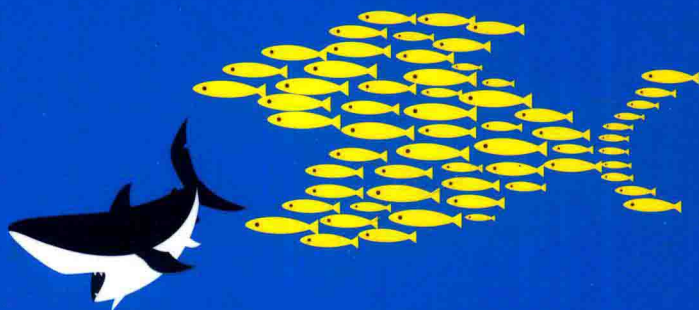


中国企业的人力资源正发生着质的改变
老板更具人力资源思维，而人力资源更具业务思维

将人才转化为 战略影响力

企业高管的八大HR思考

李海燕◎著



TRANSFORMING TALENT INTO STRATEGIC INFLUENCE

EIGHT HR REFLECTIONS FROM ENTERPRISE EXECUTIVES

高层管人，中层管事，超级管理，从HR开始

选才、育才、留才一手掌握

组织管理、人才管理、绩效管理一本精通



中国工信出版集团



电子工业出版社
Publishing House of Electronics Industry
<http://www.phei.com.cn>

将人才转化为 战略影响力

企业高管的八大HR思考

李海燕◎著



**TRANSFORMING TALENT INTO
STRATEGIC INFLUENCE**

EIGHT HR REFLECTIONS FROM ENTERPRISE EXECUTIVES

电子工业出版社
Publishing House of Electronics Industry
北京·BEIJING

未经许可，不得以任何方式复制或抄袭本书之部分或全部内容。
版权所有，侵权必究。

图书在版编目 (CIP) 数据

将人才转化为战略影响力：企业高管的八大 HR 思考 / 李海燕著. —北京：电子工业出版社，2017.10

ISBN 978-7-121-32659-2

I. ①将… II. ①李… 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 (2017) 第 222057 号

责任编辑：晋 晶

印 刷：三河市双峰印刷装订有限公司

装 订：三河市双峰印刷装订有限公司

出版发行：电子工业出版社

北京市海淀区万寿路 173 信箱 邮编 100036

开 本：720×1000 1/16 印张：14.5 字数：221 千字

版 次：2017 年 10 月第 1 版

印 次：2017 年 10 月第 1 次印刷

定 价：49.00 元

凡所购买电子工业出版社图书有缺损问题，请向购买书店调换。若书店售缺，请与本社发行部联系，联系及邮购电话：(010) 88254888，88258888。

质量投诉请发邮件至 zltts@phei.com.cn，盗版侵权举报请发邮件至 dbqq@phei.com.cn。

本书咨询联系方式：(010) 88254199，sjb@phei.com.cn。

推荐序1

在我眼中，海燕从来都不一般。

管理来自实践。但说实话，这个世界上关于管理实践的机会，大多是留给男人的。然而海燕，却十多年驰骋在男人的世界里，不仅丝毫不落下风，而且卓然独树一帜。会做饭的女人很多，但做成大厨的基本都是男人；会裁衣的女人很多，但做成大师的基本都是男人；会讲短长的女人很多，能说好评书的则基本都是男人。HR 管理也是如此。在职场上，管人事的女人并不少，但能在 HR 领域里做到一等高度的，女人便不多了。然而，海燕便是少数中的一位。

记得十多年前，通过《中外管理》的好朋友、腾驹达猎头公司景素奇董事长与海燕相识，海燕就已经作为当时明星企业国美电器的 HR 总监，站在国内一流的 HR 论坛演讲台上了。因此，坐在台下的我，只能远远地见识，还没有交心地结识。但她在台上走心的干练与专业，已给我留下很深的印象。当时朦朦胧胧感觉未来会与海燕有某种“关系”，只是说不好是什么“关系”——直到海燕的另一方面才干展示出来。

如果说将职场的事业干到国内顶级，对于女人已属千里挑一的不易，那么将职场的心得又加以总结、归纳和升华，形成举一反三的专业文章，而且是连续不断的文章，这样的女人则是万里挑一了。而海燕恰恰又是这样一位。

写散文，咏小诗，是女人擅长的，但加以系统归纳与逻辑推演，则往往是男人擅长的。当 7 年前我的人力资源栏目编辑，将约来的海燕稿件呈览于眼前，虽有心理准备，但依然眼前一亮，“关系”原来就在这儿。海燕的写作内容非常务实接地气，毫无清高造作之态；行文大方直率，绝无小女子婉转琐碎之风；

