

海量管理书籍 免费下载 www.mh jy.net

全国《职业经理》MBA 双证班 www.mh jy.net 全国招生
20 年专业管理培训经验 百个管理课程

邀知名企业家、权威学者和行业翘楚汇聚一堂，切磋经验、激荡思想，共同探求中国人力资源管理的新模式和新理念。

2014 年度

《人力资源经理\总监》

培训全新讲义

全国职业经理MBA双证班

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

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

证书说明：证书附档案、电子注册，是提干、求职、晋级的有效依据

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

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

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

全国招生 函授教育 颁发双证 权威有效



职业经理 MBA 整套实战教程

MBA 经理教材免费下载 网址：www.mh jy.net

Rothwell : 要让 CEO 知道你的创新想法



宾夕法尼亚州立大学 William J. Rothwell 教授以《领导力开发与人才培养——如何理解、满足和超越 CEO 的期待？》为主题发表题演讲。

Rothwell：我不太喜欢站在这个台上，所以一会儿开始讲的时候会走到下面跟大家近距离的沟通，应该像表演一样生动，跟大家有近距离的接触。我的风格是比较近距离接触观众，一会儿大家会看到我的 PPT 上有一些问题问大家，然后会走到您身边问您一些问题。今天演讲的报告是关于领导力开发和员工开发的，主要讲的是 CEO 的期待。作为 HR 的从业者，包括培训者，人们如何理解、满足，甚至超越 CEO 在员工发展和领导力发展方面的期待，你可以看到 PPT 上面有我的 email 地址，欢迎大家跟我用邮件沟通。

我在美国一个非常大的大学宾州州立大学任教，有 24 个校区，全职学生大概有 9.6 万人。他们有一个关于人力资源开发的课程，这个课程在全美是排名第一的课程。我的名字后面可以看到 PHD 是博士的意思，还有两个是 SPHR 和 CPLP。在美国我们有两个比较大的组织，专门为 HR 从业者提供各种各样的服务和支持。其中一个组织叫人力资源管理协会，另外一个美国培训与发展的协会，这两个组织都会为人力资

源人员提供认证，你可能会问为什么认证这个东西在美国这么流行？这个问题有点尖锐，为什么认证这么广泛的被应用？因为雇主或者公司们可能不太信任大学对于大学生教育的质量，所以他们需要认证来保证这些人员有足够的素质和知识。这两个就是两个认证，分别是两个组织给的，一个是人力资源管理协会，另外一个是美国培训与发展协会。这说明不仅需要理论方面的知识，而且在实践方面需要有非常丰富的经验。而且在这个行业得到这两个认证也是非常非常困难的，需要很多方面的经验。开场的时候我们来做一个调查，现在有一个问题，下面有三个选项。我希望大家用举手表示，你觉得你们公司符合哪个选项？您的公司是不是属于 A 选项？选 B 的请举手。这个比 A 少多了。选 C 的，3 个。

今天讲到在员工发展方面，其实我们有很多的地方可以提高，我今天主要是讲怎么样提高。在今天这个讲座里，我们会来介绍一下 HR 从业者还有企业培训者需要了解的 CEO 对员工发展方面有哪些期望。实际上跟 CEO 一起工作不太容易，在座大家可能都有感受。在座的可能很多都参加过 MBA 方面的培训，我觉得大多数的 MBA 培训在怎么处理人的问题方面没有给大家足够的指导。CEO 工作中每天面临各种各样的问题，其实大部分的问题都是关于人的问题。我自己就是一个 MBA，据我所知，在现在 MBA 课程设计里，HR 这门课不是一个必修课。对于很多管理者来说，他们虽然每天在面临管理人的很多问题，但是他们对于管理本身的一些理论基础实际上非常薄弱的。

我想给大家分享几个故事。在我读 MBA 的时候，有一次问到给我上课的教授，等我毕业了以后我能干什么呢？他说你应该成为一个股市交易员。我问他这跟管人有什么关系呢，他说本来就不应该有关系，你为什么期望你毕业以后从事跟管人有关系的工作呢。其实大部分的 CEO 其实没有 MBA 的学位，其中有一些 CEO 参加过 MBA 的培训，但是他们在 MBA 过程中有没有受到足够的管理人方面的培训？实际上这就给我们在座的 HR 的从业者很大的挑战。我们需要在某方面影响或者训练我们的 CEO，但是又不让 CEO 意识到我们在教育他，因为大部分 CEO 会觉得自己不需要任何的培训或者训练了，因为他们的职位已经告诉他们了，他们是一个公司的王者或者最高领导。他们的公司中的员工也会觉得，他们应该知道所有的事情。在现实中我们的管理者应该更主动的问别人问题，我们需要怎么去克服这个挑战，我们 HR 这个领域本身也是有一些问题的，2/3 的 HR 从业者实际上是从公司内部提拔的，他们在提拔之前实际上也没有得到相应的培训，然后他们会觉得为什么管理者们不听我们的想法和意见。我经常要跟全世界各地的 HR 从业者有交谈和沟通，不管走到哪儿都会听到同样的抱怨，就是 HR 从业者通常会抱怨说，我的上司为什么不听我的意见和建议。我的回答通常是，你觉得为什么你的管理者你的上司应该听你的建议呢？你凭什么有权力可以给你的上司提供建议呢？如果你对影响力或者社会性权力方面有了解，我们讲权力通常来自于五个方面。了解这五种权力对大家非常重要，因为你要让你的上级听你的，你至少要保证你拥有五种权力的一种。这个是很多 HR 从业者非常关心的问题，就是说我怎么着才能得到 CEO 的注意，让他愿意倾听我们的发言。所有的来自于你自己的社会性的权力，只有五种，先过一遍哪五种，然后可以看一下我们每个人有其中的哪一种权力。

第一种叫做奖赏权力。其他人听你的，可能是因为你给他一个升职或者涨工资，这就是我们说的奖赏权力。很明显你不能给 CEO 涨工资，而且也不能给他升职，所以这个行不通。

第二个惩罚权力。如果人们不听你的你就可以解雇他们，很明显我们不能把 CEO 解雇掉，所以作为 HR 从业者来说影响我们的 CEO 可能就剩下其余的三种权力了。

第三种知识权力。人们愿意听从你的建议，是因为觉得你知道的比他们多，当我们见到一个人的时候怎么才能知道这个人是专家呢？有很多方式来证明我是一个专家，其中有一种是从大学里获得很高的学位，除此之外还有其他方式，另外一个是在公司内部长期以来的经历积累的声望，就是当组织和公司交给你一个项目的时候，你每次都能完成的非常出色，证明你是知道在公司里这个商业怎么运作的。成为一个专家还有其他的途径，可能您在杂志上发表过文章，或者您自己写过书籍，或者参加过各种各样的会议，在会议上做过演讲，可能你以前为其他非常有名的公司工作过。以上所说的这些，您拥有的越多在知识权力方面的权力就越大。

我讲一个我亲身经历的，我以前其实不是一个大学教授，在成为教授以前，我在政府部门和公司里做 HR 做了 20 年，我业余时间喜欢写一些关于 HR 的书，这些书都发表了，我写完一本书的时候，华尔街日报会有关于我这个书的书评，我会保证这个书评对我有利，然后把书评夹在书里，签上我的名，把我这个书和书评送给我的 CEO，从此以后那个 CEO 就愿意听我说话了。不只这些，我还做了其他事情。我把自己的东西还卖给其他公司，给公司赚了很多钱，把赚了钱的支票给 CEO，他看完以后就把支票发给我了，这些钱都是为公司挣的，可以留在公司里，但是 CEO 把这些钱都还给我了。权力实际上就像银行账户一样，我们平时可以通过各种各样的手段往里存钱，有一天可以一次取出来，零存整取，日常生活中的小的事情，点点滴滴积累起来的，最后可以为您积累各种各样的知识权力，将来让 CEO 听您讲话。必须要证明我们是有知识和能力的，所以知识权力是另外的方式，可以让 CEO 可以听我们的。

刚才说了一共有五种权力，头两种不能用，第三种是知识权力。

第四种权力是魅力。怎么样别人才能喜欢我们呢？中国人常说的就是关系，大家互相帮助，美国人讲就是你抓我的背，我抓你的背，因为我们自己都挠不到自己的背，互相帮助。关系实际上不光中国人有，全世界各地方都有，只不过我们没有这样一个响亮的名字叫“关系”，但是除了关系以外还有其他方式让我们能够变得有魅力。在座的哪位为跨国的管理咨询公司工作过，在这个公司里工作的人一般都是帅哥美女，如果你是一个管理咨询顾问的话，你当然希望你去公司里做项目的时候公司里的人能听您的，如果不听您的就白干了，如果你去公司里做的话，如果这个公司高层是一个资深的男同志的话，可能会比较喜欢女的管理咨询师；如果女的高管会比较喜欢帅哥咨询师。当然外貌只是其中一个方面。我曾经跟美国前总统克林顿在一个屋子里，克林顿是一个非常有人魅力的人，我当时跟克林顿在一个屋子里，克林顿从门口走进来的时候，所有人都不约而同的望向他，他曾经是美国前总统，但是除此之外，他实际上有非常大的个人魅力。

最后一种是关系网络的权力，就是说你的权力有多大，取决于你认识多少人。如果你碰巧跟这个公司非常有影响非常成功的那些高管们关系非常铁的话，实际上您在这个公司里就有更多的权力，别人就愿意倾听你。

我年轻的时候长的不够帅，所以不够有魅力，所以刚才说的三种权力魅力这种不能用了，我只用两种，一个是知识权力，另外一个关系权力。我会处处发现公司里有哪些比较成功的管理者和高管，然后我用我 HR 方面的知识和专业技能帮助他们更好的完成他们的工作。我会非常坦诚的和这些管理者们坐下来谈一谈，我觉得从 HR 的角度我能帮您的部门、您的团队如何提升效率。他们有些人听到这个消息非常惊讶，因为他们好像以前从来没有 HR 的人主动找过他们。跟他们进行沟通的时候，我试图去了解他们所面临的问题，不是所有问题都是 HR 能解决的，比如有些是技术问题，但是其中有些是人的问题。所以通过帮助

这些关系者解决他们的问题提高他们的效率，我积攒了公司内部很多人脉，这些人就愿意在 CEO 面前帮我美言几句。后来我离开这个公司成了一个大学教授，但是如果我不离开这个公司的话，我非常有信心两年之内我将会成为这个公司全球主管 HR 的副总裁。我辞掉这个工作成为大学教授的原因，是我想利用我的经验和知识帮助更多的 HR 从业者，我觉得这样做更有价值。这是我简短的个人介绍，需要强调的是 96 年我已经开始来中国，今天整整是第 70 次。我在美国的时候有些同事认为我是中国通，因为他们知道我已经来了中国 70 次了，我的同事们叫我中国通的时候我通常一笑了之，因为我觉得如果不能理解这个国家语言的话，不能说了解这个国家。我曾经试图学过中文，但是我的中文老师最后教不下去了。他用了四个小时试图教会我念一个词，我学的词是“人力资源开发”，四个小时学这六个字的发音。他花了四个小时教我，我也只能发成这样，他后来不教我了。我试图学了好几个月学中文，但是最后还是没有成功。我在宾州州立大学的时候有很多中国学生，通常见到我，说“对不起教授我的英文不太好”，我会说“你的英文比我的中文好多了”。

我发表过 85 本书，这本跟我们今天讲的题目是最相关的，正好也是中文的翻译版，是由北京大学出版社出的，《CEO 期望的公司培训》，这些年我经常来中国做一些 HR 方面的培训，接下来我们要探讨一下如何了解 CEO 对于人员发展的期待，而试图了解的过程中会遇到什么样的挑战。我们知道其实跟 CEO 见面沟通是不太容易的，因为通常从我们的职位到 CEO 之间，隔着很多的层级，即使您是一个 HR 的副总，见到 CEO 和他当面沟通，可能也不是那么常见的事情。我曾经在美国一个非常大的保险公司，为他们做管理咨询，一个跨国的多国的公司。我见到这个 HR 的副总裁，他的办公室实际上就在 CEO 的隔壁，但是 HR 副总从来没有见过这个 CEO，为了和这个 CEO 吃一顿午饭，HR 副总需要提前好几个星期和他预约。为了进行比较，我们会把自己的人力资源的实践和市场上的最佳实践做一个比较，即对标，看看我们哪里做的好或者不好。如果我要进行对标的话，我会问这个公司的人，每周你会见到 HR 多长时间，他从员工那得到的答案是他们很少有机会见到 HR 方面的人员，他们如果需要得到信息，需要走出自己的办公室去 HR 的办公室找 HR 的人谈。另外一个做高层的特点，他接触的都是些非常高层的人，这些高层的人为了取悦 CEO，或者彰显自己的绩效，只报喜不报忧。因为他们知道如果要是我告诉这个 CEO 坏消息的话，我会被“杀掉”。所以所有的人都想告诉 CEO 积极、正面的事情。所以每个人都不想 CEO 面前丢面子。所以在座如果有 CEO 的话，您需要非常小心，别人跟您沟通的时候，他们有多少消息是真实可靠的。所以 CEO 要想真正了解公司内部情况，不能只坐在办公室听别人汇报，他们应该走出办公室，去公司的各个角落看一看。我做公司 HR 的时候，我们在公司内部建立一个客户服务中心，建成以后我跟我的 CEO 建议，您最好能够花一天时间去客户服务中心参观一下，但是 CEO 说不行，没时间。

