



# 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)





施重凌 Stefan Shi  
2020-09-09

深耕OD能力，更深介入业务转型变革  
人力资源的未来，如何提升商业价值

**Honeywell**  
THE POWER OF CONNECTED

OD到底有什么用？  
OD的本质是什么？

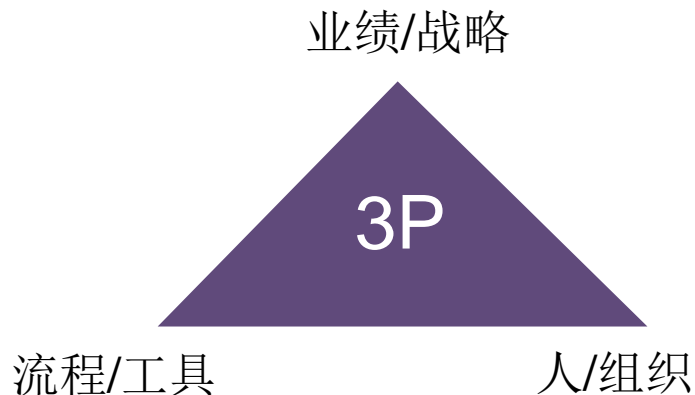
组织发展是一整套变革方法论，旨在**协同业务战略**、**人力资源管理**、以及**流程实践**三者的关系。

Organizational Development is an approach to change in the organization focused on the alignment between the development of **human processes and practices** and the **business strategy**.

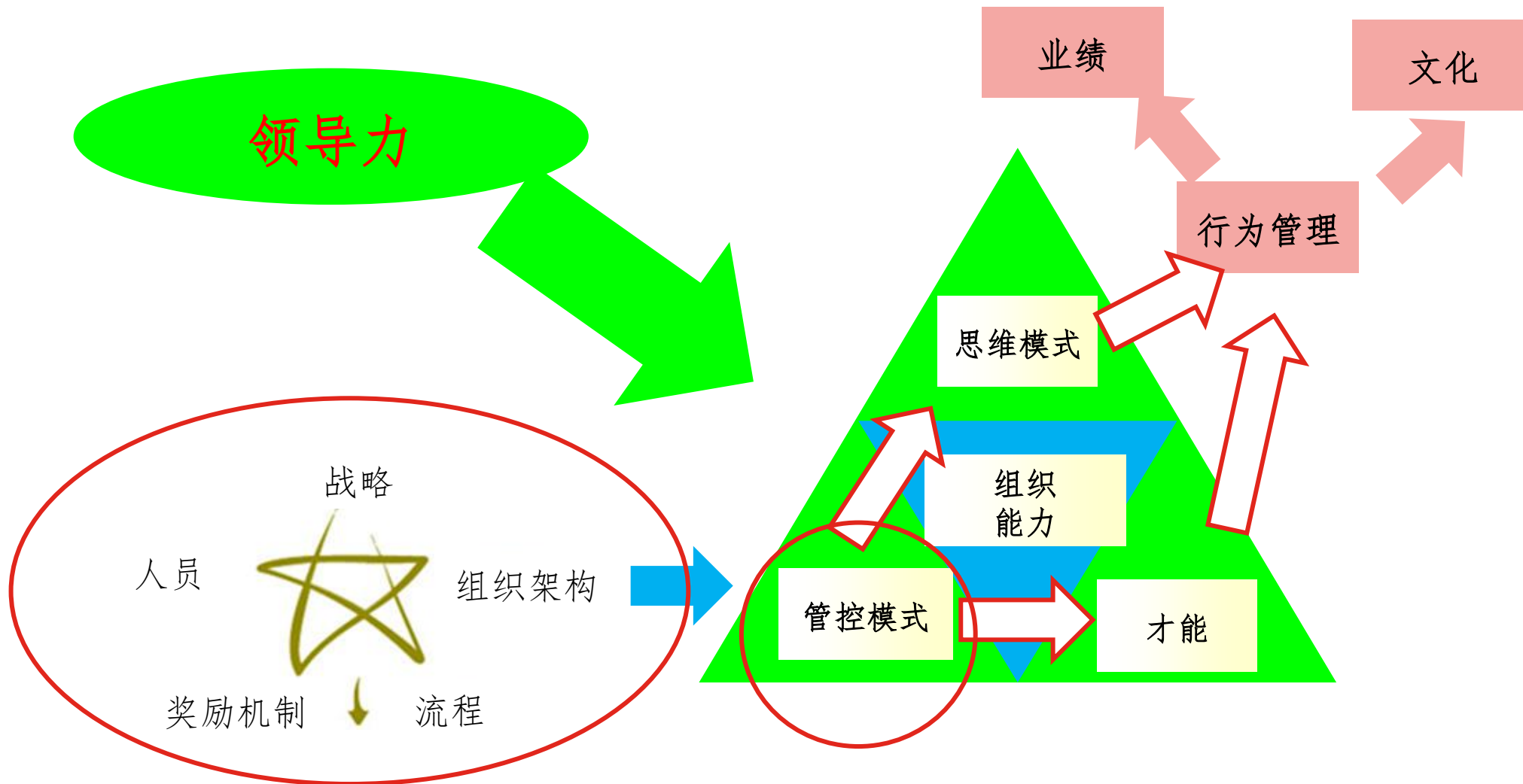
OD的目标是提升**组织的效能**，以及让组织的积极变化可以保持**长久可持续发展**。

