



持续变局

企业如何敏捷应变

目录

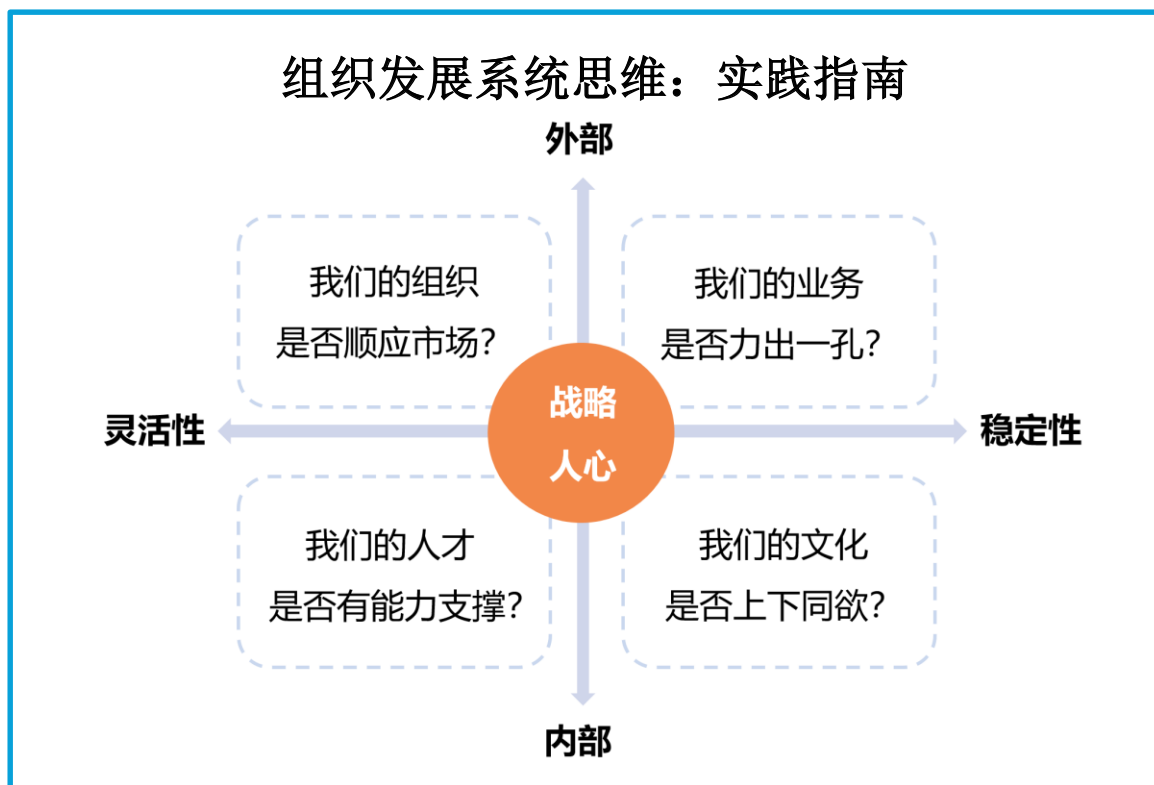
➤ 前言	2
➤ 调研方法	3
➤ 关键发现	5
➤ 标杆企业案例	
• （案例一） 零售快消B企业：战略前瞻，敏捷组织，聚力前行	11
• （案例二） 华为：创新机制，逆境下保持战略定力与组织敏捷力	20
• （案例三） 延长壳牌：长期规划与组织治理的“战略契合”	29
• （案例四） 老板电器：练好人才发展内功，促进组织持续变革	38
• （案例五） 国际电商K企业：以人才为基础，赋能远程团队，助力业务敏捷调整	45
• （案例六） 广汽集团：深耕企业文化的土壤，打造人才发展的长期战略	51
• （案例七） 多元化G企业集团：百年未有之大变局下的战略转型及经营升级之路	62
• （案例八） 互联网巨头X企业集团：降本增效，借机换挡，组织发展转型探索 ...	71
• （案例九） 知名咖啡企业A：创新-文化-组织-人才，组合拳遏制断崖下跌	79
• （案例十） 数字平台C企业集团：回归组织本源的力量，大环境剧变的应对之道	87
➤ 总结建议	96
➤ 调研团队	99

调研方法

本次调研以标杆企业访谈、文献检索、案例萃取、质性分析、专家小组讨论等多种研究方法，汇总10家分布在互联网、家电、零售快消、地产、汽车制造、能源等跨行业的标杆企业案例。

企业类型包括民营企业、合资企业、外资企业和国有企业。

受访者为对企业有深入了解的核心人员，包括企业人力资源负责人，组织发展负责人，企业业务负责人，业务战略负责人等。



调研方法

访谈的内容以及案例的萃取围绕以上实践指南，以组织发展变革必须的系统思维，探讨企业在持续变局下敏捷应变的过程中，如何以业务战略与凝聚人心为核心思路，同时关注外部宏观大局、市场因素与内部组织资源、组织优势，兼顾组织的短期灵活性和长期稳定性，应对策略与实践。

调研专家在与标杆企业的访谈过程中，深入展开讨论了标杆企业在这些方面的具体实践做法，并在访谈后结合更广泛的资料检索，萃取案例，经专家小组集体讨论与评议，提炼每个案例的点评与总结。

更进一步，调研专家组把十个标杆企业的案例再进一步综合起来分析，探讨案例之间的共同与差异之处，结合以上组织发展变革系统思考的实践指导框架，从中洞察了六个关键发现。

关键发现

发现一：战略清晰，面对当下和未来，企业准备好了吗？

战略清晰是企业战略方向和价值理念的体现，是企业在错综复杂的市场变化中保持自我、坚定自我的战略方向的必要能力。

1. 数字平台C企业集团的战略以ESG作为战略支柱，既契合国家发展大计，也顺应国际大环境的宏观趋势，把可持续发展融入商业设计：实现ESG和商业的融合。
2. 零售快消B企业，洞察市场趋势，提前布局，实现线上线下的全渠道整合，让企业在面临新冠疫情持续的影响下仍然可以稳健前行。
3. 华为，在面临着市场大环境的种种不利困难下，仍然保持定力坚持创新战略，借助持续创新的投入与孵化，企业在逆境时敏捷转型。
4. 延长壳牌，坚持长期战略规划，与国家宏观政策契合，抓住市场机遇；面对疫情反复等不利影响，依旧保持战略定力，保持良好的现金流，应对行业转型。

关键发现

发现二：凝聚人心，如何做到上下同欲，发挥团队战斗力？

凝聚人心是组织健康发展和变革成功的核心，是企业发挥群策群力的力量，是促使组织和员工上下同欲，共同解决和应对组织变革的关键因素。

1. 数字平台C企业集团，在战略规划的过程中凝聚各方利益相关者的参与力量，建立战略共识，共创企业和社会价值。
2. 华为的创新管理模式，协同组织在集团选择的主航道上激发各业务群、业务单元自主创新的活力，实现了高效的创新与发展。
3. 零售快消B企业，在门店员工的薪酬激励制度设计过程中，成立由优秀门店代表组成的常委会共同参与，提升门店自主经营积极性。
4. 老板电器，注重激活每个员工的内生力量，综合多种形式的沟通与共创，打造具有安全感、自豪感以及幸福感的组织氛围。

