



第二十三届组织发展年会

2020年10月27-28日，北京





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 REPORT

基于战略落地的效能提升

2020-10-27



张宜培女士，现任新奥股份（股票代码：600803）
组织与人才发展总监
负责集团核心业务组织架构设计及人才梯队管理等
北京师范大学心理学博士

在加入新奥之前，曾任职西门子（中国）有限公司、京东集团等知名企业，担任高级经理、专家等职，在组织发展、人才发展、国际化等方面积累了丰富的工作经验。

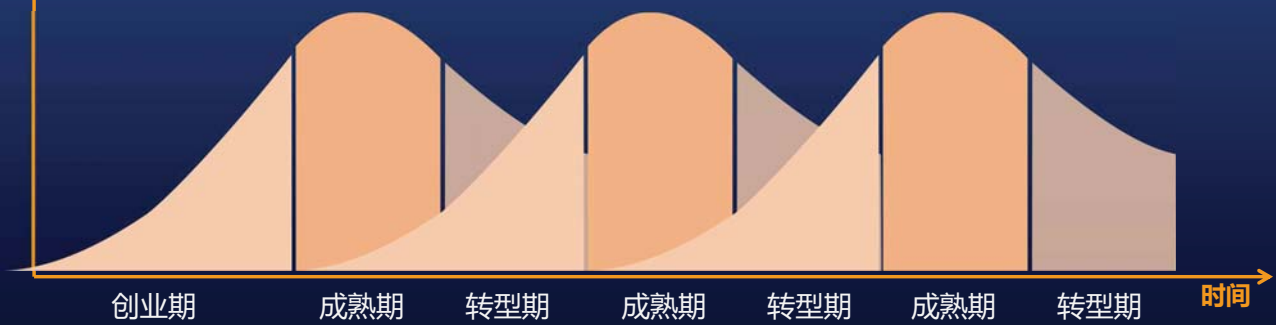
SIEMENS



从创业成功开始，企业就不断的处于成熟期、转型期，
要么在这个转型期成功的活下去，要么死在这个转型期.....

企业规模

所谓基业长青、永续经营.....



如何保证组织长期高效的发展

- 全球化、国际化是发展到一定阶段需求突破的必由之路，然而企业想要有效的开拓海外市场做好组织管理确实非常艰难，中国企业走出去做什么？怎么做？
- 如何解决诸多“瓶颈”问题，让中国企业走得更远是值得深思的。海外战略如何实施落地，需要从组织和人才角度如何做，实现企业的高效的运转和长足的发展。

