

TEAMSUN

人效管理下销售人才的有效激励与管控

北京华胜天成科技股份有限公司 A股高科技上市公司600410

区域销售总经理

销售运营&人力VP

刘亚玲

2024年3月27日

做新一代数字化创新服务的领先企业

华胜天成：2004年A股主板上市高科技公司

T0 B的企业——协助企业数字化转型的科技公司



亚玲
北京 海淀

TEAMSUN
华胜天成



扫一扫上面的二维码图案，加我微信

北京华胜天成科技股份有限公司（以下简称华胜天成）面向全球客户提供领先的云计算解决方案和基于行业的数字化服务，我们致力于帮助客户成为数字化运营者。华胜天成1998年成立于北京，控股或参股公司20余家，目前拥有**3家上市公司**：华胜天成（上海证券交易所上市公司：600410），香港ASL公司（香港联合交易所上市公司：0771），美国Grid DynaM管理ics（美国Nasdaq上市公司：GDYN）。华胜天成立足中国，服务全球市场，业务机构遍及**10个国家34个城市**，全球设有**32个交付中心**，员工人数超过**10000名**。

华胜天成历经20多年沉淀，形成了行业领先的“自主可控、安全可信、敏捷可用”的产品及服务，在**10余个重要行业服务超过16000家客户**，并将大数据、云计算等技术成果落地转化为成熟的经验和可衡量的价值。

2020年，华胜天成进入“云成云胜”创新发展战略的**新时代**，助力客户积极响应环境的变化和挑战，紧抓5G、云和大数据等“新基建”所带来的巨大机遇，进一步加大在云计算领域、**人工智能算力建设**的投入，深入开发如应急等行业云和大数据业务，为全球客户数字化转型打造坚实的创新底座。



TEAMSUN
华胜天成

600410.SH

ASL
A member of the Teamsun Group

0771.HK

Grid Dynamics

GDYN.Nasdaq

3月15日董事长在华为合作伙伴大会联合发布**基于华为的盘古大模型的人工智能客户方案**
4月9日公司董事长在百度全球合作伙伴大会做主题发言并**发布基于百度大模型的客户与自用方案**

TEAMSUN
华胜天成



2024我本人年承担18亿销售额，4000万+利润

总裁



与华为政企业务销售高层交流

2024年3月15日

承担
几千
亿规
模

李勤

董事
长
王维航

区域
总
理
刘亚玲



亚玲
北京 海淀区

扫一扫上面的二维码图案，加我微信



目录

CONTENTS



基于外部竞争对手作战的销售人效运作机制



基于内部利润创造的销售人效运作机制



销售组织的人效激励与管控



Q&A

商场如战场，首先找到你的可比竞争对手



华为公司管理层关注的重点KPI季度经营预警

一、销售收入及增长率（价评价公司的规模）

- 1、利润空间完成率（签单额，已实施完成的利润空间）
- 2、老产品（一类产品）毛利率（可简单指利润空间率）
- 2、回款（当年签单回款，往年签单回款，回款周期）

二、新产品利润空间占总利润空间比重（评价公司的的可持续发展）

- 1、产品结构比例
- 2、新客户所占利润空间比重
- 3、主推产品（一二类产品）平台、行业覆盖率

3、人均创利（评价公司的利润和效益）

- 1、人均利润空间
- 2、人均净利润

4、人均成本降低（评价公司的管理水平）

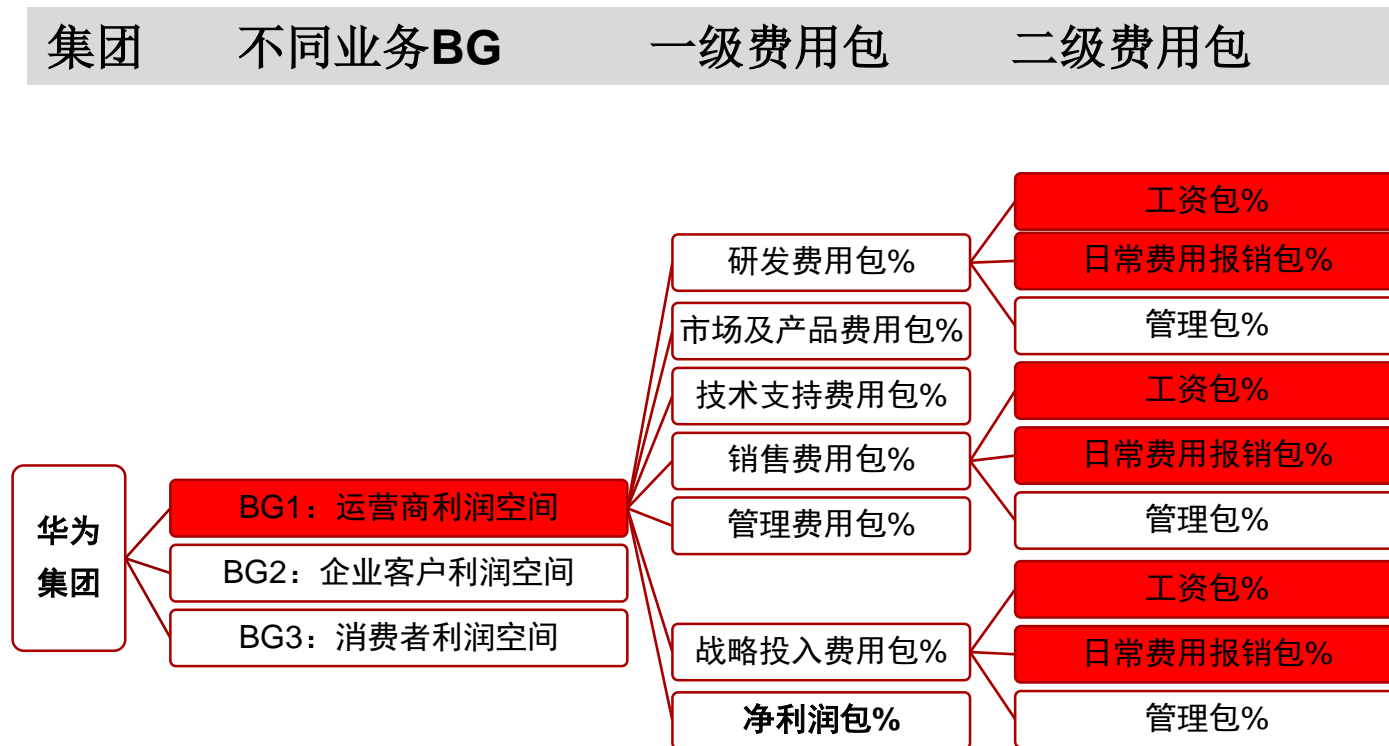
- 1、公司及各体系人均费用
- 2、公司及各体系费用结构

华为的“最大规模-量” “做强人效-质” 并重的狼性量化管控

除中美关系严重打压下几年，华为仍然迅猛增长，2024年华为国内各省按照30%到50%的业务增长要求

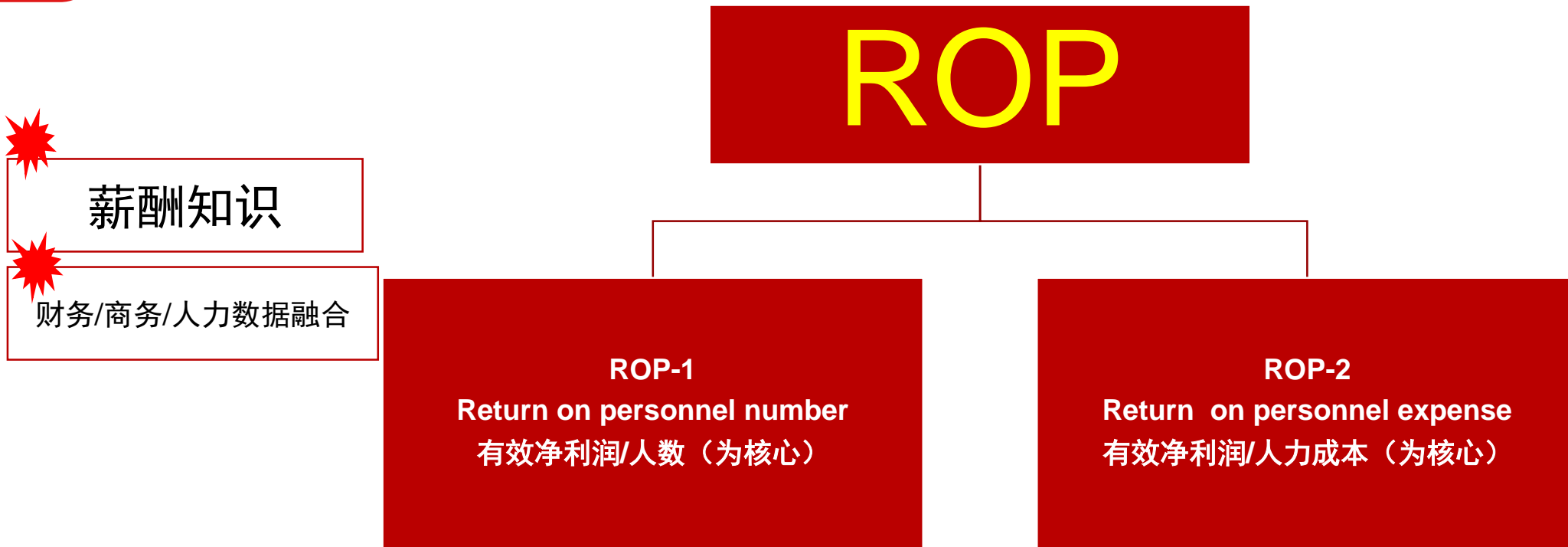
年份	规模：年平均增速 20%		效率：年平均增速 15%		员工：规模平均增速： 4% 员工：薪酬平均增速： 6%	
年份	收入（亿）	收入增长率	人均收入（万）	人均收入增长率	人数（万）	人员增长率
2013	2390	9%	159	5%	15	3%
2014	2882	21%	186	17%	16	3%
2015	3950	37%	247	33%	16	3%
2016	5216	32%	307	24%	17	6%
2017	6000	15%	343	12%	18	3%
2018	7000	17%	389	13%	18	3%
年份	净利（亿）	净利润增长率	人均利润（万）	人均净利增长率	人均薪酬（万）	人均薪酬增长率
2013	210	34%	14	27%	48	7%
2014	279	33%	18	29%	50	4%
2015	369	32%	22	21%	52	4%
2016	371	1%	22	1%	58	12%
2017	400	8%	23	5%	60	3%
2018	430	8%	24	5%	63	5%

