



# 第二十五届组织发展年会

2021年6月08-09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](mailto:marketing@hrecchina.org)

网站：[www.hrecchina.org](http://www.hrecchina.org)



# 物联网转型背景下 平台型组织及人才发展创新实践

京东方科技集团股份有限公司

陈雷川



## 陈雷川

集团副总裁/VCHRO  
京东方科技集团股份有限公司

瑞典隆德大学经济学硕士。

拥有近20年的人力资源管理经验，擅长组织和人才发展、绩效管理、变革管理以及收并购人力资源策略等领域。

2006年加入京东方前，在Peter F. Drucker Academy担任资深培训师。目前担任亦庄经济技术开发区人力资源协会副会长。入选“2020中国人力资源管理100人”。

# 目录 / Contents

**01**

**京东方发展战略**

**02**

**物联网转型背景下平台型组织创新实践**

**03**

**以选促培的人才发展实践**

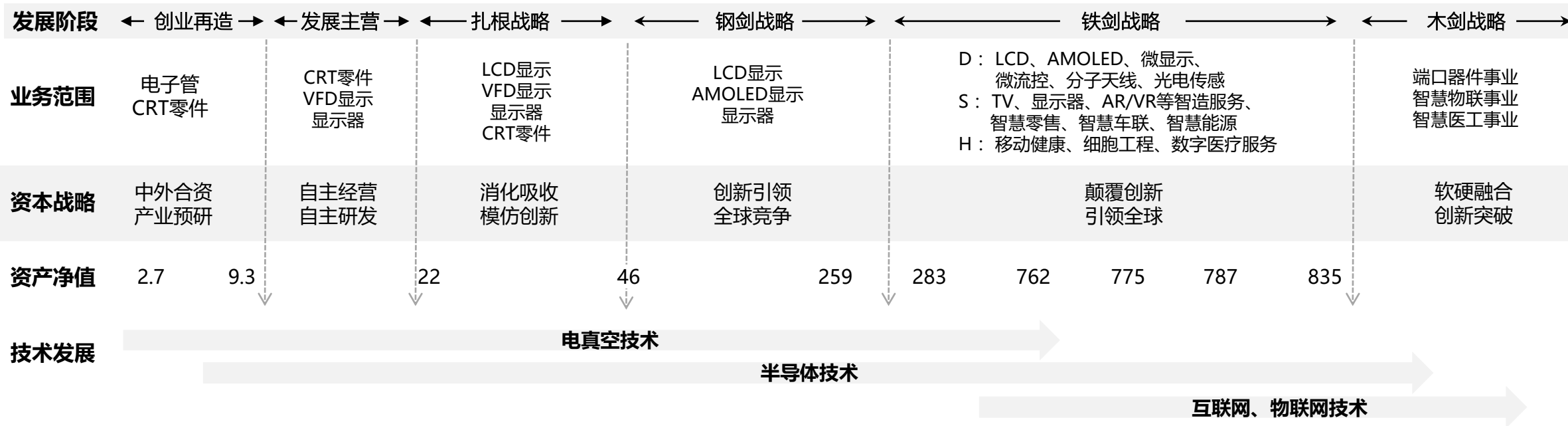
---

01

京东方发展战略

---

京东方科技集团股份有限公司 ( BOE ) 创立于1993年4月，是一家为信息交互和人类健康提供智慧端口产品和服务的物联网公司。



营收 (亿元)