关键发现

发现三：敏捷组织，面对后疫情时代，敏捷创新的新形势是什么？

敏捷化的组织设计是保证企业能够及时、有效和持续地进行组织变革和创新的重要因素。

1. 华为，把分布在不同职能部门、广泛的行业业务群里的多种人才，汇聚成”军团“作战，拉通各部门资源，以新的组织模式攻克业务挑战。
2. 零售快消B企业，通过OEM代工生产和特许经营的开店模式将生产和销售轻量化，集中资源在市场洞察，营销与研发，以对市场变化做出最迅速的反应。
3. 延长壳牌，通过减少固定资本投入，以轻资产的经营模式保持现金流，在市场低谷期依旧逆势扩张，积极应对行业的转型。
4. 国际电商K企业，根据业务的动态特性，快速从组织扩张模式调整到收缩模式，对各类业务进行人效分析，并采取相应的举措。

关键发现

发现四：激活个体，人才管理，如何因人成事？

个体是组织最基本的构成要素。人才发展是优化人才梯队的第一步，组织发展是激活个体能量实现组织愿景的进阶。

1. 老板电器，根据战略周期，匹配干部管理轮岗机制；通过复盘和行动策略，切实帮助员工提升实现OKR的能力。
2. 国际电商K企业，在业务增长时，促进人才招聘、培养、保留和跨国管理；在业务下滑时，增强人效、提振员工士气。
3. 零售快消B企业，将员工和门店紧密连接起来形成“员工加盟门店”，激活员工的“主人翁”意识，激发组织的敏捷与活力。
4. 华为，以“未来种子”计划吸引招纳全球英才，用世界级的难题，吸引世界级的人才，进行数字化人才培养，以人才的浓度对抗技术创新的难度。

关键发现

发现五：文化建设，组织管理，如何相辅相成？

企业文化是企业使命、愿景和价值观的体现，其实施和落地则是一个缓慢和长期的过程，需要协同组织发展的众多因素共同建设。

1. 广汽，建立各级人才培养机制作为企业文化落地的有效载体将工作方式与培训方法统一，有效激发与赋能员工主动发现和解决业务问题。
2. 多元化G集团，制定《企业文化建设三年实施纲要》，从学习、宣传、渠道三大方面推动企业文化制度化与行为化，落实文化。
3. 老板电器，以老虎钳作为企业文化象征，通过宣导老虎钳精神，组织专题讲座、企业文化大会、表彰会等多种方法，将企业文化建设落地。
4. 世界知名咖啡A企业，结合国际与本土特色基于对中国传统的理解和尊重，致力于为每一位员工打造温暖而有归属感的“家文化”。

关键发现

发现六：降本增效，落地措施，目的与策略如何平衡？

降低成本，增加效益，是一个需要全盘考虑、长期坚持的过程。如何将降本的策略和增效的目的有机结合，产生长期收益，需要组织进行系统的思考。

1. 互联网巨头X企业集团，通过精简业务线、推广数字化办公、优化员工薪资结构等综合举措，以降本增效为手段，实现战略转型。
- 2 广汽集团，坚持多年以“创新广汽”的特色文化活动，鼓励全员持续改进工作流程、促进技术革新，使“降本增效”成为常态，融入文化基因。
- 3 多元化G集团，健全投策评估机制，暂停海外投资，集中开发、吸纳、运营优质项目；节省的成本用于创新业务的探索与投资。
- 4 知名咖啡企业A，引入AI打造人力共享服务中心，提升人力服务效能；在降本的同时，提升组织的柔韧性与延展性，通过创新发力线上客户运营。

案例一

零售快消B企业：

战略前瞻，敏捷组织，聚力前行

案例一 零售快消B企业：战略前瞻，敏捷组织，聚力前行

B企业从创业至今在短短十多年内，从线下门店起家，逐步在坚果、烘焙、蜜饯等零食种类多元化方向布局，以满足消费者的不同需求；至今发展为包括线下门店渠道、平台电商渠道、社交电商渠道、团购渠道、社区电商渠道及流通渠道等全渠道发展的休闲零食行业的领先企业之一。

2016年至2020年，中国休闲零食行业市场年复合增长率达12%，据中商产业研究院预计，2022年中国休闲零食市场规模将突破15000亿元。但是休闲零食行业整体集中度低，行业天花板高意味着休闲零食赛道面临着更多的机会与挑战。

访谈中，我们了解到，B企业近年受到几个方面的挑战，主要包括：疫情对门店营业的影响；中美摩擦对原材料的影响，平台电商流量见顶导致获取流量的成本越来越高。虽然业务的增长有所放缓，但可喜的是，与主要的竞争对手的营收下滑或者增长停滞的困境相比，B企业仍然保持稳健增长。归纳其成功的组织发展变革经验，主要体现在以下三个方面：

1. 以轻资产的敏捷组织，提前战略布局，及时应对市场变化

目前线下渠道仍是国内休闲零食销售的主要渠道，零食店及市场和超市及便利店占整体销售渠道的83%，但是B企业早在十年前就开始发力线上渠道，直至2021年，其线上营收占比已超过50%。

案例一 零售快消B企业：战略前瞻，敏捷组织，聚力前行

B企业更在近年将“高端零食”确立为企业战略发展方向，通过打造高品质、高颜值、高用户体验的产品和服务，以多渠道、多平台对品牌和产品进行全方位升级，并进行多元化创意营销触达核心用户。

在对研发的持续投入方面，B企业设置专门的团队负责市场洞察、研发与营销，建立对市场的快速反应机制；同时在供应链的管理上则选择了以代工生产（OEM）为主的轻资产模式，并在线下门店的扩张也选择以加盟店为主的模式，通过成熟的门店加盟管理体系加快全国化布局的开店速度。

B企业让员工充分参与到“利益共享、增量分配”的机制的制定，例如，由优秀门店代表组成的常委会共同确定门店总收入在股东与员工之间如何分配等员工最关心的薪酬问题；经过共同讨论得到一致认同的制度更具有活力，店员能力成长和收入增长回报实现良性循环，门店自主经营积极性明显提升。

在2019年，B企业进一步鼓励员工加盟，首次推行“员工加盟”计划，合作创业，共同致富。将员工和门店紧密连接起来形成“员工加盟门店”的自组织，也是敏捷组织的另一种形式，更进一步激活员工的“主人翁”意识，激发组织的敏捷与活力。

案例一 零售快消B企业：战略前瞻，敏捷组织，聚力前行

2. 向内抓管理体系建设，向外引进核心高管，推动组织转型升级

（1）组织升级的基础是夯实公司的管理体系，推动公司管理机制从“人治”变成“法治”。为此，公司在大力推进战略转型和业务升级的同时，狠抓“战略、流程、组织”三大管理体系建设。在组织管理的升级上，坚持以流程为线索，开展组织设计和岗位标准化建设，并打通能力标准、人才画像和训练体系建设：

- 在1.0-9.0流程架构框架下，全集团各级组织对业务流程进行拆解并逐一评审，并以流程为基础拉通一级架构、二级架构、岗位的设计，做到组织建在流程上
- 在架构、岗位梳理的基础上，对岗位进行标准化设计，系统梳理岗位的功能定位、关键业务活动、成果产出以及评价指标，实现岗位透明化和标准化
- 在每个流程域L2-L4流程范围内，以业务专家、流程BP、HR组成项目组，对流程范围内每一项关键活动进行拆解，并萃取最佳实践，内化成专业课程，开展人才训练

