



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

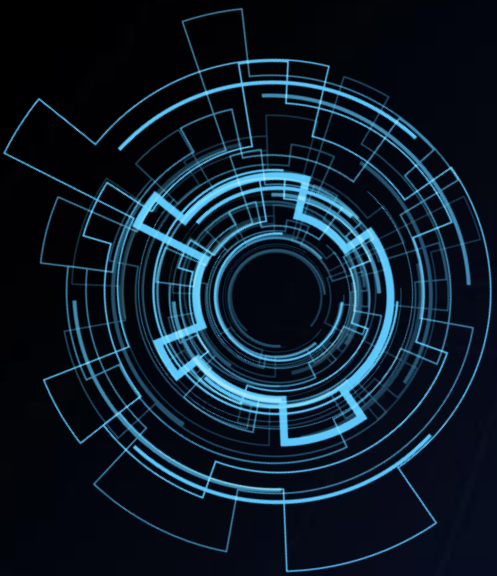
网站：www.hrecchina.org



晶科能源全球化进程

HR的价值与实践

晶科 HRVP
林玲



CONTENT / 目录

晶科全球化足迹

国际化与全球化

全球化进程与晶科的实践

实践一：人才全球化

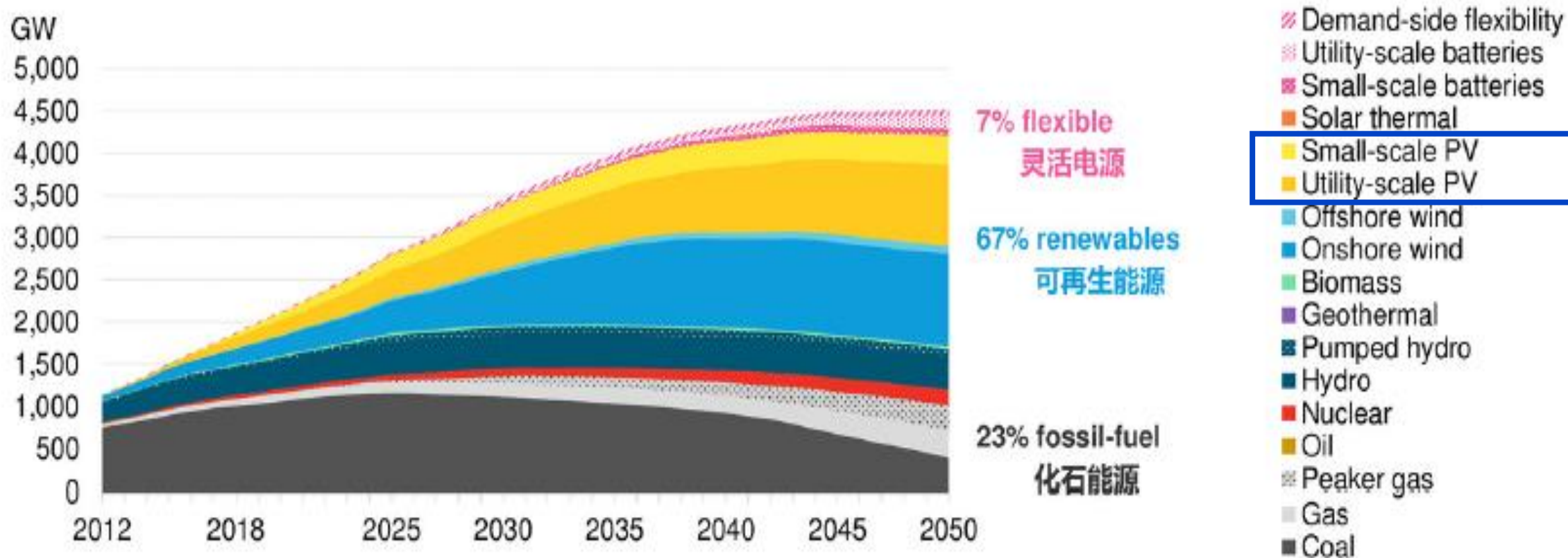
实践二：组织全球化

实践三：战略全球化

晶科全球化足迹

走进光伏 – 光伏未来发展趋势

Cumulative installed capacity, by technology 累计装机量



Source: BloombergNEF

走进光伏 – 第四次工业革命



来源：福布斯未来行业分析报告

走进晶科 - 晶科的业务版图

清洁能源 制造商



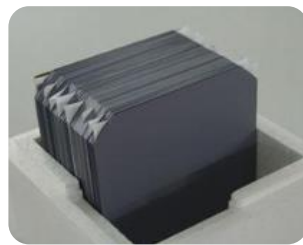
Jinko Solar
Building Your Trust in Solar



