



第二十四届组织发展年会

2020年9月9-10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



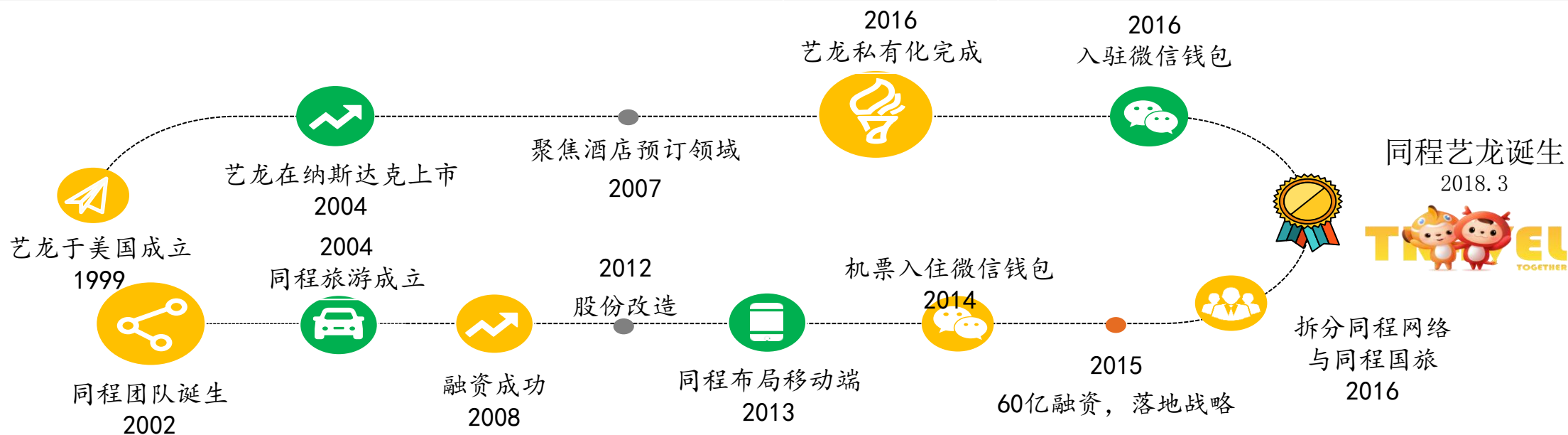


组织能力诊断与提升改善实践

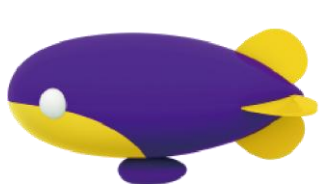
关于我们

同程艺龙是中国在线旅行行业的创新者和领导者，由同程旅游集团旗下同程网络与艺龙旅行网于2018年3月合并而成。2018年11月26日，同程艺龙成功在香港联交所主板挂牌上市（股票代码：0780.HK）。

2020年4月22日，同程艺龙推出了全新的服务品牌“同程旅行”，启用了新的品牌标识和品牌口号“再出发，就同程”，希望用更年轻的方式服务更多的用户。我们的使命是“让旅行更简单、更快乐”，我们将持续运用创新科技，为用户创造简单、快捷、智能的出行服务。



关于我们 ly.com



庞大且极具增长潜力的用户群

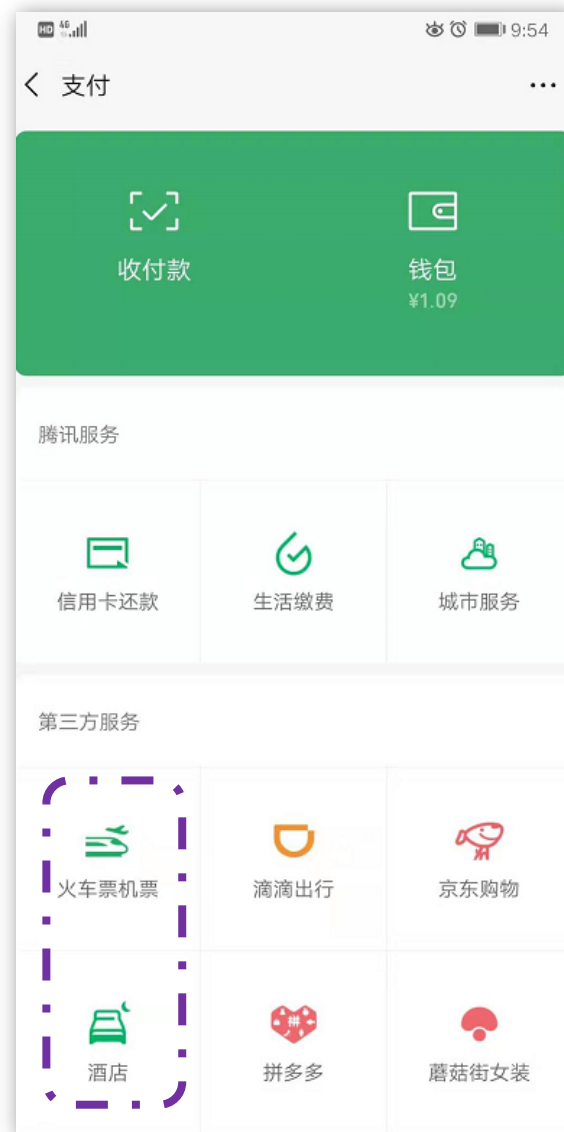
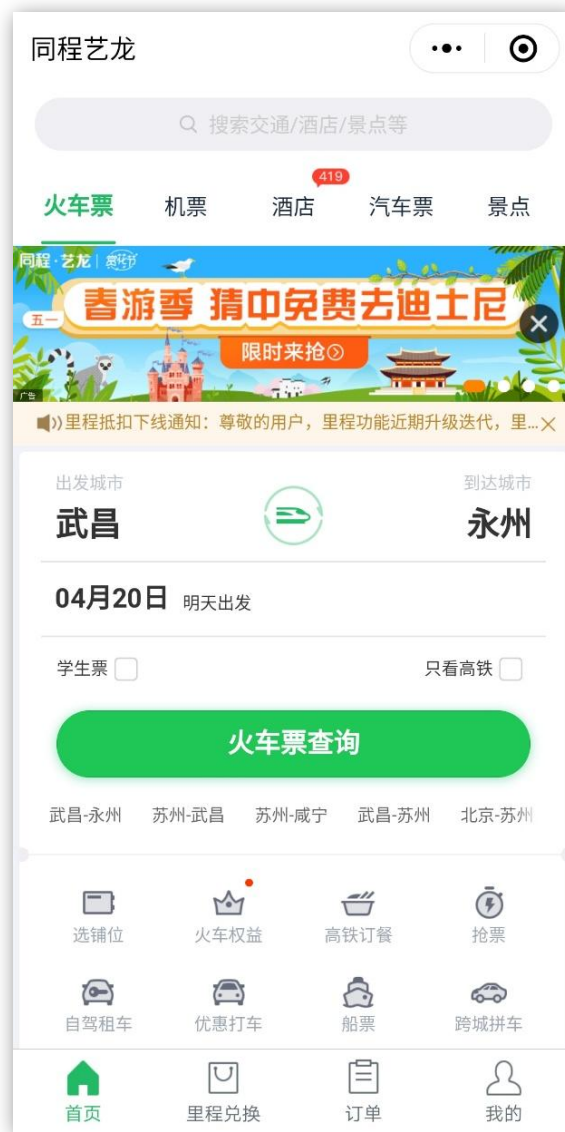
拥有微信钱包独家旅游入口，触达微信全国10亿用户