（2）B企业从创立至今，高管团队成员的组成也在逐步变化。当企业进入高速发展阶段，最初一起摸爬滚打的创业团队已经无法同时兼顾扩张业务与建立组织流程体系；在向专业化组织转型的过程中，B企业从许多千亿规模的企业引进外聘高管，但是职业经理人在企业文化与管理模式的融入往往会出现水土不服的困难；B企业的HR与OD部门复盘了企业的经验，分别在甄选过程严格把关、入职过程文化融入两个方面采取相应举措，提升外聘高管融入的成功率：

案例一 零售快消B企业：战略前瞻，敏捷组织，聚力前行

- 明确对候选人从0到1 的流程体系搭建的具体经验要求
- 评估候选人的个性特点与企业务实文化的契合
- 候选人的面试由HR、用人部门、业务、渠道、流程等跨部门的业务协同方来进行交叉面试
- 制定一系列的业务上岗、文化融入机制

入职时间	业务上岗、文化融入机制与举措
第一周	● HR部门统一安排新干部入职后与团队、业务协同方的面谈以及入职培训 ● 为新干部配一位资历比较深的、在业务上有协作性的“师兄”
第一个月	● 新干部与主管经理讨论设定入职3个月及6个月的期望与目标 ● OD部门与新干部、新干部的主管、HRBP分别进行一对一访谈，了解新干部的融入情况，并给予新干部企业文化的辅导
第三个月	● 新干部向所属团队以及所有的业务协同方分享个人在入职期间观察到的业务和组织的问题，并提出解决方案的建议与计划
第五个月	● 新干部完成360度反馈，反馈报告作为新干部转正的评估之一，同时也帮助新干部看到更多自己的盲点，后续更好地调整与适应
第六个月	● 新干部向部门负责人与董事长转正述职汇报 ● 结合360度反馈报告，企业做出新干部是否能够转正的决定

案例一 零售快消B企业：战略前瞻，敏捷组织，聚力前行

3. 促进跨部门协同与共识，务虚与务实相结合

在面临市场增长放慢等外部大环境的多种挑战之下，企业领导层认识到不能单靠领导者个人的力量驱动战略与组织，而是要凝聚组织的智慧、促进跨部门的协同，把战略规划与战略落地共同做好。OD部门定期组织两种会议，促进务虚与务实两相结合：

- 领导班子务虚会议

从去年开始，OD部门每月安排固定时间，引导企业的领导班子（CEO、副总裁、个别关键岗位干部）就企业的未来战略、经营理念、组织成长等重要课题进行集体学习与集体探讨。这个会议与领导班子常规的业务会议不同，务虚会议上不讨论具体的业务问题，只侧重于企业未来大方向上的探讨，旨在保持企业对外部市场与未来趋势的敏锐感知，为企业的长期战略规划、组织成长播撒思想的种子。

- 全体干部大会

企业每季度召开全体干部大会，这个大会机制包含了务虚与务实的结合，议题既包括对企业使命、战略落地的共同讨论，也包括对领导力转型、干部管理理念的研讨、新流程的培训工作坊等等。干部大会旨在促进组织中层及时感受到企业的变化，以“共同研讨”的方式促进全体干部对组织变革的拥抱，增强战略与变革的落地实施。

案例一 零售快消B企业：战略前瞻，敏捷组织，聚力前行

总结这个案例，我们看到，B企业在持续变局下引领组织转型、敏捷变革的实践经验，为其他企业带来可借鉴之处：

1) 战略选择：

商业管理界公认的“竞争战略之父”迈克尔·波特强调，战略就是要做选择，选择做什么与不做什么。B企业选择了轻资产的代工生产（OEM）生产与加盟门店为主的销售渠道的模式，不仅有助于企业在市场喷发期间快速扩张，同时也有助企业在市场大环境不利的情况下快速瘦身，敏捷转型。当然，这并不意味着其他企业如果选择了自产模式

（ODM）或者直营店的渠道模式就无法取得成功，企业战略的选择关键在于企业根据市场需求的洞察、市场发展趋势的预测以及企业自身资源的具体情况而定。在近年国内外纷繁变局的挑战下，如果企业选择以轻资产投入的方式，在确保代工方、加盟方的选择与管理符合企业全面质量安全服务体系标准的前提下，有利于企业在面临国内外大环境不确定的持续变局下，保持“轻装上阵”，敏捷前行。

2) 市场前瞻

B企业在门店经营持续成功并且行业还是主要以线下渠道为主的时候，因为对市场的敏锐洞察，在十年前就提前布局线上渠道，实现线下线上的全渠道整合，让企业在面临新冠疫情持续的影响下仍然可以稳健前行。但是，过往的成功不代表未来，企业必须持续保持对市场的敏锐

案例一 零售快消B企业：战略前瞻，敏捷组织，聚力前行

触觉。B企业的OD部门定期组织的企业领导班子的务虚会，让领导者们能够从解决短期经营管理问题的思维模式下释放出来，转入共同学习探索未来的思考与讨论。这种方式非常有助于企业管理团队能在低头走路的过程中时时抬头看路，及时把握企业的发展方向，保持市场前瞻、提前布局的竞争优势。

3) 聚力协同

B企业的许多实践举措都反映了组织发展变革的核心理念 -- 凝聚广泛组织成员的参与，促进跨部门的协同。例如，由优秀门店代表组成的常委会共同确定门店员工的薪酬激励制度；企业鼓励员工加盟，内部创业、共同致富；企业定期举办全体干部大会共同讨论组织的战略与变革等机制，都从不同方面促进了关键利益相关者的充分参与，达成共识，提升了员工的自主驱动力与组织的协同力。

4) 推动组织转型升级

B企业在战略牵引下，对内抓管理体系建设，围绕业务流程开展组织设计与建立人才发展体系；对外引入核心高管弥补组织能力短缺，并且在外聘高管的甄选与文化融入的过程综合实施多种举措。两个抓手同步进行，对企业实现从百亿体量向千亿体量的组织升级，起到强有力地推动。

案例一 零售快消B企业：战略前瞻，敏捷组织，聚力前行

案例资料来源：

- 与B企业组织发展负责人访谈
- 红星资本局《2022年中国休闲零食行业研究报告》
- 上海证券交易所上市公司公告
- 中国周刊网

案例二

华为：

创新机制，

逆境下保持战略定力与组织敏捷力

案例二 华为： 创新机制，逆境下保持战略定力与组织敏捷力

业务背景

华为创立于1987年，是全球领先的ICT（信息与通信）基础设施和智能终端提供商，截止2021年底，约有19.5万员工，业务遍及170多个国家和地区，营业收入6368亿人民币。华为致力于把数字世界带入每个人、每个家庭、每个组织，构建万物互联的智能世界。

过去几年，美国启动对华为相关制裁，同时随着疫情反复与地缘政局紧张，全球经济面临衰退、消费力下降等严峻的外部环境和非市场因素，华为经营状况大受影响。当暴风雨来临时，华为选择了在雨中奔跑，坚持为客户创造价值、与生态圈合作共赢，同时踏实提升经营质量、持续投入未来。华为在持续ICT基础设施业务战略的同时，把To C模式的消费者业务转向To C和To B全面发展的终端业务，全面提升华为云计算、数字能源、智能汽车解决方案、海思业务的战略高度。

