



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





海格创新组织赋能应用实践



目录 contents

01

困境

02

赋能

03

实践

04

未来

01 困境

VUCA时代下的2020年



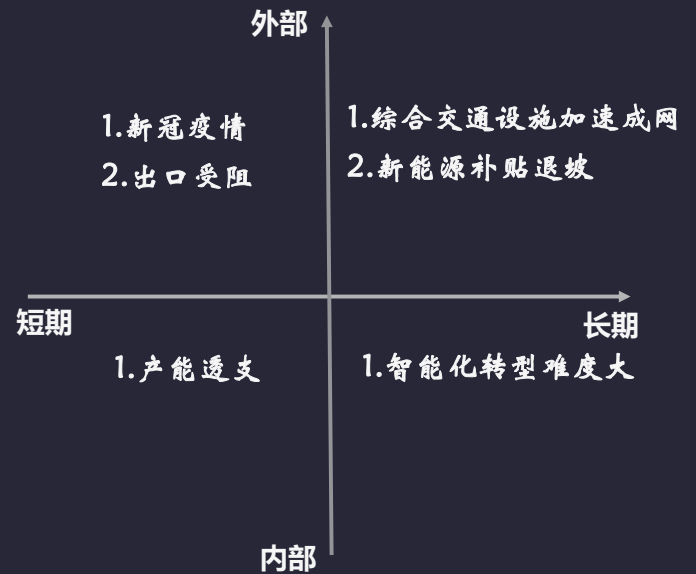
2020年的中国客车业

2020年上半年销售数据

类别	销量(万)	同比去年
汽车行业	1027.70	-16.90%
客车行业(5m以上)	5.08	-34.20%
客车行业老大	1.49	-41.40%

说明：客车数据来自中国公路学会统计口径

客车行业内所面临的困境



路漫漫兮其修远兮

02 赋能

杨国安——杨三角理论

企业成功 = 战略 × 组织能力



陈春花——数字化时代的组织变化

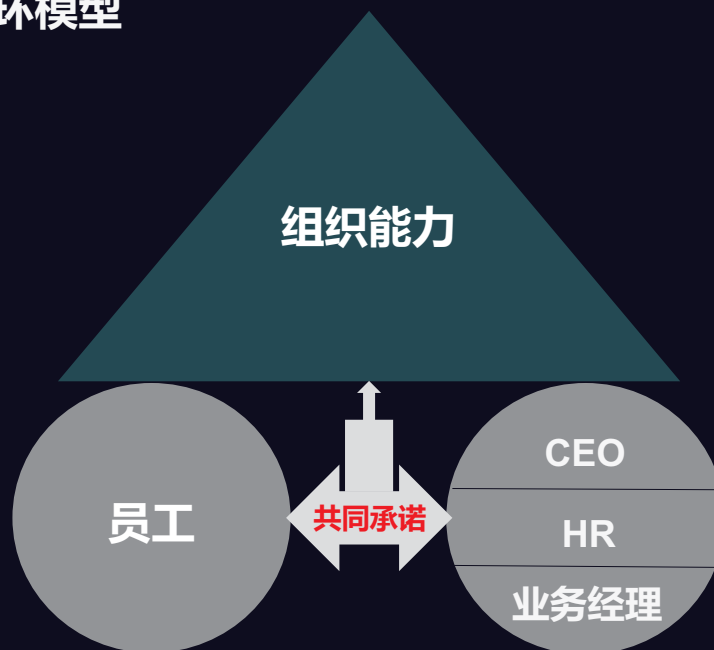
新旧比较	传统	新的
组织结构	金字塔	扁平
人在组织中的作用	通才	多种技能的专家
竞争	系统、运作	团队、发展
评价	投入	产出
薪酬	工作	技能
合约	承诺的安全	流动的雇佣
职业管理	家长式	自我管理
流动性	纵向	多向
风险	僵化？依赖？	压力？混乱？

