



# 第二十五届中国人才管理与领导力发展年会

2021年3月30-31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)





# 敏捷组织发展

Agile Organization Development



王君 King WANG

哈啰出行



# 话题

A Review Of The "Agile Organization Development" Sharing

1

## 业务驱动的组织发展

How do we form an organization development strategy, forges readiness for winning future

2

## 如何做到敏捷

Critical elements to enable agile organization development

3

## 组织发展的关键工作

A critical framework to guide organization developmental job

4

## 案例：组织效能看板

Case sharing: organization effectiveness dashboard

5

## 案例：敏捷人才盘点

Case sharing: agile organization & talent review

6

## 案例：敏捷领导力培养

Case sharing: agile leadership development program



# 组织及人才发展理念

A principle to guide organization development strategy & structure

- 组织设计决定了人的工作方式、人与人的协作方式

## 组织是为战略服务的

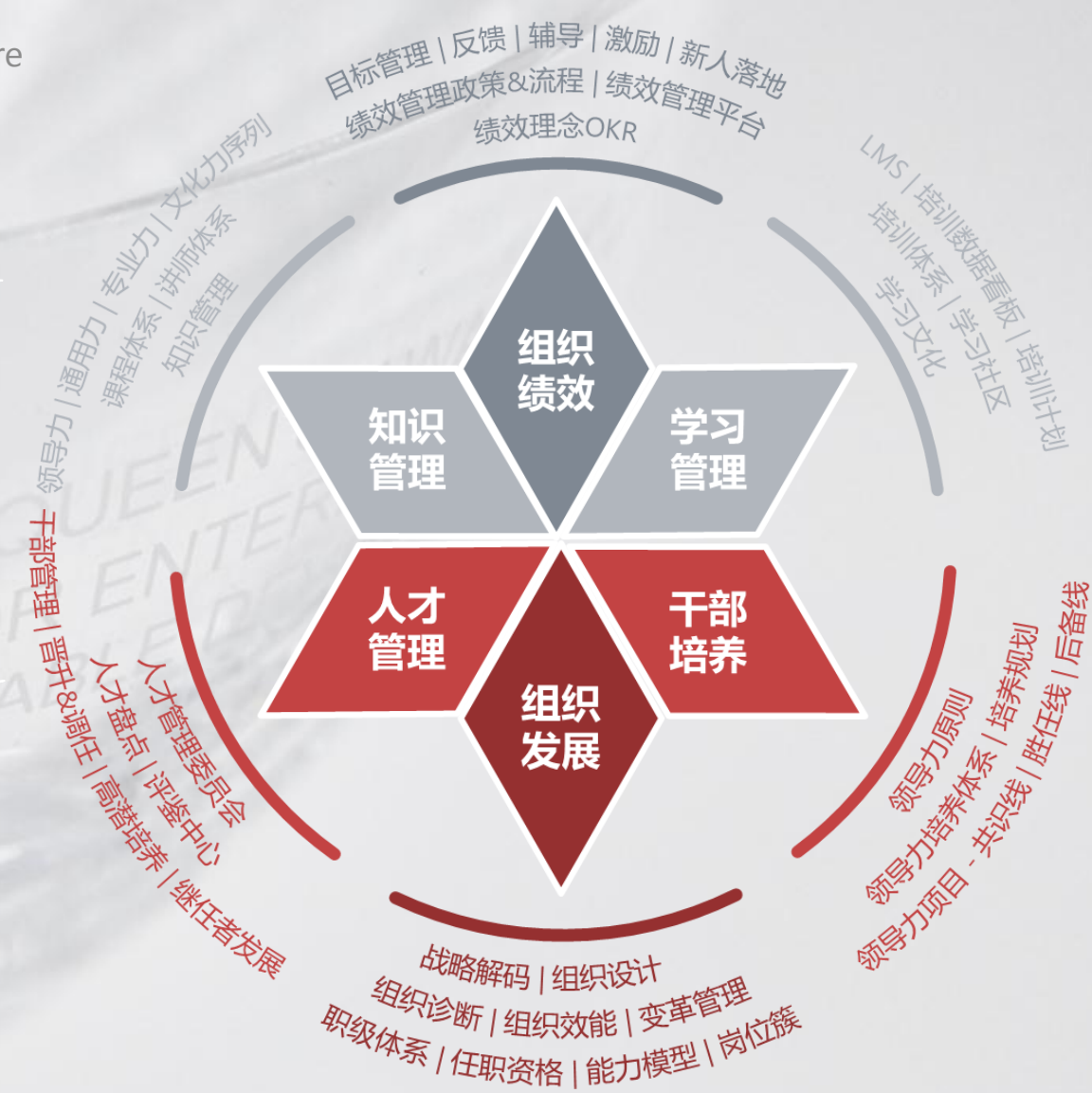


- 关键
- 基于人岗匹配的人才培养确保基业长青
- “学什么”是人才培养的养料，是为业务发展服务的
- “怎么学”是人才成长的土壤，是围绕差异化对人的

## 学习是为人服务的



- 绩效是所有管理动作的出发点，目标管理是根本。
- 绩效也是所有管理动作的收口，每一个管理动作都在调节 (moderate) 企业发展方向。
- 组织绩效是所有绩效管理动作的总合，运营好每一个绩效管理动作是组织绩效的关键。



