



2019 中国

组织发展价值大奖

获奖案例集

主办方



全程支持



# 前言



由智享会主办的 2019“中国组织发展价值大奖”于 2019 年 5 月正式开展。本次大奖延承“价值大奖”系列评选宗旨，旨在打造中国“权威、专业、广具公信力”的人力资源奖项，以“汇聚优秀企业、发现杰出实践、引领人力资源行业发展”为目标，全程不收取任何费用，秉持公平、公正、公开、透明的原则，邀请 8 位组织发展任用领域的资深专家组成的评委团严格把关（排名不分先后，以姓氏拼音字母顺序排列）：时任蒂森克虏伯电梯（中国）首席人力资源官陈敏、时任海尔人力资源平台总经理纪婷琪、时任一汽 - 大众组织发展与流程负责人刘传凯、时任梅特勒·托利多中国区董事长罗群、时任腾讯组织发展总监骆耀程、时任亚太区人才管理与组织发展总监施重凌、时任罗氏诊断产品（上海）有限公司人力资源部总监张红霞、时任苹果公司亚太区高级人力资源业务伙伴赵晴，联合评审团主席人力资源智享会 CEO 金景以及评委团特别顾问睿进管理培训中心总经理、首席顾问林昭武共同参与评选工作。

本次评奖流程严谨，分为初选、复选和终选三个环节。评委们严格遵循评选原则，对所有参选案例进行严谨、细致的审读；在复选阶段，他们更是前往各家入选企业对案例的真实性和实践效果深入求证，以实际行动彰显了本次评奖的“公正、公平、公开、严谨、专业”。经过历时半年的“优中选优”，9 家企业案例入围终选，分别获得“最佳组织创新奖”、“最佳组织与文化整合奖”、“最佳组织变革管理奖”、“最佳组织效能提升奖”和“价值案例奖”。

## 2019 中国组织发展价值大奖

### | 评委团主席 |



**金景**  
CEO  
人力资源智享会

### | 评委团成员 |

排名不分先后，以姓氏拼音字母顺序排序



**陈敏**  
时任首席人力资源官  
蒂森克虏伯电梯(中国)



**纪婷琪**  
时任人力资源平台总经理  
海尔



**刘传凯**  
时任组织发展与流程负责人  
一汽-大众



**罗群**  
时任中国区董事长  
梅特勒·托利多



**骆耀程**  
时任组织发展总监  
腾讯



**施重凌**  
时任亚太区人才管理与组织发展总监  
霍尼韦尔



**张红霞**  
时任人力资源部总监  
罗氏诊断产品(上海)有限公司



**赵晴**  
时任亚太区高级人力资源业务伙伴  
苹果公司

### | 评委团特别顾问 |



**林昭武**  
时任总经理，首席顾问  
睿进管理培训中心



# 颁奖典礼照片



## 2019 中国组织发展价值大奖

# 获奖名单



### 最佳组织创新奖

汇通达网络股份有限公司



### 最佳组织与文化整合奖

方正证券股份有限公司



### 最佳组织变革管理奖

库博标准投资有限公司



### 最佳组织创新奖

福建网龙计算机网络信息技术有限公司



### 最佳组织效能提升奖

广汇汽车服务集团股份公司

# ▶ 最佳组织创新奖

汇通达网络股份有限公司



# 组建“四懂四会”的达人铁军队伍

## ——汇通达会员店运营团队建设

汇通达是一家立足于网络，服务于农村的互联网公司。使命是让农民生活得更美好，经营理念是做大会员店的生意就是最大的生意。在这种企业文化的引导下，汇通达成立以来就不断致力于为广大农村平台以及会员店提供“5+”（+商品、+活动、+粉丝、+工具、+金融）、“5帮”服务。

本案例荣获 2019 中国组织发展价值大奖“最佳组织创新奖”

编辑整理 /August Xu

### 成长带来的烦恼

汇通达 2010 年成立，2018 年覆盖全国数万个乡镇，拥有 600 多家平台公司，近 10 万会员店，但发展过快也给公司带来了不小的烦恼。

之前，汇通达对于乡镇的服务主要依托于平台的客户经理以及少量的电商顾问，由分公司的运营团队给予支持和协助。但是平台运营人员缺少统一的培训，并且前期农村服务主要依托于熟人关系，对员工能力要求相对较低，因此人员综合素质参差不齐。

另外，平台客户经理同时需考虑平台自身的销售，对会员店的服务频次低且持续性差。然而，会员店由传统的夫妻老

婆店转型为运用互联网工具的智慧门店是个漫长的过程，并且在这个过程中会员店的使用习惯难以养成，需要定期有人沟通交流。

同样，由于公司快速发展，导致优质的会员店在全国各地较为分散，优秀案例难以复制成面。大多数地区的区店客代未形成合力，各自为政，缺乏整体协同性，没有达到预期效果。

除了承受着自身业务的困扰，汇通达还要时刻警惕竞争愈发激烈的外部环境。如今，农村市场越来越受重视，阿里、京东、苏宁等巨头，业务开始下沉，蚕食会员店。除此之外，一线大厂专卖店体系的排他性也非常强。汇通达虽然起步较早，但因为服务落地慢，还没有形成坚固的壁垒，更

何况双拳难敌四手，根本难以抵御对手的强烈冲击。

### “达人铁军”成立

面对“内忧外患”，人力资源部门通过与业务部门沟通，围绕会员店服务落地，真正帮助会员店增值升级、做大生意，决定打造一支服务前线、“四懂四会”（懂企业、懂农村、懂客户、懂商品，会工具、会活动、会零售、会服务）、专职专业的服务地推团队“达人铁军”。

铁军的基本职能主要包括：传递使命，将汇通达运营模式赋能会员店，做大会员店生意；服务会员店，做黏会员店，利用自主研发的汇掌柜、超级老板等工具，以及线下活动牵引和其他“5+”植入，帮助乡镇上的

夫妻老婆店把生意做大。

## ➤ 架构体系：铁军管战斗，BP 管思想

整个项目由总部推进，分部执行。总部成立项目组，负责铁军人员管理，建立服务标准，获取业务结果。

汇通达每个分部都设有一个达人铁军团队（10人），同时设立活动策划和培训岗位给铁军赋能。每个团队有一个负责人和一个政委（HRBP 担任）：负责人管理业务；政委关注铁军的心理、情感、成长等方面的内容，给予其指引和帮助，但最重要的工作是进行价值观评估。

## ➤ 培养方法：短期培训 + 长期培养

自 2018 年 8 月第一批达人铁军成立以来，汇通达始终坚持集中培训，采用“军训 + 课训 + 实战”的整体培养策略，通过三个阶段的持续培养，从认知到实践，打造专业服务团队。

集中培训共 3 个月，分为两个阶段：第一阶段是在总部进行新员工入职培训，包括军训和课训两部分，培训时间为 15 天左右。军训是为了提高新员工的集体荣誉感、对企业的归属感以及纪律意识。课训以面授为主，传授理论知识。第二个阶段是实岗带教。入职培训后，新员工会被分配到已经成熟的区域，然后由成熟的铁军人员进行一对一带教。

经过系统的入职培训、实岗带教和淘汰之后，留下来的便是一个合格的正式员工，然后这些人会被分派到各自的服务区域。通常一个城市的郊区或农村会分为 3-4 个片区，被派来的人将自己负责一个片区。

为了后续铁军人员能够更好地成长，项目组还提供了线上与线下相结合的长期培训机制。利用线上平台，项目组可以上传内部的录播课程以及举办月度主题学习活动。课程既包含专业技术类课程，也包括阶段性活动的推广。主题学习活动即每个月都会有半小时或一小时的专题培训，如沟通技巧、心理学知识、时间管理等。线下培训会有月度

的分部集中培训以及季度的总部集中培训。

## ➤ 人员管理：从招聘到考核再到激励

铁军团队的管理分为两个阶段：第一阶段为入职前 6 个月，此阶段以总部管理沟通占主导，通过集中培训、定期沟通、垂直管理等方式，给工具、给方法、给支持，帮助铁军快速适应和融入组织。在这个过程中，管理权逐步下沉，6 个月后转变为分公司管理为主导，由战区区长和 BP 带教以及用实际行动影响，最终实现赋能目的的管理机制。

### 1) 节奏化、属地化的招聘。

2018 年 6 月，达人铁军项目开始启动招聘。铁军成员的招聘不是一次性全部到位，而是有节奏地进行，分批配备。比如 2018 年成立该项目时，初步计划要招聘 300 人。根据规划，2018 年 3 季度目标招聘 40 人；4 季度目标为 60 人；2019 上半年和下半年各招聘 100 人。

招聘的另一大特点是属地化。因为汇通达分部众多，铁军人员会根据分部的需要进行招聘。项目组会提前规划好 300 人要从哪个城市、哪个地区招聘进来。比如，南京的分部需要人员，就会优先考虑从南京当地或其周边城市进行招聘。因为铁军的服务是面向农村，就必须对当地的环境、方言等有一定的了解。

因为该项目是一个持续的组织变革形式，再加上项目组对铁军设置了严格的考核机制。第一次考核设置在新员工的入职培训期间，针对培训内容进行考核，及时淘汰一批不合格的人员。第二次考核是在实岗带教期间，以 KPI 方式进行考核，又会淘汰一部分人员。所以人员一直处在不断淘汰、更新和补充的过程中，大概每个季度都会有一批新员工加入铁军。

### 2) 绩效和价值观双向考核。

正式的铁军人员一方面要接受季度的 KPI 考核，关注会员店运营的过程，建立起会员店黏性，深度落实“5+”服务以及会员

店的续费情况等。

另一方面，要接受严格的价值观评估。汇通达以“共创价值、共享成长”为企业核心价值观，以“聚焦客户、创新创造、诚信务实、主动担责、开放协同”为行为准则。价值观评估包含自评、上级评、政委评三个维度，考核打分时，会有相应的行为描述为他们提供参考，并且要有相应的案例来证明自己给出的分数。政委，即 HRBP 的角色更为重要，因为他会在平时全方位地了解员工，给出更加客观的分数。综合三方面，得出最终分数并交给员工确认和沟通。

价值观的评分结果将直接影响绩效考核兑现系数，高价值观得分可在现有绩效系数上进行一定比例上浮，低价值观得分在现有绩效系数进行下调。

### 3) 军事术语增加趣味性。

为了增加趣味性，激发铁军活力，项目组在设计时借用了许多军事术语。除了以上提到的“政委”，还会有“军衔式”晋升体系、战区区长等术语。

为了鼓励内部晋升，也为了配套铁军协同作战的特点，他们设计了“军衔式”晋升体系。例如：士兵、一级士官、二级士官、三级士官、排长、连长等，分别对应企业内不同的部职级。

各职级均有明确的薪资标准和费用报销标准。低职级的铁军进行季度评审，以价值观和绩效考核结果为双向标准。对于优秀的铁军，由分公司进行提报，总部进行审核后予以晋升。原则上采用逐级晋升，但是对于特别优秀的铁军也允许跨级晋升。中层的铁军要求进行半年度述职，总结工作成果和不足，规划下阶段工作。高等级的铁军每年都要进行一次专业认证，根据认证情况进行定级。认证过程为分公司初审，总部二次认证。

