



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

网站：www.hrecchina.org



新业务发展下的组织变革

陈杰

2021年5月

CICT Mobile

目录

CONTENTS

- 变革之路
- 管理之本
- 培养之法
- 发展之梦



公司简介

作为大型的传统移动设备制造央企，是我国5G技术与产业的中坚力量，目前大唐移动5G全系列产品已经准备就绪，形成了**以5G为核心、“5G+行业”融合应用的全产业能力**。为适应业务的拓宽与快速增长，积极变革创新现有管理模式，打造数字化平台，致力于提升干部能力，助力组织新业务孵化与发展，以适应市场和资本运作。

一、变革之路



从2002转制到2020年，经历了四个阶段的变革历程，成功实现三个转变。

2019-至今

• 强大之梦——南北融合、强强联手

2016-2018

• 市场之痛——业绩入谷、落地艰难

2008-2016

• 创新之路——一鸣惊人、初战告捷

2002-2008

• 磨剑之旅——潜心研发、十年一剑

三个转变



技术和课题研究



商用产品开发

研制试用样机



研制满足客户需求的产品

体制式科研院所



对股东负责的现代企业制度公司

一、变革之路



发展过程中挑战不断。。。

组织

- 直线式、矩阵式组织结构均显束缚、经营责任主体不清，产出效益低

资源

- 资源配置与市场目标达成之间的机制不匹配，组织效能低下

人才

- 员工考核及激励手段单一，个人发展回报与组织绩效脱钩，主动性差

一、变革之路



思考。。。。

组织？

到底是小步快跑还是大跨越式发展

- 向市场要效益
- 有市场才有规模，有规模才有发展

员工？

