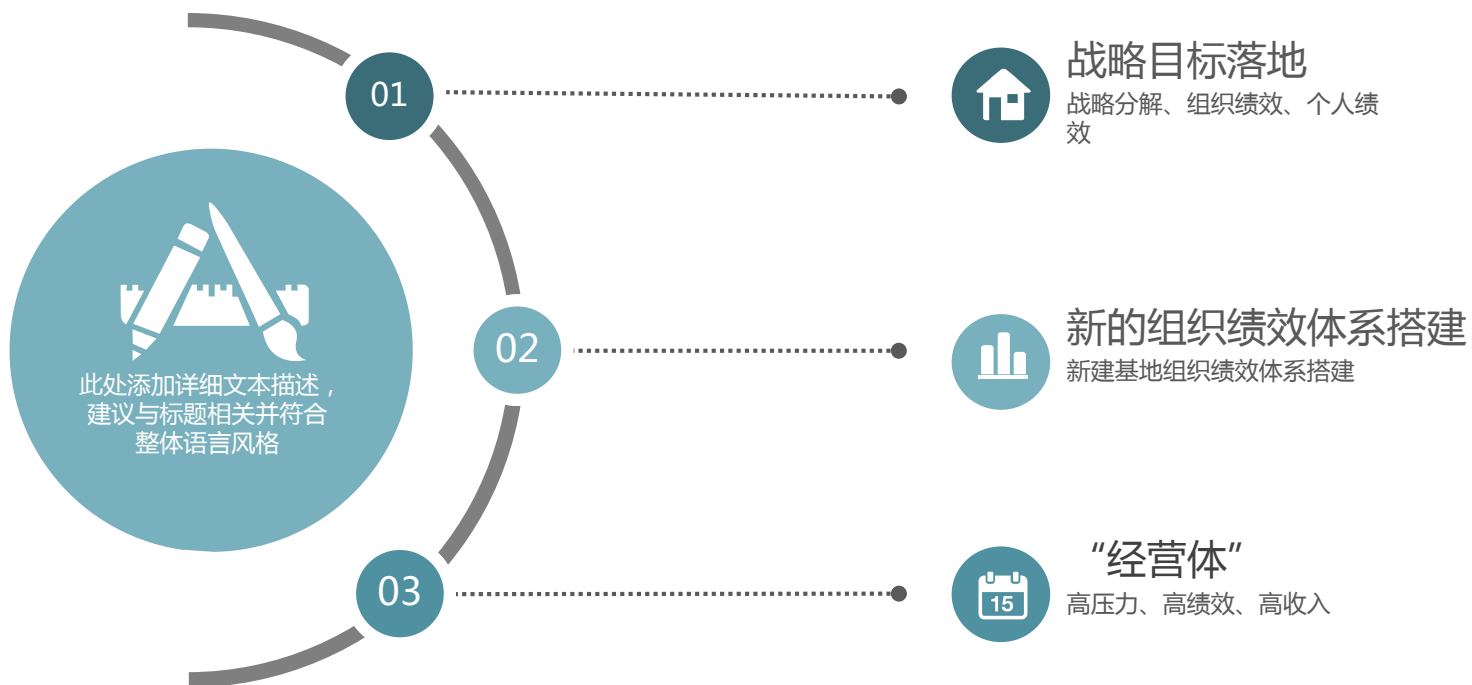


GEELY

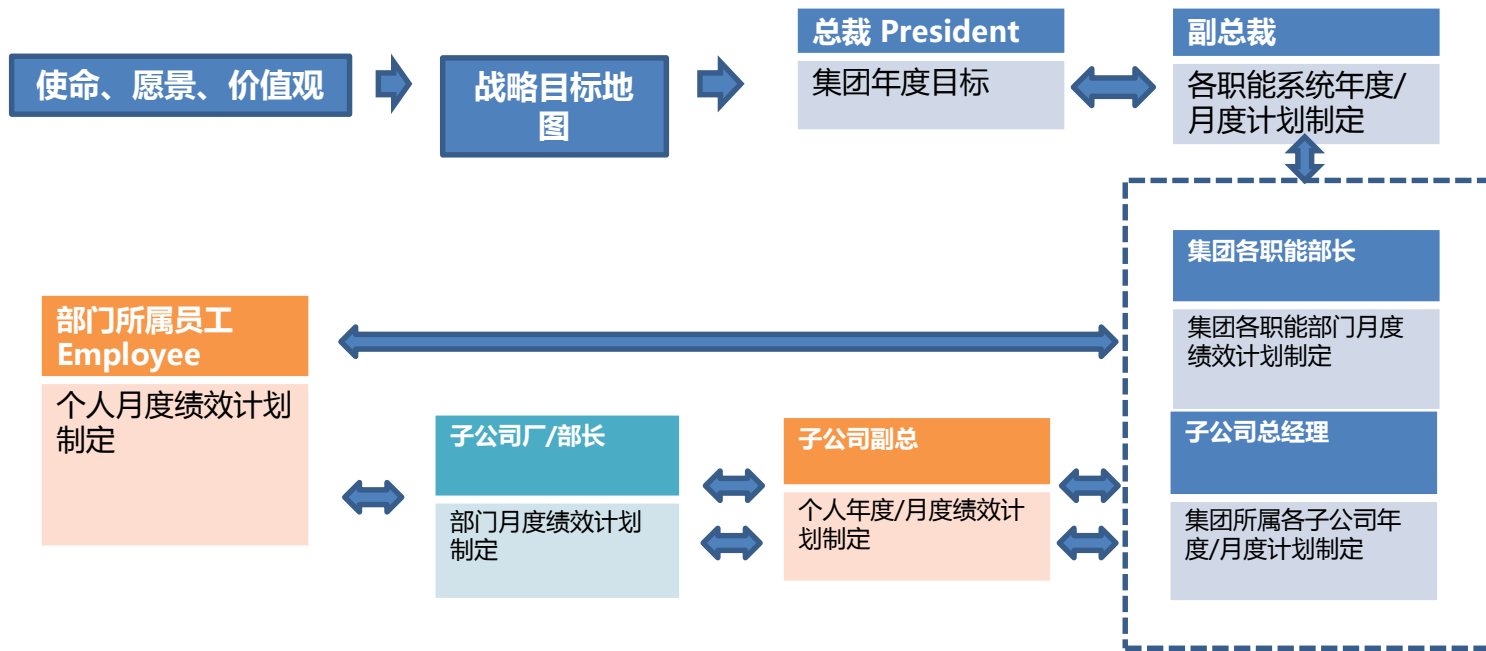
吉利控股集团

# 吉利绩效管理的创新实践项目分享

2018年6月



吉利绩效管理分为组织绩效与个人绩效，将组织绩效目标分解到不同职位，并形成员工个人绩效承诺，实现个人绩效与组织绩效的承接。**组织绩效**评价组织经营业绩，用来分配利益，包括薪酬包、奖金包、晋升等；**个人绩效**除衡量组织运营能力外，重点关注衡量管理者过程管理能力，包括团队管理能力、组织氛围等。