APP+微信 双引擎驱动

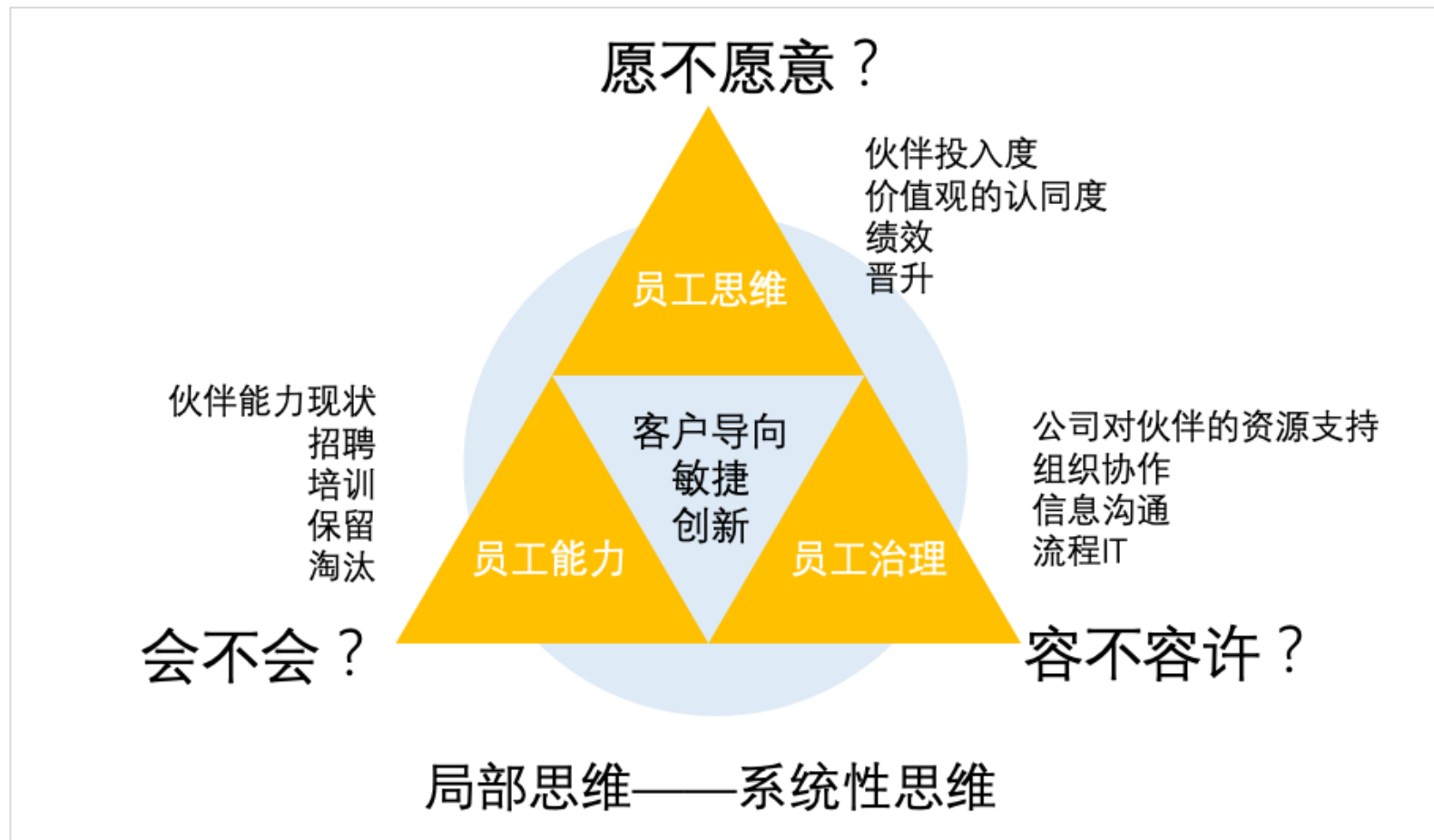
平均月活跃用户规模达2.1亿

平均每7个中国人中

就有1个使用我们的服务



1.0-关于组织能力杨三角



1. 1-不断的尝试和实践

- 2016年7月，组织能力杨三角工具第一次引入中高层干部培训
- 2016年12月，第一次组织能力调研全公司发起
- 2017年12月，第二次组织能力调研全公司发起
- 2018年12月，调研后开展报告解读，小范围内尝试改善落地
- 2019年12月，全公司开展组织能力报告解读、赋能、改善落地实施

1.2-我们的现状和挑战

市场环境变化，行业格局调整，组织内部暗流涌动：

- 加快速度去打通线上与线下环节，寻找新的流量增长点，改善和优化收入结构
- 围绕“让旅行更简单、更快乐”的使命，倾听用户诉求，升级产品体验
- 疫情下旅游出行行业的发力点，疫情后业务复苏的准备
- 组织能力停留在诊而不改的阶段，又或是HR的自嗨

