

2011
《人力资源总监MBA教材》
顶级MBA导师、HR大师联袂主讲

企业的总经理、人力资源总监、培训主管及其他中高层管理人员 2011 必修课

2011 年《人力资源管理新趋势与应对策略》

2011 年《80、90 后员工的实战管理技巧》

2011 年《HR 薪酬管理新趋势》

2011 年《国家政策与人力资源总监的工作重点研究》

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、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、企业管理咨询师、企业总经理、医院管理、IE 工业工程管理等高级资格认证。

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：证书全国通用、电子注册，是提干、求职、晋级的有效依据

学习期限：3 个月（允许工作经验丰富学员提前毕业） 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

【MBA 导师讲义】

中国人民大学劳动人事学院文跃然教授

《中国企业薪酬管理新趋势》

首先感谢商学院给我这个机会，在这么高的讲台上就薪酬问题发表我的看法，同时感谢周禹的介绍，他刚才说感触很多，你说的时候我就在想你做学生时送给我的一幅画，自己画的，放我们家最重要的位置，看到自己学生们在成长就觉得自己越来越不中用了，感谢你！

下午要跟大家汇报的问题是前瞻性问题，开始想说 5-10 年薪酬管理趋势，或者说薪酬管理实践的趋势，说不到那么具体，再加上上午听了彭教授、杨教授、黄教授和其他对话嘉宾的演讲之后有些新想法，中午又把题目稍稍改了一下，改得更加宽泛一点、抽象一点，说错了也没有问题。

薪酬很重要也很不重要，薪酬很容易也很不容易，说很重要很不重要大家都知道，我们是同行，不给钱时其实很多问题都解决不了，但你给了很多很多钱可能问题也解决不了，没有钱的时候的确不能解决问题，有很多钱也不能解决问题，我们经常苦恼的问题是到底什么能解决问题？由于自己还做顾问，跟企业有些合作，再加上自己做点小的管理活动，在薪酬方面感知比原来光教书时有些不同，经常碰到一些实际案例：比如最近我碰到这样一个案例，一位很高级的员工，也是创始人之一，因为是自己创立的公司，有股份，一开始不大重视薪酬问题，每个月几万块钱，有的时候三四万块钱收入。大概八个月来这位创始人每天只工作半天，我一直在观察，事情靠我一个人有点做不过来，我总是劝他应该全职管理，不应该把担子都压我身上，但是总是找不到原因，一开始以为是管理风格问题，文跃然管理太强势了，他地位也很高，可能有点受不了。我后来发现也不是这样的，今年年底我发现这个情况不能再继续下去了，我们三个合伙人开了一个会，我说要么全天，要么全部离开，我说如果你离开每个月拿三万块钱，如果全天，每年给一百万，我说你可以选择，正好是年底谈的，1 月 3 号抽空见半个小时，他也不需要讲道理，我说思考的结果怎么样。他说各有利弊，薪酬问题是讲不清楚的事，我说必须有结论，不能各有利弊，我说你的倾向是什么？他说如果我离开，我觉得担子压你一个人身上是不道德的，这个话兴许是对的，但是薪酬里面有很多感情部分，或者感情部分也应该包含在薪酬里面，必须接受他的好意，我说你到底什么结论？他说不干活还要拿钱有点过意不去，我说那不是你的问题，是公司决定就这样干的问题。他说如果全职上班也有问题，他说交通有点远，他喜欢炒股指期货，他说可能会有些耽误。他说一起战斗吧，拿一百万块钱全职，但是允许我每天关一个小时的门做期货，他一关上门我就不会找他，我知道他在做期货，这是我对他的承诺，也是他对公司的承诺。直接分享这个案

例，我相信我的朋友不会在意，我们是非常好的朋友，他也是非常理性的人，事情做到点子上大家都能接受。大家觉得这个事是钱的事，还不是钱的事？如果不给一百万什么都别谈，他还讲如果哪个企业给我一百万让我去工作我肯定不会去，我当时心理反应是如果真有人请你你应该去，但是我也接受那个好意，这样看起来又不完全是钱的问题，当我们从单方面看问题时我们往往会出错，把激励看成是钱，把报酬看成是钱，把报酬看成是情感，都会出差错，应该是结合的，趋势上报酬内涵会扩大。

还有一个案例，是低层次一点的，我们请了一个副总裁，是我面试的，大家都知道企业发展业务方向其实不重要，我经常讲一句话叫决策靠直觉、执行靠智慧：看到一个业务方向，其实大多数人都看得到，石油行业赚钱不赚钱，在座所有人都知道，如果我有本事我进入石油行业肯定能赚钱；卖白菜辛苦不辛苦，我要避免这个行业，大家也都知道是辛苦的；但是真正把一个选择落在实处，取得结果，那才叫真功夫，想想功夫其实在那个地方，靠人就要不断挖人，公司建立之初很小，招人经常招不到，见到一个人像宝贝一样，希望他认同你的公司，很多过程都会省掉，比如最简单的背景调查可能都会省去，你相信你的直觉，然后如饥似渴的要把人弄过来。我面试他的时候感觉很好，也很着急，他一句话打动了我，他说在原来公司做总裁助理是做执行的，我说我们就缺执行人，干一年走了，这个小伙子跟一般人不太一样，有很多优点，比如我们强调要准时，不能迟到，迟到就罚站，这个人一年下来一次都没有迟到过，我的脾气大，经常指责他，他也没有反驳过一句话，至少没有过冲突，说明耐性非常好，但是做事达不到我的要求，半年下来我就有点不高兴，跟他谈，希望他有所改变，绩效上能有提高。我的管理理念是只要员工没有大的问题他不离开公司你就不应该赶他走，可以在公司里不断寻找机会，让他改变方法，我一直在等，一直在等，希望他能够改变，到一年了，合同到期前 10 天说文老师我决定走，其实他说走的时候我心里不是很悲伤，我现在也慢慢接受韦尔奇先生的看法，改变人不如清除人，他不适应你的企业不等于他坏，也不等于他没有能力，一个文化圈只对一种特定能力的人才有效的，后来我说你告诉我你为什么要离开？我说你能改变你的决定吗？他说我已经决定了，我说决定就不谈了，你能告诉我为什么离开吗？他说我累，我说还有更多理由吗？他说没有了，谈话大概 5 分钟就结束了，因为他不再跟你谈了，他指的累还不只是身体上的累，指心理上的累，觉得管理方式太强势，他有点受不了。他之所以不跟你争论，因为他认为他修养好，如果修养不好，以他的潜台词，工作一年可能跟你吵一年，我当时之所以答应那个报酬，我试过让他在另外一个部门干，给他开的价是八千块，我说你开的对，八千块适合他的价值，那时候我们开的是税后两万块，之所以有这么高的溢价，很重要原因是我认为我对他好，他太太得尿毒症，不能工作，还有三岁小孩，养家的责任全部在他身上，半年时我就听到他的事情。我当时就想能保持他的高收入，我宁愿辛苦一点，创造一种方法产生我们要的绩效我都能忍受，主要是为员工好，但站在他的角度上讲，他觉得都是伪善，这个案例说的是什么问题？当你站在你的角度认为是对员工好的时候员工可能不这样想，他可能看成是钱，也可能是对情感上的认同跟你不一致。钱包的认

识经常有一致标准，两万就是两万，比一万多，情感上的认识经常有分歧，当把报酬看成有一部分是非金钱因素时，这个确实很重要，你会面临新的问题，情感的计算角度、计算尺度是不一样的，交易经常产生混乱。

我再介绍一个例子，一个小伙子在我们那干，让他负责装修，最后挡不住诱惑，人家送他几十万块钱，这样的事情在公司不允许，当时我的想法是不要把这个事情说出去，离职就好了，也不要处分他，因为他将来还要工作。走前跟他谈一次话，我后来发现他跟我想的问题完全不一样，他有这样的行为，我们不去特别的惩罚他，已经是很大的爱了，他的能力是那样，给了他很多钱，至少我认为也是最大的爱了；但是他说公司对我不好，低估了我的价值。世界上很多时候没有对错，我们的错误就在于希望找到一个对错，最没有对错的领域是报酬支付，因为两方立场完全不同，找到一个平衡点不容易。从这个话题往前谈，上午专家讲的时候，我的确受到很大启发，跟我的专业领域有关的给我冲击最大的还是海底捞的张勇先生，这是第二次听他讲，第一次在青岛，我觉得他那次的发挥比这次好，他自己解释是刚从欧洲回来，时差上有点调整不过来，但是保持了他的一贯风格，务实和直率。做企业的人和做教授的人讲课时候不一样，教授能给你启发，做企业的人给你结果，教授和张勇先生合在一起给我的启发是什么呢？张勇先生不断讲要关爱员工，彭剑锋教授讲要给员工租房，要解决夫妻生活问题，还要提供晋升机会等等，我突然产生一个感悟，如果讲趋势的话，中国未来 5-10 年薪酬内涵会越来越扩大。

2000 年我受一家报纸的邀请写中国 2000-2010 年薪酬变化趋势，第一条是中国的薪酬水平在未来十年大概会跟国际接轨，特别是国企和有知识人的薪酬水平。现在回头来看，十年间我们薪酬增长的挺快的。下面我讲六个趋势：

一、劳动成本至少有一倍的增长，国家宏观收入政策的变化：增加居民收入成了基本国策，是推动劳动成本增加的最大因素。

薪酬有一倍的增长，按名义报酬算的话，每年增长 10%，简单计算，十年就会增长一倍，中国薪酬增长，从趋势上看，每年增长 10%，原来我们基数低，2000 年之前基数低，薪酬有一倍的增长我们还能受得了，但是在现在基础上，再有一倍的增长，其实我们很难接受，这个趋势对我们做薪酬管理的人来说特别是对利润空间比较小的行业从业者来说就是一个很严肃的课题，我算过富士康的情况，每人增长 60%，全年利润大概 10 亿美元，80 万人，每人增长 60%，增长工资部分就会把净利润全部吃掉，薪酬管理是很大的挑战，大家知道美国做薪酬调查时最重要的调查对象是薪酬预算增长，一般一年的增长是 3%左右，而我们要低于 10%其实很难有吸引力。

二、薪酬决策的环境会变得越来越复杂，企业薪酬决策体系从单元体系到多元体系。

主要是两个事：一个是法律环境的变化，不用多说，大家都知道，《劳动合同法》让薪酬体系变得越来越不灵活。从 2008 年开始中国薪酬体系变得相对僵化，薪酬体系效力来源之一是弹性，随外部环境变化能迅

速变化，但是我们是做不到的。环境变得越来越复杂，决策体系会发生变化的第二个因素是工资条例。年初搞了薪酬论坛，请了一位国宝级人物苏海南先生讲相关部分，大家对他讲的理论没有太大兴趣，对工资条例什么时候出台非常有兴趣，也好奇，工资条例包括两大核心内容：第一是最低工资规范，第二是谈判机制。正好有一次机会到上海电视台做节目谈薪酬问题，当时让我的学生找一些资料给我，他们在网上找一篇文章，讲的是工资增长的事，找的文章是美国一百年劳工部统计方法的变迁，坐飞机上没有别的选择，我就看，歪打正着，讲 1938 年以后美国工资统计方法的变化，可以当历史看，美国 1938 年罗斯福当政之后很多劳动方面的法律出来，1938 年的公平劳动法里有两样东西，第一是最低工资规范，第二是谈判与罢工，我发现工资条例就是抄这个东西的，当然这是我的解读，也许大家的解读不是这样。我探究了一下，我说美国人搞这个东西之后工资形式是怎样的演变趋势？公平劳动立法很大的核心内容导致趋势是两条：第一是工资上涨 40%；第二是罢工激增，我当时说如果敢搞工资条例，政权稳定性就会有問題，不是支付不起工资水平，而是承担不起罢工带来的后果，不允许罢工怎么协调，但是不管怎么说，苏先生有一句话可以肯定下来，工资条例迟早会出台，协商机制对工资体系的影响是薪酬体系的决策会多元化，从企业说了算到双方说了算。

三、代际问题会成为薪酬经理必须要考虑的一个大问题。

上午讲代际时候，彭老师讲了十大点，应该是个问题，现在也有人找我讲课，问我懂不懂代际，我说不懂，尽管我快 50 岁了，我们那的员工平均年龄 23 岁，至少没有表露出有代际问题，代际问题核心是思维方法，只要思维方法相同就不会有代际问题，但是这是客观存在问题，最大问题是年轻人的劳动态度，以及需求内涵的变化，原来跟周禹的博士导师、我们学院曾院长讨论过这个事，因为很多经济学家讨论中国通货膨胀问题，我跟曾老师说那些可能都没讨论到问题点上，我说中国食品价格上涨两个原因：第一个原因是现在农村新生代越来越不愿意干活：我们这一辈你出 2 元我就种一棵白菜，种一棵白菜需要 4 小时，现在你出 20 元让年轻人工作 4 小时他们愿意给你 1 棵白菜，中国物价增长很重要原因是农村新一代人保留工作率在大幅度上升，简单地说，2 块钱和 20 块钱的差别；第二个上涨原因是房价涨导致商铺涨，导致食品供应体系价格涨，这两个问题已经成趋势了，食品价格上涨一定是趋势，全球食品价格跟着中国涨，中国过去用太廉价劳动力供给了全世界部分食品，包括给日本供应饺子，年轻人态度变化也反映在工业社会城市部分，你给我一百块钱，20 年前我工作一个月，现在给两千块钱还不好好工作 20 天，这个问题很大，怎么样针对年轻人设计一套薪酬体系是未来十年薪酬管理中的重要课题。

四、企业与员工之间的交易模式内涵会发生很大的变化。

我们原来讲人力资源课程时有一个说法我们不太懂，因为中国实际情况没发展到美国的状态，或者我们的历程不一样，讲的什么情况呢？员工和企业之间是有心理契约的，其实就是交易模式，心理契约内涵是发生变化的，比如最早英国人从英格兰弄铺盖卷到美国土地上的时候为了糊口，那个年代交易模式是你给我一