- 通过“1+4+N”航母事业群业务架构，构建具有竞争力的物联网转型发展能力体系，促进“营收千亿美元”战略目标达成

营 收 千 亿 美 元

1 + 4 + N

母舰

龙头引领

LCD/OLED持续稳定高盈利

提升整机与器件业务整合竞争优势

巡洋舰层

明确航道、快速发展

传感：技术沉淀、产业孵化

Mini LED：工艺打通、规模增长

智慧系统：模式厘清、战略聚焦

智慧医工：服务闭环、品牌树立

其他舰层

生态构建

利用基金资本布局

强化战略生态合作

拓展物联网细分场景

“一个、数字化、可视”的京东方

一个标准化流程 · 一个标准的数据 · 一个标准的系统

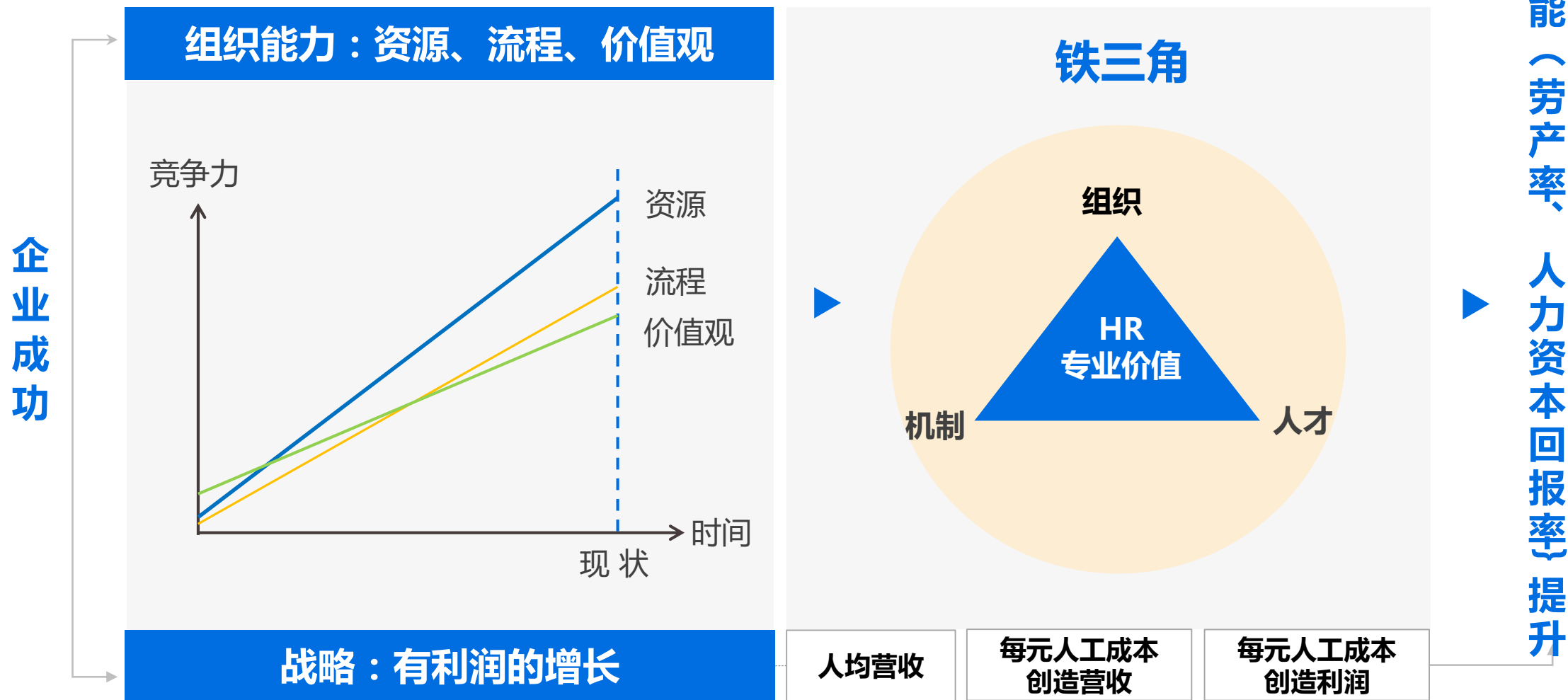
# 02

## 物联网转型背景下平台型组织创新实践

# 组织能力建设铁三角

BOE

为确保集团战略落地，HR聚焦以 **提升劳产率、人力资本回报率** 为目标的组织能力建设



SOPIC是BOE战略组织创新变革的方法论，经过多年深化推进，已在BOE企业发展中发挥出愈来愈重要的作用



Strategy 战略

在一定时期内为达成一定目标而采取的一系列企划作业和有序行动



Organization 组织

积累能力的载体，实现战略的保证



Process 流程

将战略目标和组织行为有效连接和协同，实现价值创造



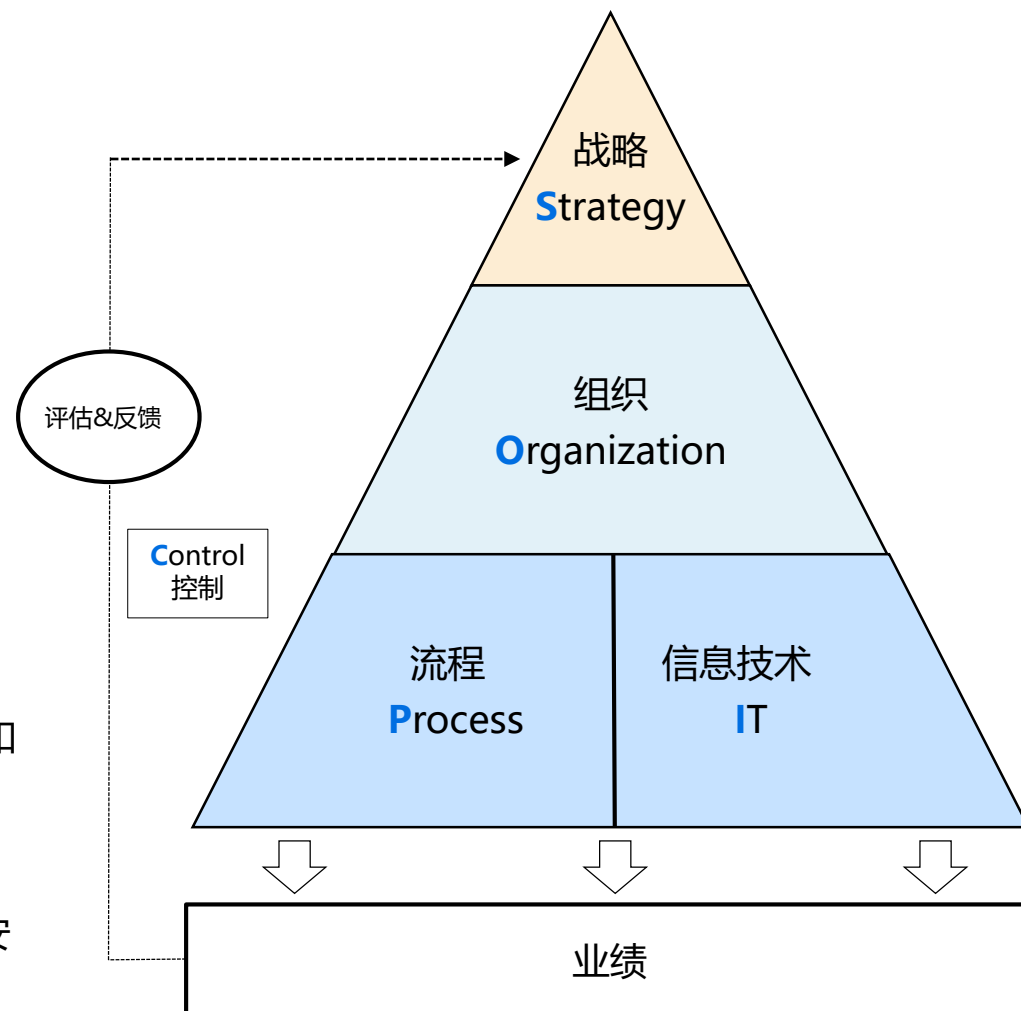
IT 信息技术

深度获取、分析、整合内外部信息，提升组织的洞察力，发挥个人专长和积极性，整合力量和资源，实现价值创新创造



Control 控制

基于实现集团发展战略、提高经营效率效果、经营管理合法合规、资产安全、财务报告及相关信息真实完整等五大目标基础上的企业内控建设



## SOPIC第一阶段 ( 2010-2020 )

建立了“**横到边、竖到底**”的战略运营管理模式、“**集中化、专业化**”的组织管理机制，快速复制，重点突破，实现了半导体显示事业的**快速、规模化**扩张，开创从零到全球第一的跨越式发展。



