

首席招聘官

CHIEF RECRUITING OFFICER

cro.job1001.com

02
2014

一览 YL1001
.com
内部资料 免费交流

王淑琴

和汉能一起
用清洁能源
改变世界



【专题策划】
成功的企业
需要 CHO

【招聘E时代】
招聘创新人才的
14个面试问题

【最佳雇主】
建设人才储备库，满
足企业今后发展需求

【职业的力量】
以终为始，谋划
未来

招专业人才 上一览英才



福布斯中国最具潜力非上市公司第11名

广东省全国名牌

2013年

福布斯中国最具潜力非上市公司第7名

深圳市优秀软件企业

深圳市优秀软件产品

德勤亚太高科技、高成长500强

2012年

福布斯中国潜力企业榜排名第64名

影响中国管理实践十大新锐公司

广东省中小企业公共服务示范平台

创业家黑马中国潜力企业50强

德勤亚太高科技、高成长500强

德勤高科技高成长中国50强

第九届深圳知名品牌

“网络招聘服务”类十佳IT服务商诚信机构

2011年

中国科技创新型中小企业100强

2010年

第三届中国(深圳)创新创业大赛创新奖

深圳市高新技术企业

2009年

国家高新技术企业

2008年

深圳市重点文化企业

400-884-1001

深圳市南山区科技园南区数字技术园B2栋4A

www.job1001.com

LANYOU 览优猎头
HEADHUNTING

览优猎头为企业提供推荐高级人才、人才测评、薪酬调查、人才背景调查等相关人力资源服务

致力营造一个阳光、健康的职业生态圈，打造最值得信赖的人力资源服务平台

公司拥有强大的管理和经过多年历练的服务团队

专业细分 精准快速



总网地址：www.lan1001.com
企业专线：0755-26813086
人才专线：0755-26889875
传 真：0755-26885643
手 机：18948713061

E-mail：lt0011@job1001.com
公司全称：深圳览优人力资源有限公司
地 址：深圳市南山区南海大道花样年美年广场5栋9楼
邮 编：518054

Contents | 目录

2014 年第 02 期 总 007 期



24 | 专题策划 Feature 成功的企业需要 CHO

现代的企业虽然早已意识到了人力资源的重要，但对于人才的招聘、竞争、流失等人才问题却仍没有很好的解决。对于企业内部来说，有着不同职业观的人才对于企业有着不同的想法。如何稳住军心，如何使人才在企业的发展战略中发挥价值，如何推动组织变革与创新，最终实现组织的持续发展。这些是 CHO 和人力资源部所面临的挑战，这也是对 CHO 高端人才的高能力要求。

培养 CHO 这样的高端人才是需要花费大量时间、大量成本的，招聘到适合企业的 CHO 也并不简单。本专题将与大家一同探讨关于 CHO 的招聘之道。

一览

- 10 **头条** 家电行业迎来阵痛期
- 12 **人物** 塞特亚·纳德拉等
- 13 **速览** 创建一个道德的工作场所等
- 14 **数字** 649：2013 年上市公司裁员忙
- 16 **白皮书** 中国企业还没准备好处理人才挑战
- 17 **白皮书** 压力是雇主力求解决的首要职场问题
- 18 **白皮书** 职业资本是职场成功关键
- 19 **白皮书** 节后离职潮：挑战与机遇并存
- 20 **专栏** 招聘官即将面临的 10 大挑战
- 22 **专栏** 成为真正人力资源总监的挑战

专题策划

- 26 人力资源“冰山”和开山者
在多元化的社会发展下，越来越多的东西逐渐进入人的视野，也给组织和人带来了更多的发展和转型机遇。
- 30 新时代 CHO 的角色定位
在新时代，人力资源在企业中占据越来越重要的地位。身为人力资源模块的领导者，CHO 的角色也随之发生了改变。
- 34 CHO 该如何实现商业影响力？
CHO 需要在发挥商业影响力，推动企业迈向成功的过程中体现自身的价值。
- 38 黄勇：人力资源总监必须具备高度的战略和文化的敏感性
- 42 为你的公司挑选合适的 CHO
尽善尽美的 CHO 非一日炼成。除了要根据企业的具体情况挑选合适的 CHO，也要给 CHO 成长的时间和空间。

得人“薪”者，得天下

国内首个HR专业研究院
以细分行业而著称，资历深厚
7年工作经验，近万个案例
服务品质高，紧跟市场趋势
与国际知名高校及专家合作密切
以推动HR行业在中国的发展为使命
为企业薪酬管理提供最优方案



联系方式

咨询热线：0755-86015965

邮箱：research@job1001.com

网址：<http://research.job1001.com>

地址：深圳市南山区科技园南区数字技术园B2栋4A

邮编：518057

Contents | 目录

2014 年第 02 期 总 007 期



60 | Interview 高端访谈

王淑琴：和汉能一起 用清洁能源改变世界

多年来，汉能一直致力于“用清洁能源改变世界”，目前已经在水电、风电、光伏发电等领域取得非常不错的成绩。面临公司新一轮的快速发展，王淑琴期望能有更多优异的、有企业家精神的人才加盟汉能，通过推动汉能业务的发展，实现公司和员工的双丰收。

广告索引

一览 HR 英才网.....	封二	职导.....	37
览优猎头.....	1	访师.....	41
一览 HR 研究院.....	3	文库.....	45
一览 RPO 服务.....	5	一览雇主.....	65
蓝泰管理服务.....	7	读者调查表.....	95
一览.....	9	职业的力量.....	96
新闻.....	29	一览应届生.....	封三
业问.....	33	一览 APP.....	封底

锐智

- 46 **创新思维** 招聘创新人才的 14 个面试问题
创新人才也有其特征，利用这 14 个问题，锻造你的火眼金睛，挖掘属于你的创新人才。
- 48 **创新思维** 运用老办法，解决新问题
- 50 **创新思维** 招聘官如何打造个人品牌？
- 52 **创新思维** 如何向顶尖人才销售差工作？
- 54 **招聘 E 时代** 用 MOOC 来解决技能缺口
- 56 **招聘 E 时代** 当候选人都成了低头族
- 58 **招聘 E 时代** 也谈移动互联网时代的招聘

榜样

- 60 **高端访谈** 和汉能一起用清洁能源改变世界
- 66 **最佳雇主** 利欧集团：建设人才储备库，满足企业今后发展需求
- 70 **最佳雇主** 神开石油：构建“金字塔”的人才吸引模式
- 73 **最佳雇主** 灵石国泰：稳定的人才是企业隐形的财富

沙龙

- 76 **职业的力量** 以终为始，谋划未来
- 79 **职业的力量** 艺术让人力资源管理更有魅力
- 82 **职业的力量** 工作也是一种幸福
- 84 **新书新知** 创新的企业文化与企业成败
- 86 **新书新知** 和德鲁克一起思考
- 88 **职场人生** 不把工作带回家
- 90 **职场人生** 来源于龟兔赛跑中的竞争哲学
- 92 **职场人生** 是什么让他们如此热爱自己的工作？
- 94 **招聘故事** 不走寻常路的亚马逊

把招聘交给专业的人，
—— 让您轻松带走专业人才！



招聘量大？职位难招？
人才专业性要求高？
特定新岗位没有人才储备？
.....

那就使用一览英才网RPO服务！

一览英才网专业招聘顾问团队，

为您为客户提供整体或部分的招聘流程解决方案，

帮助您解决不同招聘的压力和挑战。

把招聘交给专业的人，

让您轻松带走专业人才！

HR 价值提升之路

今天优质的企业不缺资本，不缺客户，唯一持续缺少的是人才、特别是专业技术人才。那么人力资源就要从解决企业缺少人才为出发点进行开展工作。通过商业模式画布就能看出，专业人才已经是所有企业的关键资源，专业人才的有效工作就是所有企业的关键活动。某种意义上讲，专业人才就是优质企业发展的牛鼻子，也是制约优质企业发展的瓶颈。

我们可以简单的把企业与人相关的管理分为：人事管理、人力资源管理和人才发展几个层面，人事管理等事务性的工作部分基本可以全部外包给第三方专业机构，人力资源管理的部分模块也可以部分外包给第三方机构，企业的HR相关岗位应该从人才发展来提升公司的价值创造能力，特别是招聘到的优秀人才。

人才难求是公司普遍面临的问题，然而大部分公司却消极应对，守株待兔。表面上看公司是为了节约人力成本，而让职位空缺就等于慢性自杀，貌似节约了成本，公司的竞争力却在不知不觉中迅速下降。关于人事管理、人力资源管理和人才管理的区别通过上面表格能看出框架性的东西。

所以及时精准的帮助企业请到最合适的人

管理阶段	人事管理	人力资源管理	人才管理
关注点	事件点	事情的过程	事情的结果
对象	制度	人的关系	人的成长
考核点	结构化	流程化、模块化	可持续绩效
价值链	后端	中端	业务端
思维模式	程序化	专业化	经营化

上车成了HR工作的头等大事。那么要首先弄清楚这些职场新生代在职场中的关注点发生了哪些变化，然后是寻求有效的招聘渠道的问题。根据一览英才网HR研究院的调查报告显示，职场新生代的职场诉求发生了比较大的变化，这个需要我们及时调整。

至于招聘渠道方面，由于受到移动互联网的冲击，这些新生代基本上都是互联网上成长的一代，除了在网上能精准的找到他们，其他地方都很难、或者很难找到他们的职业角色。即使通过猎头公司招聘，猎头公司的寻访员也主要是通过网络渠道找到他们。所以当今的HR从业人员首先也要成为一个网络人，熟悉网络社会环境。

把企业比方为舞台，把人才比方成演艺明星，把人才请进来之后，HR要扮演这些人才经纪人的角色，营造出人才演好戏的场景，给人才以成就感和满足感，这样人才就会在这个舞台上越演越好，从而这个舞台的价值也自然的越来越大！

二二二

⊕ 推动管理变革与创新 助力中国企业成长



责任蓝泰



企业文化整体建设
学习发展
服务品牌
互联网运用
.....

责任 \ 创新 \



\ 分享 \ 激情



让我们一起走得更近、走得更远.....

北京蓝泰巨慧管理咨询有限公司

地址: 北京建国门外大街16号东方瑞景3号楼306-307 邮编: 100022 传真: 010-63497496

www.netschina.com

统一客服热线: 400-813-1312

首席招聘官

CHIEF RECRUITING OFFICER

2014年第02期 总007期

主办单位 深圳市一览网络股份有限公司
出版单位 《首席招聘官》杂志社
出版人 张海东
总编辑 冷明

采编中心

执行主编 吴宇
编辑 甘兵
邓小华

业务指导 丁录雷
张静

投稿邮箱 CRO@Job1001.com

视觉中心

美术总监 文招军
美术编辑 秦正舟

征订发行

杂志发行 曾艳
读者服务 张莉
订阅热线 0755-86015965

市场营运

商务合作 叶作林
院校合作 刘国兴
媒介合作 刘宇轩
法律顾问 刘坤
广告服务 薛泉源
广告热线 0755-86328326

联系方式

地址 深圳市南山区科技园南区数字技术园 B2 栋 4 楼 A 区 (518057)
电话 0755-86153900
传真 0755-22632616
官方网站 <http://cro.job1001.com>
官方微博 <http://weibo.com/cromagazine>
官方博客 <http://blog.sina.com.cn/cromagazine>

合作伙伴

一览英才网
www.job1001.com

一览HR研究院
research.job1001.com

一览职业的力量
zhiye.yf1001.com

AetsChina
www.aetschina.com

S-N-O-C-A
www.snoc.com

Adfaith
正瞻均策

虚得易 hirede

工发咨询
Innovate & Develop

招聘研究网
zhirenyanjiu.com

中国人力资源开发网
CHINAHRD

版权声明

1、本刊所载编辑内容的版权为本刊社所有，非经本刊社同意不得做任何形式之转载或复制。
2、来稿一经本刊使用，如无数字版权方面的特殊说明，本刊社视为同意数字出版传播，如有疑问请与本刊社联系。
3、部分选载稿件由于无法与作者取得联系，为了保护著作权人的合法权益，及时准确地向权利人支付作品使用费，请杂志所用作品的著作权人直接与本刊社联系，商洽稿费支付事宜。

内部资料 仅供交流

如有印刷问题，可寄本刊社退换。

欢迎致函 CRO@Job1001.com，与本刊互动

一览
YL1001.com

1011010111
10101101011010101
01100111110101
111110101011010101
011010101111111

让职业学习成长更简单！

为了更高的梦想，
两千多万的专业人才齐聚于此：
一对一的专家在线答疑，
零距离的行业经验交流，
分享工作的点滴，
收获成功的喜悦。
一览，致力于成为每一个职场人的社区，
让职业学习成长更简单！



扫描二维码立即下载

家电行业迎来阵痛期

全行业结构升级，以及引发的转型阵痛还会以不同的形式持续上演，企业不得不做好准备。

文 甘兵 图 CRO

今年4月，家电制造企业并不太平，劳资关系风波再起，几乎在同一时间内家电业被曝出现劳资问题。

4月14日广东中山格兰仕工厂被指因低薪而遭员工打砸事件、4月15日顺德美的生活电器事业部五金车间发生数百员工抗议工资降低而主动停工事件和4月17日格力电器被曝克扣员工数千万奖金事件……这一系列事件不得不值得深思。有业内人士认为，随着“90后”的劳工进入工厂，他们的成长经历、生活环境与上一辈的农民工不同，因而更富个性；加上中国的家电业已经进入增长放缓的“瓶颈期”，人工、土地等成本压力陡增，所以难免出现劳资纷争。

家电制造业面临严峻发展困境和转型阵痛

这些劳资争端引起的事件同时也折射出家电制造业面临着严峻的发展困境和转型阵痛，类似现象未来可能还会再度上演，企业不得不做好准备。

随着不断面临成本增加、价格走低、销售额下降、海外市场国际家电巨头的“侵袭”以及劳资冲突等困境，很多企业盈利能力和运营效率下滑。家电制造企业发展到今天，已经进入增长放缓的“瓶颈期”，已不能用平稳期、成长期的手法来操作。家电制造业会走向何方？业内分析认为，单靠拼低价、拼规模，员



工低薪低福利的旧有模式是不可持续的，企业应该从粗放式经营向品牌化经营转型，从低端向高端转型。

如今被指因低薪而遭员工打砸的格兰仕正遭遇低成本模式带来的困境。以低端“价格战”来占领市场份额的竞争策略，并不能帮助企业带来长期发展。格兰仕这个曾经叱咤中国小家电行业的“价格屠夫”，也不得不探索转型的路径。

格兰仕总裁梁昭贤在年会上说，“今年是格兰仕的转型元年”。格兰仕要从微波炉向空调、冰箱、洗衣机等延伸，做全白电的综合供应商；与此同时，格兰仕要从“物美价廉”走向“科技时尚”。

▲ 电子商务的兴起对传统家电制造业的影响非常大。

然而，即使格兰仕后来转向空调、洗衣机等大白电，所占据的市场份额并不高，企业没有定价权而且始终奉行低价策略，其营收堪忧。家电专家刘步尘说，这些年，格兰仕正陷入一种恶性循环，没钱做研发，产品上没有突破，于是不得不降价，降价又进而影响利润，这种状况下，原来给工人的承诺就自然会面临压力。格兰仕应该跳出这个怪圈。

中国家电制造业实现转型需要一个漫长的过程

这种转型压力，其他白电巨头也同样面临着相似现状。去年已开始转型的美的和家用空调市场占有率已达40%的格力，这两家巨头发生的劳资事件，似乎也印证了转型的严峻事实。转型是一个持续推进的过程，不会一蹴而就。家电业人士也表示，短期内，中国家电制造业要实现毛利大幅提升，实现结构转型，还相当困难，需要一个漫长的过程，而且需要更加开放的市场环境支持企业优胜劣汰。

不仅如此，今年中国家电业还会面临向互联网转型的难题。硬件不断智能化，价格随着电商渠道占比提升日益透明化。产品优化带来成本增加，同时价格却有走低的压力，两者形成矛盾。企业相关多元化发展势在必行，而新品类、新渠道扩展也需要时间。

家电调整转型的过程还会出现新一轮的行业洗牌，一些企业会被洗掉。而市场经济的现实也说明了问题根源的所在，民营家电企业在中国劳动力总量大、成本低的时代，不断挤压“人口红利”的环境已经不复存在。全行业结构升级，以及引发的转型阵痛还会以不同的形式持续上演。下一步企业能否扩张，能否转型，能否提高劳动生产率，将面临一系列挑战。

更需要解决的还是人力资源问题

传统家电制造业，大多是劳动密集型企业，过去凭借低廉劳动力的模式，这些企业都赢得了飞速的发展。然而随着生产制造成本不断上升，该优势正逐渐消失殆尽。这是市场发展的必然。同时，产业转型升级必然需要高素质的人才资源支撑，而伴随劳动者素质的提升，新



▲ 图为格兰仕执行总裁梁昭贤。格兰仕将打砸事件归结为几个员工闹事，但显然问题不仅仅是闹事那么简单。

一代劳动者法律意识也更加健全，他们非常关注自己的合法权益与个性尊严，企业如果不能科学、合理的加以正视，势必会激化双方矛盾。

过去几年，珠三角制造业普遍遭遇“用工荒”。部分家电企业在招聘时承诺丰厚的薪资、福利等待遇，然而在实际执行过程中却经常“缩水”，加之企业管理层在处理员工矛盾时往往态度生硬、不够透明，这也最终导致双方两败俱伤，员工需要为自己的过激行为承担后果，企业苦心经营的品牌形象也大打折扣。

所以，无论当下还是未来发展和转型，更需要解决的是人力资源问题，尤其在制造业中人工成本占着很高比例的企业——企业需要不断的探讨新的人力资源管理方法以解决相关问题。 ■



海外

塞特亚·纳德拉 微软 CEO 终于尘埃落定，来自云端事业部的老将塞特亚·纳德拉 (Satya Nadell) 拔得头筹，成为微软史上第三任 CEO，约翰·汤普森成为董事会主席，而比尔·盖茨则只担任技术顾问。1992 年就已加盟微软的纳德拉出生于印度，在微软担任过一系列重要职务，在过去三年中，纳德拉负责的是微软的“云 OS”业务。相比其他竞争者，拥有更为宽广的视角，对软件解决方案和服务业务拥有更为深刻的洞察力。

国内



韩三平 中国电影集团公司作出重要人事调整，韩三平不再担任中影集团董事长和中影股份董事长职务。2007 年，韩三平出任中影集团董事长，随后一系列高成本高回收的商业电影的运作，使得中国电影开始进入成熟的大片时代。



张国华 雀巢集团日前宣布，公司任命张国华为雀巢大中华区董事长兼首席执行官，他将接替在华任职 3 年的狄可为，于 5 月 1 日履职。这是雀巢大中华区首位华人总裁，显示了雀巢对中国市场的重视和本土化策略，张的“药企基因”也与雀巢发展策略相符。



方方 摩根大通前投资银行亚洲区副主席及中国(香港)首席执行官方方早前已被香港廉政公署拘捕，此次法律行动很可能与摩根大通(香港)中国团队聘请高官子女获取不正当利益有关。今年 3 月方方刚从工作了 12 年的摩根大通离职。



蔡剑江 原国航(中国国际航空股份有限公司)总裁蔡剑江，正式接替王昌顺成为控股股东中国航空集团新掌门。蔡剑江从 2001 年就在国航工作，2007 年 2 月上任国航总裁，2010 年 5 月还兼任深圳航空有限责任公司董事长。



高福澜 近日沃尔玛亚洲区管理层进行了一系列的变动，其中，现任沃尔玛中国总裁兼首席执行官高福澜(Greg Foran) 升任沃尔玛亚洲区总裁兼首席执行官，现任沃尔玛中国首席运营官柯俊贤(Sean Clarke) 将升任沃尔玛中国总裁兼首席执行官。



约翰·桑顿 全球最大黄金生产商加拿大巴里克黄金公司宣布，公司创始人彼得·蒙克将不再担任董事长，由高盛公司前总裁约翰·桑顿(John Thornton) 接任。桑顿目前也担任清华大学经济管理学院客座教授。



马儒超 嘉士伯中国区总裁马儒超(Stephen Maher)，宣布将于 6 月 30 日离职。马儒超是在 2010 年加盟嘉士伯，之前曾在宝洁、高露洁棕榈公司任职。据悉，嘉士伯品牌近两年在中国市场增长缓慢，中国市场增长不及预期导致嘉士伯集团的业绩压力加大也是嘉士伯换帅的主要原因。

创造一个道德的工作场所

美国 · HR · 2014.04



文章缘起摩根大通银行因庞氏骗局受罚 17 亿美元，杂志指出，虽然通过不道德的行为可以换取较高的营业额，但是会带来较低的生产力，甚至会损害信誉和盈利能力。建立和维护道德工作场所文化，更能让员工有动力，并提升效率。而塑造这样的工作场所，HR 起着至关重要的作用。

有道德的工作场所文化，是以员工权利为优先考虑，在程序、薪酬及晋升等层面处处体现公平，宣扬宽容和慈悲，忠诚和正直地对待着客户和员工。一旦这些事情发生，道德就融入到工作场所的文化中来。培育这种工作场所文化有六个要素：1、职场伦理的书面标准；2、标准的培训；3、针对道德问题的建议渠道；4、违规的报告流程；5、对好的进行表扬；6、对坏的进行惩罚。

RPO 的价值主张

英国 · Human Resource Executive · 2014.03



当市场开放，招聘需求增加时，很多企业都面临着招聘高质量候选人的挑战。这时候就需要招聘方能够清晰地理解 RPO 供应商的价值所在，建立更好的 RPO 关系。作为 RPO 供应商，首先是提供解决方案，要确认提供在短时间内提供高质量的候选人是客户的第一目标，并为客户提供针对性的解决方案；其次，要理解客户需求，真正帮客户解决问题；第三要呈现费用的价值，钱重要也不重要，要让客户看得见花钱的价值；第四，要体现整体服务的能力。RPO 不仅仅是招聘外包，也包含雇主品牌、背景调查等等一系列服务。



选自己人，还是选外来者？

美国 · Workforce · 2014.03

鲍尔默的继任者终于出炉了，是在微软任职 22 年之久的“自己人” Satya Nadella。这引发了《Workforce》杂志对企业继任者的探讨：是选择自己人，还是选择外来者？近期自己人接班的有通用的玛丽·巴拉、苹果的蒂姆·库克等；外来者有雅虎的玛丽莎·梅耶、福特的艾伦·穆拉利（Alan Mulally）等，各有千秋。选择什么样的继任者，更多看个人的技能和竞争优势是否与公司未来的战略相匹配。文章指出，在任何情况下，内部候选人永远是最好的，除非你实在无从选择。



网络招聘，有如大海捞针？

英国 · Onrec · 2014.04

网络招聘让招聘变得更容易、更快捷，但是很多招聘官容易陷入到简历的海洋中，寻找合适的候选人依然很难，有如大海捞针一般。针对这一状况，ATS 系统能帮助解决部分问题，但也并不能帮助招聘官找到合适的候选人。要真正解决这一点，招聘官可能需要回到原点，询问自己两个重要的问题：我们在寻找什么？当我们确定了这些特征，那么我们如何评估它们？文章建议与其大海捞针，不如让针来找你。社交媒体是可以利用的渠道，候选人也会利用这些渠道来评估组织文化是否匹配。故而，企业应该利用社交媒体与潜在候选人建立联系，告知候选人具体需要什么样的人才，并通过公开的、有目的性的工具来选择合适的候选人。



人才评估的四个阶段

美国 · Talent Management · 2014.04

随着世界经济的复苏，人力资源职能越来越受到企业的关注，而其中最关注的当属招聘和人才的培训与发展。不过经过金融危机的折腾，HR 所掌握的技能已远远赶不上时代前进的步伐。此外，员工生命周期的组成元素也发生了变化，员工自身的愿望变得越来越强烈。为了确保组织未来的发展，人才管理的方式势必也要随之升级。文章分新人才招聘需求、入职需求、提供持续的发展和推荐合适的人才等四个阶段畅谈了人才评估的方法和需要注意的变化。

649

2013 年上市公司裁员忙

截止 4 月 17 日，已披露年报的 1736 家上市公司在过去一年发生裁员的公司有 649 家，裁减人数达到 24.96 万人，另有 388 家公司员工人均薪酬水平有所下降。

在这些裁员的企业当中，以中国中冶裁员 1.15 万人最高，其次是中兴通讯和马钢股份，分别裁员 9309 人和 8577 人。统计显示，去年一年裁员人数超过 1000 人的公司共有 49 家。

职员工数从一定程度上反映了企业的经营情况。榜单中，大部分公司去年的经营难言乐观，有色金属、煤炭、钢铁等周期性大型企业成为裁员的主力。据不完全统计，榜单中近半数上市公司去年经营情况不佳，如中远、中铝、中联重科等上市公司业绩、股价均难以让投资者满意。

除此之外，为了扭亏为盈，不少公司也在实行降薪。因巨额亏损备受关注的中兴通讯 2012 年就宣布高管降薪，员工也未能幸免。马钢股份、中国铝业、中国石化、比亚迪及中国远洋等公司也大幅减员，部分上市公司员工薪酬也出现下滑。据统计，沪深两市共有 388 家公司员工人均薪酬出现不同程度下滑。其中，人均薪酬降幅达到 50% 以上的公司约 26 家。

就全部已披露年报公司的情况来看，员工薪酬整体水平仍有所上升。全部 1736 家公司支付给职工以及为职工支付的现金的总额为 1.69 万亿元，较上一年度的 1.49 万亿元增加了 12.76%，人均薪酬也增加了 7.1%。■





中国企业还没准备好 处理人才挑战

对于全球企业来说，主要的挑战在于他们并未准备好着手处理影响和重塑当下人才的主要趋势。

德勤每年都会调查一些企业高管和人力资源主管，分析研究全球的人力资本趋势。在最新发布的《2014 德勤全球人力资本趋势》报告中，就谈到了当前人力资源领域的一些关键性问题。

德勤认为，对于全球企业来说，主要的挑战在于他们并未准备好着手处理影响和重塑当下人才的主要趋势，采用现有的人力资源方法，已不足以应对当今人口特征和技术发展带来的急剧变化的局面和趋势。21 世纪的企业是全球化的，互相关联且要求极高的。企业，尤其是人力资源领导，如果希望在当下的竞争市场环

境中吸引并发展合适的人才，则更加需要很好的适应这样的趋势。

谈到中国的状况时，德勤认为中国企业还没有准备好处理一些普遍的人才挑战。以培训为例，中国企业意识到需要以易于使用的学习方法和资源取代传统的培训教室，但他们似乎较少采取积极行动做好准备。中国企业需制定全面的人才开发，吸纳和挽留策略，以迎接来自中国正在进行的经济转型所带来的挑战。

在调查中，领导力缺失是企业面临的首要问题。只有 13% 的人认为其所在企业在领导力提升方面已足够卓越，66% 的人认为在向千禧一代提供有针对性的领导力项目的能力上，他们自感其能力还是较“弱”。

员工的继任和保留则被列为第二位。超过三分之一（38%）的领导者认为他们在社交整合、工会、学习项目等协调员工认同企业目标方面表现欠佳。除此之外，40% 的领导者承认他们在帮助员工平衡工作和私人生活方面还应做更多努力。

此外，不少企业高管和人力资源主管认为，其人力资源团队缺乏必要的能力去满足当今全球商业环境中动荡的劳动力市场，不断变化的劳动力人口，技术变迁和工作本身性质的变化。

毫无疑问，人力资源战略早已是业务增长的一个主要因素。德勤指出，如今企业管理员工的方式已经发生变化，我们需要打造必要的创新方式，转换和重新设计人力资本管理实践。当你把这些理念加入到快速变迁的人力资源景观中，比如云和大数据，你会发现这真的可以吸引，保留和发展人才，而这也愈发清晰地表明，人力资源团队能力重建无疑成为当今企业最重要的任务之一。

2014 年人力资源三个主要趋势

获取与吸引

- 不堪重负的员工。信息过剩和“永远在线”使得 24/7 的工作环境充满了不堪重负的员工，低生产力和低敬业度。
- 重塑人才获取方式。尽管大部分企业（62%）都会依赖于社交媒体渠道发布职位信息，充分分析招聘和人员配置情况，但还是有超过一半（54%）的受访者认为他们在这项工作上还处于劣势。
- 吸引 21 世纪人才。到 2025 年，劳动力人口将较千禧年增加 75%，但 58% 的企业高管仍在抱怨他们还未准备好吸引和保留不同年龄阶段的复合群体劳动力。
- 从多元化到包容。几乎所有的企业都提倡多元化，但大部分并未真正地意识到多元化商业利益。