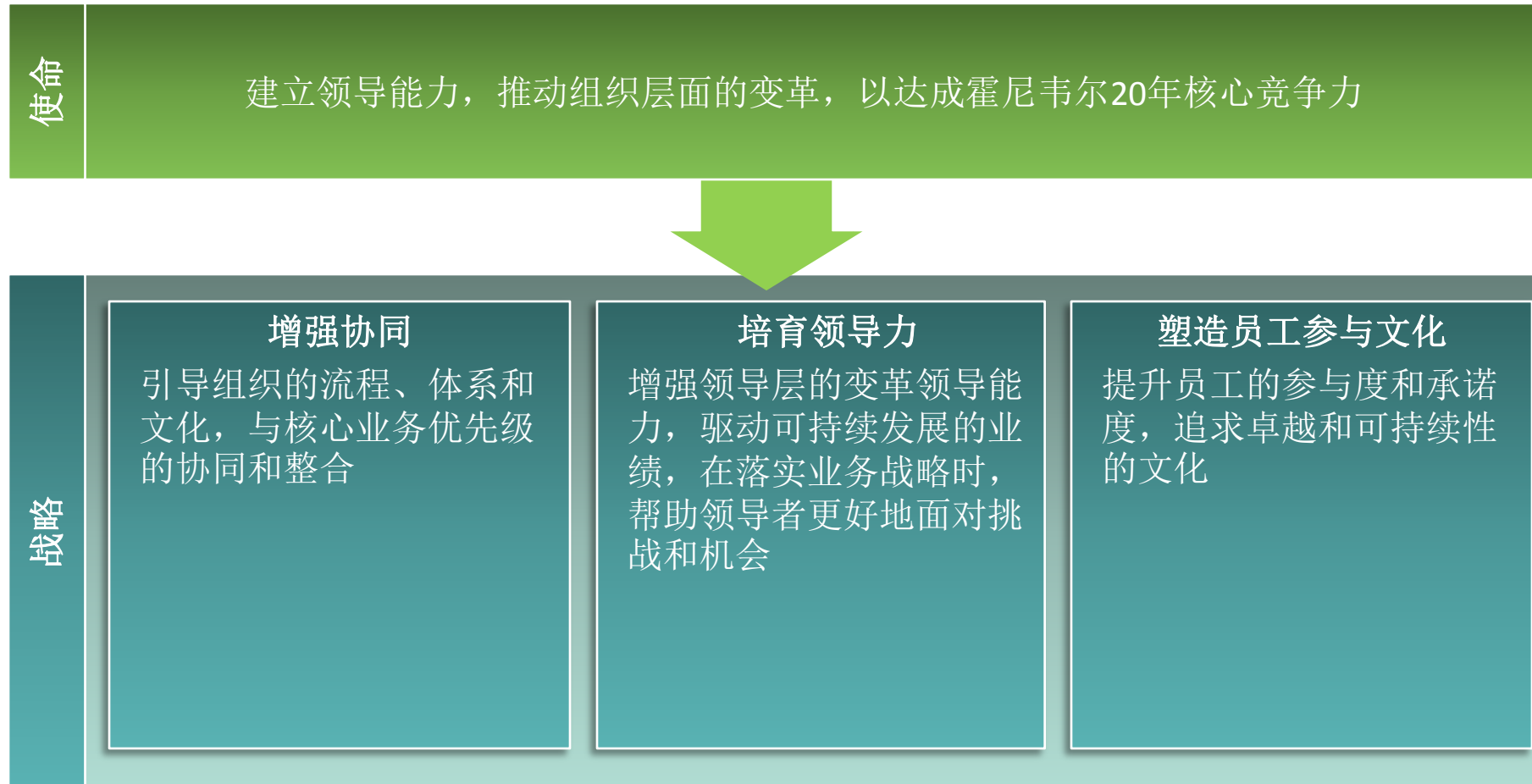
Through workforce engagement, the goal of OD is to:

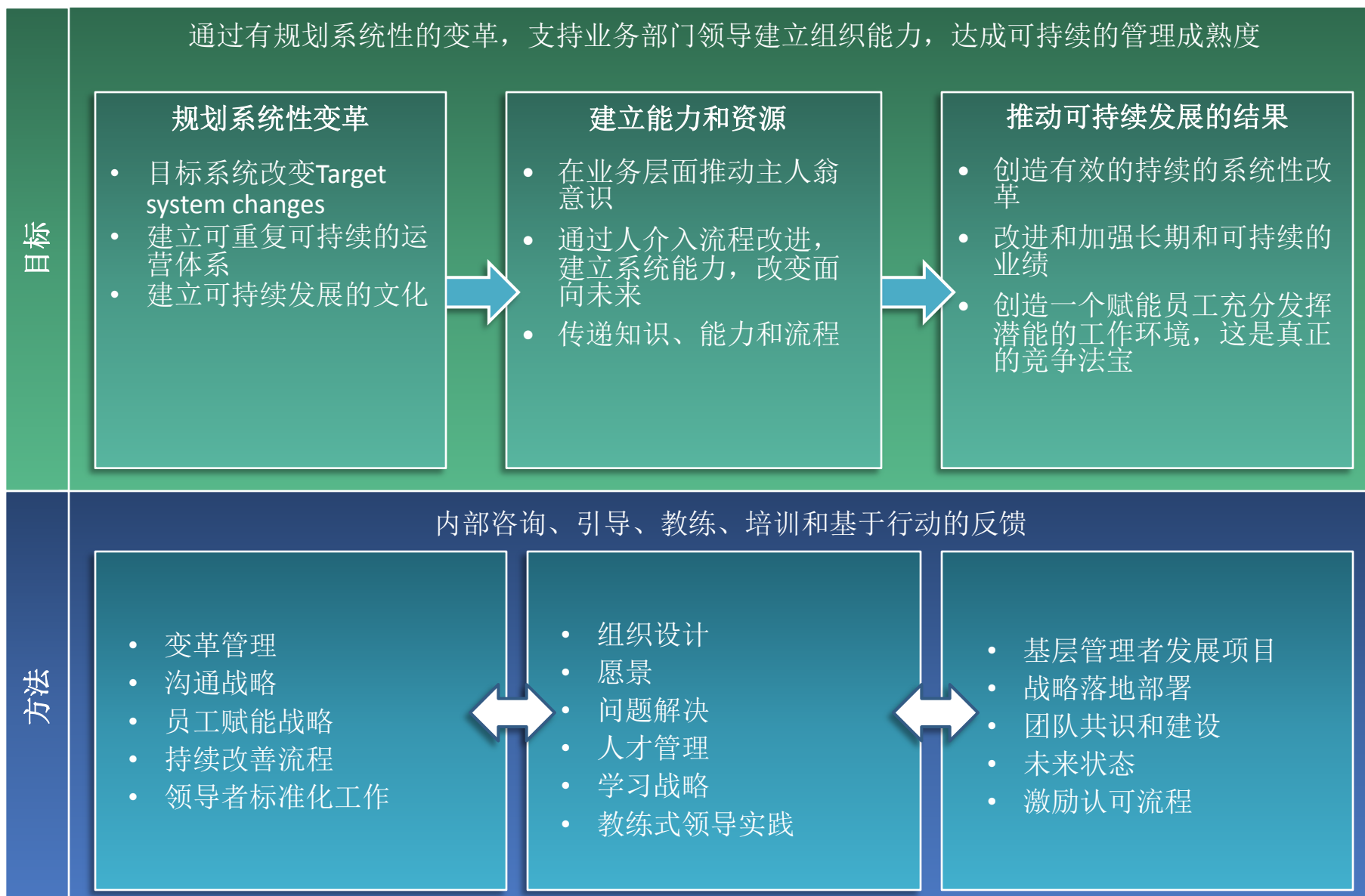
- Increase effectiveness of the organization
- Improve sustainability of positive changes



