



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



2020

“虚” + “实” —文化变革下的干部管理

季翔

Power beyond solar

背景—关于“折腾”的天合

发展历程



参建西藏
光明工程

2002

建设天合
光伏产业园

2008

高纪凡董事长当选
中国光伏行业协会
首任理事长

2014

启动天合
“百万光伏屋顶计划”

2017

国家企业技术中心获
国家发改委
等五部委认定

2019

天合光能成立

纽交所上市

光伏科学与技术
国家重点实验室落成

- 全球最具融资价值
组件品牌
- 泰国工厂正式运营

- 荣获“中国工业大奖”
- 发布能源物联网品牌
“Trina IoT”

科创板上市

全球布局



45GW+
全球组件累计出货



3GW+
全球项目累计并网



100+国家
全球客户



近**13000人**
全球雇员

* 数据截至2019年12月

光伏系统—大型电站开发与建设



日本石卷市，地面电站

14兆瓦 系统装机量	16,800吨 减少二氧化碳排放量	45,000 组件数量
----------------------	-----------------------------	-----------------------



英国，地面电站

50兆瓦 系统装机量	59,880吨 减少二氧化碳排放量	174,000 组件数量
----------------------	-----------------------------	------------------------



墨西哥，地面电站

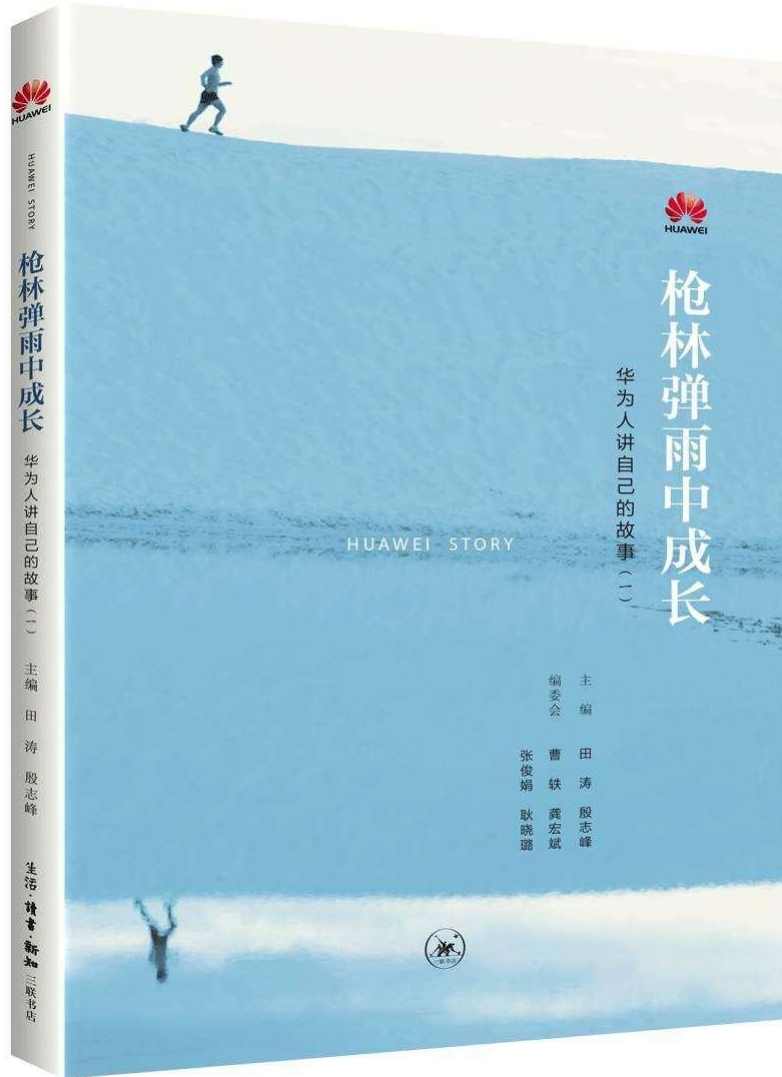
133兆瓦 系统装机量	159,600吨 减少二氧化碳排放量	410,000 组件数量
-----------------------	------------------------------	------------------------



越南，地面电站

42兆瓦 系统装机量	50,400吨 减少二氧化碳排放量	135,000 组件数量
----------------------	-----------------------------	------------------------

一家红的发紫但受人尊敬的公司



枪林弹雨中成长

——华为人讲述自己的故事

为了我的梦想而奋斗——通过学习提升自己，战胜自己，让自己也做一个，连自己都不敢相信自己，是个优秀的人……原来命运掌握在自己手里。

什么叫奋斗

一个没有艰苦奋斗精神做支撑的企业，是难以长久生存的。而我们现在有些干部、员工，沾染了娇娇二气，开始乐道享受生活，放松了自我要求，怕苦怕累，对工作不再兢兢业业，对待遇斤斤计较，这些现象大家必须防微杜渐。

