



# 第十三届人力资源共享服务中心年会

2020年11月17日-18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)





# 精益管理在人力资源运营中心的 运用与实践

2020年11月

全悦

亚太区人力资源运营总监

通用电气

GE Confidential. Not for distribution.

# 议程



## 精益管理在 通用电气人力资源运营中心的运用与实践

- 方针管理 - 精益管理战略的制定与规划
- 发展进程
- 运用实践
- 实践案例分享

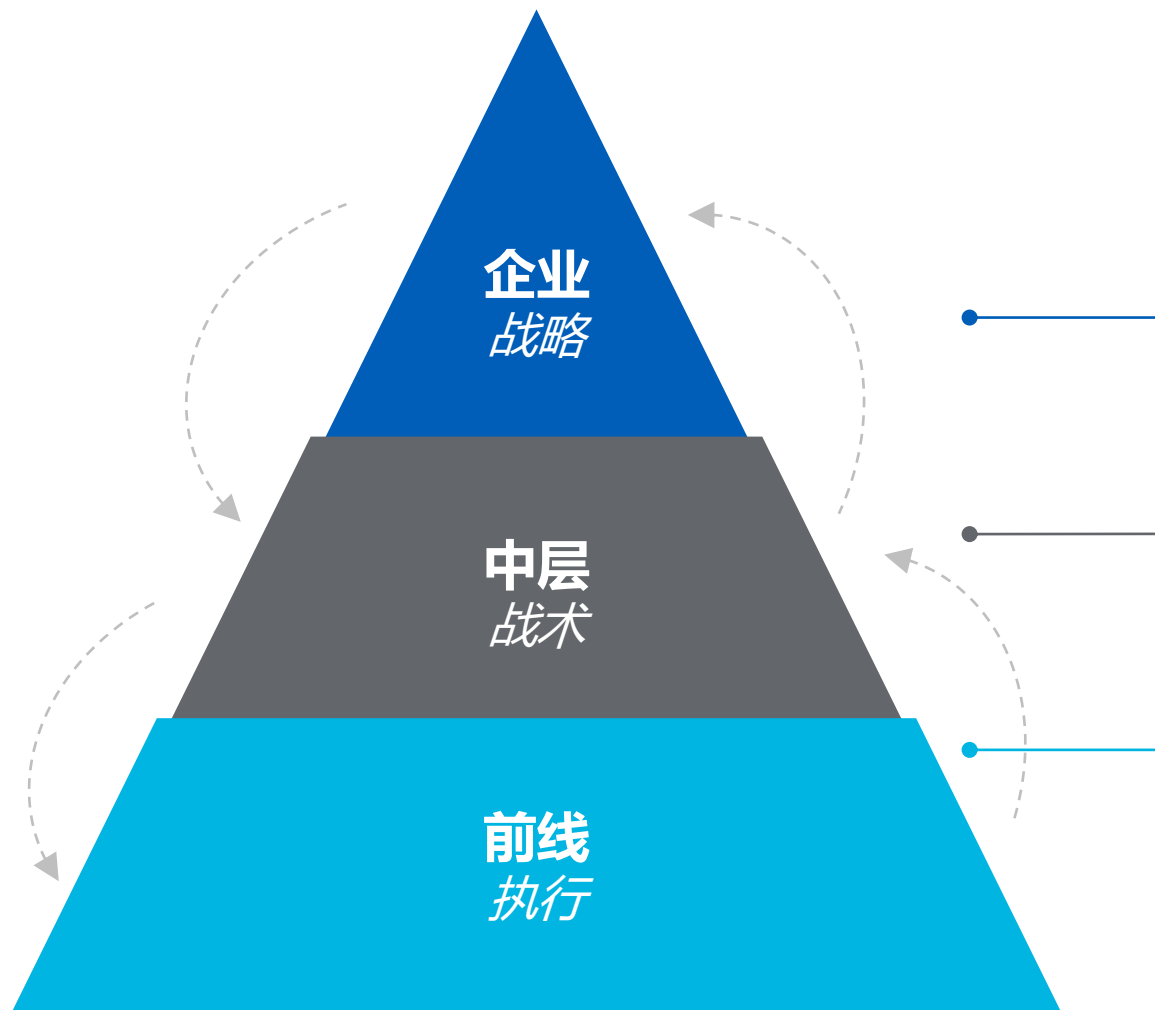


# 方针管理 (Hoshin Kanri) 在通用电气的运用

- 建立企业的使命愿景
