



暨南大学
JINAN UNIVERSITY

WWW.JNEMBA.COM 总第二期 2011年1月出版

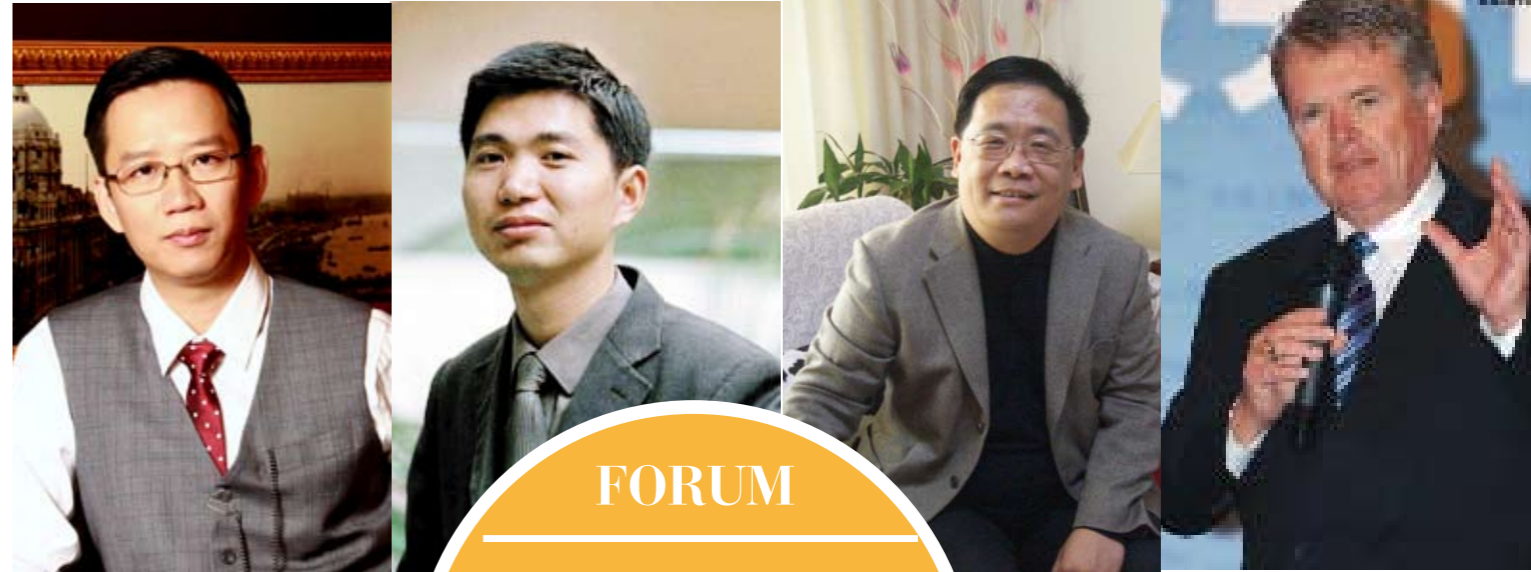
CHINESE MERCHANTS MANAGEMENT FORUM

论坛
华商管理



暨南大学
JINAN UNIVERSITY

开启华商智慧 传承华商文化



FORUM

2010-2011

论坛合集



开启华商智慧 传承华商文化

在金融危机席卷全球的大背景下，在经济复苏亟待开启的大环境中，怎样看待当前中国经济发展形势及应对全球金融危机和世界经济增长放慢所带来的不利影响，给中国政坛和商界带来了深刻的思考。而华人企业家们如何防范和规避风险，构建适应未来企业的商业发展模式，更大力度地推动中国经济向前发展，我们拭目以待。

由暨南大学管理学院主办，以EMBA、MBA校友平台为载体的“华商管理论坛”，秉持“开启华商智慧，传承华商文化”的宗旨，依托校内实力雄厚的师资队伍及海内外知名学者的共同参与，为华南地区乃至海内外华商企业家搭建了相互交流、学习的平台。“华商管理论坛”至今已成功举办超过百期，先后邀请了世界级管理大师、著名企业家、外国政府高级官员为企业高管及商业人士答疑解惑，努力做到弘扬暨南华商文化、培育华商领袖、服务华商社会的目标。华商管理论坛在成为增长知识、分享经验、扩充人脉与创造财富的舞台的同时，也成为了华南地区经济管理领域规模最大、影响最为广泛的高端论坛之一。

独具暨南教育特色的华商管理论坛立足于华商企业现实，针对华商企业目前及将来可能面临的重大挑战和难题，探讨华商企业的制胜之道。论坛以世界华人企业和本土华商企业为服务对象，贯通中西管理思想、话题具有前瞻性和创新性，成为中国企业走向世界、世界接触中国的桥

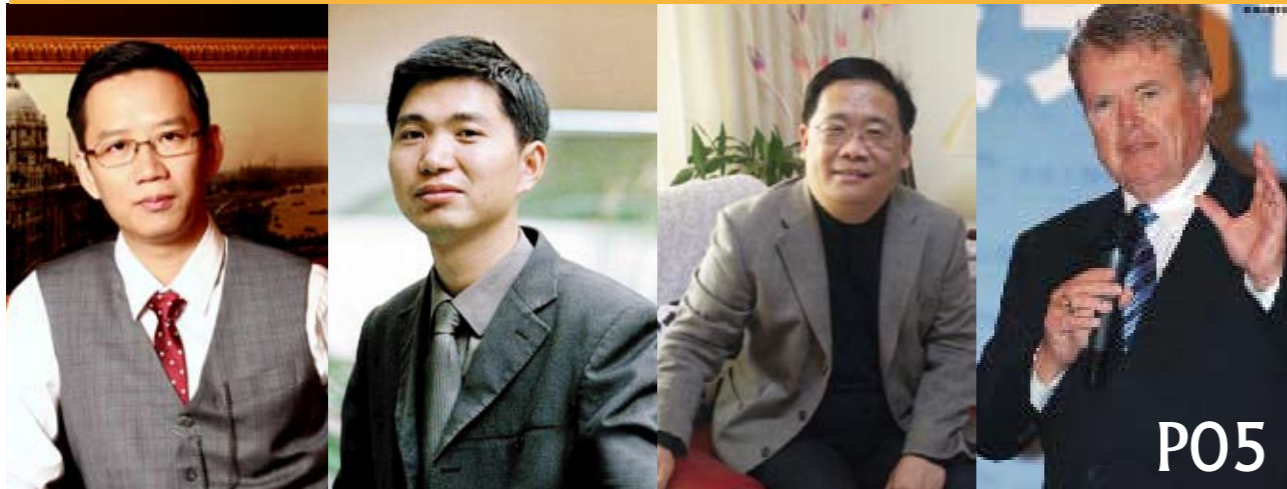
梁，为华商企业管理新模式的研究搭建良好的发展平台，为中国管理人才的培养提供丰富的教学资源，充分反映了中国等新兴市场独特的经营环境、华人企业的发展规律，并向世界展示华商企业家的智慧。通过开发一系列具有行业代表性的华商领袖讲座华商管理论坛一次次向世人展示了中国各行业的发展历程，在充分总结华商企业成长共性的同时，也反映出华商企业成长的个性。选择的案例不仅对中国企业的运作起指导作用，而且帮助了进入中国市场的华商企业了解中国企业运营的独特规律与经验。在本期杂志中，我们将继续详尽记录历次华商管理论坛的精彩内容，看管理大师精彩开讲，学员们踊跃发言，在探讨中摩擦出智慧的火花和管理的亮点。

“以我为主，为我所用，博采众长，推陈出新”是我国教育之精华。有鉴于此，商科教育不仅要借鉴吸收发达国家商科教育长处，更要结合我国社会经济发展的实际，以我国的基本国情和最新形势为基础。暨南商科教育品牌——华商管理论坛，除一如既往地坚持与世界一流的商科院校展开学术交流和人才培养合作，如美国西北大学的凯洛格商学院、斯坦福大学、英国威尔士大学、法国CNAM大学等，同时也致力于与这些世界名校搭建EMBA和MBA的商脉平台，让学员们在高端论坛的平台上，在世界商界开拓新的商机。

目录 CONTENTS

大师论道

WORDS FROM MASTER



管理之声 VOICE ABOUT ADMINISTRATION

纵论商道 DISCUSSION OVER BUSINESS MODE



大师论道

- 05 吴晓波畅谈四格迷图中的2010
- 06 从组织文化看领导力的奥秘
——华商管理论坛：“带好你的兵”
- 07 MBA创业系列讲座之二：
创业与商业模式一个自动运转的逻辑
- 08 世界谈判大师罗杰·道森
《优势谈判总裁研习会》震撼羊城



管理之声

- 11 企业跨越发展的法宝
标杆学习法（一）
- 12 企业跨越发展的法宝
标杆学习法（二）
- 13 如何进行核心人才的招聘选拔与培养
- 14 “全方位成长做个快乐的职业人”
——职业竞争力专家倪砥先生闪耀华商管理论坛
- 15 从富士康事件看80后、90后员工的管理
——华商管理论坛谈员工心理关怀新模式
- 18 “人不会被活儿累死，但会被心累死”
——华商管理论坛：企业如何加强员工心理关怀
- 20 清清楚楚算成本 明明白白加工资
——华商管理论坛：人力资本的可量化与可控化
- 22 劳动力市场2010年盘点：劳动密集型产业亟待转型
- 24 和风谈判：用和煦春风来缓解冲突
- 26 激烈对话：互联网营销的本质
- 27 将不可一日无精兵
——华商管理论坛之人才发展的心理策略
- 28 “概念时代”之PPT演示之道
——记华商管理论坛：PPT演示之道
- 30 你不知道的Excel
——华商管理论坛之针对员工个人“微观”的薪酬福利管理
- 31 通过“标杆学习法”构建房地产企业人才培养体系

纵论商道

- 33 向标杆企业学习
——华商管理论坛：2011中国企业培训大会
- 34 创新的力量
——华商管理论坛探讨粤港百货业的创新与合作
- 35 “营销本原”主题演讲
- 35 中澳中小企业高峰论坛举行
探讨企业转型之路
- 36 营销回归本原
——2010年第七届中国营销领袖年会于广州隆重举行
- 36 李从东院长出席清华-用友商学院院长论坛
- 36 广东省工业园区协会成立
——我院成为唯一一家高等院校智力支持单位



主 办：暨南大学管理学院EMBA教育中心

总 编：吴 菁
副总编：邓 地
编 委：凌子山 黄万根 龙妙君
赖国香 金宇鹏 彭莉莉
于丛丛

顾 问：朱长德 丁 可 于鲁毅
吕新艳 刘海琴

记 者：石萌萌 杜小英 张小雪
赵 晨 王 燕 郑泽冰
张潇潇 袁澄颖 谭雪贞

地 址：广州市黄埔大道西601号
暨南大学管理学院大楼203房
电 话：020-85220049 85220050
邮 编：510632
E-mail: emba@jnu.edu.cn
网 址：http://www.jnemba.com

出版日期：2011年2月

吴晓波畅谈四格迷图中的2010

记者：凌霄



吴晓波：“蓝狮子”财经书系出版人，暨大MBA《中国企业史》课程教授。



2010年中国经济走势的可能性。

所谓“周期波动”，根据吴晓波老师的观察，中国经济宏观波动四到五年必来一次；十年一萧条，逢八就糟糕；调控之年，必是民营企业的“崩塌之年”，也必是社会财富的大洗牌之年。而2010，处在第八个波动周期之中。

所谓“四格迷局”，即中国改革的焦点，吴先生认为从来就是调整中央政府、地方政府、无产阶级以及有产阶层四大利益集团之间、及其内部的利益关系。从四格迷图看“2010”，这是近32年乃至60年来，社会矛盾最尖锐的年份，同时也是泡沫持续生成及恶化的“过渡之年”。

论及具体表现，国家与无产阶级之争，即国有与民营资本之争的焦点在“国进民退”。吴老师以中国百年现代化历程中的八次国进民退（1884年李鸿章实施轮船招商局的国营化；1910年盛宣怀推动铁路国营化，导致辛亥革命爆发；1935年孔祥熙收编中国银行，实施“统制经济”；1946年宋子文实施敌产国营化，出现“四大家族”；1956年公私合营运动，私营企业“绝种”；2004年以铁本案）为坐标系，以史为鉴深入剖析2010年国进民退的现状，警示人们可能出现的后果。

而从房价谈到中央与地方权力分配之争，吴老师提出“高房价的根本在于分税制”。他认为，分税制让中央集权重新出现，同时由于转移支

付没有制度化，地方负担过重，造成地方财政被房地产彻底“绑架”的局面。财税制度改革能否破冰，以及在全面压抑房价的中央政策下地方政府的收入考验是吴先生对2010年经济发展的思考。