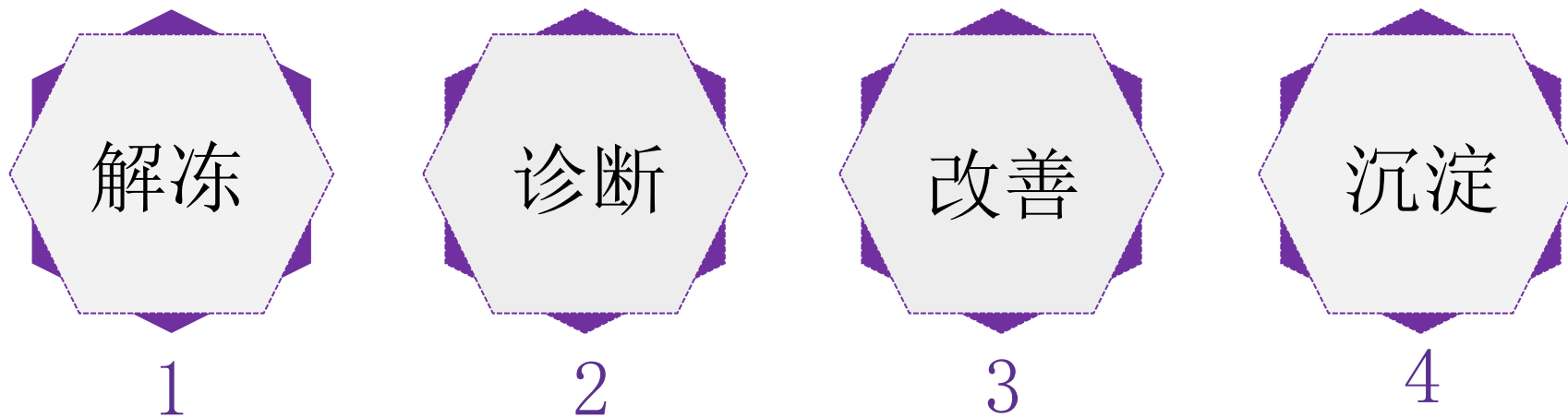
1.3- 我们想达成的目标

内生改善力量形成

2.0-我们如何做



组织变革三阶段：解冻, 变革, 再冻结



2.1-解冻

□ 认知同频

□ 赋能组织



认知同频

高层重视

- **会议：**CEO在核心骨干例会阐释组织能力和战略之间的关系，提升组织能力的必要性
- **邮件：**CEO发起组织能力调研邀请函，“同发声、共改善”倾听伙伴的声音，

围绕以下三点
开展组织能力提升项目前的宣导工作



员工发声

- **视频：**通过员工代表发声，让组织能力调研更深入基层，促动员工积极参与到调研的过程中。

全员宣导

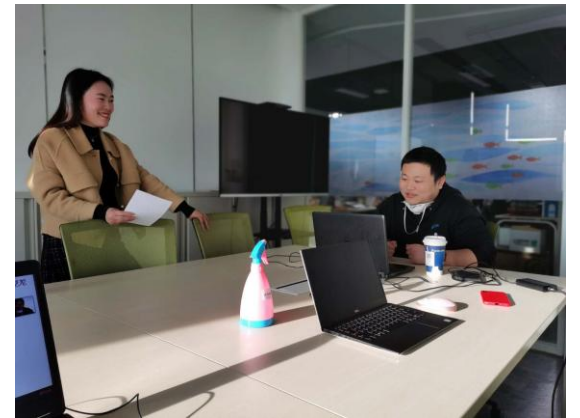
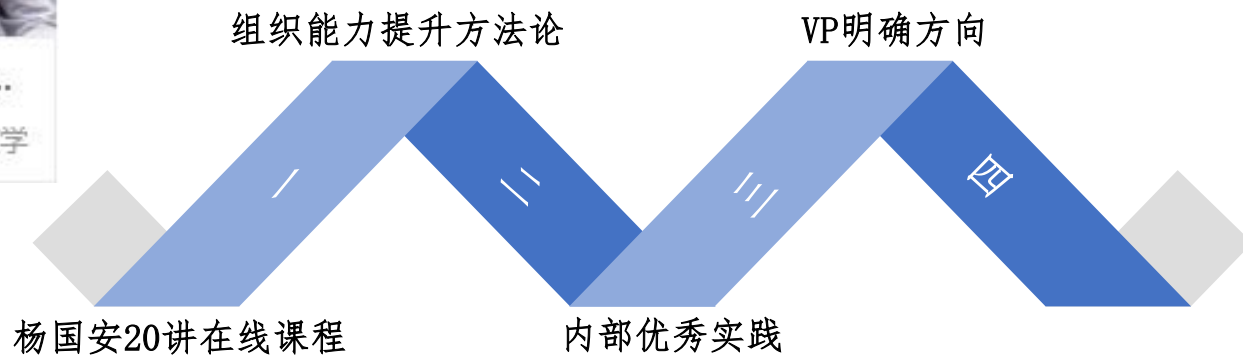
- **授课：**HR开展全员宣导，覆盖率90%以上，宣导的内容包含：why/how/what三个维度
- **软文：**组织能力介绍软文推动全员，让员工提前认知组织能力

