



中國人民大學
RENMIN UNIVERSITY OF CHINA

商学院
SCHOOL OF BUSINESS



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

2012(第五届)中国人力资源管理年会 暨第二届中国人力资源管理学院奖颁奖典礼

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项目中心

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 太和顾问
第一资源传媒（中国）有限公司 新浪网 中国人力资源开发网 培训杂志
北京展视互动科技有限公司 雇得易

支 持 机 构：中国学术会议在线 三人行论坛 中国人力资源经理网



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老师担任学校理事长。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（第五届）中国人力资源管理年会
暨第二届中国人力资源管理学院奖颁奖典礼**

【主办】 中国人民大学商学院

中国人力资源理论与实践联盟

【时间】 2012 年 11 月 24 日-25 日（周六、周日）

【地点】 北京，中国人民大学

【议程】

11 月 24 日（周六），中国人民大学如论讲堂

全程主持：周禹 中国人民大学商学院助理教授、

中国人力资源理论与实践联盟学术委员会秘书长

8: 30-9: 00 **签到**

9: 00-9: 10 **致欢迎辞**

程天权，中国人民大学党委书记、教授

9: 10-9: 30 **开幕致辞**

邱小平，中华人民共和国人力资源和社会保障部副部长

Harry C. Katz，康奈尔大学产业与劳工关系学院院长、教授

9: 30-10: 10 **主题演讲：人口红利消失后的人力资源开发模式**

蔡昉，中国社会科学院人口与劳动经济研究所所长

10: 10-10: 50 **主题演讲： 2012 中国人力资源管理年度观察**

彭剑锋，中国人民大学劳动人事学院教授、

中国人力资源理论与实践联盟学术委员会联席主席

10: 50-11: 20 **主题演讲：人力资源管理的新视野与新境界**

杨杜，中国人民大学商学院教授、

中国人力资源理论与实践联盟学术委员会主席

11: 20-12: 00 **主题演讲：亚洲企业全球化运营的人才挑战及应对**

徐香香，新加坡国立大学商学院教授

12: 30-13: 30 **午餐（凭餐券）**

14: 00-14: 30 **《2012 中国企业人力资源管理最佳实践白皮书》发布**

暨“中国企业人力资源管理最佳实践学习项目”启动仪式

周禹，中国人民大学商学院助理教授、

中国人力资源理论与实践联盟学术委员会秘书长

14: 30-15: 00 **第二届中国人力资源管理学院奖颁奖典礼**

章凯，中国人民大学商学院组织与人力资源系主任、

中国人力资源理论与实践联盟学术委员会副主席

奖项发布：

中国人力资源管理十大最佳实践奖

中国人力资源管理年度人物奖 10 名

- 中国人力资源管理新锐人物奖 10 名
- 15: 00-16: 00 **主题论坛一：在不确定性中成长—人力资源管理的创新与变革**
主持人：杨杜，中国人民大学商学院教授、
中国人力资源理论与实践联盟学术委员会主席
对话嘉宾：（按姓名拼音首字母排序）
隆雨，京东商城首席人力资源官&首席法律总顾问
魏梅，浙江吉利控股集团副总裁
夏楠，加多宝集团人力资源及行政总经理
杨毅清，北京万通地产股份有限公司副总经理
点评嘉宾：文跃然，中国人民大学劳动人事学院副教授、
中国人力资源理论与实践联盟学术委员会副主席
- 16: 00-17: 00 **主题论坛二：从中国到世界—全球化运营的人才战略与跨文化管理**
主持人：徐香香，新加坡国立大学商学院教授
对话嘉宾：（按姓名拼音首字母排序）
陈健洲，中兴通讯股份有限公司高级副总裁
高岚，联想集团亚太拉美及中国区副总裁
王晶，壳牌(中国)有限公司人力资源副总裁
吴俊彦，西门子(中国)有限公司人力资源部战略及传播负责人
- 17: 10-17: 20 **全体发言嘉宾、获奖嘉宾和联盟核心成员合影留念**
- 18: 00-20: 00 **中国人力资源理论与实践联盟聘任仪式暨 VIP 晚宴（定向邀请）**
出席嘉宾：伊志宏，中国人民大学副校长、商学院院长
中国人力资源理论与实践联盟主席、常务理事、理事等
- 11 月 25 日（周日），中国人民大学逸夫会议中心
- 8: 30-9: 00 **签到**
- 9: 00-10: 30 **2 场平行分论坛**
平行分论坛一：雇主品牌建设 with 员工敬业度提升
地点：中国人民大学逸夫会议中心第一报告厅
主持人：冯云霞，中国人民大学商学院副教授、EMBA 中心主任
对话嘉宾：（按姓名拼音首字母排序）
韩旭婷，腾讯控股有限公司北京公司人力资源总监
王万青，招商银行总行业务总监、人力资源部总经理
张玉珠，安利（中国）日用品有限公司大中华区人力资源副总裁
点评嘉宾：季征，太和顾问合伙人、首席顾问
平行分论坛二：重新定义“学习”—经济紧缩期的人才培养与发展之道
地点：中国人民大学逸夫会议中心第二报告厅
主持人：王玥，凯洛格公司（KeyLogic）资深副总裁
对话嘉宾：（按姓名拼音首字母排序）
蹇侠，中粮集团忠良书院总经理

- 曾力，中兴通讯学院院长
张益清，中国惠普有限公司教育培训服务事业部北方区业务发展总监
赵克欣，万达学院副院长
- 10: 30-10: 40 茶歇
- 10: 40-12: 10 **2 场平行分论坛**
- 平行分论坛三：信息化和网络化时代的管理模式变革**
- 海尔“自主经营体”实践**
- 地点：中国人民大学逸夫会议中心第一报告厅
主持人：章凯，中国人民大学商学院组织与人力资源系主任、
中国人力资源理论与实践联盟学术委员会副主席
对话嘉宾：（按姓名拼音首字母排序）
王筱楠，海尔集团人力资源总监
张玉波，海尔集团战略部部长
赵峰，海尔集团区域销售总监、青岛社区店经营体体长
点评嘉宾：邓康明，阿里巴巴集团资深副总裁、
阿里巴巴(中国)教育科技有限公司总经理
- 平行分论坛四：HR 的未来之路**
- 如何做好 HR 自己的职业规划和职能跨越**
- 地点：中国人民大学逸夫会议中心第二报告厅
主持人：周禹，中国人民大学商学院助理教授、
中国人力资源理论与实践联盟学术委员会秘书长
对话嘉宾：（按姓名拼音首字母排序）
陈健洲，中兴通讯股份有限公司高级副总裁
韩愉，ABB（中国）有限公司高级副总裁、
ABB 北亚区及中国可持续发展事务负责人
洪朝阳，原诺华中国总部人力资源高级总监兼监督执行官
张旗，中国中纺集团公司人力资源部总经理
点评嘉宾：冯云霞，中国人民大学商学院副教授、EMBA 中心主任

【现场实录】（主办方根据现场速记稿整理，未经发言嘉宾本人审核。）

周禹：尊敬的各位领导、各位同仁和来宾们，大家早上好！欢迎各位来到中国人民大学，参与由我们商学院主办的“2012（第五届）中国人力资源管理年会暨第二届中国人力资源管理学院奖颁奖典礼”。我是周禹，来自中国人民大学商学院，是助理教授，兼任中国人力资源理论与实践联盟学术委员会秘书长。很高兴也很荣幸担任本届年会的主席，和大家共同感受、经历和分享我们即将展现的讨论和互动。

其实从2007年开始，由我们商学院牵头、高层管理教育中心发起的“人力资源管理年会”已经走过了5个年头。去年，我们召集的企业达到了500多家，今年通过我们的系统自愿报名的企业达到2300多家，这个数字大大超出了我们的预期，也大大超出我们如论讲台的容量，而我们年会的所有内容都会通过新浪网和其他与我们合作的视频网站与大家共享。

的确，大家对人力资源问题的关注和热情对我们有莫大的鼓励和鞭策。人大，人大，天地之间人最大。众所周知，我们中国人民大学在人文社科领域有突出的学科优势，我们的经济、管理专业学科，在全国居于数一数二的领先地位，在国际上也有代表性和影响力，特别在人力资源专业上，人民大学可谓起步最早、社会影响最大。

而且，今年年会还有一个特别的意义。今年正是我们人民大学75周年校庆之年，来自政府部门的领导，来自海内外的知名学者，还有中国企业的顶尖学者齐聚一堂。欢迎各位嘉宾的到来！下面我们用热烈的掌声有请中国人民大学党委书记、教授程天权先生致欢迎辞。

开幕致辞

程天权：尊敬的邱小平副部长、蔡昉所长，尊敬的各位专家、各位来宾，大家上午好！今天，人民大学群贤齐聚。在此，我代表中国人民大学向出席年会的各位领导和嘉宾，表示热烈的欢迎和衷心的感谢！

在刚刚结束的“十八大”盛会上，胡锦涛同志在报告中谈到教育时，强调“要把‘努力办好让人民满意的教育’放在首位”，这是一种意味深长的期待，在高等教育发展步入快车道的今天，建设人力资源强国，为全面建成小康社会和实现中华民族伟大复兴输送人才，高校具有不可替



程天权，中国人民大学党委书记、教授

代的重要作用。作为一所具有悠久历史和光荣传统的大学，中国人民大学在 75 年的发展历程中，始终保持对祖国、对人民的无限忠诚和高度的使命感、责任感，为社会主义革命建设和改革开放的伟大事业培养了 20 多万高水平的优秀建设者，和各行各业、各个层面的领袖人才。

我提供一个数字，在中央两委的委员中，中国人民大学的校友有 37 位，位居全国第一，后面的校友人数依次为 32 位、25 位、17 位，都是大家耳熟能详的学校。我个人认为这可以说明三个问题：第一，人大还是不错的学校；第二，公共管理在国家执政过程中，哲学、社会科学的地位正在上升并有所表现；第三，不要以官本位衡量，在工商管理乃至在一切中间，我想人力资源问题是最重要的问题，永远要放在第一位。

人力资源管理作为中国人民大学的一门代表学科，有一大批杰出的教授和优秀的学子。他们活跃在人力资源管理的各个领域，是中国人力资源管理事业不断前进的推动力量。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最优秀的人力资源管理权威专家和业界的领袖，通过“中国人力资源管理学院奖”、采集出版《中国企业人力资源管理最佳实践白皮书》，组织召开中国人力资源管理春季论坛、夏季高峰论坛和年会等等，目前已经发展成为人力资源管理领域最有影响力的平台。

本届年会主题演讲和对话的嘉宾阵容非常强大。相信在诸位共同推动下，今天的学术研讨会必将演绎出学术史上精彩动人的一页，而这正是学术的精神所在，正是学术的魅力所在。我衷心希望在社会界的关心和支持下，“中国人力资源理论和实践联盟”早日实现“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”这一伟大使命，真正成为中国人力资源管理领域创新与发展的策源地，为中国人力资源管理水平的整体进步不断贡献力量。

最后，预祝“2012（第五届）中国人力资源管理年会暨第二届中国人力资源管理学院奖颁奖典礼”圆满成功！祝各位来宾身体健康，事业蒸蒸日上！

谢谢大家！



中国人力资源理论与实践联盟部分核心成员合影

周禹： 特别感谢程书记给我们年会的致辞、鼓励和祝愿！书记讲话中谈到，我们人大的人力资源专业的确在国内具有突出的优势，起步早、学科全、影响大，这的确并非虚言。我们商学院，不仅是我国最早开办工商管理教育的先行者，而且更强调从企业整体经营的视角和领导者的视角来关注人的问题。企业的人才工作绝不仅是 HR 部门的事情，而更有赖于每一位管理者真正具备以人为核心的领导力，因此我们总致力于培养具有深厚人文底蕴和人文关怀，既能做成事、又能成就人的管理者 and 企业家。不同的学院各有千秋，合作共赢，取长补短，在学校和学院的大力支持下，通过年会和联盟的平台创造跨院系合作的新机制、产学研合作的新典范。由我们商学院牵头，成立了这个“人力资源理论与实践联盟”，是一个合作性、开放性的组织。我们致力于成为整合我校和海内外人力资源高端专家的学术平台，成为理论研究与管理实践，促进研究者和管理者交流的知行合一平台，成为我们共同发掘、提升和分享中国企业人力资源管理最佳实践的第一平台。

刚才让我个人印象比较深的是，程书记还语重心长地谈到了教育。教书育人，是我们作为大学教育工作者的第一天职，但这也是在座的各位人力资源管理工作者的共同责任。我们其实都是人力资源的开发者，我们是不折不扣的同行：我们是在课堂里帮助学生长知识、强能力、养人格；而各位，则是在企业里帮助员工长经验、创绩效、得发展。我们携起手来，才构成了人力资源开发的完整的价值链。通过我们的共同努力，把我国从人力资源大国造成人力资源强国。

今天，特别荣幸的是，我们请到了中国人力资源和社会保障部副部长邱小平先生，为我们致开幕辞。有请邱小平副部长！

邱小平： 尊敬的各位专家，各位来宾，早上好！我非常荣幸作为人民大学毕业的学生，今天回到母校参加由中国人民大学商学院、“中国人力资源理论与实践联盟”联合举办的人力资源年会。

我特别感觉这是对我个人一次难得的学习机会，在这里请允许我对年会的召开表示热烈的祝贺，对长期以来关心和支持中国人力资源与社会保障工作的社会各界人士表示衷心的感谢！

中国人民大学是我国人力资源管理研究领域的领跑者，在理论研究和学科建设方面有突出的优势和深厚的积淀。由商学院牵头举办人力资源管理年会，为人力资源管理者营造和搭建了一个交流思想的平台，使大家能够一起分享最佳实践的经验，对推动我国人力资源管理水平的提高具有非常积极的作用。人力资源是当今社会的第一资源，是社会文明进步、人民富裕幸福、国家繁荣昌盛的重要支撑力量。

随着经济全球化的持续发展，科技进步日新月异，人力资源的基础性、战略性和决定性作用更加突出。我想无论是对一个国家，还是一个企业，只有取得人力资源管理和开发的优势才能抢占竞争的制高点。

我们国家拥有十几亿人口，其中就业人员的总量达到 7.6 亿，是世界上第一人力资源大国。改革开放以来，党和国家高度重视人力资源管理开发，制定实施了一系列有关促进科技教育、劳动就业、人事人才、社会保障等事业发展的政策措施，取得了积极成效，使我国人力资源配置逐步优化，人力资源素质逐步提升，人力资源权益保护水平逐步提高。

随着企业劳动人事分配制度改革的不断深化,我国企业人力资源管理经历了一个从无到有、从弱到强的过程。现在人力资源理念已经逐步深入人心,在推动企业改革、规范企业管理和促进企业发展等方面,发挥了积极的作用,为促进国民经济持续、健康发展,做出了重要贡献。

但是,我们也看到我国人力资源管理和开发方面还存在一些突出的问题。比如,地区 and 行业的发展还不平衡,人力资源素质和企业人力资源管理水平仍然不高,实现从人力资源大国迈向人力资源强国的目标还任重道远。

当前,我国人力资源管理和开发事业的发展,进入了一个关键时期,刚刚顺利闭幕的党的“十八大”确定了“全面建成小康社会和全面深化改革开放”的目标,对新的时代条件下,推动中国特色社会主义事业做出了权威的部署。党的“十八大”报告明确提出,“要加快转变经济发展方式,推进经济结构的战略性调整,推动实现更高质量就业,千方百计增加居民收入,积极构建和谐劳动关系,加强人力资源管理”,对提升人力资源管理水平提出了新的、更高的要求。

作为政府的人力资源主管部门,人力资源与社会保障部将认真学习贯彻党的“十八大”精神,坚持“民生为本、人才优先”的工作路线,加大各项工作力度,进一步推进人力资源保障的各项改革和事业发展。

我们将重点抓住几项工作:一是进一步实施就业优先战略和积极的就业政策,推动实现更高质量的就业。坚持贯彻“劳动者自主就业,市场调节就业,政府促进就业和鼓励创业”的方针,实施更加积极的就业政策,鼓励多渠道、多形式的就业,千方百计扩大就业和创业规模,建成统一、规范、灵活的人力资源市场,完善就业服务体系,为企业招聘和劳动者就业创造更加公平的市场环境和更加优良的市场服务。

二,进一步实施人才强国的战略。继续贯彻《国家 2010 到 2022 年中长期人才发展规划纲要》,加强确定人才优先发展战略布局,实施重大人才工程,大力引进人才,科学培养人才,广泛聚集人才,造就规模宏大、素质优良的人才队伍,加快人才发展体制、机制改革和政策创新,加大人才公共服务投入,形成激发人才创造活力、具有国际竞争力的人才优势,开创人人皆可成才、人人尽展其才的局面。

三,进一步推进城乡社会保障体系建设,努力实现人人享有社会保障。坚持全覆盖、保基本、多层次、可持续方针,以增强公平性,实现流动性,保证可持续性为重点,全面建成覆盖城乡居民的社会保障体系。进一步完善社会保险制度,搞好社会保险制度的衔接,多渠道加大资金投入,稳步提高保障水平,为经济发展和人才全面发展提供保障。

四,进一步构建中国特色的和谐劳动关系,坚持按劳分配为主体、多种分配方式并存的分配制度,推行工资集体协商制度,健全企业工资正常增长机制和支付保障机制,努力实现劳



邱小平 中华人民共和国人力资源和社会保障部副部长

动报酬增长和劳动生产率提高同步。改变和加强政府对企业工资分配的宏观指导和调控，加快形成合理有序的工资收入分配格局，统筹处理好促进企业发展和职工合法权益的关系，进一步健全劳动工资标准体系，稳妥扩大集体协商及集体合同的覆盖范围，努力建立规范有序、公正合理、互利共赢的新型劳动关系。

各位嘉宾，提升人力资源管理水平、提高人力资源整体素质，需要政府和社会各界的共同努力。我们非常希望各位理论学界和实践领域的专家，以及实际工作者不断加强合作，加大对人力资源管理的研究，积极向政府和有关部门提出建议，促进法律政策的制定、政府管理和服务的规范化和科学化。我们希望各位优秀企业家、管理者，更好地履行社会责任，不断提高职工的素质水平，为实现人力资源管理的强国目标，按期全面建成小康社会做出应有的新贡献。

最后，预祝年会取得圆满成功，谢谢大家！

周禹：谢谢邱小平副部长的致辞，刚才的讲话既为我们强调主基调，又给我们提出了新问题，还为我们指明了大方向。让我们再次为邱小平副部长的莅临和指导予以衷心的感谢！

刚才谈了很多国内的事情，接下来可以来看看美国方面的事情。接下来为我们致辞的是来自康奈尔大学产业与劳工关系学院的院长 Harry C. Katz 教授。他提出了通过视频录像方式沟通的创意，就让我们通过一段视频听听 Harry C. Katz 教授对我们的致辞。

（播放 VCR）

周禹：谢谢 Harry C. Katz 教授，虽然他不能来到现场，但是给我们精心准备了一段视频。话说在上世纪四五十年代，美国经济经过了金融危机的重创开始复苏，当时政府实行积极的就业政策，此后的努力一直没有停止。

Harry C. Katz 是美国康奈尔大学产业与劳工关系学院院长、教



周禹 中国人民大学商学院助理教授、中国人力资源理论与实践联盟学术委员会秘书长

授，最近总在研究国际劳动关系趋同规律和差异性，他在短短的致辞里面向我们抛出了一个学术性问题，希望我们大家探讨企业产品和服务是不是需要外包。他真心希望我们讨论关于外包的问题，因为现在在美国和其他很多国家，公司和组织都喜欢最大限度地通过外包来提供服务，利用供应商而不是内部的资源和自己的能力来生产和服务，但这些年来，他发现很多证据表明这种完全依赖外包的方法似乎不可行。他希望我们思考，这些模式对员工的发展、对公司的内部成长到底面临着怎样的挑战？我觉得非常有意思，大家对外包的这个问题看起

来似乎是一般性的经营问题，但是他为什么这么关切？因为对美国来说这是战略性的大命题，他们被外包弄怕了，制造业大量外包造成工作的大量离岸和流失，流失到哪里去了？流失到我们这里来，流失到我们的制造业大国来了。

为什么？当然其中有很多因素，但很重要原因是我们是人力资源大国，我们是人力资源超级便宜的大国。过去很长一段时间以来，我们劳动力低成本的优势弄得他们没有脾气，但是这种要素禀赋优势带来的人力资源红利还能够持续吗？来自经济面和社会面的推力，来自市场竞争和规制强化的压力，似乎都在推高我们中国的人力资源成本，这到底会带来竞争优势的更多损失，还是带来民众收入、福利水平的提高，在两种看似矛盾中，企业的出路在哪里？

这些看似宏观面的问题，其实对企业经营管理有着深刻强烈的影响。下面听听经济学家对这方面的思考。接下来演讲的是中国社会科学院人口与劳动经济研究所所长蔡昉研究员，为我们解析人口红利消失后的人力资源开发模式。



现场互动



2013年中国人民大学商学院公开课列表 (按课程类型排列)

序号	课程名称	学习模式	学习费用	时 间	咨询电话
顶级管理课程					
1	中国企业家后EMBA课程	学制两年，每两月授课3-4天，共八个模块	598,000元	5月	兰老师 010-82509158
2	中国企业领袖培养计划	学制一年半，每两月授课四天，共六个模块	128,000元	9月	
综合管理课程					
3	高级经理工商管理硕士（MBA）研修课程（第35、36、37、38期）	学制一年半，每月授课一次，每次2天，周末上课	45,800元	4月、5月、9月、10月	兰老师 010-82509158 房老师 010-82503255
4	高潜质人才课程——培养下一代商业领袖	集中学习，总共2个阶段，每次14天	45,000元	7月	吕老师 010-62516880
5	优雅智慧女性课程	学制一年，每月授课一次，共四篇	36,800元	9月	罗老师 010-62519512
组织与人力资源管理课程					
6	人力资源总监（CHO）高级管理课程（第8期）	学制一年，每两月授课三天，共6个模块	39,800元	6月	房老师 010-82503255 钱老师 010-82503110
市场营销管理课程					
7	市场营销管理课程（第5期）	学制一年，每两月授课三天，共5个模块	28,800元	6月	罗老师 010-62519512
投融资与财务管理课程					
8	企业家金融投资课程（第3期）	学制一年，每个模块三天，共8个模块	48,000元	10月	罗老师 010-62519512
9	首席财务官（CFO）课程（第4期）	学制一年，每两月授课三天，共6个模块	29,800元	9月	
海外学习课程					
10	探秘德国工业精神：世界品牌与隐形冠军	12天	88,000元	5月	吕老师 010-62516880
11	洞察美国房地产业兴衰历程：知名房地产企业与商业灵感			6月	
12	探寻台湾经济发展竞争力：助力中华企业蓬勃发展			6月	
13	探究法国、瑞士奢侈品发展之源：世界顶尖奢侈品行业管理之道			7月	
14	大英帝国的新活力：贵族品牌与创意经济			9月	
15	探寻美国顶尖品牌背后的奥秘：世界知名劳工学院剖析企业命脉			10月	
16	领导“新生代”：美国的启示			12月	

主题演讲：人口红利消失后的人力资源开发模式

蔡昉：大家早上好！尊敬的程天权书记、邱小平部长，各位校友，各位嘉宾！我不是研究人力资源管理的，但就我个人理解，人力资源管理这个学科偏微观，是一项操作性比较强的学问。

我研究的是人口经济学，它可能会相对宏观一些，但是可以为我们的实际工作和微观研究提供一些背景。所以，我下面能够给大家介绍的只能算是一些大的趋势性背景。

中国长期以来，至少在过去 30 多年的经济高速增长中，享受到了充分的人口红利。但是，这个人口红利到底是不是能够持续？看一下过去人口红利的情况，我们的人力资源管理有哪些特点？

中国过去的人口结构和人力资源，我想有两个突出的特点：第一，从人口的结构特别是年龄结构特征上来看，少年儿童是指 15 岁以下的人群，劳动年龄人口是指 16 岁到 64 岁可以作为劳动力基础的这部分人群，65 岁以上的老年人口大部分都退休了。在迄今为止的人口转变过程中，我们看到的最大特点是少年儿童的数量在绝对减少，劳动年龄人口不断增长，而且幅度非常快，占总人口的比重也不断提高。老年人口也在增加，但是迄今为止还不是增长的最高峰时机。

因此，我们可以看到过去中国人口的基本变化趋势是变得越来越富有生产性，提供了充足的劳动力供给，能够实现高储蓄。劳动力充足，高储蓄支撑我们过去由劳动力投入和资本投入双重驱动的高速经济增长，因此我们说获得了人口红利。这就是为什么美国的产业要外包到我们这来，这是中国人力资源上的一个宏观特点。

第二个特点，是人力资源中劳动年龄人口的人力资本特征。在示意图上，横坐标体现劳动年龄人口的年龄段，从 15 岁到 64 岁，纵坐标反映的是每个年龄段人口所对应的受教育程度和受教育年限。相比较而言，美国和日本的人力资本水平要显著高于我们的劳动者，在不同的年龄段上他们受教育的程度基本一致，而中国劳动者的受教育年限比较低，但是年龄越大下降的程度就越小，和发达国家的差距也越大，这就是我们最大的一个特点。

因此，企业长期以来利用中国的人力资源，需要劳动力的数量保障，很显然我们得到了一个无限供给的劳动力。城里人用没了，还有源源不断的农民工进来。同时，在需要劳动力质量的时候，我们采取的一种方式就是把使用劳动者的年龄往前推。最典型的就是 2004 年以前，沿海地区用的劳动力大体在 18 岁到 22 岁这个年龄段，之后觉得他们手不够快，学技术不太容易，就不过多使用。这是我们过去使用人力资源的特点，对应了两个宏观的特征。

由于我们的劳动力供给是无限的，劳动年龄人口一直在增长，因此过去企业在具备了开发人力资源优势的同时，还采取了一些不太受欢迎的做法，这也有它的道理，因为使用最年轻的劳动力拥有一个制度支撑，即中国拥有充足的年轻劳动力。

如果你是企业中和人力资源打交道的人，其实你可以知道我们过去确实得天独厚。但是，这些东西会不会发生变化？人口红利消失以后，中国人力资源供求会发生什么问题？随着民工荒的出现，我国未来人力资源的供求将是长期趋紧，就是说未来中国可能会在长期的趋紧运行中去应对人力资源的问题。

按照中国人口的变化，此前我们一直享受人口红利，是因为劳动年龄人口一直在增长。

劳动年龄人口，狭义上是指 15 到 59 岁的劳动者，因为 60 岁以上的劳动者的资本素质显著下降，很难作为劳动力供给。根据 2010 年的第六次人口普查的数据显示，2010 年就是一个转折点，在这之后每年劳动年龄人口都在下降，绝对的下降就是负增长。这是我们以前从来没有遇到过、也没有想象过的现象。用 15 到 59 岁年龄的人口作为分母，计算出来的人口抚养比的曲线很自然就是过去一直下降，从 2010 年以后持续上升，这两条足以告诉我们一个结构，中国的人口红利已经消失了。

过去很多人讨论人口红利是不是将来会消失，或者是不是已经逐渐在消失，我想更肯定的一点是人口红利已经消失了。当然，人口红利的消失只是一个趋势，并不等于人力资源的优势就消失了。劳动力便宜的优势消失可能要花一段时间，但是仅从人口特征来看，它的变化已经非常明确，是一个根本性的转折。

这种转折其实带来了一个更出乎意料的新趋势，也就是说今年上半年 1-9 月经济增长 7.7%，很多人认为这是我们经济减速的标志。减速的原因有人说是欧洲债务危机，有人说是美国经济复苏乏力，大体都归结在需求因素上，其实不是。需求可能会影响经济增长，但是我们当前的经济减速主要源于供给方，是因为人口红利消失了，不仅影响了劳动力供给，也难以保证劳动力永远不会成为瓶颈。其实不仅如此，还因为劳动力的充足，我们可以保证资本投入不会遇到报酬递减的现象，打破了新古典理论中谈到的增长对一些发达国家有利的约束，但是在我们这没有，我们可以不断地积累，取得经济的高速增长。同时，人口抚养比不断下降，提供了高储蓄率，因此资本投入和人口红利也是相关的。同时，资本投入、劳动力投入、教育投入都和人口因素有关。



蔡昉 中国社会科学院人口与劳动经济研究所所长

还有一个经济增长的源泉就是生产力的提高，特别是我们所说的全要素生产力提高，这部分有接近一半也来自于和人口相关的因素。当人口一个因素变化以后，所有的经济增长源泉都会发生变化，因此我们预测出一个结果，中国每一个时期的潜在增长率在迅速下降。1978

年到1995年，每年GDP的潜在增长率平均是10.29%，这是从它的能力上算出来的，实际增长略有不同，但是大体上也差不多。1995年到2009年这一段的潜在增长率是9.8%，和后来的实际情况差不多，大概是10.5%。但是“十一五”到“十二五”的时候，我们预测会跌到只有7.2%，到“十三五”时期会进一步跌到6.1%，这是说我们中国经济会有一个减速的趋势。

当然，从世界范围来看，7.2%或者将来6.1%的增长速度，也不能算是一个悲观速度，也是不错的。同时，我们可以取得一个更加协调、更加平衡、更加持续的经济增长，也许是我们欢迎的。

当我们的潜在增长率下降的同时，未来如果不人为地刺激它，不要过度刺激经济，我也不希望我们增高，我们会在相对低一点的预期上运行。这时候对我们管理人力资源、人力资源开发又有什么新的含义？

我们注意到过去想用好的劳动力的最好办法就是挑年龄，很自然年龄越轻，受教育程度越高，学技术就越强。未来劳动年龄人口出现了老龄化趋势，在我们可用的全部人力资源中，年龄偏大的人的比重会越来越大，新增那些年龄低的新进入劳动力市场的群体，他们的受教育程度当然更高，但是他们的人数会越来越少。因此，注定了传统的人力资源开发模式终究要发生变化。

在这种情况下我们会看到一个问题，人力资源要么使得企业进入良性循环，要么会直接导致企业进入恶性循环。换句话说，在人力资源成为未来稀缺要素的情况下，如果这个问题解决好，你就成为具有竞争力的企业。越有竞争力你对人力资本就越有吸引力，你就不断地成为生存、扩大的发展型企业。反之也是一样的，最初不能应对好人力资源，未来你的竞争力就下降，你就更没有能力吸引好的人才。

过去经济的高速增长，靠资本、靠劳动力、靠人力资本、靠抚养比，靠劳动力转移、靠技术进步。但是，为什么刚才说潜在增长率已经降下来了？因为里面的很多因素已经越来越不起显著的推动作用，难以促进经济增长。将来资本作用会下降，不会长期保持那么高的投资率。劳动力未来负增长，很显然不会对经济增长产生正的推动作用。抚养比更不用说了，今后越来越依靠的第一是人力资本，第二是生产资本，生产率也包含人力资本的改善。

生产率是未来企业生存的唯一希望，也是中国经济可持续的唯一来源。这里的生产率是指全要素生产率，当我们把可见生产要素，比如资本、土地、劳动投入到生产过程之后，产出的产品可能会大于你的投入。大于的这部分我们称之为残差，其实它是技术进步和生产率提高的结果。我们把残差叫做全要素生产率。

生产率通常从哪来？技术进步提高，人的素质提高等等都可以提高生产率。通常我们在计量经济学上进行区分时是分成两类：一类是技术进步，就是我们距离世界技术前沿还有相当远的距离，未来还是有后发优势的。我们并不需要在所有技术领域独立创新，我们会选择一些战略性领域进行自主创新，这取决于我们有什么样的管理者，什么样的科技人员，什么样的劳动，什么样的企业管理，这一点非常重要。

但是，还有一部分比较重要，就是资源的重新配置效应。过去得到资源重新配置效率，来自于劳动力从生产率低的农业转向非农业。未来这种劳动力转移没有了，接下来还有什么？可以看到，如果不同的行业之间生产率有巨大的差距，意味着你的资源需要在行业之间

流动。比如说人才，这种流动本身还会产生资源的重新配置效率，进一步说，一个产业、一个行业内部乃至企业之间如果存在巨大的生产率差距，就意味着要让人才、资本和其他资源在企业之间流动起来，从低生产率的企业向高生产率的企业流动，这也会创造资源重新配置的效率。

中国目前存在着巨大的潜力，如果中国企业之间的生产率差距缩小到美国的水平，我们的全要素生产率可以提高 30%到 50%。同时，还有一个研究很巧合地研究出在美国这样成熟的发达国家，如果通过企业的生死（进入或者退出市场）这种创造性的毁灭机制提高生产率，那么它贡献的全部全要素生产率能达到 30%到 50%，这两个数字加在一起，说明中国迄今为止还没有开发和利用上这种全要素生产率的源泉。

但是，未来我们的企业必须开发出这种源泉。这并不是你本身能开发出来的，因为未来的经济增长和全要素生产率的提高不是靠所有企业的共同提高，而是靠一部分企业没有效率、没有生产率而死亡，但另一部分生产率高的企业成长、扩大而产生的。因此，未来的竞争实际依靠的是人才、人力资源，评分标准不再是一级企业、二级企业、三级企业和各种品牌，而是生或者死。

接下来再谈一点，正视企业在人力资源开发中面临的矛盾。第一，今天我们遇到了一个很大的矛盾，劳动力成本在不断提高，各个部门的工资都在显著上涨。未来这个趋势还会持续一段时间。因此，我们担心工资的提高和劳动力成本的上升会显著压低我国在竞争中的比较优势。有些企业做过调查，撇开垄断性部门不谈，大部分竞争行业 20%的劳动力成本上升都会导致 20%到 60%的利润降低。因此，劳动力成本对我们未来比较优势的保持还是非常重要的。

但另一方面，劳动力市场上劳工的诉求仍然是继续提高工资。过去这些年，劳动争议案件发生的频率越来越高，数量越来越多，政府也明显在越来越多地保护劳动者的利益，这并不意味着劳资关系在恶化，而其实是劳动者的诉求提高了。

在这里我用一个框架来帮助企业进行分析，如果你是一个人力资源经理，你会遇到很多劳动力市场上难以理解的现象。提供一个框架，借助一位美国经济学家赫尔希曼在《呼声—退出一忠诚》书中的话，我们在表达自己不满的时候，通常有三种办法：一种表达方式叫呼声，你可以找老板谈，可以找售货员谈，找厂家谈，或者你静坐，等等；另一个办法是退出，就是说不喜欢这个产品了，我就不买了。我觉得这个工厂给我的报酬不高，我就辞职了，这也是一种退出。当劳动力无限供给的时候，我们有退出权。但是，因为工作很难找，因此无意中劳动者也在被约束而不敢轻易退出，这个时候他们就不敢表达不满。比如，你跟老板说工资不满意，老板说你走人，我们在这种时候没有看到退出的现象，也没有看到很多抱怨，因此没有这么多的劳动争议。后来劳动力短缺了，人口红利逐渐丧失了，人们发现工作好找，工资提高，如果这时候不喜欢这个企业就可以退出。还有一种办法，就是向老板表达自己的意思，甚至可以罢工。用退出一走了之的办法，还是会引起劳动争议。

最后一种方式取决于忠诚。忠诚在此表现出你是喜欢这个品牌的，即使它不好你也坚决支持，支持就是一种忠诚。比如，中国足球踢得不好，知道它不好，但我是中国人就得支持它，这也是一种忠诚的表现。但是，我对什么样的东西忠诚？如果这个球队作风很差，经常丑闻不断，最终我会丧失对它的忠诚。

因此一个工人面对这个企业要留还是要走，要去找老板谈，还是要表达出不满，就看他的忠诚度。这个忠诚度取决于这家企业对他有没有未来发展足够大的潜在吸引力。我们今天遇到的劳动力市场上的争议越来越多，其实不是劳资关系恶化，而是人们对劳动力市场的制度需求越来越高。马歇尔有一句名言，“砖头用于建筑下水道，还是用于建筑宫殿，对于砖头的供给者而言，是不重要的。但是劳动力的卖方即劳动者，一定关心劳动力卖出以后被如何使用”。