盘点本年度换届的敏感时期中央政府内部的政策冲突，也从蜗居到富士康的一系列怪相中得出无产阶级与既得利益集团之间的利益冲突异常激烈的结论。

最后，吴老师以波兰经济学家布鲁斯在1981年访问中国时讲过的一句话收尾。“经济体制改革要以社会体制改革为条件，必须从制度上采取措施，才能保证不再回到旧轨道上去。归根结底，改革是政治和社会问题。”

互动环节中，同学们请教吴教授中国改革的信心从何而来，吴老师谈到改革要成功，主要看中国知识分子阶层与企业家阶层的共同觉醒，意识到自己对中国经济改革、乃至社会政治改革的责任所在；吴先生同时也寄语“天生具有国际视野与民主意识”的80后、90后，承担起国家改革的一份责任。

吴晓波教授还透露《大败局3》将在后年出版，覆盖2007年到2009年企业失败的案例，新料之一是跨国公司在中国的失败案例，二是中国公司在全球化背景下的失败案例，包括国美纷争的分析就将出现在新作中。

10月17日下午，知名财经记者、“十大青年领袖”、《大败局》、《激荡三十年》、《跌宕一百年》等多部畅销书作者、“蓝狮子”财经书系出版人吴晓波在暨南大学为广大师生奉献了一场两个半小时的精彩讲座“中国改革史上的2010年”，并从暨南大学管理学院李从东院长的手中接过聘书，就任暨南大学兼职教授，并正式担任暨大MBA《中国企业史》课程教授。

吴晓波教授表示，他的课程将从公元前770年讲起，从管仲讲起，学员们第一会对两千多年历朝历代中国企业的发展有一些概念，第二从这些概念中提取出一些结论。吴老师坦言：“中国企业史作为一个学科，才刚刚生成。侯家驹等前辈写的企业史，基本上没有从经济学的角度来研究中国企业发展的一些规律；而我们的课程，正是要从经济学这个角度入手。”

吴老师在演讲中，纵论140年的中国现代化历程以及三十多年的经济改革史，重点利用“四格迷图”以及“周期波动”两个历史工具，探讨

大师
論
道

从组织文化看领导力的奥秘

——华商管理论坛：“带好你的兵”

文/袁澄颖



成君怡先生：资深企业管理顾问、《水煮三国》作者



从管理学的路径看历史，从历史学的路径说管理。10月23日，由暨南大学管理学院与蓝狮子图书会联合主办的华商管理论坛系列讲座之《带好你的兵》在管理学院101举行。本次讲座的主讲嘉宾成君怡先生是中国管理文学的开创者。曾经参与创办亚太人力资源研究协会和亚太人力资源网，并担任副秘书长。1992年开始从业于管理咨询。被看作是中国管理学界的文学派和文化学派。代表作：《水煮三国》、《孙悟空是个好员工》、《渔夫与管理学》等等。因此当天的讲座吸引了广大师生和企事业单位的高管人员。

讲座先由成君怡先生与现场观众的互动展开。成君怡先生首先提出了一个问题，“大汉王朝股份有限公司招聘总经理，有两位候选人，一位是曹操，一位是刘备。请问：谁更有领导力？您选择谁？”现场观众积极踊跃，有的说曹操，有的说刘备，各自的理由都很充分。而成君怡先生则说了，我们看三国，不能仅仅只停留在它的文化角度，作为一个管理者、领导者，我们要从管理模式、组织行为、经济学、社会学等多层角度看三国。

接着成老师将赤壁之战作为一个传奇的管理案例引入现场观众的视

野。当代学者以为：曹操之败，是因为遭遇到一场奇怪的瘟疫。成君怡分析了赤壁之战的真相，首先从赤壁大战的战略形势图显示了曹操在长江两岸战略布防的浩大气势。当周瑜袭击曹操设在乌林的大本营之后，却奇迹般地造成了曹操一败涂地的多米诺效应。事实是员工忠诚度的危机，荆州地主武装的潜在威胁，以及汉献帝身边反曹势力可能造成的后果，使得曹操在受到打击之后，不顾一切地穿越华容道，五百里长程大溃退赶回襄阳，并迅速回到许昌，以控制局势。所以曹军所患的瘟疫不是吸虫，不是细菌武器，不是急性感冒，更不是非典，而是员工忠诚度危机。

讲座中，成君怡先生重点分析了组织文化。在管理实践活动中，领导力会通过一系列有效的管理技能产生作用，从而能够指导和组织人们达成既定的目标，并最终形成组织的文化力。中国历史上的组织文化主要有四种类型，部落文化、歌手文化、宫殿文化、军营文化。其中部落文化靠的不是个人才能，而是整个团队的力量，日本企业潜规则就是一种部落文



化。歌手文化则是指充满创意的工作空间，组织的目标是寻找成长机会和获取新的资源；新颖而又受人喜爱的产品和服务，是决定市场成败的关键；希望与冒险同在，展现在人们面前的是无限的可能。而麦当劳是一种传统企业典型的宫殿文化，严密的架构和标准流程来维持组织的稳定和管理的秩序。军营文化是杰克·韦尔奇的伟大转型，将自己的一整套世界观和价值观灌输给每一位员工，接受并适应的得到提升，接受但不适应的保留工作，不接受的直接开除。

讲座的后半场，成君怡先生又把话题回到了刘备与曹操的比较，分析了刘备与曹操各自的实力，并引出了如何理解自身企业的组织文化。成君怡先生从团队、个人发展、人际关系、职场理论、控制系统、可持续发展等多个方面分别分析了创建各个类型的组织文化所需要的管理技能。最后总结说，适用于自身组织文化的管理技能，便是有效的管理技能。从领导力到文化力，便是管理学的全部奥秘之所在。

MBA创业系列讲座之二：创业与商业模式 一个自动运转的逻辑

文/石萌萌

张耀辉教授，暨南大学管理学院企业管理系主任、产业经济研究院副院长



财富的来源是什么？2010年6月3日，MBA创业系列讲座课堂上，张耀辉教授提出了第一个问题。带着学生们思考财富创造中如何促进企业成长，为MBA学生们带来了一场新时期商业模式建构的新思路和新方法。

自2008年以来，暨南大学开展的商业模式研究，成为创业教育和创新研究的一个新工具。有别于商业模式的暨南大学商业模式的逻辑分析方法将创业分析、投资分析、企业成长路径设计推入到一个全新的领域，已经引起理论界与实业界的关注。张教授在分享众多现代模式下的企业创富案例后总结道，企业在同一商业模式下运作时，必须具备独特的成长资源投入方式。寻找自己先发优势并制造先发优势，建构有自我特色的商业模式，以少投入资源的持续获益参与竞争，并实现其创新机制的建构，则有利于企业成长之路，而保证企业成长的办法是企业将利润转化为成长资源。成长资源是企业赖以成长并可以自我控制的资源。

张教授为商业模式作了新的阐述，他认为，商业模式是商业逻辑，一个自动运转的条理清晰的逻辑，由需求搜集、盈利设计和成长资源三个环节自动链接起来的一个循环。当各环节之间的逻辑通顺了，企业按这个逻辑运行时，企业就可以得到成长。换言之，企业的成长是有由商业逻辑

决定的，商业逻辑是否具有内在的合理性，决定了企业是否成长和成长的快慢。

今天的市场竞争是商业模式间的竞争”，张教授强调说，后金融危机时代下的企业发展新环境让管理学家越来越强烈的共识是企业的成长更加依赖于商业模式的创新与设计，企业的管理者必须思考构建并运行商业模式，培育成长资源。成熟的商业模式可以内部复制，分公司和连锁经营，也具有外溢效应，为其他企业所学习，形成行业流行的模式。好的商业模式可以让企业成长顺利，可以转化技术和创意并为社会带来进步。

后金融危机时代，世界经济正在面临一场重大要素价格调整。中国企业应学会从微笑曲线外寻找出路，即创意经济的发展。张教授认为，中国有着非常好的创业环境，主要是要素成本低，政府对创业期望高，创业机会多。做到在中国创业成功，第一就是认识到中国创业机会，培育创业的勇气，第二是培育创业资源，特别是顾客资源，使企业能够立于顾客尊重之下，第三是保持必要的市场敏感性，学会创新特别是消化技术和管

及对资源的重视能力。以先入为主的

优势，实现需求搜集的专业化与品牌化。凭什么才能获得商业化运用呢？在多家企业担任顾问的张教授通过拓维和固安捷的商业模型的阐释了商业模型的三个逻辑：创造、设计与运用。固安捷这家世界最大的工业服务企业，它的商业逻辑可以简单概括为：将分散和隐藏的工业企业低值易耗品的购买需求作为其服务对象，以其集中的采购、库存、服务以及与供应商之间协调，来保证企业低值易耗品的低库存、低采购成本、高质量和连续的生产保证，并通过客户不断提供新的需求增加自己的经营目录范围。企业在80年中，积累了19万种正规目录产品和30多万种非正规目录产品。固安捷的商业逻辑是通过一个自己认为可以让客户企业接受的产品目录，暴露客户自己的需求，请他们懂得需要固安捷的服务，再通过集中和规模化降低供应成本、通过优质服务提供供应价格，以此获得差价和利润，再将利润和顾客的需要投入到开设分店来搜集更多的产品目录，再用目录投放给更多的客户。

世界谈判大师罗杰·道森 《优势谈判总裁研习会》震撼羊城



POWER
谈判协会创始人兼首席谈判顾问，国际首席商业谈判大师、畅销书作家和知名演说家，世界上仅有的28名获颁CSP&CPAE（美国国家演讲人协会与演讲名人堂）认证的专业人员之一。

2010年12月12日至14日，由暨南大学管理学院、世界大师中国行和《时代周报》联合主办为期三天的《优势谈判总裁研习会》在广州花都华钜君悦大酒店成功举办，世界谈判大师罗杰·道森精彩绝伦的讲课震撼了来自亚太地区的企业家们，将近四百名企业家聆听了罗杰·道森老师的课程，享受了一次关于优势谈判的盛宴。

罗杰·道森是美国前总统比尔·克林顿和白宫的首席谈判顾问。20世纪末，他因单枪匹马从伊拉克大独裁者萨达姆手中救出美国人质而驰名国际政坛。罗杰·道森是商业谈判的集大成者，举世公认的全球第一商业谈判大师。“优势谈判”、“有效说服”、“自信决策”等经典谈判理论的创始人。他所著的《优势谈判》和《绝对成交》更是成为众多企业总裁和职业经理人人手一册的谈判“圣经”。罗杰·道森也是一个商业大亨，拥有雄厚的商业背景、曾涉足地产、教育、休闲服务等产业。这已经是罗杰·道森第三次受到世界大师中国行的邀请来广州开讲《优势谈判总裁研习会》了，企业家们感受大师能量，聆听大师教诲，感受非同凡响。

授课篇

罗杰·道森退出政治谈判的圈子后，成为了一名世界著名的商业谈判讲师，致力于传播他的优势谈判理论，帮助了世界上无数的商业人士成为商业谈判高手，开创了一片新的天地。罗杰·道森以他多年的授课经验，针对企业家们在商业谈判上的缺失，全面而系统地讲授他的优势谈判理论。罗杰·道森的优势谈判绝学在他的著作《优势谈判》中表现得淋漓尽致，然而听他的课程更能感受到一种与众不同的能量，学到平时看书所不能达到的深广知识。

要在三天的时间将优势谈判复杂大量的知识传授给现场的企业家学员们是有一定的难度的，是需要非凡的功力和不俗理论基础的，罗杰·道森老师却能深入浅出，尽显大家风范。他首先阐明了一个概念，那就是谈判无处不在，世界上没有不会谈判的人，只有没有接受过谈判训练的人，通过学习谈判，一定是可以成为谈判高手的。然后罗杰·道森为大家深度剖析了谈判的开局、中局和收局的谈判技巧，从纵向为大家展示了谈判的技巧操作，全面而系统。然后罗杰·道森老师向学员们讲解了与美国人谈判的技巧，同时延伸到与非美国人谈判的技

巧。罗杰·道森老师到过一百多个国家，见识了不同国家和民族的风俗习惯，所以在同世界各国商业人士的谈判中积累了很多经验。他的讲解让学员们大开了眼界。

虽然已经到了古稀之年，罗杰·道森老师依然精神矍铄，他声如洪钟，目光如炬，三天的课程他几乎都站在讲台上为学员们授课，表现出一个传道授业者的敬业。然而学员却不知道，这位可敬的老者患有糖尿病，双脚早已常年浮肿，在第三天晚上课程结束的时候，他的身体出现了不适，幸好没有大碍。他的敬业精神留在每一个学员的心中。当课程结束的时候，他说，如果每一个人都做好自己的本份工作，心怀感恩，向着阳光的一面探寻，那我们的生活我们的人生将会越来越好，我每一次来到中国都看到了向上的进步，我也感到高兴。学员们集体起立为这位人生的导师致以雷鸣般的掌声。