## 组织发展

## 人才管理

## 干部培养

## 知识管理

## 学习管理

## 组织绩效

### 第一阶段：布点 构建基础能力

(先搭建基础的工具、体系、流程，先普及意识)

职级体系  
任职资格  
Job Code梳理  
组织效能  
共创会

人才盘点  
Leader360  
专业委员会

领导力胜任模型  
高层领导项目  
中层领导项目  
基层领导项目

新人训  
内训师培养

需求分析  
培训计划  
培训效果评估  
培训月报  
金牌团队

绩效管理系统  
OKR  
价值观评估

### 第二阶段：串线 跑通产品模式

(业务OD与BP配合，结合业务特性，个性化调整产品，解决业务问题。)

组织设计原则  
组织诊断  
战略制定  
业务共创会  
团队裸心会  
哈啰十大关键能力

人才数据标签

- 绩效轨迹
- 能力标签
- 潜力标签
- 经验标签
- 特质标签
- 任职记录

人才管理委员会  
关键能力人才池

领导力培养规划  
领导力项目：  
- 共识线  
- 胜任线  
- 后备线

哈啰大学院系  
哈啰大学课程体系  
- 领导力序列  
- 通用力序列  
- 专业力序列  
- 文化力序列  
讲师管理体系

学习氛围打造  
- 读书会  
- 分享会  
- 交流会  
- 学习激励体系

战略解码  
战略透传  
目标管理  
沟通机制  
荣誉体系

### 第三阶段：结界 多点联结开花

(打破筒仓模式，探索柔性组织，人才复用，尝试走出去，形成企业特色组织能力。)

业务共创会  
团队裸心会  
哈啰十大关键能力

人才管理委员会  
关键能力人才池

领导力培养规划  
领导力项目：  
- 共识线  
- 胜任线  
- 后备线

哈啰大学院系  
哈啰大学课程体系  
- 领导力序列  
- 通用力序列  
- 专业力序列  
- 文化力序列  
讲师管理体系

学习氛围打造  
- 读书会  
- 分享会  
- 交流会  
- 学习激励体系

战略解码  
战略透传  
目标管理  
沟通机制  
荣誉体系

没有组织战略，或者战略老是变，怎么办？

QUESTION  
问题探讨

# 敏捷组织的三个“化”建设

Three critical elements take stance of agile organization development approach



**商业成功 = 战略正确 × 组织能力**

用组织能力去推战略？

这是不是块好蛋糕？

这商业分析 ( MBB )

我们能不能份大块？

??

