

HRSOFT
朗新天霁

2014年05月

新
情

速度效益

DARES TO CHALLENGE

合作 团结 发展 交流 共赢 没有完美的个人,只有完美的团队

DEDICATED SERVICE TO THE WORLD

CREATE OUR FUTURE TOGETHER

DOUBLE BULL DESIGN
CORPORATE CULTURE DESIGN LEADER



目 录

【行业新闻】	3
国务院:今年城镇医保人均补助将提高 40 元 达 320 元	3
事业单位工资将建增长机制 或加快养老金并轨	3
事业单位 3153 万人参加社保谁出资: 财政不会全买单	8
北京社保异地领取首推网上认证 未按期反馈将暂停支付	11
【朗新动态】	20
朗新 eHR 签约四川成中集团, 地产领域 eHR 应用新成果	20
临商银行的 eHR 变革	20
全方位文化传播服务的朝阳企业——大地影院 eHR 系统全面上线 ..	22
朗新天霁作为行业人力资源管理信息化第一品牌受邀参加“2014 春季人本中国论坛”	23
【管理分享】	27
京东的 330 个 HR 都是干什么的	27

【行业新闻】

国务院:今年城镇医保人均补助将提高 40 元 达 320 元

据中国政府网消息,国务院办公厅日前印发《深化医药卫生体制改革 2014 年重点工作任务》。文件指出,2014 年城镇居民医保和新农合人均政府补助标准将提高 40 元,达到 320 元。

文件要求扎实推进全民医保体系建设。2014 年重点解决筹资机制不健全、重特大疾病保障机制不完善、医疗服务监管尚需加强、支付方式改革有待深化等问题,进一步巩固完善全民医保体系。

根据文件,2014 年职工基本医疗保险、城镇居民基本医疗保险(以下简称城镇居民医保)和新型农村合作医疗(以下简称新农合)三项基本医保参保(合)率将稳定在 95%以上,城镇居民医保和新农合人均政府补助标准提高 40 元,达到 320 元;个人缴费同步新增 20 元。城镇居民医保和新农合政策范围内住院费用支付比例分别达到 70%以上和 75%左右,进一步缩小与实际住院费用支付比例之间的差距。适当提高城镇居民医保和新农合门诊统筹待遇水平。

事业单位工资将建增长机制 或加快养老金并轨

事业单位工资将建增长机制

《事业单位人事管理条例》7 月起施行 或加快养老金双轨制并轨

《条例》所说的工资增长机制,应当是国家根据经济发展、财政状况、企业相当人员工资水平和物价变化等因素,定期调整公益类事业单位工作人员的工资水平,而对于改制为企

业的事业单位，则应实行企业的分配制度；对于承担行政职能的事业单位，要回归到公务员队伍管理，实行公务员工资制度。

——中国人事科学研究院研究员何凤秋

我国现有事业单位 111 万个，事业编制 3153 万人，根据昨天公布的《事业单位人事管理条例》，我国将建立事业单位工作人员工资的正常增长机制。事业单位及其工作人员应依法参加社会保险。

多位专家认为，事业单位工资可向社平工资增长率靠拢。虽然《条例》自 7 月 1 日起施行，但暂不会实现事业单位人员统一参保。

□焦点 1

随行就市建工资增长机制

【条例】国家建立激励与约束相结合的事业单位工资制度。事业单位工资分配应当结合不同行业事业单位特点，体现岗位职责、工作业绩、实际贡献等因素。国家建立事业单位工作人员工资的正常增长机制。事业单位工作人员的工资水平应当与国民经济发展相协调、与社会进步相适应。奖励坚持精神奖励与物质奖励相结合、以精神奖励为主的原则。

或向社平工资增长率靠拢

【解读】我国事业单位收入分配改革始于 2006 年，目前事业单位工作人员工资包括基本工资、绩效工资和津贴补贴。近几年，我国进行了事业单位绩效工资改革。这项改革首先在义务教育学校、公共卫生与基层医疗卫生事业单位中开展，如今各地事业单位绩效工资已基本兑现到位。

中国劳动学会薪酬专业委员会常务理事吕井海表示，过去事业单位工资分配基本是在走平均分配的路子，这导致事业单位工作人员的工资收入虽然稳定，但增幅普遍偏小。整体来

看，事业单位工作人员的工资低于公务员和效益好的企业，但高于效益差的企业，其工资增长率低于社平工资增长率，应该说也是个不争的事实。

具体分析，事业单位工资主要受单位效益和财政实力两大因素影响。事业单位自身创收能力，以及当地财政水平及其对事业单位拨款、补贴的多少，也造成了地区间和系统间事业单位工作人员工资的多寡。

对于《条例》称建立工资正常增长机制，吕井海分析，这意味着今后事业单位工作人员工资的增长比例，可能会向当地社平工资增长率靠拢。不过他也强调，由于事业单位的属性，这种工资水平的提升方向应该是向公务员靠拢，而非“学习”一些企业的高薪。

吕井海解释，这种工资的提升有其必要性，因为待遇偏低，近年来事业单位优秀人才流失正在频繁上演。以高校、科研单位和医院为例，由于待遇偏低的因素，这些单位经常会遇到核心人才带着技术投奔企业或创业问题，就连招聘到的应届毕业生，也往往会在拿到户口后跳槽至薪酬更高的企业。考虑到提升事业单位人员素质，以及很多事业单位承担着服务公众和科学研究等方面的需要，建立这种事业单位工作人员工资的增长机制有其迫切性。否则对于政府购买服务或事业单位自身开展科研、医疗等工作，是不利的。

加大绩效工资占比避两极分化

【建议】吕井海建议，为使事业单位工作人员工资的正常增长机制更科学合理，应加大绩效工资所占比例，使人才待遇提升速度更快。他强调，拉开工资差距能促进工作效率提升，有必要性。但对于事业单位工作人员工资，政府也应该有所统筹调控。如重点高校和普通高校教师待遇差距过大，一定会造成重点高校人才过度聚集，同时普通高校人浮于事、业务水平大幅下降的问题。他认为同类事业单位间，同类人员待遇不宜过于两极分化。

此前我国曾提出将事业单位按照社会功能划为三类，即承担行政职能的、从事生产经营活动的、从事公益服务的。吕井海介绍，目前这一工作还没有完成，有关部门应加快对事业单位类型的划分，这对于确定不同类型事业单位的工资制度和增长机制必不可少。

□焦点 2

事业单位应依法参加社保

【条例】 事业单位及其工作人员依法参加社会保险，工作人员依法享受社会保险待遇。事业单位工作人员符合国家规定退休条件的，应当退休。

暂不会统一参保将加快并轨

【解读】 目前，在多地进行的事业单位养老保险制度改革试点进展并不顺利，企业养老保险与机关事业单位养老金差距较大，因此广受诟病。

原人社部人事科学研究院院长吴江介绍，国内曾出台相关规定，并在一些事业单位试点，让事业单位及其工作人员参加社会保险。《条例》的出台，应该说更多的意义在于通过立法形式，再次确定事业单位工作人员要参加社保这一方向性问题。