在12日晚上和13日晚上，超脑力国际训练机构董事长谢华老师和青年演讲家邹中棠老师分别跟学员作了主题演讲。

仪式篇

在老师授课时间之外，主办方

世界大师中国行举行了几场盛大的仪式，分别是12日中午颁发聘书和签订合作协议的仪式，14日下午给世界大师中国行相关合作单位颁发牌匾的仪式，以及本次活动的赞助单位给罗杰·道森老师送礼的仪式。

12日中午，世界大师中国行组委会给其新任的领导层颁发聘书，并请罗杰·道森老师作颁发嘉宾。接受聘书的有：上海金丝猴食品股份有限公司副总裁郭树良先生，被世界大师中国行组委会聘为副主席；青年思想家、演讲家邹中棠先生，被世界大师中国行组委会聘为副主席；中国礼仪资深专家周思敏小姐，聘为世界大师中国行组委会首席礼仪顾问。郭树良先生还为罗杰·道森老师送上了一个巨幅画像，画像用牛皮做成，画像上的罗杰·道森意气风发，神采飞扬。郭树良先生以此表达对于罗杰·道森先生的敬重和感谢。

尔后，“世界华商联合总会”和“世界华人教育事业促进会”派出代表向世界大师中国行组委会秘书长武向阳先生颁发了诚聘书，任命武向阳秘书长为“世界华商联合总会”中华教育理事会执行理事长和“世界华人教育事业促进会”中华区秘书长。

“世界华商联合总会”是全球著名华商组织，长期以来致力于团结海外华商、华人的力量，投资祖国大陆，为促进中国区域经济的发展进行着不懈的努力并取得显著的成绩。现任会长贺兴桐，秘书长王予，目前，世界华商联合总会分会、会员遍布全球100多个国家和地区。

“世界华人教育事业促进会”是“全球华人促进会”的联合机构，全球华人促进会是由关心、支持人类

社会健康发展的不同民族、不同国籍、不同机构的杰出华人、华商及有关权威人士和世界友人，本著互惠互利、联合互补，共同促进生产力、市场力、文化力，以优势互联、高效发挥的原则下共同组成的非牟利国际组织。本著“共祈世界和平进步，圆融人类健康幸福”的理念，倡导“与共识者共事，与共融者共圆！”团结世界友人，促进国际合作和经贸往来，开展壹切有利于世人团结、民富国强的事物及活动。

“世界华商联合总会”和“世界华人教育事业促进会”对武向阳秘书长发出聘书，说明这武向阳秘书长在中国的教育界中得到了极大的认可，也说明了世界大师中国行这一品牌得到中国教育界乃至世界教育界的认同。

最后，世界大师中国行秘书长武向阳先生和讴肯国际传播机构总裁于洋先生签订了战略合作协议，为以后的合作明确了方向。

14日下午罗杰·道森老师讲课完毕，世界大师中国行组委会组织了本次活动的赞助商为罗杰·道森老师送上了礼物。送礼环节完毕，世界大师中国行组委会请罗杰·道森老师为本次活动的合作单位颁发牌匾，他们分别是：联合主办单位《时代周报》，联合主办单位华莱士（中国）餐饮管理集团，联合主办单位深圳市三正大企业管理顾问有限公司，联合主办单位中资海派商务管理（深圳）有限公司，指定设计机构一品蓝设计机构，礼品赞助单位富氏广告，赞助用茶贡一亚运茶，红酒赞助单位“世界大师中国行”品牌系列，白酒赞助单位茅台不老酒，指定音响名威智能科技。

仪式完毕后，现场还举行了抽奖活动，幸运儿获得由赞助商提供的丰厚奖品。

最精彩的一幕发生在主办方世界大师中国行组委会为现场生日的学员过生日的情景。12月12日正值世界大师中国行组委会秘书长武向阳先生的生日，和他差不多时候生日的几个学员一起见证了罗杰·道森老师和其他学员以及现场工作人员为他们过生日的情景。舞台灯光暗下来，装饰精美的生日蛋糕点着五彩蜡光被推上舞台，众人围在蛋糕前，唱起了生日歌，祝福、祈祷、切蛋糕，大家其乐融融，就像一家人一样，无数的感动尽在不言中。

此次会务由摩克丁（中国）运营总监赵梓雄老师主持。



管理之聲

企业跨越发展的法宝

标杆学习法（一）

“标杆学习法”源于美国通用电器前CEO、世界企业管理之父：杰克·韦尔奇所提出的“向标杆学习”相关理论，即选择一个标杆企业或标杆个人，针对其某一领域、某一管理系统里值得学习的管理方法和经营方式，然后不折不扣、系统全面的去学习他们。

经济全球化竞争的加剧、人才的短缺、管理的高要求等，都对企业的人才培养工作提出了更高的要求，构建整个企业的学习发展体系已成为一种发展趋势。

如何在变化多舛的背景下打造自身的竞争优势，唯一的方法就是不断学习，不断地自我超越！对企业而言，最好的学习方法就是“向标杆学习”，借鉴同行或行业外标杆公司的管理经验，搭成功企业的便车，引领企业全面迈入人才培养时代。

为深入学习标杆企业在人才培养方面的成功经验，暨南大学管理学院、益策（中国）学习管理机构联袂商战名家网、商战名家—中国企业大学联盟于11月5日上午在广州暨南大学管理学院101多功能厅隆重举办“标杆企业人才培养实践”。

11月5日上午标杆企业人才培养实践主要是企业在职HR高管分享经验。分为三个主题。

第一个主题是培训如何成为企业变革的助推器，受邀嘉宾为诺基亚培训服务经理（原惠普管理学院执行院长）刑健。从企业的变革或转型对我们意味着什么的疑问为题，刑健女士介绍到在社会中企业层面的战略需求，部门层面的发展需求和个人层面的运作需求。作为一个培训与发展部门能为转型做到建立紧迫感、改变观念、改变行为、重塑文化，而在加速

转型的过程中，建立紧迫感带来的方案式销售，观念的改变带来的方案体验项目，行为的改变带来的方案式销售以及文化的重塑带来的销售辅导项目。接着刑健女士重点讲述了方案体验项目分为四个步骤，一是通过网上学习初步了解，二是方案大使手把手教你如何使用，三是参加比赛，在比赛中展示学习成果，收获喜悦，最后是颁奖典礼，由中国区总经理颁发诱人奖品。刑健女士还继续讲到催化组织变革的三步曲，第一步是从三个方面诊断组织所需能力，1.展示对业务的理解，2.强调未知或忽略的痛点，3.显示痛点影响给出方案。第二步是设计有吸引力有推动作用的项目，这一个步骤也是有三部分组成，1.成立项目小组，2.给出将业务内容包装成培训项目的清晰要求，3.获得管理团队最终批准。第三步是从激发学员热情充分参与、将反馈及时传达管理团队、项目跟踪与效果评估将项目落实到位。而在三步曲中要注意不同阶段的角色，诊断所需能力是一个内部咨询师的角色，设计有吸引力有效果推动项目阶段是项目经理、整合者、设计师的角色，而在项目落实到位阶段是引导者的角色。在最后刑健女士总结说到培训如何成为企业变革的助推器的成功要素重点在三个方面：管理团队充分参与、调动业务部门主人翁的精神、跨部门间的协作。

第二个主题是培养教练型的管理者，受邀嘉宾为戴尔大中华区学习与组织发展高级经理邓少华。这一主题分为两个部分，第一个部分从传统管理模式所面临的挑战、团队管理者的目标和角色、教练型管理者的五大有效转变、教练型管理者对于提升企业竞争优势，打造高效团队的作用和价值四个方便讲述了“教练型”管理者是打造高效团队的根本和要求。第二部分讲到培养教练型管理者的核心要素有三点，第一，员工和经理的相互信任是有效教练的关键前提；第二，专业的教练流程和模式是有效教练的根本保证；第三，打造教练文化是有效教练持续发展的基本环境。邓少华女士不时与实际公司企业案例相结合，让现场人员受益匪浅。

第三个主题是平衡之道—广州移动培训体系演进探索，受邀嘉宾为广州移动人力资源部副总经理李文茵。首先李文茵女士介绍了培训组织机构的发展过程，接着从四个平衡讲述广州移动培训体系的演进探索，一是培训需求系统化与个性化之间的平衡，二是培训课程体系的简约与精算之间的平衡，三是培训资源的集中与分散之间的平衡，四是培训管理的强势与妥协之间的平衡。最后李文茵女士还对广州移动培训体系进行了总体性的简介。

文/袁澄颖

企业跨越发展的法宝 标杆学习法（二）



11月5日下午标杆企业人才培养实践同样是企业在职HR高管分享经验。续上午后分为三个主题。

第一个主题是企业培训发展趋势与招银大学的实践探索，受邀嘉宾为招商银行招银大学总经理罗开位。

罗开位先生首先介绍了今年招商银行培训变革的探索主要在几个方面，主要是研究企业培训发展与变革规律，制定培训中期发展规划，培训教材、项目、师资开发与内化，远程培训体系的深化与完善，组织管理体系和管理办法探索，培训品牌建设等。接着罗开位先生还从三个方面与现场观众对招行动学习时间经验进行了分享，分别是对行动学理论和方法的持

续学习和研究，培训教材、师资开发与内化中的行动学习方法运用，重要培训项目中大量运用行动学习方法。

第二个主题是用行动学习推动中粮组织转型，受邀嘉宾为中粮集团忠良书院总经理助理张楠。

张楠先生重点介绍了中粮转型和用行动学习推动组织转型。从中粮集团的战略转型成长发展——图文介绍，包括并购，在麦肯锡的帮助下对业务进行梳理，分析业务架构梳理的进步和不足，打造新国企，取消业务群，专业化管理形成九大业务板块，集团面临的困难与挑战以及不断的战略思考和五年经营目标等等内容。在用行动学习

推动组织转型中，张楠先生提到HPD—人力资源工作推动战略转型，把培训作为一种工作方法，基于商业驱动力。主要采用团队学习，基于“解决问题六步法”，中粮集团形成了一个结构化的培训研讨模式。每次培训研讨都从企业需要解决的实际问题入手，由企业内部专家担任培训师，按照导入理念和分析工具、集体研讨、引导催化、总结关闭四个环节提出解决问题的方法，做出决策。这种方法的特点是直接服务战略，普遍工作方法，重要工作技能，激发团队智慧，改善团队氛围，质疑反思与系统思考。这样的方法使企业从业务层面、组织层面、个人层面达到提升。

第三个主题是惠普商学院运作实践，受邀嘉宾为惠普商学院常务副院长饶晓云。

饶晓云女士主要介绍了五个方面，首先惠普之道与人才培训理念和惠普的“飞行路径图”，接着是培养什么，包括两个部分，一个是能力素质模型，一个是惠普课程体系。第四个方面是采用70:20:10的法则培养，最后是谁来培养，饶晓云女士介绍了不同人员的职责分工和新的培训组织架构，不仅有理论条列还有“狮子计划”的实例分享，生动有趣。

文/袁澄颖

如何进行核心人才的 招聘选拔与培养

文/李晨律



在企业间竞争日益激烈的今天，人才的选拔成为了一个非常重要的议题。如何招聘与选拔人才、如何评估人才的工作以及如何改进组织，都是现在一直困扰企业高层团队和人力资源部门的核心问题。随着现在企业在选拔人才上的竞争不断加剧，企业之间争抢人才的现象频频出现。如何才能利用最低的成本和最高的效率招聘到企业所需要的各种人才？如何对预备招聘和招聘到的人才进行有效地甄选？已经成为了现在很多企业高管们关注的重点。与此同时，人才测评作为一种科学选聘、合理配置、专业培训、有效激励人才的工具，也越来越多地受到了企业的关注，将测评结果作为人才招聘、选拔、培训、考核等方面的依据。

10月29日，来自诺姆四达人力资源测评咨询服务有限公司的苏永华博士作客华商管理论坛，为论坛听众们详细介绍了如何利用人才测评招聘、选拔与培养企业核心人才的问题，并同与会者共享了他为数百家大型企业提供人才测评与咨询服务的实

战经验。

苏永华博士认为，现今的人力资源管理承受着多方面的挑战。从社会的角度而言，今天的时代是信息化、差异化、多变化、精细化、全球化、多元化、人本化的时代，存在着信息量大、不确定性增加、跨国经营、多元价值观等等一系列的新问题。从企业内部而言，也经历着从经验管理到科学管理、从被动管理到主动管理、从统一管理到个性化管理等等诸多管理上的新形势。因此，如何随之而变化人才选拔的方法，就成为企业者需要非常重视的问题。

选拔核心人才，是人才选拔的重中之重。如何界定核心人才，也随着企业管理的不同类型而有所差异。企业的人才管理，主要有管理、人事管理、人力资源管理、人力资本管理四种类型。四种类型的价值贡献、管理工具、流程制度、适用层级都各有不同，关于人才的标准自然也有一定的差异，如管理重视自然素质，而人力资本管理则侧重于胜任能力、潜力、未来绩效、发展、战略目