个稳定工作我好好替你干活，变成高绩效跟工作稳定性之间的交易，第二代、第三代美国人实现美国梦想之后，可以喝可口可乐，可以看 NBA 时，竞争越来越激烈时，交易模式变成了高绩效跟高工资之间的激励，可以给你很多钱，但是要给我高绩效，高绩效管理成了主题。再往后，变成高工资和高的发展机会之间的交易，你不要指望我在你这个地方工作一辈子，我随时可能走，但是你还要投钱在我身上，让我的能力有提升，人力资源管理从 HRM 走向 HRD，从人力资源管理理念走向人力资源发展理念，人力资源发展的核心是给员工机会，给高报酬。中国现在也开始了，前后 30 年交易模式实际上在发生变化，1990 年时，你给我一个饭碗，我努力替你工作，工作态度与工作稳定性之间的交换成了主题，得个饭碗不容易；再往下，饭碗相对来说比较容易了，比如我有技能了，劳动力市场供给相对短缺了，特别是高技能工作层面的人竞争越来越激烈了，或者我在这个地方干一阵子已经成部门经理了，你不能随便赶走我了，当这个情况成为普遍情况时，交易模式变成高工资与努力，不光要求饭碗了，还要求很高的工资，饭碗已经不是最重要的诉求了；第三阶段，部分企业的部分层面员工正在经历，物质与精神的全面发展与努力工作之间的交换，我可以替你努力工作，但是你给我发展机会。交易模式的变化是趋势，不可逆转，你很强势说谁要精神发展谁就滚蛋、谁要物质发展谁就滚蛋，如果这样，你在劳动力市场的竞争就会大受影响。怎么样适应交易模式的变化？保证员工的发展不是一种恩赐，而是一种责任。比如把你送到高校上学，你认为是一种恩赐，员工能力发展是企业应当对员工承担的责任，否则就不成交。张勇先生说的那句话刺到我心里了，他讲当你对员工好的时候你不要看成是企业对员工的放债行为，是你必须尽的努力。内涵发生变化就意味着总体报酬理念会越来越流行。

权利不等于激励，在我们学院论坛上讲了这个事情，我说如果你对小孩管理采取这样方式，写完语文给他早饭吃，写完数学给他中饭吃，写完英语给他晚饭吃，有一门作业写不完，一顿饭吃不上，如果用这样方式激励小孩其实是无效的，为什么？吃饭是小孩的权利。当你三顿饭保证吃上的时候，而且三顿饭跟小孩写作业绩效都不挂钩时，你还采取一个措施，一门作业写的好给一张电影票，这张电影票的激励作用就大过另外一种情形下一百张电影票的作用，什么情形下？两顿饭没吃，但是恰好语文写好了，奖励规则是一门课写的很好给你一百张电影票，当他饿两顿肚子时一百张电影票的作用抵不上一张票。只有权利得到保障的情况下激励才会起作用，如果这个观点正确，我们可以提另外一个问题，在当今社会和未来社会，员工来你这里工作，就报酬而言，哪部分算权利，高的有竞争力的固定报酬算权利，这样报酬才会有效，这个话是我自己说出来的，这个意识慢慢在我心里发酵，直接点拨我的是上半年跟学生讨论问题时产生的，一个学生讲 PPT 时讲了一句外国人的话，我发现那个东西正好是我要说的，对员工的认可是礼物，我把这句话改了一下，很高的货币报酬应该是权利，而非货币报酬更多的应该被看成是激励，我很主张的一个观点是应该支付给员工稳定的有竞争力的高货币报酬，而不应该在货币报酬里分几个部分跟绩效挂钩，当员工权利没有得到保障时没有任何忠诚感，忠诚是智慧的来源，忠诚是长期打算的来源，没有智慧和稳定性员工不可能有高绩效。

五、报酬内涵的扩大。

最开始报酬内涵是就业机会加金钱，80年代到1995年是这样，然后福利变得相对重要，再往前走就业机会加金钱加福利加权利意识；再往前走，除了前面的东西之外，发展，特别是物质发展，再往前走发展还要加一部分，精神发展。稻盛和夫是日本的经营之圣，专门听了他一天半课，大家都很有收获，稻盛和夫先生在青岛讲课时我听他讲做企业两个东西比较重要：一个是哲学，一个是方法论，比如怎么产生高绩效，这个叫方法论；但是为谁产生高绩效是哲学问题，哲学解决不了，方法论解决的再好，其实也什么都没有。他说做企业12条，第一条必须明确做企业的目的，他讲了一个很长的故事，我讲结论，他说经过了挫折之后他突然发现做企业不是为了自己赚钱，也不是为了给企业赚钱，他说那个太低层次了，做企业的目的用一句话讲为员工创造物质两面幸福、为人类做贡献，最贴切的说法是物质和精神两方面幸福，为人类做贡献，把为员工创造幸福看成是根本目的，而不是手段，这是一个很高的境界，而且企业成就的根本原理也在这里。有一个案例讲美国希尔斯，说如果百货店要有高绩效，首先要有回头客，叫顾客满意；如果售货员搭拉着脸，来一个骂一个，那是不可能的，顾客满意取决于员工满意；再往前推，要让员工满意，必须对员工好，对员工好，导致员工满意，员工满意了顾客满意，高绩效就出来了。我们一直盯在哪里做文章？顾客如何满意？境界更高一点的是员工怎么高兴，但是一直没有深入到最本质问题，员工高兴的本质在哪里？员工高兴的本质就是有人替他的幸福承担责任。上午有个国企的朋友讲在国企工作很痛苦的问题，我理解是两方面意思，一个是国企的人力资源人员无所作为，第二由于等级观念很强，很难达到多高的程度，因为这两个原因可能大批人都痛苦。为了让大批人不那么痛苦，报酬内涵应该扩大，关爱员工应该成为报酬的重要部分，未来十年谁在这方面领先谁的薪酬体系就更有竞争力。张勇先生上午讲其实我只要比别人做的好一点就有竞争力，当别人让员工住地下室时，我让员工住地面，当大家都模仿我住地面来的时候，我（让员工）比人家住的更好，当都住的很好时，我再给员工别的东西。在哪些方面领先？在关爱员工方面领先，最错误的领先是金钱领先，最明智的领先是关爱领先，金钱领先只会导致没有效果的竞赛，关爱领先可以导致核心竞争力的提高。

六、更加强调薪酬成本的投入产出比。

彭老师上午讲了十点，讲到计量、成本考量，叫人力资源测度或者用数据说话，这是老话题，五六十年代德鲁克先生说薪酬成本差不多是每个公司里单项最大的成本，像我们这样的小公司，第一年成本大概20万工资，去年一年600万，明年可能扩大到1000万，我想象不出哪一项单项成本会超过这个增长速度和规模，德鲁克先生说很少有人琢磨薪酬支付的效率到底有多高？除了德鲁克先生的教诲之外，工作时间越来越少，工资越来越高，这两个东西挤压，只有一个出路，另外两个出路都走不通了：降低或者不增长工资走不通了，延长而不是缩短工作时间这条路也走不通，只有一条路可以走，那就是薪酬体系效能的提高，这是未来十年的一个大课题。怎么样提高效能又是一个很大的话题。我一直很欣赏这句话：薪酬体系高境界的标志是什么

呢？买员工的聪明，而不是买员工的辛苦，什么叫辛苦？绩效只能靠工作时间的延长而增加，那个叫辛苦；什么叫聪明？最简单的测度方式是缩短工作时间，工作时间缩短 20%，绩效增长 50%，这叫聪明。聪明工作来自哪里？大家可能有体会，也可能没有体会，我自己体会很深，聪明工作经典的两条建议：第一条，团队合作；第二条，员工参与。当你构建一个团队工作文化，当你构建一个员工参与文化的时候，你会发现较少的时间会有较高的绩效。

我就讲这些，谢谢大家！

【MBA 导师讲义】

《直面 80、90 后新一代员工的管理挑战》

以下为主题论坛《直面 80、90 后——新一代员工的管理挑战》，主持人为北京零点前进策略咨询有限公司常务副总裁李国良，对话嘉宾为中国人民大学心理健康教育与咨询中心主任胡邓、IBM 企业转型咨询高级顾问韦玮、360 公司人力资源助理总裁陈征宇。

李国良：刚才文教授也提到代际问题可能是接下来对于人力资源管理很大的问题，这次论坛主题也是直面 80、90 后新一代员工的管理挑战，这里面有个假设，是个挑战，我不知道大家认同不认同这个问题，具体怎么回答这个问题呢？有请三位嘉宾：360 公司人力资源助理总裁陈征宇女士；中国人民大学心理健康教育与咨询中心主任胡邓老师；IBM 企业转型咨询高级顾问韦玮先生，在座的三位有的来自实业界，360 作为科技公司，可能大部分已经是 80 后、90 后员工了，80 后、90 后有什么特点，我们遇到了什么问题，我们怎么解决这些问题，三位会从不同角度阐述，首先请陈总裁帮我们回应一下这个问题。

陈征宇：很高兴有这么个机会跟大家一起来学习，上午和刚才也学到了很多真知灼见。对这样一个主题，360 公司 80%—90% 员工都是 80 后和即将踏入职场的 90 后，这样一个主题，对我们来说是不是挑战呢？引用文老师刚才给大家讲的一句话，成功的思维都是一样的，不同的是大家的生活方式、个性与他们所存在的环境，如果我们都遵从共同的成功的思维模式的话，并且尊重他们的个性化，我觉得对 360 公司和互联网创业公司不是一个挑战。

李国良：胡老师本身是做心理健康，我们觉得 80 后、90 后心理健康问题也是很重要的问题，比如前段时间炒得很热的富士康的问题，胡老师有什么见解？

胡邓：80 后的大学生和企业年轻员工个性非常强，如果 1980 年出生的话，受教育是 1986 年，是改革开放第一个十年，相对来说整个教育体系是比较完善的，受的教育相对来说比较正规化、比较完善，而 1960 年后很多朋友插队，1978 年恢复高考回来，相对于这样一个环境来说，80 后的个性非常强。个性强就有一个东

西必然出来，就是创造力非常强，有创造力的年轻人背后一定隐藏着一个心理诉求，就是一定要实现自我价值。管理 80 后，无论是在学校，还是在企业，都是一个非常难的事情。我举个很简单的例子，不说是哪所高校，宿舍管理员阿姨带着宿舍卫生管理委员会查宿舍卫生，敲一个房间门，说检查卫生，里边有个男生说出去，不允许你检查，阿姨说，对不起，根据学校有关规定来查你的卫生，里边同学说 I 有权不让你进来，因为我们六个人交了宿舍管理费，我们现在是业主，你进来是侵犯我个人隐私权，I 有权拒绝你检查，我们六个人有权利决定住这样一个肮脏的宿舍过猪一样的生活，这是我的权利，只要我不把垃圾扔走廊里不违反公共道德你没权利管我，当时宿舍阿姨吓坏了，说这个小孩子怎么这样想，大家可以想像，在企业里可能会有更多这样的事情。

李国良：作为 80 后、90 后，我们这一代年轻人可能追求的是自我价值的实现，追求的是自我心理体验的获得，跟企业的目标、企业的组织价值能不能实现一致？中国经济社会面临转型，作为企业核心管理主体也面临着转型，针对这个转型，IBM 这边有什么高见？

韦玮：我每年也跑大约 20 家企业，大大小小的都有，大家也讲到代际问题，我觉得有些误区在里面。随着时代的发展，最近十年产生一些特征，比如产业快速升级，使得一些比较明显的管理趋势出现了，类似于企业之间组织边界变得模糊，或者说出现更多机会，或者传统的一些工作方式和管理工作方式发生了很大变化，使得企业感觉员工心态好象在发生变化，并不只是针对 80 后或者 90 后，我接触的 90 后比较少，80 后给我的感觉基本上并不是有非常鲜明的标签，这个标签其实是贴在我们这一代从业人员身上，可能大家过于关注 80 后，这个标签其实也贴在 70 后这个年龄段上，我也查了国外文献，像人力资源外包公司专门对 80 后、90 后或者 70 后这些人做了特征分析，比如讲到一些大家关注比较多的，比如个性化，或者企业忠诚度降低了，进行标签对比，发现其实差异不是非常明显，80 后和 70 后相比，在大中华区忠诚度只下降 5%，在美国、欧洲 80 后的忠诚度反而上升了 5%，很多变化是时代特征造成的。

李国良：您刚才也提到从欧美来看忠诚度反倒上升了，但是大中华区整体下降了，国内企业或者外资企业或者高科技公司或者制造业公司，针对 80 后、90 后在管理方面有什么新的特点和好的做法？

韦玮：中国区为什么会下降呢？我也跟一些教授讨论过这个事，中国最近十年不管产业方面还是其他方面，(变化)其实比国际上大，包括有些会对 80 后产生影响的，比如为什么忠诚度下降了？有几点：一方面，大家说更加个性化，或者忠诚度下降，其实跟整体生活成本提升有很大关系，最近五年大家可能也感知到生活成本上升压力非常大，比如大家都更加关注短期激励，更加讲究快速、公平，我做什么事你付什么钱，这点更加鲜明了，另一方面跟我们法律制度的健全有很大关系。大家对企业忠诚度可能也没那么高了，感觉外面机会很多，这是很多因素造成的。

李国良：最近网上有一个帖子比较热，说一个 90 后，如果 1990 年出生也就 21 岁，如果应聘一个单位，

相当于中专毕业或者职高毕业参加工作，他提出工作环境要有空调，环境要很舒适，不加班，准时上班、准时下班，而且休假时间要足够充分，而且要求待遇好，但是不能太忙，不知道 360 有没有遇到这样的问题？针对这种问题，我们怎么解决的？

陈征宇：首先 360 是一家创业公司，我们确实还处在生存阶段，面对这样的员工，我们只能说确实非常抱歉，目前 360 不是你的选择。前段时间华为提出来你是要做奋斗者还是做劳动者？360 这样一家公司，以及类似 360 的很多创业公司，如果只是需要一个饭碗，你就在 360 找好相应的位置，你不要羡慕那些创业者获得的回报，大家各司其职。

