

Summary

A. 关于组织，需要回答的几个问题：

- 1) 如何尽量减少由“工作专门化”带来的人性不经济性的影响？
- 2) 如何进行部门划分及如何组建跨职能团队？
- 3) 如何确定职权与职责？
- 4) 如何确定不同的管理者不同的管理幅度？
- 5) 如何设计集权与分权？
- 6) 如何权衡正式化与非正式化？
- 7) 权变因素如何影响组织结构的选择？

B. 关于人力资源管理

- 1) 如何确认和挑选员工
- 2) 如何为员工提供必需的技能 and 知识
- 3) 如何让员工保持高绩效

C. 关于职业生涯规划

- 1) 生活追求
- 2) 兴趣、个性、能力
- 3) 市场机会

D. 关于认知世界的方式

组织结构与设计

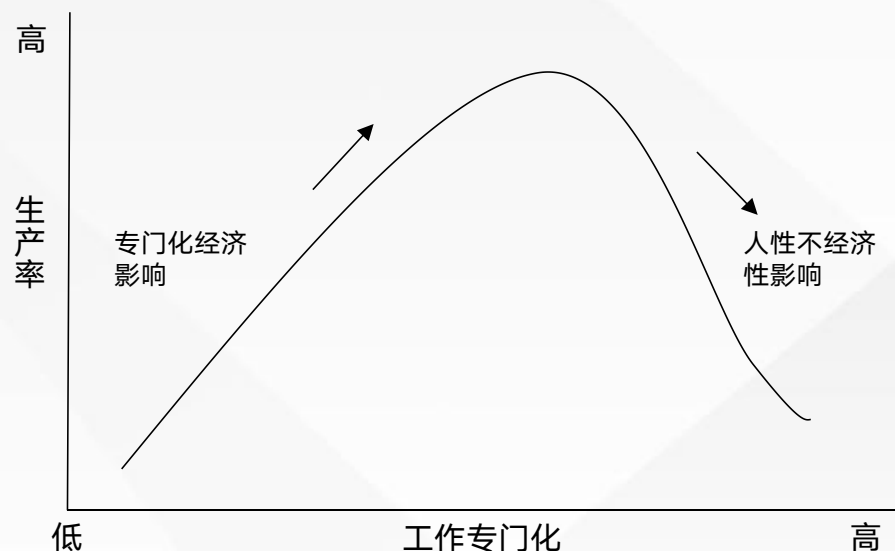
组织的六种基本要素

工作专门化

工作专门化，是指把工作活动分成单个的任务，为了提高产出，个人专门从事工作的某一部分而不是整项工作，因而又被称为劳动分工。

缺点：

由工作专门化产生的人性不经济性（如无聊、疲劳、压力、低生产率、低质量、常旷工和高离职流动率等）会超过专门化的经济优势。



个人观点：

人力资源管理的基础工作很大程度上是处理如何尽量减少人性不经济性的影响，因为经济性的影响是“明码标价”的。

部门划分

- **职能：**根据所做的工作将员工分成不同的部门（如工程、会计、信息系统、人力资源等）
- **产品：**根据公司主要产品领域将员工分成不同的部门（如女鞋、男鞋、服装及配件等）
- **顾客：**根据顾客的问题和需要将员工分成不同的部门（如批发、零售、政府等）
- **地区：**根据服务地区将员工分成不同的部门（如北方、南方、中西部、东部等）
- **流程：**根据工作或顾客流程将员工分成不同的部门（如测试、收款等）

个人观点：

多数大型组织仍采用早期管理学者提出的多种（或所有的）方式划分部门，例如，按职能组建部门，按流程建立制造单位，按地区设立销售单位，按顾客类型确定销售领域。但近年来，出现的一种趋势是使用**跨职能团队**，这些团队跨越传统的部门领域并由不同部门中的人员组成。当工作更为复杂并需要多种技能才能完成时，跨职能团队就尤其有用。

职权与职责

要了解职责和职权，就必须熟悉指挥链，即权力从组织上层向下层传递的路径，它明确了谁向谁汇报的问题。

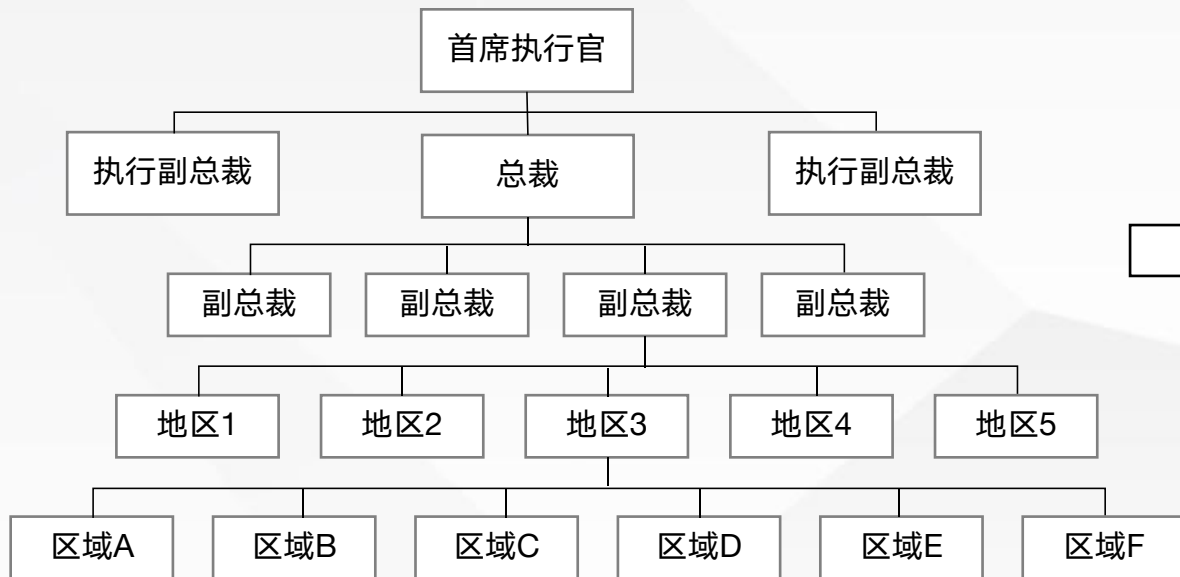
职权：是管理职位所赋予的发布命令和希望命令得到遵守的权力。职权可以向下让渡给低层管理人员，即授予他们一定的权力，同时规定他们在限定的范围内行使这种权力。**职权源于职位而非个人。**

