



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

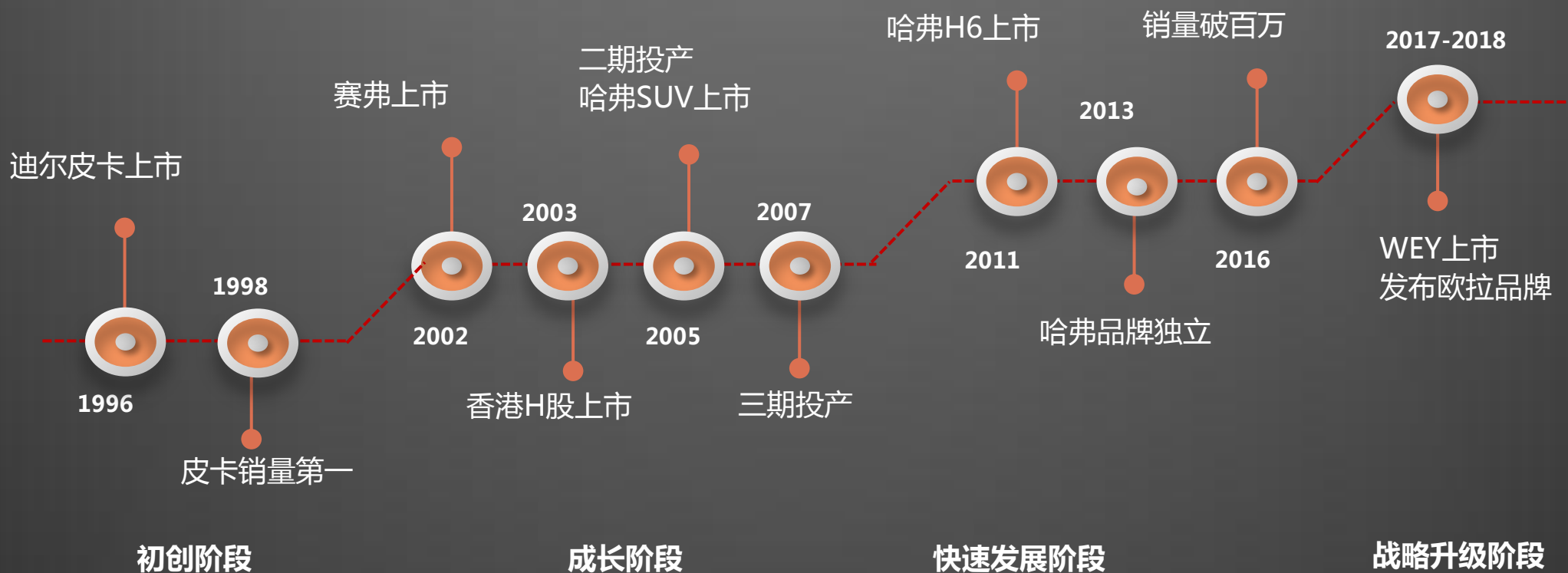
网站：www.hrecchina.org



传统制造业如何基于组织和机制 导向商业成功

长城汽车IPD变革分享

长城汽车发展简史



全球化研-产-销布局

以中国总部为核心，涵盖欧洲、亚洲、北美的
“七国十地”全球化研发布局



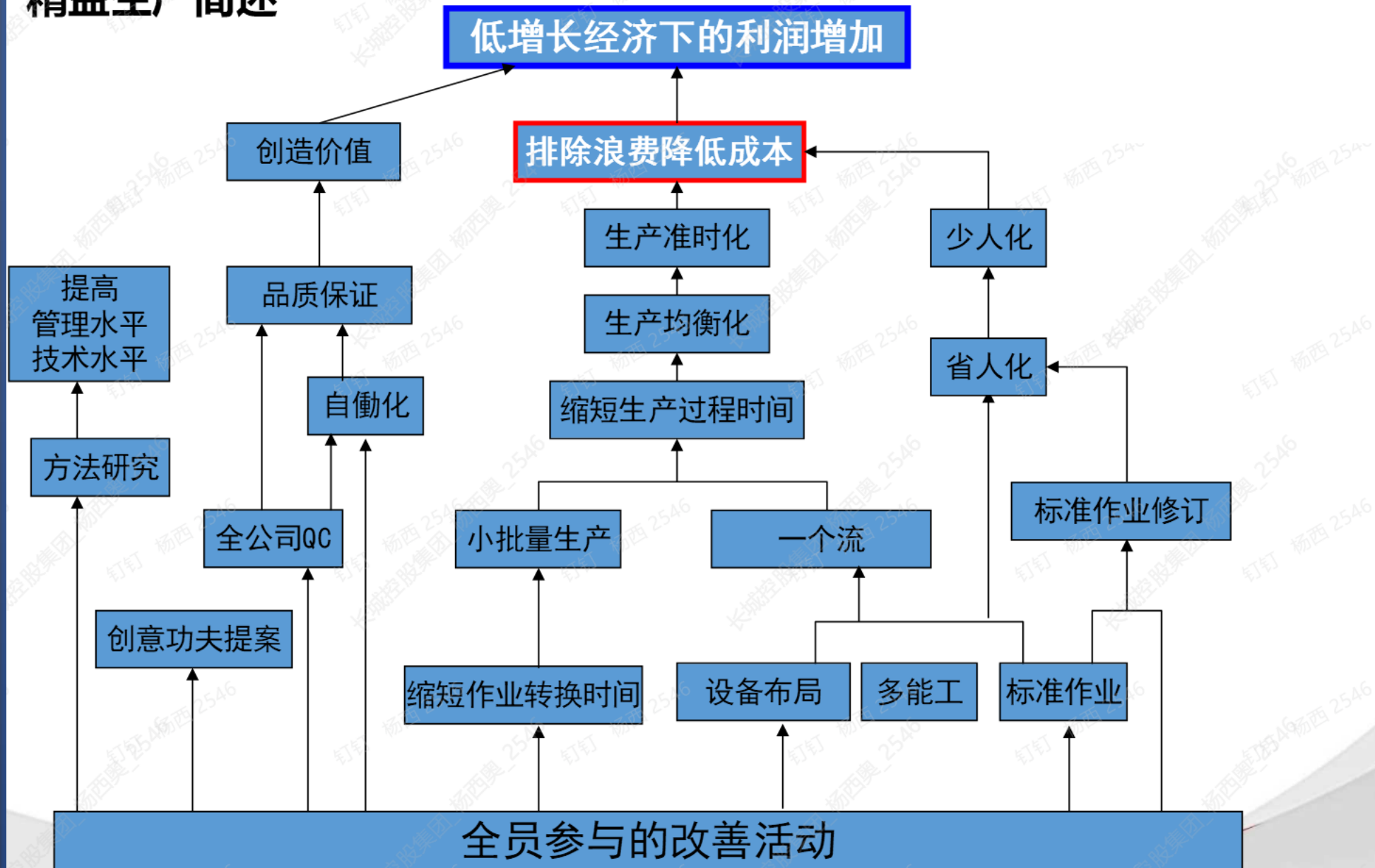
海外销售覆盖全球60余个国家

海外累计销售60余万辆

海外销售网络超过500家

长城集团的上一次变革——TPS

精益生产简述



为什么要引入IPD

企业经常遇到的典型问题

- 某个产品取得了很大成功，但是新的产品或产品线总是发展不起来，成功具有偶然性
- 对市场机会的判断和产品决策集中在老总一个人身上，但老总精力有限，随着产品的增多，明显感到顾不过来
- 在公司在行业内做到领头时，面临着“跟随型”到“领跑者”的转身难
- 在高速发展下，组织变得膨胀，导致反应速度变慢、产品质量和成本出现问题、投入方向失去控制
- 产品做了不少，但是核心技术缺乏，不同产品之间的技术和模块重用度低

