



智享会

HR Excellence  
Center

如何通过组织与人的互动  
提升组织绩效

Visiting us at  [www.hrecchina.org](http://www.hrecchina.org)



# 主要内容 Main Content

## Part 1

### 人才管理促进组织战略



## Part 2

### 高管VS一线团队协同机制

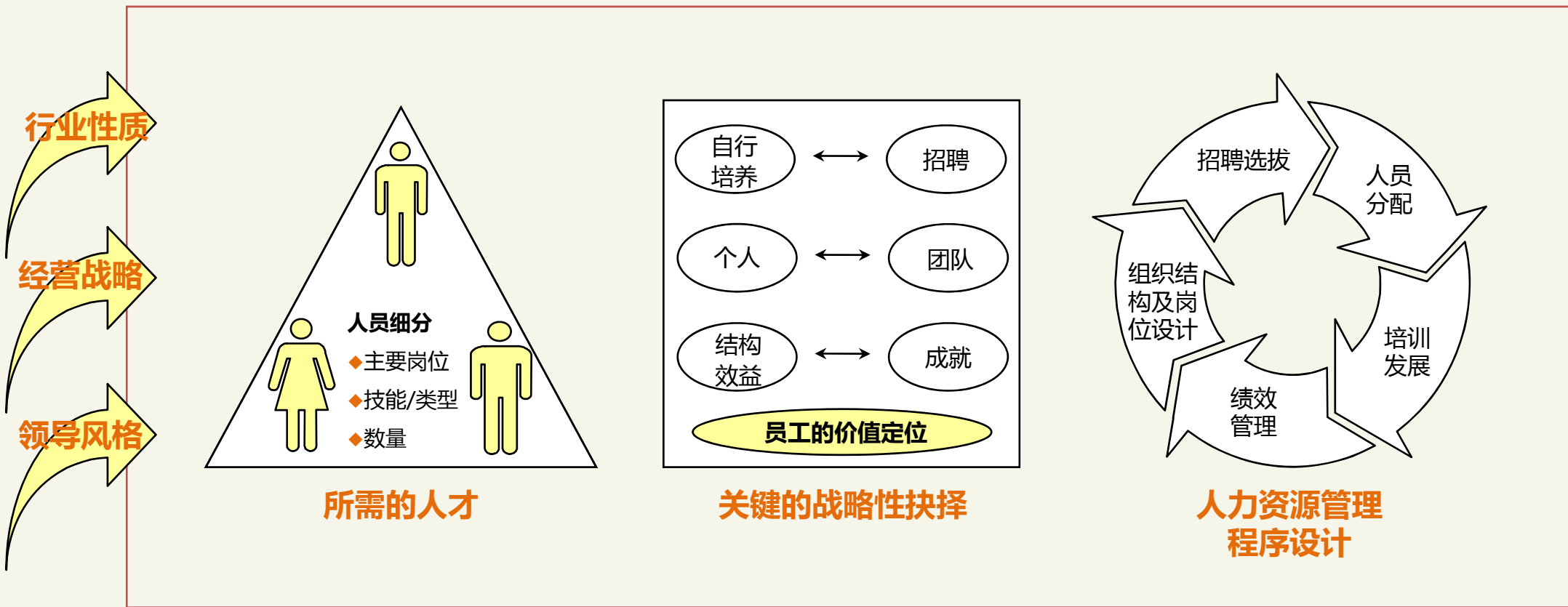