尽管未来劳动力的成本会提高，劳动力待遇提高会降低企业的竞争力，但是想从这个方面去解决问题，着眼于降低劳动力成本的思路是不可能走得通的。最后，企业越没有竞争力



2012（第五届）中国人力资源管理年会暨第二届中国人力资源管理学院颁奖典礼现场

就越容易进入恶性循环。

最后做一个判断，我们今天遇到的民工荒是普通的劳动者短缺。猜想大概 10 年后，民工荒就会演变成技工荒。农民工从老家出来很好找工作，工资还不低，表明教育的回报率在下降，不需要读书也可以找到工作，因此很多人不再读书了，而是急急忙忙就业。这个时候看上去劳动力市场很好，但实际上是一种市场失灵，这会导致今天进入劳动力市场的工人的劳动力资本已经不能适应 5 年后、10 年后对人力资本的需要。因此，到那个时候他们很可能变成了一个脆弱的群体，而企业面临的就符合你需要的技工人才的短缺。大致估算，按照现在的要求，从第一产业的劳动密集型企业转移到第二产业的资本密集型企业需要提高一年多的受教育程度，从转到第三产业的劳动密集型企业也要提高至少半年的受教育程度，转向第三产业的技术密集型企业需要提高差不多 4 年多的受教育程度。但是别小看哪怕是半年的受教育程度，都不是一时半会可以积累起来的。从过去几次人口普查的数据来看，每十年全国成年人的受教育年限才能平均提高 1.3 年，如此之难。因此，如果不能未雨绸缪，一旦造就未来没有竞争力的劳动者群体，国家有麻烦，企业有麻烦，劳动者个人也有麻烦。

主持人刚才谈到外包。关于美国的外包，他们的两大诺贝尔奖获得者都得出一个类似的结论。第一个诺贝尔奖获得者，最崇尚的理论就是穷国劳动密集型。另外一个诺贝尔奖获得者写了一个报告，说劳务外包毁了美国经济。他们认为，正是因为美国把大量的就业给了其他国家，才导致国家一蹶不振。

美国的前车之鉴，反映了无就业复苏的另一面。美国经济越来越呈现出无就业复苏的局面，每一次经济危机之后，经济恢复并没有带来就业的恢复，就业滞后的时间越来越长。此次金融危机之后，到今天他们还保持着很高的失业率。原因是什么？每经受一次经济危机，就有更多的产业走掉，走掉之后为什么不能回来？因为美国没有合适的劳动力。美国的劳动力市场是两极分化的趋势，他们最好的岗位、能够有创意做决策的岗位在增加，最没有含金量的岗位也在增加，但是在中间用一定的技能从事制造业的工人不存在。由于人力资本不存在，这个产业就不可能回去，只有向外流。美国一定程度上吃亏在人力资本的培养和人力资源的开发。因此，把美国作为一个前车之鉴，未来我们应该以人力资源开发、人力资本培养为核心进行发展，这在微观上是企业，宏观上是中国长期的发展。

如果不把这些预言看作“乌鸦嘴”而是未雨绸缪的警示，也许可以占取先机。至于怎么做，显然无需学者们坐而论道，还需要企业的管理者亲自实践。

谢谢大家！

提问：您会不会过分强调人口这样一个因素，忽视了制度可能起到的作用？

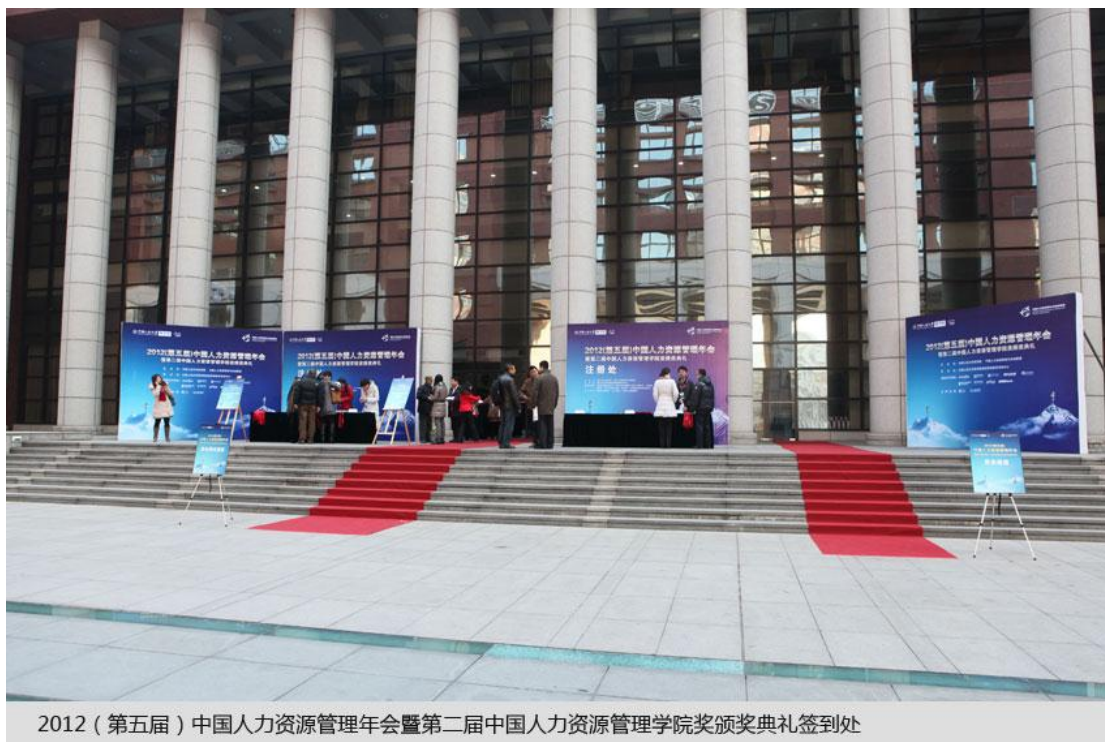
蔡昉：我觉得应该没有。我非常同意制度是非常重要的，我把它看作是不同的东西。因为从人口红利的角度，如果我们以人口抚养比下降作为人口红利的一个标志，中国的抚养比下降是在 60 年代中期，但是那个时候我们在搞文化大革命，没有搞经济建设，得不到任何人口红利。因此，当我们改革开放以后，特别是让劳动力能够充分流动起来的时候，再加上 WTO 给了我们这样的机会，就可以利用到人口红利。

因此，制度是条件，具备了这个条件的情况之下，我们假设市场经济国家的制度没有大

问题，对经济增长的影响也没有大问题，但是它的经济也只能取得 2%到 3%的增长点。我们为什么可以是 10%的增长点，是因为在制度好了以后，我们有人口红利这个特殊因素，从这个意义上来说我们也重视制度。但是制度好了以后，我是想解释为什么经济会高速增长，今后不可能那么高速。

当然，我们下一步可能更多从制度的角度创造新的环境，开发新的比较优势，用新的人口红利去挖掘旧的人口红利潜力。

周禹：谢谢蔡老师！接下来演讲的是中国人民大学劳动人事学院教授、“中国人力资源理论与实践联盟”学术委员会联席主席——彭剑锋教授，他是将理论和实践结合的最好的学者，可以说是中国最早一批研究人力资源管理知识的学者，他将知识带进实践，将理论转化为生产力。他演讲的题目是《2012 中国人力资源管理年度观察》。



2012 (第五届) 中国人力资源管理年会暨第二届中国人力资源管理学院颁奖典礼签到处

主题演讲：2012 中国人力资源管理年度观察

彭剑锋：尊敬的程书记、邱小平副部长，各位嘉宾，非常荣幸再次有机会参加由商学院举办的这次“2012（第五届）中国人力资源管理年会——暨第二届中国人力资源管理学院颁奖典礼”。因为现在是临近岁末，每年我们都要对中国企业、中国人力资源领域发生的重大事件进行一次点评，这些事件对中国企业会产生什么影响？这些事情意味着什么样的趋势？我以旁观者的角度，讲一讲 2012 年中国人力资源管理的十大观察。

去年在年会上，我讲了 2011 年的十大观察，实际上从大的趋势上来讲不会有大的变化，但是从事件发生的角度来讲，应该说 2012 年还是中国人力资源非常精彩的一年。

第一，刚才邱小平副部长和蔡所长都谈到，“十八大”收入倍增计划强力推出，分配改革方案呼之欲出。“十八大”胡锦涛总书记的报告中提出，2020 年要实现国内生产总值和城乡居民人均收入比 2010 年翻一番，在 2010 年实现全面小康社会的宏伟目标。在整个 3 万字的“十八大”报告之中，人民这个词出现的频率最高，媒体专门统计过，这是在我党历史上党代会的报告之中，“人民”出现的次数首次超过了“党”，成为一个关键词，真正提出了科学发展观要深入落实，要真正回归到民生。

从习近平总书记的演讲中大家可以看到，他提出 10 个更高的目标，这些目标是让人民有更好的教育、更稳定的工作、更稳定的收入、更高的医疗水平和服务、更舒适的居住条件、更优美的环境，希望孩子长得更好，工作更好，生活更好。谈的全是人的问题。

习总书记还谈到，如何加大人力资本投入，如何提高国民素质，提高国民幸福指数，提高整个社会的和谐程度，让人民更满意，更幸福，这个应该是意味着未来在国家宏观层面上，对人力资本的关注，对人力资源的关注。另外，我们为什么提出来更关注民生，更关注老百姓？其实从国家宏观层面上来讲，中国目前的贫富差距确实已经逼近红线。

从北京国际城市发展研究院发布的报告来看，我国的经济系数在 2010 年达到 0.438%，学者估算到 2020 年可能突破 0.52%。应该说从目前来讲，全球范围内，中国是全世界贫富差距最大的一个国家。贫富差距过了一个临界点，老百姓有可能要集体抗争。中国贫富差距确实是已经到了一个红线，已经接近爆发点。

这个差距从宏观上来讲，现在行业差距越来越大，国资委调查发现，在国有企业中差距最大的为石油行业，已经接近 5 倍。个别企业最高收入者与最低收入者的差距接近 100 倍。城乡差距大，外出农民工月均收入为城镇职工平均收入的 30%。

收入差距到了这样一个红线地步，收入改革方案应该说到现在还是多次夭折，所以收入分配改革方案到今年已经完成了8年，但是两次递交都没有过。从今年来讲，据说年底肯定要通知收入改革方案。不管怎么样，收入分配改革方案的推出是势在必行。

收入倍增计划与劳动力和企业究竟有什么关系？我想，首先，对企业来讲劳动力成本除了人口因素以外，整个社会的宏观舆论压力事实上也在推动整个劳动力成本的上升。所以，劳动力短缺、劳动力成本会成为中国企业未来的双重压力：一个是人才短缺；一个是劳动力成本的提高。这种提高就要求中国企业的唯一选择是如何提高人力资源管理效率，没有别的出路。刚才蔡所长谈到，中国跟世界差距未来除了技术创新以外，就是效率的提升，这种空间大概 30%到 50%。中国企业面临一个选择，如何提高人力资源管理效率？

另外，一个企业的人力资源策略，不能光是基于老板。我们过去人力资源管理在制定人员策略的时候，更多时候是听老板的，未来的人力资源策略要更多基于劳资利益双方的平衡。

最近我去调查，发现很多企业出现了“非正式工会”，因为现在的工会基本上很难代表工人的利益。企业出现大量的地下工会，头都是“80后”。在访谈这些“80后”时，我发现现在这些所谓的非正式工会的头都有理念，有追求，他们说“我要的不是基本权利，我要的是权益。要看你老板赚多少，我们员工应该分多少”。这种价值理念对中国企业的影响其实是非常大的。

越来越多的员工要的不是基本权利，而是要权益，也就是我们讲的基本的工作环境保障、基本的工资收入保障，要的是你企业赚多少钱，我要从中分享多少，其实这就是分享理念在新一代劳工中开始得到确定。他们开始要求企业经营透明，“80后”的员工更要求了解企业的具体经营状况，要求企业数据透明，员工要参与。这种参与感迫使企业要把整个的经营数据、经营管理状况和员工进行深度沟通。企业如何关注员工的幸福指数？企业的人力资源管理如何从关注经营阶层到关注员工？如何构建和谐劳资关系？这些问题都是我们所讲到的未来中国企业必须要关注的问题，这是第一点。

第二点，中国人口红利的时代已经消失了，但是我认为中国管理红利的时代应该说已经来临。一个企业从低成本人口红利应该转向人才效率管理红利，这应该成为必然的选择。中国企业过去依靠的低劳动力成本的优势，确实在逐渐消失。中国企业的出路只有一条——提高效率，提高人均效率。中国企业在全球竞争的过程中面临着多重压力，金融危机、欧债危机、员工跳槽、人口红利即将消失等等，这是一种严峻的挑战。



彭剑锋 中国人民大学劳动人事学院教授、中国人力资源理论与实践联盟学术委员会联席主席

我自己在企业中体会到，中国企业的内在管理空间和提升空间非常大。过去我们讲的主要是所谓的政策红利，也就是劳动者内在的活力。时至今天，已经进入了一个瓶颈期。中国体制改革如何进一步深化，解放思想，解放人才，解放生产力？

有人说中国的改革红利也在消失，我认为中国的改革红利仍然有。蔡所长证明了人口红

利正在消失，我认为未来中国最大的红利还是高素质人才的红利、管理红利，尤其是 HR 管理红利。企业如何从低成本优势转变到人力资源的升级与价值创造，提升人力资源管理的效率，这是中国未来的必然选择。2020 年从宏观到微观，从国有企业到民营企业，大家都会致力于如何提高人力资源的效率。

国资委副主任邵宁说，“央企要做好过冬准备，苦练内功，促进管理提升。要从成本优势逐步转移到技术优势和品牌优势上来”。2012 年，央企负责人任期考核中，要加入全员劳动生产率的考核指标，引导人力资本使用效率，强调人均效能提升。深化经济增加值的考核，很重要的就是企业技术投入、人才投入、品牌投入，不计当年成本，而作为长期资本做摊销。国有企业管理部门也在强化企业如何加大技术创新、品牌投入，以及人力资本的投入。从国有企业来讲，大家也意识到人力资本的效能提升，是中国企业走出困境的关键。

从国有企业来讲，中航集团的总经理林左鸣提出人力资源升级的概念，他认为人力资源升级体现在做好总量控制，改善队伍结构，提升员工素质能力，激发员工价值创造。国有企业家已经意识到中国企业要真正提升全球竞争能力，唯一的出路除了产业升级、结构调整之外，真正背后的驱动能力还是人力资源管理和人力资源升级。只有通过人力资源升级，才能真正驱动产业升级和企业全球竞争能力的提升。

从民营企业来讲，富士康现在用机器人替代人工上岗。从 2011 年开始，富士康准备在未来三年之内新增 100 万机器人取代人工成本。用机器人替代人工，已经成为中国制造业的一个坐标。其实富士康发展到今天，已经不再是简单的制造企业，它在产品研发设计上、原材料的研究上，其实已经领先于国际上的很多企业。所谓 ODM 不只是企业做简单的加工，而是提供从设计、制造到销售的一体化解决方案。

现在中国制造业的很多企业上升到 GDM 模式，GDM 企业不仅是做加工，而是从产品同步研发到产品设计，再到楷模制造的一体化解决方案。这些企业赚的不是简单的加工费，它们已经在赚研发设计费、技术创新费等等。不要简单把富士康当成是血汗工厂。

另外，很多企业探索如何提高人力资源效能的技术方法。最近我接触了一下中粮集团，他们提出人力资源效能举措，研究如何提升人力资源的资本回报，在操作方法上探索如何提升人力资本回报率价值的路径图。这就需要人力资源管理不仅停留在专业职能的层面上，而要考虑如何服务于企业战略，如何使得整个组织充满活力，如何稳定高效关键的人才队伍，如何打造相对高效、专业化的人才队伍等等。

实际上，中国很多企业都在探索如何提高人力资本回报最大化的途径。而且，现在很多企业除了有财务报表以外，还出现了人力资源的第四张报表，因为过去的财务报表更多反映的是一个企业的经济数据。2012 年，中国的很多企业都在探索人力资源的回报指标体系，这里面涉及到很多指标，比如人力资本回报率、人均营业收入、经理人和研发人才的流失率、关键岗位薪酬市场竞争力、组织内部知识共享程度，等等。

2012 年的另一个很重要的趋势，是中国企业人力资源管理领域出现了全量化人力资源管理。中粮在 2012 年研究出了人力资源价值路径图。从近两年尤其是今年的企业咨询需求来看，很多企业请我们去研究中国企业如何提高人力资源效率。我们今年开发了两个系统，一个叫人力资源效能全面监督罗盘，这个我们主要在神华国华电力定制。

我们过去很少探索一个企业的人力资源制度体系，以及各种机制对企业内在活力和员工

价值创造会产生什么影响，能够给企业带来多大的生产力？其实中国企业也面临着一个内在机制创新的管理红利问题，另外企业还要解决如何既强调雇佣关系和谐，又强调效率的问题。最近我在浙江一家企业做咨询的时候发现，这个企业一直强调劳资关系，但是企业一直亏损。

第三，创业企业家与投资人矛盾凸现，企业高管离职频繁，动因多元。这主要基于雷士照明的投资人与创始人之争。所以人力资源管理在高层、在企业家这个层面来讲，面临着创业企业家与投资人、总经理三者之间的博弈关系。换句话说，投资人喧宾夺主，最后把老板赶出去了，这里面面临着投资人如何被创业企业家尊重，创业企业家如何超越并学会跟职业经理人打交道，如何学会代表股东利益和股东打交道等问题，应该说这对中国企业家是一个全新的课题。

在 2012 年，企业家的更替是一个新的风向标。2012 年的重要趋势就是高管离职套现。2012 年 1 到 10 月份，沪深两市 1169 位高管离职，主板高管离职 413 人，创业板、中小板高管离职 756 人，董事长、副董事长离职 45 人，等等。

确实，中国民营企业家发展到今天，面临着人生价值的十字路口。梁稳根进入党的决策层的情结中这样表述，“我的财产乃至生命都是党的，我希望更多的民企能进入中央委员会，可以把我们的声音带到核心层去，这也是向世界的一种象征性表示，是对民营企业更高层次的认可和支撑。”但十八大民企代表梁稳根未登权力中心，民企代表再次缺位。

第四，严冬来临，“经济性规模裁员”、“行业性集体降薪”寒潮来袭。回顾“三一裁员事件”，摩托罗拉中国裁员事件，以及神华在经济转型中出现的规模性裁员等等，我们发现 2012 年国内企业裁员事件 10 大盘点中体现出两个特点：一个叫规模性、经济性裁员；一个是集体降薪。

第五个趋势，2012 年是“90 后”的入职元年。“90 后”成为我们劳动力主力军以后，出现的最大问题就是价值观冲突凸显。调查显示，我国“90 后”突破 1.4 亿，约占全国总人口的 10.2%，“90 后”的优势是他们有思想、个性张扬、知识多元，他们的第一个特点是求职目标体现于“我选择，我喜欢”。第二个特点是职业发展上乐于创业，这是很好的趋势。前几年调查，包括“80、90 后”能够主动创业的不到 1%，2012 年应届毕业生“90 后”想创业的占到 5.8%。我觉得更多的“90 后”参与创业，离开父母的怀抱，离开组织，靠自己其实是好事。

“90 后”的第三个典型特点，叫“身刚入职，心已离职”。入职刚一年多，离职已经有 30% 以上，流动已经成为一个趋势。有跳槽想法的职场新人占调查人数的 77.9%。之所以跳槽主要是觉得企业没前途，这个老板看不上，工作单调乏味，工资待遇低。跳槽最大的原因是没有晋升空间。其实我们现在关注“90 后”对企业的这种影响，就是关注人力资源的组织目标能否达成，关注他们的团队合作能力、对组织的忠诚感、组织如何发挥他们的力量，这些依然对我们的人力资源管理提出挑战。

第六，最近百度的李彦宏发出一篇报告，称百度发展到今天企业内部出现了越来越多的小资。过去中国企业在竞争过程中，最主要的一个特点就是靠狼性文化。李彦宏提出要减少小资，百度也要引入狼性。网上可以看到出现了两种不同的观点，支持观点认为中国企业发展到今天，需要继续倡导艰苦奋斗，防止精神懈怠，要有居安思危的意识和快速反应行为，积极变革，不断进取，主动出击，团队制胜。反对的观点认为这是落后、倒退的文化，并且

违法国家法律。他们鼓励员工在工作中追求做人的尊严和快乐，认为狼性文化会导致人人自危，只有维持人文素养和人际关系的温暖，鼓励多样性才能孕育创新。

这种条件下究竟要不要狼性文化？我个人认为，中国企业发展到今天还需要狼性文化，但是需要改变。华为是从“狼性”文化演变到了“千手观音”文化。在全球来讲，谷歌是小资文化的代表，大家可以看到他们的办公室可以放各种玩具，可以带着宠物上班。最近三星提出温和的狼性文化，一方面体贴高管，一方面关注员工的幸福指数，将两种融合为一体，就是新狼性文化。

第七，很多媒体现在把招聘作为一个娱乐节目，所以职场出现了很多职场明星，我相信很多职场明星只会说，不会做。另外招聘出现传媒化，大量的社交网络、即时通讯工具、博客等的流行广泛拓展了员工招聘渠道，企业争相注册账号，发布企业信息，与应聘者频繁互动，使得人才招聘更具灵活性、互动性、及时性。还有，沟通社区化也是一个发展趋势，利用互联网怎么实现“80后”、“90后”对沟通的需求和情感的需求也是需要关注的。我认为，以上这些是2012年中国人力资源服务的重大创新。

第八，社会保障纲要出台。我们面临着养老金缺口放大的问题，2013年中国养老金缺口将达到18.3万亿元。

第九，职场压力侵蚀员工幸福与忠诚，要求管理重心下沉与员工关怀。中国目前职场压力远远高于世界其他国家，尤其是上海、北京分别达到80%和67%，排在全球城市的前列。工作时间过长影响员工幸福，生活被工作殖民化。现在职场有33%的员工，工作时间超过16小时，有三分之二的人回家后还要继续工作。手机办公使员工7天×24小时永远处在生活被骚扰的状态。

第十，公务员招考争议个案频出。公务员招聘用人腐败，侵蚀源头。但目前我国事业单位改革从深层次来讲，为什么没有引起反应频频，原因要么就是改革方案很好，要么就是改革换汤不换药。事业单位改革仍然是明年和未来一个重要的话题。

这是我所讲的中国企业在2012年人力资源管理中的几大事件，也意味着中国企业人力资源进入崭新的发展阶段。中国企业人力资源最优实践出台，人大商学院推出并启动这项研究，我相信如果中国经济不出问题，再过一二十年，当中国经济真正成为超过美国的全球第一大国时，我相信全球会向上一个世纪研究日本为什么成功一样来研究中国为什么成功。

我想只要我们人大商学院和劳动人事学院，致力于中国人力资源研究，在未来一二十年，全球管理学家和学者会向我们人大商学院老师寻求答案，中国企业能发展到今天的内在成长基因是什么？我相信，未来中国的发展方向，中国产业民主一定先于中国政治民主。中国的企业家和中国的学者在未来一定会比政治家更能受到全世界的尊重，只要我们努力。

谢谢大家！

周禹：感谢彭老师，收入倍增很期待，养老缺口很悲催，人力资源是产业最佳实践要提炼，再次以热烈掌声感谢彭教授的分享。下面是我们中国人民大学商学院教授、中国人力资源理论与实践联盟学术委员会主席——杨杜老师演讲。题目是《人力资源管理的新视野与新境界》。

主题演讲：人力资源管理的新视野与新境界

杨杜：尊敬的程书记、邱小平副部长，非常高兴今天有这么很多朋友还有学生聚集一堂。今天我共享的是《人力资源管理的新视野与新境界》。刚才大家已经很有体验了，我们的彭教授非常有激情地给我们讲了很多案例和故事。我想起一句话，叫“有水平的讲故事，没水平的讲道理”，下面我就讲道理。

我这么多年一直研究企业成长，过程中一定包含了人力资本、人力资源，以及我研究的知识资本的成长。大家看这个图，我是1978年进入人民大学，30多年一直在这个院里，一辈子交给了人民大学，忠诚度还是很高的。我们努力了，把我们30多年中国精神应该做的相当不错，过程当中我们已经有资格和世界强国比较。中国经济在最近二三十年发展得非常厉害。但是，也有一些规律性的东西，这些如何和我们自己来联系，这就是我的一个体会。

1986年之前，我一直在人大努力地学习、工作，但是那个时候咱们经济确实不好，没有太多的业绩也没有太多的事情可做。人大毕业以后我就跑到日本，一待就是8年，学了不少东西。那个时候日本经济不断往上涨，两个行李箱进去了，一个集装箱回来了。我回来之后发现日本经济就此不动了，中国经济玩命往上涨。

所以，我觉得我肯定没有彭教授能力强，但是我的命很好。刚才，蔡昉所长谈到了中国人口红利问题，彭教授谈了10大观察问题，这里面有很多趋势。人力资源在趋势里怎么有新境界、新视野？简单给大家做一个共享。



杨杜 中国人民大学商学院教授、中国人力资源理论与实践联盟学术委员会主席

我觉得中国30多年以及以后，运气应该相当不错。1995年是日本国运的一个拐点，大企业由149家到现在的68家，一半多没了。2001年是美国国运的一个拐点，大企业从最高的197家到去年132家，主要是因为2001年发生了一个911。但是911也是比较值得纪念

的日子，因为我的生日就是 911。2008 年应该是中国国运的一个拐点，包括奥运会、世博会等等，当然我们遇到了一个大地震，但是我们国家实力强了能够解决这些问题。我们国家的大企业也在突飞猛进的发展。

但是这其中我们是工人，他们是客户，我们是员工，他们是老板，我们是学生，他们是老师，我们是选手，他们是裁判。不管在人力资源也好，还是在企业家谈判也好，我们是比较弱一些。新时期考虑“80 后”、“90 后”，未来 30 年我们怎么样顺着国运改变我们看待世界、看待管理、看待人力资源的一些眼光和视野，我觉得这是我们的新任务。

第一，学会做客户，中国人正在成为消费者。

第二，学会做老板，中国人正在雇佣外国人。

第三，学会做老师，中国式管理正在走向世界。

第四，中国要参与做裁判，参与制定规则。我们获得一些发言权、审批资格权，这些都是我们需要变化的。

奥巴马连任总统，在他的辩论赛里面说到，中国是对手又是伙伴，但是加一个前提是按规则玩就是伙伴，不按规则玩就是对手。这是要学会规则，没有规则，光去卖力不大行。

新视野、新境界，作为人力资源来讲就是考虑商业的事情。可能考虑国际化过程当中，在世界规则标准制定的过程中，我们的人力资源应该做一点实践，包括和宗教、文化、军事、安全、政治等方面密切联系。这对人力资源管理提出了全新的挑战。

在国际化过程中，从华为的一个老照片到下面这张新照片，这个历史就是 10 多年的时间。全球化的企业风景是什么？

第一，地图。办公室挂着的一定是世界地图，而不是指着一幅中国地图在规划战略。

第二，视野，国际化视野。东南亚市场如何，北美市场如何，欧洲市场如何，海陆空如何协同？

第三，语言。企业的官方语言、文件可能是双语，公司报刊很多也都是双语，等等。

企业转型以及人力资源怎么变革？我认为我们的国家经济是 10% 左右的一个发展速度，到未来可能是 7% 或者 6% 甚至 5%。这里面有一个四转：转型科技问题、转移地域问题、转交让位问题，还有转行走人问题。

蔡所长总结未来在人口红利消失情况之下，中国可能有“两少四多”：一个是少干活，适当降低经济发展速度，当然要把活转移到国外；第二个是少用人，可能换成机器人；多是多用脑；第二是多用钱，多投资，实现生产线自动化；还有一个是人多，移民多，这些都是涉及未来逐渐变化的问题。我们怎么理解和改变这些东西，需要我们认真努力。

如果你还处于劳动密集型行业，劳动力成本是竞争优势。更大的趋势是怎么来看？第一，思考每一个阶段是以哪些行业为主，90 年代曾经是制造业的天下，而 2000 年是金融业的天下，金融银行最赚钱。2010 年，流通业包括电商等等，这些可能是未来的发展趋势，因为东西太多了，流通业是非常关键的。2020 年代是消费者的天下。到 2030 年可能就是中国进入比较发达的国家行列，才能成为生活者的天下。那个时候我觉得小资挺有意思，现在可能也不行，还需要狼。

经济与企业的发展有因果性：经济发展靠企业，企业成长靠员工，员工努力靠干部，干部奋斗靠文化，最后一个是一文化传承靠制度，那就是靠我们组织。这个过程里人的问题极其

重要，比喻为“四马”：赛马，怎么使用；相马，怎么评价；育马，怎么培养；杀马，怎么淘汰。还有“四换”：换人是动我们人之间的位置，第二就是换脑，第三是换规则，第四是换自己。企业家要脱胎换骨，因为老板就是企业的天花板，只能自己超越，自己改造自己，否则只能被打倒。这个过程中人和事之间怎么循环？有责任的人，狼性人，奋斗人是给他们位置，同时有才能把自己做成，有绩效证明自己。有的人碍事只能走人，有的是出事只能出局。

很多企业里面，先是大辞职，再是内部大创业，老员工大让位，还有奋斗者大排队。做什么东西我认为都是非常核心的人留下，让组织里面形成核心层。第一去掉山大王，第二请出胡司令，第三激活沉淀层，第四是激励奋斗者。一个企业里面有核心人，跟不上企业发展的人一般要出局，你要影响企业核心价值观，核心队伍就会削弱。

什么人不能成为公司核心人物？第一，老跳槽的不用。第二，不能吃苦的不能用，因为做干部非常不容易。第三，不愿意学习的不用。第四，没有再学习能力的不重用。第五，培养不出接班人的不重用，只能自己干，不能带队伍。第六，太高学历的不重用。最后一个还有太漂亮的女孩子不重用。

所谓的“三不能”，指的是离开岗位或者离开企业的人，不能让他们离开之后把企业搞砸。一个是不能变穷人，不能让他吃不上饭。第二是不能变仇人，让你无法经营。第三是不能变敌人，别让他回来与你恶性竞争。

所以企业作为一个共同体，最最核心的是人，他们和我们是命运共同体。第二，是建立事业共同体，不仅靠钱，我们还要有共同的追求、共同的价值观。第三个是我们的利益共同体，这个里面有钱的算法，你给我多少，我给你干多少。最后一个还有企业宏观的合作等等，统称为其他的共同体。

这个过程当中，人力资源未来怎么做？每年按中国变化这么快的情况下，到底怎么样提升人力资源管理水平，以及怎么来让企业在满足人本和员工等等收益的情况下，还保住企业的核心竞争力，这些都是我们巨大的挑战。

我们在座各位老总、各位人力资源管理者，我们共同探讨，共同努力。谢谢大家！

周禹： 特别感谢杨老师高屋建瓴、睿智深刻的演讲。下面有请最后一位演讲嘉宾——来自新加坡国立大学商学院教授徐香香，题目是《亚洲企业全球化运营的人才挑战及应对》。



伊志宏副校长（左三）和刘向东副院长（左一）为常务理事颁发聘书

主题演讲：亚洲企业全球化运营的人才挑战及应对

徐香香：各位教授，各位朋友！今天非常幸运，因为我能够是今天早上最后一个演讲者，在那么多精彩演讲之后从观点、知识、理念、视野，各个方面很好地去跟大家分享很多新的想法。我希望从另外一个角度来讲，因为从小国眼光看世界，跟大国看世界不一样，所以我希望能够在各位教授的很高深的理念讲解之后，再从另外一个角度延伸研究我们作为人力资源负责人，我们的价值在哪里？我们的责任在哪里？

我刚才一直在听，我感觉今天的讲解其实讲的一个很重要的课题，就是怎样去寻求和把握增长机会和增长空间。无论是个人作为员工，还是企业领导，还是企业本身，还是一个国家，我们追求是增长的空间。

问题是就算让我们找到增长空间，我们有没有这个能力去把握这个机会。新加坡是一个小国，人口红利这个问题非常严重，可是是一个小国的看法跟大国不一样，我们没有人口红利所以我们要改变我们的政策。我们吸引到的是年轻有位、最好还愿意在新加坡不但工作还要成家、生小孩的人。所以，人口红利这个角度，不但从这个国家的现有资源出发，还要放眼到区域，还有全球这样一个精英人才的层面上来，考虑如何吸引他们。

第二，新加坡是一个小国，小国的市场很小，增长空间也不大，所以新加坡企业甚至新加坡国家的资源，怎么样去追求一些更大的增长空间都是我们考虑的问题。所以我们要走出去，今天在这个演讲里面可能也会举这样例子，怎么创造这个增长空间，另外要提高自己的能力找到这个机会，我们能不能利用这个机会。

从花旗银行的研究结果中可以看到，在展示的以前已经是一个工业成熟的经济体中，有两个很重要的指标，一个是它的 GDP 增长速度，另外一个就是它的国家的架构。在图上看到的大多是这些亚洲新兴工业国，它们负债比较低，可是它们的国家 GDP 增长很快。其中，最耀眼的就是亚洲国家，包括中国、印度跟印尼，这三个国家是全球投资者眼光的集中点。

可是为什么这三个国家在现在全球投资者看来都觉得有很大的增长空间呢？第一是它的人口，第二就是它的消费能力，这两个是非常重要的考虑因素。所以一般投资者看的不是一个国家现在的增长率，还要看它的未来 5 年、10 年增长潜力在哪里。

第二点，这个是亚洲开发银行统计的一个结论，就是世界经济中心已经重回到亚洲。17-19 世纪以前，世界中心本来就在亚洲，当时领导全球的是中国和印度，这两个国家曾经是很长时间世界的经济中心。可是我们不重视科学，不重视体制改进，还有一些政治的问题、军事的问题，因此后来亚洲的两个大国——中国和印度开始削弱。

我们看到 60 年代、80 年代，特别 80 年代以后的未来 50 年可能重点会放在亚洲。这两个星期在亚洲有几个高峰会，其中一场刚刚结束，是一个三天的峰会，第一天是具高增长潜力的亚洲国家吸引外资。新加坡人均 GDP 现在差不多 5 万，最贫穷的是中国、老挝、缅甸和越南。老挝和缅甸现在人均 GDP 是 600 元美金。新加坡人口红利已经不存在，市场的空间也太小，虽然在亚洲国家里面印尼最大，可是却拥有资源却找不到市场，我们有资金又找不到投资机会。可是现在全球的眼睛都在看中国，特别是缅甸。

高峰会议的第二天是东亚国家的高峰会议。中国、日本和韩国都希望通过这个峰会建立一个更大的区域，要做成亚洲 10 个国家，再加上印度、新西兰和澳大利亚在内的区域之间

能够资源互补，引进资金，增强资源人才的互补性。

这十几个国家所覆盖的区域附近，很重要的就是美国，所以美国很不舒服，它希望以它为主来创造另外一个区域的中心，这个叫 TPP。从 2007 年开始，它已经是非常极力地希望把这个做起来，可是这个跟刚才不一样，这个是美国主导的。峰会的第三天就是亚洲和美国的峰会，美国希望把亚洲峰会变成每一年的峰会，这是刚刚几天以前发生的事情。

上两个星期，欧洲共同体也开了一个亚洲跟欧洲的峰会，这次来的不但是欧洲共同体的很多高级干部，还有主要国家的代表。欧洲现在为什么注意亚洲，原因很简单就是增长空间。要是我们觉得自己没有一个很好的机会，在未来几年我们就去创造，我们去追求，我们去寻找一些另外的增长空间。

这个过程里面，中国的角色是什么？从 90 年代末期，中国很多企业，包括中国政府的很多精英都跑出去，因为要创造更大的回报。那么，2010 年的时候，这个跑出去导致的是投资已经减了 60%， “十二五” 结束的时候，2015 年应该是 3 倍。中国的企业为什么决定要跑出去？跑出去是不是真的有能力把握这个机会创造它希望的增值，这个就是我们要考虑的问题。

我们来看中国的精英跑到了哪里？为什么？他们跑出去更多是去香港，为什么？因为香港是国际金融中心，国际金融中心对它的融资是非常灵活的，可以通过香港来做流通。

第二个，澳大利亚。无论是矿物还是其他的资源，澳大利亚都很充足。我在最近几年去过越南、柬埔寨，看到非常多的中国企业在中国的劳动力成本已经在提升的时候，把一些增值比较低的劳动力密集运作放到了这些地方。为什么这个时候还去欧洲，还去美国呢？原因很简单，欧洲跟美国的原因很不一样，去美国的原因就是去提升自己，去购买他们的科技，去购买他们的品牌，甚至购买他们的头脑，用他们的人才。

所以，中国企业跑出去，中国资金跑出去，其实就是要支持中国经济。对中国希望和崛起有非常大的影响。这个片子看起来很简单，亚洲的企业为什么要全球化？走出去的时候困难是什么，运营模式是什么？综合来讲可能分成两大类：第一类是亚洲小国，南韩、台湾。因为它本身的国内市场规模小、增长空间小，所以竞争很激烈，不得不跑出去。另外一个原因就是汇率的改变，特别是 1985 年美国感觉到它的市场已经被日本产品挤占，所以他强迫日本货币一下子升值了。

