

2012 中国人力资源管理顶级讲义

聚焦 2012 年 HR 广为关注的四大热点话题

【2012 中国人力资源管理顶级讲义】约翰·亚瑟：如何突破销售人员招聘困境

【2012 中国人力资源管理顶级讲义】以人为本看人才优先战略

【2012 中国人力资源管理顶级讲义】如何打造人力资源监管体系 【2012 中国人力资源管理顶级讲义】如何打造 HR 职业化

【2012 中国人力资源管理顶级讲义】如何提升员工敬业度 【2012 中国人力资源管理顶级讲义】企业招人从改变理念开始

【2012 中国人力资源管理顶级讲义】怎样留住企业核心人才

【2012 中国人力资源管理顶级讲义】面对基层招聘竞争日趋疯狂，企业招聘如何理性应对？

全国职业经理MBA双证班

认证系列：职业经理、人力资源总监、营销经理、品质经理、生产经理、物流经理、项目经理、IE 工业工程师、企业培训师、营销策划师、酒店经理、市场总监、财务总监、行政总监、采购经理企业总经理、医院管理、工厂管理、企业管理咨询师 MBA 等高级资格认证。

颁发双证：高级经理资格证书+MBA 高等教育研修结业证书（含 2 年全套学籍档案）

证书说明：证书附档案、电子注册，是提干、求职、晋级的有效依据

学习期限：3 个月（允许提前毕业，毕业后持续辅导 2 年） **收费标准：**全部学费 **1280** 元

咨询电话：13684609885 0451- 88342620 **招生网站：**<http://www.mhjy.net>

电子邮箱：xchy007@163.com **颁证单位：**中国经济管理大学 **主办单位：**美华管理人才学校

全国招生 函授教育 颁发双证 权威有效



职业经理 MBA 整套实战教程

MBA 经理教材**免费下载** 网址：www.mhjy.net

全国Mini-MBA职业经理双证班



精品课程 权威双证 全国招生 请速充电

十五年品牌教育机构 教委批准正规办学单位 (教证: 0000154160 号)

美华管理人才学校携手中国经济管理大学面向全国举办迷你 MBA 职业经理双证书班, 毕业颁发双证书。

招生专业及其颁发证书

认证项目	颁发双证	学 费
全国《职业经理》MBA 高等教育双证书班	高级职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《人力资源总监》MBA 双证书班	高级人力资源总监职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修证书	1280 元
全国《生产经理》MBA 高等教育双证班	高级生产管理职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《品质经理》MBA 高等教育双证班	高级品质管理职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《营销经理》MBA 高等教育双证班	高级营销经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《物流经理》MBA 高等教育双证班	高级物流管理职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育结业证书	1280 元
全国《项目经理》MBA 高等教育双证班	高级项目管理职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《市场总监》MBA 高等教育双证书班	高级市场总监职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《酒店经理》MBA 高等教育双证班	高级酒店管理职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《企业培训师》MBA 高等教育双证班	企业培训师高级资格认证毕业证书+2 年制 MBA 高等教育研修证书	1280 元
全国《财务总监》MBA 高等教育双证班	高级财务总监职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《营销策划师》MBA 双证书班	高级营销策划师高级资格认证证书+2 年制 MBA 高等教育研修证书	1280 元
全国《企业总经理》MBA 高等教育双证班	全国企业总经理高级资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《行政总监》MBA 高等教育双证班	高级行政总监职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育结业证书	1280 元
全国《采购经理》MBA 高等教育双证班	高级采购管理职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育结业证书	1280 元
全国《医院管理》MBA 高等教育双证班	高级医院管理职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育结业证书	1280 元
全国《IE 工业工程管理》MBA 双证班	高级 IE 工业工程师职业资格证书+2 年制 MBA 高等教育结业证书	1280 元
全国《企业管理咨询师》MBA 双证班	高级企业管理咨询师资格证书+2 年制 MBA 高等教育结业证书	1280 元
全国《工厂管理》MBA 高等教育双证班	高级工厂管理职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育结业证书	1280 元



【授课方式】 全国招生、函授学习、权威双证

我校采用国际通用3结合的先进教育方式授课：远程函授+视频光盘+网络学院在线辅导（集中面授）



【颁发证书】 学员毕业后可以获取权威双证书与全套学员学籍档案

- 1、毕业后可以获取相应专业钢印《高级职业经理资格证书》；
- 2、毕业后可以获取2年制的《MBA研究生课程高等教育研修结业证书》；



【证书说明】

- 1、证书加盖中国经济管理大学钢印和公章（学校官方网站电子注册查询、随证书带整套学籍档案）；
- 2、毕业获取的证书与面授学员完全一致，无“函授”字样，与面授学员享有同等待遇，证书是学员求职、提干、晋级的有效证明。



【学习期限】 3个月（允许有工作经验学员提前毕业，毕业获取证书后学校仍持续辅导2年）



【收费标准】 全部费用1280元（含教材光盘、认证辅导、注册证书、学籍注册等全部费用）

函授学习为你节省了大量的宝贵的学习时间以及昂贵的MBA导师的面授费用，是经理人首选的学习方式。



【招生对象】

- 1、对管理知识感兴趣，具有简单电脑操作能力（有2年以上相应工作经验者可以申请提前毕业）。
- 2、年龄在20—55岁之间的各界管理知识需求者均可报名学习。



【教程特点】

- 1、完全实战教材，注重企业实战管理方法与中国管理背景完美融合，关注学员实际执行能力的培养；
- 2、对学员采用1对1顾问式教学指导，确保学员顺利完成学业、胸有成竹的走向领导岗位；
- 3、互动学习：专家、顾问24小时接受在线教学辅导+每年度集中面授辅导



【考试说明】

1. 卷面考核：毕业试卷是一套完整的情景模拟试卷（与工作相关联的基础问卷）
2. 论文考核：毕业需要提交2000字的论文（学员不需要参加毕业论文答辩但论文中必修体现出5点独特的企业管理心得）
3. 综合心理测评等问卷。



【颁证单位】

中国经济管理大学经中华人民共和国香港特别行政区批准注册成立。目前中国经济管理大学课程涉及国际学位教育、国际职业教育等。学院教学方式灵活多样，注重人才的实际技能的培养，向学员传授先进的管理思想和实际工作技能，学院会永远遵循“科技兴国、严谨办学”的原则不断的向社会提供优秀的管理人才。



【主办单位】

美华管理人才学校是中国最早由教委批准成立的“工商管理MBA实战教育机构”之一，由资深MBA教育培训专家、教育协会常务理事徐传有教授担任学校理事长。迄今为止，已为社会培养各类“能力型”管理人才近10万余人，并为多家企业提供了整合策划和企业内训，连续13年被教委评选为《优秀成人教育学校》《甲级先进办学单位》。办学多年来，美华人独特的教学方法，先进的教学理念赢得了社会各界的高度赞誉和认可。



【咨询电话】13684609885 0451--88342620

【咨询教师】王海涛 郑毅

【学校网站】<http://www.mh.jy.net>

【咨询邮箱】xchy007@163.com



【报名须知】

- 1、报名登记表格下载后详细填写并发送邮件至 xchy007@163.com (入学时不需要提交相片，毕业提交试卷同时邮寄4张2寸相片和一张身份证复印件即可)
- 2、交费后请及时电话通知招生办确认，以便于收费当日学校为你办理教材邮寄等入学手续。



【证书样本】(全国招生 函授学习 权威双证 请速充电)

(高级职业经理资格证书样本)

(两年制研究生课程高等教育结业证书样本)



【学费缴纳方式】(请携带本人身份证到银行办理交费手续，部分银行需要查验办理者身份证)

方式一	学校地址	<p>邮寄地址：哈尔滨市道外区南马路 120 号职工大学 109 室</p> <p>邮政编码：150020 收件人：王海涛</p>
方式二	学校帐号 (企业账户)	<p>学校帐号：184080723702015 账号户名：哈尔滨市道外区美华管理人才学校</p> <p>开户银行：哈尔滨银行中大支行 支付系统行号：313261018034</p>
方式三	交通银行 (太平洋卡)	<p>帐号：40551220360141505 户名：王海涛</p> <p>开户行：交通银行哈尔滨分行信用卡中心</p>
方式四	邮政储蓄 (存折)	<p>帐号：602610301201201234 户名：王海涛</p> <p>开户行：哈尔滨道外储蓄中心</p>
方式五	中国工商银行 (存折)	<p>帐号：3500016701101298023 户名：王海涛</p> <p>开户行：哈尔滨市道外区靖宇支行</p>
方式六	建设银行帐户 (存折)	<p>中国人民建设银行帐户(存折)： 1141449980130106399</p> <p>用户名：王海涛</p>
方式七	农业银行帐户 (卡号)	<p>农业银行帐户(卡号)： 6228480170232416918 用户名：王海涛</p> <p>农行卡开户银行：中国农业银行黑龙江分行营业部道外支行景阳支行</p>
方式八	招商银行 (卡号)	<p>招商银行帐户(卡号)： 6225884517313071 用户名：王海涛</p> <p>招商银行卡开户银行：招商银行哈尔滨分行马迭尔支行</p>

可以选择任意一种方式缴纳学费，收到学费当天，学校就会用邮政特快的方式为你邮寄教材、考试问卷以及收费票据。

【2012 中国人力资源管理顶级讲义】

约翰·亚瑟

如何突破销售人员招聘困境

美国销售管理专家和培训大师约翰·亚瑟

约翰·亚瑟：大家下午好！我飞行了 12000 公里，从美国华盛顿到这儿，就是为了下午的碰面，这是我第 87 次的中国之行。我知道今天大家已经听了一天的分享，相信已经累了，如果你们希望结束早一些的话，让我听到你们的掌声。所以，听到你们的掌声，我一定会尽快在最短的时间内，让你收获最多的价值分享。

首先，我知道今天来的主要都是从事人力资源工作的，我特别要为你们祝贺，因为你们从事一份非常有价值和重要的工作。美国历史上，包括现在，世界上最最知名的 CEO 就是杰克韦尔奇，在他的企业里面，除了他自己以外，最最重要的人就是人力资源总监。为什么杰克韦尔奇那么重视人力资源总监的工作，因为杰克韦尔奇确保了企业里面核心岗位所有支援的到位，这个职位到位的话，其他工作就会相应的比较简单。在我过去 50 年的从业经历里面，我至少读过 50 本以上人力资源相关的工作，其中有一本书是我今天特别要跟所有人力资源专业人士分享的，这本书是基于过去 25 年对于上百万的职业经理和企业员工大量调查得出了结论，这本书就叫《首先打破一切常规》，如果说世界上只有一本人力资源著作给大家推荐的话，我隆重推荐这本书。

我个人的一个愿景，包括热情，主要在哪儿呢？就是帮助所有销售人员，能够实现他们的自我价值。关注销售管理，关注销售人员，迄今为止，我也只是投入了 50 年的时间而已。在我关注所有销售人员和销售管理过程之中，我有一个重大的发现，那就是销售业绩的 50%是由销售人员所具备的销售潜能决定的。所以，在我接下来的分享过程中，哪怕有一些内容你们没有听进去，没有关系，我开场已经把最重要想表达的意思已经表达了。

亚瑟老师刚对我做了介绍，我叫吴丹丹，主要负责整个亚太区的业务，包括在新加坡的业务，今天很高兴能够跟约翰·亚瑟老师一起，和所有 HR 人士一起分享。

我们今天主要跟大家分享的要点有五个，首先我们来关注一下销售人员最大的销售困境主要是什么，第二，销售成功最重要的五大要素是什么。第三，在销售招聘过程当中，最主要的三个要点是什么，以及我们如何去在招聘过程当中识别销售潜能，为企业建立销售人才的招聘标准。那么，我这里给大家列举了一些招聘困境，是亚瑟老师从全球各个国家人力资源人士最为关注的几个要点，至少约翰·亚瑟目前在 16 个国家培训过 2 万名以上的销售相关人士，那么大家看到的这五个要点，几乎是任何一个国家，任何一个销售管理者和人力资源专业人士最为关注的，无论你是来自哪个国家。所以，我们来看一下这五个要点和我们今天在座的大家关心的是否一致。

有谁认为第一个如何识别优秀的销售人员是困扰你的问题，请举手。第二点，也就是说如何确保销售人员在面试过程中的表现，和他实际到岗以后的表现一致，这个问题有困扰你的吗？请举手。第三点，也就是说如何建立人力资源部门和销售部门用人的标准一致性，这个问题有困扰大家的吗？请举手。第四，销售人员流失率，这是大家比较关注的，普遍来说，在欧洲销售人员的流失率是 15%，美国是 30%，中国是 45%。在座有谁要降低你们企业流失率的请举手。最后一个问题，有谁想要了解在面试过程当中，怎么

样提问更加有效？请举手。如果刚才你举一个手，举累了，现在可以举另外一个手。

我们今天的分享主要是围绕这几个困境跟大家展开。在我们开始讲之前，先来看一下一些销售的现状，世界上最知名的大学，哈佛大学有一个非常大的专门研究销售的专业机构，《哈佛商业周刊》至少三分之一以上，都是和企业的销售是相关的。每年至少会评估美国 1.7 亿以上的销售人员，去做大量的调研，了解他们的实况。每年对于这些销售人员的调查，很多数字比较稳定。其中一个很稳定的数字，就是 PPT 上的 4%、94%、20%、80%，这组数字基本上每年都很稳定。那么这个数字是什么意思呢？这个数字是代表在美国 4%的销售人员创造了 94%的销售额，这个数字为什么会相差那么大？主要是因为有很多大宗交易，大宗买卖，比如飞机，比如火车，比如说整个的医疗设备系统，因为有很多大宗交易在里面，所以数字会比较大。如果把那些大宗交易提出去以外，像我们日常的行业，最为普遍的是 20%的销售人员创造了 80%的销售额。下面这组数据，是针对大学毕业生就业方向的调查问卷，这个 5%是什么意思呢？也就是说问了其中一个问题，每年针对这些大学毕业生，在你毕业以后有多少愿意从事和销售相关的工作，只有 5%的人愿意。为什么每年只有 5%的销售人员说愿意去从事跟销售相关的工作呢？很多原因也应该知道，销售的工作是非常具有挑战和冒险性的，而且在大学里面，基本上没有开设销售这个专业，而且销售的口碑似乎也不是特别的好。事实上结果怎么样呢？真正的就业方向如何呢？在 2011 年美国 66%的大学毕业生毕业以后从事的工作，全部都是销售或者跟销售相关的。我并不是准确的知道中国大学毕业生，毕业以后从事和销售相关的工作。

既然销售是很大范围的工作，我们来看一下，在销售领域里怎么做才能做得更好。我现在放在显示屏上的命题是一个非常通用的命题，这个命题不光是人力资源的人关心，销售管理者会关心，企业的 CEO 也会关心。这个命题非常简单，也就是说优秀的销售人员到底是天生的，还是培养的。首先，我们来把定义弄清楚，所谓的天生，我们主要是指这个人基因里面已经存在的，他天生就是一块做销售的料，他有这个天分。所谓的培养是什么呢？能够培养销售人员的无非是产品知识，销售技巧，工作经验，企业的销售流程，以及这个人工作的动力和积极性，这些东西都是我们可以培养的。我们作为整个会场的人，我们一起来集体思考一下，优秀人员到底是怎么样的，主要由什么方面决定的。我的问题是，你们在座的认为优秀的销售人员主要是靠天生的，请举手。主要靠培养的，请举手。

当然，非常显而易见，天生和培养肯定两者都有，大家有没有思考过这个问题，这么一个简单的命题，有没有专业机构去调研？有没有做过研究？这个命题结果好像很显而易见，50%，50%，这样一个简单的命题，一个简单的结果，确是经过专业机构 30 年针对不同行业所研究调查出来的结果。所以，普遍来说，一个销售人员销售业绩如何，50%是由天生的销售潜能决定的，他是否适合做销售，另外 50%是后天学习和培养得来的。所以，在我们销售人员招聘过程当中，我们很多的企业和人力资源人士，主要在关注培养方面，所以我们忽略了一块天生的地方，需要很多方式让你知道，所以在招聘的过程中不能忽略这 50%。

我今天为大家带来了一个方程式，是一个非常简单的方程式，非常好用，也就是销售成功的五大要素。在我这个方程式里面，我涵盖了销售人员评估最最重要的三个方面，第一，他是否适合做销售有没有这个天分，或者是潜能，就是左边的销售潜能，第二，这个销售人员有没有能力做这个事情，主要是技巧和流程去评估。第三，如果说这个销售人员具备了前面的两点，还有一点至关重要，也就是说销售意愿，是否想做销售工作，是否愿意从事这样的工作。在这个方程式过程中，左边天生的天生潜能占到了销售成功的 50%。右边的产品知识、销售技巧，流程，激励机制，经验，这些都会随着时间变化，但是左边的这部分，是否适合从事销售，却是非常稳定的。心理学家认为一个人与生俱来的性格特征，在两岁的时候基本成型，或者在 12 岁之后基本上很少会有变化。所以，我很庆幸，在我很年轻的时候就我知道我适合这个工作。而我知道，我在管理方面，比销售方面占的优势更大，所以我很早的时候就明确应该以哪方向去发展。所以，你也会看到在现在的企业管理里面，不一定用年龄来论资排辈，而是根据这个人的发展潜力。

所以在销售招聘过程当中，这是我为大家列举的最最主要的三点需要考虑，这三个方面其实适用于任何一个岗位，今天讲的是销售专题，我们就以销售为主。第一，首先关注这个人，是否适合从事这个岗位，也就是说是否具备这个潜能。通常来说，我们怎么判断这个人是否适合做这个工作，很多是凭借经验判断的，除了经验判断以外，还可以参考一些更加客观的工具，帮助我们去做决定。那么第二个方面，就是所有的 HR 招聘人员都非常专长的，就是通过评估这个人的技巧，过去的经验，过去的背景，去评估这个人和这个岗位之间有多大的匹配度。第三点，同样对于销售招聘来说，非常重要的一点，一定要识别这个销

售人员的销售意愿有多强，因为销售意愿最容易受外界和环境影响的一个因素。

因为今天我们关注到的一点，销售潜能会占到整个销售业绩成功的 50%，既然这个 50%那么重要，我们有必要去了解到底销售潜能是关于什么的。我们这里所讲的销售潜能，英文是天生的潜能，讲的是一切是与生俱来的，不是通过学习来获取的。销售潜能怎么去衡量呢？销售潜能本身只是一个概念问题，但是在实际的运用过程中，它是心理测量工具，有很多维度去评估。这个心理测量工具有八个维度去评估销售人员，如果大家在招聘过程中有用过测评，或者对测评有所了解的话，大家应该会知道，不同的心理测量工具，都是从不同的心理特征去出发，从不同的心理特性去测量的。其实，看起来好像只是一个概念，其实是非常显而易见的，我们用通俗的比喻来说，假设从一个销售人员的招聘出发，比如说目标导向，如果要招外部销售人员，目标导向应该高一点，还是低一点呢？今天如果我们招的是一个客户服务人员呢？不是销售人员呢？还需要一定的打分吗？不需要了。比如第二个自主意识，指的是一个人对于独立和掌控自己环境的渴望程度。这个跟我们在销售招聘过程中又非常相关了，如果今天要招的是外部销售代表，他要有独当一面的工作能力，是要单独去见客户进行拜访的，这个人员自主意识比较高一些。如果招的是内部销售人员，主要是通过团队协作来完成的，这样的人自主意识就不能高，这样才能愿意留在办公室和团队一起来合作。第三是社交信心，这是最通俗易懂的，做销售是要有自信的，自信是可以评估出来的，以及什么样的销售岗位，需要什么得分，也是有一定标准的。如果我们要招的是外部销售代表，是要去见不同的客户，如果我们要招的是客户服务人员，这方面的社交信心就可以得分低一点，免得在客户过程中过于有主见。我刚才举的是非常简单的例子，所有专业工具听起来好像很复杂，这些工具的研发，因为我们有这样的需求，帮助我们解决实际问题。

我刚刚已经给大家推荐过了，《首先打破一切常规》这本书，这本书最重要的一条守则就是发现员工的潜能，他适合做什么，然后把他放在最擅长的地方，这是这本书的宗旨。那么很有意思的一个现象，如果去关注人力资源著作和管理著作，发现都是相通的，相通在哪儿呢？包括刚才讲的这本著作和杰克韦尔奇的著作都是一样的，就是让合适的人做合适的工作。所以跟我们刚才讲的，都是吻合的。它跟我们现在讲到的通用电器学院，理念又是一脉相承的，所以刚才我们也听到了核心人才的保留政策，就是留用政策，包括跟人力资源其他相关的一些专题的分享，人力资源所有的问题都是从招聘开始的，如果招聘这一关把不好的话，就为后面埋下了太多的伏笔。说到杰克韦尔奇，最有名的一句话，也认证了我们为什么要去评估员工的潜能。刚才我们关老师跟大家分享过企业的核心人才，未必只是那些拥有高学历的，拥有博士学位的，拥有某个专长的，未必是企业的关键员工或者是核心人才。那么在美国，大家更为关注的，这个人未来可预计出来的绩效如何，是根据绩效评定这个人是否是核心员工或者核心人才。

这个就是答案，这是康乃尔大学的一个研究，“工作表现预测指数”。也就是说从一个人所拥有的东西去判断和预估这个人未来的成功率和在工作表现，教育程度只占了很小的比例，最大是潜能评估，了解这个人未来最大化的绩效表现。关于员工聘用方面，大家知道国际上像西方的国家，尤其是美国这样的国家，在员工录用方面是非常严的，尤其它是一个多民族的国家，限制企业的招聘。所以，在这个方面，美国的政府也有相关的法规，鼓励企业在录用员工的时候采用公平、公正、客观的招聘标准，避免在录用过程中主观性和缺乏标准性的录用决定。五年到十年之前，可能跟中国无关，中国人根本不关注这个，在中国过去的企业，招来人，能用就用，不想用就不用，现在企业还能这样去做吗？现在中国的劳工法，以及劳动部很多的规定，对于企业和员工是一种保护，也是一种制约。所以，在未来能看到一个前景，类似于这种潜能评估，或者员工录用过程中的专业测评，在中国会比在国外发挥更大的作用，因为在国外已经很成熟了，在中国只是一个开始。

今天我们的主题是如何突破销售人员招聘困境，在招聘过程中，引用专业的测评工具，我为大家列出来了一些好处，也就是有怎样的投资回报率。就目前来说，运用这样的测评肯定是利大于弊，帮助我们规避录用过程当中的招聘失误。这里面大家只是从人力资本的角度看到，如何为企业降低成本，在接下来的环节中让大家看到因为招到了合适的员工，为企业创造的价值是多少。

刚才讲过了测评所要评估的纬度，刚才讲到的八点，评估这个纬度并不是出发点，是帮助人力资源人士怎么识别这个人是否适合这个销售岗位，也就是说要符合岗位匹配指数。为了更好的让大家知道岗位匹配的概念，我用我自己的得分给大家做一个比喻，外部销售代表的岗位匹配得分是 43 分，这个满分是 50 分。客户经理的岗位匹配是 39 分，仍然是蛮高的高分，主要是维护老客户去做销售的岗位。销售经理岗位是

31 分。在整个人生经历里面，从事销售经理的工作也只有一段经历。从我自身的角度来看，更加享受亲自去做销售的成就感，而不是说带领销售人员，辅导销售人员去创造业绩，这是我真正擅长的地方。