业务架构



案例二 华为： 创新机制，逆境下保持战略定力与组织敏捷力

华为能够克服市场大环境的种种不利困难，在战略上与组织上做出快速调整，2022年第三季度开始止跌回稳，在逆境下以一企之力对抗欧美的封锁并且持续发展，实属不易。从访谈与相关资料检索的调研中，我们看到，华为其中一个成功的关键要素是对创新的持之以恒，创新的机制具体体现在对创新资源投入的保障、创新的规划与孵化模式、创新人才战略、军团作战的组织模式四个方面：

1. 创新的资源保障

从创办初期，研发就是华为的重中之重。华为创始人任正非先生的理念是，先进的技术是在竞争极其激烈的市场中拉开与对手差距的关键，研发是技术战的核心。华为一直坚持每年将10%以上的销售收入投入研究与开发，即使在危机时仍然坚持对创新的资源投入，业务下跌越是在困难的时期，华为越重视对未来的投入：

- 2001年互联网泡沫破裂后的“电信寒冬”，华为研发投入仍增加5%，而当时华为的竞争者们几乎无一例外地降低了研发投入；
- 2021年，华为在逆境中更是加大了研发投入，研发费用人民币1,427亿元，占销售收入的22.4%，研发费用额和费用率均处于近十年的最高位；华为研发投入在全球企业中位居第二；

案例二 华为： 创新机制，逆境下保持战略定力与组织敏捷力

- 2022年华为仍然面临巨大的挑战与压力，公司的经营方针从追求规模转向追求利润和现金流，在以危机中活下去作为最主要的纲领，将边缘业务全线收缩和关闭。与此同时，华为在2022年度仍在持续大手笔投入研发，前三季度，华为研发费用相比上年同期增加8%。

华为坚持在研究与创新领域的投资，并且以业务为导向的“针尖”战略，强调必须以市场需求驱动，要么是客户明确表达的需求，要么是预期能够推动技术进步成为未来制胜法宝的需求。从制度上聚焦企业的资源，识别产业需求、攻克难题，为华为的长期可持续发展提供了强有力的资源保障。

2. 创新的规划与孵化

华为对于创新业务的探索先由集团总部把控大方向，进行整体规划，由集团投入资源，然后授权具体的业务群、业务单元在集团统一调度下，在集团选择的主航道上自行孵化，最终创新成果的考核由集团总部进行。用一个形象的比喻来描述华为上下结合的创新管理的方式，“打不打仗由集团总部说了算，仗怎么打由业务群、业务单元说了算”。

集团总部在创新大方向上的总体规划与把控，一方面，在选择的主航道上聚焦企业的资源与投入，不在非战略机会中消耗战略竞争力量；另一方面，在集团总部层面划清业务的边界，在产业生态留出大量的上下游产业空间，与生态合作伙伴共赢。

案例二 华为： 创新机制，逆境下保持战略定力与组织敏捷力

各业务群、业务单元在集团的统一调度下孵化创新，一方面得到了创新投入的资源保障，另一方面避免了如果什么都是组织上层推动，组织中层与前线被动执行的低效性。华为的创新管理模式，成功规避了各种无效的管理流程，激发了由下至上的创新活力，大大提升了组织管理效率。

华为持续创新的硕果累累，不仅促进企业的转型升级，例如：华为自主研发数字交换机，5G的开发以及人工智能的研发等；也帮助华为在面临外部重大危机需要打硬仗的时候配备充足的弹药，在组织层面快速配合战略的调整，例如，2019年迅速启动鸿蒙备胎，2021年把原来在业务群、业务单元下面孵化的华为云计算业务、萌芽的智能汽车解决方案、海思芯片业务迅速提升到战略高度，实现创新从孵化到规模化的价值。

3. 人才战略：“让天才成群而来，以人才的浓度对抗技术的难度”

华为在技术创新上的人才战略是在企业选择的主航道的行业中总结最具挑战性的课题，不拘一格广纳世界英才，吸引全球优秀人才来攻克世界级难题。公司提出“让天才成群而来”，让专家在关键业务领域充分发挥作用在科学领域“横冲直撞”，以人才的浓度对抗技术的难度。华为对于“天才少年”的招募不分国籍和专业，也不限院校，希望用世界级的难题，吸引世界级的人才，来共同迎接挑战，推动科学和技术上的进步。

案例二 华为： 创新机制，逆境下保持战略定力与组织敏捷力

华为吸纳全球英才的其中一个举措是华为的“未来种子”计划。面向全球青年工科学生的年度项目，于2008年发起，在华为深圳本部为参与者提供为期两周的文化和技术沉浸式学习；华为大学提供技术课程（路由、安全、无线局域网、云、存储、大数据等），同时在领导力、职业通道等多方面给与学生必要的辅导。通过“未来种子”项目，学员们将理论应用于实践，组队进行文化交流，完成毕业作品，并获得由华为认证的结业证与华为工作的潜在机会。

“未来种子”项目旨在从应用的视角，将相关行业知识分享给年轻学生，提升他们对产业的兴趣以及对行业的了解。2021年，华为进一步发布了“未来种子2.0”计划，首次举办“科技向善” (Tech4Good) 全球挑战赛。结合ICT技术实践，通过专业辅导，帮助学生探索如何利用ICT知识解决共同关心的社会问题。华为承诺在未来五年投入1.5亿美元用于数字化人才培养，新增受益人数预计将超过300万人。

4. 军团模式，攻克难题

军团作战模式已经成为华为未来最重要的业务变化方向，帮助华为快速适应新型作战模式的一种组织手段。从2021年开始到2022年上半年，华为一共成立了十五大军团，分别覆盖煤矿、智慧公路、海关和港口、智能光伏、数据中心能源、电力数字化、政务一网通、机场与轨道、互动媒体、运动健康、显示新核、园区、广域网络、数据中心底座和数字站点行业；集中企业的人才资源，把已有的、集结华为在5G、AI、云等领域优势的数字化解决方案输出到这些领域。

案例二 华为： 创新机制，逆境下保持战略定力与组织敏捷力

华为军团组织模式是以组织需要解决的特定难题驱动，把分布在组织架构中不同的职能部门、广泛的行业业务群里的多种人才，包括：基础研究的科学家、技术专家、产品专家、工程专家、销售专家、交付与服务专家，汇聚成一个攻关团队，拉通各部门资源，整合在一个个以细分场景为单位“军团”中。每个军团人数根据需要攻克的课题需要组成，从几十人到几百人不等。目前，华为有两类军团，一类是行业军团，囊括研发、营销、服务体系，与各省代表处共同作战；一类是产品组合军团，重在打造可直接交付的、或者集成到各个军团的解决方案。

敏捷高效在军团模式中尤为重要，人员管理方式也相应体现其要求：军团人员的任用由企业根据用人所长的原则选拔指派，进入军团的人员通常专职负责该军团的任务，不再兼任其他军团、原职能部门或者原业务部门的工作，以提升效率；在绩效管理上，进入军团的人员主要通过OKR（目标与关键结果法，Objective and Key Results）的方式进行目标设定与考核，鼓励对新技术、新业务的探索；在薪酬激励上，企业为进入军团的人员提供政策薪酬激励以外额外的项目奖金；军团中的履历与业绩也是军团成员后期晋升、个人发展的重要通道。

军团模式缩短了产品进步的周期，对重点行业进行突破，打造新的增长引擎。例如，煤矿军团在把鸿蒙操作系统针对煤矿行业来进行开发的过程中，从需求调研到商用发布仅用了3个月的时间，这在过去是无法想像的。

