

关爱通研究院 | 智库系列：蒂森克虏伯首席人力资源官谈 HR 如何跳出固有维度

中智关爱通

以下文章来源于优质职场，作者水青

优质职场

“a i 优质职场计划”由人民网上海、第一财经、中智上海及中智关爱通共同主办，是面向中国职场领域，关注中国职场正能量，树立职场榜样，推动社会、企业、员工三方能够持续地互相产生正向作用的大型公益项目。

到底为什么要去做优质职场，对于企业有什么实际价值，对社会有什么意义，与一般的雇主品牌有什么区别？跳出固有维度，站在未来的视角，听蒂森克虏伯电梯（中国）首席人力资源官陈敏如何解读优质职场。

采访者：水青

采访嘉宾：陈敏

您认为什么是优质职场？

有哪些具体特征？

陈敏：优质职场，顾名思义是职场环境优秀，可以让员工尽情发挥才能去工作的场所，同时还有一批志同道合的人相互学习、共同成长，为同一个目标一起努力、一起奋斗，没有太多顾忌，没有太多职场政治；更有可能是整个团队融洽，相互协作、沟通顺畅，领导关心下属，下属也会关心领导，我觉得这就是一个优质职场的特征，虽然不多见，也不容易达成。

当然，从商业上讲，业绩是衡量企业成功与否的唯一标准，但业绩不是衡量职场是否是优质职场的唯一标准。在优质职场上，组织的生态环境、组织对社会的贡献、对个体的成长的贡献……等等，都是非常重要的衡量要素。

所以要跳出固有维度，跳出商业结果本身，去思考对实现商业结果有重要推动作用的“职场”，该如何去提升，因为“人”对了，业务就对了，业务结果也会向好的方向发展，优质职场最终产生的一定是可持续的商业结果。

如何理解

“业绩不是衡量优质职场的唯一标准”？

陈敏：业绩是衡量一个企业的商业结果的最重要维度，当然也是企业职场“优不优质”的一个重要衡量维度，因为一个优质的职场必然应该对业务结果产生正面影响，但业绩不应该成为唯一标准，优质职场要依据企业发展的不同阶段、不同业务目标来准确判断它的达成与否。

比如，一个创立初期的企业，像一些互联网独角兽公司，可能暂时没有业绩，亏损多年，但不能说它的职场不优质，相反，一个盈利的企业，也不能说它一定是优质的职场。

企业在不同发展阶段，需要实现的业务目标维度很多，比如成长、市场占有率，利润率等等，如果企业目标长远，即便暂时亏损，也不能说它的职场不是个好职场。比如瑞幸咖啡，它没有盈利，但所营造的职场让新人能很快成长，企业也快速发展，这就是一个好的职场环境，一个优质的职场。

必须说明的是，虽然每个企业在不同阶段有不同的目标，但都需要去营造优质职场，而不是当企业盈利了，成了 500 强了，才去创建优质职场。

另外还转变一个视角：不是只有 500 强企业才是优质职场，也要把视角放到一些小规模企业上去看看，它们做得非常好。事实上，规模大的企业会让优质职场的推行难度增加，好的组织能让每个成员愿意为组织奉献，但是组织越大越难做到，领导再有理念，一层一层推动的难度却可想而知，反而一些小规模的企业，组织比较灵活，更容易去向目标推进。

总的来说，业绩绝对不应该成为优质职场唯一的指标，但最终，优质职场所呈现出来的结果，一定是让企业建立朝向自身发展目标的一种可持续组织能力，而不是仅仅停留在业绩目标上。

推行优质职场的最终目的是什么？

陈敏：最终目的的一定是帮助企业实现业务目标和企业价值，也帮助个人在组织中实现价值。企业不是养老院，不管是营利性企业，还是非营利企业，当然都有自己的目标和愿景，所创造的环境、互动关系、运行规则等等优质职场的元素，都是为了共同实现这个最终目标的。