管理者在授予员工权力时，必须同时授予他们相应的**责任**。

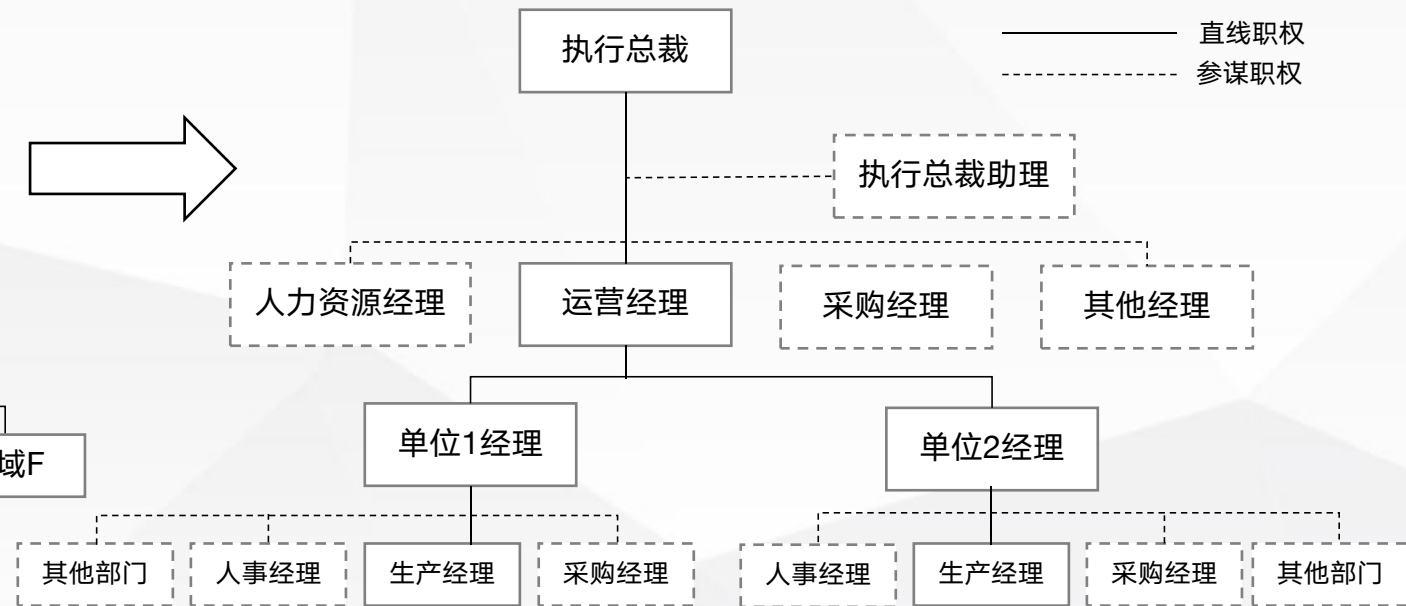
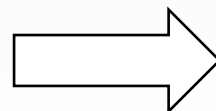
直线职权，是指给予管理者指挥其下属工作的权力。正是这种上下级职权关系从组织的最高层延伸到最底层，从而形成**指挥链**。

但是，当组织规模扩大并变得更为复杂后，直线管理者会发现他们缺乏有效完成工作的时间、能力和资源。

为此，需要**参谋职权**，职能来支持和协助他们，为他们提供建议及减轻他们的信息负担。



指挥链与直线职权

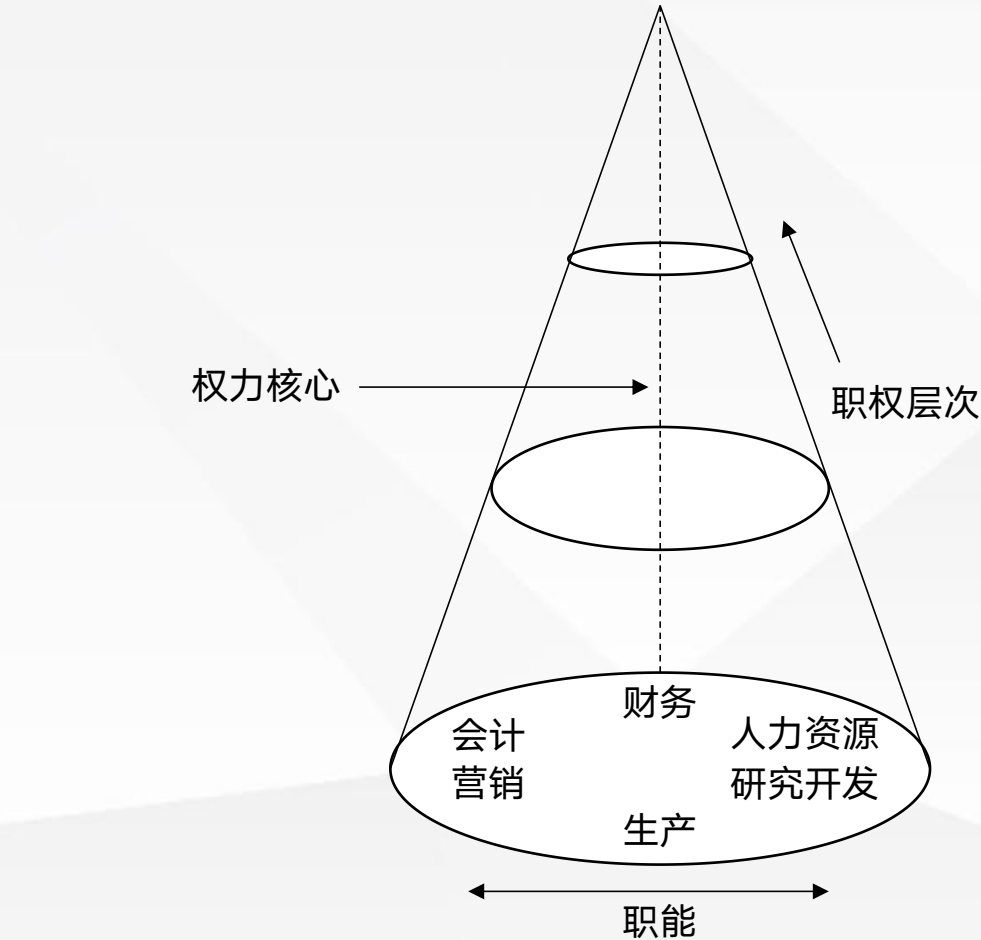


直线与参谋职权

早期的管理学者认为每个员工应当只向一个经理汇报，并将这种情况称为**统一管理** unity of command。组织结构相对简单时，统一管理符号逻辑。但是随着技术的进步，例如，人们可以获取曾经只有高层管理者才能接触到的组织信息，并且，随着电脑的普遍使用，员工可以同组织中的任何人进行交流，而不必通过指挥链中正规的沟通渠道。因此，在有些情况下，严格遵守指挥链原则会造成组织僵化，妨碍组织取得良好的业绩。

职权与权力

职权是一种源于组织中当权者职位的权力，职权与工作密不可分。而权力则是指某个人影响决策的能力。职权是广义权力的一部分。权力是一个三维的概念，除了职能和职权两维，还增加了第三维，中心性。



Tips:
低层员工如果有亲戚朋友身居高位，他们也可能接近权力核心。掌握了短缺而又重要技能的员工也是一样。权力可以来自不同方面：

- 强制权：基于畏惧的权力
- 奖赏权：因能分配他人重视的东西而产生的权力
- 法定权：因在正式层级中的地位而具有的权力
- 专家权：基于专长、专有技能和知识的权力
- 关系权：因与拥有有利资源或具有个人特质的人的关系而产生的权力

管理幅度

这个要素涉及的核心问题在于：一位管理者能够有效地指挥多少个下属？

最有效率及效果的管理幅度取决于多种因素：

- 员工的经验和培训（经验丰富、培训越多，管理幅度越大）
- 下属工作任务的相似性（任务越相似，管理幅度越大）
- 任务的复杂性（任务越复杂，管理幅度越小）
- 员工地理距离的接近性（越接近，管理幅度越大）
- 标准化流程的程度与类型（标准化程度越高，管理幅度越大）
- 组织管理信息系统的先进程度（越先进，管理幅度越大）
- 组织价值体系凝聚力（凝聚力越大，管理幅度越大）
- 管理者喜好的管理风格（个人偏好管理更多还是更少的下属）