案例二 华为： 创新机制，逆境下保持战略定力与组织敏捷力

案例总结

华为作为一家优秀的中国企业，有很多的组织发展实践值得学习。本案例挑选了华为在创新管理上的具体实践，从制度上保障创新的资源投入；从流程上凝聚组织上下对创新的规划与孵化；从创新人才供给上“以人才浓度对抗技术难度”；从组织模式上以军团形式拉通整合组织资源实现创新。同时，我们还看到，华为不同角度、不同层面的创新实践，都时刻强调与组织战略的一致性，以组织发展的系统观实践创新。

本案例的另一个亮点是华为在逆境中保持的战略定力与组织敏捷力。越是困难的时候，越是加大在研发和创新领域的投入，这是华为战略定力的体现，把华为创新基因的优势发挥到极致；同时，在逆境中及时做出战略与组织的快速调整，这是华为组织敏捷力的体现，而这正是得益于企业长期以来坚持创新的战略定力。因为有了持续创新的投入与孵化，企业才得以在逆境时敏捷转型，并基于业务敏捷汇聚资源，持续提升组织能力和组织效率。保持战略定力与组织敏捷力，是企业对短期与长期发展的平衡，两者相辅相成。

案例资料来源：

- 与前华为全球资源中心人才学院院长魏巍先生访谈
- 华为集团官网. 华为投资控股有限公司2021年度报告[R/OL]. (2022-03-28). <https://www.huawei.com/cn/annual-report/2021>

案例二 华为： 创新机制，逆境下保持战略定力与组织敏捷力

- 深蓝航迹. 华为遭遇巨大困难，任正非作出指示，华为开始调整战略布局[EB/OL]. (2022-08-26).

<https://baijiahao.baidu.com/s?id=1742203210206845241&wfr=spider&for=pc>

- 迪克雷. 华为传：发展历程与八大战略行动[M]. 张猷，译. 北京：民主与建设出版社，2020.
- 北京星火致远科技有限公司. 华为前三季度研发费用超1100亿，近10年研发投入8450亿[EB/OL]. (2022-10-30).
- 界面新闻. 华为详解军团模式：欲带动国内增长，芯片供应仍然稳定[EB/OL]. (2022-05-07).
- 南方都市报. 华为提出面向未来的10个问题和挑战，回答“如何前行” [EB/OL]. (2022-04-26).

https://www.sohu.com/a/541488564_161795

案例三

延长壳牌：

长期规划与组织治理的“战略契合”

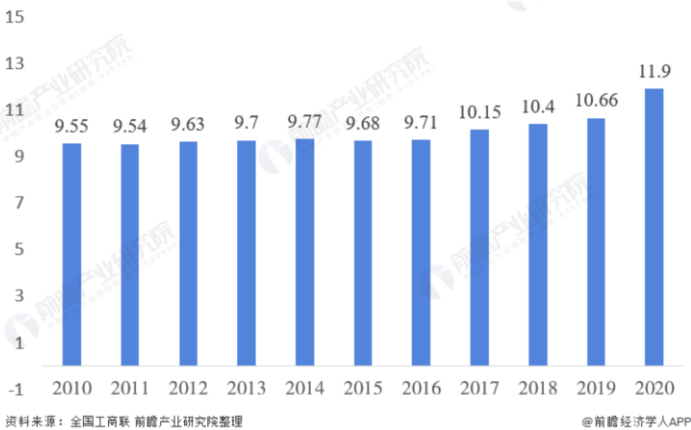
案例三 延长壳牌：长期规划与组织治理的“战略契合”

业务简介

延长壳牌石油有限公司成立于2008年，是由陕西延长石油（集团）有限责任公司、壳牌（中国）有限公司为主要股东共同投资设立的成品油销售企业，重点开展加油站运营管理及相关业务。目前，延长壳牌石油有限公司已经在陕西、山西、河南、内蒙古等地运营超过七百座加油（气）站及充电站，拥有五千余名员工，每天为超过22万名顾客提供高品质产品和服务。

2010-2020年中国加油站数量与中国道路建设、机动车保有量等上升趋势保持一致。当前加油站整体格局而言，行业呈现双寡头局面。截止2020年，中国境内加油站总量达将近12万座，其中，中石化及中石油两大主营加油站数量占据了45%左右；目前行业内的外资加油站仍以中外合资的形式为主，外资企业的加入，在加剧行业竞争的同时，也在推动传统国有、民营加油站提升服务质量，推动行业整体转型升级。

图表 1：2010-2020年中国加油站数量变化趋势(单位：万座)



案例三 延长壳牌：长期规划与组织治理的“战略契合”

加油站主要依附汽车行业的发展，目前国内汽车销量仍以燃油车为主，2021年电动车渗透率(销量)不到15%，短期内加油站仍将是主要汽车动力需求；但是随着国家大力发展新能源汽车，长期来看，从小客车到货车都在需要更多的能源补给方式，充电站、车用尿素加注、加水、甚至氢能源，加油站将向综合能源服务商转型；非油品业务（如汽车美容、换油、汽车用品、油站便利店提供食品、饮料、烟酒、日用品等多样化服务及产品）的发展空间将持续增大；随着互联网的普及，传统行业接入互联网后变得更加智能、便利，未来，互联网+智慧型加油站也将成为趋势。

调研中我们了解到，延长壳牌在行业转型升级的过程中，积极应对疫情反复的挑战，助其取得成功的组织发展实践主要体现在以下独具特色的三个方面：

1. 明确长期战略方向，适时调整应变

企业在过往十余年的战略发展，打造出了一个非常成功的平台：涵盖销售网络、品牌、团队以及顾客认知等，成为企业的核心资产；同时，延长壳牌在过往经营中展现了强劲的盈利能力，成为企业非常可靠的发展保障。

案例三 延长壳牌：长期规划与组织治理的“战略契合”

延长壳牌未来十年的战略，将在坚实的燃油业务基础上，持续提升非油品业务的综合占比，打造更丰富业态；在国家政策号召下，不断探索发展新能源，加大投入，发展具有一定规模网络效应的LNG（liquefied natural gas，液化天然气）及充电业务，关注与探索氢能作为清洁能源的未来发展。

企业在保持战略定力朝着长期战略方向进发的同时，在面临疫情对业务的反复不利影响之下，及时做出必要快速调整，在外部危机中积极寻找战略机遇，加快新业务的增长，保持企业盈利，增强员工在逆境中对企业的信心：

1）企业原有的加油站经营模式以重资产投资和经营加油站为主，该模式下企业投入的资本大，运营成本高。企业应对疫情对业务营收的影响，放缓了该模式的发展，转为加快轻资产模式，在控制成本的同时持续市场开拓。轻资产模式让企业在成本压力下，快速扩张加油站网络，形成更大的规模效应和品牌影响力，提高油品的销量以及附带的非油品业务销量。

2）延长壳牌原有的非油品业务包括：加油站配备24小时便利店，出售各类饮品、零食、快餐食品、日用消费品、汽车保养品和壳牌润滑油等产；2017年，企业将delibyShell品牌鲜食引入国内市场，2019年壳牌智享汇会员系统上线、壳牌洗车业务进入陕西，2020年延长壳牌开始探索智慧停车业务。疫情导致车流量减少，但是企业抓住了催生非

案例三 延长壳牌：长期规划与组织治理的“战略契合”

油品线上业务的机会。结合企业之前充分依托千站优势，支持国家乡村振兴的政策：“化千站为千店，千店为千点”，在入驻延长壳牌千家加油站进行线下售卖的农产品的基础上，进一步利用电商、互联网等平台全面拓展农产品销售渠道，企业在疫情期间帮助消费者解决食品、日用品供应的问题，同时快速打开了非油品的线上业务。

