

第九届人力资源业务伙伴年会

资料分享

2016年11月23日-24日





★ 人力资源智享会微信公众账号

在微信查找微信公众账号：HRECChina

右侧二维码：扫一扫+关注

*行业资讯一手掌握



★ 人力资源智享会微信会员服务号

在微信查找微信公众账号：HRECService

右侧二维码：扫一扫+关注

*最新会员资讯，关注微信一手掌握



与新业务公司共同成长

—— 吉利新业务HRBP实践分享

—— 吉利新业务人力资源总监 程蕾

GEELY

目 录



一

吉利新业务介绍

二

新业务HRBP实践分享



0 | 吉利新业务介绍

GEELY

大吉利架构





**吉利3.0产品：博瑞、博越、帝豪GS、帝豪EV
帝豪RV、远景SUV、还有刚刚上市的帝豪GL**



新业务公司一览表

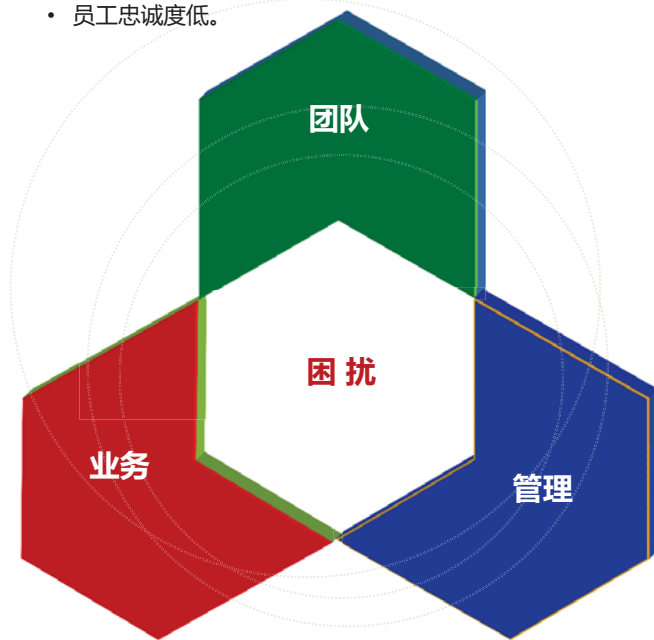


■ 新业务公司特点

行业特征	发展阶段	管控模式	商业模式
<ul style="list-style-type: none"> 跨行业、多元化； 以互联网+、电商等新兴行业为主，属于集团孵化业务； 行业竞争激烈。 	<ul style="list-style-type: none"> 大多数公司成立不到一年，处于创业起步阶段； 业务和团队虽然发展快，但规模仍然较小； 新业务所在地域分布广。 	<ul style="list-style-type: none"> 大多采用董事会治理下的CEO负责制，具有极大的自主经营权； 管理处于初级阶段，无论从组织上还是在操作层面，无总部概念； 松散型管控，尚未形成成熟的管控模式。 	<ul style="list-style-type: none"> 大多数公司的商业模式仍在探索中； 大多数公司赢利模式不是很清晰。

新业务公司发展面临的困扰

- 团队新，缺少凝聚力，核心管理团队仍在磨合之中；
- 尚未没有形成统一的企业文化和价值观；
- 员工敬业度有待提升（合益调研：和高绩效组织相差15个点）；
- 员工忠诚度低。



- 公司战略和目标不清晰，或没有有效地传达到员工层面，员工对公司未来发展前景（愿景）不清楚；
- 大多数公司的商业模式仍在探索中，产品、服务和销售都面临市场挑战。

- 公司大多处于发展初期，处于经验管理阶段，管理有效性低（合益调研结果）；
- 绩效系统未建立，业绩和薪酬没挂钩，大锅饭现象存在；
- 长、短期激励缺失；
- 培训不足。

