

# 与业务匹配的组织 and 人才策略

2024

# 组织挑战及目标

## 内外部环境要求

### 行业环境

#### 组织层面:

- 打造与业务发展匹配的组织能力是取得成功的关键
- 业务机会与挑战 > 组织、人才准备度

#### 人才层面:

- 核心技术人才需求 > 供给
- 行业人才争夺激烈，拿来主义

### 公司三年战略

市值

营收

利润

人效

## 组织和人才挑战

### 人才挑战

- 优秀人才不足
- 优秀人才吸引和保留有挑战
- 梯队不健全

### 组织挑战

- **激励机制:** 激励力度和有效性不够
- **沟通机制:** 信息传递渠道、横向信息共享、上下信息传达不足;
- **组织协同:** 调取资源困难, 存在部门墙.....

## 组织人才目标

- ◆ **人均效能提升:**
- ◆ **人才供给充足:** 领军人才引进充足, 现有人才升级, 梯队完善
- ◆ **关键机制健全:** 激励、沟通、决策、协同机制等
- ◆ **组织文化升级:** 提升敬业度、协同度和凝聚力

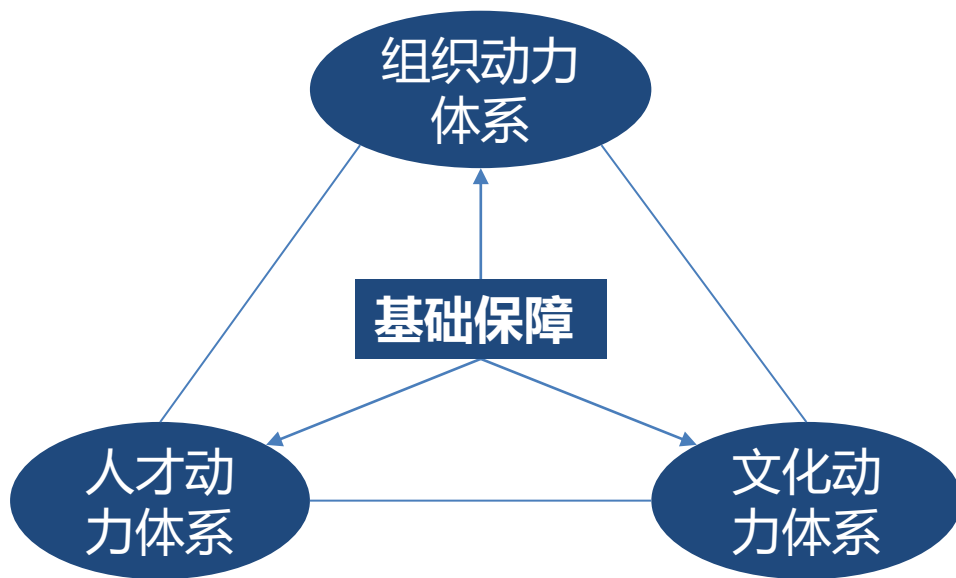
# 组织策略

与业务目标匹配的组织架构和运行机制设计：

- **举措一：** 组织转型，走向平台型组织
- **举措二：** 匹配组织的编制及资源管理

与业务发展匹配的人才策略：

- **举措三：** 人员能力补齐
- **举措四：** 干部全生命周期管理

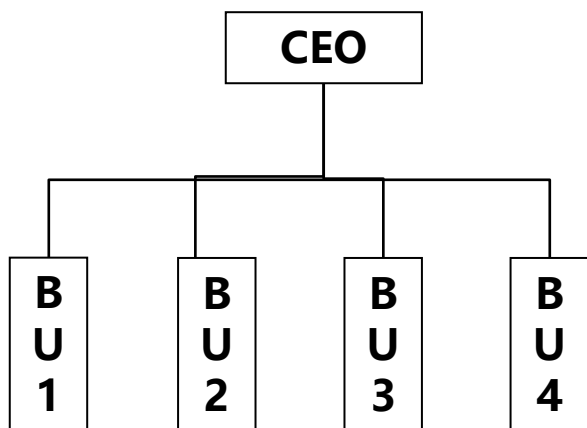


支撑战略落地的组织文化：

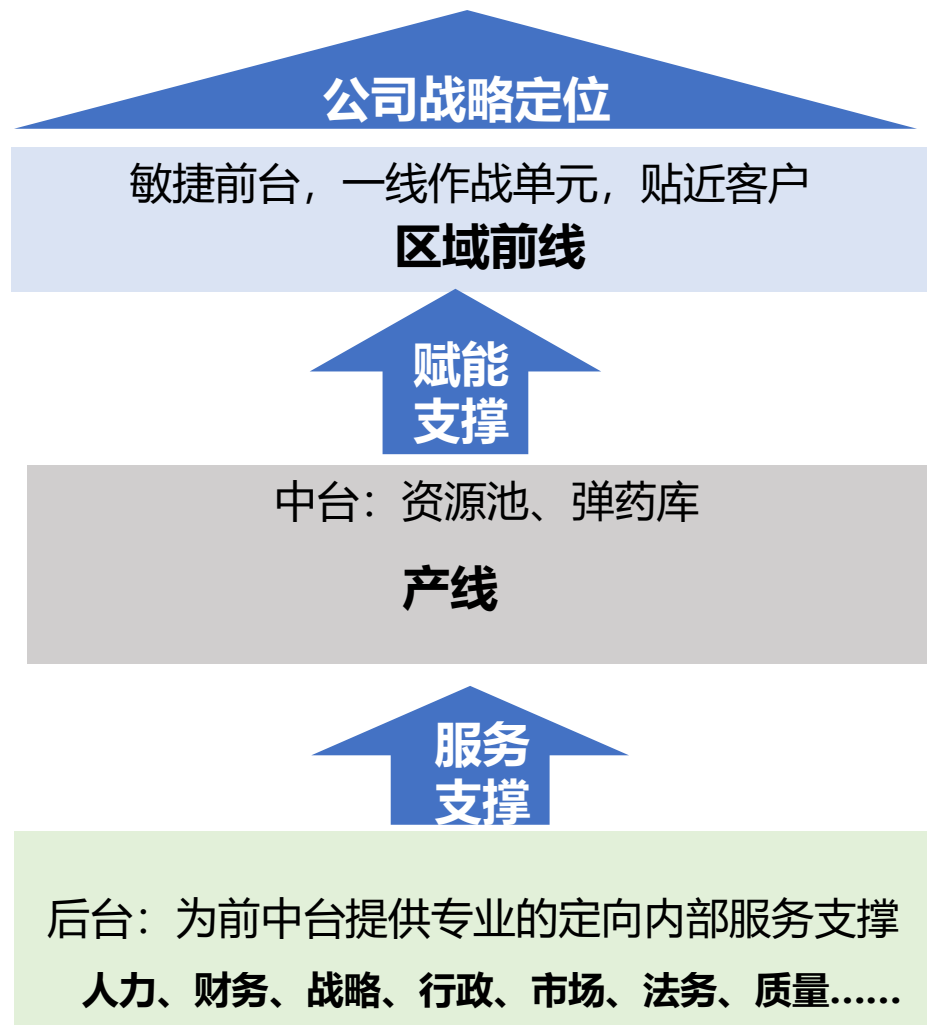
- **举措五：** 文化建设与价值观践行

# 组织转型——走向平台型组织

## 事业部型组织



## 平台型组织



# 匹配组织的编制及资源管理



## 业务类型

- 成熟业务
- 新业务

## 定编方式

- 宏观定编
- 微观定编

# 人才策略


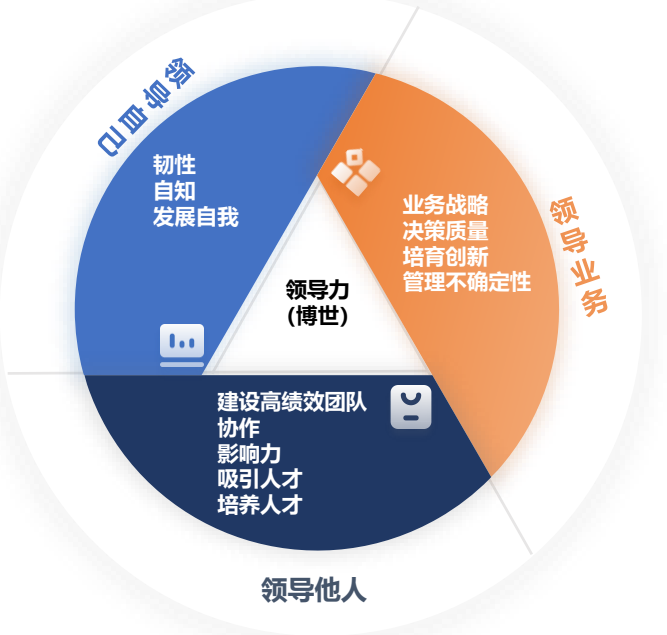
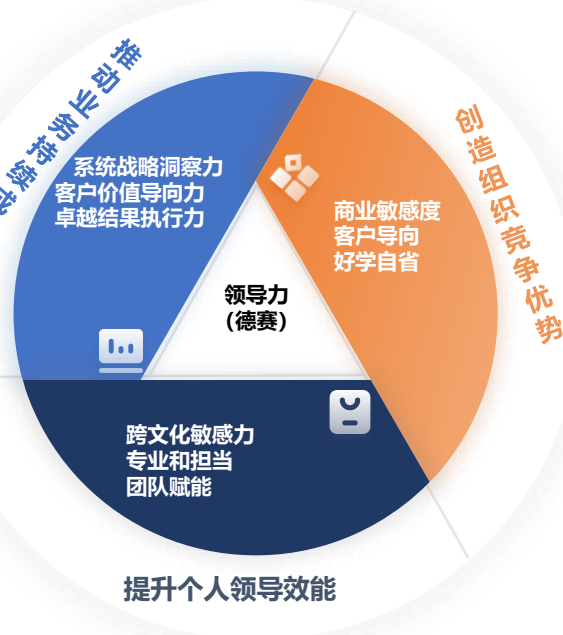