他提出，由于机关事业单位的密不可分性，建议在养老金双轨制并轨时，应该对机关和事业单位的并轨尽量同步推进。

中央财经大学保险学院社会保障研究中心主任褚福灵教授也认为，新政的出台并不会使广大事业单位工作人员在今年 7 月同步参加社会保险。他介绍，主要因素之一就是《条例》并未明确事业单位及其工作人员参加社会保险的具体举措，以及各类事业单位如何让其工作人员参保的细致步骤。

褚福灵认为，虽然新政使养老金双轨制并轨方向更加明确，对并轨工作的开展有完善规范的意义，但并轨尚需一系列配套实施文件的出台。不过新政还是会对加快推进养老金双轨制的并轨，具有积极的促进意义。

□焦点 3

新聘用人员实施公开招聘

【条例】 事业单位新聘用工作人员，应当面向社会公开招聘。国家政策性安置、按照人事管理权限由上级任命、涉密岗位等人员除外。

公开招聘可预防“近亲繁殖”

【解读】 近年来，个别地方出现了事业单位招聘中因人设岗的所谓“萝卜招聘”、“内部招聘”，受到强烈谴责。实际上，2005年，原人事部《事业单位公开招聘人员暂行规定》，明确提出事业单位招聘人员应当面向社会，凡符合条件的各类人员均可报名应聘。

“《条例》的出台，使事业单位公开招聘从部门规定上升为行政法规，有利于进一步强化和规范，从而有效杜绝事业单位违规招聘。”人社部事业单位人事管理司负责人说。

中国(海南)改革发展研究院院长迟福林认为，公开招聘漏洞频出的一个重要原因在于监督缺位，导致个别领导干部用权力破坏公开、平等的人事制度。

人社部新闻发言人李忠在4月25日提出，规范和落实事业单位公开招聘制度，可预防事业单位“近亲繁殖”问题。

□其他

聘用合同期一般不低于3年

【条例】 事业单位与工作人员订立的聘用合同，期限一般不低于3年。

【解读】 《条例》并没有对事业单位聘用合同进行分类，而是统一规定聘用期一般不低于3年。

人力资源专家冯丽娟指出，事业单位聘用合同不同于劳动合同。劳动合同既有短期的，

也有无固定期限的。她说：“聘用合同期限定在3年以上，主要考虑到事业单位人员以专业技术人才为主，订立比较长期的合同有利于保持科学研究、公益服务等事业的延续性，建立起比较稳定的人才队伍。”

《条例》对签订长期合同作出新规定。按照以往，在本单位工作满25年可以订立聘用至退休的合同。《条例》去掉了这一条，只规定在本单位连续工作满10年且距法定退休年龄不足10年，可以签订这样的长期合同。

事业单位 3153 万人参加社保谁出资：财政不会全买单

《事业单位人事管理条例》(下称《条例》)昨日公布。这部即将于7月1日起执行的法律是我国第一部系统规范事业单位人事管理的行政法规。

全国事业单位准确的底数也随之公开——现有事业单位111万个，事业编制3153万人。

《条例》规定，国家建立事业单位岗位管理制度，明确岗位类别和等级。事业单位新聘用工作人员，应当面向社会公开招聘。同时还规定，国家建立激励与约束相结合的事业单位工资制度，并建立事业单位人员工资的正常增长机制。

《第一财经日报》记者了解到，虽然事业单位养老保险制度改革方案尚无定论，但《条例》第35条明确提出，事业单位及其工作人员依法参加社会保险，工作人员依法享受社会保险待遇。这意味着事业单位3153万人将参加社会保险。

打破“铁饭碗”

在北京一所高校当教师的刘茜不久之前刚刚与单位续签了劳动合同，这已经是她来这所

大学之后第二次续签合同。系里每年都会对到期的教师进行考核，以工作表现排序来实行淘汰制。

“大学老师早已不是铁饭碗了，三年一签对我们的压力挺大的。”刘茜说，学校几乎每年都会因为一些老师工作表现不佳而不与他们续约，这些老师只能自谋出路。

在过去的 10 年间，为了打破事业单位僵化的用人体制，激发事业单位工作人员的积极性，中国进行了一系列事业单位人事制度改革，初步建立了以聘用制度、岗位管理制度和公开招聘制度为主要内容的人事管理制度。

然而，各地改革的进度不尽相同，且缺乏统一规范，这导致问题重重，亟须从法律层面解决。

国务院法制办、中共中央组织部、人力资源和社会保障部负责人在答新华社记者问时说，当前事业单位人事制度存在的问题包括能进能出、能上能下的用人机制尚未真正建立；聘用合同的订立、履行、解除、终止，各地做法不统一；奖惩等激励保障机制不够健全；人事争议处理依据不够明确等。

事业单位人事管理制度非常复杂，它是与事业单位的分类改革密切相关的。刘茜所在的高校在事业单位分类改革中被划入公益二类。根据 2011 年中办、国办《关于进一步深化事业单位人事制度改革的意见》，公益二类事业单位在备案编制内设岗，赋予单位灵活的人事管理权。

由于赋予了“灵活的人事管理权”，作为用人单位的高校在一定程度上有决定教师去留的权力，这也是让刘茜感到压力的主要原因。然而，同样是老师，义务教育阶段的老师被“淘汰”的可能性就小很多，人员“进出”依然缺乏灵活性。

义务教育在分类改革中划入了公益一类，有关部门对于公益一类的要求是，在审批编制内设岗，规范人事管理，搞活内部用人机制。很多公益一类的事业单位都存在用人机制僵化、工作人员积极性不高的问题。近年来，事业单位人事改革对于如何搞活公益一类的“内部用

人机制”并没有根本性的突破。

山西省的一位小学教师在接受《第一财经日报》记者采访时说，他的劳动合同也是3年一签，但更多的是“走形式”，除了主动辞职，几乎没有教师因为工作表现不好而被辞退，学校校长对教师的去留没有决定权。

他说，近年来最大的改革是实行了绩效工资制度，学校与老师之间算账非常清楚。绩效工资制度应该是要激发教师的工作积极性，但实际上可能起到的作用正好相反。

“比如，以前作为主科的语文、数学老师愿意占一些副科的课时来上课，现在这些都不计入绩效，老师们也计算得很清楚，谁也不愿意白干，所以这在一定程度上打消了老师工作的积极性。”他说。

3153 万人入社保

《条例》共10章44条，第七章规定了备受关注的事业单位工作人员的工资福利和社会保险。

《条例》称，国家建立激励与约束相结合的事业单位工资制度，建立事业单位工作人员工资的正常增长机制。事业单位工作人员的工资水平应当与国民经济发展相协调、与社会进步相适应。

《条例》第35条规定，事业单位及其工作人员依法参加社会保险，工作人员依法享受社会保险待遇。

事业单位人员参加社会保险是“能进能出”的用人制度改革的配套举措，其中老大难是养老。中国的很多地区事业单位工作人员已经加入了医疗、失业、工伤等险种，但事业单位养老保险改革的试点一直停滞不前。