# 组织的干预点示意图

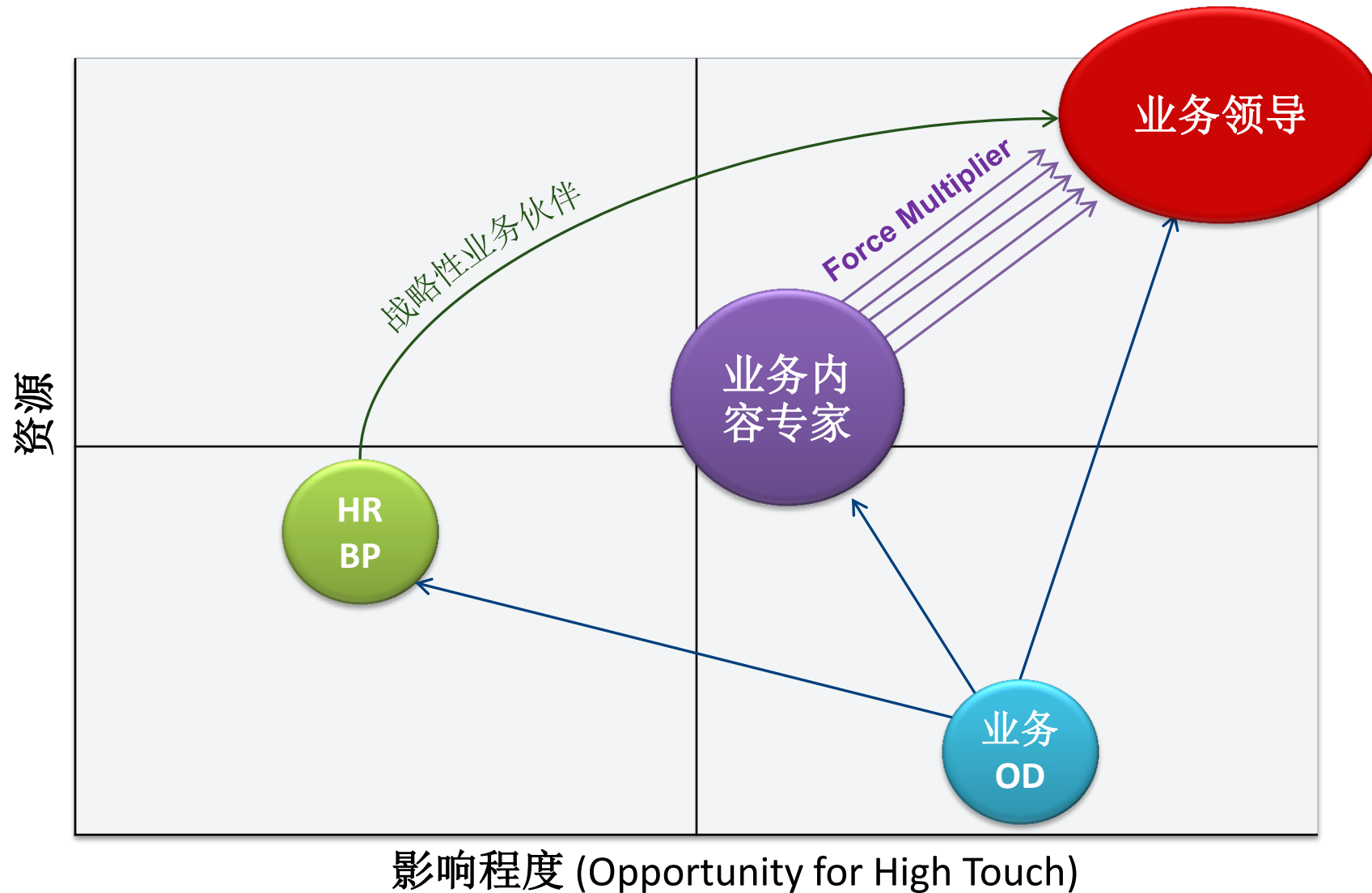




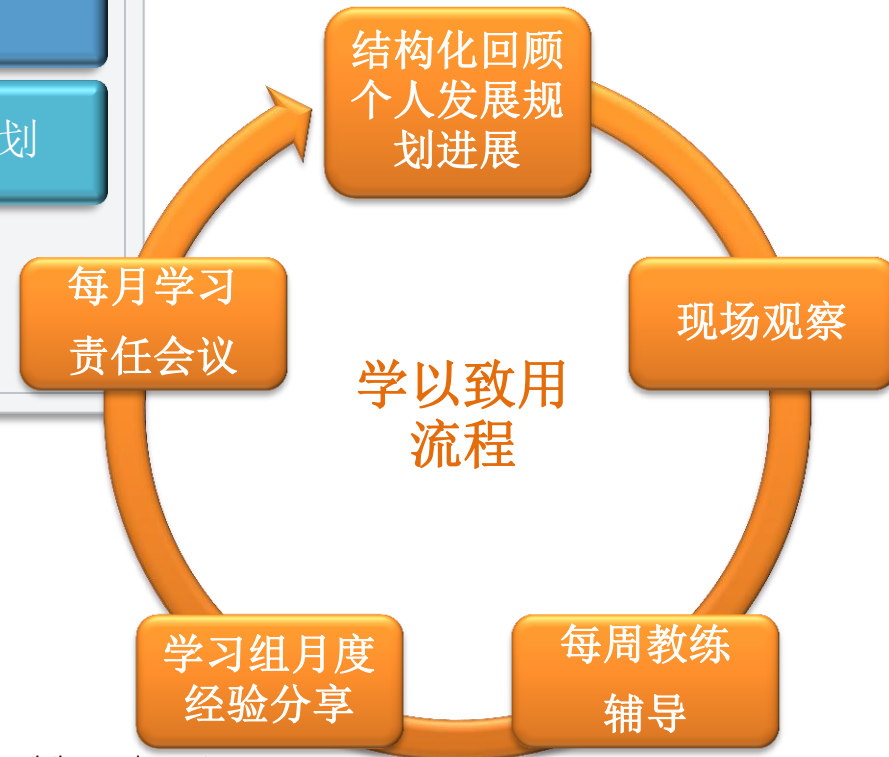


# HR成为全方位组织发展的赋能者 Enabler

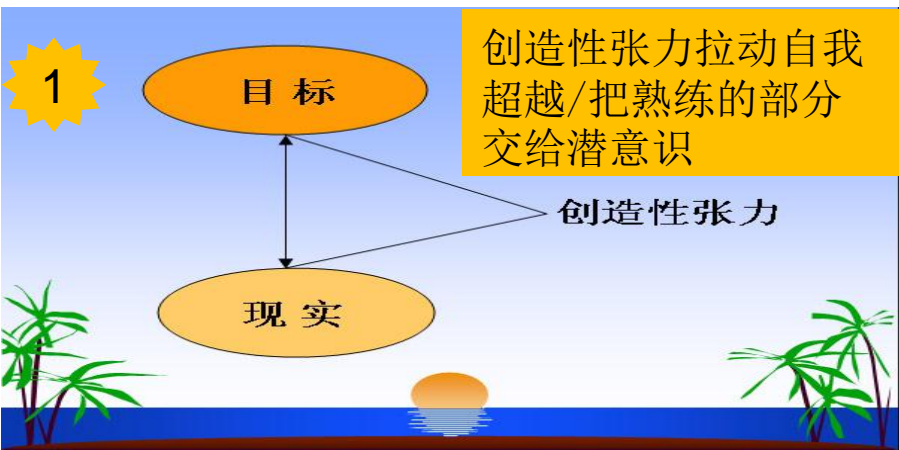
# Force Multiplier 组织能力放大器“一两拨千斤”



# 赋能业务领导的OD项目模块设计



# 参照“学习型组织的五项修炼”的要素

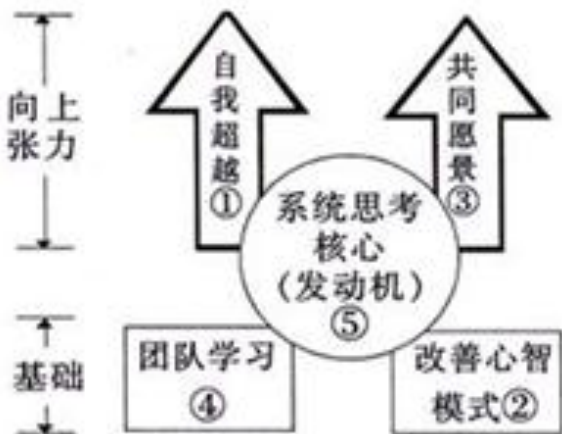


发挥团体智慧，使学习转换为生产力；团队共识有两种：

- 1 向下聚焦型：找出个人观点中的共同部分
- 2 向上发展型：以个人观点为基础，建立更高层次的共识，使每个人看到原来自己没看到的，更本质、更深远的东西

**四种妥协**

- 为了保护自己 - - 不提没把握的问题
- 为了维护团结 - - 不提分歧性的问题
- 为了不使人难堪 - - 不提质疑性的问题
- 为了使大家接受 - - 只作折中性结论



1. 共同持有的意象或景象；深受感召的力量
2. **价值观，使命感，目标**  
