



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](mailto:marketing@hrecchina.org)

网站：[www.hrecchina.org](http://www.hrecchina.org)



# 从地区事业部走向全球产品线

2020.9.10

上海

# 敏实集团有限公司

HK00425

愿景：流动的美，我们智造  
使命：让汽车更轻、更美、更智能

## 产品/服务

- 饰条
- 饰件
- 结构件
- 电池盒
- 系统集成及功能创新



## 服务客户

- 全球主流汽车厂商
- 包括60多个品牌
- 遍布30多个国家



## 全球布局

- 研发销售分布
  - 中国、日本、韩国
  - 美国
  - 德国、法国
- 工厂分布
  - 中国、泰国
  - 美国、墨西哥
  - 德国、塞尔维亚、英国、捷克



## 行业成就

- 丰田全球供应商中国区特别贡献奖 (2019)
- 梅赛德斯奔驰全球合作伙伴供应商奖 (2018)
- 宝马第一家亚太区供应商创新奖 (2017)
- 高盛全球“漂亮50 (长期成长股) ”



131.98 亿元  
(同比增长 +5.1%)

17,740 人  
(雇员数)

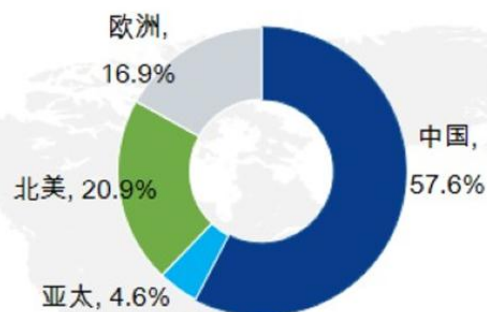
产品线运营管理

4

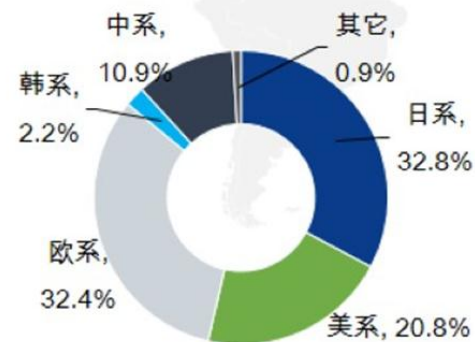
全球生产工厂

50+

## 区域销售



## 系别销售



来源：公司年报，截至2019年12月31日

# 敏实集团发展历程：立足中国，全球发展



1992-2000

## 集团起步

- 1992 在宁波设立第1家工厂
- 1993 开启饰条业务
- 1997 敏实集团成立
- 1999 进入车身结构件
- 2000 成立首个研发中心



2006-2010

## 开拓海外

- 2007 首次收购海外企业，建立美国据点  
新建日本销售研发据点
- 2009 建立首个墨西哥生产据点
- 2010 进入座椅部件



2019-  
全球协作

- 2019 -  
建立产品线组织，深化全球组织运营能力  
新设3家电池盒生产工厂，完善电池盒生产网络  
新设未来工厂

- 2002 开始海外出口业务
- 2003 进入装饰件
- 2005 中国10多家工厂  
香港上市



2001-2005

## 立足中国



2011-2018  
全球发展

- 2011 成立铝事业部
- 2012 收购CST，建立欧洲首个生产据点
- 2016 全球逾40家工厂，成立汽车电子事业部
- 2017 新成立生产技术研究院、创新研究中心  
和样件开发中心
- 2018 新设英国和塞尔维亚工厂，  
完善全球铝产品生产基地