现在，它希望用同一个手段对付中国，但中国政府能够坚持下来，不受到它的影响，其中有一个重要原因是我们立场坚定，还有一个是我们不怕，我们有足够的实力跟它谈判，这个很重要。其他四小龙为什么怕？他们对美国市场的依赖性太强了。无论是日本也好，还是南韩，还是台湾，他们全球的出口来讲，



徐香香，新加坡国立大学商学院教授

50%以上是依赖美国，因为你对它的依赖强的时候，就不得不听它的话。汇率影响它的竞争力，还有当地的房地产，我特别要提一下对房地产的影响非常厉害。房地产的增值当年对一般老百姓、一般企业来讲是非常重要的一个成本的负担。这一块没有控制好，成本就上去了。成本上去了就没有竞争力，所以要么就是因为对方的保护主义，本地生产才有当地销售，要么就去第三国家，比如东南亚的很多国家，当这些其他引进工业化的小国没有成本优势和市场优势的时候，他们就去中国，去亚洲其他的国家创造这种劳动力优势。还有就是市场，当时没有考虑到市场，到今天中国优势不但是成本，还有市场优势，我们是客户。

先跑出去的亚洲企业，他们的运营模式是什么？其实和一些大型的欧美企业没有太大区别，原因是他们本来就是他们的外包商。还有一点他们很多的经营者、管理者都是在欧美的教育体制里受教育，所以他们的思想和文化都受到影响，因此很重视两点：第一，重视研发；第二，很重视创造品牌。

中国的大部分企业是什么时候走出去的？是90年代，甚至是过去10年的时候。我们出去是希望争取更好的资源，相对来讲是现在比较便宜的科技等等。很多企业跑出去，希望把这些购买下来之后，让我们的价值链特别是行业价值链能够有一个提升的机会。

可是你买了人家的东西能够用吗，能够增值吗？能不能用得上你买的东西，这是一个非常重要的考虑。新兴国家出去的就是用并购的方式，但是并购最大问题就是磨合，就是让人家尊重，尊重非常重要。你买了人家的品牌，比如联想买了IBM，人家承认是你的东西吗？你能不能从那里学到创造自己的品牌，这是一个非常严重的问题。

我发现相对成功的亚洲企业很重视经营战略及人才策略的整合。三星的成功在于它不停地在价值链角度提醒自己，创造新的竞争优势，从它的白色家电到数码技术，还有智能电话等等，它接下来要做原创科技希望能够走到医疗和绿色能源领域。90年代的时候本身没有这些材料，三星就请了很多前苏联顶尖的科学家及本国精英，开创原创性技术，从白色家电向蓝色数码电子业转移。它能够面对苹果，和苹果打官司，因为很多都是它自己原创的技术。

这个过程里面可以看出，首先一个企业要成功一定要有远见，有领导能够看见先机。某一些产业的未来发展，不单是科技要有一个发展机会，还有一个更重要的是客户需求的改变，客户喜好的改变。所以，不但要有这种眼光，还要有这个能力去动员群众，你的客户是多元化的员工，能不能满足他们的需求很重要。

这个差异性还在于抢占市场空间。我注意到南韩和台湾的企业里面，之所以能接到那么多的外包订单，是因为它具有更低廉的成本，能够为你创造更好质量的产品。它在为自己创造空间，这是运营方面的一个才干。

三星成功的另一个方面就是重视使用本地人才，注重怎样去创造这种多元化的管理团队。他设计了一个跨地区人才培养制度，在中国请了精英，不在中国市场运作，而是先派去首尔，住在那里工作两三年。这期间，他不但会派高层过来，还会派中层干部、年轻精英都大肆过来，为什么？就是要跟你一起生活，学习你的文化，理解你的客户需求，所以他能够看到你所需要的产品。而被派去首尔培训又回到中国的精英，几年以后已经不但是一个中国人，更已经是受过三星文化影响的一个中国人。三星团队就是用这样的手段，把全球员工纳为己用，你不是代表什么国家的人，你代表的就是三星的一个成员。

联想的情况也很类似，可是特别注意到这一点，就是柳传志并购IBM以后，中国企业跑

出去以后最大的问题是什么？市场风险。买了人家的品牌就代表你要有能力理解和把握这个市场。管理层的磨合也遇到了很多挑战，所以他决定一开始一定要用外国人当 CEO，一定要把全球化管理的运作学到。

我自己开发了几个理论架构，希望能够总结我过去这几年特别是今年总结的一些想法，一些规律。第一个规律就是说亚洲企业不一定要走欧美企业发展的模式。欧美是一个创新，我们不要一步到位，我们也不可能一步到位，特别是创新。现在我们在理论课堂里会听到很多干扰信息，说我们要颠覆性的创新，但是我们没有基金，没有人才，没有经验，为什么要颠覆呢？我们要不停地提升新的理念，因此应该是一个阶段性的创新。只要我们不断创新，就不会比他们差。

第二是品牌效应，我们不能一个汉堡包卖全球，我们要确定一个目标市场，关心这个目标市场的特别喜好和他们的期望，从而确定一个特定性的品牌效应。我觉得亚洲企业特别是中国企业有一个很大的优势，就是关系优势，和经营合作方能够保持一种长期互利关系。我们要注重多元化人才培养，因为我们没有品牌，没有规模。另外，我们一定要有一个共同的愿景和良好的沟通，有共同的期望，可是这个期望不要放在老板的脑子里面，我们一定要有很好的沟通，我们怎么样能够让这个企业做大做强。

第三，希望中国的文化、法规和认知能够互相尊重，关注劳动关系的管理，这个非常严重。我们实行跨国团队的管理，希望创造共同的远景，以共同的热忱共享智能。学习与多元文化理解及尊重的能力，寻求信任与平衡，理解员工的目标是什么，确定他们的业务目标是什么，采用什么方法，如何利用资源以及会产生什么效果，这些都要考虑。

最后希望大家理解，我们的人力资源部门和人力资源干部做的不但是人才储备，不只是吸引他们进来，更要考虑我们能不能够用好他们，能不能够创造价值，让我们的企业能够真正拥有它的竞争力。

谢谢大家！

周禹：谢谢徐老师，告诉我们亚洲潜力大释放，企业的机会多，先行的经验要借鉴，但是经营模式自己要创新，人才管理要抓住 6 要素。特别感谢上午大家耐心的听讲。

《2012 中国企业人力资源管理最佳实践白皮书》发布 暨“中国企业人力资源管理最佳实践学习项目”启动仪式

周禹：大家下午好！其实每年的论坛我们都有很多很好的思想和做法与嘉宾一起分享，今年想把这些优秀实践能够整理出稿。接下来汇报一下我们推荐的最佳实践案例，给大家做一个简单的解读和汇报。

我们通过成立这样的联盟，举办这样的年会平台，使命在于推动人力资源政产学研融合，提升组织发展。为了实现我们的使命，今年我们出版编撰《2012 中国企业人力资源管理最佳实践白皮书》。这个白皮书属于 1.0 版本，要通过与会嘉宾，特别是我们十佳案例企业嘉宾的确认和讨论优化以后，我们愿意跟各位进行长效分享。

今年入选我们最佳实践白皮书的十大案例包括：

联想集团：人力资源战略“House Model”

海尔集团：“自主经营体”模式

新奥集团：员工能力全面提升体系

加多宝集团：“红色力量，我们在行动”推动品牌转换

西门子（中国）有限公司：卓越人才（“People Excellence”）战略体系

浙江吉利控股集团：产教协同、职业助推与元动力工程

安利（中国）日用品有限公司：员工创新、成长与全面关怀管理

中粮集团：引导战略转型的个性化业绩考核体系

中国航空工业集团：企业大学平台及组织学习体系

北京京东世纪贸易有限公司（京东商城）：创造简单、快乐、激情的工作生态环境

我们非常荣幸走进联想集团，和联想集团亚太拉美及中国区副总裁高岚女士进行了交流和讨论。我们选择了联想人力资源战略治理框架，而且高总告诉我们联想制定人力资源战略的时候，他们做了我们学者该做的事情，把世界前沿的模型和框架都进行了研讨，最后发现人力资源部署作为企业人力资源的战略性工作，它比其它专业工作更高一格。

最后他们决定要把人力资源战略原点，延伸到客户价值上，并结合公司自身战略要求和文化特色，构建联想自己的人力资源方法，最后实现联想集团的 HR House Model。人力资源不仅是支持业务，把服务链条向前延伸，人力资源部门从过去业务伙伴，进一步转型为客户伙伴，人力资源要走到前台去，走到一线去，了解客户的意见，进而改进他们对业务的支持，对人力资源政策的制定。进攻战略，保护战略，还有联想整合新文化。基于企业战略和联想文化支撑，提炼联想文化的 HR House Model。为了支撑人力资源战略落地，联想集团提取了 5 个人力资源管理的战略性抓手，是这个 House Model 的支柱。为了让这个抓手落地，他们专门开发了自己的 HR House Model，通过指标得以监控。

最后，这座大厦的基石是联想集团团队的信仰和能力建设方式。特别有意思，联想集团 HR 团队价值理念，强调他们是实实在在的执行者和驱动者。要求人力资源工作者能够驱动业务，能够组成一个协同一体的团队，能够使人力资源的专家相互信任、尊重，展现出 HR

的领导力。同时，他们还有提升和培养联想人力资源团队的能力素质模型，打好他们的基本功。

人力资源专业人员需要具备什么基本功，成为业务敏锐的理解者、变革推动者、文化的促进者，还有联想的咨询师和行动者。我们说，联想集团给我们提供 HR House Model，为我们提供了一套如何制定和执行企业人力资源系统框架的方法，我们认为这是我们值得参照和学习的榜样和标杆。在此感谢高岚对我们的支持和分享。

同样，我们还走访了西门子中国，走到西门子中国的时候，西门子东北亚区人力资源总监、西门子（中国）有限公司执行副总裁马清女士的分享让我们印象深刻。作为一家世界级领先企业，西门子坚信，卓越的人才才是发展企业的先决条件。西门子 3 大战略当中，人才是最主要支柱之一。西门子坚信只有打造卓越的人才，才能打造卓越的企业。

发展新型人才，通过西门子大学平台，培养持续有卓越竞争力的人才，以及优化的报酬体系。西门子整体报酬和福利体系可以做到员工完全自由选择，及时奖励，他们开发出可视化平台。这是一个重要的来自企业的创新。最后一个环节，他们强调企业文化的熔炼和企业价值观的推行，塑造每个人变革的意识，在企业演进过程当中保持激情。

当然，除了具有代表性的在国际化舞台上竞争的联想集团和西门子集团，央企也给我们提供了很好的最佳实践。中粮集团人力资源总监王之盈向我们介绍了中粮集团个性化业绩考核体系。大家知道中粮集团虽然作为央企，但是其所处的农业食品行业却是充满竞争、高度市场化的行业。因此，在制度压力、市场竞争压力下，中粮集团的人力资源体系创新变革，也具有独特的魅力和典型的经验，特别在王总介绍考核体系的时候，告诉我们中粮绩效管理实现从传统目标管理、预算比，到发展导向投资比、历史比，和世界数一数二的标杆企业相比，价值导向强化市值和效能进一步升级。我们看到中粮集团有完整的集团绩效评价组织体系，针对业务的不同类型和不同发展阶段，有不同的考核导向和考核重点。

把效益指标、运营指标、价值链协同、安全环保以及廉洁自律整合起来，在集团业务层面有着明确的绩效管理流程，最后落实到员工层面，对员工进行分类和管理。中粮集团和我们分享了个性化的业绩考核指标体系，特别感谢中粮集团人力资源总监王之盈给我们分享和提炼。

另外一家重要央企，中国航空工业集团，今年和我们分享的是该企业建立和发展企业大学的一些有效经验。中航大学的建立，可谓是中国企业里面规模最大的一家企业自建学习平台，不仅是一个培训机构，更是一个组织学习机构，还是一个内部策源地和研究中心。中航同时从内部培训业



务，向外部培训业务延伸，搭建一个完善企业学习和大学的构架。针对各类人才培训课程体系，中航工业集团采取了立体化课程设计，比如说针对经理人认证，从角色导入到行业认知，从调整心态到宏观视野，从管理基础到反思沉淀，有一套立体化的课程体系。

还有自主品牌汽车行业的吉利集团，他们提供的案例和素材让我们印象深刻：产教协同，职业助推与元动力工程。汽车行业作为高技能人才密集行业，由于我国整个产业上人才结构严重缺失，汽车企业之间的人才争夺战、挖掘战越演越烈。吉利看到这个态势，想到一个系统办法：通过产教协同，职业助推与元动力工程来发展和留住人才。北京有吉利大学，三亚还有学院，浙江还有工程学院，产教协同，自己培育自己需要的人，企业不仅认同研究生培养计划，还将研究课题和企业实际攻关课题结合起来；通过职业助推工程，让员工在组织里面发展和成长，而不是到处向外部寻找机会，实现员工和组织的持续增长；通过元动力工程让一线员工获得更大的责任空间，主动解决问题，提升员工创新意识，充分把权力和责任释放给一线员工，最终把每个员工源动力形成元气，同时又促进和推动了人才的可持续发展。给大家汇报一个数据，吉利集团通过元动力工程，由员工提出创意，在一年内创造的价值居然高达2.4个亿。

还有新奥集团，他们很早意识到企业成长需要人才积蓄，他们用很长时间打造了一个员工能力全面提升体系，将组织为员工设计的职业通道和员工个人的职业通道双向结合起来，针对管理人才和专业人才形成确定标准，并形成了相应的评估应用系统。感谢张总给我们分享和推荐。

今年很有特色的一个案例，来自加多宝集团。大家知道今年特别火的节目是中国好声音，加多宝集团通过前端营销、媒体营销，打赢了营销保卫战。在这场品牌保卫战里面，加多宝所有员工都成为他们品牌的塑造者。加多宝集团人力资源及行政总经理夏楠分享了如何开始酝酿红色力量，通过三个手段，迅速实现加多宝化。夏楠分享说，星期六开会全公司实行加多宝化，他们的员工签名档，还有聊天工具头像统统变成红色，这样发现大家都有积极情绪想为企业抗争，去奋斗，人力资源扮演上下融通角色，架起了情绪互动的桥梁，他们推动了“红色力量”行动计划。加多宝通过各种各样的方式，要求每一个员工每天影响一个人，要求记录自己推广品牌的红色日记，还有“我们去前线”，“红色彩铃”等等一系列活动。当员



夏楠，加多宝集团人力资源及行政总经理

工情绪积累到高点，通过我们行政计划释放出来以后，我们马上要找到时机，回归理性。在红色力量的尾声，他们为员工设计了全面技能计划。我们案例里面对整个过程进行了充分描述和介绍。我们认为这是非常有典型性的案例，即对员工情绪进行管理。

还有我们的著名的安利，大家马上被它的营销模式、产品品质和品牌所吸引。其实安利

是管理内功非常扎实，非常强调员工的创新，强调技术创新的企业，我们曾经整整研究安利长达一年时间，发现安利在产品 and 人力上的投入，甚至远远超过宝洁。我们发现安利在员工创新、成长与全面关怀管理方面有非常独特的实践。

安利认为每个员工其实都具有创新力，所以他们为员工设计了无障碍创新分享的通道，并对员工创意进行管理，设计了完整的奖励制度和流程。他们仅仅用一年时间，就使来自员工的创意创造了商业价值 7500 万元人民币。安利采取一系列手段，促进员工交流和成长，在员工关怀方面，既照顾员工身体健康，还关心员工心灵和善、心灵平静等等。

我们看到了非常鲜活的关于促进员工幸福感的计划，既包括志愿者计划、员工运动会、旅游，以及一系列安利计划等等。在快销品行业，安利体现了深刻的员工关怀。感谢安利给我们分享。

还有在电商时代，搅动行业格局，群雄当中的佼佼者——京东商城。京东商城为员工创造了简单、快乐、激情的工作环境。京东商城向我们谈到他们的使命在于让客户简单与快乐购物，让员工在简单、快乐、激情的环境下提供高品质的服务。所以，有这样理念的人力资源团队，既强调钻研业务，更强调换位思考。让我们印象深刻是京东商城对新员工培养尤其重视，这个行业是快速成长行业，新人的培养吸纳和开发，是行业企业发展至关重要的举措。除了具备一般计划的特点以外，他们还强调高管团队亲自当指导员和教练员，让员工快速发展。

最后一个推荐案例，海尔集团，他们自己原创了将变革立足于自主经营的模式。海尔认为员工并不是齿轮，而是发动机，海尔希望让每一位员工成为 CEO，让员工自主创新，自驱动，自运转。海尔模式超越了我们传统意义上的组织变革，也超越传统意义上的人力资源管理，最大限度激发了员工作为。一场自上而下全面伤筋动骨的系统性变革，是海尔的自主经营体模式。他们为这套模式建立很多自己的概念，我们研究发现他们自己概念多达 100 多个，比如说人单合一，强调员工和客户价值目标合一等。整个组织体系里面，海尔颠覆了传统意义上的从上至下正三角结构，超越了扁平化，而采取了倒三角的结构。在过程上，海尔开发了自己原创的战略损益表——一个相互驱动管理工具：核定客户的价值目标，明确你的团队，实现你的报酬，优化你的流程和机制。

最后海尔自主经营体传导了一个重要理念，报酬不是企业发给你的，是你自己挣的。在这样的基础上充分激发了每一个员工和团队的工作热情。特别感谢海尔集团自主经营体模式的分享。

通过这 10 个案例，大家有什么发现吗？我们简单的做了几个总结：第一，HR 要直面客户价值，不仅做业务伙伴，还要做客户伙伴，而且我们看到 HR 战略体系应该是定制化的，因为企业战略是独特的，文化是独特的；第二，上下层建筑之间要建立关联，各要素之间要相互协同，我们看到 HR 工作具有无限的延展性和创新空间；第三，我们还看到价值观建设和熔炼，应该是 HR 的重要工作。文化理念是人力资源部门的一个重要核心工作，在绩效管理上，我们知道考核是指挥棒，但真正让指挥棒变成魔法棒的是战略性的引领和个性化设计，而不是一刀切；第四，我们看到组织自主学习，远远超过外部培训效果，组织学习，产教协同，全员成长，应用转化。我们看到员工的力量是强大的，发动员工是有路线图的。我们发现员工的智慧是无穷的，员工的建议是可以创造巨大价值的，当权责、资源和利益向一线员

工倾斜时，可以激活最贴近客户和市场的人，倒逼中后台提供优质高效职能服务；第五，让员工获得关怀、快乐和幸福，对企业总会有回报。给人自主，是最大的激励和发展。结合这些优秀的实践，我们呼吁让我们一起分享，我们也希望把这些优秀实践和我们业界同仁们进行深度分享和解读。

我们想开发一系列定制化的精品模块，我们希望以案例深度解析中国顶尖级企业 HR 最佳实践。我们产教结合，让资深 HR 高管导师与学术师资联合授课。还有教学化、社区化长效合作以及学习分享、同步熔炼。

接下来将举行正式的颁奖典礼仪式。邀请我们获奖企业的 HR 高管代表和我们谈谈他们的一些体会和经验。感谢各位！下面有请中国人民大学商学院组织与人力资源系主任、中国人力资源理论与实践联盟学术委员会副主席章凯教授，为我们主持第二届中国人力资源管理学院奖颁奖典礼。

第二届中国人力资源管理学院奖颁奖典礼



中国人力资源管理年度人物获奖者合影

章凯：尊敬的各位嘉宾，企业界朋友们，各位嘉宾，非常高兴，今天欢聚一堂学习最佳十大实践。我来介绍一下评选的基本规则、标准和流程。

我们这个学院奖有一个基本的定位和追求，中国人力资源管理学院奖是以学术水准和科学方法，评估业界人力资源有效性的权威奖项。这样一个奖项是以中国人力资源理论和实践联盟为依托平台，以中国人民大学商学院、劳动人事学院、公共管理学院以及其他兄弟院校专家为顾问。充分结合学术与实践双重视角，对中国人力资源管理模式进行研究和评选。为业界树立学习标杆，向世界推荐中国人力资源最佳实践。这个评选活动每年举办一次。最佳实践奖以企业组织为评选对象，在中国境内正式注册的所有企业都可以以自愿原则参加评选。

这个奖项是针对在人力资源管理方面，做出优秀实践的企业进行评奖。每年评选出 10 家在人力资源管理方面卓有成效、具有创新优势的企业，挖掘提炼人力资源最佳实践，树立业界实践标杆和榜样。

在人力资源管理领域我们给了三个定位：第一个可能是人力资源管理某一个模块创新，

比如说招聘、甄选、培训、开发、绩效管理，薪酬管理等等；第二个是系统创新；第三个就是人力资源管理系统对其他，比如运营系统结合，这些方面我们说都是可以参评。我们评选方法基本上有三个委员会，一个是中国人力资源管理理论与实践联盟有一个学术委员会，有一个专家组，同时有一个实践委员会，同时还有一个顾问委员会，我们这样一些人在企业自我推荐或者专家遴选、业界推荐的基础上执行评估，最终给出评估结果，颁出奖项。

每年评选过程大概什么时候启动？一般大概9月初启动，专家评选在11月份，我们开会一般都是11月最后一周的周末。大概这样一个流程。刚才周禹老师已经把10家企业最佳实践给大家做了介绍。我在这里强调5点，第一点就是这个企业价值观有了明确转变，企业越来越回归到底什么是企业。真正的企业定位，一个就是直面客户价值，企业是人的分工协作体，企业不仅是创造利润，所以才使人力资源能够不断的进步。

第二个，我们有两家外资企业，提出从人力资源战略转向人的战略。所以这里面我觉得我们要正确理解，人不仅是资源，人也不仅是人才。

第三个，人力资源管理从业者越来越需要有前瞻性和战略性思维。

第四个，人力资源管理要提上战略高度，这个战略人力资源管理要大力发展。

第五个，人力资源管理系统与文化的融合，文化也借着人力资源系统变成实践。

下面有请10家最佳实践的企业代表上台领奖，同时邀请中国人民大学商学院教授、中国人力资源管理与实践联盟学术委员会主席杨杜，中国人民大学劳动人事学院副教授、中国人力资源理论与实践联盟学术委员会副主席文跃然上台为获奖企业颁奖。

下面请颁奖嘉宾和10位企业代表上台，我们启动这样一个仪式。

下面请颁奖嘉宾给企业代表颁奖。

联想集团：人力资源战略“House Model”

海尔集团：“自主经营体”模式

新奥集团：员工能力全面提升体系

加多宝集团：“红色力量，我们在行动”推动品牌转换

西门子（中国）有限公司：卓越人才（“People Excellence”）战略体系

浙江吉利控股集团：产教协同、职业助推与元动力工程

安利（中国）日用品有限公司：员工创新、成长与全面关怀管理

中粮集团：引导战略转型的个性化业绩考核体系

中国航空工业集团：企业大学平台及组织学习体系

北京京东世纪贸易有限公司（京东商城）：创造简单、快乐、激情的工作生态环境

祝贺10家代表企业。谢谢我们的颁奖嘉宾。有请咱们获奖代表给我们再分享一下他们在HR领域上的一些心得和经验。

高岚：谢谢大家！其实我觉得联想得到这个管理实践奖，跟我们一贯以来对HR定位不断学习和不断提高有关系。到了HR战略合作伙伴，再往前看一步，就是刚才周老师说的客户把对公司的需求，直接反馈到HR管理体系上，从而对于业务来说起到一种推动和促进作用。并不是跟着业务的计划去执行HR的计划，所以我觉得这个可能是联想在管理上走的比较远的一个新的创意。

魏梅：我分享一下我的感受，怎么样在企业当中创造一种良好的企业环境？当你做的事情是你感兴趣的事时，你一点不觉得苦，而且每天都在想，特别愿意去参与，参与之后有非常强的成就感。这在企业当中就是怎么样来创造这样一种故事，一个游戏，权利反转式。所以产教协同就是怎么样把有兴趣跟我们一起玩的人，从他开始选择就业的是时候就选择你，并帮他设计一条成长的途径。

在每个平台上都可以发挥你的智慧、能动性、能力。



魏梅 浙江吉利控股集团副总裁

夏楠：感谢各位在座的同事，感谢各位在座的朋友，感谢人民大学给我们这样一个机会。首先觉得这样具有顶级学术价值的奖项颁给我们，是对于加多宝集团在品牌转换当中最高的一个肯定。我们获奖项目叫做“红色力量——我们在行动”，其中第一条要求坚持每天影响一个人，我希望我能够站在这里影响今天在座的这么一大群人，谢谢各位！

在品牌转换过程当中，加多宝的所有同事都面临巨大考验，在变革过程当中，人力资源部起到一个上下融会贯通，发出上下同心再创加多宝这样的呼声，让全体员工心凝聚在一起。这里面很多文化力量，有很多正向的引导。通过这样的活动，我们让每一位加多宝员工变成真正的品牌塑造者，让大家看到品牌塑造不仅是靠金钱堆起来，而是靠人心凝聚起来的。

刘梦：我觉得京东商城能在 HR 管理理论圣地获得如此殊荣，是对我们快速发展的一个鼓励和鞭策。在座各位都是京东商城的客户，作为 HR 同仁我想跟大家分享，京东商城在快速发展过程当中，业务的快速发展，我们员工队伍也在急速快速发展。这样对于我们人力资源管理来说，我们带来了各行各业的精英加入到京东大平台上，给我们人力资源带来大的挑战。

对京东商城来说，企业文化和人才发展理念从京东商城成立一直到现在，贯穿于我们整个人力资源各个环节。“京鹰团”的计划，对我们在座尤其是高校一些应届毕业生树立起了京东商城的人力资源品牌。京东商城关注每个员工的发展，关注每个员工的个人价值观和整个公司发展价值观的匹配，是我们企业成立这么多年来，在人力资源管理领域上一个非常深的感受。

尤其是我们的价值观，价值观建设对京东商城非常重要，我们在这个领域里面也投入了大量的时间，大量的精力，大量的管理人员在价值观建设和人才发展上面给予了很多支持。我们公司内部也做了很多实践，也希望在这里能够跟很多 HR 同仁做更多的交流，在人民大学人力资源理论和实践联盟这样一些专业机构的推动下，使京东商城人力资源管理实践能更多更好的与大家分享和交流。

李金鑫：感谢商学院给我们这个奖项，因为我们中粮可能得到好几次奖，但是绩效这方

面得奖应该是第一次，之前从来没有过。因为我是做绩效管理工作，这个工作在公司里其实是比较容易受批评的部门，领导也不满意。但是今天给我们颁这个奖，对我们是一种肯定，更多是一种鼓励。

因为绩效管理在公司里面是最基础的工作，也是比较难的一个工作，特别是对于中粮来说，多元化绩效管理难度更大。拿我们做这个绩效管理来说，最深的一个体会就是我们在资料里面总结的三点，一个是战略导向，再一个就是个性化，再一个就是市场化，这三个词可能我们在书本上会提到，但是落地非常难，之所以要强调这三点，就是说你会发现在企业里面绩效管理存在很多非个性化，很多非市场化。这个我们感受特别深。

这个奖对我们是一种鼓励，我们老说理论要结合实际，实际对企业来说更多是实践一定要不断结合理论，要向理论进一步验证，谢谢大家！

吴俊彦：谢谢颁给西门子中国这个很有意义的奖，我们今年为止已经有 140 年的历史了。HR 在里面扮演很重要的角色，我们其实在两年前开始慢慢把这样一个体系、这样一个概念更明确化，基本上从所有人才计划里面，主要关注几个重点：更及时招聘有效人才，更有效保持人才发展起来，更好利用薪酬福利机制，最后更多的是文化价值观建设，这个任务是任重道远。这要从我们的业务和 HR 自己本身的方面来提升。谢谢大家！

张玉珠：首先谢谢联盟，还有商学院，颁给安利公司这个奖项。我也特别感谢各位，因为我们在这里讲的时候，发现其实那个奖非常有分量，里面包含很多意义，不但是 HR 部门的一个奖，也是一个企业的奖。有人说 HR 负责什么？所有有关人的事情，都跟 HR 有关系。HR 其实发挥的作用非常大，这个定义还没有一个完整的句号，我们每位同行可以继续发挥。对于我们公司来讲创新其实也没有定义是哪个部门的责任，但是 08 年我们公司说要创新带动成长，这个口号喊出来，但是谁去做？没有很具体去想，哪个公司能成立一个创新部门，最后我们 HR 把它落实了。

所以，很多时候很多事情是政策和策略做不了的，要靠最后的执行，有没有系统的坚持去执行，对员工有没有奖励怎么进行奖励，怎么样把好的做法沿袭稳定下来等等。所以在创新方面，特别谢谢在这里的同事们。同时，对员工关心和关爱也很重要，我们非常尊重员工，并且这种关怀是发自内心的。大家努力，谢谢！

章凯：大家知道今天的中国越来越重视以人为本。我们很高兴我们国家很多企业进行 HR 管理创新，今年我们学院奖同时包含第二个奖项，就是颁给个人。个人奖项分成两类：一类叫做中国人力资源管理年度人物奖 10 名，这样一个奖项评选也是本着自愿



张玉珠 安利（中国）日用品有限公司大中华区人力资源副總裁

原则，要求具有 5 年以上人力资源从业经历，担任人力资源管理者。

哪些人能够参选？只要在中国境内正式注册企业，有正式任职人力资源的管理，都可以参选。

2012 年中国人力资源管理年度人物奖获奖名单如下：

王筱楠，海尔集团人力资源总监

魏梅，浙江吉利控股集团副总裁

夏楠，加多宝集团人力资源及行政总经理

马清，西门子东北亚区人力资源总监、西门子（中国）有限公司执行副总裁

王万青，招商银行总行业务总监、人力资源部总经理

张玉珠，安利（中国）日用品有限公司大中华区人力资源副总裁

周文岳，上海复星医药（集团）股份有限公司副总裁

韩愉，ABB（中国）有限公司高级副总裁、ABB 北亚区及中国可持续发展事务负责人

陈健洲，中兴通讯股份有限公司高级副总裁

王晶，壳牌（中国）有限公司人力资源副总裁

我们热烈祝贺上述先生、女士们获得奖项。下面请获奖者上台领奖，邀请杨杜教授还有彭剑锋教授上台颁奖。

昨天李克强副总理谈到这个人口红利的问题的时候，他说改革是新的红利，人力资源体系、人力资源方式的改革我相信非常重要。这样一个改革不仅需要老兵的率领和带动，同时也需要新人。下面是新锐人物奖，含两年人力资源管理经历可以通过自主申报、业界推荐或者遴选方式参加这个奖项的评选。



章凯 中国人民大学商学院组织与人力资源系主任、中国人力资源理论与实践联盟学术委员会副主席

下面，我宣布 2012 年中国人力资源管理新锐人物奖的获奖名单：

赵克欣，万达学院副院长

朱晓南，奇虎 360 科技有限公司企业大学负责人

韩瑞玲，大北农集团发展学院副院长

史丽坤，北京京仪集团人力资源部部长

马春燕，河南亚新投资集团人力资源总监

王向东，三角集团人力资源中心主任、三角学院常务副院长

裴雅洁，中粮可口可乐饮料有限公司人力资源总监

韩旭婷，腾讯控股有限公司北京公司人力资源总监

刘金玉，中国海洋石油总公司干部学院副院长

王鑫，北京光线传媒股份有限公司人力资源部总监

请获奖者上台领奖，下面请杨杜教授、文跃然副教授上台为获奖企业颁奖。

下面一个论坛主持人是杨杜教授，这个论坛主题是《在不确定性中成长——人力资源管理的创新与变革》。



2012年中国人力资源管理新锐人物奖的获奖者合影

主题论坛：在不确定性中成长——人力资源管理的创新与变革

杨杜：下面主持第一个论坛，就是在《不确定性中成长——人力资源管理的创新与变革》。下面有请京东商城首席人力资源官——隆雨女士，有请浙江吉利控股集团副总裁——魏梅女士，有请多加宝集团人力资源及行政总经理——夏楠女士，有请北京万通地产股份有限公司副总经理——杨毅清先生。有请今天重量级嘉宾是文跃然副教授。

有请台上嘉宾用两分钟时间，围绕咱们主题谈一下自己的看法，以及在公司里面的做法。然后由文跃然教授来点评。

杨毅清：我觉得在不确定环境当中，有几种应对的策略和办法。首先，我觉得第一个就是要加强人力资源战略规划的能力，要提到任何时候的最高位置。在环境确定战略稳定的情况下，可能我们大部分企业人力资源工作者把注意力更多放在专业和技术层面。而对一个企业来讲，在不确定的环境当中，战略的准确性、战略的高度和灵活性决定你企业的生死。所以，我们人力资源工作要和企业的业务战略密切互动，人力资源领导者要和企业决策层保持高度协同，同时尽可能参与业务战略决定，从中把握人才战略和组织战略以适应不确定变化。

第二个，在不确定环境下效率和速度是抵抗风险的最有效手段。所以，在这方面如何提高组织效率，从我们人力资源角度来讲是有很多的例子。

第三个，创新是应对风险另外一个很好的方式，根据业务创新的领域人力资源做出相应的调整。

最后一个就是企业文化的倡导和灌输，更要突出出来，是凝聚我们团队最重要的力量。



杨毅清 北京万通地产股份有限公司副总经理

杨杜：李书福有一句话说你为什么并购我们公司，说三个字，说我爱你。还有一般人讲“信党的话，跟党走”，中间加了一句话叫“听懂党的话，跟党走”。魏梅女士怎么理解在吉利集团，以及在并购这么大动态当中你怎么变革？

魏梅：确实李书福是一个挺神的人，他带领吉利集团走了26年，我们成立26年。吉利在2012年7月份因为并购沃尔沃而进入了世界500强，如果说并购是一件艰难的事情，但是很多人并购已经两年时间，大家看到沃尔沃也是一个非常健康良性化的成长。未来吉利还会做一系列并购的动作，太不确定了。

在这样一个战略下做人力资源，要不停的问老板你怎么想？你怎么看？业务单位怎么看？员工怎么看？确实要更加敏锐。我有一个感受，人力资源确实要像水一样，你要无孔不

入，无处不在。当员工需要的时候要细水长流，也要很温柔体贴。不同的人力资源岗位在不同时期做不同的事情，我的感觉无论是老板，还是员工，大家都是人，人力资源就是经营人，把人心中最渴望的、最感兴趣的那点事感受到，你就跟他有共同语言。

有的人觉得跟不上老板，老板莫名其妙，反而我们更同情员工，跟老板挑战，老板很烦。如果站在老板角度，员工怎么办？怎么样能够像水一样，当组织需要的时候你发挥特有的作用，你知道每个层面上大家想什么？你就帮他们，把他们想要的做到位。这是我们未来要修炼的方面。

文跃然：搞人力资源的确是女士多，我发现做人力资源总监好像是男士多。今天谈的不是男士做人力资源，或者女士做人力资源的优势，而是为什么存在这种现象。用柔和方式对待一个不确定环境，恐怕是一个比较高明的方式。

杨杜：加多宝的故事是不是比较多？

夏楠：我想如果谈到不确定性，谈到变革，可能在 2012 年没有一个企业像加多宝有如此深刻的感受，很多企业在变革——创新是终生的使命，更多是企业自主要求变革。加多宝在非常被动突然的环境下，被推到不确定性和变革的前台。在这个突然发生的时刻，我们非常同意杨总讲的，面临变革的时候效率和精准度非常重要。

人力资源在这个过程当中起到什么作用？我当时跟周老师讲故事的时候说，当 5 月 12 日开完紧急会议，说原来商标不能用了，大家都要做好准备。之前也有一些预案，但是没有想到这么突然，然后生产如何去做，市场应该怎么做，营销怎么做？这些都要快速地稳定军心。

所以，我觉得从 5 月份到现在这一段经历，结合今天我们这次主题，“在不确定性中成长——人力资源管理的创新与变革”。我刚才有感而发写了这么几个，其实在面对品牌切换事件当中，加多宝之所以能够从 5 月份到现在如此华丽转身，塑造一个品牌，除了我们有效正确精准的营销市场策略之外，在全体员工凝聚方面，在人力资源所承载的责任方面，可能更多感触是第一个在不确定性当中找到一个确定性。就是说我一定要稳定军心，让大家有信心，有信念。第二个在变革当中找到一个稳定性，什么都可以变，人心不能变，军心不能变。第三个在创新当中找到可复制性，因为创新不知道未来结果是什么？可能是不可复制，但是人力资源在这个环节当中，一定要把创新变的可复制。

之所以能够支撑这三个，我觉得更重要是有两条腿，一条是企业文化，一条是专业的系统性。企业文化是润物细无声，看不见摸不着，但是关键时刻能起到巨大作用。如何起到作用？要靠一个专业的系统性持续的支撑它，这是我对这个题目结合我自己实践的理解。

