的感谢，也希望我们联盟平台越来越大，我们一起分享一些最佳实践，结合我们演讲的十位嘉宾和企业，我们今年的“最佳实践奖”也是紧扣当前实践发展的前沿，例如阿里巴巴集团他们的合伙人制度，如何将治理管控、模式创新和文化的传承进行兼容，其实是很有独特性的举措。联想控股集团，大家一定都听说过联想的“入模子”，但是联想“入模子”已经远远超越我们所谓的新员工导入的阶段，它把人才导入、文化的理念和战略的布盘三位一体。中国人寿保险股份有限公司是典型的体制内企业，但是市场化业务，而且保险行业的竞争短兵相接，他们如何发挥他们的先发优势，进行后发创新，驱动业务，重心下沉，把激励机制结构进行优化，向一线下沉，对于我们中小企业和市场化竞争企业有很大的启发。壳牌他们在领导力的塑造中，除了能力和软素质之外，更强调价值观和守位的传承。渣打银行作为中国本地化战略非常深度开发的商业银行，他们在人才本地化开发和国际化发展，这两个翅膀上其实做出了很多创新的举措。中国联合网络通信有限公司上海分公司，他们对薪酬体系进行了创新和改良，把效率和公平兼容，通过四个维度搭建这个体系。海尔集团，其实前年我们同样也跟海尔集团深度开发他们的案例自主经营体模式、互联网化创新，但是他们的自主经营体模式，也持续在升级，不断地在做自我更新和发展。上海通用汽车集团，他们领导力开发，领导力全程辅导和成长，为他们人才提供源源不断的动力。东软集团深度嵌入战略业务的人力资本管理体系，强调人力资源的价值增值。新希望集团，他们的人力资源部不仅仅是传统的人力资源部，他们更肩负着价值创造，业绩创新的发动机和孵化器。我们可以看到这些优质企业的最佳实践，都很具有他们自己的特色。接下来我们有请获奖企业的代表，上台向大家口传心授，向大家解读他们最佳实践具体的举措。同时我们还邀请到两位重量级的教授，一位是来自中国人民大学商学院教授杨杜老师，还有公共管理学院刘昕教授，作为最佳案例点评嘉宾。下半场最佳案例的解读，除了教授的声音之外，我们也会让现场来宾，你们也可以建言建议，进行评论。我们选择了四家代表企业，首先有请海尔集团人力资源创新平台总监纪婷琪。



海尔集团人力资源创新平台总监 纪婷琪

纪婷琪：尊敬的各位专家、教授，各位新老朋友，大家下午好！非常荣幸有机会在这里和大家一起分享海尔在人力资源体系方面的一些探索与实践，今天上午我们的专家学者主要是从战略创新，组织创新，机制创新，以及人力资源定位方面做了很好的阐述，我个人也是受益匪浅，今天下午我和大家分享的主题是海尔人单合一双赢模式下，按单聚散的人力资源体系。今天分享的内容共分三个部分，第一，创新的背景。第二，人力资源体系探索。第三，目前取得的成效以及存在的挑战。

在之前先简单介绍一下海尔，海尔品牌大家都比较熟知，现在我们也有很多其他的品牌，例如卡萨帝，这个品牌是我们家电的高端品牌；第二个是斐雪派克，这是我们并购的新西兰一个顶级厨房家电奢侈品品牌；第三个 AQUA，这是针对东南亚以及日本的一个高端品牌；第四个是统帅，这个主要是互联网时代第一家电定制品牌；第五个是日日顺，这是我们虚实融合社会化服务平台的品牌。先看一下创新的背景。首先，从外部环境来看，在新的时代背景下，有两个要素发生了很大变化，一个是互联网实现了零距离，信息不对称的主动权转到用户手里；另外是经济发展的驱动力从原来的规模和范围变成了“平台”，而这是我们进行平台组织设计的很重要的两个要素。从激励理论颠覆来看，我们上午一直在讨论，人力资源管理最终还要回到初衷，就是要关注“人”。对于人的激励，从之前的“全面激励理论”——聚焦薪酬、福利，关注工作体验、工作成就，到现在“自驱力理论”——每个人都追求自我完善和实现价值，丹尼尔·平克在他的《自驱力理论》当中，从“自主、专精、目的”这几个方面，对自驱力理论做了详细的阐述。从内部来看，海尔现在进入了第五个战略阶段，也就是网络化战略阶段。在这个阶段之下，我们有一个很重要的目标就是从规模型企业到平台型企业的转型。现在我们探索的模式是“人单合一双赢模式”，“人”指的是我们的员工，“单”指的是市场目标和用户需求，我们说每个人在企业当中存在，必须要有用户和市场目标，否则就没有存在的价值。“人单合一”是指员工和用户融为一体，双赢是指员工为用户、企业创造价值的时候，如何实现自己的价值。在这个模式下，我们员工成为了自驱动、自创新、自主去满足用户

需求的主体。也就是从原来的被动变成了主动。再从组织来看，按照战略决定组织、组织从属于战略的原则，我们现在是通过平台型生态圈组织来支持企业从规模型企业到平台型企业的战略转型。我们的组织是经历了从正三角组织到倒三角，再到平台组织的演变。在正三角组织下有两个主要问题，一个问题是员工是上下级层级关系，也就导致了内部博弈；在倒三角组织之下，组织驱动要素发生很大变化，以前是企业主导组织，现在变成用户驱动组织，每个员工都要直接面对用户，管理者从原来的发号施令者，变成了提供资源支持者，和员工一起共同为用户创造价值。但是在倒三角组织下也存在两个主要问题：一个问题是组织还是封闭的，第二个问题是还存在信息的上下传递；现在平台型组织下有三个主要变化，第一，串联流程变成并联流程；第二，从封闭到开放，资源可以无障碍进入；第三，没有了信息的上下传递。

在平台组织之下，海尔业务主线主要聚焦三个平台，第一是智慧家庭平台，这个平台承载的主体是我们的上海上市公司——青岛海尔，它的主要目标是从产品硬件到解决方案的转型，从单一产品到智慧家庭的转型。第二个平台是日日顺平台，承载的主体是在香港的上市公司——海尔电器，它的主要目标是从制造向服务转型的价值交互平台。第三个平台，创新孵化平台，承载的主体是FU平台，目标是从制造产品到制造创客的转型。基于集团的战略目标承接，我们的HR组织也发生了变化，HR组织主要是由两类人构成，一类是平台HR，一类是融入HR，融入HR就是和“小微”团队同一目标，为小微提供HR增值服务，共赢共享。平台HR在新组织下也有很重要的定位，它的“产品”主要有两类。一类是战略类产品，主要是相对标准化的人力资源政策、平台、流程及信息化体系等。另一类是用户类产品，主要是针对小微的定制化、个性化的解决方案，例如创新的激励机制、数据增值分析等，通过“做样板、复制样板”的方式，在终端落地。在现阶段下，HR的主要目标是要创新按单聚散的人力资源体系并落地，以支持企业平台战略转型。

以上是第一部分，接下来是第二部分——按单聚散的人力资源体系主体内容。按单聚散的人力资源体系由四个平台构成。第一个平台是按单聚散的平台，聚焦的是组织和人的创新；第二个平台是单人酬——对赌超值分享酬平台，聚焦的是机制的创新；第三个是创业者孵化平台，聚焦的是创业小微的机制创新；第四是HR信息化大数据平台，主要是支持以上三个平台的高效运营和“小微”的自主经营。我们根据按单聚散平台和对赌超值分享酬平台已经分别形成两门课程《海尔人力资源体系之按单聚散模式》、《海尔人力资源体系之单人酬模式》，已经先后对外授课交流17场次。回到按单聚散的人力资源体系，首先来看按单聚散的核心“单”，“单”在前面已经有一个说明，即市场目标，“单”来源于“战略损益表”，承载的工具是“二维点阵”，落地的载体是“人单合一双赢契约”，都是通过信息化系统落地执行的。战略损益表区别于传统的财务损益表，主要由四个象限构成。第一个象限聚焦的是战略和目标，第二个象限聚焦的是承接战略目标的组织和人，第三个象限聚焦的是承接目标的差异化路径和日清，目的是预实零差，第四个象限聚焦的是机制，即“单人酬闭环机制”。具体来说，每个人能够创造更高的单，产生更大的用户价值，挣到更高的酬，更高的酬和更大的发展空间又可以吸引进来更高的人，更高的人创造更高的单和更大的用户价值，这是一个持续闭环优化循环的过程。接下来是“单”的落地工具“二维点阵”，二维点阵有两个维度，一个是横轴，一个是纵轴，横轴是企业价值，包括财务价值和市场价值。对于企业价值来说，目前衡量的要素一般会有利润、收入、平台交易额等，但这个目标的确定不是自己和自己比，而是放在一个开放的环境中和市场行业竞争力比。再看纵向，纵向是战略承接，在现战略阶段聚焦的是网络价值，也就是说，聚焦用户资源，这里的用户不同于顾客。纵横两个维度要相互承接、相互验证，纵向的因产生

横向的果。在这个工具当中，从左下角到右上角分成2、4、6、8、10五个分区，不同分区代表不同的价值分类。

基于“单”来看我们的接单聚散的组织，通常在互联网模式下，组织的核心能力一般概括起来为三点：零距离一体化、开放社会化、快速整合变现。海尔的平台组织也基于三个框架原则：第一，从管控组织到小微组织、到人人创客；第二，从串联到并联；第三，从“在册”到“在线”。今天上午几位专家也对我们的“小微”有很多关注，所以我想把这个具体介绍一下。我们的“小微”，不是狭义上的组织形式的表现，我们更多是关注于“小微化的机制”，首先，小微的目的是激励创新和创业，真正激发出每个员工的激情，实现人人创客。其次，小微的产生，不是由谁决定的，也不是静态的，而是“自冒自争”的，每个人都可以在平台上自主申报成立小微，但前提是小微的项目要有用户资源，要能够创造出一定竞争力的用户价值，符合这个条件的，企业孵化平台就会给小微提供相应的资本、各类资源支持或引入外部风投，这是小微组织产生的基本流程。海尔平台上一共有三类小微组织：创业小微，转型小微和生态小微。创业小微是内部从无到有的项目孵化出来的。第二类小微是转型小微，主要是成长、成熟的产业模式创新转型。第三类小微是生态小微，例如九万辆服务车的车小微、商圈小微等，他们属于在线，但他们都是在海尔生态圈平台上共同创造用户价值，能够在平台上变现价值分享。以上是对小微的介绍。

第二是从串联到并联，改变了以前企业从企划到研发、到制造、到销售、到服务等串联流程，现在是聚焦用户需求，都要事先参与用户交互，同步并联的流程。第三是从在册到在线，主要体现在开放上，一方面，为内、外部提供了更多的创业机会；另一方面，支持了外部资源的无障碍进入，共创共享价值。

新的组织和原来的组织有什么本质的不同？概括下来有以下三个方面：一是从价值链来看，就是从以前的直线串联到现在同步并联。二是从协同关系来看，以前是部门化，现在强调关系市场化和交易化。三是资源配置，以前是全流程资源归口管理，可能有些人掌握了信息和资源他就有所谓的“权力”。在新的组织下，我们聚焦用户的价值，外部资源可以无障碍进入平台，为用户创造价值的同时，兑现他应有的分享。那么组织落地的路径是什么呢？我们用的是“边破边立”，做透样板、复制样板。

刚才讲的是组织，接下来看接单聚散“人”是什么样的流程。这个是我们接单聚散的流程，这个流程是写在信息化平台里，可以实时显示，实时操作。可以把流程解构成四个部分，第一部分，回答的是人力资源需求从哪里来，其实只有一个来源，就是战略和市场目标的需要。第二部分，回答的是开放的人力资源从哪里来，是来源于我们的开放的人力资源交互平台，这个交互平台具备几个功能：第一个功能，它可以快速挖掘和搜索各类社交网站、各类专业领域网站等，把上面的人和资源动态聚集在交互平台上；第二个功能，他可以把这些人和资源进行“画像”，然后匹配战略和目标的需要，进行优先级排序，显示在平台上，小微可以自主用人；第三个功能，这个平台可以实现资源、人和我们小微组织之间的实时动态交互。第三部分回答的是人和资源如何进入到海尔平台上。主要有四个小流程：自主申报、开放抢单、PK三预竞单上岗、签订契约。第四部分，回答的是动态优化的问题，人和资源进入平台以后，不是一劳永逸的，而是动态变化的，基本上可以分成三个情形：第一个情形，这个人进来之后，发展的趋势非常好，高单高酬；第二个情形，进来之后，抢了市场目标，单是周期性的项目工作，完成这个单之后可以去抢其他的单，也就是说，人在企业内部，每个人都是节点，这个节点不是静态不动的，而是基于目标的需要聚散；还有一个情形，抢了这个

单之后，发展趋势和竞单上岗时的目标承诺有差异并且不能限期关差，这时会启动“官兵互选”的机制。官兵互选的形式有多种：官可以选兵，兵可以选官，兵可以互选，还有用户选等。举个兵选官的例子，假如一个小微经营一段时间，没有达成预期目标且限期没有关差，启动官兵互选，在开放的平台上与外部资源或人一起重新PK，当2/3员工公议通过，新的小微负责人就可以置换原小微负责人。通过接单聚散平台，可以解决几个问题，第一个，官兵互选让团队能够持续保持活力，并且让更优秀的人持续动态进入到海尔平台上。第二，PK三预竞单上岗的机制，可以解决员工主动抢大目标的问题，解决员工想快速发展的问题。第三，通过开放接入一流的资源，可以解决现有人的能力和更大目标之间差距的问题。总之，传统封闭的组织，“熵”不断增加，负能量会越来越多。在开放的组织下，打破了组织边界，外部优秀的人和资源不断进入，就可以引入“负熵”，让我们的组织保持持续活力。这个就是接单聚散的目标。

接下来是第二个平台，就是机制创新方面的平台——对赌超值分享酬平台，这个平台也是基于二维点阵，越往二维点阵右上方，价值就越大，薪酬组合越丰富，酬的水平就越高，达成对赌目标可进行超利分享，体现的是高单、高价值、高酬，这个是对传统薪酬的颠覆，主要体现在以下几个方面：从薪酬水平依据看，原来是“按层级、绩效调薪”，现在是“接单预酬”；从关注点看，原来是关注过去的成绩，现在是现在及未来的价值；从特点看，原来是薪酬刚性、上易下难，现在是薪酬挂钩价值动态、高单高酬；从自驱力看，原来是被动、博弈，现在是主动、同一目标。最终落脚点是企业付薪，变成用户付薪。之前员工在企业里有一个岗位，企业就要给员工发钱，现在每个人不是找到岗位，而是要抢市场目标，这个市场目标是来源于用户的，最终是由用户付薪酬。

基于新的薪酬体系，我们的人工成本预算也有了很大的变化，因为今天上午大家很多都提到了人工成本，所以分享一下我们的人工成本预算做法。以前，我们的预算也是预算额，现在我们的人工成本预算是“接单预算”，即根据组织——小微的竞争力目标，预算人工成本资源，根据小微实际创造的价值自挣人工成本资源。接单预算的核心不是预算“人工成本额”，而是预算“人工成本效率”，人工成本效率，是指投入1元人工成本可以带来的利润或收入等，小微按人工成本效率自挣自花，小微创造的价值越大，挣出来可以用于自主分配的人工成本资源就越多；

这样就可以从本质上解决几类问题：

- 第一，人工成本预算的主人从财务和HR，变成了业务主人；
- 第二，人工成本预算从财务和HR分配额度，变成了每个业务团队按率自主预算；
- 第三，以前是业务主人与财务和HR博弈，寻求更多的资源，现在是自主通过提升并完成自己的目标，挣出更多的资源。

在这里可以举一个具体的例子：某小微2014年人工成本效率目标为1.67%，2014年创造价值预算48000万元，则2014年人工成本预算为 $1.67\% \times 48000 = 802$ 万元；1-5月份，实际创造价值16497万元，则实际挣出的人工成本资源= $1.67\% \times 16497 = 243$ 万元，挣出的人工成本资源的两个用途：薪酬分享或引进更优秀的人；

第三个平台是创业者孵化平台，今年匹配从制造产品到制造创客的转型目标，我们也创新了小微化的机制，主要是创业孵化机制，其出发点是“共享收益、共担风险”，针对不同类的小微，匹配个性化的激励机制模式。在建立新的机制过程中，HR也横向协同各平台，建立了小微孵化平台，承办了集团的创客大赛，创客大赛自3月份启动，已举办三季。有100多个团队参与，漏出20多个团队参与路演，10多个团队获得认可，有投资意向。比较成功孵化的几个项目是：水盒子、空气盒子、

雷神游戏本、ISeemini等，这些项目都是聚焦于网器、聚焦于解决方案、聚焦于用户流量，以水盒子为例：这是从一代、到二代、到三代的迭代，在升级过程中小微的创业孵化机制也起到了关键作用。

最后一个平台是信息化大数据平台，这是自主开发的信息化平台，在原有平台的基础上，更注重小微个性化定制、更注重员工体验和数据增值服务；通过人力资源数据增值分析为小微提供决策依据；按单聚散的人力资源体系目前有了一定的阶段成果，但也有挑战；成果方面，支持了企业转型，激发了员工活力，人力资源效能倍速提升；网络化下HR的目标是“价值增值”，即事前，创新机制激发员工创造价值的活力；事中，动态优化机制，提高创造价值的效率；事后，基于价值公开透明的兑现，闭环优化。我们正朝着这个目标努力，也有很多探索和尝试，但仍有差距。

对于企业来说：没有成功的企业、只有时代的企业；对于HR来说，我们不能够左右变化，惟有走在变化之前”！

我今天的分享就到这里，谢谢各位！

周禹：您分享的内容非常前沿，我们也一直默默关注和支持着作为实体企业的海尔如何把互联网内嵌到内部组织和工作运行机制上。今天说互联网无孔不入，其实很多我们还是处在浅层阶段，还是在流通领域，在信息领域发生作用，但是如何内嵌到组织内系统里面去，特别是对于实体、实业企业来说，其实这是重大的课题。像海尔这样的企业，他们敢为人先，把握时代的脉搏，在去推进和创新，而且今天您给我们的分享，让我们觉得又有推进，所以有请我们的两位教授专家，先对我们海尔按单聚散的模式做一些点评或者讨论。

杨杜：二十分钟的时间，让我感受到非常完美，很有启发，而且很多东西，我认为因为时间关系，没有往下继续深入。简单来说题目是按单聚散的人力资源管理体系。咱们回顾一下家电这个行业，看看比较发达的国家，像美国基本不行了，日本今年整体衰退或者转型。像海尔在中国已经发展了这么多年，是走在高峰能够攀上另外的高峰，这就涉及到海尔不断的变革和创新。所以现在大家都非常流行和赞成海尔的张总讲的，没有成功的企业，只有时代的企业，这个时代到底往哪儿走？是被谁引领？是客户还是企业？围绕这个问题，就是创新的问题，讲到创新，大家非常熟悉的，就是平克的创新理念，创造性的破坏，破坏性的创新。但是海尔讲的创新，创新就是创造有价值的订单。这就回到您所讲的“单”，所以我想，我们再能够走向另一个台阶，这里面就是全新的经营模式的思考。我认为他们是这么总结的，也就是“单”的经营模式，“单”是一个企业、员工、客户利益的交点，围绕它大家真真正正分工结合成价值的原始点。那么怎么考虑“单”的模式，在模式里面，不仅是一个点的创新，而是好几个，那么到底创什么东西，我听到您刚才讲的三个方面，第一是创技术，第二是创产品，第三最核心的和咱们主题相关，就是创“人”，对于创业者，怎么激励这些人有自驱动力来做，我觉得这些突破的话，可能是非常好的东西，表面是单，背后是人来突破创新。但是这一点，中国的人力资源管理，如果在世界上能形成让别人学习的东西，而且有竞争力，应该是什么呢？我们思考的应该是什么？比如日本的阿米巴就是围绕单位时间创造的价值大家怎么分，在美国企业的核心价值，是净资产收益率，围绕这个看你是否成功。但是您讲的跟这些不一样；海尔人单合一模式，按单聚散的机制，衡量的标准是什么，您可以讲一下，是不是单位人力成本创造价值的的能力？这是不是衡量咱们模式成功的一个核心点，所以围绕这一点来讲，我觉得是非常有意思的，这一点如果突破的话，我想海尔围绕原动力突破，是一个非常好的前景。

周禹：谢谢杨老师！单的价值和人的价值合一，我们再听听刘教授的意见和点评。



中国人民大学公共管理学院 刘昕教授

刘昕：对于海尔提出人单合一的概念，关注了一段时间了，但是没有太多时间去研究细节，这里面有几个观点我是认同的，比如现在的组织结构和过去的组织结构有很大区别，员工和客户的位置跟传统企业不一样，尤其是在过去的短缺经济形势下，客户并不受重视，因为产品短缺。员工在这个过程中，其实就是命令的执行人，我们讲的金字塔结构，最上面是企业的高管，高管他获得底层的信息，做出的决策由底层去执行。在这个时候，国外有学者讲，员工扮演的就是鸭子的角色，就知道呱呱叫，让他干嘛就干嘛，没有任何主动性和权限。但是现在的企业结构，我们已经看到了，客户是第一位的，当然从人力资源角度来讲，也有企业讲是员工第一位，由员工去服务客户。但是总体来讲，企业应该是把客户放在顶层，员工为客户主动服务，倒三角的基本原理就是，高层管理者，这时候不是无所不能的智者，他们要做的事就是选对人，给他们足够多的能力，然后授权，由员工给客户及时有效快捷的反馈服务。这个时候员工扮演的角色，就从一个笨鸭子变成了人力资源。这种结构的变化，其实对我们领导层和组织结构上，都会产生非常大的影响。

我刚才听了您谈了之后我的感觉，海尔为了发挥各界能动性和创造性，为了避免出现所谓的大企业病，而实施的一种新的战略。但是我倒不觉得这是完全可以取代我们传统企业管理和人力资源管理，我理解刚才讲的平台，并不是把所有的都绑在这个平台上，是基于仍然在继续的基础上，给一些有创新精神和创造力的人，提供的一个创新的平台。我的感觉有点像孵化器，也就是说你可以提出自己的想法，我给你配备资源，你在这个平台上试一试，如果试成了，我可能会成为一个大的公司，或者成为一个大的企业，或者未来海尔的发展方向；如果试不成，我在内部再消化掉。我的感觉海尔的人单合一模式，某种意义上讲是企业内部重新创业的平台，这个平台在定义的时候可能会遇到很多问题。第一，你进入这个平台的人力资源管理，他如果在这个平台做不下去，如何回到

传统平台去，现有的薪酬体系，包括岗位管理，包括绩效管理，这是一个体系。第二，“单”的价值如何来界定？因为我们知道对于一个企业来讲，总体价值，包括产品的价值容易界定，但是我们把它定得很细，每一单价值如何界定，可能就要费一番周折，甚至要进行一些计算，这时候交易成本有可能会上升。我们知道有些企业在试图改变原来的企业内部，比如说员工在一个企业干的时间长了，包括一些年轻人，有些企业比如职业经理人也好，或者企业内部的员工也好，企业做到一定阶段，他觉得我在企业工作都适应了，我想出去创业了，有些企业就想能不能留住他在内部创业。比如万科的合伙人制度和项目跟投制度，在房地产行业形成了一种新的潮流，如何让自己的职业经理人不惦记出去给自己创业，而是留在企业里面，一边做职业经理人，一边做投资者，成为企业真正的合作伙伴，这也是一种模式。海尔的体系，我个人的看法，处在尝试的阶段。因为家电行业，随着我们劳动力成本上升，越来越多的生产企业在把生产厂往越南转，我们国内传统企业一定会面临新的挑战。从未来来讲，海尔的整个设计是创新的，但是也还有很多问题需要回答。比如建设的创新组织和原来传统的生产组织、管理组织之间到底是什么关系，这个我觉得还有待于进一步研究。

周禹：教授说到几个问题，如何回到传统平台，传统的人力资源，海尔要做的就是没有传统平台了。第二是单的价值如何界定，通过内部的市场化机制，有一个新的提法叫对赌抢单，内部交易成本和定价，是不是小于传统通过部门指令降低成本，这既是理论问题，也是实际的问题。第三是创客组织和传统组织在过渡态的时候怎么兼容，其实海尔做得非常扎实和深化细致，为了推进这套体系，内生了一系列工具。这其实是在探索和转型，我们也在期待着。当然除了教授的点评，我发现我们大家都对海尔模式变革很有兴趣，所以也有很多观众的问题，我们只选三个问题，一会儿请您也可以针对教授问题和观众问题，做一些简要的回应。

第一个问题，对于企业管控而言，小微投资回报率和投资风险怎么管理呢？

纪婷琪：我先对教授的问题做一下补充。我个人的观点，按单聚散的人力资源体系是对我们原有人力体系的全面颠覆，不存在“回去”的问题。其实从我们的战略发展阶段来看，从最开始的名牌战略到现在网络化战略，我们的基因是没有改变的，创新创业是海尔的基因，只不过在每个战略阶段，创新创业的目标和标准是不一样的。同时，我们内部对人的自驱力，对自主经营的要求，一直也是持续的，比如，之前的SBU、到自主经营体、到现在的小微，其实都是聚焦激励自主经营和自驱力。只不过是匹配着外部环境和内部战略要求动态升级，在这个过程当中，我们的人力资源体系也是在不断的颠覆和夯实，这不是我们一天完成的事情，而是海尔这三十年来一步步走过来的。

对于刚才教授提到的“单”和价值衡量的相关问题，可以这么理解，我们要的是“用户价值”，这里的“用户”不同于“顾客”，“顾客”是一次性购买，产生的是销量；我们要的是通过“用户流量、用户黏度”带来的用户价值；具体来说，包括：用户参与交互（参与设计）、交互用户量形成用户流量，用户购买产生商业价值、扩大口碑产生重复购买，通过全流程的用户最佳体验黏用户，持续产生价值；这个目标主要体现在每个“小微”二维点阵的“纵轴”目标上；

刚才有朋友提出小微投资风险和投资回报率的问题，我们看的不是事中评价和事后评价，而是看的“事前算赢”。小微的产生是主要是经过以下流程：第一步，他要在平台上自主申报，说清楚项目能带来多少用户资源，能创造的价值是多少，这个价值包括市场上的收入、利润，包括投资回报、股东回报、包括对企业的长期战略价值等等。这些说清楚之后，内部的风投平台和外部风投平台才

可能来给他投，否则小微不成立，不能在内部注册。从事中来看，我们不是通过人为管控，而是通过公开透明的流程显示，小微有自主权，他可以自主决策，自主运营，但是小微的所有活动和行为都要在信息化平台上留下痕迹，通过这个可以从事前、事中来规避经营中的风险。

周禹：第二个问题，请介绍一下小微企业中，员工和企业如何利润分成的问题，以及发生损失时的惩罚措施。

纪婷琪：创业小微遵循几个原则，一个是股权资本独立，一个是治理独立，一个是运营体系独立。我们的创业小微机制，有两个原则，一个是共担风险，一个是共享收益。共担风险主要体现在创业团队的跟投上，共享收益主要体现在超利分享或小微价值增值的分享等。

周禹：海尔是了不起的企业，在这个时代做了了不起的尝试，但是大家听了之后，他们非一日之功，他们为了搭建这种模式的创新和变革，在方方面面，点点滴滴发挥他们海尔人强执行力，精细化的能力，模仿很难。但是我们看到这些优质企业，他们虽然程度不一样，提法不一样，概念不一样，但是大家开始殊途同归——海尔人人都是创客，当年张主席说人人都要当CEO，我们今天谈到新希望说员工要当老板，职业经理人要当事业经理人，这是他们的小微化、按单聚散；上午阿里巴巴邓总谈到的，我们基于客户需求的插件式团队动态组合，平台+小微，华为十大平台支撑前端班组长战争，把班组长包装成重装旅。我们可以看到，不同企业在互联网时代、客户时代、管理时代，都开始把权力中心、管理中心下沉，小微化、单元化，但是后台平台化，至于做得深，做得浅，做得精，做得粗，可能我们的企业都在尝试，但是我们通过这么多案例，我们可以发现一些可贵的共性，以便于我们探索。

下面有请来自东软集团的人力资源总监宋清君来进行分享。



东软集团人力资源总监 宋清君

宋清君：尊敬的各位嘉宾，各位 HR 同仁，大家下午好！很荣幸能有这样的机会，给我们在座各位分享一下东软人力资源管理的实践，在正式分享东软人力资源实践之前，请允许我先向大家介绍一下东软。很多人会问东软是做什么的？东软是一家做软件的公司，但是很多朋友会问一个问题，为什么从来没有特别看到哪个软件产品上写着东软？其实东软的软件无处不在，大家每天衣食住行里面，都会体会到我们东软带来的产品或者服务。中国 13 亿人口数据库的管理，包括二代身份证管理，都是东软提供的数据库产品和平台服务；中国的社保信息化里面，50% 以上市场份额是东软的，我们为四亿以上人口提供社会保险信息化服务；在药店划医保卡，这个也是东软的医院客户端产品来提供的服务。如果从东软的发展来看，我们起源是来自一个高校的企业，来自东北大学，91 年成立，当时是三个人三台电脑，东软发展历程里面一直沿着产学研相结合的路线，包括我们在几次发展过程当中，都会有我们的高校，科研的部分，并入到我们企业产业化运作环境当中。在 97 年左右的时候，当时东北大学的电子政务研发中心实验室，并入到东软，我们也开始正式进军到中国电子政务市场，96 年的时候，一个国家级实验室，也就是数字影像实验室加入到东软，我们开始成为全球能够提供四大数字影像设备产品设备的七家公司之一，东软也实现了中国在医疗服务领域的突破，包括 CT、核磁、彩超等等产品均可以和国际厂商来做竞争。

所以我们在东软一直强调东软软件是无处不在，也特别做一个广告，东软也有我们的软件产品，是我们的 EHR 产品，东软自己的人力资源管理也是依托我们信息化的产品平台来实现的。包括东软我们在 2011 年的时候，也是成为了中国第一家通过 PCMM 五级认证的公司，实现了我们在整个人力资源管理领域能力的跨越式提升。我们整个的 EHR 产品，也是基于东软自身的实践，现在为 400 万以上的我们的用户提供 EHR 服务。

二十三年的发展，东软取得了很多成绩，在这里就不一一赘述了。特别感谢周老师介绍说东软获奖是因为我们的人力资源实践是嵌入到企业业务战略里面的。东软业务发展，其实是分了三个大的阶段，在 99 年之前，是我们的初创期，我们在 96 年实现上市，接下来在 99 年之后一直到 11 年、12 年是我们的快速成长期，在这个里面，公司先后提出了数字圈地，规模化，全球化等一系列的发展战略和要求。

