



智享会
HR Excellence
Center



第十八届人力资源业务伙伴年会

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

网站：www.hrecchina.org





变革管理助推业务升级

Essilor Greater China HR Vice President
2021.03.13 Tracy Liang

依视路集团 – “改善视力 改善生活”为使命和己任

逾170年历史

1995年进入中国



约有 74,000 名雇员

大中华区逾10,000名



全球最具创新力的一百家公司

2011年至2018年



拥有超9,500项专利

2019年成立中国科技创新中心



旗舰品牌

VARILUX

Crizal

Transitions



Xperio



FOSTER GRANT

BOLON 暴龙

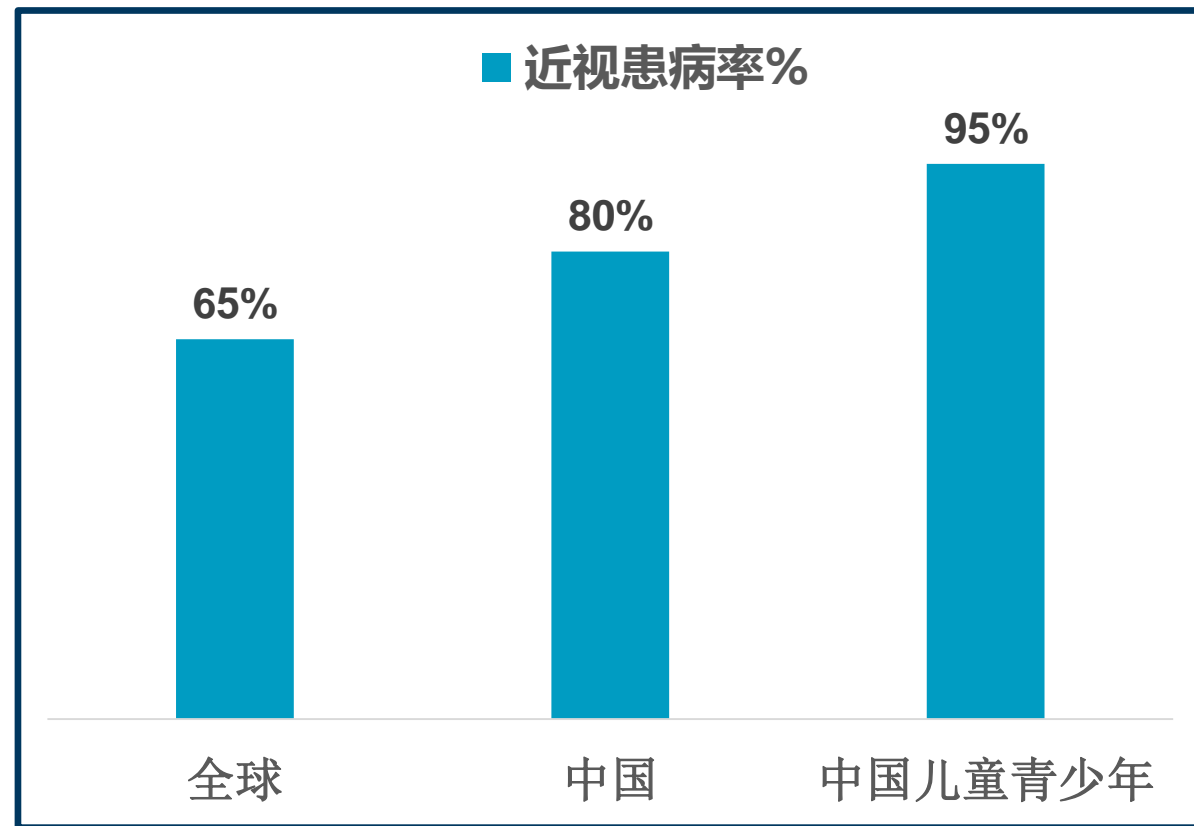
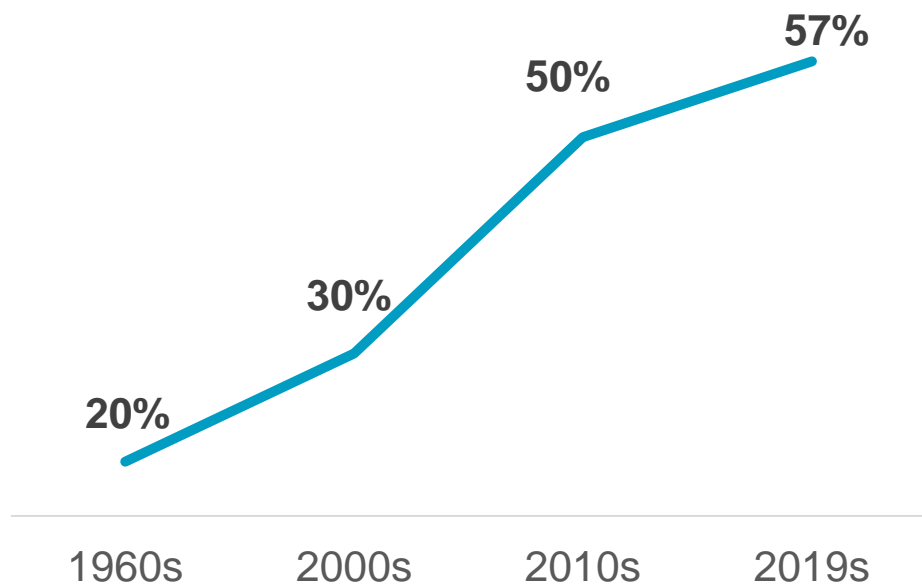