如何提高组织效率，从偶然成功
走向必然成功，成为行业领导者？

IPD：过程可控的研发出赚钱的产品

IPD变革的理念与优势

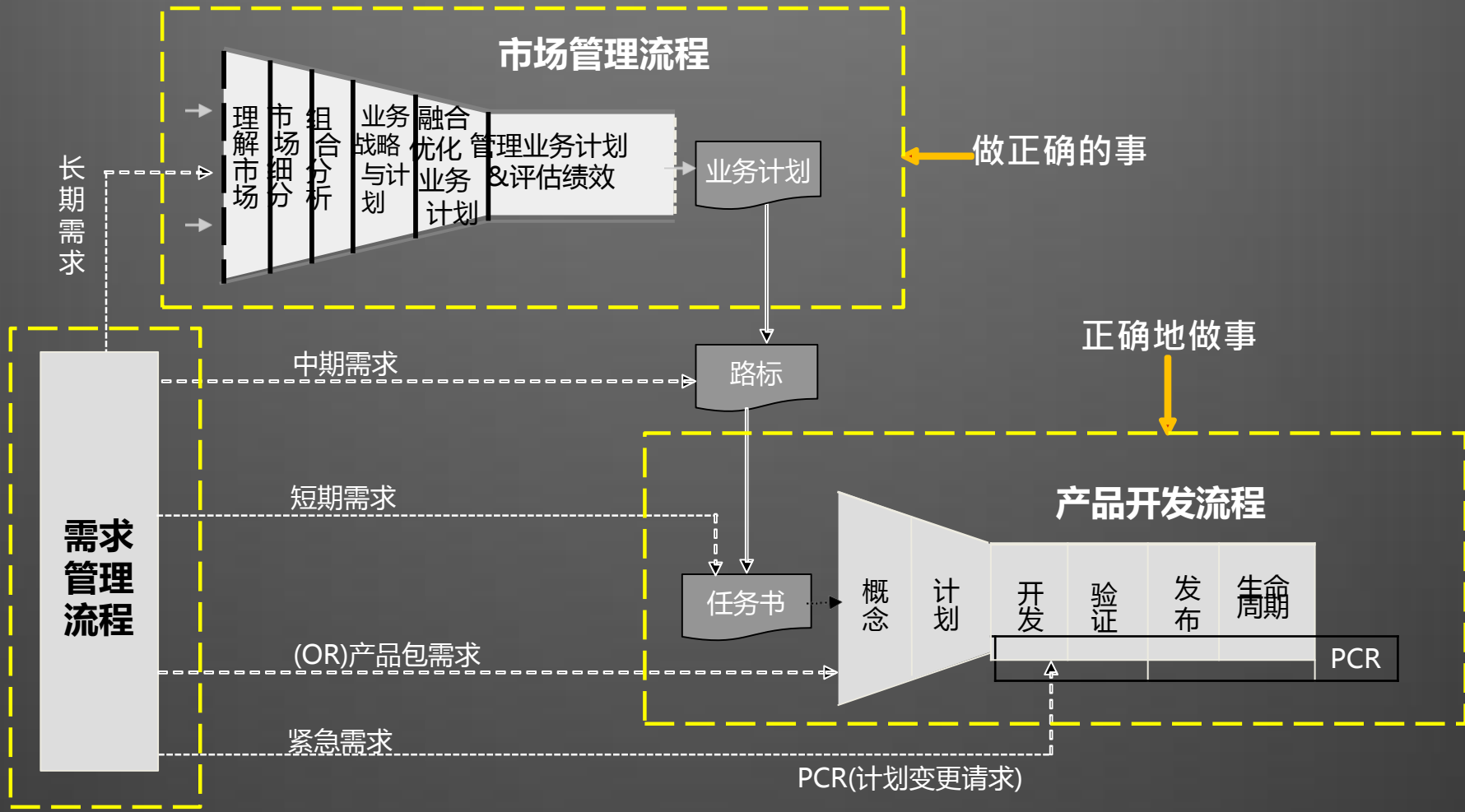
IPD——Integrated Product Development 集成产品开发

是一套先进的、成熟的研发管理思想、模式和方法。

- 管理关注
- 产品开发是一项 **投资**
 - 基于 **市场** 的创新
 - **跨部门** 的协同

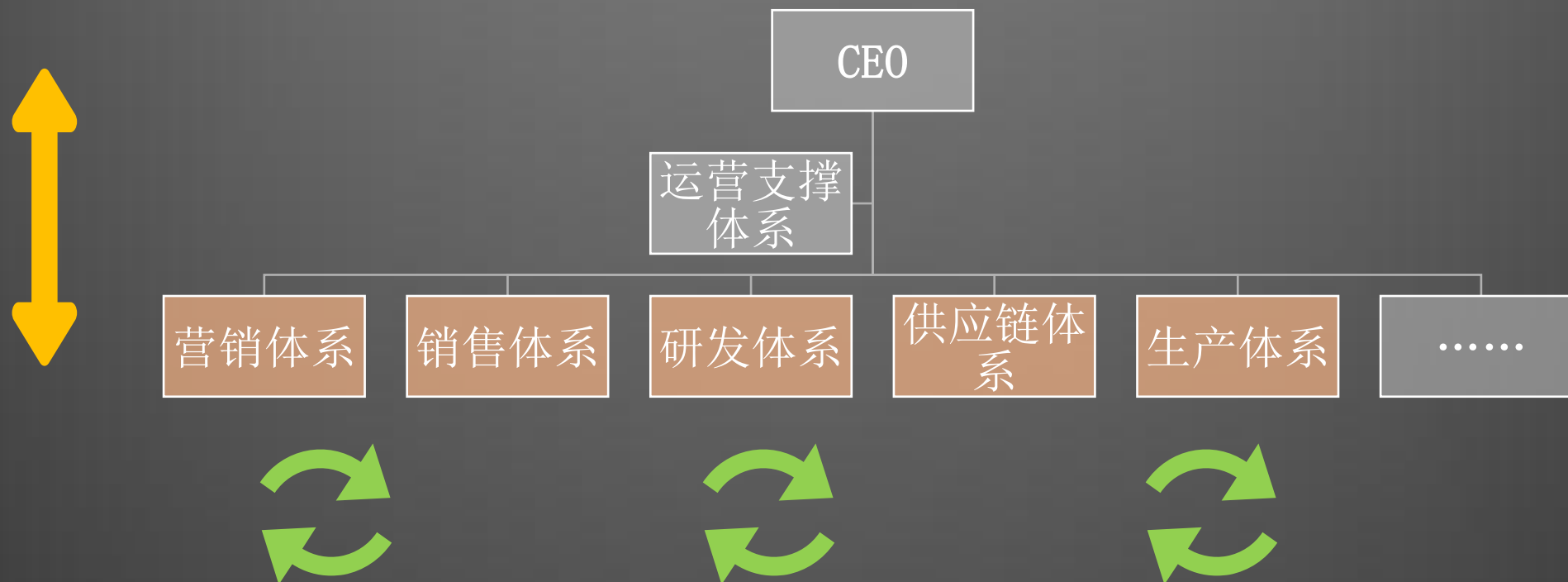
- 技术关注
- 结构化开发**流程**
 - **异步** 开发
 - **重用** (CBB)

