

HRoot

INTERVIEWS
WITH HR
EXECUTIVES

卓越HR

世界500强人力资源总监
高端访谈 Ⅱ

唐秋勇 著



中华工商联合出版社

HRFocus

INTERVIEWS
WITH HR
EXECUTIVES

卓越HR

世界500强人力资源总监
高端访谈

第1卷 总第1期

中国人事出版社

INTERVIEWS
WITH HR
EXECUTIVES



世界500强人力资源总监 高端访谈 II

唐秋勇 著



中华工商联合出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

卓越 HR: 世界 500 强人力资源总监高端访谈. 2/唐秋勇著. —北京: 中华工商联合出版社, 2014. 8
ISBN 978 - 7 - 5158 - 0958 - 8

I. ①卓… II. ①唐… III. ①企业管理—人力资源管理 IV. ①F272. 92

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2014) 第 118342 号

卓越 HR: 世界 500 强人力资源总监高端访谈. 2

作 者: 唐秋勇

责任编辑: 于建廷 效慧辉

封面设计: 阿 沈

责任审读: 郭敬梅

责任印制: 迈致红

出版发行: 中华工商联合出版社有限责任公司

印 刷: 北京画中画印刷有限公司

版 次: 2014 年 8 月第 1 版

印 次: 2014 年 8 月第 1 次印刷

开 本: 710mm × 1000mm 1/16

字 数: 290 千字

印 张: 18.5

书 号: ISBN 978 - 7 - 5158 - 0958 - 8

定 价: 68.00 元

服务热线: 010 - 58301130

销售热线: 010 - 58302813

地址邮编: 北京市西城区西环广场 A 座
19 - 20 层, 100044

<http://www.chgslcbs.cn>

E-mail: cicap1202@sina.com (营销中心)

E-mail: gslzbs@sina.com (总编室)

工商联版图书

版权所有 盗版必究

凡本社图书出现印装质量问题,
请与印务部联系。

联系电话: 010 - 58302915

名人推荐



本书归纳总结了众多优秀的人力资源高管多年的工作实践和经验，为读者提炼出很多具有深度的思考和观点，也拓宽了人力资源管理者在新时代解决各种现实管理问题的思路。相信本书会成为人力资源管理者们的学习指南，并激励大家采用开拓创新的方法积极应对移动互联时代新的挑战！

——联想集团人力资源高级副总裁 乔健



真正的好书必须经历岁月的沉淀，必须经过管理实践的充分检验，此书既具有极高的专业性，同时也带给企业人力资源管理者更多的思考，在如何打造最佳雇主、建立优秀的企业文化、聚焦企业战略方面，对于人力资源管理者们来说，将会大有裨益。

——任仕达中国区董事总经理 王桂生



内容不需要芜杂而需要透彻，通透是人力资源管理者需要领悟的一种境界。该书让读者既可进行趋势的捕捉，又能把握住应该操持的方法和身段。可读之书，引卷有处。

——CEB SHL Talent Measurement 中国区董事总经理 付权



如果说管理是一门艺术，则我以为人力资源管理更是艺术中的艺术，需要人力资源管理实践者针对自身组织的特点有创造性地去探索，实现突破而达到最佳境界。本书收集了世界 500 强公司高管在人力资源管理领域里的真知灼见和最佳实践，能为读者的探索提供很好的借鉴和指导，帮助读者实现自身的突破。

——沃尔沃汽车集团中国区人力资源副总裁 潘蒂



人力资源行业日新月异，也对人力资源管理者提出了更高的要求，真正的好书内容不在于厚而在于精，本书兼具战略性、策略性、实战性，帮助人力管理者更好地捕捉到当下的最新趋势，必将提升人力资源管理者在企业中的影响力。

——施耐德电气人力资源高级副总裁 乐海雯



人力资源管理面临的问题和风险既有普遍性又具有针对性，面对复杂多变的人力资源管理环境，读者可以借鉴书中提供的相对成熟的管理理念和管理思路，在实践工作中，做到用数据说话，成为卓越的业务推动者。