文跃然：她刚才讲了三个，在不确定性中找到确定性，在不确定性中找到稳定性和把创新变得可以复制。特别有同感，在座如果是来自一线 HR 从业人士，可能有一点感觉。如果来自正在读书的同学们不一定有很深的感觉。

第一条把不确定性变成确定性，其实每个企业都面对很多不确定性，绩效的不确定性，

这就是最大不确定性。我们定了 1000 万的目标，但是我们经常才能完成六七百万，如果说好 1000 万能完成 1000 万，这个就是把不确定性变成确定性。

还有不确定性中的稳定性，像品牌变革可能有一些人走，吉利去并购外国公司，外国公司会有一些人走。联想并购 IBM PC 的时候也走了一些人，不确定性会带来不稳定性，人力资源要求的事情就是让这种不确定性不要产生不稳定性，这也是一个很大的本事。

还有第三个把创新变得可以复制，创新是最大的绩效来源，但是创新能力经常很难复制，只有流水线东西比较容易复制。定一个目标去完成，基于目标来做执行困难，但是基于创新来做执行特别困难，这里面的难题产生难度的原因在哪里？我觉得是创新能力不可复制，当创新能力不可复制的时候，夏楠女士讲这三条我特别赞同，谢谢！

杨杜：讲的很有哲学味的三个结构的时候，文跃然教授就非常有想法。

夏楠：512 对加多宝来讲是非常有缘的一个数字，512 的时候加多宝对汶川捐了一个亿，这次 512 当中我们面临巨大的危机，我们把这个危机变成一个很好的机会，让自己重新蜕变。

杨杜：加多宝地震很多是外在造成，而京东商城好像不是，在电商方面有什么可以和大家分享的吗？

隆雨：先说一下我们最近的内部变革，刘强东宣布一个命令，以后我们所有管理者大家相互之间不能在后面加一个总字，要启动一个开放性文化。原来这样上级跟下级大家都很尊重，都说总，这是一个革命性变化。因为几乎这个总在京东文化当中已经是它成立到现在一直在实行的这样一个文化，为什么？

因为其实经济大环境确实具有很多不确定因素，包括现在国外市场就是针对中国企业，在怀疑中国企业的诚信。我们企业也在应对这样一系列变化。我们说 2012 年对大家来说具有很多不确定性，美国有一个大概的黑名单，那么我想 2013 年大家预估也是有许多不确定的大经济环境。对京东来说我们明年要做什么事情？我们把明年定位成我们的修身养性年，就是我们内部的管理提升年。

面对经济的不确定因素，更要练好自己的内功。刚才魏梅女士形容 HR 功能，就说 HR 像水一样，在企业无孔不入。我原来公司的 CEO，比喻支持性部门就像一件衣服。我是法律出身，他形容说你作为公司的首席法律顾问，你是我什么呢？你是我一件风衣，为我挡风遮



隆雨 京东商城首席人力资源官&首席法律总顾问

雨；说技术驱动变革，你是我的一个棉衣，当我们未来面对寒冬的时候，你要带我们度过寒冬；说我们财务官是我的一个裤腰带，要让我保住我最后一道防线，讲的非常有趣。HR 是什么？作为公司的 CH0 来说，你要给我打造的是一件内衣，这个内衣是什么？其实外面的看到是企业形象，但是这个内衣舒不舒服，只有我知道。大变革之下我们有没有这样一个内衣，让我们度过四季，迎接所有的严酷寒冬。

我是今年大概 8 月份就加入京东，最开始有一个文化冲突。在外企环境中工作十几年，突然在民营企业环境当中，大家也可想而知，比如说最开始叫我隆总的时候，我真不知道你们叫谁？我觉得作为 HR 角度来说，京东明年是管理提升年。我跟几位 HR 管理者有同感，HR 第一要了解这个公司的战略，还有一个企业管理要先行，文化要先行。

京东说要创造购物生活方式，要让大家购物变的简单快乐，HR 团队经过头脑风暴以后，我们创造了 HR 这个团队的一个使命。要为员工建设一个简单、快乐、激情的生态环境，要让员工的幸福感持续支持这个组织发展。我觉得这个跟我们公司的使命是联结在一起的。

第二个，改革要往前行，文化要先行。作为京东来说它其实有很多很好的文化精髓。刘强东创建这个企业身上有很多优秀的企业家文化，他支持这个企业走到现在。我们到明年的时候，要推行一个就是 HR 引领员工去梳理公司的企业家文化，让我们公司的企业家文化这种精髓成为每一个京东人的 DNA，来支持这样一个企业在大变革环境下持续发展。

杨杜：非常感谢，我今天突然发现人力资源成内衣，我觉得确实有灵性的人讲比喻，有理性的人讲概念。所以很多领导用故事比喻创新思考某些问题，文跃然教授你怎么看？

文跃然：内衣这是一个很好的比喻，我更想说的是中国民营企业有哪些类型，他们面临什么不确定性，以及 HR 怎么应对不确定性，这是一个很好的问题。中国民营企业有四类真正可以做起来：一个是农业，农民种地国家不管；第二个是卡拉 OK；第三个是饭馆；第四类就是 IT。在这四类里面其实 IT 应该算是比较引人注目。

民营企业都面临一个不确定性，就是生存环境的不确定性，中石油国家不会让他垮掉，中粮原来主要做粮食贸易，国家也不会让他垮掉，但是如果京东自己不争气，国家是不管的。所以它这个市场环境压力比谁都大，而且京东做的再好，其实也只有 10 多年历史。我们的民营企业和外国的民营企业相比，它的利润压力更大。所以 HR 在这样一个环境里面，怎么样保证把不确定性变成确定性？

杨杜：你拿了这么多钱，还要修养身心这不容易。万通地产本来是外界环境，人才等等都是非常独特的，你这个不确定性涉及很多政策风险，明年怎么样？那个时候人力资源怎么管理？

杨毅清：可能在座有一些对万通地产有一点了解，它的老板叫冯仑，潘石屹也是从我们公司出去的。这些人有一个特点，他们的思想非常活跃，在业务方面永远体现一个创新，所以从我们人力资源角度来说，确实感觉这种喜欢创新，有创新基因的老板，永远在前面领着走，必须要加快你的步伐追赶。

冯老板在国内的很多投资渠道在减少，而在境外的资金廉价，资源比较丰富，中国客户可以到海外从事地产投资，这个海外地产投资对人力资源管理带来很大的挑战。如何实现本地化，确实我们感到有一些吃力。另外一个方面，包括我们冯老板立体城市的概念，可能不同于万达广场的概念，他是一个纵向发展的，绿色、环保、低碳，同时解决就业工作的一个地方。

同时有一些产业，不同于其他的。这一块需要你的开发商联盟、供应商联盟等等，必须做到这些联盟才能够支撑。我们应对也是刚才夏楠讲的，确实是不确定性里把它做确定。从万通培养出的人才，他的思想模式、战略眼光、整体素质要求要应对各种不确定性。我们内部有一整套培养高层人才的体系，这一块作为第三梯队。

第二梯队有一个金牌经理人计划，打造有复合管理能力，同时又有复合专业能力的两类人才。但是在专业上面有多个专业协同，因为专业往往站在自己的本专业。通过这些方面去跟上老板的创新步伐。

文跃然：其实人力资源管理部门的最大不确定性之一是来自老板的思想，因为老板思想比较深邃，比较久远，有的时候比较高。人力资源部门首先要理解他很困难，第二跟上他也很困难。把一个理解变成一个实践是需要过程的，第三把一个原来的东西推进成新的东西，会有一些动荡，有时候是不愿意冒这个风险的。所以 HR 部门跟上老板思想，在这个不确定里面做确定性，其实这是一个很大的挑战，也是一个必须的能力。

比如说 95 年见到冯仑先生，当时问他在海南做什么生意最好。我说我手里有 50 万块钱。他说 50 万在海南你买块地。我一直后悔没听他这句话，是 94 年的时候。当时我 50 万在那能买好多地，现在我们就不用在这里讲学。所以老板思想如何跟上是一个不确定性。



文跃然 中国人民大学劳动人事学院副教授、
中国人力资源理论与实践联盟学术委员会副主席

杨杜：实际上这种变动在吉利体现为他的国际化问题，那么一大批队伍，北欧人又跟咱们不一样的想法，怎么整合？吉利有哪些通过并购也好，发展也好所实现的哪些创新？

魏梅：因为吉利收购了沃尔沃，所以吉利被世人所知道。实际上我是 09 年进入吉利，正是收购沃尔沃谈判的关键时候。一开始福特没搭理我们，说查半天没有查到吉利。在中国民营企业，在汽车行业基本上都是国有企业还有合资企业，特别是北京这样的城市限号又限购，民族品牌生存更加艰难。经过这段时间我们理解，李书福其实在他非常难以喘息的生存环境下，去找了一口气。

收购沃尔沃就是给吉利找了一口很长的气。去买沃尔沃的时候，说吉利你有多少销售额，我们没出声，他说你知道沃尔沃有多少钱吗？当时前景非常尴尬，大概就十分之一。收购之后其实进入非常深刻的思考，所以那段时间为了维持沃尔沃这种北欧血统，做了非常多努力。无论从董事会设立，还是从经营层整个管理体系，到今天沃尔沃和吉利终于有非常好的互相发展。

真正的收购之后，当你证明没有把它拖下水的时候，每走一步实际上我们都是有不可预知的世界当中可预知的结果。现在反过来看收购每一步都是为吉利在增长实力，在增长前程。我们未来 10 年又有一个新的规划，吉利汽车在未来的 10 年发展当中，有一个非常清晰的技术战略和市场战略。我觉得这就是我们一步一步非常艰险不可预知世界当中，一直有一个可预知的结果。

文跃然：其实中国有两个企业外向拓展，一个就是联想集团，一个就是吉利汽车。联想集团 04 年并购 IBM，当时正好我在联想搞一个项目。当时汉王科技老板问我一个事情，他说联想购买 IBM 是一个错的事还是一个对的事，我说这件事情本身不是联想的事情，我说联想能把错误的事变成对的事。

吉利并购沃尔沃全世界人都知道，老百姓也很关注，会不会成功，很多人都犹豫。我想说我们作为 HR 从业者，怎么样从其他企业成功经验里面得到启发，而且认真学习去改进，其实是一个很有意思的事情。吉利要成功，或者说在不确定情况下成功，HR 部门学习能力是一个很重要的能力。祝你们成功。

联想有一个经验，它以中国为基地，另外两个市场慢慢扩张，先把中国稳住。如果吉利打进北欧去，更多融入中国概念，他有很多学习的地方。HR 学习能力是应对不确定性的一个关键能力。

杨杜：请问一下夏总加多宝讲到变革，朝向什么地方？比如说员工满意，员工快乐，红色行动。加多宝的太阳在哪里？

夏楠：就像向日葵一样，太阳在哪里？太阳是向日葵最温暖的源泉。其实在加多宝突然之间面临这样一个巨大的转折时刻，其实我们也很紧张。记得我们那天开完高层会，头一天通知 5 月 12 日周六所有高管去开会。我开车去的，回来后我妈问我怎么说，我说原来的商标不能用了，我妈第一句话就是，“你是不是要下岗了？”因为我是去年 5 月份从中粮集团加入到加多宝，很幸运给了我一年的时间来适应文化，来适应整个员工内部氛围，来适应整个管理体系。有了这样一年积淀以后，更幸运在这样职业生涯当中碰到这一件事情，来打一场前无古人、后无来者的一场伟大的战役。

这个是没有借鉴的，我们太阳在哪里？我们作为向日葵是不能没有太阳的，所以我们就在第一时间寻找这个太阳，其实我们发现太阳就在人心里。无论是客户，无论是员工，无论是老板，无论是最基层的操作工、搬运工，只要人心一致，就有太阳。

在寻找太阳的过程当中，也是回头看从 5 月份到现在，我们其实自始至终在解决这样几个矛盾。第一个矛盾就是从战略到执行的矛盾，因为品牌切换在第一时间发生，发生了之后

我们的战略很清晰，就是要打造自己的自主品牌。但是如何打造，如何落实到执行层面？所以要解决战略和执行的矛盾。执行要落实到人，所以人力资源要解决这个矛盾。第二个就是变革和稳定的矛盾，从不确定性中找到确定。第三个矛盾就是从情绪到理性的矛盾，情绪越高的时候可能下降得越快，如何把情绪回归到理性。最后要解决的一个矛盾就是被动和主动的矛盾，如何把被动变革的局面转变成员工主动求变的一个心态，这是我们要解决的矛盾。于是我们就发起了“红色力量，我们在行动”。这个活动主题其实特别朴实，就是“红色力量，我们在行动，坚持每天影响一个人”。

这个其实不是对我们营销团队做的要求，而是说营销团队他们作为一线战士打仗，我们后方的生产、职能、管理应该做什么？我们首先从人心里去支持他们，于是我们用自己的力量，用自己发自内心对公司的爱，面对变革的同心协力，上下一心的这种信念去坚持每天影响一个人。

我们这个行动特别朴实，我们去餐厅吃饭，5月份的时候没有人知道加多宝，我们倡导所有员工，而且他们也主动这么去做，我们出去吃饭，我们是饮料公司都自带饮料，但是从那天开始所有的员工宁可自费去买，都不自带，就说，“服务员麻烦你给我来一罐加多宝，就是全国销量领先的红罐凉茶，改名加多宝”。我们每天都在这么做，打出租的时候我们每个人包里放一个红罐凉茶，下车的时候给师傅，师傅好奇为什么会这样，我们就告诉他这故事。通过这种方式一点一滴扩大影响，这个影响扩大到什么程度？在杭州做这个红色力量过程当中，有一些媒体记者看到这街头怎么老有人穿着加多宝的衣服，这引起记者注意，就到员工宿舍暗访。最后出来一篇稿子，叫《加多宝，你的员工说会和你在一起》，当我把这篇报告给老板看的时候，老板眼泪都下来了。他说你要写一封信，给社会各界和全体员工的一封感谢信，当时所有人的眼泪都下来了。

杨杜：非常感谢台上嘉宾。



主题论坛一：在不确定性中成长——人力资源管理的创新与变革

提问：我叫梁亮，从事 HR17 年，我也是刚刚换了一家企业。做 HR 来说，首先要站在未来看现在，我们很多同行为未来的事儿死掉了。第二，做 HR 一定要跳出模型，它们只是工具，一定要从战略，站在老板角度来看。

提问：我是人大 MBA，跟您交流一下，刚才听到你们京东对员工的文化，希望员工简单、快乐、激情地工作，你刚才谈到明年将推动一个“企业家文化”，希望由员工来传承它，激发员工的主人翁意识、自我事业意识，他做的工作不仅是为京东，同样为自己做的。我想这两点有差异，才会在明年推动“企业家文化”。

在今天简单、快乐、激情这个模式，想推进下一步，您预计可能怎么样去做？因为我想每个从事人力资源的人，都会希望每个员工能够跟自己一样去做。

隆雨：刚才谈到我们明年是管理提升年，可能我们从今年年底的时候会做一个相应的启动。第一我们会选择在行业内非常知名公司的帮我们一起梳理。刘先生带领这个行业走到今天，这几年时间公司以 200% 的速度在增长，它的企业文化没有错误，每一条都是我们的精髓。我们会请这些好的公司，跟我们一起把这个企业家文化梳理出来。

我们会说到最后的时候，这些所有的精髓都不会变。最后梳理出来，未来成为京东人 DNA 这样的企业文化，不光是京东人认可这样一个文化；京东在电商行业引领了一些变革和发展，我们希望我们这样一个文化也能够在这个行业内带动一些正能量的传递。

提问：今天咱们年会有一个重要特点，我觉得其中一个观点就是我们的人力资源管理活动要贴近消费者，或者说贴近用户。从公司人力资源管理理念来说，应该贴近消费者，应该贴近客户。从人力资源管理实践，从人和资金的角度来讲，它这个活动应该贴近员工，从这个角度来说无论是贴近客户也好，还是贴近员工来说，他们的需求也是有很大不确定性的。

这个不确定性可能给公司，或者给人力经理带来不确定性，比如说成本怎么控制？

文跃然：刚才介绍的海尔的最佳实践里面，有一个很注重把其他部分人当成顾客来服务的内容。我前年买过一本杂志，在街上看到杂志的时候，之所以买它的动机就是封面讲德鲁克先生对中国的影响。影响最大一句话就是说企业的机会是来自外部的需求，内部问题解决不产生机会。后来我能理解这个脉络。

刚才的问题，人力资源作为独立部门它的客户是谁？它的客户是其他部门，最大客户其实是员工。怎么样根据员工的需求来做人力资源，这是一个原则。有一次我听讲座，IBM 的一个咨询师去讲，我是有疑问的。我当时想这个我认为的矛盾，它的结在哪个地方？最后得出结论 IBM 有很多看上去很苛刻的条款，同时也是一个伟大的公司。原因在整个人力资源部门，人力资源管理基础是以员工需要为出发点来做人力资源管理，这是人力资源管理能做到的关键。

观察所有伟大的公司基本都是这样，人力资源把员工当成自己的顾客。人心齐，什么样的变化都可以应对，但是再往下讨论问题，人心齐的根源是什么？其实是人力资源以员工的需要为根本。我经常讲人力资源九分德一分技。

提问：把人力资源提升战略高度，让老板来重视人力资源是吗？

杨杜：人确实有不确定性，不确定性最主要是有情绪，尤其是老板这样的核心人物更是如此。所以我想真正厉害的老板，老板本身是有定力的，能站在企业综合的立场。有自己的信念，有自己的追求，不踩别人的脚。最后有请台上嘉宾每人一句话阐述自己观点。

隆雨：在不确定的环境之下，HR 怎么样去让老板稳定地来支持这个企业的持续发展，是任重而道远的。

魏梅：吉利的 HR 经营理念是尊重人，成就人，信服人。吉利的有一句话叫快乐人生，吉利相伴。无论世界多少变换，我们一切工作都是围绕人，不管是中国人、欧洲人、日本人等等，还是留学日本回来的中国人。吉利员工希望给大家带来快乐。

夏楠：未来的加多宝将会低到尘埃里，开出美丽花。

杨毅清：人力资源领域更需要领导者，而不是管理者，需要我们有一个拥抱变革的心态，一个大胆的创新，适应公司快速变化的环境。

文跃然：有一次访问联想集团赵令欢先生，他说你分得清楚什么叫聪明，什么叫智慧吗？大概 6 年以后我理解了，他有一个解释说柳传志先生是一个智慧的人，因为他说什么就能成什么。我后来理解这是一个什么事，是让绩效成为确定，让成功成为必然。这是真功夫。

杨杜：我们在不确定性中成长，这是我们能够做好企业的重要支点。我总结人力资源领导有三个立场，第一个站在现在看未来，第二个站在老板看员工，第三个站在外部看内部。人力资源领导有哪三个工作，我觉得可能第一个是给客户带来价值，第二个是给员工带来快乐，第三个是给老板穿上几件衣服。谢谢各位！

周禹：在不确定中参照最佳实践，其实是一个最简单快捷的方式。下面我们有请最后一个主题论坛，《从中国到世界—全球化运营的人才战略与跨文化管理》。有请新加坡国立大学商学院教授徐香香主持。

有请中兴通讯股份有限公司高级副总裁陈健洲、联想集团亚太拉美及中国区副总裁高岚、西门子（中国）有限公司人力资源部战略及传播负责人吴俊彦、壳牌（中国）有限公司人力资源副总裁王晶。

主题论坛：从中国到世界—全球化运营的人才战略与跨文化管理

徐香香：刚才座谈会里面讲到变革，变革里面看的最多变革，就是我们的舞台，不但是中国的舞台，已经变成世界舞台。请每一个参讲者从两个角度讲经验，第一，在座企业都是世界的角色了。当你成为世界经营者的时候，对企业的经营定位跟你的竞争力有什么不一样？当你是某一个国家的，还是某一个区域引领者，区别在哪里？

第二，人才。人是一个软实力，我们生产销售什么产品和服务，实际最后是由人来执行。要是我们的员工，不仅是在母公司的员工，在子公司的员工有没有能够很灵活的一方面考虑企业战略，一方面按照本土真正的需要，从全盘规划人才战略到本土的施展。

王晶：我想其实这个题目提的很大，一个区域化或者本土的公司，和一个全球化的公司，它的经营定位和竞争力到底有什么样的不同？我会觉得其实所有的公司，从长期和短期来讲，追逐利益回报是短期目标，是它的生存需求，在这一点上是共同的。但是，作为一个真正最终能够在全球范围内立住脚、基业常青的企业，会脱离短期盈利水平，去看更加大的、更加宏观的东西，对于全球，对于社会，对于人类有超出产品本身更大的影响。

从竞争力不同的角度来讲，我认为一个全球性公司，它的竞争力来源于几个方面。一个是人和领导力，尤其是领导力非常重要。另外一个就是面对未来的能力，其实我非常喜欢刚才那个论坛的题目，因为我会觉得所有企业在走上国际化的时候，你会发现不同的市场、不同的客户、不同的国家，在政治、经济、文化诸多方面都不一样。

没有一个公司的人能够在去之前完全学到当地的精髓，只有面对未来你才有真正的灵魂，你才有真正的定力，才知道自己去做什么。所以有一个长远战略，有一个面对未来的眼光非常重要。

领导力其实跟动荡和变化也相关，我认为过去传统上我们在讲领导力的时候，可能更多倾向于谈领导的能力，他的技能，或者是他的才干和水平。我认为一个真正全球性的公司，它的领导力应该更加注重的是行为的有效性，是个人品格以及其个人品格释放所带来的企业的有效性。

陈健洲：从中兴通讯全球化实践来讲，我认为从中国到全球各个国家，各个区域的经营环境差别非常大。这个差距可以大到有些事情超过你的想象，毕竟对中国企业来讲，整个改革开放才 30 多年，大部分企业没有国际化的经历。我们从零开始学习，借鉴别人的经验。应该说除了你的公司标准化产品和服务是一样，你的外派员工是一样的以外，其他统统不一样。你的法律环境、经营环境、税收、文化、语言、支撑系统、IT、外籍员工方方面面问题



王晶，壳牌(中国)有限公司人力资源副总裁

等等都是不一样的。

所以，我觉得一个真正全球化公司从本地到全球化是非常大的一个转折，但是幸好你的产品或者至少一部分产品和服务是符合标准化的，你可以卖给中国客户，也可以卖给国外客户。所以才有了这个基础。第二个就是你原来的人力资源，原来做这些提供产品服务的员工可以继续为全球服务提供支撑。

高岚：用联想自己的话来回答问题，在国内我们的竞争优势是什么？在全球竞争优势是什么？可能在座的不少人，都在用联想机器。我们知道在校园里面，我们价格便宜，性能不错等等。在企业里面价格不是优势，秉承一贯质量优势，在企业里面卖得非常好。其实联想 Thinkpad 在中国市场，在消费者市场卖得非常好，因为它给人以可靠、可信赖的感觉。

现在有很多各种漂亮的机器。对于国内很多民营企业来说，联想深受欢迎，真的是物美价廉，性能也非常好。这些竞争优势到国外，有的仍然是优势，有的不一定是优势。举个例子，大家知道印度目前经济发展状况非常好，但印度人均收入比中国还要低很多，我们的高端产品或者中端产品，在印度销售量非常受限。反而我们的低端产品在印度销售量非常大，所以在印度销售策略也有所调整，并不是像在国内会看到有很多大卖场，包括有很多联想专卖店。但是在印度，因为整个国家有非常多的乡村，我们看到很多的一些很小的店，和当地人一起合作。相对来说低端产品在那卖得非常好。相反在日本低端联想卖不动，因为客户追求是品质，不管你多少钱。对于日本客户来说，这个价钱对他们不是一个选择，第一选择是质量，第二个选择就是时尚。

再举个例子，我们在很多地方，卖我们的 13 寸、11 寸电脑，卖得特别好，为什么？因为很轻，很薄，用起来很方便。但是，13 寸以下屏的电脑，在欧洲基本卖不动，你们知道为什么？欧洲人的骨头大，手指头大，敲 11 寸屏键盘太小，用起来不方便。所以在欧洲 13 寸以下屏的电脑基本上卖不动。所以如果你问我竞争优势是什么？我觉得每一个市场有一些独特的市场客户的需求，有它经济发展阶段的承受能力，有它一些民族特性需求。

比如说在欧美喜欢黑色、银色。东南亚国家喜欢有颜色的，包括蓝色，白色，粉色等等都会喜欢。所以，这个竞争优势当我们在中国的时候，是很强的竞争优势，到了国际市场未必仍然是很强的竞争优势。因为它的市场需求不一样，而对于一个国际化公司，或者一个全球化公司，我觉得一方面就像刚才前面同事说，包括各个地方的法律法规等等，一方面要适应当地的需求。

但是，同时你整个全球化战略要很清晰，针对不同市场客户需求、市场发展状态去强调你相应市场需要的产品，才能把你的优势充分发挥出来。



高岚 联想集团亚太拉美及中国区副总裁

吴俊彦：我们西门子在中国成立有 140 年历史，西门子到现在还是非常具有德国特色的公司：第一意味着在品质上有追求；第二在各种流程特色等方面非常注重；第三，德国其实是一个非常严谨的国家，反映在我们各个部门从产品上、对客户理念、创新方面都是非常严谨的。这样一个德国公司在中国这么快速发展，尤其这几年中国经济快速发展，中国大量消费者需求变化，甚至现在整个全球化经济衰退，是不是有办法很快速地应对。其实对整个西门子来说是一个挑战，同样也是一个机遇。

我们其实在 90 多个国家都有点，我们事实上有很多所谓的中国货，包括各种人才，包括很多创新在中国慢慢延伸。从这个角度来讲西门子在人才上，是有各式各样的不同的优势，但是我们最大的挑战是怎么样把这些优势组合起来，善用地区优势，将地区优势跟总部或者整合我们全球战略，使之更好地融合在一起。怎么把人才从中国移转到世界各地去做工作，尤其对 HR 同仁来讲是一个机遇也是一个挑战。

徐香香：在过去几年我参加过很多的高峰会议，特别是西方企业领导，都说亚洲没有国际人才。有些说是语言能力，有些说是没有最终的愿景，没有经验。什么是人才？特别在全球经营理念，我们需要什么样的人才？包括管理，专业，甚至是面对市场的一线员工，怎么样才算是人才？另外这种人才团队用什么战略来经营，能够做到一方面对企业整体战略有理解跟支持，同时能够面对不同的本地市场，真正能够为它的客户创造价值。

我希望从这个人才理念，先请两个全球性企业来讲一下。

王晶：我觉得什么是人才，这个放到国际化话题里面，我觉得人才本土化和国际化是一个事情的两个方面。真正的国际化人才不可能只是从一个母文化出发，最了解客户和市场的无疑是最亲近这个客户市场的。本土化人才是国际化的公司一定需要的，但是反过来本土化的人才能不能在一个国际化的公司平台里面成功，还要了解国际运作规则，还要了解怎么样在更大的平台上发挥他的作用。

因为，目前整个商业运作全部都是全球化的，从供应链到产品，到宣传，一直到很多客户群，有很多是国际化的。单靠地域性市场所能获取的价值是有限的，在这样一个情况下，在某一个市场里，人才能不能具有宏观战略视野，是一个关键的因素。

另外一个我最近听到一个说法，关于具有竞争力的人才和领导未来是什么样。我们看过去历史可以得到很多经验，过去的成功恐怕不能够再应用到未来。因为我们的地球、我们的经济和我们整个结构环境都已经发生了巨大的变化。从一个非常实在的，以地理限制为基础、制造业为主的一些工业，逐渐发生了很多多元性的改变，同时世界政治经济格局也是动荡的。过去很多领导力和人才标准不见得在未来适应。

有人研究出，真正在未来能够成功的人才和领导，具有能够跨领域横向联合资源的能力。不光在公司内部去整合不同的部门力量和资源，整合自己内部知识体系和管理能力。同时跟外部，跟政府也好，供应链上端下端等等的整合能力，非常有整合资源能力的人才才是未来成功的人才。

这个方面，看目前状况，其实我可能有一些悲观，可能也是属于完美主义，我认为没有一个企业真正能做到这一点，包括壳牌在内。从全球化管理方面，我觉得还是有很多的空间。

大部分跨国公司也好，本土公司走向海外也好，在目前这个时期都还是有浓重的母公司本国文化的非常大的影响。

我认为这方面挑战还是巨大的。

徐香香：怎么找到这些人才跟我们一起运作？

吴俊彦：如果放到世界各地，其实人才是最关键的问题，怎么样让所有国家对人才定义基于同样一个理念？我们把所有西门子员工，当然我们都做绩效评估，这不只是绩效评估，把一些潜质人才放在所谓 9 个格子里面，横轴按照个人绩效，纵轴按照个人的资质，还有个人的潜质。

在西门子中国最有资质的人，我们针对每个人在个性化能力上做了一个非常清楚的计划。当然，不光在 HR，这需要各方面努力让这些人目标实现。我们其实每年 12 月底，月初会在全球把这些最有资质人挑出来，真的由全球西门子 CEO 一个一个去评估这些人下一步应该在什么地方。这是非常有体系的架构，其实我们讨论人才，第一步要把人才透明化，让我们所有世界各地西门子员工理解我们讲的人才是什么样的员工，按什么样的标准做评估。

陈健洲：中兴通讯在全球 100 多个国家运营，我们在海外的外籍员工大概有 54% 左右，从我们全球 HR 来看，要能够多利用对公司有利的资源。因为每个国家区域市场环境差别非常大，谁最清楚这个差别？当然是本地人。本地人最清楚客户要求、法律法规、客户关系跟政府关系。对于中国企业走出去最大一个挑战是怎么样最大限度利用人力资源。

我们希望把本地员工率进一步提高，如果 80% 以上都交给本地员工做，意味着很多工作要直接和总部对接，就是说总部要国际化。这个理念我认为对中国企业来说是一个问题。对中国企业来说并没有这种意图，而是把我们低成本人力复制到海外去。第二，中国人出去肯定要回家，所以你派到海外去的人待了 3 到 5 年，还要回中国，它的工作一定是不断变动。这种变动不利于组织能力建设，如果你利用本地人力资源，他可能更加稳定的成长。

一方面本地的优秀外籍员工希望不断的成长，不断的晋升，就像很多在中国的外企里面的中国人一样。同样现象也发生在别的国家，到一定程度的时候，它必须跟管理层、跟总部对接。我个人分析中兴通讯后面面临的挑战，很可能就是这个，就是我们管理层，从高管到中层，管理系统能不能全面对接这个。从语言到流程，到文化各个方面，当然联想是因为收购 IBM 不得不去越过这个障碍。



陈健洲 中兴通讯股份有限公司高级副总裁

高岚：首先联想必须得用本地人，用国外当地人，跟中兴通讯不一样。为什么一定要用本地人，用当地人，联想国际化跟中兴不一样，中兴实际上因为它主要技术能力，它的竞争优势是在中国，它把他的业务拓展到国外。所以这些竞争优势一定要保持，包括华为都是类似的例子，华为在印尼有多少个工程师，包括在印度有多少工程师我们都知道。

为什么？因为那是它的竞争优势，他有这么多自己科技研发的能力，而且对于市场了解，另外对公司战略意图的了解，快速行动比当地人还要强很多。所以它需要这样一个模式，要派很多人出去。但是联想不一样，我们竞争优势实际上是国际市场，就是联想的国际化是通过购并 IBM 实现，不是联想在中国这些东西完全复制到国外，而是把 IBM 优秀的东西买进来。

我们的竞争优势在市场上面，我们的竞争优势在客户端，你面对客户，面对市场必须是当地人。中国人没有办法真的去了解当地人的购买习惯是什么，到底想要什么产品。必须真正了解当地，更加有效的还是当地人。联想之所以一直注重当地人才开发培养，联想对于人才实际上有非常开放的一个政策，不管是竞争对手也好，同行来的也好，或者完全不同的行业。只要是适合用的人才，都会吸引进来。

到底什么是人才？因为不同的公司、不同的人、不同的界定，到底什么是人才？根据我目前对人才的理解来说，我们所面对的公司里面的员工，其实我觉得他们都是人才。只不过他们的聪明才智在不同的方面，HR 要在合适时机，选适合的人，放到合适的位置上。这才是充分把人才潜能发挥更关键的一个东西。

为什么在考虑什么是人才？对于在联想这样一个公司，我们做这样一个全球化业务，我们的业务模式使得我们必须要去注重当地人才的开发发展。不管是什么人，是中国人也好，外国人也好，只要能适合做好这个工作，一定要选择最合适的人。总部这些人，他们语言能不能沟通，他们这些人能不能跨区域、跨部门沟通协调，他们这些人能不能放在国际化位置上看问题，分析问题，给予指导。这个其实对于公司来说，其实是非常大的挑战。这几方面的因素，几方面的努力可能都是最后国际化成功的关键。

提问：我想问一下西门子，我相信你们一定有全球化战略，你们公司战略怎么和人力资源管理相结合？是怎么样实施下去的？

吴俊彦：其实这个也是最近两年来我们一直思索的问题，西门子事实上分了三个部分：第一个部分是人才；第二个部分是增长性；第三部分是品牌领导力。我们花了很多努力让 HR 把主题提升到一个整体公司的战略层面。周老师刚才提到的人才计划里面，其实分了怎么样吸引人才，把人才招进来，怎么样调整，怎么样提升技能。

事实上，我们推出这样的人才计划，最终目的是希望业务部门看我们 HR 部门，并不是一个单一职能部门，并不是所谓招聘，我



吴俊彦 西门子(中国)有限公司人力资源部战略及传播负责人

们希望业务部门看我们 HR 部门是一个能够提高业务部门整体解决方案的整体。这个需要很多努力在后面，我们刚才提到西门子在中国有 3 万名员工，我们其实在白领员工里面大概占了三分之一。

怎么样把这样理念从高层慢慢一步一步传递下来，慢慢把这个理念灌输到工程里面，这需要强大的团队，包括与我们业务部门做一个沟通。我们去年做了非常多，以前 HR 角色还是被动。我们在去年或者前年其实做了一些更主动的出击，我们由马领导一部分团队，走到西门子部分厂里面，跟厂里面的业务部门代表沟通他们有什么样的 HR 想法，有什么样的关于人的一些意见，都做一个最及时的沟通，颠覆传统德国公司或者西门子公司沟通模式。

提问：提问给联想，如果我们服务的企业处于业绩下滑，甚至是严重亏损的时候，作为 HR 我们怎么样才能够更好帮助企业扭亏为盈？

高岚：挺难的，因为 HR 到底是一个职能部门，真正业务出现问题很大程度上还要仰仗业务部门的领导人能够有正确的决策，能够有正确的实施，能够把这个业务干出来。但是我觉得当业务下滑的时候，HR 也能起到很大的作用，一方面首先是业务下滑可以帮助做业务的人一起用教练式方式帮助业务人员分析什么原因使得它的业务下滑。我们没有答案，不会比业务人员更加懂得业务，但是 HR 能够做到帮助业务一起分析，发现业务核心问题是什么。我们可能没有方案，但是可以帮助业务告诉它你现在最主要问题，其次你们要采取什么样手段。帮助业务部门理清思路。

第二，HR 可以帮助业务做的，就是刚才前面谈到稳定军心，当业务下滑的时候，员工其实心里是最毛的。往往离职的人都是有才能的人，他能够找到工作。关键还是跟业务部门一起发现问题，树立一个新目标，给大家信心。

HR 在这个时候是关键因素，看一看出现业务下滑原因是不是出现了人才问题，也许有些人才的思路或者思维方式，或者他的才能并不是太适应现在新的经济发展。我们这个人才储备，人才换血是不是需要，这是个更长久的未雨绸缪。虽然我们不能直接帮助业务决策，帮助业务经理解决经济下滑的问题，但 HR 在这个时间能起到的作用也是非常重要的。

提问：问一下西门子，作为全球化大公司，我们西门子 HR 在企业人均效率提升方面做了哪些工作？

吴俊彦：这是我们今年工作重点，怎么样把我们的人均效率提升。第一个是在内部把事情做对，包括我们怎么样能让 HR 本身做一个提升，这个是处于我们本身，我们怎么样先把自己内功练好。事实上有点类似刚才的提问，我们怎么样把和战略方向一致的事情，顺应业务部门持续下去。我们 HR 自己本身应该更开放，从之前的被动角色转变成为主动出击，包括我们 HR 怎么样支持业务部门。

徐香香：最后请每位嘉宾做一个总结发言。

王晶：开放的心态，我觉得不光是总部的人，总部的同事都有自己的母公司以及他们做的区域，不可避免地会相互影响。本土员工也有自己的开放性，只有开放的心态，才能开拓新的商机。

