

企业发展的基础和前提就是人才的培养，只有拥有适合的人才，岗位职责才能够更好的发挥出来，让企业的整体得到提升和改进。因此企业新鲜血液人才培养是很多公司管理人员关注的重点。因为他们都认识到，人才的缺失会给公司的发展带来潜在危险，要是没有形成自己的核心人才团队，对于公司的发展是不利的。在8月29日举办的第三届人才经济论坛上，这一点得到了参会嘉宾的认同。

“双创”时代企业人才管理挑战加剧

# 如何将人才转化为企业战略影响力

□本报记者 闵丹

【现象】

“双创”时代人才管理面临诸多挑战

随着新技术、信息的高速传播，人才作为最关键和核心的要素，也显现出了时代的特点。在这快速变化的过程中如何将人才转化为企业战略影响力，成为了很多公司管理者所面临的挑战和“痛点”。

“如果企业没有培养出对的人，一旦战略失焦、危机来袭，就会命悬一线。”在本届人才经济论坛上，美国密歇根大学罗斯商学院教授、领导力变革专家诺埃尔·蒂奇认为，对于领导者来说，最关键的有三类决策：人才、战略和危机，其中人才是重中之重。这些议题放到中国今天的互联网公司中，又增加了新环境、新语境的挑战。

北京外企人力资源服务有限公司副总经理周德生认为，人力资源领导力培训目前面临3大挑战：员工流动性增强，组织化成长和市场化关系如何协调；社会变化给领导力培养带来的挑战；人工智能等新技术和新模式在未来领导者培养中的作用问题。“社会变化对领导力培养工作带来的挑战，我们现在说由技术民主向商业民主到管理民主转变，我们的员工对管理的诉求越来越高，对参与、知情、平等、公平等等的诉求非常强烈，这种变化怎么适应？怎么把它融到领导力培训项目中，将个人发展的诉求和组织的培养要求更好的结合，这是我们要面对的。”周德生表示，应对这种现状，未来的领导者应该是知己，员工的知己，它涵盖了教师、教练、朋友等多种角色。

【经验分享】

爱奇艺：  
拍纪录片提高公司文化包容度

如何管理创意人才？对于爱奇艺人力资源行政副总裁佟磊来说，他所面对的不仅是新人才的管理，还有爱奇艺独特的科技创新与内容创意人才并举的双螺旋人才结构。“在人才管理上，每个方面的人才在管理方式上都是不一样的。”佟磊介绍，今年夏天最火的一款网络综艺《中国有嘻哈》是爱奇艺的自制节目，目前已经收获了20亿点播量，而这个节目的制作团队平均只有28岁。如何管理好这样一群创意人才，怎么和他们交流，都是领导者需要思考的问题。创意人才期待领导者的圈粉能力，需要领导与他们拥有共同语言，管理支持他们的领导者须学习他们的业务领域，了解娱乐行业的潮流、二次元文化以及话语体系。

“《中国有嘻哈》的团队源自《中国好声音》，成员几乎全部来自传统行业，他们对于互联网公司一开始不太适应。”佟磊说。PV（页面浏览量）是什么？UV（独立访客数）又是什么概念？这些新员工在入职后会有诸多疑问，他们对于游戏、电商、自制剧、工作室各个部门的职责也不清晰。更多的人选择沉默不语，不在会上发问。

于是，爱奇艺将各个业务条线的专业名词做成汇本，让跨行业的员工翻一下书页，就了解互联网公司的基本架构和流



程。还有职员会抱怨：“为什么隔壁部门的某某员工白天不接我电话？”但其实，由于真人秀工作的特殊性，很多编导岗位都在夜间工作。

为解决信息不对称问题，爱奇艺拍摄了自己所有业务单元的工作状态，集成一部纪录片《爱奇艺的一天》——让员工们明白技术测试团队一天的工作状态是什么样、内容部门一周工作如何完成，以此增加他们之间的理解和公司文化的包容度。

佟磊认为，在培养未来的领导者时，传统的专业管理术语不出现为妙。高层或HR在和他们交流时，必须学习各个业务领域的知识，了解娱乐行业的潮流、二次元文化以及90后、95后的话语体系。

可口可乐：  
头脑风暴，金点子助力转型

如何激发创新能力？2016年，可口可乐公司开始进行战略调整，剥离装瓶业务，对零度可乐等健康饮料进行改造，并节省管理和人员成本。可口可乐大中华及韩国区事业部人力资源副总裁刘乃瑛介绍了这个过程中，可口可乐中国是如何培养一个创新的团队，并通过创造一个环境，让最好的人才可以发挥他们的创新能力。

2016年年底，可口可乐中国区将60位公司内的领导者、部门精英一起“关”了两天，和麦肯锡等四家咨询公司的顾问们一起，分析顾客们现在到底喝什么饮料。在这场封闭式头脑风暴的第一天，60人团队贡献了600多个点子。第二天，团队将成果筛选为13个精华点子。而点子的提出者就成为了项目的直接负责人，“他们要人就给人，要钱就给钱，没有任何限制”，无论是新产品、渠道创新，或是电子商务扩展，唯一的目标是在2017年将创意成功推向市场。刘乃瑛介绍，此后，可口可乐每个月会对13个新点子进行相关的监测，观察它们是否得到了所需要的资源，是否如期向明年、后年的目标迈进。而它们的负责人，则直接成为创新业务的推动者。