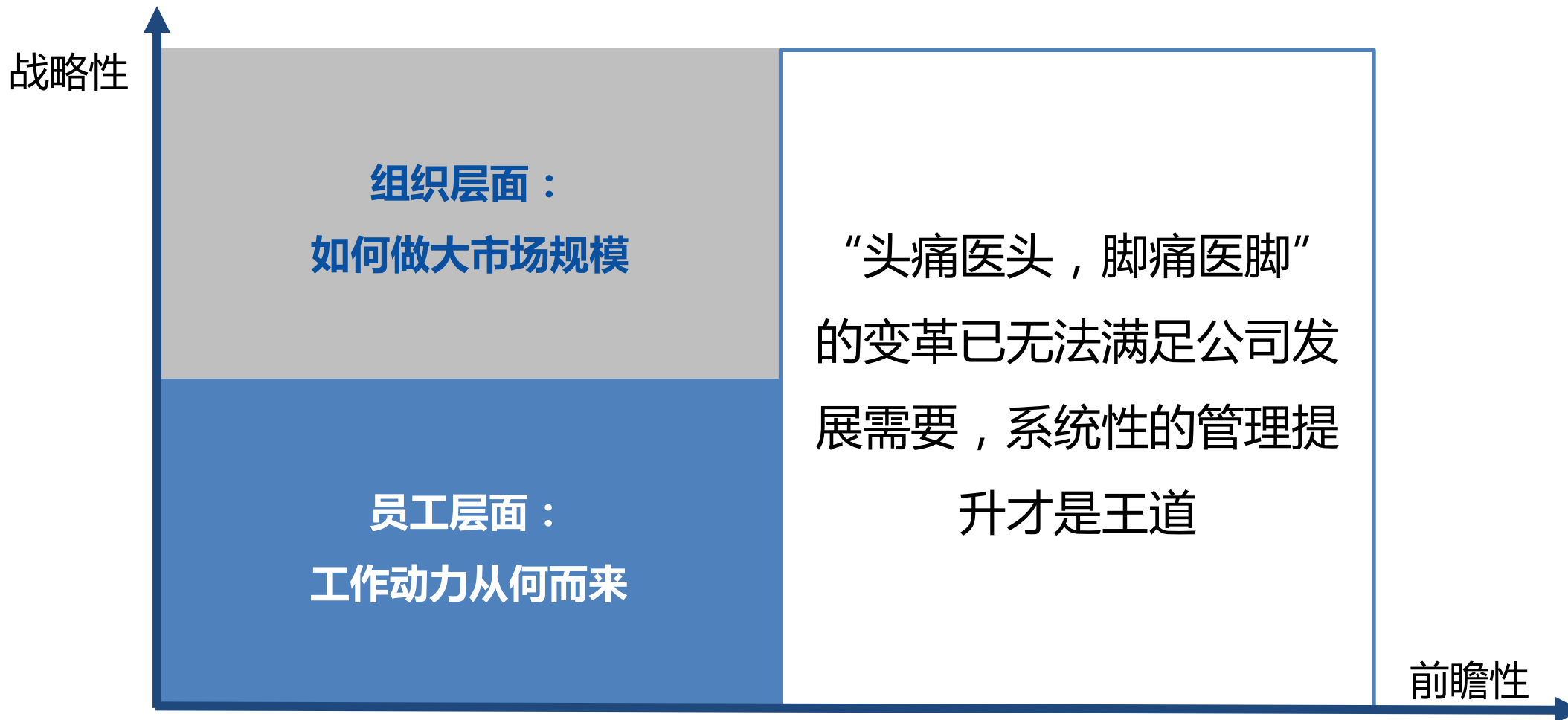
为什么要我做，做完我有什么好处

- 组织发展与个人利益绑定
- 个人发展需以组织绩效提升为前提

二、管理之本



解决问题的根本思路



二、管理之本



基于组织绩效提升的系列变革

1 战略绩效与激励设计

- 战略解码
- 运营系统
- 开放式预核算



创新资源配置方式
激活组织活力

2 营销体系与产品线建设

- 产出线搭建
- 营销队伍建设
- 铁三角协同



调整组织结构
明确主体责任

3 产品技术开发管理

- 建立技术资源共享机制
- IPD建设



建立支撑市场成功、
财务成功的技术开发体系

4 企业文化与干部培养

- 企业文化建设
- 干部管理
- 任职资格建设



激发核心人员动力，
带动整体能力提升

二、管理之本

任务与资源匹配
开放式预核算

我要做增量