组织能力知识挑战赛

- **线下活动：**通过趣味扫码答题，赢取奖品，吸引更多的伙伴参与答题，强化组织能力知识点



话题共创，引发学员深入思考



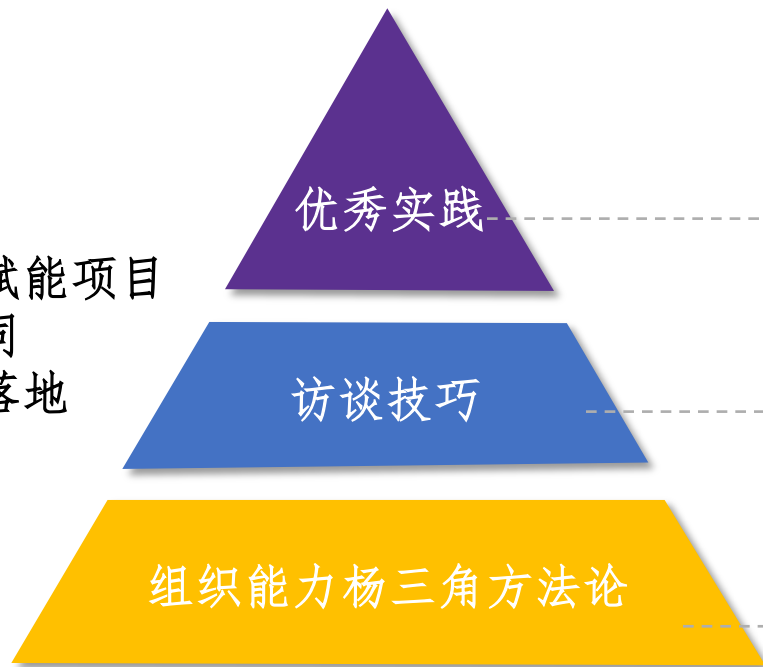
往年优秀实践分享

- *****说：** 像一场持续的、长期的CS比赛，定好战队的战略以后，如何才能让战队里的人充分理解战略的基础上很好地执行战略就是组织能力的体现。首先，要每个人都理解战略，清晰度足够；其次，要具备战斗技能和战斗的意愿；再次，需要团队内部各个队友的分工明确、配合机制有效；最后，在执行过程中不断沟通、调整、补位等，才能把战略落地执行。总之，就是组建的团队能够很好地执行战略、有效实施战略的能力。
- *****说：** 组织能力，好比一艘大船要航行到某一个目标彼岸。不是船长设定好航线就可以直接到达的。这这个过程中需要团队相互协助，通力配合，每个人分工明确且需要发挥大家是主观能动性。在航行过程中有可能会遇到各种坎坷，这个时候要调动所有人所有岗位都积极性和能动性共同克服困难，而不是个别领导有信心，一线员工消极怠工，否则永远也到达不了目标。



赋能组织

业务核心骨干参与赋能项目
从知晓到认同
助力后续项目落地



打破自我思维，营造相互学习和借鉴的氛围

深挖根因访谈技巧的学习，问题挖掘的深度决定后续问题改善的效度

通过知识的学习，对组织能力杨三角建立系统性的认知框架



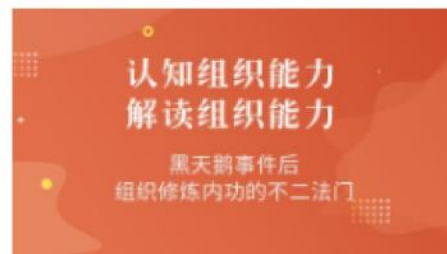
组织能力-干部与HRBP共建组...



组织能力-客服中心组织能力落...



组织能力-组织访谈中的访谈技...



组织能力-诊断与开药



组织能力-跨部门协同机制-吐...

2.1-解冻*几个小故事

业务伙伴主动向HR发声：

参与了组织能力专项，经过一次次报告的解读，对组织能力提升的必要性有了更深的认识和理解。

人员访谈环节印象深刻，**从跨部门同事那里了解到很多平日不太关注的信息**。被访同事提了很多好的建议，也感觉到**公司很重视大家的意见和感受**，让同事们有归属感。

之后的项目总结从前期的学习和访谈中找到了问题的症结点，目前在开展的提升计划也让大家感觉**项目是有效且有持续性的**。

这次的组织能力提升专项认为是截止目前最成功的一次：

- 1、能够让承上启下的中层管理全程参与，既要知晓公司、BG整体组织能力情况，同时能够了解基层同事对于组织能力的最直接问题，还能够**有机会跨中心跨条线熟悉了解**。
- 2、让组织能力提升的参与者并非形式参与，通过前期自身学习融入，快速消化后进行解读分析调研，只有**执行层成长才能更好的辅助组织成长**。
- 3、最终调研结果的提炼，能够量化至相关职能部门落地执行。**客观的面对问题本质**，大家对于问题的解决方案均是从用户导向、组织能力提升视角出发。这个**改进的开始已经是组织能力提升的体现**，期待后续大家因为参与执行本次组织能力提升推动的改进方案变现带来的成就感。