- 观念的变化：开发不只是开发部门的事情
- 流程的变化：业务级到企业级
- 方法的变化：端到端项目管理和开发管理



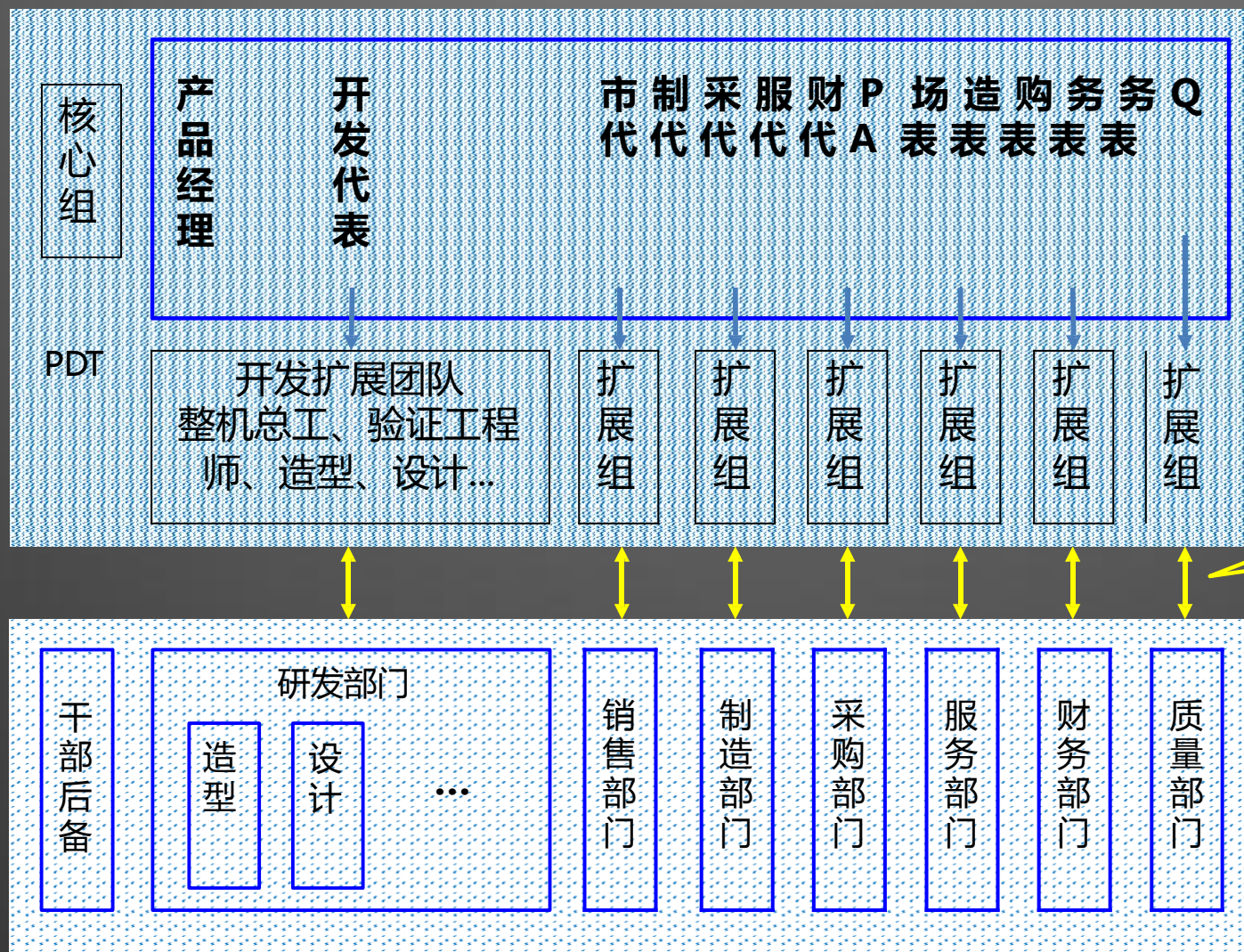
IPD变革框架及本土化适配

一个典型的传统制造型企业组织与流程运转



- 产品开发流程跑在公司一级组织，事无具细，想授权却不敢授权
- 业务流程的节点是实体组织Leader，运作效率低（包含部分企业进行PL/TL式的补丁操作）

PDT-责、权、利一体的作战单元



战

跨部门团队主“战”；
为产品商业成功负责

- 分阶段投入和释放
- 撤换和退回机制

建

职能部门主“建”，规
模优势，人才和能力建设

IPD理念下的战略、投资、研发运作机制