# 为公司业务持续成长，组织治理也在探索和升级

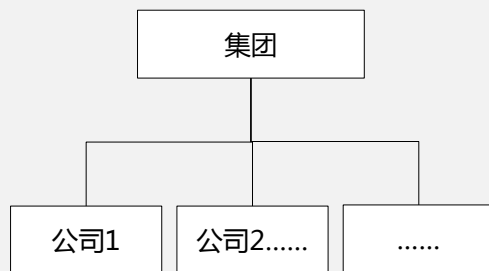


## 创业阶段

1992年

单体公司

单体公司组织



## 发展阶段

2008年

地区事业部

营业额19.6亿

地区组织



- 全球7各地区事业部
- 集团运营管控

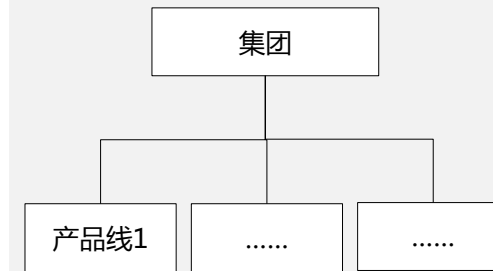
## 成熟阶段

2019年

全球产品线

营业额131.9亿

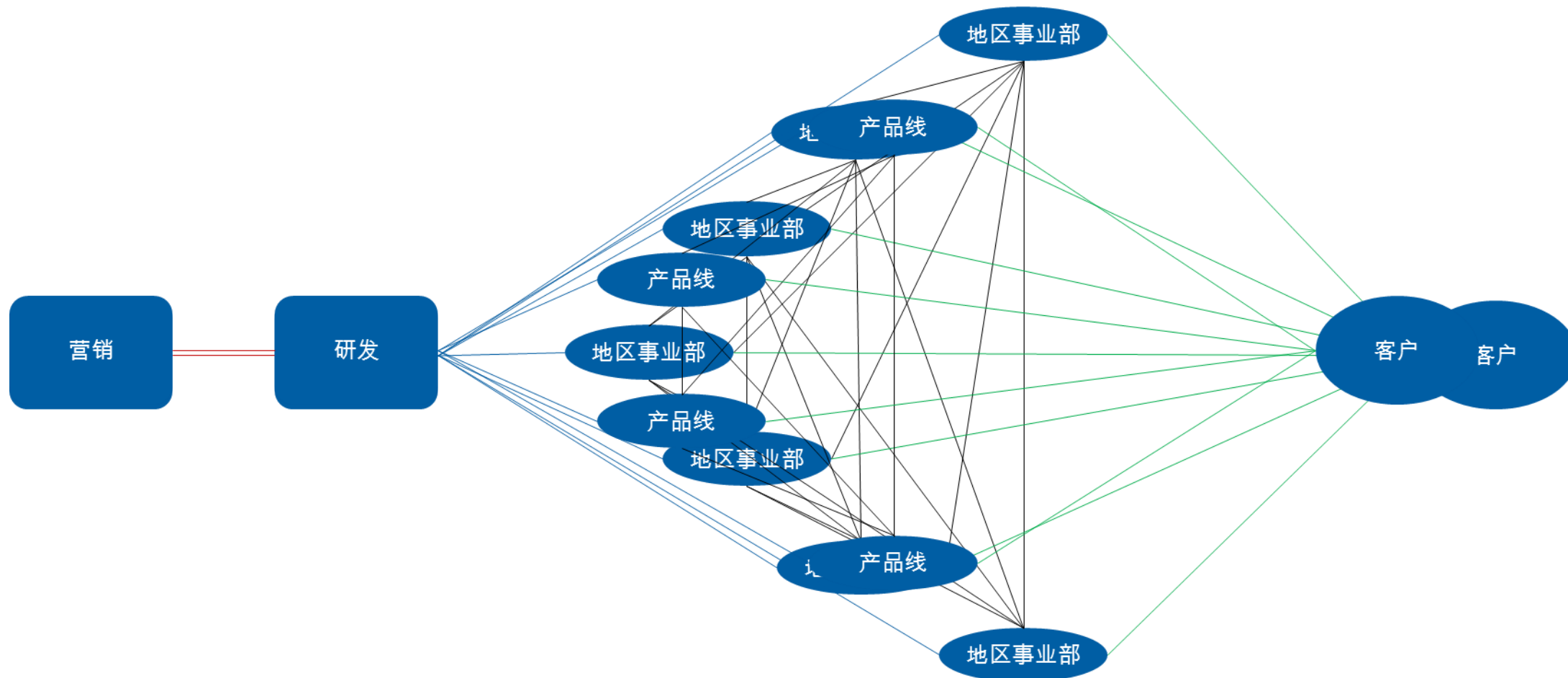
产品线组织



- 全球4个产品线，1个地区事业部
- 集团战略管控

# 从地区事业部向全球产品线转型的宏观考虑

1. 从客户价值驱动到客户价值与产品价值双驱动
2. 端到端价值流的再造与整合
3. 新形势下的全球化探索



## 地区模式

### 管控特点

- 集团运营基于地理区域的差异性
- 国内和海外设置区域和管理团队
  - 管理关键客户、供应商与政府关系
  - 负责区域范围内的业务决策
- 集团负责区域间的业务协调与资源调配

### 组织设置

- 地区组织架构
  - 区域职能部门
  - 工厂（准利润中心）
- 区域总经理负责

### 优劣势

#### 优势:

- 成熟的地区运作模式，为客户提供产品和服务
- 集团共享服务和地区共享服务已具备一定的成熟度
- 与当地政府成熟的关系管理，工厂之间有效的协作

#### 劣势:

- 战略的协同和一致性不足
- 在工厂和产品线之间强化技术、人才和资源的开发和共享

## 产品线模式

- 集团基于技术性机会、产品相似性与市场运营等因素，对产品条线垂直管控
- 强化运营的独立性，聚焦全流程的协同
- 按产品条线分配资源，产品和技术标准化管理，提升集中化规模制造的收益

- 产品线组织架构（利润中心）
  - 产品线职能部门
  - 项目管理
  - 开发中心
  - 工厂（成本中心）
- 产品线总经理负责

#### 优势:

- 产品和目标市场导向，便于核心产品线竞争力的打造
- 独立研发经营，方便知识共享与人才培养

#### 劣势:

- 存在产品线之间管理成本的冗杂浪费风险

# 以产品线组织的转型为驱动，实现持续的行业领先和商业成功



## 实现 全球战略领先

1. **可持续成长**：基于全球化的竞争力塑造，成为目标市场的领先者，实现可持续的发展
2. **全球化治理**：提升集团全球化治理的能力和体系，并持续提升一致性