与之对应的我们形成了人力资源的战略核心，回顾 2012 年之前的人力资源管理，有两个关键词，一个是规模，一个是速度。我们在 05 年盘点了一下，在过去七年的时间实现了十倍速发展，同时面向未来的七年，我们也有了新的七年十倍增长计划，在这个增长计划之下，引发出来的话题就是我们每年的人才都要有规模化的增长。我们的员工、骨干员工、管理者、高级管理者，都需要有规模化成长。另外一个话题是速度，围绕这些话题，我们是通过专业化和体系化两个途径来实现人力资源战略最后的落地。在今天我想任何企业和行业，可能都不能够离开互联网对于传统行业的冲击。很有意思，前两天有一个客户，希望东软的人力资源另外一家 BAT 人力资源做分享，主要了解一下传统 IT 企业和互联网企业的人力资源管理的差异。我和我的团队就很感慨，我说我们已经由一个高科技行业，变成了一个“传统 IT 行业”。但是我想任何人都不能回避这个话题，因此在 2011、2012 年的时候，整个公司由上到下，进行了非常激烈的讨论，也就是未来东软要成为互联网公司吗？未来东软的业务增长点是什么？我们的核心竞争力到底是什么？通过一两年不断探讨和厘清这样的过程，我们认为东软的核心竞争力是来自 23 年各个行业的经验积累：我们 93 年开始做能源行业，96 年开始进入政府，97 年开始进入电信等等。互联网作为一个水平行业，它可以成为未来东软为我们行业客户提供应用的平台和手段，但是互联网并不能解决垂直行业的业务发展问题，这是东软的优

势，东软未来的业务发展战略是：聚焦、转型和专业化，这成为了我们面向未来自身组织的核心战略。

在这种战略下，人力资源是围绕我们的灵活性，以及差异化支撑来开展。通过十多年人力资源的发展，应该说东软所有人力资源发展是围绕两条主线开展的，一条主线是人力资本准备度，面向未来公司规模、专业化战略发展，我们是不是有足够数量和胜任的人员。我们看我们的招聘、培养、配置、继任计划，都是围绕我们人力资本准备度开展。另外一条主线是组织资本准备度，包括我们的员工是不是具有公司和客户期望的行为，所以我们关注领导力，因为我们相信优秀经理才会有敬业的员工，才会有满意的客户。我们关注在这样的转型的时代下，我们是不是能上下一致。我们关注我们的文化，我们创新的基因，这样的一些传递，我们的管理者是否为员工营造了敬业的环境。在 2011 年以前我们的整个主线分割非常清晰，我们当时是四条主线，包括规模化人才供给、能力发展、绩效与激励、团队与文化，今天我们不再有那么多条线分割的人力资源职能模块，而希望是为组织转型过程当中，提供整合的人力资源能力。

也是在这样的思考下，通过我们这么多年的积累，形成现在我们东软整合 HR 的体系。最底层的支撑，就是刚才谈的我们自身的 EHR 系统，现在我们的 EHR 系统，能够支撑 80% 以上的人力资源活动，从招聘一直到我们领导力培养，基本上实现了我们人力资源管理活动的全覆盖，能够为我们两万多名员工提供日常的人力资源，包括自助服务平台的支撑。同时我们在提供专业服务的时候，我们为提供的服务，也会提到互联网化。我们从去年开始，面向员工 HER 自助服务设计了移动端，提供多入口来提高人力资源服务的效率和质量。我们说信息化的前提是所有人力资源活动的标准化、规范化，到今天我们的人力资源体系是四条主线二十个过程，在之上是我们的实践。所有的体系，它是为了让你的人力资源活动能够和业务活动更加契合，所以我们的实践是在业务场景下，实际如何应用它。在近三年时间里，我们也积累了一百多个 HR 实践，我们是以客户经理制，来提供差异化的人力资源解决方案。同时，我们也开展前瞻性预研项目，也做了八个，最上面是我们的价值传递，也就是人力资本准备度和组织资本准备度，在新的环境下差异化提供解决方案的能力。

回顾过去东软在 2011 年之前，我们的主题叫规模速度。可能招聘领域是大家特别耳熟能详的领域，并不是一个特别难的话题，我们盘点 05 年我们面向七年十倍速发展的时候谈到，我们需要招聘 8000 人/年，90% 以上都是软件开发人员，因为我们是知识密集型公司。在这样的规模下，我们面临的问题是：人在哪里？我们如何提升和改善人才供给效率和质量，如何能够保证在这样的平台下，通过招聘面试官培养项目，来保证我们入口质量。我想我们做人力资源的人大家都会认同，进人的质量决定了你未来人力资源活动的效果。从整个规模化人才供应链来看，同样是 8000 人，我们也做过一个调查和资深的分析，我们发现我们现在的高校培养体系，和企业的实际人才需求之间，有一个特别大的 GAP，这个 GAP 对于任何企业来讲意味的是成本。如果是我们一个应届生，真正能够实现它的价值和公司支付成本之间的平衡，基本上需要在六个月左右的时间，这也就意味着我们闲置成本是 4.8 亿元，我们经常谈人力资源的价值到底在哪里？如果从经济学角度看，这 4.8 亿如何降低或者缩小，就是人力资源的价值之一。同时，也特别感谢国家的政策，当时建立了软件示范学院，我们也开始培养我们的潜在人才。通过和高校之间探索校企联合培养的模式，来做定制培养，缩短我们人才上岗的周期。我们通过“早定位、深培养、快发展”的方式，将培养前置，来解决 8000 人供给的质量、速度、效益、成本的问题。当时我们的问题很清晰，我们普通高校用四年时间培养

出来的计算机及相关专业的人才，如果通过六个月就能够上岗是常态的话，我们通过什么手段缩短它。对于成人学习，最有效的方式是提升他的工程化能力。于是我们把自身解密的项目做了裁减，进行应用培养，在技术能力上、在工程能力上、在工作场景下的语言能力上，在这几个方面进行强化的培养，同时我们借助东软的员工，我们对于他整个的行为要求，对于他尊重规则的效果，我们配套实施“知于行，乐于行”企业文化的培养。同时我们为所有新员工配备新员工导师制，这一系列手段，使得我们在新员工培养有效缩短了接近三个月的上岗周期，那就意味着我们超过两亿元的成本是结余的，这也是我们规模化人才供给和业务规模化拓展之间的契合。

所有员工进入到我们公司里面，由于我们行业的特征，基本上在我们这个行业里面，每三年就会有新的技术会出现，而且会是颠覆性的技术，对于整个行业来讲，持续学习的能力是非常重要的。第二，我们在专业发展，我们挑战性的话题就是，我们怎么能够保证所有项目知识能够被有效积累，成为公司的知识资产，所以在软件公司里面的学习应该是持续的学习。在我们2011年之前，我们依据职位体系建立能力体系，但是到今天我们发现仅仅这样并不能很好的解决问题，不能满足我们员工在知识分享、持续学习、碎片化学习等等诸多方面的需求。同时也特别感谢公司的技术部门，开发出来很好的平台，就是我们的 OhwYaa 系统，也是我们的技术社区。在这个技术社区里面，有我们专家型人才和他们的粉丝，在里面可以管理我们所有项目的经验和面向行业的知识资产的积累，这也成为了我们培训、工程化在岗实践以外的社会化学习的良好弥补。同时，我们刚才看到的是东软在面向我们规模化和快速发展过程当中，所面临我们的规模化人才供给的话题。其实还有一个话题，是我们领导力话题。我们定下来面向未来的转型聚焦，定义下来我们的全球化策略，对于公司来讲，我们需要什么样的领导力人才？我们需要多少人？他们有什么能力欠缺？我们引领性的策略会是什么？公司也是通过和国际知名的咨询公司合作，也定位我们面向未来领导者的能力，东软的领导力模型叫做“最高关注”，也就是 TOPCARES，我们希望通过领导力模型的引领，能够实现我们面向不同层级的管理者，这样的能力迁移和资源匹配，来共同帮助管理者能力做出提升。同时我们会发现当我们管理者形成一个团队的时候，这个团队效力是否有效，如何由一个舵手到舵手团队，我们如何为他们创造一个好的沟通合作的机制和平台。所以从去年开始，我们启动了面向业务单元核心管理团队的领导力项目，从现在来看也取得了很好的成果，使得我们团队管理者在本位工作、越位思考，在全局视角、策略与执行等等方向领域，都有了很好的提升。

很多朋友会问我说东软人力资源的特点到底是什么？其实总结起来来讲，第一，由于我们是来自高校的一个公司，所以我们特别强调体系化、逻辑化、严谨化。我们又特别重视所有管理理念在整个工作场景里面的落地，包括我们在03年的时候公司高速发展，我们也面临我们的核心骨干人员的流失的话题，也是在那个时间点的时候，我们人力资源各位同事在一起讨论，未来我们核心骨干如何做保留。通过霍桑试验的启发，我们发现所有人力资源管理最终都是落实在人上的。所以我们当时提出面向骨干员工，制定了“让关注更特别”的骨干员工管理方案。同时东软人力资源管理，我们说是基于度量的人力资源改善，对于我们所有管理流程，尤其是关键的 KPI，以及关键的流程，定义我们的 PPB，就是我们过程性能的指标和数据，同时我们会定期来进行对流程效率，对人力资源活动有效性进行度量。

这是一个实际的例子，可能很多公司在这样的互联网体系下，都希望员工很有效参与企业创新和改善的活动。我们在东软也是一样，大家的方法可能没有太大差异。在我们企业里面，员工的合理化建议、面向管理者制度等等方面的想法都会通过一定的平台得以提出，我们发现这是好的创意

和我们不断收集改善的出发点。但是我们做每一年员工和职能部门满意调查的时候，发现这样好的创意并没有起到好的效果。主要原因是我们在建议受理周期上有一些问题。所以我们通过一个 6 西格玛的定量改善项目缩短了所有员工建议受理的周期，最终也实现了我们平均受理周期的缩短。因为这个平台不仅仅是人力资源的改善建议，还包括面向整个公司管理的建议，也很好起到了协同我们各个部门、各个业务单元的效果。

第二，跟大家分享一下我们基于数据管理的人力资源预测。因为在东软的人力资源我们会关注我们的活动、我们的执行、我们的效率、我们所有执行的效果。在规模化人才供给下，我们面临的话题是，如何找到更快速的人员，同时保证能够动态预测我们招聘周期的达成率，采用水晶球仿真技术建立预测模型，这样使得我们在进行新业务拓展的时候更有效地来进行资源调配和准备，也可以更好地协同我们的资源。同时我们基于员工个人的离职概率预测的模型，这个是基于逻辑逻辑斯蒂回归模型的应用。其实很简单，我们除了关注核心骨干的发展以外，我们希望能够把核心人才保留。我们基于员工个人的离职率预测模型，也是通过大数据的分析，来通过一些相关的预判，看看在哪些方面对于员工离职会产生相关性，从而提前来给到管理者，管理者可以提前来做干预。所以东软在我们人力资源领域，利用我们员工数据，来更好地对服务我们人力资源管理活动，以上两个比较典型的案例来跟大家分享。

通过这几年，东软在人力资源实践上不断地尝试，我们看到在财务、在文化、在组织能力等几个维度上都取得了不错的效果。我们的效率提升了，满意度提升了，敬业度提升了，在组织能力上也有了面向整个行业人才的地图。“站在未来看现在”一直是东软的人力资源工作模式。大家谈了很多面向未来的话题，在东软我们启动了一个 90 后的项目。这个项目如何而来，我不知道在座人力资源各位同仁们，你们是否听到过管理者跟你的交谈，他们会告诉你，现在的学生一届不如一届。我是坚决相信人口进化论的，我说最起码我毕业时候，视野肯定不如现在应届生的视野。因为信息时代，带来了巨大的变化，会使他们的视野更加宽广。但是为什么会出现这种情况？一方面由于我们管理者忘记了在他毕业的时候什么状态；另一方面，就是代际之间的差异。在东软我们发现在今天我们已经有了 22% 的员工是 90 后。有一天我收到一个 90 后员工给我发的邮件，说宋老师“我宣你”，不知道在座的有多少人明白这个话。后来经过我多方查证，他们告诉我说是我喜欢你。对于我们管理者来讲，我们能不能通过很有效的方式，和你未来面对的员工群体做到很有效的沟通。在我们的管理中，我们说不要逆势而为，我们管理者要考虑的是我们需要变化吗，需要调整吗，我们怎么样和他们建立很好的合作关系。包括我们的 90 后员工做行为分析的时候，我们发现他们遇到困难并不喜欢问他们的主管，而他们喜欢同届的一些人在一起去开会或者在非正式情况下来讨论问题，来寻求解决方案。所以我想在很多公司都在提倡社会化学习的时候，为什么做？这就很好去验证，这是新时代到来的时候我们需要做的事情。我们有通过问卷方式来调查，回收有效问卷 2000 个，我们研究了自己公司内部的员工，研究了即将毕业的学生，和他们一起沟通交流访谈，我们也借助了我们在高校的资源，寻求新的方法学，所有的目的都是为了我们面向未来的管理改善。因为我们做了一个预测，在三年之后，有可能东软就有 50% 的员工是 90 后员工，这个就要求我们的管理者，面对新世代员工，他们的管理要发生变化，我们要告诉他们，他们的被管理对象，他们的合作伙伴，他们的小伙伴们是什么样子的，具备哪些特征。

站在未来看现在，还有一个数据显示，全球只有 4% 的管理者是胜任现有岗位的，这是很可怕的数据。我们盘点以后发现，继任和现任之间还有很大鸿沟需要去跨越。我想，继任计划是很多公司

在开展的一项活动。对于我们东软继任计划来说，需要由上到下做强有力推动，这也是我们未来人力资源活动，尤其是在转型聚焦新的市场环境下，我们管理者们在继任者培养方面需要做出的事情。

最后，可能我们面向未来做了很多尝试，但是有一些话题还是横亘在我们所有人力资源管理者们面前，可能对于 IT 行业来讲是更严峻的话题。互联网带来用工形式的变化，我们两家竞争对手，先后在网站上发布了要去推他们软件的众包平台，这也就意味着有可能我们的员工，好一点的情况是，白天为东软工作，晚上为西软工作；也有可能白天晚上都为西软工作，却拿着东软的工资。这就是新技术、新的生产力带来的一些变化。包括无处不在的大数据，在企业决策的时候，人力资源是企业未来发展最重要的数据提供者，如何提高我们的准确度，为企业战略做更好的服务。以及人口结构的变迁；到 2030 年的时候，我们中国正式进入老龄化的序列。这样的一些话题都是我们未来人力资源工作者面临的，很期待在未来能够和人民大学商学院这样优秀的组织以及各位 HR 同仁们共同交流，共同探讨，共同进步。我的分享就到这里，谢谢大家！

周禹：非常感谢宋总的分享！一个震撼，一个兴奋，一个期待，期待和我们的期待不谋而合。震撼是一个软件创造了 13 亿人户口数据和 4 亿的社保数据。一个兴奋是他们有他们的东软特色，在他们人力资源管理上，感觉到倍感亲切，因为我们天天就在做实证研究，天天在做各种模型变量的预测，预测员工的离职倾向，敬业行为，但是东软把它们变成了他们的管理工具。所以若干期待看到了我们有可能合作的若干接口，我们如果能够一起合作，积累这些人力资源的中数据、小数据和大数据，我们把我们的实证研究和你们的应用转化对接起来，其实也是人力资源的产学研结合和创新，非常感谢宋总的分享！我们来听听两位专家教授对东软特色的点评。

杨杜：非常有启发，现在我们人力资源管理者已经有理论基础，有方法模型，还有成果的验证。所以这样三个方面来讲，她讲的东西我认为都非常有价值。简单来讲有三个点作为点评。第一，很明确提出我们经常讲的战略人力资源管理。宋总认为是基于业务的人力资源管理，最终还是要干事，这一点我觉得是导向和立脚点。人力资源不能光围绕人力资源本身看问题，以人为本可能是政治概念，不是一个企业人力资源管理的概念。第二，其实企业是一点点在创新，而人力资源是企业的基础工作，而基础工作，我认为就是流程化、标准化、整合化、制度化，所以宋总讲到人力资源是整合性的人力资源体系的建设，应该做这样的建设，而且他们的图非常有意思。就是要把工作重点放在什么地方。第三，着眼点是面向未来的 HR。也就是说，我们不仅仅把现在的事情或者过去的事情提炼、总结、系统，而且瞄准未来发展的战略沟通，需要什么样的人力和人力资本等等。她讲的数字很有意思，算算自己未来的业务发展，马上就可以知道你有多少战斗力，得出八千人的算法，围绕八千人怎么找，结构、比例、质量等等，这些就是从企业未来的角度，我现在必须一步一步做什么样的人力资源管理的规划。但是我更关注第四点，就是我们的聚焦点。宋总讲了和我们大学有密切关系，因为她讲的学生学四年，如果他学的是计算机软件的话，还得需要六个月标准值，那我就想大学在忙什么，下半年再教点技能不就可以了。所以给我们的思考是，我们怎么样在大学里面思考，你教学生理论知识还是教他工作的技能，我相信这一点是矛盾的。各个企业的观点可能很不一致，各个大学的价值观导向也很不一致，所以围绕这一点，给我们提出了很严峻的问题挑战，尤其像人民大学这样的研究型大学来讲，我们学生出去之后，多长时间才能由一个学生转化为社会人呢？也就是说，你以前只是花钱买知识，你什么时候能够成为企业创造价值的人，那就是你的知识

价值化，你能不能适应工作，他们做到了把六个月缩短为三个月，这也让我们思考，我们四年大学，学完了不如一年学的东西，已经过时了，就像软件三年已经就淘汰了，或者颠覆技术就产生了。那么我们学四年干嘛，会在不同专业里面，会有技术和知识的寿命周期问题，围绕这一点我们如何思考。这就是围绕知识周期，竞争周期和创新周期来思考大学，要思考我们的企业的运转。因为大学里面主要是人才培养，企业 HR 也是在人才培养，所以这一点要向东软集团学习他们如何缩短人才培养的周期、转化人才。这个问题可以细致的来探讨。比如，如果三年是一个人的，或者像一个车要换底盘转型的话，一个企业的大学化到底怎么去做，它本来就是要三年要换，而不是十年，也不是五年国家的计划周期，它会越来越快，如何把一个企业做成一个学习型组织、创新型组织，而且是不断围绕你的业务和价值创新的，我觉得这些都是咱们很紧迫、每天都在往前推进的东西。我们的大学教学都给我们提出了教学体制和时间安排挑战，你不是上一个半小时就休息一会儿，再上别的课再来做，而是你能不能跟上时代发展的问題。

我们中国人力资源理论与实践联盟有两方面资源，一方面我们官产学，我们现在就是大学和企业，我觉得对于双方来讲，可能会走得更近一点，当然最后是促使我们政策的转变。所以围绕这一点，我们想学校和你们培养的人才和企业培养的人才，分两块，一块是创新理论，一块是实践应用。我们培养的人才在企业里面需要技能层面，而不仅仅是知识层面，围绕这个层面我们到底应该做什么，我觉得这一点上，和企业合作的空间非常大。我也感谢刚才宋总用这么短的时间，能把他们公司人力资源的实践和创新传递给我们。所以我想我也不念经了，我想说最后一句，中国企业 HR 管理者，我“宣”你们。

周禹：非常有高度深度，3+1，三点呼应我们东软的实践，业务深度对接，系统精益化持续改进，未来预测，提前锁定，当然最后的“一”很深刻，又和大家大学使命联系上。我们是同伴、同盟更是同行，我们在校园平台上开发人力资源，把它输送到各位手上，你们在职业开发上、在效能激活上用好用他们，所以我们合作起来，才能打造企业合作的全链条。上午阿里巴巴副总裁也是向我们兄弟院校开炮，正好反衬了我们人民大学在学员培养上的特点和优势，将来希望在这方面和东软在数据迭代处理挖掘上、人才培养上有更多挖掘和创新。

刘昕：我总结了三点，宋总的题目我一听就来神了，因为我也做过研究，也有话说，不像海尔刚才的研究不多，所以没什么话说。看了东软的人力资源管理体系，我的感觉是中国企业的人力资源管理，已经有很多企业真正走到前沿，无论是从理念还是工具方法，还是从人力资源管理工作者的思维习惯。讲一件事情，我们的目标、过程、结果是什么，我如何度量。某种程度上这是我们做研究者需要研究的，我们研究一种现象和目标，我有一个目标管理和数据分析，最后得到结论。在企业的思维和学术的思维模式是贴近的，而且从她讲的每个环节来讲，其实这些东西我想和西方最新理念没有多少差距，而且用的这些工具，差距越来越小。我总结了一下，这里面代表我们未来人力资源管理三个重要的转型，以及对应三个关键词。

第一，从职能到战略的转型，也就是说我们过去，包括中国现在还有相当一部分企业的人力资源处在职能管理的阶段，人力资源管理者参与战略的程度还比较低。我感觉我们人力资源管理工作者如果没有战略思维高度，没有对企业业务真正的了解，实际上很难进入到战略的层面。人力资源管理的长官，如果不能想老板脑子里想的问题，你无法理解人力资源如何支持企业的战略。这是第

一个转变对应的关键词，就是战略管理。

第二，人力资源管理会从被动管理转入主动管理。被动管理就是企业需要招人，让你赶紧招，说人才需要培养赶紧培养——我们过去很多人力资源管理是被动型的人力资源管理。被动性的人力资源管理是相对稳定的环境，企业的体系比较完整，不需要短时期内让我完成任务。为什么从被动到主动呢？一个是企业面临的外部环境在发生变化，没有任何一家企业能够预料到十年以后什么样。我们现在做中长期规划，但是谁敢做？你做个十年规划看看，可能规划做完笔迹还没干，社会就发生了变化了。从被动到主动转变，我们必须面向未来，未来很难预测，又必须预测，这个从被动到主动转变，我定义的关键词叫人才管理。我翻译人力资源管理教科书，从1991年出版的第六版加里·德斯勒《人力资源管理》，以及到2012年的第十二版《人力资源管理》，中间我还翻译过他的第九版《人力资源管理》。我翻译的另外一本人力资源管理教科书就是雷蒙德·A·诺伊的《人力资源管理》，从第三版到第七版，第七版今年刚刚出版，现在我又在翻译这两本书的最新版。在2012年、2013年分别出版的两本书当中，我发现有两个在过去人力资源管理教科书不常出现的观念，一个是人才管理，一个是循证人力资源管理。人才管理大家都明白，循证人力资源管理是我后面要讲的对应的转变关键词。我翻译的时候，突然发现两本教科书几乎不约而同在每一章里面都写到这两个概念，而过去从来没提过。所以我就想弄明白到底怎么回事，我2009—2010年在哈佛的肯尼迪政府学院呆了一年，于是我在哈佛专门写了一篇文章，人才管理不是要取代人力资源管理。97年有人做了一个报告，说将会发生人才战争，2000年这本书在哈佛商学院出版社出版，他的主要基本概念过去基于稳定环境的人力资源管理，那个黄金时代已经一去不复返了。我们必须处在一个动荡的环境下做人力资源管理。我们过去的人力资源预算、招聘、培养很有前瞻性，但是现在已经没法做了，所以提出了人才供应链的概念，就是企业的人才培养是小批量、多批次的培养。企业对未来人力资源需求的预测很困难，所以你必须学着去预测，同时还要保持人力资源管理的灵活性，你用过去基于稳定环境的人力资源管理思想已经没法做了。

第三，我们从东软的实践当中可以看到，人力资源管理已经开始从概念到工具在转变，什么意思？过去中国很多企业人力资源管理，就是追概念，追所谓的时尚，追理论，追一些所谓新型名词，如从早期的学习型组织到后来的KPI，再到后来的平衡积分卡。我不是说人力资源没用，但所有这些东西，最后如果不能真正融入到人力资源管理体系，就和企业战略业务完全是两张皮。我们很多企业做完了就扔在那儿，咨询公司赚了很多钱，企业把报告扔到保险柜里一锁。我对应的观念叫循证人力资源管理。宋总他们做的事情，包括对于招聘中心的预测，包括对离职率的预测和90后的提前研究，某种程度上就是循证人力资源管理。循证人力资源管理并不复杂，他就问一个问题，人力资源总监和财务总监同时报告老板有一个紧急的事情要汇报，老板先听谁的？一定是财务总监，财务总监为什么说话好使，因为他有数据，因为财务总监说话从来不闭着眼睛说这个重要、这个很严重，但是人力资源总监经常说别的公司搞了我们要搞，国际咨询公司总监来了我们要搞，但是财务总监从来不说，从来都是拿着数据让老板看一眼。所以我们要向财务总监学习，如何用数据、事实说话，如何讲出来的话让老板觉得就是这么回事，我必须重视。这三点在东软身上都体现了，我也希望东软帮我编一份案例，我现在在编我的人力资源管理教科书，我在总结新的人力资源管理案例，我也希望帮东软宣传一下。

周禹：刘教授是我们人力资源界的前辈，我们都是读他翻译的教科生长大的，所以倍加尊敬。

不敢总结，但是可以有一个补充。特别认同的一点就是刘教授用循证人力资源管理来提醒我们不要盲从现在浮夸的各种概念，穿越概念本身、把握本质。其实我自己也研究如何通过数据和证据来体现人力资源的价值贡献。曾经我们跟央企合作，做它的人力资源三张财务报表，我们七十年代开始积累美国人力资源标杆数据的老前辈合作，提取 HR 的 EVA 指标体系，我们跟人力资源计分卡对接，人力资源如何推动体系成长，人力资源能不能推动体系，东软我们做了成熟的模型，我们把几种模式结合他们的优点，也跟中国的神华进行合作，我们精确到员工的投资回报率还有中国人力资源的楼盘。人力资源的数据其实是宝贝，数据分析让我们发现问题和本质，数据管理过程监控以评促建，让我们持续改进，数据模型化帮助我们预测，也希望对我们业界有很好的启发。下面我们有请上海通用汽车有限公司人力资源部执行总监徐珍跟我们分享通用汽车人力资源管理的举措和最佳实践。



上海通用汽车有限公司人力资源部执行总监 徐珍

徐珍：非常荣幸今天有机会，跟我们不同行业的人一起来分享我们的一些做法。主题是《聚焦战略，面向未来--SGM 领导力发展体系》。我们是上汽集团和美国通用合资的企业，50 对 50。我今天的主题是领导力。我们领导力大概在 06 年开始布局，后面几年我们飞速发展，在前面九年都拿到了全国乘用车的冠军。到今天，我们有 2.7 万名员工，分不同基地，我们有沈阳、烟台、武汉、上海、研发中心、亚洲最大的试车场。

今天我们讲的领导力大体是经历了三个过程。源起是在 06 年的时候，时任总经理跟我们说，我们基地变得很大，我们需要加速培养领导力。一旦有基地并购的时候，都是从上海出管理者，领导力觉得不够用了。在 05 年的时候，我们跑了美国十几家企业大学，当时印象比较深刻的是 GE，后来也借鉴他们的做法。

第一阶段：06-10 年 借鉴与探索

SGM 通过借鉴外部优秀实践，结合公司业务环境和挑战；以领导者特质模型为基础，以团队项目行动学习来贯穿；开启了 SGM 领导力发展多层次的探索之道。

特点 1— 精确的项目定位：紧密联系业务：聚焦战略面向未来、变革创新的引擎

我们每次都有一个项目，定一个真实的项目。每次领导力项目启动之前，我会跟我们的总经理讨论，你心里最担心的或者你本年度最想做的但是又没时间、没机会做的事情是什么。于是他会跟我一起定一个主题，我会跟他选出一批人。有开学典礼和项目汇报，最后结束的时候一定是项目做出来，我们最高一层是执委会，由他们评审项目质量，09年的产出就直接更新了公司战略管理体系。

特点2—多元化的学习方式：对接能力要求：强化自我认知、促进团队协作

学习过程组合了课堂、经销商/供应商/客户/竞争对手走访、自我认知/同事反馈、团队活动、跨界合作等多样形式 考虑成人的学习曲线进行组织，促进反思和共识

特点3—有效的发展成果：凝聚传承文化：统一的价值观，空前的凝聚力

我们每年有一个很盛大的毕业典礼，每年领导力结束的时候，相当于是我们的干部大会，大家在一起汇报业务项目、庆祝毕业。项目做得很辛苦，一般项目跨度大概三个月左右，毕业典礼的时候，气氛都非常热烈，团队空前凝聚。我们干部群体中95%的人都从这里毕业，60%的人得到晋升。给大家分享一段视频，这个视频讲的比我讲得生动一点，我们每年都有拍的视频。这是第一个五年的时候拍摄的视频，五年做一个总结。当时我们上海通用全国各地的领导人都在一起。我印象很深刻，每一年晚会上，我们这些领导都由衷的说，我们的体系可能会被竞争对手复制，但是我们团结凝聚，激情创新的文化氛围他们很难复制，所以这个也成为我们总经理非常重要和骄傲的工作重点之一；成为SGM领导者培养的摇篮和舞台，目前95%的部门管理骨干为SGM领导力发展项目的毕业学员；成为拓宽个人职业发展道路的平台，为SGM积累了更成熟的高层管理后备；成为对管理后备的多方位评价考察，和构建高度一致的价值观的平台。

第二阶段：11-13年 激发活力

SGM通过高管的深度自我剖析，探索工作的意义和使命；保持激情和活力的同时，激发内在价值观的认同；重塑SGM领导者共同推崇并身体力行的价值主张和行为能力。

到了2011年我们也发现了新的问题，我们有几个很优秀的高管离职了，因为我们上海通用是行业的领头羊。一段时间以后，我们也成为猎头重要的目标。如何持续成为行业‘领跑者’？”“如何焕发高级管理团队的二次创业的激情？”那个时候我们就反思，我们下一步如何把高管队伍带得更好。在原来的领导力之上，我们又搭了一个新的ELJ高管领导力学习之旅。因为未来的组织成长与高层领导的个人成长紧密相关。主题是再出发再成长，拉出组织人生第二根曲线。我们当时也是引入了一些合作伙伴，人的职业生涯动机进行探讨，每个人都进行测评，发现哪种状态是最好的状态，帮助大家寻找一些定制化的发展方案和解决方案，从“成功”到“意义”，探索价值和使命。13年我们又以迎难而上突破极限为主题，既为自己的行为改变提出要求，更为未来更多的领导者提出明确的要求和方向。将高管的收获转化为对未来领导梯队能的行为要求和价值主张。我们要培养德才兼备的领导，不单单有才干，还要德性。承过往精华，看未来愿景，借他山之石，集众人智慧，完成了新时期SGM领导者特质模型的重构，大家完全同意了以后，现在成为我们上海通用领导梯队的新的要求和发展目标。领导力由内而外，激发个人成长，保持激情和活力。

第三阶段：13年至今 创新聚焦

SGM通过聚焦组织未来成长的核心能力，应对外部环境对传统制造业的冲击；重点培养年轻化、创新和全球化能力；通过多维度认知和反馈，提升个人领导力行为有效性。

我们这个行业刚才也讲是传统行业，现在面临很多外在的挑战和内生变革的要求，因为上海通用一开始起点非常高，我们一开始就是两个很优秀公司的整合，所以以当代精神造当代车。如何在

现在的形势状态下，我们如何能够持续保持优势？于是我们又开始反思改进，最后设计出新的领导力项目 GLDP，就是未来者发展项目，我们要为未来培养总经理。我们要求是 30 岁出头，一定要小于 35 岁，英语非常好，有跨行业跨部门的经历，跨层级人员组合。我们以创新为主题，一方面以商业思维来看我们业务的改进。另外方面以创新思维，看颠覆性的模式，最终回归在现有体系内如何做创新，在这个过程中，团队完成了 6 个方案，涉及产品研发、营销模式、运营管理等各个环节。50% 成为了今年公司级重大课题在广泛推进。我们把班级开到美国。我记得是今年一二月份，他们在那边做为期几周的学习，对方也没想到中国来的学生得分这么高，我们仅次于苹果的供应链，这些人都在我们业务骨干上，他们还不是级别最高的人，但是他们承担了我们重要的创新项目。刚刚我们上周还在研究，我们新一期 GLDP 又要开出来了，未来领导者培养是接下来的重点。怎么样选年轻新的领导人，怎样高效地培养他们，给他们业务的舞台。