KODAK Lens

Eyezen

环境和生活方式的改变大大推高了近视发病率

—中国儿童青少年近视现患率

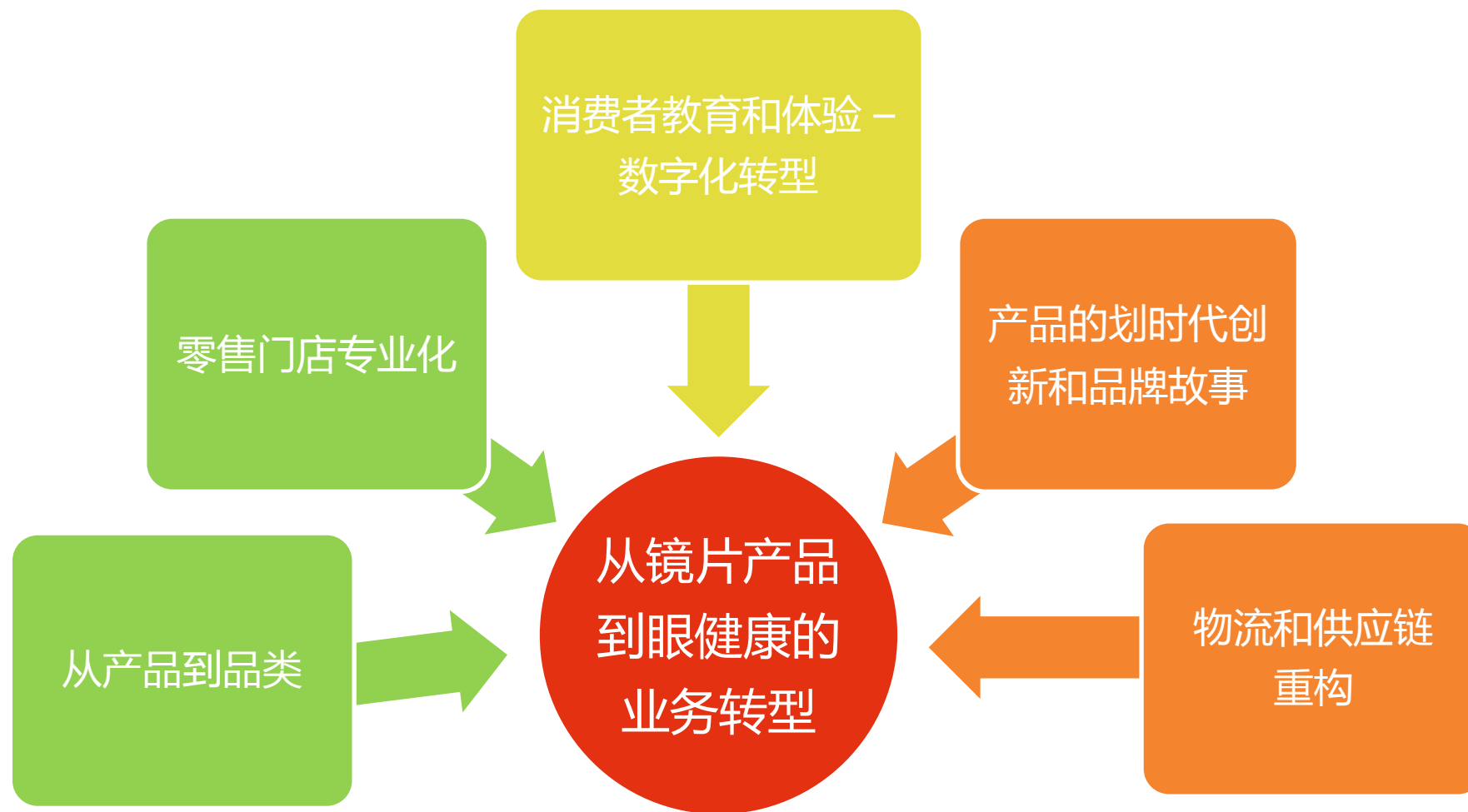


未来30年的近视患病率预测

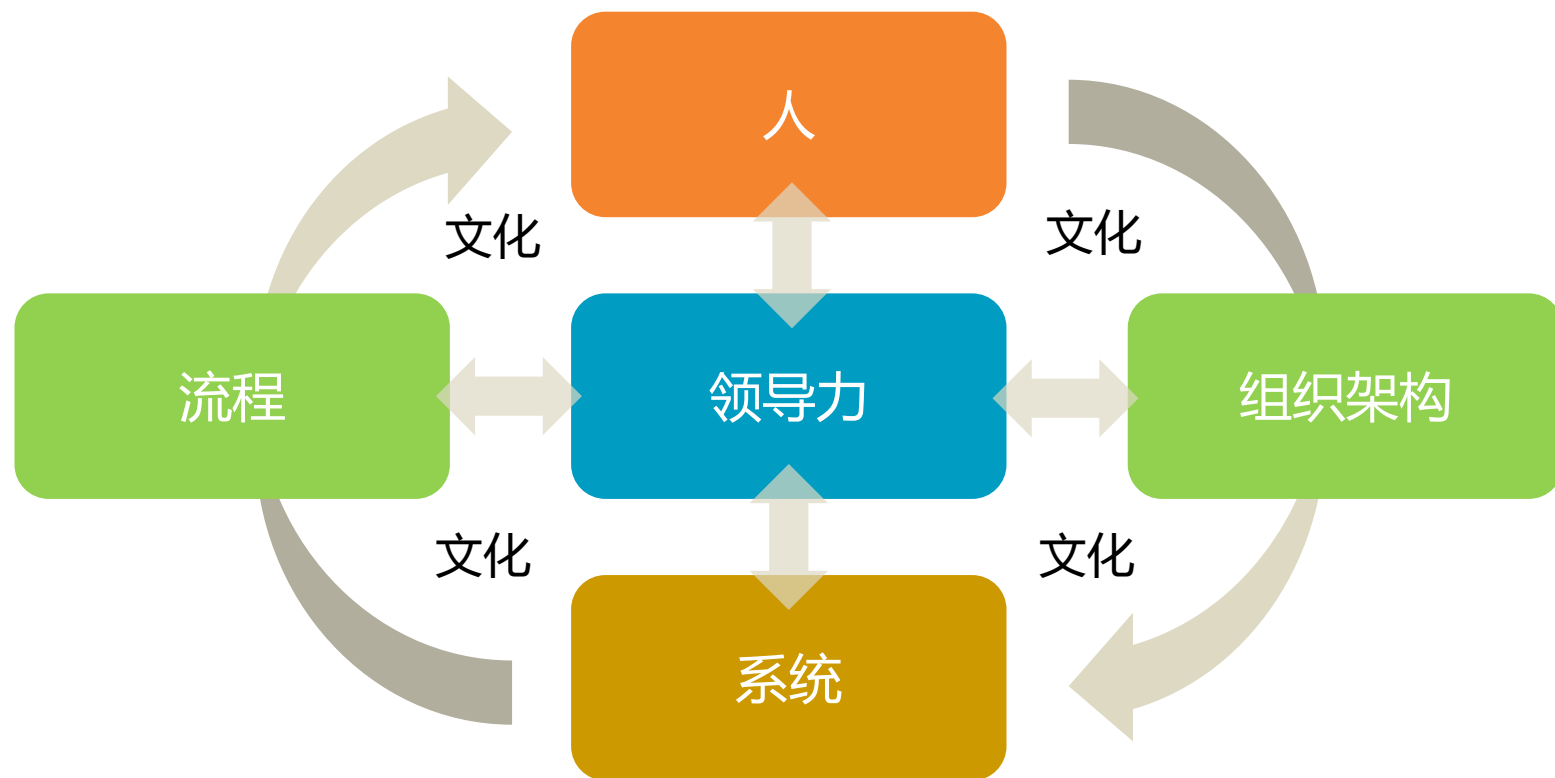
温州医科大学眼视光学院瞿佳、吕帆专家团队的研究成果

中国眼视光市场潜力巨大
15%~18%的年增速
预计2030年将达5000亿

眼健康生态系统的构建要求全链路的转型



业务转型意味着组织生命系统的全面改革

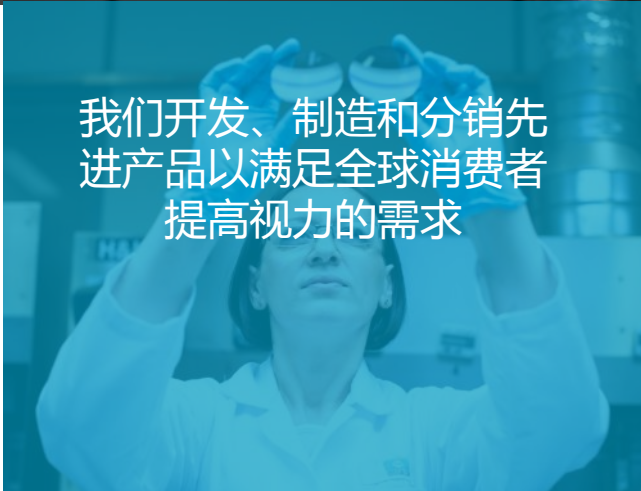


依视路的使命决定了业务的多元化和本地化


改善视力，改善生活

我们拥有超过74,000名专业人士，致力于矫正和保护全球77亿人的视力


得益于我们准确预测和满足消费者需求的能力，我们成为了创新的市场领导者