2.2-诊断

□ 根因挖掘

□ 聚焦业务

2.2-诊断

组织能力建设是贴合业务诉求的，需业务伙伴和HR共同推进：

CEO/高管 50%

CEO要自己重视

要求其他业务主管重视

CEO要坚持

HR 20%-25%

工具设计：围绕组织能力

工作重点转移：

个人—组织

清楚谁是客户：

内部客户—外部客户

管理者20%-25%

定位：

人才发展是其责任之一

平衡小我和大我

时间和精力的分配

短期80% 长期20%

难



根因挖掘&共同看见

- 业务和HR共同组建项目组
- **业务伙伴为主**，HR伙伴为辅



- **解读**：组织能力报告全员解读
- **访谈**：组织问题来源同事发声
- **提炼**：项目组共同提炼问题点

- **从闭塞到开放**：搭建平台，背后的吐槽，当面澄清，业务上下游部门共同看见彼此的问题

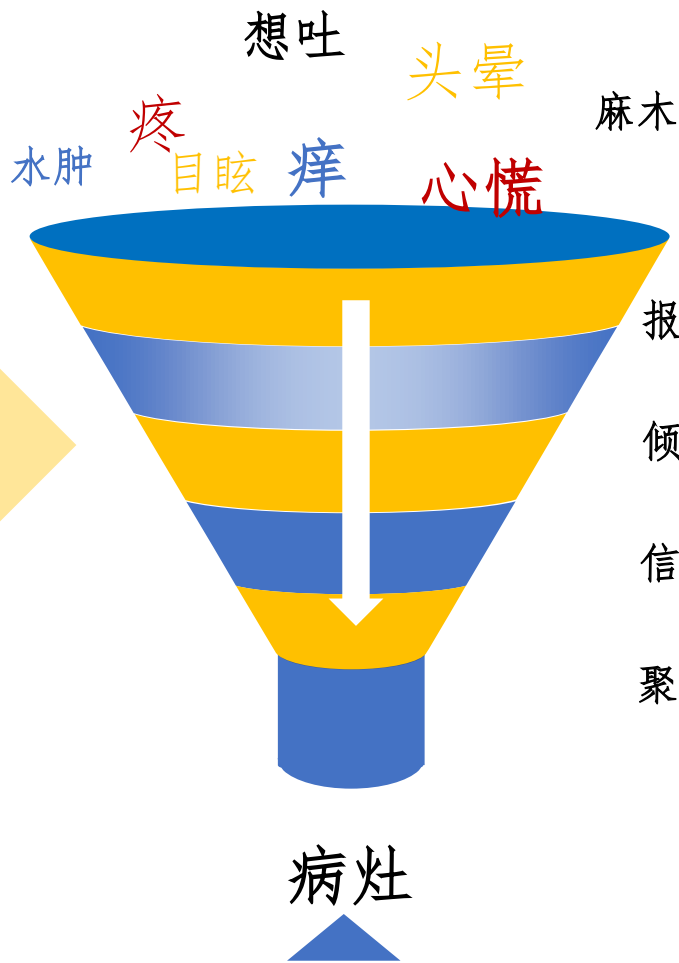


根因挖掘&望闻问切



组织&人

望闻问切

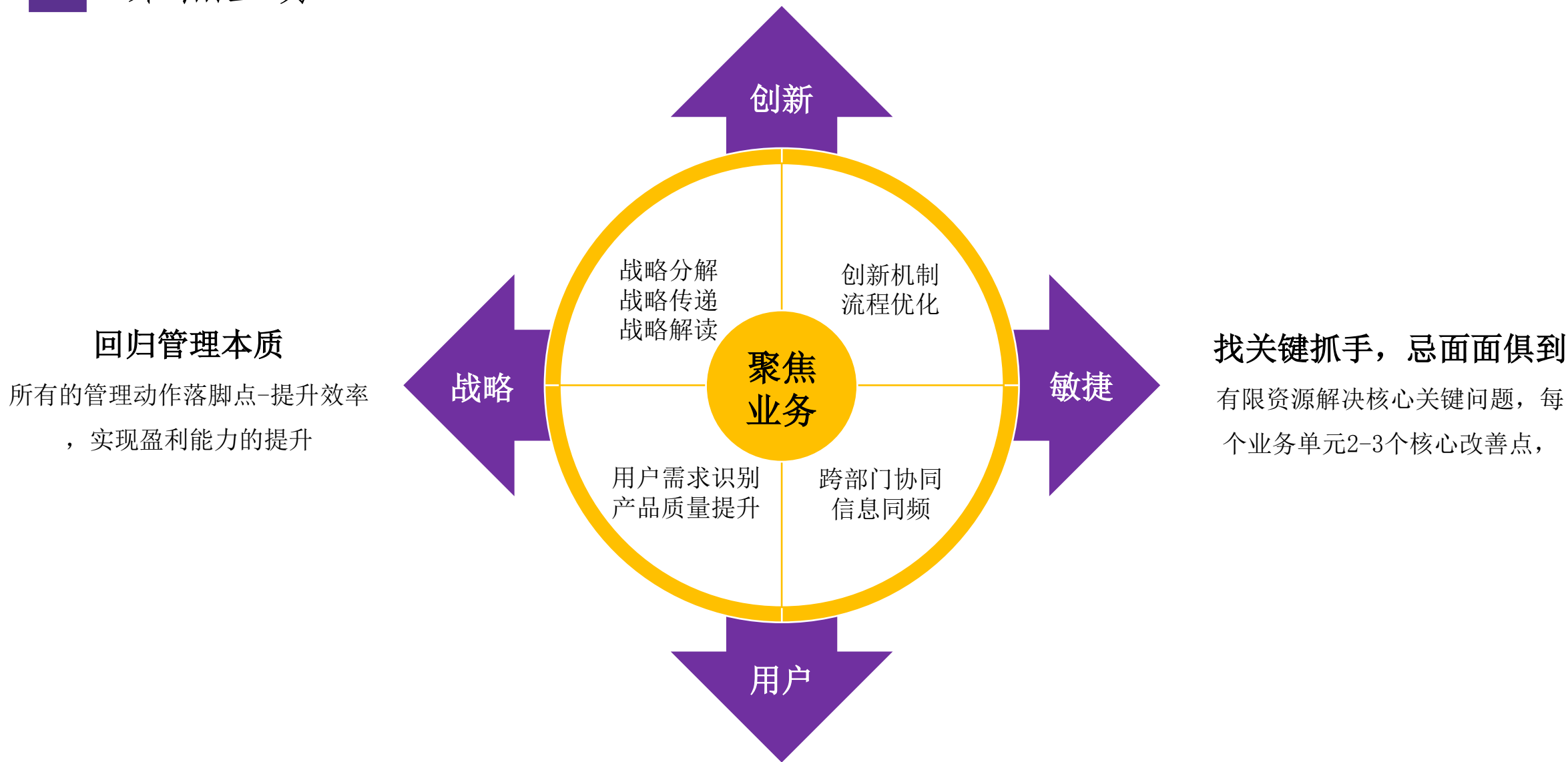


根因挖掘

- 报告解读：调研报告解读数据趋势，通过数据呈现问题指向
- 倾听心声：深入组织寻找数据背后的现状和行为事件
- 信息过滤：结合组织现状去除噪声，识别有效信息
- 聚焦核心：结合业务方向，匹配业务诉求，聚焦关键问题



聚焦业务



2.2-诊断*几个小技巧

访谈

- **以诚相待：**访谈者向被访谈者澄清访谈的目的，被访谈者放下心中顾虑
- **及时追问：**出现访谈的关键信息，及时追问，挖掘有效信息

提炼

- **共创提炼：**项目组全员一起回顾访谈场景，进行问题回顾和确定
- **重要紧急：**依据问题的重要紧急原则，进行问题的分类，输出相应的分析内容

聚焦

- **共同看见：**项目组负责人在业务单元的例会上开展访谈分析报告的汇报
- **聚焦核心：**由核心业务干部基于汇报内容，结合业务发展方向共同确定核心改善点

2.3-改善

□ 管理闭环

□ 全民关注



管理闭环

协助改善点负责人结合业务需求确定改善目标



改善点负责人基于改善目标输出改善举措，高层人员做方向把控

项目组搭建内部复盘机制，及时纠偏，定期验收阶段性成果

改善点及改善举措全员公示
鼓励全员参与组织能力改善
阶段性改善成果全员公示

项目组全程提供“资源”协助，排忧解难



全民关注



改善举措全员公示

全员会议

全员邮件

01 产品的核心竞争力

改善举措共知晓
共同看见 推进解决

新产品内部包装

1. 定期发送重点产品功能上线邮件
2. 在集团内部增加新产品功能的曝光
3. 主动向品牌/市场/客服宣讲产品新功能
4. 增加成功产品设计经验的分享

产品经理综合能力提升

1. 增加产品经理能力培训和知识输出的机会
2. 定期抽查产品经理的输出文档&输出文档评比
3. 增加行业/竞品/设计素材输入, 以提升产品感
4. 定期组织产品设计案例复盘与讨论
5. 增加产品经理轮岗机会

