



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





组织变革过程中，灵活多变的组织架构与灵活多变的领导力

PURPOSE

- 企业如何稳定局面，保持正常运转的同时也面领着对组织和人才更高的挑战
- 如何在疫情复苏过程中更加灵活的调配资源
- 如何使组织更加灵活敏捷面对疫情
- 如何让核心领导团队在领导团队达成业绩目标的同时也具有危机情况下够稳定团队, 能够看清目标和方向的能力

AGENDA

- Covid-19 Impact On Various Industries
新冠疫情对不同行业的影响
- Challenges We All Are Facing
我们共同遇到的挑战
- Approach To Overcome Challenges
我们面对挑战的方法
 - Discover 发现
 - Define 定义
 - Design 设计
 - Destiny 实施
- Virtual Talent Development Centre
虚拟人才发展中心

Covid-19 IMPACT ON DIFFERENT INDUSTRIES

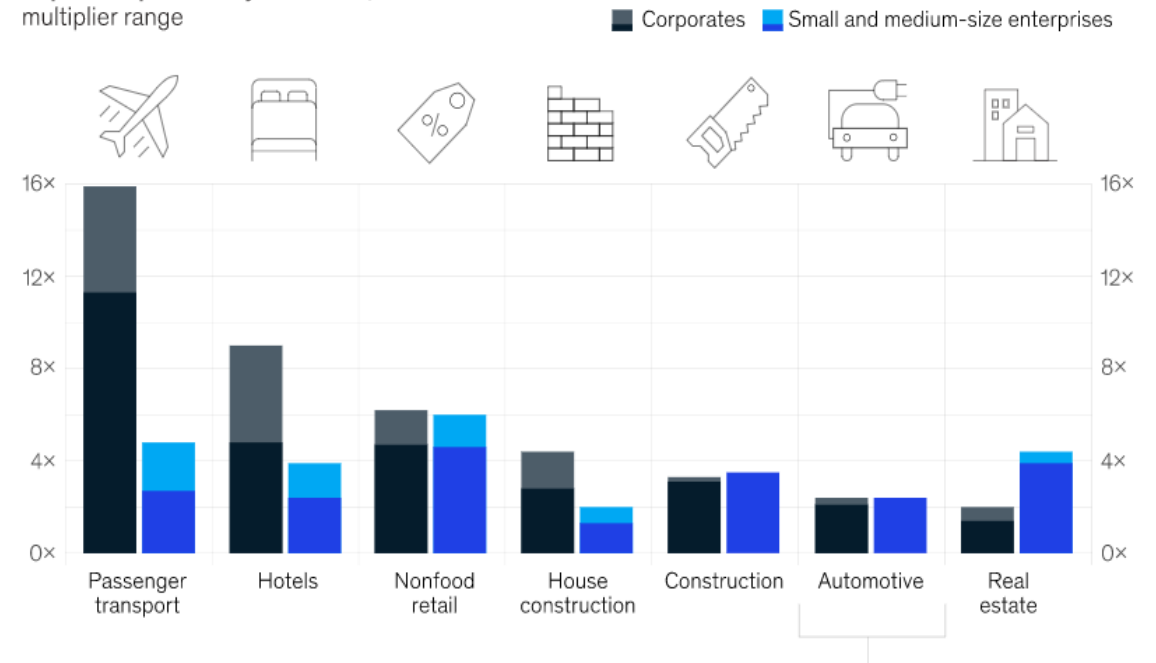
新冠疫情对各个行业的影响

	Problem faced (ordered by share of firms reporting it)				
	1	2	3	4	5
<i>Food processing</i>	Payment of wages (57%)	Fall in demand (54%)	Difficulty in financing (34%)	Value chain disruptions (29%)	Logistics problems (23%)
<i>Textiles and apparel</i>	Payment of wages (74%)	Fall in demand (71%)	Logistics problems (35%)	Difficulty in financing (34%)	Value chain disruptions (17%)
<i>Basic materials</i>	Fall in demand (73%)	Payment of wages (69%)	Difficulty in financing (36%)	Value chain disruptions (32%)	Logistics problems (18%)
<i>Chemicals, rubber and plastics (inc Petroleum)</i>	Fall in demand (69%)	Payment of wages (61%)	Value chain disruptions (35%)	Difficulty in financing (32%)	Logistics problems (22%)
<i>Machinery, electronics and transport equipment</i>	Fall in demand (69%)	Payment of wages (69%)	Difficulty in financing (30%)	Value chain disruptions (23%)	Logistics problems (22%)
<i>Other manufacturing</i>	Fall in demand (69%)	Payment of wages (66%)	Difficulty in financing (56%)	Value chain disruptions (18%)	Logistics problems (15%)
<i>Non-manufacturing</i>	Fall in demand (57%)	Payment of wages (44%)	Difficulty in financing (32%)	Logistics problems (19%)	Value chain disruptions (16%)

