



智享会
HR Excellence
Center



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



困境之下， 人力资源如何通过组织创新实现发展



汇报人：张蕾蕾

目录

01

汽车行业的双重困境

02

人力资源如何抉择

03

人力资源如何应对

04

公司概况——广汇汽车



中国最大的 乘用车经销与服务集团

登陆A股市场 (SH.600297)



公司于2015年6月18日正式登陆上海证券交易所A股主板市场，并于2016年12月被纳入上证180、上证380指数的成分股。2017年，广汇汽车作为唯一的汽车经销商集团被纳入MSCI。



进军港股市场 (1293.HK)

公司于2016年6月27日完成对宝信汽车75%股份的要约收购，成功控股港股上市公司



中国最大的 乘用车融资租赁提供商

2018中国汽车流通行业“汽车金融服务创新企业”称号



汽车流通行业年会：“2017汽车金融服务创新奖”



21世纪经济报道：
2016最佳汽车融资租赁公司



中国最大的 二手车代理服务商



4S店



二手车中心



交易市场&小
车商



具备资质的专业二手车
评估师

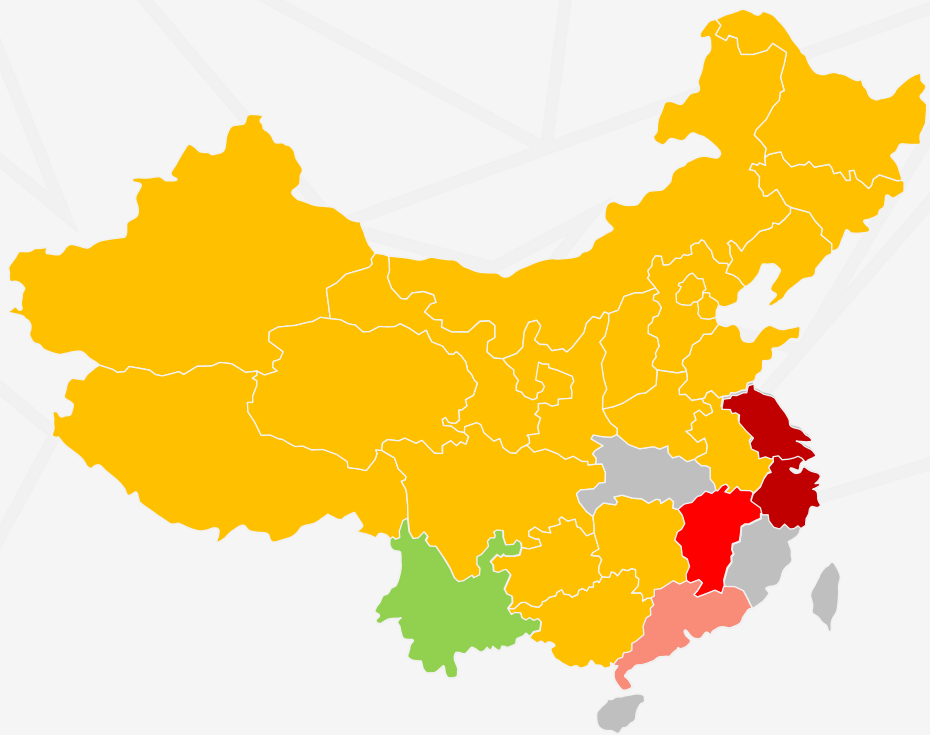


二手车评估师
人才累计千余人

- 4S店为基础的技术、规范、诚信保障
- 二手车评估师累计储备人才千余人

公司概况——广汇汽车

覆盖全国、数量众多的服务经销网络



截至2019年12月31日，公司已建立了覆盖**28个省**、自治区及直辖市的全国性汽车经销网络，经销**50余个乘用车品牌**，运营**841个营业网点**，包括**782家4S店**。其中**超豪华、豪华品牌4S店229家**，位居包括宝马、奥迪、沃尔沃、捷豹路虎、玛莎拉蒂等众多豪华及超豪华品牌的第一销售阵营。