推行优质职场

有什么价值和意义吗？

陈敏：最大的意义是可以帮助推动整个社会的进步。

中国社会现在有一个普遍现象：对人、对企业都是“以钱衡量成功”，很少关注“人”的成长。推动优质职场，可以帮助整个社会把目光从“钱”上转移开，慢慢进入到更深层“人文”的层面。

优质职场不是不讲“钱”，但更重要的是，对“为什么来到这个世界，为什么去工作”这样的问题，有除“钱”以外的更多答案。从出生到死去，我们唯一能带走的是人生攀越、事业上升、智慧积累后越来越富有的灵魂。而职场，是人生一个重要的修炼场。真正优质的职场，不只是给到我们钱，还会帮助我们能力的成长，帮助我们的灵魂升华。

回到社会层面，当企业领袖的格局提升了，带领企业为了目标、愿景，而不只是盈利去努力时，就会主动去推进优质职场，而通过越来越多优质的职场、职场人，这些榜样的引导、推动，整个社会就会变得更加人文，逐渐脱离对“钱”低级趣味的追求。不管是人，还是企业的追求，可以有更多的层面，也可以去往更高的层次。

推行优质职场的整个过程，正是从对“钱”的追求转向对“人”的塑造的过程，其价值，正是从提升“人”的内在品质，让他成为一个更好的人，到塑造企业“人格”，让企业成为更好的企业，最终实现推动整个社会的发展进步。

企业是否有必要 去实现优质职场？

陈敏：当然有必要去实践。如果一个企业不去消除内部的隔阂，不能创造良好的职场环境，不能提升“人”的话，最终就会变得效率低下，相互扯皮，不思进步，还可能不断出现“踢猫效应”，这是实践优质职场的

最基本诉求。

而当企业创造出一个好的环境，氛围愉悦、团队相互配合……效率就会提高很多，一定是有商业价值的。另外，推行优质职场，企业内部简单向上，崇尚学习，又能奋进，企业的雇主品牌变得更有个性化，就会有更多优秀的趣味相投的人才愿意加入，企业会变得更具有吸引力，也变得更有组织活力和能力。特别是这个时代，年轻人选择企业时，已经不去关注是不是 500 强企业，而是关注在不同的点上，比如办公环境、工作地点、氛围……是否适合自己。就算是为了迎合年轻人，或是适应新时代员工的职场需求，企业也是有必要去创造相应的优质职场，去创造自己独有的工作环境和氛围。

优质职场有什么标准？

陈敏：优质职场本质上没有标准，应该多姿多彩，各自有不同的个性。但评选需要评判标准，要有一定的流程和评判关键点。

从流程上来说，企业设定自己的“优质职场”标签，并自我评估，给现状做出自我评价，然后由评选专家评审细节——你所讲的，是不是和评审专家观察到的是一致的，如果一致，那就可以认定是优质职场。评判关键点在于：

第一，一致性。即，在推行优质职场过程中，所标榜的和所呈现的是不是保持一致。一些企业很喜欢讲人文、关怀，但执行却是两样，会做“员工年龄大了就开掉”这样的事，有悖人文，所说的和所做的不一致，显然这就不是优质职场。

第二，个性。即，企业优质职场的表现有个性特征。比如，有的企业就喜欢加班，喜欢 996，但还是吸引了很多人去，这不是说加班文化好，而是说企业的众多文化塑造了企业个性，构成了吸引力，吸引了大量喜欢、认同这些文化的同质型人才，大家在这样一个文化中非常适应、自得，那它就是一个优质职场。

