



# 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](mailto:marketing@hrecchina.org)

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





China Dongxiang (Group) Co., Ltd. 中國動向（集團）有限公司

(Incorporated in the Cayman Islands with limited liability) Stock Code : 3818

# 中国动向集团 绩效考核与激励案例分享

孙薇



中国动向(集团)有限公司（港交所：3818）成立于2002年，2005年从李宁集团剥离出来独立运营，主要从事运动品牌服饰的设计、开发、市场推广以及销售，目前主营KAPPA品牌与PHENIX品牌。

KAPPA 是1916年诞生于意大利都灵的国际知名运动品牌，动向集团在2016年收购KAPPA品牌在大陆地区的所有权，让KAPPA在中国重放溢彩。

PHENIX于1952年诞生于日本东京的国际知名滑雪品牌，动向集团在2008年收购PHENIX并一致致力于全球市场的拓展。

产品转型、升级  
集团化运营

销售额突破40亿



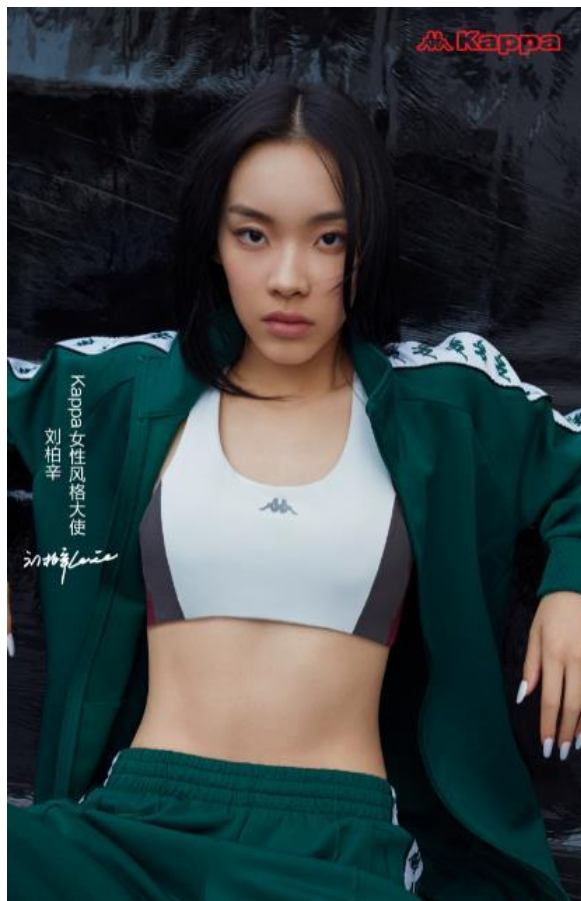
# 动向集团简介

K is for  Kappa

KAPPA品牌代言人：刘柏辛 黄明昊

KAPPA品牌赞助：国家击剑队 国家电竞队 国家马术队

PHENIX品牌赞助：挪威滑雪国家队



## IP联名合作



## 积极投身公益



# 目录

1

PART ONE

激励考核架构全景图

2

PART TWO

职能制考核模式

3

PART THREE

事业部制考核模式

4

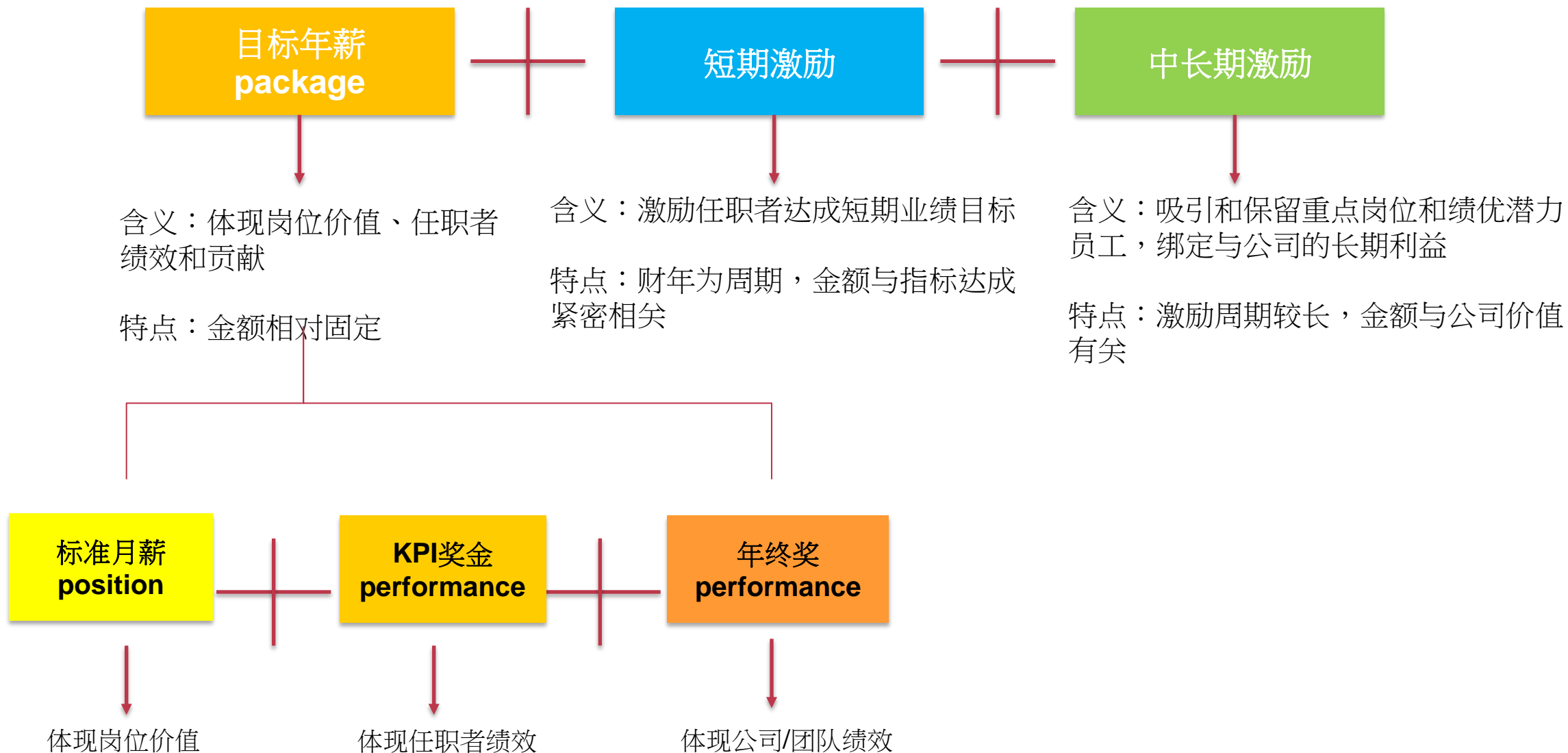