刚才说的都是 HR 面临的一些问题，所以我们面临的挑战是怎么能够更好的接近 CEO？一种是在工作时间跟他进行会谈，另一方面是下班以后，在一些非正式的场合。这是美国的特点，当我在公司工作的时候，公司所有关于战略层面的重要的决策，都是在高尔夫球场上作出的。这些决策从来不是在会议室中做出来的，你如何才能跟这些非常高层的人，建立非常好的私人关系呢？我们现在需要在怎么吸引 CEO 注意方面有一些创举，就像他刚才说，平时给 CEO 发一些文章，我们自己写的文章或者书籍。另外，我们当有一个比较创新的想法的时候，我们需要想方设法让 CEO 知道，在美国比较常用的是给 CEO 发一个白皮书，很短，大概三四页纸，上面写着你核心的观点，然后发给 CEO。我在公司做 HR 的时候，每周三的上午会有一个小时的培训，这个培训的参加者是公司的一些管理者，参加是自愿的，每次都是提前半个小时开始，比如 8 点上班，可能是 7:30—8:30 这个时间，我们在培训过程中会跟公司管理者分享一些在 HR 领域新的想法、新的进展，每周一个想法，一年是 52 次。这个培训系列得到了很好的效果。通常公司的管理者拿到这个

培训的时候，他们可能会带着一些问题，他们发现学的新的想法或者概念对他们有帮助的时候，他们就会非常的高兴。这是我刚才说的 PPT 的第三点，我们作为 HR 从业者需要向 CEO 展示领导力发展和员工发展总体上能够做出什么样的贡献。

我刚刚完成了一个非常大的研究课题，是跟 ASTD 的合作，这个课题是关于培训从业者胜任特征的分析。我们调查了 54 个国家的培训从业者，ROI 叫投资回报率，这个东西已经过时了，现在公司衡量培训的价值和效果时，不再单单的使用投资回报率，还要使用平衡记分卡，平衡记分卡现在是非常流行的实践，很多公司在制定战略规划时也会用它。我在东南亚的一些公司帮他们做咨询的时候，会帮助他们做 KPI，即关键绩效指标。我会惊讶的发现，当我们跟他们聊天的时候，东南亚管理者他们不知道 KPI 这个名词是来自于平衡记分卡，我发现对于 HR 的部门来讲，我们也可以用平衡记分卡来衡量我们的工作绩效。我们另外一个可以用的方法叫做人力绩效提高或者人力绩效改进，这个方法还有其他名称，比如叫人力绩效咨询管理顾问类似的名字。我们知道，人的生产效率会出很多问题，有很多的原因，当员工不能很好完成自己工作的时候会有很多不同的原因。非常非常的多，研究表明这个原因是多种多样，千奇百怪的，对于这个人力绩效提升系统，我们实际上是用大夫给病人看病的方式来诊断生产上的问题，大夫一般会直接问你，你有什么问题吗？他们实际上接受了训练，知道怎么帮助病人发现问题的根源。我们作为 HR 从业者，我们做了跟大夫一样的工作，我们要去公司里发现人事问题的根源，但是我们没有接受过这方面的训练，我们发现绩效方面问题的时候，发现一个问题可能会有很多不同的解决方式。

现在我们看到屏幕上打出三个问题，我希望你们现在花 1—2 分钟时间，跟坐在你旁边的人讨论一下，你们的公司里面在这三个方面有什么样的表现，交换意见和看法，一会儿我会希望有些人能自愿发言，如果没人举手我会随便从人群里叫一两个人，所以做好准备。思考一下这三个问题，然后跟您坐在旁边的人探讨一下。时间到了谁想发言？如果没人举手我就要点名了。

观众：首先感谢教授给我们做了非常有意义的分享，受益匪浅，我想就教授提出的三个问题提出我的一个观点，在我们企业经营管理实践当中，我可以这样来理解不知道是否准确，我们把 HR 和 CEO 之间的关系理解为供应商和客户之间的关系，也就是说我们的老板或 CEO 是 HR 的客户，内部客户。但是我现在想了解的是这样的问题，结合您提出的三个问题当中的一个或者全部，在企业经营管理实践当中，我们往往遇到的老板或者 CEO 是顽劣之徒，就是这个人什么都不懂，不爱学习，刚愎自用，什么话都听不进去，而且我遇到这样的客户往往不会用电脑，可能会写的中国字不会超过 20 个，刚才教授给我们分享的五种权力，在这样的老板和 CEO 面前完全失效，因为在中国国情跟美国不大一样，因为中国民营经济占有很大的比重，这点跟美国经济结构不大一样，而这些民营经济的老板整体而言，相对来讲素质不是特别高，我刚才说的老板其实我遇到过，像这种情况下，作为 HR 关于领导力和员工发展等等这些问题，如何去说服内部的客户呢？谢谢。

Rothwell：我没有完全告诉你所有关于我自己的故事，我自己和我太太有公司，我们雇了 27 个人，这个公司的市值是 500 万美元，我太太是这个公司的老板，很多时候她不愿意听她老公的意见，因为我太太她觉得比我懂的多，当然她比我懂得多，因为她建立的这个公司，而且经营的非常成功，所以我们需要一些小小的技巧让她听我的。我太太是个菲律宾人，我为了让她听我的意见，我会找一些菲律宾来的学生，去我的公司做一些调研，然后把公司情况反馈给我太太，其实这些东西我都跟她说过，但是她不听我的，所以我要换一个渠道。这个情况其实也非常常见，因为公司创立者，他们非常成功，所以他们也有理由认

为自己不需要听别人的意见，我们还有其他方式，比如说管理咨询的公司，可以让这些公司到您的公司里面来做一些调研，然后把这些公司发现的问题，作为第三者的角度反馈给 CEO，如果这个 CEO 特别顽固不化不愿意听的话，那也没有办法。我将来退休以后我想写一本关于管理者的傲慢，很多管理者不愿意去倾听，有一个调查显示，对美国的管理者，他们非常不善于倾听，在所有沟通当中他们可能只能听到 15% 的信息，因为他们实在太忙了，你跟他们沟通的时候，他们可能有各种各样分心的事情，邮件也好、电话也好，他没有时间仔细听你说什么，而且他们倾听技巧方面也需要提高。这个在美国也非常常见，我觉得中国也是一样的，现在高科技设备非常方便，他在美国给博士生上课的时候会发现，学生上课会把笔记本打开，iPad 放在旁边，手机也放在边儿上，整个上课时间就没有什么时间听教授讲什么了。在美国另外一个比较常见的方式，是政府出钱资助一些 CEO，让 CEO 们坐在一起互相交流，因为这些他们使更加平等，他们更能对上话，他们互相去发现诊断自己公司里的问题。所以在中国有一个特点，我也知道我们有很多私营的公司，比较小的公司，他们一步一步走到今天非常成功，但是他们很多人没有接受过人力资源管理方面的培训。所以我们在跟 CEO 交流的时候，我们要换位思考，不能总是从 HR 的角度考虑问题，而要想一想 CEO 的角度是什么。

我曾经有个学生做了一家软件公司的副总，是软件公司里的人力资源副总，有一天这个学生给我打电话，他说老师我明天要跟我们公司的 CEO 见面，我只有一个小时的时间，第一次见面我应该跟他说些什么呢？我跟他说，你不要去顾着你自己说，你要去倾听 CEO 面临的问题是什么，但是你不要主动问 CEO 你管人方面面临的问题是什么，你不能这么问。你问他的不是管人方面的问题，而是你问他在公司业务上有什么样的问题，这样是从他的角度来问问题，而不是你的角度问问题，然后你让他提供一些细节，为什么 CEO 会认为这是一个很大的问题，公司已经做了什么步骤来应对这些问题，这是一个非常深入的讨论了，可能还需要很多追问的问题。这也是我们在 HPI，人力绩效提升的技术里面用到的问题，我们会问很多很多的问题，然后试图发现这个公司面临的问题的真正根源是什么。如果你一开始就问 CEO，你在管人方面最大问题是什么，可能你在一开始就得不到正确的答案。因为他可能不会从 HR 的角度考虑问题，这是你的角度。如果你要是问他人力资源方面的问题，他可能会说一些他觉得是问题的问题，但是因为他不是 HR 专业的人，所以他的回答和观察可能是错误的，所以作为 CEO 来说可能会抱怨我们有很多新生代的员工，他们很难管，但实际上这个问题我们现在还不知道如何去解决，有很多关于代沟、新员工的问题，很多讨论但是都是错的。

在美国有很多人讨论二战以后的一代人，很多人讨论婴儿潮和后面不同年代人的区别，他说婴儿潮出生的人，好像都比较遵从领导和遵从权威，写这个文章的人一定自己不是婴儿潮出生的，因为我们知道在婴儿潮出生的人，他们参加过反越战的游行和抗议活动，所以这个文章说的不准确，因为作为婴儿潮的人，我们实际上在不停的挑战我们的政府和国家领导。我想说的一点是，你不要问 CEO 他认为在公司人力资源的问题是什么，因为这是你的专长。所以你要问这个 CEO，他认为这个公司里面的问题是什么，他对未来的愿景是什么。得到了这个信息以后，你从你的角度去想，作为 HR 来说怎么帮助 CEO 来实现这个愿景。

我们还有 5 分钟的时间，还有最后一个问题或者两个问题。

观众：我有一个问题，我们这个企业遇到的是这种问题，在去年的时候，准备去英国上市，在上市的时候有一些员工跟我们干了很久，但是达不到上市的要求，他可能没有语言的背景，或者规范的公司治理什么的都不太懂，或者还有一些做业务的人做的不太好，最后我们解聘了很多，招了很多，这种事儿

一直在发生。你说这种事儿跟 CEO 说也没有办法，可能公司没有时间，CEO 没有精力，公司也没有资源培养这些人，也谈不上领导力。

Rothwell：需要问更多的问题了解更多情况才能回答你，比如英国对上市公司的要求是什么，为什么你觉得这些人达不到这个要求，你招人的时候这个要求到底怎么样实施的，怎么确保这些新人达到这些要求，然后包括离职的人，是自己愿意走的，还是你解雇的。另外，你对英国上市公司所谓的标准是不是理解的到位，他们是不是真的这么严格，你就真的得把这些员工解雇。

观众：我刚才听了两位的提问，特别是前一位 HR，我真的非常同情他，他们做事挺难的，我是比较幸运的 HR，因为我的老板是教授出身，所以他本身很重视领导力的开发和员工发展，所以我觉得我们经常在一起，刚才教授提了三个问题，我说第二个问题，我们经常在一起研讨公司的战略发展，HR 如何支持公司战略目标的达成，包括刚才教授讲的很对，我非常赞同的，其实有时候不光是在工作上的沟通，因为我们公司是很特殊，我们是一个日资的外资企业，我们办公室又是几百平米的开放式办公室，我们可以随时无障碍走到老板那跟他约时间谈，所以非常容易。另外，刚才教授讲了无障碍沟通，非正式场合的沟通，我觉得确实是非常好的一招，比如跟他游泳休息时也聊公司的事情，可能公司里不好谈的事情在这儿一下就沟通成功了，反正我们是比较幸运的人。

Rothwell：我想根据这位女士说的提一个建议，如果你要想跟 CEO 更多接触，应该试图发现工作以外的机会和场合，其实这也很符合中国特色，我们知道很多事情是通过非正式的娱乐项目当中，包括游泳或者吃饭也好，在日常的非工作时间以后的接触过程中，人会卸下自己的防备，会对 CEO 有全面的了解。可能在正式场合跟他谈的时候他会比较防备，在私下里可以首先跟他交个朋友，建立私人的关系，然后慢慢的感化他。

最后还要说一点，关于我刚才说的那本书，北京大学翻译的那本《CEO 关于公司培训的期待》，我访谈了美国 78 家公司的总裁，在所有的访谈当中我发现了一点，作为 HR 的从业者和培训的从业者，我们对这个行业有自己的理解和认识。但是非常不幸的是，CEO 对于这方面的认识通常跟我们不一样，所以非常重要的一点，也是我最后想说的，跟 CEO 的沟通非常重要，争取在 HR 部门和 CEO 之间达成共识，HR 工作能够帮助公司实现公司愿景、解决公司的问题。