领导与发展

- 发展所有层级的管理者。86% 的领导者将领导力视为“紧迫”或重要的问题，而只有不到 13% 的人认为他们在培养全球化领导者方面表现卓越。
- 重新定义企业学习。超过三分之二（70%）的高管将在线或通过移动设备学习等新的学习方式视为“紧急”或重要的问题。

改变与重塑

- 提供大数据。人力资源部门在越来越多地使用大数据做出明智的人才决策，预测员工绩效，并提前做好人力资源规划。然而，当今企业只有 7% 的人认为他们有能力解析使用的数据。
- 云的竞争。三分之二的管理者相信人力资源技术是“紧急”和重要的问题，不过，56% 的企业对人力资源系统建设并未有确定的方案。

压力是雇主力求解决的首要职场问题

虽然压力可以激励员工，实现具有挑战性的目标，但它也能使员工不堪重负，妨碍经营业绩。

在最近几年里，压力成为亚洲职场的首要风险，为此韬睿惠悦在 2013 年开展了职场健康调研，意图探明风险影响因素。调研中，共有 892 个雇主企业参加，其中亚洲区域的有 372 个。

在调研中，除中国外，亚太各国的雇主均将压力列为头等生活方式风险因素，排在缺乏体力活动和肥胖之前。在中国，压力列在第二位。然而，当被问及制定健康和工作效率计划会优先考虑哪些因素时，仅有三成（33%）受访企业将改善员工情感 / 心理健康列为首要考虑。不过与某些成熟市场企业相比，亚太地区雇主还稍稍超前一步——例如在美国，仅 15% 的雇主做同样选择。


此外，在亚洲雇主当中，仅有约 1/4（26%）目前实施了压力与复原管理计划。

虽然压力可以激励员工，实现具有挑战性的目标，但它也能使员工不堪重负，妨碍经营业绩。压力与身体健康、情绪健康、个人目标和社会关系密切——这些因素均影响着职场的绩效表现。

目前，亚太区雇主用来应对压力的三大

首要措施为：教育与意识提升活动（41% 的雇主实施），弹性工作选择方案（40%），以及压力管理干预措施，如瑜伽和太极课程等（38%）。然而，许多雇主依然没有采取任何措施。百分之十四的亚太雇主表示，他们没有实施本调研中提及的任何一项计划（其中：中国雇主占 22%，新加坡雇主占 16%，印度雇主占 10%）。

韬睿惠悦指出，这三大首要措施，无论从时间还是资源上，投入均不高。雇主若能着眼长期方案，定会取得良好效果，如推动实施员工帮助计划（EAP），这样的计划虽然需要更多的规划和资源方面的前期投入，但从长远看，会产生更大的回报。

不过，令人感到欣慰鼓舞的是，在设计健康和工作效率计划时，雇主首先考虑的是发展健康职场文化。健康职场文化要求员工为自己的健康负责，并理解健康的重要性。部分高效的公司在这一方向采取了切实措施，包括容许变革、建立数据和分析基础、说服并得到高层支持等。 

	压力	缺乏运动	肥胖	吸烟	出勤主义	缺乏营养	滥用药物
亚太地区	1	2	3	4	5	6	7
中国	2	1	4	3	6	7	5
印度	1	2	3	4	5	6	7
东南亚	1	2	3	5	4	6	7
新加坡	1	2	4	6	3	5	7
美国	1	3	2	5	6	4	7

职业资本是 职场成功关键

绝大部分职场人士并不介意改变，甚至希望借助改变来推动个人职业发展。

所谓职业资本，是指能够界定并促进个人职业发展的差异化技能。2013年11月，埃森哲面向32个国家4100名大中型企业的管理人员开展了一项在线调查。调查结果显示，超过89%的职业女性和几乎同等比例的男性受访者均认为，积累职业资本是职场成功的关键。

84%的男性及女性受访者均表示他们正在积累职业资本，以获得更多的发展机会（57%）、有能力影响工作决策（56%）、提高在同事和同辈人中的可信度（53%）和实现自己的职业目标（51%）。三分之二（67%）的受访者认为，特定领域的知识或能力是最重要的职业资本。

绝大多数的受访者（91%）都认为，那些能够适应不断变化工作环境的员工将最有希望获得成功。几乎同样多的受访者（89%）指出，他们并不介意改变，甚至希望借助改变来推动个人职业发展。同时，四分之三的受访者表示，他们已经为未来的职业成功做好了准备。

埃森哲指出：“专注于发展职业资本可以确保员工在职业道路上保持竞争优势、不断成长并实现目标，同时也有助于企业凝聚和激励员工。如今商业环境瞬息万变，领先企业将通过创新培训和领导力发展项目来不断磨砺和发展员工技能，以便他们能够适应未来的需求。”

在本次调查中，受访者就未来职场女性进行了一些预测，包括：

女性董事会成员：近四分之三（71%）的受访者认为，到2020年，董事会中女性成员的数量将有所增加。

女性“掌门人”：70%的受访者认为，到

2020年，女性首席执行官的数量将会增加；其中15%认为增幅会非常显著。

女性高管：近一半（44%）的受访者表示，相比去年，他们所在公司本年度计划安排更多女性担任高级管理职务。

有关其他多项职业议题的洞察包括：

加薪与晋升：超过一半（57%）的受访者提出过加薪要求或进行过相关谈判，其中超过四分之三（77%）的受访者成功获得了加薪。不到一半（44%）的受访者要求过升职，并且其中三分之二以上（68%）的晋升愿望得到了实现。

在职父母：即使没有财务问题，超过四成的父母（男性44%，女性42%）也更倾向于工作，而非全职在家。

经验的价值：近四分之三（72%）的受访者表示，经验比学历对目前的工作更重要。

现有的技能：受访者认为能够给目前工作带来价值的前三项因素分别是：完成任务的效率（56%）、良好的职业道德（50%），以及学习新事物的能力（44%）。

未来的技能：受访者认为未来最有发展前途的技能分别是：多任务处理（57%）、掌握两种以上语言（54%）、团队合作（54%）以及熟练掌握各种电脑应用软件（53%）。

当前工作满意度：约一半（48%）的受访者对目前的工作表示满意。不满意的受访者中，37%认为薪资过低是主要原因，其次25%认为缺乏晋升机会。■

节后离职潮：挑战与机遇并存

长期职业发展应该是人们决定职业选择的主要因素，而不是薪资。

根据瀚纳仕中国的最新调查，超过三分之一的雇主认为春节后的离职率高于节前。

共有 201 家雇主参与了此次调研，36% 的雇主表示节后跳槽的数量高于其他时间，47% 认为数量无增减，但是有 9% 的雇主认为他们的离职率更低。

与 2013 年相比，38% 的雇主认为 2014 年的节后离职率更高，47% 的雇主表示今年和去年的情况差不多，只有 15% 的受访雇主认为 2014 年节后跳槽的数量有所降低。

调查结果进一步验证了春节过后通常是员工换工作的高峰期，因为很多已经拿到了年底的奖金，并会开始考虑下一步的职业规划。不过瀚纳仕表示，长期职业发展应该是人们决定职业选择的主要因素，而不是薪资。

中国区总监兰熙蒙(Simon Lance)说，“对于大多数中国公司而言，由于财年与农历新年吻合，通常员工会在春节前几天收到他们的年终奖。由于大部分劳动合同中没有提前规定奖金金额，因此在收到奖金前大部分员工并不知道具体数额。另外，因为中国目前正在经历薪资高速增长阶段，因此员工的薪资期望相对较高。如果奖金不尽人意，员工就会产生很多想法，比如：老板对我满意吗？我为公司带来的价值是否得到认可？公司值得我努力工作吗？我是否应该继续留在这个公司和这个行业？”

为此，瀚纳仕建议职场人士在制定商业计划的同时考虑你的职业规划。需要考虑的主要方面包括：

- 我的长期职业目标是什么？

哪个领域比较难招聘到员工？

	初级至中级管理人员	高级管理人员
人力资源	8%	11%
会计与财务	16%	11%
银行	6%	5%
销售	22%	16%
市场营销	13%	14%
工程	18%	13%
房产/设备管理	3%	4%
法律	6%	5%
运营	12%	10%
分销	3%	2%
采购	4%	4%
IT	14%	8%
技术	16%	10%
健康保健	3%	3%
研发	8%	10%
其他	4%	2%

(数据来自《瀚纳仕 2014 亚洲薪酬指南》)

- 未来五年或更长时间内我想要从我的工作中获得什么？
- 我是否需要学习？如果是，我需要学习什么？
- 我个人的优先考虑事项是什么？

在寻找新工作时，让自己能够‘契合’企业的愿景、文化与价值非常重要。这能让你在新的工作环境下拥有良好的发展，因为你能够理解并重视公司的信仰与行事方式。从而更愿意长期留在这家公司。

在考虑预期雇主时，应该考虑他们是否能够提供良好的培训项目与职业发展机会。兰熙蒙指出“培训与发展是公司对你进行的投资，其目的是为了强化你的技能、知识与专业，从而创造出更有活力、更加和谐、更具生产力的员工团队。”



Dr. John Sullivan
知名人力资源咨询公司总裁

招聘官即将面临的 10大挑战

如果你不马上采取行动，去积极迎接这些重大的挑战，你的招聘很有可能会失控，最终给公司的发展造成伤害。

没有人喜欢消极的东西，所以熟悉我的人都知道，我喜欢写一些招聘官需要了解的积极的潮流和伟大的创意，很少写需要面对的严重的挑战和问题。但是，自从我开始意识到接下来我们将遇到一个全新的招聘领域，我隐约感觉到这些即将到来的挑战。如果你不马上采取行动，去积极迎接这些重大的挑战，你的招聘很有可能会失控，最终给公司的发展造成伤害。

招聘竞争日益激烈，但是你还没有准备好——前几年，经济环境并不好，每个招聘职位都有很多求职者申请，所以招聘官们可以精挑细选。从本质上说，那时候的招聘还是相对容易的一件事情。不过随着经济环境复苏，供需关系已经发生了转变，但是针对这竞争日益激烈的环境，很多公司的招聘职能还没有准备好。要解决竞争激烈的问题，需要采用与之前截然不同的方式，更加积极主动，并且需要开发一个计划，以应对这场人才战争。而且即便如此，资源的短缺也可能限制或改变你的方式。

招聘职位的增加量将超出现有招聘系统的负荷——除了要争取个别的人才，招聘量的增加将对现有的招聘系统发出挑战。很明显，企业复苏会带来大量的招聘需求，可很多招聘负责人还没有意识到这一点。去年，一些公司的流失率都增加了45%以上，我就预测到接下来几年都会有这样的增长。流失率的增加是因为人才市场开放了，以前人们只考虑工作的稳

定性，现在开始意识到是时候换个环境了。不过很多公司保留员工完全失效，他们还是采用十几年前的老办法解决新问题，所以他们在控制流失率方面的成效非常有限。对于招聘负责人来说，这意味着公司新的发展和员工高企的流失率，会让招聘需求量大幅增加，远远超过他们现有的能力。

招聘人员能力不足——过去几年，少量的招聘和人才竞争的不足，可能导致你的招聘经理和招聘官的能力明显退化。而且在现实环境中，无论是招聘经理，还是招聘官，用于他们能力提升和培训的预算是非常有限的，这意味着在新环境的开始阶段，他们不得不交点学费，并且会走得磕磕绊绊。

招聘速度将制约你的结果——如今商业社会的速度越来越快，远远超过上一次招聘热潮时。不幸的是，招聘却并没有将高速响应的能力保留下来，因为中间有一段时间招聘资源锐减、人才竞争匮乏，很多公司甚至不怎么关注招聘时间。但是因为接下来的优秀候选人会同时收到多份 Offer，在优柔寡断的经理们做出他们最终的聘用决定时，他们可不会围着你打转。在新的竞争环境和快速响应的世界里，在招聘上的拖延将使你与优秀的候选人失之交臂。不幸的是，缩减招聘时间，在招聘中是最困难的任务之一。

长时间忽视雇主品牌将对招聘产生负面影

Dr. John Sullivan

美国旧金山州立大学的管理学教授，被《快公司》杂志誉为招聘界的“迈克尔·乔丹”。经常受邀前往财富500强论坛和硅谷演讲。在2000年成立自己的人力资源顾问公司之前，曾是HP旗下安捷伦技术的首席人才官。如要联系他，可登陆<http://www.drjohnsullivan.com/>。

响——经济下行，求职者过剩，很少有招聘负责人会花时间关注在他们外部的雇主品牌形象上。很少人花时间评估他们的雇主品牌，所以招聘负责人经常意识不到他们对人才的一些失败举措（比方说裁员、削减工资、不再宣传等）其实已经伤害到他们的雇主品牌形象。一旦对顶级人才的竞争变得激烈，这些招聘负责人就会发现，如果你有一个弱势的网络或社交媒体的雇主品牌，顶级人才和革新者根本不会考虑应聘你的职位。不幸的是，很多招聘负责人不恰当地定义他们的雇主品牌，要知道，重建雇主品牌是耗时且昂贵的。

当前的招聘流程可能并不具备招聘革新者的能力——高管需要从诸如谷歌和苹果这类成功企业学习到的事情之一，就是创新及拥有创新型员工的价值。不幸的是，很多招聘流程并不是为有效招聘到创新者而设计的，他们期望创新和技术也是招聘流程的一部分。没有强势的雇主品牌和一个特别为招聘革新者而设计的单独的子流程，招聘顶级革新者的机会几乎等于零。

你的招聘战略可能已经过时了——很明显，如果没有战略计划提供方向，你的公司可能没有重心，并且也不会收获理想的结果。令人惊讶的是，很多招聘职能更多是扮演执行者的角色，没有依托成文的、有规划的招聘战略。即便你有一个战略，也需要不断更新它，以便能迎合竞争日益激烈的全球招聘市场的需求。这个战略必须包括你的招聘竞争对手的竞争分析，确保你的公司的战略和方法能产生一个更好的结果和可衡量的竞争优势。

过时的招聘标准将降低高管对你的信任——不管你是否在管理层占有一席之地，除非你有合适的标准去证明或量化，更多投入能影响优秀员工的招聘，帮助增加公司收入，否则你的建议不会被采纳，你也很难得到更多资金的支持。用于大公司的标准很难用于衡量大部分企业的招聘质量，很少有公司的招聘能有说服力地证明他们拥有招聘优秀员工和革新者的先进技术和高保留率。通常只有少数预测性的指标是必须的，目的是为了提醒招聘官和招聘经理们那些即将到来的问题和机会。

高效招聘官的短缺——长期的经济不景气，导致招聘官的短缺，他们不是被裁员就是



转行了。这糟糕的经历，让他们很难再吃“回头草”。大学里可没有为招聘官开设课程，招聘负责人需要花时间培育，而且关于优秀招聘官的竞争也会变得日益激烈。现在还在职的招聘官，在这样一个需求环境下，也会成为其它公司的“潜在对象”，在市场上找到高效的替补招聘官会变得更加困难和昂贵。对于很多公司而言，培训新的招聘官是唯一有效的选项。

招聘资源的匮乏——除非你是在谷歌工作，这些年你部门的预算可能已经所剩无几了。如果你需要能提升你的雇主品牌、招聘量、招聘速度和招聘质量，你需要增加你的预算额度。不幸的是，大部分的招聘负责人都不具备建立强大的商业案例来证明招聘能提升企业收入和结果的能力。

以上是我要说的一些即将到来的挑战。除此之外，还有一些挑战你需要记在心里。其一，对新的互联网和社交媒体招聘方式的评估，其二是人才市场的全球化，最后就是招聘和保留同等重要。这些挑战虽然不如以上十条那么重要，但是也必须多加考量。■



张 静

一览 HR 研究院执行总监

成为真正人力资源总监的挑战

真正的做好人力资源总监工作并不是一件容易的事。如果你有意要成为人力资源总监，无论你本身就是一名 HR 还是你将要“半路出家”，你都将面临巨大的挑战。

随着人力资源的火热，成为一名时尚大气的人力资源总监逐渐成为了很多人的职业追求。不过很多人对人力资源总监这一职位的认识都较为片面，认为人力资源总监就是人力资源部的“管家”。其实，人力资源总监的角色是根植于人力资源部门，但又是高于人力资源部门之外的，他们是企业经营管理的核心领导成员之一，是企业人力资源管理系统的负责人，而不仅仅是人力资源管理部门的负责人。作为企业整个人力资源管理系统的主要负责人来说，他们肩负着将企业的整体发展战略与人才战略相结合，建立企业人才竞争优势的责任。作为人力资源部门的领导者来说，他们又肩负着企业人力资源部门定战略、搭班子、带队伍、养人才的责任。

要想成为一名合格的人力资源总监，必须具有四个方面的素质。第一方面就是要熟悉人事业务，这是最基本的素质。这要求人力资源总监设计和提供有效的人力资源流程来管理人事、培训、奖励、晋升以及其他涉及企业内部人员流动的事项。第二方面是要对公司人才战略了然于胸。这要求人力资源总监把人力资源的战略和行为与经营战略结合起来，通过提高企业实施战略的能力来帮助保证经营战略的成功。他们不仅仅要知道今天的人事需要，还要知道公司明天发展需要什么样的人事支持。第三方面要勇于成为带动变革的先锋。这要求企

业人力资源总监在尊重企业的传统和历史的同时，具备为未来竞争的观念和行动，督导公司文化的改变、工作程序的改变。第四方面是要能够做管理者和员工之间的纽带，成为员工意见的代言人。人力资源管理需要帮助维持员工和企业之间的“感情”，把精力投入到员工日常关心的问题和需求上，积极地倾听、积极地反应，并向员工提供和满足他们不断变化的要求所需的资源，创造一个学习的氛围和环境，让企业员工置身于其中，激发出一种自然的学习动力和工作成就感。

尽管人力资源总监是令人羡慕的“黄金职位”。但是真正的做好人力资源总监工作并不是一件容易的事。如果你有意要成为人力资源总监，无论你本身就是一名 HR 还是你将要“半路出家”，你都将面临巨大的挑战。

从一名 HR 转型成为人力资源总监：一般来讲，科班出身的 HR，学历背景即是人力资源、企业管理或心理学，从事人力资源工作已有多年，理论知识比较扎实，已经对人力资源的六大业务模块非常熟悉了。

然而，在人力资源总监身上，有太多非人力资源部门职位的职责，他们更像是整个企业的“大管家”。所以，人力资源总监应该具备通用知识。虽然说这是每个领导者都必不可少的知识，但人力资源总监对这些知识的掌握却是至关重要的。在沃尔玛，几乎有百分之六十

张 静

一览 HR 研究院执行总监。曾在西门子医疗集团工作，后在华南某知名企业咨询担任高级咨询顾问，负责过近 30 个企业人力资源咨询项目，在企业人力资源管理、企业流程建设与优化方面拥有资深经验，对企业人力资源发展所遇到的问题有独特见解。

的管理人员是从小时工做起的，公司认为，从基层做起，可以更大程度地掌握业务流程与企业文化，同时，对员工的管理就可以站在战略的高度上进行。不想当元帅的士兵不是好士兵，而只有能为士兵成长为元帅提供帮助的军队才是好军队。中兴通讯也是一个能够培养“将军文化”和“元帅”的地方，当他们从士兵走向元帅后，他就熟悉了一切员工所会的知识，也就是那些通用知识。他们对财务，业务流程，组织行为可谓是了如指掌，正因为如此，他们才会有足够的说服力来领导自己的下属。如果说，对通用知识的掌握称得上通才的话，那么人力资源总监对专业知识的掌握就是专才的体现，因此，要想成为人力资源总监，就必须既是专才，又是通才！

科班出身的 HR 在业务和内部沟通方面的能力已经较为成熟，对于他们来说最重要的是克服科班出身的局限性。要勇于跳出 HR 这个专业领域，培养自己的大局观和领导才能，眼界要更开阔，而不是仅仅局限在利用外部人力资源工具管理。他们要培养出自己的管理思路，了解其他部门和领域。为此，他们需要做好两点。第一点，深入了解公司的发展愿景、发展目标，学习战略管理的知识与案例，提高自己的战略管理能力。人力资源总监应站在战略的高度与首席执行官 (CEO) 共同制定企业发展战略。这种能力，不仅来自对业务知识的熟练程度，还取决于人力资源总监对世界环境局势与企业整体状况的敏锐洞察力，这种魄力并不是一般的领导者所能轻易拥有的，也不是与生俱来的，它需要人力资源总监经过多年的工作经验的积累，以及对知识的学习积累。第二点，深度剖析公司的业务、文化、历史，开拓视野，学习提高创造力，学习做一个有效的变革推动者。

从其他行业转型成为人力资源总监：与科班出身的 HR 大有不同，这些人多了一份专业领域的优势，但却缺少作为一名人力资源管理者的历练。人力资源总监是一个具有思考，学习，创新，分析，挖掘能力的岗位。其任务首先是要创办学习型企业，启动适合于本企业成人的学习方式，进行“知识管理”组织建设，挖掘员工的潜能，人力资源的外延开发，创立知识库，创建企业的专家系统，建设企业的创新体系和机制，教练式培养核心员工，企业文



化建设等等。他是企业在人力资源方面的“教授级高级工程师”。

所以，对于其他行业的人来说，要想转型为人力资源总监，首先要转型为一名人力资源工作者，在学习人力资源基本知识与技能的同时要参加各种大型人力资源论坛和各行业论坛。此外，还要充分运用自己之前在研发、生产、运营和销售等各环节累积的经验从大局观来设计管理架构和制度。

除了在自己素质方面努力之外，要转型成为人力资源总监也需要审时度势，善于抓住机遇，积极寻找“上位”的机会。一般来讲，企业任命人力资源总监会通过两种方式：第一种是引进拥有人力资源知识与经验背景的专业人士担任人力资源总监。通过专业人士的引进，培养专业人力资源管理队伍、引入规范人力资源管理理念、建立并完善现代人力资源管理体系。在这类招聘时企业主要会考虑到人才的以下几个方面：有丰富的实践经验，企业工作经验应在十年以上；有很强的各种管理理论背景；有口才担当过讲师和顾问工作；有丰富的人脉资源；了解世界高端管理理念和最前端的管理信息动态；勇于挑战规则，独具创新思维。第二种是选拔公司做业务出身、对人力资源管理有兴趣的优秀员工，作为人力资源总监的候选人，同时通过委托专业管理咨询机构诊断问题、协助建立现代人力资源管理体系。在这类招聘时主要考虑到人才的以下几个方面：担当过企业之中各种角色，熟悉各企业业务流程、文化、历史；工作认真负责、原则性强、耐心；富有团队精神和战略眼光，具有出色的组织能力、判断能力；善于沟通协作，有出色的谈判技巧与场面控制能力；

企业对人力资源总监的任命都会非常慎重，既要考虑到解决当前规范人力资源管理缺失的问题，又要考虑未来战略性人力资源变革的需要。如果需要立竿见影解决问题，就选择第一种渠道，这也是科班出身的 HR 转型的大好机遇。如果企业出于谋求长远人力资源管理效果则往往会选择第二种渠道，培养自己的人力资源总监，想要转型的人才就需要“投其所好”，弥补自身不足，发挥自身优势，表明自己对人力资源工作的兴趣，努力使自己成为人力资源总监的培养对象。■

成功的企业 需要 CHO

现代的企业虽然早已意识到了人力资源的重要，但对于人才的招聘、竞争、流失等人才问题却仍没有很好的解决。对于企业内部来说，有着不同职业观的人才对于企业有着不同的想法。如何稳住军心，如何使人才在企业的发展战略中发挥价值，如何推动组织变革与创新，最终实现组织的持续发展。这些是 CHO 和人力资源部所面临的挑战，这也是对 CHO 高端人才的高能力要求。

培养 CHO 这样的高端人才是需要花费大量时间、大量成本的，招聘到适合企业的 CHO 也并不简单。本专题将与大家一同探讨关于 CHO 的招聘之道。

文 本刊编辑部 图 CRO





人力资源“冰山” 和开山者

在多元化的社会发展下，越来越多的东西逐渐进入人的视野，也给组织和人带来了更多的发展和转型机遇。

文 甘兵 图 CRO

在全球化多元化的世界浪潮之下，所有人、所有组织都会受到来自各种政治、文化、思想的冲击。在碰撞融合的过程中，一些原有格局逐渐断裂而形成新的面貌，过去稳定的发展也出现了看得见或看不见的动荡。是否如同中国改革开放所产生的变化，难作评判。但在浪潮之下被淹没、被冲散或被推向新的大陆都是有可能的事情。在这样一种背景之下，追随潮流、引领潮流会是不同之人的一种选择，但其中也会有矛盾、困惑、摸不清方向之时。好在这种背景下我们每个人都看到了更多的方向，拼合出新的蓝图、找到新的出路相对以往会较为容易。

时代推动下人力资源的“冰山”不断浮出水面

在企业的人力资源体系中，也面临着相似的格局。企业的开放，将面临各路“兵家人马”的考验。雇佣着拥有不同价值观、职业观、人生观的各个年代之人，其行为和思想会不断的对企业的管理体系、组织结构、文化理念进行冲击。传统一成不变的人力资源体系已经很难抵御时代的快速变化。再加上外部环境的变化，企业又不是一个围城，这有可能使得企业处在内外忧患之境，使得人力资源部在组织和管理上不断的面临着诸多的矛盾、困惑和挑战。

近年来，仅从上市公司的年报中，就可以看到企业内外环境的变化。许多高层人事的变动、换帅、继任之举让企业迎来新的领导格局。在不同的领导风格和战略调整之下，难免需要进行人事之间的协调磨合，接下来人力资源与公司战略调整的顺利接轨，以及快速适应新的领导环境，都将是企业伤筋动骨的考验。在外部如政治、经济、文化的形势影响之下，企业的战略发展也会有所被约束，新的劳动法、加速淘汰落后产能的政策、GDP 的放缓……无形之中也将是社会和企业变革的一大推手。面对这些变化，人力资源体系也不得不做出相应的调整和革新，以适应在社会新格局下的生存和发展。

然而无论采取何种手段措施应对变化，人都起到了关键性作用。战国秦孝公的图强改革和下令招贤，任用商鞅变法，使得秦国成为一个强大的国家，并且为以后秦国统一六国奠定了基础。同样，企业人力资源的生存发展、变革转型也需要这样一些像商鞅的人才。而其人力资源部中最为关键的人物就是 CHO（Chief Human Resources Officer，简称 CHO，首席人力资源官）。

树欲静而风不止，不以人的主观愿望为转移的客观规律我们难以触及和改变，在此前提下，也只能合理的去发挥人的主观能动性来应对各种变化。人才的最大价值也正是在于其主观能动性之中，这对于 HR 来说，最大的发挥员工的主观能动性是其要务之一，这当中当然包括 HR 自己。积极心理学认为，要实现人力资源的最高价值，充分发挥人的主观能动性和工作积极性，就必须正确把握人性，从而激发人性中积极的人格品质，如自我效能、希望、乐观、主观幸福感、情绪智力、恢复力等，从而形成企业的积极力量。积极心理学为人力资源管理提供了有力的理论支撑和研究视角，在人员招聘、薪酬制度、绩效考评、员工培训、职业规划、企业文化建设等方面具有重要的意义。

而对于作为和企业战略紧密相连的核心部门最高领导者 CHO，更是需要理论的指导，理解客观规律以及宏观之局的形势变化。不仅如此，组织的优化、人才管理体系的建设也都需要依赖 CHO 去推动变革和创新，企业战略

的决策同样也需要 CHO 参与。那么，CHO 是否真需要这般能耐，是否身兼多职，扮演多重角色？这仍然还存在着许多疑问和困惑。

CHO 庐山面目 主动变革推动者

如前文所述，时代的变化、企业的变化，都会对人力资源进行冲击。CHO 于企业和人力资源部门也会变得越来越重要。而转变中的人力资源管理将会带来许多挑战，并将对从业人员的素质提出新的要求。CHO 的职责和能力要求也会变得越来越高，CHO 也将不再是原所理解的 CHO，对它的理解或许需要重新去定义。

