



第七届绩效管理改善和创新论坛

2020年10月27-28日，北京





联系我们

地址：上海市武宁路99号我格广场办公楼1001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



项目化激发技术人才潜能的绩效激励体系

三一集团



郭瑞广

2020年10月



郭瑞广

□ 教育背景

山东大学，机电一体化，学士
南开大学，高级工商管理硕士

□ 工作经历

现任三一重能有限公司，董事、人力资源总监
曾任天津力神电池股份有限公司，人力资源总经理，总裁办主任，上市办主任，生产经理

□ 擅长领域

高端人才引进、培养与激励
中大型企业全面人力资源管理
管理者自我认知和素质提升



第一节

“1” 个认识-聚焦于人

第二节

“2” 个部分-绩效是把双刃剑

第三节

“3” 个层次-项目化绩效模型

第四节

“4” 个阶段-人才潜能的释放

第五节

归 **“0”** 管理-人岗匹配，回归成长

第一节 “1” 个认识

“先做人，后做事”

“先做人，后做事”-聚焦于人才的成长



“1”个认识-绩效管理的起点-人才管理



“先做人，后做事” - “3个3战略”（3千亿，3万研发精英，3千产业工人）



- 从创业起点到千亿产值
- 从人海战略到数字化转型
- 从机械制造到品质卓越
- 从学习成长到创新驱动

谋

变

在变革的道路上，研发人才是最宝贵的财富，在人才理念上，我们试中坚守“长线思维”，坚信奋斗的研发人才是企业成长的源源动力！

第二节 “2” 个部分

绩效是把双刃剑

“2”个部分-绩效是把双刃剑



管理是指一定组织中的**管理者**，通过**实施计划、组织、领导、协调、控制**等职能来协调他人的活动，使**别人同自己**一起实现**既定目标**的活动过程。

① 管人

- 身后有兵，担子不轻
- 以身作则，身体力行
- 知人善任，挖掘人才
- 学会授权，懂的激励



② 理事

- 设定目标，达成目标
- 梳理流程，提高效率
- 关注成本，确保质量
- 组织得当，岗位合理

管理这个工作，越往上走，就越不是技能的问题，而是如何掌握**分寸、火候、尺度、力道**的问题。尤其是**人的管理，难上加难!**

技术

- 结果导向，成果为王
- 技术引领，创新为先
- 关注趋势，标准为纲

研发关键岗+项目经理

管理

- 客户导向，业绩为王
- 业绩引领，生存为先
- 关注人才，成长为纲

管理关键岗+核心岗

“2”个部分-绩效是把双刃剑



让研发人才与管理精英享
有同样甚至更高的待遇!

