



# 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)



# 为绩效付薪

## Pay for Performance

2020.9 北京

**企业实践**

**三分道理**

**聚焦一线**

# 三个故事

# Story1 为什么你学不会？



创造欢乐火锅时光

*Story2* 标准VS行为？



# Story3 绩效方案VS销售策略？

**双十一大促**

双十一当天购物每满400元减50元

活动时间：11.11日0点-11月11日24点

<b>5</b> ¥	满 <b>168</b> 使用	<b>60</b> ¥	满 <b>1680</b> 使用	<b>120</b> ¥	满 <b>2680</b> 使用
<a href="#">点击领取&gt;&gt;</a>		<a href="#">点击领取&gt;&gt;</a>		<a href="#">点击领取&gt;&gt;</a>	

AN UNFORGETTABLE CHALLENGE FOR TEN YEAR OLD. EASY TO CHAT WITH FOREIGNERS

## 小结：

- 绩效管理是为了实现组织战略
- 绩效标准是为了引导员工的行为
- 绩效方案应当清晰明了

# Our Case

## 1.实现组织战略

- 业务背景及经营战略
- 面临的挑战
- 关键组织绩效

## 2.引导员工行为

- 原有方案及问题
- 新的方案
- 新方案效果

## 3.反思总结

# 仅以绩效付薪为讨论范畴

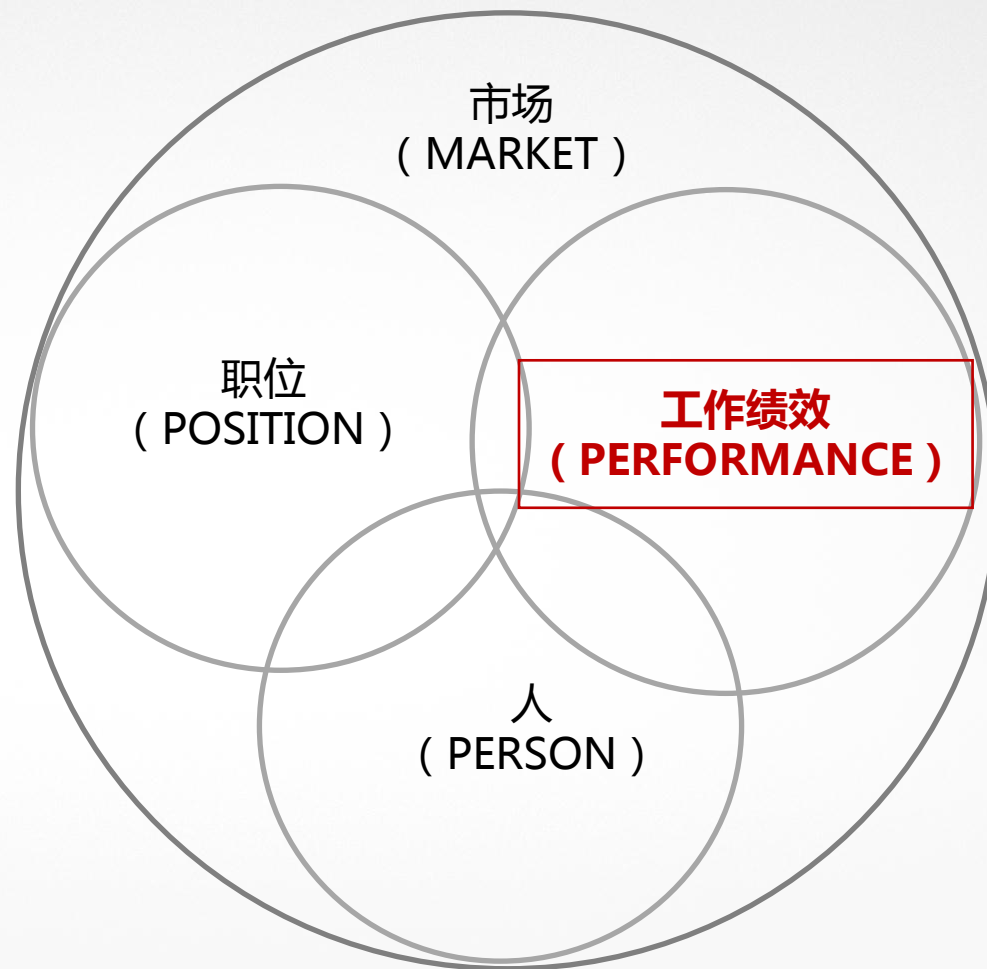
## 3P-M

Pay for Position

Pay for Performance

Pay for Person

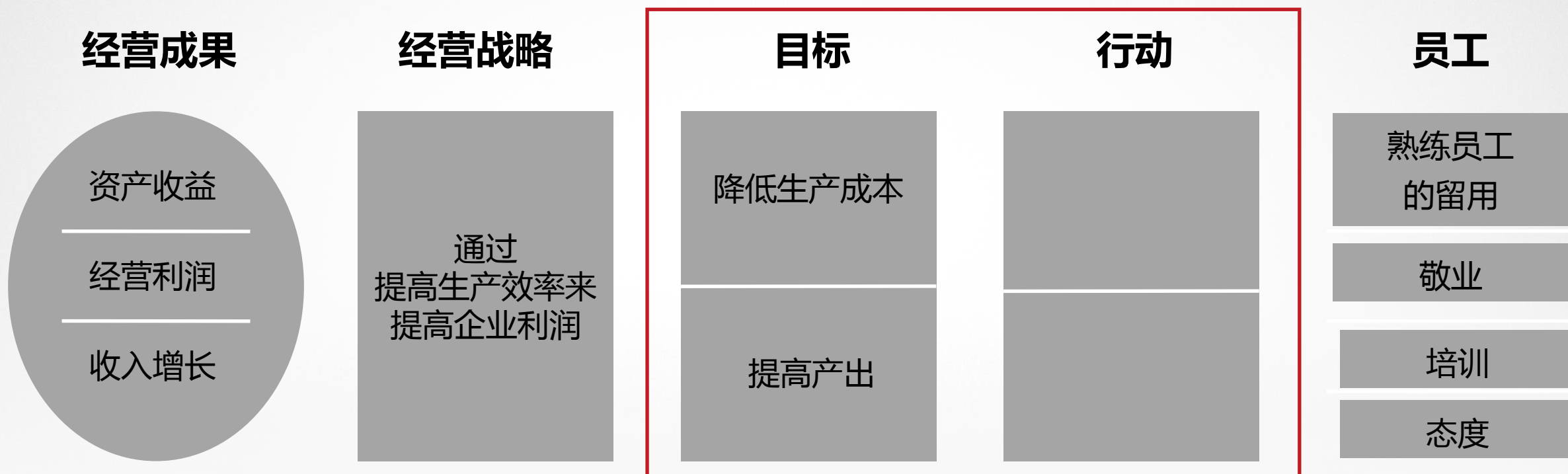
Market oriented



# 1.实现组织战略：业务背景及经营战略

是一家X传统行业。

从左到右，将公司经营战略及其相应的经营成果衡量指标转化为员工行为；  
然后，员工从右到左影响经营成果。



## 2.引导员工行为：原有方案及问题

- 原有方案只考虑了组织绩效，即单一生产单元形成奖金包，附以员工个人管理系数由生产主管进行二次分配。

### 单一绩效奖金包

优势： 大组织套小组织，利于整体绩效达成

1.120%封顶值，干坏干好差别不大

弊端： 2.上级主管分配权限大

3.无法体现绩优者价值

## 2.引导员工行为：新的方案

基于员工不同关键行为，制定绩效方案。

行为

绩效

## 2.引导员工行为：新的方案（以XX场为例）

切合生产实际发布/修订各项激励制度，整体覆盖至各运营阶段，切实下沉到各部门各层级员工。

类型：

XX	生产指标	奖惩指标	计算方式	标准奖金数

## 2.引导员工行为：新的方案及效果

- 效果一：生产指标进步明显：超同期、超预算

## 2.引导员工行为：新的方案及效果

- 效果二：
  - ( 1 ) 绩优员工绩效收入大幅增长，提高绩优员工满意度
  - ( 2 ) 更加直观的发现绩优员工
  - ( 3 ) 最大限度降低主观评价，结果导向