## Part 3

### 一线团队管理实践



# 综合性人才战略的组成部分



「高风险高回报」

「卓越的团队，卓越的职业」

外招

人才获取

自己培养

- 招聘各级人员
- 人员流动造成的空缺中，15-20%通过外部招聘填补

- 招聘入门人才，实行内部提升
- 员工将公司看作他们大部分/全部职业生涯

个人

工作与职责

团队

- 根据个人目标和能力大幅加薪
- 结合个人和公司业绩给予奖金和期权

- 公司文化鼓励团队精神
- 股票期权以公司业绩为主
- 硬性排名一定程度上保证对个人的重视

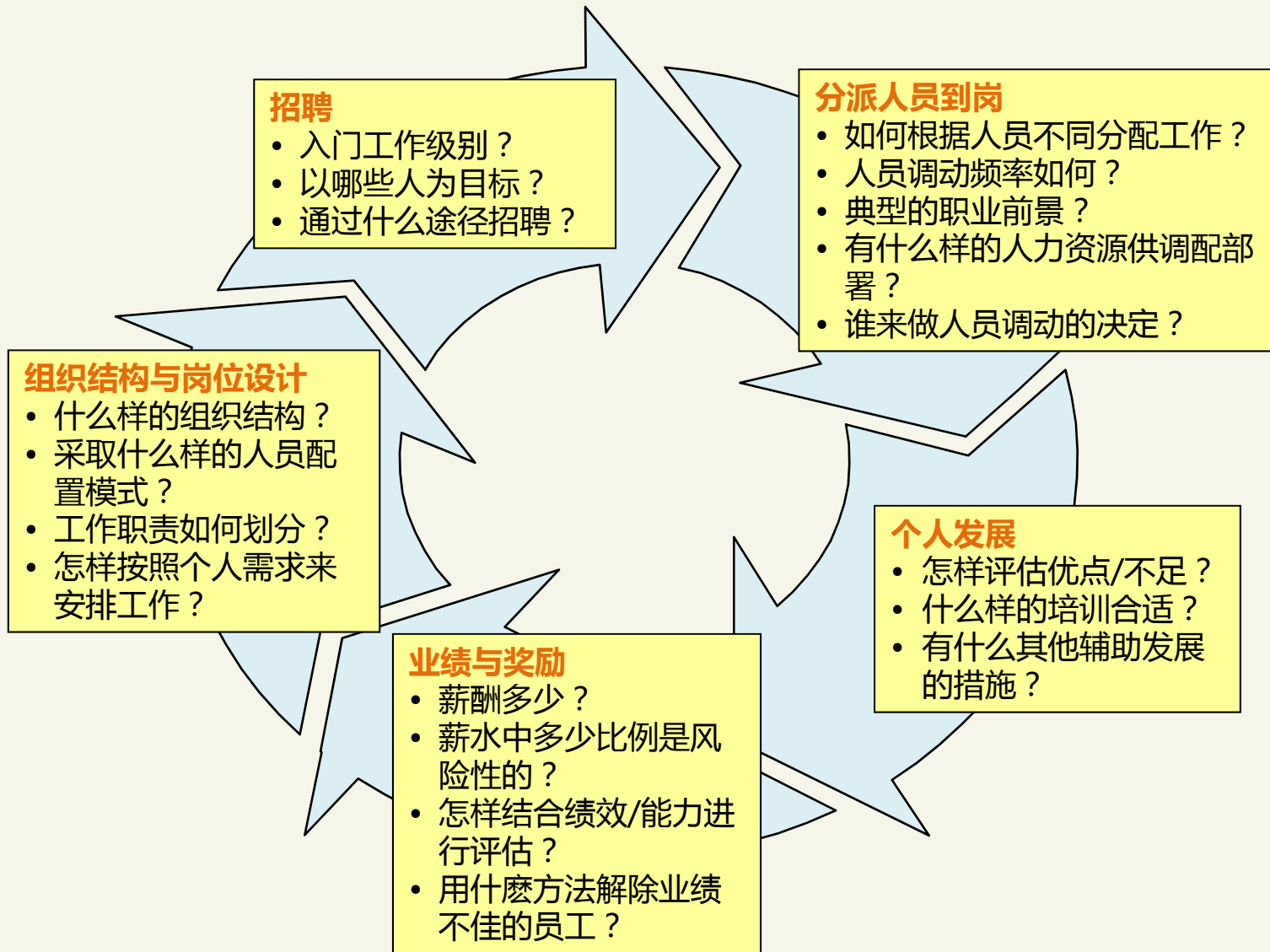
短期效益

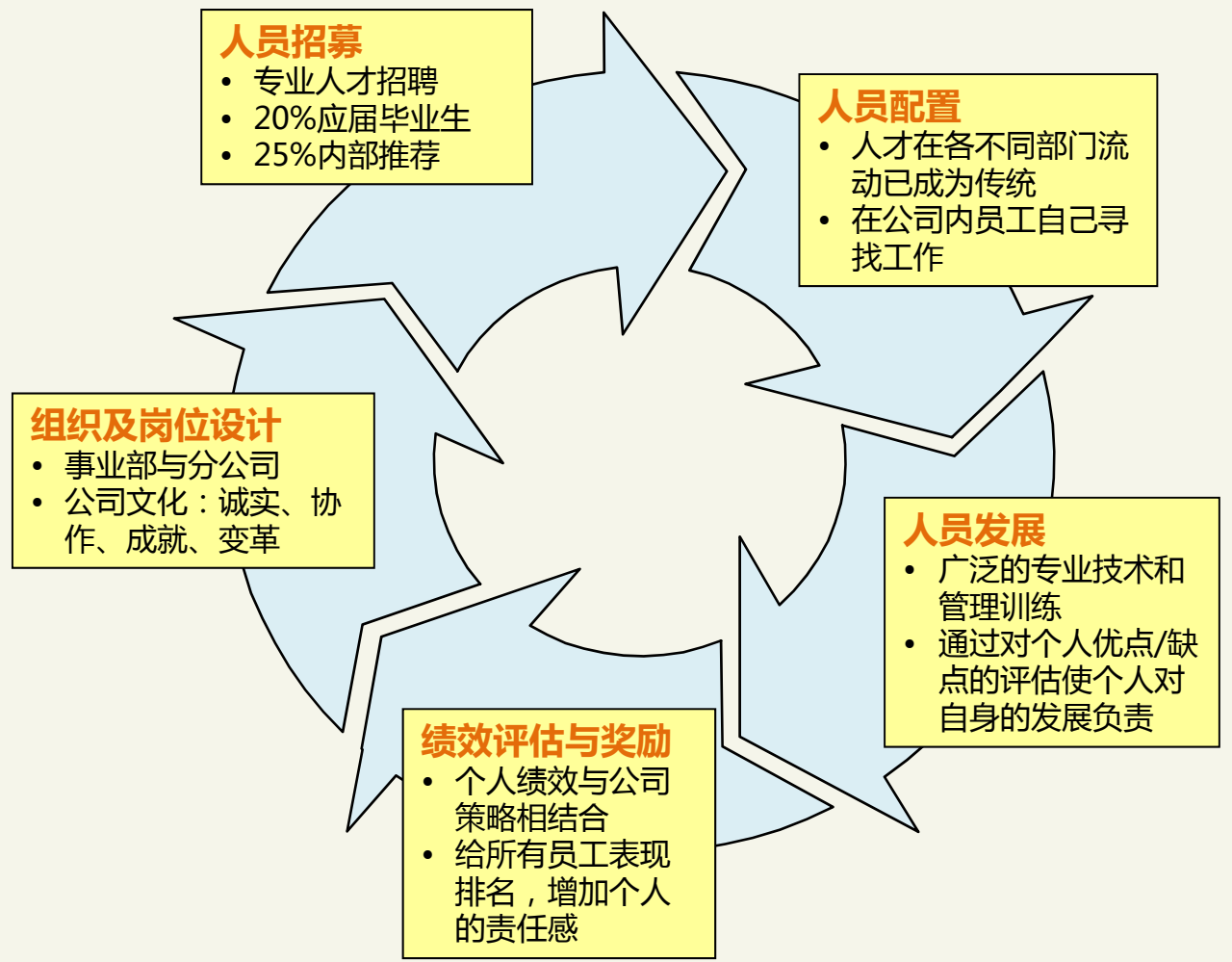
业绩标准

多年成就

- 严密观察每星期销售业绩
- 年奖金是工资的25-75%

- 严谨的长期战略规划，确保正确的长期目标





## 业务单元

- ◆ 通过渠道拓展
- ◆ 进行市场营销

## 经营策略

- ◆ 占领地区市场
- ◆ 加快公司发展

## 领导风格

- ◆ 团队协同