第三节

“3”个层次

项目化的绩效管理模型

项目化绩效管理的三层次



项目经理分级：L、A、B、C

绩效结果分级：A、B、C、D/E

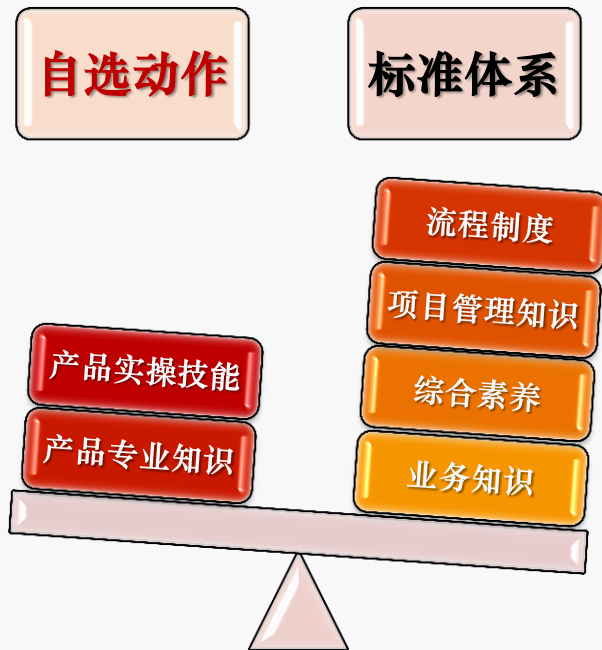
项目工作分级：部件、模块、产品

第四节 “4” 个阶段

人才潜能的释放

阶段1（定岗）：项目经理资格管理体系

- 结构件设计
- 有限元分析
- 产品部件知识
- 总体设计理论
- 安全知识
- 产品作业知识
-



- 工艺知识
- 制造商务知识
- 财务知识
- 营销服务知识
- 表达和呈现
- 研发项目化
- 项目管理实践
-

阶段2（选人）：项目经理资格管理体系

L级

A级

B级

C级

工作经历

设计经验

专业知识

技能测评

职业素养

学历年龄

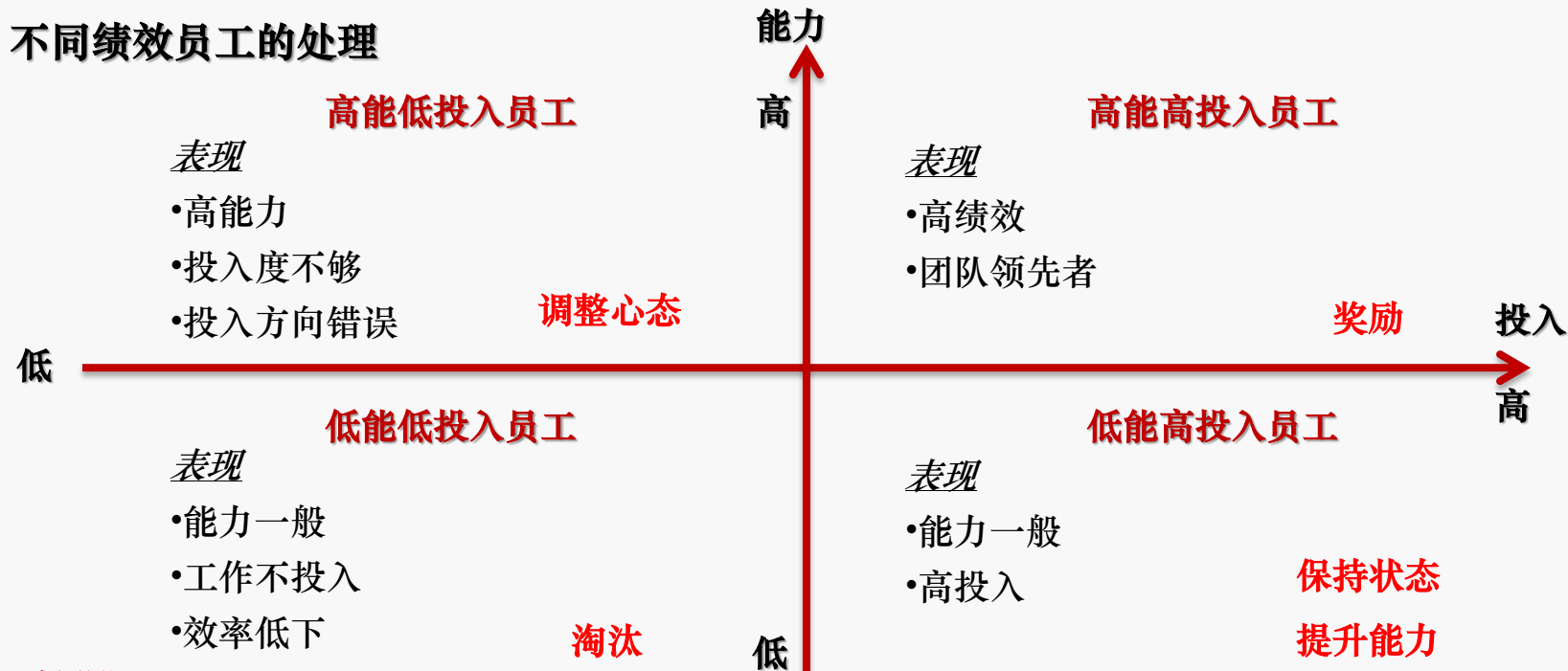
专业评审

岗位适配

阶段3（激励）：增量毛利激励

- 公平原则
 - ① 将产品的增量毛利部分按照一定的比例分享给项目组
- 刚性原则
 - ② 项目经理指定比例
- 时机原则
 - ③ 项目经理具有绝对的财务支配权和建议权
- 清晰原则
 - ④ 总工程师监督机制
 - ⑤ 与营销关联机制

