



智享会
HR Excellence
Center



第十七届中国薪酬福利年会

2020年11月17日-18日，上海





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



基于价值创造的 组织考核和激励机制

Organization evaluation and incentive mechanism based on value creation

杨乐天
正泰电气股份有限公司
运营管控部 总经理

基于价值创造的组织考核和激励机制



层层分解
KPI考核之痛



回归本源
的思考



基于
组织与岗位
价值的指标



基于
价值创造的
考核与激励



层层分解KPI考核之痛

KPI指标
分不下去



KPI



都有指标了，
我却没分到

KPI指标
消失了



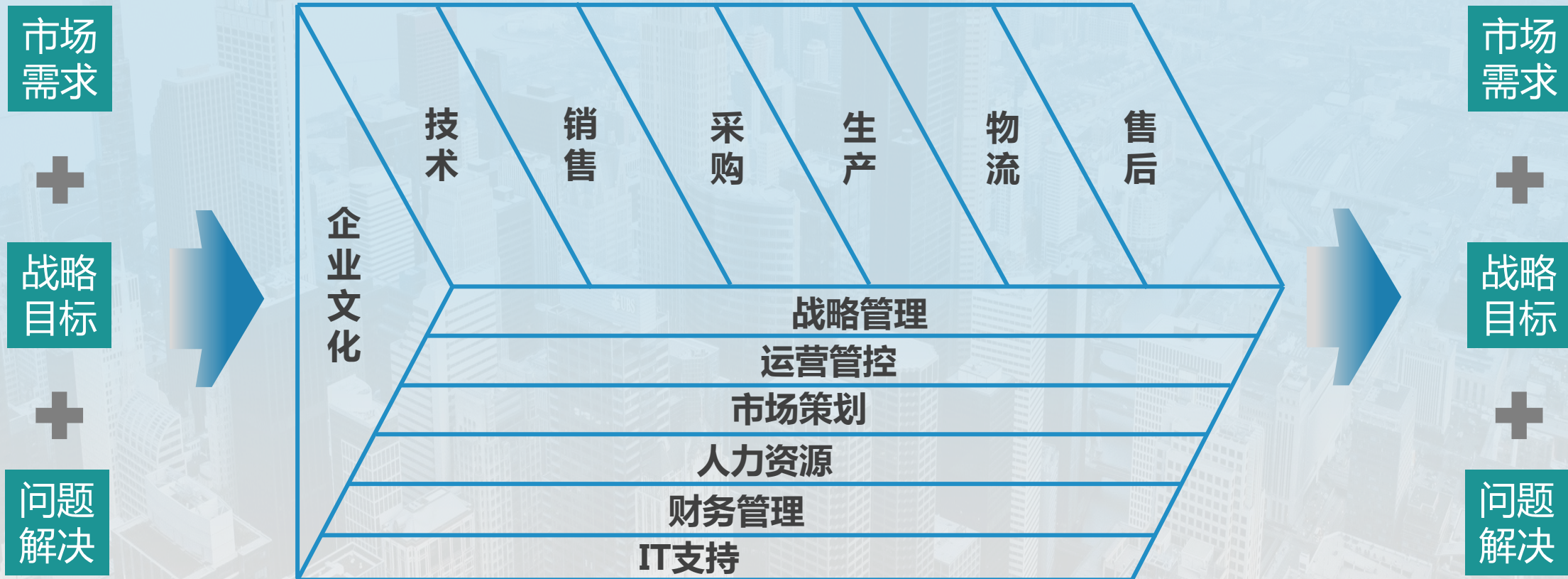
每个指标都重要，
方向迷惑了



单位、岗位匹配，
但结果跑偏

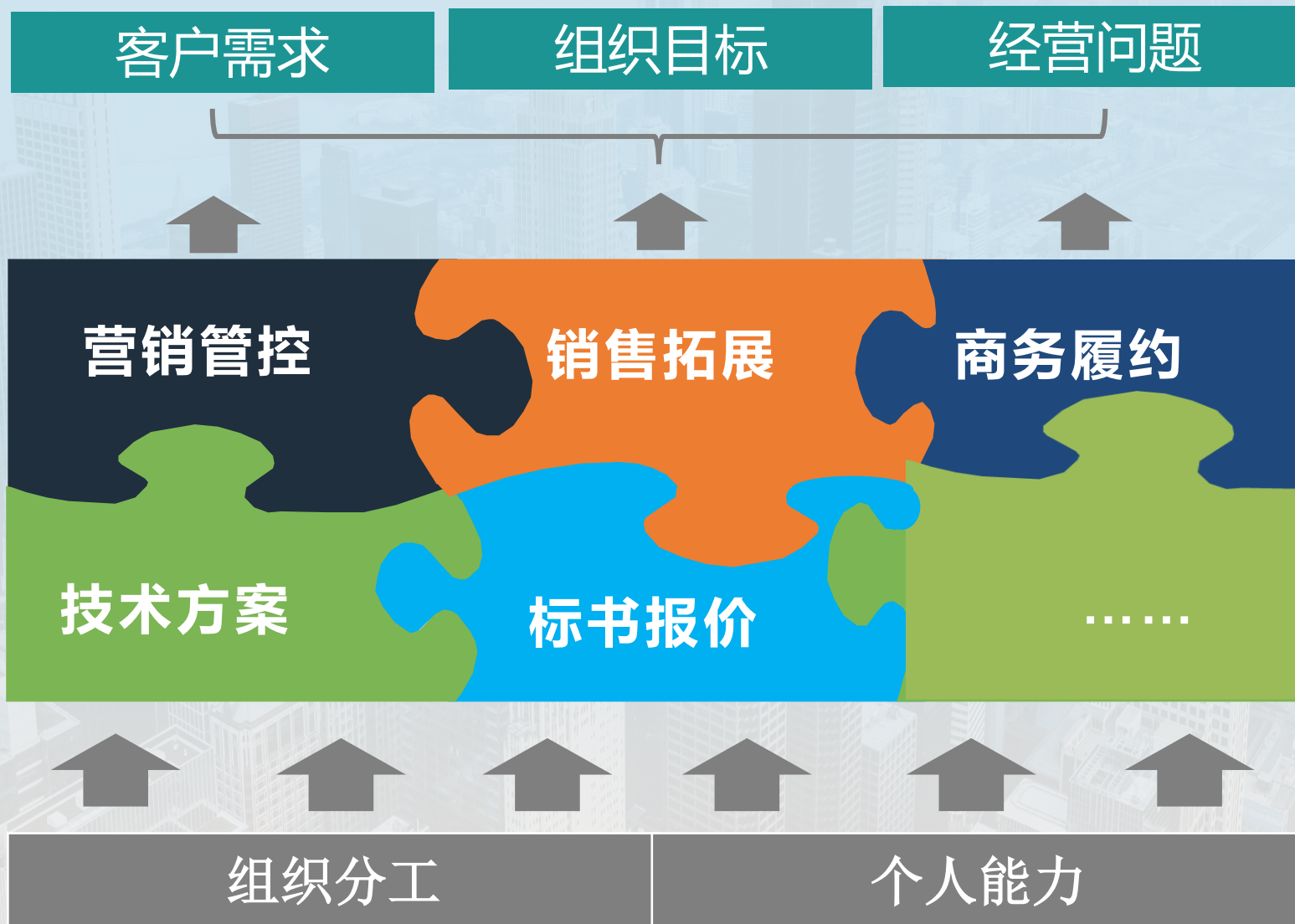


回归本源的思考—什么是组织





回归本源的思考—什么是岗位





回归本源的思考—组织/岗位/KPI

|| 组织与岗位因目标、需求、问题而生，因自身价值而存在；不是基于KPI



我们需要：
基于组织管理需求的KPI体系

|| KPI不是目标，而是指标；KPI只是一种对价值评价的管理工具



我们不能：
只基于KPI体系做组织运营管理