——喜利得大中国区人力资源总监 平静

序

我最近在思考一个问题，人类社会进化的推动力是什么？我的假设回答是：每个人的两种基因——好奇心下的变革驱动力和捍卫舒适区的行为惯性。这两种基因的配比，决定了社会变化的速度，并决定了谁是领导者、跟随者和被淘汰者。当然，这个假设有待系统论证。我想表达的是，这个问题同样可以延伸到“企业”的进化与发展。

中国通过四十多年的改革开放，迈入经济全球化的“不惑之年”，其人力资源管理水平已经发生了质的飞跃。但是，挑战依然巨大。对于跨国公司而言，深耕中国市场，应对日益强大的本土竞争对手，亚洲研发中心的发展并反哺全球研发，是三大命题。对于中国企业而言，高速业务成长背后的人才发展体系的建立与完善，产业高端化、品牌化和国际化应对的人才结构性调整，从模仿创新走向自主和联合创新，是三大命题。另外，外企和中资企业之间的人才争夺大战也已经愈演愈烈。

最新宏观数据也说明了人才需求的总量提升与结构性变化。国家统计局 2014 年数据显示：2013 年第三产业（服务业）增加值占国内生产总值（GDP）比重提高到 46.1%，首次超过第二产业。随着中国产业结构的优化和升级，社会分工专业化的迅速提高，人才需求的类型和规格更加多样化，新的专业技术性岗位不断产生，复合型人才需求激增。从大趋势上看，我国经济将从“投资推动型”向“人力资源推动型”转变。人力资源产业将是最具发展潜力的新兴产业之一。

让我们回到企业层面，看一下最新的热点。根据研究显示，2014 年中国全行业“薪情”总体看涨，而人力资源管理者面对的最大课题，依然是“人才吸引”与“人才保留”。在这两个“永恒的挑战”背后，我们更看到的是新挑战，比如：

社会变革。针对 90 后员工的社会心理与行为，企业对人力资源所需承担的成本和风险要有更清晰的认识，提升管理水平，更加具备“时尚感”；

技术变革。互联网、大数据、云计算等已经渗透到了人力资源领域。如何合



理提高薪酬、提升员工绩效、改善人力资源管理运营水平，应当更多用数据说话。

HRoot 推出的《卓越 HR——世界 500 强人力资源总监高端访谈 II》正如一本企业人力资源管理方面的“最佳实践大全”。本书通过与世界 500 强企业人力资源高管对话，介绍了人力资源管理的最新发展动态。在诸多的外资跨国公司案例中间，我也欣慰地看到了已经走向国际化的中资企业，包括联想、复星和新希望集团的经验分享。

人力资源的领导者与管理者们如果细细阅读此书，都可以获得极大的感悟与体会。在“管理无边界，企业无领导”的当下，人力资源管理者需要不断提升自己，同时带领本部门不断创新管理，将人力资源管理部门打造成为员工喜欢的，并支撑企业战略发展的重要部门。

作为 HRoot 的战略合作伙伴之一，法国马赛 KEDGE 商学院始终关注国际化高端人才的培养，在过去的几年中，双方成功举办 CEO 与 HR 战略对话系列活动。在人才领导力领域的短期培训 EDP 课程，我们也将逐步联合推出。HRoot 是一家优秀的机构，过去几年的高速发展证明了 HRoot 正在从优秀走向卓越。值本书付梓之际，我也向他们致以敬意，向每一位贡献中国人力资源商业智慧的机构、商业领袖和管理者致以敬意，因为你们正在为推动时代的变革，发挥着正能量！

法国马赛 KEDGE 商学院中国区主管 王华博士，副教授

2014 年 6 月

前言

HRroot 在 2013 年 7 月首次出版《卓越 HR——世界 500 强人力资源总监高端访谈》系列丛书，上市之后，受到了业界人士的高度好评。今年，我们为读者带来《卓越 HR——世界 500 强人力资源总监高端访谈 II》，本书收录了近 50 家《财富》世界 500 强企业的人力资源总监及全球领先的人力资源服务机构领导者的访谈。访谈内容结合企业人力资源管理中的实践案例以及人力资源高管们在多年工作中的个人心得、感悟及经验积累，期望在风起云涌的人力资源管理世界中呈现一场壮阔的知识盛宴，并为读者提供一本提炼人力资源管理解决方案的精华读本。