缺乏养老保险是影响事业单位人员流动的一个重要因素——一旦他们离开机关事业单位

位的“圈子”，他们的养老权益就“归零”，而工作年限越长，离职的机会成本就越高。

这 3153 万事业单位职工养老保险问题已经成为深化事业单位改革迈不过去的“一道坎”，同时它也作为养老保险双轨制的“另一轨”而备受民众诟病，社会上关于并轨呼声不绝。

事业单位养老改革的具体方向早已确定——人社部部长尹蔚民多次在公开场合表示，将按照社会统筹与个人账户相结合的基本模式，改革机关和事业单位养老保险制度，破除养老保险“双轨制”，同时建立体现机关事业单位特点的职业年金制度。

虽然从去年 3 月人社部就启动了养老保险顶层设计，机关事业单位养老保险改革是顶层设计的一项重要内容，但直到现在仍然没有见到具体的方案。

此次《条例》明确规定事业单位及其工作人员要参加社会保险，又一次为机关事业单位养老保险改革“将”了一军。据《第一财经日报》记者了解，谁来为这项总费率高达 44% 的养老保险改革“埋单”是政策制定中的一个难点。

清华大学就业与社会保障研究中心杨燕绥在接受本报记者采访时表示，财政不太可能为所有的事业单位养老保险改革出资，否则也就没有改革的必要了。按照分类改革的方案，行政类和公益一类财政出资的可能性还比较大，但像公立医院、科研院所、高校等单位，财政出资的可能性很小。

北京社保异地领取首推网上认证 未按期反馈将暂停支付

北京市人力社保局公布，今年起，本市异地居住人员领取社保待遇的资格协助认证工作，将首次通过网上认证方式进行。

2010年起，本市对社保待遇领取人员采取了资格认证方式，居住国外和外埠人员需要出示有关材料进行认证。为方便参保者，增加认证真实可靠性，从今年起，本市将利用异地退管系统开展领取社会保险待遇资格协助认证工作。据介绍，2013年12月31日（含）前按月领取本市社保待遇非本市户籍或长期在异地居住的人员，均须参加2014年度的异地资格认证。

住地已开通网上认证的，领取待遇人员将收到参保地寄发的“网上认证表”，居住地尚未开通网上认证的，将收到“回寄认证表”。领取待遇人员在收到认证表后，应在规定的期限内携带相关材料前往目前居住地的县（区）级社保经办机构或其认可的街（乡）社保所进行资格认证。

通过网上认证方式办理，“网上认证表”由认证地留存，认证结果通过网上传回本市社保经办机构。通过邮寄方式办理认证手续，领取待遇人员须于7月31日前将盖有协助认证机构公章和本人签字的“回寄认证表”装入回邮信封寄回所在单位。年老体弱行动不便的领取待遇人员，其居住地社保所在接到本人或亲属提出的上门认证申请后，将提供上门服务。

对于未按期反馈认证结果人员，社保经办机构将于9月起暂停支付其社保待遇。

用人单位吐槽 90 后就业三宗罪 失恋伙食差成离职理由

观察动机：据人力资源和社会保障部数据显示，2014年全国高校毕业生人数727万人。相比2013年699万毕业生增长28万人，再创历史新高，被冠以“更难就业季”称号，而今年90后开始成为求职的绝对主力。

他们的求职是不是应该更为急迫呢？北京青年报记者几番调查下来发现，设想与现实大不同。90后被指：面试爽约、OFFER跳票、辞职像一场说走就走的旅行。

现象

用人单位吐槽 90 后就业“三宗罪”

面试随意爽约

一家具有政府背景的传媒公司的张副总最近有些不爽，让其不爽的原因是因为通知的 10 个面试者中，最终前来的仅有 3 个，“约好了 9 点半，好几个人干等着，说打个电话问问吧，一个接起电话来，很迷茫地问是哪家公司；一个问能换个时间吗，真让人哭笑不得！”张副总摇头叹息。后来，张副总还进行了自我反思，觉得是不是周日通知周二来面试隔的时间有点久，于是，第二批面试通知时，特意安排在面试前一天，而且最先还确认了一下对方是不是还在找工作，以为这回万无一失了，结果同样让其失望，“甚至有一个 90 后先是在地铁里，又说 10 分钟之后就到，然后就整天没有了任何音讯。”

张副总有些委屈地说，不是“更难就业季”吗？怎么倒像是我们在求着他们来工作呢！要是不想来面试，完全可以直接拒绝，“像有一个在接到面试电话时，很不客气地要求我下属把公司地址发给他，当觉得离家太远时马上就说不来了。当时我在听说之后还很气愤，现在想来还算是好的了！”张副总表示，面谈是招聘的核心环节，每安排一次面试，HR 事前都会做许多准备，从筛选简历到确定候选人、安排面试官……被“爽约”的面试背后是 HR 大量的重复劳动和面对公司用人部门主管的压力。

前程无忧职场顾问王剑指出，实际上，曾对 90 后进行过电话访问，90 后承认，在接到面试通知的一刻不知如何回答，到最后就造成面试都答应了，却无法妥善安排时间，有的发现地方不熟或路程较远，就直接放弃了。

得到 OFFER 也跳票？

在谈到 90 后面试频爽约的话题时，从 2011 年至今年，每年都在做着校园招聘的某互联网公司人力资源（HR）总监安女士马上会心地笑出声来：“别提面试爽约率有多高了，就连 OFFER 的跳票率都高得出奇。”

安总监清楚地记得，去年一共发出了 100 多份 OFFER，真正到位的只有 40 份，跳票率至少 60%。有的人拿到 OFFER 之后态度特别好，可等我们公司给他盖完了实习鉴定章之后，没留下一句话就走了。“这让公司的招聘计划落空，无奈之下只能紧急进行补招，人力、物力都浪费很多。”

安总监表示，公司现在是“吃一堑长一智”，再录用 90 后毕业生时，就要求该生拿着学校出具的三方协议，公司在三方协议上盖章之后，再出具 OFFER，以确保其能入职。“有些高校对三方协议管理很严，每名毕业生只会给出一份三方协议，但有些就不那么严格，随便编个理由，就能要出第二份来，这也是造成跳票频繁的一个原因。”安总监的公司对待跳票率过高的院校，是将其“拉黑”，不再入校招聘或者即使入校招聘，条件符合，也只能作为后备人员备用。

失恋、旅行、伙食差都是离职理由

尽管 90 后们初入职场，但其高离职率已经声名远播。王剑指出，相对 80 后员工，90 后员工就业后的离职率较高，有机构的调查显示，90 后离职率 达到 30%。安总监更是感同身受，“那真是说走就走，甚至不打招呼！以往基本上能贯彻的辞职需提前一个月的规定在他们身上是废纸一张。我们 HR 们之前还会 与其沟通有个缓冲时间来进行交接，但结果就是还不如让其一走了之。”