到今天为止，我们已经把体系建设好了，包括了 6 大明星产品项目。

在业务链和开发周期特别长的汽车行业，我们统计过，整个周期也比较长，但一个员工三年可以成为一个主管或资深工程师，五年可以做高级经理，所以有一些人能够走得很快，我们这里搭平台，让他们提升自我，脱颖而出。

回过头来想这些年做的领导力，从 06 年到现在为止，因为我们公司的业绩，我们已经换了四任总经理，因为总经理提升得很快。做这个项目，没有总经理的支持是很难做下去的。但是我们每个总经理都重视这件事情，因为他们看到了背后的效果，如果把这支队伍激发好了，带好了，我们就能够保证在全中国各个基地的素质能够复制，在未来的业务变革中我们依然可以创新引领。所以我们有时候也有点埋头傻做，每年都做坚持不懈，每年都紧贴战略主题做，人才的培养和领导力的开发是我们最重要的工作。同时我们与时俱进 不断将体系做改进创新。

最后再跟大家分享一段视频。今天，上海通用领导力平台已经成为“聚焦战略，布局未来，创新变革，凝聚团队的引擎”谢谢大家！也非常感谢人大商学院给我们提供这样一个跨行业的平台。

周禹： 特别感谢徐总，而且她把学习总监张总也一起带过来跟我们交流分享。徐总的展示给了我们视听化的呈现，他们是一个非常规范化、职业化，整合内部产业资源和外部国际智能资源，打造他们三个梯次的领导力培养体系，非常具有职业化的效果呈现。我们请两位教授来做一些评价。

刘昕： 我觉得徐总讲的这些内容看了以后有一个感觉，就是高大上：声音、图像、画面、文字四位一体，立体轰炸。另外跟徐总可以汇报一下，我开的不是通用的车，前两天很巧，托 APEC 的福，在家里租了一辆通用的车，挺好开的。我想谈的一点是，包括我个人这些年在人力资源管理，从开始学习到咨询、到研究过程当中，我实际感受是什么？我原来讲课主要是给人力资源人讲课多一点，但是这些年更多是一些非人力资源管理的人，为什么是这样的情况呢？一个是因为中国企业人力资源管理者水平在提高，大部分都是 MBA、EMBA，部分人力资源管理专业的学生毕业，很多基础的东西在学校就学过了，咨询公司也会教你如何在人力资源管理。但是我发现中国企业人力资源管理做不好的原因不在于人力资源部，人力资源部是其中一部分，更多在于领导者。所以我一直跟他们讲，人力资源管理在一个组织当中能够做好，就像一个三轮车一样，三个轮子，最前面的轮子是领导，后面两个轮子一个是人力资源部管理者，另外一个是非人力资源部管理者，这三个轮子如果有一个轮子是瘸的，这个三轮车肯定跑不起来。而中国很大的问题，我们很多领导都是从

业务一线干起来的，他们整合资源很有一套，但是实际上他们很多人在内部人力资源管理上，从理念到管理方法，到领导风格可能都有缺陷。我们有很多的企业家提出一些口号，实际上根本不靠谱。我们有很多企业家，尤其是传统的企业家，说我们企业就是一个家，我说这是胡扯。企业永远不可能是家，家的根基和企业根基永远不一样，家是有血缘和亲情的，你这个人什么都不能干了，我也要一辈子养着你，这是家，企业可能吗？企业跟员工是一种价值交换的关系，没有价值就没有交换的关系，企业和员工不可能是一生一世的关系，家庭是一生一世的关系。家并不是说我们在一起，你好我好大家好，儿子女儿长大结婚成家就有自己的家了。某种意义上来说，跟你原来没结婚之前的家又不是一个概念。我们很多企业家讲是家的概念，甚至有些企业家有一些特别稀奇古怪的概念。有一个企业家信佛的，他说哪个员工不好，我就加倍欣赏他，我就不相信感化不了他。所以我们说一个是高管的人力资源管理，另外一个中层干部的人力资源管理。我们研究了很多数据，国外有数据表明百分之六七十七的员工流失是跟上级有关，这种研究非常多，在国内你也会看到，哪个部门流失率高，你看一看那个部门的领导多多少少脱不了干系，所以加强领导力，是中国人力资源管理需要突破的下一个瓶颈，中国人力资源管理在这些年有了很大进步，但是我们很多业务人员在这方面的学习动力还不足。有些企业已经意识到了，比如三一重工最近有半年时间，在准备而且已经在实施中高管人员的轮训，三个月，封闭在三一学院，请的老师包括中欧、人民大学的老师。一揽子方案，一期三个班，一个班五六十人，做两三期培训对他们进行领导力培养，同时选拔一些优秀人才，包括大学生的选拔。三一最近有一个做法，从在三一工作三年以上的本科毕业生，做人才海选，各种各样的环节，考试、测试、演讲、体能测试，所有程序下来，从几百人当中选一拨人，这拨人集中培养，快速使用，然后放在可能会超越两三个级别往上抬，让他做实习生，然后培养人才，这些都是非常有益的探索。从这一点来讲，像通用汽车成熟的企业，他们的成熟做法，其实非常值得我们民营企业包括一些国有企业或者其他企业去学习。谢谢！

周禹：我特别同意刘教授的一点。我原来也是刘教授的师弟，都是学 HR 科班出身，天天跟所谓的 HR 打交道。但是来到商学院，我个人任教五年，我们讲的更多的课，在商学院大平台上给高管、中层讲人力资源管理，我们是站在一个中层管理者的视角。其实作为管理者不仅要会做业务，更要会管理队伍。我们说企业管人的水平高，人力资源部门体系的建设定制化有水平，是因为每个管理者都会带队伍。我们说高管是管人的主心骨，人力资源是管人的主动力，专业推动，但是我们每个管理者其实是管人的主力军，他每天在跟他的团队在影响、在领导，所以领导力是非常重要的纽带和线条。

杨杜：确实我认为刚才徐总所讲的人做点事情要有创新，刘老师也提到用视频的方式，我听的也挺合适，徐总轻松，我们也轻松，形式创新往往是非常有价值的创新，而不是内容创新。这一点对于企业来讲更是如此，你如何创新不同的表现形式，尤其是像汽车，这样才能活得长久。上海通用汽车，您刚才的展示也是带来了美国基因的展示，上来的主题也是领导力，美国人特别喜欢讲领导力，但是我觉得通用汽车一百多年的汽车，当然中间死过一次没死成，它有多年的非常坚实的内部管理体系以及非常厉害的干部队伍。这些到北美学习也好，还是有关领导力的培训，而且做的好像不是那么时尚，就是踏踏实实来培养这些干部，这一点非常有感触。涉及到未来在汽车业，大概最近七八年十多年的时间，尤其是最近，一年国内生产两千多万台车，这么高速地发展，几年增长

亿辆，我觉得这个时代已经过去，中国汽车从高速增长进入成熟期，这就预示着我们在未来这个领域的员工和管理者，怎么思考在成熟期的管理，怎么适应这种转型。所以在这个过程中，我觉得徐总所讲两种人才非常重要，一种是将帅型人才，第二是颠覆性人才，在内部产生生存的活力，来适应环境的变化。但是核心还是如何培养干部，形成一种很好的体系，这一点这种驭马的思路，我们在研究过程中，作为企业来讲，驭马只是企业管理的一个方面，我们讲“四马机制”，就是非常传统的相马，这个要看眼光。还有现实的实践终端赛马，这个看业绩。我们看有潜力的人，有可塑性，未来性的人，我们怎么给他机会来驭马，最后一个就是温情的杀马，不行的人该杀就杀掉，这是我们为了达成组织目标，为了提升领导力，我们怎么把“四马机制”结合起来，这是作为综合的 HR 管理者非常重要的一点。这里面有很多点需要思考，刚才讲企业到底是不是家，我想这个总是两难的问题，我想 HR 管理者遇到这个问题很多，我们可以请通用徐总来讲如何挑战这样两难的问题。

周禹：感谢徐总！我们今天下午最后一个最佳实践的分享嘉宾，海尔讲他的模式变革，东软讲他的人力资源体系，数据化基础，刚才我们的通用谈了他的领导力培养，我们来自中国联合网络通讯集团有限公司人力资源部副总经理江义娟，为我们分享作为国有企业在薪酬体系上的创新和变革。



中国联合网络通信集团有限公司人力资源部副总经理 江义娟

江义娟：各位专家，各位同仁，下午好！感谢大会组委会邀请，很荣幸在这里和大家分享上海联通的管理实践，首先请允许我介绍下公司简介：上海联通是中国联合网络通信集团有限公司在上海的重要分支机构，肩负着代表集团公司在上海地区进行电信网发展规划、工程建设、网络维护、业务经营、客户服务等重要任务。原上海联通成立于 1994 年，我们现在说的联通实际上是新联通。因为在 2008 年中国大陆 6 家电信业国有企业重组为 3 家，原中国联通的 CDMA 业务并入新的中国电信、原中国联通的 GSM 业务及中国网通的固网业务合并而成新的中国联通。新的上海联通是 2008 年 10 月 31 日原上海联通、原上海网通合并成立的，在并购后整合中上海联通实施了一系列人力资源

管理变革，“四维薪酬体系”是其中具创新性的成果之一。

跟绝大多数国企或者央企一样，我们也面临着一系列的人力资源管理难题。比如说企业可支配的资源收紧，但增长目标不变甚至更高；企业工资总额增量走低，但是员工工资增长预期日益增强；管理中我们也深刻感受到，如果局限于工资+福利的传统薪酬构成，不仅难以形成人才竞争优势，也无法回应不同员工群体的多元化需求。我们认为解决问题的关键在于：构建新的效率与公平体系，引入“整体薪酬”理念，拓宽薪酬涵括范围，让员工感知到货币化薪酬之外的价值收获，进而增强企业的人才竞争力。

上海联通基于 2006 年美国薪酬协会发布的“整体薪酬”（Total Rewards）模型，结合企业实际，创新建立了“四维薪酬体系”，旨在从一个整体、四个维度显现企业给员工的全部投资或者说员工能够从企业获得全部的价值，这四个维度包括：多元复合薪酬激励、健康管理和福利保障、能力提升和职业发展、工作生活的平衡。“四维薪酬体系”有三个特点：一、体系化。我们通过整体薪酬理念的引入，整合了原有的十个人力资源管理的体系，四个维度都有各自独立的复杂管理体系和具体执行细则，形成了考核评价、晋升发展、薪酬福利的循环互动。二、系统化。我们希望以系统的方案解决复杂的问题，方案的整体性强化了人力资源各业务模块间的有效关联，使策略和方案的协同效应得以最大化发挥；同时我们也希望以一个完整方案更深层次、更全面地告诉员工：企业通过何种标准和资源来体现最大化的效率与公平，什么是企业发展所需要的员工表现，企业对符合企业管理导向、产生高绩效的员工如何进行奖励，以驱动员工改变态度和行为。三、显性化。用量化评估和报告，让员工更清晰地了解到：公司在提供员工多元化复合薪资、关注员工健康管理和福利保障上的投入，是冰山露出海面的部分、是员工可直观感受到的个人现在价值；公司在助力员工能力提升和职业发展、帮助员工平衡工作和生活冲突上的投入，是海面下的更大面积的冰山，这些无法用货币手段衡量的投入将帮助员工愉悦工作、不断取得进步、从而获得个人未来价值的增值。下面我跟大家分享下六个创新点：

第一个创新点是差异政策设计，先进性结合可行性。我们注重引入先进管理理念和工具，以期保证人力资源机制的有效性；作为有着员工群体情况复杂、历史现实问题交织的国企，我们同时必须考虑机制政策的可行性，只有被员工普遍接受、尤其是被绩优员工认同才能保证体系机制顺畅实施。分享两个体现差异化解决问题的做法：一是对货币化薪酬，基于岗位特点，采取差异化的薪酬分配模式——对经营单位的管理岗位，采用“目标考核模型”，年薪由全薪目标年薪和超预算奖励两部分组成；对机关本部的管理岗位，打破岗位工资，改变固变结构，将 30%岗位工资挂钩公司整体收入利润预算完成率发放，实行风险收益共享；对销售岗位的员工，采用“底薪+业绩提成+履职奖金”的量化计薪模型；对支撑或职能岗位的员工，采用“三系数叠加模型”，部门调节系数×岗位价值系数×绩效等级系数连乘拉大分配差距。二是基于员工职级与岗位带宽的相对位置，采取差异化晋升和薪酬政策。在国企“人岗不匹配”“能级倒挂”的矛盾比较普遍，分享下上海联通如何把职位体系之下的职级、薪档和原有薪酬体系之下的薪酬、福利作为资源，通过资源整合和差异化政策设计，实现员工激励的做法——基本规则包括复合应用员工年度绩效等级和价值评估得分，动态调整员工职级；单一应用员工年度绩效等级积分，调整员工薪档；根据职级、薪档定固定薪酬，根据岗位等级、业绩贡献等定变动薪酬；弹性福利管理模式下，可选福利积点=基本积点+年龄积点+司龄积点。在前述基本规则下，我们对于高能力低职级、职级低于岗位带宽下限的员工（多为知识型新生

代员工)采取快速晋级、快速晋档、高变薪+低固薪的策略;对于低能力高职级、职级高于岗位带宽上限的员工采取不晋级、缓速降级、慢速晋档、低变薪+高固薪的策略;我们企业固定薪酬和变动薪酬的比例是 1:3,通过前述策略胜任力不能适应岗位要求的低能高级的老员工薪酬被降了,但同时企业通过弹性福利积点的核定规则对年资长的老员工又给予了一定的补偿。

第二个创新点是透明考核分配,精准激励绩优员工。对国企而言,企业当前实力不支持粗放地提升全员工资水平,所以我们研究精准激励,致力于依托系统全程透明管理考核和分配、基于行为透明和结果显化实现对绩优员工的精准激励,解决国企收入“能高不能低”的问题。“机关大锅饭”是国企普遍存在的问题,分享下上海联通的解决思路:一是在考核方面,针对机关工作结果不可以量化、但有大量重点工作推进是需要抓手的这些情况,我们创新导入了重点工作进度质量管理模式,依托企业自行开发的 GS 系统实现了实现任务分解部署、过程辅导、问题决策、成果汇报的全程在线显化管理。对结果的考核不再是简单的“完成”或“未完成”,而是按考核期细化里程碑目标,以“完成时间是否在规定时限内”“交付成果是否符合质量要求”为关键考核点,分段评估员工在具体任务上的胜任度和执行力。二是在分配方面,采用“三系数连乘叠加”分配模型,某员工的变动薪酬=部门调节系数×岗位价值系数×绩效等级系数×绩效考核得分×考勤系数×绩效工资基数±调整金额,其中:部门调节系数、绩效等级系数由公司层面统一配置。部门调节系数挂钩集团收入预算的挑战、确保、不低于三个目标的完成情况由公司动态调整,在体现分配向直接承担经营压力的部门倾斜的同时,通过联动促进前后端协同;绩效等级系数体现分配向高绩效员工倾斜,优秀 1.2、良好 1.1、合格 1、待改进 0.4;岗位价值系数体现分配向高价值岗位倾斜,由各部门自主配置但系统自动管控配置规则;绩效考核得分系数、考勤系数岗位等级系数基于员工绩效管理系统、考勤平台自动采集的数据按照统一公式系统自动生成;系统基于预置规则自动计算的二次分配结果,允许部门进行帐后调整,但需要部门说明调整原因后才能输入调整金额。依托系统实现了两个公司期望的结果:一是实时展现考核分配的规则、结果及形成过程,在整个绩效转化到薪酬的过程中最大化减少人为干预。二是规则体现共性要求,结果体现个体差异。大家看到我们是三系数连乘叠加的,组合将形成几个典型的分配结果,例如,如果是同级岗位、同为考核优秀、分布在市场/支撑/职能三个条线部门的三个员工比较,变动薪酬差异倍数是 1.2/1.08/1,但如果是同级岗位的职能条线部门考核等级为“优秀”的员工与市场条线考核等级为“合格”的员工来比,是前者变动薪酬高于后者,所以我们说在结果上体现着个体差异。

第三个创新点是弹性福利管理,实现企业和员工的双赢。以消除传统福利管理模式的主要弊端,解决员工需求多样化和企业福利成本控制的矛盾,实现有限资源的合理配置和最优化选择为目的,上海联通创新建立了弹性福利体系。借鉴海外成熟市场的先进经验,充分考虑国有企业的政策环境和员工需求,探索出一套符合央企特色的弹性福利,从项目可研、体系设计、系统开发、落地实施到日常管理等均依靠自有力量完成:在可研阶段,在管理层访谈、原有福利市场竞争力评估、员工福利需求调查等基础上确定福利改革方向。在体系设计阶段,把握弹性福利框架设计、弹性福利额度授予、弹性福利账户和项目配置三个重要环节,建立符合国际标准的弹性福利体系,弹性福利体系的运作整体分为核心和可选两个部分:核心部分由企业统一管理,统一授予核心福利积点,统一安排核心福利项目,主要是从防范法律风险、关注员工健康管理、健全基本保障体系的角度配置五险一金、团体商业保险、年度体检基础套餐等,对核心部分员工需确知价值但无需选择项目;可选

部分由员工在企业核定的可选福利积点内，从公司提供的不同类型和水平的福利项目中，根据自己的需求和偏好自主选择个性化需求。在系统开发阶段，基于 OA 门户开发了便捷的一站式在线自助服务的弹性福利管理系统，用典型场景演示的方式介绍下上海联通弹性福利管理系统的功能设计：基于 OA 门户的操作界面友好且为员工熟悉。进入本人信息模块，将提示需要员工确知的四点——本年度可选福利积点额度、额度计算对应使用的员工个人信息、公司为员工直接支付的福利成本由三部分构成，福利是员工整体薪酬的重要组成部分。核心福利项目对员工而言只需确知但无需选择，设置了两个模块：“核心福利项目一”模块展现“五险一金”的缴费基数、公司和个人缴费比例、公司为此支付的福利成本。“核心福利项目二”模块展现公司为全员统一配置的福利项目内容及公司为此支付的福利成本。设置员工本人、父母、配偶、子女四个可选福利项目模块，可基于系统进行选择、修改、保存，个人福利计划确认提交后可查看、打印。整个选择过程中，员工可以看到每个福利项目对应方案的描述、需使用的福利积点数、若选择则在“是否选择”上勾选，系统以浮动框形式实时自动显示可选福利积点总数和当前福利积点余额。置可选福利积点余额允许区间值系统自动提示；为确保负数积点于税后工资中扣减的合规性，设计员工在线签署《授权书》环节。通过系统的标准化接口，实现弹性福利系统和 HR 数据共享中心的员工本人及家属信息的同步更新。员工可根据商业保险、体检等福利项目兑现的需要，点击“链接”进入个人操作平台对 HR 数据中心原本不掌握或不准确的本人信息或家属信息进行更新完善。总之，依托信息化系统实现了福利管理的规范化、标准化，更加清晰直观地掌握员工个性化福利需求的结构，也为弹性福利计划的持续优化提供了客观的决策依据。在落地实施阶段，强化员工沟通，确保弹性福利实施的效果。上海联通弹性福利在“效率与公平”上的意义在于：一是实现了资源的效率最大化。弹性福利管理模式将成本和项目分离，能在不增加企业福利成本的情况下，很好地解决员工需求多样化和企业福利成本控制这一对矛盾。二是提升了福利的“体验价值”。从员工需求出发设计福利项目，以菜单式选择赋予员工自主权，强化了健康和医疗福利，福利项目的多样性、福利政策的透明度、在线注册和沟通服务的便捷性等，都有效提高了福利的体验价值。

第四个创新点是客观评估价值，动态管理员工晋升。上海联通引导员工对自己的职业发展承担第一责任！企业的尽责体现在为员工做出了清晰的晋升指引，为员工搭建了公平的发展平台。上海联通采取“双通道”员工发展模式：基于职位管理体系，员工可以逐级逐岗的晋升；基于人才管理体系，员工也可以通过入选骨干专家，走按专业序列的高职级晋升之路。创新建立的“员工价值评估模型”为逐级逐岗晋升提供了现实依据和操作工具，进而引导和激励员工能力和绩效水平的持续提升。“员工价值评估模型”的构成：核心行为能力，权重 15%，对接企业文化体系；专业能力，权重 30%，对接专业能力开发体系；绩效，权重 50%，对接员工绩效管理体系；荣誉，权重 5%，体现对公司具有特殊贡献的员工的认可和激励。员工价值评估采用五分制，2.35 和 4.1 两个重要的点值将五分制分为三个区域，0 分~2.35 分“职级下降区”，员工价值评估得分进入该区域，职级立降一级；高于 4.10 分~5.00 分“职级晋升区域”，员工价值评估得分进入该区域且员工绩效考核等级为“优秀”，可复合应用获得职级晋升的资格；2.35 分~4.10 分“职级保留区域”，员工价值评估得分进入该区域，代表该任职者与现有的职级匹配度良好。上海联通员工岗位带宽是三级：岗位基础级、岗位标准级、岗位发展级，若位于岗位基础级的员工价值评估得分计入 0 分~2.00 分“换岗退出区域”，代表任职者不适应岗位要求，将被调整至低岗位工作且职级同步下调一级。若位于岗位发展级

的员工连续两年员工价值评估得分进入 4.5 分~5.00 分“换岗晋升区域”且绩效考核等级为“优秀”，代表该任职者可能已超越目前岗位的能力，可考虑晋升到本专业更高级别的岗位任职。通过复合应用员工年度绩效考核等级、员工价值评估得分，每年员工的岗位、职级、薪档都会进行有升有降的动态调整，根据职级和薪档的调整结果又会同步调整员工固定薪酬标准，根据岗位的调整结果也会同步调整员工变动薪酬标准。

第五个创新点是提炼核心行为，助力文化引领战略。新上海联通是一个融合重组的公司，为保证新上海联通“人为本、绩为先、责为重、和为贵、变为通”的十五字企业文化根植员工，我们对对应提炼了尊重、业绩至上、责任感、团结合作、创新精神五个核心行为能力，纳入“员工价值评估模型”，将企业文化的认同和践行落实到对员工的考核上，助力新公司文化引领战略。五个核心行为能力又进一步具象化为员工日常工作中的典型行为，以“责任感”为例，具象为“以主人翁的意识看待工作，能够对工作结果做出承诺，愿意投入较多的时间和精力来钻研业务，享受工作带来的乐趣，并感染他人”“自发地开展工作，而不是被动地服从指示、接受任务”“了解公司的内外部竞争环境与挑战，主动从自身工作出发，将个人的工作重点与公司的发展方向保持一致，当组织利益与局部或个人利益冲突时，能将组织利益置于个人利益之上”等典型行为，对核心行为的评价有五个频次标准，每一个标准对应一个得分，评估人通过观察到的行为频次判定被评估人在某一项核心行为要求上的得分。

第六个创新点是内外双管齐下，完善员工成长机制。国企的薪酬水平难以从市场上吸引到符合需要的成熟人才，人才自生是唯一可行的解决之道！过往培训存在着降低运营效率的问题：培训需求不明确，培训内容与岗位要求不匹配，培训课程缺乏规划、零散、无体系，员工被动培训、缺少自我学习的动力…为了缩短人才培养时间，为员工指引最高效、最便捷的学习路径；发挥培训资源效用，使其最大化、最优化匹配企业经营发展和队伍能力开发需要，上海联通将员工个人的职业发展规划与组织层面的能力开发管理有机结合，能力开发体系提供了系统的支持，职业发展通道为个人提供激励，内部动力和外部支持双管齐下，以完善的员工成长机制提升人才队伍的战斗力。遵循的逻辑主线：以专业能力模型明确能力标准→以系统培养方案指明学习路径，定制化的学习路径、精确到岗位的“学习包”，让员工知道自己现在在哪儿、将来想去哪儿、如何到目标的岗位去，使岗位培养一目了然→以任职资格认证评估能力水平，增进员工自我认知，关注员工为达到任职资格标准而努力的过程以及能力转化的实效→以完善晋升通道对接能力开发。能力等级认证结果是“员工价值评估模型”中专业能力评分的客观依据，也是入选骨干专家人才的必备条件之一。通过能力开发、岗位任职、晋升发展的关联机制，激发员工提升能力素质的内生动力。

从“四维薪酬体系”落地后评估结果看，实现了重构效率和公平、提高员工满意度的项目目标：全员对整体薪酬的满意度达到 80%，25 岁以下、25-34 岁两个典型的新生代、知识型员工群体的满意度更是高达 95%和 85%。在人工成本增量受限、人才市场竞争加剧的新形势下，整体薪酬体系的成功实践让我们找到了有效激励员工的同时驱动业绩增长、吸引和保留人才的新途径。

最后想说感谢，因为我是人大商学院 CHO 班的学员，这个项目成果就是我在人大商学院学习期间带领我的团队完成的，今天在这里见到了熟悉的老师，我想说一声感谢，是人大商学院的平台让我们在学习中思考，在思考中实践，在实践中提升。谢谢！



学习领袖，人大智造！

2015首席学习官（CLO）高级管理课程

课程介绍

基于改变中国企业人才培养水平的强烈使命感，中国人民大学商学院携手美国人力资源管理排名第一的康奈尔大学劳工学院联手举办第二届“2015首席学习官（CLO）高级管理课程”项目，为从事学习与发展领域的专业人士提供量身定制的学习方案，培养职业化的企业学习领袖。

课程对象

首席学习官、人力资源总监、企业大学校长、培训总监、培训中心主任、培训经理等。
工作8年以上，其中从事人力资源或培训工作3年以上。

申请信息

课程费用：39800元/人

学习时间：学制1年，5个模块，每两个月集中授课1次，每次2天（周六、周日）

开学日期：2015年7月

上课地点：北京，中国人民大学

周禹： 特别感谢江总！国有企业在激励体系以及围绕激励体系基础平台的创新，以及联动机制的创新上，其实我觉得是一个不折不扣的标杆和样板间，特别值得我们央企学习和借鉴。下面由两位专家来点评。

杨杜： 国企在薪酬体系改革非常非常难，他们作为的空间真不大，但是没办法，跟体制有关系，最近又在把高管薪酬往下压，我说这是干嘛。但是这个没办法，政治问题其他问题一大堆，这是国企的难度。刚才江总所讲的，我觉得非常要紧的有两个地方。第一，细化。更有效地把有限的资源福利发挥出来，但这里面涉及到既要效率，又要公平，我想有几个原则，第一，制度怎么公开，结果怎么秘密起来，不要让大家追结果，一追事情更麻烦。第二，仅有的资源向优秀员工倾斜，不要搞平均主义，做这个事是很难受的。第三，没有绝对的公平，只有基于企业核心价值观的公平。所以她讲的五个核心行为我非常启发。最后要形成竞争，要有一个强制的正态分布的比例，这样才能真正把人考出来。

第二，分配的原则，考完了就分配，比较特色的是弹性福利概念，我觉得除了福利，其他还有一些，比如说我讲过七个分配原则，传统是按劳分配，再一个是按照知识贡献分配，再一个是按照伦理，按照需要分配，按照责任和按照投资风险，最后是按照不少中国人的文化习惯，到年底来一个抽奖，那是按命分配。

刘昕： 第一，我觉得上海联通案例讲得很好，国有企业的改革，尤其是薪酬体系的设计，我觉得最难的不是技术，薪酬体系设计大家都明白，但是在国企里面最难的是体制制约。我的理解像上海联通的变革有三个条件。第一是机遇，企业为什么要改，什么时间改，如何说倒退十年，联通日子过得很好，我想它不会改的，不需要，那么好的收益，我干嘛要改，现在微信通讯工具出来，对整个通讯行业冲击更大，你不改就是等死。所以企业改选的时机很重要。第二，领导很重要。为什么上海联通改了，其他没改呢，就是领导的魄力很重要。第三，专业人员的能力足够强。所以我想国企改革这三点缺一不可。

周禹： 非常感谢今天陪伴我们走过一天的各位来宾和听众，其实大家有没有体会到我们今天一天上午从宏观的“新常态”、经济结构升级导入，结合现实的问题群策群力，下午有四家企业深入分享他们的最佳实践方法论，信息量非常大，当然我们今天分享的四家只是十大最佳实践奖当中的推荐和选择。我们通过过去四五年的时间，像这样优秀的代表性企业，在人力资源方面的独特举措和创新实践，我们有大量一手案例积累，我们也会通过我们联盟和平台，通过知识产品向大家分享，通过我们 CHO、CLO 项目向大家分享。谢谢杨教授和刘教授，以及四位分享嘉宾，感谢各位！

11月16日上午：

冯云霞： 尊敬的各位来宾，HR 的同行们，大家早上好！很高兴在北京深秋的阳光灿烂日子来主持这个活动，我和周禹老师一样，是商学院组织与人力资源系的老师冯云霞。今天章凯老师都来了，我们都是长期从事人力资源的教学和咨询工作的同行，看到一张张 HR 从业人员的笑脸，感到特别亲切。今天会议日程是这样，首先我们邀请 Noel M.Tichy 教授给我们做一个讲座，他是美国密歇根

商学院的教授、全球领导力项目主任、GE 克罗顿维尔领导力发展中心前任主席。之后几位嘉宾和 Noel M.Tichy 做一个巅峰对话，然后把时间留给在座的各位提问，今天上午日程安排就是这样。我们下面欢迎 Noel M.Tichy 教授给我们做讲座。有请！



中国人民大学商学院 冯云霞副教授



Tichy 教授主题演讲和巅峰对话

Noel M.Tichy: 我非常高兴能够在这里通过视频参加会议，我想在这里跟大家分享一下我与中

国以及在中国的人力资源领域中跟大家在过去多年所开展的工作。我与中国的关系可以追溯到 1985 年，当时我是负责 GE 克罗顿维尔的领导力发展中心工作，当时在纽约我们有 40 个来自于中国的经理人，他们来自于 GE，在这里是学了六个月的时间，他们来自不同的行业，包括发动机、动力总成，还有冰箱、洗衣机、照明等等，他们来这里就是要建立与 GE 的关系，当时 GE 曾经对中国业务发展非常积极，大家在中国可以找到很多 GE 当时一些旧的产品，这是我与中国关系的开始。在 1987 年的时候我组织过一期培训，当时我们花了几天的时间，希望能够来给我们的课程参与者进行培训。从 1988 年的时候，我就开始派遣团队，来自日本、澳洲还有来自美国的高管所组成的团队到中国来访问，当时是一个月到中国的访问时间。我们参观了中国的不同行业，包括日本的一些企业的代表们，还有来自巴西的代表们。

在这里看到似乎大家都是来自于人力资源行业的。我第一个 HR 工作是在 1966 年的时候，当时是在华尔街工作了很多年。但是当时看起来大多数人有可能 1966 年有可能还没出生呢，当时大家把我们叫做人力资源专员，我们当时也是推出了一个新的支付体系，当时我的工作就是帮找人，给人支付工资，我们当时还要做一些信托的工作，在零售行业还有银行其他的不同部门。同时我也参与到了组织的发展过程当中，这是我 HR 生涯的开端。在 1972 年我成为一个教授，我成了哥伦比亚商学院的一个教授。当时我是想要来发起一个项目，这个项目叫组织发展和人力资源管理项目。我们在 1973 年的时候推出来了这个项目，一直运行了 35 年的时间，有 HR 还有组织发展的专业人士在这里任教。另外我们在哥伦比亚也开展了第一个 MBA 的集中训练，在人力资源领域中，在美国主要的商学院中，在人力资源的管理方面没有像我们这么集中精力，我觉得这是一个非常好的想法，所以我就做了。之前没有人在意，有很多公司像百事还有摩根史丹利以及高盛还有花旗银行等等这些银行他们都开始雇 MBA 的人员在自己 HR 部门中，这是在 1970 年代的事情。