单晶硅/
多晶硅



硅锭/
硅棒



硅片



电池片



组件

清洁能源 投资商

晶科电力



项目开发



设计、采购



施工建设



项目融资



运营维护

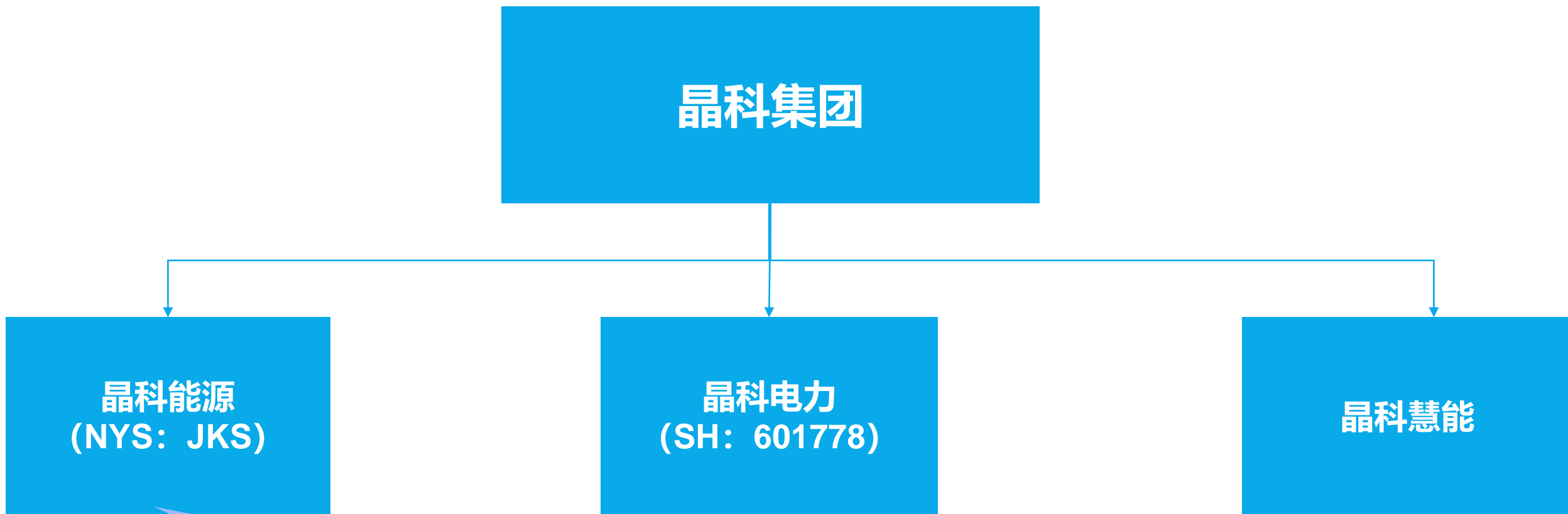
清洁能源一站式 服务商

清洁能源互联网

清洁能源大数据平台



晶科的业务版图



晶科全球化实践的先行者

晶科能源 – 全球最大光伏组件供应商



连续四年蝉联全球出货量第一

全球最具可融资性组件品牌

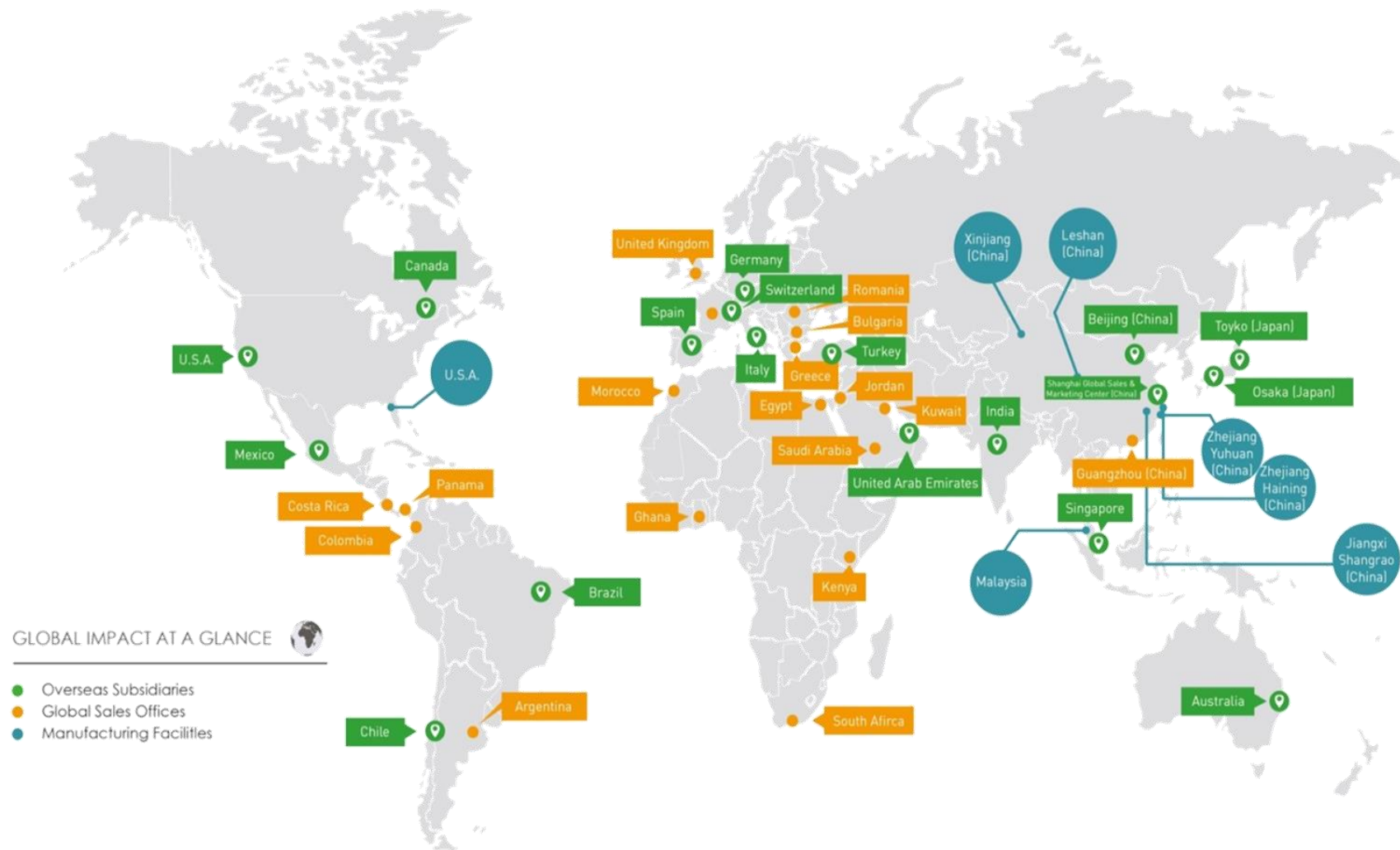
全球各大区域同步健康成长

单多晶组件功率世界纪录

Ranked NO.1 in the world for 4 consecutive years in terms of shipments (Unit: GW)



晶科能源 - 全球布局



7 全球工厂

35+ 营销网络

140+ 销往国家

3500+ 全球客户

13500 全球员工

当“疫情影响全球”

“同气连枝，共盼春来……”



Japan
Korea
Singapore
Srilanka



Thailand
Philippines
U.S.A



Israel
Australia



Italy
.....