而谈到辞职理由，各企业 HR 们列举的实例绝对“奇葩”。王剑列出的理由包括失恋了、公司的伙食不好、不喜欢某位同事、想去旅行等等；而安总监遭遇的辞职理由包括公司没有铺地毯、厕所有味道且没有放厕纸、前台长得不好看、前台没有对我笑等等。“这些理由别说 80 后，就是 85 后都觉得这是唱的哪一出 呢！”安总监说，公司又学乖了，入职前先带 90 后们里里外外把公司参观一下，觉得能接受再来。

数据

其实工作不难找 只是自己较挑剔

日前,国内最大的人力资源服务商前程无忧曾就“应届毕业生面试爽约”情况进行调查。而调查结果显示,45.1%的雇主在面试时,一半以上的被通知者爽约,甚至19%的雇主无可奈何地承认,被爽约率在75%以上,这意味着通知10个人来面试,能“屈尊前来”的仅为两三人。

如此高的爽约率,其原因又是什么呢?企业HR们以及应届生双方“英雄所见相同”的是都将原因锁定“职位申请太多,答应的面试太多”以及“毕业生比较挑剔”。对这两项的选择比例都超过了20%;所见不同的是,1/4的应届毕业生因为“企业提供的薪酬比较低”直接放弃面试机会。但显然雇主并不如此认同,仅有10.1%的雇主认为自己提供的薪酬比较低。实际上很多企业主已经非常努力地在满足学生对薪酬的期望,特别是民营企业,但学生却依然不买账。

值得注意的是,有超过20%的学生承认“其实工作不难找”,只是自己比较挑剔。而挑剔的背后,是对“上班”的缺乏兴趣。受访的学生中竟有超过六成的应届生认为,求职是需要父母帮衬的,如同当年他们的求学和未来的婚姻。前程无忧首席人力资源专家冯丽娟说,毕业生们普遍对自己的定位是受到高等教育的社会精英,但是在实习、求职和面试的过程中,并没有感受到期望的“礼遇”,适合的职业机会难得,这使他们对职场提不起兴趣。“找不到好的宁愿不做”是不少学生更是不少家长普遍的心态,所以“薪酬比较低”、“工作不适合我”成为学生面试“爽约”的借口。

调查

一个班仅三人愿就业 90后为何不想上班?

北京青年报记者调查发现,尽管现在毕业在即,不少90后应届本科毕业生的就业意愿却并不高,甚至有的学校一个班级23人中,只有3个人选择直接就业。

到底什么原因造成90后毕业生就业意愿不高呢?北青报记者调查发现,这与90后的个性特点、成长环境、社会变化都有关系——

因为没兴趣 放弃不菲收入

人大商学院工商管理专业英语实验班的一名毕业生告诉北青报记者：“我们班一共 23 人，只有 3 个人选择在北京直接就业。”

没兴趣的工作不做是不少 90 后毕业生就业意愿低的原因之一。90 后更喜欢什么样的工作？“兴趣第一”是不少受访学生给出的答案。对外经济贸易大学的刘同至今工作都没有定下来，她曾经在普华永道会计师事务所实习过一段时间，对方表示她可以留下正式工作，但被她拒绝了。在刘同看来，这份工作压力太大，尽管收入不菲但并不快乐，这让她不能接受，虽然专业对口，但实在不是自己所爱，不过放弃进普华永道的机会在刘同 85 后的表姐看来是难以置信的。

英才网就业指导专家苑航认为，与 70 后、80 后找工作求稳、求高薪不同，90 后认为，找工作唯一不能妥协的就是兴趣。随着 90 后求职者持续涌入，好工作的标准已从“追求物质成功”，逐步转向“工作是否幸福、生活是否快乐、能否相互尊重”等标准。北大医学院药学专业的王方肯定地说，除了医药方面的工作，其他工作再好她也不会去，“就是不喜欢。”王方说，相比于 80 后的“求稳”，90 后对待找工作的态度会更随性一些，“反正家里不缺我这份工资养家，慢慢找吧。”

《2014 高校应届毕业生就业形势报告》中分析说，80 后的父母大多为 50 年代出生人群，这部分父母集体主义强，对社会缺乏安全感，艰苦奋斗。而 90 后父母多为 60 年代生人，享受过经济改革的各种红利，生活水平得到跨越式提高，这让 90 后毕业生往往没有生活压力，所以不为金钱工作，更看重工作的趣味性和个人喜好。

公务员热度降低 很多职业不考虑

与 80 后扎堆考公务员的就业选择并不相同，90 后对公务员循规蹈矩的生活热情并不高。罗阳的男朋友是一位大地三级的学长，毕业时考到了大兴区的国税局工作，一时人人艳羡。但两个月前，男朋友告诉罗阳，自己想要辞职了，“他说一进体制内就感觉被框死了，每个月三四千的工资，权力实际也不大。”罗阳说，公务员晋升机会小，且缺乏自由，自己的男

朋友完全看不到自我价值的实现，当时所学的专业也没能得到发挥，更别提个人能力的提升。

还有一些职业被很多 90 后直接排除在视野之外。在智联招聘发布的《毕业理想与现实》中，应届毕业生最不愿从事的岗位中，客服、销售、生产/加工位居前三，这些行业大都劳动强度大、对专业性要求不高。

全是高学历 压得喘不过气来

大学扩招造成的学历贬值也降低了就业意愿。鲍国是北京第二外国语学院对外汉语专业的应届毕业生，他曾经参加过国家交响乐团行政人员的招聘，跟他一起面试的全是研究生，本科学历的只有他一个人。从参加完面试至今已经过去了数月，鲍国没有收到任何进一步的消息，“看到别人都是研究生，没信儿也是在意料之中了。”

1999 年各高校开始扩大招生规模，到 2003 年，全国大学毕业生只有 212 万。而今年，这个数字已经变成了 727 万，高等教育已经从精英化全面走向大众化。但本科生数量越来越多，却让在 80 后就业时还算值钱的本科学历，在不少 90 后手中真的变成了一张纸。

“被高学历压得喘不过气”是不少应届本科毕业生在受访中给出的描述，“好几次我面试的时候，周围全是研究生、博士，少有的几个本科生也是北大、清华这样的名校的。我的自信就完全被击溃了。”北京联合大学的毕业生王军说，他今年考研失败后开始找工作，但十几次的面试经历让他决定明年“二战”。

想创业但缺少必备条件

相比于 80 后风风火火的创业，90 后毕业立即创业的意愿似乎也不高。工作经验的积累、靠谱的合作伙伴、良好的创业环境和平台、一定数量的启动资金，这是北京石油化工学院应届毕业生高强在采访中列给北青报记者的创业“必备条件”。

邱铭是中央财经大学会计专业的毕业生，对于高同学开出的创业条件他很赞同。邱铭告

诉北青报记者，他很想创业，但不是现在。相比于 80 后，90 后 对于各类信息的获取途径显然要多得多，对于市场环境的认识比同时期的 80 后要成熟一些，“有了很多 80 后创业失败的前车之鉴，90 后其实会更谨慎，不会盲目跟风。”邱铭说，创业的意愿，自己和周围的同学几乎都有，学校里各类的创业大赛也参加了不少，但参加的创业大赛越多也就越明白自己的能力还不够，想要创业的梦想暂时还实现不了，所以不会毕业立即创业去当牺牲品。即将在一个月后进入北医三院工作的王方说，开个私人诊所是自己的创业梦想，但并不是一毕业就要实现，所以她要先就业再创业。北二外中文专业的边 健则是桌游的行家，他曾在做桌游的公司实习，也曾想过自己创业，但现在这个行业不稳定，市场前景也不明晰，所以边同学打算考传播专业的研究生，一边丰富自己的理论知识，一边再等创业的时机。