组织变革

组织韧性



目录 CONTENTS

第一部分

组织变革方法论

1

第二部分

精益运营—基于全球
化的组织变革

2

第三部分

开疆拓土—海外市场的
战略落地

3

第四部分

拥抱变革
变革管理+组织韧性

4

第一部分

组织变革方法论

PUT YOUR TEXT HERE BY GUANHAIPPT

组织变革

Change Management



变革周期论

Rick Maura



管理变革八步法

John Kotter



组织钻石模型

Lewit

第二部分

精益运营

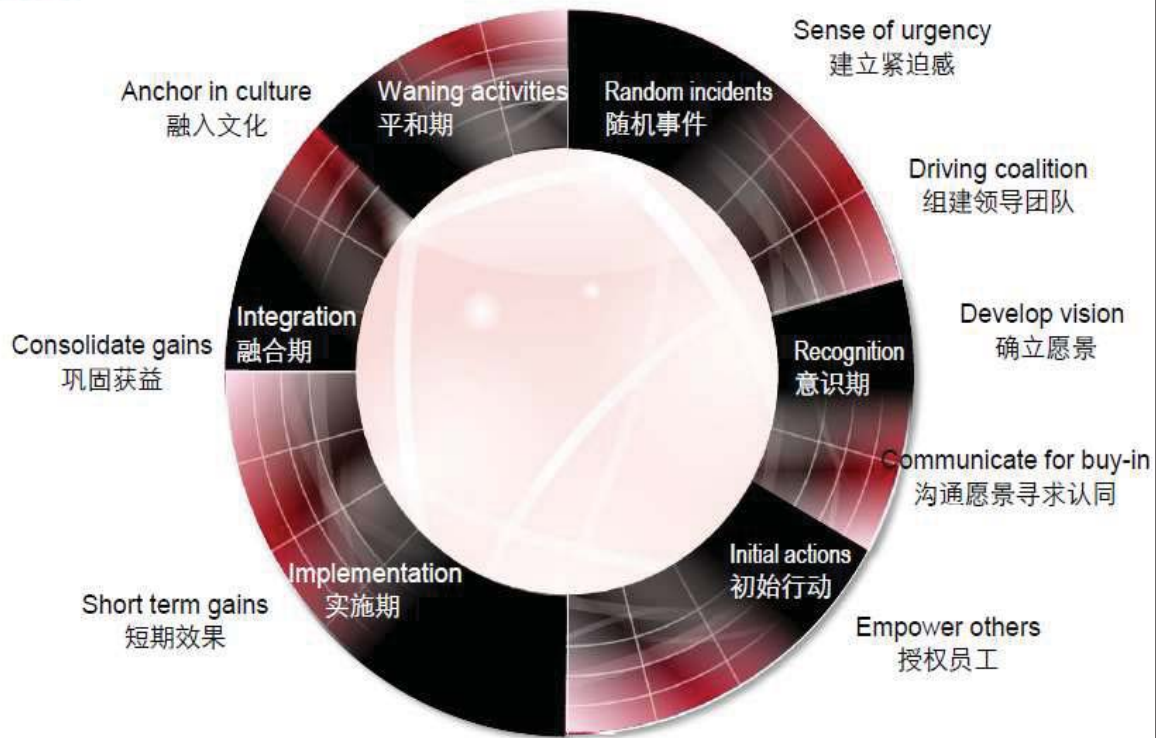
—基于全球化的组织变革

ChangeMan引领变革

变革管理六周期

变革管理八步法

约翰·科特教授认为：取得成功的方法是75%~80%靠领导，其余20%~25%靠管理。管理不是领导，管理是让一个系统正常运行，它帮助你完成你知道如何完成的事。而领导是建立新系统，或者改变旧系统，它带领你进入全新的、很少了解甚至完全陌生的领域。在变革的世界，组织需要植入变革的基因，让变革理念、战略、组织、制度和成为组织适应新世界的核心能力！



DIGITALIZATION*

AUTOMATION*

ELECTRIFICATION*

* Expected market development

Electrification

~ 1-3 %

Siemens is well positioned in this market, thanks to our comprehensive portfolio, large installed base, domain know-how and service offerings.

Automation

~ 3 %

Siemens already holds leading positions in this market. We will use our established ecosystems, high customer loyalty and extensive experience to further develop our position, which is also an ideal foundation for enhanced electrification offerings and our digital business.