在晋升时，除了会运用到季度评审、半年度述职、年度专业认证等传统的方式，项



目组还针对铁军设置了更加敏捷高效的晋升通道。在季度评审和价值观评估之后，符合更高要求的人员可以提前启动晋升，不用等到年底，这样可以达到一种及时激励的效果。

另外，为了更好地激发员工积极性，打造良性竞争的氛围，项目组在全国范围内将分公司按照区域划分为不同的战区，相互PK，促进员工之间的良性竞争与共同进步。

### 运营体系：竞赛 + 会议

铁军团队的运营，主要是通过竞赛机制和会议机制两种手段。一方面，通过一系列竞赛激励员工不断挑战、不断成长。另一方面，通过各种会议及时复盘，进行优秀案例分享。

**竞赛机制：**项目组在不同阶段举办了不同的竞赛活动，例如“一站到底”“淮海战役”“飓风行动”等，营造比、学、赶、帮、超的氛围。

**会议机制：**汇通达内部以周度会议、月度会议、年度会议交织成细致绵密的“交流沟通网络”，做到及时复盘，解决问题，分享优秀案例。

### 铁军的战绩

达人铁军自成立以来，一直奔走在第一线，与农村会员店老板并肩作战，收集到了大量的真实的农民信息数据，形成宝贵的资料。在服务的过程中，铁军将“5+”服务植入到会员店老板的认知中，逐渐改变他们的心智模式，形成“汇通达模式”的口碑效应。并利用互联网渠道价值，占领农村互联网生态圈高地。另外，铁军通过对会员店的服务，可以深刻了解B端产品偏好，反馈到总部，形成产品定制信息，便于公司有效地进行供应链植入，形成会员店持续性的续费模式。

### 项目组的新课题

#### 会员店黏度存在差异

在铁军培训完成并分配具体工作一段时间后，项目组发现铁军的产出和设想有差异。项目组成员经过对铁军的沟通访谈和实地拜访后发现，铁军的分工是根据地区进行会员店分配和拜访，但实际会员店黏度是存在差异的。

针对这种情况，公司对存量会员店进行

了重新梳理，根据会员店不同的类型、需求，对会员店进行分类精细化运营。例如，针对家电类会员店主要提供“商品+”、“金融+”、“工具+”、“活动+”、“粉丝+”服务；针对酒水类会员店主要提供“工具+”、“粉丝+”服务。除此之外，还根据会员店交易额、交易频次进行分析，将会员店分类为深度会员店、标准会员店等，据此制定拜访频次和拜访路线。通过铁军的拜访和服务数据的收集，还会对会员店分类进行不断调整。

明确目标和服务方向后，可以让铁军的服务更有针对性，更好地使用公司的政策、工具、产品、服务等，以及更好地触达会员店，帮助会员店提升销售，帮助公司达成业务指标，实现战略落地。

#### 铁军人员流失率大

虽然项目组之前已经预料到会有人员流失，但第一批铁军当月流失率将近20%，如此高的流失率还是震惊了他们。经过分析，离职原因主要是：农村一线地推服务比较辛苦；铁军对公司业务模式未充分理解，企业文化融入不佳等；也有少部分是因价值观

汇通达自成立以来就提出“共创价值、共享成长”的理念，只有帮助别人，才能成就自己。所以每一个铁军的服务都是以帮助为目的，以会员店的实际需求为出发点。“达人铁军”也一直走在第一线，手把手指导门店老板，做公司文化的践行者和传播者。

不符被公司主动淘汰。结合这些问题，项目组及时进行了复盘和调整。

首先，进行人才画像调整。铁军要服务农村，必须具备吃苦耐劳的精神，所以在下一次的招聘中会优先录用一些出身农村的人才；另外，在实践中会发现经验主义也会影响工作开展，并不利于公司战略和文化的宣导，因此，对候选人的工作经验会降低要求。

其次，进行情感牵引。“政委”在培训期间会对每个人至少进行1次访谈，表现优秀或有负面情绪的人员酌情增加1-2次，以帮助铁军发现并解决问题，做好思想、文化的融合。培训结束后，总部培训小组成员还会以电话、出差等方式对铁军进行沟通，分公司人事同样要保证与铁军的月度沟通。

最后，通过资源调配，使部分资源向铁军适当倾斜，帮助铁军能更好地开展工作，使他们的付出能尽快获得回报。

项目组用以上几个措施保证了铁军团队优秀成员的稳定，当然对于负能量多、融入困难的成员也及时予以淘汰，避免负面情绪感染其他人。

## ▶ 项目成功关键

截至目前，铁军团队的各项阶段性指标都超额完成。但项目的成功绝非一蹴而就，而是整个公司共同努力的结果。项目最终能够超额完成指标的原因总结起来有以下几点：

一、离不开铁军的努力和奋斗。铁军通过扫街、炒店的方式，给一家家会员店提供服务和支持。第一次拜访失败，就去第二次，每一次前往都是切实帮助会员店老板做实事，从装卸货到做活动调设备，踏踏实实做好每个服务。通过一次次的拜访沟通和线上交流，铁军将互联网思

维传递给每一个会员店，让会员店老板对铁军产生了较强的黏性，业务自然也就好开展了。

二、公司价值观的引导。汇通达自成立以来就提出“共创价值、共享成长”的理念，只有帮助别人，才能成就自己。所以每一个铁军的服务都是以帮助为目的，以会员店的实际需求为出发点。“达人铁军”也一直走在第一线，手把手指导门店老板，做公司文化的践行者和传播者。恰恰是这种共创共享文化，在他们给会员店送去帮助的同时，也给自己带来了帮助，即来自会员店的接受和欢迎，拓展了自己的业务。

三、有赖于公司的工具和资源支持。汇通达自主研发了“汇掌柜”、“超级老板”、“超级经理人”等工具，帮助铁军落地“5+”、“5帮”服务。“汇掌柜”是针对会员店老板开发的工具，他们可以在上面进行店铺商品的综合管理，也可以向消费者展示一个线上店铺。“超级经理人”是达人铁军使用的工具，可以展示每个铁军的拜访轨迹、拜访频次以及会员店的评价。其中还包含学院功能，拥有优秀榜样、企业文化、运营方法、服务手册等丰富的学习资料，铁军在工作遇到困难时可以先自行查询，闲暇时间也可以通过学习自驱成长。“汇掌柜”中有秒杀、大转盘、砍价等功能，可以帮助会员店吸引消费者。

这些工具不仅可以为铁军提供大数据支持，准确抓住会员店老板的痛点，找到双方的合作动机，还可以为铁军提供社交平台，更好地服务会员店。当然也便于公司对铁军的沟通和管理。

## 获奖企业风采



### 汇通达简介

汇通达网络股份有限公司(简称“汇通达”),总部设在南京。是中国领先的农村商业数字化服务平台。

汇通达深度践行国家“乡村振兴”战略,融合互联网、大数据、云计算、智能零售等科技手段,推动农村商业

形态升级和产业价值重构,为农村乡镇零售店及产业链上下游客户提供商业数字化服务,提升客户经营效率和服务能力,帮助农民家庭创收创利,让农民生活得更美好。

目前,汇通达网络已覆盖全国21个省、1.8万个乡镇、超13万家乡镇会

员店,服务惠及3亿农村消费者。

商业模式:汇通达从供给端和需求端两侧出发,以“产业互联网”、“数智零售”为两大引擎:重构产业链,实现供给侧提效降本;零售数字化,实现需求侧深耕单客。HR

# ▶ 最佳组织变革管理奖

库博标准投资有限公司



# 库博标准在组织变革管理中的 创新与突破

近两年是公司的“战略转型年”，公司总部自上而下在组织上进行了大幅调整，合并、拆分、新增等屡见不鲜。这些变化从总部传递到亚太地区后，需要消化配合并以变革管理来协助推进，前亚太区人力资源副总裁丁琨、前亚太区组织人才发展总监鲍臻炜出于对组织、人才、未来的巨大责任，带领亚太区敏捷专业的人力资源团队，与业务部门共同携手，开展细致的组织诊断、流程优化与人才盘点等专业性工作，支持组织的前行。

本案例荣获 2019 中国组织发展价值大奖“最佳组织变革管理奖”

编辑整理 / Langley Yang

## 项目背景

### 外部环境：汽车行业正值战略转型年

2019 年 8 月 22 日德勤发布的《中国汽车行业风险报告 2019——零部件市场》报告中显示，汽车行业目前整体正在经历业态复杂的转型期，基于汽车零部件供应商在战略视野、应对策略、研发策略等方面的不同衡量，未来零部件行业将呈现六大发展态势：供应商自身变革、供应商产业链整合、新供应商加入市场、业务模式的拓展、供应商产业合并和开拓海外市场。

从市场发展历程来看，中国汽车行业经历了 2005 年至 2010 年的高速增长期，2010 年至 2017 年的增速放缓期，目前到了 2017 年至 2020 年的行业转型期，正是在这个阶段，整个行业首次出现负增长，燃油车销量受限，新能源车销售仍处于起步阶段，

汽车厂商向新四化（电动化、智能化、网联化、共享化）转型，销售业务遇冷，产量下降。面对市场的重重压力，变革迫在眉睫。

### 内部环境：合作、创新、加速是公司的 DNA

公司在业内多个领域取得瞩目成绩，是全体员工带着通过文化、创新和成果推动价值的使命感共同创造的，合作、创新、加速是每个员工流淌的 DNA。面对市场的萧条和种种外界压力，公司领导层将合作、创新、加速作为组织发展的重要动力，通过变革提升企业“内功”，蓄力开启发展新纪元。

2018 年，自美国总部开始，公司进行自上而下的变革。职能方面，由先前的区域管理模式，调整为矩阵管理模式，由此带来组织架构、合作方式的极大变化。首先，跨区域汇报协调频次增加——如亚太区条线负责人需要适应时差、文化等不同，与总部负责

人实现高频对接；其次，跨区域跨部门合作模式变更——如亚太区职能部门需要同时与国外职能部门与本地职能部门间展开更频繁的交流与合作。

在工厂方面，公司也在探讨优化总部技术团队的人员在各工厂项目团队的延展，进一步凸显总部的优势；将更及时的支持给到工厂一线技术人员，迅速培养一线人员技能等；同时，总部与工厂间有时职责界定不清，沟通不畅也是一个痛点，变革过程中把先期制造、先期质量部门放入工厂，成为一个团队，形成了快速迭代、快速复制、快速赋能的共振场，协同总部与工厂的优势技术资源，快速分享工厂间的最佳实践，实现效率与效能的双提升。

## 实施方案

组织发展通过业务战略、业务计划、组

织能力评估、目标运营模型、变革方案和按阶段实施循环形成闭环。亚太区 HR 团队现阶段对公司的业务战略和计划有一定了解，需要通过组织能力评估确定变革方向，从而进行一系列变革活动。

### 第 I 阶段：项目诊断

## 诊断 1- 变革领导力与团队绩效的研究

亚太 HR 团队紧密贴合业务，在组织架构的重组、兼并收购、战略优化与提升、部门协作等方面，均凭借专业知识提供强有力的支持。为帮助企业顺利度过经济寒冬，前亚太区 HRVP 丁琨带领团队开展了变革领导力与团队绩效的研究，并基于研究结果制定了解决方案。

此次研究参考了学术界对于团队变革型领导的维度划分和测量指标，其中在国外受到广泛认同的是 Bass 与 Avolio 共同开发得出的 MLQ 问卷 (Multifactor Leadership Questionnaire)，该问卷包括领导魅力、感召力、智力激发和个性化关怀四个维度。为了符合本地区人文环境，HR 团队以国内的李超平教授提出的新的变革型领导四维量表 TLQ 为基础，就公司实际加以改良和应用。

通过专业的研究和基于数据的分析，亚太 HR 团队得出以下对公司有影响的因素：

亚太 HR 团队紧密贴合业务，在组织架构的重组、兼并收购、战略优化与提升、部门协作等方面，均凭借专业知识提供强有力的支持。为帮助企业顺利度过经济寒冬，前亚太区 HRVP 丁琨带领团队开展了变革领导力与团队绩效的研究，并基于研究结果制定了解决方案。