管控



赋能

海格赋能循环模型



03 实践

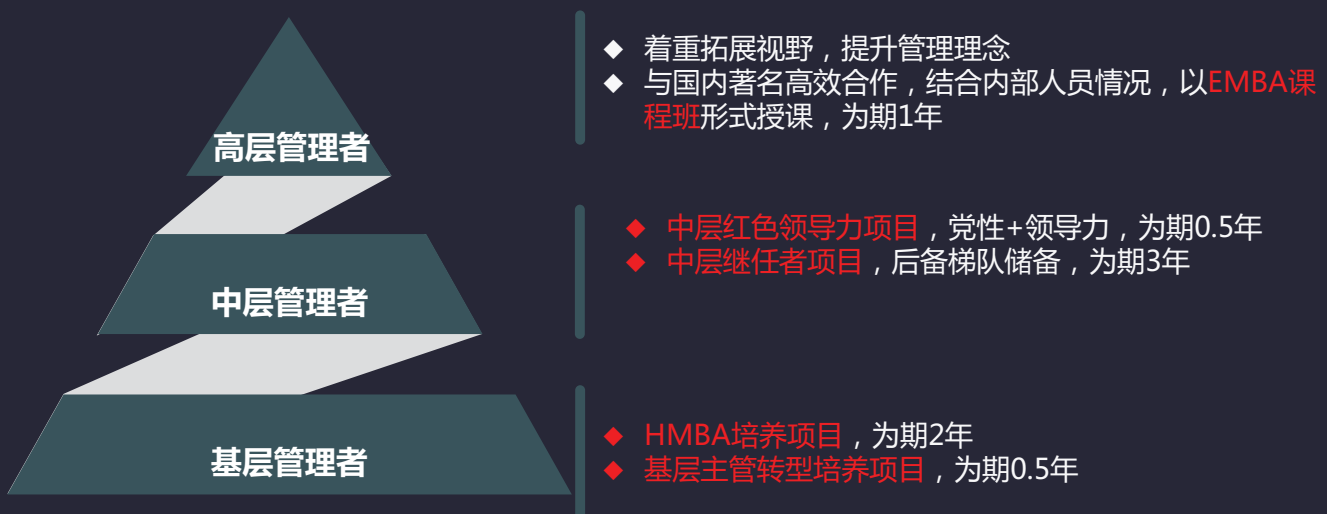
国企，传统制造业

合规 + 创新

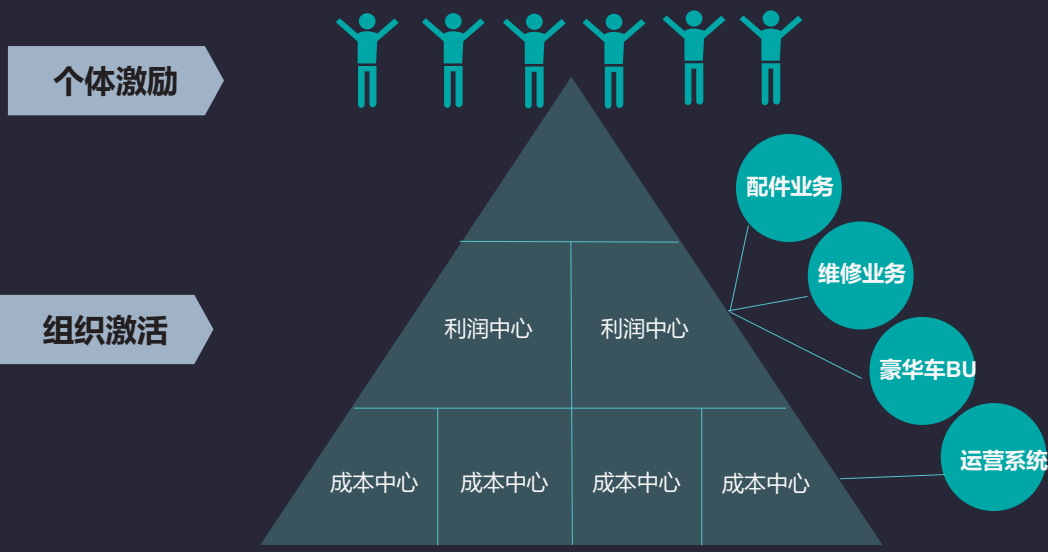
海格内部组织优化：取消西安项目，消弱轻型车及专用车业务，聚焦核心大中客业务，策略发展车联网业务。