01

汽车行业的双重困境

汽车行业的**双重困境**——行业下行



2019年

-  汽车制造业全年累计实现营业总收入80847亿元，同比**下降3.03%**
-  汽车销量2576.9万辆，同比**下降8.2%**，盈利水平持续下行
-  实现利润总额5087 亿元，同比**下降16.49%**



自2018年下半年开始，国内汽车行业结束了长达20多年的高速增长，增量市场逐渐向存量市场转化。**2020年初，突发的新冠疫情对于本就在重压之下前行的汽车市场来说，更是雪上加霜。**

汽车行业的**双重困境**——疫情之下

国内经济

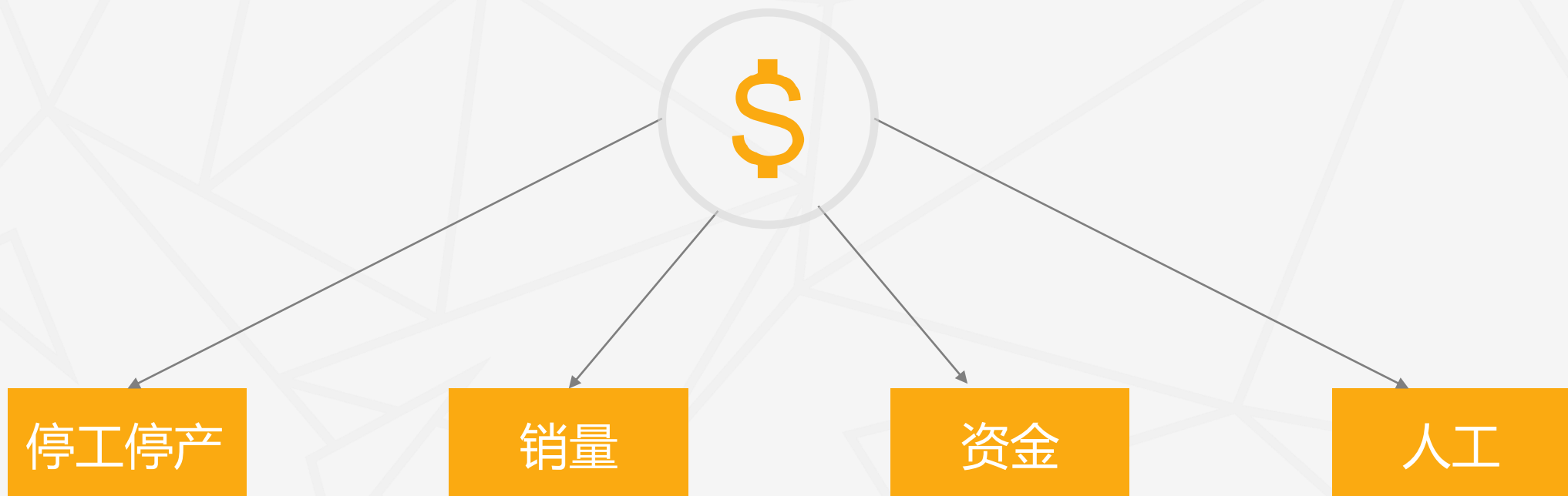
2020年1-6月

汽车行业

- 国内生产总值**45.7万亿元**，按可比价格计算，**同比下降1.6%**
- 第三产业增加值**25.78万亿元**，**同比下降1.6%**
- 货物进出口总额**142379亿元**，**同比下降3.2%**

- 汽车制造业完成营业收入**34426.7亿元**，**同比下降8%**
- 乘用车产销分别完成**775.4万辆**和**787.3万辆**，**同比分别下降22.5%和22.4%**
- 汽车企业出口**38.6万辆**，**同比下降20.9%**；其中：乘用车出口**28.9万辆**，**同比下降12.0%**