Source: UNIDO elaboration

Sector analysis shows that probability-of-default shocks differ among subsectors.

Impact on probability of default, multiplier range



Source: McKinsey Covid-19 Implications for Business

CHALLENGES WE ALL ARE FACING

我们共同面临的挑战

How to reinvent the business?

如何更快地恢复业务，并在疫情影响后进行改造？

How to make the organization more agile?

There is no roadmap for recovery! What can we do?

没有人曾经经历过类似新冠疫情的危机，所以没有企业有如何快速复苏的指南

What role will HR play in the future?

How to quickly and effectively shift to a new norm?

怎么有效和迅速地转换，使组织和人才适应新常态？

怎么使组织更加灵活敏捷地应对外部的剧烈变化？

Leadership has been redefined

在新常态下，领导力意味着什么，有哪些变化？

新常态对HR在企业中的角色有什么新的要求？

How to retain critical talents in your company who might be poached by other industries?

企业中的关键人才可能会被吸引去那些受疫情影响较小的企业和行业

Why some hi-potential talents are not performing as well as they did before?

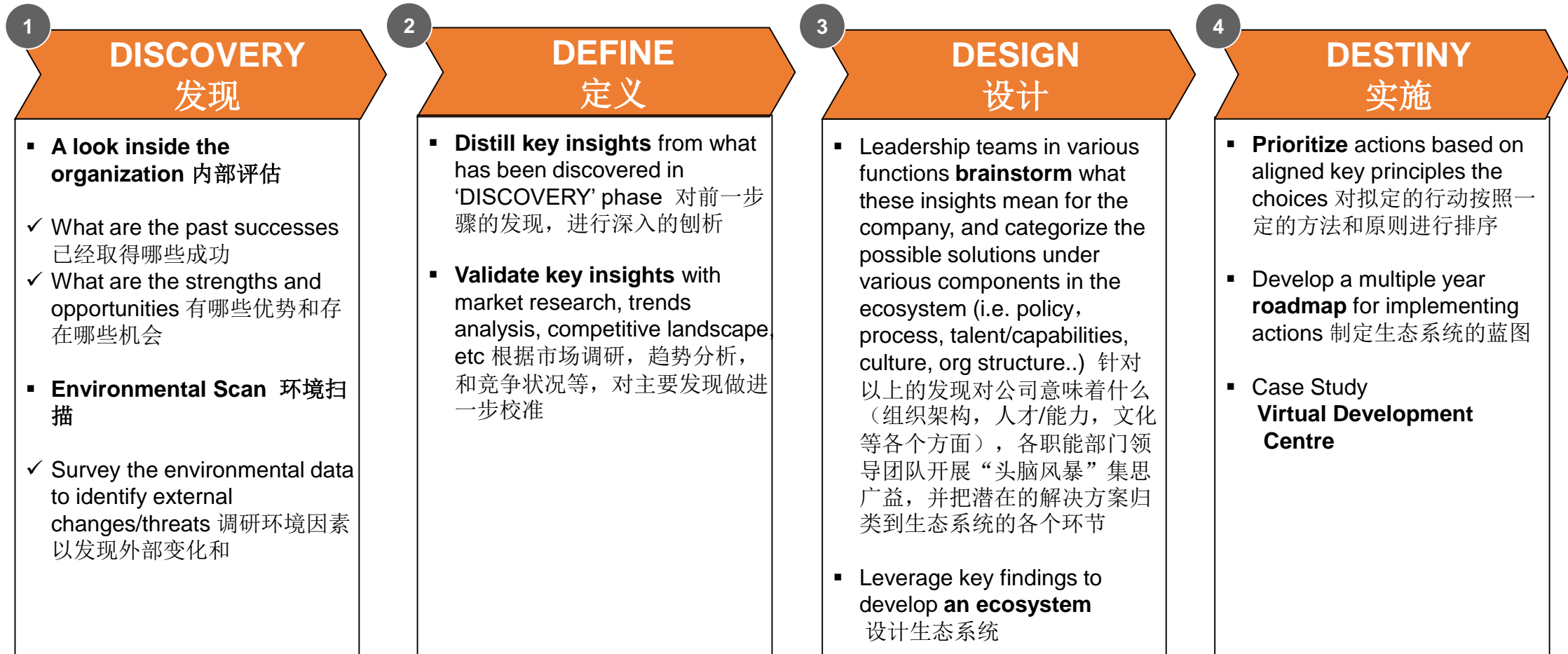
为什么企业的一些高潜在人才在疫情中的表现差强人意？

To reinvent itself, what change should an organization bring to its culture?

企业需要在文化建设方面做出哪些变化来适应新的环境和挑战？

APPROACH TO OVERCOME CHALLENGES

面对这些挑战，我们的方法是



1 DISCOVERY 发现

- A LOOK INSIDE 内部评估
- ENVIROMENTAL SCAN 环境扫描



1 DISCOVER – A Look Inside 发现 – 内部评估

Strengths

(Examples)

- Long term commitment and investment in China 对中国市场长期的承诺与投资
- Competitive products 具有竞争力的产品
- Comprehensive suites of services 全面的客户服务
- Strong local leadership 强有力的本土领导团队
- Progressive approach to leadership and talent development 先进的领导力和人才培养方式
- Effective succession planning 有效的继承者计划

Opportunities

(Examples)

- Ways of working – remote and flexible work 疫情后新的工作方式 – 远程工作和弹性工作
- Agile Org 灵活的组织架构
- New capabilities - 新的能力要求
- Welfare and wellness opportunities 员工福利
- Opportunity to review and reinvigorate employer brand 评估和唤醒雇主品牌

1

DISCOVER – Environmental Scan

发现 – 环境扫描

External Changes and Threats

(Examples)

- More virtual meetings compared to F2F
更多远程虚拟会议，更少使用面对面会议
- Meetings – shorter and more results oriented
会议用时更少，变得更有效，更结果导向
- Remote, flexible and virtual work
远程工作和弹性工作变得十分普遍
- Health & Safety consciousness rise
对健康和安全方面的认知提升了
- Internal candidates and external job seekers become more open-minded to and flexible with location and industry, given the concern about job security post covid
疫情之后职位候选人放宽了对职位的地点和行业的选择范围
- In the meantime candidates become more cautious when considering making a job change
同时，候选人在择业和换工作时变得更谨慎小心
- Spending only on what is truly needed
消费方式的改变 – 消费基本集中在必需品上
- More digital
更多地应用系统



2 DEFINE 定义

- DISTILL KEY INSIGHTS 提炼主要发现
- VALIDATE THESE INSIGHTS 校验这些主要发现

2 DEFINE – Distill Key Findings 提炼主要发现

(Examples)