在变化销售岗位上，我的得分是 21 分，是打陌生销售电话的岗位，如果去做客户服务的话，我的得分大概是多少？请猜一下，我只有 17 分，耐心不够。从我自身的角度看，让我做陌生的电话销售，我认为没有发展前景，我是没有热情的，销售经理也不是最有激情的地方，但是我对于做独立的销售代表和客户经理，去维护大客户，我具有非常高的热情。虽然只是招一个销售岗位，可是里面有非常多的区别，从我的得分，无法判断我这个人是好还是不好，只知道我是否适合某一些工作。最显见的一个情况是什么，很多中国的企业在不断发展壮大过程中，我们有很多职位开放，需要招人，如果你是一个销售经理，你愿意把我放在客户服务这个岗位上吗？让我去做电话销售？让我管理销售团队？可能都不是最好的选择。也就是说，潜能评估能够让你更加全面的知道这个人最擅长的，最发光的点在哪儿，把他用在最擅长的地方。

通常来说，我们在销售人员的招聘过程中，怎么样用这样的工具呢？我们会在一轮、二轮面试之后，给候选人测评，让你得到这个人得分，还有一个功能，让你发现这个人的得分是 30 分以下，既能招到好的，也可以帮助你避免招到最不合适的。除了看刚才能够学会的，能够培养的以外，看这个人天生的资质如何。如果说给候选人做测评之后，发现这个人的得分只有 30 分以下，我建议真的不要雇佣他。为什么呢？右边的所有的人都比他更有资质，80%的人都比他优秀，为什么不给另外 80%的人机会呢？如果得分在中间，先打一个问号，取决于右边的知识如何，技巧如何，做一个综合的全盘考虑。所以，当你给一个要来面试的人做测评之后，能够看到这个人在 30 个岗位的上，每一个岗位的得分是在 0 到 50 分的哪一个得分，这 30 个岗位都是企业最最常见的岗位。

我给大家举一个简单的例子，看岗位匹配报告是怎么样子的。左边的是八个评估纬度。每一个上面都有一个小黑点，那个小黑点代表着候选人的得分。这个得分就代表了这个候选人，比如目标导向上得分是多少，社交信心上得分是多少，然后细心的人应该已经发现了，在这个岗位上有不同颜色的区间，有绿色的，红色的，黄色的，这就是岗位匹配区间的一个匹配值，如果说点落在绿色的区间越多，也就是说这个人的得分和这个岗位最匹配。这个是其中一个销售经理的岗位匹配，类似这样的岗位匹配报告有 30 个，所以能够看到这个候选人在 30 个岗位上匹配度如何。所以，从得分也可以看出来，这个人 and 这个岗位是高度匹配的，为什么？看它的点，大部分都落在了绿色区间，黄色区间，没有一个是落在红色区间。而这 43 分的得分，就是基于每个点是落在纬度里面具体哪个位置的综合值。

所以，从这个得分可以判断出来，也就是说这个候选人具备从事该岗位的销售潜能和销售天赋，他是非常适合的，只是适合而已。如果说我们想看看这个人在外部销售上，或者客户服务上的匹配度如何，我们打开另外一个表格，就可以看到另外一个岗位上的匹配了。这样的工具，不光是能够帮助你识别这个人 and 岗位是否匹配，同样会产生一些面试跟进问题，供人事资源部门去问这些人。所以，这个面试跟进问题，跟我们在座的人力资源，我们想出来的问销售人员的问题是完全不一样的，这些问题都是基于岗位之间的匹配度产生的，跟我们平常所问的问题非常的不一样。

举例来说，不同的岗位，需要不同的潜能，我们列举出来的四个都是销售岗位，不同的销售岗位，要的人是不一样的。所以，你会显而易见的看到，为什么有些销售人员在从事这个岗位的时候，销售业绩不错，但是放到另外一个销售岗位的时候，他的销售业绩并不理想，大家应该看到一些细节，不同的销售岗位需要不同的销售天赋。所以，像这些得分，只要候选人做一次，全部都能看到，我们可以评估出 30 个销售相关的完全不同的岗位。这些得分不是我们个人的观点，也不是几个心理学家的观点，都是基于大量行业研究的结果，比如刚才类似于惠普(微博)，会做一个两年所有惠普大中华区销售人员，根据他们业界的结果，然后看交叉认证，会基于 30 个不同行业的研究，最后会得出不同颜色的区间。这里是能评估的 30 个不同的岗位，中间全是跟销售相关的岗位，可能大家会觉得奇怪，销售岗位有那么多，每个岗位都是不一样的。我们今天关注的是人力资源，重点是从这块来讲，从候选人的发展，技巧的培训方向，以及对于直接上司的辅导、培训，以及对于团队的分析，都有不同的功能。其中有一个可以帮助人力资源部门和销售部门去消除分歧的一个很好的点在哪儿？因为是基于共同的平台，直接销售经理和人力资源部的人都可以看这个人的岗位匹配报告，在用人的标准上都有客观的第三方的依据，不仅是基于双方自己的角度。另外一个现象，好多人力资源人士把销售人员招聘进来以后，好像工作就没了，其实销售人员的培养和招聘是一脉相承的，人力资源既然把销售人员招聘进来，那么下一步的人员发展就要着手工作了，这个过程

中是两位一体的，招聘的过程中既看这个人是否适合做销售，同样，这个人做完以后，可以得到这个人一系列的报告，当这个人在这个企业工作的时候，他就已经知道如何去发展和提升了。

举个例子来说，我关爱他人的指数得分非常低，只有 3 分，所以，如果我是销售人员，已经被你录取了，去从事销售工作了，这个得分低，可能在录用的时候并不受影响，但是到这个企业工作以后，可能会成为一个影响因素。比如我跟客户，跟老板，跟员工的关系建立不是我的强项，造成了很多困扰。另外，比如怀疑态度的指数，我的得分就比较高，整个中国人都比较高。所以，这个指数在面试过程中并不是非常关键的指数，但是把录用进来以后，从事销售工作以后可能会显现。怀疑态度比较高，跟客户的关系建立，还有跟团队的协作，是需要一定的周期，需要更长的时间建立信任，销售人下一步的培养和培训，直接跟录用相关。虽然我们讲的是一个招聘的专题，但是同样我们会发现，在招聘过程中其实人员的下一步的沟通风格，销售风格，以及上次如何对他进行辅导的报告就已经产生了，其实一步就可以到位。这样的一个第三方的依据和标准，最好是能够为企业建立规范的流程，把企业的销售管理者，把企业的管理者，把公司的行政支持部门，以及人力资源部门，在共有的平台上，有共同的方向和依据。在中国，对靠关系引进的人非常有好处，如果他不适合这个岗位，你也可以有非常好的说法，他不适合这个岗位。在建立销售人才招聘标准方面，我们近些年在中国有非常多成功企业的案例，这是最近四个不同行业的案例，其中有一个是民营企业的代表，人本集团，总部在上海，有 500 多名销售人员，15 个区域经理，70 个销售经理。他们用了我们的专业的测评，整合他们 15 个区域所有的销售团队，以及新销售人员录用标准一致性的建立。另外是嘉利电子，总部在以色列，在中国、美国、韩国都有不同的分支，他们用我们的测评作为全球的应用，不光对于销售岗位，是整个管理层，我们有不同的语言，所以是一个可以全球运用的工具。第三个是国有企业的代表，中信金属，是咱们的国有企业，主要是出于人力资源部门和销售部门，大家怎么有标准一致性的意见，所以引进了这个体系。第四是智联招聘，主要是用于华北区域，整个销售经理未来的候选人，还有梯队队伍的建设。销售最最刺激，和最最有意思的地方在哪儿？销售人力资源，可以用数字去量化，一切结果都是可以检验的，这个就是其中一个案例，所有的指标都可以用数字来量化。所以，对于销售人员的应用，结果更加明显，用数字很快就可以看到结果。

大家可以了解一下，这样的专业测评工具，全世界非常多，大家可以选择适合你的，我们推荐的，是来自于全球最大的专业测评机构 CPQ，是 1 我是神经病年研究成功的，已经有 400 万以上的应用人群。可能大家在这儿也能够找到你所在的行业，这只是我们在中国的客户。

最后汇总一下，今天讲的最最关键的信息，无论招聘什么样的销售人员，无论用什么样的方式去招聘人员，不要忽视 50%是由天生的潜能和资质决定的，这是我们无法否认的一个事实。那么大家手里有一个问卷，如果大家有意对专业工具有更多了解的话，可以画一个勾，我们的专业人员可以会联系你们，门外有我们的展台，大家愿意的话可以了解更多这方面的信息。我遵守了我的承诺，我比规定的时间完成得更早。

【2012 中国人力资源管理顶级讲义】

刘福垣：

以人为本看人才优先战略

中国人力资源开发研究会会长刘福垣

刘福垣：首先我感到这个大会核心内容“人力资本”这个提得非常是时候，这个题目我们早就应该做了，但是现在整个的国际国内的经济形势，逼得我们现在不得不把它提到日程上来。所谓人才优先，就是人力资源优先。现在国际上从我们大家看到的 2008 年的金融危机，到现在还没有过去。而我们国内一个短期内的经济波动，正处于六神无主的状态。刚才杨主任也说过，现在好多经济学家都判断我们中国经济要出拐点了，要进入中速增长的阶段，甚至有一批经济学家认为中国的经济前景暗淡，没有大的改革，走不出当前的困境。这些问题，国内国际的问题，核心问题是什么？我认为核心问题就是这十几年，整个国际经济，国内经济发生了严重的失衡，而这种失衡就是说人们的经营理念和发展理念陷入了以物为本的发展观。特别是美国小布什主政以来，走的是倒行逆施的路线，使美国的人力资本大幅度贬值。大家知道美国号称是一个中产阶级的国家，中产阶级占人口的大多数，那么在十年前美国的社会，财富的分配是符合发展阶段的。那么从那以后，小布什上台代表了少数的金融资本家，军火商的利益，采取了大幅度的减税的措施，甚至声称在他任内取消遗产税。从那以后美国的经济，全世界的经济，都以华尔街为中心，向虚拟经济急速的转化。也就是说财产关系撬动了整个地球，华尔街 400 万亿美元的金融资产，用“化功大法”，也就是金融衍生物，吸纳全世界的血汗。这十年美国每增加一个百分点，增加 1 块钱 GDP，5.8 毛就到了金融家的手里，所以年轻人都是搞金融，而我们国内也看到了这个趋势。我这个人不是搞金融的，但是我学生 90%都写金融专题，博士论文。我说为什么非写金融？他说老师你不知道，要想发财，就得离钱近一点。这样一种趋势，造成了整个地球生产消费时空错位，核心就是这个。什么是生产消费时空错位呢？就是创造价值，创造财富的人，消费的越来越少数，而瓜分财富的人，特别是靠财产物质资本发财，靠租金和利息发财的人，他在那儿挥霍性消费。金砖五国为代表的发展中国家，大量的生产，送礼性出口，压低本国的工资，短期内让少数低速度的人报复，少数人的利益代表全民族的利益，所以造成国内消费和国内生产 GDP 一个很大的反差。通过送礼，送给外国人，外国人少数靠寄生性收入，也就是租金和利息发财的人在那里挥霍性消费。所以出现了 2008 年大家看得着的大危机，这个危机说是百年不遇。这样的危机没有抓到本质，无论是奥巴马，还是温家宝，应对危机的措施全是反的，首先抢救的是金融，雷曼兄弟，左一千亿，右一千亿的发货物，温家宝是 4 万亿投“铁公鸡”，增减出口退税，增加给别人送礼的能力。这两个人是代表着这个地球上应对这次危机的主导力量，反了，所以现在危机正在深化，过不去，我们中国对外依赖已经暴露无疑。现在菲律宾、越南敢和我们叫板，就是看透了我国是一个纸老虎，别看 GDP 是第二，远看是个巨人，吓一跳，但是近看偷着笑。拄着一个又粗又重的拐杖，写着“外商、外资、外贸”，外商、外资、外贸拉动中国的 GDP，如果人家踢倒了你的拐杖，这个大个子就倒下。菲律宾都敢和我们叫板了。为什么这样呢？因为他看透了你们，我们现在就相当于一个武林高手，正在闭关练功呢，打通七关八脉，眼看马上就要成了，他抓住这个关键环节骚扰你，你一回手，就走火入魔了。我们现在有人说要打，菲律宾的做法，越南的做法，你为什么不打？打就上当了，打就走火入魔了，为什么？因为内功没有练好。

2008 年这次大危机，本来是挽救中国的危机，我当时看到危机来了，别人都说冬天来了，春天还远吗？我当时是三呼万幸，来得太好了，太及时了，再晚十年、八年，中国就不要想复兴了，永远跟别人当殖民。这个内功早晚得练，不练就是废人。我们现在国内的人天天喊 GDP，从来不说 GMP，就像去年天天喊 CPI，就是不提 PPI，符号经济学家对我们中国毒害有多深？因为 CPI，老百姓都能看得着，PPI 老百姓看着不着，但是 PPI 现在已经是负的 1.4 了。一公斤钢不如四两肉了，怎么说？看着肉涨价了，你说通货膨胀，钢涨价了，是不是通胀紧缩呢？而且生产资料价格，管的是三分之二的销售品，你消费价格只管了三分之一，从全国来讲，到底是涨还是缩？但是大家就是回避 CPI，这些东西就说明了包括中南海的学者，脑子已经叫别人格式化。无论是多么精明强干的学者，只要用了西方的指标体系，你得不出别的结论。你看他们现在，外边是符号经济学家，中南海里面坐的是问题经济学家，满眼都是问题，就问题就是问题，符号经济学家和问题经济学家结合在一起干什么？在跳三八圆舞曲。什么叫三八圆舞曲？GDP 高于 8 就喊热，低于 8 就喊冷。CPI 低于 3，就是通货膨胀，回不去，高于 3，通货膨胀就来了。围绕这“三八”逻辑，跳冷热涨缩的圆舞曲。这边还喊冷热涨缩，那边就是松松紧紧，松松紧紧。咱们几乎没有好日子，不是冷，就是热，不是涨，就是缩。

当前我们中国到底到了什么阶段？我们前 30 年的 10%的增长是高增长吗？如果现在降到了 6%，是低增长吗？高和低根据什么？没有对国民经济发展有准备的时空定位，凭什么说 10%就是高的？我经常举这

个例子，我在烟台跟 40 多个日本人讨论问题，都会说中文话，上午是中国威胁论，下午是中国崩溃论。忽悠中国的事多了，我们那年报的是 9.8%，日本报的是 1.8%，他们直接问我，这么搞下去，中国的发展就是对日本的威胁，把我们的企业都掏空了。我说告诉你，我这个 9.8% 是带病前进的速度，你看我们贪污腐败的级别越来越高，额度越来越大，移民潮流越来越厉害，我们的维稳成本都赶上军费了。向弱势群体稍微让一点步，退一步海阔天空，GDP，15、16 都打不住。为什么？我们是一个转轨阶段，是一个原始积累阶段，现代化的中期阶段，这个阶段的任务是解放生产力，不是创造生产力。现在满大街喊创新，你创得了新吗？新是随便创的吗？现在已经有的资源都没有用好，还创什么新？刚才讲的劳动力剩余、资金剩余、产能剩余、产品剩余，这样的国家创什么新？这四大剩余都是伪命题，包括“刘易斯拐点”也是伪命题，整个经济没有什么总量矛盾，只有结构矛盾。这边看多了，保证有东西少了。我们现在是医疗、教育、住宅、养老、资金，四大短缺是制度性短缺，这四大短缺使得我们消费上不来，造成了结构性的矛盾。所以中国什么时候有资格谈剩余？再大的数也是小数，有什么剩余的？我们现在的毛病是剩余和短缺并存，总量上是平衡的，人有两只手，一张嘴，想吃饭手就得动。什么剩余？什么拐点？真正上去以后，劳动力数量下降了，但是质量上升了，所以我们才要讨论这个问题，人力资本的价值怎么认识？是由数量决定的吗？真正的人力资本载体，一个人顶几十个人，劳动力能短缺吗？所以在这个问题上，我们要首先定位，我们和日本不能比，日本的 1.8，了不起的高速度，有学者听我说这个话，还说我讽刺他们，说你们的 9.8 是低速度，1.8 成了高速度？我说告诉你，我们的发展阶段和你们不一样，你们的 1.8 的含金量是多少，人均 3.8 万美元乘上 1.8，我们是 1400 乘 9.8，谁大？能比吗？

我们说美国今年经济复苏有迹象，但是不怎么样，失业率还是在 8% 左右，说 GDP 能涨 2 个百分点就不得了，但是那是什么含金量？人均 4.7 万，我们的 10% 都不如人家的 1%，和别人比什么？发展阶段不同，发展观念不同，怎么看这个问题？所以我认为我们的 10% 不是高速度，即将有一天降到 3% 也不是低速度，关键你的含金量是多少，不要叫日本人给忽悠了，说耽误了十年，都是正负来回晃悠，这十年日本的发展速度非常快，我们中国人到现在为止，发展观转变了很多年，到现在还不懂得什么是发展，什么是增长，把发展会增长混为一谈。有的领导人在“两会”期间讲话，说提高发展的质量，说明他根本不懂发展，我还以为是口误呢，结果第二天报纸照登不误。发展是矛盾两个方式转化的过程，先进的方式战胜落后方式的过程。日本这些年的质量提高得相当快，发展速度很快，整个 GDP 绿色化程度相当大，这 20 年日本人维持经济系数在 0.3% 以下，这三、两年已经达到 0.23%，这样一个发展速度相当快，增长速度是整个 GDP 量的变化。但是人家的 GDP 是什么状态？了解了吗？整个社会进步多大？所以我们要转变我们的发展观，才能正确对待我们的问题。即便按照以人为本的发展观，从现在开始，我们从以物为本向以人为本转变，我们的发展速度还有二、三十年，在八九不离十的水平。我们这两年的状态，特别是今年的状态，是我们政府去年调控。从 2008 年开始调控到现在就没有对过，完全是南辕北辙的，而且念着紧箍咒，忙得手忙脚乱，天天调控，速度就折腾下来了。实际上现在的速度，还应该是八九不离十的阶段，为什么？因为我们现在处在两个时代的生产方式，两个时代的社会结构转化的中级阶段。哪两个时代？就是封建时代的生产方式和资本主义生产方式转化的阶段。一定要把这个搞清楚，我们面前的道路不是社会主义和资本主义的选择，是封建主义和资本主义的选择。现代化就是资本主义化，当代就是资本主义时代，是从封建时代往资本主义走，我们走在哪儿了？我们现在还在原始积累，现代化中后期阶段。为什么？把封建主义的经济基础，上层建筑，化成资本主义的，我们现在才化了多少？我们才化了 2.6 亿农民工，使他改变了分工角色，给我们创造了 GDP 也不少，超过 50% 了，这是我们现代化非常伟大的成就。但是，他的社会身份没有转变，没有割断和封建小块耕地，宅基地的纽带，造成了经济社会两张皮。我们在座的，加上农民工，从分工角度，我们都进入现代化的生产方式，也就是说我们从经济结构，我们现代化，完成了 70% 左右。而从社会结构角度，也就是 30% 左右。就是说农民工形成了分工和身份两张皮，那就是代表中国的社会结构和经济结构两张皮，这张皮之间来回悠荡。而民工潮的存在，告诉我们中国现代化远远没有完成，至少还需要一代人的时间，2.6 亿农民工中，其中有 1.5 亿是跨省流动的，形成了规模宏大的农民潮，这是中国农民在新时期伟大长征，比毛泽东的长征还伟大，毛泽东的长征使我们推翻了三座大山，但是农民没有改变面朝黄土背朝天的命运。所以民工潮，向全世界宣告中国农民干什么？要改变面朝黄土背朝天的命运，要高潮换代，我们给他们改了朝，没有换代，我说的换代是时代，他们投放资本主义，到了城里来，给他们不到一半的工资他还要来。恩格斯 150 年前就说过，一种新的生产方式上升阶段的时候，即使吃亏的人

也趋之若鹜。给他们不到一半的工资，根本没有正常的休息时间，但是不到三个月不到一半的工资，也比在农村忙活一年还要高。

所以，现代化我们要搞清楚，要“化”什么？就是化掉以个体劳动为基础的小生产方式，把小私有制要变成大私有制，这是现代化的任务，而我们现在处在一个经济结构严重阻碍社会结构的关键时刻。在这样一个时刻，我们提出来人力资本这个概念，讲人力资本的积累，正当其时。我们现在的困境在哪儿？就在 30 年的发展走了一个以物为本的路线，靠挥霍资源，靠恶化环境，残酷剥削劳动力，我们的劳动者现在处于什么状态？他的劳动力是被当做消费品在用，根本没有当资本品。正常的劳动寿命假如 40 年，按我们现在的使法，20 年就干掉了。所以民工潮给我们一个警钟，如果我们在未来的三、五十天消化不了民工潮，中国永远是小农经济的国家。如果未来 20 年，如果不把三分之一的民工潮消化掉，这个国家的大限就来到了。也就是说给你的战略机遇期，不是说没有期限的，我认为就是 20 年左右。20 年可以当做战略机遇期，搞不好就是大限，为什么？90 后的农民工，大家想没想过，90 后的农民工给我们规定了大限，他们现在是 20 出头，他们根本没有种过地，已经了解到外边的世界很精彩，20 年以后他的身份没有转变，素质没有提高，到那个时候让他回去，又没给他解决身份，他打游击也不会回去。所以我告诉大家，什么是恐怖主义，恐怖主义就是绝望主义。搞市场经济，阶级分化、阶层分化，最可怕的是阶层和阶级之间不能流动，成了死门槛。如果我们从现在开始一个百分点，一个百分点的消化农民工，转变他的身份，我们不可能在很短时间都转变，但是这个东西动起来，20 年哪怕转化 20 个百分点，90 后也可以看到希望。如果我们还不动，顽固左右而言他，还在那里拼投资，拼物，那我们最后的结果就是要翻车，像叙利亚、利比亚这些国家的前景，我们不是绝对没有。大家知道，拼 GDP，利比亚的 GDP 是 1.4 万，利比亚可以做到全民免费医疗，全民免费教育。如果说卡扎非该死，做不到全民免费教育和免费医疗的领导不是都该死吗？他是靠以物为本，他们有油，打个油，GDP 往上一蹿，就发财了。全民免费医疗，全民免费教育，为什么现在还在打？因为 90% 的 30 岁左右的人失业，他们拼的是设备，靠的是采掘业，加工业上不来，走的是以物为本的发展观。我们必须改变这种观念，“以人为本”，把人力资本当做发展增长的基础。

我可以告诉大家，人力资本是资本主义的灵魂，而我们在座的企业主、企业家，是资本的灵魂。人力资本，从资本主义诞生的第一天起，第一个老板，他首先把自己的人力转化成人力资本，所以人力资本关系是资本主义的灵魂，而企业家是灵魂的灵魂。所以，我把企业家叫“帅才”，“人才优先”，最优先的是什么？就是企业家。你们在座的部门职业经理人，你们是“将才”，高级经济师，高级会计师，这个师，那个师，是专才。对这个问题的认识，我们从《资本论》开始就发现问题，马克思的《资本论》是物质资本论为主，得到的资本积累的规律是财富的积累和贫穷的积累，最大的失误就是没有发现人力资本这个范畴。顶多再加个财主阶级和资产阶级，其实资本主义的阶级关系是四个阶级，而他把财主阶级和资产阶级混为一谈了。什么叫财主阶级？靠租金和利息获取财富的是财主阶级，真正的资本家，合格的资本家，是首先把自己的人力转化为资本，整个资本主义的经济关系是在他手中变成的，劳动力转化商品，货币转化为资本，首先自己把自己的劳动力转化为资本，财主靠租金利息赚钱，资本家是靠利润赚钱。我们把毛利润分成四个部分，大家都知道租、息、税和企业主收入。租是瓜分财富，息也是这个概念，税，当然归政府所有，最后纯利润应该是归人力资本家。而人力资本家分成了两个层次，就是企业主阶层，他是真正的资产阶级。