PART THREE

建立结果导向、勇于担当的企业文化

1

## 激励考核架构全景图

# 整体薪酬结构





01

将**业绩结果导向**覆盖到公司全职能，各岗位人员要各司其职、各负其责（对结果负责）

02

**风险共担，利益共享**根据岗位绩效对公司绩效的影响程度，确定年终奖与公司或团队绩效相关，同时决定分红奖金的分配优先序

03

**授权授责**管理层在团队管理上权责对等



## 概念

### 职能制

- 依据职能类型设置职能机构，分别从事专业管理。
- 适用于业务长期稳定的组织。

### 事业部制

- 按照所经营的业务形态采用事业部制，“麻雀虽小、五脏俱全”，事业部内职能全面集中。成为独立核算的利润中心。
- 适用于内部创新业务或快速发展的业务类型



## 优势与挑战

- 优势：各司其职、专业精深、责任清楚、组织稳定性较高
- 挑战：跨部门沟通与协作是难点，易产生本位主义。

- 优势：根据市场变化快速决策、快速行动，管理的灵活性高；发挥了事业部自身的主动性和积极性，增强企业活力。
- 挑战：对核心管理人员的综合能力要求较高。



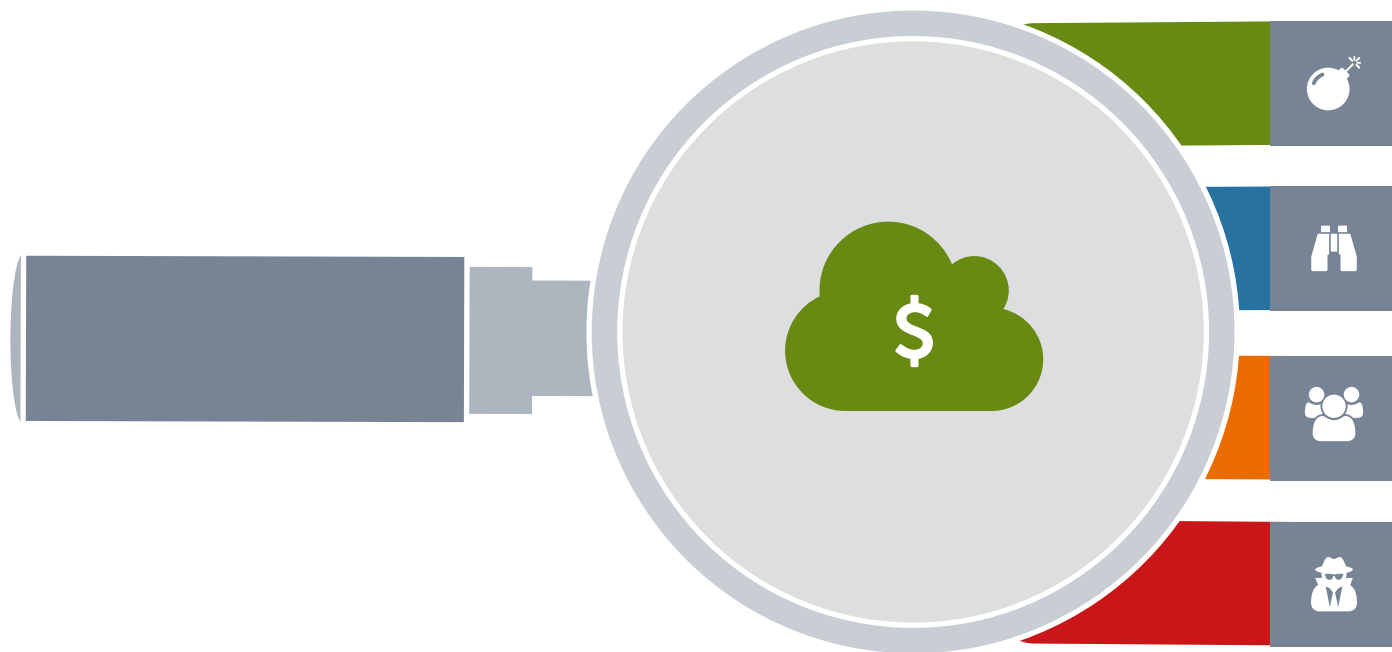