之后我在 1982 年的时候，我就开展了一个高级人力资源项目。这个项目一直到今天仍然在运行，我的同事他已经开始接管了它的管理工作了。我当时决定要推出一个人力资源管理的杂志，我是编辑，我在 1983 年推出了这本杂志，我是做了很多工作，希望能够从文献的角度，能够来总结更多与人力资源相关的一些文献编纂工作，而且我当时与美国的 GE 进行合作。我不想在这里给大家说我这样经历之后，让大家觉得很枯燥。我可以成为大家的好朋友，因为我在整个人力资源的生涯之中，我一直都在尽我所能，希望能够促进公司的成功，而且我们也希望通过我们的工作，为公司领导们做好准备。所以我们在今天给大家做介绍的时候，希望能够抛砖引玉。

我今天要给大家介绍的这段发言的目标是非常简单的，首先我跟大家介绍一下，作为一个领导人，最重要的事情就是要做出最好的判断。不是做最好的决定，而是做最好的判断。判断一部分是直观的一种判断，还有一部分是一种科学的判断，我的工作还有你的工作就是帮助我们领导人做出更好的判断。我们也是希望能够了解规划和领导发展的过程。我想给大家介绍一下我的经验，比如在日本的公司还有 GE 还有很多公司都帮助他们制定了规划。还有我想跟大家介绍一点，就是如何帮助我们领导人做出判断的一种方法，后面我会给大家做更多的介绍，我还想要指出的是，作为领导人你最重要的资产就是时间，而且你的时间回报是非常重要的，你的时间回报率能够帮助你更好的做战略规划。

我为大家介绍下一线员工的重要性。我们的门店、门店销售人员、一线的销售人员是最重要的，因为他们是能够决定消费者对我们的体验的。我想在这里指出的是，在学习过程中，最坏的一种学习方式就是今天这种方式，就是坐在大教室里面大家只听，我不觉得这是最好的学习方法。我

觉得最好的学习方法就是边干边学，让他们到实地去考察，让他们到实地去工作，让他们到当地去做一个视频短片，然后回来再做一个编辑。我想给大家放一段视频，大家可以看到大多数的视频片段都是我们高管到中国、巴西、印度的时候所实地拍摄的一些视频，他们在拍了视频之后再行编辑。1989年每个人都是扛着一个非常大的日立摄像机拍视频，然后回去做编辑，当时的工作很繁重，不像今天这么简单。当我们做一个视频的时候，做视频的感觉我们视角有时候被完全颠覆，我想跟大家介绍一段视频。然后我也会跟大家介绍一下我将它叫做全球公民的一个概念，我在这个行业中，在跟很多企业进行合作的时候，如果这家企业不鼓励自己的员工参与到环保事业，我是不喜欢这样的公司。我们与中国CPE开展了很多慈善项目，比如帮助孤儿的的活动，包括社区发展的活动。我们在中国几年前开展了很多这方面的项目，而且我们还有成千上万的人做志愿者，我们可以看到这样的模式都是可以发挥作用的，我会待会儿给大家做一个视频的介绍，大家可以看一下边干边学是什么概念。

<视频>

我们有机会在这里给大家做一个短的考试了，但是一般来说到了这个时候，我们都会拿出来一张纸，大家可以想象一下，在这个纸上写下来，到底我们今天在国内、在印度市场上、在整个印度的经济中，每年大概整个领域市场会有多少销售额呢？大家可能会写下1.8万亿，我想问一下，如果中国的GDP今天是多少，有多少人认为自己知道答案呢？8.2万亿美元，日本5.2万亿，欧盟16.6，美国经济15.8，这都是最新的数字。这是我们要让我们的高管所关注的变量，中国我们知道13.8亿人口，印度也有8亿人口，如果将中印加在一起，他们两国人口加在一起是20多亿，GDP加在一块是10万亿美元，我们做一下人均收入的计算，中国和印度人口中有大量的中产阶级，但是还有很多人并不是现代经济的一部分。所以我所面临的挑战就是那些有特权的人，比如像你们还有那些大的公司我们就应该采取行动，能够来帮助那些穷人，能够更多的从经济发展中受益，每个人都从经济发展中受益，所以我们人员在社区里面工作，GE总裁也是在当地社区开展了很多慈善项目，我们可以做一些什么样的工作呢？这就是我们今天的全球背景。

在某一个时间，中国的GDP将会超过美国，但是我们就人均的GDP来说，中国还是很落后的，这一点大家都是共识的，这是我的全球公民项目的目标所在。接下来我要重点介绍一下做出判决，做出判断，作为领导者，我们必须做出一些判定，有时候做的决定是比较好的，有时候做的是不太好的，我们的目标就是要做出更好的越来越多好的决定，好的判决，这样的话，才是一个好的领导者。我们有最好的领导力的一个决定，在我的职业生涯当中是很多年前的状况。当时我是在哥伦比亚大学是经营一个世界的临床中心，大家可能在电影当中看到了一个城市，那就是我们工作的一个地方。当时我们就是希望能够去减少婴儿的死亡率，我们要减少婴儿的死亡率的话，当然需要在婴儿出生之前去重点关注他们母亲的营养健康的状况，同时也要去关注婴儿出生之后他们的健康状况。当我在那里经营这样一个临床中心的时候，整个系统后来破产了，我后来必须要挽救这个系统。我要从华盛顿获得资源，同时要去动员社区，还有州、联邦政府，让他们给我们提供支持。当时我做的非常成功，这是我当时做的最好的一种判定。当时我写了一本书，我和我的同事我们当时经营了一个领导力的项目，有六个医院参加了我们的项目，他们都给我们提供了资金。后来我们有周五到周一的一个项目，但是他跟我撒谎，说只有一个医院会参加，然后其他的不会参加，我给医院CEO打电话，他说我不会参加，当时我就想参与率是零。有些人跟我说，你认识那个人吗？你怎么不知道那个人呢？我发现很多人在生活当中往往都会被一些事情蒙蔽了双眼。大家可以举手，你们在组

织当中有多少人组织了 360 度这样的反馈活动？给老总还有领导者提供一些反馈意见，有多少人做了 360 度的调研？只有 3 个人做吗？360 这样一个反馈的活动，实际上在大部分的世界一流公司当中都会开展这样的活动。我向你保证，他们一定会开展的，你怎么知道其他人做的怎么样呢，你不可能把所有周围的人都愚弄，因此，我们要去开展 360 的项目。我在很多公司工作过，从 1985 年我就在通用电气工作，还有一些人也给我工作，当时我们没有获得很好的数据。当时我做了不好的人的判定。

我希望大家能够注意一下，大家想一想你的职业生涯当中最好的领导力的判断是什么，同时最糟糕的判断是什么？大家思考一下，然后写下来，我不会让大家去分享，最佳领导力判断还有最糟糕的一个判断，大家去思考一下。你的最好判断是什么，最糟糕的判断又是什么？下面一个问题希望大家举手表决一下，举手让我看一下，你们当中有多少人最糟糕的一个领导力的判断是涉及到人的一个判断？包括雇佣一些人，或者没有进行很好的人力资源管理。有多少人最糟糕的一个判断是涉及到人的，是针对人的一个判断，请举手。有多少人最糟糕的判断是针对策略的，为一个公司或者你自己工作的单位做出了错误的关于战略的一个判断。有多少最糟糕的判断是针对公司战略判断的？还有多少人你们最糟糕的判断是针对一个危机的判断，当出现了问题的时候，出现危机的时候，你当时做出的判断是最糟糕的，请举手。你们非常幸运，我没有在你们的课堂上，否则的话，我作为教授，我一定说哪个你都没有举手。在前面有一个女士她拿着 iPhone，当我教课的时候，我会说把 iPhone、iPad 拿走，我们上课要专心致志。有多少人领导力的判断是针对人的，你的最佳判断是针对人的请举手。很多人，你们选择了正确的人。关于战略最佳的判断有多少人，有几个。还有多少人你们在出现危机的时候做出的判断非常好？可能是产品的召回，或者产品出了问题要召回或者公司出现危机，你做出了最佳的危机判断，大家可以去思考一下，做出判断。

我要给大家去展示一个视频，他是宝洁公司的董事长，他谈到的是人的一个判断。他是第一次作为 CEO 的时候，他现在第二次当 CEO 了，当他第一次当 CEO 的时候，当时宝洁出现了非常严重的问题，出现了危机，后来他是帮助解决了危机。大家看看这个视频，他谈的是婴儿的护理出现了问题，你知道宝洁公司有 80 亿美元，是针对婴儿的产品，尿不湿，但是这样一个业务下降了，后来他说我们婴儿护理的产品出现了问题，我们损失钱了，市场份额也下降了。

他当时说婴儿护理的产品是由工程师所运营的，每个设备会赚一些钱，从材料当中也可以赚钱，但是他们根本不知道消费者想要的是什么，因此，后来他们出现了问题。因为消费者后来对尿不湿做了一些调查，大家可以看看这个视频，后来他选择了一个 38 岁的女性，她根本就没有工程学的学位，市场营销，后来她成了领导者。在过去这个业务是由 50 岁的男性工程师所运行的，在视频当中，他是在早晨的会议上给大家讲，我们现在要进行创新。很多的高管人员都说，你怎么能够这样做，让她去运营！但是后来他说过去我犯了错误，我做出了错误的判定，明天早上请来到我的会议室，把你们的候选人员都带过来，让他们参加到我的会议上。然后听到他们所有的陈述，后来说我们还是去找那个戴柏，让她当领导者，也许将来会有新的宝洁的 CEO，但是我们现在要选择她，让她作为我们部门的领导人。

刚才看了他所做的工作，接下来我们再去看一下我刚才讲的关于判断的话题，实际这里有一个准备的阶段，我们需要确定变革的需求，实际上确定变革的需求不是很容易的。大家知道戴尔出现了问题，通用汽车也出现了问题，他们没有感觉到世界需要变革。因此，首先我们必须感到我们必须要进行变革，这是第一个阶段。接下来我们要确定变革，我们要去雇佣一些咨询人士或者麦肯

锡，让他们帮我进行研究。他说不，我们过去的领导者是不对的，选错了人，我们当时让很多工程师去经营，没有考虑到消费者，因此，他觉得这是人的一个问题。接下来需要去动员正确的利益相关方，那时候他也失败了，你听到他所讲的，他说在我的办公室，你怎么能够这样做呢？就像在计算机项目当中需要重新来做。然后他说明天早晨来我的办公室吧，我们重新去回顾一下，去看一下。一旦做出了决定之后，他说戴柏祝你好运。你觉得这些其他的员工需要多长时间能够摧毁戴柏，一个月两个月，你知道所有高管团队现在都不欢迎这个新的人士，但是她没有走开。最终戴柏进行了很好的经营，促成了很好的扭转。也许她可能会成为宝洁下一个 CEO，这就是我所谈的涉及到判断的这个话题，它是整个流程。我认为，人力资源人士面临一个挑战：怎么创建我们企业的能力，怎么样能够让我们这些年轻的人做出更好的判断。我不管你现在在哪个层级，你都会做出关于人的判断，还有关于真战略的判断，有时候是针对一个小团体的判断，有时候是针对整个公司的团队。

接下来是失败的 CEO，是财富杂志多年前写出一篇非常有见识的一个文章。这里有通用汽车的 CEO 鲍伯被解雇了，还有 IBM 的 CEO 也被解雇了，还有数字设备的 CEO 都被解雇了。为什么？这些 CEO 都失败了，为什么解雇了？不是他们偷东西，或者他们不坦诚，你怎么知道他们业绩表现不行呢？IBM 市值达到一千亿美元，当解雇他的时候，当时公司的市值只有 380 亿美元，你可以看到公司的三分之二市值都消失了，在他的任职期间，都被他摧毁了。还有很多人在上市公司工作，你可以看一下股价，股价×所有股票的数量就知道市值了，我们可以看到阿里巴巴市值，最开始上升，后来有所下滑，这些人会摧毁公司的市值，这些都是不好的 CEO。如果他们绩效表现不好，为什么要留着他们呢？要去看他们的战略执行，这个执行是非常重要的。是否有些坏的消息提给他们，很多领导人不想听一些坏的消息，他们觉得是由董事会去做。最糟糕的是有一些 CEO 他们领导的团队也是不和谐的。还有另外一方面，什么样 CEO 是比较好的呢？CEO 他必须要有很好的道德上的完整性，要正直诚实，要不断做出改进，作为领导者高级的管理人员，必须要正直诚实不腐败。如果有一些人我根本就觉得他们根本就不正直诚实，我不会给他们工作的，整个游戏就结束了。作为 HR 人士，你们需要去思考一下你们所发挥的作用，要去看一下你们的组织是否有正直诚实这样一种氛围，如果没有正直诚实氛围的话，你要考虑是否留在那儿。

还有另外一个涉及到学习，要把学习变成实践，要成为一个老师，要能激励人们。我有一个销售最好的一本书，控制你自己的命运，把握自己的命运。杰克韦尔奇把 GE 市值从 2001 年提高到了五千亿美元，最开始是 110 亿美元，他在整个 GE 在最糟糕的时候使市值大幅上升。在 1985 年他解雇了 10 亿员工，当时你知道人们会认为终身任职是非常好的。但实际上我并不觉得是这样的，你必须要竞争力，如果有太多的人，员工太多了，要进行全球竞争的话，你不能只是保持他们终身的职位，你必须要解雇一些人。在 1985 年他解雇了这么多人，当时也有很多争议。在财富杂志封面上也给他进行了大幅度的报道，当然他也发现解雇人是非常痛苦的，他说我当时在做是一个非常艰难的决定。

GE 是一家工程师文化很突出的公司，当时在前两年的时候 33% 的人都辞职了，有多少人在座里面会雇佣年轻的工程师呢？在雇佣这些人的时候，第一年、第二年、第三年的时候都没有办法拿到回报，但是他们会在前几年拿工资。如果你在前两年损失 33% 的话，对你来说完全就是一种浪费了。

韦尔奇说，我希望能够在所有这些年轻人加入我们公司之后，都让他们到克罗顿维尔领导力中心学习三天时间。GE 的价值是什么，你们的价值是什么，这对你来说是不是一个合适的工作地点。我们会对年轻人进行培训，到我们克罗顿维尔领导力发展中心之前，也会让他们跟经理进行访谈。

我们会让他们进行面试，之后把他们放在休息室里面，他们分享自己学到的东西。在第二天早上杰克韦尔奇过来，他和年轻人谈话。当时看到杰克韦尔奇是个混蛋，这就是当时人们真正的想法，尤其这些年轻人在受访的时候，比如他们最好的朋友在上周刚开除了，他们觉得杰克韦尔奇是一个混蛋。我们跟他们解释为什么有一些人被解雇了，为什么有些人不高兴，甘地下场也被刺杀了，但是我们在企业里面不会去刺杀别人。但是我们的确会在企业里面面对某一个人不高兴的时候，在背后说他的坏话，这是完全正常的。这是杰克韦尔奇在密歇根大学，我们有一段视频，是关于继任领导力的，在发展领导力方面的重要性，我当时也是正好在这个节目中。

大家想象一下韦尔奇刚才说什么呢，他做出最重要的一个决定，我再回到之前我们提到过的是不是做出过坏的决定的这个问题上。杰克韦尔奇他在做这些决定的时候，他会非常认真对待这些决定，而且会让很多人参与进来。除此之外，在做判断的时候，会有很多人参与到这样一个决策过程中来。

我接下来跟大家分享一下另外一个领导人的故事。艾瑞克是百事公司的前首席执行官，他选择这个人作为他的继任者，他的继任者如果不是因为领导力项目，就不会被挖掘出来。他有一个项目，五天的一个项目，十个 VP 参加这个项目，没有教授，没有顾问，是从早上八点一直到晚上十点一直在那里，总共五天的项目。在这个项目之后，他再把这些 VP 送回自己的岗位上去，然后再去做一些增长的项目，之后在一百天之后再将他们聚集三天，将他们的业绩去进行评估，这是他说过的一段话，我们来听一听这些非常重要的岗位，他作为一个老师怎么教授他们，不是我教授 VP，而是他自己教授这些 VP 们。

我们在财富上写了一篇文章，是关于他这个项目的一篇文章。你能不能发挥领导力的时候，做成功呢，这是我们学到的东西，他有一个可以教授的观点，我们在对这些人五天之内在教授他们的时候，关于增长业务，关于领导力，关于市场到底怎么来教授他们呢？所以对他来说就面临一些压力，怎么准备来教授这些人的压力，四千名员工，当时百事是有四千名员工，他们仍然还拥有百事的品牌，当时大家想象一下，在当时等于两年之内八天的研讨。有多少公司的 CEO 能够专门拨出八天时间做这样的事情呢？没有人能做到，你必须改变工作重点，这时候你才会改变你的日程。而且他在参与到这个项目之后，一直从早上八点一直到晚上十点，从来都不离开，天天如此。当时在泰国跟 CP 董事长在工作的时候，他花了四天的时间在整个行动和学习的项目中，每天如此。他是泰国最富有的人，你觉得他没其他的事要去干吗？毫无疑问他还有其他事要去干，但是他就是这么去做的。如果艾瑞克能够来进入到这样一个教室里面，大家想象一下，十个 VC 坐在那儿，他开始读自己的稿子，就丧失了 VP 对你的尊重。你必须要与他们能在一起，我有自己的想法，但我也要听一下你的想法，而且我非常谦虚，我不知道这个问题的答案是什么，你觉得应该是什么呢？这不是一种单向的沟通，应该是一种互动。这对我们来说这是一个非常重要的项目，我不知道有没有人读过案例研究，我觉得他们在浪费自己的时间，90%的时间都被他们浪费掉了，这个世界发展速度太快了。如果我们想去哈佛读一个阿里巴巴的案例，大概是一年前的案例，毫无疑问没趣了，最重要的是今天和明天，而非一年前的情况。希望大家能做一些真正的项目，边做边学，我与世界上很多医生进行合作，他们上过医学院。当我们看到患者的时候，在我们医院里面有了三年经历的时候，我们真正有这样环境的时候，做出真正的临床决定的时候，这个时候才是你学到了知识，而非在医学院里面学到的知识是最重要的。

真正的项目是最重要的，我要做我们实打实的项目，我们是必须要能够同时的参与到其中，而

不是相互隔绝开来。我们不会说化学、物理或者医学院不同的这些专业的人隔离开来治愈患者的疾病，我们必须要把结合起来，利用我们的知识，而且通过合作，创造出解决方案来。艾瑞克在这方面做的非常好，艾瑞克说他永远都不会发现目前这个 CEO，如果不是参与到这个领导力八天的培训项目中来的。我们知道对于一个企业的官僚作风来说，有时候可能大家只会看到我们的总裁出现在 PPT 的战略介绍内容中来，但是他确实实打实的在晚上的时候也跟这些学员一起，甚至弹吉他。而且他在大学组织管理项目中，参与之前他从来没有离开过印度，但是他现在已经是百事公司的首席执行官了，这也进一步验证了，能够让我们的人在一个互动的环境中学习，这点是多么重要。而且我们看到在 CP 董事长这边，我们也是与快速营销公司有很多案例，我们知道优衣库在中国开了很多店。

下面我想给大家分享的内容是一个视频，这个视频我想让大家了解一下来自伦敦的 BVC，他在做一个全球范围内的关于领导力的纪录片，他会邀请你到你的摄影机前面，邀请你说你是一个 HR 高管，你觉得领导力是什么，你觉得一个好的领导应该具备什么样的素质呢？这是我们在米歇尔大学 MBA 的学生所做的一个访谈。我也花了三天的时间，在 MBA 这边，我们会让我们的学生去做社区的服务项目，让我们的学生参与到环境还有人力资本的工作，然后我们会邀请 CEO 到这边做介绍领导力的重要性，这里是 GE 的 CEO 在这个课堂上的授课状况。

他的教授的观点是什么，首先他说什么，你必须每天起来照照镜子，然后挑战你自己，使自己变得更好。实际上这是一个很好的观点，其次你必须驱动变革，最开始是从你个人开始的，不管你在什么样的组织当中，不管是在中国还是在曼谷，如果你要驱动变革的话，你可能不会受欢迎，人们要抵抗变革，你必须应对人们的抵抗。首先要从你自己开始驱动变革，他说你必须成为教师，来去培养其他的领导者。第四个非常简单，你必须成为给予者，你必须给你的社区，你的组织来提供一些东西。还有一个是我和刚才所提到的问题相关的，涉及到企业的公民，你怎么解决人力资本的问题，怎么关注和保护环境，因为这些都是他所看来的关于领导力的想法，也是他可以教授的一些想法。

我们可以去看一下人们对公司的经营，我们可能有一些产品，还有产品分销的渠道，一直到消费者，我们怎么去赚钱，作为 HR 人士，我们必须确保相关的负责人必须是能够明确的阐述他们要做的事情，然后要达成共识，接下来必须要能够和其他人去分享他们的想法，去分享公司的价值观。比如团队精神，还有必须要关注客户，是客户导向型的。有哪些价值观和行为会支持我们的想法，同时我们要有情感上的激励，怎么让人们购买我们的产品，让他们支持我们，我们是否要把视频发给他们，这也不行，你必须去培养他们，教育他们，让他们购买你的产品。最后我们要去猜想一下他们如果做得不好，我们接下来怎么做，要把他们解雇掉吗？你必须决定我们是否要继续做出投入，我们必须做是还是不是的决定。领导者面临一些挑战，他们所面临的挑战就是教和学，不断的教和学，GE 的 CEO 他当时也需要不断的学，这就是一个正面的教育学的循环。在成为副总裁五天之后，当然他会介绍一下在巴西的项目做的怎么样，还有其他地方的项目做的怎么样，要从这些项目当中去学习，要不断去学习和教授。我们可以从过去吸取经验教训，在世界很多公司做出了错误的接任者的决定，谁会成为公司的下一个接任者，这个决定是非常重要的，下一个接任者也会影响到公司的市值。微软做出了一个非常糟糕的决定，最开始市值是五千亿，后来三千亿，如果你要去经营一个上市公司的话，在任何一家公司当中，你所做的工作就是要提高公司的市值。

我在密歇根大学有同样一个责任，我们不是一家上市公司，我们是一家公立大学，但是我们要

做的就是要使我们的资产变得越来越多，去增值，要吸引更多的学生。实际上我们有很好的衡量尺度来去衡量我们是否变得越来越好，不管你是处于什么样的单位和机构当中，你必须要去测量你的机构整个价值，资产价值是否增加了，实际上 80% 的人可能都做出了错误的决定。

我们可以有两种方式去思考公司，一种方式就是领导者会上台，会做出发言，然后做演讲，不断的上升，但是人们根本就不关注他们所讲的，这是一种知识摧毁。人们在最开始的时候是比较聪明的，但是后来知识得到了摧毁，人们变得越来越愚蠢了。还有另外一种方式，我们在前线工作，我们积累经验教训，他们会聆听前线工作人员一线员工的心声。有一些软件的公司是在硅谷的软件公司，那些软件都是由 22 岁的年轻人所开发出来的，他们有一些新的想法。还有和店铺当中的员工打交道，来聆听店铺员工的一些想法，这样的话，他们的成功率更高。有多少人来到我们的店铺买东西，有比较高的一种转化率，我们希望这些人能够买越来越多的东西，而不是买一个东西或者根本就不买，这就是店铺经理所做的，他们跟店铺一线员工打交道，从他们这里吸取想法，这是知识碰撞的螺旋式上升的状况。

领导力成长有这样一个曲线，我们没有时间做练习，但是希望大家思考领导力上升曲线。大家看自己的一生，都有波动，有时候上升，有时候处于低谷，有时候非常幸福，有时候非常伤心。我往往和组织当中的 CEO 和员工做练习，在几个月前，我就在日本做了一个练习。当时有宝钢的领导团队，也给他们做了一个练习，还有东航做了一个练习，去想想你们高兴的时候，悲哀的时候，领导力其实是一个图表，涉及到你们自己的，不是其他人告诉你们的，是你自己人生的一个起伏。在比较严酷的时候，在低谷的时候，你会了解到你的价值，你会了解到哪些事情是最重要的，这样一个练习是非常强大的。我们可以绘制这样一个领导力成长的曲线，我们往往会在一个大纸上让大家绘制领导力成长曲线，跟他们的同事需分享。我们发现各地的高管人员，我说我知道你做的越来越好了，我更加了解你，我也更加了解我自己，你无法改变起伏，但你可以从中吸取经验教训。通过这样一种分享的方式，我们可以和同事建立更好的联系。这个练习我就不跟大家做了，希望大家能够花点时间自己去绘制一下，然后跟你的同事分享一下，看看他们怎么做的。

我这里有一个视频，他是一个 CEO，他是在密歇根 MBA 项目当中有一次走访了我们的项目，他现在是波音公司的 CEO，他在 3M 的时候给我们 MBA 学生讲，你们作为领导者所做的事情应该是什么呢？希望大家聆听一下他作为领导者，你知道他在 40 个国家有 8 万个员工，是 3M 的 CEO，他怎么界定他的责任的。

他讲他的工作要去进行讲授，他会建立一个做中学的项目，他在很多情况下也是进行领导力的教授，他在波音也是这样做的。我要给大家传达的要点就是 CEO 这些领导者所发挥的作用就是要成为领导的教师，讲授者，你们还有我所发挥的作用，就是要使 HR 人员能够成为越来越好的教师，不仅仅我们自己要去讲授，也不是我们雇佣一些专业人士这些顾问来去教授，我们每个人要成为很好的教授者。

举个例子，在你们当中 CP 董事长建立了一个领导力的机构，是一年给一万个人提供培训。我可以让大家了解一下这样一个项目，是十个月之后会开放，进行运营。我们可以看看这个项目是什么样子的，更加重要的就是在现场当中所做的事情，而且更重要的就是领导者在进行教授的时候要发挥什么作用。我们可以看看这样一个领导者的机构或者研究院所做的事情，作为一种标杆可以相互借鉴一下。是在这里，大家可以看看。

应该是在 10 年，领导力机构就会开放了，我们看到主席有着很多的想法，他想要创造什么，所

以当他和建筑师沟通的时候，我说博士这是你的房间。大家刚才已经看到了客房，还有休息区，他是有一个非常正式的房间，有一个大董事会一样的桌子，看起来像是联合国大会的桌子一样。但是他是一个非常和蔼的人，他已经 77 岁了，但是却充满了活力，而且是这个项目中他也教了好几天的课程。我们也与他一起开发了自己的继任者的项目，他有三个儿子，这是一个家族生意的转移，而且我们也是讨论了这个家族继任的问题。还有在我们这个学习项目最终，我们有 37 个参与者，我们有非常大的表格，里面会有不同的表现，价值高中低，表现高中低，还有每一个参与者的图片，主席还有不同的业务主管，HR 是我自己。我们都花了六个小时的时间，至少花了六个小时的时间，一起来讨论他们在项目中的表现，以及他们下一个职业生涯的高峰在哪里，我们是在很短时间之内，六个月完成了这样一个分析，项目最终的成果。这是董事长在曼谷的国家电视台上做的一段访谈。我们想象一下他作为 CP 的领导人，他的重点是什么呢？他并不想要成为 80% 错误决策的一部分，他投入了大量的时间，投入了大量的精力，我们很高兴看到他有这个物理的组织结构。但是在他的日程上，在他的时间上，他要做出最重要的事情的规划，让人们接受真正的考验，还有我们做的边干边学的项目，就是要致力于如何能够解决所面临的实际问题，我们如何能够在中国更加及时的开新店，我们如何进入到印度市场中去，如何在印度建立一个农场，我们在美国的战略意义是什么，还有这些团队做这些实际的项目之后，之后他们会被评估，好就会晋升，有时候发现他们没有进一步上升的空间了。

我在这里想给大家做一个小的练习，请大家能够拿出来一张纸，想让大家来思考一下。你们来到这里，对于你和对于你的工作而言，作为领导人而言，你觉得在你看来有哪三个思想是最重要的，你觉得你在教授其他人的时候，在你的组织内部教授其他人的时候，你觉得三个最重要的价值观是什么。可以是你的 HR 部门的成功或者是对于整个企业的成功来说最重要的三个想法是什么。你一定要从现实出发，你自己的组织出发，你的三个最重要的想法是什么，还有三大价值观你觉得是什么？为了支持你刚才提出这三个想法付诸实践，你觉得三大价值观是什么，大家接下来三四分钟花一些时间写下来这三个想法还有三个价值观，我看已经有人拿出纸笔开始写了，非常好，待会儿我们分享一下。

冯云霞：你现在需要我们参会者给你们举一些例子吗，他们都已经写下这三个价值观了。

Noel M.Tichy：我想让大家做一个练习，让他们从自己的单位出发，现实情况出发，他们在自己公司内部教授别人三个想法，三个想法是什么，以及这三个想法付诸实践，背后的价值观是什么，我给大家另外几分钟的时间大家写一下，然后我们就开始做练习了。

冯云霞：我们这里有一个问题，有人问想法和价值观之间有什么区别。

Noel M.Tichy：想法就是怎么赚钱的想法，我们业务战略是什么，怎么来赚钱的三大想法，价值观就是你行为的价值观。

冯云霞：你觉得哪三个价值是最重要的，你觉得这个东西可以是教给别人的，而且是在培养别人领导力的时候，这三个价值类的东西是最重要的，比如诚信，比如勤奋、爱国，这都属于抽象的

东西，点子是具体的，大家好好想一想和你组织的价值。

Noel M.Tichy: 能不能让我看一下观众，能不能把摄像推向观众，看一下现场。大家左右都有同桌，首先找到一个合作伙伴，找一个人，两个人组成一组，不要三个，要两个。其中一个首先分享一下你的想法和你的价值观，看一看是不是你的同事可以帮助你进一步改善你的想法和价值观，并和同事进行一下分享，也就是你的同事这时候可以作为你的教练。你提出分享之后，第一个成员再分享一下，第二个成员来帮助第一个成员改善，完了再换一下角色，然后在旁边听的这位同事可以给他提一些意见，这是一个虚拟的学习过程，小组里面一个成员先说，另外一个提意见，三分钟之后换角色。

<互动>

Noel M.Tichy: 有一本书《前沿的判断》，谈到要让组织的一线员工参与其中，要跟他们打交道。索尼第四个 CEO，现在索尼出现了问题，还有诺基亚也是处于关键的时刻，大家可以去想象一下，思考一下，你们是前线的员工，如果说你把人是放在一些盒子里面去束缚他们的话，他们也不会成长，把动物和植物放在盒子里也是一样，它们也不会成长。我们有这样一个河马的推论，老板必须要知道消费者想要什么，必须要去聆听想法。但是有时候会把想法踩在脚下，我们要跟人们进行沟通的时候，有一些老板不用问的，是用吼的。实际我们要想办法怎么赚钱，我会给大家一个框架，彼德·德鲁克是最好的一位思想家。他关于领导力和战略有着非常好的想法，他是在 95 岁的时候去世了，几年前去世了。但是他当时还是在进行讲授，大家可以去思考一下你们单位你们部门的战略，首先去思考一下你们组织的环境。