冯云霞：非常感谢 William J. Rothwell，我听了他的讲座以后，我大概得到四点启发，因为我觉得在座的都是经验丰富的管理者，管理者参加这种会议的时候，是通过讲话不断的重构自己的经验，所以我们坚持有经验的学习是经验的重构和再构。第一，你一定是要想到影响你的上司，世界上没有应该的事情。对于 HR 经理来说，可能我们过去作为专家，技术性思维比较厉害，所以我们现在需要的可能是管理性的思维。另外有的时候比如见不到，像我们也是见校长太难了，很正常，当一个事物被看作正常或者不正常的时候，你心态是不一样的，下来就是价值判断。这是我的第一个启发。

第二，像我们做 HR 的人，其实更重要的是理解企业的系统、战略、商业模式，如果我们对组织的商业模式不理解怎么可能把 HR 做好，我刚才碰到刘钢，他做了一段 HR 之后就做业务了，现在做 HR 当然不一样。

第三，根据这位先生的判断，针对特殊类型的 CEO，他用的词是顽劣的，这个词其实就是价值判断。我教管理沟通的课，我觉得管理沟通在职场的沟通本质是统一行动，而且你要注意，你总是希望别人认同你，认同有对立性认同和误会的认同，这个我觉得对我们 HR 经理非常有用，因为你在职场上做沟通的时候，当然这位女士很幸运，但是对不同类型的公司、不同行业的公司其实管理风格都不一样，所以面临差异性的时候，怎么样管理我们自己跟上司沟通的策略，其实在沟通里除了同情性认同以外，大量的的是对立性认同和误会性认同。对立性认同是发动领导斗领导，但是动机要好，一定是对组织好，因为我觉得我们做 HR 的人都比较善良，都比较喜欢帮助别人，所以我们动机都是很好的，但是要有策略。

第四点，其实对 HR 经理来说，管理的常态就是管矛盾、管问题，如果没有矛盾没有问题还需要我们做什么，我特别欣赏美国有个电影叫《了不起的盖茨比》，他说天才是什么，就是当我们面对两个对立的事情的时候还能有效的思考和行动，这个其实就是我们作为经理的一种心态。我们中国人民大学商学院在做这种经理人的培训和 MBA 教育时，实际上是不断帮助管理者优化我们的思维方式，优化心智模式，找到管理过程中思维的盲点、互相学习。今天非常好，远道而来的美国教授给我们一些提醒和点拨，所以我们的 HR 之路可能会越来越宽广，下面一讲更有价值了，是我们自己本土的，又学贯中西的 HR 大佬们，分享他们的经验。谢谢。

彭剑锋：十八大报告从十方面影响人力资源管理



中国人民大学劳动人事学院彭剑锋教授演讲《2013 中国人力资源管理年度观察—现状与趋势》。

彭剑锋：各位嘉宾早上好！非常高兴再次有机会跟大家一起在人民大学参加 2013 年第六届中国人力资源管理年会，每年这个年会都给我一个题目，2013 年中国企业人力资源有哪些关键的事件，这些关键事件反映着中国企业人力资源管理处于什么样的状态，预示着中国人力资源管理未来的发展方向。每年都是十大观察。今天借这个机会把 2013 年中国人力资源管理有什么现象和关键事件跟大家分享。

第一个离不开十八大，我们说重要的事件是十八届三中全会。所以，第一个叫审时度势，挑战与机遇并存，全面深化改革引领人力资源管理新方向。最近所有的专家学者都很热闹，都在解读我们十八届三中全会以后对中国企业，中国的政治、政府、市场，究竟带来什么样的思考，带来什么样的变化。十八届三中全会的主题词是改革，全面深化改革。但是我们知道一个国家也好，一个企业也好，他最深层次的改革一定是人的观念、人的能力的提升，任何一场变革如果没有观念、没有人的能力的系统变革，那么这种变革都是浅层次的，改革过程中最难的又是人的观念，又是人的行为方式，人的观念能不能跟得上我们这次改革的变化，人的能力能不能跟得上中国经济和社会以及中国企业转型的要求。刚才新奥金总所谈到的，企业的转型从理念、从思路来讲都好办，真正到了操作层面上，我们的观念、我们的能力，是不是真正能跟得上改革的要求？所以最深层次的变革我认为还是人的观念、人的能力的提升。所以全面深化改革最关键的还是在于能不能真正触动政府官员、企业家从深层次来思考我们面临的新挑战和新发展机遇，能不能真正从深层次改变我们的行为方式、改变我们做市场的方式、改变企业的发展方式和发展模式。如果没有大家观念和能力的提升，我认为这种变革是很难真正深层次推动的。大家可以看到这次十八届三中全会所出现的频率最高的词，核心还是围绕改革来进行。十八届三中全会对人力资源管理究竟提出什么样的要求、预示着我们人力资源管理有什么新的思维，当然十八大报告没有具体到企业人力资源管理怎么做，但是我个人思考，从十八届三中全会的报告来讲，我觉得至少有十个方面，对我们人力资源管理会产生影响：

从我们的解读，第一个是在新的变革时期，中国企业家要有新使命、新责任、新领导力。在我们这么一个变革时期真正推动中国社会经济变革的，除了政府、高层的领导这种顶层设计以外，我觉得最终还是落在我们企业，决定中国经济能不能真正转型。中国企业转型首先取决于我们企业家是不是有使命感，从过去简单追求企业的吨位如何转向真正追求品位，如何从过去简单的追求规模转向追求规模的效应，我们说成长的效应，从过去的野蛮成长真正走向文明成长，从过去依赖潜规则获取政府资源，在十八大以后更强调市场化资源配置，用市场化机制调节经济，这就要求企业家靠的是核心能力、靠的是战略思维，而不是靠政府关系、靠官商结合、靠潜规则去获取各种资源。所以这时候就需要我们企业家有新的使命感，同时我们的产品与服务如何真正站在市场的角度、站在客户的角度体现人文关怀，这就需要有更大的社会责任的担当，同时面临新的改革需要领导者打造新的领导力。我觉得这次十八大报告里面，没有压国企但是把民企抬了一下，我觉得也算是进步，对民营企业也算是个安慰，因为现在中国民营企业所面临的重大问题，就是跟国企相比获取资源的条件机会不均等，这是一个；第二民企的社会地位太低，前几天几个企业家跑到我办公室喝茶，他们最大的忧虑是企业做大了社会地位没有提高，我们所讲的，尤其在小城市随便一个科长就能把你拎去训一顿，为社会创造财富但是没有得到相应的社会尊重，这一次来讲民营经济跟国有企业享受了同等的地位，但是我觉得最终还是应落实到民营企业的社会声望和地位。

第二个是超越绩效、追求幸福。这次提出改革的最终目的是激发活力，进一步通过改革激发生产要素的活力，比如劳动、知识、管理、技术、资本五个要素，它的内在的市场活力，进一步激发每个人的价值创造能力，但是最终来讲是惠及整个民众、惠及整个老百姓，所以人类目标不仅仅追求企业的成功和绩效，更重要的是将员工的幸福作为人力资源的终极目标，就像神华和新奥都谈到，企业人力资源目标是要让员工有成就感、幸福感。那么中国企业现在面临最大的问题，就是企业发展了员工待遇提高了，但是大家不幸福不快乐，所以未来如何提高员工幸福指数，我想是人力资源管理新的发展方向。

第三个，我们过去的人力资源管理更多是基于雇主的角度，我们人力资源产品政策的设计、产品的研究，往往仅仅站在股东、老板的角度思考问题，未来的人力资源管理应该强调基于雇主与员工需求价值平衡的人力资源管理，也就是说人力资源产品服务更多要站在员工的角度，站在员工需求的角度思考问题，而不仅仅是站在老板的角度思考问题，也就是说人力资源部的眼睛既要向上又要向下，要实现两者之间价值的平衡，在此基础上设计我们人力资源产品服务。所以人力资源的管理模式应从过去单一的追求雇主的价值转向雇主与员工需求价值平衡的人力资源管理模式。

第四个，根据我们这次公报的解读，我认为这次更强调机制制度的创新，也就是说如何通过机制制度创新激发人力资源活力、激发生产要素的价值创造力。所以，我很赞成上次文教授提的观点，人力资源管理不是如何盯住人，而是要盯住人背后的机制与制度创新、企业人才与人才之间的竞争，不是盯住抓住几个能人，而是在于背后的机制制度的竞争能力。所以从人力资源管理未来的发展方向来讲，我们不是简单的所谓以人为本，不是简单的人盯人、点对点，而是要构建起有效的人力资源，通过人力资源机制制度创新进一步解放人才和生产力，真正让人才成为企业核心竞争力的源泉，真正使人才成为支撑企业的战略，成为企业经营的核心要素。所以我认为下一步企业更应该关注机制与制度设计，更应该关注机制与制度的创新。

第五个，要建立全方位的员工关怀体系。过去中国企业更多的关注经营，现在除了要关注经营还要关注基层员工。要促进员工的全面发展，不仅要保障员工的基本权力，还要保障员工的基本权益。刚才新奥的金总谈到很重要的观点，你看他们的利润分享计划，这种利润分享不仅给高管，同时也给基层员工，这就意味着我们在理念和操作方式上大的转型。过去我们人力资源管理更多的是关注经营阶层，那么如何转向全体员工，这是我们人力资源管理的第五个需要探索的方向。

第六个，如何建立公平公正。因为这次我们整个十八届三中全会的精神之一，就是要建立公平正义，这是我们核心的国家理念与社会理念，这种理念体现在企业，就是建立公平公正的员工认可体系，员工为企业所做的所有贡献，我都能够通过客观评价和激励体系让他得到认可。

第七个方向，我认为对整个国家来讲，就是要改变就业观念，尤其要改变目前的教育体制。客观来讲我们现在大学生去创业的意愿太低，大家还是往国有企业挤，还是往公务员挤，真正有才华、有素质的人，未来应该到民营企业去，应该去创业，最优秀的人才应该去做企业家而不是当官，最优秀的学生应该去创业。我们现在所形成的是在学校最捣蛋的学生去创业了、不学习的学生去创业了，所以我认为应该改变就业的观念，尤其改变教育体制。我们现在教育体制最大问题是学校教的知识跟实践的背离，我们大多数老师还是在写那些根本没有用、自己都看不懂的文章，不创造价值。所以如何创新人才的发展机制，建立创新导向的人才发展体系，真正通过创新性人才的培养推动我们这个国家创新能力的提升，我认为这是我们未来教育体制改革必须要走的，尤其我们现在建了太多的一般的大学，在职业技能培养上没有真正实现突

破，未来大家不一定读本科、硕士，未来社会来讲我认为要使技能型产业工人同样得到社会尊重和高的待遇，就像神华做到首席技术专家没有必要当总经理，同样能够获得尊重和荣誉。这一点就涉及到整个教育体制改革。

第八个，真正重视人力资本的市场化。这次十八大很重要的一点是强调用市场化机制和市场化要素进行结构的调整，实质上就是更多的用看不见的手，所以一方面政治上要强化集权，但是经济上要强化市场化，把两者有效的结合在一起，这就要重视人力资本的市场化，尤其关注人力资本市场化配置效应与公平，因为人力资源市场化配置最核心的是追求效率和公平，如何实现效率和公平的平衡，提高人力资源的效率，我认为这是未来的一个发展方向。

第九个，随着中国在国际市场上扮演越来越重要的角色，如何造就国际化人才和企业，赢得国际化的竞争能力，这就需要进行跨文化的人力资源管理，提高中国企业人才国际化能力，同时进行跨文化人力资源管理。

第十个，我认为最核心的是继续深化干部改革，提高公务员的服务能力。我们过去公务员的意识就是当官的，我就是权力，这个观念我认为在新的变革时期必须要改变，公务员就是靠老百姓养活的，你吃老百姓的饭就得为老百姓服务，真正要建立纳税人的意识，要提高对纳税人的尊重。我们说政府体制改革不是简单的简政放权，首先是改变公务人员的纳税意识，没有公共服务意识和能力的提升的深层次改革是不可能的，尤其改变政府公务员的政绩观，如何从过去单一追求 GDP，真正转向我们所讲的新的政绩观。