- ◆ 团队建设

## 所需人才

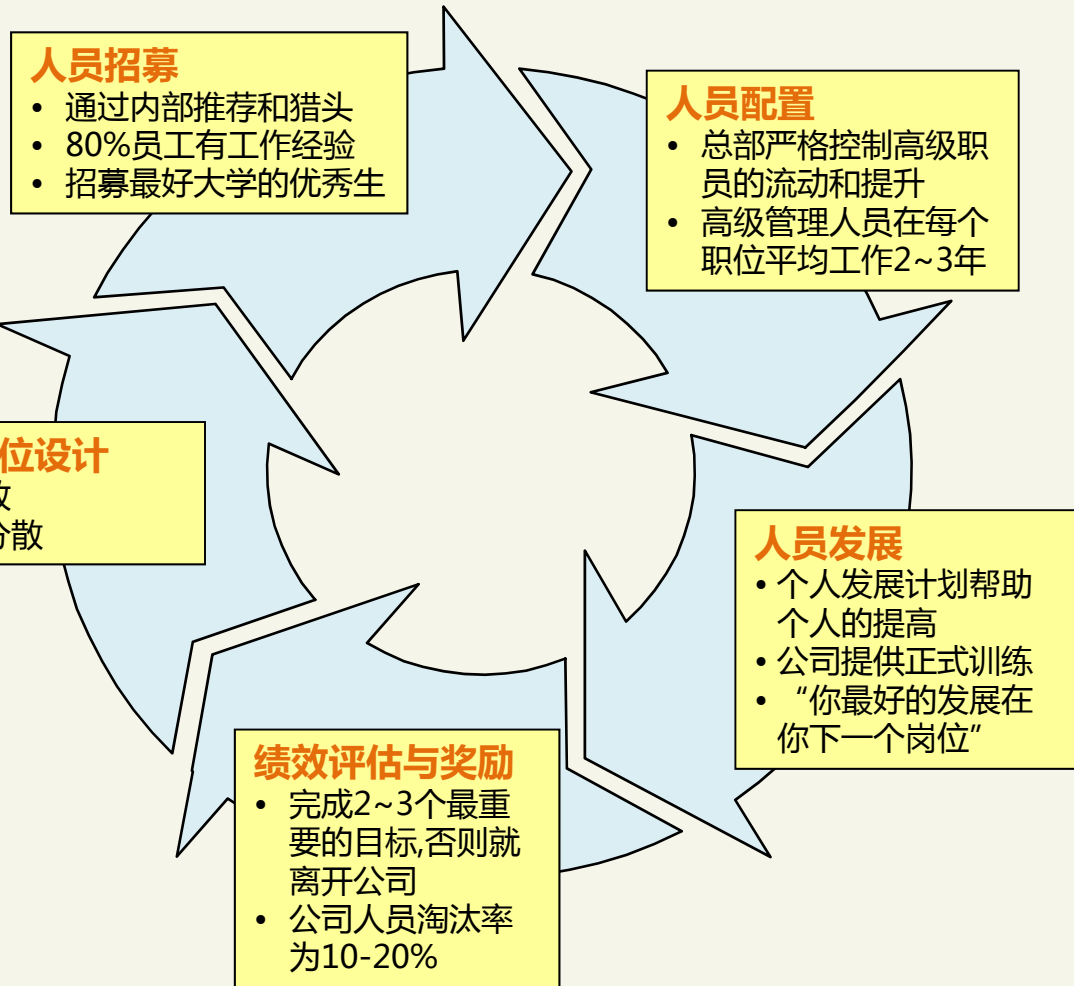
- ◆ 销售及业务经理
- ◆ 聪明、渴望成功

## 策略选择

- ◆ 招聘各级人才，然后发展或淘汰他们

## 价值定位

- ◆ 公司提供最好的培训，最快的发展



# 主要内容 Main Content

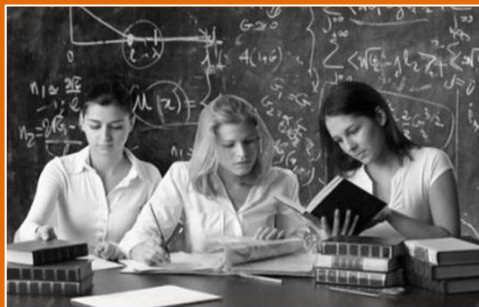