个人绩效管理体系的构建由四个关键要素组成，最终驱动公司的持续经营。这四个关键要素分别为：绩效目标体系、绩效制度体系、绩效管理程序及工具、绩效管理实施体系。



## 绩效目标体系



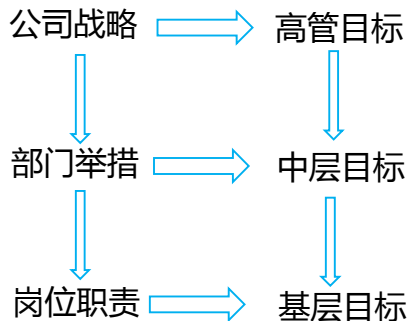
## 绩效制度体系



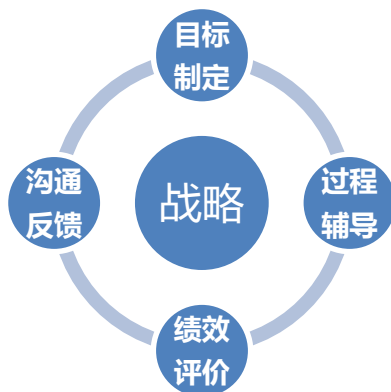
## 绩效管理程序及工



## 绩效管理实施体系



- 集团绩效管理制度