胡邓：主持人讲的故事跟高校内部发生的故事非常类似，第一批 90 后学生入学时我的助教告诉我说，学生社团招生时让 90 年出生的孩子填表，看着表翻来翻去说不对，怎么只有社员登记一张表，师兄说你耍什么表？说我要社长登记表，师兄说对不起，第一年做干事，干的好第二年当部长，大三才可以当社长，90 后孩子说为什么这样？我就是来当你们社长的。

十年前中央电视台对话韩寒，韩寒的回答让当时所有在场嘉宾很难受，包括有些语言，当时看是出言不逊，十年以后我们觉得韩寒很精彩，现在看 90 后有这样或者那样让我们很不舒服的地方，我相信十年以后我们觉得这样有一点点精彩，因为我们知道未来的世界是一个创新的世界，在未来创新世界

(11.59, -0.22, -1.86%) 里不按常理出牌的人有可能是最终胜利者，在这种情况下，年轻人掌握了主动权，占据了先机，我相信包括 360 在内、包括 IBM 在内包括很多大的创业也好或者成功也好的企业在内，他们一定会面对很多有新鲜想法的、有创造力的年轻人，这时候才会有活水，我们企业才能进一步往前发展，才能像文老师说的那样占到先机上。

李国良：文老师讲到企业发展终极目标哲学是什么？是为员工提供物质和精神幸福的最终极的目标，作为企业管理者，咨询机构也好，不管员工，还是我们客户，很多都是 80 后、90 后，对我们挑战是什么？我们核心问题是针对 80 后、90 后的心理模式、行为特征、职场模式包括工作方式会有什么新的变化，包括价值追求是什么，什么驱动他愿意工作，他的生活追求是什么，我不知道在座三位在这方面针对我们 80 后、90 后有什么见解？我们现在提出这个话题，十年以后可能 90 后成为招聘的主体。

韦玮：我觉得很难说，说的远一点，这几年我感觉技术的发展非常快，不管 Web2.0 也好，我们这边已经有微博互动了，其实放大了 80 后的特征，大家觉得 80 后员工比较创新，不管教育背景，还是其他背景，大企业里 80 后员工其实满有想法的，很有创新意识，如果说比较自我，其实也是一种风格，企业如果能够很好利用的话是很好的资源。

80 后还有一个特征，他们其实不善于或者不是很有外部沟通意愿，放大了很多雇员外部沟通的可能，内部沟通变得越来越少，传统企业都亲如一家人，现在八小时以内讲工作的事，八小时以外不跟你做任何沟通。

企业人力资源层面要做一些处理：文化观、价值观可能会对企业文化构成冲击，人力资源如何吸收好的、规避坏的，制度层面能不能员工创新变成企业创新，很多优秀企业在关注给企业搭建内部的沟通平台，使得员工创新想法能更好的转化，这是管理的一个挑战，或者说是未来很重要的趋势。另外一个趋势，我现在看到越来越多的 80 后开始走上领导岗位或者管理岗位，一旦走上管理岗位，其实你个人的风格就会变成企业管理风格，在企业大的领导力范畴之内，这种管理风格和传统的管理风格如果产生冲突，企业怎么在制度层面进行管理，这对企业是一个满大的挑战，对人力资源这块来说也是需要关注的地方。

陈征宇：这个话题也是最近我们正在思考和做一些事情的方面，我们发现 80 后和 90 后目前都面临困惑，80 后的困惑是什么呢？我进入职场几年了，我何去何从，我是继续在这个方向走，还是在另外一个方向走，我有没有机会做管理，到了管理岗位的话，现在工作这么忙，管理又这么深奥，我怎么能够带好我的团队，这是 80 后面临的问题，培训跟不上。

李国良：360 的 80 后管理团队比例是多少？

陈征宇：90%以上。去年招了一个 1991 年的大三学生，他为了做伟大的产品，他愿意休学一年，我们非常不鼓励 90 后现在入场，对他们来说，进国企？还是进外企？逃离“北、上、广”还是继续在“北、上、广”发展，对他们来说这是非常非常现实的问题，他们面临这样一些困惑，作为人力资源还有企业的各级管理人员，我们做的一件事情就是帮助他们。

李国良：怎么帮助？

陈征宇：教育——教育是非常重要的，2010 年也是我们企业的培训年，不是就培训而培训，帮助他、教育他、关爱他，像文老师讲的情感因素要占据薪酬很重要的组成部分，大家一起有一个非常伟大的愿景，能够共同做一件伟大的事情，在这个过程中，自己的成就感应该得到极大的满足，何乐而不为呢！

胡邓：是这样的，因为他内心的自我实现的心理诉求特别特别强烈，因此企业界要做的一件事情就是做到人力资源不仅仅是管理过程，更多的是让员工在企业中得到成长、得到自我实现。在这个过程中，刚才文老师讲的一句话非常重要，一种文化可能只适合某一类特定的人群，我们要能够理解 80 后、90 后的跳槽，选择离开我们，包括选择到另外一家公司，薪酬问题可能是一个方面，我们要更多的关注到内心的感受，为什么愿意去那边，那边到底给了他什么？除了文老师刚才讲的张勇先生说到你们住地下室我们已经在地面一层住了，感受是完全不一样的，我是见光的人，我对企业有很大的归属感和荣誉感。80 后、90 后想的更重要一点事情是我到这家企业工作能否实现自我价值，如果我们企业人力资源在培训上、在教育上、在引导上创造平台，激发他们内在创造力，让他意识到在这里能够实现价值，员工忠诚度没有问题，这不是一个我们要担心的问题，我觉得这是很显然就能够做得好的问题。

李国良：针对 80 后，目前来看应该成为招聘的最核心人群，并不是要不要、接受不接受、欢迎不欢迎、

认可不认可的问题，关键是迎合的问题，怎么迎合和引导他们，很多人提到 80 后没有责任感，针对这样的判断大家有什么评论？我们公司也有很多 80 后，有些总监找我抱怨，说 80 后来的时间不长，项目做一半不想干了，跑了，或者说做的不好，你说他两句，第二天不来了，是不是因为 80 后本身很多人是独生代，70 后、60 后很多都是兄弟几个，都是被父母骂大的，80 后都是独生代，他的信息比父母的信息还充分，很多时候父母买什么衣服由 80 后决定，信息主体在发生变化，台上各位嘉宾大部分都是 70 后，台下各位观众、嘉宾有什么想法也可以提出来，我们共同探讨，因为这是一个论坛，是对话环节。

现场观众：在我们公司现在 80 后占很大比重，他们信息获取方式、获取途径更加多元化，部门经理工作时采用他们的信息方式，70 后也好，甚至 60 后，包括开发性的设计，更多是由 80 后的理念启发得到的，由老员工论证。对于 90 后员工，我们中专生招的比较多，我们招的外地人比较多，他们愿意加班，我们教的方法他们能不能接受？他们更多的是亲手操作，这次犯错了，但是下次不想犯，他们关心这点。用这样的方法操作可能会有什么风险？如果从融合角度考虑，管理上有什么支撑？

李国良：我是这么理解的，80 后有些已经走上了管理团队，其实也开始站在管理者角度思考一些问题，包括我们公司有些 80 后管理层的人员，并不像我们想象的那样幼稚，也追求和谐，当然他有他的个性，希望能够表现出自己的观点或者想法，不像 70 后，人家说 70 后和 60 后很多特点在于不是没有个性，而是隐藏个性，比如大家去吃饭，都不想买单，但都要争着买单，这是虚伪的一种表现，对于 80 后，大家一起吃饭时 AA 制，大家很公平，建立一套规则。

对于 80 后的管理，或者 90 后的管理，第一是团队作业，70 后或者 60 后的人和 80 后怎么组建成一个团队，比如 80 后比较善于做创意，70 后在控制、执行、落地方面比较擅长，可以互相分工；第二，作为一个团队要有规则，并不是创意就是无限制的，你让他朝东走他一定朝西去，违反方向了，你制定规则以后按照规则去做，方向正确，可能会创造出更多让你惊喜的东西，最后这个成果会让大家觉得很高兴。

新浪微博网友：请问诸位嘉宾，目前 80 后大学生就业难的根本症结何在？是我们企业就业机会真的有限？还是大学毕业生就业能力不足？还是其他什么原因？

胡邓：我觉得主要是竞争压力越来越大，现在 80 后毕业生越来越多，90 年代初全国大学生几十万、上百万，现在每年毕业好几百万，以我个人记忆力来说，我印象中 2008 年大概有 60 万大学生没有就业，到 2009 年可能 100 万大学生没有就业，我不知道 2010 年有多少大学生没有就业。企业其实也做了很多贡献，包括我们企业接纳新员工，还有接纳年轻朋友一起工作过程中做了很多贡献。就业难的问题，除了竞争性本身增大以外，就是大学教育在就业指导方面有特色但还是不足够，换句话说，中国的大学体系和西方的大学体系是很不一样的，在美国，你可以花十年时间读完一所大学，期间可以出去创业，可以出去参与一定的工作，只要把学分修够、把论文交出来就给你学位，但是在我们的环境下，顶多允许你休学一年创业，在这样的情况

下，说句心里话，我曾经跟很多年轻朋友讲，我说我考你一个最简单问题，如果我是一个公司老总，你来当我的助理，我们先给你一堆文件，让你双面复印出来，90%大学生不会，但是90%的人都会干另外一件事情，送到楼下复印店，职业训练上可能有欠缺，学分压力、课程压力可能也比较大，用于实践中的时间比较少，曾经有同学说老师你觉得我的四年大学应该怎么过？我说很简单，如果你想走学术型道路，想保研、读博士，把80%精力用在学习上，如果想大学毕业之后就工作，只把60%精力花在学习上就可以，剩下时间去打工和实践，增加就业的竞争力。

李国良：胡老师讲到结构性思维和加强实习，公司缺人不缺人？非常缺人，为什么？因为业务快速增长，客户需求不断扩大，需求也非常旺盛，但是能搞定这个事的人比较少，可能很多人希望到我们公司来，我们也很欢迎这样的80后来到公司，80后有一个显著特点，要求新鲜，如果干两遍之后还让我干这个活就不想干了，对于咨询行业相对好一点，因为很少有重复性工作，但对于制造业行业，可能就是很大的挑战，中国虽然想从制造中心变成创造中心，但是这条路要走很长时间，谁担当这个责任，谁做这个活，如果80后、90后的创意虽然很好，但是执行不下去，最后还是有相当一批人还要做制造业的活，这可能就是一个问题。

现场观众：我觉得今天之所以会在这里讨论80后、90后的问题，因为大家都面临一个挑战，就像刚刚前面几位嘉宾谈到的，80后、90后有很强的创造力和创新能力，意味着要破除一些旧的东西，或者开发一些新的领域和新的“疆土”，而就80后、90后面临的职场环境而言，他们是规则的遵循者，而不是制定者，80后、90后需要能够让他自由发挥空间的环境，给他一些破除规则的机会，让他有更强动力做他愿意做的事情，包括您刚刚提到的不停的重复，因为来自于工作施加的，而不是内在的原动力，很多80后、90后可以为自己喜欢的事情废寝忘食，不停的做很多努力和尝试。对于公司管理者来说，我们担心和害怕的是因为在公司里面没有规矩不成方圆，但是规矩对于80后、90后来说是可以讨论的事情，而不仅仅是只能遵循的事情，我的问题是：各位在座很多都是企业HR，还有很多专门研究这方面的学者，如何为他们创造良好环境，在企业文化和企业规则之间寻找到一个平衡点？

陈征宇：对于我来说，一回答这个问题似乎又在吹捧公司，像创业公司机会很多，很多产品都是新产品，会有很多新业务，会有很多给80后甚至90后机会的平台，很多规则需要他们一起制定，很多规则都是80后、90后一起制定的，包括91年的产品经理，像这种互联网创业公司在企业里还是很少的一部分，放眼看去，在企业方面，任何一家优秀的企业如果确实要想发展的话就是要在规则制定方面让员工参与，大家一起共同制定更好的规则，这样才是更好的企业发展之道。

韦玮：我去的企业都是转型中的企业，转型中的企业和创业中企业出现的问题是完全不一样的，大部分转型期的企业都出现管理瓶颈，很多都是由于外部竞争的变化，企业业务模式导致管理发生变化。比如我面临的很多企业是传统制造型行业，甚至有些是高科技行业，原来企业是产品导向，里面都是技术工程师，都

是有高科技背景的人，他们自己也觉得自己很牛，他们工作就是把产品做到极致，还有一批人做销售，现在很多企业要面临转型，传统制造业行业向服务型转型，或者向客户转型。比如电信，原来管理架构都是宽带事业部、ADSL 事业部，都是以产品为核心的，现在企业转化成客户导向，比如叫做大客户事业部，这样有什么问题呢？对员工任职资格也好，工作要求也好，会产生极大影响，原来的技术员工基本都是以 80 后为主，原来他们的工作主要是把技术做好，现在他们其实是要把服务做好，技术变成辅助，我们要看人力资源体系是不是柔性的，能不能包容转化，比如是不是允许员工跨部门流动，或者培训体系是否跟得上，包括职业发展是不是进行了相应修改。如果这些东西跟不上，员工会觉得我是不是被企业抛弃了，或者是不是变成企业无用的人了，这种情况下员工会产生挫折感，转型期 80 后出现大规模流动跟这个有一定关系。

李国良：针对这个问题，要想达到一个平衡，其实本身企业要追求的目标如果跟员工的发展目标如果有很大不一致的话，毕竟是要发生冲突的，首先是怎么了解 80 后员工的想法、追求，我们这边也有一些做法。比如零点这边，每年四个季度都有四个季度活动，80 后特别爱玩，不太喜欢整天很枯燥的东西，希望能够娱乐的工作，如果工作同时给他讲点笑话，说点其他东西，让他觉得发现你这个人虽然做项目做的不好，但是在这方面挺有才能，唱歌唱的不错，有的人杂耍还可以，每个人的目标不一样，有的为了某一个项目，或者为了业务，80 后普遍特点是并不是要求你出来的东西完全是专的，希望给我提供一个视野，包括四季度的活动，比如到夏天有嘉年华活动，有很多参与的比拼，包括娱乐性活动，大家喜欢玩，玩的过程当中更了解这个人。