未来的竞争将是管理的竞争，竞争的焦点就在每个社会组织内部成员之间及其与外部组织的有效竞争。

那么，CHO 是什么？对企业来说，人与岗位密不可分。原有的理解之中，CHO 从职位上的描述和担当的角色来看，是现代公司中最重要、最有价值的顶尖管理职位之一，CEO 的战略伙伴、核心决策层的重要成员。从工作职责来看，作为一名人力资源总监肩负业务职责和管理职责，必须从战略高度努力构建高效实用的人力资源管理系统，成功进行人才选拔，建立科学的考核与激励机制，最大限度地激发人才潜能，创建优秀团队，塑造卓越的企业文化，推动组织变革与创新，最终实现组织的持续发展。在以上这些描述之中也可以看出一些对 CHO 人的能力要求，但从硬性规定上来说，CHO 需要具备专业的人力资源知识、至少十多年的工作经验。软性能力上，则难以定量和量化，但也应该要求其具备出色的领导力、沟通协调能力、整合能力、学习能力等。

事实上，企业和个人都很少用过去的或者静态的理念去看待今后的发展。他们更多的是在一定的基础上不断的去添砖加瓦，从而形成各自不同的理解。在当下的形势来看，CHO 于组织已不再是以往只管企业大家庭“衣食住

行”的单纯人力资源事务性工作者，也不是拥有战略全局观才能的全能指挥家，也不是只需做好人力资源工作的专业者。更多时候 CHO 是能够应时代之需、企业之需来转化自己角色的主动变革推动者，而不是成为组织中的被变革者。IBM 公司人力资源高级副总裁 J. Randall MacDonald，通过对来自 61 个国家的 700 多个组织的近 600 位高级全球人力资源主管调研后认为，将来成功的人力资源主管是在具有最大潜力的领域（如业务增长、运营效率、跨界协作）努力推动并坚持的真正变革人。

许多组织和 CHO 人也意识到了变革创新的重要，他们都有了一种变革的共识。也就是说，时代和企业的诉求，需要 CHO 与时俱进，要有变革的意识和魄力，需要具备对事物变化的敏感性，以及具有改革执行的勇气和魄力，并通过客观规律性和自己的主观能动性，最大的发挥出人力资源的价值。最终能够通过人力资源体系、组织的变革创新，帮助企业完成跨行业多元化布局的转型和发展。

要成为这样的高级 CHO 变革者，就需要具备变革的意愿和掌握新环境所需的技能，并能够走在组织变革的前面，去看到组织和人力资源管理的未来变化。正如美国的未来学家约翰·奈比斯特所说：“未来的竞争将是管理的竞争，竞争的焦点就在每个社会组织内部成员之间及其与外部组织的有效竞争”。这需要 CHO 不断的去学习和成长，以加强自己的主观能动性和对未来发展的意识能动性。

当然，可能有些组织或 CHO 并未能意识到这些，或者认为不需要去变革自己，认为只需通过招聘人才就已足够帮助组织生存和发展，像这样的抱残守缺和不求上进，他们只会被时代所淘汰。它们需要相互警醒、相互帮助，才能一起抵御被淘汰的风险。

组织不做变革，变革的是人

自古以来，人才都是推动事物发展的关键力量。古人在具体的历史活动中的确积累了许多有价值的选人用人经验，值得后人借鉴和深思。但是我们也得充分认识到古人选用人才的局限性，这也是由当时的历史环境所造成的。社会、高速发展的今天，CHOs 的工作方式、

理念应该是更为丰富和深刻的，这就客观要求现行的领导者和组织在借鉴古人优秀的人才制度的同时，也要富有创新精神，使之与实践相吻合，而且要充分利用技术等新的手段来实现人才的合理优化利用，大胆地改革一切不利于人才选用的制度、观念及工作方式，使各位领导在核心中团结人才，凝聚人才，善用人才和运用各种手段使各类人才能够充分发挥自己的积极性和创造性，不断地积累和深化自己的才能，最大限度地发挥出个人的价值。

当然，这需要各行各业乃至全社会都来积极致力于新的探索、新的思考、新的变革。今年两会，“改革”两字在政府工作报告中被提及 77 次，“改革”被提到了前所未有的高度。这可谓是一个变革的时代，而在另一方面，经济全球化进程在不断加快，传统行业商业模式日益创新，企业跨行业多元化布局……在这样快速变化的时代中如何求存发展、成就卓越，是组织需要研究的课题，也是 HR 必须面对的挑战。

而乔治·兰德和拜斯·雅布曼从与几百个组织打交道的经历中得出这样一个结论：组织和国家是不作变革的，变革的只是个人。

然而一个行业的变革很难靠一个人的变革就能够进行，一个企业的运转同样难以靠一个光杆司令就能够做到。这需要更多的人去达成共识或者达成对群体的变革，才能够有足够的推动力，将行业或公司乃至社会向前推动。

虽然 CHO 这个名头由来已久，但因为时代不断的出现变化，人的认知在不断的加深，其职位、职责对于不同的企业、不同的 CHO 都有所差别。而在一个企业里面，上下也会有认识的偏颇。这些达不成共识，各执一端的结果，就给人带来了一些困惑、不理解和分不清界线。因此，无论往大的方向还是小的方向来说，都应该去达成一种群体共识。而 CHO 作为变革推动者和部门领导者，既要对自己个人变革，也需要对他人或组织群体进行变革。

在这样的历史环境、社会人文的背景下，CHO 对于组织群体的变革，群体达成共识的作用性、重要性、影响性和需求性是显而易见的。组织应当给予其高度重视和给予其提供最大限度的帮助，这一点当然也需要 CHO 努力去达成。■

一览
YL1001.com

薪 闻

专业细分人才的薪情交流平台

一览新闻围绕职场人最关心的薪酬话题展开，提供薪酬行情分析、薪酬数据查询、薪酬福利分享、升职加薪指导等功能，帮助专业细分人才树立正确的薪酬观，更合理地进行职业选择，更有针对性地开展技能提升，从而有效地提升个人的职场竞争力。



扫描二维码立即下载



新时代 CHO 的角色定位

在新时代，人力资源在企业中占据越来越重要的地位。身为人力资源模块的领导者，CHO 的角色也随之发生了改变。

文 甘兵 图 CRO

过去十年社会复杂而快节奏的变化，已经从根本上改变了商业的形态，环境、监管、可持续发展、社会以及地缘政治上的变迁，也改变了企业管理的方式，对管理者提出了特别的要求。当人力资本和领导资本成为构建企业竞争优势的最具决定性的资源，CHO 被推到了影响企业成功的核心位置。

总裁、董事会、CEO 和人力资源领导者们，各有一套自认为是关键的、能实现增长、促进

组织变革和开发领导资本的预期。要满足这些期望，CHO 就要创建一个世界级的 HR 职能，能兼顾到所有利益相关者。对于 CHO 而言，这个要求非常高，而且广度和深度都不同以往。当这么一个平台和机会出现在 HR 领导者面前，并非所有人都做好了准备。

谁是 HR 职能的主要利益相关者？业务部门仅仅只是其中之一，其它还包括企业实体、董事会、股东和外部生态系统。所以，CHO

的角色定位不仅仅是在业务的层级，更在公司领导的层级。此外，为了全面地扮演好这个角色，CHO 与利益相关群体应该是独立又相互依存的关系。他的首要任务就是处理好这些关系。

关键词：平衡

CHO 之所以是 CHO，是因为它是企业的战略合作伙伴，而不是一个与世隔绝的职能部门经理。所以无论是在会议室，还是在生产销售一线，他必须担负起领导三个关键利益相关群体的职责。

董事会和股东 不同的人对组织的期望是不一样的。董事会和股东期望建构一个稳定的组织，拥有合适的管理、战略和风险管理系统。HR 必须去强化这种局面，并且注入正确的价值观。CEO 期望通过适当的人力资源计划带来业务的增长和企业的转型，同时保持公司的稳定。员工则截然相反，他们考虑更多的是工作的环境和升职的空间，期望 HR 部门能时刻记得他们。所以，CHO 需要多和高级管理层和董事会沟通，让长期和短期的愿景必须保持一致。完全考虑企业战略方向的 HR 领导者，可能在以员工为中心方面做得不如他预期的那么多。但如果是一个自觉或不自觉逃避会议的 CHO，他也可能被当作一个微不足道的管理者而为人所忽视。

当然，每个人都有自己的性格，要平衡以上所有需考虑的方面是非常困难的事，但是我们必须意识到这一挑战并且直面它。毕竟了解业务的日常运作，只能帮助做短期的决策，而企业建设是一项长期的工作。

外部生态系统 过去的企业往往被认为是缺乏“企业公民意识”、“为富不仁”的。但现在，大部分企业都认为必须参与社会管理。以前，HR 是无需过多与外部生态系统接触，但是现在，CHO 担当着实现企业的社会责任（CSR）领导者的角色，包括让利益相关者加入可持续性对话，关注监管和风险议程，围绕消费者和供应商的兴趣展开更宽泛的沟通，并作为长青企业的道德领袖，明确和传播企业的社会责任等。

关键词：设计

各利益相关的预期可能有点分散且超出了当前 CHO 的角色范围，所以需要建设一个世界级的 HR 职能让上述的需求得以实现。现在的问题在于，我们该怎么做，才能让他转化落地？

首先，当 HR 职能发展到一定程度，它就需要一个属于自己的业务模型：有独立的架构、能力、团队及输出标准。关于外包、投入及优先级的决策，也是 HR 工作的一部分——这些扩大的角色维度让 HR 架构更加复杂。共享服务、业务垂直领域及卓越中心都必须紧密地结合在一起，以便实现它的业务目标。

其次，作为 HR 业务模型的首席设计师，CHO 需要处理这众多职能中每一个流程和元素的技能，识别他们的范围、深度和相互关联性。比方说要战略地看薪酬福利管理，它不仅跟数字有关，也与个别部门的架构和绩效有关，它甚至影响到商业竞争力、组织行为和企业文化、领导力开发、员工价值主张和公司整体的管理。如果去领导改变，HR 需要有对这些问题前瞻性的视野和深刻的组织洞察。同样，战略性招聘也包含很多维度，包括理解顶尖人才的动机、概况和来源，陈述员工价值主张，运用适当的评估理念和机制，并且拥有外部人才标准的常识等等。CEO 和董事会们期望 CHO 带来明确的价值。然而，尽管很多 HR 从业者尽了自己最大的努力，也只停留在业务流程经理的层面，还不是运用专业知识、有深度和远见的真正领导者。

不过，有一点我们还需清醒地认识到，尽管促进思想领导力也是 CHO 工作的一部分，但是在评估 CHO 的绩效时，还是会看运营的表现。在我们的经验里，真正优秀的 CHO 在会格外关注人力资源六大模块的实操，并且会持续进行改善。对于 CHO 而言，行政和管理的技能依然是制定计划和控制结果的关键。当然，增加的成本压力也对 HR 模型的效能提出了额外的要求，比方说在提供必要的 HR 服务之余，还要求提升生产力。

HR 仅仅专注于内部的时代已经一去不复返了。这可能与之前所说的 CHO 的职责相违背。它包括雇主品牌的管理、通过在外论坛

上运用思想领导力提升公司的声誉、接触外界来理解常用或不常用的业务和人才标准等。对 CHO 使命的认知和实践取决于组织和业务的复杂性，HR 领导者们应该积极拥抱他们角色中日益强化的这些维度，并有效执行。即便 CEO 对此并无要求，但也是时候改变了。

关键词：领导

在伴随着 CHO 角色进化而来的挑战之中，人才和领导力开发名列前茅，其次是为 CEO 和其它高管的清晰视野提供建议，之后才是对董事会和股东负责。

人才和领导力开发 人才成为企业发展的核心竞争力，CEO 越来越期望 CHO 能紧跟人才和技能升级的潮流，预测和解决相关的问题。于是，CHO 需要真实地评估人才环境，通过对不同级别人才的敏锐观察，掌握人才动态，明晰引领和改变潮流的主要因素。无论是现在，还是未来，招聘和合适人才的开发，为业务增长注入价值，都是 CHO 职责最关键的一部分。CHO 的工作还拓展到因并购整合和商业模式转变引发的管理转型。很多并购走向失败，很大原因是并购企业的社会、文化和心理问题的消化不良导致的。CHO 与人才直接接触，有责任去培育和修复它。

此外，无论在他们自己眼里，在其他人的眼里，还是实际上，很多 HR 管理者都保持人才开发执行者的形象，都是孤立地开展工作。尽管他们有很好的想法，他们仍有被当做“工具箱”经理的风险，无法跟上新角色的需求。如果不改变这种印象，工作一开始就注定不会成功。

高管的顾问 因为各种各样的原因，高管团队是潜在冲突的温床，不过这种冲突和相互依赖应该被理解和管理。在识别、披露和解决这些问题上，CHO 扮演着非常重要的角色。首先，他自己本身必须是成熟的管理者，有着很高的 EQ 和透明、无倾向的处世风格，其次，还需要对业务、业务的细节、内部工作、历史、对平衡的关键及矛盾点有着很深刻的理解，这些东西一般很难被发现。结合认知和行为上的技巧，一旦高管们有了分歧和问题，CHO 能证明自己是条有价值的渠道，可以和高管们进

行有效的沟通。

CHO 这个角色是比较矛盾的，一方面要把 CEO 当做老板，一方面要作为一个富有同理心但是毫不妥协的董事会成员——CHO 需要有勇气和决断力去扮演这个复杂的角色。他要给 CEO 提供强硬但委婉的反馈，还要担当 CEO 和其它高管的最重要的镜子，帮助他们看到所做决策和行动的影响。为了做到这一点，CHO 需要对组织氛围有很强的感知，关注劳动力需求，有高水平的沟通能力，并且有相信自己能按要求执行的自信。如果 CHO 本身的自律比较低，那么他很难保持客观或中立，很难赢得同事们的信任，甚至会有被认为“不是一路人”的风险。对于 CHO 而言，要多花时间和 CEO 及其它高管们泡在一起，坦诚自己在自我发展领域的专长，寻求必要的顾问和教导，开发更高级别的需求。

董事会和股东的支持者 支持治理和风险管理也是 CHO 工作的一部分。评审 CEO 的绩效、执行继任计划以解除因领导问题产生的风险、通告关于高管薪酬的决策，所有这些挑战都需要深入了解和远见卓识。CHO 越来越多地被要求列席董事会，在有些时间中，他可能会站在 CEO 的对立面。为了满足这些期望，董事会和股东期望 CHO 锻炼客观性和独立自主性。换挡极具戏剧性，又有一定的困难度，就像是不停地走钢丝。有多少 CHO 既能站在 CEO 一边，又能与董事会和股东们共事？这是不容易平衡的行为！

HR，汇聚高潜力人才

说了这么多，你大概清楚现在的 CHO 需要处理多少额外的挑战！如果整个职能没有完善，或者仍然沿用传统的方式，你会因为工作不畅而饱受批评，你的思维也会因此被禁锢，裹足不前。

所以，最后我想呼吁，HR 职能里的人才应该和其它战略职能里的人才一样，得到更好的对待。他们也应被评估、升级和教导，内部 HR 文化也应有意识、持续地培育。高潜力 HR 的职业生涯应该被着重考虑，让 HR 职能变成一个顶级人才汇聚的花园。■

一览
YL1001.com

业问



专业细分人才的行业智慧、知识问答平台

沿袭一览行业细分的传统，一览业问为各行业专业人才提供专业知识的问答分享。这里汇聚了各行各业的专家，围绕着行业话题，彼此间分享知识、经验和见解。在真诚、认真的交流分享中，解决工作生活中所遇到的实际问题，获得职业技能上的成长。



扫描二维码立即下载

CHO 该如何实现商业影响力？

CHO 需要在发挥商业影响力，推动企业迈向成功的过程中体现自身的价值。

文 刘佳 图 CRO

我们都知道，人才给你的组织带来竞争优势。但是这是谁的工作？CEO，还是HR？显然是二者皆有。对人才的责任，不是先有鸡还是先有蛋的问题，公司高管和HR在开发优秀人才、促进商业成功方面是亲密伙伴，只有他们通力协作，才能谱写精彩的乐章。

优秀的企业领袖都清楚HR在改变组织上的能力。星巴克CEO霍华德·舒尔茨(Howard Schultz)就曾说过，一个成功的公司一定要重视人力资源部门，因为伟大的成功依赖于伟大的员工，企业需要吸引到那些有相同价值观的人共同创业。“诚然销售和生产都很重要，但是要是人力资源领导者在董事会上没有一席之地，那绝对是个大错误。”

所幸的是，现在越来越多企业意识到人力资源的重要性，CHO正在成为董事会举足轻重的一员。不过仅仅拥有CHO，还不足以确保一定能产出好的结果。CHO到底应该发挥怎样的商业影响力，在推动企业迈向成功的过程中体现自身的价值，是接下来我们将要谈的话题。

打造人才数据的基础

我们生活在一个数据驱动的世界。问题往往不是没有获得数据，而是没有在正确的时间

获得正确的数据。高效的CHO都清楚这些，并在努力建立一个可升级的数据基础，确保对组织内每一个关键人才领域都能了如指掌。

CHO应该掌握或提供的数据包含以下几个方面：

- 谁是你的高绩效员工？如果一些关键人才驱动着你的商业价值，你是否知道这些人是谁？如果你知道这些人是谁，你是否能把其他员工开发得像他们一样，或者雇佣相同质量的人才？

- 谁是你的高潜力员工？谁是你组织里有潜力的新人，未来他有机会成长为高绩效员工或领导者？你是否为他们开发所需的知识和技能，帮助他们快速成长，同时你是否能随时监控这些项目的进程？

- 你潜在的人才缺口是什么？每一个组织都拥有关键岗位和人才，他们带来明显的价值。你是否知道哪些岗位是什么，并且你的板凳深度如何？如果一些人离开了，你的业务是否会发生危险？

- 你如何约定你的人才？你的员工是否有富有成效？你的经理是否有奖励高绩效者，并且提升平均和低绩效的员工？拥有正确的数据，你能切实了解到是否你的组织推进了必要步骤，保证人才愉快，维持生产率。

对于很多CHO而言，他们错把对人才的



期望当作了现实，而没有真正认清组织内人才的现实。错误地理解组织内人才的水平，或者对团队内个别岗位人才水平有不切实际的评估，是通常易犯的错误。

当我们有新的招聘需求时，你是否考虑过从现有人员中进行挖掘？你可能知道小王是个很好的工程师，但是你是否知道他懂得西班牙语，并且有市场营销的背景？他其实是你开拓海外市场最合适的人员。这些信息都来自你的人才数据资源。为所有员工建立完整的人才简历，可以帮助你尽可能建立强大的项目团队，找到理想的项目专家，就算公司筹划战略转移，你也可以提前做好充足准备。

和业务领导在一起，这些数据还可以进行生产劳动力的分析，运用统计模型，整合内外部的数据，还可以预测未来的劳动力，及与人才相关的行为和事件。配备精准、实时的数据，这些分析能帮助你在劳动力规划、招聘、薪酬福利、培训开发和部署关键人才等领域做出高效的决策。

不知你是否已经构建了人才数据基础，获取到组织人才的真实全景？如果没有，那就抓紧建设吧，这是你未来成功的基础。

关注战略性业务问题，而不是战术执行

对 HR 的批评最多的是，他们在战术问题上浪费了太多时间，不是战略性的。但是现实远比这更复杂。战术性 HR 多关注作业性、行政性事务，这些事务里包括招聘、入职、基础的技能培训等核心服务，这些工作不能被忽视。只有这些服务被切实的执行力了，那些非 HR 的管理者们才有贡献能力、建立信誉的基础。否则各自的工作，该如何开展？有研究表明，这些核心服务水平低于平均线的企业 HR，更不受业务部门的尊重，收到的抱怨声和批评声更多。

当然，这也不是说 HR 不用考虑战略性的业务问题，不需要关注组织的发展和管理者们的能力。要想两者都兼顾好，采用一些 HR 技术或工具是非常有必要的。现在很多企业 HR 执行层面的事务都下放到用人部门，比方说绩效评估。这就可以让 HR 能在更少的时间内完成更多的工作，也就拥有了更多时间去思考战

略性的问题。当然这些事务可能会让一线经理人感觉不舒服，如果有一些合适的 HR 技术和工具辅助他们完成这些感觉不舒服的事情，慢慢地他们就会适应并接受。

无论怎么说，减少战术的职责，但仍然能确保有效的执行，对 CHO 来说，都是个不小的挑战。

促进增长、管理变革

2008 年的金融危机给很多企业领导一个最大的教训是变革可能突然发生，你需要做好准备。作为企业的战略合作伙伴，CHO 既需要帮助企业实现增长，也需要预备突如其来的变革。

一个稳定、可以预期的外部环境曾是企业希望和追求的最佳经营环境，不过现在这只是一厢情愿。随着市场变化越来越迅速，产品生命周期越来越短，消费者偏好越来越多元，对人才的要求也会更灵活多变。这就需要弹性人力资源规划。切实提高企业的应变能力，为企业在未来环境中的生存和发展奠定坚实的基础。

除此之外，为了应对快速变化的市场，企业的商业模式也在不断地调整中。在组织变革的过程中，需要通过改变人才来实现商业模式的转变。能充分认识到企业未来的发展方向，并进行系统规划，提前做好人才布局和储备，也能充分体现 HR 的价值。

现在越来越多企业习惯通过并购来实现快速增长，这就需要创造一个通用的文化和领导力构架。无论是并购前全面性、持续性的沟通，还是并购后企业文化的整合，都会影响到并购本身的成败。

为未来而建设

企业如果期望能持续发展，就不能只是专注于当下，更应着眼于未来。很多 HR 领导被要求开发下一代的人才。

从高管到关键性技术岗，在各个层级的人才缺口一直存在，这并非什么新闻。开发高潜力员工，让他们能担纲这些未来的工作是必要的，而且很多企业都相信，他们其实可以做得

更好。

为未来而建设，公司需要重新思考他们评估和定义人才缺口的方式。比方说人才的流动性，如果你公司的一名优秀员工希望有更多的时间照顾生病的父母，或者希望进入 MBA 进修，职业发展通道是否允许它迂回前进？还有人才池，明天的超级明星不总是你期望的那样，最好是开发一个满足未来技能和领导力需求天然人才池。

为你的高管伙伴提供战略性指导

如果列席董事会是 HR 领导的巅峰，那么什么时候他算是准备好了？只有当高管相信 HR 真正理解了业务需求，能前瞻性地建议人才战略，帮助他们实现目标的时候。

那么你怎么获得高管的信任呢？

首先，要做出可信赖的、可持续的业绩。为了解决关键性的业务挑战，很多 HR 领导者都能开发出革新的服务，但你要体现出 HR 在解决挑战中扮演了重要的角色。其次要善用逻辑驱动分析。比方说定义人才标准和积分卡，衡量人才管理投资在业务绩效上的影响。最后，则是要将重心放在正确的事情上。富有挑战性的目标，对工作而言是恰当的，它能在组织内体现价值。HR 必须确定员工都在力争卓越，即便它是专注在少数不那么重要的工作上。

高效的 HR 领导者要扮演好多重角色——战略顾问、知己、教练和人才建筑师。CHO 只是做好一个角色，是很难成功的。当然 CHO 还需要赢得 CEO 的支持。如果 CEO 自身也很看重人才，那么事情就好办得多。因为看重人才的 CEO 能理解战略性 HR 领导者的需求，战略性 HR 领导者也知道该如何向他的 BOSS 传递价值。

写在最后的话

CEO 和 HR 领导者必须共同努力，才能使人才成为企业的竞争优势。当然，成功也不仅仅靠他们的努力工作和协作，一线经理和员工也必须参与进来。如果组织内每个人都参与，并且能了解到所需的决策数据，相信组织和个人实现卓越的绩效也绝非空谈。■

一览
YL1001.com



职导

专业细分人才的职业指导问答平台

一览职导为求职者提供职业咨询和指导服务。在这里，大量职业师、职业规划师、各行业人力资源负责人、企业中高层管理者、成功的创业家、律师等组成一览行家团，从不同角度通过在线问答的方式，专业、及时的解决个人在职业发展中遭遇的困惑，助力职场人士找准前行的目标。



扫描二维码立即下载

黄勇：人力资源总监必须具备高度的战略和文化的敏感性

从人力资源总监的工作和所具备的能力来看，企业对人力资源总监的要求往往比其他高管更高，这个岗位比一般业务高管需要更强的文化敏感性和战略思维。

文 甘兵 图 CRO

人力资源管理没有完全发挥出它应有的价值

从人力资源行业的发展来看，人力资源管理并没有完全发挥出它应有的存在价值。江西众森实业公司的行政人事部负责人黄勇认为，虽然人力资源这个概念已经提出了几十年，战略性人力资源管理概念也提出了一二十年，但是目前中国大部分企业仍然停留在招聘、考勤、工资核算、培训、考核等事务性人力资源管理阶段，即真正在关注组织变革、文化变革、人才梯队、战略伙伴、知识管理、核心能力构建等战略性人力资源的依然不多，或者有些即使在做效果也不好。而有些跨国公司，已经把人力资源部拆分为员工事务部和人力资源部，员

工事务部负责事务性人力资源工作，人力资源部负责战略性人力资源工作。战略发展部是进行内外企业环境的研究，而人力资源部是企业内部能将战略有效落地的唯一部门，组织战略的实施通过人力资源部的组合将会发挥得淋漓尽致。

所谓格局决定结局。他觉得国内普遍缺乏世界级企业（不但业绩卓著，业务绵延；而且受人尊重，尊为经典），与企业对人力资源管理的错误定位不无关系。纵观这些世界级企业，经营过程中无一例外都把对人的全面发展的追求和对商业规律的尊重放到了同样高的位置并完美地将二者结合。其实企业不但是财务、产品、技术的集合，更是人的集合，所以企业必须拥有一套符合人类文明的价值伦理体系来遵

循。让我们遗憾的是，敬天（尊重商业规律）爱人（尊重人）的思想虽源于中国古代，却发展并成熟于日本等国家。

国内很多企业被一些管理流行概念所困惑，其实真正让一家企业伟大并卓越的，恰恰是文化、战略、组织体系、核心人才及梯队这些基本面。而人力资源管理在使命、愿景、核心价值观的传播，战略决策的支持，知识管理等方面恰恰表现出不足。换句话说既没有深挖人力资源管理的内涵，也没有发挥人力管理的外延，仅是在老套路中徘徊。

关于企业人力资源管理的定位，仅靠人力资源总监或副总裁这个职位是不可以完成的。必须要由 CEO 或董事会来决定。HRD 在这个问题上，仅仅是建议者和实施者。社会整体人文精神的缺失，再加上不当的定位，使得中国的 HR 处于受限的发展，人力资源管理还没有真正被国内很多企业理解。

但黄勇认为，战略性人力资源管理思维已经开始萌芽，人力资源要参与战略制定，更要进行战略落地实施，因此必须高兴地看到：“组织文化变革”已经在中国越来越多的企业董事会达成共识。随着“人之所以为人”这一问题越来越得到重视，以及人力资源管理是企业战略落地的最佳实践被证明，未来战略性人力资源管理一定会成为 CEO 和企业 HRD 的共识并落实到行动中。

人力资源总监需要带领 HR 工作者转变思维和工作方式

在黄勇看来，企业不仅应给员工提供赚钱的机会，更应给员工留下一段幸福的、有所成长的职业生涯经历。以这样的理念去做人力资源工作，会感觉特别崇高和荣光。

他认为，在人力资源的“选用育留”中，选最靠前，也最基础，道理就如同教育必须从娃娃抓起一样。选择到合适的人，往往可以起到事半功倍的效果。实践证明，选拔的正确与合适，可以极大减轻后期企业在“用育留”中

的成本。

虽然很多人意识到了人力资源管理的重要性，然而多年处在事务性工作下的 HR 工作者仍旧缺乏战略思维和业务思维。抱残守缺并不利于个人的发展，更不利于企业的发展。这需要部门领导者人力资源总监带领他们去转变思维，转变工作方式。

作为人力资源总监，黄勇介绍，“我经常跟人力资源部门同事讲一句话，就是你作为 HR 要能跟业务部门说同样的语言。你不能只站在人力资源的角度，不能陷入自己的专业深井而光天天研究人力资源的模块、技术、方法，你要站在企业经营和业务的角度去看人力资源，如果支持不到公司战略和业务部门就没有价值和意义。我要求下属对业务要熟悉，让他们经常跟业务部门交流，熟悉他们通用的交流语言。”因为有着这样的定位和理念，再加上总经理的认可和重视，以及他有多年的房地产律师执业经历，他的部门在公司战略规划、战略决策的参与程度很高。



人力资源总监必须对本土文化有着很强的敏感性，拥有浓厚的人文情怀和历史责任感

人力资源总监在企业的战略决策中又处于什么样的位置呢？黄勇说，“我们可以提出建议，虽然不是决策部门，但是现在可以参与到决策当中，这已经是非常大的进步”。也就是说，他作为一个人力资源总监，可以开始影响公司的战略决策。他认为，人力资源总监要保证独立、客观、公正的职业心态，以追求企业战略落地和员工全面发展为己任。人力资源管理策略与模式，既要考虑股东（组织）的价值立场，又要考虑员工的价值立场与需求，要基于双向需求与价值的平衡来构建人力资源体系。

