



# 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](mailto:marketing@hrecchina.org)

网站: [www.hrecchina.org](http://www.hrecchina.org)



# Different Is Better

## —联想绩效管理变革

联想集团薪酬经理 杨文娟

Date



# 联想的多业务体系



1

个人电脑业务

2

移动业务和数据中心业务

3

新型智能设备和“设备+云”新业务



# 变革激励和绩效管理制度 支持联想多业务体系发展

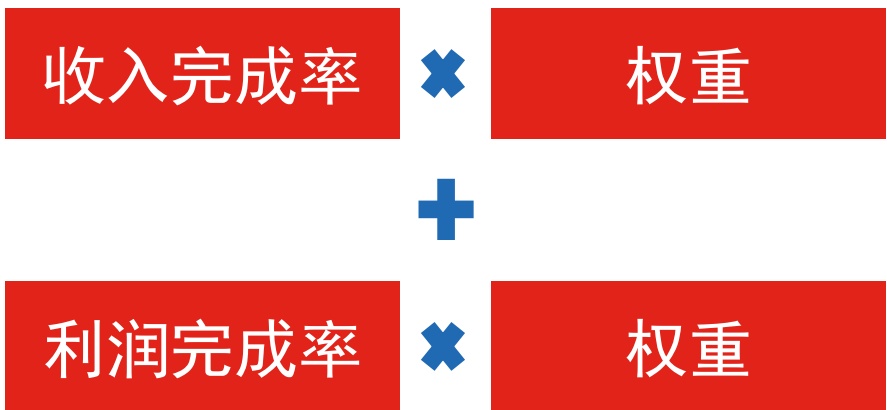
Lenovo™

# + 变革一：统一 vs 多样化

统一制定，所有业务激励方式一致



基于业务特点，匹配灵活的激励方案



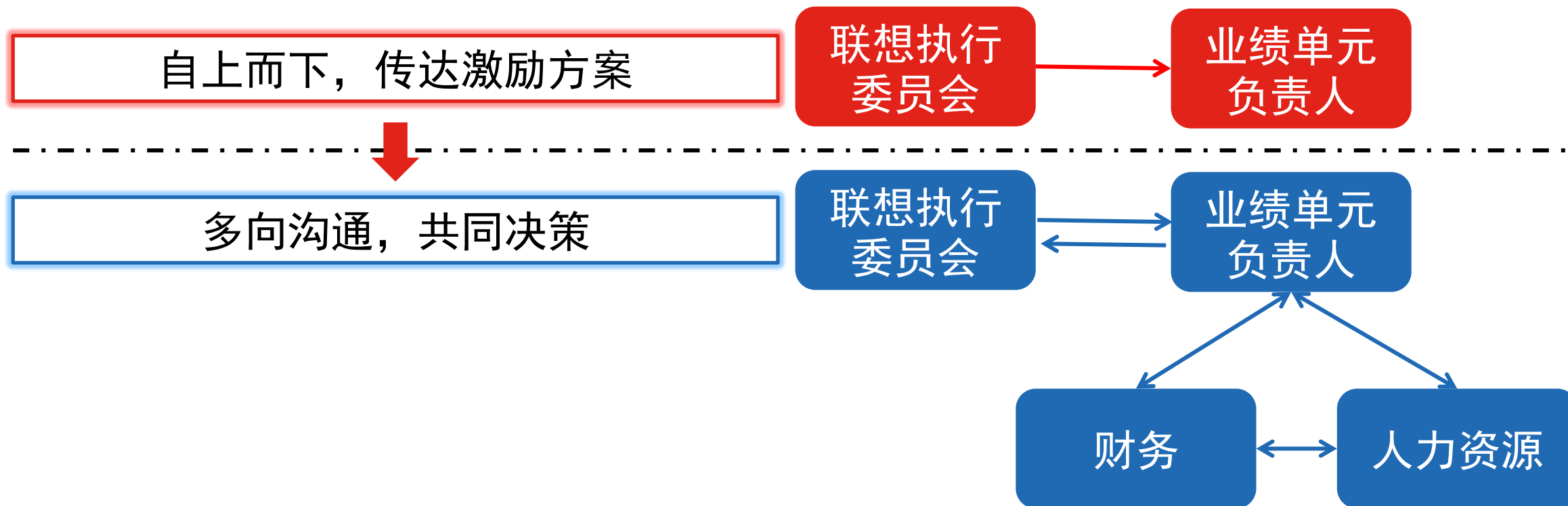
		Synergy with Core		
		CORE	STRATEGIC EXPANSION	EXPLORATORY
Stage of Lenovo Business Today	PROFIT ENGINE	PCON Sharing – Rev multiplier <b>A</b>		
	PROFITABLE GROWTH	PCON/GP Sharing – Rev multiplier Rev Sharing – PCON multiplier	Rev Sharing – PCON multiplier <b>D</b>	
	INVESTMENT		Project / Milestone Awards <b>E</b>	Management Fee & Carry Interest Funder Shares for Spinoff companies <b>F</b>



