



中铁博文
BLOGEWIN

● 卓越组织的用人之道 ●

人事第一

【世界500强人力资源总监访谈】

唐秋勇◎著



HR First

中国铁道出版社

人事第一

——全球五百强企业人力资源总监系列专访

序

当前中国或中国企业的经理人与经营者，正处于最关键的时刻，将要面临的重大危机就是人力资源危机。中国经济的强劲增长，并不能掩盖各个组织所面对的人力资源危机。所以我相信本书的推出对中国的管理者是个福音。这里介绍了众多管理大师和人力资源管理实践者的人力资源管理新知、思想、理论、观点和方法，为读者展现了他们是怎样迎接当今最严峻的管理挑战，并为所有企业提供了适用的解决方法。

在短短数十年间，中国成为经济强国和世界工厂，这绝对是本世纪主要的管理成就，也是历史上最重要的管理成就之一。目前，中国企业的经理人与管理者所面临的挑战之大，并不亚于西方的工业革命，但是所拥有的机会也同样多。制造业在中国的确已发挥得淋漓尽致，但是，对于现存或潜在的竞争者来说，技术是很容易取得的，唯一能够制造差异的，就是管理和企业精神，这本书谈的就是这些内容。

这虽然不是一本全面探讨管理的著作，但却是一本能教会你如何执行的书。每一年，在每个国家，以每种语言，都有许多有关管理方面的著作出版。然而，令人惊讶的是，却很少有人尝试以访谈的方式去写人力资源方面的书。事实上，近几十年来出版的新书或是文章中，所涉及到的流行新议题与新工具，都在这本书中以独特视角加以讨论，有些内容还占去了相当大的篇幅。

对于管理专业的学生与刚开始事业的经营管理者，这也是一本很好的入门工具书。这些被采访者很多是卓然有成的专业人士，进入管理层后，积累了丰富的从业经验和感悟。

这本书引导我们如何从经营者的角度思考。在企业面临挑战、机会，或是必须做一个冒险的决定时，从本书中那些资深人力资源经理人与管理者身上，我们也许能获取一些智慧。这本书也许无法提供我们“答案”，因为“答案”通常要视当时的情况与时机而定，

但却可以让我们了解挑战所在，并且提出问题。

美国薪酬协会副主席 BonnieS.Kabin

前言

一转眼，HR（HumanResources，人力资源）管理世界成立两周年了。两年来，我们致力于引导人力资源经理实现其六大管理目标，为企业引进一系列行之有效的管理哲学和技术，并建立最具竞争优势的人力资源体系，协助客户实现职业生涯的极大成功及管理绩效上的明显进步。两年来，我们以专业服务和质量承诺，在客户中享有了很好声誉，在华的《财富》500强中的80%以上的企业是我们的客户。此外问网站（<http://www.hroot.com>

2003年底，问成立刚半年，我们耗费巨大的人力、物力，发起了“全球人力资源管理万里行”活动，拜访了数十位全球500强企业的人力资源副总裁、总监，世界级的企业家、管理大师，与他们一起探讨了全球顶尖公司是如何进行战略规划、组织设计以及人力资源配置的。同时，我们还深入到这些全球500强企业的幕后，努力探求他们是怎样迎接当今最严峻的管理挑战，并试图为所有企业提供适用的解决方案。今天我们特将这些内容整理成册，作为向所有问客户、朋友、合作伙伴的两周年献礼。

这些世界级的理论家、实践家们除了向我们演绎了所在企业的企业文化、发展战略、领导艺术外，还对人力资源管理的未来做出了相当精辟的分析，其中有许多令人拍案称奇的独到见解。本书介绍了人力资源管理趋势和策略，并提供了切合中国实际的深度分析。通过对全球及中国本土的人力资源管理实例分析，详尽地介绍了切实可行的管理经验。

本书所提供的是一面透视镜，不只对观察这些企业的管理制度、管理模式具有很清晰的分辨率；而且对我们预测人力资源管理未来发展的趋势，也有积极的作用。本书是一本企业人力资源管理策略规划的实战手册，读者可根据这些被访谈者所叙述的新见解、新方法、新思路，来按图索骥检视企业的策略规划与组织变革，并可藉此获得拨云见月的心得。

本书中，问用宏观的视野关注现实的问题，用多元的思维解剖鲜活的案例，用成熟的

心智传播先进的理念，力求最大程度地整合这些世界级的管理理念，最大限度地把握时代脉搏。我们将孜孜致力于为中国高级经理人打开全球管理理念和实践的宝库，加速中国高级经理人的学习进程。

董事、副总裁

唐秋勇

2005年3月18日

专访 GE 全球首席教育官鲍伯·科卡伦

通用电气公司是世界上最大的多元化服务性公司，同时也是高科技，高质量的工业和消费产品的生产和供应商。通用电气公司由 13 个业务集团组成：8 个工业产品集团、4 个金融产品集团、以及 1 个新闻媒体。GE 在全世界 100 多个国家开展业务，员工超过 300,000 人。2002 年销售收入 1317 亿美元，利润 151 亿美元。通用电气公司的历史可追溯到托马斯·爱迪生，他于 1878 年创立了爱迪生电灯公司。1892 年，爱迪生通用电气公司和汤姆森-休斯顿电气公司合并，成立了通用电气公司 (GE)。GE 是道-琼斯工业指数 1896 年设立以来唯一至今仍在指数榜上的公司。

从 21 岁计划当一名工会领导人到如今成为 GE 的首席教育官，鲍伯·科卡伦的职业目标已发生 180 度的巨大转变，但唯一不变的是工作的重心——人。在 128 年来始终追求卓越、引领全球商界经营管理的 GE 浸淫多年后，鲍伯·科卡伦用他的努力获得成功，同时深刻体会到人力资源和领导力培养对于企业的重要性，尤其是在今日社会。

问：您在 GE 已有 26 年了，而且一直从事人力资源相关职位，有什么原因吗？

鲍伯·科卡伦：到 2005 年 3 月，我在通用电气公司 (General Electric Company, 以下简称 GE) 已工作了整整 26 年，其间从人事管理培训生到首席教育官 (Chief Learning Officer)，我在 GE 换了 8 个工作岗位，但却始终和人力资源相关。

我的职业选择要追溯到我的父亲，他是一个工会领导人，当年他获得波士顿大学神学和哲学博士学位后，成为一名神职人员，但没有终身为上帝服务，而是成了一名工

会领导人，为劳工服务。在我的印象中，父亲是个非常有原则的人，有着明确的价值观，非常愿意帮助和教育别人，也懂得如何去理解他人，帮助他们改善生活。

作为5个孩子中最小的一个，我12岁时就在父亲的感召下确立了人生目标——当一名工会领导人，尽管那时他还不太清楚工会领导人究竟是干什么的。为实现这一目标，我进入美国西北大学并选择了劳资关系专业。上学第一年，我惊讶地发现教授让我学的是管理——在鲍伯看来，这是和工会工作对着干的事情。

但学习使我改变了对管理的理解。我发现劳资并不是天然对抗的双方，管理本身也不像我想象的那样“邪恶”，真正的错误在于那些滥用制度缺陷和特权的经理们。同时，我也发现美国的工会领导人往往在做出不利的决策之后，才去讨价还价。慢慢地，儿时的目标发生180度的逆转，我决定去一家公司“当人力资源经理”。而我实习的第一家公司便是GE——自道琼斯工业指数1896年设立以来，唯一一家仍保留在指数榜上的公司。

问：您在GE工作的动力是什么？

就在进入GE工作的同一年，我结婚了，但当时我和妻子相互约定，十年内不要孩子。我妻子家里很穷，我的家庭也属于中等或偏下，所以我们希望用十年时间追求事业发展、获得财务自由，让我们成为更聪明的父母，让孩子过上比我们当年更好的生活。

为了这一目标，我把大部分时间用在工作上，直到今天，我的生活就是两个方面：家庭和GE，这是我的选择，人必须选择你喜欢的事情，因为这个选择获得一种回报，同时也付出一种代价，这代价不仅仅是经济上的。

问：您认为您取得职业上的成功的关键是什么？

鲍伯·科卡伦：现在可以说我在GE实现了职业上的成功，因为我一直在做他喜欢做的事情：如何处理劳资关系、如何培养和管理人。

问：据我们所知，你曾从GE离职后来又吃了回头草，是什么原因使你重新返回GE？

鲍伯·科卡伦：的确，我在 GE 的 26 年职业经历并非连续不断，而是在第 14 年时画了一个逗号。之所以离开是因为我当时开了一家新的工厂，主要就是生产飞机引擎的零部件。因为业务发展的非常快，所以 GE 需要开一个新的工厂，所以我雇了一百多人，大多数是工程师。那是在九十年代早期。当时因为世界比较太平，所以说军用飞机没有用武之地，当然也没有相应的订单。与此同时，在美国商务飞机发展也过剩，所以也没有引擎订单。本来飞机引擎制造业全成了泡影，我不得不关闭工厂，当然我也就失业了。GE 想调派我和家人到另外一个城市，去做另一份工作。但我选择了离开。我选择了一份体面的工作，职位视野相当宽广。但结果公司是新建的，企业文化和领导水平都非常糟糕。这是我职业生涯中最糟糕的决策。但是我的父母跟我说，你一旦做了一个决定就必须要坚持。所以我继续在这个公司工作。然后大概过了两个星期，我意识到“这样不行”，但是我觉得还是继续努力下去，我尽最大努力做好工作，他们给我的工资也非常丰厚，还有奖金。但过了一年半，GE 每个月都打电话给我。这样在这家公司干了一年半后，我还是回到了 GE，直到今天成为 GE 的全球副总裁兼首席教育官。对个人而言，能在 GE 这样一个充满竞争的环境中，跟世界上最优秀的人在一起工作，才最大的挑战和乐趣。

在我看来，GE 永远热衷于招聘和保留最优秀的人，并高度重视人才培养，因此在人力资源投资上比其他公司享受更丰厚的回报，而这些也是我重新回来的重要原因。2002 年，GE 率先设立首席教育官一职，迄今，全球 500 强中只有十四五家公司设立了这一职务。

问：在 GE 是否有这样一种“吃回头草”的文化？

鲍伯·科卡伦：事实上，GE 全球有 30 万的员工，每年都有人离开 GE。GE 每年都为大学里的本科生和研究生提供职业生涯的起点。其中有些人后来会离开 GE，而有些人会留下来。有些人离开时，态度非常粗鲁，他们说 GE 是死水一潭，我不喜欢这样的环境，而且 GE 的人都是笨蛋，我要走了。这样的话是非常伤人的。当他们想回来的时候，我们就要质疑他的判断能力。我们问他们两个问题：一，他们为什么离开，二，如果你恨这个地方，那你为什么要回来。这就是人们怎么离开。当我离开的时候，我很后悔 GE 提供在我面前的机会，不是在我需要找工作的时候。所以我非常感激 GE 为我所提供的

机会。当我决定要回来时，我就回来了。当时公司的比尔·卡尼是公司高级人力资源部的副总裁，他是我老板的老板，是飞机引擎业的。当我要离开的时候，我去见了她一次，我向她说明我非常珍惜在 GE 的这段时间，并且解释了离开的原因。然后他就对我说，你在外面逛一段时间，要不了两年，你就会回到 GE 的。他说对了。所以保持过往的关系很重要，我想像我这样回来的人可能有很多很多，孙礼达的故事可能就和我很相似。我们不仅仅是幸运儿，对于回到 GE 这个大家庭，我们都感到非常高兴，GE 对我们还是非常欣赏和尊重。事实上，在我离开 GE 的两年里，我工作得并不是非常开心。虽然我的成绩非常出色，但是我并不乐在其中。下班回家，我总是很难过。但是当我回到 GE 之后，我的家人又和我在同一个城市生活，我重新加入 GE 的第一个星期，我离开家人一个星期又回来。我回 GE 第一天吃午饭的时候，我感到好像我根本就没有离开过 GE 一样。这一个星期后，我觉得我已经重新回到了 GE 这个大家庭。这两年时间我没有失去什么。当我回到家的时候，我妻子紧紧的拥抱我说“看到你回来太高兴了。”她是真的要哭出来了，她久久地抱着我。我跟他讲，我只不过离开了一个星期。她说“不，你离开了两年，现在你的精神，你的乐观又都回来了，欢迎你回来。”这就是我和 GE 的经历，GE 的文化和我的文化、价值观念是完全吻合的。

离开 GE 并不是什么稀奇的事，有很多原因。有些人因为比较年轻，希望可以快速得到提升；有些人离开是因为他不喜欢 GE 的这种氛围，不喜欢 GE 这种文化，不想工作得那么辛苦，他们走了不会回来；还有人离开 GE 可能是想读研究生或者是干别的事情，在很多情况下，这些人都会回到 GE。有些高级管理人员也会离开 GE。纳达利，参与竞选杰克·韦尔奇总裁职位的三个候选人之一，他在 GE 干了很长的时间，他离开 GE 到另一家公司担任运营副总裁干了一年半，然后他又回到 GE，在好几个部门担任领导的职务，由于没有合适的职务，最后还是走了。

问：这个职位在很多人看来还很奇怪，你能解释一下这个职位的职责吗？

鲍伯·科卡伦：第一，帮助首席执行官杰夫·伊梅尔特制定公司有关教育的战略和目标，并转化为具体的教育和培训；第二，负责全球领导力项目的培训，不仅培养 GE 今天的领导人，还要培养明日的领导人；第三，为 GE 全球员工提供定期培训；第四，为客户的管理人员进行培训，帮助客户成功的同时，也成就 GE 的成功。

问：你上任后主要做了哪些大的动作？

鲍伯·科卡伦：目前，GE 每年投入培训的费用高达 10 亿美元，在公司内部提供的培训课程达 6000 多种。但在我就任首席教育官之前，没人清楚地知道 GE 究竟有多少课程，花了多少钱，花在哪里，巨额培训投资零碎散布在全球所有不同的业务、地区和部门，形成了重复和浪费。当时我们发现 GE 在全球有 48 个课程内容完全相同——怎么做有效的 presentation！

因此，我上任的第一把火是精简课程、整合 GE 全球培训资源。第二步，发展全新的 e-learning 电子教育，让全球 32 万员工迅速高效却低成本接受业务和管理上的培训。就在去年，全球 GE 员工完成了 230 万个培训项目。

问：您能否介绍一下 GE 领导发展中心的情况吗？，这在我们眼里，这可是世界级企业领袖的摇篮。

鲍伯·科卡伦：GE 擅长培养企业领导人，所以首席教育官最重要的工作是帮助培养 GE 下一代领导人。克劳顿村是 GE 高级管理人员成长的摇篮，杰克·韦尔奇、杰夫·伊梅尔特当年都在那里接受培训，被《财富》杂志誉为“美国企业界的哈佛”。如果你到纽约克劳顿村来，你会看到一个非常漂亮的校园。有些人很喜欢那片被现实所包围的占地 58 英亩的理想之地，整个校园非常符合人们的理想。那儿的环境也非常适合学习，非常美丽，各项设备也相当齐全。它坐落于哈得逊河边，距纽约 30 公里。起伏的山脉满是树和青草，还有一个大礼堂。大礼堂与我们现在所在的这个非常相似，以方便我们学习。我们还有一个宾馆，可以容纳 200 位客人。另外还有一个非常漂亮的餐厅，我想那个餐厅可提供的食物好像比中国的大学提供的都要好。

如今，克劳顿村正式命名为 GE 约翰·韦尔奇领导发展中心，由首席教育官担任中心首任负责人。极有可能，GE 下一位董事长正在克劳顿村里听课，但我不知道是谁。因为 GE 像园丁一样培养一批有潜力的领导人，看谁日后脱颖而出。

克劳顿村教授领导力的最好方式就是由领导人授课，而不是请大学教授讲课，这样才能传授实际的经验和教训。在韦尔奇担任 CEO 的 20 年中，我们举办了 330 次，他

每次都来授课，只错过惟一一次，那次他刚做完心脏搭桥手术住在医院里。如今，杰夫·伊梅尔特每年四五月份一定要安排十五天的时间来克劳顿村上课，他全部职业生涯中 40%时间花在人才培养上。

问：我们很好奇，GE 领导发展中心的讲师是什么的人组成的？

鲍伯·科卡伦：我们领导发展中心与教师和教职员的关系是非常简单的。我们也会外聘一些教师，其中大约有一半，就是说总数的 35%是大学教授，他们在各自的领域比如说经济学、财务等学科方面是非常出色的。我们选择他们来教课，他们会教一些模块的课程。另外一部分外聘的教师是咨询人员，他们也有一些专长，知道如何应用和实现一些东西。但是大多数的教师还是 GE 的领导人。我们选择那些最出色的领导者，所有这些教师都由学生来评估。所以每个学生都有机会也有责任来对教授进行评分，他们上的每一堂课的内容怎么样，目标是否实现，学到了什么技巧，结构怎么样，课程是否教的好。所有这些全都编起来，编成一个本，我会用这些反馈改进我们的课程。至少每年我们都会把这些结果一起看一看，选出最好的 20%的教授和最差的 10%的教授，最差的 10%外聘教授我们就解聘他们了，我们找另外更好的讲师来代替。如果是 GE 的领导，因为他们大多数不是教授，我们会帮助改善他们的教学设计，把他们的课程和模块发布出来，让他们能够更好地传授经验。或者我们就去找那些更加擅长教学的领导人。另外，我们的教职员也会对我这个小组进行评估，评估我们的工作质量，看课程设置是否得当，是否与教授协同工作。比如说如果有一个课程做的不好，我们也会给他们机会来改善。最终我们会找到那些最好的教职员。

问：改名为“GE 领导发展中心”后，我们是否可以认为在这里基本上只做领导力方面的培训？

鲍伯·科卡伦：GE 领导发展中心的培训课程分为三个等级：第一个是针对职业生涯早期的，主要针对刚从大学毕业的学生，进入公司后进行一些基本的培训，比如金融培训、人力管理培训和 IT 培训，他们来克劳顿村参加这样的课程，成为其中的一部分。第二个层面，是管理的一些技巧和战术的培训课程。这个主要针对一些新上任的经理或者是担当经理时间并不长的这部分员工，这被称为新经理培训，当然我们还有高级经理、资深经理的课程。这些课程可能会教授一些技巧性的东西。相对管理学院教授的类似内

容，它们更为务实。第三层次就是针对那些高级主管人员，这是真正的领导才能的培训课程。第一第二阶段的参加者是可以像在这里选择上课一样，任何人都可以参加。而第三层次是针对主管培训的，必须获得相关的邀请。这就成为我们每年人力资源的年检。我们对全球十万个员工进行考察，衡量他们的工作表现、可塑性、技能和发展前景。最有潜质的领导、工作表现最为出色的员工由他们的 CEO 提名，并且由我们的总裁亲自批准，才能参加在克劳顿村的培训。对于这个课程，有时候杰克·韦尔奇看着这个名单会说“可以”，有的时候会说“不，还不行”。在挑选的过程中我们可以掌握公司到底有多少可用之才，我们会给表现最好、最有潜力的人以更多的学习机会。

GE 领导发展中心的主要目标是培养领导型人才。据我所知，摩托罗拉的企业大学主要是集中在技能培训、项目管理及一些基本技能。就像公司一样，他们的重点可能有点分散。他们也有培养领导人的课程，但同时还有很多其他课程。而我们的克劳顿村从五十年代初就开始建立，当时公司的董事长意识到 GE 是一个非常中心化的、集中化的企业，他觉得我们应该有足够的经理人来经营事业。所以建立克劳顿村这样的培训领导人发展机构，其战略目的就是培养更多的总经理来经营我们的事业。截止五十年代，已有 1000 多人参加了该培训，当时公司进行了重组，发展了 100 个战略业务中心。那时候的毕业生经过几年的培养已经能够担任利润中心业务的领导者。克劳顿村一直都是 GE 的战略，并不是单纯孤立地进行培训。我想，这也许就是为什么它会对我们如此重要，对我们的企业价值，对变革驱动以及对培养领导如此重要。还有一点，它不仅仅是提供培训而已。我们那些最大的 20 个业务部门的最高管理者都会一起开会，在会议结束两周前，他们会花 3 天时间在一起，来一一回顾他们的业绩。在会上，他们会互相沟通，评估各种做法，看一看如何来增加销售、提高利润。与此同时，他们也会一起和学员坐下来吃午饭。这是非常开放的系统，他们都会共同商讨，帮助新人。这是一种大家混合在一起的文化，这个学校既提供培训又非常注重业务。

问：您认为领导力是与生俱来还是后天可以培养的一生技能？

鲍伯·科卡伦：正如你说的，我认为管理是一种技能，是可以教授和学习的。一些世界级的领导人，在处理日常事务性管理时，他们也显得非常普通。同时我也同意你的说法，即领导的气质通常都是天生的，在年纪很小的时候就会出现这种气质。但是我不敢苟同的是，即使有些人拥有独特的领导气质，它依然是能够培养的，它可以浇灌而

生长，就像给花朵浇水一样。你如果把它放在一个比较艰苦的环境里面，它也能够茁壮成长，你可以使它繁荣茂盛。所以我觉得，对领导最为重要的是领导气质不仅仅指的是生意场上的，它其实是多范畴的。它是完整的，就是说领导的所作所为应该保持前后一致。好的领导应该有远见，而且他们能够把他们所预见到的景象传达给周围的人，并且让周围人深信这一点，别人能理解这种景象并且愿意花费时间和精力朝你描绘的目标努力。领导还应该能推动人们采取行动。领导并不会告诉下属应该做什么，他们只是设定一个目标，提供可能的资源，然后推动别人用自己的方式尽力去实现这个目标。我想还有一点就是，领导能够鼓励人们的心灵。领导永远不会忘记，他们是在和人打交道，是和一些充满希望、充满梦想、有血有肉的人打交道。所以他总是会鼓励这些人的心灵。真正的领导都会这么做的。这样你可以教人们如何来理解领导艺术的多变性，你可以创造鼓励诚实和坦率的环境，你也可以创造可以使别人充分发挥自己能动性的环境。他不会给别人的发展设定条条框框，而是给予他人充分的发展空间。如果你具备了这些素质，你就可以开始创建企业组织和文化了。

问：GE 克劳顿村是否仅为 GE 服务？据我们所知摩托罗拉大学也培训他们的供应商、客户和合作伙伴。另外，其毕业生另外在某种程度上是否只能适应于 GE 公司工作，而无法给其他大的公司做事？

我们并不仅仅教学生如何在 GE 工作。事实上，正如您所指出的，在财富 500 强里有 170 多个 CEO 都是从我们这个学校毕业出去的。所以我们教学生的不只是一种管理方式，而是教他们如何成为企业的领导人，如何承担责任，先是承担小范围的责任，然后承担越来越大的责任。另外还包括如何推动这种预期结果的产生，如何应对文化的变革。回想 GE 的创始人大发明家、科学家爱迪生，他只读过三年书，学校因为他的听力有障碍，认为他不行而把他赶出学校，而事实上，他充满了智慧，在生活过程中本身追求完美和科技。科技的优越，表现的优越，成为企业文化的传统。对此，我们没有直白的宣言，因为宣言并不是我们的目标。

2000 年 5 月以来我们曾邀请多批中国企业领导人到克劳顿村接受 GE 的领导培训。我非常欣赏他们的聪明、训练有素和勤奋努力，但我同时发现，中国的管理者一直以来在一种非常结构化的体系下工作，他们善于管人，告诉别人去做什么，但不太擅长在一种没有固定模式的系统中工作，去领导、激励别人。而 GE 却不是这样。

GE 需要这样的领导，他能够告诉 20 个人：这有一项任务，我没法告诉你们应该怎么做，需要你们来想办法完成它。如果中国 CEO 们希望自己的企业成为具有全球竞争力的企业，就必须改变领导方式，从告诉别人做什么事情，到真正地激励别人去实现目标。

GE 克劳顿村的培养使学生不仅适合在 GE 工作。因为培训课程非常艰苦，他们在培训之后应该可以经受任何挑战。我想可能在直接教授或领导艺术这样的心理问题方面，我们的关注还不够。我们正在朝这方面努力。我们比较强调智力内容。这一切并不矛盾。由于我们没有相应的结构，在 GE 的课堂里教授领导艺术效果并不十分有效用。我们不是企业本身，所以应该更强调内容和管理。

问：GE 在领导力培养方面非常独到，您觉得最主要有哪些了？

鲍伯·科卡伦：GE 发现，10% 人才培养是通过培训，70% 是在工作中培养能力，还有 20% 来自于团队领导的潜移默化。如果只是强调培训的话，不会达到人力资源培训的良好效果。

在 GE 的领导人中，托马斯·爱迪生、杰克·韦尔奇也许可以被视为天生的领导人，但是 GE 作为大公司，还需要数以千万计的领导人，他们是需要培养的。所以，我们在 GE 很注重观察、发现人才，挖掘他们的闪光点，发挥他们的领导力。

GE 发现和培养具有以下三要素的年轻领导人：首先，他们在自己的专业领域要取得非凡的成就；其次是要有自信，当一个问题没有现成答案时，领导者必须有信心找到答案；最后要有接触榜样的机会，他们必须从经理、上司身上获得管理的经验，这在工作的最初 5 年里非常重要。

问：最后请您介绍一下 GE 著名的“末位淘汰法”，并说明一下 GE 具体如何进行操作的？

鲍伯·科卡伦：按标准，我们把员工分为最好的 20%、极具价值的 70% 和垫底的 10%，我们每年有一个过程，我们叫做阶段 C，其实它就是我们年底的人力资源评估。从每年 1 月份开始，公司的每个员工包括管理者都必须填一份文件，这份文件总结了他们去年一年的工作业绩和表现。在这个文件当中，要实现自我认定，指出哪些是优点，还有哪

些是需要培养和改善的，最后一部分他们要讲明他们在职业发展中的计划和想法，明年未来计划如何发展。他们的主管会对他们就刚才讲到的各项进行评估。我们对员工在评估完之后选出那些最佳的 20%，包括他们的业绩，包括他们对职业发展的想法。最差的 10%，他们得到的对待将是不同的。最高的 20%，他们会被加薪，他们会分到红利，他们会是第一批被提拔的人，因为他们在现在岗位上的表现非常出色，他们很有能力。我们相信预测未来成功的一个最好指标就是看现在能不能做好，所以业绩最好的那批人通常是第一批得到提拔的。最差的 10%任何世界一流的机构都会有他们的标准，GE 也一样。当有人达不到标准，就像学生通不过考试。我们怎么做呢？我们会反馈给他们，我们会坦率地跟他说，你的业绩现在是最差的 10%，可能也有一些原因，我们会给你改善的机会，给你这些时间，你需要做的就是改善。如果他们的工作表现有所改善，很多人的确改善了，那他们可以留下来。如果他们不能改进的话，那么就不得不走人，这一点我们是非常坚持的。这种卓越的文化，不能允许中庸思想的蔓延，无论是在学术中、生活中、工作中都是这样。

很多年前，为了争取 20%，我觉得自我评估是很难做的。多年之后，当你已经非常善于做自我评估的时候，你就不会看到很多让你惊讶的东西。其实我们刚开始会一起制定我的目标，最后我们的评估多半会是非常接近的，这是指你做得好的时候。在你需要改进的那些内容上就没那么容易了。因为我可能觉得我的客户管理能力挺好，而保罗从角度不同的角度可能看到我一些不够的地方，所以这是一个相互交流的过程，可以发现我应该怎么做会更适当。是保持留在 70%的上部或中游，还是努力争取跻身 20%。落后总是叫人难受。好的反馈固然令人振奋，每个人都喜欢。在我们这个发展中心，我们就是教员工如何做好针对反馈的改进工作，是有帮助的还是毫无益处的。我们花很多的时间教管理者如何用好这个阶段 C。好的阶段 C 是非常有用的，因为它会影响到你的下属、你的员工。不仅我们的领导者花很多时间在这上面，我们的董事长也花很多时间来亲自查看 EMS，以及这个人的管理过程。所以这不是一个简单的评估，而是一个互动的过程。

GE 以培养出色的商业领导人而著称。在长达 125 年的历史中，GE 总共只有 10 位董事长，但《财富》500 强公司中却有 168 家公司的 CEO 曾经在 GE 工作过。

GE 每年投入培训的费用高达 10 亿美元，在公司内部提供业务专门课程和公司

通用课程共 6000 多种课程。

GE 公司的约翰·韦尔奇领导发展中心，原来称作“克劳顿村”，创立于 1956 年，是世界上第一个大公司的管理学院，是 GE 高级管理人员培训中心，也被称为 GE 高级领导成长的摇篮，《财富》杂志称之为“美国企业界的哈佛”。执教者中包括 GE 前董事长兼 CEO 杰克·韦尔奇以及现任董事长兼 CEO 杰夫·伊梅尔特。

GE 公司约翰·韦尔奇领导发展中心的使命是：为 GE 员工的成长与发展提供培训，向 GE 各业务部门传播最佳实践、公司的举措以及学习的经验，传播公司的文化与价值观。中心的领导人是 GE 首席教育官鲍伯·科卡伦。



鲍伯·科卡伦简介：

科卡伦先生现任美国通用电气公司（GE）副总裁兼首席教育官，领导着通用电气知名的约翰·韦尔奇领导发展中心（Crotonville），负责 GE 全球经理人的培训与发展，从早期职业生涯设计到高级管理培训，并全面负责员工培训发展的课程框架。

在 GE 工作的 23 年中，科卡伦先生曾在很多业务部门任职。1999 至 2001 年他任总部在密尔沃基的 GE 医疗系统集团负责人力资源部的副总裁，并于 2000 年被董事会推举为公司副总裁。1996 年至 1998 年在 GE 总部信息技术部及公司战略举措部任人事经理，之后搬去墨西哥城，任 GE 在墨西哥的人事总监直到 1999 年。

科卡伦先生在 GE 的生涯最早开始于大学时代。在美国西北大学读书时他曾在 GE 的照明系统实习。之后在不同的业务部门担任过人力资源及组织发展方面的职位。他曾于 1991 年离开 GE，成为汽车业的组织发展顾问，后于 1993 年回到 GE 位于克利夫兰的照明集团任市场及技术部的人事经理。

鲍伯·科卡伦在 GE 的重要经历

1996-1998 年 GE 总部信息技术部及公司业务发展部任人力资源经理

1998-1999 年 在墨西哥城担任 GE 墨西哥人力资源总监

1999-2001 年 在美国密尔沃基单担任 GE 医疗系统集团人力资源副总裁

2000 年 被 GE 董事会推举为公司执行官。此后，他被任命为公司副总裁及首席教育官。

专访诺华制药中国区人力资源总监 金丽华女士



诺华制药是全球第五大制药公司，在 2003 年美国《商业周刊》按市场价值的排序中，诺华公司名列世界第 19 位。2003 年，诺华在《财富》杂志按销售额世界 500 强的排序中，名列全球第 214 位。同时，诺华公司被《财富》杂志评为“欧洲十大最吸引人才的公司”之一。据《金融时报》和普华永道 2003 年的调研结果，在“全球最受尊敬的公司”排名中，诺华公司居第 50 位，较 2002 年的第 57 位上升了 7 位。诺华全球总裁魏思乐博士还被《金融时报》评为“欧洲 25 年来最有影响力的商业领导人”之一，被英国 FIRST 杂志评为 2003 年度“最负责任的企业家”，并当选为 2004 年国际制药商联合会（IFPMA）主席。诺华在中国市场的真正发展始于 1979 年。1997 年，诺华中国总部在北京成立。迄今，诺华在中国共建有 5 家企业，涉及专利药、消费者保健品、眼睛护理和动物保健等领域，总投资额超过 1 亿美元，员工约 1,400 人。

问：金女士，首先您能否先简单介绍一下诺华的核心价值观与企业管理风格？

金丽华：总体来说，诺华非常重视客户管理，诺华遵从以客户为中心，以结果为导向，作为高科技企业，诺华也非常重视创新与专业化。

诺华的管理风格是关注人文与结果相平衡的。在关注结果的同时，诺华很重视团队合作，并不完全提倡个人主义，我们强调各部门之间的良好合作。同时，诺华非常注重授权，在制定和设定出了目标与原则的前提下，在信任员工的基础上，我们给予员工许多自主管理与决策的空间。从全球角度来说，诺华制定好了大的方向之后，不会过多干涉地区的执行过程，比如，每个地区都可以设计自己的接班人计划，绩效管理方案、大学招聘策略等。

问：那么诺华在招聘与选拔的过程中，着重考察候选者哪些方面的素质？

金丽华：随着诺华的快速发展，我们也需要引进不同的想法，关注员工队伍的多样性建设。但是，同时诺华有自己所坚持的原则，希望员工能与我们在价值观与原则方面达成共识。比如，第一、我们强调员工的自主管理与敬业精神。因为我们愿意授权员工，但授权之前我们先要信任员工。

第二、我们强调员工要有创新思维，有主见。员工不应该只是完全服从的角色。他们应该拥有学习能力。比如，诺华是不生产抗生素产品的，但有些应聘者可能只与抗生素药品打过交道。这不是太大的问题，关键在于你愿意学习，并且真的付出努力。同时，分析和解决问题的能力也是诺华关注的。比如员工应该了解自己能够通过哪些资源，如何通过与他人的合作来完成任务。

第三、员工需要有非常强烈的团队精神，诺华不是一个一味强调员工队伍中只有“雄鹰”式人物的企业。团队的成功更显重要。

第四、员工应该非常注重客户导向，比如关心客户，关注客户所关注和考虑的问题，关注建立长期的客户合作关系等。

此外，候选人需要拥有制药行业的相关工作经验。目前，在招聘与选拔过程中，诺华会依据不同职位所设定的能力模型来考察候选人。我们的能力模型主要包括核心价值观和具体岗位的专业能力要求两部分。

问：诺华重视职位候选人个人的职业发展规划与价值观与企业的相适应。那么诺华又是如何衡量这种匹配情况的呢？

金丽华：诺华的确非常关心职位候选人个人的职业发展规划与自我意识。我们希望了解候选人是如何进行自我职业发展规划，他们又是如何评价和认识自我的。而作为诺华，我们关注的是候选人希望自己做什么样的工作，成为什么样的人，我们会告诉这位候选人，如果你在这里工作得并不开心，那么我们就无法达到双赢的结果。如果有些候选人的职业发展呈现上下起伏落差很大的情况的话，那么我们也要质疑，他是否对自己和职业有着清醒地规划和认识，他又是否拥有恒心。

个人价值观与企业价值观之间的匹配程度非常重要。我们在面试一位应聘销售经理的候选者时，我们想了解他的管理风格、理念以及个人价值观。那么我们可能会问：如果你下属在做某次销售的过程中存在某些问题，你会怎么处理。通过他的回答，如果我们发现他的管理风格是压制式，而非帮助、支持和指导式，他也不信任属下，他喜欢猜疑，那么这类候选人是不适合在诺华工作的。

问：目前不少企业开始考虑是否需要制定兼职政策。从工作动机角度来说，一些全职员工可以在一份稳定工作的基础上拓展自己其他的职业兴趣，或者获得更好的生活保障，从而，他们可能愿意在全职雇主的公司里呆久一些，他们也有可能有机会提升其他方面的能力。但从消极角度来说，拥有兼职工作的员工有可能从事一些利用公司资源，或者损害公司利益的事情。从HR的角度来说，您认为是否需要制定兼职政策？

金丽华：目前，诺华并没有制定非常完整的一套政策来限制或者管理员工的兼职行为。但在诺华的员工手册中，我们明确地告诉员工，如果他们所从事的第二职业是与公司的资源和利益有冲突，比如要与公司做生意，或者为公司的竞争对手服务时，这是绝对不能允许的。从全职工作的角度来说，诺华员工的工作内容还是相当充实的，每天工作时间内，员工需要全身心投入其中。如果你的兼职工作让你精力分配不过来，全职工作的绩效大打折扣的话，你的绩效考评结果不理想，那么你一定会有压力的。

当然我们不提倡员工兼职。但在保证工作质量与效率以及不违背公司规定的基础上，公司并不会花大力气调查此事，干涉他们。比如一位秘书，同时经营了自己的一家花店，这没有什么不好的，如果她能够把工作完成得好。

问：诺华是最早开始人才本地化的企业之一，同时公司又很重视培养员工全球化工作的视野与能力。那么诺华是如何在人才本地化的同时培养和提升员工的全球化工作能力的？

金丽华：诺华目前人才本地化的情况是这样的：总监及以上级别的 27 位管理者中，只有 2 位是外籍人士，还有 1 位美籍华人，1 位香港人和 1 位台湾人。管理者大都拥有海外留学的经历或硕士以上的学历。此外，诺华每年还安排管理者参加全球范围内的工作轮岗，大家将全球范围内一些新的理念想法和解决方案进行交流，并带回中国。

诺华非常鼓励员工学习，而员工全球化的思维能力与工作能力也能通过高层管理者的影响力来改进。比如诺华的总经理就常常与员工们分享国际与国内经验接轨方面的想法和经验，这是非常建设性的观点。因为，从 HR 角度来说，我们不仅仅要关注全球诺华的目标和规划，还要关注在全球各地诺华在 HR 方面的各种解决方案，然后，我们可以把全球诺华的经验以及在做的一些尝试拿过来，在中国尝试。这种“拿来主义”我认为是非常有益的，因为我们不光要知道国外的诺华是什么样的，我们还要知道这些信息对我们本地的工作有什么启发，有哪些作用，会产生哪些影响。

在这些工作和能力的改进的过程中，我认为沟通是非常关键的。

问：诺华在中国 120 多个城市里都有员工，那么诺华是如何保持沟通的顺畅，获得积极的结果呢？

金丽华：从网络沟通的方面来说，诺华建立了各种网络沟通渠道，比如，我们建立了专业化和漂亮的 eNewsletter 界面，让员工了解诺华在哪些专业领域发展情况如何。另外，我们每个月网络论坛会开放一定时间，让员工提出各种问题，由管理者来解答。我们会针对员工提到的问题着手调查，并一定要将结果告诉员工，让他们知道哪些问题我们已经解决了，哪些问题目前我们还无法解决，原因何在。曾经有人担心这种网络论坛会不会出现一些过激的言行方面的问题，但我认为，风险固然存在，但收效大于风险的时候，这么做就是值得的。

从线下沟通的方面来说，诺华每月都有总经理午餐会，总经理还会利用 Coffee Time 与关键员工沟通；我们以 New Hire Orientation 来迎接新员工。每月诺华会在各个地

区召开 Focus Group Discussion, 之后把各地区反映的问题和解决方案公布出来。另外, Cycle Meeting 让诺华各个部门的员工聚在一起, 进行横向的交流。诺华各部门各地区之间还可以组织 Open Space Forum, 比如销售部门与市场部门一起交流, 论坛开始的时候可能没有一个绝对的主题, 随着大家交流, 热身之后, 自然会对一些核心问题, 比如针对某个问题的解决方案或者技能的需要展开讨论。

同时, 诺华很重视对员工进行离职面谈, 将离职员工反映的一些情况与高层管理者分享, 讨论如何改进, 然后将这些信息反馈到网络上, 让员工们了解。

今年我们马上要做员工满意度调查了, 我们会将调查结果所表明的, 诺华做得好的地方和做的不够的地方都公布出来。我认为, 调查、沟通、反馈、跟进都非常重要, 如果没有回答, 没有改进, 那么员工对你将失去信任, 对调查也将失去关注力。因此, 诺华致力于建立和维护各种有效沟通的渠道, 而员工也养成了积极有效沟通的习惯。

问: 诺华员工每年的薪酬水平都有所提升, 那么沟通是否也是 HR 部门在进行薪酬期望值和认同管理时候的关键任务?