国际资源优势率提升

(由于国际航情的不确定性, 此工作开展还需等待业务相对稳定期, 优势率关注但提升效果会比较低)

1. 提升航班资源覆盖, 爬取竞品销售情况, 解决回程航班缺失
2. 解决去哪儿系统爬取问题
3. 提升资源报价优势率, 利用系统更全面分析同程优势资源, 支撑市场前端加减仓

需求营收更侧重排期/政治类需求插入乱

1. 增加产品需求的规划性
2. 产品经理需求文档及评审中说明需求背景
3. 建立政治类需求不合理的反馈渠道, 正向引导给予反馈
4. 固定梳理需求的归类 and 总结

2020年机票事业群组织能力核心改善点及举措

住宿事业群组织能力改进计划 全员公示

亲爱的住宿伙伴:
同发声, 共改善。2019年来小伙伴们参与了住宿群组织能力调研, 针对伙伴们的反馈, 住宿事业群成立了【组织能力专项组】, 通过【改善报告发布】【每周调研】【每周例会】【一对一访谈】【核心2020年度复盘】等多个环节的推进, 聚焦了【客户导向】【战略聚焦】【组织激活】作为住宿事业群2020年度组织能力核心改善点。以下为中心输出的改进提升计划及目标, 我们将采取【支持改善】【定期复盘】【全员公示】的方式对改进实施进行跟踪, 重视每一位伙伴的反馈, 运用组织能力工具推动组织优化提升, 我们在行动!

公司战略目标

- 品牌战略**
线上: 可玩有趣
线下: 北京酒店
- 酒店高速增长**
45%以上增长率 (行业第一)
大集团品牌 (线上线下)
- 交通/机票/文旅的产业互联网战略**
数据驱动业务生态
从流量/交易/支付/品牌/供应链/交叉业务/数据/供应链/供应链
- 低线城市运营战略**
多产品线全面覆盖
新品牌/新城市/线上运营/开拓下沉市场

组织能力核心改进点及存在问题

- 客户导向**
* 对客户导向的需求
* 无法识别客户需求
* 用户导向无有效行动
- 战略聚焦度**
* 不清晰战略核心目标
* 目标与个人目标无关联
- 绩效激励**
* 考核指标不合理
* 绩效评估不公平
* 弹性激励措施缺失

管理团队改进计划及举措

| 序号 | 核心改善点 | 改进举措 | 负责人 |
|----|-------|--|----------------------------------|
| 1 | 客户导向 | 1. 中心需求交互团队每周定期与客户进行访谈 2. 各事业部代表加入月度复盘 | 【产品经理】 张强、app、张强 |
| 2 | 战略聚焦度 | 1. 明确核心业务, 定期组织核心业务专项复盘会议, 及时总结会议, 梳理落地策略 2. 明确中心业务, 定期组织中心业务专项复盘会议, 及时总结会议, 梳理落地策略 | 【产品经理】张强 【产品经理】张强 |
| 3 | 绩效激励 | 1. 实施客户导向评价, 并定期复盘 2. 进行激励考核评价并落地 3. 用户导向评价激励落地方案 4. 建立内部激励基金 | 【产品经理】张强 【产品经理】张强 【产品经理】张强 |

同发声 共改善 共建组织竞争力

企业成功的方程式=正确的战略+合适的组织能力
单丝不成线, 一木不成林, 众人拾柴火焰高。

2019年在大家的努力下,
客户服务中心组织能力显著提升!
2020组织能力提升我们将在
组织能力-创新、战略传递、
价值双宣等方面集中火力。

Come on! 点亮小红心,
为你最期待的项目信心值加持吧!

文旅组织能力提升
唤醒内在 激活团队 你有我有

Dear 文旅的小伙伴们,
2020年组织能力专项已经推进了将近4个月, 感谢当下, 我们更需要修炼内功, 夯实基础, 以初生牛犊的心态去提升我们文旅的组织能力, 为后续后的业绩反弹做好充分的准备。
现在, 就目前的进度和改善举措进行全员公示!

截止目前进度

- 4月 组织能力提升改善措施确定
- 3月 组织能力访谈数据收集
- 2月 组织能力诊断报告解读
- 1月 组织能力诊断报告发布

下一步推进安排

1. 行动改善方案落地实施, 并从阶段性复盘验收, 定期review改善进度 (如图表);
2. 定期以问卷、面谈等形式收集小伙伴们想法和反馈;
3. 小伙伴们也可以主动跟项目组成员进行反馈沟通。

| 事项 | 内容 | 计划完成日期 | 责任人 |
|---------|---------------------------|--------|-----------|
| 员工满意度调查 | 组织员工满意度调查, 收集员工心声, 提升员工士气 | 4月30日 | 丁强 |
| 品牌提升 | 品牌提升专项推进, 实施品牌提升落地策略 | 持续 | 张强、app、张强 |
| 组织激活 | 组织激活专项推进, 实施组织激活落地策略 | 持续 | 张强、app、张强 |
| 战略落地 | 战略落地专项推进, 实施战略落地落地策略 | 持续 | 张强、app、张强 |

自下而上识别问题, 自上而下改善问题, 信息畅通提升员工和组织之间的信任度



全民关注



阶段性结果全员公示

全员会议

全员邮件

组织能力提升动态新闻

及时播报

我们及时为大家更新我们组织能力提升举措的落地动作，让落地成为正经事儿



交通组织能力提升专项组织阶段专项跟踪会议

专项组主要针对接下来跟踪组织能力提升改善举措的有效跟踪进行了讨论:

- 1.首先明确具体对应跟踪人,跟踪方式以及举措回收方式;
- 2.其次阶段回收具体的回收成果的形式有哪些;

27 May

大咖面对面
——在管理实践案例中遇见大咖

亲爱的铁骑伙伴:
如果有一个与往届事业群各中心负责人面对面交流的机会,你最想从他们口中听到什么?你打算向他们抛出哪些问题?
去拜那个“如果”,就在这个周五,与各位大咖面对面的机会真的到来啦!
思考一会儿,留下你最想了解的问题吧(可以是本人感兴趣的问题,也可以是团队伙伴想知晓的内容),本周五下午,邀请大咖,抱热点,促见解!