- 子公司绩效管理制度



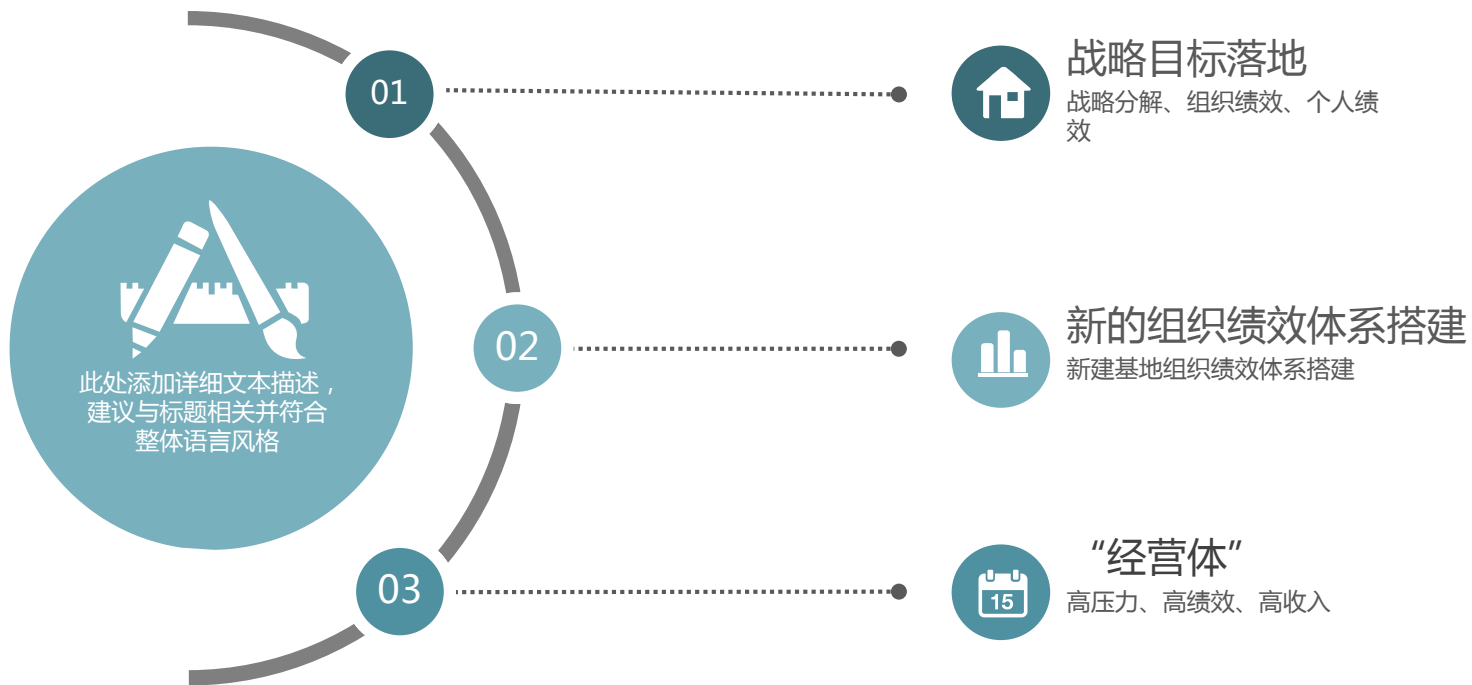
- 绩效管理系统
- 管理者赋能
- 增强员工意识
- HRBP支撑

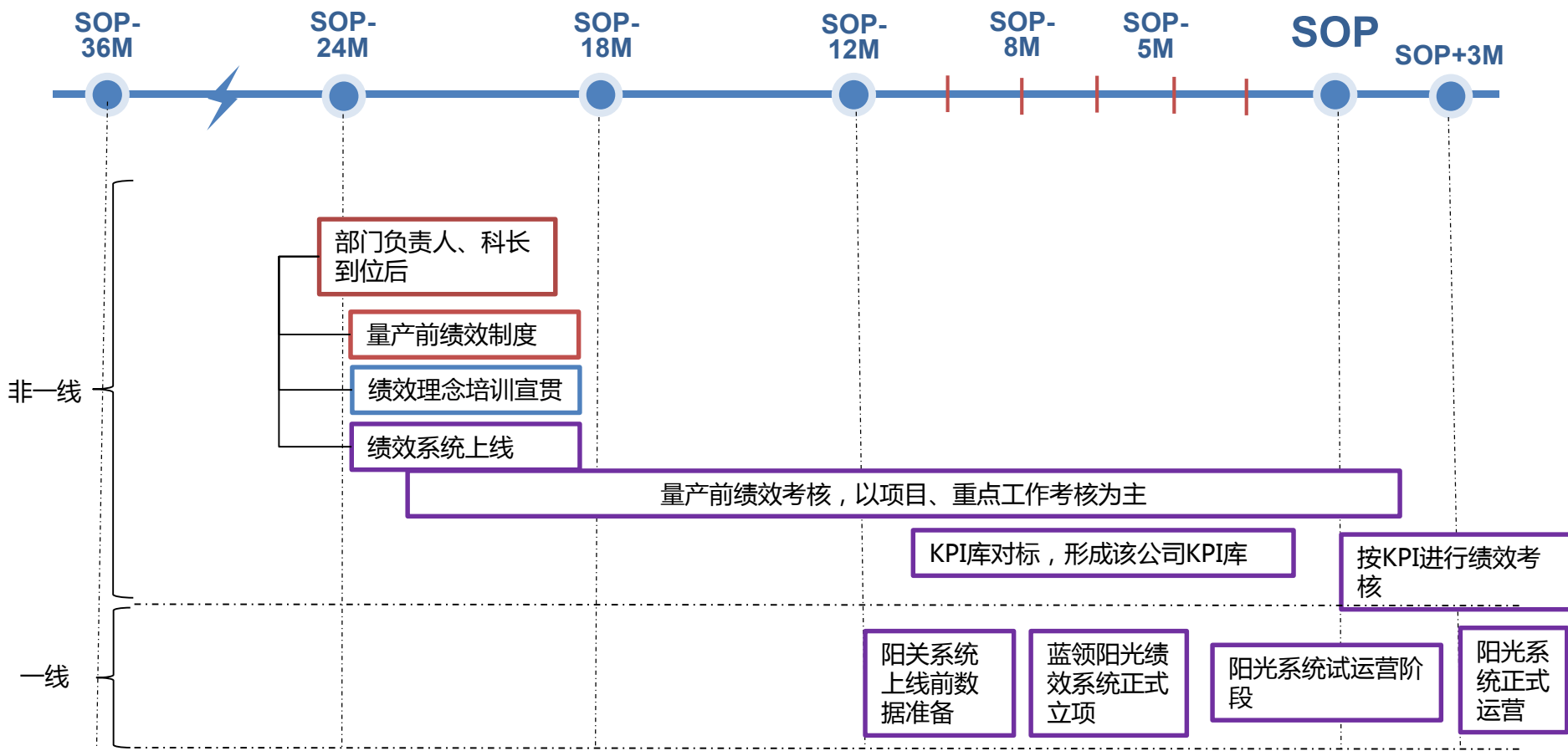
根据人员层级、类别的不同，设定分层的绩效考核架构，从考核内容、考核方式、考核周期以及评价程序上都有针对性的设计。