第二个层次就是在座为主体的，我叫中间阶级，是人力资本的主要载体，也就是所谓的“人才优先战略”，一个是帅才，企业家，一个是将才，就是你们这些人。为什么叫中间阶级？因为你们是人力资本的载体，你们和雇佣工人之间的差别是什么？他是劳动力，还是商品，不是资本。人力资本也是资本，能够带来比自身劳动力价值还大的价值。中间阶级是什么人？既没有占有别人劳动，又没有被别人占有劳动的一个特殊的劳动阶级。资本的经济关系、资产阶级、中间阶级、无产阶级，无产阶级没有占有生产价值，中间阶级占有的是自己创造的剩余价值，资产阶级占有的是别人的剩余价值。但是资产阶级是占有别人剩余价值，凭什么占有？在宏观上看是为社会积累，转化为投资，是给社会积累。所以，一定要把资本主义的三个阶级和封建遗存，也就是地主和金融，靠高利贷过日子的人区别过来。资本主义的三个阶级的统一性是什么？大家都提供的是人力，资本家、中间阶级、无产阶级提供的都是人力，这是他们的统一性。中间阶级和资产阶级的统一性更大，因为都占有了剩余价值。区别在于中间阶级没占别人的，中间阶级和无产阶级也有统一性，他们都是劳动阶级，没有占有别人的劳动。这三个阶级才是资本主义的基本关系，马

克思忽略了中间阶级，所以找错了掘墓人，他认为无产阶级是掘墓人，错，真正资本主义的替代人是谁？是中间阶级，就是你们现在这些人。因为你们是人力资本的主要载体，也是社会主义经济关系的载体。所以，社会主义不是天上掉下来的，是资本主义诞生那天起，就在基因中已经埋住了。任何人要搞企业都要有管理层，而这个管理层不能像工人一样对待那样，得和利润挂钩，给身份股、技术股。大家是搞人力资源的应该很清楚，我给大家举个例子。

大家看过《大染坊》的电视剧吗？这四个阶级都出来了。张店有一个财主拿出一笔钱让小六子去青岛办(染指)厂，财主阶级是谁？小六子是什么人？真正的资本家，是他把货币转化为资本，他要求高级经纪人，高级会计师，这些人就是你们在座为主的，我们管它叫中间阶级。不是机器旁边的工人，参加了利润的分配。这四个阶级就出来了，张店没有走的那个是财主阶级，小六子是人力资本家阶级，然后他的管理团队是中间阶级，雇佣工人是无产阶级，四个阶级。而我们要研究的人力资本，“人才优先”战略，讲的是人力资本的载体，那么就是说三才，资本家自己就是人力资本的载体，是帅才，职业经理人是将才，高级技师是专才，这三种人才是人力资本的载体，随着资本主义关系的发展，作为中产阶级，为什么说它是社会主义经济关系载体呢？因为他的存在就说明了剥削的降低。队伍的一扩大，剩余价值归劳动者所有的比重就增加，所以欧美日这些发达国家，他们叫中产阶级，我叫中间阶级，因为不是财产中等，是对剩余价值的分配中等，这部分人超过了 60%、70%。

我们讨论这样一个专题，就是以物为本向以人为本转变，扩大中间阶级的队伍。而中间阶级队伍靠什么？靠分配吗？靠提高工资吗？不行，我们在座的大部分属于中间阶级，要自觉的经营自己的人力资本，把自己的人力资本做大。而美国为什么说人力资本贬值了呢？好多所谓的中产阶级倒退了？因为财富重新向 0.5% 的符号进攻。而在这个过程中，好多中产阶级片面的羡慕大财主，也指望靠虚拟经济发财，参与了挥霍性消费，所以降低了自己的阶级地位，降低了自己的身价。他以为外在的财富才身价，借助金砖几国，我们搞送礼性出口，他也跟着挥霍性消费，但是挥霍性消费不形成人力资本，真正人力资本的形成是素质的提高，人际关系的升华，而素质并没有提高。比如欧美，四万美金，其实制造一个比尔盖茨，制造一个奥巴马，两万就够，那两万就是挥霍性消费，抵消了真正劳动力素质提高的消费实际价值，所以不是好事。所以希腊，都上街游行，说明中间阶级在退化。而我们现在中间阶级，将才也好，专才也好，我们现在是属于凤毛麟角。别看在座这么多人，在中国的人口总结构中不到 20%。那么这不到 20%，叫中等收入阶层，把人力转化为资本的人，就连你们在座的，就是这些人百分之百，中间阶级也不到 20%，因为你们好多人的收入水平的提高，和自己人力资本的价格是不匹配的。真正的中间阶级，真正的人力资本的载体，是可以炒老板鱿鱼的。你能吗？包括机关干部，人家让你当部长就是部长，不让你当，狗屁不是。你不用我，你让我退休了，我照样在经营自己的人力资本，靠人力资本去赚钱，这样的人在中国有多少？凤毛麟角。特别是我们看了这么多富豪，有几个富豪是人力资本家？他们的屁股上都贴着封建的帖子，现在既是财主，又是资本家，身上是两个东西。真正的资本家在中国也是凤毛麟角，而我们搞人力资本发展，发展什么？首先第一位，最优先的就是帅才，要打造合格的企业家，使他不靠封建遗存，不靠财产性收入，而纯粹靠资本收入。首先要练内功，就是企业主要练内功。

真正的核心竞争力在哪儿？就是企业家，所以我们人力学会，我们去年的年会发展了八个企业家的副会长，有小企业的也有。今年上半年，我们组建了中国人力资源开发研究会企业分会，这个企业分会的责任要干什么？就是培育、打造、包装企业的一把手，我把杂志改成了半月刊，上半月是专为你这帮人出的，侧重于理论和基础。下半月就是反映我们企业人力资本的变化，首先把“三才”，帅才、将才、专才，就是反映这“三才”的。在这样大背景下靠什么发展？靠人力资本，而人力资本的灵魂是谁？是帅才，是企业的一把手，打造成真正的资本家，真正的企业家。不是一般的讲人力资本，一般的讲人才，而是把帅才抓住，有了帅才，不愁将才，有了将才不愁专才，有了专才，不愁工人队伍的提高。我们政府核心是一把手，我们企业的核心也是一把手，现在下了很大力气去招人才，核心问题是大老板的要练好内功，把你的将才和专才，要自己练功，不要光挖别人的人才，要从发展的角度，人才战略就是企业发展的战略。企业发展靠什么？就是靠人才，就是靠人力资本。现在有几个企业把自己本企业的人力资本做一个评估，我们资产负债表有多少资本？把物质资本说出来，人力资本是多少？自己作为大老板，你的身价是什么？物质资本有多少亿，几百亿，团队人力资本是多少，团队的人力资本如何升级，也就是说人力资本的积累是集聚，我认为这是现在要练的东西。如果哪个企业有这个兴趣，我们的企业分会，我们人力资源开发研

究会，可以帮着你经营你的人力资本，评估你的人力资本，人力资本的结构和物质结构的关系，怎么运作？我们的几个副会长都有很大、很强的资金机构。我结束讲演的时候，强调一点，就是抓帅才，有了帅才，不愁将才，不愁专才，不要片面的讲人才优先，这是投入，这是花钱，关键是怎么使他经营这个人力资本。

所以，按照这样一个逻辑，我认为我们的国家在这样一个关键时刻，从上到下注重了人才战略，我们就等于开始练内功了。那么内功一上来，我们中国未来的发展，我告诉大家，你把心放在肚子里，你们现在这个年龄，不用说我这个老头看不到共和国的秋天，你们年轻的人也看不到果实累累的秋天离我们还很远，中国的经济正是如日中天的时候。

【2012 中国人力资源管理顶级讲义】

朱长春

如何打造人力资源监管体系

中国董事学会秘书长朱长春

朱长春：今天我跟大家不讲宏观的事，就讲我们企业每天遇到的事，还有我们本身作为人力资源总监可能会面临的事，我们讲一下什么叫人力资源监管体系。

刚刚刘会长也谈了中国面临着强大的资本，各个方面的问题，中国的企业已经发生了巨大的转型，不是来自于政策，而是来自于市场形势。过去的 30 年中国企业的竞争主要靠廉价劳动力，还有资源，还有粗放型的推动力，我们称为硬实力。比如看一个企业有没有实力，问那样有多少原购，问厂房有多大，但这个时代已经逐步远去。将来的，或者说现在的企业，主要发生的转型是什么？我们称软实力。

什么叫软实力？一个企业靠什么？靠的是技术，还有产业链系统的整合。大家可以看，当初联想收购了 IBM 之后，当时报道出来是成功的收购，联想赚了。三年过后，联想自己就说做了一个赔本的买卖，为什么？今天我们看到了 IBM 生产的什么？智慧的地球，卖的是解决方案，不生产硬件的东西，这是什么？这是软实力，靠技术、设计、品牌，产业系统和整合。而我们中国，包括沿海地区，主要做的是什？代工、耐克是美国人生产吗？不是，阿迪达斯也不是，包括女同志用的化妆品，兰蔻、欧莱雅，品牌是人家的，生产是我们，污染也留给我们了。这个东西靠本能的体力能解决吗？要靠智力。一个企业整天喊人力资源，但是我接触了中国 100 个人力资源总监，我得出一个概念，不知道什么叫真正的人力资源。什么叫人力资源？我们用资本学的概念，经济学的概念来说，如果一个企业老板，给员工一年的薪水比如 28 万，在他身上的差旅费等等一些硬件，就另外付出 10 万，组合就是 40 万。但是这个员工给企业创造的价值，如果小于这 40 万呢？其实企业请来了是一个什？瓜分老板利润的人，请问这是人力资源吗？这样的人越多，企业破产得越快。如果说我们企业招了一个人，这个人的付出也是 40 万，但是他给企业创造的价值是多少？156 万，这样的人越多越好吗？这类人是企业的人力资源。有人说我是人力资源总监，我不是老板，考虑这个干什么？很简单，人力资源有一个评介系统，如果不能给这个企业打造一个人力资源的

评介系统，老板怎么能看作为人力资源总监，给这个企业带来了价值呢？我们就讲实实在在的事实。比如我给你引进了 130 个人才，每个人才在企业用的成本是多少，给企业带来的利润，在财报上，和企业 ERP 控制系统中，都可以看到。请问，这样的人力资源总监要不要？当然会要了。

但是现在的人力资源总监，说白了就是人力资源经理，只不过企业做大了，名片叫人力资源总监。说句不客气的话，我们国内用友软件还有金蝶财务软件，如果李嘉诚也好，如果全球的财务系统采用这样软件的话，用两、三个月，这些公司都破产。为什么？财务系统根本不能配套人力资源监管体系。这不是一个人力资源总监个人的问题，刚才刘会长提到一些问题，我很有感受，在中国的企业也好，政府也好，现在忽悠的人越来越多了，做事的人越来越少了。我们企业招一个高管，会发现一个现象，老板，我到你这个企业来了，你这个企业应该如何发展，应该制订这个战略，应该制订那个策略。我告诉你，这类人往往在企业混得不错，但是真正有意识的企业，真正的企业会让这些人根本进不了这些公司，为什么？就要谈到另外一个术语，战略应该是这个样子，策略应该是这个样子，英文的策略和战略是同一个单词。这个企业是谁的？什么叫战略？就是公司的愿景，老板为了实现个人对产业的理想，这就叫战略。职业经理人是什么？职业经理人做的是什​​么？老板也要实现产业理想，我们干什么？想方设法，根据我所主管的事物分工，想办法达到这个目的，所以说要给我这个钱，这叫策略，策略是拿来执行的。当我们的人力资源监管体系面临这样一个事，战略是怎样一回事，策略是怎么一回事，董事局是老板，是制订战略的地方。总裁、总经理，这个层面，包括他的部门经理，没有资格谈战略，他谈的是执行策略。我们又遇到了职业经理人在企业混得不好，或者老板已经给他很多薪水了，拍拍屁股走人的时候，说老板，我跟你的理念不一样。

所以说我们要从两个层面来看，我前面讲的人力资源的价值基础在哪里？第二，战略与策略区分，企业里面也有对应的，一个是企业所有权，一个是企业经营权，二者是分离的，但是相互依存的。企业的所有权层面上有什么，董事局、监事会，经营权层面上有总经理，部门经理，这个大家仿佛感觉到一些东西的存在。我们讲还有一个问题，在座的做人力资源，人力资源总监面对的事情就是企业的职权规划，各个部门的职权规划，每个部门的职责，大概的分工，是不是你替老板做的？但是又面临一个问题，我再问大家另外一个问题，我们的公司治理为什么做不好？我们的企业管理为什么越做越烂？我告诉你元素有两个东西构成，一个叫领导，一个叫监管。什么叫领导？因为中国人的意识里面，华人的意识里面，领导跟监管是不分的。谁来监管？领导来监管我。我告诉你，这是错的，在经济学上，在公司治理上，正宗的企业管理学上，这是有严格区别的。什么叫领导？我们的红军财政的时候就发明了三项注意，八项纪律，一切行动听指挥，领导就是长官的意思，就是命令的意思。我们有很多企业，一个领导刚刚调过来，指挥一个部门的副经理，部门副经理是企业的元老，说张总，你说的话对，我就执行，不对的话就不执行。是不是这种现象？包括在座的各位，你到另外一个企业去做人力资源经理，或者行政部的主管，如果让手下的人做事，他认为你指挥得对就做，指挥得不对就不做。作为领导，就要一切行动听指挥。领导的治理成果的对与错，不是一个下属可以分辨的，这才有企业的执行力。领导权，所谓的领导，就是长官指挥下属，下属去执行，至于对与错，由企业的另外一个机制去研讨。这是主观的具有强制力的一种权利。

另外一个叫监管，什么叫监管？企业已经有董事局的决议，监事会的决议，或者说股东会的决议，甚至公司章程，还有总经理签发的企业管理制。总经理是企业的最高行政长官，总经理颁布企业所有的施政纲领和规定，我们称为这些东西是公司制度性文件。公司已经形成规定，这个规定的对错是另外一个事，有了规定就得执行。但是我们就面临一件事情，如果一个总经理，我当总经理，另外一个人当部门经理，这个部门经理往往是我信任的人。他做错一件事，我就开始批评他，因为在我们过去的意识形态中，会说领导们看见下属做错了，批评他很正常。或者说另外一个人投诉了销售部经理，如果批评销售部经理，当然不爽，就是监管这个东西遗漏了。监管要由另外一个机构去执行，我带出来另外一个名字，企业有运行总监，也称为首席运营官，他不是企业的领导人，他是企业的监管岗位。企业的运营与管理，首席运营官干什么？设计与推行运营管理的机制，推行的过程中，这个企业的制度性文件已经规定好了，我就看哪个部门执行没执行，如果没有执行的话，户行使企业干预的权利。怎么干预？原来是这样的，原来首席运营官不是公司的长官，不相信，你可以去看那些成功的全球战略经济人，这些企业的运营效率是提高的，为什么？一个长官批评自己下属，本身就是错误的，没有必要，因为制度制订得很科学，手下没有执行，是另外一个部门去监管，他干什么？如果说手下人没有按照制订的制度去执行，导致的结果是什么？导致的结果是，我让你当部门经理，我制订的政策你不遵守，包庇不了你。这个岗位就叫企业的 COO，当两个部

门发生冲突的时候，COO 要考虑两个部门为什么发生争论，是不是企业的运营机制有问题呢？要改变管理流程，或者说机制，使这类问题不再出现，从根源上解决，这样企业犄角旮旯的问题才能解决。COO 听总经理的，听总裁的，COO 如果监管，因为总经理的包庇行为过大，部门经理听总经理的，COO 也听总经理的，还有一个机构叫监事会。

我们中国面临的现象就是什么？董事不董事，监事无所事，所以经理老出事。问题在这儿，我们的监事会不知道该做什么，现代中国的翰林院这些所谓的经济学家，把他分到公司去当董事，他也不知道董事该干什么，监事该什么？为什么？他们不是经济学家，是吹牛学家，编出一大堆理论，把我们的经济搞坏，就是这么简单。如果按照他们炒股票，把我们的房子都要赔掉的，那个学术是伪学术。所以说人力资源总监要替老板解决的是什么呢？哪些人是人力资源，哪些人不是人力资源？为什么人力资源总监跟行政人事经理有重大的区别？行政人事经理是执行的权利，人力资源总监行使的是监管的权利，这是有区别的。所以说人力资源总监要推行企业的人力资源监管的政策。为什么叫人力资源董事？我告诉大家，如果说人力资源总监懂得公司治理上面的东西，人力资源总监真正的报告会上，领导人是一个集体，这个集体就叫董事局。纯种的人力资源总监是对董事局负责的，对老板负责的一个机构，而不是对总经理负责的一个机构。

所以说你们做不好人力资源总监，是没有办法，今天你们只不过得到一个真相，这个问题才是我们讨论的焦点。大家说是不是这样一个道理？原来是这么一回事，人力资源监管体系不是人力资源领导体系，不止区别在这个地方，监管是制度已经放在那里，所以说我们现在做一个简单的小段的总结，这个世界上只有两类人，有的人会说本来就是两类人，男人、女人，但是泰国还有人妖呢。我说的一类人是制定规则的人，政治上，皇帝制定国家的规则，臣民按照法律，按照规则去做。所以说企业也一有制定游戏规则的人，这就是企业的老板，是企业的董事局。反过来，别人制定好规则，我来遵守他的规则去做事，因为什么？这个企业是他的，我到他的企业，当然要遵守他的游戏规则，按照他的游戏规则把事情做好，他给我薪水，这是去做事的人。人力资源总监要对董事长负责，对董事局负责。因为这里涉及到一个问题，如果我们的企业，游戏规则治理不好的话，再好的人才，到我们本土的一些企业，比如说把乔布斯请到中国来，做我们中石油的 CEO，乔布斯要不变成贪污犯，要不走人，为什么？取决于气候和土壤，这就是游戏规则的问题。

也就是说如果游戏规则制定得科学，坏人到这个企业，优秀的人到这个企业，都可以施展他的才华，给这个企业创造价值。游戏规则制定得科学，坏人到这个企业干不了坏事，只用做好事。坏人往往比较懒，懒的人不会有投机取巧的机会，必须努力，必须给企业创造价值，这才是人力资源总监做的事，这才是实实在在的。我们到很多企业去，我也经常在课堂上讲，有什么现象？说我们这个企业里面能干的都走了，不能干的留下了，很多企业都面临这种现象，变成了耍嘴皮子的工程。这本质上不是员工好与坏的问题，深层次是规则制定得科学不科学的问题。还有是职业经理人，企业管理培训，我们动不动请教授到企业培训。经理人阶层研究的是如何做好事情的阶层，企业的总经理就是带兵打仗的，如果企业总经理是企业董事局成员，可以在董事局里面发表一些意见，说老板，这个游戏规则制定得会有问题。怎么样把这个游戏规则改好？使这个游戏规则做得更好？为什么人力资源总监要对董事局负责？因为他要观察，我们这一堆人，我们这一群人，按照什么样的游戏规则可以干出一番惊天动地的伟业呢？今天我们企业做事情，新浪做微博，明天还有另外一个产业，你怎么知道新浪微博里面没有一个人突然之间提出一个战略，这就是伟大的产业，不做微博，赚的钱是今天的一百倍，一万倍。现在我们的企业是什么？老板说干什么就干什么，自己的想法不重要。比如老板没有指挥我这么做，错，什么叫人才？如果有这样的想法，你就是人数。

我要做的第一件事不是董事会安排我做事，因为人力资源总监的岗位，每个企业都有，真正合格的人力资源总监应该做什么？老板，你别说了，我了解这个企业有两个星期了，我给自己布置好阶段性任务。第一个季度阶段性任务是什么，因为董事会很清楚，老板很清楚，根据你给自己布置的阶段性任务，根据你自己的能力，把这一个月阶段性任务完成，这样就证明你是真正专业的人力资源总监。根据你的专业，如果是老板安排你做事，老板根据自己的想法安排你的工作，你不把老板累死了吗？李嘉诚都八十都岁的老头了，如果说几万员工都让他告诉他要做什么，那这个企业就完蛋了。我今天讲的是零星破碎的公司治理方面，只不过讲了一些专业术语，大家有没有感受？这就是专业的术语。

这个阶段性任务要解决另外一个问题，你看我们的企业，聘用一个职业经理人，就面临一个事，这个采购部经理干得很好，但是从公司领域一个角度，公司要再上一个新台阶，按照现在的采购部经理，跟不

上企业的发展速度，现在有另外一个人才，如果坐这个岗位比他更强。采购部经理听到风声，马上用人际关系把新来的人给赶怕，这也很正常，人都是私心的。有这个想法就是混蛋，这是人力资源总监的问题，为什么？因为你之前一个高级职业经理人，中层到高层职业经理人，上任之前就把任期的阶段性任务说清楚，到这个任期的阶段性任务是什么，我给你这个钱是按照阶段性任务设计的，因为你做得比较好，所以说公司会提拔你，或者说更加重用你，至于是否续聘是另外一个事。由于现任的采购部经理阶段性任务完成了，下面布置的新的阶段性任务如果更好，那还要用新的采购部经理干什么？

所以说我肯定跟你们说实话，我讲的都是真才实料的东西。再讲一个现象，大家也看到的一个现象，为什么我们华人在过去的 30 年内，我们中国大陆地区本土的华人很少进入跨国公司的高层，为什么？因为不懂公司治理，人家跟你没有共同语言，怎么和你谈恋爱？原来在中国台湾地区，中国香港地区，中国澳门地区的职业经理人，跨国公司往往用他们，为什么？因为他们理解我刚刚说的那些事。尽管很简单，比过去在大学里面读的书有用。如果说那些书都是没有用的，读得有什么用？要少而精，有用。企业是什么？就是一堆人和一堆钱组成的赚钱机器，企业就是这么简单。

所以说，企业是一堆人和一堆钱组成的赚钱机器，那就决定了企业除了有财务监管体系之外，人力资源监管体系就是企业的任督二脉之一。人要活一口气，企业就是一堆人。我们的报纸、杂志，都是记者写的，记者也不可能是专业的，他只是记载了企业发生的现象，由你自己去判断。我们国内很多真相都是记者报道出来的，我最喜欢的是记者，一定要知道真相本身的东西，才能解决真正的问题。

今天我不想过于冗长的作专业的演讲，只是讲基础的概念，让你们知道一件事，在中国未来的 30 年，中国将从硬实力竞争时代走向软实力的竞争时代，也就是决定企业人力资源的改革，走向一种什么状态？人力资源监管体系的状态。过去的人力资源经理，人力资源总监，你可以懂企业管理，但是你不会出息。未来人力资源总监如果不懂公司治理，今天是优秀的产品，明天就有可能是废品，你才有机会对董事局负责，有机会跻身于企业董事局的成员，甚至是企业的 CEO 如果发生重大的事项以后，人力资源总监可以直接走马上任。因为你对企业的人力资源环境特别的了解，每个人才价值的评价，你有一个科学的系统，知道哪些人能完成。