汽车行业的**双重困境**——双重困境 盈利继续承压



上半年，全球超过100家品牌车企停工，超3000家零部件企业停产

国内复工后，客流恢复率不超七成。4S店门可罗雀，2020全年销量预计将下滑5%

销量下滑，库存高企，使得目前超过70%的汽车经销商都面临严峻的资金问题

盈利能力与销量持续下滑的同时，高额的人工支出让大部分经销商感到“如刺在背”

为提振汽车消费，中央自2月开始每个月都有相关文件和政策出台，涉及限购松绑、消费补贴、税务减免等方面；20多个省市出台了刺激汽车消费的相关政策。尽管如此，因疫情的影响还在持续，且国外的有愈演愈烈的趋势，再加上中美贸易摩擦不断，“开源节流”仍将是汽车经销行业的主旋律。



02

人力资源如何抉择

人力资源如何抉择

对于汽车经销行业这样的劳动密集型企业来说，在行业下行调整与新冠疫情双重压力当下，是选择精兵简政，减少人工及费用保障当期利润；还是选择养兵千日，静待行业复苏时大展拳脚，是当下需作出的一个重要抉择。

利润?

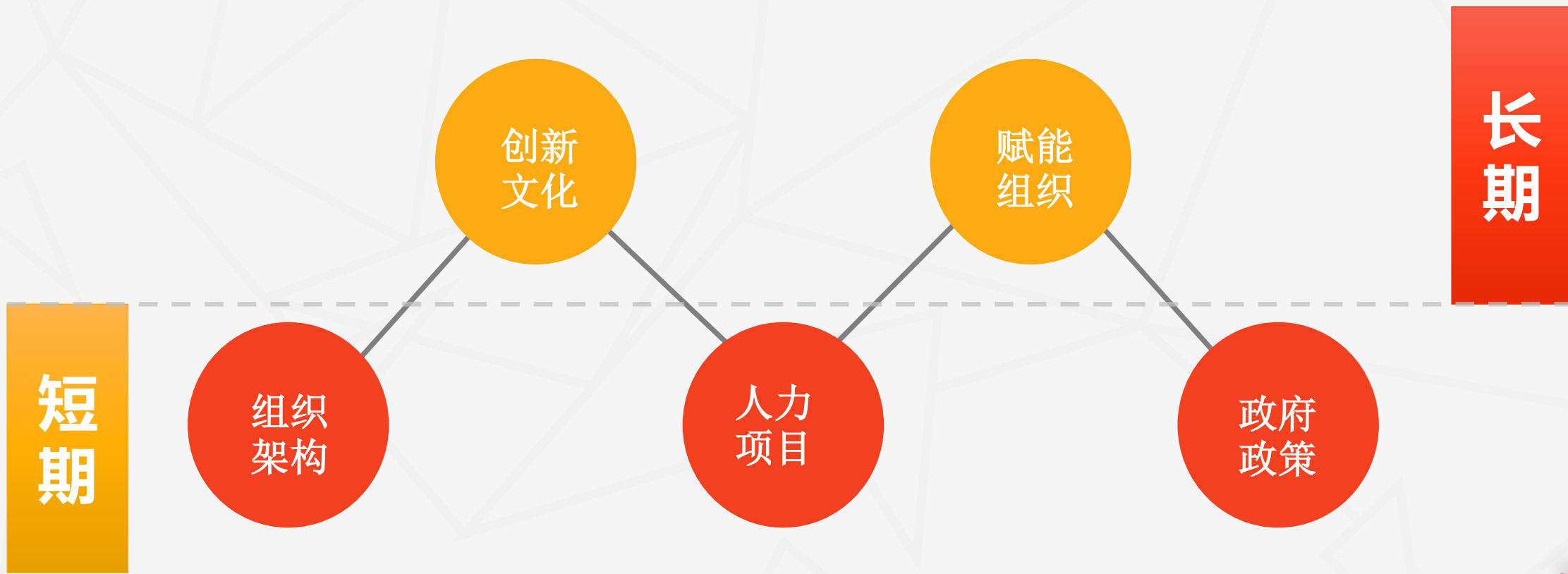
? 发展



03

人力资源如何应对

人力资源如何应对



人力资源如何应对——长期

塑造创新型企业
文化



长期创新机制打造：
文化先行，赋能组织



赋能组织激发员工
活力

人力资源如何应对——塑造创新型企业文化



经营管理