去年我是和宝钢的高管人员做了这样一个练习，宝钢是中国的钢铁公司，实际上在世界上也是非常大的公司。他们的环境就是在中国有着建筑行业快速的发展，因此，宝钢赚了钱，他们的业务实际上也是最高效的一家公司，是中国最高效的一家钢铁公司。他们企业的理论就是要完全投入到项目当中，公司每个人都知道，这就是他们的增长战略，但是这样的增长战略是不行的，他们必须要走向全球，要全球运作，他们现在不是全球公司，他们商业理论是要使他们成为全球的钢铁公司，要充分利用地球的资源优势，而不仅仅只是利用中国的优势。在公司实际上人们对这样一种理念的理解是不好的，需要做大量的工作，要说服高管人员接受这样一个新的理念。第一个步骤就是要明确的去界定他们要在世界哪些地方运行，然后在这些环境当中怎么样去赚钱，然后接下来要给成千上万的人提供培训才行。还有中国的东航，我也开展了相关的工作，中国东航也是非常大的航空公司，没有走向全球，要思考航空公司比如新加坡的航空公司，日本的航空公司，怎么样能够跟他们进行竞争，要和全球的竞争对手进行竞争。

这是彼德·德鲁克一个框架，这个框架使大家思考一下，在将来我们怎么赚钱，我们将来运行的环境是什么样的，在这样的环境下，我们怎么去赚钱，怎么给成千上万的人提供培训，这是一个思考的框架，这是一个非常有用的框架。我们不管处在组织当中哪个层级，我们都可以用这样一个框架，我们谈到价值观，我希望大家开始去看一下你们有什么样的价值观来支持想法。

再看看 GE 的历史。杰克韦尔奇之前的 CEO 是琼斯，GE 业务非常广泛，包括电视、收音机还有发电设备等等，而且 GE 在世界上它的业务是最多的，要比日立还有西门子的业务都多，而且有科学的管理，官僚性非常强，中央集权。他们的价值观也是官僚性的，要去尊重人们的权威。不管出现什么样的情况，都必须做出预算，尊重权威，执行预算，要维持稳定。随后要改变这样一种

理念，要去分享公司的权利，不能中央集权，要去发展一些集中的业务，而不是面面俱到，价值观要涉及到速度、简单、自信、弹性、无边界，要提高速度的话，当然就是要简化，要修理关闭或售出一些业务，剥离一些陈旧成熟的业务，关注高成长的业务，和客户供应商打交道。这样的话，可以去简化，提高速度，同时要有一定的弹性，还有无边界。它的概念就是要从功能上，我们打破边界，同时还有组织内部的边界要去打破，这是韦尔奇时代的通用电气价值观。

当韦尔奇接任 CEO 的时候，当时有 25 个层级的薪酬，后来把这样一个薪酬体系进行了减少。在过去有七个直接的报告层级，减少这样一个层级的话，我们可以获得更多的报告，这样的话，我们可以通过这样一种调整，必须要赋予人们更好的自治，要去信任他们，而不是让那么多人给你提供报告。我们这里的人质量更高，素质更好，要给他们提供培训，通过这样做，我们就可以获得客户高速的反应，也可以获得更高的运营速度。

我有一个视频，是涉及到要在一个 GE 会议上把一些很好的概念传授给三百个高管人员，实际上 CEO 并不是特别高兴，因为高管人员他们采取的行动不够快，而且没有很好的去削减公司复杂的官僚层级，我们可以看看这个视频。

大家可以看到翻译的版本，即使大家听的是翻译的版本，大家可以看到他实际上也是非常生气的。当时他是在 GE 当中，GE 一共有 32 万员工，有 30 多名高管人员，他在这 300 多名高管人员面前，实际上他不是很高兴的，他比较生气。他是 CEO，他告诉高管人员做一些事情，但是这些人没有做，他非常生气。为什么他们不做呢？因为这些人会说，哎呀，我们要去去除一些层级是比较难的，必须要告诉一些人说，你不是老板了，我们这里只有四个层级了，人们的自尊心都会受到影响。但是这么多的层级不会帮助公司盈利的。如果你听到他所讲的，他会有一些审计人员会审计每个业务部门，然后他们也会去核实一共有多少层级，要削减层级。他采取了这些干预的措施，来使公司能够进行变革。他是世界上当时最强大的一个 CEO，但是你知道人的本性，人们不喜欢减少层级，但是他说要使我们组织变得更快的话，我们要完全按照不同的方式去管理，必须削减层级，他的价值观支持了他的战略。

再去看一下 GE 的这位 CEO，他改变了战略，他更多强调技术服务、领导力，还有不同的增长平台。他也改变了 GE 的价值观，他的想法是技术优先，服务客户为中心，我这里还有一个视频，是伊梅尔特时期的 GE 时期，他讲述他价值观的情况。

我这里要指出几点，领导者发挥的作用就是教授、教授、教授，我们必须要进行教授，而 HR 人力资源所发挥的作用，就是很好的去阐述这些价值观。然后在 HR 这个领域中，我们考虑一下这会有什么样的后果呢？我们在招聘这些人的时候，尤其在 GE 大公司招聘这些人的时候，一定要遵守这些价值观，如果雇佣 22 岁的年轻工程师，我们要考虑他如何融入到我们的价值观当中来，我们能够教授他 GE 有什么价值观，而且对 22 岁的工程师来说，你如何遵循这些价值观，能够在公司里面发展你的职业生涯。如果我们做调查的话，我们应该能够把价值观传到这些年轻人身上，而且我们考虑到绩效评估的话，晋升他们的话，也要考虑这些价值观，否则我们不要去做了，因为这些就是在浪费时间了。我想说的是，在这个房间里的人，HR 部门的人他们应该由有两个主要的责任，一个就是要帮助我们的领导人更好的来阐述自己的价值观。第二个责任就是要帮助我们这些领导人能够在企业内部去传授这些价值观。

我们接下来介绍另外两个观点，我们想要说的是，我们有成千上万很多的企业里面的员工，怎么去鼓励他们呢？我们其中一个观点，我们要有一个运行的机制，我们一定要建立起一个公司内部

能够一直运行下去的运营机制，有效的运营机制，能够鼓励我们的员工。这里有三个非常重要的领域，第一个就是战略，我们未来的目标在哪里，我们要翻越的高山是什么，运营和预算我们有什么样的资金有什么资源来实施这个战略，然后我们要找到正确的人。如果我们到北京大街上去，如果我们到一个北京小的商店里面去看的话，也许对小的杂货店来说，我们知道他会卖乳制品或者其他不同商品的品类。我们的战略就是要去服务于我们的当地社区的用户，他有什么样的预算，有什么样的资源，怎么来收集资金，怎么去支付税务，怎么去支付工资等等，也许这个杂货店里面有六个人工作，这就有人力资源的战略了。对于小的杂货店以及像大的 GE 公司来说，道理都是一样的，我们需要有这样的运营机制。

我想给大家介绍的是，我们首先在这个财务领域中，无论做并购还是做投资，是不是要去做这个工作，最重要的就是人，而且我们是需要能够有与人去打交道的能力。我们会使用九个格子所构成的一个矩阵，对我们的人进行评估。比如大家想象一下在 GE 这样的企业文化价值观中，我们就必须要确保我们的员工，我们应该对他们去进行评估，谁做的最好，谁是在价值观方面比较好，这样我们对他的绩效进行打分，低中高，这是我们所使用的九个方格。我们在 CP 项目最终结束的时候，对他们的绩效进行评估的时候，使用的就是这个矩阵进行评分，有些人处于非常低的区间里面，而且做了这样的评分之后，他们可能就会被解聘了。

我就到此为止了，我希望大家能够再次回到你刚才做小组练习这个小组中去，我要让大家来想象一下，再思考一下我们刚才谈的内容，之后我们可以进行提问和回答的环节。我想在这里告诉大家，我不会让大家举手来向我提问，我会随意的点名，比如第三排或者第四排某一个同学，我会让我的同事来帮助我点名提问，大家都做好准备。花两分钟的时间来思考一下刚才讲到什么样的内容，你们有什么的问题在脑海里，接下来大家思考问题，我有可能点名任何一个学生让大家提问，大家现在准备一下问题吧。

我首先给大家一个自愿的机会，自主提问的机会，有人愿意吗？

提问：非常荣幸，非常感谢，我们在我们公司里面发现我们的项目经理对于新进员工的帮助不是很大，而且他们也没有这样的热心，虽然我们一直在提倡分享文化，但是在现实中并没有做到这一点，请问您有什么好的建议？谢谢。

Noel M.Tichy：这种抵制也是很常见的现象，而且我也觉得提到抵制的时候，可以将它分成三种类型。第一种就是技术上的抵制，我没有这样的技术，没有这样的技能，所以很害怕。然后就是政治抵制，我对整个权利结构，我对政治的层面上发出抵制，第三种就是文化抵制，我觉得最困难的就是文化还有政治方面的抵制。我听你这个问题，似乎你遭受的是在这个层面上的政治抵制，他们是不合作，这是为什么我认为所有的成功变化都必须要自上而下的来实施，我觉得对于 HR 人员来说，以及组织中级的人员，他们要是没有来自于老板政治支持的话，想要推行成功一件事是不可能的。我们怎么获得老板的政治支持，不同公司有不同的做法，毫无疑问，我们必须理解我们所面临的挑战，我们需要利用最高层对我们政治上的支持，从而非常有力的发出我们的指示，明确阐述我们对其他人有什么要求，只有这样，变革才有可能在组织内部发生。

冯云霞：您可以接着讲您的内容，完了我们就可以进行小组讨论了。

提问：在您的图里面，您有一个三角，能不能给我们来介绍一下理想和价值观之间的关系，能不能给我们举例子，在情绪情感方面的力量，让我们更好的理解这个模式。

Noel M.Tichy：你对于想法和价值观这两者之间的区别是清楚的。对于我来说，我们的战略以及我们如何行事，最重要的就是如果我们要是一个很大的公司，比如像 CP 这样的公司，在中国就有十万名员工，他们都是在各个商店里面的员工。他们员工的人数非常大，我们如何能够对这么多的人进行激励呢？我们如何能够来通过奖励或者通过讲授，通过培训或者让他们参与到活动中，如何能够来对他们进行激励呢？边缘这部分就是我对是或者不是的决策，是不是真的是有把握。是的，我们要投资，我们要投资这个稻田，位于中国的北部，是不是要投资？我们是不是要投资于这两个大楼，他们在上海要建造的大楼，在 CP 上海要建造的大楼，我们是不是要来进一步的将莲花店，比如在未来五年中从一百家店扩展到五百家店，这是我们有怎样的战略。但是对于边缘来说，最重要的一部分或者最困难的一部分，就是对于这些价值观来说，如果要是有人不遵守我们的价值观的话，我们应该怎么来解决这些人呢？是继续留下他们还是就解聘他们呢？所以对我们来说，这个时候我们就需要做出一个很难的决定了，是还是不是。接下来我们继续提问还是可以做小组讨论，我这边都可以，在你这边怎么方便怎么来就行。

冯云霞：要不你先结束你的授课，我们进行小组讨论，我们邀请一些听众来做小组讨论。

Noel M.Tichy：我再花五分钟把我的发言做结束，然后再做小组讨论。因为继任的计划，我们知道我们有一些公司已经开始在做这方面的工作了。但是最难的就是怎么能够有坦率和诚实，而不仅仅是只是做一个纸面的练习。对于每个公司，一个人替代另外一个人，这些人是谁，以及他们是不是做好准备了，我们如何来进一步帮助他们成长，比如第一个人他可能今天已经做好准备了，但是第二个人他可能还需要有一年的时间再去培养一下。所以这对我们来说，就变成了一个非常重要的讨论内容。不仅仅是 HR 的人在讨论，我们之间要有坦率的讲话。对于继任者要在组织内部建立起一个团队，我们要做出一个组织系统图来。我们还要选候选人，我相信需要我们 360 反馈的数据，也就是说对于不仅仅是老板，还要对于所有的这些人进行整个组织内部各个参与者的反馈，我们还需要对这些人的潜力做分析，他们有什么样的潜力，我们利用九格图。我觉得对于九格图来说，我们需要问一个很重要的问题，他们有多少的潜力，你可以有高绩效，有高价值，但是却是一个中等的管理者，这只是你最高能够做到的职务。也可以，我很同意这一点，我们可以让你待在这个职务上，给你提供激励，但是有些人可能处于中等的位置，中等的价值，但是如果我们要是对他们进行正确培训的话，他们可以有非常大的上升空间，需要对他们的潜力进行评估。

HR 非常简单了，我们只需要做四件事情。首先选择，希望我们能够选择正确的人来发展，我们可以去做评估，我们可以来确定，根据绩效去做评估，然后再决定薪酬。我们评估这个人应该得到更好的培训，我们利用评估，能够识别出来未来一些发展的潜力，比如是不是有潜力能放到一个项目中去，向上一个层面去进行提升。我想告诉大家的是，对于我们的人力资源体系来说，最薄弱的环节就是我们的评估，如果我们评估不诚实的话，如果我们在这里有偏见的话，我经历过所有的这些例子里面，我都发现在做评估的时候，评估的诚实性非常重要。如果没有这一点的话，你根

本就没有办法来使用评估，来促进人们绩效的提升，所以评估往往是这里面最薄弱的环节。这是我们所看的绩效，绩效的提升还有潜力，小测验我们已经做过了，这是 GDP 的数据。最后我给大家解释了一下这个 HR 的周期，我们下面就进行我们的小组讨论和对话吧。

冯云霞： 我们想邀请三位小组讨论的嘉宾到我们前面来，我们就可以开始讨论了，我们掌声欢迎三位嘉宾，陈玮先生，他是万科企业股份有限公司执行副总裁兼人力资源首席官，吴岱妮是顶尖人物集团首席执行官，章凯是我们商学院组织与人力资源系的主任，也是 CHRA 学术委员会的副主席。我们有三位专家，他们会提一些问题，可以吗？

Noel M.Tichy： 没有问题。



顶尖人物集团首席执行官 吴岱妮

吴岱妮： 教授您的发言给我留下了深刻的印象，很有启发性，我是 Wendy。我的第一个问题是，主要是能够反映中国的情况，我们听到很多案例的研究，是涉及到一些非常成功的公司，他们一直成功的运营很多年，现在在中国我们看到有一些快速成长的公司，他们并没有长期成功的历史或者记录，我们现在有很多年轻的经理人员，他们成长的非常快。很多经理人员非常年轻，大约是 25 岁到 35 岁，我想了解一下您的经验，我们是否可以从您的经验当中获得一些东西？尤其是年轻的经理，

关于他们成功的后任计划，可以有哪些我们可以借鉴的，还有一些文化上的区别，有些年轻人他们自己新的特征，对于这些人，是否我们可以采纳一些新的学习方法，尤其是针对新一代年轻人的？

Noel M.Tichy: 去年我们做了一个非常有意思的活动，我们有一些年纪比较大的领导者是在一个房间，我们还有 50 个 20 多岁的年轻人，他们在 CP 工作，在另外一个房间他们去探讨需要做什么来改善公司的状况，后来把他们汇集在一起。你说的是对的，我不管你在哪里，都有一些年轻人，还有一些年纪比较大的人，我在美国硅谷待了很多年，有一些高科技的企业，你可以看看谷歌，你知道这些都是孩子，年轻人在管理这些公司，你再去看看阿里巴巴，真的是这样。需要和年轻人工作，而且在很多公司他们发展的非常快，尤其是高科技的企业，还有一些零售的企业。在我看来，我们还是需要做同样的发展的问题，大家解决同样的发展问题，他们需要有自己可教授的想法，他们也需要有自己的职业生涯的预期。

在中国我看到一些问题，有很多的年轻人我看到他们所面临的问题就是很容易去让他们在一个单位当中待很久，他们往往会不断的换工作，跳槽，我想有几家公司做的是比较好的。包括一些非中国的公司和中国的公司，他们给年轻人提供了激动人心的机会，如果不提供这些机会的话，在这样一个环境当中，除非经济下滑，否则这些人跳槽是比较容易的。对于年轻人来说，要做的是一样的，你必须让他们参与其中，给他们提供正确的培训，适合发展的机会，在很多公司当中都是这样做的。



万科企业股份有限公司执行副总裁兼首席人力资源官 陈玮

陈玮: 非常感谢您的发言，您是一位教授和专家，我阅读了您写的很多书，我对您是非常仰慕的。今天我确实是有几个问题，涉及到您所讲的内容。您提到了一个领导力的例子，比如说艾瑞克，还有百事的，还有杰克韦尔奇，还有宝洁公司目前的 CEO，您提到了 CEO 的例子。从某种程度上

来说，他们主要是在效率这个领域提高效率，一方面可能是提高效率，另一方面需要进行创新。这两个概念可能并不一定是矛盾的，但是您所给我们举的所有这些例子当中，这些人相对来说更多的是关注效率的，是在效率这一侧，当我们谈到领导力例子的时候，我们需要谈新经济的领导者，比如 facebook 还有谷歌，我们要探讨这样的领导者，我想了解一下，在新的时代下，这些新一代的领导者他们有哪些区别，他们有哪些与众不同之处，可以给我们带来新的启迪，如果我们只是立足杰克韦尔奇这样的例子，或者艾瑞克这样的例子，你知道他们和新一代的领导人是不一样的。如果我们只是利用这些领导人的例子，在我们目前的状况下，不是特别具有相关性的，可能意义不是很大。

Noel M.Tichy: 非常好，正如我前面所讲的，我和一些中国、韩国、日本的学生进行了沟通。我们主要是看谷歌的，看一些硅谷的领导者。在周四的时候，我们会会见一些硅谷的领导者，都是比较年轻的，实际上还有纽约，纽约已经成为初创企业的一个孵化地了。还有德州，得克萨斯州也是如此，我和很多的初创企业打交道，包括谷歌，谷歌其中一个创始人有一个非常大的研发中心。在今天下午我会和谷歌的 HR 领导人会面，实际上我在这些企业当中也是做了很多工作。我们可以看看谷歌最基本的问题，我在纽约也有领导力开发的项目。

谷歌现在的挑战是规模越来越大了，雇佣了非常多的年轻人，而且在世界各地要建立创新中心。再去回顾一下刚才我们关于年轻人的讨论，我们怎么样让他们加入我们，怎么样去促进他们的发展？我选了一本书《一线的判断》，都是涉及到这些年轻人的，初创公司的年轻人，当然也需要有纪律的高管人员的参与。我们可以去深入的看一下，相对来说，这是一家相对年轻的公司，这家公司有一个项目，这个项目和我所谈的那些比较成熟的历史悠久的公司理念也是一样的。确实新公司和老公司有些不一样，我们要雇佣新人，给他们提供培训，让他们接受入职前的培训，我们可以看看谷歌，谷歌做的这些事情和其他一些历史悠久的公司所做的也是一样的。当然这里的员工不一样，文化也不一样，这里确实有董事长和其他的高管人员，他们是更加的了解怎么样在华尔街工作，他们的经验非常多。你所讲的我是非常理解的，确实从很大程度上来说，会有一些新兴的初创企业会驱动发展，但是历史悠久的企业也是非常重要的，也会发挥重要的作用。我们要去看一下这些人才，这些年轻他们要做什么，他们的发展方向是什么，谷歌大获全胜，阿里巴巴也会大获全胜，非常成功。还有一些老公司他们需要去找到很好的方法来获得人才，进行人才的竞争。

陈玮: 非常感谢您，我们也利用了您的例子，有 GE 不同的 CEO 的例子，您可以看到琼斯的想法是更加最终权威，杰克韦尔奇更加关注速度、简单性还有信心。基本上来说，在过去想法是来自中心的中央，而关于新一代的互联网的一代人他们有更多的创新还有想象，我想了解一下，从这些新一代的领导者这里，比如 facebook 的领导和过去的领导者不一样，作为领导者他们一定会有一些共同性的，有一些共性，我觉得确实他们有一些共同的特征，我想了解关于新一代的领导人他们是否有新的特征，有哪些值得我们学习的？

Noel M.Tichy: 我在印度工作过，我和这些人也介绍了一些老公司的情况，我们看一下是一个印度的快速发展的公司，高科技的公司，我帮助他们创建了领导力机构来去做你所讲的这些事情，找到一些年轻人。我不知道你是否去过印度的班加罗尔，那是一个高科技快速发展的城市，就像硅谷一样。看看他们自己公司的文化还有人的文化，实际上他们还是需要做一些最基本的事情。这些

最基本的事情包括雇佣人，来去动员这些人，建立团队，建立产品线，还有一些个人他们可以做出贡献，也要进行人的管理。谷歌是 28 岁的人去管理 22 岁的人，这些人要晋升的话，不需要太长的时间。我会进行本地化发展，不管是中国还是日本，必须要给领导者提供工具，让他们能够成为教师，成为讲授者，这样的话，可以去传播文化，他会教他们公司的员工，我们必须要让这些领导者成为讲授者，在印度的公司，我们所做的就是要使各个层级的领导者成为讲师，给他们提供工具，这样他们就可以进行知识的传播。我是美国人，我不是他们公司的一部分，但是我可以成为教授的教授，可以成为老师的老师。



中国人民大学商学院组织与人力资源系主任 章凯教授

章凯：我还是讲中文吧，国语对大家更加友好。我有两个基本的问题，第一个，大家都知道在今天这个时代，基于任何领导力的开发，对中国的企业和全球的企业都是非常重要的，我们很多优秀的企业都在探索成功的或者有效的领导方式，领导模式。但大家会发现不同的企业探索实践差异还是蛮大的，在理论上，领导力的理论发展也是非常不成熟。我想问教授，您研究这么多企业或者理论之后，能不能给我们一个基本的观点，什么东西能够生出领导，领导力开发最基本的基础是什么？这是问的第一个问题。

Noel M.Tichy：这是一个跨文化的问题，我不太了解这个问题的实质是什么。

章凯：我的问题是发展领导力的一个最基本的逻辑是什么？它的基础是什么？

陈玮: 我不太确定我是否理解了这个问题，我的理解是这样的，当然我不太确定我的理解是否正确。他的问题是怎么去发展领导，领导是怎么发展起来的？我们可以按照什么样的原则来去开发领导者，促进领导者的发展，领导力发展的基本原则。

Noel M.Tichy: 我希望我能够正确的回应你这个问题，我多年前了解到了一些东西，其实是和杰克韦尔奇相关的。当我去经营 GE 的时候，我希望他们改变所有项目的结构，进行重组，80%的发展不是在课堂上或者项目当中，而是在现场，从做中学。当我和任何一家公司打交道的时候，不管是谷歌还是什么，最开始我们就一个假设，80%人员的发展都是在日常工作当中去学习发展的。从做中学，因此，我们必须要去明确怎么样去发展，比如一个 20 岁的 IT 毕业的学生，对他们来说有哪些发展的挑战，他们需要做些什么来了解他们工作的流程还有公司的文化氛围等等。怎么样去扩展他们的学习，他们有最开始初步的工作。接下来你可以扩展他们的工作范围，也可以提供特殊的辅导，可以提供培训，我们有给他们提供最开始的任務，然后让他们去学习，去培训，有一些工程师他们毕业之后，他们第一次成为管理人员的话，他们需要做些什么，有哪些标准来去促进他们进行晋升。我们要看这个人是不是之前有没有参加过工作，是不是之前从来没有得到过表扬，是不是从来都没有发展过，是不是从来没有参与过团队工作，这就是他们面临的挑战，给他们机会，让他们做他们的工作。从底层做起，逐渐向上晋升，晋升到最高层，如果你被晋升为业务主管，比如四万人的业务主管，这时候我们需要做什么，需要有什么技能，而且 80%对于我们的工作中，最重要的就是在工作过程中的辅导，而且还有 20%剩余这些发展，可以通过我们正式的一些发展方面的培训来完成，这也是我在跟所有这些公司跟他们打交道的时候，我帮他们做领导力发展时候的一些做法。他们首先要决定他们自己的软件人员在哪里，这些年轻人要到哪里去，20 多岁的年轻人把他们送到美国去等等，这样一种思维模式，帮助我们去考虑 80%、20%并不是所有组织都要遵循的比例，但是我们要做这个项目的时候，一定要做的非常认真，因为这里没有特别多的失败机会，所以这是我们为什么这么关注 80%边干边学的机会，在工作现场进行辅导的机会。不知道是否回答了你的问题。

章凯: 教授，我想再重复一下我的问题，当我们提到领导力的时候，有很多的领导力的构成，对领导力的理解，每个人也有每个人不同的理解，所以我的问题是，根据您做的研究还有您在这些公司的经验，能不能给我们说一下，您觉得什么是领导力呢？当我们想要发展领导力的时候，是不是有什么核心的逻辑或者是什么基本的理论可以让我们去遵循的？

冯云霞: 你有什么公式，非常基础性的公式。

章凯: 在我们学习领导力实践的时候，我们经常感觉到茫然。

冯云霞: 有什么样的指导原则，有什么样的基础？

Noel M.Tichy: 非常简单，对于一个领导人来说，他只做一件事情，让他们所拥有的资产进一步的增加所拥有的资产价值，如果你是一个好的领导人的话，你必须确保你的公司价值明天要比

今天有进一步的成长，这就是一个好的领导人，好的领导力。对于领导人来说，如果我们要是对自己负责任的人，他们每天要有进步，不管是日本的公司还是中国公司，都没有关系，这就是最重要的。如果是人力资本的话，我知道的能够改善人力资本的一种方式，就是投资于我们的学习过程。我们可以不仅激励自己成为一个学习者，也可以成为一个教授者，因为最好的学习方法就是能够去教别人。

章凯：我的第二个问题是中国企业不断的全球化，如何开发国际领导力才能更好地做好本土化管理？

Noel M.Tichy：我很快就要推出一个项目了，耶鲁大学还有密歇根大学要推出一个课程。有三家中国企业，三家印度企业，还有三家美国企业的一个联合课程，我们一起来做这个项目。我们在做第一个全球领导力项目的时候，我们当时考虑的是中国、印度、巴西还有俄罗斯这些大的公司着手，我们如何来帮助这些大的公司进入到国际市场中来，我想说的是现在这已经不是一个大问题了，像 GE 已经在上海建立自己的研发中心，宝洁也已经有 20 个人也有自己的团队，他们也是在中国还有在印度已经建立了自己很大的团队，下一步要进入俄罗斯。最大一个领导力的挑战，就是我们如何将中国人还有印度人还有美国的平台能够建立起来，我们到底是合作的关系还是竞争的关系，我们如何能够在这些市场中开展业务，对我们来说，毫无疑问，这些市场都是非常重要的。

比如我们看看中国东航，中国东航就是一家中国的公司，但是他们想要国际化。我跟他们高级团队见过几次面了，其中讨论一个话题就是如何国际化，我们要学习如何进一步的加强我们的国际化发展。我们看看印度的话，现在印度仍然是它的全球化战略中的下一步，他们在中国要跟谁竞争，在中国要跟谁合作，在印度要跟谁竞争、合作，对于领导人来说，首先必须要有一个全球的思维模式，你是不是能进入这个国家，能够了解这个国家地缘政治的因素，能够了解这个国家的文化因素，以及对业务会有什么影响，全球性的思维模式是非常重要的。它能够让你看到全局，能够让你了解到整个国家的政治文化和经济层面上的全局，这时候你就可以做出决定。我是不是可以在这里继续开展我的业务。另外一个全球性的领导人，全球性的领导力应该是能够让你做出判断，在这样的市场上如何进一步促进发展，我们今天在世界很多的市场上都可以看到，有很多快速零售店，他们可能现在只有一千家店，但是有很多店都已经扩张到五千家店，有很多会进入到中国、美国，而且他们有很多日本管理者，像日本一些快速消费品的商店，他们在自己的公司内部也会有来自不同文化背景的人。

在中国来说也是如此，比如我跟宝钢前六十位高管谈过，他们全是中国人，在 GE 的话，大概至少会有五六个不同国家背景的人。如果是 ABB 或者是雀巢的话，有很多欧洲公司他们的高管里面就会有来自不同国籍的人，多元化更多一点，这是中国企业所面临的一个挑战。这个项目中国、印度还有美国届时要推出这个联合项目会非常有趣。当然里面也会讨论其他一些问题，但是最重要的一个全球化的视野，思维模式非常重要。

冯云霞：下面开放问题给下面的听众，有什么问题吗？

提问：今天在中国我们有很多的同业评审，比如像董事会成员在公司内部他们会在内部进行讨

论，这是一种方法，我们如何利用这种方法在我们经营规划中，在企业里面，这是一个问题，非常技术性的一个问题。在公司里面继任的计划应该是有级别的，我们如何能够将这种边学边做放到计划中来呢？

Noel M.Tichy: 两者之间没有什么关系，因为边学边做是一种强大的工具，对一线的员工来说，他们可以收集来自于同行的反馈，可以收集来自于顾客的反馈，比如谷歌如何让年轻人来反馈，年轻人同行评审，这是一个例子。还有一个就是对于公司的管理层来说，要来决定谁能够晋升，谁不晋升，我觉得要是引入这种机制的话，这两个机制并没有特别大的契合度。一种谁要随着时间推移，得到进一步晋升，另一方面如何能够做进一步的创新，创新产品，我们想要这些年轻人更多的融入到他们所工作的背景中来，从而让他们做有意义的创新性产品，从而在市场上能够真正赚到钱，我不知道是不是回答了你的问题。

提问: 我来自于 TBA，目前在书店行业中我们是世界的大公司之一，我们现在在海外扩张业务，你刚才提到了印度，实际上在印度我们也是有自己的业务。我们有五百多个员工在印度制造厂，是印度最大的变压器生产者之一了，我的问题是我们的老板相信 TBA 企业文化应该被传达到在印度的工厂中去，我刚才已经跟大家提到过了，在这个工厂雇佣的都是当地的员工，而且鉴于我们在中国的经验，当然也包括其他国家的一些经验，我们都非常强调速度。就像你之前发言过提到的，在 GE 杰克韦尔奇也相信速度非常重要，我们也相信这一点。而且我们也是在这方面有着非常成功的经历，速度对我们在赢得市场方面的成功非常了非常重要的作用。但是在印度，我们却看到当地的文化不一样，当地的人们相信人的生命是有周期的，如果我今天没有办法在这一世中实现我们目标的话，可以在下一世的生命中继续完成我们的目标。所以在这样的情况下，如果我们想要加速我们的建设和制造过程的话，对我们来说就非常的困难。我们就很难真正的去让这些印度的员工理解我们的文化，所以比如在中国，我们绩效合同都非常重要，它是一种很重要的管理工具。我们有 30% 甚至更高比例的工资是由你的绩效所决定的，但是在印度，一般来说，你的工资在很大程度上只有 10% 是跟你的绩效挂钩的。但是我们想要加速生产的过程，制造的过程，我们也相信如果这样的话，在整个工资结构中就要有更大的比例是跟绩效挂起钩来的。但是我们却很难能够让我们在印度的员工接受这样一个思维模式，接受这样一种想法很困难。在这种情况下，你有什么样的建议？对很多中国企业而言，我相信有很多中国企业都在加大海外扩张的步伐，就像章教授提到的一样。在这种情况下，我们是不是应该呢？或者对我们来说，是不是有可能能够来将我们在中国的企业文化输入到我们在所投资的这些工厂去？

