



智享会
HR Excellence
Center



第一届绩效管理改善和创新论坛





联系我们

地址: 上海市武宁路99号我格广场办公楼1701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





科技 悦生活

传统硬件厂商向移动互联网转型的 绩效激励模式探索

赵惠颖

2017.6.15

金立是谁

- “做机” 最久的国产手机厂商
- 线下渠道前五，“超级续航” 头把交椅

GIONEE

内置安全加密芯片
金立超级续航手机 M6 | M6 Plus

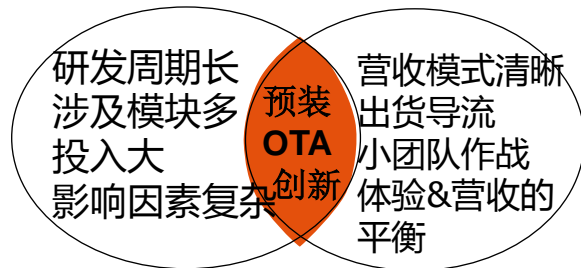
15-10-11

金立 GIONEE

The advertisement features a light beige background. At the top left is the Gionee logo, consisting of an orange stylized 'G' followed by the word 'GIONEE' in a bold, sans-serif font. Below the logo, the text '内置安全加密芯片' (Built-in security encryption chip) is written in a large, dark font, followed by '金立超级续航手机 M6 | M6 Plus' in a smaller font. In the center, two men in dark suits are shown from the chest up. The man on the left is pointing upwards with his right hand, while the man on the right is holding a gold-colored smartphone in his left hand. At the bottom left, two smartphones are displayed: one showing the front screen with a lock screen and the other showing the back with a camera lens. There are some faint, handwritten-style signatures or marks on the bottom of the image, including '15-10-11' and a signature that appears to be 'Jimmy'. In the bottom right corner, the Gionee logo and the text '金立 GIONEE' are repeated.

金立研发业务特点&管理痛点

手机研发团队 vs 移动互联网团队



- 痛点：
- 工作成败没评价
 - 协同贡献没说法
 - 奖金多寡没感觉

研发体系绩效激励优化目标

- 奖金包设计
 - 手机业务&移动互联网业务价值衡量
 - 手机业务&移动互联网业务价值“共献”与“分享”
- 奖金包分配
 - 高绩效员工识别与价值差异化分配

奖金包设计~价值来源&共享



手机项目团队奖金包

Σ (项目基准奖金*项目收益系数)

+预装分成 (按装机量核算)



移动互联网团队奖金包

Σ (移动互联网基准奖金*运营收益系数)

+手机分成 (按创新卖点投入人天数核算)

~手机项目考核指标设计

- 短板&影响力辐射



上市一个月时 (里程碑)



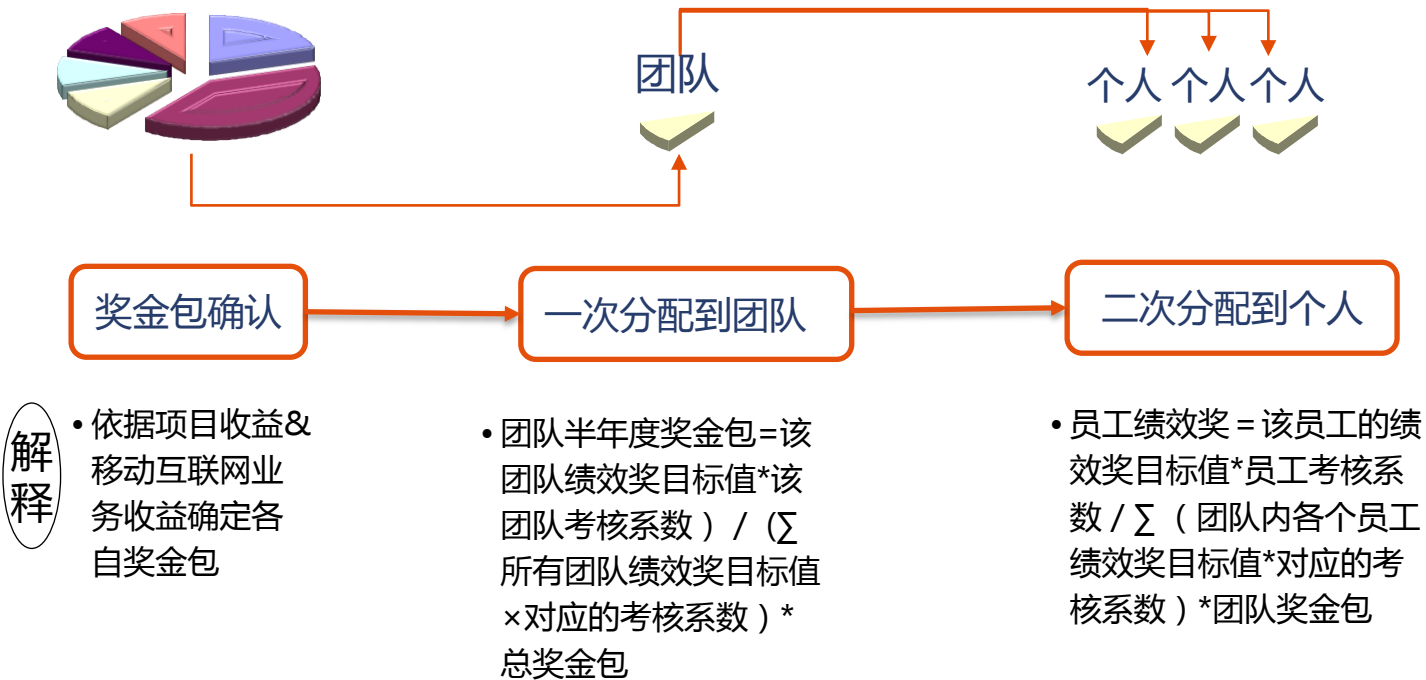
上市三个月时 (收益)