我们开发、制造和分销先进产品以满足全球消费者提高视力的需求

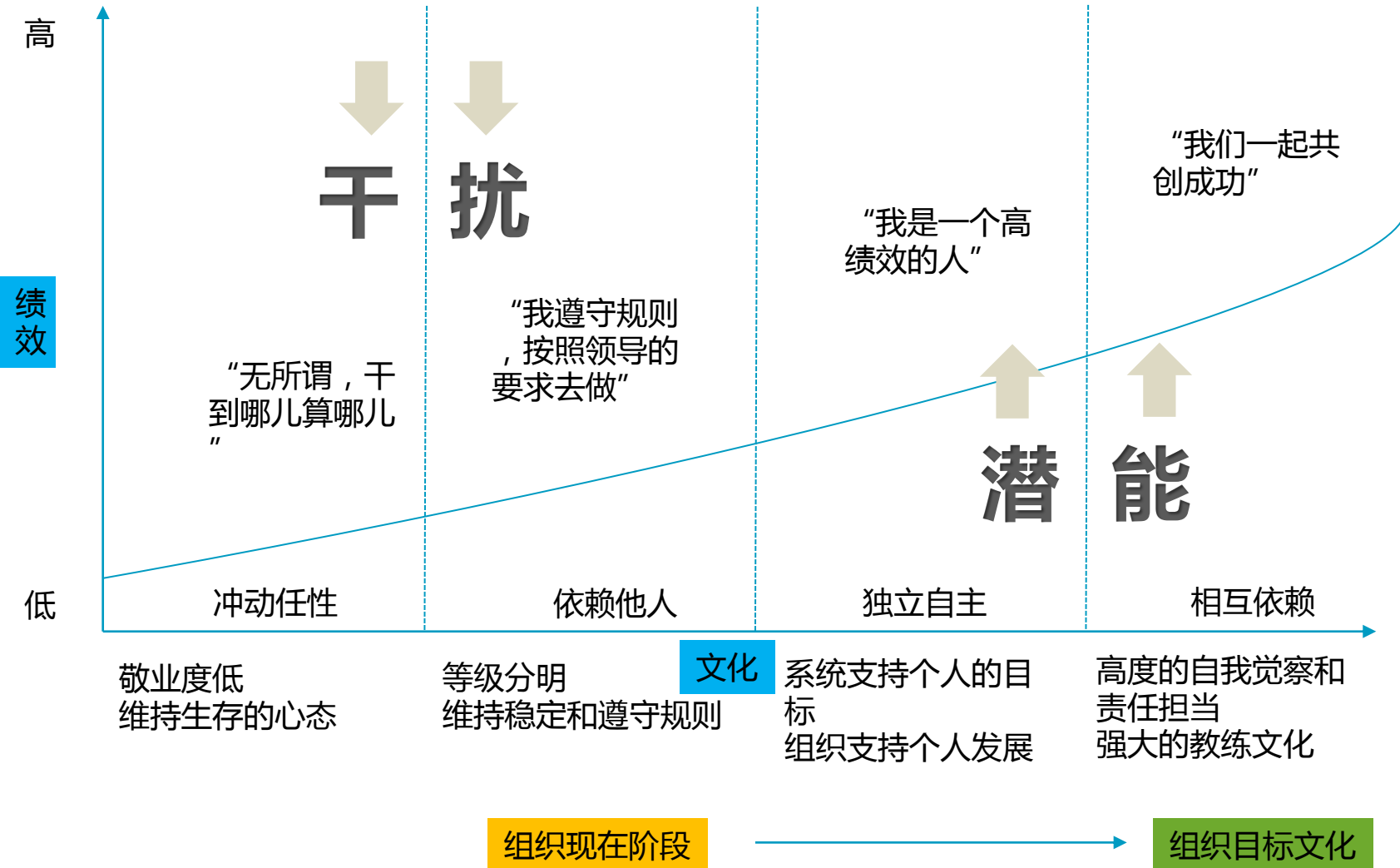


我们在很少甚至没有眼镜供给的地方，不断努力开拓市场



我们帮助人们提高对拥有良好视力的重要性的认识

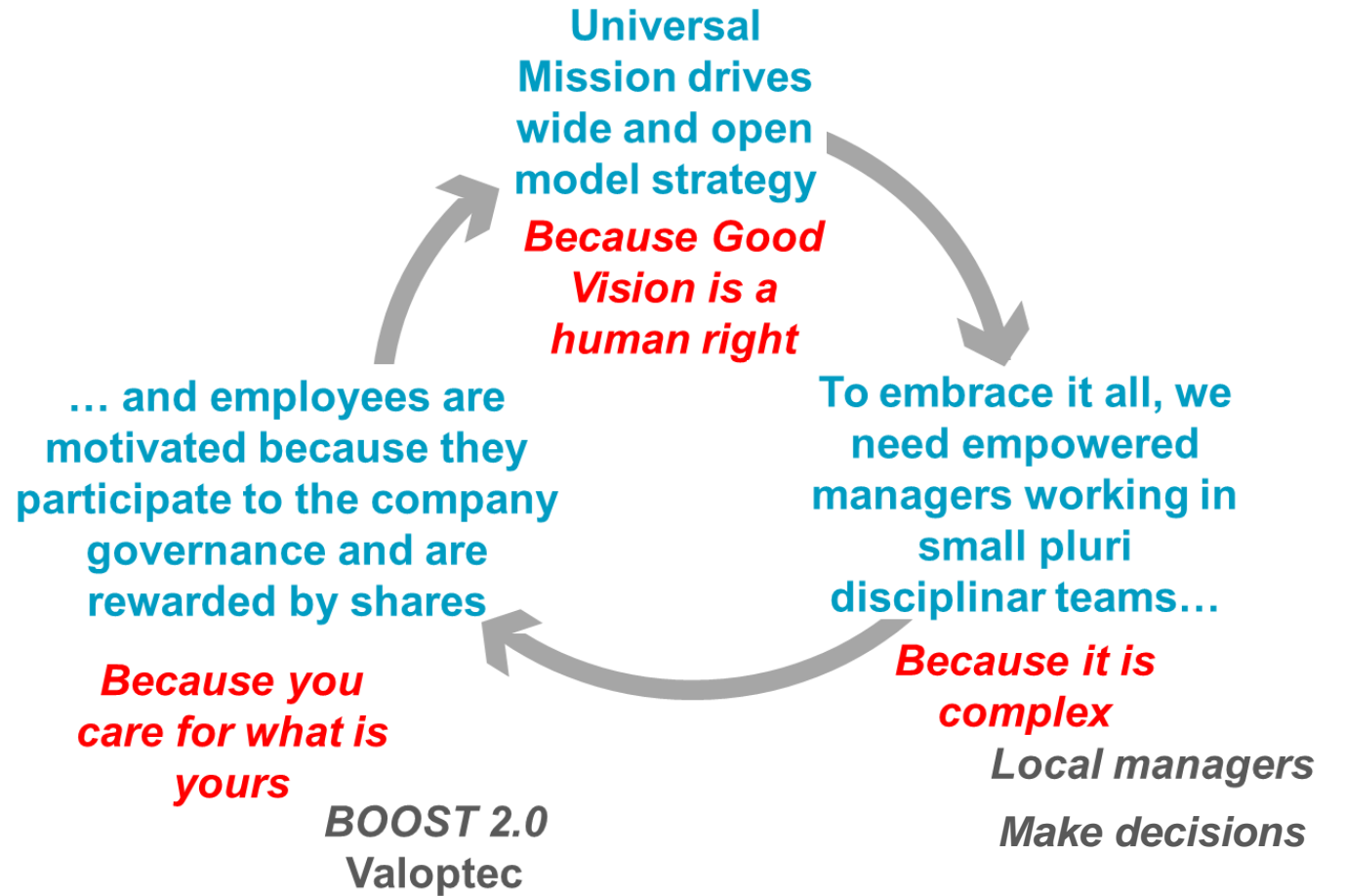
业务的多元化和本地化呼唤“相互依赖”的文化



部署使命、员工持股和Valoptec协会

▶ 文化工作坊

- ◆ 战略根植于使命
- ◆ 被授权的管理团队
- ◆ 员工持股



部署使命、员工持股和Valoptec协会

◆ Valoptec招新路演



◆ 世界爱眼日



◆ World Sight Day

- Shanghai
- Guangzhou
- Zhengzhou
- Beijing
- Danyang
- ...