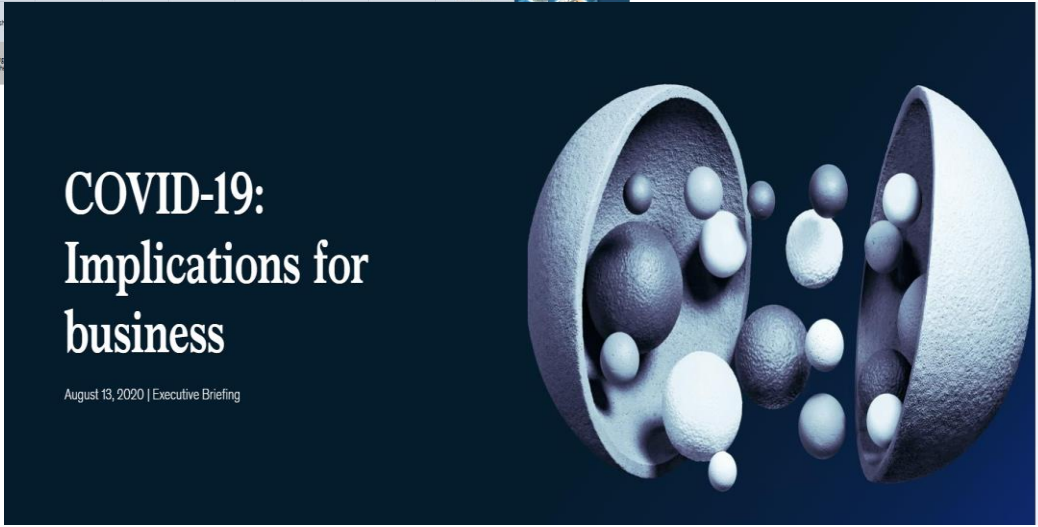
- 1 New ways of working and interacting with each other 新的工作和团队互动方式
- 2 Heightened requirement for scalable and flexible organization structure 对灵活多变的组织架构提出了更高的要求
- 3 New capabilities (e.g. digital capability) 对新能力的要求 (例如, 数字化能力)
- 4 A refreshed view on the criterion used to select and ways to develop hi-potentials 重新评估企业高潜人才的选择标准和培养方法
- 5 Review and reinvigorate employer brand to engage and motivate internal talents and attract external talents 评估, 更新和唤醒雇主品牌, 以留用和激励内部人才并吸引外部优秀人才
- 6 Review and redefine leadership model, profile and requirement (i.e. introduction of agility, diversity, adaptability) 评估和重新定义领导力模型, 画像和要求 (例如引入敏捷, 多元和领导力)
- 7 Enhanced focus on employee wellbeing and welfare 更加注重员工福利和健康

2 DEFINE – Validate Key Insights 校验主要发现

Validate key insights against

- Market Research
市场调研报告
- Trends Analysis
市场趋势报告
- Competitive Analysis
竞争分析

.....