组织存在的使命或组织目标—我们为什么存在  
组织未来发展的规划—我们想要创造什么  
组织达到目标的手段—我们怎样创造

1. 假设、成见、思维方法
2. 镜子转向自己/有效地表达自己的想法/开放心灵容纳别人的想法



1. 看到元素或子系统之间的相互作用/关联
2. 三要点：全局思考、动态思考、本质思考
3. 拉开思想长度、扩大观察领域，把企业市场的结构及其内在运行规律，发展趋势看清楚
4. 从无助的反应者，转为改变现实创造未来的主动参与者；从迷失在复杂的细节中，到掌握动态的均衡搭配；看见小而效果集中的高杠杆点，产生以小搏大的力量

五项修炼：自我超越 + 心智模式改变 + 共同愿景 + 团队学习 + 系统思考

# 全价值链业务流程整体改善：从机会到回款(OTC+)

速度是关键-所有项目必须3个月内完成



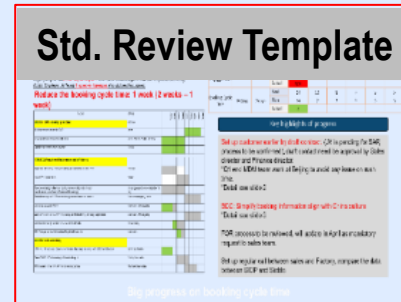
OTC+ 基线工作坊



改进项目选择



小组项目执行

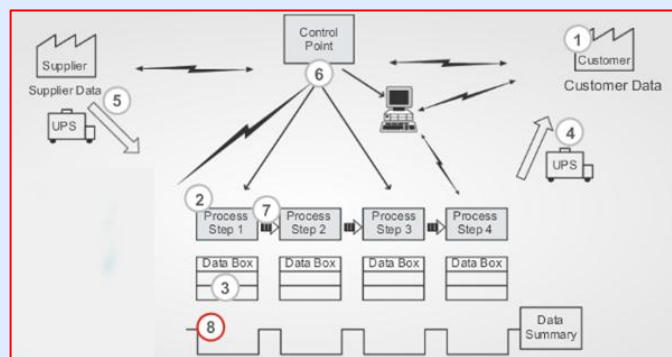


月度评估



项目结束和认可

工具简单好使 - 小工具大影响



价值流图(VSM)