标等问题。

苏永华博士讲解的核心部分，主要是人才测评的价值和工具问题。他引用美国人力资源协会的数据说明，企业选错一个人所花费的总费用，即在某职位上要重新选人的代价，相当于平均工资的1.58倍，这就是人才测评的价值所在。在人才测评的工具方面，苏永华博士首先做了一个分类，将各种工具分为笔试（考试）、面试（结构化面试、BEI）、心理测验、评价中心、360度反馈评估和背景调查几种，然后针对每种工具进行了解说。

最后，苏永华博士讲解了核心人才招聘选拔中需要注意的问题，针对外部人才招聘、内部人才晋升和校招“海选”人才，分别提出了建立科学、高效的人才选拔系统，创造客观、公平的人才竞争环境和实现精准、高效的规模化筛选的具体建议。同时，用案例的形式说明了后备人才选拔和提高培训效果两方面的具体实现方式。



“全方位成长做个快乐的职业人” ——职业竞争力专家倪砥先生闪耀华商管理论坛

7月18日，暨南大学管理学院首次联合国内著名的管理咨询公司锦田顾问（中国）邀请亚洲排名前十的著名《职业竞争力》培训大师倪砥先生在管理学院举行《职业化塑造》课程。来自两百多家企业的中高层管理人员和校内MBA同学等将能容纳450多人的管院101多功能厅挤了个水泄不通。在一天的课程中，倪砥老师激情而富有内涵的演讲博得了全体听众的一致赞誉。

倪砥先生从事培训事业十多年，主讲《职业竞争力》，每年独立授课超过220天。在中国，接受过倪砥先生《职业竞争力》培训的学员超过十万人，是中国首屈一指的管理培训大师。在一开场，倪老师便列举出现今社会常见但20年前觉得不可思议的现象，如“大学毕业居然也会面临就业问题”、“职场收入越来越悬殊”、“人们对失业及跳槽已见怪不怪”、“猎头公司明目张胆地‘挖人墙角’”……倪砥老师认为，现今职场硝烟已弥漫到各个角落，就业危机与职业危机已成为多数人的梦魇。作为现代从业者，必须提升个人的职业竞争力！

在讲台上，倪砥老师提出了很多口号：“职场新规则：有了职业化，走遍天下才不怕！”、“专业化只能获得工作，职业化才能获得保障”、“职业化境界：可能永远达不到，但会越来越接近”……但随着讲解的深入，随着大量案例的旁证，我们不禁在心里逐渐认同倪老师的这些观点。



美国乔治华盛顿大学高级访问学者
亚洲十大优秀培训师（由国际职业培训师协会，香港高级工商管理学院，国际职业鉴定委员会，世界经营管理研究院联合评选）
国内第一位把职业竞争力整合为企业系统训练课程的咨询顾问

倪砥老师的课程内容包括了三个单元。一是职业化观念（思维）管理：为什么而工作？首先别做职场“植物人”，要发现我在团队中的存在价值，找到钱以外的工作动力。然后要个人远景和公司远景的结合，工作目标和发展目标相结合，进而理解公司的价值观，让你的目标和公司的价值观一致。并通过研讨“我在团队中存在的价值是什么？”，让大家充分认识到思维管理的重要性。

二是职业化态度（情绪）管理：为谁而工作？还是那句老话：态度比技能更重要。但关键是要有职业化态度，三种态度很值得赞赏：创业心态——为自己工作；积极心态——热忱地工作；游戏心态——快乐地工作。就大家关注的创业心态如何建立，倪砥老师是通过《日不落》游戏，让大家明确应该以什么样的态度来面对问题、责任和压力。

三是职业化行为（结果）管理：应该怎么做？在应对环境方面，要学会面对工作环境中的各种状况；在激发欲望

方面，要使自己保持最佳的工作状态，懂得和更棒的人在一起工作；在持续成长方面，要树立学习力比学历更重要的观念，职业者应学会如何在工作中学习工作；在销售自己方面，要抓住机会展示自己，最好能把主管、同事和下属当作你的客户；在管理自己方面，关键是有职业者的自律能力，这个自律能力会使两个能力相当的人分出高下。

总而言之，倪砥老师认为，要做就做一个“全方位成长做个快乐的职业人”，大家都应该朝这个目标努力。“做必须做的事，投入其中，并试着去喜欢它。”倪砥老师笑说，这就是职业化的所作所为，也是快乐生存的策略。

倪砥老师以其独具魅力的精彩演讲得到了听众们的一致赞誉。在演讲结束后，不少听众都围着倪老师继续请教一些问题，并要求合影，再要求签名留念。倪砥虽是第一次站上暨南大学华商管理论坛的讲台，其风格与曾在论坛上闪耀的郎咸平、茅以軾、余世维等专家学者交相辉映，广受欢迎。



从富士康事件看80后、90后员工的管理 ——华商管理论坛谈员工心理关怀新模式

事件背景：富士康科技集团创立于1974年，是专业从事电脑、通讯、消费电子、数位内容、汽车零组件、通路等6C产业的高新科技企业。自2010年1月23日富士康员工第一跳起至2010年11月5日，富士康已发生14起跳楼事件，引起社会各界乃至全球的关注。

在社会转型期，各种压力深刻地影响着企业员工的心理与行为。富士康跳楼事件、佛山本田工人罢工等事件直接体现或折射社会冲突的现实压力，不仅对当事者的情感、心理人格造成严重伤害和扭曲，而且还对社会大众的心理与行为造成恶劣影响甚至负面诱导。当80、90后的员工日益成为职场主流时，特别是在富士康事件之后，探索员工心理关怀的最新方向，透过心灵成长方式，掌握80、90后员工的管理奥秘，避免西方EAP模式的水土不服现象，运用符合中国文化特色的员工心理辅导新模式提升工作效率，降低离职率。是一名优秀的HR应当学习和运用的心理学的必修课。

员工的心理关怀究竟有什么作用？是作为一个美好的摆设，还是真正发挥作用的利器？2010年7月13日，畅销书《人心管理》作者，中央电视台《心理访谈》特邀心理专家于东辉老师在暨南大学管理学院101室，



与来自前程无忧网嘉宾及暨大学员们一同为大家分享他在企业员工的心理关怀方面，多年辅导中所探索出来的一整套卓有成效的本土化全新模式。

作为广东知名的心理治疗专家，于老师同时也对人性化管理模式有深入研究，常年工作在辅导的第一线，曾研究开发过多项心理辅导的新模式。此次讲座，于老师透过轻松活泼的形式，与大家分享员工心理关怀的

奥秘，共探HR心灵管理之道。

于老师首先分析了当下企业员工心理辅导现状。在我国，员工的心理问题较少被关注。员工以忠诚、遵从和努力作为条件来换取工作稳定性的情况已不复存在，一些员工不再像以前那样努力工作，开始出现职业倦怠、精神萎靡。这些心理健康的死角，却被我们很多标榜“以人为本”、“员工第一”的企业忽略了。

员工受文化素质的局限，以及心理问题缺乏应有的认识，再加上讲座的老师，往往其文化程度及生活条件，与员工相差甚大，所宣讲的内容，难以真正触及员工的内心需要，也难以获得员工的共鸣。另外，讲座互动性较差，往往只是向员工灌输各种心理常识，效果及其有限。如果员工对心理辅导没有足够的认识，很难会使用心理热线，这也正是目前已经建立有心理热线的劳动密集型企业里，其心理热线使用率极低的原因所在。所以，仅对EAP企业来说，心理热线仅

三个心灵维生素构成了痊愈模式的三道法宝。在当下中国企业中，解决之道即使用“痊愈成长模式”。于老师介绍道，小组式成长模式是特别针对中国企业开发的一种专业心理辅导方式，具有影响人群广，持久时间长，团体效果好，辅导形式灵活的特色，能够显著改善团体气氛，减轻心理压力，使工作效力得以大幅提升，团队协作得到良好互动，以达到减少内耗，增长效率，打造健康型组织的目标。于老师提出了各种心理小组培训方法。比如专题、班级、员工兴趣、心理宣传等小组形式。重在关注员工的心理成长，小组团体式成长，注重员工辅导员工，注重打造健康型组织。符合新世纪人性的管理模式，能够大幅提升劳动效率降低离职率，通过创造友好的劳资关系，营造良好的企业形象，从而吸引更多优质员工参与，进而构建与员工一起成长的双赢结果。

文/石萌萌

能做一种辅导性的作用。加上个体咨询费用过高，在绝大多数企业里面很难全面推广运用。也因为制作者的制作方式所限，宣传资料难以制作图文并茂的文宣资料，效果不佳。

社会转折期企业员工压力剧增与僵化的管理模式后，于老师提出了以从心开始，打造员工心理成长的平台的口号。他认为，爱、自信心和安全感是立足于本土的快速成长模式，这

于东辉：畅销书《人心管理》作者，中央电视台《心理访谈》特邀心理专家

主讲嘉宾
施怡彤女士
 美国加州管理学院应用心理学硕士、北京大学首批企业心理导师、国际商业心理学应用课程体系创始人、首席导师



“人不会被活儿累死，但会被心累死”

——华商管理论坛：企业如何加强员工心理关怀

众所周知，企业员工的压力问题及由此引发的一系列严重后果是企业内部管理当中一个日趋重要的问题。尤其是近期由员工压力引发的事故频发，更给企业管理者敲响了警钟。那么，在企业管理当中，如何才能正确地处理好员工的压力问题，企业管理者在当中又应该扮演什么样的角色呢？

7月29日，由暨南大学管理学院MBA中心举办的华商管理论坛之企业如何加强员工心理关怀——关注社会转型“阵痛”中员工压力问题讲座在管理学院A101多功能会议室举行，

主讲嘉宾是美国加州管理学院应用心理学硕士、北京大学首批企业心理导师、国际商业心理学应用课程体系创始人、首席导师施怡彤女士。

讲座之中，施怡彤女士从新形势、新对策、新理念、新行动四大方面入手，向到场观众详细讲解了企业员工压力疏导的问题。从当下社会的新形势即社会转型期和80后新生代员工的特点出发，明确指出，正是由于新形势与老观念的不合拍，才导致了转型期“阵痛”对企业管理的冲击。施女士认为，转型期社会，旧有的规则不再发挥作用，新的规则又尚未建

立起来，这种灰色状况容易令人产生迷思，人们对未来普遍具有不确定性。新的事物和理念层出不穷，由此带来的社会转型期企业管理问题也呈现出多发的趋势。在社会构成上，社会财富分配两极分化，中产阶级逐渐萎缩，出现M型社会。在企业之中，80后尤其是85后的新生代员工逐渐成为主流，带来很大冲击。职场的新形势与老观念已经不能配合，迫切要求管理的变革。

在此基础上，施女士提出，企业管理者应当从明确员工压力来源开始，了解员工应对压力变化的方式，

建立起员工自我压力的调解系统，并在企业中实施压力疏导的计划，用这些新对策来应对新形势的变化。通常而言，员工的压力主要来源于社会竞争、自我价值、社会财富分配、对未来的期望和企业氛围几个方面。其中，最重要的压力来源并非通常认为的工作负荷，而是企业氛围。施女士贴切地引用了一句话“人不会被活儿累死，但会被心累死”。压力会降低工效、引发疾病、影响人际关系、产生职业倦怠、增加失误率并最终撼动自我价值体系，从而导致轻生的严重后果。因此，建立起员工自我压力调解系统迫在眉睫。施女士介绍，一般情况下，自我压力调节系统主要有两个方面，一是外部调解系统，即社会支持系统，主要包括组织、亲密和血缘三个种类，即个人所在的团体、朋友和家人。二是内部缓解系统，即释放、转化、接受的缓解模式。除了要促进员工自我压力调解系统的建立外，企业更必要实施员工的压力疏导计划。施女士解释，员工通常会经历恐慌、抱怨、积极应对、解决问题这样的必然过程，由建立心态开始，到建立信念、变成行为并最终成为习惯。其中，最重要的是形成习惯，因为只有作为习惯才能不断地保持和延续下去，这是企业员工压力疏导的关键。



在新理念上，施女士认为应当做到理念先行，即贯彻“人文关怀”的新理念。详细介绍了“人文关怀”这一理念的政策背景、心理学解读以及在企业中如何应用的问题。“人文关怀”在十七大上提出过，省委汪洋书记也提出过，其依据主要是人际关系模式、疏离、依恋心理以及被关怀的需求。“人文关怀”应用在企业当中主要分为形成意识、开通管道、选择方式三大步骤。

在新行动方面，施女士提出了引入企业压力疏导项目的解决方式，具体介绍了企业员工压力疏导的传统做法、知名企业开展压力疏导项目的经验、企业心理培训的功能和引入企业压力疏导项目的部分企业实施状况，并着重向与会者介绍了室内心理拓展项目即行为心理培训。施女士介绍，心理拓展具有四个方面的优势。一是身心结合，激发新体悟；二是加强引导和分享，目的性更强；三是强化学习，巩固体会；四是学员安全性有保障。

