



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



“重”公司跳出“轻”舞步

——TCL华星组织创新之路探索与实践

吴岚 TCL华星高级副总裁

2020-6-9



华星光电

专注半导体显示领域的创新科技公司

- 成立时间：2009年11月16日
- 注册资本：198.23亿
- 总投资额：2000亿+



全球规格最高

G11
t6/ t7



全球成长最快

G6
t3/ t4



全球效益最好

G8.5
t1/ t2

打造垂直产业链，引领面板产业转型升级



行业领先

EBITDA率 (连续29个季度)

2,000亿+

投资额 (RMB)

40,000人

员工总数

面板出货遍布全球，携手客户共好未来



大尺寸主要客户

小尺寸主要客户

.....

目录

1 重资产型组织在VUCA时代的理想与现实

2 随环境而变的组织变革探索与实践

3 未来组织发展新趋势：向生态型组织转型

目录

1 重资产型组织在VUCA时代的理想与现实

2 随环境而变的组织变革探索与实践

3 未来组织发展新趋势：向生态型组织转型



VUCA时代
动态和不确定
成为新常态

经济新形势

- 供应链“脱钩风险”凸显
- 数字化转型

行业新格局

- 跨界玩家进入
- 主要竞手**布局生态**，上下游延展
- 面板价格**周期逐渐缩短**
- 5G技术发展，后端应用**场景多元化**
- **多尺寸客户趋势明显**

逆风飞翔：抓住后疫情时代的“机”，对冲外部环境的“危”



上坡加油 追赶超越 全球领先

根据“9205”战略规划，我们将展开新的产业规划布局，5年内达成全球行业领先的目标

战略要求：9205华星将跨越千亿

业务更复杂多元

组织规模更大

组织边界更开放

“重”公司也需要跳出“轻”舞步

移动互联网时代，企业的管理模式应充分体现组织对环境的**适应性和应变力**，使之能够在第一时间对环境变革做出快速反应，同时具有高度的**灵活性和可变性**。

“迅速而灵活，能够在风口浪尖之上及时转向的公司”