总体来说，优质职场应该是多姿多彩的，只要保持一致性，可以自适且适应想要来的人，那就是一个优质职场，是一个和谐的、创造价值的职场。

优质职场会因为太过舒适而变得效率不高吗？

陈敏：当然会有这种可能，这也是企业在推进优质职场时需不断去思考改进的管理问题，并需要回到原点来看，我推动优质职场的初心是什么？

当企业在人文关怀、薪酬福利、工作流程、职场氛围、企业文化等方面都做到一定程度以后，会自然的发现，员工的流动率开始降低了，但是企业管理层不好高兴得太早，问题也随之而来，企业内的僵化，扯皮（特别是企业内职能支持部门）变得让大家司空见惯了，这时就要增加管理维度——要求组织和个人自我认知和自我进化。优质职场是为组织的可持续发展而生，最终是要去实现企业目标、成就个人价值的，如果开始变得有大企业病，对创立优质职场是一个大伤害。

优质职场一定要顾及两面，即：不仅给员工舒心和成长的环境，还要让组织能力可以不断成长，组织的自我迭代和进化一直需要保持的。

您有看到过哪些优质职场的案例吗？

陈敏：见过在某些点上做得好的案例，比如我在杜邦工作时的一个小案例。

当时我在一个建立不久的工厂做 HR manager，那里几乎每一个人都是我招的。当时招聘的要求是：第一，不多招人，一个人能做的，绝不招两个人；第二，同伴面试，就是招人时，他不仅要通过他老板的面试，还要通过他三个以上同伴的面试。而我们对“同伴面试”有一个要求——要对自己招募进来的人负责，要让新人在这里胜任工作，并与团队一起奋斗。我们要招同样特质的人进来。

当时执行的结果非常好，这个工厂当年投产当年盈利，拿到杜邦全球工程大奖，后来成为亚太地区运转最好的工厂之一，各个方面都是整个亚太地区里最好的。最重要的是，工厂里没有闲人，每个人都很忙，但又很开心，每个人都很努力，如果有谁能力没跟上，团队伙伴会知道他的弱项在哪里，都愿意帮助他去成长。

这个案例就是在招聘、工作标准、工作流程以及建设强大的企业文化这些点上做得非常棒，已经形成了一个很好的标准。

您觉得打造优质职场 有哪些关键点？

陈敏：我觉得打造优质职场的关键点，是要有个好的领导人。

首先，领导人要有大局观和战略眼光，能够设立“达成某种优质职场”的目标和企业目标链接在一起的能力。

其次，他知道怎么从零到一去实现一个优质的职场，而且一定是真正知道，而不是建立在想象上。

最后，他要真正了解人性、关心人。所有对人的关爱都是基于人性的，要想真正做到关心人，就要了解人性。所以，“了解人性”也是管理人员最基本、最重要的素质之一。

在优质职场上中西有什么差别？

陈敏：我觉得差别可能是，西方的职场会更关心人，而中国很多企业目前还做不到。这里面也是有原因。目前中国企业乃至整个中国，都处于奔着实现目标狂奔的阶段，这个阶段以业务结果为导向，可能会与打造优质职场有些冲突。

集中于追求目标，就会比较浮躁，不会去顾及更多。而西方企业已经过了这个阶段，不会那么急，虽然经济形势不好，有时也会有压力，但他们会更多去看“这个领域的发展怎么样”，会更多去做人才发展计划，比如把人送到海外去培训等等。总之就是更关心员工，更懂得“人才”是业务发展的根本。

现在中国企业所处的这个阶段是绕不过去的，虽说优质职场非常重要，但现在没办法被当成最重要的那件事情，因为所有的企业，所有的业务，目前最主要的目标是实现经济目标。这些经济目标慢慢实现，比重降低后，整个职场、社会就会变得更好。

但我们始终都要知道，所有的业务，都是人的业务，打造优质职场，最终是能帮助企业实现可持续发展目标、促进业务发展的。所以，还是要不断提醒企业或者整个社会，优质职场是企业可持续发展中一个非常重要的动力、加速器，要开始去重视了。