观点

90 后向企业管理提出了新挑战

智联招聘校园招聘高级咨询顾问孟广分析说，90 后选择工作更围绕自我需求。对自己的生活有着强烈的向好意愿，如果所要的东西达不到，就会决然选择放弃。像 70 后、80 后可能在选择工作时只专注于一项，满足了其他就可以忽略，而 90 后的需求更多元化，对工作环境的舒适度、发展性和体面程度等均在学生的考量范围内。

百度公司校园品牌总监张高表示，今年特意做了调查，发现 90 后现在最为看重的是生活和工作的平衡，跟以前以“钱多、活少、离家近”为标准的平衡概念不同，90 后希望的平衡是做一份喜欢的工作，但要有一定的空间、不要管理得特别死。

中智集团副总经理、外企服务分公司总经理程功则表示，对于 90 后自由、独立的价值观和思维方式，如果雇主仍然沿用对于 70 后、80 后传统的集体管理模式，忽视个性化管理，必然会造成 90 后频繁“出走”。而所谓的“特殊关照”，就是要针对 90 后的特点，设立专门的心理疏导人员或者管理者主动担当起导师责任。

歌美飒风电公司人力资源总监冯军对 90 后的态度显得更为温和，她说，不管在哪个时代，年轻人更显得个性张扬，这很正常，“当初对 80 后也颇多微辞，现在不是也成为职场

的中坚力量了。90后还年轻，对自己缺乏了解，开始定位不下来，处理社会事务不成熟，相信以后会变好的。”她同时指出，90后也给企业提出了挑战：要有胸怀去接纳，需要专业人士的技巧去引导。

【朗新动态】

朗新 eHR 签约四川成中集团，地产领域 eHR 应用新成果

四川成中控股集团股份有限公司（简称‘成中集团’），成立于 1992 年，总部位于四川省宜宾市，是在中国改革开放大潮中成长发展起来的大型多元化综合性企业集团，主要经营范围涉及医药服务、金融投资、基础建设、养生地产、林农产业、物业管理、酒店服务、装饰装修等。

集团综合用工 6100 余名，年创税收上亿元。旗下成中投资集团股份有限公司是“全国文明单位”、“中国建筑业综合实力 50 强”、“四川省著名商标”单位；四川宜宾成中房地产开发集团有限公司是“中国房地产诚信企业”、“中国房地产业百强企业”、“四川房地产最大市场占有率前三强”。

经过多方面考察，最终朗新软件成功签约成中集团人力资源管理信息化项目，成中集团将借助朗新 eHR 系统，推动全集团人力资源管理创新。以信息化全面提高人力规划、考勤管理、档案管理、薪酬管理、招聘管理、绩效管理等方面的规范性、高效性，从而实现人力资源管理水平的全面提升。

朗新天霁成都公司（西南技术服务中心）在过去的十年时间里，立足于本地化服务，已成功为上百家客户提供了全面的人力资源信息化解决方案，我们将一如既往坚持本地化方针，为新老客户提供最及时、最专业、最高效的人力资源信息化服务。

临商银行的 eHR 变革

临商银行全称“临商银行股份有限公司”，是一家总部设在山东临沂市的跨区域经营的

股份制商业银行。其前身临沂市商业银行成立于 1998 年 2 月 18 日，2008 年 11 月 22 日经中国银监会批准正式更名为临商银行。

多年来，临商银行在上级党委、政府的正确领导和监管部门的监管指导下，始终以支持地方经济建设为己任，围绕省市金融经济中心工作和鲁浙两省产业结构特点，牢牢把握“服务地方经济、服务中小企业、服务城镇居民”的市场定位，充分发挥自身优势，坚持以质效发展为核心，强调效益立行和资产强行，推进“法人营销、零售业务、信贷管理和特色发展”四大战略转型，建立科学高效的风险防控、市场营销、绩效评价、资源配置四大长效体系，实现了自身业务与地方经济的共同发展。

目前，临商银行共拥有 70 个分支机构、横跨鲁浙两省，跨区域经营的新型股份制商业银行。到 2012 年末，全行资产余额达 487 亿元，各项存款余额 393 亿元，各项贷款余额 284 亿元。多年来，临商银行在支持地方经济、扶持中小企业发展方面的经验做法得到了各级领导和社会各界的高度评价和充分认可，先后被各级各部门授予“中国服务业企业 500 强”、“中国最具投资价值高成长银行”、“全国支持中小企业发展十佳商业银行”、“全国小企业金融服务先进单位”、“中国最佳物流金融服务企业”等几百个荣誉称号。

站在新的历史起点，临商银行希望通过现代化先进的人力资源管理方法，实现全行人力资源管理工作的信息化和规范化，完成全行人力资源数据集中管理，对全行业务流程、核心操作步骤和全行员工的基础信息数据整合。经过谨慎选择，最终签约朗新 eHR，携手朗新为其搭建人力资源管理系统，实现人力资源管理工作的流程优化和高效率管理，满足总行及各级分支机构用人管理和战略发展的需要，提高管理层获取相关信息和战略决策能力；并支持员工的自助服务，提高人力资源管理部门的服务能力，实现战略性的人力资源管理。

朗新天霁始于 1996 年，拥有近 4 万家客户，在各行业人力资源信息化应用方面都有丰富的行业经验和大量的成功案例。在金融行业也拥有武汉农商行、中国邮储银行石家庄分行、阜新银行、洛阳银行、三峡银行等大批标杆客户。鉴于此，临商银行通过朗新人力资源软件，将实现全行 HR 统一管理！朗新将凭借最佳应用实践，助力临商银行实现人力资源管理模式的新变革！

全方位文化传播服务的朝阳企业——大地影院 eHR 系统全面 上线

大地时代文化传播（北京）有限公司（以下简称大地传播集团）总部位于北京，是一家拥有全方位文化传播服务的朝阳企业。集团致力于通过高新科技数字化网络技术手段，构建出新一代的媒体平台和传播网络。集团有着极具开拓精神和创新意志的商业模式，目前已实现集采编、制作、分发、经营和管理于一体的多媒体文化传播体系。大地传播集团的核心品牌之一是大地电影，覆盖了从电影投资、电影制作、电影发行、电影院线、电影院建设到电影院经营管理的电影行业全产业链每个环节。

大地电影院线大地电影院线，是国内主流十大电影院线之一。短短 3 年多时间，大地电影院线已经成功晋身全国十大院线，并进入全国票房排名第 8 位。截至 2011 年 1 月，大地电影院线供片服务包括直营连锁影院突破 80，加盟影院 47 家。而大地电影院线与大地数字影院之间紧密资产联结的关系，使大地数字影院的营运，具备了统一品牌、统一供片、统一经营、统一管理的基础。