此次研究参考了学术界对于团队变革型领导的维度划分和测量指标，其中在国外受到广泛认同的是 Bass 与 Avolio 共同开发得出的 MLQ 问卷 (Multifactor Leadership Questionnaire)，该问卷包括领导魅力、感召力、智力激发和个性化关怀四个维度。为了符合本地区人文环境，HR 团队以国内的

李超平教授提出的新的变革型领导四维量表 TLQ 为基础，就公司实际加以改良和应用。

通过专业的研究和基于数据的分析，亚太 HR 团队得出以下对公司有影响的因素：

- ▲ 变革型领导对团队学习具有显著的正向影响
- ▲ 团队学习对于团队绩效具有显著的正向影响
- ▲ 团队学习在变革型领导与团队绩效之间起到部分中介作用
- ▲ 变革型领导对团队绩效具有显著的正向影响
- ▲ 变革型领导对团队凝聚力具有显著的正向影响
- ▲ 团队凝聚力对团队绩效具有显著的正向影响
- ▲ 团队凝聚力在变革型领导与团队绩效之间起到部分中介作用

这些诊断结果厘清了变革型领导、团队学习、团队凝聚力对团队绩效的影响和三个要素之间的逻辑关系，这些成为项目的基石，也为项目实施、企业发展提供了方法和方向。该调研通过问卷发放的形式进行，然而，问卷结果与实际之间是否真正匹配呢？带着对问题的严谨思考，HR 团队开始对员工敬业度进行调研。

## 诊断 2- 员工敬业度调研

敬业度调研是通过亚太区总部人才管理团队与员工的小组访谈形式完成，HR 团队去到每一个工厂，现场收集每一位员工关注的各种敬业度问题，与敬业度委员会成员（来自于业务部门的经理人）分析总结，通过六个驱动因素（人员、全面薪酬、政策和操作、工作、机遇、政策和操作、生活）制定行动计划，在整个亚太区推行，并定期监督反馈。

根据敬业度调研结果，当下存在的问题可大致分为以下三类：①工厂缺少专业技术人才，提升人员专业技术的平台也呈现匮乏状态；②组织架构变化使得职责划分有所调整，员工对岗位职责的感知度下降，员工对职责划分、职责衔接的敏感性有待提高；③外界压力增大，需要更加合理分配员工的工作量，减少为此产生的异议。对应这些问题，HR 团队组建了跨职能的团队绩效提升活动，与业务部门一起，群策群力召开了多场工作坊，共同商讨在“愿景价值观”、“人才保留与发展”、“优化运营模式”等方面的改善措施。

在后续的人才盘点中，HR 侧重点不单是对个体人才的评估，组织、团队的因素也加入到评估体系中，观察以往定义的人才是否能适应新组织、新团队的工作环境，同时对人才的定义也有所改变和更新。

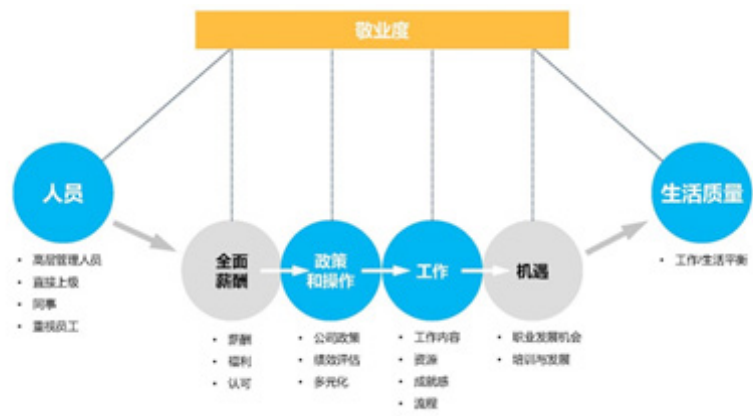


图 1 敬业度驱动因素

## 定性及定量分析研究的启发

### 提升变革领导力

- 文化上，塑造清晰的文化和愿景并传递给员工
- 组织上，打造敏捷组织
- 运营管理中，建立标准化的运营模式
- 管理人员上，提供管理人员变革型领导力的培训



### 提升团队凝聚力

- 明确团队价值和目标，塑造团队文化
- 打造良好的团队沟通和团队建设
- 建立“以人为本”的团队公约

### 提升团队学习能力

- 授权员工、释放潜力
- 创造鼓励创新的文化
- 组织盘点和盘活
- 搭建与人力资源整合的学习和发展体系

CooperStandard

13

图2 实施方案一览

## 第II阶段：项目实施改善

基于上述的诊断分析，HR团队在提升变革领导力、提升团队学习能力、提升团队凝聚力这3个维度分别做了不同的实施方案。

### ➡ 维度1：提升变革领导力

提升变革领导力有4点要求：在文化上，塑造清晰的文化和愿景，并将之传递给员工；在组织上，打造敏捷组织；在运营管理中，建立标准化的运营模式；在管理人员上，提供管理人员变革型领导力的培训。

亚太区企业大学负责对不同层级的管理人员开展体系化、标准化的领导力培训项目，使大家在变革管理问题上有共同的目标、语言和方法论。对于高层管理者，用变革管理工作坊，使大家充分了解变革管理的七大阶段，且针对公司的现状进行了深入的探讨；对于中层管理者，则全面展开了领导力培训，并且通过多次跨部门、跨工厂小组的任务，在实战中运用所学知识，助力公司实际问题的解决；与此同时，工厂厂长是公司重要的核心力量，公司每3个月会聚集亚太区的运营总监及工厂进行厂长培训训练营，充分给予大家沟通交流的机会；同时，基层管理者的培训发展计划也在全国范围内如火如荼地开展中。

通过这种层层培训渗透，公司领导者的领导力得以提升，也使变革管理的理念深入其心，并且由他们带领大家一起前进。

### ➡ 维度2：提升团队学习能力

提升团队学习能力，期望HR团队能够授权员工，释放潜力；创造鼓励创新的文化；组织盘点和盘活；建立知识管理及分享机制；搭建与人力资源整合的学习和发展体系。

亚太区开展的组织与人才发展，不仅关注人才盘点，更侧重于组织盘点。在组织盘点中，关注的主要有五点：①组织的现状与未来状况，包括任务、挑战、机遇等；②组织架构与重组的效果；③管理者通道、继任者计划与未来的领导者；④高潜人员、职业早期人才、关键技术人才的筛选；⑤员工敬业度等。

通过与高级领导层的面谈、与关键人才和高潜人才的沟通、团体面试及工作坊等多层次、多维度的交流调研，组织与人才发展团队得出了组织诊断报告，从组织、领导力、关键人才及员工敬业度等4个维度，全方位剖析组织的现状，同时运用红绿灯标识，简洁明了地让领导层了解到组织的健康程度。分析报告中，各维度的问题得以清晰呈现：

- ▲ 组织：DNA需要通过机制、流程、领导力等被进一步落地；公司处于战略转型期，业务架构的变动需要做更加细致的梳理；
- ▲ 领导：有一批高潜管理人才，但相互流动、轮岗锻炼的机会少；高层领导被日常运营拖累，缺少战略规划及团队发展思考；
- ▲ 人才：技术人才在总部与工厂间分布不均，年轻人才储备不足；
- ▲ 敬业：取消奖金、组织变动、业务缩减导致员工安全感与信心的低落；领导者在“引领变革”能力方面需要进一步加强。

针对上述问题，亚太区组织发展团队会同HRBP、人才管理团队，给予相对应的建议，并且和业务部门一起开展改善措施，具体如下所述：

- ▲ 精益业务流程：跨业务部门的持续改善工作坊；
- ▲ 架构再造：合并、拆分、岗位重新设计、人员调整与任命；
- ▲ 人才赋能：进阶的领导力发展项目，技术平台建设；
- ▲ 沟通机制：主动介入引导设计沟通；
- ▲ 变革管理：成为变革的一部分，让变革更加顺利。

### ➡ 维度3：提升团队凝聚力

提升团队凝聚力，就是明确团队价值观和目标，塑造团队文化；打造良好的团队沟通和团队建设；建立“以人为本”的团队公约。

亚太区人力资源团队，积极介入变革，通过主动了解业务的变化和员工的反响，对业务痛点和需求进行反复沟通确认，继而组织各类工作坊，来解决变革中的沟通与协作，及时介入业务部门在发展过程中遇到的挑战和瓶颈，为组织赋能。



例如，公司在韩国收购了另外一家公司后，为了达成顺利过渡，并让合并后的新团队尽快开展业务，HR 团队组织了“文化融入工作坊”，通过分享两家公司合并前的发展历程、主要成就、价值观等，帮助双方员工了解到大家在很大程度上是一致的，两家公司的合并是强强联手和技术互补，能够获得更大的技术进步和市场份额。虽然在工作坊中难免会产生文化冲突，但组织发展部门的同事在前期与领导层及韩国的 HR 同事进行了大量沟通，了解了各自的期望，解释了预期的效果，告知了活动的意义，共同探讨出了设计方案，从而保证工作坊有效进行。经过“文化融入工作坊”，两家公司的同事进一步相互深入理解，成为工作中的搭档和朋友。

此外，亚太区组织发展团队还善于设计

各类专业工作坊，解决了不同的业务问题。如为期两天的“打造卓越财务工作坊”解决了总部和工厂财务配合间的问题；“卓越运营工作坊”在全球制造架构重组背景下帮助亚太区运营团队了解到全球战略，并对亚太区如何进一步提升效率，降低成本，优化工厂间的协作与资源共享等进行了充分的探讨。“IT 团队绩效提升工作坊”，解决了 IT 部门员工敬业度，并规划了未来发展的目标。

### HR 团队内部实践创新

在助力业务发展、企业变革的同时，亚太 HR 团队也积极探索尝试敏捷组织模式，优化自身架构，力求以有限的人员为广大员工提供满意的服务。在原有的 HR 三支柱

模式下，敏捷组织模式将 COE、HRBP 与 HRSSC 之间千丝万缕的联接转化为实实在在的协作，打破了职能阻碍，开展项目小组制的人力资源管理。当遇到组织变革或人力资源配置紧张的情况，敏捷灵活的项目小组制更加能够提升沟通效率，快速达成目标。

项目小组的组长均由上级指定，其余 HR 可根据不同的业务场景和个人经验、兴趣，报名参与相应的项目小组，共同满足业务需求。如领导力发展项目，由企业大学和人才管理团队共同执行；组织与人才盘点工作，由人才管理、企业大学和 HRBP 团队共同负责推进；培训生项目和各个职能都有关联，各职能以不同的角色相互配合；Payroll 调整由 BP 和 TR 团队协作等。当项目结束后，项目小组解散，成员可报名参与下一个项目。

亚太区 HR 团队积极对标业界敏捷组织的最佳实践，让每位员工有更多的机会施展其本职能岗位上的其他能力，促进个人能力的拓展；同时，敏捷团队也明显降低了部门的沟通成本，提高了服务效率。未来，亚太团队将进一步扩大加强敏捷团队的建设。

## 问题与挑战

### 组织架构重组所带来的目标不明确、职责不清楚、流程不清晰的问题

该类问题是由于组织架构重组、人员对新组织和职责不清楚所带来的困扰。在架构重组时，CEO 会在各种场合宣讲公司的战略目标、明确转型的意义；与此同时，各层级最高领导人也会在部门内部进行有效沟通，使员工更明确自己的职责和义务，层层铺开，保证变革理念及相关信息的有效传达。亚太区人力资源团队、企业大学、HRBP 等也会为各职能部门快速提升其该岗位所应该匹配的能力提供有效的学习解决方案。