Noel M.Tichy: 这是一个非常长的发言，我不知道你到底提的是什么问题，能不能有人来帮我一下，到底提的是什么问题。

冯云霞: 这是中国一家制造商，现在进入到了印度，印度这些经理实际上并不想要接受一些中国公司的做法，比如像以绩效挂钩的薪酬体制，比如像在中国市场中，这也是在中国广为接受的一种做法，但是当这种做法被引入到印度的时候，印度的经理就不接受，所以对这样一个融合的过程有什么样的建议？

Noel M.Tichy: 我与奔驰德国还有与日本的公司，也与中国企业合作过，最基本的一件事情，我们必须要了解如何应对文化方面的障碍。当我在以上文化中的时候，我首先需要居住在当地，我要了解当地的人们，融入到他们的生活中去，比如如果我们进入到沃尔普或者 Tata 公司。现在中国也是处在一个非常有趣的转型期。作为一个国家的商界，就像我之前说过的那样，我的宝钢朋友们或者是中国东航这些高管们，你们现在正处在这样一个阶段，你们很快要成为全球商界重要的参与者。你们作为人力资源的专业人士，要帮助你们的老板了解全球文化，做好准备，去成为全球的商业领袖。我们之前很多年轻人也曾经在说丑陋的美国人，我们现在仍然是丑陋的美国人。我们目空一切，到哪里都一样，但中国人并不是如此，中国人非常谦逊，而且中国人很擅长到一个环境中学习当地的文化。

我们曾经有一个奖学金项目，让学生实际进入到这个环境中两年的时间。我们现在处在全球化时代，我们思考怎么让人们有全球性的思维，来促进跨文化的发展，这不仅仅是在表面，我们必须要建立跨文化的团队。实际上在整个全球，我们都面临着这样一个问题。有一些日本的公司他们要走向全球，五年之后，我不希望会看到这么多日本的经理。实际上，有很多的事情都是更加的跨文化的，要比美国的、日本的都具有跨文化性，跨文化性是我们面临的一个挑战。作为 HR 人士，我不断的去看一下我们在发展当中所发挥的作用，实际上有这样一个矩阵。如果要画这样一个矩阵的话，我们可以画一个长方形，有五个类别是在顶部的，还有四个是在侧面的，是 5×4 的一个矩阵。我利用这样一个矩阵来去了解发展，如果从右边开始画，最显而易见的一个发展就是意识。我们上学学习怎么样去欣赏音乐，比如有莫扎特，通过学习，我们了解怎么欣赏音乐。接下来看认知认识，这是音乐，这里是音乐的符号，我们可以从认知上去了解这些音乐的符号。接下来一个层级就是技能，我们可以看看一个音乐的版本，然后开始可以在钢琴上去弹奏音乐，这就是一种技能。我可以看到贝多芬的一些音乐的音符，当然我无法去演奏，我必须不断的练习，更深入一层。我们再看看音乐，我们接下来要看怎么编音乐，这样你就可以自己去编曲，通过多年的学习，怎么样弹钢琴，我们可以自己编曲，接下来我们可以把大家送到音乐学校，成为作曲家。我们从顶部看，要影响整个组织，下一个层级是影响到一个团队，下一个层级是影响到两个人，最底下的就是影响个人。你们公司大部分的发展就是，我们可以让个人参加课程，然后提高他们的意识，接下来可以去增强他们的认知，然后让他们获得一些技能，我们会教他们怎么样去做财务上的分析，给他们提供技能的培训，然后随后希望他们能够回来做一些事情。我更愿意是派一个团队的人，让他们去探讨更多的问题，比如怎么样去打开印度的市场，把他们派到印度的市场上做一个团队。让他们去出台一些最基本的变革战略，我们可以让这些从人从左往右，从下而上移动，沿着这样一个矩阵。我们可以把他们作为一个组织级别的干预，而且是一个团队级别的干预。这并不是涉及到音乐的，而是要做出变革，在 CP 当中我们就是这样做的。我们派了一个团队去印度，我们必须要和包括一些政府机构的人打交道，和他们进行沟通。我们所做的就是要去扩大我们在世界各地的足迹，我们也可以扩大在中国的足迹。作为 HR 人士，我们共同可以帮助这些公司取得成功，当然这样做的时候，会受到一些人的抵抗，可能有一些高管人员他们太官僚了，层级太多了。但是这是我们要开展的一个征程，这就是我们工作的一个征程。还有最后的问题吗？我认识到时间已经到了。

冯云霞: 非常感谢，我们今天非常有成效。

提问：再回到我们今天的话题，培养未来的领导者。在中国我们有很多挑战，我希望聆听一下您的看法，您觉得中国公司的优势是什么？我们在去培养未来的领导者的时候，有哪些中国企业有哪些优势我们可以去利用，促进我们更快的发展。

Noel M.Tichy：我们可以思考一下奥林匹克运动会，只有三个奖牌，金牌、银牌、铜牌是三个最重要的奖牌。在企业当中，在开展业务的时候，只有一小部分人能够取得成功。这些获胜者实际上彼此是更加相像的，和他们国家其他的运动员相比，实际上他们彼此之间是更相近的。比如获胜的中国企业和其他国家获胜的企业是一样的，这些获胜者是更加相似的。我只是看一些获胜者，中国还有印度的管理人员不管你们是哪些公司，你可以去找到一些全球的获胜者，因为他们是你们的标杆，你可以和他们比较。当然普通中国的企业就是普通的中国企业，还有普通的中国人就是普通的中国人，普通的美国人就是普通的美国人。你们想要获胜的话，去看一下各个国家的获胜者他们做的标杆者。

我想给大家传达三个信息，第一作为 HR 人士，我希望你们能够有自己的可预知力，去思考一下自己能够传达给教授给别人的一些想法，然后接下来要让你的组织有自己的可预知力，更好阐明他们可以教授的想法。其次，我知道这里并没有邀请到所有人，但是你们需要让你们的高管人员有自己的可预知力，你们是他们的教师、辅导员，要让他们有自己的可预知力。第三，我们有成千上万的人，他们需要进行发展，要不断的去发展，我们需要找到最佳的方式，去帮助他们发展。我们要抓住机会，你知道我们去玩过过山车的时候会感到害怕，但是也非常有意思，这就是你们的工作，是恐慌当中恐惧当中的乐趣。非常感谢各位，我希望将来也可以通过视频来跟大家进行沟通。

冯云霞：非常感谢，我们保持联系，再见。

Noel M.Tichy：再见，谢谢大家。

冯云霞：现在大家很饿了，但是大家对知识和新的信息的渴望，我们一直还留在这。三位嘉宾特别慷慨，他们用一两句话分享今天上午听了著名的 GE 前领导力开发中心。密歇根商学院教授讲跟我们中国实践的结合，这个也是一个非常宝贵的经验分享。我们就请三位嘉宾和我们在座的各位分享一下各自的学习心得。大家掌声鼓励一下。

陈玮：谢谢，非常高兴有机会来到中国人力资源的圣地--中国人民大学。刚才他讲的几点，我大概有一些启发，或者有几个想法。第一个就是我们现在在讲领导力的时候，把这些领袖级的人物拿出来，好像我们就可以推理出什么是我们未来或者我们公司需要的领导力。我们看到像杰克韦尔奇这些领导，我们觉得这些人好像就是我们今后公司需要培养的，其实这样的视角我刚才想，也是有很大问题的。因为每家公司的发展阶段实在太不一样了，那怎么做呢？我觉得现在互联网经济给了我们很大的一个启发，就是迭代。比如我们在这种情况下，我们觉得最符合我们公司的领导人的特点，符合我们业务的领导人的特点是什么样的。但是我们不能够停留在这上面，好像时间太长，忽略了这个业务发生急剧的变化。我们如果用迭代创新的方法，去迅速的进化，变成一个真的是高度

进化、高度学习这样一个组织，去看待我们需要培养什么样的领导人，需要培养什么样的领导力，我觉得这是面对现实是比较靠谱的。否则我们光去学那些，好像越来越远了，这是第一个。

第二个，我们现在面临巨大的挑战，就是我们的业务环境转型的需要，变革的需要，另外领导的人发生了巨大的变化，他们完全不是过去的人群，是新新人类，我们怎么去领导他们呢？要有新的方式。其中有一个，我的观察来看，一定是有两个特点的。第一个就是娱乐化，有乐趣，这个东西不好玩，我们的员工他不愿意玩下去，所以这个事情要变得好玩。第二个是非常多的自组织，自组织的意思是说，他自己想把这个事情自己做起来，他真的是很想投入，他真的想拉一帮人自己做起来，这是我的两个体会。谢谢！

冯云霞：谢谢陈总，最后的总结或者分享才是边际效应最高的，一个是迭代，还有一个一定要有对 90 后、00 或新兴人类的本质理解，我们请章老师。

章凯：我是非常感动，现在快 12 点半了，大家还能继续坚持在这，听了一上午的课，教授的实践经验非常丰富。我想他的认识也在不断迭代，问题是往哪个方向，在我们观察不同的或者学习不同企业实践的时候，这个实践本身肯定是会发生变化的。因为不同的企业面临不同的问题，虽然问题类型可能是一样的，但是问题的内容是有很大差异的，所以解决方案往往是不一样的。在实践不能照搬的时候，背后有什么共同的东西？我们 MBA 学案例学什么呢？是学实践呢还是学实践背后的东西，我问教授这个问题，但是问完之后，我依然失望。这种失望促使我不断研究。要找到实践背后最基本的原理，应该是最重要的。现在关于领导力的研究有一个基本的认识，领导应该解决两个问题，一个是目标的问题，也就是方向的问题，还有一个是人的问题。因为你这个企业往哪个方向走，你需要去做判断，做决策。这个决策要跟你的环境有关系，同时跟你的企业竞争优势有关系，还跟你这帮人有关系，所以方向的选择不是那么容易的一件事情。同时解决人的问题，解决人的什么问题呢？这个人需要与目标结合起来，还要有效的实现目标，所以你那个目标要有所限定，需要自我超越，你才能把人团结起来。这些年我在教课的时候，我发现相当多的企业领导者没有把领导做好，而且花大量的时间做具体事务的管理，这是中国企业过去存在的一个突出问题，未来需要改进的。怎么开发领导力，这是一个非常强烈的需求，这是我想讲的第一点。

第二点，领导力的开发要回归，领导力的基本原理，应该对人的领导，是人领导人的过程。所以对人的认识应该是领导力它的理论发展和它的实践发展一个基本的前提，我的总结我可能会谈这个问题。

第三个，我很同意刚才陈总谈到的自组织，这个自组织是人的一个基本核心，违背人的特征的管理，它的领导力一定是非常困难的。谢谢！

吴岱妮：我最后问 Noel M.Tichy 的问题是希望在我们学到这么多东西以后，可以拿回去马上用在我们自己的组织还有客户里面。虽然他没有直接回答，也是有点小失望，毕竟他对中国了解没有那么深。我就在思考一个问题，当我们学到这些所谓领导力的时候，怎么用，我看到的是我们在中国的企业，其实我们真的有很多挑战，但也有我们的优势，我们要找到，我一直在找，到底中国的企业怎么样用更聪明更不一样的方法。我们看到了很多趋势，互联网带来的变化，我们看到在中国的企业从问题出发，大家不愿意等六年去培养，大家要什么？最后还是提供一些线索，为什么大家

还在这里讨论，痛并快乐着。我们现在在研究除了把这些领导者的特质发展方法总结出来以外，除了成功以外，让大家幸福开心的关键是什么？我想这是我们下一步要研究的问题。回到人的本质，除了成功以外，大家要的满足感、幸福感是什么？现在调整我们建立领导力的流程，除了去看那些成功的人，可以带给大家更多的希望，这群人是什么样的特征，答案需要我們自己去找到。我相信中国在文化上，会找到自己的优势。

章凯：兴趣怎么产生呢？我跟大家分享三点，第一，你从事的活动跟你个人目标是有密切联系的。第二，内容会有信息量的，上午这个教授给我们大量的信息。第三条是什么呢？我们跟信息源互动过程当中，我们有了自己新的思考，或者我们态度进行了某种改变，总之我们内心世界真正获得了一些新的信息，有利于我们思考问题，解决问题。如果满足这三条的话，兴趣就可以产生，乐趣就有了。

冯云霞：我们志同道合的人在一起，总是时间过的特别快，我们还有一个小仪式，请章老师给陈总颁发常务理事的聘书，大家一起鼓掌。大家在这个平台上总是在不断的碰撞，不断的分享。今天下午我们会有更多的嘉宾加入到我们这个行列，来分享他们的最佳实践，期待下午有更精彩的分享。谢谢大家！

11月16日下午：

周禹：尊敬的各位来宾，大家下午好！大家辛苦了，我们两天的年会能坚持到最后的才是能够分享到最好的。我知道大家工作都很忙，能够在百忙之中来两天，通过交流互动，借鉴别人的实践，我们人民大学的专家整合优秀产业的最佳实践，整合国际知名教授跟大家分享讨论，对每个人也是自我人力资本投资和开发。我们能够坚持到最后一场的是我们对自己投资投的最持久的，投的最坚定的我们的好伙伴。谢谢各位！

在开场之前，跟大家第三次套一次近乎，我们是不折不扣的同行，我们在大学平台上开发人力资源，把它输送到各位的手上，你们在你们的企业里用好它们，发展好它们，塑造好它们，所以我们联合起来，我们才能打造中国人力资源开发的全链条和全价值链。而且我们今天这场论坛又是专门聚焦企业里面的人才培养和学习，所以我们又是同行中的同行。今天上午我们如果把两天的内容给大家做一个简单概括的话，昨天我们侧重于最佳实践，让各位来分享我们的标杆企业他们内部是如何做的，如何进行体系、机制和管理方法的建设。今天上午我们从领导力开始，现在我们从学习开始，我们关切的是软线条。我们经常说人力资源有很多抓手，概括起来可能两个线条非常重要。一个是我们的硬抓手，体系建设、机制建设；一个是软线条，培养人、培养管理者、培养每个人的领导力。我们经常说我们当CHO不容易，我们也许很难当CEO，但是也许我们可以培养CEO。我们各个阶次的领导不管是核心领导、高潜骨干还是快速成长人才都是来自于我们HR给他们搭建平台，提供通道，是一个特别重要的话题。尤其上午谈到领导力，我们说当每个管理者既会做业务，又会带队伍的时候，我们全员都变成很好的人力资源开发者的时候，我们企业整体人力资源水平才

提高。我们自己不仅要是员工的人才伯乐，是解决方案的设计者，还要是管理者的教育家，要培养管理者带队伍、影响人的能力，领导力。我们今天请到了资深的业界专家和一线的实践者们，我们作为一个开放的平台和凯洛格集团深度合作，在王成董事长的带领下，历经长时间的研究，把中国企业在企业人才培养最佳实践做了一个汇总，推出《2014 年度中国企业人才培养白皮书》，下面用热烈的掌声有请王成董事长分享白皮书精彩的内容。谢谢！



北京凯洛格管理咨询有限公司董事长 王成

王成：今天的话题是《用户时代--移动互联网下的人才培养》。凯洛格的价值观是专业主义，使命是赋能于人。我们从 07 年做人才培养这个细分市场，能够快速成长的核心意义，我们一直秉承专业主义做事情。对于凯洛格的业务有三个方面，第一个业务是体系咨询，我们帮企业构建他们的企业大学，构建他们的人才梯队，构建他们的领导力学院。第二个业务是面授培训，我们有领导力的课程，有战略类的课程，有创新类的课程，还有一些沟通类的课程。第三个业务是在线学习，我们是哈佛商学在线在中国的独家合作伙伴，我们从 2012 年也开始投入很大的资金来研发我们的移动学习平台思酷。在培训领域我们是最早尝试 O2O 的一家培训公司。

我们是本土化的公司，但是在很多人眼中我们好像是一家外资公司，我们做的事情就是把全球优秀培训资源整合到中国，让中国企业能够从全球化的视角来做它的领导力发展和培养。对于我们来说，我们这几年发展速度也比较快。现在我们有七家分公司，有三百多名员工，在这个细分市场还是人数比较多的一个公司。

对于凯洛格来说，我们每年都会发布一份《中国企业大学白皮书》，我们从 07 年介绍什么是企业大学，到 08 年我们构建企业大学应该包括什么样的内容才是一个真正的企业大学，在 08 年开始论述企业大学或者一个企业的培训体系应该具有什么样的架构和模块，我们在这里面进行了很好的论述。应该具备什么样的课程体系，应该具备什么样的运营体系，才能支撑一个企业大学的软实力，不要沦为一个豪华招待所的命运。

到 09 年我们又开始尝试一个企业大学应该在一个组织里面扮演什么角色，我们发现很多企业大学扮演的角色都很传统，所做的主要是两件重要的任务，一件是搞好接待工作，第二搞好采购工作。接待工作就是高管层迎来送往，另外采购就是采购课程，就是采购课程和做好接待的角色。我们发现成立企业大学，并不仅仅希望企业大学专业人士仅仅是事务专家，还有很多角色去扮演。企业大学远远没有满足公司 CEO 的期望，CEO 的期望有很多，上课仅仅是手段，还不是目的。很多组织 CEO 们希望企业大学帮助他们承担更多战略性的角色，比如如何做好梯队建设的角色，如何帮组织做好战略转型推动者的角色，让人才梯队更加充沛，让组织内的绩效能够得到更好的改进和提升，让整个公司的战略转型变得更加通畅，这是真正的目的。但是我们很多企业的培训部门他们把手段视为了所谓的目的，导致整个组织的培训部门越来越在整个组织里面无法站到战略圆桌上，他们和公司高管层对话空间越来越狭窄，因为他们做的仅仅是事务专家的角色，无法满足公司 CEO 的期望。在这些方面我们做了很多，由于时间有限我无法把每个白皮书的核心观点详细阐述。

今年的白皮书，就是我们的用户时代。用户是互联网最近非常流行的一个概念，我们应该很好的关注用户，而不仅仅是客户。对于用户这个概念，之所以能够诞生出来，其实也不仅仅是在互联网思潮之下才会有用户这个概念，其实很早之前就有用户这个概念了。在战略案例里面，在哈佛商学院有一个非常经典的案例，他讲的是礼来和诺和诺德，礼来认为胰岛素的代理是我们的客户，诺和诺德认为他们不是我们的客户，他并不是真正的客户，我们真正的客户应该是那些使用胰岛素的病人。他提出第一个用户思维，我们要关注那些使用胰岛素的人。谁是我们的客户，掌握预算的那些人才是我们的客户。很多培训机构都是在取悦掌握预算的培训经理，但是他们并不是真正的用户。虽然他有用户，他有采购权，但是他不是用户，真正的用户是坐在教室里面听课的人。对于培训工作，越来越开始关注用户思维。我们的真正学习需求是什么。对于今年的白皮书来说，我们调研了很多公司，有 140 多家，这次白皮书我们和人大商学院一起联合撰写，推出的一份白皮书报告。

在这个过程中，覆盖了有 12 个行业，有 143 家企业。面对移动互联网，我们不用看这个研究报告，我们只需要看微信里面反复传播的内容就知道，移动互联网已经成为组织里面上上下下最关心的一个战略话题。大家都在想我们的业务肯定会受移动互联网的影响，我们的业务模式也要转型。对于我买网来说，40% 多的采购量已经是通过手机来产生，大家更多通过手机下单，这就是现在一个非常大的变化。移动互联网对所有业务的影响，可以说是非常全面的。但是我们今天要思考的是，对培训有什么影响和冲击。最主要的影响和冲击来源于一个关键词，用户。我们要关注真正的学习者，用户。我们要理解我们的用户，我们不仅要理解 CEO 的想法和培训经理的想法，要真正理解我们学习者的想法。我们要理解学习者，同时我们要创造真正很好的学习体验过程，原来我们不太关注学习者的学习体验过程，他们坐在教室里安安静静把课上完，培训就结束了。现在培训的价值链条已经远远不局限于课程的现场，课程的现场仅仅是培训价值链条其中一个小环节而已。更多的环

节是在培训走到课堂之外，还有培训课堂结束以后。我们的培训应该如何关注员工的自由时间，这就是著名的一个思想家他写了一本书《未来是湿的》，写了第二本书叫《认知盈余》。员工一天的时间可以分三个八小时。第一个八小时在上班，第二个八小时是自由时间，第三个八小时陪老婆睡觉的时间，他关注前两个八小时。原来在自由的八小时是交给电视，现在是交给网络，当他们交给网络的时候，他们催生了成就了了很多的公司，他们成就了 Facebook，成就了微信，他们成为这些网站这些公司内容的创建者。他没有帮公司在打工，帮助这些网站公司，这些网站能成就，是众人利用自己的时间在为这些网站创建内容。他又关注到工作的八小时已经不再是工作的八小时了，员工越来越挤占工作的八小时，争取让自由的八小时变得越来越长。很多微信都是在工作时间发出来的，十分钟不上一次微信就难受，二十分钟不转发一个东西就痛苦。我们发现工作八小时越来越被自由的八小时在挤占，我们员工自由的时间他们在不断争取从八小时到十小时，员工有这么多的自由时间，这些自由时间对我们 HR 工作者，对我们的培训工作者，给我们留下很多想象空间。我们可以做很好的引导和管理。

还有一个后喻时代。这个新的名词也是告诉我们，马佳佳这样一个刚毕业的本科生可以给教授讲课，这是在互联网时代，知识已经不再是储存的财富，知识越来越像鲜奶一样，保鲜期越来越短。没有一个人说我能成为一个知识的提前拥有者，而让我成为教授。我们发现很多教授，包括我们这样的人过去享受了太多信息不对称的红利，我知道的比你更早一点，所以我在你面前是教授，只要比你提前知道一年，我就可以给你分享。现在越来越短了，我经常讲战略课，我讲战略罗盘，我在很多企业里面上战略课程，现在越来越不敢讲了。因为我讲的案例都没有新鲜事了，让我们重新找案例，再去找观点，发现越来越困难。因为信息不对称在大面积缩短，甚至年轻一代掌握的信息比你更早。他的信息领先性比我们更强，这时候就开始对我们提出挑战，说后辈反转前辈。对于我们培训部门来说，发现这一秒钟他是学员，在下一秒钟他就是教员。每个学员，每个微信的拥有者，越来越成为一个知识的自媒体，你们就成为一个知识的中转中心，你从别的地方拿到知识，放到你的微信里，然后再转发出去。

在这种情况下，对我们的培训有冲击，对我们来说，我们必须开始去思考，对于移动互联网摆在我们 HR 面前，有一个很大的挑战。认知盈余的时代，我们发现员工自由时间越来越多，自由时间越来越多帮助别的公司干活。小米这样一个快速成长的公司，今年要把手机做到五百亿的公司，他做手机研发的人只有一百人，同时他最核心的战略卖点，每周迭代一次。小米的操作系统比苹果迭代的速度要快，一百个人怎么支持他每周的迭代？很快我们就知道，小米的秘诀在这里。小米就抓住了诸多人的认知盈余，就是他的自由时间。他把很多人的自由时间吸到了小米公司身上。你会发现他有一千人的荣誉开发员工，这些不是小米的员工，但这些人都是小米论坛骨灰级的粉丝，他们不仅是骨灰级的粉丝，同时还能做软件的开发。他们下班回家，跑到自己的电脑面前，帮助小米公司升级小米公司的软件，帮助小米手机开发他们的应用程序。小米不需要给他们钱，这就是小米公司的魅力。在这个时候，我们开始要去思考，内部人才和外部人才的边界还像我们过去所想象的那么泾渭分明吗？谁是老师，谁是学员，还像过去所想象的那样泾渭分明吗？谁是教授谁是学生，还像过去那样泾渭分明吗？不一定了，完全不是这样了，这就是互联网时代，人才不求所有，但求所用就可以了。

对于未来，我们 HR 部门的从业者，可能我们需要去关注一个话题，如何激发“非员工”的敬业度。他不是我们的员工，就像小米的粉丝一样，他不是小米的研发部门的员工，但是我们如何让他的研发激情能够保持住呢？如何让他利用他更多的自由时间，如何利用他更多的认知盈余，来帮助我们做贡献？

与“非员工”的敬业度这个话题相对立的是我们如何激发我们员工的敬业度，不要让自由时间不断的侵略我们的工作时间，这种引导就开始变得越来越重要了。在移动互联网的时代，我们的培训中心迫不及待必须要做出五大转变。

第一个就是角色定位。原来我们的定位特别单纯，做好培训就行了，把培训课组织、上完，培训就画上句号了。大家所有的忙都在忙两天的课程，这两天课程忙完了之后，大家各回各家。现在对培训中心不再仅仅要做培训交付，更重要的一个角色，要成为一个很好的分享平台。原来培训交付的状态，泾渭分明，谁是学员，谁是老师，非常清楚。在移动互联网时代，这种泾渭分明变得越来越模糊了。我们必须要做好分享平台，在这个平台上有很多人既是老师，换一个身份，转一下身，他又是学员，在这里他是学员，转到另一个教室，转到另一个状态，他又是教员。我们如何激发具有双重身份的人，既是学员又是教员，让他们在这个平台上能够充分互动起来。

还有一个就是课程体系，课程体系我们更多讲究的是集中面授，大部分的组织、培训中心把大部分的时间和精力放在如何把集中面授做好。但未来我们会发现现在集中面授的效果在大打折扣，集中面授的边际效应在快速的下降。为什么？是因为现在每一个员工他的学习源泉太多了，原来他的学习源泉非常少，要么读书，要么来上培训课。现在他既可以不用读书，也不用来上培训课，就可以学到很多东西。因为他通过微信就可以学到很多东西，他通过百度也可以学到很多东西。总而言之，学习源泉越来越多，在这种情况下，该怎么办？我们必须要想办法，我们真正让学员在他需要的时候，给他传递学习。这样，我们学习供给和需求是非常匹配的。原来我们的课程我们的供给和需求并不能够完全一致，这种需求供给不能完全一致来源于两个方面，一个方面你所讲的并不是他所想听的，并不是他此时此刻所想要的。还有一种需求和供给不匹配的原因，就是你现在所讲的确是所需要的，但不是当下这个时刻他所需要的，可能是两年后才需要的，或者下一个月才需要的，他不需要提前载入那么多过量的信息。

我们如何做调整？原来我们是供给主导。传统排期了，你就来听课，不管是不是你此时此刻的需要。互联网时代我们需要转，我们开始去想如何去更好的研究他的需求，如何在他有需求，同时他的学习欲望最旺盛的时候，给他提供学习的供给，让学习需求和供给能够很好的匹配在一起，这就是丰田的精益生产之道。我们在恰当的时候给我们的学习者供给恰当的学习内容。

对于我们的讲师体系来说也有很大的挑战，原来我们的讲师都是权威的专家，未来他是一个知识的中心，但不是每一个教授都可以成为知识中心。每个教授面对另一个尴尬的境地，他们像钱钟书在围城里所描述的那个校长，这个校长是什么？是一个老科学家。中国文化博大精深，但是对于这个老科学家却很难形容，他可能是老的科学家，也可能是老科学家。如果老修饰科学家，说明是他老，老的科学说明他掌握的知识旧了。每一个学员都是一个知识的自媒体，从不同源泉拿知识，拿文章，拿观点，再从他这里批发，然后分享出去。在这种情况下，对于我们传统的讲师体系提出了非常大的挑战。马佳佳刚大学毕业的人在某一个方面可以成为很多大学教授的老师，这就是后喻

时代的一个特点。

对于我们来讲还有一个运营体系的转变。我们原来是做好接待，不要让课程出漏子，而以后是如何经营粉丝。对于系统平台，我们原来是想封闭没有数据，未来我们可能要开发，要有大数据。原来我们关注结果性的数据，这个学员对这个课程有什么评价，这个学员通过这次培训得了多少分，这就是结果性的数据。我们未来的平台可能要关注行为化的数据，为什么说银行所具备的数据质量远远不如淘宝，因为银行是结果性数据，淘宝是行为性的数据。这些对我们来说，更好关注培训的需求分析提供了很好的素材，我们未来要关注这些。

中国很多优秀企业已经开始向移动互联网的学习时代前进，比如西安杨森；华夏幸福基业；韩校长可能也会分享他们的掌上营销学院；包括马成功老师所讲的痛点，三点思考，还有很多案例做分享。在这些案例上我不花太多时间去罗嗦，80%以上的企业开始主动探索并在寻求大力的改变。在这种情况下，对我们培训从业者也非常富有挑战，他们原来思考的方式包括他们所应该具备的新技能和传统时代有很大的区别。更多详细的内容，请大家阅读我们的白皮书。在我们每个资料袋里都有这本册子，时间关系，我就不花太多时间在这里罗嗦了。

谢谢各位！

周禹：谢谢王董事长，我相信大家意犹未尽，但是没关系，一会儿有王成董事长和几位企业里面大学的掌舵人再跟大家具体互动。我们跟凯洛格合作，也是想一起携手，来推动我们企业大学的建设和企业人才培养这样的格局和效果。昨天我们的会场也专门有一个专题来探讨了互联网时代、互联网思维、互联网模式对企业的组织和人力资源管理的挑战、机遇和创新。我相信一会儿各位大学校长的掌舵人分享也会有很多启发。王董事长讲课，他是读书人，老去买书，闭关写书，他的战略罗盘，他说你作为老师教授你不读书，我们现在只写书，不读书，所以我们是研究型大学，要持续不断的更新知识。说教授将来会非常尴尬，大家是做培训的都知道，老师是老师，学生是学生，培训谁都是老师，谁都是学生。互联网时代，主体身份边界越来越模糊，信息不对称成本越来越小，用户、伙伴、员工都在创造知识。知识的供给和创新泛载化，随时随地随刻可能都在创造知识。平台型的供给，定向型的推动，我们的企业大学是平台，我们的系统化是平台，平台上的资源迅速共享，但是重点锁定，及时推动，最后行动、经验最小化改进，最快化迭代。当然这些理念昨天我们谈到，刚才王成董事长他们的调研也显示出在学习的推动上，都体现出这样的趋势。从我们具体做企业的人才培养开发的角度，我们具体抓手如何去适应互联网时代创新和变革呢？下面有请我们对话嘉宾一一登台，与我们分享。首先有请万达学院副院长樊力越，中粮我买网人力资源总监王顺捷王总，百度公司人力资源部高级总监、百度学院院长伍晖，来自京东大学的高级总监马成功马总，来自华夏幸福大学校长韩青，来自捷库动力首席学习官邱昭良邱总，再次请上凯洛格董事长王成王总，有请各位企业大学的掌舵人。先有请几位企业大学校长，每位企业大学校长十分钟概括的来给我们的来宾们分享我们在互联网时代，企业人才培养的一些举措、模式和创新，哪位校长愿意先来。



百度公司人力资源部高级总监、百度学院院长 伍晖

伍晖：大家好，我是来自百度公司的，我在介绍的时候，主办方也跟我说过，会用一些视频、PPT，所以我想大家下午比较辛苦了，所以给大家一些比较轻松的 PPT，可以看一看。刚才说的是互联网时代学习与发展，刚才王成董事长介绍了一些趋势，这本书我没有看过，但是我发现不谋而合，讲的很多理念都是我们在实践的。尤其其他讲原来我们培训学习非常注重客户的想法，我们的客户就是我们的 CEO，高管层，公司有些什么东西要传达给员工，我们的用户就是员工或者还没有成为员工未来可能的员工。我们作为培训机构或者大学来讲，最重要的就是要把这两边的需求能链接起来，链接的方式就是要有设计感，要有一些互联网思维。如果用原来传统的方式，用户不太买账，会比较困难。