人才“选、育、用、留”的主动选择

目标：人才优势

# 【标杆研究】标杆公司人才理念及标准

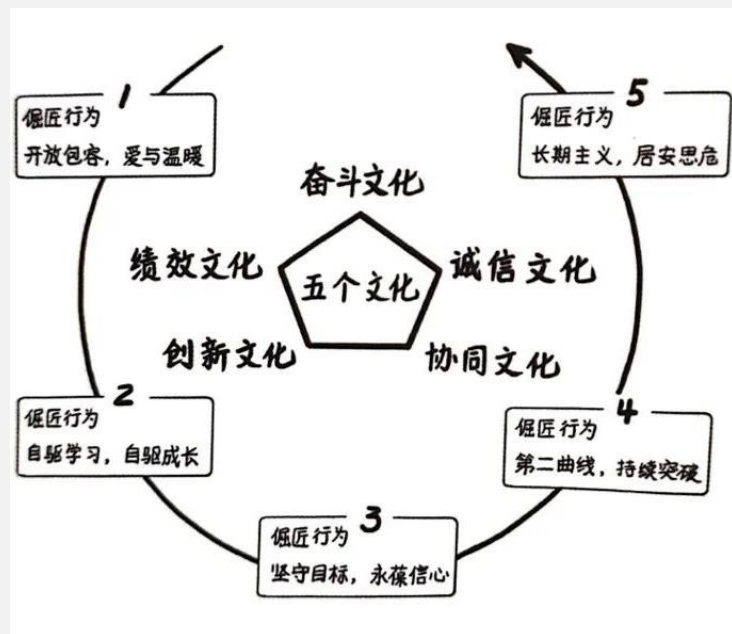
- ◆ **华为**：决断力、理解力、执行力和人际连接力
- ◆ **博世**：领导自己、领导他人、领导业务
- ◆ **德赛**：推动业务持续成功、创造组织竞争优势、提升个人领导效能

公司	华为	博世	德赛西威
人才理念	“知本”高于资本”：人力资本不断增值的目标优先于财务资本增值的目标	People Matter, 即“赢才, 才赢”, 赢得人才, 才能赢得未来。	把人才摆到好的位置、适合他的位置。
干部标准	 <p>该图展示了华为的领导模型，中心为“领导力(华为)”，周围环绕着四个核心能力：决断力（战略决断、战略洞察）、执行力（责任结果导向、激励与发展团队、组织能力建设）、理解力（系统思考、妥协与灰度）和人际连接力（建立客户与伙伴关系、协作能力、跨文化融合）。</p>	 <p>该图展示了博世的领导模型，中心为“领导力(博世)”，周围环绕着三个核心领域：领导自己（韧性、自知、发展自我）、领导业务（业务战略、决策质量、培育创新、管理不确定性）和领导他人（建设高绩效团队、协作、影响力、吸引人才、培养人才）。</p>	 <p>该图展示了德赛的领导模型，中心为“领导力(德赛)”，周围环绕着三个核心领域：系统战略洞察力（客户价值导向力、卓越结果执行力）、商业敏感度（客户导向、好学自省）和跨文化敏感度（专业和担当、团队赋能）。</p>
员工标准	<b>五项素质：</b> 主动性、概念思维、影响力、成就导向、坚韧性	收获成长(Grow)、享受工作(Enjoy)、相互激发(Inspire)	<b>倔强精神：</b> 精于工、匠于心、品于行、创于新

# 【标杆研究】德赛西威工作法

2022年德赛发布的《德赛西威工作法》，围绕“五个文化”和“五个行为”对内和对外输出德赛的雇主品牌  
案例访谈和经验萃取的形式，呈现德赛35年发展过程中的宝贵经验和工作方法：**方法论+故事**  
以奋斗文化为例：从四个视角和方法工具，明确为什么而奋斗和如何奋斗

## 《德赛西威工作法》



## 奋斗文化：四个视角和工具方法

定高质量的目标，再循环中追求卓越

SMART+PDCA

做好本职工作，再多做一步

价值树模型

刨根问底，从0到N

5why分析法

差距牵引突破，愿景牵引价值

DVP分析法

---

谢 谢