### 人员流失

健康的人员流失是为了保证公司在未来的发展更加稳健，但对核心人员的筛选和保留，公司予以了足够的重视。一方面，亚太区组织与人才发展团队在 2019 年春季组织了大型组织盘点与人才盘点，梳理了现有组织，甄别和筛选了关键人才及未来储备人才，并且针对储备人才群体设立了落地的发展计划来加速大家的准备度和敬业度。

另一方面，公司在全亚洲有每年一次、为期一周的“敬业周”，通过焦点小组有针对性地设计方案，鼓励员工群策群力，为提升公司整体的凝聚力贡献自己的智慧。

## 项目成果

根据最初规划，项目分为三个阶段，自 2018 年起，前两个阶段已顺利完成。

### 阶段 I：组织架构重组

在变革过程中，组织架构的重组是必不可少的，在 2019 年公司实现了总部平台化，精中台强前台的策略，做了各个职能部门的优化与整合。

### 阶段 II：变革管理

在组织转型变革期间，人力资源 OD 团队敏锐地捕捉到业务痛点，积极会同业务部门、HRCOE 和 HRBP，通过调研、访谈、工作坊开展组织诊断与人才盘点的活动，在组织合并与拆分、流程再造、岗位设计、变革领导力提升、关键人才的保留与发展、员工沟通与敬业度提升等方面提供专业精准的咨询建议并促使变革的发生，保证变革的顺利执行与落地。

### 阶段 III：变革调研报告反馈

为深入了解变革的方向及在组织中产生的效应，公司对于特定领导（一般以总监及以上领导为主）组织进行线上调研，并定期发布变革调研报告。

变革过程中会有三个层次的阻抗：我不能理解这个变革、我不喜欢这个变革和我不喜欢这个人。定期调研可以帮助公司了解多少人已经“在船上”（赞同变革、拥抱变革）、多少人还在观望、多少人处于抵触情绪，并且以此来调整变革的进程。

### 阶段 IV：下一步计划

公司在变革的道路上还正处于起步阶段，后续会有更多项目来支持和实现公司的业务目标，帮助公司成功转型。近期，人力资源团队正在研讨设计亚太区的“愿景周”，从愿景故事出发，关注技术创新和持续改进，并且致力于公益、竞技、人才等领域，让全亚太的员工更直观地理解公司的愿景，更深入地感受到公司的文化，上下一心，众志成城。

综上，在前两个阶段的变革管理中，公司已然收获了以下成果：①设立了新的组织

战略目标，并且制订了业务计划；②进行了大规模的、深入的组织诊断与人才盘点；③成功进行了组织架构的大调整，实现全球平台化的共振场；④积极探索尝试敏捷组织模式，使整个组织更团结、更高效，更能发挥员工的主观能动性；⑤创造了学习型组织的氛围，并且针对不同群体都有特定的培训体系，对于高潜人员也能提供个人发展计划等系列方案。

在未来的变革阶段中，公司依旧会用科学的变革管理，对方向和流程实现精准把控，同时加强文化对合作、创新、加速的驱动力，以愿景达成业务目标。相信这家跨越半个多世纪的企业、能在逆境中仍然坚守初心的企业，一定会成为经济“严冬”中的逆行者。

## 获奖企业风采



### 库博标准公司简介

库博标准是全球领先的汽车系统和部件供应商，总部设在美国密歇根州诺维市。其产品包括车辆密封系统、燃油和制动管路系统、流体传输系统和先进技术事业部，业务遍布全球 21 个国家，员工超过 30000 名。近年来，库博标准通过有机增长及一系列战略性收购得到巨大发展。公司提倡创新和卓越的运营文化，凭借广泛的全球布局，为客户提供轻量、节能、设计优化的绿色创新解决方案。

自 2003 年进入中国市场起，库博标准稳健扩大了其本地化力量和布局。现在，公司在中国拥有 3900 名员工、16 个生产和技术设施，毗邻各大汽车制造商运营基地。在中国，除了创新的科技，库博标准还带来了它多样化和安全至上的企业文化，并在社区中扮演着竭力帮助他人的角色。HR

# ▶ 最佳组织效能提升奖

广汇汽车服务集团股份有限公司



是这样买下的。  
 以上例子很好地显示了由大商人组成的威尼斯所政治级以“统治者需要的正义，给人民需要的面包”统治国家，应该说这是商家的理念。  
 我想写的《威尼斯商人》既不像莎士比亚笔下主人公，也不像马可·波罗的冒险家。他们是一群从事海外贸易的罗马诺·马伊拉诺等商人相比，这些人多少有所改变。航海技术的进步，船舶构造的变化以及商业技术的革新，是促使他们转变的关键。如果没有这些因素，以及威尼斯政府的扶植中小商人的政策，就不会有安德烈亚·巴尔巴里戈（Andrea Barbarigo）这般的男人出现。

又一位贸易商  
 从安德烈亚·巴尔巴里戈的姓氏判断，他属于威尼斯的贵族阶级。但作为商人，他是从一无所知开始的。他的生辰年月不详，根据其他资料推测，1418年时他应该是18岁。  
 就在前一年，担任固定航线船队队长的安德烈亚的父亲，由于所出本航线的回程中违反了船规规定被处以一万达特的巨额罚金。全家因此破产。第二年的1418年，安德烈亚拿着母亲给他的200达特特，开始了商人的生涯。这是一笔绝对不用担心会赔本制购买国债的小本钱。  
 首先，他担任了加莱商船负责战斗的弓弩手，这是国家为贫苦的贵族子弟提供的职位之一。担任这项职务首先可以学习航海技术，同时因为船员全体都被允许携带商品上船，所以可以学习如何

在东方销售商品，然后再用赚来的钱买下...  
 按当时的惯例，贵族子弟在学完文法和算术后...  
 为加莱船的弓弩手出海，进行实地学习。因此安德烈...  
 助应该已经有了这方面的经验。不过，在家人照顾之下...  
 要自食其力又要学本领的情况还是很不同。纵使18岁之前...  
 利亚有过做弓弩手的经验，那也是在他父亲的保护之下...  
 不管怎么说，年轻人在反复的航海过程中，慢慢地成长为...  
 员、战士和商人。通常，在结束这段实地学习之后，他们会前往...  
 海外，负责父亲在海外的事业，同时接受其他人委托的海外家...  
 员的工作。代人买卖所收取的手续费，代售是商品总额的2%，代...  
 买是1%。  
 可是，安德烈亚·巴尔巴里戈没有那么幸运。他作为弓弩手...  
 累了他的经验之后，又做了海上法庭的书记员。虽然这也是国家...  
 救济没落贵族子弟安排的一种工作，但这个地方是学习法律的...  
 场所。  
 1431年，安德烈亚31岁，持有的资金已经增加到160...  
 特。他将所有的资金，再加上带来的钱，全部投入了贸易...  
 的安德烈亚，究竟是在威尼斯还是在海外，虽然没有确切...  
 过我认为，他应该是在海外，而且担任海外派往...  
 间，因为如果不是这样的话，日后他怎么会成为...  
 担任20位各地的代理人呢。  
 39岁时安德烈亚结婚了。身为巴尔巴...  
 妻子当然也是威尼斯的贵族卡普洛（Capello）

# 业务至上，效能为王—— 品牌人效管理实践

2015年，广汇汽车迎来业务的高速发展，4S店数量逼近500，分布在全国25个省、自治区和直辖市，数额庞大、地域分散、机构设置形态各异，一时间为管理带来极大的压力。为此，人力资源部门主导，同年独立开发了品牌人效管理工具，并在后续不断调整完善，与时俱进，保证生成数据的有效性。2015-2017年是业务的高速发展期，公司通过该工具保证了人效提升与业务发展相一致；即使在2018年，业务发展受宏观经济形势影响出现波动，公司人效仍与业务保持一致，甚至优于业务发展，品牌人效管理工具在其中的作用自然不言而喻。

本案例荣获 2019 中国组织发展价值大奖“最佳组织效能提升奖”

编辑整理 / Langley Yang

## ▶ 项目背景

品牌人效管理项目是公司为了应对高速发展，通过标准化管理打造以实现组织转型而进行的管理实践，是公司根据多年汽车经销行业的管理经验，于2015年独立开发的第一个人力资源管理工具。回首过往，品牌人效的诞生与公司当时面对的内外部环境有着密切的联系。

## ▶ 外部：汽车厂商关系转变，驱动管理方式重塑

2015年，厂商关系在经历了一些矛盾和冲突后，逐渐趋于缓和，在政府与行业协会的调节下，汽车企业和经销商之间的关系从之前的“主仆关系”逐渐向平等的“合作关系”转变，经销商在店面的经营管理方面开始有了更多的话语权。作为国内大型汽车经销集团之一，公司管理层敏锐觉察到未来的行业管理变革趋势，要求由人力资源部主导，对店面进行经营管理模式创新，实现“引领行业管理和服务标准，推

动行业变革，勇于承担更大的社会责任”的企业使命。

## ▶ 内部：公司规模扩张加速，促使效能评价统一

2014年底，公司实现A股上市；2015年，公司业务迎来高速增长——经过新开、并购等系列措施，公司在25个省、自治区及直辖市设有4S店498家，经销近50个乘用车品牌。组织规模扩大的同时，“大企业病”日趋显著，主要表现为：①品牌众多，不同品牌的服务重点和营销战略不同，导致店面的岗位设置各异，机构臃肿、人员渐趋冗余；②店面分布广泛，组织层级过多，沟通成本高昂；③新收购店面企业文化融入慢，多种管理风格并行，组织效率越来越低下。作为一个快速扩张的劳动密集型服务企业，如何打造一套既能统一客观评价店面人力资本投入产出，又能牵引店面组织效能提升的管理工具，成为当时人力资源部面临的首要难题。

2015年，在管理层的大力支持与各业

务部门的鼎力配合下，人力资源部开始着手设计品牌人效管理项目。项目计划在6个月内，以“杜邦分析法”与“阿米巴”为方法指引，以搭建“标准、精简、高效”组织架构为管理目标，设计一套可衡量店面人效的工具，以期通过工具的使用推动公司组织效能的提升。

## ▶ 品牌人效管理工具的搭建

品牌人效工具，指在广汇汽车范围内，以品牌为导向，采用杜邦分析法+阿米巴，确定33个关键效能指标，以50分位值作为效能指标衡量标准，通过多维度效能数据分析对比，在全区域推广效能高的店面经验，以此全面提升广汇汽车整体组织效能的一项专题工作。

## ▶ 方法论：杜邦分析法+阿米巴

杜邦分析法和阿米巴均是项目中运用的重要方法论，其中，杜邦分析法运用于人效指标的设置，阿米巴用于对标单位的设置。



图1 杜邦分析法

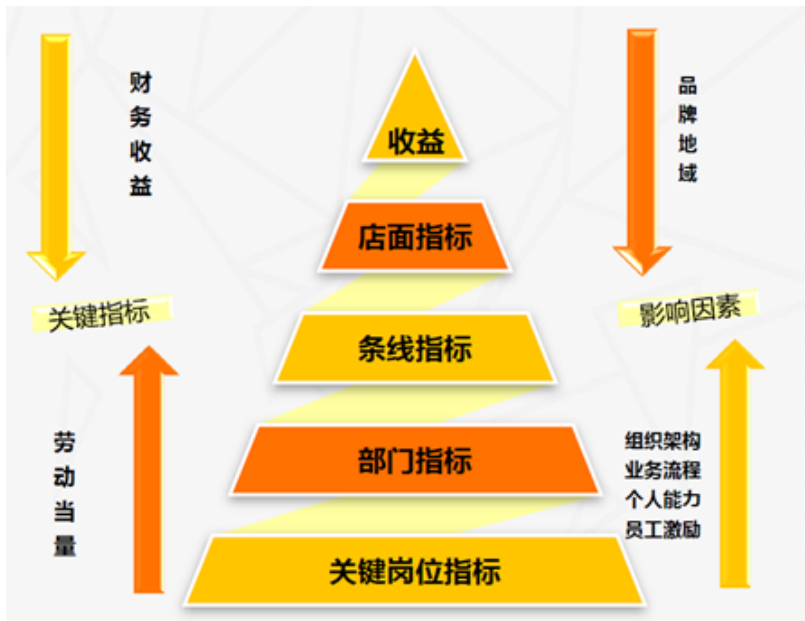


图2 金字塔可量化模型

二者从不同维度出发，让各店面的人效指标得以衡量生成可视化的全景图，为人效分析和提升提供参考。

杜邦分析法是通过几种主要财务比率之间的关系，综合分析企业财务状况的财务分析方法。人力资源部将其引用至品牌人效提升项目，以单店利润为出发点，着重关注主营业务收入；单店的主营业务可大致分为销售、维修、装潢和增值四个条线，沿着各个

