



第六届工厂人力资源管理论坛

2018年4月17-19日 上海





联系我们

地址: 上海市武宁路99号我格广场办公楼1701室

邮编 : 200063

电话: +86 21 6056 1858

Fax: +86 21 6056 1859

邮箱地址: marketing@hrecchina.org

网站: www.hrecchina.org



西安组织重组计划分享

April17-19, 2018

西安组织重组计划

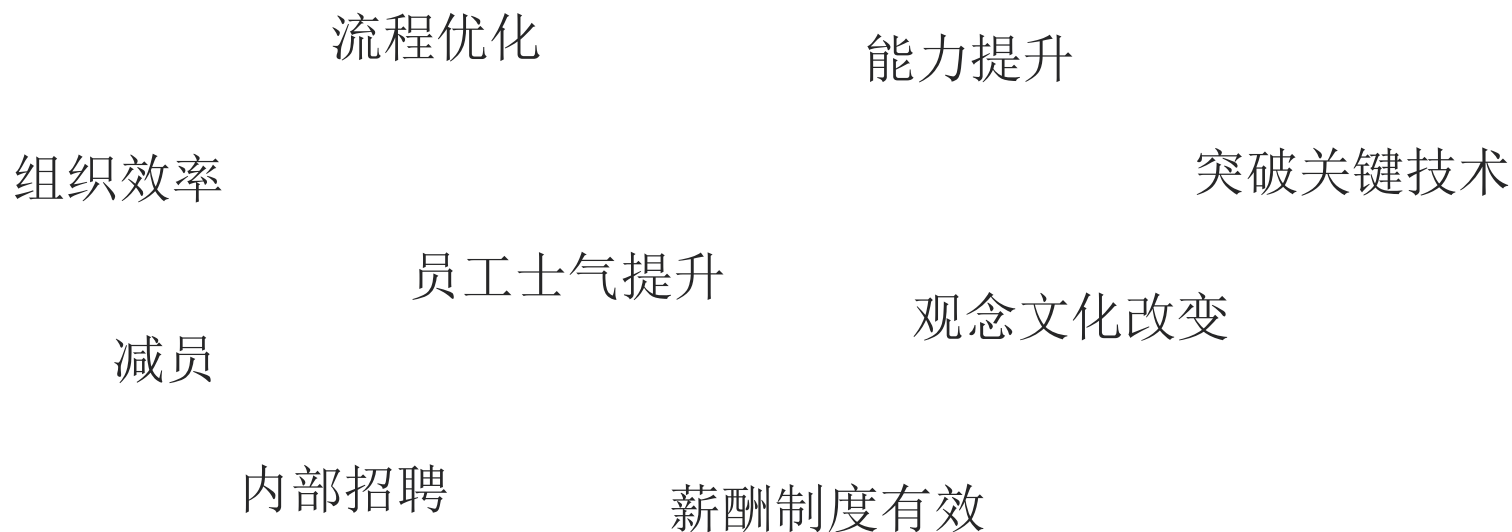
- 被动接受不如主动出击
- 变革效果=方案质量*接受度
- **HR**要具备设计思维能力
- 成功的变革只是个起点

被动接受不如主动出击

- 业务变化
 - 1989年1月1日成立
 - 设计、生产、销售全业务链
 - 2009-2016年一系列业务调整转移
- 企业面临困境
 - 2008年后金融危机企业订单减少
 - 2011年管理成员调整管理进入新阶段
 - 2012-2013年员工调整
 - 变革初见成效但是仍有瓶颈

被动接受不如主动出击

- 组织：基于客户价值优先原则，将西安建成基于价值流的组织结构
- 效率：人均生产率提高一倍，客户响应速度（交货期缩短）提高30%
- 减员：在保证正常生产任务同时，企业在册人数减半，全员重新竞聘上岗
- 敬业度：不能发生此前的不良社会影响，提升敬业度10%。