投资评审委员会：IRB

- 职责：在公司战略方向指导下，以市场需求为导向，进行投资决策和生命周期管理，对投资损益和商业成功负责
- 核心成员：战略、研发、销售、CFO、配套、人力
- 扩展成员：各IPMT主任等
- PMT为其参谋机构

技术投资决策团队：ITMT

- 职责：在公司战略指导下，进行技术投资决策，建设公司技术体系，构建公司需要的工程和技术能力
- 运作方式：月度例会

技术研发团队：TDT

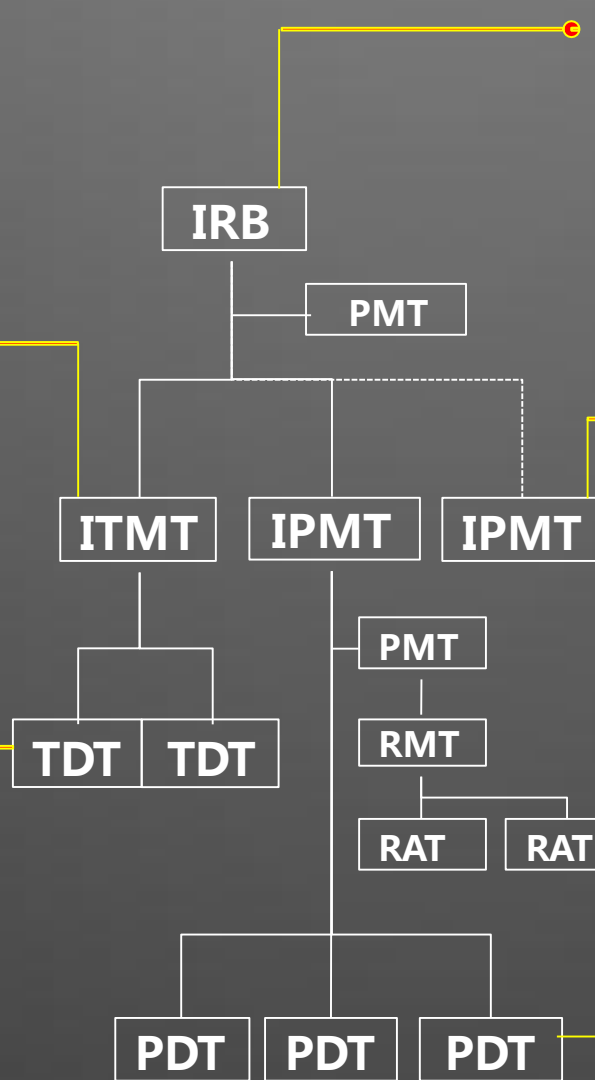
- 职责：负责批准过的平台与技术的开发与交付、断裂点构筑
- 成员：开发、配套、制造、采购、技术服务、客户(PDT)、市场
- 运作方式：周例会

