



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



全球化过程中的组织设计和效能提升

2021.04



晶科能源全球业务概况

JinkoSolar Global Business Overview

关于晶科 About JinkoSolar

- ◆ 成立于2006年
established in 2006
- ◆ 2010年在美国纽约交易所上市
priced on the New York Stock Exchange in 2010
- ◆ 超过17,000名员工
over 17,000 employees
- ◆ 11个全球化生产基地
11 productions facilities globally
- ◆ 超过35个全球服务中心
more than 35 oversea subsidiaries and global sales offices

2018-2020 亚洲最佳企业雇主
2018-2020 HR Asia Award -
Best Company to Work for in Asia

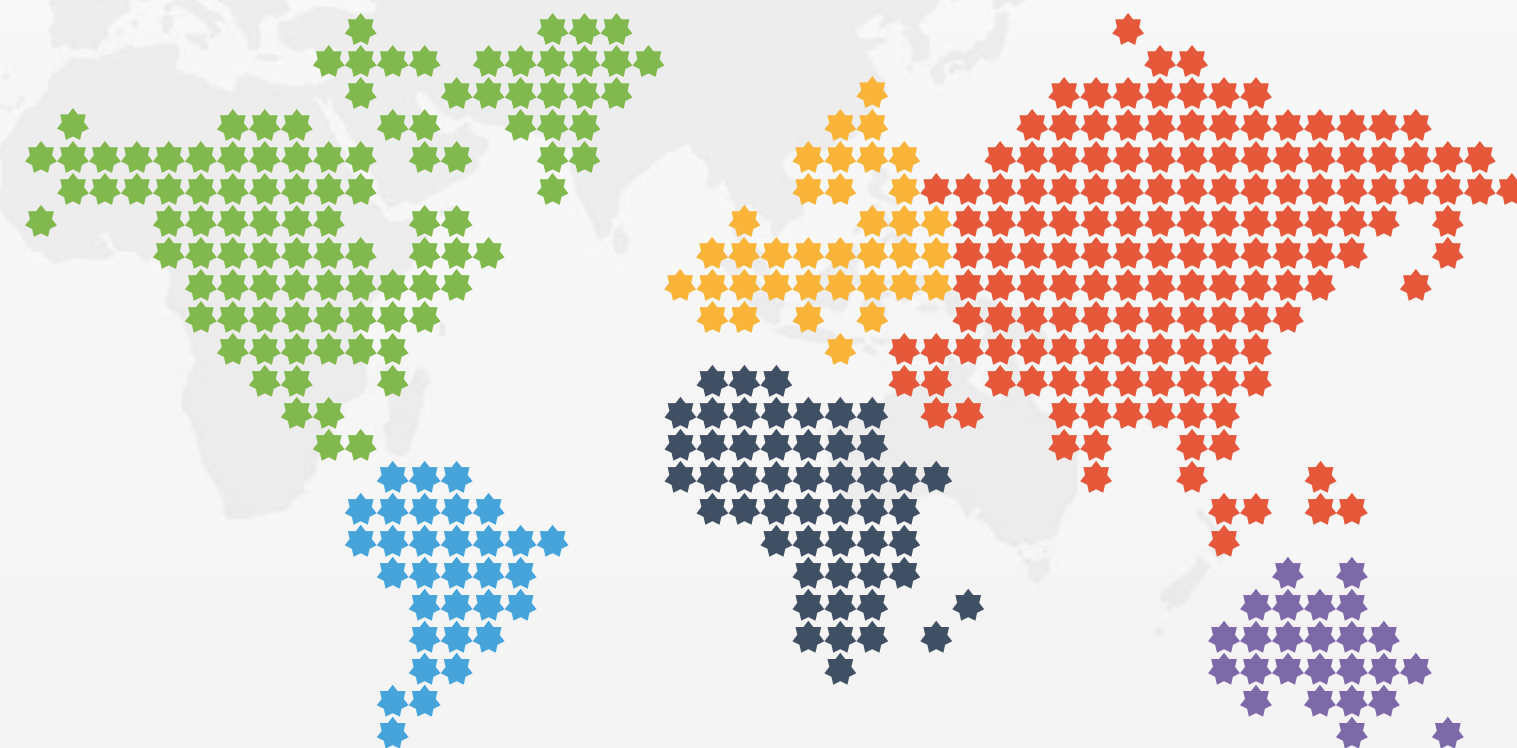
连续四年居于全行业第一位
Hold the leading position in PV
industry during recent 4 years

Building Your Trust in JinkoSolar

全球布局 Worldwide Footprint

业务运营布局，从一个全球中心到多个区域中心

Overall Business Operation Layout
From one global headquarter to several regional headquarters



11 全球生产基地
35+ 全球服务中心
160+ 组件销往国家
8000+ 年订单量



晶科能源的全球化之路

JinkoSolar on the Way of Globalization

雇佣价值主张 EVP

雇佣价值主张的视角 EVP Perspective :

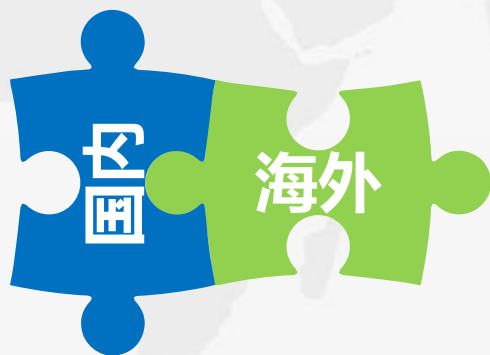
“晶科是有实力、有潜力的、民族的、世界的大公司！”

“JinKo is a powerful and potential multinational corporation, belonging to China, also the world.”