金丽华: 沟通对薪酬福利管理的确非常重要。诺华有自己的薪酬定位, 在保证员工收入是比较高的基础上, 公司还是需要控制成本的。道理很简单: 如果公司不赚钱, 那么对公司和员工来说结果是双输。公司建立了合理的薪酬市场定位, 这一点要让员工了解。所以市场上肯定有比我们公司支付的薪酬更高的企业, 但薪酬永远不会是激励或者留人的第一要素。诺华愿意内部提拔员工, 作为高科技和快速发展企业, 诺华为员工提供的发展机会和学习机会很多, 工作如果能带来快乐, 那么所谓的快乐应该是多方面的。

问: 那么在这一系列的沟通项目和行为中, HR 主要承担何种角色?

金丽华: 首先, HR 要为各种沟通搭建平台。其次, HR 需要具备一定的促动能力, 比如说在 Focus Group Discussion 中如何促动大家发言, 谈真实想法, 如何控制和影响谈话气氛, 如何总结, 如何获得员工对讨论之后采取行动的承诺等等。第三, 最关键的一点, 是要跟进行为与态度变化。

从另外一个角度来说，我认为 HR 要参与到员工各种形式的沟通与会议中去，这不仅能让我们感受到员工工作中的各种收获和困惑，感受到他们的压力，也能从我们的角度发现一些问题。而为了实现 HR 作为企业战略伙伴的定位，我们需要了解和关注业务的运营发展以及各种问题，还需要积极收集各种信息、数据，进行各种调查。我发现，由于企业其他业务伙伴都倾向于用数据说话，因此如果 HR 单谈感受的话，是难以得到其他伙伴的认同的。一些关键性的数据和事实对 HR 来说很重要，比如投资回报率是多少，一项培训的效果如何。但当然，HR 也不能陷入完全的机械当中，不能为数据分析而分析。

问：制药公司的 70% 以上的员工都为医药代表，那么诺华是如何为员工设计不同的职业发展计划？

金丽华：从专业背景角度来说，我们的医药代表一般都拥有医药专业背景，他们的工作环境也非常具有挑战性。而诺华也积极为员工建造职业发展阶梯。比如，普通的医药代表的业绩好，能力强，就有机会升为高级医药代表，他们需要发展的技能是不太相同的，比如他们更注重与客户建立长期的关系。高级医药代表可以升为销售经理，或者是专业人员，比如市场人员或者医学部的成员。其中，医学部的成员需要更具有专业知识，需要从数据上展示药品的疗效，还可能从事一些临床工作，从而支持其他部门。目前，诺华在以销售额每年 30% 以上的增幅在发展，因此，我们为员工提供的机会是很多的。但无论公司搭建了什么样的职业发展阶梯，为员工提供了怎样的机会，关键在于员工要知道自己想做什么，需要如何准备好，需要端正好态度，这样才能把握住机会。

问：从刚才您所介绍的职业发展阶梯来看，诺华是否对管理人员和专业人员实施了 2 条轨道的管理办法？

金丽华：从管理的角度来说，我们并没有“分而治之”，因为人的发展是动态的，我们无法完全将个人归纳到某一类当中。但从个人职业发展角度来说，管理者和专业人员的发展轨道有所不同。比如有些人希望通过帮助别人成功来获得成功，也就是说他们更希望从事管理工作。而也有些人喜欢个人的工作环境，他可能更希望从事专业的工作。员工的职业发展规划和职业期望是有区别的。但诺华的接班人计划的对象主要为 2 类员工：高潜能领导者和有突出贡献的个人。所谓有突出贡献的个体员工，尽管他们不想成

为管理接班人，但他们拥有突出的业绩能力，他们对公司来说非常重要。他们的需求可能比较特殊，比如他们希望发表学术研究论文，希望参加国际级的学术研讨会，希望在专业领域不断发展，那么诺华会对他们采取不同的激励。

对于高潜能领导者而言，诺华会对不同的管理者和领导者开展不同的培训和辅导，比如管理者需要摆正作为管理者的态度，要指导员工而非事必亲为，经理人需要有好的业绩表现，但作为管理者，他不是一名 super sales，他需要有能力和有意愿帮助下属成功。

诺华每半年进行一次员工绩效考评，对不同职位层级建立了不同的 Talent Pool。当然，每个 pool 中的人不是固定的，而是动态的。同时，在这个过程中，管理者需要和下属沟通他们在职业发展方面的意愿和能力，比如一位员工希望 10 年之后他能成为总经理，那么诺华可以按照培养总经理的模式建立阶段性的目标，帮助员工成长和发展。不过，我认为，员工的期望值管理也同样重要。如果公司随意许诺一名高潜能管理者，告诉他 3 年之后他就能升到高级管理者职位，结果并没有做到，那么员工不仅难以相信企业，还很可能离开企业。

问：期望管理，这也是留人策略中的重要一环？

金丽华：据调查，员工之所以想留在一家雇主中，首要的原因是工作非常有意义，而薪酬福利永远不是首要因素，而只是保健因素。而从 HR 的角度来说，以管理的整体系统出发制定的留人策略才是可行的，不能仅仅从职位发展空间、培训、薪酬任何一个片面角度来考虑留人。从公司角度来说，员工的发展对公司是特别有利的，而从个人角度来说，个人职业发展与公司发展之间可能会有不同，但沟通是解决问题的基本保障。此外，正如刚才我们谈到的期望管理，这的确很重要。雇主或者管理者不能让员工对职业发展给予过高的期望，不能开空头支票，或者承诺之后没有兑现。这对企业发展和员工个人发展而言都不利。比如说，诺华支持员工不断学习，有员工申请要进修 MBA，这是好事，但员工的上级还需要与他沟通，弄清楚 MBA 学习对他工作有哪些益处，是不是目前应该去修。

问：诺华的 HR 在雇主品牌建设方面主要承担哪些工作？

金丽华：首先，诺华在行业中的雇主品牌的口碑是不错的，但以前我们对行业外的系统化的宣传和雇主品牌建设做得还不够。所以，目前诺华加大了雇主品牌建设方面的力度。我们需要对内部员工建立诺华这一品牌的印象，将员工凝聚在一起；同时，我们还要对外建立诺华的雇主品牌。比如就大学招聘来说，我们希望通过和目标高校的合作，将一些市场信息与动向与学生分享和传递。我认为通过诚意、好的项目和时间的影响，诺华能获得高校和学生们的认可，吸引更多的人才加入诺华。我们希望让大家知道，你可以非常享受在诺华的工作。

问：您是工程学出身，然后学习过市场分析，并曾经希望从事市场方面的工作。那么您是缘何开始了 HR 职业人生的？

金丽华：工程学毕业之后，我学习了市场分析，我对数据非常敏感，所以当时觉得做市场的工作应该很适合。MBA 毕业之后，我加入了摩托罗拉，当时我做的是 HR 的工作。当时我想，摩托罗拉这么大的公司，一定有很多东西值得我学习，而且内部流动的机会也多，也许以后再做市场也不晚。但后来我发现，我非常喜欢和人打交道，我也非常愿意为他人做嫁衣裳，帮助别人成功。后来我去美国，先是通过了一个专业 HR 的认证，之后又学习了组织行为方面的知识。2002 年回国以后，我曾经到一家咨询公司开始了组织行为方面的咨询工作。但后来我发现，咨询师即使为客户制定了解决方案，客户未必按照咨询师的意愿来执行，而我更希望能通过自己亲手的执行来看到结果，所以后来我回到了企业中。

工程学的知识基础使我的思维方式比较结构化，喜欢不断追问，喜欢理性思考。而咨询师的经历又让我深深地感受到，HR 要成为企业的战略伙伴，需要拥有咨询师的角色和视角，要依据企业长远的需求，从组织层面上制定系统化的解决方案，而非仅仅解决某一个局部的，现在的问题。

问：那么企业的高层管理者对 HR 的理解和理念是否也成为 HR 选择雇主时候重要的考虑因素？

金丽华：的确是这样。因为 HR 工作中好的结果可能并不是那么明显的，因为作为合作和支持的部门，HR 工作中好的结果是需要通过其他部门，其他合作伙伴的努力来实现的。而 HR 做得不好的地方恰恰是会很明显的。所以，我认为 HR 在选择雇主的时候，

很需要了解领导者、管理者和合作伙伴对 HR 的理念、期望，需要了解彼此之间合作是否能带来好的结果。而不同时期，HR 的角色也有所不同，因此，HR 对雇主和员工的影响，也是动态的。



金丽华女士简介：金丽华，现任瑞士诺华制药中国区人力资源总监。曾任英特尔大学中国区经理，睿特管理顾问公司咨询及客户服务总监及美国摩托罗拉公司人力资源经理。毕业于天津大学，拥有工程学士和管理硕士及芝加哥 LOYOLA 大学管理学院组织发展硕士。

专访宜家 IKEA 中国人力资源经理 常扬先生



宜家拥有工业集团、采购、零售、产品系列和分销等组织机构的集团企业，目前共有 203 家商场分布于 32 个国家和地区。其中，宜家集团在 23 个国家独自拥有 180 家商场(截至 2004 年 10 月)。宜家集团 2004 财政年度(2003 年 9 月 1 日-2004 年 8 月 31 日)销售额为 128 亿欧元(约 1170 亿瑞典克朗)。宜家集团在 44 个国家总共拥有 84,000 名员工，其中亚洲和澳大利亚地区员工数量为 3000 人。目前中国地区员工人数为 700 多人。

问：宜家在选人时的信条和原则是什么？

常扬：首先，宜家对人的初衷和看法是，所有人都想把事情做得更好，学习更多的东西，做出更多贡献，并得到肯定与赞赏。这一基本的信念是宜家所有管理工作的基础。我们也是本着这种信念招人、选人。如果宜家不是本着这种信念，那我们与员工之间可能信任和分享少，而监督和检查多。也正是因为这种信念，所以我们很在乎员工的工作岗位与其自身兴趣和意愿是否紧密结合。

宜家的招聘流程和周期可能比较长，以关键岗位员工的招聘为例，宜家的同事、上级和下级都会从各个角度向候选者介绍宜家的各种情况、岗位期望，让候选人对宜家有更多的了解。

宜家对不同岗位不同层级的候选人也有着清晰的要求，但并不意味着候选人必须在各方面完全达到要求，我们关注候选人在这些要求所达到的程度和方式。比如，招聘主管时，宜家首先希望候选人在领导力的方式方面是符合宜家的价值观与方式的。因为主管这个职位本身是由主管的上级来授命的，但领导力和影响力的获得，则是通过主管的下属与同事的认同给予的，是争取得来的。所以，宜家在选人的时候会考察候选人的领导方式。此外，我们也要考察候选人作长期计划、战略策略制定、计划项目制定、变化管理的方式方法等。

第二，宜家会考察候选人对业务的感知程度。这里所说的业务感知不完全指候选人对家居行业的经验和理解，还包括候选人对商业的敏感程度。比如候选人对数字的敏感程度，如何将自己的想法结构化，如何收集、分析各种信息，从而如何得出结论、给出建议或者做出决策。

第三，宜家关注候选人个人价值观与宜家核心价值观之间的异同。比如我们关注候选人的道德观、信念和坚持。宜家的员工应该是关心客户和同事，勤奋，愿意不断学习进步的人。

问：那么宜家认为在管理人员和普通员工的管理上是否需要区别对待？

常扬：从基本方面来说，比如价值观和原则等方面，我们对管理人员和普通员工的要求维度和要求程度是一致的。

但员工处于不同阶段，宜家对他们的要求和管理方式也有所不同。比如一名管理新手，或者一名刚刚参加工作的员工，宜家会给予他们多一些指导意见，告诉他们该做些什么，怎么做，与他们分享知识，帮助他们建立知识结构。但随着他们的进步和成熟，宜家会赋予他们更多的责任、任务，给予他们更多自主和决策空间，授权他们。

另外，从衡量角度来说，宜家对不同岗位和不同层级员工的要求也不同。比如对普通员工而言，宜家可能更关注他们关注细节，对工作和行为的承诺和做决定的情况。

总之，一个公司越能灵活面对员工的不同情况，就越能调动员工的积极性与主动性，也越能发挥他们的潜力。宜家每年的员工意见调查显示，我们的员工认为公司能提供大家很多机会学习、发展、发挥创造性。而对于宜家而言，我们很愿意也很积极为有能力有意愿发展的员工提供各种学习、发展的机会。

问：宜家很注重员工激励，但宜家的组织结构比较扁平化。如何在没有太丰富的职位晋升空间的情况下激励员工不断发展和迎接挑战？

常扬：我认为，职位提升的本质之一是，离决策中心的距离更近，能承担更多新的责任。目前宜家有2家商场，还有采购、分销和贸易公司等其他组织机构，有700多名员工，每个公司发展的速度相对而言都很快。另外，我们近年会在北京、成都、深圳等地陆续开店，而我们所有职位空缺信息都会先在内部公布，加上宜家又非常重视人才本地化，因此对所有员工而言，职位上的晋升与发展空间是很大的。随着员工责任的变化，他们决策的机会也在增加。

另一方面，即使是在同一职位上，工作比较稳定时，员工依然可以感受到不同的挑战。比如员工面对的客户、情境是不同的。前一段时间，我们项目部有员工提出，他觉得想学些新的东西，那么他可以申请到瑞典的项目部，参与全球不同宜家商场的项目工作。他可能在全球各地做上3到5年项目工作再回来，而公司也非常愿意提供给他们这样的学习和发展机会。所以，宜家的员工可以提出新的任务要求，承担更多责任。即使工作岗位不变，员工参与决策的程度也在变，他们的学习和发展也依然在继续。

当然，这样的一种学习与发展的观念需要通过沟通和教育来强化。比如在招聘人员的时候，我们会考察候选人的动机，如果他只是为了职位上的提升，赚更多的钱，那宜家可能不太适合他，尽管职位晋升也是一种提升方式。

宜家相信，员工发展的主要动力在于，每个人都需要学习更多东西，一名员工离职的原因之一，大抵就在于无法学习更多的东西，或者他想学新的东西。而从中国目前的发展情况来看，中国人都希望有更多的学习机会，有更多累计经验的机会，这和工资收入并不是那么直接相关。而在欧洲，欧洲人的生活很安逸舒适，享受高福利，管理人员和核心员工的收入几乎没什么差距，如果不是因为愿意学习和发展自我，他们的工作动机也许就不那么强烈了。

问：您刚才也谈到宜家很注重人才本地化。能否谈谈宜家是如何在人才本地化的同时培养和发展员工全球化的视野与能力的？

常扬：第一，宜家拥有非常丰富的资源。许多外籍员工在宜家的工作时间在 10 年以上，在欧洲，我们有些员工在宜家的工作时间超过了 30 年，因此，宜家的人员流动率是比较低的。而这些员工拥有很多值得转化给新员工的经验。

第二，宜家在家居行业拥有 60 年历史，公司也记录下很多案例，员工可以通过互联网来学习相关专业和感兴趣的案例。

第三，宜家还给员工提供很多学习借鉴的机会，我们认为员工应该“learning by doing”，在实践中学习。所以如果我们有主管申请经理的职位，尽管他的知识结构和储备可能没有达到理想状态，但他的潜力很大，宜家还是比较愿意给他机会，让他在工作当中学习和完善。

第四，宜家的管理风格是在全球范围内开放式的。比如我到英国时，就发现公司的财务报告和员工工资表都放在桌子上让我看。又比如，我们即将在北京朝阳区开新店，而我们基本上是找本地员工担任核心管理要职，这些经理人去年被送到英国、瑞典和德国学习，他们的全球化视野和能力也因此获得了极大的提升。

第五，我认为员工个人的意愿很重要。一个人想不想做更多的事情，承担更多的责任，而非仅仅获得更好的报酬，这会直接影响到他的动机与行为。只要他愿意，那么宜家会努力提供他们更多的机会发展自我。

问：宜家还很重视员工的多样性。那么宜家用多样性是如何定义的？又从多样性当中获得了什么？

常扬：首先，宜家认为多样性主要包含两个方面，一方面是先天因素，包括肤色、性别和性取向等；另一方面是后天因素，包括教育背景、思维与表达方法、语言等。宜家是一个很宽容的企业，同时我们又非常重视多样性。比如 HR 每年的 KPI 当中都要制定男性与女性在管理层当中的比例的计划，在国外的宜家公司还要汇报不同国籍、种族和肤色员工的比例。宜家将多样性视为企业文化的一部分。其实，宜家文化来源于其创始人英格瓦·坎普拉德。他出生在瑞典农村，那里勤奋、节俭的文化也深深影响到宜家的文化，而这种文化其实也是对人很本质的描述，在中国，我们也同样强调勤奋和节俭。宜家通过很强的企业文化与价值观将员工联系在一起。

宜家全球的 HR 就曾说过，我不认为只有瑞典男人是世界上最聪明的人。也就是说，不是只有瑞典男性能成为宜家核心管理团队中的成员。宜家有意识地推广多样化这样的信条。

而谈到宜家在多样性方面的收获，那很难用三言两语说完。比如说，宜家是全球化程度很高的企业，在世界各地的宜家业务都比较均衡，除了亚洲处于快速发展时期之外，宜家在美国、加拿大和欧洲各国的业务都很均衡。而多样性能帮助宜家快速适应市场，获得竞争优势。

再比如说，团队的多样性也能带来很多好处。宜家中国的管理团队 14 名成员来自 9 个不同的国家和地区。大家的想法、思维方式、看问题的角度差别很大。刚开始的时候我可能很不理解另一位同事的观点，但通过他的分析和以他经验的佐证，我就发现他说的很有道理，也给我很多启发。

问：宜家的 HR 在变革管理方面主要承担什么责任？

常扬：我认为，从本质上来说，HR 需要建构“学习体系”，让员工有不断学习的方法和空间，使员工有适应变化的能力，从而自我管理变化。HR 部门还需要明确，组织的学习能力可以有很多种实践方式。比如，宜家向员工公开职位空缺信息，促进员工思考和衡量自己的能力与需要学习的地方，于是开始管理自己的职业发展。

问：那么宜家是否制定一些项目或者绩效考评的内容来衡量员工学习的情况？

常扬：这还是涉及到企业理念与信条的差异问题。宜家认为，学习与发展是员工自己的责任，而非公司的责任。员工想学习什么，想往哪些方面发展，他们自己应该非常明确和主动，而公司扮演的是提供支持的角色。宜家有许多学习材料，提供员工各种实现自我期许的机会。但宜家不是一个非常细节化的企业，这还是与文化相关。宜家的原则非常清晰，我们很明确自己的远景、目的和资源是什么、如何分享这些资源，每个人拥有哪些方面的主动性和积极性。宜家在明确这些原则的前提之下，不会过分监督或者检查员工细节方面的情况。

问：但是随着企业发展迅速，对人才需求的加大，宜家是否有制定特殊的人才培养项目来培养一些高潜能人员？

常扬：这个问题也是宜家在问自己的问题。原来，宜家的发展相对比较稳定，从长期角度来说，宜家知道目前这种发展情况肯定能使企业中不断涌现出高潜能的能人志士，但随着发展速度加快，人才培养问题就成了宜家特别关心的问题。比如说，宜家培养一名店长的周期一般需要 10 到 15 年时间。但宜家中国预期到 2010 年发展出新的 8 家店，而且主要选择本地员工，这就要求我们加快人才培养的力度，在人才培养的方法上大胆尝试和创新。

比如说，店长来源方面，目前我们可以考虑从国外引进人才；也可以提拔在宜家工作 4 到 5 年的员工，但有比较高的风险；还可以通过特殊的人才培养项目来培养高潜能店长接班人。宜家在全球范围内有一个高潜能者培养项目，计划在 5 年左右时间里将高潜能者培养为店长，宜家欧洲公司也培养出过 30 岁以下的成功经理人。

总之，我们愿意不断尝试和创新培养人才的方法，但是同时，有志于发展的高潜能者的自我认知程度也应该很高。他们要知道，作为高潜能者所面临的压力是很大的，大

家对他的期望也比较高，除了本职工作之外，他还需要承担新的任务，学习更多的东西。他还要经常出差，他在飞机上看的可能不是电视而是各种资料。他更需要客观地面对自己，非常清楚自己的强项和弱项在哪里，如何管理自我发展的过程。

问：压力这么大，那么宜家是如何对员工进行压力管理，达到 Work Life Balance？

常扬：在压力管理方面，宜家首先考虑的是提供员工一个弹性和舒适的物理工作环境。对宜家办公室的员工来说，他们可以自由分配自己的工作时间。而对于宜家门店的员工来说，我们不鼓励他们加班。因为宜家认为，员工的工作强度如果过大，身心疲惫，加上家庭的压力，那他的状态会很受影响，物理上的舒适可能比心理上的平衡更直接。

此外，每位员工的分工都很清晰，我们鼓励员工少浪费一些时间去做无关紧要的事情，提高工作效率。

第三，我们为员工提供良好而人性化的工作环境。比如这里的门店和办公楼都是宜家自己设计建造的，我们可以按照我们自己的风格装饰我们的工作环境，这里工作环境的色彩非常明快。我们还有一间很大而明亮的，精心设计的员工餐厅，员工可以免费享用所有饮料，每天用餐时间也没有特定。我们还有专门的员工休息室和吸烟室。另外，宜家的员工和经理之间非常平等，你可能乍一看根本分不清楚谁是经理，谁是员工。这些环境、关系方面的设计与营造，都是为了缓解员工的工作压力，增进员工关系。

问：对家居行业而言，储运和采购人才直接关系到企业的经营状况，但目前在中国，具有国际化操作与运营能力的采购与储运人才储备并不充分。宜家是如何缓解这种矛盾的？

常扬：随着中国国际化的发展和宜家“世界工厂”角色的发展，宜家中国开始为全球许多地区提供产品。以采购为例，要为全球许多地方的宜家商场提供产品，宜家的采购人员需要熟悉质量控制、生产进度等各方面，还需要了解环保材料的应用，甚至包括合作厂商的劳资问题。比如说，如果宜家的合作厂商有非法雇用童工的现象，那么这也将影响到宜家的企业形象问题，所以采购人员需要关心和管理的方面很多。

再以储运人才来说,由于目前产品在中国生产制造的成本比较低,但储运成本很高,已经直接影响到宜家的成本控制了。因此,宜家的储运人才需要了解应该在全球哪些地方开设仓库、管理库存,随着宜家“世界工厂”业务的发展,对物流人才的需求和要求是很显著的,如果说宜家培养一名店长所需要的时间周期平均为10年,而培养一名物流经理所需要的时间可能更长。

目前对于宜家来说,单纯到市场上找寻这样的人才还是有难度的,所以我们更多采取的是内部培养的方式来缓解这种矛盾。

问:您在不同行业担任过HR的要职,那么你认为不同行业的HR工作有何差异吗?

常扬:从HR的角色和职能角度来说,我认为差别不是很大,都是要提供优质的服务,将员工的想法与组织整合起来,HR需要对企业的业务做贡献,对员工的技能发展做贡献。

从具体的实践和操作角度来说,不同行业由于企业发展速度、程度、客户等方面的差异,HR的工作会有所不同。比如说,宜家的决策过程是比较本地化而非全球集约化的,因此宜家的HR可以参与更多规划和决策制定的过程。

对我而言,我的主要任务分为2方面。首先,我是管理团队的一员,我对宜家的业务发展、战略规划、远景制定与建设和日常工作都有责任。我需要分享我对中国业务情况的了解和意见。另一方面,作为HR,我需要对企业的Business Plan做贡献,比如未来10年之内宜家打算开设10家新店,这大约需要5千名员工,其中包括200名初级经理、300名中级经理、70到80名高级经理。那么,这些人力资源从哪里得到,如何未雨绸缪,这是我需要给出意见的地方。

我认为,HR要成为企业的商业伙伴,得到其他业务部门伙伴的认可,首先需要成为企业和其他业务部门的talking partner。HR在收集各种信息,对业务了解的基础上,再考虑其中与HR有关的问题,形成自己的观点和想法,与企业的高层和其他业务伙伴分享和交流,这样可能才能成为真正意义上的战略伙伴。

问:您是如何描述自己的HR风格的?

常扬：我不认为我在用 Do business 的方式做 HR。宜家有 2 条最根本的信念，一是 Business Idea，二是 HR Idea。从 Business Idea 角度来说，宜家旨在为客户提供品种繁多、美观耐用、负担得起、物有所值的产品和服务，这一点 60 年来都没有动摇过。而从 HR Idea 角度来说，宜家将人视为企业最宝贵的财富。宜家从来不认为人是“资产”，人就是人，很单纯的一个概念，人需要被尊重、信任，而非作为产品或者资本来对待。



常扬先生简介：

常扬先生于 1988 年毕业于北大天体物理系，之后开始在酒店培训部任英文培训师。之后曾先后担任博士伦公司中国区 HR 经理、生力啤酒中国区 HR 经理、法国布尔电脑集团薪资福利经理、诺基亚中国及香港地区的薪资福利经理并为诺基亚全球管理团队成员。常先生于 2003 年加盟宜家公司，担任中国地区人力资源经理职务。



传立媒体隶属于 WPP 集团，1997 年 11 月，由智威汤逊和奥美广告，这两大世界知名的广告代理公司的媒介购买部门和策划部门合并而成。合并而成的传立媒体，可以充分利用公司商业资源，帮助营销人员从广告投资中获得更多的回报。

作为全球最大的独立媒介公司，传立媒体的任务是确保客户在媒体方面的竞争力，包括改变消费者行为，观众细分，新媒体频道，高端媒介价格调整。在竞争如此激烈的环境中，传立媒体要求它的员工思维敏捷，富有创意，灵活机动，具有强大的媒介购买能力。

传立媒体在中国的分公司——上海分公司，北京分公司，广州分公司，深圳分公司和福州分公司，提供全面的媒介服务，包括媒介策划、购买、调研、电视制作包装，数字化媒体咨询。中国传立远景是建立一支充满活力的团队、融合中国本土的实践智慧和全球的卓越经验，辅之以无止境的想象，致力于不断的传承与启迪。

问：媒介行业十分特殊，传立主要是通过何种方式招聘员工的？

谭志澄：目前传立在上海、北京、广州等地都设有办公室，我们目前已经有 400 多名员工。大部分员工都知道传立的业界地位，因为具有相关的资历经验而加入了传立，所以传立还是很具吸引力的雇主。但是，由于传媒行业在中国发展时间不长，而传媒专业人才的培养周期比较长，所以就目前而言，我们还没有非常充足的人才挑选余地。因此，随着传立中国的发展，我们会加快校园招聘的步伐，注重新人的培养。同时，我们还将扩大各种吸引人才的渠道，与市场上的优秀传媒能人交流。

问：在选拔人才时，传立首先考虑员工哪些方面的特质？

谭志澄：现阶段，我们在招聘的时候主要关注候选者以往的经验，以及他的潜能和创造性。我们需要确定，候选者是否真的热爱传媒行业，他们是否能敏锐地发现数字之间的联系，他们是否具有可持续发展的可塑性。而随着公司的发展，我们会发展出清晰的人才甄选标准，尤其我们要关注他们与传立的价值观、领导风格是否相近。因为我们

认为,员工的价值观和行为风格如果与公司越是相近,那么他们也会更适应这里的工作,从而获得更好的工作业绩和体验。

问: 和其他行业相比, 传立作为媒体公司, 其人员最大的不同何在?

谭志澄: 传媒行业的核心人员通常强调自主空间, 他们不愿意被太多的规矩、制度所束缚着。而事实上我们也很难规定, 员工的创意只能在早上 9 点到晚上 6 点之间出现。而灵感、创意恰恰正是这个行业的核心竞争力所在, 所以, 弹性、灵活性、效益、及时的反馈是我们管理工作的要点。我们在公司里设置了好多“咖啡角”, 还有冥想台, 员工的工作环境也很宽松, 他们可以把自己喜欢的卡通玩具或其他东西带到公司来点缀自己的位置。公司旗下的各个品牌的办公室都有自己的风格。

此外, 传立员工来自全国甚至世界各地, 多样性给这支团队注入了更多的活力, 带来了火花的碰撞。在传立, 管理工作也许不会经常性地地在内部宣传, 但我们将管理工作渗透到各种活动中, 在细水长流中进行, 表面看起来“管理”这个词也许比较低调, 但在活动的背后我们的目标和计划是非常清晰的。我们希望员工能在传立感受到不断有竞争压力, 但也不断能获得提升和回报。能感受并影响这里的环境和氛围。

问: 传媒行业员工的工作压力很大, 传立的人力资源部门是如何平衡员工的工作与生活的?

谭志澄: 正是因为传媒行业的员工强调创意自主, 因此人力资源部门工作的目标是支持员工, 服务于员工、关怀员工。我们大部分关怀活动都是通过公司“福利委员会”来执行的。通常会举办各种聚会活动。每月我们都评选出优秀员工进行表彰。由于传立在全球拥有广泛的资源和解决方案经验, 因此传立也很注重将成功经验和解决方案传播到中国来。传立中国也会针对具体情况挑选员工接受海外培训。此外, 我们还举办一年一度的出国游活动。2004 年传立上海公司的员工一起去了意大利和巴厘岛, 而北京的员工也去了欧洲。我们希望能通过这种海外接触方式, 让员工感受到不同地域的文化。

此外, 传立很关心员工, 希望解除他们工作以外的顾虑。我们除了为员工提供基本的社保之外, 还为员工购买商业医疗险。传立还成立了自己的足球队与羽毛球队。今年我们还在策划一些特殊的福利项目, 比如健身计划, 我们还打算引进瑜伽运动。

问：您能不能谈谈传立中国中长期的战略目标和人力资源的战略目标？

谭志澄：目前，传立中国已经成为中国第一位的媒介公司，我们拥有好几个不同品牌，专注为不同的客户提供定制化，高回报的服务。因此，我们希望在未来3年内，传立能成为中国地区的媒介广告的新标准。目前，中国的传媒行业发展不久，还存在一定的混乱现象，整体的规范与秩序还未完全建立。因此，传立尝试影响目前的传媒市场，建立高于目前传媒市场标准的竞争优势，确保客户利益。基于这个目标，传立的HR也需要在招聘、人员培训、发展、绩效管理各个系统中不断明确和调整标准，所有HR的工作都会扣住战略目标，促进发展传立的核心竞争力。

问：您曾经在零售、房地产和贸易等行业担任过HR要职，尤其是在HR向企业战略伙伴转型方面，您有着成功的经验。那么您在HR成为企业战略伙伴方面的诀窍是什么？

谭志澄：有不少HR认为，制约目前HR成为企业战略伙伴的主要原因在于HR的专业素质有限。但我认为，这并非主要原因。促进HR成为企业战略伙伴的重点在于，企业的CEO或者总裁对HR的认识、理解和期望有多少，他们能承诺多少HR的活动，又能投资多少在HR工作上。所以我认为关键不在于有多少素质很好，专业水平很高的HR，而在于有多少认识到HR意义和作用，并愿意承诺HR工作的CEO或总裁。

至于谈到如何让CEO或总裁对HR的投资获得回报，我认为最关键的是HR能理解公司的战略目标，对公司运营非常了解，能发现老板还没发现的问题，能作为专业顾问进行组织诊断与分析。HR如果能发现企业运营的瓶颈和缺口，也就发现了变革点。要让老板能够认可你的想法，HR需要把这些问题与企业发展之间的关联，并提出解决方案。这样，让老板和组织其他战略伙伴都看到HR的价值所在，HR的战略伙伴定位才可能从真正意义上实现。比如说，DHL的核心价值是speed（速度），那么speed应该要贯彻到公司的所有运营活动当中，作为核心的达成共识的观点，种植到每个人心中。对于HR工作而言，speed应该体现在招聘、工作分析、绩效系统与奖惩系统中，并获得员工的engagement，成为一种工作态度、观念、行为，从而获得speed带来的结果。HR帮助组织建立并运营符合speed价值观与标准的整体组织结构。又比如，GE前CEO杰克韦尔奇每次出去考察，身边都带着GE的财务官和HR，HR要非常了解业务和运营，从而才能从人力的角度提出解决方案。尽管战略伙伴定位是现今HR的较高定位，但这也不意味着

HR 就不需要做事务性的工作。我们不能偏颇那些事务性工作的作用，HR 需要精通基础工作，但却不仅仅停留在这个层面上。而反过来说，如果 HR 定位高了，但 HR 人员的观念、态度、行为没有改变，那么结果也就难以获得质变。

因此，我认为，作为一名 HR 而言，需要明确自己在不同时期的学习目标，从而选择自己的位置和企业。不同时期有不同的学习重点，明确这一点很重要。

问：目前中国国内的 HR 角色与定位的差异性很大。您是如何看待这个问题的现状与未来发展趋势的？

谭志澄：我想我们可以先快速回顾一下 HR 在美国主流企业中发展演变的历史。

在 20 世纪 60 年代以前，HR 的主要角色和工作重心是在行政事务性的工作上，也就包括诸如员工考勤纪录、计算和发放工资等方面。60 年代到 80 年代，心理学与组织行为学对企业和 HR 的影响巨大，企业发现员工的工作动机除了获得收入之外，还有尊重与重视。这使企业关注到如何激励员工，如何挖掘员工的潜能，如何满足员工的需求，从而实现尽可能最大化的价值。报偿理论也在那个时期得到广泛流传。但是，当时世界经济环境还处于相对稳定独立时期，不少产业垄断的存在，使这些大型企业的经营与管理导向主要为产品品质导向。直到 80 年代之后，控制与垄断从英国开始逐渐解除，国营企业民营化，航空、电信等领域的管制开始解除，市场经济空前高涨，许多原来垄断的企业一下子多了很多竞争对手。自由化与民营化浪潮的出现，使市场上做生意的方式出现多样性，因此也就促成管理方式的多样化。80 年代至今，尤其是最近 10 年，经营环境的快速变化，使企业关注如何通过变革管理保持和促进企业核心竞争力的发展，使企业优势扩大化，从而区别于竞争对手。因此，这个时期，“唯一不变的就是变化”这样的变革观念开始盛传。企业无法明确地预测未来 5 到 10 年的动作，于是 vision、core value 等概念的运用也从这个时候开始增强。如何储存和培养企业的核心竞争力成了企业最关心的问题，而对于 HR 而言，核心竞争力是依赖人员来实现的。如何帮助组织进行变革管理，通过人员的培训与发展让员工获得可持续发展的，能不断提升企业核心竞争力的素质，就成了 HR 的工作重心。于是，20 世纪 90 年代，战略性 HR 的概念也就应运而生了，而 HR 也因此定位为公司能持续拥有竞争优势来源的战略伙伴。

在中国，我认为以上我们所说的 HR 的三种定位与角色是同时并存着的。许多财富 500 强企业来到中国，也将战略性 HR 的观念与方法带到中国。在这里，我们可以听到和分享到世界前沿的人力资源观念与方法。我们也看到不少中国本土成长起来的民营企业的 HR 定位很高。但同时，还有绝大多数的 HR 定位处于第一阶段。即使有些企业把原来的人事部门更名为人力资源部门，CEO 和总裁对 HR 认识和期望不同，HR 的观念、态度、行为没有发生质变，那么所更改的只是 title，而非结果。