产品线集成投资组合管理团队：IPMT

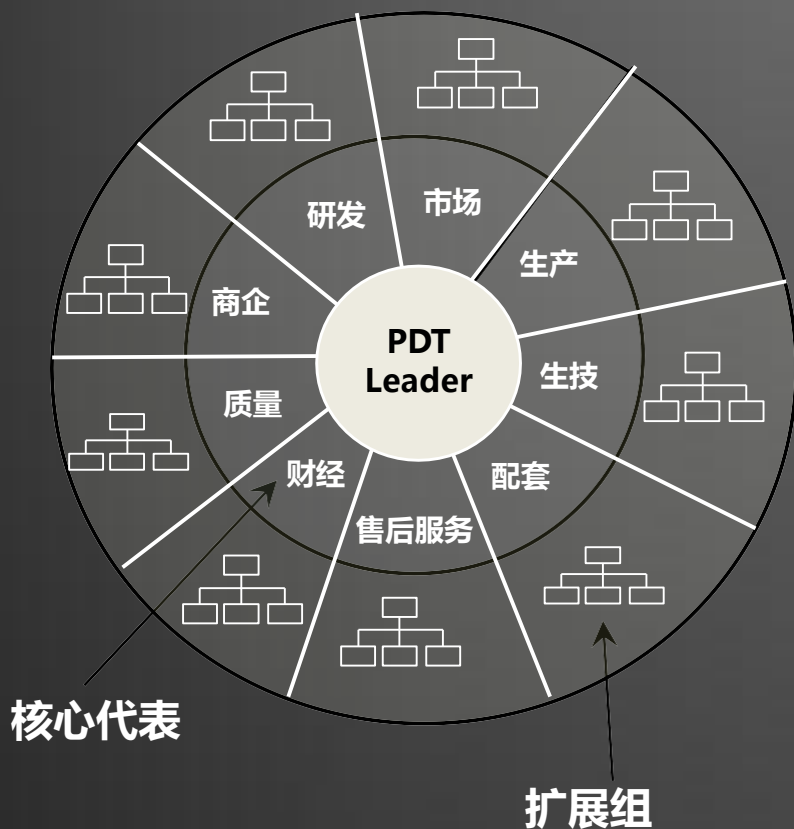
- 职责：在IRB授权范围内
- 成员：主任、研发、销售、制造、配套、财务、人力
- 决策方式：少数服从多数、主任具有否决权
- 行为规范：内阁原则，开诚布公、对事不对人
- 双周例会：会前、会中、会后

产品研发团队：PDT

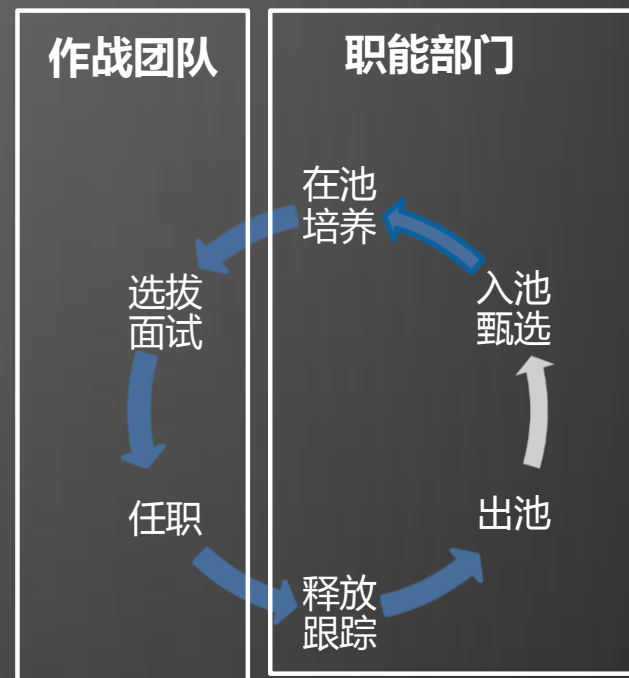
- 职责：跨功能部门的产品开发团队；面向细分市场，为端到端经营损益、客户满意负责的经营团队，接受IPMT领导
- 成员：产品经理、研发(造型、设计、生技...)、销售、售后、制造、配套
- 每周例会



“重矩阵”模式的PDT团队，保证沟通、协调和决策的高效



- PDT Leader对项目目标达成和整体成功负责
- PDT Leader对核心代表有考核权（或考核建议权）、业务管理权
- 产品开发团队有一致的利益关系，项目目标达成影响所有成员的绩效考核结果
- 核心代表完全代表相应的职能部门参加项目
- 核心代表对外围组成员有考核权、建议权、业务管理权
- 职能部门经理（资源经理）关注于建立高能力的部门，而不是项目的日常管理
- PDT Leader及核心代表有相关技能要求，初期可以放松条件，后期按技能要求选拔上岗



实体组织变革侧重于商业模式&业务流程的深挖，
虚拟组织变革侧重于权力的授予与边界管理



IPD变革中的人力资源

团队组建

- 平台主建资源池
- 项目团队主作战
- 高潜人才池组建 (专业线&项目线)