正式化

正式化，是指一个组织工作标准化的程度以及员工行为受规章制度和程序影响的程度。高度正规化的组织具有清晰的职位说明、大量的组织规则和明确的关于工作过程的程序。

但是，尽管一定程度的正式化是协调和控制所必需的，但是当今的许多组织较少依靠严格的规则 and 标准来指导和管理员工的行为。考虑到许多情况下规章制度太过严格，很多组织给予员工一定的自由度，让他们可以自主地做最符合情况的决策。

集权与分权

组织职能需要回答的问题之一是“应在什么层次做决策？”

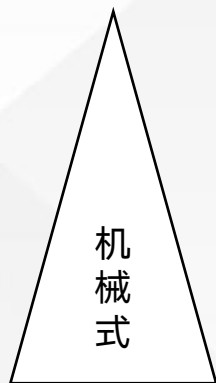
集权是指决策权在多大程度放在组织上层。

分权是指下层管理者提供信息意见或实际做出决策的程度。

集权—分权不是一个非此即彼的概念，而只是程度上的不同。

当今，组织采用集权或分权的依据是看如何能最好地执行决策和实现组织目标。分权的要点在于授权，即赋予员工权力，让他们自己对与工作有关的事情做决策并改变他们对工作的看法。但是，这不意味着高层经理就不再做决策了。

常见的两种组织结构



机械式，即科层制组织，是一种高度专门化、制度化、集权化的结构

- 严格且密切控制的结构
- 包含组织结构全部六要素的传统方面：
 - 高度专门化
 - 严格的部门划分
 - 清晰的指挥链
 - 会形成金字塔形结构的窄小的管理幅度
 - 集权
 - 高度正式化

有机式，该结构专门化、制度化、集权化程度低。

- 灵活且具有高度适应性的结构
 - 合作（纵向的及横向的）
 - 不断调整的职责
 - 极少的规则
 - 非正式的沟通
 - 分散的决策权
 - 会形成扁平结构的较宽的管理幅度
- 松散的结构有利于根据变化进行迅速的调整

影响结构选择的权变因素

战略——结构

- 目标是组织战略的重要组成部分，结构应当有利于目标的达成。
 - 简单的战略——复杂的战略
 - 复杂的战略——更复杂的战略
 - 不同的组织战略需要特定的结构匹配
- 强烈追求创新——有机式结构
强烈追求成本控制——有机式结构

技术——结构

- 所有组织均采用某种技术将其投入变为产出，如：
智能手机或平板电脑
标准化的装配线
按主顾的要求设计和打印
连续流程生产方法

规模——结构

- 大量的证据表明规模（员工人数）影响结构
 - 幻数大概为2000名员工
 - 大型组织（多于2000名员工）——机械式结构
 - 当组织工人数达到2000人时，规模的影响力下降
 - 增加更多的员工几乎不产生影响，因为组织已变为机械式结构。
- 员工少于2000时为有机式结构，员工多于2000时使组织转变为机械式结构。即，有机式结构的小企业增加大量的新员工时会促使其转变为机械式结构。

环境——结构

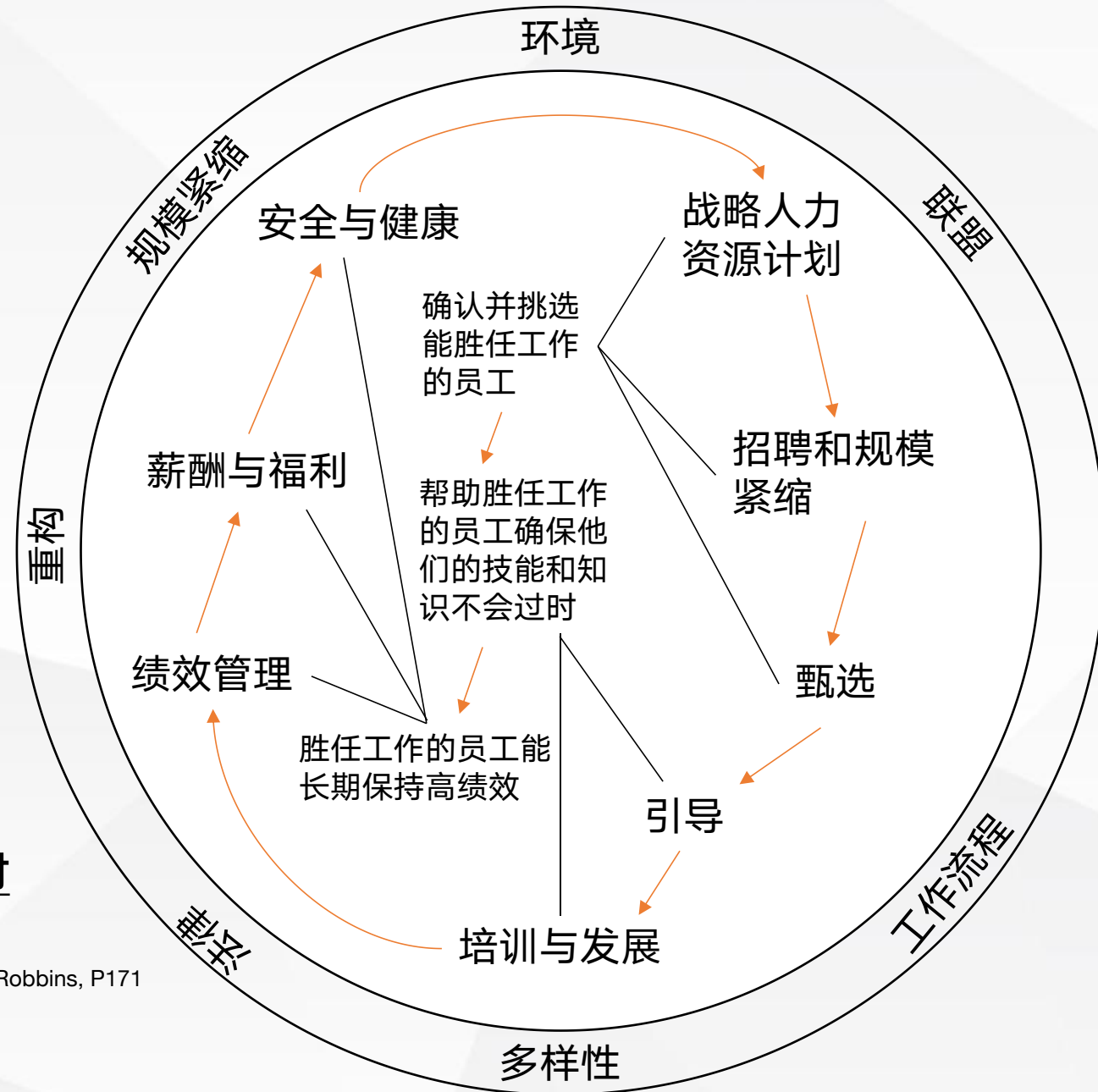
- 环境会限制管理决策权。
- 环境也对组织结构产生重要影响。
稳定的环境，机械式结构
动态的、不确定的环境，有机式结构
- 这有助于解释当今如此多的管理者重构组织，使其精干、快速和灵活的原因。

