



中国人民大学
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

2013中国人力资源管理春季论坛 暨中国人力资源理论与实践联盟理事大会

主 办

中国人民大学商学院 中国人力资源理论与实践联盟

联合主办

中粮集团忠良书院

2013年4月17日

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。

2013 中国人力资源管理春季论坛 暨中国人力资源理论与实践联盟理事大会

主 办：中国人民大学商学院 中国人力资源理论与实践联盟

联合主办：中粮集团忠良书院

时 间：2013 年 4 月 17 日（周三）

地 点：忠良书院

日程安排：

- | | |
|---------------|--|
| 10: 00-12: 00 | 参观忠良书院 |
| 12: 00-13: 00 | 自助午餐 |
| 13: 00-13: 30 | 签到入场 |
| 13: 30-14: 30 | 主题演讲：中粮集团的人力资源管理
王之盈，中粮集团人力资源总监 |
| 14: 30-14: 40 | 主题讨论：中国人力资源理论与实践联盟组织建设与活动规划
周禹，中国人民大学商学院助理教授、联盟学术委员会秘书长 |
| 14: 40-14: 45 | 新任常务理事聘任仪式 |
| 14: 45-15: 30 | 分组讨论：变革时代的人力资源管理——重大挑战与应对策略 |
| 15: 30-17: 30 | 小组代表发言+专家团点评 |
| 17: 30-18: 00 | 合影 |
| 18: 00-18: 20 | 主题演讲：美国人力资源管理的发展与最新趋势
Linda，美国康奈尔大学劳工学院研究员（英文，配中文翻译） |
| 18: 20-20: 00 | 主题晚宴：联盟成员自由交流 |

参会人员名单：（部分，排名不分先后）

（学术界）

彭剑锋 中国人民大学劳动人事学院教授

杨 杜 中国人民大学商学院教授

章 凯 中国人民大学商学院组织与人力资源系主任、教授

宋继文 中国人民大学商学院副教授

冯云霞 中国人民大学商学院副教授

刘戡戡 中国人民大学商学院副教授

Linda 美国康奈尔大学劳工学院研究员

周 禹 中国人民大学商学院助理教授

李尔成 中国人民大学商学院助理教授

杨 俊 中国人民大学商学院助理教授

（企业界）

王之盈 中粮集团人力资源总监

魏 梅 浙江吉利控股集团副总裁

杨毅清 北京万通地产股份有限公司副总经理

李荣训 中国中钢集团人力资源部副总经理

薛 松 中国南车集团副总经济师兼人力资源部部长

隆 雨 京东商城首席人力资源官、首席法律总顾问

韩 青 西门子（中国）有限公司学习发展总监

周启发 西部矿业集团副总裁

赵继德 烟台万华聚氨酯股份有限公司人力资源部总经理

王晓红 国美电器有限公司人力资源中心总监

樊力越 星巴克企业管理（中国）有限公司全球学习发展总监兼星巴克中国大学校长

曾 力 中兴通讯学院院长

马永武 腾讯学院常务副院长、腾讯公司网媒事业群人力资源总监

刘金玉 中国海洋石油总公司干部学院副院长

赵光明 国资委干部教育培训中心处长

王 鑫 北京光线传媒股份有限公司人力资源部总监

王清山 中关村发展集团股份有限公司人力资源部部长

伍 晖 百度在线网络技术（北京）有限公司学习发展总监

邱 爽 腾讯网媒事业群人力资源中心组织发展与绩效管理经理

李 杰 中国侨联组织人事部部长

王 晖 中国侨联干部培训中心处长

岳淑芳 北京外交人员服务局培训中心主任
马小亮 中国工商银行总行人力资源部高级经理
虞旌晖 中国工商银行总行教育部高级经理
谷 宁 南山集团发展有限公司人力资源部副部长
龙玖梅 北京日知图书有限公司人力资源部经理
刘桂华 江苏共创人造草坪有限公司人力资源总监
刘 静 南山集团发展有限公司纺织服饰人力总监
陆 鑫 华仁世纪集团有限公司总监
曾 先 奥特莱斯(中国)有限公司副总裁

【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。）



参观忠良书院

周禹：尊敬的各位来宾和同仁们，大家下午好！

特别感谢并诚挚地欢迎大家，来到这里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、中粮集团忠良书院联合举办的 2013 年度中国人力资源管理春季论坛！我是周禹，来自中国人民大学商学院组织与人力资源系的青年教师，很高兴也很荣幸能够担任本次春季论坛的主持人，来为大家提供服务。

由中国人民大学商学院牵头，劳动人事学院等伙伴学院共同发起成立的中国人力资源理论与实践联盟，我们的根本定位是旨在成为促进中国企业界人力资源管理实践者和研究者之间的交流与合作，通

过“产学联动”共同推动中国人力资源管理实践的发展和提升。今天在座的许多嘉宾其实和我们已经是老朋友了，当然也有新加入的朋友。作为联盟的理事或者常务理事，其实是我们联盟最尊贵的客人和最尊贵的嘉宾，他们很多是来自中国各行业领先企业的 HR 的第一负责人，还有很多是来自企业大学的第一负责人。当然今天我们要特别感谢的是中粮集团及忠良书院，忠良书院不仅为大家提供了美丽的场地——阳光大厅，而且为我们准备了从农田到餐桌的美食。但更重要的是，中粮集团忠良书院还为我们来访的嘉宾提供了全面参访、交流和学习的宝贵机会。可以说这样的活动，实现了忠良书院不仅作为企业内生的学习平台，同时更加开放的成为产业、甚至是社会学习平台的高远定位。今天特别荣幸的邀请到了中粮集团人力资源总监王之盈先生，一会儿他将作为今天下午唯一的主讲嘉宾，为我们介绍和分享中粮集团人力资源管理的一些特色和有效实践。今天由于我们是理论与实践的联盟，所以来自高校的学者也可谓是群贤毕至。首先，我们有来自中国人民大学劳动人事学院的彭剑锋教授，彭老师一直是我国人力资源领域的一面旗帜，但是他这面旗帜从来不是高高在上的飘扬，而总是带着对实践的尊敬和奉献情怀，一直鼎力支持我们联盟的活动、和业界结成最紧密的伙伴；还有来自中国人民大学商学院的杨杜教授，杨老师是我们商学院组织与人力资源系的前任主任，德高望重、洞见非凡，相信有很多每年来参加我们年会的嘉宾们，凡是听过杨老师的讲座和报告，一定会对杨老师的睿智和妙语连珠有深刻的印象，杨老师也是最早在中国管理教育中原创开发了沙盘模拟教学法，十几年来一直影响深远。当然今天还有来自商学院组织与人力资源系的现任主任章凯教授，章老师其实以学术为本，是我国在领导力领域的重要学者，并始终将学术的严谨性贯穿于行事之中，具有令人尊重的学术品格和学术成就。此外，组织与人力资源系的冯云霞副教授也来到现场，她是我们 EMBA 中心的主任，而且冯老师是第一个将前沿的行动学习法落地引入到商学院的 EMBA 项目和其他教学项目当中，赢得了诸多教育创新大奖。今天还特别荣幸的要感谢来自美国康奈尔大学劳工学院的 Linda Barrington 教授。今天晚些时候她将会为我们分享美国企业人力资源管理的新趋势。

刚才介绍了这么多国内外的知名学者，但是我要说他们都不是今天的主角，今天的主角是在座的各位，来自企业的同仁们。经过这几年的探索，我们联盟的活动慢慢形成了体系，形成了每年 4 月份的春季论坛，8 月份的夏季论坛，还有 11 月的年会。而我们春季论坛的定位和形式，不是传统意义上的“专家讲、大家听”，而是“大家议、专家评”，通过近距离的圆桌讨论，无边界沟通，近距离研讨，群策群力把握当前我们面对的突出的 HR 问题，分享和碰撞出对应的解决思路，最后学者通过点评帮助大家提炼和提升，带来更多的启发。

以上是对嘉宾和活动背景的简单介绍。下面即将展开我们今天特邀嘉宾的主题演讲，让我们以热烈掌声有请中粮集团人力资源总监王之盈先生为我们分享中粮集团的人力资源管理。

有请，谢谢。



王之盈主题演讲

王之盈：谢谢周禹的介绍，非常荣幸能够和人民大学商学院、人力资源理论与实践联盟联合主办这次论坛，今天我是交流者也是东道主，我代表东道主欢迎彭教授、欢迎杨教授、章凯教授、冯教授和Linda教授，欢迎你们来到中粮，也欢迎在实践一线工作的各位同仁、同行。

刚才周禹老师说了，中午给大家提供了丰盛的食物，晚上还有一顿晚宴，中粮集团就是做这个的，大家在商场里也可以看到中粮集团的一些产品，我相信大家也都买了中粮的产品，是我们的客户，在这里对我们的客户表示感谢，也希望大家更多的买中粮的产品，如果觉得还不错告诉你们的朋友和同事，谢谢大家。

就在今天上午，就在这样一个地方，我们进行了中粮集团标杆管理的培训，这项工作由人力资源部具体负责。宁高宁董事长讲到，同样的观点、同样的方法、同样的要求，可能对有的人来讲，没有任何的变化，对有的人、有的组织来讲很快就发生了变化，发生了物理和化学的变化，有了新的提升。也就是说有的人能够得到智慧，有的人得不到智慧，那什么样的人能得到智慧？没有理想没有智慧，没有爱心没有智慧，没有比较没有智慧，没有评价没有智慧，没有学习没有智慧，没有实践没有智慧。从这个意义上说，我们这个叫做人力资源的理论与实践联盟，有学习、有实践，在座的各位都是有理想之士，所以我想我们能够从中得到智慧。

刚才周老师介绍今天的主题演讲是什么，我觉得谈不上主题演讲，算是提供一个中粮实践的案例，供我们在座的老师和同行们参考。我先简单汇报一下中粮集团，然后汇报一下中粮集团的人力资源工作，就是人力资源在整个集团发展过程中发挥了什么样的作用。

中粮现在是中国最大的粮油食品企业。2012年资产总额是3000亿，销售收入达到2000亿，是中国最大的粮食贸易商，中国最大的粮油食品加工商，也是最重要的粮油食品品牌企业。同时，中粮集团

还有一块地产业务和金融业务。这些业务现在加在一起，集团连续 19 年入选财富杂志的世界 500 强，连续五年入选国资委业绩考核 A 级企业。中粮集团和其他国有企业一样，伴随着我们国家由计划经济向市场经济的变革，也经历了若干发展阶段，如果我们简单的做一个划分，从 1949 年—1987 年是第一阶段，我们叫外贸的专业总公司阶段。在计划经济时代，中粮承担了粮油的对外贸易工作。最早，由于国家缺少外汇，我们用鸡毛蒜皮，来为国家换取外汇，但是基本是限定在粮油食品的外贸环节。1987 年伴随着国家的改革，中粮集团实行了集团总公司和各个省分公司脱钩，原来中粮在各省、各个地市、各个县都有分公司，1987 年全部脱钩断奶后，中粮集团只剩下几百号人、六千多万的现金。先行者们依靠企业家精神不断的探索、不断的奋斗，逐步的把中粮集团发展起来。第二阶段就是从 1988 年—2004 年，我们向多元化、实业化转型。第三阶段从 2005 年到现在，也就是宁高宁董事长到中粮之后，提出来打造中国的新国企。在 2004 年的年底，就在这个地方，就在这样一个教室，我们一起用团队学习的方法研讨了中粮集团的使命、战略和企业精神。从那时起，我们进入了一个全新的发展阶段。如果对中国粮集团比较关注的朋友可能会发现，从 09 年开始，中粮集团进入了更新的阶段，叫打造全产业链粮油食品企业的阶段，这是由过去我们提出的有限相关多元化、业务单元专业化的基础上，逐步转变发展出来的。刚才我讲到中粮集团的使命和战略，已经写在了教室的墙上，每次培训的时候大家会一起面向使命庄严宣誓，我们的使命就是奉献营养健康的食品和高品质的生活服务，建立行业领导地位，使客户、股东、员工价值最大化。我们的战略就是打造全产业链的粮油食品企业。全产业链，并不是我们每一块都去做，而是每一块都让它处在我们控制之中，我们要充分利用国际和国内两种资源，来满足我们中国人的需要。这是中粮集团的使命之所在。