80 后的特点在于你如果只是枯燥的工作，他不愿意说真心话，他的沟通是有目的的，关键是跟谁沟通，如果看着你顺眼，愿意跟你沟通，如果看你不顺眼，为什么跟你沟通？对于管理者来说，你不只是业务上的领导者，在个人成长方面应该能够提供辅导。80 后还有一个特点，70 后这些人一般听上司教导的比较多，总是希望用他的经验、方法、教训教导你，但是 80 后不喜欢这些，他们说那是你们过去的事情，跟我们没什么关系，为他提供辅导和支持才能更好的做好工作。

现场观众：我的问题想请 IBM 和 360 公司两位老师回答，我的问题主要针对组织和团队层面的，我的问题更多关注团队表现层面，两点：第一点，80 后、90 后忠诚度或者归属感在个体方面表现出有些降低，从公司或者团队管理角度讲，今天早上有位老师讲的比较极端，一家工厂一夜之间走掉两千人，从宏观角度看，出现这样一种状况，是招聘环节找的人不对，还是选育用留环节上出现了问题，针对性措施或者改进方法会是什么？有没有可借鉴的实例？从公司来讲，我们最后要有结果，改进措施是什么？第二个问题，关于 80 后和 90 后的创造力和冲劲，像刚才 360 老师讲的管理团队中 80 后能够达到 90% 以上，现在存在的问题是 80 后、90 后有想法、有冲劲，这是一个优点。刚才有位老师提到报名时希望当社长，80 后、90 后把自我价值实现前置在整个公司、整个团队价值之上，比较典型说法是：“一个人是条龙，一群人变成虫”，本身每个人都

有想法，做事情之前，我们不太愿意为了整个团队而牺牲一些东西，从整个团队来讲，变成了比较挠头的，我觉得还是一个挑战，几位老师有没有好的建议？扩散到较大地域范围之内和较大团队规模之上，有没有可能从管理架构、从运作机制上有好的建议？比如 360 的老师讲到管理团队中 90%以上是 80 后，个人魅力在过程中起很大作用，假如放在比较大的团队规模之上，如果剔除以上两点，从这样一个管理架构、机制、运营思路方面有没有可以在较大范围内推广和落地的对应措施？

韦玮：从企业管理来看，如果企业管理成熟度比较高，人力资源开放程度比较高，企业柔性比较大的话，员工如果大规模离职，对企业的冲击其实相对小一点。我也去过很多大型企业，拿我自己公司来讲，我在 IBM 公司六年多时间，这不是我工作的第一家公司，IBM 这种公司全球有 38 万员工，中国有 2 万员工，已经到非常结构化和标准化，不管从人力资源管理来讲也好，还是从企业整个管理层面讲也好，这种公司可以迎合外部环境的很多变化，比如外面出现一些行业上的去中心化趋势，我们企业能够接受，快速转为项目制企业，或者矩阵式架构，非常容易迎合外部冲击。如果从员工层面看，假设明天一天所有中层管理层一下流失 10%的话，一下流失几千名管理人员对企业冲击不大，因为企业所有资源都沉淀下来了，企业还是根据正常流程走，这是一方面。另外一方面，企业不要太关注员工为什么这么容易走，员工非常容易接触到外面机会，像一些新技术，大家很容易接触到其他企业的员工，比传统招聘机会来的更加快，面对这么多诱惑，企业内部如果不打造自己的差异化吸引力，抱怨也没有太大价值，很多企业已经开始做针对 80 后的工作方式，大型国有企业都在做大型的内部创业平台，吸引住这批有想法、愿意尝试的员工，企业还是要从自身考虑。

陈征宇：你的问题是个人发展与组织发展如何能有非常高的匹配度，我今天确实挺荣幸的，对于我来说回答这个问题确实不难。在一个创业公司，大家的成功跟公司的成功是紧紧联系在一起的，创业公司绝大部分员工持有公司期权，只有公司成功了，大家才可能能够成功，无论是从精神上我们要做一件伟大事情的这样一种使命感，所有人都在用我们的产品，这是从精神上得到的很高的成就感；从物质方面讲，如果公司成功了，500 美金一股的股票，大家财富自由了，生活也会非常幸福，能够享受生活。精神和物质两方面都能够跟员工结合在一起。很多公司即使不是在创业阶段，在文化方面，员工和公司之间如果能够紧密联系在一起，让员工觉得做的事情真的是有意义的，就确实不一样。

现场观众：大家好！我是一名 80 后人力资源管理者，同时也是人大的校友，同时也是胡邓老师的粉丝，这个问题是提给胡邓老师的，从人力资源角度来讲，现在管理的许多层面需要从心理角度去考虑一些问题，人力资源管理者如何针对 80 后、90 后心理问题做一些有针对性的辅导性工作？

胡邓：很高兴跟校友对话，我最近听到一个词，是一个企业家告诉我的，他说人力资源领域有心理成本，我特别特别渴望很多 HR 明白一件事情，一个人的创造力的能动性最大的核心来源不在于你的薪酬激励机制，来自于内在的自我价值感的实现，马斯洛需求层次说的最高一个需求，自我实现的需求。在这样一个情况下，

我们的企业，尤其 HR 应该做些什么？因为我不懂这块，但是我能够理解的是年轻人的心理状态尤其是 80 后到 90 后目前还不是很稳定的状态，因为还很年轻，可变的因素就会比较多，比如我们招募时可以做比较好的职业生涯规划方面的量表，北京有一家公司他们在这方面做的非常优秀，通过职业生涯规划量表能够筛选出符合我们公司文化、符合我们公司总体目标同时整个原动力也在于此的这样一批年轻人，这时候就少了很多入职以后的磨合，少了很多冲突，他在这本身感到很舒服，同时创造力也得到了实现，他的自我价值感也得到了体现，这时候工作就会更加有动力，HR 要做的很多协调的事情可能也会降的很低。

入职以后在心理层面除了要关心 EAP，可能更重要的是 EDP，要让他们的成长成为 HR 工作的一部分，包括心理成长。中国老话叫三十而立，其实一个人心理结构的稳定也基本上是在三十岁左右的时候，前边是雏形可变性非常强的过程，三十岁时心理行为模式比较稳定了，也许二十几岁入职，经过八年，到三十岁时会为企业做更多贡献。最后一个层面是 EAP 层面，生活或者工作中遇到苦恼，EAP 系统对他实施帮助和援助，从入职开始，从培养开始，一直到最后 EDP、EAP 一系列跟进措施，相对来说企业发展过程中年轻朋友可能会更愿意担当很多企业的责任。

李国良：因为时间关系，在座各位大部分都是企业里人力资源负责人，更希望听到一些务实的经验和做法能够让我们对 80 后或者 90 后管理更有效，三位有来自于企业的，也有来自于咨询机构的，给每个人出一道题，每个人出 1-3 个招就行，回去以后供人力资源负责人借鉴。

韦玮：用一两招解决这个问题确实有点难，我觉得人力资源体系上可能还需要想想，我们不要把 80 后、90 后割裂开来，看看我们的体系是不是包容的，把有个性员工的创造性激发出来，最近几年每个企业的人力资源都在考虑这个问题，各出其招，有一个企业的方法比较好，给对企业有留恋又想出去创业的人一些资本，为他提供创业平台，和企业形成补充关系最好，还有一家企业把员工的想法通过结构化的方式变成创新积分，可以用来给员工晋升，甚至可以直接折算成钱。

陈征宇：今天因为时间有限，先支一个道方面，关于术方面，有时间希望会后跟大家多交流。道方面，两句话：第一句话，道是来自心理方面，因为所有做事都是来自内心的动力，你自己在为你自己做事情，不是在为老板做事情。第二句话，老板为你提供了一个平台，你在这里练习你自己的本事，捎带手帮他做点事情，你有什么不快乐的呢！包括在座各位和我自己有时候工作很辛苦时你想起这两句话你觉得能够安慰自己。

胡邓：我支三招：第一招，摸清心态，到底在想什么，心理诉求到底是什么，之所以来 360 而不去 361 是因为什么。第二招，整合认同，我们知道员工心理需求、企业发展需求，怎么把这些价值观整合在一起，有时候需要员工做改变，有时候需要企业做改变。第三招，要么百年好合，要么分道扬镳，做完以后发现你在这咱俩诉求基本是一样的，咱俩百年好合吧，我为企业做事情，其实是在为自己做事情，企业家也很高兴；或者分道扬镳，一个文化特征只适合某个特定人群，你不是这个圈内的干脆到那边去，IBM 和微软好像风

格完全不一样，你在 IBM 呆的很好可能到微软就会失败，没关系，各走各的路。谢谢！

李国良：今天由于时间关系，在座的可能有的是外资的，有的是本土的，有的是制造业的，有的可能属于知识密集型行业的，每个人都是带着问题来的，但是不可能把所有问题都解决掉，在座嘉宾也提出了一些招法，大家还得根据自己企业的实际情况运用。

我再补充两点，对于 80 后、90 后，普遍追求娱乐精神，而且追求兴趣的，兴趣导向的，希望有共同兴趣爱好的人一起工作，首先做好招聘关；第二乐做，做的过程中希望能提供一些娱乐的平台，而不是简单枯燥的工作，通过工作体现价值，有追求，精神得到了升华，他就愿意工作。

谢谢各位！

【MBA 导师讲义】

中国人民大学劳动人事学院彭剑锋教授

2011 年

《转型与突破——中国人力资源管理未来 10 年》

管理就是实践，实践是我们最伟大的老师。让我讲的是未来中国十年人力资源发展趋势。说实在的，十年以后怎么样我说不清楚，因为世界变化太快，刚才黄教授也谈到，我们所面临的世界是越来越不确定的世界，企业如何在不确定世界中寻找新的发展机遇？随着社会经济结构的调整，要求提升企业内在核心能力。毕竟我是做咨询的，十年以后的趋势可能现在在很多好企业的实践过程中已经隐含了。我做咨询有个特点，我自己亲自关注的咨询项目一定是要有所选择的，所以我说我是只做好企业不做差企业。我们经常讲做咨询就是解决企业的问题，帮助企业治病，我做咨询，我只选择好企业，选择好企业的标准主要是两个，一个是这个企业的所在产业有没有前途，产业要没前途企业做不大；第二是企业行不行，企业家有没有追求，有没有胸怀，有没有境界，决定着这个企业成长的“天花板”。这两个要素定了其他东西都可以探讨。

我今天要讲的主要有十个管理主题，这十个管理主题都是现在企业做的，都是这些年我们一直在企业力推进行的。今天不可能细讲，主要点出来：

一、如何优化企业人力资源治理体系

过去谈人力资源管理，谈的都是人力资源作为专业职能部门如何提升人力资源管理能力。从中国企业来讲，很多人力资源问题都是来自于治理结构层，为什么很多人力资源技术方法在企业里推不动？推不动的根源往往在高层，在企业治理结构层，光靠人事经理是解决不了的。从这些年中国企业治理结构来讲，得到了

系统优化，很多企业产权改革了，上市了，重组了，集团化了，但人力资源体系滞后于治理结构。企业治理结构的核心问题还是人力资源的问题，货币资本跟人力资本的制度安排与设计问题，企业治理的根本也是解决货币资本跟人力资本制度安排、机制安排问题。从中国企业来讲，人力资源首先一个瓶颈就是人力资源体系滞后于整个治理体系，我们最近这几年都在推进一个概念，人力资源管理有两个：一个叫基于人力资源专业职能的人力资源管理，指人力资源部如何专业化，靠专业化为企业战略、为企业业务提升做贡献；另外一个层面，从企业家和高层管理团队讲，从企业治理层面结构推进整个企业人力资源管理问题，如何优化人力资源治理体系。人力资源治理体系，我归结为八个方面：第一方面，企业家的自我超越与领导力发展问题。人力资源问题首先是老板能不能自我超越，你的境界、你的能力能不能得到系统提升，如果老板的境界、老板的能力、自身人力资源不能得到系统的有效提升，人力资源管理就顶到了“天花板”。现在来讲，包括在做咨询过程中，如何帮助企业家实现自我超越、实现自身的领导力的发展是中国企业人力资源管理在治理结构层面碰到的问题。第二方面，创业型企业家的退出与接班人问题。中国第一代、第二代企业家已经到了要退出的年龄，谁来承接他的事业？是靠职业经营团队，还是靠家族成员承接？涉及到创新型企业家如何合理的退出，如何解决退出过程中的矛盾与心理失衡问题，这也面临着创新型企业家退出安排与接班人问题。第三方面，货币资本与人力资本价值平衡问题。对剩余价值的索取权，究竟索取多少，人力资本作为资本对剩余价值有索取权，怎么索取？索取量怎么衡量？这就涉及到货币资本跟人力资本价值，尤其是对剩余价值索取权的平衡问题。第四方面，企业的决策权与控制权的制衡。像国美事件其实就是企业决策权与控制权，老板交出去，内部人控制，老板不交，形成不了团队，这也是中国企业人力资源管理治理结构上面面临的第四方面的问题。第五方面，集团化人力资源管控。没有真正建立有效的集团化的人力资源管理模式，包括集团怎么定位、集团跟下属公司之间什么关系、集团扮演什么角色、集团如何发挥战略价值、协同价值、整合价值、共享价值等。集团不要变成官僚机构，现在很多企业做大以后，民营企业越来越官僚化，企业越来越没有活力，越来越没有效率，越来越没有协同。第六方面，职业经理人能力发展与职业操守问题，也是治理层面上要解决的一个问题。第七方面，企业高管的薪酬水平与决定，高管究竟拿多少？当一个企业家为企业创造了巨大的财富以后，如何衡量他的价值？褚时建事件出来以后，开始说企业家拿少了；有的职业经理人拿到六千万、拿到一个亿的时候，社会舆论又说拿多了。高管究竟应该拿多少，我们最近提出高管薪酬指数，根据企业销量、利润状况、资本状况、市值状况，我们提出高管薪酬指数，高管薪酬标杆是什么，这也是我们现在所面临的问题。第八方面，管理者的人力资源责任与人力资源绩效。人力资源的责任光靠人力资源部几个人承担不了，真正人力资源责任是从老板开始到各级管理者。承担人力资源管理责任不是一句话，关键是机制、制度设计。如何让管理者真正承担人力资源管理责任，这需要建立管理者人力资源责任体系与人力资源绩效体系，过去谈绩效，更多是财务绩效，现在更多谈不仅要出绩效，而且要带队伍、培养人才，把人力资源绩效