## 考核重点

- 各职能的考核目标指向一致
- 加强建立勇于承担、结果导向的绩效文化

- 重点激励团队带头人与核心成员



●  
职能制考核模式



指标由上向下分解、确保指向一致

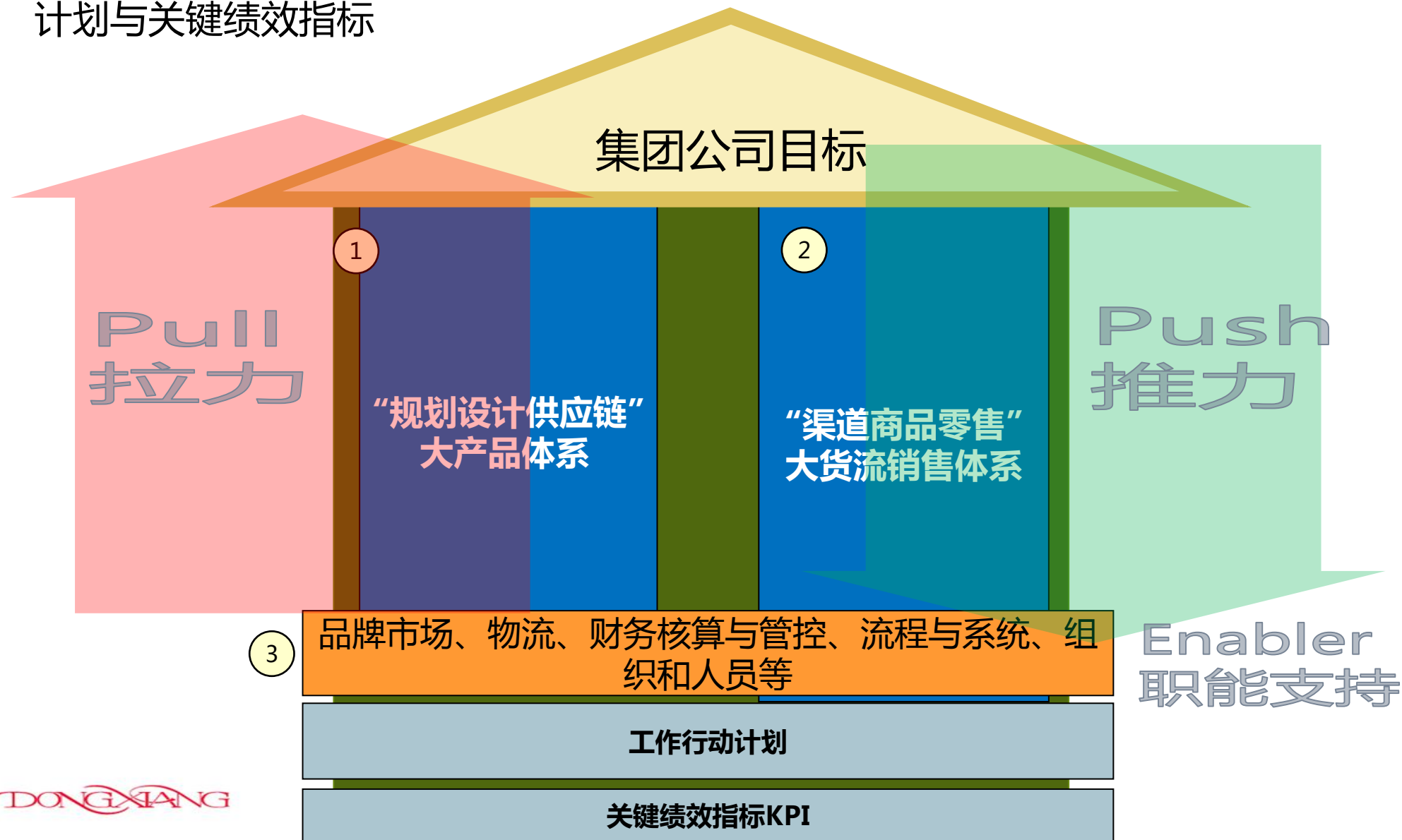
突出重点、聚焦关键指标

KPI指标与岗位关联度要高

- ✓ 量化指标需定义清晰、统一、来源客观
- ✓ 非量化指标、描述清晰

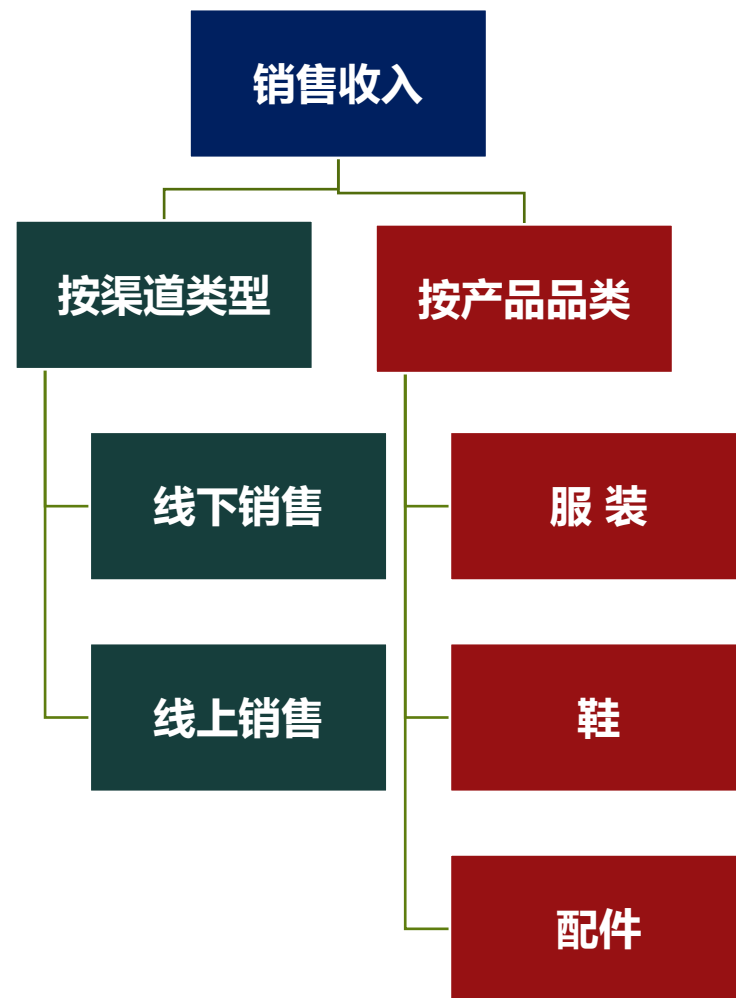
# KPI分解方法

将公司目标层层向下分解，项目组负责分解到各体系/系统，由VP/总监牵头再向下制定行动计划与关键绩效指标