中间环节包括粗加工、深加工、饲料加工、养殖屠宰；终端消费品，包括食品制造和食品营销。中间产品，我在这里给大家汇报的有若干项，包括小麦、大米、大豆的加工量在全国排名都是前两位，养殖屠宰方面，中粮肉食开始做大规模的肉和鸡的养殖，通过养殖和屠宰，能够让中国人吃上更加放心的猪肉和鸡肉。中粮是奥运唯一的猪肉供应商和粮油食品供应商。

我们主要的业务架构，包括 14 个一级经营单位和 3 个区域公司，核心主业是粮油食品的贸易、收储、加工，包括米、面、油、糖、肉、奶，此外还有房地产和金融等多个业务领域。我们有 5 家在香港上市的公司，中国粮油（0606）、中国食品（0506）、中粮包装（0906）、蒙牛乳业（02319）、侨福企业（0207），3 家国内上市公司，中粮屯河、中粮生化、中粮地产。我们的品牌包括福临门（包括米和油），家佳康，香雪面包（北京奥运会期间唯一的面包提供商）。“我买网”是全国最大的食品购物网站。我们还有大悦城、雪莲羊绒、金帝巧克力、屯河蕃茄酱、长城葡萄酒、悦活果汁、五谷道场方便面。

大家到书院来可以感受到中粮集团的企业文化，诚信、业绩、专业、团队、学习、创新、公开、公正、透明、简单、处以公心、与人为善。跟中粮的同事接触，这个人可能笑容比较多，比较阳光、比较

透明，在这点上是比较好的。关于中粮集团我就简单说这些。

下面重点汇报一下集团的人力资源管理工作。我们 2005 年在整个中粮集团的人力资源系统经过研讨提出了中粮集团人力资源工作的目标、使命、愿景和战略，后来做了一些调整。中粮集团人力资源工作的总体目标就是提供充足胜任的员工，安排在科学的架构和合适的位置上，并通过激励、培训和评价，使他们能够充满活力地、创造性地、快乐地工作、成长，达成公司的业绩和其他目标，这其中最关键的是快乐。使命是做员工成长的促进者，做企业发展的推动者，做企业价值的创造者，其中做企业价值的创造者是去年提出来的，因为我们认识到对于一个追求国际水准的企业来讲，一定要给企业创造价值，我们要看人力资本的回报。我们的愿景是成为优秀人才的塑造者，为企业持续发展提供充足的胜任的员工。我们的战略是建立以人力资本回报为核心，以人才成长为主线，以业绩为导向的，系统化的人力资源管理体系。2005 年以来中粮集团取得了一些跳跃式的发展，我们总资产由 500 亿到 3000 亿，我们的利润总额由 16 亿到 100 亿，我们销售收入由 700 亿到现在 2000 多亿，都是跳跃式的发展，在跳跃式发展的过程中，我们资产翻了 5 倍，但是我们人的素质和能力并没有翻 5 倍。但是从另外一方面讲，人的素质和能力是在不断提升，2005 年之前是事务型的人力资源管理阶段，主要是盖章，谁要结婚、出国来盖章；2005 年开始我们以培训启动中粮集团战略转型；2006 年因为战略变了，所以实施了组织和人员架构调整；2008 年构建经理人的评价体系；2009 年实行薪酬激励体系和市场接轨；2010 年重点开展了后备人才的培养；从 2011 年开始，我们更多的关注提升人力资本回报，聚焦内涵增长和管理提升。这既符合国资委对中粮集团的要求，也符合中粮集团现在发展的特点。

这是第一个特点，紧紧围绕集团的战略开展人力资源工作。第二个特点以团队学习为重点构建系统化的教育培训体系。宁高宁董事长说，现在的企业培训，无论在理念还是方法上，已经不是传统意义的培训，不是老师或领导在台上讲，员工在台下听。培训其实是一种工作方法，是团队决策的方法，是团队建设的方法，是推动人才发展和企业进步的方法。今天我是站在这儿讲，平时我们的培训和会议是没有主席台的，都是在下面大家转着说。团队学习是具有中粮特色的培训方法，一旦中粮集团遇到什么样的困难和问题，或者说我们有什么重要的决策要出台的时候，我们不是简单的发一个文件让大家落实，或者简单的提出解决方案让大家去执行，而是把大家请到一起，我们结构化的列出若干问题，请大家分组讨论，当然分组讨论有一些工具和方法。讨论结束之后最后形成大家共同的意见，作为我们下一步执行和落实的方案。这样方法的最大好处就是我们的智慧来自我们同事，我们落实的方法来自我们同事，我们最后执行起来执行力就会更强一些。从这个意义上讲，忠良书院是我们中粮集团思想的策源地和发动机，我们用团队学习的方法推动了中粮集团很多重大的战略决策的实施。这是我们团队学习的具体方法，解决问题六步法，回顾、反思、分析、提出方案、计划制定、行动实施。这是我们结构化会议的方法，其实现在各个兄弟企业也都在这样做。这是忠良书院，我们也有一个雄心要打造成中粮的克劳顿村。

从培训的角度说建立起分层分类的集团培训体系，集团来讲有高管领导力培训、战略领导力培训、运营领导力培训和基础领导力培训，从中心来讲有向下一层的基础领导力培训再向下分两层，从单元来讲也有基础领导力的培训。从专题培训来说，集团主要解决集团这个层面发展阶段要求的专题性问题，中心解决中心的，单元解决单元的。在开展专题培训和领导力培训的同时，还进行一系列的专业力培训，比如今天上午进行的标杆管理培训，就是解决集团发展阶段性要求的专题性培训。刚才汇报的第二点，人力资源的培训，以团队学习为重点还抓的比较有成效，成为推动中粮集团进步的一个重要的推动力

第三个特点，以领导力模型为核心，构建科学的选拔评价体系。首先是实现经理人理念的转变，我们知道在座的很多朋友都是央企来的，对于央企的朋友来讲，我就是一名国家干部，高宁董事长到中粮来之后，给大家提出了一个概念，叫经理人，中粮集团原来有一个中层干部会，其他央企也会有中层干部会，中粮集团的中层干部会从2005年开始就叫经理人年会，干部和经理人有什么区别？干部是组织任命的，要让人民满意、德才兼备以德为先，要做人民的公仆，但这都是党政干部的要求，对于企业来讲，应该用市场配置我们的经理人，要提供市场价值，让市场满意，要有业绩、有胜任力，要能上能下，我们现在全部都是合同任期制，要作国家的放牛娃，因为大股东是国家，我们要为国家负责，要做到国有资产的保值增值。宁高宁董事长很形象讲过一个观点，说我们就是国有企业，我们就是国家的放牛娃，我们的任务就是把牛放好，这是经理人的一种职业的素养。

按照这样一个经理人的总的要求，我们基于中粮集团的全产业链战略，提出了中粮集团的领导力的模型，从商业驱动力出发，从核心价值观出发，提出这样几个概念，高境界、强合力、重市场。之所以提出“高境界、强合力、重市场”不是凭空来的，首先是根据中粮集团全产业链战略需要有比较高的境界，需要大家更好的协同，需要更多的面向市场和客户。第二从我们的经理人本身的实践来的，我们认真的研究和分析了，通过层层访谈研究了中粮集团成功经理人的特点，最后归结出这样九个要素，业绩导向、学习成长、阳光诚信、协同共赢、组织发展、资源整合、系统思考、变革创新、客户导向。这样就形成了中粮集团的领导力模型。我们按照这样的模型来选、用、育、留我们的经理人，按照这样的模型建立起了中粮集团经理人的综合评价体系，以知识、领导力、个性为主要内容，以业绩为导向的综合评价体系。也是按照这样一个模型，我们对经理人进行年度的评价。说到经理人年度的评价还要多说一句中粮集团的管理思想和管理工具，中粮集团管理思想就是宁高宁董事长提出来的五步组合论，宁高宁董事长认为商学院所有课程归结起来是五个方面，这五个方面要有机的联系起来，第一步就是选经理人，把人选好；第二步是组建团队，经理人把团队组建起来；第三步是制定战略，把战略制定好；第四步是通过运营，来打造核心竞争力；第五步是价值的评价。价值评价的好，可以提升、加工资、加奖金，评价的不好培训，评价的特别不好可以换人。这是是中粮集团的管理逻辑。

6s 是中粮的运营管理工具，现在我们提出全产业链粮油食品企业，实际上也是一个多元化的企业，

不同环节是一个有限相关多元化。那总部如何在多元化的环境下管好各个企业，我们提出来建立战略管理、全面预算、管理报告、内部审计、绩效评价和经理人评价这六个体系，我们简称 6S。人才评价与调整会议，实际上是以五步组合论为基本指导思想，作为 6S 体系里重要的环节，目的是建立和完善经理人评价体系，每年对人才进行评价，一单位一评议、一人一议，通过这个会议能够让各级经理人形成一手抓业务一手抓队伍的良好氛围。这项工作去年开始做，我们也在初步的进行摸索。

第四个是后备人才的培养，我们以晨光计划为抓手，建立起后备人才长效培养的体系。之所以建一个这样的体系，和各个企业一样，就是解决中粮集团在资产迅速扩张的同时人才后继乏人的问题，特别是各个单元的一把手从集团内部培养起来，所以集团建立了晨光计划，对人员进行层层选拔，同事和实践相结合来进行人才培养，目标就是培养中粮集团各单元的一把手、行业领军人物。在忠良书院我们办了两期班，每期要搞很多次培训。我们想努力打造成一个什么项目？就是进来和出去不一样，确实也还比较难，我们也在不断的探索和完善。。

第五个向大家汇报的是经理人的激励和考核的体系。2007 年进行了薪酬改革，实际上是借鉴了 IPE 工具。按照以岗定薪、按绩取酬、促进能力和发展、逐步与市场接轨的原则，我们进行了薪酬改革。薪酬改革应该说对于推动中粮集团上一个阶段的发展发挥了非常重要的作用。现在我们也在考虑进行新一轮的薪酬改革，目的就是在完全竞争的环境下推动中粮集团新的进步。这也是我们激励的一个部分，我们每年有“百战奖”和“再读奖”，百战是奖团队，再读是奖个人，有一定的文化色彩，“百战”和“再读”是来自曾国藩的两句诗：“千秋渺矣独留我，百战归来再读书”。这两个奖起了很好的导向作用。

中粮集团的绩效管理理念是战略主导，业绩为重，强化过程。中粮集团因为业务很多，类型不同所处阶段不同，所以我们画一个矩阵，对于品牌业务、加工业务和资源性业务，对于新培育的、成长型的、竞争型和成熟型的业务，考核上要关注不同的内容。

第六方面是以优秀人才为重点，建立多渠道的人才招聘体系。中粮集团最近几年建立了比较系统的招聘体系，包括参与了国家海外高层次人才创新创业基地的建设，我们有千人计划，现在申报了 12 名，到位的 4 名，我们成立了一个中粮营养健康研究院。大家注意我们国家“十二五”规划其中有一句，使我们国家人均预期寿命“十二五”期间比“十一五”期间增长 1 岁。人均预期寿命的增长大部分原因在吃上，那中粮集团在这点上责无旁贷，就是让大家吃得更好一些，更营养、更健康，为我们人均预期寿命增长 1 岁出力，靠什么？靠人力资源，靠优秀人才，千人计划的引进。去年开始实施“优粮生”计划，吸引一些比较好的学生到中粮集团实习，包括搞了管理培训生计划，很多企业都在做，我不具体介绍。