新业务HRBP转型

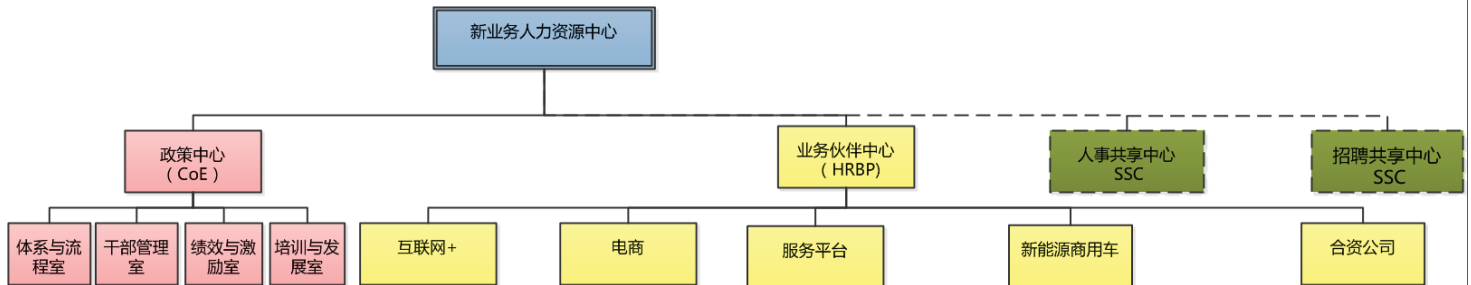
- 明确新业务人力资源的目标和定位

成为业务领导的合伙人

用专业的服务帮助新业务公司“活下去”、“活得好”

新业务人力资源组织转型

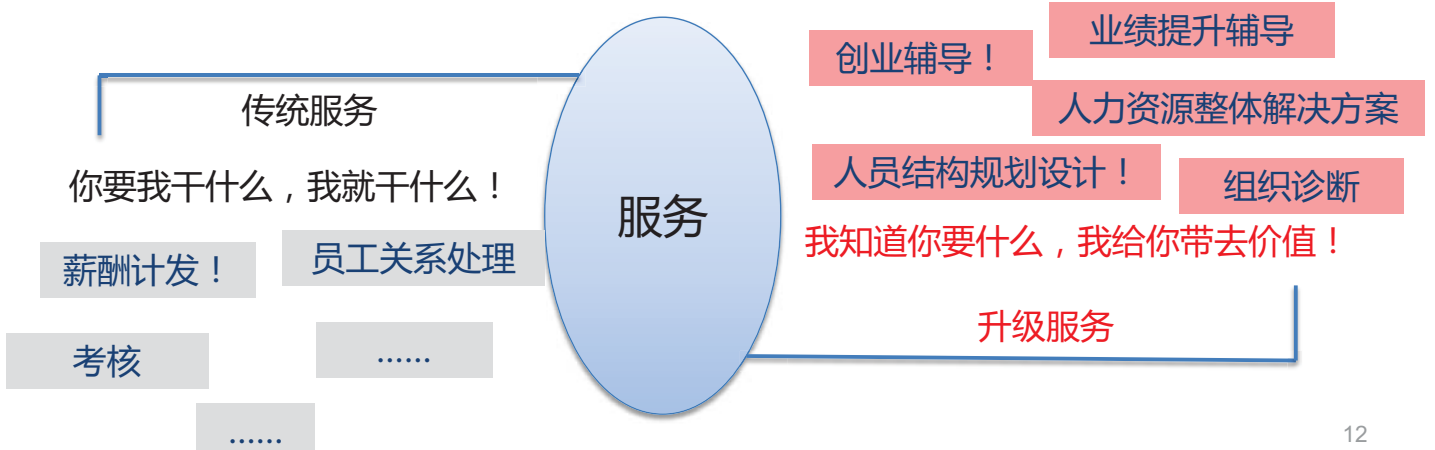
- 组织升级 —— 建立自己的CoE能力，以更好地应对业务需求



新业务HRBP职能转型

- 服务升级 —— 新业务人力资源角色转变：由管理监控调整为管理引导、业务共建

政府转变 { 2004年2月，政府首次提出了“服务型政府”的概念。
 党的十八大提出明确要求，建设人民满意的服务型政府
 各级政府在行政服务领域推行各项新政，寻求职能转变，以配合社会形态变化