现场 Gemba



不良观察项

**PROPOSAL / PROJECT A3**

PROJECT NAME: Kaizen Improvement | PROJECT LEADER: Alissa Jeff | START DATE: Jun-15 | FINISH DATE: Mar-16

Task	Who	IMPLEMENTATION PLAN											
		Jun-15	Jun-16	Jul-15	Jul-16	Aug-15	Aug-16	Sep-15	Sep-16	Oct-15	Oct-16	Nov-15	Nov-16
Identify current practices...	Alissa Jeff												
Develop current practices...	Alissa Jeff												
Communicate Change to Customers...	Alissa Jeff												
Review & Sign off Progress...	Alissa Jeff												

A3

五项修炼的完美整合：自我超越+心智模式改变+共同愿景+团队学习+系统思考

HR突破人力资源局限，介入业务流程，建立系统性干预套路，是迈向业绩效果的不二法门

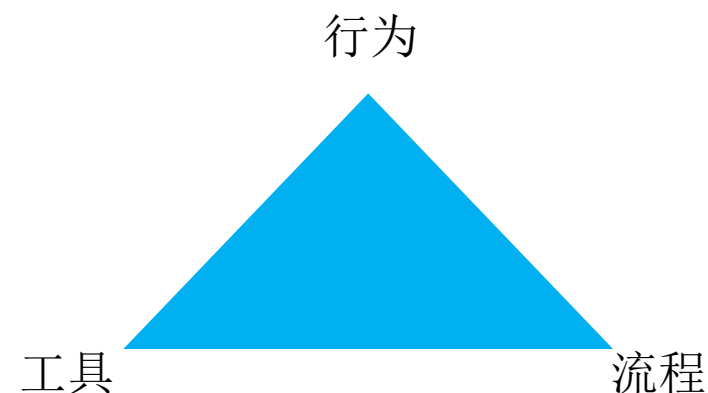
# 系统观之一：工具，流程，行为

## 精神和原则/初心：

- 人类共同性法则/定律
- 所有实践的本源，否则行动失去方向指导

## 系统三要素：工具，流程，行为/思维模式

- 变革的核心是行为和思维模式的改变，不仅仅是工具的改变
- 可持续的变革只有来源于思维模式和行为的改变
- 领导者的行为（模范带头、教练培训）是变革之源



从“求形失神”，到“回到初心，注重行为，刻意训练”

# 精益和OD – 捆绑式实践

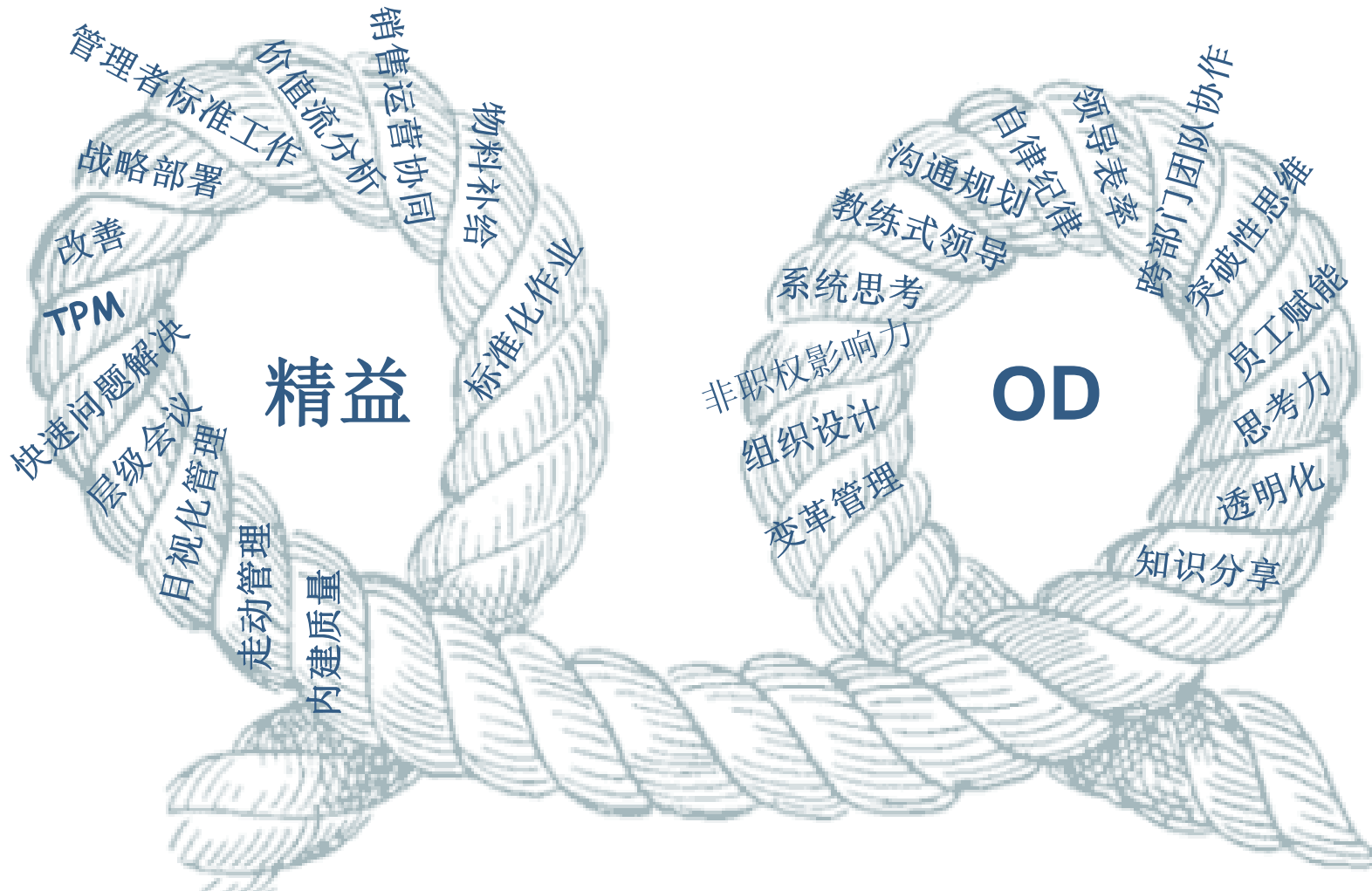
## 工具方法

- TPM
- 标准化作业
- 物料补给
- SMED
- 内建质量
- 销售运营协同
- 供应链基线分析
- 层级会议
- Gemba 走动管理
- 5S、目视化管理
- 价值流图VSM
- 快速问题解决