黄勇说，“我们一直致力于建立一个规范的、开放的、包容的、透明的组织，员工只有在这样的组织环境中，他们的工作才富有成效。”

要做好这些工作，必然对人力资源总监有着很强的能力和素养要求。黄勇认为，对人力资源总监的要求，除了熟悉人力资源的专业外，还需要对本土文化有着很强的敏感性，以及拥有浓厚的人文情怀。他说，“每个企业都有文化，文化就是企业的性格。如果对文化不敏感，你在招聘高管的时候就会面临这样的问题，过分注重他的技能而忽略了他的文化融入思考，他加入新的企业之后会水土不服。”

实现个人的价值并不是一朝一夕的事，要有强烈的历史责任感，把人力资源当作艺术品来铸造，把人力资源实践当作毕生作品来写就。

选拔人力资源总监，更需要考虑个性与本土文化匹配性

从人力资源总监的工作和所具备的能力来看，企业对人力资源总监的要求往往比其他高管更高，如前所述，这个岗位比一般业务高管需要更强的文化敏感性和战略思维。

在做人力资源总监之前，黄勇在本企业已经从事了三年的计划运营工作，这让他对所在企业的业务运营非常熟悉，同时和企业的高管团队也已经非常默契的。他说，“在我之前我们也从外部大公司招聘过几位人力资源总监进



来，但均因为文化适应问题没干多久。所以当时公司就临时指派让我这个老员工去做，这阴差阳错，没想一下就做了好几年。”

那为什么招聘过来的人力资源总监容易水土不服呢？黄勇说，“HRD应该站在企业文化去研究人尤其是整个高管团队，因此这个岗位比其他岗位要有更强的文化敏感性。所以，人力资源总监除了具备专业的知识和崇高的使命感之外，要对公司的文化熟悉并认同，而文化的认同很多时候具有难以复制性。他们离开不是因为能力差，而大多是因为水土不服。正如一位行为学家所说，上帝把最容易的问题留给了物理学家，把最难的问题留给了行为学家。作为一个HRD，首先应该让自己成为企业的行为学家，”

黄勇认为，现在很多企业从外部招聘人力资源总监，往往认为外部大公司的会更专业，仅仅从专业的角度去招聘，往往忽略了文化的适应性。如果企业缺乏这样一个人力资源总监，他认为企业应该首先考虑的是内部提拔。他同时指出，美世咨询一项调查发现，越来越多的企业从内部业务部门抽人来组建人力资源部。这个一方面解决了人力资源从业人员对业务陌生的不足，又发挥了老员工已经熟悉并认可企业文化的独特优势。■

一览
YL1001.com

访师



专业细分人才的职业教育平台

基于专业细分模式，一览访师以个体职业规划及发展为方向，将互联网与学习进行有效结合，通过整合市场上所有与职业成长学习相关的培训机构、培训讲师、培训课程、培训视频等资源，为职场人提供职业所需的学习信息、学习资料、学习课程、学习视频，旨在成为职场人职业发展中的加速器。



扫描二维码立即下载

为你的公司挑选合适的 CHO

尽善尽美的 CHO 非一日炼成。除了要根据企业的具体情况挑选合适的 CHO，也要给 CHO 成长的时间和空间。

文 甘兵 图 CRO

人们都说 CHO 是企业的战略合作伙伴，要做到这一点，他必须有业务头脑，且精通 HR 事务。但是越来越多企业开始委任业务娴熟的高管担纲 CHO，即便他们在人力资源方面并没有太多的经验。比方说雅虎的 CHO 杰奎琳·雷塞斯 (Jacqueline Reses) 之前就是做投资的。这种情况给很多 HR 从业者敲响了警

钟，毕竟 CHO 是他们毕生奋斗的目标。

企业选择 CHO，其它比选择其它职能的领导者要慎重得多。为什么企业会选择不精通 HR 业务的人担纲 CHO？什么样的 CHO 是适合你公司的 CHO？本土知名猎头公司深圳览优人力资源有限公司总监梁欢和我们分享了她的看法。



清楚高效人力资源职能所依赖的四大支柱

无论是在什么地方，从事什么行业，HR 需要擅长履行四项基本领域的职责。虽然这些职责看起来大家都清楚，但是需要从一开始就意识到它的重要性，并且在整个招聘决策中牢记在心。它们分别是：

HR 基础 包括薪酬、劳动合同等方面的内容，在这一领域，技能通常源自经验。

HR 实务 包括招聘、基于行为的结构化面试、评估绩效、开发人才、保留人才等。这些内容都需要有丰富的经验。对于任何组织，要想促进增长，完全利用人才的价值，这些实操都是必不可少的。

战略安排 CHO 必须能与公司战略同步，开发和执行 HR 战略。他应该关注企业的中长期目标及其所涉及的人才需求上。

外部利益相关者安排 HR 职能也需要和消费者、潜在员工、最佳实践企业和学术界等外部利益相关者建立联系。这些利益相关者能提供有价值的资源，帮助 CHO 实现世界级的人才运作和创建富于吸引力的雇主品牌。

梁欢认为前两个领域的工作，有过 HR 从业经验的 CHO 会驾轻就熟，而后两个领域的工作，更像是为之前拥有业务管理和顾问经验的 CHO 而设。但所有这个支柱，对于 CHO 来说都非常重要。前两个是职责范围内的事情，后两个有助于董事会的决策，尤其在“以客户为中心”、竞争激烈的市场环境下，显得尤为重要。

综合考虑科班和非科班 CHO 的得失

“科班和非科班出身的 CHO 各有优劣。科班出身的 CHO，精通 HR 常识和事务，能保障企业的持续运转；能提供专业知识、反馈，并指导部门内的 HR 专员；懂得正确地提问，影响和成就其他人。特别在 HR 职能重建的过程中，或者没有可以胜任 HR 所有基本业务的二号人物，那么选择一个科班出身的 CHO 就非常有必要。”梁欢说。

当然，科班出身的 CHO 也有一些潜在的缺点，比方说，过度地关注流程和制度，在快速转变的过程中可能会限制灵活性和适应性；过度关注一些类似于薪酬福利或人才管理之类



的职能，而不是将它分派给下属；对组织的需求和职能活动的范围视野狭窄，限制了 HR 所能提供的价值；很难跳脱狭窄的范围，围绕公司战略开发和驱动 HR 战略，并协调外部利益相关者。

非科班出身的 CHO 的潜在优势是有能力扮演 CEO 的战略顾问，在组织较高级别的关键问题上展开讨论；理解公司运营的外部环境；更加关注业务相关的内容，让 HR 职能和业务精密的联系在一起；业务成果导向，如果他之前是一线经理时尤其如此。当然他的缺点也很明显，比方说在 HR 问题上，会对优先权作出错误的判断，或者干脆忽视一些重要的问题，情况糟糕的话，可能会造成法律纠纷；由于不能完全理解 HR 常识，在领导团队时，可能无法获得团队成员的尊重；在 HR 战略上做出一些错误的决策，因为缺乏经验，也不理解这些战略选择上的长期影响；低估了人力资源组织和实行变革所需要的时间；他同样也会停留在自己熟知的领域，反倒阻碍了其它职责的发展。再者，如果公司指派了一个非 HR 出身的人来担当 CHO，实际上是给 HR 团队传递了一个负面信息，可能会导致一些有经验的 HR 管理者离开，因为这个职位已与他们无缘。

根据公司所面临的具体挑战权衡评估

“究竟公司是选择科班出身的 CHO，还是选择非科班出身的，这取决于公司的特定的环境、战略和目标。”梁欢建议说。

总的说来，聘用一名非科班出身的 CHO 会背负很大的风险，当然在某些特定的条件和产业里，也可能蕴藏着巨大的回报。比方说，在人就是产品的行业里，非科班出身的 CHO 可能就非常适合企业。例如在咨询行业，如果拥有业务背景，就可以通过其所精通的行业问题，快速识别所需要招聘的顾问明星，并且能打造一个与众不同的雇主品牌。当 HR 职能需要大胆的、跳出巢窠的创意时，非科班出身的 CHO 也值得考虑。比方说像雅虎一样，要进行全球化的人才并购。相反，如果企业运营侧重于管理，依赖于大量的蓝领劳动力，或者是一个中小型企业，就需要 CHO 精通 HR 常识，了解 HR 流程，并有丰富的实操经验。

选择 CHO 还可以依循以下的规律：如果业务出现转机，公司需要经验丰富的职能专家，能够顺畅地执行，快速地满足需求。如果要开拓新市场和新业务，非科班 CHO 可能更好地协调人才战略，以匹配业务目标，因为他们自己就能在新市场开发新业务，了解什么人才是他们所需要的，以及如何吸引和培养他们。如果业务迈入稳定阶段，这就取决于 HR 部门自己：如果需要改变，可选择非科班出身 CHO；如果需要重建，那么选择科班出身的 CHO。

以上说的这些类别，其实也会相互交错。比方说以人为主的大公司业务刚刚出现转机，又或者重资产的企业（如医药业）需要进入新兴市场。所以 CEO 和董事会在选择 CHO 时，要综合考虑所有因素，才能知道所需 CHO 的大致轮廓。

对新领导短期内可能会有的缺点要心中有数

不管是科班，还是非科班出身的 CHO，变成企业理想中的 CHO，都需要一个过程，需要特别地培养。

科班出身的 CHO 需要通过业务领导，协同客服部门，帮助他们开发广阔的、敏锐的业务头脑，战略性思考的能力和结果导向的思维。列席董事会，能加速他们对战略的理解，给予他们将公司置于产业和行业中的视野。在他们成为 CHO 之前，它可以暂停 HR 的工作，而

有意识地培养客服的角色。事实上，一些公司要求每一个关键领导者，包括 CHO，都承担这样的工作。

非科班出身的 CHO 急需 HR 常识和实操方面的知识和技能。如果他是计划培养接替现任的 CHO，他不仅可以得到全程的教导，还有机会向当前的 CHO 和其他 HR 高管学习。一旦他走上了领导岗位，他周围都是有很高能力、业务娴熟的 HR 专家，甚至包括理解薪酬福利、共享服务等关键领域的二把手。如果之前是一线经理，可以从回答到问问题，从单方面决策到影响，从代理到胜任，慢慢进入。如果之前是战略和执行的顾问，可以先关注团队领导力、人员及流程的管理。如果之前是职能部门领导者，比方说 IT、供应链、采购或制造，可以先关注构建战略能力和业务头脑，以充分利用他们在管理人和流程方面本来已经很好的能力。

长期投资，打造两全齐美的 CHO

梁欢认为无论是哪种途径招来的 CHO 都很难做到两全齐美，“聪明的公司对 CHO 所能提供的价值以及他现存的缺陷都心中有数，它会针对他自身的特性，进行长期的开发和培养，以便他无论在业务上，还是在 HR 职能上都尽善尽美。”

对于有潜力的 HR，在他们职业生涯的早期，就会让他们熟悉业务，有计划地安排他们到一线轮岗。这些经验将有助他们了解其他职能模块，培养他们像有责任的业务人员一样思考，当他们重返 HR 岗位时，这些技能也会帮助他们更顺利地开展工作。就算他们不返回 HR 岗位，他们也能理解关键的人才问题，带来额外的商业价值。

每一种结果都会给组织带来不同的影响。HR 高潜力人才在适当的时候，也可以加入执行委员会，负责一些职能交叉的项目。这样可以为 HR 执行提供显而易见的培养经验。包括，有机会和同事更紧密地一起工作，提升协作能力和影响力；对战略决策和特别战略的理由有更深入的了解，能强化其转化业务战略到 HR 战略里的能力；更好地理解变革举措，让 HR 高管变成最好的变革代言人。■

文库



职位细分的行业资料分享平台

一览文库是国内首个以职位细分更具行业特色的专业网络文档共享平台，涵盖了各行业专业资料属性分类。延续一览行业细分的特色，各大行业、各类职位的从业人员都可以在这个文档交流平台中快捷地获取、分享行业知识和经验，从而有效地帮助各行业人士提升自己的专业知识，促进个人职业成长。



扫描二维码立即下载



创新人才也有其特征，利用这 14 个问题，锻造你的火眼金睛，挖掘属于你的创新人才。

编 一览英才网 图 CRO

谁都知道创新很重要，但是对于招聘官而言，能慧眼识英雄固然好，但大多数人都不具备这样一双慧眼，很难找到那种具备创新能力的人才。

创新人才需要具备五项关键技能，即战略想象力、提出颠覆性问题的能力、创造性解决问题的能力、适应性与韧性。真空吸尘器的发明者詹姆斯·戴森（James Dyson）就是一个很好的例子。在此之前的吸尘器，当集尘袋塞满脏东西后，就会堵住进气孔，切断吸力。戴森曾深受其扰，为此，他花 5 年的时间，在研制了 5127 个模型后，发明了不需集尘袋的双

气旋真空吸尘器，引发了真空吸尘器市场的革命。而他双气旋的创意，则是储木场的旋风式集尘器所带来的启示。

“创新”这个词看似很虚，但它和“团队协作精神”其实是差不多的。在面试时，我们可以通过一些特定的问题，来评估候选人是否具备“团队协作精神”，同理，我们也可以通过这种方法，来评估一个人是否是创新人才。致力于创新人才研究的管理咨询机构 FutureThink 的创始人兼 CEO 丽莎·博黛尔（Lisa Bodell）就给了我们很好的建议。

战略想象力

现在的世界越来越瞬息万变、错综复杂和难以预测，创新人才需要具备足够的洞察力，能够看清楚究竟是什么力量正在带来改变；他还需要足够的想象力，可以将所观察的事物转化为商机。这就是战略想象力，是创新的第一步。博黛尔列举了三个例子，主要征询候选人对产业及企业未来的看法，这其中是否具备闪光点，很容易就能甄别出来。

1、如果你有一个月的时间和五万美元的预算，可以用于任何项目，你会开展什么样的项目？

2、你觉得哪些外在变化或预料外的变数，可能对我们的产业造成重大影响？

3、你觉得未来五年内还会出现什么新的消费群体？如何让这些消费者注意到我们的产品？

提出颠覆性问题的能力

除了拥有洞察力和想象力，创新者还需要更深入地思考，克服僵化结构和思维模式。提出颠覆性问题的能力，实际上代表一个人能质疑常态，因此也能带来新的发展。为此，博黛尔提了两个问题：

4、对于消费者想要什么，业界有什么根深蒂固的想法？如果事实恰好相反，会怎样？

5、如果你有5分钟可以和我们CEO共处的机会，你会提什么问题，让他重新思考我们的事业？

创造性解决问题的能力

问题通常都有多种解决方案，有创见的思想多是远离要处理问题的范围，利用其它领域的原则和经验来实现。就如同戴森的真空吸尘器，是借用了工业吸尘器的创意。一旦创新者想到了与众不同的解决方案，就会带来颠覆性的创新。针对这一能力，博黛尔设计了三个问题：

6、如果你得在没掌握多少资料的情况下就下决策，你会采取哪些行动？

7、你所任职的前一家公司，有因为你的

提议而在方法、规范或体系上有所改变吗？这些改变又为公司带来了什么影响？

8、在什么情况下，你在做决策时会寻求他人的帮助？

适应性

之前我们也提过，当前的商业社会是快速变化和发展的。所以适应性，是创新者必备的一项基本素质，只有具备了适应性才能在变化多端的商业环境下存活下去。考察一个人是否具备适应性，可根据他在变化环境中的实际行为而定。

9、如果手边工作的优先顺序不断改变，你会怎么做？请举例说明。

10、你有在极大压力下作决策的经历么？描述一下那段经历。

11、你是否经历过做了决策以后，才得知一个会对该决策造成影响的新资讯？请举例。你后来又是怎么做的呢？

韧性

没有哪一个创意，一出来就能大放异彩。如果不能坚持下来，就没有可能熬出头。所以创新者也需要具备韧性，有了韧性才能让人在遭遇逆境时坚韧不拔。

12、说说你过去失败的经验。当时你是什么反应？

13、如果你向管理层提了一个很棒的点子，但是他们不买账，你会怎么做？

14、如果你是我们某个产品研发团队的负责人，再过几个月就要推出新产品了，但是你的研发和市场预算被砍了一半，你会怎么办？

记住，创新这一特质不是虚的。通过询问这些问题，你就能发现候选人是否是真正的创新人才。如果他回答得很具体，也确实是来自自己的经验，那么他就有可能是创新人才。如果他含糊其辞，或举的都是别人的例子，那么他有可能是虚有其表。

创新人才不易招。尝试着运用这些小问题，去锻造你的火眼金睛，挖掘属于你的创新人才吧！



运用老办法，解决新问题

新问题不一定要依赖新技术来解决，运用科学分析，去挖掘数据和事件背后的真相。

编 一览英才网 图 CRO

我们有多少决策是在拍脑袋的情况下做出的？这里面有多少是基于成见、感觉或所谓的经验？很多人都清楚，正确的做法是运用数据和分析，建立在真实的基础之上，但是有多少人这么做了？要知道分析不只是一叠纸、一张图表，当业务有需求时，它能提供有用且及时的信息。

每一天，企业都在努力回答一些有关劳动力的基本问题：我们某些岗位没有招聘到合适的人，导致我们损失了多少钱？对当前的项目

造成了多大的影响？下一个五年，我们需要掌握什么样的技能，但是我们今天还不曾拥有？什么业务会受到即将退休的影响，我们需要提前准备？等等。对于很多 HR 而言，他们对此所做的分析非常有限，不系统且僵化，导致他们错失了很多机会，生产效率不高，消耗严重，且运营成本失控。

真正对老板和企业高管有价值的分析是什么？有调查表明，是对未来和趋势的分析。如果你拥有了前瞻性的分析、想象，那么你就能

提前为即将到来的劳动力趋势做好准备。不过很多企业都没有预测人力资本的分析能力，但是人口老龄化、人口迁移、经济上下行和不同年代的代沟问题这些趋势早就存在，它们都会给劳动力决策带来很大的影响。能否精准地预测并感知这些潜在的问题，将是企业未来成功的关键。

如何运用科学的方法做分析？

要想做好分析，首先要尽量避免个人和文化所带来的影响。有些人形成了思维定势，一遇到问题，就会往一个固有的模式里套；还有一些聪明的人，总能为自己错误的观点找到合理的解释。在这种前提下演绎出来的结果，肯定是不准确的。要最小化偏见和成见的影响，必须采用科学方法（scientific method）。

科学方法指的是检查自然现象、获取新知识或修正与整合先前已得的知识，所使用的一整套技术。为了合乎科学精神，这方法必须建立于收集可观察、可实验、可度量的证据，并且合乎明确的推理原则。它一般包含以下几个步骤：1、感觉到变化，提出问题；2、做背景调查，加以解说；3、创建一个假设，预测可能的现象；4、通过做实验测试你的假设；5、分析你的数据，并且提出结论；6、公布成果，

宣告假设是否正确？

作为人力资源从业者，我们不是做科学研究，但是这种科学的方法依然有用。我们可以从一个简单而且影响力的问题入手，当我们为这个直接且紧迫的业务问题提供了解决方案，将有助于我们在竞争中获胜。

举个例子，我们有个业务，正处在并购整合当中。新旧文化的融合营造了一个复杂多变的环境，现在我们要招募大量的工程师人才。如果要实现这个目标，我们应该怎么做？一些人觉得评估很有用，一些人则觉得集体面试好。但是我们也得考虑其它影响要素，比方说人才来源、入职和管理技术。我们也需要检测成功的标准——如何定义收到的好的结果？招到了多少人？绩效？等级？保留率？

我们可以通过一个简单的图表和数据来开发我们的理论。根据一些范例数据，我们假设要确保招到这些人，并且让他们留下来，最好的办法是内部推荐（直至入职）。现在我们开始通过实际的操作，来检测这种想法是否正确（如下图）。

科学分析的应用

运营科学分析的方法可以获得更多的感知和洞察力。其实劳动力分析还仅仅如此：

汇报流失率：可以判断哪种技能正在消失，哪种技能越来越有价值，当然如何找到它们并且保持它们，是最根本的。

统计人数：可以让我们知道这些人员如何能更有效地组织和利用。

员工知识、技能和能力的列表：可以识别员工能力，方便领导者在合适的时间、花费和地方，快速地选择和部署有能力的人。

……

作为 HR 从业者，我们往往陷入这样的误区，认为好的技术能让我们事半功倍。所以我们习惯于购买软件，并且学习使用它。但是无论任何软件，都不是适应公司快速变化的需求。当我们要进行分析时，更重要的是识别问题，并和团队一起，运用科学的流程和必要的工具，部署合适的解决方案，寻找解决之道。记住，工具不能产生真正的结果，责任在于我们自己。■

类别	人才来源				甄选方式				员工结果				
	招聘网站	内部推荐	搜索	ATS	性格测评	集体面试	笔试	评估	入职	绩效	等级	能力	保留
李梦阳	X				X			X		1	1	N	N
王杰		X			X		X		X	3	3	Y	Y
刘丽			X		X	X				2	1	N	N
陈斌		X			X	X			X	3	1	N	Y
陈楠				X			X	X	X	3	2	Y	Y
蒋胜武	X				X		X			2	2	Y	N
唐山				X	X	X				1	1	N	Y



招聘官如何打造个人品牌？

打造强势的个人品牌，不仅对于你的招聘，甚至你个人的职业生涯，乃至公司的雇主品牌都大有帮助。

编 一览英才网 图 CRO

如果不借助一览背景调查这样的专业背景调查机构，你通常通过什么样的途径了解候选人的背景资料？毫无疑问，社交媒体会成为你的第一选择。在社交媒体上，候选人很难作假，他们所呈现的都是最真实的一面。通过社交媒体，你能了解候选人究竟是什么样的人。

反之，当潜在员工想要了解未来的雇主，会通过什么样的途径呢？企业官网是必不可少的，但是要了解企业真实的一面，社交媒体也很重要。透过企业官方微博、微信所传递的信息，能了解到企业的真实面貌，包括团队风采、工作氛围以及价值观等。

在社交媒体上打造个人品牌，对于电商经营者来说，可能比较容易，但是对于招聘官而言，则是一个难度较大的挑战——经营自己并不容易。现在很多企业都有自己的官方微博和

官方微信，但是实际上，真正依托社交媒体树立良好品牌形象的并不多。放眼望去，更多是一些生硬的面孔和无趣的言论。粉丝的激增，让他们自以为俘获了用户，但是有限的互动，才是真正的现实——它仅只是在那里而已。

关于个人品牌的塑造，有专业的咨询机构给出了从 A 到 Z 的 26 个小建议，其实也可以更简单一些。笔者认为做好以下几点就可以了。

你是真实的

熟悉互联网的人都心知肚明，光是看网上的个人资料，你很难断定他是真是假。所以如何让自己在社交媒体上变得有血有肉，就成了招聘官的第一个挑战。这其实是一个机会，让你可以重塑自己的个人品牌。

如何让自己变得真实？首先要明确你是谁？你的立场及想要达成的长远目标是什么？一旦你明确了这些，就坚持下去，这样才有可能帮助你成就一个真正的个人品牌。打个比方说，如果你想告知外界，你的团队都非常有激情，你期望新加入的员工都能融入到团队中来。你就可以营造一个积极的环境，并让访问者感受到这种氛围。持之以恒，当受访者读到关于你团队的故事，看到满是愉悦笑脸的图片，你的品牌形象就树立起来了。试问，谁不想在有着一群快乐员工的公司工作呢？

让你的呈现一致

你在微博上放上一个很专业的头像，那么你就是个很专业的人了么？这还不够，你需要在所有外界能了解到你的渠道上，包括你所传播的内容，都保持这样一致的形象，才有可能建立这种可信度。

弱势品牌仅仅关注论点，强势品牌才会注入情绪。建立强势的个人品牌，最终需要掌握的是心理学。

延伸到企业品牌，要说一个企业专业，必须是企业员工的个人品牌都体现出专业，才更有说服力。员工是企业的品牌大使，好的个人品牌能帮助企业树立好的企业品牌。不过，有调查显示，只有少数公司的全部员工了解公司的战略、目标和方向。所以，要开发企业的品牌大使，首先就是要开发一个大家都支持的清晰理念。

小小吹嘘一下

有的人管理自己的微博或微信，喜欢发一些体现价值观的心灵鸡汤似的文章，以为这样就能树立形象，但这样还远远不够，它会让你失去个性。

树立个人品牌，需要有故事。每个人总有一些可以在社交页面上展示的东西，比方说你

团队所做的精彩的事情，只要它有优质的内容或者是段有趣的经历，都可以把它拿出来——它会让你的形象更鲜活。你还可以利用图表、图片甚至会议等方式，来展示你的个性和特色。这些用心的元素，会让你不至于乏味。

适当给予赞扬

有的人为了呈现自己的专业度，在社交平台上很少发问。其实不论在哪个领域、哪个行业，没有人是无所不知的。有了问题，反倒是好事，因为给了粉丝帮助你的机会，也给了你表扬他的机会。这样不仅可以使知识流通，也可以和粉丝进行深入互动。

有的粉丝可能有相同的疑惑，回答也可能帮助到他。有的粉丝，也许并不了解招聘官是做什么的？回答能帮助促进相互了解。更重要的是知识的分享，如果问题或答案被转发，那会收到意想不到的传播效果。

顺便提一下，如果要树立自己的专业形象，通常都会借助案例，不过很少有招聘官拥有自己的优秀案例，这不重要。你可以借助你所发现的优质文章，再结合你的观点进行传播，一样能达到相应的效果。

多一点热忱

不是每个人都有很强烈的沟通欲望，也不是每个人都直言不讳。如果想让他们参与进来，你必须充满激情，去影响围观的人。你必须考虑到你的观众，你什么地方与他们匹配，并且运行好它。同时，在你所生产的内容中创造同一个声音，并且保持一致。对所有问题开放，鼓励不同的意见，保持真实的你。只有你积极参与，才有可能带动大家都来参与。

弱势品牌仅仅关注论点，强势品牌才会注入情绪。建立强势的个人品牌，最终需要掌握的是心理学。掌握粉丝的心理，调动他们参与的积极性，才能帮助你建立一个强势的个人品牌。

建设好个人品牌，是一件很困难的事情，需要用心经营。不过它的回报也会相当丰厚，不仅对于你的招聘，甚至你个人的职业生涯，乃至公司的雇主品牌都大有帮助。不信，你可以试试看。■

如何向顶尖人才销售差工作？

将差工作销售给顶尖人才，更多取决于企业改善的决心和对未来的规划。

文 黄彦 图 CRO



每个人都向往在腾讯、中石油这样的大企业里工作，但可惜你所服务的公司未必有强势的雇主品牌，或有成功的故事可讲，那就让人犯难了。还有的公司处在起步阶段，甚至可能是亏损的，士气低迷，流失率高，员工散漫，生产无聊且过时的产品……如果你“不幸”成为这样企业的招聘官，你该怎么招聘顶尖人才？

从某种意义上说，招聘就是销售，就是把工作销售给候选人。公司需要发展，就需要优

秀的人才。无论是身处什么样的企业，身为招聘官，你都必须尽自己所能，将工作销售给顶尖人才，吸引他们走进这扇门，并最终在劳动合同上签上他们的大名。如何做到这一点，笔者有一些小窍门，期望能帮到你。

问题的反面是机会

任何产品都会有好和不好的地方，就算是万人追捧的苹果 iPhone 手机，都有人抱怨它系统限制得太死呢。但是为什么很少有人说苹果 iPhone 手机的缺点呢，是因为大家脑海里留下的都是它的优点了。销售人员在销售产品

时，基本素养是“只说好的，不说差的”。招聘官在销售工作时，也理应如此。企业当下可能有很多不尽如人意的地方，但是它只代表当下，就算你自己心里也有怨气，面对人才时，也不能有丝毫流露。

不过很多时候，问题倒不在于招聘官本身，而在于社交媒体和互联网太过发达了。应聘者可能早就了解你公司所有的问题，他们期望被说服，就如同果粉现在站在了 HTC 的柜台前——这是招聘官对外界的传闻作出解释和反驳的大好良机。

此外，就算人才知道公司存在问题，问题本身可能处于保密状态，不要谈问题的细节，可能更容易帮助你吸引和接近候选人。不过这种处理方式，也有不好的地方，比方说一旦员工未来发现真相，他对企业的忠诚度和稳定性就会大打折扣。在面试的时候，为了吸引优秀人才而隐瞒问题，不等于解决了问题，而是给未来埋下了隐患。