- 华为狼性的效率增长基线控管，代表了这家公司对自己的定位和野心，若没有强烈的愿望，就看不到办法，成功也就不会向我们靠近，华为2017年6000多亿，2018年要求达到8000多亿，每年以超过30%-50%的增长率要求。
- 集团顶层逆向思维量化刚性强管控，一开始对增长比例%，和人效效率费用包%比例两类基线同时下达，牵引预算，基线是由公司年年主导针对不同业务BG和产品服务生命周期来定的%，而不是下面的组织自由发展的结果%。2类基线是全体员工在过程中严防死守，拼尽全力要达到的弹性基线水准，在基线水准内人事权、奖金包，日常费用包等权力下放。



- 华为的组织是设计出来的，集团有IRB（投资管理委员会），用投资的眼光来审视集团做的业务的取舍，在有限的资源下如何更大的获得价值，及时评审业务方向的偏差，及时把资源调整到最能创造价值的地方；
- 通过提前锁定的财务不断积累历史经验库%数据，形成各种业务模式相对稳定的一级费用包%、二级费用包%，甚至三级费用包%关系，全流程端到端控制效能，并在此基础上进行每年效率的再提升要求；
- 不管什么业务，全球通用的管控原理是弹性：利润空间的实现程度弹性决定费用包的大小程度，实现基于组织绩效提升基础上的三包（工资包、日常费用报销包、管理包）

财务-业务-人力资源一体化的销售组织人效分析模型



■孤立去看人力资源的配置的人数多少，发放薪酬的成本多少，包括孤立的财务数据都没有意义。必须在同口径规则下，关联核心财务指标的绝对值的变化，从两类指标同期对比看人员的效率是否提升：**业务的衡量尺度？**（它随着公司业务的转变而变化，去年可能是净销售额、客户满意度、现金流，今年则是订单数量和应收帐款等）

- 人均人数投资回报**，比如人均合同额，**人均净利润**，人均收入等，人数可以为销售、技术，职能、生产，管理等各职位类别参与评估。
- 人力成本投资回报**，比如：合同额/人力成本，**净利润/人力成本**，人力成本可以为全面薪酬的各部分参与评估。

2016年行业竞争对分核心人效人均净利分布图

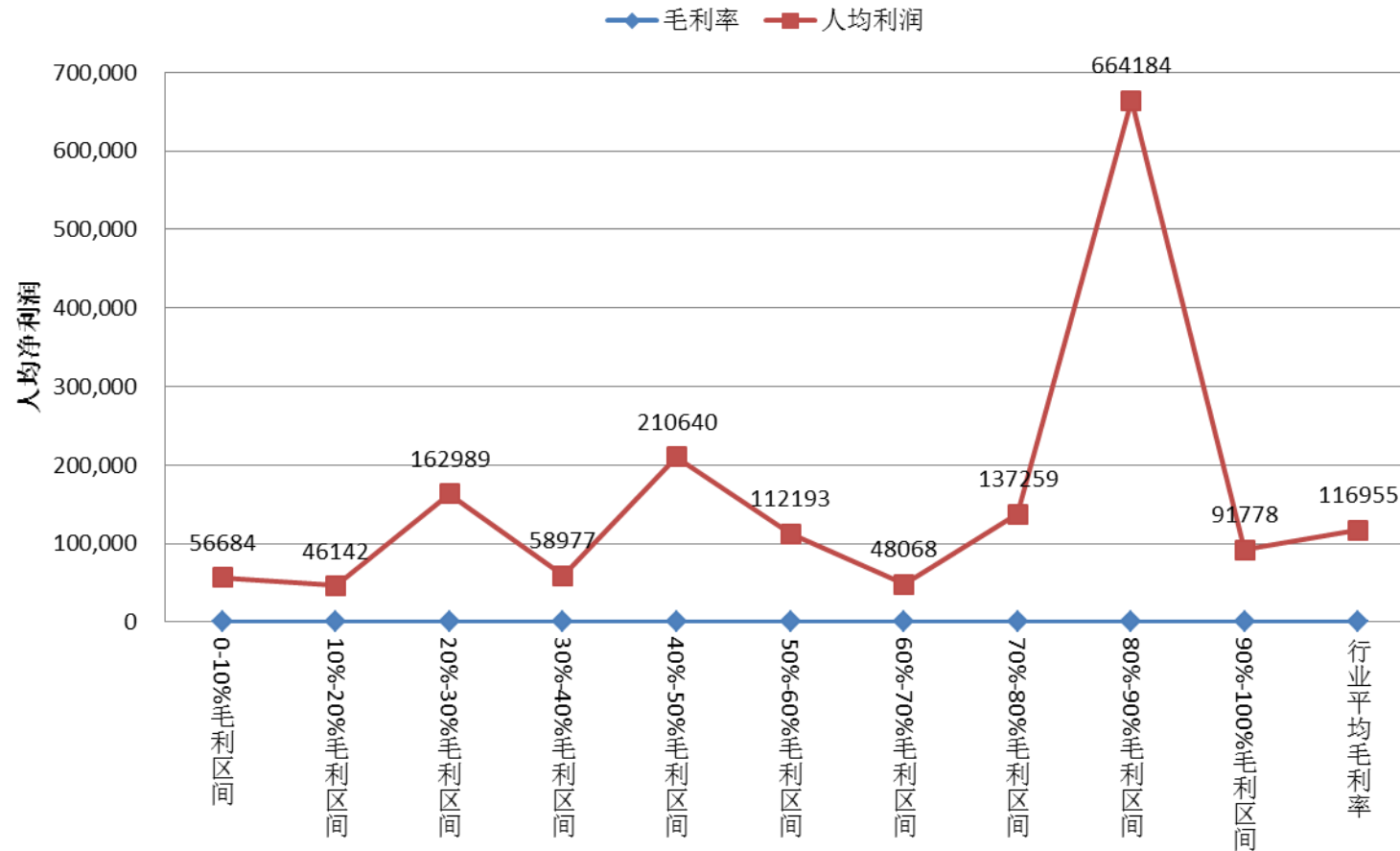
3000亿销售收入，22万人，400亿薪酬费用包实证研究-----数据来源于2016年年报

毛利率区间	公司个数	毛利率：	人均利润/年
0-0.1	3	6%	56,684
高鸿股份	1	6%	46,192
神州数码	1	5%	95,754
怡亚通	1	7%	28,106
0.1-0.2	6	18%	46,142
航天信息	1	17%	68,447
华胜天成	1	18%	7,788
浪潮信息	1	14%	72,886
启明信息	1	19%	24,062
神州信息	1	20%	28,349
太极股份	1	20%	75,324
0.2-0.3	7	25%	162,989
宝信软件	1	29%	81,868
国电南瑞	1	23%	453,092
易华录	1	28%	88,634
银信科技	1	28%	152,589
浙大网新	1	20%	51,378
中科金财	1	28%	193,828
中科曙光	1	21%	119,536
0.3-0.4	8	35%	58,977
东华软件	1	33%	112,879
东软集团	1	31%	102,536
数字政通	1	37%	18,842
天玑科技	1	38%	73,974
卫士通	1	35%	74,451
新大陆	1	37%	104,875

毛利率区间	公司个数	毛利率：	人均利润/年
0.3-0.4	8	35%	58,977
天玑科技	1	38%	73,974
卫士通	1	35%	74,451
新大陆	1	37%	104,875
中国软件	1	39%	13,196
中兴通讯	1	31%	-28,937
0.4-0.5	5	44%	210,640
北纬通信	1	47%	187,692
东方国信	1	46%	67,372
荣之联	1	42%	178,251
神州泰岳	1	42%	118,869
同有科技	1	45%	501,017
0.5-0.6	6	54%	112,193
科大讯飞	1	51%	81,554
蓝盾股份	1	52%	163,078
朗玛信息	1	56%	59,751
鹏博士	1	57%	20,103
长亮科技	1	52%	37,418
掌趣科技	1	56%	311,252
0.6-0.7	4	67%	48,068
超图软件	1	63%	49,228
拓尔思	1	69%	83,693
亿阳信通	1	65%	45,550
用友网络	1	69%	13,802
0.7-0.8	3	77%	137,259
东方通	1	78%	261,417
绿盟科技	1	78%	113,700
四维图新	1	77%	36,659
0.8-0.9	1	81%	664,184
信威集团	1	81%	664,184
0.9-1	1	93%	91,778
广联达	1	93%	91,778
总计	44	41%	116955

2016年全行业人均利润的5档区分

A优秀 15万-22万 B较好 8万-15万 C一般 4万-8万
万 D较差 0-4万以下 E极差 亏损



41家A股IT上市对标公司与年报主营业务分类

软件 (16) 服务 (32) 集成 (18) 云业务 (4)

- | 软件 (16) | 服务 (32) | 集成 (18) | 云业务 (4) |
|-------------------------------|-------------------------------|-------------------------------|-------------------------------|
| <input type="checkbox"/> 超图软件 | <input type="checkbox"/> 浪潮信息 | <input type="checkbox"/> 易华录 | <input type="checkbox"/> 深信服 |
| <input type="checkbox"/> 长亮科技 | <input type="checkbox"/> 东软集团 | <input type="checkbox"/> 东华软件 | <input type="checkbox"/> 华胜天成 |
| <input type="checkbox"/> 宝信软件 | <input type="checkbox"/> 东方国信 | <input type="checkbox"/> 华胜天成 | <input type="checkbox"/> 太极股份 |
| <input type="checkbox"/> 北信源 | <input type="checkbox"/> 紫光股份 | <input type="checkbox"/> 银信科技 | <input type="checkbox"/> 浙大网新 |
| <input type="checkbox"/> 用友网络 | <input type="checkbox"/> 用友网络 | <input type="checkbox"/> 神州信息 | |
| <input type="checkbox"/> 东方通 | <input type="checkbox"/> 神州泰岳 | <input type="checkbox"/> 蓝盾股份 | |
| <input type="checkbox"/> 数字政通 | <input type="checkbox"/> 卫士通 | <input type="checkbox"/> 神州泰岳 | |
| <input type="checkbox"/> 启明信息 | <input type="checkbox"/> 银信科技 | <input type="checkbox"/> 科大讯飞 | |
| <input type="checkbox"/> 中国软件 | <input type="checkbox"/> 中科金财 | <input type="checkbox"/> 北信源 | |
| <input type="checkbox"/> 东方国信 | <input type="checkbox"/> 拓尔思 | <input type="checkbox"/> 航天信息 | |
| <input type="checkbox"/> 华胜天成 | <input type="checkbox"/> 数字政通 | <input type="checkbox"/> 数字政通 | |
| <input type="checkbox"/> 神州信息 | <input type="checkbox"/> 启明信息 | <input type="checkbox"/> 高鸿股份 | |
| <input type="checkbox"/> 科大讯飞 | <input type="checkbox"/> 神州信息 | <input type="checkbox"/> 东软集团 | |
| <input type="checkbox"/> 东华软件 | <input type="checkbox"/> 朗玛信息 | <input type="checkbox"/> 东方国信 | |
| <input type="checkbox"/> 神州泰岳 | <input type="checkbox"/> 太极股份 | <input type="checkbox"/> 启明星辰 | |
| <input type="checkbox"/> 银信科技 | <input type="checkbox"/> 绿盟科技 | <input type="checkbox"/> 天玑科技 | |
| | <input type="checkbox"/> 华胜天成 | <input type="checkbox"/> 宝信软件 | |
| | <input type="checkbox"/> 中国软件 | <input type="checkbox"/> 国电南瑞 | |
| | <input type="checkbox"/> 宝信软件 | | |
| | <input type="checkbox"/> 新大陆 | | |
| | <input type="checkbox"/> 东华软件 | | |
| | <input type="checkbox"/> 天玑科技 | | |
| | <input type="checkbox"/> 启明星辰 | | |
| | <input type="checkbox"/> 北信源 | | |
| | <input type="checkbox"/> 蓝盾股份 | | |
| | <input type="checkbox"/> 中科曙光 | | |
| | <input type="checkbox"/> 科大讯飞 | | |
| | <input type="checkbox"/> 易华录 | | |
| | <input type="checkbox"/> 美亚柏科 | | |
| | <input type="checkbox"/> 四维图新 | | |
| | <input type="checkbox"/> 高鸿股份 | | |
| | <input type="checkbox"/> 深信服 | | |