回归本源的思考—组织与岗位设置

横向职能分配

利润

=

收入

-

成本

-

费用



方案准确

技术工程师

报价准确

报价员

标书完整

标书员

纵向任务分解



回归本源的思考—组织与岗位设置

横向职能分配

解码战略

中国区销售中心

销售管控部

业务拓展部

技术支持部

标书报价部

商务履约部

目标管控

政策督导

行业销售

行业销售

区域办事处

区域办事处

产品推广

方案设计

技术答疑

报价方案

标书合成

合同评审

履约管理

安装调试

需求识别

分析问题

目标管理员

目标管理员

行业销售员

行业销售员

区域销售员

区域销售员

推广工程师

推广工程师

方案工程师

方案工程师

在线工程师

报价工程师

报价工程师

标书员

标书员

跟单员

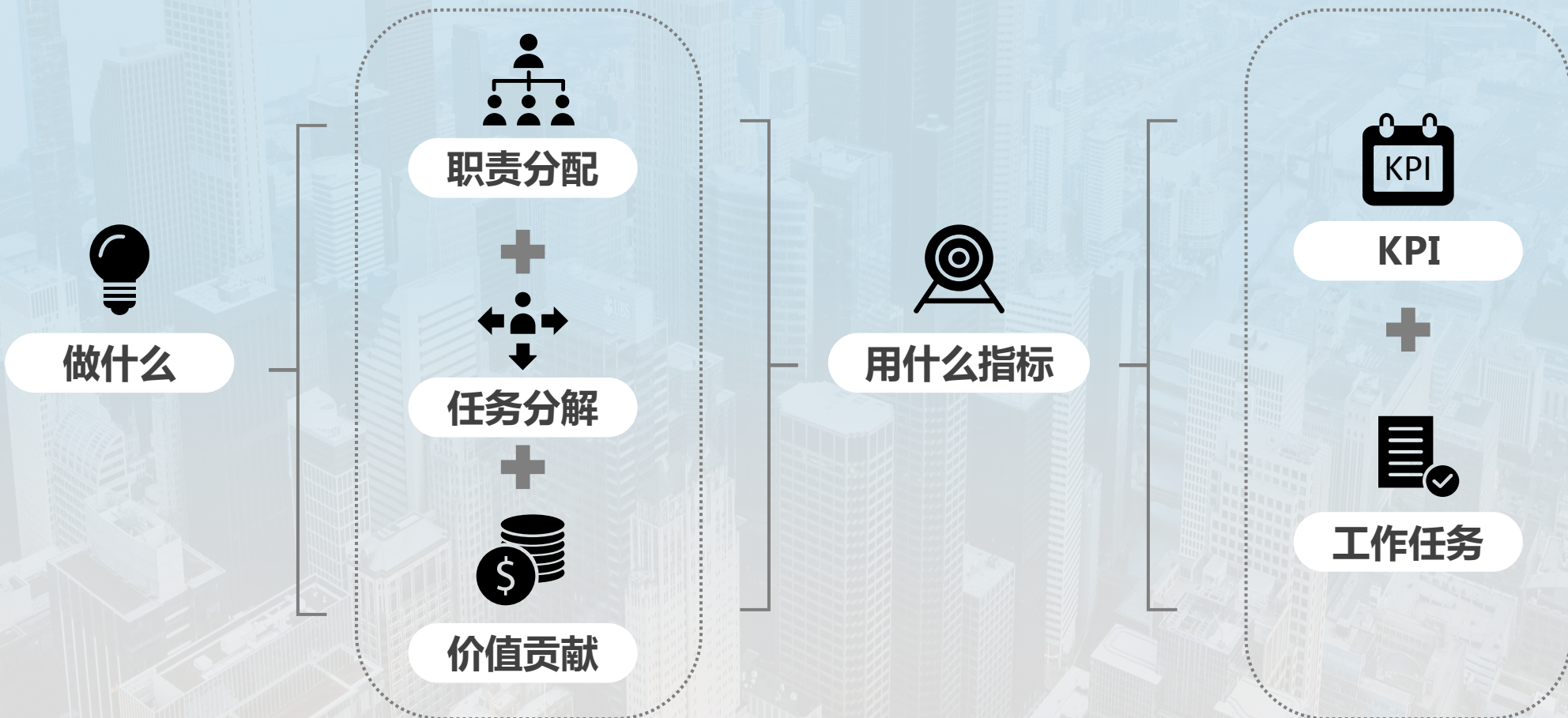
跟单员

安装调试员

纵向任务分解



基于组织与岗位价值的指标





基于组织与岗位价值的指标

横向职能分配

利润

=

收入

-

成本

-

费用

销售中心

业务经理1

业务经理1

制造部

制造BU

制造BU

职能部门

职能1

职能2

KPI考核

关键任务考核

KPI考核

关键任务考核

KPI考核

关键任务考核



基于组织与岗位价值的指标

横向职能分配

解码战略

中国区销售中心

需求识别

销售管控部

业务拓展部

技术支持部

标书报价部

商务履约部