最后，施女士总结到，企业员工压力疏导计划的关键就是“从心理到行为，步步为赢；从行为到心理，层层逼近”。讲座部分完成后，主讲嘉宾施女士针对现场观众提出的问题做出了解答。施女士提出，针对高学历的知识型员工，压力疏导需要做到知识配合、知行合一两大方面，只有“理”充足，才能打开他们的心。

文/李晨律

室内心理拓展项目优势

- 1 身心结合，激发新体悟

- 2 加强引导和分享，目的性更强
- 3 强化学习，巩固体会

- 4 学员安全性有保障



清清楚楚算成本 明明白白加工资

——华商管理论坛：人力资本的可量化与可控化

近期，新华社、《人民日报》等主流媒体纷纷发表评论文章，强调收入分配改革正进入关键期。《税收征管法》将修订，个税自查、堵漏增收、工资比对等明确个人所得税与企业工资所得税的政策规定在相继出台，社保医保转移接续办法也出台后，各地均在研讨实施细则的制订，对现有社保缴纳带来哪些重大影响，各地社平工资、最低工资均已上调。同时《企业工资条例》《社会保险法》出台在即，多数企业三年合同首次到期或二次合同已经出现，薪资福利如何调控？现行企业应如何立即向管理层反馈信息并调整？企业习惯使用、获得、开发、流动、保障的人力成本分类理解模式，在HR统计汇报时能否说明成本增长的核心问题，使企业管理者能够清晰理解与关注，进而实施有效的控制与优化呢？



2010年7月21日，担任《人才市场报》、上海市社科院经济研究所、人力资源前沿网、中国人力资源沙龙特聘专家顾问的著名人力资源方晓老师在暨南大学管理学院101多功能厅为学员们一一解读政策动向，并与学员们一同探讨了新时期下如何建立一套企业应急人力成本调控方案，指导帮助企业2010年后对产业结构调整、人力成本预算、薪资调整设计、社会保险改革等做好预见性调整方案。

“世博一员工人工成本分析”将学员们带进了人力成本的脑力风暴

中，多样政策条例的层层解析，多类计算公式的步步推演，方晓老师用他16年人力资源研究的经验，结合当下市场、政策、财税因素，为学员们搭建了促使人力成本变化的新型分析结构。

影响人力成本的因素分析是上篇视野部分的重要部分。2010年07月21日，中华全国总工会集体合同部部长张建国透露，目前全总正积极推动国家有关部门加紧制定《工资条例》。此外，今年全总将投入1000万元在10省市试点聘用专职工会人员开展工资

集体协商，今后职工加班工资、奖金分配、福利补贴和薪酬制度设置等应纳入到协商之中。

方老师通过分析企业所得税法实施条例之人力成本相关八条款意在说明政策促使人力成本必然发生变化。增加工资，员工个人要多缴个税，企业负担也增加，但个人所得税负担增长的速度超过了企业负担增长的速度。他就国家、广州、上海、大连等各地的社保改革政策进行了比较后指出，调薪潮让任何企业无法置身度外。企业期待着人力资源部门在每次



政策出台的过程中扮演救世主的角色，耐性、理性、预见性将有助于人力资源部门提升在企业的价值与地位。人力成本大幅增加促使人力资源管理者作用将再次显现。

对人力成本重新量化分析的前提必须厘清企业内部仍存在的矛盾是当务之急。集体诉求行动可能成为了一种劳动力市场配置资源的手段，促使利益平衡局面的出现。集体诉求行动给劳资关系、经济转型、工会作用以及政府公共管理等方面提出了一系列新的问题和挑战，但要把集体诉求行动同“群体性事件”剥离开。方老师认为，留给中国转型的时间和空间已经不多，其间的逻辑链条很清晰：要使经济增长可以持续，就必须转变经济发展方式；要转变经济发展方式，就必须启动和扩大内需；要启动和扩大内需，就必须调整收入分配；要调整收入分配，就必须触及一次分配；要撼动一

次分配，仅靠政府发力是不行的，而必须调动和增强劳动者的力量；而调动和增强劳动者的力量，有可能损伤即时的稳定和发展现状。

在明晰了政策背景和调控机制必须着手完善的前提下，掌握公式以开发激励型薪酬体系、优化制度以完善风险管理型薪酬结构、精确计算以实现薪酬支付便是“明明白白加工资·清清楚楚算成本”的可行思路。劳动力和资本作为企业经营的两要素资本，具有相互替代性。人力成本控制是企业首选的简易竞争生存之道。要实现可量化的人力成本，善用服务成本，将很大程度的达到优化成本的目的，影响企业的经营利润产生重大变化。

文/石萌萌



劳动力市场2010年盘点： 劳动密集型产业亟待转型

2010年普遍企业出现路易斯拐点，即劳动力从无限供给到有限供给再到短缺供给的转变。劳动力的回流，使得制造业转移转型，出现了劳动力招聘白刃化的现象。随着廉价劳动力越来越稀缺，中国经济需转型，尤其是劳动密集型产业，如制造业，要想获得生存和发展，必须进行升级转型，提高产品的附加值和科技含量。



前行中国看十二五，又到年末盘点时。11月18日下午两点至五点半，华商管理论坛邀请了方晓嘉宾，在暨南大学管理学院101室举行了一场题为《2010年企业用工环境分析与政策盘点》的精彩讲座。

方晓嘉宾拥有十六年人力资源行业的经验，本期讲座与我们共同回顾与总结了2010年企业遇到的企业用工环境与用工政策，指导企业及时的做好汇报总结、风险清算、奖金发放等年终工作，同时做好下一年度的成本预算与用工策略，帮助企业更稳定的发展。

盘点2010年企业用工环境与政策

方老师从关注2010年两会民生焦点问题出发，总结出了2010年与企业用工密切相关的两条重要法例出台——社会保险法年内将出台以及《工资条例》计划出台。并根据2010年的企业用工情况，提出了企业出现的用工荒现象，总结出了解决办法的途径——加薪潮、社保压、民主化和年终实务等。

他还认为，2010年普遍企业出现路易斯拐点，即劳动力从无限供给到有限供给再到短缺供给的转变。劳动力的回流，使得制造业转移转型，出现了劳动力招聘白刃化的现象。随着廉价劳动力越来越稀缺，中国经济需转型，尤其是劳动密集型产业，如制造业，要想获得生存和发展，必须进行升级转型，提高产品的附加值和科技含量。由此，富士康开始了代工企业的加薪潮。同时，由于基尼系数超警戒，国家不可避免地介入一次分配，27省市都上提了最低工资，工资标

准将统一。“调薪”策略被方晓比喻为企业“漂亮的危机公关处理”。全民社保标准也有待统一。社会保险法三年四审通过，7月实施，破除了城乡“二元”体制，推进城镇化。

同时，企业民主化程度也在进一步加深，职工代表大会制、工资集体协商、成立工会的呼声越来越高，一些地方已经开始征收2%的工会费。劳动争议出现了新特点，《劳动合同法》的《解释三》统一裁判尺度，劳动争议有时效，呼吁企业关注特殊劳动关系。另外，在年终实务方面，方晓建议，用工风险能清则清，成本预算要关注政策，奖金发放要考虑税收。

讲座的最后，方晓强调，十二五将以加快转变经济发展方式为总方向，给在座的企业管理者留下了二十字真言：“市场形势险，企业压力大。人力资源者，任重道远”，其精彩的发言赢得了观众的热烈掌声。

“华商管理论坛”是由暨南大学管理学院主办，以众多华商企业家、MBA、EMBA校友平台为载体，“开启华商智慧，传承华商文化”为宗旨，依托校内实力雄厚的师资队伍及邀请海内外知名学者共同参与的大型论坛。至今，华商管理论坛已成功举办超过百期，成为华南地区经济管理领域规模最大、影响最为广泛的高端论坛之一，旨在弘扬华商文化、培育华商领袖、服务华商社会，让“华商管理论坛”成为分享知识、经验、人脉与财富的舞台。

撰稿：谭雪贞

和风谈判：
“是日也，天朗气清，惠风和畅”

和风谈判： 用和煦春风来缓解冲突



纵观群雄争霸的商业竞争，风起云涌，瞬息万变，谈判无处不在。毋庸置疑，如果你在招商引资中游刃有余；在经营管理和沟通中如鱼得水；在人际关系中得心应手；在商场如战场中战无不胜攻无不克，那高屋建瓴的战略眼光和规划能力无疑是你的必备基本功，而强有力的执行能力、雄辩的口才和高超的谈判技巧更是你不可或缺的核心能力。因势利导，暨南大学力邀华人顶尖谈判大师——台北东吴大学刘必荣教授、博导为EMBA学子们讲授他闻名中外的《和风谈判》课程，使大家恍然大悟，深刻领悟谈判的策略与技巧。

和风谈判：
“是日也，天朗气清，惠风和畅”

王羲之《兰亭序》有云：“是日也，天朗气清，惠风和畅”，刘教授希望透过谈判技巧的传播，能让大

地吹起一阵和煦春风，使所有的冲突都能像和风细雨一样轻松解决，故课程取名为“和风”。和风谈判融合了西方谈判理论与中国《孙子兵法》、《刘伯温兵法》、《鬼谷子》，及东西方战略智慧于一炉。他比西方谈判思考更深刻，也比传统中国捭阖之术的讨论更有架构。刘教授说理犀利，引经据典，展现出非常深厚的人文素养，博古通今，旁征博引，处处闪烁着其智慧的光芒，幽默风趣，让人充分领略谈笑用兵的艺术。通过深入浅出的讲授、精心设计的个案解析，以及分组谈判演练等方式演绎华商谈判最佳技巧。

谈判是一门艺术

谈判不仅仅是沟通，它需要在职场的“食物链”里布局，去借力使力；也不单单是雄辩，辩论是“封他的口”，谈判是“赚他的心”。谈判

是和对方一起决策的过程，是一种智慧和艺术。谈判是解决冲突，维持关系或建立合作架构的一种方式。然而我们该如何才能将谈判艺术演绎得淋漓尽致，刘教授为我们娓娓道来。

谈判前的思考：
故我欲战，敌虽高垒深沟，不得不与我战者，攻其所必救也

刘教授通过谈判的光谱分析来诠释谈判攻守之道，他首先纠正大家对谈判认识的误区：“谈判并非顺理成章的事情，谈判是双向的，并不是一方想谈，坐下来谈就可以的。”作为权利和心理游戏结合的谈判，“敌则能战之，少则逃之，不若则能避之”，在谈判之前，权利和筹码决定了一切，”所以谈判一定要造势，把“势”造起来，才能逼得对方上桌，逼得对方跟你双赢，想要让对方上谈判桌，必须形成如下三个条件，任一

成立即可拉动冲突的“引爆点”，首先是造成一个无法容忍的僵局；再则为使得双方认为靠其一己之力，无法解决此一僵局：通过“焖”和“打一仗”来获得最大效益；还有我们需要留一条路给对方走：即为谈判解决问题的可行与可欲性。其中探究如何利用增加议题、结盟战术和把情势提高的策略来制造一个无法容忍的僵局，而造成无法容忍的僵局将为不谈判的成本，即把对方推上谈判桌的推力，而谈判的可行性和可欲性则为谈判的效益，即把对方拉上谈判桌上的拉力，在推拉之间，我们需要综合利用挂钩、黑白脸战术等技巧。其间通过详细分析“白雪公主和小矮人”和“爱屋及乌的平衡原理”，“天主教去过的七罪宗”等案例，刘教授引导着我们探寻最合理谈判条件的奥妙。

谈判的准备和结构分析：
知己知彼百战百胜，出其不意攻其无备

所谓“庖丁解牛”，所以事半功倍，而和风谈判从谈判的准备讲起。运用七个要素（双边关系、沟通管道、利益、要求正当、方案、承诺、退路）构成的谈判准备表，带领大家一步一步做好谈判的准备。其间贯穿沟通管道的选择，议程的安排，以及谈判队伍的组成系统全面讲解谈判前的准备，再结合谈判的成员结构、议题结构、权力结构、实质结构、阵营结构等五大结构，了解谈判环环相扣的关系。深入浅出中让你在谈判时不但能知己知彼百战百胜，并且出其不意攻其无备。