条线划分至不同部门，进而对应不同的岗位。如此，单店收入与岗位人数的比例就是人效指标。由业务划分而来的指标数目庞大，人力资源部还会在后续作进一步筛选。

阿米巴是稻盛和夫的著名管理理论，通过组织单位的不断细分，调动一线员工的积极性和参与感，以最小的组织单位衡量经营情况。在该项目中，对标单位的设置采用了阿米巴的方法论：在公司500余家店面中，人

力资源部首先以品牌进行区分，接着从品牌到单店、单店到条线、条线到部门，最终每一个岗位均作为最小生产经营单位进行衡量。

在杜邦分析法和阿米巴理论的指导下，人力资源部建立了金字塔型可量化指标模型，清晰展示了品牌人效管理工具的逻辑，并添加关键指标和影响因素，使其在实际运用中不仅有统一的衡量标准，而且不乏个性化的分析维度，能够全面科学反映人效情况。

### 项目发展历程

品牌人效管理工具的诞生与发展主要经历了三个阶段：初期发展、成长期及持续增长阶段，在每一个阶段中，均有不同的侧重。

#### 项目初期发展阶段（2015年）：组织现状诊断及项目导入

2015年，并购在为公司带来规模快速扩张的同时，也带来了组织管理的“阵痛”。项目导入前，近50个乘用车品牌、500家店面形成了不同品牌之间，店面岗位名称及人员配备差异显著；同品牌店面之间，原有店面与收购店面的组织架构设置、岗位职责划分、效能评估体系等大相径庭，如店面的岗位设置多达162个，且同品牌相似业务规模的店面，其员工总量差异高达100人。

通过对组织现状的深度剖析，人力资源部与管理层及各业务部门做了深入沟通，明确了品牌人效项目的目标：

- 1) 架构梳理，明确岗位大类及其工作职责；
- 2) 紧贴业务，搭建业务人效评价指标库；
- 3) 求同存异，建立可衡量体系，促进组织效能提升。

在该目标的指引下，人力资源部历经5个月，以公司统一标准架构为参考，对各店面的组织架构进行彻底梳理，店面岗位由162个精简为73个；2015年6月，人力资源部协同各业务部门，搭建起明确涵盖运营（业务）、财务、人力三个职能条线、共计33



## 项目成果总结

### 成果展示

品牌人效管理项目始于2015年，经过两年的更新与完善，于2017年全面运用于店面的日常管理中，并取得良好成效，成果主要有：

1) 组织人效显著提升：2015年至2017年，是公司高速发展的三年，也是品牌人效管理项目成长的三年。经营方面，公司的主营业务收入由937亿元攀升至1607.1亿元，利润由21.18亿增至45.05亿；人效管理方面，人均主营业务收入由248.84万元/人增至316.90万元/人，人均利润由5.63万元/人增至8.88万元/人。

2) 人员配备有章可循：项目实施后，店面的岗位设置由原来的162个精简为73个。通过对店面架构及岗位大类（一、二线岗位）的重新定义，明确一线岗位人员配备与业务规模相关，二线岗位人员配备与一线员工总量相关的编制管控大原则。结合品牌人效大数据，为店面年度人员/人工预算、人员配备动态调整提供工具与方法论，有效降低人力资源分配过程中的沟通成本。

### 挑战和创新

品牌人效管理工具从开发到全面运用，耗时三年，成功的背后是各种挑战与冲突。在诸多挑战中，从“0”到“1”的突破首屈一指，品牌人效管理工具是中国汽车经销行业的首创，是对管理方式的一次创新。人力资

源部在没有任何经验可借鉴的情况下，通过不断地实践、复盘、完善、再实践，不断检验工具的使用情况，成功建立了衡量个店面人效的管理工具。

品牌人效管理工具的开发与运用，对于管理者，尤其中层管理者，是一次管理理念的重塑，项目将人的投入产出直接与业务关联，通过同品牌店面间的关键效能指标对标，要求店面结合业务开展进度动态调整人员配备。项目开展前期，由于对工具理解的不足，导致部分管理者片面地将人效管控理解为人员管控，以为人效的提升就是要减员，对工具的使用抵触强烈。后续，通过高层管理者在多次会议上传达管理要求，结合多次专项培训，扭转了中层管理者将人力视为“成本”而非“资源”的管理理念。

创新的沟通方式也是项目能够成功推进必不可少的因素：①沟通会议。人力资源部通过月度部门工作跟进会、规划专项会议与年度复盘会议，及时发现并解决项目开展中的问题，分阶段推进品牌人效工具的实施与完善；②定期优秀效能案例分享。每季度发布品牌人效全景图的同时，人力资源部也会提供高效能店面的管理经验分享，通过效能标杆梳理、管理方法分享等方式，强化工具的使用；③全面效能工具培训。为帮助管理者提高对该工具的熟悉度，人力资源部在各省、自治区及直辖市的店面开展品牌人效管理培训，由公司总部组织发展负责人亲自授课，现场答疑解惑，保障组织管理目标与要求清晰传递。

此外，品牌人效管理项目的成功，离不开“天时、地利、人和”三要素——高层管理者顺势而为的前瞻性战略眼光与坚定有力的支持，是项目开展的“天时”；SAP系统将业务、财务与人力数据汇聚在统一平台，减少数据的收集、核对和差异沟通等工作，提升了项目运用的效率及成果，具备了“地利”；打造雇主品牌、B角人才培养、订单班等多种形式的培养项目，为组织效能提升提供了充足的人才供给保障，成为项目的“人和”。

### 未来预期

作为劳动密集型企业，公司当前组织管理的主要矛盾是提升效率所需要的标准化建设与应对环境不确定性所需要的敏捷型打造之间的矛盾。其中，环境的不确定性既来源于业务发展的不确定性，也来源于团队管理的不确定性。管理方面，随着95后、00后步入职场，公司目前形成60、70、80、90、00后混搭的团队，不同群体之间工作观、价值观差异明显。如何解决代际沟通问题，是公司今后的管理重点与难点。


之后，公司计划在现有标准架构及流程的基础上，通过赋能店面，打破部门间的壁垒，调动员工自主性，从而激发一线团队自我认知和自我调节机制，在市场竞争中实现自我演进、迭代、更新与学习，从而达成“二线服务一线，全员服务客户”的管理目标。公司总部则在这个过程中提供必要的资源辅助与规则引导，如科学合理的效能评价工具、优秀效能店面经验分享、跨店面沟通交流协作等。

## 获奖企业风采

### 广汇汽车公司简介

广汇汽车服务集团股份有限公司，是全球规模领先的乘用车经销与服务集团、中国首屈一指的豪华车经销与服务集团、中国遥遥领先的乘用车融资租赁提供商及二手车实体交易代理商。公司拥有行业领先的业务规模、突出

的创新能力，目前公司建立了覆盖28个省、自治区及直辖市的全国性汽车经销网络，共运营超过800个营业网点，包括777家4S店，其中超豪华、豪华品牌店面221家，中高端品牌523家，经销50余个乘用车品牌，员工总数超过5万人。

在2010-2018年中国汽车流通协会九年间颁布的“中国汽车经销商集团百强排行榜”中，广汇汽车7次登顶，在最近的4年间榜首的地位更是无人撼动。在2016年，广汇汽车成为了中国首家资产规模和营收规模都突破千亿的汽车经销商集团。 



# 最佳组织与文化整合奖

方正证券股份有限公司



是这样买下的。

以上例子很好地显示了由大商人组成的威尼斯统治帝国以“给执政者需要的正义，给人民需要的面包”统治国家，应该说这是国家的理念。

我想写的《威尼斯商人》既不像莎士比亚笔下的主人公，也不像马可·波罗的冒险家。他们是一群非常平凡的商人，与12世纪后期时自己带着商品出海，一生从事海外贸易的罗马诺·马伊拉诺等商人相比，这些人多少有所改变。航海技术的进步、船舶构造的变化以及威尼斯政府的扶持中小商人的政策，就不会有安德烈亚·巴尔巴里戈（Andrea Barbarigo）这样的男人出现。

### 又一位贸易商

从安德烈亚·巴尔巴里戈的姓氏判断，他属于威尼斯的贵族阶级，但作为商人，他比从一天所有开始。他的生财年月不详，根据其他史料推测，1418年时他应该是18岁。

就在前一年，担任固定航线船队队长的安德烈亚的父亲，由于船只失事破产。第二年的1418年，安德烈亚拿着母亲给他的200达克特，开始了商人的生涯。这是一笔绝对不用担心会破产的财富。全家因此破产。

首先，他担任了加莱商船负责战斗的弓箭手，这是国家为贫苦的贵族子弟提供的职位之一。担任这项职务首先可以学习航海技术，同时因为船队全体都被允许携带商品上船，所以可以学习如何

在东方销售商品，然后再用赚来的钱买下当时的惯例，贵族子弟在学完法律和算术之后应该已经有了这方面经验。不过，在家人照顾下的年轻人应该已经有了这方面经验，那是在他父亲的保护之下。

不管怎么说，年轻人在反复的航海过程中，慢慢地成长为船员、战士和商人。通常，在结束这段航海学习之后，他们会继续海外的工作。代人买卖所收取的手续费，代售是商品总额的2%，代

可是，安德烈亚·巴尔巴里戈没有那么幸运。他作为弓箭手积累了他的经验之后，又做了海上最差的书记员。虽然这也是国家为教济贫院资助子弟安排的一种工作，但这个地方是学习法律的最佳场所。

1431年，安德烈亚31岁，持有的资金已经增加到160特。他将所有的资金，再加上赚来的钱，全部投入了冒险的安德烈亚，他应该是在威尼斯还是海外，没有确切的记录。因为如果不是这样的话，日后他怎么会有那么

39岁时安德烈亚结婚了。身为巴尔巴里戈妻子当然也是威尼斯的贵族卡撒洛（Car

第四章 威尼斯商人

海船商记——威尼斯第一卷（上篇）

# 方正证券组织与文化整合实践

方正证券与民族证券的融合是证券行业内第一个市场化整合项目，除去常规的挑战，合法合规要求、无经验借鉴都让这次整合困难重重。在高层领导带领下，经过四年的整合、优化、调整、调研，完成整合后的方正证券迸发出前所未有的活力，业务条线持续发展、市场份额不断扩大，公司排名居行业领先地位；同时，文化的作用也持续释放，两家公司的员工不再分你我，新的企业文化也在和谐共赢的环境中内生出来，不断增强企业的软实力。

本案例荣获 2019 中国组织发展价值大奖“最佳组织与文化整合奖”