依视路实践 - 业务单元文化升级

背景及目标：

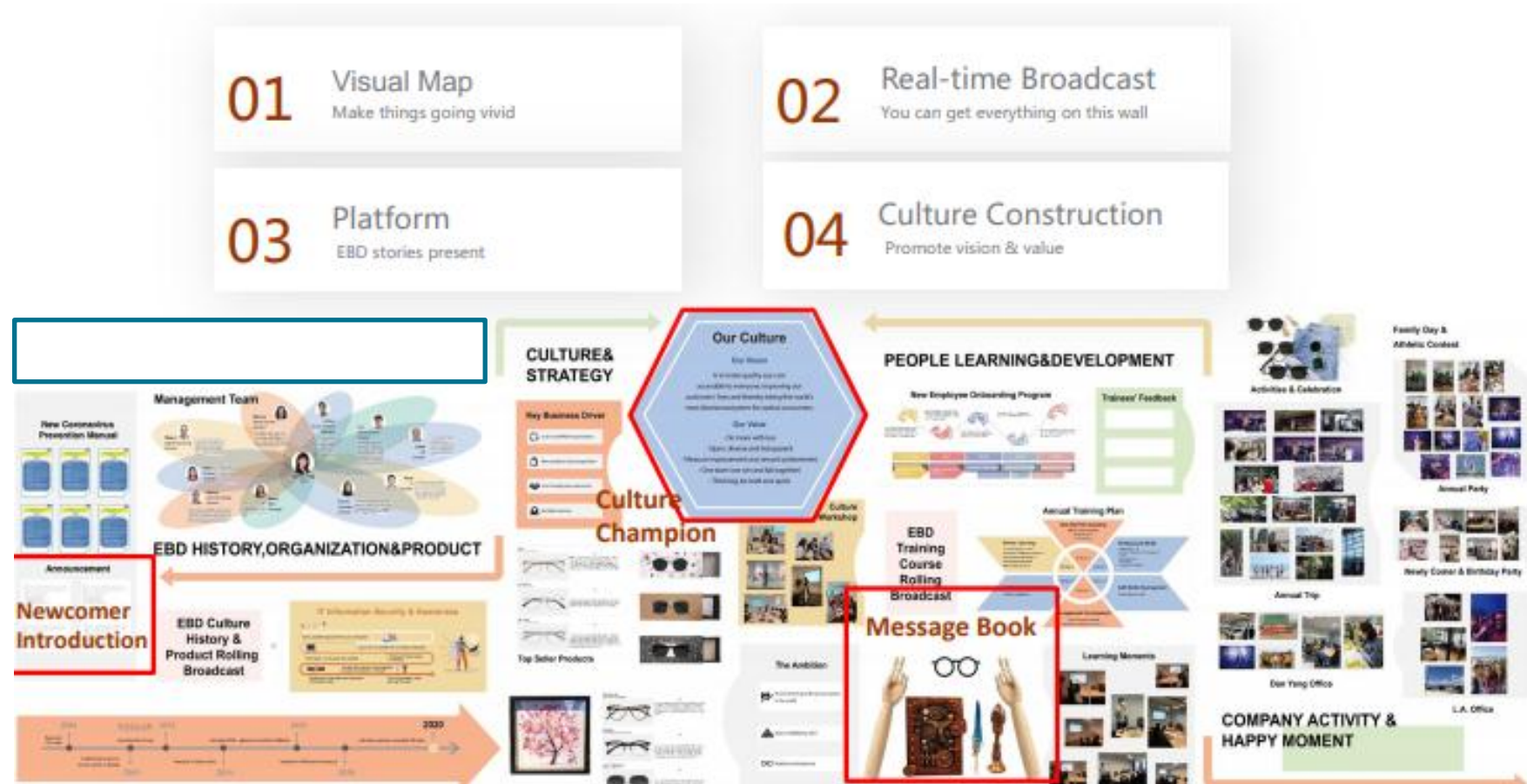
- 加强文化适配性
- 帮助员工理解公司对高绩效的行为定义

设计思路：

- 理解-行动-衡量

亮点：

- 文化工作坊+
- 可视化文化墙+
- 可落地的日常实践（面试指导手册+绩效目标设定）

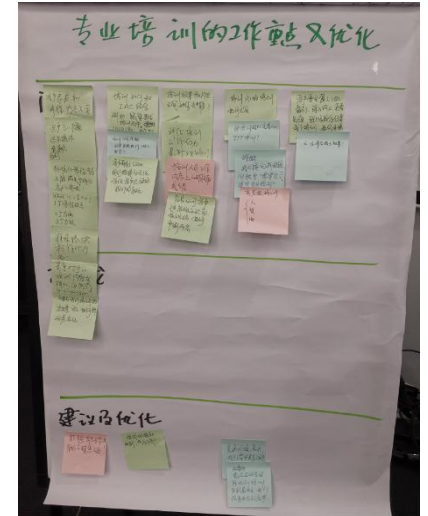
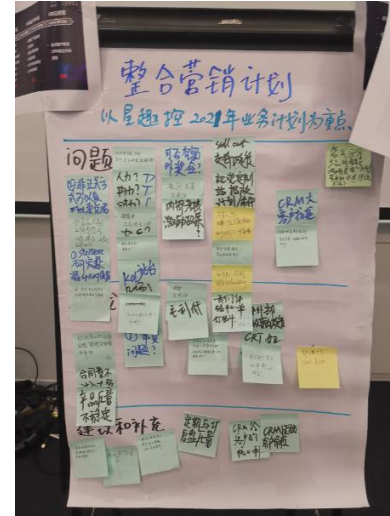
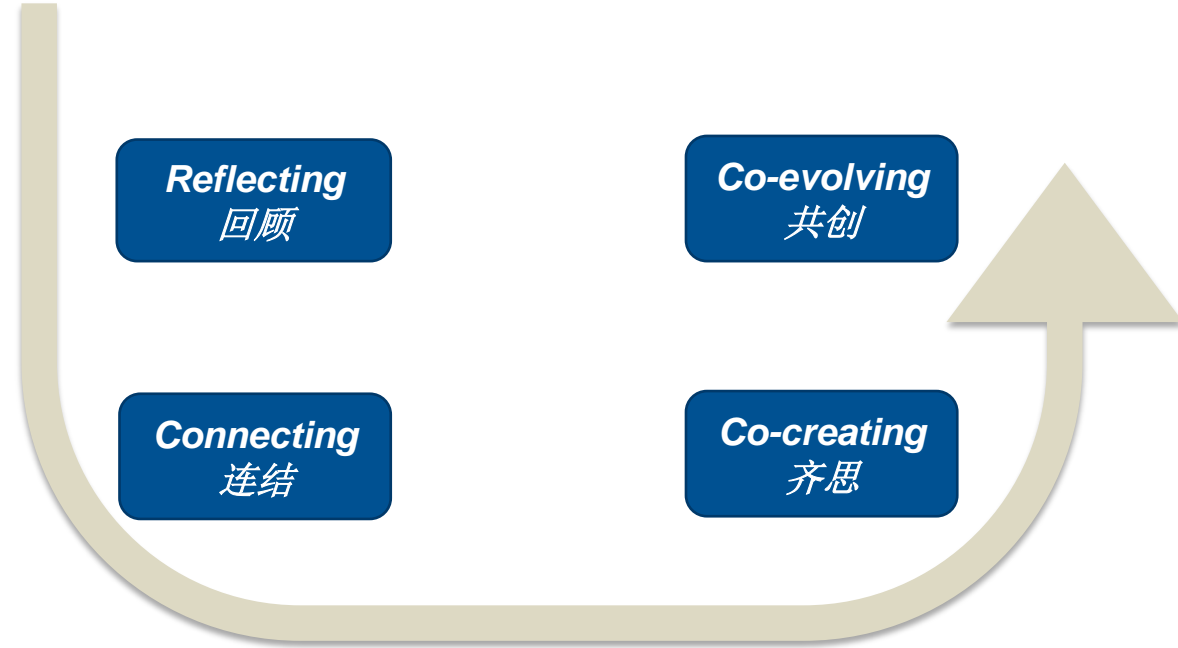