这是第一个，我们必须关注十八届三中全会对我们企业人力资源管理所带来的影响。后面的九个观点，因为时间我尽快过一下。

第二个，2013 年中国从整个人力资源市场上来讲，最大的特点就是结构失衡，“就业难”与“用工荒”同现，红利渐失。我不认为中国现在的人口红利消失了，其实在全球劳动市场竞争上，只是说这种人口红利的势头在往下走，但是并没有丧失，中国在全球短期内还有人口红利，那么人口红利的渐渐消失反过来倒逼中国企业必须进行结构升级。这是 2013 年最大的一个大学生毕业潮，全国高校毕业生总数 699 万，我们又赶上现在整个经济不景气，所以为什么说今年大学生找工作是最难的，一方面是用人需求在下降，尤其是第三产业，像服务行业，餐饮业、旅店业用人需求下降 12%，建筑业下降了 9.3%；另一方面是大学生供给达到历史最高点，所以就导致今年的毕业生签约率最低，大家可以看到今年毕业签约率硕士只有 26%，但是 2012 年是 37%；本科毕业生今年只有 35%，但是 2012 年达到 47%，这也是很重要的现象。另外今年又是最大的海归潮，现在大量的“海归”一回归就变成“海带”，找不到工作。中国海归发展包括 2013 年国际人才蓝皮书发布的近十年来留学人数回国达到 90 多万人，其中近 5 年回国人数达到 80 万，接近前 30 年的 3 倍，2012 年中国留学归国数量达到 27.29 万，增长近 50%，所以 2013 是史上最大的海归潮，那么肯定增加了海归在求职中的竞争。现在海归回国创业的比较多，跟国内大学生不一样，海归回来创业指数相对而言比较高，但是现在近四成海归三个月内找不到工作，也就是说“海带”的时间越来越长，这是一个方面，毕业生的问题，人才的供给。另外企业用工荒已经常态化了，过去主要是珠江三角洲出现“用工荒”，现在“用工荒”最严重的不是珠江三角洲，而是中西部了。一方面我们劳动力供给进入负增长的拐点，15—65 岁劳动年龄人口比重 2002 年首次出现下降以来，到现在每年都在下降。也就是说我们劳动年龄人口在相当一段时间之内会出现绝对下降，过去是相对下降，意味着未来在相当一段时间内中国劳动力人口会出现短缺，对企业来讲必须研究这一点。过去我们靠青壮劳动力无限供给，现在出现绝对下降了，

所以现在“用工荒”不是一个区域，我叫做超越时空的“用工荒”，“用工荒”会出现常态化现象。比如河南一个县最高劳务输出 20 万人，现在是 10 万人，找不到人了。过去劳动力“用工荒”主要体现在江浙一带，珠江三角洲一带，现在最严重的是中西部，包括过去的大量对东部劳动力供给的四川、贵州等西部地区也出现局部用工短缺。过去我们说四川、贵州、江西大量往东部地区输出，现在不光是输出也往里输入了，而且现在像阜阳市临泉县连续四年组织农民工招聘会，招到的寥寥无几，浙江超过 1/4 企业存在用工缺口，广东东莞人才市场看不到应聘者的身影。那么中国的“就业难”、“用工荒”体现在什么地方？我认为主要是人才供给需求的结构性失衡，一个是高端人才短缺，还有低端的高级技工人才短缺，现在真正多余的是大学毕业生和普通的白领，这个供给量太大，我们现在大学生、博士生、硕士生全球第一，这个跟我们的观念也是有关系的，父母怎么也要让你读个大学，哪怕是个野鸡大学也得读，真正到技能学校学一个一辈子让自己受益的手艺的观念没有改变。但是我们技术工人供不应求。虽然现在整体受到宏观经济的影响，但是这些技能型工人并没有受到宏观经济的影响，而且非常抢手，真正有能力的职业技能高中签约率都在 90% 以上。当然用工方原因也很多，我就不分析了，因为时间关系。当然要解决这些问题，现在整个经济体制深化改革、教育体制改革还有企业的自主创新，这是第二个问题。

2013 年第三个问题，就是一路高攀，劳动力成本上升与人才争夺两难。我们去年就提出了中国人力资源管理进入了效能管理时代，去年提出这个词的时候，很多学术界的人并不完全认同，但是今年来讲，应该说中国企业发展到今天人力资源管理进入效能时代已经获得共识，而且很多企业把人力资源管理重心转向如何提高人力资本的贡献率，这是一个方面；我们劳动力成本加速上升与人才竞争的激烈反逼我们企业必须提高人力资本的贡献率。这一点来讲，首先体现在 2013 年有 24 个地区调整了最低工资，而且调幅应该在 2013 年都是比较大的，当然 2013 年来讲现在月最低工资标准最高的是上海，小时工资最高的是北京、新疆，15.2 元；月最低最高的是上海，1620 元；最低的，贵州，小时工资是 11 元；最便宜的是广西 10.5 元。我认为最低工资标准一定是要不断往上调，2013 年 24 个地区都调整了最低工资标准，也就意味着劳动力成本在加速上升，而且各省市调整幅度相对而言有的是比较大的，就是一年最低工资调整了百分之十几。另外毕业生的起薪不断攀升，中国很奇怪的一个现象，大量的毕业生找不到工作，另一方面毕业生起薪不断提高，按道理来讲供给大应该降工资，但是中国很奇怪，这个我觉得可能有很多深层次的原因，因为现在很多人暂时找不到工作没有关系，跟我们那代人不一样，我们那代人不知道下一顿饭在什么地方，所以必须找工作，再低的工资，再脏乱差的活儿我也干，但是现在不一样。所以中国人力成本在这三年涨了六成，我说劳动成本至少还得涨五到十年，所以中国企业所面临的劳动力成本上升的压力是持续的常态化的，不可能是短期的，我认为每年以百分之一二十的速度上升会常态化，尤其是中国政府提出到 2020 年人均收入较 2010 年增长一倍，我认为劳动力成本上升要远远超过收入水平的上升。劳动力成本对我国各个行业影响都很大，这儿不多讲了。一方面劳动人力成本上升，另外核心人才的争夺上比以往任何时候都激烈。校园招聘，阿里巴巴[微博]甚至六位数、几十万抢菜鸟，像华为跟中兴也是双方抢人。华为今年加薪，为了吸引优秀本科毕业生从六千提到九千，中兴通讯[微博](13.96, -0.11, -0.78%)通过股权激励挽留人才。一方面大学生就业率低，另一方面大学生的起薪在 2013 年很多企业都在不断的加高，所以我们认为这么一个劳动力成本上升和人才激烈竞争的情况下，企业出路就是提高人才效率，所以去年我们就提出，包括全球性提出，要强化人力资源对企业经营的贡献，真正把人才上升到经营。那么经营的贡献我认为唯一的出路就是提高劳动生产率，尤其在中国企业面临这么一个转型期，从去年开始到今年我们提出，人力资源提高效能有十个方面，我不多讲。今年提出过叫提高人力资源效能的十项举措，这里因为时间关系不讲了。

第四个，2013 年面临争议比较大的就是退休金养老的问题，我们这里叫老无所依。主要是大家担心老无所依，最大的就是现在出现的叫养老金缺口与延迟退休，今年来讲是最热闹的，众说纷纭，需要我们在社会保障体系上要有新的思路和新的突破，这是 2013 年最典型的特点。延迟退休现在有正反方观点，正方观点是全球趋势，现在人均寿命越来越长，尤其是企业家到 60 岁一退休，他经验最丰富能力最强，最能为社会作出贡献的人退休了，就是人力资本的浪费。过去中国人均寿命是 39 岁，现在是 70 多岁，下一步达到日本的 80 多岁，那 60 岁还是中壮年，所以确实还把年龄卡在 55—60 岁确实面临问题，同时现在 60 岁开始拿养老金，中国养老金缺口又非常大。但是反过来说现在本身就就业困难，你们这些人还占据位置不退休，我没有位置了，从人力资源激活角度来讲你又必须退休，你不退休对就业、对企业职位的上升空间的压力越来越大，你说都到 70 岁还在岗位上那麻烦了，年轻人就无望了。所以一系列的问题。而且反对延迟退休的比例非常大，像中国青年报 2013 年 8 月份对 25 万人的调查，94.5% 的受访者明确表示反对延迟退休，只有 3.2% 的人表示支持。这就是理性跟感性之间的博弈，从理性角度来讲应该延迟退休，因为养老金缺口、劳动力资源的浪费；从感性角度现在 94.5% 的人都反对。后来杨教授的说法大家在网络上批，说全是一帮将来没有养老之忧的人在讨论养老问题，认为你们教授不存在这些问题，反正 60 岁你到处讲课还能赚钱，那我们 60 岁什么也干不了，还让我们 7 年以后再拿养老金。从政府官员来讲是理性的，延迟退休可以应对劳动力的减少，可以让 60 岁以后的人继续劳动。另外一个很重要的现实是，中国确实存在养老金的问题，2012 年 17 个省市收不抵支，另外全国个人账户缺口大概在两万亿以上，是隐含的债务缺口，到 2030 年企业职工养老金保险缺口相当于当年 GDP 的 38%，2050 年以后相当于 GDP 的 60%，这就很恐怖了。那整个社会怎么办？所以，有人认为养老金如果不改革，到 2014 年整个养老金就枯竭了；如果不改革，现行城镇职工基本养老保险基金将在 2037 年出现当期收不抵支。另外有的教授提出搞双轨制也引起不满，认为不公平。那么关于养老金延迟退休的方案也很多，这个我不多讲了。

第五个现象，2013 年很重要的一个是就业公平的问题，这个是顺应十八大来讲，整个社会要呼唤公平正义。现在就业歧视与收入差距问题，尤其就业歧视问题前几年还不是很明显，大家学人力资源管理的很有体会，西方国家的人力资源管理教科书第一章就是讲就业歧视问题，但是我们人力资源管理基本上没有这一章，是不讲的，但是从今年开始我认为就业歧视问题已经成为人力资源管理里面大家不得不面对、不能回避的一个问题，当然还有收入差距问题，这是这几年一直存在的问题。我们的就业歧视从中央到地方，都下了很多的文件要制止就业歧视，但是企业该怎么干怎么干，所以制度落在考验企业的道德底线。从就业歧视来讲，中国的就业歧视是全世界最广泛的，户籍歧视、家庭背景歧视、身体条件歧视、乙肝歧视等等是全方位的。最近我们看一个企业的招工，不能喝白酒，不招；星座不符，不招；和老板属相相冲，不招；QQ 等级超过 25 级，不招；没谈过恋爱的，不招；姓裴的不招，姓钱的招。另外穷二代就业歧视，由代际传递导致的身份歧视造成了新的就业不平等，形成了穷二代的就业歧视。另外收入差距大，中国的收入差距在全球排第一，就普通员工中层管理最高级别相比较，发达国家职位的级别高低与收入的落差在 2—4 倍，但是中国上海在 5 倍。所以这里就涉及到就业公平的问题，就是我们十八大提出来叫公平正义，以增加人民福祉为出发点和落脚点，如何真正使我们企业担负更多的社会责任，真正让企业在招聘录用过程中具有道德的底线。虽然教育部发布“三严禁”，但是大家还是就业歧视愈演愈烈，而且越来越公开。《劳动法》一再强调要同工同酬、按劳分配，但是我们现在同工不同酬现象非常严重，所以我们认为 2013 年就业歧视问题是比较重要的问题，反歧视应该是企业家必须承担的社会责任。

第六个方面，今年很大的一个事件是新《劳动合同法》的修订，其中最核心的就是劳务派遣条例的修订。劳务派遣来讲冲击最大的是国有企业的多种用工制。我还是一直认为我们《劳动合同法》稍微有点超

前，这种超前就导致有时候背离现在国有企业历史用工制度的状况，所以就使得国有企业目前来讲如果按照新《劳动合同法》来做的话，国有企业的人力资源管理复杂程度会比以往任何时候都更高。但是不管怎么样法律制定下来总得执行，但是好在中国法律制定过于理想，操作层面就见招拆招。这是中国目前制度建设中的很大的问题，就是制度设计很完美，但是跟实际背离，最后导致大家该怎么干就怎么干，最后很多东西流于形式，这次《劳动合同法》关于劳务派遣的条例，主要是针对用工制度，尤其针对国有企业、民营企业的用工制度，但是在中国确实劳务派遣又是很现实的，解决国有企业在体制上、人力资源管理上的过去历史是不得已的一种举措，也是国有企业在改革过程中干部人事制度的滞后。体制上已经市场化了，很多国有企业已经不是传统的国有企业了，已经是上市公司了，但是整个干部人事管理制度是滞后的，这种滞后就导致用工制度是多元的，像北京使用派遣主要是行政、前台文秘类，广州企业主要是销售，不同区域不一样的。但是现在要把这些临时的，尤其在互联网时代很多工作是碎片化的，现在把这些转换成正式工的话，我认为不太适应未来人力资源的发展趋势。未来人力资源很重要的发展趋势，就是到了互联网时代，可能很多人就在家上班，就是临时工。像英国现在出现了很多技能型的专业人才就在家利用互联网上班，我不希望变成你的员工，我同时为五家企业提供服务，我追求的是职业精神，靠我的专业生存，你说给他干完几个月以后你转换成正式工，未来你让他转换他未必愿意转换。所以未来最幸福的人生就是同时为十个老板提供服务，赚钱还多，你还约束不了我，你只能靠职业约束，我忠诚于我的职业和技能。包括现在创业，在淘宝网[\[微博\]](#)上，他完全借助于网络系统就可以建立一个企业，有的网络销售一天的销售收入达到 1 亿。这次一天的销售收入在淘宝网上就 360 亿，相当于沃尔玛半年的销售收入，这种劳动法是不太适应现在人力资源新的变化，所以我认为搞这种劳动法的人还是不太了解现在新技术的变化。所以这就导致了上有政策下有对策，所以现在大家都在出招对付新的派遣。这些招数我总结起码有 20 招，这些招数就不讲了。