质量提升

流程改善

服务客户

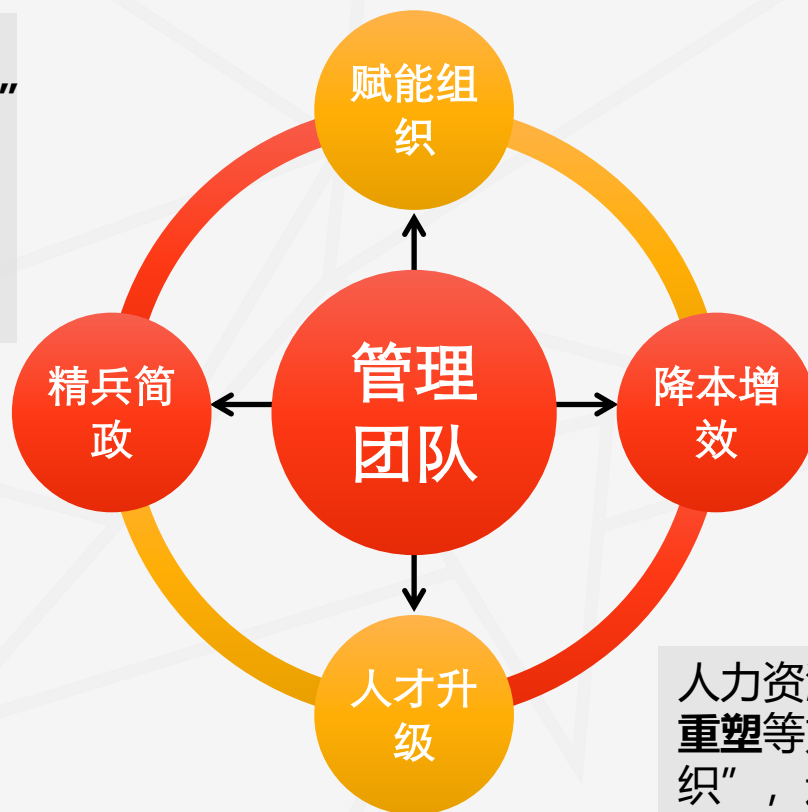
在一个劳动密集型的服务性企业中，任何一个微小的创新，在经过人数的指数效应放大，都会产生巨大的能量。

如何塑造创新型企业文化，打造长效的创新机制，培养和调动全体员工的创新意识和工作积极性，从而发现新的业务增长点，对于企业的长期发展至关重要。

为此，公司计划以**工作需要、工作创新、服务公司**为准则，开展每年创新项目评选工作，鼓励员工结合本职工作及业务开展现状，从**经营管理、质量提升、流程改善、服务客户**等维度，积极进行探索和创新，并主动将探索和创新想法赋予实践。

人力资源如何应对——赋能组织激发员工活力

公司将以管理团队为核心驱动，持续强化“精兵简政，降本增效”的理念，配套“人才升级”与“赋能组织”的逐步构建，激发“员工与企业共成长，并愿意为此全力付出”的渴望，实现组织动态地、创造性地设计/发展业务，从而适应当今的VUCA环境。



人力资源部将通过**文化打造、信息传递、领导力重塑**等方式，构建具有广汇特色的“赋能型组织”，逐步赋予员工，尤其是新生代员工，更多的**自主权、更多的责任以及更强的信任**，将**员工自身的成长放在首位**，鼓励员工主动把工作和自身成长紧密结合，提升员工工作效率与忠诚度，进而促进企业发展。

广汇汽车服务股份有限公司：张蕾蕾

演讲完毕 谢谢观看