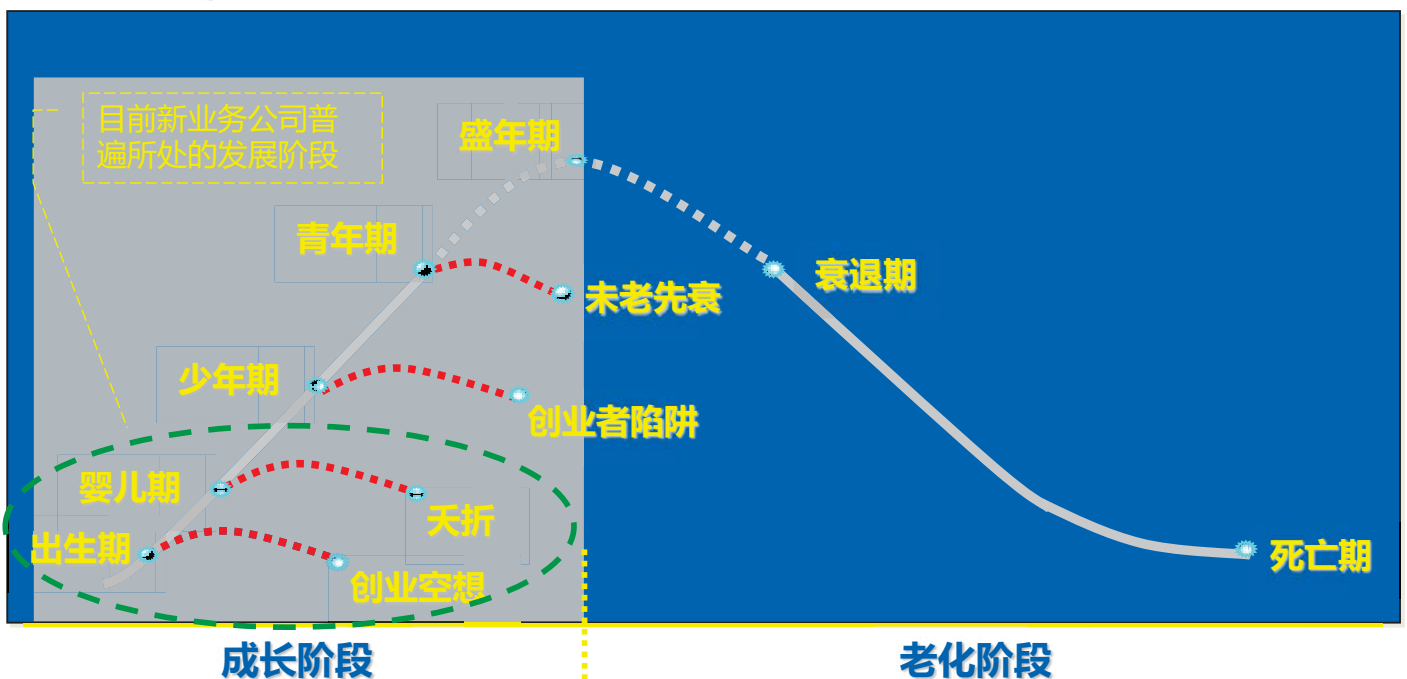


● 根据新业务公司不同的特点，提供人力资源增值服务



企业的需求分析

● 新业务公司的发展有其特定的生命周期，并且在成长过程中存在着许多发展上的陷阱



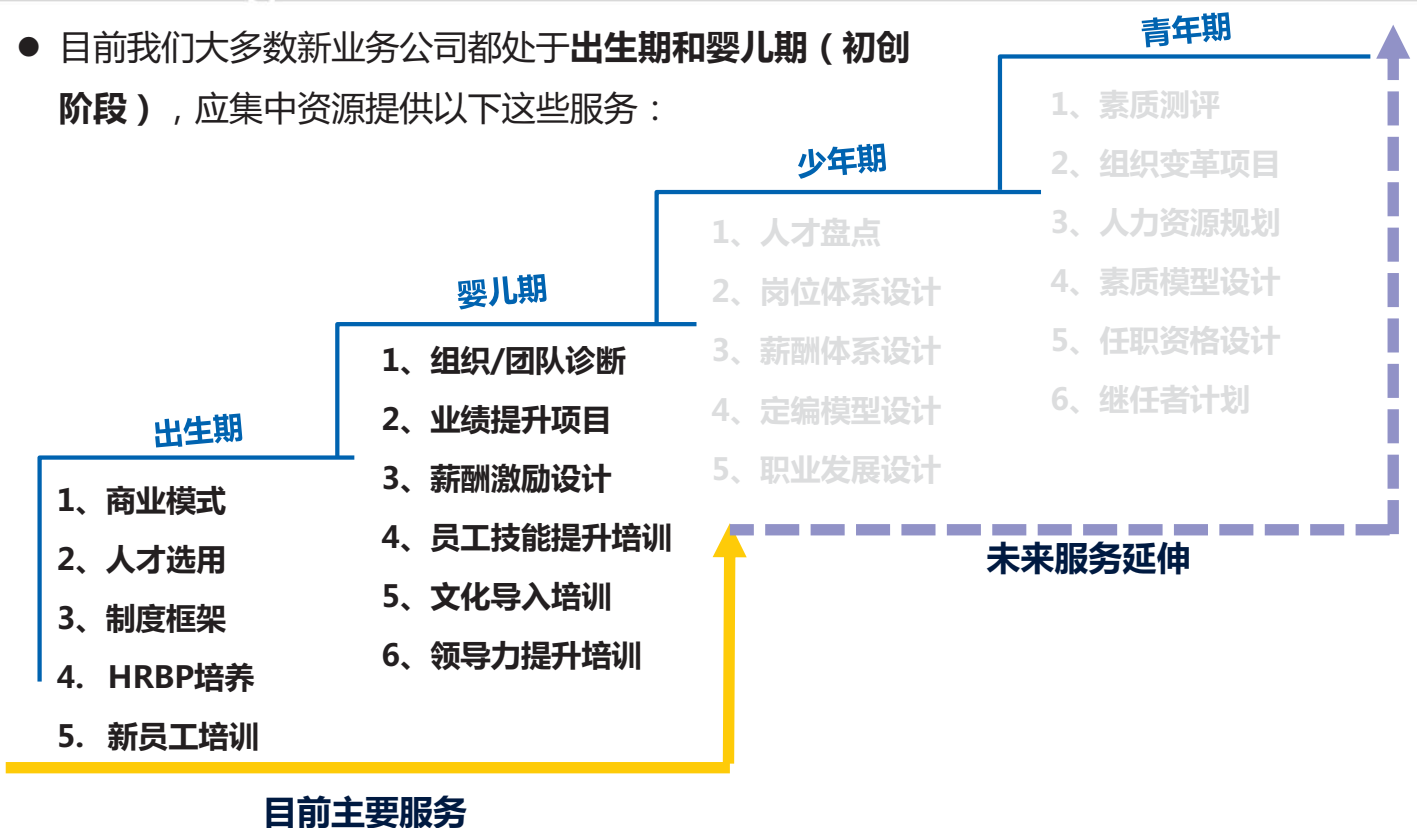
企业的需求分析

- 为了保证其顺利成长，企业应该处理好各阶段，发展中的关键问题，并应随时注意发展过程中的可能问题

	发展中的关键问题	可能的问题
出生期	<ul style="list-style-type: none"> • 责任与风险的承担 • 概念付诸实施 	<ul style="list-style-type: none"> • 创业空想
婴儿期	<ul style="list-style-type: none"> • 资金流的有效运转 • 市场的争夺 	<ul style="list-style-type: none"> • 因资金流枯竭而死亡
少年期	<ul style="list-style-type: none"> • 收入与利润的双重成长 • 企业的有效控制 	<ul style="list-style-type: none"> • 分权而造成企业失控 • 过广多元投资导致现金流枯竭
青年期	<ul style="list-style-type: none"> • 管理制度与流程的建立 	<ul style="list-style-type: none"> • 管理失控 • 企业老化 • 企业内部权力斗争
盛年期	<ul style="list-style-type: none"> • 企业创新精神的培养与巩固 	<ul style="list-style-type: none"> • 企业老化