第七个，2013 年很典型的是新老交替，“富二代”登台，“创一代”抉择考量你的智慧。中国企业发展到今天，交接班时刻已到，2013 年胡润富豪榜显示中国资产超过 149 名富豪中，除了马化腾和李彦宏等少部分小于 50 岁，大部分超过 50 岁。现在是叫五代同堂，中科院调查在未来 5—10 年全国有 300 多万民营企业将面临企业传承问题，企业家的“创一代”的抉择考量你的智慧，到底传给谁，中国还有一个很独特的现象，怎么全是传给女儿，儿子少了，富翁基本上生女儿的多，这也是很奇怪的现象。我看这些大富翁基本上传给女儿的多，那天一个老板在我办公室很郁闷，他也是 20 多亿的身价，说干着没劲，我说怎么回事，说一结婚以后这资产变成女婿的了，变成给女婿打工了，他说如果都姓一个姓还好一点，他姓别的姓，很郁闷，说不想干了，我说给你女儿不是一样吗，他说想来想去不一样，根不是自己的。我说你学刘永好传给女儿不是很好吗，他说让女婿占大便宜了，我说只有一条就是逼着女儿不结婚，单身。目前来讲，我们所讲的全国工商联的，在中国面临三大问题，第一个问题是想不想接班的问题，我们调查来讲，“富二代”的真正有明确接班意愿的是 19%，33%明确表示自己不想接班，不想像老子那么苦，你给点钱我自己要过自己的生活，48%的说不清楚。所以说接班意愿不是很强烈，这是中国目前来讲很重要的一个现象。我在研究德国家族企业的时候，我认为德国家族企业最大的特点，就是后代在接家族的遗产的时候，是一种荣誉感，我在为家族的荣誉而战，我一定要把家族企业经营好。中国的富二代都缺少为家族而战、为荣誉而战的意愿。这是一个很大的问题。因为人只有在为荣誉而战的时候奋不顾身，他有使命感、责任感，如果“富二代”接班缺乏使命感和责任感，接下来也会做掉。所以这是最深层次的大问题。第二是能力问题，儿子或者女儿能力跟不上，所以 62%的企业主对接班人问题最忧虑的是企业主子女自身能力不足，我们缺乏对子女接班的从小开始的教育机制，像李嘉诚是把培养儿子作为战略要素来培养，从小让他参加

董事会，然后到西方打工，从底层做起，能创业的就创业，跟老子观点相一致的培养成接班人，观点不一致的就给他钱创业。我们现在很多企业家最大的问题，自己开始退休了还不知道接班人怎么办，缺乏培养接班人的机制和对接班人的制度设计，这是最深层次的问题。所以能力跟不上，你不能等着儿子本来就是花花公子突然告诉他要接班了，儿子都傻了，你没有一套培养机制，没有一套公司治理，你如何优化公司治理，逐步走到儿子、女儿能力差不多的时候，我公司治理走到这个阶段了他可以接班，也就是说为儿女接班提供公司治理上的制度设计。现在我们谈战略性人力资源管理，不是说简单的人力资源规划。战略性人力资源管理核心内容就是接班人计划。这是三大问题，能力问题、意愿问题，还有两代人的经营思路，现在接班的都是 80、90 后，跟老子的观念差异非常大，49%的“富二代”不赞成父辈的经营理念。我最近去浙江讨论文化大纲的时候，儿女跟父母观点是完全冲突的，两者必须要融合，所以就出现了家族企业的如何处理接班模式、接班程序的问题。这是新老接替的问题。

第八个，敬业缺失，员工就业凸显短期化，和谐劳动关系面临新的矛盾。盖洛普的调查，中国员工的敬业度全球最低，他认为只有 6%，所谓敬业度第一是岗位上的职业成就感，第二是工作的投入感。中国是员工最不敬业的国家之一。中国员工只有 57%认为其现在的工作是理想的，也就是说绝大部分员工认为干的工作都不是自己喜欢的。什么叫敬业？首先是乐业，热爱自己的工作和企业，一谈起自己的企业很兴奋，现在一谈起自己的老板就开始愤怒，这个是很大的问题。另外在工作岗位上混日子、抱怨，这一点不投入，所以我们在看中国企业员工的投入度，应该说至少有 50%的挖掘空间。57%在亚太地区属于最低水平，所以中国企业的敬业度有问题，而且中国的敬业度跟全世界不一样的地方，按道理来讲教育水平越高的人敬业度越高，中国是反过来，这麻烦了，高层管理人员敬业度只有 18%，这个挺恐怖。也就是说 51%员工缺乏敬业度。另外员工平均流动率现在全球处于高位，中国员工平均流动率为 15.9%，另外高智商、高学历的、高技能型专业人才出现工作短期化，这个我认为是互联网时代带来的趋势，而且 80、90 后有更强的流动意愿，而且 50%的人在近 1.75 年内更换了工作。尤其是 80 后、90 后，很多企业占到 70%以上都是 85 后，现在 80 后离职率是 21.9%。

第九，我认为是观念更新，微时代呼唤人力资源微模式，另类创业引思考。狭义的微时代主要以微博作为媒介的代表；但是实际上微时代已经覆盖到社会经济的各个层面，这种微时代就带来人力资源管理全新的模式，这使互联网时代所带来的人力资源组织模式和劳动模式发生了全新的变化。这就出现了微工作分享制度，将大工作分解成若干小工作，而且在弹性时间、碎片时间完成法定的工作；现在招聘叫微信招聘；现在构建移动学习社区，微型课件；还有利用闲暇时间读一本书一篇文章。现在都是移动学习、在线交流、知识共享、答疑解惑，都在运动过程中完成，不再坐在课堂里了。现在是碎片化时间管理，整片的工作都被微信微博打破，现在员工大部分时间在看微信微博，他的整体工作被微信微博全给打碎了，就会出现美国的一个笑话，一个抢劫犯上公共汽车说“现在抢劫了”，所有人都在看手机，没人理他，他只有打死一个人才能让大家知道。现在儿女回家不跟父母沟通就看手机，所以手机就跟毒品一样，大家大部分时间都在上面，大量的工作时间被互联网时代的方式全切碎了。另外利用互联网的好处是利用碎片时间可以完成整片工作，实现协同，把碎片时间集聚化管理。另外是文教授搞的微认可，你只要为企业作出任何有利的行为都给你评价和认可，这是所谓的微认可，基于社交网络的员工认可平台。另外互联网平台上小微企业的作用越来越大，而且对就业者的吸纳，对社会稳定所起的作用，我认为将来会超过国有企业，因为大量的人利用互联网进行创业，所以淘宝网双 11 一天的销售额是沃尔玛半年的销售业绩。从政策来讲认为小微企业是就业最大的吸纳器。小微企业的发展就是增添社会财富，这个总理一再的讲。另外是关于创业观念的改变，北大几个博士创业卖猪肉，实际上也考验个人就业观念的变化，这就引发了名牌大学的

大学生去擦鞋、修脚、送桶装水。马上有人提出这是教育资源的浪费，干嘛要读大学去卖饼呢，但是我认为观念要改变，因为做企业都得从基层做起，都得从一线做起，从擦鞋、送桶装水开始，但是并不意味着一辈子送桶装水。

最后人力资源在 2013 年新的变化，人力资源的新名词叫人力资源管理无边界。2013 年是大数据元年，对人力资源管理的组织模式、人力资源管理的评价体系、员工的方式都发生巨大变化，中国企业人力资源效率要从点效率、线效率到我认为的要进入网效率时代，叫人力资源价值网时代。那么意味着进入新四化，归核化、流程化、价值化、平台化，最终形成网络，就是开始跨越边界，人力资源价值贡献，开始不再是上下左右，而是上下左右全方位为企业的战略、经营，为员工、客户、合作伙伴，在全方位的创造人力资源的价值，所以人力资源管理无界限，人力资源价值无界限，我们人力资源管理从业者前途无界限。

谢谢大家！

全国职业经理MBA双证班

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

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

证书说明：证书附档案、电子注册，是提干、求职、晋级的有效依据

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

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

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

全国招生 函授教育 颁发双证 权威有效



职业经理 MBA 整套实战教程

MBA 经理教材免费下载 网址：www.mhyy.net

凌文：找到人与岗位最佳的搭配

神华集团董事凌文发表第一场主题演讲《神华的经营哲学与人才观》。

凌文：尊敬的各位老师、各位同学，人力资源管理的各位专家、各位同行，大家上午好！今天我很高兴能够参加这样的一个盛会，这也是我们期盼已久的三中全会召开之后我所参加的第一个重要的会议，我们的主题让我感觉到非常的兴奋，叫做“变革时代的人力资源转型升级”。我们会议的策划者和举办者能够如此的高瞻远瞩，在我们改革开放 35 年以后的又一次契机，举办这样的一个盛会，首先请允许我代表我们的校友、代表我们人力资源和企业管理界的同行们，对这样一个论坛表示热烈的祝贺，并对论坛的成功表示由衷的期待。

我是来自神华集团公司的，一个国有企业，在转型升级特别是变革的时代，国有企业得到了很多的发展，与此同时也得到了很多的诟病，在业界、在互联网、在媒体我们得到了很多的指责，在这样一个特殊的环境下，我很想以一个国有企业管理者的身份来诠释一下人力资源管理这样一个独特的视角，希望能够和新奥的金总我们一块从不同的角度分享一下在企业界怎么样共同推动人才队伍建设、推动我们国家的经济发展。

我汇报三个方面：第一，神华集团的概况；第二，神华集团的运营模式；第三，神华集团的人才观。

神华集团成立于 1995 年，我们现在一共有六大板块，就是煤炭的生产、发电、铁路、港口、航运和煤质油、煤化工，在 1995 年成立的时候我们是一个很小的公司，到 2006 年就已经成为全世界最大的煤炭生产经销商，到去年我们在世界 500 强的排名列 178 位，在中国的中央企业以利润来计算是排在第五位，去年我们销售收入 3400 亿，我们利润是 768 亿。这个是以神华集团独家发起设立的中国神华能源公司的股权结构，我们是两个总部，也是我们在人才方面新的体制突破，集团公司和股份公司两个总部实质上是高度重合，但是业务是非常的独立，也是我们这方面很好的创新，得到了中国证监会和国务院国资委的高度认可。所以我们所有的部门，既是集团的部门也是股份公司的部门，所有高管既是集团高管也是股份公司的高管。这是我们整个神华集团这几年发展的规划，这个不详细说了，我们提前两年就已经翻了一番。在此基础上，我们提出新的目标，要做世界一流的公司，世界一流的公司有一个标志、三大特质和十个基本的特征。首先一个标志讲的就是员工。什么叫世界一流？世界一流就是企业的员工与企业发展相协调的，职工、所有的员工，在为神华集团奉献你的知识和才华的同时，个人的职业生涯也得到最好的发展。

神华集团的运营模式我简单汇报一下。首先我们是有六大业务板块，煤矿是全世界最大的煤炭生产经销商；发电现在我们是全国第五大的火力发电商，除了火力发电还有水电、风电、太阳能，所有发电装机已经投产的将近 7000 万千瓦；我们铁路自己拥有并运行超过两千公里的铁路，一共有 45000 辆自己的自备车运行，每年可以运输 3 亿吨以上的煤炭；我们还有北方第二大的煤炭专用港口，除了[天津港](#) (8.05, -0.34, -4.05%) 以外有黄花港、天津煤码头，与此同时在珠海、福建正在建设四个港口；我们还有自己的航运船队，以及煤质油和煤化工，聚集了全世界在这方面顶级的专家，我们建成了全世界第一例煤直接液化的工业化示范项目，也建成了全世界第一例煤质烯烃 MTO、MTP 两个工业路线的示范装置，同时我们还拥有自己的航运船队。我们所尊崇的商业模式叫做“深度合作、资源共享、协同效应、低成本