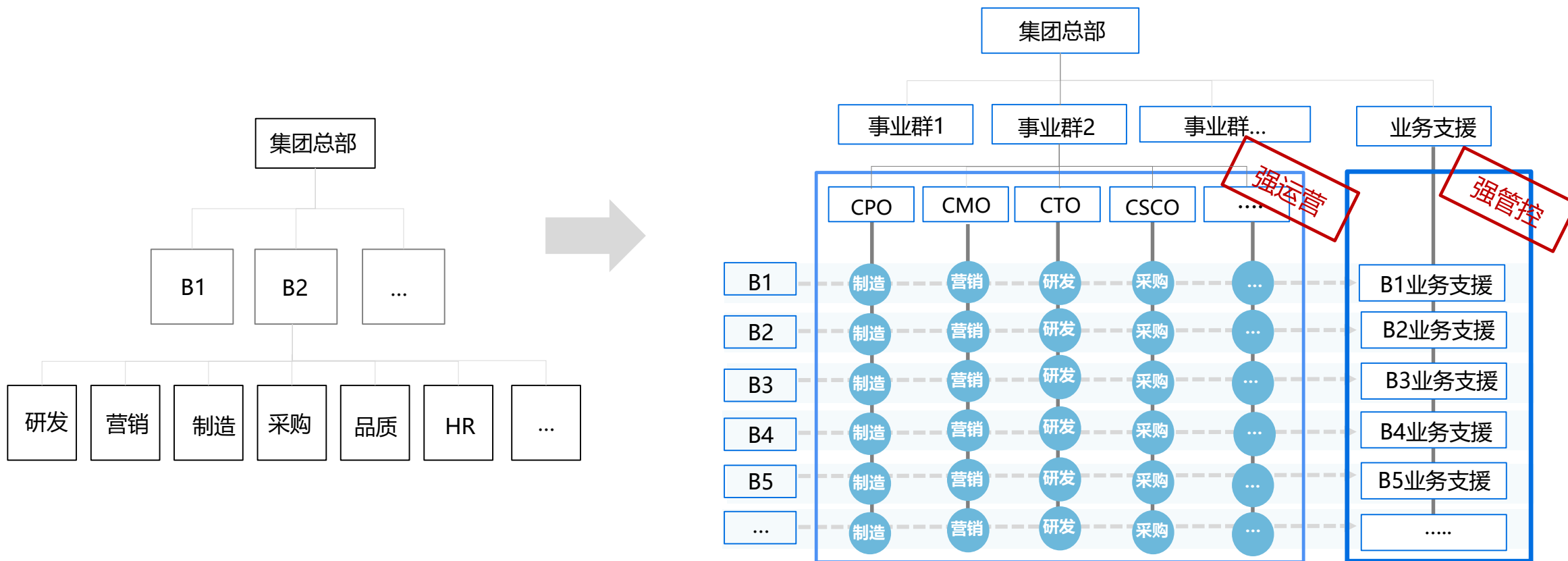
**总纲**

强化BU 牵引、现地组织推动、各专业组织快速协同、经营企划统筹的客户导向机制



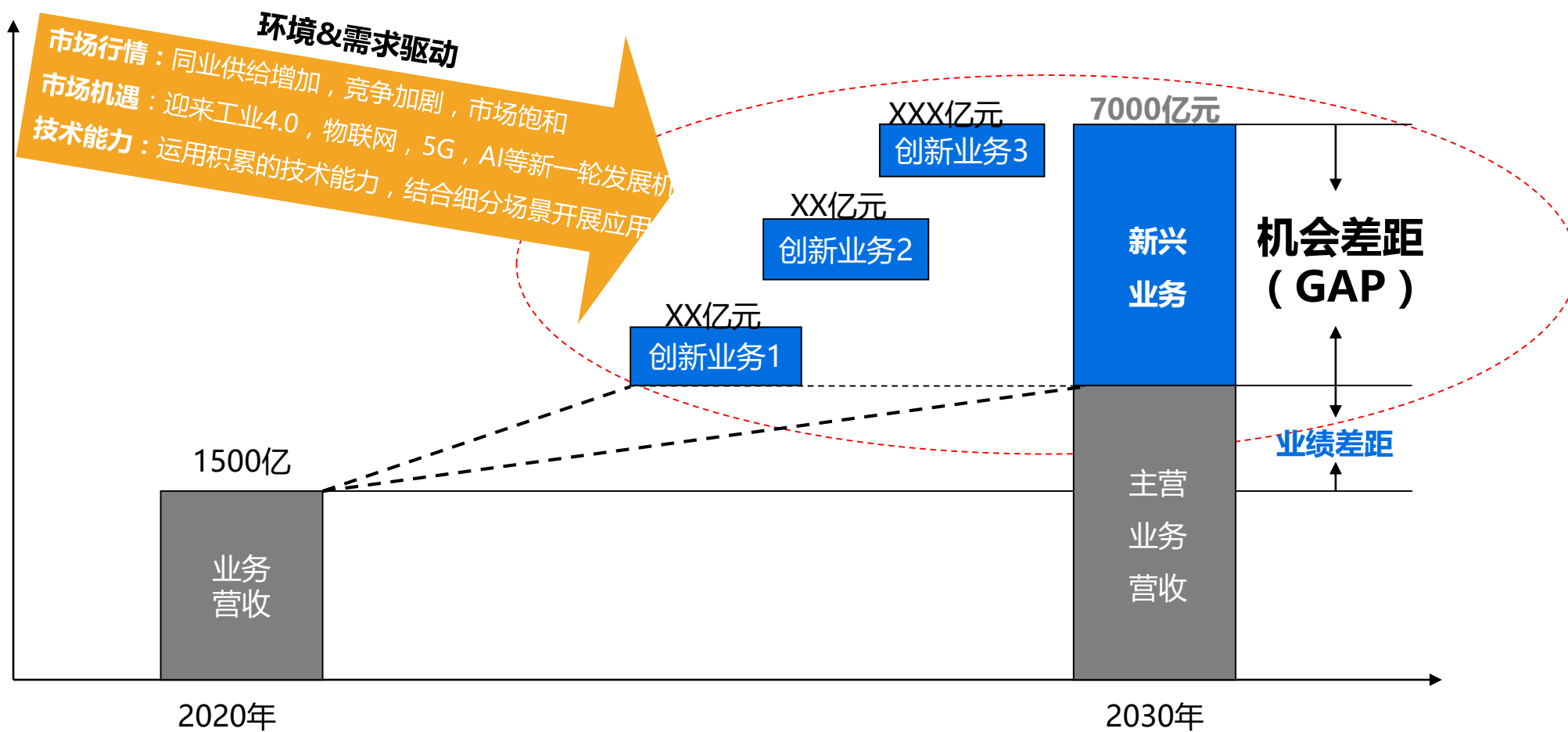
## 强化集团 集中化、专业化 职能

各部门由向法人组织汇报转变为向专业组织及法人组织双线汇报，实行双百考核，并以专业组织意见为主，以实现资源与能力的快速共享与复制

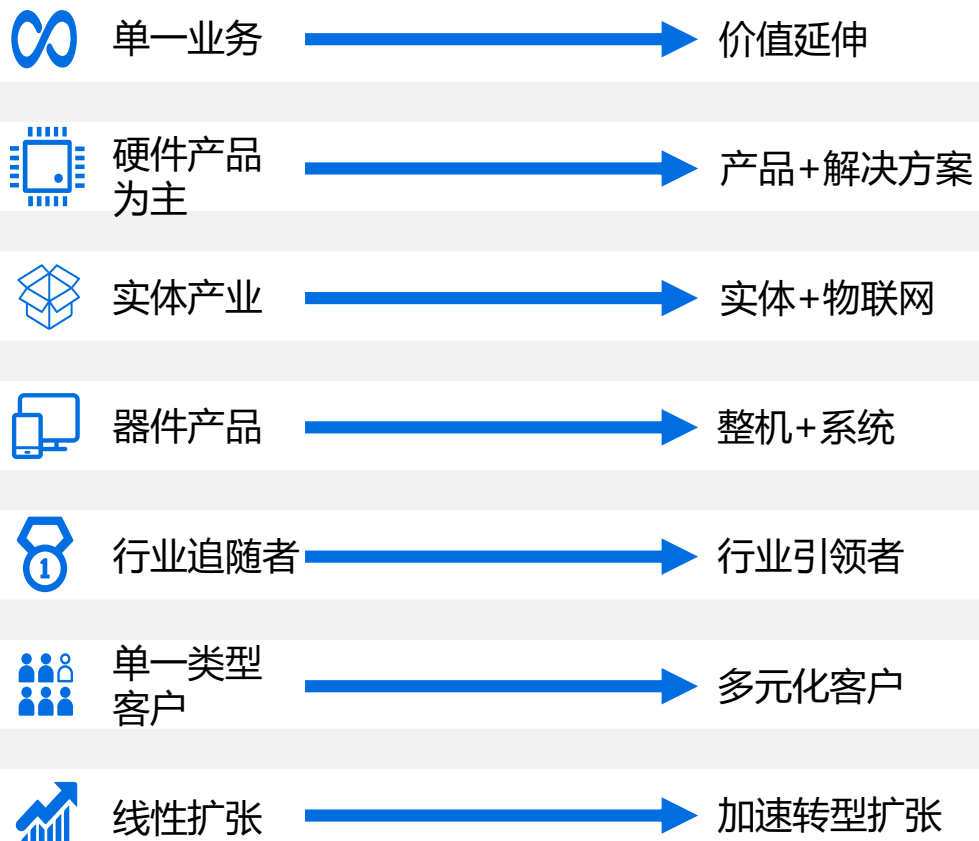


# SOPIC第二阶段变革：为什么要实行？

将半导体显示领域积累的显示、传感、系统级器件技术及智能制造能力，与人工智能、大数据等相结合，打造软硬融合、系统整合解决方案，赋能千千万万物联网细分应用场景，这是一个有无穷想象空间的巨大市场



## 战略转型



## 新挑战

支撑1000亿美元的下一个超级产业/品类是什么？

能否精准把握客户需求痛点，提高定制化能力？

能否从驾驭有形资产到驾驭无形资产？

能否快速整合资源，打造产业生态圈？

能否读懂市场与技术的趋势，定义未来？

是否能对不同的客户有洞察，为客户画像？

通过什么模式实现增长，用什么资源支撑增长？