纳入管理者绩效考核评价之中。我们把这八个点都叫创建优化高效人力资源治理系统，这些问题靠人力资源部解决不了，需要从治理结构层面思考 and 解决。

二、人力资源战略给力

最近我到广东和浙江一带，大家说中国的人力资源管理发展到今天进入一个新的战略发展期，在经济发展质变时期，中国企业面临新一轮战略十字路口。人力资源战略意识现在很多企业家已经有了，大家都说人力资源是战略性资源，问题在于怎么把人力资源战略意识转化为人力资源战略管理能力？如何提高人力资源战略准备度与战略适应性，这是人力资源管理面临的很大一个问题。最近我们在做几件事：一是明确人力资源战略伙伴角色，角色究竟怎么扮演。二是理清人力资源战略逻辑。从战略逻辑来讲，人力资源到底在企业战略要素里处于什么位置，人力资源如何为企业战略要素作贡献，在企业战略地图中处于什么位置，怎么发力？很多企业都在搞人力资源逻辑图，或者叫人力资源战略地图，其实就是明确人力资源战略地位与战略性贡献点。三是人力资源战略规划模型。从我们国家来讲，去年颁布了《国家中长期人才发展规划》。从今年开始，所有企业(包括国企、民企)都在做人才发展规划，关键是怎么做实。现在人才发展规划全部是虚的，最后变成理想化的不可操作性的规划体系，人力资源规划变成理念表达系统。现在提出两条线：一条能力线，另一条机制线，除了对一个企业能力进行规划以外，更重要的是机制上、制度上要进行系统规划，光有能力线规划，没有机制、制度线规划，人力资源规划落不了地。我们把人力资源规划分成两个层面：一个叫能力线、机制线规划，一个人力资源专业职能规划，涉及到战略性薪酬、战略性绩效考核、战略性人才培养发展计划。从这个角度来讲，人力资源规划究竟做什么。四是人力资源战略绩效评价，人力资源如何创造价值。五是人力资源战略执行体系。六是人力资源战略职能体系。在企业来讲，如何从理念转化成人力资源战略真正给力，能够发力，创造价值，真正提升一个企业人力资源战略价值，这是中国企业现在所面临的一个瓶颈。大家都知道战略，问题是怎么做，怎么把理念变成可操作性的有价值的东西，这也是很多企业所面临的困惑。现在说人力资源给力，就是不要停留在理念层面上，要考虑如何真正创造价值。

三、人才经营三角

我们谈企业经营本质是经营客户、经营人才，经营客户本质是经营人才，关键是人才怎么经营？最近我们在企业提出人才经营三角，所谓人才经营三角，把人才上升到经营层面，其实就是提升人力资源价值创造能力，要提升一个企业组织整体人力资源的价值创造能力。我们现在叫经营三要素：一个是经营知识。所谓企业的知识管理，尤其是面对新生代知识性员工，流动性非常大，如何把个人知识转化成公司的公共知识？如何建立共享的知识信息平台？如何在组织内部进行知识的协同？尤其通过网络体系，构建一个企业知识战略管理地图，实行一个企业的知识协同，这是现在人力资源管理所面临的问题。现在知识管理分四个层面：一是个人知识公司化，一个企业内部如何内生知识经验；二是把隐性知识显性化；三是如何建立共享的知识

信息平台；四是企业如何提高知识协同能力。未来不再是人与人之间的协同，是知识之间的协同，靠知识流进行协同。过去更多侧重人与人之间行为协同，其现在企业更重要的是知识协同，可以跨越空间，把经营知识作为提升一个企业人力资本价值的很重要方面。第二，经营心理。尤其是 80 后、90 后，我认为他们不缺知识，缺的是心态，另外他们不快乐、不幸福，如何通过心理经营提高心理资本价值？人力资源里面很重要一个领域叫心理资本管理。如何激发员工内在潜能？如何提高幸福指数？如何通过心理的经营激发内在潜能，激发创造性。从这点来讲，我们现在叫经营心理，心理资本管理。第三，经营能力。从事不同的专业，从事不同的职业发展通道，你需要有什么能力发展，一个企业如何建立职业发展通道，如何建立基于职业发展中的能力标准体系，建立能力系统？这是我们现在人力资源管理的人才经营三角，经营知识、经营心理、经营能力，当然后面有操作系统，有全套知识管理体系，在心理管理上，有全套的关爱式的员工心理计划，另外有能力发展体系等。

四、双基点复合式人力资源管理

过去人力资源体系更多建立在单一职位基础之上，现在企业全是复合式、集团化，企业如果把人力资源管理建立在单一职位基础上，而组织、职位又不断变，显然不适应现在组织不断复杂化、变革化的要求。现在在人力资源基点建立在从单一职位到职位管理系统，根据你的战略、业务体系如何建立职位管理体系。我们最近在一个大型国企做职位管理，光理清清楚企业职位体系花了整整八个月，把成千上万个职位归类，对每个类别提出基于职位的职责。过去是基于单一岗位的职责，现在叫基于职位职种的责任体系建设，跟企业关键业务、关键战略要素是对接的。另外从过去讲单一能力系统，胜任能力这个概念来自心理学。心理学更多的研究个体，但是企业其实是一个组织，是一个团队，能力系统不再是单一的胜任能力研究，现在胜任能力研究里已经形成了胜任能力系统，保证全员胜任能力、领导者胜任能力、专业胜任力、关键岗位胜任力、团队结构胜任力。现在是系统对系统，对整个人力资源体系提出了全新的挑战。系统对系统的配置，而不是单一人岗的配置。人力资源跟战略匹配，必须在系统上进行匹配，而不是单一的人与人之间、人与岗位的匹配，我们提出双基点复合式人力资源系统，涉及到这个系统跟企业整体系统怎么匹配，怎么实现大系统之间有效的配置。人才配置不再是单一的人岗配置，而是岗位系统跟胜任能力系统的有效配置，使得人力资源管理在个人跟战略之间找到了衔接点。过去个人直接对战略，其实没有过渡，现在通过职位体系、通过胜任能力系统在人与战略之间找到了衔接点，打通了。现在提出双基点复合式人力资源系统，将来企业的岗位竞争线、能力发展线、战略绩效线三条线必须打通。现在很多企业搞基于能力的人力资源管理，有的叫基于岗位的人力资源管理，但是各个模块之间相互打架，因为没有建立系统与系统之间的有效衔接。

五、全量化人力资源管理

现在人工成本越来越高，过去中国企业可以不关注劳动力投入产出问题，这两年越来越多的企业在关注

劳动力投入产出问题。我们现在提出全方位人工成本管理能力，过去叫人工成本压缩能力，早年在全球获取竞争优势，叫作全方位劳动力成本压缩能力，使劳动力成本最低。现在提出全方位人力资源成本管理能力，不再是简单的压缩问题，而是如何提升人均效率问题。全量化人力资源管理基于效率建立人力资源体系，最初从研究效率开始，各级组织、各级职位族中人力资源使用效率。过去研究人才效率，主要是研究宏观效率，即整个人工成本占销售收入多少；现在研究每个职务族、每个职业发展通道人力资源投入产出问题，通过计算各类职务族群中人力资源使用效率进行计算。另外一点，要关注人力资源审计问题，人才配置上不再是单一人与岗位的配置，人跟岗之间全是动态的，关键是要实现稳定的配置，就要求实现系统跟系统的配置，这就要进行人力资源战略审计，实现对比监控。作为集团公司，如何比较下面各个业务单元、下面各个分(子)公司的人力资源效率状况？能比的前提是整个集团职位发展通道是统一的，是有标准量的。比如同样有管财务的，有管人力资源的，同样有管做客户经理的，这条线可以打通，所有业务系统都是打通的，人力资源标准量是可以计算出来的。在中国国有企业就同样这样问题，同样司机分属不同业务系统，有的司机可以拿一万块钱，有的司机只能拿两千块钱。打通以后，各个工种工时和效率可以监测，监测之后可以比较。另外人力资源量化战略管理，哪一个职位族或者职位体系对企业战略起着决定性作用的，需要从量上衡量战略性贡献。另外推进人力资源财务化，人力资源作为第四张财务报表，解决人力资源投入和绩效问题。海尔做到了自主经营主体，每个员工都有一张人力资源盈亏表，你占用公司多少资源，你为公司做了多大贡献，是赢的，还是亏的。现在推人力资源第四张财务报表。一个是战略、一个经营计划预算还有一个人力资源，三者之间是打通的，过去人力资源跟企业经营计划预算体系是割裂的，光会下目标，背后资源能力跟不上。

六、绿色人力资源管理

我们提出人力资源生态链管理，改善、优化人力资源生存环境，为各类人才提供展示才华的空间，我们叫绿色人才生态。过去叫野蛮成长生态，过去给员工提供的是野蛮的人力资源生态环境。现在提出要从野蛮的生存环境走向文明的生存环境。现在提出绿色人力资源管理，要适应新经济的发展，适应绿色发展，干部选拔标准上，如何反映绿色要求。比如现在对研发人员的考核，在饲料行业，过去追求两个指标，一个料肉比，一个叫生产周期。什么叫料肉比呢？一斤饲料吃进去长多少斤肉，现在科技创新能做到什么程度呢？1.5公斤饲料长一斤肉，过去生产周期是60多天，现在缩短到20多天。过去科技创新考核就这两个指标，研发人员朝这两个指标努力，料肉比越高越好，生产周期越低越好。现在不能再追求料肉比，生产周期缩短到一个礼拜，你不敢吃，所以考核指标得调，对研发人员提出不能追求料肉比了，研发导向必须发生变化，这就是绿化指标体系的提出。

七、人力资源价值链管理

对人力资源的价值链管理，核心就是从价值发现、价值创造、价值评价到价值分配，实现全价值链管理。

八、虚拟式整合人力资源管理

不求人才所有，但求人才所用。很多业务可以外包，很多人才可以整合，通过网络、通过知识管理进行全球人才运筹和协同。

九、关注新生代人力资源管理

现在的 80 后、90 后流动性非常大，忠诚感很差，但是这些人才的内在创造力潜能我认为比我们强。虽然我们都在说 80 后不行，但我认为一代强过一代，80 后起码有一点比 77、78、79 的人厉害，我们这些人在政府都是司局级干部，在学校至少也是教授，都混的不错。因为给我们太多机遇，但是我们这代人最大问题就是被组织折磨过以后言行不一致，说一套做一套。表面上大家一团和气，拥护党中央，但是管理成本非常高，交易成本非常高。80 后、90 后不一样，比我们更言行一致。虽然有时候提的问题让你难受，但是人家说实话，我们这一代人说假话已经变成一种文化，管理交易成本非常高，80 后、90 后交易成本非常低。海底捞的老板在，海底捞员工都是 80 后、90 后，为什么这些人服务意识那么强、那么投入，问题症结还是对人的尊重和关爱，怎么让他们有家的感觉。

十、基于客户的流程化人力资源管理

要把人才当客户、要把员工当客户，人力资源配置必须根据企业的整个业务体系，要基于客户的流程体系构建相配备的内部客户流程体系。内部客户流程体系一定建立在人与人之间是客户关系的基础上，并由此建立起基于客户化、流程化的人力资源管理系统。

由于时间关系，就讲到这里，谢谢大家！

周禹：感谢彭剑锋教授！我一直认为彭老师是人力资源界知识和洞察的领袖，而且也是讲课的摇滚派，彭老师风格气贯长虹，开合很大，十年前彭老师写过《21 世纪中国人力资源管理十大趋势》的论文，成为当时我们领域里的一个经典篇章，十年之后彭老师又提出了新的人力资源管理十大创新实践，给我们提供了新的思路、实践和启发。

看看现场有没有听众向彭老师进行提问。

现场观众：您好！我非常尊敬彭教授。我现在有一个问题，彭教授刚才说只选择跟好企业、好老板合作，我想说的是您是做咨询，而我们企业人力资源管理从业人员要生存，假如我们面对的老板没有很好的胸怀，老板就是这样的人，我们从业者怎么办呢？

彭剑锋：问题提的很好。我觉得这样，老板之所以能做老板自有道理，能把企业带到今天，首先得尊重，作为职业经理人，始终要有一个原则，老板就是老板，老板永远是正确的。我们现在很多职业经理人到企业以后想改造老板，老板是不可改造的，只能靠自我超越，老板是自我超越，不可能靠职业经理人改造老板，要改造老板就死定了。但是职业经理人可以创造一种专业化的工具和方法影响老板，让老板对你有信心，对

专业化有信心，使得老板能够尊重职业人、尊重专业化，这要靠专业能力影响老板。换句话说，你要靠你的专业工具、专业知识真正解决企业的问题，只要解决了企业的问题，我想老板不是傻瓜，就像我现在做咨询，我体会最深刻的是咨询行业根本不缺客户，缺的是专业能力不够，现在很多咨询师一做砸就说老板不行、企业不行。我说首先是你不行，管理没有先进落后之分，只有适合企业，要适合老板的层次，适合企业特点，用专业化创造价值，老板没有好坏，企业能做多大，主要取决于老板能不能超越，所谓选好企业，一定选有追求、有胸怀、有境界的，所以你们也要找这样的老板，找不到这种好老板的时候，找相对有追求、相对有胸怀、相对有境界的老板。谢谢！

现场观众：天命指什么？

彭剑锋：有些东西不可改变，就像我的德行一样，其实很难改变，跟家教、成长经历密切相关。企业家精神是天赋，商学院培养不出真正的企业家。天赋加经历就是天命。我碰到香港一个大师，他说人的命和运是结合在一起的，命是天赋，他讲连战有命没运，是当总统的料，但是运气不行；阿扁有运没命，运气很好。命和运要结合在一起，另外能不能抓住机遇，时势造英雄，两者得结合在一起。

