



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



1

组织坚韧 方能行稳致远

汇报人：秀梅
汇报时间：2020年10月

2

组织能力是什么？

杨国安《组织能力杨三角》



成功=战略*组织能力

尤里奇《组织能力14项指标》

- 1.人才
- 2.速度
- 3.共同的思维方式
- 4.问责制
- 5.协同
- 6.学习
- 7.领导力
- 8.客户链接
- 9.创新
- 10.战略一致性
- 11.精简化
- 12.社会责任
- 13.风险
- 14.效率

3

组织能力建设是人力资源管理出发点、落脚点、试金石。

组织能力不是员工个体能力的加总，
而是一个团队所发挥的整体战斗力，
是企业独有的，深植于组织内部，
可持续的，帮助企业获得长久业绩
的，竞争对手无法复制的能力。

组织能力不是一朝一夕建设的，而是基于各自企业基因、行业特点、战略方向的系列组合拳。

阶段性业绩取得，资源的投机性获取均无法代替优秀的组织能力

4 进入多变时代，以确定性迎接不确定性，回归商业、产品、服务、管理本质

01

复杂多变的市场竞争环境

- ✓ 调控的政策
- ✓ 多变的环境
- ✓ 激烈的竞争
- ✓ 多样的需求

02

紧迫的管理挖潜需求

- ✓ 高质量的业绩
- ✓ 高效能的团队
- ✓ 稳准狠的经营
- ✓ 打硬仗的头羊



人力资本

尊重个性
实现自我
去权威化
自我管理



组织资本

敏捷迭代
组织活力
自我驱动
价值共生

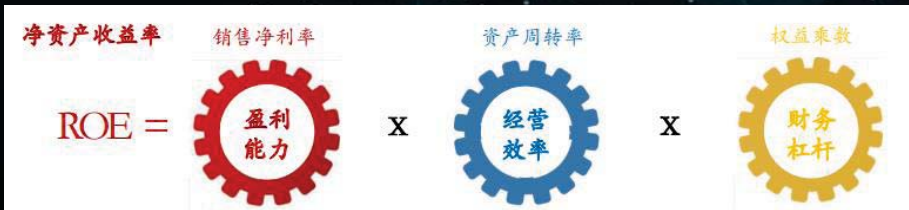
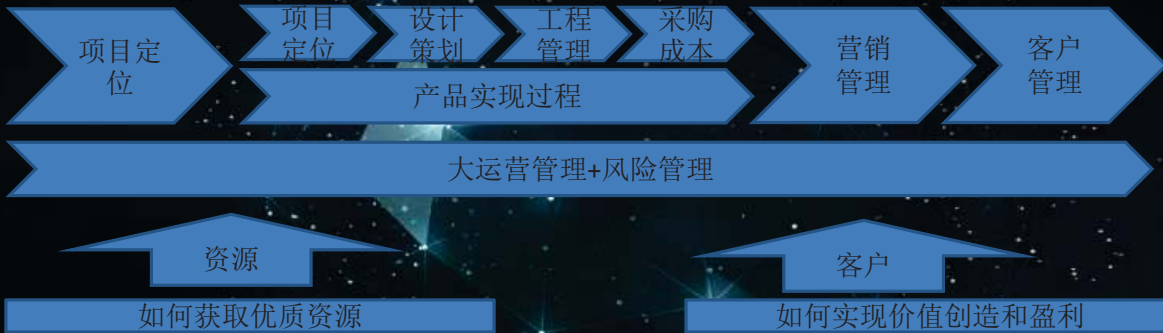