陈健洲：对全球化运营管理和人才战略，首先要有一支具备全球化管理运营的 HR 队伍，通过这支队伍我们才能很清楚知道如何配合公司全球化战略来配置中国人才和海外人才，这样才能使得咱们战略一步一步走好。

高岚：两个层面，第一全球化必定有一些东西是一致性的，是全球化的。如果想做全球化公司，一定要清楚你公司在哪几个方面需要全球化统一。联想的全球化统一是战略。联想文化在中国很清楚，问所有世界各地的联想员工、任何一个地方的联想员工，都非常清楚联想文化，而且能在他身上看到联想文化，这对联想来说是核心东西，全球要一致。

第二个方面，还是强调要本地化，全球化和本地化要有一个平衡，有一些情况下一定要全球化，有些情况下一定要本地化。当地的文化，当地的社会发展状态，当地的法律法规，这个你一定要适应当地文化。全球化和本地化的一个平衡，一定要弄清楚哪些东西一定要全球化，哪些东西要更加本地化。

吴俊彦：个人观点是在战略上我们必须把它想的更大一点，在执行上是因地制宜，更尊重本地的做法。在整个底层精神层面是企业的价值观凝聚。HR 实际在战略上、价值上扮演着非常重要的角色，这个角色就是沟通，沟通不光是包括 HR 内部，也包括 HR 部门跟业务部门之间。

周禹：谢谢徐教授，谢谢四位嘉宾分享。谢谢各位今天的耐心和参与。



平行分论坛一：雇主品牌建设与员工敬业度提升

周禹：尊敬的各位来宾，再次诚挚的感谢和欢迎各位参加我们第二天的议程。我们通常说第一天看热闹，第二天听门道。我们昨天上午给大家谈人力资源管理思想，跟大家谈想法；昨天下午是给大家分享最佳实践，给大家说做法；今天上午采取平行分论坛的方式，进行深讨论，为大家做加法。所以特别感谢大家今天再次来到我们的会场，谢谢大家！

今天早上的平行分论坛主题更聚焦，讨论更深入，我们准备了4个聚焦的主题：第一个是即将在这个会场举行的，关于雇主品牌建设与员工敬业度提升的问题；第二场是在第二报告厅同时展开的，名为“重新定义学习，经济紧缩期的人才平均与发展之道”；第三场是我们今年的特别推荐，关于海尔“自主经营体”模式的全面解构和探讨，我们邀请到了海尔人力资源总监的王总、战略部长及“自主经营体”体长的为我们介绍；第四场平行分论坛将和大家探讨HR的工作之路。我们四场论坛的主题非常的聚焦，非常的深入和具体，同时我们的四场论坛的形式和昨天不同。昨天是1500人的一个大会场，今天则采用小会场的方式以加深和加强嘉宾和参会者之间的互动。

下面我们有请中国人民大学商学院组织与人力资源系副教授、EMBA中心主任冯云霞老师，来为我们主持关于雇主品牌建设与员工敬业度提升的议题。



平行分论坛一：雇主品牌建设与员工敬业度提升

冯云霞：谢谢，很高兴和各位专家、人力资源的同行一起讨论，今天上午我们将花一个半小时的时间讨论雇主品牌和员工敬业度之间的关系。我们上午台上的嘉宾以及我们中国人民大学的品牌都是响当当的，首先允许我按座位顺序为大家介绍一下各位嘉宾：

韩旭婷，腾讯控股有限公司北京公司人力资源总监。我们人民大学和腾讯可谓强强联合，他们很多高管都在我们这边读EMBA，王齐等老总也都在我们这里办培训班。

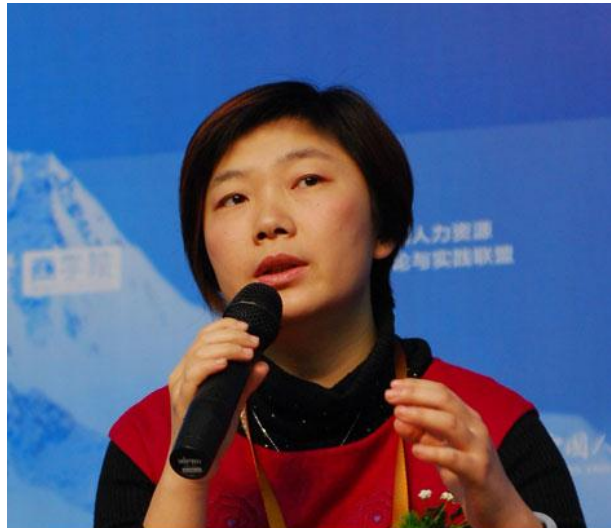
王万青，招商银行总行业务总监、人力资源部总经理。招商银行也是非常响亮的名字，我们人民大学不论商学院还是财政金融学院，每年都有学生进入招商做管理培训生。

张玉珠，安利（中国）日用品有限公司大中华区人力资源副总裁。安利是一个大名鼎鼎的企业，相信各位对安利都很熟悉，无论是身边的日用品还是吃的营养品，我们都能看到安利的身影。

季征，太和顾问合伙人、首席顾问。太和是国内非常著名的、非常专业的人力资源顾问公司。

今天上午我们不说客套话，我们都是自己人。而且我们做人力资源的都比较热情、比较专注、也比较敬业，所以我们直奔主题。第一个板块交给台上的各位嘉宾，请每位嘉宾花10-15分钟时间介绍一下自己在雇主品牌建设方面的心得和最佳实践，然后我们请季征先生做点评。首先有请韩旭婷女士。

韩旭婷：很高兴在这里和大家交流这样的主题，腾讯在今年11月份的时候刚做完14周年的庆典。众所周知，互联网行业是一个风起云涌变化、瞬息万变的行业，所以我们一直非常的谨慎，慢慢的往前走。这种行业的HR和传统行业的HR有很大的不同，互联网行业和业务的变化，对HR的挑战是非常大的。雇主品牌对腾讯来讲也是比较新的一个话题。这部分我们一直在尝试，坦率的讲，真正的尝试是在2007、2008年以后，之前我们一直是快速的跑步。当前年腾讯员工突破1万人，今年到达2万人以后，雇主的品牌相应的建设才慢慢的提上日程。所以雇主品牌方面我们有很多的不足，我们也希望大家学习，同时也希望这样的碰撞能带给腾讯新的思路，在雇主品牌这条路上走得更深更好。



韩旭婷 腾讯控股有限公司北京公司人力资源总监

我简单的说一下，腾讯的雇主品牌建设分为三个体系、三个层级。第一部分是雇主品牌平台的搭建，即我们要构建什么样的平台，去支持雇主品牌的不断攀升；第二部分是在平台基础上，不断的深入和推广雇主品牌，把雇主品牌渗入到我们希望触及的人群中；第三部分是营造雇主生态链，以期把雇主品牌、与其相应的结构和赖以支撑的体系整合起来，进一步的影响生态链。在接下来的交流过程中，我们会慢慢的把这样的体系剖析出来。好的，我的部分就先到这里。

王万青：招商银行的雇主品牌建设和腾讯差不多，也是从2007年开始做的。我觉得这个事，一开始是被动的，起因也是怎么招人，怎么吸引人。最佳雇主不是说我们想做就做了，当然我们自己也会做一些努力，但是最终还是外界给予的认可。我算了一下从2002-2012

年 10 年间，招商银行获得了很多机构给予了最佳雇主的称号，一开始是被动的，2007 年以后我们有意识的做了这些事去打造最佳雇主。我个人对雇主品牌的理解，我认为它是和公司的声誉、公司内在经营以及外在环境是有关系的。招商银行更多的是通过它的服务和产品在广大消费者的口口相传从而树立了自己的品牌形象。

昨天我在这儿待了一天，我是抱着学习的态度来的，听了很多的专家、学者、老师的报告，比如业界十佳企业的实践汇报，确实是深受启发。也碰到了有很多的同仁，都说自己是招商银行的客户，说我们的服务很好。我想很多招商银行招聘的员工、他们的父母、他们的同事大部分对招商银行的直观印象都是你们的服务好。我对雇主品牌的一个最大的、最深的体会就是雇主品牌和企业的品牌是紧密相连的。首先你的企业要对品牌建设重视，招商银行对雇主品牌的建设也做了很多的事，目前招商银行的品牌价值在国内外的相关的评估中还是挺高的。2008 还是 2009 年，《英国金融时报》说我们招商银行的品牌价值的增长世界排名第一，第二名好像是黑莓，这就是说雇主品牌和企业的品牌是紧密相连的，这是我的第一点认识。

第二方面是我们内部的，昨天几位老师说的很好，我们做 HR 的最本职的工作就是在合适的时间找合适的人放在合适的岗位。跟雇主品牌相关联的就是你怎么找到合适的人，你的吸引力在哪里。当然，在当下经济不景气的情况下，相对比较容易找到合适的人，比如 15 号我们在北京大学第一区的校园招聘活动启动，我们把北京第一区的学生集中到了北大，启动的时候网投简历已经超过 10 万人，我们总共招 40 个管培生，网投简历超过了 2 万。这种吸引力我觉得一个来自于公司的形象。公司好不好，可能就是口碑，你的前同事、你在招行工作的师兄师姐，他们对于招行的评价就比较具有说服力。比如人大刚刚招了一个老师，他的同学就在我们部门，人民大学很多学生在那儿，他们在那儿工作怎么样，这种信息对他的择业选择是非常有影响力的。我们还比较注重留人的机制，有机会我再细说。谢谢！

张玉珠：谢谢大家，很荣幸有机会参加这个论坛。我们公司的雇主品牌建设开始的比较早，是 2002 年的时候开始的。那时候的安利不像今天这样，那么多人听过，那么多人肯定我们公司的成绩，当年我们很难招人。那时候直销遇到了发展的瓶颈期，1998 年的时候我们公司受到了很大的打击，1998 年我们裁员 1 千多人，1999 年慢慢的好一点，2002 年的时候我们就要重新筹划，怎么带领我们的业务跨入一个新高峰。当时我们的公司的最大问题就是美誉度，当时很多人都对我们公司的形象和经营模式有一点模糊。我们自己的员工



张玉珠 安利（中国）日用品有限公司大中华区人力资源副总裁

也不是很肯定自己在公司里面的价值，当被问到在哪个公司服务，他可能不愿意讲我在安利，但是现在很不一样。

所以当时我作为人力资源部门的主管，我觉得我们可以帮公司携手提升美誉度，当时没有一个部门认为 HR 有这个本事，他认为这个是 PR（公共关系）的责任，或者是市场部的责任，所以很多计划都是交给他们去想，我想为什么他们没想过 HR 可以做呢？他们没有期望，这是好的，期望值低你做一点成绩出来他们就眼前一亮。所以我们就静悄悄的去做，而且不需要很多的资源。很多的人认为你们公司大、资源多，当然好做雇主品牌了，我们公司小，没资源怎么做？（我觉得雇主品牌）就是（雇员）如何看待你们公司作为雇主，对你的公司的形象他会有什么感觉，那么这个方面是否要打广告呢？是否要大量的用很多的资源才能做到呢？我觉得不一定。

我觉得可以从三个方面做，第一可以走进校园，和学生们交流，但是走进去能不能被接受，要看你的成绩。还有一点你的公司本身是否真的是一个好的公司。你要有优秀的一面、自豪的一面，才可以和校园里面的老师沟通，介绍你自己的公司的企业的文化和营销模式。走进校园以后和学生们介绍的不单是工作的机会，还有公司的企业文化，让更多人慢慢的认识我们公司。

第二是通过社会大众。可以通过一些专业的团队，比如 ACCA，通过他们合办一些活动并参与当中，代表公司交流。比如今天的论坛也是我们安利公司“活跃”的表现，我们对自己的企业有信心，我们自己做的好的地方愿意和别的公司分享，我们是开放的企业文化，我们不是神秘的公司。对于每一个部门，我们都鼓励他们的主管走出去和业界交流。

第三个不可忽视的就是内部的员工。很多的公司都说雇主品牌当然是对外了，这是不对的。其实公司有多员工，我们现在有 9 千多员工，每年大概有 1 千人离开，每年都有 1 千人加入，我们能否让这些人无论在于走都对公司持肯定的态度呢。其实每个员工都是一个口碑，他是否愿意和身边的人分享安利的优点呢？请记住品牌的内外一定要吻合，如果外面讲的是一套，回来做的是一套，外面的人肯定会问在安利的员工，你们公司是不是这样，安利的员工如果说安利是吹牛的，那这样的话比不做品牌建设还糟糕。其实做雇主品牌不需要太多的资源，我们可能一年用大概 100-200 万就可以做起来了，这个资源是有限的。2002 年的时候肯定是没有这个钱的，没钱有没钱的做法，有钱有钱的做法，等有时间的时候再跟大家进一步分享，谢谢！

冯云霞：刚才三位总经理提到了三个角度，招商银行王总提到公司品牌和雇主品牌的管理关系非常密切，张总说的是危机事件的有效处理可以反过来对公司的产生促进作用，第三个方面就是管理 HR 部门经理和员工的口碑。三位经理说的几个方面都是影响雇主品牌的关键要素，下面请季总介绍一下他们在评选雇主品牌过程中的技术性和专业性的操作。

季征：谢谢各位精彩的发言，刚才各位嘉宾已经把雇主品牌的价值、意义和重要性都说了。雇主品牌对中国的 HR 来讲应该是在 2000 年左右才开始逐渐兴起的概念，很多人现在还在问，雇主品牌到底有什么用？其实雇主品牌刚才几位都提到了，归纳起来对企业有三方面的作用，第一是外部作用，建立了外部的良好的雇主口碑，有利于吸引外部的人才。第二是

在公司内部有很好的雇佣口碑的话可以影响和提升企业内部的员工保留率，还有刚才张总和王总都提到的员工赞扬的企业，同时愿意积极的付出他的能力为企业创造价值的过程，所以对内雇主品牌能提高企业的效率和人员保留能力。第三是当企业做到极致的时候，很多时候雇主品牌大于企业品牌，很多企业说出来名字大家不知道它是干什么的，但是很多人一提都愿意去那儿工作。比如说我记得我在上大学的时候，虽然很多同学都不是一个专业，但我们所有人都想去联合利华，我连它有什么产品都不知道，但是它在学生中吸引到的注意力非常大，我知道好像去了这家企业人就会有很好的发展。所以说当你的雇主品牌发展到一定阶段可能会代替你的企业品牌成为一个标签。一般来讲，雇主品牌对企业来讲有这三方面的意义。

再说雇主品牌与员工敬业度之间的关系。老板经营企业要的是效率、是钱、是股东回报，但是这些股东回报是由谁创造出来的？都是由企业的员工创造出来的。因此老板要的是把员工激励出来，让他们投入的，努力的给我工作。这个工作应该是人力资源工作的最高宗旨，无论是什么手段，让大家愿意在这儿长期的给我工作，这样我企业的价值就会不断的被人创造出来。老板要达到的是这么一个目的，那么雇主品牌和员工敬业度怎么结合呢？雇主品牌被员工认可会营造一种氛围，员工会在很好的雇主口碑的驱动之下对企业做出贡献。员工会

从几个方面看企业的雇主品牌：薪酬福利；管理领导力，比如是否给员工足够的认可；其次是工作环境氛围的口碑，比如内部环境是否很开放，一个员工获得资源会不会有很多的障碍等等；再有就是工作职责和意义方面，他会觉得我的工作是否有意义和价值；还有自身的职业发展。企业如果能在员工心里建立这些方面良好的内部口碑，企业的员工的敬业度是可以期待的，员工会很投入很敬业的工作，创造更多的价值。



季征 太和顾问合伙人、首席顾问

雇主品牌的内部品牌对员工敬业度的提升相对更大，但是外部品牌也不是说一点用都没有。如果大家都认为你在那儿工作很有面子，你就会愿意对外宣传和赞扬我的企业。这是一种非常好的反作用机制，员工会觉得原来在这样的企业工作是这样好的事情，这不但会促进其留任，还会促进其创造价值。这时雇佣双方就不是老板和员工的关系了，而像是我们大家为了一件事情共同的努力，就像我们党的十八大倡导的那样，我们会把它当作一份事业来做，它会成为一个事业，而不是一个买卖。员工会说企业是我活下去的物质基础或者是我将来下一步的跳板。在座的几位嘉宾所在的企业在员工敬业度和雇主品牌管理上是行业的先锋，他们已经开始注意到这个问题，并且已经开始采取关键性的行动来改善和提升我们的雇主品牌和员工敬业度。但是在这个过程当中，我觉得中国的企业还有很长的路要走。雇主品牌在国外有很多年的历史，每个企业都非常注意我在国内的雇佣形象。但是中国企业，我见到的很

多中国企业对这个还没有认知，没有明确的方向和行动计划来做这个事情。

冯云霞：谢谢，我们第一个板块基本是这样，每个嘉宾都各自的介绍了一些自己企业的情况。关于刚才季总说的，我补充一个资料，华信惠悦在全球的卓越雇主调查中发现卓越雇主的3年总体股东回报率是108%，普通雇主的回报率是66%，这是2000年的数据，卓越雇主的股东回报率接近了普通雇主的2倍。到了全球经济低迷的时候，就是2002年的时候卓越雇主是24%，普通雇主是8%。在经济越艰难的时候，最佳雇主给企业所带来的财务回报是普通雇主的3倍，这个数据是非常有利的。

那么我们下面进入第二个板块。刚才听了一下，我觉得三家公司都是非常优秀的公司，但他们在做雇主品牌的时候侧重点不一样，腾讯在体系建设方面有过人之处；招商银行刚才王总分享了一个资料，公司的品牌增值是优于黑莓的；安利对员工口碑、危机事件的处理和品牌增值之间的关系有独到的见解。我们听了第一轮下来发现了这样的差异，这些企业其实是有相似的地方，但是更多的是有各自的特色，下面第二个板块请腾讯的韩总从体系建设方面给大家分享三个层次的体系是怎么建立的，请王总谈谈招商银行公司品牌本身和雇主品牌的联动，然后请张玉珠女士讲讲案例如何让离职的员工也夸安利好。我想有侧重点的介绍对我们大家可能会更有启发。下面有请韩总。

韩旭婷：我先说一下腾讯雇主品牌搭建的思路，也请在座各位指正。我们腾讯非常看中基础的平台，即整个运营平台的搭建。我们在雇主品牌搭建中强调两个纬度，一个是内部的，一个是外部的。运营平台的搭建上也是做这个方面的工作，首先对外部的是招聘的平台，在校园、在社会，员工内部这几个平台都有在做。校园、社交、海外都有统一的平台的形象，包括招聘哲学在内外的体现。腾讯在努力的塑造这样一个形象，就是有梦想爱学习的实力派。对员工内部的平台，我们希望塑造整个内部的平台让上下能有一个顺畅的通道。我们每年的都有满意度调查，通过对数据的反馈和深挖来看内部的员工对哪些地方有要求、不同员工对企业的要求有什么不同以及员工要求的动态变化。在社会这一部分，我们通过腾讯微博的运营，对企业的形象通过重点的事件来打造。我们希望通过这几大平台的运营为雇主形象的建设打下坚实的基础，通过内外不同的监管来看我们自己能不能做的比较出色，同时通过这样的纬度来看我们的公司做的是什么情况，从而优化我自己的体系。

第二个体系，我们希望通过体系的搭建来促进雇主品牌的推广和渗透，我们每年着力的打造不同的品牌的宣传点，深化和渗透这样的品牌。去年我们打造了两个比较大的活动，今天在座的很多都是HR的同事或者是学校同学，大家应该都知道去年的微简历的大赛，我们是通过公司的产品和品牌的结合来深入我们的雇主品牌。还有2011年的人才之旅，也是关注高校的团体，把公司的整个的事业的布局、公司文化、福利活动整体的推出。

今年我们又做了两个关于雇主品牌的打造和推广的活动，第一个是腾讯马拉松创意大赛，这一活动在高校计算机专业中的口碑还是很不错的。虽然第一次办，但是吸引了很多计算机里面的大牛，比如我们新挖掘了一个18岁的少年天才。这样的活动和我们公司的内部导向和目标群众是非常的吻合的，这个活动今年也被我们公司评为BEST PRACTICE。同样的，我们今年还做了腾讯大讲堂，这个讲坛的对外推广是希望能够把互联网行业的知识对外输

出。这是我们做的关于品牌渗透和运营的一些实践。

第三个部分我们希望打造雇主的价值生态链。首先我学校的体系，我们看重共赢的体系，我们希望创造行业上下游的深入发展和结合，互相促进，打造整个人才体系的价值链。在学校我们做了创新实验室、联合项目、还有探索性的一些结合的方式，包括我们在课程中内置了一些雇主品牌、学生的职业引导等。我们希望能和学校绑在一起，这是腾讯整体的三维度体系。

冯云霞：非常好，内外整合。

王万青：我先纠正一下，不是品牌价值世界第一，是品牌价值的提升幅度世界第一。我们作为雇主品牌这块，招商银行招人这么多年来，从我任人力资源总经理以来，无论是经济上行时期还是经济下行时期，没有感觉到招人的困难，更多的是怎么选择更合适的人的问题。招商银行有一个广告词叫做因人而变，前招商银行主席的话说的是银行是服务行业，客户是上帝，在所有的银行里面，各家银行都有自己的广告词，他认为因人而变是最能够表现以客户为中心的，我们叫做服务理念。我们的 HR 部门，我们的内部客户是谁，昨天也有文教授说了，HR 的服务的提供对象是咱们的员工，我要招的人回来就是我的服务对象，关于我的服务对象我要提供什么样的工作条件，什么样的工作环境，这是我们要思考的，这些年招商银行也做了这些方面的尝试。

企业品牌我都不多说了，对内的雇主品牌建设腾讯的韩总也说了，他们也做了非常多的事。我们和腾讯在一个城市，我去了很多次腾讯大楼，我们的电脑大楼和他们是挨着的。招商银行有完善的薪酬福利体系，钱不是万能的，但是没有钱是万万不能的。银行业的利润也不错，银行福利还是可以的，但并不像媒体传的那么高，我们的 HR 部门被弄到风口浪尖，老板也问怎么回事啊，员工也在内部论坛上万炮齐轰，说我怎么没拿到这么多。媒体也没错，他是拿年报算出来的，但是作为 HR 都清楚，拿到手的收入和那个差的太远，里面有很多东西，有中长期的，有福利性的等等东西。从这个方面来说，薪酬福利肯定是需要，招商银行这块有很好的收入的预期，但是还要通过自己的努力，然后才可以达到这个预期，这是一个方面。特别是在福利方面，招商银行大大小小的福利都齐了，我们做的很早的，补充医疗、养老包括住房方面都有，也不细说。



王万青，招商银行总行业务总监、人力资源部总经理

第二是必要的工作条件，在银行工作不用顶风冒雨，但是它的辛苦程度也不亚于在户外作业的，比如现在存款这么难，非常之难，到处都是存款大战。对现在做金融来讲，现在的金融脱媒，特别是小企业融资非常难，国家领导人也在强调这个问题，整体的让人感觉好像流动性很紧。但是我们的判断是银行体系内的流动性紧张，体系外并不紧张，这些钱在哪里？在民间。国家的监管部门是把银行管的很死，比如说即将实施的银行管理办法比巴塞尔协议还严；比如说银行社会融资总量的贷存比的控制，你有多少存款才能放多少贷款，控制越来越严；比如央行通知的上调存款准备金，20%这么高，也就是说20%不能用，所以这个里面真正银行能用于放贷的非常少，然后现在银行业利润的主要来源还是利差收入，最高的时候90%都是利差收入，没有钱放贷收入都会受影响。回到我们刚才讲，要提供必要的条件，我们还是会提供合适的机会和岗位，在这个岗位上我们提供必须的工作条件和设备。

我想着重讲的就是内部的氛围建设，这个和企业的文化有关系，我个人认为确实是这样，看不见摸不着，曾经也有很多人问我们招商银行的文化，我说学不来，偷不去，打不垮，这才是真正的企业文化，比如说我们讲团队，讲协作。也有很多员工的在银行间流动，流出去还要流回来，主要的原因就是不适应它的氛围，再深入就是适应不了它的企业文化。氛围到底怎么样和管理者有很大的关联，2007年我们和盖洛普公司就做了员工敬业度的调查，我们选了6家银行做调查，结果大出我们的意料，我们认为招商银行的敬业度很高，结果是远远低于世界对标的企业，甚至在中国先进的对标企业中我们也不算高，反而满意度非常高。这是我要说的敬业度和满意度的关系——满意度很高，敬业度不高。盖洛普把员工分成了几类——就业员工、总工员工、从业员工。我们的总工员工比例非常少，只有是百分之几，大量的的是从业员工，接近百分之七十。这个事情和管理层反馈了以后他们也很震惊，大家都是把招商银行的工作当成一份工作，薪水不错。你是把这个工作当成一份职业还是当成事业，这就是我们HR部门该考虑的，如果你是当成一份职业，它的满意度高就能当成一份职业，但是要不是当成事业来做，这就是不同层面的。这些年我们一层一层的都在做反思，做提升。也告诉大家我们最近请哈佛企业文化中心刚刚完成的敬业度调查结果，非常欣慰，敬业度和5年前相比，大幅度提升，满意度也没有下降多少。

我个人的第二个观点是要追求一个合适的满意度，太高了，我们不会做，因为企业提供的这些东西是要让员工为企业创造价值，他要去投入，要努力的工作，敬业度就是投入的程度，如果你觉得福利很好，但是对公司的回报没有那么高。所以采取的第二个措施就是强化的绩效管理，这个我们总行已经做了四年了，我们用双维度考核员工，不仅仅是业绩的考评，我们是从业绩和能力两个维度进行考察的绩效管理体系。绩效作为一个组织来讲最看重的是目标，一定要达到我的目标绩效。但是HR部门要看到，同时员工为你付出以后，你要员工和企业共同的成长，也就是说为企业创造价值，给员工带来成长。所以第二条我们为什么做了双维度的第二个维度的能力维度，就是考虑员工在能力方面的提升，再根据能力维度和业绩维度的考核结果决定把这个员工的评价放在哪个区域，我们分7个区域，这个对晋升、培训都有指导意义，这个还是有效的。谢谢！

张玉珠：安利公司钱不够招行多，所以在福利方面我们不能跟你们比较，但是对企业文化还是可以比较比较。我们在雇主品牌方面，我们觉得最重要的是要选对塑造点，对内要

讲你强的部分，人家认为重要但是你弱的地方要尽量避免。我们要讲创造价值，成就自我的这部分，我们公司非常注重企业与员工之间的 connection，我们有 4 个 C，第一个 C 就是 connection。公司与员工之间的联系是什么？就是我努力工作得到了什么，对我有什么好处。这个 connection 是非常重要的。另外我们透过公司高层的通信，以前我们的董事长每个月有一个家书发到每一个员工，虽然是同样的，但是是直接的发到每个员工的邮箱里面。现在我们的的大中华总裁用微博和员工互动，及时的回复。每个月有一次的员工会，是高层都在，员工可以提出问题。HR 还有很多其他的渠道提供给员工，可以让员工多了解公司的动态。

联系部分也包括公司业绩好对员工来讲有什么关系，这就是一个敬业度的问题。我们在敬业度方面也是有所提升的，在 6 年前我们还是有一些员工的敬业度不是那么高，员工觉得他不是非常满意，比如他们的薪酬福利，他们满意度和招商银行没法比较，一般他们都觉得不好，但是它的敬业度非常高。只有一点我们要提升，就是员工的是对公司的目标的把握，比如对于我的业绩方面，评估标准老板没有和我讲清楚，这部分我们就做了很多的工作。最后联系做通了，这个工作也就好了。

第二 C 是 contribution，在我们公司有一个创新的平台，这是 2008 年的时候我们 HR 推动的一个平台，让员工通过自己的电脑和手机上公司的网站提意见。我们还有专门的一些业务问题，比如有新的产品上市，我们不知道叫什么名义，就通过这个平台征求员工的意见；比如怎么提升我们营销人员的形象，我们用开放的渠道，让所有的员工都可以提意见。这个平台自开放以来，我们已经有超过五千位同事都提过建议，有七百多条意见我们都认真考虑了，大部分都的采纳了，这为公司创造了不少的价值。当然除了对公司有好处之外，同事们也会觉得在公司里面工作是有意思的，无论是主管还是前线的服务员，都有一个渠道给高层意见，都能感觉到自己对企业有贡献，所以 contribution 是非常重要的。

另外一个 C 就是员工对公司的高层和公司的信任度。他觉得你讲的是你所做的吗，你所讲的和所想的是否一致，你做的和说的是否一致，这个非常重要。如果公司有很多的口号，讲的很好，但是才来没有兑现，或者没有公平性而言，员工会觉得在这个工作环境里面不公平，不开放，这样的话也会局限他们的贡献。

最后一个 C 是回报，对员工讲有什么回报，刚才招行的王总讲了没钱是万万不可能的，我们肯定也会有回报。这个回报我们会事先讲的很清楚，那个目标是什么，你的目标是怎样完成，有什么 KPI 才能回报。除了讲回报以外，我们还有成长的通路，学习的机会。

通过这几个方面，我们让现在的员工、将要离开的员工或者离开的员工对公司都有一个正面的形象，他就算离开了，他也会对公司有一个好的印象。我想对每一个员工的尊重与承诺是我们公司一直以来的宗旨。然后我们的口号“创造价值，成就自我”也是我们雇主品牌建设的主张。等会有空在跟大家继续分享，先简单介绍到这里。

冯云霞：谢谢！请季总做一个点评。

季征：刚才各位都说了很多有效提升雇主品牌的方法。这三家企业各有特色，腾讯，高科技行业，加强对外的宣传和雇主品牌的宣传力度来打造外部的一个吸引力的平台。这点非常重要，很多企业说我做的好自然会有人来，但是现在的中国是酒香也怕巷子深，你得会宣

传自己，把自己做的好的地方要让大家知道，大家才会理解。韩总说的他们打造很好的平台，利用外部的渠道和资源。比如太和在今年也开始做中国的员工最满意的企业评选，从员工的角度出发，通过 800 多家的员工满意度调研，来看企业是怎么做的，有哪些优秀的实践，哪些企业更能够适应新时代员工的需求。

第二，王总谈到的我从企业内部的管理角度，提升内部的雇主品牌和员工的敬业度。王总他们通过调研，确实发现了问题，员工满意度很高，敬业度不高。当然在太和做了很多调查，发现国企有这样的普遍的情况，就是我满意，但是不敬业。招商银行着力的通过绩效的深入来提升员工对企业的服务行为的关注，这样提升员工的敬业度和投入度，这也是从雇主品牌角度出发做的很好的企业改革实践。

再有，张总所说的，安利很有特点，他们是企业文化入手。张总说的大部分的作用力都在企业文化上面，比如说经理人都要一线去，公司的制度的透明化，对于员工的鼓励、表扬、认可。这些都是非常好的从企业文化角度的作用力，现在很多中国的企业走过了从薪酬绩效管理，慢慢的走向企业文化的管理，安利是很好的实践的借鉴。

在这儿我也提出一个小问题，各种各样的方法，其实提升雇主品牌和员工敬业度，方法很多。大家想一个问题，我们的资源是有限的，一个企业的投入是有限的，那么我们的好钢要用在刀刃上。哪些因素对于我们自身企业的雇主品牌和员工敬业度的提升最有价值，薪酬福利、工作氛围、企业文化、员工职业发展还有我的管理方面。我在哪儿进行改革对员工的敬业程度和雇主品牌提升是最有效果的，这个是现在困扰很多 HR 的最大的问题，现在也留个作业，大家想想怎么能够发现性价比最高的改革点。

冯云霞：谢谢，为我们主要是通过信息交流让大家共同提高。刚才季总说的是定位的问题，因为每个公司的战略、每个 HR 的出身不一样，在管理政策的出台方面，你自己怎么定位？腾讯、招商银行和安利的定位不一样，那么你的定位是什么呢？这个问题非常好，下面有十五分钟左右的时间留给大家提问题，今天这个机会非常难，大家看看就三个公司的最佳实践有什么问题。



冯云霞 中国人民大学商学院副教授、EMBA中心主任

提问：你好，我想问一下招商银行的王总，我很喜欢招商银行这个品牌，一直都是你们的顾客。刚才王总只谈了两个问题，我想分别问一下，第一个是说到雇主品牌建设，您雇主品牌建设有没有具体的内容，我听到的只有给员工很好的福利，有没有一个整体的东西，比如招商银行这个品牌有很多内容，要传递很多信息，那么在员工方面要传递的是什么样的信息。

第二个问题是员工敬业度，你说到员工敬业度 5 年后有很大得提升，季总总结的是绩效

方面导致，我想确认一下是这样的吗，我认为员工敬业度可能还有一个影响方面，比如给员工做个职业生涯规划什么的。谢谢！

王万青：谢谢！我在想这个事，刚才讲老板最关心的是是什么，我给了这么好的待遇，你会不会那么敬业，那么投入资。如果员工满意度太高，老板不满意；如果敬业度非常之高，意味着员工压力过大，员工不满意，敬业度和满意度是两个方面。我们强化绩效管理发现了什么问题呢？招商银行成立 25 年，作为人生来讲是一个年轻人，但是已经有了大企业病，我们已经发现了这个问题，如果无法根除，至少不让它蔓延。

一方面强化绩效管理，同时要给员工成长的经历，我们是做的是业绩和能力双向考评，业绩和福利挂钩的，能力和提升是挂钩的。我们是双通道管理，第一个是行政的管理通道，第二个是专业人员的技术通道。银行的岗位非常之多，我们给员工分类，并搭建通道，让他们有机会晋升。至于能不能晋升，这些都是透明公开的，有一定的准入条件。每年有一定的晋升和退出的比例，给员工这样的希望，他能看到自己成长的通道和空间，事实上也有这样的结果出来，我们刚刚聘任了一批，大家还是很满意的。

招商银行在内部的 BBS 已经存在了很多年了，这么多年来，在这个论坛上面，招商银行的员工为招商银行的改革和发展提出了很多很好的建议，大量的利民的，有正面的，也有负面。你提的好了，就直接给你奖励。

雇主品牌建设是有的，我们有一些措施，我们的 4P 原则，因为时间有限，有机会我们再交流。

季征：我补充一下刚才说的职业生涯规划，招商银行他们有一个非常知名的管理培训生的体系，从这个体系可以看出，招行员工的职业生涯在学校的时候就已经开始了。

提问：我想问韩总一个问题，处于职业发展中期并且有一定工作经验和管理经验的人，在企业工作时间很长了，这部分人会存在工作的倦怠性，腾讯在这方面对员工的职业发展方面做了哪些工作？

韩旭婷：这个问题说起来还是全维度的，从 HR 角度看不能单从职业发展和绩效考核来看。对腾讯来讲，首先腾讯发展的时间没有招商银行和安利那么长，对于管理干部这方面我们是比较扁平的，也有一些动作。对于腾讯，如果走向管理岗位，和刚才王总介绍的比较相似，在职业发展体系上我们是有双通道的。如果一旦走向管理通道的时候我们会在他承担不同角色时配以不同的培养动作。在腾讯，我们有腾讯学院，我们在培训的体系上有几维的体系，我们在上升到管理的角色之前，会在过渡期的做一个培训，只有通过前面的培训才能到管理的培训，确保从技术到管理的转变。如果从基层的管理干部到中层的管理干部靠近时，对于能力和战略的都会有调整，在这部分的调整会配以潜能的培训，在中层的视野上做一些储备，在这层面做发展。真正的要到公司的 EVP 层面，整个行业的视角和前瞻的战略要有储备。所以在不同的阶段，我们一方面给与不同的培养方法，一方面达到一定的需求，配以相关的安排让他匹配这样的能力，来保证员工有这方面的能力。

提问：我想问一下安利的张玉珠女士，刚才您提到了内部的品牌建设，对于离职的员工，你们是怎么做品牌建设的。还有管培生，如果没有清晰的定位会有大量的流失。请问你们是怎么做的？

张玉珠：关于离职方面，我们会把他们当成是我们的朋友，还有和他们保持联系，包括他们走了之后最大的问题 3-6 个月的时间是非常的关键的，因为他到了新的企业里面不是很习惯，到那边可能跟他设想的不一樣，他会很快的想到公司。如果我们做密切的跟踪，我们想把公司的信息也分享给他们，或者在 personal 一点，像打电话问候他们。因为我们关心他，比它的新公司更关心他。在新公司，他到哪里吃饭都是一个人，孤零零的，他一比较，还是安利更适合他，于是这个感觉就回来了。有一些是你走的时候他觉得那边的发展很好，但是真的去了那一边不一定那么理想。有的是我们跟踪了一两年之后，最后也是回来了，回来了之后特别的忠诚了，因为他已经看见了外面的世界了，回来了之后他们的敬业度就会更大的提升。