谈判战术的鱼骨图：
万变不离其宗

谈判战术万变不离其宗，战术的鱼骨图，就是这个“宗”。刘教授耐心解析鱼骨图中双方的谈判的期待、收获和选项，诠释诱敌深入、关门让步的谈判

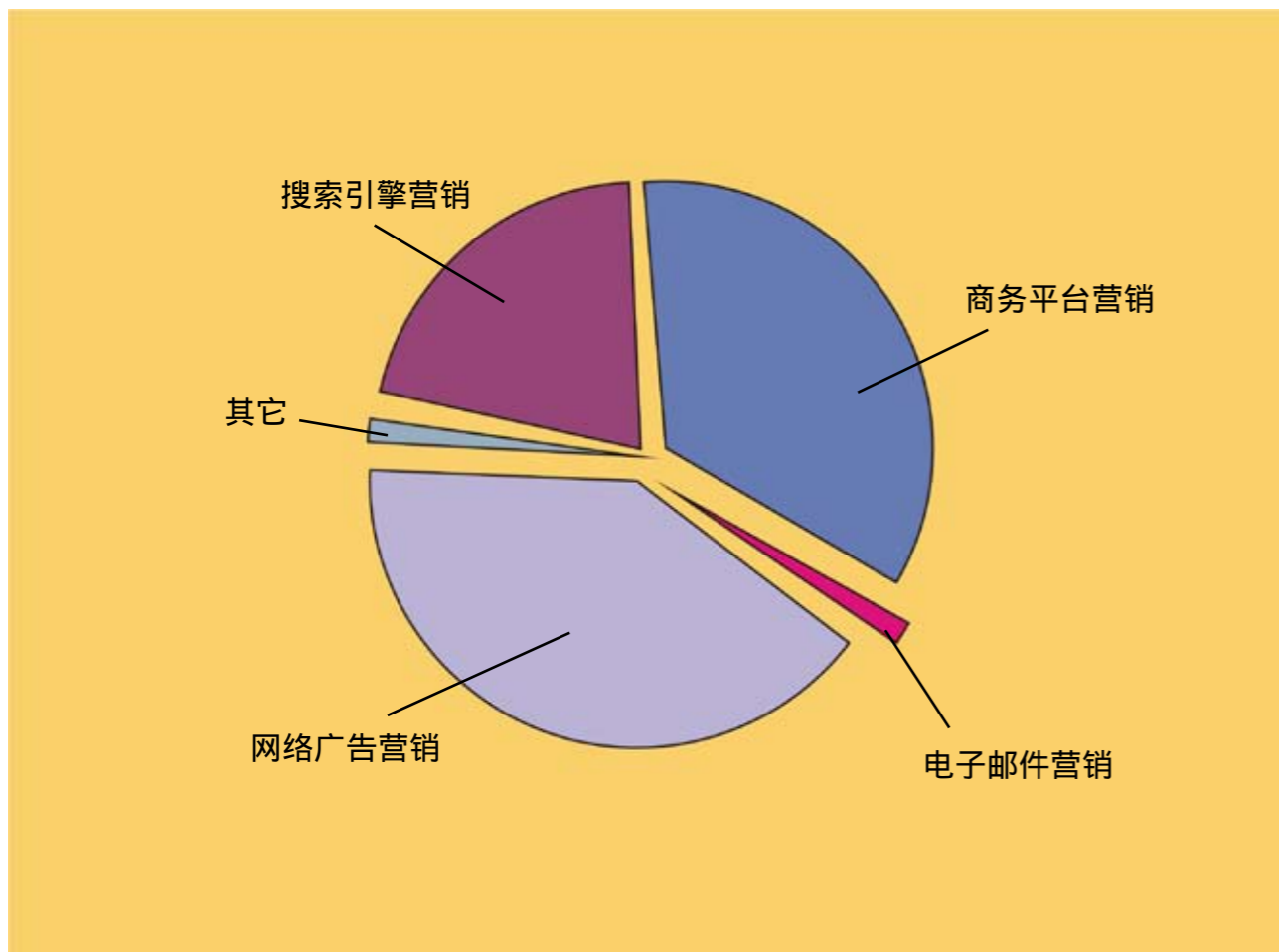


谈判是“赚他的心”
谈判是和对方一起决策的过程

战术的运用玄机，并将谈判技巧与谈判兵法结合案例分析和实际操作，通俗易懂，融会贯通中趣味十足，让人充分领略了谈笑用兵的大家风范。

听刘必荣教授传授谈判的艺术和哲理，语言犀利、幽默风趣、思路清晰，细细回味加以沉思间感受着“羽扇纶巾，谈笑间，檣櫓灰飞烟灭”的锦囊妙计，领略着“运筹帷幄之中，决胜于千里之外”的神机妙算。

撰稿：张小雪



激烈对话： 互联网营销的本质



12月10日，“2010(第七届)中国营销领袖年会”在广州隆重举行，各界营销领袖的圆桌对话引起了听众的兴趣。他们用各自独特的视角对营销本原进行了解析，并且在圆桌上相互之间做了讨论与交流。最后一场以“互联网营销的本质”为议题的圆桌对话，是最轰动现场的一场讨论。参与对话的汤斯敦珠宝董事长沈兴钟先生对互联网营销的解读，再加之其个人的创业经历，以及他在圆桌对话上的热情洋溢，给现场注入了新的活力，现场阵阵掌声雷动！

本场圆桌对话由人人网华南分公

司总经理孙睿峰主持，参与对话的还有和讯网副总经理赵梓艺、汤斯敦珠宝董事长沈兴钟、万兴软件副总裁傅宇权、摩卡巴卡CEO杨建斌。这几位营销业界精英都道出了他们对于互联网营销的本质的认识，并且各抒己见，对话交流十分激烈！

汤斯敦珠宝董事长沈兴钟开了个好头，“历史的浪潮总想把我打下去，但是我总在浪顶上抓住了一根稻草，又活了下来，现在又被我抓住了互联网这根稻草”，63岁的老汉讲道。曾经正是电子商务这根稻草，让他四年前亏损170万的一个非常传统

的制造业活下来了，现在他的公司年销售额大概可以达到5000万左右。所以，他认为，“这根（互联网）稻草还是捞得值得！”4年前，沈先生自称他只是一个“铁将”，而今年，他被阿里巴巴网评为“网上教父”，成为十大网商之一。

他是如何想到通过电子商务的方式赚到5000万的呢？4年前，他请了两个大学生，买了两台电脑，租了1200平米的办公室，就这样开始了。沈兴钟的起死回生的经历看起来似乎很简单，但在当时又是那么切合实际。而今，他的公司已经是60台电脑，60个



本科生，全方位的、国际运作，而且已经站到了电子商务的前沿。一个经历简单的人，他对于互联网营销的本质的认识同样也十分简单，沈兴钟认为，“互联网营销的本质是人性，离开了人性，你再吹得天花乱坠的互联网都没有人买你的帐。”他还强调，这只是他自己从铁匠的角度去考虑问题得出的结论，他说，“因为我就是农民”。当然，这个观点也得到了主持人人人网华南分公司总经理孙睿峰的赞同，“就像刚才大叔（沈兴钟）讲的，我觉得非常感动，也非常真实，在我看来，互联网最大的本质是在于情，情系人人。”孙睿峰在圆桌对话的最后总结说。

当然，在营销精英当中，对于“互联网营销的本质”的理解真是见仁见智！和讯网副总经理赵梓艺则表示，“我个人认为互联网的本质是有用的，你在互联网不管做什么你得有用。”赵总经理还围绕“有用”这个本质强调了四点，一是做研究，了解自己；二是做整合；三是创新；四是直达用户。总结得十分全面，而且结构性也很强。而对于面向国外营销的万兴软件副总裁傅宇权对于互联网营销本质的解读则归于本原，“我认为网络营销的本质还是在于营销，网络只是手段。”而刚刚成立不久却取得很好评价的新公司摩卡巴卡的CEO杨建斌，显得相对比较谦虚，“说到互联网营销的本质，我们公司还在探索阶段”。不过，他则表示，“像我们这种有区域性的销售，有线下的平台必须是传统媒体和互联网媒体结合的推广方式，不仅依赖于互联网媒体。”

撰稿人：陈晓伊

将不可一日无精兵

——华商管理论坛之人才发展的心理策略



俗话说，将不可一日无兵，无精兵！对企业的管理者而言，成功的领导，必有一支坚强及稳定的优秀团队，才可大展鸿图。如何令人跟从，令人改变，令人行动，令团队成功，是每个领导者的必修课。而如何将心理策略运用到人力资源管理中，从而令优秀人才愿意跟从和帮助，更是一个值得学习的课题。9月16日，国际著名心理学导师凌康桐先生莅临暨南大学管理学院，与华商管理论坛的听众们一起探讨了人才发展的心理策略。

在本次华商管理论坛的活动中，凌老师主要讲解了人才发展的心理策略问题。他首先从人才的定义出发，指出人才乃是具有主动性、技术性、服从性、组织性、人缘性、创新性、灵活性和宏观性八大复合方面的综合素质者，并进一步详细归纳了每一特性所表现出的共28项特质，让与会学员对“人才”的定义有了一个比较系统的了解。凌老师还指出，针对人才所具有的这些特性，行政人员的成败即

取决于是否能够每时每刻都做到“知人善任”、“对症下药”和“有效沟通”，这三点就是我们通常所谓的“人”、“事”与“执行”三个方面。凌老师认为，行政人员的工作成效，很大程度上觉得了企业的人才管理是否优秀。

在之后的讲解之中，凌老师详细地从评估、招聘、培育、善任和保留人才等方面入手，谈了相应需要的心理策略。凌老师认为，分析一个人的表现主要可以从四大方面入手，即知识、行为、情绪和系统，并进一步归纳为通过如“您是否知道要做什么、如何做、及要求？”，“您做得到吗？”，“您愿意做吗？”，“您可以做吗？”这样的一系列问题来明确。

在讲座的最后，凌老师以美国哈佛大学Harvard MBA学院的案例“尊臣肉肉肠公司”做了个案分析，运用讲座中提到的各个项目分析了这一案例，向与会者展示了心理策略的实际应用。

文/李晨律



“概念时代”之PPT演示之道

——记华商管理论坛：PPT演示之道



无论是企业培训课程的制作，还是工作汇报、项目介绍、甚至企业宣传、策划方案都离不开PPT呈现，优秀的PPT可以令你的课程、汇报、演示更精彩、更专业！

2010年6月18日，杨迎老师在暨南大学管理学院220室与学员们一起参与讨论概念时代的PPT创新演示，启发学生们让灵感与实操碰撞出火花，为学员们献上了一场精彩的“汇报展示”。

杨迎老师作为资深培训顾问，AACTP国际认证讲师，曾负责主持“企业商学院”管理软件，从新产品研发到市场推广、全国招商，在软件操作方面积累了丰富的培训技巧和应用经验；先后接受The American Association for the Certification of Training Program等著名机构的系统专业培训。在商务PPT的专业制作等方面有较深入的研究。

“让观众眼前一亮、怦然心动，紧跟你的思维你的讲演，最让观众心动的PPT应该像电影一样精彩、像小品一样简短！”讲座开场，杨迎老师就为PPT的演示定下了基调。她认为，不论是工作汇报、项目介绍、企业宣传还是培训课件，首先要定位演示者的演示目的。要让PPT在最短的时间改头换面、脱颖而出，迅速抓住观众的眼球，还必须重视技巧的运用。例如，在不同的演示环境下灵活调整背景、画面、文字，平时积极设计、更换和修改母版，可通过Powerpoint自带的母版、从其他网站下载精美的PPT模版、根据自己的需要修改母版灵活应用素材库等方式确定模版。

杨老师分析道，当下大多数的PPT不仅让观众看之前没兴趣，看的时候没看懂，而且看完的也没有印象，这种问题的存在正是在于大家对PPT的认知出现了错误。对此，要规避错误，应遵循一定的制作原则。她提出了优秀商务PPT的基本原则。例如简洁原则：“Keep It Simple and Stupid”。她认为，一张PPT只有一至两个重点内容，减少观众眼球必须来回移动的次数；根据内容选择最适当的图形、图表；减少强调线条、符号等不必要元素；避免重复出现公司LOGO、页码、标语、日期等。另外文本瘦身原则，以及实现信噪比最大值。图效优势原则也着重与强调PPT制作必须突显清晰度、趣味性，进而能烘托主题。