——杰克·韦尔奇

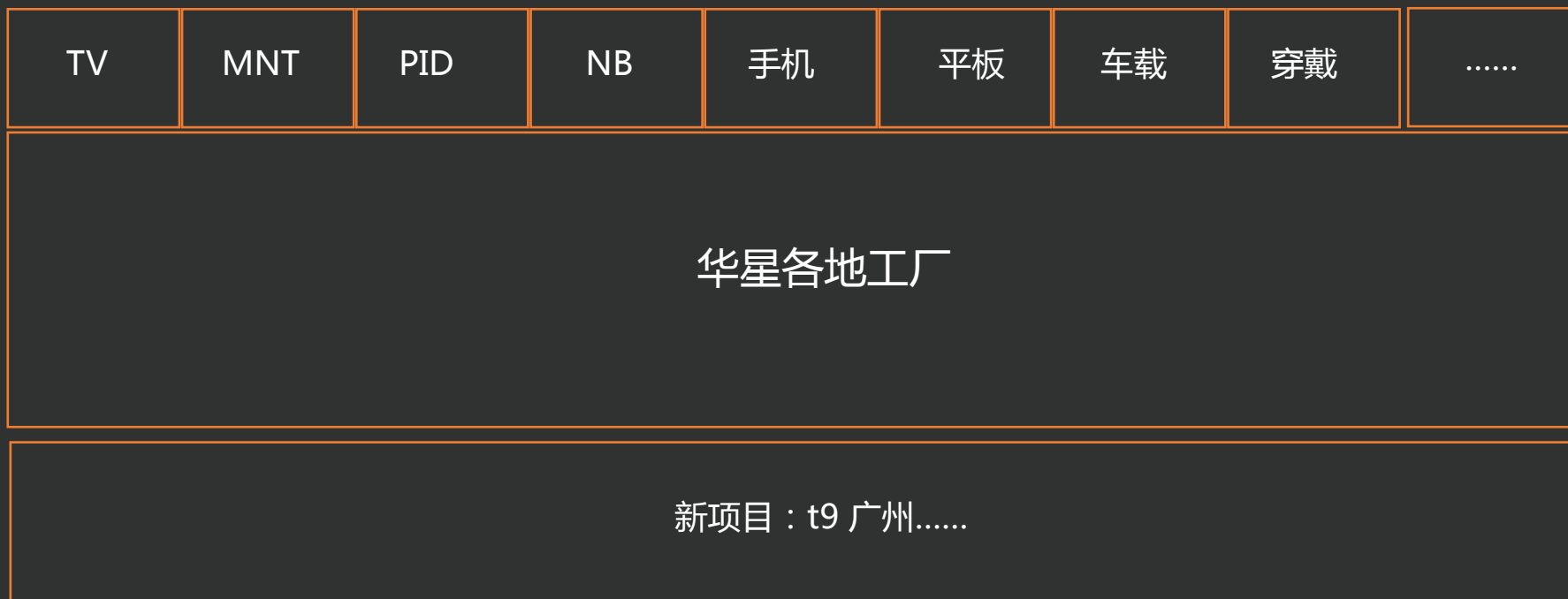
《无边界组织》杰克·韦尔奇

互联网时代企业运行特点是三无：**组织无边界**，管理无领导，**供应链无尺度**。

——张瑞敏

组织敏捷：组织规模扩大同时，依然保持应对客户的敏捷性

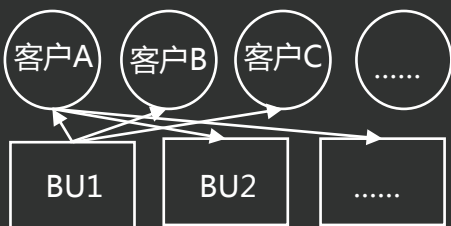
- 如何保证以**客户为中心**，保持对市场及客户需求的**敏锐触觉**，并能**快速**提供解决方案，同时**高质量**交付？
- 如何创新组织管理机制，助力新业务的**孵化与成长**？