编辑整理 / Langley Yang

## 项目背景

为实现快速、全面的发展，方正证券于 2013 年收购民族证券，确立了“将公司打造成为各项业务均衡发展、特色鲜明、具有重要影响力和一定国际竞争力的大型综合类券商”的目标，力争将民族证券打造成为公司的专业投行子公司，专注投资银行业务，与母公司方正证券协同发展，补齐方正证券在投行业务的短板。该计划预计最迟于 2019 年完成整合，实现民族证券作为投行子公司独立运营。

过往，在不同的战略和发展路径下，同为证券行业的两家公司展现出不同的着力点和业务体系，二者的收购兼并能整合资源、强强联合，又可以优势互补。然而，整合工作启动之初，两家公司的管理体系中存在的巨大差异逐渐显现出来——一方偏市场化管理，积极响应市场，业务快速发展，人员流动较大，另一方则偏保守

型预算管控，业务发展较平稳，人员流动小；两家公司的企业文化导向也不同，一方重勤奋拼搏，一方重人文关怀。如何实现民族证券向方正证券专业投行子公司的转型、支持公司整体战略目标达成，实现 1+1>2 的效果，成为收购后整合工作的重点。

## 战略设计及指导思路

两家公司联合第三方组成整合工作组，以 2019 年为期限，以推动方正证券成为大型综合类证券公司、民族证券作为投行子公司独立运营为目标，设计整合方案。在该目标的指导下，高层对整合工作提出了具体的战略规划：①建立条块结合的管理模式、②明确阶段性目标、③强化组织保障，④推进文化的渗入。该整合项目对两家公司的运营和发展均有重要影响，既要考虑二者的历史沿革，也要兼顾证券行业的发展趋势，满足现实性、前瞻性等多方面要求，虽然面临重重困难，但整合工作仍有有条不紊地进行。

## 管理职能整合实施

### 前期调研交流

深入了解双方的组织是组织变革的前提，为此，整合小组在前期开展了为期两个月的调研。2015 年 8 月方正证券与民族证券联署办公，对各自的组织架构、业务模式、管理理念等多个维度进行交流。

调研以两家公司所对应的各业务线、各职能、各营业部互相深度调研为主要形式，相互间进行频繁的深入交流。以人力资源模块为例，调研结束时，共生成 263 份制度、全员资料收集和分析，进行过 40 余次项目访谈，80+ 次项目组、人力及业务部门沟通，15+ 次项目组汇报，多层次的员工沟通更是不计其数。如此深入细致的全方位调研，将两家公司的组织及业务现状清晰勾勒出来，为后续整合工作奠定了坚实基础。

中层干部培训班在同期开展，面向公司所有中层领导者进行整合工作的培训和宣讲，



图1 第一阶段整合步骤

使其成为整合工作的中坚力量，在整合过程中贡献自己的价值。

2015年10月，双方交流结束，整合小组邀请第三方咨询公司加入，开启对组织、业务的全面整合工作。

### 整合内容

“条块结合”中“条”即业务条线，“块”指管理职能模块，高层领导要求经过整合，将两家公司的同类业务放在一起，由统一的模块进行管理，实现以统一政策落实执行。具体的整合内容有：管理整合包括组织架构、人员整合、财务资金管理、合规风控、IT系统、行政办公等；业务整合包括经纪业务、投资银行业务、机构与销售交易业务、资产管理业务、自营与信用业务、研究业务等。在两方面整合中，人员整合是关键，人员的平稳过渡、形成稳定团队能够为管理及业务整合营造有利条件，因此人力资源率先启动整合工作，并逐步向其他模块的管理和业务条线推进。

#### 组织架构整合

组织架构整合将人力资源整合置于首位，需确保人员、业务、客户的稳定，同时

也要保证整合后公司各项业务顺利开展。组织架构的整合一方面要充分尊重现状，以合法合规为基础，总体保持平稳有序；另一方面，需要对未来的组织架构进行前瞻性思考，提前设定目标方案，使整合后的架构与企业未来发展定位、战略目标等因素相匹配，实现跨越式发展。

根据上述要求，结合行业发展趋势，方正证券的组织架构调整方案确定为：设立经纪业务、机构与销售交易业务、投资银行业务、自营与信用业务和资产管理业务5大业务条线，23个前台部门，12个中后台部门。当方正证券的整合工作的逐步深入、趋于完成时，民族证券开启组织架构的调整，逐步完成向专业投行子公司的过渡。

为加强相关业务条线重大事项的议事协调，提升协同效果，同时为公司相关决策提供建议和支持，公司建立了委员会协商机制——五大业务分别设立“业务委员会”，由各业务分管领导组成，实行条线重大事项集体协商制度，发挥集体智慧，提升部门间协同效果，提高业务决策的科学性、全面性，降低决策风险。各业务板块设“业务管理部”，其中重要职能之一，是业务委员会决策事项的

#### 职位体系整合

两家公司合并前有各自的职位体系，且存在较大差异。如职业通道上，方正证券拥有管理序列、专业序列、MD序列的三通道模式，序列间有明确的横向对比关系，而民族证券公司采用单一发展通道，以管理职务的晋升作为员工的职业发展路径；方正证券营业部内部不设部，只设置相应岗位，而民族证券的营业部设立七个部门。如此，方方面面均存在着明显的差异。

鉴于以上差异，公司职位体系的调整借鉴了国际投行及国内领先券商的模式，在继承原体系的基础上，力求为员工打开职业发展通道。调整后的职级体系实施全员MD职务体系，分为9大等级（职务）、27小等级（职级），根据任职者的知识、经验、业务难度、管理幅度等因素，确定各职务的角色定位。新的职位体系主要考虑业绩与能力导向，强调管理扁平化，防止“官和管”本位，突出“专业”导向，为职业发展提供了广阔的空间，最大限度容纳并激励两家公司的干部员工。

考虑到历史因素，在职级体系整合中双方也略有不同：方正证券推行全员MD职务体系，一级部门设置一名行政负责人，负责部门整体规划、人员管理及内外部协调，一级部门行政负责人的职务须在D及以上；民族证券则推行全员MD职务体系，但原管理序列职务仍然保留，不再新增。



图2 MD职级序列



### ▲ 薪酬福利整合

两家公司的薪酬福利构成、标准、管控模式均存在差异，如方正证券固薪较高、薪酬结构简单、因人群体现差异性，符合市场标准；民族证券福利较多、标准较高，但薪酬标准单一，市场针对性不足。薪酬福利是员工关注的重点问题，能否合理解决是对整合工作的考验。人力资源部经过了严密的调研分析，提出全方位考虑员工的工资、福利、激励、非货币报酬等的全面薪酬管理理念：统一薪酬福利科目，固薪、福利对标行业，全薪与绩效紧密挂钩，在基本保证薪酬竞争力的情况下，优化了货币化福利/工会福利等福利项目，实现合法合规、成本可控、操作简单、实际收入不减少，保证两家公司员工对整合后的薪酬福利制度均有良好的体验。

薪酬福利整合共分为三个阶段，实行“一步套入、逐步调整”：

第一阶段：统一标准。根据公司目标市场定位，建立公司新的薪酬结构表，分为业务、业务管理及支持两个序列。

第二阶段：初步套入。基于全面薪酬理念，对原有的薪酬福利项目进行优化整合，民族证券的货币化福利并入固薪；同时兼顾两家公司的特殊差异进行差异化处理。

第三阶段：持续优化阶段。2016年上半年，根据2015年绩效考核结果进行绩效调薪，进一步优化个体薪酬管理。

### ▲ 绩效考核整合

过往两家公司的组织考核和个人考核均存在较大差异。在组织考核方面，方正证券采用“对标+预算”的模式，以对标为主，形成“20%、60%、20%”的考核分布；民族证券以预算考核为主，使用平衡积分卡模式，形成A、B、C、D、E的考核分布。在个人考核方面，方正证券以工作业绩为纵轴、

以综合素质为横轴形成个人九格图；民族证券以工作目标、职场行为要素加权计分，形成A、B、C、D、E的考核分布。

在综合分析两家公司绩效考核模式差异的基础上，整合小组紧密跟踪行业发展要求，建议使用更加直观的评价与判断，最终决定采用“对标+预算”的组织考核模式、九格图的个人考核模式。

但考虑到绩效考核的整合方案确定时，时间已至2015年年底，所以根据公司实际，2015年的组织考核、个人考核均按各自原先模式考核。2016年以后绩效考核实现了完全统一。

### ▲ 激励体系优化

合理的激励体系是公司发展的重要引擎，而两家公司整合前，激励体系也大相径庭。在这个问题上，公司接轨行业做法，激励方案以做大公司规模为目标，以“谁贡献，

谁受益”为原则，一方面搭建每个条线各自的激励体系，满足不同业务条线的个性化需求，另一方面搭建跨业务条线协同展业的分配机制，鼓励不同条线打破壁垒、协同发展。此外，针对存在风险的业务条线，公司也建立了激励约束机制——风险准备金，即预留部分奖金作为风险准备金，待项目结束且未出现风险后为员工发放，防止责任推脱和过度激励。

## 组织优化

整合工作开始的第一阶段，组织架构、人员整合、财务资金、合规风控、IT 系统、行政及各项业务整合等均按照公司既定规划有序推进。但经过 2014 年、2015 年连续两年的牛市后，2016 年市场行情急转直下，公司收入、利润受到严重影响。在这样的情况下，由于公司整合，两家公司人数直接叠加，各项业务快速发展的同时，人员规模急剧扩大，虽然实现了整体利润目标，但人均效率也被迅速拉低。

在整合工作的关键时期，为有效地提升组织效率和公司业绩、支撑公司战略发展，经管理层决策，公司启动减员增效工作，要求平稳、人性化地淘汰绩差人员，为优秀人才挪空间，以求保持公司快速发展的势头。在公司管理层的大力支持下，前期充分准备、设计了多样化方案、积极与员工沟通，减员增效工作顺利平稳推进，没有出现核心人员大面积流失的现象；同时，在市场下行、股市动荡的大背景下，2016 年公司排名逆势提升，两家公司的营业收入排名由 2014 年的第 16 名、第 38 名整体提升至第 12 名，平稳整合大幅提升了公司的整体实力。

## 文化整合历程

“文化先行”是本次整合项目的最大亮点。在整合之初，公司就确立文化先行，通过企业文化凝聚人心，将两家公司的全体干部员工紧密联结在一起，巩固整合成果。在 2015 年 10 月整合工作全面开启之际，文化整合也应声而行，举办首次联合组队的“方民同心，携手前行”徒步健走赛，员工融合、

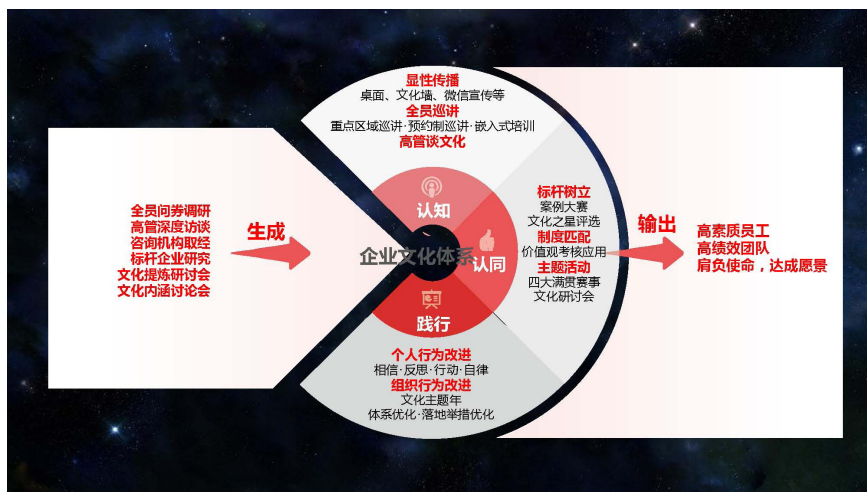


图 3 企业文化建设

文化建设等工作也一一展开。

在推进文化整合的前期，首先要明确文化整合需要到何种程度。文化整合本身并非目的，而是实现战略目标的手段。由于此次公司整合并非强势收购和兼并，整合后两家公司将以母子公司形式独立运营，因此在整合之初，公司便确立了战略方向，也确立了以融合的方式达成文化整合。