# 多样化激励方案：与业务特点相匹配



## + 变革二：自上而下 vs 多向沟通



## + 变革三：强制分布 vs 预算控制

变革个人绩效管理政策，持续给管理者授权

绩效等级多（5档）

等级系数固定

强制分布



简化绩效等级（3档）

等级系数设定范围

奖金池预算控制



在变革的过程中，联想也传承  
了很多优秀的绩效管理实践

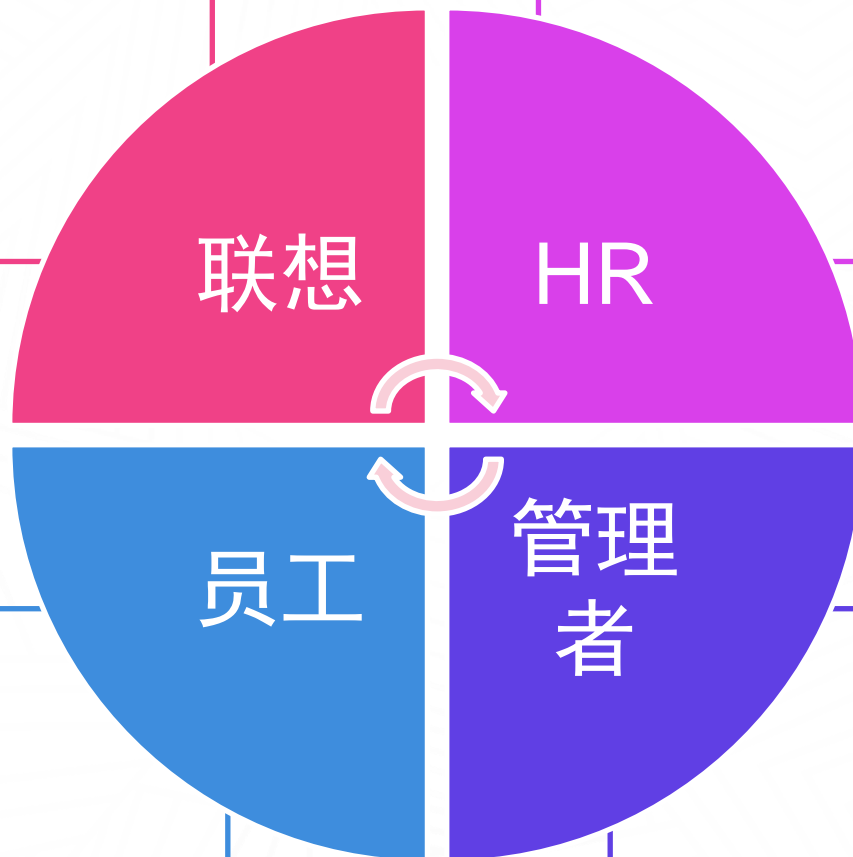
Lenovo™

# + 传承一：绩效管理合作体系

在联想，绩效管理是由公司、HR、管理者和员工共同驱动的管理体系

- 制定清晰的战略
- 设定业务目标
- 建立联想企业文化: We Are Lenovo

- 设计和沟通激励考核方案
- 帮助管理者提高绩效管理技能
- 提供简洁的流程和高效的工具



- 制定与公司战略相符的KPI&IDP
- 践行联想文化，充分发挥个人积极性和创造性，完成工作目标和个人职业发展

- 向员工沟通公司战略、企业文化、业务目标
- 协助员工制定KPI
- 持续的绩效指导与反馈
- 有效激励员工，释放组织活力

# + 传承二：沟通

在联想，绩效管理的每一关键步骤、每一次主要变化都会向经理和员工沟通

CEO在誓师大会上进行  
战略沟通

向全员公开绩效管理方案、向管理者提供培训

CEO每季度发全员邮件  
沟通公司和各业务业绩

CEO向全员发布公司业  
绩和业绩单元得分



知识库搜索

Employee Manager HR

### 3 X 3 奖金激励计划

Chat with

我们很高兴的宣布3x3激励方案正式于2016年4月1日生效且代替原有的P3奖金计划。  
新的3x3激励方案会赋予业务更多灵活性来制定与业务目标相对应的激励计划。按照我们为绩  
所在业绩单元业绩表现和您个人的绩效表现都将直接影响您的奖金发放。

### 联想集团发布 第三季度财报

FY16/17

各位同仁:

今天, 我们发布了2016财年**第三季度财报**, 个人电脑市场份额高, 向“设备+云”转型也在按计划推进。对于大多数公司来说, 兼1  
转型都并非易事, 但我欣慰地看到大家不但迎难而上, 并且愈战  
5 英 淘 回 云 云

下一步, 我们的增长空间是巨大的, 因此也有不少工作要全力  
保持核心业务稳扎稳打的同时, 我们也在为两个新的增长引擎夯  
建核心竞争力。

- 上季度, 我们实现了 122亿美元的营业额, 税前利润达  
美元。

主题: Performance Unit Assignments And Results / 业绩单元匹配和得分结果

Scroll down for English translation

尊敬的 ( ),

您在业绩单元的年中绩效得分已经公布, 您可以通过Workday来查询具体结果。依据您在国家的工资支付时间, 金。

如何查看业绩单元得分:  
打开 [Workday](#) > 在右上角点击您的姓名 -> 点击“查看个人资料” -> 在您姓名的右侧点击 图标 -> 鼠标

如何查看业绩单元匹配/奖金方案匹配:  
打开 [Workday](#) > 在右上角点击您的姓名 -> 点击“查看个人资料” -> 点击“薪酬”选项卡

如果您有任何问题, 请联系您的经理或人力资源合作伙伴。

## + 传承三：简明

- 面向员工沟通的信息都尽量简明，确保员工准确理解
  - 简化流程，提高绩效管理效率

非销售



=

目标奖金  
(RMB)

X

所在业绩单元奖金支付系数 (%)

X

个人绩效等级系数 (%)

销售



=

目标奖金  
(RMB)

X

个人销售完成率 (%)

# + 总结

提供多样化的选择，多向沟通，根据业务特点，匹配适合的激励方案

通过预算控制员工绩效分布，授予经理更大的灵活度，提高管理者的经营意识

注重员工沟通，确保员工能够理解公司的战略意图

保持简明，提高绩效管理工作的效率和效果

多方合作（公司、HR、财务、经理、员工），共同驱动绩效管理体系



thanks.

Lenovo™