



# 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)





# 北汽新能源激励体系建设实践分享

分享人：陈君

# 目录

Contents

## 第一部分

# 激励体系发展回顾与反思

# 新能源汽车行业的特点

中国将新能源汽车作为七大战略性新兴产业之一。习近平总书记提出：发展新能源汽车是我国从汽车大国走向汽车强国的必由之路。国家最高领导人号召，发展新能源汽车，新能源汽车的发展在中国七大战略性新兴产业中的地位尤为突出。

政府大力支持，如购车补贴、车辆购置税减免、扶持充电桩建设、无限行等  
购车补贴的退坡：从2017年起，新能源汽车的补贴额下降50%以上。

汽车行业的整体离职率在10%以上  
新能源汽车行业的离职率大于20%  
特别是涉及核心技术的电控、电机、电池与智能网联以及销售人员离职率偏高



我国新能源汽车行业2014-18年均复合增长率100%以上

2014年新能源汽车销量7.47万辆  
2018年已超过125万辆  
2019年起呈下滑趋势为120万辆、  
2020年预估同比下降

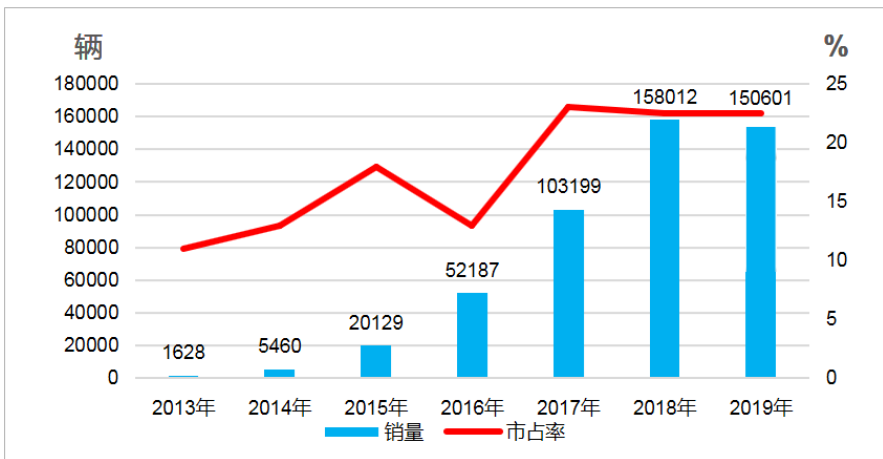


2016年新成立的造车新势力多于40家  
但大部分企业在竞争的中已被淘汰或被收购，如今已不足10家

# 北汽新能源公司的发展历程

连续七年国内纯电动  
乘用车产销量第一

人员、组织规模  
急速扩张



年份	公司部门数量	下属单位数量	员工人数
2014年	15	2	900
2018年	27	10	6000



# 北汽新能源激励体系的发展历程



## 反思与启示



# 目录

Contents

## 第二部分

# 行业寒冬下，“危”中藏“机” 的激励工作

## 行业寒冬下，“危”中藏“机”的激励业务

宝剑锋从磨砺出、梅花香自苦寒来，借势而为、在危机中寻找机遇：整体汽车销量大幅下滑、车企减员降薪现象普遍、工作机会显著减少，行业已进入寒冬、要过苦日子，但这也是苦练内功、提升管理能力，塑造公司核心竞争力的好机会。

### 挑战1：强化两级员工管理，优化队伍结构

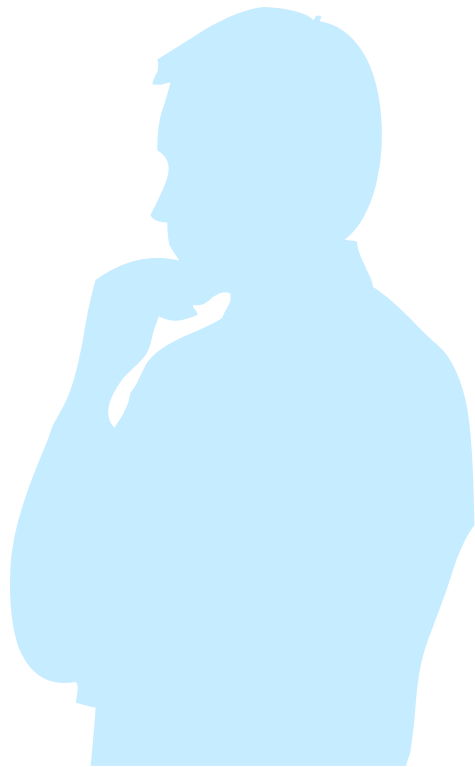
企业管理中总是遵循着二八原则，即20%的核心员工做出80%的业绩贡献，中国大型企业的选人准确率不足40%（华为最高不到70%）；在当前形势下，应将优质资源投向核心员工，同时抓紧淘汰绩差与人岗不匹配的人，形成企业内部人才的“活水”，优化队伍结构。