文化融合并非一日之举，需要一个长期挖掘、提炼、落地的过程。公司企业文化体系的构建经历了艰苦卓绝的努力和坚持不懈的总结。2017 年市场行情持续下行，整合工作进入攻坚阶段，在公司首席人才官的带领下，通过发放千余份员工问卷、同多位公司高管深入访谈、与 8 家企业文化咨询机构探讨交流、对 30 家券商及标杆企业进行调研、邀请 110 位公司核心干部参加文化研讨会、开展 5 次文化与题研讨会……最终确立了企业文化体系：“以金融服务成就美好生活”为使命，“成为广受客户信赖的投资银行”为愿景，“客户至上、与业稳健、开放协同、简单专注、勤奋坚持、追求卓越”为核心价值观。企业文化是公司在发展过程中由组织内生而成特有的根植于心、融入血液、落地生根的文化，是对原有企业精神的继承和发展。因此，公司的企业文化融合了广大干部员工的智慧和实践，是从群众中走出来的文化，再

次回到群众中则收获了很好的效果。

为保持企业文化对工作的指导性，人力资源团队结合日常工作，将融合的价值观通过以下几个方面践行：

- 显性传播，强化认知：制作节日海报和企业文化手册，并在微信公众号平台进行全员推广。
- 宣传贯彻，加深理解

2018 年，组织重点区域巡讲和预约制巡讲，举办了 62 场大型文化宣讲会，覆盖 26 个省市、参训 5600 人，规模空前，获得了强烈反响。

2019 年，为进一步弘扬公司企业文化，聚焦价值观词条之一——“客户至上”，在全国范围内开展十余场“星光行动”企业文化交流活动。

- 加强培训，达成共识
- 通过案例树立典型：企业文化奖评选（文化案例大赛）

为大力弘扬公司的企业文化，表彰在践行和传递文化价值观方面起示范作用的员



图4 “徒步天下”活动

工，公司设立了企业文化奖项评选。2018年11月中旬启动了首届企业文化案例大赛暨年度企业文化之星评选工作。历时2个月收到全国233个优秀案例，最终评选出18名企业文化之星，通过企业文化活动树立先进榜样，让组织更加有活力，营造积极向上的企业文化氛围。

- 连接文化与工作，提升工作质量

**文化自查：**2018年11月，在公司范围内组织开展了文化自查活动，通过各部门、分支机构、子公司组织企业文化学习和讨论，紧扣文化、聚焦业务、深入剖析、明确举措、进行自查。

**文化研讨会：**2018年12月，在文化自查的基础上，经各条线、子公司推选出本条线/公司内最优秀的文化讨论成果，由各条线、子公司在公司企业文化研讨会现场集中汇报优秀文化讨论成果，促进文化的践行。

**文化畅谈会：**借助企业文化“星光行动”的开展，通过访谈和座谈会的形式，收集并聆听一线员工的意见及心声，加强企业文化和互动，使文化得到了公司员工的深入认知、认同并积极主动的践行。

- 制度匹配：绩效考核

2018年，公司将企业文化价值观践行情况纳入员工个人素质评价中，包括“客户至上”、“稳健”等8个二级测评指标；2019年职级评审和后备人才选拔对价值要素同样做了应用。

- 全员实践：开展四大满贯赛事

公司各类大型活动中也嵌入了文化价值观。自2014年11月至今，公司逐渐形成了特色鲜明的“四大满贯赛事”，包含一年两季的“徒步天下（徒步大赛）”和“泳往直前（游泳比赛）”，以及2019年新加入的球类赛事，四大满贯赛事已成为了公司独具特色的精神名片。如今，四大满贯赛事走过了整整5个年头，累计33951人次参加，徒步总里程202万公里，将企业文化价值观与马拉松精神完美结合，正是多年来企业文化建设的一个重要理念。

经过坚持不懈的努力，在2019年组织健康度调研中，“文化氛围动力”一项得分达4.40分（满分5分），较2018年的4.39分提升了0.01。这样的增幅较调研中的其他维度——战略、执行或领导力——如同九牛

一毛，但对于评分保持较高较稳的企业文化维度，哪怕0.01的增加都能够作为员工对文化认知认同的依据，也是对企业文化建设的肯定。

## 项目成果

截止2019年5月，两家公司的整合已基本完成，后台部门的工作划分已按计划推进。民族证券作为专业投行子公司，在管理、业务方面已独立；母公司补齐了机构业务短板，客户数量实现持续增长，经纪业务排名、市场份额均得到大幅提升；整合后，员工满意度也逐年提升，在2018年达到新高度，组织保持在较高的健康水平。后续方正证券的管控将根据实际需要持续优化，纳入下辖七家子公司的统一管理体系中。

企业文化通过近两年的推广，在方正证券层面已深入人心，有了非常明显的落地成效。未来，企业文化在各子公司中（包括在整合后的投行子公司）的推广、落地还在计划中。

## 获奖企业风采




## 方正证券公司简介

方正证券股份有限公司（以下简称“方正证券”或“公司”）是中国首批综合类证券公司，上海证券交易所、深圳证券交易所首批会员，于2010年改制为股份有限公司，并于2011年在上海证券交易所上市（股票代码：601901）。

方正证券拥有承销保荐、期货经纪、合资投行、合资基金、私募投资基金、另类投资、香港金控等七家子公司。截至2019年6月30日，公司总股本82.32亿股，总资产1550.98亿元，净资产383.25亿元。

通过多年积累，方正证券及其子公司业务资质齐全，范围涵盖证券经纪、期货经纪、投资银行、证券自营、资产管理、研究咨询、IB业务、QFII业务、融资融券、另类投资业务、证券投资基金业务、场外市场业务、质押式报价回购业务、代销金融产品业务、受托管理保险资金业务、新三板做市业务、收益凭证业务、私募基金管理等。

公司现拥有区域分公司26家，证券营业部309家，期货分支机构32家，分布在全国28个省（市、自治区）的重要中心城市。

方正证券肩负“以金融服务成就美好生活”的使命，以“成为广受客户信赖的投资银行”为愿景，秉承“客户至上、专业稳健、开放协同、简单专注、勤奋坚持、追求卓越”的价值观，致力于为客户提供交易、投融资、财富管理全方位金融服务。通过财富管理、分支机构与投行、投资能力、资产管理、金融科技、夯实保障六大战略举措，公司力争成为各项业务均衡发展，特色鲜明，具有重要影响力和一定国际竞争力的大型综合类券商。 

# ▶ 最佳组织创新奖

福建网龙计算机网络信息技术有限公司



是这样读下的。  
以上例子很好地显示了由大商人组成的威尼斯统治的倾向以“给执政者需要的正义，给人民需要的面包”统治国家，应该说这是国家理念。  
我想写的《威尼斯商人》既不像莎士比亚笔下的主人公，也不像马可·波罗的冒险家。他们是一群非常平凡的商人，与12世纪后期的自己带着商品出海，一生从事海外贸易的罗马诺·马伊拉诺等商人相比，这些人至少有所改变。他们将技术的进步、船舶构造的变化以及商业技术的革新，是促使他们转型的关键。如果我有这些因素，以及威尼斯政府的扶持中小商人的政策，就不会有安德烈亚·巴尔巴里奥（Andrea Barbarigo）这般的男人出现。

### 又一位贸易商

从安德烈亚·巴尔巴里奥的姓氏判断，他属于威尼斯的贵族阶级。但作为商人，他比从一天所有开始的。他的生卒年月不详，据其他史料推测，1418年时他应该是18岁。  
就在前一年，担任固定职位的以一万达克特计的职位。全家因此破产。第二年的1418年，安德烈亚拿着母亲给他的200达克特，开始了商人的生涯。这是一笔绝对不用担心会破产的小本钱。  
首先，他担任了加莱商船负责航线的司舵手，这是国家为我的贵族子弟提供的职位之一。担任这项职务首先可以学习航海技术，同时因为船队全体都被允许携带商品上船，所以可以学习如何

在东方销售商品，然后再用赚来的钱买下当时的惯例，贵族子弟在学完文法和算术后为加莱商船的司舵手出海，进行实地学习。因此安德烈亚应该已经有了这方面的经验。不过，在家人照例的保护之下，要自食其力又要学本领的情况还是很不同。即使18岁之前，他有过做司舵手的经验，那也是在父亲的航海过程中，他们会委派他去做怎么说，年轻人在反复的航海过程中，他们会委派他去做司舵手的工作。代人家在海外的职业，同时也是委派其他人委托的海外职业。代人家在海外的职业，同时也是委派其他人委托的海外职业。代人家在海外的职业，同时也是委派其他人委托的海外职业。

可是，安德烈亚·巴尔巴里奥没有那么幸运。他作为司舵手积累了他的经验之后，又做了海上法庭的书记员。虽然这也是国家为安德烈亚安排的另一种工作，但这个地方是学习法律的最佳场所。

1437年，安德烈亚31岁，持有的资金已经增加到1600达克特。他将所有的资金，再加上借来的钱，全部投入了贸易。我认为，他应该是在海外，而且担任海外派员。因为如果不过这样的话，日后怎么会那么有钱呢？30岁时安德烈亚结婚了，身为巴尔巴里奥妻子当然也是威尼斯的贵族卡琳洛（C...

第四章 威尼斯商人

威尼斯商人——威尼斯第一卷（上卷）

# AI 高管，打造“自主管理”式 的新型组织体系

AI 高管是网龙内部的 AI 管理虚拟人物，他们将人的角色、权利、能力等赋予 AI 高管，希望帮助管理者处理部分标准化的事务，解放管理者时间。同时可以为员工提供一个公平公开的工作环境，提升内部电子化管理流程的效率。

本案例荣获 2019 中国组织发展价值大奖“最佳组织创新奖”

编辑整理 /August Xu

## ▶ 组织痛点

网龙网络公司成立于 1999 年，历经 20 年的创新发展，从最初的游戏研发团队，成长为游戏与教育业务齐头并进、国际化布局不断加速的大型国际企业，人员及业务规模也随之急速扩张。但同时，组织、员工、流程等方面也出现了大大小小的问题。

随着公司业务范围的不断扩大，业务内容的日益复杂以及员工规模的快速增长，公司日渐暴露出诸多潜在的组织管理问题，如组织管理效率低下、组织资源消耗大、公平难以保障等问题。

人员方面，员工从十几人增加到七千余人，公司规模迅速扩张、人员流动频繁，信息无法实现对等，容易出现资源调配不合理、人岗匹配不科学等问题；面对众多员工，管理者也分身乏术，无法为每个员工提供个性化的辅导；

流程方面，网龙很早之前就有属于自己的电子化流程，但随着公司业务的发展，其复杂性、多变性也相对增加，导致之前的电子流程变得冗长，审批链复杂，反馈缓慢。

## ▶ AI 高管的诞生

网龙网络公司每一职级体系都设置了相应的 AI 职员，统称为 AI 家族。AI 高管则是 AI 家族中职级最高的一个，对应公司副总裁职级，为公司管理者提供辅助作用，服务公司全体人员。项目组以“人”为原型打造 AI 高管，为他们设定不同的外形、语音以及和员工的交互方式，甚至是不同的权利和义务。