我认为这种现状还将维持 5 到 10 年时间。揠苗助长是不可取的，但是，中国 HR 的素质与地位正在迅速提升着，战略性 HR 的比例也在迅速上升着。

谭志澄先生简介:



谭先生毕业于“台湾国立政治大学”的工商管理硕士，主修组织与人力资源管理。谭志澄在人力资源领域有超过 10 年的工作经验，曾先后服务于台湾及大陆的零售业、贸易业和房地产业公司。在过去的工作经验中，他非常善于通过人力资源活动来创造组织的竞争优势，并且成为一个业务上的战略伙伴。目前，谭先生担任传立中国，全国人事总监一职，负责管理北京、上海、广州三地的传立分公司。

专访联邦快递 FedEx 中国区人力资源部董事总经理
Corinne Schuchard (夏康琳) 女士

采编:赵怀青

联邦快递 FedEx 公司的服务范围涵盖占全球国民生产总值 90% 的区域，能在 24 到 48 个小时之内，提供门到门、代为清关的国际快递服务。联邦快递每个工作日运送的包裹超过 310 万个，其在全球拥有约为 13.7 万名员工、超过 5 万个收件中心、649 架飞机和 42,000 辆车辆。公司通过 FedEx Ship Manager at fedex.com、FedEx Ship Manager Software 与全球 100 多万客户保持密切的电子通讯联系。联邦快递 FedEx 无与伦比的航线权及基础设施使其成为全球最大的快递公司，向 215 个国家及地区提供快速、可靠、及时的快递运输服务。

问：联邦快递 FedEx 被评为全球“最适合工作的企业”之一，也是“最受推崇的企业”之一。那么从人力资源管理角度而言，联邦快递 FedEx 最主要的成功经验是什么？

夏康琳：联邦快递 FedEx 连续多年被《财富》杂志评选为“100 家最优秀雇主”，连续三年被评选为“美国 10 家最受推崇公司”，连续多年在翰威特公司组织的“亚洲十佳雇主”评选中名列前茅。我想，联邦快递 FedEx 在雇主建设方面所获得的一些成绩，主要应该归功于我们所坚持的“员工-服务-利润”（People-Service-Profit）原则。实质上，发展我们的员工就是我们获得成功的关键因素。员工是我们最为重要的资源。由于我们身处服务行业，我们最重要的挑战来自于我们如何帮助我们的员工满足客户不断增加的要求。

联邦快递 FedEx “员工-服务-利润”文化的内涵是：如果我们关心我们的员工，他们就能为客户提供高品质的服务，而满意度高的客户能带给我们更多的业务，从而带来效益。这份效益又分享给我们的员工，从而形成了一个循环。这个良性循环的过程，创造了员工、客户和公司之间的三赢局面。公司正是在这样的经营理念的指导下，对员工进行管理，使他们热爱自己的工作，在工作中实现自我的价值，为客户提供优质的服务，做到“使命必达”。这套哲学已经帮助我们改进了我们运营的有效性，也是我们公司之所以能成功地成为世界上最大的国际航空快递公司的主要原因。

问：联邦快递 FedEx 在全球拥有超过 24 万名员工，目前亚太区也拥有九千多位员工。那么联邦快递 FedEx 是如何在保持企业文化统一性的同时促进人才本地化？

夏康琳：我想，面对今天快节奏市场要求，你需要面对和应对变化、机遇和未知。通过创造和培养一个清晰和一致的企业文化，你会不仅仅能通过提高自己的能力实现战

略目标，还能提高收入，同时建立一个公司，让这个公司里的员工都乐于工作，想做贡献，想留下来。

联邦快递 FedEx 正是基于这样的理念与愿景，为员工提供良好的工作环境，我也很荣幸成为这支成功团队中的一员。这里拥有独特的管理文化，帮助员工的成长与发展。

我们在全球拥有超过 24 万名员工。在管理这支庞大的，来自不同文化背景的员工队伍时，考虑文化的差异无疑非常重要。语言、文化习惯、程序和工作理念等等因素对于一个跨国企业来说都可能成为巨大的障碍。

从公司价值观角度来说，员工-服务-利润的本质是让我们平稳地消除全球员工当中的文化差异。“职业发展无界限”（No limits on career progression）和“内部提拔”（Promotion from within）是我们管理战略的 2 大方面，它们与我们的员工-服务-利润理念结合为一体。我们的员工-服务-利润哲学从真正意义上将员工团结在了一起，保证公司的准则、最重要的原则和最佳的经验能得到发扬。

当然，文化、核心价值观对于员工而言非常重要，在联邦快递 FedEx，它们包括了正直、诚信、开放、辅导、信任、关怀，联邦快递 FedEx 的价值观正是与这些对于人而言非常重要的因素紧密相连，从而将员工紧密团结在了一起。

从招聘战略角度来说，联邦快递 FedEx 长期以来都在通过招聘“文化匹配”的管理人员到合适的位置来降低文化差异的影响，所谓的“文化匹配”也就是说，我们招聘那些与目标地区相适应，拥有相似文化背景的人员到合适的岗位上。这样的战略旨在降低文化差异所造成的影响，它使员工感到他们的声音受到管理层的重视和处理。只有这样，我们的文化和价值观才能真正被员工理解、接受和分享。目前联邦快递 FedEx 大约 65% 的总监和管理人员是本地人。

从交流沟通角度来说，我们提倡开放式和双向交流。联邦快递 FedEx 的管理者需要认真倾听员工声音，及时做出反应，并将最终结果传达给员工。这也就是说，除了要在招聘员工时考虑到人才与当地市场和环境的匹配之外，为了使公司全球统一的价值观与文化能在各地推行和分享，我们需要通过与员工广泛的交流，通过体系和制度来保障沟通的有效性，并通过管理人员的表率作用使员工认同和接受我们的价值观。

问：作为全球快递物流业的标杆企业，联邦快递 FedEx 在招聘员工时主要关注候选人哪些素质？

夏康琳：在招聘员工的时候，公司首先考虑的是候选人是否是一个善良正直的人；然后考察的是，候选人是否有比较开放的社会观和人生观。在公司看来，具备开阔的视野的人才是可塑之才。当然，候选人还应具有一定的文化水准和职业技能，这就要与其所应聘的岗位的要求相匹配；最后，我们要考察候选人是否有出色的服务意识。因为联邦快递 FedEx 所处行业的宗旨即是为客户服务。能够把客户放在心里的员工，才是优秀的员工。

从招聘战略上来说，正如之前我提到的，联邦快递 FedEx 长期以来都在通过招聘“文化匹配”的管理人员到合适的位置来降低文化差异的影响。这样的战略同时也能使员工感到他们的声音受到管理层的重视和处理。只有这样，我们的文化和价值观才能真正被员工理解、接受和分享。

问：有句话说：员工选择加入一家公司是因为公司的品牌，而选择离开一家公司是因为直线关系。那么联邦快递 FedEx 是如何建立和维护一种平等与有效沟通的环境，来促成良好的直线关系呢？

夏康琳：联邦快递 FedEx 的企业文化内涵之一就是鼓励开放和双向交流。刚才我们谈到，我们在招聘员工时就希望候选人真诚正直而且开放包容。也就是说，作为管理者，只有他是真心从公司利益和关怀员工，发展员工的角度出发，他才能坚持公平、公正和平等地对待员工，积极与员工沟通。最重要的是，员工认为双向交流和辅导能帮助他们改进工作。因此，联邦快递 FedEx 的管理者需要真心地、认真地倾听员工，对他们做出及时反应，并将最终的决定通过交流的方式传达给他们。

我们坚信双向交流体系对保持健康、有效沟通和员工关系而言是非常重要的，而我们也以建立双向交流体系来保证我们的信念得以实施。通过程序和体系，能保证管理者总能听到员工的声音，也能保证公司的企业文化得以真正地在员工内部分享。

此外，联邦快递 FedEx 还备有工具，促进管理层与员工之间的双向交流：

调查-反馈-行动 (Survey-Feedback-Action)：我们给与员工很多机会与管理层交流有关公司各个方面的话题，这样的规则在这个行业中是独一无二的。

公平对待程序 (Guaranteed Fair Treatment)：这是一套完善的投诉机制。比如员工有不满意， he 可以先向他的上级投诉，而上级必须在 10 日之内给予他书面形式的回答。如果这位员工还是不满意，他还可越级投诉，而每一位接到投诉的管理者都必须在规定的时间内做出书面答复。此外，对员工感到不满意的事情，管理者也可开研讨会来讨论。

另外我们还通过开门政策、一对一的不考虑层级的例会、企业内部网和工作团队会议等措施来鼓励和促进管理层与普通员工之间的交流与沟通。

总之，联邦快递 FedEx 努力为大家创造一个宽松、民主、和谐的沟通与交流氛围。使每一个员工能开开心心工作，保持愉快的心情，更好地服务于顾客。“以人为本”在联邦快递 FedEx 不是空洞的口号，而是真正落到实处，贯穿于工作中的每一个环节的。

问：联邦快递 FedEx 非常支持员工以各种培训的形式来丰富自己。能介绍一下联邦快递 FedEx 主要有哪些培训计划和系统吗？

夏康琳：为了支持我们的“员工-服务-利润”哲学，联邦快递 FedEx 坚信对我们员工的尊重和回报是提供最佳服务的关键，我们把这成为“紫色承诺”：我们说，联邦快递 FedEx 的员工流淌着紫色的血液。我们在中国有超过 2000 位员工，他们来自不同的地区，拥有不同的背景，大家团结在一起，为的是我们共同的使命：我们承诺去做任何我们可以做的，来满足客户的需求。

每天我们都要全力以赴使我们的客户体验到满意。而为了提高工作标准与能力，为了保留公司最有价值的员工，联邦快递 FedEx 展开了系列的工作培训。我们可以举几个例子：

联邦快递 FedEx 拥有一个发展员工，使员工实现最高潜能的优良传统。我们提供员工“终身学习环境”，鼓励他们获得职业的进步，并提供员工大量的培训机会。有一个

很有代表性的例子是，我们提供奖学金计划——联邦快递 FedEx 的每位员工每年总共能获得 2 千 5 百美元的奖学金来支持他们的未来教育。

根据员工在联邦快递 FedEx 的发展阶段，我们为员工提供一系列针对性的培训：

入职培训：帮助员工了解联邦快递 FedEx 的结构、政策，尤其是企业文化。进入公司之后每个人都要进行岗前培训，即使是递送员，至少也要有 40 个小时的上岗培训。我们还为所有与客户接触的员工提供为期 6 个礼拜的计划性的集中的新雇员技巧培训。

操作培训：它是由高级经理负责的在职培训与辅导，包含了各种软性技能的培训，旨在帮助员工提高与客户沟通的效率和能力。

为了跟上变化的节奏，联邦快递 FedEx 所有的递送员都要经历一年 2 次的在线测评。

管理培训生的发展计划：比如“金子计划”，GOLD 代表成长（Growth）、机会（Opportunity）、领导力（Leadership）、和发展（Development）。“金子计划”能提供给员工更多机会加入管理层。

管理培训包括：强制集中的管理技能培训 (the mandatory and intensive Management Skills Training MSSD I)；操作站操作管理培训 (Station Operations Management Training MSSD II)；口岸操作管理培训 (Gateway Operations Management Training MSSD3)；应用性个人技能管理培训 (Management Applied Personal Skills Training MAPS) 以及领导力培训 (Leadership Principals I and II)。联邦快递 FedEx 还拥有经理培训计划，在公司内部推选出高管理潜质的经理人，在 15 个月内轮岗到公司不同的部门完成项目，使他们有机会与各个部门学习、合作，了解公司业务、开拓视野、拓展和掌握各领域知识与管理方法。他们也通过这种培训增加了他们的实力，以便日后能在公司担任更重要的工作。

海外培训：这对他们增加建立全球工作网络的能力，了解联邦快递 FedEx 各个分部的本土特点与经验，开拓他们的全球化的视野而言很有帮助。

在线培训：员工可以通过联邦快递 FedEx 专用的互联网（FXTV）提供网络的互动培训，员工可以接触超过 500 个课程，比如制定战略计划、变革管理、满意度与价值观、项目管理、标杆基准建立等。

联邦快递 FedEx 提供给员工如此之多的培训内容，使员工每年获得大约 50 个小时的培训，管理和专业员工一年的培训大约是 40 个小时。这些培训在提高员工的工作技能之外，也在丰富他们的经验，这也是我们留住人才的关键性做法。

问：联邦快递 FedEx 为员工规划和准备了丰富的系统性的培训项目。但是联邦快递 FedEx 也从很早就开始提倡公司结构向扁平化发展，这也从另一个角度对员工的职业发展体系提出了挑战。您能否谈谈联邦快递 FedEx 的员工的职业发展规划是什么样的？

夏康琳：世界上本来没有直接一步一步迈向管理层级的阶梯，但联邦快递 FedEx 提供给员工很多机会，让他们可以接触新的领域。学习和培训本来就是给予员工的职业发展福利。此外，

在联邦快递 FedEx，员工的职业发展不会受到限制。我们的管理者 91%都是从非管理岗位提拔上来

的。比如说，联邦快递 FedEx 的 CEO 和主席 David Bronczek 最早是联邦快递 FedEx 的一位递送员。联邦快递 FedEx 执行副总裁 Mike Ducker 是负责国际运营工作的，他刚进入联邦快递 FedEx 时是一位收款员。联邦快递 FedEx 亚太区总裁简力行（David Cunningham）刚加入联邦快递 FedEx 时是一名初级的操作员。而联邦快递 FedEx 中国区总裁陈嘉良刚刚加入联邦快递 FedEx 时是一名普通的客户主任。联邦快递 FedEx 大约 65% 的管理层是本地人，他们与联邦快递 FedEx 一同成长，他们流淌着“紫色的血液”。他们已经融合进了我们的员工-服务-利润文化中，他们知道联邦快递 FedEx 想要完成什么事情和使命。

从雇主角度来说，我们鼓励内部提拔制度。所有职位的空缺信息会首先在公司内部公开。

而作为管理者，我们为第一层级的经理人制定了领导力计划，这些领导力计划已经成为其他公司效仿的榜样。

而员工为了扩大职业发展的空间，也就更积极主动利用公司的资源进行培训，参加与职业相关的课程。从此可以将我们的培训计划与员工的职业发展计划有机结合，达到效益的最大化。

同时，联邦快递 FedEx 也非常鼓励员工创新。因为联邦快递 FedEx 总是在寻找各种独特的方法来满足或预测顾客的需求。联邦快递 FedEx 激励员工去树立公司形象，努力塑造一种既为客户、也为员工着想的企业形象。公司精心建立起来的形象有益于保持并扩大其市场份额，而员工以自己的工作为自豪的信心同样使公司声誉倍增。对员工而言，这样的经历和经验的积累，不仅能让他们对公司的文化和业务更加了解，也更能激励他们体验到工作的成就感与认同感。

问：能否谈谈联邦快递 FedEx 设计了何种报酬体系来肯定员工对公司做出的贡献？

夏康琳：联邦快递 FedEx 拥有不同的报酬计划，以此来肯定员工所作出的贡献。这也是基于我们的员工-服务-利润理念。我们认为，如果员工都能关心我们的客户，这才能带来效益和利润。比如说：

目前联邦快递 FedEx 有一项制度：无论是联邦快递 FedEx 的员工还是客户，凡向联邦快递 FedEx 提交合理化建议并被采纳的都能得到不同程度的奖励。

“真心大使 (True Heart Ambassadors)”项目自 2003 年 9 月在中国启动，其目的是通过客户对员工表现的反馈来评选和奖励杰出员工，以此激励所有员工更加努力，不断提高能力与自我要求，使工作达到更高目标，为我们的客户提供更好的快递服务。

此外，我们还开展了“每月最佳递送员” (The Courier of the Month) 计划，这个计划的目标是对杰出的递送员给予肯定，肯定他们为了提高客户服务质量所付出的额外的努力。

“微笑奖” (The Smile Award) 肯定了那些杰出的、为提供优质客户服务而付出了额外努力的员工。

在联邦快递 FedEx 所推行的这些丰富的奖励报酬系统中，这些系统有的是地区层面的，有的是国家层面的，这些系统都是对员工努力工作的肯定和激励的一种方式。你可

以看到，不是所有的报酬都是以奖金和物质方式给出的，换句话说，员工所收获的不仅是物质奖励，还有公司对他们工作的认可，他们自己对自己工作和公司的认可。而这其中很多收获是难以用金钱来衡量的。

同时，联邦快递 FedEx 的福利计划也是外界认为联邦快递 FedEx 是最佳雇主的原因之一。我们为全职、兼职和长期的员工都提供人身保险、退休金，医疗保险、学费补助等。同时我们还有一项很特别的福利，最幸运的联邦快递 FedEx 的员工可以以他的孩子名字为联邦快递 FedEx 的一架飞机命名。他孩子的名字将会出现在飞机的机头部位。

Corinne Schuchard 夏康琳女士简介:



夏康琳女士从 2002 年开始担任联邦快递 FedEx 中国区人力资源部董事总经理，目前常驻上海。

夏康琳女士拥有丰富的人力资源管理经验，尤其是在跨文化问题方面，她丰富的国际工作经历验证了她有能力将西方管理理念融合到亚太地区。她在亚太地区的工作时间超过了 10 年，对亚太地区的市场有很深入的认识。

夏女士是一位法国人，可以说流利的英语，部分的泰语和基本的中文。她获得了法国巴黎商业与工业大学的国际商务学院市场营销和国际贸易专业的学士学位。在加入联邦快递 FedEx 之前，她曾经在多家市场研究咨询公司、人力资源咨询公司和快递业务公司工作。

专访诺和诺德（中国）人力资源总监 洪朝阳女士

采编:赵怀青



诺和诺德公司是世界领先生物制药公司，总部位于丹麦首都哥本哈根，现今在全球近 70 个国家设有分支机构，6 个国家设有生产厂，员工过 18,000 名，销售遍及 180 个国家。诺和诺德公司在行业内拥有最为广泛的糖尿病治疗产品，其中包括最先进的胰岛素给药系统产品，近 80 年来一直是世界糖尿病研究和药物开发领域的主导。此

外，诺和诺德还在止血管理、生长保健激素以及激素替代疗法等多方面居世界领先地位。

问：诺和诺德的公关部门是和 HR 部门在一起的，而您也认为 HR 肩负对内与对外双重职责。能简单谈谈为什么要这么做和这样做的效果吗？

洪朝阳：这可能要先从我和公司的关系谈起。我留学回国后回到诺和诺德，但当时公司没有现成的职位空缺，我就问公司还缺什么，总裁说我们的网站没有人来建立，于是我开始负责网站内容的建设。在这个过程中，总裁了解了我，对我说，公司以前没有人做 PR，没有与任何媒体接触，但现在慢慢希望尝试知道 PR 对公司是否有效，你是否愿意来做这项工作。我欣然接受。当时我的实习期应该是 6 个月，结果我工作不到 2 个月，总裁就说要提前将我转正。并对我说，公司还需要组建 HR 部门，我就将 HR 与 PR 的工作一起做起来了。

后来的事实证明，这个决策是很正确的。我们在做 HR 工作时，借用了 PR 的工具和方式，将我们的内部员工也当作客户，用 PR 的方式作雇主品牌建设，文化建设。我们做 PR 的时候，把所有活动都录下来作为将来可以深度使用的资料。这些资料不是简单发表一下就算结束的，而是可以持续、循环使用的，他们既是日积月累的，同时又具有纪实性，见证着公司历史的每一步。比如我们今年的 10 周年庆典举办时，我们铺起了红地毯，布置了星光大道，我们的主持人也很专业，在会时我们进行了大屏幕切换，场外专访等活动。我们像做 PR 活动一样来进行这样的雇主建设活动。

而当我们在做 PR 工作时，也重视与 HR 工作相结合。比如我们把所有 PR 活动资料都放到内部进行交流，很多文章发表之后我们也收集成专集，好的文章还刻成光盘，让我们的医药代表可以将这些资料与客户、专家和患者分享使用。每年我们都要总结一年所作的活动，很多时候外部的人知道我们在做什么，但我们内部的员工未必知道，于是我们把这些资料与大家交流分享，使大家发自内心感到：“真不知道我们做了这么多事情”，真的感到我们所做的不仅是一份工作，而是一项事业。我们企业的价值和前景是如此，而我们也的确是在具体的工作中体现和支持我们的价值与远景的。否则，员工可能会感到企业文化、价值都是空谈甚至有欺骗性。

问：您结合了许多 PR 的方法和角度来进行 HR 工作，比如雇主品牌建设，企业 value 与 vision 与建设，从效果来看是很有建设性的。

洪朝阳：的确。除了刚才谈到的那些之外，我们也经历了很多感人的故事，我们希望把这些东西做成 people story，让大家自己来感受和表达自己所感受到的企业与团队文化，使文化不再抽象而遥不可及。我们让员工来讲述他们工作的故事，让大家看到周围的人都在做一些有意义的，同时是可以做到，做完之后感觉自己很有价值的事情。这是最激励员工的一种方式。比如，刚刚谈到的公司 10 周年庆典。在这次活动中，我们除了让员工说之外，还让公司外部的相关人士来评说我们公司。比如，我们先让总部的 CEO 说，描述我们是一个什么样的公司，我们的价值和前景是什么；然后是历任的总裁说，他在任期间做了哪些工作，他又看到我们的工作做到了什么程度；再接下来是患者说，我记得有一位使用我们药品 10 年之久的患者激动地告诉我们，我们的产品帮助了他多少，他的身体，生活质量发生了什么变化。他很感谢我们，也祝福我们，希望我们在下一个 10 年可以做得更好，提供给患者更多的帮助。他所说的，正是我们努力的方向。这个方向就是客户的梦想，客户的梦想就是他们真正的需求，也就是我们要达到的目标。再接下来，还有专家、医生、政府官员、媒体来说，所有这些人，都是我们的外部客户，他们见证着我们的成长，他们客观的评价和对我们未来的期许让我们的员工看到了他们工作的价值，他们的发展和我们的企业的价值。

所以，从雇主角度来说，我们希望所有活动都是能够支持雇主品牌建设和员工发展的。

问：HR 在进行雇主品牌建设的过程中，是基于对雇主品牌结构化、系统化和目标化的管理出发，还是将雇主品牌建设视为一个细水长流，无处不在的长期工程？

洪朝阳：首先，我们有一个雇主建设的目标，就是建立最好的雇主品牌，达到吸引人才、保留人才、发展员工，建立成熟团队的目的。为此，我们的 HR 和 PR 工作要做到家里来，也就是要面对公司的内部客户。而要使我们的工作有效，我们需要有前景、目标、策略和态度，有了这些，我们才有具体的项目来做，反过来说，我们所有做的项目都是为了支持这些战略的。这就形成了整个雇主建设的体系。我们要从战略上来建立目标，制定策略，但具体实施时是至下而上的，同时为了防止形式主义、过于抽象化和教条主义，我们需要采取各种方式、全方位地、用心地来实施。

比如我们公司组织员工进行植树活动，我们到北京周边一个政府指定的植树基地，那里是一个大风口，我们的员工实实在在地挖坑、栽树。我们还请来当地官员，让他来告诉我们当地大风对他们的影响和伤害。同时他也知道了我们诺和诺德的价值观当中包含了环境保护与社会责任，我们要成为优秀的企业公民。因此植树就不仅是植树这么简单了。

再比如说，我们要体现雇主对员工的关怀，这种关怀应该是发自内心的。中秋节发月饼，我们希望能体现家庭的温馨感，我们做了调查发现，很多月饼过于花哨昂贵，作为企业也只是买来分出去，礼物过了手而没有过心。我们去订制了原木盒子垒起来的月饼盒，同样精致，我们还配上清酒和问候卡，上面写道，一年了，大家工作很辛苦，希望今天你能与家人一起，在月光下品酒赏月，彻底放松一下。员工拿到这份礼物，感受到的是我们对他们真心的关怀。

对员工的关怀还体现在其他方面，我们让员工感到这份关怀是细腻的。这么说来，HR 在雇主品牌建设当中的很多工作其实应了那句话：万变不离其宗，巧妙各有不同。太阳底下没有新鲜事，很多事情的原则没有什么新鲜，就看你是否用心去做，巧妙也就因此显现出来。

问：您并非 HR 专业出身，但却帮助公司在短短 4 年时间里组建了一只专业成熟的 HR 队伍，能谈谈这其中的成功经验吗？

洪朝阳：我一直很想说的就是一己之力是很有限的，团队合作与团队精神才是法宝。我经常和我的同事说：“你比我专业。”招聘经理比我做招聘专业，薪酬福利专员比我做薪酬福利专业。我唯一希望的是：我能给予他们其他方面的支持。我们之间是合作伙伴关系，而非老板与下属的关系，我们只是从不同的角度一起工作而已。我想知道的是我能做什么，你可以分配工作给我做，我也会很主动地工作，我是你的资源，我也会从我的角度给予你建议和意见，帮助你推行和完成工作。比如说，培训专员提出有一个很好的培训项目想做：talent pool，想进行接班人计划，我能从我的角度给予我的观点，我可以告诉你公司的策略，发展目标，部门的组织结构计划与发展是什么，我从大的层面支持你。我们一起反复讨论直到形成一个比较完善的计划之后，再由我去与总裁交流，之后再修改再尝试，然后才到管理层中去推行。现在，我也很愿意做很多幕后的工作，

从前面谈到的战略、策略与交流的工作到项目进行之后的支持与跟进，收集反馈信息，我都愿意做，同时让我们的各个 function 的专业人员去管理层中推行项目，让他们的工作得到认可。

因此，我不能说诺和诺德的人力资源部门目前已经做的很好、很专业了，但我们都深深感到我们有很多事情可以做，可以不断做得更好，这让我们很兴奋。而这个过程让我们得到成长，为公司和其他员工创造价值，这是一个多赢的过程。因此，我常说，我不担心什么事情是我们现在没有做好，和我们正在梦想做到的，我担心的是我不知道有什么东西是我所不知的。因为如果没有梦想得那么高，我们就走不到那么远。

问：下面还是来谈谈诺和诺德的 HR 部门所创建的能力模型吧。HR 部门是如何将能力模型的建立和推广起来的呢？

洪朝阳：从我的感受来说，我觉得很多工作都是从一个理想或者点子出发，它源于生活，高于生活，又指导生活。它的实现需要经历螺旋式的上升，波浪式的前进，在成功和失败中不断摸索和再探索。设计能力模型的初衷是我们希望持续发展员工，这是公司的文化。当时我们在公司内部作培训需求调查，发现大家的培训需求千姿百态，那么哪些需求是最重要的，是公司能发展同时员工也得到发展的双赢需求呢？我们进而发现，需求的核心是能力，公司需要发展和鼓励的行为其实加在一起就是能力。那么能力到底是什么，需要我们来界定。于是我们做 benchmark，看公司在全球各个分公司推行能力模型时效果如何，发生了什么问题是我们应该避免的，我们还邀请国内的相关公司做调研。最后我们把能力定义为“ASK”，也就是 attitude、skill 和 knowledge。能力不光是完成某件事情的 skill，那些在桌子底下做破坏团队合作的事情是我们无法容忍的，因此我们需要衡量态度，而态度是通过相关的行为来表现出来的，于是我们要衡量的是行为。此外，我们还需要衡量知识，比如我们不仅要知道怎么发工资的，还要知道如何设计薪酬宽带是最能激励员工的。

将“ASK”的这些能力加在一起就是能持续发展的成功的行为。明确了我们对于能力的定义之后，我们还要知道，许多企业都在推行能力模型，他们的成功经验和失败经验是什么。我们从中发现，能力模型失败的主要原因是：太复杂。很多公司花了很多时间和投入来进行能力模型的培训，但后来大家不用。因为 1：太复杂。有的能力描述有

50、60 条，根本记不住，临时套用。2. 员工认为这不过是案头工作，有官僚和形式主义之嫌。3. 员工认为这是额外工作，感受不到从能力模型中受益。

所以，我们的能力模型要达到三个标准：简单、与现有系统整合、成为有效的工具。为此我们又进行了大量的工作，整个能力模型的酝酿期长达 2 年，而最后设计的过程仅仅进行了 2 个月。

设计出来之后就需要推行。需要做培训，开研讨会，进行交流、指导、收集反馈和调整。原来诺和诺德每位员工有 3 份表格：工作描述、个人发展计划和年度目标设定。这三份表格之间似乎没有什么联系。不见得员工在制定个人发展计划时都要参阅工作描述，也不见得员工真的每年都在做年度发展计划。于是，我们在工作描述中加上了从岗位分析和岗位职责描述中提升出来的能力要求，在个人发展计划中我们将这些能力需求与员工目前的能力状况做一个比对，让他们看到之间的 gap，从而将这个 gap 连到年度目标发展中，于是，年度目标设定包含了业绩目标和能力目标，年度评估时能力评估成了重要组成部分，于是公司从管理者到普通员工都把能力发展上升到意识的层面上来。

问：这个能力模型的建立、推行和看到效用的过程是否可以看作为 HR 部门作为公司战略伙伴的一个例证？

洪朝阳：HR 部门要成为公司的战略伙伴，总是需要有一个过程。诺和诺德的 HR 部门成立至今只有短短 4 年时间，我们的工作可能只停留在提供人事服务上，但也可以是定位为战略伙伴的，这不仅和公司的发展状况有关，也与 HR 的定位有关。但关键在于，我们的工作应该能帮助到公司的业务，帮助到公司各个部门和员工，同时我们的系统能被他们接受，容易执行，满足他们不同层次需求的。因此我们在推行能力模型时，要考虑到我们究竟能帮他们什么，公司不同层次的“客户需求”是什么。在推行我们的项目时，我们与总裁谈诺和诺德的组织结构会往哪个方向发展，什么节奏，我们需要什么人，需要哪些能力，和需要发展哪些能力，应该怎么获得和评价这些能力；与部门总监谈时，我们交流的重点是部门的发展方向，部门的优势和存在的 gap；与主管谈时，我们侧重的是团队所面临的挑战，如何通过资深员工的职业发展生涯设计来发展他们的能力，如何通过 orientation 来使新员工胜任工作。所有这些目标通过什么能力能够达到，这就是我们能力模型的效用。

如果我们在和其他部门的内部客户沟通时，是从我们的 HR 角度出发，我们的产品往往容易过于复杂，复杂地超过了他们的理解和接受程度。于是他们困惑，我们的产品能对他们有什么帮助？当 HR 工作做的不够好时，很多内部客户会产生这样的印象：HR 大部分的工作都是在浪费时间和金钱。所以我认为，我们的产品应该简单化，把劲儿使到设计上，但成品就像傻瓜相机一样简单，像很多复杂的程序一样，只要一按 click 就可以了。我们在这方面一直遵循一个 KISS 原则，即 Keep It Simple And Stupid。HR 可以很专业，但产品要包装到简单化。如果实在无法简单，HR 可以分步走，因为客户的适应性更重要。先让客户建立了 sense，没有人天生需要计算机，但使用了一个程序感到好用之后，他才开始接受计算机。因此，我们的能力模型也是分步走。第一步的模型比较简单，当大家感到这个能力模型不够用了，还需要细化能力，需要加层级，将专业能力加入进去，于是我们的模型就开始走第二步了。

问：您反复在强调客户导向意识，这是否是诺和诺德的 HR 部门能够发展成为企业战略伙伴的重要秘诀？

洪朝阳：最初我们工作停留在服务层面上，怎么签合同，发工资，要发展一些能力那就开展一些培训吧，这就是传统意义上 HR 的价值。要谈到我们 HR 部门能够成为公司战略伙伴，还要回过头来感谢我回国后的第一任总裁。他是一个非常看重战略的人，他告诉我，HR 可以做基础服务性的工作，但并不仅限于此，HR 也可以成为公司的战略伙伴，是他告诉了我原来 HR 的工作可以做到这么好，可以有这么多事情可做。我们将 HR 定位为企业的战略伙伴，但同时我们也知道，这需要花费很长的时间来达到目标。

因此当我在组建 HR 部门时，我做的一件事情就是讨论我们 HR 部门的愿景，我们要成为一支专业的团队，支持公司的内部员工和管理团队，从而达到公司的愿景。HR 是我们的工作方式，我们的目标和其他部门一样，都是为了帮助企业和人员发展，实现愿景。因此，HR 有 4 个角色：Service Delivery、Employee Champion、Change Management 和 Strategy Partner。

问：那么作为企业战略伙伴一分子，当 HR 部门在与各部门沟通交流的过程中，HR 又应该如何把握沟通技巧，从而达到有效沟通呢？

洪朝阳：很多人会说，让我做事情容易，但要做战略伙伴，这么抽象的工作我做不来，不知道从何下手。我认为首先，我们需要明确公司的愿景；然后分析公司的外部机会在哪里，有哪些危险，我们自己的优势和劣势何在，如何整合资源。我们 HR 部门有 3 个 Function，我们就一起讨论每个 Function 从愿景出发的战略考虑，然后链接到我们长期和短期的目标策略中，从而进一步设置我们的目标。然后才开始考虑与各个部门交流沟通的问题。换句话说，有效沟通要基于所有的工作。我常常和同事说，我们是在“Do Business, Not Do HR”，HR 只是我们的工具。在与内部客户沟通时，我们共同关注的是商业的结果，不是 HR 的结果，我们共同使用的是商业语言，不是 HR 语言。

HR 永远要考虑的是能帮助别人什么，不能只卖几部产品。我认为，做 HR 不能只卖快餐，只有几个品种让人选，而要做法国大餐，让人点菜。你所做的是客户需要的，他就会与你合作，于是你们就成了伙伴。而你们能建立长期的，支持战略的伙伴关系，于是你就成为了公司的战略伙伴。

而要达到这个效果，HR 需要用 Marketing 的思想来做 HR，学习自己的项目应该怎么热身，怎么符合客户需求，你需要做需求调研分析；在推行的过程中，你要知道你的项目能如何最好的配合客户需求，挠到对方的痒处，你要跟进自己的项目，需要选择试点来试验自己的项目，从而改进之后再行推广。比如我们的能力模型拥有一年的修改期，一年之后我们还要保持跟进和升级，每年的检查总结也很重要，总之要保持系统的动态性。

总之，我认为我们 HR 所面对的其实不是工作和流程，而是员工，是人。我们的产品和系统设计出来是能帮到他们，是有用的。员工的满意度和需求对我们而言至关重要。

问：在结束今天访问的最后，您能否简单谈谈您与诺和诺德公司的缘分吗？

洪朝阳：我在诺和诺德的工作时间不算短。我在公司工作了 2 年多之后，提出要到美国留学。当时，我们诺和诺德的总裁承诺，诺和诺德欢迎我留学回来后继续加入公司工作。开始时他认为可以以停薪留职的方式，这在外企是很少见的，我也感到很惊喜。但后来律师不赞同这种做法，因为企业需要对员工不在职期间负责的，所以后来总裁就写了一封保证信，还进行了公证。对此我非常感激。这也是我上的第一堂关于现代化的人才管理概念的课。当时我其实只和这位总裁共事过 2 个月，还没有时间深入地了解

建立感情，他希望保留我，完全是从我之前在公司工作的业绩出发。因此他的举动让我感到，管理者发自内心的为企业留人的职责和意愿。在我留学回来之后，我就回到了公司，因为我觉得之前在这里工作得很愉快，这里的管理氛围很能激励我。当我回到公司时，总裁已经易人，新合作的总裁保持了公司对我的承诺，欢迎我回来。

后来，正如我在今天访问一开始谈到的，我着手了企业交流的工作，面对内部客户与外部客户，之后又组建了 HR 部门，将 PR 和 HR 的方式融为一体。



洪朝阳女士简介：

洪朝阳女士毕业于南开大学生化专业，1999 年赴美求学并获得 MBA 学位，还曾经在剑桥大学进修英文。洪女士自 1996 年 7 月加入丹麦诺和诺德公司对外事务部。在洪女士的领导下，诺和诺德中国人力资源部开发了员工能力模型，并将其充分应用于公司的招聘、个人绩效评估以及培训发展等各个方面。2003 年，她被亚太人力资源研究协会和《SmartFortune》评选为“中国 10 佳人力资源经理”。同时，作为企业交流总监，洪女士设计了一系列企业文化交流项目，包括员工关怀、雇主品牌建设等。诺和诺德中国制药有限公司荣获“2003 年度中国最佳雇主”称号。

专访杜邦中国区人力资源经理 Arthur Yu 先生

采编：赵怀青



杜邦 DuPont 公司是一家以科研为基础的全球性企业，成立于 1802 年，在全球 70 个国家经营业务，有 135 个生产和加工设施在美国有 40

多个研发及客户服务实验室，在 11 个国家有超过 35 个的实验室，共有员工 79,000 多人。杜邦在财富 500 家美国最大的工业、服务公司排行榜上名列第 70 位。

问：在世界各地“优秀雇主”范畴的评选活动中，总有杜邦的身影。那么杜邦中国在雇主建设方面的主要特点是什么？

Arthur：杜邦公司在雇主建设方面下了很多功夫，目前杜邦在中国拥有一家全资的投资公司—杜邦中国集团有限公司及其 3 家分公司和 23 家独资/合资企业，拥有约 3500 名员工。杜邦非常重视从企业公民和雇主两个角度进行雇主建设。杜邦致力于成为社区内的优秀企业公民。对待员工方面，我们始终坚持我们的核心价值观：注重安全、重视人才、保护环境和倡导良好的职业道德。这是杜邦的“高压线”，任何人都不能违反。