新业务公司成长的过程中，我们所能提供服务路线图

- 目前我们大多数新业务公司都处于出生期和婴儿期（初创阶段），应集中资源提供以下这些服务：



商用车公司企业文化重建项目

- 根据集团培训全员覆盖的要求，公司先后组织了《为了一个美丽的追求》、《吉利人力资源之道》、《吉利汽车品牌文化》、《质量管理》、《企业文化大纲》等内容的培训，通过培训，让广大员工了解吉利集团的创业历程、创新历程，理解吉利人美丽追求的内涵，记住鲜为人知的吉利故事，坚定投身吉利事业的理想和信念，加快融入集团文化的步伐。

➢ 吉利控股集团资深副总裁授课《一个美丽的追求》



➢ 集团新业务人力资源总监程蕾主讲《吉利人力资源之道》培训



➢ 集团公关总监主讲《吉利汽车品牌文化》



➢ 集团副质量总监到公司开展《质量管理》培训

铭家公司销售业绩提升培训

- 2016年6月，新业务人力资源中心针对铭家公司销售人员离职率高、销售业绩停滞不前的现状，对销售团队进行了6天，共二期培训，参加学员35人。培训采用行动学习方法，讲师团队全来自于一线业务领导和高绩效销售人员。

2016年1-4月份业务情况



- 剔除2月份特殊情况及4月份大C业务部的异常业务，1-4月份人均产值并未明显上升，3月份反而出现下降趋势。
- 公司在3、4月份分别调整了组织架构、激励模式，效果需要时间验证。
- 1-4月份公司新进人员占比43%，流失占比34%，人员流失过大严重影响业绩提升。



北京铭家公司狼牙特训营学习手册



狼牙特训营 01 期学习评价表

2016年6月26日-7月25日

非常感谢您抽出宝贵时间填写此表，这将有助于我们提高和改进日后工作的质量和内容。

学号：_____ 姓名：_____ 班：_____

讲师/导师	课题	工作相关性				
		是	否	出色	好	一般
吴金来		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
王鹏		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
董洪		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
张新海		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
李翔		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
刘立群		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
杨新		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
熊广林		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

请对我们训练营的质量（讲师、课程内容、现场互动环节、时间控制等方面）总体评价

您对我们的讲师及课程内容的总体评价（1分最差，10分最高）

得分：_____ 理由简述：_____

狼牙特训营质量总体评价：

请对我们狼牙特训营工作组的总体评价

	非常好	好	一般	差	非常差
1. 集训前的准备工作（工作人员的表现、流程确认等）	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2. 工作即服务心态、专业性	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3. 辅导员的工作	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4. 辅导员的工作	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

日期	课程名称	子课程	时间/地点	讲师
第一天	武林大会启动	武林大会启动	09:00-09:20	张瑞祥
		《狼牙特训营——狼牙特色》	09:20-11:30	吴金来
		《狼牙特训营——狼牙特色》	11:30-11:45	张瑞祥
		《狼牙特训营——狼牙特色》	11:45-12:00	张瑞祥
		《狼牙特训营——狼牙特色》	12:00-12:15	张瑞祥
第二天	狼牙特训营——跟着铭家闯京城！游中国！立天下！	《狼牙特训营——狼牙特色》	09:00-09:20	张瑞祥
		《狼牙特训营——狼牙特色》	09:20-11:30	张瑞祥
		《狼牙特训营——狼牙特色》	11:30-11:45	张瑞祥
		《狼牙特训营——狼牙特色》	11:45-12:00	张瑞祥
		《狼牙特训营——狼牙特色》	12:00-12:15	张瑞祥



总经理担任讲师
为员工讲
解铭家公司愿景

员工宣誓



竞技午餐的奖品

输了只有一个馒头吃



GEELY

THANKS