全球化即本土化 Globalization is Localization

营销体系_销售区域本土化 第一阶段



海外市场细分



全球化即本土化 Globalization is Localization

营销体系_销售区域本土化 第二阶段



全球化浪潮与扩张过程中，我们发现：
全球化过程同时是一个本土化过程；
或全球本地化过程。



全球化过程中的效能提升

Organizational Efficiency Improvement during JinkoSolar's Globalization

组织能力提升_我们正在做什么？

Business Success = Strategy
企业成功 = 战略 ×



□ 人才结构现状及分析

- 司龄
- 学历
- 职位级别比例分析

□ 岗位胜任与人才储备现状

□ 能力发展现状

- 敬业度调研
- 员工关注点和顾虑点
- 员工职业发展诉求

□ 组织与人员配置现状分析

- 区域销量变化趋势
- 区域销售人员变化趋势
- 销售岗位人均销量变化
- 职能部门人数变化趋势
- 竞企数据对标分析

□ 调研反馈

- 部门职能交叉覆盖
- 岗位分工不明确
- 岗位工作负荷大现有部门岗位/部门配置缺失

效能提升之 员工能力_年度组织与人才盘点

人才盘点的目标在于确定人才要求，定义哪些人才是企业发展急需的，结合企业目前现状（数量、绩效、潜力、领导力）评估现有人才，考虑如何通过提升人才的数量与质量，弥补企业人才现状和未来发展的要求之间的差距

The purpose of talent review is to confirm Talent Requirements, define what kind of talents does the company need instantly. Based on current talent Composition (amount, performance, potential, leadership skills) to review current talents. Fill the gap between current talent composition and future development needs by increasing talent amounts and qualities

Objective
目的

1 推行统一的人才标准
Standardize Talent Management

2 诊断组织改进用工效率
Diagnose Organization to Increase Efficiency

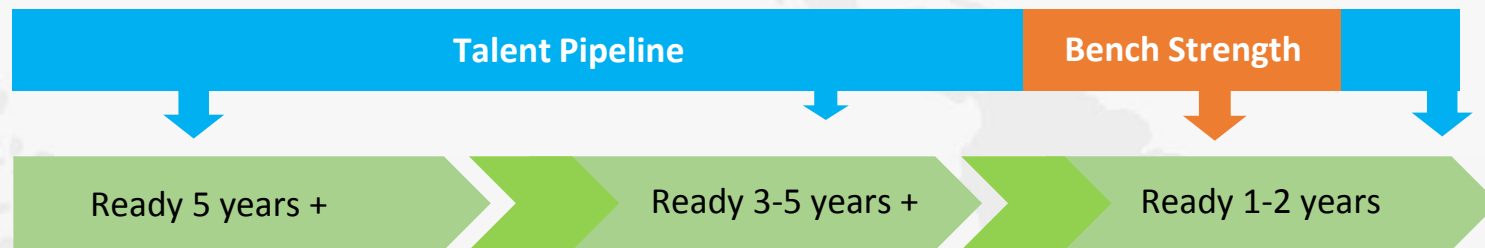
3 识别优秀人才，更好地实现人岗匹配
Recognize Talents and Utilize Them

4 针对性激励高绩效、高潜力的人才发展
Develop Talents with High Performance and High Potential

建立强劲的人才梯队 Building a robust talent pipeline

Diverse Talent Pools

- 1** 为关键岗位建立丰富多样的人才池
Creating diverse talent pool for critical roles



- 2** 重点培养关键岗位继任者所需要的领导力和技术能力
Building the required capability for the future stars by deliberately developing key talent pools that will feed the pipeline for critical roles, both leadership and technical

- 3** 强有力的候补队伍意味着继承人有着继承岗位所需要的技能和经历
A strong bench means ensuring successor have the required skills and critical experience to fill the roles

Critical Roles

效能提升之 员工思维模式_Jinko x Mercer|2021敬满渡调研

管理维度 (11个)

对未来的信心

企业文化

敏捷性/创新性

战略重点

绩效管理

绩效支持

直属经理

高层领导

公平的奖酬

职业发展

健康的工作环境

指数 (2个)

敬业度

蓬勃发展/活力度

定义



忠诚
COMMITTED



贡献
CONTRIBUTING



能量
ENERGIZED



授权
EMPOWERED



赋能
ENABLED



敬业度保障企业业务目标的达成，活力度驱动企业创新。在提升员工敬业度的基础上，企业应最大化激发员工活力度。



作为驱动员工敬业度和活力度的关键因素，管理维度来源于美世组织能力模型，将全面检视企业组织能力/人力资源管理现状。

效能提升之 员工治理方式_效能评估及行动计划

效能评估

行动计划

组织梳理

数据分析



关键岗位调研

聚焦本项目涉及的关键岗位
岗位现有职责（组织层面）+人员工作现状（人员层面）

价值观文化落地

流程梳理

任职资格管理

减员增效

Q & A