依视路实践 - 打破边界，共创相互依赖的文化

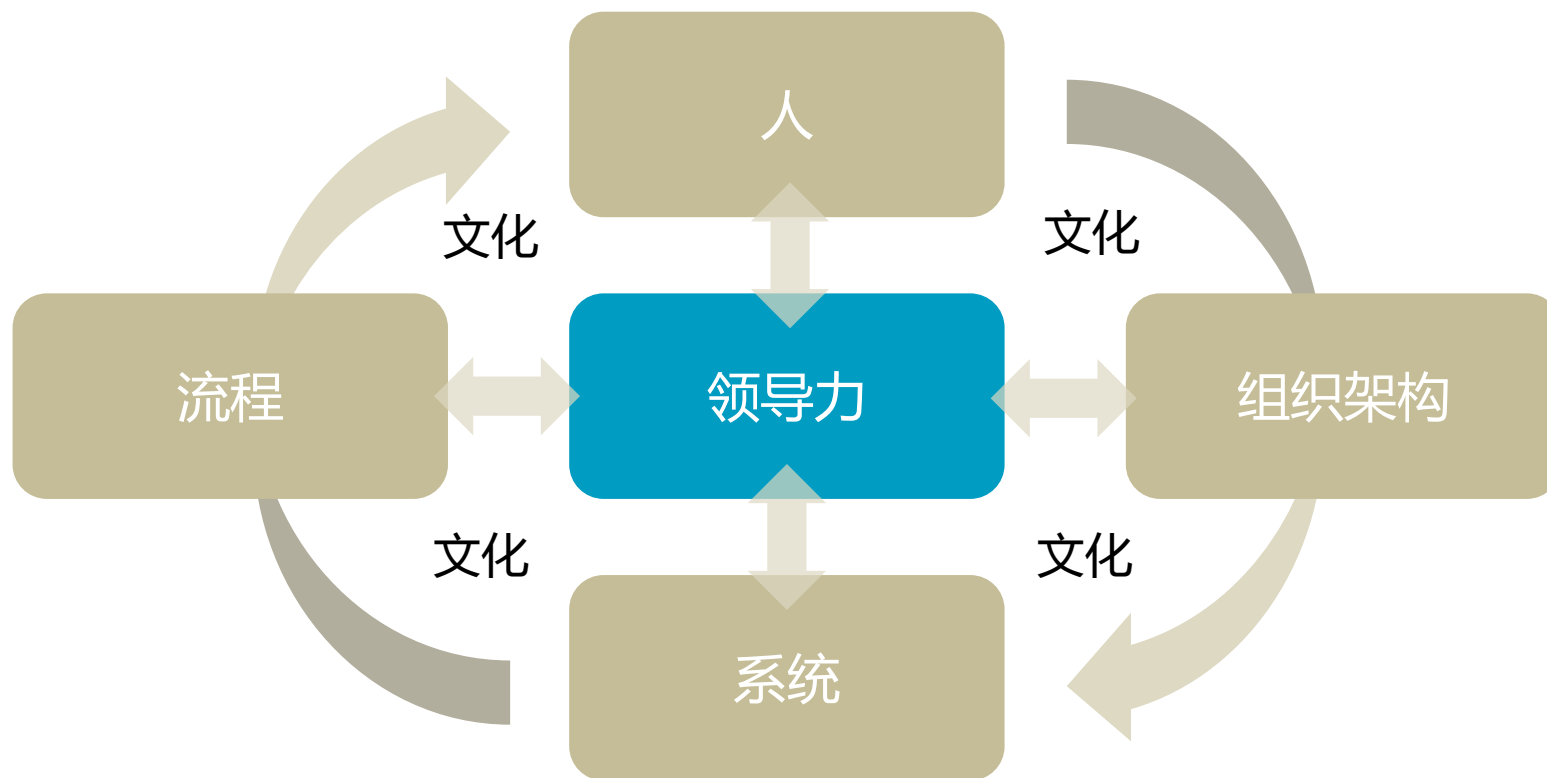
某一业务单元与总部团队共创营

背景及挑战：

- 助力业务单元和总部职能团队的战略融合；
- 打破组织的水平及垂直边界
- 保证总部和业务单元的战略及目标一致



业务转型意味着组织生命系统的全面改革



成功领导力群组画像

我们的领导者是导师
和辅导者

我们的领导者对人
才发展负责

我们的流程允许我们在
人才的进出中做到卓越

我们创造人才可以加速发展的环境

我们有能力为员工提供好的体验

赋能领导力-依视路实践：打造“辅导文化”