学习型组织（需要专题拆分）

人力资源管理

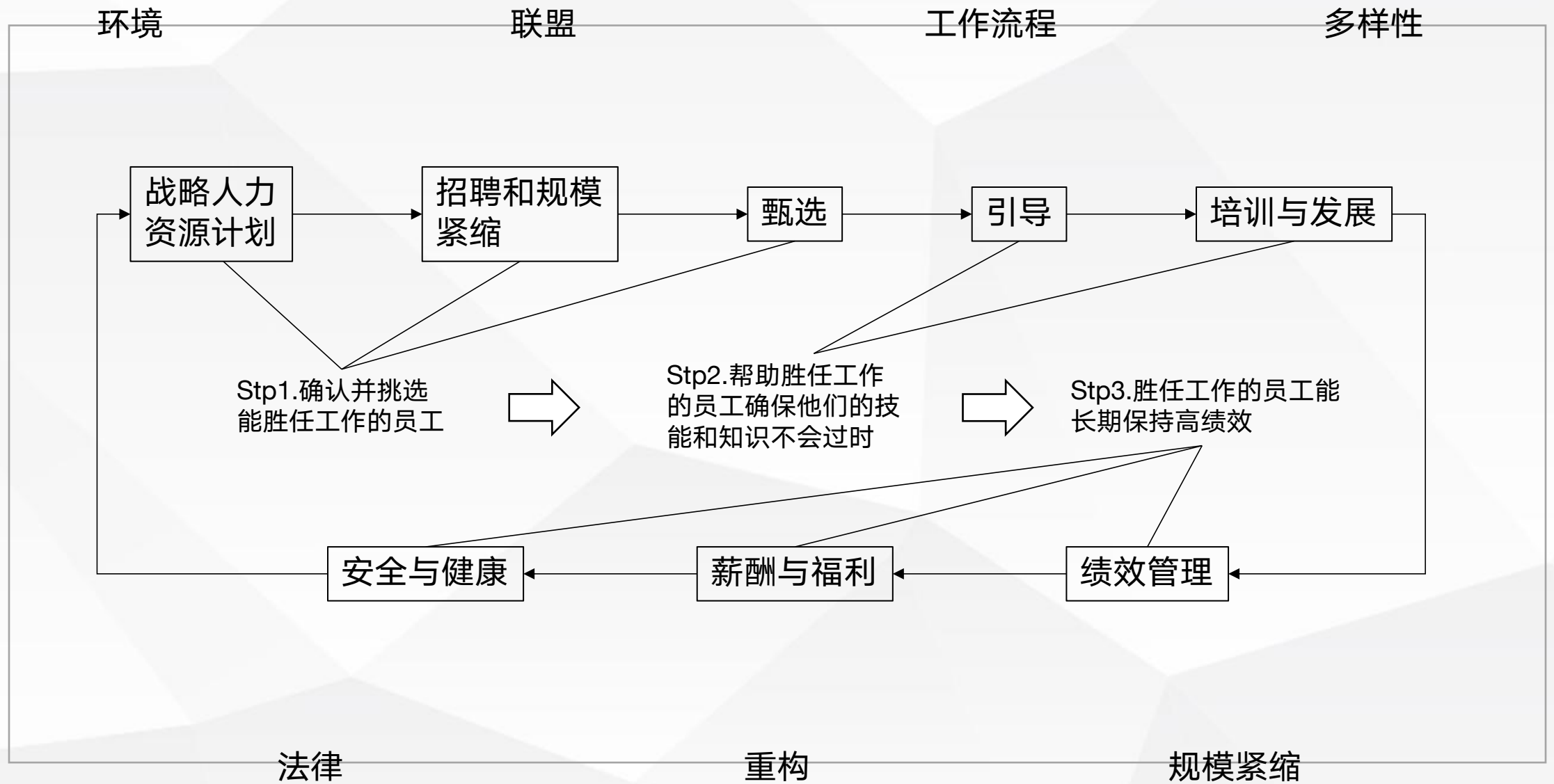
= 对的人 + 对的时间 + 对的地点

人力资源管理过程（图1）



当组织结构已经存在时，管理者就必须找人来充任已经设立的工作岗位或者根据经营环境的要求裁剪人员，这就是人力资源管理（HRM）发挥作用的地方。在对的时间、对的地点找到合适数量的、对的人是一项重要的任务。

人力资源管理过程（图2）



人力资源管理的法律环境

- 中华人民共和国劳动法
- 中华人民共和国社会保险法
- 中华人民共和国就业促进法
- 中华人民共和国劳动合同法
- 中华人民共和国劳动争议调解仲裁法
- 中华人民共和国工会法
-

实用工具

劳动法律搜索

湖北省武汉市(其他▼)

法律 解读 案例 问答 新闻 资料 立法动态 法律基础 法律文书

请输入关键词进行搜索, 各个词之间用空格隔开。如: 离职 补偿

搜索

热门搜索▼

帮助

☐ 精确搜索

☒ 搜索生效法律

法律:

法

- 万部劳动法实时更新
- 搜索精确到法条
- 模糊搜索, 不遗漏法条

范本、案例:

天平

- 合同、手册范本一应俱全
- 2500案例, 经典权威
- 热点及时解读推送

律师:

律师

- 权威律师在线答疑解惑
- 百位位律师覆盖全国
- 专业尽责

视频培训:

视频

- 最新法规及时解读
- 100部视频学习资料
- 从入门到高级

<http://www.hrbaodian.com>

中华人民共和国人力资源和社会保障部

Ministry of Human Resources and Social Security of the People's Republic of China

民生为本 人才优先

搜索

<http://www.mohrss.gov.cn/SYrlzyhshbzb/zcfg/flfg/>

数据查询

社会保险缴费计算

住房公积金缴费计算

最低工资标准

非全日制小时最低工资

社会平均工资

工资增长指导线

失业保险金

养老保险缴费基数

养老保险缴费比例

医疗保险缴费基数

医疗保险缴费比例

工伤保险缴费基数

工伤保险缴费比例

生育保险缴费基数

生育保险缴费比例

失业保险缴费比例

失业保险缴费基数

住房公积金缴费比例

住房公积金缴费基数

<http://data.51labour.com/index.html>

雇用计划 employment planning

雇用计划是一个管理过程，在这个过程中，管理者能够确保在适当的时间、适当的地点获得适当数量和种类的员工，这些员工能够既有效率又有效果地完成各项工作，进而实现组织的整体目标。雇佣计划是把组织的任务和目标转化为人事计划以便于实现组织的目标，它可以划分为两个步骤：

- 1) 评估当前及未来人力资源的需求；
- 2) 制定满足人力资源需求的计划。

为什么要制定雇用计划？

雇用计划是什么？

如何制定雇用计划？

1) 组织如何对现有的人力资源进行评估？

A. **人力资源信息库 human resource inventory**，信息库的原始资料源于由员工所填写的表格中的内容。其内容可能包括：姓名、教育程度、培训、工作经历、能力以及特殊技能等。管理者有了该信息库就可以着手评估组织现有的能力和技术。

