



# 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)



— 匹配与落地 — 业务发展与绩效管理

# 我是谁？

## 邵元祺

被考核奖金9年

设计考核方案14年



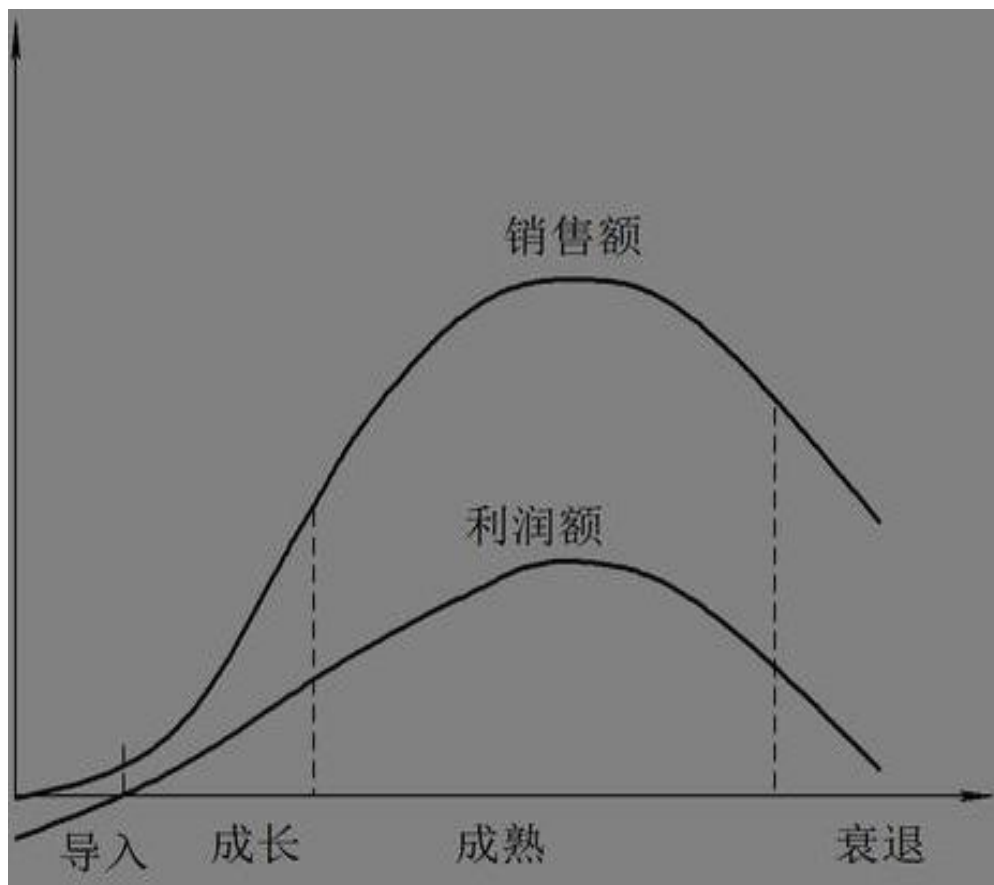
Beiersdorf

- 1 业务发展与绩效管理匹配
- 2 绩效管理落地的思考方向
- 3 激励方案设计中的小经验分享



# 1 业务发展与绩效管理的匹配

# 1.1 业务发展阶段的某某人心声



导入期：谁有订单就给高额奖金！

给钱

成长期：谁的订单多就多发奖金给他！

上升空间

成熟期：这个订单很重要以后有发展机会！