为了让员工感受到这里的工作氛围并不压抑，给予员工充分的自主空间，杜邦非常强调尊重他人、公平待人。对主管的考核报告中的第一项就是有没有事故—安全、职业健康和环保事故、人员事故有没有；如果有，是怎么处理的。

问：您谈到杜邦坚持“公平待人”。那么杜邦的“公平”是什么内涵？

Arthur：杜邦的公平观是涉及到方方面面的。首先，杜邦的公平是指员工不分种族、年龄、性别，只要有能力，就能在杜邦获得发展，杜邦对员工一视同仁。这不是空喊口号，杜邦为了实现公平，进行了一系列长期的工作。比如说，在招聘工作中，除了某些特定职位之外，杜邦不能以任何理由歧视或区别对待候选人。

其次，杜邦坚持公平对待员工。杜邦设立了“零目标”，其中从公平对待员工的角度来说，如果一个员工觉得他受到了不公平对待，杜邦内部有热线电话，HR 部门有汇报体系，供他进行反映情况。随后，针对投诉设立正式的调查小组，严肃调查员工受到了哪些不公平对待，比如性别歧视、骚扰、工作安排不当等。然后，将调查结果汇报给员工所在地区的 HR 总监及亚太区的 HR 总监，汇报内容涉及调查小组是如何处理一个不公平事件的一对员工是怎么处理的、对其主管又是怎么处理的、对处理结果员工是否满意，等等。如果这是一个具有典型性的案例，HR 还将与所有员工分享，当然，其中将隐去具体细节和人名。

公平也是我们绩效考评和员工发展等各个方面的工作的基准。比如说，有的员工的合同马上要到期了，杜邦即使不与他续约，也要和他沟通，讨论他哪些地方是我们认为与工作或与杜邦不相适合的地方，看看他本人是否认同这些意见。除非是员工的行为违反了杜邦的核心价值观，否则如果员工对相关意见不认同，我们还可以再沟通，给予员工机会。在评价员工方面，员工的主管需要拿出例证来支持他对员工的评价，而这样的例子和评价同时必须是得到整个主管团队认可的。也就是说，不是一个主管说下属表现好就是好，他需要拿出证据，并且使整个管理团队信服。

此外，杜邦通过“5年计划”来规划人员方面的公平问题。比如说，2002年之前的5年时间里，杜邦中国重点关注员工本地化的问题。而2003年及之后的5年，杜邦中国重点关注女性员工在管理层中的比例问题。比如我所要负责的亚太区采购部门人员结构问题，我们的目标是要在这5年中使职业女性占全部部门的50%，而经理级别的女性占到35%。

问：这其实也涉及到职业道德操守的问题。那么对职业道德操守的衡量是否纳入了员工的绩效考评体系当中？

Arthur：的确。杜邦非常强调遵守职业道德。是否遵守职业道德已经纳入了员工考评的维度当中。所有员工加入杜邦后都要先到HR部门学习杜邦的职业道德规范。对一些敏感部门，比如采购和市场部门，杜邦的道德规范细则制定得更多。每年年终员工都要评估是否有违反杜邦职业道德操守的行为。比如说我们曾经有过实验员为了使实验报告漂亮一点，对数据做了一点修改。尽管这份报告未必影响到生产或其它环节，但我们还是不能容许。因为我们不能确定他是否未来会有其它方面不诚信的表现。这就是道德操守的问题。

另外，有一个有趣的小例子，在有的公司看来可能难以理解，但杜邦员工觉得很自然。我们每个月手机报销表中，员工都要把私人电话部分确认出来，这部分的费用要自己承担。无论是高层管理人员，还是初级员工，都这么做。

此外，杜邦的内部局域网上有职业道德操守专区，不断地更新信息和界面，核心内容都是要促使员工反复学习，反复强调自己的职业道德操守。

问：您刚才也谈到了杜邦在人员结构方面的规划。它们是否是杜邦注重员工本地化和多元化的内容之一？您认为本地化和多元化之间有没有矛盾？

Arthur：我先来谈谈员工多元化问题吧。杜邦的确很注重员工的多元化。可以说，杜邦的发展也是借助了多元化的人员队伍。我想多元化首先指的是员工来源的多元化，各种国籍、民族、性别、年龄的员工在杜邦受到同等对待。我记得我刚刚加入杜邦在苏州的公司时，我感到自己像加入了联合国。我们的管理团队中有来自德国、美国、英国、南斯拉夫、新加坡、台湾、香港等各个国家和地区的人员，我们共同组成一个团队，用杜邦的语言在交流。

除了员工来源多元化之外，杜邦也注重这种多元化所带来的文化多元化。杜邦不干涉员工的信仰，只要不把意识形态倾向影响工作即可。杜邦希望借助多元化的文化和人员来收集和吸收各种文化、脑力、行为方式来支持项目和企业的发展。

再来谈谈员工本土化问题。有些中国员工可能认为加入了外企之后只能停留在初级或者中级层面，存在管理晋升的“天花板”。但杜邦给予员工系统性的培训与发展计划，将员工的成长视为公司发展的不可分割的一部分，培养和发展本地员工。这对于本地员工的成长和企业在当地的发展而言都起着非常关键的作用。杜邦的员工吸收着全球化的思想，但他们的行为和处理方式更符合本地特点，使杜邦公司在中国获得顺利、长远的发展。

我认为多元化与本地化并不是相互冲突的。杜邦也是坚持多元化与本地化两条腿走路。如果说公司的高层管理者都来自美国总部，中国本土员工只能做下属，这并不叫多元化。在杜邦，可能一个中国员工的主管来自香港，也可能中国员工成为高层管理者。多元化与本地化之间是相互作用，相互促进的。

问：杜邦很注重员工的职业发展。能否谈谈杜邦核心的人员发展计划？

Arthur：杜邦关注并且投资员工的职业发展。杜邦拥有专设的 HR Development 部门，为所有员工提供可共享的培训与发展课程。从纵向来说，每个事业部（SBU）和职能部门内部都有一套自己的人员评估与发展计划，我们称之为 People Development Process。每年我们通过四大象限的方法来确定哪些员工是可以调动的，哪些员工是不

可以动的。在可以动的员工中哪些是可以获得晋升的；哪些是已经具有能力和实力可以平移的，即 ready to move；哪些员工存在工作问题或人员问题，然后讨论在那些不能动的员工中，哪些是新进员工需要培训；哪些员工实力恰当，还需要在现有岗位上巩固发展。

目前杜邦也一直在考虑岗位轮换的问题。理想情况下，员工应该可以在各个 SBU 之间进行轮换，我们主要考虑到员工的经验、技能等各个方面的问题，目前初级中级人员主要在各个职能之间轮换。

另一方面，杜邦推出了“接班人计划”，即所有的主管、管理者都需要积极培养自己短期和长期的接班人。在杜邦内部有一种说法，如果一位主管没有培养起下属，那他是无法获得晋升的。这种接班人计划还可以在国与国之间的杜邦公司之间分享。比如说，有些员工在区域性的杜邦公司内的发展受到限制了，那么杜邦会把这些高潜质人员列出来，在跨国范围内讨论如何调动他们，发挥他们的优势，给予他们发展空间。尤其是从 2003 年 12 月 1 日起，杜邦推出“以客户和市场为导向、以业务增长和生产率提高为核心”的“新杜邦”战略之后，我们新的接班人计划的着眼点也相应有所调整。

问：这样一来，要求所有的主管在履行管理与辅导职责时要投入大量努力。

Arthur：的确，主管在和下属沟通时要做到不偏不倚，就需要主管平时非常留心员工的发展和发展的各种问题。这些信息是主管进行绩效考评和对话，以及后续辅导的基础。而主管们在接受绩效考评时，他们的人员发展情况是考评维度之一。

目前，员工的定向发展计划 (Target Development) 是主管和下属之间沟通的关键纽带。杜邦要求员工在加入杜邦半年之后都加入这个培训计划当中。年终，主管要和下属进行两个关键对话，一个是 DOC (Discussion of Contribution)，主要针对员工的绩效表现问题进行讨论；另一个是 TDD (Target Development Discussion)，针对个人发展问题。杜邦的定向发展计划 (Target Development) 为员工提供为期 2 天包含 6 个模块的集中培训。通过这个培训，杜邦的员工能将公司需求与个人的需求有机结合起来，直到如何与主管谈自己的未来和发展。而主管也是依据 TD 来谈员工的表现、培训需求与发展方向。比如有的员工认为我在财务方面很感兴趣也很有潜力，那么他的主管也可以向财务等部门推荐他。

以我为例，我的老板很早就和我讨论，分析我有哪些优势、哪些弱点（gap）、哪些 derailer，也就是今天的优势可能在未来成为弱势的地方。比如说，在初级和中级工作方面，员工注重细节是优点，但随着员工晋升到高级管理职位，这种过于注重细节的优点就成了弱点，需要更多宏观和规划的思想。

但话说回来，杜邦的文化非常开放，强调相互分享与沟通。记得我刚到苏州杜邦公司时，很多员工都主动来帮助我，把他们所知道的与我分享。比如如何做好演讲等。从某个角度来说，杜邦任何一位员工有好的思想、好的经验、好的方法，都能指导和启发其他的员工。

问：在 TD 当中，直线经理和 HR 是什么关系？

Arthur: 直线经理是 TD 的所有者，而 HR 为他们提供支持。每位主管都在履行很大程度上 HR 的职责。但如果主管是新官上任，他不仅要参与自己的 TD 中，还要学习如何与下属讨论 TD，这种情况下，HR 给予他们的帮助和关注更多一些。

问：那么杜邦为何要把员工的发展视为己任呢？这是否可以看作是杜邦留住核心员工的一种方式？

Arthur: 员工的发展是他们的主管、整个杜邦公司发展的一部分。杜邦的市场地位、社会影响都需要通过我们的人员来达成。而从 HR 的角度来说，杜邦的 People Strategy 是跟着 Business Strategy 走的，并由此制定 HR 的招聘与选拔战略、培训与发展战略、薪酬福利战略等各个方面。

回到根源上说，关注人员的发展，这也是杜邦企业文化和核心价值观的体现。在杜邦中国，我去参加经理人会议发现，在杜邦干上 5 年左右的人很多。我们也有 10 几年的老员工。美国杜邦甚至有一家四代人都在杜邦工作的情况。正是公司从企业文化，到各个功能、职能部门的不懈努力，才使员工认同杜邦，使公司与人员一同成长。

除了 TD 之外，目前杜邦也在考虑针对不同专业的员工设置不同的职业发展计划。比如说一名维护工程师有专属于他的职业发展计划，一名管理人员也有专属于他的职业发展计划。

问：这是否意味着需要对不同职业定位的员工制定不同的发展计划？

Arthur：的确，不同职业发展阶段的员工的需求和所制定的发展计划都有所不同。另外，专业人员的发展计划与管理人员的发展计划也是2条线，并行发展。谈到职业定位的问题，我觉得大概中国的员工希望做管理者的还是比较多。这一点和其它一些国家有些区别。比如说，杜邦美国公司有很多秘书是中年人，他们把秘书作为自己的职业定位。当然，有些技术人员到达一定程度之后，他有做管理者的意愿和潜能，也可以转入管理人员发展计划当中。这一点都不矛盾。但杜邦还是提倡技术人员和管理人员的晋升系列是分开来的。

在杜邦中国的管理人员的培训计划中，目前主管们对辅导、咨询、领导力等方面的发展非常主动，在亚太区我们有一项系列发展课程叫“LAMP”，主要针对管理能力进行，将培训课程依难度设级，主管依据自己的情况选择培训

问：那么对于一般员工和高潜能员工，杜邦是否采取区别管理呢？

Arthur：高潜能员工和一般员工不是绝对的。对所有员工我们都采用之前谈到过的people process进行确定和管理。主管会告诉员工目前他处于哪个阶段、存在哪些问题、有哪些优势、需要进行哪些方面的改进和培训。有的问题，员工自己未必意识得到，但主管却能发现，与下属进行积极有效的沟通。

当然，针对不同的员工，杜邦所给予他们的支持、指导、培训和要求是有所区别，这样做的目的是希望给予员工个性化的发展空间。

正如我们在这次采访一开始所谈到的，杜邦非常关注公平公正对待员工。在绩效考评环节中，我们要保持人员考评结果的分配是符合正态分布的。不是所有员工都能得到高分，也不是所有员工的得分都是平均主义。绩效考核与员工的薪酬、发展直接挂钩。同时，在工作分析时我们预测了理想的岗位候选人所应该具备的绩效表现和素质之后，这样的标准就被纳入招聘与选拔的体系当中。因此，主管要通过例证说明为什么这些员工是高潜能的。目前在有些杜邦的部门已经采用360度反馈的评估方法。

问：您谈到了薪酬问题。杜邦的薪酬结构每年都在变，是怎么变化的呢？

Arthur：从薪酬定位来说，杜邦的薪酬战略是在同行业中具有竞争优势。杜邦认为薪资也要公平。所谓公平要遵守“3P”原则，也就是 Position、Performance、People 三方面都做到公平。为此，杜邦每年都外包国际咨询公司进行薪资方面的调查和咨询。

薪酬结构这个问题，我认为主要可以从 2 个方面来谈。从短期来说，杜邦的薪酬结构是基本工资+变动奖金。在变动奖金这一块，各个主管需要根据员工的年度绩效表现、短期目标、行为、态度等各个因素进行打分，从而确定员工所能拿到的奖金数额。对于主管的评估来说，首先要确认在其组织中是否有违反核心价值观的问题，如果有，那么主管的奖金就要受到很大的影响。

从长期来说，杜邦的高层管理人员能享受到期权计划。但这是在全球范围内的。

每年员工在拿到奖金时都将很清楚自己的绩效评估分数和评价。在以前，绩效不好的员工得到的绩效评估还可能是“处于边缘”，稍微好一点的员工得到的评估可能是“好”。后来发现，大部分的员工都是“好”。这已经无法区分和正面激励员工了。因此，现在，杜邦的主管在做绩效评估时要拉开差距，而员工也将很清楚主管是怎么评价自己的。

问：这样杜邦的员工工作压力不是很大吗？如何平衡工作与生活？

Arthur：其实，就工作压力而言任何公司的员工都会有。但正如我之前谈到的，杜邦尊重员工、公平对待，给予员工极大的培训发展与自主空间，给予员工极大的安全保障。

另外，杜邦从 1999 年就开始实施 EAP，支持员工根据自己的需要求助心理咨询机构。我想这是员工福利的一方面。有些企业把这种福利视为员工关系处理和留人计划的一部分。

问：同时杜邦的安全、环保和执业健康计划也是举世闻名。那么杜邦中国是如何给予员工和社会安全指导与保障的？

Arthur: 杜邦将先进的安全系统和管理制度引入在华投资企业, 并取得了良好的成绩。举例来说, 深圳独资厂从 1991 年起, 因无工伤事故而连续获得杜邦总部颁发的安全奖; 1993 年, 上海杜邦农化有限公司创下 160 万工时无意外, 成为世界最佳安全记录之一; 1996 年, 东莞杜邦电子材料有限公司凭借在安全方面的杰出记录, 荣获美国总部的董事会安全奖。

除了要以负责的态度建立一个成功的企业外, 杜邦更要创造一个安全健康的工作环境, 促进自然环境的生态平衡, 以顾及后代的需要。为此, 杜邦倡导“企业环保哲学”, 并在 1994 年设定了“零目标”, 力求在二十一世纪实现排放、工伤、职业病及安全事故的零记录。

为了安全, 在杜邦工作场所里, 我们要求员工不能在公司内跑动; 上下电梯时一定要扶好扶手; 每次开完抽屉要及时关好, 最好一次只开一个抽屉; 笔尖不能朝上放置。杜邦的工厂门卫有严格的登记制度, 大门到厂房门口有人行道, 行人如果离开人行道, 必须戴好安全帽。这些安全规范具体而可操作, 并且有机制确保其实施。

从环保角度来说, 杜邦从 1990 年开始每年设立公司“环保奖”, 以鼓励全体员工投身环保事业, 为保护环境做贡献。从九十年代中期开始, 杜邦在环保领域取得令人鼓舞的成绩, 对空气、土壤、水和地下井的废料排放、废物深井掩埋量以及温室效应气体排放持续减少。

目前, 杜邦的安全咨询已经成为我们知识管理和服务产业的一部分, 最近我们正和国家安全生产管理局进行工作场所安全方面的合作。

问: 最后我们想知道得是, 您认为出色的国际经理人需要具备哪些关键特质?



Arthur: 我认为要高标准、严格要求自己, 同时要诚实正直、学习能力强, 并且工作和生活态度主动积极。当然, 要成为国际经理人, 他们需要拥有全球化的视角。不久前, 杜邦公司董事长兼首席执行官来到中国, 随行带着几位在欧洲杜邦的高潜能管理人员。他们一路上观摩和学习如何胜任企业最高管理者的工作。杜邦的经理人有不少机会参加大

区和全球的经理人会议，经理人们一起学习如何建立 network，分享不同国家和地区的杜邦公司的经验和案例。

俞维强 Arthur Yu：经济学硕士，曾在大学商学院任管理学讲师。1995 年开始在外企工作。1997 年加入杜邦公司，任苏州杜邦聚酯有限公司副总经理。今年 11 月转入杜邦中国集团有限公司任人力资源经理，负责中国运营。

专访耐克森 Nexans 大中华区人力资源总监 李磊先生

采编:赵怀青



作为目前世界电缆业三强之一的耐克森公司由阿尔卡特电缆及部件总部的大部分机构改组而成，并于 2001 年 6 月成功上市，继承了一百多年专业生产电缆及相关系统的经验。

在全球的 29 个国家设有工厂，业务遍及 65 个国家和地区的耐克森公司，共拥有员工 17,000 名员工，2003 年销售额达到了 40 亿欧元，它的诸多产品，如绕组线，海底电缆，数据电缆，电力电缆等都处于世界第一或第二位。目前，耐克森在中国拥有 4 家独资企业和 4 家合资企业。

问：耐克森的前身是阿尔卡特的线缆部门，从 2000 年独立重组至今，您作为 HR 是如何形容它的企业文化和管理风格的？

李磊：耐克森是有着百年历史的专业电缆制造商，是全球线缆行业唯一一家拥有如此悠久历史的厂家，目前位居世界电缆业的前三强。所以，耐克森拥有对世界电缆行业的深入理解、卓越技术、以及大批专业精英。

就管理风格来说，耐克森是一个强调民主、主动和授权的企业，这和公司源自法国有关密切关系。员工在公司有关条例的规范下，可以自主决定工作方式、所利用的资源、工作时间等等，总之，员工被赋予更多自主决定的空间。

企业文化是一个比较抽象的概念，耐克森的文化简言之就是“以人为本”。而作为企业文化的推进者，我们从 HR 的角度将企业文化“物化”或者说具体化为：工作环境、薪资福利和员工发展三个方面。

从工作环境角度来说，耐克森强调的“以人为本”体现在创设舒适、安全的工作环境。我们所谓“安全”，是指我们的厂房和我们所选用的办公楼全部采用耐克森“防火电缆”布线系统，员工可以受到世界顶级的安全保护。此外，我们采用相对弹性工作制度，还努力为员工提供生活和交通的诸多便利。

从员工发展角度来说，公司提供员工职业发展的平台和各种培训机会。我们积极为员工安排适当的岗位，来展示他们的才华。培训主要包括海外技术培训，国内的管理课程进修等等。在国内我们与中欧工商管理学院、北大光华管理学院以及国内其他一些培训机构保持合作，为有发展潜力和意愿的员工提供适当的培训机会。

从薪资福利角度来说（这是 HR 的强项），我们常年与外部的专业咨询机构保持密切联系，了解市场和同行业的薪资福利水平，更新我们的薪资福利策略，从而维护我们的人才定位以及保持健康的人员流动率。

问：在这样一个特殊行业里，耐克森如何招聘和选拔合适的人选呢？

李磊：线缆其实是与我们的生活息息相关的。从家用电器到汽车、轮船、飞机、铁路；从手表的精密电缆到电动马达和变压器；从石油、天然气的电力和通信线缆到综合大楼的线缆布局，线缆几乎无处不在。但我们本地高端人才资源却很有限。其中原因主要有 2 方面。一方面，目前中国设有线缆专业的院校只有西安交通大学和哈尔滨工业大学。另一方面，中国线缆行业大大小小的有上万家制造商。2: 10000 足以说明人才竞争的激烈。

目前耐克森的中国投资力度还不算很大。但考虑到未来发展的需要，HR 部门需要作中长期人才规划和公司品牌的宣传。目前耐克森已经与诸多线缆研究所合作一些项目，今年我们又与西安交通大学合作，委托培养定向研究生。在给予在校学生一定的项目实施机会的同时，也使他们了解到耐克森的产品和文化。另外我们还在西安交通大学设立了奖学金。我们希望藉此加大企业品牌的宣传力度，以吸引我们的潜在员工和合作伙伴。

在招聘的过程中,为了寻找了解线缆行业的专业人才,我们主要考察候选者的3点素质:专业背景、诚信度和团队合作精神。其中,诚信是我们非常重视的品质。为了确定候选人是否能对自己的行为、工作以及公司负责,我们对候选人进行背景调查,同时在测试过程中设计一些诚信问题测验和心理分析。有时我们收到100份简历当中只有5、6份是符合专业需要的,再通过其他的个性和沟通能力等的测试之后,最多只能选中1-2名人选。

问:目前耐克森大中华区拥有4家独资公司和4家合资公司。人力资源是统一管理的吗?目前人员结构的主要特点是什么?

李磊:耐克森集团公司的人力资源是统一管理的。我们可以从专长、领域和年龄三个维度来归纳目前的人员结构特点。就管理人员而言,耐克森大中华区高层管理人员已有半数以上为本地人才;就技术人员来说,合资企业90%的人员为技术生产员工。他们都拥有几十年的工作实践,线缆行业无论理论、技术和技能都扎实过硬。而就销售人员来说,他们的队伍非常年轻化,平均年龄在27、28岁。这支销售队伍同时拥有技术化的特点,因为他们来自专业对口的院校,拥有坚实的技术背景和娴熟的销售技能。

由于耐克森集团于2003年7月由原来的技术导向型企业转变为销售导向型企业,HR因此也更加关注销售队伍的建设以及耐克森集团的市场宣传力度。

问:那么能否简单介绍一下销售人员的培训体系?

李磊:耐克森的销售人员首先需要接受相应产品线为期2周到1个月的产品和技术培训,培训结束后与主管共同制定销售学习计划,其中包括电话销售、拜访客户、谈判、演示等方面的技能技巧培训。公司目前已经制订了一个非常系统化的销售人员培训计划,旨在帮助他们能更好的开拓市场,服务客户。由于行业和客户的特殊性,耐克森销售部门目前只设定大客户经理。因为销售经理主要以单枪匹马的形式管理他们的客户,他们更需要接受耐克森系统的培训计划。以产品培训举例来说,我们会邀请处于领跑者地位的集团内的国外关联公司来做。这些关联公司根据培训目标制定出非常详尽的培训内容,对每个内容的执行情况详细记录并签名。从而确保我们的销售经理打下坚实的技术基础。值得强调的是,耐克森的技术人员本身也是为销售服务的。售前,为了深度了解客户需求,耐克森的技术人员会协同销售经理与客户交流;在安装实施过程中,

技术人员会跟踪进行指导和客户技术培训；售后，技术人员还需要提供相应的维护服务。因此，我们的销售人员始终与技术人员并肩作战。

问：要将 HR 职责的各个环节统一起来，沟通与辅导显然很重要。那么耐克森的人力资源部门是如何通过沟通与辅导将招聘与选拔、培训与发展、绩效考核、薪酬管理等环节有机结合在一起呢？

李磊：HR 的各个职责本来就是有机结合的，其中沟通和辅导最为关键。沟通指的是与一线管理人员沟通交流，使他们意识到人员管理是他们工作中不可分割的一部分，因此他们也应该担当起相应的人力资源管理的责任。当一线管理人员拥有这样的认识后，他们会主动思考公司需要什么样的人，这样候选人的市场定位如何，如何制定人员的发展计划，如何设置考核目标。他们会发现，这就是人力资源链，各个环节之间不可分割。此后，HR 在推行工具、政策的时候将会容易很多，被认同度也得到提高。当然前提是 HR 制定的各种政策和推行的各种工具必须是专业的、有助于公司战略实施的。

而辅导指的是，好的主管不是事必躬亲的，他们应该知道如何通过及时沟通、有效反馈和悉心辅导，帮助下属不断进步和主动承担，提高绩效表现和管理能力。HR 所要承担的辅导责任，更多意义上是指与同级经理、下属多交流，发现他们的需求和问题，给出专业的建议，使经理们的员工辅导工作更为有效。

问：在有效沟通方面，是否能与我们分享一些您的心得？

李磊：如果说销售人员是最善于与外部人员打交道的人的话，那么 HR 应该是最善于和企业内部人员打交道的人。我认为针对不同的员工，需要采取不同的沟通方式。有时需要尝试多种方式，不厌其烦，才能找到最合适的方案，从而达成沟通和辅导的目的。比如说，在和高学历的员工对话时你要展示出专业性、理性和逻辑性；有些员工性格直爽，需要你开门见山谈问题；有些员工很理性，你不能在他面前描述一个难以实现的蓝图，而又提不出切实的意见；有些员工脾气比较急躁，你需要冷处理，善于运用倾听技巧，等他们冷静后再谈问题。方式方法上，我比较推荐三明治方法，特别是在作绩效考核反馈和面谈时，或提出改善方案时。其实对于 HR 而言，做好员工关系的工作非常重要。有时我也会遇到沟通方面的一些挑战。比如说遇到资历比自己长而又不愿敞开心扉的经理人，直接就某些问题沟通有时会相当困难。可以借助他人之力达到想要的效果，

譬如通过设置相关管理课程，通过培训师的指导来给予经理人培训。而选合适的讲师对此法的成功或奏效至关重要。我曾经比较成功地策划过这类培训，收到了比较理想的效果。通过培训后，那些资历比我长的经理人会主动来找我，因为他们意识到自己在 HR 方面需要了解一些东西，我们之间的合作关系也因此加强了。

HR 在推行过程中，有时需要第三方的干预，这些第三方有时可以是企业外部的力量，比如咨询机构、培训机构；也可以是内部力量，比如 HR 的上级、CEO、同僚。在我的职业生涯中，我很感激我的老板们，他们从精神到财力上地支持 HR 工作，使得我们有机会和能力开展各种项目。当有不同的声音发出时，我的老板总是坚定地支持我，做我的后盾。

当然，要获得信任与授权，HR 首先要有令人信服的真材实料，让老板看到你的价值和业务提升的贡献。协助搭建并维护企业的基本的平台，不断了解业务、人员、产品和市场，是 HR 成为企业战略伙伴的大前提。

问：那么耐克森在管理关键员工和一般员工时是否采用了不同的激励方式？

李磊：原则上我并不鼓励采用不同激励方式管理所谓的关键员工和一般员工。首先，员工之间的能力差异并不很大，一般可以通过培训和辅导来引导其发展。同时，公司应该给予他们均等的机会，令其有展现能力的平台。但是，员工的绩效和表现还是会很自然区分开来。有些员工在出现问题时能积极思考，并带着解决方案找主管讨论，而有些人员只会将问题提给主管，只负责执行。在这种时候，正如我之前谈到的，主管有效辅导和沟通将能对员工起到不同的作用。我们提倡员工主动思考，带上积极的解决方案。而这种能力是需要培训和强化的。员工之所以有区分，主要在于他们对自己的定位不同，他们都应该成为公司有价值的员工。因此，在激励员工方面，对待不同的员工应该采用不同的方式。比如有些员工致力于从事管理工作，耐克森给他们提供了丰富的培训和发展机会；而有些员工希望成为技术专才，耐克森也为他们提供参加海外技术培训和大型技术交流的机会；还有一些员工只希望拥有固定工作，稳定的收入和良好的工作环境，那么耐克森也能积极地从各个方面满足和激励他们。员工个人的选择是被公司尊重和重视的，因此针对不同发展方向的员工制定相应不同的激励方案是有必要的。

问：您不断提到培训和发展对于激励的作用。那么耐克森是如何在保留关键人员的同时保持健康的流动率呢？

李磊：每年耐克森都需要制定人员发展计划，而 HR 应该在员工提出此类建议和问题之前就已经做好了规划。耐克森集团在全球范围内作每年一次的人员评估计划，并根据评估结果有针对性地为集团的接班人、潜质管理人员制定系统性的培训和发展计划。因为我们与全球众多工商管理学院都有合作项目，所以国内的人才也会被送到各种管理项目中学习发展。这的确是耐克森在提供员工职业发展平台方面所作的积极努力。对员工的尊重和职业规划，能有效地帮助我们留住他们。如果员工的个人发展目标与企业无法达成共识时，我们会鼓励员工去寻找更合适的机会。对于制造行业而言，我认为 5% 左右的流动率是健康的，过低的流动率可能反映出懒散和僵化的趋势，而过高的流动率则预警管理制度上的问题。目前，耐克森的主动流动率保持在 3—5% 之间，而 HR 在员工离职时进行离职面谈，已经成为我们改进管理制度和进行有效辅导的必要程序了。

问：您认为离职面谈是否应该全部由 HR 部门来完成？如何看待离职面谈对企业的积极意义？

李磊：离职面谈是 HR 的工作内容之一，如果我们过度使用第三方力量进行离职面谈，那么可能让员工感到自己不被尊重，自己的意见不能被很好的接受。同时，HR 从员工加入公司到离开公司的整个过程中一直在提供支持和帮助，从某种角度来说，HR 应该比其他部门更有机会全面接触员工，与他们建立良好的人际关系也相对容易。因此在离职时，员工更愿意向 HR 敞开心扉。

至于离职的原因也是因人而异，员工在未办好离职手续之前往往不愿意过多暴露真实的离职原因，尤其不愿意谈直线关系这样敏感而容易带来压力的问题。但是在他们离开一段时间之后，他们就更愿意而且更客观地谈他们的离职。因此，员工离职一段时间之后，我们还会进行离职调查。有些关键信息对改进我们的工作非常重要。比如说，曾经有员工提出他离职的原因是在公司内部无法获得岗位流动机会，不能在其他领域获得锻炼，这样的想法在其他员工那里也存在。他启发了我们制定出相应的集团内岗位轮换制度，使员工能在不同领域、不同地点得到更多的学习和发展。

当然，在内部轮换之前，我们需要确定员工的知识、技术等方面已经准备成熟，我们不能以牺牲生产效率为代价。而这样的准备时间长短也因人因岗位而定。

问：耐克森作为行业领先者，在知识管理方面的成功经验是什么？

李磊：正如管理学家所说，在现在的商业环境下，哪个公司的知识管理做的好，哪个公司获得的成功机会也将更大。很多商业领域的案例也证实了组织通过知识管理获得了长足的发展。耐克森的知识管理做的不错。在法国总部，耐克森拥有一个项目，每年邀请全球的耐克森员工分享大家的成功经验，它们涉及流程管理、技术改进等各个方面，大家通过这样的大聚会来分享彼此的经验和心得。此外，耐克森也经常在公司内部网上提问，全球员工都可以参与讨论和反馈意见，公司对这些意见进行整合，形成书面化的成果，并予以试验和推广。

同时，耐克森也通过制度来改进知识管理。以 HR 为例，我们正在编制 HRM 的管理手册，对 HR 的各项功能进行经验性的总结，比如如何制定相关的政策、表格和工具，这些信息和方法都收集在册，保证无论是谁在 HR 的岗位上，都能借鉴以往的做法，实现 HR 的各种基本管理功能。这与质量管理体系的方法很类似，每个流程的经验都将以书面化的方式保留下来。

问：有人说，组织如果不能引导和管理变革，那么这个组织将难以生存。您是如何看待 HR 在变革管理中的作用的？

李磊：我们常说：人生没有一处不变化，唯一不变的就是变化。我认为对于 HR 来说，应该拥有对变化敏锐的感知和重视。比如在组织重组、转型时期，HR 要首先理解和接受变化的必然性，预测结果，从而反推出变化的过程，找到变革的根本点，也就是企业对变革的需求。至于员工对变革的反应，HR 要使员工从拒绝转为接受和支持变革。HR 可以通过各种策略、政策和活动的设计与执行，让员工感到变化所能带给组织和个人的进步。

当然，在变革时期总会充斥着不同的声音。如何统一思想，我认为关键在于核心人物 CEO。HR 需要帮助 CEO 找到阻力，通过制定专业化的方案和宣扬成功案例来说服员工，但如果单凭 HR 的力量，很难成功。这又让我们联想到何种管理方式将有助变革管理。

采用民主式管理还是集中式管理，在不同情况下所产生的效果不同。比如变革的紧迫时期，没有很多时间进行思想统一的工作，那么集中管理可能效果好。而在组织拥有充分时间的时候，我认为通过头脑风暴，让成员共同讨论，让管理者和领导者听到不同的意见，能起到“兼听则明”的作用。

问：不少人认为劳资关系是 HR 最进退两难的问题。您是否同意这样的观点？

李磊：我并不是很认同这种观点。作为专业的 HR，处理劳资问题是专业知识的重要组成部分。

HR 首先代表投资方，要充分考虑投资方的利益。同时 HR 作为管理员工的部门，将员工视为公司的重要资产，那就需要了解员工，在遵纪守法的前提下照顾好员工利益，将股东和员工的利益协调起来。

专业的 HR 不应该简单地把自己归在任何一方，而应该是双方的协调者，保持自己的专业精神。

问：如果将 HR 的角色归纳为 4 方面：战略伙伴、管理和制度的专家、雇员的激励者、变革的推动者。那么对您而言，这 4 种角色在整个工作中的分布比例如何？

李磊：我认为在组织发展的不同阶段，HR 的角色不同，工作的侧重点也会不同。在耐克森从阿尔卡特分离的过程中，HR 的工作重点在于集团人力资源管理基础平台的搭建，使各项制度建立起来，保证在过渡期间公司正常运转。HR 在此时更多是管理和制度的专家。而公司在重组、变革时期，比如 2003 年 7 月转型后期，HR 需要利用其经验与专长宣传和强化变革，推动改组的成功，HR 就变为推动变革者。至于雇员的激励者，则是 HR 日常工作中不可分割的一部分。每天我们都需要帮助员工协调各种矛盾、帮助他们卸压，采取不同的激励方案促使员工学习和发展，提高产出。而谈到战略伙伴的角色，我觉得不能一步到位，需要在把基础工作做好的前提下，需要在不断了解公司的业务、产品、市场和人员的前提下才能慢慢进入。



李磊 先生简介

李先生目前为耐克森集团大中华区人力资源总监。他获得了苏州大学英语专业的硕士学位及澳大利亚 Southern Cross University 工商管理硕士学位。目前，就读于法中高校合办的工商管理博士学位班。

在加盟耐克森集团以前，李先生曾就职于德国西门子自动化与标准驱动集团在华的合资企业及西门子医疗集团下属听力集团的独资企业，全面负责人力资源管理工作。

专访泰康人寿保险股份有限公司首席训练官曾恩明博士

采访、编辑：赵怀青

泰康人寿保险公司由中国对外贸易运输(集团)总公司、中国石化集团北京燕山石油化工



有限公司和中国嘉德国际拍卖有限公司等 16 家国有大中型企业发起组建，是目前中国最大的全国性人寿保险公司之一。在全国设立了北京、武汉、广州等 29 家分公司，124 家中心支公司，同时，泰康人寿的员工队伍迅速壮大，目前已拥有内勤人员 6000 余人，营销总人力 15.5 万人。

问：曾博士您好。您现在是泰康保险公司的首席训练官，在帮助泰康公司成为全国公认的培训最佳典范企业。但是据说您刚入行的时候并不被看好。能否谈谈这段经历？

曾恩明：我在 1966 年军中退役后开始找工作。有一次听了一场寿险讲习，感觉保险很有前途，也很有利益，便想入这行。结果我的家人反应很大，告诉我我的人际关系、口才、个性各个方面都没有做保险的天赋。用今天“人才测评”的观念来看，我可能通不过测评。可是后来我还是“误入歧途”进了这行。刚入行的时候我的确受了非常多的挫折，也不断在怀疑和否定自己。我在 1972 年参加美国寿险管理学会（LOMA）的寿险管理师资格考试时，帮我办理手续的人员都对我嗤之以鼻。但是，好在我始终没有放弃，发奋学习，2 年后，我成功跨越了体力和语言能力的考验，赢得了 LOMA 的寿险管理师资格，于 1977 年正式进入保险行业。之后，我更是积极地锻炼自己的人际沟通、表达能力，尤其是在个性方面，藉由保险的推展，我从原先羞涩甚至有些忧郁，逐渐变得敢于面对大众，敢于演说，变得自信，开朗而充满活力起来。