所以面对缺点，另一种解决方案就是直接告知真相。有调研表示，经历真实的面试，相对经历虚假的面试，忠诚度和稳定性会更高。能够直面问题，可以减少候选人对工作 / 公司的期许，同时也给他们在公司发展历程中留下自己印迹、提升水平和建立声誉的机会。

打个比方说，如果一个团队里曾经拥有过迈克尔·乔丹或者球王贝利这样的传奇人物，这对优秀人才来说是非常具有吸引力的。但是他们之前就创造了很高的标准，后来者很难去超越或与其相提并论。如果你的团队里并没有这样的人物，可能没有那么耀眼和吸引人，但是这实际上是赋予了人才创造属于自己历史的机会。对于人才而言，帮助企业解决问题，摆脱低迷，未尝不是一种吸引力。

用未来的规划吸引人才

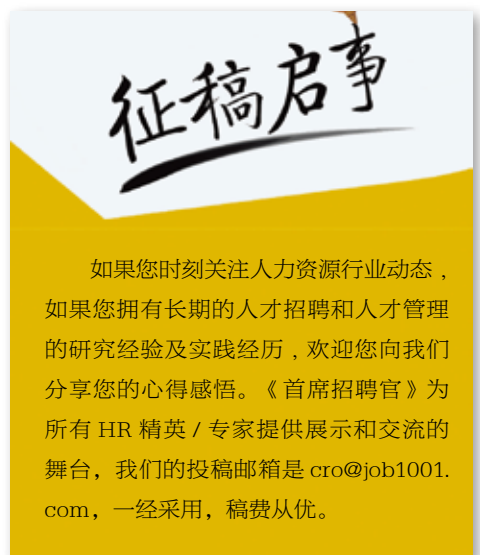
顶尖人才找工作不仅是解决工作问题，也关注个人成长和成就。所以，如果要确保他们能加盟，你还需要向他们展示企业未来获得成功的规划。与其说你在招募顶尖人才，不如说你在寻找投资者，让顶尖人才将他们的时间和精力投资在你未来的成功里。当你寻找潜在的投资人的时候，你会怎么办？展示你的商业计

划，让他们相信这是真实可行的、有利可图的。

笔者 N 年前曾加入过一家还处于创业阶段的移动互联网公司，当时公司的 COO 亲自拿手机演示他们的产品，描绘他们未来的蓝图。那时候，移动互联网还没有现在这么普及，工作的吸引力远不如传统的互联网企业那么大，但是听到他富于激情和渲染力的表述，让人觉得公司的未来是值得期待的。对于吸引顶尖人才，这其实非常值得或需要去做的一项工作。

OK。当人才听完你的“推销”之后，他同意接受这份工作。一般来讲，他也会提出自己的条件。因为工作本身对于他而言，也是一种冒险和挑战。他需要一定的支持，确保他能完成挑战，比方说额外的预算和团队人数，或者需要更高的自主权和更多的支持。当你接受到这些信息，必须尽快和能实现这些条件的决策者进行沟通，以确保能尽可能地满足其所提出的条件，这样双方达成合作的可能性就会大大加强。

可能听了我的建议后，你会略有一些失望。其实，将差工作销售给顶尖人才，并没有什么魔法可言。将差工作销售给顶尖人才，更多取决于企业改善的决心和对未来的规划。如果你有这样的信念，运用我所说的这些方法，在多数情况下都能帮助你赢得优秀人才的认同，最终达成一致。■



征稿启事

如果您时刻关注人力资源行业动态，如果您拥有长期的人才招聘和人才管理的研究经验及实践经历，欢迎您向我们分享您的心得感悟。《首席招聘官》为所有 HR 精英 / 专家提供展示和交换的舞台，我们的投稿邮箱是 cro@job1001.com，一经采用，稿费从优。



用 MOOC 来解决技能缺口

招聘官推动培训，不仅是让一家公司受益，也是让所有公司受益。

编 高 苗 图 CRO

在万宝盛华《2013年全球人才短缺调查结果》中就曾提到，由于候选人缺乏技术能力（硬性技能），中国大陆地区35%的企业仍面临着人才短缺的困扰，这一比例较2012年大幅提升了12个百分点。

无法回避的技能缺口难题

众所周知，当下每年都有700多万大学生涌进人才市场，正因为是“供大于求”，所以才有“最难就业季”的说法。为什么还有企业招不到人？“技能缺口”是不是企业的一种托

辞，抑或企业对人才的要求过高——每个企业都期望招到顶尖人才，但也不能不正视理想与现实之间的距离？！

但事实上，技能缺口确实存在。一方面是因为社会变化太快了，社会化分工越来越细，对人才的要求也越来越高。不可否认，当下的很多工作在10年前，甚至5年前，几乎都是不存在的。这一点在IT行业体现得尤为明显。美国计算机工业协会CompTIA就曾做过一次调研，93%的IT经理们就认为IT员工所拥有的技能与公司所需要的技能之间存在很大的差距。比方说，现在移动互联网的界面采用响应

式 Web 设计，试问在 5 年前，有多少人知道这个名词？

导致出现技能缺口的另外一方面，就是传统的大学教育与社会生活的严重脱节——这一直是中国教育为人诟病的地方——在大学里辛辛苦苦学了四年，出来之后发现完全用不上。这其实不仅仅是中国才存在的问题。在大学里开设新的课程，在哪里都不容易。一项技能形成教案，列入计划，然后教给学生，不是一时半刻就能解决的问题。等到学生掌握技能，再走向社会，情况又发生了变化了。

用 MOOC 来解决技能缺口

技能缺口是摆在招聘官面前无法回避的问题。当你需要具备这项技能的人才时，却很少有人具备这样的技能。这种状况让招聘官和企业都苦不堪言。为了解决这种技能缺口，通常的做法是培训。问题只在于，究竟是谁来培训他们，来弥合技能缺口？

运用传统的学校教育是不太现实的。很多企业还采用内部培训的方式。随着 MOOC 的兴起，这也成为企业和招聘官的一种新选择。

所谓 MOOC，也就是大型网络开放课程（Massive Open Online Course），它是解决技能缺口的有力工具。MOOC 这种模式，始兴于 2007 年，直到 2012 年，美国顶尖大学才陆续设立网络学习平台，在网上提供免费课程，给更多学生提供了系统学习的可能。而今，国内很多高校也都提供 MOOC 课程，例如清华大学就加盟了 edX，成为 edX 的首批亚洲高校成员之一，上海交通大学、复旦大学则分别于 2013 年 7 月签约 MOOC 平台 Coursera。

利用 MOOC 开展员工技能培训的优势显而易见。首先，MOOC 具有工具、资源多元化的优点，MOOC 课程整合多种社交网络工具和多种形式的数字化资源，形成多元化的学习工具和丰富的课程资源。其次，MOOC 课程易于使用，突破传统课程时间、空间的限制，依托互联网世界各地的学习者在学即可学到国内外著名高校课程。此外，MOOC 课程受众面广，突破了传统课程人数限制，能够满足大规模课程学习者学习。最后，MOOC 还独立



▲ 学堂在线是清华大学的 MOOC 平台。类似于此的中文 MOOC 平台还有很多。

于任何教育机构，不受雇主的专利限制，可以独立自由地发展，能够紧跟时代的脚步。

招聘官推动培训，互惠共赢

除了 MOOC 课程以外，还有一种弥合技能缺口的方法是利用一览 APP。一览是集职业交流、技能提升和精准找工作于一身的移动职业社区平台。一览汇聚了来自各行各业的专业技术人才和专家学者，他们在上面分享交流，共同成长。用户参与其间，同样可以了解和掌握最新的专业动向，获得技能上的成长。

可能有人还会说，招聘官负责招聘不就得了，怎么还操心起培训的事情来了。事实上，“各人自扫门前雪”能够独善其身么？因为难以招募到合适的候选人，招聘官最能感知到公司到底存在哪些技能缺口。

此外，招聘官推动培训，不仅是让一家公司受益，也是让所有公司受益。如果大家能一起努力，技能缺口将不再是困扰招聘的难题了。更何况 MOOC 课程本身并不需要耗费招聘官多少精力和资源。一旦招聘官也参与其中，教育和工作通过 MOOC 就形成了一个完美的闭环。■

当候选人都成了低头族



在低头族当道的当下，移动招聘战略在实现招聘目标和提升雇主品牌意识方面扮演着十分重要的角色。

索引图 CRO

随着3G技术的普及，智能手机和平板电脑开始取代电脑成为人们上网获取信息的主要工具。地铁里、餐厅里，甚至行走在路上，随处可见把玩手机的“低头族”，他们用手机搜索网页、观看视频、查收邮件、进行社交，手机几乎占据他们除工作学习以外所有碎片化的时间。很多人可以一天不再开启电脑，但是无法忍受一天不碰手机。

于是乎，企业的在线招聘体验（包括雇主招聘页面、申请流程、雇主品牌内容及招聘战略等等）也需要跟上时代的步伐，为这些手机的使用者而设计。那些对专业人才需求较大的公司，尤其应该重视移动招聘战略。因为这些专业人才，工作时可能没有机会接触到电脑，

但是仍然有机会接触到手机。智能手机是招聘方和候选人接触的最佳渠道。

移动招聘的核心就是用户体验

在低头族当道的当下，移动招聘战略在实现招聘目标和提升雇主品牌意识方面扮演着十分重要的角色。相比传统的网络招聘渠道，移动招聘更便于吸引那些处于考虑阶段的消极求职者，紧紧抓住转瞬即逝的骚动。比方说，如果候选人在火车上，看到了你的招聘信息，通过移动招聘，他马上就可以完成申请。但是如果通过电脑，等到他下了火车，回到住所，打开电脑，恐怕早已没有申请的欲望了。

所以，让在手机上申请工作，或向人才池传递企业信息成为可能，可以更有助于获取更多的应聘意向。这些内容，再结合一个强势的雇主品牌，将帮助企业吸引到更多高质量的人才。如果能让候选人通过移动端上载或完善简历，顺利完成申请流程，还会降低候选人的脱落率，带来更好的候选人体验。

反之，如果你的招聘站点还没有实现对手机友好，不适合利用手机或平板电脑搜索访问，你可能会从人才竞争中失利，甚至有可能损害你的雇主品牌。随着利用移动端求职的人才越来越多，招聘方的动作必须相应加快了。拥抱移动互联网，将成为企业吸引优秀人才的关键。

前些年，通过社交媒体进行招聘还是坊间热议的话题。现在，大部分的社交化媒体使用也都是通过移动端来实现的。如果将企业的求职站点移动化，社交媒体能帮助雇主更快与人才建立联系。简单地说，社交招聘和移动招聘已经无法割裂。在尝试社交招聘战略时，必须兼顾移动招聘战略。

招聘移动化的六条建议

当候选人都成了低头族，企业也需顺应潮流，迈向移动化。在这里笔者给您一些建议。

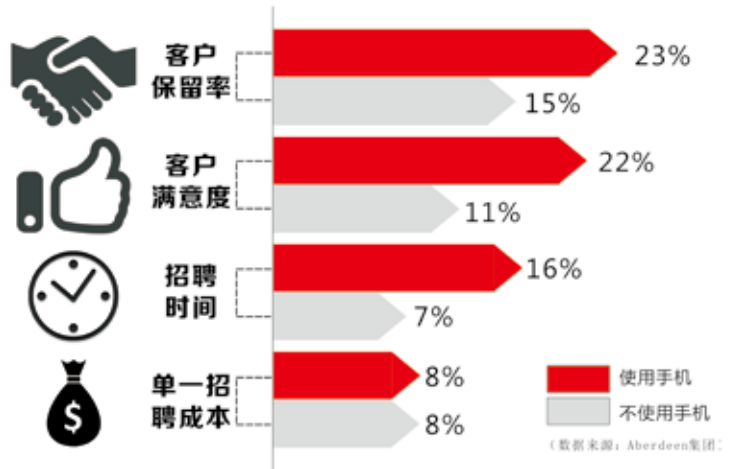
提供移动优化的招聘站点：单独为求职，申请某个企业的APP是不现实的。候选人更多还是会利用手机浏览器进行搜索，所以官网上的招聘页面和职位页面，必须便于任何设备浏览。如果还是传统的PC端的网页设置，不好的用户体验会降低候选人继续下去的欲望。

提供对候选人友好的申请流程：求职是私密的行为，恰好手机也是个人化的，两者正好能完美地结合起来。不过在手机上打字就不是那么方便了。如果能允许候选人通过手机上传和编辑简历和求职信，那就再好不过了。此外，还要保证求职者通过手机实时跟踪其申请状态，这种透明度也能增强候选人体验。

能够进行社交化分享：社交媒体不断向外辐射的传播威力是你难以想象的。如果你期望通过社交媒体，招募到更多更好的候选人，那么你必须允许当前雇员和求职者很方便地将你的招聘信息通过邮件和社交网络分享给朋友。

开发一个雇主品牌战略：正如前面所提到

移动招聘的影响



的，候选人更习惯通过手机了解公司信息，了解的渠道也多在主流的社交媒体上，如新浪微博、微信和一览职业社区等。根据这些特性，你需要在这些社交网络上有一个统一的、良好的企业形象的呈现。这可能已经超出了原始的吸引粉丝的阶段，更多是传递公司信息、价值观，并积极参与互动。你甚至可以利用这些社交网络，搜寻主动或被动求职者。

保持存在感：通过手机，候选人接收到的信息，可以说是五花八门。如果你一直沉默，很快人们就会忘记你。所以，首选要让求职者注册后，可以一键关注你的公司，之后要通过申请人管理系统，持续让候选人可以收到包含你公司介绍、招聘信息、联系方式等内容的邮件。甚至，一旦有新的招聘需求，候选人都能通过手机第一时间收到相关信息。

效果评估：在这个高弹性的时代，成功没有统一的法则。今天的成功不代表明天的成功，要持续不断地优化和改善。所以当你执行移动战略时，对移动战略成功与否的评估能力是必须的。为了确保得到积极的结果，衡量和跟踪候选人资源，让每一种类型的角色都能执行到位，这样才有可能帮助企业实现特定的目标，收到最大化的投资回报。■

也谈移动互联网时代的招聘

在这个高速变化的时代里，招聘官也需要适应变化，并享受变化。

索引 CRO

现在已经迈入了移动互联网时代。这是一个快速变化的时代，企业的崛起和陨落成为常态，颠覆者不断涌现，无法进化的巨头迅速倒下，品牌比任何时候都要脆弱不堪。正因为如此，很多企业都吸纳了精益创业的思维，在不断地尝试与调整中优化着运营方式，期望能够适应变化，赶上时代的脚步。

招年轻人，还是招有经验的？

人力资源也是如此。以前企业招聘多是采用定岗定编，有需要时才会招聘，但是现在很多企业都懂得去储备人才，所聘用的人才也多采用弹性的职称，根据实际的工作表现和工作需求安排具体的工作。岗位说明书的意义也在削弱，因为工作内容可能会随时变化，这个月关注的指标项在下个月可能早已不再适用。这一系列变化其实给人才管理带来一定的挑战。因为它要求人才本身是具备高弹性和创新性的，不仅指能力，也包括心态。所以在人才招聘时，很多招聘官都在纠结，是该着重招年轻人，还是招聘那些有丰富经验的人？

《Fast Company》杂志曾给当前的新一代一个新定义，称之为“流动一代”(Generation Flux)。言下之意，是他们不惧变化，甚至享受变化。“流动一代”有句名言，“最重要的并不是知道下一步在哪里，而是领悟到人生就

是不断地在混沌中。”耽于变化成为了他们最大的竞争优势。相反，有一定工作经验的人，比方说70,80后，会相对容易墨守成规，对变化缺乏敏感度。在移动互联网时代，商业模式的寿命在缩短，当新的经营理念或营销模式出现时，所有人都是新人，工作经验其实已经不再体现优势。

重稳定性，不如重身体素质

说到这里，不得不提一下，年轻人所喜欢的另一种“变化”，即是稳定性差。要想在这个变化的世界里如鱼得水，那么首先你也得是一个变化的人。工作的不断变化，也是一种体现。所以对90后员工稳定性差，无需感到太过惊讶。当我们处于持续变化的环境里，稳定本身就是个伪命题。所以与其在招聘时，过多考虑员工的稳定性，不如考虑一下员工的身体素质。

为什么这么说呢？主要是因为移动互联网时代的高压力。近些年，职场过劳死的案例层出不穷。生活节奏持续加快，工作压力不断增大，其实是普遍现象。前不久，马化腾就曾公开表示，“如果没有微信，我们现在根本就挡不住”。像腾讯这样的企业都尚且如此，更何况那些还在为生存打拼的小企业呢。如果期望能在移动互联网时代突围，就得不断督促自己



再努力一些。

近来很多企业的员工流失率都很大，主要原因也是因为工作压力大，精神不堪重负，成就感低。为了降低流失率，除了需要对员工进行心理建设外，在招聘时，也需要考虑人才是否具备活力的大脑、健康的体魄和积极的心态。只有保持健康的身体，才能精力充沛，思维敏捷，更好的做出决策和判断，担负起这种高压的工作与生活。

年轻并不等于创新

说了这么多，是否移动互联网时代，就该招聘年轻人呢？！显然也不是绝对的，年轻并不等于创新。

笔者还记得几年前，网络团购这种商业模式很火。创造这种商业模式的是高朋(Groupon)的创始人安德鲁·梅森(Andrew Mason)，他

在 28 岁时创办了公司，算得上英雄出少年。不过就在去年，他被逐出了高朋的董事会，因为他无法解决公司成长的调整和改变。

与梅森相对的是纽约汤姆森公司的 CEO 迪克·哈灵顿(Dick Harrington)，它带领这个传统的媒体帝国成功实现了转型。2000 年哈灵顿卖掉了公司在北美地区的大部分报纸，将重心转战到数字内容，当年他 53 岁。当很多传统媒体巨头都在走下坡路时，2007 年汤姆森公司并购了路透集团，成为全球最大的金融信息提供商。毫无疑问，当时哈灵顿的抉择是无比正确的。

创造出苹果这样伟大产品的乔布斯，也并不是伴随着互联网长大。所以应该辩证地看年龄、经验和稳定性，正确的选择应该是招聘有创新意识、有多元技能和经验的人才。无论是年轻，还是年长，都各有优劣，在乎你的需求和抉择了。■



和汉能一起 用清洁能源改变世界

访汉能控股集团有限公司高级副总裁兼人力资源总监王淑琴

多年来，汉能一直致力于“用清洁能源改变世界”，目前已经在水电、风电、光伏发电等领域取得非常不错的成绩。面临公司新一轮的快速发展，王淑琴期望能有更多优异的、有企业家精神的人才加盟汉能，通过推动汉能业务的发展，实现公司和员工的双丰收。

✎ 索引 图 汉能控股



经过十一五的狂飙突进，光伏行业曾一度内外交困，部分光伏巨头甚至面临着破产危机。作为全球化清洁能源跨国公司、全球最大的薄膜太阳能企业，汉能也曾经历过光伏的严冬，不过它比其它同行走得更加稳健、坦然。

汉能控股集团有限公司高级副总裁兼人力资源总监王淑琴表示汉能一直都在高速前进着，通过三次海外并购和全球技术整合，汉能目前已经占据世界薄膜技术最前沿。2014年初，汉能还与民生银行和亚洲金融合作联盟建立全面战略合作伙伴关系，将得到总额不低于200亿元各类融资支持，这也将进一步巩固汉能在清洁能源领域领军者的地位，助推中国在薄膜光伏领域领先世界。

多年来，汉能一直致力于“用清洁能源改变世界”，目前已经在水电、风电、光伏发电等领域取得非常不错的成绩。面临公司新一轮的快速发展，王淑琴期望能有更多优异的、有企业家精神的人才加盟汉能，通过推动汉能业务的发展，实现公司和员工的双丰收。

高速发展，源自顺势而为

众所周知，前几年光伏行业的境况都不是特别好，据有关媒体报道，目前仍有超50%的企业处于停产的状态。但是在今年1月8日，汉能获得金融机构200亿的融资支持，在您看来，这意味着什么？

王淑琴：光伏行业一直是全球——尤其是有经济发展潜力的国家——政策非常支持的行业，只是说之前会有结构调整、行业洗牌之类的事情发生，让整个行业的竞争力有进一步的提升。它并不像大众所了解的那样不好，一直都是蛮好的。

比方说媒体报道尚德申请破产，实际上去年尚德的生产就一直没有停过。当然也不排除一些小的、不太具备竞争力的玩家，受到市场的挤压而倒闭，但是有一定经营规模的光伏企业，都运转得不错，汉能就是其中之一。

汉能成立于1994年，短短20年间，就已经发展成为全球化的清洁能源跨国公司、全球最大的薄膜太阳能企业，国内唯一一家横跨水电、风电、光伏发电和技术研发、高端装备和

光伏电池生产、光伏电站建设和光伏建筑一体化（BIPV）等太阳能光伏全产业链整合的高科技清洁能源民营企业。可否和我们分享一下汉能的发展历程。在您看来，它获得快速发展或成功的主要因素是什么？

王淑琴：汉能的发展，其实是伴随着中国经济的发展、对电力需求的不断增加而发展的。94年的时候，汉能也做过一些其他的贸易，因为看到中国的经济发展对电力的需求，便投身到这个领域。

在2000年之前，中国的电力是供大于求的。但是每个国家只要经济发展起来，它对能源的需求就会特别突出，这也可以预测到不久的将来，就会有更大的供需矛盾产生。基于董事局主席李河君先生前瞻性的判断，很早我们进入到能源行业。一开始我们做一些小水电，后来随着我们能力的增长，以及对这个行业深入的了解，2000年在云南建设金安桥水电站，它是目前全球由民营企业投资建设最大水电站，有300万千瓦的总装机容量。在这个建设的过程中，汉能进一步历练了团队，加强了我们在能源领域的地位——我们成为了民营企业进入到国家大型基础设施建设的楷模。

当然，除了水电，我们在风电领域也有非常突破性的发展。比方我们在江苏如东海上的风电场，是当年亚洲最大的风电场，也是我国第一个风电特许权招标项目。所有这些都奠定了汉能在新能源领域的发展基础。

汉能是09年开始进入薄膜太阳能领域的，当时300万千瓦的金安桥水电站已经建设完成了，我们期望有新的发展平台。在此之前，汉能在新能源、可再生能源领域探索了很长一段时间，后来我们选定太阳能。因为我们认为太阳能是人类终极使用能源的一种方式。同时它能带来革命性的变化——它不仅仅是多了一种发电的形式，人类使用能源的方式都会就此改变。基于此，我们非常坚定地、大力度地进入到太阳能领域。

在我看来，汉能成功的要素主要有两个方面：一是顺应大经济形势的发展，二是我们企业家和企业家管理团队前瞻性的战略，他们对未来有一个很好的判断和预测。



▲ 图为 Solibro 太阳能光伏组件。2012 年 9 月 25 日，汉能控股集团完成对德国 Q.Cells 旗下全资子公司 Solibro 的并购。

行业里的颠覆者和破冰者

您是如何与汉能结缘的？在您眼中，这是一家什么样的企业？它的哪些方面给您留下了深刻的印象？

王淑琴：我是 2010 年加盟汉能控股集团的。在此之前，我服务于先正达 (Syngenta)，它是全球领先的农业公司，总部在瑞士，在中国的业务会涉及到农业化工，种业，以及生物工程研发。

06 年，尚德的施正荣因为尚德的上市成为全国首富，他的影响力还是蛮大的，那个时候，太阳能是一个非常热门的词。2010 年正好是汉能进军太阳能领域刚刚起步的时候，经朋友介绍，我有幸加盟汉能。

在我眼里，汉能一直是行业的颠覆者、破冰者。以前的大型水电项目都是国有大能源公

司包揽，民营企业很少涉足，因为这种项目投资大，投资期长，风险大，但是汉能就敢做水电，算得上是行业的颠覆者。现在做太阳能，4 年里取得了巨大的成功，我非常钦佩李河君先生的宏图大略，被汉能人的使命感所感召，认为这个行业大有作为，有发展，这个企业也非常有特色，所以就加入到他们的行列中来。

汉能与您之前服务的先正达有什么不同？

王淑琴：外企在中国的业务非常直接，只是一个利润贡献单元，他们通常有非常好的规范性，培养和培训也很到位，尤其我所服务的这家公司，还非常讲究人文——这对我来说，是非常好的学习和历练。缺点是他们在中国的业务直接简明，所以你的工作也缺乏突破性和创造性。

汉能是一家正在成长的、新型的中国企业，创业的企业家就在其中，我们有很好的创业理

念。不会有任何人告诉你”我们已经做了100年，我们很清楚如何做这个事情，要这么做，不要那么做”，所以这给了我广阔的空间以及突破性实践的机会。

我们所从事的行业本身也带来了许多探索性，比方说全民通过互联网金融参与太阳能电站建设运营——这些新型的业务模式，会带给这个行业很多的变化，有很多新鲜的东西可以去整合。这是非常有趣的一个尝试。

人才必须具备有担当的企业家精神

据我们了解，汉能非常重视人才。可否分享一下汉能的人才理念？

王淑琴：汉能的司训里有讲，汉能“成功的奥秘，第一靠人，第二靠人，第三还是靠人”。这个绝不是一个口号，或哗众取宠的东西。

很多机构在讲，“我们很尊重人才，以人为本”，但是汉能的做法完全不一样。汉能从来都不认为我们已经框架好了，只是这个位置上缺一个人才。它从来都认为，我们是一个广阔的平台，一个大舞台，人才过来后，我们可以根据你的能力，在汉能目标和使命的大框架下，创造出你所需要的位置和你所需要的资源来。这给很多内部成长起来的管理者很大的空间去历练和发展，有很大的自主性去塑造自己的职业生涯及业务范畴。

汉能经过过去几年的成长，尤其是在做金安桥水电站项目的过程中，我们发现并不是框架好了，流程好了，就可以完成。在水电站的施工现场，最多的时候有万人在同期作业，现场还需要快速做决策。所以现场指挥的人，必须是非常有担当的、具备企业家精神的人。对于人才而言，汉能会提供给你平台和机会，只要你具备这样的素质，与汉能的理念和价值是相匹配的，并且具备企业家的担当精神，你就会有一番作为。

所以，汉能其实需要一些有才能，愿意推动这样的改变，同时需要具备企业家精神的人，而不是简简单单的职业经理人。

我们是如何构建汉能的人才供应链？

王淑琴：目前来讲，还是蛮挑战的，因为汉能的业务发展得非常快，所以这几年我们的人才是比较短缺的。我们一直是把招聘放在

HR工作最重要的位置。

目前我们主要通过两种方式构建汉能的人才供应链。一是自己内部培养。我们有自己的培养机制，培养未来的领导者，中高层干部和管理人员。二是积极探索行业里的人才合作。我们会跨行业去引进人才，比方说从华为、中兴、联想、伟创力等企业引进优秀的人才。无论是本土的，还是国际化的人才，我们都期望引进来，融合大家的优势，整合资源，创建出汉能所需要的人才能力来。

目前面临的主要矛盾是人才需求的急迫性与人才融合的时间上的矛盾。因为无论是内部培养，还是外部引进融合，都需要时间。

汉能不仅在追求产业国际化和资本国际化，也在追求人才国际化。可否和我们分享一下汉能人才国际化的经验。它目前为汉能产生了怎样的价值或贡献？

王淑琴：目前汉能已经完成了3次海外并购。通过并购，汉能不仅收获了很好的技术、产品和市场，我们也收获了很好的人才。

在汉能开始海外并购之前，我们其实已经做好了人才国际化的准备。汉能没做太阳能之前，也有海外机构，我们的海外公司也招募了一些国际化的人才。在开展海外并购之后，我们非常尊重且授权给当地的管理团队去管理业务。从并购，到整合，再到整合之后的运作，我们都建立了非常好的机制和严谨的结构，同时我们与主管业务的领导，都建立了非常好的业务联系。

在这几起并购中，只有一个CEO被替换掉，其它都是保留了原来的管理团队。通过与他们密切的合作、文化的融合与交流，让当地的团队能够在总部的大战略下，推进当地业务的开展。

汉能员工已达万余人，在国内多个省份以及北美、欧洲、亚太等地区设有分支机构，业务横跨水电、风电、光伏发电。我们是通过怎样的机制，保证这艘人才航母高效地运转？

王淑琴：人员的庞大跟业务发展是密切相关的，不是说要去管理这些人，而是战略目标分解到每个人，每个人都清楚自己的目标，大家都能围绕着目标去做事，以大家都认同的汉能的文化价值观去做事。当然各级的管理层，他们有很好的日常工作的管理机制，整个推进