更可贵的是，海燕的写作很少高谈理论，也很少就事论事，而往往是由一个具体的职场或与职场有关的现实事物观察入手，引申到人力资源管理领域加以剖析，并进行结构化的归纳。这都是非常难得的。于是，每每拜读海燕的文章，我都有一种习惯性的愉悦。

《中外管理》于1991年创刊，便明确了自己的价值定位和风格模式，即彼得·德鲁克，因为他是研究和传播的楷模。他的文章从来都不故弄玄虚，从来都是深入浅出，全文见不到公式模型，而只有一个个生动的故事和一段段深刻精辟的洞察分析，给人最隽永的思想启发。因此，德鲁克一生从来不为那些自以为是学院派所重视，却实实在在深远地影响了全世界。也因此，以思想创新见长的海尔CEO张瑞敏惜墨如金，但独独愿意为德鲁克的中译本写序。也因此，《中外管理》的文章，26年来始终矢志以德鲁克的风格与境界为目标。海燕的文章恰恰与我们的这一追求，非常吻合！

于是，海燕在几乎每月临池不辍之下，和我们共同的好友景素奇董事长一起，成为《中外管理》杂志最勤奋也最资深的专栏作家之一。资深，只是时间持续的结果；而勤奋，则是实现这一时间持续的动因。作为媒体人，我深知接受一次采访做到言之有物不浪费记者的时间，虽不易但也不难；而亲自动笔写一篇言之有物的稿件不浪费读者的时间，则更有难度然依旧可为，甚至更为有趣。但要持续多年的撰写专业专栏，其挑战之大、煎熬之深，则只能说纯粹是作者跟自己过不去了。因为这不仅需要肚子里的见识、学识，而且需要持续学习、持续与时俱进、持续自我挑战的能力，即意志。换言之，是对心性的挑战。海燕一边在职场打拼积累、天天向上，一边在桌边笔耕不辍、月月更新。

海燕绝不是一个女汉子。在男人的世界里，她从来不失女性的韵味。海燕可以大气地做到当与男士精英们同场时不必太介意她作为女性通常的避讳，但她绝不会让男士精英因此而忽略她作为女性应有的魅力与气场。于是，海燕对于《中外管理》，便不仅仅局限于纸面上的月度墨香，而是跃然而出，连续多年成为《中外管理》杂志主办的“人力资本发展论坛”的年度主持。海燕从不

是花瓶，因为她有不逊于任何一位 HR 精英的专业，所以她不好糊弄；而海燕又是乏味单调的 HR 精英群体里熠熠生辉的红花亮点，所以她不可或缺。

当男人的事和女人的事，海燕都已不在话下时，作为人类最高的角色，便摆在了她面前。我有一个观察，即不管哪个行业，所有的成功者，不论看起来差别有多大，但最后都会走向同一个角色归宿：老师。老师的本质，不是三尺喧嚣，而是价值分享。结集成书，便是一位老师很重要的传道方式。

日前，海燕忽然雀跃地告诉我：她马上要出书，并约我写序。我便心中感慨：果然！是时候了。新阶段开启了。此篇短短小文，实不成其为序，而只算作对海燕在 HR 领域不断职业升华的一份记录与祝福吧。

《中外管理》杂志社社长、总编

杨光

推荐序2

初识燕子老师是在2012年。当时，我在中国人民大学继续教育学院负责“培训经理专业认证”项目的第一次发布会，燕子老师是作为嘉宾被邀请来的。发布会结束当天，教研组的六位老师居然有四位分别向我提出：一定要请她加入教研组。说实话，我是有点诧异的。如果说顾立民老师和连长与燕子是旧相识，那么另外两位老师与她都只是一顿午餐的接触，这个女人有怎样的魔力？

后来，我顺利完成了教研组老师们交给我的“任务”，再后来我无数次回忆这一个邀请，对于“培训经理专业认证”项目的发展具有多么不可忽略的价值，每次都暗暗庆幸。她成为项目组中的“灵魂”人物，得到了“男人们”（教研组其他老师都是男生）的一致认可，这种认可绝不是出自男人对女人的“呵护”，而是真正的由内而外的折服。

不仅在我们的教研组如此，在过去的几年中，我见到燕子老师曾经在方正、国美以及她只做过顾问的一些企业的下属、同事、老板，无一不对她信任、赞赏有加。因此，我常常对燕子老师说：你颠覆了我对HR的认知。很难想象，当一位HR的负责人，已经离开企业多年，不再担任任何职务，她的下属、同事和业务领导们仍然对她如此。这大概就是我们说的非职位影响力吧。