B. **工作分析 job analysis**，目的在于确定要完成每项工作所需要的技能、知识和态度。有了这方面的信息就可以制定或者修改“工作说明书”和“工作规范书”。

工作说明书，是关于员工做什么、如何做以及为什么要这样做的书面描述。它通常给出工作的内容、环境以及工作条件。

工作规范书，描述的是员工成功完成工作所具有的基本资格。它确定了为有效完成工作所必要的知识、技能和态度。

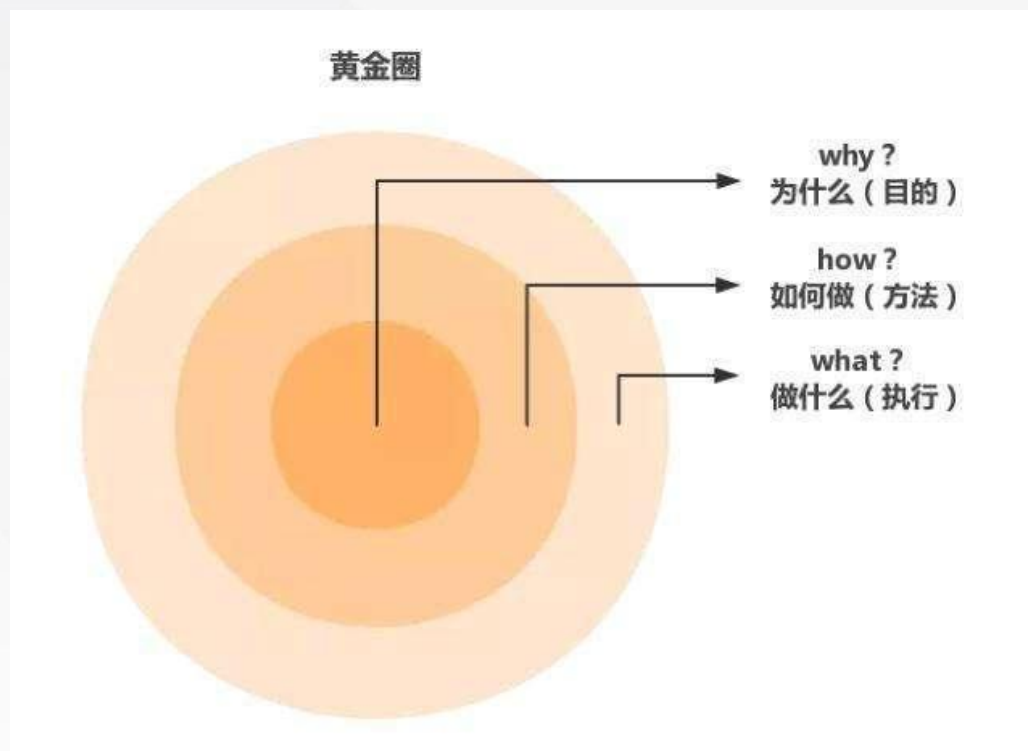
这两份文件有助于判断应聘者是否符合要求，以及帮助招聘过程不带有歧视性。

2) 组织如何确定未来员工的需求？

未来人力资源需求取决于组织的战略方向。大多数情况下，对人力资源的需求实际上是对组织产品或服务需求的结果。根据对总收入的估计，管理者确定所需要的人力资源数量和组合以实现该收入目标。

根本上讲，即供需分析。

Ps: 咨询框架下的思维方式 —— 黄金圈法则



一般的大众思维，都是从做什么开始，然后如何做，最后才问为什么，从外向内思考。

黄金圈法则要求，直指问题核心，从为什么开始，然后是如何做，最后才是做什么，这是内向思考。

例如，在了解“雇用计划”这件事的时候，先思考为什么要制定雇用计划，然后是如何制定，最后是制定出来的表现形式是什么。

组织如何招聘员工（仅参考）

来源	优点	缺点
内部搜寻	成本低，提高士气，候选人熟悉组织情况	供应有限，不能提高受保护群体员工的比例
广告	辐射范围广，可以有目标地针对某一特定人群	会有许多不合格的申请者
员工推荐	可通过现有员工提供组织的信息，良好推荐可找到很好的应聘者	可能不会增加员工的多样性和融合性
公共就业机构	免费或正常使用	虽然可以获得某些熟练员工，但总体来讲，大多数应聘者的技能水平较低
私人就业机构	广泛接触，认真筛选，通常有短期保证	成本高
学校招聘	大量、集中的候选人	受初入者级别职位的限制
临时性支援服务	满足临时需要	费用昂贵
员工租赁及独立合同工	满足短期需要，但通常适用于更专业、更长期的项目	只关注当前的项目而不对组织负责

国内常用招聘渠道：
boss直聘、智联、前程、58同城、拉勾、校园招聘、猎头、其他渠道（内部推荐、朋友圈推荐等）

管理者如何处理裁员问题（参考）

裁员的备选方式

方式	描述
解雇	永久性、非自愿性地终止合同
临时解雇	临时、非自愿性地终止合同；可能持续几天，也可能长达数年
自然减员	不再填补因自愿辞职或正常退休而腾出的职位空缺
调换岗位	横向或向下调换员工岗位；通常不会降低成本，但可减少组织内人员供需的不平衡
缩短每周工作时数	让员工每周少工作一些时间；分担工作或以兼职方式工作
提前退休	为年龄大、资历深的员工提供激励，让其在正常退休期限前退休
工作分享	一项全职工作由两位兼职人员分时来完成

甄选 selection process——如何选择应聘者

可靠性

是指运用某一甄选方法反复测度同一特征所得结果一致。例如，假设某项测试可靠，所测试的特征具有稳定性，同时假定所测试的特征也是稳定的，那么，被测试者的分数应当长期保持相对稳定。

有效性

指甄选方法与相关测度之间应能证实确实存在某种相关性。例如，申请表、考试、面试、体检等，所得到的结果应该是和工作要求相关的。

绩效模拟测试 performance-simulation tests

由现实中的实际工作行为组成的。常用的有“工作抽样法”，即对实际工作进行微缩式的模拟操作；“评估中心法”，即模拟可能在工作中遇到的实际问题。前者适合于测试那些常规性工作的应聘者，后者适合于测试管理人员。

面试小tips:

- 1) 复查工作说明书和工作规范书
- 2) 准备好一系列结构化问题以询问应聘者
- 3) 面试之前，先仔细看应聘者的申请表和简历
- 4) 提问并仔细聆听应聘者的回答
- 5) 对面试还有印象的时候写下对应聘者的评价
- 6) 提供现实工作预展，包括有关工作以及公司的正面和负面资讯