# SOPIC第二阶段变革：组织运营机制升级

企业业务转型过程中，新业务场景、模式与现有的组织机制、流程与资源（人员）产生不适配，不利于新业务发展



组织机制及流程架构体系适应企业转型发展战略要求进行升级

半导体显示

- 管控型运营管理模式
- 产品/制造为中心的“烟囱型”组织架构
- 控制风险为核心目标
- 精益管理、强化执行的产业人

运营管理模式

组织架构设计

流程管理体系

人才结构和专业能力

- 授权管理、流程优化
- 以价值链客户为中心的平台型组织架构
- 快速反应，抓住机会，风险控制在可承受范围
- 创新事业技术、营销和管理人才，复合型人才队伍

物联网转型

前台敏捷化



### 前台增强客户端销售协同

- 探讨行销平台针对不同BG的销售协同方式，管理大客户资源，整合拉通客户的产品组合需求，发挥大客户资源的协同效应

### 在BG内部判断强化组织的客户/产品导向

- 基于BG业务特性，强化组织的客户/产品导向，各组织内根据产品/客户生命周期配置产品经理、销售、开发、质量、售后，拉通研产供销

中台拉通



### 局部拉通中台资源

- 确定各中台资源在不同BG间的拉通程度，以及具体的可拉通资源
- 供应链：待确认拉通点
  - 技术：拉通协同通用技术
  - 生产：协同各产线，最大化生产效益