通过上线朗新人力资源软件，实现了总部与各分支机构的人力资源基础信息的共享，实现对薪酬数据的分析和统计，使高层领导能够对的人力资源状况和人力资本分配有全面了解；对于各异地 HR 同事访问 eHR 系统进行业务办理分不同职位不同权限。实现对人力资源基础信息全方位、深层次、多角度的查询与分析，通过灵活多样的报表展现，数据、信息的实时存储和共享，自动预警避免管理漏洞，缩短了核算工资的周期。

本次朗新携同大地影院共同打造大地影院人力资源管理系统，满足了在总部及分支推广与以后总部和门店数据管理的需要，建立了系统的统一规划和统一标准，保证了大地影院人力资源系统整体建设目标的实现！

朗新天霁作为行业人力资源管理信息化第一品牌受邀参加 “2014 春季人本中国论坛”

随着经济转型升级步伐加快，中国企业在产业结构、增长模式、动力结构等方面发生了显著的变化，但人力资源管理缺乏战略的适应性，新的战略、新的业务面临人才的严重短缺，核心人才队伍难以形成。

“企业进入转型升级通道”“劳动力成本持续上升”“人口红利趋于消失”??,这些热词在 2013 年各个大小人力资源管理会议中被反复提及，从一个侧面反映出当前企业生存发展面临的紧迫形势。而紧接着的问题是：企业人力资源管理下一步发展的出路在哪里？2014 年 5 月 29、30 日中国人力资源开发研究会将在辽宁大厦将举办“2014 春季人本中国论坛”。朗新天霁作为行业人力资源管理信息化第一品牌受邀参加此次盛会！

同时，为促进人力资源服务市场的健康有序发展，提高人力资源服务的标准化、专业化、行业化程度，中国人力资源开发研究会决定开展 2013 年最具满意度人力资源服务机构的相关调查活动，推选出在人力资源服务领域成果显著、贡献突出、客户满意度高的服务机构。同时，发布 2013 年最具满意度人力资源服务机构的调查结果。

本次论坛汇聚政界领导、资深专家、企界精英，深度解读 2014 人力资源管理的最新发展趋势，进一步促进企事业单位人力资源开发与效能管理，推动中国人力资源开发与管理事业的发展和进步。

论坛时间：2014 年 5 月 29-30 日

论坛地点：辽宁大厦（地址：北京市海淀区北四环西路甲二号）

论坛主题：效能时代，企业人力资源管理的创新与变革

论坛议程：

2014年5月29日（星期四）		
7:30-09:00	参会代表报到	
08:55-09:00	开场主持	李直 中国人力资源开发研究会常务副秘书长
09:00-09:10	开幕式致辞	李朴民：国家发改委秘书长 刘福垣：中国人力资源开发研究会会长 张宇泉：北京人力资源服务行业协会常务副会长
09:10-09:30	发布 2013 年上市公司年人力资本贡献率排行榜	刘福垣 中国人力资源开发研究会会长
09:30-10:00	《中国企业与世界一流企业差距分析及培育发展之道》	王润秋 国资委改革局副局长
10:00-10:20	茶歇	
10:20-12:00	中国最具满意度服务机构调查结果发布	参会领导、嘉宾
12:30-13:30	午餐	
13:30-14:00	互联网时代的人力资源管理模式	彭剑锋 中国人力资源开发研究会企业人才分会会长 著名人力资源管理专家、北京华夏咨询集团董事长
14:00-14:30	集团企业全球人才战略与发展体系	集团公司副总裁、CHO
14:30-15:00	快速发展的高科技企业的人力资源管理	丰田中国区 HRD

15:00-15:30	茶歇	
15:30-16:00	人才管理的移动与社交化	
16:00-16:30	薪酬制度的管理与创新	文跃然 著名人力资源管理专家、薪福控股集团总裁
16:30-17:00	基于互联网时代的人力资源管理创新	Sap 资深高管
2014年5月30日（星期五）		
09:00-09:30	国有企业改革的难点及变革思路	周放生 企业风险管理专家，曾任财政部研究所所长、国资委改革局副局长
09:30-10:00	华为的人力资源管理创新	吴春波 中国人民大学教授、博导，华为高级顾问
10:00-10:30	茶歇	
10:30-11:00	海尔人单合一双赢模式下的人力资源体系	纪婷琪、 海尔集团海尔人力资源创新平台总监
11:00-11:30	数据驱动的人才管理	首席顾问
11:30-12:00	回归本源看绩效	孙波 华夏基石人力资源顾问公司总经理 华夏基石咨询集团执行副总裁
12:00-14:00	午餐	
14:00-14:30	大数据重构 HR 智慧	
14:30-15:00	从“权力型组织”走向“责任型组织”	罗青华 佐佑顾问创始合伙人
15:00-15:30	茶歇	

15:30-16:00	外企人力资源管理与中国人力资源管理的融合与创新	王晶 壳牌（中国）人力资源总裁
16:00-16:30	人才管理与企业经营的复苏	许岚 富士通亚州管区 HRD

【管理分享】

京东的 330 个 HR 都是干什么的

自从 2012 年 8 月加入京东后，隆雨几乎没有在晚上 9 点前下班过，她的日程表里密密麻麻填满了各种会议。“从今年 3 月开始，我们先后组织了 50 多场内部开放式人才盘点会议，”在位于北京北辰世纪中心大厦 A 座 6 层的办公室，她指着墙上的宣传画对《财经天下》周刊说，“这是我们五年战略规划的一部分，未来 10 年，京东管理人员的 70%要来自内部提拔。”

隆雨是京东首席人力资源官（CHO）兼首席法律顾问（GC）。被她特别提出的是“京东 HR 五年战略规划”，包含了 6 条目标：构建卓越的企业文化；搭建完善的人才发展体系；建设京东大学；持续优化绩效体系；构建完善高校的人力资源系、信息管理系；建设并推广雇主品牌。这还只是几乎贴满了其办公室墙壁的京东 HR 规划之一。

这里是京东人力资源管理中心（HR）的所在地。在隆雨的办公室外，有 200 名员工正不停忙碌着。京东还有 100 多名 HR 员工分散在上海、广州、济南、宿迁等地。截至 9 月底，这个部门的人数超过 330 人，几乎比许多公司的员工总规模还多。从成立到 2007 年 7 月的很长一段时间，这家公司甚至没有 HR 部门，只有 2 名员工兼职负责像招聘、面试、晋升加薪等基础性工作。

那时候，媒体报道京东总是用“在中关村的一栋小破楼里”作为开头。现在，仅其总部所在的北辰世纪中心里就有超过 4000 名员工，全国员工总规模则超过 3 万人。而且，在京东，快递、仓库和客服等基层员工占比约 80%，程序员等技术员工仅占 10%左右。如果说百度、腾讯等纯粹的互联网公司可以奉行工程师文化的话，京东却需要在两种人群中找到平衡。