## 专业管理

- 健康、安全、环保体系
- 生产运行
- 工艺技术
- 能源管理
- 计量管理
- 质量管理
- 设备管理

Strength through integration: Lean Practice and OD



## 领导力

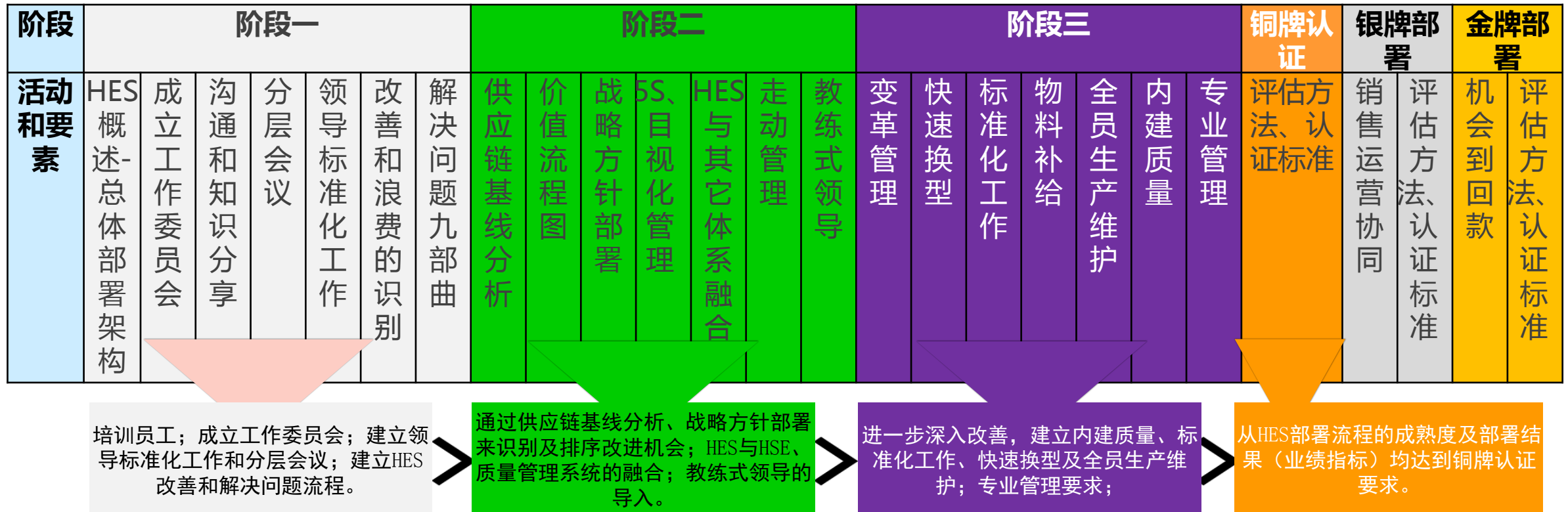
- 倡导者培训
- 变革管理
- 战略方针部署
- 领导标准化工作
- 沟通和知识分享
- 教练式领导
- 非权力和职务影响力