依视路教练项目致力打造的几个方面

- 全局观** 增加跨部门沟通，了解组织全貌及不同业务-职能-岗位情况，建立集团全局观念
- 领导力** 管理者角色转换，绩效管理，辅导与反馈，团队赋能，人才管理等理念方法的提升迫在眉睫
- 内部流动** 喜欢并愿意承担多样化挑战任务，希望扩展职能，愿意跨部门流动
- 职业发展** 解决当下困惑和挑战，推动未来职业道路精进与发展，应对组织不确定下的不安和迷茫，持续纵深发展后的职业倦怠
- 曝光展示** 增加更多在更高层管理及跨部门中的曝光及展现机会，建立更广阔的内外部人际网络并有效利用资源



给教练的七个祝福

- 🎧 耳机：耐心倾听，放下评判
- 🍬 糖果：口说赞美，心怀欣赏
- 🧣 口罩：温暖贴心，照拂有加
- ✂️ 创可贴：修复挫折，鼓励前行
- 🖋️ 记号笔：反思过程，记录成长
- 🔪 橡皮筋：鼓励弹性，突破挑战
- 💰 爱心钱币：珍视差异，认可价值



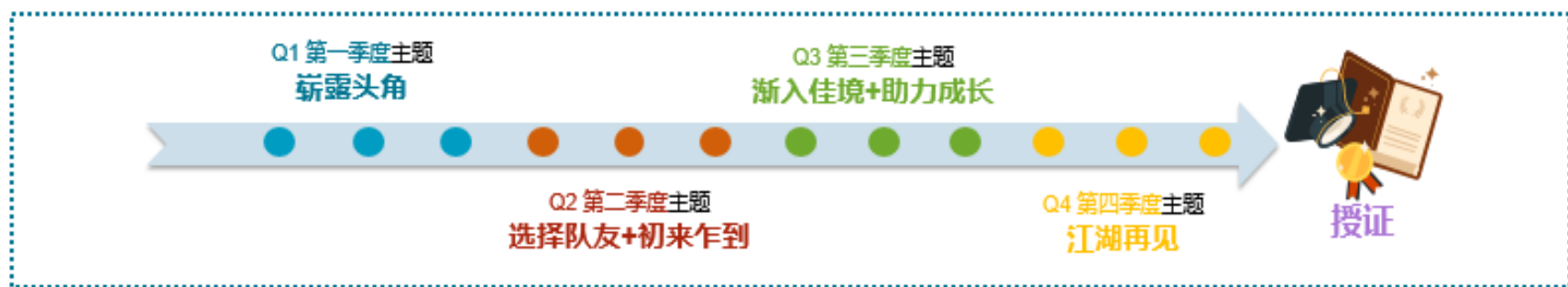
赋能领导力引领变革 - 打点

- 根据不同的变革场景，为中层到高层管理着定制化变革工作坊



赋能领导力以创造最佳的员工体验 - 打面

员工体验的六大关键时刻



视力保健推广大使
积极利用社交媒体推广视力保健理念或公司主推产品



以员工为先
依家经理人案头手册
随时随地的小锦囊