起来，并不是很困难。当然这里面也会有一些冲突，比方说并购企业进来，我们还需要融合各自的工作方式，但是这并不影响大家对这个行业前景的看好。

员工管理都是通过工作分工、目标管理，以及各级组织管理者负起责任，这样推进起来的话，目前没有遇到大的问题。

员工和公司一起共享成长

在汉能的愿景中，有写到“致力于成为最佳雇主”。在您看来，什么样才算是最佳雇主？

王淑琴：最佳雇主其实是汉能品牌在员工和未来的员工心目中的形象。在这个过程中，我们一直非常注重宣导汉能的使命——用清洁能源改变世界。这是一家使命感召的企业，首先我们期望员工能感受到，或赋予自己工作这样的意义，员工个人的使命感和价值观要和公司相吻合。在大家认同汉能价值观的前提下，我们期望通过汉能业务的发展，也带给员工个人的成长。员工不仅仅是公司里的贡献者，也是一个收获者，我们期望追求共同的幸福，实现公司和员工双丰收。

拥有了200亿的融资，意味着汉能将面临新一轮的高速发展。我们的人力资源部门将如何迎接这一发展？最后可否分享一下汉能的人力资源规划以及您近期的工作重点。

王淑琴：伴随着公司高速的成长，之前人力资源部主要是提供最根本的人力资源服务，比方说招聘、薪酬管理、人才的一些培养等。但是现在公司面临新的转型期，进入新一轮的冲锋，也给我们人力资源提供了一个好的机会，可以借机审视之前搭建的平台是否符合新一轮冲锋的需要。

今年我们主要抓两个方面，一是怎么能更好地探测到业务的需求，整合成他们所需要的人力资源解决方案；二是怎么能够提升我们人力资源内部的运营能力，专业能力以及更高的效率。

从组织架构的层面来讲，我们推行的理念是把组织架构倒过来看。一般的组织架构都是头在上面，然后一条条分支下来，像根一样生长。现在我们期望它像树一样的生长，把头儿放在下面。业务都是在往上长，上面的人力资



▲ 汉能控股集团有限公司高级副总裁兼人力资源总监王淑琴。

源也会把他们的触角探出去，去接收阳光，接收新鲜空气。之所以这么做，是期望人力资源能更深切地体会到什么叫以客户为中心，什么叫做能实实在在支持一线的业务。HR领导者是支持大家把工作做好的根本，要把这个工作做好，需要大家延伸自己的枝叶，才能探索到能很灵活、多变地支持业务的方法。

非常感谢您接受我们的采访，谢谢！

一览雇主

gz.yl1001.com

一步小尝试

一段新旅程



一览英才网雇主品牌邀你同行

企业介绍、人才社区、在线交流
图文并茂，全方位构建企业雇主形象和竞争优势；
高管访谈、HR访谈、员工访谈，
现身说法，立体化呈现企业人才理念和企业文化

这是具体、透明、公开的一步小尝试，
将开启人才招聘和雇主品牌的一段新旅程。
一览英才网雇主品牌服务，
提升形象，约定人才，
打造企业在人才市场上的持续竞争力。

定制热线：0755-86153928



建设人才储备库 满足企业今后发展需求

访利欧集团股份有限公司人力资源总监周晓礼

投之以桃，报之以李。成就员工，也是成就自己，更是成就企业。反之员工成就企业也是成就他们自己。而其最重要的是能够不忘知遇之恩，能够“德才兼备，以德为先”。

文 甘兵 图 利欧集团

周晓礼于2005年加盟利欧，曾在港台企业、义乌标杆袜业企业梦娜、国营大企业中联重科担任过人力资源总监的职位，在这些不同的知名企业他接触过不同的企业文化、不同的媒体、不同的领导人和外国元首。这对于他个人来说，这些都是难得的经历。这些经历让他对于人力资源的视野变得更加开阔，借助这些经历和不同企业的优势，他把人力资源的价值发挥到极致，真正让人力资源部成为公司的一个战略合作伙伴。

据周晓礼介绍，加盟利欧是因为当时董事长亲自到广州南方人才市场做招聘工作，而他恰巧也在那做招聘。偶然和缘分，让他与利欧董事长结识。在结识过程中，利欧董事长将公司如何上市、如何规划、战略远景规划，都给他描绘得很清晰。周晓礼深深被这样的公司远景、这样的董事长人格魅力所震撼和吸引，从而有了加盟利欧的意愿。

从周晓礼的经历背景和加盟利欧的过程来看，利欧不仅重视人才，对于人才的价值发挥和公司的发展也是相结合的。董事长亲自去人才市场做招聘工作，可见利欧对于人才的高度重视和对人才的渴求度。而利欧多元化的集团发展，也正与周晓礼的经历背景切合，周晓

礼得以在利欧这样的平台发挥出个人的最大价值，可见利欧对人才的独具慧眼。

公司把人才和人才决策放在优先重要的地位之一，这对于人才和人力资源部是幸运的也是必要的。那么，利欧对此还有着怎样的举措以表现其对于人才的重视呢？我们通过对利欧集团公司人力资源总监周晓礼的采访，以个人视角、部门视角来深入了解利欧。

战略文化层面的变化提出更高要求

利欧是一个多元化集团公司，人力资源部在其中扮演着怎样的角色？

周晓礼：我们人力资源部门的定位是公司战略合作伙伴，并且作为集团公司的管控部门之一，我们管辖的范围有上市公司至母公司这一块，各个基地还有子公司。对其他公司的人力资源管控，都是我们大管控范围之内所包含的业务板块。包括集团一些大的变革板块、组织变革、人事变革我们都是要参与的。

您加入利欧以来，利欧都发生了哪些显著变化？包括您个人的变化。

周晓礼：05年利欧还没上市，我们从事的还是传统人事管理，07年上市以后，就从人事



▲ 利欧集团股份有限公司正门。

管理上升到了人力资源管理层面。原来是一个单纯的人事服务部门，之后上升到了战略合作部门。08年利欧开始逐步收购企业，进行多元化企业发展，对人力资源的工作也就逐步上升到了战略管控的要求。我们不仅仅要服务好原来的母公司，也要服务其他子公司，那么对我们的要求就上升到了战略文化层面。因为我们收购了很多不同的企业，有了不同的国营、民营文化，文化的整合对人力资源管理、对人性的把握也提出了更高的要求。集团对人力资源总监的要求已经上升到了很高的高度。经营哲学层面我们也是有要求的，我们开展的国学大讲堂，也是向着企业更高的经营哲学发展。

对于您的岗位的高要求正如您之前所说，那么您是如何提升自己以达到公司的要求？

周晓礼：我们在“术”的层面，如人力资源管理技术的层面不成问题，更多的是提升“道”的层面。从中国传统文化、中国哲学来

提升，我研究《周易》已有十多年的时间，通过对儒释道进行研究，提升道的境界。此外，在心理学上打通招聘技术，把人力资源整个视野拓宽。

“德才兼备，以德为先”的人才理念

您对《周易》的研究，是否对公司的文化也会产生一些有益的影响？

周晓礼：《周易》文化也是跟公司文化相接近的一个研究方向。《周易》是哲学的基础和鼻祖，也包含了我们公司的一些哲学理念。我们给员工举办了“弟子规”系列讲座，讲的就是“孝”文化，这也与我们公司的核心价值观“德以立事”相关。利欧的人才理念是“德才兼备，以德为先”。我们利用传统的“弟子规”文化提升员工的素质。

我们特别强调团队中的传统文化中的德文

化。通过学习儒释道文化，利用教练技术体验式训练，以达到打造公司核心团队的目的。

利欧办有《利欧视界》刊物，它给企业的文化又产生怎样的影响？

周晓礼：它是一个展示的窗口，所有的文化、价值观、高层领导的核心思想、经营管理的点点滴滴、员工心声，都通过《利欧视界》来展示，它也真正体现了现在和未来的一个状态。我们把刊物寄送给我们的核心客户、来访嘉宾、政府领导等，其影响也是很大的。还有利欧报也是如此。

建立人才储备库和岗位胜任素质模型培养模式

利欧在水泵行业中处于什么样的现状，对于以后有怎样的发展规划？

周晓礼：我们利欧是中国水泵行业的第一家上市公司，我们规划今年销售收入可以做到三十亿左右，未来五到十年我们在这个行业要达到全球排名前十。我们如何实现呢，除了大力发展产品，包括民用泵、工用泵，我们还多元化的收购了互联网行业的公司，通过互联网销售我们的产品。我们也在针对互联网的特质加大产品研发和变革。实现线上以几何数的销售增长。

对于利欧的发展，人力资源部提供什么样的人力资源支持和保障？

周晓礼：2014年我们人力资源的核心工作是“一个中心两个基本点”，以绩效管理为中心，两个基本点就是招聘和培训。人才的来源，我们最重要的是以自己培养为主，我们有人才梯队、人才体系的建设。我们借助全国比较大的招聘和测评平台——北森系统。北森单独为我们开发人才规划体系。我们通过利用多种渠道，在两年以内我们要求全部的几百个核心岗位至少有五到十个通过了我们面试和测评合格的候选人，即使他们没来到我们公司工作，我们也是把他们放在人才管理储备库，我们可以实时从里面抄送抽取。其他基层岗位、技术岗位，我们也是用这种模式进行操作。

此外，所有从我们公司离职的人才，只要不是违反规定开除的人员，我们都把他们的信息存在我们的人才储备库里面。今后我们还通



▲ 利欧集团股份有限公司人力资源总监周晓礼。

过信息平台，如短信、微信，跟他们进行联系互动。他们出去以后也能关注到我们利欧的发展，我们也欢迎他们在合适的时候回来公司工作。这是我们保证充足的人才来源，把能够用得上的渠道都用上，经过筛选纳入到我们的人才储备库。

另一方面，我们通过培训机制进行大量的人才培养。我们以岗位胜任素质模型，来分析人与岗位要求存在的差距，通过这个差距掌握他们的需求，通过这个需求开发大量的课程。我们通过较完善的课程及讲师体系进行内部人才培养，以内训为主，外训为辅，我们通过大



▲ 利欧集团股份有限公司人力资源总监周晓礼和内部培训师合影。

量的对一线核心岗位、干部进行培训培养，通过这样的培养模式满足现在和未来公司发展的人才需要。

我们未来的发展需要大量的人才，在这一块我们提前做了很多工作，我们一直在做整个公司各岗位的人才库建设，从去年到现在乃至未来一直在做这个工作。

您刚才也是说到内部人才的培养，那关于外部的人才竞争、人才市场的供应利欧又是如何做好这些人才工作？

周晓礼：现在长期和我们合作的猎头公司有三到五家，在我们经常保持联系的猎头库里面也有二十多家公司。智联招聘、前程无忧、一览泵阅英才网等这些网络招聘平台我们都有长期合作。同时，我们每一年都会到各个重点大学如 211、915 等院校去招聘。我们每年都招聘 100 个一本以上的大学生进行培养。

行业的人才竞争也是很激烈的，我们有一

个薪酬战略，现在也在配合公司的经营管理来做薪酬的改革，通过改革在同行业中达到薪酬领先。我们现在也在大量的投入“技改”，提高生产工作效率。提高生产效率的话，我们就需要精干的人才，我们用行业最高的工资吸引最精干的人才，充实到我们的人才队伍中。

人力资源工作对人才的影响也是很大的，您如何看待这份工作呢？

周晓礼：通过我们人力资源管理工作来实现企业的战略目标和达成我们企业使命愿景的实现，同时又能帮助企业中的员工制定其职业规划，帮助他们实现自己的个人目标和使命。成就他人也就是成就自己。通过做人力资源工作，不仅能够实现个人的价值、他人的价值、企业的价值，价值的实现也是成功和幸福的体现。

非常感谢您接受我们的采访。■

构建“金字塔”的人才吸引模式

访上海神开石油化工装备股份有限公司招聘培训经理张忻文

“以马斯洛需求理论为基础，员工首要考虑的是收入问题，有了坚实的基础做保障，我们再去塑造核心价值观，培育和发展人才，最终实现人力资源增值的双赢模式。”张忻文先生从自己的招聘经历了解到，当前的主流人才市场基层岗位员工看重的是收入问题，高端管理岗位员工则看重的是平台和发展问题。

文 甘兵 图 神开石油

不同的雇主有着不同的人才需求，针对一般的人才或特定的人才，他们往往会采用不同的方式去吸引他们。无论是采用高薪酬待遇、品牌效应、广阔发展空间等等一系列“高大上”的形象去吸引人才，还是采用有温情有情感的人情形象去吸引人才，这些对于雇主来说，其实都有着不同的侧重点。因为对于不同的人来说，其需求往往不是单一的，也是难以捉摸的，特别是当下社会，用单一的形式已经很难吸引到他们。正如上海神开石油化工装备股份有限公司招聘培训经理张忻文先生所说，“不同时代、不同阶层的社会人所追求的都不一样，各有所需。”

身处于国际市场的上海神开石油化工装备股份有限公司，是中石油的一级供应网络成员单位，是中石化和中海油的网络采购供应商成员。产品目前已出口至美洲、中东、中欧、中亚、南亚和非洲等 50 余个国家和地区。张忻文介绍，“我们是一家国内一流的石油装备制造型企业。”他表示，成为世界一流的石油装备制造企业是他们最终的战略目标。要实现这样的目标，人力资源不可或缺。张忻文也表示，做

公司不但要做好市场，最重要的是要做好人才管理。针对这些，他们公司写过一本书——《神开约法》，好比是华为的基本法。这是神开公司关于自身定位、使命、经营原则和管理规范的一般规定，是公司的价值宣言、文化理念、基本方略和行为总纲。

张忻文表示，根据公司的战略发展需要，在外部人才引进方面，他们侧重于市场销售、技术研发这两类人才；在内部人才培养方面，他们以培养出更优秀的中高层管理人才为人力资源工作目标。那么，对于这样的发展目标和人才需求，雇主形象是否会对此有所影响呢？作为雇主的神开又是如何看待这些的呢？

收入保障是人才职业发展的基础

“员工首要考虑的是收入问题，有了坚实的基础做保障，我们再去塑造核心价值观，培育和发展人才，最终实现人力资源增值的双赢模式。”张忻文从自己的招聘经历了解到，当前的主流人才市场 80 后、90 后在应聘时更关注的是物质基础，原因很简单，他们要生存。



▲ 上海神开石油化工装备股份有限公司厂区掠影。

他认为，上海的人才市场是非常活跃的，竞争也相当激烈，然而找到合适的优秀员工并不容易。他说，“近几年来，成熟型的技术人才、优秀的管理人才，哪怕是优秀的应届生都非常难找，公司会随着人才市场的动态变化也会适时调整招聘策略。”他认为，要招聘这些优秀的雇员，好的雇主形象会对他们有更大的吸引力。

张忻文觉得员工的职业发展好比马斯洛的需求层次理论。他说，“作为企业来说，首要解决的是企业和员工的生存问题，即公司的盈利同报酬支付的平衡点，这是金字塔最重要的基础。有了稳定的基础做保障，接着我们就要考虑公司的文化输入和输出及构建良好的发展平台等一系列影响公司持续发展的诸多软性问题，最顶层的是要解决部分优秀员工的个人自我价值实现的需要。要留住好的人才，我们必

须要充分考虑到员工未来的发展，人力资源用好了，公司也就发展起来了。”这种金字塔式的人才吸引模式，确实能够很好的满足到不同员工的职业发展需求。从低层次的物质需求到高层次的自我实现需求的满足过程中，员工也才能够得到不断的发展。他认为，这对于公司来说，只有不断的去发展、做强自己，才会带给员工更多职业上的发展机会。公司发展得越快，这种机会自然而然就越多。

对于大部分的员工或求职者来说，他们往往考虑更多的是收入和福利，仍停留在低层次的需求之中。而对于高端人才，更多考虑的是公司提供的平台和机遇以及对他们的尊重和认可程度。张忻文认为，能不能给企业员工一种稳定、向上的职业感受，是雇主形象较为核心的一面。

重视人才的吸引和培养

每个时代的人才都有他特定的观念、价值观。企业性质的不同，对于一些人才也会有着不同的吸引力。张忻文表示，“我们这个行业有一定的特殊性，学石油的毕业生往往会优先选择国有企业，比如中海油、中石油、中石化这类企业。作为一家民营性的上市公司，雇主品牌的吸引力相对大型国企是有限的。原因很简单，国有企业更稳定，抗风险能力更强。”在另一方面，中国的石油装备行业的从业人员不少，但优秀的人才却是有限的。这其实也是有关人才质量和人才数量的问题。

而这也有点像张忻文对于人和人才的理解，“一个是数量的概念，一个是质量的概念。我们公司经过二十多年的发展，员工总量大，但各级优秀的管理、技术人才资源并不充裕，对于一家大型制造业来说，要养活那么多人，没效益是不行的。”

一方面是优秀人才被国企吸引，一方面是每年的人才供应数量有限，一方面是各雇主的激烈争夺，企业所面临的人才问题确实严峻。出于这些原因，神开公司更加注重的是挖掘高潜力的人才及内部员工的培养。张忻文说，“人才资源的源泉还是在大学里面，近几年来，为了树立良好的雇主品牌，我们已在各大石油院校设立专项奖学金，资助品学兼优的学生，通过校企合作共同开发项目，提升神开品牌的影响力。我们已经把公司大学生的培养放在公司人力资源重要位置，通过一系列的政策、培养机制，让大学生“进得来、下的去、干得好、上得来”。公司现有的中层以上干部队伍，近30%是来自历年的应届生。其次，建立神开大学也是公司在人力资源发展过程中的必经之路。”

他表示，随着公司不断的发展，公司高层特别关注到员工的发展问题，尤其是骨干员工的培养，这对人力资源工作提出了更高的要求。通过探索，神开股份在培养模式上不搞一刀切，以“分级分类”为基本原则，根据不同岗位、不同工种、不同层级进行个性化培训体系设计，从而有针对性地提升员工在能力上的短板。在平台搭建方面，通过几年的努力，神开股份根据不同条线的岗位，已经建立起一套晋升、考



核、薪酬、内部职称等相关制度，通过职级上的“小步快走”的晋升机制，让更多员工享受到职业发展所带来的成就感。

在人才的激励和保留上，神开股份针对研发、市场人员均设有不同的专项奖励，奖励额度高、范围广；针对中层以上的管理人员实施股权激励；公司通过成熟的考评机制，大胆提拔年轻员工到重要岗位，其中最年轻的子公司总经理仅34周岁。张忻文说到，“公司所做的一切，目的是要调动大家的积极性，提升员工效能，以达到企业与员工双赢。我们的目标是通过三至五年时间，实现公司员工整体收入翻一番。”通过这些激励，这也是一个循环的对公司对员工都有益的过程。■

▲ 上海神开石油化工装备股份有限公司招聘培训经理张忻文。

稳定的人才 是企业隐形的财富

访灵石国泰能源有限公司人力资源部招聘主管张华

招聘人才事关企业的发展，灵石国泰公司的张华将招聘人才比喻成伯乐相马，“如果能够相到好马，对于伯乐以及公司来说，这将是一种财富。”她从自身的角度出发，分享了丰富的人才观和招聘管理经验。

文 甘兵 图 灵石国泰

灵石国泰能源有限公司是由银亿集团有限公司投资组建的煤炭产业集团，公司成立于2009年11月12日，经山西省煤矿兼并重组整合办公室批准的重组主体，是一家以煤炭资源开发利用为主的能源企业。目前各矿正在积极地进行煤炭资源开采和深层次开发，未来几年，公司将积极进行产业转型升级，立足煤炭生产，延伸产业链条，以科学规范的经营管理实现可持续发展，创造良好的社会和经济效益。

国泰公司下辖五个煤矿，井田总面积55.69平方公里，地质储量2.3亿吨以上，总产能规模300万吨/年。公司现有员工600余人，拥有大专以上学历各类中高级人才150余人。经过2年多的基本建设，公司逐步转向联合试运转及煤炭生产阶段，因此，急需一批懂经营、善管理的中高级人才，以满足生产的需要。

招聘人才事关企业的发展，灵石国泰公司的张华将招聘人才比喻成伯乐相马，“如果能够相到好马，对于伯乐以及公司来说，这将是一种财富。”她从自身的角度出发，分享了丰富人才观和招聘管理经验。

人才的挖掘不是一朝之功

您怎么看待当前的人才市场？

张华：当前经济市场，煤炭行业相对不景气，尤其是近几年国外煤炭进口贸易加大、国内煤炭资源整合投入后产能释放，导致煤炭市场出现产能过剩的情况，因此，煤炭类人才跳槽的情况比较频繁，这就造成企业员工不稳定、增加企业用人成本。另外，随着国家对煤炭行业安全监管力度的加大，对煤炭人才的综合素质也在不断提高，但人才市场个别岗位供给相对稀缺，如：煤炭地质、技术类，造成企业招聘比较困难。

灵石国泰在人才招聘中所遇到的最大挑战是什么？是如何解决的？

张华：公司在人才招聘面试环节中，对于求职者的学历、职称、工作履历等，我们可以通过网络及背景调查来确认，但应聘者的真实能力却难以把握。新入职者能否融入新的企业文化、面对新的工作能否尽快适应，以及有没有相对应的管理能力和领导能力等，这些因



▲ 灵石国泰能源有限公司人力资源部招聘主管张华

素都直接影响招聘效果。针对这一现象，在面试过程中要尽量挖掘出求职者的动机、成长的路径，做好背景调查工作。通过压力测试，以更多的了解应征者的反应能力，综合素质，管理能力，做到能岗相对匹配。

可否分享一下灵石国泰的人才观？什么样的人才是灵石国泰所需要的人才？

张华：由于煤炭行业的特殊性，我们对人才的选聘首先要符合行业监管的基本要求，如学历、职称要求等。同时，国泰公司秉承了银亿集团的用人文化，在充分发扬“人企合一、德才兼备、能者居上、业绩为先”的企业人才观的同时，注重对人才“德、能、勤、绩、廉”等五个维度的考察。

人才是企业发展的第一生产力，只用充分发挥人才的主观能动性，企业的未来才具有活力。“人人都是人才、赛马不相马”，公司一贯坚持在胜任岗位职责的基础上爱岗敬业、诚

实守信、能上能下、与时俱进的用人理念。

我们是如何在构建灵石国泰的人才供应链？如何甄别和筛选适合灵石国泰的人才？

张华：信息化技术的今天，为我们提供了更多人才供给的渠道，通过网络信息、中介机构、传媒等与传统手段相结合来以保障公司的人才需求。

关于人才的甄别筛选，我想现代企业主要是通过面试、笔试的途径来实现甄别人才的目的，其本质就是通过多方位、多轮次沟通来把握人才的特点、素质、品格、技能水平等等。当然，我们也本着这样的原则，从学历、职称、技能、知识水平、年龄等着手，再结合应征者的工作经历、职位成长历程、工作内容、离职原因，适应能力等因素来定位。通过多方位的沟通来识别和分析人才的特点，有了人才与岗位的匹配分析，就可以实现人才与岗位的最优配置。

但这些都是台上的功夫，台上要做得好，还得台下做足功夫，比如说通过人才库以及前期各种形式下接触过的人才，我们要对这些人做长期的跟踪，保持长期的沟通与联系，有时可以是二年甚至三五年，这样公司对求职者在各种环境下的应对能力和业绩能力就有了更为充分的了解和认识，我们才算是练好了人才甄别选拔的基本功。

管理本身是一种配合和服务

可否分享一下灵石国泰在吸引和保留优秀人才方面的先进经验？

张 华：我想起管理大师德鲁克先生的几句名言：“管理就是贡献价值”、“管理者本身的工作绩效依赖很多人，而他必须对这些人的绩效负责”、“管理的主要工作是帮助同事(包括上司与下属)发挥长处并避免用到他们的短处。”管理本身就是一种配合、服务。企业为员工服务的同时，员工为企业奉献。这一点，国泰公司又秉承了银亿集团的人才理念，即“优胜劣汰”的竞争机制、“奖罚分明”的考核机制、“人尽其才”的用人机制、“能上能下”的干部机制、“培训成长”的育人机制，尽量为每位员工安排适合的岗位，使员工的能力得到最大、最有效的发挥，给员工成长学习的机会，帮助员工提升学历、职称，通过工会等组织为员工家庭提供更多的帮助，使之安心地工作。

灵石国泰强调“人尽其才”，我们是如何做到这一点？

张 华：公司在新员工面试时根据面试者的工作履历为其确定相应的岗位，在工作中，如若发现员工个人能力超过目前岗位的能力要求，就会对其岗位进行相应的调整；反之，如若达不到岗位要求的能力，就会采取培训、同事及领导帮助引导等方式，使其尽快适应岗位工作。这也正符合公司“有德无才，培养使用”的用人理念。

员工在职期间，公司注重开展形式多样的培训，来提高员工的素质能力；通过合理化建议、干部员工沟通谈话等机制，鼓励员工发现问题、提出问题，培养解决问题的能力；为员工提供学历提升、职称及技能提升等方面的帮助，让他们的能力得到更大的发挥，体现

人生更大的价值。这些工作，总结起来就是两点：一、既要因岗聘才、也要因材配岗，做好人才的优化配置工作；二、把PDCA(计划、执行、检查、改进)的质量管理理念渗透到企业人力资源管理中，最大限度的发挥员工的积极性，实现全员参与、共同提高企业的管理目标。

品牌形象凝聚人才

您怎么看待雇主品牌？灵石国泰期望创造怎样的雇主形象？

张华：良好的雇主品牌就是一个企业最好的广告，也是求职者最优先考虑的因素。现在许多人为成为一个名牌的企业员工而自豪，有良好的雇主品牌的企业，员工的忠诚度很高，工作的积极性也很高，整体的员工素质，工作效率都是其他企业所羡慕的。这也是良好的雇主品牌带来的无形价值，无形中有利于实现了员工的凝聚力、向心力，激发员工自豪感、增强员工自信心。这也是企业管理的关键——提高士气、积极性，从而达到让员工非常乐意来企业工作、愿意为企业和自身目标而努力奋斗这样的目的。

国泰公司致力于打造一个“人企合一”的雇主形象，即：企业培养员工的成长、员工的成长不断促进公司的发展，最终实现企业与员工的共同发展。员工在企业能实现人生价值，同时使企业增进社会福利为客户提供更高价值的商品和服务；企业为员工提供更广阔的事业平台和更丰厚的收入待遇从而实现企业与员工的共赢，同时还可以收获更好的社会效益。

最后可否分享一下灵石国泰的人力资源规划及您近期的工作重点。

张 华：公司的发展离不开员工，稳定的员工队伍是企业隐形的财富，2014年在公司各级领导的关心和支持下，人力资源工作要重点做好育人、留人等环节。作为人力资源管理，要通过帮助岗位人员技术能力和管理能力提升、为员工创造良好的工作氛围和工作环境等方式，培育和选拔一批懂技术、善管理的企业人才。加强各部门、各岗位的互动沟通，企业与员工关系以及员工之间关系的提升，不断提升员工满意度、忠诚度，最终实现感情留人的目的。■

以终为始 谋划未来

访四川中善工程设计咨询有限公司董事长欧阳凯华

如果今天的自己就能看到未来的自己，那你是否接受未来的自己。如果不接受，是否可以改变？答案是肯定的，以看到的未来作为现在的一个出发点，从而“重新”来过。四川中善工程设计咨询有限公司董事长欧阳凯华就是因为原有单位的同事上看到了自己的未来，才决定从中抽身出来，重新开始了自己的一番事业。

文 甘兵 图 四川中善

如果今天的自己就能看到未来的自己，那你是否接受未来的自己。如果不接受，是否可以改变？答案是肯定的，以看到的未来作为现在的一个出发点，从而“重新”来过。四川中善工程设计咨询有限公司董事长欧阳凯华就是因为原有单位的同事上看到了自己的未来，才决定从中抽身出来，重新开始了自己的一番事业。这也就是以终为始，因为自己对于未来有所掌握，才能够为现在的自己做足改变的准备从而跳出这个未来，最终取得自己想要的东西。

十年努力换来重头开始

欧阳凯华经历过国家事业单位的熏陶，他在这个单位取得过许多的成就。他在96年毕业后，就到了家乡地市级的水利水电勘测设计事业单位。因为他学的是水利工程专业，也是在自己擅长的领域内如鱼得水。从一名普通的技术员开始，按部就班取得助理、工程师职称，并破格取得高级工程师职称，在同学中他是用很短的时间就取得了这些堪称敲门砖的职称头衔。他在国有事业单位中也经历了从主要设计