全球化 vs. 国际化

国际化

海外有
市场

产品卖
出国门

赚外汇

全球化

全球资源
整合

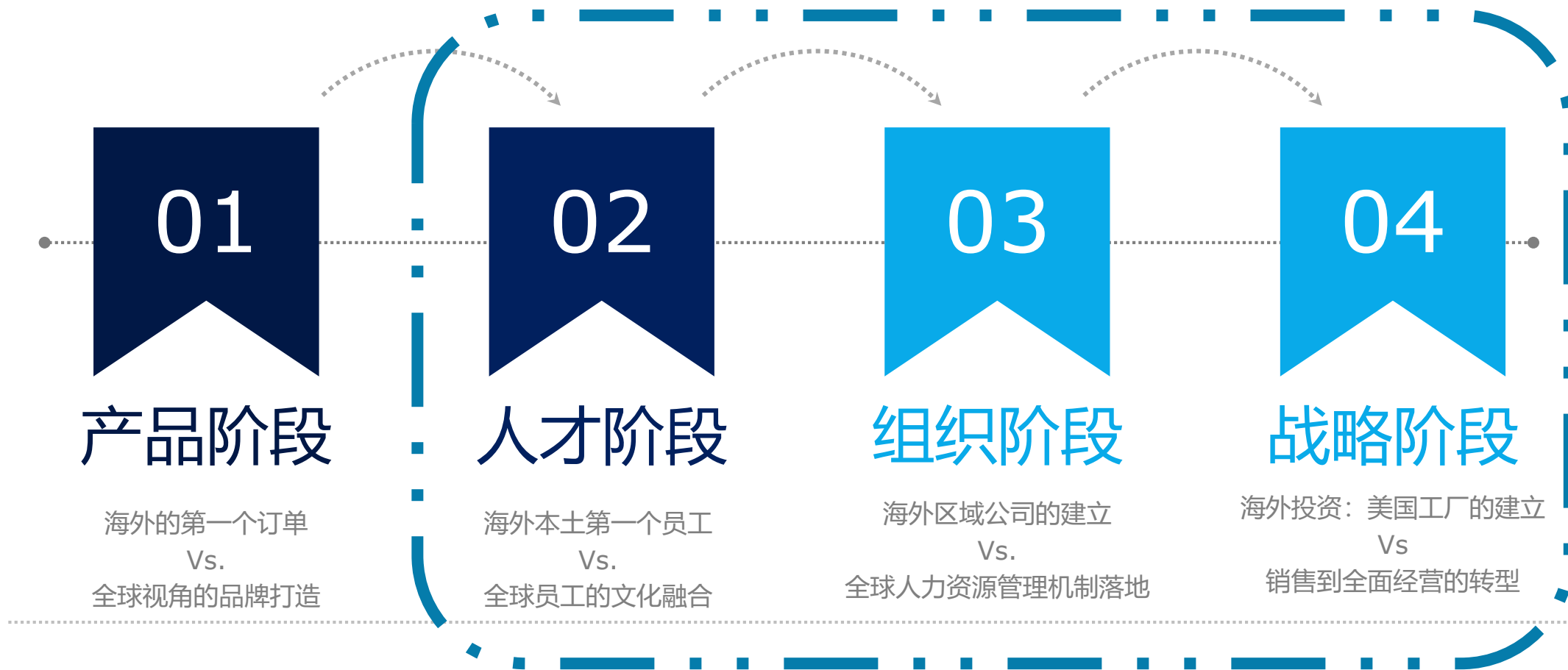
全球
制造

全球
视野

全球
投资

全球
营销





晶科全球化进程的故事

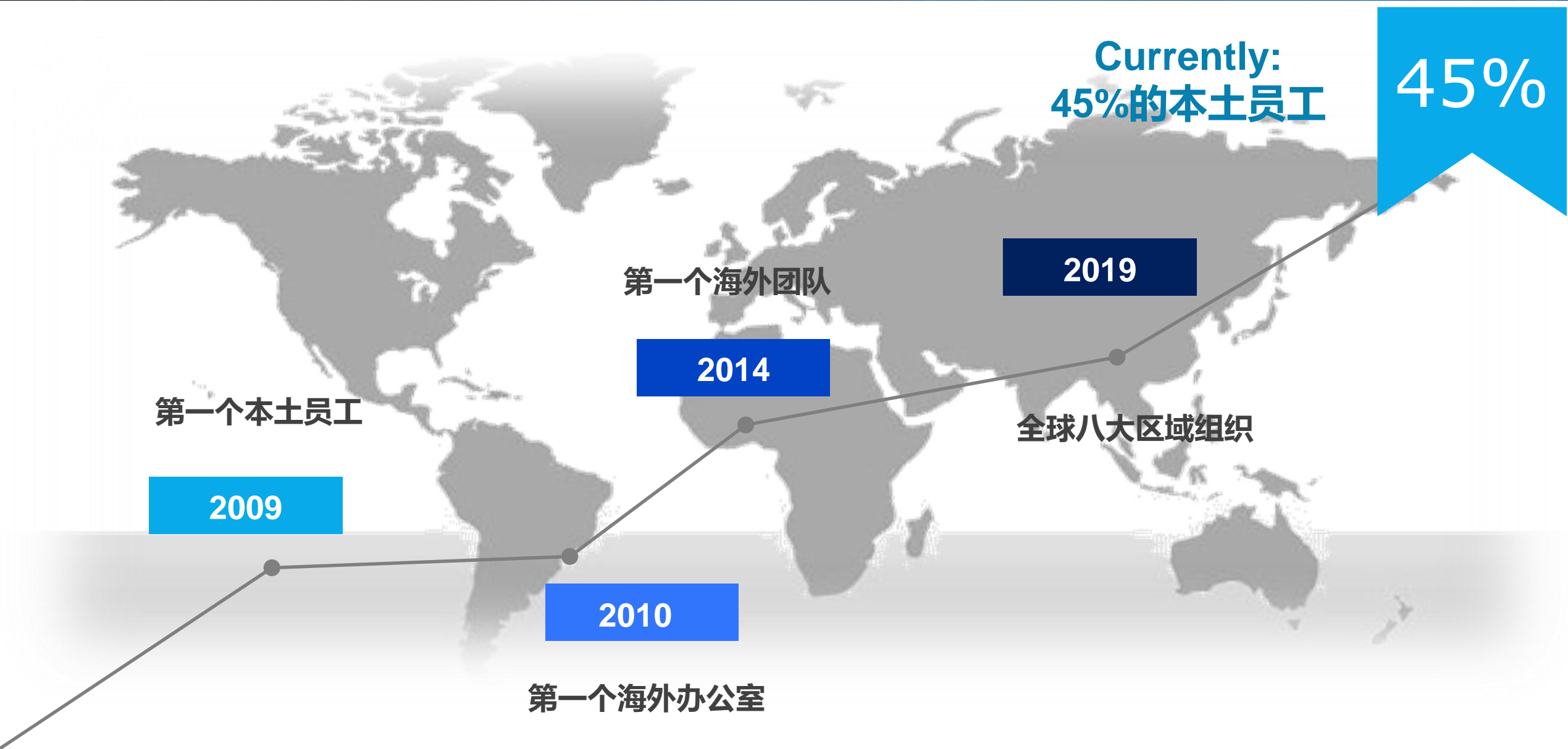
01 人才全球化

挑战一：全球人才招聘

挑战二：跨文化管理

挑战三：全球人才储备

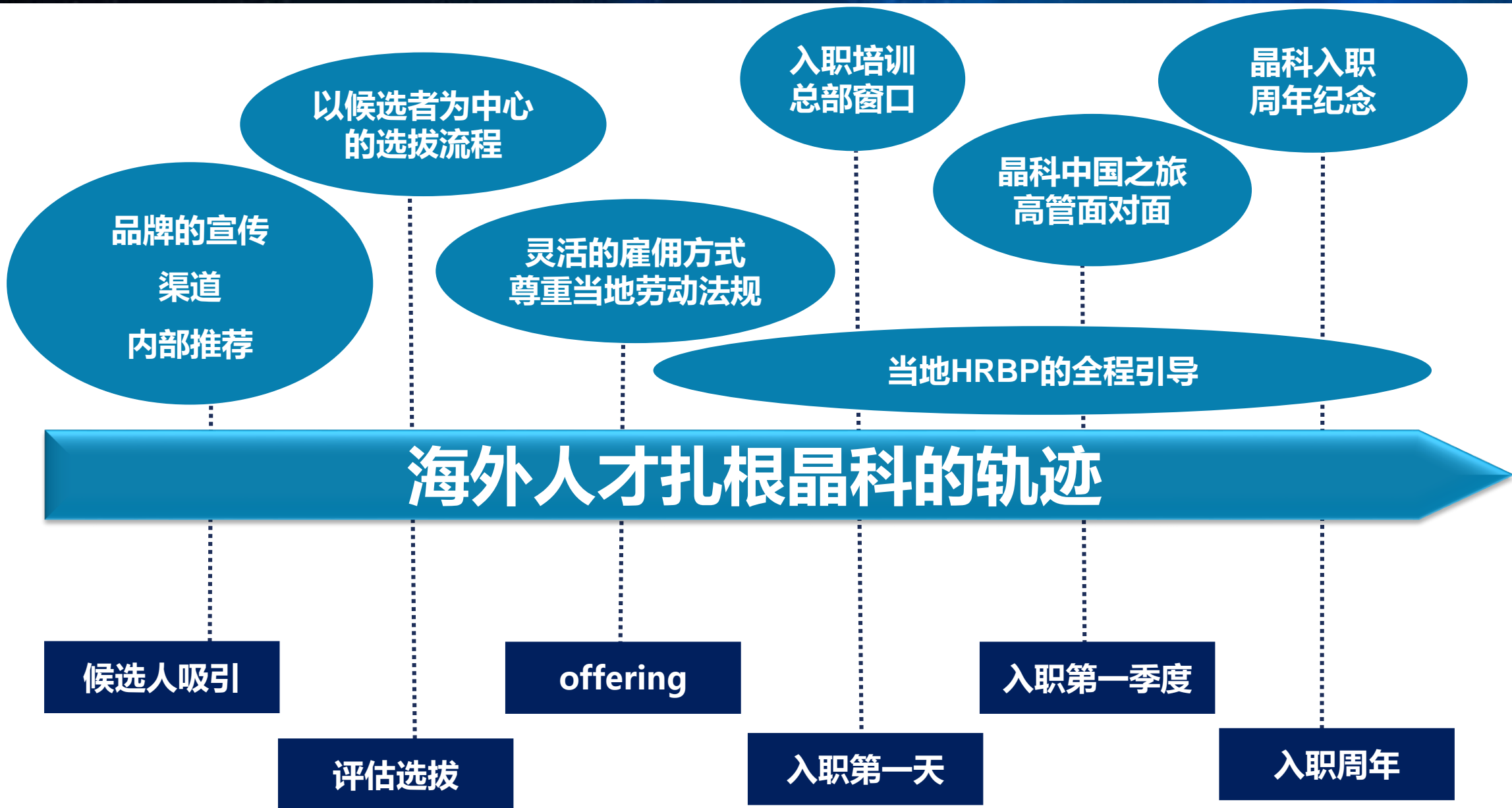
01. 晶科人才全球化的里程碑



全球的员工 VS 服务全球的HR团队



01. 挑战一：海外人才招聘



01. 挑战二：跨文化管理

拥抱新员工
每一位海外员工都会到上海总部参加培训、工厂参观，增加归属感和自豪感

各区域组织匹配当地HRBP
各区域匹配HRBP
时刻关注员工需求
BE THERE



敬业度调研与反馈

每年进行全球敬业度调研，深度分析每一位员工的反馈，像“写情书”一样写给全球员工的反馈

全球访谈

走遍五大洲，到过全球办公室与每一位员工访谈

全球职级体系

薪酬福利体系

人才评估体系

培训体系

.....

01. 挑战二：跨文化管理

Why Jinko?