未来中粮集团人力资源工作朝什么样的方向发展？我们觉得总的原则应该是市场导向、系统建设和回报提升。目标就是以提升人力资本回报为核心，国资委应该是前年以来，在推进央企的标杆管理，和

国际一流企业进行对标，其中包括人力资源也进行对标，列出六项指标，我们对比这六项指标觉得还有很大差距。国资委的要求和我们自己想到一起去了，集团现在正在研究建立人力资源回报的罗盘，进行对标管理，实现数据化的监控和改进。我们人力资源管理的未来是什么，我觉得首要的就是提高人力资本的回报，真正使人力资本成为资本。前段时间我对标杆管理进行研究，美国有个叫莫里斯的教授，写了很多标杆管理的书，他讲到所有组织分成三类，第一类是成功者，第二类是幸存者，第三类是失败者。成功者不到 20%，失败者接近 50%，中间这个肚子是幸存者，只要是在中间水平以下的最后都逐步成为失败者，如何评价一个企业是成功还是失败，他提出来四个变量，第一个变量是资本的回报，第二个变量就是人力资本的增加值，第三个变量是市场份额，第四个变量是客户的满意度。如果这四个可以去掉一个，去的就是客户的满意度，因为客户满意度可以在市场份额里体现出来。也就是说，我们选择三个，其中一个如果说不是人力资源工作全部的责任也是与人力资源工作息息相关的，那就是提高人力资本的回报，让我们活生生的、最具有革命性、最具有生产力特征的人，创造更多的价值。我想这是我们中粮集团人力资源的责任，可能也是我们在座各位同行的责任，所以我们的目标还是这三条，员工成长的促进者、企业发展的推动者和企业价值的创造者。

我就汇报这些，谢谢大家！

周禹：谢谢王总，特别感谢王总。刚才王总用概括性的语言对中粮人力资源各个方面进行了总结、提炼、梳理和分享，在座来宾有没有问题？包括我们教授、老师，如果有点评的举手。

提问：我想问问中粮集团的数据化对标是怎样实现的，因为我们知道人力资源管理有很多职能，每个职能各个公司大小不同，行业不同，可能存在很多的差异，那么对标的时候你们是对标什么样的企业，比如说培训是对标 GE 吗？还有怎样实现数据化对标？

王之盈：上午我们在这里做了一个标杆管理的培训，这里的标杆管理是指宏观的标杆管理，是中粮集团作为一个集团把标杆管理作为我们的管理工具，包括我们的业务，从财务上到战略上到运营上，销售、生产、采购等等，方方面面的对标，我们有一个标杆管理的办公室，这个办公室的推进就在我们人力资源部，我们通过培训来推进。

刚才你谈到人力资源的对标是如何实现的，人力资源的对标应该说是我们标杆管理应有之意，说到人力资源对标之前我还是先说一下大的对标，大的对标我们以流程为核心，围绕企业的发展战略、产品的研发、原料的采购、加工、销售和售后服务，这样六个环节来进行逐一对标，这是流程的对标。在流程的背后是各个支持的体系，包括财务的体系、IT 的体系，当然也包括人力资源的体系，人力资源的

对标刚刚开始，我们最近列了一些指标，包括人均利润、人均营业收入、人力资本回报率，包括我们员工主动的离职率等等，我们列了差不多几十个指标，这些指标中，如果说最重要的指标，或者我们比结果的就是人力资本回报指标。其他的指标都是我们监测过程，通过对过程的监测来改进我们最终的人力资本回报，这项工作我们也是刚刚开始，愿意和我们兄弟单位一起来推进、研究。

提问：我来自万通地产，向王总提一个问题，包括我们行业里的标杆企业，近几年对领导力建设都是非常重视，包括万科近几年也和 Hays 有一个领导力合作的项目，中粮是从 2008 年开始构建领导力模型，之后进入相应的应用，这个过程当中关键经验的得失能不能给我们大家分享几句？谢谢。

王之盈：这项工作在具体组织的过程中用了一年多的时间。我 2010 年到人力资源部来的时候这项工作已经成型了，根据我对这项工作的了解，如果说得失的话，从“得”的方面说。第一点，我们研究领导力模型本身的过程，实际上就是一个统一思想的过程，或者我们从理论和实践的角度来说，实际上是理论和实践相结合的过程，就是把活生生的实践归结为一定的理论认识，形成一定的概念，最后形成若干指标的过程。在这个过程中，我觉得需要把握的是两个方面：第一个方面是掌握集团对经理人的要求，包括集团战略的要求和集团文化的要求。第二个方面是把握我们集团的经理人关键成功的因素是什么。第一个用的是演绎法，第二个我们用的是归纳法，在演绎和归纳的结合上，也是在理论和实践的结合上，最后形成我们概念性的东西。这个概念性的东西我也不能说中粮现在就归纳的多好，总的应该是好记、好理解、比较响亮，是我们自己的语言。对于高境界、强合力、重市场这三个词我们做到了。这个一旦提出来就应该成为我们中粮集团选经理人、用经理人、培育经理人、保留经理人和淘汰经理人的基本依据。这算是一些经验或者说意见总结。

从“失”这个角度来说，可能在某些方面还没有彻底的做到好记、好理解，有些行为的描述，我们可能还是有点文绉绉的，最近我们也在考虑做一些调整，争取能够让它成为中粮化的东西，成为更容易进入到大家心里、更容易打动人心东西。



周禹发布联盟活动规划

周禹：王总跟我们和盘托出，特别无私，把中粮人才管理链条的各个环节，把他们最精华的特征和建设原则都进行了分享，我个人坐在旁边启发特别大。首先从王总的整个报告里，至少我可以看到作为人力资源总监，王总对企业的深切热爱，对业务的深刻理解，以及在专业上的系统思考，他把中粮从人才整个链条都做了总结，强调以战略为龙头，强调以学习为方法，特别谈到群策群力解决问题时采取的团队学习法，让我们也想到了GE的群策群力，想到了联想集团的复盘的反思方法。分享在人才建设上以能力为核心，特别是三维度的领导力模型和企业的产业链的战略密切配合。强调了以系统为平台，在管理上有“五步组合论”，在评估上有6S体系，强调了以人才作持续，晨光计划对后备人才的持续培养，强调了以业绩强激励，最后更强调以效能为导向，整个集团注重人力资本投资回报率，我还记得王总的一个很深刻的数字，说过去一段战略周期内，资产翻了5倍，但是人力资本效能也许没有翻5倍，这恰恰说明人力资本的边际效应特别大，我们还没有翻5倍资产就翻5倍，如果我们人力资本再多翻几倍资产还能翻很多倍。所以我个人的三句话的总结就是我们要想多活一岁，就得靠中粮，中粮要想做得好得靠人才，人才要想做得好得靠各位。所以我们特别感谢王总精彩的分享和报告，让我们再次以掌声感谢王总。

最后我想花5分钟的时间，因为今天也是联盟的理事大会，我们也想通过团队学习的方式群策群力，看看我们这个平台能通过怎样更好的方式给大家服务，所以把2013年活动规划做一个简单的汇报。

联盟过去五六年发展特别有赖于像王总这样的各位常务理事以及众多理事和会员的支持，我发现我们的使命和定位，有的时候和很多优质企业的想法不谋而合。

我们的使命是想促进学者和企业界之间的交流，我们想通过这个平台推动中国HR的产学结合，帮大家提炼和分享中国企业的最佳实践，促进学者的理论创新和管理者模式的创新，提升组织和人的价值。我们的愿景是想成为中国人力资源最佳实践的创新和发展的策源地。联盟治理上，我们这么多年慢慢希望把治理结构规范化，其实一切权利归理事，我们有学者作为学术委员会理事，各位企业代表作为实践委员会理事，我们常务理事会为核心的决策机构，秘书处设在人民大学，我们一起帮大家策划各种各样的活动。过去五年不知不觉当中，我们联盟的活动作为一个合作平台，从最早的年度报告会开始，到2012年我们去年年会参加活动的企业都是自主报名，我们今天是定向邀请，自主报名企业来到了1500多家，而且推出了全国第一个以学院中立态度非商业化运行的人力资源实践的最佳实践奖来推广和提炼大家做的好的地方，这么多年下来我们始终坚持我们的核心和四个特征，我们想把我们这个联盟做成一个聚焦最佳实践提炼、提升、分享和创新的平台，所以各位是主角。同时我们首先强调公益性，这么多年过去很多朋友参加我们的活动，没有找大家收过一分钱，因为这是我们大学应该做的使命——社会服务，其次强调专业性，大家自己来策划我们的活动，听取大家的意见来给大家服务，更重要的是强调学习性，其实今天分享或者总结的最佳实践也是为了让大家相互学习，当然还要进一步强化国际性，跟美国康奈

尔大学和新加坡劳工部等，他们都来寻求和我们建立合作，我们希望在大家帮助下进一步把组织平台做实、做好。

2013年的活动主体来说分成三个板块，今天在忠良书院的阳光大厅进行了春季论坛，今年8月份，我们计划移师深圳，在南中国地区和优质企业的会员合作做夏季论坛，年底11月份第三周周末回师北京，在学校召开第六届年会。特别鼓励大家支持和参与的是，我们今年4月份开始，就是本届论坛结束之后到10月份我们即将展开本年度企业人力资源最佳实践的调研和评选，以及年度人物和人本企业家的专访和评选，欢迎在座的理事单位积极踊跃的，毛遂自荐的，把各位做的好的地方发扬出来，我们帮大家提炼提升让业界分享。去年我们第一次完成了《中国企业人力资源管理最佳实践白皮书》的报告，在大家拿到的材料中都无私地分享给大家，看到去年这十家企业，比如通过联想集团了解了跨国企业如何制定人力资源战略，大家想到人力资源战略有框架和方法论吗，我们挖掘了联想的做法；我们通过中粮集团，我还记得彭老师带队调研，从6点聊到12点，中粮集团推行了他们跨产业链的个性化的业绩考核体系；还有吉利集团，今天魏梅副总裁也来了，吉利作为市场化竞争的行业，他们无私贡献了产教协同、职业助推和元动力工程，是一个特别有特色的激活员工创造力的举措；西门子集团，作为在中国的一个典型的外资500强企业，他们也向我们分享了他们卓越人才的战略体系；新奥集团员工能力的全面提升计划，如何把各层次各类别员工实现全面提升；还有京东商城的隆雨女士也来到了我们的现场，作为互联网新兴企业如何创造简单快乐和激情的工作环境，特别是新生代员工、知识工作者们；还有中航工业集团，同样是我们的央企，给我们分享了他们如何建设企业大学，中航工业的中航大学和忠良书院可能都各有特色；还有大家熟悉的加多宝，大家都知道他们做快消品，都知道他们在营销线上的风起云涌，同时他们如何通过员工发动品牌的转型，其实有很多有意思的故事；还有章凯教授带队一起去海尔调研，研究海尔的管理模式的创新、自主经营体的建设。这是我们去年帮大家分享和提炼的业界代表性企业的好做法和最佳实践。

2013年最佳实践在哪里？我们期待各位，群策群力，向我们贡献，我们帮助大家提炼提升和分享。基于这些最佳实践，我们也愿意通过我们的教学平台，来开发一些基于最佳实践的高端的互相学习的项目，比如最佳实践的分享解读，可以邀请在座的各位理事作为企业的高管，和教授1+1或者2+2共同分享和解读这些最佳实践，还可以借鉴创新，通过这些标杆的学习帮助企业结合自身的需求辅导和推动企业HR的提升和转型。当然我们这个平台是一个联盟，还可以思行结合，将“看-听-行-思”充分结合，帮助企业之间相互的交流考察，或者取长补短、有学习意愿的企业，我们帮大家促进这种交流的形式和活动，所以我们也希望把这些最佳实践能够变成我们教育的平台。