2. 发挥股东方各自优势，形成战略契合

延长壳牌从成立至今，股东方的优势互补是企业快速发展的基石。企业的三方股东构成：陕西延长石油（集团）有限责任公司占 46% 的股份，壳牌（中国）有限公司占 45% 的股份、陕西天力投资有限公司占 9% 的股份：

- 延长石油集团是国内拥有石油和天然气勘探开发资质的四家企业之一，隶属于陕西省人民政府；集团委托所属产品经销公司管理延长壳牌，负责油气、化工产品的二级批发和终端零售市场的开发与建设，为合资公司提供更强的油品供应能力；
- 壳牌是一家全球化的综合型能源集团，在全球90多个国家和地区运营，拥有 4.5 万座加油站的零售网点，以先进的技术和世界一流的管理理念和水平享誉全球；
- 天力投资是一家民营的全方位石化物流服务商，业务涉及原油、汽油、煤油、石油、柴油、燃料油等石化产品的储存、经营、运输及配送。

案例三 延长壳牌：长期规划与组织治理的“战略契合”

三家不同性质的公司在战略和资源上能够互通有无，优势互补，形成了强强联合的良好局面。正如延长壳牌总经理在接受《每日经济新闻》记者采访中表示，“合资企业股东方的合作是Strategic fit 战略契合，上中下游达成了完美衔接”。

3. 完善企业治理机制，提升组织管理效率

完善的公司治理是延长壳牌的运行基础，在此之上，以市场化的人才机制、引进国际先进的管理模式，提升了企业管理和运营效率：

1) 治理机制和运行制度

在合资公司成立之前，为完善公司治理机制和内部运行制度，股东方协商制定了，《合资合营合同及附件》、《合资公司章程及子公司》等详实的合资合同；并且进一步通过《合资公司权限手册》，以及经董事会批准的流程、手册和制度等，规范了公司董事会、监事会和经理层的权责。按照公司章程等规定，重大决策须由董事会决定，总经理负责日常事务的管理。

2) 治理结构

根据股东方的投资比例以及合资合同约定，企业董事会成员共7人，其中国有资本方3人，外资方3人，民营资本方1人；审计委员会由股东三方各1人组成；监事会由股东三方各1人组成。董事长由延长石油集团委派董事担任；总理由壳牌委派，副总经理由延长石油集团委派；天力投资不介入管理。

案例三 延长壳牌：长期规划与组织治理的“战略契合”

3) 人才机制与组织管理

延长壳牌除少数双方股东派出人员外，一律市场化招聘，契约化管理，一开始就建立了能进能出、能上能下、能高能低的机制。同时，在人力资源管理方面借鉴外资方的国际先进管理模式，与当地的实践相结合，积极建设企业文化、胜任力体系、员工激励与发展等人力资源管理体系，有效地提升了企业管理和运营效率，并连续10年荣获“最佳雇主”称号。

案例总结

本案例在组织发展实践的一大亮点是企业坚持长期战略规划，与国家在清洁能源、乡村振兴等宏观政策的契合，结合企业的资源，抓住市场机遇；面对疫情反复等不利影响，在保持战略定力的同时，能够快速调整，通过减少固定资本投入，加快新业务的创收，保持良好的现金流，转向以轻资产的经营模式在市场低谷期继续扩张，积极应对行业的转型，实现企业的升级。

本案例的另一大亮点是企业的治理结构与机制，充分发挥股东方的“战略契合”，协同各股东方在油品供应、运输、零售网络管理与终端销售的资源，达成优势互补，形成企业强大的竞争力。在组织治理层面上，明确规范董事会、监事会和总经理的权责，既充分授权企业总经理的日常运营管理，也体现了董事会对企业重大决策的风险监控。企业的股权比例设计，既在产权构成上保证了国有控股地位，同时也发挥了有

案例三 延长壳牌：长期规划与组织治理的“战略契合”

效的制衡作用。

延长壳牌的战略规划周期、合资股权比例的设计等都体现了合资公司在石油能源行业特定时期的特点，对于能源行业的企业、合资公司的建立与管理、国有企业改制等提供了很好的示范。从更大的范围来看，如果我们跳开行业与企业性质的局限，延长壳牌的组织发展的核心理念与实践，给各行业、各种性质的广大企业，都提供了很好的启发。

案例资料来源：

- 与延长壳牌人力资源总监刘俊蓉女士访谈。
- 西安高新. 访延长壳牌石油有限公司总经理[EB/OL].(2021-07-14).
<https://baijiahao.baidu.com/s?id=1705223093970755256&wfr=spider&for=pc>
- 每日经济新闻. 延长壳牌总经理萧刚：十二年与西安共成长 六百站为发展添动力[EB/OL]. (2020-12-20).
<https://baijiahao.baidu.com/s?id=1686612882498426615&wfr=spider&for=pc>
- 中研网. 加油站行业市场现状调研及发展前景分析2022[EB/OL]. (2022-08-11).
<https://www.chinairn.com/news/20220811/145521512.shtml>

案例三 延长壳牌：长期规划与组织治理的“战略契合”

- 中研网. 加油站行业市场深度调研 加油站建设行业发展趋势分析 [EB/OL]. (2022-10-11).
<https://www.chinairn.com/hyzx/20221011/165436326.shtml>
- 市场分析. 行业预览！中国加油站行业全景分析及未来发展趋势预测 [EB/OL]. (2022-11-24).
<https://www.163.com/dy/article/HMUC1SOE055360RU.html>
- 东方网. 壳牌联手延长石油实现陕西省内油卡互联互通[EB/OL]. (2021-08-30).
<https://baijiahao.baidu.com/s?id=1709501861964161299&wfr=spider&for=pc>
- 王志明. 加油站营销分析与创新探索[J/OL]. 中国经贸. 2016年第06期。
<http://www.qikan.com.cn/articleinfo/zgjm20160674.html>
- 延长壳牌企业官网. 延长壳牌千站助力，长效发展未来可期[EB/OL]. (2020/12/24) . <https://www.ycshell.com/news/show-2065.html>
- 西部网. 聚势前行，向新而生-- 延长壳牌推动高质量发展纪实 [EB/OL]. (2021-06-09).
<http://finance.cnwest.com/cjzt/a/2021/06/09/19731146.html>
- 支东生，张佳慧. 延长壳牌以混改实现优势互补[J/OL]. 企业管理. 2018（4）. <https://doc.taixueshu.com/journal/20180366qygl.html>

案例四

老板电器：

练好人才发展内功，促进组织持续变革

案例四 老板电器：练好人才发展内功，促进组织持续变革

企业发展背景：

老板电器有40多年的历史，是厨电行业的龙头老大。上市十二年以来，老板电器的版图从“创造中国第一代吸油烟机”，扩张到涵盖15大品类，成为中国厨电行业创立时间最长、规模最大的企业之一。

2021年老板电器营收首破100亿元大关。面对未来，老板电器开启数字烹饪时代，打造全球首个AI智能烹饪曲线数据库。目前员工1万多人。老板电器一直深耕厨电行业，非常聚焦，不求做大，但求做长，这是一家很有战略定力的企业。