- 确立3-5年的战略目标和规划
- 制定年度目标和工作重点
- 部署战略规划路线图

- 明确达成目标需要执行的任务
- 贯彻落实任务的重点

- 定期追踪进展
- 年中/年度回顾改善成果



## 制定方针

- 将战略语言转化成行动指南

## 传达方针

- 自上而下的充分沟通

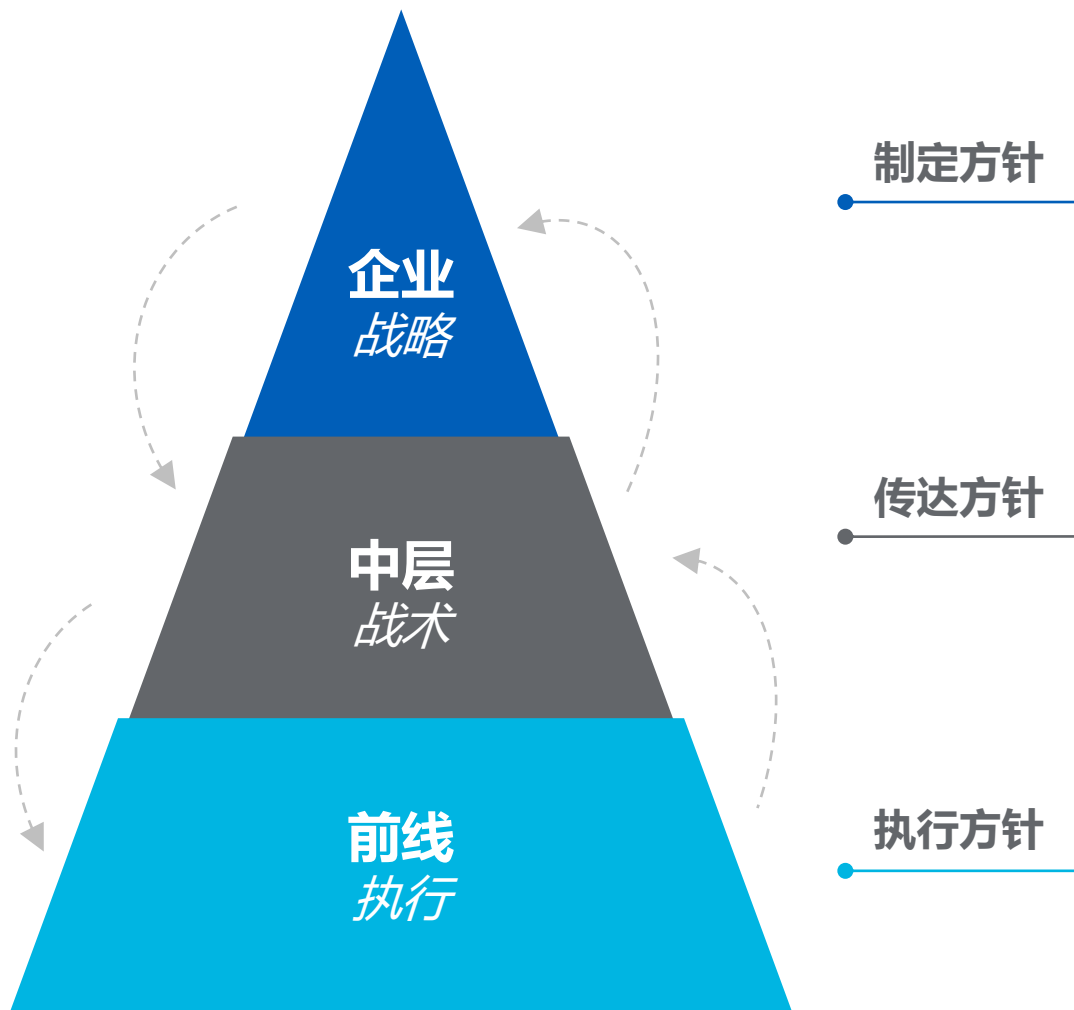
## 执行方针

- 关键指标KPI的达成



# 方针管理在通用电气的运用

## 精益管理战略实施



- 未来3-5年内，在人力资源运营中心内部全面推动精益管理转型...
- 提升团队整体精益管理能力，引导团队运用精益管理理念实现可持续的卓越运营...
- 培养精益管理人才，推动精益管理项目实施，落实精益管理成果...