为员工提供必需的技能 and 知识

让新员工熟悉组织的情况

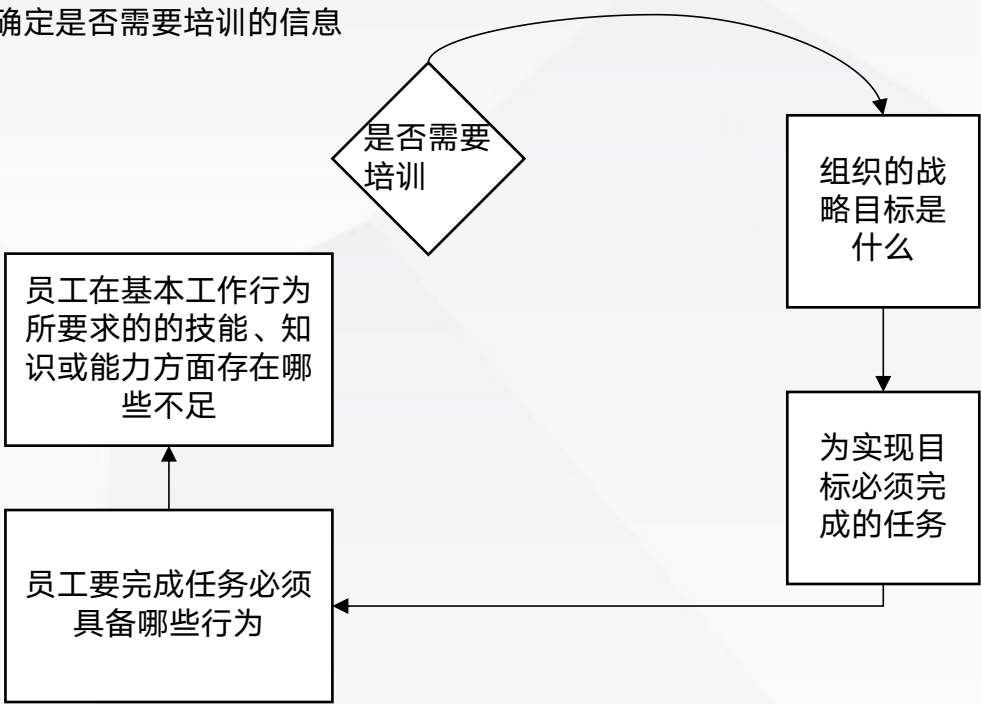
目的：

- 1) 减轻新员工在开展新工作时的焦虑情绪；
- 2) 帮助新员工熟悉工作岗位、部门乃至整个组织；
- 3) 帮助他们从“外部人”向“内部人”的转化。

常用方法：

- 1) 岗位情况介绍：将丰富新员工在招聘和甄选阶段所获取的组织信息。通过介绍，新员工将知道其具体的责任和义务，了解其绩效的评估方式，同时纠正其对岗位的不切实际的期望。
- 2) 部门情况介绍：使新员工熟知本工作部门的目标，了解其自身的工作对实现部门目标的作用，同时让新员工与其部门的人相互认识。
- 3) 组织情况介绍：让新员工了解组织的目标、历史、经营理念、程度与规章，组织情况应当包括重要的人事政策，如工作时间、薪酬制度、加班要求以及福利待遇等。

确定是否需要培训的信息



几种常见的培训方法

在岗培训方法实例：

- 1) 工作轮换：横向调动可使员工走上不同的工作岗位，执行各种不同的工作任务；
- 2) 实习分派：跟经验丰富的工人、教练或导师们一起工作。从有经验的员工那里得到支持和鼓励。

脱产培训方法实例：

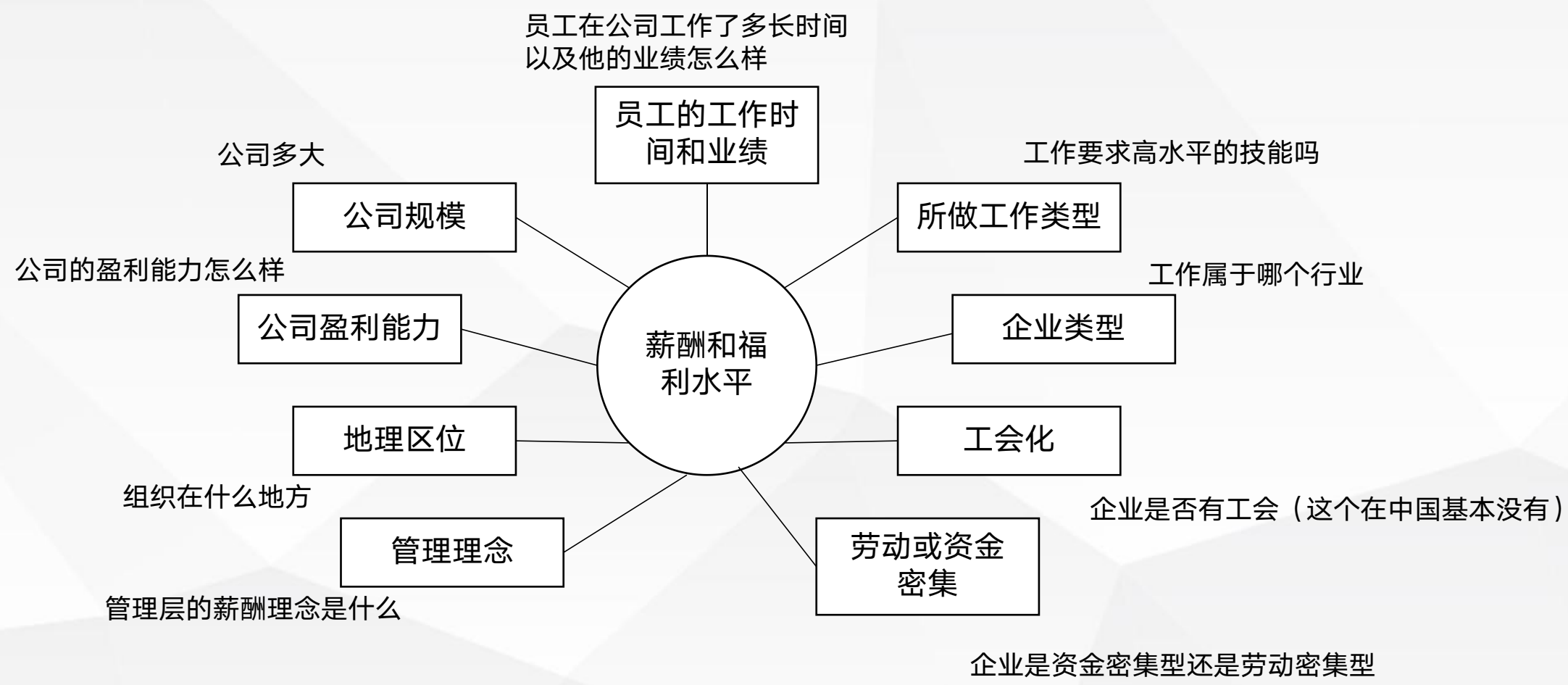
- 1) 课堂讲座
- 2) 视频材料
- 3) 模拟练习
- 4) 入门培训

常见绩效管理方法

方法	优点	缺点
1) 书面叙述法：描述员工的优缺点	使用简单	与其说是评估员工的实际绩效，不如说是在衡量叙述者的书面表达能力
2) 关键事件法：特别有效或特别无效的行为事例	基于行为；丰富的事例	耗费时间；难以量化
3) 评定量表法：列出描述性的绩效因素（工作数量与质量、知识、合作、忠诚度、出勤率、诚实、主动）并提供量化评分	提供量化数据；比其他方法更节省时间	对工作行为的评估深度不够
4) 行为定位评分法：评定量表+实际工作行为例子	关注特定和可测量的工作行为	耗费时间；测度较难
5) 目标管理法：评估具体目标的完成情况	关注最终目标；结果导向	费时
6) 360度评估法：与员工上下左右有联系的所有人的反馈	更加全面	费时
7) 多人比较法：对员工团队进行比较评估	对员工进行互相比较	若员工人数较多，则不适用

薪酬与福利

- 观念：
- 1) 大多数人都是为钱而工作
 - 2) 对技术、知识和能力的要求越高，职位和职责越大，薪酬水平也就越高；
 - 3) 薪酬的主要决定因素：员工的工作种类



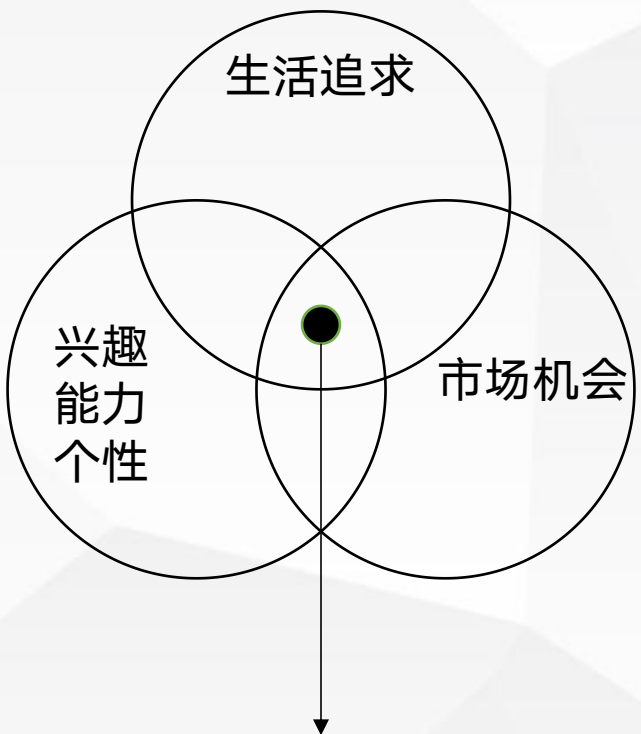
当前管理者面临的人力资源管理问题

- 1) 管理者如何管理组织紧缩
- 2) 怎样处理员工多样性的问题
- 3) 性骚扰问题
- 4) 什么是职场精神
- 5) 组织控制人力资源成本的方式和原因是什么