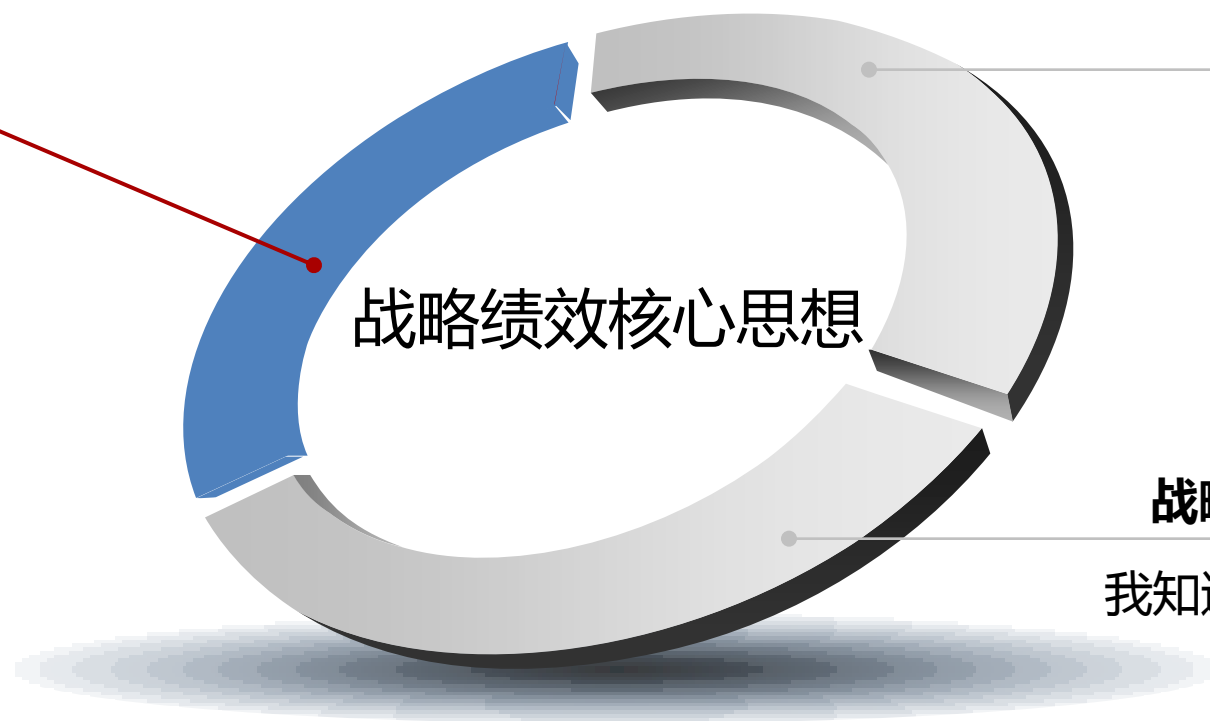
明确经营责任主体

我要做

战略绩效核心思想

战略绩效实现闭环管理

我知道怎么做、做的怎样

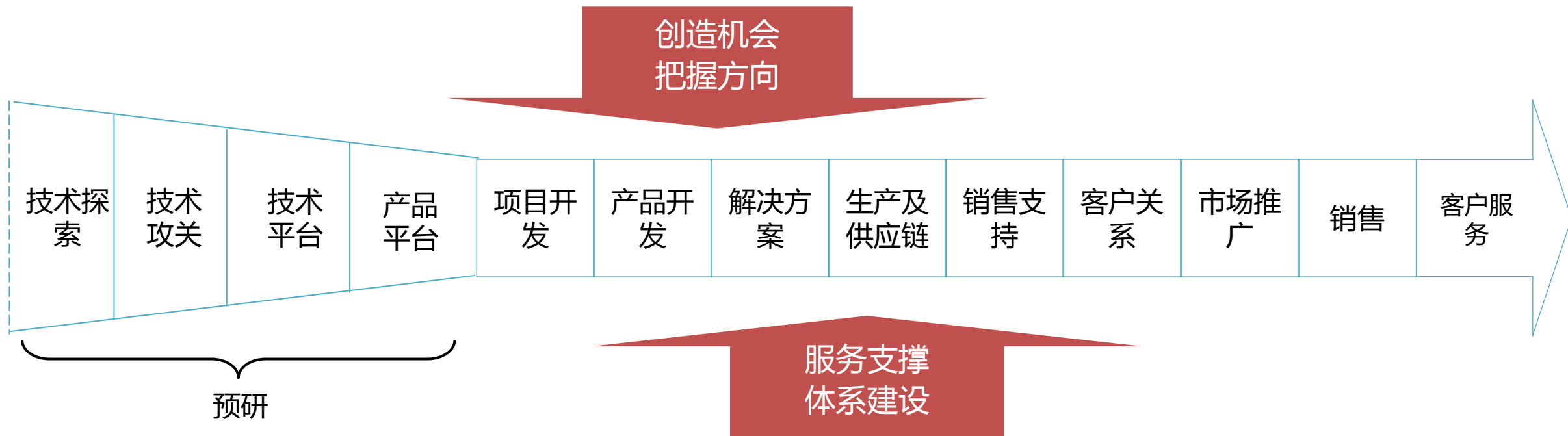


技术型企业的组织职责模型

规划层



产出层

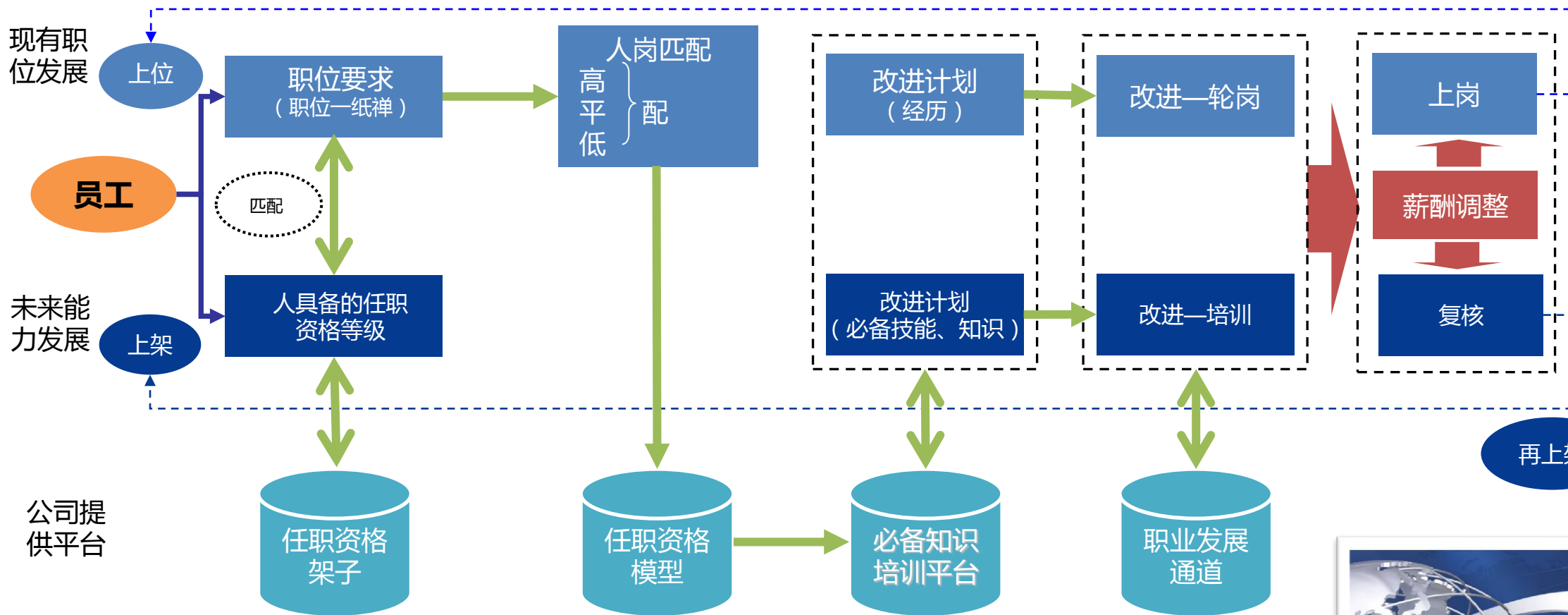


支撑层



职位与任职资格的关系：上架、上位、上岗

再上位



二、管理之本



激励机制变革

薪酬倍数
&KPI

2015~2016局部优化基理未变

2017~2018彻底变革引导价值

面向利润&增量

强化盈利&差异化

强化盈利，持续优化

除战略投入项目，其他所有产品线和服务项目必须实现盈利。



激励机制变革导向，我们持续改变的……

2019~2020年激励变革的核心是“向利润要激励”