2018 年，网龙内部由董事长发起，CEO 及其高级业务助理担任联席项目负责人，人力资源专家、产品经理、开发经理、AI 技术专家组成专项小组，共同推出并协作完成 AI 高管项目。该项目以企业自主管理与员工自主管理为两大抓手，全面推动企业管理优化升级，希望能够提升组织效率、创建公平、透明的组织氛围，从而激发员工潜能，助力业务发展。

该项目在建立的过程中，制定了完善的流程及制度，以保证项目的正常运作。在前期筹备阶段，从需求提出、产品设计、投入开发、安排测试到最终上线，制定完整的项目实施路径，并明确各项重要节点进度，确

保项目有序推进；实施阶段，项目组与业务负责人及管理者进行沟通，根据实际需求给出可行的解决方案，并得到业务方的支持。另外，与部门 BP 提前沟通传达，向员工进行宣导，保证项目有效、顺利执行。

在项目跟踪阶段，除了项目组通过 AI 等工具以及内部问卷了解员工的反馈之外，还会有项目组的同事通过访谈的方式了解相关人员的体验和反馈，并做出相应调整。例行的项目反馈中，HR 会以访谈的形式对员工近距离感知，收集反馈。

人工智能是一门极富挑战性的科学，将其应用于复杂而缺乏标准化的企业管理领域，需要大量的产品经验和基础数据支撑。网龙作为我国较早投身于互联网行业的企业，内部 OA 系统存在十几年，发展比较成熟。与此同时，他们还与权威的教育、科研机构合作，强强联手，为 AI 高管项目的实施提供了极有利的前提。他们还拥有强大的技术平台，如 AI 平台、云办公平台、大数据平台，支撑了 AI 高管项目的建立。文化对一个内部管理项目来说也是必不可少的支撑点。网龙

内部非常重视公开透明的文化，希望以此为员工提供一种永生的动力。

## ▶ AI 高管功能介绍

经过前期充足的准备，AI 高管自 2018 年启动以来，已经逐步实现了以下几大功能：

### ▶ 自动审批

项目组抽取组织中已有明确制度约定的单据，通过 AI 高管识别表单，完成自动审批并进行循环验证。

自动审批功能的好处在于：其一，可以弥补人性上的弱点，保障公司制度和规则执行得更加彻底；其二，可以将大量管理人员从单一低价值的工作中解放出来，释放到创造性工作中，提升组织效能；其三，对于规则清晰的表单推动自动审批及后置管理，对于无明确规则的表单推动建立规则。在循环验证的过程中，对于不符合规则的情况，推送给制度管理者进行制度及规则的复盘，反向推动管理规则优化，保证及时性与准确性。截至目前已上线的“自动审批”表单，全年帮助公司节省超过 15 万次审批。

### ▶ 自动奖惩

当涉及到一些惩罚规则时，管理者往往难以下手。AI 高管则会严格按照公司标准和制度，根据员工的表现及时作出相应的奖惩，让员工感受组织的公平公正。同时可以提升管理者对下属的管理，并给予优化意见。

截至目前已上线了“自动奖惩”规则 125 项，完成内部奖惩 1288 次，这一功能也反向推动了奖惩规则的优化。

### ▶ 自主晋升

网龙根据员工在岗位上的事务完成情况，为每个岗位都设计了标准且清晰的晋升渠道。通过 AI 进行数据的监控和记录，自动匹配对应岗位职责，及时进行晋升的提报。一方面，信息公开，可以强化员工的目标感。另一方面，数据同步，可以自组织内形成员工之间的良性竞争。

## ▶ 自主学习 & AI 训练

随着公司规模不断扩大，也受限于自身经验，管理者无法均衡地做到为每一位员工进行个性化辅导。AI 高管可以及时关注每一位员工的发展现状及诉求，通过自主学习、AI 训练等功能，为员工赋能。

自主学习功能中，网龙自员工入职起就为他们配备一名 AI 学习师，针对员工的岗位事务所需技能，定期进行学习任务推送。同时，结合员工个人学习情况，帮助他制定具体学习计划，监控其学习效果。通过数据分析，开展 AI 个性化学习规划，进一步帮助员工更好地提升个人能力。

AI 训练功能可以为员工提供场景模拟，强化员工个人专业技能，提供 AI 全天陪练，从知识层面到技能层面，提升个人能力，实现真正的自主管理。

实施 AI 高管项目之前，网龙也是采取传统的“人管人”模式。经过长时间的发展，人为管理的弊端逐渐暴露。AI 高管的投入使用可以替代大量重复并已标准化的管理工作，保障了事务执行，提升了组织效能。以上几种功能不但推动了组织扁平化发展，营造了一种公正、透明的工作生态，还可以及时关注每一个员工的发展，提升员工的综合素质。

## ▶ 项目创新

“AI 高管”项目，核心在于将 AI 技术应用到企业管理中，本身即是前沿技术的集成体现。在具体项目推进过程中，应用了如大数据、人工智能等多项前沿技术，推进实现企业自主管理、员工自主管理。

## ▶ 大数据助力企业战略决策

该项目在实施之初，首先推进的就是信息化升级。传统企业进行数据收集时，往往存在一定的局限性，如信息不完整、滞后等，这些问题将直接影响企业的全面发展。网龙通过打通“数据壁垒”和“信息烟囱”，通过数据联动完成信息收集、传输、加工、存储、

更新和维护，为 AI 技术在管理中发挥效用，打下坚实的基础。

项目启动后，相关人员首先对各岗位事务进行了系统梳理，将事务流程转为线上化、电子化；其次，基于公司内 ERP 平台，进行基础数据抓取，并与流程表单及各应用平台数据串联，完成员工由入职到离职所有执行痕迹的全流程记录；最后，项目组按照标准化流程，基于大数据分析结果，帮助公司和员工实现自主管理。

打通基层数据，以更加积极有效的方式，对公司各项发展数据进行全面充分的掌握，可以减少主观性判断的缺陷，为公司不断提升自身的核心竞争力，扩大业务规模提供了客观、科学、理性的建议。

## ▶ 人工智能赋能高效管理模式

该项目最大的亮点在于，将人工智能技术应用到企业管理中来，通过强大的 AI 大脑，智能、高效处理各项管理事务。通过人工智能技术，实现及时有效的事务下单、验收；开展智能监督，记录、抓取所有数据，并给予及时处理及分析报告反馈；推进实施奖惩机制，针对事务完成情况进行对应的处理等。

通过人工智能对管理模式的赋能，能够极大地提高组织管理效率、释放人力管理资源，满足员工个性化需求，推动企业及员工自主管理。

## ▶ 先进的 AI 管理理念

除了拥有以上提到的硬技能，网龙还拥有先进的 AI 管理理念。AI 高管代表和传达的是组织的最高思想，追求的是更加公平透明的组织氛围、为组织和员工赋能，而不是简单冰冷的机器执行。

网龙致力于通过 AI 技术开辟一条推进企业标准化管理与个性化的有机统一的道路。在标准化执行层面，利用 AI 来处理标准化、重复性的基础管理工作，如开展自动审批、验收等工作，提升公司管理效能；通过 AI 实行追踪管理，减少日常工作中人为因素带来的遗漏及执行不到位等问题，保障工

新事物的发展总是需要经过时间的沉淀，经过实践的打磨，才会展示真正的价值。在网龙推行AI高管的过程中，也并不是一帆风顺的。

作输出质量，提升公司运行效率。在满足个性化需求方面，通过AI技术为员工开展个性化分析，提供对应技能培训及建议，激发公司员工潜能，优化人力资源的利用效率，保障人才科学流转。

## ▶ 项目挑战

新事物的发展总是需要经过时间的沉淀，经过实践的打磨，才会展示真正的价值。在网龙推行AI高管的过程中，也并不是一帆风顺的。

项目实施之初，由于部分管理者对新项目的不了解，出现了不认同、不配合的现象。他们认为AI高管是在剥夺真实管理者的权利，同时担心失去对于员工的把控权。所以项目正式上线之前，项目组邀请公司核心领导人录制关于AI高管的项目目的及愿景的视频，向广大管理者进行宣导，让管理者真正理解和认同项目目标。同时，项目组会定期将AI高管处理数据分享及推送给管理者，让大家从实践中感知到AI高管带来的管理上的效率提升，从而释放管理者更多的时间投入更有创造性的工作中。

另外，在AI项目实施过程中，当项目组对公司事务进行梳理时，发现AI高管的推行不够彻底，大量的工作仍然是通过人工处理，且较多仍需通过纸质材料进行确认、归档、整理。针对这一问题，项目组对事务进行了划分，根据优先级进行梳理排期，帮助公司业务进行工作梳理，使人工事务逐步线上化。随后，通过程序对相关数据进行自动读取，推进相关业务模块工作流程化。

## ▶ 项目后续

该项目设立的初衷并不是希望AI能够完全取代人，而是希望通过AI工具辅助一些基础性的、标准化的事务，为员工提供平台，让他们更大程度上感受公平，从而提高员工体验。但人的情感特性是智能工具所不

具备的，仍然需要人与人之间的接触、沟通，进行深度挖掘。

除了这些浅层次的意义，该项目所蕴含的更深层次的意义在于数据，网龙目前所做的一切是为将来搭建自己的数字化平台做准备。数字化平台能够记录员工的工作表现和行为轨迹，让组织可以主动发现员工的擅长点以及潜力，从而更好地做到人岗匹配，让员工实现更大的价值。通过数据记录也可以让员工发现自己更适合那种哪种岗位，为自己设立更加清晰的职业发展目标和努力的方向。

只有现在做到关注每一个人的数据，才能推动未来对每一个员工的选用育留做到真正的客观、公正。未来网龙将会从以下三个方面不断完善推进：

- 1) 构建员工完整数字档案，将员工从入职到离职所有的执行痕迹进行数字化记录，构建完整档案，提高人员管理效率；
- 2) 深化数据与业务之间的串联，利用AI对公司业务数据的记录分析，结合外部市场发展环境及变化需求，为公司决策提供客观、科学、合理的辅助建议；
- 3) 延伸AI管理链条，扩大AI在管理中的应用广度。目前网龙AI管理虚拟人物主要为“AI高管”，后续将从不同的维度引入AI，如为每位员工配备“AI助理”等不同虚拟AI形象，从日常工作事务咨询、时间安排、学习发展等各维度为员工提供帮助和服务，提升其工作效率。另外，还会根据不同业务分工需求，进一步延伸AI管理链条，构建完善的“AI+管理”体系。

## 获奖企业风采



### 网龙网络公司简介

网龙网络控股有限公司（香港交易所股份代号：777），成立于1999年，公司连续三年获评全国文化企业30强，连续七年入选国家工信部发布的“中国互联网企业百强榜”，并跻身福布斯全球企业2000强。

作为网络游戏的先锋，网龙的游戏产品现已覆盖180多个国家。网龙建立了中国第一网络游戏门户——17173.com；先后自主研发了《征服》《魔域》《英魂之刃》《终焉誓约》等游戏精品；创造了极具影响力的智能手机服务平台——91无线。2013年，网龙将91无线以19亿美金售予百度。

近年来，网龙已成为全球在线及移动互联网教育行业的主要参与者，教育版图至今已覆盖192个国家。网龙协助政府打造面向全球的“中国·福建VR产业基地”，同时，网龙还以“数字教育”为产业依托，在福州滨海新城打造国际未来教育之都——数字教育小镇。📍



2019 中国组织发展价值大奖

## 获奖案例集

敬请关注

智享会订阅号、服务号



主办方



全程支持



联系我们: HREC / Marketing

地址: 上海市武宁路 99 号我格广场办公楼 1001-1003 室 电话: +86 21 6056 1858 传真: +8621 6056 1859

邮箱地址: [marketing@hrecchina.org](mailto:marketing@hrecchina.org) 网站: [www.hrecchina.org](http://www.hrecchina.org)