# 精益管理在通用电气人力资源运营中心的发展进程



2014-2016

## 成立期

- 走访其他部门学习经验
- 组建一支具备精益管理能力的SME团队
- 在几条主要的产品线进行精益管理的试点工作
- 建立一套适用于人资资源运营中心的精益管理战略体系...

2017-2018

## 扩张期

- 开展500+ Gemba / Go See活动
- 识别60+ 持续改善项目
- 聚焦1-2关键目标并制定相应的KPI, 结合精益管理的运用, 推动关键目标的达成...

2019-2020

## 成熟期

- 制定可量化的精益管理战略目标, 清晰定位各HR部门在精益管理中承担的角色
- 在整个组织中识别和制定关键指标, 并聚焦少数对业务产生影响的KPI...

**通用电气人力资源运营中心在过去7年里致力于推广精益管理理念, 结合完善的培训体系和实践运用, 有效提升了组织的卓越运营。**



# 我们的精益管理体系



**组织，文化，人才，理念，工具... 相互协同，缺一不可**



# 精益管理在通用电气中国人力资源运营中心的实践



## 以培养文化为核心

- 自上而下的文化宣传和动员
- 加强跨部门/跨区域间的最佳实践交流和学习



## 以培训知识为基础

- 提供线上线下的培训渠道
- 开发适用于人力资源共享中心的精益管理培训内容



## 以培养理念为根本

- 用寓教于乐的方式加深对精益管理基本理念的理解
- 由自上而下的推动逐步转变为自下而上的内在驱动

01

推动文化转型

02

培训理论知识

03

根植精益理念

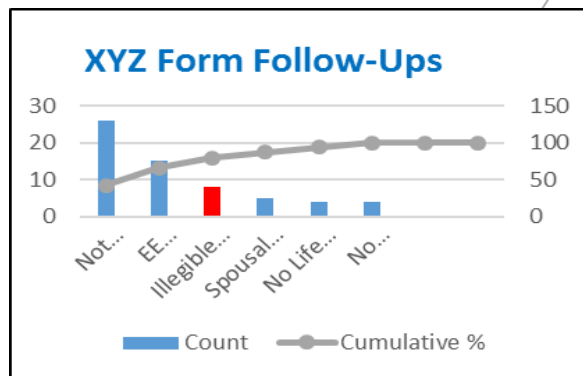


# 精益管理在通用电气中国人力资源运营中心的实践

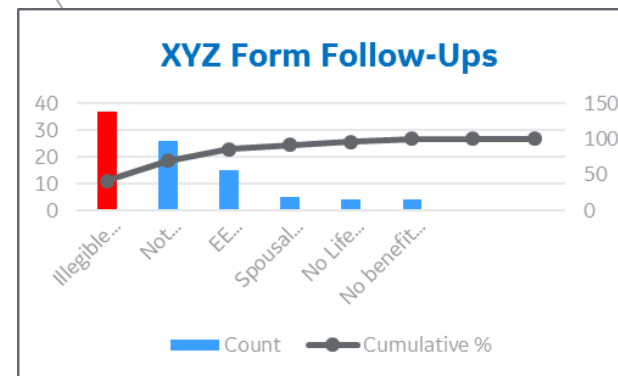
## 1. 运营的绩效指标与组织发展的战略紧密相联



## 5. 改善成果可量化和可持续

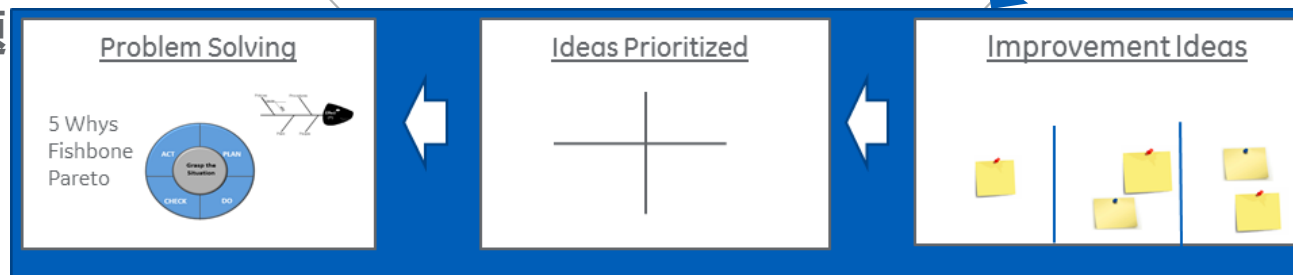


## 2. 绩效目标暴露运营中存在的问题



持续改善  
循环

## 4. 从根本原因出发解决问题



## 3. 改善项目与组织发展战略相一致



# 精益管理在通用电气中国人力资源运营中心的实践

## 日常管理机制

- 自下而上地制定一套完善的日常管理机制，确保各个层级，团队间信息的充分沟通