所以再往下延伸一步说，解决领导和监管定义的问题，这不是我发明的，这是一百多年，一百多年，资本主义发展过程中，已经把这个问题解决得很清楚，我们中国人到国外留学，没有学到，没有理解。企业领导不在企业也不会出事，因为有监管体系在运行，总经理，部门经理是企业的领导，领导是靠主观意识的。当他们主管对市场的判断，靠他们经商的天赋。那些制度的执行，那些规则的设定，是由监管层去设计、创造和推行，并且行使监管，监管的干预，监管的手段就是检讨和干预的过程，检讨就是检查讨论的问题。干预是什么？建议，抗议等手段来组成。

大家看一张图，什么叫公司治理结构？企业是一堆人和一堆钱组成的赚钱机器，也就决定了企业也是一个人，企业这个人怎么去分解？我不想过多的深讲，董事局是制定企业游戏规则的人，是决定公司重大事项的地方，那也就决定了董事局是企业的大佬，用策略去执行老板的愿景。每个部门经理就是企业的五脏六腑，监事会是什么？人有免疫力系统，监事会就是企业的免疫力系统，我们现在很多企业的管理架构都是人力资源总监设定的，你不懂不要做，老是给自己的无能找理由，我本人是不赞成的。如果你问我物理学的东西，数学的东西，我不懂，我马上弯腰对不起，我不懂。企业的人力资源总监说白了，在某种程度上也担任了企业董事长助理，老板不信任你，怎么会把用人的权利交给你呢？你是企业的内政部，企业的组织部，这个部门多重要呀。但是你知道董事局是做什么的？你不知道。所以说老板不信任你，让人力资源总监听命于总经理，这是你自找的。你要解决一个问题，董事会是干什么的，企业拍板决定公司的大事，你们问问企业经理，部门经理决定的事情，一个老板真正的助理，头等大事是根据公司治理标准，结合本企业的先准，使董事局知道，可以拍板决定，公司再多的坏人也干不了坏事。

我暂时说到这里，如果有疑问的话，可以找主办方算账，我就是来“炸弹”的，你们可以去找他们解决问题，谢谢大家！

【2012 中国人力资源管理顶级讲义】

曾茂军：

如何打造 HR 职业化队伍

曾茂军：大家上午好！让我来讲这个话题，我也觉得很惭愧，但是好在最近我已经转型了，不做 HR 了，所以我今天敢大胆的站在这个地方讲一讲。我对自己的期望，目前我在企业，现在分管销售，所以我对自己的定位，希望在销售里面是人力资源讲得最好的，在人力资源里面是销售讲得最好的，今天来的都是人力资源的专家，所以我要跟大家讲人力资源的话题。我在企业里面十几年 HR 的经历，跟大家谈谈我的体会，今天跟大家分享的题目是“如何打造 HR 职业化队伍”。

到底什么是企业的 GPS 呢？第一，G 是成长，我认为在企业里面，一个优秀的 HRD，首先要确保企业的业务能够健康成长。第二个 P，要成为业绩的推进器，刚才前面两位专家都讲到，如果不能确保企业的业绩增长，所有的企业都是以结果为导向的，显然我们在企业里面不可能存活。第三个 S，不是服务，是管理督导，如果仅仅是服务，对我们自己的定位就低了，所以必须做到管理督导，这是我讲的“GPS”和通常意义上的 GPS 上的不一样，总而言之，都是确保企业健康的发展。

第一个层次，一个企业首先要健康的成长，如果企业不能成长，经营一段时间以后企业关门了，显然任何一个人在企业里面都不能发展。第二，确保业绩增长，如果一个企业不健康，企业招聘的时候，相信在座的各位也有过这样的经历。在管理过程中，就会觉得非常的痛苦。只有第一步，我们找对的人，让企业能够健康成长，我们的第二步才可能成为企业的合作伙伴，能够和企业共同推进企业的业绩。第三，管理过程中一个好的 HRD 要学会辅导企业，尤其是企业里面的各种职业经理人，过去我最多的管过 400 多位，有很多职业经历都很丰富，但是出现职业困惑的时候，很多时候是需要找到一个企业里面的人来起诉的。如果在企业管理过程中，不能有效的发现企业的问题，不能给企业做企业的咨询师，做到管理督导，那我们的层次就不能更高，所以这三个方面是递进的关系。

在座的各位都是做人力资源的，我们一起探讨一下如何定位。人力资源管理职能的变化，过去我们更多的企业的组织架构是按照职能型管理的，所以是职能导向，现在更多是战略导向。如果一个企业没有好的战略，没有找到成功的盈利模式，显然企业是不可能发展的。第二，我想跟大家强调的是过去很多 HR 的人，做得更多的工作是行政方面的工作，做了更多人事方面的工作，未来一定把自己变为企业的咨询者。是两个层面的咨询，第一个层面是作为企业业务流程再造的咨询，第二是中间管理层个人的咨询，他的困惑如何解决，实时的提供解决方案。第三个强调的是过去我们企业的分工，每个部门之间都有不同的分工，就造成企业的部门和部门之间出现互相推诿，互不信任的情况。而今天作为一个企业的人力资源总监，要让大家相互之间的关系应该是合作伙伴，如果你和财务，和运营，和销售团队不能成为合作伙伴，那我们许多的制度，许多的流程，显然不能被执行。最后一个强调的是要成为问题的解决者，我们很多的人进入企业以后，往往离职的时候都会对老板去讲，我发现了很多问题，我推不动，我发现企业很多经营管理的战略问题，我发现企业的用人等等很多问题，其实老板请我们来，不是让我们提问题了，是让我们来解决问题的。所以我们要把自己的角色进行转换，成为问题的解决者。

这位先生大家肯定都很了解，虽然没有成为刚才朱秘书长口中的最好的全球的 HR 的企业，但是我相信微软公司一定也是非常值得我们尊敬的高科技的公司。比尔盖茨说过一句话，“如果把我随着优秀的 20 名员工拿走，可以说微软将变成无足轻重的公司”。微软一个年销售额上千亿美元的公司，一个员工人数几十万的企业，如果仅仅拿走 20 名员工就可以变成无足轻重的公司，为什么？说明在我们企业里面，领军人物“帅才”的重要性。所以我们讲 21 世纪最重要的是什么？是人才。

在座的各位是企业里面管理人才的最核心的部门，在过去的经历中，我们老板永远在强调，说我们把企业最核心的人员，最重要的资产交给了人力资源的部门，所以人力资源的部门一定是企业最最核心的部门，

所以我们要清楚，我们不仅仅是管理企业，更重要的是在管理企业的人力资本，管理企业最重要的资产。如何让我们企业里面最重要的资产焕发生机，如何把最重要的资产管理好？很多企业年底的时候会看库存，看企业到底有没有赚钱。我们每年年底时候有一项必做的功课，一定要去盘点企业的人才。要看看我们企业未来到底有多少的人才，我们在未来的两、三年，三到五年内，是否可以培养出足够的人才，满足企业未来的战略发展。

既然这么重要，我们作为企业的最核心资产的管理部门，我们到底该如何定位？第一，我们必须懂得就是我们自己的技术。首先，在企业里面，一个好的 HRD 要有四种角色，第一种角色必须要成为一个优秀的人力资源管理的专家。如果连基本的法律法规和技能都清楚，我们没有任何和别人对话的权利。第二要成为业务伙伴，第三个角色是变革的推动者，第四是员工的服务者，我们看一下每个角色到底包含什么内容，我们应该如何做。

第一，HR 的专家，显然，运用我们自己的专业知识，把 HR 的每个模块(熟悉)，跟业务部门进行探讨。比如业务部门招聘一个人的时候，我们要对业务部门的人进行培训，如何选到优秀的人才。我们的主要目的，就是提升和提高企业的组织运行效率，如果一个企业的采购总监，运营总监，或者别的部门的总监在抱怨，说我们的企业组织运行效率有问题，说我们企业的组织效率有问题，我认为是不应该的，这个职能就是你的，你要发现问题，解决问题，为什么我们的组织效率会存在问题。第二，成为业务伙伴，很多场合有很多人讲，要成为企业的战略合作伙伴，第一个是了解业务，熟悉业务，参与企业的战略，大家每个月有多长的时间去出差，会到一线去，跟一线的员工去交流？会到车间去看流程。第二个是一定参与年度预算的执行当中，有很多人认为年度的预算其实是我们财政部门的事。如果说我们的业务部门，我们的研发部门，给我们制定了新的产品，如果我们不清楚，绩效考核如何定？所以一定要参与，甚至于在很多企业里面是主导的。

相信各位过去都有这样的经历，招聘来一个人，这个人跟你关系比较好的时候，告诉你把我骗来了，然后又说我非常高兴你把我骗来了。如果三个月以后，如果这个员工带着满腹怨气离开了这个企业，觉得你把他骗来了，没有帮助员工共同成长，我们如何来谈成就感？我见过有个别同行，做了一段时间，刚开始是斗志昂扬，半年以后发现企业里面许许多多高管都陆续离职了，当时设定了若干规划和发展目标都不可能实现了，感到很郁闷，我真的有非常好的朋友曾经为此得过抑郁症，觉得对不起别人，当时别人有更好的机会，而他拉过来了，但是发现那样不适合企业。

所以我们参与了业务部门的绩效计划，我们才知道他需要什么样的人，什么样的人适合我们的企业，让员工和企业共同成长。所以要想成为企业的战略合作伙伴，最重要的是给企业提供业务和管理方面的解决方案，而不是抱怨方案，不是提问题。这不是 HRD 个人的事，是一个团队的事，应该带动企业里面的一群人去完成这个目标。

第三个纬度就是要成为员工的服务者。很多企业都在讲以人为本，其实很多以人为本的口号是听来在嘴上的，包括 HRD，在制订制度的时候，往往会苛扣员工，这样企业的文化是伪文化，这个以人为本是口头上的。一个企业好的 HRD，我们要找到股东和员工之间的平衡，股东永远考虑的是成本，员工永远想的是高薪的福利，我们要找到行业当中的定位，企业的定位，我们企业用什么样的人，这个人的市场价值是什么，最后能够推出一系列的企业的人力资源的管理制度，找到提升员工的满意度，增强员工的忠诚度。

第四个纬度是成为变革的推动者。当今世界变化太快了，唯一不变的就是变化。如果说过去有很多企业成功，是因为找到了某一项关键的技术，其实现在技术的变化和发展也是非常快的，如果我们不能实时的去适应这个世界的变化，显然我们就会被淘汰。一个企业在发展过程中，这种变革是不可避免的，比如说我们要么发展得很快，把别人给并购了，要么就被别人给并购了。不管是并购别人还是被别人并购，都会带来文化的冲突，习惯的冲突，如何让我们在这之间找平衡，我们要知道变是永远的不变，要去适应这种变革。我们过去曾经听过这样的案例，一个企业发展过程中不行了，要裁员了，有很多人要被调整掉了，最后 HR 的人员一个一个谈，最后一个人跟老板谈，你也被解雇了，即使是这样我们也要有一个很好的心态。我们要不断的帮助企业变革，才能让企业在市场竞争当中处于不败之地，找到企业的成功。

这四种职能是有变化的，过去，或者说现在，我们更多的 HR 的人是人事方面的职能，我们可能很多的人更多的关注点是在我们的一些技术层面的东西，未来我们更多要让我们参与更多的策略层面，在业务伙伴这个纬度，我们要做得更多，减少我们 HR 专家的职能，主要指的是可以被服务外包的职能，现在有

很多 HR 的职能都外包了。

还有几方面的纬度是要注意的，第一个纬度是个人的能力，是你自己所在能力的专业能力，你是不是这个领域的专家。第二个领域是综合解决问题的能力，能不能在一群人讨论问题的只有，能够抛开问题，找到一个解决问题的办法，帮助大家梳理这个方法，这是第一个纬度。第二个纬度是信任，我经常跟一线的总经理谈话，我会告诉他们一个观点，任何一个人新加盟一个企业的时候，很多人去了以后“放炮”，先说出一大堆企业的不对，结果一下把自己变成企业的对立面。当我们成为一个职业经理人，新加盟一个企业的时候，一定要做到先肯定，再否定，要学会跟企业的沟通，既有的团队沟通，任何一个企业成功都是有道理的，你之所以加盟这个企业，一定是认为现在这个企业给你提供的很多东西是优于以前的企业，如果比以前的企业差，你加盟他，那是傻子。既然他给你提供的很多东西，让你觉得是增值了，就要想办法在这个企业中比较好的生存下来。首先，职业经理人加盟一个企业，一定有三个发展阶段，第一个阶段首先是融入，不能融入谈何发展？第二个阶段是融合，或者是磨合，有效的融入就是沟通理念，先肯定，然后在肯定当中找问题，肯定的时候如果没有找到企业真正比较优秀的，如果找到企业最差的地方，那你肯定会很尴尬。再有是发展，要想有好的信任，就需要有好的沟通的理念，在企业里面，我们新加盟一个企业，一定要找到这个企业哪里是关键，哪些人是对这个企业说话非常管用的人，会下跟关键人物沟通，把你的理念告诉他，把你推行的制度或者变革的困难告诉他，要获得他的认同。所以我们在企业里面要获得关键人物的信任，如果没有人信任你，如果我认为你这个人不行，我们一见面就不投缘，我对你不信任，你说的任何话都希望没有价值。但是光有信任是不可能长久的，因为你在企业里面要做事，要有成果，必须要有能力，这两个纬度缺一不可，企业所有的流程再造，企业的一些核心会议，才可能邀请你来参加。

在我过去的经历中，基本上都是管人力资源的副总主持公司的所有会议，这个会议是从策划，到寻找案例，到后期的执行，都由你跟踪，只有这样才能正确的评价公司的员工。尤其当团队遍及在全国几百个公司的时候，如果我们不能有效的策划，不能对日常的业务发展情况进行充分的了解，那怎么可能选拔优秀的人员作一把手呢？显然是不可能了。

再有是定位，我们要做到四点，我们来看看人力资源的价值到底是什么？人力资源管理的核心，就是通过价值链管理，实现人力资本价值的增值。任何一个企业一定是做经营，如果一个企业不是做经营，就不是企业，我们首先经营的是什么？是客户，如果一个企业没有客户，没有优质客户，不能经营客户，显然企业是不能发展的。如何经营好客户？你要有好的产品，你要想可持续发展，要有客户满意度，必须有好产品。如果一个企业没有好的产品或者服务，显然企业不可能可持续发展，因为你不能为客户带来价值，就不会有忠诚的客户，企业就不能可持续发展。要想企业有好的产品或者服务，必须要有好的员工，员工要有好的素质，让员工满意。如何让员工满意？员工给企业提供好的人力资源的产品，这个企业的管理部门，最特殊的部门就是人力资源部，因为企业所有的部门，很大程度上是对外的，比如市场部门，采购部门，他们都是跟外部打交道。而人力资源部门是对内的，我们的产出，就是各种各样的管理制度，薪酬管理体系，这些体系和制度让每个员工都会受益。只有提供一个好的人力资源产品，才可能让员工满意，最后才可能让企业可持续发展，这是一个循环。我们经营人才，经营内部人才，请大家记住一句话，任何一个企业都做两种经营，第一种经营是对外经营客户，第二种经营是对内经营人才。而经营人才就是我们企业，我们 HR 部门最核心的任务。如果能把人力资源管理当作经营来看待，做经营就是让我们的产品增值，所以我们考虑问题的出发点，考虑如何让企业的内部人才，在企业工作三、五年以求，获得的市场价值能够翻番，甚至成 N 倍。

如果一个员工到了一个企业工作两、三年以后，这个员工跳槽的时候是不值钱的，别人不要，相信大家也有过这样的经历，我们作为这个企业的 HRD，是不是应该感到非常惭愧？因为我们没有让我们的员工在三、五年以后没有被增值。因为他进了这个企业，如果半年以后身价倍翻，有的人来的时候就像阳澄湖的大闸蟹，来这个企业就是为了获得增值，从另外一个角度讲，我们企业人力资源的开发，对内部员工的培训和培养是成功的，起码我们的平台是成功的，所以要经营好内部客户，经营好人才。这样我们企业的价值链是在畅通的，才有好的循环，从内到外的循环。

人力资源价值链，我们做人资源工作的，无外乎是做三件事，第一件事是我们在进行价值创造，第二，做价值的评价，到底创造给企业带来多少价值。第三，对价值创造过程进行一次再分配。所以，我们所有人力资源的工作都是围绕这三个环节来展开的，哪些人对我们企业最有创造价值，最能创造价值，就是我

们的领军人物，我们的帅才。什么样的人帅才，什么样的人是将才，什么样的人专才，我们要训导到。

第二是评价，当员工加入企业以后，给我们企业带来价值，创造了价值，第二个阶段就是去评价他，谁的价值更高，要量化，这就是在我们的考核。

第三是价值分配，评价以后要进行合理的分类，对高产出的有一个高的回报，企业的薪酬福利，如何设计长期的激励制度，如何让企业的评价分配体系，让创造价值最多的人获取更多，而不是颠倒了，让企业非常有价值的人，让他认为我企业的付出不值得，若干年以后选择了跳槽。

同时，人力资源管理一定是一个系统工程，我们很多的人在企业的管理过程中经常会去强调某一个模块，其实人力资源管理一定是一个牵一发而动全身的，如果我们做某一项变革，或者出台某一项制度的时候，仅仅要求培训总监来牵头，如果涉及到一个比较大的培训，那就错了，因为我们要清楚人力资源管理是一个系统工程，到底是如何运行了？这就涉及到四种机制。

第一种机制，一定是牵引机制，是拉力。第二种机制是我们企业里面，要有激励，要有一种推力。光有这两个还不够，企业里面，如果没有约束，显然企业里面的这些人，可能就会做违背价值观的事，所以要实时的找到一些机制，就是监管体系，给他约束机制，让他不合适的逃脱下去。牵引机制就是告诉员工他的期望，我们对他的期望，我们对岗位的期望。什么叫满意？满意是达到期望的程度，在座的各位都有过上大学的经历，上大学期间，宿舍的几个哥们儿当时都很穷，喝一次啤酒好几天，因为当时的期望值很低，觉得这件事做起来不是那么容易的。我们做人力资源工作的，就要学会把握这个度，什么时候给员工的期望达到多少，如果给予他的期望值太高，这个员工进来以后就会有很多的失望。我们很多岗位，要学会把握这个度，如果说给他期望值越低越好，这个员工会不会很满意？不会。员工如果看不到未来，就会很容易离职，这个期望要把握好一个度。

还有是激励机制，就是我们的推力。要想有很好的激励，就要对员工的各种需求有很好的把握，在企业里面，不同的员工，期望值是不一样的。我路上开车回家的时候听到一个节目，是80后和90后在企业的离职率非常高，他们做了一个调查，原因五花八门。有的人就讲这个企业宿舍里面不能上网，还有的人说我的这个企业经常加班，有的人讲这个企业没有美女，还有的理由非常简单，就是不想干了。因为未来我们会看到更多的80后，90后，甚至00后进入我们的企业，如果不能了解不同阶段的人的需求和期望，我们的政策对他们就没有任何的激励。比如农民工，如果你告诉农民工，你到我们企业以后，我给你交保险，你60岁退休的时候，就可以像城里人一样领到退休金，对于年轻的农民工不愿意，他对社会的保障体系是没有任何认知的，所以很多农民工写保证书，不愿意交保险。我们对员工不同年龄段，不同层级的员工，要了解他们的需求，这样才可能起到作用。

第三个是约束机制，如果企业里面没有约束机制，就找不到一条正确道路，因为企业里面所有的人都按照自己想做的事情去做事，显然不能符合企业的长远发展，就要制定企业的有效约束机制，告诉员工什么是可以做的，什么是不可以做的，哪些是我们企业的价值观和发展战略。我们要有好的评价机制，好的行为规范，只有这样才能让更多的约束机制落地，否则的话就成为空话。

第四个是机制就是竞争和淘汰机制，希望企业有更多的员工稳定的工作，如果太稳定了，也不是好事，一潭死水，所以要实时的推出淘汰机制。

只有这四种机制，有机的组合在一起，我们这个企业才可能健康的发展，缺一不可。如何来建造一个企业的人力资源的大厦，我基础的地基，就是各种各样的人事的工作。我们有很多企业，人事的基础工作几乎没有，到这个企业找不到任何管理制度。企业的战略一定是老板讲的，在我们过去的很多经历当中，比如说我们在面试的时候，如果问你离职的原因是什么，你说老板的战略跟我不一致。这样的人我不会录用，我经常告诉一线一把手的理念，我们的理念就是要证明老板说的是对的，因为我们是民营企业，不是国企。民营且的老板想的一定是对的，如果你认为老板是错的，那能干得下去吗？一定会让你走人。当时有另外一个副总裁给我补充，如果老板说错了，我们要干对。如果老板年初提出来一个发展战略，提出来未来五年的发展战略，如果你认为老板是错的，就开始往另外一个方向干，证明老板确实错了，这个老板的挫败感一定是很强的。如果你能证明老板是对的，老板年终总结的时候，就会讲年初我们制定了五年规划，尤其是今年的规划，当时也没有信心，我对这个计划，我也认为实现起来不太可能，但是经过一年的努力实现了，这样对老板的自信心是莫大的鼓舞。老板就会更加自信，这帮人很厉害，确定了跳起来都够不着的目标，但是这帮职业经理人够着了，要好好的把他们用好。

要想证明老板是对的，战略层面的问题不是你操心的，战略一定是老板定的，我们操心的是战术。在我们企业里面，不管任何一个人，除了总裁都不会嘴上提战略，因为战略只有老板一个人知道，只有老板一个人在想，我们要把更多的空间给老板，我们所有人都在做执行，做战术。我们告诉一线的总经理，你会在你的框框之内，你要确定自己在你的范围内的战略。只有把基础工作做好了，对绝大多数的企业而言，我们的招聘，培训和绩效管理，永远是我们企业的核心的顶梁柱。对于快速发展的企业，如果说不能有效的实时的找到合适的人，不能把更多的人招聘进来，这个企业不可能发展。如果说一个企业在快速的发展两、三年里，可能做了过去十年、甚至二十年的事，如果不能从社会上找到合适的人才是不行的，从过去若干年来，我们的招聘工作一直摆在非常重要的位置上，我们每年花的猎头费会超过 5000 万，这几年都是这样一个数字。正是因为这样，才保证了我们的快速发展，才有了未来一、两年全球的并购。

再有是培训，光有外部招聘人才，如果企业内部的培训体系不能建立，就不能有长远的发展，所以我们要知道培训是解决未来五到十年的人才，不是解决未来两到三年的人才。我们的眼睛要盯着未来两三年的事，通过招聘来解决。如果看未来五到十年，要通过培训来解决，如果让企业健康的成长，要通过绩效考核来管理。我们要建好企业人力资源的大厦，更重要的是团队建设，要打造优秀的团队，要让我们这个团队有战斗力，不仅仅是战术层面的东西能解决的，更多的需要我们其他方面的业务能力。

相信在座的各位对技术层面的东西都了解得很多，我就不一一讲述了。通过我们的战略，我们的组织体系，我们会找到企业的各种人力资源的管理需要解决的专业知识，各种人力资源的模块。我简单分享一个关于绩效管理的问题，很多企业做绩效管理的时候，更多的是管理表格，如果有几百个总经理的时候，如何更多的去了解一线的总经理，在我们过去了经历中，我们有一个比较成功的方法，就是我们有更多人力资源的访谈，各种层面的访谈，我们总结了一个，考核管理，非常“6+1”。第一是考核体系规范化，任何一个人到任何一个地方进行一把手考核的时候，必须要有一套体系。第二，工作开展前置化，第三，问题细分区别化。