网络收集链接: <https://www.wdx.cn/qr/73645995.aspx>
网络收集时间: 2020年4月1日-4月3日
会议时间: 2020年5月1日(周五) 16:00-17:00
会议地点: 北京601会议室, 苏州A1002会议室

【主题】用户需求识别

【大咖】

品牌部负责人、用户走访&用户研究专项负责人---李玥

平台产品中心负责人、用户需求识别专项负责人---李赫

大咖有话说
——用户需求识别专项

用户走访&用户研究专项

大咖有话说
——用户需求识别专项

大咖能量站

组织能力如磨古代磨刀,在合适的位置手中,才能发挥出巨大的威力,石磨放在不磨,放在不转!



2020/5/26 (周二) 14:11
人力行政中心-丁瑞

文旅事业部组织能力提升改革第一期调研结果反馈同步

收件人: 文旅事业部-魏洪亮; 文旅事业部-曹怡; 文旅事业部-郑名楷Yonger; 文旅事业部-孙信彤Jason; 文旅事业部-文欣事业部-范清奇; 文旅事业部-高元申Chery; 文旅事业部-张智超; 文旅事业部-黄毅; 文旅事业部-刘卫东; 文旅事业部-李文敬simons; 文旅事业部-张顶峰luc; 文旅事业部-陆慧颖; 文旅事业部-王瑞; 文旅事业部-王航; 文旅事业部-王耀琦; 人力行政中心-王小倩Sunny; 人力行政中心-王妙语; 文旅事业部-王航; 人力行政中心-刘露露; 人力行政中心-仲春梅

二、核心改善点: 战略

1. 总结: 通过铁骑的每月大晨会, 以及看板块的宣导, 87.7%的同事表示有明显感知;

2. 详细如下:

Q: 您对【战略】部分的改善是否有明显感知?

(备注: 铁骑站、前研主持大晨会中提出此目标, 并且把该项业务目标达成, 当月看板块的核心事项及进展

| 选项 | 百分比% | 小计 |
|------------|--------|----|
| 有 | 87.70% | 71 |
| 没有 | 3.70% | 3 |
| 还是很模糊, 不清楚 | 7.40% | 6 |
| 其他 (畅所欲言) | 1.20% | 1 |

其他 (畅所欲言): 1.2%
还是很模糊, 不清楚: 7.4%
没有: 3.7%

定期同步阶段性改善成果, 有始有终, 提升员工和组织之间的信任度

2.3-改善*几点小心得

- 既见树木也要见森林，对组织定位、现状、痛点的了解和掌握深入至最小利润单元
- 通过多次解决组织具体问题，牵引核心管理层思考，从改良现状入手，逐步聚焦深层矛盾，从打补丁到系统工程

2.4-沉淀

- 固化沉淀
- 土壤打造



固化沉淀



同发声 共改善

同程之龙 同程大学

同发声 共改善 解读2020年 组织能力提升与改善

同发声、共改善-2020年组织能力提升项目从19年12启动，经过半年伙伴们的共同努力，我们完成了组织能力调研诊断、工具赋能、根因挖掘、改善落地等动作；今年的组织能力改善点聚焦战略传递、用户需求识别、产品质量提升、协同效率等维度，随着各事业群/事业部/中心的改善举措持续落地，组织内部的痛点和槽点在逐步的改善和优化，相信当改善成为一种习惯，组织的竞争力将快速提升！