【MBA 导师讲义】

著名经济学家、原中国人民大学经济学院院长黄卫平

《中国经济发展方式转变对企业人力资源管理的冲击和影响》

黄卫平：大家看刚刚结束的中央经济工作会议，实际是一个管理、两条主线。一个管理就是今年要管理好通货膨胀预期；两条主线，实际也是“十二五”规划的两条主线，一条是调整的主线，一条是民生的主线，如果能够把握住两条主线来思考问题的话，我想基本也就抓住了目前这样一个脉搏。

中央经济工作会议提出了六项重要的工作，也是今年六项重要的工作。如果我们对比 2010 年中央经济工作会议提出的六项主要任务，你会发现这里边有一个很有意思的变化。请大家看，2010 年中央经济工作会议第三条“夯实三农发展基础、扩大内需增长空间”，我们看看 2011 年中央经济工作会议，把农业从第三条摆到第二条，说法叫做“推进现代农业，确保农产品(16.31, -0.34, -2.04%)有效供给”，这是什么概念？“夯实三农发展基础，扩大内需增长空间”，从内需角度定位“三农”发展情况；如果看今年中央经济工作会议第二条，特别强调的是“推进发展现代农业，确保农产品的有效供给”，从需求转到供给，这个变化似乎就是在谈需求、谈供给，或者我们可以讲在过去的基础上更加全面、更加完善的来讲农业的问题。实际要结合这段的经济情况，你会发现如果不确保农产品的有效供给的话，说实在的，管理好通货膨胀预期将会落空。一个变化就是“三农”问题从去年提出从需求角度保证国民经济平稳发展，到现在确保农产品有效供给，真

正要保证经济平稳运行，从供给角度讲。如果大家回忆 30 年改革开放，GDP 物质内容发生很大变化：GDP 本身是新增财富的总和，新增财富的总和的物质内容，近期主要是以高楼大厦、以高速公路、以高速铁路、以基础设施来体现的，而随着物质财富的增加，你手里所获得的货币形式财富也在增加。一方面 GDP 增长了，物质是高楼大厦、基础设施，因此手里收入增加；另一方面，农产品的增长，与我们所讲的高楼大厦的快速增长实际是不匹配的，形成了一个很有意思的现象——由于高楼大厦新增的财富的物质内容而带来给你越来越多的货币收入去抢那些增长较慢或者相对来讲供不应求的农产品的时候，可想而知，整个农产品价格是什么趋势。因此在上世纪 70 年代我们的蔬菜是以分来计算每 500 克的，到 80 年代、90 年代以角来计算每 500 克的，到 21 世纪第一个十年，突然发现菜以元作为基本单位计算每 500 克的，这个趋势还是要发展的，很可能有一天 10 元买一斤白菜是很可能的事情。GDP 物质内容和我们所看到的 2011 年中央经济工作会议提出的转变，二者一定要配合起来，否则通货膨胀预期的管理大概很难获得很好的成功的，这是我要讲的一个问题。

另外一个问题，“十二五”规划中提出了很多任务，如果要看看保证“十二五”规划完成的外部环境，实际是很有意思的。请大家看红字部分，第一点，世界经济失衡，结构调整势在必行。在上世纪 80 年代到 90 年代人们也在谈世界经济失衡，那时候谈的世界经济失衡更多的涉及的是南北经济关系，讲的是地球村有穷国有富国，如果世界经济要很好的发展，一个基本条件那就是穷国或者发展中国家的经济必须有一个很好的发展。这里有一个隐含的概念，发达国家有义务帮助发展中国家发展经济，因此大家会发现在 1995 年的千禧年规划中提出八项目标，谈的都是如何让发展中国家得到很好的发展，在那样的情况下，减贫就成了这个世界最重要的任务。1978 年中国改革开放，在全球范围大幅度减少贫困人口数量，在这样的情况下得到了全球一致的拥护和赞誉甚至帮助。那时候缺少资金，FDI 来了；缺少技术，转让了；需要市场容量，开放市场。在这样的情况下，可以说你顺风顺水发展。21 世纪第一个十年你突然发现人们还在谈世界经济失衡，这个世界经济失衡的内涵发生了一个 180 度的转变。现在如果查文献，全世界政界人士谈世界经济失衡时候提的是经常账户的不可持续，如果说的直白一点，那就告诉你有的国家有着过多的贸易顺差，有的国家有着过多的贸易逆差，所以世界经济要能有一个平稳发展的话，必须在顺差、逆差之间做出一个平衡，必须进行调整。大家想想，在这样一个地球上，谁的出口最多？谁的顺差最大？谁手里外汇储备量第一？显而易见，全世界都认同这么个道理，中国经济需要调整，因此从世界经济失衡这样一个角度来看，我们仍然以外需为主这样一个发展模式受到了挑战，我不是说外需就应该放弃，我说这样一个模式受到了挑战，这是我们必须进行调整的第一个助推力。

第二条，社会与环境赤字严重。主要体现实际就是这个地球的贫富差距越来越大，使得整个地球村可持续发展受到了挑战，因此提出了一个问题，这个世界经济必须有共享性的增长，也就是常说的包容性增长。社会共享的概念，全球一致认同的是反贫困、公平、机会均等、社会包容，以及构建社会安全网。社会安全

网的概念不是我们说的社会保障网，社会保障网仅仅是社会安全网一个很小的组成部分。大家回头想想中国，我们经济发展一直本着一个思路，我们讲的是增长社会财富的能力比社会财富本身更重要，是中华民族一直贯彻到今天的思维，因此在这个过程中很大程度上忽视了社会主义的生产目的，就是以不断发展生产力满足人们日益增长的物质和文化需要。大家看，社会赤字严重是必须偿还的，“十二五”规划中一方面要调整，一方面要保证民生，如果大家要注意观察的话，你会发现什么呢？过去我们的口号叫：“又快又好”，后来转化为“又好又快”，去年中央经济工作会议上把收入分配问题提到前所未有的重要位置，总书记去中央党校讲课时候提出八个方面结构调整，50个要加快，收入分配结构调整是诸多结构调整中第一位的。要加快调整，收入分配调整也是诸多要调整的之中第一位的，所以咱们这么讲，社会赤字严重让你偿还，一方面肯定增加生产的成本，毫无疑问；第二，将跟社会主义生产目的契合，这也是结构必须调整的一个助推力；第三，环境赤字严重。其实从中国来看，除了青藏高原大概所有地表水已经都不能够再饮用了，东北、华北、华中、华南、华东、西南全是酸雨区。从这种污染来看的话，事实上环境赤字在中国是可想而知的。我想大家都清楚，我们现在面临极大的压力。从哥本哈根会议来看，各国都面临着一个减排任务。我们减排做了极大的努力，我们承诺到2020年单位GDP减排40-45%，这是非常艰难的一个任务。但与此同时如果在这期间你的GDP是翻一番的话，大家可以看到，我们就出现了一个很尴尬的局面，单位GDP减排而总量却在增排，这就是我们尴尬的一个问题。奥巴马提出来在这个地球要说减排的话任务最重的是中国和美国，因为这两个国家加在一起的二氧化碳排放量占全球45%。从2009年开始中国的二氧化碳排放已经超过美国，列世界第一。美国人讲如果中国、印度、巴西不签《京都议定书》的话我签没有意义，这给我们极大压力，这也是从另一个角度仍然要调整产业结构的原因，这又是一个助推力。

从目前情况来看，全球都在说调整，而在这个调整中间，最大的调整实际是产业结构的变化。大家可以看到，美国现在提出量化宽松这样一个口号，借口很简单，就是我的经济增长速度不快，我的就业增长不快。实际要从21世纪以来整个世界经济发展趋势来看，真的有这么个情况——整个经济有增长，但是就业并没有相应的增长；就业没有极大的增长，但收入却有着增长。这就出现了一个很有意思的事情，不光是中国，全球都是这样，在总体福利提高的过程中，个体分配的收入差距却越拉越大，这就是世界的趋势。市场的力量不会平衡收入差距，市场的力量永远是在扩大。大家都知道这次次贷危机还没有结束，英国首相布朗提出要恢复制造业；奥巴马也提出要恢复制造业，五年之内出口翻一番，增加200万个就业岗位；欧盟也要恢复制造业；日本也提出制造业的振兴；中国是十个产业的振兴。全球都提出要振兴产业，要进行结构的调整，我想大家也清楚，用政治经济学一个道理讲，结构调整的越高级的话，有机构成也就越高，单位资本所能容纳的劳动力越少。如果从生产实践看，产业结构调整到高级化过程中，所有人力资源中能适应高精尖产业的人是占多数还是占少数？如果承认占少数的话，那就是为什么经济在提高，但是就业不能够有一个同比例速

度相应增长的原因。同时再想想，产业结构在高级化，凡是能够适应高精尖产业的工作人员的收入显然是高的，所以这些人带动着总体收入在提高，很多人感觉收入被提高了，最终形成整个世界福利在增加，但是说实在的，你会发现总体福利增加的同时个体收入分配差距真的在拉大。这件事情如果走到极端的话，产业结构调整有社会成本的瓶颈，必须突破，如果能够突破这个瓶颈，形成一种全新的收入分配机制和人力资源培养机制的话，这个地球的经济包括中国在内会进入一个坦途。

另外一点，从中国整个情况看，大家总说这个模式有问题、有问题。我们转型确实压力很大，2009年大家说是最困难的一年，2010年大家说是最复杂的一年，2011年被很多人定义为最不确定的一年。好象没什么好的了，我还不这么悲观，我总感觉没有太多的问题。从总体模式的变化看，1978年开始搞改革开放，小平的改革内有忧，小平的开放外有患，为什么？前年，媒体在采访我的时候说黄老师你对改革开放30年体会最深的是什么？我说有三点：第一，中国一代人的生活方式发生了翻天覆地的变化。你怎么也没有想到几乎人人手里有着移动电话，很多人都开着车，更没办法想到全中华人民共和国几乎每70个人就有一个人居住在北京，每35个人就有一个人居住在北京或者上海，这样的城镇化超快速集聚不会想得到，生活方式发生急剧变化。第二，生产方式发生急剧变化。想也没想到中国被人称为世界工厂。与此同时，还有一点也是没想到的，走过了30年，人人都告诉我这个模式不可持续了，必须改。因此在这样三个条件下，小平当年搞改革，我说内有忧。大家看这样一组数字：在那个时候，改革开放要进行的时候，中国三分之一国土面积的人们生活不如50年代，这还情有可原；还有三分之一国土面积的人们生活水平不如30年代，这无论如何也说不过去；另外，在那个时候我们走的是社会主义道路，亚洲四小龙走的是资本主义道路，在这样一个经济发展竞争中处于上风还是处于下风，这是很清楚的。那时候小平要搞改革开放，从承包制开始。改革开放30年之后，大家再看这样一组数字的时候，能够体现出模式对于经济极大的推动力。这么说吧，新中国成立到建国60年，如果我划分一下，前30年、后30年，改革开放是后30年。这组数字告诉你：前30年如果不计通货膨胀，只是把每年新增财富累加的话，前30年大概只创造了5万亿人民币左右新增财富；改革开放30年，大概创造了245万亿。换句话说，前30年两个百分点，后30年98个百分点，入世八九年创造了整个60年新增GDP的三分之二，所以改革开放功不可没，那种模式也给中国巨大推动。现在结构的调整，事实上已经向我们提出了很大的挑战。比如模式再继续进行的话，大家发现沿海工人极缺，很多人讲三代、四代工人有什么特点，恐怕这是人力资源要研究的。从宏观经济角度看，当年在次贷危机中我和深圳企业家讲工人必须留住，否则的话当订单回来真的找不着人，为什么？因为4万亿上马了，4万亿上马后全国是一个大工地，所有基础设施在铺开，要不要人？吸纳了几千万人，有人讲2500万，有人讲3000万，说的最多的是4000万。现在订单恢复了，4万亿没有结束，工人从何而来，4万亿结束时中国工人才能解放出来。

从第三、第四代工人角度看确实发生很大变化，小平曾经讲最大的失败是教育，我过去不理解，越到现

在我越理解。因为我在大学里，每年都有新的学生来，我想咱们的高中到底教会了孩子们什么，我有时候开玩笑我们教育教会孩子三项武功：第一考试，第二上网，第三谈恋爱。如果上了大学三项武功继续，如果没上大学，第一项武功就废了，第二项武功剩一半，就剩上网谈恋爱了。我们从来没有教会人家养家糊口，而是教会了人家一脑袋伟大幻想。似乎这些人将来一从政马上就会是国家总理，如果经商第二天就是“比尔·盖茨”，从来没有想过踏踏实实做产业工人。上海只有 1% 的家长愿意自己子女未来成为产业工人。中国脊梁是什么，这真是一个很有意思的现象。人才教育培养方向和中国经济发展要求的结构调整存在着某种偏差。从中国角度看，实实在在地说，和全球用工本身是矛盾的。大家都知道，全球实际是在提高首次就业年龄、延长退休年龄，中国正好倒过来，降低退休年龄，降低首次就业年龄。如果首次就业年龄是降低的，受的教育年限不够，受的培训年限不够，甚至因为岁数不够，心理不成熟，人格不健全，受到挫折挺不过去；相反，降低退休年龄，比如体力工人 50 岁退休，这是跟苏联学的，55 岁女同志退休。其实 55 岁女同志正是精力充沛、家庭负担最轻、阅历特别丰富的时候，这时候突然没事干了，满大街扭秧歌，你说怎么办？你们可以想想，这是人才浪费，或者劳动力资源浪费。联合国 42 岁以下叫青年人，43-59 岁中年人，60-79 岁为年轻的老年人，79-89 岁老年人，90 岁以上长寿者。中国目前的最大特点是中年还没活完就退休了。从人力资源浪费角度来讲，未来进一步调整结构存在着很多值得考虑的问题。我今天只是提出问题，要解决问题，这大概是彭剑锋教授、杨杜教授、文跃然教授所能回答的了。