## 人才育成

- 管理师培训
- HES工作坊
- 倡导者培训
- 绿带/黑带/精益专家培训
- 生产模拟培训

## 变革框架部署举例

通常需要2~3年来完成银牌认证



柔性定制化推进 – 尊重组织的多元化、把组织当作生命体！

降维实施 – 模块化、矩阵式推进！

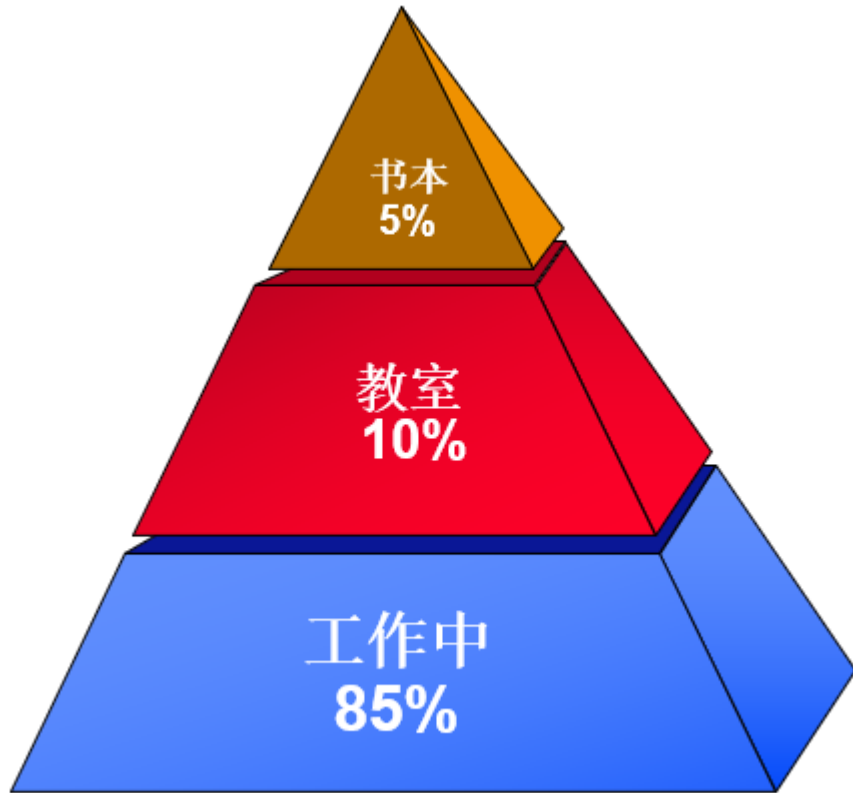
不断拔高要求 – 由薄变厚、再由厚变薄！

对标优秀 – 用世界顶尖的高绩效工作模式，达成高绩效的结果！

HR的OD核心能力  
底层理念+诊断力（把脉能力）+变  
革领导力

# 如何赋能学习和成长，大量培育人才

核心观点



做中学，事上练

对经理人员的职业生涯最能产生深远影响的是有挑战的工作经历，而不是课堂学习。

— 南加州大学马歇尔商学院McCall教授



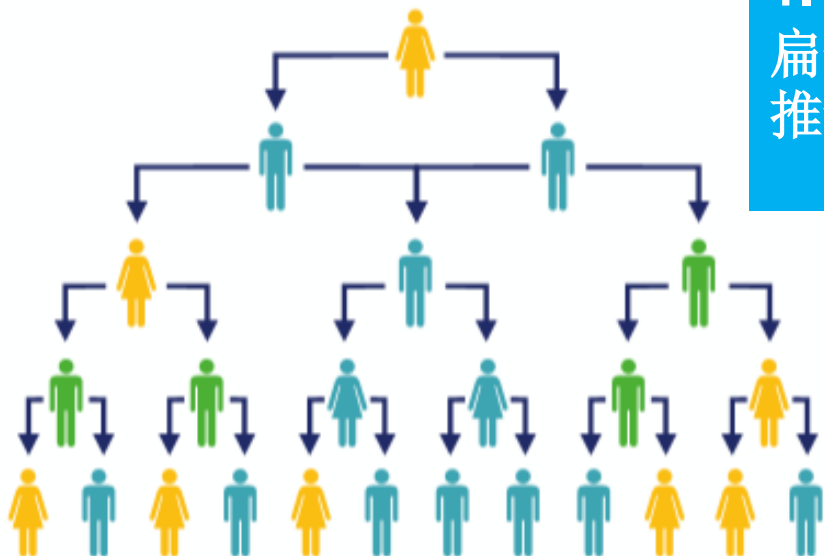
个人成长和学习的来源

Percentage of Events Where Learning Occurs

真正的学习需要每个人挑战自己，跨出舒适区

# 双重组织操作系统 DUAL ORGANIZATION OPERATING SYSTEM

1. 打破职权，将组织扁平化，依靠影响力推进变革



## 金字塔架构

个人发展、预算、审批

PYRAMID STRUCTURE



2. 在不改变组织架构的前提下，通过跨部门协作、改变做事的思维和行为模式，较快速建立可以持续的组织能力



## 圈子架构

日常协作、BU、项目

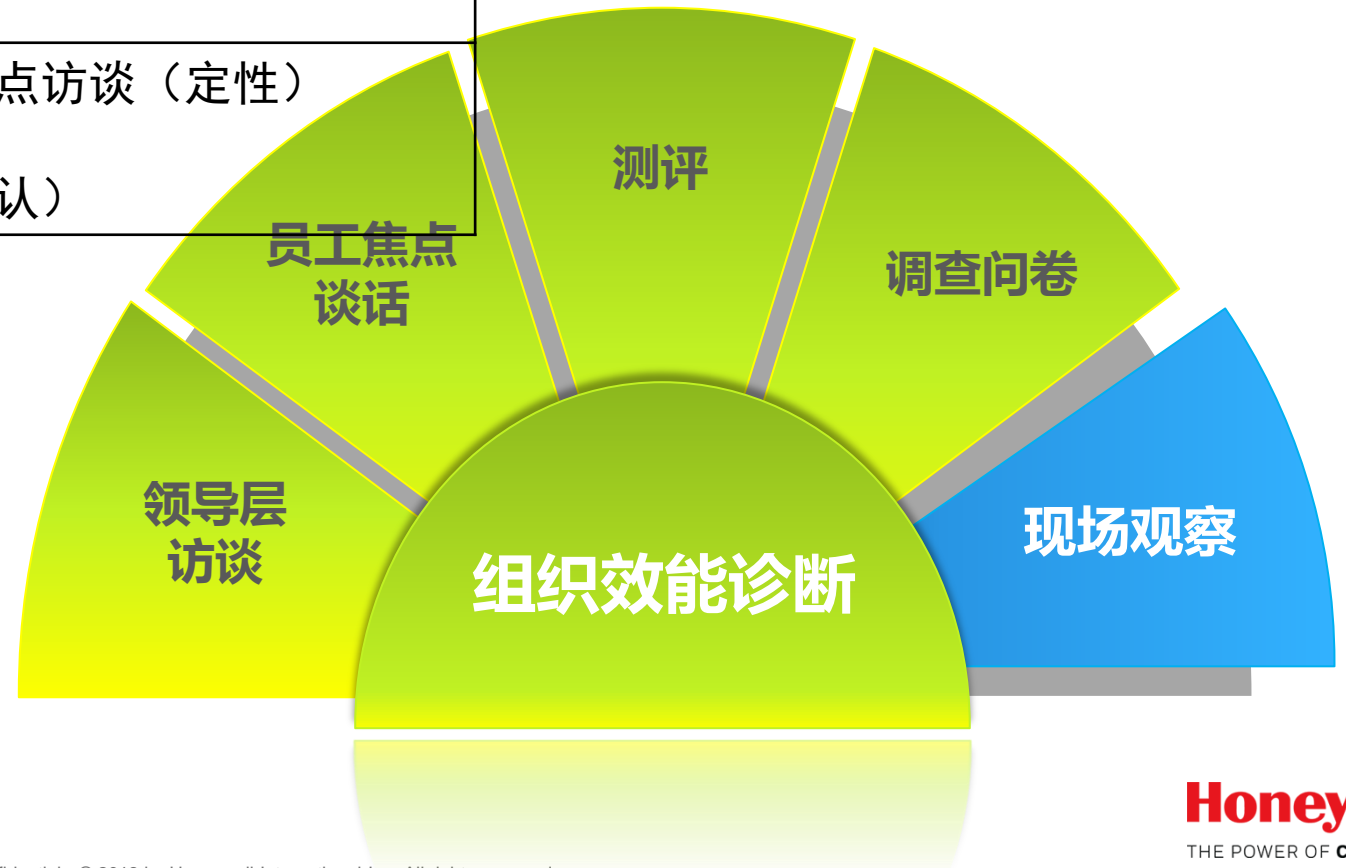
CIRCLE STRUCTURE

# 诊断数据收集 + 统合数据的诀窍

宏观面	高层领导访谈（定性） 群体测评综合报告（宏观补充确认）
管理面	中层领导访谈（定性）
执行面	基层领导、员工小群体焦点访谈（定性） 大规模调查问卷（定量） 现场观察（微观面补充确认）