分析问题

销售指标分解

销售政策督导

销售秩序维护

业绩达成

市场拓展

客情维护

需求识别
方案设计
方案推广
方案应用
方案转化

标书分析

标书响应

价格策划

合同评审
订单跟踪
信息确认
发货储运
安装调试
投诉响应



基于组织与岗位价值的指标

横向职能分配

中国区销售中心

销售管控部

业务拓展部

技术支持部

标书报价部

商务履约部

销售指标分解
销售政策督导
销售秩序维护

业绩达成
市场拓展
客情维护

需求识别
方案设计
方案推广
方案应用
方案转化

标书分析
标书响应
价格策划

合同评审
订单跟踪
信息确认
发货储运
安装调试
投诉响应

存货率

政策使用

工作督导质量

新品销售比例

销售达成率

费用控制率

市场占有率

中标率

推广次数

技术答疑准确率

方案错误率

新品销售比

中标率

报价准确率

标书失误率

响应及时率

交付及时率

物流费用率

售后满意度

物流及时率

纵向任务分解



基于组织与岗位价值的指标

案例：

横向职能分配

解码战略

中国区销售中心

业务拓展部

技术支持部

标书报价部

行业销售

区域办事处

产品推广

方案设计

技术答疑

报价方案

标书合成

行业销售员

行业销售员

行业销售员

区域销售员

区域销售员

推广工程师

推广工程师

方案工程师

方案工程师

在线工程师

报价工程师

报价工程师

标书员

标书员

需求识别

分析问题

存货率

工作督导质量

政策使用

市场占有率