谢谢各位！如果各位有任何建议和指导欢迎随时和我们联系，我们希望把大家的需求转化成我们的工作，为大家共同创造价值，带来收益。

下面有请中国人民大学商学院高管教育中心的邹宇峰副主任来主持今天新聘任常务理事的环节。



新任常务理事聘任仪式

邹宇峰：下面我们进行一个简短的新晋常务理事聘任仪式，首先有请联盟主席彭剑锋教授、杨杜教授上台。下面我代表秘书处宣读新一批加入我们联盟的常务理事，他们是：中粮集团人力资源总监王之盈先生、中国南车集团副总经济师兼人力资源部长薛松先生、京东商城首席人力资源官兼首席法律总顾问隆雨女士、烟台万华聚氨酯股份有限公司人力资源部总经理赵继德先生、国美电器有限公司人力资源中心总监王晓红女士，请以上常务理事上台接受聘书。

周禹：接下来我们给大家一节课的时间，我们叫做一节课讨论，让大家围绕各自企业关心的人力资源的问题来进行头脑风暴，而每个小组我们是要交作业的，讨论完之后在我们教授的组织下，每个小组选派一个代表上台，而且我们给每个小组配备了秘书，帮大家把讨论的结果做成PPT，一页也好、两页也好，上来做报告，然后专家学者们给大家点评，给大家提升和提炼。我们既然要做这样的活动，我们首先要有规则。我们给大家提出六有的规则，我们研讨主题给了开放性的问题，我们来自不同行业和企业，大家作为人力资源管理工作，大家一起探讨我们面临的突出问题和挑战是什么，大家可以聚焦一到三个问题，大家群策群力讨论一下我们的解决思路，已经做的或者没有做的，大家相互取长补短，当然有六个要求，第一“有态度”，希望大家开放坦诚、畅所欲言；第二“有聚焦”，问题上求同，重点聚焦，可能我们会发现虽然有不同行业和企业，但是我们却可能面临突出的共性问题，这些问题对我们的研究者来说是接下来制定一些研究或教育项目的重要指导；第三“有思路”，意味着大家探讨策略时要求异，多元包容，也许面对同样的问题不同企业采取不同的办法，那么组合起来会形成大家的组合拳；第四“有结果”，45分钟结束之后，每个小组必须完成作业，以PPT形式现场呈现和汇报；然后“有汇

报”，每个小组推举代表，自主产生代表，上台通过 10 分钟的时间分享一下你们小组大家关心的共性问题 and 各自不同的思路和建议；最后“有点评”，有请各位专家来指点，我们大家群策群力，和大家一起获得更多的真知和反思。



隆雨展示小组讨论结果

隆雨：其实我们这个小组高手很多，我刚才说请帅哥上来，他们说我们先打美女牌。站在这个地方很高兴，在这样一个比较开放的环境来跟大家分享，目前为止我们作为 HR 在企业当中遇到的痛点在哪里。我们这个小组探讨的我们认为第一个痛点，是企业家的自我超越与领导团队能力的提升。我们刚才的讨论主要集中在谈企业家的自我超越。其实我们大家都知道当 HR 做一个项目的时候，可能很容易说我会把这个团队安排的怎么样，做什么样的测试，我们都很容易做到，但是如果没有企业的一把手（CEO）的支持，你会发现很多项目其实到最后是推行不下去的，或者影响力不够。作为每一个企业的一把手，很多时候我们作为 HR 的痛点就是如何让我们的一把手，也就是 CEO，能认识到他自己应该不断实现自我的超越，然后能够带领这个团队进行相应的超越。

京东商城我们的 CEO（刘强东先生，Richard）也是行业内一个争议性的人物，因为最开始他被这个行业说成是草莽英雄，敢于直言，媒体找他谈什么他都很直率，有人叫他刘大炮，都有这样的一些评论。但是最近如果大家能够看到相应的报道，可能你们会看到他身上的一些变化。我在这儿想跟大家分享一下，因为我们 2004 年开始进入电商这个行业，今年是我们第一个十年的最后一年，也就是说我们要面临着下一个十年的发展，2013 年我们提出来的战略叫修养生息战略，也就是说注重在我们内部的提升。作为 HR 我是去年 8 月份加入这家企业，以前我在外企做，刚开始进去我觉得哪里都不对劲，我

觉得作为公司 CEO 怎么可以管的那么细，会问到某一个人 360 的成绩，甚至他会关心管理培训生，他会问到你去分析过吗，好像在第五届招进来的学生当中只要是女生的都结婚了，他会关心那么细的问题。但是很可喜的是，在 2013 年管理层在一起讨论的时候，他有了自我的变化，分析他身上的变化，我觉得对于企业，尤其在中国，尤其是核心的领导文化，会影响这个企业的发展，如果这个企业的一把手不能认识到他身上的局限性，他可能未来就会成为这个企业发展的瓶颈。作为 Richard，很可喜的是我们看到他已经意识到自己的变化，其实从去年开始已经在做放权，我觉得他身上的变化，其实刚才大家也在讨论，他也去上了中欧的 EMBA，我跟他是同班同学，也可以看到他身上的这种变化。当他去读了书有更多的认识和更多的朋友，其实他会更多思考这个企业未来发展的方向。还有作为中国的企业，因为现在中国的影响力很够，未来影响力会越来越大，那么我们有一天要走向世界的话，就是你的一只脚一定要保持跟世界的接轨，也就是说一把手我们鼓励他走出去，要多看看外面的世界。去年他离开了一个月的时间，大家可以想象，其实京东我们很出名的是每天早晨的早会，八点半无论有什么原因，只要是公司高管（VP 级别以上人员）必须到公司开早会，那么 Richard 也是坚持了 14 年的时间，我进去以后，我首先抱怨说我作为外企的人员这对我来说几乎是不可以承受的，他说对不起这就是我们企业的文化。

我在这儿分享这么多，我觉得他身上的变化，第一点他应该走出去，然后请进来，也就是他走出去可以去读书，还有他应该去游学，甚至云游，他要接触这个世界，把他自己的思想打开，然后去激发他自己的治企的能力，因为我们知道老板基本上是不可以改变的，但是可以被影响。所以我们觉得第一个解决方案就是鼓励我们老板走出去，多跟我们的教授去接触，要多到学校去。

周禹：谢谢隆总的第一个分享、第一个洞察，关于企业家的自我超越与领导团队能力提升的问题，两位教授有没有什么点评？

彭剑锋：我们这个小组谈到人力资源首先面临一个问题，就是企业家的自我超越与团队领导力的提升，老板如果不自我超越，他的能力的空间、领导的空间就是这个企业



彭剑锋（左）和杨杜现场点评

成长的空间，所以我们叫企业家封顶理论，你有多大能力有多大眼界。但是企业家又是自我超越，我们刚才这个小组也讨论了，作为 HR 怎么影响企业家，不可能改变企业家。我们小组讨论到，作为人事总监你最大的能力要能够影响老板，不能埋头种地。影响老板一个是给老板，像京东商城提出来的，告诉老板，让他去参加 EMBA。我们刚才谈到几个，一个叫“走出去、请进来”，一只脚一定要跟国际接轨，更多的有社交圈子；第二个大家提出要放逐老板，老板出去一个月，出去一个月必须要放权，必须思考管理平台问题，自我放逐，从读 EMBA 放逐四天到放逐一个礼拜，到放逐一个月，最后离开三个月这个企业照样运转；再就是中粮提出的团队学习，GE 的行动学习法，像联想的复盘，万科提出的高管里永远保持一个人拿出一年的时间到国外游学。这些都是帮助企业自我超越和领导团队的提升。

杨杜：最核心的东西还是老板的自我超越，刚才讲在变革的年代在我们第二组谈到了，要么换脑要么换人要么换规则，如果这三个变革老板推动不了，那么自然就必须把自己换掉，而这个换掉并不是他退出了，而是市场竞争会把他换掉，因为他是一个组织的整体代表，现在问题是怎么影响他？这个问题可能给做 HR 的有很大的启示，要思考的问题，因为他是你的上级，平时讲你管下级可以，影响同级可以，对上级呢？这点非常考验做 HR 的各位管理的艺术，你肯定是那个话但是怎么说，怎么能说得见效，对 HR 来讲管理上级的艺术可能是咱们如何做好下属的非常核心的一种素质或者能力要求，如果这个做不到，那么就找死吧，你还没换掉他，他把你先干掉了，这块对我们是最大的压力，所以我认为 HR 如何学好管理上级的艺术是对我们很大的挑战。

隆雨：第一个问题，我只说最后一句话，我们刚才讨论是说，如果你要真的做到一个企业的 CHO，你发现你没有办法影响你的老板，我们觉得你最好是离开，那证明你和他之间没有眼缘，这对这个企业将是一个灾难。因为你任何的东西都推行不下去。这是第一，这是我们小组想给大家分享的。

第二是绩效管理的问题。基于战略的个性化绩效考核，就是提出了几个问题，基于战略的个性化绩效考核，如何制定这样的指标，还有考核的这个指标是否符合这个现实。另外绩效考核指标是不是需要进行相应的精确。那么在这个问题来说，我们中粮王总刚才给我们分享了，他们的宁总会在每年花出大概超过两周的时间，跟他的高管团队来定他的 KPI 指标，因为绩效永远是 HR 最头痛的问题，只有老板是最明确的，就是说这个企业的战略在哪里，也就是说战略化指标需要他进行相应制定。第二个后面要有财务的预算体系，要提供相应的支持，我们要根据这样的公司的现实状况制定出来这样一个可以衡量的指标，对于考核的指标是不是需要非常精确呢？大家的一致结论是说，如果是可以量化的指标其实是会非常精确，当然我们可以根据市场相应的状况进行相应的调整。但是对于职能部门，可能也会有一些不量化的指标，就是有一定的灵活度。那这是我们对于绩效问题提出的一个解决方案。

彭剑锋：我觉得现在绩效管理是世界级的难题，我觉得我们有几点非常重要，一个是绩效管理的第一责任人是 CEO，宁高宁是每年花 20 天的时间参与到绩效考核指标的制定和绩效的沟通，跟各个业务负责人沟通，所以绝对不是人事部的事情，靠人力资源部是推动不了绩效考核的，它一定是 CEO 的首要责任。第二个绩效考核指标，现在所有企业都是大集团公司，都进入不同的产业，所以绩效考核指标一定要适应企业的战略发展阶段和业务模式，要个性化。第三个绩效考核已经不再是考核体系，跟战略、预算、绩效是铁三角，不跟预算结合在一起，不跟战略目标和经营计划结合在一起绩效考核推行不下去。第四个绩效考核叫全面绩效认可激励，就是尤其对 80、90 后，不简单对他结果进行激励，更重要对企业关键行为要进行全面认可激励。这是我们所提到的四个方面。

隆雨：刚才彭教授已经把我们这个问题讲到了，也就是对于新生代员工的管理激励问题，如何用新的手段。我们其实目前为止还没有太多的解，但是至少可以解读出新生代员工在物质方面已经算是非常丰富，所以更追求精神层面的东西，如何从企业从 HR 角度制定一些措施，能够让他们留在企业，为企业继续做奉献，这是未来我们作为 HR 都要考虑的问题，因为他们崇尚的是快乐还有兴趣为导向，我们每个 HR 针对新生代的员工应该怎么样制定相应的激励措施。我觉得我们小组分享就这些。

周禹：两位教授有没有对第一组的总结和点评？

杨杜：有关新生代也别太迷信，人总有最最基本的需求，总有一些新的变化，但最最根本的需求，我觉得咱们应该抓住最核心的，不光是很新、很时髦的东西，基础的东西忘掉了也很麻烦。不要太迁就他们。