在介绍之前，我给大家先看一个小片子，大家知道现在是 11 月份，前几个月都是各公司比较疯狂的校招时代，这个也是我们未来的用户。我们怎么去吸引他们？我们有很多的宣传片，但是我们自己的同事自己拍了一个小片子，两分钟，先给大家看一下。

<视频>

这个就是我们自己同学，本来让他去装饰一面墙，我们一个宣传墙，后来他中间做成这个，正好校招的时候到各地去放，很多学生都认为百度很不错。我们互称同学，也有我们的理想。百度的理想希望能够成为最大学的互联网公司，因为互联网是年轻人的天下，很多 90 后他们做出来的产品有很多时候不比年纪大的或者经验多的人差，有的时候更有创新，更有创意，所以我们吸引人才的重点就是年轻人，最顶尖的年轻人。我们把这个东西融入到我们人才的理念中和实践中，希望我们自己能成为最大学的互联网公司。

回到咱们说这个学习发展或者培训，百度的人群特点，80 后的人很多，包括我们管理者有很大比例是 80 后，面对非常年轻的群体，他们学习有些什么特点呢？首先他们非常碎片化的一个学习，大家的时间精力都是很难集中。这个对我们无论是课程还是学习的安排来讲，其实是非常有挑战的。

同时所有到我们这来讲课的老师，我们先跟他打招呼，我们这边的人是双核的，所有的人拿着手机和电脑去上课，你讲三分钟他觉得有意思，他听，但是你一过渡，他就打开电脑，不是他不尊重你，他们可以一边听，一边看。还有我们是非常自主的。还有互联网大家节奏很快，我们所有的东西都要求很干的干货。再有就是大家非常喜欢分享，分享是一个非常重要的方式。还有刚才白皮书上说，每个人都是自媒体。我们有一个阅读书友会，有一个人每天早上分享，坚持了三四年，成为了内部非常受欢迎的讲师。还有互动也很重要，讲课也可以，但是一定要做动作，这时候大家不看电脑了，非常认真。还有原来培训课程，酒香不怕巷子深那种感觉是有偏差的，我们发现传播很重要。比如那个片子公关部通过各种方式去传，在网上还是有一定的流转度，这是我们整个学习的特点。

下面我介绍几个比较有互联网特色的项目，供大家来参考。第一个就是向有实践经验的人学习，很早以前我们的 CEO 就倡导请进来，请一些有实践经验的高管、成功人士来去分享。我们每年要做八到十次，而且还得有一定份量以上的，第二我们做这个有一个好处，虽然搜集资源有时候很难，但对我们来讲，经常要去关注，比如什么东西很热，为什么跟公司有关系，什么人可能跟我们更愿意分享，能帮助我们保持市场敏锐。我们请过的嘉宾包括雷军，90 后创业系列，还有传统行业与互联网融合的这些企业的代表，当然也有一些经典的像华为、新东方，等等。

第二个，我们互联网公司想做点文化的事挺难的，虽然我们特别重视文化，我们的文化简单可依赖，就这一句话。我们公司越来越大了，我们 CEO 发现我们文化是不是有点淡漠了，需要不断传承。这么务虚的东西搞起来有一定的困难。今年我们搞了文化沙龙，八点到晚上十一点左右，我们 CEO 倡导两次之后，其他的就让各个体系自己去开展。现在我们已经开展到一百期，已经有五千多人参加了。可以讲自己的故事，你观察到周边的事物是什么，有点像讲圣经故事。一开始也有员工有不同意见，觉得这个是不是太形式主义，但文化的东西是会感染的，当你身临其境去讲的时候，大家很多人会被感染，热泪盈眶的，感触特别深的，在我们这么一个务实的技术导向的互联网公司能做成这么一件事还是挺不容易的。

大家都是自主学习，最好他自己变成知识的自媒体，我们有一个项目，启航项目是对我们新任经理人的。除了上课之外，最重要的是大家自产自销，自主学习。今年几百人参加，他们产生四十多个案例，那些案例质量还是很不错的，让他们自己说自己身边一些管理困惑，写成案例，大家讨论，接近他们的现实，同时这些案例我们已经存下来，给其他的老师去用。找导师让他们自己找，这个在互联网公司也是非常重要。大家很多时候不是公司去安排做什么，而是互相之间感激之情很重要。有学员来找我，我非常愿意参加，如果公司安排，我的工作很忙，没那么多时间。你收到学员感激的时候，比如有一幅画是送花，员工给我送的，我还是很激动的。他们自己找的时候，比我们去安排哪些经理人必须干这件事，效果更好。

我们这么多东西，很多碎片化、自媒体出来的东西，最重要要有一个平台去沉淀。从去年开始我们做了一个度学堂，上边有两类东西，一个我们作为机构来产出的，比如我们这边的七分钟百度人物，百度微客，还有品牌专栏的栏目，包括一些认证系列的课程。还有一类 UGC 的，他们自己产生的，我们给他们提供平台，让他们便于应用。当然也有一定的激励机制，你可以网上传播，现在大家对自己的名誉还是很看重的。同时如果看到什么好东西可以推荐，从去年 4 月份上线以来，到今年我们已经建了 1700 多门课程，再往后会更多。我们要做好推荐，筛选等等一些工作。

总结一下。第一，平台化，你一个机构的话，有责任沉淀下来。第二个你的东西要有品牌，这个很重要。第三个就是人群运营，这也是今年我们在尝试的，尤其人才项目，要把人才项目和培训

项目分别一下，培训项目更注重现场效果，人才项目是以学员的成就为衡量的。当然很多时候想做出有干货的东西来，要 Go deeper，还要有号召力。我们有一个同事负责度学堂运营的，他在我们百度内部群能覆盖到六千人，每次我们要发什么通知，除非在官方渠道，我们都让大家在这个群里面去传播，这个还是很重要的。还有一个是迭代，大家原来设计一门课程都要半年一年，我们现在要加速，不断的往上去走。运营方面要 O2O，传播上或者选择做什么不做什么，要找到引爆点，引爆一些大规模的活动或者学习，可能更有价值、更有号召力。

我分享的就是这些，谢谢。

周禹：谢谢伍总，他们百度要做最大学的互联网公司，让我眼前一亮，我们商学院能不能成为最公司的大学？我们始终本着公益性、专业性、学习性，快速迭代。百度的实践确实印象深刻，他让每个百度人在工作中学习，在学习创新，在创新中创造价值，他把工作、学习和创新三位一体。特别他们在互联网时代极其开放，把内生的知识和外生的经验高度迭代，这和我们商学院不谋而合。我们聘了 470 位企业家导师，我们教授内生的知识和规律的提炼，以及我们企业家内生知识，口传心授，我们立体化的学习，我们希望将来百度跟我们一些深度的合作。我们学院派不是印象中的那样，看看周老师就知道。我们是相当新时代、相当互联网。但是我们更强调信息不是知识，知识不是规律，见识也不是智慧，在信息爆炸的时代，相反对本质问题和规律的抽离恰恰非常重要。这就需要研究的衔接，我们非常感谢伍总，谢谢。一会儿大家还可以跟我们的校长们、院长们、总监们再交流。我刚才看到职务称呼各不一样，有院长，有总监，我们接下来都称老师，既然来到大学了。按照座位的顺序，有请来自万达学院的副院长樊力越老师来给我们介绍万达学院的经验。



万达学院副院长 樊力越

樊力越：我在做这个介绍之前，想先现场做一个调研。在座的各位朋友如果是来自企业的朋友，

请你们举一下手，请放下，如果是来自培训机构的朋友，请你们举一下手，非常少，谢谢。还是我们企业内部的同事更多一些，希望这个分享能够对大家有用。

首先我想借这个机会对人大商学院组织这样一个平台表示感谢。我想学院派或者理论界和企业界的这种交流甚至是碰撞是非常有助于我们整个行业专业性的发展，无疑这是一个非常好的平台。

这次我们探讨的这个主题叫移动互联时代的变化、优化。我的理解，就是要在新的市场背景下，新技术的驱动下，我们怎么来办。所以我的命题，也引用了我们经常内部用的一个命题，叫新形式，新对策。我差不多十分钟的时间，做一个概括的介绍，如果大家对其中某些内容感兴趣，可以在稍后对话交流的时候展开。

我大概讲三个方面，第一个叫定位，第二个叫变化，第三个叫探索。首先第一个方面，向大家简单介绍一下万达以及万达学院，为什么讲这个呢？因为企业大学植根于企业，我们在讨论很多企业大学或者组织学习发展的时候，它所植根的这个企业是极其重要的一个边界因素。当我们在听很多论坛中教授或者专家们在讲的时候，我们要避免一种限于概念的对话中，不同的企业它的情况可能是完全不同的，比如刚才王总讲到一些观点的时候，是要吃好住好还是要做体系化的建设，是客户重要还是用户重要，还有其他的，当你把这个观点放到一个具体企业的情况里面，可能他就会有不同的取向，这是我想第一个表达的。基于这样的考虑，跟大家分享一下我们万达学院他所处的一个生态环境。

万达可能大家都比较了解了，我们核心的业务板块四个方面，第一个是商业地产，是遍布全国的万达广场，到目前全国已开业的一百家。第二个大的板块我们叫高级酒店，第三个叫连锁百货，还有第四个叫文化旅游。稍微强调一下，文化旅游是现在万达着力打造和发展的一个新的产业板块。我们也希望它成为将来万达一个新的利润增长点。

万达的发展是从大连起步，92年跨区域发展，2000年开始进军商业地产，是中国最早开始进入商业地产的一家企业。03年涉足文化产业，现在是国内最大的文化产业企业，12年开始走跨国发展。这几年的发展速度还是比较快的，连续多年年增长率超过30%以上。伴随企业快速发展，我们首先碰到的关于人方面的第一个问题或者说现状，就是员工队伍的极速扩张。大家能看到这组数字，从08年我们企业差不多一万人，去年的时候是十万人，从一万到十万，人数翻了十倍，但是用的时间不到五年。这样一个背景，不管是给我们企业的学习发展还是其他的人力资源管理工作，都带来了巨大的挑战。

正是在这样一个大的背景下，万达学院诞生了。我们到现在为止差不多走了四年多的时间，逐渐的在摸索我们与企业合拍的这个定位。现在我们对企业大学在企业里面扮演的角色跟四年前是有很大的变化，主要是四个方面。第一个是一个基本功能，人才培养，我相信所有的企业大学也好或者学习发展部门也好，这是一个基本的定位。第二个方面就是绩效改进，我们做的很多学习项目是基于绩效导向的一些学习项目，它的产出是更多关注于绩效目标的达成，而不是某一些个体的成长。当然在这个过程中，个体也会得到学习和成长，但是它的侧重点会有一些区别。第三个方面就是企业文化、企业精神的传承，最后一个就是知识管理。为什么会有这四个方面以及如何去演化的？这是一个曲折而漫长的故事，在这里时间关系，不多展开。如果大家有兴趣，我们在对话的时候再进行沟通。

目前我们一共有五个教学部门，从一部到四部，每个部门是对接到不同的业务板块，教学五部

是负责整个网络学习平台的搭建以及视频授课内容的开发。万达学院跟很多企业不太一样的一个地方，我们成立了万达学院以后，集团人力资源培训部的培训管理职能就放在万达学院了。但是各个业务板块它还是有培训部门的，它跟万达学院功能上的区别在哪呢？万达学院关注的是中高层管理人员，各个业务板块的培训部门更关注的是它基层员工或者其他管理者。

学院一年的工作，年初我们启动 MT 项目，作为教学管理一个重要的制度，每个月我们要开月度会，要做月度的教学工作的回顾和布置，一些大型的企业文化类的活动，比如集体演讲比赛、知识竞赛、才艺大赛等，也是由学院承办的。我刚才讲了，万达学院也承担企业文化的传承工作，不光在课堂上讲授企业文化类的课程，我们还有很多企业文化的活动要去开展。到年底做下一年计划，我相信大家大同小异。

刚才讲了很多新的变化，怎么理解新形势，尤其是针对万达，它不是互联网企业，虽然我们也在大力的发展新兴的文化产业，也在涉足电子商务，但是毕竟它是从一个传统型的行业发展起来的，所以在现在我们受到一些冲击有那些呢？比如电商的冲击，万达广场是一个商业的形态，大家看刚刚过去的双十一，淘宝成交量 570 多亿，差点超六百亿。这些消费形式更加快捷，更加便宜以后，是不是就代替了到商场购物的行为？在这种情况下，大型的购物广场怎么办？这是从外部环境的角度来看。

从内部来看，我们新员工的数量在快速增加。我刚才讲了一些数字，很多新员工是 90 后，他们的特点不一样。有很多新兴板块，不光是在国内，在国际上都是很新的产业，创意产业，我们尝试去做。这些产业还没有成熟的市场人才储备，甚至它的一些标准，它的一些做法都是全新的，国内没有，国际上也很少，没有可以学习的样板。怎么办？很多外籍员工开始加入，加上移动互联技术的快速发展，面对这样一些新的情况，不管是线上教学还是线下教学，我们都在探索一些新的方式。

今天我想主要给大家分享的是在移动互联我们做的一些尝试，我们在打造五大平台，学习管理系统、学院在线、微信平台、月刊、学院电视台。每项里面对应的工作还是蛮复杂的，大家感兴趣的话，我们待会儿可以再交流。

我这里大概有一个我们结合移动互联技术进行有效学习的一个模型，也是我们基于实践工作的一个思考，现在还在探索过程中，不能说完全实现了，但是我们感觉这个是很适合万达这个企业将来需要的一些东西。总体来说，在互联网学习或者移动学习这块，我们有两个想法，第一个我们想实现有求必应。有求必应针对的是什么情况呢？你自己不知道。针对这种情况，你想完成一件工作，解决一个问题，你知道问题，但不知道该怎么办。我们提供三个路径，第一个就是刚才讲了，学院有知识管理系统。首先知识从哪里来，怎么攫取，怎么发现，我们在不断的滚雪球的在建立这个知识库，所以当你有问题出现的时候，你可以问机器，不会干问电脑。如果找到满意的答案，你的问题可能就解决了，如果没有答案，第二步可以干什么呢？问同学，我们在网上会建一个虚拟的社区，同专业、同级别的人员他会加入到这个社区里面。我们背后的逻辑是什么呢？假定你碰到一个问题，这个问题在以往的工作中你的同专业同岗位的人曾经遇到过，而且解决了，他有办法。如果你问同学还没有得到满意的答案，我们有一个问专家。有点像现在很多医院开网上的门诊，这里面有不同的科室，这些大夫在那儿坐堂，你可以问他问题。他为什么要回答，背后有激励机制。通常来说，这个问题解决过程一定是一个金字塔型的，可能 80% 的问题问机器，问知识库已经解决了，越往上这个问题的数量越少。

第二个方面，我们希望探索的是指点迷津，这个针对的问题是什么呢？就是不知道自己不知道。我要面临一项工作，但是这个工作有几个陷阱，我不知道，这有点像预警性质的这种学习。怎么办呢？主要用的是推送机制，我们把所有的信息库里面最精华的学习点去匹配到不同的岗位，不同工作节点，大家可以关注我说的这两个关键点，不同的岗位和不同的工作节点。最几个核心的关键点，把学习和你的工作流程去发生关系，给你定点的推送。举个简单例子，比如你要开业了，有几件大事，比如拿到消防证等等，你必须搞定，搞不定，你开业这个节点肯定受影响，你的绩效考核就要亮红灯。我们是根据你的工作计划，根据不同的节点工作任务，我们提前推送不同的内容。假如说你办理消防证，我们提前一周给你发三个锦囊，以往办消防证最容易犯的三个错误，告诉你。怎么解决问题呢？我们并没有整个集团十几个业务板块都全面推开，还是在做一些试点。一旦试点成功了，我们现在网上系统都已经有了，他可以不用去学习，需要什么知识的时候，你知道他什么时候需要知识，然后你告诉他。因为一个人他的年度工作很清晰，他就那几件事，那几件事搞定，他今年问题就不大了。那几件事里面，你又有有一个很针对性的学习内容给他，这样可能效率会是比较高的，这是我们一个设想，也是目前在探索的一个方向。

总之，我们有这样一套做法，希望实现万达学院永不下课，随时随地解决问题。但是距离这个目标还是有很长的道路要走。我的分享就到此，谢谢大家。

周禹：谢谢樊老师。很荣幸，正好前一个礼拜刚刚去到万达学院，印象非常深刻。万达的作风、文化，强势文化、强执行力，但是他们一个平台性的产业，硬产业，又有软产业，又有文化创意产业，既有铁军精神，又要有多元化的创新精神，他们在交融，在发展。尤其刚才樊老师概括性的介绍，有求必应，有问必答，精确化的推送，这个建立在他们对整个工作流程精益化的基础之上，每个企业的学习系统、学习体系和企业的管理模式、管理基础可能是相得益彰的，非常感谢樊老师。下面有请第三位老师，来自于中粮我买网的人力资源总监王顺捷，有请王老师。



中粮我买网人力资源总监 王顺捷

王顺捷：我说几个观点，供大家参考。

观点一：人才要与企业同步转型

从中粮我买网的名称上就可以看出，包含了两层含义，一个是中粮，一个我买网。提到中粮，大家还是蛮熟悉，是一家有 65 年历史的大型国有企业。提到我买网，是一个比较新鲜的词，它是一家互联网公司，已经 5 岁了。也就是说在中粮 60 岁时，喜得贵子，创办了一家电商公司——中粮我买网。在中粮发展历史中有几个重要的转型，也许这次与时俱进的互联网转型，将对中粮的长远发展产生重要而深远的影响。

不同企业类型和发展阶段，对人才的需求是不一样的。中粮集团是一家多元化的国有企业，中粮领导开发中心——忠良书院，在人才培养方面旨在打造新国企的职业经理人。我买网是一家互联网公司，有着平均年龄不到 30 岁的年轻团队，一个充满活力的 80 后，90 后群体，与中粮集团在人才选拔和使用有着较大的差异。企业的人才必须和企业类型和发展阶段相适应，我买网要求从中粮成长起来的员工，必须转变思维模式，建立互联网思维，如果不适应互联网企业的要求，只能换人。也就是我们常说的“要不换脑，要不换人”。

观点二：运用移动互联网进行人才培养

客户就是指挥棒，客户是我们做工作的一个起始点。我们要锁定客户群，针对年轻的一个群体特点，开展针对性的人才管理与服务。互联网对 90 后来说不是一个概念，他们从开始购物时就是在网络上实现，互联网是他们生活方式的一部分。这两年互联网向移动端转变加快了，不用上 PC 机，直接用手机下订单进行网购，现在有些网站 40% 的订单来自于移动端了。

针对这个群体，我们怎么进行人才的培养。我买网通过搭建“我买网大学”，构建一个基于移动端学习平台，实现员工时时的学习和交流。把大家的碎片化时间利用好，给大家提供多元化的服务，通过“我买网大学”的社区化活动，让大家喜欢用这个平台。大家也可以加微信“我买网大学”，在上边可以了解我买网的最新动态和资讯，还可以浏览图书馆、小卖部、大食堂等栏目。

观点三：互联网时代更需要系统学习

现在是知识爆炸的时代，随时随地都可以获取知识。大家有没有想过，获取的碎片化知识是否能解决我们企业遇到的实际问题？只有知识的完整性，才能决定思维的系统性，所以我想说系统的知识学习一定是我们学习的本源。如果知识结构不完整，思考角度不全面，问题能有效的解决吗？

作为企业培训管理人员，我们重心依然要服务于系统知识的学习，只是学习方式要调整，但是这个本源不会变。随着互联网公司快速发展，业绩几倍、几十倍的快速增长，80 后、90 后年轻人很快踏上管理岗位，但是他们的管理经验和管理知识是不够的，谁来给他们做这方面的系统提升，还是企业培训管理部门的主要工作之一。

不能说因为有了互联网，因为有了移动端，就使我们的知识培训被弱化了。针对 80 后、90 后，尤其企业管理方面的知识，我们一定要做系统的培养。我觉得这个时代应该强化对知识完整性的培养，不能让我们这个社会全是碎片化的知识，这也是商学院存在的一个价值所在。

观点四：建立试错的创新文化

以终为始的设定培训，培训要解决企业遇到的实际问题，将培训成果应用在工作中。我们无论是用哪种方式给员工做培训，培训设计一定要与实际工作相结合，解决工作中遇到的实际问题，有效的提升工作绩效。

只有员工不断创新，才能促进企业发展和进步。让员工有快速试错的机会，在“灰色决策”方面可以做一些尝试，不能每件事，每一步都完美后才开始行动。在这个快时代，先发优势非常重要，不断试错，不断改进，不断优化，不断提升，给员工搭建一个创新的平台，建立一个创新的文化。

观点五：所有企业都是互联网公司

整个社会的发展是不可逆转的，现在是一个互联网的时代，一个移动互联网的时代，移动端的发展大势所趋，不可逆转。我们所有人，所有企业怎么去适应这个社会的大潮？如何将企业转变为一个互联网企业？可能以后的企业没有不是互联网的企业，所有企业必须与互联网相关，所有的产品、所有思维必须互联网化。如果传统企业还固步自封，以后一定没有发展空间，所有的企业都是互联网企业，我们所有的人才也都应该成为具有互联网思维的人才。

由于时间有限，我就不展开了。想跟大家说，我没有做 PPT，希望大家去关注微信，去关注“我买网大学”，我会把我的一些想法和观点，通过“我买网大学”跟大家做互动和交流。谢谢大家！

周禹：谢谢王总，不管是市场化还是互联网化还是什么化，都在我们商学院平台上一起来化合吧，非常有启发。前天晚上就在中粮书院，位移速度越来越快，刚才王老师提到一个话题，我们商学院也在思考，就是信息点式，我们叫碎片化也好，学习的系统化也好，到底是怎样一种关系。刚才王老师说学习的系统化，恰恰是我们大学教育项目，我们很结构化、很完整化，条块很清晰，大家一个学期一个学期的上课，而互联网时代信息快捷化、点式、精准推送，这里面我们怎么来取舍，我们也一直在探索。我们发现碎片化的点式的信息和思路的打通，可以即时变现，应用性非常强。但是系统化的积累和化合和高度提炼更有长效化的效果，点线面结合，谢谢王老师。我们有请下一位，来自捷库动力首席学习官邱昭良邱总，有请邱老师。



捷库动力首席学习官 邱昭良

Business School Renmin University of China

高级管理人员工商管理硕士项目 (EMBA)

作为国内最早开办高级管理人员工商管理硕士 (EMBA) 专业学位教育的商学院之一, 中国人民大学商学院充分发挥学科优势, 比照国际一流商学院, 结合中国管理现实, 设计出了精湛实用、特色鲜明的 EMBA 课程, 旨在培养具有长远战略眼光、极富创新精神和领导力的企业领袖。

2015年中国人民大学商学院EMBA项目正在热招。

EMBA特别项目——CMPM (中国实践管理领袖教育)

融汇东西方管理思想, 包括反思、分析、练达、合作和行动五个模块。学员将前往英国兰卡斯特大学、加拿大麦吉尔大学等国际著名学府游学, 每年仅招收一班, 即日起接受报名申请。

2015年春季班2015年4月10日报名截止, 2015年5月开班

官方报名电话: 010-62511885

网址: <http://emba.rbs.org.cn/>

联系我们

地址: 北京市海淀区中关村大街59号中国人民大学汇贤大厦C座5层 邮编: 100872

电话: 010-62511885 网址: <http://emba.rbs.org.cn>

微博: @人大商学院EMBA @EMBA-CMPM



邱昭良：首先非常感谢人大商学院，这两天我是全程参加了，的确是受益匪浅。既有经济学家宏观的观点，又有国际大师跟我们既深入浅出，又娓娓道来。今天特别高兴，有很多实务界实践领域的这些专家大家可以共同来探讨交流，包括今天会议的主题叫做“新常态”下的组织变革与管理创新，我觉得这个也选的特别好。包括刚才几位都讲了，移动互联网实际上已经成为了一种新的常态，它肯定是对我们的工作、生活、消费各个产业带来了重大的冲击，包括对我们的培训和学习，我相信这种冲击其实已经到来，而且会持续的开始。

我今天用十分钟主题的发言时间，把我的一些思考简要的跟大家做一个介绍。刚才伍晖上来，百度是我们国家互联网的一个代表，BAT的B，我想她已经很好的阐述了，我的时间就节省了一部分。我认为企业学习正在经历一场革命，这场革命在我看来有四重驱动力，我称为“四新”，一个是新人类，从昨天到今天，我们一直在讲，包括伍晖也阐述了很多的方面，他们一些特征。我对新人类的一些观察和思考，我重点研究了他们学习的特征。新人类是超级学习者，他们不安于现状，他们喜欢创新，他们喜欢变革，他们有非常强的自主探索精神，而且愿意动手去尝试，而不是被动的去听讲。他们又喜欢团队的这种协作，他们又是技术的达人，是移动的一代。基于这样一些特性，我觉得像伍晖包括刚才樊院分享他们一些对策，都特别好。我自己总结，至少有三板斧要挥起来。第一要重新改造你的各种学习活动和人才培养的项目，让它们变得更灵活、更多样、更好玩，让学习者有更大的参与性。如果你还是厚厚的讲义，一个人喋喋不休的去讲，从三皇五帝开始讲起，你根本吸引不了他们。我觉得很多的学习项目都要去改造，都要去重新的设计。包括游戏化，这也是未来一个趋势。

第二个就是在我看来，未来绝不存在谁颠覆谁的问题。无论是面授还是在线学习，都有它的优势和不足。未来考验我们培训专业人士基本功的，就像做厨师一样，你能不能选对食材，你能不能选对烹饪方法，能不能做出适合用户口味很好吃的菜肴。万达和百度可能这两家企业有很大的差别，不能照搬，我们只能够选对适合我们自己用户这样一些产品，这是对我们内功的考验。第三个我们要充分利用善用各种新的学习技术。从学习革命第二重驱动力来看，就是新的学习技术。这方面也有很大的变化，当然第三个就是很多优秀企业的实践，包括新的环境的变化，这些时间关系，我不细讲了。

接下来，谈谈我的思考，现在企业学习变革未来的趋势，现在有很多大家都有不同的看法。谈谈我的看法，我认为叫“四化”。第一个叫做混合化，刚才我已经讲了，它是未来企业学习的标准配置，O2O根本不是新鲜的东西，将成为一种新的常态。第二就是嵌入化，未来的学习，昨天也有很多最佳实践分享，我们必须贴近业务，凡是不以绩效改进或者绩效提升为导向的学习发展都是耍流氓。如果谁还是在那儿就学习而学习，就培养而培养的话，既满足不了王成讲的CEO的需要，业务部门也不会答理你，嵌入化，把我们学习融入到工作中。我们更多的支持到员工的学习，支持到业务部门的绩效提升，我觉得这是未来一个趋势。第三个我认为叫体系化，我觉得在用户界面这一端，一定要做到碎片化，一定要做到特别简单、好玩、易用，呈现形式，像MOOC的冲击，视频四分钟或者六分钟之内。但是如果没体系化的碎片化，那就是一盘散沙。没有碎片化的体系化就是

铁板一块。未来无论是一盘散沙还是铁板一块，都不是适合用户的学习项目。我们必须要做到前台的碎片化加上体系化。我也是跟樊院长跟马成功原来都是同事，我也在万达学院待过，我也在联想待过。万达现在这个做法，他已经搭建起了一个体系化，刚才樊院长已经讲了，但是前台的呈现又是特别碎片化的，我觉得这是未来一个趋势。

第四个趋势就是社会化，今年我翻译了我的第十三本书，我写了四本，翻译了九本，这本叫“新社会化学习”，是在培训学习发展领域很受欢迎的一本书，也是未来一个趋势。从本质上来讲，所有的学习都是每个人主动进行社会化知识建构的一个过程，所以广义上的社会化学习指的是我们学习所有的活动；但是狭义的社会化学习，利用各种社交媒体来进行新常态的这种学习，这是我个人观察到的。为什么我没有把游戏化学习纳入进来，这也是趋势，它包括在混合化，包括在嵌入化、体系化这些方面之中。

这是我对未来的观察，“四新”驱动“四化”，接下来我重点对嵌入化做一下延伸，我和同事交流的时候，发现大家对嵌入化还是有点陌生。正好今年5月份我去美国华盛顿参加全球论坛，有一位教授他给出了一个模型，我觉得特别棒，当时觉得怦然心动的一种感觉，跟我要做的事特别相近。他把这个工作任务，工作现场放到这个图的中间。我们现在做培训发展的，无论是面授培训，在线培训还是知识管理，都是组织智慧传递不同的方法和方式。但是他们跟工作的距离是不一样的，离工作最近的叫做业务支持，或者绩效支持，我把它翻译成业务支持。我们尤其是搞人力资源的，一谈到绩效，很容易想到人力资源绩效考核 KPI 那个东西。我们这个东西其实就是让你能够更好的完成工作，我们提供支持。他是属于工作中的一部分，他不用你学习者离开工作现场，停下你手头的工作去参加两到三天的培训，或者登录在线系统去看什么课程，就是在那个时刻，按照电子绩效支持系统的标准，你只要点两下，一秒钟马上得到帮你解决特定问题和完成当下工作这样一些支持。这个就是绩效支持。

绩效支持这个概念是在1990年美国一个学者提出来的，提出来以后，作了很多尝试和探索。我写了一篇文章，我认为绩效支持正在迎来第二春，或者叫做复兴。为什么会复兴呢？因为环境变了，因为我们移动互联网的技术达到了，所以员工每时每刻带着手机。你在刷手机，刷朋友圈的时候，为什么不让它为你解决问题带来更直接的帮助。今天很多迹象能印证这一点。包括国际上关于业务支持的国际会议，明年的会议会跟移动学习的会议共同来举办。为什么是这样呢？是因为他们发现越来越多融合的迹象，这是业务支持的概念。

再往外一点，离工作稍微远一点的，像万达提炼出来的问机器，知识管理的系统，这个就是离工作稍微远一点，就是从工作萃取出来的最佳实践、标准和规范。再往外就是面授培训，这种是离工作最远的，最好的培训将来是没有培训的。就像刚才樊院长说的，未来我们期望达到的状态，员工不需要去学习的，他在他需要的时候，就马上得到他所需要的东西。也有一个学者做过研究，现代的人，你只需要你记住工作里面所有技能的15%，你就可以去工作，而不需要记住全部，因为你可以通过机器，通过系统来得到解决。所以未来的体系一定是一种整合的，线上线下和正式非正式相结合的，面授是整个拼图里面的一块，它的重要性，工作比例会越来越下降。相反像业务支持或者知识管理这个重要性会越来越来。

最后，简单介绍一下捷库，捷库是一家新兴的创业互联网做移动学习的公司。我们在用手机帮助大量的一线员工提高他们的技能和工作业绩，尤其像联想、华为、如家、顺丰，昨天顺丰凌总进行了分享，他们现在正在快速的开店。在 8 月份的时候他们有一千多家店，现在已经达到了两千多家，年底会到三千家。在这么快速业务扩张的时候，如果没有创新性的学习技术作为支撑，这是很难设想和支撑的。我们很高兴和这些优秀的企业一起来成长，我们手机前台 APP 功能非常简单，容易使用，但是背后有一套体系化的架构来去支撑移动的培训和业务支持。我们作为一家创新的公司，有幸得到很多优秀企业的厚爱。时间关系，我就简单的把我对未来的一些看法和思考跟大家进行分享，一会儿如果大家对哪些方面有问题，我们还可以进行交流。谢谢大家！