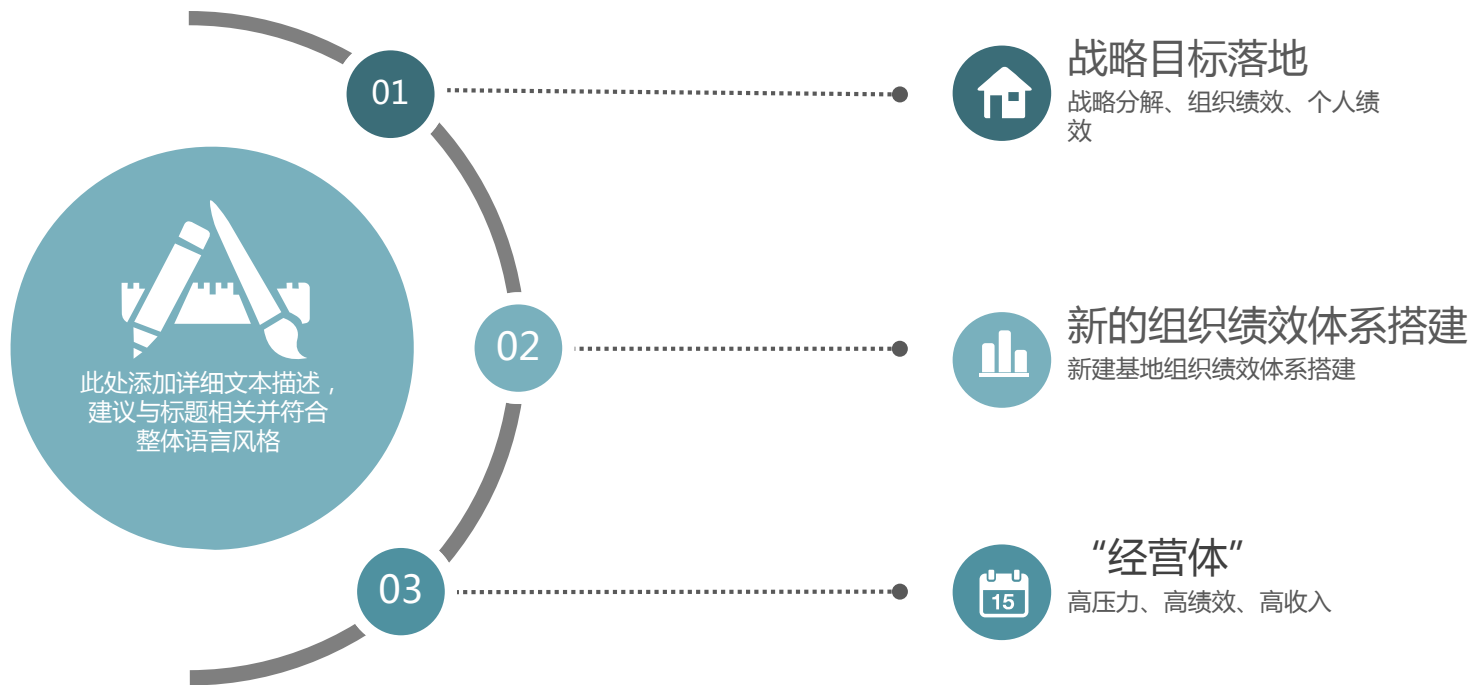
企业战略目标与长期规划	对象	考核内容 (CPV)	考核方式	考核周期	职务类别	参考绩效考核周期
公司业务重点	高层管理者	中长期目标+短期目标	KPI+述职	月度KPI 半年度述职 年度述职	研发技术类	季度、年度
部门关键举措	中基层员工	短期目标+任务	KPI	月度KPI 半年度述职 年度述职	营销采购类	月度、年度
岗位职责	基层作业员工	任务+要素	KPI	月度KPI 年度考评	支持服务类	季度、年度
					制造类	月度、年度



两个维度 Two dimension	评估指标类型 Evaluation index	指标衡量的内容 The content of the measurements	备注 Notes
P	关键业绩指标 (工作目标)	衡量各岗位员工关键工作成果完成情况的指标	包括从 <b>战略地图或重点工作</b> (工作计划完成情况) 和 <b>工作职责</b> 提取出来的绩效指标
C V	关键能力指标 (行为目标)	衡量各岗位员工完成本职工作具备的各项能力与行为情况	按照不同的岗位序列所要求能力的不同选取不同的评价指标和权重, 并采用等级描述法作为评价标准