放大员工心声 Voice of Employees

超过全球 **75%** 的高绩效公司

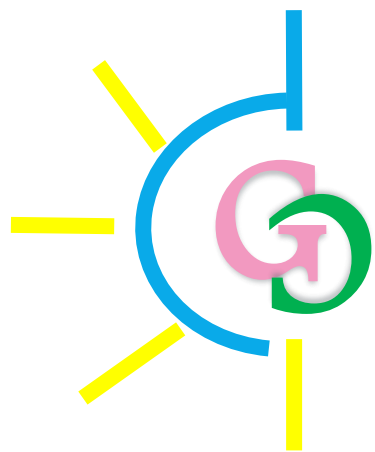
92% 员工有意愿额外付出, 推荐晶科

95% 员工绩效目标清晰, 部门内互信协作

93% 员工认识并尊重个人的差异性



01. 挑战三：全球化人才储备



GCT
Global Commercial Talent
全球商业培训生计划



GCG
Global Commercial Growth
全球商业精英计划



晶科基因

晶科文化价值观、晶科经营理念&业务模式、晶科专业能力等；



全球视野

可再生能源行业发展趋势、晶科全球化战略布局、区域市场商业环境等



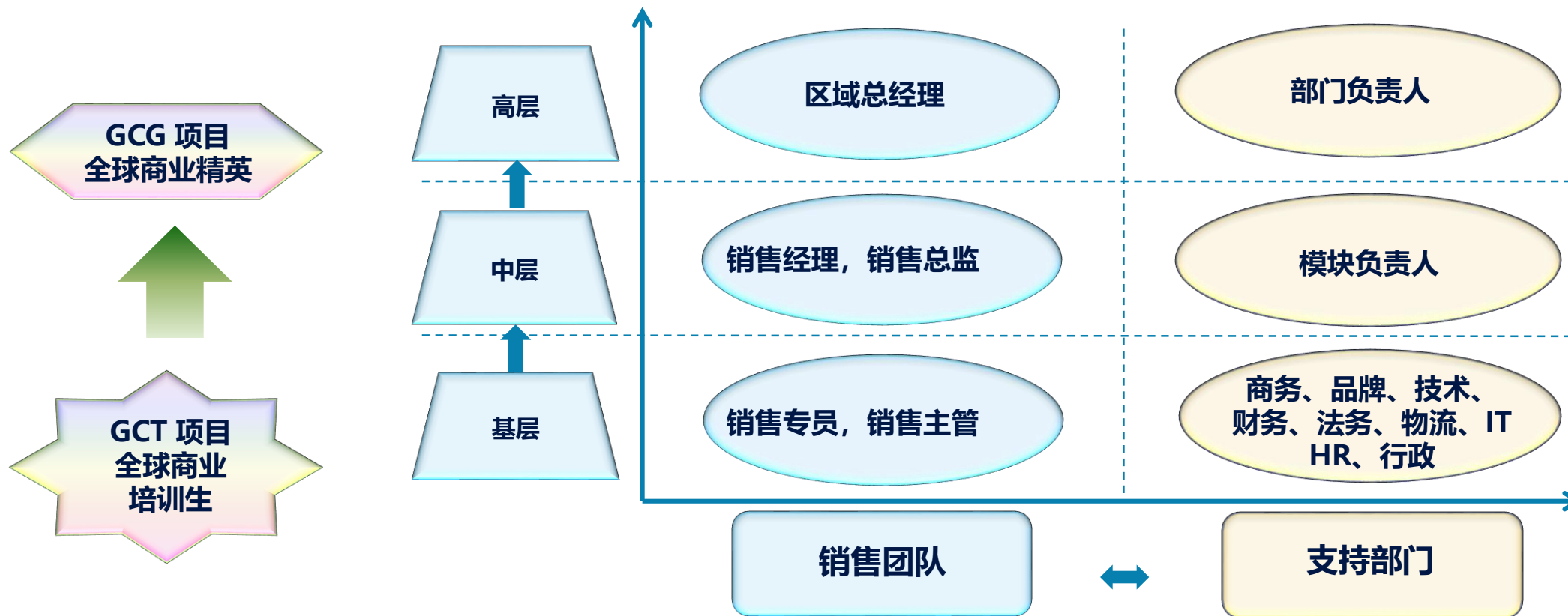
商业智慧

商业思维、趋势判断、业务敏感与机会发掘、商务合作与共赢等；

01. 挑战三：全球化人才储备

GCT&GCG

立足于晶科能源全球营销中心的人才培养体系，
打造未来的职业经理人



海外分公司的轮岗，是整个设计中最为重要的环节。

01. 挑战三：全球化人才储备



Ceres

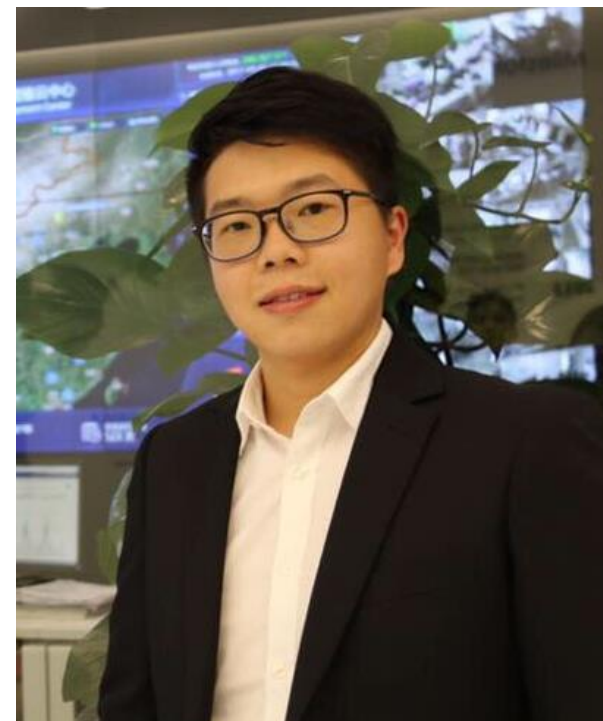