## 重塑 运营管理

1. **全球布局**：整合全球供应链，优化工厂及产能布局，实现规模化效益，提升投资回报
2. **产品竞争力**：对产品品类进行整体规划，打通全流程的整合管理，提升全球产品竞争力
3. **简化管理**：通过产品品类划分，简化技术和管理复杂度，不同产品独立对外呈现财务报告，提高透明度
4. **技术引领**：提升全球化优势资源开发，开展前瞻性的产品和技术的研发，提供持续成长的保证
5. **标准化**：地区/工厂之间技术、流程和管理方面标准化不足，最佳实践在全球工厂有效推广
6. **全球共享**：组织之间信息、技术和资源共享，人才有效流动
7. **数字化转型**：集团的数字化转型，融合AI、5G、物联网等技术，面向未来使能业务

## 提升 客户满意度

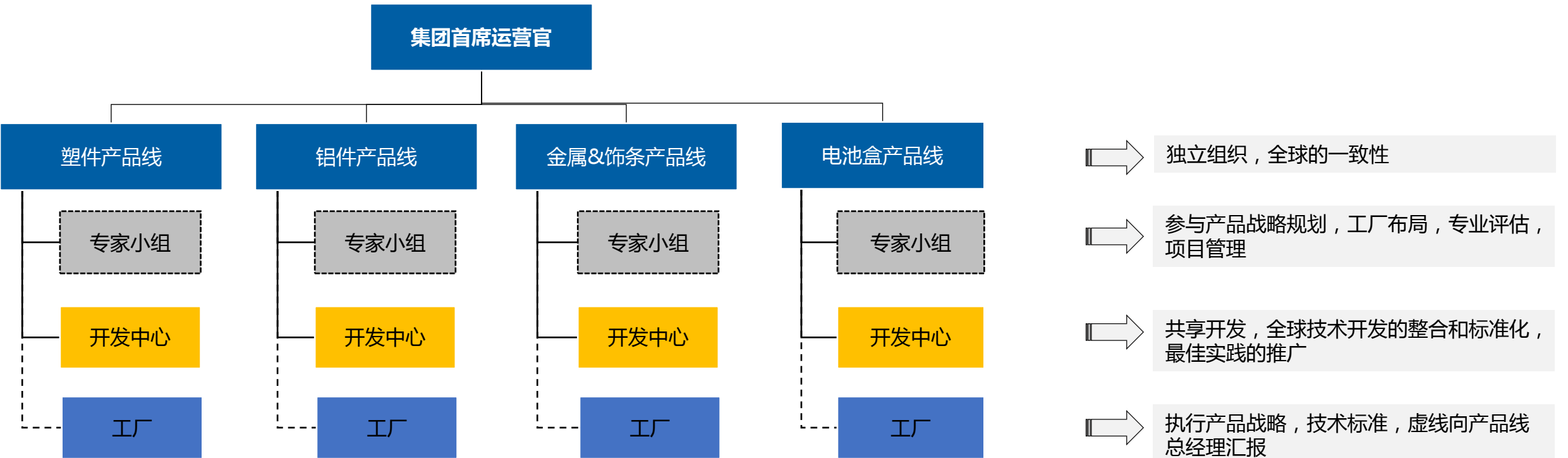
1. **客户价值**：提供卓越的端到端的交付和服务，为客户创造价值
2. **客户体验**：为客户提供简洁、一致、高效的协作和问题解决体验

# 关键举措1：与区域事业部并行，成立全球产品线组织，实现产品战略与技术的牵引



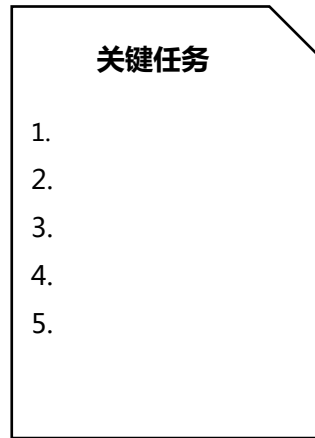
## 产品线组织设立的原则

- 分类：基于发展周期、材料属性、技术共享、组织管理、产品布局
- 组织：机构极简，建立职能矩阵管理/职能窗口
- 人员：人员精干，柔性管理，根据任务组建和撤销项目团队
- 管理：对标管理，通过矩阵和职能协同，推动组织和管理进步，提升全球竞争力