3 DESIGN 设计

- LEADERSHIP TEAMS BRAINSTORM 领导团队头脑风暴
- SHAPE AN ECOSYSTEM 打造生态系统

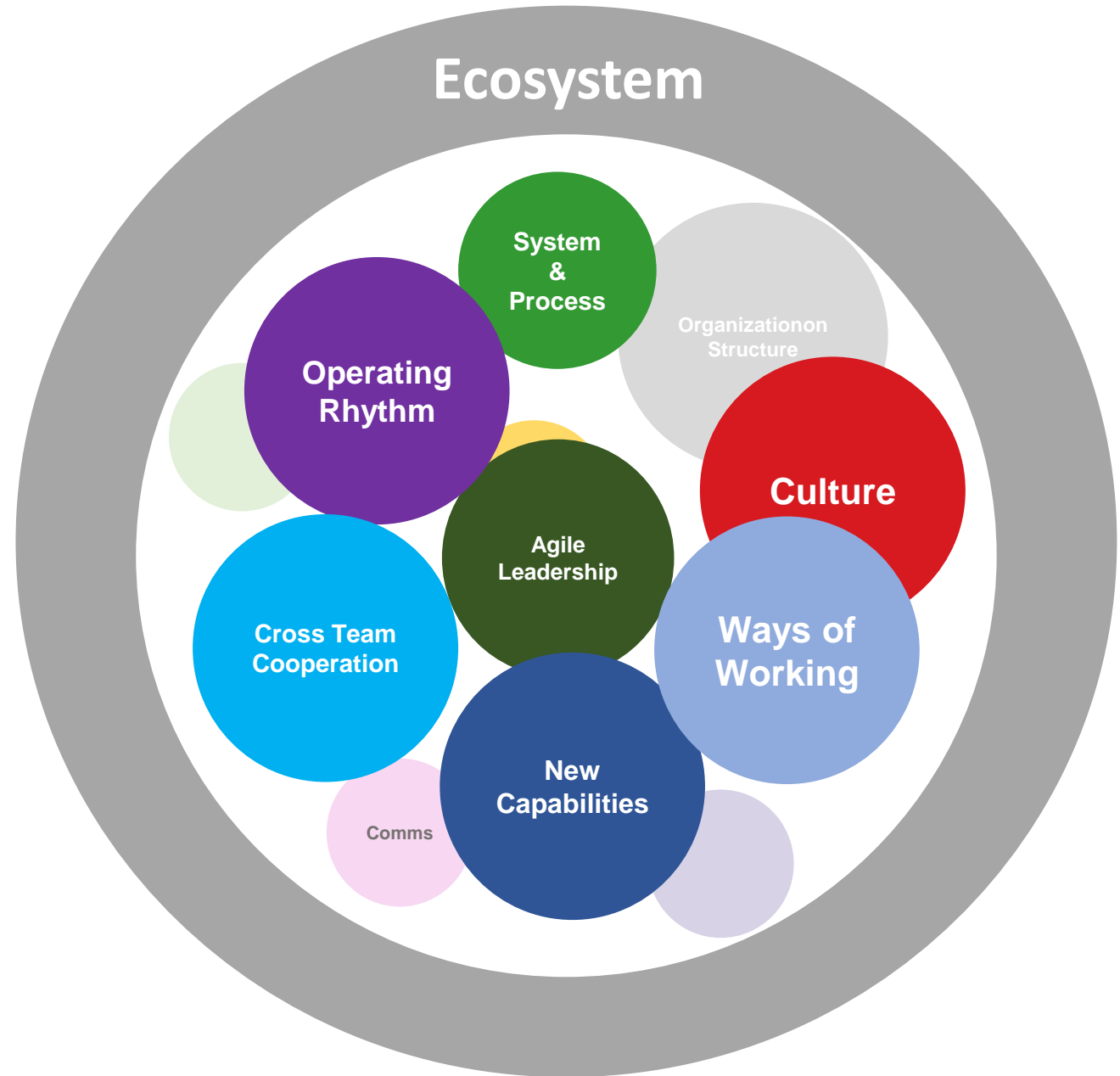
2 DEFINE – Leadership Teams Brainstorm

Leadership teams in various functions **brainstorm** what these insights mean for the company and categorize possible solutions in various components of the ecosystem (such as policies, processes, leadership, talent, capabilities, culture, org structure, etc) 各职能部门领导团队开展“头脑风暴”集思广益，分析这些发现对公司意味着什么，并将可能的解决方案归类在生态系统里的各种环节（例如，组织架构，领导力，文化等等）

		New Ways of Working	Employee Wellbeing and Welfare	Refreshed criterion for hi-potentials	Org Structure
	Policy 政策	Introduce flexible work policy 弹性工作制度			
	Process 流程	Develop relevant process to support Flexible Work Policy 弹性工作流程			
