



## 1. 立体识人

我们都非常清楚的知道人是复杂的，因此在人才测评中全面认知一个人的评估要素就显得很重要。全面评估，立体识人要求辨识一个人，不仅仅看他的专业能力/阅历，还要看他的心理特质，以及品德/职业操守，岗位的胜任素质，组织文化的匹配度。

1、注意多角度。对人的评估要全面立体，不仅仅看其学历经验、知识技能，岗位的胜任度，还要看冰山下的人格特质，动机、价值观、心智成熟度等，切勿片面，盲人摸象式地看人。全面立体识人可以从四个智商、动机、能力、行为四个维度锚定认知角度，不能切片化，而应从多个角度去认知。

同时，要用动态的视角去看，人是可变并追求不断成长的，切勿片面静止看待一个人的测评结果。

2、重视实效性。任何一个人才测评，都应该基于实践的应用场景（目的），选择合适的测评工具和流程，以实践目的为导向，注意运用场景。因为我们应该清楚地认知，任何一个工具对人的评估都有一定的信效度，百分百的完美预测是不存在的。

全面评估，立体识人是在人才测评上应该秉持的理念。

——和君咨询咨询师 何军利



## 2、如何看待企业管理中的义与利？

随着企业大规模复工，但关于疫情的话题至今尚未消停，国内乃至国际经济受创、企业经营受阻、员工收入受限等等问题，足以说明这次疫情带来的影响是重大的。虽然国内疫情得到了很好的控制，但企业并未随着疫情的好转而有明显的改善，大多数企业依旧属于伤后愈合阶段，对外需要政府的支持和市场的回暖，对内需要组织的升级和人员的聚合。在此前提下，形而上的战略和文化貌似无用却生命攸关，形而下的组织和管理貌似有形却无力回天，在我看来，唯有两者结合，即有形和无形的结合才能真正提升企业自身的免疫系统，而这背后的本质是义和利的融合。

何为义？义是人道主义，“父子有亲、君臣有义、夫妇有别、长幼有序、朋友有信”本质均是“义”的体现，之于企业，便是文化的统一，即使命、愿景、价值观；之于个人，便是内心的协调，即我是谁？我从哪里来？我要到哪里去？中国传统文化无不提及“义”字，在过往的中国教育培训市场也无数次通过深挖此概念，激发员工的凝聚力和向心力，这本身没有对错，但却忽略了“利”字的重要性，导致团队哀声载道。

何为利？“利者，义之和也”，利是崇德广业的体现，这是真正把一群人凝聚到一起的价值体现，即通过“人生就为一件大事而来”的气魄，吸引感召一群人，让各个岗位、各个人才各司其职、各献其策、各执其功，通过自己的贡献创造真正属于自己的价值，最终实现对美好生活的向往。

疫情期间，很多企业都感受到了现金流的重要性，体会到融资的紧迫，甚至很多企业由原来铁了心的不借助资本市场到如今的紧迫的上市计划，这本质都是通过“利”的现实主义度过当下危机，而也只有度过当下危机，才有资格谈及未来。很多企业在融资前期或者在商业计划书中往往非常重视“利”字，但却忽略了在“义”的基础上，唯有维护好企业内部的“利”，才能“力出一孔”，达到企业真正的闭环，也才有可能实现未来的基业长青。

——和君咨询咨询师 刘慧敏



### 3、产业小镇的四种模式

产业小镇,即以产业资源为切入点,通过低价获取土地,通过产程融合提升区域价值,同时兑现产业资源价值。

产业小镇实际上是产业的长期运营与商住用地的短期变现相结合,是最理想的勾地模式。先进的产业资源与高效的的配套相结合,是满足地方政府产业需求,解决产业运营的现金压力,以及开发高盈利空间土地的多赢模式。一般而言,产业小镇有以下四种运作模式:

**1、自带产业资源的模式**,典型的例子是万达文化旅游城。万达的勾地模式,核心在于自身强大的IP资源,附带大量的合作方,能够为地方带来财政收入,拉动就业。因此很多地方政府愿意主动与万达合作,并且能促使对方以极低的价格出让土地。通过一次性谈定低价的方式,分批次多次供地,化整为零。万达集团在全国的文旅城布局,诸如合肥、重庆、成都、南昌等城市,都是按照约定的勾地底价,长达三年分批次拿地,价格还能做到维持不变。

**2、自造产业的模式**,即先住宅后导入产业的模式,典型的例子是恒大文化旅游城和恒大养生谷。目前虽然说恒大有了新能源汽车全产业链的资源以及足球资源,但是恒大的文化旅游城和养生谷本质是来讲是没有成熟的IP产业资源的,更多的是通过广告的宣传以及硬件的展示来吸引政府和客户,后期再引入相关的产业方。但是随着恒大的童世界、健康谷逐渐建成运营,恒大在积累产业资源和运营方面会逐步提升,未来的拓展思路会逐渐清晰。

**3、借鸡生蛋的模式**,即通过开发当地的已有特色资源,升级硬件设施的开发模式。典型的案例是绿城理想小镇。绿城通过盘活当地农业用地,整合农业、健康、颐养、教育、园区服务,打造农业+养老+旅游的复合居住小镇。不同于其他小镇勾地,绿城小镇的特色在于聚焦存量的土地资源,和当地有大量土地的村镇、农业企业等合作,获得土地开发权,同时完成产业导入。例如与中大莫干山生态建设开发有限公司合作,开发莫干山观云小镇。