第二部分是关于管培生，这一部门我觉得最重要的是管理他们的预期。我们和他们沟通的时候已经讲的很清楚了，我们没有答应他们说 2、3 年就会做经理的，如果你真的是这样想的话，可能不是很适合在安利工作。我们也不想影响到内部的同事，他们有很多的经验，你要是进来 1、2 年就要做经理对他们也是不公平的。一般上说大学里面招来的管培生，他的学力高，做出了一些成绩，我们会有考评。如果我们不保证他 2、3 年做经理他就离开，这样我们也没办法。我们只能通过沟通，你为什么要干我们公司，我们有什么优点，比如我们有良好的氛围，有创意平台，我们有弹性的工作时间等等，还有培训的机会。这些可以和他沟通，双方都满意了，他就不会要求那么高。事实上我们的管培生方面的流失率不是那么高，如果跟其他公司比较，我们的失业率还是相对稳定的。

王万青：我补充一下离职的问题，在招行的实践中，这个事和管理者有直接的关系，我觉得这个和管理者的情商关系非常大。我们员工说过一句话“加入的是公司，来开的是经理”。因此我们在管理者的情商的培养方面特别的重视，很多经理都是业务绩效优的提拔上来了，在管理技巧方面可能不是很优秀，所以我们特别注重情商的提升。营造内部的良好氛围是非常重要的，也有倦鸟归巢计划，后来我们改成了眷恋的眷，眷鸟归巢，回来的确实是敬业度更高。我们对理智的骨干，每年的春节我们的行长会给他们写一封信，报告这一年招商银行所做的努力，取得了什么样的成果，这里面也有你们离职员工的一部分。谢谢，这是我补充的。

提问：我想请教一下王总，这是消费者反映的一个案例。我一个亲戚在 2007 成为招商银行的客户，他是买房贷款，7 月底办好手续之后，9 月底招商银行的贷款批下来了。一般来讲是 1 个多月，从手续办理到放款到一个多月，他很奇怪为什么 10 月底还没有批下来。后来电话咨询，招行员工说这是公司的决定他也没办法。亲戚就到网上看了很多关于招商银行的评价，也看到很多负面的信息，这是消费者的一个案例。至少能反应两方面的问题，第一个由消费者反映外部雇主品牌的一个问题，会影响雇主品牌。第二从客服人员可以反映

出敬业度的问题，类似这样的问题，有没有发现过这样的问题，包括采取什么样的措施来解决这样的问题。

王万青：非常感谢！招商银行这么大的企业里面肯定有，我本人也遇到过，招商银行对品牌的维护这块是非常的重视的，在每个城市，总行都会聘请专业的调查公司在当地选定招商银行的竞争对手对招商银行的服务做不定期的调查，我们也有专门的投诉的机构。您反映的问题特别的复杂，特别是个人贷款，可能客服人员本人真是没办法解决这个事。首先是流动性紧张的问题，可能客户不管你，你既然批了我的，就应该放我，但是银行确实受了很大的挑战，比如超了就不准放款，央行那么大的系统就是给你关了，我们也很难做，这个不是个人素质的问题。您的问题是引发的对我们客服人员的专业素质培训，就是发生这样情况下时候怎么去解释，客户不接受的时候怎么去处理，处理不好会损害企业的价值，谢谢你的关心。

冯云霞：非常感谢各位来宾，特别是我们台上各位嘉宾的精彩分享，雇主品牌建设肯定是长期的持续的一个事情，希望我们人民大学商学院主办的人力资源管理年会明年能够邀请到更多的公司来跟我们分析，我们每年都会做系列的探讨，非常感谢大家，谢谢！



平行分论坛一：雇主品牌建设员工敬业度提升 嘉宾合影

平行分论坛二：重新定义学习—经济紧缩时期的人才培养与发展之道



王玥：今年的经济有所下滑，对我们企业培养人才有些挑战。今天很荣幸邀请了几个企业大学的代表，我旁边的是中国惠普有限公司教育培训服务事业部北方区业务发展总监张益清、中兴通讯学院院长曾力、中粮集团忠良书院总经理蹇侠和万达学院副院长赵克欣。

我想今天就这个话题我们轻松一点，鼓励大家畅所欲言，敢于提一些大家想问的问题。我先开个场，先代表大家问几位嘉宾一个问题，我们今天的主题是重新定义“学习”——经济紧缩期的人才培养与发展之路。经济大环境对企业人才培养，对这两年比较热门的企业大学建设有没有直接影响？你们的应对措施是什么？下面我们把这个问题的球抛给在场的每位嘉宾，请各位花3-5分钟时间介绍一下自己企业大学的现状，并回到这个问题。女士优先，我们先从惠普大学开始。

张益清：今天很荣幸，其实这里面有很多前辈，应该他们先讲。关于惠普大学，大家可能知道它有10年的历史。大家也知道IT行业目前经济受到了严峻的挑战，在这个过程中惠普大学在人才培养方面没有放松过。惠普自2004年一直被评为最佳学习组织，无论从流程、规章，还是资源方面，我们都在惠普员工的培养方面投入巨大的力量。

但是，这几年经济下滑以后，在IT行业遇到严峻挑战的时候，惠普在人才的培养上一点都没有放松。我们创始人提到让惠普6个关键因素，第一个是创新研发，第二个就是员工发展。所以我们惠普自身的感悟就是越是经济不景气的时候，人才越重要。

曾力：中兴通讯学院已经发展了10年。在内部我们直接支撑公司的两个二级战略，一个是直接支撑我们人力资源发展战略，即对内部员工和管理干部的领导力、执行力等方面进行培养。另外一个就是直接支撑公司的业务战略，比如公司市场拓展、公司的客户关系管理。公司对客户的培养，包括一些业务方面的知识。。对其他大学相比，我们在内训和外训的综

合属性上做得更强一些。

对于经济紧缩的情况，在人才培养这部分我们学院更多的是从两个支撑战略上下功夫。尤其在人才培养上，在这种特殊时期涉及当期和长期的考虑。对于长期考虑，很多企业在这种情况下会考虑业务转型、经营管理转型、战略转型。那么这个转型过程当中需要什么人才？需要强化什么人才？可能在人力资源上我们会做相应的协助和配合。

另外一个考虑是在当期企业经营情况下，企业怎么做人才优化，人才重组等等。这些也是我们学院协助人力资源部门的重点。

蹇侠：我们忠良书院培养中粮精英队伍，宣扬中粮文化。关于中粮我们院长归纳了四句话，第一是培养中粮精英队伍的摇篮，第二是我们中粮自己人研讨和决策的地方，第三是中粮的管理思想发源地，第四是员工接受中粮洗礼的地方。

通俗来讲，忠良书院是中粮的培训中心，是中粮的会议决策中心，是中粮的企业管理研究中心，也是一个中粮集团产品和业务展示的企业中心。我挺有压力，我本身不是做人力资源出身，我本身是学哲学的，后来学法律。在中粮的法律部工作，后来做行政工作，再后来工作转型干过酒店投资，我们最早是从服务管理角度进入忠良书院的。



蹇侠 中粮集团忠良书院总经理

中粮集团本身也有一个要求，我们要求每一个经理人都应该是培训师，我个人也是忠良书院的培训师。目前，我是中粮培训中心的总经理。忠良书院在中粮集团的地位在领导心目中非常重要，从我们管理架构上看到中粮集团一把手，宁可宁就是忠良书院的院长，人力资源主管副总裁是副院长，还有董事会秘书，办公厅主任也是兼着副院长。可见中粮集团对培训工作一直非常重视，在目前经济下滑的形势下，关于人才培养方面，会带来什么变化？

集团有一个理念，叫做“没有问题不培训”。什么意思？中粮集团的培训往往是针对实际问题，针对企业管理中的实际问题进行培训，进行研讨，最后研究中粮非常著名的团队学习。本身经济下滑，经济形势困难就会成为一个问题，中粮集团指挥在培训上下更大的力气，应该来说对中粮集团来说，对忠良书院来说，包括今天在座来这么多嘉宾，我相信也是关心在这种情况下解决方法。

中粮集团也一样，实际上在越是这种情况下，越是在人力资源方面投入更多的精力解决这些问题。谢谢！

赵克欣：各位朋友大家早上好！我是万达学院的赵克欣，很高兴有这样一个机会跟大家交流。先介绍一下咱们万达，然后说一下万达学院是怎么回事，最后结合目前万达学院的一些做法简单跟大家做一个介绍。

万达它的龙头产业是商业地产，占整体营收的 90%以上，现在正在打造一个以商业地产为依托的企业。我们希望在 2020 年文化和旅游能够占据整个公司营收 50%以上，把商业地产份额下降到 50%以下。这个目的很简单，文化和旅游是国家产业方向，我们希望战略配合政策。

万达经过 24 年发展到今天，应该不同阶段遇到了不同的瓶颈。第一个瓶颈是资金，没有钱，当时为了解决资金问题，下了非常大的工夫。之后商业地产慢慢发展起来，我们最大问题就是招商，特别在全国范围内寻找商铺非常困难。接下来问题就是人才，人才的短板是公司面临的巨大挑战，我想这个挑战不仅是万达，可能对很多有抱负、有雄心的企业都一样。就是为了解决人才这个短板，万达学院应运而生。万达学院今年 2 月 6 日正式开学，时间还比较短，应该也是一个新兵。万达学院非常朴素，就是两个字——有用。概念有没有用？当然有用，但是我们认为如果它不能变成动作，不能指导具体业务，不能弥补公司的漏洞，我们认为它依然是没用。

核心业务有三块，上游是组织。万达学院培训核心是基于问题的培训。当然我知道还有基于素质的培训，基于战略的培训。我们对以什么为培训核心的理解，我们自己定位为基于问题的培训。基于素质的培训，我们认为这是个体自身的问题，它是自己要解决，学院不负责。经营战略的问题，我们也认为我们没有资格在战略方面培训。我们只是以问题的角度切入，把一个局部问题，通过机制和平台体系在全国响应，让一个地方问题在其他地方不出现，或者少出现。

组织之后是培训管理，目前培训我们大概有三个方面的培训业务，首先是强制培训，就是组织者不断发现漏洞，或者是操作方面的问题，要求相关领域，相关范围经营得更好。再一个是远程培训，万达现在职工将近 6 万人，万达学院主要培养是将近 1 万经理级干部，通过网络平台方式，在全国范围之内进行全方位覆盖。第三个在学校和学院执行两个方面的培训——由学校提供的体系专业培训和学院课程培训。如果还有疑问？我们最近为学院 300 多讲师开发了一个培训。我们从各个领域选择有资格、有能力的导师进行培训。给他们培训的只有两个人，一个是他们自己，通过学习意识给自己培训；另外一个学术制高点的机构，包括人大、清华、北大、长江商学院、哈佛管理学院，这些学院的培训是对 300 名讲师开放的。

下游，最后回归到支持管理平台上，不管全面组织诊断，还是组织培训，这都是过程成果。整个学院教学是以案例为导向培训。图文案例，视频案例，我们都会把它放在我们案例信息化管理平台上。我们立足构建一个万达自己的万达百科，通过一个关键字输入，不管碰到什么问题，个人问题，工作问题，还是组织方面问题，一旦输入关键字以后，立刻把相关案例检索出来，同时选择对自己有帮助的信息进行解决。如果觉得案例信息不够充分，我们也会把案例作者信息放在上面，对他进行深度的分析和咨询。案例提供同时提供一个智囊团，这就是组织诊断、培训管理，跟支持管理，这样三位一体思维一个管理平台。

最后，我想说在经济比较紧缩的情况下，因为万达它的商业知识，商业地产，尽管经济紧缩，我觉得对它有点反周期效应，相反有点逆势而上的意思。今年目标要做到 1400 亿，每年有 20 个万达广场新建，所以这个时候我们从培训经费上来说，不但没有紧缩，相反还大幅增加。学院在廊坊有个培训基地占地 200 亩，投资 7 个亿，每年运营费用是 1 个亿。加

上非干部，他们自己做的培训。所以公司在这方面投资是非常巨大，投资回报率我们认为非常高。现在从投资来看，呈现逐年递增的趋势。

最后，学院刚刚开学，到现在很多方面也在摸索，还要向各位前辈多多学习，我们希望有识之士加入到这个学院来。谢谢大家！

王玥：谢谢几位嘉宾非常坦诚、非常直率的分享了很多真实数字、真实感受。每年我们在整个人才培养方面做了很多研究，我想最后分享一个故事和一个数据。我们研究的时候看了东西方不同的企业在人才培养方面的投入。我们看了日本里面有一个非常有意思的词叫一百俵精神，一百俵在日本是一百担大米的意思。它讲的是一个日本故事，在诸侯混战时期，有一个战败的将军获得了友军支援的一百担大米。这时候他有两种选择，一种选择是把大米分给部下回家过年，安抚军心，还有一种选择把它变成经费来建一所学校，后来这个诸侯选择了后者，为他后面整个霸业建立了非常好的基础。这种在一些经济环境不好，或者说外部环境不好的前提下，依然能够把资金投入到了人才培养上的精神就叫做一百俵精神。我想无论



王玥，凯洛格公司 (KeyLogic) 资深副总裁

是 4 位嘉宾所代表的企业，还是在座各位所代表的企业都具备这种精神。

第二个数据，我们看了西方并坚持去研究西方一系列企业大学，或者培训体制投入。我们看了在美国比较典型的 400 多个企业大学，或者完整企业的培训投入中，发现一个很有意思的事情。我们发现第一批企业大学，会发现都有一个特点，很多时候会逆势，即在经济环境不好的时候，诞生起一批企业大学。这背后有一个阶段性的规律，企业家背后去看这个事情，到底简单是当作福利，还是应急，还是简单一次讲座，还是体系化培养人才。在中国这个经济发展阶段，一个是大批企业已经进入到一个高速发展期，诞生了一大批企业家，无论是他们代表三种不同的经济体，无论跨国企业，无论是国企，还是我们民营企业。这个背后有很大一个环境，大批企业进入高速发展，这个时候大规模人才队伍的组建，是最典型一个问题。像万达刚才提到的资金不是最突出问题，也许拿地也不是最突出的，人才才是关键。对别的企业来说，其他一些要素不是最紧迫，比如是中粮集团董事长他们院长宁总写了一篇文章叫人在上。

接下来一个问题，其实对我们做人才培养压力更大，我们自身也在转型，做人力资源培养，能力也转型。慢慢转型和问题结合、和绩效结合、或者有的企业谈到和战略性结合、和素质结合。那么每位嘉宾怎么理解我们作为人才培养负责人，或者企业大学下一阶段核心能力要求是什么？能否给我们用一个例子说明。

蹇侠：中粮集团的培训实际上应该分两个维度，或者说横轴纵轴。人才培养一方面以人为主，我们叫做分层领导力体系；另外一个层面体系以事为主、以解决问题的团队学习，这是中粮培训的特点。宁高宁刚到中粮集团的时候，为了找到一个方向，他做了一轮培训，这奠定了中粮现在以人为主的培训基础。实际上在那个阶段它是不能解决事，是解决我关心的问题，了解这个企业、企业的员工和团队，同时把自己的管理思想和中粮的管理实践结合在一起。

那一轮他对中粮的 400 位中高层的管理人员做了一个培训，按照他们使命远景、战略、运营管控，评价体系形成一套。当时不大了解，后来发现第一个阶段他做了价值观培训，他来认识中粮的价值观。让大家共同研讨，确立中粮的使命远景。然后，他对业务有一个了解。运营管控体系运用了流程再造技术，对各个部门过程之中定编定岗。通过人力资源体系进行了一个薪酬回顾，跟人力资源部门一起把中粮体系做一个调整，最后确立中粮的组织机构、整个薪酬体系和人力资源管理体系。这个过程实际上也是他融入中粮的一个过程，同时也是把整个团队融入中粮的一个人员培训。

在这个基础上，基本建立了中粮以能力为主，根据员工发展的不同阶段设置不同培训的分层领导力培训体系，包括从新入职员工、新经理人，中层经理人、后备人才、以及高管的培训。中粮的培训要解决实际问题，中粮坚持没有问题不培训。我们针对战略转型中或者业务发展过程当中重大战略问题，进行培训。

中粮集团每年在忠良书院会有几个会议非常重要，第一个务虚会，是对确定战略方向的会，我们 20 多个人高管那开会；第二个会议是战略执行会，对全面工作进行回顾，对明年工作进行展望；另外每年 5 月份的时候有一个经理年会，中粮中高层大概有 300 人参会。为什么在 5 月份？国资委 5 月份才会有考核标准。在那个时候中粮有一个国资委考核结果确认下来，会奖励优秀团队，和优秀经理人。

同时，在那个会上工作正好运行半年，在务虚会上对今年主要工作，或者说主要存在问题，我们会针对性搞一个战略主义培训。今年搞了一个叫标杆管理培训。宁高宁发现我们一到年底，实际上评价自己的时候，评价团队的时候，大家往往汇报工作的时候都是我年收入增长多少？我的利润增长多少？等到领导评判。包括这个过程当中我们花费多少心血，花了多少努力，最后我们达到这个结果。

宁高宁觉得这个事，说原来最早的时候要求不要用文学性语言，不要说我多努力，你采取了具体什么措施。你今年收多少？毛利多少？净利润多少？利润占比多少等等。但是后面发现这个还不解决问题，为什么？比如说中粮长三角业务，增长多少？宁高宁问一下我们竞争对手多少？股票市值涨多少？所以要求说你应该进行对标，你的每一个指标，因为中粮机构国有企业，但是它再一个完全竞争性环境里面。

中粮葡萄酒跟张裕竞争，你说你增长 15%，结果你市场份额下降了。所以要求进行对标考核，这个标准管理应该是上个世纪柯达公司创造出来这么一个企业管理工具。当时说流程再造、平衡计分卡和标杆对比是上个世纪最伟大的三个管理发明。对标有一个好处，你既看到自己，我上一年跟我历史对比，同时看到我跟行业对比，相互之间有一个对比。通过标准管理我就知道你真正的发展状况什么样。

而且，我们今年年会做了一个标杆管理培训，主要管理提出来就是实际问题，在考核中

多少名？你今年到底干的怎么样？有的可能是市场行情带来发展变化，万达处理比较好，今年可能房地产形势不行，但是万达处理好就因为它的商业决策选的正确。中粮集团也一样，应该具有长远的意识，不要说我今年多少？今年可能市场行情问题。

中粮集团针对实际问题提出这么一个要求，我们在请到美国一个专门做标杆管理培训机构，来给我们做培训，做理论。同时中粮集团有部分单位，比如说蒙牛，比如说中粮可口可乐公司，他们本身原来做这个标杆管理培训，请他们分享一下他们在企业管理中运用标杆管理的一些办法，然后分组织讨论。分组讨论以后大家提出标杆管理中应该怎么执行？包括在我这个部门怎么执行？最后还要落实到一个怎么来进行考核，考核指标里面怎么来定位这个标杆管理这件事情。

我的标杆管理占比多少？我的标杆管理在考核中怎么考核？而且把培训研讨结果最后要形成一个红头文件，发下去，年底就这么考核你。中粮集团团队学习虽然针对实际问题提出有高层，提出要求，而且亲自发起这个培训，请相关专家，行业专家和包括学术界专家进行理论导入，工具方法导入。具体工作部门来进行经验分享，有时候请外国进行经验分享，然后参与这件事情这些高管们他们参加讨论，而且制定出行动计划，最后落实在考核上形成红头文件，年底就考核。

所以，中粮团队学习是闭环的。我们从问题出发，有理论导入，经验导入，有学习，最后有行动计划，最后带来实际考核。从实际出发到最后实际结果，就是这么一个思路。中粮的培训实际上一个是以人为主的分层级领导培训。第二个进行战略导向团队学习。

曾力：因为主要考虑企业大学论坛，同时我们还有很多人力资源管理专家。实际上按照今天的话题来讲，企业大学在企业里定位和我们核心能力，客观说是比较尴尬。之所以成立企业大学，并不是因为企业大学它有什么不可替代？仅仅是企业员工培训工作，甚至有些企业可能仅仅需要一个品牌成立起来。所以目前企业大学没有规范管理，没有规范的标杆。

他往往跟人力资源并列，这是我们企业实际上看到的情况。有些企业大学定位非常高，董事长、总裁亲自担任院长和校长，应该说这是高于人力资源。在这种情况下，确实有其在给企业大学定位时自己把自己搞糊涂。中兴通讯企业大学一直思考这个问题，如果说我们要想获得自己生存和发展空间，我们到底要怎么做？这是摆在我们面前的问题，我想也是整个社会的问题。

作为企业大学来讲，要想找到自己核心能力、核心定位，第一个要冷静面对的问题。一定要在对外品牌宣传和自己内部操作上保持冷静和淡定。企业大学生存根本是做员工学习发展培训也好，人力资源建立也好，一定要服从人力资源培训。我们操作层面要很清楚，我们如果脱离了公



曾力 中兴通讯学院院长

司的人力资源战略规划，不能支撑公司的人力资源建设，企业大学其实是落地的根都没有。

第二个，即便是这样冷静和淡定的处理内外部问题，仍然比较尴尬。因为人力资源管理所包含范围非常之广泛，学习和发展仅仅是它业务之一。尤其是学习和发展是属于重要而不紧急的，我想这个是客观事实。我们无论说哪一个总裁再重视学习，重视发展，重视战略，当他面临企业经营困难的时候，学习一定不是第一位，至少系统性的学习不是第一位。企业是很现实的，如果今天面临这样的局面，人力资源在公司主业务流程里面，人力资源是非常重要的。如果找不到好的定位支撑，干多了也是添乱，干少了你就没有足够之支撑，这种分析和判断我们要经常思考问题。

我们不能冷静，不能支撑公司发展的话，不能找到自己定位的话，不能该放弃的时候要放弃，该争取的时候要争取，那么我们企业大学在企业内部生存和发展会受到一定的制约。如果从实际操作来讲，中兴通讯学院现在要找一个结合点，我们怎么能在公司的核心能力，学院核心能力上我们找到我们自己心里比较踏实的东西。

作为一个企业大学实际上有双重属性，一个是企业特征，一个是有教育特征。在不同的阶段可能你有不同的思路，最开始作为培训部来说，我们企业特征更明显一点，当你成立企业大学的时候，一定要按照比较规范教育体系，建立你组织体系，和整个运作体系。当你体系建完以后又想我有这么一个完整体系，怎么支撑公司的业务，怎么支撑公司的人力资源战略，又要回过头来看，我们企业的特征在哪里？

所以中兴通讯学院就处在这种状态，从整个体系建设，我们怎么做好更好企业支撑，我们找到一个点我们是做企业大学，我们是做知识、管理和服务。我们不想把它简单定位成是培训师的专家，我们做企业知识、管理和服务，进而我们提出来是知识、服务和运营。我要有企业特征，我的知识服务管理和运营就会带来企业特征，我们要做产品开发，我把知识作为产品。

所以，我们把知识做好，我们有知识的产品开发，研究，拓展，推广甚至经营。这种情况下我想作为企业的各种各样的知识沉淀就会成体系，知识的积累会成体系，知识的传播会成体系，最后知识的价值体现可衡量。包括内部，我们现在是结算制，中兴通讯学院内部的预算是来自于我的 HR 部门，公司把整个人力资源建设预算是 HR 部门，我跟 HR 领导来谈。今年我们上哪些项目？我们有哪些课题？有哪些规划，他给我报过来，2000 万，3000 万，这个我觉得很好。

中兴通讯对外也提供这种知识库，包括高校，也许不久将来咱们人大学生可以看到中兴通讯的职业素质教育，和岗位竞争教育进入我们高校。我要提前对我们学生进行企业技能的培养，提前储备中兴通讯未来的核心人才，和未来得潜在客户。今年中兴通讯学院如果用价值衡量，我们为企业创造 5.5 个亿的收入。谢谢大家！

王玥：谢谢，我们接下来看一下惠普大学。

张益清：大家知道惠普是有 70 多年历史一家公司，许多公司找到惠普，都说来学习惠普之道。创始人说了一句非常经典的话，中文翻译过来是以人为本，原话是“你公司创造适当的工作环境，员工必然会好。”我们坚信没有不好的员工，只有不好的管理者。我自己经历了 6、7 家企业，惠普是真正把以人为本从纸上落实到日常经营中的、非常好的一家企业。

基本上所有员工进来，应该知道我们企业的文化、价值观、远景使命到底什么？我们企业到底追求什么？哪些是我们底线我们要非常清楚。这是基本能力层面本面。

对于专项能力层面，惠普有 9 大业务部门，有 200 个岗位，1700 个职业，这么庞大体系我们怎么支撑它。所以我们学习与发展经历了三个阶段，很早的时候是 teaching，就是企业让我学我就学；第二个阶段就是 learning，这个过程中从被动变成主动；第三个阶段现在 growing，因为我们每个人个人成长与组织成长要结合。

在具体做的时候，通常我们每个员工进来，我们有一个很好学习管理体系，每个人进来非常清楚，在这家企业最高能走到哪里？惠普一般是双通道职业生涯规划，如果你愿意从事管理岗位，有很多机会给你。如果不愿意，我们还有专家队伍，惠普这边专项职位能走向我们全球副总裁职位。我们在领导力发展阶段有很好的惠普领导力发展体系。我们有一线管理组织、管理事业部、管理整个大事业部、管理整个组织。在每个通道，每个管理者应该具备什么能力，惠普有非常清晰描述，我们针对有一个非常清晰的定义，领导应该具备什么能力、我们导向、我们商业决策力等等。我们根基不同的领导力模型来培训很发展。

惠普大学我们从 1985 年到现在，我们惠普大学经历了几个阶段，为什么从这几个阶段开始讲？是因为这几个阶段非常典型的代表中国市场一个成长现状，比如惠普 95 年到 98 年阶段，其实很像惠普中国许多企业高速成长，我们培养的重点是什么？那个过程中惠普是不缺产品，我们也不缺市场，我们缺谁帮我们把产品卖出去。第二个产品卖出去，谁给我提供客户的最佳体验，这是我们技术人员的培训。第三个在全球高速扩张过程中，怎么把惠普之道、文化价值观很好管理行为，能够高效精确传递到每个员工当中。这个过程中我们怎么建立使命共同价值观，领导力培养非常重要。所以在这个过程中我们会加速来培养我们的技术，还有我们销售，还有我们一线管理者。比如说在 2002 年可能给大家借鉴，在我们很多企业面临并购和变革过程当中，我们 2002 年到 2005 年出现了很大的并购过程，我们并购了康柏。我们知道惠普和康柏是两家企业文化差别非常大的企业，惠普这个非常稳健经营一家企业，康柏则是一个非常年轻高效的企业。

在那个过程中我们全球领导力发展中心，就在看怎么能够持续保持我们优秀队伍，并购过程当中在内部有非常大争议。在这个过程中我们选出绩效高潜力大 5-10%优秀队伍，把他集中起来进行 6-9 个月训练。我们设置了非常混合课程、有，360° 反馈、还有 1 对 1 导师训练等等分享会。这个项目做完以后，发现当年 IT 行业经理流失 15%，当时好的企业是 12%



张益清 中国惠普有限公司教育培训服务
事业部北方区业务发展总监

左右，惠普当时在 10.5%，我们做这个计划以后，优秀队伍流失降低了 6%，所以效果是非常显著的。所以我们的师资计划从 2902 年开始，一直做到现在一直持续去做，。

企业战略决定我们的运营模式，人才战略决定我们人才培养的战略。其实我们惠普培训在做三件非常重要的事情，第一个就是我们比较快，因为我们无论惠普内部，还是面临许多企业都面临高度增长，我们企业家，我们一把手根据我们很实际要求，培养我们企业 3 到 5 年的战略人才储备。第二个就是准，我们接受很多企业家访谈过程中，大家说企业家给我们人力资源大量资源做人才培养工作。但是做过程当中没有解决一些问题，我们是不是准确理解市场战略，我们准确理解市场变化，我们是不是准确定位人才战略。我们有惠普有 LLD（激光打印机）部门，这个部门的 HR 天天跟我们业务部门经理开会，天天参加业务部门一些日常报告。

这个过程当中，非常清晰理解我们业务部门到底出了什么问题？是人的问题，还是产品问题，还是市场问题，把这些信息非常准确捕捉回来。然后把信息反馈到专家中心，这个专家中心队伍有两组人组成，一组是人力资源或者人才培养专家，另外一个业务专家。我们在一起共同探讨，是市场部问题，还是研发部问题，到底哪些问题？把这些问题提炼出来，我们怎么解决这些问题，我们来制定相应培养解决方案。我们有一个全球运营中心统一负责支持，这样保证我们所做的每一个培养项目都在支撑企业战略，同时还要解决实际的业务问题。一定要以问题为导向，我们怎么去以问题为导向？因为像惠普 IT 行业竞争太激烈，我们关键岗位人才如何在关键时间、做出很充分的计划，我们公司会有一个制度来支撑。

我们有目标和结果并重，我们把人才培养放到我们 KPI 考核里面，每个员工知道我们每年公司重点考核是什么。第二个惠普创新是非常重要的，每个员工考核我们创新指标，从员工到经理。第三个就是个人发展，年底的时候每个经理都要与人力资源部门一起探讨，这一年我的后备人才怎么储备，我的优秀人才发展，明年业务战略是什么？应对这样挑战我们人力资源做什么。

从文化到体系制度保证我们人才队伍的实施。具体落实的时候，在惠普你如果是一个好经理，必须是一个好老师，如果说我们把自己事情做好，只能个人成长。我们怎么让个人跟一体共同成长，所有经理必须能讲课，还要承诺给我们时间，我们一把手讲课，一年必须承诺两个月给我们讲一次两天以上的课程。还要去参加我们导师制，我们在中国区导师库里面有 30 多个导师，他们都是 VP 以上，包括一把手在内都是我们导师。这些导师无条件带我们这些优秀人才。从惠普从文化制度流程，都在方方面面支撑我们的人才战略，使得我们在经历一些大错误决策的时候，我们业绩还都稳健增长。应该全球 500 强里面，能够持续 72 年每个季度都盈利的企业极少，惠普是其中之一。

我在惠普经历过一次比较大的动荡，在 2009 年当时我们面临现状，全球总裁因为很小一个财务报销的问题。一个季度时间惠普区和全球没有老大，但那个时候我们感受最深我们业务一点没有受影响，就是因为我们有好的运营机制，有很好的企业文化，有非常的好员工队伍，有企业家精神的领导，在领导团队在很好健康的持续发展。

赵克欣：大家知不知道我们对课程、对老师评价方法就是有用度，这个有用度的线条非常粗糙，我们一般课程和老师评价都是若干个美誉度。我们更相信人本能的感知，你觉得他

好就可以打高分，你觉得他不好可以打低分，最后得分低于 80 分，这个老师永远不会请他到万达学院的讲台。我们老师结构以公司高管为主，董事长、总裁、总裁助理、各相关职能部门经理、或者公司的总经理担任讲师，这是内部的。外部我们也会请专家名流、教授，不管谁，标准都一样，低于 80 分就不会在登台，有的老师觉得非常委屈，我精心准备，为什么分特别低，不知道，只有天知道。我们还有一个砸课制度，就是现场大家一起上一个课，中间会有一个第三方老师出现，他会讲授其他课程，如果有 80% 的人觉得这课有用，咱们继续，超过 20% 认为这个课没用马上结束。这样一来授课老师挑战压力特别大。当全年下来所有来学院上课的这些学生，会对学院做出总体评价，学院得分低于 80，学院关门，学院不干了。恰恰是因为这种破釜沉舟的态度，使我们从局部到整体基本令人满意，能达到 90 分这么一个水准。

先说有用，把万达办企业特色给各位做一个澄清。刚才主持人问万达学院有什么项目来支持我们以人为本组织能力建设。我想给大家画三个圈，第一个圈是学习环境，中间这个圈是任务环境，最小一个圈是知识环境。

学习环境，一个组织学习氛围到底强还是弱，投放多少资源支持个人和组织能力的发展，这应该直接关系到公司文化。万达董事长是我们讲师之一，也是万达集团开学讲第一堂课的第一个老师，接下来各位高管都是我们制度规定讲师。总经理以上的高管每年有制度保证，必须上两次课，一次课是 7 到 8 小时。另外对学生，经理级以上管理人员每年必须在学院封闭式培训 5 个整天，这是制度规定。这一系列规定都是保证学习能力、防范组织风险。说到任务环境，万达从业务上有几大特色，第一个是商业地产，另外有两个新开发的战略属性业务，文化和旅游。说到文化，现在万达院线已经成为全球第一，文化不仅是电影业，包括我们 KTV。再说这个旅游，现在万达在全国有 3 个最大的项目，一个是长白山，这个是投资 200 亿项目；上海金狮山也是 200 亿项目；还有一个在西双版纳也是 200 亿项目。今年我们还成立一个文化产业集团。这些项目是带有前沿性项目。我们希望学院不仅是一个基于问题的跟踪培训者，同时也是一个对前沿项目的研发者，对于趋势性研究者。这些构成我们一个任务环境，我们的学习是基于任务边界之内学习，不是完全开放这种广泛式学习。

第三知识环境，什么是人才，人才就是带着工具的人。对未来有这种雄心抱负的组织，不会组织能力出现巨大的沉浮动荡。万达的知识环境主要体现在案例方式，上面有几个具体专项做一个介绍。

第一个是课题库，这些都是基于组织的。万达每年纳入 15000 人，大量高管带进来不是知识能力问题，而是诉求问题。他们都是行业的精英，进来以后怎么跟万达文化向融合，怎么能很好生存下来，事实上有不少人生存不下来，6 个月试用期未满足之前就选择离开了。我们把大量这种案例组织起来，告诉他我们自营一个新人在万达 N 种死法，告诉大家死法是让你怎么生存下去。但是也有新入职员工在短时间之内能够迅速崛起，我们也会以案例



赵克欣，万达学院副院长

方式梳理总结，以案例教大家怎么升的快。

第二个也很有用，他是研究公司的高管的。具体说他有什么喜好，有什么偏好，我们就研究他。研究他给他下属同事公开分享这些信息，让你同事、下属跟你合作的时候，结合你的特点能够变成很好的合作。这个方式我们通过给你访谈。

还有一个课，我们叫阳谋灰道。每个人心里面可能认同我这个话，现在说起来还是冒着很大风险。事实上我们知道我们生存世界是一个灰色世界，我们如果有这个共识，我们就可以往下讲。比如说我们跟银行打交道，银行容易在你某一个项目阶段给你贷款，前面到帐的时候没有到你怎么办？你跟它的领导很熟悉，还是给他领导压力，还是通过其他方式？有什么副作用，有什么现实效果这个要考虑？你卖房子由于什么原因房价跌了，他要退房怎么办？这个人还拿着刀子。它退了别人都会退怎么办？全是这些问题，没有最有利。我想一般培训课很难告诉你，通过这些案例让具体工作人员遇到这些工作的时候，你怎么策略解决问题，又能解决问题，至少保证人身安全。还有万达工作是非常繁忙，在工作跟生活之间得平衡是每个人都要面对的。

我们有一个课会让员工自愿的分享一些自己的经历和心得。有一个同事就说过自己苦恼于如何在工作和家庭生活中做选择，那么这是一个非常现实的问题。如果你认为万达这个平台对你更重要，那你就面临现实，这个趋势你必须只能选择一方，很难兼容并举。类似这样话题在我们平台都有所体现，一个学习的环境，一个任务环境，一个知识环境，这个是万达平台之上体现三大特色。是以人为本，还是以组织为本，万达选择了组织为本，但是从人出发，最终要回归到组织。

我们自己有一个形象说法叫雁过拔毛，凡是来过学院的学院，必须要带两个东西过来。一个案例，第二个要带自己的问题，不是生活上问题，不是个人问题，而是组织问题在你身上得到具体体现，干扰你正常的工作，归根到底是组织的问题。一个案例一个问题，带过来丰富我们案例库，也丰富我们课题库，每年万达学院案例将会一年1万个迅速膨胀，海量信息用百度百科，万达百科这种方式把这些案例信息激活。

终极目标是丰富组织的能力。谢谢大家！

王玥：谢谢几位嘉宾。

提问：我们是一家从事养老行业服务的企业，问一下万达赵院长，因为养老这个行业是一个新型行业，我们作为投资人非常坚定这个方向。因为这个行业人才非常不好找，包括管理者、员工。在这样一种企业，在一个行业的初步阶段中，我们如何来做好这样人才储备，和未来人太发展这条路。因为本身这个人才很少，这个行业经验也很少，如何在企业中做好人才储备，还有梯队管理工作。