赵继德展示小组讨论结果

赵继德：非常紧张，在高手面前展示还是有点紧张的。我们第二组很有意思，基本代表了目前的几个产业调整的方向，首先我们来自国美的王总商业模式正在做调整，周总来自西部矿业的，还有西门子的老总。正好我们四个企业发展阶段不太一样，所以我们给定了一些问题，首先我们问题有三个。这三个问题我相信是我们整个 HR 工作中经常碰到的问题，我们自己这样想，我们认为把 HR 工作分为三个层面，道、素质、技能层面。首先企业管理一定是跟企业发展阶段相关的，首先我们应该知道企业发展需要我们做什么，或者我们应该做什么，我们认为是道的层面。另外我们会做什么，能做什么，我们认为素质层面。另外是我们在什么地方做的非常擅长，做的非常好，或者非常熟练，我们认为这是技能层面。

首先看核心人才的缺乏问题或者说核心人才的保留问题，是一个问题的两个方面来讲，首先不管企业发展任何阶段都会碰到这样的问题，只不过问题程度不太一样，比如产业调整，或者有新的玩家进入这个领域时，我们会发现自己人才的流失，这个时候老板会找我们 HR 的同事，说我们有很多的人流失了，发生这样的问题不应该，我们认为这时应该看一下哪些人才是我们企业发展必不可少的人才，这些人走了就会塌天，这时候我们无论如何评价一下自己、对手、社会，是不是经济利益给的少了，如果是这样的话，我们没有什么犹豫的，必须按照市场规律，把该给这些核心人才的东西给到他。这些东西包括经济的、政治的，甚至是一些荣誉称号。

另一方面，我们还要看支持企业发展战略所需要的人才，他在哪里，人才地图在哪里，我们通过什么样的手段和方式方法，合情合理合法的把这些人才拿到我们旗下，为我们做些事情。这是核心人才管理的一个基本层面上的问题。

第二个关于理念的问题，我们相信企业发展任何阶段都会碰到这样的问题，只不过是大的和小的问题。刚才西部矿业的老总他们的情况是说，有非常好的管理理念进行推广的时候会碰到这样那样的问题，实际上即便在我们烟台万华发展迅速、员工很多是高学历的企业，理念的碰撞也是经常的，我们看用什么样的方法，理念的统一和观念的认同，这是必须的。如果我们时间窗口非常长，我们可以用渐进式思维的方式和方法统一理念，如果时间窗口比较短，我们建议用革命式的方式和方法统一理念。脑子不换就要换人的做法我们还是比较认可。

第三个情况，我们经常会碰到一些状况，老板今天给我们布置的作业和前一段时间给我们布置的作业，是不太一样，甚至有矛盾的地方，也就是说企业发展战略不是很清晰的时候，那么我们最难受的就是 HR 的从业者，所以这个时候我们把自己叫做孤独的思考者，因为老板战略不清晰我们向他求证时他自己也非常难为情，这个时候我们还是希望老板或者公司把自己发展战略整理清楚以后，作为战略支撑部门，我们人力资源根据战略调整工作思路。这是我们这一组愿意和大家分享的部分。

时间很短，我们底下讨论非常有意思，但是因为这样那样的原因只能跟大家分享这些，不对的地方请教授专家们指正，谢谢大家。

杨杜：我参加的是这组，听了大家非常热烈的讨论以及大家互相支招，我觉得我们这种形式非常有意思。刚才赵总也谈到了，我认为第一点 HR 的工作肯定不是孤立的自己部门的事儿，至少有两个方面和你非常有关系，他们现在苦恼也在这个地方，第一一定明确你在哪个阶段，自然就对员工，尤其对你的经理人的吸引力不同，创业的时候未来非常光明的前景，大家围绕机会就能玩命实现自己的时候，那就好一点。如果公司已经到了成熟的阶段，那换一个地方可能对我的吸引力和给我的机会更多的时候，那成熟阶段自然相对于成长阶段和再创业阶段公司来讲就差得多，所以首先把这个明确，明确这个之后采取不同的人力资源的战略。

第二个就是公司整体的战略，和我们到底用什么人，什么样才是我们必须依靠、必须挖来、必须留下的人，这个影响特别大。我们有国美王总这边讲的，在电商和店面的竞争过程中，苏宁也好、国美也好、京东也好，大家在商业模式不太明晰的情况下，到底用什么人，老板不清楚下面还真是不好弄，刚才赵总也讲了连问都不好问，因为是探索阶段，甚至是一个商业模式押宝的阶段，我押什么人，这对我们来讲挑战非常大。

我觉得这是两个基本点，但是反过来怎么激励已经在的人和留住核心的人呢？我觉得他们在讨论中给我的启发，还是五子，人到底追求什么？房子、妻子、孩子、位子、票子，位子、票子是我们留下员工核心的点，给他钱给他位子，但是现在这两个解决不了核心人的东西，于是我们 HR 从迂回的角度，西部矿业周总说给你房子，把房子先解决了。万华赵总说给老婆，不是分配老婆，是帮你介绍对象，解决员工后顾之忧，因为有时候发现把老婆解决了家的问题解决了人就不跑了，男的跟着女的走，这样也可以，当然孩子不能给人家。

那么到底我们做哪些东西才能解决，直接看是留人的问题，反过来看可能需要我们很智慧的去思考，这点给我启发很大。

彭剑锋：因为中国企业现在都处于转型时期，所谓核心人才的短缺，现在进入了新的战略和业务都面临人才的严重短缺，所以我觉得一个企业作为 HR 来讲，我们首先要定义什么叫核心人才，如何基于你的新的战略和新业务定义核心人才。另外一个，企业的经营人才还是要培养为主引进为辅，但是专业技术人才和某些特殊专业人才一定是引进为主，靠自己培养不出来，尤其是某些领域核心研发人才和专业职能管理人才，是培养不出来的，必须靠引进，所以对不同核心人才采用的策略不一样。另外我们现在最大的问题是文化冲突问题，文化有很大的调和问题，所以我们最近来讲，企业还是要继续文化理念

系统的整合。昨天我在东风裕隆，是台湾地区人和大陆人各占 50%，都是华人，同根同源，但是华人文化更难整合，他们说过去跟日本人反倒容易整合，因为日本人在一些规则上认数据、认真理，华人表面不说桌底下踹，就很难搞，我们东风裕隆搞了一个共同行动纲领，其实就是围绕企业基本问题坦诚坐下来，把企业的目标和游戏规则讨论清楚，老板带着大家，台方的领导人和中方领导人，大家花三四天时间真正坐下，对企业核心价值观和核心的是非判断标准，大家坐下来坦诚相见，最后制定一个规则——共同行动纲领。通过这个过程也是帮助老板理清概念，完全从机会导向到战略导向。所以我觉得文化的整合，中国企业到了转型时期非常重要。包括我们最近给很多互联网企业在做文化整合也是这样，因为互联网企业都引进很多优秀的外资企业的优秀人才，大家站在不同的立场有不同价值观，同样一件事看法都不一样，老板就头疼。所以回归到围绕基本问题、围绕是非判断标准，大家达成共识，我认为这种方法还是有效的。

周禹：谢谢两位教授，很有意思。其实在高动态环境战略模糊的情况下，敢问路在何方，先问人在何处，要把人先搞定，先把脑子融入，有了文化大家才同心同路。



伍晖展示小组讨论结果

伍晖：我们这组组成比较分散，有两位是来自体制内，一位是国资委赵处长，还有一位是中海油的刘院长，还有一些是来自企业的，包括中兴的曾校长，还有来自腾讯的马院长，我是来自百度，还有来自星巴克的樊校长，所以我们讨论时比较分散，我尽量整合一下。我们主要讨论了三个问题，第一个作为人力资源人才方面的问题，第二讨论组织方面的问题，第三个讨论我们自己作为人力资源工作者，尤其是学习发展或者是企业大学，我们怎么做自我建设的问题。

人才方面讨论的问题是什么？我们没有什么解决方案，我们有一些问题，这是跟体制内有关的，是赵处长提出的，在市场化选人用人方面，是央企包括国资委大力推进的。市场化选人和组织任命两个之间的矛盾怎么解决，讲到了作为企业一把手，是“政治人”还是“市场人”还是“组织人”还是“经济人”，这个角色很难定位。这种情况下当然也是在不断推进，当然我们没有真正具体讲到这个有什么更好的办法。

第二个问题，是我们作为企业经常面对的，我自己感触比较深，在企业里面其实我们作为HR，员工希望我们公正公平，实际上作为企业来讲我们的管理肯定是差异化的，前两天清华教授给我们讲了中国式的管理，说到作为人力资源在企业要分清楚，什么是人物、什么是人手、什么是人才，各自有不同的管理方式，也就是说我们管理要实行差异化，如何实行差异化管理实际不太容易，用差异化同时还要输入正能量，这是我们经常面对的问题，尤其在互联网行业，比较透明，员工比较年轻，比较敢说敢干，不会太趋同于你的规则。那在这个时候，你如何能实行差异化，又能输入正能量，这是我们面临的一个挑战。

在组织方面，我们讲到的是在组织效率的提升方面我们能做什么，樊校长提到组织效率诊断的问题，诊断过程怎么做怎么完成，这是非常重要的问题。实际上作为企业来讲，可能我和马院长都有这种感受，我们加入公司的时候，两三年前，那会儿人才有三四千，今天已经两万人了，这个发展是非常快的，在这样的发展过程中，我们怎么能避免大企业病，就是能够有大企业的资源和平台同时又能保持小企业的活力，这实际上是我们一直关注的问题。从组织效率诊断的方面怎么能够帮助到公司，这是我们一直希望探讨的问题。

再有就是中兴的曾校长提到，在中兴，尤其在企业的整合期，这个时候在减员增效的情况下，人才高消费问题怎么结构性的调整，有什么更好的办法，这个问题他提出来我们也没有时间讨论，这是一个很深刻和前瞻性的问题，这对我们也敲响了一个警钟。

从我们自身来讲，无论做企业大学还是做人力资源也好，我们自己有一些反思。第一个可以做的一些事情，刘院长提到一个，我们人力资源有点偏专业化，一会儿拿出一个专业性东西，一会儿拿出一个工具，这个不太好，太重建设轻应用，没有持续改进的过程，所以有很多时候我们输入了很多理念，但是落地的不够深刻。所以在这个方面提出了一个建议，说我们还是应该更加的把这个理念落到实处，能够有持续改进的过程，这个非常重要。

第二个问题，可能每个企业所处的阶段不一样，这是马院长提出的，实际上像我们这种民营企业在发展过程中，有时候人力资源在逐步完善，到了一个阶段之后我们基本填空的东西做完了之后怎么跟业务部门更好的合作和结合，然后把我们的东西更好服务于业务部门，这是我们的挑战。做的好认为是服务，做的不好认为是束缚，在兼顾服务和管理职能两方面我们怎么做的更好，这也是需要探讨的问题。

我们这组其实提了很多问题，但是没有太多解决方案，只是提出来供两位教授专家点评，下面交流大家有什么好的意见和建议我们也是非常欢迎的，谢谢大家。

周禹：好多问题，两位教授捡着说。

杨杜：这个组的话题实际和我们学校非常有关系。刚才王总讲到中粮的时候，也说到宁总对商学院培养人才的机制不是特别满意，我觉得对在企业如何建立学习型组织、建大学都是非常有关系，我也很重视。刚才我听了，到底我们企业里的人才是什么人才，我觉得有的拿来就能用，天生就很厉害，挖过来就可以，有的人可能不太行，还需要培养，包括价值观上面还得自我批判、修正，包括才能上等等。第三类人怎么折腾都没有用，看错了。刚才谈到企业里有人物、人手、人才，我觉得在我看来，有些时候还有人渣的感觉，他是怎么折腾都对企业没有什么贡献，可能对百度新企业还好点，有些地方简直就是耽误时间，尤其是一些老的国企。昨天在西部矿业跟董事长聊天，下面完全不是一个理念不是一个价值观的员工，阻碍你的变革，我觉得这有点负向思考，这方面对咱们是最难的。