## • 产品线的目标设定与绩效管理

维度	KPI指标名称	单位
财务	_____	_____
客户	_____	_____
运营	_____	_____
团队	_____	_____



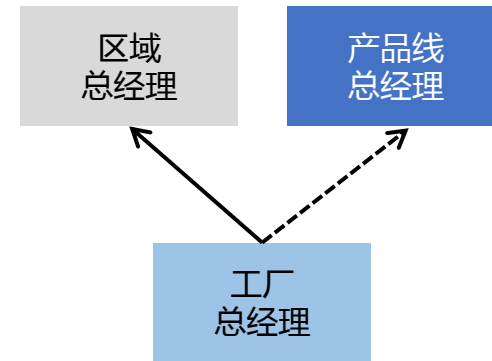
### 1. 产品线的目标包括：

- KPI
- 关键任务

### 2. 考核的导向

- 导向：战略规划布局，长期发展举措，全球竞争力提升
- 落地：盈利能力、专业技术、体系建设、效能提升、人才培养

## • 工厂的目标设定与绩效管理



### 1. 汇报线

- 工厂总经理最多向两个产品线负责人虚线汇报

### 2. 考核导向：

- 技术标准，与其他工厂的对标和差距改进

### 3. 考核权限

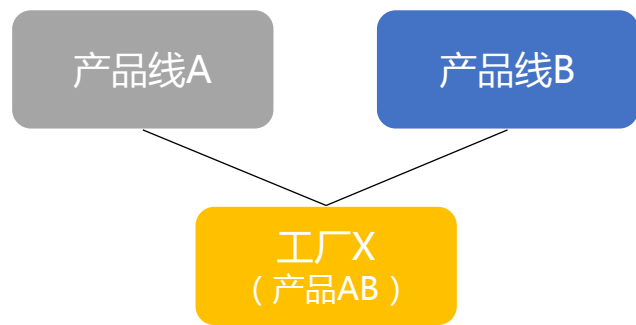
- 对于工厂总经理，区域50%考核权，产品线50%考核权

## 关键举措2：制定多种策略进行全球工厂的整合，有序实现规模化生产和资源的有效配置



### 策略1：基于主线汇报的归属

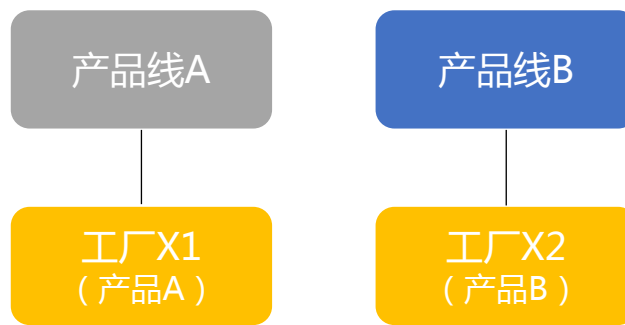
- 运营管理：营业额较大的产品线管理
- 专业审批：产品战略、全球布局、技术标准、投资审批等由产品归属产品线负责