~移动互联网业务考核指标设计

- 价值链环节提取&发展阶段



奖金包分配



~高绩效员工识别

- 评价视角转变，由单纯上级视角向用户视角转变



手机项目 “绩效快照” 行动示意图

~高绩效员工识别

- 标签，及标签弱化

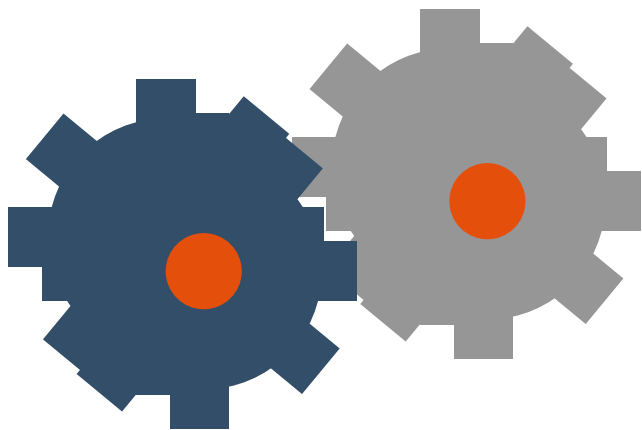
个人绩效等级	S 五星上将	A 明星	B 干将	C 追赶者	D 逆袭者
绩效等级参考比例	S&A \leq 20% , S \leq 5%		B \geq 70%	C&D \geq 10%	
绩效得分参考区间	\geq 100分	90 ~ 99分	80 ~ 89分	60 ~ 79分	< 60分

~差异化分配

项目&移动互联网团队奖金包系数：0~6.0
个人绩效奖金系数：0~3.0

颗粒无收者VS. 盆满钵满者

激励方案设计要点



- 价值衡量：以“经营绩效”下沉作为方案设计出发原点，根据不同业务特点，提炼关键价值成果和考核指标
- 价值分享：澄清业务“互惠”利益点，“分成”
- 价值分配：通过奖金包系数和个人考核系数进行差异化分配

推进历程

手机项目

访谈

设计

试运行

迭代

核心管理者&员工访谈21人次

1.0版本

《2015上半财年项目考核》
《2015下半年项目考核》

2.0版本

3.0版本

15年03月~05月

15年06月~08

15年9月

16年3月

16年5月

17年3月

...

核心管理者&员工访谈15人次

1.0版本

《2015财年考核》

2.0版本

3.0版本

移动互联网业务

访谈

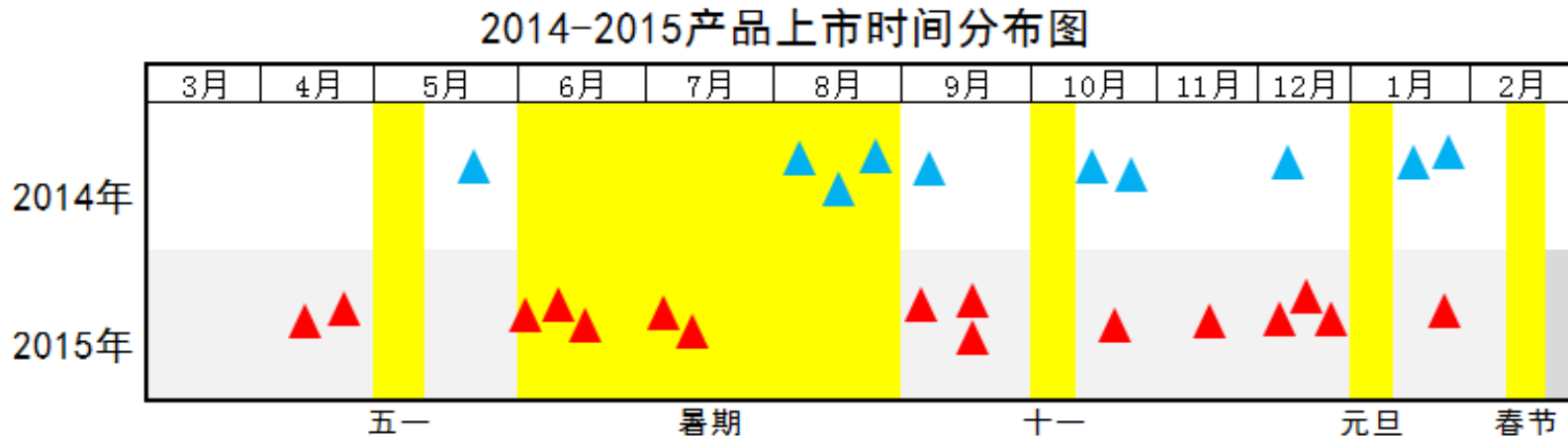
设计

试运行

迭代

业务成功:

【1】产品上市节奏：告别“赶不上暑期五十元春”的历史



业务成功:

【2】项目核心指标明显改善



W系列

利润增长 4.05%

S系列

产品推荐率增长13.6%

F系列

日均销量增长 366.6%

V系列

产品良率提升3.96%

整体

销量增长70.4%

注：14、15两年原生项目对比

业务成功:

【3】移动互联网运营指标大幅改善



平台DAU增长：45%
N+1月用户留存增长：28%
ARPU增长：30%

注：15下半财年、16上半财年数据对比

成果

员工成功:



【3】人均“项目收益”提升

12.3%

【4】人均“运营收入”提升

28%

总结

- **“共生” 的方案**
- **“妥协” 的方案**
- **“成长” 的方案**

Thank You