运营”，正是依赖这样的模式，从去年 6 月份开始我们中国动力煤的市场价格大幅度的跳水，从 800 多跳到 500 多，可是我们神华集团总体利润能够基本保持和去年相同的水平，这是非常不容易的经营成果，主要的原因就是我们一体化的商业模式。这是我们的五型企业建设：本质安全、质量效益、科技驱动、节能环保、和谐发展。这是我们的煤炭板块，这是全世界最大的吊斗铲，也是全世界最大的露天矿的运作；这是我们的电力板块；这是风电；这是煤质油、煤化工板块；这是我们的神华集团自己的铁路；这是我们铁路的早晨；这是我们的港口板块，我们自己的航运船队，神华 501 号。

下面向大家汇报一下神华集团的人才观。首先是我们的目标，我们的目标是打造一支能够踢世界杯、夺世界杯、捧世界杯的一流的人才队伍。我们的发展战略是践行科学的人才观、坚持四优原则、实施十大人才工程，打造能源领域的一流的人才队伍。我们的发展理念是“五湖四海纳人才”、“不拘一格选人才”、“人人是人才”、“要人尽其才”。我们发展所坚持的四个优先的原则：人才资源是第一资源要优先开发、人才的投资是效益最好的投资要优先投入、优先选用符合神华科学发展要求的人才、优先开发高端人才这样四个原则。围绕神华的人才发展理念，我们在这里重点诠释六个环节。

第一是规划。人才建设规划先行，我们在 2010 年国家出台 2020 年十年人才发展规划以后，历时一年多制定了服务发展、人才优先、以用为本、创新机制、高端引领、整体开发这样的人才方针，编制了神华的“十二五”人才发展规划，提出了五项重点的建设任务，六项政策措施和十大人才工程，较为全面系统的对神华全集团未来的发展和干部人才工作作了部署。

第二是识才。人才辨识的目的是找到人与岗位最佳的搭配，在这方面我们重点实施了员工能力素质的模型工程，根据岗位需要的关键能力，来建立不同类别、不同专业、不同层级的人才胜任素质模型，以此为依据进行人才的培训，引导人才职业发展的风向标。

第三是引才。按照上述规划，我们要解决企业人才瓶颈的最快、最有效的手段就是引才，这里我们举个例子。近些年来我们在以下几方面做了大量工作，一是引进高层次的海内外人才，舍得花钱、花大气力去引进，同时也引进了大量的硕士、博士人才以及大学生村官，这样我们三个重点的人才工程。首先是引进海外高层次人才，这方面我们在 2009 年经过中央领导批准，由神华建立了国家级研究机构——国家低碳清洁能源研究所，目的是打造中国低碳清洁能源领域的实验室。以清洁的煤炭开发为主要方向，这里先后引进了 20 多位的“千人计划”，在中央企业里，引才的名额在全中央企业列第一位，同时我们引进了 20 多位国际能源化工领域的顶级的科学家，包括若干名诺贝尔奖的得主和各个国家工程院的院士来担任我们的专业学术委员会委员，我们第一任、第二任所长都是美国最著名的科学家，他们的到来形成了非常好的人才聚集效应，在六个方面取得了突破性的成果。其次，引进博士、硕士人才，这些年我们先后引进了人民大学、北京大学、清华大学等若干所著名大学的硕士和博士，每年的报考我们都是百里挑一，像去年我们一共招聘 118 名博士和 500 名硕士，整个报名人数超过了 1.5 万人。这是我们引才的另外一项专项工程，大学生村官的选聘。一大批的大学生在毕业时响应国家号召踏入了村官的领域，他们在这几年的实践当中，把自己的才华和知识奉献给了农村发展的事业，当中有很多优秀的人才，我们按照中央组织部要求组织了“双六工程”，在三年以内资助 6000 元给村官创业，同时承诺五年优先录用 6000 名大学生村官，现在录入了超过 2000 名到神华集团工作。这样三大引才工程，给我们神华的人才队伍带来了很高的提升，同时我们还非常注重三支队伍的建设，这三支队伍是经营管理人才、专业技术人才，特别是大家容

易忽略的技能人才，因为我们在煤、电、陆、港各个领域都需要大量的技能型人才。这是我们的员工教育的培训工程、是我们后备人才的建设工程。

第四，在育才这方面，我们成立自己的管理学院，有自己的研究学院，每年进行大量人才培养，包括这三个方面的人才队伍；我们也引进了大量的、包括人民大学的教授在内的社会专家和人力资源方面的咨询公司，在选才育才方面与我们进行合作，收到了非常好的效果，这是我们总部的员工能力提升工程，特别是要说到三个方面的人才，像经营管理人才的建设、专业技术人才的“十百千”工程，以及我们的技能人才队伍建设，这三个梯队的建设。

第五是用才。在我们的企业原来有一个文化，大家千军万马都在挤独木桥，特别是总部过几年可以当处长，甚至过几年可以当老总和高管，针对这种情况我们在人才队伍上独特地设计了我们用才的指引，就是“建设人才高地，竞争性地选拔人才，加强考核和管理，加强人才交流，引导人才各尽其才”。同时在我们研究成果这方面，包括科研项目、专利等等都收到了很好的效果。神华所有的人才，包括这三个梯队的人才，全部都是竞争性的选拔，在这方面我们做的非常公开，同时在考核这方面，我们也提倡各种考核的原则，抓好两个层面，使总部和中层领导班子的考核。在人才交流方面加强了总部和子分公司之间的交流和换位思考。

第六是留才。为了避免千军万马挤独木桥，我们通过外部的待遇和内部的收入分配的公平，起到了非常好的效果。同时对员工的职业发展我们也提供了这样的台阶，除了做领导以外，我们有大量的专业的职位，比如一些专业的首席专家、主任工程师、主任科学家以及一些专业的集团级的操作能手和子分公司级的操作能手都有相应的待遇，像这些高级技工都给他配了自己的工作室，收到了非常好的效果。有一些专才，当你跟他商量请他担任领导时他们会拒绝，他说我就是做专家的，我不愿意当领导，就解决了刚才我所说的这个问题。这样的话，我们对员工的技能方面提供了像以前八级工这样的台阶，他们做了神华集团的首席技能大师同样是非常荣耀的，也有非常好的待遇，这个就是我们在员工职业发展方面所作的工作。

非常高兴有这样的机会在这里把我们的人才观向大家展示，谢谢各位！

金永生：企业经营的本质是人才经营

新奥集团董事兼常务副总裁金永生以《新奥的战略转型与人才经营》为主题发表第二场演讲。

金永生：尊敬的各位嘉宾、HR 行业的各位同行，刚才凌总做了精彩的演讲，凌总提到今天的主题安排很有意义、很有价值，因为整个国家也好、企业也好，都处在一个改革和变革的时代。我想说的是，今天我们两位企业演讲嘉宾的安排也挺有意思，大家都知道神华是以煤炭为龙头的能源行业上游，我们新奥是以天然气分销和清洁能源解决方案为主业的下游；第二，大家知道神华是我们国企的老大哥，规模非常大，我们新奥是民企的小兄弟，一个国有企业、一个民营企业。我觉得今天的安排也正好跟三中全会的精神相吻合，国有企业、民营企业共同发展，虽然大家对国有企业改革的期待有所失望，但是我觉得至少还是要共同发展的。

从新奥的历史来讲，到今年有 24 年历史，我本人是 1996 年加盟新奥，经历了新奥 2/3 的历程，今天我讲的题目是新奥的转型与人才经营，应该说基本上见证了我们的企业整个的转型和发展的过程。记得我到新奥的时候，我们是 300 名员工，我们当时的销售收入四、五千万人民币，经过十几年，到今年年底我们的销售收入会超过 500 亿，100 倍，员工目前 3.2 万人，也是 100 倍，应该说这十几年的发展还是非常之快的。我个人的经历中间有一段安瑞科控股，其实这也是新奥的企业，05 年在香港上市，07 年卖掉了。

第一，我介绍一下新奥的整体情况。新奥集团从 89 年创立，在过去 24 年我们整个的收入增长基本上复合增长率保持在 30%以上，从去年的 400 亿，今年尽管大的形势不是很好，我们预计能够超过 500 亿。从我们的产业来讲，我们也是六大板块。这六大板块其实可以分两条线。一条线是清洁能源，包括我们的新奥能源。新奥能源是我们 01 年在香港的上市公司，主要做城市的燃气分销，目前在全国覆盖 117 个城市，超过 6000 万居民人口的用户覆盖和 3 万多个工商业用户的用气。我们在 01 年 IPO 的时候，我们的上市公司的市值只有 10 亿港币，目前我们市值达到 500 亿港币，应该说这十多年整个的发展为投资者带来了非常大的价值。太阳能主要是做硅基薄膜的太阳能电站。智能能源是我们做清洁能源整体解决方案的专门的产业。能源化工我们也有煤矿，有[甲醇](#)(3072, -6.00, -0.19%)、二甲醚这块，目前这块是在国内的一个上市公司的板块里面。新奥的历史过程，最早 89 年是经营 LPG，也就是说大家说的煤气罐开始的，直到 1992 年进入到天然气行业，我们计划的第一个城市河北廊坊，是全国第一个由民营企业整体地建设运营一个城市燃气的基础设施，2001 年我们燃气产业在香港上市，2002 年迎来一个巨大的机会，就是对城市燃气行业等基础设施开始进行市场化改革，开始对民营企业开放，所以我们在 01 年以后一共收购了 70 多个城市的燃气公司，形成我们目前的产业格局。应该说在 2004 年我们又进入了煤化工产业，后来逐渐的又进入相关的产业。我们还有一个业务，我们叫文化健康业务，目前主要两块，一块是北部湾海洋旅游，包括北海涠洲岛的旅游、跑越南的国际油轮、海口的航线、烟台到长岛的航线，这块预计在明年上半年上市。还有一块是我们的酒店，高尔夫球场和健康养生产业，这里不多做介绍。

今天我讲的升级，主要还是能源产业的升级。其实作为民营企业一直在升级，跟着国家政策升级、跟着外部环境的变化升级、跟着市场和客户的需求升级。但是新奥近几年最典型的升级有两次，第一次就是从我们传统的天然气分销向能源的制造业分销升级。在 2004 年我们进入了煤化工行业，新奥进入煤化工行业主要不是为了挖煤，是为了延伸我们的产业链，因为上游的天然气资源总的来讲还是比较短缺的，我们对煤炭的研究、开发，是以煤的汽化、甲烷化为目标的研发，也就是说将来形成煤质天然气，为我们自主气源做一个保障。再一个还进入了硅基薄膜太阳能电站，太阳能在过去两三年经历了低谷，今年又看到了曙光，整个太阳能行业随着国家有关政策的调整，未来几年在我们国家会迎来一个发展的高峰期，太阳能转换的相关技术也到了真正能够达到关键突破的时期。另外，与煤化工产业配合，我们做了微藻生物能源的开发。最近的升级，我们又从能源的制造与分销向为客户提供整体的清洁能源解决方案升级，也就是说，从客户的角度，他的整个用能如何最经济、最高效、最清洁，比如一个企业、一个工业园区，甚至一个城市整体的能源规划和解决方案的实施，目前我们在一些示范项目上也取得了非常可喜的进展。这种升级的策略我们有五个，最核心的是技术创新、跨国经营。目前我们整个产业，特别是交通能源，也就是给重型卡车加气的加气站，已经在五个国家实施。这是产业的基本情况。

新奥的人才观是从我们的愿景和战略来引申的，战略的变化升级对人才的要求来树立整个人才经营的思路 and 方案。新奥有四句口号，人人都能随口说出来的，根据我们人力资源的定位，我们的一个基本理念叫“宏大事业感召人、优厚待遇吸引人、优秀文化凝聚人、创造条件成就人”。每一句话里都有我们的内

涵，这里由于时间关系没有办法做深入解释了。从新奥的人才观来讲，从选人、育人、用人、留人各个环节，我们都有我们的理念和标准，这些我觉得是源于新奥的文化，这里我对新奥文化做一个简要介绍。我们的核心价值观是“以人为本”，第一以客户为本，第二以员工为本，还有“事求卓越”、“和谐共生”。我们要求我们的员工具备雪莲品格，所谓雪莲品格就是要洁身自爱。第二是我们的象文化：第一，象嗅觉很敏锐，要有市场意识；第二，象是团队精神；第三，象有实力。