Digitalization

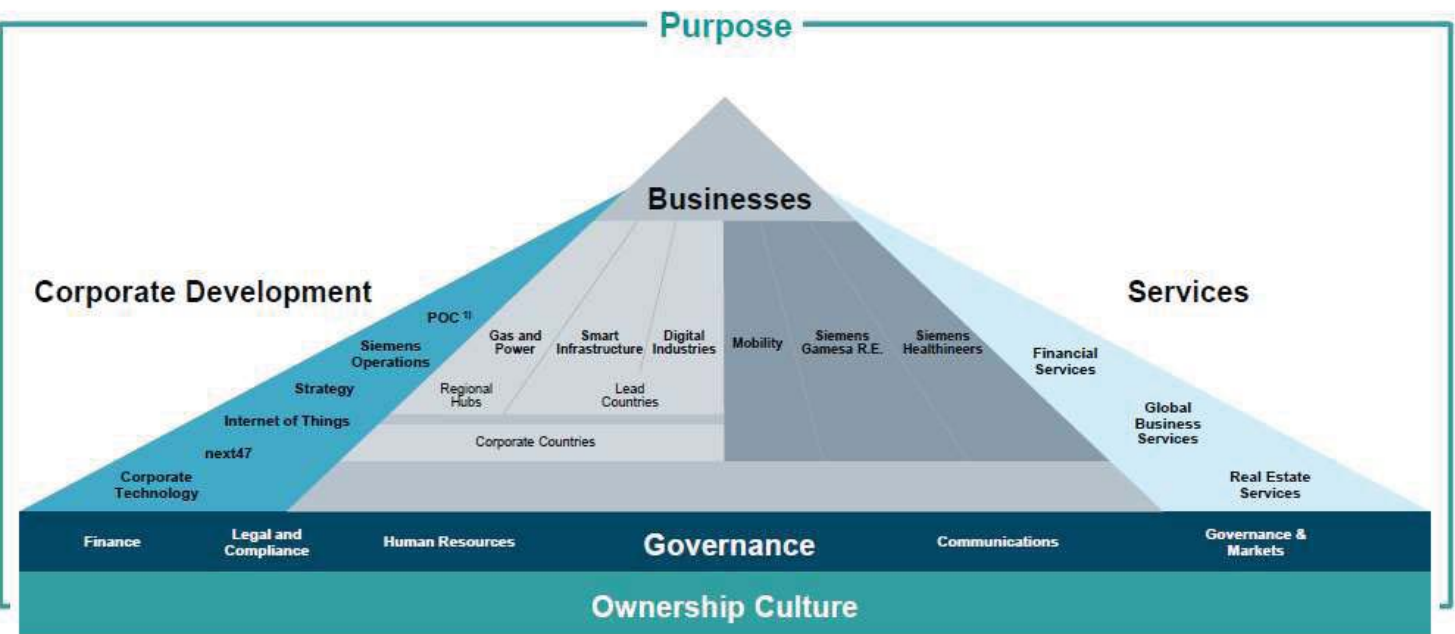
~ 8 %

Siemens is driving digitalization, a rapidly growing market with a transformative impact on all businesses. We will enhance our world-leading position in industrial digitalization through our software, platforms and services along the whole value chain.

OUR POSITIONING

Global megatrends are changing our world. Digital transformation, globalization, urbanization, demographic change and climate change are the great challenges of our time. As a leading global technology company that stands for engineering excellence, innovation, quality, reliability and internationality, we provide answers in the areas of