提升经营性业务自主算账意识，向当期业绩承诺！有增量才有更高激励！

提升战略投入项目奖金与市场承诺关联性，向未来市场业绩要激励！

重点奖励盈利业务的带头人！

激活干部、产品、专家的先锋带头作用！

绩效优秀的员工激励需要保障！

三、培养之法

干部任职资格标准-结构与内容框架

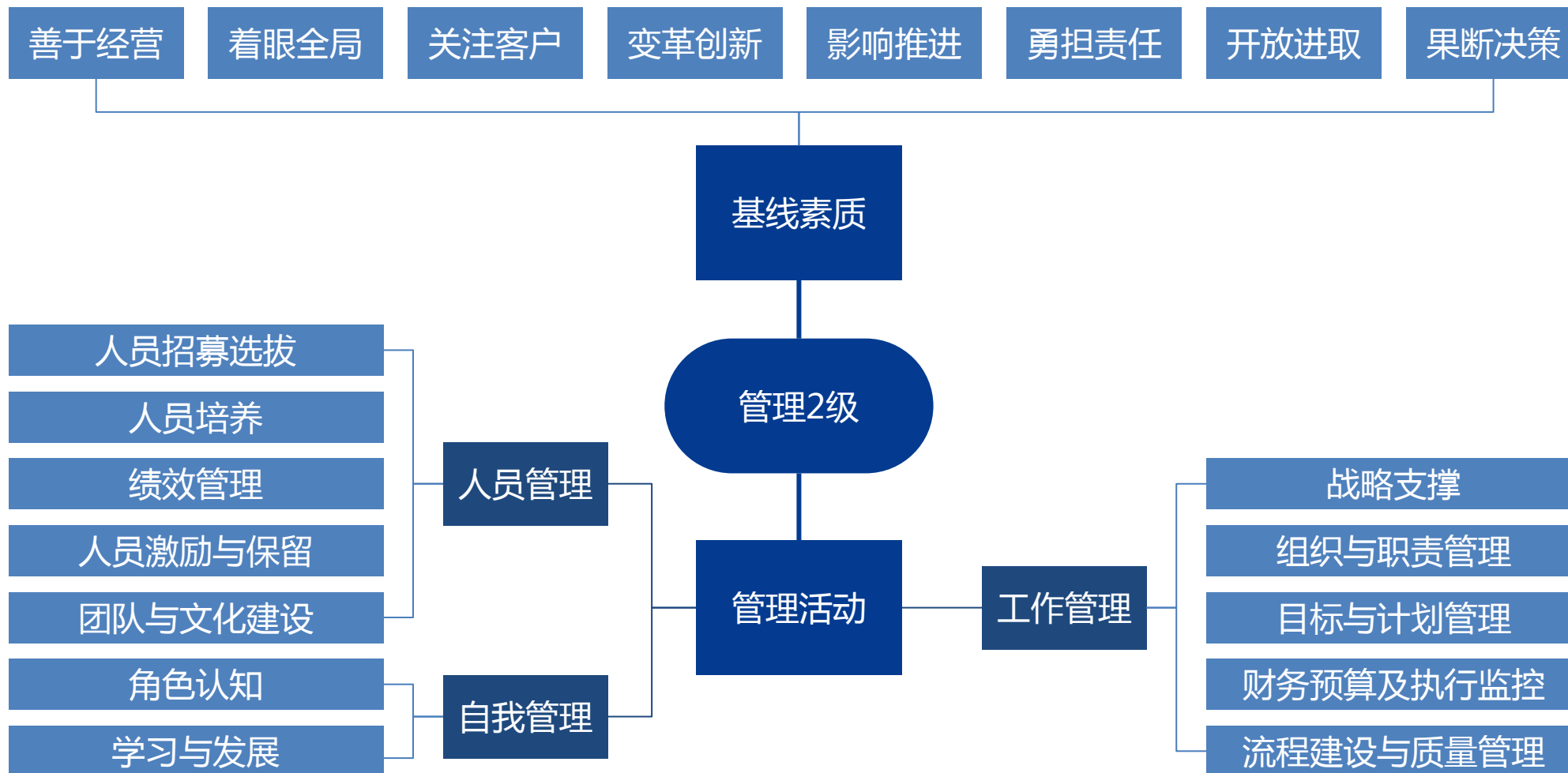


基于模型做培养

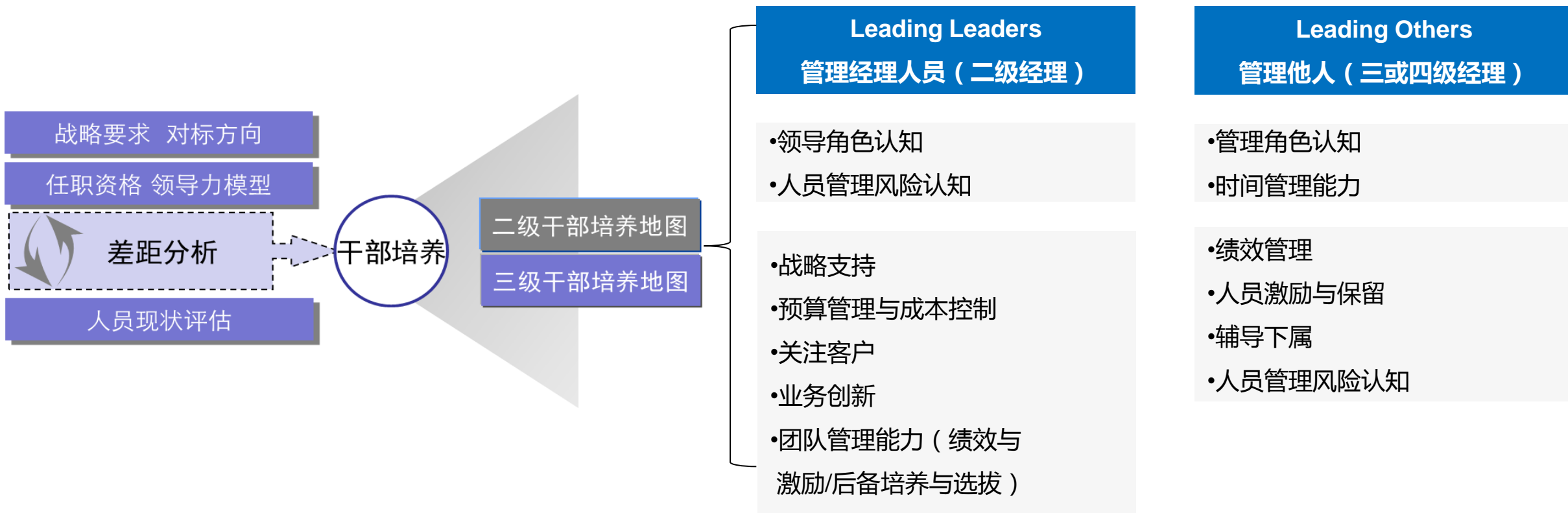
基于标准做评价

三、培养之法

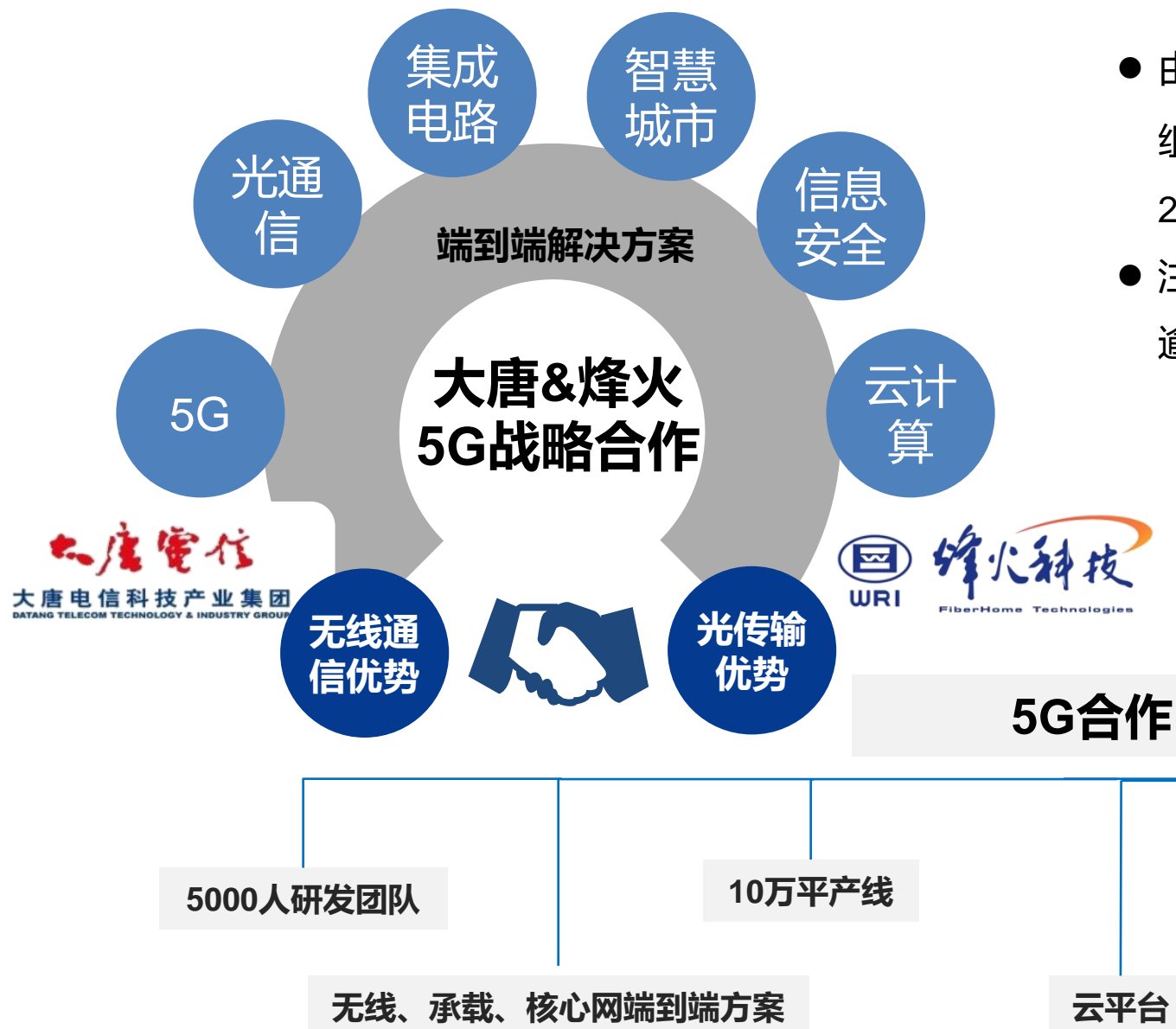