HRroot 作为中国最大的人力资源媒体公司，旗下拥有诸多行业领先品牌与平台业务。目前，HRroot 旗下网站注册用户总数达到 200 万人，每年主办活动的参加人数超过 2 万人次，旗下出版物读者超过 3 万人。今年，HRroot 旗下《人力资本管理》杂志继续通过深度访谈的方式拜访了众多世界 500 强企业的人力资源总裁、人力资源副总裁、人力资源总监、全球领先的人力资源服务机构的领导者。本书既系统、全方位地介绍了卓越企业的人力资源管理部门在人力资源战略规划、招聘与配置、培训与开发、绩效与激励、薪酬福利以及劳动关系管理问题分析及风险防范等人力资源管理方面的理论与实践，也对人力资源行业的最新趋势、未来动态进行聚焦，并详细阐述如何通过创新与变革应对未来挑战。

本书是一本企业人力资源规划管理的实战手册，在采访过程中，我们也深感各位人力资源高管心系中国人力资源未来发展，以及对于人力资源管理工作的深沉热爱，本书借助他们的知识和力量，期望为企业人力资源管理带来变革式的冲击，推动中国人力资源行业的向前发展。

本书适合于在企业从事人力资源管理工作的人员以及与之相关的管理人士参考使用，此外，本书对于从事人力资源管理理论研究工作、企业创新与变革管理的研究学者、大专院校人力资源管理等相关专业的学生以及其他相关人员都有很高的参考价值。书中若有不足之处，恳请广大读者批评指正。

本书从选题立意、策划、大纲拟订到成书的过程中，始终得到受访人力资源高管的大力支持，得到人力资源学术机构及其他研究机构的学术指导，也感谢积极参与本书编写的叶琼亚、彭海燕、储小庆、毕景艳、王琴琴和仇珍珍，同时也获得了产业界众多企业家的鼎力支持，在此一并致以真诚的感谢。

HRroot 总经理、《人力资本管理》总编 唐秋勇

001

拥抱变革，号住发展的脉搏

专访 GE 能源管理业务集团亚太区人力资源总监 陆忠亮先生

010

以人为本，打造卓越雇主品牌

专访沃尔沃汽车集团中国区人力资源副总裁 潘蒂先生

017

联想：国际化人才发展之道

专访联想集团高级副总裁 乔健女士

028

新技术引领企业学习的未来

专访 ASTD 首席执行官兼总裁 托尼·宾汉先生

管理员工期望 成就企业卓越

专访霍尼韦尔亚太区人力资源副总裁 叶能斌先生

035

感受与众不同的绿色巨人

专访施耐德电气人力资源高级副总裁 乐海雯女士

042

联邦快递：培养“紫色血液”人才

专访联邦快递中国区人力资源服务及亚太区
人力资源服务中心董事总经理 沈欣蒂女士

051

埃森哲：知行合一，超越无止境

专访埃森哲大中华区人力资源 & 区域服务董事总经理 张燕梅女士

056

目录 Contents

065

HRBP：不仅是职位，更是思维和能力

专访斯凯孚密封系统全球人力资源业务伙伴 姜天剑女士

073

不谋全局者，不足以谋一域

专访任仕达（中国区）董事总经理 王桂生先生

080

人力资源营运中的风险管控

专访渣打银行（中国）有限公司人力资源营运总监
叶阿次先生

085

人才才是真正的“奢侈品”

专访历峰集团全球人力资源总监
托马斯·林德曼先生

打造企业中的“创业团队”