# 人不对， 事就不对。

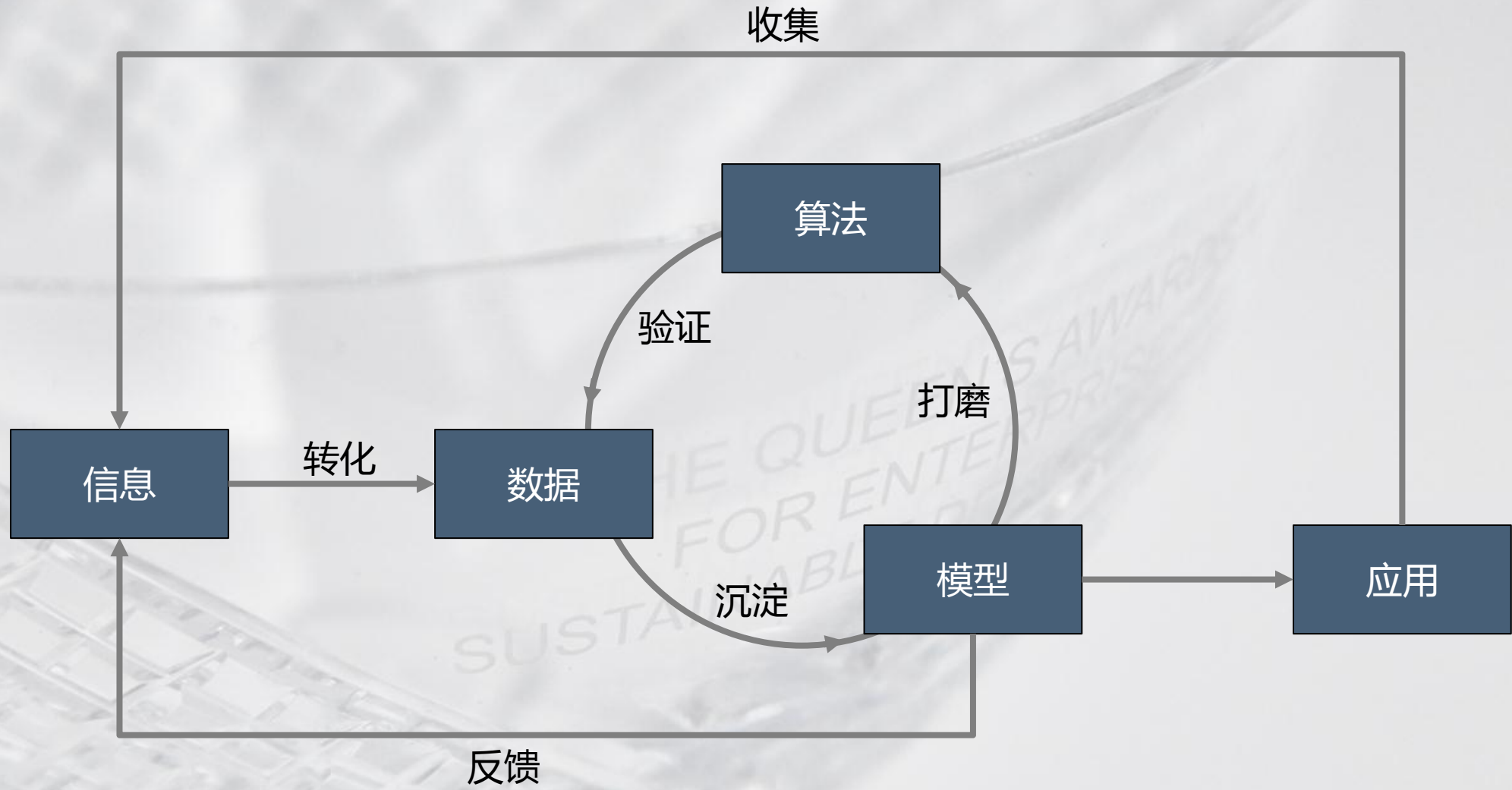
“我这边“棋”都布好了，就是找不到人来下。”

“业务变化很快，岗位都是跟着人走的。”

“这个人是挺牛的，但好像放大我们这儿就不灵了。”

“我们看到了一个业务机会，整个行业里大家都没想好要怎么做，我们现在就需要这么个人，先带着做起来，谁先做出来了，谁就成功了。”