- 利用这套机制聚焦每个团队的工作重点和目标完成情况

## 可视化管理

- 识别日常运营的关键指标
- 将关键指标可视化
- 定期检阅指标的达成率
- 在团队内部充分沟通指标完成情况并进行及时修正和改善



Time	Monday	Tuesday	Wednesday	Thursday	Friday
8:15-8:30	Prep for Huddle	Prep for Huddle	Prep for Huddle	Prep for Huddle	Prep for Huddle
8:30-8:45	Sunrise Huddle	Sunrise Huddle	Sunrise Huddle	Sunrise Huddle	Sunrise Huddle
8:45-9:00					
9:00-10:00	Office Hours	Office Hours	Office Hours	Office Hours	Office Hours
10:00-10:30		1:1	1:1	1:1	
10:30-11:00			1:1		1:1
11:00-12:00					
1:00-2:00					
2:00-2:30		Gemba Walks (2)		1:1	Gemba Walks (2)
2:30-2:45					
2:45-3:00	Prep for Huddle				
3:00-3:30	Tier Huddle				
3:30-4:00					
4:00-4:15					
4:15-5:00					

## 主管标准作业

- 每个层级的管理者制定一套完善的主管标准作业，作为日常管理工作的指导
- 主管标准作业包括定期开展现场指导，引导团队使用精益管理方法解决问题等

## 问题解决方法工具

- 引导团队在日常工作运用PDCA循环解决运营中产生的问题
- 强调Root cause analysis的重要性，找到关键的根本原因并实施最优方案



# 精益管理在通用电气中国人力资源运营中心的成效

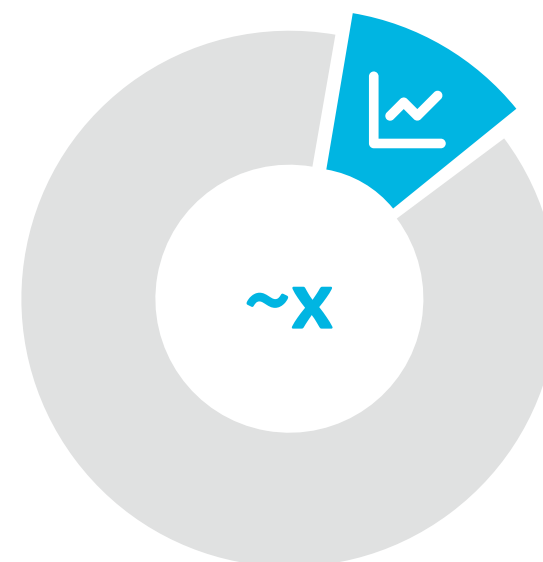
从理念普及，到文化推广，到效益提升...



渗透率



持续改善方案



成本规避

