



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





联想绩效激励变革

联想集团薪酬高级经理 | 杨文娟



180

国家和地区开展业务

57K

员工

17

全球研发基地

¥10B

每年研发投入

33

制造工厂，其中12个
为全资/合资所有

10K+

工程师、研究人员
和科学家

4

新AI创新中心

28000

专利及
专利申请资产



联想发展的四个阶段



1984-1993



1994-2003



2004-2013



2014-今天

创业时期

市场化企业管理、
文化、机制

- 11位创业者
- 20万元启动资金
- 代理分销业务起步
- 创新起步：联想汉卡

PC品牌时期

渠道管理、高效运作、
产品创新

- 营业规模不到200亿人民币
- 全球份额不足3%
- 单一的本土管理团队
- 中国第一，国际知名度低

全球化时期

全球化与本地化结合、
效率与创新平衡

- PC销量5500万台，全球第一
- 市场份额17.8%
- 营业额约2400亿人民币
- 国际知名品牌

多元化时期

打造不同业务的核心能力、
多业务操作系统

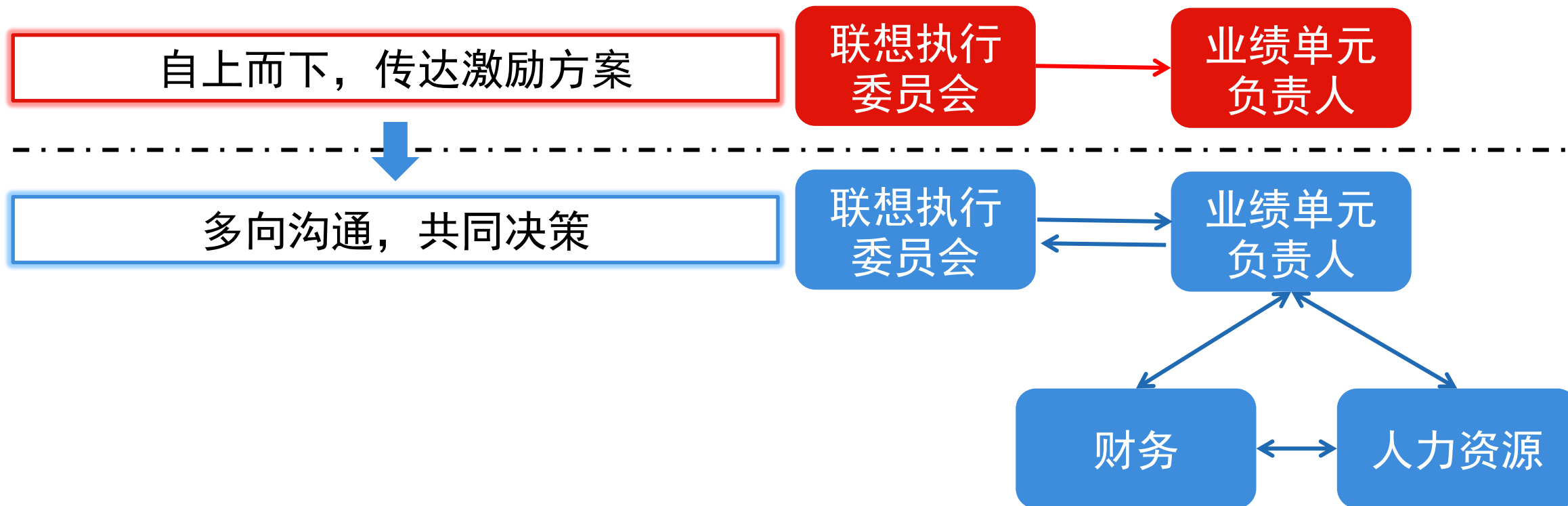
- 智能设备，数据中心，创投业务
并驾齐驱
- 《财富》500强212位
- 营业额3500亿人民币，70%来自海外
全球员工57,000人，65%在中国