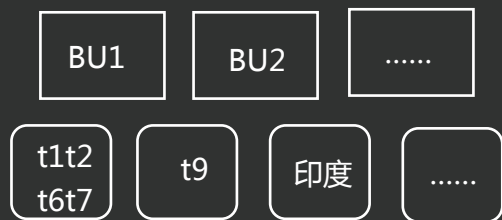
组织效率与协同：组织多元复杂同时，提升协作效率，减少摩擦

- 如何保证BU与BU之间、BU与产线之间、产线与产线之间、总部支持与BU支持职能之间的协作？
- 如何确保总部对各BG/BU专业有效地支持与管控

BU和BU之间的协作



BU和产线之间的协作



产线和产线之间的协作



总部和BG职能的协作



目录

1

重资产型组织在VUCA时代的理想与现实

2

随环境而变的组织变革探索与实践

3

未来组织发展新趋势：向生态型组织转型

从钢铁战舰到航空母舰，从航空母舰到联合舰队

华星特色的联合舰队组织

- 组织平台化：
- 流程型组织/矩阵制运作：
- 齿轮圈运作：

组织高效率：

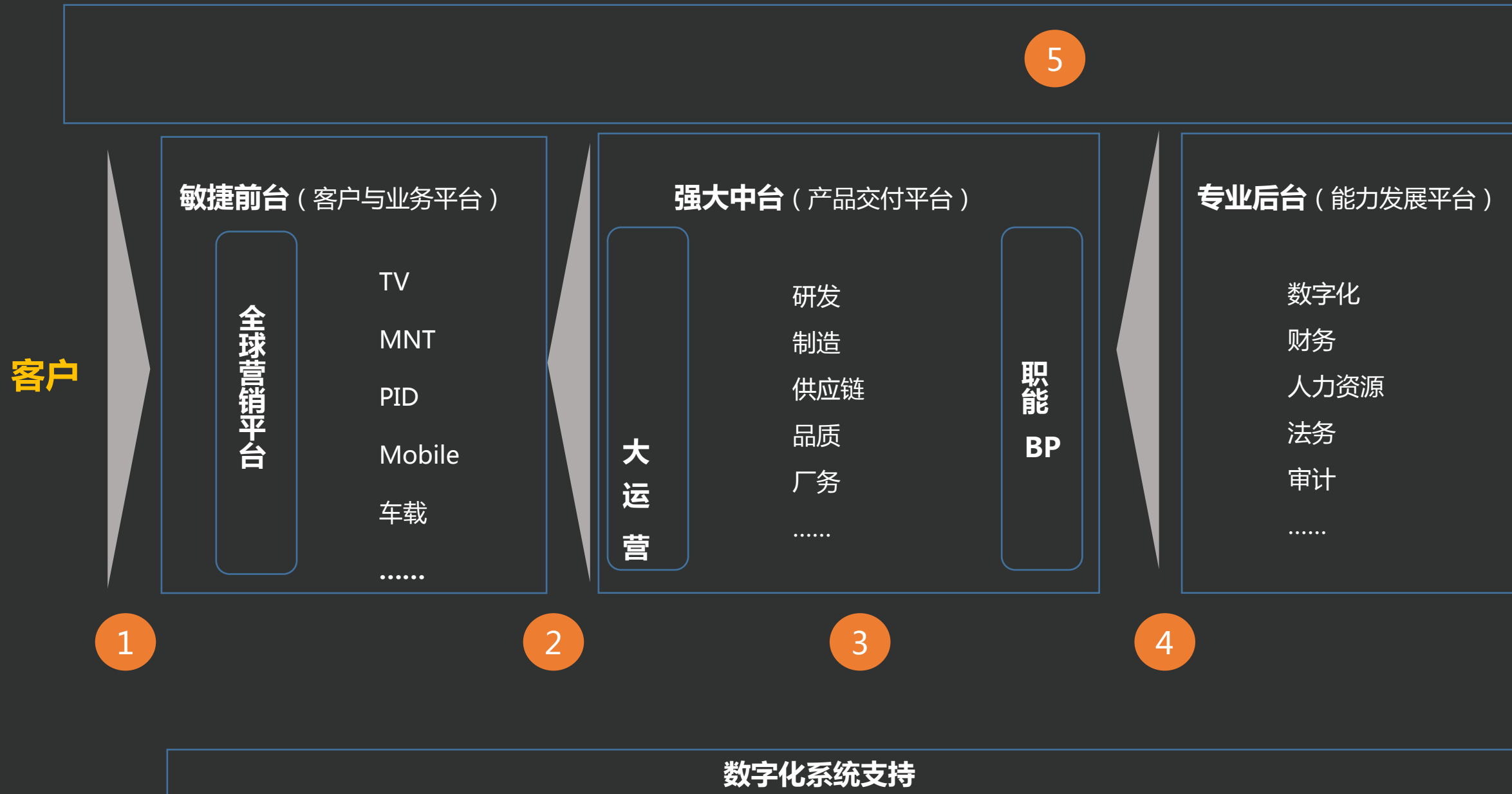
敏捷灵活，高效协同



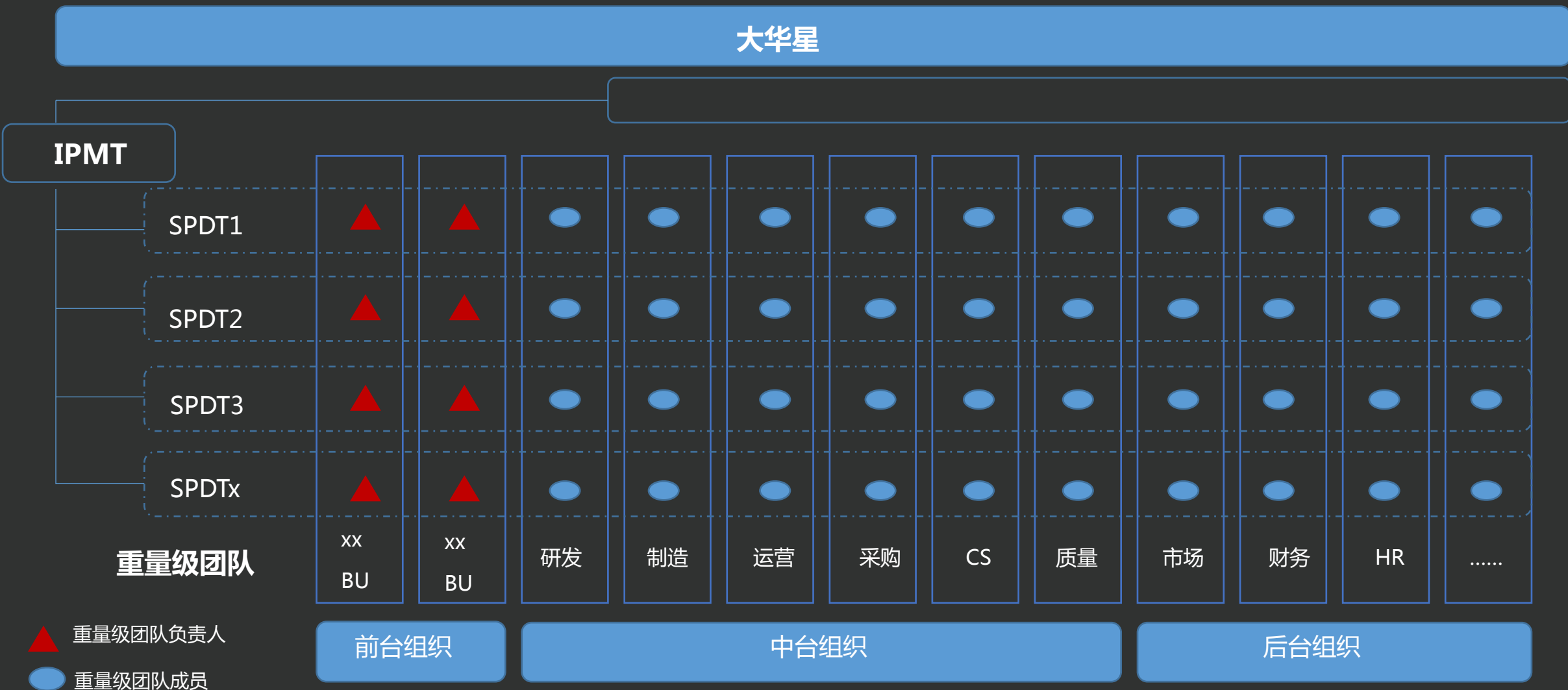
实体组织：升级组织阵型，构建“敏捷前台+强大中台+专业后台”的平台型组织

TCL

华星光电
CSOT

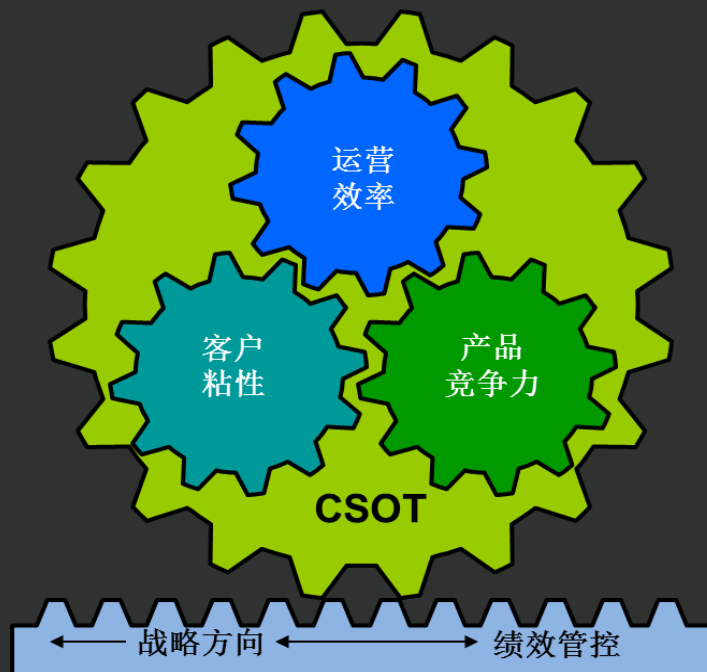


虚拟组织：重量级团队+职能矩阵式运作，基于IPD等关键流程，责任共担，利益共享