作为优质职场大师团的成员， 您怎么看待这个项目？

陈敏：我觉得这个项目很有意义，给社会注入了一股清流，站在一个未来视角，提供了一个窗口，让所有企业了解到“原来这样做可以让业务发展得更好，而且是可持续发展”。

优质职场评选，对企业很有价值，它的理念是：钱不是唯一的手段，不一定要把大笔费用投入到其中，重要的是，有没有一个好的领导，有没有带领整个团队打造一个好的氛围，让大家都愿意在这里工作、成长，让企业有可持续发展的动力。

这个项目是否会促进 中国职场的良性发展？

陈敏：是会促进中国职场良性发展的。站在一个未来的视角，帮助企业去关注企业内“人”的发展，以及如何打造企业的社会形象，让更多的同类型人才加入企业，促进企业整个团队的发展，进而促进业务的发展，引领企业站在未来的视角，而不是拿现在的标准去衡量未来的组织、员工，去影响企业“如何去打造职场，如何去打造整个组织的竞争力”，其结果必然是会促进中国职场整体的良性发展。

“优质职场”评选 与雇主品牌评选之间的区别是？

陈敏：有很大区别。举个例子，市面上有很多衣服，都是好衣服、好品牌，但是每件衣服的类型都不一样的，适合的人群也不一样，挑选衣服时，就不只要看牌子，还要看这件衣服到底适不适自己。

“优质职场”评选与雇主品牌评选的区别就在于此。雇主品牌评选，重在品牌，而优质职场评选，是评价品牌之外，还要评价该职场具体的个性、适合度以及优质的程度、差异性，增加了很多的细节评价维度，且在塑造组织形象之外，会关注到组织中的个体。

“优质职场”评选不单是一个选择“优秀品牌”的奖项，而是一个鉴别优质组织“差异化”的评选，是会告诉大家到底这家跟那家不一样在哪里、个性在哪里。我们的评选更像剥洋葱，一层一层的剥，到第二层、第三层，能真的让人看到“里面的东西”，很多特性，很多个性，很多价值点，而这绝不是“雇主品牌”能代表的。因为“品牌”还是比较抽象化的东西，而我们是把这个“抽象”剥开，看到它更具体的、更有价值的东西。

另外，我们是更强调“职场”本身，即：一个雇主品牌所关联的双方——企业和个人——所组成的场域“职场”，这是绝大部分的最佳雇主评选所不涉及的。最佳雇主往往与自身产品品牌结合在一起，可能本身也是产品品牌影响力的延伸，而我们是希望剥离企业的产品品牌，把企业的雇主品牌更多的和它的职场结合在一起，真正讲这个企业或是组织所营造的职场的表现。

作为大师团成员， 您对优质职场有什么期待？

陈敏：期待看到更多好的样本。同时，也期望自己能在其中有所贡献，知识也好，经验也好，能够为优质职场的打造贡献一点心力，帮助它成为中国最好的一个职场领域的评选。

如果让您用一句话来号召更多的企业 加入这个优质职场您会怎么说？

陈敏：优质职场就是最鲜活的雇主品牌。

您对优质职场有什么寄语？

陈敏：优质职场评选在得到全社会接受前，一定有很长一段路要走，但是我们在做一件功德无量的大事，这件事将会是汇成中国管理走向世界的一条支流，是推动社会进步的一个推手。任重而道远。

2019年8月开始，我们邀请了一批企业及HR高管、HR行业专家、管理领域专家以及学者，围绕“优质职场”，为您深入解析、分享、探讨这一被很多高速发展中的中国企业所忽略却是从根源上对企业产生影响的话题。

”

Information

α i 优质职场

推进最有温度的职场

α i 优质职场计划由人民网上海、第一财经、中智上海、中智关爱通共同主办，旨在传播职场正能量，树立职场榜样，现已成功举办四届。α i 优质职场一直以来专注于探索和研究中国职场的良性发展，秉承“有温度、正能量”的职场理念，推动中国职场优化与标准制定，树立优质职场榜样，引导社会、企业、员工共建和谐、共赢的理想职场环境。

- END -

<https://www.guanaitong.com/>