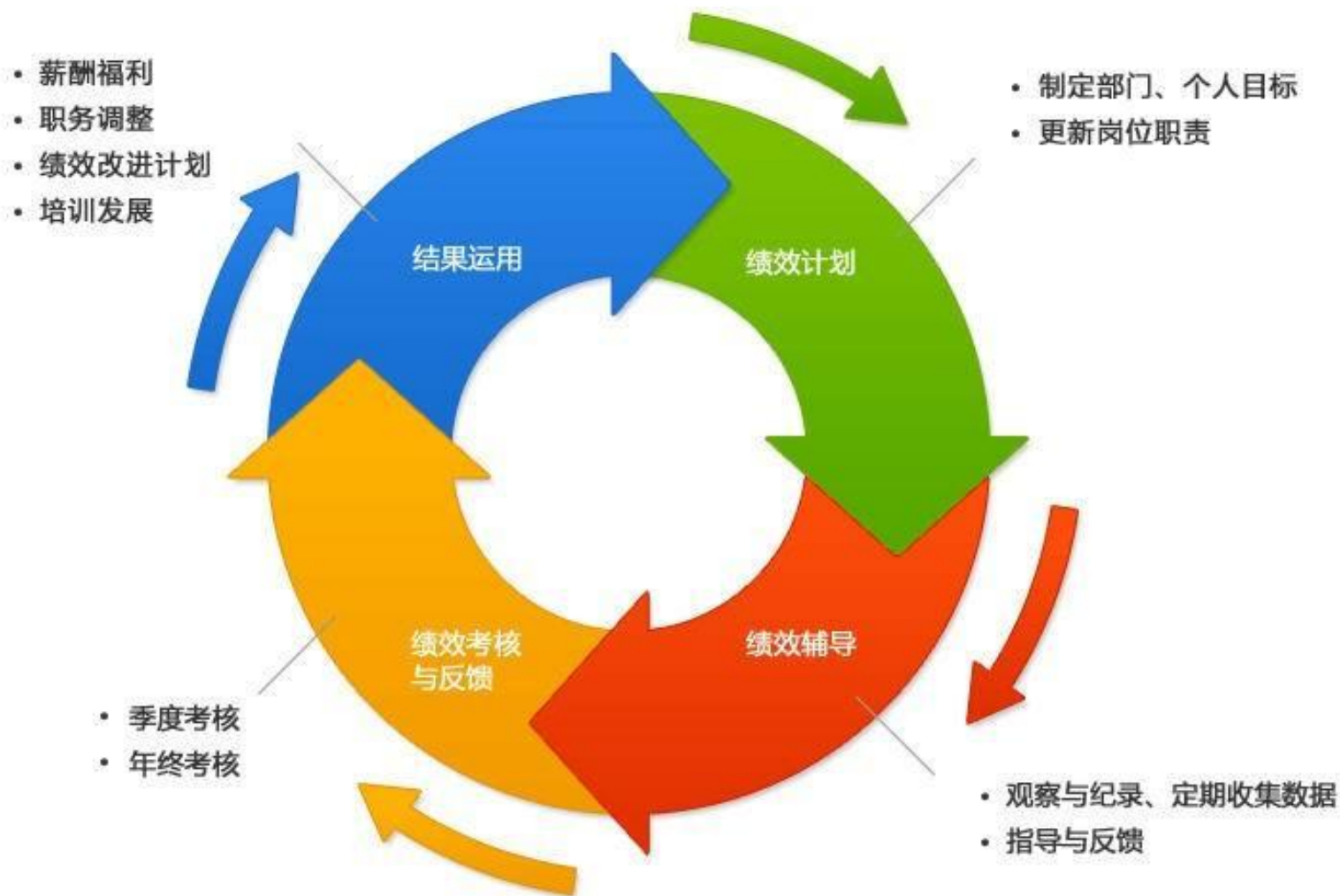
稳定

衰退期：有订单才能养活你自己！



不同阶段有不同的策略和重点，业务策略影响着绩效管理

## 1.2 绩效管理的痛点



走一遍流程快点完成表格好上交！

做好了能多拿奖金，加薪升职吗？

我们绩效都是老板说了算，工作内容没有量化指标！

HR快给我个工具来改进一下绩效！

## — 1.2 绩效管理的内核

行为描述

奖金预算

工作任务

✓ 工作能力

✓ 激励方式

✓ 岗位职责

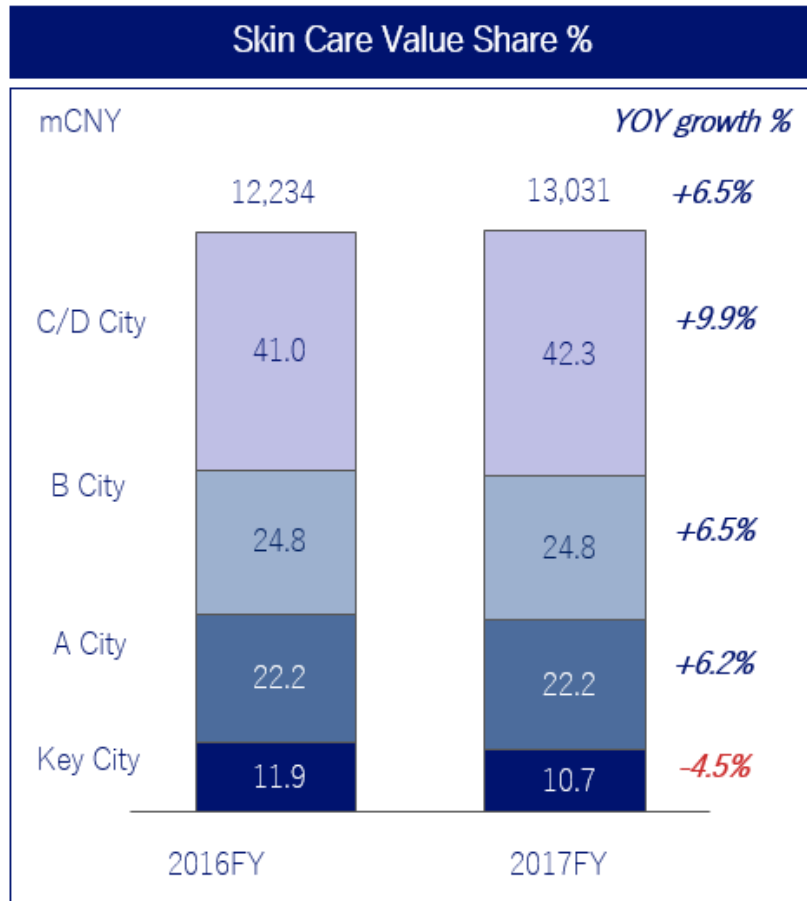


绩效管理中计划这个部分的质量会受其巨大影响

## 1.3 匹配的注意点

业务发展阶段	薪资结构	目标设定	管理体系