特点	描述
强烈的目标意识	组织成员知道组织存在的原因和组织的价值观
重视个人发展	员工很重要，应当为他们提供条件帮助他们发展；这个特点还包括工作安全感
信任和坦诚	组织成员的关系具有相互信赖和坦诚的特点
赋予员工权力	员工可以就与其有关的工作问题做决策，突出一种浓厚的授权意识
倾听员工的心声	组织文化鼓励员工放下伪装，表达心声

实证研究结果——
提高生产率
降低离职率
员工满意度增加
员工对组织的贡献更多

职业选择（参考框架）



最佳选择能将你对生活的追求与你的兴趣、能力和个性以及市场机会完美地结合起来。

MECE = Mutually Exclusive Collectively Exhaustive，相互独立，完全穷尽

常见情形1

可以完全分解集合中的要素：

- 年龄
- 性别
- 地区
-

常见情形2

尽管无法证明绝对不存在重复、遗漏，但抓住以下要点，能确保没有严重的重复、遗漏：

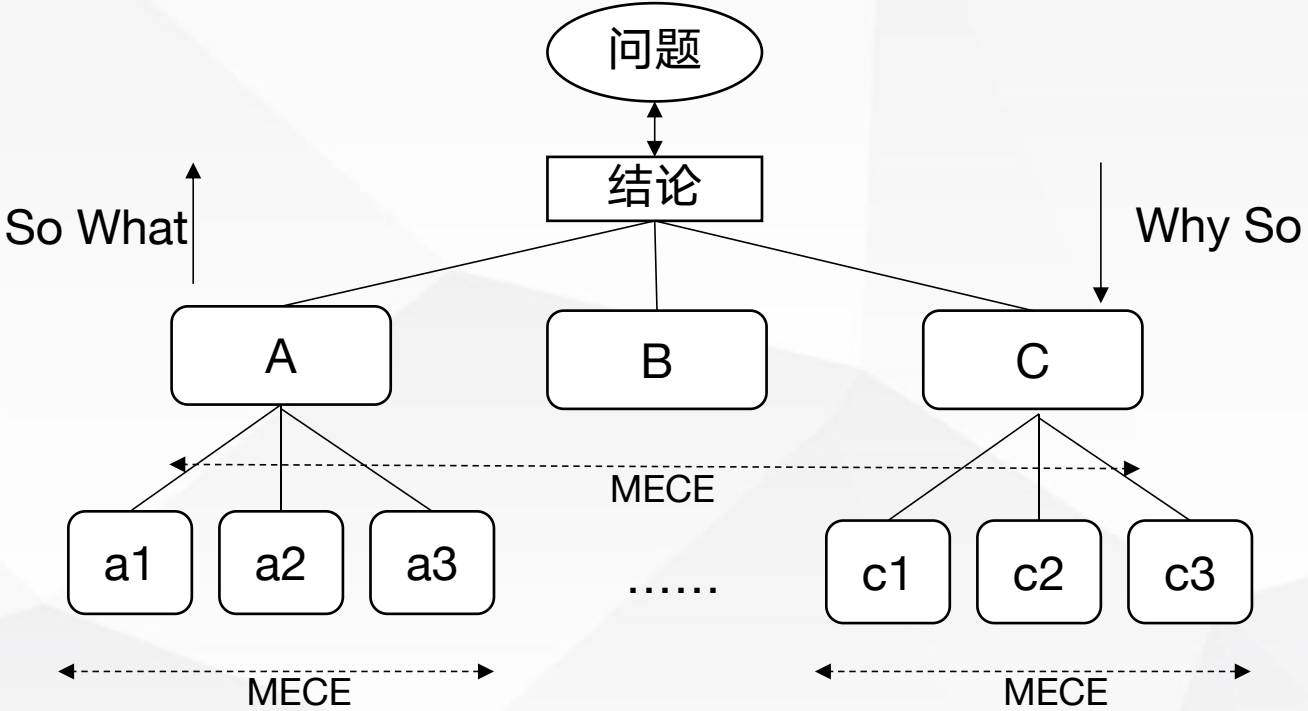
- 3C/4C
- 4P营销
- 7S
- 效率/效果
- 质/量
- 事实/判断
- 短期/中期/长期
- 过去/现在/未来
- 业务体系
-

Ps: 咨询框架下的思维方式 —— **MECE**法则

逻辑架构：结论与论据或结论与方法等多个要素，以结论为顶点，纵向上通过So What/ Why So 形成层级，横向上经由MECE构建相互联系。

So What: 提炼，从手中持有的全部材料或已分组的内容中，对照提问，提炼出的内容。

Why So: 验证，验证手里的全部材料或已分组的要素，能够证明So What内容的合理性。



Case: 根据MECE原则进行的分析——生活追求（参考）

短期
1-3年

中期
5-10年

长期
10年及以上

Case: 根据MECE原则进行的分析——兴趣、个性、能力（参考）

优势

劣势

Case: 根据MECE原则进行的分析——市场机会（以金融行业为例）

供给


- 1、投资：同类券商、信托、PE、保险中掌握核心资源的行业中层及高管，细分领域的专家
- 2、融资：银行、投资基金、券商、信托、企业投融资部门
- 3、风控：各大银行、券商、信托、公募基金、股权投资机构
- 4、金融科技：风控主要来自银行信用卡领域；产品人员主要来自互联网+互联网金融；技术人员主要来自互联网+银行

需求


- 1、投资：各类PE、VC机构中在细分领域深耕细作，拥有产业背景的专业化人才；各大券商、公募基金以及信托，拥有核心资源的中层以及高管
- 2、融资：房地产等重资产行业财务/融资部门高端人才、集团化企业资本运营板块及类基金平台的融资人才
- 3、风控：金融风险管理人才相对匮乏，能力的相关风险类人才：一是熟悉金融业务、掌握金融风险管理知识、具有较强金融风险意识和风险规避管理技能、精通金融风险控制实务的高素质应用型人才；二是理论功底扎实、具有较强宏观经济金融形势分析及风险预判能力、在应对金融风险时能提出有价值的对策建议的高层次研究型人才。三是精通大数据、行为分析、人工智能等先进技术的风险人才。
- 4、金融科技：风控合规人员；新业务整合需要中高端产品人员；高端技术人员