我就说到这，谢谢大家！

周禹：十分感谢黄教授给我们带来的高屋建瓴的演讲！黄老师从宏观视角让我们鸟瞰中国人力资源开发以及人力资源管理上面对的挑战和问题，非常值得我们反思和反省。

现场有没有观众给黄老师提出相应问题呢？我们看看新浪微博网友是不是有相关问题要请教黄老师。

现场观众：您好！我叫李文武，我是黄老师的学生粉丝，提问题就不敢了。2004 年上您课时候你就说中国人如果按照美国生活方式是不可以的，当时您说您没有车，骑自行车。回顾 2004 年到现在，我有儿子了，我发现我儿子已经是一天洗两次澡，我三天洗一次会被骂。我发现通过您分享的数据，中国人真的是一天洗一次澡都是很难的，昨天听了浙江工商管理局长说中国如果一人一辆车，那么就像美国一样总量的话，所有土地都只能被车所覆盖，人力资源工作者最大的要做的事情就是改变人们的思维和生活方式，但这个真的挺难的。

黄卫平：谢谢你的评论，我现在还坐公交、走路、骑自行车，仍然不开车

【MBA 导师讲义】

2011 年

《中国人力资源管理的最新趋势与应对策略》

以下为主题论坛《中国人力资源管理的最新趋势与应对策略》，主持人为中国人民大学商学院杨杜教授，对话嘉宾为中国人民大学劳动人事学院彭剑锋教授、海底捞餐饮股份有限公司董事长张勇、联想集团新兴市场集团人力资源副总裁高岚、Hay(合益)集团东北亚区总裁陈玮、摩根大通中国有限公司大中国区人力资源部总监肖南。

杨杜：今天时间过的有点快，很多很多内容，我相信这些内容在互动对话中可能更有精彩的表现。下面有请几位对话嘉宾：中国人民大学劳动人事学院彭剑锋教授；海底捞餐饮股份有限公司董事长张勇先生；联想新兴市场集团人力资源副总裁高岚女士；合益集团东北亚区总裁陈玮；摩根大通中国有限公司大中国区人力资源部总监肖南先生。

刚才已经有三位发言了，还有两位新领导，主题论坛的题目是“中国人力资源管理最新趋势以及应对策略”，彭老师是咨询大家，另外三位直接做这方面工作的，陈总在咨询方面也很厉害，无论从实践，还是从理论思考，先请每人说一下自己的感受，然后再留下一定时间互动。

高岚：谢谢各位！非常高兴今天有机会能在这里跟大家一起分享关于人力资源管理的一些体会和了解的知识。大家对联想可能也很熟悉，我不用赘述了。过去一年和新的一年是联想购并 IBM 个人计算机以后不同凡响的两年，去年一年联想业务增长非常快，尤其是我支持的这块新兴市场集团，增长 69%，属于快速增长期。快速增长期对人力资源的挑战特别大。联想战略其实还是非常明确，包括保卫战略、进攻战略，使得联想能够进一步成为市场的领先者。刚才黄教授讲经济发展大势对于人力资源的挑战，我说两小点：第一点，去年刚过去的这一年，离职率陡然上升，内部统计增长一倍，市场上也增长一倍，明年会是怎样？我认为这个趋势明年还会继续。尤其像刚才黄教授讲的，越是顶尖人物，尤其做 PC 这个行业，对技术要求很高，这个行业里面我们又要走国际化道路，国际化人才是非常小的人才库，人才需求对我们来说是非常大的挑战；同时，您也谈到关于人的匹配度，目前教育体制还有目前的状况，学生出来以后是不是适合企业发展也是很大问题，教育出来的学生能不能适应企业发展也是很大问题，对我来说第一大挑战就是人才供给的挑战。第二个挑战，对于联想来说，联想去年一年进步大家都看到了，联想国际化脚步迈的很坚实，下一步全球竞争力的提高是我们非常大的目标，中国企业里的管理人员怎么管理全球化的人才，从文化建设、从公司管理机制，联想成功经验能不能复制到国外，在国外能不能有创新型的突出的成功经验，这对我们来说是第二大挑战。

杨杜：非常感谢高总！给我们在现实中提出很多问题。至于怎么解决，可能还要请教您，比如增长快是不是和柳总复出很有关系，现在有请陈总发言！

陈玮：谢谢！听了几位教授的演讲受到很多启发，这个题目也很大，未来十年或者未来几年人力资源管理者可以为我们的企业和我们的员工做些什么，我想分享一个三角形，我们公司原创的，我跟我们员工提出来的：第一，成长。今天上午讲了很多成长的痛苦，包括黄教授、彭教授、杨教授讲的，我们的增长、我们

的业务发展、我们的转型对人的成长提出了前所未有的高要求。其实都看得到成长跟不上，特别个人成长跟不上，我们这个组织跟人力资源的同事怎么帮助人更快成长，这是非常重要的事情。第二，贡献。一定要想办法帮助他们能够持续的贡献，其实大部分人如果自己不感觉自己在成长和贡献的话，就没有成就感，他就不开心，在公司里没有尊严，回家以后也没有尊严，怎么帮助他持续地贡献是非常重要的。第三，享受。包括物质和精神的享受。现在人很痛苦，刚才我们提的几个问题好像都是幸福指数很低的，每个人生活的都那么苦，我自己感觉到自己生活的蛮幸福的，为什么呢？因为内心很平静，我常常说很多人内心不能平静，为什么不能平静？不能享受当下，我们能不能帮助更多员工享受当下，其实我们工作当中有很多挑战，我们有各种各样挑战，但是即使同样是 80 后 90 后，我们公司也有 80 后，我发现同样面对很多挑战，有的人比较能够享受当下，有的人不那么容易享受当下，我们很多工作跟使命是怎么帮助他们享受当下。几位嘉宾可能有更好的看法，我们也在不断的思考和帮助我们的员工每天怎么成长多一点、每天贡献多一点、每天享受多一点。

杨杜：谢谢陈总，为我们讲了人的成长、人的贡献和人的享受三方面，听了以后很受启发，谢谢！下面请彭老师发言！

彭剑锋：从挑战来讲，企业发展到今天是全方位的，一个是人力资源管理要发生质变，除了人力资源管理模式以外，人力资源能力要发生突变，包括人力资源管理系统，人力资源管理要适应这个时代的要求，如何提升人力资源管理能力，适应质变时代的战略适应能力，提高人力资源战略准备度，这是现在比较大的一个问题。我们企业都处于转型时期，都处于战略的十字路口，企业都在进行新的战略转型，人力资源管理如何支撑企业的战略转型，支撑企业业务模式创新，这涉及到人才结构问题，涉及到员工观念、态度、能力问题，也涉及到企业家领导力的问题，这点是人力资源管理需要思考的。第二，管理对象不一样了，新生代具有什么特点？我刚才谈到 77、78、79 这代人是被组织折磨过的人，很多上过山、扛过枪、打过猎的人，这批人的管理模式，跟现在在父母关爱之中成长起来的独生子女是不一样的。我们提出关爱式人力资源管理，海底捞其实就是关注员工需求，机制的创新如何适合这一代人的要求。我认为 80 后、90 后比我们强，他们的创新意识、他们的创新能力要比我们这代人强，只是处理人与人之间关系的方式和我们不一样。刚才杨教授讲的有些理念是对我们这代人提出的忠告，其实有时候不一定完全适合于 80 后、90 后。饮酒不醉，恋色不迷，爱财不贪，有气不急，图名不虚，求权不私。提出这样一个理想化的要求，不现实。杨教授已经经历了这么多以后现在要进入到真空境界，我们现在的员工要参与竞争。一代人有一代人的想法，我们不要把我们这一代人的想法强加给下一代。你必须适应网络时代价值取向的要求，还是要适应这个时代，还是要用这个时代的眼光看待新一代员工，价值理念、管理模式都得发生变化，千万别把我们这代人做的东西强加给下一代。这就涉及到人力资源管理模式转型问题，然后才是人力资源的专业工具、方法，要真正用专业能力为企业做贡献。过去人力资源不当成专业，现在人力资源真正是工程师加销售员，是有技术含量的。过去人力资源没技术含量，现在人力资源是工程师加销售员，要有专业，同时要有沟通能力，对我们整个人力资源管理者提出了一个全新的要求。最近到东莞、浙江走一圈，所有企业家都排着队交流，能力跟不上，素质跟不上，人力资源咨询师专业能力跟不上，人力资源从业者专业能力跟不上，这一代老板又不一样了，眼界、境界、思

维跟上几代企业家又不一样，人力资源管理能力、观念也要与时俱进。谢谢大家！

杨杜：非常感谢！彭老师本来就比我年轻好几岁，看来他还是激情澎湃，还是年轻，我刚才讲的是讲给自己用的，彭老师是讲给你们听的，所以我是学者，他是管理者。有请张勇董事长发言！

张勇：我真不会讲，你们有问题就问我吧！

陈玮：我问张总一个问题吧。最近我们做了一个下属对老板感受的调查，全国做三千多个领导人，两万多名员工。从他们观点来看大概 59% 老板挫伤了他们的积极性，对他们打击、打压。海底捞以人为本，做得这么好，您有没有对员工有打压的方面？如果不打压，有什么独特的方法带领这个队伍做到服务至上？我去你们饭店吃过饭，印象非常深，这两天还要去。

张勇：就是靠打压，可怜之人必有可恨之处。习惯于不太被尊重，这种情况下不打压不可能。我有点知道我们公司同事不太喜欢我，但是我没办法。如果你父母又没钱，又没权，自己又没受过合适的教育，你就剩下勤奋了，就剩下客人要东西时你跑快点。如果连这个都做不到不知道将来怎么生存。

陈玮：有些服务人员给客户的服务和微笑是很真心和真诚的，靠打压，真心和真诚怎么做到这么真的呢？

张勇：我觉得他们有时候也挺好骗的，随便说两句就相信了。我觉得我树的标杆好，一直坚持让员工有成长空间，真是勤奋勤奋再勤奋，没办法。

杨杜：我听起来好像张总和陈总的立场有点不一样，陈总搞过调研，从打压立场考虑问题；张总这边说我让你成长必须靠打压，要不然企业也完蛋了，有胡萝卜和大棒问题。非常感谢！现在请肖南发言。

肖南：我觉得这个题目很好，上午已经有一些发言，我没听到，如果我讲的跟他们观点有相左的地方也是正常的，从实践转化成科学，但是现在毕竟还是实践多一点的，所以有不同做法，根据公司性质、行业性质、员工水平，人力资源实践会有些不一样。刚才陈总、张总的对话已经显示出这么一种不太一样的文化，这都是完全正常的。

这个题目讲趋势和策略。在讲趋势之前，我跟大家分享一个想法，人力资源在中国真正成为一个挺受欢迎的职业了。以前我们听到的人力资源都是跟人事部连在一起，属于权力导向的一种部门。如果我们画一个横轴，最左边是代表权力，最右边代表服务，人力资源部在横轴上在每个行业摆的位置也不一样，如果我们分几种行业的话，比如按政府行业、学术行业、消费品行业、IT 行业、金融行业、咨询行业、制造业来分的话，如果从指导型和服务型两点来讲，你们认为人力资源大概在横轴上排列情况怎样？这边是权力型，这边是服务型。如果在政府行业中，或者是政府主导企业中，人力资源部大概在横轴上偏哪边？应该是偏权力方。消费品行业会偏向哪边？我自己体会是大概排中间。像金融行业，人力资源部大概排在服务位置。如果是咨询行业，人力资源部应该比金融业还靠右。说明什么问题呢？越是人才密集型的行业，人力资源部作为一个部门他的权力越下放，下放给谁了呢？其实下放给了像陈总这样的人，作为业务部门的主管，人力资源部很多活都他自己做，人力资源部没有做很多活，比如谁决定招人肯定是陈总决定，不会让人力资源部总监决定面试完了以后招进来。肯定我们帮他找人，他决定招谁，他定工资，人力资源部只是处理执行过程。从横轴趋势来看，能不能说人力资源部越来越不重要呢？不能得出这种结论，只能说人力资源部在进行内部承包和外部承包的悖论中，很多活如果全部都由经理人外包给人力资源部的话，他的作用就会显得比较重要。但是

在人才密集型行业，要强调人出产品、出想法的行业，业务经理牢牢把握着人事大权。

我记得几年前我跟麦肯锡一个朋友吃饭，我当初带着一个问题跟他谈这件事，我说你们人事部做什么事，他说我们没有人事部，我说你们招人怎么招？他说他自己面试，他说我们招人跟你的想法不一样，他们首先只从校园招聘，把该招的人招进来，好好培养，变成以后的人才梯队。他们怎么做外部招聘呢？比如坐飞机，跟旁边一个人聊天，交换一下名片，他会了解到这个人在什么公司工作，或者参加一个酒会、研讨会，拿到名片以后也会交流，等哪一天有个什么职位需要类似的人他就会直接打电话，聊完以后就招进来，让人事部出一份通知，花 40%时间找人是这个概念，不是花 40%时间每天面试人，如果这样就没时间做业务了。人事活根本没有下放，只是把很行政那块下放给行政人员，其他人事大权都抓自己手上，每个行业人事部的作用不一样。

我自己感觉趋势是什么呢？我自己感觉趋势是人力资源部越来越变成服务导向的部门，而不是权力导向部门。比如摩根大通人力资源部除了头，底下会分人力资源部战略伙伴，HRBP，业务伙伴什么意思呢？其他部门的人如果要想找人力资源部就找这个人，而不是找头，这个人能解决的解决，解决不了的再把问题带给人力资源部里面的另一个产品，比如招聘、薪酬福利、培训、员工关系，这些都是人力资源部的产品，能解决的自己解决，解决不了的跟人力资源部产品的人员商讨，如果有人力资源问题马上知道找谁。以前人力资源部框架是功能导向，头下面分招聘、培训、福利、员工关系，如果公司有一千多人，要找人力资源部就会想起找谁呢？如果是培训问题，可能找培训经理；如果薪酬问题，他会找薪酬经理，等于给服务制造了一些障碍。为解决这个问题，人力资源部出现了人力资源部伙伴，告诉每个新来的员工这是你的人力资源部联系人，什么问题都找他，他帮你提供人力资源部解决方案。在我们这个行业现在基本都是这么做的，只是叫的词不一样，我们叫 HRBP，可能另外一家银行叫“万金油”，另外一个人可能叫覆盖人员，HRBP 可能是比较普遍的称呼，我认为现在有这么一种趋势。