“快乐经营体”就是把市场搬进企业，让每个业务单元、每个员工都能够当家理财、勇担责任，快乐参与企业经营，让离一线最近、能听见炮声的人来指挥我们的生产经营活动。

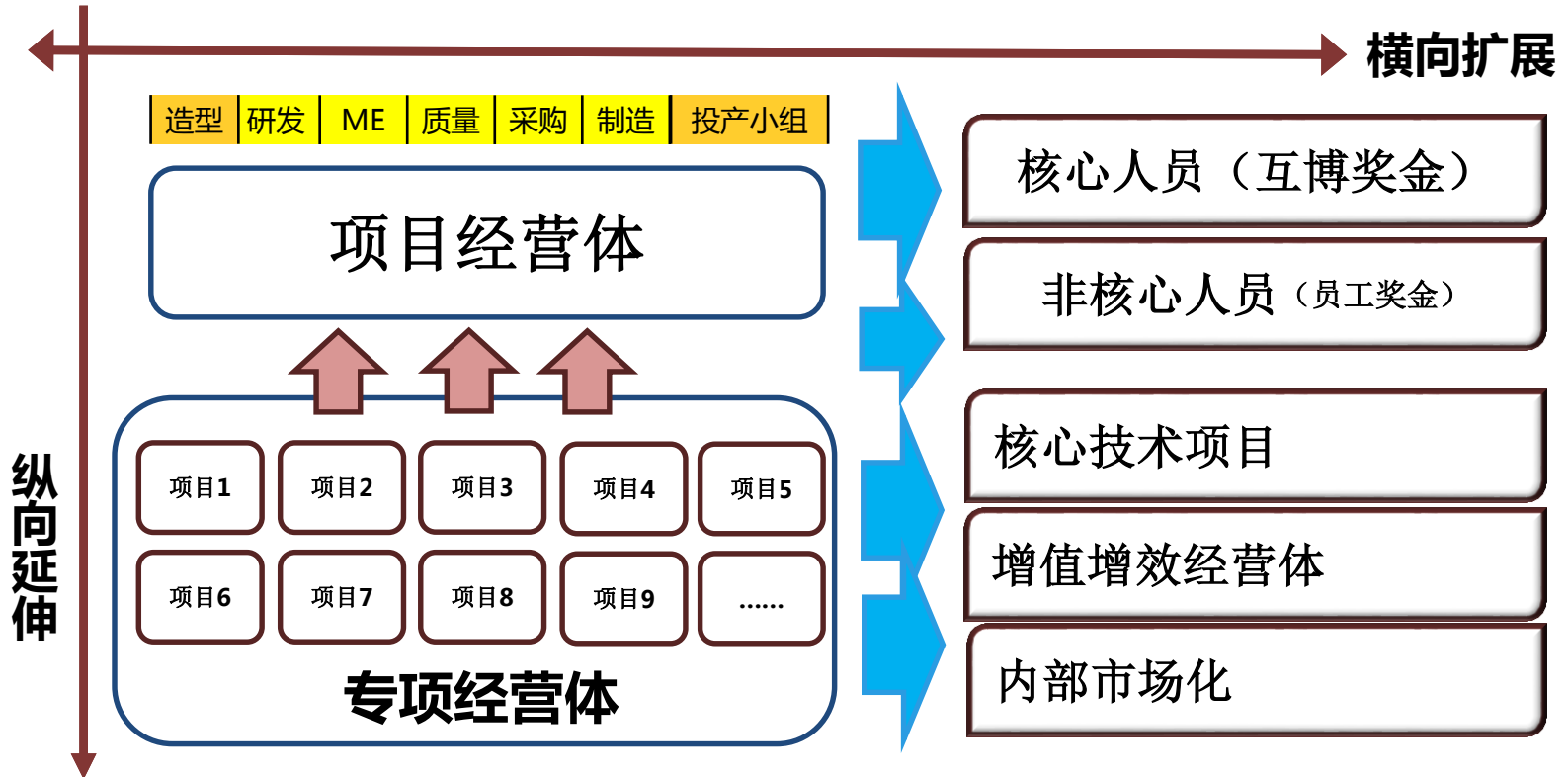
**销售**：让营销人员享受市占率及销量提升带来的收益；

**研发**：让研发人员的收入与新品研发进度与市场表现密切挂钩；

**采购**：让采购人员的收入与采购产品质量与采购成本密切挂钩；

**制造**：让所有制造人员不断实现资源利用最大化、成本最小化，分享质量提升、降本增效等带来的经营收益。



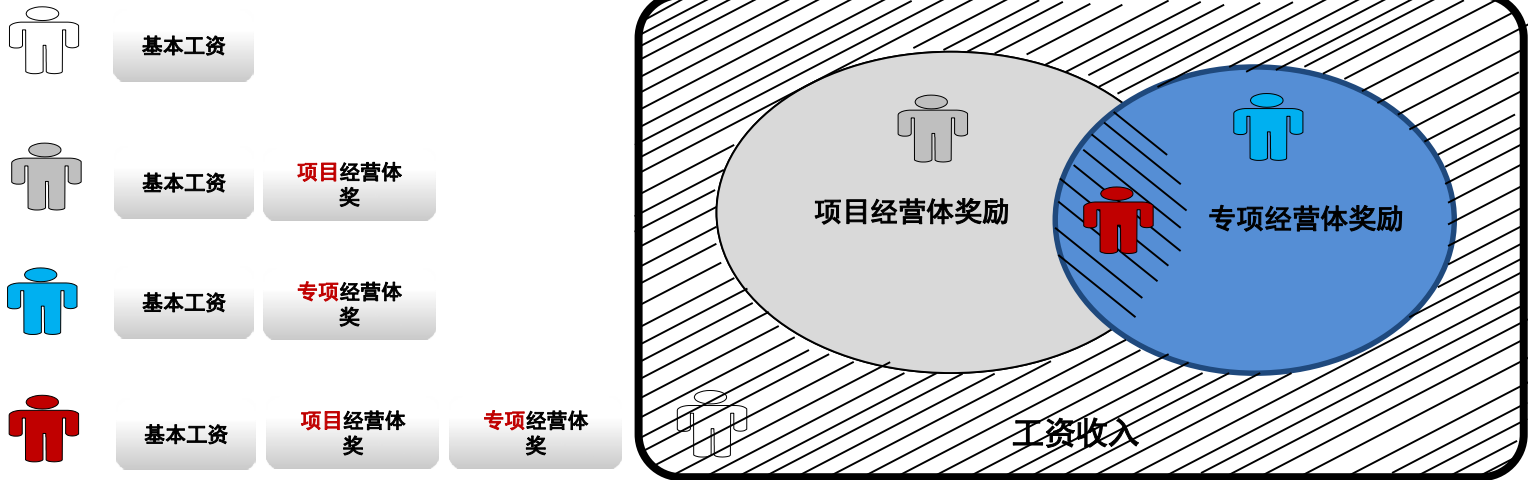


目的：解决研发过程中**影响客户感知的共性的痛点问题**，如重大质量攻关、重大技术攻关，以形成**可复制、可推广的技术方法与标准体系**。