### 挑战2：人工成本紧缩的挑战

人工成本管理从本质上说是资源分配的方式，作为国有企业，在保持相对稳定的前提下，如何找到一种最优的资源分配方式支撑公司战略目标达成是人工成本要解决的根本问题。

### 挑战3：搭建高效的激励体系，激活价值创造、支撑企业发展

实现从人力资源向人力资本转变的必由之路，如何通过激励机制的牵引，激发各业务单元与员工的内生价值创造活力，实现自主自发的价值创造，形成高质量发展的局面。



# 激励工作的业务定位与目标

业务定位

发挥指挥棒、催化剂作用，引导员工行为、价值观，达成经营目标。

业务目标

精细化管控、差异化激励  
实现人力资源向人力资本的转变

重点工作

### 提质（两级员工管理）

**目标：**提升人才队伍的质量、塑造公司的核心竞争力；  
**手段：**通过绩效评估与薪酬的分配，实现核心人才的保留与激励、绩差人员的优化淘汰，同时将公司经营业绩与人工成本总额挂钩。

### 增效（合伙人激励）

**目标：**通过激励体制机制的牵引，激发员工价值创造的内生性动力，提升经营效益  
**手段：**建设合伙人激励体系，一是上市后的股权激励；二是自主经营激励，含超额价值分享、成本结余、跟投与对赌等。

### 降本（人工成本管控）

**目标：**合理控制人工成本、提升人力资本的投入产出比；  
**手段：**通过人工成本的投入产出分析与精细化管控，将有限的资源，重点向高绩效人员、高价值产出、短板部门投入，支撑公司经营目标达成。

保障支撑