-- 《天道酬勤》 2006年

什么叫奋斗？为客户创造价值的任何微小活动，以及在劳动的准备过程中，为充实提高自己而做的努力，均叫奋斗，否则，再苦再累也不叫奋斗。

-- 《逐步加深理解“以客户为中心，在奋斗者为本”的企业文化》
2008年



思考：
华为奋斗文化都说好，怎么学？
抽象的文化怎么落地和一以贯之？

定位+总目标

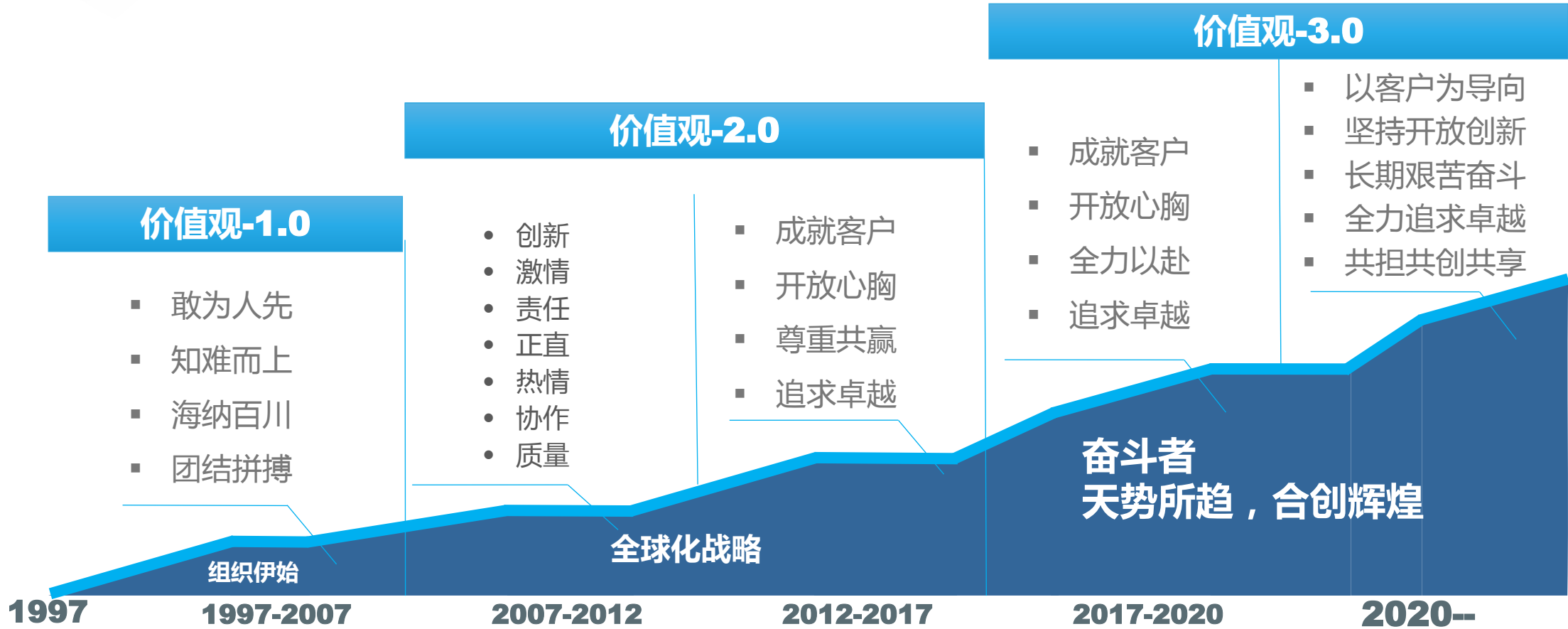
定位

- 以天合**CODE**核心价值观为基础
- 提升干部队伍奋斗者精神和行为

总目标

把天合打造成奋斗者的平台

核心价值观的演变



“变革” 从未停止



干部是

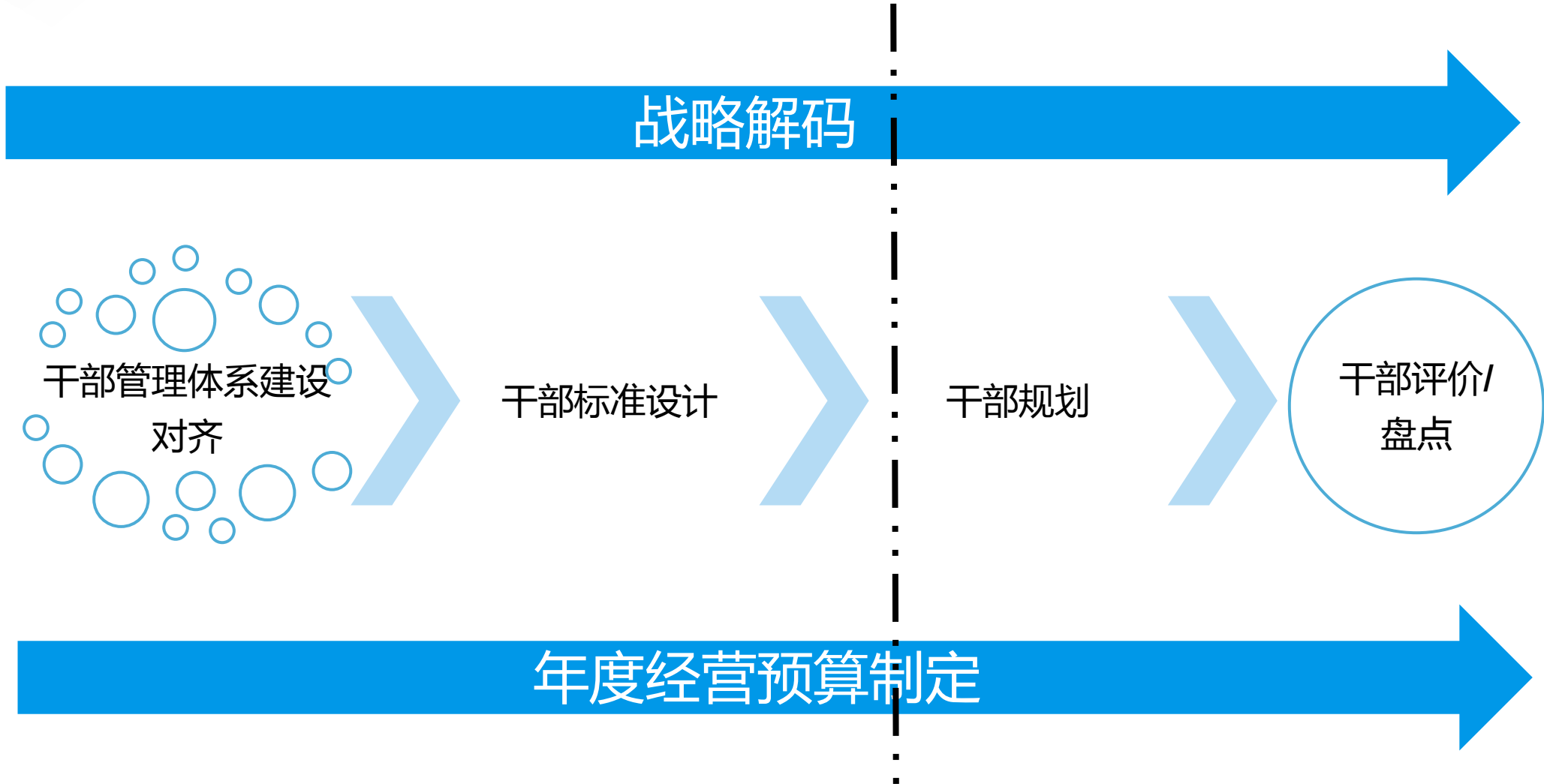
各级业务的火车头

文化如何落地

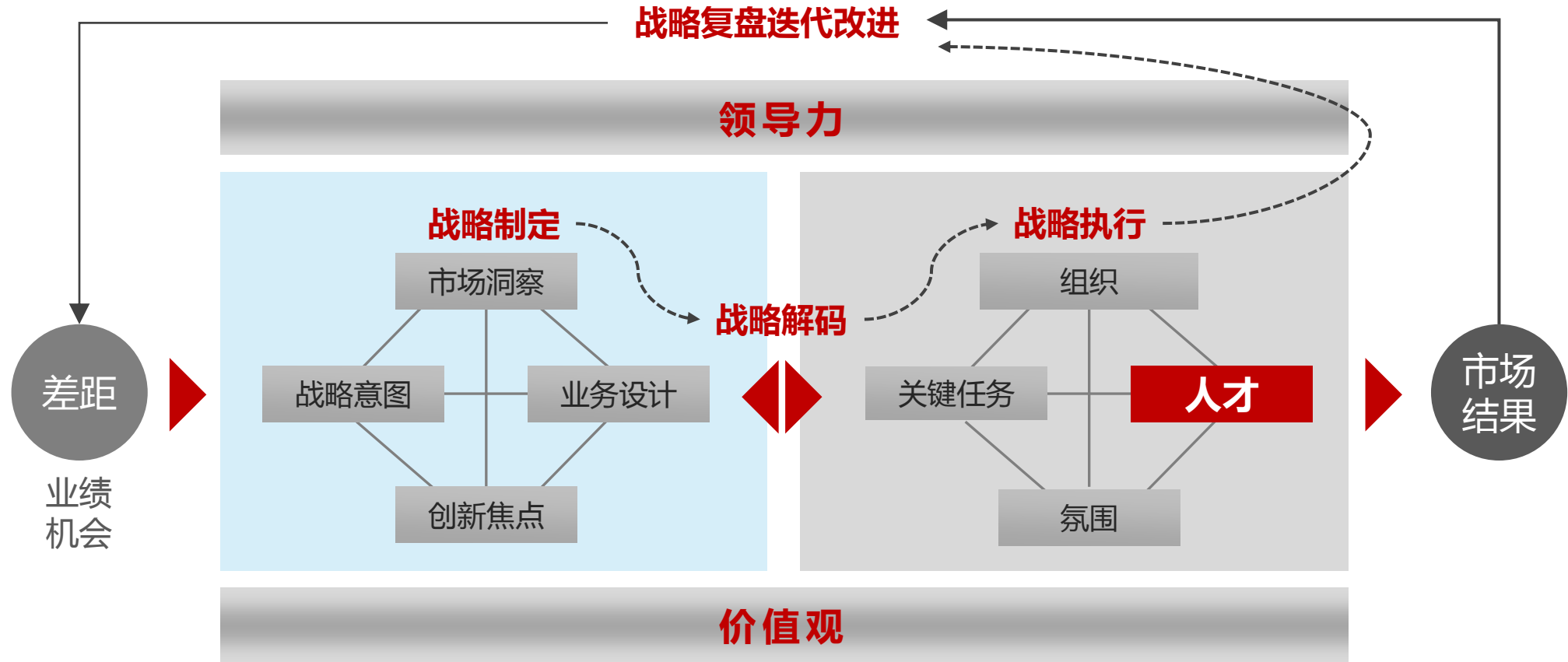
文化落地

- ① 有制度保障
- ② 对奋斗者的关怀
- ③ 高层领导带头示范
- ④ 多层次培训引导
- ⑤ 掌握舆论宣传、建设网络社区
- ⑥ 仪式、范式、故事
- ⑦ 干部的传承

干部队伍建设路径



以终为始—从战略出发



- **战略制定：是保证方向大致正确**
- **战略执行：是保持组织充满活力**

干部标准：通用框架

干部标准 通用框架

合规
(底线)

- 商业行为中的职业操守、工作作风

核心价值观
(基础)