- 管理的复杂性高
- 可快速开展

### 策略2：对工厂进行拆分

- 难以在目标时间内拆分产品
- 对多产线工厂进行组织拆分



- 工厂数量增加，人员增加
- 降低了管理复杂度

### 策略3：对工厂的产品品类拆分

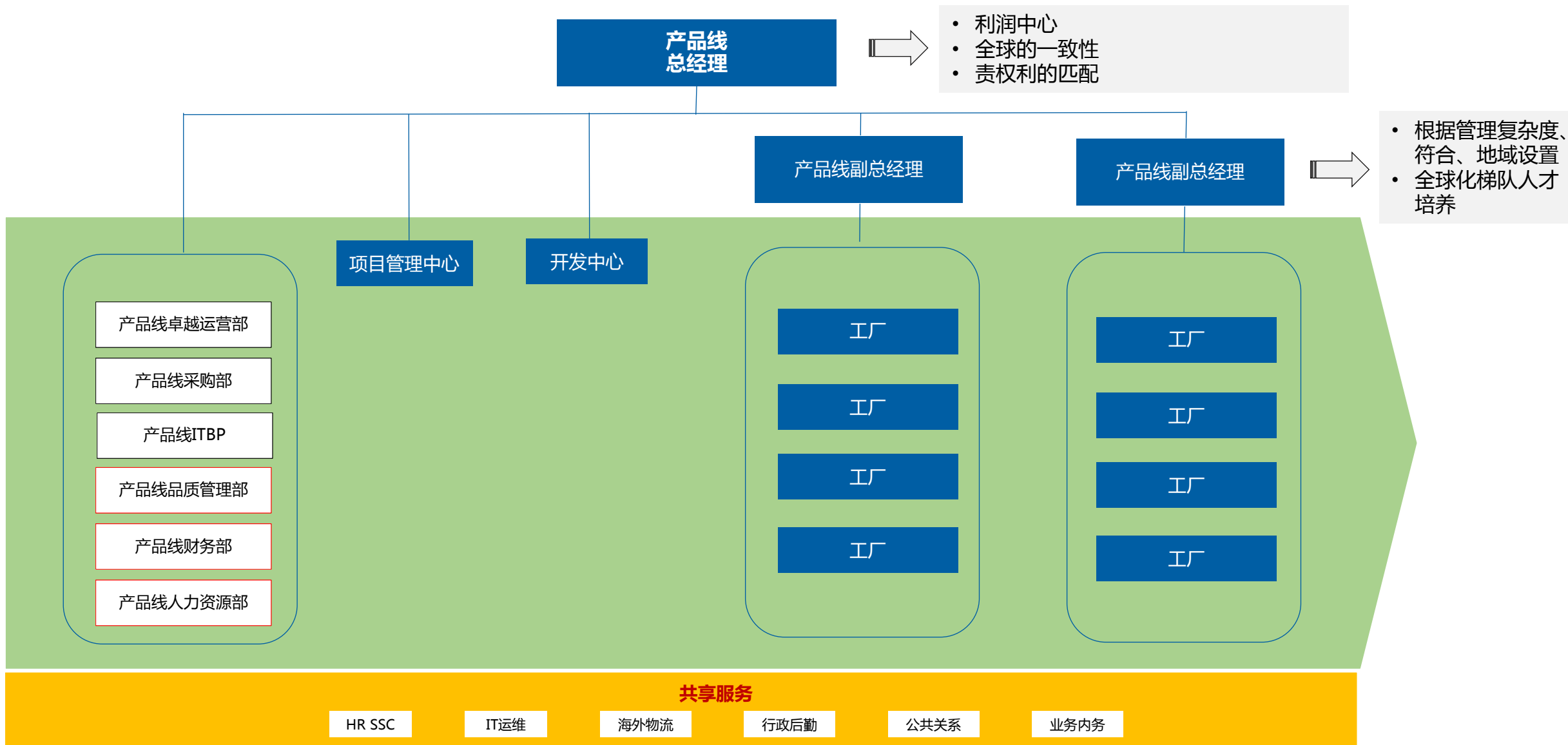
- 按照客户地域、规模生产、可行性对多产线工厂进行拆分



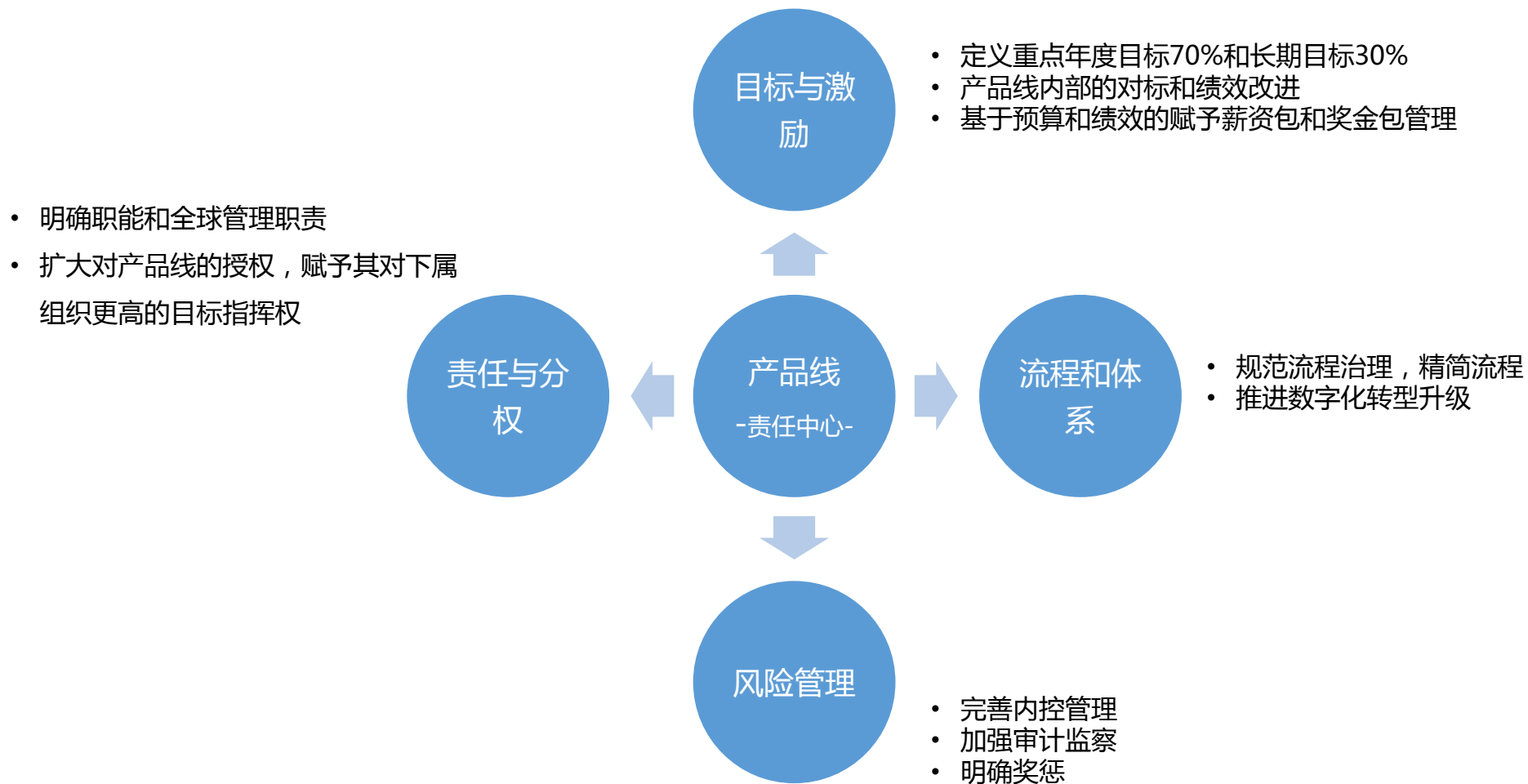
- 需要客户认可、合资方同意
- 调整周期较长

- 中国工厂的整合先于海外工厂
- 新工厂的整合先于老工厂
- 先快速整合，再持续优化

# 建立产品线职能平台，共享服务，矩阵管理，实现全球产品线内部以及与集团总部的协同



# 从机制层面建设产品线成为高绩效的责任中心

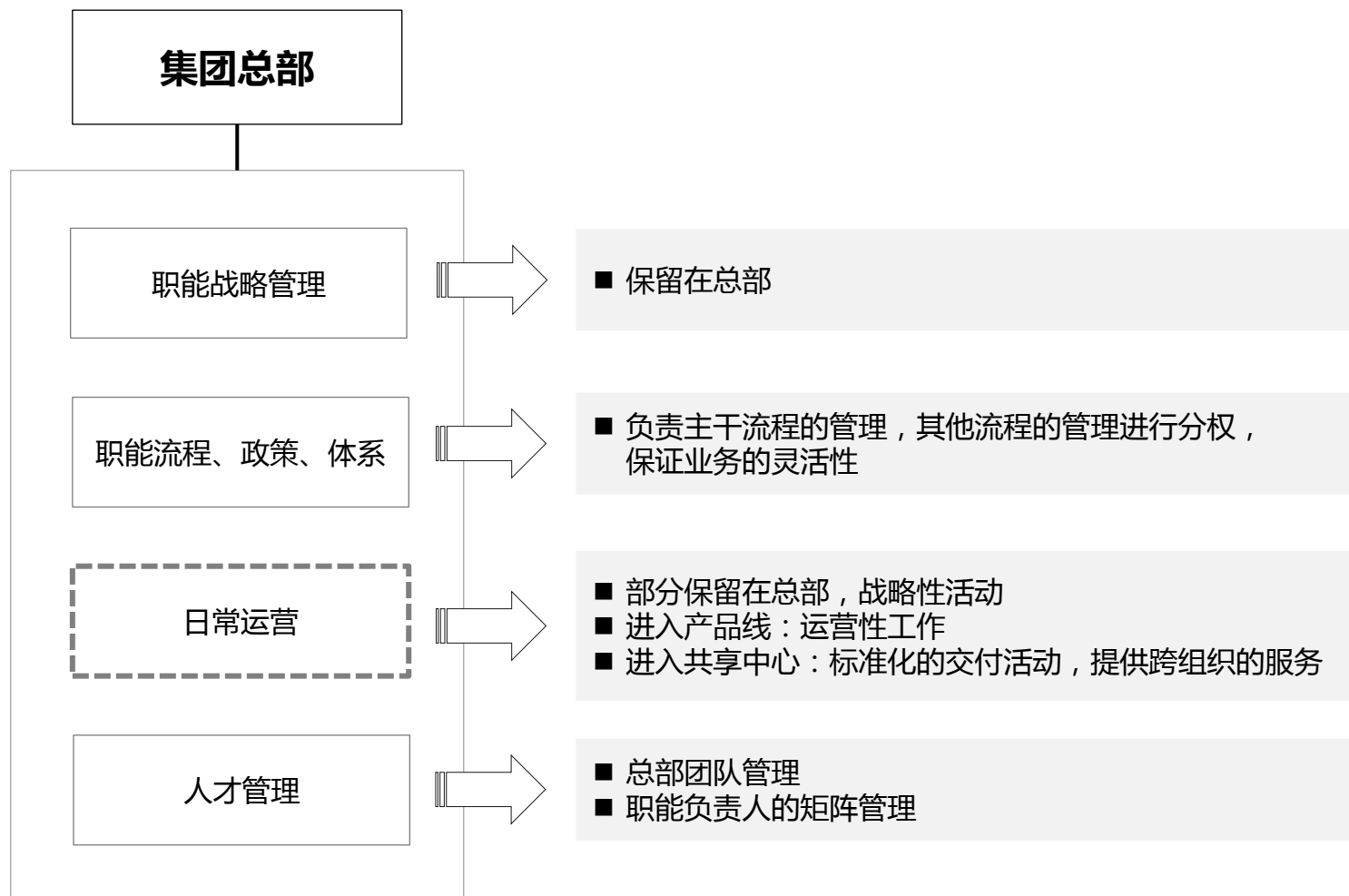