产品推广次数
新品销售率
满意度

方案错误率

配合时效性

答疑准确率

答疑满意度

报价准确率
相应及时率
报价效率

标书失误率
相应及时率
标书效率

纵向任务分解



基于价值创造的考核与激励

横向职能分配

解码战略

中国区销售中心

需求识别

销售管控部

业务拓展部

技术支持部

标书报价部

商务履约部

分析问题

KPI考核

KPI考核

KPI考核

KPI考核

KPI考核

关键任务考核

关键任务考核

关键任务考核

关键任务考核

关键任务考核

纵向任务分解



基于价值创造的考核与激励

横向职能分配

解码战略

中国区销售中心

业务拓展部

技术支持部

标书报价部

需求识别

行业销售员

行业销售员

行业销售员

区域销售员

区域销售员

推广工程师

推广工程师

方案工程师

方案工程师

在线工程师

报价工程师

报价工程师

标书员

标书员

分析问题

KPI 考核

KPI 考核

关键任务考核

关键任务考核

KPI 考核

关键任务考核

KPI 考核

关键任务考核

KPI 考核

关键任务考核

KPI 考核

关键任务考核

KPI 考核

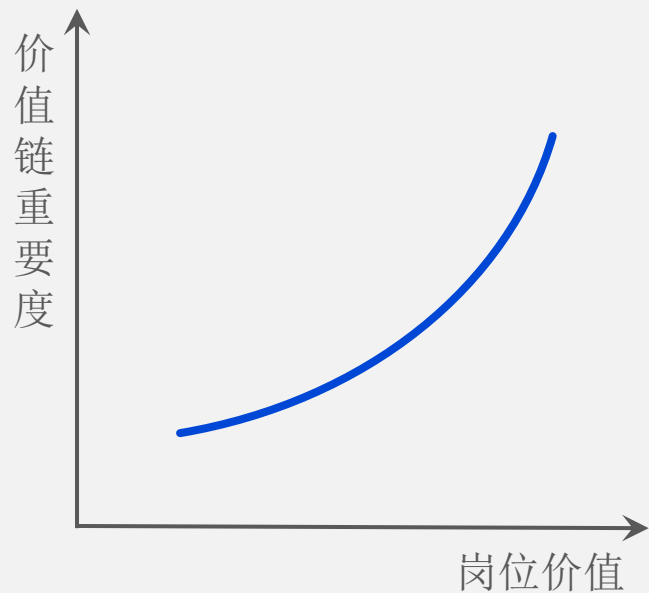
关键任务考核

纵向任务分解

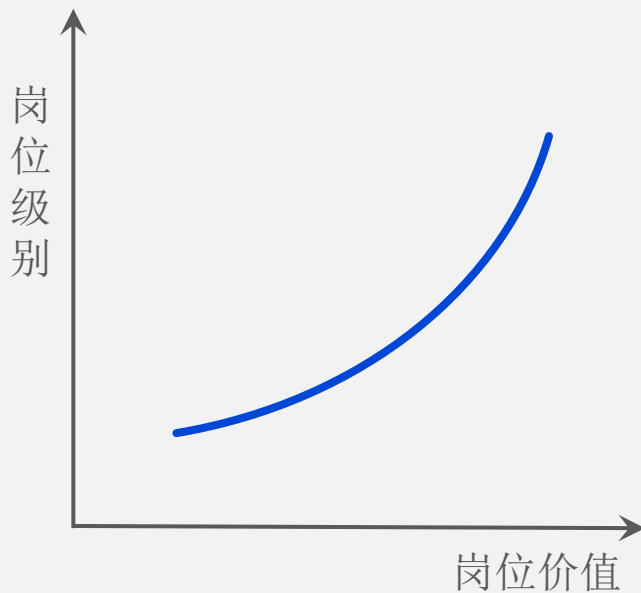


基于价值创造的考核与激励

价值链重要度与岗位价值



岗位级别与岗位价值



岗位价值与激励要素