周禹：谢谢邱老师，邱老师是博士，受过良好的训练，引经据典，信手拈来。非常感谢邱老师。四化，尤其强调嵌入化，即学即用，去形式化的培训化和学习化，工作过程中即时学习即时应用即时转化。下面热烈掌声有请华夏幸福大学校长韩青校长，韩青曾经在西门子作为职业经理人工作长达 15 年，现在华丽转身来到华夏幸福大学做企业里的教育家，更重要的一个角色，他是我们商学院首届 CEO 首席学习官项目、我们 70 余家知名企业的企业大学的领导者的学习项目的班长，下面有请我们班长同学来给我们分享一下他们的经验。



华夏幸福大学校长 韩青

韩青：谢谢周老师。到现在我有点纠结，作为咱们人大的学生，听老师的，布置这个题目，我肯定要来讲这个。但是说心里话，老是听到互联网思维，我觉得有点烦。为什么？我不知道大家什么感受。刚才我们几位在休息室商量，要有一个人跳出来批判一下，这样才有效果。然而我看到几家互联网公司都在，刚才樊院长作为比较传统的地产行业也讲如何在应用这一块，我想如果我不跳

出来，可能就没人跳出来了。所以我一定要说一下，题目是老师出的，我必须说，但是怎么说是我的权利。

为什么说有点烦呢？朋友圈里充斥着这些东西，互联网思维干货 95 页、互联网趋势等等。我昨天又看到一个有关互联网的故事，讲木瓜树的故事，不知道有没有人看到过，简单给大家说一下。一个水池旁边有一棵很高的木瓜树，有一个木瓜掉在水池里，一个小兔子赶紧跑，说互联网来了，猴子、熊都跟着跑了。木瓜特别想说，我就是个木瓜，我掉水池子里，就是这个事，别扯互联网。当然这个比喻可能不太确切，但是我现在想，实际上我们讨论的很多东西可能有的时候就是有点片面、有点偏激，不说互联网都不好意思发言，整个跟不上时代。如果我们现在讨论互联网的技术在培训或者人才发展中可能的使用，很好。我在这边写了一下，移动互联时代对传统人才培养意味着什么？它改变了什么？它真的改变了吗？我先给大家讲一下我自己思考的结论。我觉得它没改变什么，如果一定要问他改变了什么，是它让我们更好的回归我们人才发展或者培训的本质，它不容许我们独享知识、信息的不对称等等红利，让我们不再可能在传统的培养和培训方式上稳稳的坐着，是新的技术打破了这种可能性。实际上本质没有改变，这是我的结论。我特别喜欢包括这两天听咱们人大的会议讲到的，回归本真。

我们再来简单的看一下，第一个是用户至上，大家觉得可能是一个新的互联网的提法，但是你回到传统，我们一直在讲客户就是上帝。问题是我们是按照这个做了？可能我们嘴巴上讲客户是上帝，但实际上我们是卖方市场，我们真的没把客户当上帝。但是到了这个时代，为了避免使用互联网，我讲新时代，咱们讲新的商业文明、商业民主，在这个新时代你没有办法了，因为你如果不用户至上，信息都是透明的，生意就没法做了，所以我觉得还是回归到了本质。

第二个快速、全覆盖，速度变得更快了。说的大一点，人类历史发展到现在，它的速度是越来越快，以前也在变化，我以前在西门子，当时我们特别自豪的是，我们五年之内上市的新产品达到 70%，这句话现在肯定不能讲了。为什么？因为它的速度越来越快。速度快，也造成我们很多看起来的不确定性，之前实际上也是不确定，但是它是在更长时间跨度里面的不确定，让你在短期内觉得还确定，本质上未来就是不确定的。有料、实用，这些是新的东西吗？都不是。有趣也是，我们之前可能都没谈互联网的时候，讲成人学习的规律，学以致用，人能够集中精力的时间是多少，什么样的方式能够调动大家的积极性，这些都有，所以也没有什么新的。教和学的变化，我们讲高手在民间，以前也是，只是我们可能并没有看到，或者并没有去很好的发掘这些。我不一一细讲，翻转课堂，实际上就是把一些工作或者学习的内容放到课前，以前传统的方式，我们也发一些东西给大家先看，知识预习了，然后在课堂上我们进行一些讨论，现在只是换一种方式、发电子版。工作即学习，以前不知道吗？最好的学习就是同一群人一起解决实际工作问题。所有的这些东西，我认为还是回到我刚才这个观点，也就是说如果让我们深刻思考，更多的就是这个新的时代到来了，我们要来看它给我们提供了更多的可能性和技术方法，我们怎么样来利用这些技术和手段，更好的为我们人才发展和培训去服务，我觉得这是一个最根本的话题。大家千万不要赶时髦，我们也有移动学习，做掌上学院，但不是说因为大数移云来的，我们就做这个东西，而是为了实现我们的业务发展目标、员工发展目标，我们以什么样的方式，更快捷、更便利让学员有更好的学习体验，让大家主动去学习，这是我们要考虑的。

我现在服务的公司叫华夏幸福基业，它不同于普通的房地产公司，不光是建房子，房子我们也

造，孔雀城大家都知道。我们造产业新城、卫星城、工业园区等等，我们设计城市，建造城市，然后还要去运营一座城市，这是我们所在的行业。这个是跟我们国家的城镇化和产业升级息息相关，对人才发展要求也是特别的高。因为赶上了整个中国经济发展的快车，增长率非常高，在资本市场的表现业绩也是非常的好。这么一个企业，对人才的培养和发展特别重视。如果按照我们现在大的人才条线来讲，除了人力资源中心，我们还有组织发展中心和华夏幸福大学，可以看到组织发展、人才发展、人才培养的重要性。

对于我们来讲，快速打造卓越的班子，以团队的方式去作战，整个组织的强大以及员工队伍的培养都是特别重要的。如果看公开的报表，我们上市三年，整个市值增长是这么一个速度，对于人才发展是巨大的挑战，人才的数量和质量。昨天讲价值创造，为了提高人均效能，我们不可能以同样的速度去增员，所以人员增速必定要低于整个市值、业绩的增速，这样的话，人均我们才能创造更多的业绩，提升劳动生产率。人的培养、发展、获取对我们人力条线是有挑战的。人才获取这一块，各公司有各公司的做法，根据自己公司的情况和战略。我们华夏幸福现在叫外部引进和内部培养并重，外部引进大家都理解，快速的发展，每年 80% 的复合增长率。大家知道人才培养有它自身的规律，我们在尊重科学的范围之内，能够进一步的做一些提升。我们就要去快速打造整个人才供应链。我简单讲一两个项目，说好了我今天不讲太多互联网方式，但是更多的新时代对于我们的要求和提供的学习可能性，我们都融合在项目中了。

第一就是我们以班子的方式去培养干部队伍，因为按照传统的单位单人参训的培养模式，学员回到部门或者单位以后，他的学习应用和执行度会大打折扣，这是我们总结出来的，现在也有越来越多的公司采用这种培养模式。以团队学习的方式进行培养，学习提高领导能力、管理能力和业务能力，根据班子的初建、发展、成熟、化蝶四个阶段，对他们进行培养。无论用什么技术，无法代替人跟人之间面对面的交流，情感的交流，团队的建设。所以有些技能、知识上的东西可能用快速的用新的方法去学习，但是人与人情感的连接，包括团队精神的培养，价值观的传递，还是需要相当一些面对面的东西。这个一直是我的观点，包括以前在线学习的讨论，它到底能替代多少课堂学习。我相信人之所以成为人，短期内可能会着迷甚至过度使用某种技术，但最终还是会回归本质、人性。

公司业务的高速发展对人才的培养提出了要求，就是要加快速度。举一个项目的例子，这是我们储备平台总或者城市总的一个项目，在江湖上被大家叫做土豪计划。我们在北京、上海去年锁定六家商学院，北京有人大、北大、清华，还有上海的中欧、复旦、交大，最后一共有四百名学员报名，经过层层选拔，最后我们选了 12 位。这些 MBA 毕业生之前有三到五年的管理经验，甚至跨职能的管理经验，在大学商学院进行了两年非常系统的知识提高、案例学习、参观学习等等多样化的学习模式，我们希望他们毕业以后，在 18 个月里面快速成为我们的平台总、城市或者区域总经理。我们给他们比较高的报酬，给了他们全方位的学习可能性，通过轮岗，18 个月轮 6 个岗，获取他们为了目标职位所需要的经验和能力，他们属于集团，不属于任何一个区域组织。在 18 个月里面，积累未来岗位上所需要的知识技能经验，还给他们布置任务，让他们工作和学习联系在一起。在工作当中学习，还写论文，像在学院里面一样，两个礼拜写一篇论文，将工作当中的学习点总结，接受高管的挑战、提问，当然还有在我们大学面对面的系统学习。我们希望最终他们相当一部分的人能够快速的成为我们的中坚。时间关系，我就讲这些，谢谢大家。

周禹：谢谢韩老师，非常感谢，两个观点印象特别深刻。规律未变，目的未变，互联网只是让我们手段升级，让我们更快更好更优更精准的达成我们的目的，满足我们的需求，符合本身人才成长和培养的规律，我认为这个观点是一针见血的，能让我们拥抱互联网美女，但是又不丧失理性。韩总说是我们的学员和校友，但本身商学院就是一个平台，是个教学相长的平台，我们将来也会让更多的优秀校友们来分享他们的实践，谢谢韩老师。最后一位来自企业的校长，来自京东大学的高级总监马成功先生，有请，京东是一家知名企业，毫无疑问，而且跟我们人大有着很深厚的渊源，我们请马总来介绍京东的经验。



京东大学高级总监 马成功

马成功：这个话题今年应该是我们对外介绍比较多，今年京东大学承担一个任务，就是要推广京东的品牌。我们讲京东到底怎么看待人才，怎么培养人才。谈到这个话题，大家都在谈新常态，京东最开始不是一个互联网公司，就是一个传统的零售公司，在中关村起家。后来非典之后，进入互联网领域，京东有两个属性，一个是零售属性，每天早上八点半要开晨会，有的团队下班的时候还要继续开晚会，有很强的零售属性。第二个属性就是互联网属性，京东有很多好玩的东西，像双十一我们也挑头参与了一下。京东这两个属性也在培训上有很多的特点，谈到培训，我们会思考这样的话题。

从传统的观点来看，培训=培养人+开发课程+上课培训，一定要培养人吗？课程是不是一定要开发？你是不是开发完课程就等于结束了，我们从耶鲁请过教授讲课，结果他花很长时间讲戴尔、诺基亚的案例，最重要的是讲最鲜活的案例。是一定要上课培训吗？在互联网的逻辑来看，最好用轻模式来走，而不是用重模式，重模式就是上课，轻模式就是手机，这两种模式最大的差异就是省钱。随着90后到来，会有更多简单、快乐的方式产生。

我们对互联网培训的最大理解是这三个字，做产品，我们分三个段位的产品，一个叫项目级的产品，相当于把课程标准化、模块化、碎片化，第二类产品叫做平台级的产品，更像玩一种机制，

通过一种制度包括有一些相信高手在民间这样的方式，来激发全员的共创，搭建知识的平台。第三个产品叫做生态级的产品，有点类似像百度所说的最大公司的公司，变成整个公司内公司外所有知识时间一种相互的交互，变成一种生态的体系。

从这三个逻辑来说，怎么去做成一个学习产品，推动学习的发生，这是需要我们在新的常态下需要考虑的。我举四个例子。京东 TALK，我们模仿 TED18 分钟改变世界的模式，请公司内部专家用 18 分钟介绍，通过一个平台去展现。我们为什么要搭这个平台呢？发现公司内部专业人才很少有话语权，后来我们就想能不能搭一个平台，让专业的人上去讲。一开始有很多管理人员报名要参加，我说管理人员先等一等，你舞台太多了，专业人才上来。我们第一次他说他是无人机制造团队的成员，到京东之后只是一个程序员，他上完京东 TALK 之后就火了，京东帮他申请了三个专利，无形中扩大了专业人士的口碑和话语权。京东 TALK 会推动大量鲜活的知识，对外传播，这种不需要开发课程，我们只要找对人，选对主题就好了。

第二种叫饥饿游戏，我们针对管理人员来做的。我们发现很多管理人员没有时间上课，我们发现没时间上课，内耗提高，最好的办法就是一对一的考试，所以我们就培养一批考官，来考这些两三千名基层的管理人员，每次考试半个小时，考题公开，让他提前准备。背后就是以考代培，更多推动他线下考前各种学习。我一年只抓两个小时的必修考试环节，其他所有的线上线下学习全都是选修。但是我把最后的考试抓住的话，其实就会推动他们这种成长。我现在来当考官的时候，一般会问第一个问题，你为这次考试准备了多长时间，有一个考生说他准备了 20 个小时，当时吓我一跳。我说你怎么准备的？他说他写了密密麻麻的答案，并且让她老公当考官，考过她两次，这样的学员我相信这些都是在学习。就像刚才说王成说自由时间都在学习，可能会减少我们工作时间的学习。

第三个就是京东 TV，是内部视频的一个平台，我们推动公司内部的碎片化知识，包括老刘对外各种演讲都切成碎片放在这里，推动内部知识分享。京东员工有六万多人，京东 TV 上线一年多时间，有 120 多万人次的点击，对内部知识的推广、分享有极大的推动作用。

第四个京东年级是我们想打造一个类似生态级的一个产品，我们想偷换一个概念，我们发现很多员工他们觉得标识自己能力的就是用工作年限来标识。但是工作年限很不靠谱，很多人在熬年限，我们想标识一种新的能力。我们想用京东年级，他很努力的话，一年可能上三个年级，我们用这样的方式来推动员工更加关注自身的成长。你怎么获得年级分呢？就两个途径，一个是学习指定的课程，线上线下，另外一个贡献自己的岗位知识，把你的经验通过视频、案例、微课堂的方式放到公司平台上。当有人点击学习，你就会加学分。所以我们通过这样的方式，全员共创，把鲜活的知识贡献出来，贡献越多的时候，组织能力就会明显提高，组织能力越强，员工越来越不舍得离开强有力的组织。

我想通过这样的方式来介绍一下我们目前在做的一些事情，另外也谈一个体会。我们发现很多让内部的人分享，其实是挺难的一件事情。有段时间我们请公司研发上一些高手给我们录一些课程，他们很不情愿。后来我让领导推动他们，指定他们必须录，采用虚拟影棚的方式，录完课之后，这个学员一看录完了课件就很兴奋。他说能不能跟我的领导说一下，把我的课件给我，我放到百度课堂里面去考分。原来推动大家讲课，用讲课费，包括用上级的指令，其实都是非常过时的方式。最好的最符合人性的方式，就是让他成名，百度课堂是一种成名方式。我在内部能不能搭建一些让员工能快速成名的方法，这样员工得到他想要的，组织也能得到他想要的。我先分享到这里，谢谢。

周禹：谢谢马老师，言简意赅，最符合我们时间的规定，但是抖的料全是真货，我们京东三个梯次的学习产品，印象深刻，值得借鉴。刚才是每位高管自己现身说法，我们还留十分钟的时间给现场的观众几个问题，然后王董事长也从问答的角度再来补充您的观点，现场观众举手问吧。没有问题，观点、反馈、评论，都欢迎向台上的嘉宾们来发问或者反馈。

提问：我想问一下樊总，之前参加论坛听到过万达的培训介绍，有几个关键点特别吸引我，印象非常深刻。万达学院投入了很多钱，做的非常有体系，也给我们介绍了非常有特点的培训。我自己在单位中或者我接触到的企业，所有的企业都很重视培训，但是同样会存在一个问题，我听说万达好像每年投资一个多亿在培训上，我接触很多企业领导都非常重视培训，但是同时都会提出一个问题，我们要花多少钱在培训上，如果我花一万的话，会不会有两万的回报，如果花一百万，会不会有两百万的回报。究竟该如何看待培训？在公司高层有没有达成一种共识，甚至老板有没有这种理念，我做培训，是对我公司员工一种投资，虽然有时候培训是无形的，它的回报没办法用财务报表来衡量，但是它是长期的，怎么推动高管为人才培养投资，或者培训到底能不能看到钱，看到回报。

樊力越：这个问题的确是很重要，但是也很这么多年来行业都没有解决的问题，所有从事学习发展或者企业大学的同事都会面临这个问题。我谈谈我个人的看法，万达在培训方面投入比较大是事实。我举一个例子，比如我们学院开设的班级，所谓的班级就是同岗位同级别的，我们目前还是有大量的实体的面授课程，是以班级为单位来开展的，每年差不多有四百个班级。面授的人每天五万人天左右，全年的内部开发讲授的课程差不多 1400 多门，但是再对比一下万达整个集团的数字，我们每个月都会统计所有的企业内部培训课程数量。一个月我们全集团培训课次的数量差不多是五千多门次，如果拿这个作为一个参照，整个企业投资在培训上的确比较高。

回到你的核心问题，怎么样去评估这个培训的价值，学术上有四级评估模型等，但是我一直比较反对或者至少到目前为止没有看到行业在这方面有说服力的成功实践，能够非常精准的用数据算出来。我记得摩托摩拉大学十几年前做过一个研究，投资多少，回报多少。更多还是要看企业领导尤其一把手怎么看待这个问题。如果他把人才发展作为企业核心竞争力的话，他就会比较重视这个事情。我感觉有一个办法，就是打造培训的口碑，学员满意了，感觉培训对实际工作有用，业务领导才会满意；业务领导满意，业绩有提升，老板才会满意。我们更多的也是在这方面花心思，其实并没有把精力放在具体的投入产出的财务计算上，这是我的回答。

周禹：谢谢樊老师，我们课堂上讲很多评估，算投资回报率的方法，回去跟你们老板说，明年来参加年会的话，你们发现标杆企业都很舍得对人力资源投资，而且投的方法非常创新，我不知道这个有没有说服力，这也是说服的方式之一。

提问：各位老师好，我就说三句话，第一，今天下午听了各位的分享，受益匪浅，第二，我作为人民大学商学院的毕业生，也是作为一名刚刚走入工作岗位不久的组织人事的一个从业者，我现在在中国人寿一家比较传统的中央直属的企业工作。我有一个直观的感受，一方面作为教育培训部门的执行者来说，他们在教育培训方面的自主性并不是非常强。另一方面，我们公司主要的基层员工认为教育培训资源的分布在很大程度上存在一定的不公平，虽然公司在各种共享课堂也是花费了

很多的费用，但是基层员工仍然觉得在这种传统的教育培训模式下，他们所受到的激励并不是特别的明显。在这种情况下，说我的第三句话，各位专家怎么看待这个问题的，作为一个传统的国有企业，这个问题应该怎么破？

周禹：很好的问题，给基层员工做培训，基层员工觉得我们为什么不能像高管一样高大上来商学院呢，他直观的感受，满意度怎么去提升？化解他这种认知上体验上的落差。

王顺捷：国企的培训蛮有特点，一直存在着培训资源投放不足的问题。我的几个观点是：

- 1、培训不是福利，培训是激励，是奖励。培训不是每个人均等的福利，培训资源一定要有所倾斜，一定是给最优秀的人员提供最优质的培训，把培训作为一种稀缺资源。
- 2、通过标志性项目打造帅才。对于高管及核心人员一定要给他们做大项目，标志性项目，让他们体会到公司对人才的重视，通过多种手段，把他们打造成一个行业的领军人物，这是“大投入，大产出”的工程。
- 3、基础员工的培训，一定要互联网化，增加覆盖面。互联网时代教育培训随时随地都可以开展，互联网已经普及，一定利用好这个手段，让基础培训员工触手可及，这样更有利于基础培训的传播。
- 4、培训能帮老板解决他实际遇到的一些问题。培训要解决问题，提升绩效，就要是让老板看到培训不是简单学知识、练技能，培训和业务紧密贴合在一起。通过行动学习的方式开设培训班，制定解决问题方案，监督方案落地，创造出实际经济效益，让老板看到你所做培训是有作用的，不仅能培养人才，还能见到绩效，老板就会加大对培训的投入。

周禹：这个观点和昨天一个观点有呼应，别说培训了，人力资源的投资本身就是不公平的，本来就要提高我们人力资产的差异化，优先投给投资回报率高的资产，这是第一回应。第二个回应，假如是基层员工，符合你的战略就好了，高管、老板别去哈佛，为基层员工多提供手段，还是符合你们战略的。最后一个问题，问题言简意赅。

提问：问各位老师一个问题，在座各位老师全是企业大学的校长或者管理学院的院长，如何评价一个企业大学他做的好还是不好？作为一个企业大学来讲，它一定是为企业战略服务的，为企业盈利服务的，摩托罗拉大学做的很好，最后倒闭了，中兴通讯大学做的很好，但是中兴通讯去年亏损的很厉害，如何评价一个企业大学做的好还是不好？

王成：这的确是一个非常富有挑战性的问题，评价企业大学做的好不好，其实我们要一分为二的看。不能与他的母体紧密关联在一起，也不能因为母亲穷了，儿子一定穷，也不一定。我们单独看企业大学做的好不好，言简意赅，我认为最核心的是几个方面。第一个这个企业大学它本身有没有战略，战略有没有符合整个公司的战略。第二个这个企业大学有没有为这个组织输出真正的人才培养。今天我们讲到很多学习，还没有讲人才培养，我们学习和人才战略怎么联系在一起，我们阐述的很少，都是在泛泛的谈学习。企业大学是否能够真正帮助企业输出它的人才培养。第三个，企业大学是否能因势而变，企业大学转型要领先于企业本身的转型。他成为战略思想的发源地，早于企业战略，我认为这个是关键三个比较苛刻的标准。

周禹：谢谢王总，感谢三个来宾的问题和六位嘉宾的分享和互动，谢谢各位。没有总结了，王董事长一个承接，企业大学要引领企业的战略，企业大学之间也有联盟，也有合作，我不知道有没有可能进一步深化校企商学院的合作，因为各位在企业大学里面的手段创新、内容创新，和我们大学具有很强的同质性，但是又有各自的特点。有没有可能我们商学院和企业商学院建立一个深度的合作，无论在项目的深度定制上、课程的共享和置换上，我们的学生到你们的企业大学去给大家输血，甚至我们结合我们说的，在案例共同开发上，我们定制开发，来共享。不知道有没有这样的可能和契机，我们也敞开怀抱，希望我们商学院和企业商学院能做一个深度的校企商学院的合作。

一会儿有请商学院组织与人力资源系主任、CHRA 学术委员会副主任章凯教授做一个精炼总结，章教授不仅是研究领导力的专家，也是践行领导力的学者，他虚怀若谷，把我们年轻老师推到前台，在后台支持我们，有请章老师给我们做最后的总结和点评，谢谢章教授。

章凯：尊敬的各位专家，各位与会者，老师们，同学们，我们两天的论坛很快就要结束了。我首先非常感谢大家一直坚守到现在，这种坚守既是一种支持，也是一种收获，同时还是一种奉献。下面我花十分钟左右的时间与大家分享听了两天会的感想，说不上总结。去年我在最后总结陈词的时候，我是用归纳法，讲了四种视角的人力资源管理，八个新。这次我听完之后，我感触不一样，换了一个视角来总结，更多是深层次的来把握。我们听完之后，我们脑子似乎有点条理性不够，怎么变得更有条理。

两天学习我们感到是一场盛宴，我们感到兴奋，有收获，也有疑惑、困惑，有些混乱，复杂，人力资源创新有共同的逻辑吗？在这里面，当我们看到这些不同的表现形式的时候，就跟我们看到不同的人一样，男女老少，黑人白人，但是我们都是人，只要有人的地方，交流起来还是比较容易的，所以在里面，具体到管理当中来又有些复杂。首先请大家判断一下，我这里有三个基本观点，你可能是模糊混合的观点。观点 A，管理实践是具体的、历史的，管理具有艺术性，管理没规律，更多的是结合具体的企业去探索具体的实践。观点 B 认为管理是一种文化现象，不存在脱离具体文化的普适性的管理理论，上课的时候很多学员说章老师说西方理论对我们不适用，你讲一下中国特色的理论吧。管理理论具有情境性、文化性，中国企业需要中国管理理论。观点 C 认为国家之间的文化差异是很有限的，普适的管理理论一定存在，这种理论建立完善之后对东西方组织管理都具有借鉴和引导价值。

大家想一想你支持哪种观点？支持观点 A 的请举手，我们学人力资源的一个没有。支持观点 B 的请举手，我估计十多位。支持观点 C 的请举手，这个比例比较高，占 70% 左右。大家注意，在每个课堂上，当我把这三个选项拿出来之后，你发现总是有人支持观点 B，有人支持观点 C，支持观点 A 的人有，但是是极少数。包括老总也有支持观点 A 的，但是是极少数。大家知道我们是搞人力资源的，支持观点 B 和支持观点 C，逻辑是不一样的。比如同样是研究案例，如果观点 B 是成立的话，学习和企业实践比较接近的案例，比较具有指导性。如果观点 C 成立的话，要靠悟性，怎么把它的理念和方法结合起来，这个我们可以学习，但是具体的实践本身学不了。C 可以兼容 B，但是 B 不能兼容 C，所以你要支持 C 的话，我也同时支持 B，是可以的，但是 B 是排斥 C 的。

为什么我首先讲这个问题呢？如果你认为观点 B 是对的，观点 C 是不对的，我后面讲的就没有意义了。管理实践不断推陈出新，大家谈了很多内容，比如环境跟过去不一样了，变得复杂了，我

们业务也是多样的，技术不断涌现，大家不断讲互联网的影响，我们不同的企业处于不同的发展阶段，人力资源的要求也是不一样的。有的领导不愿意投入培训，观念也是不一样的，人力资源也是多元化的，不同企业实践肯定是不一样的。在纷纭复杂的这样一个人力资源管理的演变过程中，我们如何来认知和驾驭呢？问对问题是关键的。

曾经有人说北大的门卫都是哲学家，为什么呢？门卫经常会对访客问三个问题，你是谁？你从哪里来？你到哪里去？这三个问题很深刻。我们思考人力资源的管理问题，你也需要思考这三个问题。具体说来，有几个基本问题，这个学科研究是不足的，人力资源管理的立足点是什么？我们到底立足于什么来管人？人们对人力资源管理有很多不同的认识，对这个问题的认识是不一样的。在讲这个问题之前，首先回顾一下我们对人的态度在历史上经过了几个不同的阶段，我们把人看成是工具，后来把他看成是成本，应该说马克思那个时代，这两种观点是主要的。到了第三个阶段，把他看成是资源，到了第四个阶段我们把他看成是资本。我在上课的时候发现很少有人或者很小比例的人能够认识到人力资源和人力资本这两种概念的差异，今天我们没有办法来互动。我只想告诉大家，人力资本这个概念的提出，意味着员工跟老板之间的地位变得更加平等，为什么资本家和老板能够攫取合法的利润呢？因为他是货币资本的资本方。如果人力是资本的话，你出的是货币资本，我出的人力资本，不同资本之间合作，利润需要员工和老板分享，或者员工也能成为老板。不管我们把人看作是技术或者工具、成本、资源和资本，人都不是人，所以到90年代之后，现代管理提倡以人为本，基本的概念，人必须成为人。这是为什么我们讲领导力一个基本的原因。

人力资源管理的立足点，我总结归纳三点。第一点是提高劳动生产率，人力资源一开始产生的时候，劳动生产率的提高，可能以前认为是规模，可能是技术，我通过垄断技术专利，来提高劳动生产率，通过扩大资本规模，来提高劳动生产率。当人成为劳动生产率增长提升的一个主要来源的时候，大家知道人力成为资源。劳动生产率，我们昨天有同志谈到，我们把人力如果简单看成是成本的话，意味着什么？你是一个静态的观点，零和博弈，换一个动态的视角看，你给员工多，积极性提高了，劳动生产率提高了，所以产出跟投入之间的比例增加了，其实对你还是合算的。人力资源很多职能都跟劳动生产率有关系，如果我们认为人力资源必须带来利润的提高，我们对人力资源管理就只有一个立足点，就是劳动生产率。当然企业需要利润，但是仅仅追求利润的企业他的发展是很有限的，所以如何提高企业的劳动生产率，这是我们人力资源要做的一件非常重要的事情。昨天我看一个数据，中国GDP劳动生产率是美国的十二分之一，日本的十一分之一，我们如何利用人力资源来提高劳动生产率，这个问题任重道远。

人力资源管理尤其现代人力资源管理立足点之二是人性，人力资源管理意味着什么？意味着更有人性、工作满意度、心理契约、文化、情感管理、学习与成长、员工认可。比如昨天顺丰老总说回报、认可、发展，吉利说尊重人、成就人、幸福人。我们不同的企业在这两个方面，当你进入到这个阶段的时候，或者第二个立足点的时候，你这个企业面临一种观念的创新变革。

第三点，第二点人性这个词是非常抽象的词，我有一本书，新出版的一本书叫《目标动力学：动机与人格的自组织原理》，读了这本书，我们对人性的理解会进入一个新的视野。人力资源管理的立足点之三，就是企业战略与可持续发展。在这里面大家会谈到企业文化，企业伦理与反腐，学习与创新，人才发展，战略协同，领导力开发与继任，发展适应性。大家知道三个立足点如果叠加到一起的话，这样一个对接和融合对企业是一个挑战。这种挑战是中国企业必须面临的，尤其是中国企业未来走向国际化的过程中是必须面对的。不以我们意志为转移的，企业寿命是很短的，三五年

时间，在中关村地区也就三年左右的时间。转型中的文化冲突与利益博弈我们必须面对，然后组织变革与管理创新我们必须面对。所以真正的领导者需要做一个决断，你对这个问题要有清醒的认识。

应该说我们 HR 肩负着光荣的使命，但是未来任务是非常繁重的。如何能够引导我们的 CEO 走在正确的道路上，走在前沿的到底上，用前瞻性的眼光来看待人才，看待人力资源，我想我们应该说是肩负重任。

最后，感谢各位嘉宾的参与和支持，期待明年我们重聚。谢谢！

周禹：谢谢章老师深刻、高度的总结，三个基点，三条主线，把我们两天的关键词和主题串联起来，而且提供了自己的解读和增量。最后，不管是理论还是实践，我们都一直希望和我们的业界同仁们携手，把中国情境和国际经验充分结合，把东方智慧和全球实践充分化合，我们一起来探索和开创中国人力资源管理的最佳实践和最佳模式或者我们相关的本土理论。谢谢各位两天的参与，期待明年我们第八届年会大家再相聚。谢谢大家！



联盟使命
推动中国人力资源管理政产学研的融合，
提炼和分享**最佳实践**，促进理论和模式创新，提升组织与人的价值

联盟愿景
成为中国人力资源管理领域最具影响力的**创新与发展策源地**



目前，联盟实践委员会正面向中国优秀企业的人力资源管理人员开放，欢迎广大HR同仁申请加入联盟，担任常务理事、理事或会员。

组织结构

- 学术委员会（权威教授和知名专家）
- 实践委员会（领先企业的HR高管）
- 顾问委员会（政府官员和著名企业家）

活动规划

- 中国人力资源管理春季论坛
- 中国人力资源管理夏季高峰论坛
- 中国人力资源管理年会
- 中国人力资源管理学院奖评选
- 采编出版《中国企业人力资源管理最佳实践白皮书》
- 中国企业人力资源管理最佳实践学习项目