干部任职资格标准-任职资格模型



三、培养之法



四、强大之梦



- 由武汉邮电科学研究所和电信科学研究所联合重组成立的**中国信息通信科技集团**，2018年7月20日在武汉正式挂牌运营。
- 注册金额300亿元，员工总数3.8万人，资金总额逾800亿元，年销售收入近600亿元。



四、强大之梦

组织建设是一项持续工程

效能诊断、变革方案、多元化业务和敏捷化组织模式优化



搭建数字化平台、打破传统管理工具限制



聚焦关键人才、提升干部综合能力

创新和市场思维转变：创新工作坊、创新论坛

中国移动 4G 19:10 100%

DDI 组织力调查问卷-大唐移动

DDI

DDI组织力调查问卷-大唐移动

请根据您的对组织现状的认知对组织打分，1分为非常不符合，5分为非常符合。（请点击选择对应分数）

非常不符合 1 2 3 4 5 非常符合

公司战略符合愿景/使命倡导的方向

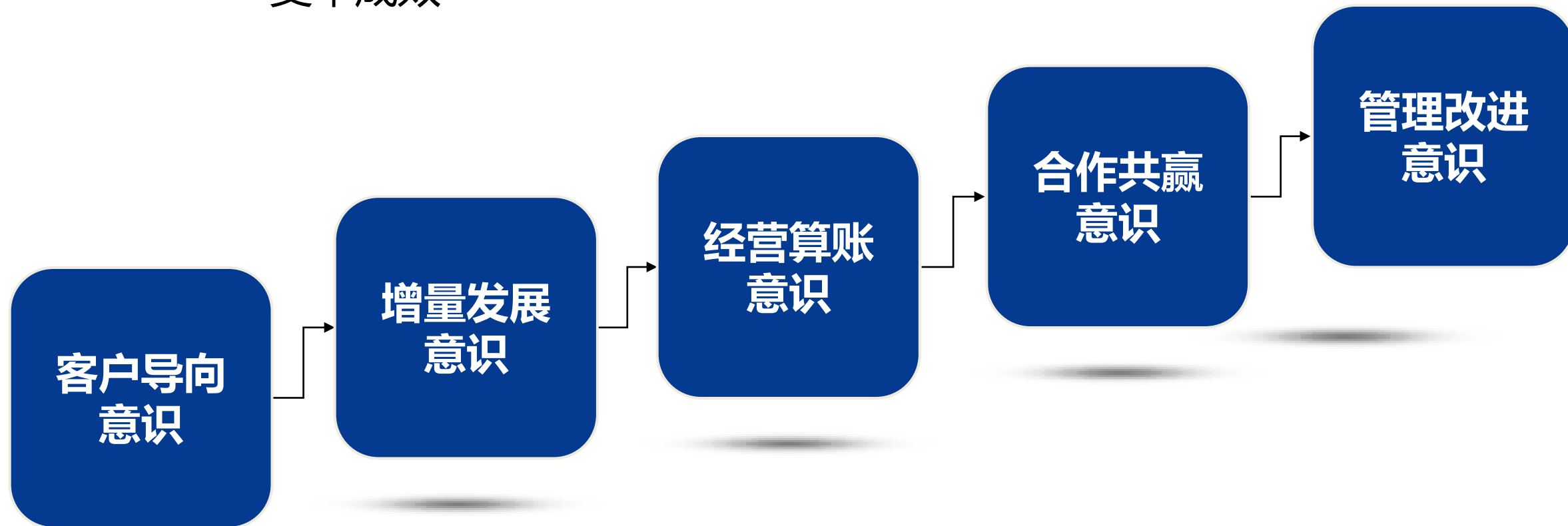
4

公司的商业模式能够高度获利，确保令人满意的投资回报率



四、强大之梦

❖ 变革成效



组织变革一直在路上



万物互联的无限沟通引擎

中信科移动通信技术股份有限公司

CICT Mobile Communication Technology Co., Ltd.