问：后来您是如何开始了在泰康公司的培训师工作？

曾恩明：我在这行工作了25年之后，也就是2003年，自己规划应该“退休”了。我去周游世界了一番，回来之后，泰康公司的高层与我交流。泰康公司是非常强调以人为本，强调培训的企业，尤其在保险这行，激励和培训格外重要。由于泰康公司可以连续3年取得3位数字的增长，很了不起，但反过来想，要如何培训这样一个企业的精英们，这是件有趣的事情。我觉得他们的理念很优秀，也能让我发挥本行的优势，于是，我到了泰康。我们的理念是“教育是最大的福利，管理是最严肃的爱”，泰康公司的培训官能进入总裁层会议，参与企业战略制定和发展规划的讨论决定中，这在保险行业乃至所有企业中都是比较少的现象。

问：您的个人经历和您的工作阅历对您今天的培训工作有什么直接联系呢？

曾恩明：我最大的感触就是，人的潜能是非常巨大的，但是，如果没有激励和自我激励，没有认准目标之后坚持不懈的学习和练习，不断突破我们自身的束缚与惰性，我们可能很难发挥出自己的潜能，获得不断的成长和成熟。

问：吃了那么多苦，您是如何坚持下来，而且坚信自己走的路是正确的？

曾恩明：的确，我吃了许多苦。可是，障碍往往也是成功的基石。很多时候我们放弃，那是我们在自我安慰，自我蒙蔽，自我推卸责任。打个比方，卧底如果不是为求真切，怎么会努力改造自己以适应工作环境和性质？如果卧底一再说“我不行，我真的不行”，他就真的不再具备向困难挑战的勇气和能力。奥运会上的举重选手，在争夺奖牌的决赛中总是要举重一点，再重一点。达到和刷新记录，是他们的光荣。如果总是说，我最好成绩也就只有多少，那不过是自我欺骗和逃避。

可是，话说回来，我认为坚持和自我激励并不意味着一个人要盲目追求不计后果。相反，计划性很重要。在泰康，我们要给员工做职业计划，尤其是在新近员工和需要提升员工的培训中。我们要让大家画一个坐标，找出你眼前的目标，中期目标和长远目标。接着做3件事情：

1. 自我分析。你是一个什么样的人，你拥有何种个性和优缺点，如果可以借助科

学的测评和测量，那自然更好。

2. 确定你的目标。其中包括短期，比如你目前在什么岗位上，你希望自己能把什么工作做好，能具备什么能力。中期目标，比如3—5年后你希望自己处于什么岗位，做什么内容的工作。然后是长远目标，比如你希望能成为资深顾问，或者自己创业。列得越详细越好。

3. 在目标确定之后，你来填充为了达到这些目标你需要付出的努力和代价。比如，你希望成为管理者，那么为此你需要积累哪些方面的知识、信息，哪些人际关系，哪些经验。你希望切入新领域的时间长度大约是多少，你希望从什么层次切入。

问：这是一个流程化的职业规划过程。但是可能不少人对自己的中长期目标难以短时间内确定。该怎么办？

曾恩明：在做这样的职业目标规划之前，你一定要自己先仔细思考过。相比与中期目标来说，我觉得长期目标更重要。在我们发展的过程里往往由于缺乏目标，走了许多弯路，做了很多无用功，到头来发现，原来目标早就经过了。尽管在实现目标的过程里，我们的目标也会有所调整，但这个实现的过程不会浪费，而且要从长远目标出发，目标确定，方法找到了，自己的工作动机和愿望也就更强烈，更能将自己的工作目标与公司的组织目标有机结合，于是形成这样的一种认识：我在为一个组织效力的同时，也是组织在提供给我一个实现目标，不断进步的舞台。

问：那么在实现目标过程里我们应该如何对付各种挫折和失败？

曾恩明：首先是心态的问题。刚才我也谈到了，人的潜能是无穷的，但我们缺乏的是开发和发挥潜能的勇气与恒心。不要给自己各种借口来逃避挫折，将自己蜷缩在没有压力的温床上。

同时，勤奋是我们进步的法宝，培训是帮助我们进步的捷径。我经常和学员玩一个“手指灵活性”的游戏。我们都认为全身最灵活的部位应该是手指，那让我们来实验一下。把你的左右手伸出来，然后注意听我口令：上打三声鼓（食指抬三次），下打三声鼓（小拇指抬三次），上下一起打（食指和小拇指同时抬三次），中间裂大缝（食指和

中指并拢，无名指和小拇指并拢，中指和无名指向相反方向一起抬三次)。这样做下来，你的手指够灵活了吗？如果速度再快一点呢？这个游戏我和很多学员都玩过，有些学员即使玩过好几遍，都还很不灵活，这也就是说，即使我们接受了培训，我们没有花时间练习和实践，那么培训的效果如何见得呢？

我们来回忆一下我们最近一次参加的培训有多少收获我们已经运用起来了？如果培训要我们自己花钱和时间，我们还这么愿意参加吗？我们会不会因为培训被安排在周末而希望得到加班费？

问：谈到培训，那么您认为培训过程中学员、学员的主管和讲师之间应该保持何种关系才能优化培训的效果？

曾恩明：回答这个问题之前，我们先来讨论一下什么样的培训结果是理想的。曾经有这么一幅幽默画，画的是一个大会场内，讲台上放着一台大录音机，正在播放一个培训课程，而台下的学员座位席上，整齐排放着整排的小的收音机。这就是我们传统的学习和培训的过程吗？是否学习和培训的实质就只是记录下培训师所讲授的东西就算达成目的了？

美国哈佛大学曾经针对 70 几个组织进行调查，请他们按照不同角色在培训不同期间的作用的重要性进行打分，最重要的打 1 分，最不重要的打 9 分，结果如下：

期间 \ 角色	学员	讲师	主管
培训前	3	5	4
培训中	6	7	9
培训后	2	8	1

你看，出乎意料的是，我们传统意义上认为的重要因素，比如讲师的因素，学员在培训中的因素都相对不那么重要。相反，学员和主管在培训前、后的作用对培训效果产生巨大的影响，其中主管在培训后是一个最关键角色。这份调查也许只局限于美国，但某种程度上，它的参考性很强。

问：也就是说评价一次培训是否成功有效，并不能侧重考量培训师一方，那么究竟应如何让培训效果发挥到最大？

曾恩明：效果最大化，这是个很关键的问题。美国方面曾经有报道说，在每年投入的120亿美元培训费中，有90%被浪费了，而有效制定的战略只有不到10%得到有效的执行。培训也面临同样的挑战。如何放大有效执行的部分而减少浪费呢？这不仅是企业组织，培训师需要思考的问题，更是学员们应该思考的问题。调查显示，95%的学员在培训结束后并不会按照培训的要求去执行，不能将培训所得运用到工作当中去，不少员工接受培训，但仅仅是形式主义，为了使自己年度的培训小时数达标而已。

正如刚才我们玩的手指游戏所引发的思考一样，行为变化需要经过有意识的练习的过程。很多学员在培训之前都认为自己有这样的培训需求，自己会将所学转化为行动，因此，组织和学员个人都需要进行培训需求分析，为即将开始的培训热场、暖身、破冰，让学员看到培训与工作之间的关系，从而提高了培训的投入程度，从而有效刺激培训需求，强化培训和行动的动机。接下来从“想做”到“会做”，正是培训的过程，但要使培训的精华贯彻到学员的工作行动中，那就意味着培训不能只关注单纯的知识传授，还要持续关注学员观念的转变，行为的变化，绩效的改善，这才是真正的“会做”。而从“会做”到“实做”，包含了对管理，尤其是学员们的主管的管理能力要求。正如我们刚才画的表格所示，主管在培训后扮演者关键的角色，如果他们关注下属通过培训后的变化，给与及时的肯定与总结，那么他们决定着下属的培训所学与职场所做之间落差尽可能小，决定着下属对后续绩效辅导充满满足感与成就感，从而真正达到“乐做”，也就是下属在培训之后主动积极地将所学理解消化运用于工作中，并感受到自己的进步。

问：您在此不断强调学员们在组织中的主管对培训效果影响巨大。那么在培训之前，主管除了需要激励下属的培训动机与投入性之外，对参与培训的下属是否需要经过选择呢？

曾恩明：培训需求分析是选择适合参加培训的下属的关键依据，也就是说，不是有人参加培训就好，不同培训需求的下属应该对应地参加不同的培训。缺少培训需求分析，或者把培训需求分析当作走过场来对待，那都是在浪费培训资源。同时，通过培训需求分析和培训报名，主管可以与目标下属进行有效的沟通，了解他们的心态，帮助他们建立合理的期望，目标，带上问题参加培训，同时，适当地将主管自己对下属的培训目标“透露”出来，也能影响下属的培训积极性和培训的目标管理。

问：从“会做”到“乐做”的过程中，主管和下属应该如何共同协调培训的期望值呢？

曾恩明：我们可以通过一个小游戏来探讨这个话题。我们随机选 2 位员工来扮演 2 位赛跑选手。将其中一位的眼睛蒙上，另一位只能单手单脚进行跑步，我们在跑道上设置各种障碍物，比如椅子，然后开始比赛。在 2 位跑步的时候，周围的人不能给予提示，看看谁能先达到终点。

结果，那位四肢健全，但双眼蒙蔽的赛跑者被远远落在单手单脚赛跑的“残障人士”背后。这给我们一个启发：经过培训的人，即使在未来的职场道路上遇到各种障碍，但只要“看得到”，目标就能达到。而“盲目摸索”，缺乏目标管理，会让人不断碰壁、受挫、放慢了进步的速度。

正如摩托罗拉的一句名言：我们每投资在员工身上 1 美元，就将赚回 3 倍的利润。钻石与煤炭的分子都是 C，但价值显然不同。钻石的组织严密，能吸收并放射光芒，这就相当于那些思虑周密，执行彻底，坚忍不拔的人，他们能虚心学习，学习效率高，并能举一反三用于工作。通过培训，这些钻石能从“人力”，变为“人才”，变为“精英”。

因此，培训是帮助组织提升员工自我价值与竞争力的重要途径。培训的目标和期望固然重要，但更要坚信，培训的费用很高，但缺乏培训的代价更加昂贵，它还将会大大增加进步的障碍，消耗更多的精力与资源。

问：您是一位资深的培训师，那您如何看待培训师在培训前、中、后对学员所起到的作用呢？

曾恩明：对于培训师而言，培训开始之前的准备工作是最为重要的。培训师在培训开始之前就应该参与或研究培训的规划，了解学员的情况与现状，确认培训的目的、期望、效果、执行方式以及效果的评估方法。然后认真地针对目的和期望效果设计课程的方式，流程，内容，活动和各种工具教材。同时准备好自己培训的状态。

有了充分而有效的培训前沟通之后，培训师就可以在培训过程中尽情与学员们互动，演示与总结各种培训信息和范例。与期间观察学员的状态，处理各种现场的问题，并对问题进行反馈，辅导，设法完成目标。

培训后，培训师需要协助学员们总结培训心得，调整培训后的目标管理，即使与学员和主管联络、沟通，取得反馈。当然，培训师还需要整理培训中的各种档案，马上进行总结，为下一次类似的培训课程作好准备。

问：您所处的保险行业是一个特别需要培训和需要特别培训的行业，能否谈谈泰康的新人培训的思路？

曾恩明：的确，作为保险行业，我们更加需要培训，我们也将培训视为激励员工自信与绩效的重要途径。培训的初衷依然是：学员要什么。从需求层次理论来看，员工都有渴望成功，进步的需求，这也是他们选择一个行业，一个组织的原因。因此，所有的培训，都应该是“以学员为中心”的。而组织想要什么？无非是希望通过提升员工价值、风范、绩效，使组织成长，实现员工高的自我价值，对组织、职业和行业的高度认同。所以，培训还应该是“以效果为导向”的。围绕着学员要什么和组织要什么这个核心问题，培训师开展课程规划，主要包括提高基本竞争力的培训课程，比如销售技巧、财务规划知识、心理素质、市场观念、团队合作等等。同时，所有培训课程并非孤立分割，而是形成了培训系统。我们不仅将课程串联起来，还将反馈，评估，后续跟踪一并纳入系统中，并通过泰康企业大学，员工生涯规划和企业网络实现“天地人合一”。从而使学员经过这个系统真正实现“脱胎换骨”，“改头换面”。

由于保险业对培训的需求和要求不断提高，也促使保险业的培训发展特别快，促动到了其他行业的培训发展。

问：最后，您是如何评价目前您个人职业的自我价值的？

曾恩明：我认为，自我价值定位越高的人，成就动机越强烈，越容易抓住学习和进步的机会，去实现自我价值。这也是我给予我自己职业发展的激励。

我现在已经不太会因为学员或者组织夸我培训课程好而特别兴奋了，我感到最欣慰的就是看到了我的学员获得了自我价值的提升，获得了成长。我希望自己能一直培养新人，作为教师，看到自己学员成才，那就是我们的自我价值得到提升。



曾恩明 博士

泰康人寿保险公司首席训练官

美国宾州州立 Bloomsburg 大学 MBA，美国北爱荷华州立大学产业训练博士，曾先生曾担任了众多协会及组织的主席及负责人，是中国培训行业最资深的专家之一，他致力于协助泰康人寿成为中国公认的培训最佳典范企业

专访博世 Bosch 贸易有限公司人力资源经理 金驾

总部设在德国斯图加特的博世集团创立于 1886 年，主要经营 **BOSCH 博世** 汽车零配件，工业与机械自动化产品以及家电产品。目前博世全球员工数达 22.1 万人，其中半数以上在德国境外工作。德国博世 (BOSCH) 集团在 2004 年度财富五百强中排名第 94 位。从人们耳熟能详的各种博世生活产品，到鲜为人知的尖端科技产品，您会发现一百多年来，作为众多不同领域的世界领先者，博世始终走在时代进步的最前端：从 1902 年发明世界上第一个具有高压电磁点火系统的火花塞，1952 年世界第一台多功能电动工具的诞生，1976 年推出全球第一个转臂式机器人，到新近问世的电液制动系统，博世创造了无数个世界第一，更为人类提供了许许多多最先进的博世科技。博世在中国的历史可以追溯到 1909 年。自博世于 1980 年代中期伴随着中国的改革开放再次进入中国市场至今，博世已凭借高达六亿多美元的总投资额及两位数的年均发展速度成为在华跨国企业的成功典范。博世贸易（上海）有限公司隶属于博世集团汽车售后市场业务部，通过遍布中国的各分销商和汽车专业维修服务网络，随时把握市场需求，为客户及时提供全系列的博世汽车装备产品及专业维修服务。

问：一谈到博世，不少人首先会联想起德国特色的严谨，但博世却一直倡导开明。请问博世中国的企业文化是什么？

金驾：博世在全球推行 7 大核心价值观，博世中国也是如此。这 7 大价值观是：“面向未来、效益、责任、积极进取，坚定不移、开明和信任、公平、可靠、守法、多种文化”，你也可以看到在我们公司的墙面上挂着这样的信条：Be QIK Be Better Be Bosch。其中，Q 是 Quality（质量），I 是 Innovation（创新），K 是德语，意思就是 Customer Orientation（客户导向）。

问：怎么理解您提到的多种文化？

金驾：简单来说就是员工队伍多元化。从员工组成来说，我们希望在保留地区文化特点的基础上，将来自不同国家和地区的员工组成富有凝聚力和创新力的团队。我们更将多种文化看作是一种收获，是博世在全球范围内取得成功的必要前提。就拿博世中国来说，我们中国人的情绪和文化可能比较内敛，不太外露。这样的好处是大家的团队意识可能比较强，比较能为别人着想。但是不好的地方就是可能有时我们抱着多说不宜，不做反而不错的态度在工作和合作项目中。这是一种相对保守的文化，而西方文化对开放和独立思维，直接沟通与交流的倡导能从一定程度上冲击原来的文化。因此，把多种文化的员工组合在一起，也是文化磨合与互动的过程。西方员工可以更理解团结合作的意义，而东方的员工变得更主动交流、发表意见。现在，博世的员工在注重团结和和谐之外，又比较敢于直言和积极沟通。

博世中国现在的外籍员工数量比例在 10% 以内。另外，我认为把员工送到不同地区和国家的博世公司，以及博世集团下的其他公司接受培训，或者我们邀请德国和其他地区的培训师来中国，这也都是多元化的一种表现方式。

问：博世集团原是家族企业，但却从上世纪 30、40 年代就引入职业经理人机制的企业。博世如何看待职业经理人的培训和发展系统与企业发展之间的关系？

金驾：的确，博世原是个家族企业，但是博世家族的继承人在公司中的发言权越来越少，更多的企业运作经营就交给了职业经理人和企业制度。因此，职业经理人体制是博世的重要体制之一。

问：目前的博世是如何培养和发展职业经理人的？

金驾：我想在谈职业经理人发展规划项目之前，先简单介绍一下博世的 2 大员工发展项目。一个叫“IDP”，即国际人才发展规划(International Development Program)，它主要针对应届毕业生而开设的系列培训系统工程。另一个叫“MDP”(Manager Development Program)，针对博世现有的管理者，领导者和那些“高潜能”的员工开设的系统的“领导力培训”课程，MDP 的目标群体有 2 类，1 是普通的但有潜能被提拔为 team leader 的员工，另一类是有潜能提拔为部门经理的 team leader。这样的培训课

程中包括 5 个必修课和若干选修课。必修课主要针对我们博世所认为的领导人和管理者应该具备的素质而定的，比如沟通能力、面试能力、绩效评估等；而选修课则因员工各自的岗位职责和培训需求的不同而定。

另外，我们还会给这些经理人或准经理人安排了高级别的导师，这些导师拥有比较高的权威，同时又能及时而准确地了解他们的问题，想法和需求。

问：这让我们感受到这样的培训当中有许多人力资源管理方面的培训，是吗？

金驾：的确。不是只有人力资源部门在做人的工作，所有的经理人都需要承担人力资源管理者的角色。因此博世非常注意职业经理人在人力资源管理方面的培训。

问：进入这样一个系统工程培训之后的经理人或“高潜能”者是否一定能获得岗位的晋升呢？

金驾：这个问题我想可以从 2 方面来谈。一方面，是否换岗位，是否获得晋升，这样的目标会在 MDP 启动之前进行沟通。我们需要知道培训者自己的职业方向，职业兴趣和培训目标。另一方面，我们当然需要在企业内有合适的岗位时考虑这个问题。MDP 有一个概念，培训者在培训后的 4 年内有晋升的机会。另外，我们还倡导大博世概念，也就是说，不同的博世分公司的 HR 之间形成团结的团队，经常沟通互换职位和人才信息，那么当我们知道另外一个博世公司有一个职位是我们这里的博世公司可以提供时，我们就可以推荐合适的人选了。又比如说一位经理人在这个博世公司工作职位升到顶了，如果有合适的职位，他可以选择到另一个博世公司，另一个领域开始新的工作。

反过来说，在 MDP 启动之前的人才计划是非常重要的。作为 HR，需要计划好在未来 5—10 年中博世中国将有多少新增管理岗位，这需要数据分析来确定。然后再确定现有的哪些员工适合纳入 MDP 项目中，而剩下所需的人才可以从 IDP 项目中获得。而我们发现即使通过内部提拔也无法满足博世发展需求时，我们就考虑需要开始校园招聘，需要更庞大的 IDP 项目。

另外，MDP 项目的前期沟通和过程中的互动都非常必要。这就回到我刚才谈到的大博世概念和导师制度。

问：这是否意味着博世全球各个分部之间形成一种培训和培训师共享的机制呢？

金驾：某种意义上说是这样的。我们会邀请中国、德国或其他地区优秀的培训师到中国给我们的员工做一些培训。另外，我们所有的员工每年都有2次大的培训。他们在受训结束之后要回公司来授课交流。这不仅是知识管理的一种方式，也在锻炼他们的演讲、表达等方面的能力。

此外，在大博世集团内，我们形成了培训和培训师共享的体系，有很多好的，通用的培训课程我们可以共同分享。

问：那么博世的骨干力量的招聘和选拔的标准主要是什么？

金驾：我们对关键岗位都设计了能力素质模型。从硬件要求来说，我们对候选人的学历、工作经验方面都有要求；从软件要求来说，我们需要考察候选人的各种素质，比如应变能力，领导力等等。博世是非常注重内部岗位轮换和内部提拔的企业。我们的部门经理大部分都是来自内部提拔。

在选拔的方式上，我们主要有内部选拔和外部招聘2种。内部选拔包含了岗位轮换与晋升2种。刚才我提到的大博世公司内部轮岗就是一方面。

在决定提拔的过程里，绩效考核固然是一方面，也可以说是正式评估的内容，但我们还要观察和确认他的价值观与行为方式是否符合博世的企业文化与宗旨。对这一部分的观察和评估，从HR角度来说需要花很多的时间在平时完成。比如我们要观察他与同事、上级和客户之间如何沟通协调，他的口碑如何，他是否值得信任，是否有领导力，能承担责任，是否有正义感等等。这些个性和行为方式的观察需要在平时日积月累，比如一起吃饭、培训、旅游和开会都是观察机会。这些场合和情境下我们所观察到的是真实而生动的信息，HR要在观察后及时记录，以便在日后讨论时能提供意见。

问：这样一来，涉及到员工的职业发展前途和员工关系的时候，您作为HR有没有尴尬或者矛盾过？

金驾：曾经有过这样的经历。有员工来申请新的职位，我会在收到他的申请的时候就跟他谈，我一定会传达你的想法，但我只是决策的一个角色之一。后来我们发现从各

方面综合评估来说她并不适合，我会转达他，并且开诚布公地告诉他真正的原因，他需要改进的地方是什么。在我们沟通的过程里，HR 的姿态是很重要的，要让对方知道你的作用和意见是中立的，而你所做的又是真心为他好的。

当然，我认为这样的沟通关系也有赖于博世企业文化的支持。正是我们所倡导的公开、直率、公平使很多沟通顺利进行。

问：那么博世在与员工谈职业发展的过程中是如何把员工的职业发展规划与企业的发展规划有机结合起来？

金驾：博世有一个名为“MAG”（即年终绩效评估）的项目。其中，绩效考评是职业发展的依据之一。另外，我们还邀请部分员工参与“潜能评估”。对这些员工进行选择，有针对性和深入的职业发展讨论。我们通过专业的问卷测评，针对这些员工的工作情况，找出他们的优势，需要改进的地方，而且与他们一起制定年度乃至3—5年中长期的职业规划，并明确这个过程里公司应该给予的各方面支持。

问：会不会担心帮员工的职业发展规划得越明确越理想，越可能成就了他们而失去了人才？

金驾：我想，从企业角度来说，要想留人，尤其留住关键人才，这样做的结果是利远大于弊的。首先这是我们尊重，关注和重视员工的表现。我们给员工科学，客观的评价和积极的指导，帮助他们成长。

另外，只有我们共同讨论制定目标，我们才能在沟通的过程里及时发现问题，解决矛盾。

问：在员工职业规划与发展的过程里，HR 和 LM 之间的角色分工有何差异？

金驾：LM 与下属朝夕相处，可能可以更直观、具体地就员工的业务能力以及相关素质进行评估和指导。而 HR 则主要就员工的一些共性问题进行沟通，HR 可以提一些专业而又中立的意见和建议，比如他的团队协作能力，性格因素等方面的问题。HR 的专业角度非常重要，而 LM 的角色也很重要，因此在留人问题上，HR 与 LM 也是共同承担责任的。

问：谈到留人的问题，您能否再接着谈谈 LM 与 HR 不同的作用？

金驾：就从我们 HR 的绩效评估角度来说，我们年底需要确定招聘新进人员的有效率。可是就在年底，新人招完了，而原来的员工忽然走了。如果出现这样的问题，HR 和 LM 都有责任。我们都应该及早的发现员工流失的征兆，及时做一些预警性的工作。当然，留人的因素很多，比如职业发展空间、薪酬福利、工作氛围等等。而这些因素很多是与 HR 相关的。HR 需要评估员工的工资水平是否合理，需要和 LM 一起为员工寻找职业发展机会，需要与员工一起规划职业蓝图，需要积极营造和谐愉快的工作氛围。因此，HR 和 LM 应该共同承担留人的责任。

问：您刚才也反复提到的 IDP 项目主要针对的是新人。那么目前博世招聘应届毕业生的标准和方法是什么？

金驾：所谓的 IDP，是指进入博世的新人在中国接受 1 年的岗位培训或岗位轮岗培训之后，将有机会到德国工作 2 年，在这个期间参加各种有挑战性的项目。我们希望他们从德国回来之后能担当起年轻经理人的责任。

我们从今年 10 月份开始即将启动大博世的校园招聘系列活动，目标学校是与博世的业务范围相关的 Top10 院校，专业也主要对准例如汽车制造，工业自动化，机械电子之类的专业。除了校园招聘之外，我们也借助网络、报纸等方式来招聘。但是，诸如市场、销售类的职位招聘，我们更倾向选择一些有工作经验的高潜能者，即那些所谓的 Young Professional。

在招聘过程里，我们在有可能的情况下会结合人才测评的意见来考虑候选人的录用与否。

问：除了招聘应届毕业生之外，每年全球各地的博世公司都招收不少实习生，博世提供他们一个可能的职业起步的高起点，并改善他们的生活。能否介绍一下博世中国在招收和培养实习生方面的标准和流程？

金驾：博世有成熟的管理培训生计划，主要针对相关专业的高校学生。我们很愿意提供给在校学生实习体验的机会，让他们来感受博世的工作氛围。同时，他们也可能是博世未来的招聘目标。因此我们也积极的与中国各大院校保持良好的合作关系，比如说同济大学、交通大学等。

问：面对日益细化和发展的人力资源管理技术，您认为人力资源部门是否需要不断地更新采纳？

金驾：我认为应该持开放而谨慎的态度。因为 HR 的职能要与公司战略，公司对 HR 的战略定位相匹配。同时，每个公司都有自己的长处和需要改进的地方，HR 的理念技术不断发展，为了提高 HR 的价值和能力，我们应该积极而连贯地关注这个行业的动态，但在吸收利用的时候，又需要考虑很多因素。比如说，360 度考评是近几年来的一个热点话题，从积极角度来说，它可以使绩效考评，员工辅导更全面，更丰富；但如果员工和客户，或者员工之间达成默契，形成联盟的话，恐怕这样的考评就发挥不出积极的效果了。

优秀而进步的东西值得我们学习，而且企业的发展不能闭门造车，现在有些新的技术我们未必有用，但也许将来我们用得起来，时机也是一个问题。

问：尽管博世非常重视和谐愉快的工作环境，但您是否有过从挫折和不快中激发灵感经历？

金驾：的确，我们不可能每天都工作得非常愉快，压力，挫折经常光顾和考验我们。比如我有时也在考虑如何处理部门之间的矛盾问题，作为中立方有时角色的把握是很微妙的，可能处理不好，误会产生了，问题还越积越多。但我的做法是，一方面处理问题对事不对人，这很重要。否则会把一种不愉快甚至抵触的关系带进更多的工作和人际当中，甚至会影响到自己的性格和行为方式。因此，心态的调整很有必要。另一方面，处理的方法也有讲究。有时矛盾出现了，尽管需要解决，但是我们带上了情绪或者不够冷静，那难以解决问题。我会先“冷处理”一下。之后我们再好好协商。

有时，在和不同部门进行沟通协调的过程里，得到的灵感是我们原来的流程、制度是不是存在一些需要改进的问题。比如说行政采购的工作，由于原来的流程制定存在不合理性，导致一些工作被闲置了，效率提不起来。那我们就需要来改进流程。

问：这样一来，制度和流程也在不断受到挑战了？

金驾：是，一方面制度和流程是有必要在适当的时候更新的。因此我们需要搜集员工的反馈和意见，考虑哪些问题是由于制度和流程造成的，可以怎么改变。但是，这也不意味着所有问题都可以归咎到制度和流程上，保持制度和流程的相对严肃性也同样很重要。

问：要和那么多精英人才一起工作，您作为 HR 感受到最大的收获和挑战是什么？

金驾：我的确收获了很多。4年前我刚来博世的时候，公司还没有真正意义上的 HR 部门，当时我要兼做很多 HR 的工作。一直到现在 HR 经理的职位，我个人就是博世内部提拔的一个例子。4年来我学到了很多，最明显的是对公司的业务领域了解了很多，对自己的工作内容，对 HR 的理解也提高到一个比较深的层次，我的沟通能力，处理冲突的能力等等都在工作当中不断地得到体验和改进。

当然工作中也有挑战。如何协调和化解部门内部，部门之间的矛盾，如何打破部门间的障碍，如何与各部门的经理进行沟通，如何进行时间管理，项目管理，我要学的东西还很多。我感觉最大的挑战是如何拉近与员工之间的距离，如何建立彼此的信任，如何让他们愿意与我多沟通交流，如何通过各种努力，让员工感受到公司优秀的文化和氛围。因此，我现在也要做很多员工关系方面的工作。

问：这样一来您的工作也就更多样化了，是否压力也随之增大了？

金驾：工作内容是不断被扩充升级的，尽管有时我们没有具体的工作内容区分，可是我们要做很多事情，比如刚才谈到的员工关系，和你也提到的压力管理。有的企业可能一个 HR 要服务于 100 个员工，他的工作量是可想而知的。但是谈到压力管理，这也是个有趣的话题，我也在考虑以后除了做自己的压力管理之外，如何做好员工的压力管理。

我自己的做法是，我办公室外面的风景很不错，东方明珠，黄浦江，我可以登高望远缓解一下疲劳和压力。这从另一个角度来说也就是心态很重要。另外，和员工拉近距离，建立信任，在他们需要找人倾诉或者给点意见的时候，我也很乐意成为这样的对象。



金驾女士简介：

金驾女士毕业于上海外国语大学，同时是全球排名前 15 位的伦敦城市大学的 EMBA。至 2000 年起加盟博世贸易（上海）有限公司，2003 年 3 月起担任人力资源部和行政部经理。

专访锡克拜 SICPA 人力资源总监 孟明先生



瑞士锡克拜 SICPA 公司成立于 1927 年，是世界知名的专业油墨供应商。公司遍布全球 5 大洲的 38 个国家，在世界各地拥有员工 4,000 多名。其防伪油墨适用于钞票、银行支票、以及其它高风险产品的印刷；其商业油墨适用于不同工业领域之包装的印刷。就其环保型的水性油墨和高科技的 uv 固化油墨的品质而言，目前锡克拜在全球处于领导地位。

问：作为全球最知名的油墨企业之一，您能否简单谈谈这一行业的人力资源管理特点？

孟明：这是一个和我们日常生活密切相关，但我们普通人可能不太熟悉，也不太去思考和关注的行业。比如说，我们天天接触的食品包装上的油墨，烟酒饮料上包装的油墨等等。这些油墨的质量和工艺不仅影响着外观和品牌印象，更影响着健康、安全和环境。因此，这样的行业既属于传统制造业，又非常强调创新和高品质。因此，我们的员工不仅需要有相关的专业背景，还需要在工作中不断研发、生产和推广高品质的油墨产品。同时，员工们诚信正直的品质、高度的客户导向观念、严格的自我管理意识和能力

都至关重要。而人力资源管理工作的重心正是选择符合我们这样行业和企业标准的人才，并使他们在这里获得职业的不断进步，使企业获得长足发展。

问：那么您是如何定位自己在这样一个特殊行业的企业中的 HR 角色？

孟明：谈到 HR 的定位，我想要和企业的发展战略、发展阶段相结合来看。我刚进锡克拜时，公司的性质还是中国和瑞士合资，后来拆分开来，成为瑞士独资企业。我参与了组织的重大变革与人员结构重组。我需要根据企业独资后的经营理念，战略定位来组织新的人员体系，使员工与新的企业融合并发展。我们一起经历艰苦的考验，然后慢慢地，公司步入理想的轨道，蒸蒸日上，我作为 HR 的工作内容就更多了细节的工作，我也在为自己的工作设计各种新内容。总的来说，在企业经历变革重组的过程里，HR 需要充当一定程度上的先锋者角色，要考虑和实施的事情非常多，要担风险，也要有魄力。而当公司进入相对平稳发展期后，经营者和各个部门也需要 HR 做更多支持性的工作。

但是，无论企业是处于发展时期，稳步阶段，战略变化或者经营者的思路如何，HR 始终需要确定的是自己的定位和工作内容。如果你只是想做日常的事务性的工作，那么你注定不能成为企业的战略伙伴或者经营者绝对得力的左右手。HR 的工作其实没有绝对的模式，HR 对员工或者经营者的影响也是在潜移默化当中进行的，尤其当你需要面对大量协调、沟通的工作时。如果只想着我一上任就能做大事而且一定能做得好，这样的态度未必合适。我的经验是，尤其做到高层的 HR 管理者，要真正发挥自己的作用，需要在平时观察、思考及对事物的决断当中慢慢树立别人对你的信任，这样至少需要经过 1、2 年。

问：锡克拜的企业文化主要特点是什么？

孟明：我们不提倡对员工管理得过于刻板教条，我们强调充分授权，我们强调员工需有强烈的自我管理意识和能力。

正因为信任员工并充分地授权予部门的自我管理，所以我们的员工在他们的工作中要有较强的计划性，同时，我们的客户也非常关注计划性，任何随心所欲地做事态度，

都将无法满足和配合客户的需求。同样，如果员工或部门没有团队观念，研发、生产和销售之间相互缺乏合作和协调，那也会影响到公司的全局发展。

问：您刚刚谈到了这个行业的特殊性，那么锡克拜招聘员工的特殊标准是什么？

孟明：我们的技术员工需要有相关专业的背景。但是，由于中国目前尚无在学院里设立油墨专业，要招专业对口的人员，的确不容易。因此，我们会选择临近行业的人才，比如包装和印刷及化工专业或行业，然后通过我们的再培训，使他们对油墨行业和企业有更深入的学习。我们的销售人员需要有过硬的技术背景，因为他们面对的主要是印刷行业的企业大客户，其销售过程中的技术含量是占大多数的。比如，销售人员对于印刷中出现的刀丝之类的问题，他要能判断是属于油墨问题还是印刷设备问题（这只是我经常听到的他们之间的讨论点）等等。

同时，由于我们非常看中我们的文化和价值观，因此我们要选择相匹配的人才。我们非常恪守正直诚信的价值观和行为方式，不允许我们的员工进行任何有违我们道德观的事情，因此我们可能会放弃很多机会，但我们绝对不愿意做那些有后遗症的事情。因此，在招聘的过程中，我们会考察候选人的道德和价值观。

问：这样的道德观和行为方式是否会在员工的绩效考核当中体现出来？

孟明：当然。而且根据岗位职责不同，考核的标准和条款也不尽相同。我们时常跟踪客户的反馈，任何在销售过程中出现的违反规定的行为，都将会影响其考核的结果，既而影响到他们的奖金或薪酬，甚至职业前程。

问：在这样一种大客户导向而且行为方式有严格规定的工作要求之下，员工是否感觉压力很大？

孟明：压力一定是有的。比如说国内的香烟包装对油墨印刷细度的要求相对而言不比国外标准低，甚至有过之，这就对我们的产品和技术提出了很高的要求。又比如，客户的定单总是很紧急，而客户需要的油墨又往往需要接到定单之后再进行调配的。客户的要求在不断地变，我们员工的工作压力肯定不小，但是，换一个角度来看，正因为我

们的客户导向，我们在不断地满足客户的要求同时，也能不断提高我们的产品品质和性能，进而不断提高我们的核心竞争力和员工的专业素养，扩大我们企业的发展空间。

至于缓解员工压力的措施问题，我们的做法是细水长流地关照员工，及时发现他们工作当中遇到的问题或者困难，及时疏通矛盾。此外，刚刚我也提到过了，我们的员工制度和氛围还是比较宽松的，员工也可以通过休假、旅行来舒缓压力（公司会提供一定的资金支持），当然还有部门中的团队聚餐等等。

另外，我们的 HSE 政策也给予员工更多的人文关怀。所谓 HSE，指的是 Health, Safety, Environment。尽管制造业现在都在关注这几个标准，但是锡克拜是做得格外用心的。我们专门设了 HSE 负责人的职位，他隶属于 HR，从而可以全局的视角关注员工及整体的公司环境。

问：HSE 的主要工作是什么？

孟明：我们非常关注员工的健康，常规及特种体检，医疗保险的投入绝对不马虎。我们的厂房属于一级防爆单位，我们的消防系统里配备了泡沫灭火管道，我们的防爆车间里不允许使用手机。我们的餐厅里不能生火，员工只能在厂外吸烟。我们生产中所产生的污染物和废弃物都是在尽可能无法再利用的前提下罐装运输出去处理的。为此我们投入的大量的人力和成本，但这也正是锡克拜的价值观使然。同时，只有我们从政策、措施上高度重视健康、安全和环境，我们也就真正关注了员工，尊重和保护了我们自己的环境。因此现在，我们的员工的自我安全和环保意识都很强。

问：那么锡克拜要不断创造高品质的油墨产品，是否依赖原材料的进口？锡克拜是如何鼓励员工创新与突破的？

孟明：我们非常注重本土化的进程。在开始阶段，我们的原材料会从国外进口，然后在我们本土员工的研发应用之下，研究出如何利用本地的资源来替代进口的原材料。这也就意味着我们的 R&D（研发）部门需要不断地创新和有效地调整配方。