## 组织定位

## 权责匹配

### 集团总部定位

- 战略管理
- 集团级流程体系建设
- 高层管理
- 资源协调和共享



# 推进集团和地区共享组织建设，为总部/中心/产品线提供高质量、专业化的服务



## 整合

整合关键资源  
从孤立运作到共享服务

## 标准化

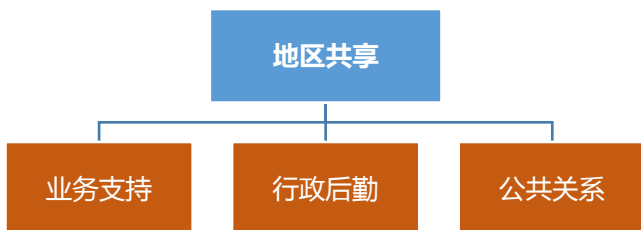
工作标准化  
信息化

## 优化

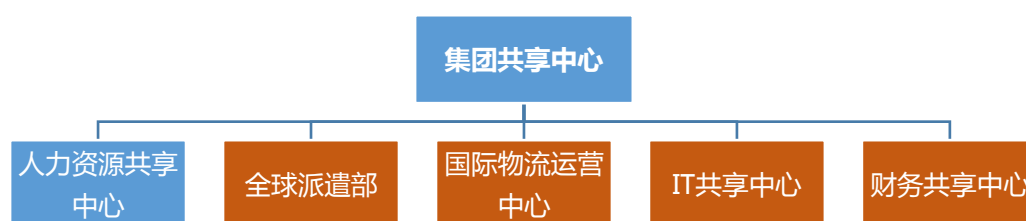
工作转移到最合适的地点

## 跃升

提升员工的体验



1. 目的：为目标区划内的不同产品线的公司，提供无差异的优质服务
2. 汇报线：2020年地区共享平台由产品线总经理或产品线副总经理兼任地区共享平台负责人



1. 目的：通过集团共享，提供高级服务时获得高效率和规模经济优势，企业更多的时间完成高附加值的任务