说明：

- 1、数据来源：2016-2018年41家（含华胜）上市公司年报；
- 2、业务分类：来源于年报中主营业务按产品分类。

41家竞争对手上市公司连续3年分业务的销售毛利率分析

数据来源：123份年报原汁原味的数据

业务类型	2016年	2017年	2018年	三年平均
其他	41%	40%	44%	42%
云业务	35%	40%	37%	38%
服务业务	48%	46%	42%	45%
软件业务	63%	67%	51%	60%
集成业务	15%	17%	15%	16%
硬件设备	15%	29%	54%	28%
三年平均	43%	42%	42%	42%

2018年年报与41家竞争对手公司人员结构与职能服务效率对比

服务于销售的职能人效比例16%太低，需要裁员降本，提高支持率

分析维度	分析主体	2016年	2017年	2018年
总人数	华胜整体	4,597	4,135	3,911
	华胜国内	3,298	2,005	1,570
	华胜海外	1,299	2,130	2,341
销售人员占比	华胜整体	12%	12%	11%
	华胜国内	13%	18%	19%
	华胜海外	9%	6%	6%
	41家竞争对手平均	17%	16%	16%
技术人员占比	华胜整体	74%	74%	76%
	华胜国内	73%	70%	60%
	华胜海外	78%	78%	87%
	41家竞争对手平均	63%	63%	60%
职能人员占比	华胜整体	14%	14%	13%
	华胜国内	15%	12%	16%
	华胜海外	13%	16%	8%
	41家竞争对手平均	11%	11%	11%

发现职能人效占比较高，2019年集团职能后台降本增效 成本比2018年下降1000万

集团大体系	平均人数-2017年	平均人数-2018年	平均人数-2019年1~5月	人均服务人数-2017	人均服务人数-2018	人均服务人数-2019	薪酬福利-2018	薪酬福利-2019预测	薪酬福利-2019-2018
公司领导	7.5								
集团大财务	89.0								
集团大采购	1.0								
集团大仓储	11.0								
集团大法务	10.5								
集团大行政	65.8								
集团大人力	31.8								
集团大信息中心	10.5								
经营审计部	2.6								
科技部	11.3								
南京华胜天成信息技术有限公司	7.5								
企业规划部	2.7								
企业价值管理部	0.0								
商务运营	78.3								
市场部	11.6								
外部顾问	2.8								
外部融资部	0.6								
项目管理部	3.2								
业务助理/商务	28.2								
战略发展中心	0.3								
证券事务部	3.0								
质量管理中心	2.9								
综合办公室	2.0	4.0	4.8	901	849	560	1157247	2244777	1087530
总计	383.8	342.4	293.2				77771113	67232624	(10538489)

薪酬人均效率分析——ROP 收入/薪酬

从投资的角度分析每发出1元薪酬带来的销售收入

分析主体	2016年	2017年	2018年	2018/2017	2017/2016	2018/2016
华胜整体	5.07	4.73	4.45	-6% ↓	-7%	-12%
华胜国内	6.32	7.23	7.94	10% ↑	14%	26%
华胜海外	3.31	2.65	2.70	2% ↑	-20%	-18%
41家平均	6.47	6.16	6.13	-0.4%	-5%	-5%

分析说明:

- 1、收入/薪酬（每发出1元薪酬产生的收入）**低于41家平均水平**；
- 2、国内、海外2018年和2017年相比均增长的情况下，**整体下降6%**；说明**低效率的业务投入太大**，且**低效率业务增长慢（仅2%）导致整体效率下降**。

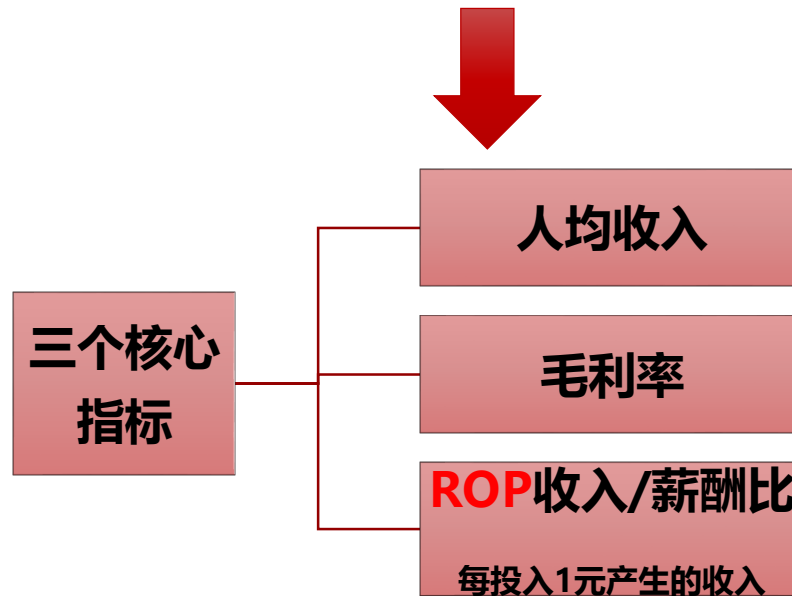
2018年华胜集团内部分析逻辑

① 集团主营业务分类



② 从净利出发，找出重点分析指标

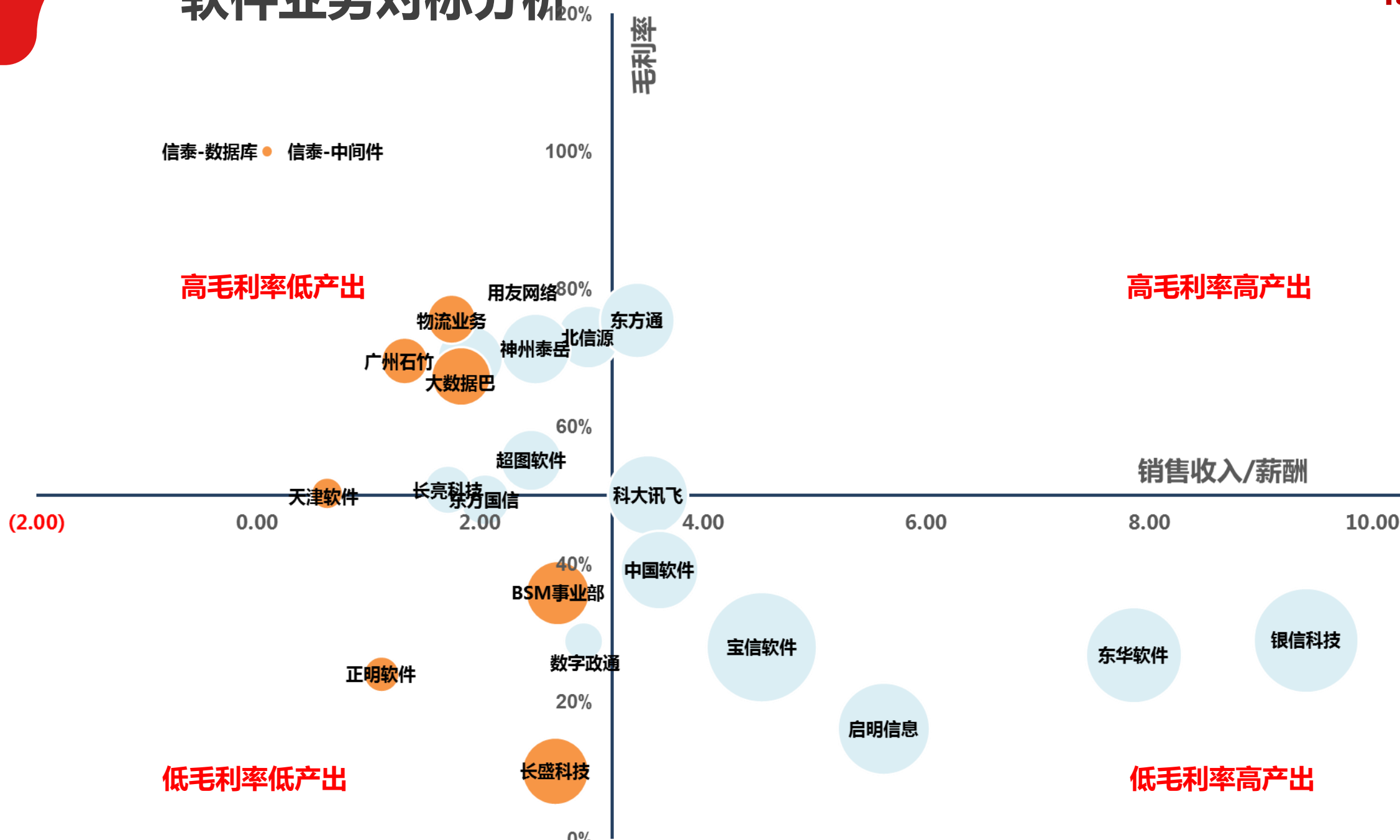
$$\begin{aligned} \text{净利润} &= \text{收入} \times \text{毛利率} - \text{费用} - \text{税金} \\ &= \text{人均收入} * \text{人数} * \text{毛利率} * (1 - \text{费毛比}) \end{aligned}$$