方式：建立痛点专项攻关机制，以**重磅悬赏**的方式推动难题攻克。

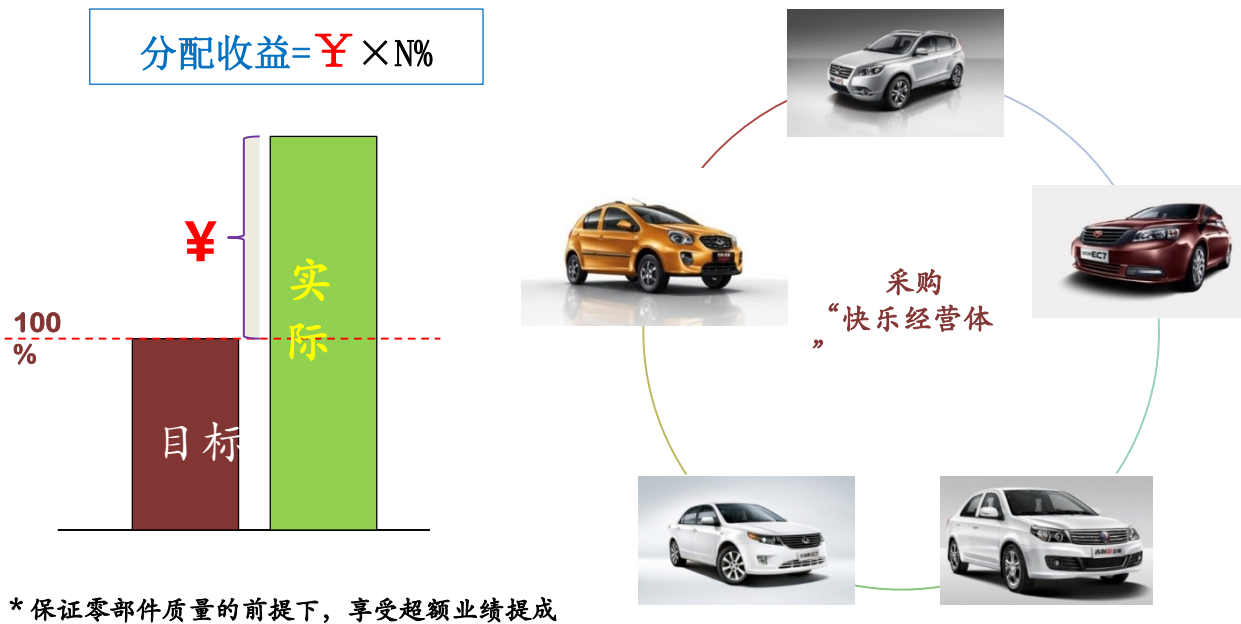


**专项攻关以结果为导向！**  
**以悬赏令方式开展！**  
**旨在引导竞争性创新！**

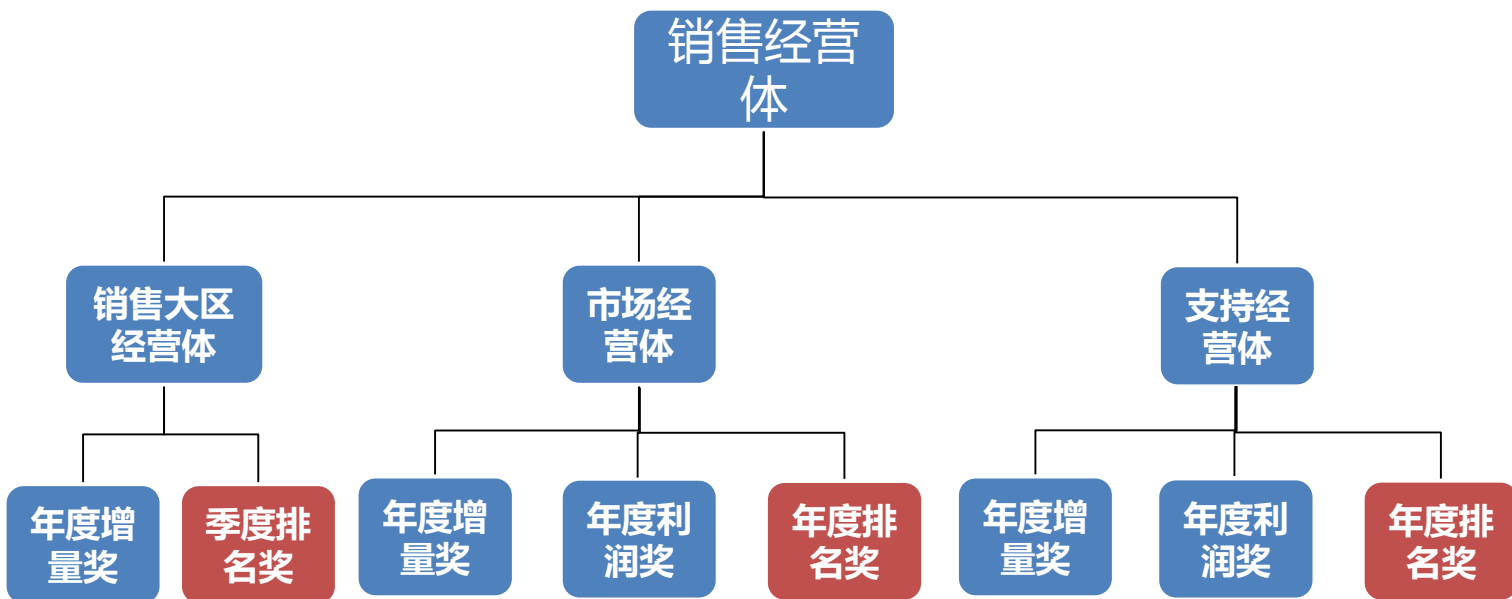


高绩效员工高收入

采购业务“经营体”按车系及业务类别进行划分，由各车系/业务类别采购人员组成各采购经营体组织，在实现各车型单台零部件采购降成本目标前提下，享受超额部分的单台实际降额业绩提成。



自下而上发挥每一个小经营体的潜能，以市场为导向，以市占率论英雄，业绩越好，收入越高。



## 快乐经营体

是将经营单元划小，通过独立核算制加以运作，让全体员工共同参与经营，依靠全体员工的智慧和努力，实现员工个人价值与团队经营目标双赢。

高压力 + 高绩效 + 高收入