**4、资源合作模式**,联合引入合作资源,通过外部投资者解决这个问题。典型的案例是碧桂园的科技小镇。碧桂园通过引入中城新产业这类专业的产业运营机构,百富东方、清华科技园、优客工场等轻资产产业运营商,以及和思科这类巨型产业企业签订深度的战略合作协议。通过大型产业资源的加持,



增加与地方政府的谈判筹码，从而低价获得土地和税收返还。通过与产业机构共担风险和收益共享来保证长期的运营。

——和君咨询助理咨询师 余兵



#### 4、多拳出击，做好后疫情时期战略组织准备和成本控制

2020年春节期间，新型冠状病毒感染肺炎疫情迅速向全国蔓延，给中国经济运行带来了巨大的影响。总体来看，疫情对中国经济确实产生巨大影响，大家都要承受经济下行的压力，另一方面中国经济的基本面保持增长的趋势不会改变的这个基本判断已经达成广泛共识。

如何抗住下行的压力，并为后续发展做好充足准备是企业家必须直面的命题。

##### 后疫情时期，企业仍承担很大压力

随着中国的疫情逐步得到有效控制，各个省市有序组织复工，企业逐步恢复正常的生产经营活动。但这并不意味着疫情的影响已经过去，因疫情导致的消费恐慌、资本动荡仍需时间缓解，全供应链恢复到正常水平也非一时之功，同时，疫情的全球蔓延趋势已经形成，由此对全球消费、全球分工和全球供应链的影响变成这一阶段的主要挑战，甚至全球性危机可能正在酝酿。

所以，企业收入的增长仍然面临很多不可控因素，如何极致性压缩成本，修炼内功面对未来更激烈的竞争是现阶段企业家要思考的最重要的问题。疫情期间，很多企业也尝试降低成本，如裁员降薪，但因手段粗暴，导致公司怨声载道、人心涣散，反而加速了企业的消亡。

如何成功度过危机，甚至将挑战转化为机遇，需要科学、系统的方法与举措。

**建议一：提升战略思维，更新经营理念。**企业家经营思维的胜利是企业经营成功的先决条件，也是带领企业走出危机的利器。企业管理者需要真正学会面对不确定性，并成为常态去应对，要持续葆有“华为的冬天”式的危机意识，也需要树立系统思维、投资思维、场景思维、概率思维；能平衡好短期利益与长期发展的关系，能做到“以终为始”的理想主义和“要事优先”的实用主义交融，不犯长期短期错配的错误。

**建议二：树立战时意识，制定“战时”经营策略。**为应对疫情危机，企业应快速进行全面盘点、评估企业应对风险的能力。1.审视公司财务与运营状况，尤其是现金流，包括企业应收应付、资金占用、投资项目、管理费用、生产运行等。2.评估客户，尤其是重点客户的经营状况及需求变化，并在此基础上制定“战时”经营策略。3.评估供应商，尤其是供应商的供货能力和交付能力，尝试探索新的付款方式。在盘点的基础上，制定“战时”经营策略。“战时状态”，企业应极致性压缩成本，保证企业现金



流，如减缓应付账款、降低变动成本和管理费用、探索降低人力成本的方式；同时转变经营方式，探索尝试线上业务，加快企业在线化、智能化发展；在资金方面，拓展融资方式，降低融资成本，争取政府的财政支持等。

以“战时”的意识和策略，抓住一切可能的订单，极致性压缩成本，度过危机时刻。

**建议三：对企业进行一次深度诊断，排除企业隐患。**平时，企业将更多的注意力放在“增长”上，而忽略了对企业各个零部件健康程度和适配程度的关注。企业不妨利用这段“慢下来”的时间，好好对企业进行一次检修，及时排除企业发展中存在的隐患。排除隐患的同时优化经营方式，实现企业从粗放经营向精细经营转变。这样，企业能以更健康、更科学的姿态奔跑，化危机为机遇，为未来的发展打下牢固的基础。

**建议四：进行业务梳理，集中资源于核心业务。**对企业的业务类型及产品线进行一次深度梳理。以业务的发展潜力及市场占有率，明确企业现金牛、明星、问题及瘦狗业务，在明确企业业务类型的基础上，将企业的资源重点向金牛和明星业务倾斜，同时剥离瘦狗业务，暂停问题业务的投入。同时梳理企业的产品线，进行产品瘦身，以降低成本保证核心业务和核心产品的生存和发展。

**建议五：审视企业组织情况，提升组织效能。**组织的冗余导致企业管理费用的提升及决策效率的降低。通过对公司业务梳理，再结合企业价值链的分析，进行组织架构的优化、调整，通过岗位职责的梳理和再配置，删除无效岗位，将重点资源向高效能、高盈利、高发展潜力的部门倾斜。通过组织架构调整、岗位职责的明确，提升决策效率，确保企业以最短业务流程和最快效率实现产品交付，提升组织效能。

**建议六：进行人才盘点，优化人员配置。**通过组织的优化情况和人力资本的要求重新定岗定编，同时通过对企业人才的盘点重新进行岗位匹配。人才盘点状况也可以帮助企业审视自身人才的储备及培养情况，制定未来人才招聘及培养方案，越是危机时刻，越需要发挥人的主观能动性，这才是带领企业转危为安的良策。

——和君咨询咨询师 崔翠翠