③ 外部对标

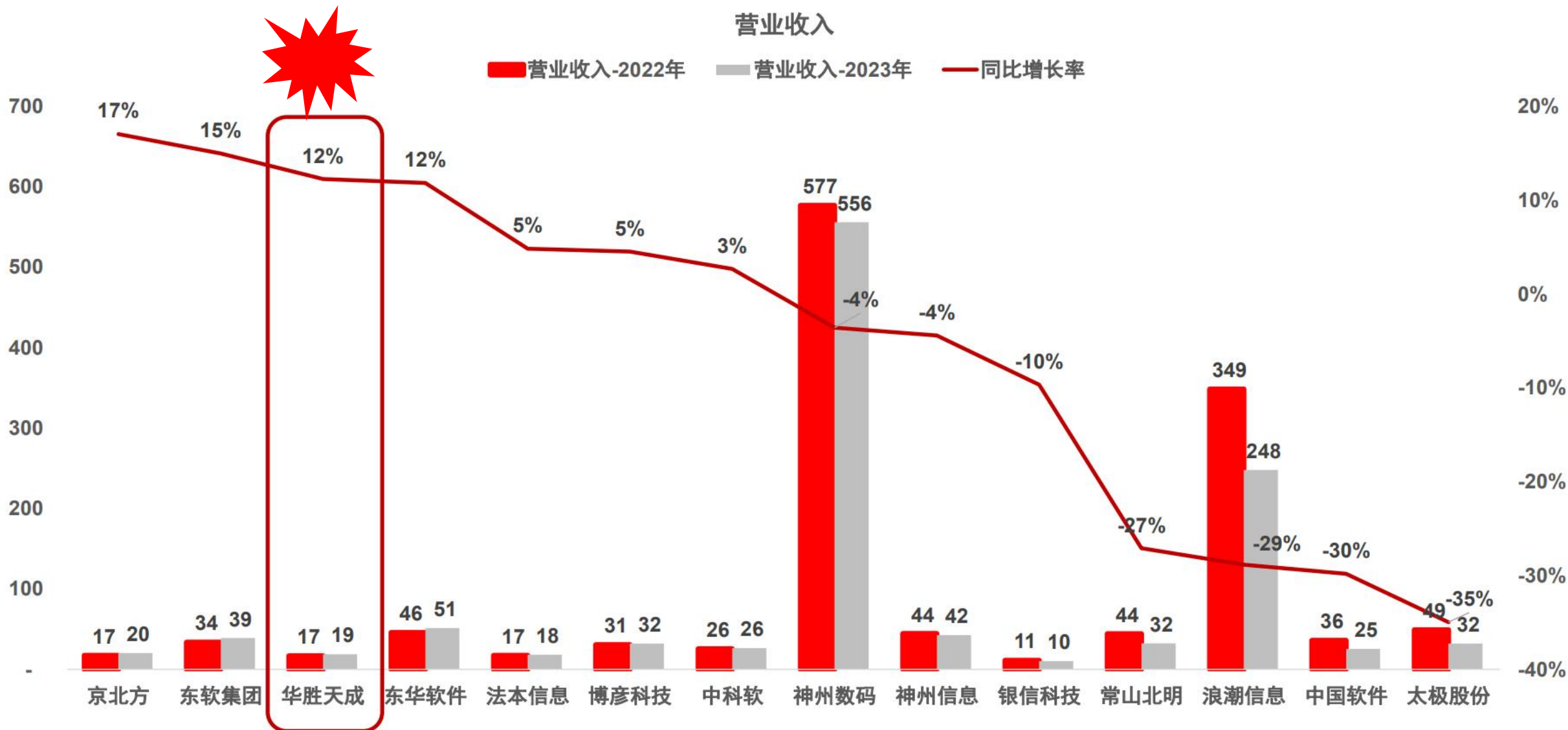
- 41家A股IT上市公司
- 主营业务按产品分类

软件业务对标分析



营业收入

2023年疫情过后，经济形式并不好，公司年报收入没有达到增长15%，所有核心员工4折价格股权激励失效，非常可惜！



学习标杆：15条对比，怎样才能做得更好！

编号	对比点	华为	华胜总部阿米巴	低效分子公司
1	是否费用包弹性管理	√	√	×
2	是否在年度预算前首先确定费用包%	√	√	×
3	是否采用阿米巴机制	×	√	×
4	是否高绩效高工资双赢局面	√	√	×
5	是否在集团各业务层面采用弹性管理	√	√	×
6	是否全年严防死守费用包%	√	√	×
7	是否通过投资的视角来对业务进行关停并转	√	√	×
8	是否有集团化投资评审委员会，根据产出对业务方向做与不做，或规模进行调整	√	×	×
9	是否有集团管道委员会基于人均毛利/人均净利来强制动态调控人员规模	√	×	×
10	是否业务链全流程全费用包%进行管理	√	×	×
11	是否有强有力的领导力来进行管控	√	√	×
12	是否建立了各类业务不同的费用包%历史模型数据库	√	√	×
13	是否有IT系统的支撑对费用的自动控制	√	√	×
14	每年是否分业务下达必须要增长的不同%	√	√	√
15	是否有明确的全员制度下发进行弹性管控	√	√	×

- 标杆的共性：是否实行阿米巴不重要，只跟是否建立了挣多少化多少的高标准基线要求有关，比如华为、华胜挣1元钱2大费用包都不超过2.5倍，华胜可以以比华胜低的毛利创造同样的价值，在于倍数更低在2倍，华为在2.5倍。公司要建立自己的阿米巴管理自信！！！！
- 学习华为：对于增长也是狼性要求，用投资的眼光进行市场化的关停并转和人为调整配置，让方向持续聚焦在主航道，资源流向高投资产出领域。