从过去资本驱动，资源驱动到未来管理驱动，从经验主义到精准运营管理

5

房地产行业组织能力建设的底层逻辑

如何获取资源？如何创造价值和盈利？如何控制和平衡风险？



竞争策略确定后，快速组建，快速打造能力，跨专业协同是取胜的关键！！

6

首购置业：归属于北京市属大型国有集团首创集团、城市综合运营商 全国性业务版图，4+3的业务布局



高科产业
首创制造2020 文创产业

稳健
基业长青经营
北京四个中心建设
长租公寓
社会责任
强大国资背景
首创小学社会公益项目

首创集团地产旗舰
非产业
有情怀
棚改项目

首创置业
基因特质

多元化业务布局
创新
完善的公司治理
市场化薪酬
首创矩大商业上市平台

房地产上市30强

上市公司
2003年港股上市
连续16年高价值分红
能上能下
奋进
第一家引入外资战略投资方地产公司

8

组织变革常态化，迭代中保持战略定力落地。

业务初创，内部整合
2002-2005

奠基：组织初步规范化，
团队逐步融合
文化：核心价值观统一
体系：市场化管理体系
初步构建

布局全国
2006-2012

标准：组织、流程标准化
复制：外派与属地化人才发展并举
平台：授权模式和信息化系统

战略聚焦
2013-2018

高质量增长
2019-

自驱：以价值创造为导向，
强化一线经营主体自驱力
和效能
转型：开发业务向区域化
管理转型，创新业务向敏
捷型协同型组织转型
奋进：推动奋进者计划，
组织与员工共成长