定岗部门：南亚区

定岗职位：南亚区总经理助理

王杰毕业于西南大学应用心理学专业，在GCT项目两年在中国区、销售运营、南亚区经历了轮岗训练，完成了较为全面的学习，具备出色的商业敏锐度。



@不可思议的印度



Michael

定岗部门：南亚区

定岗职位：销售经理

王同舟毕业于新加坡国立大学项目管理专业，加入晶科以前在通用电气工作，GCG项目两年间在大客户销售、产品管理、南亚区销售经历了轮岗训练，对产品营销策略、客户研究、市场分析、项目规划等有过系统性思考和全面训练，有成为销售团队新生代人才的发展潜力。

02 组织全球化

抓手一：组织的功能下沉，做实区域公司

抓手二：以结果为导向的绩效激励制度的引入

抓手三：尊重区域差异的绩效制度体系

02. 以组织、绩效为抓手，渐进式推动晶科的管理落地

法治



观念的塑造和统一

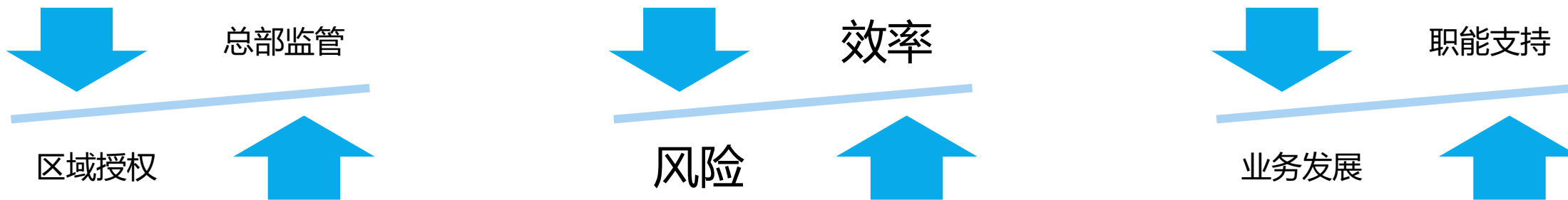


合规



绩效 & 组织

02. 分阶段的组织的功能下沉，做实区域公司



关键举措

区域职能下沉

- 调整公司总部部分职能部门的职责划分；
- 职能部门权限下放到区域，区域内形成自我监督机制；
- 强化区域管理，做实区域；

核心业务能力 (营销能力)