所以，我在过去几年中，一直在不断探索着，对于一位非HR科班出身（一个与HR八竿子打不着的理工女生），没有依靠任何的关系、背景进入企业，凭借自己的努力，跻身企业核心高管团队，且在离开企业之后多年，仍然得到前同事的认可，她是如何做到这一切的？而每一次的探索都让我感叹：这个世

界上并不存在怀才不遇，在组织中，一个人的价值不在于你有怎样的能力，而在于你的能力为组织创造了多少价值！

在“培训经理专业认证”项目中，同学们都习惯将燕子老师称为“女神”，而她总戏称自己是“女神经病”的“女神”。有些同学会私下对我吐槽：最初接触女神的时候，觉得她“高冷”，因为她在课上讲的那些话那么犀利，简直让我们无地自容，活活儿地“毁三观”，让我们觉得自己以前做的事情几乎没一样是对的。但是深入接触，才发现她的敏锐总是能三言两语切中要害，所以哪怕是被她追问得无言以对，还是愿意向她请教问题，因为她能让我们豁然开朗。

作为《中外管理》杂志的专栏作者，过去五年中，燕子老师一直笔耕不辍。而我经常得以有幸成为她思想的第一聆听者。与很多作者不同，她的文章题材，往往来自最鲜活的管理实践。很多时候，我与她在出差路上，就会出现这样的讨论：这个月的文章又该交了，写什么呢？最近发生了什么事？于是，她便将最近一段在企业中遇到的一些人和事做一番检视，从而找到一个话题。她的文章发表后，也常常会起到“爆棚”的效果。我想，这必是因为她的每一篇文章都不是“纸上谈兵”，而是深深地扎根于企业管理的最新实践，既有思考，又接地气，因此才会受到读者广泛欢迎。

当然，这一次电子工业出版社将燕子老师在过去几年的文章集结出版，并命名为“将人才转化为战略影响力”，我也算是幕后的一只“黑手”。燕子老师的文章不仅具有很强的时效性，同时，又因其基于对企业HR深层次的思考和前瞻性，即使在几年后回顾，仍然具有非常大的启发。在我们的班级讨论中，我经常会发现，大家讨论的问题，在燕子老师几年前的文章中已经写过，所以也会经常把她的文章直接发出来回答大家的疑问。

今天，互联网让我们的组织面临着空前的竞争压力，将人才提升到战略高度，应该说一点都不过分；相反，我们的组织从未像现在这般迫切地需要重新定义人才的价值。我们的人力成本越来越高，人才正在成为组织的核心竞争力。

燕子老师的这些文章，虽然很多是从人力资源管理者视角出发，但更是站在组织的角度，给予企业的老板和高管们重新认识人才之于组织战略价值的全新视角。期待此书的出版，给我们的企业管理者带来思想的启发。

中国人民大学继续教育学院培训事业部部长

刘宁 @ 刘妈

前言

到这时才发现，写前言比写文章纠结多了，多次动笔，却也多次缀笔，只因思绪多过，往事如影如烟，久久不能平静……

记得上学的时候，有一次中考作文得了满分，从此开始爱上写作，但也仅是写作文而矣。

6年前一次偶然的机，经景总介绍认识了《中外管理》杂志社的总编杨光先生，那时恰逢我刚刚从国美控股/鹏润地产离开，闲暇之余，杨总编和景总都建议我可以在《中外管理》杂志上写人力资源管理类的文章，把实践与理论相结合，以沉淀这么多年的所学所感。当时异常的兴奋，因为《中外管理》杂志是我特别爱读的一本管理类杂志，其理念前瞻的同时不失实用，文风犀利，篇幅适中，可读性非常强，可称为管理学上的杂志泰斗（笔者的真实认知，绝无夸大其词）。

不知不觉中，在《中外管理》杂志上写人力资源专栏，一写就是6年，每月一篇，我也惊讶于自己的坚持！人力资源管理领域，无外乎就是6大模块，说多了是12个模块，而我这70多篇文章能有多少新意？其实过程中我也怀疑过、思竭过、挣扎过，庆幸的是，我挺过来了，而且每月一篇，既要追实事热点，又要有高屋建瓴，同时还得务实落地，这其中之艰辛可想而知，但其中之乐趣（痛并快乐着）恐怕只有我一人能详。在这个过程中，不仅锻炼了我本人的总结提炼能力，同时锻炼了我做一件事坚持的能力，为此，对《中外管理》杂志之情无可覆之。

当文章写到一定程度的时候，经常读我文章的朋友们开始提建议，希望我

能够把这些好的文章集结成册。还有很多朋友希望我能够总结这么多年的人力资源管理经验出本书。其实我这个人是一个很懒的人，想起上一次的出书还是12年前，人家是10年磨一剑，我是12年磨（蹭）一剑！