### 根据新业务特性探讨是否形成BG闭环

- 基于新业务特点，探讨新业务BG内部是否形成闭环，增加新业务BG自主性

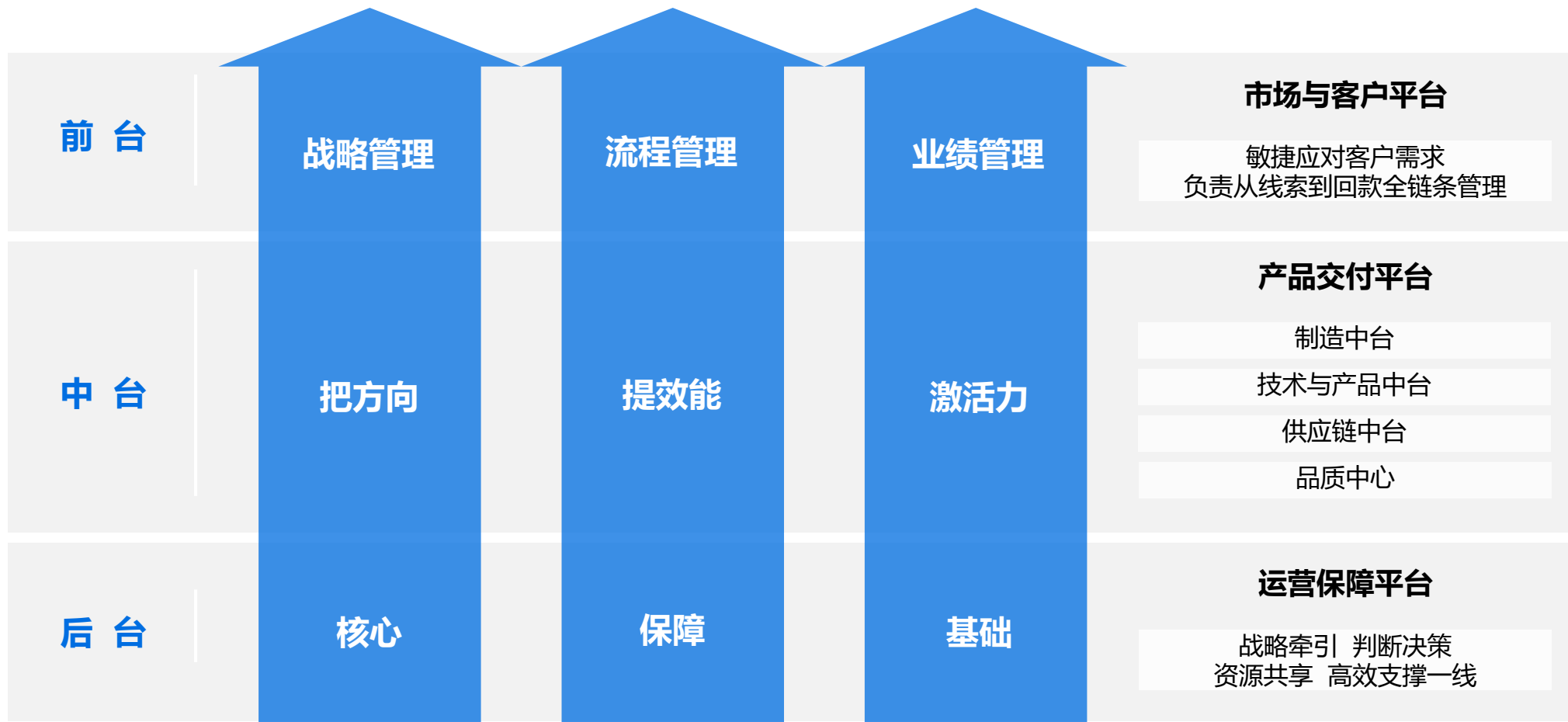
后台明确定位



### 强化总部战略引领功能，赋能功能，管控功能

- 增强总部的战略指引功能，提升总部战略属性
- 提升财务、法务、IT等后台功能的共享程度
- 针对创新业务、成熟业务的不同特性，差异化总部管控模式

## 建立以价值链客户为中心的“三横三纵”组织运营机制



## 流程管理体系是确保前中后台能够战略贯穿的保障

### 流程设计 回归业务本源

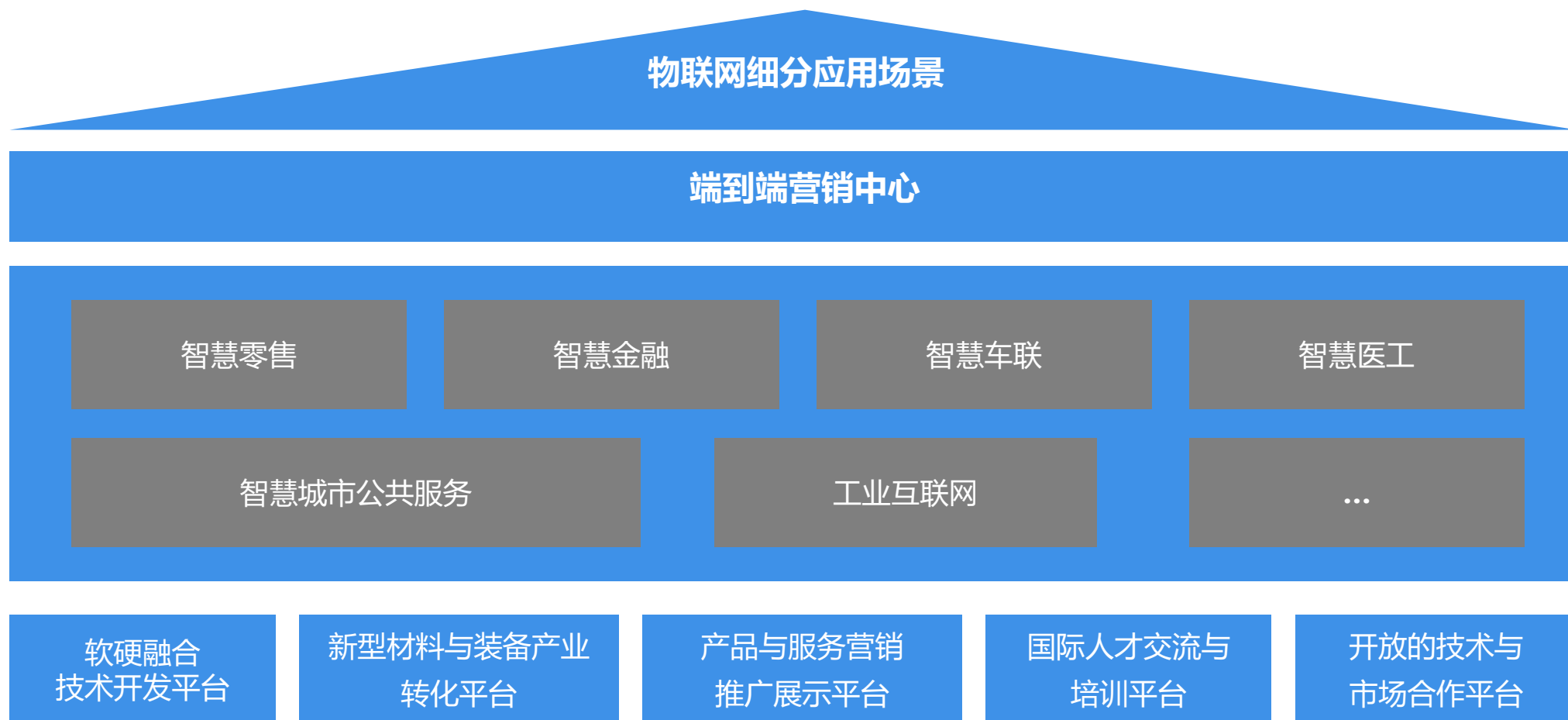
- 根据业务定义流程，根据流程设计组织，基于流程分配责任、权利及资源
- 搭建端到端流程架构，“从客户中来、到客户中去”，每段流程都产生价值
- 明确流程责任人和控制人，无论职位高低，合规前提下敢于行使流程权力

### “主干严谨、枝叶授权” 流程管理体系建立

- 以风控为目的管控型流程转变为强化责任担当授权型流程
- 主干就是目标和红线，在目标和红线边界内，充分授权
- 流程管理部门要理清权责关系，避免“一管就死、一放就乱”

### 贯彻组织机制及流程体系 优化全流程闭环管理

- 建立端到端流程化组织，强化跨部门项目型组织建设，改变惯性思维
- 各级管理者自觉按照流程开展业务，一定要固化流程



## 成果

### 流程从清晰到固化，铁三角找准赛道、各司其职

- 按照从战略到流程到组织的管理机制，逐步明确了创新业务关键角色的赛道，并确保业务在赛道中的高成长性；
- “金三角”及“铁三角”的运营机制确保了业务决策的科学性和执行的高效稳定性。

### 坚持以平台搭建为基础，行业集中，产品聚焦

- 逐步明确了园区与金融两大方向，依托两大方向逐步强化对其它产品的辐射性；
- 强化了产品企划能力，着重打造模块化产品中台，提高了产品的可复用性，通过数据中台的建设保证未来数据服务的可延展性。

### 以绩效考核为抓手，配合组织流程机制，敏捷反应

- “主干严谨、枝叶授权”在创新业务的研产供销各业务环节进行探索并逐步落地；
- 探索与前中后台组织机制相适配的业绩管理体系，建立指标互锁考核机制，相互赋能。

## 待完善点

### 强化前台市场洞察功能在细分市场场景聚焦中的作用

- 现已明确了金融、园区两大方向，但是在具体细分业务场景方面还需要进一步聚焦，为中台产品打造、能力沉淀提供明确方向；
- 市场洞察在明确方向、制定策略方面发挥关键“大脑”作用，在现有组织功能模块中作用需要进一步强化。