2014年上线齿轮生态圈，小齿轮带动大齿轮，激活企业创新

三个齿轮相互协同
小齿轮带动大齿轮



➤ “齿轮” 定义：

➤ 齿轮使命：

➤ 齿轮价值：

齿轮生态圈的组织方式：自组织、自管理、自驱动

① 组织方式：

管理方式：以公司授权形式进行，在运转中自我发展、自我整合

② 来源渠道

管理单位：成立“齿轮管理小组”，C办牵头管理，多部门参与

工作职责：提供平台，支持为主

③ 与项目的关系

•

齿轮的职责及义务：

齿轮运作规划：分阶段推进，启蒙、发动、强化、自运行

打造精品，分段上线；注重体验，倾听意见

发现、看见优秀齿轮

Step 1 基础搭建

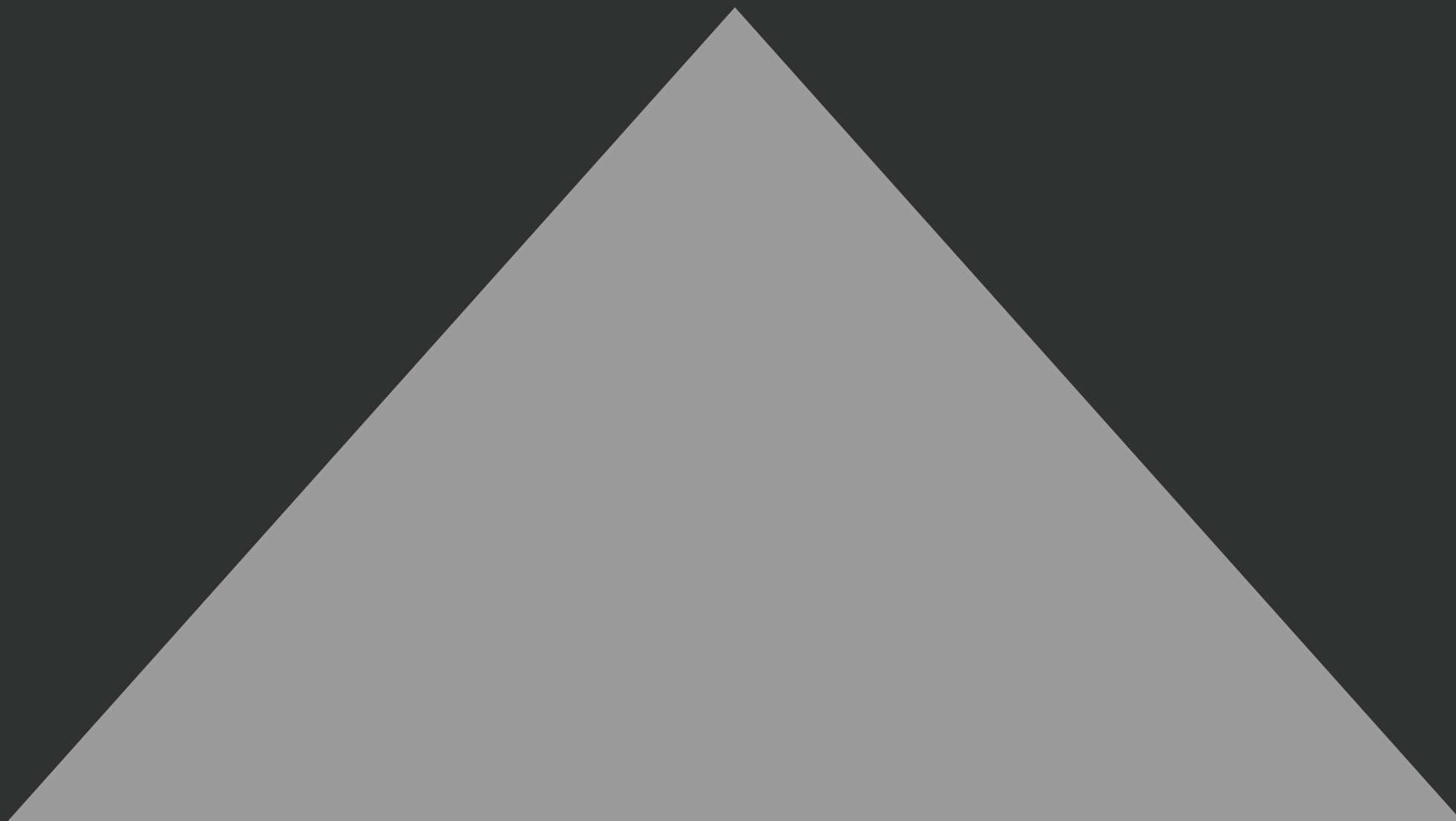
Step 2 智能呈现

Step 3 互动协同

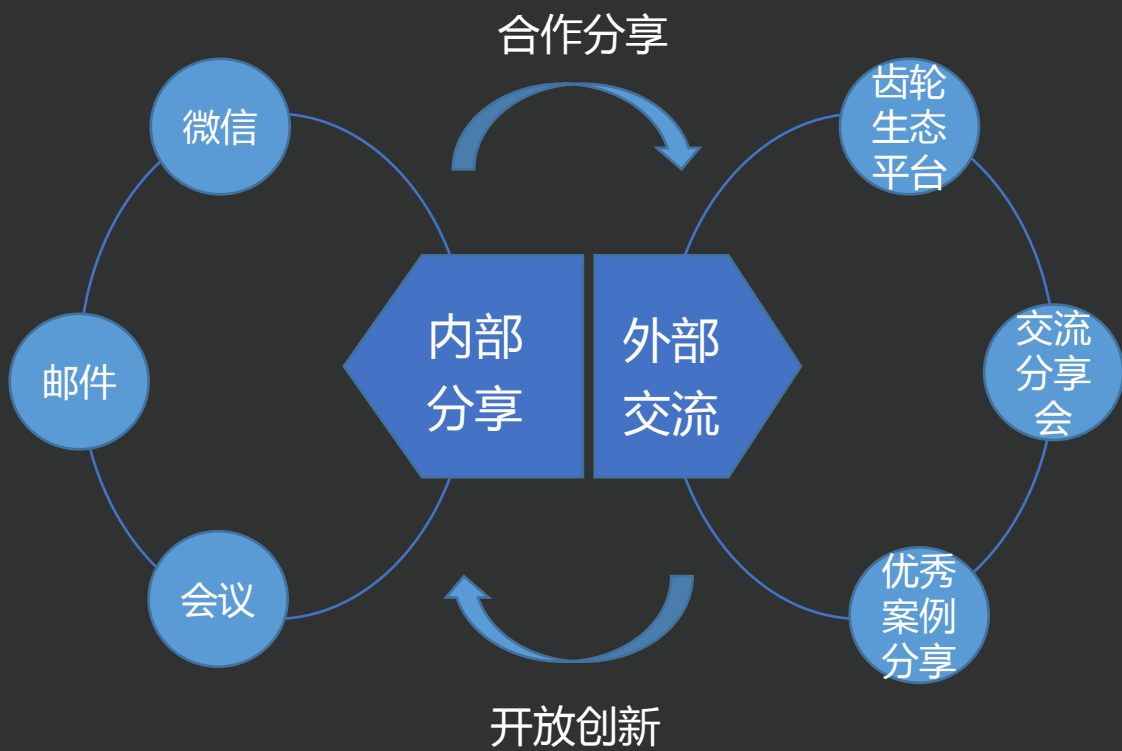
重构思维 迭代思维 流量思维

搭建生态平台，构建齿轮生态

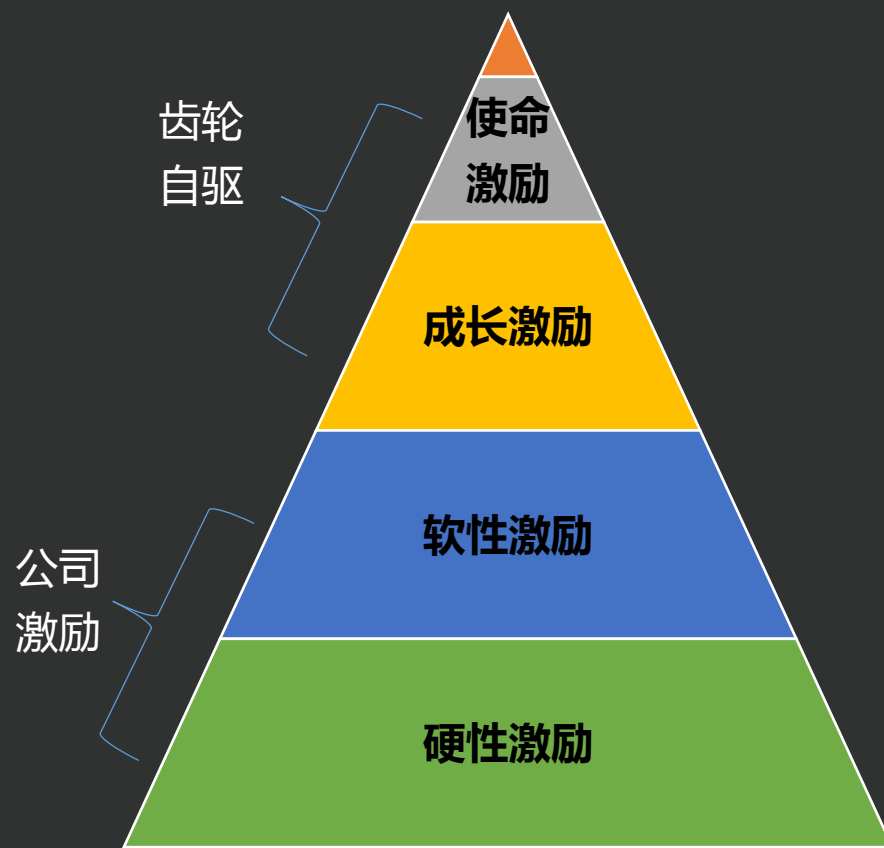
基于公司级七大齿轮，搭建生态平台，为企业长远发展提供续航能力



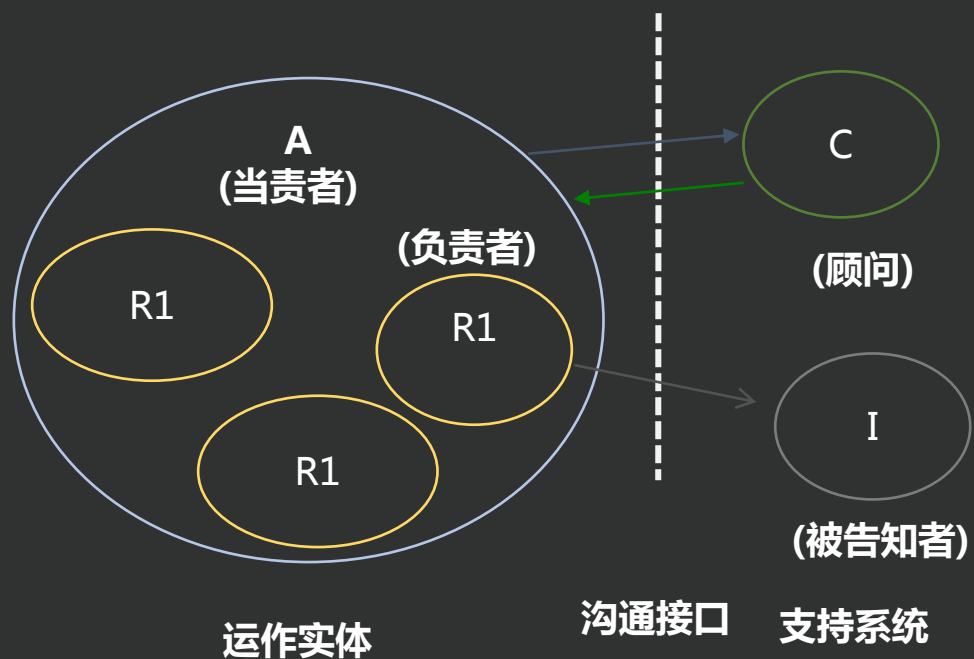
组织齿轮交流，设计齿轮激励



激励金字塔 人与组织双蝶变



阿喜 (ARCI) 法则