第二个我想到底这个企业里面这个人怎么看，因为我们不是评价他的德才这种简单的东西，我们是让他创造价值的，为客户提供价值服务的。刚才你所谈的，我们在企业大学里面，或者学习型组织里面，是在说如何的培训人才，主要是通过这个干嘛？不是让他成长，他成长了企业没成长，那有多大意思，你修炼了你是圣人了，跟我组织有什么关系。所以第二个你肯定是通过这个选拔人才，就是通过这个能不能上去，能不能给我创造很多价值。那么选拔在华为公司来讲，我哪有那么多伯乐，我也看不出来，因为他自己冒出来的，他本身就是那么一个人，你压不住，你建立一个脱颖而出的机制好像就可以。所以它强调不是“相马”而是“赛马”，而“赛马”有危险，万一跑偏了呢，有很大的风险、机会失去了呢，所以我觉得对咱们来讲机制怎么整合的问题，这个我想借鉴王总所讲的、宁总所讲的，怎么组合的方法才能真正形成万马奔腾的机制，经常讲的有相马、赛马，还有评价，当然还有一些要淘汰掉、杀掉，可能这几个机制怎么去组合是非常重要的，那就是刚才赵总所讲的，在人力资源上全方位的解决，是一个系统设计，这条非常的不容易，所以在这点来讲，最终我希望大家多在企业培养对企业有贡献的，但是还有一批是人手，是交易的人，干多少拿多少，第三种人肯定是偷懒的，管理有漏洞，检查不出来，他从企业拿得多干得少，这种人也很精明，我想肯定要去掉。还有一部分是搞破坏的，总是有这样的人，我觉得包括政府管理都有如此，有很多刁民的怎么管理，如果搞不好对搞贡献、拼命干活的人是非常大的不公平。我觉得这些都是从这个角度需要思考的。

彭剑锋：我觉得刚才这一组有两个我特别关注，一个面对新生代员工要有差异化正能量的人力资源

管理，我觉得这个提的很好，一个我们现在面临新生代确实有他的个性，我们要适应这种个性和自主的管理需求，我们要实现个性化差异管理，但是也不能迁就新生代，你必须要用正能量来牵引他，所以刚才杨教授提到不迁就新生代，所谓不迁就就是组织有组织规则，个性化是个性化。我要了解你的需求，我的人力资源管理要基于雇主与员工价值平台来制定人的策略。但是我组织必须要有正能量，所以我觉得要适应新生代，但绝不迁就新生代。

第二点，我看这组很多讨论都是人力资源如何创造价值，如何提高人力资源效能。目前中国企业发生到今天，都在面临如何提高人力资源效能和提高人力资源价值创造问题。我想分享几点，现在在企业推动几件事儿，就是如何提高人力资源效率，有几个做法，一个从理念来讲，企业提出以客户价值为导向，让员工有价值的工作，让员工如何有价值的工作。因为我们现在员工干的事大部分都是没有价值的事，就像人民大学的老师天天在写没有价值的核心刊物，其实你的人生在浪费，自己写的痛苦，对国家也没有贡献。所以我们提出如何让员工有价值的工作，所以我们回归到管理的ABC--3H、5W，你做任何工作都要有工作目的、工作方法、都要找到切入点、都要有评价标准等等，就是回归管理的基本功、回归工作的基本功。

第二个是剔除人力资源的浪费，人力资源有隐性浪费和显性浪费，企业要开展剔除人力资源浪费活动，我们过去一谈就是物料浪费、钱财浪费，其实企业最大浪费除了战略上失误以外最大浪费是人力资源的浪费，所以我们现在提出叫剔除人力资源的隐性浪费和显性浪费。那要认识到哪些是隐性浪费，哪些是显性浪费。那么通过剔除浪费的活动，确实可以提高人力资源的效率。

第三提出员工碎片时间的集成与管理。员工有很多碎片时间，如何把碎片时间通过社区的方式，让员工在这个过程中还能思考企业的问题，能够提升他的能力，通过社区交流，叫碎片时间的集成与管理，这点其实也非常重要，因为人有很多碎片时间，这碎片时间你去单一提出来，他去完成某项工作任务都不行，但是如果把碎片时间集成到一个社区平台，大家一起交流共享，既可以提高能力又可以解决企业的问题。

包括维基百科，动员全球9万名编辑为他工作，其实就是利用全球5万名兼职编辑的碎片时间，比如晚上8-10点，这个碎片时间参与维基百科词条的编辑过程之中，其实就把全球9万个高智商的人整合到自己的公司里，这叫碎片时间的集成。这一点也是提高人力资源的效能。

第四个知识与信息管理。如何通过知识的共享和信息的共享去放大人的效能。

第五个叫人力资源升级，升级就包括质量、数量、结构优化。

第六个提高人力资源的职务与能力的动态匹配性，提高人力资源战略业务的适应性。这要进行诊断，就是你的人力资源各项活动如何为公司创造价值，如何提高对战略和业务的匹配性。

第七个我跟文老师推的员工全面认可激励系统，就是员工为公司提一个合理化建议，他上班准时、

不早退、自动加班，这些东西叫随时随地对员工的表现关键行为进行认可，然后把这种认可跟薪酬福利，尤其跟福利结合在一起，采用积分制，我为企业提供 10 个合理化建议，每个合理化建议奖励 5 分，积满 50 分可以拿一个奖，积满 5000 分可以申请一个 iphone 手机，告诉你现在离 5000 分还差 2000 分，你可以给他提供合理化建议，比如你为公司再提一个合理化建议，或者你帮助同事、提供某种帮助。这种认可激励方式特别适合 80、90 后，因为现在很多 80、90 后不缺钱，就需要得到认可。所以企业要建立这种全面认可激励系统，所以考核来讲有三个考核，一个是结果考核（通过 KPI），一个是标准工作考核，这是丰田的过程考核，还有关键行为认可。

第八个是协同产生价值，企业内部要重新研究组织的协同模式，通过协同提高组织的协同价值。

第九个标杆学习，通过标杆学习减少学习成本。

关于提高人的效能的十大新做法，可以减少企业交易成本，提高人力资源的价值。

周禹：谢谢杨老师和彭老师，也谢谢第三组。因为我个人参与了第三组，讨论的时候我是一个倾听者和记录者，但是有两个问题，我个人内心也很激动，因为当时我跟明睿在美国学习时，我的博士论文就是研究两个问题，第一个人力资本的投资回报率，第二个人力资源管理的差异化。前一个彭老师和杨老师都谈过。第二个也谈过，做一个小的补充。其实当一个组织的人力资源管理的水平越高的时候，它对人力资本的识别度一定越高，他一定会产生针对不同的人要有针对性的管理模式的问题，针对人物、人员、人手和人才。那么比如针对人手要管控，针对人员要管理，针对人才要管制，刚才说知识管理，把他的头脑管下来。针对人物我们要管心，那么有不同管理模式又如何兼容的问题，成为企业一致化的人力资源复合化的问题，其实既有很强的现实意义，也有很强的理论意义。这组当时也给了我很多的启发，希望有机会我们再深入的交流。有请第四组的代表。



邱爽展示小组讨论结果

邱爽：大家好，我是来自腾讯的邱爽，很高兴有这样的机会，代表我们组跟大家汇报一下我们组讨论的问题，先用一句网络语言“顶楼上”，我们也是只有问题，还没有讨论到有完善的解决方案这一阶段，所以很希望听到专家和各位在座同行的指点。

我们组来自不同行业和公司，集中起来有三个问题，第一个问题是随着业务的发展，我们关键的干部人才的培养的问题，这个问题主要体现在哪儿呢？第一随着企业业务规模的扩大，整体的员工规模在不断扩张，同时对于基层管理干部，或者中层管理干部的需求不断增加，可能会导致在某一个时间段内，这个干部的增长速度会非常的快，比如说可能前一年是100个干部，到第二年就会有200个干部，以这样的增速提拔干部，但是在这种快速发展的业务状态下不能保证每个干部百分之百胜任他的管理岗位之后才去提拔他，因为那个时候可能业务需求已经跑在他的前面，所以我们不得不屈就把还没有特别符合要求的人放在干部岗位上，因为总有总比没有要强一些。但是第二个问题来了，那我们后面怎么样去培养这些人使得他们能够符合我们对他们管理的要求呢，那就需要有匹配的培训计划等等，但是还有一个特别重要的环节，我们现在企业里很多都在使用的方法就是教练式辅导，给他配一个导师，让他和导师有一对一的交流，能够在实际工作中对实际的业务问题、管理问题得到实操性的帮助，但是你会发现，你的新干部很多，但是导师数量不够，或者说合格的导师的数量不够，那么怎么样保证你的辅导更贴近业务，更能够满足实际的业务工作需求，这是很重要的一个点，是我们在思考的一个问题。

还有一个就是从业务部门提拔干部的习惯来看，一般来讲都是团队里的优秀员工会被提拔成团队的领导者或者说是管理者，但是并不是每个优秀员工都适合走管理的路线，怎么能够影响业务部门去更客观、全面的看待管理者任职的要求，这也是对我们的一个挑战，这是第一个问题。

第二个问题，还是涉及到绩效的问题。

周禹：第一个问题高速成长中人才匹配性发展和培养问题，两位教授有没有洞见？

杨杜：这个问题实际我在看第二组的时候（他们谈到过），其他小组可能也都谈到了，现在无论如何优秀的公司来讲现在遇到的问题就是企业发展特别快，人才跟不上，这个问题作为优秀公司遇到的普遍性的一个问题，怎么用理论说明它呢？也就是说和企业的发展阶段有关系，刚开始刚刚创业，市场和工作没那么多的时候，是人多活少，大家的信心啊、企业家精神啊多得不得了，但是平台出来以后，资本力量和组织力量会非常爆发地成长，于是发现活儿特别多，但是人跟不上，主要是什么跟不上呢？不是个人能力跟不上，而是组合管理他的那个平台跟不上，于是资产、活儿等等这些，会把组织撕裂掉，这是我们遇到的很大的问题。后面来讲到底怎么增加人以及加强管理。这里你刚才谈到的，人一进来，挖掘人的也好、培养人的也罢，人多了想法不一样，各自价值观、追求又不一样，所以这里边管理成为

最核心的问题。我认为简单来讲，管理这里边有两点必须做的，一个是文化建设，静下心来，这些核心员工、经理人怎么真正坐下来花时间统一，两个价值观都对，我们必须选一个，不一样的人走人。第二个和做事有关系，我们怎么在组织的流程、制度、规则层面，一定把这个平台建好，所以一个是文化一个是制度，这块如果上不去，我宁可希望大家能不能放掉点机会别发展那么快。也就是宁流口水不流泪水，一出问题再回来很麻烦，这是第一点。

第二点，就是刚才讲到员工到底走哪条路，因为刚开始做，一般以技术和市场人才为导向，尤其技术人才将来肯定是要提拔，但是很多人拔出来根就断了，麻烦了，只能做自己专业上创新的东西，而无法让别人有成就感，不能带队伍。所以能不能组织里面不要去故意的拔他，设定一个三条跑道四条跑道都能跑的，让大家比较自主的选择这样的东西，那么这几条跑道就是我们经常讲的，一个是往管理走，这种人一定不能是自我成就感很强，集体成就感很弱的人。第二个是自我成就感很强的人，继续让他做这方面的专家，继续给他出题目让他去研究。第三条路，我觉得很多企业落地的东西不能忽视，像这种技能型、功能型人才，真正是踏踏实实做的，脑子不见得那么好用，但是很踏实，很规范，兢兢业业的。如果三条路都走不通，那就踏踏实实的在公司里按规则干活、挣钱就完了，那就一直做员工，做成劳模就可以了。这条路子设计的话，一个主线是员工，分成三条路，让他自愿的选择，要不然很难让大家都提拔，最后拔错了还比较麻烦，这个机制能不能设计出来。所以这些我想简单做个解释吧。