### 强化中台打造有竞争力、可复制产品组件能力

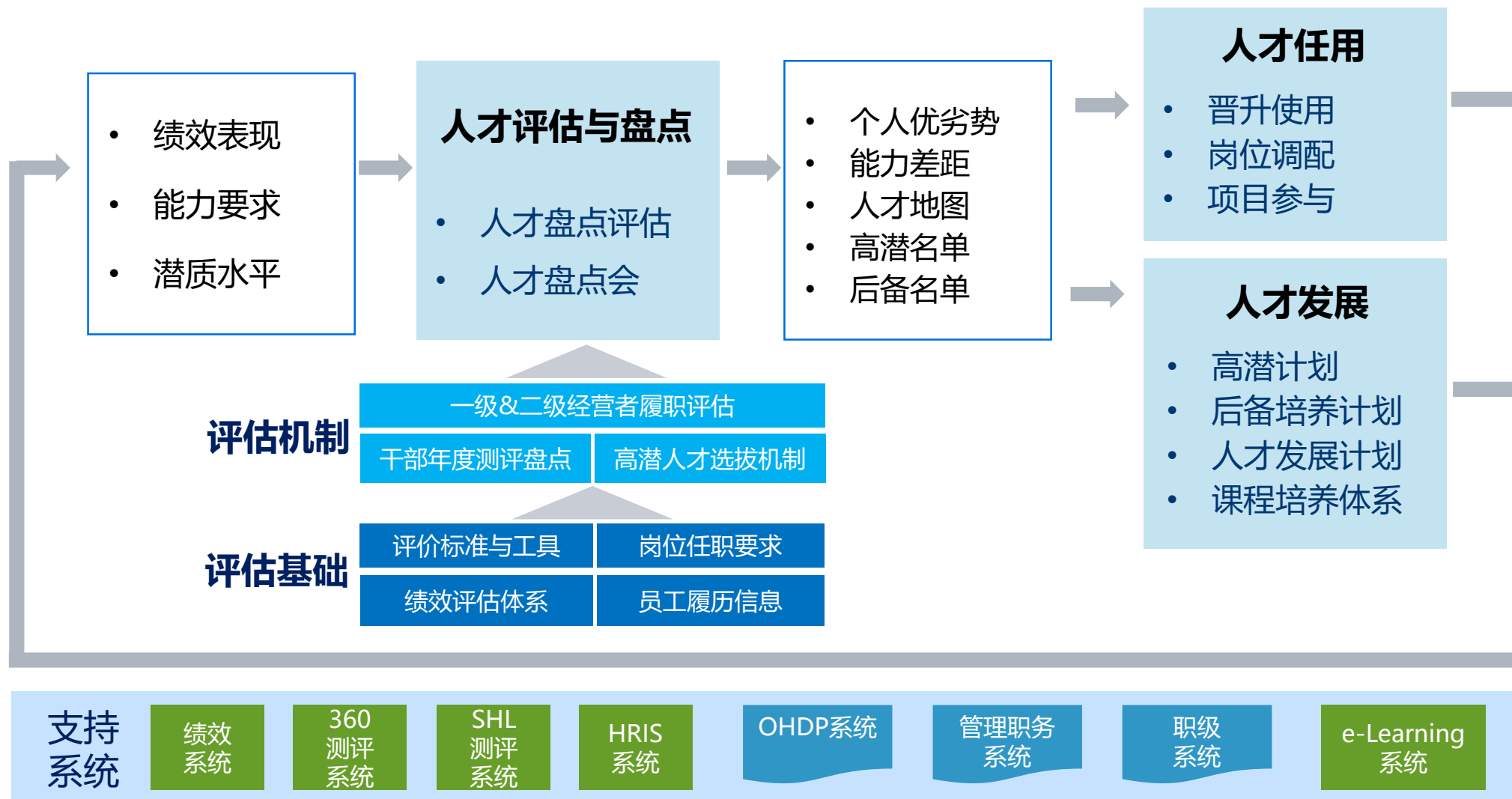
- 现有自研产品中行业精品、标品数量规模相对较少，中台模块化产品组件的软件设计和开发能力需要快速提升；
- 一方面加强前台企划职能和中台方案设计职能的关联度；另一方面强化中台产品设计（软件、大数据等）的职能。

### 强化后台KPI设计中对能力积累、自研产品的牵引性

- 现有KPI考核中营收和净利润占比比较高，导致各区域创新中心过多精力放在拿项目、创营收净利，无暇从长期视角考虑产品能力积累和商业盈利模式探索；
- 适当降低财务指标KPI占比，提升类似于能力积累、行业突破、自研产品销量等在KPI中的比重。

# 03

## 以选促培的人才发展实践

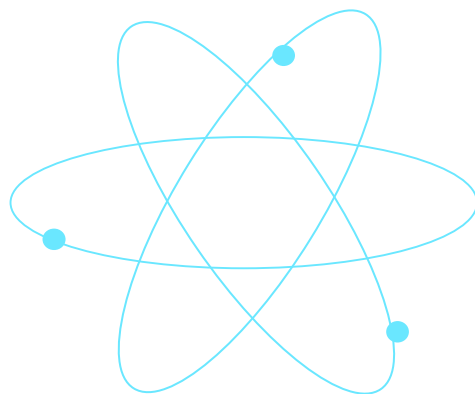


## 培养学者智慧

- 要知道从哪里来，要求的是顶层思维和市场洞察能力
- 要知道到哪里去，具备的是目标分解和务实行动能力
- 面对物联网的细分市场要强化客户业务理解、市场洞察和战略规划能力

## 提升商业思维

- 企业要明确产品、技术优势及商业模式，确定最优生产要素组合
- SOPIC 组织与机制保障、绩效考核、流程管理等体系建设等
- 知人善任、奖罚分明；公正、客观评价人才



## 践行侠义担当

- 上下同欲，齐心协力
- “平时看得见，关键时刻站得出来，危机来临时豁得出去”的人才观；
- “实细精深透快狠”的工作作风；
- “事事有人负责、人人尽心尽责、时时检查问责、日日内省己责”的责任文化



# 以选促培的人才发展实践——如何选拔？

47位业务评委

11位HR测评师

2个商业案例分析场景

5小时测评师赋能培训



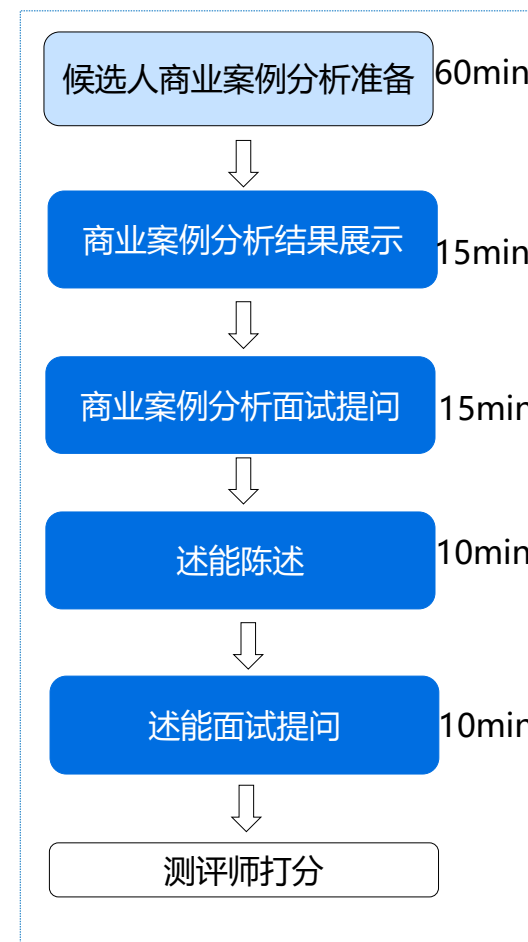
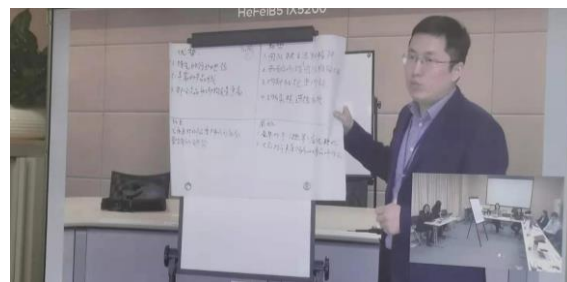
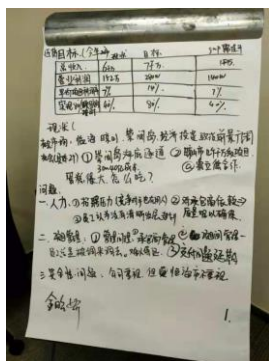
• 按业绩、九宫格等要求进行提名