另外，为使新配方的有效转移至生产过程，我们的一些新的岗位和功能也在运营的过程中诞生。

同时，我们所倡导的积极沟通和正面反馈也给了员工更多直抒胸臆的机会。

问：您谈到积极沟通和反馈的问题，能否举例来谈谈锡克拜是如何营造积极沟通的氛围的？

孟明：我认为积极沟通不是说在嘴上或者简单通过企业文化的定义就能做到的。至此我们一直设立总经理信箱，鼓励大家发表意见。可是员工一来比较含蓄，不愿意太过主动表态或署名表态；二来也担心说错话带来负面的影响。后来有一次，一位员工给我发了一封信，谈了很多看起来犀利但确实是问题的问题，且是久拖不决的问题。在传统观念的压力下，他感到很是后悔，不知如何是好。对这一事情处理的好坏，事关公司文化能否切实履行及正气能否抬头。在总经理的支持下，一切事项均落实至相关负责人，从而疏通了这位提意见的员工很久以来的工作苦恼，也给其他员工树立了一个良好的沟通范例。这位员工对这样的结果很满意，但重要的是，之后的一些管理层会议，他都被邀请来参加。

沟通是非常重要的。而从另一个角度来说，我们需要知道员工有多关心企业，他们自己的目标是否与企业目标相协调。

问：通过树立榜样事件来促动员工的沟通积极主动性，这的确很重要。那么这样一来，员工的沟通积极性是否与他们的职业发展空间相关联呢？

孟明：有关联。每个经理人都负有义务和责任培养下属成为未来的领导者，可是，如果下属都是只执行无建议，对于经理来说会感到很困惑，不知道下属有什么想法，是否有思考力，是否愿意和有潜力培养成接班人。员工要有创新力，要敢于直言，即使你的想法还不够成熟，或过于激进。

但从经理人的角度来说，作为管理者需要“察言观色”，即使你希望培养一位下属做管理者，但他自己的职业兴趣和发展方向如果不在于此，那么提拔的意义就大打折扣了。

问：谈到直线经理与下属之间的关系，除了积极沟通的能力之外，您认为经理人还需要哪些人力资源管理能力方面的培训？

孟明：学会对人的关注。要留住公司的关键人才，直线关系的确很重要。不得不承认，有些直线经理人未必拥有确实的领导力和管理能力，因此锡克拜也在培训经理人方面花了不少力气。而就领导力培训来说，我认为附以对现实事例的领导力及沟通技巧的指导比单纯的抽象的领导力培训要有效。比如说一线的新任主管和组长的管理能力培训，在我们这样的行业里，一线的主管和组长的职责是很重大的，但是我们发现单纯的领导力的脱产培训似乎并不奏效。于是，HR 就承担起了这部分的内训工作，从配备培训资料到演讲，到事后的跟踪，并现实地集合工作，逐项地讨论领导力的问题，并给出建议和切实的解决方法。

此外，领导氛围的营造和维护也很重要，在锡克拜，所有的管理者都树立这样的意识：尊重员工，授权员工。所有的工作都在积极沟通的前提下执行。其实，领导力需要悟性、用心投入和不断总结经验得失。所以直线经理只有把自己作为管理者的位置明确了，对自己作为管理者的工作内容设计过了，并且贯彻到自己日常的工作中，才能为维护直线关系尽心尽力。

问：您是怎么理解职业经理人与企业发展之间关系的？

孟明：现在都在谈“职业经理人”的话题，我的理解是，职业经理人的素质是关系到企业国际化发展的关键所在，职业经理人的发展与企业发展紧密相关，职业经理人的表现也与企业的绩效紧密相联。“职业经理人”必须有一种自我能动性，一种专业的职场工作能力和自我调节能力。企业核心竞争力的发挥，关键在于职业经理人的努力。因此，经理人除了需要关注他个人和团队绩效的创造之外，还需要关注和留意横向各个部门的发展，以真正体现“职业经理人”在管理上的全局观。

作为 HR，应能经常找机会涌入到各职能部门的工作中，技巧地参与一些决策，如与销售团队一起拜访客户，尤其是关键客户。因为在这个过程中，我们能切实地了解客户，了解他们的希望值和销售人员的工作状况及表现能力，从而感悟和发现销售过程中存在的人员和沟通能力方面的问题，以切实给出有效的支持方案。作为 HR，只有你切实熟悉自己企业的业务和流程，你才能知道哪些环节会出现人方面的问题，你也才能在扩大自己的知识面和阅历的基础上给予员工更多的指导和支持。

问：要留住人才，除了良好的直线关系外，还有很多因素。那么 HR 在其他方面是怎么做的？

孟明：我认为，影响员工离职率的因素主要有 3 点：直线关系、职业发展空间和薪酬福利水平。薪酬福利在一定程度上的影响是有限的。一个员工要想在一个企业发挥作用，实现价值，需要投入一定的时间，需要顺应和梳理各种关系，没有这些保证，只有高薪，那他也会作得很不开心。

而职业发展空间能带来员工成就感和工作的动力。锡克拜给予了员工一定的学习和发展的空间，不仅仅是提升的机会，岗位平移和富有竞争力的前途的工作和学习的机会的合理地提供，也会激发员工强烈的工作激情。我们给予了员工一个学习和积累更多经验的机会，而对于企业来说，让有能力的员工参与并承担一定的非其职责范围内的企业其他流程的工作，能让他们在职业发展的同时更具有全局观和流程观，并发展我们的接班人计划。

问：员工的离职率和忠诚度是企业考察 HR 工作的指标之一，但有时 HR 并不能直接影响和左右员工的意志，而在处理劳资关系上，HR 也同样经常面对尴尬和压力。您认为应该如何平衡 HR 工作的矛盾？

孟明：某种程度上，HR 并不能解决所有的人的问题。但反过来说，要使 HR 的影响力能发挥出来，还是需要基于 HR 的专业性，知识面，阅历和经验技巧的基础之上的，否则，员工，或者你的下属如何接受你的指导和支持呢？作为 HR，首先需要做好企业发展的辅助和支持的工作，只有在此之上，通过不断地感悟和发现并设计企业发展中 HR 所应起的作用，通过企业经营者对 HR 的充分信任与授权，以及通过自身的经验、技巧，来逐项予以落实，并充分体现 HR 的价值和地位。

处理劳资关系的确是 HR 需要承担的责任，在几年前，我也因此“痛”过，但现在已经基本上能做到驾轻就熟了。我认为劳资关系不能都等到问题爆发了才来补救，事前就应该深思熟虑。作为专业的 HR，需要站在劳方的角度考虑问题，知道员工关心什么，企业能满足他们哪些需求。而同时，HR 也需要站在资方的角度考虑问题，知道如何控制成本提高员工效率和满意度。只有双方的立场、利益和可能出现的问题都考虑得缜密了，

想好对策方案了，你才能将你的专业意见传达给资方，并做好员工基低 ü ß 鳌 S 氮送媵保奮闾枰呖杏缕澍械？瞻芳暮蠖夔 R 屹耍琰 R 处理劳资关系的关键，还是要摆正自己的位置。

问：那么锡克拜的 HR 是如何将选拔、培训、绩效、薪酬福利这些环节有机结合起来？

孟明：从 HR 角度来说，绩效管理是一切 HR 工作的核心。通过绩效管理，我们了解了员工达到目标的情况，出现的培训需求，员工岗位匹配程度，员工的职业发展空间，确定员工的薪酬奖金，并从而进入下一阶段的计划制定过程中。在制定个人计划过程中，我们要求各部门主管和员工要具体地提出个人的阶段（一般是年度）工作计划，这些计划和指标是可测量，可执行的。

问：但是目标管理是否会遇到过于教条或者忽视目标之外的绩效的消极作用呢？

孟明：制定目标是一种导向，一种总则，但不意味着绩效考评就完全只关注目标的达成情况，而忽视其他可能是更为需要关注的事件。随着业务的发展，随时都会发生目标之外的工作需求，具体的目标达成或目标变通是常有的事，相反，灵活地理解目标并加以更完美地实现，是每位主管所欣赏的。

问：作为人力资源总监，您还要参与招聘的工作吗？

孟明：是，当然，很多职位的招聘工作我都参与，我也不想置身之外，况且，部门主管们也希望我的加入并给予意见。

问：您作为全球油墨行业标杆企业的人力资源总监，工作当中最大的乐趣是什么？

孟明：刚才我也谈到了，一个人希望留在一个企业中工作，需要拥有职业成就感。我在锡克拜参与了之前合资企业的拆分，新公司的重组，运作，经历了企业发展的逆境和顺境，看到现在公司走向稳定规范的模式，我感受到了自己价值的体现，感受到我的 HR 工作内容还很丰富，还有很多事情可以做。我想，HR 要做好企业的战略伙伴和咨询者，首先需要 HR 对自己的工作有很强烈的投入感和责任心，同时还要注重细节，HR 就是要把企业运营过程中人员这条链串好，串牢。



孟明先生简介:

孟明先生毕业于同济大学测量专业，曾担任上海罗技电子有限公司资深人力资源专员、上海莫仕连接器有限公司人力资源及行政主管和上海卡博特化工有限公司的人力资源及行政经理要职。1998年至今担任锡克拜 SICPA 人力资源总监。

专访 Pentair 水处理集团亚洲区人力资源总监 原花旗 HR 副总裁 邱静彬先生



美国 Pentair 公司是世界上第一家、也是世界上最大一家专业从事水处理产品及设备的全球跨国企业。公司自 1966 年创建以来，其发展速度及综合实力迅速壮大。1971 年股票公开于柜台上市；1984 年被美国《财富》杂志列为美国前 500 强制造企业集团；1996 年公司在纽约挂牌上市；2001 年，其年销售额已超过 26 亿美元。

问：邱先生，您好！您是 MBA 学位，是否能先和大家介绍一下您是如何选择 HR 作为自己这一生主要的职业呢？

邱静彬：我大学毕业那时，自己最喜欢 marketing 和 HR 这两块。我先去做了 marketing，可是当时一周要有很多应酬，我觉得吃不消，就放弃了。我开始做 HR 是从在阿尔卡特的培训部做培训开始。当时我主要负责他们内训系统的建立。然后也做一些招聘和员工关系的工作。在花旗银行和美国运通国际的时候，我都负责“高阶主管培养计划”（以下简称为 EDP），为公司系统地培训和培养有潜力发展成为公司高层管理者的员工。我工作过的公司还是以美国的企业居多。

问：您认为 HR 在企业中的角色主要是什么？

邱静彬：这要和企业发展阶段以及战略定位相关。我认为越是资本密集型，高科技技术含量高、尊重人和管理的企业，就越需要专业的 HR 理论知识和专业人才。当然，高层领导者对 HR 的态度也很关键。领导者认为 HR 的确非常重要，而且认为 HR 同样是

创造价值的部门，那么 HR 能发挥的空间就比较大。领导者未必需要拥有非常丰富的 HR 知识，但他对 HR 部门信任和支持能使 HR 的角色变得不同。这当然也和 HR 部门和领导层的沟通有效性密切相关，还需要一定的情感投资。此外，HR 的“性格”和做事的“风格”也与高层相辅相成。一般来说，如果企业高层是比较温和的，HR 往往需要成为快速决定者。

从 HR 的职业特点来说，HR 很难做到企业的最高层。因为 HR 部门还是有着基础功能和支持的主要作用。HR 创造的价值是生产部门需要招工人，于是 HR 帮他们招人，提供部门管理的工具，提供部门培训的资源等。除非是在企业分公司成立或者进行大的并购重组行动中，HR 才会多一些领导者的角色。

问：HR 部门从支持性的角度来说，需要提供给企业有效实用的各种工具和方案。但是在执行的过程中往往遇到各方的阻力。您是如何化解这样的阻力的？

邱静彬：我的 HR 工作中增添了 marketing 和 business 的色彩。举例来说，我们 HR 部希望各个部门使用新的工具，我需要推销给各个部门，而不仅硬性地塞给个部门强制使用。比如早期我在做招聘的过程中，我用一个人格测试来将面试者或者工作小组分类。一开始主管们不太信任我的测评。我记得有一次我为一位比较强势的主管招下属，有一位条件不错的面试者，但是他的性格也比较强硬，我和主管说他以后可能和你会比较难合作相处。当时主管不信，但后来试用 3 个月以后，那个人走了，而主管来问我，说你怎么说得那么准。后来我给这位主管的小组做了一个内部调查，结果发现 90% 的下属对他都有意见。所以我后来委婉地跟他说，你的工作表现大家都有目共睹，但是你的下属对你都有意见，你的小组流动率比较高，你是否要考虑一下别的问题了。我这么说，不是为了不给这位主管面子，而是我是诚心为她和她的小组好。后来，很多部门都来跟我说，听说你的测试很准的，帮我们也做做看。于是，我顺利推销了新工具。

再比如，HR 部门其实同样可以视为创造价值的部门。招聘时，部门主管可以说我希望用外部的渠道，比如猎头来招聘。HR 部门可以将我们招聘的成本和外部招聘的成本做比较，让主管们知道哪个性价比高。那就比你强硬或者被动地希望对方信任和使用你的招聘服务效果要好。

问：通过 HR 招聘员工似乎企业基本接受，但是一些大的，尤其是创新的人力资源项目和计划在执行过程中往往困难更大。您觉得应该怎么处理？

邱静彬：我以前在花旗银行做“EDP”的时候阻力不是很大。在美国运通国际也做“EDP”，当时我们挑选了一批被看好的有管理潜力的员工做管理培训生。但是所有培训内容并不安排在上班工作时间。我跟他们说，你们愿意来参加这个有意义的培训就报名，但是我们占用的是你的私人时间，你原来的工作也同样不能耽误。所以是个“愿者上钩”的计划。可是后来，培训的效果和反响很好，他们很主动参加，他们去各个部门做项目。培训结束后他们来做演讲，公司颁发证书。这个培训有一个重要的意图：很多企业会遇到部门之间高层的矛盾，彼此站在不同的立场和角度做事，很难顾全大局。我们这么培训这些管理培训生，旨在让他们的眼界开阔之外，尽早建立起跨部门（muti-dept.）的意识。也是希望他们能在共同培训的过程中彼此熟悉，及早消除彼此之间的矛盾隐患。

我在花旗做绩效考核的时候遇到过一些文化差异方面的问题。花旗的绩效考核标准主要是由美国总部来定的。他们请了一批咨询师，在非常坚实和丰富的理论基础上建立考核系统。世界各个分部的主要工作就是修改和执行。当时我们也遇到对一些考核的理解和接受程度的差异，有的员工就内容和标准提出质疑。HR 不是一味地说这是总部传过来的，不能改动，而是耐心听取意见，然后适当调整了考评中各个项目之间的比重，使它更本土化，执行下去更让员工信服。

所以我想，HR 的工作要得到别的部门和全公司的支持，需要有一些商业运作和营销的思想，同时，你还要尽可能保证你的计划和方案的周全，完美，有效。

问：这是否意味着你将参与和决定权适度授权给对方，反而能激发他们的接受意愿？

邱静彬：某种程度上是的。事实上，给对方一定的选择和决定的空间，对方的投入和关注程度也会随之提高。这样 HR 的新行动能得到比较有效的参与和回应。比如当时我们做新的项目，我开始的时候就只针对几个部门来做。后来其它部门就跑来说他们也要做，我还要说你们部门的规模，发展阶段未必适合等等。总之，这样一种互动能提高各部门的积极性和主动性。

这就有点类似与现在很多企业在薪酬福利制度上采用了“自助餐”式的福利。给员工一笔预算，然后你自主选择你需要的几种福利。花旗银行是很早开始采用这种福利方式的企业。

而花旗总部给予花旗全球各个分部的制度规定也都是指导性的，它就像宪法，你不能超越和违背。但是因为缺乏细节，所以花旗将细节问题处理的权利授予当地花旗银行。这也是本土化的做法。

问：您是员工关系的专家，但员工关系听起来比较抽象，您能否举个例子介绍一下？

邱静彬：员工关系方面的工作其实是很具体的。比如我当时每个月要和不同部门的3个员工谈话，在交谈的过程中得知他目前的状态，他对公司和个人的一些看法和抱怨。然后公司知道哪些方面公司可以最及时改进，比如伙食，交通等。然后哪些是公司需要关注和考虑改变的，这主要涉及到员工个人发展的方面。这么做的初衷是希望企业是“non-union”，没有工会的。因为我们认为工会出现的前提是雇主和员工之间的沟通对话没有及时做好，很多矛盾本来可以协调和消除的，没有做到，所以做员工关系，也就是要在一些抵触不满和抱怨等消极态度酝酿成为组织之前就消除掉。通过我们的沟通，让员工知道公司已经在为他们改善什么，什么是我们能及时解决的，什么是提上日程但还需要假以时日的问题。

员工关系的处理让我格外把自己的同事，老板当做自己的客户来对待。因为他们就是我工作和服务的主体。知道他们关心什么，才知道什么问题需要解决，解决的意义何在。而且我的出发点不是与他们对立的，我是真的想了解他们，想为他们做些事情的。

问：您在花旗银行的时候做“高阶主管培训计划”（EDP），那么花旗在招聘这些未来高层的时候有什么特殊标准？

邱静彬：花旗银行是世界金融的领导者，在选人的时候首先倾向于选择最优秀的人。我们当时每年都会到美国的哈佛、普林斯顿和麻省理工这样一流大学挑选金融相关专业的硕士生和MBA。他们非常聪明，学习能力很强。而且他们通常拥有不错的外表。花旗的理念是要将拥有成功素质的人塑造成为正直诚信、积极主动、富有创造性、有很强适应性和很有趣的“花旗人”，从招聘到培训到用人，都遵守这样的价值观。为了避免那

些有丰富工作经验的人可能带有一些不适合花旗的习惯、思维方式等问题，所以花旗倾向于培养新人。

问：在 EDP 过程中花旗主要注重哪些方面的培训？

邱静彬：我当时做花旗的 EDP 的时候，培养计划艰苦，但周期也比较短。简单来说，每一年我会接到 12 位新人来报到，我要负责给他们系统的培训。我也和他们一起上课培训。花旗比较强调竞争性，员工的流失也比较快，一年离开一半。但留在花旗的人，可能 3 年左右就能升至主管的位置。当时我们的理念是，10 年能培养出一位区域的总经理，就够了，因为他是完完全全的花旗人了。

此外，花旗有自己的企业学校，提供给不同阶段的员工不同需要的培训内容。这主要是侧重于金融管理知识的培训。

当然，我觉得不同企业他的培训理念，或者说他对员工的态度是不尽相同的。如果企业不成熟，规模小，资本不雄厚，而且高层并无心无力把管理做好，那他未必舍得花这样大的力气和成本培养新人。

问：花旗对员工的诚信正直和职业道德要求很严格，是否有具体的关于职业道德的内涵与标准？

邱静彬：这个行业要求员工需要非常遵守职业道德。但是花旗在培养员工的职业道德的时候通常用了很有趣的游戏方式。比如让大家模拟一个情境，当有新客户来要求你放款一笔巨额给他，然后他邀请你和他吃饭，潜台词是希望你提供一些特殊优惠时，你会怎么做。你还可以把游戏更夸张一些，比如对方是一位有钱的美女时，而你是一位男员工时该怎么处理等等。很有趣，但是道德标准就深入人心了。

问：花旗银行也是世界上最早开始使用目标管理的企业之一，但是目标管理往往会遇到一些问题，比如员工为了完成目标而忽视了企业文化和职业道德，或者企业为了完成短期目标而忽视了中长期规划等。花旗是如何规避这些问题的？

邱静彬：这些问题的确是很多企业会遇到的。但是花旗人一般不会为了完成指标而违反职业道德。因为他们的素质都比较高，而且薪酬福利都不错。另外，花旗的业务量一直很大，所以一般不会过于关注短期的目标是否绝对达到。

有些员工和小组业务结果很好，但是后遗症大，比如采用不正当方法，或者人际关系变得非常紧张。我在运通国际的时候，对绩效考核采用了 P&P 法。我们关注的不仅是员工的目标是否达到，还要关注他如何达到。这个维度我们定义为 leadership，包括了你在完成工作过程中沟通的能力、内部员工关系等等。如果一位员工 leadership 的等级是 C，那么即使他的业务是 A，他的综合评定也只能最多是 B。

但是能这么做，还是和企业文化，企业发展阶段，以及企业对管理科学的重视是有关的。

问：在做绩效考评的时候，公正和客观既是关注的焦点又是难点，应该如何来保证公正客观呢？

邱静彬：考评者的主观因素始终是存在的，有时它们影响了绩效考核的严肃和科学性，但有时它们也有一定的积极意义。所有的制度都只能将问题解决到 70% 左右，而且制度制定得好，未必效果就好。公平不仅需要科学，还需要艺术。

我的一种经验是，在给各个部门主管做关于绩效考核的培训的时，还需要形成一种系统性的监督机制。比如说，每个季度，主管们需要交给 HR 部门一份员工考核报告。这份报告未必对年终的员工考评有实质性的影响，主管也未必需要和每位下属谈话交流。但是这份报告却是必须的。然后半年的时候，主管在和下属沟通交流的基础上，再交一份考核报告。以次类推。这样就促使主管平时就需要关注他们的下属，及时发现问题，给予绩效辅导，并且将科学和客观的评价不断运用起来。

问：花旗银行员工的工作压力想必很大，那么公司是如何进行压力管理或者提供员工辅助计划的呢？

邱静彬：在花旗工作的压力肯定是很大的。但是花旗的文化并不是过多去强调压力和竞争，比较尊重个性，注重员工队伍的多元化。可以用 aggressive 这个词来形容花旗人。另外，你还需要非常会社交，否则你可能也会不适应在花旗的工作。

花旗有非常丰富的员工组织，比如“工作父母”组织、“自豪花旗”、“C-women”等等，然后组织各种活动，我们称之为 camp。比如把长城包下一段来做游戏。针对不同阶段的员工，也组织不同类型的活动，比如有针对实习生的，管理培训生的。在活动中化解很多的压力和矛盾。

至于说到员工辅助计划 EAP，我觉得需要视国情而定。美国企业员工比较能接受心理辅导和帮助。但是在中国，即使是外企，也需要结合员工的心理特点来操作。比如说，一把按摩椅，它未必能提供什么心理辅导，但是他是中国员工普遍能接受的一种解压方式。还有，创造一种机会让员工能和企业内部自己最信任的同事谈心，也是一种方式。另外，将心理问题和职业发展问题结合在一起给予一定的辅导和帮助，也是中国员工更容易接受的一种方式。

发 问：您是 DDI 认证的企业培训师。您能否对企业内训的发展趋势发表一些看法？

邱静彬：我感觉现在内资企业也越来越重视培训，愿意做培训上的投资。培训企业的培训师，也就是 TTT，的确是现在的一个热点。但是，不少企业还是从 HR 部门的培训的角度来看 TTT。比如请讲师来给内部的员工，尤其是给管理者演讲，希望这些管理者很快就能成为自己的内训师。但是只有当这些管理者将这些信息和理念了解得多了，接触得广了，才会开始思考其中内在的逻辑联系，结合企业自身的案例，才能建立一种培训的系统。所以对于 TTT，不能期望值过高，但它确实是趋势。

问：最后，您认为一位优秀的 HR 工作者最重要的素质是什么？

邱静彬：首先，做 HR 就意味着你一定要喜欢和人打交道。对人有兴趣。其次，HR 需要对一些没有明确答案的灰色问题有驾驭能力。尤其是做到高层的 HR。不能所有决定都依赖上层的支持和决定。你需要有判断力和果断力，并且需要做好承担责任的心理准备。要做到这样，那当然还需要第三点，也就是力量。



邱静彬 先生 简介

邱静彬先生是毕业于美国加州州立大学的MBA，他不仅是DDI认证企业培训师，也是组织沟通和员工关系的专家。邱先生曾主要就职于标准企业集团、默克制药、花旗银行、美国运通国际公司，目前为Pentair水处理与机柜集团亚洲区人力资源总监。

专访辉瑞制药有限公司人力资源总监 肖卫红先生



辉瑞公司为人类及动物的健康发现、开发、生产和推广各种领先的处方药以及许多世界最驰名的消费产品。公司的创新产品行销全球150多个国家和地区。辉瑞在中国的各个投资项目累计投资总额超过5亿美元，是目前在中国投资最大的外资制药企业之一。

作为全球最大的制药公司，辉瑞为人类及动物的健康发现、开发、生产和推广各种领先的处方药以及许多世界最驰名的消费产品。在中国，辉瑞致力于通过不断引进、生产和推广创新药品，提高中国人民的医疗保健水平，并且辉瑞所有在中国上市的创新药品均与全球同步上市。辉瑞在中国大连、苏州、无锡拥有现代化制药生产设施。辉瑞的目标是通过在制药、消费保健品和动物保健品领域里的创新，致力于为人类追求更长寿、更健康和更幸福的生活。

问：辉瑞公司于2003年成功并购了同为全球500强企业的法玛西亚公司，新辉瑞中国的架构也基本完成。那么，在这个过程中，人力资源部门主要承担什么角色？

肖卫红：在任何公司的合并或收购过程中，人力资源部门的责任都很重大，从前期的制定计划，到上下部门的沟通，到人员重组和业务重组，到后期跟踪调查并采取措施以确保重组成功，人力资源部门承担了重要的任务。新公司组建后，不可避免地会遇到不同企业文化的整合问题，但人力资源部门关键要做的就是如何营造良好的工作氛围，

引导员工，及时发现问题，协调矛盾，解决问题，以及扬两家之长，实现 1+1>2 的结果。

问：目前辉瑞中国的核心企业文化是什么？

肖卫红：目前的辉瑞主要的企业文化可以概括为：9 个核心价值观，6 个领导行为，和做员工心目中的最佳雇主。

其中 9 个核心价值观是领导人才、团队精神、革命创新、客户至上、力争上游、社区精神、尊重他人、道德观念和追求品质。

在领导行为中，我们提出了鼓励坦率直言，开创包容环境等内容，激励员工更积极主动地工作。最佳雇主的核心是让员工满意、开心，让员工发自内心地愿意在辉瑞公司工作。除了我们在硬件政策上给予员工具有竞争力的薪资福利，让他们能更好地改善生活之外，还要让员工感受到辉瑞的氛围能让他们在激烈的医药行业竞争中感受到自己的价值，感受到这里非常适合他们的职业发展。在这里他们可以通过自己的工作得到好的收入提高自己和家人的生活水平，可以得到长远的职业发展，可以不断学习和提高自己的能力和素质，同时他们会为服务于一家世界顶级的公司，而且声誉良好，对人类对社会有着巨大价值的公司而自豪。

问：为什么要把“让员工开心满意”作为雇主的目标？

肖卫红：这就是辉瑞文化的核心部分之一。我们在对管理层的培训和教导过程中也特别关注如何对待员工方面的培训。因为让员工开心，说到底就是如何让他们满意，感受到公司和他们个人的价值，从而更努力地工作，从而使公司和个人都有更好的发展。

辉瑞美国有着这方面的优良传统，我们被各地的权威机构一次次地评选为最佳雇主。在美国还是“最适合女员工工作的公司”之一，我们有专门针对女员工的福利政策，也有专门针对女员工职业发展的培训体系。

辉瑞中国通过一系列的政策和项目来营造良好的工作环境和氛围，其中很多政策和项目是基于员工的意见和建议。

问：辉瑞公司作为传统行业，人员结构比较复杂，如何达到沟通的通畅？

肖卫红：无论是传统行业还是新兴行业，都十分强调沟通的重要性，强调如何从员工那里得到最直接的反馈。我们有总经理网站和信箱，收集员工的各种意见，我们还会不定期召开总经理与普通员工的开放式对话。另外，为了强调沟通，我们还特设了内部沟通经理的职位，这种职位不是每个公司都有的。而且最重要的是，我们的管理层人员都接受非常充分的沟通方面的培训。因为一个公司的文化、战略、策略和目标，最直接的是要通过这些一线经理与员工的沟通去实现。

问：的确，员工和他们直接汇报工作的上级之间的关系也是员工去留问题的一个焦点，那么在选拔员工的时候，辉瑞是否将与经理人直接匹配的人才留下来呢？

肖卫红：辉瑞对一线经理人的帮助、指导、培训和提高非常重视。在人力资源市场非常充足的前提下，也就是说，我们有很多人可以选择的情况下，找那些和团队内部最匹配的人员是很理想的情况，尤其是中高层管理人员选拔时。员工和他们的直线经理人之间的关系的确非常重要。现在，辉瑞开始了新的内部员工横向满意度调查，目前主要针对经理层，让他们的下级、同事和上级来评价他。

问：辉瑞文化中强调员工的"德"，这是什么内涵？

肖卫红：制药行业是一个拯救生命的崇高行业，当然更要强调道德。辉瑞有非常明确的道德内涵，告诉员工，哪些行为是符合辉瑞的道德规范。我们强调员工要在这一基础之上开展一切活动，包括自我的发展。

问：辉瑞中国的董事长安高博先生曾经说过，外籍管理人员可以减少到甚至不存在，这是否是充分重视人才本地化的结果？但这样一来又如何保持跨国公司的优势？

肖卫红：的确，辉瑞非常重视人才本地化，这对于中国员工来说，是一种莫大的激励。当然，公司同时也是在考虑到人员成本的问题。另外，中国市场的独特性也促使本地员工更能发挥作用。

尽管人才本地化，但辉瑞中国与辉瑞其它地区的公司，以及美国总部之间的联系依然非常紧密。中国的员工去辉瑞其它市场工作，或者国外的辉瑞员工来中国工作的机会很多，有长期、有短期。不断地与总部和其他国家进行交流，得到最新最优的管理理念、技术、经验和方法，这也正是辉瑞公司竞争优势之一。

问：在人才本地化的同时，辉瑞又强调员工队伍的多元化，怎么理解？

肖卫红：多元化未必是单指员工的国籍和籍贯。比如我们的销售人员有医学、药学专业，甚至还有音乐专业的，法律专业的，不同行业背景的员工，甚至同行业不同公司来到辉瑞的员工，都各有各的特点，也都会带来新文化。说到底，公司发展的生命力是创新，而多元化的员工队伍是创新的基础。

问：辉瑞近几年将会有十几个新药品品种进入中国市场，是否意味着人员配备上要有大的扩充？

肖卫红：强大的研发实力是辉瑞核心竞争力的基础。随着新产品的不断上市，人员规模扩大不可避免。其中包括一线的销售人员和管理人员，这就要求人力资源部门对公司战略规划“未雨绸缪”，提早准备，及时跟进。另一方面公司需要关注的是如何提高生产率，也就是提高员工单个人的产出。

问：说到员工队伍，辉瑞有60%以上员工为销售人员，但是招聘员工时并不局限在医药行业背景内，为什么？

肖卫红：一方面这是辉瑞公司注重多元化的例证之一，辉瑞公司里也有不少非医学专业的员工，他们的工作表现同样出色。另一方面，我们有优秀的销售培训体系，这是行业中非常有特色的培训体系。因此我们更看中是招聘那些高素质，有潜力的人，并不局限在医学背景内。当然，有些产品对专业性要求非常高，那我们倾向招聘医学出身者。

问：那么如何培养这些医学出身者成为管理者呢？

肖卫红：从两方面来看这个问题。一方面，并不是说所有的销售人员都一定要提拔到管理层。这可能涉及到文化与价值观的问题。美国公司有些销售人员可能到退休还是销售代表，他做得很好，他并不认为一定要做经理。因为做经理后压力更大了，事情更多了，生活会受到影响。也就是说，我们给员工一种观念，未必只有做管理才是职业发展方向。

但另一方面，销售部门有非常明确的员工职业发展规划，让员工非常明确什么样条件下能获得晋升，晋升后会有那些权力、责任和奖励。我们着重培养那些销售方面出色，同时又有管理愿望和潜力的员工，发展他们成为管理梯队。

问：谈到管理人员的变更，辉瑞是否担心因此影响员工士气和忠诚度？

肖卫红：目前我们主要的管理人员变更还是以职位晋升为主，所以对于员工来说都是一种很好的激励。尤其是公司的关键员工，我们要想方设法留住他们，严格控制流动率。辉瑞是全球最大的制药公司，也旨在成为最高市值的企业，这让员工感受到工作和公司都是非常有价值的。在满足了员工的主要基本需求之后，留人的关键点是让他们愉快地工作，让他们感到受尊敬，感到有前途有价值。很多员工已经有了辉瑞情结，尊重他们和他们的价值，是最重要的留人方法。

问：那么辉瑞如何保证晋升的公平呢？

肖卫红：其实绝对的公平是很难做到的，辉瑞从两方面在做工作：在制度上，辉瑞有非常透明化的政策。新职位空缺了，我们所有员工都可以来申请，然后通过评估小组的严格评估来做决定。另一方面，我们教育员工要以职业心态看待公司内部的机会，注重公平氛围的营造和正向态度的培养。

问：面对医药行业的激烈竞争，员工的压力很大，辉瑞公司如何对员工进行压力管理或者提供员工辅助计划？

肖卫红：的确，这个行业的员工压力大，而且随着公司的发展，压力只会越来越大。

但我们是最佳雇主，为员工缓解压力，让员工愉快工作是我们的责任。我们为员工提供职业发展的帮助，了解他们对薪酬福利等方面的满意度，了解公司在其它方面能给予他们何种帮助，尊重理解支持员工。同时，我们也在考虑提供员工心理咨询的帮助，但目前我们还在考察国内心理咨询行业。

问：与其它行业相比，医药行业的人力资源管理有什么特殊性？

肖卫红：制药行业很大比重的人员是销售人员，而且这些人都很聪明，很能干，他们中很多人可能就是专家或医生，因此这样一群人对 HR 的挑战是不言而喻的。一方面你能和他们学很多东西，工作很有乐趣，另一方面你还要给予他们必要的培训、指导、支持和帮助。同时，他们普遍很年轻，充满热情与干劲，但由于行业风险比较大，就要求 HR 部门效率更高，考虑问题时要更细致，更人性化。

问：有人认为 HR 部门只是公司的辅助部门，您怎么看？

肖卫红：关于 HR 部门的角色问题，我曾经听到过一家大的培训公司的讲师提出在未来 5 至 10 年间 HR 部门将从公司中消失。我想恐怕不至于此。按功能划分，公司重要有业务部门和支持部门，从这个意义上说 HR 当然是支持部门或辅助部门。

但这个问题的意义不是在乎怎么划分部门，而是谈 HR 的地位。人力资源工作是全公司的工作而不只是 HR 部门的工作，每一位带人的经理都应该是一个人力资源经理。HR 部门更重要的是成为生意伙伴，帮助管理人员做好人力资源管理工作，为公司制订出创造性的战略性人力资源发展计划和实施方案。而这个过程不能急功近利，要求立竿见影的效果。如果你能做到这些，你自然可以找到你自己的位置。关键在于 HR 的主动性和创造性，去做而不是抱怨。

问：作为一家拥有 150 多年历史的全球最大制药公司中国区的人力资源总监，您认为成功的 HR 需要具备何种特质？

肖卫红：“能力、品德、勇气、忠诚、信心、无私、牺牲、关怀”，这是鲍威尔对领

袖特质的概况，我非常喜欢而且认为其实这适用于所有行业的各个级别的领导人，特别适合从事人力资源的同事。

能力是只业务方面的技能，这是基础。

品德对 HR 来说至关重要，因为 HR 部门与公司的关系很微妙，有些时候 HR 部门可能帮助公司走向成功，有些时候则可能把公司推向泥潭。因此，HR 的为人和人品很关键。

勇气是指开拓创新和用于承担责任。HR 是很容易维持很容易停滞不前的部门，开拓与创新尤其重要，很多时候还必须承担责任。

忠诚是一种 HR 必须具备的职业习惯。HR 更多的角色是代表公司，对公司的忠诚是无条件的。无私是指公平性。在日常工作中我们很多时候会面对公平的问题，有时甚至直接充当裁判，公司与员工的期望全部在我们身上，只有无私公平做事才能保证所有规章制度顺利执行保证公司和员工的利益得到保证。

牺牲更多的是指奉献与主动，这是一种真正的职业态度。有很多人认为职业就是做好份内的事情，其实那只是表面的职业。奉献与主动是更高层次的职业性，是公司和个人都得到长久发展的基石。

关怀是对下属对同事的关心，是人性善良的表现，这是从事这一行业的人员特别是管理人员应该认真领悟的地方。



肖卫红 先生 简介

肖卫红先生毕业于对外经济贸易大学，经济学学士。

加入辉瑞前曾就职于金佰利中国公司和北京爱立信公司。

1999 年加入辉瑞制药有限公司人力资源部，曾任人力资源经理，高级人力资源经理。现任人力资源总监。

专访伊士曼柯达公司亚太区人力资源总监

Cynthia High-Fischmann 欣然 女士

采访、编辑：赵怀青



伊士曼柯达公司由发明家乔治-伊士曼始创于 1880 年，总部位于美国纽约州罗切斯特市。柯达是“信息影像”行业的主要参与者之一，主要业务领域为医疗影像、商业印刷、商业影像、显示器和元器件以及数字及胶片影像系统。

1927 年柯达公司在上海成立办事处。二十世纪九十年代以来，柯达在中国投资逾十三亿美元，建立了完善的生产基地和销售网络，在厦门成立了亚太区最大的胶卷和相纸生产基地，以及全球最大的一次性相机生产基地；柯达在中国成立了全球最大的数码相机生产基地，并在上海设立亚太区产品开发中心和全球第二个世界级医疗影像研发中心和亚太区技术服务中心。