变革效果=方案质量*接受度

● 方案质量

□ 管理层认可

- 每个职能部门都要参与
- 统一未来企业变革方向

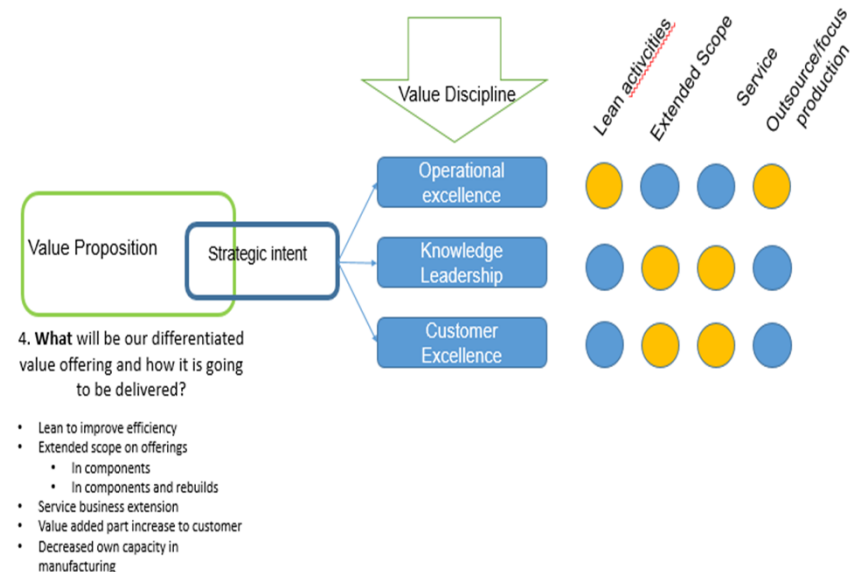
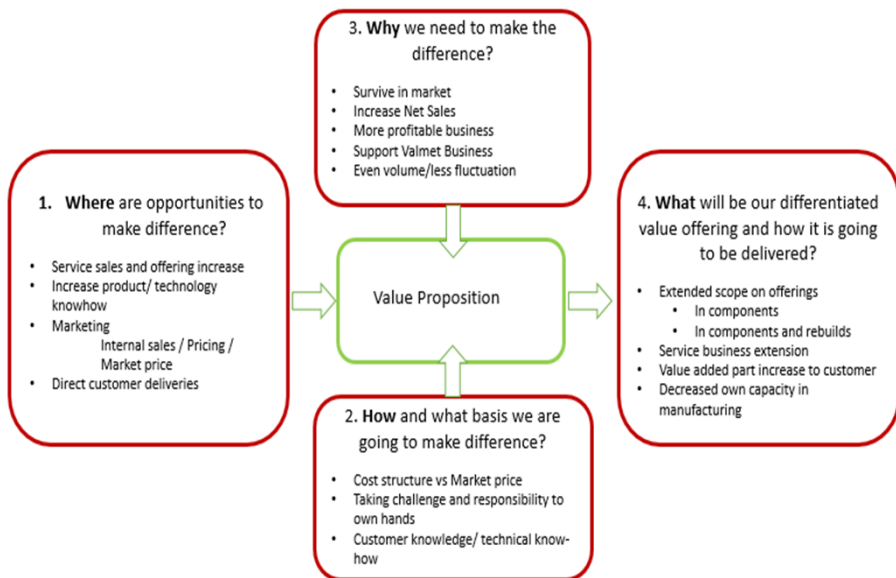
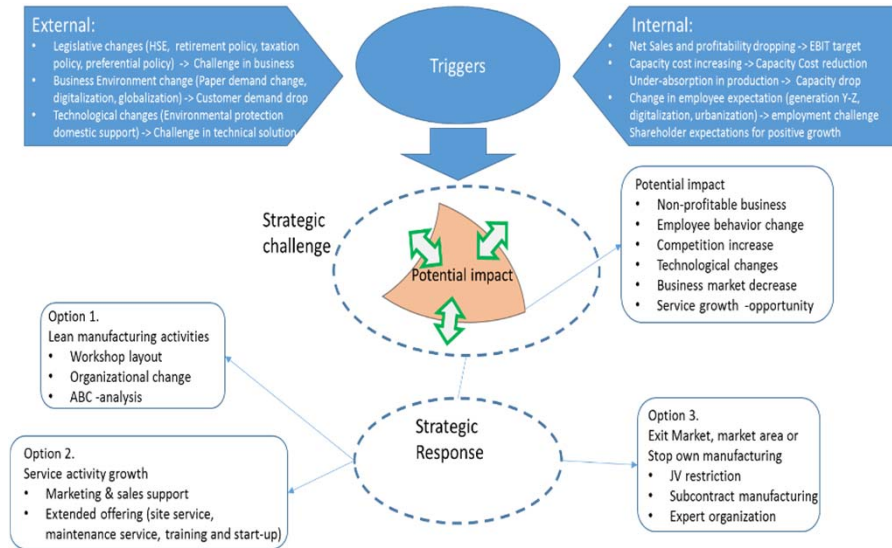
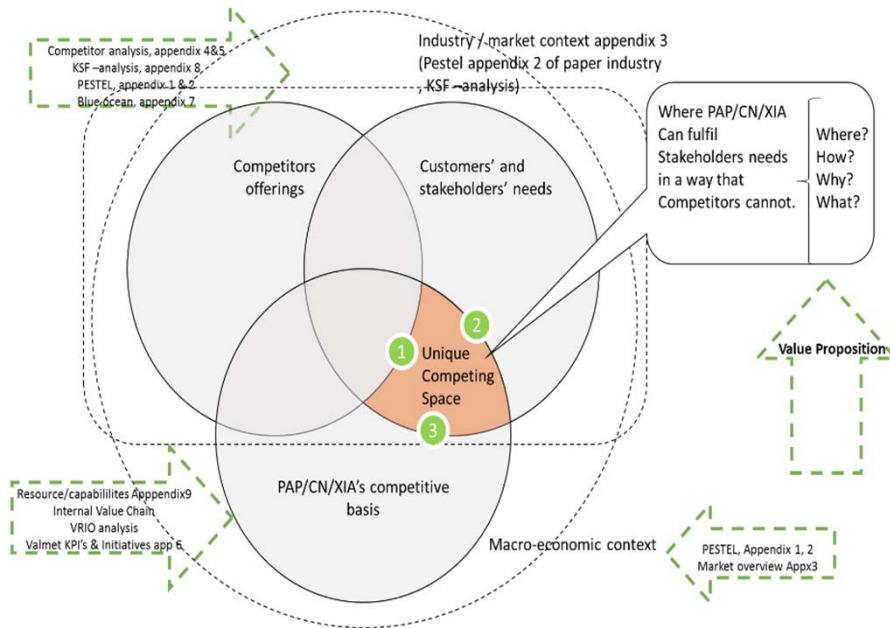
□ 客观分析

