



智享会
HR Excellence
Center



第二十四届中国人才管理与领导力发展年会

2020年12月9日-10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



业务与人才转型

--亚信实践分享

王海波

关于亚信

亚信科技（股票代码：01675.HK）始于1993年，是领先的软件产品、解决方案和服务提供商，致力于成为大型企业数字化转型的赋能者。在电信行业有着最高的市场占有率。

在所有省分设有专业服务团队（简称**PSO**），员工人数13000+。

王海波

亚信公司联通事业部副总经理，负责运营管理和人力发展等工作。在企业运营、组织变革、团队管理、项目管理等方面，具有丰富的实践经验。

微信：wanghb0815

客户：从传统运营商转变为互联网化运营商

支持转型的“五新”战略

新治理

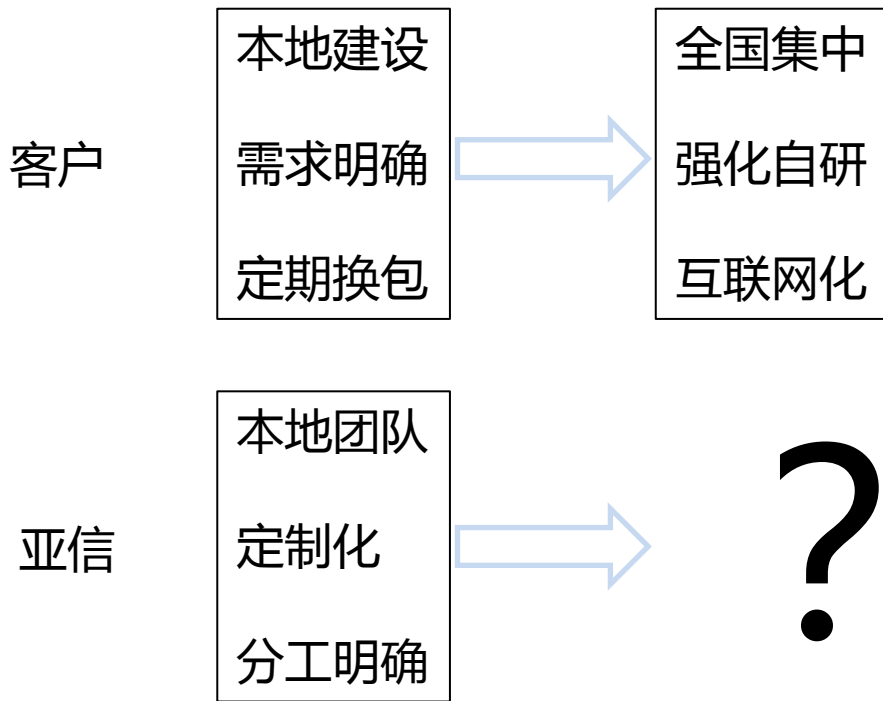
新运营

新动能

新生态

新基因

我们面临的挑战



业务转型战略

一巩固三发展

OSS突破式发展

数字化运营
规模化发展

政企业务聚焦性发展

BSS巩固市场领导地位

团队存在的问题

长期在局方，对公司归属感不强

对转型没信心，充满恐惧



习惯按部就班，缺乏冲劲

创新浅尝则止，自我否定

大雁计划



寒冬时期，大雁会飞往温暖的地方过冬

由于客户变化，我们也迎来寒潮时期，转型、开拓新业务迫在眉睫。

迁徙中大雁会用叫声相互鼓励向前飞行，有弱小需要休息会有其他同伴进行陪同

在转型过程中，我们为一线员工提供文化支持和精神激励，不放弃和抛弃员工，给予员工温暖陪伴。

大雁在迁徙中会有头雁带领队伍，指引方向

转型负责人是转型方向的引导者，让员工感到不迷茫，有希望，树立转型榜样。



项目地慰问



榜样树立

项目地慰问 = 团建拓展活动 + 转型共创 + 战略分享

- * 记忆价值观
- * 体会团队意识
- * 解读大雁精神
- * 激活组织活力

团建拓展



转型共创



- * 每个人认同转型必要性
- * 引导员工共创转型方向
- * 相信转型后业务前景更广阔
- * 传递不会轻易放弃团队和个人的信息

- * 事业部转型顶层设计
- * 整体转型进度共享
- * 兄弟省份经验分享
- * PSO经理发表对团队的期望

战略分享



团建拓展



价值观记忆



合力搭塔



南水北调



车轮滚滚



蛟龙出海



珠行万里

用游戏让员工自我发现和感知，以拓展引导激活团队和传递大雁精神



价值观

- * 关注客户
- * 结果导向
- * 团队协作
- * 追求效能
- * 拥抱变化



团队意识

- * 促进团队协作
- * 强调个人能力
- * 发现团队问题
- * 增强团队活力



大雁精神

- * 鼓励头雁敢于担当
- * 设定目标坚持到底
- * 雁群不抛弃不放弃
- * 大雁迁徙循环往复



思考我们的愿景：“一句话” + “一幅画”

- 你认为我们团队**转型成功的样子**是什么；
- 用**一句话**描述这个愿景；
- 同时，想象**一幅图景**，把它描绘出来；
- 它让所有人觉得可以通过一定的努力实现。

每人写卡片

- 每人完成一句话愿景；
- 同时，完成一幅画；
- 在一张A4纸上完成；
- 字要大，5-20个字；

时间：5分钟

组内分享

- 每人分享一句话+一幅画愿景的含义及理由；
- 组内选出3张共识卡片；

时间：3分钟

上墙投票

- 每个小组将共识卡片一起贴墙上；
- 共识卡片放入**共识区**，其他卡片放入**候选区**；
- 8个组，每个小组投出3票给其他组；
- 投票最多的一票，是否可以修订一下，成为团队转型成功愿景。