价值评价

- 唯一目的与考量是商业成功
- 封装项目组一荣俱荣一损俱损

监管

机制

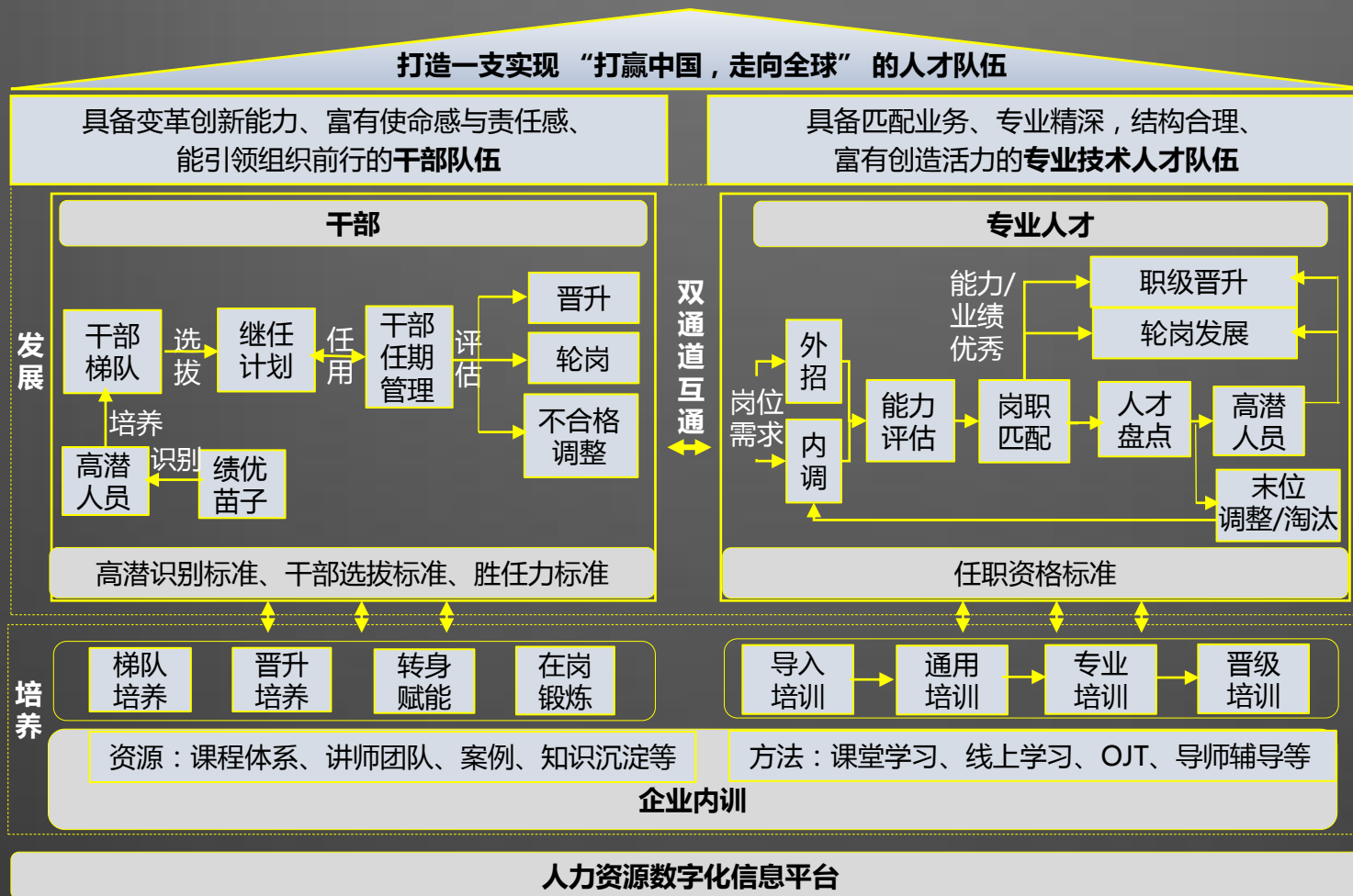
- 委员会运作机制
- 虚拟团队角色JD
- 专业机制固化至流程

授权

- 权责对等
- 业务强授权强担责, 人事慎授权集体决策
- 权力的分散: 建议/建否权; 审核/审批权; 否决/弹劾权

变革所需要的“土壤”

干部&人才



配套机制：

① 干部管理机制

- 后备干部梯队建设
- 干部任期管理
- 职务任免管理
- 干部离任审计

② 人才发展机制

- 岗职及个人晋升
- 任职资格管理

③ 轮岗管理机制

④ 人才引进机制

⑤ 人才培养机制

文化



- 118天
- 14000+人
- 20000+条
- 6轮
- 100人



长城汽车企业文化 Great Wall Motors Corporate Culture (V 3.0)

使命愿景 Mission & Vision

绿智潮玩嗨世界

Rock the world with our GIFT (Green Intelligent Future Technology)