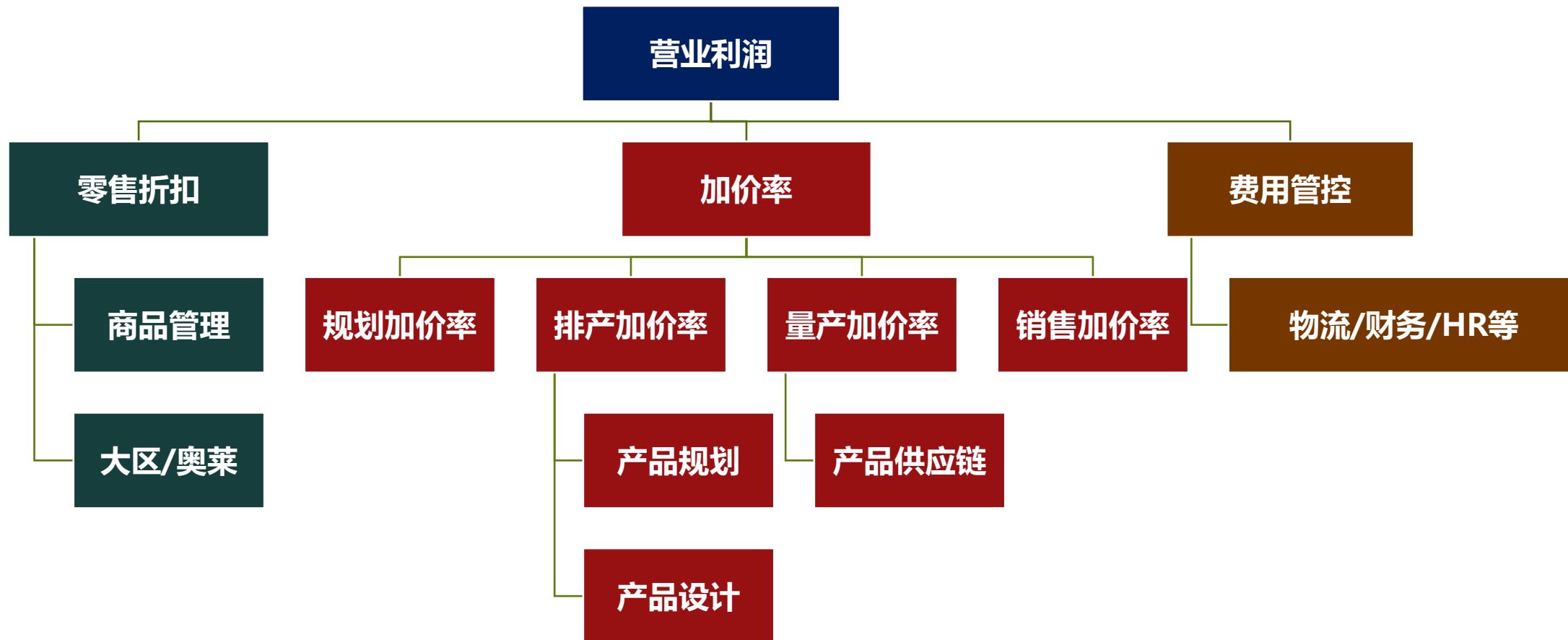


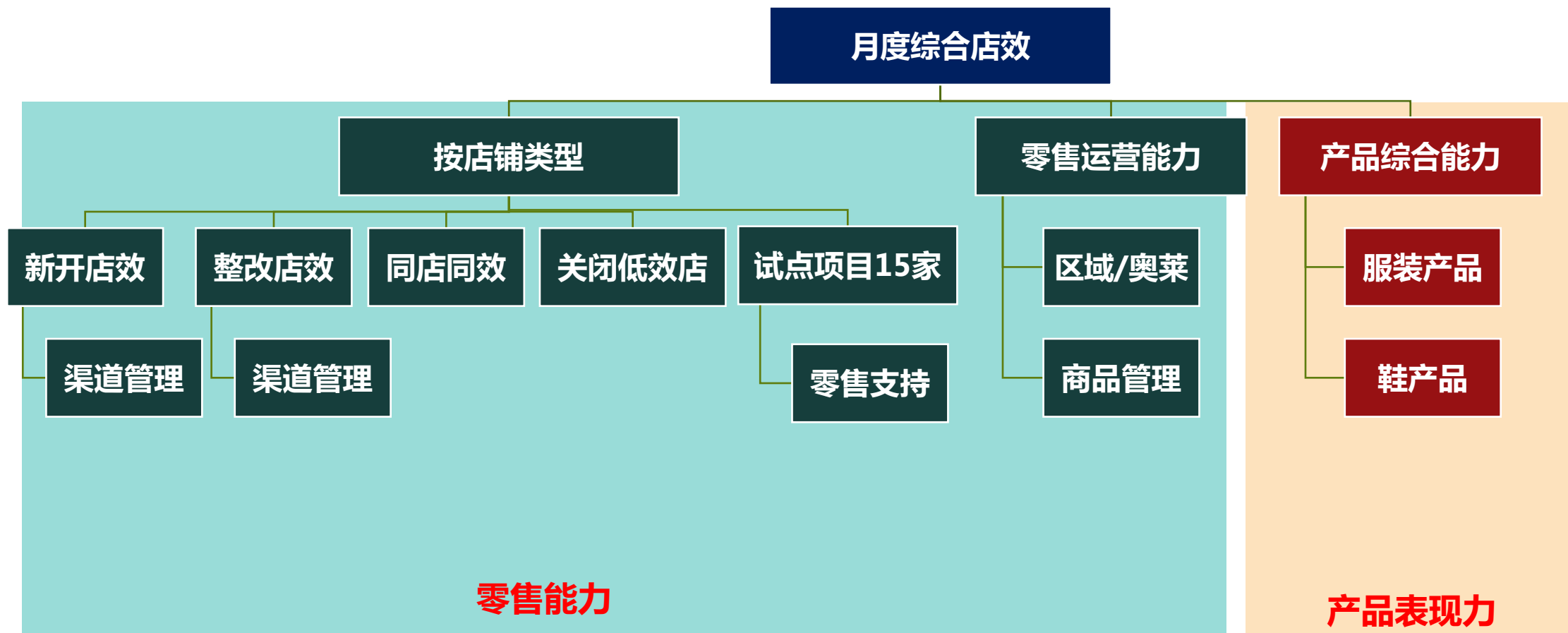
将公司目标分解到各体系/系统





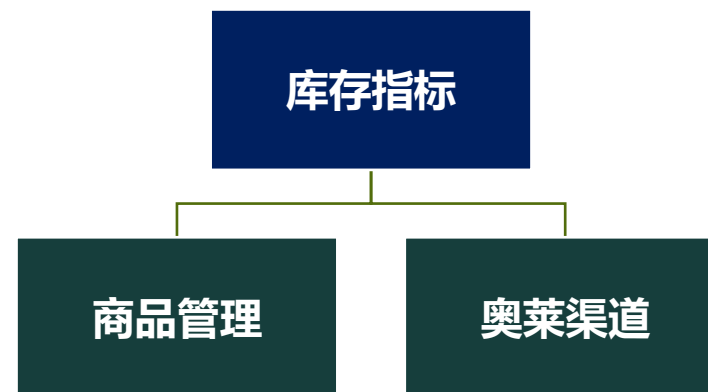
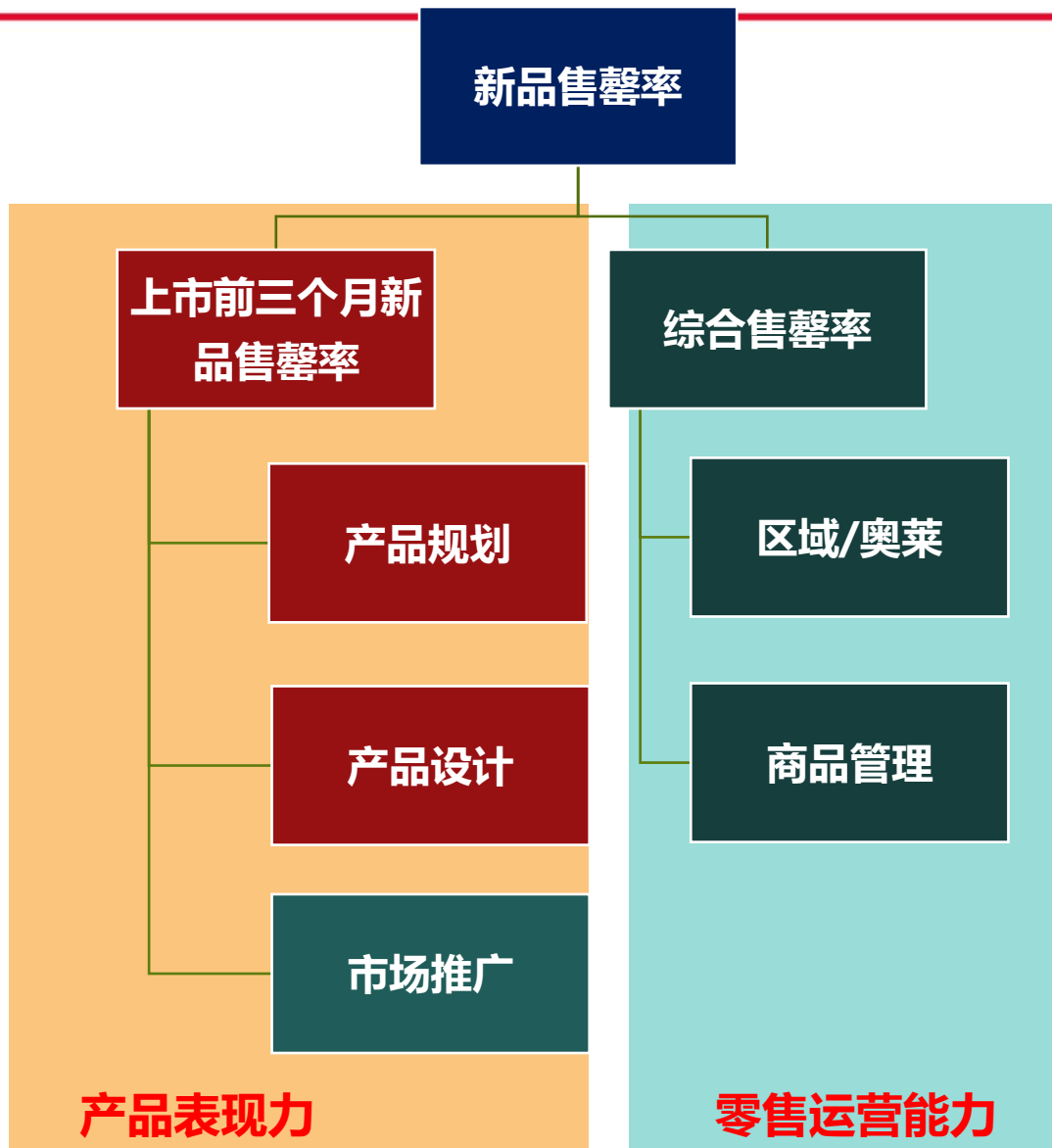
$$\text{营业利润} = \text{吊牌价} \times \text{零售折扣} - \text{成本} - \text{费用}$$