内外部体制机制的支撑

价值核算划小利润单元

信息化能力支撑

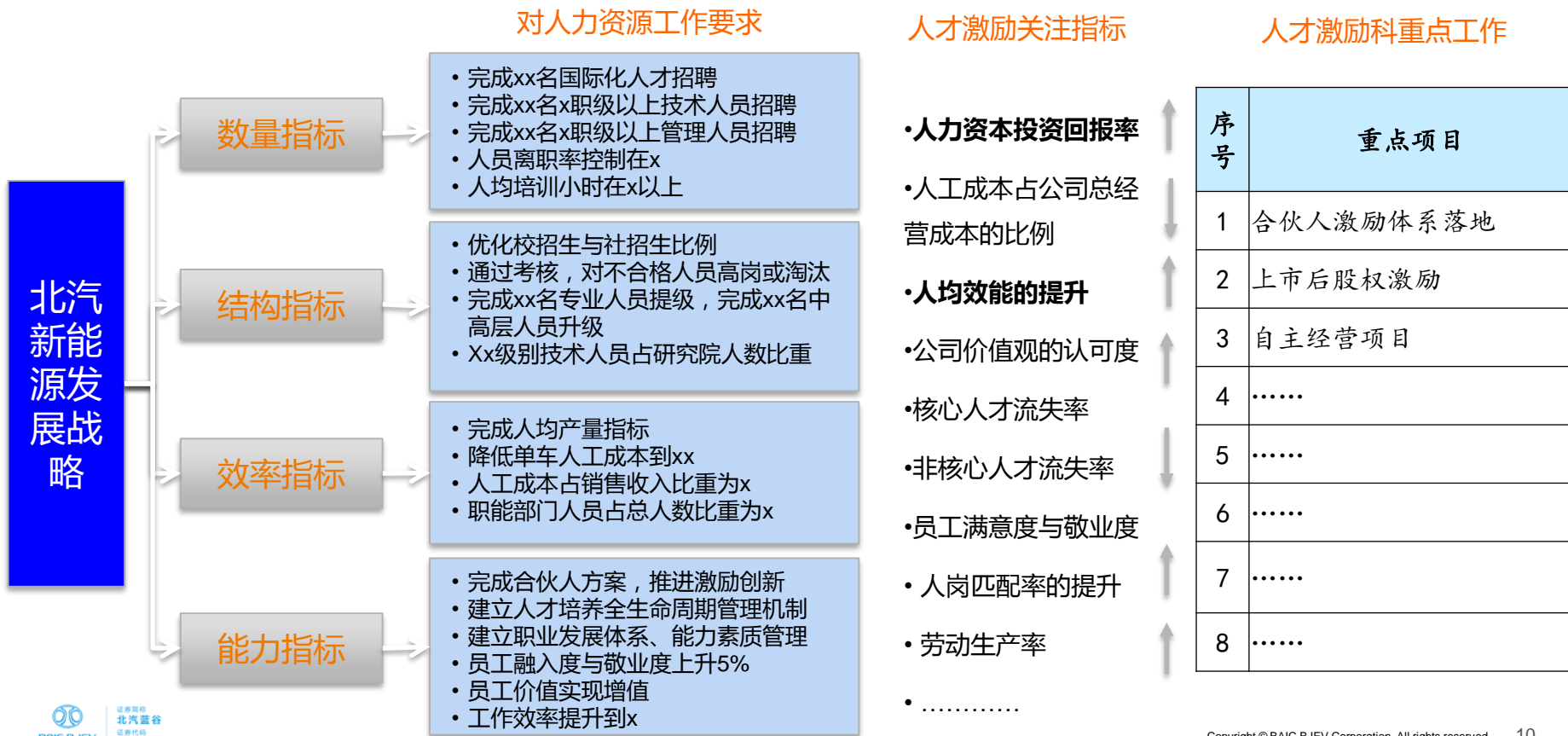
核心人才的识别



F1:提高人力投入产出比  
F2:合理控制人工成本  
C2:支撑核心业务发展  
P9:分享企业价值，给予奋斗者最大回报  
P2:核心人才保留与激励

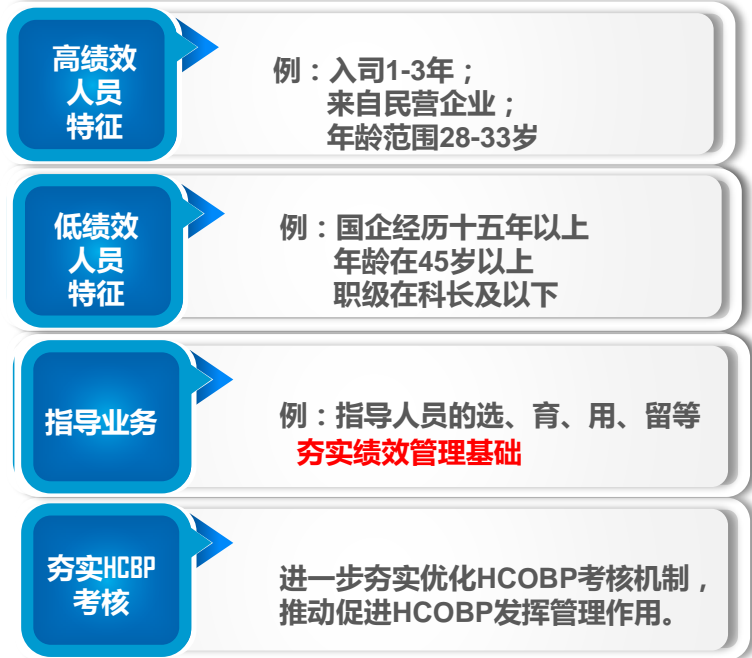


# 精细化管控：支撑公司发展战略，通过指标牵引，引领人才激励业务优化



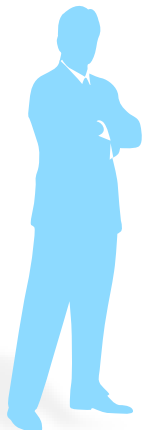
# 绩效分析与优化

**绩效分析方法：**将历年的绩效等级与岗位序列、工作经历、满意度、敬业度、年龄、工龄、学历、学校、地域、性别、婚育、人岗匹配等几十个因素进行关联性分析，明确高绩效产出人员特征，低绩效人员特征，从而指导人员的选、育、用、留。



# 提质（两级员工管理）——人才识别

围绕降本增效，找出支撑组织业务的关键少数，该留的留、该走的走——将人才分为核心人才、一般员工、末尾员工三类，根据不同业务类别应差异化设计，例如三电业务核心人才比例要高；职能部门比例要少一些；