导入/成长	浮动占比高	结果指标为主，提层制为主	完善与创新
成熟	固定占比高	结果与过程指标结合，固定额为主	稳定中求新
衰退	浮动占比高	混合型	变革中维稳

# NIVEA发展格局面临挑战



- NIVEA的生意跟不上市场发展速度持续下跌，
- 市场C/D类城市的COS渠道/包场渠道还在快速发展，NIVEA在这个领域业绩不佳

# BDF业务模式变革



绩效管理内容重新定位，从工作岗位出发

# 销售奖金制度变革- 经销商导向



新销售岗位的核心工作内容是管理好经销商，增加新技能：要会计算投入产出对利润负责

# — 销售奖金制度变革- 合力导向



激励方式按照级别要求设计，新的岗位要求更像销售管理人员但是不会给到这个级别

# 销售奖金制度变革- 合力导向

改变后

月度奖金+年终奖

销售人员

月度奖金+年终奖

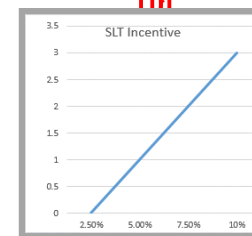
销售管理人员

超额达标激励+对赌协议

销售人员

销售管理人员

额外4个月底薪  
为基础上不封顶



考虑到岗位职责变化，调整激励方式符合业务发展/个人目标及保持利益一致

# — 销售模型的搭建- 基于工作场景



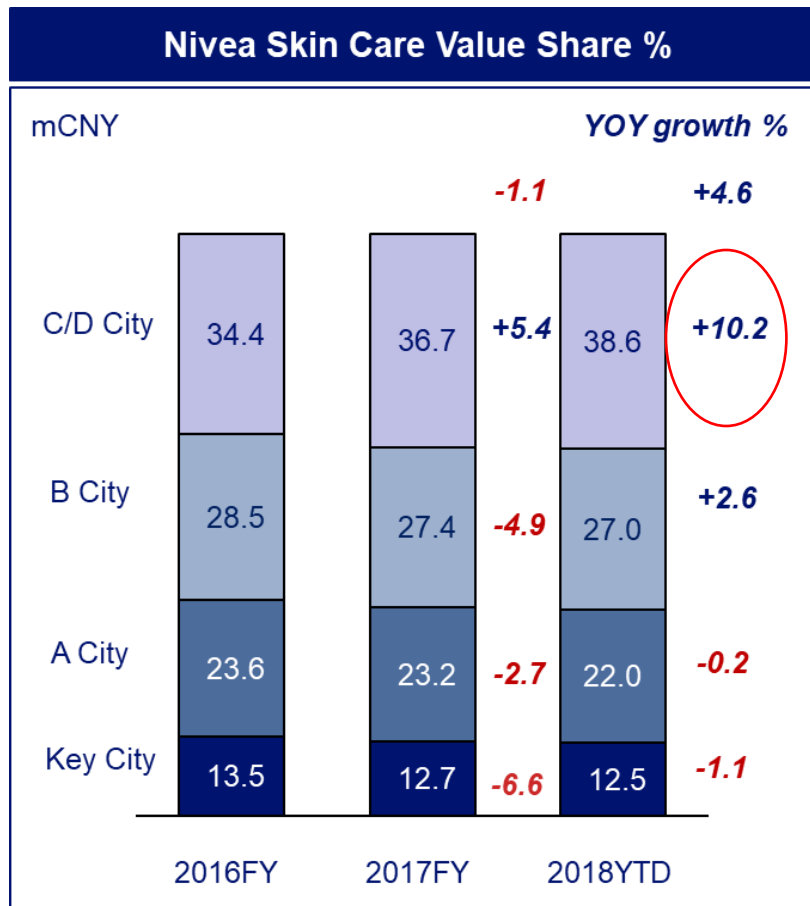
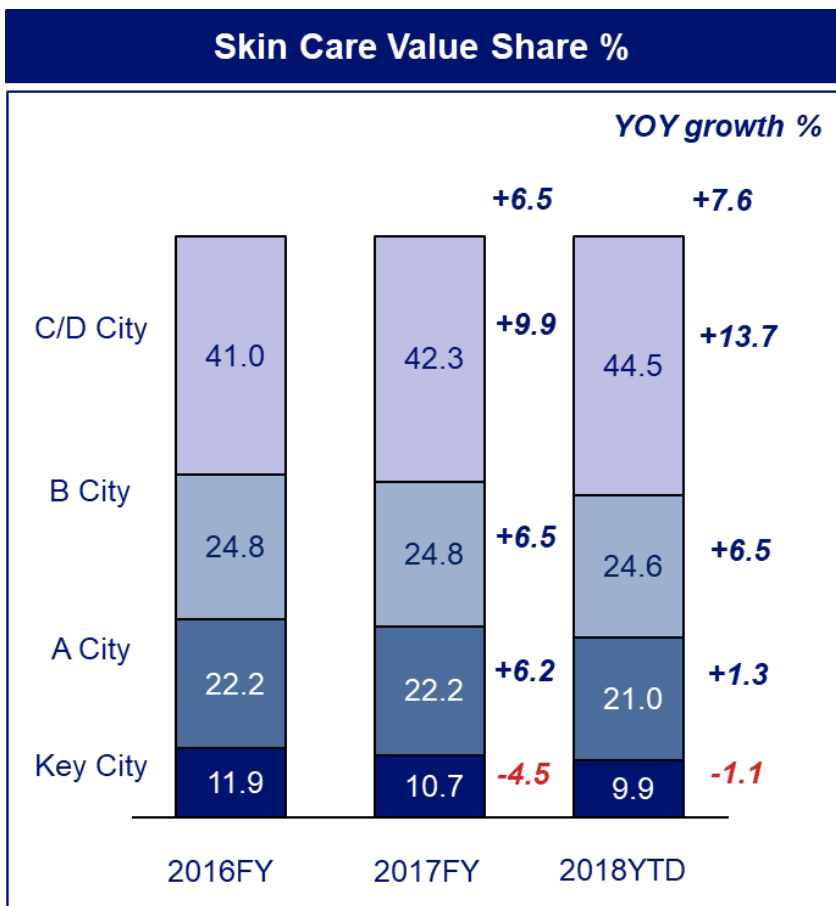
根据工作场景要求并结合市场头部企业的要求制定岗位胜任力模型，提供给业务一个尺子