# 指标分解示意图

对的产品 → 对的渠道 → 售罄



库存清理能力

## 客户维度指标



品牌资产  
品牌热度  
年度营销计划与执行  
新品售罄率

组织效率  
人才供应链

## 组织和人员



## 内部运营流程



物流费用控制  
物流配送时效  
IT系统支持  
财务应付、应收、现金流  
管理、预算管理

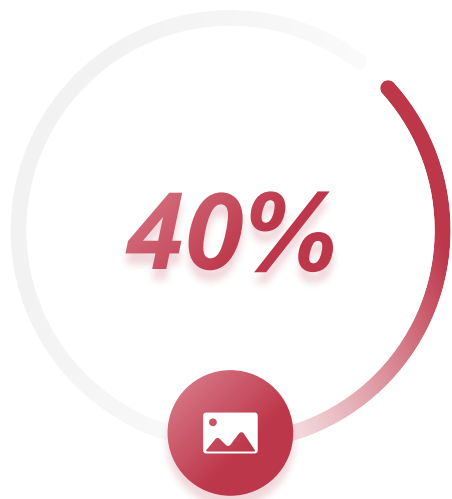
事业部制考核模式

3

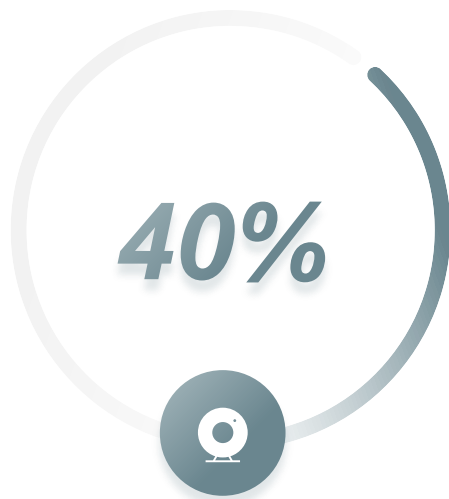
合伙人分红计划遵循原则：

- 1 增量激励，共创共享
- 2 关键岗位，驱动业绩
- 3 评估贡献，合理分红
- 4 收入提升，有效激励
- 5 简单易懂，快速渗透

电商团队KPI考核指标：定期、持续跟进事业部年度目标完成进度



销售收入完成率



营业利润完成率



新品售罄率

合伙人分红方案-电商团队（示例）：

## 01 分红奖金来源

超额营业利润

即：实际营业利润值 - 目标营业利润值

## 02 奖金兑现门槛

①销售收入 40%

②存货周转天数 60%

依据门槛指标得分值确定分红

奖金发放比例

## 03 奖金分配

①电商团队总经理 45%

②团队核心岗位 55%

# 4

建立结果导向、勇于担当的企业文化

## 什么叫结果

## 什么是结果导向



## 结果导向

优秀团队  
优秀个体

01

## 年度评优

02

勇于担当

积极进取奖



# THANKS