阶段4（释放）：奖优罚劣，汰旧迎新



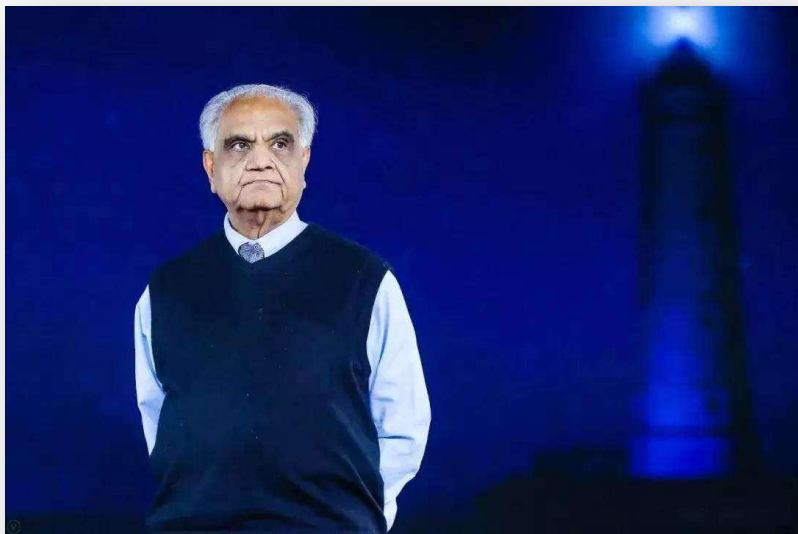
阶段4（释放）：奖优罚劣，汰旧迎新

留才有招数

- 1、懂得员工心理（需求）
- 2、别人有的你都要有，别人没有的你再多几招（讲究方式和方法）
- 3、建立并加深情感账户：用薪≠用心
- 4、通用留人三招（内部改善）：每天开心，学到东西（成长），遇到好上司（领导力）
- 5、留人三要素：
情感留人，待遇留人，事业留人！

第五节 归“0”管理

人岗匹配，实现成长



拉姆·查兰

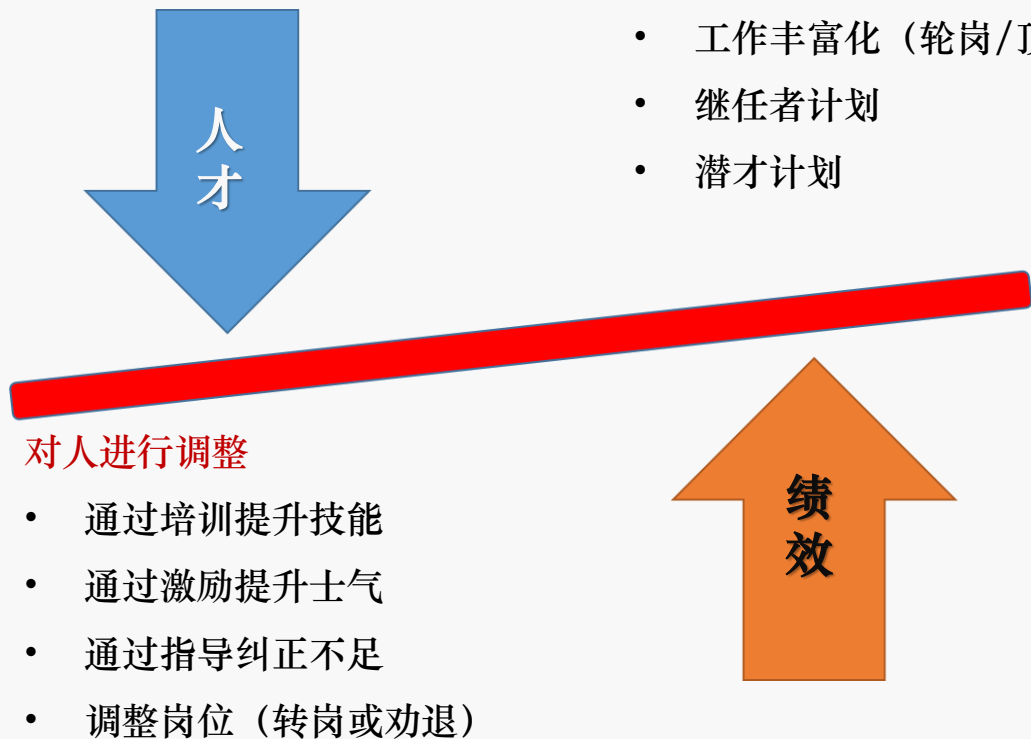
(1939年至今，当代最具影响力的管理咨询大师)

从项目经理中寻找精英人才

- ① 为企业找到准确的市场定位
- ② 预见并带领企业应对外部环境的变化
- ③ 培养企业的文化，令**员工**齐心协力
- ④ 寻找**员工**中有领导潜质者
- ⑤ 打造管理**团队**
- ⑥ **设定**符合实际的目标
- ⑦ 分清企业各项事务的轻重缓急，**制定工作重点**
- ⑧ 处理会对企业造成影响的各种市场力量与社会趋势

回归“0”点：关注人才成长，成就人才！

归“0”管理-人岗匹配，实现成长



感谢聆听！

THANKS FOR YOUR TIME.