# — 绩效反馈系统的设立- 互相反馈



半年的业务汇报+每月的优秀代表分享+集体分享形成互相学习的氛围

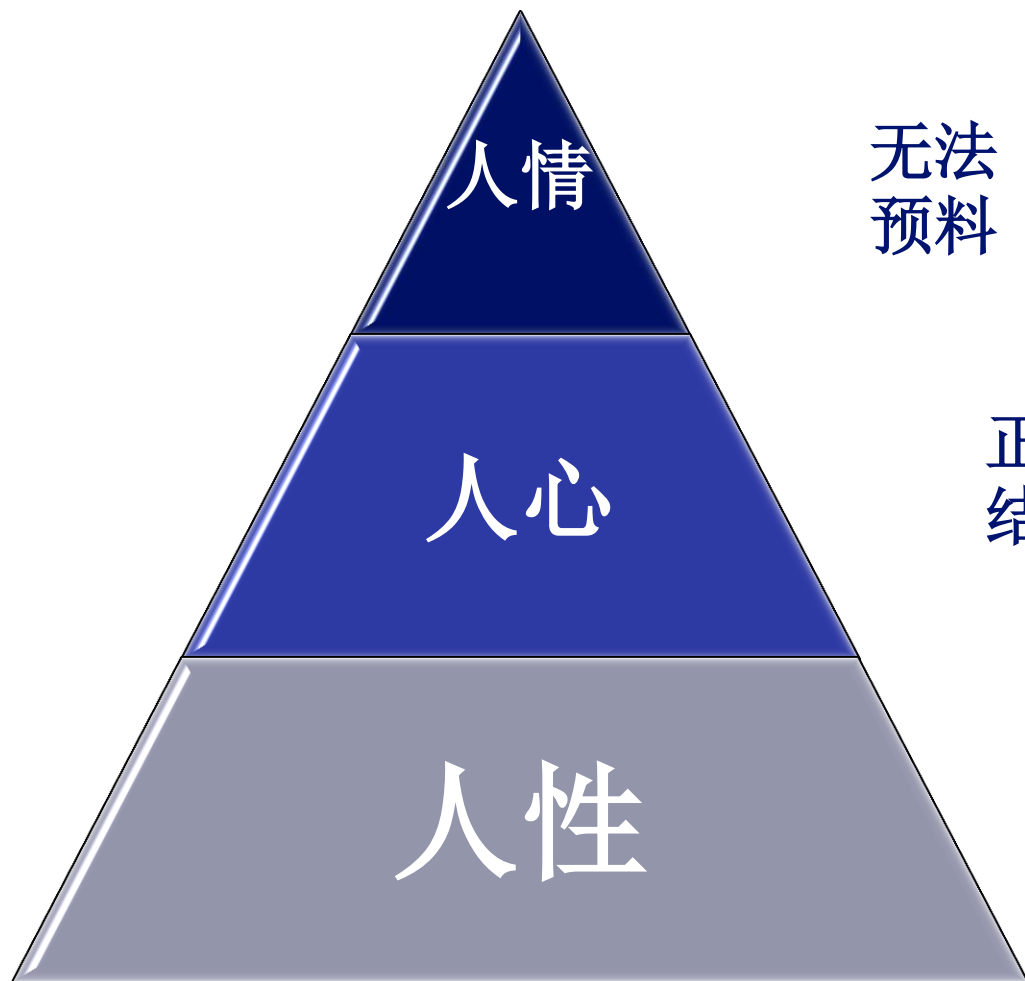
# 激励是业务变革的催化剂



- NIVEA的生意达成超出预期(目标+2.5%)，C/D类城市的COS渠道/包场渠道快速发展

# — 2 绩效管理落地的思考方向

# — 思考的三个方面



无法  
预料

产品缺货不是我能控制的！

萨德事件让门店关门不是我能控制的！

正确  
结果

评优秀可以多一些奖金

这些活动执行要符合要求，完成好有奖金

新产品列进终端网点很重要，这个月要完成

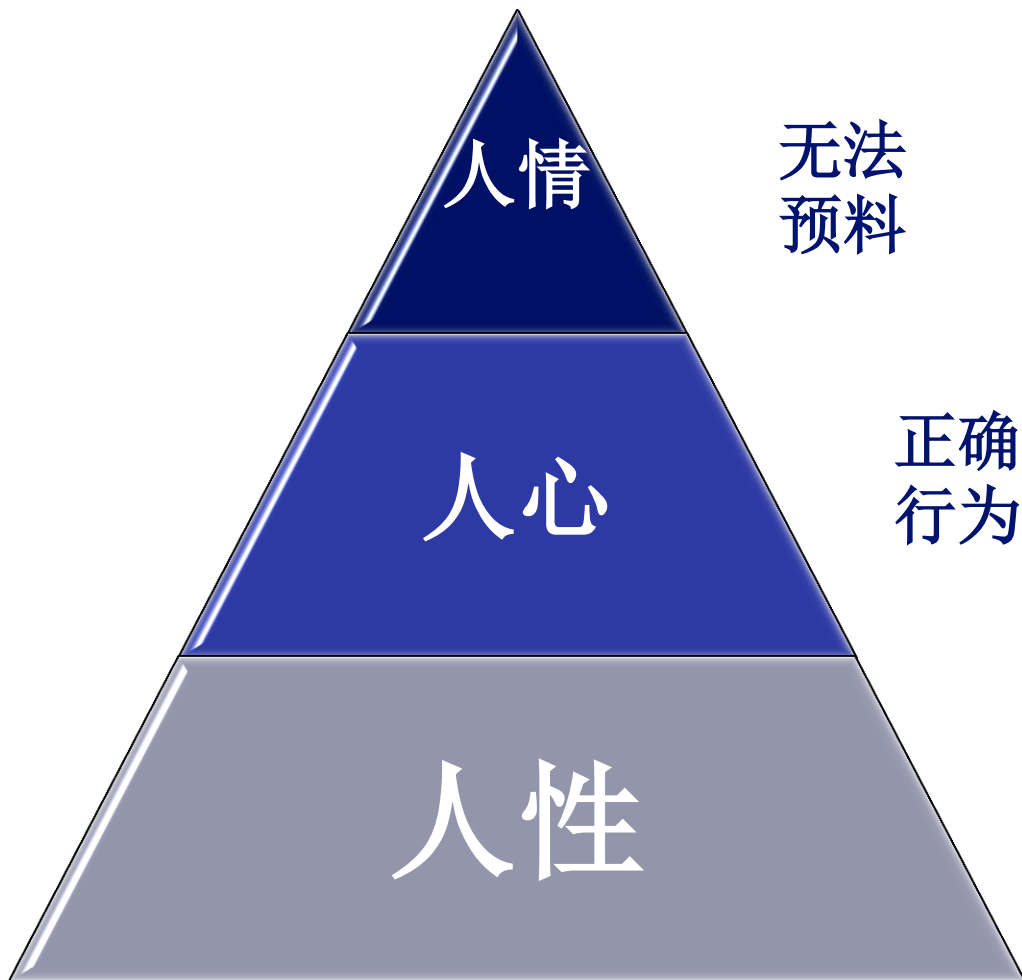
内心  
动机

这个月可以多做就可以多拿奖金

鞭打快牛，要收着点做