	Leadership 领导力	Role model new ways of working, i.e. working from home, virtual meetings 领导带头开展弹性工作方式			
	Org Structure & Roles 组织架构	<ul style="list-style-type: none"> Change target operating model 改变企业运行方式 Adjust support ratio/span of control, etc 调整控制范围 			
	Culture 文化	Cultivate a more inclusive culture.. E.g, colleagues who choose to work from home won't be biased 创造更加包容的文化，比如在包容文化下，对在家工作的同事没有歧视			

3 DESIGN – Shape An Ecosystem 设计 – 打造生态系统

The leader acts as an “Eyes-On, Hands-Off” enabler who creates and maintains an ecosystem in which the organization operates *



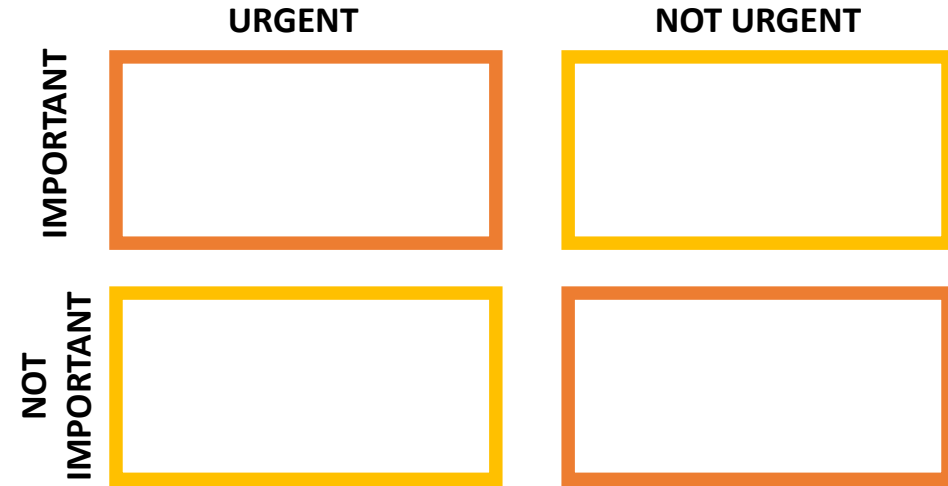
* from Stanley McChrystal 'Team of Teams'