海格领导力提升：以基层、中层、高层为对象，分层分类设计对应课程，课程以内外部相结合。以班级为沟通平台，做到知识引进与沉淀并抓，个人成长与组织融合共进。






海格组织激活项目：HR与财务携手，构建“成本中心”和“利润中心”，在核定组织内部成本或者利润的基础上，给予个体相应的激励。



运营系统成本中心2017年实施，2018年全覆盖，2019年持续改善。
 劳动效率较去年同期提高**6.51%**；工时单价下降**1.63%**

海格技能赋能之星级员工项目：抛弃简单的调薪项目，从人性角度创新激励机制，员工得到激励的同时，赋予更多的职责。



- 
创新任职资格机制
 确定评价标准，授权车间自主评定；
- 
创新激励机制
 变刚性调薪为一年一度考评后给予专项津贴；
- 
创新承诺机制
 授星仪式，承诺品质、安全、人员培养3个目标，定期动态管理。

2%

2019年度流失率

海格技能赋能之某瓶颈岗位人员培养项目：梳理组织业务痛点，针对性设计瓶颈工位课程体系，人员培养遵循选育用留机制。

选：从内外部遴选零基础且有意愿学习、培养潜力的15名车间工人为培养对象；

育：培养周期6个月，按照“1+1”模式（1周理论+1月实践）进行全脱产培养，积分制管理；

用：所有员工从原部门调入专门部门，培养前签订协议，培养合格后转岗；

留：培养期享受全薪工资待遇，进行专项绩效考核，培养合格后享受正式工待遇。

选

育

用

留

舍不得孩子套不到狼

连续三年大苏州地区最佳雇主



2015年起，每年发布一本员工发展白皮书。



CONTENT 目录

一 在这里，我们相遇

- 1.1 公司简介
- 1.2 组织架构
- 1.3 企业文化
- 1.4 社会责任
- 1.5 联系我们

二 在这里，我们成长

- 2.1 培训体系建设
- 2.2 人才培养计划

三 在这里，我们发展

- 3.1 人才盘点
- 3.2 薪酬绩效管理
- 3.3 招聘与配置
- 3.4 员工关系管理
- 3.5 劳动关系处理

四 在这里，我们安心

- 4.1 员工福利
- 4.2 员工关怀
- 4.3 员工健康
- 4.4 员工安全

五 在这里，我们自豪

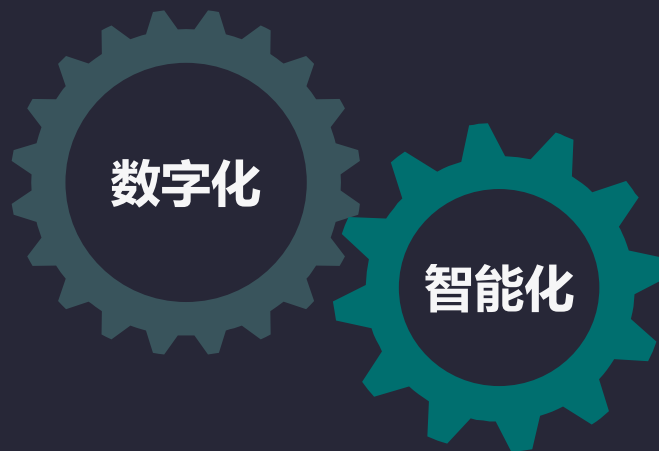
- 5.1 企业荣誉
- 5.2 社会责任
- 5.3 未来展望

HR与CEO之间最重要的纽带

信任

04 未来

传统制造业未来的机会



感谢聆听！