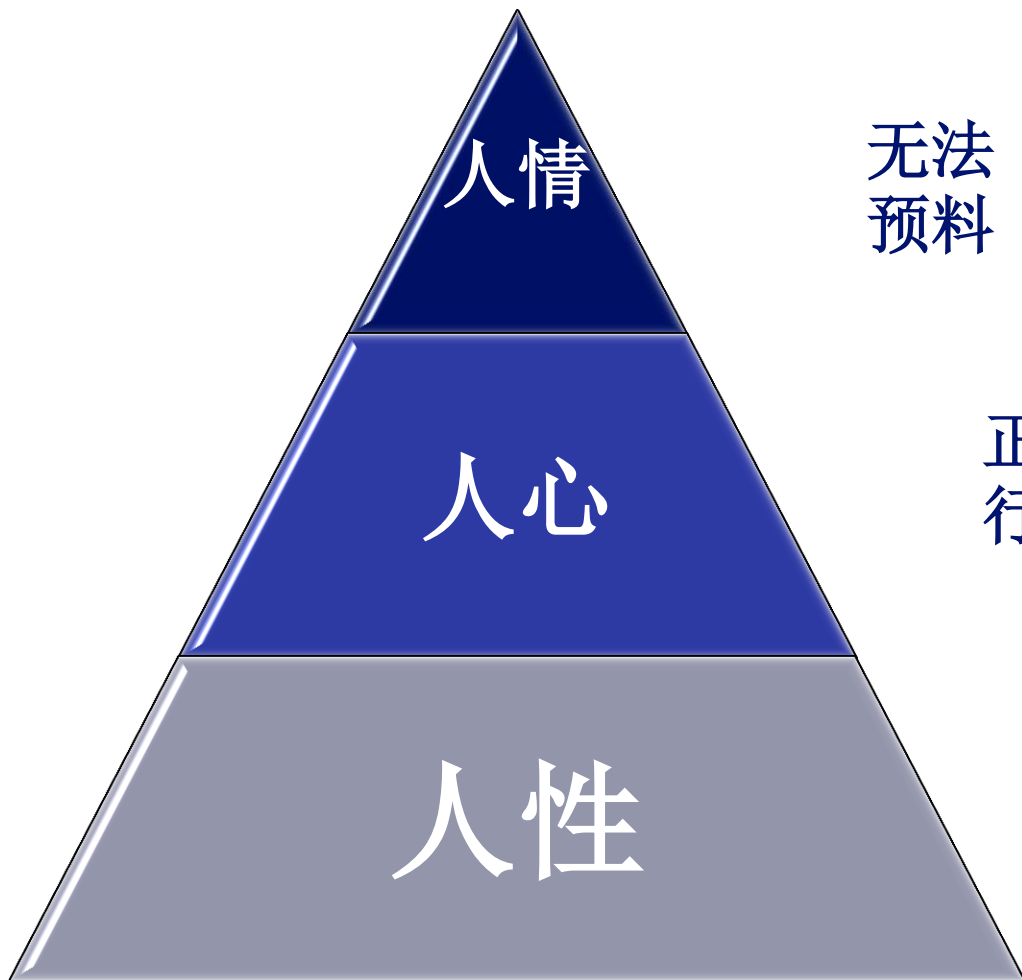
新的市场我做不好也是正常

# 思考的三个方面



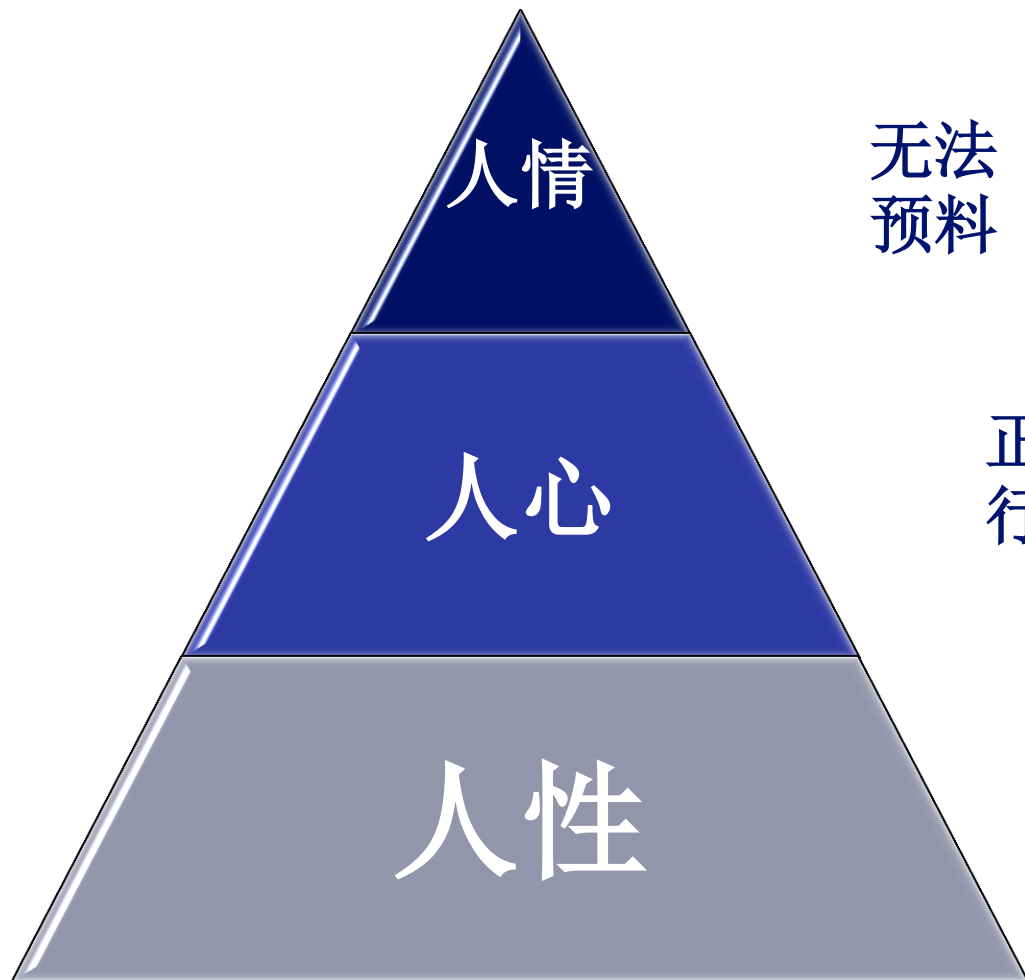
方式	优势	劣势	弥补措施
滚动计算	超额部分可以弥补月度年度缺失奖金	预算超额	监控数据100%封顶
优秀案例宣传	短视频和文案快速传播	影响力不足	由业务管理层发出，并添加感想，每月评出优秀案例
每月分享经验	了解到更多的做法和经验	每个成功都有独特性	划分市场类型有借鉴意义并萃取成功经验
调整考核内容	个人与团队目标保持一致	调整内容需要沟通传达	业务会议逐级宣传，上下级别保持一致

# 思考的三个方面



方式	优势	劣势	弥补措施
工作汇报 评估会	快速制定 能力情况	业务管理 者看人标 准不统一	基于能力 制定的行 为标准