最近的挑战：

作为传统的厨电品牌，老板电器过去一直与地产企业深度绑定。自2010年至2017年，老板电器的营收和净利均保持每年20%以上的增长率。近年来，受房地产市场持续低迷、疫情反复及原材料上涨等诸多因素影响，厨电行业遇到了比较罕见的困境。伴随地产大周期进入尾声，家电产品的家庭渗透率提升趋缓，增量需求红利已经结束，行业需求已经完全进入存量换新的新周期，再加上消费升级带来的持续涌入的新品牌，作为厨电老牌企业的老板电器该如何实现自我突破，是当下面临的难题。

变革的方向：

老板电器努力寻求转型和变革：包括从B端到C端的转型，还有从数字化厨电入手，尝试把新兴的科研技术应用到厨电领域。

案例四 老板电器：练好人才发展内功，促进组织持续变革

1. 凝心聚力，更多授权和激励，激活组织中的人

从B端到C端的转型过程有不少困难：之前做B端为主，主要是靠打通关键渠道，头部思考，底层执行保障生产力就可以。但是做C端就要全面激活更多的员工，激活人才，激活团队，激活组织。具体的做法包括：对员工有更多的授权，接纳和允许员工的多元化，因为需要聆听员工的声音，更准确地把握消费者的需求。

转型前，老板电器也像其他生产企业一样，员工需要统一服装，统一工作方式。现在在这些细节上都能更多地允许员工自主化的表达，希望借此改变氛围，让员工感受到表达的自由，唤醒自主性。每个季度，会有高管和员工的沟通座谈会，让员工畅谈提出对未来产品和消费端的需求。员工共创会，包括提出对公司管理机制的发展建议，每个业务模块都配备HRBP团队。员工的建议一旦采纳就会有激励机制，包括物质激励和精神激励。公司的决策更加透明，公开，允许员工有多样化的表达，充分授权和信任员工。

为了进一步激活员工的效率，老板电器最近也在尝试推行OKR管理，按照复盘——策略规划——OKR的渐进三步骤进行前期铺垫工作。先帮助员工复盘过去成功的经验，再进行有策略的路径规划，帮助员工逐渐过渡到OKR，适应OKR的文化。

案例四 老板电器：练好人才发展内功，促进组织持续变革

顺利度过疫情靠组织也靠人心，老板大学在“强兵强将”之外更主张“强激励”。重点去激励企业的核心人员。另外还有三个“聚”，包括聚资源、聚人心、聚发展，聚人心就是组织氛围的打造。关于组织氛围，老板电器董事长在公司40周年大会上提出，要打造具有安全感、自豪感，以及幸福感的一家企业，使员工与企业及相关合作方成为命运共同体，做到携手进退。个人能力汇聚成为组织力，也就是整个团队的整体作战力加强。

2. 培养内生人才，支持组织发展战略转型

老板电器坚持的长期人才培养工程，认为人才管理要着眼当下，放眼未来。在这个不确定的环境下，更加要有战略定力，不能慌，做好人才内生的建设，练好内功，把员工培养好，让员工在企业内有安全感，幸福感和自豪感，让员工可以在企业内更好的发展自己，成为最好的自己。个人和公司集体的发展形成共识，个人发展和组织发展相辅相成，互相成就。

为此，老板电器企业大学应运而生。企业大学的徐校长介绍到，为培养人才提升组织赋能，老板大学先后推出了针对应届生的柠檬计划，针对储备干部的菁英计划，此外还有向日葵计划、常青藤计划和彩虹计划等，形成梯队式人才培养项目。针对企业内不同人群的特点和发展需要，老板电器大学做出了关于人才发展的几大项目：

案例四 老板电器：练好人才发展内功，促进组织持续变革

内部人才发展	
新员工	蓝鲸计划：针对新入司的社招新员工，以帮助能快速了解公司制度及常用流程、企业文化。
应届大学生	柠檬项目：对应届大学生快速融入职场的打造。分柠檬高潜班、柠檬管理班、柠檬技能班。
业务培训	向日葵项目：统筹各职能部门及业务部门的培训项目，提升专业能力，如技术中心昆仑之师；电商智享会；生产精益道场及班组长；品质QCC品管圈。
中层培训	常青藤项目：公司中层公司文化及战略的宣贯者，打造高学习力、快文化力、强执行力，多元领导力等。
高管培训	彩虹计划：公司高层打造具有全球视野及全球决策力的高凝聚力高学习力的高管团队。

外部人才发展	
降落伞计划	针对外部人才迅速融入企业的计划。员工进入企业有一个任务清单，每位新员工需要配一个公司内部的老员工作为搭档一起完成清单的任务。包括两人一起吃一顿饭，一起拜访一些内部员工，一起完成一个项目等等。在新员工入职的第一天、一周、一个月、一个季度，包括转正前后，都有不同的任务清单。新员工在老员工的带领下，共同完成这些任务清单，可以帮助新员工更快融入企业，适应企业的工作方式和文化。同时企业也借由这些外来的新员工给企业提出诊断和建议，借用一个新入的外来者的视角，给企业和团队乃至业务提出更好的发展建议。
千人事业合伙人培养计划	拓展分公司级代理公司关键人才的视野，充分的融入企业文化，为组织战略的扩张搭建人才储备库。为实现公司战略规划，突破百亿销售目标，针对全国营销团队目标激励，区域市场细化管理下沉为核心工作的战略行动。共分为领新、领英、领将、领袖四个阶段培养。
卓越领导者项目	与顶级商学院长江商学院合作，两年一个周期的培养项目，拓展分公司及代理公司总经理全球视野，打造全局观及全球决策力。

案例四 老板电器：练好人才发展内功，促进组织持续变革

公司的人才培养主题是“勤练内功跨周期，稳中求进促增长”。练好内功也就是提升组织赋能。围绕战略周期，公司每三年进行一次组织架构的调整。另外，公司针对干部培养重点投入资源，因为占据“将”位的干部，发挥着“火车头”的带动作用，要求干部能上能下，三年一次干部选拔，采用竞聘制，而干部管理也在内部实施轮岗制。

3. 企业文化具象化，榜样引领精神传承

企业文化在引领组织转型中很重要，老板电器通过企业大学，宣导全体员工继续发扬艰苦奋斗的老虎钳精神，以老虎钳精神作为企业文化的象征。

老虎钳文化，包括创新、责任和务实。创新也不是盲目创新，分成“微创新”（对现有产品的持续改良）和“态势创新”（颠覆现有产品）。务实，是指实事求是，深入一线，从现象看本质的能力。这三个词在企业不同发展阶段均有不同的排序，最近也在更新内部的《企业文化蓝皮书3.0》版本，务求让企业文化引领组织发展和人才发展。

疫情期间员工容易产生焦虑感、恐惧感，老板企业大学推出老虎钳讲坛专题讲座，通过高管来传递公司战略，以及信息策略来安抚人心。通过老虎钳大会，让员工倾听战疫故事，助力公司发展问题解答。公司也成立了宣传报道组，及时表彰先进人物事迹，评选出先进的老虎钳标杆人物，另有志愿者保障团队为员工解决入住和生活的后顾之忧。

案例四 老板电器：练好人才发展内功，促进组织持续变革

案例总结：

老板电器在疫情和不确定的环境下，坚持战略定力，做好人才内生的建设；针对不同人群特点和发展需要，匹配不同发展项目，核心围绕“勤练内功跨周期，稳中求进促增长”的主题，练好人才发展内功，提升组织赋能。为了成功转型TO C端业务，注重激活人才激活团队，才能够激活组织，允许员工自主化表达，唤醒自主性；通过座谈会、共创会、匹配机制，充分授权和信任员工；为有效过度落地OKR，通过复盘、策略、OKR的渐进实施，落地的同时也帮助员工提升相应能力。同时围绕战略周期，匹配干部管理轮岗机制，有效激活人才。