2. 范围：2020年覆盖人力资源、国际物流、IT，团财务共享
3. 管理：
  1. 人员编制和成本归属于集团共享中心
  2. 共享中心根据业务需求，派驻人员提供现地化的服务
  3. 根据服务范围，其费用将进行相应的分摊

# 通过矩阵管理权责的调整，加强产品线作为利润中心的业务决策权限和人才管理权限



调整后的矩阵关系定义：

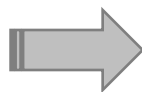
## 1. 集团职能主管：

- 对组织和人员能力建设负责，如整体人员规划、招聘评估、培养、评价、跨组织调动
- 并参与其他核心人才管理活动

## 2. 产品线运营主管：

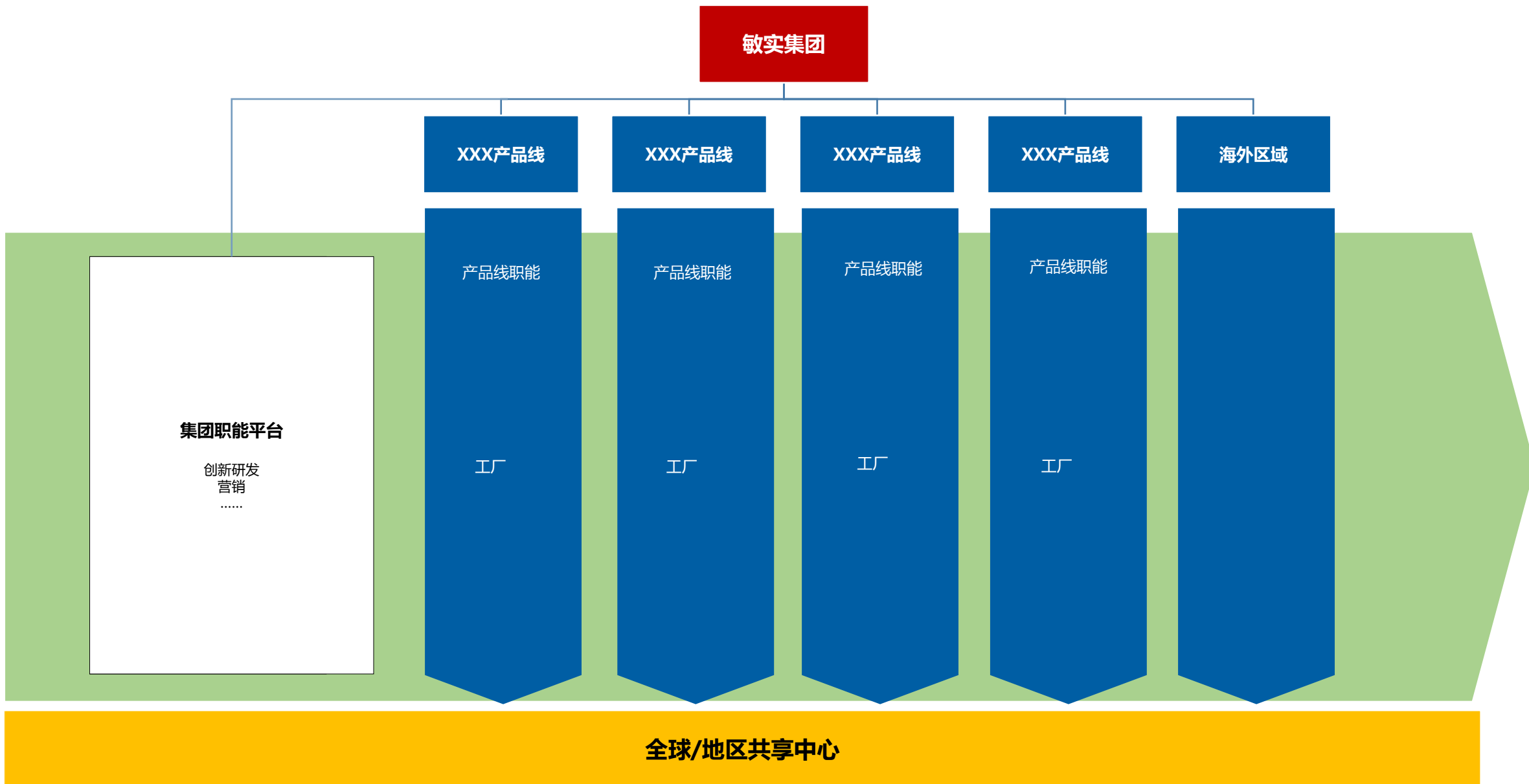
- 对团队管理和价值创造负责，如目标设定、绩效管理、激励，员工行政费用等审批
- 并参与其他核心的人才管理活动