首先是我们的管理沟通，任何一个环节都少不了沟通，GE 的前 CEO 非常经典的话，管理就是沟通、沟通、再沟通。如果一个企业的管理是沟通解决不了的，最后一定会说马上定一个制度来解决，这个制度更多的时候从约束的角度去考虑，上下游应该如何如何。如果通过沟通解决不了，仅仅通过制度，会把企业的关系，企业的部门之间，人和人之间的关系搞得非常紧张，沟通是润滑剂。作为 HR 的管理人员，如果仅仅通过沟通解决问题，显然我们的职业化程度是不高的，我们要把工作例行化，就是梳理出一套管理的制度，管理的标准，管理的流程，把它流程化、制度化，所有的人下次碰到这个事的时候，就可以找到问题的标准。我们在考核体系化方面，因为企业组织规模比较大，所以内部有三级考核体制，我们有一把手离职的考核体制，我们所有人员的试用期都是半年，因为只有半年，尤其是一个总经理，如果我们计划三个月就对这个人有非常好的了解，显然是不现实的，所以我们有半年的考核期。在试用期里面，给他规定两个月的储备期，在储备期里面你有你的任务，如果你是一线的总经理，如果归我管，至少每周和你进行一次访谈，了解一下企业对你的培训是否能满足你的要求。

第二是工作开展的前置化。过去有很多企业都有这样的经历，有高端的人来了，找他谈话，非常抱歉，你不太适合我们企业的发展，今天请你办一下离职手续。这个时候我们就会发现，让被动离职的人非常不服气，凭什么？我在企业工作的四个月过程中，你什么时候告诉我应该干什么，什么时候告诉我哪方面不行，所以我们要做好过程管理。最有效的了解员工的方法就是进他们进行访谈，如果到一线的公司走一圈，基本上半个小时以内，可以大致的判断出这个公司管理现状大概如此，为什么？一线的人往往有两种情况，第一种情况，见了这个公司的总经理，都不愿意，都通过短信，或者别的渠道告诉你，跟你单独谈一谈，一定有很多问题。第二种侵略是下去以后，发现这个团队非常和谐，他们的工作关系，因为企业的组织架构，流程设计，一定让企业的不同部门之间有一定的矛盾，这个矛盾是因为系统决定，你所在的部门，肯定希望上下游都把你的问题解决好，而我们在管理过程中一定会有管理的空白点。在我过去的经历中，如果这个企业非常容易出问题的两个部门，要非常深入一线，看看最基层员工，如果员工说出比较抱怨的话，马上就会发现这个企业可能有问题。往往我们发现更多的问题，是这样的基层单位有廉洁问题，他们成立了小的利益团体，所以相互之间就会互相说好，企业会有一批人非常信任你，你走进这个企业的时候，有一些人愿意和你交心，如果你能做到，才能获取一些比较真实的信息，包括考核，我们要因地制宜。

还有是问题细分区别化，如果是人品的问题，价值观的问题，我们不会给他机会，如果只是因为工作

方法的问题，我们会给他机会。

我们从过去重资金到重技术，到重战略、重信息，现在重人力资源，企业老板在很多场合都在讲找不到合适的人，人力资源越来越重要，也说明管人的部门的重要性越来越凸显，现在有更多的业务部门的领导，更多企业的 CEO 在过去十年中有很多 CMO 成为的 CEO，因为要解决融资的问题，企业上市的问题。现在发现财务的管理，很多东西越来越技术化，越来越标准化，这样我们才有了更多的发展空间。说一个企业要成功，第一是要有理想，包括个人，如果没有理想，就没有想法，就不可能成功。第二要有兴趣，第三要有好的执行力，第四要有好的态度，第五，要有好人际关系，第六，有好的价值观，这样企业和你个人才能走得更远。

素质冰山模型，我们来看一下，任何人脑子里都应该有这个模型。比如说价值观，自我的认知、驱动力，等等，正是因为底层的東西不一样，最后我们看到展现给我们的，他具备某方面的知识或者技能。再全面考核的时候，要考核和培养员工职能。

团队绩效等于知、愿、能、行。我们怎么样让企业有执行力，尤其是流程的执行力，首先让流程设计的是可执行的，员工有意愿，这样流程才能被执行。给大家分享两个小故事，第一个，过去在柜台买糖的时候，抓起来之后发现很多，就抓走一些。第二种是每次都扔一些，最后再扔两块，顾客对第二种就很满意，其实最后买到的糖是一样多的，只不过是方法不一样。第二个小故事是轮船，船到中央的时候，船长发现要翻船了，需要有人跳出来，否则的话就会有灭顶之灾。船长先找到一个日本人，告诉他唯一逃生的方法就是游过去，否则就死路一条。日本人毫不犹豫的跳了下去，再不跑就来不及了。第二告诉法国人，说你别怕，可以想象跳水的姿势一定很漂亮，因为法国人是很浪漫的。第三个找到了德国人，因为德国人严谨，德国人会神情严肃的跳下去。最后找到美国人，美国人不愿意跳，船长最后告诉他已经给他买了 100 万的保险，最后美国人跳了下去。这就告诉我们，我们企业里面是有不同员工的，员工的个性行为是有差异的，我们只有找到员工行为的差异，对于不同的人有不同的说法，让所有的人都可以高高兴兴的跳下去，我们要找到平衡点，成为业绩的推进器，在过程中做好管理督导，保证企业的健康发展，才可能找到企业的 GPS。最后，祝愿大家能够成为真正意义上的 HRD。最优秀的 HRD 就是在座的各位，谢谢大家！

【2012 中国人力资源管理顶级讲义】

如何提升员工敬业度

诺华中国 HR 总监洪朝阳

洪朝阳：大家好！我叫洪朝阳，在诺华负责人力资源企业社会责任的工作。今天我已经看到整个日程中，人力资源方面都被涵盖了，今天我取其中的一小部分，跟大家分享企业文化这一部分。所有的事情都有硬件和软件，硬件是系统打好，招人，发展人，保留人才，然后激励人才。我们看到人才是资本，那么人才，曾经我们讨论什么是人才，后来发现人才是能力，好像不止是，做了很多探讨，发现一个(阿思克)的理论，是一个三角形的，是态度、意愿、知识和技能。如何去做这种技巧？我们的教育系统中可能还不是特别侧重，变成了企业做了很多培训，但是有了这些是不是就足够了？愿不愿意做变得非常重要。不是懒不懒的问题，勤奋不勤奋的问题，有的时候我是不是认可企业。

我曾经有一个朋友，大学毕业了到一个企业里面，一下子升为经理，一年升为经理人，多好的工作，然后跟我说要辞职。我说为什么？因为老板让他洗钱，太危害了。一个企业的文化非常重要，有的时候猎头跟我说，挖你的人不好挖，我说为什么？他说那些人找一个好的工作容易，因为机会太多了，但是找到

一个好的领导不太容易。

因为如果我负责最高，我就期待但反过头来，我没做好。我可能不是最高的。所以后来我曾经看到一个图谱，他讲的是一个组织的生产力，说他的生产力要提高，几倍，十几倍。但是还有没有更好的办法，不可想象的差距，一个部门的负责人离开。我们说是不是因为大家都和原来的经理关系很好啊，他们说不是，就是公司变了。

我觉得那个新来的总裁不关心我们，不认可我们，他的方式，我觉得不能感受到公司的文化。整个就下来了，可以想象整个业绩会掉到什么程度。最后真的是很快，又过了半年，赶快换人，人还是那些人，包括销售代表，中层管理人员都是那些人，高层管理人员也是那些人，最后业绩都回来了，跟变戏法一样。

我们企业社会责任的故事，跟大家分享我们怎么样建立企业文化，增加员工的敬业度。如果我们说企业文化，大家都会有自己很详细的企业文化，写到墙上，写在这里、那里，贴着。包括你的愿景，包括你的价值观，包括你的领导力，包括你的行为准则。但是如果你要抓住旁边路过的人，你问他我们这个是什么，有多少人可以说上来，并且说的时候眼睛放着光，充满激情的去说？很少。这样的东西就变成了一个画而已，人力资源有一个作用，怎么能力把这些画变成真实的，让人们可以感受到，很多时候我觉得企业文化，企业不是没有，而是怎样让员工感受，并且真的认可，我听了之后觉得很受激励，这是一个挑战。

2000 年底我回国的时候，刚刚开始做人力资源，碰到医药代表，两年换三份工作。我说为什么？他说没什么不同，都一样，在这个行业转来转去的，医院还是那些医院，专家还是那些专家，甚至医生还是那些医生，有什么区别？我说有区别，读了书赶紧回来，但是前线的销售人员没有机会知道。所以怎么样让员工感觉到这种差异化，我们和别人不一样。我们说产品要差异化，市场要差异化，其实员工感觉到企业的差异化才会留下来。其实做的时候也不是特别有信心，做着做着发现，很难做，但是可以做到，而且做到的时候感觉非常神奇。

我们集中在三部分讲。先介绍一下诺华公司，这是一个瑞士的公司，全球业绩一直发展得很好，尤其在中国发展得非常好。这几年中，其实每一年我们招聘的人会超过 1000 人，在 1200 到 1500 人左右，甚至在经济危机的时候也招到 1500 人。其实我们比行业还低两个百分点的离职率，如果算下成本的时候会发现，即使这样，也是很多的银子，一年要换掉 600、700 人，还不算间接成本，直接成本就是很大的投资。在中国的企业，其实所有的企业都是这样，首先医药行业，这个市场是最大的，也是发展最快的，潜力是最大的，当然竞争也是非常激烈的。分销商有 14000 多，整个市场的规则在逐步完善之中。

我们曾经有一个调研，大家都认为中国市场好，但是什么是最大的挑战？问题的关键是谁可以成功，就是可持续性。先不说人力资源，光说除了人力资源之外，大老板关心的是什么？这是一个关于 CEO 的调查。如果可持续，核心还是人才，怎么样增加敬业度，变成了最大的核心。

我们不断推出新的产品，减轻病痛，提高生活质量，这是行业普遍的特点，把我们工作的意义和价值跟员工去分享。另外一点，我们希望可以回报投资者，包括可以奖励对公司有贡献的员工，这一点是容易被忽略的。但是怎么样对员工，真正的表现是你是不是有责任的公司，能不能被员工认可，这是一个生存许可权，如果你不是一个有责任的公司，是没有办法可持续的，大家不会让你活下去的。

所以，文化实际上是从愿景来的，每次新员工培训的时候，我都会问他们公司哪个愿景是挣钱？为什么挣钱不是愿景呢？没有一个公司说愿景就是挣钱。为什么呢？我们存在的目的就是为了挣钱，是因为我们不好意思吗？后来我们得出结论，挣钱不是目的，挣钱是结果。每个企业都有非常好的目的，所以可以去挣钱。所以我们很高兴，我们的愿景也不是为了挣钱。在 N 多年前，就提过企业本来就是为了挣钱，实际上第三方公司曾经做过一个探讨，不是我们自己的愿望，而是外部社会对企业的愿望，有这么多的责任要承担，希望这个企业要承担的责任，包括员工的公平、健康、合法，社会关心的问题。也有记者问我，你们是一个制药公司，为什么要做森林的碳减排项目？你可以做，没有法律规定你，但是有道德，有职业道德。在各个行业都会面临各种挑战，医药行业的挑战就更大了，我就不说了。实际上行业本身，又有天然的使命，可以说对寿命整体的增加，很多的疾病大幅度的被治愈。比如我们有一个药品是治疗白血病的，死亡率直线下降。

我们企业社会责任分成四个部分，一个纬度是怎么对患者，让他们知道健康的挑战，并且可以拿到这些药品，或者是治疗。第二个是怎么样让员工感受到公司对他的培养等等。第三个是对于环境。

我们的企业社会责任项目中，在中国缺少做了很多扎扎实实的项目，比如治疗白血病的药，从 2003

年到现在，市值超过 74 亿人民币，超过很多国家的销售额，但是很多员工自己都不知道。在这个过程中，最重要的不是这些项目，还是交流，我们跟员工交流这些故事的时候，其实六年前同样是一个星期六(6.75, 0.08, 1.20%)的早晨，我从北京飞到大连参加一个婚礼，当时新郎说感谢公司，可以把绝症可以治疗好。第二是感谢公司建立这样一个项目，可以让穷人有机会得到救治。我们跟员工说，员工也一样会受感动，大家要知道平时做的事具有什么意义。

我介绍一个项目，这是 2005 年建立的诺华大学，我们把它作为企业社会责任，是因为我们不止是发展员工的技能，而是发展他的职业，整体的职业提升。比如说给他上 MBA 的课程，和北大合作的，比如跟瑞士洛桑商学院合作，是一个三年的项目。和哈佛大学合作的项目，是给最高职业经理人讲，怎么样可以把国际经验拿到中国来，针对中国具体的情况用到最好。每一次层面都做不同的课程设计，也是把量从原来 20 多个课程覆盖 400 多人，到现在 40 多个课程覆盖 2000 多个人。我还碰到猎头跟我说，他给员工打电话，员工说正在上很好的课程，但是我们的课程是连续的，就可以在整个职业通道上，每走一步都有支持，让员工真实的感受到。我们还做一些员工关怀的活动，比如诺华的健康周，比如教大家做瑜伽，做体操、养生等等各种知识，还有趣味运动会，都是玩儿小时候玩儿的东西，员工特别兴奋。还有让孩子和妈妈一起上班，让员工产生骄傲感，自豪感，让他带孩子来上班半天，让孩子觉得真了不起，对于父母来说，这种成就感比老板的话还有用。其实人力资源，这批人十几年前就讨论 80 后，总讲他们的缺点，都有点儿被妖魔化，可是三分之一，或者二分之一的员工都是 80 后，要认可他们。我们对他们有引导，同时，我们的经理也要调整思维方式。我们曾经做了一个调研，跟 80 后说你希望直接经理怎么对待你？我们调研时候发现其中的第一条，希望直接经理有话直接说，可以直接反馈，要不然说了半天，不知道你说什么呢，直接告诉我代表你关心我。在这个过程中，双方都在学习。

女性，我们部门的女性超过一半以上，我们请余丹老师给她们讲，一些是态度上的，一些是技能上的，包括怎么和子女相处，工作和生活平衡等等。

我们做了很多和社区的项目，比如汶川大地震，公司捐了 1500 万，员工捐款一周之内超过 100 万。我感动得不得了，我觉得这 100 万比那 1500 万只多不少，因为是每个人的心血。后来我们在抗震灾区建立一个小学，员工去做各种各样的活动，包括讲师团，包括捐书，每年都做不同的活动，请外部的中学生来看一下。比如说我会带两个中学生干半天的工作，这些孩子会问各种各样的问题，其中有一个问题，你们这么累，会不会累死？我们会开启一些讨论。一方面是创造社会价值，最好的地方，所有参与这个活动的员工志愿者，自己本身都觉得特别有价值，特别有意义，参与了这个项目才真正的感觉到，觉得这个公司不同。

我们把这些作为项目去做，重点是员工的参与，有一个交换生，让灾区的孩子来，我们员工的孩子志愿去那里，做不同的项目，放飞梦想。我以为我们的孩子去那边会哭，因为那边很偏远，但是他们很高兴。在这些过程中都让员工参与，这些孩子来北京的一周中，每半天换两个员工，大家报名非常踊跃。实际上大家都有这个需要，但是没有机会，没有渠道，没有平台，尤其是要有创意的设计项目。我听到过有的公司让员工去养老院，跟老人打麻将，或者擦玻璃，员工不会觉得特别有价值，不愿意参与。或者说我们每年一次的公益日，拍卖，每个人都非常积极，你会觉得很感动的地方，就是每个人抢着把价钱提高，是为了把钱捐出去，所有的人都充满热情的去做，做完之后还问下次是什么时候。后来我们资助一个自治区 40 个女孩子读书，最后给这些孩子的照片，成绩单都寄过来给员工看，而不是说这件事做了，就不知道怎么样了，要保证这些孩子真的在读书。

比如森林项目，30 年碳减排，种 1000 万棵树，让中国人觉得高兴的地方，至少把我们的空气净化了，种树都得种四年。这些大的项目，不止是做项目，而是让员工参与，员工有人喜欢户外运动，可以去爬山，因为都是海拔 3000 的。还有可以拍照，我们就不用请专业的摄影师。

除了这些之外，还有什么是我们鼓励员工去做的，还有什么是不允许员工去做的，就是合规，我们做了很多培训还有监管，我们会告诉所有的员工，比如今天大家在座的，如果你们愿意，可以记住我们的监管电话，这是一个全球 24 小时免费中文的热线电话，如果你看到了诺华的行为不好的话，可以去打电话。如果一个好的理念，需要培训，需要交流，而且被奖励，成为业绩目标的一部分。这个电话我们鼓励所有新员工去用。

我们还有一个大的项目，人才保留计划。这个很有意思，我们 2009 年的时候曾经做过一个测试，测

试 440 多个全公司高管，他们所带的团队的工作氛围，让他的下属评价，当时有 2000 人参与，让下属评价老板创造的工作氛围好不好，是不是让我受激励的，还是说非常有压力，很失望。结果出来之后，我们很高兴，40%是高的，还有中间的，但是我们很吃惊的看到还有接近三分之一觉得是有压力的。其实 HR 经常讨论，最大的恶梦是早晨到了办公室，有人推开你的门，而且是关键人才，而且或跟你签了，跟你辞职。你说怎么办？能不能在员工推门跟你说辞职的时候提前知道，怎么提前知道？我们调查之后，如果员工觉得在这个团队工作氛围是不开心的，早晚是要走的，即使现在没有行动，但是心已经不在这里了。这部分人，他们要走是因为这些经理造成的工作氛围不好。怎么提高经理对员工的管理，使团队的氛围上去，所以我们就做了人才保留计划。

人才保留计划分了五个部分，第一条就是雇主价值定位，也就是说你作为企业，作为一个雇主，有什么好的，为什么要来，来了之后为什么留在这儿，为什么努力的去工作？你的价值在什么地方？我们内部和员工分享，你觉得公司什么地方好？然后外部跟人才谈，你听说了什么地方好。就会发现有五点是非常受大家认可的，对外就用在各种招聘渠道里，你说公司好，得说出什么地方好。

刚才讲到人才的发展，硬件做好了，要做到怎么把定位定在适合吸引这些人才，全方位的奖励系统，就包括了发展等等，还包括长期，然后组织文化，这两点都可以通过文化交流去提高的。当时还有一个故事，2008 年底的时候，我们的离职率比行业低两个百分点，总部说不行，这是危机。我们现在有 5000 人，22%意味着什么？很大的一个数字。刚才说的五个方面去保留人才，当时做完这个项目，计划这个方案之后，准备 2009 年 1 月 1 号去公布，结果 2009 年就发生金融危机了，我们的隔壁就开始裁人，200 多人全裁掉。当时大家说还要做这个项目吗？你不留，员工也要留下来，还需要做吗？后来我跟总部讨论的时候，我特别开心，说这是我的价值观，我的责任，而是说有这个信念，不管经济危机与否，我想留住关键人才。后来 2009 年 1 月 1 号真的进入了这个项目，很多公司都是噤若寒蝉，我们上了这个项目让员工特别受感动，他们觉得这种时候，公司还上这种项目，是价值的体现。真的是一个特别好的机会，我们发现整个行业没下，还上了，经济危机使得医药行业浮出水面，我们发现这个行业离职率提高了，可是我们在这 12 个月中，整个人员离职率降了一半，比行业低，比我们自己也低。

所以我们要做的所有的项目放在一起，不止是做项目，怎么让员工参与，感受，并且真正的认同，带着认同去做。我在新员工培训的时候，就讲他们真实的故事，每一次都会有人感动落泪，我们在沟通的时候是需要这个的。我们发现在人才的激励、保留、吸引上都很重要，我们每一年在人力资源企业社会责任合规方面，三个方面，每年可以拿到外部十个奖项，这几年有四、五十个奖项，大概有 90%的候选人会问我，听说你们是 CCTV 最佳雇主，为什么？会问我听说你们发展非常好，你们的价值观是什么？你会吸引和你志同道合的人，不是需要所有的人。如果他的人生阶段和价值观，现在急需钱，没有关系，可以去其他符合他价值观的企业。如果我们的价值观是这样，吸引和我们志同道合的人，就会长期合作。当然，我们对外的交流，也会使我们拥有更多的合作伙伴。所以很多时候会说你做这些项目，是不是有钱就做，后来我们发现不是的，它是你的文化价值的体现，我相信大家还会有自己企业社会的愿景，怎么样让它变得真实，可以看得见，让员工觉得被激励，这是每个人去发现的。

我们在这个过程中，很多东西在竞争的过程中是可以被复制的，你想要什么，你想要人才，可以去挖，挖来的是不是可以贴在你身上？这是一个问题。怎么样一群人和一个战无不胜的团队，这个区别非常大，怎么锤炼一个团队，需要很多的努力，要开发自己的东西。我们的竞争对手请专家一起座谈，不是座谈产品，而是座谈为什么一模一样的产品，他们比我们卖得好那么多？然后医生说他们的人不同，文化不同。我当时听了这个故事很高兴，所以我们说是人使得所有东西都不同。

我就讲到这里，谢谢大家！

【2012 中国人力资源管理顶级讲义】

企业招人从改变理念开始

李久鑫：时间安排在一点半，对我的挑战太大了，这么热的天，又刚吃完，主要是胃部运动、脑部运动就困难了。我们提到一个核心词叫说“蓝灰领”招聘，我在中国管理学界是比较少见的“品种”。从本科，我学的是管理，得到了是工科学位，硕士是管理理科学位，然后到博士，是管理与科学，是理学的博士。我是2002年从复旦管理学博士毕业之后，是7月份拿到的博士学位，7月10号我就开始创业，属于毕业就失业了。从2002年到现在十年了，我自己创业做了十年，我们其中有一条是从2008年开始做起“蓝灰领”的方面。第二，我跟《中外管理》杂志的渊源，我们曾经有过交流，《中外管理》那个时候还是我们的一本核心期刊，我一直想在上面做文章，后来《中外管理》退出了学术类，走进了商业类。

我今天觉得很荣幸，能在《中外管理》组织的论坛上，能和大家分享在“蓝灰领”招聘方面的一些心得。我们提到了“蓝灰领”，“蓝领”大家知道，灰领，还有深蓝等等，实际上在中国来讲，我们“蓝灰领”的主体是谁？就是我们的农民工。他们的身份是一个社会身份，农民身份，工人是职业身份，这是中国一个特色，作为中国这么一个蓝灰领阶层主要的，他们在这些年巨大的变化，今天中午吃饭的时候我们聊起来，用最新的技术跟这个比较基层的人群提供服务，落差比较大。我们先分享一下基层数据，首先从人群总量，按照人事部的统计是2.2亿，我们估且算2.2亿。我们算80年出生的孩子，但是在农民中已经快退出了主流市场，80年出生的已经33岁了，过了35岁就已经退出了蓝灰领的市场，他们已经成老人了。90年出生的孩子到今年是23岁，但是他们普遍是16岁就进入了劳动力市场，初中毕业，有的是高中毕业。6月6号结束以后，大量的，一车一车的人拉到了苏州做工，有的学校6月8号考完试，那边车就等着拉走了。这些人群已经登上了历史舞台，这个数量非常巨大。