WHY
WHAT
HOW



2017

2020



趋势
战略
组织
文化



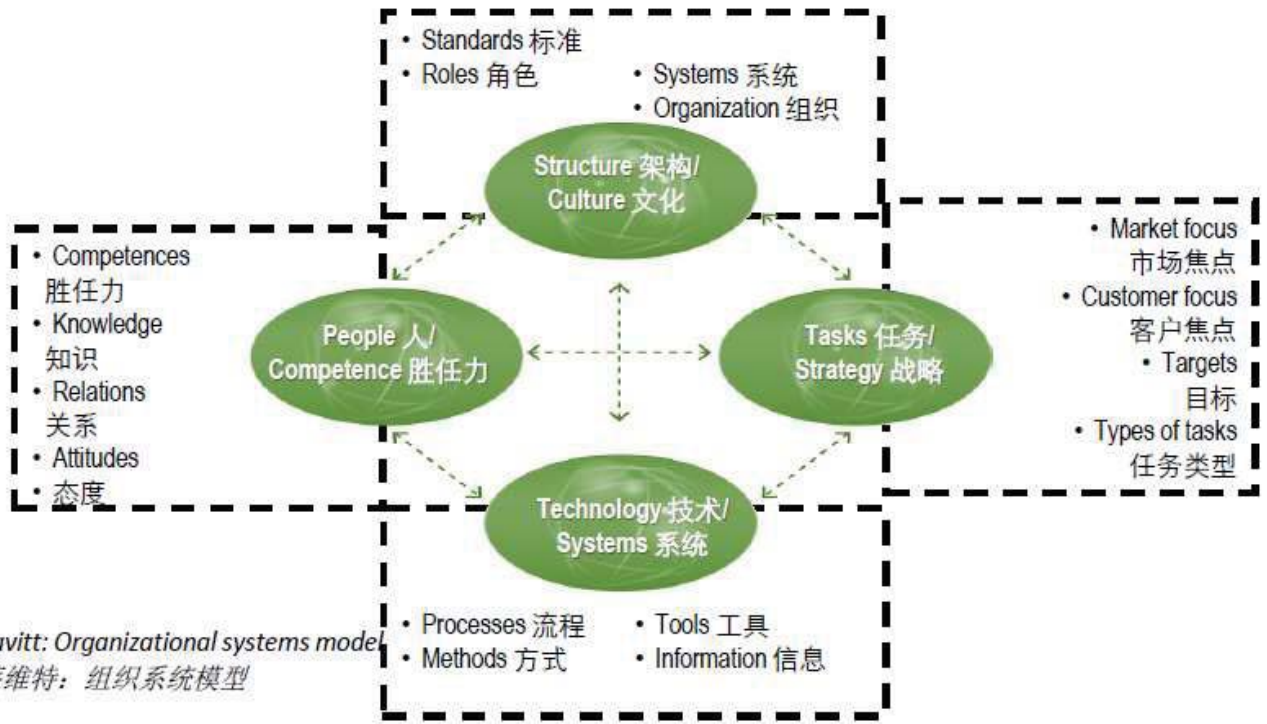
Vision2020

西门子组织变革实践



第三部分 开疆拓土 —海外市场的战略落地

组织钻石模型



进击的巨人

XX部

爱之弥深的企业
引以为荣的公司
踌躇满志 戮力同心
高效执行 成就感



高分项:
乐于留任 (87%VS互联网90P 79%)
公司声誉 (88%VS互联网90P 82%)
工作任务 (85%VS互联网90P 70%)
高层领导 (81% VS互联网90P 72%)
高效执行 (89%)
合作分享 (86%)

低分项:
薪酬水平 (48%)
福利 (58%)
工作生活平衡 (62%)
培训与发展 (69%)
绩效评估 (68%V)

进取的新贵

XX部

包容多元 日新月异
百花齐放 主动创新
成就感



高分项:
高效执行 (90%)
能力提升 (89%)
开放包容 (88%)
合作分享 (87%)
创新 (86%)

低分项:
薪酬水平 (36%)
福利 (52%)
流程效率 (55%)
认可 (64%)

求知的攻城狮

XX部

热情活力 亦师亦友
快乐自信 主动学习



高分项:
高效执行 (92%)
能力提升 (91%)
直接上级 (88%)
知识管理 (82%)

低分项:
薪酬水平 (57%)
福利 (60%) 绩效评估 (65%)

不懈的耕耘者

一线员工

客户为先 兢兢业业
纪律严明 高效执行



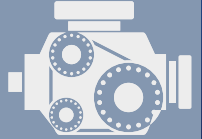
高分项:
额外努力 (77%VS非O72%)
诚信 (94%)
工作标准 (91%)
权责明确 (90%) 高效执行 (88%)

低分项:
薪酬水平 (58%) 福利 (64%)