周禹：好，谢谢杨老师。

彭剑锋：业务发展与人才培养跟不上，这是所有高速成长企业面临的问题。无非几条，一个是要加速人才培养体系的建设，人才真正贯彻优先投资，不管业务多忙都要停下来，加强高管的领导力建设，所以我们在每个企业都是每个月再忙都要抽出一到两天时间，研讨、行动、学习、培训，围绕企业的问题，像行动学习、群策群力。这点尤其对领导人才培养非常重要。所以还是要加速人才的培养体系。

第二个要设计跑道建立标准，很多员工成长过程都是跑不上去，他并不知道岗位的要求对他是什么，他的未来职业发展是什么，所以企业要尽快建立跑道，建立标准，哪怕是跑步上岗，但是必须要让他认识到他现在的能力和岗位要求是不匹配的，他必须要自我提升，给他压力。

第三个企业在加大引进人才的同时要进行文化理念的认可，就是空降部队和地面部队要进行文化理念的认可。

我觉得这三条还是非常重要的。

周禹：好，谢谢彭老师。

邱爽：第二个问题，关于绩效管理体系的问题，我这里想重点聚焦的是，很多集团性公司的绩效管理体系，不管用平衡积分卡、MBO（目标管理）还是 KPI，总之是希望把绩效管理体系制作的很科学、完善，然后层层分解去落地。但是你会发现在越大的公司的这种层层分解过程中，对于目标的削弱感就会越强，这是第一点。另外一点，你会发现绩效管理体系这么庞杂，反而会限制你这个企业对市场竞争环境的快速反应的能力，因为第一你的目标需要层层分解到员工，员工拿在手里就是一张 KPI，不太可能特别清楚的知道企业为什么制定这个 KPI，背景是什么，一旦外界发生变化我是需要对 KPI 进行调整的，刚才也说到一些团队的领导可能不具备这样的能力去反思、去更新他的 KPI，就会导致一旦市场上发生业务竞争态势变化的时候，我们的员工和领导者还在死守着手里的这张 KPI，不愿意去快速地做出一些反应，因为他不愿意做 KPI 以外的事情，这样会导致他跟市场反应慢几步，当他慢了的时候机会窗就会关上半扇，就会丧失很多业务机会，那怎么样使绩效管理既保持相对的科学性又有一定的灵活性，并且不要让绩效考核成为业务发展的枷锁或者镣铐，感觉是戴着镣铐跳舞的感觉，其实我们当时制定绩效管理的初衷一定是希望它作为一个马达，能够带动业务发展，但是事实上当你执行一段时间之后，真正会发现现实是很骨感的，虽然理想很丰满，所以，这个也是我们非常困惑的一个问题。

周禹：好的，谢谢，非常切实的一个问题。两位教授有什么看法？

彭剑锋：高成长企业，尤其在中国目前市场环境不确定的条件下，绩效考核目标很难确定，这是必然的。如何提高整个绩效考核指标对市场的深入性，我觉得现在中国企业面临最大的问题，年初制定的指标，到了年底，要么定高了要么定低了，我觉得还要增加绩效考核指标的动态调整性，有的频繁度高的企业基本上是三个月调整一次，有的企业半年调整一次，至少半年调整一次，因为中国市场是完全不确定的，企业又不是完全基于战略进行，是机会导向。所以这种条件下，考核指标既要强调稳定又要强调动态调整性，所以我建议至少半年调整一次，根据外部环境的变化，根据行业总体的变化。绩效指标只要通过沟通达成共识就可以动态调整。

第二个是在不同发展阶段企业的绩效考核方法体系是不一样的，处于高速成长时期，生存权都没解决，我觉得就是结果导向。我记得我们在美的做绩效考核的时候，何享建认为考核指标不能超过 5 个，他说不管你采用什么科学方法，考核指标不能超过五个，但是基本不要少于三个，三到五个，就是简洁明了，就是结果导向，然后逐步才进入到过程导向，再进入到所谓全面绩效认可。另外，对高速成长的企业不能一路就用平衡计分卡，因为企业的平衡是相对的，不平衡是绝对的，不可能四个方面都满足需求，所以现在很多企业一用平衡计分卡就把企业平衡死了。所以大家仔细研究，平衡计分卡发展到今天

一共经历了四代，真正有用的是第二代，叫战略地图法。包括现在绩效考核全球有六种系统，不同企业处于不同的发展阶段，而且每种考核方法都是成功的，我觉得我们现在中国企业都是追时髦，一看全是平衡计分卡，其实中国企业没到完全用平衡计分卡的阶段，平衡计分卡只是一个理念牵引。

周禹：好，谢谢彭老师，谢谢第四组。我们会严格在五点半结束，所以，接下来第四组，给你两个问题的空间，接下来的两个小组，每个小组一个问题，然后专家点评，总结。第五组，有请。说到绩效管理，我们很多中国企业在补技术的课，追求量化，追求严谨，但我们经常说，绩效好不好，关键看领导。



曾先展示小组讨论结果

曾先：各位亲爱的朋友，我代表第五组汇报我们刚才讨论的情况，我们的小组一共有三位来自企业的代表，这三个企业分别有国企、外企和民企，是有一定的不同性质企业的代表性。

我们的辅导老师是章凯教授，根据刚才周禹的提示，我们提到的三个问题，应该说跟刚才几个小组的同学提出来的问题相似，所以我们就想请教一下两位老师，在企业转型的阶段，我们作为人力资源管理部门如何制定前瞻性的人力资源战略和规划？刚才章凯老师也给我们一些指点，特别想通过这个机会再得到两位老师的指引。

杨杜：简单来说，这个问题比较大，规划怎么有前瞻性，在目前情况下，我们连国家发展未来往哪去方向都不确定了。所以借用习主席的一个思维模式叫底线思维，任何规划，或者我非要做什么，不得不做什么先搞定，底线公司往哪走，比如说，那个组我听他们谈到，我要什么人才我进什么人才，我要给多少报酬，我觉得首先得找边界，你的规划里首先要规划未来核心人才，到底给多少收入才能把人留

下？我觉得这个底线，第一就是你不能比真正所在的行业的平均水平低，比他低人家就走人了。第二你也不能比具体竞争对手给的水平低，如果低了肯定把你拉走了。所以讲规划的时候一定是前瞻性的看，在未来发展过程中真正的需求和竞争中的需求。围绕这个三五年规划，我必须找这样的人，我必须提升这样的人力资源的成本，才能找到那个点，如果不是这样未来资源没法给你分配，在人这块整个的合起来，包括福利所有的东西，你整个的附加值占多少都没法定，那自然这个就没法定了。

第二个，人力资源规划应该是整体规划里的一个，这个战略应该是企业整体战略发展的一个。所以如果我们整体战略已经定了的话，就是执行的问题，是职能部门的规划问题，如果还没有定，有些时候可以给整体的战略提供一个，至少在人力资源竞争战略上的引导性或者建议性的东西，这块你可能比老板还会更有专业性。

再一个，我觉得最难的东西是什么，最难的是真正的找到了规划过程中，这样的人能不能真正进来，就是光说有规划了，说了半天都是特别高，怎样真正进来这些人，可能不能说太虚的东西。比如最近我们跟媒体业界做一些规划，设计人力资源，这里很简单的一条，比如国企、民企、外资三者竞争时，国企真正给人的钱上根本给不出去，他已经给你限制好了，外企和民企好一点，甚至他给点红包、给点帐外的都可以，那么你的人力规划要围绕不同机制制定才能真正把人留下来。我说的东西可能都是比较细的东西，我可能说的不太清楚，只能针对具体的行业和竞争对手的情况才能掌握。

但是我觉得规划里有一条，就是涉及到层次要搞清楚，比如说新生代，员工到底给什么？刚才赵总一直在强调一个事情，大家都是要钱的，这块的成本怎么算。但是到了经理人这块，我觉得肯定不是给他钱和收入，应该给的是机会，给的是成就感。而到了老板这块，对于老板自己未来怎么做我们要提出建议，应该给的是高境界和超脱，我觉得这是大家针对不同层次做出来的。然后竖着，按照不同人才跑的道路也可以规划出来，这些可能是比较细致的东西，这些规划的东西可能必须是具体落地，可能不是企业研究的东西了。

周禹：好，谢谢杨老师。

彭剑锋：人力资源战略规划本身就是一门课，回答这个问题太复杂了，但是在中国企业我一直认为，因为我们很多企业还是机会导向，完全依据战略运行的企业并不是很多，我一直认为在中国企业目前战略是一种状态，所以人力资源不是说要做一个非常科班的人力资源规划出来，而是要提高人力资源的战略准备度，也就是说人力资源管理工作，你的各种策略、各种举措，要解读公司的战略，理解公司的战略，要沿着公司发展战略来制定人力资源的各种策略和举措，并不是一定要做一个现在非常科班的战略规划。现在各个企业所做的人力资源规划做的太理想了，不具备操作性，太按教科书上讲的所谓基于人

力资源供给需求平衡来制定人力资源规划，其实人力资源的不平衡是绝对的，平衡是相对的，不可能达到平衡，不可能完全按照供给需求平衡制定人力资源规划，所以我觉得提高人力资源战略准备度就可以了。所以我们在制定人才发展规划的时候，一个是要理解战略，第二要思考人力资源的战略性命题、问题，也就是基于未来的战略目标我们人力资源的战略性命题和战略性命题有哪些，围绕这些命题和问题我要有什么举措、策略和行动计划就行了。所以我觉得还是提高人力资源的战略准备度，而不是制定一个科班的人力资源战略规划。

周禹：好，有请第六组。规划是个上层体系，杨老师讲的是结构化方法，彭老师讲的是去结构化方法，是问题导向，这些人力资源规划的方法都与企业合作一起实现过。有请第六组，光线传媒人力资源总监王总。



王鑫展示小组讨论结果

王鑫：谢谢大家，我这速度快一点，所以刚才跑上来。我们组讨论的主要问题是员工管理，员工管理是大问题，我们聚焦两个方向，其中是年轻化员工的整体管理，再就是知识型员工管理，再聚焦，实际上就是在最近我们发现年轻化员工和知识化员工流失率大幅度攀升，尤其 80、90 后，流失率非常高，而且流失原因也不像原来仅仅因为薪酬或者领导认可、福利这几个传统的方面。知识型员工的流失率也同样并不是仅仅局限于薪酬或者这几个传统方面。

我们分析了一下原因，第一是确实因为整个社会的变化，还有整个用人企业的变化，导致现在用工的环境发生了很大的变化，而员工需求也发生了非常大的变化。举个例子，现在能留住员工的不仅仅是更高的薪酬更好的职位，或者包括福利这几个方面，而增加了很多其他的方面，比如领导是不是认可、工作累不累、心里是不是舒服，甚至包括很多奇奇怪怪的理由，这都会成为导致员工流失的很重要的原

因。另外不同的人群应该有不同思维管理的方式，这是针对现有的，主要针对知识型员工，因为在知识型员工管理过程我们发现，不再是用一种传统管理方式就能解决的了。

第三个现在我们会发现员工，尤其在年轻员工和知识型员工管理过程中，我们发现他们很愿意在网上当愤青、去骂、去发泄、去发出怎么宰了老板宰了客户这样的话，为什么？因为可能他们在企业中在正常管理中找不到发泄的渠道，我们也发现这也是很多企业缺失的部分。针对这个的解决方案概括成一句话，就是打破传统的管理模式，了解员工变化中的需求。打破传统管理模式是指整个人力资源管理需要创新，而不是基于原有的条条框框，不是基于原有的理论，而是真的需要了解现在员工，尤其是基层员工具体的需求，必须考虑他们需求，如果不考虑他们需求，人家只能说拜拜了。