杨杜：非常感谢肖总！肖总从金融行业角度给大家提出了一些互动的话题，对我非常有启发的是人力资源领导也好或者企业老板也好处处用心，坐飞机的时间都锻炼怎么看人和招聘人的能力。

下面把时间交给各位来宾和网上朋友。

现场观众：我想跟张勇总经理互相探讨一下，之前我在一家餐饮企业也做过。我对海底捞比较关注，现在因为海底捞在火锅领域是标杆企业，餐饮行业很多老板纷纷效仿或者跟风，在人才培养方面，刚才您讲咱们管理人员尽量以内提为主，但是内提存在一个问题，因为员工本身自身素质不是非常高，或者文化底蕴不是很高，企业发展到集团化产业，应该说会有一定的瓶颈，您考虑过今后管理人员的选拔是怎样做吗？

张勇：还是坚持以前的做法，因为任何事情都是两害相权取其轻，如果把这条路断掉，像我们是劳动密集型公司，没办法支撑高昂的管理费用，有一些瓶颈，但是是能够克服的。谢谢！

现场观众：各位嘉宾老师你们好！我是一名人力资源从业者，我有两个问题想问嘉宾老师：第一个问题，刚才彭剑锋老师讲到新生代人力资源管理模式恒产恒心计划，我对这块比较感兴趣，请彭老师做一下稍微具体的阐述，也让我们更有启发。第二个问题，请问海底捞的张大哥，当面对劳资争议时，我有三个选择：A。为你的利益奔走，B。协调你跟员工之间的利益，C。为员工利益奔走，您希望人力资源主管怎么做？

彭剑锋：恒产恒心不是新概念，制造行业面临的很大问题是新生代农民工，企业面临的最大问题是底层员工的流动。那天我在一个企业，一夜之间走两千名员工，80后、90后农民工跟过去不一样。我们这一代农民工往往利用农闲出来打工，80后、90后既打工，也在城里生活，回不去了，我们这代农民工回去能种田，有种田技能，80后、90后农民工不会种地，回去没法生存；第二他的期望是在城里生活，面临的很大问题是城市生活成本太高，我们首先解决住房问题。海底捞也是解决住的问题，虽然租的，但是起码让他们住的像样。过去打工农民工住地下室，现在住在正规住宅里，有彩电、空调，现在很多企业利用政府资源，其实就是盖最便宜房子。比如只要在我企业连续干满五年房子归你，让劳者有其房，利用5-8年，每年折，干满几年就给你。第二，解决夫妻关爱、子女教育问题。现在的农民工和过去农民工不一样，过去把子女放家里，让老人带，现在农民工希望自己后代也享受城里人的教育，要解决子女教育问题，比如幼儿园、小学、中学教育，教育问题要解决。另外一点，过去不用解决夫妻俩的生活问题，现在老婆、孩子来了以后就稳定了，保持企业产品和质量的稳定，背后必须有稳定的技能性员工队伍。如果没有稳定的技能性员工队伍，企业不可能做到产量和质量稳定。背后是一系列工程，我只是讲有家的感觉的问题，不光是企业内部提供发展空间。之所以80后、90后员工走，通过调研发现两个很重要要素值得研究：一个直接主管的管理方式，是导致80后、90后流动的主要原因。如何让管理者学会带队伍和培养人才，学会对员工的关爱，这点非常重要，直接主管的管理方式，恒产恒心计划里很重要一条是基层班组长管理模式要创新。如果不解决基层班组长对员工的关爱，反而到老板要打压，基层班子绝对不是打压，老板建标准、提要求、提目标，靠目标、绩效打压，老板见到基层员工要关爱。80后、90后希望有空间，希望用自己双手改变自己命运，为什么流动？就是因为觉得这个地方改变不了我的命运，我干一辈子也买不起一间房，所以不断寻找机会，如果像海底捞，从基层员工做起，能做到店长，甚至能做到大区总监，我就有盼头了，解决了成长的空间问题，我们恒产恒心计划一共十项措施：一个是怎么解决住有所居的问题，小孩教育问题，海底捞也对满三年员工给子女教育费；第二管理者管理方式、行为方式要改变，另外提供空间，我们在企业做恒产恒心是十项举措，最终稳定员工，包括企业职业发展通道问题、企业人力资源机制问题。我最近到东莞，现在最缺的是高技能员工，深圳缺90%，将来中国技能性工人工资一定会超过大学生、博士生的工资，新高技能工种一万块钱找不到人，目前大学教育纯粹是初级教育，知识基本是没用的知识，为什么企业不愿意用大学生呢？你学的东西根本不创造价值，只为评论、只为指责，用知识批判别人而不是创造价值，我们的知识越多越反动，因为不创造价值。从这点来看，大学教育一个是文化教育，如何改变心态？80后、90后不缺能力，缺的是心态，需要心智模式转变。如何改变心智模式，多站在对方角度思考问题，换位思考等等，学会有效沟通，跟客户沟通时如何关注客户等等都是思维方式。只要思维方式一调整，80后、90后潜能要比我们这代人强。其实80后、90后容易被忽悠，我们这代人你怎么忽悠都没用。恒产恒心计划也是针对这代人的特点，激发他们的创造力，让他们愿意把工作做好，用心工作。

张勇：实话实说，我肯定想站在我的利益上，最好他让步，但是这可能吗？这个事情很简单，爆发冲突，正好是机会，要证明给你的企业，要立一个规矩，要让大家在这里干有保障。实际行为不能让员工让步，只能你让步。我举一个具体的制度，我们公司有一个总经理办公会机构，位于董事会以下。董事会基本是瘫痪

的，我一个人控制董事会 68%，我一个人说了算，这么多年老不开董事会。总经理办公会每个月开一次会，现在两个月开一次会。去年宣布一个政策，要走的话，给你 800 万，或者制定一个新的奖励计划，后来发生冲突，有些人比我还急，说不能这样搞，他要拿 800 万开火锅店怎么办？我说他拿 800 万不开火锅店干什么呢？你让他开中餐不是折磨人吗，利用法律给你的优势，法律是保障你的优势的，老板可以限制，是同业禁止，如果这样做就坏了，大家觉得跟你没什么说头，争来争去，我觉得这不是给他奖励，是给他退出机制的保障，不是未来奖励，是肯定前十几年的贡献。我打算培养一下我弟弟，他才干一年多，他就领了这个政策，涉及到所得税问题，我说公司负担了吧。事后证明是冲动，不久之后又有一个人要走，大家一下傻了，去年总共才赚两个多亿，一个人就拿掉 800 万，另外一个人再拿掉 800 万。我们是一万多名员工，我们又没有银行支持，大家一下傻了，后来开会研究，一个人给两百万，所得税也得退出。我说行，本来也该我解决，我就解决了，后来每年领 30 万，其他税解决了，也不考虑通货膨胀问题了，刚刚还给我发短信，还挺不服气的，为什么他拿 800 万，我拿 200 万，天地良心，我确实把钱补出来了，但是这段时间他走了，他不知道这个过程。公司一定要让，一定要充分尊重员工的权利，不要利用法律和道义上的优势打压员工，否则员工不会发自内心的忠诚于企业。

现场观众：非常感谢台上嘉宾带来的非常前瞻性的人力资源管理的指导思想。我是来自四川一家企业的，我们现在是这样的情况，我们集团有八千多名员工，我们涉及的产业有住宅地产、汽车、物业、文化旅游等等，跟政界也有很多合作项目，我们董事长下设一个董事长秘书，现在想把整个集团高层管理系统纳入秘书室管理，集团人力资源部门更多的是侧重于中层和基层员工管理和基层人力资源实务技术性工作。请问彭剑锋老师，如何实现高层员工管理系统和中低层员工管理系统的有效结合？我们集团下面也有一所培训学校，我们想搭建比较好的企业大学体系，请彭教授给我们更多辅导。谢谢！

彭剑锋：对于企业来讲，把员工分成两个系统，过去华为也是这样，专门有干部部，干部部就是管干部的。另外人力资源基本上管机制建设、制度建设，管基层员工，我认为最终还是要合并到一起，都叫人力资源。在职能上，得分成领导者、专业人员，分层分类管理，人力资源管理还是纳入整个体系，内部可以按照职能分层分类，对高层领导、中层领导、基层领导、对不同业务系统可以有不同的管理模式，人力资源管理不可能在企业是都是统一模式。对于核心人才，人才本身划分是不同的，比如有核心人才、通用人才，不求人才所有但求人才所用，现在是整合式，人力资源发展到今天有一个趋势，就是管理体系的多元化，多层多类。但总的理念、价值体系我认为是一致的。

至于通过秘书室管干部，实际上也没有错，实际上就是领导想亲自抓领导队伍建设。不是干部归秘书室管，不是由秘书管干部，而是老板或者企业高层亲自参与干部的培养、干部队伍建设。如果从这个角度讲，放秘书室没有错，秘书室承担高端人力资源管理事务性工作，总的来讲还是纳入整个人力资源体系。过去华为也是分的，现在也弄到一起了。

过去华为有华为大学，最近把华为大学也撤了，企业要根据特点不断调整，没有对错。建不建企业大学都没有对错，关键在于要使得员工能力有发展空间，根据企业的成长，要解决成长的烦恼和成长跟不上的问题。至于用培训中心还是用秘书处抓领导力建设，还是用大学抓，我觉得不重要，关键是机制、通道、标准

和系统。

现场观众：我有两个问题要问，一个问题问海底捞张总，我每次去海底捞就餐时都会感受到一流服务，支撑一流服务同时肯定有大批员工支持，必然导致人工成本的上升，请问张总，如何控制人工成本？第二个问题提给联想高总，联想并购 IBM PC 业务之后已经拉开全球化大幕，给人力资源管理带来一定难题，请问高总是如何破解这些难题的？

张勇：劳动力成本上升，在服务行业不是很明显，目前来讲，中国企业现状是固定资本这块比劳动力成本多太多。老有人说招工危机，我从创业到现在真没遇到招工危机，我只是比别人领先一点点，别人还让员工住地下室的时候我让员工住楼房了。我相信餐饮服务行业高度发展之后可以调价，社会进步到一定程度，在欧洲吃一顿饭可能要 40 美金，现在我们员工的工资也不高，水涨船高，劳动力成本上升对我们这个行业不是大问题。

高岚：关于文化的问题，我在不同场合发现大家对联想的文化管理都是特别关注。我自己也深有体会，我差不多 16 个月以前加入联想的，进入联想以后，本来我期待着可能会有重大的冲击，但是结果让我很意外的发现没有那么大的冲击，什么原因呢？可能因为联想购并 IBM PC 之前自己其实很清楚，在中国所取得的这些优秀的成绩和业绩是中国企业的优秀成绩和业绩。购并 IBM PC 以后，怎么管理国际化公司，实际上经历了一段学习时间，柳总说付学费，他本来计划用五年，结果四年就学完了，所谓付学费时间，在购并 IBM PC 以后，联想高层大部分都是外国人，因为我不懂得在国外怎么管理跨国公司的业务，联想策略不是把当时很优秀的中国管理团队发到国外去接管，而是由外国优秀管理团队管理国外业务，但是同时并不是变成两家公司，我们当时派遣很多在中国有潜力、语言也有能力、管理也有思路的优秀员工到国外学习在国外工作、运营、市场、管理员工是怎么回事儿，当初所谓的学习是把优秀的中国人员派到国外学习。经过四年时间，联想还有一个特点，是学习能力非常强的组织，从元庆——当然柳总不用说了——从元庆一直到所有管理层一直到下面，联想所有人总是在渴望进步、不断学习状态中。经过四年时间，很快的涌现出很多能够管理跨国文化的人才。2009 年年初联想重新制定新战略，管理层中一半是中国人、一半是外国人。并购以后，并不是依然用中国管理方式或者依然用 IBM 管理方式管理国外，我们产生了新的管理方式。面对新的挑战，利用联想这么多年积累下来的经验，并且吸收了跨国公司优秀管理方式，融合一起之后形成了联想的管理文化。去年推出联想新一轮文化旅程，叫联想之道，说到做到、尽心尽力。中国有中国文化，美国有美国文化，俄罗斯有俄罗斯文化，印度有印度文化，新加坡有新加坡文化，联想人都要履行联想整个文化，以这个为机理，考虑到不同国家文化状况有侧重的管理，联想是跨国的国际化公司，同时保持了联想优秀的传统基因，适应不同的新挑战、新文化。

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、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、企业管理咨询师、企业总经理、医院管理、IE 工业工程管理等高级资格认证。

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：证书全国通用、电子注册，是提干、求职、晋级的有效依据

学习期限：3 个月（允许工作经验丰富学员提前毕业） **收费标准：**全部学费 **1280** 元

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

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

全国招生 函授教育 颁发双证 权威有效



职业经理 MBA 整套实战教程

MBA 经理教材免费下载 网址：www.mhjy.net

全国Mini-MBA职业经理双证班



精品课程 权威双证 全国招生 请速充电

你可能准备跳槽或者求职, 却为缺少行业经验和专业证书而被用人单位百般挑惕!

你可能目前衣食无忧, 但随着年龄的增长和社会竞争压力的增大, 因为得不到专业的全新培训而失去竞争的机会和面临被淘汰的危机。

美华教育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《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



【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。



【承办单位】

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



【咨询电话】13684609885 0451--88342620

【咨询教师】王海涛 郑毅

【学校网站】<http://www.mh.jy.net>

【咨询邮箱】xchy007@163.com



【报名须知】

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



【证书样本】(全国招生 函授学习 权威双证 请速充电)

(高级职业经理资格证书样本)

(两年制研究生课程高等教育结业证书样本)



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

方式一	学校地址	<p>邮寄地址：哈尔滨市道外区南马路 120 号职工大学 109 室</p> <p>邮政编码：150020 收件人：王海涛</p>
方式二	学校帐号 (企业账户)	<p>学校帐号：184080723702015 账号户名：哈尔滨市道外区美华管理人才学校</p> <p>开户银行：哈尔滨银行中大支行 支付系统行号：313261018018</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。