人员管理活动	职能组织：总部/中心	运营组织	说明
人员编制	HR总部发起和统筹；总部/中心负责条线整体人员规划	● 归属运营，完成编制计划	人员规划包括：结构、配比、质量等
人力成本	HR总部发起和统筹	● 归属和管理在运营	
法律归属	集团财务统筹组织的法律归属管理	● 负责人员的法律归属管理	
招聘	● 面试评估，批准录用	○ 作为编制归属部门发起流程，面试评估	
人才发展	● 职能线整体人才盘点，参与PDP，人才序列培养规划和管理（包括通道，认证等）	○ 负责运营组织人才盘点/PDP，日常培训计划和开展，技术人才发展专项	
目标/绩效管理	○ 评估	● 批准	含年终奖
薪酬	● 批准	○ 评估	
任命/晋升/调任	● 批准	○ 评估（如参与述职评估）	
激励和保留	● 集团职能条线专项激励	● 运营条线的向集团报批后进行管理	包含总经理特别奖等
请假/出差	○ 系统抄送	● 审批	
个人报销	○ 系统抄送	● 审批	抄送功能需系统支持



人员管理活动 HR activities	职能组织：总部/中心 Group Function	运营组织 Operation
人员编制 Headcount	集团人力资源部发起和统筹 Group HR kick off, guideline and lead the process	● 编制规划和管理 planning and management
人力成本 Labor cost	集团人力资源部发起和统筹 Group HR kick off, guideline and lead the process	● 规划和管理 Planning and management
法律归属 Legal entity	集团财务部统筹法律归属管理 Group finance, planning and update	● 负责人员的法律归属管理 define people legal entity
招聘 TA	○ 专业能力评估 Professional competence assessment	● 发起流程，审批 initiate the process, approve
人才发展 TD	● 职能线专业能力建设，如人才序列培养（包括通道认证等），专项培养 competence development, Qualification certification	● 负责运营组织人才盘点/PDP，日常培训计划和开展 PDR, PDP, training and learning
目标/绩效管理 Goal & Performance	○ 评估（能力和体系建设） Review	● 审批 Approve
薪酬C&B	○ 评估 Review	● 审批 Approve
任命/晋升/调任 Appointment, promotion, transform	○ 参与集团人力资源部组织的评估 Function head will be involved in evaluation	● 审批 Approve
激励和保留 Incentive	● 集团职能条线专项激励 Group Functional program incentive plan	● 依据集团政策进行管理 Self-management according to group policy
请假/出差 Leave	○ IT系统抄送 CC by IT system	● 审批 Approve
个人报销 Personal expense	○ IT系统抄送 CC by IT system	● 审批 Approve

# 建立和提升总部战略和能力支撑，共享中心专业化服务，产品线全球化运作的模式



## 过程管理

- 诊断
- 干预
- 改进



## 内容管理

- 借用外脑
- 团队共创
- 提供建议
- 落地推行

## 变革节奏+变革日程

任务	日期
1. 启动项目，进行需求调研，明确组织架构（10月启动工厂）	2018/10/10
2. 启动项目，进行需求调研，明确组织架构（10月启动工厂）	2018/10/10
3. 启动项目，进行需求调研，明确组织架构（10月启动工厂）	2018/10/10
4. 启动项目，进行需求调研，明确组织架构（10月启动工厂）	2018/10/10
5. 启动项目，进行需求调研，明确组织架构（10月启动工厂）	2018/10/10
6. 启动项目，进行需求调研，明确组织架构（10月启动工厂）	2018/10/10

任务	开始日期	结束日期
1. 启动项目，进行需求调研，明确组织架构（10月启动工厂）	2018/10/10	2018/10/10
2. 启动项目，进行需求调研，明确组织架构（10月启动工厂）	2018/10/10	2018/10/10
3. 启动项目，进行需求调研，明确组织架构（10月启动工厂）	2018/10/10	2018/10/10
4. 启动项目，进行需求调研，明确组织架构（10月启动工厂）	2018/10/10	2018/10/10
5. 启动项目，进行需求调研，明确组织架构（10月启动工厂）	2018/10/10	2018/10/10
6. 启动项目，进行需求调研，明确组织架构（10月启动工厂）	2018/10/10	2018/10/10

任务	开始日期	结束日期	负责人
1. 启动项目，进行需求调研，明确组织架构（10月启动工厂）	2018/10/10	2018/10/10	张三
2. 启动项目，进行需求调研，明确组织架构（10月启动工厂）	2018/10/10	2018/10/10	李四
3. 启动项目，进行需求调研，明确组织架构（10月启动工厂）	2018/10/10	2018/10/10	王五
4. 启动项目，进行需求调研，明确组织架构（10月启动工厂）	2018/10/10	2018/10/10	赵六
5. 启动项目，进行需求调研，明确组织架构（10月启动工厂）	2018/10/10	2018/10/10	孙七
6. 启动项目，进行需求调研，明确组织架构（10月启动工厂）	2018/10/10	2018/10/10	周八

**READY.  
SET.**



**GO!**