## Part 1

### 人才管理促进组织战略



## Part 2

### 高管VS一线团队协同机制

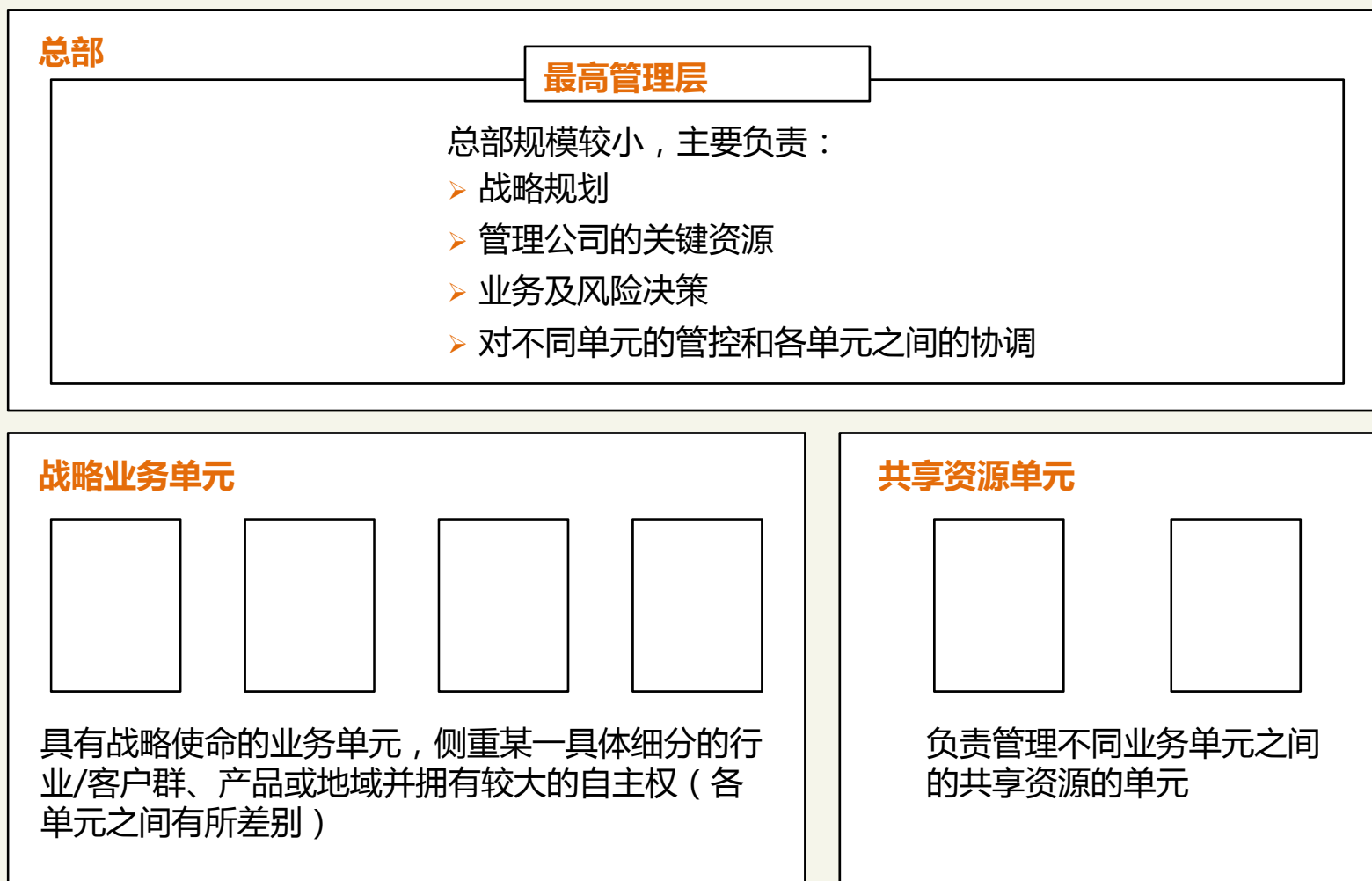


## Part 3

### 一线团队管理实践



## 2.1 高管团队、一线团队协同管理模式



## 12月 第三次审阅

## 11月 第二次审阅

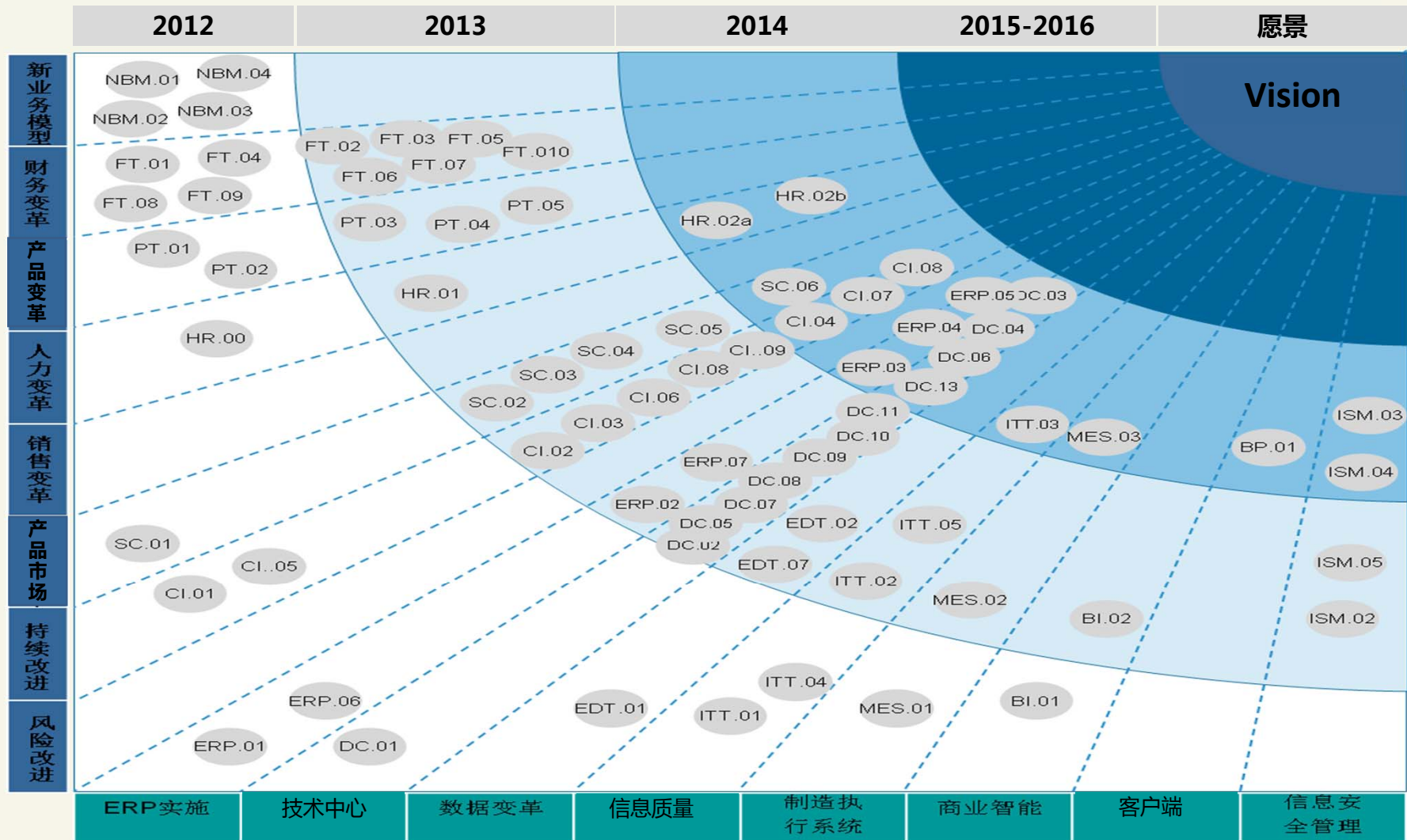
- 审阅BMT战略举措进度
- 审阅部分战略举措进度
- 文化价值观行为指标审阅
- 战略地图