A : Accountable(当责者)

R : Responsible(负责者)

C : Consulted(咨询者)

I : Informed(告知者)

文化活动：“硬”问题“软”着陆，刚柔并济---勇担责任&协同



定期的高管文化活动，从上至下落实“敏捷前台+强大中台+专业后台”的勇担责任和协同文化



目录

1

VUCA时代来临，组织创新与变革成为常态

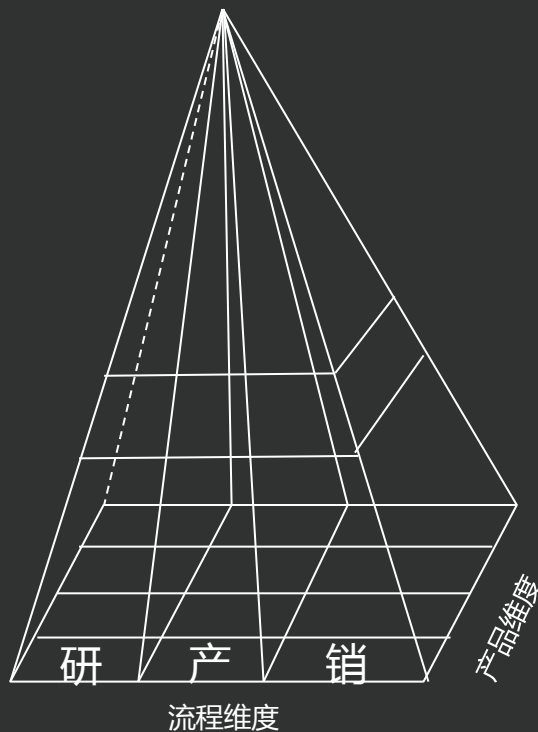
2

TCL华星组织创新探索与实践

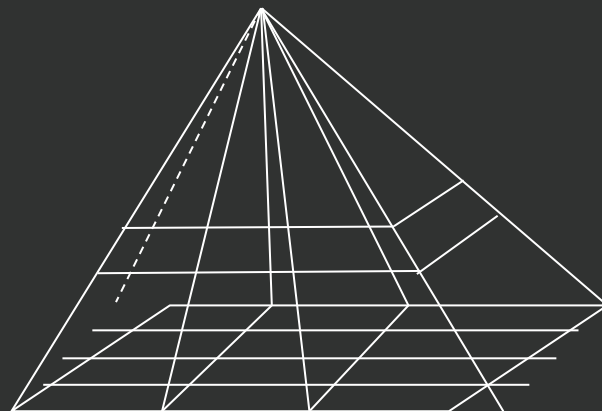
3

未来组织发展新趋势：向生态型组织转型

抛掉工业时代的科层组织，来到扁平化时代，未来走向何方？



金字塔的科层组织



扁平化组织

高度灵活
新陈代谢
自我更新

生态型组织？

向生态型组织转型

生态组织

第一：种群多样，生态里面包含着类型和数量众多的主体

第二：新陈代谢，生态成员有进有出，是开放的，无边界的，动态演进的组织，可以对抗熵增的组织

华为：技术生态化

开放生态链

海尔：组织生态化

打造孵化内、外部创客
的平台型组织

小米：模式生态化

投资+孵化

TCL华星模式

产业链垂直一体化

组织创新与变革

与时代共振，与业务共舞