目录

CONTENTS



基于外部竞争对手作战的销售人效运作机制



基于内部利润创造的销售人效运作机制

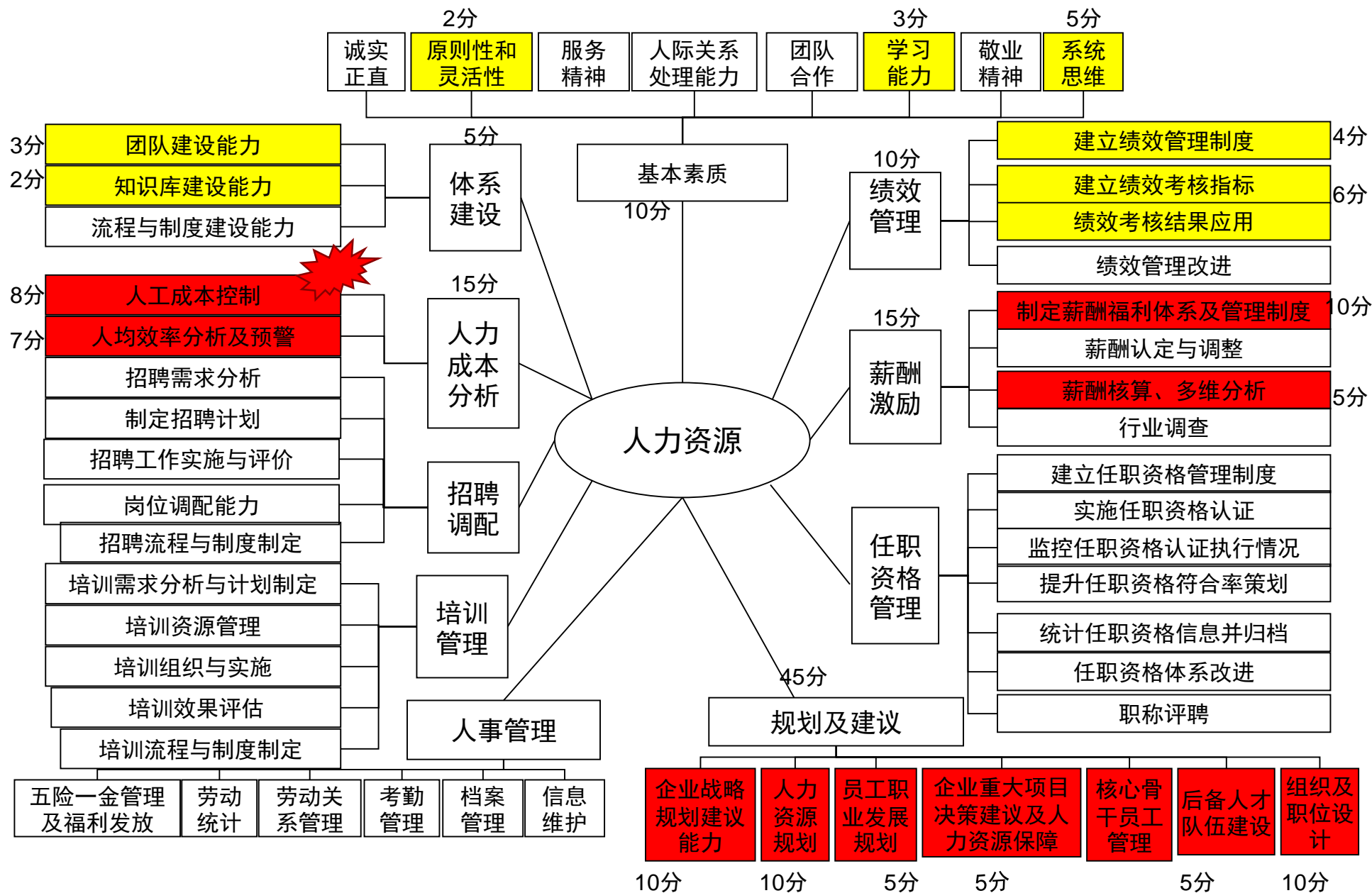


销售组织的人效激励与管控



Q&A

关注人力资源人效指标分析就是关注人力资源5级管理的核心部分—华为



公司设立四个专项工作组，其中两个与营销相关，一个与效率相关 推动销售体系的效率



管理工具层面

- » 对各部门各分子公司下达与业绩挂钩的弹性薪酬费用包预算
- » 人效指标进入二级及以上干部任务书

报表制度层面

- » 建立精确到分子公司各职类的绩效与费用月度报表制度，并按月进行分析

公示预警层面

- » 每月按月度增长指标与效率指标排序与预警，发布到集团干部管理微信群

奖惩措施层面

- » 月度表彰专刊
- » 季度表彰大会
- » 对业绩长期靠后的主要负责人进行10%末位淘汰

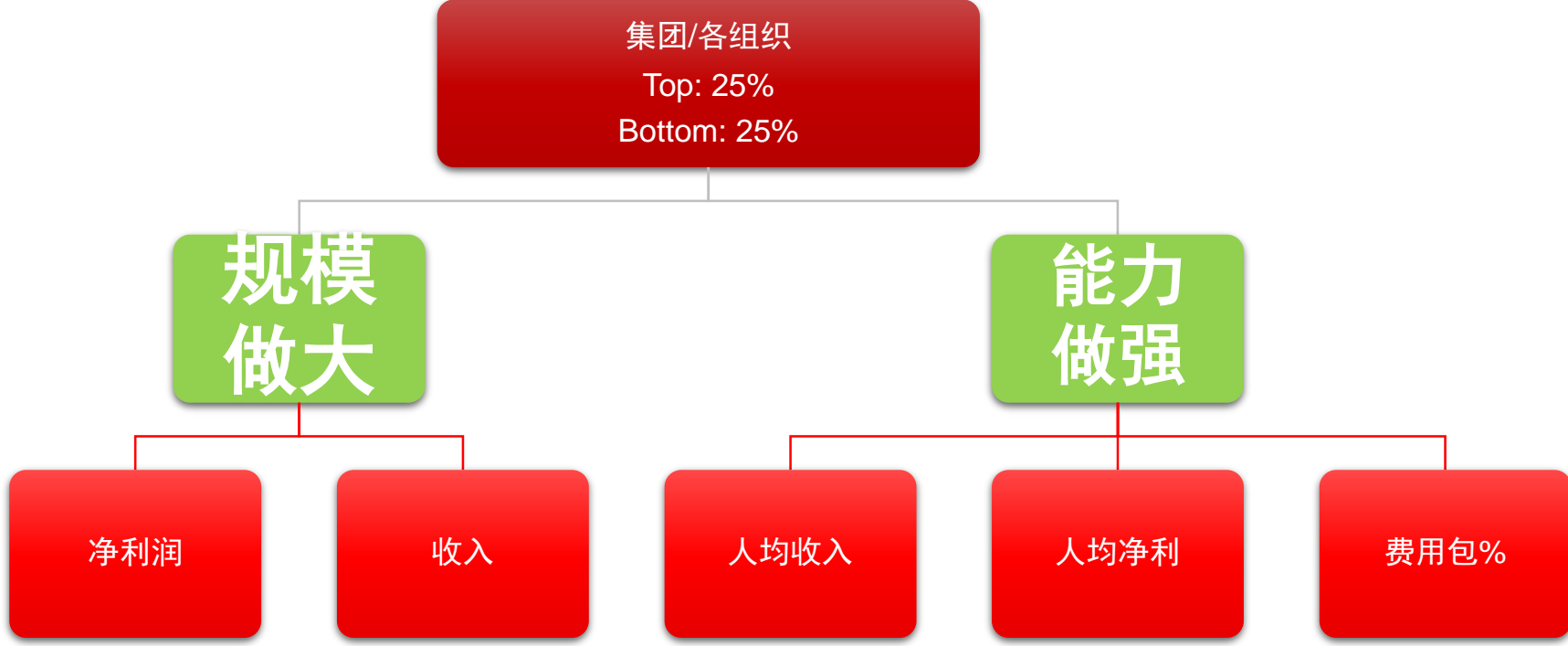
高层的参与和准确的人效价值数据是高质量人才盘点的不二法则



基于人效的人才盘点的方法论还需要给经理人不断宣贯培训



定期公示各类指标排名：在打仗中发现人才



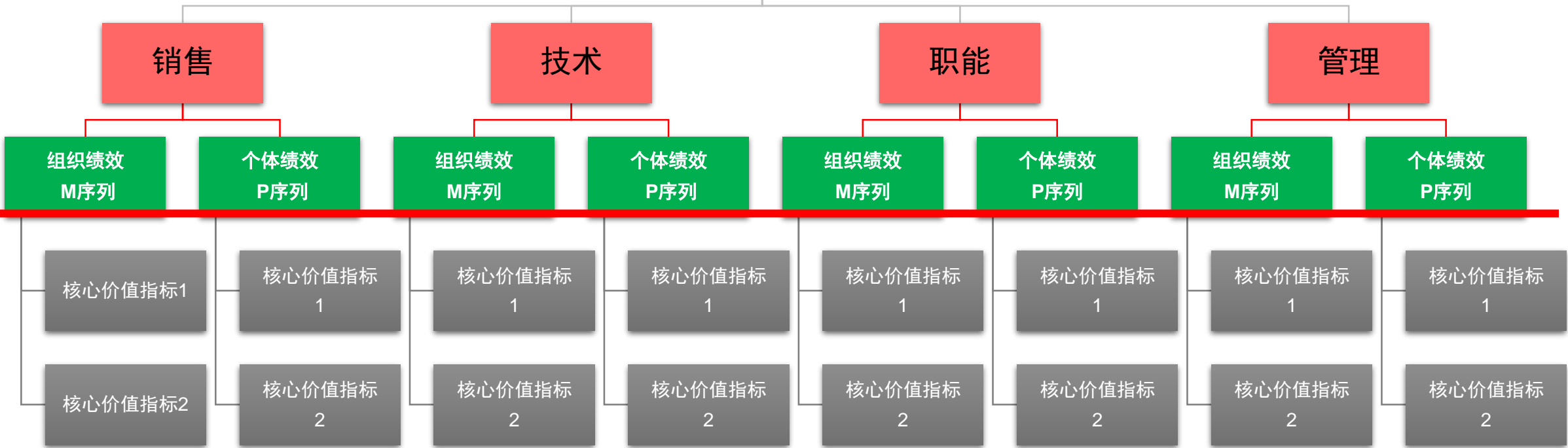
投资能实现人效双增的经理人，加大进入投资，拿下或换掉人效双底的经理人，或组织进行关停并转

BG	人均收入	人均纯利	
平台业务-	1,841	34.5	← 投资收益双高
产品增值-	667	21.8	
集成服务-	320	19.9	
数字产业-	595	15.1	
运维外包-	35	6.1	← 投资收益中等
云与计算-	215	4.3	
政务业务-	381	2.1	← 投资收益双低
运维外包-正明-李永武	24	2.1	
运维外包-	28	1.3	
云数智能	114	1.0	
公共安全	116	-6.4	
总计	149	3.5	

等级	管理者 (PeopleManager)	个人贡献者 (IndividualContributor)	
	管理 (M)	专业(P)	
13	M9 总裁		
12	M8 常务副总裁	I9 全球领域科学家	
11	M7 高级副总裁	I8 领域科学家	
10	M6 副总裁	I7 高级顾问	
9	M5 主管副总、副总裁,总相关监	I6 顾问	
8	M4 一级事业部总经理、平台总经理、相关总监	I5 专家	
7	M3 二级事业部总经理、技术总经理、部分职能总监	I4 资深工程师	
6	M2 三级部门经理	I3 高级工程师	
5	M1 TeamLeader、主管, 项目经理	I2 中级工程师	
4		I1 初级工程师	
3			P3 执行秘书、高级技术文员
2			P2

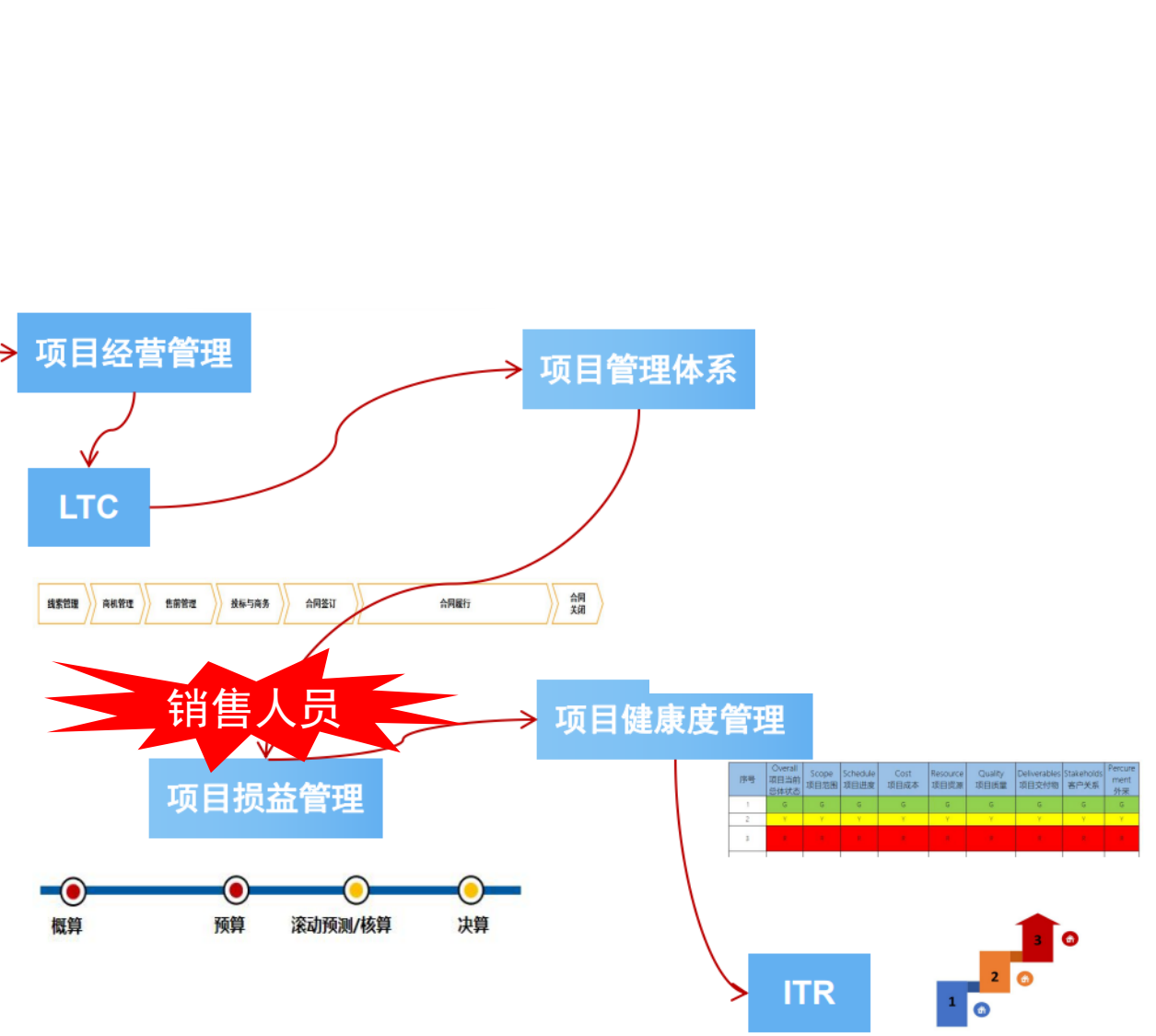
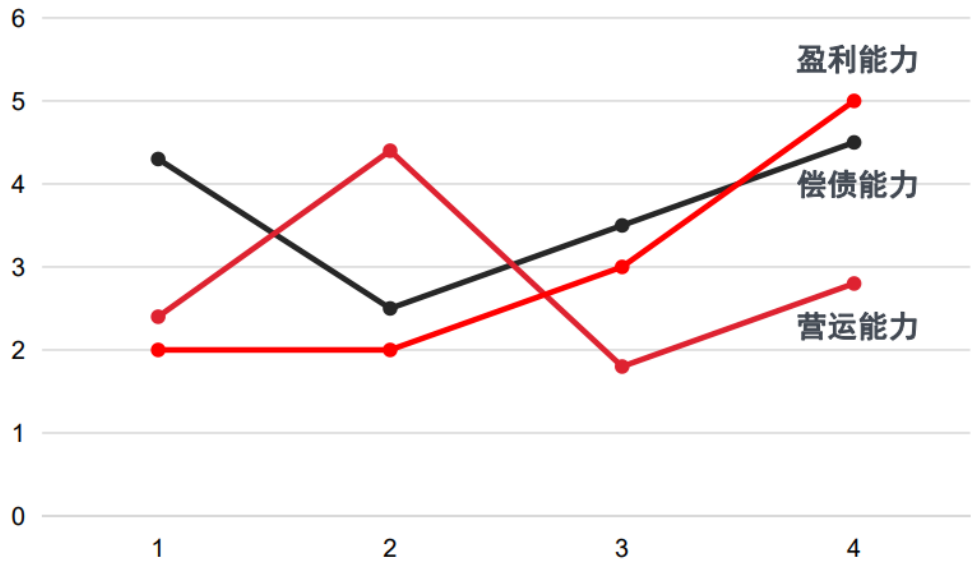
销售组织核心流程 (lead to cash)
L(线索) ---O (合同) ---R (收入) ---C (回款)
销售管理者