“快乐经营体”为机制，以**销量、市占率和排名**论英雄！

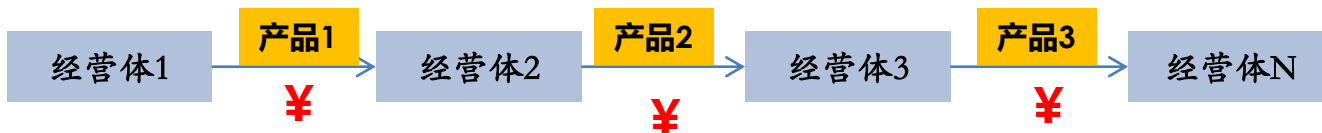
导向超额贡献

经营目标



超出经营目标

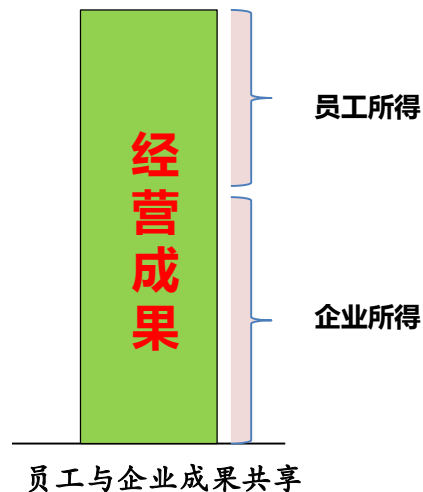
各制造类公司根据核心业务流程划分“经营链”，将企业员工划分为若干个可以独立核算的最小组织单位——“经营体”，“经营体”之间参照“市场价格”制定的内部交易价格，进行工厂各工序间的“交易”合作，每一个“经营体”成为业绩核算单位。



**分配收益 = 经营成果 × N% ± 管理项金额**

经营成果 主要包含：

- 1、成本的节约；
- 2、效率的提升；
- 3、产品质量的提升；
- 4、作业面积的节约；
- 5、人员的减少；
- 6、工装设备使用寿命延长；
- 7、员工技能提升；
- .....