员工体验中经理人的角色
专题研讨会
四个季度契合不同专题



专题线上培训
赋能经理人在关键时刻
更好的创造优质的员工体验



敬业度提升

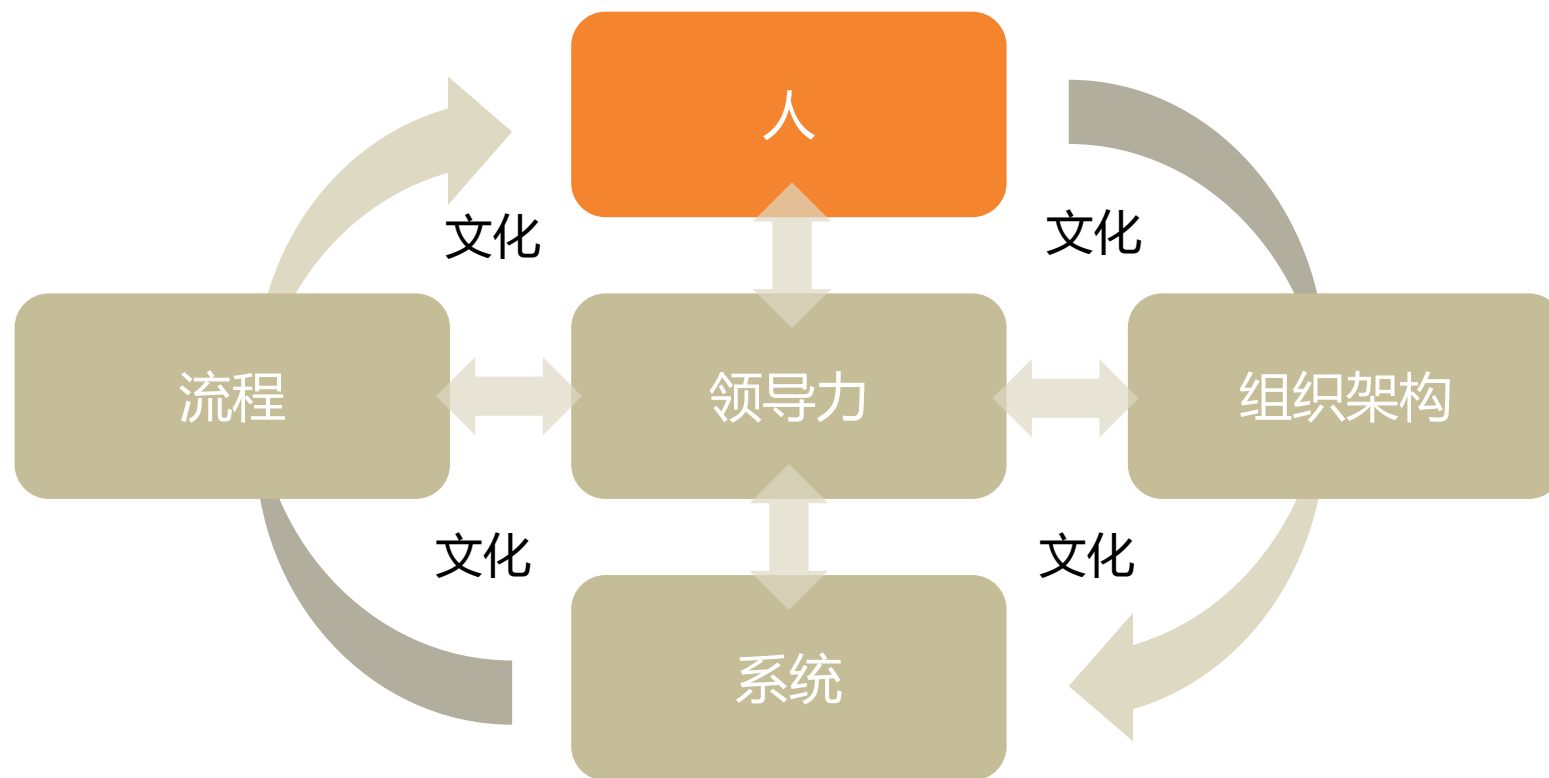


强化组织文化



提升团队/组织绩效

业务转型意味着组织生命系统的全面改革



消费者为中心的团队打造



消费者

意识

- 管理者以身作则
- 有价值的案例的分享和沟通
- 打造学习文化

项目管理

- 提升项目管理能力
- 提升团队的执行力

人才/技能

- 获取具备数字化和消费者管理经验的人才
- 帮助现有团队打造能力转型

组织

- 建立数字化管理团队
- 优化市场部架构，使之具备直接对消费者的能力

3S Model to Create a Learning Culture @ Essilor 打造依视路的学习型文化3S模型

Individual 个人

Self-driven learning
自驱式学习的态度

- 全新的课程报名模式-微信扫码加入学习小组，从“要我学”变为“我要学”

Team 团队

Sharing Proactively
积极分享的氛围

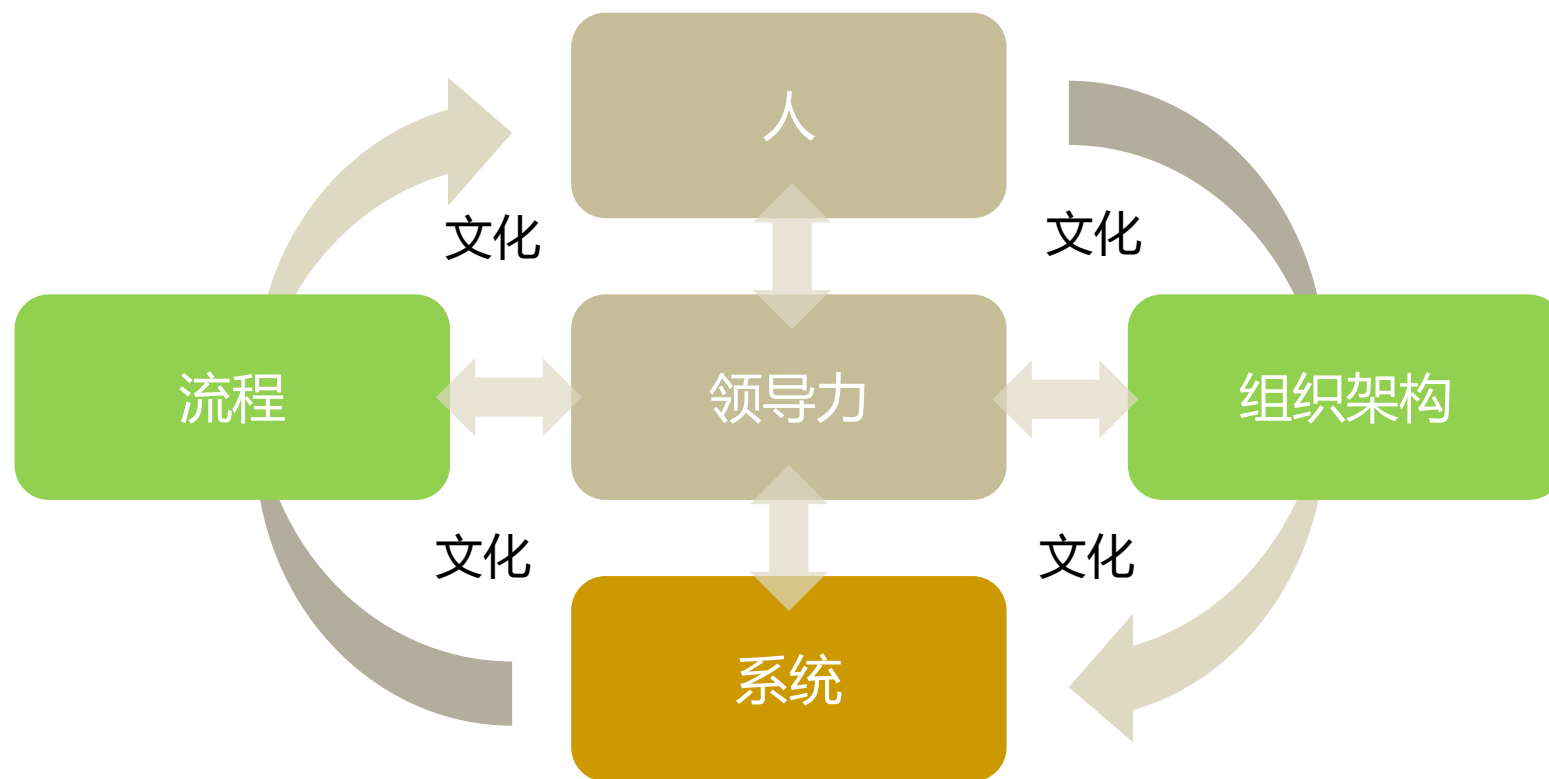
- 最红主播系列故事-打造学习榜样的力量
- 微课大赛，知识沉淀
- 鼓励二次分享，知识转化