如此快速发展与结构复杂的公司，让刘强东必须建立起一个严密运转的人力资源管理系统。

要 330 人做什么

京东 HR 部门的快速发展从 2009 年开始。这年 10 月，京东副总裁关有民作为 HR 部门的第 8 名员工加盟京东。此前，关有民在一家大型连锁零售企业从事 HR 工作。当时，京东已经获得了第二轮融资——来自今日资本、雄牛资本以及银行家梁伯韬的私人公司共计 2100 万美元的联合注资。这也是 2008 年金融危机后中国电商公司获得的第一笔融资，中国电子商务领域的爆发式增长开始预热。关有民不想错过这个机会。

面试时，刘强东问了关有民三个问题：未来，京东可能要覆盖到 200 多个城市的业务，如何保证 HR 队伍和公司的建设？怎么样能使规模这么庞大的公司员工有一致的文化和理念？刘强东一直保持着亲自面试高管的习惯，直到 2013 年初公司每个部门的负责人（即所谓的“CXO”）配备齐全。

随着业务的扩张，从订单处理、接听电话、出库、财务收钱到售后服务、网站设计等，公司各方面暴露出来的问题让刘强东措手不及。“一下子一夜醒来，全都跟不上了，”刘强东意识到，“公司不同规模需要不同的管理风格，如果我不改变，那我就是公司的瓶颈了。”他选择了去中欧商学院读 EMBA 课程，并开始引进专业 HR 管理人才。

进入京东后，关有民发现，他的工作远比刘强东提出的那三个问题复杂得多。“京东的业务模式和传统的线下零售连锁业态的运营有着巨大区别，这给 HR 的工作带来了许多意想不到的挑战。”他对《财经天下》周刊表示，不同于实体店或者快递公司，京东的资源大多集中在物流中心、快递业务以及后端的客服环节，而且，每一张订单面对的都是一个消费者的个性化需求，并且需要有呼叫中心的配合，接受顾客的咨询。

这很麻烦，但做好了就是京东的优势。刘强东不止一次地强调，竞争会越来越激烈，留下来大平台会越来越痛苦，“京东必须要有忧患意识，用户体验差一点点最后就可能会死掉。如果京东用户体验高于友商（竞争对手），那我们就能睡觉了。”

招聘也是一个挑战。由于京东业务发展快速，招聘任务剧增，关有民基本上每天都在组织面试。彼时，电子商务正处于大发展阶段，电商人才奇缺，很难找到“既要熟悉电子商务公司运营的整个业务流程、具有行业经验和背景，又要具备一定的特质”的员工。因此，相关的培训就显得尤为重要，而且区域业务的发展也急需 HR 的专业服务与支持。

为此，京东 HR 部门有了明确分工——设立了招聘、薪酬、绩效、组织发展、员工关系、培训等部门并独立开展业务，充实和完善了四大区域和宿迁的 HR 团队，建立了总部、区域的 HR 业务运营管理体系。

京东的 HR 部门由此进入快速发展期，到 2011 年 HR 部门员工超过 100 人，同年 5 月，京东的员工突破一万人。与之相呼应的是京东业务规模的急速扩张：2010 年，京东的交易额破百亿；2011 年，其交易额更是飙升到 309 亿。

隆雨加入京东后，在之前架构的基础上重新梳理了 HR 部门的职能。现在 HR 部门共分为四个部门：人力资源管理中心负责六大区域的招聘、薪酬、绩效考核；组织发展部负责人才选拔和培养；在之前培训部的基础上成立京东大学；员工关系部改为员工关怀部。

一直以来，如何招聘和留住员工是所有公司的 HR 部门最主要的任务。在京东，这一任务显得更为巨大。

“今年我们的招聘计划是 1.5 万人，”隆雨没有因为这个数字而感到压力，“我们负责招聘的员工，人人都是一把好手。”京东的招聘主要通过四种渠道进行：在社会媒体上，利用平面媒体、网络媒体和猎头公司招聘基层管理人员，而拉手和 58 同城则面向基层员工；

通过校企合作、校园宣讲，招聘应届毕业生；内部培养管理人员；内部员工推荐，则一直是京东的一个传统。

隆雨办公室外面不远处的一处区域挤满了人，桌子上摆着“入职办理”的标识，旁边紧挨着“离职办理”。“为了让员工少跑些路，我们每周都设定了专门的入职和离职办理时间，”关有民说。

“我们的体量非常大，虽然看起来离职的人不少，但我们的离职率在电商行业是低的，”隆雨说。京东的离职率不到 10%。为了减少员工的流动率，隆雨带领 HR 部门打造了快速人才通道，为员工制定了各种培训规划和个人发展计划，并制定了员工关怀计划以及家庭关怀计划。

让管理层自掘坟墓

按照刘强东的计划，未来 70% 的管理人员要来自内部的提拔。“这对我是个很大的挑战。”隆雨说。京东一改以往闭门的方式，花了三四个月的时间做了一次开放式人才盘点，“重点在于选拔高潜人才，针对性地制定培养计划。”

为了能够筛选出合适的管理层接班者，隆雨参照 GE 人才九宫格制定了符合京东特点的人才“九宫格”。九宫格是 GE 的一个人才考评体系，由期望值满足情况和业绩两个纬度组合成的九个格子中，每个格子都反映了被考评人在业绩和价值观中的表现处在哪一位置。由于九宫格的存在，一百多年的历史中 GE 虽然一共只有九任 CEO，但却为世界培养出了 155 位 CEO，而且 GE 也不存在 CEO 离任时无人接任的怪象。通过高管按照九宫格对下属的打分以及对对方下属的打分等方式，京东从 3 万多名员工中挑选出具有综合能力的管理人才，并进行梯级划分。选拔出的人才，可以有机会进行内部轮岗、被选拔去京东大学学习不同的培训课程。

“我们要求每个管理者都必须选出 5 位下属，作为高潜人才进行重点培养，而且要得到其管理者的认可。” 隆雨说，“如果没有，那就说明他自己也不再适合担任这个领导职位，要走人让位。”

京东大学的前身是京东培训部，根据规划，它将发展成为真正意义上的大学。2 月，京东已经在天津拿到了建造学校的用地，未来，这里不但将承担京东内部的培训课程，还将面向供应商，并和一些机构合作开设电子商务的课程并发放相应的文凭。

此前曾一手打造了李宁培训课程的架构，被称为 HR 实战专家的马成功被聘任为京东企业大学总监，目前他手下有 30 多名专职讲师人员负责京东大学的事宜。除了专职讲师，马成功还找来各个公司的高管做课程演讲。

现在，进入京东总部一楼，总可以看见京东培训课程的易拉宝摆放在显眼的位置，它根据不同的课程而经常变换内容。10 月 11 日这天的易拉宝上醒目地写着“京东爆款打造特训营，京东店铺个性化诊断”，并用醒目的“京东红”标出了关键词“定制”、“高管”、“名师”、“特训”。

