



### 1. 职业锚及职业锚测评简介

职业锚与职业是不同的概念，职业是你谋生的工具，而职业锚是你能够实现自我、真正想做的职业类型。职业锚也叫职业价值观，或者职业系留点，是选择和发展自己职业时所围绕的至关重要的东西或价值观。职业锚强调个人能力、动机和价值观三方面的相互作用与整合，是职业决策时最稳定不变的因素，一般情况下一旦确定就很难改变。

职业锚测评产生于在职业生涯规划领域具有“教父”级地位的美国麻省理工大学斯隆商学院、美国著名的职业指导专家埃德加·H·施恩（Edgar.H.Schein）教授领导的专门研究小组，是对该学院毕业生的职业生涯规划研究中演绎成的。在沙因职业锚理论中，将职业锚分为八类，分别是：技术/职能型、综合管理型、自主/独立型、安全稳定型、创业/创新型、服务/奉献型、纯粹挑战型、生活方式型。

职业锚问卷是一种职业生涯规划咨询、自我了解的工具，能够协助组织或个人进行更理想的职业生涯规划。职业锚测评通过对过去行为的分析和未来目标的探索，帮助你认清一个你没有深入探索和认真体会的清晰、真实的自我，从而在面临职业选择时，做出与自己价值观、内心真实自我相匹配的职业决策。

——和君咨询咨询师 何军利



## 2、疫情期间如何进行有效的战略和组织思考？

随人人人都知道疫情期间企业的生命攸关，特别是随着国际疫情的蔓延更加挑战国内二产三产企业的反脆弱能力，国外订单大量取消和供应链受阻的背后带来的是企业如何命自我立。在这个关键时刻，很多企业已经不只是单纯的组织层面能够解决的，因为组织是服务于公司战略的，公司战略的背后是企业对于使命、愿景和价值观的深度思考，而这些体现在业务结构上，即公司的核心业务究竟应该定位为哪个方向才能力出一孔。

我们都知道战略的重要性，因为“选择大于努力”这条真理依然奏效，否则就是用战术的忙碌掩盖战略的懒惰，南辕北辙。宏观的战略确实是一种穿越时空的预见，因为战略方向很大程度上决定了企业能否转危为安，更是决定了企业的成败。但在疫情期间，既要考虑未来，也要考虑当下，如果空有一腔热情，但还没熬到梦想条件具备那一天企业就已经消亡，谈此又有何意义。所以，如果前置思考，战略的前提是首先必须解决企业活下去的问题。

### 1、理性看待疫情，不高估困难，不低估风险，审慎思考产业赛道

传统意义上的对产业发展趋势的研究和判断依然非常关键，对企业发展的重大引导作用无可厚非，中国企业的寿命大多数时间较短，特别是这次疫情期间影响最大的中小民营企业，普遍对于产业的认知偏少，这也是很多企业在面临关键抉择时非常受限的一点。所以不妨在此期间，做些重要而不紧急的深度思考，重新认识自己所处的产业和行业，结合当下的移动互联思维，审视产业未来的发展趋势。

### 2、重新思考企业使命、愿景、价值观，强化企业一定要去的地方

中小民营企业普遍类似草莽发展，在干中学，在学中干，这和中国市场经济背景有关，也和我们从小受教育的观念有关，相信实践出真知；但忽略了此前提，即首先要把方向选准、选对，因为人只有真正做一件对社会、对员工、对自己有价值有意义的事情才会全力以赴甚至全命以赴，而且乐此不疲，这也是很多企业持久发展的根基，只有脚下有根、心中有魂才能真正干一番大事。

### 3、梳理自身优势、组合创新，找出核心业务曲线，升级业务结构

一个时代有一个时代的使命，投机倒把的年代已经过去。企业有了明确的方向，肯定了要去的地方，就需要脚踏实地，一步一个脚印去走，究竟怎么走？和企业自身所具备的基因、资源、资本、能力、团队等多个因素关联，需要系统的梳理，找出自身最有可能突破的点，在多个点上继续深化，最终



通过组合创新，瞄准一个战略方向，在业务结构方面深化改革。

#### 4、在核心业务结构的基础上进行组织架构的优化，提升组织效能

再好的战略方针、业务构想也需要有系统的组织人才执行支撑，这就需要对组织结构进行重塑，所以说，一个真正的好的组织结构，一定是在核心业务线上长出来的、服务于战略目标的。只有大家核心目标一致，才有可能真正发挥组织的威力。

#### 5、依据核心业务需求进行核心人才的匹配、筛选和高效管理

无独有偶，组织是大的架构，细化到具体实操层面，便是对人才的管理，体现在管理制度、业务流程、部门分工、岗位职责、绩效薪酬、激励机制等层面，在卓有成效的管理中发挥组织成效和人效的凝聚力量。