热门职位/职业技能

热门职业技能/职业资格



房地产等重要资产行业财务/融资部门高端人才
股份制或国有银行省级分行以上的从业经验、银行渠道资源、创新融资能力



集团化企业资本运营板块及类基金平台的融资人才
金融产品能力、金融从业与企业融资的复合从业经验

薪酬趋势

投资银行领域整体薪酬与往年比较没有明显涨幅，在投行股权业务方面固薪没有明显整体涨幅，奖金比例较往年有明显下降。





公募基金领域行业内人员跳槽薪酬涨幅约在20%，在现公司自然涨幅约在5-15%。行业固定薪酬无明显变化。奖金受市场影响，有一定降幅。

融资领域薪酬整体平稳，跳槽涨幅通常在20-30%，其中银行传统领域人才，地产等行业融资岗位，薪酬跳槽涨幅较大，可达30-50%，甚至更高。

风控合规领域，互联网金融、消费金融、银行领域，薪酬涨幅在15-30%以上。

金融科技整体薪酬呈现缓慢上升趋势。数据人工智能和风控上涨最快。相对于去年目前整体跳槽相对比较冷静，因此涨幅有限，最多可达30%。

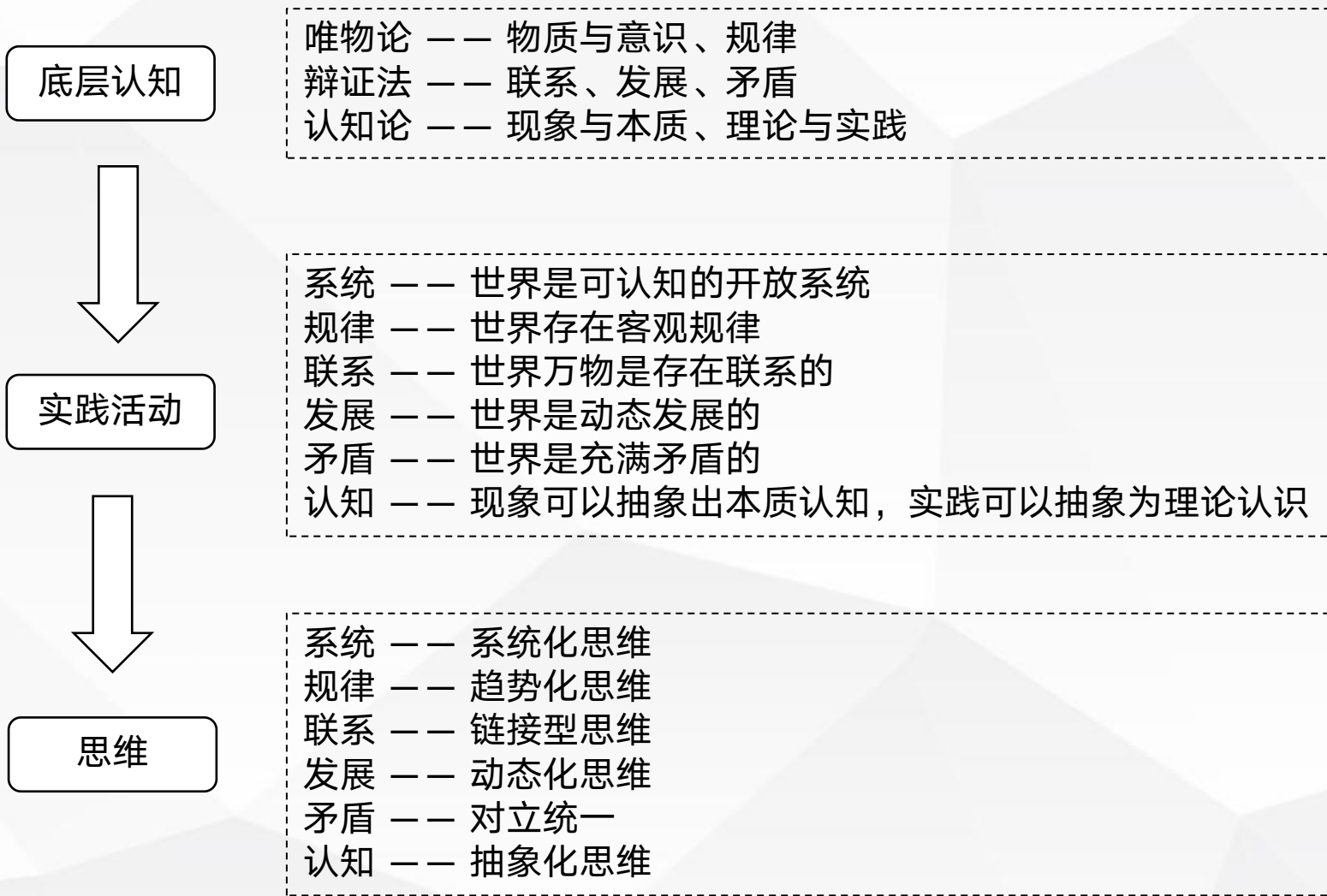
热门职位薪酬及跳槽涨幅

投资 	股权投资MD  100-180万  15-20%	投行项目承揽 (股权、发债)  36-72万  15-20%	ABS团队负责人  36-72万  15-20%
融资 	融资总监  80-100万  20-30%	财富中心总经理  36-60万  15-20%	金融中心总经理  150-200万  30%+
	控股集团金融总经理  200-300万  20-35%	CFO（融资方向）  150-300万  20-30%	
风控合规 	风控总监  60-100万  15-20%	风险建模  50-80万  30%+	风险策略  50-80万  30%+
	金融大数据挖掘（5-8年）  50- 80万  30%+	金融大数据分析（5-8年）  50- 80万  30%+	
金融科技 	风控政策  100--200万  20-30%	产品总监  60-130万  15-20%	技术总监  120-170万  20-30%
	用户增长  50-70万  15-20%		

备注：薪酬仅为固定薪资
数据来源：科锐国际资深行业专家对2019年热门职位薪酬范围及跳槽涨幅的预测。薪酬为基本年薪，对标一线城市。

13点建议

- 1.定期评估自己的优劣势，并尽量发挥自己的优势
- 2.确定市场机会，了解未来的发展趋势
- 3.自己负责管理自己的职业
- 4.培养人际技能
- 5.熟能生巧
- 6.与时俱进，终身学习
- 7.关系网络
- 8.提高知名度
- 9.找一个指导者
- 10.利用你的竞争优势——重要、稀缺、竞争力度
- 11.不要回避风险
- 12.换工作很正常
- 13.机会+准备+运气=成功



不要陷入所谓“物质第一性”的误区

问题：快手教育如何从“0”到“1”

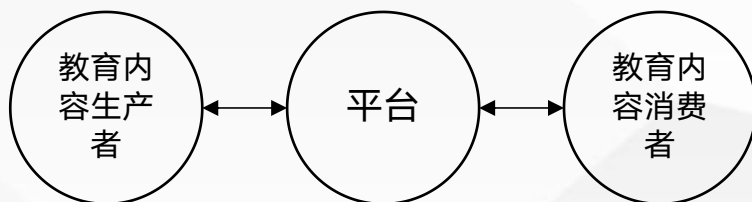
系统

做快手教育应该是搭建一个，基于快手平台的“教育生态系统”

矛盾

第一阶段的主要矛盾是，快手平台的娱乐属性太重，需要先让用户发现快手的教育属性，即增加快手教育在全网及快手平台上的**影响力**。

联系



规律

移动互联网时代，线下转线上的大趋势

发展

内容生产者：吸引头部教育企业，参加教育行业相关活动等
内容消费者：平台开辟专栏，增加相关内容曝光等

实例，简版SOP：

- 1) 敲定公司内部资源
- 2) 找到教育公司（内容生产者），并洽谈合作
- 3) 帮助教育公司完成冷启动
- 4) 帮助教育公司在快手上完成**商业上的闭环**