时间：3分钟

向外看

外部输入（提前上墙）

客户的变化

-
-

客户需求

-
-

竞争对手

-
-

5个共同

共同的感知

共同的信念

共同的愿景

共同的目标

共同的行动

向内看

内部思考

不确定环境下的
策略及行动

-
-
-

各方向作战图

行动计划表

榜样树立：对“头雁”采访报道



转型负责人

引领转型方向，绘制成功未来



意见领袖

提供学习目标，树立标杆榜样



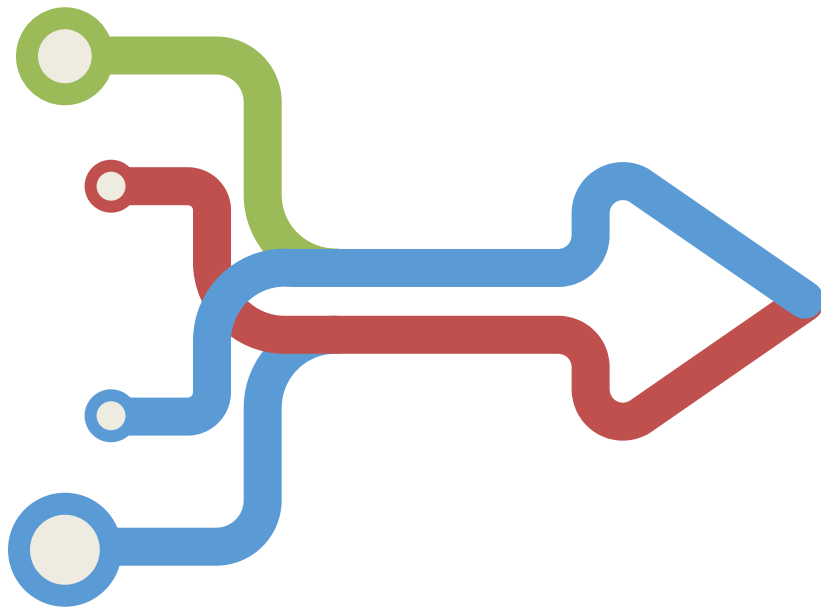
试点省份

分享试点经验，传递前行信心



表现突出员工

宣传优秀典型，增强员工荣誉感



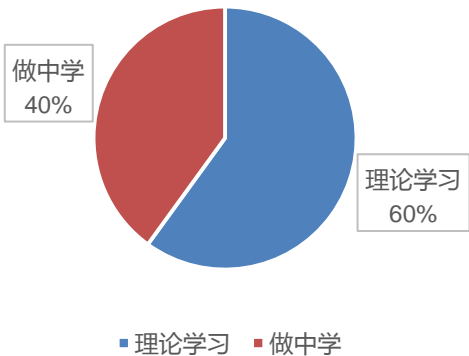
引领转型
绘制蓝图

能力转型



能力提升

能力提升



考核项	分值	考核标准	考核人
学习考试	40	考试满分100分，60分及格。及格得40分，不及格0分。	信学堂管理员
面授/直播分享	10	授课一次10分，参与1次2分，单项封顶10分	培训实施管理员
团队内部分享	10	授课一次5分，参与1次1分，单项封顶10分	团队学习负责人



- 做中学评估分为自评、公示、上级评估三个环节，满分5分。
- 评估结果占总成绩40%。

组织转型

点状结构