去年10月和12月，我们和清华大学社会学系做了一个关于“新生代”农民工就业周期的调查，可能这个数据大家看了以后会比较吃惊。这个数据，工作开始年份和工作持续时间，也就是说假如是从2002年进入劳动力市场的，如果这个人是2002年到今年10年，那个时候16岁，现在28岁，平均就业周期是4年，在一家企业要干4年。那么到了2008年，也就是2008年进入劳动力市场，他们这批人的平均就业周期已经不足一年。换一个形象的话讲，我到苏州街去过一家很有名了童装厂，制作童装的世界品牌，他们跟我讲他们的人力资源管理是非常好的，而且做了很多工作，很自豪的告诉我一个数据，说我们这里的工人的流动率一年才100%。他觉得很自豪，因为我这里一年所有人才换一遍。北京的餐馆，我们可以去簋街看，很多地方是3个月才换一遍。有一次我找一个包间，那个饭店不错，包间服务员还算比较好一点的，问我，“先生，您结账是用现金还是刷卡？”我说刷卡，就把卡给他了。他说有密码吗？我说有。他说写给我吧。他们没有受过任何的专业训练，就进入了包房做服务员。为什么？没人，因为流动性太强。从出生年份来看，1988年出生的人到1992年出生的人，随着出生年龄的下降，他们工作的持续时间，在任何地方都不会超过一年。现在这个温都水城，我相信这些人的就业绝对不会超过一年，这得带来多大的社会问题？多大的企业管理问题？

两代人的差异，老一代对我们来讲，他们第一份工作平均就业周期是在4年，1992年，1991年，他们都在一年左右，这还算拉了平均值。这是一个现象研究，先看这是不是一个事实，这个事实有没有被大家注意，以及这个事实对我们的人力资源管理，以及我们大量使用蓝领，灰领的企业，有没有切身意识到这个问题。以前我们总争论“刘易斯拐点”，我们一直在提倡还有很大的就业问题存在，但是我们的就业是有结构化问题的，大量的大学生找不到工作，而大量的蓝灰领其实缺人，我们看短工化成因。打短工，打零工的方式，这个趋势应该说已经有十多年，未来十年还会再延续下去。原因是什么？我们看一下，这里有一个数据，从1976年开始每年的新增人口，从什么时候开始有一个奇怪的现象呢？以前是这样的线，到了1990年是这样的线。最近有很多的学界呼吁二胎化，也就是说从1990年起，每年新增人口减少100多万。咱们不说绝对值本身而言，供给本身也应该维持稳定，这十年期间，从1990年到2000年，不算2000年以后，因为他们还没有进入劳动力市场。1990年到2000年进入劳动市场，新增人口已经减少了1000多万。比如去年我们很有名的叫“免费午餐”，就是因为很多山区的孩子上学很远，必须自己带粮食，带不了，所以很多公益人士提出这个活动。为什么这些孩子上学远呢？因为撤并小学。很多人认为这是政府为了提高效率，不是的。因为很多村里面构不成一个小学了，人没了。上次我遇到一个总经理，他回到老家，

原来他们那个地方差不多有 7、8 个班，现在只剩 1、2 个班了。如果注意高考数据，已经连续四年高考生在下降了，有一部分去留学了，但是也没有那么多，就是绝对人口在下降。也就是说，十年减少 1000 万的劳动力，然后再加上高校招生的扩张。

第二，短工化的成因，因为个人的生存、生活的需要和老一代不同。老一代卖苦力到技能淘金。最近有一个小应用，叫“唱华”，不到 20 天的时间，200 万下载量，很多都是农民工。有一批人所有的收入全部用于消费，这个比例已经到 30%以上了。从他们的价值观来讲，多次发生恶性集体事件，我们当时和清华合作的时候，他们做现场的访谈，会发现短工化是一个因素。以前老一代要回去，攒钱回家盖房子，新一代的农民工不愿意回去，甚至已经丧失了务农的能力，这是一个新的变化。

这个图来形象的比喻，背着编制袋，拿着手机，拿着时尚杂志。上次我还看到一个奇怪的现象，我们去看农民工，我说小伙子，手机不错呀，iPhone4S。我说假的吧？不是的，饿了两个月，卖血也要买。还有一个，我们调研出来的结果，新生代的农民工在使用互联网方面超过了 96%。首先手机上网，移动互联网是由低端走向高端的，宽带互联网是由高端走向低端的。移动互联网最早使用就是农民工、学生和军人，农民工是大头。他们在早期已经是很普遍的方式，还有看我们的 QQ，号称有 7 亿，咱们算算概率，得有多少农民工。我们再看网吧里面，他们看一场电影，50 块、100 块，不可能，最好的办法是去网吧，打游戏，看盗版。所以互联网是他们很重要的一个接入社会获取信息的渠道。首先他有很强烈的愿望做一个新市民，同时又获得了很多的信息，跟别人比较和分享。但是，虽然他们有这样的愿望，但是依然处在一个旧问题丛生的环境中，从“农民工”三个字就可以看出来，他们遇到的三个问题，从生理到自我实现来看，也许白领，也许企业家，也许知识分子，自我实现的目标，对他们来讲，他们就是要在城里生根。我们问 30%的农民工，他们的第一期望是什么？是企业家，中国有这么创业精神？不得了，如果 2.2 亿有 30%的企业家，那全世界都被我们统治了。再往下问，什么叫企业家？小商小贩也叫企业家，比如开个小门店。他们认为这样才能脱离工作条件，才能在城里生根，自己掌握自己的命运，这就是他们最大的人生梦想。他们在生存、生根、生活三个层面上能得到满足吗？100 年前福特有一个话很经典，本来想要一双手，怎么来一个活人呢？当新生代农民工不仅仅有一双手的时候，这个问题就出来了。

从生活角度来讲，这是真实的一张照片，原来的社会关系割断了，新的社会关系陷入真空。这家公司跳楼的时候，同寝室的人不知道这个人叫什么名字。我想今天参会的人也不至于到这个地步，这就是残酷的现实环境。从生根角度来讲，他在农村是不可能生存的，不仅是生活方式的问题，还在于他没有务农能力了，会种地吗？一直上到初中，然后出来打工。历史上很多黑社会都是这么出来的，国外很多出租车司机也有黑社会组织，只有自助。前几天在中山，两个小孩子打架，一个外来的孩子，重庆籍的，打起来的，造成几千人聚集，为什么？外地人和本地人的冲突。当年巴黎发生的第二代问题，二代移民，城市骚乱，在广东已经发生了。大家老说城乡二元化，城市二元化比城乡二元化可怕多了，因为离你太近了。

另外一个问题，回到企业来讲，出了什么现象呢？因为新生代的问题，因为短工化的现象，招工难，这是春节期间的一张照片。现在招工困难，不是因为生产规模扩大，而是因为流失太频繁了。怎么办？可能我们现在人力资源的理论和传统来讲，一直希望维持员工的长期关系，维持我们人力资本，维持企业本身的核心长期稳定性，可能吗？

我个人的实践结果，看了那儿多企业，大家放弃这个想法吧，认了吧，短工化很多问题是社会环境问题，首先否认环境，怎么做好工作？所以我第一个建议，首先大家要面对短工化的现实，承认我们在短工化的环境下，在这么一个社会环境下，以及产业升级的压力下，先要认清形势。也就是说招聘能力有可能会成为企业的核心竞争能力，我们自己切身的体会，天津的一个自行车厂，在春节前的时候，几家工厂都遇到困难，我们有一家合作的，合作完了以后，我们第二年谈合作的时候，原来几个厂都没有，就是那一年他接到了生意，那一年招到了人。还有我自己切身感到的事，那一年应该是 2009 年的时候，是我们国庆，60 年大庆。当时 60 年大庆的时候有一个生意很不错，做军装，因为要换装，所以很多服装厂就军装这个活儿。河北一家公司，当时这个企业是有一定难度的，所以当时不是很积极，因为去年是他们做的，他们认为今年也是他们做，结果不是他们。企业本身招聘能力是有可能成为企业的核心竞争力，尤其在蓝灰领用工比较多的企业里面。

怎么解决短工化？怎么应对短期招聘需求的问题？短工化应该做长招聘，不能像过去那样临时抱佛脚。什么是长招聘？要长期的、持续的，把一年的招聘计划拿出来。有很多企业不注意这一点，这个月有

需求，下个月就招。过去可以，但是现在不可能了，最好把一年的计划拿出来。现在很多招工企业不愿意这样做，有中介机构来服务，他不愿意做这个事情，如果自己不做这个，肯定会有短工化的问题。第二，区分核心工人和非核心工人招工的差异，要分成两类工人，从传统人力资源角度来讲是有区分的，掌握核心技术或者工艺的，很可能是企业很重要的竞争力，他们也会流动的，这些人的招聘周期和非核心的招聘周期是不一样的。再有，建立长期招聘渠道的工人今天中午有一个朋友，他的球场，这种招聘岗位可能就跟长期的三星企业招生产线工人是不一样的。有一些是低成本，实际上要紧急招工的时候，成本会很高，必须要有低成本的渠道弥补一年的招工成本。还有一些很稳定，比如 30%是由这个渠道解决的，所以要把三类渠道分出来，找到合作伙伴，让他们去做。

再有就是增加“长”的社会资本。有一个很重要的事情，就是自己做，让社会资本进来。因为蓝灰领，农民工，有乡土文化，老乡文化，是一个农村的社区文化概念。社区的 HR，要有意在企业内部培养、发展自己的社会资源。我提一个概念叫含心量，尤其蓝灰领，用心比什么都重要。你不可能解决夫妻工的问题，没有办法解决这个问题的时候，要增加含心量，让他理解你。也就是说当他一旦流失，他有可能成为你下一个招聘网络渠道，他会介绍人过来。

我有两个具体的案例，有一个朋友是做纺织的，招人很困难，但是我每年跟他聊，我想做他的生意，但是他从来不做，因为他们不缺人。他们不过年的，从大年二十八就开车走了，去工人的所在地，比如四川，湖南那边，一路拜年，说小刘，别挤火车了，我带你回北京算了。你说能缺工人吗？这样的老板都不跟，你们还是人吗？他有工人，有订单，这样生意就可以做得起来，这叫用心。

另外一个朋友在山东，他在上市公司，他们当年把工厂建在了一个劳动输出大省，他认为这样劳工不是问题了。但是很不幸，第一年没人了，当年湖北一个县也发生了这样的现象，40 万外出打工，跑了。当时有一个亚洲最大的鞋厂在那儿，最后只有老人、妇女来应聘，他们就遇到这个困难。说能不能找工人？我说没有办法，在三、四级县，怎么找？北京和上海还顾不过来呢。我说今天怎么？他说解决了。我说怎么解决了？他说第二年长教训了，也是在过年的时候，他们今年招了 2000 人，跟政府合作，请他们到工厂里参观，招 4000 人过来，做宣讲。这个董事长讲了两天的，讲什么？说你如果愿意去北京、上海，可以得到什么好处，但是有什么问题，不可能在这里生根，不可能在这里发展。你到了咱们县城，有一个好处，我们工厂可以给你们解决问题，在县城安家，你们可以做一个选择。后来他跟我讲，4000 人有 2000 人留下来了，这不就是含心量吗？

也就是说不但自身能够直接产生效果，还会在工人网络上产生口碑效应。这个社会资本还有一个好处，就是降低风险，不要和工人成仇人。我们和人大的心理学系有合作，我们调查的结果发现蓝灰领的孩子，他们的心理资本的平均值，要比城里的孩子，或者说大学生，要低 5 到 6 岁。也就是说看着他 20 多岁，实际上只是 15、16 岁的小孩，有很多非理性的事情发生。只有跟他变成了朋友，他认这个关系，不会随便破坏工厂，不会随便偷东西，也不会说不负责任的跑掉，有一部分甚至成为你的信息来源。对于企业来讲，这样能够增加风险，也能降低风险。

谢谢大家！

【2012 中国人力资源管理顶级讲义】

怎样留住企业核心人才

关迟：特别感谢大家在周末的下午，投资了自己的时间，来这边跟我们一些分享。刚才主持人介绍过我，我叫关迟，目前在中国惠普担任大中国区 HR 副总经理的职位。我在惠普也负责所有大众化区所有企业集团人力资源的工作。可能大家都知道，惠普在中国来讲有超过 18000 名员工，在台湾有将近 2000 人，在香港超过 1000 人，包括我们的打印机，包括我们的电脑，包括我们的企业解决方案，包括我们的企业服

务，所有的项目，还有所有的集团，都由我和我的团队负责支持。

刚才听到了很多专家，很多老师们已经谈到了，从各方面的招聘，从农民工的招聘，从各种不同的招聘，是很好，很重要。因为在今天这个时代，基本上是一个人才竞争的时代。我们看到人才招聘的时候有一个很重要的课题，也是我们不断加强，也是不断学习就是人才的保留。

举个例子，以惠普来讲，我们有 18000 名员工，2011 年全年的招聘量将近 7000 人。有几个原因，我们有不断的成长，每年的成长大概是 20%。另外是我们不断补充我们的人才，如果你在 IT 行业，大概知道 IT 行业一年大概是 12%到 15%的人才流失率，说 15%好了，我们有 18000 名员工的话，光是一年为了补充这些人才的流失，我需要花出去的成本，还有补充流失的人数，就是几千人。因此，当我们谈到人才的管理，不仅是一个招聘的工作，我个人认为，人员保留的工作很重要，而且相对的人才流失造成的成本各方面都是非常重要的课题，这也是我今天为什么会谈到怎么样找到核心人才和人才保留的话题。

关于企业的核心人才，我们常常会碰到几个问题。真正的问题在于我们怎么知道它是核心？在正式讲的话题之前，我先跟大家打一个招呼，我在外企做了许多年，做任何一个演说，不带几个英文字，如果带的话请大家包含，实在是职业习惯。所谓的核心人才，如果说谁是核心人才？你怎么知道它是核心？另外一个，我们常常说谁谁谁是我们公司的骨干，有的时候我们发觉公司的骨干，他不知道他是骨干。好比我们都非常爱我们的核心人才，核心人才要知道有人爱他。有的时候在沟通方面，不知道是不是中国人的习惯，我们比较难说这个人是我的重心，这个人是我的骨干，说得不够多。假设这个人他也知道他是核心，他没有觉得他被重视了，对于一个企业来讲还有一个核心的问题，人才投入和产出的比例是不是恰当，任何人才都会有投入和保留的问题。

怎么样定义这个核心人才？有哪几种不同的类型？人才保留策略有哪些？有一个比较有效的方式，最后我们说一下怎么样衡量人才保留，怎么评估人才保留到底有没有效果。

我们刚才谈到核心人才，这里有几位大腕级的人物，第一是德鲁克，我们知道“二八”原则，在企业也是一样，20%的人才创造 80%的价值，这是竞争的看法。真正创造企业效率的核心，也就是那 20%的人才。第二个看法是比尔盖茨的看法，“如果把 20 个人拿走，公司基本上变得一文不值”。还有个人是钱伯斯，他们吸收企业 15%和 20%的人才。我可以现身说法的说，他的确说到做到，我以前在他所在的思科企业服务过，做了相当多年的人力资源工作。同时，也不断把最不适合公司的人找出来，找到适合他们的职位，这样来讲，他说到做到的。

当我们谈到企业核心人才，我们怎么知道他是企业的核心人才？第一，外部情况的分析。任何一个企业不可能独立于环境之外存在，必须要看到外面竞争的环境。第二，先搞清楚企业的战略到底做什么，我们要看战略的分析，才能定义将来发展的方向。第三，要重视的是这个企业业务成败的关键，影响企业业务成败的关键很多，事实上太多了，但是影响重要的几个关键并不是太多。不管你是以盈利为目的的企业，或者不以盈利为目的的企业，要求关键的内容不太多。最后，经过这三道程序之后，我们才能搞清楚企业所谓内部的核心人才是什么。

有一位在 HR 业界非常出名的，又是专家，又是学者，这个人叫(戴)，他谈到一个新的观念，当看到核心人才，当看到人力资源核心价值的时候，你要怎么做？要从外部往内看。我们最擅长是“内看内”，跟外面不相干，我们要从内向外看。我们理解公司的战略方向是什么，有非常多业界的学者、专家，其实只有一个简单的问题，这个企业的存在到底是为什么。告诉大家一个不是正确的答案，这家企业的战略如果就是为了赚钱的话，只有有时偏颇的观念，赚钱是一个结果，但不是唯一的结果，达到赚钱的目的，公司必须有一个战略宏观的架构，再加上公司策略上，以及产品服务，以及支持架构，才可能达到这个观念。

在我来看，核心人才很简单，企业的竞争力，谁能够掌握这些包括创新的关键技能跟经验，这些人往往在重要岗位上任职，但是并不绝对。人们常常说领导最大的特性是什么，大家知道吗？就是无知。这个不能以偏概全，是个玩笑话，但是往往在重要岗位上任职的人，并不见得是公司核心的人才。相反来说，核心人才跟重要岗位来说，往往有一个匹配性，也就是说核心人才往往在重要的岗位上任职。他们控制着关键的资源，这个很重要，因为有资源才能做事。因为光有核心的技术，核心的能力，但是做不了事，就不会有产出，对一个企业来讲，一个企业有八个博士，三个博士后，但是没有掌握重要的资源和工作能力，对业界来讲，对企业来讲，完全是没有任何的价值。

执行力，不用说了，只会说，不会做。还有高效率，他们是关键岗位的核心人才，核心人才往往具有

创新的思维能力，能够看到别人看不到的东西，同时有很好落地的能力，能够把这些东西贯彻下去。如果说简单归纳一下我刚才所说的几点，核心人才从几个纬度来看核心人才的界定方法，第一，人才的价值，这个核心人才上面，不管是质量，不管是数量，不管是财务，不管是非财务的投入，达到的比例要正确。第二，核心人才往往是企业界，或者是业界飞奔喜鹊的人才，这个人由于掌握的关键技术，并不是企业最尖端的技术，但是很抱歉，但是只能一、两个人能做。

讲一个实际的例子，我们曾经有一个情况，有一位女士，她已经到了退休的年纪，55岁，我个人对中国为什么55岁必须退休有意见。这个人55岁退休了，他的老板打死也不能让她退休，因为这位女士掌握了非常关键的时候，我们IT平台上不断演进的过程中，其中有一个阶段非常重要的技术，是服务器的一个技术，演进到新的技术平台，当这个平台在初期的时候，只有她能够掌握这个技术，为了留住这个人，我们去跟当地的政府，社保单位，劳动局，打了不计其数的交道，就是为了她，只要是客户还在用这套东西，这个机器，这套系统，就必须留住这个人。她并不是一个非常高位置的人，只不过她是掌握着核心技术，在一个核心的工作岗位上的一个人。

还有一个，是他的潜力，增长空间。最后是业绩的表现，对我们来讲都很重要，如果业绩做不好的话，也不太会成为核心人物，这是基本的界定。

核心人才可以分成几型，绝大多数的人才对我们来说是可以替代的，在任何企业里面80%以上的人才都是可以替代的，替代唯一的区别是你花的时间多，你的花的时间少就替代不了，但是大部分来讲是有共同性的。多元复合型就比较难，这个人是个多面手，他今天可以做财务，明天可以做销售，将来还可能是做一些总经理的工作，这种人才在今天的的工作的确比较少。我碰过不少人，是非常优秀的销售人才，但是当他做销售经理的时候还不错，但是做到销售总监的时候，就不太好了，当做到销售副总的时候就撑比下去了。

刚刚谈到稀缺型，关键技术，或者关键核心能力的一个人才，这种人比较少。最难看到的是颠覆型，打破常规的颠覆型。随便举个例子，我们知道的这些，不管中外，颠覆型的人才是谁？在座有多少用苹果手机的？太多了，乔布斯怎么样？我记得他过世之后有一个美国上市公司的高管，他说我们很遗憾乔布斯今天离开了我们，但是我们很高兴，将来我们只用跟人竞争，不用跟神竞争。这种人就是因为有极度的缺少型，不放在同一个量级上，幸亏少见，否则世界就不公平了。这是核心人才的几大类型。

大家都知道《三国》这本书，我是看过。《三国》里面有一些用人，如果说从刘备来讲，他有最强大，最忠诚的核心团队，他当年结拜的三个人从来没有离开过，他的人才梯队是非常弱的，死一个，少一个。关羽、张飞，身边没有几个人，当然还有诸葛亮，身体健康真的很重要，他死的时候才五十几岁。所以他的人才梯队很薄弱。《三国志》都看过吗？赵云很厉害，但是从来没有得到很好的重视，因为他不是核心团队。人才保留巨大的缺失，为什么核心人才会走？其中一个原因，老板就信任那几个人，老板那几个创业的伙伴，他几个亲信，就信那几个人。再来，它的继任人比较薄弱，但是就那么一个儿子，但是当我们做企业的时候，要想清楚，你的接班人遍地都是，不是你家的那几个。孙权，是三国中最肯启用新人的人，他这个人年纪不轻，但是用的人都很轻，包括周瑜，包括鲁肃，非常会用人。这是另外一个继任计划，中国有太多的保密，前段好，后段差，唐明皇也是，咱们国家一定有很明确的，几年就换一届领导班子，因为没有人一辈子都好。曹操的问题，现在有的人写曹操好，曹操妙，曹操呱呱叫。的确有他的好处，只要是人才就会用。他的坏处和他的好处一样明显，缺点是什么？他比较妒才害贤。中国古时候继承人是什么？靠运气，谁知道哪个儿子好？他的问题跟他的强项一样的清楚。我们加入的是为公司，离开是为老板，这些当年的老板能不能成所谓的千秋万世的基业，完全由用人风格反映上来，他怎么用人可以反映出来将来的成就有多大。

接下来我想谈一下核心人才的保留策略，首先了解核心人才在企业中处于什么地位，这些放有没有放对地方。核心人才要放到核心岗位，才能发挥核心价值。第二，如果他要走的话，他往哪里去。前面谈到的是人才的招聘，现在谈人才的保留，要知道他去哪里，他是图什么去的。另外，对企业的影响有多大，中国五千年就出了刘关张，之后就没有出现过，再铁的搭档也会走，你要知道花多少代价留多少人。第三，了解真正的需求是什么，有人说不就是给钱吗？我曾经听到一个说法，我们大家都知道，做任何行业，只要是你肯出钱，别人也肯出钱的话，钱就已经不是钱了，钱只是一个工具，一个钞票，因为你出得起，别人更出得起。最后一个更关键，如何把核心人才的需求跟公司的共性，跟公司的发展相结合。这个比较容

易说，但是真正做到的企业是比较少的，就是因为比较难，所以今天为什么更重视核心人才保留的问题。

我刚才谈到从外到内，影响因素非常多，其中不出下面三种，外部的因素，内部的因素，个人的因素。外面的因素，人才的供给，人才的流向，人才跨国，跨区，或者是跨不同的行业流动。另外是公司内部因素，怎么影响内部员工的敬业度，通过不同的工具和手段搞清楚。另外是在个人因素上面，要搞清楚需求，如何区分它的需求，因为人的需求是非常多种，而且因时因地是不一样的。

30 年来随着中国国力的强大，所有外资企业在中国投资更多的金额，不管是世界 500 强，1000 强，如果没有一个经营体的话是不可能的。亚太总部，现在还有全球总部的，大家听过吗？全球总部都在中国设立。不止是外企来的多，民企成为亚洲之强，或者成为世界之强的企业也越来越多。最后变成什么了？人才的选择也多了。还不到十年，你到任何大学去做一个校验最佳雇主，或者最受欢迎雇主调查，很多都是外企。今天再去看看，外企占小部分，最多的是国企，再来是民企，外企已经相对于一个比较弱势的地位。这个弱势的地位，对于我在我在外企做事是比较令人担忧的，但是我也认为它有相对的反映中国在经济实力上的均衡的发展，我觉得这是历史的必然。以往我们看到比较多的国企，或者民企的从业人员往外企移动，现在我们看到更多的外企的 HR 高管往民企移动，包括大家都知道有一个很有名的手机公司，他的 HR 就离开了，包括很有名的微软(微博)，他们的 HR 高管离开之后，都是去了民企，我觉得这是好现象。