3 DESTINY 实施

- PRIORITIZE ACTIONS 对行动进行优先排序

4

DESTINY – Prioritize Actions 实施 – 对行动优先排序



AND / OR

According to aligned principles based on strategic priorities

DESTINY – Roadmap for Developing an Ecosystem

实施 – 为打造生态系统制定蓝图



VIRTUAL TALENT DEVELOPMENT CENTRE

虚拟人才发展中心

背景

洲际酒店集团近年在大中华发展速度迅猛，每年酒店开业数量不断创新高。业务的高速增长对人才的需求也进一步提升。传统的人才评鉴和发展中心的运作模式下，每年培养的后备人才非常有限，远远跟不上酒店发展的速度。

为了顺应大中华区不断扩张的发展趋势，我们推出了职业洞察力项目（Career Insight）——一个集人才评鉴和人才发展为一体的综合性能力培养计划。

现在我们将原本线下的情景模拟练习放至在线平台，通过线上实时视频互动得以实现，成为“虚拟发展中心”

VIRTUAL TALENT DEVELOPMENT CENTRE

虚拟人才发展中心

谁是受评者？

酒店中高层管理团队的继任者，当前职位上的高潜力、高绩效员工。

谁是测评师？

受评者的直线经理、总监，甚至是总经理级别的管理团队。他们在成为测评师前需完成线上培训，来熟悉测评场景，学习打分流程和方法等。

VIRTUAL TALENT DEVELOPMENT CENTRE

虚拟人才发展中心

如何开展测评？

第一步

受评者首先要提前两周独自完成线上的心理和性格测评。

第二步

分散在异地的测评师和受评者按照彼此约定的时间，同时进入一间“密闭”的线上虚拟会议室。测评师将扮演不同的剧本角色，与受评者共同完成四场一对一的模拟场景应对及案例分析，例如VIP客人的服务补救、关键员工的辅导、沟通协调跨部门合作等。随后，测评师会根据目标岗位的一系列领导能力和职能能力维度在虚拟测评系统中完成打分、点评、行为分析报告撰写以及校准等。

第三步

所有学员都将参加一场集体职业发展研讨会，学习如何加深自我认知以及职业发展规划。之后，每位学员都将会获得一份完整详细的个人反馈报告，测评师将根据每人现阶段的能力优势以及缺口给予量身定制的发展计划建议。

第四步

根据测评师给出的发展计划建议，学员将拟定个人发展计划，同时企业将配以职业教练帮助学员在需要提升的领域获得更快的成长。每场职业辅导的关键节点和交流也会记录在虚拟平台上，以实时监测其发展计划执行和能力提升的进度。



虚拟发展中心界面截图

VIRTUAL TALENT DEVELOPMENT CENTRE

虚拟人才发展中心

虚拟人才发展中心创造的价值

舒适的评鉴模式受到被评者的青睐，他们认为在屏幕前面完成情景模拟练习更能够自然发挥自我，让评价更准确。

人才发展中心的效率提升了2倍多，费用节省了近70%，同时大大缩短了不必要的差旅时间。

在成本降低的基础下，管理者举荐被评者参与项目的意愿度也得到了提升。

对于人力资源工作者而言，这一技术也为后续的管理提供了方便和及时的数据分析平台，尤其在评估高潜人才的晋升准备度方面。在虚拟平台中，数据呈现一目了然，用于跟踪人才发展和规划的操作简便且清晰，大大提升了工作效率和效果

Q&A

问与答