而真正触动我出书的是一位朋友，叫刘妈，我和她的相识也很特别，那时她在中国人民大学继续教育学院负责培训中心，当时做了一个培训经理认证的项目，目的是让企业中负责培训的人专业起来、受到重视（非常有情怀的项目）。当时我被这个项目的情怀所感动，于是加入了此项目，成为核心教研组成员之一[当时是非常1（本人，女）+6（男老师）]，我负责万米高空的课程，即“基于战略的培训体系建设”。俗称我是一根签子，那6个男老师负责的课程是肉，只有我的存在，才使得整个课程成为一个肉串。而刘妈是这个项目的负责人，俗称项目经理，又因刘妈和我都在北京，其他老师均在外地，所以我们两人的沟通会更多一些，大家慢慢了解了以后，她就一直鼓动我出书。她经常看我的文章，甚至我们有时会讨论下一期的撰写主题，很多时候她也成为我文章的第一读者。

由于我这人很“懒”，于是刘妈采用了强制手段，即主动帮我联系了出版社，并制定了出版时间，于是箭在弦上不得不发。

原本我也在思考要不要重新写一本书，但我个人从与企业家及高管的沟通中发现，其实他们更希望获得点状的方法与案例，于是迸发出我将这几年在《中外管理》杂志所写的文章整理后予以出版，这在出版史上也算是突破了。

于是在确定主题之前，出版社的编辑晋晶老师不断与我确认这样的模式是否有效，我们有过很多的碰撞与交流，最后确定了本书的形式。本书是我亲历的事宜，并亲笔所写，绝无任何的抄袭（这是我觉得最值得骄傲和自豪的地方）！

我不知道这本书您是否会喜欢，但我希望能给您的管理工作带来些许的启示，也希望得到您的反馈，以便走得更远！

9月是丰收的季节，也是北京最美的季节，同时我的生日即将到来，谨以本书作为礼物送给自己！相信这份礼物够特别也值得珍惜！

无论您是否喜欢本书，都请您告诉我，希望下一本书不是12年磨一剑，因为您的支持是我成长的更强动力！

感谢《中外管理》杂志杨主编、庄文静编辑，感谢刘妈，感谢电子工业出版社的晋晶老师，感谢腾驹达景总，感谢所有支持过我的朋友和学生们！

李海燕

目 录

第1篇 组织管理	1
组织管理四大趋势，你意识到了吗	2
组织变局进行时	5
人才已不属于任何一家企业	10
“人才社会化”冲击组织管理	13
你会打造柔性组织吗	17
企业内耗，何时能止	20
别让不合理的期望毁了组织变革	24
疏通才是管理的王道	27
第2篇 人才管理	31
企业人才盘点知多少	32
如何按员工特质进行人才管理	35
为什么知识型企业都崇尚能力管理	39
第3篇 人力资源管理	43
人力资源管理，与企业匹配上行	44

从人力资源管理到人力资源发展	48
四力平衡术	53
人力架构中易被忽略的那些前提	57
扛与变,对HR意味着什么	60
HR,你能成为“老干妈”吗	63
急需启动HR的形象重塑工程	67
 第4篇 HRBP	 71
重温人力资源的四角色和三驾马车	72
HRBP,你在他乡还好吗	77
HRBP,你做好准备了吗	80
 第5篇 绩效管理	 89
绩效管理:企业打造竞争力的重要管理体系	90
绩效管理第三阶段——绩效引导	94
不可迷信谷歌OKR考核	99
绩效与薪酬的逻辑	102
绩效改善——红海中的一条蓝线	106
绩效改善:从员工培训开始	110
 第6篇 选才	 115
色眼识人——团队建设中的相面技术	116
高管变成中层,“管理错位病”需要治吗	118
空降高管,不如空降“顾问”	122

中年高管求职路上的“四道关”	125
民企空降兵的尴尬	129
 第7篇 育才	 133
不可不知的组织学习新趋势	134
企业内部讲师体系建设面面观	138
“解决”培训杀手	142
没有人“看病”的培训业	146
中国企业培训经理人职业状况调查之我见	150
培训圈的甲乙丙丁	152
企业培训，如何选择“老师”	154
高尔夫和新员工管理	158
引导式技术，让培训更高效	161
其实你不懂私董会	164
“微课”学习，满足五个刚需	168
 第8篇 留才	 173
HR，警惕团队职业倦怠期	174
年终离职潮，你hold住吗	180
 第9篇 应变	 185
UMU：创业路上，边思考边做事	186
“996”现象背后的管理思考	191
从中华英才网的变化看企业裁员管理	195
“90后”想说爱你不容易	198

收购之后，HR该怎么管	202
供给侧改革呼唤管理创新	205
由共享单车想到的.....	209
HR是否也要O2O	212

第1篇

组织管理