职位体系

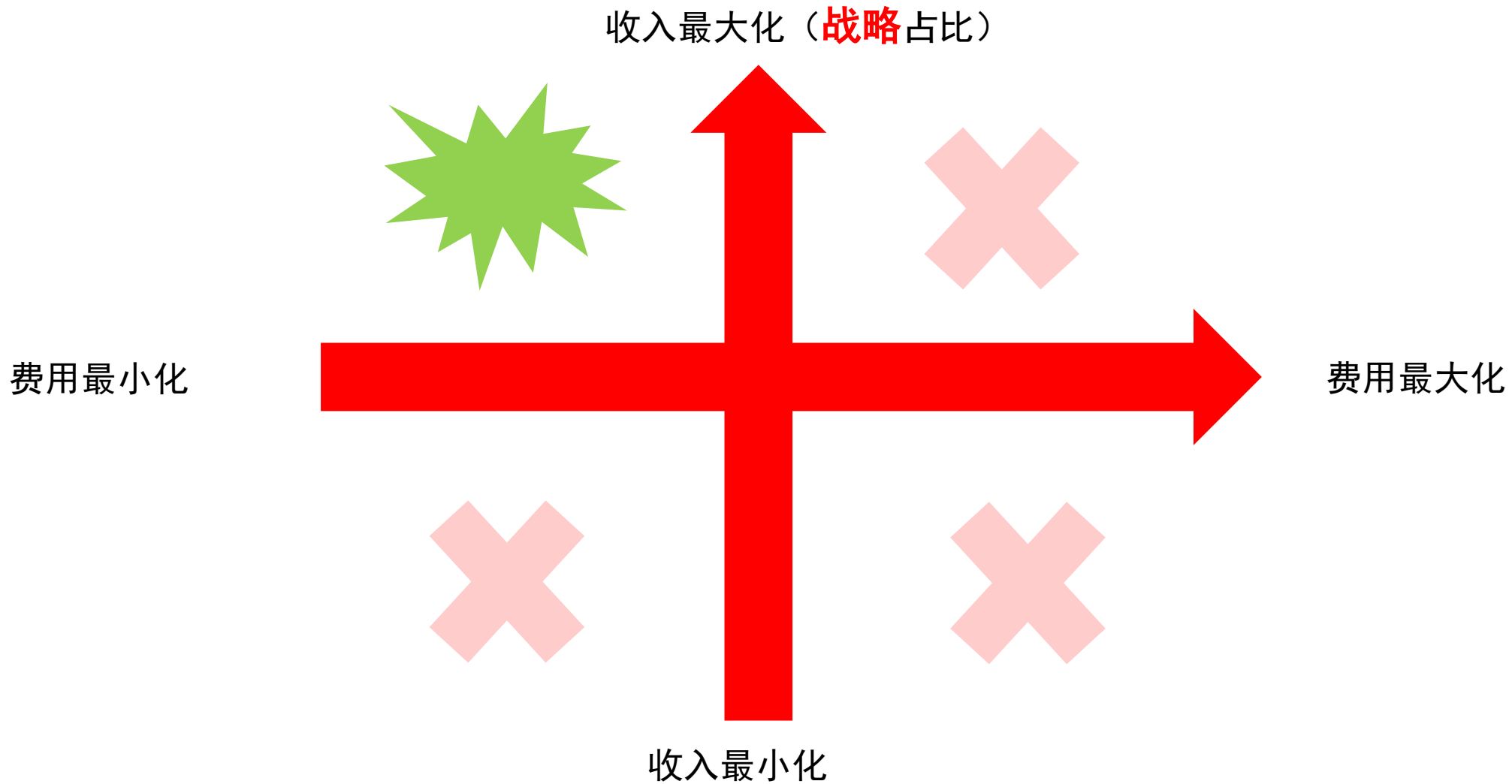


绩效体系

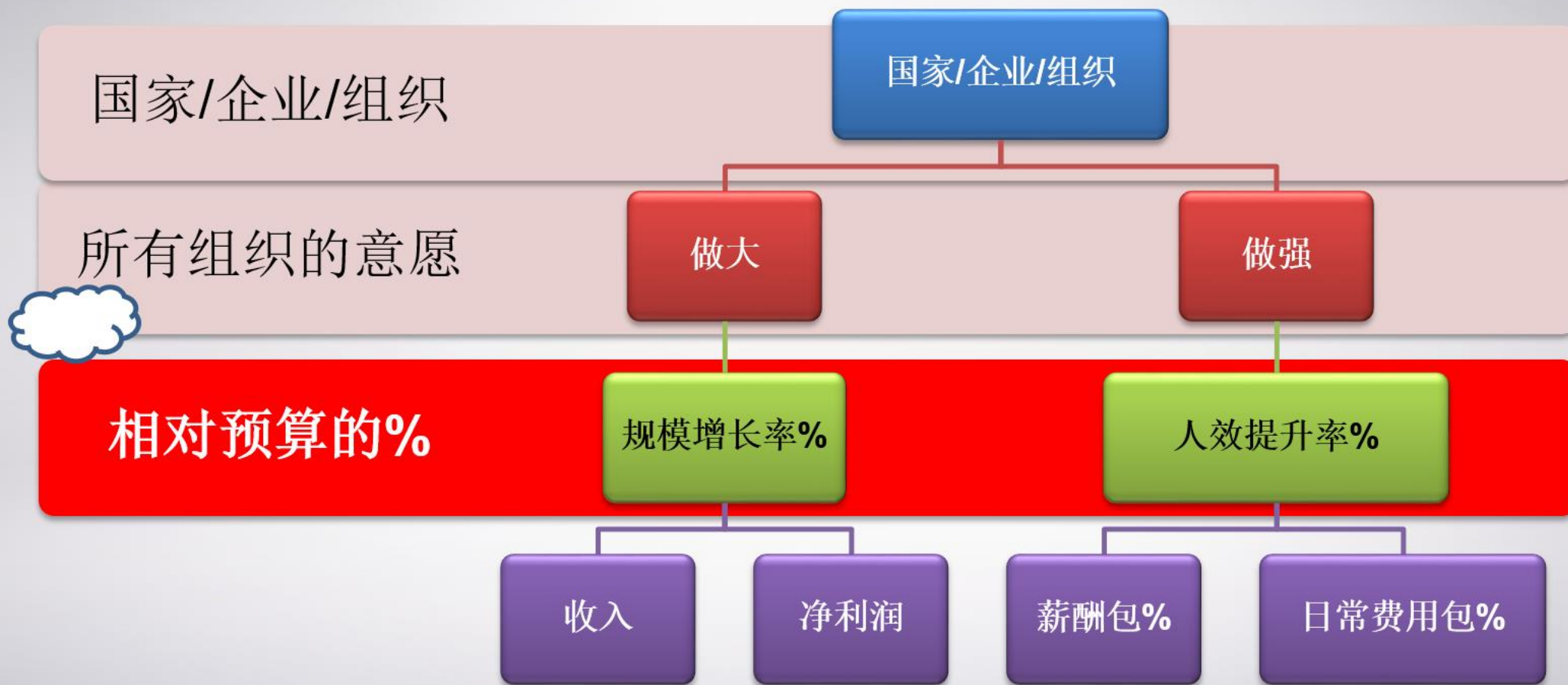
在销售组织中销售管理者对**损益**负责，销售个体对**项目损益**负责



以终为始：战略利润中心



所有盈利性组织都希望能够做大做强



财务-业务-人力资源一体化的人效人才盘点数据来源

ROP

薪酬知识

财务/商务/人力数据融合

ROP-1

Return on personnel number
有效净利润/人数（为核心）

ROP-2

Return on personnel expense
有效净利润/人力成本（为核心）

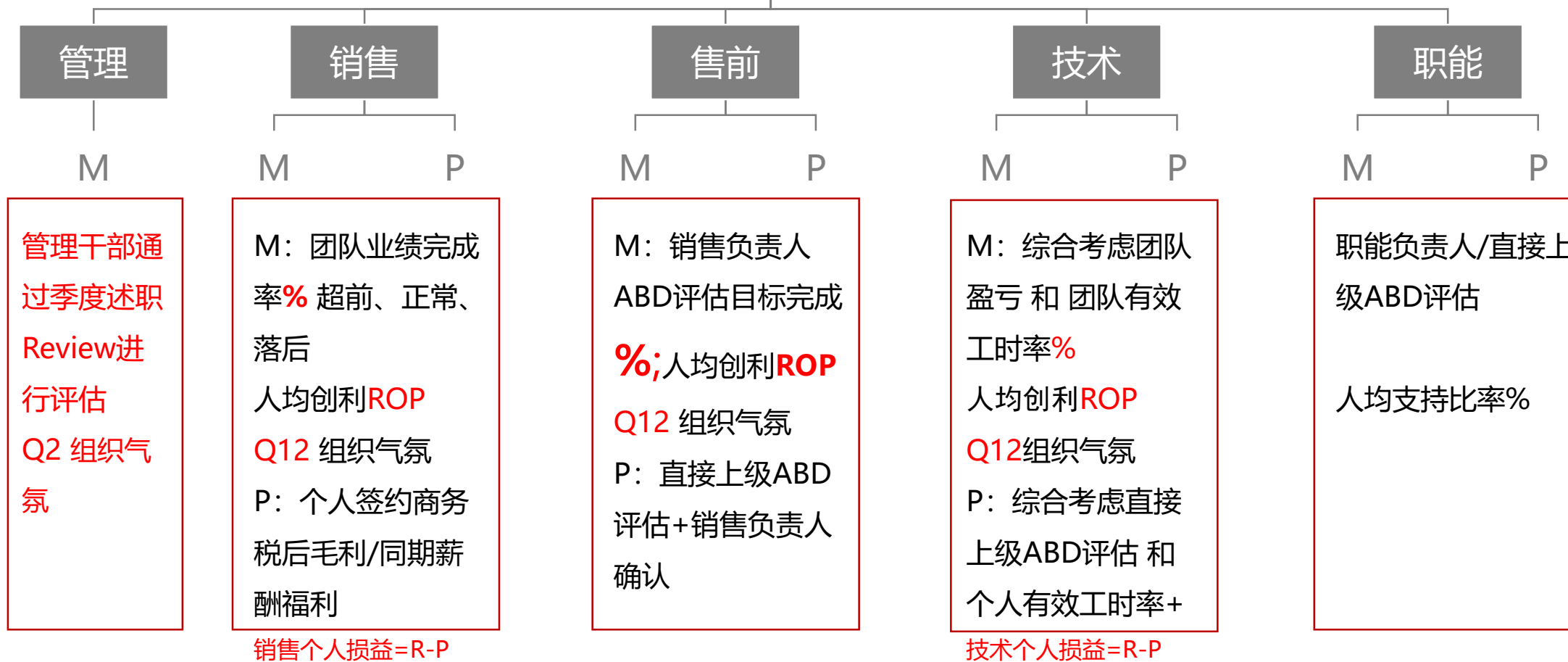
■孤立去看人力资源的配置的人数多少，发放薪酬的成本多少，包括孤立的财务数据都没有意义。必须在同口径规则下，关联核心财务指标的绝对值的变化，从两类指标同期对比看人员的效率是否提升：**业务的衡量尺度？**（它随着公司业务的转变而变化，去年可能是净销售额、客户满意度、现金流，今年则是订单数量和应收帐款等）

- 人均人数投资回报**，比如人均合同额，**人均净利润**，人均收入等，人数可以为销售、技术，职能、生产，管理等各职位类别参与评估。
- 人力成本投资回报**，比如：合同额/人力成本，**净利润/人力成本**，人力成本可以为全面薪酬的各部分参与评估。

九宫格全集团1000+季度基于人效的人才盘点指标

盘点范围

集团母公司及控股子公司人员



3灯（红黄绿预警）数据分析的原则

同业比较

将争对手LIST
财务人力数据

与目标比较

年度各组织预算目标数据；
按照月、季、年进行

与平均值比较

月、季、年
单月平均值
累进平均值

与历史比较

各类指标连续3年
同比
环比

预警级别设置

绿色：良好，进度良好
黄色：预警，偏离目标10%
红色1：严重预警，偏离目标20%
红色2：重点关注或审计

季度人才盘点后根据业绩分类进行预警管理

分类预警需公司业务、财务、人力一体化合作



集团组织单元	1月	2月	3月	4月	5月	6月	7月	8月	9月	10月	11月	12月	
集团	第一季度不预警			授权	授权	授权	预警	授权	授权	授权	授权	授权	
分子公司A				预警	预警	预警	授权	授权	授权	授权	授权	授权	授权
分子公司B				授权	授权	授权	授权	授权	预警	预警	预警	预警	授权
.....				授权	授权	授权	授权	预警	授权	授权	授权	授权	授权
小单元组织1				授权	授权	授权	授权	授权	授权	授权	授权	授权	授权
小单元组织2				预警	预警	预警	预警	预警	预警	预警	预警	预警	预警
.....				授权	授权	授权	授权	授权	授权	授权	授权	授权	授权
.....				授权	授权	授权	授权	授权	授权	授权	授权	授权	授权
.....				授权	授权	授权	授权	授权	授权	授权	授权	授权	授权

- **华为**在不同预警机制下，要么团队成员立即降低固定、加大浮动工资比例，或缓发工资，或核心人员薪酬对赌（不发，如果完不成则不发，如果完成了则公司加倍返还），或精兵简政，或本年度借，下年度扣减利润；加大对优秀员工的激励，认可表彰，宣传，培养，宣传。
- **太极**采取未达标部门停发工资，并向其他单元进行借贷，自找出路；
- **东华软件**根据财务价值产出授权管理者自行调整员工的各项薪酬组成，提前有法律任务书的签订约

Q1&5月绩效盘点结果（D区）——销售干部评价指标：团队签约毛利达成率+团队利润达成率

姓名	业务单元	团队签约合同额-目标	团队签约合同额-实际	团队签约合同额-完成率	团队签约毛利-目标	团队签约毛利-实际	团队签约毛利-完成率	团队净利润-目标	团队净利润-实际	团队净利润-完成率	备注
	云计算产品线	161,750,000	10,209,062	6%	55,263,000	7,320,434	13%	13,046,348	-11,403,767	-87%	已离职
		40,000,000	5,179,849	13%	2,400,000	249,243	10%	1,200,000	-978,924	-82%	
		14,680,000	1,181,566	8%	8,987,000	887,803	10%	608,380	221,294	36%	
		77,000,000	3,809,349	5%	8,400,000	729,470	9%	3,007,525	-397,592	-13%	
		60,000,000	3,705,216	6%	3,886,000	207,565	5%	1,500,000	-212,134	-14%	
		50,000,000	1,720,000	3%	3,000,000	90,695	3%	700,000	-343,092	-49%	
		19,080,000	887,724	5%	3,434,400	92,205	3%	1,550,000	-700,000	-45%	
		30,434,000	7,562,000	25%	28,821,700	667,394	2%	3,174,000	250,000	8%	