赵克欣：这个问题非常前沿，万达有一些业务，像文化、旅游跟你所说的业态差不多。确实确实这两年现成成熟人才非常有限，万达实际做法是寻找相关行业的人才进入，然后通过内部实践熏陶，再去加工。比如说商业地产，一开始的时候国外经验很难在国内照搬，因为中国独特的经济环境，使我们在国内做商业地产基本上你是要自己摸索。

但是把懂地产人找来、懂商业的人找来，他们以自己原有思维处理商业地产。这个时候最相关、最靠近人才共同协商，借鉴国外一些东西，在实践当中摸索探讨，最后形成自己一个人才队伍。

提问：请问曾力，您最后提到 5.5 亿，是怎么量化呢？

曾力：我们都有合同，合同签下来是多少就是多少？这个东西是算账算出来，有商务合同的。无论公司内部还是外部都是按合同执行，按合同计价，按合同收钱。

提问：人才窗口这些功能怎么发挥？

蹇侠：忠良书院管理架构稍微有点复杂，实际上忠良书院是虚拟化一个概念，我现在兼着中粮培训中心总经理，同时又兼着培训部总经理，你说那个人才测评这一块实际在人力资源系统里面。

中粮集团有一个人才发展部，有一个人才培训部执行主要的培训。人才发展首先是评价，业绩先过关了再说，业绩过关了既是一个是本身业绩，又是我们评价结果。另外还有一个领导推荐，推荐完了以后在进入到人才测评。会做一个人才测评，比如我们很多高管重要岗位，我们会做一个人才测评，再结合绩效考核来进行。

提问：你的解决问题和人才选拔之间怎么衔接？

蹇侠：主要在人力资源人才发展构成上，提拔这一块我们做执行，培养这一块我们在做执行的工作，选拔这一块主要还是在人力资源发展部。培训过程中会有很多跟领导接触的机会，中粮集团分层级领导培训里面，有个晨光计划，是后备人才一个计划。当时也是从战略出发，从实际出发，在我们预计在中粮的发展过程当中，在未来大概有 50 个领域后备人才需要成长。当时做了一个晨光计划，计划做了两期，每期 20 个人，还有淘汰。这些人是从所有竞争人里面进行测评，年轻经理人进行测评，还相应年龄、有知识、有经验、有业绩，各方面不错。然后主管部门领导推荐，人力资源部认可以后，再往上报，经过一轮一轮考核，包括我们董事长开会出一道深问题。用半年时间写一篇论文，写完领导打分。

所有过程当中我们都是全程进行录像，有 5 个讨论，包括笔试，还有宁高宁在跟大家面对面交流一下。这个培训是一个完全配合化培训，根据中粮集团战略发展要求，跟清华大学、北大光华、人民大学合作。他们提供上课、有调研和游学，包括到哈佛大学、IBM 等机会。再加上一个行动学习，是针对中粮的相关问题的。去年还有一个区域发展计划，也是晨光工作启动。今年主题还在研发中，应该说在明年会出国留学。

王玥：感谢大家出席今天的论坛。

平行分论坛三：信息化和网络化时代的管理模式变革——海尔“自主经营体”实践

章凯：我们下面进行的是信息化和网络化时代的管理模式变革——海尔“自主经营体”实践的专题论坛，我介绍一下今天在场的各位嘉宾：海尔集团人力资源总监王筱楠女士，海尔集团战略部部长张玉波先生，海尔集团区域销售总监、青岛社区店经营体体长赵峰先生，阿里巴巴集团资深副总裁、阿里巴巴（中国）教育科技有限公司总经理邓康明。我是中国人民大学商学院组织与人力资源系主任、中国人力资源理论与实践联盟学术委员会副主席章凯。

我这个环节的时间是一个半小时。我们首先有请海尔集团人力资源总监王筱楠女士对海尔的“自主经营体”的管理方式的主要内容和背景做一下介绍，这里面涉及到很多的企业内部比较专业的的说法和技术，大家先了解这么一个背景后，我们才能更好的深化（讨论）。下面有请王筱楠女士。

王筱楠：谢谢大家能够参加今天的分论坛，我们海尔集团团队将和大家分享海尔集团的新的管理模式，也非常感谢人大商学院人力资源系给我们这个机会。今天是周末，大家能够牺牲周末的时间参加，我们非常的感动，希望能给大家带来一些收获。

海尔集团大家已经非常熟悉了，海尔在家电行业是非常出名的，很多专家和同仁可能对海尔集团目前的发展状态不是特别的了解，我简单的介绍一下海尔集团目前的发展状况。海尔集团是从 1984 年的资不抵债的 247 万元销售的小产，经过 28 年发展成一个国际大品牌，到 2011 年实现全球营业额 1509 亿人民币。从 2007-2011 年，5 年的复合增长率达到了 38%。海尔集团在过去的 28 年中，经过不懈的创新和努力，在 2011 年的时候大型家电在全世界市场占有率达到了 7.8%，连续三年居世界第一。据调查，2012 年的时候海尔品牌价值达到了 962 亿元，名列中国最具有价值的品牌榜首。海尔的冰箱、洗衣机等 8 个品牌在全球的市场占有率都是第一。

海尔在不断创新的路上，我们在不断地全球化。为了支撑全球化和创新，海尔非常注重资源的整合。联想以三位一体的本土化模式创立了品牌，我们是“走出去，走上去”。今年是走上去，在创立全球的品牌的的同时，今年年初整合了三洋的白色家电部分，我们上个星期也整合了新西兰的斐雪派克的全资公司。我们也做了第一次的全体员工的沟通大会。我们现在拥有 61 个公司，29 个制造工厂，16 个工业园，全球有超过 14 万的销售网络。海尔这些骄人的业绩，都归于海尔不断的创新、创业的两创精神，也得益于海尔集团在管理模式上的创新，就是张瑞敏先生提出的人单合一的模式。我们在人力资源做了什么样的工作，来支持创新，就是今天要和大家分享的。

海尔集团在过去 5 年为什么需要创新的管理模式呢？海尔的成长和国家的改革开放是有关系的，在过去的 30 年，改革开放为我国的企业创造了很多的机会，同样海尔也抓住了这个机会，在这样的机会者迅速成长，取得了成功。但是在这个成长的过程中，因为粗放式的增长，内部也需要了管理模式的成长。到了今天的时代，时代的窗口变窄了，需要进行一些变革来应付内部的调整。内部的挑战是什么？我们知道企业做大了以后，



王筱楠，海尔集团人力资源总监

就会出现员工和组织的博弈；出现了上下级的博弈；部门多了、层级多了，出现互相的推诿和扯皮；有层级多了，个人资源多了可能变成权利化。企业内部的员工，比如销售可能会出现我成长的过程中，规模要增大，可能会放弃利润，就导致规模增大的时候放弃企业的利益，导致利润的降低，形成一些不良的商业的文化，这种都是需要变革的。

另外一个原因，过去我们发展的时代是农业时代、工业时代，现在是互联网时代。在工业时代用户是听企业的，企业生产什么样的产品用户就买什么样的产品，我们那时候买第一台冰箱、电视机和自行车都是要拿着票，那个时候企业生产什么就只能买什么。到了互联网时代，用户不再听企业的，企业要听用户的，要满足用户的需求。这样的话企业就要从以企业为中心向以用户为中心转型，要以为用户创新价值为中心，这也是海尔面临的第二个挑战。

另外一个挑战就是 80 后 90 后的新生代员工成了我们的主力军。怎么样让员工为企业实现创造价值的时候，也实现自己的价值，这就需要我们搭建这样的平台，来帮助我们的新员工在为企业和社会创造价值的时候为自己实现价值，这一系列的变化都需要有管理模式的变化。海尔这时候需要员工从同组织的博弈变成了和自己能力的博弈，使每个部门不再扯皮，形成同一个目标，让大家为同一个目标携手努力，这样就产生了人单合一的雏形，目的是为了实现在每个员工在创造客户价值的同时也实现个人的价值。

这套管理模式都是我们的首席执行官张瑞敏先生设计的，也一直是他在驱动的。他有一句话一直鞭策着我们“只有时代的企业，没有成功的企业，互联网时代的企业必须要跟上客户点鼠标的速度。”

那么人单合一的管理模式的内涵是怎么样的？我自己当初加入海尔的时候也在问这个问题。通过一年的在海尔的工作，我们理解了：人是指所有的员工，单就是来自市场的目标，是用户的需求，人单合一是员工与用户如何在一块，为用户创造价值，同时也实现自己的价值，这是我们人单合一的内涵。

大家都知道传统的管理模式与互联网时代的管理模式是不一样的。管理的思想经历了三个阶段，第一个是物本管理，就是泰勒科学管理，形成流水线，对生产效率做了很大的提高，但是把人变成了机器的一部分，对人的能力没有得到充分的发挥。第二个阶段就是人本管理，

体现的比较充分的是在日本企业的团队的精神。到了互联网时代，是以用户为中心，前两个管理都是以企业为中心，人本管理就是越来越多的员工变成了知识性的员工，它的能力需要得到充分的发挥。我们只有在充分发挥员工主观能动性的前提下，才能创造更多的加害者。人单合一的管理模式符合了人本管理，我们提倡我们的员工要充分的发挥自己的潜力，每个人都能做自己的 CEO。

海尔的“自主经营体”是满足互联网时代的个性化需求。我们有三表的体系——自创新、自驱动、自运转，为用户创造价值，从而实现自我的价值，来达到双赢。他的使命是通过创造全球用户的价值来实现第一竞争力的目标。在人单合一的管理实施的过程中，我们的指导思想对外是仅跟时代的发展，创造用户的价值，对内是把大企业变小，把小企业变大，让每一个员工都成为自 CEO。所以在海尔我们有 2200 多个“自主经营体”，我们每个员工都会问我们的用户是谁，我们在为客户创造什么价值，在创造价值的时候分享了什么。人单合一有六个关键要素，重点我们讲的是战略怎么变，人怎么变，机制怎么变。

人单合一是我们把家电发生的变化，我们的头发发生了变化，头转了方向身子怎么转，身就是组织。组织怎么去转，人单合一首先是把传统的正三角，由管理者发号施令，到所有的员工都直面客户为用户提供价值，变成倒三角。原来是要靠领导协调，变成以客户为服务的目标来服务。以上是海尔的观念的转变，在进一步的发展过程中，原来是一级直接面向客户，二级是提供支持，三级是提供机会和机制，现在我们进一步把组织变的更加扁平，到什么程度呢？二级和三级变成了资源超市和资源平台，直接为一级提供服务，二级变成一级，使所有的人都能直接的创造用户的资源，同时背靠一流的资源来支持一级，满足用户的需求，把它变成了节点闭环的网状组织，目的是更加迅速的对市场做出反映，满足用户，创造价值。

战略和组织变了，我们在机制上也做了相应的改变。“自主经营体”在运行的过程中，怎么样来保证它能够正常的运行？机制上的改变就是有一个非常开放的漏斗在入口为“自主经营体”提供人才，进入人才漏斗以后如何评判他是不是个一流的人才，是不是符合海尔的发展和管理模式，需要来竞争上岗。他能否持续的发展，是不是可以做好，我们有官兵互选的过程，来保障他的动态优化。在海尔的后备人才叫做鲧鱼机制，每个人都是鲧鱼，在这样的机制上，使每个员工在机会公平、结果公平的基础上做一个创业者。

第二个机制是运营机制，这是一个是全流程的利益有关方的共赢共享。留足利益、赚足利润是经营体的贡献。在它的初建期间，我们自主经营体会和公司探讨该留足多少利润，该赚多少钱。在一定的基础上的所有的增值都是可以用来分享的，增值越大，利益越大，使得“自主经营体”不断的创造价值。

第三个运行机制是我们“自主经营体”在落实了三权——自主用人权、自主分配权、现场决策权。“自主经营体”不再是企业分配人，他有自己用人选人的权利。我们现场会给员工什么样的能力，能更好的为客户创造价值，这样赋予员工更多的价值，不像以前一样需要层层上报才能够决定这个我怎么退，怎么修。这样给员工及时的决策权，能够提高响应的速度。这些都是是在是统一、透明、公开的信息流程及平台上运行的。

还有一个是“自主经营体”运行的三表体系——战略损益表、人单酬表、日清表。我重点想和大家分享的是战略损益表，它现在已经成为我们海尔每一个人日常工作的指导表。

在人单合一的模式推动过程中，全球的各大商学院，都在跟踪这个模式的实施。经过过

去5年，我们把它总结出来，它有4个象限，第一象限是用户资源，从战略方面来看清楚，我们的战略定位是什么，我们的战略机会是什么，有了这些机会，你实施的路径是什么，实施的过程中需要到怎样的目标，实施的时候需要什么资源来支持。每个员工要回答这三个问题都要在第一个象限，第一个象限说清楚了就可以看到第二个象限，你需要的人力资源是什么，你的组织和团队是什么，需要什么样的团队和人员来帮助你达到完成这个目标。这些都有了，你的战略路径怎样落实到位，就是我们的161预算，这是一个可以日清到每一天的预算。第四个就是人单酬机制的闭环，这是一个兑现的过程，在这一过程中我们可以看到要在哪一个象限需要优化的。战略损益表和传统的损益表不同的就是后者是财务的表格，关注有形的资产，而战略损益表是不单关注传统的财务业绩，还关注无形的资产，特别是人力资源资产。

其他的几个表，就是日清的体系，这三个表都是支持日前、日中和日后的流程。因为时间的关系，我就不每张表都给大家说了。这就是我们“自主经营体”运营的工具。在战略损益表里面，第一象限到第四象限，整个的表都在关注人力资源。我们人力资源关注什么，我们刚才说了头转了身子也变了，怎么样让它丰满，让它有机的运营、不断的壮大，我们人力资源做什么工作能够帮助“自主经营体”的发展。大家如果有更好的建议可以和我们进行互动。

在人力资源管理体系上我们做了什么工作？我们知道所有的人力资源战略都必须承接组织的战略。在承接海尔的人单合一上面，我们需要三个一流——一流的单、一流的人、一流的酬。如何实现呢？我们需要一个开放的体系。人、单、酬，首先我们是找对人，有一个开放的人才漏斗，还有如何应用成熟的人力资源成果来找对人。第二个体系是竞对人，这个人是不是可以做到完成这个单和一流的目标，这里面有官兵互选的过程。怎么样激励人，人单酬怎么做，我们有相关的计划。那么发展呢，在一个组织里面人是要发展的，人是要发挥价值的，我们怎么样发展。在这一个人力资源体系里面，不同的地方，所有的中心都是围绕这个单，我们围绕这个单来招认，来竞选人，围绕单的价值来竞争和发展人。这是我们的体系。

大家可能觉得我们做的都是差不多的，我们在做人才的时候也是有外部和内部的人才，我们招外部的人才用了漏斗，这是通过各种各样的渠道建立起来，内部的人才漏斗也是一样，通过不同的渠道发展起来。这些人发展都是通过官兵互选来动态优化的。竞对人，我们找到的人是不是能干，是不是愿意干，都是通过PK上岗，PK上岗后，他是不是可以做到最低的竞争目标，这是通过官兵互选的方式来考核的，有官选兵、有兵选官等形式。

在激励人方面，我们怎么样激励我们的员工，怎么样留我们的员工，我很愿意和大家分享。海尔认“我的用户我创造，我的价值我分享”，这也是海尔吸引我的很好的理念。我们通过这个来创造一流的单和一流的酬，创造三个高效。我们的人力资源在不断探索，我们在节点闭合的网状图里面按照价格来评估，再通过对标市场和行业，做一个整体的预酬。

发展也是一样，在人才发展过程，我们也是按照单的价值来发展的。我们的双通道所有的企业做的都是一样的，可能不一样的地方就是我们按照单的价值来进行发展的，而不是按照层级发展。第二个创新的地方我们从今年开始已经不做传统式的校园招聘，我们在学生大三大四的时候，就开始引入到实习。让他们从实习开始就认识海尔，来认同海尔的管理模式，

认同创新的精神，从实习开始走进海尔。

这是人力资源体系，我们做 HR 的人怎么变，在这个体系下我们也面临着很大的挑战。企业在人力资源的过程中，对人力资源也提出了很多的挑战，我刚加入海尔的时候，我们的用户也是我们的领导也是很客观的说了这句话，FU 如果说别人看不懂的话，写别人看不太的文章，画别人读不懂的图，FU 就变成了 UF0 了。FU 怎么样融入到经营体里面，不关要听领导的，还要听客户的。胜任力也需要改变，原来是单一的部门，现在则要考虑怎么样成为网状节点组织形成整套的方案，都是我们观念的颠覆。

我们要以创造用户的价值增值为共同目标。你的专业不增值也是没有任何的意义，单一的模块的服务要变成无边界的成套的解决方案。我们在一个经营体里面，要有 5 个职能部门的服务。原来从伙伴里面变成和经营体同一个目标，融入经营体。从整合资源要变成吸引资源，组织怎么变，组织和机制发生了变化。我们有两类人，第一类是直接融入到“自主经营体”的，直接为用户创造价值。第二类就是资源平台，是 HR 的资源网，它的作用就是用自己的专业来为自己的资源平台打造产品，支持一级融入的 HR。资源平台里面 HR 的传统的功能已经变成了我们找对人和发展人的资源的接口，培训的资源接口就是海尔大学做的培训和组织人方面的提升、还有模式的创新和 ESS。

人力资源在胜任力方面也做了一些转变，由传统的战略执行到事先融入战略定位，原先是业务伙伴融入经营体变成共赢共享。HR 创新的能力也是接口一流 HR 专业资源，我们整合全球一流的专业资源来推陈出新的建立新的 HR 体系。这里面给大家举一个例子，我们人力资源在做自主经营体时，我们海尔大学也从原来被动等待命令的态度转为主动获取客户需求、引领客户需求。这些都是我们 HR 做的改变。

我加入海尔是 1 年多的时间，在我加入海尔之前我对人单合一的一个理解是一个开车接我的师傅告诉我的。我问他你是怎么理解人单合一的，他说我今天来接你，我和我的车合一了，你满意了，我们就人单合一了。如果我们今天和这个互动平台合一了，能够让你对人单合一的模式有所了解，那我们就人单合一了。因为我们也是一个探索，借用鲁迅的一句话“其实地上没有路，走的人多了，也便成了路”，所以也希望大家能够加入到我们人单合一模式的探索中来，你们的互动就是对我们的支持，谢谢！

章凯：非常感谢王总的介绍，王筱楠女士虽然加入海尔的时间不长，但是很快就进入了状态，我参观过海尔的文化馆，刚才讲了鲁迅的那一句话就写在了文化馆里面，海尔是不断的进行管理模式的创新，似乎很喜欢折腾，那么折腾效果怎么样呢？2008 年以来全球经济低迷，我们国家家电行业的发展也不景气，但是海尔



章凯：中国人民大学商学院组织与人力资源系主任、中国人力资源理论与实践联盟学术委员会副主席

2007-2011 复合增长率是行业的 2 倍，白电是行业的 1.5 倍，去年海尔集团的利润总额增长了 21%，是行业的 3.5 倍，就是增幅是行业的 3.5 倍，显然他们的改革到目前为止已经取得了非常好的效果。在座的各位，如果让你去海尔工作，你们愿意吗？不考虑地理位置，不考虑其他的因素，就考虑企业自身，愿意去的请举手。

我是研究组织行为学的，在我看来海尔这样的变革应该是向人性化迈出了很大的一步，但是这么多人不愿意去，问题出在哪儿？我想问一下张玉波先生，到底这样的变革给管理部门带来了什么样的挑战，下面请张玉波部长回答。

张玉波：章老师给了提了一个非常难的问题，非常感谢章老师今天对我们的邀请。我先自我介绍一下，我叫张玉波，我在海尔集团战略部门任职，主要是战略企划的工作，也有一些感悟，我在海尔工作了 12 年。刚才说到了海尔集团的战略模式对我们的管理有什么变化，刚才王总提到了几点，我觉得观念的转变还是蛮大的。我们知道传统的企业的一般都是正三角，最上面是领导者，他们一般代表一种权利，对员工会有行动的命令，员工还是少了一些自主性、创新性的东西。现在海尔在文化上要求要彻底转变这种观念，转变成正三角。所有的领导者都要放低观念，你就是一个服务者，你不是发号司令者，这个角色转变非常大，对这个领导干部的观念的冲击也非常大，有一些干部不是很适应，因为他们都习惯了靠权威和地位来促进部门的工作。现在是倒三角，你搭建一个机会平等的平台，让员工在这个平台上努力，尽量发挥自己的能力和能力，激发员工的努力。这是一个转变。

我觉得刚才看到了不少人大的同学也过来了，我结合自己的感受想谈一点，海尔给年轻人提供的舞台是怎样的。我想说一组年龄的数据，海尔副总裁级别的年龄，一般是在 40 岁左右，中层的领导干部平均不到 40。我在海尔工作了 12 年，今年应该是 36 岁了，在这个过程中，我的感受蛮多的，从大学刚毕业进入海尔工作，在这个平台上以前是做研发和企划，是在空调部门做具体的工作。做了几年之后感觉自己是不是可以转变一下，可不可以做一些管理的岗位。但是那个时候是没有的，你只能是在这个岗位上做成很多年，做成所谓的处长、事业部长。后来彻底的变革之后，人力就搭建了很多的平台，比如官兵互选的平台、勉励的机制，年轻人就可以充分的在这个平台上发挥。那时候我们就成立了战略企划的部门，那时候我的资历也是很浅的，按照资历我是没有资格担当所谓的整个集团的战略负责人的。但是我结合自己以前做研发企划的经验，当然也做了 MBA 的培训，和其他的经验我还是想自己尝试一下。在这个平台上我经过官兵互选和内部的 PK，有很多比我资历年长的员工、还有



张玉波 海尔集团战略部部长

一些以前是我的领导在一个平台上 PK，最后我自己也没想到，最终这么年轻的一个员工，结果成了集团的一个战略企划的部门的负责人。我想这个模式是对我们年轻人的最大的支持，我也诚挚的邀请一下人大的同学，海尔就是给年轻人提供的一个很好的平台和机制，只要你有个人能力、你有激情、你有想做一番事业的想法、或者是干劲，海尔的平台一定是最适合你的平台。谢谢！

章凯：谢谢张玉波部长，邓康明先生是阿里巴巴集团资深副总裁，您在这个过程中随时可以提问，随之可以发表自己的看法，到目前为止你最想说的的是什么？

邓康明：刚才听王总讲海尔的时候，我自己挺激动的，我觉得这是一个非常复杂的体系，但是海尔把它做的非常的清晰。在这个变革非常不确定的年代里面，今天的世界有很多的短周期的不确定，像金融危机 2008 年发生，然后很快就过去，以前要 20 年，现在 3、5 年就有一个变革。在这个世界有很多的不确定的时候，海尔还有很多耐心和定力去关注自己的内部关联、在组织上面进行很大胆的尝试。我自己做人力资源很多年，也想做很多事情，像海尔这样的事情也有很多我们想做，但是没有实现的，海尔做到了，我真的非常钦佩。

互联网的诞生和整个世界经济周期的缩短以后，对于组织本身产生了重大的挑战。今天的组织对于小的问题太大了，对于大的问题太小了，小的问题组织的链条不能及时反映，但是对于整个行业的变化、以及竞争带来的及时的反馈，我们的组织又太小了。互联网带来了的一个新的契机在于一个人性本身的回归，互联网是反权威、反传统、草根化的。刚才谈到官的问题，互联网对中国的冲击是最深的，海尔刚才提到了年轻的体系，互联网慢慢的会让当官这件事变的很没趣，当官是件很丢人的事情，这是未来的大的趋势。

反过来说，什么是光荣的事？组织的设计和最小的单元里面的人性的回归，这是非常重要的。每一个战略设计、组织设计、招什么样的人、用什么样的人这些机制是非常重要的，海尔的倒三角里面体现了这样一个思想，回归到人性的本身去，把组织化小，把作战单位化小之后，通过权利的分配，把权利往一线推；第二通过利益的分配，我干的多，干的好，我就有机会多拿，人无论如何都逃不开名利本身。我们整体的设计，不管最终怎么走，我们必须回归到人的自发的主动性，回归到名和利上。海尔的改革我自己的理解，是一个私有权的重新界定，我们过去为人民服务，为国家服务，到底是什么意思？一个组织的设计应该回归它的机制，回归到一个我自己在这样一个循环中间我能够获取什么的问题。在互联网的新时代，对 80、90 新生代，要怎么调动他们的活力，刚才海尔给我们很大的启发。

章凯：谢谢，刚才我们都谈了人性的问题，大家都学过马斯洛的理论。马斯洛理论有一个前提，是寻求自我决定和自主，如果有人让你做大官，有人控制你，那也是非常的不舒服的。而中国的文化主要是强调控制，海尔的“自主经营体”，把权利又落实到下面。海尔怎么能够实现自创新、自运转、自驱动是非常的有意思的，下面请赵峰先生谈一谈。你们怎么做到的？

赵峰：其实“自主经营体”就是做自己的老板，每个人都是自己团队的老板。再细化就

是三权下放，第一个权就是决策权，并不是说我把权利全给你的，是你这个团队为对你终端的用户的一种决策权利。这种决策权利意味着你一定要明白你的用户是谁，用户要什么，通过给用户提供差异化的解决方案，你能得到什么。这是第一个，站在我们“自主经营体”的角度上，决策权是多么的重要，集团把这个权利放在自主终端里面，是因为集团知道自主经营体离客户非常近。正三角和倒三角都是把所有的权利推向用户，“自主经营体”要明确自己的决策权。

第二个是用人权，就是官兵互选、PK 等。官兵互选我是这样理解的，第一个是官可以选兵，士兵可以选官，官兵可以互选。传统情况下，如果我下面有很多的团队，到了年底了干的好你干的差，你就可以升，也可以降，这时官可以对自己对团队进行考核。这是不对的，首先你的当官的能不能对你的团队带来价值，那是我们的兵要看到的，官有没有能力和素质不是自己说了算也不是领导支配的，要 PK，要实现算你的预案。你说你一年干多少，不能吹，你说能干 20 亿，你要拿出能干 20 亿的预案。首先要预定用户，你的用户在哪儿，他们要什么，你提供什么解决方案，你的方案能不能实现你的目标。你的方案能支撑你的目标，兵才会悬拟。比方我选的时候，原始领导，财务都会参与，这是原始的竞标，三个人 PK，你分最高你胜了。现在我们 PK 是中端评价，下面有很多我的员工团队，我下面有 50 个人，他们打分，说赵峰保证大家做好，这就是兵选官。



赵峰 海尔集团区域销售总监、青岛社区店经营体体长

第二个是官选兵，我顶着为用户创造价值的目标，每个团队的成员能不能承接目标。这就要看你所在的单元体系按照我说的三预体系完成任务。不仅我是一个评委，下面的终端的用户都要参与。再则官兵互选是一个动态的机制，不是说这个月要选完了就一年不动，比如这个月没完成目标，那我们的团队就会黄牌警世，第二个月还没完成，不好意思你自己再重述一遍，还没完成，不好意思，兵会把你撤掉。这是一个动态的机制。

第三个官兵互选还有一个含义它是一个体系，是激发每一个员工自主经营的体系。是使每个人都知道的，我今天干的好，可能是当官的，明天可能就当不了，可以激发每一个人的自动能力。

另外一个是薪酬，大家知道发钱怎么发，但在海尔不那么简单，我们发薪酬，年前不定好，比如我在青岛，我一年可以创造 5 亿的收入，按照现在的市场行情我能给企业带来多少价值，这就是我的薪酬包。但是如果我年底做了 10 个亿，这种价值是大家远远想不到的，我们叫超值分享，那么从 5-7 个亿可能提升 1%。在年初我会知道我干了多少拿多少钱，每一个员工都知道我每一个人从这个数干到这个数，薪酬包会有什么变化。这个数是你为用户创造的价值而产生的，原来是你处级干部多少钱，但是海尔没有，是你为用户创造了多少价

值，来衡量你的贡献的。很多老板你可能不愿意听，你赚到的钱，如果不能跟员工分享，不让每一个员工都知道我是这个企业的股东，那你不一定能做好。但是如果你做到这一步，你让员工感受到自己的组织的一份子，他们会拼命把组织做好。这是我对我们“自主经营体”的三权下放的理解。

第二是我做“自主经营体”通过什么形式，怎么做？我觉得有三利，第一利是顾客利益。第一是你面对的用户是谁，你给用户什么样的解决方案，用户看了之后就非海尔不选。这就体现了我们用户的体验，我们也在推体验式的经济，包括我们现在做的销售。我们这个团队也在演出，演出的目的就是让我们下面的每一个评委，每一个观众，观众说我们演的挺好。我们要准备很长时间，就是要用什么办法要让用户选你。在以前无论是我还是团队成员，一到月底，员工没干好，领导没给机会让他干，他就和你博弈，这种博弈导致我们的任务永远完不成。但是如果是“自主经营体”，他自己知道我从做到三百万到四百万能挣多少钱，他也清楚实现这个目标需要哪些资源，他自己会很努力也知道如何努力。

第二个是产品利益，传统经济是企业有什么用户买什么，现在是用户要什么有什么，但是这种用户需求是来自我对终端用户的调研。我们通过二级平台来负责资源提供，就是确保用户要什么我们有什么。

第三个叫做运营利益，整体的能力，也就是我们所说的网络建设和网络运营，现在的体验时代，我们要有用户参与，我们要把买产品变成买体验，如果你的卖场不能让用户参与那你的产品是不合格的。谢谢大家！

章凯：刚才上一个论坛是员工敬业度，很快就进入了状态。刚才听到了大的问题组织太小，小的问题组织太大，“自主经营体”可能是把大小和组织的问题匹配的非常好。我听了赵峰有两个困惑，第一个这个经营体要保证每个月状态都挺好，必然会带来一些短期的行为，这和企业的长期发展怎么统一起来。我们请王筱楠女士分享一下。你们公司怎么解决这个问题。

王筱楠：这个问题应该由我们公司战略部的来回答。套用一句话，元芳你怎么看？

张玉波：这个问题是存在的，就像我们经常谈的在企业里面有很多东西需要平衡的，比如短期和长期等等需要权衡。在我们企业里面很重要的一点就是赵峰谈到的，我们在做战略和规划中所有的点都来源于用户，你为用户到底创造了什么样的价值。其实德鲁克也经常提，你的客户到底是谁？你创造了怎么样的价值？我们所有的海尔内部人贯彻的就是以用户为导向。如果你紧紧围绕这一点的话，你制定战略就不会偏离，这点是不能变的，而且围绕这一点，就可以更多的想怎么样制定长远的规划和创造长远的价值。

而且我们内部的体制和机制也导向创造价值，而且在我们的机制下，虽然短期行为可以在一个月、一个季度或者一年中拿到你的收入，但是从长期来看你在企业的成长是不支持你这么做的。所以我想强调一点，企业在海尔追求的是长期的发展，一切围绕用户的价值，海尔要打造一个公平的机会平台，创造百年的企业品牌，我们不会去做一些只带来短期利益甚至损害用户的价值的一些事情。

章凯：谢谢！还有一个问题，经营体的体长压力是挺大的，有很多人会和自己 PK。最近很流行一句话“狭路相逢勇者胜”，首先要有胆，第二有动力，第三能力，怎么样把这样的优秀的人才选出来，海尔有 2 千多个“自主经营体”，需要那么多体长。那么海尔是运用什么模型或者工具，选拔体长的？

王筱楠：很多人问过我这样的问题，在这么大的工作压力下还要不断的 PK。有一个人就问如果我好不容易进去了，那过了几个月被官兵互选就 PK 掉了，那我还是不去。但是这是必须的，因为我们说海尔是一个生态系统，需要非常快的新陈代谢的能力，有一个鲶鱼的机制，就是每个人在每个岗都有一个鲶鱼，就是人才发展的机制，我们搭建的平台是公开、透明的平台，每一个经营体的成员可以是这个经营体的鲶鱼，也可以是另外一个经营体的鲶鱼。而且一个 FU 的员工可以去其他 FU，这个经营通道是打通了。平台里企业的人才资源不一定要熟悉所有东西，我们还可以利用外部的人力资源成果，并整合我们的平台中，这些成果不一定要归属到海尔里面，只要有接口就行。我们成了资源平台的接口人和“自主经营体”的接口人。

章凯：谢谢你，现在已经是 12 点了。邓总听了刚才几位介绍，你现在了解的可能更多了，你现在的想法是什么？

邓康明：这是一个联产承包，通过联产承包，加上相应的激励，两个结合起来往前走。刚才赵总讲的，围绕这么大的一个联产承包责任制和竞争机制的互动往前走，有多少客户价值被创造出来了，又有多少人在这个系统里面，听上去有很大的科学性。围绕小单位作战以后，你必须要有这个平台和系统，维护系统的人是多少人，和这个体系是怎么结合的？这是第一个问题。第二个问题是官兵互选，人都有一个运气，对于市场用户这么一个情况，有一些经营体的运气好一些，和有一些经营体的运气不好一些，会造成相对的不公平，看上去是公平的，但是里面都会有不公平的因素，这里面会不会有的区域或者有的产品大家趋之若鹜去，会不会有的产品大家都不愿意去？



邓康明 阿里巴巴集团资深副总裁、
阿里巴巴(中国)教育科技有限公司总经理

王筱楠：第一个问题我来回答你，第二个问题由宋部长来回答你。在人力资源上面有 10 个信息平台来支持，就是我们所做的人力资源经营体，市场是不是可以显示我们信息系统是支持的，我们有一个支持部门，叫做 PSI，它是会把整个流程按照“自主经营体”运营

流程及时显示，他会了解到每天每时所有的运营的状况。比如说我们在社会化的店里面会显示的非常清楚。

邓康明：我是想知道，每一件事情有利益就有代价的，你要做到 2200 多个自主经营体，它以客户价值为核心，这样的体系能够运行起来的人的投入和费用的投入是怎样的？

王筱楠：费用的投入我不是很清楚，人力的投入维护整个全集团的所有的体系是 100 多个人。我们曾经做过这个对标，其他的公司类似这么大规模的 PSI 的是多少，可能是我们的 4 倍以上，而我们只有不到 200 人。我们的人的服务的当量可能对标出去是别人的 10 倍以上，比如 ESS 一个人服务 2000-3000 名员工，我们提倡是高增值、高效率、高报酬。第二个问题，宋部长你能回到这个问题吗？

章凯：有请海尔白电集团的人力资源总监宋先生。

宋先生：我这两天学到了比较多的东西，首先是直面用户，这二个是分享利润。他讲的现代的员工从做一个职业到追求事业，它就是一个人性的导向，以前是为了一份工作，现在不仅仅满足一份工作，我是要一份事业。随着人性的发展和社会的发展，我就希望能够从老板的收入和利润里面分得我自己的那一份。

我们做的人单合一，人单酬系统和这个是非常相符的。包括我们对员工和对外都是可以共赢共享的，大会的主题也非常的相符。刚才讲了好多地方，好的地方大家愿意去，不好的地方大家不愿意去，这是市场竞争力的问题。我们一直是有一个市场对标的系统，和太和顾问、上海的公司合作，我们一直做一些行业对标，这个行业现在是绿洲还是沙漠有一定的挑战性。我们通过行业，会给一些考虑，不论是 3 年还是 5 年我都会给一个合适的预估目标。我们也会考虑你的市场怎样，永远与市场竞争力是挂钩的、不脱离。如果有效地实现了目标，达到了效果就能够获得预定的报酬，这样员工就会很放心。不是说我去了就牺牲了，去掉了他后顾之忧就没有问题。另外一方面，如果好的地方大家都去，竞争力就没有那么高，利益也就没有沙漠那么高。所以无论是沙漠还是绿洲你的目标都是要不断的提高的，这两个是动态调整的，应该可以解决刚才邓总提出的问题。

章凯：公平总是相对的，没有绝对的，在中国想上更好的大学，也需要付出更多的努力，在海尔想吃肥肉的，也需要付出更多。下面我们把时间给各位参与者，大家可以提问。

提问：嘉宾上午好，我想问一下章老师，我上午通过海尔的领导简单的了解了一下海尔的“自主经营体”，可能了解的不太深入，请问海尔的自主经营体和阿米巴有什么区别？

章凯：还在我对这个问题有一定的了解，至少有两点比较本质的差异，阿米巴更多的是靠精神激励，而海尔是我的用户我创造，我的增值我分享，激励机制不太一样。第二个不一样是阿米巴的指令是上面的管理层，自己没有决策权，它是正三角，再一个只做到团队层面，

没有做到个人层面。“自主经营体”既做到了团队也做到了个人。我想这是一个比较本质的差异。

提问：谢谢，回答的非常好，我也很受启发。另外我又衍生出第二个问题想问王总，现在客户的需求化比较多，“自主经营体”可以很好的解决这一问题，在“自主经营体”解决个性化需求的同时，从 HR 的角度咱们能做一些什么？