- 践行并传承核心价值观
- 对公司事业充满热忱

绩效评价
(分水岭)

- 基于责任结果的持续高绩效

能力与经验
(关键成功要素)

- 基于岗位职责要求，持续提升个人能力
- 能力：支撑持续高绩效的关键行为
- 经验：成功实践

欲善其事，必利其器——构建数字化的干部管理系统

The image shows a digital cadre management system interface with several key components and callouts:

- 干部类型 (Cadre Group):** A dropdown menu with options: 思想领袖 (selected), 战略领袖, 商业干部, 职能干部, 业务专家, 基层干部, 业务骨干, 基层员工.
- 岗位族 (Job Group):** A dropdown menu with options: 管理类 (selected), 专业支持类, 技术类, 销售(项目开发)类.
- 岗位职能 (Function Group):** A dropdown menu with a list of functions: 综合管理 (selected), 销售(项目开发), 市场(开发), 运营, 生产, 采购, 仓储物流, 技术研发, IT, 财务, 内审内控, 质量, EHS, 法务, PA, 人力资源, 行政安保.
- Min Job Grade:** 总监|Director (selected) | 高级副总裁|Sr. VP (selected)
- Max Job Grade:** 高级副总裁|Sr. VP (selected) | 高级副总裁|Sr. VP (selected)
- Min Grade:** E12 (selected) | E12 (selected)
- Max Grade:** E17 (selected) | E17 (selected)
- Parent Position:** CEO 唯一 (selected) | CEO 唯一 (selected)
- Matrix Parent Position:** 矩阵父级岗位 (selected) | 可多个 (selected)
- Buttons:** Close, Submit

过程感悟与反思

- 文化和干部管理是绝对意义上的“一把手”工程，**HR**组织的定位要清晰。
- 文化的调整本质上反映的是业务对于环境的“应激反应”，需要及时调整。
- 文化必然是需要一群“标杆”人物去践行的，同时外在的宣传和仪式感作为辅助。
- 干部管理的前提是对战略的解码和对组织的深度思考。—**智商**
- 干部管理的对象是公司最“聪明的一群人”，既要斗智也要斗勇。—**情商**
- 核心团队的讨论和参与，是“虚”转“实”的必要条件。
- 数字化和可视化已经是**HR**日常工作的基础。

谢谢 , Q&A