核心人才

核心人才（30%），成本增加：  
重点保留，总收入水平提高；



一般员工

一般员工（60%），成本紧缩：  
同比例缩减成本支出，不做重点保留；



末尾人员

末尾员工（10%），成本削减：  
降级降薪，淘汰；

## 提质（两级员工管理）——强化两级员工管理、拉开差距

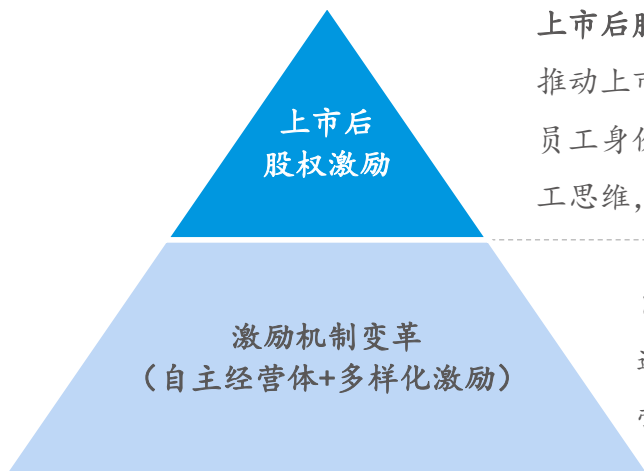
有限资源下，强化两级员工绩效分配，及绩效结果应用，进一步拉开差距：

<b>考核聚焦</b>	进一步强化绩效结果强制分布和二次分配机制，适当情况下可以考虑提高CD人员比例，和绩效系数差距
<b>资源聚焦</b>	聚焦调薪，坚持年度调薪，但仅对绩优人员及薪酬显著偏低人员进行年度调薪，总体比例控制保持和市场同步。



# 增效（合伙人激励）——合伙人激励体系

合伙人计划包括股权层面以及一揽子的企业与员工经营参与、价值共享、风险共担的员工成长激励计划的事业平台。意在将员工的个人目标与公司的发展目标同步，通过成就员工，最大化激发员工创新创造能力，达到组织和个人共同发展的最终目标。



上市后股权激励，实现员工到合伙人身份的转变

推动上市后股权激励计划——限制性股票与股票期权的落地，实现员工身份的实质改变，使员工与企业风险共担、利益共享，转变员工思维，形成主人翁意识；

自主经营体+多样化激励机制促进超额价值创造

通过创新分配方式、对赌、股权等一系列组织和个人自主经营方式，促进企业超额价值创造行为。

# 降本——资源的高效投入与分配

人工成本管控的本质是提升资源投入的效率，取得更高的投入产出比。

类别编码	资源投入策略	二级单位/部门	虚拟组织	个人
		Department	Organization	Person
L-A	增	战略核心部门、技术短板部门	利润贡献单元	S/A
L-B	稳	体系能力支撑类	重大业务能力提升	B
L-C	降	管理辅助类，萎缩业务等	不确定性单元	C/D

资源投入位置	计划实施管控策略	说明
DA	增量编制、成本预算评估策略	初创型、战略型、核心技术短板部门给予成本增量支持，以业务增量定人员增量、以人员增量定成本增量
DB	稳定型成本管控策略	执行减人不减资策略，可离职补员，但不能额外增加编制、成本
DC	人工成本降本包干制	根据业务重要性，按实际所需成本包的80%-90%下达预算，倒逼部门减员增效。
OA	自主经营核算模式	利润导向
OB		组织能力提升 效果导向
OC	自有资源内自主经营	
PA	合伙人激励模式 (限制性股票等)	调薪、业绩加薪
PB		
PC	降职降薪、末尾淘汰	