## 10月 第一次审阅

- 审阅8大举措的管理质量
- 及时奖励优秀项目管理者
- 讨论如何将文化价值观评估落地的方法和手段

## 9月 BLM 初稿

- 达成共识的战略举措
- 确定BMT的管理方案
- Top5管理者行为守则
- 达成共识的战略目标
- 整合了EMT层面的洞察
- 确定EMT/BMT管理体系



## 第二章 高管VS一线团队协同机制

## 2.4 汇报方式-项目进度

原计划完成的任务、业绩指标	按期完成、延期及原因	
<ul style="list-style-type: none"><li>•</li><li>•</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>•</li><li>•</li><li>•</li></ul>	
下次待审阅的任务、业绩指标	问题、风险	求助、批复记录
<ul style="list-style-type: none"><li>•</li><li>•</li><li>•</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>•</li><li>•</li><li>•</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>•</li><li>•</li><li>•</li></ul>

# 主要内容 Main Content

## Part 1

### 人才管理促进组织战略



## Part 2

### 高管VS一线团队协同机制

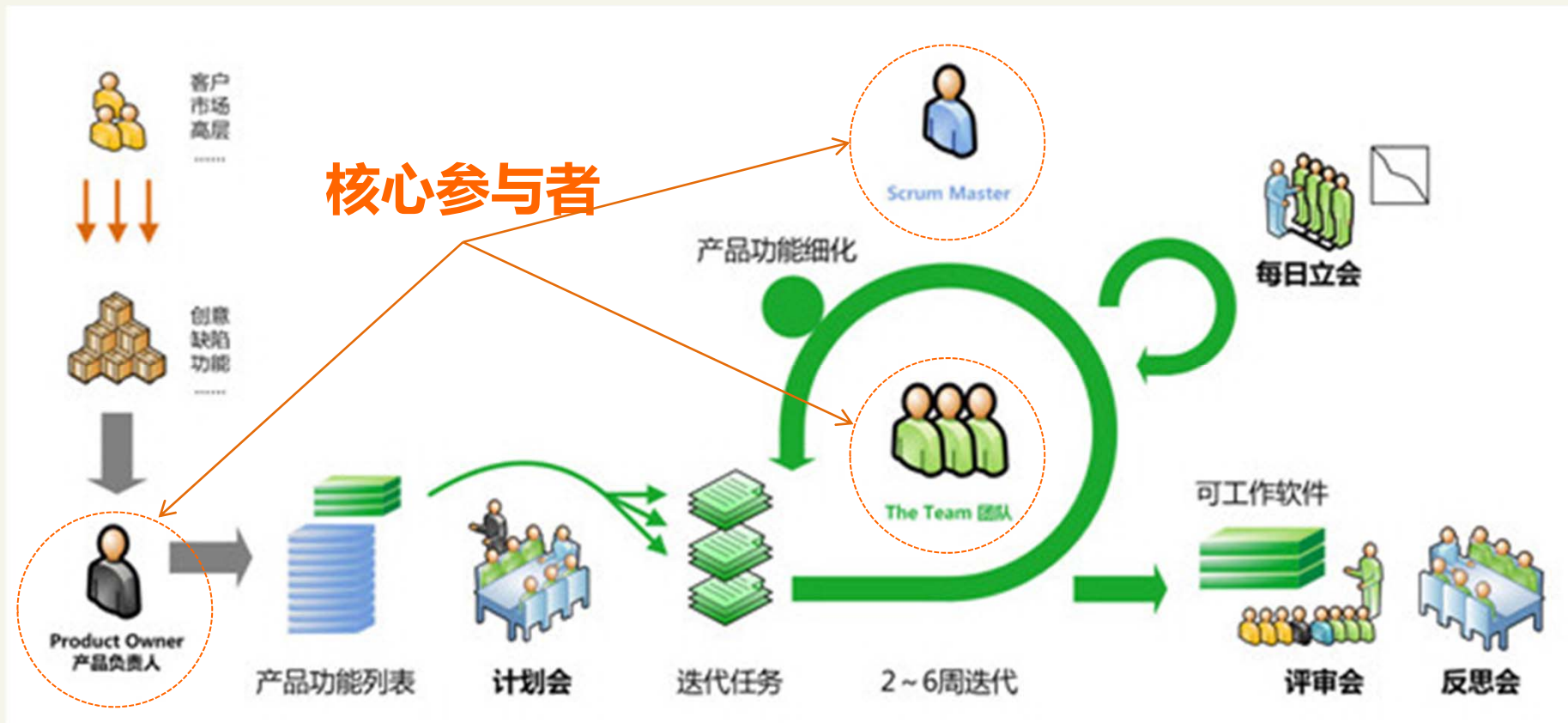


## Part 3

### 一线团队管理实践



敏捷开发 ( Scrum ) 是一种以人为核心、迭代、循序渐进的开发方法。在敏捷开发中，软件项目的构建被切分成多个子项目，各个子项目的成果都经过测试，具备集成和可运行的特征。



原某团队按照安卓/IOS进行团队划分，团队庞大，分工不明确，产生了不少问题

## 问题

- 1 硬着上或者砍需求，过需求成小“战场”
- 2 PM担心需求能不能排上
- 3 四五十人在一个会议室里过需求
- 4 定需求，仅排期就要2天时间
- 5 目标不明确，每件事N个人扛