人员、设计项目负责人、到设计室副主任、主任、设计总工办副总工、分管设计业务的副院长的变化。

他在水利水电事业单位取得如此多的成就，其实与他的心态，努力有关。就像他说的那样，“原来想要什么，过了十年就得到什么。”而他也确实通过自己的规划和努力，不仅考了高级工程师技术职称，也考取了多个国家的注册类的执业资格证书（如一级建造师、注册造价工程师、注册招标师、注册监理工程师等）。这也不仅是自己能力的一个展现，也是让自己在专业技术里面有了更多的发言权，从而取得了更广的人际交往圈，接触到更多行业中的老前辈，从他们身上学习，这对他的职业规划有很大帮助。而进入这样的交际圈，也让自己在这个行业有所影响，提高着自己的知名度。

他确实取得了自己曾经想要的，然而并没有安于现状。到了06年的时候，他从原有单位的那些人身上看到了自己的未来，自己以后的发展似乎被固化了。如果自己还待在那个国有事业单位继续走下去，可能40多岁做到院长，50岁当副局长，60岁退休，这个发展延伸固化了。这不是他想要的人生。06年他就离



▲ 四川中善工程设计咨询有限公司董事长欧阳帆华

开了这家他待了十年的单位。之后他选择从头再来，从夫妻两个人开始，创办了四川中善工程设计咨询有限公司。

而另外一个原因促使他创业也是因为，在他从事的领域里面和国企单位中，所有水利水电勘测类型的项目都接触过，因为有了这些经历、经验以及自信，才触动了跳出原来的单位，出来开拓自己的新公司，也重新规划了自己的未来。

不同阶段的不同悟道

“不同阶段有不同的悟道，不同的需求。”这是他自己的一些感悟，分阶段的去规划人生，分阶段的去规划公司的发展。公司起步的时候，他需要亲力亲为做许多的事，带着徒弟做项目，公司从无到有，从人少到人多，全靠着过去的经验和资源发展过来。后来他渐渐的才发现到自己有着很多的不足，仅仅依靠个人和所积累的工作经验并不能够解决到所有问题。用他的话说就是“做了自己的公司慢慢走过来之后，有些观念也在改变，原来我觉得只要把技术做好，项目做好，就是万能的。后来觉得这还不行，企业中有很多管理是需要学的，为了这个我也学过工商管理、项目管理”。为弥补知识的欠缺，目的也是为了管好企业。他在西南财大、清华大学参与了MBA的学习，并取得了四川农业大学农业推广硕士学位，现正在四川大学EMBA学习。

时势造就了人的变化，也给人带来着机遇。对于时势的把握和公司的发展，他规划得恰到好处，“水利水电的勘察设计行业，跟国家大的方针和调整方向有很大的关系。在06年的时候，我们跟国土部门打交道比较多，做的是土地整理项目。在08年四川发生大地震，国家在关于民生的水利建设投入很大，我们就调整了自己的规划，做水利勘测设计项目，公司往这方面做的话就要做准备，做一些人才的引进，后面方向是对的，后来水利项目特别多，业务量挺大，用工也增加了很多。在11年和12年的时候，国家在水利基础设施也有4万亿的投资规划，我们也是扩充了人员，到现在为止，整个公司的规划还是立足四川，因为四川本地也是一个水利项目投资的大省。但是我

们也有一些微调，因为我们还是想从一个区域性的公司，想通过一个新的模式、新的方法，做成一个全国性的公司，实现将四川中善工程设计咨询有限公司打造成‘国内水利工程设计咨询第1品牌’。”

规划和布局未来

公司的发展靠一个人的努力是不够的，也需要新的发展模式，才能使自己达到行业第一。对于此，他也有所行动和思考，“我就在通过学习MBA之后，我就想不能够再全靠一个人扛，一个人带领一个团队冲这种模式，这种模式扩展很慢，我们在研究看能不能采用律师事务所的方式，迅速的在全国扩张，这样实现自己的目标。”他也考察过国有的事业单位，他认为水利水电行业的事业单位可能会改革成为企业，国家一旦启动改革，他们就会收购一些单位，迅速的完成分公司的布局，使自己成为全国性的有一定影响力的勘测设计类咨询公司。

如今他的公司已经做到四川省民营设计企业的顶端，他不再需要亲力亲为去做许多的事，他现在对公司以后的发展也做好了布局和规划，“我跟我们公司的几个总工都去学高级项目管理，安排公司高管去学习EMBA。我们公司是由单个项目组成的，除了培养他们的技术领域之外，也培养他们做单个项目的管理能力。这是跟我们现在的发展是最合适的。相对于我来说，项目管理学完之后，更多的是企业管理的转变。也许两年之后我就可以找职业经理人来管，那时候我就做一个投资资本方，成为公司的董事局董事，让CEO为公司服务。”

这也就是他自己的人生规划，首先培养自己的技术力量，让他们可以独立承担项目，他也就没必要直接参与项目，往后就从公司中抽身出来做创投，并将积累的技术经验传给年轻的一代，给他们机会。四川中善工程设计咨询有限公司正在打造一个创业平台，公司出平台、出标准、出资质、出资源、出技术，让曾经陪公司一起成长的员工在平台上用他们自己的技术进行有效的创业，成就了员工才能成就公司！让与公司相关的上下游产业链的同行们在平台上进行无疑链接，实现资源交换成就价值，创造未来！

艺术让人力资源管理更有魅力

访江苏神通阀门股份有限公司人力资源总监范佳健

经历了改革开放的时代变化，也经历了从国有企业到外资企业，从销售到 HR 管理的变化，在这些变化的过程中，每一次都充满着机遇和选择。江苏神通阀门股份有限公司人力资源总监范佳健更注重的是职业对组织的贡献和专业的价值。他把专业的价值作为一种追求，让人力资源管理成为一种艺术，使工作的过程变成一种享受。

文 甘兵 图 江苏神通

是机遇，更是选择

范佳健的职业生涯要从计划经济年代说起。1984 年国家包分配，他被分到一家国有企业。当时在国企，对岗位的要求都是论资排辈，人的能力和价值很难发挥。经过了几年的努力，他在工作中逐渐意识到国企的体制无法让自己一些创新的想法得以实现，他需要到更广阔的平台去发展。1990 年他毅然地做出了职业的重新选择，离开当时称为“铁饭碗”的国有企业，到了一家当时有人认为是“玻璃碗”的外资企业工作。

实践证明他的选择是对的，在外资企业主要看员工的能力和表现，只要你有所作为肯定就会有所发展，外企更关注个人在组织中的作用。通过一年的努力和辛勤付出，他从一个普通销售员晋升为销售管理科科长。

“学到的东西越多，个人的价值就越高，发挥的作用也就越大。”范佳健认为人不应执着于眼前一时的得失，而应更看重未来的发展。

离开外企后，范佳健的职业发生了又一次飞跃。这是一家人力资源管理近乎空白的企业，他担任销售副总经理岗位并兼行政人事。他意

识到管理很重要，如果自己把管理做好了，就能够为企业带来更多的价值，把整个销售团队或者整个企业管理好的话，那个人对组织的贡献就会更大。从那以后他慢慢偏向于人力资源管理，从制度建设、流程管理、绩效考核，逐渐走到 HR 管理的岗位。他说：“如果原来这家公司有完善的人力资源管理，说不定我现在还是只是一个销售员。”

在人生的旅途中，每一次的变化都有可能蕴藏着机遇和挑战。但对于很多人来说并不是轻易就能意识到机遇和挑战对自己未来的职业发展意味着什么，只有看得更高、看得更远、不断从事具有挑战性的工作才会深有领悟。成功转型为一个 HR 管理者，不得不说这是他的机遇，更是他的选择。

把 HR 管理作为经营理念来操作运行

根据企业的发展战略进行人力资源规划和开发、不断优化和完善制度和流程，对人力资源日常事务进行管控，这些是范佳健现在作为人力资源总监要做的工作。他致力于将人力资源管理做到成为企业的战略合作伙伴，从而提

升人力资源管理部门在整个企业运营中的地位和作用，这些都需要他带领部门一步一步去实现。他说，“人力资源管理不仅仅是一个职能部门的管理或简单的事务性管理。当有工作、有任务、有问题时不是你直接做完就结束了，而是每次做完工作必须要学会反思，我们人力资源管理的价值在哪里？为什么是这样做而不是那样做？怎样做会更有利于公司和员工的进步？怎样做会更符合企业未来发展的需要？”

范佳健在工作中习惯于经常观察部门的现状并思考可以优化和改善的地方，从公司业务发展的角度以及人力资源管理发展的角度思考，他说，“人力资源部门第一是关注流程改善，第二个是效率提高，逐步将人力资源从事务型转到管理型，再转向开发型。将来操作流程专业标准化之后，我们的工作重点就聚焦在招聘和甄选、培训和发展、绩效与考核这三个模块，做好人才开发。未来人力资源管理最大的挑战就是满足企业发展，不断进行人才开发。”

他认为，将来企业 HR 的趋势是成为企业的业务合作伙伴，基础的人事管理工作，如劳动关系管理、签合同、办录用、发工资等等这些流程性和事务性的工作都会成为外包业务，由共享中心来外包，但企业的人才招聘和培养，却很难外包，特别是招聘工作会成为企业的头等大事，尽管有猎头这样的外部渠道，但是甄选人和评估人却是企业的 HR 不可推卸的工作。

关于人才招聘，范佳健也有自己的独特的心得，他说，“我们的招聘是以营销的方式进行招聘。传统的招聘方式是发出招聘广告后就等着人来报名，而我们则要求学习刘备三顾茅庐的做法。我只要看到人才，就会以营销的方式主动出击，为公司争取合适的人才。另外，所有到我们神通应聘的人，我会要求部门的人展现我们神通公司的风采，从我们的每一个流程和每一个行为传递我们企业文化的理念。比如一个简单的回复、一个电话、一个感谢，都让人家感觉到企业确实是非常注重和非常在乎这个人才的。对于高端的人才，我会亲自和老板进行沟通和交流，除了专业技能外，我们更注重找到个人愿景与企业愿景有共同点的人才，希望大家都是为了实现神通公司‘行业先锋、受人尊重、百年神通’的目标而成为同事。”



人力资源管理的发展必须符合公司的战略发展目标

▲ 江苏神通阀门股份有限公司
人力资源总监范佳健

我国近 30 年的改革开放至今，整个市场的经济格局都在翻天覆地的变化，人口的红利已经消失，全球化带来的效益也消失了，资本的扩张也面临困境，产能过剩使竞争加剧，已经进入了经济转型期。我们过去是一个碎片式的、粗放的、快速增长的机会市场。而未来给我们的一个成熟的、系统的低速增长或者不增长甚至负增长的市场。

据范佳健介绍，2012 年中国阀门制造业年销售额在两千亿左右，但销售还处在高度离散阶段，销售份额占比最大的一家公司也仅占 1.06%。阀门行业今后的几年变化，企业会更注重提高管理水平、提升技术含量和改善生产技能，随着行业竞争的加剧，利润空间将被进一步挤压，价格重心逐步下移。不出意外的话国内阀门行业近几年应该会有一次洗牌，利润空间会降到前所未有的地步，一部分中小型企业产品缺乏竞争力的、管理水平欠佳的会被淘汰。洗牌的过程，就是阀泵行业一个新的里程，有的倒下了，有的会更强壮。以前低端的阀门价格压得比较低，高端的这些高温、高压、耐磨的专业阀门不是特别激烈，但这几年的趋势，高端产品的价格战已经拉开序幕。

神通也会面临可持续发展的问题，所以今年开春企业就引入并正在实施一个可以提高整体管理水平、提升绩效、鼓励技术创新的项目，

以提升企业的竞争力。这个项目将从产品的质量，市场的运作，生产工艺水平的提高，以及管理效率的提高，把不必要的成本挤压掉，使得产品价格、产品质量和服务会更符合客户需求，而人力资源绩效管理是该项目首要完成的任务。

他说道，“人力资源部是公司整个运作中的一个环节，在内部管理中，不论是人员的招聘和选拔、培训和发展，都要符合公司的战略发展目标，公司的战略发展目标又要应合整个市场的变化。”他的部门有一个总体计划，就是对岗位进行重新梳理，优化绩效管理方案，修正绩效目标，通过一系列手段，最大程度地发挥人力资源管理的潜能，让员工知道个人的岗位和绩效都是挂钩的。同时也体现员工的发展与企业的整个发展目标是一致的。员工很实在，他们看到自己的岗位提升了、收入提高了，他会渐渐地把绩效改善。没有好的激励机制衡量绩效，发挥的作用就不大，员工的积极性也不强。只有将员工的积极性调动起来，提升他们的绩效，企业销售额也会随之提升、股东回报率也会提升，相应的员工收入也随之提高，这也就是他们公司提倡的六个满意，让用户满意、员工满意、政府满意、社会满意、投资者满意、合作者满意。

对于上市公司的可持续发展，最关键的还是人才，范佳健说为了保证公司的人才需求，他们把技术岗位面向大学生招生。他说，“大学生的教学和实践常常是脱节的，学校没有把职业教育放到大学生的教学大纲里，往往过多的从理论方面培养学生，企业要的人是有职业能力的人，而不是只有专业知识的人。”

因此，大学生向神通申请职位时，人力资源部会有一个初步的筛选，筛选知识技能的掌握和思考问题的能力。如果两点是符合的，并且通过复试的就可以录用了，进来公司后从生产第一线进行流转实习，让大学生们了解企业产品的特性，整个制造工艺过程，以及企业文化和制度流程，然后再流转到技术的岗位，通过流转实践提升大学生的实践操作能力。之后人力资源部再进行系统的人职培训，包括进行阀门基础知识、材料知识和各种标准的培训，培训合格后才能分配到技术部门。通过这样的筛选和实践过程，大学生基本上都能胜任工作。

除了技术人员外，还有就是针对高端人才，对其的招聘则用不同于大学生的方式进行。他说，“我们偏向于企业文化和运作中间操作方法的培训，让他们快速知道我们公司运作是怎么回事，我们文化理念怎么样，我们做人做事的标准是怎么样。我们会介绍公司的愿景和规划，从企业的发展，上市以后的发展规划和发展路径让人职者清晰的看到企业的过去、现在和未来。入职者会看到自己在神通这个组织中要在什么位置，发挥什么作用，达到什么程度，给他们这样一个愿景。高端人才主要还是看公司给他提供一个什么样的平台，让他有什么样的更好的发展，达到更高的位置，更大的发展空间。高端人才特别注重未来，更注重个人价值的实现。”

艺术让人力资源管理更有魅力

每个人对职业和工作的理解都有所不同。范佳健把职业作为一种追求，而不仅是一份工作，一份养家糊口的工具。专业和执着是他对自己的要求。追求卓越、挑战自我，执着的去做每一件事，就有可能实现不可能的事情。面对困难的事情，他这样说到，“我会找相关人员，想尽一切办法，调动所有能调动的资源，去和能想到解决办法的人交流，最后把疑难问题解决了，就像完成了一件作品，我感觉是一个享受。就像一个工匠完成了一个作品，或者建造了一栋房子。他会回味解决问题之后所付出的，所得到的都是自己的。”他希望人有一种追求，对于自己喜欢的职业，应该做到专业。在精神上也要有所超脱，用心去做，把它当成自己的事情在做，看成事业在做，而不是简单的看成是一份职业。

“我感觉人力资源管理是一门科学更是一门艺术，同样的一次面谈，或者同样一次招聘，或者是同样的一次员工关系处理，就像厨师用同样的食材可以烹饪出不同口味的佳肴一样，不同的人处理就会有不同的效果，成功与否关键在于是否足够用心去做。人力资源管理在企业运作中间是一个服务的理念。为员工服务，为部门服务，为企业服务，为企业战略服务。”在服务中用艺术让人力资源管理长袖善舞，充满魅力。■

工作也是一种幸福

访中城建第六工程局集团有限公司人力资源部副经理郑立鲍

郑立鲍认为，其实工作也是一种幸福，不仅能够让自己的日子充实，也给别人带来了帮助。

文 卢胜康 图 中城建六局

郑经理，您好，能否介绍一下您与中城建第六工程局的故事呢？

郑立鲍：我是2010年6月份毕业的，毕业之后就进入中城建第六工程局了，一直都是在这家企业里工作，并且一直做人力资源管理的工作，最初进来的时候做的是基础的人力资源工作，慢慢地，一边工作一边成长。

您当初选择人力资源管理的工作是因为那是您的兴趣所在吗？

郑立鲍：是的，我大学时学的是企业管理专业，需要学习人力资源管理的知识，通过大学四年的学习，对人力资源管理产生了比较浓厚的兴趣。考研成功之后，我就选择了人力资源管理的方向。通过研究生阶段的三年学习，对于人力资源管理有了一个更深刻的认识。

您怎么看待建筑行业的人力资源管理？

郑立鲍：根据四年来的一个观察与比较，建筑行业的人力资源管理正处于一个转型期，正在经历由过去比较陈旧的工作模式、管理模式向新的模式转变。建筑行业的人力资源管理与其他行业如IT、金融等的不同，IT、金融等的人力资源管理比较成熟。与这些行业相比，整体上而言，建筑行业从业者的文化素质水平要显得相对低一些，大部分建筑行业的从业者接受的教育比较少，尤其是在过去的二三十年，



整个建筑行业的从业者像一支土八路，许多没有接受过基础教育和专业教育的人都可以做，只要肯吃苦，能做事就行。但是，随着行业的发展，建筑行业的机械水平越来越高，规章制度也越来越规范，因此，建筑行业对于从业者的职业素养与专业技能的要求也相应地提高了许多。现今，在上岗之前，建筑行业的从业者必须要经过岗位资格培训、资格评审、建筑师考试等。与过去从业者相对较低的受教育水平相比，现在对于建筑行业从业者的要求通常都是中专以上的学历，并且学习的是相关的专业，如土木工程、工程管理、工程造价、焊接等。

在这样的大环境要求下，我们公司在人力资源管理上做出了相应的对策。首先是采取措

▲ 中城建第六工程局集团有限公司人力资源部副经理郑立鲍

施鼓励和引导员工去学习建筑行业相关的知识与技能。对于因为历史原因造成学历、知识上达不到要求，但工作表现优秀的员工，公司则采取优惠政策，让他们接受函授教育和继续教育，考取相应的证书，以便让他们能够评上相关的职称。有了相关的学历证书之后，他们还可以继续考取行业所需要的资格证书，如建造师、造价师、安全师等。

以您的工作经历为例，您觉得现今的人才结构会给人力资源管理带来什么样的挑战？

郑立鲍：从现今的人才年龄结构来看，80、90后作为新生代员工，他们已经成为主流的就业群体。以我所在的公司为例，我最初进来的时候，公司一些主要的管理岗位几乎看不到80后，但是这几年，一些重要的管理岗位，特别是一些中层的管理岗位出现了不少80后的身影，他们的年龄主要集中在80~85这个层次，包括我自己本人，都属于80后。

从我所接触的员工来看，现今80、90后新生代员工所表现出来的职业价值观与老一代员工所表现出来的有着明显的差异，他们对自己的职业规划、职业价值感、社会使命感与60、70后不大一样。新生代的员工与改革开放之初下海潮的人们一样，敢于创新、敢于挑战，不怕困难险阻，表现出强烈的创新欲和成功欲。另一方面，现今有大部分80、90后还处于单身阶段，他们工作更多的是追求个人价值的发挥以及自身个性的发展，当他们觉得个人价值得不到发挥，自己的个性得不到发展时，他们就会选择离职。而60、70后绝大部分都已经有了家庭，很多时候他们并不只是完全为了自己工作，更可能会是为妻儿、为家庭工作，因此，他们更多的是追求一种稳定。这种价值观的差异在各行各业里都可以看到，不仅仅只是建筑行业。

对于80、90后这种个性的发挥，我觉得挺好。放在大的人力资源环境下，如果员工都拘束于条条框框，那么就难以有更多的创新，现今宏观的人力资源环境就需要这样一种追求个性、勇于创新的人，需要他们通过创新创造更多的价值与财富，推动企业和社会的发展。

您在工作中的最大收获是什么？

郑立鲍：我觉得自己在工作中的最大收获是一种幸福感。在四年的人力资源管理工作中，

通过与员工沟通，利用我自己的所知，能够为员工排忧解难，我觉得自己从中收获了一种幸福感。

您对自己未来的职业有什么样的规划呢？

郑立鲍：我想我会一直在人力资源这个方向走下去，想在员工培训方面多下功夫。一家企业如果培训安排得合理的话，那么就可以不断提升产出，特别是在现今中国高等教育制度与生产脱节严重的情况下，企业需要加大对员工的实战培训。

在具体方面，一方面要做好技术方面的培训，如施工员、安全员、材料员、资料员、造价员，进行有针对性的岗位培训，既要进行内部培训，也会外聘讲师或者专业的培训机构进行培训，培训结束之后员工可以取得相应的资格证书。另一方面，其他一些非技术岗位则进行一些职业素质的培训，包括管理水平、沟通技巧、行政礼仪等方面的培训。

当下正有许多人离职跳槽，但是，其中有一部分人的跳槽离职是比较盲目的，您是怎么看待的呢？

郑立鲍：对于一些盲目跳槽换工作的职场人士，我觉得他们应该先学会对自身有一个深刻性的认识，衡量一下自己，理清跳槽的原因，尤其是一些刚毕业出来工作时间不长的员工，要知道自己跳槽之后是否真的能够获得自己想要的东西，盲目和频繁的跳槽只会得不偿失。当所在的公司制约了个人的职业发展，给不了与员工自身价值相对称的福利报酬时，跳槽到一家能够给员工好的发展机会的公司是可以的。

您觉得一个身在职场的职业人士应该怎样走好自己的职业之路呢？

郑立鲍：对于工作，以人力资源管理的工作为例，要想在人力资源管理的职业旅途上走得更好，我认为首先要脚踏实地，以务实的态度去做事。比如说，如果一个人接受过良好的专业教育，那么，在工作之后就应该积极地把所学到的专业知识应用到岗位上，同时，结合企业本身的特点进行有效地发挥，学会实事求是，不要照本宣科，或者只是网络上去搬一点，书本上去挖一套。其次，工作之余不要忘了学习，学习是人一辈子的事情，我们在做人力资源管理时会鼓励别人去学习，同时，我们自己也要学习。■

创新的企业文化 与企业成败

企业的内部文化，是创新的主要推动因素。

文 甘兵 图 CRO

今天，创新对于企业的成功、对于国家财富的积累均至关重要。但是，是什么促使我们创新，又是什么阻碍了我们创新呢？全世界的研究者都在努力确定创新的主要推动因素是什么。通过多年艰苦的研究工作，杰拉德·泰利斯教授提出了一个强有力的论点：企业的内部文化，是创新的主要推动因素。这一基于文化方面的解释，与以往专家提出的归因于企业规模、创新模式、企业所在国及研发投入等方面的解释有着明显的区别。与上述这些易于把握的因素相比，文化的因素更加模棱两可、难以把握。但是，泰利斯却表明了，文化也至关重要。

促进企业文化转变的举措和特质

一个满足于现状而不愿拥抱未来的企业，会憎恶冒险，会竭尽所能保护现有的成功产品。正是因为这种企业文化来源于得势公司的成功，所以泰利斯将其称为“得势公司的诅咒”。为了治疗这种被诅咒的文化，泰利斯开了一剂强效药方：企业要通过三种习惯性举措，养成三种特质；这些举措和特质帮助企业进行不懈的创新，保持市场的主导地位。作者的论点独到，论述简洁清晰，而且非常具有说服力。

泰利斯所建议的三种特质是，着眼于未来，



勇于拥抱风险，以及敢于革新企业已有的成功产品。对于企业来说，这些特质很难形成，尤其是在短时间之内。这也正是为什么鲜有企业能够成功地转变文化的原因。然而，企业的高管通过推行三种习惯性举措，可以帮助企业慢慢养成这几种特质。这几种习惯性举措是，提供激励措施鼓励创新精神，鼓励企业内部竞争，以及授权创新先锋。毫无疑问，提供激励措施是关键。正如泰利斯所论证的那样，用激励措施鼓励创新精神，企业便会充满活力，富于创新。而鼓励论资排辈以提升员工对企业的忠诚度，企业文化便会暮气沉沉、陈腐平庸。泰利斯将责任完全放到了企业高管们的肩膀上，让他们负责贯彻企业的习惯性举措，负责决定企业的议程中何为重要事项，并负责为企业的发展方向定下基调。除了这些丰富的洞见，本书还提供了其他宝贵的工具，帮助企业贯彻那些可以促进企业进行不懈创新的举措。

企业文化能够解释企业的成败

泰利斯的论述有着翔实的案例作支撑。他向我们提供了施乐公司与柯达公司在创新中摸索的经典案例，证明了他的论点，解释了这两个企业最终失败的原因。同时，泰利斯也提供了近年来企业发展停滞不前或者日渐衰落的案例，如微软公司、索尼公司、惠普公司、雅虎公司、诺基亚公司、RIM公司（移动研究公司）等。这些企业曾经因创新而闻名，但是近年来却在发展过程中跌跌绊绊、日渐衰落，甚至最终宣布破产——这些企业全成了“得势公司的诅咒”的受害者。泰利斯证明了，企业文化方面的原因可以最好地解释上述这些巨头企业为何会落败，解释市场上一些新的明星企业（如脸谱公司、谷歌公司、苹果公司）为何会迅速地崛起，解释一些昔日的创新巨头（如IBM公司与三星集团）为何能够做到东山再起。

“得势公司的诅咒”的阴影笼罩着每一个成功的企业。这样的教训不仅适用于成功的大型企业，也适用于年轻的、前途光明的新创企业。只有追求创新的企业文化才能帮助企业永保市场主导地位。这些教训同样适用于政府机构及非营利性的事业单位（如大学等），它们的地位不断受到新竞争对手的挑战，它们的



▲ 杰拉德·泰利斯 (Gerard J. Tellis), 市场营销、管理学和体制学教授, 美国企业研究所的主席, 专长于创新、新产品成长、全球市场准入、广告和质量方面的研究。

业务则受到因新技术发展而被淘汰的威胁。

泰利斯基于文化的观点为我们开启了一片全新的领域，供我们讨论、研究、实践。《创新无止境》这本书，对于那些乘风破浪、势头正旺的成功企业的首席执行官们来说，是一种及时的再教育，提醒他们警惕“得势公司的诅咒”；对于那些在困境中挣扎、想去弄明白为什么它们的企业会日薄西山的首席执行官们来说，本书富于洞见，读后有如醍醐灌顶；而对于所有有志于创新的企业管理者来说，本书乃是案前必备读物。

泰利斯是少有的几位可以在理论领域和实践领域游刃有余的学者。因为作出的突破性贡献，泰利斯多次获得学术机构颁发的著名奖项。他也曾雄辩地、令人信服地在许多大企业的高管面前做过相关研究领域的报告。本书理论深奥，富于洞见，论述深入浅出，易为企业管理者理解吸收。更重要的是，本书将企业发展战略研究的成果与社会、机构心理学的研究有效地结合了起来。可以说，本书因为包含了复杂的数学模型而逻辑严密，因为结合了对人性的研究而增加了趣味性，还因为提供了有助于企业作出改变的实际策略而尤其实用性。■



创新无止境

作者：(美)泰利斯
译者：付稳
出版社：中国电力出版社
出版时间：2014年01月
定价：36.00
ISBN：9787512351981



和德鲁克一起思考

《德鲁克日志》采撷了德鲁克先生毕生作品的精华，向我们提供了理解德鲁克思想的金钥匙。它不仅是对德鲁克一生精髓的回顾，更是一本行动手册。

文 甘兵 图 CRO

德鲁克最深刻的思想第一次集中在了一处，那就是《德鲁克日志》。《德鲁克日志(366天的洞察力和灵感)(精)》(作者:彼得·德鲁克)采撷了德鲁克先生毕生作品的精华，向我们提供了理解德鲁克思想的金钥匙。它不仅是对德鲁克一生精髓的回顾，更是一本行动手册。正如德鲁克自己写到的：“书中每页最下端的‘行动指南’是本书中最为重要的。”相信读者能够从中汲取灵感，从而改善自身的行动、

决策以及决策的成效。

1月2日 把握未来 关键在于把握“已经发生的未来”

未来主义者往往会衡量他们对未来的预测和实现预测的几率，从而来计算平均成功率。为此，哪怕发生了很多重要的事件，但如果它们不在未来主义者的预测范围之内，他们对此

也不会在意。然而，预言家所预言的每一件事情皆有发生的可能。但是预言家有可能并未关注到已发生事实中的要义，更糟糕的是，他们有可能对此根本不曾留心过。在预言的过程中这种偏差是不可避免的，因为价值、观念和目标的变化才是最为重要的，而这些要素都只可领会而不可预言。