### 3.反思总结：Pay for Performance

## Performance

达成组织绩效

个人结果与组织目标一致

紧贴实际，及时纠偏

## Pay

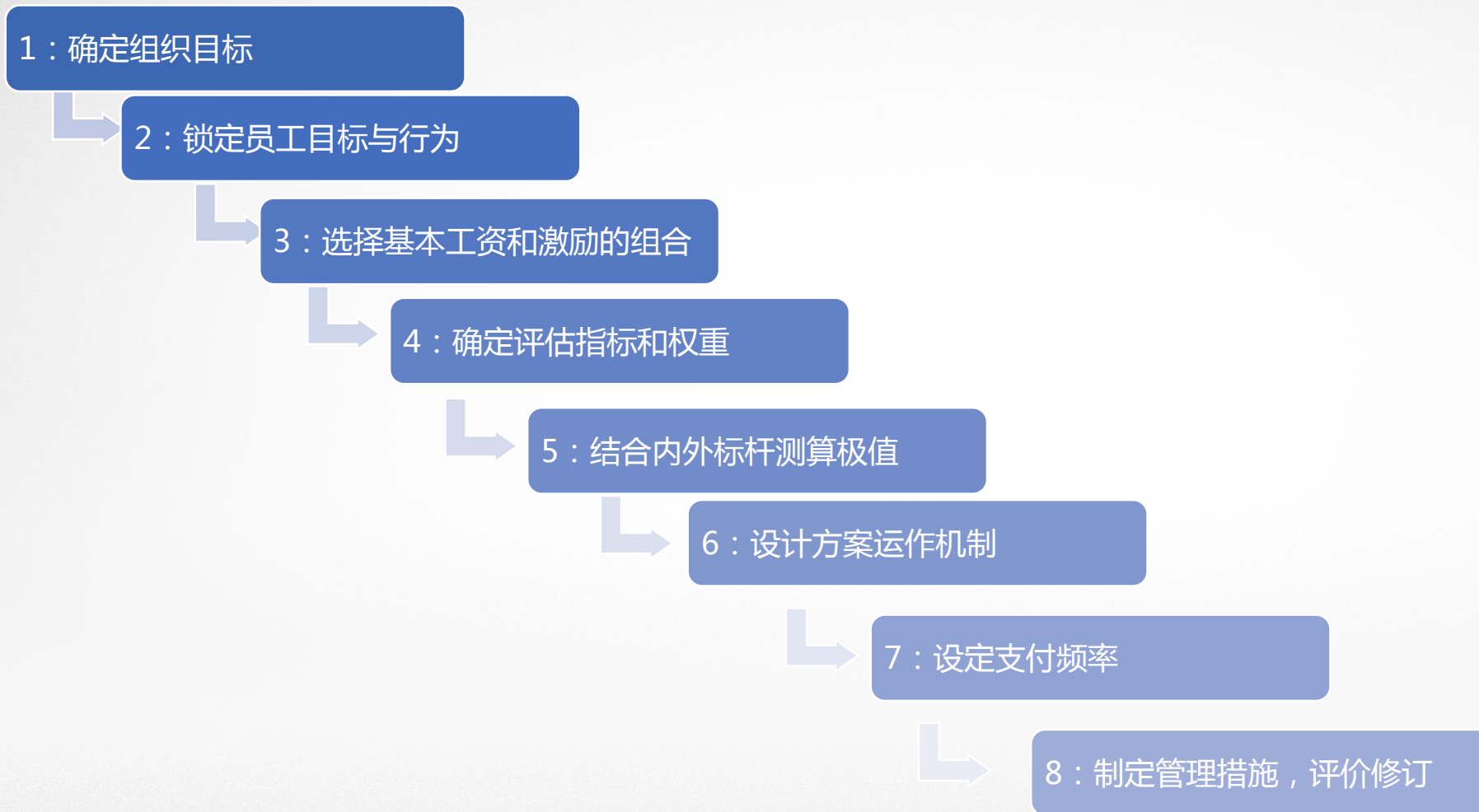
简单易懂

及时足额

让绩优者满意

# 3.反思总结-复盘

没有一开始就规划完美的绩效方案.



自上而下分解

自下而上考核

# 绩效=能力\*激励\*机会

“一切内心要争取的条件、希望、愿望、动力都构成了对人的激励。它是人类活动的一种内心状态”。

——贝雷尔森（美）

人的一切行动都是由某种动机引起的，动机是一种精神转台，它对人的行动起激发、推动、加强的作用。

——斯坦尼尔（美）

**“用好人，分好钱。”**

-2020年9月

北京

Andrew

---

**THANKS**

---