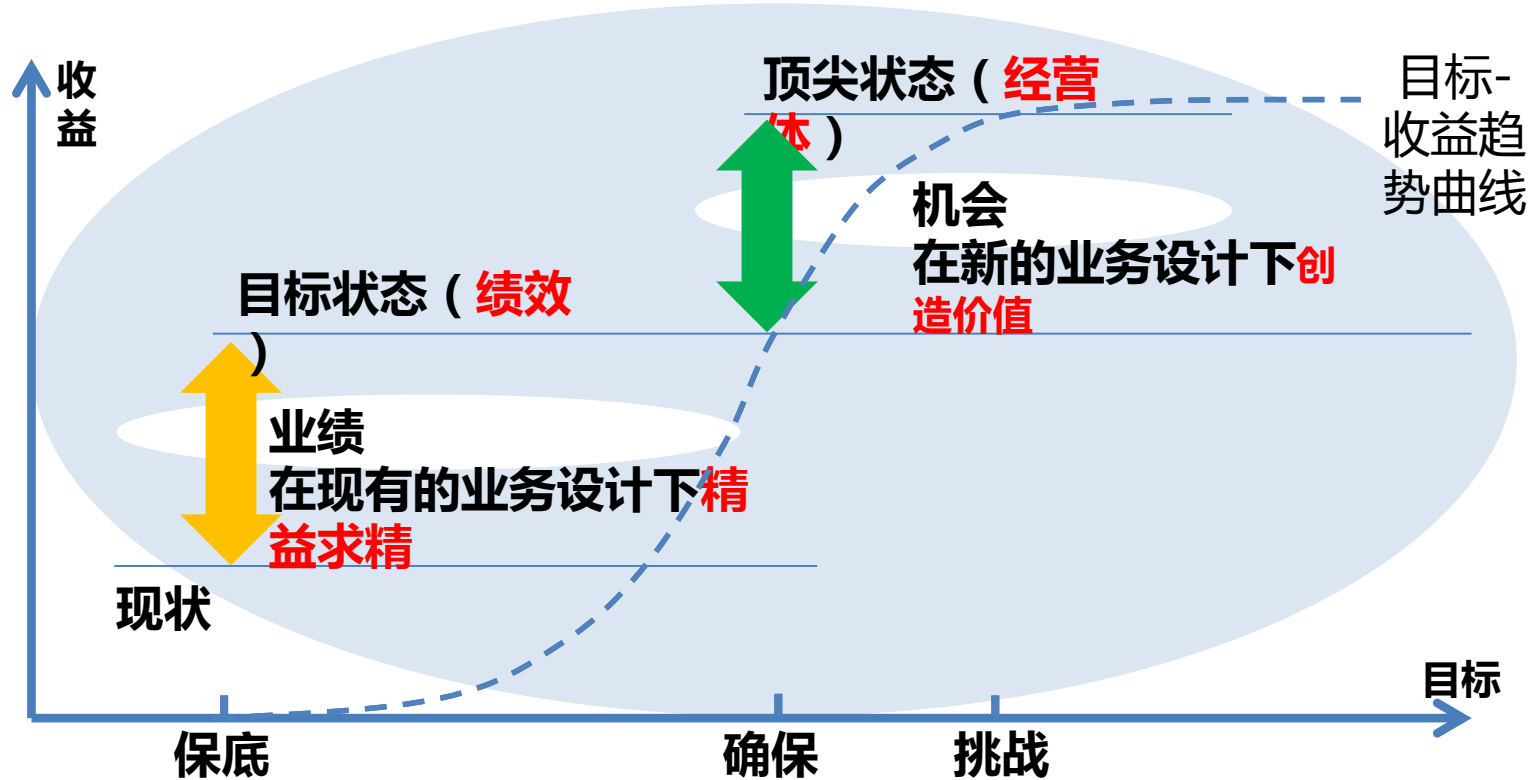


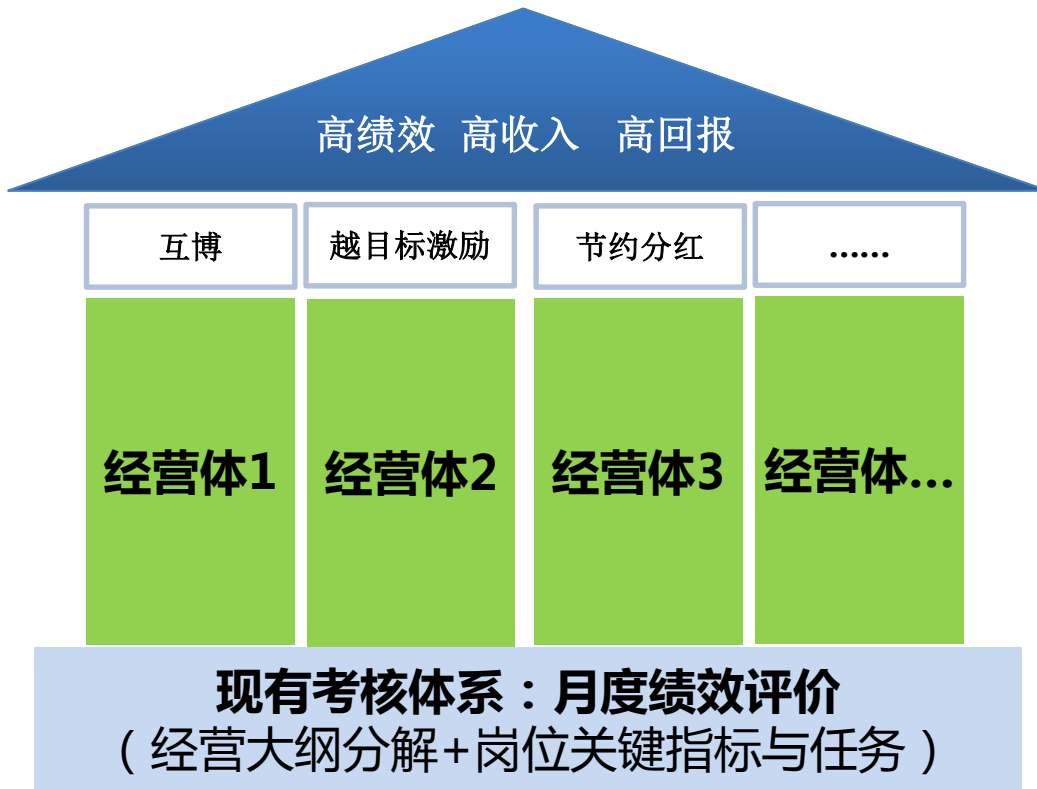
经营体实施“五到位”工作

- 经营体“五到位”是一个循序渐进的构建过程，必须做到一环扣一环



以绩效机制确保各单位核心业绩基本目标达成  
以经营体机制鼓励各业务实现增值及挑战目标达成





经营体奖励方式主要为前述三种。

**超越**：不求面面俱到，只考评最关键的体现经营业绩指标（3 - 5个），鼓励超越目标。

**基础**：考核角度全面，确保任务全面完成，不偏科。

GEELY

G



快乐人生 吉利相伴

Happy life Geely Drive