在奇虎360集团高级副总裁、人力资源中心总裁廖清红看来，在创新型行业和

创新型业务方面，HR也应随之创新。创新型行业是领头羊文化，没有某一领军人物可能就没有这个产品。因此，HR需要以领头羊为中心打造与之匹配的组织、人才激励体系。只有懂得业务和战略结合，才能有人力资源战略。因此，人才战略必须在业务之前先行一步。廖清红说：“在此过程中，所对应的组织结构设计、文化氛围等需求都是不一样的。”

叩叩叩人力资源副总裁李莉介绍，“HR一定要懂业务，贴近业务。HR不一定成为CEO，但是永远都要像CEO一样思考，甚至要比CEO想的更大、更远，并且HR的内心能量至少要跟CEO的内心能量一致，甚至超越CEO。当你成为HR最高负责人时，最需要具备的就是整合资源的能力。整合资源是为了更好的支持业务，只有越来越接近业务，你才能够具备前瞻性。HR的速度和能量都需要超过业务部门，才能助力企业转型和快速发展。”

【专家观点】  
激发员工潜力营造人才成长环境

北京外企人力资源服务有限公司副总经理周德生

创新是我们人力资源团队，包括人力资源从业者日常工作中不断在努力的方式。包括实践的角度，包括理论分析的角度，有三点跟大家分享。不同的组织其实它的形态、业务模式不一样，在创新方面如何向组织赋能？这是人力资源管理者必须要考虑的问题。不单纯是过去说的在职能上，在组织岗位设置上，工作分析上采取措施。更多的是战略组织发展的高度，怎么能从结构上，立足长远发展的角度对组织的能力进行调整、优化。不同的行业处于不同发展阶段，赋能的形式不太一样，这是第一个。

第二个就是如何来激活个体，如何让大家群策群力，如何提高我们的专业能力，如何使用共同的语言，使用我们客户理解的语言，来解释我们的业务，说明我们的管理。很重要的一点就是如何激活个体，我们经常谈到的就是过去的人才成长，围绕着

一个人，一个员工进行选择，我们怎么能在其他工作过程中激发他的潜力。

以往说事业留人、感情留人、待遇留人，实践的情况看，还可以再加两条，一条是成长留人，尤其是初次进入到工作场所的新的成员，如何来识别他们的成长诉求，这是我们人力资源从业同事在工作中要考虑的。再一条就是文化留人，一个好的组织，一个好的文化是可以起到留人的作用的，这是第二方面。

第三个就是从人力资源从业者角度来说，是不是能够更好的发挥我们部门的能力，更好的站在组织业务的高度来思考问题？我想从人力资源管理者角度来说，心中应该有四张地图：第一张组织的业务地图，这是组织发展的基础，也是人力资源工作的基础；第二张人才地图，这是人才队伍的；第三张是组织地图，组织和人才配合；第四张文化地图，是价值观方向的。从四张地图的角度来思考人力资源的工作，来实现业务的联动，这可能是推动业务开展的一个方式。

将内部培训变企业发展“内动力”

美国密歇根大学罗斯商学院教授、领导力变革专家诺埃尔·蒂奇

通用电气公司（GE）多年以来一直被奉为人才管理的楷模。“全球第一CEO”杰克·韦尔奇（Jack Welch）曾为其建立了严密的人才梯队，成立了全球第一所企业大学——GE克劳顿学院，直到今天依然遵循着最初的原则，其新任CEO约翰·弗兰纳里（John Flannery）所经历的选拔和考察过程历经6年。

诺埃尔·蒂奇介绍，他在GE做的第一件事情，就是用行动学习代替案例教学——过去GE习惯聘请世界顶级的学者和专家，为员工进行商业案例教学，但蒂奇让他们组成小组，在相互支持下，解决实际工作项目中的难题，并实现领导能力的发展。在蒂奇的领导下，GE从新员工到高管，都组成不同级别的行动学习小组。22岁的工程师，需要解决的是具体的工程业务、团队协作和流程管理上的问题。人到中年的业务领导则聚在一起探讨战略问题。

让领导者亲自担任讲师，也是蒂奇所坚持的观点，他将其归纳为著名的“可喻之义”——领导者的第一角色是老师，要把自己重要的观点和决断，变成可以传授的内容。每年韦尔奇坚持亲自执教至少40个小时，平均每个月一到两次。

蒂奇认为，对于一个领导者来说，他的第一要务就是如何把他的观点形成“可喻之义”，能够在组织里清晰的沟通和传承。在正大的高管训练班上，通常会花3天时间让所有高管聚在一起，通过高管的集体智慧形成他们共同的可喻之义，这样他们可以在回去的时候把这些观点传授给他们的团队。

每一位领导都应该有他们自己的教学工具，并不是顾问去培训员工，也不是人力资源部门去培训员工，而是每个业务领导把他们自己可传承的观点，运用各种各样教学的工具，让员工在实践中，在体验中学习。