“单看每个人，好像都对，但是就是没做成”、“这儿做事好难”、“感觉好乱”……





# OD的三个“D”

Three dimensions of organization development job

**Organization  
Research  
组织研究**

**O**rganization **D**iagnose  
**组织诊断**

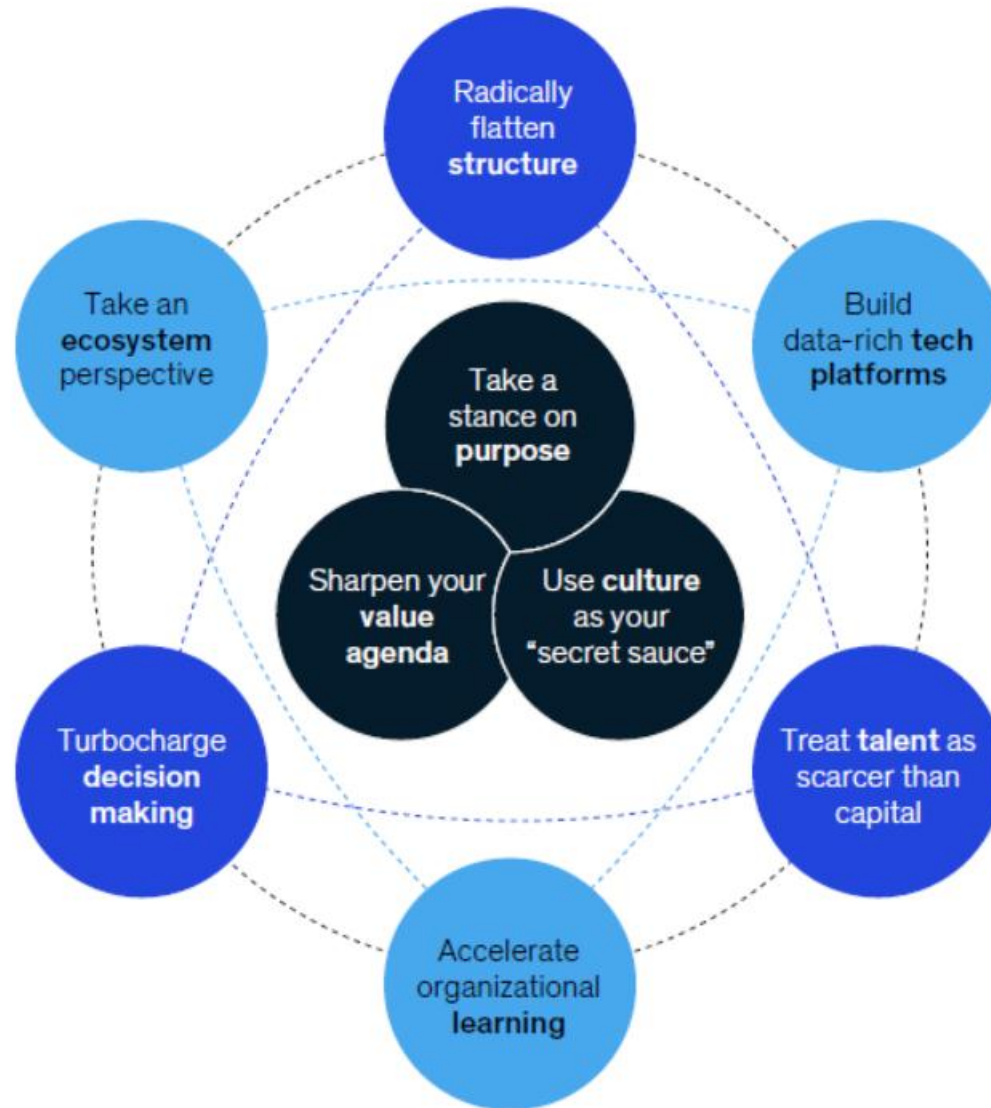
**O**rganization **D**esign  
**组织设计**

**O**rganization **D**evelopment  
**组织发展**

**Project  
Management  
项目管理**

Nine organizational imperatives will separate future-ready companies from the pack.