- PESTEL – China / macro economy/Xi'an-Paper industry
- Competitor analysis on key components in PAP/CN/XIA production
- Key Success Factor
- Resource based view
- Strategic resources and capabilities mapping

□ 符合总部战略

业务分析保证方案质量

INTERNAL



变革效果=方案质量*接受度

● 接受度

□ 启动阶段：

- 总经理谈话 1：1谈话—意见&建议
- 工作坊：总经理说：“我只是来支持的”

□ 过程阶段：

- 多层次：集团、管理层、工会、关键保留人员、重点人员
- 多角度：政策、项目进展、发展谈话
- 多渠道：集体、邮件、1：1、项目会

□ 结束阶段：总结成果，明确下一个阶段方向

HR要具备设计思维能力

- 德勤的报告：

- HR的**设计思维的重要性排在第5名**。其中，**中国的排名第一**。中国公司更期望HR具备设计思维能力。

- 设计思维：

- 就是利用人们的思维特征，打造出**下意识地按其意图办事**的环境

- HR基于“最佳客户体验”，由制定流程、制度、项目，转变为以员工为中心，**多视角的复合解决方案**。

HR要具备设计思维能力-控制“心流”

从众心理、提供“幸福感”、有“成就感”

离职的常见问题

- 对未来的恐惧
- 被抛弃
- 不公平
- 不被尊重
- 不要形成群体事件
- 不要影响生产
- 尽快签订协议

减员——合规、公平、高效

- 分批隔离：
 - 退休人员/低绩效人员/计划关闭的车间/部门经理
 - 脱离工作岗位、5个工作日，专注自己的实际情况
- 流程迭代：《离职通知书》+《离职须知》（技巧：做选择题）
 - 离职通知：奖金、遗留工伤、工龄、临时工、困难职工、双职工
 - 离职须知：社保转移、公司福利终止时间、常见问题联系人
- 分工明确：
 - 部门经理谈业务
 - HR谈政策
 - 总经理谈人情
- 公示制度：集体解读-个别答疑-签协议-公示额外补偿-离职流程-付款
- 特殊处理：
 - 完成项目
 - 棘手案例

组织重组

- 以员工为中心

- 成长发展
- 自我实现
- 公平
- 激励

- 多角度复合

- 如何综合运用**培训发展、招聘、薪酬福利政策、绩效管理**等人力资源专业解决
- 组织能力提升、文化建设和员工敬业度

HR要具备设计思维能力—多角度解决方案

- 组织能力：招聘+胜任力模型+人才发展项目
 - 内招文化、外招技能
 - “老+青”和“青+资深”搭档
 - 人才发展项目+辅导
 - 胜任力说明“是企业个人发展的纽带”
- 文化变革：质量体系+考核指标+奖励制度
 - 审计是很好的借口
 - 考核指标是指挥棒（HSE）
 - 鼓励好“行为”配合企业目标
- 人员敬业度提升：薪酬制度+胜任力开发+提供平台
 - 薪酬奖励制度驱动“心流”
 - 配合胜任力的发展，培训获得能力，能力带来收入增加
 - 弱化集权层级，强化分权协同

成功的变革只是个起点

● 变革成功

- 调整为4个加工中心为主，有8个职能部门支持的矩阵型组织结构
- 在册人数减半，管理人员减半。
- 能力成本：下降了40%，蓝领工人小时贡献翻倍，劳动生产率提高一倍。
- 员工敬业度：员工敬业度由前一年的47%提高到的67%。优异绩效的认可从72%提高到82%，员工对成长和发展的认同反馈由44%提高到58%。
- 人才良性发展：基于胜任力开展技能培训，基层技能提升显著；同时“M2W项目”培养的技术和管理储备人员进入管理层。
- 盈利性指标乐观：产品毛利率提升50%；扭亏为盈利；投资回报率提升15%。
- 客户满意度提升：交货期下降20%，质量成本大幅度下降。
- 美誉度扩大：改革实践成为集团标杆，对全球业务线产生启示，2017年2月总经理获得提升。

成功的变革只是个起点

- 部门磨合
 - 人力资源辅导支持+HR办公室设置
- 理念磨合
 - 辞退难以改变的管理人员
 - 辅导可以跟随的管理人员，价值主张讨论+内部调研
- 基层变革
 - 赋能型组织实践：**项目经理人/产品经理人制度**
奖励积分制度
 - 基层班组建设