网状结构

部门制



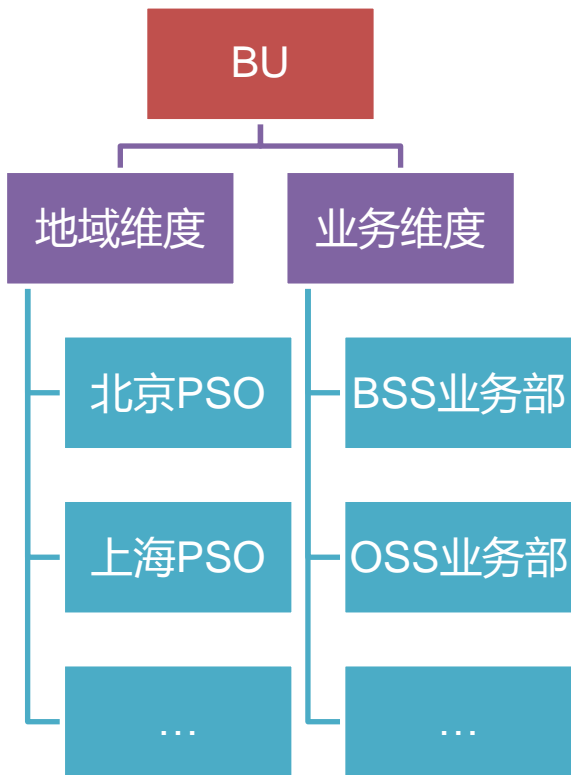
小组制

岗位标签



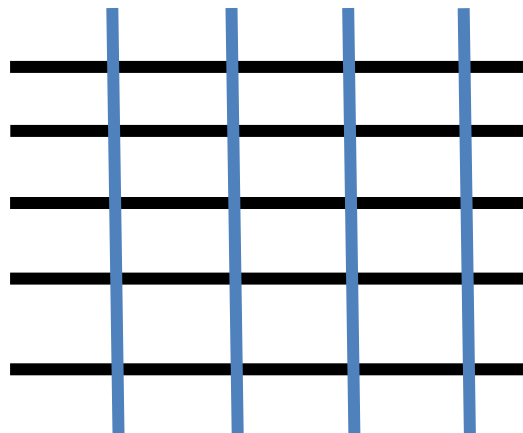
能力标签

组织转型



省PSO

业务线



各业务线虚拟小组

机制保证

差异化考核

- 传统业务
增效
- 新业务增
速

及时认可

- 对赌激励
- 积分奖励

人员补充

- 专业人才
引进
- 灵活用工
结构

总结

效果评估

- 团队保持基本稳定
- 员工意识技能提升
- 新业务订单大幅增长

转型感悟

- 同理心，避免说教
- 打开心结，杜绝走过场
- 跟踪提醒，防止三分钟热度

A flock of approximately ten geese is flying in a V-formation against a clear, bright blue sky. The geese are captured in various stages of flight, with their wings spread wide. The central text is overlaid on the middle of the flock.

不要浪费一场危机！

王海波：wanghb0815