活动执行 优秀	快速全国 统一执行	活动太多 无法集中 评比标准 无法统一	每季度最 多3个 数据采集 用系统
省区定制 项目	更符合当 地情况	不够公正 差异性大	四眼原则 年度设定 框架范围

# 思考的三个方面



无法预料

正确行为

内心动机

方式	优势	劣势	弥补措施
特批流程	灵活度高 事后处理	主观性强 没有参考标准	四眼原则 保障原则 薪酬委员会集体同意
豁免原则	可预测性强 事前处理		

水有型亦无形，规则亦无好坏

适合企业发展就好



# — 3 激励方案规则设计TIPS

# — TIPS-1

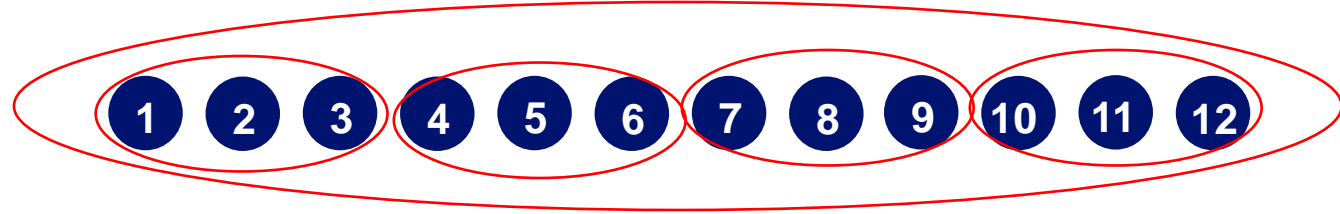
放大作用：  $N * N > N$  ( $N > 100\%$ )

缩小作用：  $N * N < N$  ( $N < 100\%$ )

