



第十七届人力资源业务伙伴年会

2020年7月8-9日，上海





联系我们

地址：上海市武宁路99号我格广场办公楼1001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





激发组织活力

助力业务发展

同程艺龙控股有限公司

徐敏-Belinda



同程旅行

重新规划赛道


统一认知



同程旅行

同程

艺龙



赛道之
激活个体

搭 · 建 · 人 · 才 · 发 · 展 · 体 · 系

赛道之一 激活个体

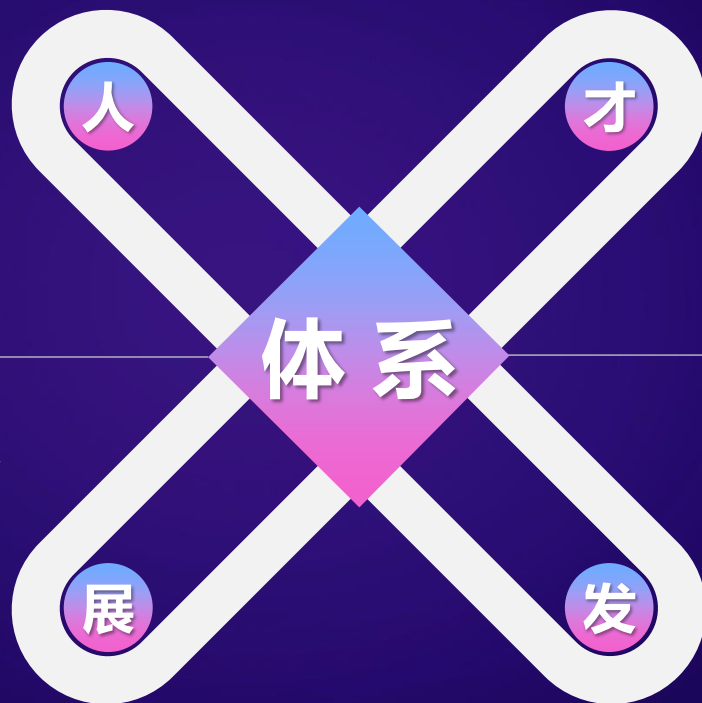
——搭建人才发展体系

通过深度参与

正视过往差异

--- 共见未来

--- 尊重历史



冰山模型

外显的



1

Skills 技能

2

Knowledge 知识

3

Values 价值观

4

Self-image 自我形象

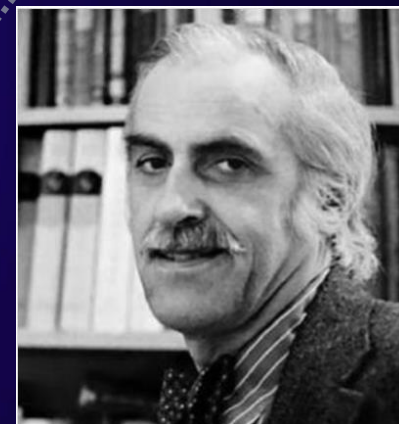
5

Trait 特质/个性

6

Motive 动机

内隐的



“素质之父”

代维·麦克里兰

-
-
-

组织能力的杨三角

企业成功的方程式

||

正确的战略 * 合适的组织能力



任职资格
+
胜任力



员工是否具备
组织能力所需的
知识、技能、素质?



四 “有”