具体的解决方案想了几条，第一个是人才储备，这个人才储备现在主要针对年轻员工，首先把人才储备做到前面，因为有时候我们习惯于需要人的时候再去社会招，往往招不到合适的，因为现在各个企业现在招人都是最大难题，所以校园招聘做在前面，早早把校园招聘做在学校里面，能从大二、大三就开始培养你的目标人才，这样等他毕业时就已经给你提供的是半个合格的员工。第二个是培训上的创新，创新在哪里？先洗脑，把脑子洗干净了再让他工作，而不是急于把技能型培训放在前面，因为只有把脑洗好了，他才能愿意跟你走。我个人在这块比较崇拜毛爷爷，毛爷爷能把几千万人带好，跟着他抛头颅洒热血，其实里面很重要一点就是他洗脑工作做的非常好，这点也是我们应该在培训上做创新的。

周禹：好，谢谢，其实围绕一个问题，新生代员工又是知识型员工，交叉一下，也就是新生代知识型员工。两位教授就不超过三个点来谈一下。

彭剑锋：我们现在针对新生代员工来讲我觉得有几点，一个是强化人力资源产品服务的客户价值导向，也就是人力资源部，一要成为解码器，上要解码公司的战略和业务，下要变成编码器，就是要适应员工的需求，适应人力资源需求的变化，设计人才产品服务。设计人才产品服务不止在组织角度，现在人力资源产品部要贴近员工，进行定期的人力资源产品调查。第二个利用社区交流平台，就像我们现在建全面认可激励系统，让员工们参与、沟通，获得认可。第三个就是现在强调选人比培养人更重要，就是还是要招募那些符合公司价值观的员工，认同公司的文化、价值观就招进来。所以选人这一关上就要关注对企业价值观的认同。另外对80、90后，不光是知识培训，更重要的是叫心智模式转换，这就包括站在对方角度思考问题，如何有效沟通，如何进行自我批判。所以我们说对他进行心态的调整和心态的管理，非常重要。如何教会他们从小事做起，把小事做好。

周禹：好，谢谢彭老师的三点，杨老师有补充吗？

杨杜：剩下一句，我觉得我今天借此机会想跟做人力资源的各位领导提个建议，实际上很多情况下我们谈的留人问题、流动性过高等等问题，都是自己造成的，因为不是同行肯定不想挖墙角。所以这方面来讲光说进人从别人那进来的，人家给培养的，我想能不能提个倡议，至少在联盟里面，至少咱们常务理事，咱们做一个人力资源的职业守则，尽量少挖墙角，或者别挖塌了，好不好？踩着肩膀往上走，别踩着尸体往上走，能不能提出这么一个倡议书，我觉得对咱们整个行业也好。要不然出现什么问题呢？就是搞人力资源的在企业成为弱势群体了，员工反而被挖来挖去，被炒起来了，我们特别被动，越抬价码越高，实际上价位也不怎么样，是我们炒起来的，弄得我们很被动。这是第一条，制定一个人力资源职业的职业的守则。

第二个，我们现在跟 IT 高科技公司所提出的，知识型公司管理肯定解决不了流动率高的问题，那就顺应，我给像华为这样的提出基本原则叫“留知不留人”，把知识留下，挖完了走人，但是你自己非常厉害的，你在一天就把你的知识拿出来，一天干七小时，剩下的八个小时一晚上都在写报告，写各种技术，把客户资源什么的全部留下来，最后留到什么程度呢？他走了肯定不如在这儿干的好，所以他肯定不走，因为你是有知识库和知识平台在吸引他。所以“留知不留人”。

在培训里面，第一，先培训文化后培训技能，如果培训技能先培训特殊技能，后培训普通技能，要不培训完他就走了，哪儿都能用；再一个在培训过程中自己掏钱，我企业不掏钱，我觉得这点大家可以考虑一下。

彭剑锋：我补充一下，我们联盟说遵守职业道德不挖人太理想化了，企业竞争是企业竞争的本事。但是有几点可以学新加坡工业园，他们工业园有一个 HR 经理联盟，第一是大家经常汇报待遇体系，比如我招哪一个岗位的人，应该付多少薪酬，新加坡的人事总监事先有一个共识，就不会互相抬价，所以，新加坡的人事总监会定期开会，他们把真实的数据比如招聘一个这种管理岗位大致多少薪水，然后大家信息互相沟通。第二对恶性跳槽的人谁也不用，就是起码在这些企业里对恶性跳槽的人大家制定一个规则不用，我觉得这几条是有用的。

杨杜：咱们至少联盟内的人别互相乱挖。

彭剑锋：挖还是要挖，但是别挖垮，肯定要挖，因为联盟本身都是竞争对手。

周禹：好，谢谢，挖不挖留给各位吧，好，第八组。



岳淑芳展示小组讨论结果

岳淑芳：非常荣幸非常难得有这个机会，所以我还是上来了，尽管时间很紧。我们组比较有代表性，我们组的人是国家事业单位的主管培训工作的代表，与企业家的同行们有所区别的，我们来的目的是为了学习，但是我们也面临独特的问题。刚才有些问题跟大家重了，我简单来说。我们国有，尤其是有些机关背景的单位，面临的最主要的问题是想用的人招不进来，不想用的人又辞不出去，像我们单位是外交人员服务局，是外交部部署事业单位，我们承担着一定的经营任务，也承担着为驻华的外交官提供各项服务的政治任务，我们的人群非常复杂，有外语人才，也有基层的司机、厨师这样的工人，所以我们现在遇到的问题就是不得不面临一些市场的竞争，那么对于领导人需要经营知识、市场知识，但是我们干部选拔，是选干部而不是选经理人，所以标准是德才兼备、以德优先，所以这样一来我们面临的难题就是，我们既不可能重新从社会上招聘管理人员，又面临如何把他们培养成有市场经济头脑的人才。我今天就这个问题简单向两位教授和同行请教一下。

彭剑锋：事业单位在中国是独特的半企业化半行政化的组织机构，所以事业单位改革在中国目前来讲，真正在人力资源创新上没有走出一条路子来，它属于“半企业半行政化”。所以确实在用人机制上面临很大的问题，所以我觉得还是你们所提到的，第一你们人力资源部要使得事业部的领导，因为事业部很多领导都来自于专家，从专家要转化为企业家，最近我发现很多事业单位领导都是专家出身，专家出身有几个特点，第一个特点他们很专业，做事很精细，但是胸怀不够；第二不愿意用比自己能干的人，所以大树底下不长草；第三个专家型人才当企业家特别抠，舍不得授权、舍不得让利，所以我们就提出来对专家企业家，要让他们转换思维，要从专家转换成企业家，这就需要他们要有胸怀，要有境界，要舍得让利、舍得放权，这就需要让企业家要多走出去请进来；第二要提高培训的针对性，我觉得还要

学中粮和其他企业就是行动学习法，培训一定是结合企业战略和业务模式的转型，结合企业经营问题的解决，大家行动学习、群策群力。所以我们现在培训不要把老师所学的东西都学到，我们现在要一点思考一点启发一点行动，你每接受一次培训你所受到哪些启发，引起你所分管的业务哪一点思考，提出一个解决方案，一个行动就行了，然后每一次人力资源部都追踪，这样每次一百个人参加就有一百个启发，就有一百个解决方案，最后采取一百个行动，最后培训就有效了。

周禹：好，谢谢第八组。刚才我们剩下的两组说很多问题都有重合，然后待会儿我们还有机会做跨组的交流。现在时间到了，还有两分钟。我们请两位教授，对我们联盟也好，对各位嘉宾也好，分别做简短的总结性发言。

彭剑锋：今天大家共同研讨问题的方式非常好，对我们教授来讲，管理就是实践，实践就是我们伟大的老师。杨教授恐怕跟我有同感，今天学到很多东西。

另外，我觉得我们不仅要提出问题，更重要是研究实践案例，因为在座都是优秀企业，每个企业在人力资源方面都有独特的做法，将来我们要深入各个企业去互动，去研究他们，共享这些实践，做深度的交流。所以，下一步希望我们联盟可以走进企业，学习最优实践，像今天走进中粮，将来还可以更深入，学习中粮的某个方面，某一个具体的操作方法，这是我觉得很重要的。

另外要发挥联盟的作用，将来比如说在薪酬的水平上，比如说内部薪酬调查，大家都谈真实数据不对外公布，但是内部可以进行人力资源关于数据的一些共享，包括岗位的设计、组织机构的设计、薪酬指标。我们现在通过很多调查公司所得到的数据都是假的多，因为中国人填表跟老外不一样，老外填表一是一二是二，像我填表我的工资是多少，我就填我工资单上白色收入就是五千多块钱，我填多了，办公室主任就说你别填那么多，那填的就是假的。所以现在填的数据，什么薪酬调查数据基本都是假的。能不能利用联盟把这个数据填准确了，我们内部共享，尤其是分行业。另外建立内部人才信用系统，哪些人才恶意跳槽，损害了雇主的利益，我们联合起来抵制这种人才。

周禹：好，谢谢，彭老师给我们联盟的新功能提出了一些新方向和新指导。

杨杜：刚才不说最多五点吗，我也讲五点。第一，我觉得这次是一个理论和实践的联盟，我觉得由我们学者跟大家一块，因为我们跑企业比较多，坚持这种理论和实践相结合，使我们讨论的问题让大家觉得有价值，我们将来共同努力把这个平台越做越好。第二，这次是理事会的形式，形式上的创新对效率有很大的影响，大家分组坐在一起，把自己的真正问题提出来，开诚布公的，会让大家建立更密切的关系，从别人的话里得到启发。第三，将来每一位除了对问题的思考，可能还有业务上的、人才上的需求，我想将来我们可以通过平台给大家互相提供，因为有些时候不是挖人问题，是换人问题，有时候在你这儿不合适，可能换一个地方非常合适，在你那儿价值观不合适，放在别人那特别合适。这样建立我们联盟的人才市场，这样大家不用去挖人了，这样我们联盟是很好的平台，我们先把自己的事儿做好。

第四，像这次中粮给我们提供很好的平台，我们将来离开北京到别的地方去，也希望各位常务理事，向王总学习，不断继续在各行各业的给我们提供平台让我们更好的交流。最后是成果的问题，最终要能够留下东西，这次比如说我们有白皮书，刚才我和彭教授意见不大一致，那么怎么形成业界的内部的守则，共同遵守的东西，让我们HR的管理不断的更高尚一点、更规范一点。好，我就讲这五点，谢谢大家。

彭剑锋：出一个共同行动纲领我还是赞成的。

周禹：好的，谢谢两位教授，让我们把掌声送给两位教授，同时也感谢各位理事，我们为自己鼓掌，我们一会儿先到前面门口有一个大合影。



集体合影



主题晚宴现场

全国迷你型MBA职业经理双证班

- 学习方式：全国招生 函授学习 权威双证 国际互认
- 认证项目：注册职业经理、人力资源总监、品质经理、生产经理、营销策划师、物流经理、项目经理、企业管理咨询师、企业总经理、营销经理、财务总监、酒店经理、企业培训师、采购经理、IE工业工程师、医院管理、行政总监、市场总监等高级资格认证。
- 颁发双证：高级注册 经理资格证+MBA研修证+人才测评证+全套学籍档案
- 收费标准：仅收取1280元 招生网址：www.mhjy.net
- 报名电话：13684609885 0451—88342620
- 咨询邮箱：xchy007@163.com 咨询教师：王海涛
- 学校地址：哈尔滨市道外区南马路120号职工大学（美华教育）



美华论坛
www.mhjy.net

- 颁证单位：中国经济管理大学
- 主办单位：美华管理人才学校

全国职业经理MBA双证班

精品课程 火热招生

函授学习 权威双证 全国招生 请速充电



- 近千本**MBA**职业经理教程免费下载
- -----请速登陆: www.mhjy.net