柯达全球员工总数约为七万人。目前，柯达公司的亚太总部位于上海，在中国设立了约 30 家办事处，拥有 5000 名员工。

问：您在柯达公司工作这么长时间而且从未换过公司，您认为柯达公司什么地方是最吸引您的？

欣然：我大学毕业的时候也面试过很多优秀的公司，但是我心仪的公司应该是非常人性化的对待员工，并且非常讲究团队精神的。所以，求职的时候确定公司的企业文化和价值观是否适合你，这一点非常重要。在柯达工作了 10 年左右的时候，我也曾经花了 6 个月时间面试过其它一些非常著名的公司，但我发现他们的企业文化不适合我。如果说一家公司会不惜一切追求成功和卓越，甚至不惜伤害员工和团队的利益，这样的公司就一定不适合我。而柯达是非常讲求人性化管理的公司，所以我毅然留了下来。

问：您从大学毕业就进入柯达，至今 23 年多，这是否是柯达公司在留住人才这一方面的特色？

欣然：“尊重个人”是柯达对待员工，对待同事的准则。我们的高层职位也有直接从外部聘用的，但是我们更看中内部员工优秀的工作表现，我们信任我们的员工。我们的确重视员工的工作结果，但我们也重视员工工作的过程，也重视如何给予员工良好的，公平的对待，我们非常重视在这个过程中保持我们的文化与价值观。每个公司都会经历顺利的时期和困难的时期，但我们不会因此改变自己的价值观。柯达的流动率一直比较低，很多员工是因为喜欢这里的企业文化而留下来，他们认为他们受到了公平的对待。即使是那些打算离职者，我会和他们交流，把自己的经历与他们分享，我希望能留下那些最合适柯达的优秀人才。在美国，曾有一位柯达中高层经理跳槽去了全球知名的咨询公司当副主席，后来我和她说，如果你想回来柯达，就告诉我。结果她真的回来了。在柯达工作很长时间，你会发现，有高额的收入固然好，但并不是最重要的。

问：您是否知道柯达员工离开公司后的去向？

欣然：事实上柯达的离职率不高。举例来说，不久前我们一位公关部门的员工出于子女教育的考虑移民新西兰。她非常优秀，所以我们也希望能安排她加入新西兰的柯达公司，不过很可惜那里暂时没有适合她的职位。由此可见，我们首先希望的是能留住那些优秀的员工。

问：柯达是如何将员工的工作过程与工作结果有机结合起来？

欣然：首先，柯达的每位员工都要制定“员工发展计划”，这个过程不是公式化的，不同部门，不同职位的计划内容也不同。这个计划必须涵盖所有关键信息，比如，你要很具体的说出你的短期和长期目标是什么，你接下来的工作是什么，或你希望接受什么新的工作，想做一个什么样的项目，希望岗位轮换到什么部门，希望有哪些培训项目，希望有什么导师培训等。制定计划的过程中，员工需要和他们的主管、经理商讨。

然后，由管理人员评估这份计划。拿我自己来说，我在美国时和我的老板谈我希望有一个国际交流的机会，在我自己的“员工发展计划”中具体说了想来中国做些什么，我有哪些目标，我的老板觉得这是个好主意，就让我来中国了。

接下来，管理人员需要跟踪观察员工执行计划的过程，员工在工作过程中可以及时调整目标，并得到必要的支持。当然，在评估结果的时候，我们除了要听员工的直接主

管的反馈意见之外，还要听员工自己的评价。比如问你计划执行的过程是否满意，是否得到了你要的培训和指导，因此我们要求员工要学会自我评价。因为没有人比你自己能判断这个过程。

问：在员工实现计划目标过程中所牵涉到的各种培训方式中，哪一种效果是最好的？

欣然：我不认为去念一个学位或者上培训课的培训效果最好，我觉得最好的培训方式是在职培训，以及通过与人打交道来学习。我们给予员工的导师和教练都是来自柯达的高层领导者。也就是说，如果你是一位柯达的领导者，那你也一定是员工的导师了。当然，对于那些有潜力也有志成为未来管理者的员工，我们会鼓励他们进行岗位轮换，到各个部门工作，熟悉整个公司的运作和业务，也积累各方面的经验。

问：要能听到员工个人的意见，那势必需要非常通畅的沟通，这么大的跨国公司，要做到沟通无阻，是否意味着人员结构的扁平化？

欣然：柯达需要非常直接来自员工的意见和反馈，而不只是主管，领导者的意见。有些员工也许不希望直接和他们的直属经理谈，他们希望听到不同的建议，那他们可以找到公司任何级别的人来交流。有些公司可能只有下级向直接上级沟通，而在柯达，没有这样一个明显的界限。比如公司的一位处理杂物的阿姨，她有任何想法，都可以直接来找我谈，我会像对待 CEO 一样认真、耐心地听她说。

但是，柯达依然有比较细致的人员分工，不同员工的职位名称也不同。这是为了明确各自的责任，也方便对外的交流。

问：说到沟通，柯达著名的“柯达女性员工论坛”算是一个例证。那么人力资源部门在这个论坛中扮演什么角色？

欣然：这个论坛在全球各地的柯达公司都有，但不单纯只有女性员工准入，在上海，这个论坛的主席曾经一度由一位男性担任。HR 部门只是一个和其它部门一样平等的参与者。并没有 HR 的直接政策来源于这个论坛。但这个论坛让我们看到员工们的意见，比

如论坛上讨论到女性员工的职业发展，也包括她们在柯达的职业发展计划执行的心得，看法等等。前一段柯达的一位员工拿到了一个全球女性员工奖，这是很鼓舞人心的消息，我们在柯达各国各地的这个论坛里都宣传开来。

问：据说柯达有 30%的员工为女性，经理层以上职位的女性员工比例还要高一些，是出于何种考虑如此选择呢？

欣然：柯达和其它员工在女性员工比例上可能是有一点不同，这主要是公司注重多元化的员工队伍。但我们不会假设说哪些岗位就适合男性而不适合女性。比如我们一位原 HR 部门的员工说，她对操作类工作更感兴趣，那就让她转过去，女性也可以是优秀的工程师。最重要的是你自己清楚你希望走什么样的职业道路，你想做什么。柯达给你一个实现理想的空间。

问：柯达公司无论是在传统的胶片行业或现在的数码领域，始终是市场的领先者，这是否意味着柯达的员工始终在较强的压力下工作？如何对员工进行压力管理？

欣然：柯达的“卫生健康部门”会及时关注员工身体和心理上的健康状况。但说到工作压力，现在全球竞争十分激烈，任何工作都会有压力。在柯达，如果一位员工觉得现在工作量太大，或者和家人在一起时间太少他希望休假一段时间，他可以向他的主管或者直接和我说，也可以和卫生健康部门说。我们尽力让员工感觉到工作的平衡性。比如，柯达全球的高层需要召开电话会议，这就遇到时差问题，柯达的做法就是选择大家都能接受的一个时间，比如这边是傍晚，那边是早上，这样让大家都觉得适合。

另外，有时员工如何感受压力，与他们老板的管理风格有关。我以前在数码部门工作时，非常辛苦，经常加班，项目的压力也很大，但我的老板，一位优秀的中国人，就经常和我们讲笑话，即使在最严肃的会议上，也可以让气氛很愉快，很有趣，让大家很放松。

问：HR 部门与公司战略之间的是有什么关系？

欣然：柯达公司从建立至今，企业价值观始终没有太大的变化。HR 部门首先就是要

将这样的文化推行下去，让我们的工作团队都有这样的信条，让我们的业务部门在工作中始终遵守这样的标准，让我们的员工都受到良好的对待和尊重。比如在 70 多年前，柯达曾经发现我们的某批产品存在一些问题，当时我们不惜销毁这些产品，让公司承担所有经济上的风险，也不愿损害客户对柯达的信任。我们对客户和对员工都是一样的忠诚和诚实，这是非常难得的。但所有公司的长远目标，都需要通过人员来实现，因此，尊重和良好地对待员工，是人力资源部门很重要的一部分工作。就在前一段时间，我们卫生健康部门的主管来和我说，我们厦门公司的 3 位短期合同工遭遇了车祸进了医院，我们很希望能主动地去帮他们做好医疗保险，或者尽可能给予医疗费用方面的帮助，而不是说，员工出事了，公司就与他们划清界限。

问：您 20 多年始终在人力资源部门工作，为何没有转到其它部门？

欣然：我大学的专业是工业和劳动关系，大学毕业时也想过要继续念法律学。可是因为加入了柯达，而且在这里做 HR 工作我非常感兴趣，所以想想要离开 3 年去念书有些可惜，于是便放弃了。但是柯达现在的亚太区总裁兼主席柯思敏女士原来也是 HR 出身，后来她转到商业部门，而且做得很出色，就不再回 HR 部门了。我和她有一个同样的开始，但后来的选择却不同了。所以这个问题我个人觉得，如果你喜欢一种工作，就会想一直做下去。何况我们有很多岗位轮换的机会来确认你自己最希望做什么样的工作。而 HR 部门内部也有很多不同的岗位分工。就在不久前，我们的一位原来做市场营销的员工来和我说，他希望能尝试其它工作，尽管原来他并没有 HR 经验，但我发现他很有 HR 的素质，比如他拥有非常丰富的面试经验，培训指导员工发展的经验，制定策略的经验，因此我建议他加入了 HR 部门。

问：您认为要成为一位优秀的 HR，是否需要从最基层锻炼起呢？

欣然：要成为高级的人力资源管理者，主要有两种方法，一种当然就是从基层做起，慢慢提升上来。另一种就是你可以从其它部门转过来做 HR。最关键的就是看你的素质是否适合做 HR。我个人认为这两种途径没什么本质区别。当然，如果你原来不是做 HR 的，公司会给予你很多在职培训机会，也让你参加当地的各种 HR 业界会议和活动，当然，你还有导师可以帮助你，让你成为更优秀的 HR 从业者。

问：您认为要像您一样成为一位成功的国际经理人，哪些特质和经验必不可少？

欣然：首先，你一定要心胸宽广。无论你到哪里工作，如果你相信人是善良、宽容、诚实的，那么即使你对当地文化不甚了解，也会得到当地人的帮助。

其次，你的学习速度要快。我几年前获得了一个 EMBA 的学位，但我觉得这个过程最主要的收获是拓宽了我的眼界和思路，让我的知识也更丰富，让我更具思考立。但我不认为为了拓宽眼界，非要读 EMBA。

当然，要做柯达的高层经理人，你至少需要在 2 个国家工作过，感受过不同的民族地方文化。另外，学习当地的语言也挺重要，我现在就在学习中文。



Cynthia High-Fischmann 欣然 女士 简介

欣然女士早年毕业于美国康奈尔大学的工业和劳动关系学院，1999 年 5 月作为高级工商管理硕士毕业于美国罗彻斯特技术学院。欣然女士自 1981 年至今始终担任柯达公司的人力资源管理相关职位，曾为柯达数码影像的全球人力资源副总裁，2003 年 12 月作为柯达公司亚太区副总裁、人力资源总监来到上海。

专访富士胶片(中国)人事总务部部长赵小晶女士



富士胶片株式会社创建于 1934 年。2003 年 3 月至 2004 年 3 月财政年度营业收入达到了 25,603 亿日元，净利润达到 823 亿日元。目前员工 73,164 名，在世界各地拥有 293 个下属企业，是 2002 年世界 500 强企业中名列第 223 名的跨国公司。在 2004 年 6 月期的《NewsWeek》世界企业 500 强的综合评定中，富士胶片位列第 34 位。富士胶片（中国）投资有限公司 2001 年 4 月成立于上海，并于 2002 年 9 月被上海市人民政府认定为跨国公司地区总部。

问：富士胶片（中国）投资有限公司（以下简称“富士中国”）的使命是“面向客户、服务社会、发展员工”。将客户放在第一位，员工放最后一位，是不是客户最重要？

赵小晶：对于迅速发展的富士中国来说，客户是非常重要的。我们的服务宗旨是为我们的客户提供最优质、最快捷和最方便的服务。举一个例子，富士在中国开始尖端数码冲印设备的营销活动之初，在着手建立销售网络的同时，公司就投入很大精力设立了相应的技术支持部门，为我们的当地客户提供优质及完善的培训和售后服务。同时，我们作为联合国亚太经社会和世界扶贫大会指定冲印商参加了大会的服务，以及最近获得了“优秀职业见习基地”荣誉，等等，这些事例都是我们“服务社会”的经营理念在不同侧面的体现。因此，面向客户是我们的服务宗旨，服务社会是我们的经营理念，而发展员工则是面向客户和服务社会的保证。道理很简单，员工有了全方位的发展和提高，我们的服务宗旨和经营理念才有可能得到实现。这三者之间的关系是一个有机的整体，不存在孰先孰后的问题。

问：富士中国于 2001 年 4 月成立于上海，至今也就 3 年左右时间，但却致力于服务尖端科技。人力资源部门是如何招聘一批精锐的？

赵小晶：富士公司进入中国是在上世纪 80 年代，成立中国地区总部全面掌控在华业务是在 2001 年 4 月。公司从刚成立时的 3 个人，在短短的三年之内，发展到现在的 200 多人。我们的招聘主要有以下几个层面：

一、高层管理人员直接参与公司的经营决策，所以需要一定的外语背景和外企工作经验，主要通过专业人才中介公司寻找。吸引这些人才的很大因素是他们感到在这里可以得到充分的授权，有很大空间去实施自己的抱负和理想。

二、中层管理人员和专业技术人才借助多种招聘途径，而其中内部员工推荐是一大特色。现在公司的很多优秀员工都来自内部员工的介绍和推荐，我们也鼓励员工推荐他们所熟悉的人才给 HR 部门。因为富士中国是怎样一个公司，是否一个值得加盟的集体，这一点身在其中的人的看法是最直观，最真实的，也就是最有发言权的。

三、“职业见习基地”项目是我们进行人才储备，培养生力军的主要方式。去年 1 月至今，我们已接受了 15 名应届大学毕业生在公司实习，除 4 名仍在实习外，经过考核已有 8 名成为了我们的正式员工，正逐渐成长为一批年轻而忠诚的富士骨干。

问：那么目前富士中国的人员体系有什么特点呢？

赵小晶：主要有三个方面：一是从组织结构来看，我们的组织目前趋于扁平化，员工中没有分很多等级，更强调大家是一个团队。这一点也体现在，公司内包括总经理在内的高层管理人员都是和员工在同个工作区域内一起工作，没有分隔的空间。二是从人员构成的角度看，人才的专业化与年轻化比较突出。我们大部分的员工都具备专业知识和工作背景，大专以上学历的员工占员工总数的85%。员工平均年龄为27岁，是一支非常年轻的团队。三也是最具特色的就是人才的本地化。从富士进入中国起，公司就积极地推进人才的本地化计划，至今为止，公司的高层管理人员中，有四位中方人员担任部长（总监），分别负责公司的运营、财务、市场销售、技术支持等。

问：为了保持竞争优势，富士中国对于员工，尤其是对于中高层管理者和团队精英的培训有什么特点？

赵小晶：由于富士中国的员工都还非常年轻，公司更注重通过提供更多的工作机会和更大的工作空间来使他们成长。对于中高层管理者和团队精英来说，你可能要负责承担很大一个项目，提出自己的想法，然后与相关人员、部门一起讨论，得到建议，获取需要的资源，并在需要的时候得到支持和配合。通过这样一个PDCA的过程，员工从中学习获取，掌握的东西是在一般的脱岗培训中很难获得的。这就带给那些非常善于自我学习的员工很大的动力，激励他们进行更多的学习，争取更多的机会和挑战。还有一点是，富士集团有自己的内部培训公司，专门从事对富士各子公司的培训。相较其它外部的培训公司，他们更了解富士的产品、企业特色和各层面员工的培训需求。因此，在培训过程中，他们会向每位学员提供非常个体化和针对性的指导，帮助学员们根据自己的业务目标，制定适合的资源获取和实施计划。这样的培训在日后工作过程中的可操作性比较强，很多员工都感到从中受益匪浅。

问：富士中国的“目标管理”措施在日资企业当中是比较特殊的，能否简单介绍一下？

赵小晶：与其说是“比较特殊”的，不如说是比较有效的。有人可能认为欧美企业更重视结果，而日资企业更注重过程，目标管理在欧美企业较为普遍。但是富士在将两者有机地结合在一起的方面做了大量的努力并取得了显著的成果。每年初，公司总经理将公司的年度目标向全体员工公布，然后将目标分解至各部门、各员工。各部门部长亲自

参与员工讨论，明确每位员工的工作目标，制定计划，并探讨如何付诸行动。半年后对目标达成情况进行中间评估，由员工自评后部长评定，并依据实际情况对目标、计划作一些修改和调整，年底进行最终评估。这个过程既重视了员工的工作过程，也强调了员工的绩效。事实上，这是一个比较行之有效的激励方法。

问：那么这种方式会不会引起员工较大的工作压力呢？公司是否对员工进行压力管理和员工帮助计划？

赵小晶：我们的做法是，与其“亡羊补牢”，不如“未雨绸缪”。因此我们努力营造一个和谐、宽松的工作氛围和环境。一方面体现在“软”环境中，即工作中允许失败、鼓励创新，倡导对员工进行积极的，正面的激励。同时我们注重公司中各个环节，包括总部与各个子公司之间、部门与部门之间、员工之间的良好而有效的沟通。尤其是非常强调管理人员与员工的沟通。无论是业务工作方面的问题，还是员工的精神心理状态、思想情绪等，都需要管理人员在平时的沟通中去体现他们的关怀与爱护。另一方面体现在一些“硬”环境中。比如提到日资公司，可能很多人会联想到严格的制度，统一的制服，每天的例会等等，但这些在我们这里都没有。用员工的话来说，富士中国公司“最不像日本公司的”日资企业。

问：面对一些绩效管理的新尝试，人力资源部门有没有遇到过尴尬、困难的情况？

赵小晶：在日本的富士，科长级别以上的成员都采取了360度考评。但是在国内的企业里完全推行这种模式，确实有一定的难度。但绩效管理可说是我们HR工作的核心，必须努力使它行之有效。因此推行一种新的管理模式之前需要HR部门进行大量的说明解释，做非常多的铺垫准备工作，包括给各级管理人员的培训说明，其中涉及到意识，技术和技巧等很多方面。当然，因为“发展员工”是公司各项工作的一个共通点，HR的一些新尝试也得到了包括公司总经理在内的各级管理人员的理解和大力支持，我们HR非常珍惜这点。

问：在富士中国HR部门主要扮演的是什么角色？

赵小晶：我们扮演双重角色，做两个层面的工作。既要成为经营者的战略伙伴，又要成为令公司其他部门和员工（即内部客户）感到满意的服务提供者。既要为公司的长

期持久发展吸引，培养，保留一批优秀人才，又要让其中的每位员工都最大限度地发挥他们的聪明才智，提升每个人的生存价值。

问：您觉得什么样的人是做 HR 的最合适人选？如果不做这行，您会做什么呢？

赵小晶：我觉得首先要看企业的要求，不同企业的发展战略，企业所处的发展阶段，以及不同企业文化都会对 HR 有不同的要求，HR 也就呈现出不同的特点。而不同的 HR 工作者也会有他们做 HR 时的个性体现。但有一点是共通的，那就是根据企业、员工的需求，设计并实现一套完整的解决方案。因此，有原则同时又有很强的灵活性是很必要的。我自己非常喜欢 HR 管理工作，希望通过今后的工作，使自己在 HR 管理方面的工作更加专业化、职业化。

问：作为人事部部长，您个人还有培训需求吗？

赵小晶：我认为人力资源管理本身就是无止境的，所以也需要我们这些人力资源管理工作的从事者们去不断地学习，完善，总结和提炼。为了从事更高层次，更广阔范围的人力资源工作，仅有人力资源方面的知识经验是不够的，需要我们了解诸如财务，营销，市场、心理学等更多方面的知识，进一步充实我们的知识结构，这样才能更好的发挥作为经营战略伙伴的作用。



赵小晶简介：

1994 年赴日留学。2000 年 4 月 毕业于日本埼玉大学大学院经济科学研究科，取得硕士学位，同时，就职于日本美蓓亚株式会社。2001 年 3 月 被派回上海美蓓亚精密机电有限公司，担任总经理助理（主要负责人事总务，政府关系方面工作）。2004 年 4 月作为人事总务部部长，加盟富士胶片（中国）投资有限公司。

专访 Microsoft 微软全球副总裁李开复博士

Microsoft

微软公司是全球最大的软件公司和最有价值的企业。由比尔·盖茨和保罗·艾伦创立于 1975 年，总部设在华盛顿州的雷德蒙市，在全球拥有 50,000 多名员工，年度收入达到 300 亿美元。

无论是在哥伦比亚大学，抑或是在卡内基梅隆大学，他都凭借其聪慧的头脑而令同校师生刮目相看。目前已经是名满天下的这位华裔学者生于中国台北，少时游学美国。在遥远的大洋彼岸，通过不舍昼夜的寒窗苦读，为自己日后的巨大成功奠定了坚固的基石。学生时代的他涉猎极广，妙才不凡。在成为计算机专家之前，他已是睥睨北美的桥牌高手。

在位于匹茨堡的卡内基梅隆大学任助教期间，他以精深的、创造性的研究成果享誉全球——就在这里，他开创性地运用统计学原理开发出世界上第一个“非特定人连续语音识别系统”，被“商业周刊”授予当年“最重要科学创新”，确立了他在信息技术研究领域的泰斗地位。他所开发出的“奥赛罗”人机对弈系统，因为 1988 年击败了人类的国际象棋世界冠军而名噪一时。

在苹果公司工作的六年间，他主管多媒体技术研发，计算机迷们所熟悉的 QuickTime 系列音频产品就是他们的一项研究成果；他还担任过 SGI 公司的多媒体软件子公司 Cosmo Software 的总裁，负责多平台、互联网三维图形和多媒体软件的研发工作。

1998 年，业已加盟微软公司的这位华裔天才学者回到魂牵梦萦的故里，参与了缔造微软中国研究院的全过程，研究院形成目前这样一种人才济济、百花齐放的局面，与作

为首任院长的他的努力直接相关。目前，他已是微软公司的副总裁、比尔·盖茨的所“七人智囊团”的一员干将。

在微软 Microsoft 中国研究院的那些日子里，他曾经满怀深情地表示：中华民族是世界上最富有智慧的民族。中国人的聪明才智，整个世界有目共睹。他一定要将微软中国研究院办成世界一流的，亚洲最好的计算机基础研究机构；他要让一些一流的基础研究成果，最早在中国成为现实，让中国同行首先成为相关技术的受益者；他要为优秀的中国学者提供最好的科研条件，让他们一开始就站在国际前沿从事研究工作。

曾经是苹果电脑公司举足轻重的技术专家，曾经是微软中国研究院功勋卓著的首任院长。在学术领域，他是攻坚挫锐的科研天才；在管理层面，他又是运筹帷幄的领军人物。作为一位天资卓越同时又深谙御下之道的华裔学者，他正在创造着一个又一个奇迹。这位传奇人物就是李开复博士。

最近问就微软的人力资源管理方面的话题专访了李开复博士。

问(以下简称 HRroot)：我注意到微软公司认为：实现微软的使命需要积极向上的、具有创造力和活力的杰出员工，微软在招聘时又是如何甄别出这些杰出的特质的？

李开复：关于这一点，可以看《微软的秘密》一书。微软成立到现在已有 20 多年，作为全球最大的企业之一。尽管如此微软还是需要不断创新，并利用其优势，不断获取最优秀的人才，这就是微软成功的最大的秘密。在招聘工作中，微软并不重视学校背景和学历背景，而看重其潜质，他(她)必须聪明、好学、踏实、自信，具备良好的道德和较强的团队精神，微软通过多轮的笔试面试相结合的方法。此外微软的几轮考试通常都安排在同一天内，有时持续长达七八小时，因此良好的身体素质和心理状况同样也是不可缺少的，否则就会被淘汰。面试过程中的每个细节，考官都有做出一些判断，比如回答问题的流畅程度就能反映出应聘者对这项知识掌握的程度和心理能力。当然微软的面试也并不是十全十美的，任何一家企业的招聘方式都有漏洞，微软也不例外，淘汰的人中也有经过微软面试漏网的杰出人才，微软的面试分为六七轮，如果其中一轮没有通过，就被淘汰，因此可能会导致最优秀的人才没招进来，但招进来的肯定可以保证是最优秀的。

人才对微软如此重要，微软又是如何去发掘人才的呢？

李开复：首先，我们要找有杰出成果的领导者。这些领导者，有些是著名的专家，但有时候最有能力的人不一定是最有名的人。许多计算机界的杰出成果，经常是由一批幕后研究英雄创造的。无论是台前的名教授，还是幕后的研究英雄，只要他们申请工作，我们都会花很多的时间去理解他们的工作，并游说他们考虑到微软工作。

另外，我们要找最有潜力的人。对我而言，潜力包括：聪明才智、创造力、学习能力、对工作的热爱和投入。我认为这类的“潜力”比专业经验、在校成绩和推荐信更重要。

如何去判断这些方面的能力呢？在微软，我们有比较特殊的面试方式。每一次面试通常都会有多位微软的员工参加。每一位员工都要事先分配好任务，有的会出智力方面的问题，有的会考反应的速度，有的会测试创造力及独立思想的能力，有的会考察与人相处的能力及团队精神，有的专家则会深入地问研究领域或开发能力的问题。面试时，我们问的问题都是特别有创意的。比如，测试独立思想能力时，我们会问这一类的问题：

- 请评价微软公司电梯的人机界面。
- 为什么下水道的盖子是圆的？
- 请估计北京共有多少加油站？
- 这些问题不一定有正确的答案，但是我们由此可测出一个人思维和独立思想的方式。

每一位员工面试之后都会把他的意见、决定（必须雇用、应雇用、可雇用、弱雇用或不雇用）、已彻底探讨的方向及建议下面员工可探讨的方向，用电子邮件通知所有下面的员工。最后，当所有的面试结束之后，我们会集体做总结，挑选新员工。我们通常是在获得全体同意之后才雇用一个人。但是就算全体同意，我们仍会问申请者的老师、同学或其他可能认识申请者的人的意见。若一切都是很正面的，我们才会雇用这位申请者。

这样的严格组织、谨慎态度和深入面试代表了我们对人才的重视。

微软面试时有很多外人看来很奇怪的问题，如您提到的：“为什么下水道的盖子是圆的？”“请估计北京共有多少加油站？”，不知道这些问题是微软的哪些人或哪些部门想出来的？

李开复：是员工自己想的。微软的这些考题没有标准答案，也不是为了为难应聘者，而是用来测试一个人思维和独立思想的方式。这类题每个人都可以做、但做好它却非常不易，而且这类题目事先也是无法准备的，所以不但可以测试出一个人逻辑思维的能力，解决问题的能力，也可以测出随机应变的能力。另外微软的面试中还有无领导小组讨论，也是面试的重心，应聘者每三四人一组，每组一个主题进行几十分钟讨论和准备，然后一名演讲，另几名在演讲结束后回答考官提问。这种方法在较短时间内同时考察多个应聘者的多方面能力，比如组织才能、团队合作能力、对于问题的理解和判断能力以及创新能力等，以后可能还会采用。

微软有着非常好的创新传统，那么微软如何鼓励员工创新的，您曾说过：“重要的不是创新，而是有用的创新”，很多产品和服务在没有经过市场检验前根本无法确定是“有用的”还是“无用的”，微软如何区别员工的那些创新是有用的，哪些是无用的？

李开复：不能确切地解释对用户的福利就是无用的。过去企业的创新活动并不难，造一个实验室，聘用优秀的专家，然后等着创意竞相迸发，实现企业盈利的增长。但现在不同了，创新源源不断，但并不都能经受市场的检验，因此“重要的不是创新，而是有用的创新”。在过去10年，微软的研究人员才华横溢，能在计算机科学最尖端领域自由驰骋。难免会倾向于通过主张自身的创意和发明来证明自己，但这些创意也许是脱离市场需求的。为了保证当前和未来的研究项目与产品创新的有效性，微软采取了以下几种措施：

- 事后分析报告：鼓励各个开发小组写事后分析报告，不断总结成败得失；
- 非正式的会谈：在相同职务的人员之间极力搓合一些非正式会谈以鼓励知识共享；
- 运作过程审计：实施过程审计以帮助各组分析和解决问题；
- 正式的休假会：组织正式的休假会活动，届时有关重要人士就软件开发与质量控制的相关问题相互切磋；

• “自食其果”：开发小组将尽可能在自己的工作中使用该产品，如果性能太差，构造者和小组其他成员不得不“自食其果”。这一方面便于开发小组测试产品，另一方面又通过亲身体验，见顾客之所见，向相关小组不断反馈信息。

此外距离十分重要。微软将研究人员和业务经理置于一处，让他们更有效地把新技术运用到产品系列上。

在未来，微软必须比以往任何时候都更快地抓住新创意，并采取相应行动。

微软的使命是“激发个人潜能，实现企业潜力”，不知道微软通过哪些方式方法激发个人潜能的？

李开复：对于微软自己来说“激发个人潜能”就是给每一个人他最爱最感兴趣的工作。在二十多年前，微软的创始人比尔盖茨先生提出了一个宏伟的目标：让每个人的桌面都有一台个人电脑。经过短短二十多年的发展，微软的这个梦想实现了。现在微软作为在软件行业最有影响力的公司之一，又提出了新的目标：激发个人潜能，实现企业潜力。激发个人潜能就是使个人能高效、优化地创建、获取、处理、整合和共享信息，帮助信息工作者在更加复杂的商务环境里快速、有效地处理更复杂的任务。高效团队合作是通过可以把团队、组织、合作伙伴和用户集中到一起，使之能够在一起快速灵活地工作，包括会议工作区、文档工作区、工作共享窗格、集成的企业实时通信等等。

微软的核心价值观中有一条：“在完成使命所做的每一件事上追求尽善尽美。”，那微软如何衡量员工是否已经做到或者说追求尽善尽美的。

李开复：微软获胜是因为雇用了最聪明的人。微软根据用户的反馈不断改进自己的产品，直到它们尽善尽美为止。每年我们都举行研习会，思考世界往哪个方向发展。至于衡量员工方面，主要由部门经理人员来完成，我们有很好的经理人员，同时公司也非常信任经理的判决。

我听说，微软公司上班非常宽松，这也是微软文化的一部分，这样做的好处自不必说，但中国也有句老话：“没有规矩，不成方圆”，不知微软如何解决这方面的矛盾的？

李开复：很多人到微软公司看到有人穿着裤头、球鞋在办公区走动可能会非常吃惊，这其实是微软管理的一大特色。微软的上班环境是很宽松的，但是对工作结果要求非常谨密。微软的企业文化强调的开放、授权等，强调员工要有一种自我激发的能力。希望用这种大的氛围和环境让员工觉得在这种宽松环境下没有人约束自我，这样可以自由的发挥，当然如果不努力，不刻苦，自己不给自己压力，就会落伍。

您认为微软能够发掘，吸引，留住人才的关键是什么？

李开复：很多人认为，雇用人才的关键是待遇。更多人认为，微软来到中国可以“高薪收买最好的人才。”确实，每一个人都应该得到适当的待遇，微软开辟一个特别吸引人的环境，包括：

- 充分的资源支持，让每个人没有后顾之忧；
- 最佳的研究队伍和开放、平等的环境，让每个人都有彼此切磋、彼此学习的机会；
- 造福人类的机会，让每个人都能为自己的研究所启发的产品自豪；
- 长远的眼光和吸引人的研究题目，让每个人都热爱自己的工作；
- 有理解并支持自己研究的领导，让每个人都能得到支持，在紧随公司的大方向的同时，仍有足够的空间及自由去发展自己的才能，追求自己的梦想。

所以，如果只是用高的待遇，或许可以吸引到一些人，但只有一个特别吸引人的环境，才能吸引到，并且长期留住所有最佳的人才。

您曾先后在 SGI, 苹果，微软公司工作，我们可以看到您的一条明显上升的职业生涯曲线，您觉得您成功的最大的因素是什么？

李开复：一是坚守诚信、正直的原则：曾有一位刚被我提拔的经理，由于受到下属的批评，非常沮丧地要我再找一个人来接替他。我问他：“你认为你的长处是什么？”他说，“我自信自己是一个非常正直的人。”我告诉他：“当初我提拔你做经理，就是因为你是一个公正无私的人。管理经验和沟通能力是可以在日后工作中学习的，但一颗正直的心是无价的。”我支持他继续干下去，并在管理和沟通技巧方面给予他很多指点和帮助。现在，他已经是一个颇为成功的公司的首席技术官。

二是做一个主动的人：三十年前，IBM对人才的定义是一个有专业知识的、埋头苦干的人。到今天，人们对人才的想法已逐步发生了变化。现在，很多公司所渴求的人才 是积极主动、充满热情、灵活自信的人。

三是挑战自我、开发自身潜力：我在苹果公司工作的时候，有一天，老板突然问我什么时候可以接替他的工作？我非常吃惊，表示自己缺乏象他那样的管理经验和能力。但是他却说，这些经验是可以培养和积累的，而且他希望我在两年之后就可以做到。有了这样的提示和鼓励，我开始有意识地加强自己在这方面的学习和实践。果然，我真的在两年之后接替了他的工作。

我个人认为：一个人的领导素质对于他将来的治学、经商或从政都是十分重要的。在任何时候、任何环境里，我们都应该有意识地培养自己的领导才能。同时，我建议你自己给自己一些机会展示这方面的能力，或许象我一样，你会惊讶自己在这一方面的潜力远远超过了想象中那样。四是给自己设定目标：给自己设定目标是一件十分重要的事情。目标设定过高固然不切实际，但是目标千万不可定得太低。在二十一世纪，竞争已经没有疆界，你应该放开思维，站在一个更高的起点，给自己设定一个更具挑战性的标准，才会有准确的努力方向和广阔的前景。一个一流的人与一个一般的人在一般问题上的表现可能一样，但是在一流问题上的表现则会有天壤之别。美国著名作家威廉·福克纳说过：“不要竭尽全力去和你的同僚竞争。你更应该在乎的是：你要比现在的你更强。”你应该永远给自己设立一些很具挑战性、但并非不可及的目标。五是做自己喜欢做的事：在确立将来事业的目标时，不要忘了扪心自问：“这是不是我最热爱的专业？我是否愿意全力投入？”对自己选择所从事的工作充满激情和想象力，对前进途中可能出现各种艰难险阻无所畏惧。对于工作的热爱，比尔·盖茨也曾有过非常精彩的阐述，他说：“每天早晨醒来，一想到所从事的工作和所开发的技术将会给人类生活带来的巨大影响和变化，我就会无比兴奋和激动。”

我一直信奉以下做事的三原则：有勇气来改变可以改变的事情，有度量接受不可改变的事情，有智慧来分辨两者的不同。在今天这个高速发展、充满机遇和挑战的时代里，只有那些不懈努力、善于把握自己、勇于迎接挑战的人才能取得真正的成功。

您对中国的 HR 个人职业发展的建议是什么?

我发现很多人要了解的不是如何从优秀到卓越，而是如何从迷茫到积极、从失败到成功、从自卑到自信、从惆怅到快乐、从恐惧到乐观。

成功就是成为最好的你自己：

成功的第一步：把握人生目标，做一个主动的人

成功的第二步：尝试新的领域、发掘你的兴趣

成功的第三步：针对兴趣，定阶段性目标，一步步迈进

自信是自觉而非自傲：

自信的第一步：不要小看自己，多给自己打气

自信的第二步：用毅力、勇气，从成功里获得自信，从失败里增加自觉

自信的第三步：自觉地定具体的目标，虚心地听他人的评估

快乐比成功更重要：

快乐的第一步：接受你的父母、环境、自己

快乐的第二步：宣泄你的情感，控制你的脾气

快乐的第三步：有人分享快乐加倍，有人分担痛苦减半



成功、自信、快乐是一个良性循环：从成功里可以得到自信和快乐，从自信里可以得到快乐和成功，从快乐里可以得到成功和自信。

李开复博士现任微软公司全球副总裁，负责公司的自然交互服务部。他致力于开发使用户界面变得更加简便自然的技术和服务。自然交互服务部开发语音，自然语言，高级搜索和帮助，创作和学习方面的产品和服务。自然交互服务部的使命是实现这些技术并使它们为微软的客户所用。李开复博士

于 1998 年加盟微软公司，并随后创立了微软亚洲研究院。微软亚洲研究院现已是世界上最好的研究实验室之一，拥有大量论文和产品转化成果。

加盟微软公司前，李开复博士曾担任 SGI 公司的多媒体软件子公司 - Cosmo Software 的总裁。此前，他曾担任 SGI 公司网络产品部门的副总裁和总经理，负责多个产品系列和公司网络产品策略的制定。加盟 SGI 公司前，李开复博士在苹果公司任职六年。最后担任的一个职务是苹果公司交互式多媒体部门的副总裁，该部门开发出了 QuickTime, QuickDraw 3D, QuickTime VR, PlainTalk 等产品。

在加入苹果公司之前，李开复博士是卡内基梅隆大学的助理教授，他开发出了世界上第一个“非特定人连续语音识别”系统。该系统在 1988 年被美国商业周刊评为当年最重要的科学发明。在校期间，李开复博士还开发了“奥赛罗”人机对弈系统，并因 1988 年击败了人类的奥赛罗世界冠军而名噪一时。

李开复博士拥有卡内基梅隆大学计算机科学博士学位。他曾以最高荣誉毕业于哥伦比亚大学，获计算机学士学位。李开复博士是美国电气和电子工程师协会院士。

As corporate vice president of the Natural Interactive Services Division (NISD) at Microsoft Corp., Kai-Fu Lee is responsible for the development of the technologies and services for making the user interface simpler and more natural. NISD includes technologies and products for speech, natural language, advanced search and help, and authoring and learning technologies. The mission of NISD is to make these technologies usable and useful for Microsoft's customers.