所以回归到原点，战略规划一定是有前提的，需要对社会背景、产业趋势等宏观环境有所认知，需要对自身企业现状了如指掌，能够感知企业生命周期，特别是在疫情影响下，能够在有限的生命周期中争分夺秒，找准方向，在文化统一、战略明确、组织支撑的基础上力出一孔，才有可能破局而出。

——和君咨询咨询师 刘慧敏



### 3、产业小镇勾地核心要点

产业小镇勾地的核心，在于确定是否有勾地的价值与合作的空间。

**第一，关于合作的空间**，主要是地方政府对房企提供的产业资源有无明显的兴趣，房企、产业方、政府能否在三方互利共赢的基础上，保证合作协议里关键条款在商业模式上得以具体实施并能稳健持续经营，从而实现区域经济效益和土地价值的提升。

以万达在全国各地布局的的文化旅游勾地项目为例，万达文化旅游城的成功，其实是深度契合了地方政府的需求，解决了地方政府想做而做不到的事情。以成都的都江堰万达文旅城为例。都江堰和青城山虽然是世界级的文化旅游景点，但是大部分游客都是当天往返，很少有留宿消费的游客，导致旅游带动的效益极低。

2014年（万达勾地前夕），都江堰共接待游客2014.6万人次，实现旅游综合收入91.8亿元，人均算下来只有455.7元，这属于一个很低的水平。问题的症结就在于大部分游客都不留宿在景区，当天即可往返，除了门票和交通消费外，购物和娱乐消费极低。因此，做大文化产业链，通过增加人工的旅游景点，拉长游客的旅游滞留时间，能极大留住游客的消费力。

**第二，关于勾地的价值**，主要关注产业的对价空间和产业的成本两个方面。

产业的对价空间，即在勾地当中能获得的土地价值，主要由土地总面积、与公开市场出让土地的价格差、商住比及配套比例。地方的房价高低的问题，这直接决定了土地价差的价值。

其次是土地总面积的问题，作为勾地方来讲肯定觉得地越大越好，但是要考虑地方政府用地指标的问题，以及供地能力。勾地的面积肯定要足够大，能够覆盖产业成本，但是一定要分批次拿。

最后就是商住比问题，商业比例尽可能低，如果不行，则要降低首批次供地的商业比例，将商业供地时序往后挪。

**第三，关于税收和成本**。对价里面有一个很重要的方面就是税收是否有优惠，如果竞拍有溢价，溢价的返还问题，是否有产业扶持资金，以及是否可实现。关于产业成本，则主要考虑产业地块的面积与产业投资强度，并与商住地块的的利润进行比较。即商住用地的超额利润，能够覆盖掉产业的投资成本。



## 4、如何分析问题

对于咨询师说，能够找到问题，描述问题，解决问题是非常重要的能力，但很多时候，我们都是找到了表面问题，导致我们给出的解决问题是错误的，那么什么是表面问题，什么是本质问题？我们又应该如何找到本质问题呢？。

### 一、问题的本质

问题是期望和现状的落差。我们所有解决问题的方法，都应该是围绕如何实现从现状到期望，如果无法找到这个落差，我们的解决方案无从开始。但我们常常不知道期望是什么，也不知道期望是什么，就觉得我们没有问题。

同时，我们又常常没有了解清楚问题是什么的情况下，就急于给出建议。为了不使讨论变为鸡同鸭讲，我们要学会描述问题。

### 二、如何描述一个问题

第一步：明确期望值

明确目标，并知道正常的情况应该是如何的？这个目标是可衡量的吗？

第二步：精准定位现状

描述现状并非一个容易的事情，首先是现状往往是多维度，需要弄清楚现状的维度包含哪些。同时，描述现状还要分清楚事实和观点。事实是掺杂任何个人感受的，就如气温0度是事实，但天气很冷就是观点。我们在描述现状，要用大量的事实而不是观点来构筑。

第三步：用期望和现状的落差，精准的描述问题

### 三、如何寻找答案

要想找到答案，要找到本质问题，在这个问题上，我们要分清楚问题的本质和由本质问题导致的症状，以免犯头疼医头，脚疼医脚的错误。那么如何找到本质问题呢？

“不要盯着问题看”，是我们找到本质问题的方法。问题可能产生的原因如下：一是我们制定的从现状到期望的方法不正确；二是我们的期望值设置是不科学、不合理的；三是实现目标的过程中出现了变量因素。相应的对应解决问题方法是重构方法、校正目标、消除变量。

——和君咨询咨询师 崔翠翠