理解组织能力是什么？

组织能力= 团队整体所发挥的战斗力，团队的DNA

特点1：深植于组织内部而非个人，有可持续性
特点2：为客户创造价值
特点3：明显超越竞争对手

愿不愿意? 价值观 满意度 激励

容不容许? 组织 流程 机制

会不会? 人才标准 人才引入 人才培养 人才评估

组织能力三角

数据解读2020年的组织能力

01 宣导
公司全员宣导
苏州合肥北京三地知识挑战赛，500+人参与
组织能力工具介绍软文，567人的阅读量

发布问卷5701人，参与填写5177人
问卷填写率：90.8%

02 调研



固化沉淀

组织能力提升

企业成功靠什么？
企业成功= 战略 * 组织能力

组织能力如何提升？

组织能力 = 团队整体所发挥的战斗力
团队的DNA

方法论

① 解冻
认知同频
赋能组织

组织核心骨干认知统一与能力进阶，赋能组织提升
组织核心骨干认知统一与能力进阶，赋能组织提升

② 诊断
望闻问切
共同看见

在客户旅程中识别痛点与机会，并建立问题清单，快速迭代，持续提升用户体验
在客户旅程中识别痛点与机会，并建立问题清单，快速迭代，持续提升用户体验

③ 改善
管理闭环
全民关注

制定并执行一套闭环管理流程，持续提升用户体验
制定并执行一套闭环管理流程，持续提升用户体验

④ 沉淀
土壤打造



特点1: 深耕于组织内部每个人, 有持续性
特点2: 为客户创造价值
特点3: 跨层跨越竞争对手

「组织能力杨三角」



组织能力提升落地实践

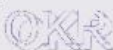
打造深度用户体验-住宿事业群

在客户旅程中，一方面通过提升服务品质提升客户满意度，提升产品竞争力。另一方面通过提升服务品质提升客户满意度，提升产品竞争力。

1. 建立用户体验导向团队
2. 识别用户需求，针对性提升用户体验触点
3. 设定明确的项目，开展用户导向的有效行动，切实解决用户问题

从平行到交叉，OKR助力组织能力提升

OKR作为在快速变化的商业环境中提升组织效率中最重要的工具，通过OKR的引入和实施，提升组织效率，提升组织效率。



吐槽大会，让协同更高效-机票事业群

在组织能力提升的过程中，跨部门协同成为一个重要议题。通过吐槽大会，提升协同效率。



搭建创新机制，激发创新思维-市场中心

在组织能力提升中，创新思维是核心驱动力。通过搭建创新机制，激发创新思维。

1. 组织创新委员会
2. 开展创新workshop
3. 开展创新学习社群
4. 鼓励创新实践

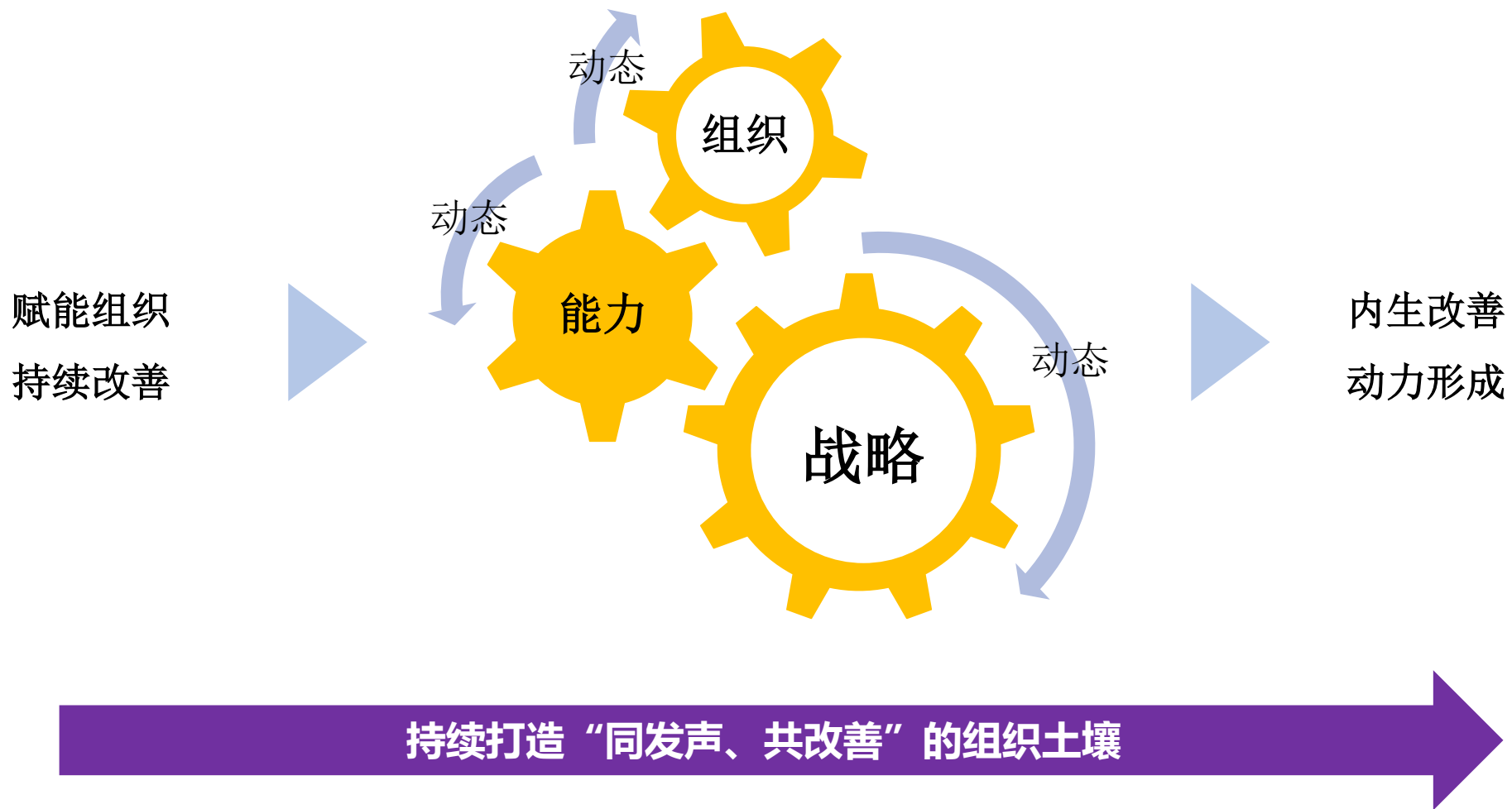


组织能力提升落地声音

| | | | |
|--|---|---|---|
| <p>Hope说</p> <p>Hope说: 组织能力是企业的核心竞争力，是企业在激烈的市场竞争中脱颖而出的关键。</p> | <p>交通事业群</p> <p>交通事业群: 持续提升服务品质，提升客户满意度。</p> | <p>研发中心</p> <p>研发中心: 持续技术创新，提升产品竞争力。</p> | <p>4 文康事业部</p> <p>文康事业部: 持续提升服务品质，提升客户满意度。</p> |
| <p>HOPE</p> <p>HOPE: 持续提升服务品质，提升客户满意度。</p> | <p>机票事业群</p> <p>机票事业群: 持续提升服务品质，提升客户满意度。</p> | <p>3 客户服务中心</p> <p>客户服务中心: 持续提升服务品质，提升客户满意度。</p> | <p>5 住宿事业群</p> <p>住宿事业群: 持续提升服务品质，提升客户满意度。</p> |
| <p>NICK</p> <p>NICK: 持续提升服务品质，提升客户满意度。</p> | <p>6 市场中心</p> <p>市场中心: 持续提升服务品质，提升客户满意度。</p> | <p>7 人力资源中心</p> <p>人力资源中心: 持续提升服务品质，提升客户满意度。</p> | <p>8 财务中心</p> <p>财务中心: 持续提升服务品质，提升客户满意度。</p> |



土壤打造



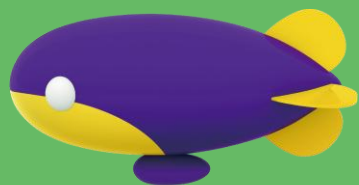
写在最后的感悟

- HR是组织变革的重要推手，且需拥有长期视角
- 要做洞察组织与干部的长期积累
- 要实用核心主义地解决具体问题，并将深层的核心问题暴露出来
- 要在节奏中找到组织和自我的核心价值

借力组织能力，推动组织进化，
改善团队环境，助力业务发展。

知行合一

让改善成为一种习惯



同程旅行

ly.com