自驱的发动机

XX部

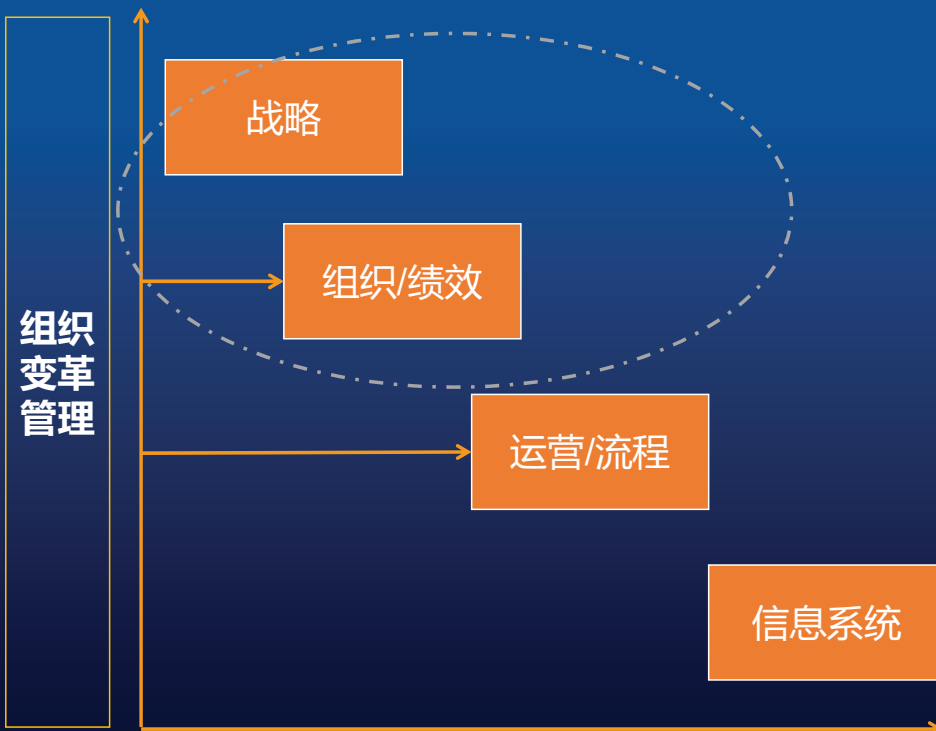
归属感 上下一心
不待扬鞭自奋蹄



高分项:
乐于留任 (89%各体系中最高)
文化认同 (93%)
能力提升 (92%)
高效执行 (90%)

低分项:
薪酬水平 (39%) 流程效率 (52%)
福利 (53%) 工作生活平衡 (57%)
人才选拔 (61%)

组织变革管理



- 1、明晰战略定位**
 - 使命与愿景
 - 共同价值观
 - 核心竞争力
 - 发展目标
- 2、优化组织管控**
 - 法人治理结构
 - 组织管控模式
 - 组织结构与岗位职责分工
- 3、改进业务运营/流程**
 - 业务运营模式
 - 核心业务能力
 - 业务流程
- 4、加强技术支持**
 - IT规划
 - IT系统建设

组织:

愿景/战略规划: 长期愿景, 短期目标是否清晰及团队的认可度;
行业/市场地位: 外部: 当地客户的认知程度及市场竞争地位; 内部员工视角: 业务的可持续发展, 稳定增长和发展的势头;
组织机制流程: 各部门架构、职责分工、支持工作落地的各系统、流程 (京东最佳实践在当地的应用情况), 是否高效敏捷, 给予员工有效的资源支持 (含来自总部及子公司当地);

文化:

团队融合/协作配合: 与当地文化的融合及独立;
团队的整体氛围和士气, 敬业/拼搏情况; 管理者在团队管理中的价值导向: 表扬认可什么、提倡激励什么;
外派人员的工作状态/奉献状态;

人才:

关注人群: 核心人员 (CEO、CEO-1、CEO-2) & 外派人员;
关注维度: 胜任能力, 绩效产出, 敬业度; 人才梯队及储备情况 (中外双方), 外派人才在当地的发展情况。

组织健康度调研数据+访谈数据 (国内人员访谈)



基于四五的访谈提纲设计

JD人能力标准

基础能力 战略管理
组织管理 落地绩效

JD人素质标准

致的价值观

公开、公平、公正
有胸怀、有眼界、有魄力
严于律己、以身作则、挑战自我
有野心、有情怀、有使命感

头

使命

愿景

价值观

愿景驱动

腰

显形曲线 (业务)

隐形曲线 (组织)