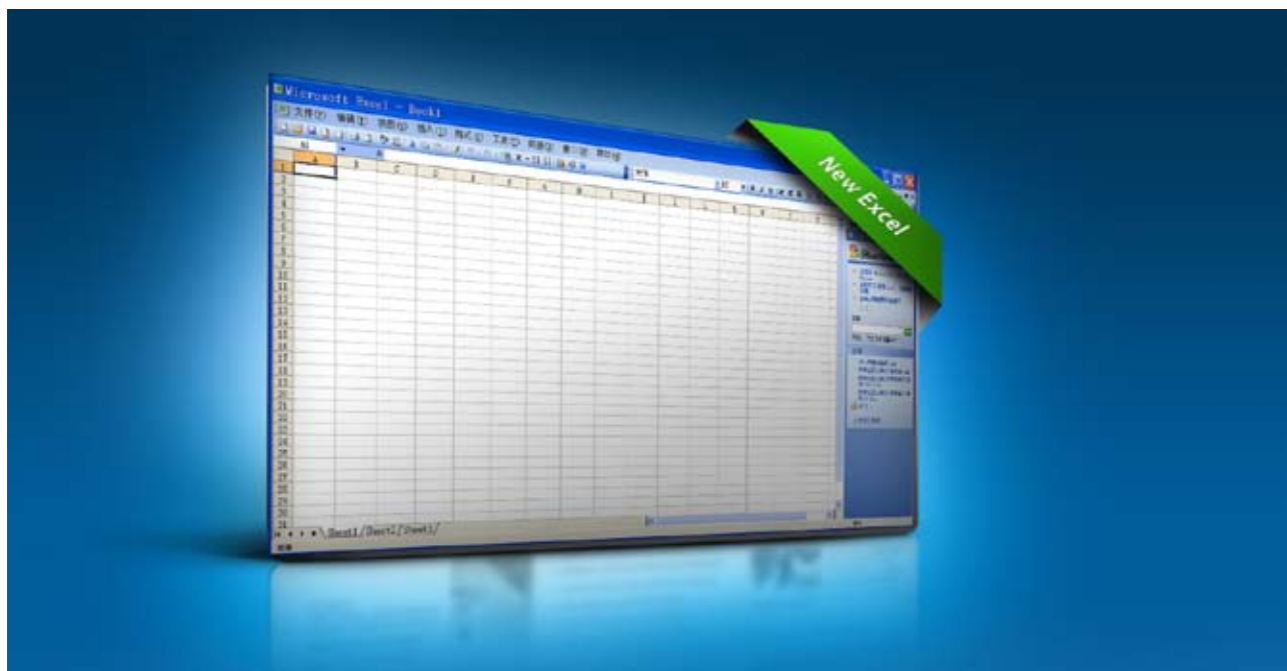
课堂上，杨老师以轻松活泼的互动、精美的幻灯片设计、以及风趣幽默的语言风格深深地抓住了所有在场学员的心。她还向在场的学员们介绍了职场中制作工作型ppt普遍存在的一些误区和制作工作型ppt的思路和具体技巧。以实例分析带动在场学员参与练习分析，例如排版练习，运用项目符号、对齐、

行距调整文字、图片的编辑和处理技巧；以《杜拉拉升职记》人物角色为例，介绍企业宣传展示中常使用组织结构图表的使用方法。要实现色彩的巧妙搭配，主色彩应是淡雅、柔和的为主，只在一些细节、需要特别突出的内容，才用明亮、绚丽的色彩，切忌大面积的使用鲜艳色彩，善用快捷键以提高动画、多媒体的制作和插入的效率。让学生们领略了PPT制作能手的高招。在讲座后的自由交流时间里，来自各公司的学员们纷纷积极发言与杨老师交流，会场气氛热烈。

文/石萌萌

“让观众眼前一亮、怦然心动，紧跟你的思维你的讲演，最让观众心动的PPT应该像电影一样精彩、像小品一样简短！”





你不知道的Excel

——华商管理论坛之针对员工个人“微观”的薪酬福利管理

Excel作为三大office软件之一，因为精确的计算结果和相对简单的操作受到很多人的喜爱。广泛、精确、简易成为Excel在企业之中大行其道的金钥匙，那么，如何才能找到适合自己需要的内容，并正确地使用其精确简易的计算功能呢？

9月8日，由暨南大学管理学院与前程无忧联合主办的华商管理论坛系列讲座之《针对员工个人“微观”的薪酬福利管理》在管理学院101举行。本次讲座主要介绍了如何使用Excel针对单个员工进行薪酬福利的计算，以日期统计、奖金计算、所得税扣缴三方面为切入点进行了详细的讲解。

讲座的主讲嘉宾税仲炜老师有近六年从事企业培训的丰富经验，并且参与了上百场次微软的动力计划和风暴计划培训，这是微软公司针对购买office系列软件的企业提供的增值服务。在信息产业部、摩托罗拉中国、索尼爱立信、中石油、中国网通、西安杨森、联邦快递等多家国内外大企业，这些培训讲座都受到了极大的欢迎。

讲座的第一部分从日期统计开始，即如何计算员工的考勤状况。考勤统计分为四个部分，表格设计、数据处理、数据计算、数组公式。刘老师介绍，考勤统计的表格设计首先要注意区分表格的类型，一般分为原始数据表和统计报表。原始数据表，顾名思义，就是记录、保存有数据信息的表格，而统计报表则是计算和分析的用表。在使用Excel进行考勤统计时，需要特别注意单元格的格式，将数据、日期、特殊数据区分清楚。除了要在这一步留意外，刘老师认为，还有必要设计检验机制，如限定数据范围和设定下拉列表，来进行有效的数据检验。在数据的计算方面，主要是公式的复制和数据的引用，常用的函数有条件、求和、条件求和。

讲座的第二部分以销售奖金的计算为例，讲解了查找与嵌套函数的方式。刘老师介绍，计算销售奖金首先需要确定评定标准，一般分为底薪和奖金两个部分，并有一定的比率。在具体的计算方法上，有分级核算和

超额奖金两种。计算销售奖金还需要用到Vlookup查询函数。在函数的学习上，刘老师给了现场学员“三字口诀”，分别是“猜”“看”和“抄”。

讲座的第三部分是比较复杂的所得税代扣代缴计算，具体使用数组函数与公式。据刘老师介绍，计算所得税首先需要创建税率表，确定分级税率的阈值、设定好速扣数。然后用条件函数判断应纳税收入，用Vlookup查询函数查询税率表并最终计算出应纳税额。

通过对考勤计算、奖金计算和所得税计算这三方面常用计算进行的介绍和讲解，到场学员对使用Excel进行员工个人“微观”薪酬福利管理有了一定的认识。刘老师特别指出，Excel的应用在计算方面还非常广泛，不但可以用于计算员工个人的微观层面，还可以在针对组织机构“宏观”的薪酬福利管理中使用，即使用Excel针对整个组织机构进行薪酬福利的汇总。

文/李晨律

通过“标杆学习法”构建房地产企业人才培养体系

文/袁澄颖

商场如战场。对于房地产企业，如何在激烈市场竞争的今天实现持续成功？如何通过构建人才培养体系来加速企业人才梯队建设？当前最主流的方法就是“标杆学习法”：学习房地产行业标杆公司的先进管理经验和人才培养模式，通过“学习—内化—执行”的学习效果转化促进企业管理体系以及人才培养体系全面升级。

为便于房地产企业更深入学习标杆企业在人才培养方面的成功经验，暨南大学管理学院和益策（中国）学习管理机构特联袂举办以“人才培养”为主题的房地产行业HR精英沙龙系列活动于12月2日下午在暨南大学管理学院219举办，旨在为企业学习负责人构建一个行业内的高品质学习和交流平台，有效支持企业全面提升组织能力建设水平。

本次沙龙围绕“如何通过标杆学习法构建房地产企业人才培养体系”为话题展开探讨。广州富力地产股份有限公司的培训部经理王泼、广州市时代地产集团有限公司的培训与绩效部经理漆福田亲临现场，分享与交流人才培养实战经验。

活动于下午2点正式开始。房地产行业标杆企业嘉宾代表广州富力地产股份有限公司的培训部经理王泼分享了富土地产关键人才培养体系。她讲到富力在短短的16年内由一间只有30人的小公司发展成为拥有1万7千余人的民营大企业离不开公司的人才观，公司非常注重内部人才培养与晋升，地区公司的经营班子都是培养从公司内部晋升上去的管理人才。富力的人才培养的目的是企业培训人才，人

才推动企业的双向互赢。王泼主要针对两个部分进行了讲解。第一部分是富土地产公司的人才培养体系，从培训管理特色5个方面，培训类别分层分级、针对内容分门别类、部门讲师身先



士卒、监控检验培养氛围、内部营销确保落地做了详细介绍。第二部分是富力地产关键人才培养体系，王泼从房地产企业核心业务线条引入主题，讲解灵魂线条“设计”的人才培养理念，主要分为晋级和培训两个方面，晋级主要走专家路线和管理路线，培训则分为三级筛选，第一级是职前严格筛选，指招聘的来源都是全国最好的建筑院校，如华工、清华、重庆大学、同济大学等，第二级是新人三年培训，公司在第三年会对其进行盘点与评价，主要通过绩效考核以及360度访谈，表现优秀的会作为重点培养对象，纳入储备精英计划，第三级是晋升岗位考察，在实践的锻炼中拟培养成为地区公司经营班子的设计人才，必须经过岗位轮换，用两年的时间在工程、销售、采购等核心部门进行交叉任职。其中王泼还强调了公司注重部门内部自发性学习氛围的建立，鼓励非正式的学习分享，促进内部优秀经验的沉淀与传递，良好的学习氛围是富力人才培养的一大特色和成果。

接着另外一位嘉宾广州市时代地产集团有限公司的培训与绩效部经理

漆福田也和现场观众分享了时代地产关键人才培养项目。时代地产14年间发展为中国地产百强，广东省地产20强，累计为超过5万户家庭提供优质住宅，以新兴的、高素质的和日益富裕的中层阶级为主要客户群，树立中国房地产界“生活艺术家”品牌形象。漆福田介绍到时代地产培训和人才培养分为四部分，分别是培训管理基础体系、专题人才培养项目、人才评估及人才发展、知识管理及知识共享。而在关键人才培养模式方面，主要体现在人才识别、人才培养、人才考核、人才管理的系统结构。漆福田生动形象得讲解了公司管理培训生的项目和项目经理的选拔与培养。最后漆福田还总结出对于人才培养的几点思考，人才后天培养有其局限性、人才培养的目标是梯队而不是个体、人才成长与企业发展速度的匹配性、人才培养与其他人力资源管理体系的配合。

之后现场观众进行了分组讨论及研讨成果分享，大家自由提问和交流，气氛融洽。相信对于构建房地产企业人才培养体系的相关问题，大家都获益匪浅。

纵论 商道



向标杆企业学习

——华商管理论坛：2011中国企业培训大会



《论语·述而》有云：“三人行，必有我师焉。择其善者而从之，其不善者而改之。”的确，人的一生就是生命不息，学习不止的过程。11月4日，由暨南大学管理学院与益策管理机构联合主办的华商管理论坛系列讲座2011中国企业培训大会在礼堂举行，为听众们带来一场饕餮盛宴，同时也为企业解决采购高质量培训课程、成体系的课程难的问题。出席本次大会的嘉宾有暨南大学管理学院院长助理、MBA教育中心执行主任吴菁副教授、益策（中国）学习管理机构董事长李发海先生、彼得·德鲁克管理学院资深讲师何鹏等

吴菁院长助理代表暨大管院作致辞，对此次大会的举行表示热烈的祝贺，对参会的企业家们表示热烈的欢迎。2010年，充满了机遇与挑战，2011企业又该如何突围而出？如何有效地吸收知识并化为实际的竞争能力？这就要求企业必需注重企业的内部修炼，其唯一的方法就是不断地学习，不断地自我超越！只有这样，企业才能保持持续稳定的发展。暨南大学管理学院一直肩负

着“开启华商智慧，传承华商文化”的历史使命，不仅为企业的改革和发展提供理论基础，而且也为企业的快速发展提供着大量的智力支持。管理学院也始终致力于为社会培养既有国际视野又深谙中国国情的工商管理精英。

接着由暨大MBA校友、益策（中国）学习管理机构营销中心总经理易斌引出主题。他从三驾马车构建人才培养体系开始讲起，首先提出一个问题：“何为人才培养体系？”然后通过层层分析得出结论，人才培养体系就是一个培养、内化、执行的过程。在易总之后多位名师围绕人才培养与企业学习的主题展开了演讲，包括彼得·德鲁克管理学院资深讲师何鹏、原华为组织变革副总监蒋伟良、原GE大中华区培训经理朱春雷等。

老师的演讲风格各异，相同的却是阵阵的掌声，听众们在一片愉快的氛围中了解到了关于学习路径图方面的知识。学习，不断的学习，不断的向标杆企业学习便是企业成功的奥秘所在。

文/仇悠悠

千年商都广州，历来具备了足够的商业底气和底蕴。在多元化业态的竞争下，百货业正在通过创新谋求突围：广百锐意进取数次变身，驱动百货、电器、购物中心“三驾马车”圈地布网；友谊扩场、入主正佳、深挖VIP资源；深圳天虹、茂业、岁宝坚持多条腿走路的连锁扩张。商业模式创新、经营模式创新、金融创新、资本运作创新、粤港两地合作创新等方面谈百货业的创新发展，这些创新会给广东百货业带来怎样的未来？加上亚运会给予广州城市规划很多的完善和变革，这也是广州百货业重塑辉煌的机遇。

广东省经济与信息化委员会市场建设处罗房枢处长、香港贸发局何建荣代表致辞

省经信委罗房枢处长、香港贸发局何建荣代表、暨南大学管理学院李从东院长在致辞中一致表示，粤港百货业正处于快速发展的良好机遇，政府、高校及企业紧密联动，通过创新与合作，必能使广东百货业再创佳绩。