老板电器通过企业大学对各级员工有针对性的培养计划，使得企业发展战略与人才培养紧密结合，注重激活每个员工的内生力量，聚资源、聚人心、聚发展，打造具有安全感、自豪感以及幸福感的组织氛围，为企业可持续发展提供战略人力资源的长期坚定保障！

案例资料来源：

- 与老板电器企业大学徐校长访谈.
- 老板电器官网 [EB/OL]. (2022/12/30) <https://www.robam.com/>
- 搜狐网：邢侠《老板大学校长庞连生：后疫情时代如何组织赋能？》 [EB/OL]. (2020/06/24)
https://www.sohu.com/a/403882295_99957885

案例五

国际电商K企业：

以人才为基础，

赋能远程团队，助力业务敏捷调整

案例五 国际电商K企业：以人才为基础， 赋能远程团队，助力业务敏捷调整

7年前，国际知名企业K开始在电商、金融和O2O等领域发力，新兴业务人员规模达数万人。在全球多个国家开展业务。中国区主要是研发中心，技术上支持全球业务，分布在北上广深等城市，有数千人。

在疫情之下，国际电商K企业，经历了冲浪式的发展过程。疫情之前，K企业的目标客户群习惯于线下购物。市场教育成本很高。2020年疫情到来，对电商业务的整体影响是正面的。客户出行购物受阻，线上消费成为必然的选择，市场教育迅速完成，生意获得巨量增长。2022年，随着疫情消退，多国放开，线下商业活动逐步恢复正常，电商业务持续下滑。HR通过自身实践为业务赋能。在业务增长时，促进人才招聘、培养、保留和跨国管理；在业务下滑时，增强人效、提振员工士气。

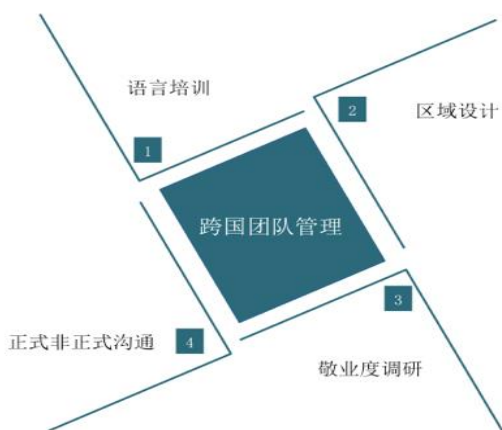
人才招聘——业务快速发展，人员规模快速增长到上万人。早期HR遵循传统的招聘方式，把招聘需求按照不同业务线分配给不同招聘专员进行招聘。虽然这样能够满足招聘数量，但对核心人员的关注不足。HR及时调整招聘策略，在按照业务线分布进行招聘的同时，成立高端招聘团队，对标竞争对手的业务分布、把握人才资源，核心人才信息。同时对竞争对手在不同业务岗位上的人才密度进行分析，并根据行业的平均水平制定招聘策略。

案例五 国际电商K企业：以人才为基础，赋能远程团队，助力业务敏捷调整

骨干培养——为了赋能员工应对业务的高速增长，HR制定分层的人才培养体系。针对年轻的校招生，除了在招聘时严格把关，招聘211，985院校的毕业生，在这批人才进入公司后，对这些人员进行密切观察，看看哪些是尖子。此后，将这些尖子放入不同的项目团队，进行为期6-12个月的锻炼，择优提拔为小型项目的领导者。

对于高端的核心人才，纳入公司人才库。对他们的培养不是简单的培训。为了让他们能够适应本公司的实战，挑选公司具有跨国跨业务管理经验的高管成为他们的教练和导师，来带他们。更为重要的培养方式是通过项目试练核心人才。先让他们带一个小型核心项目，如果小型核心项目成功，就给予更大的团队。核心人才在试练过程中逐步成长为适应本公司实战的管理者。

赋能远程团队——在疫情之下，国际电商K企业作为跨国团队，一方面面临语言方面挑战，另一方面还有远程团队的管理挑战。



案例五 国际电商K企业：以人才为基础， 赋能远程团队，助力业务敏捷调整

在语言方面，研发中心人员的英文沟通能力与跨国团队的要求存在挑战。为了促进跨国团队更有效地进行沟通，HR把英语培训当作一个战略项目去做。HR在公司内部搭建了数十人的英语培训团队，根据公司应用场景，自行开发英语教材，搭建英语学习网站，设计培训课程，根据管理幅度，为管理者提供不同层次的英语培训。HR还制定公司语言使用规范，要求周报、邮件、会议、培训都英语化。英语使用意识和习惯在公司内有极大提升。管理者都愿意自己积极去提升学习。

在远程团队管理方面，HR 对管理者的管辖区域进行了设计，最小单元要保持人员本地化，上一层级可以跨越一定区域。例如，小组长与团队成员不能跨国，经理与下属可以跨国但不能跨太多时区。只要有团队成员的地域，都配备HRBP，便于沟通。比如在深圳和新加坡有团队成员，为了了解当地情况和诉求，便于沟通，就在两地配备HRBP。为了避免跨文化和跨国情之间的误会，HR设计多种反馈渠道，了解员工动态。每个季度有pulse-check，每半年进行一次敬业度调查。每个管理者都需要了解调查结果。

为了增强团队线上工作的凝聚力，HR设计了多种正式和非正式沟通方式，提升员工的参与度。正式的方式包括：定期由CEO和CTO举办Town Hall（宣讲会），负责人每个季度召开会议，将业务目标，工作成就进行统一分享，提前收集员工声音。非正式方式包括：定期召开线上生日会、年会、节假日组织团队成员开展游戏，促进团队凝聚。

案例五 国际电商K企业：以人才为基础， 赋能远程团队，助力业务敏捷调整

提振团队士气——随着全球打开，线下市场重新回暖，电商业务开始下滑。国际电商企业K两个季度前开始进行业务调整。此前是扩张模，强调规模；现在改为收缩模式，强调盈利。HR将业务分为迭代、新增、停止等几类，根据不同分类进行人效分析。对于人效高的业务，可以新增或迭代升级。对于人效低的业务，要求停止。对于停止的业务进行人员转岗或裁撤。

业务的下滑和人员转岗裁撤使得团队士气受到影响。未来充满不确定，CEO和CTO定期举办Town Hall（宣讲会），就核心业务的调整，进行透明沟通。同时，HR去看每个受影响团队的需求，解决他们的问题。HR与业务分享培训：员工和管理者都学会正视客观现实而不去逃避。HR组织圆桌讨论：当前面临的问题是什么，我能做什么，公司能做什么。同时，公司的培训团队为管理者进行管理培训：

- （1）倡导韧性的精神理念；
- （2）提升员工和管理者能力。很多物质奖励是短期的，很难持久。学习分享是长期的，是员工和管理者增值的方式。
- （3）组织人才进行跨部门的流动。将职业的纵向发展转换成纵横交错。跨区域的转岗，为人才带来新的机会。跨业务板块，可以帮助员工和管理者沉淀更广泛的经验。

以上内容仅为本文档的试下载部分，为可阅读页数的一半内容。如要下载或阅读全文，请访问：<https://d.book118.com/708113131012007003>