Lee joined Microsoft in 1998, and was the founder of Microsoft Research Asia, which has since become one of the best research laboratories in the world, with a prolific publication and product transfer record.

Before coming to Microsoft, he was the president of Cosmo Software, the Silicon Graphics Inc. (SGI) multimedia software business unit. Before that, he was vice president and general manager of Silicon Graphics' Web products division, responsible for several product lines and the company's corporate Web strategy.

Before joining SGI, Lee spent six years at Apple, most recently as vice president of the company's interactive media group, which developed QuickTime, QuickDraw 3D, QuickTime VR and PlainTalk speech technologies.

Prior to his position at Apple, he was an assistant professor at Carnegie Mellon University, where he developed the world's first speaker-independent continuous speech-recognition system. While at Carnegie Mellon, Lee also developed the world-champion computer program that plays the game "Othello" and that defeated the human world champion in 1988.

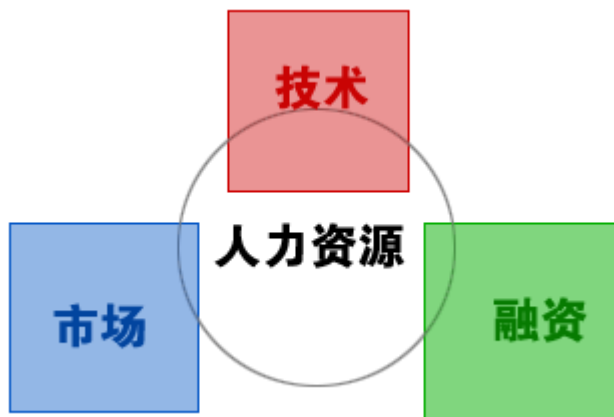
Lee holds a doctorate in computer science from Carnegie Mellon University and a bachelor's in computer science with highest honors from Columbia University. Lee is a Fellow of the IEEE.

专访 AstraZeneca 阿斯利康人力资源副总裁邓涛先生

阿斯利康公司是全球五大领先制药公司之一。阿斯利康总部位于伦敦，研发总部位于瑞典，在美洲、欧洲、澳洲、亚洲等地设有研发机构，在全球 20 个国家设有 32 个生产基地。公司在全球拥有 58000 余名员工，产品销售覆盖全球 100 多个国家和地区。2003 年公司销售收入为 188 亿美元，利润 41 亿美元。

问（以下简称 HRoot）：阿斯利康中国区总裁柯石谛先生曾说过：“富有竞争力的产品组合、优秀的员工队伍和对中国市场坚定不移的承诺，使我们深信阿斯利康将成为中国制药行业的最具创新精神的领先公司”。这是不是意味着阿斯利康将研发、人力资源、市场作为公司的三个最重要支柱？

邓涛：任何一个企业，尤其是制药业，研发新产品的能力至关重要，另一方面，市场也很重要，在中国能不能把市场做好，企业的产品以及产品结构是否适合中国的市场和消费者的习惯，即使有些产品在国外是大品牌，如果不适合中国市场，就要做出适当的调整。然而最重要的是人，因为这些东西都要靠人来完成，对任何公司都是一样。有些公司有很好的产品，有些公司有很大的市场，还有些公司说我们有很强的融资能力，但是最重要的还是人。如图所示：



因为好的产品与技术是可以买的，大的市场是可以做的，自己开拓创造市场，融资能力也一样，都要靠人来完成。人是最关键的，新的技术要靠人来发明，新的市场要靠人来开拓，融资也是一样。所以，怎么说人是最重要的都不过分！说到底，公司好不好，要靠人来代表。

HRoot：阿斯利康始终坚持聘用最优秀的员工加入阿斯利康的队伍，阿斯利康最优秀员工的标准是什么，又是采用哪些方式聘用到这些最优秀员工的？

邓涛：每个公司都有自己的标准来确定和衡量什么人对公司来说是优秀的员工，因为每个公司的文化是不同的，行业是不一样的，所以在选择人才的时候都有自己特殊的要求。优秀的员工的标准是公司来定义的，比如公司需要什么样的人才，这些人才需要具备什么样的素质。能认同阿斯利康的企业文化和价值理念，分享阿斯利康的成就，对阿斯利康的发展做出贡献的就是一名优秀的员工。在招聘的时候就与企业文化相联系，

使得从人才招聘；人才的培训与培养，直至绩效评估，奖励机制等都是一个完整统一的系统。从目标的设定，定期的反馈沟通到最后的绩效评估。人才的甄选是根据公司已制定的胜任能力模型来进行的，可以分为技术性考核，行为面试等多种形式。

HRoot：这个后续的绩效考核是由人力资源部还是员工所在部门来做？

邓涛：当然是员工所在部门的直接经理来做这件事情，人力资源部不可能替他们去做本该他们做的事，但人力资源部会帮助这些直接经理做好这项重要的工作。

HRoot：每个员工的潜力都会在阿斯利康得到充分发挥，员工的贡献得到尊重、认可和奖励。阿斯利康是通过哪些方式充分发挥出员工的潜力的？关于员工的贡献，阿斯利康的奖励机制又是怎样的？除了公司设立“特别服务奖”外，还有其它的吗？

邓涛：当然是有的，“特别服务奖”只是最基本的一项，但奖励主要是以绩效为向导的，与业绩相挂钩的奖励，如“销售奖”等；还有通过公司内部网络，对有杰出表现的员工进行及时的表扬；另外还设有“总裁奖”，来奖励那些业绩突出，又能突出表现阿斯利康价值与文化的行为的优秀员工。当然，除了这些正面的激励以外，对不合格员工也有批评与“帮助”措施。

HRoot：阿斯利康的核心价值观中有这样一条：“正直和高尚的道德标准”，那么阿斯利康是在招聘时就严格要求新人要具备这样的标准，还是将新员工塑造，使其符合阿斯利康的核心价值观？

邓涛：阿利斯康在招聘的时候就注意招聘那些素质和可塑性都比较好的员工，招聘的过程是由部门经理，人力资源部等多个部门组成招聘小组对所聘人员进行考核。录用后，新人的培训发展的跟进由人力资源部和直接经理共同完成，认同并发扬阿斯利康企业文化的新人就会得到发展，反之，将会被“帮助”出局。

HRoot：阿斯利康非常强调彼此信任与相互间的支持，要做到这一点需要很好的内部沟通，那么阿斯利康内部沟通的渠道和方式有哪些呢？

邓涛：内部沟通是非常重要的而且需要不断改善的，阿斯利康的内部沟通方式是双向的，上层经理们明确公司的整体目标与规划，并逐级传达至下层员工，形成有效的团队合作体制。例如，人力资源部参加公司里每个部门的会议，进行员工间，员工与领导间的有效沟通，由上至下地指导下层更好的完成公司目标与计划的沟通，同时也听取员工的意见和建议。公司会经常进行不定期和定期的员工调查，收集反馈与意见以提高公司的管理。

HRoot：阿斯利康的核心价值观中有这样一条：“发挥每个人的领导才能”，那么对于某些新员工，他们没有领导权，怎样去发挥他们的领导才能呢？阿斯利康是否对所有员工都做领导力方面的培训？

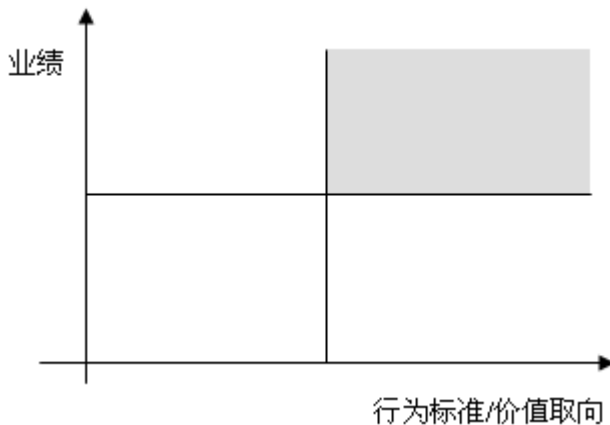
邓涛：在这里，领导才能，不能是指主管、经理，而是首先承认每个员工都应对公司的业绩负责任，在自己的工作中发挥主观能动性，责任感，为做好工作发表意见，发挥影响力。用自己良好的工作态度去影响周围人的工作态度、工作效率直至整个团队。公司要求每个员工都要有自己的责任感，有影响力，有从我做起，用自己良好的一面去影响整个集体、带动整个集体的责任心。把培养这种影响力溶入到工作中，使每个员工都具备这样的能力。

HRoot：阿斯利康 2003 年度人均培训时间为 60 小时，无论从资金还是时间成本上看这都是一个很大的投入，阿斯利康有没有计算过这些培训的回报是多少？

邓涛：对于员工的培训与发展，每个公司都有各自的特点，因此各自采取的方式也是不同的。对如何评估培训投资回报的看法也有不同。对我而言，首先看培训的内容是否与业务和当前的工作重点相关，与每个人所做工作的技能提高是否有帮助，所提供的培训与个人的业绩是否相联系。如果公司的绩效与士气得到提高，公司的竞争力得到提高，那就说明培训的目的达到了。

HRoot：阿斯利康提供了一系列培训课程分别着眼于长期和短期的业务目标，那么这些培训，尤其是针对长期目标的培训，是如何评估培训效果的？

邓涛：长期和短期的人才的培训与发展是永远相连的，短期的培训只是基本的，也是最基础的培训；长期培训指的是长远的发展，就如同领导力，不能光靠培训，而是靠培养与发展的。而发展是指提供更大的责任，更大的舞台，更挑战性的项目，以及有 Coach 的辅导等。我需要是既能取得优秀业绩并能体现公司价值与文化的模范的员工。而考核评估如下图：



HRoot：1999年8月，您来到刚刚由阿斯特拉(Astra)和捷利康(Zeneca)两家公司合并成立的阿斯利康(AstraZeneca)时，您一个人在短短三个月内就完成了对原来两家公司人力资源体系的整合和重新构建，还融合了原来两个公司的薪酬福利制度，建立了新的人力资源部门和工作策略，为所有员工制定了基础培训课程，建立了新的员工激励机制，并建立了新公司的企业文化，您能回忆一下您当时是如何做的吗？

邓涛：要做的事情很多，但重要的是要知道事情的优先次序(One Thing At a Time)，集中精力。这些就要根据自己过去的从业经验，来尽快了解公司的整体情况，找出解决问题的方案与时间表。在这过程中，公司的信任，以及公司的非集权制度对我的帮助很大，它使得每一项计划完成的速度相当快，没有阻碍。只要是合理的建议，基本上都能自己来决定，也没有什么阻碍拖延。

HRoot：在这一过程中您遇到的最大困难是什么？

邓涛：其中遇到的最大困难是，两家合并的公司都没有自己的人力资源部门，但同时这也是好事，像白纸一样能做更好的规划。

HRoot: 你一开始在一家国营电机厂工作, 后来进入了惠普公司, 并从事人力资源管理, 后来您又在马士基航运公司, 美国联信公司这些企业工作过, 从您的个人发展生涯中我们可以看到一条清晰的上升曲线, 您的这些经历对您今天的成功有哪些帮助?

邓涛: 总结下来, 我觉得有以下几条, 首先是目标和自信, 做事不要浮躁, 要脚踏实地, 认真的对待自己的工作, 也就是认真的对待自己, 同时要保持积极向上的心态, 这是成功最基本的要素; 另一方面, 要善于学习, 开放思想和心胸。孔子曰“三人行, 必有我师。”另外, 要对自己负责, 对自己的前途与职业发展负全责。



邓涛

阿斯利康人力资源副总裁

邓涛于 1984 年由美国惠普公司开始其 HR 职业生涯的。在近二十年的 HR 职业生涯中曾服务于 4 家跨国公司, 从美国惠普公司, 马士基航运公司, 美国联信公司, 到现在的阿斯利康制药公司。

邓涛毕业于中欧 EMBA, 曾获 China Staff1998 年度最佳人力资源经理奖, 现任阿斯利康制药公司人力资源副总裁, 全国医药外资企业人力资源促进会主席。

Tao Deng

Human Resource Vice President

AstraZeneca Pharmaceutical Co. Ltd.

Personal profile:

Started HR profession with HP in 1984 and has been playing a strategic HR Leadership roles in different companies of different industries, such as HP, Maersk Shipping Line, AlliedSignal and AstraZeneca for different challenges, such as building strategic HR leadership (strategic impact vs. operation excellent) for 13 different business units in China, Merger and Acquisition, building strong corporate culture, cross culture management, effective

*retention strategies such as management planning, talent development, etc..
Winner of the award of year of HR manager in 1998.*

专访 OBI 欧倍德（中国）副总裁赵亚女士



创建于 1970 年的德国 OBI 欧倍德公司，是国际上最先创建建材家居装饰市场的著名跨国连锁集团，全球连锁店超过 486 家，遍布奥地利、瑞士、意大利、俄罗斯、捷克、斯洛伐克、波兰、匈牙利、波黑和中国等国家。企业规模名列德国第一、全球第四。三十多年来，凭借日臻完善的服务和为世界 DIY 市场发展做出的杰出贡献，OBI 欧倍德赢得了消费者和业内同行的广泛赞誉。来自德国权威机构的调查显示，OBI 欧倍德的市场知名度高达 92%，已成为德国建材装饰零售市场的代名词。OBI 欧倍德（中国）在 1998 年落户中国上海，开始在中国的开拓之旅，至今已在全中国拥有 9 家商店，年销售额达 15 亿人民币，员工为 2500 位（截止 2004.5 月）。

问：到 2010 年，OBI 欧倍德将在中国主要城市开设 100 家大型时尚家居商场，这个发展速度是惊人的。作为人力资源部，需要招聘大量的新员工并进行系统和专业的培训，这对人力资源部门来说是很大的挑战，请问 OBI 欧倍德如何应对？

赵亚：我们人力资源部门的使命是不断满足公司高速发展的需求。OBI 欧倍德在中国大规模拓展进程中，首要的挑战就是找到“合适的、专业的、有经验的”人，比如说怎样去吸引这么多优秀人才，如何整合资源进行有针对性的培训，如何发挥他们的优势，都是人力资源部门面临的非常实际和紧迫的问题。一般而言，我们会有几种方法来解决

在不同层面上对人员的需求:

a. 招聘大量的名牌高校应届毕业生, 去充实我们的营运团队。从总体上说大学毕业生的起点较高, 而且他们的学习能力和适应能力很强, 这是 OBI 欧倍德非常重视的一点。经历严格的筛选进入公司后, 他们从管理培训生开始, 接受为期六个月的知识培训和岗位实践, 然后我们会从这些员工中选拔出主管和经理后备人。

b. 对商店基层员工的招聘, 我们主要通过发布招聘广告, 从社会上, 从这个行业里去寻找, 寻找认同 OBI 欧倍德文化价值的有经验人才。

c. 对高级人才的招募, 如总部管理人员, 我们会忽略他(她)是否有零售行业的背景, 更注重找一个专业的管理者, 如制造型行业的管理者, 他们有非常完善的, 丰富和系统的管理经验, 有助于推动整个团队的前进。

问: 能否详细介绍一下 OBI 欧倍德实行的“361”项目?

赵亚: 公司的发展, 其实就是人才的发展, 而人才发展的前提是公平、科学地选拔和评估优秀人才。我们所说的“361”项目, 就是公司对各层次的员工进行评估的工具和原则, 即根据评估结果按 30%、60%、10%的比例将员工划分。其中, 30%是非常有潜力, 希望承担更多责任的员工, 他们会有晋升和发展的机会; 60%是需要发展的大多数员工, 通过培训从而使之成为更好和更专业的员工; 而另外 10%的员工存在一定不足, 一部分我们会让他转岗, 另一部分如果还无法改善的话只能离开公司。

针对不同层面的员工, 我们设计了与之需求和发展相配合的培训课程。如培训 30%的员工, 除了公司要求的企业文化、IT 系统和流程培训外, 我们会在管理能力、领导力方面更加重对他们的培训, 因为他们可能是潜在的接班人, 当然接班人包含了各个层次, 既有高级管理层接班人, 也有店长接班人, 或者部门经理接班人。

问: OBI 欧倍德如何开展针对这 30%的人员的培训?

赵亚: 主要采取内训和外训结合的方式。公司会提供诸如领导力、人力资源管理或财务管理, 这些我们公司内部自主开发并已经过检验的课程, 还有如企业文化这些必须由公司主导的课程。另外, 我们会把一些课程完全外包出去, 如秘书课程, 找更专业的公司提供培训服务。通过这样内外互补的方式, 有效利用各方资源来进行培训。

问: OBI 欧倍德的中国总部设在上海, 但在南京、无锡、天津、青岛、沈阳等城市都开设了商场, 在外地的工作人员可能比在上海的还要多, OBI 欧倍德如何有效管理这样一个虚拟团队?

赵亚: OBI 欧倍德中国总部在上海, 下设三个区域总部, 华东区总部、华南区总部和华北区总部, 再下一层是商场。通过这样的组织架构进行分级管理, 由总部对区域进行管理, 再由区域对商店实施管理。

在人力资源管理方面, 我们采用矩阵方式。无论是商店还是区域的专业人员, 都必须在总部接受培训。当他们具备了一定能力, 对 OBI 欧倍德的专业技术能力、管理流程和系统、企业文化和价值有了充分的了解, 再去为下一层级做培训。总部要做的是间接控制, 而不是直接去干预一些日常工作, 比如看他们在人事流程上是不是符合我们的规定和标准, 在员工的招聘上是不是符合流程, 是不是按标准在招聘, 人员数量是不是超编; 比如说在绩效管理上, 我们各家商店都有一个平衡计分卡, 要看是不是按平衡计分卡的指标在执行。这只是我们控制方法的一种。

在培训方面, 由欧倍德管理学院 (OBI College) 负责培训课程的开发和培训实施。目前主要的培训完全集中在总部进行, 比如所有部门经理以上职位的管理人员都由管理学院负责其培训和派遣, 并提供职业发展机会。

问: 您刚才提到 OBI 欧倍德人事流程的评估标准, 那制定这个评估标准的尺度是什么?

赵亚: 我们致力于将日常的人事工作转化成企业战略伙伴的角色, 但完满执行日常工作是前提和基础。我们把工作分成三方面:

1、A 类指标是人力资源部门必须百分之百做好的工作;

2、B类指标人力资源部门和其他部门应该共同完成的工作;

3、C类指标是在企业文化和其他管理方面,人力资源部门能提供增值服务的工作。

在所有工作中,我们会集中在组织架构、人员配置、招聘流程、人员招聘、人事管理、绩效考核、培训方面,还包括企业文化内容。

在人力资源部门负全责的A类指标中,可能我会抽10个人进行评估,只要1个人不合格,不得分,我们完全严格遵守这个规则;

对于B类的指标,人事部门有一定职责,但不能排除其他部门的责任,比如每年的绩效面谈,人力资源部门只是一个培训和支持的角色,更多需要其他部门负责人来完成,因为人事部门不能承担所有的责任,我们的工作是推动公司的直线经理承担和参与更多人力资源管理。

C类工作,决定了人力资源工作人员能否真正转化成有潜力的企业战略伙伴的角色。如:是否关注人事成本的分析、传播OBI欧倍德的企业文化、做员工满意度调查,对组织进行诊断和沟通各层次的员工的信息,或推动公司变革等。

问:在商场培训方面,OBI欧倍德的做法是把培训好的新的经营管理班子(既包括校园招聘招来的,也包括社会招聘招来的)整体注入老店,然后把老店的管理班子换出来培训。这样做是基于哪些考虑?

赵亚:任何组织的发展都需要创新和提高。我们这样做的目的也是为商场注入新的血液,从而可以使这个组织的人员摒弃一些陈旧或固化的做法。把老的血液抽出来,让它在另一个环境,另一个新的地方重新进行思想的创新和改革,并且不断适应新的环境。再把另一些人放到另一个新的组织里。如此不断地循环,这样一个团体里就会进行新老磨合和交替,磨合的过程中就会不断产生新的思想,而不会有任何固化的思维,使整个组织停滞不前。

问:OBI欧倍德如何计算培训回报率?

赵亚:OBI欧倍德在中国只有短短的6年,培训还处于投入期,所以目前并没有过多计较投入和产出。我们是从长远来看待这一问题,如果开100家店,就需要2-3万名员工,那这2-3万名对OBI欧倍德Know-how的员工从哪里找?所以在目前阶段,我们会注重投入,我们看中的是长期的回报。

问：为什么 OBI 欧倍德有个说法：“供货商也可以成为欧倍德特殊的培训师？”

赵亚：整合一切可利用的资源，得到真正的双赢，是我们发展的原则。在 OBI 欧倍德商场出售 5 万种单品，所以建材、装饰材料方面的全才很难找到，我们内部也不可能对着 5 万个产品都了解的一个团队，或者一个人，因而我们就需要借助不同的资源。供货商对他的产品，和他的竞争对手都有很清晰的了解和比较，除了销售知识，不同的品牌和其市场定位，价格等他们都有比较全面和及时的信息，可以说是某一类产品方面的专家，所以我们邀请一些大的品牌的供应商来帮我们做产品的介绍，知识的传播，要比我们找一个内部员工来讲更有说服力。

另外，供货商和我们的互动其实也是一个双赢的过程，把我们培训好了，把知识传递给我们的员工可以帮助供货商卖更多的产品，更多推广其品牌。有这样的前提，我们的供货商非常愿意成为我们 OBI 欧倍德的培训师。

问：像摩托罗拉大学和惠普商学院已经不仅仅对他们的供应商、客户及内部员工进行培训了，而是完全市场化了，OBI 欧倍德管理学院是否有这样的打算？

赵亚：OBI 欧倍德管理学院目前只针对内部人员的培训需求，如果没有解决内部的需求，就开始对为是没有任何意义的。但我们有意愿使我们的管理学院在未来的 3、4 年里成为一个独立的并有竞争力的企业，而不是公司内部一个部门，一定会走市场化的道路。

问：OBI 欧倍德内部培训师只要有两次授课评估通不过就要“下岗”，除了如此严厉的措施，有没有一些积极的激励政策？

赵亚：我们对任何员工都有正激励和负激励，只有这样才能保证任何战略和计划的实施和执行。对培训师也一样。首先，我们让培训师上 TTT (Training the trainer) 课程，如果还需要其它课程，公司也送他去上，这是公司额外给的，因为我们认为他有能力做一名培训师。经过评估成为 OBI 欧倍德培训师的，我们会发专业证书。所以，公司为培训师投入了很多，而且培训师承担了如此重的责任，如果还是上不好课，就是责任心有问题，必须用一定措施惩罚。

问：用怎样的方法客观、公正地评估讲师？

赵亚：我们设定了许多标准，比如每次培训完都学员都要对讲师进行打分，另外学员要进行考试，考试的结果的一部分也反映了讲师的工作效果，包括事后的培训跟踪，都是评估讲师的方式

问：OBI 欧倍德的培训比例如何设定？

赵亚：OBI 欧倍德的培训是根据我们的目标顾客设定的计划，具有针对性和实用性。课程大体分三大类：

- 1) 技术和技能，技术方案等专业课程；
- 2) 流程和系统，公司内部的流程和系统支持的知识；
- 3) 文化和价值，包括企业文化的传播，理念和价值观念的传播等。

对不同层级的员工的培训侧重略有不同，对一般员工注重技术商案和系统培训，而对高层则侧重文化价值方面的培训。

问：问几个私人问题，惠普公司的 CEO 卡莉·费奥里娜说：“作为一个女性经理人，我首先是经理人，其次是女人”，作为在中国非常杰出的女性经理人您怎样看待这一问题？

赵亚：在工作中，我首先和必须是一个职业的经理人，并且是一个对立的个体。我在很多方面，如处事方法、沟通方式，管理团队等都需要职业化和中性化。

在中国传统观念里，女性应更注重与家庭，而不是职业，更不用说事业，所以在很多时候我们必须确实要去选择，并懂得平衡。在我不断挑战自己的十几年来，我一直有一个信念，使自己成为一个更职业的经理人。我忠诚于我的岗位，忠于我服务的公司，才能取得今天的成绩。

问：有统计表明，女性升职时，约 78%女性相对于男性处于劣势。但您的经历显然是比较成功的，对此您有哪些心得？

赵亚: 其实女性也有非常独特的优势,尤其在某些职能工作方面,比如女性细致的洞察力,善于倾听别人想法的能力,较强的沟通能力,这在人力资源管理工作中,在人与人沟通过程中能起到非常好的桥梁作用。

问: 作为一位成功的女性经理人,您觉得您成功的因素有哪些?

赵亚: 我觉得有三个因素:

- 1) 能力,这是成功非常重要的因素,而且也是成功的基础;
- 2) 投入: 忘我的投入,对公司的忠诚和认同;
- 3) 机会: 合适的时候得到合适机会。

可能在过去十年前,只要有一个因素就可能回成功了,但现在三者缺一不可。

问: 您觉得您在 OBI 欧倍德最大的收获与付出是什么?

赵亚: 最大的收获: 让我有机会在这个大有发展前途的零售行业连续工作了6年,积累对整个行业知识的理解和应用;同时经历了从无到有,从小到大的组织发展的整个过程;参与在中国创立了“欧倍德”这样的品牌。

所以,我希望每一个员工只有在任何一个企业做得长久,才会有不断发展的机会。

最大的遗憾,可能是对家庭方面照顾得比较少,有点愧疚。

编后语:

在现在这个竞争激烈的市场,需要更高的韧性、持久力和细心,而女性无疑具备这种优势。曾有文章历数在美国硅谷叱咤风云的女性,除去为人们熟知的惠普 CEO,最近一两年新涌现的 IT 女杰如英特尔公司副 CIO 桑德拉·莫瑞斯(Sandra Morris)、甲骨文首席安全官玛丽·晏·大卫德森(Mary Ann Davidson)和雅虎的 CFO 苏珊·德克尔,凭借她们的智慧、胆识和女性特有的优秀品质,成就了卓著的功勋。

在地球的另一端，我们也发现了一些在人力资源领域内同样出色的女性。她们充满智慧、精力充沛，传统而有学者风度，在不同的公司，她们同样获得了巨大的成功。

有幸在三八妇女节之际，采访了欧倍德（中国）赵亚副总裁这位成功的女性。相信这些文字能表达一些真实的状态和思想，让读者从远远的地方看到这位快乐舞者的“演出”，让更多的人力资源从业女性找寻到自己的发展之路。



谨以此文向所有女性 HR 从业者致以崇高的节日问候。

赵亚女士简介：

赵亚女士，研究生学历教育，中欧国际工商学院 EMBA 学员。现任欧倍德（中国）副总裁，负责公司市场营销，人力资源等。她是欧倍德（中国）最早的中国员工之一，负责筹建 OBI 欧倍德在中国业务的拓展，发展到今天，已在全中国拥有 9 家商店，年销售额达 15 亿人民币，员工为 2500 位。六年来她负责为公司建立和完善整个公司组织架构和管理团队，同时协助建立较为完善的采购，营销和运作管理体系，她尤其在人力资源的管理和发展中，将国际化公司的经验推动在本土化的实践中，为大型跨国公司提供一个较为完善的运作模式。

在加入欧倍德前，她曾在境外证券有限公司上海代表处负责人事及财务工作。在此之前，在境内证券公司负责 A 股交易和 market 分析工作。

她具有多年的人力资源管理，发展的实践和理论经验，尤其在零售行业和金融服务行业，同时具有在投资银行和零售行业的财务管理和与金融分析的经验。

专访 B&Q 百安居（中国）副总裁、人力资源总监胡蔚燕女士

B&Q 百安居在英国本土拥有超过 300 家装饰建材连锁店，1998 年同位居法国同行业之冠的 Castorama 合并后，企业规模跃居世界第三，欧洲第一。



2001年销售额高达50.94亿英镑(71.31亿美元)。自1996年起,已在中国台湾设立了13家连锁店。1998年,B&Q百安居正式进驻中国大陆,至今已开设了14家连锁超市。

问:百安居有一个信条:“高水平的管理和训练有素的员工给予顾客百分之百的满意”,那么百安居是如何培训员工,使百安居的每个员工都一样的训练有素?

胡蔚雁:百安居的内部培训较系统,根据不同岗位有相对应的必修课程,就以商店的培训为例,百安居商店的组织架构由正、副店长、部门经理和普通员工组成,公司对每一层面的员工都有覆盖。普通员工的培训主要集中在三大方面:产品知识(Product Knowledge)、客户服务(Service Skill),还有一个就是销售技巧(Sales Skill)。此外,新员工还有公司标准的入职培训。部门经理和正、副店长需要进行一些领导能力(Leadership),数据分析,业务拓展,绩效改进等方面的培训,如对他管理的员工怎样进行激励(Motivation)、怎样发展他们的潜力等。除此之外,公司内部有三个等级的未来经理人的培训项目,用以鼓励内部员工自身发展,与公司共同成长。员工完全可以按照自己的职业发展兴趣去报名,通过公司内部透明,公正,公平的渠道,得到经理人员所须的培训,所有顺利通过培训者,一旦公司有相应职位空缺时,就将得到晋升。

问:百安居现在正在从大学校园里招聘一些应届生为管理培训生,同时还会招聘一些有着丰富管理经验的人士加盟,就目前现在他们的表现而言,你们更满意哪种方式?

胡蔚雁:现在讲这个还为时过早,百安居招聘大学应届毕业生为公司管理培训生,2002是第一届,今年才是第二届,百安居现在正处于高速发展期,明年公司计划新开九家分店,若每家店的管理层以20人左右为计,开九家店就需要180人左右,还不包括其他支持部门管理人员。这些空缺,我们主要通过三条途径填补:一是公司内部的有效提拔,就是通过一个透明公正的评估系统提拔有管理能力的员工担当;二是从公司外部招募一批有实战经验、并符合百安居公司文化要求的管理人员担当;三是百安居着眼于未来,自己加紧培养一批有潜力的管理培训生,以适应业务快速发展的需要。

问:百安居在中国的发展非常迅速,从1999年的200名员工快速增长到现在的5000名员工,那么百安居的人力资源部门如何高效率地运作:从员工的招募到培训并使他们在短期之内发挥战斗力?

胡蔚雁: 很坦率的讲, 这段经历真的很辛苦, 作为一个高速发展的企业, 人材的筛选, 提拔和培训使得人力资源部和培训中心变得非常地忙碌。怎样提高运转效率, 很重要的一个经验就是加强部门之间的沟通, 统一操作流程并加强过程管理。以新开一家店为例, 经与各个部门沟通、协调, 制订了新人入职“三六九”原则, 即普通员工提前三个月入职, 副店长、部门经理和一些关键岗位员工提前六个月报到, 店长必须提前九个月到岗, 进行公司文化, 部门操作规程培训, 并要亲身经历一次开店实战过程。人力资源部按照这个倒推时间表, 每周检查招募进程, 同时要保证人员质量标准-选对人, 这包括两个层面意思, 一是具备该职位所要求的能力和技巧、二是符合和认同百安居的公司文化要求。员工到岗后, 培训中心和一线业务部门, 确保人员落实课堂和在职培训, 以达到相关上岗要求。我们相信, 称职和优秀的商店管理人员能够创造和经营一个良好的工作氛围, 使员工能够愉快地在百安居工作并使其**怨天尤人**。另外百安居内部有一个“草根会议”日历表, 标明各商店, 区域办, 总部各个部门召开“草根会议”的时间, 任何一个员工在会议上都可以提出与工作相关的问题和建议, 公司高层领导会定期到会, 认真聆听, 参与对话, 正、副店长必须会同商店人力资源经理, 于会后认真地制订解决问题方案、时间表加以落实, 如果所提问题超出了正、副店长的规定权限, 则必须快速向公司的上一层管理部门反应并督促落实方案的执行, 并在下一次“草根会议”上通报所提问题解决情况。

问: 像 3M 公司、美国海军陆战队等机构依靠培养员工的自豪感、玫琳凯通过庆祝等手段来提高员工的满意度, 那么百安居通过怎样的手段来提高员工的满意度了?

胡蔚雁: 百安居不仅提高员工的满意度, 而且是进一步提高员工的敬业度。百安居现在主要是与盖洛普公司①合作 - Q12, 他们通过百安居员工问卷调查收集、汇总、数据处理, 帮助业务部门的一线经理们, 作出全面的改进工作的行动计划, 逐步提高敬业员工所占的比率。今年九月份盖洛普公司回收了近一千份员工问卷调查, 通过不同国家, 不同行业的大量数据分析对比, 发现百安居中国公司得分比较低的前二项是: 及时庆贺成功和工作所须的设备, 这就说明了我们的**一线经理人员**给与员工的鼓励还不够及时, 员工工作所须的文件、材料、设备分配不够合理。通过这个分析报告, 至关重要的下一

个环节，就是各个业务部门制订具体的改进计划/措施和时间表加以落实，每个业务部门改进的速度将列入相关经理们的考核指标之一。

问：百安居的分店分布于中国各地，这显然会造成总部与分部、各地区沟通的障碍，也增加了管理的难度，百安居采用什么样的方法解决这一问题的？
胡蔚雁：的确，这对管理层是一个挑战，相信对所有发展中的企业也是一个挑战。在这方面我们也花了大量的时间进行探索，并且还在进一步地完善中。我个人认为：首先，划分清楚总部/区域办/商店的各自职能和权限；第二，规范全公司范围内的沟通渠道包括各种汇报制度和格式；第三，加强商业数据处理系统的建设；第四，统一规范危机处理的流程等；第五，倡导全公司内的团队合作精神，共享资源和最佳实战案例/经验。

问：您曾在中国的酒店业、在美国的IT业，在欧洲的零售企业这样不同行业、不同国家背景的公司工作过，这些公司在人力资源管理方面应该会有很大的差异，您是如何克服这些差异的？

胡蔚雁：我相对来说是一个比较稳定的人，当初我去外资酒店一干就是六年半，压根儿没有想过跳槽。那时，有五、六千人去报考竞争一个职位，因此被录取后，我非常珍惜这个机会，拼命地学习，在这个阶段，基本是学习与吸收，这为今后的发展打下了很好的基础。后来因一个偶然的因素，我跳槽至一家美国IT企业工作（处于高速发展期），个人感觉企业文化相当友好且尊重个人，再加之有相当完善的培训系统，所以感觉个人有很大的发展空间。于是，埋头工作，努力进取，不断提高个人专业知识和技能，并在工作中尽可能施展自己的才华，果真功夫不负有心人，又一个六年半过去了，自己一步一个脚印地成长起来了。最初猎头来找我为百安居服务时，坦率讲，我是有偏见的，觉得英国公司太保守且等级森严，不适合我，但是实际与猎头和百安居接触后，我发现，情况并非如此，其实英国的百安居公司文化还是与我前一家服务的美国公司挺相似的，不知是否是偶然的巧合？！

对于不同公司的人力资源管理差异的问题，我一直认为要用辩证两分法的观点来看；随便哪个体系哪个企业都有其两面性，即所谓恼怒怨院头疵螺裕鷓、沢且俸茨阅欠裒幸桓齷譁鄂男亩齧+ositive thinking)，譬如当面对一个很大的困难时，若用积极的心度面对，你就会想像自己将有一个很好的机会去接受挑战，并可以测试自己的能力

是否能够逾越；若用消极的心态面对，你就可能会退缩害怕，不愿尝试。但不得不承认：还是应该看到不同行业，不同国家的公司管理风格的差异还是蛮大的，比如零售行业相对与 IT 行业来说所要求的员工素质，技能差异性很大，故公司制定的一系列人力资源管理条例就有很大的不同和导向性。这就有赖于个人对公司业务的熟悉度和调试性（自我不断的学习能力）。

问：在人力资源行业有您这样的成功人士，也有一些刚刚步入这个行业的新人，给予他们您有一些什么样的建议？

胡蔚雁：我有三条建议供参考。首先要转变一个观念，人力资源部不是一个权力部门而是一个服务支持部门，服务好你的客户即所有公司内部员工，是你的主要目标之一；其次，熟悉/了解业务能力和人力资源专业技能要并举，这将有助于你更好地服务你的客户（业务经理人和一线员工）并建立良好的个人关系/信誉；最后，遇事决策，要有前瞻性。就事论事解决问题的能力，固然很重要，但若能更深、更高层次的做出事前计划和事后解决方案，以防范于未来，必将帮助公司决策层更快、更好、更有效的开展业务。



胡蔚雁女士简介：

美国 Rutgers 新泽西州州立大学工商管理学硕士，拥有十六年知名外企人力资源管理的工作经验，先后任职于上海扬子江大酒店、摩托罗拉（中国）电子有限公司，现效力于百安居（中国），经历了公司从 600 名员工增长至近 5000 名的业务快速发展期。