集团战略

子战略

组织架构

运营目标

核心人才盘点-胜任力

腿

目标执行体系

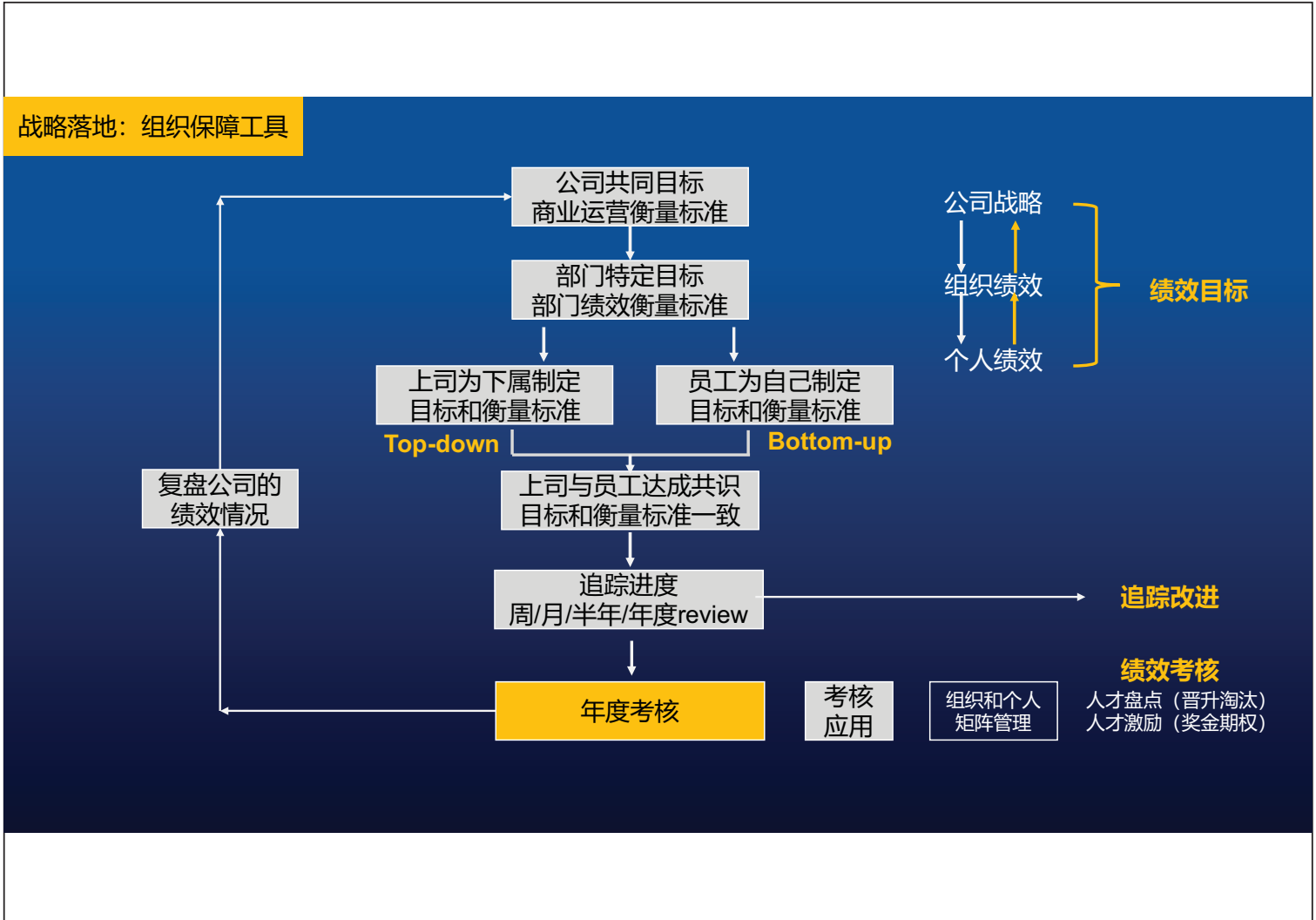