对于管理者而言，他们更重要的工作是要把握住已经发生的变化。在社会、经济和政治领域，管理者都面临着一个巨大挑战，就是洞察已发生的变化，并从中把握机会。关键在于把握住“已经发生的未来”，并采用一套系统的策略来观察并分析这些变化。在我1985年所写的《创新与企业家精神》一书中，对这套系统的策略给予了详细的论述。通过解释，人们可以明白我们可以如何从系统的角度来看待社会、人口结构、内涵和科技方面的变化，并从中获得创造未来的机遇。(摘自彼得·德鲁克《生态愿景》、《不连续性时代》)

行动指南：把握住市场上出现的重要动向。在这些动向产生影响期间，抓住机会写下属于你自己的篇章，这会影响到你的一生，也会给你公司带来巨大的影响。

1月3日 管理的必要性

谁能在原先只长单叶草的土地上种出双叶草，那么他就要比所有思辨的哲学家或是玄奥的系统创建者更有功于人类。

自从西方文明诞生之日起，管理也就应运而生。伴随着人类从蛮荒时代走向文明，管理作为一门学科，一直占据着基础而又重要的地位。因为管理植根于现代工业体系的特性和现代商业企业的需求之中，而工业体系必须把有价值的人力和其他资源投入到商业企业中。然而，管理的范围并不囿于此，它体现在西方社会的根本信念之中。借助系统的经济资源组织，人们的生活可能得以调节，这是“管理”对这种根本信念的一种诠释。经济变迁可以形成人类自我批判和社会公正的最为强劲的推动力，这是“管理”对西方社会根本信念的另一种诠释。在这一点上，乔纳森·斯威夫特早在300多年前就曾郑重地指出：“谁能在原先只长单叶草的土地上种出双叶草，那么他就要比

所有思辨的哲学家或是玄奥的系统创建者更有功于人类。”管理部门，作为特定的社会组织，承担着使资源更有利用效率的重任，亦即承担着实现经济在组织下进步的重任，为此体现了当今的时代精神。事实上，管理是不可或缺的。这也是它为什么一旦产生，就如此迅猛地飞速发展，而且发展过程中没有遇到任何阻力的原因。(摘自彼得·德鲁克《管理实践》)

行动指南：在读报以后，应该思考并精选出些案例，从中考察为什么在自由的世界中，管理者的能力、品质和绩效对于他们取得成功是至关重要的。

1月4日 组织变革的“惰性”所有的组织都应该具有约束机制以面对现实

所有的组织都应明确这一点：如果没有变革和调整，任何一个项目或是活动都无法长期具有生命力。事实上，不变则亡，没有变革，就要被淘汰。但是有很多组织却往往忽视了这一点，政府就是最极端的例子。政府在采取行动改变现状时软弱无力，这正是政府的痼疾所在，也是政府内部问题丛生的症结所在。在摆脱过去的羁绊方面，医院和大学的表现和政府相比也只能算是差强人意。

商界人士对过去的眷恋也和政府官员一样执迷不悟。面对产品和项目的失败，他们的对策往往只是加倍努力而已。幸好商界人士行动时不能随心所欲，因为他们有约束——市场的约束。他们面临着一个超脱于个人衡量标准之外的目标——市场利润率，所以他们迟早会被迫放弃业已失败或是效率低下的项目。与此相反，在政府、医院、军队和其他社会组织中，经济效益仅仅只是其中一种制约而已。

所有的组织都必须能够吐故纳新。市场“测试”和利润率指标给商业机构带来了独特的理念和衡量标准，我们也应该将其应用到其他组织中去。这种市场“测试”和利润率指标将和以往的衡量标准截然不同。(摘自彼得·德鲁克《不连续性时代》)

行动指南：尽管你身处非营利组织之中，也应该吸纳市场“测试”和利润率指标，把它们作为绩效衡量标准。■



德鲁克日志：366天的洞察力和灵感

作者：(美) 德鲁克
(美) 马格列洛
译者：蒋旭峰 等
出版社：上海译文出版社
出版时间：2014年01月
定价：68.00
ISBN：9787532764013

不把工作带回家

如何更合理安排时间

快节奏的生活和工作，容易让人的身心负载过重。我们需要关爱自己，学会更合理的安排好时间，做到不把工作带回家，让工作和生活回归到正常。

编 邓小华 图 CRO

有些人总是工作到很晚很晚才休息，但并不是因为敬业或热爱工作而是无法在工作时间完成全部工作。很多人幻想着在一天之内接受更多的信息，自以为这样会更加有利于自己的工作，殊不知，这会导致信息饱和妨碍现有的工作。快节奏的生活和工作，直到自己身心俱疲，压力无以复加。

透支不是一个好方法

你从不请病假，没有假期，随时待命。你每周工作 70 个小时，并坚信一切努力都会有回报。然而，工作时间与生产力成正比，只是一场错觉。阿览曾看过《经济学人》杂志报道过一份数据，表明越是高效率的员工，在办公室呆的时间越短。同时，该报道做了进一步的分析，发现最有效率的工作时长为 30 小时。

公私不分的坏处

身体需要不断修复再生，我们每天都需要时间来工作——休息——重新整理。正如《纽约时报》所说，人们每天从警觉状态切换到精疲力尽的循环为 90 分钟。而我们却试图跟自己开玩笑，用咖啡提神或者单纯忽略身体发出的疲惫讯号。但最终，出来混总是要还的，疲惫感会追上你，对工作和生活产生极坏的影响。换句话说，每当自我欺骗的时候，其实是在增加透支的可能性。

工作生活的交叉

工作生活的交叉，指的是你身边的人总会因你的生理和心理状态而受到间接的影响。如果你带着工作回家，将对家庭生活产生负面影响。相反，良好的家庭生活会对工作产生积极的影响。

与家人、爱人共度的美好时光会让我们重新充满力量。不仅会给家人带来好心情，你也将收获更多能量，从而再度释放到工作中。就像一剂“爱的良药”。但由于各种各样的原因，很多人没有享受这份福利。

记住：适当的求助是必要的，每个人都有脆弱的时候。充分利用公司的福利，能让你在家庭中投入更多精力。但是，把工作留在公司，听起来简单，要如何执行呢？

做一个简单的次日规划

如果你把工作带回家，你可能会思考更多。比如，如何处理未发出的邮件，以及规划明天之后的行程。所以，当你离开工作前，先清理一下桌面。一个干净的桌面能更好地帮你清理大脑。因为大脑的容量有限，而杂乱造成的干扰会降低工作效率。

阿览在结束工作的半小时前就开始清理桌面，物理和数字化的整理过程可以帮我实现心理上的净化。整理的既是桌子，也是心情。特别是有些人在家上班，所以整理工作场地尤为

重要。否则，永远摆脱不了工作的影子。

结束一天的另一个好方法是：写下第二天的 to do list。有了清晰的明日计划后，你将更加明确要做的事情，不会因为太多事情堆在面前，而陷入不知所措。

写下自己的成就

在工作的时候，很容易只关注还有多少事没做，而忽略了已经做过了什么。你付出了这么多时间和精力，为什么不让自己骄傲一下？在一天的结尾，重新审视一下 to do list，看看完成的任务，心情也会随之好起来。

很多人都不懂得替自己的成就而自豪。起初，这种做法会显得有点愚蠢，可它会帮你建立自信，并更好地投入到第二天的工作中。

严格控制时间

如果你花时间制定了一个日程表，一定要小心翼翼的留出一段时间，分给家人或者某项特定的工作，从而，将日程加以严格的控制。这就好像设立了一个提醒，跟时间许下一个承诺——告诉你何时开始、何时结束。

此外，同短途旅行和贴着“工作”标签的旅行说再见。如果你已经打算好休息一段时间，

就一定要让同事知道，他们在这段时间内无法联系到你。忠于自己对时间的承诺，慢慢享受一段假期。除了旅行，这份承诺同样适用于“下班”。真心跟同事们告别，表明今天的事情结束了。物理上的告别可以帮你把思路解放出来。因此，建立清晰的时间表，并且严格遵守，如果无法完成，就想办法重新制定一个。

阿览有话说：平衡工作与生活的关系，这句话是老生常谈，可做到的人寥寥无几。但是，如果连自己都不珍惜个人时间，又怎么指望别人会关心？事情很多，永远没有结束的时候，而过度工作并非好的解决方法。相反，它只会让你生活的每一部分变得更加脆弱、不堪一击。你的健康、睡眠、人际关系都会受到影响，并反作用到工作。

其实，你的老板和同事都知道，你不是工作机器，更何况他们也不是。每个人都有家人、朋友以及工作以外的生活，因此，关爱自己是件理所应当、无可厚非的事情。在每天的结尾，给自己放个假，但在此之前，要先跟自己的时间有个约定。■



来源于龟兔赛跑中的竞争哲学

龟兔相争的后续故事，给我们带来了更多关于人生观、职场观的哲学思考。

编 邓小华 图 CRO

面对当今竞争激烈的职场，该如何摆正自己的职业价值观，寻求更好的发展呢？有人羡慕“许三多”的精神，并认为是自己的职业生涯的好样本。至于许三多的价值观，阿览认为不适合现在职场的发展，今天阿览想通过下面最俗套的龟兔赛跑故事，来诠释现代职场的竞争价值观：

第一回：初涉江湖

从前，有一只乌龟和一只兔子在互相争辩谁跑得快。他们决定来一场比赛分高下，选定了路线，就此起跑。兔子带头冲出，奔跑了一阵子，眼看它已遥遥领先乌龟，心想，它可以在树下坐一会儿，放松一下，然后再继续比赛。兔子很快地在树下就睡着了，而一路上笨手笨脚走来的乌龟则无声无息地超越过它，不一会儿完成比赛，成为货真价实的冠军。等兔子一觉醒来，才发觉它输了。这个故事让我们知道：缓慢但持续付出的人会赢得比赛。

这是从小伴随我们长大的龟兔赛跑故事版本。但最近有人告诉了阿览一个更有趣的版本。

故事这么连续下去。

第二回：风云际会

兔子因输了比赛而倍感失望，为此他做了些缺失预防工作。并从根本原因上分析，于是它很清楚，失败是因它太有信心，大意，以及散漫。如果它不自认一切都是理所当然的，乌龟是不可能打败它的。因此，它单挑乌龟再来另一场比赛，而乌龟也同意。这次，兔子全力以赴，从头到尾，一口气跑完，领先乌龟好几公里。这故事发展到这一步似乎一切都是顺理成章，没有超出预料，但故事到这里让我们知道：动作快且前后一致的人将可胜过缓慢但持续的人。如果在一个组织中有两个人，一个缓慢，按部就班，且可靠；另一个则是动作快，且办事还算牢靠，那么动作快且牢靠的人会在组织中一直往上爬，升迁的速度比那缓慢且按部就班办事的人快。缓慢但持续固然很好，但动作快且牢靠则更胜一筹。

这故事还没完。这下轮到乌龟要好好检讨了。

第三回：移布换景

乌龟深入的分析敌我双方，它很清楚，照目前的比赛方法，它不可能击败兔子。它想了一会儿，然后单挑兔子再来另一场比赛，但是这次比赛的场地是在另一条稍许不同的路线上。兔子同意，然后两者同时出发。兔子飞驰而出，极速奔跑，直到碰到一条宽阔的河流，而比赛的终点就在几公里外的河对面，兔子却无法过河，它呆坐在那里不知怎么办。后来乌龟一路姗姗而来，撩入河里，游到对岸，继续爬行，最终赢得比赛。

此次比赛，乌龟根据自己的实际状况找到了自己的核心竞争力，通过自身的特点改变固有的游戏场所，进而达到以发挥自己的核心竞争力。我们现实的职场竞争不也是如此吗？再好的演员一旦失去表演的舞台，将很难发挥自



己的能力，因此改变固有的游戏规则，量身订做属于自己的舞台才是发挥自己的核心竞争力的最佳路径。

第四回：天高云淡

这下子，兔子和乌龟成了惺惺相惜的好朋友。它们一起检讨，两个都很清楚，在上一次比赛中，它们可以表现得更好。他们决定再赛一场，但这次是团队合作。它们一起出发，这次可是兔子扛着乌龟，直到河边。在那里，乌龟接手，背着兔子过河。到了河对岸，兔子再次扛着乌龟，两个一起抵达终点。比起前次，它们都感受到一种更大的成就感。

故事发展到此是个圆满的结束，但这个故事让我们不得不认为：个人表现优异与拥有坚强的核心竞争力固然不错，但除非你能在一个团队内与别人同心协力，并掌控彼此间的核心竞争力，否则你的表现将永远在标准之下，因为总有一些状况下，你是技不如人，而别人却干得蛮好的。


阿览认为，在遭逢失败后，兔子和乌龟都没有就此放弃。兔子决定硬拼，并且投入更多的努力。在尽了全力之后，乌龟则选择改变策略，重新改变游戏规则。那么在人的一生中，当失败临头时，有时我们需要更加努力；有时则需改变策略，尝试不同的抉择；有时候两者都要一起来。故事里兔子和乌龟也学到了最关键的一课。当他们不再与竞争对手较力，而开始逐鹿某一情境时，他们会表现得更好。

龟兔赛跑的故事，阿览认为最重要的是：在现代职场上动作快且前后一致的人总是胜过缓慢但持续的人；依着自己的优势专长来工作，结合所有的资源且团队合作的人，总是打败单打独斗者；同时在面对失败时，绝不轻言放弃，并且在无法限定竞争对手时，或许改变某一情境，重新定义游戏规则，就是成功的机关。

现代职场竞争价值观，阿览推崇的有如下几个：

黄金定律 1：把握方向，一步一个脚印！

黄金定律 2：不能改变游戏规则，就只能改进方法！

黄金定律 3：和一种境界竞争比和人竞争空间更大！ 

是什么让他们如此热爱自己的工作？

只要你对工作有着一点点的热爱，那么请坚持和开发这点热爱，它将会逐步改善你的工作。

编 王煥章 图 CRO

阿览最近在思考一个问题，同样是人，为什么有的人就是这么热爱自己的工作？他们并非个个是工作狂，但确实能在工作中获得持续的满足感。阿览个人认为，对这样的人而言，每天清晨醒来迎接他们的就是一份想要的挑战。

他们从来不会忘记自己为什么会出发

每当我与那些真心热爱自己工作的人聊天时，这样的念头就会蹦出来。尽管他们的职业道路也有可能会有短暂的偏离，但他们总不会忘记自己最初想要的东西。而正是这份最初的动力，鞭策着自己不断的向着目标前进。是的，有时候这是很难的。谁的人生不会陷于一种不知该如何前进的困境？但那些真正热爱自己工作的人从不会忘记自己为什么要出发。

他们不会忘记童年的自己

当我们回顾自己童年生活的时候，会发现许多重要的启迪。那些真爱自己工作的人，能和童年时那个热爱写作、讲故事或是欣赏奇妙建筑的自己保持联系。重要的是：他们总能把这些他们热爱的事情融到自己正在从事的工作中。就好像他们是一群永不疲倦的孩子，但同时又是充满理智与思考的成人。

把你的人生当做一份档案

当谈及自己的人生历程时，我们发现总有起起伏伏，无所谓绝对的好与坏。但你生命中的低谷并不能抹灭你这份“人生档案”的质量。

而你人生中的高峰也并不能让你永远成功。重要的是，这些把自己的人生当做一份档案的人懂得如何看待自己职业生涯的积极与消极面。他们胜不骄、败不馁，一步一步朝着目标前进。

他们不在乎别人怎么想

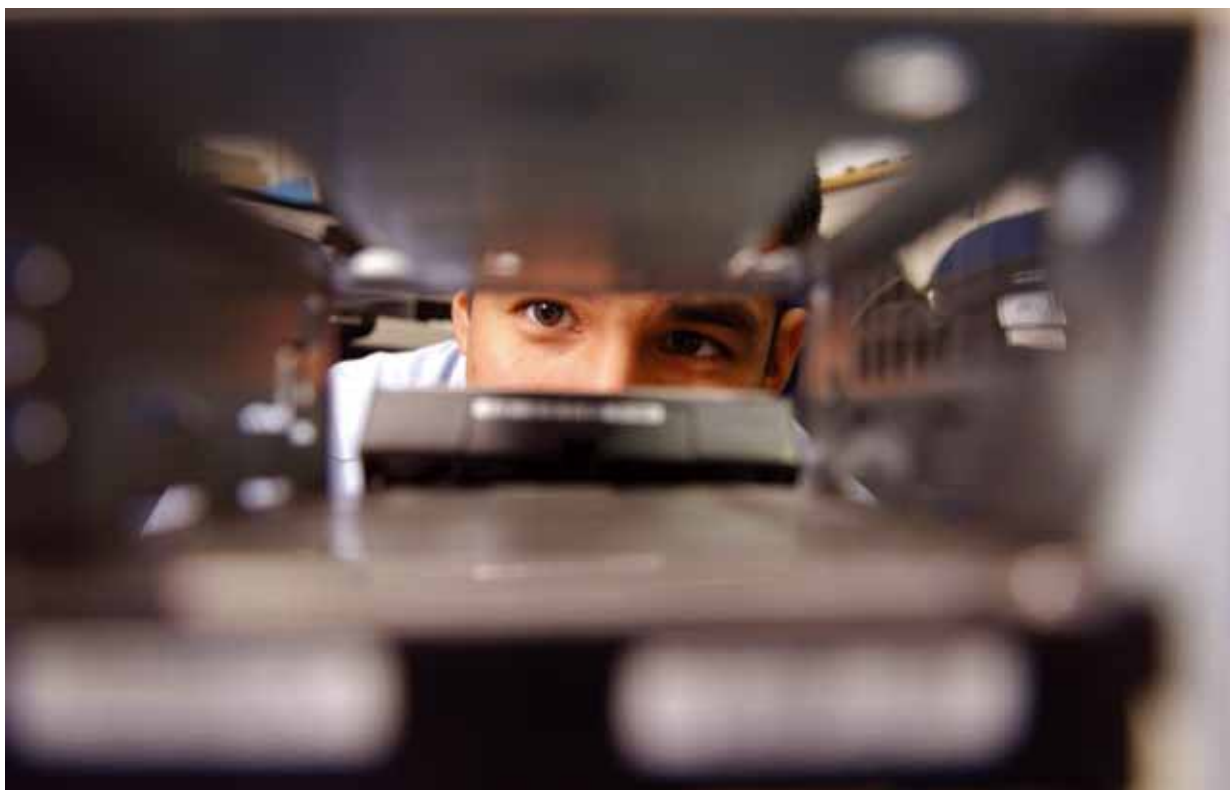
乍听之下，这样的人实在傲慢。但这些人真的能做到不让他人的想法轻易地动摇自己前进的方向。糟糕的是，我们中的大多数，还在学生时代时，并没有勇气对那些告诫我们应该去选择一份“传统”工作的老师说：不，非常感谢你，但我想做的正是一份不传统的工作。

庆幸的是，成年后，我们依然有机会去重新找回自己的热情。这么做真不容易，但小小的努力都比永不尝试要珍贵的多。

他们不怕被他人“取代”

在企业的一些信条中，对后来接替者的规划很重要。这就是说，每一个人，无论TA在自己的岗位上有多出色与称职，总会在时机到来时，被另一个人取代。因为变化才是真正永恒的事情。

而那些真心热爱自己工作的人，他们不但深知这一点，还能做到全心的为此付出。他们很愿意与自己的潜在接替者分享自己在工作中的热忱，并期待这个后来之秀也能做的很棒。他们毫不吝啬地分享工作中的知识与智慧。倘若该接替者缺乏足够的动力，也会努力帮助他们找到热情。



他们无法被阻挡

我已经不知道遇到多少这样的经理了，他们总是试图劝阻一个满怀激情的人去追求自己的目标。对经理来说，他们自有自己的计划，而他们告诫的这些人不过是他们成就路上的一个个棋子而已。但对于那些真正执着于自己所爱的工作的人而言，当经理告诉他们：这就是你在计划中的角色，你要是做不到这一点，我们会失败时，他们会很智慧地先口头应诺。然后他们懂得以自己的方式去打破计划的限制。最后，他们终将成为职场的胜利者。尽管他们可能为此付出了更多。

他们总能吸引他人

尽管老生常谈，但激情确实管用。人们总喜欢围绕着那些对于自己的事业充满激情的人。因为激情是可以传染的。充满激情的人总是能刮起一股旋风。(心理学家称之为：心理社会风潮)。而这些旋风能让整个办公室变得更好。被传染到的人慢慢地远离了他们原来索然无味的感觉，而传染者也因此从他们身上再次得到了

肯定，由此形成了一个美妙的良性循环。

他们只活在当下

这样的人并不是“短见者”。他们很清楚要想达到自己的目的地是需要一些时间的。但假如你想要说服他们在一切时机都成熟后才去行动，那你就是在浪费时间。他们珍惜的是“当下”，这转瞬即逝的当下！而这也是我们需要向他们学习的。

他们不会为了当前的输赢而放弃远大的目标

Stephen Covey 有过一句名言：“高效的人从不认为一张饼是由有限的几块组成的；相反，他们认为这张饼对于所有人都是足够的。他们绝不会担心他人分享饼的一部分。”当然，现实是：我们活在一个充满竞争的社会文化中；人类也是十分好胜的种族。热爱自己工作的人当然也愿意去竞争，他们是不达目标誓不罢休的人。但是他们绝不会通过踩在他人头顶的方式去够得所谓的胜利。■



发现、解读职场周边的正能量！扫描二维码，关注阿阿晨话微信公众号。

不走寻常路的亚马逊

在人才激烈竞争的今天，企业都在迎合人才的需求，亚马逊反倒保持着一贯的矜持和个性，对人才的素质严格要求，不走寻常路。

文索引 图 CRO

亚马逊的创始人杰夫·贝佐斯（Jeff Bezos）可以算得上电子商务的一个象征。他的很多观点和举动，都有违传统，但是当你见识到亚马逊的成绩，你又很难持有异议——或许这就是亚马逊成功的奥秘。

大家都知道，现在的人才竞争非常激烈。企业为了招募优秀的人，都是穷尽了一切办法：宣扬公司的宏伟蓝图和优渥福利，夸大公司是如何“粉碎”竞争对手，鼓吹公司快乐的工作文化等等。但是亚马逊则不同，对于公司的前景，他们显得过于“矜持”。甚至他们会告知求职者，要想在亚马逊生存下去，可不那么容易，需要长时间、非常努力和高效率的工作。

曾经在亚马逊工作的人曾说，大部分加入亚马逊的经理人都要做迈尔斯-布里格斯人格测试，80%的他们都来自两三个相似的型态，和贝佐斯一样：内敛、注重细节、工程师人格（非音乐家、设计师和销售员）。而且所有员工都必须来自名校，在校成绩都要出色，且是那种在酒吧都不知道该如何和异性搭讪的人。

可能有人说，做仓储物流的需要那么高的学历做什么？可在贝佐斯看来，如果亚马逊想要开创一番新事业，聪明和才华是两项最重要的因素。为了证明应征者的顶尖和优秀，贝佐斯还制定了极其麻烦的应聘规范。好不容易通过书面审核，面试者还需要面对“你如何为失聪者设计汽车”这类刁钻的问题。据说是为了考验应聘者的头脑灵活度。

为了让员工的素质越来越高，保持亚马逊



▲ 亚马逊的创始人杰夫·贝佐斯（Jeff Bezos）。

的领先和创新，贝佐斯在公司的价值观里明确指出，“每雇佣一名新人，就必须将招聘的标准提高。”并且总是强调，“要让员工进来工作5年后，会庆幸自己在5年前就加盟亚马逊了，要是现在来应聘，肯定挤破脑袋都进不来。”

2012年7月，亚马逊公布了一项职业选择计划，以帮助公司小时工找到公司以外待遇更优厚的岗位。该计划将在未来四年内，为公司员工学习工程、信息技术、交通和会计等职业培训课程支付每年2000美元，总计最多8000美元的费用。这也是亚马逊一贯作风的体现。

像这样的公司，你愿意加入么？

《首席招聘官》 读者调查表

尊敬的读者朋友：

非常感谢您关注《首席招聘官》杂志！希望您阅读内容的同时，能将您的宝贵意见和建议反馈给我们，以便我们不断地提升杂志的品质，为您提供更贴近、更实用的服务。我们期盼听到您的声音，请您在百忙中填写以下表格。

请您在选择的答案前“□”中打“√”，除特别说明外，每题请选一项。

- 1、您对本期杂志的总体评价是：很满意 较满意 一般 不满意 很不满意
- 2、您认为本期杂志文章的可读性：很满意 较满意 一般 不满意 很不满意
- 3、您认为本期杂志内容的指导性：很满意 较满意 一般 不满意 很不满意
- 4、您认为本期杂志的版式设计：很满意 较满意 一般 不满意 很不满意
- 5、您认为本期杂志图片的质量：很满意 较满意 一般 不满意 很不满意
- 6、本期您喜欢的栏目有（可多选）：专题策划 创新思维 招聘 E 时代 CRO 学院 高端访谈
最佳雇主 职业的力量 新书新知 职场人生 一览话职场
招聘故事
- 7、您期望通过杂志了解哪方面的信息（可多选）：HR 领域的政策解读 各行业招聘趋势、动态
招聘模块的新思维、新方法 HR 专家的权威观点
招聘案例的分析 榜样人物的经验和心得分享
招聘管理的实操指导 招聘官的职业发展
招聘趣闻 其他_____
- 8、您喜欢的杂志文章类型（可多选）：活动综述 案例分析 经验交流 探讨争鸣
专家讲座 专栏文章 实务方略 人物访谈
职场人生 其他_____
- 9、您对杂志的改进意见：

如果您期望我们与您联系，请留下您的联系方式：

姓名：_____（先生/女士） 电话：_____

公司：_____ 职务：_____

地址：_____

调查问卷填写完毕，请邮寄至：深圳市南山区科技园南区数字技术园 B2 栋 4 楼 A 区，邮政编码：518057 或传真至：0755-22632616。您也可登陆《首席招聘官》官网（[Cro.job1001.com](http://cro.job1001.com)）或《首席招聘官》官方微博（<http://blog.sina.com.cn/u/2715833623>）下载电子问卷，填写完发送至 CRO@job1001.com。

欢迎关注《首席招聘官》杂志官方微博：<http://weibo.com/cromagazine>，与我们进行互动。

如果您还有观点和经验想与我们分享，欢迎赐稿，投稿邮箱：CRO@job1001.com。

是什么塑造了现在的你，而它又将如何影响未来的他？

一个职业成就一个人生，一段人生成就一个人物；一个人的职业人生就是一个行业、一个产业、一个地域、一个国家发展变迁的缩影。聚焦职业本身，以不同个体的成长历程为纽带，从一段故事、一场经历、一次感想中去挖掘思考职业成长的环境、职业本身的发展，从而给予从事该职业的群体对于人生观、价值观一定的影响和指导，这就是《职业的力量》。

《职业的力量》，营造阳光、健康的职业观和人生观。它不仅是一个采访、一段经历，更是职业的魅力、企业的风采。通过您或同事的职业成长故事，将会有更多候选人深入了解企业文化及职业发展通道，做出他们的职业抉择——它将塑造你的雇主品牌，提升你的招聘成功率！



《职业的力量》，期待你不一样的精彩！

热线电话：0755-86328662

投稿邮箱：edit@job1001.com

更多详情可登陆<http://zhiye.yl1001.com/>进行了解，或关注《职业的力量》

官方微博：<http://weibo.com/chinaehr>

一览职业的力量
zhiye.yl1001.com

一览应届生网

您身边的校园招聘服务专家

<http://yjs.job1001.com>



我们的优势：

权威：教育部全国高等学校学生信息咨询与就业指导中心年度重点行业网络招聘大会唯一指定承办单位

高效：自主研发的企业校园招聘系统、生源网、一览应届生平台架构而成的招聘求职整合服务系统，提供一站式服务体验

专业：7年的校园招聘服务经验，10年的人力资源的服务经验，为您提供最佳的解决方案

精准：近300个细分行业网站，多年的院校研究经验，为您提供行业与专业相匹配的精准服务

“掌握一览,工作随手可得”



扫描二维码立即下载



拥有一览APP, 你可以



精准找工作

即时掌握简历动态,
好工作就在你手中。



随时查薪酬

你值多少钱,
查查便知道。



行家解疑惑

问问行家,
职业路上不再迷惘。



同行共成长

加入社群,
与所有职场同路人共同成长。