N指业绩达成率

# TIPS-2

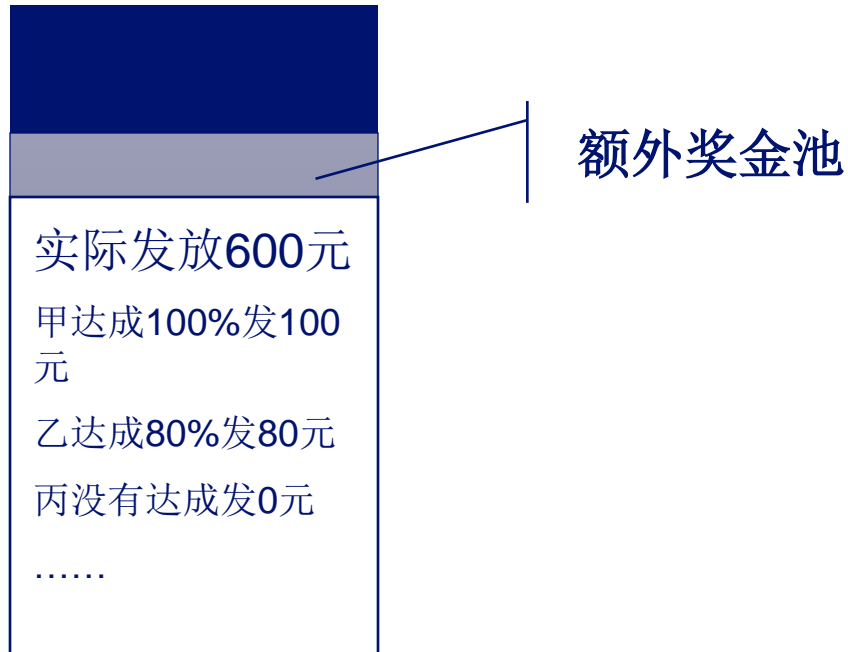
滚动计算规则：



- A. 设立参与门槛
- B. 保障为目的滚动100%封顶
- C. 激励为目的滚动不封顶
- D. 参与人员及计算时间事先要规定（新人/人员调动）
- E. 考核内容变更要明确是否参与滚动或准备折中方案

# TIPS-3

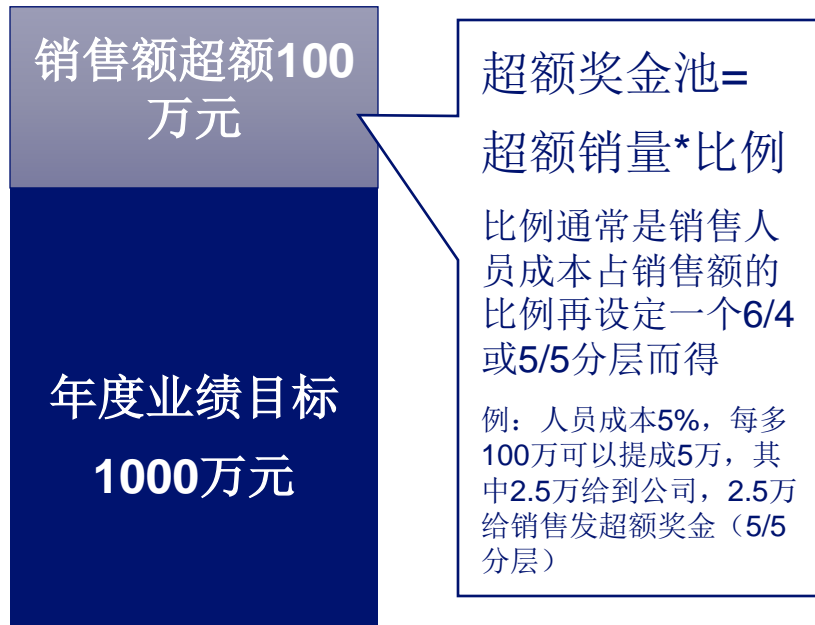
预算提成机制：A. 额外奖金池：YTD销量达成率计算预算总额减实际后的余额



- 适合总体业绩达成难的团队
- 不适合业绩超额达成的团队
- 计算奖金方案中一定要有门槛的设计
- 配合放大缩小计算方式要在放大设计上封顶
- 额外奖金可以激励达成优秀
- 额外奖金可以调节高低绩效的奖金差距

# TIPS-3

预算提成机制： **B. 超额奖金池**：年度超额销量乘以销售奖金提成比例



- 必须年度计算，减少不确定性
- 设定启动门槛为整体业绩和成本都100%达成
- 尽量用整个销售团队不建议分团队执行
- 在年初让销售人员提报超额业务计划
- 预算用比例，发放用固定额分档级
- 额外奖金可以作为后备预算应对整体业绩不超，个别销售人员业绩超额的奖金

# TIPS-3

## 预算提成机制： C. 特别奖金池： 年度预算预留



- 公司预算充足
- 销售和非销售都有类似激励制度
- 硬标准便于评比结果
- 软标准容易流于形式或被一言堂

**THANK YOU!**

---