## 为了破除内耗、效率低、产出低的魔咒，某团队尝试进行改革



40人魔咒

- 40人共同开发一件产品
- 分工不明确、责任不明晰、需求沟通存在严重阻碍



对模式的质疑  
微弱的投票领先

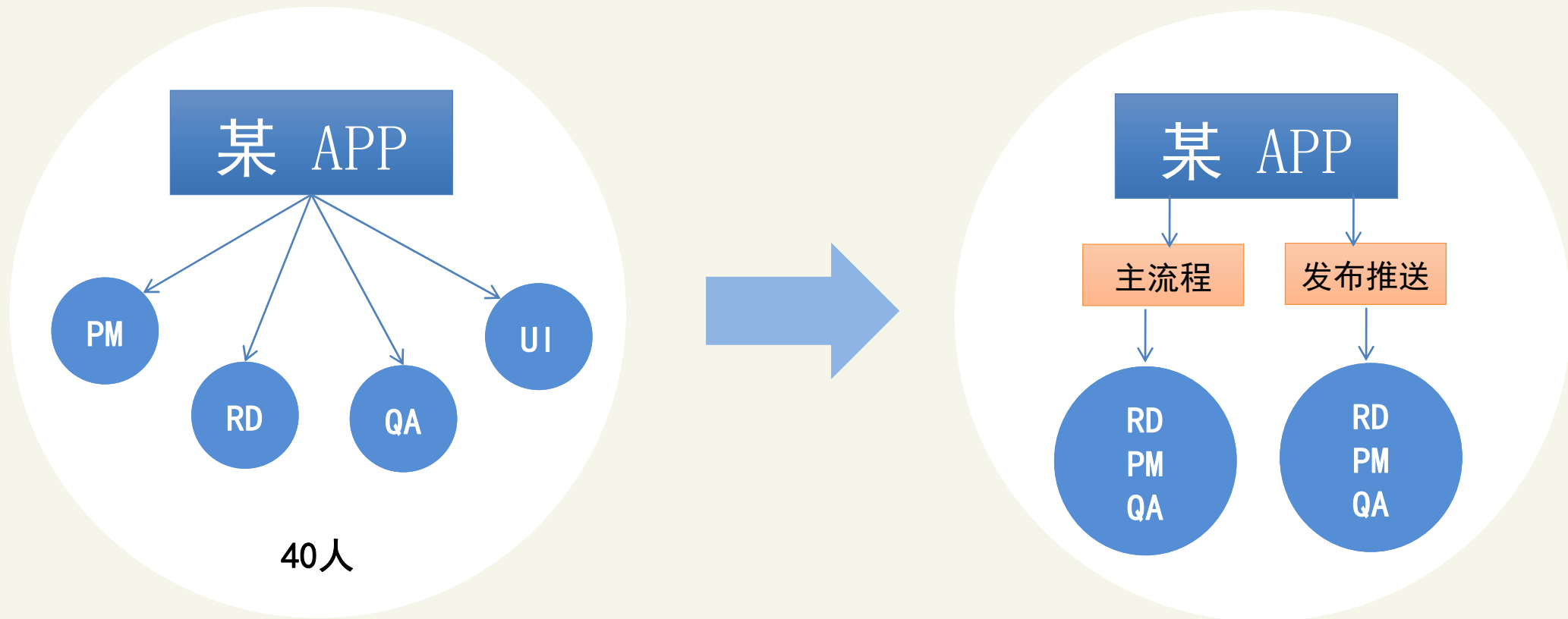
- 试图引入Scrum开发模式，来解决当下面临的内耗高、效率低、产出低等问题



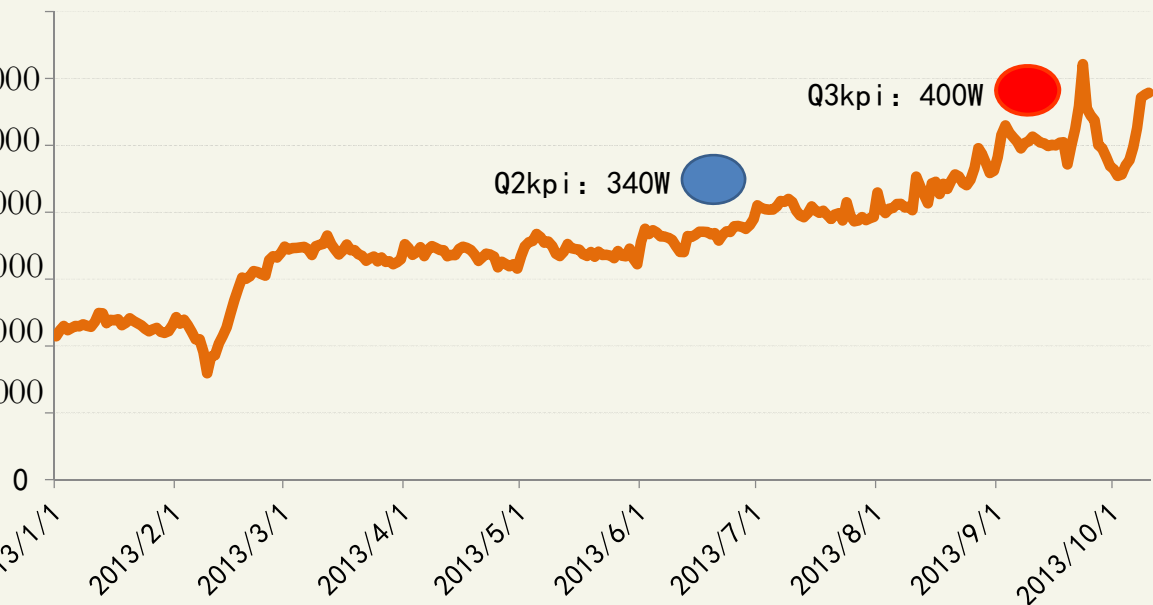
坚定执行  
龙门标局的激励

- 经过几个月时间的尝试，得到超出预期的效果，因而决定坚决执行

## 将团队分为多个自组织、独立运行、兼具RD/PM/QA的小团队



## 团队在各个方面取得了重大突破



A同学：彻底消除了四五十人堆在一个会议室里**憋三四个小时过需求**的痛苦场景。

B同学：大团队里**总可能有人混水摸鱼**，或者做了多少工作其他人也不清楚。小团队则完美规避了这个问题。无线事业部是我经历过的人数最多，士气最高，管理最扁平，沟通最容易，产品最好的团队。

C同学：最大的变化就是**组员对产品本身更加关心，对数据的执着几近狂热**，这是我从事技术工作以来从未见过的场景。

D同学：现在**RD也可以加入，也可以决定需求和上线需求**，最后的结果反而比之前上线的多，不过RD确实累了，因为要考虑的东西多了。PM，RD，QA更加融洽了。

E同学：尤其是龙门标局设立之后，从目标上来讲更清晰；从心态上讲更具有**主人翁精神**；从行动上来说，更具有效率。

F同学：分组模式对于我自己的感觉是**责任更清晰**，沟通范围小所以更有效。

## 结语 Epilogue



“

任何卓越公司的成功飞跃，靠的不是市场，不是技术，不是竞争，也不是产品。有一件事比其他任何事都举足轻重，那就是培养和留住好的员工。

”

——《从优秀到卓越》吉姆·柯林斯