Organization 组织

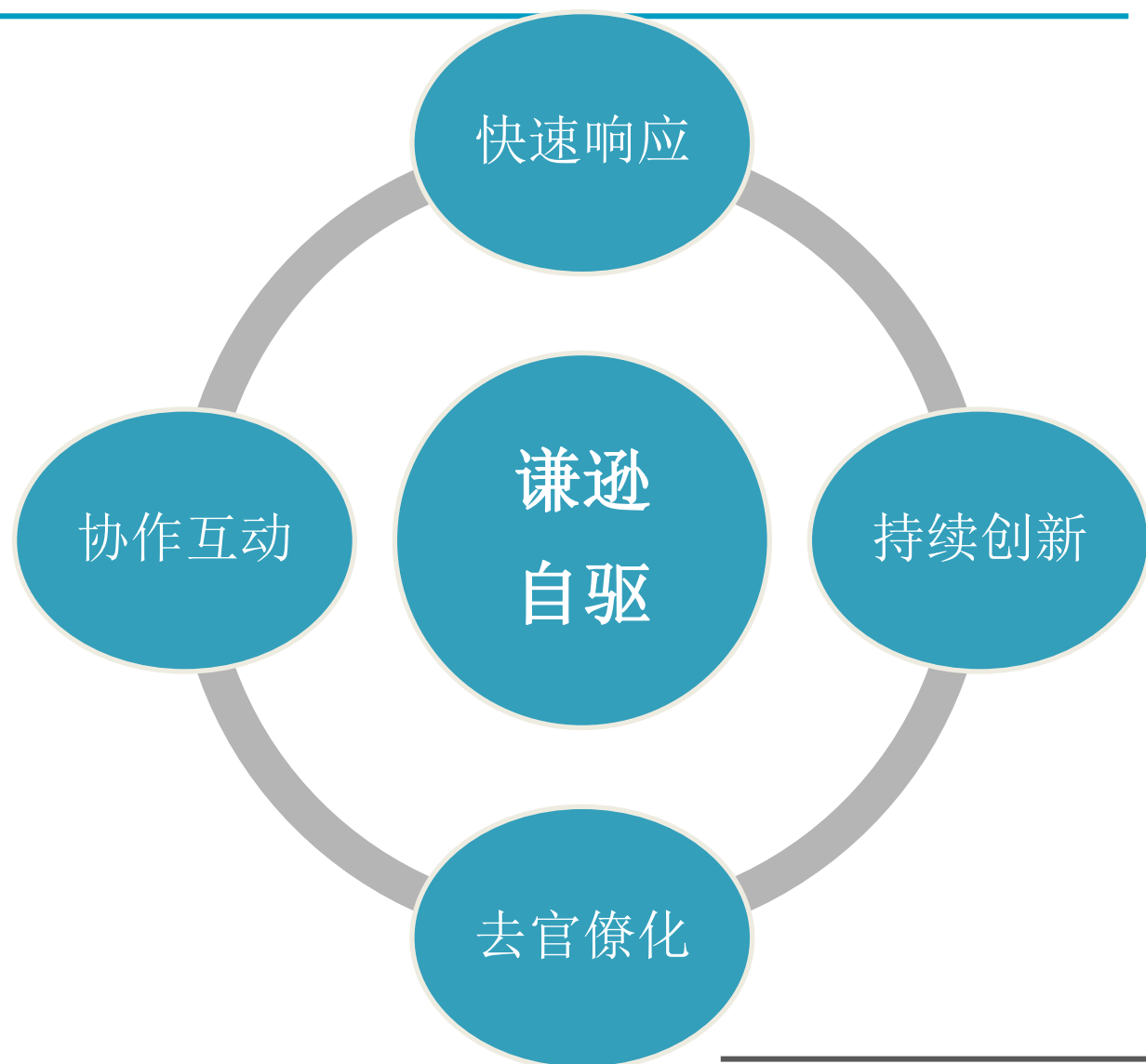
Synergized Platform
便捷高效的平台

- 升级版全新线上学习平台EssilorU-碎片化，更便捷
- 讲师赋能升级-打造更专业的主播/讲师团队

业务转型意味着组织生命系统的全面改革

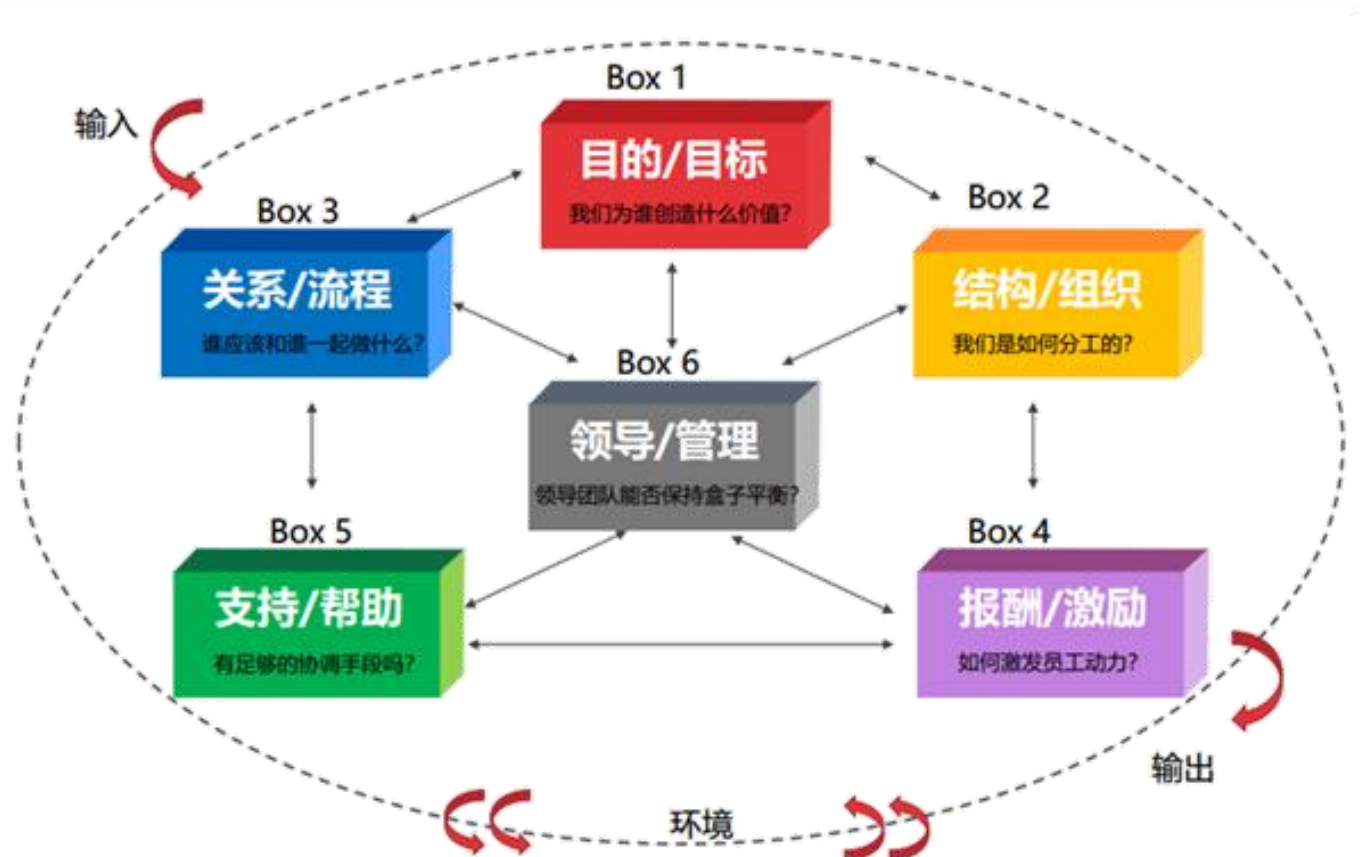


打造敏捷组织



- 组织扁平化
- 建立平台，鼓励合作
- 保持组织和人才的创新能力
- 打造可持续性组织
-

组织诊断-流程，系统，组织架构



六个盒子在组织内部的运用

- 以组织**内部视角**检视业务实现过程
- 发现改善的机会，打造全面有竞争力的组织
- 敬业度调查- “人” 的健康度
- 六个盒子- “组织” 的健康度

依视路组织内部实践：

- 年度组织和人才盘点
- 定期召开人员资源委员会

定期检视继任人计划和人才规划



人才流动

KPI & 衡量指标

- 人才流动比例:
**%



巩固继任人计划

KPI & 衡量指标

- 增加各级人才的数量，并做好个人发展规划:
- 关键岗位继任人覆盖率



扩大年轻人才池

KPI & 衡量指标

- 青年人才的发展规划
- 增加青年人才的数量

* 人才流动包括

- 平级调动：在不同团队/部门/地点之间的同类级别岗位上流动
- 职责扩大：在现有职责基础上扩大责任范围
- 晋升：向更高阶的职位迈进

ESSILOR

SEEING THE WORLD BETTER

谢谢