• 基于SCORE领导力模型撰写

• 业务主管进行材料评审

• **面试官组成**：5位考官（1名CHRO主考官+2名业务副考官+人力1名+外部专业测评顾问1名）。

• **面试准备**：正式开始面试前，所有评委培训赋能30分钟（标准宣贯、案例题本及打分规则讲解、STAR面试技术）。

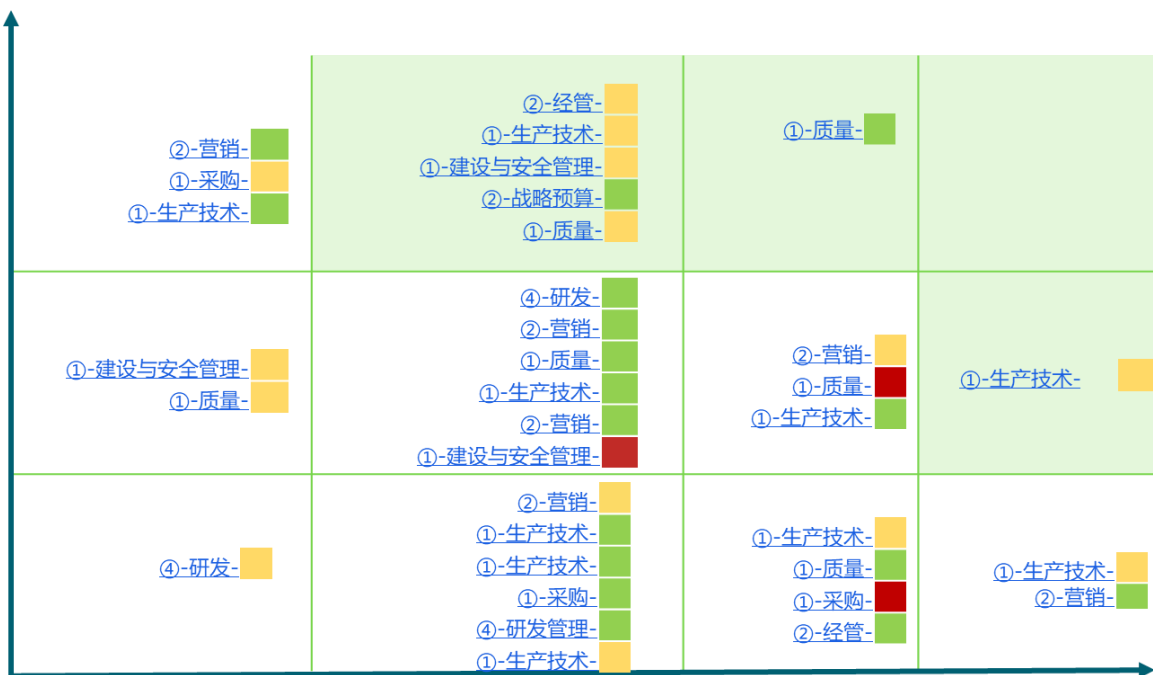


# 以选促培的人才发展实践——关键发现

## 关键发现

- **拥抱变革**：面对变革，超过七成的候选人有较开放心态，鼓励突破传统、适应变化
- **反思总结、战略前瞻**：能从长远角度，系统地思考问题、分解战略，提炼自己的工作思路，致力成功
- **目标管理、发展他人**：短板明显，近六成候选人难以对目标前瞻规划、监控、跟进；仅少数人可以较好地激励、辅导下属

业绩



潜力  
■ 低  
■ 中  
■ 高

干部类型  
 ①-制造类  
 ②-营销类  
 ③-职能类  
 ④-开发类

行为

能力	等级	典型胜任行为	典型待发展行为
反思总结	良	<ul style="list-style-type: none"> <li>用事实支撑论点</li> <li>汇报内容的结构化呈现</li> <li>把握问题的关键点</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>不习惯用数据支撑论点</li> <li>较少对数据进行下钻探索</li> <li>很少分析可能的风险并考虑预案</li> </ul>
全局视野	中	<ul style="list-style-type: none"> <li>关注市场趋势、竞争对手</li> <li>全局分析、把握大势</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>对数据不够敏感</li> <li>较少聚焦营收、利润等经营指标</li> <li>站在公司层面思考问题</li> </ul>
变革管理	良	<ul style="list-style-type: none"> <li>积极、乐观</li> <li>乐于拥抱变化</li> <li>敢于提出符合新趋势的新策略</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>常常受困于思维定势</li> <li>观望、不主动推动组织发生变化</li> </ul>
战略前瞻	中	<ul style="list-style-type: none"> <li>视野开阔</li> <li>提出丰富多样的策略</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>较多干部不能指出战略大方向</li> <li>策略思路不能始终围绕整体战略</li> </ul>
目标管理	差	<ul style="list-style-type: none"> <li>积极投入、快速行动</li> <li>有实现目标的强烈意愿</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>但多数人未能主动设定清晰、可量化的目标</li> <li>难以拿出具体详实、操作性强的行动方案</li> <li>资源整合意识不强</li> </ul>
发展他人	中	<ul style="list-style-type: none"> <li>通过淘汰/换人，解决人员能力差问题</li> <li>建议通过让有经验的管理者轮岗，来推动团队能力提升</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>极少对人员有深入思考和调查</li> <li>较少关注和支持员工的发展</li> <li>管理方法手段匮乏</li> </ul>

业绩

## 业绩稳定

可能不会再突飞猛进，但仍需要不断地激励和保留他们。他们为组织的业绩目标达成提供了有效支撑，能为业务做出重大贡献。但是需要注意，他们可能会在面临更具挑战性和更复杂的任务时感到力不从心。