而京东的管培生项目在更早的时候就已经启动。2007 年第一次融资成功后，刘强东做了两件关系京东后来发展的事情，一个是自建物流体系，另一个就是招聘管培生。《财富》杂志在 2011 年把京东列入“中国最适宜工作的 20 家公司”，称针对高校应届毕业生，京东的待遇是：年薪 10 万元，有股权，前半年无任何工作任务，唯一一件事情就是接受培训和轮岗。

实际上，由于管培生的培养成本过高，而大部分钱又都被投入到了物流建设和业务扩张上，开始的两年，刘强东在管培生方面花费谨慎。第一年他只招了两个，第二年才招了八个。这也导致了后来京东高速扩张的时候没有足够的中坚力量，中层 70%是招聘的，30%是内部提拔的。现在，京东要改变这种格局。

陈梦以第三届管培生的身份加入京东。2009年4月的一天，像往年一样，企业进入各个高校开始校招，在中国人民大学的世纪馆众多的企业招聘展位中，她看见了京东的招聘广告。递交简历几天后，陈梦接到面试通知，和HR进行了常规的问答后，进入群面，面试者是来自物流、客服、采销等各部门的副总裁。当时，在京东副总裁就是仅次于总裁的职位，还没有设立高级副总裁的职位，更没有后来的CXO。

被录用后，陈梦开始了为期6个月的轮岗生活，“这真的是很有意义的一段时间，能够体验从采销、客服到仓储等各个环节的工作。”陈梦说，正是这一段轮岗的经历，使得她在日后的公关工作中能够应对外界的各种提问，做出合理的解释。陈梦记忆最深的是在仓储部门实习的两个月。客服的轮岗结束后，HR部门安排负责人把管培生带到了北京丰台的仓库，并向他们示范了订单入库、拣货、扫描、打包等一些列的订单生产线过程。当时正值库房搬家，每天管培生和其他的正式员工一样，经常加班到很晚。由于业务的持续扩充，丰台的仓库已经明显的放不下京东需要存储的货品了，于是，他们又在丰台重新租赁了一个更大的库房。

从2010年开始，在管培生的招聘上，京东HR部门制定了更加完整的培训体系——“鹰计划”，整个培训过程为期3年，经过培训、轮岗、定岗后最终进入基层管理职位。2012年甘莉加入京东第六届管培生时，面试环节还增加了一个英语对话。

至少目前看来，京东的管培生计划进展得很顺利，该项目已从中国大陆高校毕业生中招聘了超过330人，离职率不到10%，留下来的大多数都已经成长为管理骨干。比如华东区区域总经理余睿就是第三届管培生，现在他管理着6000多名员工。

今年10月7日至17日，隆雨带队在哈佛、斯坦福、麻省理工（MIT）、沃顿商学院、加利福尼亚大学洛杉矶分校（UCLA）、加州大学伯克利分校进行招聘宣讲，开始招聘国际管培生。“我们已经在新兴市场做了调研，马上要开拓国际市场，在初期我们需要国际人才储备。”隆雨说，刘强东一直在强调“京东要成为一家具有世界眼光的国际公司”。

冲突与调整

在到京东之前，隆雨是上市公司 UT 斯达康的高级副总裁、全球首席法律总顾问和首席合规官，也是刘强东中欧商学院的同班同学。她承认，自己加入京东时，其员工数达到 280 人的 HR 部门“框架已经很成体系了”。但她被刘强东邀请显然不只是因为同学身份。此前，为了适应业务的快速增长，京东每年都会新增一些高管，几年前还只有一个副总裁，到 2012 年已经增加到了十几位。2012 年京东将业务线重新梳理为营销、仓储配送客服运营信息系统、人事、法务基建、财务和战略五大体系，并为每条线引入了 0 级负责人 CXO。

随着新员工的大量进入，尤其是从创业团队到杂糅了诸多外企和外来空降高管的管理团队，公司文化被稀释，文化冲突渐起。为此，京东找到曾经制定《华为基本法》的咨询公司华夏基石公司，对京东进行了基本的文化梳理和员工调研，内部也召开了两次高管研习会，讨论和选择京东新的价值观。最终，他们选出了“客户为先、诚信、团队、创新、激情”五个关键词，作为京东新版的价值观。

从 3 月底开始，刘强东在内部进行企业文化宣讲，主要是面向总监级别以上的员工，之后，他们被要求每个人都要上台讲一遍，因为，刘强东认为，只有讲出来的才会融入自己的血液里。8 月底，企业文化宣讲覆盖全部员工，HR 部门帮助每个部门制定了各自的企业文化价值观准则的细化条款。这种准则的梳理繁琐而细微，“以客服为例，准则的字面规定可能是‘让客户听到我的微笑’，而具体措施则是在客服面前放一把小镜子，接电话时对着镜子微笑。”

HR 部门还对员工考核的方式进行了调整。此前，京东是全员考核，每个季度进行一次，由于员工众多，分布在 362 个不同的城市中，因此每次考核都要耗费巨大的财力和物力。现在，考核的方式改为高管每个季度一次，中层可能延长至半年一次，基层员工则是一年一次，

“这样既可以节省开支，还提高了精度。”考核的指标也被分成价值观和 KPI 两种方式，2013 年第二季度，京东第一次按照 KPI 考核指标发放奖金。而年底专业咨询公司翰威特将对京东的员工和管理层进行 360 度（包括价值观和业务能力）的问卷调查打分。

即便重新梳理了企业文化，管理层（尤其是空降兵）和公司的融合还是不那么顺利。仅 2012 年至今，就有包括乙壤月、姜海东、吴声、王亚卿、程峻怡等高管相继离职。其中程峻怡的离职更让外界对于京东的轮岗制度产生了质疑。对此，刘强东曾比喻说：“就类似结婚一样，找能跟我生活在一块的，要不然肯定会分手。高管团队也是这样，和京东的价值观不一致，走了对他对公司都是好事情。”

今年 4 月 1 日，京东做了一个品牌再造行动，将“京东商城”直接改为“京东”，并将业务重新划为四大块：电子商务、互联网金融、大物流平台以及技术平台，形成驱动京东继续快速成长的“四驾马车”。现在，在京东的总部所在的北辰时代中心的一楼里，红色背景墙上写满了巨大的“JD=简单”、“JD=解读”、“JD=阶段”。

刘强东把 2013 年定义为休养生息战略年。“我们再翻两倍的增速不大可能，对公司可能是灾难性的，”刘强东说，“过去三分之二是新人，三分之一是老人，这不太正常。”过去京东高管 90%精力基本上都放在业务、流程、监控和数字的关注上，现在京东要求高管一半的时间要关注团队的文化。

“其实，我们 HR 部门今年的扩张并不快，”关有民说，随着 HR 系统和大数据的使用，HR 部门的人员扩张与京东员工的扩张速度相比慢了很多。今年 HR 部门将为京东招聘约 1.5 万人，但部门仅增加了不到 50 人。

不过，按照之前的规划，到今年底京东将实现 1100 亿元的销售额。那个时候该如何规划之后的招聘，千亿级公司到底应该有什么样的人力资源结构？没发生之前，一切都还不得而知。