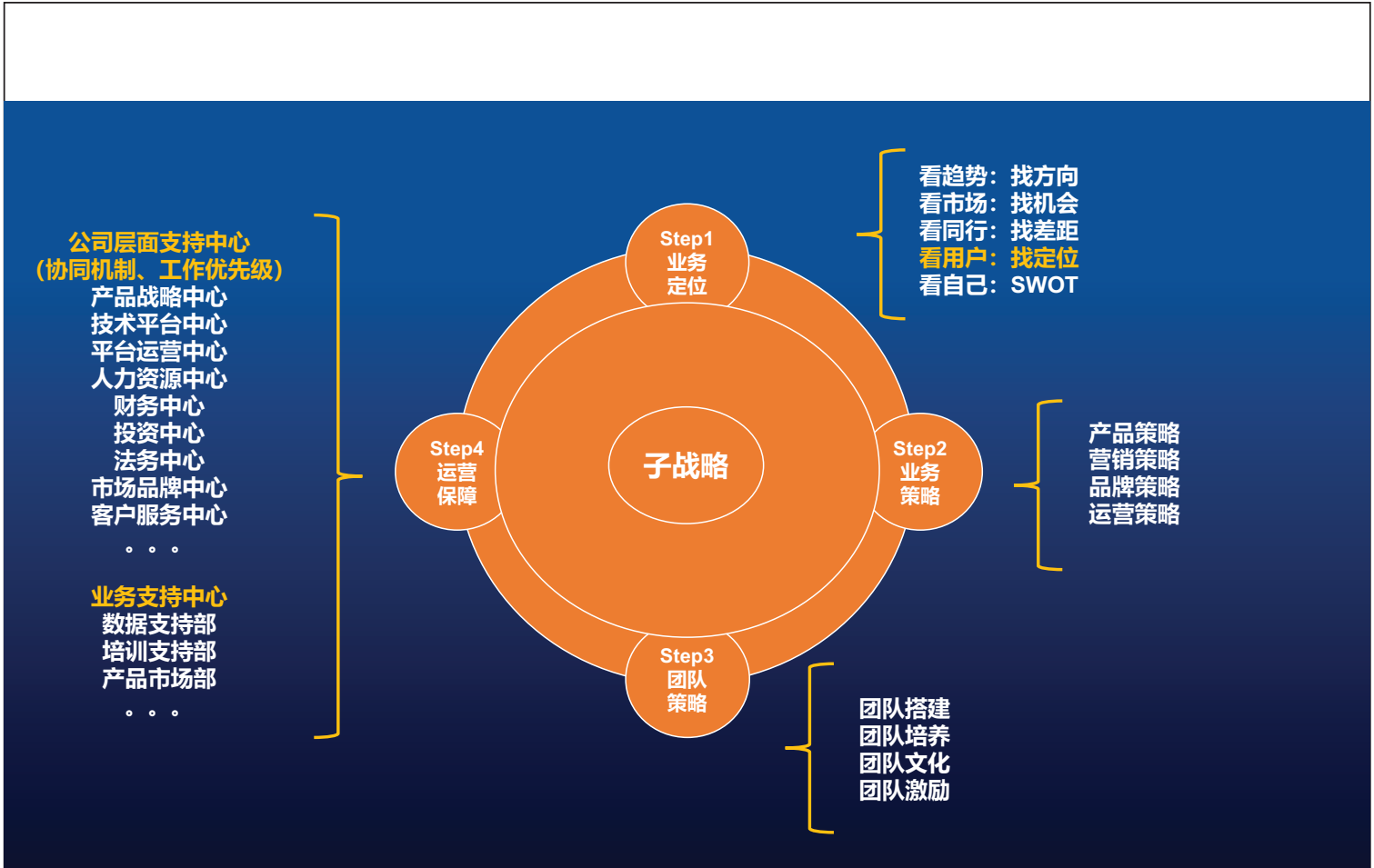
业务运营保障体系