另外，技术的革新，渠道的宽广等等，如果说你们像我一样，动不动有人说我是什么什么公司的，想跟你交个朋友，我这边有什么经验等等。另外，我刚刚跟《中外管理》的人聊天，他说现在开始已经进入电视招聘了，好像在北京电视台有一个电视招聘的项目。我说要是年轻的话，顺便把相亲都做了，这个也是强强结合。另外，不管是参加什么技术的论坛，包括参加今天这样的会，全员充分，资讯充分公开的时代，我认为在未来的几年会更开放，当我们将有中国版的 Facebook，将会更加发展，而不是躲在一个小地方，这个已经过去。

企业规模环境，这是非常重要的话题。我觉得 HR 在这方面花了很多年的时间，其中有一个很重要的做法，就是敬业度分析。有很多的公司，他们的主要工作就是敬业度分析，这个很多，这是一个很重要的工具。很多公司除了外面参加所谓的跨业绩的调查之外，公司自己本身也在做，像我们每年都做员工意见调查，我想很多公司都在做。如果这样一个所谓的量化，而且是一个可以保持积极性的管道的沟通，实际上不是那么要紧，因为真正要紧的在于跟员工的沟通。敬业度调查，是沟通管道之一，不是唯一。如果老板肯深入基层，能够跨过管理的层级，真正去倾听员工的心声，其中已经达到了上请下达的目的。大部分的时候员工的访谈，我在国外，他们有一个咖啡会，这个咖啡会是美国的观念，后来我们变成喝茶会，或者碰头会，主要的是把员工心里话给掏出来。这个不太容易，要靠领导自身的品牌才能达到这个目的。

再有是我们做了离职员工的调研，挑几个核心员工，普通员工，做一个调研，搞清楚他们去的原因是什么。讲到调研，HR 肯定做过这个调研，其中最受欢迎的三个，想都不用想都知道，第一是薪水，第二是晋升的机会，第三他会说出国进修，结婚，搬家之类的事情，最后发现还是到竞争者那里去了。其实最重要的是真正的原因，你自己也发生过，我也发生过，只要开始接猎头电话那一刻起，那就是“高危人群”。我可以很肯定的告诉你，在座的每一个人，包括我在内，你只要出去问过两、三个工作之后，绝对有一个工作比你现在的薪水高，绝对有一个工作给你更高的职位，是不是这个样子？一定是的。怎么样让员工，让我们自己不要接第一个电话？是 80% 的程度决定了你能不能保留这个人。但是，根据专业调研公司的调查，中国跟印度这两个国家，尽管有很多不一样的地方，有一个地方是一样的，是什么地方？这两个国家是世界上最喜欢出去之后用市场上愿意给我的价钱，回来跟我自己的薪水做一个比较，来决定我是高兴还是不高兴的国家。其实我们也不想走，但是有人找我，就出去谈一把，无所谓，也没有说要走。问题出来了，现在是怎么结婚的？不都是谈朋友谈出来的吗？出来谈一下也好，在座也有猎头，我想肯定有，你去跟人家谈，总会碰到比现在好的，就去了，所以最关键的是第一个电话不要去。怎么办呢？电话都掐掉也不是办法。

关于高敬业度的员工有一些特色，可以分两个方面，第一是理性的方面，第二是感性的方面。另外一个纬度是从留任，赞扬和投入。留任是什么？这个定义很简单，英文有句话叫“活死人”，那不是小龙女住的坟墓，活死人是虽然留任了，但是什么也没做，虽然没有辞职，但是他已经什么都不投入了。如果从理性方面来看，这个人在这工作，他的心已经不在这里了，每天朝三暮四，只是工作给了他一个安全感，一个成就感。理性的人愿意付出额外的努力，不需要跟他讲，他就自动加班加点，这个特别重要，特别是

对大公司特别重要，特别是你公司有很多分公司，不是每一个人都老板眼皮底下更重要，靠的是自动自发，靠的是自己多投入一点，不需要别人监督的方式。

如果说敬业度从感性来看，内部的意见调查，一个最关键的问题，我愿不愿意告诉其他的人我在这家公司工作，我愿不愿意替公司做一些免费的招聘工作，我愿不愿意向别人推荐这家公司好，请大家来这家公司工作。这是从心里出发，我对这家公司的感觉是什么，我觉得这是一个关键性的问题。你们自己回去可以问一下，有多少人自动自发的说就是喜欢这家公司，不为别的，希望我的亲戚朋友们都来这边工作，这是一个关键的问题。

敬业度分析分成很多纬度，公司的文化和环境，公司的管理，工作的内容，管理团队的氛围，对硬的指标，包括工作，薪资，职业发展，就不用多说了，我觉得有一个很重要的关键，也是公司最难培养的，也是最难掌握多关键，在于团队的气氛，氛围很重要。在基本需求满足的前提之下，这个团队是不是让我感觉我很喜欢周遭的人，第二，这个团队让我每天都想多做一点，多付出一点。对于一个职员来讲，对于员工来讲，就是直属的老板。但是公司的管理者也非常重要，比如老总，副总，真正公司的老板他怎么做很重要。

举个例子，有的时候公司做一件事情有很多人会记得你，我举个例子，我们公司在三年之前购买了一家公司，这家公司是世界上非常大的一个网络公司，这家公司内部有一个规定，只要是任何的员工发生了任何的情况，包括交通意外，包括健康意外，24 小时之内某一个层级的主管一定要到现场，包括 HR，包括各方面的资源部门来讲，是有规定的，必须多久要到现场。那个投入不是金钱的投入，他们不惜任何代价要到现场。这不是钱的问题，这是我们怎么做给员工看，这是公司的文化，这一点很难做到。但是只要你做到了，员工不会走，他想今天我给公司出力，我将来出了什么事，公司这样对我，员工就没有离开的必要。这个很重要，在整体做 HR 工作中，怎么能够做到，不是说我们特别表现的这样，我们购买这家公司，他们对于员工的认可，只要是你的业绩好，当场就给你一个金牌挂着，是镀金的吗？不是，百分之百的金牌挂在那里，多有面子啊。员工感受到了，这是最重要的。

大家都知道人才流失的问题，包括补人需要的时间，三个月开始招聘，来了人还要适应，还有一个比例，就是不适应的走了。招聘费用肯定要出的，还有其他的成本，关于人才流失的成本，实际上这个成本不太好估计，但是大家记得一句话，事实上最重要的一个成本，往往是你无法估计的成本。是不是能够估算价值的东西才最重要？我认为不是。你不相信我的话，我估算一下，我怎么估算你快乐不快乐？快乐的代价是什么？快乐的成本是什么？我用什么科学办法能够估计你快乐不快乐？这个来讲是无法估计的，不是所有能估计的东西才重要，至少这个来讲常常被忽略。还有一个成本，今天有一个人走了，我们没有很快的补起来，对于团队士气的打击，对于增加额外的工作量，这个来讲有骨牌效应。如果说你在一个部门，今天我左边的人走了，今天我右边的人也走了，首先产生的是什么？我的饭团子不见了。第二，会想大家都走了，是不是这个地方有点儿不对劲呢？就会怀疑自己，怀疑人生，我自己也不比他差呀？还有一个原因，一出去之后，谁谁谁飞黄腾达，薪水加了八倍，有很多故事，至于出去之后混不好的故事永远不会回来。是不是你换了工作就一定好呢？我想也是好坏掺半，就会变成骨牌效应，真正的是在于骨牌效应是不可阻止的。

如果保留，保留哪些人要搞清楚，第二，花多少钱也要搞清楚。如何保留就是 How，该如何做，具体计划是什么，最后达到什么效果，这是一个完整的流程。保留谁，花多少代价保留，怎么保留，成果是什么，要有一个整体的观念。我们去年看过一个业界的调查，敬业度的调查，中国员工普遍来讲，我们最喜欢的部分是工作职责和同事的合作。大部分同事合作不错，但是哪些地方需要提高呢？第一，工资太低了，工资没有人嫌高的。第二是领导的风格，老板对我不好，对我认可不够，我的敬业度跟老板有绝对的关系。我们也看到本地公司，还有外地企业他们留人一个主要的因素，可能略有不同。第一，本地公司的福利，对人的关怀，可能比较齐全一点，对战略的参与程度和执行程度可能会更高一点。外企的公司，我曾经听到过一种说法，我讲的是惠普，他说不用打卡。我真的没有想到会这么说，他就不喜欢打卡，他就喜欢弹性工作。

核心员工，不用再谈马斯洛理论了，因为基本的已经有了，手机已经有了，有好几部，都不是坏了，都是不想用了，不是基本需求的问题。需求是自我的价值，成就感，还有工作、生活的平衡。我觉得越是 80 后，越重视工作的平衡。今年 90 后加入工作了，90 后跟 70 后，跟 80 后，跟 60 后，绝对不一样。工

作、生活平衡越来越重要。

核心人才保留方式，一种是财务型，一种是非财务型。财务型，给公积金，加薪，升迁，有一点很重要，这反映了我们对工作、生活平衡越来越重视的关键，也反映了中国社会保障机制不健全的情况之下，家庭的计划，整个家庭的医疗计划很重要。如果你现在还没有，以后你会有，我们会进入一个老龄化的社会，上有老，下有小，在医疗保障系统，退休保障系统不健全的情况下，哪个公司在财务不健全的情况下，提出保障计划，将会非常有优势，这是长期未雨绸缪的一个计划。

我刚才谈到弹性工作时间，你可以在家里工作，无所谓，我们曾经报道过一个情况，我们公司一位女员工，她的父母亲年纪大了，她想辞职。她父母在青岛，我们要支持她，就让她在青岛上班，反正网络这么发达，要开会来北京就是了，我们保留了她，我们也不用丢失她，这是一个双赢。

还有是工作内容的扩充，这一点很重要，离职率最重要的是工作的第三年，为什么？因为你厌烦了目前的工作。这个时候工作的丰富化，可以部分的解决。

个性需要是不一样的，如果你不到 30 岁的话，结婚交友比较重要，之后要培训，住房，购车这些东西，如果你 30 岁到 50 岁，生涯上更上一层楼按，包括教育，子女教育的问题。45 岁以上，可能想少付一点税，钱挣得差不多了，工作和生活效果平衡，子女教育的问题开始大了。我觉得不止是子女教育的问题，比如你有一个小孩，家里阿姨的问题也非常重要。我公司有一个同事，他说阿姨稳定我就稳定，阿姨不稳定，我就回家带孩子去，恨不得出去开一个家政公司。特别对女性员工真的是这样，她就不干了。如果说干到 CEO 的时候，权利多一点，要传承，要把公司交给下一代，这方面的考虑多一点。

谈到性价比，有几点比较好，第一，性价比比较高，还有临时的执行助理。轮岗，工作丰富化靠轮岗，如果说有人要挖角，为了化解挖角的危机，我曾经碰到过，一个副总，很多人挖他，把他调过菲律宾三个月，没有人找得到他。所以轮岗是可攻可守的方案，调到非洲去，电话都不通，找不到他。

另外是跨级沟通，你老板在现场，什么都不敢讲，肯定说领导英明，领导万岁的话，你可以跨级。

还有一个是临时执行助理，如果你看到一个人，准备大大的提拔一把，你可以让他脱岗，做总经理助理，做三个月，开展思路，建立人脉，看看这些大老板怎么处理战略性的问题，创造学习的欲望，这样才知道自己哪些地方还需要做得更好。

长效保留的方案，往往长效为主的奖励，包括股权的增值权，把股权放给你，你必须留任一段时间之后才可以拿到真的股票。还有一个是限制型的股票，有些公司做得很成功，这家公司是中国最大的 IT 公司之一，不上市，每个人都拿了一个不上市的股票，根据他们自己公司的表现，算出股票的价钱，按照那个价钱鼓励给你，把股息给你，但是你没有办法卖，因为他没有股票。等你走了以后，满了一定年限之后，会把这个折给你。

有没有哪一种方案就可以走天下？没有这么好的事，特别是公司给员工的计划，往往是一给完以后收不回来，要想得长一点，否则一失信的话将来就没有人相信你了，你要设计一个方案，可长可久。另外，你的时间要留得够长，某些每两年、每三年，换一个班子，这样就失掉了公司长期持有人的目的。

衡量指标很简单，比如流失的人对不对，有一个笑话，该走的人不走，不该走的人都走了。我们不止是让员工留在公司工作，而让他愿意额外的付出，不用公司的督导，他也愿意做额外的付出，留人一定要留心，但是留下的人如果没有心，对公司来讲反而是浪费，比不留他更糟糕。

谢谢大家的时间，谢谢！

【2012 中国人力资源管理顶级讲义】

面对基层招聘竞争日趋疯狂，

企业招聘如何理性应对？

严明花：我叫严明花，我们这个话题开始之前，刚才是我们大会主持人介绍了来自不同企业的嘉宾，首先让每一位用 1 分钟给大家介绍一下自己的背景，这样的话下面理解起来会更有效果一些。

闫杰涛：大家好，我是华彬集团的闫杰涛。

钱国新：各位同仁，大家下午好，来自于立邦中国，立邦是一家做涂料的企业，特别是家庭装修，在市场上占有很大的份额。立邦也是一家发展非常迅速的企业，这几年不管在招聘也好，在培养人才方面，都面临着很大的挑战。面对这个全球一体化的发展，我觉得这个挑战还会更大，所以今天很原因跟大家一起分享这个话题。谢谢各位！

马增斌：各位领导，各位同仁，大家下午好，我是净雅股份有限公司招聘专家马增斌，从事餐饮行业的应该听说过我们企业。简单介绍一下，我们叫净雅食品股份有限公司，第一是食品加工，第二是高端餐饮，现在是 6325 名员工，遍布北京、山东、辽宁和河南。通过兼并、收购、控股等方式，拓展多个平台，希望在座的各位同仁，将来有机会能够到净雅就餐，谢谢！

张勇：各位大家好，我来自智联招聘。我在去年 9 月份之前一直是做人力资源管理的，我在去年 10 月份出过自己的一本书，叫《职场那点事儿，从 HR 开始》，还有是做了一年多职场的节目。第三是负责测评部，相当于一线的业务部门，今年开始也是有指标的，做销售的，对我来说也是一个很大的挑战，希望今天和大家的分享，能够让大家都觉得没有白来一趟，谢谢大家！

严明花：大家已经做了自我介绍，我再介绍一下自己，刚才主持人介绍的是原三星集团 HR 总监，确实如此，我是 2008 年创立了自己的服务平台，也是专门做人力资源服务的，猎头和培训为主。企业简要的介绍，会刊上有，这个话题是前一段主题的演讲，李总结合我们整体的人口环境，分析了地层员工，或者基层员工短工化和招聘难的问题。今天有幸请到的几位嘉宾在这里跟大家探讨。之前分析的是总体的大的宏观环境，近期几年的招聘趋势，或者是人才的发展趋势，这个大环境这块，我们智联招聘的张勇张总监，也准备了一些内容与大家分享，具体张总说一说。

张勇：我刚才听到之前其他的演讲嘉宾也在跟大家讲，最多的两个词义就是人口红利的消失和“刘易斯拐点”，大家可以上百度查一下。这两点在人力资源管理中带来了非常大的挑战，15 岁到 59 岁的就业人口在总人口占的比例，从 2010 年开始应该是逐年下降的。“刘易斯拐点”，给我们带来最直接的成本，直接导致的是一线的基础劳动者，人工成本是在逐年增高的。这两点给我们在未来带来的挑战，既要保证一定的效率招到合适的人，同时在这个过程中，要控制好这些成本。我们从以往来说，我们决定招聘结果有四个因素，第一是时间精准，第二是渠道精准，第三是搜索精准，第四是面试精准，通过不同的渠道和不同的时间，作为专业的 HR 专业人士，需要利用不同的渠道搜索到合适的人，如何利用有效的面试和测评工具是非常重要的。

我们从 2010 年下半年做了一个监测数据，每个月在我们的网站上刊登多少个职位，每个月在网站上有多少应聘者来投简历，我们可以用前面的一个数字除以后面的数字，得出一个系数，就是每个职位会有多少投简历，每一个职位的平均简历的投递量是在下降的，有的公司 HR 同事问我，说你们的质量不行，其实不是网站质量的问题，这是整体的单个职位的投递量是在下降的，更多的是如何适应市场的发展，第

二找到合适的工具帮助你提高效率。

严明花：相信我们这次参加会议的 HR 代表是来自制造型企业的比较多，举手看一下，来自制造型企业的 HR 举一下手。我觉得刚才也一直在谈蓝灰领的招聘确实很困难，我们立邦漆也是一个规模比较大的产销一体的企业，我们听听钱总那边的状况，有什么可借鉴的部分可以拿出来跟大家分享一下。

钱国新：我们现在先做一个测评，在座有两、三百位同事，假设现在以各地最低的基本工资为例，差不多 1600 块，随便一工，加 20%，加 30%，加 50%，都有吗？就一、两个，现在没有人愿意做工人了，所以工人招聘一定很难。我来自制造型企业，我在做一个规划，现在是 2012 年，我们看十年前，社会的平均工资，不管是北京也好，上海也好，广州也好，深圳也好，大概是涨了两倍。也就是说五年翻一倍，国家有一个要求，是五年人民的收入倍增，大概是这样。我觉得这个是每个企业面临的一个很重要的课题，今后工人很值钱。

我先讲一个趋势，我看了一个数字，从 1990 年开始第四次人口普查一直到 2001 年的人口普查，人口的增长趋势在放缓，虽然还在增长，但是在放缓。第二，城乡人口差别在缩小，到 2010 农村人口 6.7 亿，城市人口 6.6 亿，加起来是 13 亿，所以招聘越来越难。第三，20 岁到 34 岁的人，从原来 1990 年的大概 27% 的占比，到现在 2010 年大概是 20%。随着这个趋势的放缓，2010 年到 2020 年人口占比大概是 16% 左右。今后很多企业不用招小姐，只能招阿姨了，作为制造型企业，怎么培养阿姨、叔叔？怎么让他适应你企业的要求？这是招聘的挑战，很现实。制造型企业的人，我问过很多家长，是否愿意让小孩当工人，几乎是没的，大家都要做公务员，大家都要当干部，所以有一个趋势。我觉得企业要应对，一个是在生产的自动化方面，还有一个是分工方面，一定要采取措施，否则招聘越来越难。

我做了一个规划，我们公司有 6000 人，今后三年到五年不可能增加人数，因为我们销售增长，代理的销售增长就被人力费用的增长吃掉了，只能减少人。第二，怎么样把招来的人很快培养成企业所需要的人，这是我们面临的一个很大的挑战。我一会儿还会跟大家分享怎么做这方面的工作，谢谢。

严明花：现在是制造型企业员工招聘难，我们别的行业也是一样的，尤其是餐饮行业，我觉得面临的压力也比较大，尤其是春节以后，很多餐馆基本都没有办法提供服务，因为没有服务员，这是很现实的问题。今天来到现场的嘉宾是净雅公司，已经有 6200 个人规模很大的一个公司，他们即将要上市，员工数要增加 5 倍，他们面临的压力也是非常大的，他现实当中是什么样的情况，请马总分析一下餐饮行业是一个什么情况。

马增斌：在座的同行有多少？请举一下手。不太多，但是起码不孤单。我们有 6200 多名员工，我们跟钱总的规模差不多，但是行业不同，他们将来可能会用阿姨，我们只能用小姑娘，加上小伙子。我想在座的各位，不管是餐饮行业也好，制造行业也好，招聘人的很多，招聘人的目的就是你来我这个单位工作。大家应该也理解，现在从 80 后，80 年代国家实行计划生育，人越来越少，而且想自主创业的人越来越多，农民外出打工的也越来越少。为什么？我是山东人，我们在农村里面包十几亩地，每年收入可以达到 6 到 8 万块钱，出来的话未必能挣那么多钱，所以现在出来打工的人越来越少，就造成了基层员工招聘的难度增大。现在是 6000 人，2015 年年底要达到 3 万人，所以说我的压力非常大。

我现在谈谈现在是怎么做的，首先要把人吸引过来，如果来的人都没有，就别说选人了，吸引人是第一个重要的方面。第二，人来了以后，再去选，我们跟制造业还不同，餐饮服务人员，如果说我们去用餐，服务员不能太丑，而且语言表达流利，不是每个人都可以做的，需要去选。所以说我们要吸引很多人到企业来，净雅现在是这样来做的，首先大的人力资源体系架构正在做调整，在我们整个的架构，包括选用大

的前提不变的情况下，对于基层的招聘，第一是社会招聘，第二是员工推荐，第三是校园招聘。社会招聘这个大家都知道，其实最好用的是网络，我们跟智联合作好长时间了。第二是员工推荐，现在员工推荐，让我们企业内部的员工去推荐他的亲朋好友到企业来，给予一定的激励，包含物质激励和精神激励。第三是校园招聘，主要体现两种方式，现在对于马上毕业的学生基本上不招聘了，因为这些人心气比较高，第一是难招，第二是留不住，跑得比较快。第一，跟学校里面搞联合办学，第二是一起招生。

因为时间关系，我不多谈了，这两个为前提，企业在学校里面做到什么程度？做得越好，学生越认可这个企业，从而能招到更多的人。不是说这个企业给学校投资多少钱，给老师多少钱，不仅仅是这个。比如平时董事，总监，董事长经常去学校讲课，就算学生不认可，最起码将来招聘的时候，这个学生也知道这个单位是什么样的，这是我们目前采用的，将来也可能还有别的方式。大家可以借鉴一下，就谈这么多，谢谢！

严明花：因为每个企业都有每个企业的特殊性，采取一些不同的方法。闫杰涛闫总是来自华彬集团，华彬集团是跨国的，也有很多不同的业态，其中占的比重比较大的是红牛饮料，也是快销型的消费品，这个群体的招工，我相信也是面临同样一个问题，今天在会的一些人群，可能也是来自销售型的公司，我们销售群体的问题在什么地方？目前以什么方式来解决？我们听闫总的观点。

闫杰涛：我们的定位是比较高端一些，在座的可能跟我是同行业，我们包括 51 个行业，有餐饮，地产，快销品，航空、石油等等。主持人说的饮料这块，销售型的人员，我说一下餐饮相关的人员情况，可能是比较初级，属于基础岗位，但是跟一般的基础行业不太一样，因为球童是比较冷门的，因为高尔夫球在这里不是特别流行的，因为没有几百万打不了高尔夫球。同时，技术人员的定位比较高一些，比如餐饮，是法国餐厅，服务员基本上可以讲法语，这个阶层在社会上比较小众。对于人才的 OEM，进行培养，或者针对于具体目标的一些公司，可不可以把人才吸引过来？我们有一个的薪酬吸引力，我们的薪酬和吸引力保证和社会上是一样的。对于快销品来讲，品牌影响力已经形成，所以招聘人员方面没有什么困难。