从新奥的人才经营，大家知道任何企业的经营本质都是人才的经营，我们理解的人才经营是三个层面，第一是人才经营的核心，就是要通过我们科学的选人、育人、用人机制满足组织发展对能力的需求，进而支撑我们的战略实现；第二我们能力的提升是应该在个人能力提升的同时，更重要的是支撑我们的组织能力的提升，脱离开组织能力提升的个人能力提升，在很大程度上是副产品；第三人才经营要实现人才的增值，也就是说，我们是通过我们的“价值共建、价值共享”的机制来实现我们的人才增值。

这是我们目前整个新奥集团人力资源管理体系，我们总部主要负责人力资源的政策，我们各个产业的HR，主要负责人力资源的执行，也就是作为业务的伙伴来运作。另外，我们有人力资源共享中心，就是像薪酬招聘等事务性的工作都在共享中心运作。另外还有新奥大学，新奥建立培训组织基本上伴随了新奥的建立将近 20 年，今年我们升格到新奥大学，目前我们有 70 多名专职的大学管理和教学人员，也应该叫能力发展队伍，我们有 500 多个内部认证讲师，有两万多平方米专门的教学设施。

从新奥的发展，我们人力资源怎么能够响应战略和业务？我们业务升级实际上包括这么几个方面。第一新奥的业务由简单业务上升到复杂业务，大家知道传统的燃气分销比较简单的，但是如果我们为客户提供多品种的清洁能源解决方案就复杂多了，这种能力的变化给我们提出了新的要求；第二是跨国经营，从中国经营到走向欧美经营，对我们提出了更高的要求；第三我们从一个传统的产业上升到对我们有很高的创新要求的产业，所以我们的人力资源也要发生相应的转型。这是目前我们集团的整个常规的人才发展机制，也就是说，从组织来讲、从建立职位体系到能力的认证制度，从员工来讲，从选择职业发展路径达到职业发展目标，我们整个体系基本上已经完全覆盖我们集团的各个产业了。另外关键人才加速培养上我们有很多项目，包括后备一把手项目，像人力、财务等等各种专业的能力提升项目，特别是我们的科技人才培养，对于科技人才的培养，最重要的是要有他的事业发展空间、要有舞台。所以从我们整个的科技、国家的重点实验室、中试基地、实验平台、博士后流动站、研究生流动站等等，我们形成了整个的链条。目前新奥的科技，一个是在煤基清洁能源，一个是系统能效和泛在网领域，所以对科技人才形成了我们自身的体系。目前我们有 11 个国家的“千人计划”，海归的博士 58 位，有 13 项承担国家的 863 和 3 项 973 重点项目，在一些技术上取得了实质突破，正在做产业化的一些示范。这是我们整个集团的价值共建和价值共享机制，从基层员工到中层到经营层到核心层到合伙人。作为一个民营企业，从我们主席来讲，我们未来几年他把 20%的股权逐渐量化到合伙人的头上。另外，对全体员工，除了正常的薪酬奖金机制，现在大多数企业已经实行 EVA 了，除了正常的薪酬机制让大家真正体验到价值共建、价值共享。所以整体上来讲，这种激励和驱动对我们人才发展也是非常非常重要的。另外，在股票期权方面，我们的上市公司都有相应的股票期权的激励。

最后我总结一句话，我们整个新奥的变革叫变革引领未来、人才支撑发展，只有做好人才经营、战略的转型才能成功。谢谢大家。

谢克海：要相信年轻人可以干大事

方正集团高级副总裁兼首席人才官谢克海发表第五场主题演讲《HR 如何引领变革，助推战略？》。

谢克海：谢谢王总，各位早上好，大会给我出的题目是“HR 引领变革、助推战略”，我了解今天在座各位大部分是人力资源的从业者，所以我今天讲一个例子，虽然我也是教师出身，我当过九年大学老师，但是今天不讲理论，就讲咱们的做法。

我讲的是方正的一个具体做法，我会讲一个背景、三个相信和三张表格。一个背景，我不是给方正做广告的，我稍微介绍一下，方正 1986 年成立的，一年多以前出了一本书叫《方正之道》，这个序里有这几句话。我想说的是什么？大家一定要清楚，方正是北大的，我们大股东说方正曾经濒临绝境，现在再造重生，成功转型了，题目是如何引领变革、助推战略，我觉得拿方正这件事情讲，这个背景我想讲清楚，我相信大家对 HR 会发生什么作用会理解。

98 年的时候方正很辉煌，是中关村(5.74, -0.06, -1.03%)人均利润最高的公司，这张照片是王选同志获得国家最高科学技术奖的，其实放照片是非常土的事情，但我认为这张照片我很自豪，大家知道这个奖一年只有两位，相当于中国的“诺奖”，方正曾经非常辉煌，你所有读到的汉字都是我们技术印的，包括桌签，你们每天用的汉字谁造的，大部分是我们造的，没要钱，你一定要知道，我说这个字不是我们发明的，是我们造的。方正曾经非常辉煌，但是到 03 年，由于当时乱投资、管理无序、各自为政，方正濒临亏损，那时候公司只有净资产六千万，反正快活不下去了，怎么办？在我眼里，当时做了各种各样的诊断，我们的班子是 2003 年 9 月 16 号到位的，我们听汇报的时候，只有一家公司有盈利，500 万人民币，我听完之后真的两腿发软，但是已经到了没有办法了，“一脚踩下去满腿都是泥”，我就是满腿都是泥。来了之后就不能立刻想回去的事情。当时是想我们这个班子怎么办，当时根本的问题只有变革，只有变化。变革什么？主要问题是什么？我眼里有很多问题，但是最最根本的问题，是管理人员的问题，国内企业叫干部，我后面的用词用干部不要嫌土，我们就叫干部。我告诉你无论是中关村的公司，还是华尔街的公司，道道都是差不多的，不要觉得美国教授讲的一定就是对的，我讲的也不一定全是错的，对错跟中关村和华尔街没有什么关系。

根的问题在这儿，我想告诉各位，方正的 2003 年这个主要问题，我也几乎可以断言，现在你们公司搞的好与不好，根肯定也是这儿，所以我今天为什么讲这个事情？貌似有 2003 年的特点，但是我告诉你一家公司搞不搞得好的，根的问题就是这的事儿。我们判断当时方正出问题，是因为二级公司很多领导不行是主要问题，因此进入我的第二个观点，三个相信里的第一个相信，相信主要领导是几流的企业和部门就是几流的。你想想你们单位搞的好和不好，其实就是个头或者几个头，一个部门搞的好不好，那个部门的“总”行不行，大体差不多了。我们有一个基本想法，一个企业你在一流的行业还是在中流行业还是不景气的行业，这个重要不重要？不是最根本的，最根本的是你那个企业用的人是不是一流的，我说的是主要领导，一个上升的行业碰到一流的主要领导，结果是飞速发展，如果中流行业碰到一流的人才同样可以大发展，哪怕不景气行业碰到一流管理者同样会有利润。我举两个例子，第一个是海底捞，火锅是什么行业？是中流行业，马马虎虎的行业，当然张勇带了他的团队开了 82 个分店，大部分人去那吃过，你知道什么感觉。所以不要抱怨行业，因为我们刚到方正的时候他们抱怨行业不好，别扯这个问题。我不认识张

勇，我只是吃过火锅而已。还有不景气的行业，比如航空业普遍认为不景气，过去 30 年航空业极其不景气，但是我告诉你美国西南航空公司多厉害？过去 30 年年年盈利。第二在 2007 年的时候，他一家公司的市值等于全世界所有航空公司的市值加一起，这是一个不景气的行业，人家就这么牛，为什么这么牛？当头的牛。当头的牛肯定不牛。所以当时我们的观点是什么？我们做管理的，上一个教授讲，你问那个 CEO 什么影响你的业绩？通常来讲我们认为影响业绩的因素，从人的角度看，有人、有培训、奖励、考核等等，影响变革的是这些东西，但是哪个最重要？你想想影响刘翔业绩的是什么？根本是什么？其实刘翔用的跑道跟别人一样，对刘翔开始时候激励机制也是一样的，我相信乔丹也一样，绝不是 NBA 给他特殊激励政策，但是他们为什么是非常厉害的运动员？他们同样的环境同样的激励，根本原因是他们本人不一样，因此我们做 HR 的人，我们通常来讲在公司里面，有很多人赶着我们说你们要把激励、考核、培训搞好，我认为那些东西是第二位的，第一位是什么？人，人不行都别谈，所有的激励、培训都是无效的，记住我的话。我们做 HR 的，你思考思考，你有多少精力在跟你的 CEO 谈人的事儿，你又多少精力谈“激励、考核、培训”的事情。我在公司培训讲，找运动员如果找到刘翔了，找完之后再再进行培训才可能成为伟大运动员，你找的是谢克海就瞎了，后面再培训再考核再给金牌，奥运金牌就这么大，你就给我一个放映仪那么大的金牌我也不可能有好成绩，因为我不是那块料。我告诉你们关于那块料的事情很多人包括 CEO 和你们都没有想那么多。

第二个，没有淘汰的组织就没有活力。你想想，你们公司敢淘汰吗？很多公司做不到的，恨的咬牙切齿，但是没有临门一脚。淘汰谁？在方正我们提出来干部分成四类，ABCD，D 类干部，就是业绩远远低于市场，远远低于预算，我们都同意应该不用他，但是我想问的是对 C 类干部什么态度？C 类干部经常水面水下活动，一三五 OK，二四六不行，这样的干部怎么用？这样的干部很可怕，怎么可怕？就是这样的干部慢慢的把你公司拖死了，因为市场上有黑马蹦出来，如果你仅仅跟市场差不多，你这个公司的命运是三个字“死定了”，C 类干部把公司搞死算完，但是很多公司容忍 C 类干部，他永远差不多，几年之后你会突然间发现差很多，就瞎了。所以要处理的是这些 C 类干部。

第三句话，处理完之后怎么办？要相信年轻人可以干大事，要大胆发现和起用年轻人。你看信息行业这些牛的人多大当一把手了，普遍是 33 岁，已经当上公司一把手了。比如医药行业，大家都说这个行业特殊一点，医药 41 岁，房地产行业 36 岁，这些很厉害的人 36 岁是一把手，然后金融行业，40 岁当一把手，我说的是一把手。2011 年有中国企业成长百强 top20，这些企业成长率极高，他们年增长率为 560%，一把手平均 39 岁，他已经带领企业进入爆发性成长了，他起码三四年前就到位了。你想想你们公司起用年轻人够不够大胆。

基于三个相信，相信主要领导几乎决定一切，相信没有淘汰就没有活力，相信年轻人比想象能干，基于这三个相信我们开始做了什么？系统化的甄别干部，提升干部能力。这是 2003 年我们干的，于是有三个表格，九格图是对于每一个高管进行评估，每个个体进行评估，把他放在九个格里；三格图是针对每个班子，我们有四五十个企业，把班子放在三个格里；第三个是六格图，把所有四五十个一把手装在六格里。其实九格图不是我们发明的，有些企业在使用，只是我们用的可能更彻底，纵轴是业绩，横轴是素质。一流干部业绩非常强，个人素质非常强，我们用了综合素质，业绩和素质都被认可的，我们认为这样是最理想的干部。九格是什么？业绩一塌糊涂，综合素质又很差，把领导得罪的一塌糊涂，业绩不好，同时把周围氛围造的乱七八糟，这样的“奇才”就是九格。