组织管控模式随业务发展持续升级

总部

掌控型 平台型 价值型



- 组织：严格执行“三重一大”，强化管理监督
- 人才：始终保持高效能的用人导向
- 条线管理：关键专业条线委任垂直管理

一线公司

操作型 运营型 自驱型



规范统一的组织管理体系

- 多元组织管控模式
- 管理和业务授权体系
- 专业条线穿透管理



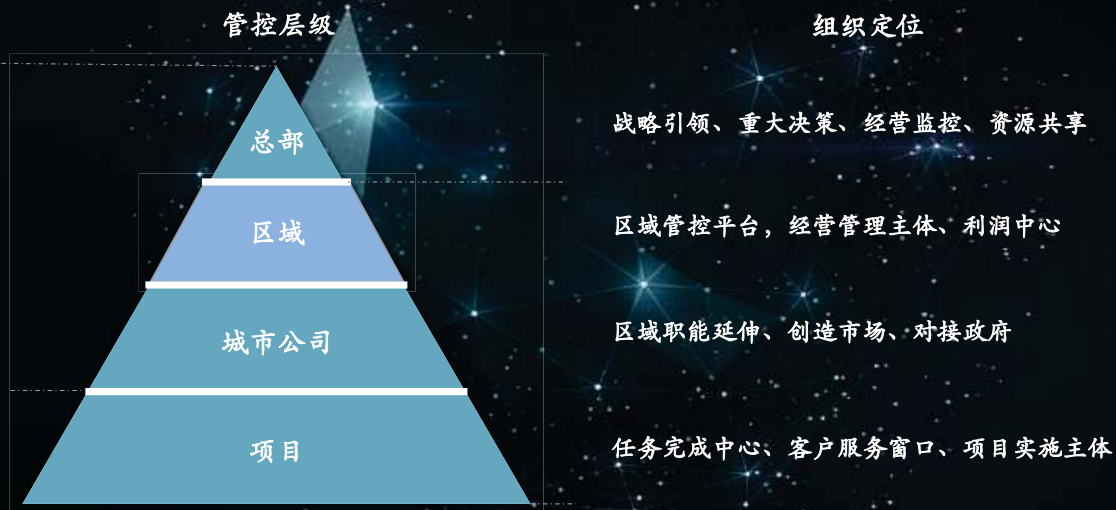
灵活有序的人才配置机制

- 开放人才寻访机制
- 内部活水计划
- 人才轮岗计划
- 奋进者计划



敏捷迭代的专业管理能力

- 奋进系列培训计划
- 内训师队伍建设
- 线上线下内部课程体系



11

遵从“三重一大”相关规定，形成战略导向、权责对等、业务定制的分级授权体系。

支撑首创置业规模化增长的战略发展目标，理清首创置业总部及各一线公司在房地产开发中的权责关系、关键权限分配。

重大决策项

专项决策项

重要决策项

一般决策项

确保规则统一
确保核心决策规范
确保风险可控
确保产品和服务标准化

12

构建覆盖全员的内部人才发掘机制与共享平台



活水计划

人才端
优化人才配置
培养复合人才

业务端
支撑业务亟需
输送优秀力量

文化端
激发组织活力
塑造奋进文化





轮岗计划

盘活现有人才资源
充分发挥公司人力资本价值

总部

开发业务

成熟组织

一线公司

多元化业务

新公司

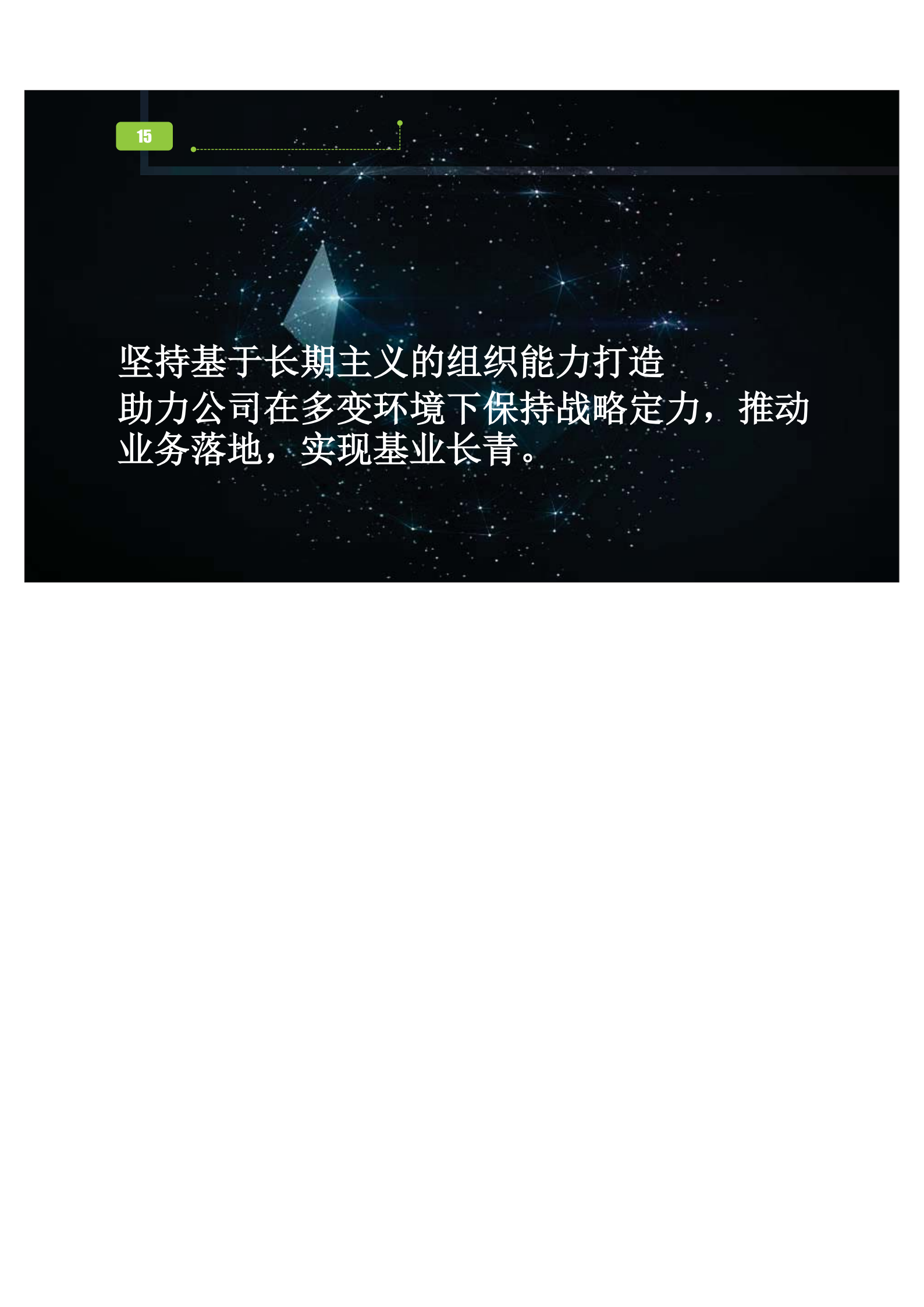
总部与一线公司复合培养

一线公司之间轮岗调动

大力、快速支持新公司组建

首创置业培训体系





坚持基于长期主义的组织能力打造
助力公司在多变环境下保持战略定力，推动
业务落地，实现基业长青。