变革绩效激励和管理方式 支持联想多业务体系发展

Lenovo

变革三：自上而下 vs 多向沟通



变革四：优化流程推动变革

利用数字化工具，提供灵活性，提高效率

单一业绩单元匹配


多业绩单元匹配

个人绩效等级强制分布

奖金池预算控制

单向反馈
结果导向

多向反馈
过程结果并重

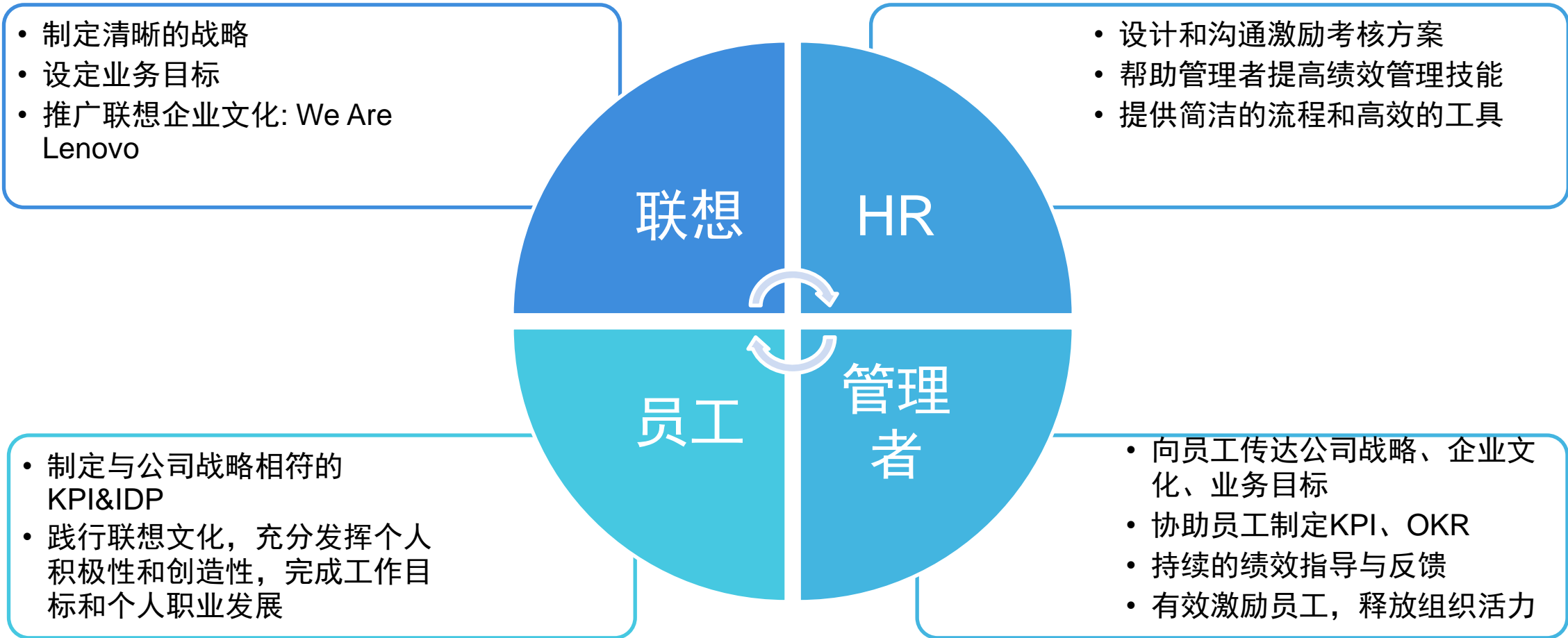


在变革的过程中，联想也传承
了很多优秀的管理实践

Lenovo

传承一：绩效管理合作体系

在联想，绩效管理是由公司、HR、管理者和员工共同驱动的管理体系



传承二：沟通

在联想，绩效管理的每一关键步骤、每一次主要变化都会向经理和员工沟通

CEO在誓师大会上进行
战略沟通

向全员公开绩效管理方
案、向管理者提供培训

CEO每季度发全员邮件
沟通公司和各业务业绩

公司向全员发布所属业
绩单元得分



各位联想小伙伴：

今天，我们发布了**联想2020/2021财年第一季度财报**。感谢大家的坚持不懈、坚定前行，我们取得了超出预期的强劲业绩。我在右边的视频中分享了对上季度表现的看法，欢迎大家点击观看→→

深入具体的业绩表现，从集团整体来看，尽管外部环境充满挑战，我们的营业额和盈利水平仍然实现了双增长。营业额946亿人民币，较去年同期提升了近7%，如果忽略汇率影响的因素，我们的同比增幅达到了双位数，利润增长则更为显著，税前利润23.5亿人民币，同比提升了38%；净利润15亿人民币，同比提升了31%。所有这些成绩，离不开每一位联想人的努力，同学们辛苦了！



[English](#)