严明花：我们把不同行业的目前面临的情况，和我们采取的一些措施，也做了简要的沟通。今天重点谈论的是基层员工的招聘，确实是面临非常难的局面，很多企业也采取不同的方法。刚才讲到的，大家都比较传统的认知的一些方式，我们之前可能也了解到互联网的公司，因为快速要扩张，也需要技术人才，产品人才，需要拿出不同的方法，推荐成功的可以奖励 iPhone4S，甚至是奖励宝马，这样的方式都出现过。有些企业干脆到娱乐节目，说娱乐也是一半，也是为了职场的电视节目，其中也有一个代表性的节目是《职来职往》。我们作为一个 HR，为了招人，招这些比较难招的人，我们该怎么去做？我们要采取初级的方式才能吸引过来，或者才能招的人吗？这个可能每个人的思考点都是不太一样的。结合媒体的方式，到底给企业带来什么影响？张总跟大家讲一讲，你作为节目的嘉宾，又是第三方的服务型企业，从多个角度给我们在座的 HR 同仁们分享一下。

张勇：刚才大家都问大家一个问题，我也问大家一个问题，谁在晚上九点之前看电视？请举一下手。从传媒的角度，今天媒体和以往媒体发生特别大的变化，今天媒体受众人群发生了非常大的变化。从电视节目角度来说，我们发现绝大多数在每天晚上九点之前看电视的人叫“吉祥三保”，就是保安、保姆、低保户。这给我们带来什么启示？我们招聘的渠道无非就是那么多种，无非是报纸，招聘会，后来是网络，当然网络算是新媒体，或者是半新不旧的媒体，或者是员工推荐。不同的渠道，作为一个专业 HR，首先判断我在什么时候招什么样的人，用什么样的渠道更有效，这是需要你们去甄别的。刚才这两位同事也跟大家分享了，这么多年来，最最有效的渠道就是内部员工推荐，如何用好就看你的本事了，看你如何在公司

操作，如何判断这些渠道，利用好这些渠道。第二，给我们带来一个启示，当你出现问题的时候不要盲目去埋怨这个渠道。在旧社会的时候，这个男女的结婚基本上都是父母之命，媒妁之言，到了新时期又有新的渠道，我们也会听到女孩子说网上没有一个好男人，男人也会说网上没有一个好女人。

其实招聘也是一样的，你说电视是一个媒体，当新媒体出现的时候，或者说当我们把这个媒体跟求职弄到一块儿的时候，大多数人看到的是表面的现象，第一炒作，第二，收视率，第三，这个节目怎么怎么样。其实有一个特别简单的道理，包括《非诚勿扰》也是一样的，如果看成是纯相亲的节目就错了，因为每期都那么几期人。如果把求职类的节目也当做是招聘的话，也是错了，每次就那么几个人。这个节目本身最大的意义不是说这几个人通过这个节目，找到了工作，或者说没有找到工作，我觉得更大的意义是在于场外，让我们更多的求职者，通过这个节目让他们了解到招聘环境和问的那些问题，未必和你真实面试的问题是一致的，但是至少给他们一个启迪，他们用什么方式问求职者，所回答的问题是正确还是不正确，这个意义远远大于这个节目。还有，是给更多 HR 的启示是什么？今天如果还认为做 HR，就是每天坐在屋子里面用 Excel 算那些小表就错了。如果今天要做薪酬的 HR，还为自己感到沾沾自喜的时候，我非常明确的告诉你，在未来，或者在现在，一定会被这个时代所淘汰。

大多数 HR 忽视的是吸引的工作，若干年之前谁知道净雅，没有人知道。今天你做招聘工作，如果你不从吸引做起，就没有人让你挑选，不管是级别高的职位，或者是普通的操作工，都没有人让你挑。你要帮助公司去做品牌，今天的 HR 不是坐在屋子里面闭门造车，不是做小表，做 PPT，你要更多的做基础性工作。你需要做的是如何配合公司的战略，吸引到公司想要的人，在这个过程当中是非常重要的。我们有很多客户挑战说你们登的招聘广告，怎么一个星期都没有简历，是不是你们的网站效果不好？我想请问一下，你问问你的亲戚们，有人知道这家公司吗？所以说品牌是非常重要的。哪怕在一些特别优秀的跨国公司，都面临这样的问题，如果在本土没有非常好的品牌的话，仍然招不到人。举个例子，世界第二大奢侈品品牌(利峰集团)，大家都知道吗？卡地亚(微博)一定有很多人知道，但是在上海，他要招销售，奢侈品的销售是非常难招的。

你们要把目标消费者，也就是说把目标人群吸引过来的时候，市场才给你这个机会让你挑选，你才能做好。

严明花：给大家也是一个提示，因为我们有些问题，在座的各位有什么想问的，可以给我们的工作人员递个纸条。刚才张总提到了目前的现状，跟往年的方式有很大的变化，到底怎么吸引？每个企业都面临着不同的困惑和问题。吸引，确实是一个非常非常重要的方面，先让人来，我才能选，才能用。选了，用了，关键是我们有很大的问题在后面，也是我们流失率的问题，流失率控制了，招聘的难度也降低了，人来了没留住，还要重新招聘工作，成本也是一个问题。我们怎么去留住？这是我们今天大的话题，也是人才的选择，还有是策略的选择。我们怎么采取比较适用的策略把这些核心的人留下来？在座的嘉宾可能也有一些问题，可以和大家分享。我们还是让钱总，制造型的企业，已经吸引过来的这些人，不管是年轻人，还是已经转化成另外一个群体，我们关键是怎么保住他们的？

钱国新：我刚才讲的是人口的趋势，讲人口的趋势，就是人力资源将来的用人会比较紧张。第二，讲这个问题之前先讲一下企业的发展趋势。在座的来自于很多民营企业，所谓的全球化有一个趋势，就是分工，你去看一个现象，不管是哪个国家，再也不会做所有的产业，只会做适合他，他有资源的产业。比如说美国，就不会做制造业，中国将来是不是？不知道，要适合中国发展的。第二，企业也是一样，大家很多人都用苹果手机，手机是谁做的？富士康，我身上的牌子是谁做？不知道。现在的企业一定有一个趋势，

外包，就是分工非常明确，如果说苹果手机出问题，人家只会怪苹果。第三是员工的概念，现在的员工不是以签劳动合同为依据的员工，在中国已经出现了很多自由职业者，或者个体承包工作者，在家里用工，在美国的数据是 40%，就是临时工，包括个体承包工作者。有些人可能认为很远，其实不是很远，携程现在在上海已经招在家中办公的接线员，像我们的企业，已经把生产制造的包装工，物流，搬运工，全部都外包了。其实有一个趋势，只要社会上有哪个企业做的哪个部分比你便宜，你就应该外包。如果清楚这些趋势了以后，其实我们就可以有很多的解决方案，在几年前，大概在 2007 年、2008 年，2009 年这几年，每年都要招一千多个人，但是你看从去年开始到今年为止，总的人数没有增长，但是销售在提高，另外一个很重要的原因，流失率在降低。这个是每个企业都必须经过的，怎么降低流失呢？怎么提高精准率呢？之前我们大规模的招聘，有一个招一个，但是十个里面八个流失，或者五个流失，很浪费，没有办法，因为企业发展太快了，必须要这样做。但是做了一定的时间，如果我们同时这样大批量招聘的话，怎么样提高我们招聘的有效性，怎么进行员工的关怀，提高内部效率，把流失率降低的话就减少招聘。

我觉得网上的招聘，校园的招聘，甚至劳务市场，劳务基地，我们为什么用的少呢？其实现在的劳务基地，他们也面临着困难，现在出来打工的农民工越来越少，人数也是不多。第二，从市场上来看，年轻人 90 后、80 后，对制造型企业不是很感兴趣，我们试过，早上招来了，下午就走了。我们有的员工，工资只有 2000 块钱，他们开的车就 20 几万，所以给我们的思想教育是很大的。现在人的教育，他的目的肯定跟以前不一样了，他家长有钱，车、房子都买了。所以你要改变方式，我们有很多的课题，包括 90 后、80 后，怎么关怀，必须要思考招聘的方式。

我分享一个做法，可以给大家借鉴。现在教育部推行一个卓越工程师计划，在国内很多大学推行这个计划是培养工程师，我们跟大学签了协议，基本的概念是这样，在一些工科的大学里面，四年制的本科生，还有一年进行实习，完成毕业任务，我觉得这个方式很好，可以把他们吸引过来。我们有一年的时间可以考察他，对员工也有好处，他有一年的时间也可以考察企业。坦白讲，我们现在在座的很多 HR，现在很多招聘的流失率高，招聘不是很精准，跟我们的前线经理有很大的责任。但不能怪他们，很多业务经理，没有带给人，他怎么看准人？因为 HR 没有培训好他。我们把这个问题自己扛下来，在很多企业是有的。如果下次解决不了，自己要去改善，所以要去培养前线一线的主管怎么看人，怎么用人，这个我觉得非常重要。因为我做过统计，其实很多新员工的流失，HR 有责任，但是 6 个月里面的流失肯定是和部门有关的，百分之九十几。HR 要承担这个责任，因为前线的主管在这方面是有欠缺的，你要采取措施。还有是在大学校园招聘，除了大学以外，现在有很多的大专、中专，你只要提供比较良好的待遇，我们 HR 还是要关心的，我看到很多报纸上，实习生去了以后，给人家很少的待遇，或者只当做临时工来看待，我觉得这样不正确，应该当做潜在的缘故，他觉得公司有价值，才会留下来。

另外，我们现在做一件很重要的工作，是在帮企业做一些所谓的低端业务的外包。什么叫低端业务外包？要跟老板讲清楚，现在市面上做这样一份工作，人家的效率是多少，我们的成本是多少。如果觉得在我们企业里面，价值不是很高，应该外包的话，我觉得老板也会提供。所以我们也要做一些外包的工作，因为外包出去了，招聘的难度就降低了。

第三，还有所谓的自动化，其实你看富士康，为什么搞机器人(22.070, 0.29, 1.33%)，因为人工成本越来越高，3000 块钱，还有 45% 的社会保险要承担，其实中国现在的人工程度越来越高，所以这个时候要关注这个行业，这个产业里面人家是怎么做的，自动化的设备也要关注。与其这样，不如搞成自动化的生产线，怎么改善生产的环境。就跟领导讲，用自动化，用全封闭的流程，用机器控制，成本已经不是很高

了。整个工作环境改变了，对你的招聘也带来好处，不会出现上午招聘，下午就走的情况。

这也是我们 HR 去做的一个工作。最后，现在所谓的灵活用工，我觉得 HR 可以做很多的工作。比如暑期到了，怎么做好用人计划？怎么给更多的大学生提供实习的机会？你要了解生产的淡旺季的时候，跟农村的秋收，农忙结合起来，就知道什么时候可以招到很多人，如果 HR 采取这些措施，如果农忙回来的话，给更多的奖金的话，他们还是愿意回来的。所以 HR 在这方面有很多脑筋要动，动了这些脑筋以后，对招聘的难度是会降低的。当然，还有一个方面需要探索，随着社会的变化，大家对员工的幸福感越来越强，企业怎么样让员工在企业里面感到幸福，他愿意说这个公司好，这是很重要的。如果有这样的机制，对我们的招聘，虽然环境这么恶劣，但是还是可以解决很多的问题。这是我的分享，谢谢！

严明花：招聘难，应该是系统性的工程来看待，我们在短缺的情况下，我们怎么能确保我们公司需要的这些人，最快的速度去到岗，到岗的人开开心心的留岗，这也是非常重要的。下面请马总分享一下，我们这次规定是论行业，他刚才也说了，这个群体是年轻化的群体，年轻化的群体招聘确实是一个问题，但是招完了以后管理也是一个更大的问题，这个管理上，我们有没有一些失败的经验？所以带来比较头疼或者麻烦的事情，我们以什么样的方式来解决这样的问题？既然我们有这样一个环节，把案例拿出来分享一下，这是我的建议。看马总方不方便。

马增斌：简单谈谈我们现在的情况。一个企业的整体跟地球是一样的，北极受到影响，南极也受到影响。如果一个企业出了问题，肯定会影响招聘，不光是走了多少人，补多少人进来，而且走的人越多，就会影响你招聘人。我们企业预计达到 3%，有的时候可以达到 4%，还是比较高的，我把现在怎么做的和大家谈谈。

每个人需要不同，让每个人不走，这是不可能的。比如你可能需要钱，也可能需要一个平台，可能需要提供其他的福利和待遇，作为我们企业招工而言，人是不一样的，因为每个人的需求不一样，如何控制在最低，把保留率控制在最高，是每一个单位，每一个 HR 的同仁们需要考虑的问题。刚才谈过一个观点，我特别的认可，什么观点呢？我们企业内部做过调研，70%以上，甚至 80%以上的离职，是跟管理有关系的，直接影响员工对企业的满意度和幸福度，现在员工追求幸福。管理者如何做好管理者的工作，这也是我们保留员工的重要渠道，也跟企业的大的文化氛围有关系。管理者，你是老板，对待员工，只要是人，就有两方面的需求，第一是物质上的需求，第二是精神上的需求。每个单位大部分，最起码在座的 90%以上都可以提供基本的需求。当然还有别的，比如结婚，结婚也需要钱，所以薪酬也是一方面的需求。你给他提供吃的可以，提供住的可以，住只是临时住所，他也需要别的薪酬方面的需求，如何来满足？基本生活有保障的，精神的层面也是一个最大的难点，好多员工离职的时候有好多想法，是外界，我的朋友怎么怎么样，他们的工作既轻松，拿的工资还高，其实是不可能的，天上的馅饼不会掉在你的头上。如果以后现实跟他的理想不一样，是没有后悔药的。

我们企业对于员工的待遇情况是怎么规划的，物质上面的生活，除了满足吃、穿、住、行之外，还有薪酬方面，比如车间的工人，一个月给你 5000 块，这个不现实，选拔更高的岗位，通过你能力的提升，可以获得更高的薪酬。如何有好的合理的选拔机制，让这个员工在合理的时间之内选拔到需要的岗位上去，这个需要方法和手段，这是物质方面的。另外精神方面的，现在很多人比较空虚，九点之前看电视的很少，我基本上十点以后才看电视。如何让员工对于企业有家的感觉，企业文化如何打造？这是迫在眉睫的。我们不光是考虑现在，也要考虑长远。对于他们的精神生活，应该有一个荣誉感，我们通过这么几个方面，

第一，定期的评一些荣誉，根据每个公司的不同的情况给他们激励。

第二，打造大家庭的氛围，真、善、美是我们每个人都比较期望的，现实生活中真正能做到真、善啊、美的人是不多的。比如领导对你不好，没有关系，领导犯了错误，没有关系，我们有投票机制，如果这次不好使，可以再投票，肯定有解决的方必。

第三，员工的精神生活，因为好多员工不顺心，比如工作压力比较大，碰到不顺心的事情，情绪不好，觉得领导又不关心他。对于员工的关怀，如何有效的关怀？这也是我们保留员工的方式。但是还有一个是我们忽略的，比如我本人，我在五年之前也想离开过，但是后来我爸我妈没有让我走。为什么？因为企业做了这么几件事情，每次选拔成功一次，选拔完之后，他会专门做一个奖状，或者通知书之类的，寄给你的家里，说感谢你的培养，通过家人来影响你。这可能不是起决定性的作用，但是最起码一定程度上会起到一定的作用。通过这样的方式，对员工的生活进行一定的约束，或者引导。比如健身设施，组织一些旅游，这些也是有必要的，干什么事不花钱是不可能的，花谁的钱，花的是老板的。如果能说服老板花这个钱，把这个作为一个事情，能够让员工减少离职率，这是我们 HR 应该做的事情，如果有机会的话，欢迎大家到我们这里来参观考察。

严明花：也是不同的方式，相信每个企业有些方法一直在用。我们 HR 是针对眼前看得见的企业的员工，原来是管人，现在要管到员工的心，现在看样子光管员工的心还是不够的，还得管他们家人的心，希望拉动起来，联动起来，也许将来全方位的去配合我们的工作，这可能也是我们 HR 借力了，不是关着门自己做表格，应该是开拓自己的视野和思考的角度，采取不同的方式，理性的应对目前面临的大家发狂的员工短缺，尤其是基层员工短缺的问题。

接下来再听听闫总，结合前面谈到的话题，有什么需要补充的？或者进一步跟大家分享的？

闫杰涛：一个是招人难，一个是流动快，比如说高尔夫球童，招人比较难，每天都是那么几个人，购物也不方便。而且每年 11 月份封厂，北方的球场冬天太阳不太好，每年 11 月底球童就要放假，3 月份再回来。这个时候球童怎么办呢？有的就直接回家了，或者找一个服务员临时做一下，或者去南方过度一下。放假期间我们是这样做的，给球童的保险继续上，但是工资是不发的，这样有的人就不回来了，每年都有这样的情况。招人的时候，因为北方的球厂比较少，整个球童行业也比较少，相互之间都可以串通，可能一夜之间他带很多人过来，也许一夜之间都走了。他们的薪酬比较简单，一个是基本工资，一个是小费，一般一场球下来需要四个小时，他捧着球杆在球场来回走，有给 100 的，也有给 1000 的，他们看哪儿的客人比较好就会去哪里。有的地方一个月只工作两、三天，或者只拿三、五百的小费，每周一到周五很少有人打球，周末有人打。有几百万的人一般不去打高尔夫球，除非是高端的商务谈判，商务合作，有什么话，四个小时总能说得通。虽然要求并不高，但是人比较难找，一般球童，第一是女性，第二，未婚，第三是年龄比较小。

严明花：因为你们球童是一个个例，概括我们大的行业，有些企业是有淡季和旺季的区别，相信闫总想表达是这样一个问题。尤其是淡季的时候怎么处理比较好，旺季的时候，人才的储备应该怎么去做？这块有什么借鉴的地方吗？

闫杰涛：针对我们这个情况来讲，包括我们流动快这部分，我们的服务员流动非常快，他们也是串通的，能够找很多人过来。第一，他们追求的是工资，第二是晋升，但是晋升比较困难，谁给的工资高就去谁家。现在有一个机制叫健康机制，激励机制，约束机制，每个人有付出，就有收获。因为人不仅是两只手，还有全身，所以我们有健康机制。每天下午四点会有一个瑜伽，没有工作的人都会做瑜伽。并且每年都有比赛，每年有一个红五月的活动，员工活动比较多一些，吸引员工。我们希望的目标是达到员工有事

做，员工有期待，员工有人爱，是这么一个状况来吸引员工。我们要建立一个跟市场接轨的薪酬和福利体系。对外，我们讲究的是企业的品牌，品牌如果做不好的话，招工就比较困难一些。像红牛，品牌就做得比较好，所以招工就不是很困难，否则招工就比较困难一些。

严明花：钱总这边有没有什么要补充的？

钱国新：招聘工人分两类，在座的很多是制造型的企业，其实工人，特别是农村来打工的人，赚钱的思想特别重，原来是六个人的活儿，现在变成五个人干，或者四个人，工人会不会愿意？但是前提要把五个工人的工资给他，我们做过实验，大部分人都是愿意的。我们对不同的人，要有不同的方法。

现在在哪个企业，上班以后可以给员工吃早餐？请举手。上班不打卡，下班打卡，我做过这个实验，一开始看到上班不打卡，或者吃早餐的，我很看不惯，后来我发现管不了。你可以做得更好，当然这个没有规则，你设定给他多少时间吃早餐，这个也解决了。一个很重要的东西，人的积极性跟效率，我昨天来之前，我们公司开报告会，让我做评委，我发现一个现象，他们公司谈很多的效率提高，少则提高 30%，多则提高 50%，我后来一想，我们这几年浪费多少？这是什么观点？企业里面的潜力很大，其实招聘也是一样，招聘到合适的，让对的人上车，这对企业的帮助太大了，我要补充的就是这些，这是非常重要的。

严明花：刚才谈了员工到底怎么个留法，一些比较核心的部分。尤其是华彬集团，淡季和旺季区分比较明显的工种，他们淡季的时候时间长，虽然给社保，但是不发工资，等于这段对企业的黏度就非常少了，整体的忠诚度怎么去做？方式可以是不一样的，但是整个思路可以借鉴，公司关照到他们空闲的时间。

张总，还有没有和大家进一步分享的部分？

张勇：我发现最近几年，其实好多 HR 从业人员接受外部给你们的信息，或者是知识传达，实际跟这件事情本身的因素是相背离的。我说三种现象，大家可以考虑一下，前一段时间，一个学生写的一个小笑话，这个学生就说每次学校大扫除的时候，老师就说学生就是你们家，一定要像对待你家一样把学校打扫干净。可是每次当我迟到的时候，老师就跟我说，你以为学校是你家呀？这是第一个，

第二，相信你们大多数知道当我们做一个职位评估，这个职位的市场价值大不大的时候，有几个指标去衡量，当我们评估销售经理，或者销售管理人员的时候，有时候会说你每天那么努力的工作，你挣这个钱，都不是你自己的，为什么要那么努力的工作？这个销售经理会说第一，这是我的职责，第二，考核一个销售经理，他在这个市场职位价值的大小与否，他的销售额越大，这个经理就越有价值，负责一个亿的销售经理和只负责一千万的销售经理，市场价值是不一样的。但是当我们看一个 HR 经理的时候，这几年的时间，大多数 HR 的同事都同时特别努力认真做一件事情，就是省钱，企业的一分钱都不舍得花，找猎头的时候，第一，首付肯定是不给的，25%的猎头费也别想，但是你有没有想过，我们评估一个职位，这个职位在市场上的价值的大小，要看花多少钱。

作为好的 HR 经理，就跟好的销售经理是一样的，你要挣应该挣的钱，这是你的职责，你应该花的钱，也是你的职责，只不过需要做的是如何把这个钱花得更漂亮。如果我们做 HR，不管这个钱有没有用，能省一分就是一分，我相信你在这个市场上的价值未来一定大不了。第二，如果这个公司大多数都是这样的人，我相信这个公司也不会有更好的发展，虽然你省下来的是现金成本，但是造成的损失的机会成本和时间的成本，实际给企业带来了无形的损失，一方面是眼前的，一方面是长期的，实际是更大的。

一个好的 HR，我们去市场衡量，不是说省多少钱，相信大多数三十几岁、四十几岁，做比较高职位的时候，用一个有效率的钱，做好的 HR 的项目，帮助公司去发展，应该是没有一个 HR 的高级管理人员会算省了多少钱。当你做一个好的 HR 从业者的时候，要看背后是什么。包括老板衡量你的不是省了多少钱，

是如何把钱花得漂亮。没有物质的时候，千万别谈精神，如果不想把企业文化做到家的时候，不要在大扫除的时候告诉职工“这是你的家”，但是当他完不成指标的时候，就告诉他“你以为这是你的家吗？”。

严明花：通过对话的环节，我们能感觉到目前这样招聘难，“一工难求”的大环境，大家都是共同的环境，大家面临的难度都是一样的。但是我们作为 HR 的管理人员，尤其在座的人员当中负责招聘的负责人，如果理性的去想一想这个问题，大环境一样的前提下，大公司应该怎么做？别的公司采取比较吸引眼球，或者是让大家关注的，可能眼前会管用，但是长远角度来讲，不一定是有效的方式，我们怎么去做？还是应该思考我们目前招聘以后员工的体系，福利体系，还有作为 HR 管理人员，一线人员管理能力的提升，我们是否已经做到位。假设整体系统性的方方面面的工作做到位的时候，我们的招聘难度也不是难题了，我们是这么认为的，不知道大家有没有一个共同的认识。希望一个小时 20 分钟的时间，几位 HR 的高管们与大家分享的应验，能对大家的工作起到一定的作用，我们也非常开心。

因为时间关系，今天的话题就讨论到这里，期待下次有机会与大家再探讨不同的话题，谢谢大家！

全国 Mini-MBA 职业经理双证班

精品课程 火热招生

函授学习 权威双证 全国招生 请速充电

www.mhjy.net