专访 Kronos 大中华区总经理 缪青先生

091

喜利得：以人为本 赢在未来

专访喜利得大中国区人力资源总监 平静女士

099

以人为本，创新人才管理 同心协力，成就美好人生

专访大都会人寿中国人力资源运营官 张幼娜女士

104

利用大数据技术驱动商业智能

专访 CEB's SHL Talent Measurement Solutions 亚太、
非洲及中东总裁 麦克·蒂姆斯先生

111

117

人才管理的平衡之道：创业家精神 VS 集体智慧

专访贝塔斯曼集团中国区人力资源 / 公共关系
资深总监 吉涵斌女士

126

社交网络时代的企业招聘：技术是一把双刃剑

专访德科亚洲区市场总监 伊恩·格伦迪先生、
东北亚区域总监 陈玉芬女士

134

改变成就卓越

专访 ESPRIT 人力资源总监 牟峻峰女士

141

健康与福利，给员工选择权

专访美世员工健康与福利咨询大中华区合伙人、
上海美世保险经纪有限公司总经理 夏晓霏女士

细节决定成败，成为时尚界自然优雅的缔造者

专访 LACOSTE 中国区人力资源总监 朱德康先生

146

增值他人也是一种受益

专访睿仕管理亚太区执行总裁、全球
人才管理咨询负责人 陈俐同先生

153

以心关怀，建立品牌 为中国民众健康服务

专访康维信总经理 蔡敏胜先生

160

大陆集团：成功源于人才

专访德国大陆集团董事会成员、
全球人力资源总监 尔克·施特拉特曼女士

167

174

走进 RSA：聆听不一样的人才管理之道

专访英国 RSA 保险集团中国区人力资源总监 王威女士

182

信任：背景调查的基石

专访首优咨询中国区总经理 张珂先生

190

打造一流产品，更要成为行业内的知识领袖

专访福陆集团能源化工部集团人力资源执行总监、
亚洲及澳洲地区人力资源部总监 马克·兰俊德先生

197

PPG：人才可持续发展

专访 PPG 亚太区人力资源总监 托尼·哈特曼先生

以“专业服务公司思维”思考 HR 部门的变革

专访新希望集团人力资源总监 李建雄先生

203

让产品成为北森的代言人

专访北森首席执行官 纪伟国先生

212

诺姆四达十五年：坚持科学测评 打造一流企业

专访诺姆四达集团董事长兼总裁 苏永华博士

218

培养共同推动世界的人才

专访舍弗勒投资（中国）有限公司
人力资源副总裁 包腊梅女士

225

230

一流的优秀企业造就一流的领导者

专访前拜耳中国领导力学院首席顾问 吴白莉女士

236

一体化人才培养：企业人才管理的内功修炼之道

专访凯洛格公司创始人兼总裁 王成先生、
创始人兼高级副总裁 王玥先生、高级副总裁 陈澄波先生

245

碎片化：序幕初开的培训博弈

专访复星保德信人寿保险首席人才官 罗晶先生

254

凯捷：协同共赢

专访凯捷（中国）副总裁、企业管理转型
服务线总经理 戴华先生

企业文化，一把“艺术的尺”

专访科缔纳亚太区人力资源总监 高蓓华女士

261

内部推荐：让更多的千里马闻风而来

专访深圳八爪网络科技有限公司创始人兼首席策略
与产品官 李炯明先生、首席执行官 杨晓强先生

267

人才培养：企业可持续发展的关键

专访美国迪堡公司亚太区人力资源
与组织发展资深总监 韦度·夏尔马先生

273

创新领导力发展模式

专访 ASSESS 系统中国—海问联合董事总经理 任建平先生

279



陆忠亮个人简介：

陆忠亮先生自 2004 年加入 GE，现任 GE 能源管理业务集团亚太区人力资源总监，历任通用电气工业系统业务、安防业务亚太区人力资源总监。他毕业于复旦大学，曾在杜邦、百特医疗、普莱克斯等多家跨国公司工作，至今已拥有 20 年丰富的人力资源管理经验。



拥抱变革， 号住发展的脉搏

专访 GE 能源管理业务集团亚太区
人力资源总监 陆忠亮先生



imagination at work

GE 公司简介：

GE（通用电气）始建于 1890 年，是一家全球化的基础设施、金融和媒体公司，是全球最大的多元化企业。GE 致力于应对世界上最棘手的挑战，其产品和服务范围广阔：从能源、石油天然气、水处理、航空、运输系统、家电、照明和医疗，到金融、新闻媒体及娱乐，客户遍及全球 100 多个国家，拥有 30 万名员工。GE 是道·琼斯工业指数 1896 年设立以来至今唯一仍在指数榜上的公司。GE 的年销售达 1,500 亿美元，位列 2012《财富》世界 500 强企业第 22 位。





作为《财富》杂志连续四次选出的“全美最受推崇的公司”，GE 从管理思想、战略运营到企业文化，都代表着跨时代的企业持续之魂。面对市场的激烈竞争，GE 对组织架构和人员配置不断调整，通过转型帮助企业成功应对可能出现的挑战。同时，GE 不断变革组织的企业文化，打造强大的雇主品牌。此外 GE 通过优化人才供应链帮助组织建立良好的继任机制，更不遗余力培养领导人才的全球化视野，通过强大的人才管理体系成就组织的基业长青。