Dear Colleague,

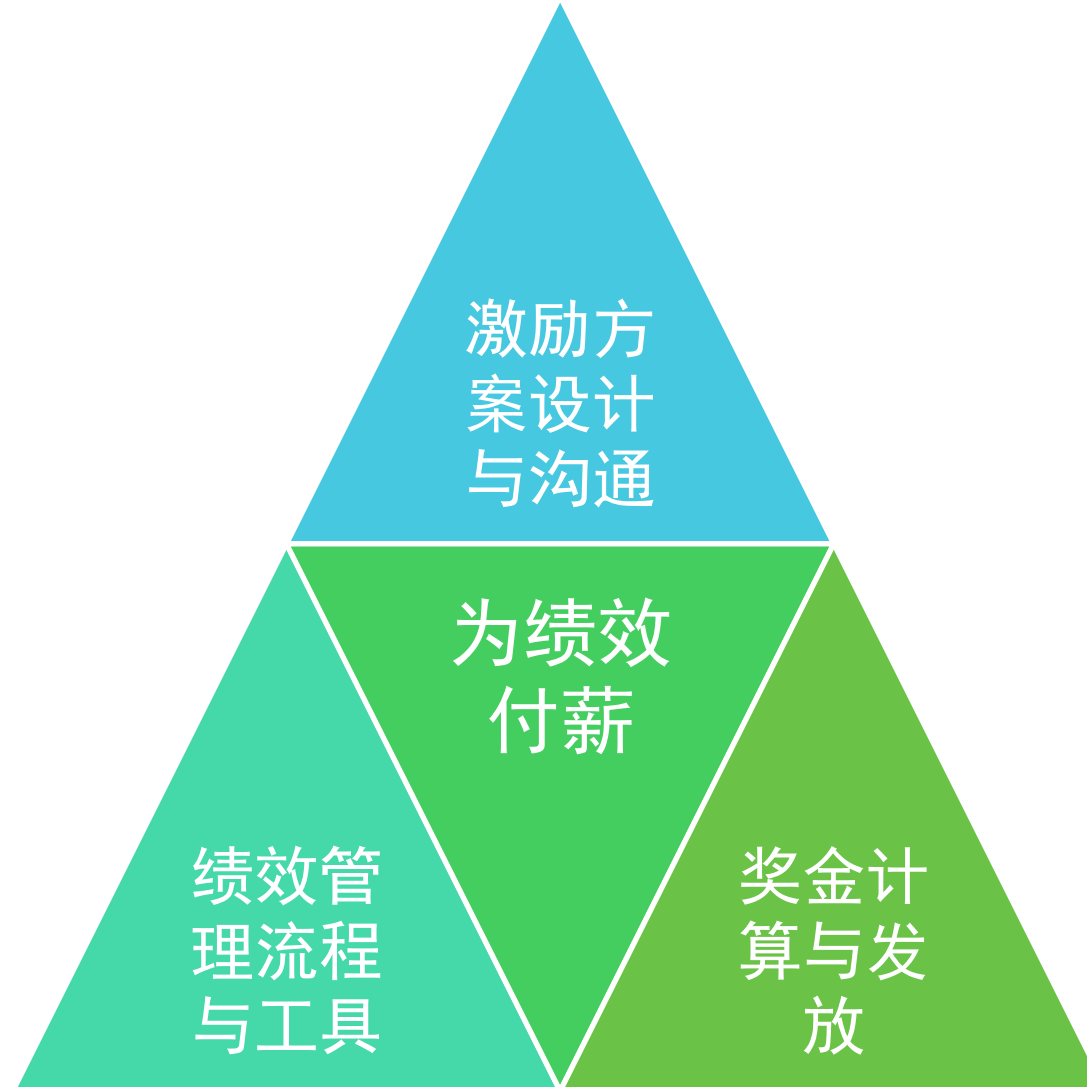
Your FY19/20 year-end Performance Unit (also referred to as Bonus Plan in your Workday Profile) score(s) are now available to view in Workday by clicking on the following link [Performance Unit Alignment and Related Score\(s\) for Non-Executives \(FY19/20 Year-End\)](#).

The score(s) are inclusive of the Core Plan score and CX (Customer Experience) Plan score.

Earned bonuses will be paid during the month of June according to the payroll cycle in your respective country. For your reference we have a [bonus estimation calculator](#) & [bonus payout dates](#) available.

If you have any questions, please contact your manager or HR Partner.

传承三：全球统一的激励文化与管理流程



总结

分域管理，多向沟通，根据业务特点，匹配适合的激励方案

利用数字化工具，提供灵活性，提高效率，推动变革

注重员工沟通，确保员工能够理解公司的战略意图与激励导向

多方合作，全球统一管理，共同驱动绩效管理体系

thanks.