我们还有一个工具，围绕着高管团队的，作为考评来讲，甄别也好，我们要发现个体好的，还要发现这几十个企业里面，哪些企业的高管团队，让董事会、让股东放心，哪些不让人放心，在座各位都是 HR 的，刚才教授讲你去 CEO 那谈，你谈什么？如果这样的事情不谈，他听你什么。如果不见你就是因为你没有价值，因为你说的事儿没用。比如说我们几十个企业，我有义务讲清楚哪些企业的高管、团队、董事会股东放心，哪些要小心。我们有一个素质模式，我不想让各位做到细节里面去，我就告诉你有个素质模式，然后把我们的团队分三堆，蓝颜色让人放心的，红颜色的要好好收拾收拾的，重组的，这些人在破坏公司价值，他们不干活没水平。这样信息是非常重要的，是事后处理干部的基础。还有六格图，就是针对一把手的。在方正我们认为一个好的一把手，要有三个有，有抱负、有思路、有结果导向，还要有三个意识，合规意识、沟通意识和队伍建设意识。对关键的事情绝不当甩手掌柜的，我们有些干部喜欢当甩手掌柜的。于是我们有一个六格图，我们把抱负不灵的、思路不清楚的、结果导向不行的、合规意识不行的人的名字写这儿了，这条线下去了就有问题，这就是我们的六格图，有人说你弄这个有什么用？03 年我们这样做了，之后一直这么做，我们十年了就是这样在做，它的价值什么？通常来讲高管的任命和评价会带来五个东西，后备干部的选拔和培养、高管任用与奖励、高管优化、班子调整和员工对话。我举两个例子，一个是高管的选拔和培养，一个是高管优化，我们干这样的事情有什么样的影响？我们做这件事情，2003 年开始连续三年，到 07 年 3 月份，我们把被考核的所属企业副总裁以上的人，一共 209 个，叫到了珠海，那是一个非常有意义、在方正具有划时代意义的事情，开会之前公布了董事会围绕着对干部处理的规矩，对九格人群立即解除劳动合同，对 5-8 格位置的人有一些具体规定，于是把 209 个人叫去了。这就是那年的名字，估计你看不清楚字，因为我没想让你看清楚，这 5-9 格位置上的人被我挡住了。那天把 209 人叫去，我讲了大概两个半小时，把所有人名亮在那了。这是 2007 年 3 月 16 号，那是非常不一样的，你可以想一想全场的安静，因为说好了满足这个条件的人一会儿可以办手续走了，所有人眼睛都盯着呢，而且我们做的时候是放大版的，每个人都能找到自己的名字，比如这是第九格的，当然还有排序，因为我们已经搞了三年了，我们还有放大版的，就怕你看不清楚。还有素质的，比如说是这样的，我挡了一下。同时我们还有一把手评价，看一看一把手的情况，那时候发现有抱负的人 32 个，没有抱负的 4 个；思路清楚的只有 3 个；有结果导向的 7 个；合规的 32 个，没有合规的是 8 个，我说的是 2004 年，不是现在。没有沟通意识的 14 个，队伍建设意识很强的是 6 个。于是我们进行分类，比如没有抱负的，还有没有思路、没有结果的，还有一批是一流的愿望三流的结果，这两个一重合有七八个人，“心中一团火，脑袋一团麻，结果一团糟”。还有一种是你给他球踢不到的，还有缺乏合规意识的，就是犯法，每天跳栏杆的那种。还有缺乏沟通意识的，我们发现沟通有两种类型，一种是这种独断专行的，暴躁型的，你们有这样的领导吧，这是一种暴力。还有是这种暴力的，他不吭气，他不跟你沟通，就是刚才说的约好几个月约不着，他面无表情。这两种类型都很难受。还有一种是这种，不关心队伍建设的一把手。于是我们定了一个规矩，坚决淘汰的一些人，过去的几年就是这么干的，一共 319 个高管，每年淘汰 9%，还有用同样的思路淘汰员工，我们用类似的工具，我们近三年以来公司主动解除 8064 个劳动合同，这个是什么概念？也正好每年 9%，引起劳动争议 42 起，其中败诉两起，这是有战略价值的。

还有是三格图，这些班子被调整，特别是从 09 年开始，变得越来越当回事。还有选拔和后备，如果连续三年在这 1-4 格里，我们重点关注 80 后，每年都这样做，而且每年都在小范围公示，每年我都在董事会上讲一遍，这是关于选拔干部，连续三年，80 后或者 75 后我们会选出来，这些年我们选了高管后备 116 个，中层后备 800 个，自 05 年开始，我们后备干部从 1: 0.6 到了 1: 2.8，就是每个核心岗位有 2.8 个干部等着。所以系统化的甄别提升干部能力，现在方正情况不一样，3000 人变成 3500 人，西南航空很

厉害，一家市值等于所有航空公司加在一起，方正也不错，我们一家等于几乎所有其他校办企业加在一起，当然每年数字有些不同，我们有超过 50% 的时候，也有低于 50% 的时候。

我讲了一个背景，讲了三个相信，讲了三个表格。最后做一个总结，HR 在助推战略、引领战略上做什么？最重要的是 HR 定位要为企业做战略性贡献，就是你做的贡献是什么？大家一定要想一想，是一般运营性的贡献还是战略性的贡献，使你在公司的影响力不一样。就我所知，很多时候做的是运营性的贡献，我在外企工作很多年，外企很多 HR 都是运营性的贡献，什么叫战略性贡献？说一个简单的指标，当你跟 CEO 谈话的时候，当你向董事会汇报工作的时候，董事会愿意听，你们有多少议题进董事会，每年有多少事儿上董事会讲。还有一个小指标，如果你在董事会上发言有多少人上厕所，就这个指标，如果你发言的时候人家摸摸手机、上厕所就表示不重视。比如说关注高管就是战略性的事情，据我所知，我原来从外企过来的，有些外企在中国公司，可能由于你们公司内部架构决定的，你没有关注高管，你关注运营，要想把干部的事情讲清楚，我们需要一个字，就是“敢”，你敢不敢说清楚，你敢不敢把结果摆在桌面上，你敢不敢让不合格的干部走，你敢不敢大胆发现起用年轻人。但是我也知道 HR 很多同仁不敢，不敢什么事儿都搞不成。这就是我的解析，谢谢大家。

章凯：人力资源转型升级的八个“新”

中国人民大学商学院组织与人力资源系主任章凯教授致闭幕词。

章凯：一上午时间过的很快，现在已经快 12:20 了，大家已经饿了，我把饿分成三类，一类叫生理饥饿，肚子饿了，另一方面是情感饥饿，没有受到关心的员工会出现情感饥饿。另外一种饥饿是，大家这几天在这个地方有收获的就会饥饿，如果饱了就不会饿，我们叫信息饥饿、心智饥饿。我坚持听了一天半的会议，我自己也收获非常大，首先我想感谢各位嘉宾的报告与分享，我们这个论坛基本上是“一二四”，一是一组最佳实践，二是两个主题论坛，四是四个主题报告。通过“一二四”的活动我想做两方面的总结。

第一，我看到了不同视角的人力资源管理。第二，我看到了 HR 转型升级所出现的新问题。

首先谈不同视角的人力资源管理。我发现可以总结为四个视角，第一个是企业视角的人力资源管理，刚才嘉宾都谈到要从 CEO 的角度，CEO 的思想是企业家的思想，更是从企业来谈，大家谈到 HR 要成为支撑战略或者叫做战略伙伴，昨天有一家公司应该是复星医药(18.60, 0.29, 1.58%)，当时谈了三点，第一应该说在组织模式，第二文化融合，第三在能力培养，这三个方面要做出贡献。第二是与业务单元的结合，所有的 HR 的人员其中大部分人员是渗透到每个业务单元成为利益共同体，然后你的收益从利益共同体里来的，所以 HR 如果不能嵌入到业务单元里肯定有问题。所以我就提出一个概念，叫做 HR 的嵌入性，我想这个可能是值得关注的问题。

第二个视角是环境视角的人力资源管理，你怎么能够形成与战略要求匹配的合适的人才流动态势，包含四个方面：第一引进需要的，符合企业发展的人能不能引进来；第二淘汰落伍的，刚才谢总谈到淘汰落伍的；第三欢送离心的，已经不跟你同心同德的，这些人往往是能力比较强，被猎头挖走的；还有欢迎回归的，一个企业应该有胸怀。所以关键是要有合适的人才流动态势。

第三个视角是员工视角的人力资源管理，我们很多企业都谈了一个问题，比如说我们把人当什么呢？你是把它当作人、当作资源、当作成本还是资本？背后的管理理念应该说非常非常不一样，昨天万科谈到员工要身心健康。有些企业谈到员工不能仅仅工作，强调工作生活平衡，就是从员工视角。然后谈到员工要跟企业共同成长和发展，我也曾经谈到企业应该成为精神家园，而不仅仅是盈利。我个人理解管理如果有规律的话，应该在人格和人性之中。这是很多企业为什么人力资源管理工具做的很复杂说不清楚的主要原因。

第四个视角是领导者视角的人力资源管理，你发现领导者对人的看法不一样对人的管理方式也不一样，比如有些领导是利用你，把人当作工具。另外是使用人，他把人当作资源了。还有领导者把员工当作合作伙伴。这些不同的境界会影响一个企业人力资源管理的思想和模式，我们作为 HR 从业人员，经理人可能要知道领导者怎么去看待人力资源，所以就有一个问题，如何影响我的上司，能够跟现代企业的人力资源管理保持一致，要想产生这种影响的话，那么你必须要从他的视角看问题，然后才能转变它，大家知道堡垒往往是从内部攻破的。

另外，变革时代人力资源转型升级我总结为八个新。第一，新观念，到底什么是人？我们把人力看作资源是不够的，因为这个资源附着在人身上的，所以需要对人完整的认识，要重视员工的成长和发展。在这个方面应该说现代企业文化的管理、人力组织行为的管理、领导力开发，都跟人力资源管理融为一体。第二，新定位，昨天谈到情人论，我在讲企业视角时也谈到这个问题。第三是新环境，互联网经济时代人力资源管理迎来很多挑战，国际化，尤其是中国企业不断走向世界的过程当中，在跨文化背景下如何做好人的管理，尤其对外国人的管理。再是劳动力短缺、产能过剩、中速发展的时代，可能都会带来一系列的挑战。第四，新对象，大家谈到 80、90 后员工，你如何去对他进行管理。第五，新任务，几位嘉宾谈到，要由技术型、运营型人力资源管理向战略型人力资源管理转变，创业和创新变得越来越重要，这样的背景下我们 HR 如何做好自己的工作。第六是新技术，昨天中午吃饭的时候，有一位老总是中兴的，他谈到通过企业内部的微信群形成非常好的沟通机制。所以互联网时代，虚拟组织、虚拟团队、网络平台带来的沟通体系的转变，你如何充分的利用好。第七是新体系，就是企业文化领导力、组织人文精神变得越来越重要，还有把技术系统集成融合在一起。第八是新境界，一个企业如果人的管理变得非常复杂，往往意味着这个企业的文化有问题。中国人讲管理的最高境界是无为而治、是员工自我领导，所以怎么能够使管理向最高境界迈进，而且能够跟它接轨、能打通这个通道，在这里需要我们做更多的思考，在当前的情况下，我们需要明确企业发展对 HR 的要求，同时具体分析这个企业存在的问题和矛盾。

这是我的一点简单认识和总结，我再次感谢各位嘉宾的报告与分享，谢谢各位来宾的参与与合作，正是我们共同努力，使得我们有一天半的精神盛宴，同时我们中国人力资源管理年会是我们这个联盟活动的一项内容，我们还有其他很多活动，大家可以继续关注，同时欢迎大家继续期待明年的年会，也欢迎大家参加，谢谢各位。

海量管理书籍 免费下载 www.mhjt.net

全国《职业经理》MBA 双证班 www.mhjt.net 全国招生
20 年专业管理培训经验 百个管理课程

全国职业经理MBA双证班

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

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

证书说明：证书附档案、电子注册，是提干、求职、晋级的有效依据

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

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

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

全国招生 函授教育 颁发双证 权威有效



美华论坛
www.mhjt.net



职业经理 MBA 整套实战教程

MBA 经理教材免费下载 网址：www.mhjt.net

全国Mini-MBA职业经理双证班



允许提前获取证书 全国招生 权威双证 请速充电

教委批准成立正规管理类教育机构，近 20 年实战教育经验，值得信赖！（教证：0000154160 号）

全国迷你 MBA 职业经理双证书班®，全国招生，毕业颁发双证书，近期开课. 咨询电话:13684609885

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，



【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.mhgy.net>

【咨询邮箱】 xchy007@163.com



【报名须知】

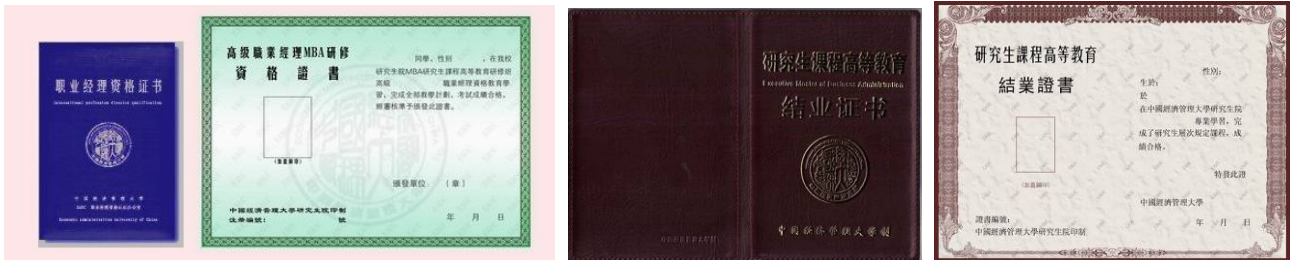
- 1、报名登记表格下载后详细填写并发邮件至 xchy007@163.com (入学时不需要提交相片，毕业提交试卷同时邮寄4张2寸相片和一张身份证复印件即可)
- 2、交费后请及时电话通知招生办确认，以便于收费当日学校为你办理教材邮寄等入学手续。



【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。