《人力资本管理》：GE 将能源业务拆分为三个独立业务之后，对亚太区是否产生影响，在组织架构和人员配置方面做了哪些调整？

陆忠亮：GE 重组能源业务为三个独立业务这一举措对于亚太区产生的影响并不大。这是基于整个国际环境、市场状况以及公司本身的发展状况而做出的战略决定。从 GE 内部来讲，这相当于拆分、精兵简政，新的三个业务单元更加专注于发展自身的业务。而且，这一举措的效果是明显的：减少层级降低了成本，增加了我们在市场上的反应速度、专注度和灵活性。

任何转型都有挑战，也都要经历一定的痛苦。在组织架构方面，GE 能源业务被拆分为三个业务单元，能源总部的组织层被撤消；在人员配置方面，当时全球能源基础架构已有雇员大约 10 万，安置所有总部员工是不可能做到的，所以有相当一批员工离开。

《人力资本管理》：您认为当前能源行业人才市场呈现出哪些特点，未来有哪些趋势？GE 在招聘选才的方式、要求和关注点上会有哪些变化？

陆忠亮：不同国家的能源行业人才市场呈现出的特点是迥异的，但有一点是相通的，即对专业型人才的需求量大：专业能力强、具有多元知识、符合企业总体战略方向的求职者受到青睐。

未来能源行业人才市场的趋势主要体现在两个方面。其一，专业化程度要求加深。就中国而言，专业化的问题十分突出。能源市场作为“传统型的高科技”，对人才专业化能力的要求非常高。比如，全球能够制造大型燃气轮机的国家与企

业寥寥无几，因为这对工业技术、材料科学都有极高的要求。所以，人才的专业化程度非常关键，这个要求也不是仅仅对中国而言，对其他地区也是一样的。其二，在更广的范围内寻求更多的人才。当前，各地专业人才的储备不足，必须要进行人才派遣、人才输送，这势必需要进一步开发人力资源，并在更广的范围内寻得更多的专业人才。具体来说，在中国，对人才的需求不再局限于北京、上海、广州、深圳等一线城市，向二、三、四线城市发展的趋势也非常强劲。在亚太地区，对于人才的需求也将会从中国、韩国、日本等几个集中点向印度尼西亚等国家发展。

未来，GE 能源管理业务在招聘的方式、方法上不会有巨大的变化，行业人士推荐依旧为最主要、最有效的方式。我个人认为，人才招聘方面做得好与不好不在于用了多少创新手段，而在于对市场存在多大程度的了解：了解得越深，做的才能更好。当然除了内部推荐之外，GE 也会采用社交招聘、猎头以及一些传统的招聘方式。

在招聘选才的要求和关注点上不外乎有几点，即专业化程度够不够高、人品够不够好、能不能跟团队有切合度等。如果要招聘领导的话，还要看领导水平状况、与企业文化的匹配程度等。其实，对人才的要求是万变不离其宗的，只是不同时期或不同行业的侧重点不同而已。

《人力资本管理》：GE 能源管理集团在校园招聘的过程中最看重求职者的什么特质？GE 能源管理集团采取了哪些创新举措来吸引毕业生？

陆忠亮：GE 一直奉行“品质第一”，所以在校园招聘过程中最为看重求职者的品质。当然，品质不可能仅仅通过面试就能得出结论，GE 会结合专业技能、个人能力、文化契合度以及试用期的末位淘汰比例等多方面来进行筛选。另外，GE 能源管理集团在校园招聘的过程中非常突出“拙朴”二字，即关注求职者的个性特征。员工的智力不会存在较大差异，我认为一位新进员工只要为人诚恳，善于与他人合作，愿意去学习，假以时日定能有所作为。相反，如果求职者个性好高骛远，不能脚踏实地，就算是再聪慧也只能是原地踏步。因此，“拙朴”的“品质”是 GE 在校园招聘过程中最为关注的重要内容之一。

校园招聘是作为整个 GE 的一个独特品牌推出的，除了传统的招聘或宣讲外，