## 表现不佳

需要对其绩效表现进行重点管理的人员。建议设定明确的目标并定期监控其绩效。要确保其交付结果达到可接受的标准，但是如果交付结果继续低于预期的水平，则需坦率告知、并采取必要的措施。

## 关键人才

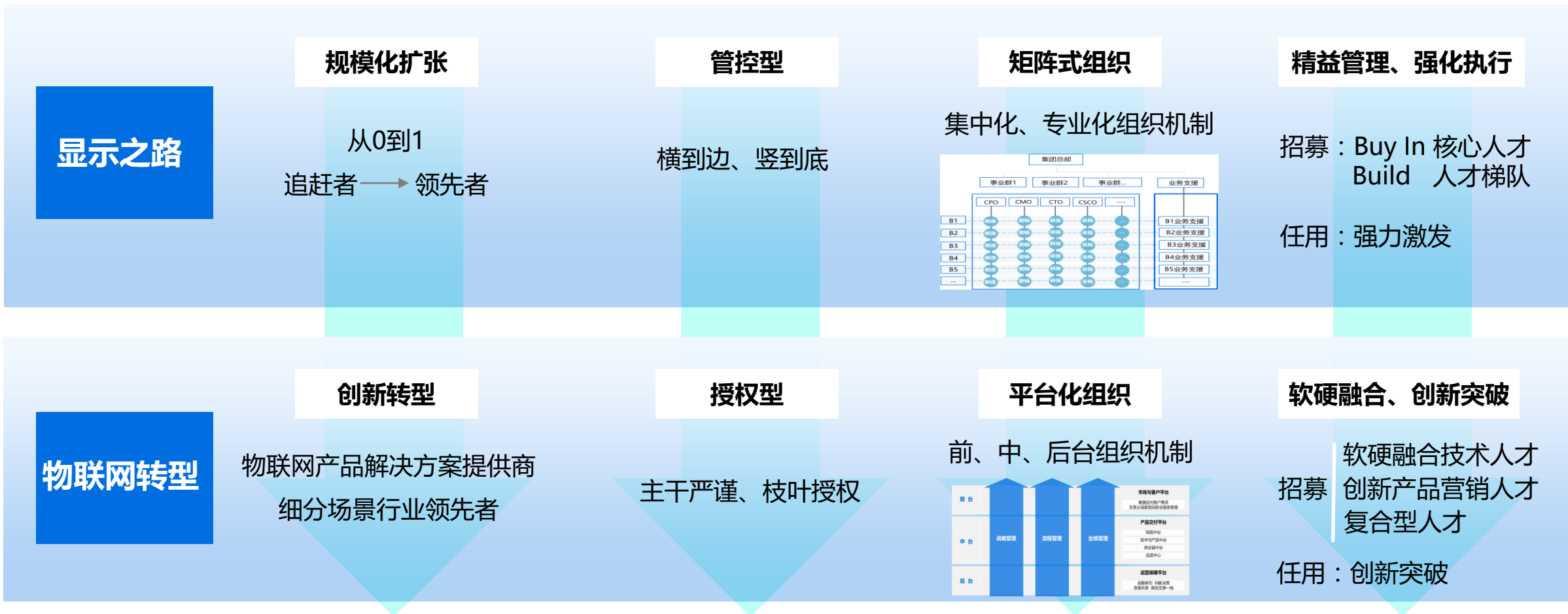
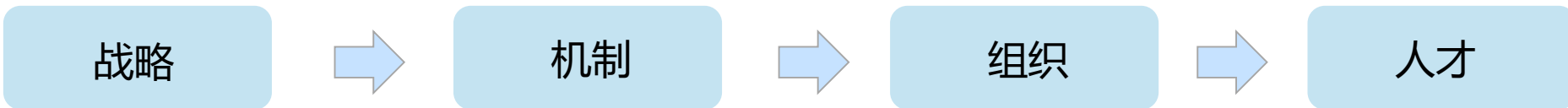
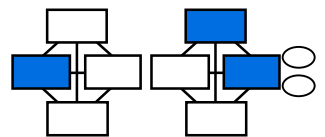
不仅颇具发展潜力，且值得依赖的关键人才群体。建议通过具有挑战性的任务进一步磨练他们的能力，并为他们提供有针对性的发展支持和资源，以促进他们为组织创造更

## 待发展人员

可能正在经历转型，还没有机会释放潜力。帮助他们消除工作中可能障碍其绩效提升的障碍，并为他们提供更广阔的舞台，以鼓励他们实现突破、大胆尝试新的工作方式。

行为能力

能力	典型胜任行为	典型待发展行为	针对性发展建议
反思总结	<ul style="list-style-type: none"> <li>能够开展理性的结构化思考；</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>不习惯用数据支撑论点</li> <li>较少对数据进行下钻探索</li> <li>很少分析可能的风险并考虑预案</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>1对1反馈辅导：理解自己的思维偏好</li> <li>教育：提供在线案例学习</li> <li>向他人学习：发展中心/学习小组</li> </ul>
全局视野	<ul style="list-style-type: none"> <li>能够开展全局分析、把握大势；</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>对数据不够敏感</li> <li>较少聚焦营收、利润等经营指标</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>1对1反馈辅导：理解自己的思维偏好</li> <li>工作实践：列席/参与高级经营管理会议</li> <li>向他人学习：发展中心</li> <li>教育：参加MBA计划</li> </ul>
变革管理	<ul style="list-style-type: none"> <li>对新事物和变化习以为常，拥抱变化；</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>常常受困于思维定势</li> <li>观望、不主动推动组织发生变化</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>1对1反馈辅导：直面惧败心/了解内驱力的来源</li> <li>工作实践：主导和推动内部变革项目</li> <li>将推动变革纳入考核内容</li> </ul>
战略前瞻	<ul style="list-style-type: none"> <li>思路开阔，提出灵活、多样的策略；</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>较多干部不能指出战略大方向</li> <li>策略思路不能始终围绕整体战略</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>教育：参加战略管理课程</li> <li>教育：参加MBA计划</li> <li>向他人学习：发展中心</li> <li>向他人学习：上级反馈</li> </ul>
目标管理	<ul style="list-style-type: none"> <li>关注结果产出、快速行动；</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>但多数人未能主动设定清晰、可量化的目标</li> <li>难以拿出具体详实、操作性强的行动方案</li> <li>资源整合意识不强</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>教育：参加项目管理课程</li> <li>向他人学习：上级带教</li> <li>向他人学习：发展中心/1对1反馈辅导</li> <li>工作实践：更大的授权</li> </ul>
发展他人	<ul style="list-style-type: none"> <li>善于人才调配、鼓励人才流动；</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>极少走入一线、提供帮助</li> <li>较少主动了解团队成员的发展诉求</li> <li>管理方法手段匮乏</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>将培养继任者/人才输出纳入考核内容</li> <li>教育：参加教练/辅导培训课程</li> <li>向他人学习：上级带教、寻求下级反馈</li> <li>向他人学习：发展中心</li> </ul>





**THANKS**