王筱楠：“自主经营体”是满足用户的个性化需求，互联网时代是个性化的需求，人力资源怎么样和经营体一起满足个性化的需求，人力资源做什么，前方是在打仗的，我们能够提供枪炮和弹药，需要创新自己的机制和体系，提供 HR 的解决方案，帮助“自主经营体”满足客户的需求。这话可能说起来比较空，但是对我来说真的是一个挑战，我做了很长时间的人力资源，昨天伊校长说的我们一直是用西方的人力资源思维和方法在管理。在海尔，我们一直是在创新，固化的思维可能会造成没有创新，所以我在工作当中我还开玩笑说我们应该找一个没有做过人力资源的人，这样就没有框框给框住，这样做起来可能更容易一些。但是我们也需要有一些具有人力资源专业素养的人，这样才能解决问题。

提问：嘉宾们上午好，我们对“自主经营体”的理解也不是很深入，“自主经营体”的实施是不是更多的是企业的业务模式的变革，带动其他的相应的联动的变革，比如说“自主经营体”实施范围，可能就是只是业务部门，其他的职能部门在“自主经营体”是不是有一些配套的变革？因为我们都是做 HR 的，可能了解的不是很多。

王筱楠：这个是管理模式的变革，海尔集团所有的部门都是“自主经营体”。比如人力资源是一个“自主经营体”，有融入和资源平台这两类，它们都是自主经营体，其他的职能部门也是一样的，所有的职能部门形成的是 FU 集团都是“自主经营体”。

提问：“自主经营体”在实施的过程中，对象是基层的还是中层的，事业部的总经理也是通过官兵互选来选，还是只是基层的团队实施官兵互选？

王筱楠：我们的结构现在已经扁平化，没有那么多层级了。我说我的例子，我是通过三次 PK 进入海尔的。在海尔之前，我和其他竞选者互动过几次，三次都通过了，我加入了海尔。海尔遵循零基础原则，事业部的部长也是通过 PK 上去的，HR 也是一样的，做新的资源的平台调试接口人的时候也是全部归零的。大家都是平等的，通过竞争选拔出来的，这种机制是全员适用的。

提问：邓总说伴随着互联网的发展，80、90 后的成长当官的没有意思了，需要“自主经营”。我想问问您对 80、90 后的人生规划有什么建议？

邓康明：人生永远规划不出来，尤其是 HR 谈规划，简直是误人子弟。80、90 今天所遇

到的场景，你们 80、90 的独立性，企业和个人之间，企业唯一要做的事是处理好二者的关系。HR 的工作本身是一个不管我有没有“自主经营体”，我都要推动组织变革的。在今天的典型的情况是决策的链条必须短，企业层级必须低，因为这个世界变化的太快了，响应的速度和决策的速度是今天取胜的重要因素。HR 负责的链条关于组织本身的变革，有没有“自主经营”不要紧，HR 推动组织变革一定要让组织的决策链条短起来，最直接的体现是层级要短。

第二适应新的形势的变化，80、90 后生活在这样一个充满了自主选择的机会，今天可以买海尔，明天可以买海信；今天可以上 face book，明天可以上人人网。他们面对的选择是无穷的，我们帮他规划，他是不愿意听的，你应该干什么，你的特点是什么，他们是不愿意听的。因此我们需要作的是信息公开，我为什么要做这件事，我为什么要惩罚这个事，奖金都可以公开。80、90 后的问题是如何在一个大的公开透明的平台上让他们自己寻找内心最想去的地方。

第二个层面所谓官的问题，今天世界的变化，传统的官是对世界变化响应速度的阻碍。决策得把它变小的，让懂的人去决策大决策中间变小的那一部分，也就是说中国最早的知识分子的问题，今天必须被落实掉。今天不是行政领导决定，在这个领域懂的人的声音应该更大，我们 HR 创造这么一个平台跟机制，让那些真正懂的人能够上来，他可以体现在“自主经营体”，也可以体现在另外一个体制里面，但是核心是决策的链条变短，把懂的人的声音要变大起来，让有独立性的人可以找到自己可以发展的途径。这是我的理解。

章凯：谢谢，因为时间关系我们不能再继续讨论下去了，海尔的“自主经营体”是一个相当复杂的系统，让大家用这么短的时间有一个清晰的了解，这不太可能，我调查了两次，现在的认识还是有一些模糊。相对于我们学的西方的理念来说，海尔是复杂的，实践是复杂的，理论过于简单也不行，但是在变革的时代我们要寻求稳定，在不确定的时代要寻求确定性，很重要的问题就是人的问题，企业和员工的心要相统一，股东能够支持企业不断的发展，我想企业就有希望，人就有希望。我祝大家在未来的职业发展中不断进步、不断发展，自己满意，让顾客满意，谢谢！谢谢大家对会议的支持。



平行分论坛三：信息化和网络化时代的管理模式变革—海尔“自主经营体”实践

平行分论坛四：HR 的未来之路——如何做好 HR 自己的职业规划和职能跨越”

周禹：今天我们可以发现 4 个平行分论坛主题更加聚焦和具体，方式上能让大家和来宾跟嘉宾们有更多的互动和交流。这个分论坛主题是 HR 的未来之路，如何做好 HR 自己的职业规划和职能跨越。我们一起讨论 HR 专业管理者们到哪里去？能到哪里去？该到哪里去？

隆重介绍一下这场嘉宾，首先来自于 ABB（中国）有限公司高级副总裁、ABB 北亚区及中国可持续发展事务负责人韩愉先生；中兴通讯股份有限公司高级副总裁陈健洲先生；中国中纺集团人力资源部总经理张旗女士；原诺华中国总部人力资源高级总监兼监督执行官洪朝阳女士；中国人民大学商学院副教授、EMBA 中心主任冯云霞教授。先让每个嘉宾现身说法，给我们介绍一下您个人的发展，或者您自己一些经验。

韩愉：我在这个行当做了 19 年，而且是在一家公司做的，我从 93 年开始学做这行。在过去 19 年里面，中国这个人力资源管理的理论和实践随着中国企业发展发生了巨大的变化。在这个行业里面还是有划分，特别是所有制差异，比方说国有企业有国有企业特点、民营有民营的特点、外资有外资的特点。

今天这个题目我想做一点启发性的发言，一个就是在座各位所处阶段不一样，这个题目探讨重点也有差异。在座各位有多少没有毕业？没有工作？把手举起来。另外这个行业做 5 年以下的多少人？职务是经理以上的？VP 以上的？

因为中国快速的发展，人力资源这个行业在过去 20 年里面，基本上走过了西方企业人力资源管理 100 年过程。我们 95 年以前人事这个概念还是行政管理。来在过去 10 来年里，我们迅速把先进管理方法、手段、体系、甚至一些理念引入到中国。我记得 20 年前左右的时候，最流行的书是彭剑锋的人力资源表格，当时做 HR 会做人事手册，有绩效评估表就已经是一个专业的表现了。

简单说人力资源分三个层次，很多年前一个面试的时候人家问我，说人力资源分三个层次，第一个是操作层面，第二个层面是政策层面，第三个层面是战略层面。还问我你现在处于哪个层面上？我说我三个层面都做。对职业发展来讲我想在座各位要想到不管你在哪个所有制工作，不管你是什么样专业背景，因为这个行业门槛很低，进入很容易，但是做好很不容易。不管你在什么样的企业做。

从职业发展角度来讲，如果有可能每个人都应该经历三个阶段，首先就是操作，招聘、组织培训等等，甚至到社保。第二个如果有可能要去做政策，你



韩愉 ABB（中国）有限公司高级副总裁、
ABB北亚区及中国可持续发展事务负责人

要能编一些政策，薪酬政策、绩效、人事手册等等。最后一个层面就是做战略，战略探讨更多是人事管理和业务的联系，能够帮助公司提高竞争力。

我当年有一个体会，如果每个层面做三年，三三见九，就是九年，如果没有 9 年的时候你就不出来分享，我 19 年了可以出来分享一下。其实做 HR 在过去中国快速发展过程中，中国做 HR 还是一个最好行当，发展最快，机会最多，也越来越风光，据说待遇也越来越高，有的人高的吓人。但是，这个风光好的光景快过去了，因为中国整个经济环境面对更大的压力，做 HR 最大风光就是招聘。第二个风光给人家培训，但是一旦经济环境发生快速变化的时候，刚才惠普讲的管理学院培训看着很高兴，但是惠普电脑 PC 业务压力很大。

刚才讲大学，摩托罗拉几个大学全球最好，大学没了企业就没了。我们现在人力资源也面临很多机会、挑战也很大，而且越来越重要，因为全球化以后、经济环境变化企业的压力非常大，而且所有的压力都会转化到组织的压力，对能力建设的压力，对人的需求压力。所以，我觉得今天讨论这个很有意思。

机会越来越多，压力越来越大，挑战也越来越大。但是，越有挑战工作起来越有意义。谢谢！

周禹：韩总说的三个层次很好，告诉我们门槛虽低，但是做好很难，不过潜力很大。他刚刚说的三个层面我觉得非常有意思，谢谢韩总！有请来自中兴通讯股份有限公司的陈总来为我们分享一下他的经验。

陈健洲：今天本来是来听讲座，临时被周老师拉过来。我的经历没有韩总长，大概做 HR15 年时间，基本上在 HR 领域中间也变换过一下。我们昨天吃饭的时候讨论了一下，总体来说做 HR 女性比例高于男性，但是做 HR 高管男性高过女性，这是一个大家讨论的话题。我觉得从我个人来说，我是做技术出身，很早开始转 HR 领域，虽然一直带 MBA 同学，看着公司从几百个人长到现在将近 7 万人，看着公司业务从当时很小一个公司，变成全球化遍布 100 多个国家，资产将近 1000 亿规模公司。应该来说这个过程非常激动人心，所以不知不觉一干这么多年，这种经历可能跟咱们外企，或者其他国企不太一样，带有深圳特色。深圳有很多类型这种企业，从小长到这么大。自己一开始想做业务，老板让从中兴通讯管理体系开始做起，到 2003 年公司说我们现在是大企业，你把学院做起来，两三年后公司说这个做完了，你到总部来做，做考核、绩效、激励。到今年又说既然这几个你都做了，现在负责公司战略、人力资源、IT、组织架构，除了财务以外的管理运营。从这些经历来说，从事 HR 领域我认为应该更加开放，我建议在座各位都要想到两个大方向。

一个就是一直做 HR，还有一个从 HR 管理走向其他管理。这是两种可能性，但是我会建议不管怎么转，最好有一段做公司业务的历史，做业务历史有了以后，反过来可以更好的从 HR 角度去看怎么支撑业务层，怎么支持战略层等等。

总的来说，我觉得虽然现在这个职业跟当初离开学校的时候愿望不太相符，但是我觉得另外一种方向上发展还是不错。我觉得大多数人，咱们都是普通人，普通人最好准备两条以上的发展路径，不要给自己定死，我就是要创业，我就是要像李彦宏一样创立百度。我觉得应该给自己设定多种可能性，尤其是比较年轻的 35 岁以下同学。因为现在整个中国社会变

化比较快，全球化变化也比较快，机会总是不确定。

对我来说将来干什么？将来可能到学校来教书，也有可能，分享可能是我愿意做的事情。你看欧美企业就是这样，很多高校老师都有实践经验，咱们教育部强制老师在企业待一定时间，做什么课题，它已经意识到这个。实际上这个问题是一个更大的问题，国家教育体系从大学培养开始，能否朝着职业化跟社会需求结合匹配问题。目前匹配的并不是非常好，现在状况是很多大学生都非常迷茫，不知道要干什么？这些使得国家教育资源跟社会经济发展人才匹配，存在一个巨大的差别，这个巨大的差别有赖于各位乃至全国 HR 业界同仁们努力，我愿意做一分子。

周禹：他的职业一转一宽，本来想做技术，想做好产品，后来做我们人的工作，打造中兴通讯 HR 体系，建立学习平台。不过这也不遗憾，没做好技术好产品，但是培育一堆牛人，这也是大功德。然后陈总做了人力资源工作以后，现在职能领域和辐射面越来越宽，现在是中兴通讯股份有限公司高级副总裁，所以他代表一个典型的从技术转 HR，从 HR 把职能领域做宽广的路径。所以，我们非常感谢陈总分享。下面我们请中国中纺集团人力资源部总经理张旗给我们分享一下您的经验。

张旗：今天很高兴有这么一个机会跟大家做一个分享，如果说用韩总的话来讲，19 年 HR 经验，我可能不足。我做专职 HR 总共只有 4 年，我也是一个转的，我现在工龄大概 22 年，之前主要做一些管理工作，后来去做业务。

我稍微说一下我们公司，我觉得可能各位对我们公司不是特别的了解。中纺最早以纺织品进出口公司，但是目前我们一个角色不是这样的了。目前大豆进口和压榨在国内前三名、玉米前三名、棉花进口和贸易前三名。羊毛我们在国内也是在前几名等等。从这些数据来讲，大家可能知道会发现我们并不是一个时尚类企业，而是一个 B2B 企业。未来我们还需要通过各种的渠道让大家了解我们公司。

从我个人来讲如果说有一个规划，感谢目前科学进步和社会发展，让我们有很多机会可以去转变自己的专业方向。如果规划后发现不合适或者有心里思考后，我们还有一个机会去转行。我们 20 年前没有人告诉你这些东西，更多是靠自己悟，靠机缘巧合。我自己本身不是一个专业的 HR，我觉得可能有一些视角上和纯 HR 不一样的领悟。

我感觉最重要一点，HR 一定要想到我们的客户就是员工，但是我们也要考虑到实际上它是一个上下方，这里面关于企业发展，我们要深刻理解企业的运行，知道它的一些业务模



张旗 中国中纺集团公司人力资源部总经理

式，知道业务价值链和盈利模式，这样对企业的特点有深刻的了解会把 HR 工作做的更好。同时，不仅局限于只做员工的满意度工作，否则最后会不会有跟企业成长发生一些矛盾。

周禹：谢谢！我们了解中纺这家企业，他们领域里面在我们国家数一数二品牌。我们非常关注两个问题，第一个咱们职业规划是规划出来，还是做出来，走出来的。第二个观点，我认为非常重要，HR 这个职业我们都谈面向内部客户，内部客户是谁？恰恰 HR 也许是多维的，对内支持客户，对上支持老板，对前支持业务，对下是对我们员工。下面有请我们原诺华中国总部人力资源高级总监兼监督执行官洪朝阳女士分享经验。

洪朝阳：大家上午好！特别高兴有机会参加这个主题，我刚刚在上个月做了一个职业转换。其实说实话作为人力资源有一个好处，就是你可以有机会接触各种工具，帮助别人做设计。突然有一天我发现我每天问别人的职业梦想是什么，但是我没有问过我自己，然后我又问自己。我觉得这个问题它不是摆在桌子上的，它是需要终生探索和发现，不是就是现成存在的，一定要去想。

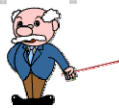
所以这个过程当中，我走了很大一个弯路，我在好几个高校都在做职业设计志愿者，跟大家一起做设计。发现我看到简历四分之一，更多人都是先做某些的工作，又做其他的工作，最后做到人力资源。我原来做研究 8 年半，以为自己会做一辈子女科学家。结果后来发现自己真正热爱和梦想转到人力资源，在前一个公司和现在这个公司我总共做了 12 年人力总监。这个过程当中主线是人力资源，其实还有别的东西在一起。所以，我就发现职业其实是需要设计，我很高兴今天大家坐在这边这么年轻，很多人都举手说你们已经在做人力资源，你们没有走弯路，其实是在做自己喜欢的事情。我刚才一直在想人力资源可以做什么？因为你可以做非常基本，发工资，签合同，然后做上岗培训。但是也可以做更远的。

最初时候我们能够做什么？和外部对我们期望是同步的。变成如果我们只签合同，人家认为你就只能做这个。如果你能做到自主品牌，做文化建设，做人才库搭建，做组织设计，人们才会知道你原来还有这个产品，你还有这个能力。所以实际上我们可以做到什么？是我们定位出来的。我记得很早以前，我还不是做人力资源，因为我到美国读书公司承诺给我一个职位，说公司要保持自己的诺言，就为我创造了这个职位。

我做了两个半月，公司说你不能把这个人力资源建起来，我们两个人做成 32 个人，你会发现 5 年时间非常快。人力资源说我们在做什么？我听到最严重的抱怨，不干人事？它不是不干人事，是在干事。如果说我们职责，这边是事，这边是人，这边是现在，这边是未来，其实我们大家都是在集中在我们现在做什么事？我们怎么能够集中在现在做什么并且兼顾未来上，这是一个问题。

人力资源其实要做是没有局限性，因为经常会碰到这事不归我管？如果说是不是我可以做什么？其实什么都可以做，除了市场营销。我是觉得首先定位要高，要有战略性，我是人力资源方式，它是财务方式，它是技术，你突然想如何解决业务未来的目标和设计，这样你的定位就没有战略性。人力资源首先自己心里想一个目标，第二人力资源机会太多了，去年很荣幸拿到这个人大学院奖的时候，当时在谈感想的时候。第一非常荣幸生为中国人，因为中国人才会有这么好的文化底蕴支持我们能够这么快发展。第二是生在这个时代，如此快速。

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老师担任学校理事长。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】

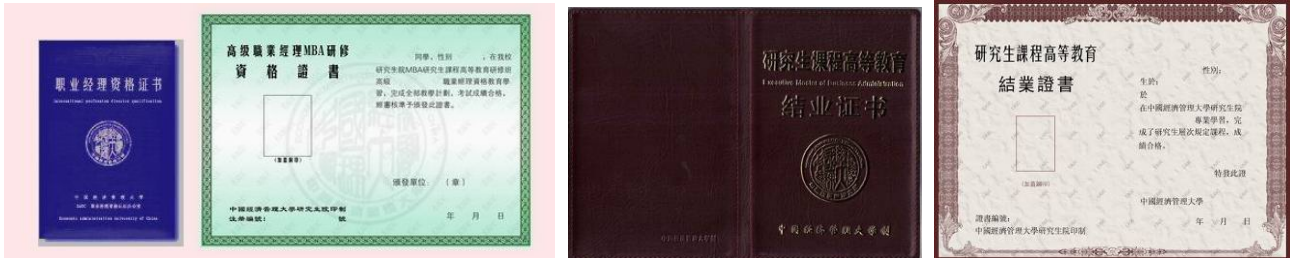
- 1、报名登记表格下载后详细填写并发送邮件至 xchy007@163.com (入学时不需要提交相片，毕业提交试卷同时邮寄4张2寸相片和一张身份证复印件即可)
- 2、交费后请及时电话通知招生办确认，以便于收费当日学校为你办理教材邮寄等入学手续。



【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。

第三，我特别高兴可以做人力资源，因为我们自己在这个过程中受益，我们帮助自己做职业设计，然后再帮助别人，帮助整个组织。

周禹：谢谢！洪总帮我们拉了一个巨大的坐标空间，巨大的坐标空间里面，HR 功能面是什么？还有价值点放在什么地方？定在什么地方？是有很大的可能，是有巨大的机会。我们请冯教授，既是我们的商学院 HR 专家，也是 EMBA 中心主任给我们谈谈。

冯云霞：我听的感觉前面 3 位同志，可能是行业经验非常丰富，他们基本上是不熟不做。大家看他们职业特点是锁定在一个专业行业和企业，但是相关多元化。第二个，在对 HR 理解上四位嘉宾讲的特别好，HR 一定跟企业业务有联系，但是对其他部门和公司目标独立贡献又是什么？在一层和独立性方面它的矛盾怎么处理？这是 HR 要思考的。第三个，洪总分享的是你在流动的时候，变化的时候，你不变的又是什么？你的可用性又是什么？我觉得这是一个变与不变的辩证关系。另外一个，职业是不是可以规划，这个定位很有意思，就跟战略一样，是事先定制，还是涌现出来的。我觉得这个问题是没有标准答案。

周禹：好的！各位嘉宾是希望各自独白呢，还是我们简单互动？

韩愉：今天题目比较宽泛，一个是谈人力资源应该做什么，还有一个是在人力资源中具体的个人该如何发展。在职业发展中我觉得一个是选择，选择有的时候是你有机会换公司、换行业、换部门，过去讲第一是好公司、第二是好工作、第三个是好老板。但是，在公司方面我觉得差别非常大，所有制差别和行业差别非常敏感，也非常重要。再有刚才教授讲换和没换的问题，我觉得关键点不是说你在一个跨文化公司、跨文化行业，关键是你为什么要换？像我在这家公司，我在厦门呆三个月，然后换到上海，之后又在北京待了 15 个月，后来又调到美国、香港。最开始经历了跟中兴差不多的发展过程，开始有 300 人做到 1 亿美元，后来发展到 1 万多人，开始只有一两家企业最后三十多家企业等等。

所以我的体会大家可能两三年之后要做一个反思，你的工作，是否需要调整。做这个行业首先你是一个专家，对人事部门的各个领域要非常了解，做 HR 本身要是专家。

第二个对商业理解要透彻，特别对你们公司行业、客户、技术产品等等，对公司怎么赚钱要熟悉，要知道怎么经营。

第三个，我也非常同意刚才谈到的个人要有态度、要有领导力、要有沟通能力、要有影响力。在 HR 这块很多东西你有钱可以买到，最难你有态度、价值观、为人做事怎么样，我非常关心价值观的作用。做 HR 这么多年，我体会不管在什么企业，第一个要有相互尊重，第二个还是要诚实，懂就懂，要讲事实摆道理。第三个还是要谦卑一点，你有谦虚的态度，做 HR 人特别要跟一线业务人员学习，要敢问问题。第四点，要帮大家，不要记仇。第五个，追求卓越，虽然不是做业务，还是要讲效率、成本。最后一点就是服务态度，做人事不要定位太高，在利益方面还是帮助人解决问题，我觉得服务最重要。

周禹：谢谢！韩总说了 6 个，看起来都是我们的软素质，这是 HR 从业者应该具备的最

核心的素养，也是我们对 HR 从业者的最基本期待。下面请其他嘉宾补充。

洪朝阳：我们也是互相激发，我感觉首先人力资源其实和做其他行业是一样，在公司里面各个部门都是一样，有些东西是通用，就是领导力。有些东西不管你做什么都需要，就是心态。所以人力资源不管我们把自己定位多漂亮，不能说只能做鱼池燕窝，不会做馒头，所以要有专业的信任度。第二点你是领导力的一部分，不管做什么你对业务必须有最基本的了解。

这几个老总都有行业转过来的经历，天然有这样一个过程，对于说没有这样机会怎么做？我大概是另外一个补充例子，我回来就是做人力资源，然后就发现在管理层会议的时候，管理层会议上大家聊一些东西，你发现听不懂，这个就是机会，是一个了解

公司业务的机会。然后听不懂我就跟老总反应，老总就给我两个月的时间去熟悉，结果发现这两个月对我价值真的终生收益，时间相对比较少，个人觉得特别有必要。

当我真正看到说医生当着我们医药销售代表小女孩的面把门关上，差点砸着鼻子，我当时理解他们有多么不容易，而且销售代表回到公司里面要填这个表，你什么东西迟了，是什么样心情。我这样跟他们跑了几个月，他们给我们看竞争对手守住一个医院多不容易。这个时候我突然发现他们需要关怀，需要支持。因为大多数是业绩导向，总是要求他们要再努力一点。

所以 HR 怎么样能成为业务伙伴，我觉得这一点特别重要。我们跑完再回来，我在业务会议上我会特别能理解他们说什么？我先帮他们想想，从我 HR 角度能为他们做什么？我会想怎么样让他们有差异化，把我们公司好处拉出来，要说好在哪里？跟卖产品一样，你要卖这个公司，就要列出一二三点，这三点有什么支持的东西，让员工真正改善，让一系列项目让他们细微感受到，我们这些东西流程简化，各种关怀，我们做这个就是员工关怀项目，非常快，三年拿到中国最佳雇主。有人怀疑什么公司名字都没听过，怎么成为最佳雇主了。但是实际上我们员工对公司的评分高得一塌糊涂。敬业度非常好，我们有一个员工公派去澳洲旅游，还让他老板帮着盯客户。还有员工怕企业的专家被竞争对手挖走，每次都开车接送专家。

曾经记者问我说，最好的人力资源管理者应该具有哪些特质？他没有公布，应该是不认同。后来回来跟销售总监说，他们说这是做什么工作都很重要，第一是激情，你要拿出所有的想法来。第二是创意。所以我觉得 HR 的领导力、信度、对业务了解都很重要，最后一点



洪朝阳 原诺华中国总部人力资源高级总监兼监督执行官

就是你热爱这个工作。我们首先说这个工作不止是一个工作，对我来说是一个职业。个人倾向于职业可以设计，而且绝对是你自己设计，没有人真的帮到你。

周禹：洪总指出 HR 怎么把价值发挥出来，把职业做深，要去一线，要去前线。谦卑是一回事，要倾听业务需要什么？基层需要什么？这样你才能关心你的业务，而不是天天坐在办公室里面对着电脑。如果大家昨天下午还有印象，我们最佳实践联想强调人力资源直接面对客户和市场，面对经销和代理。吉利元动力工程，什么是企业元气，企业员工是元气。让一线员工释放更大的力量和能力。楼下正在进行的海尔自主经营体更是伤筋动骨自我革命，他们做 2.0 经营体怎么做，经理都没有了，全都去支持一线团队的工作了。谢谢两位的补充。下面欢迎台下的听众提问。

提问：我想分享一下，我做 HR 也做了 17 年，我在 IT 行业和四大都待过。我觉得接近一线是非常重要的，我有百分之五的时间都在一线，因为 HR 不懂业务是不行的，一定要去一线。第二个我觉得职业规划一定要定位。另一方面我建议大家多看书，建议大家广泛看，包括文艺学、战略各个方面，你想走更远，看书应该更多，我现在工作繁忙，带着很多员工，但是自己一年还是要看 200 本书。你想让别人服你，首先自己锻炼自己，把自己内功练扎实。

周禹：谢谢！真的是太厉害了，他有一个非常重要的理念，修炼自我，打自己内功，非常重要。

提问：关于自我发展，特别想请教一下洪老师，我的工作背景可能跟您比较相似。我现在在工作做 5 年多的时间，这段时间我归人力资源，我汇报的对象是人力资源总监，但是我属于这个职能很特殊，就是内部沟通。因此我既不是在 HR 职能部门里面，同时所做工作又是归到人力资源总监，我就想未来人力资源方向还是一个沟通方向。

洪朝阳：不好意思要打断你了，你说正好是我原来工作，我原来做公共关系工作，属于人力资源部门。当时我们非常受益，我的工作是对员工，对外对媒体去做应急管理等等。后来发现外部交流那些东西，我们把录像等等东西收集起来，放给员工看一下。我们要说用外部公关要做内部员工的公关。

有时候想说对外部客户非常专业，我们召开记者招待会，连笔放的角度都一样。但是跟自己内部员工自家人不一样，其实不是，如果你对他们当客户时候，大家会感受到，效果会非常不一样。我们做了很多创造性的东西，首先就是内部杂志，杂志第一开篇是我写，后来员工往上写。比如说我们晚会穿晚礼服，有聚光灯，有现场采访，最佳经理我穿着晚礼服挽着他上场。我们走红地毯的时候一路追光，太令人兴奋，最佳经理就说明年还要拿奖。

我们发现内容很重要，一定要让员工知道我们的价值观愿景。说真话，愿景并不是你到公司墙上挂的东西，那是装饰画。要做真实的，我们会做到各种方式让员工真正体会到我们的价值观，我一提我们 6 个价值观，大家都会知道每个价值观有什么故事，为什么这么做，而且这么做对我有什么好处，这些大家都很清楚。

我们每个人职业发展可能都有一个潜力，什么时候把潜力变成能力，是在压力下，这个时候变成跟公司一起成长。人力资源一个非常大的职能就是把部门之间串起来，还有一个我们换一个老板，老板非常偏远一个国家来的，来了之后个人领导力风格完全不一样，他就不笑，所有人都说他是是不是不喜欢我们中国人，是不是很快换我们高层管理。我跟他说你跟我笑一个行吗？他说没事我笑什么。当时他那种非常风格方式，说你们业务好是因为中国发展好。我觉得个人价值观不一样，最后公司整个受影响。

我说我作为人力资源总监有一个责任，一定要告诉员工真实的信息；第二要让员工知道自己有责任；第三个我告诉你我人格是真实的，要建立信任。有时候很难选择老板，换一个老板的时候比换一个工作还难，因为你不能选择他。我们开始做工作，每周让我们在中国其他各个地方的人，人力资源人收集信息，收集大家反馈，做成一个汇报给高管（建立起一种高效的交流机制）。我们公司应该怎么交流，是现在大家关心，对大家有挑战。

你做 HR，你要有勇气，你有责任和使命感去交流。你要问自己你是谁？你如果不做这些以后会不会后悔，如果不后悔，你就可以做了。谢谢！

周禹：沟通很重要，沟通大有可为。

韩愉：你真正的问题是干 5 年了，还干多少年？做 HR 最大的价值点就是成为通才化的专才。所以你最大问题是你还要在这个岗位干多久？你要想如何干点其他东西，要不然你变成一个公司的写手，一直在那写东西。

提问：各位老师不愧是坐在台上的人，听了你们的分享我确实收获很多，我想进一步请教请教，我现在的工作方向是从内到外，我现在很有可能从 HR 部门的人转到公关部门的人，所以我个人非常困惑不知道在这个特殊的情况下该何去何从。

陈健洲：我和公司 CFO 探讨一个问题，我们觉得公关部门应该和我们人力部门联手。因为在现在这个自媒体时代，其实每个员工都是信息源，都有自己发出声音的渠道。传统这种平面媒体、报纸上的广告，它没法去完整塑造你的企业形象，尤其在雇主品牌或者客户方面。大家不再关心你的销售量，而关注你公司内部到底怎么应对变化，关注你们的经营举措，关注到底怎么对待员工。

大家可能知道之前的美国信息安全危机，很多媒体通过员工去获得企业的信息。因为员工真正了解公司的情况，结果很多国内外媒体，通过内部员工情况掌握公司情况，结果文章发表了，企业才知道。所以我觉得企业内外部要合作，我们要保证员工内部和外部同时知道发生了什么事情。

第二个，企业文化部门原来是做内部报刊、平台，但是缺少业务视角。当他们跟媒体对话时，突然发现视角扩大很多倍，原来从外部看公司是这样，而不是公司内部极力宣传那样。所以他们会有很多新的视角，这样公司的终极社会责任这一圈关联者就比较齐全。

周禹：冯老师是做领导力沟通的，我们请她来讲两句。

冯云霞：对我们这些年轻职业人来说，最终要的是一个思维方法，如何从职能思维转向系统思维。我觉得你现在思维有点窄，老是拘泥我该做什么？不该做什么？从利益相关者角度思考，你的视角会立刻打开。我们作为 HR 人你真的是要打开自己，但是你每件事要做好。你思维方式要做很多训练，你要琢磨很多事。一定要从隧道思维、职能思维、片面思维、静态思维变成整体思维、全局思维、整合思维和动态思维，这是非常重要的训练。

提问：各位嘉宾好，今天咱们的主题是 HR 未来之路，刚才各位分享对我受益匪浅。我现在做了 10 年的 HR，身边也有很多 HR 做上了创业之路。在中国实际上有大量的 HR 没有办法走 VP，但是做到 HRD 就达到瓶颈了，那么他们的路在哪里呢？他们也是一群有追求，有理想的人，不管是机遇，或是其他什么原因，就是没有机会。我想听听两位老师和各位实践中的 HR 对这个问题怎么看？

张旗：确实在大公司可能更多的机会，有很多中型公司有这样的瓶颈。我们可以看一下 HR 未来发展，是有规律可循的。我们看到身边有很多 HR 有做过咨询师，瓶颈的时候做培训师，再有做企业。咱们洪总用自己经验，去给其他企业来做这种咨询，顾问，这个也是沿着本身 HR 专业方面发展，这是很好一个思路。

我希望能够向 VP 发展，你要考虑用 VP 要求什么？你这个时候要打开 HR 这一块自己的技能，这个时候可能需要了解很多刚才提到业务，还有财务，所有管控相关的知识和技能可能都需要了解。这个时候你具备这个能力，也许你的路就打开了。如果遇到了合适的机会，你就能抓住了。

周禹：谢谢张总，关于创业的问题，我觉得人人都可以创业，一个成熟的社会，不管你什么职业都应该有机会或者可以很好的创业。



平行分论坛四：HR的未来之路——如何做好HR自己的职业规划和职能跨越

洪朝阳：补充两点，第一点在于自己职业上怎么能够成为佼佼者，因为实际上 HRD 越往上走人越少，怎么脱颖而出，我觉得这个靠的是自己的核心能力，还有你自己的心态。第二个，HR 给自己做职业设计，我实际在两年前开始考虑下一步什么？所以会想到我可以如何用我的核心能力去做下一步。我最喜欢做什么？然后我就发现我的兴趣就是看到别人发展，就做培训。其实你去思考发现新的窗子，可能性太多了。

韩愉：做你想做的，做你能做的，你要平衡回报和风险。我觉得非常重要。

提问：刚刚中兴的陈总提到两条线，我们职业生涯当中两条线问题引发我想法。我现在处在这样的阶段，我创业两年，在这个两年时间之内，营业额从 60 万提升到 100 多万，这个过程当中体会了很多。但是我今天参加这个会之后，忽然发现我原来有过 5 年教师背景，原来我做人力资源也挺好。

我的问题是职业生涯过程当中，如果当这两条路之间似乎各有利弊，同时又非相关多元化的时候，那么我们该如何取舍。如果真的有节点，这个节点相关决策因素什么？

陈健洲：我觉得每个人问题其实让专家谈，至少可以谈好几个小时，我就简单的给一个思考框架。首先你做的任何事情都不会浪费，只要你是自己大脑知识和技能的整合者，我相信你人生经历里面不管给企业打工或者自己创业都会成功，所以很多时候不要选择你放弃一个，你会后悔或者可惜。就像当初我上不上大学有两个选择，我同学支持我去搞艺术，但是父母坚持让我去念大学。最后选了一条路走到了今天，我把专业学习能力变成职业，其他能力变成爱好，这就是一个平衡。

你现在有一个创业经验非常好，你觉得教师经历也不错，你要问自己到底什么东西愿意变成工作，什么东西变成业余爱好。

韩愉：你现在描述这个困境太专业和理性，一方面你做决定的时候需要直觉多一点。第二个你永远面临这种困境，美国有首诗歌说的“你面前有两条路，你走到一半的时候，会不会觉得那条路更好一点。”所以很多时候选择会是一个痛苦的过程。归根到底你要搞清楚这是一个商业选择，还是一个生活方式的改变。

周禹：两句话总结一下，让该工作的事情去创造价值，让该爱好的事情享受生活。最后每个嘉宾一句话来总结一下你最想对大家说的。

韩愉：人力资源管理这个行当是一个伟大的行当，在这个伟大的时代我也祝愿各位找到自己的定位，成为这个行当的佼佼者。

陈健洲：人力资源从业者可能要考虑什么帮别人成功或者规划，其实给别人方案在于自己。如果我们能够管理好自己，经营好自己，练好自己的本质，我觉得可能更多是每个人有对自己的自我认知和智慧来全程看自己的整个职业生涯，和人生规划，其实我觉得你具备

了管理能力。

张旗：如果说我们能够顺势而为，我们要看清大势，看清自己。我们具体去执行，去操作，我觉得是大有可为，只要我们经过修炼，我们能够坚持，我们就一定能成功。

洪朝阳：眼望星空，脚踏实地，永远快乐做下去。

冯云霞：第一句是虚的，只要找对路，就不怕路远。另外一句是实的，我们在座都是30岁左右，要注意个性、能力、心态和境界是不同4个层面的东西，怎么样一步一步进行。祝你们前程似锦！

周禹：今天上午的时间虽然很短，但是这个分论坛是一个非常高质量的讨论和互动。大家谈到三个层面问题，第一个做好HR也好，其他工作也好，首先强化自己的能力，要懂得业务，提升品质，从内到外的强化。第二个HR路径是开放多元，可以做专深，成为专家。也可以做广阔，你可以掌握HR许多功能；你也可以做转换，不管是职业转换，还是空间转换；你还可以做上去，往企业家团队去做；你还可以做出去，因为人力资源也是很大一个服务产业，不管是创业也好，还是做顾问也好，是可以做出去的，路径很宽阔。第三个，自己的职业生涯规划，最终回归自己，当然要看事业，要看机会，最后要回归自己内心做你自己的选择，希望每个人都做出最好的选择。

最后，要想获得更好的发展，明年继续参加我们年会。谢谢！



中国人力资源理论与实践联盟部分核心成员合影

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

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。