选人有依据

努力有方向

行为有导向

培养有目标



赛道之一 激活个体

——搭建人才发展体系

能力付薪

薪酬体系

学习培养/个人成长/优胜劣汰

人才培养计划

做好规划/指明方向/能力取胜

职业发展通道

建立标杆/有据可依

胜任力模型
任职资格标准

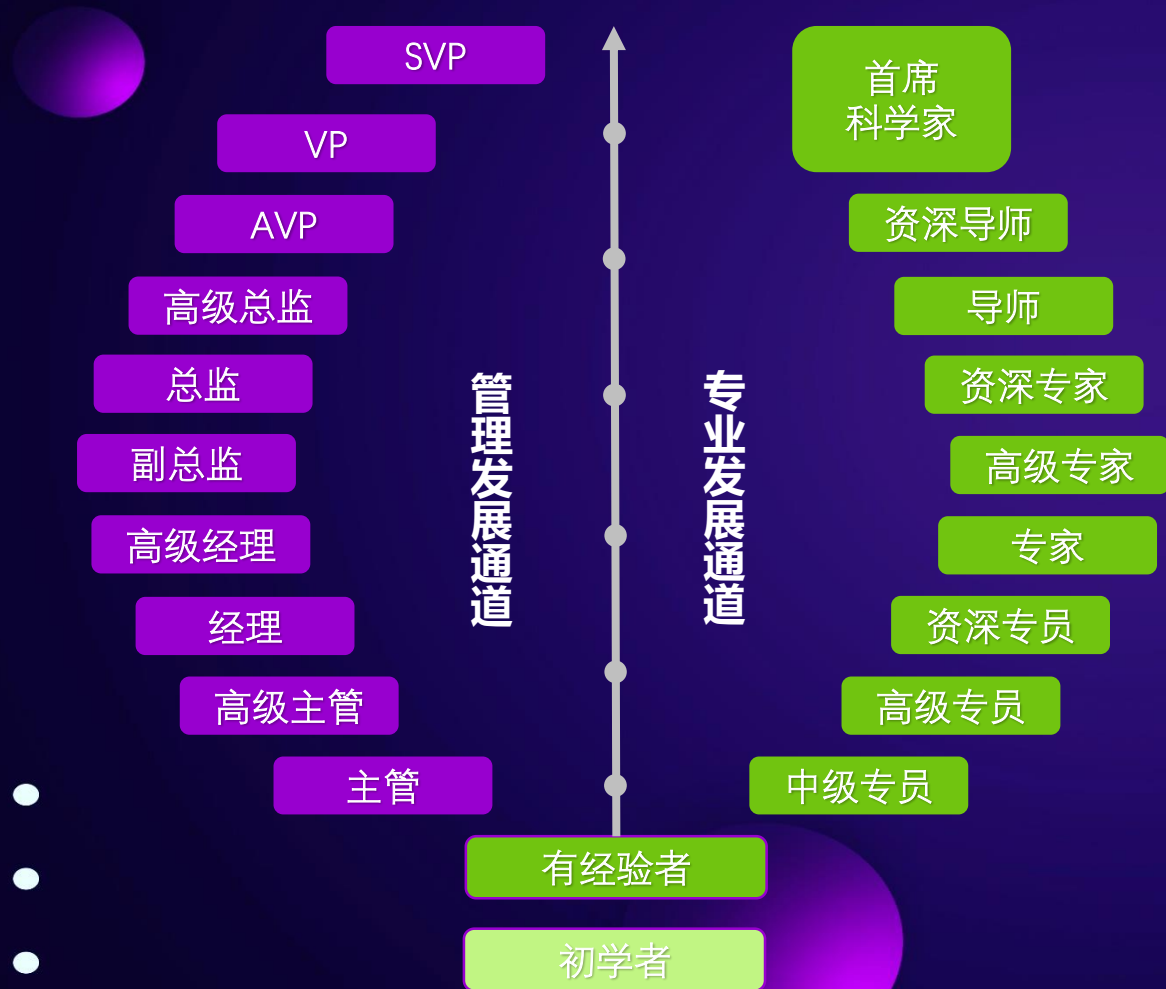
流程与方法



赛道之一-激活个体

--激活个体，深度参与

双职业发展通道



岗位体系

5个岗位条线
18个岗位子线
76个基准岗位

职级体系

2个序列
管理岗位10级
专业岗位12级

发展通道纵横打通

横向：跨条线发展、跨序列发展

纵向：专业岗12级，管理岗10级



赛道之一 激活个体

➤ 任职资格标准

➤ 人才培养计划

--激活个体，深度参与

➤ 晋升规则

➤ 薪酬配套

➤ 动态管理



“

激活个体

深度参与

”



赛道之一 激活个体

--激活个体，深度参与

超级玛丽带你一起开拓晋级之路



同程艺龙客户服务中心专业人才发展之路

动画

体系宣传形式年轻化，多元化
吸引眼球，增加传播速度



参与感

歌曲传播
MV录制

自媒体

抖音/微视/朋友圈
短平快的传播方式

小明走向人生巅峰的命运，
就在你的手中！

小明和小红是一对刚毕业、
出入职场的恋人。小明，
品如家的男朋友都已...



仪式感

项目发布会



赛道之一 激活个体

--激活个体，深度参与

80余人投入

结构拆解改善

年轻化

多元化

历时6个月

覆盖广

深挖团队需求

组织诊断

2000余人

人才数据分析

六大分会


百人访谈

激活人才

16个基因

30余次会议

全民共创



赛道之 激活组织

KPI+OKR · 敏 · 捷 · 式 · 绩 · 效 · 管 · 理

赛道之一 激活组织

——KPI+OKR敏捷式绩效管理



KPI承诺兑现



KPI让组织目标有效达成

统一语言让组织发声



OKR让组织战略有效落地

OKR激发挑战



赛道之一 激活组织

——KPI+OKR敏捷式绩效管理

承诺性 KPI

- 从组织目标、上级KPI出发制定
- 必须100%完成目标
- 必须优先投入资源
- 对组织当下有重要意义

- 从使命/长远战略出发制定
- 挑战性，可能不能100%完成
- 资源投入比较有限
- 对组织未来有重要意义

挑战性 OKR

OKR

是一种工具

- ✓ 能完成管理执行跟踪中的能力的补位
- ✓ 能够有效打造组织和团队的敏捷文化
- ✓ 是任务优先级、策略思考的赋能工具



赛道之一 激活组织

--OKR解决组织什么问题?

聚焦目标，力出一孔

激活个体，快速应变



统一语言，过程可视

公开透明，横向协同

让员工敢于挑战，助力团队间协同

赛道之一-激活组织

--让使用OKR成为工作习惯



统一思想

- 就工具应用
达成共识



行动自由

- 不考核→考核→积分制
强执行培养习惯
拓思维培养挑战



持之以恒

- 坚持过程追踪机制
容得下
各式各样的声音



保持敏捷

- 不断自我革命
系统助力闭环



感谢聆听

2020.06.05