招聘 培养 考核 激励

公司基本法 (制度、高压线)

业务伙伴

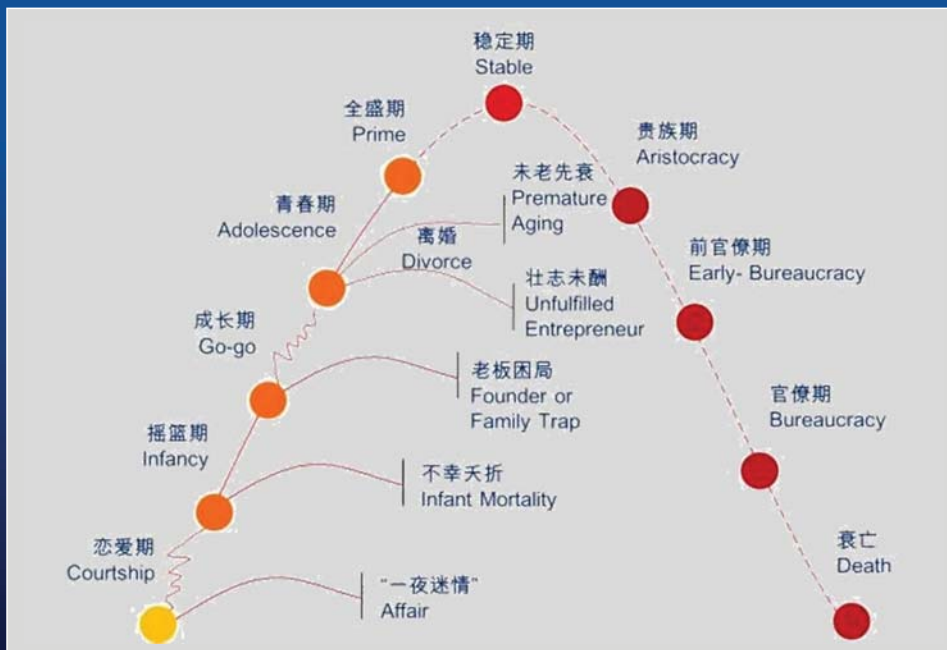
用户驱动

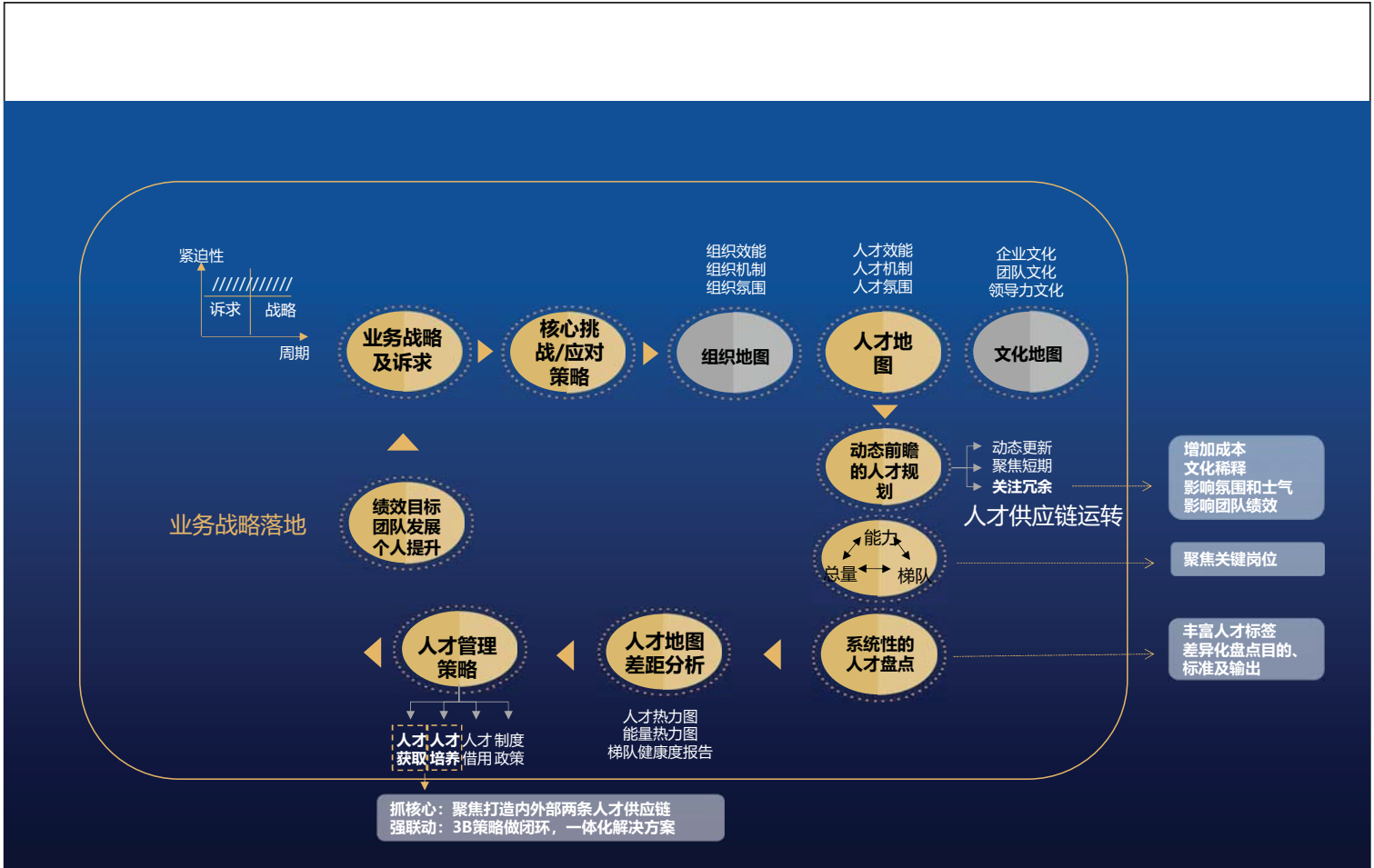


第四部分

拥抱变革

变革管理+组织韧性







THANKS