		0	0	0%	-	0	0%	0	0	0%	

备注：除团队净利指标使用1-4月份累计数据外，其余指标均使用1-5月累计数据

Q盘点结果——销售干部评价指标：**团队**签约毛利达成率+**团队**利润达成率

业务单元	A Q1团队净利润达成率>15%, 且团队毛利达成率>10%	B Q1净利润达成率>15% , 或团队毛利达成率 >10%,	D Q1净利润达成率 >15%且团队毛利达成 率<10%	总计
	2	7	4	13
		8	2	10
		1	3	4
	3			3
				1
		1		1
		1		1
		1		1
	1			1
			1	1
			1	1
总计	6	19	12	37

销售体系季度绩效盘点的应用

盘点人员	盘点指标	盘点标准	盘点结果	结果应用
M管理-干部	团队净利润达成率 要求： Q1累计15%；Q2累计40%；Q3累计70%； Q4累计100% 新签毛利达成率 需满足： Q1累计10%；Q2累计30%；Q3累计60%； Q4累计100%	团队净利润达成率、团队新签毛利达成率均达到超前或正常	绿区	组织表扬，但以部门意见为准
		团队净利润达成率、团队新签毛利达成率有一项达到超前或正常	黄区	不做处理
		团队净利润达成率、团队新签毛利达成率均未达到超前或正常	红区	采取预警、调整薪酬费用包、优化等措施
P员工-销售	个人签约商务税后毛利/同期薪酬福利	个人签约商务税后毛利/同期薪酬福利 > 7	绿区	组织表扬，但以部门意见为准
		个人签约商务税后毛利/同期薪酬福利 大于1, 小于7	黄区	不做处理
		个人签约商务税后毛利/同期薪酬福利 < 1, 即个人签约毛利可以支付自己的薪酬成本	红区	结合部门的业绩情况，采取预警、优化、降薪+绩效整改、绩效整改等措施。 入职 < 6个月，建议暂不处理

特殊说明：Q2之前绩效盘点红区结果应用：原则上不强制进行优化，采取员工PIP预警改进的方式

Q2之前绩效盘点结果D的应用	P员工IP员工关键动作与要求
M管理序列干部	一级部门负责人进行担保，仅发出P员工IP员工预警邮件，无具体改进数字目标
	签署P员工IP员工改进，承诺具体的改进目标，如未达成，则在Q2调整团队薪酬费用包， 个人降薪幅度不低于20%
P员工序列销售	如果所在团队绩效盘点结果不为D，则团队负责人担保， 仅发出P员工IP员工预警邮件
	如果所在团队绩效盘点结果为D，签署P员工IP员工改进 ，承诺具体的改进目标，如未达成，将结合团队业绩情况， 降薪5%-30%

销售个人算到损益，亏损的团队或者效率低的进行离职转岗等处理

职序-2	入职时间	净利润-1	措施
销售	2022-01-04	(1,461,924)	转其他
销售	2022-02-07	988,333	转其他
销售	2023-04-12	(280,074)	离职2.29
销售	2023-03-13	(264,350)	离职2.29
销售	2023-03-13	(188,458)	离职2.29
销售	2023-02-13	(112,423)	离职2.29
销售	2022-06-01	59,585	离职2.29
销售	2021-09-27	157,952	离职2.29
销售	2022-01-20	167,395	离职3.31
非售前	2021-02-01	(149,166)	转翰竹
非售前	2023-02-20	(81,784)	转翰竹
非售前	2023-04-10	(14,409)	转翰竹
非售前	2019-04-10	(9,993)	转翰竹
非售前	2017-03-01	(5,843)	转翰竹
非售前	2023-08-15	(1,722)	转翰竹
非售前	2019-03-21	8,188	转翰竹
非售前	2012-09-03	10,912	转翰竹
非售前	2023-07-10	13,739	转翰竹
非售前	2023-11-01	14,369	离职2.29，项目补缺降低成本，提高毛利
非售前	2022-07-01	33,404	转翰竹

销售员工PIP员工改进:模板举例

TEAMSUN
华胜天成

绩效沟通记录

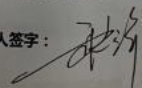
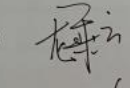
员工姓名:	刘志洋	面谈主管:	龙崇云
绩效周期/面谈周期:	2021/1/1-2021/6/30	沟通日期:	2021-4-26

绩效沟通及记录

4月26日,我和龙总沟通了近期项目情况,并做出了后面两个月承诺。
2021年目前我已经确定签署的合同额为148万,后面能看到项目机会会有:

1. 东亚银行监控项目,项目金额180万左右,预计5月可以落单。
2. 东亚银行virtas维保项目,项目金额300万左右,预计6月份可以落单。
3. 工银安盛保险was升级项目,项目金额60万左右,预计6月之前可以落单。
4. 电信黄页维保项目;项目金额40万,预计5月可以落单。
5. 野村证券网络改造项目,项目金额50万,预计5月份可以落单。
6. 层山卫生间机房运维项目,项目金额50万,预计6月份可以落单。
7. 工银安盛保险机房运维项目,项目金额400万,预计12月可以落单。
8. 工银安盛机房搬迁,项目金额80万,预计10月份可以落单。