广百集团董事长荀振英就“百货商业模式的创新”首先发表了主题演讲，在中国百货业发生了巨大变化的时期，新的矛盾呼唤百货业转型升级，实现再创新。他提出了八大创新点：逐步扩大自主经营，发展自有品牌、自销经营、总代理，通过提高自营能力，实现差异化经营，切实提高企业的盈利水平和核心竞争



创新的力量

——华商管理论坛探讨粤港百货业的创新与合作

2010年7月6日下午，暨南大学管理学院联合广百集团、羊城晚报共同举办《创新的力量——探讨粤港百货业的创新与合作》主题论坛，名家名企济济一堂，共同探讨新型的现代百货业创新合作发展之道。广东省经信委市场建设处处长罗房枢、广州商业总会会长、广州百货集团董事长荀振英、暨南大学管理学院院长李从东教授和香港贸发局首席代表何建荣等嘉宾出席了本次论坛。



暨南大学管理学院院长李从东教授致辞 广百集团董事长荀振英作主题演讲 暨南大学管理学院院长张耀逃教授案例分析 香港贸发局何建荣代表致辞

能力。广百正在试验以专柜联营+自有品牌+自购商品相结合的经营方式为盈利模式，针对业态模式的创新，企业要因应市场需求和企业资源，根据客户“碎片化”需求进行个性化产品的研发和订制，不断创新开发“零售产品”。

太古汇（广州）发展有限公司总经理、香港太古地产有限公司广州代表处首席代表郝继霖先生与与会者共同探讨了现代购物中心的理念。郝先生认为，有效的资产管理、商户素质提升促进人流增加，伴之销售增长，租金上升推动资产增值，形成良性循环。他把现代购物中心比喻成有机体。商场如农地，首先要明确地点选择。租户就如同种子，必须建立长效有利的互动关系，才能在好的经济环境的“阳光”滋养下发芽，市场推广如同施肥，定时定期高效才能保证“有效灌溉”，实现人流布局合理高质。为顾客创造需求是可持续管理战略的核心，要打造超级品牌，必须实现与客户关系与时俱进的维护。

近年来，电子商务的快速发展也带来了零售业与因特网的“联姻”，不但在零售企业之间互相通过企业内联网进行连锁经营，或者通过外联网整合供应链，而且很多零售企业已通过因特网开展B to C的经营活动。探讨电子商务环境下百货业发展前景成了当下的热门话题。中国人民大学商学院成栋教授发表了《电子商务对百货业的影响》主题演讲，他以美国波士顿完整的电子商务链条生活化的故事为由头，分析了百货业的电子商务的消费趋势：呈现品牌延伸广而透的顾客至上的零售品公司。成栋教授展望2011年的广州电子商务，由于3G业务的延伸，手机搜索和手机消费都将会实现。届时，通过手机软件，消费者可以随时方便的查找到商品，并可以随时在线交易。在大大方便居民消费行为的同时，也必将对百货行业的销售模式带来相当大的挑战。

在三位嘉宾精彩的主题演讲之后，暨南大学管理学院MBA教育中心副主任邓地博士将广百企业集团董事

长荀振英、暨南大学产业经济研究院副院长张耀辉教授、中国人民大学商学院成栋教授、太古汇（广州）发展有限公司总经理（香港太古地产有限公司广州代表处首席代表）郝继霖、广东益华百货有限公司副总裁林光正、香港名之道顾问有限公司品牌顾问雷葆文等嘉宾请在一起，共同探讨“百货业在机遇与挑战并存的局面下如何创新发展？有哪些创新的金融模式？粤港两地怎样合作发展？”的话题。台上嘉宾从自身企业或研究课题的角度，畅所欲言。连珠妙语，赢得了阵阵掌声。

在听众提问环节，同学们将平时最关心的问题向专家们提出。如：顾客对内地百货公司的商品质量认同度不及香港百货公司，内地百货要如何监控商品的质量；电子商务发展后，网上交易可能会对实体店的交易造成严重的冲击该如何解决问题，都得到了在场的专家和学者的耐心解答。

文/石萌萌、图/黄万根

营销回归本原 ——2010年第七届中国营销领袖年会于广州隆重举行

2010年12月10日，“2010年第七届中国营销领袖年会”在广州东方宾馆隆重举行。本届年会由《新营销》杂志、中国营销领袖俱乐部主办，暨南大学管理学院、中央电视台广告经营管理中心、科特勒咨询集团协办。年会的主题——“回归营销本源”，还以“当品牌成为信仰”、“快品牌的基因与基石”、“互联网营销的本质”等为主题举办了非常精彩的圆桌对话，邀请不同行业的杰出企业家、学者、专家等，就时下备受关注的营销本原等议题展开了激烈的对话。

据了解，出席本届年会的主要有来自企业界、营销学术界、咨询界、广告界等400多人。大会由央视广告经营管理中心副主任李怡、《新营销》杂志社主编孙全胜先生分别进行了年会致辞。特别值得关注的是，世界营销大师米尔顿·科特勒特意从美国发来了视频演讲，从宏观上简单介绍了中国的市场营销大环境，并结合中国市场营销大环境，着重从营销的本质、品牌建设等四个问题对新营销提出自己独特的见解。他还强调，营销界要关注人类普适的价值观！

年会最具特色要属一场又一场的圆桌对话了，来自企业界、营销学术界、咨询界、广告界等嘉宾们的激情对话是年会最为浓重的一笔。各位营销精英们的独特见解，引来了与会现场一阵又一阵非常热烈的掌声。

此外，本届年会还颁发了2010中国营销标杆企业奖、2010中国营销标志人物奖和2010年创新营销案例奖。

作为中国营销领袖人物的头脑风暴阵地和同行风云际会的高端平台，“中国营销领袖年会”已经成为中国营销领袖参会最多、规模最大、档次最高的顶级盛事，亦是营销人士一年一度最为期待的头脑峰会。暨南大学管理学院作为一所百年商科名校，在营销、经管等领域也有深入研究，学院作为协办单位也希望借助年会这个平台，大力推进中国企业的市场竞争力，推动本土与全球营销智慧的融合。这一届“中国营销领袖”年会以高层次的嘉宾阵容和丰硕的会议成果赢得了中国营销界的高度关注与一致认可。

撰稿人：陈晓伊

李从东院长出席清华-用友商学院院长论坛



8月13日至15日，由哈佛商学院前高级副院长沃伦·麦克法兰教授主讲、由清华大学经济管理学院联合用友公司举办的商学院院长论坛暨案例教学研讨课在北京举行。我院院长李从东教授出席论坛并作为主讲嘉宾出席。

李从东院长与来自哈佛、清华以及中国大陆和香港20多所商学院的院长和老师们分享了暨大管院在案例开发与组织方面的思考和尝试，并在演讲中着重介绍了暨大管院开创性地设立和运作“华商管理案例基金”的经过。“国内商学院传统的评价体系对老师们的案例创作缺乏制度性的激励和规范，我们尽量通过自己的一些制度创新来弥补这种缺憾。”李院长表示，“而且我们鼓励中国本土案例的态度是旗帜鲜明的，‘华商教育’的导向是旗帜鲜明的，这一点在我们即将开办国际MBA项目中将会有更加充分的体现”。(图、文：邓地)

广东省工业园区协会成立

——我院成为唯一一家高等院校智力支持单位

为积极响应省委省政府推进产业和劳动力“双转移”重大战略部署，在省经济与信息化委员会的权威指导下，广东省工业园区协会于6月28日正式挂牌成立，自此，我省各级产业转移园将形成合力发展的趋势。在本次协会成立仪式结束后举行了第一届理事会第一次会议，我校校长胡军教授在产业转移这一专业领域研究建树甚丰，特聘为园区顾问；与此同时，我院院长李从东教授经过全体会员代表一致表决通过当选为协会理事成员之一。

协会由省内工业园区（包括开发区、高新技术区、产业转移工业园区和一般工业园区）、园区内企业以及从事园区咨询规划设计、招商引资、投融资、招投标和其他服务的企事业单位和专家学者自愿组成。协会将充分发挥在政府和园区之间的桥梁纽带作用，促进全省工业园区科学发展。目前，省工业园区协会已吸收会员单位61家。暨南大学管理学院作为园区唯一的一家高等院校智力支持单位，将背倚以工商管理学科为主干的管理学学科群的强势支撑，将会运用先进的管理学知识为协会工作提供大力的支持，为大大提高我省产业转移工业园区的整体战斗力和竞争力贡献一份力量。

“营销本原”主题演讲

2010年12月10日，由《新营销》杂志、中国营销领袖俱乐部主办，暨南大学管理学院、中央电视台广告经营管理中心、科特勒咨询集团协办的“2010（第七届）中国营销领袖年会”以“营销回归本原”作为主题，邀请中国企业界、营销界、传媒界的400多位营销精英领袖进行智慧共融与观点交锋，分享他们如何在这个“急时代”慢下来，坚守营销本原，并获得巨大成功的经验。值得特别一提的是，大会上邀请了十几位嘉宾进行了丰富多彩的主题演讲，为参会人士传授了他们在营销道路上的宝贵经验！

当然，重头戏肯定是世界营销大师、美国市场营销协会主席、《新营销》荣誉顾问菲利普·科特勒先生远道而来的视频演讲。过去，许多企业过度重视速度、规模，而忽视了得以长期延续的品牌原动力。而今，大家都

认识到，品牌应该成为一个长期的战略目标，成为一种信仰。它们的普世性、可持续性将直接影响着中国制造的走向。大师科特勒强调：“品牌是企业对自己品牌表现的一种承诺，让每一个企业员工都能理解品牌，并且能够在实践中和企业的目标客户建立良好的关系。品牌界定了企业在创造力、传播力和兑现品牌承诺上的一些特性。”另外，他指出：“营销关系的是一家企业和市场之间的关系，企业营销活动要对市场起作用。市场包含几个组成要素：消费者、分销商、供应商等环节。企业首要服务的群体便是企业的目标客户。如果连目标客户都不为你的产品或服务买单，那么你就不会有分销商和供应商。我认为，营销的本原是指在实现相互利润的前提下，企业为目标客户提供优质服务或产品的一种持续能力。”

此外，意大利莱卡中国区总经理黄德荣也对于“如何以消费者为核心进行品牌定位”做出了一番精彩的讲述，赢得了现场营销领袖肯定的掌声。

品牌是产品支撑起来的，而品牌与产品两者最终的落角点则在于“消费者”的身上，消费者是营销的起点与终点。对此，青岛啤酒全球营销总裁严旭女士以“关注消费者体验的新营销”作了一场经验与实践并举的演讲。“企业营销应关注消费者需求”，她特别强调。“在新的消费观念的影响下，只要我们的眼睛里关注消费者，关注他的需求，然后我们努力去做到他们能够满意的不断的互动，不断的强化的话，我觉得品牌它就一定会在消费者的心目中注册，消费者就一定会拿他的钞票去购买你的产品，持续的购买，忠实于你。”

撰稿人：陈晓伊

中澳中小企业高峰论坛举行 探讨企业转型之路

由广东省中小企业发展促进会承办，暨南大学管理学院作为协办单位之一的中澳中小企业高峰论坛15日下午在广州举行，为期两日。中国、澳大利亚两国政府高级官员、专家学者、中小企业及有关商(协)会和机构高级代表共同参与，探讨企业转型之路，为企业发展献策。

中澳中小企业高峰论坛以“转型创新赢得未来”为主题，作为此间正在举办的中博会重要的论坛活动。论坛上，经济学家和名企负责人从不同角度出发发表演讲，剖析中小企业发展现状，并提出有效应对方法。圆桌

对话环节，中澳双方政府官员、企业代表等就议题深入交流，为中小企业发展带来新启发。我校EMBA杰出校友、中国邮政储蓄银行广东省分行行长邵智宝作为优秀的金融企业代表受邀出席了此次圆桌对话。

金融危机后，企业资源配置战略给中小企业带来新的挑战。国际市场的萎缩使得未来十年国内市场将迎来一场深刻的整合与变革战，在改革持续推进、国民收入增加、消费者素质提升的大环境下，市场竞争将从打价格战为主上升为更深度满足消费者个性需求的方向转变。针对这些情

况，论坛集中讨论未来十年国内市场的整合变化，并提出制定资源配置战略的方法，探寻企业转型发展之路。同时，专家学者也全面分析创新商业模式的投资热点，展示成功的企业商业模式，讨论未来十年的商业模式方向。”

据悉，中澳中小企业高峰论坛得到中澳双方政府、企业的大力支持，通过对中小企业发展方向的关注，打造连续四场、内容丰富、规格高的论坛。近40位政界、学者代表在论坛上发表演讲、参与讨论，超过1500名中小企业、机构代表参与。