- 提成销售人员的能力，形成狼性的销售组织；
- 增强协业务与职能协同作战的能力，形成晶科业务铁三角；



02. 以结果为导向的绩效激励制度的引入

激励变革一：以结果为导向的激励



签订目标者任状 (KPI)



季度

监控
评估
展示



绩效
红绿灯



超出/达到目标



几乎达到目标



低于目标

02. 尊重区域差异的绩效制度体系

激励变革二：区域差异化激励体系

目标差异化

生存线 **必保**，
战略目标 **必赢**，
战略意图 **“挑战不可能”**

指标差异化

八大区域分析

晶科增长

A类区域 (收入)

B类区域 (利润)

C类区域 (市场份额)

关键业务
指标差异化
考核

市场增长

奖励差异化

引入奖金包，引导
区域多劳多得，鼓
励冲锋

03 战略全球化

抓手一：区域总经理的转型

抓手二：应映业务需求的动态组织调整

03. 引领区域总经理转型：从销售领导到“R CEO”

引入未来对区域总经理的要求，牵引区域总经理从关注销售、到关注运营、再到区域策略，从而完成从大Sales到销售领导者，再到区域RCEO的转变。

未来区域总经理评价 —— “五力”模型

- 在业务层面关注管理者**客户服务能力**，**业务拓展能力**及**盈利能力**；
- 在团队层面关注**组织能力的提升**；
- 个人层面关注管理者**个人能力**的发展。



03. 应映业务需求的动态组织调整

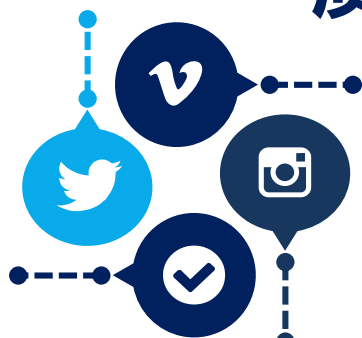
以提升客户价值为目标，产品经理赋能与职能下沉

核心：提升客户价值

我的客户关心什么？

价格

质量



投资回报

服务

总部：四大模块

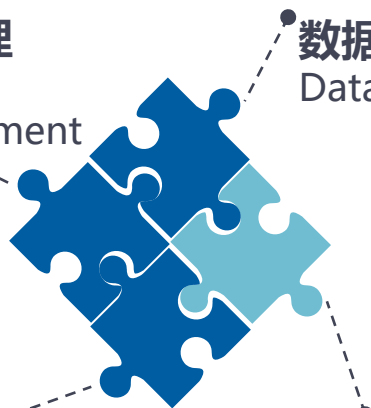
总部能做什么？

产品管理
Product Management

数据中心
Data Center

市场分析
Market Analysis

年度预测&规划
Annual Plan



区域：客户关系管理

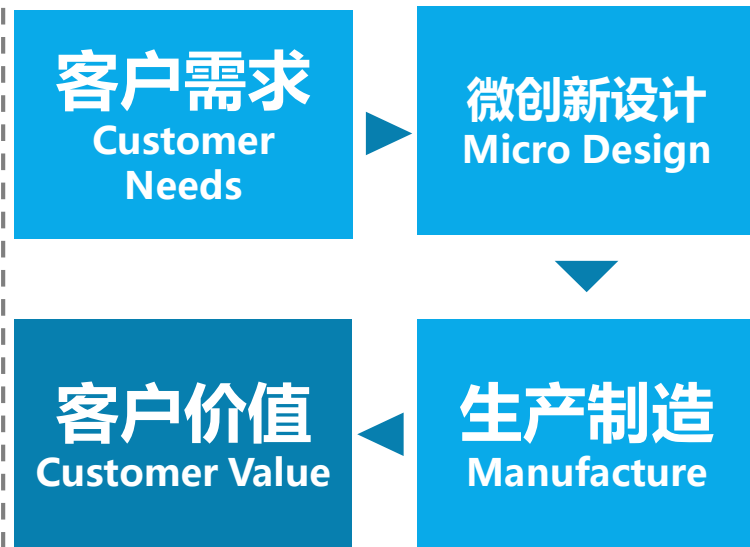
区域能做什么？

客户需求
Customer Needs

微创新设计
Micro Design

客户价值
Customer Value

生产制造
Manufacture



- 建立从客户需求到微创新设计的生产制造全链条的反馈流程
- 打造具有区域定制化产品微设计能力

A large Earth is shown from space, with a digital grid overlay on the right side. The grid consists of small blue squares that fade out towards the right. The Earth is dark with some city lights visible. The background is a deep blue space with a few small stars and a small planet in the distance.

谢谢