核心价值观 Core Values

廉信创变共分享

Anti-corruption Honesty Innovation Changes Sharing

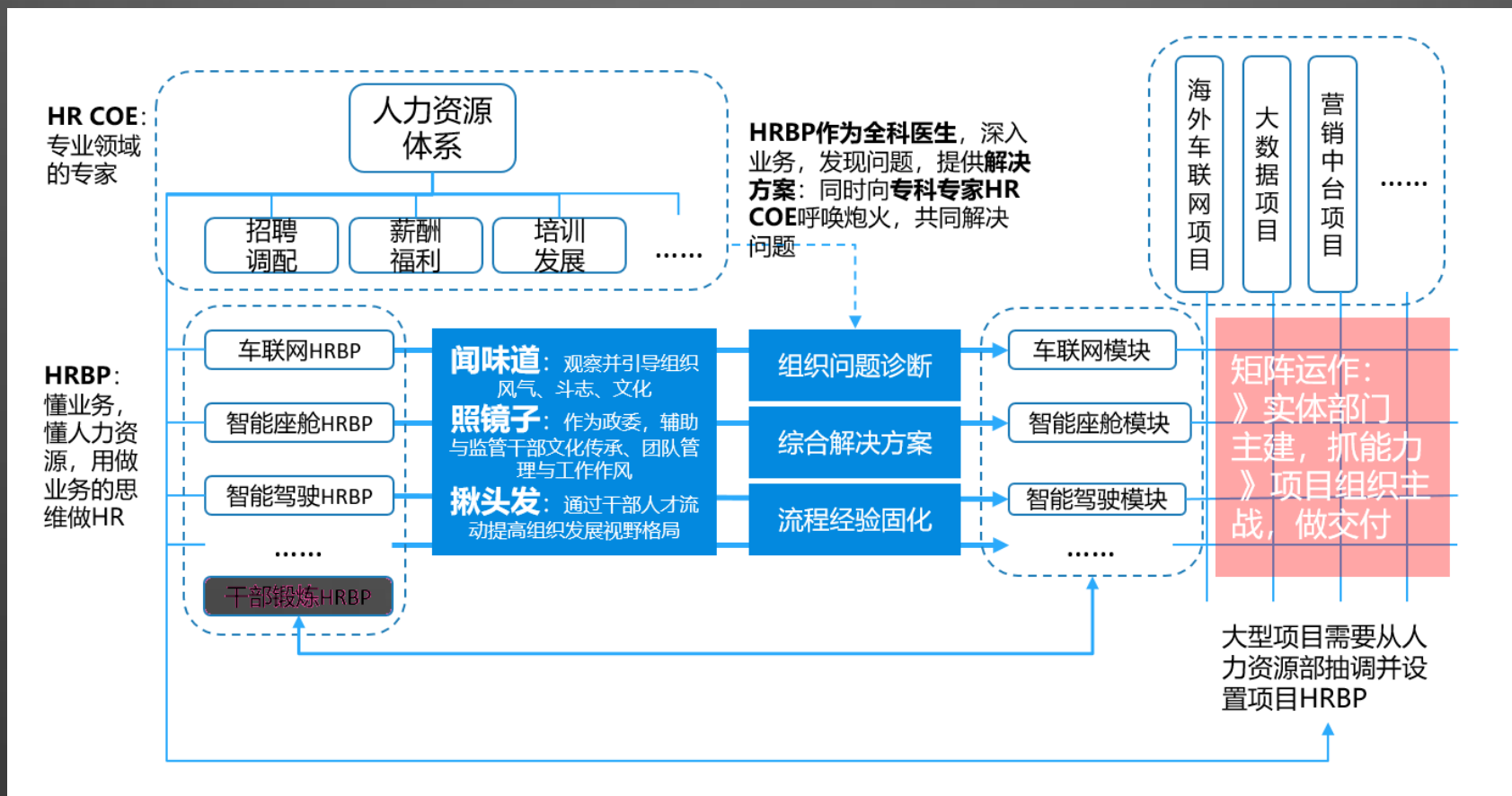
企业精神 Enterprise Spirit

每天进步一点点

Improving Little by Little Every Day

抓手

以某事业部人力资源部重组为例



其它

- 先僵化、再固化、后优化三步走模式
- 集团层面人力资源与财务配合进行垂直系统整合，保障变革“掷地有声”
- 公司级wiki的建立，保障信息共享及流程经验沉淀
- 部分组织基于“IPD-长城作战群”模式进一步试点工时系统
- HRSSC组织变革，承接更多的通用性服务工作，解放COE&BP
-

三个组织变革关键词

目的

决心

匹配

谢谢观看