- Who we are
- How we operate
- How we grow



# 案例分享

组织效能看板

敏捷人才盘点

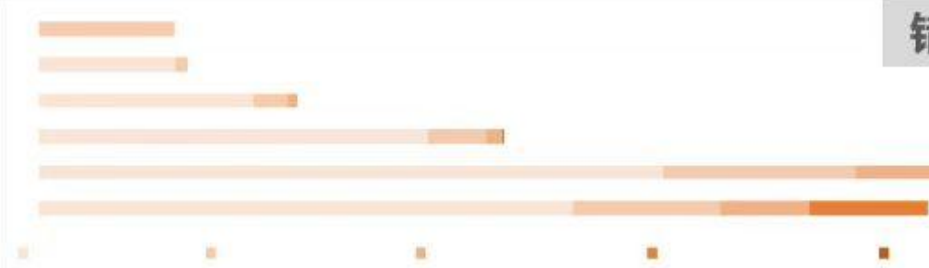
敏捷领导力培养



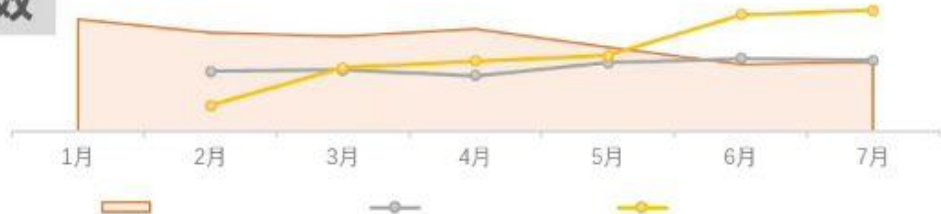
## 人效



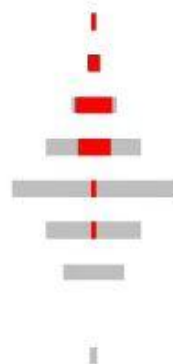
## 错级管理



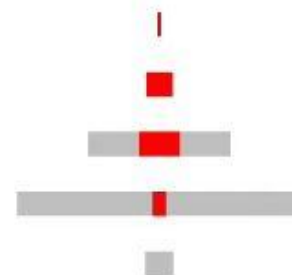
## 钱效



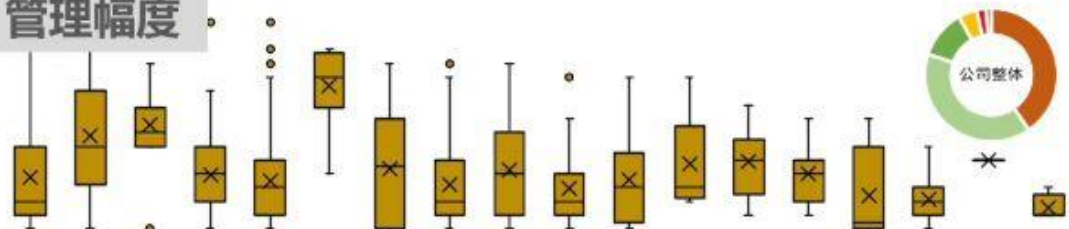
## OBG



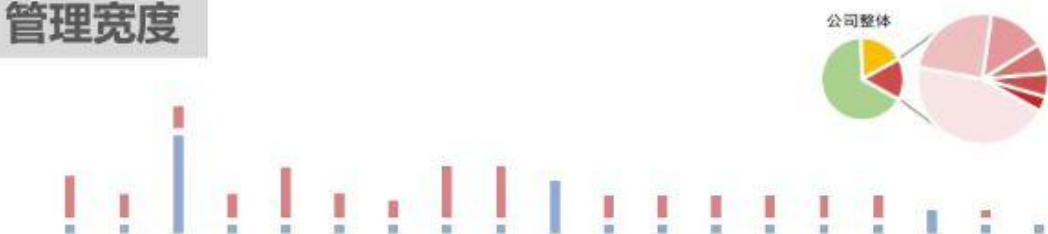
## OBT



## 管理幅度



## 管理宽度



## 系统界面

## 关键战役能力配置的人才盘点

基本信息

职级: E6      入职时间: 2020/9/1      用工形式: 全职

2020年度绩效

绩效: 中

潜力评价

潜力: 高 中 低

离职判断

离职概率: 高 中 低

关键战役信息1

关键战役名称1: IDC建设      能力: 算法

关键战役信息2

关键战役名称2: X战役      能力: 算法

综合评价

优势项: test

发展建议: test

直接主管的全面人才评价重点评估五个方面的信息:

评价的信息应用于人才发展、任用依据、资源分析

## 系统界面

## 瞄准关键能力供给的人才盘点

场景设置

1档: 第一类主管级城市负责人经验

是  否

1档城市经历

200X.01.01-200X.12.31: 上海青浦  
200X.01.01-200X.12.31: 北京顺义      0/32759

2档: 二类城市负责人经验

是  否

2档城市经历

200X.01.01-200X.12.31: 杭州  
200X.01.01-200X.12.31: 南京      0/32759

3档: 其他城市负责人经验

是  否

3档城市经历

200X.01.01-200X.12.31: 大理  
200X.01.01-200X.12.31: 银川      0/32759

任用类型

任用类型特征

组别类型(-1-0)

2020年度绩效

绩效: 中

潜力评价

潜力: 高 中 低

离职判断

离职概率: 高 中 低      离职影响: 高 中 低

综合评价

优势项:      持续发展项:      0/32759      0/32759

发展建议:      备注:      0/32759      0/32759

## + 场景经验和任用类型

直接主管记录盘点对象在多个场景历练的经历，同时打上任用标签

## 绩效、潜力、综合评价

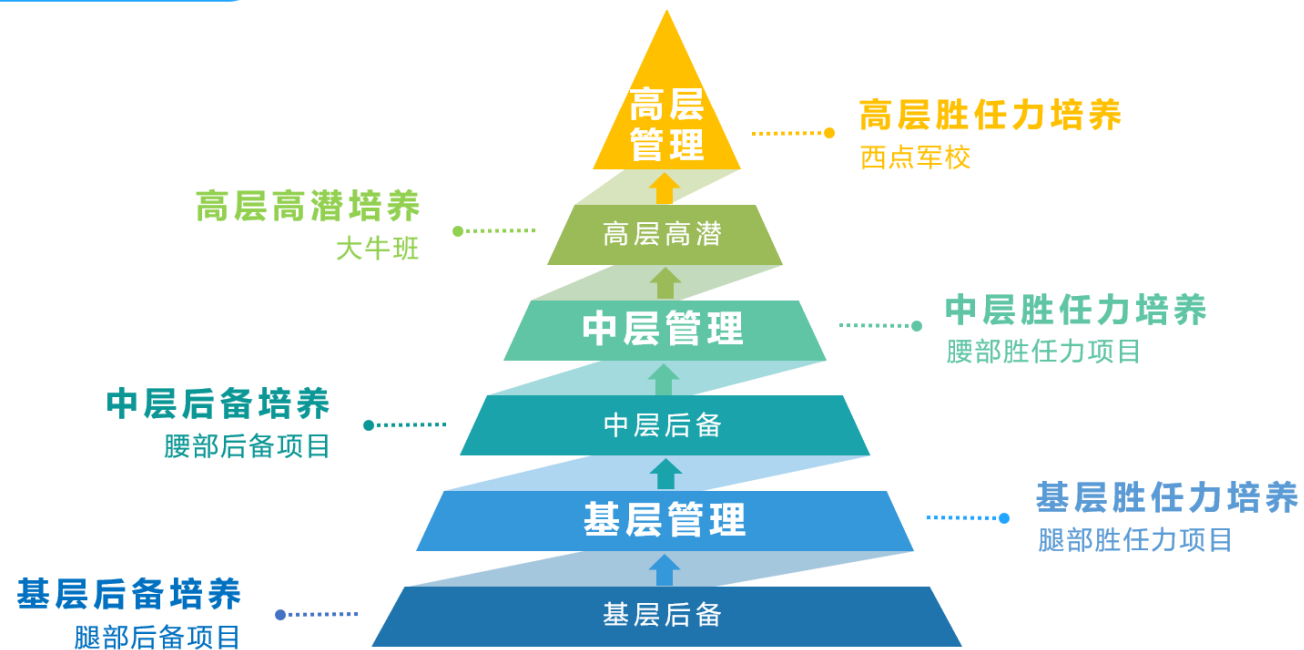
### 1) 评价潜力

评价潜力高中低（预测人才应对更大职业挑战的能力）

### 2) 综合评价

基于该同学当前的表现，考虑中长期的成长与发展，描述说明其优势项、待发展项、和发展建议。未来会生成人才培养的依据

## 哈啰干部培养体系



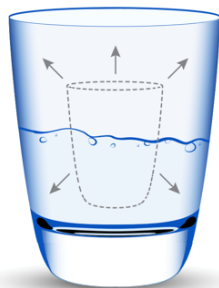
后备/高潜线 (纵向领导力@机)

共识线 (应知@培训) : 新入职新晋升干部培养

胜任线 (横向领导力@训战)

## 培养项目设计逻辑

### 后备/高潜培养项目



后备/高潜培养  
(纵向领导力@机制)

- 后备/高潜项目主要集中在**纵向发展**, 关注学员的思维能力的进步
- 培养内容聚焦启发学员思考高一层级管理者应该具备的**以更复杂、系统、战略、共生的思维方式来思考的能力**
- 依据管理场景, 增加**挑战性任务**, 加强**导师带训**
- 纵向发展目标不是往杯子里注入更多的水, 而是**增加杯子本身的尺寸**

### 胜任力培养项目



胜任力培养  
(横向领导力@训战)