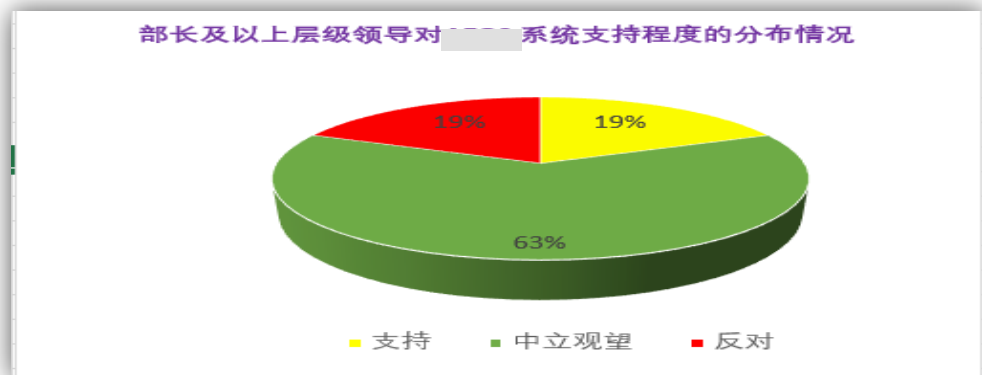
## 诊断数据收集诀窍举例

1. 背靠背测试（战略一致性）
2. 底层测试（沟通有效性）

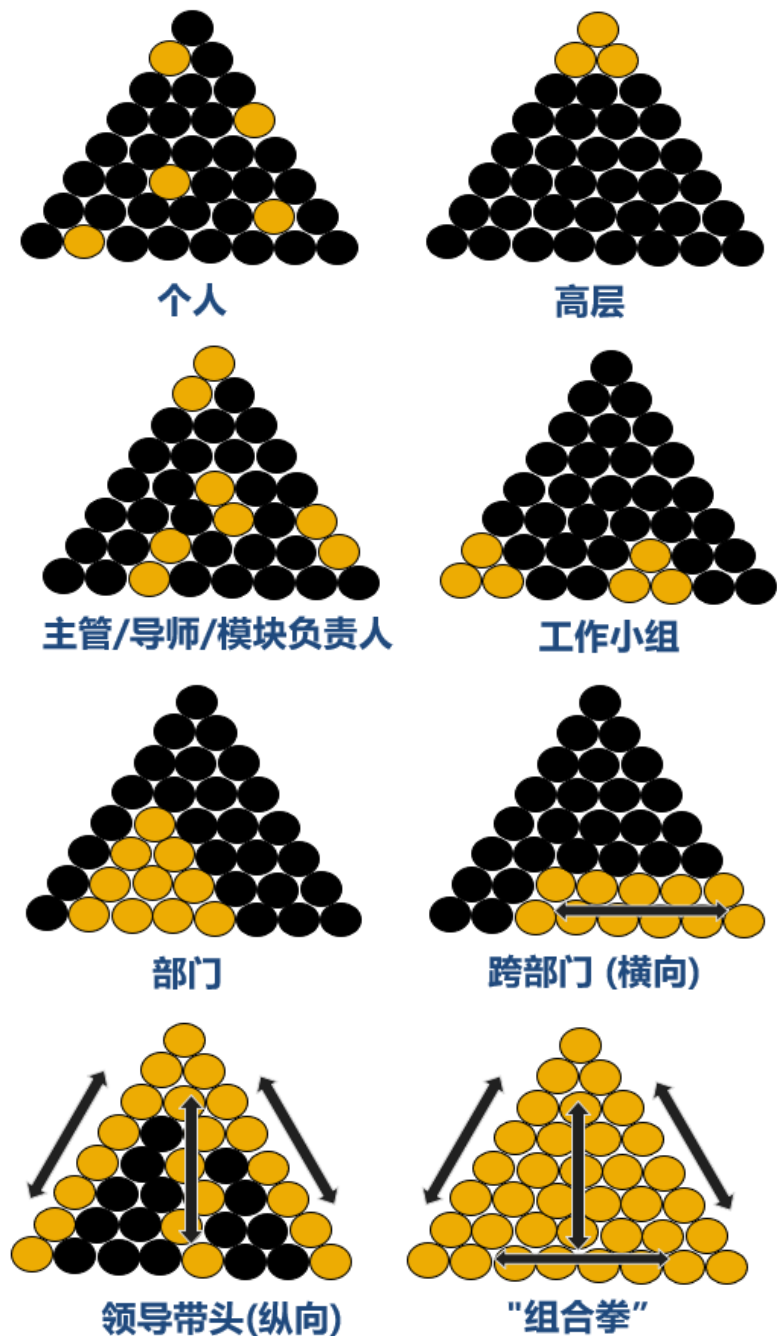


# 变革干预策略举例

- 访谈结果初步表明，大部分对HOS的支持度及承诺度不高，支持者目前占19%，中立观望者占63%，反对者占19%；参见下图所示



- 具体比例预计在项目推进过程中，还会发生动态变化，特别是涉及跟指标设计、或者角色和责任边界定义相关的变动时
- 在推行过程中，适当策略性触及关键利益相关人的兴奋点，作为加速改变支持度格局的辅助手段



# 一些对HR的职业建议



- 真实业务项目
- 6西格玛项目
- 商业模拟训练
- 紧跟“超级业务老大”
- 转非HR部门（长期/短期）

- 两小时内得到集体智慧
- 浸泡式学习  
brain-soaking
- 抱团学习，马上应用，私董研讨

- 研读大师经典书籍
- 多阅读咨询文件
- 适当参与前沿的深度论坛