- 胜任力项目主要集中在**横向发展**, 关注增加更多的知识、技能和胜任力
- 培养内容聚焦领导力模型, 从**业务突破、组织进化、人才增值**来规划各层级项目内容
- **重在补短板**, 增加胜任力, 实现组织赢取结果
- 倡导**训战结合**, 学以致用, 学中练, 战中学

# 1.项目底层设计逻辑



明线——基于**领导力模型**，针对性开发课程

维度	胜任要求	课程	课时	预计上线时间
		《角色定位与自我修炼》	3h	2020年9月15日
业务突破	1. 够专业	《赢竞争》	4h	已上线（已赋能7个大区落地；基于业务动态不断更新）
		《政府关系》	3h	
		《经营管理沙盘》	8h	
		2. 拿结果	《拿结果》	
组织进化	3. 建信任	《建信任》	3h	2020年9月15日
	4. 立标杆	只提要求与考核，不单独开发课程		
人才增值	5. 促成长	《促成长》	3h	2020年9月15日
	6. 能识人	《Hire and Fire》	4h	2020年9月15日



暗线——基于**关键管理场景**，设置模拟实战

时间	环节	体验	工作场景	课时
第一天	组团队	竞选队长	竞聘：讲清楚如何带领团队打胜仗	1h
		招聘组员	招聘：Leader明确需要什么样的人 成员：明确能为团队创造什么价值	1h
	建信任	人生3问	团队建设活动如何组织	1h
		生命之旅		1h
	定目标	绘制蓝图	业务目标设定	1h
		达成策略	业务策略制定	
每天晚上	立规矩	价值评估 规则 行为标准 共识		
	拿结果	每日PK		
	分好钱	价值分配 兑现		
	换好血	人员汰换		

哈啰敏捷领导力培养的特色：

- 三板斧机制
- 明暗双线
- 进出机制
- 集散机制

OPTIMISED EFFICIENT THOUGHTFUL CHALLENGING  
SAFETY PERSONALISED  
ADRENALIN PEDIGREE  
BEAUTIFUL TECHNOLOGY TAILORED  
INTELLIGENT AMPLIFIED PERFORMANCE  
INNOVATIVE DRIVING EXCITING RESPONSIBLE  
URBAN EXPERIENCE AUTOMATED LIFE CYCLE VISCERAL TRANSPARENTY CONNECTED  
LUXURIOUS SUSTAINABILITY DESIRABLE  
UNIQUE

THE QUALITY OF YOUR ENTERPRISE  
SUSTAINABLE

THANK YOU