对以上沟通内容,沟通双方确认无误,签字确认:

员工本人签字:  日期: 2021.4.26	面谈主管签字:  日期: 2021.4.26
--	--

TEAMSUN
华胜天成

绩效改进目标承诺书

一、员工基本信息

姓名:	刘志洋	职位:	销售
部门:	集团东区	直接上级:	龙崇云



二、绩效改进目标

绩效改进周期	承诺指标	承诺目标
2021/1/1-2021/6/30	签约合同额	不低于600w

三、绩效目标达成结果

绩效改进目标达成:	自绩效改进周期结束后的第一个工作日恢复工资至原标准
绩效改进目标未达成:	员工自本绩效改进周期结束后的第一个工作日起降薪 15 %

员工本人: 本人已了解《绩效改进目标承诺书》的全部内容,对《绩效改进目标承诺书》内容无异议。
 主管上级: 本人已了解《绩效改进目标承诺书》的全部内容,对《绩效改进目标承诺书》内容无异议。

员工本人签字:  员工的主管上级签字: 
 日期: 2021.4.26 日期: 2021.4.26

绩效改进目标达成评估

一、绩效改进目标完成情况

员工姓名	绩效改进周期	承诺目标	实际完成	完成率

绩效改进目标达成结果: 员工已达成绩效改进目标 / 员工未达成绩效改进目标

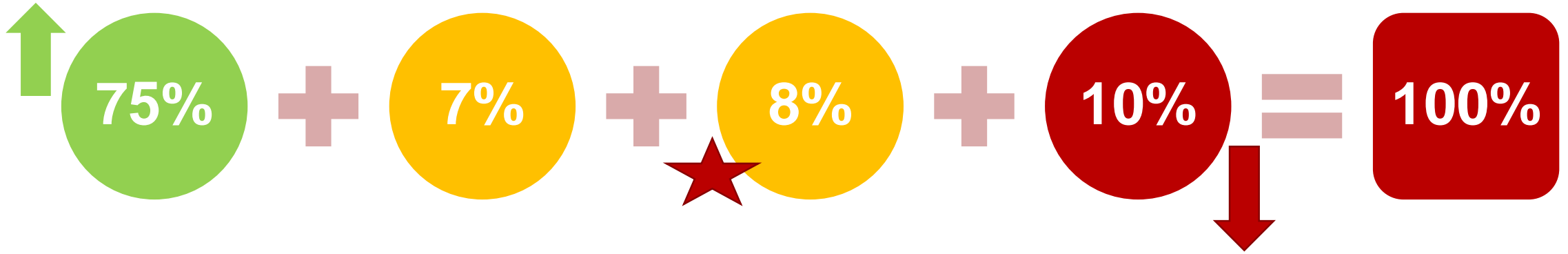
对于以上绩效改进目标达成结果,人力已经邮件发送员工确认,员工无异议。

二、对该员工的管理措施决策

按照《绩效改进目标承诺书》中的绩效目标达成结果中对应的措施进行执行。

员工的主管上级签字: _____
 日期: _____

2022年技术工时利用率分析



客户买单率1	提前交付率	研发工时率	板凳率	BG
89%	7%	0%	5%	产品增值
95%	1%	0%	4%	集成服务
54%	3%	38%	4%	政务业务
44%	5%	42%	9%	云数智能
0%	0%	84%	16%	数字产业
83%	11%	0%	6%	运维外包
23%	0%	49%	28%	业务发展
95%	0%	0%	5%	云与计算
88%	0%	0%	12%	智慧消防
0%	0%	0%	100%	公共安全

Q1绩效盘点结果——技术干部评价指标：支持团队利润+团队无人买单率+干部个人工时情况



姓名	对应工时核算单元	Q1平均管理幅度	Q1薪酬福利成本合计	直接主管	初步建议	团队业绩情况	团队无人买单工时率（含休假，1-3月）			个人工时率（含休假，1-3月）	
							1月	2月	3月	个人1-3月可计价工时率	个人1-3月板凳率
		60	2,563,991		A	盈利	8%	10%	8%	100%	0%
		28	1,518,740		B	亏损	6%	5%	5%	65%	25%
		11	613,062		B	亏损	6%	5%	5%	97%	3%
		7	421,130		B	亏损	6%	5%	5%	100%	0%
		6	300,959		B	亏损	6%	5%	5%	100%	0%
		27	1,675,856		A	盈利	0%	0%	3%	100%	0%
		9	480,406		B	亏损	5%	2%	0%	97%	3%
		15	595,851		B	亏损	0%	0%	0%	手动报工，名单无此人	手动报工，名单无此人
		29	1,259,462		D	亏损	16%	23%	20%	51%	19%
		21	908,662		B	亏损	4%	7%	4%	95%	5%
		15	704,710		D	亏损	10%	13%	18%	68%	9%
		5	423,023		D	亏损	24%	48%	47%	36%	16%
		30	1,133,922		A	盈利	0%	0%	0%	100%	0%
		23	947,508		A	盈利	0%	0%	0%	100%	0%
		21	939,817		A	盈利	1%	0%	0%	95%	5%
		95	4,796,790		A	盈利	3%	3%	6%	38%	62%
		19	823,226		B	亏损	9%	2%	1%	100%	0%

与项目管理沟通进行二次数据校验：

- **: 将项目技能赋能计入到部门承担，已开始调整，并于本月完成，调整完成后其个人可计价工时率预计可达95%以上；
- **: 项目延期签约，导致其个人1-3月存在板凳，目前项目已转单，于5月完成工时调整，可达95%以上；

举例技术体系的个人损益： 订单交付成本-薪酬费用
根据损益进行相应的处理： 辞退或者降薪， 或观察等

区域建设部

负数，说明现金流是负数， 公司收取利息。 正数，说明现金流是正数， 公司支付利息。

二级	职序-2	签约毛利	毛利润率	确认毛利	订单交付成本	费用合计	净利润-合并
	非售前	0		0	193,602	342,768	(149,166)
	非售前	0		0	57,660	139,444	(81,784)
	非售前	0		0	101,200	115,609	(14,409)
	非售前	0		0	103,964	113,957	(9,993)
	非售前	0		0	155,512	164,692	(9,180)
	非售前	0		0	132,580	138,423	(5,843)
	非售前	0		0	52,136	53,858	(1,722)
	非售前	0		0	147,430	147,562	(132)
	非售前	0		0	112,196	110,788	1,408
	非售前	0		0	168,392	166,725	1,667
	非售前	0		0	149,080	140,892	8,188
	非售前	0		0	231,677	221,149	10,528
	非售前	0		0	208,942	198,030	10,912
	非售前	0		0	74,250	60,511	13,739
	非售前	0		0	120,310	105,941	14,370
	非售前	0		0	133,130	99,726	33,404
	非售前	0		0	206,701	171,016	35,685
		0		0	2,348,762	2,491,089	(142,327)

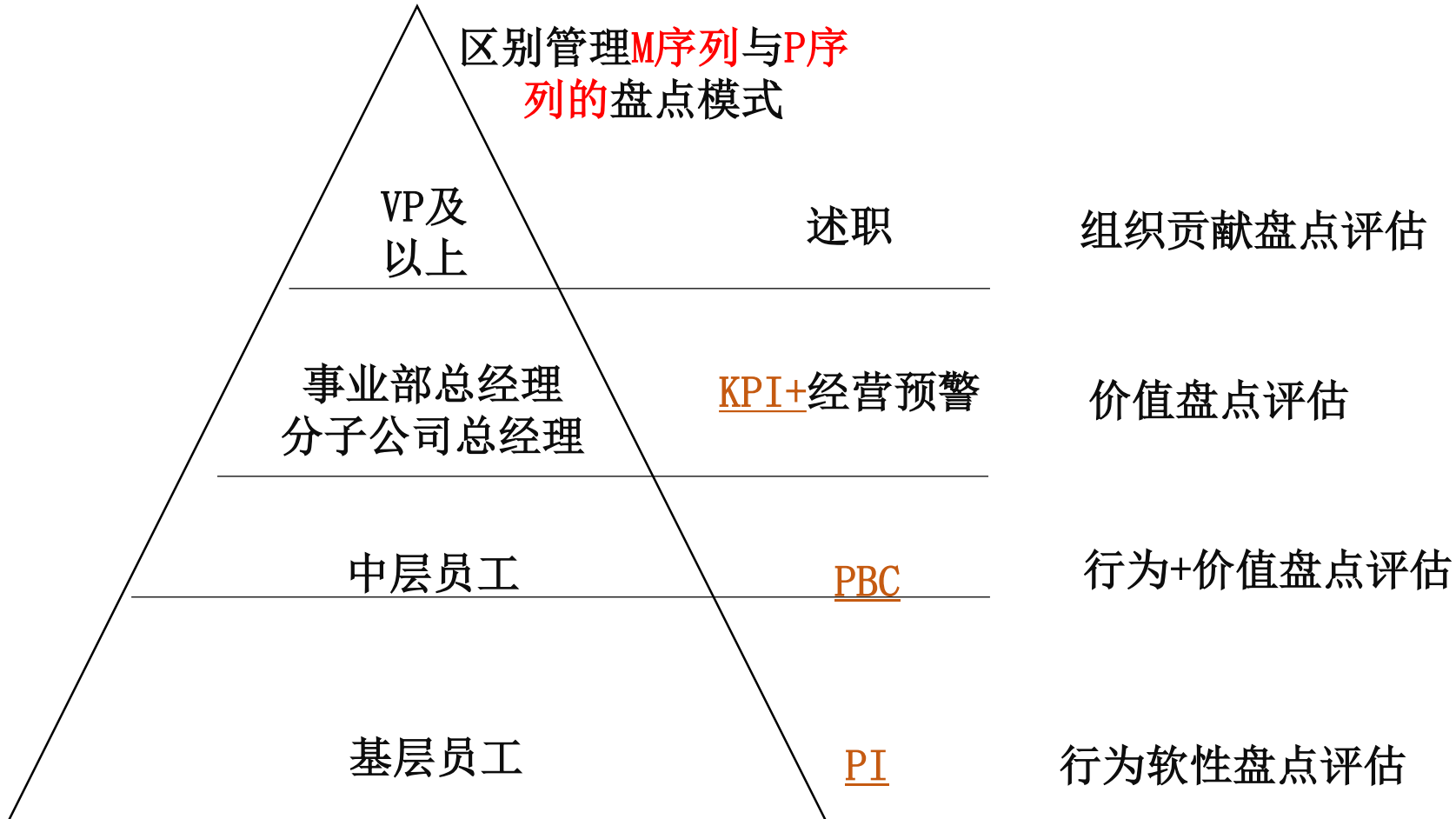
Q1绩效盘点结果——P员工序列技术体系人效UR等级为D人员措施情况

业务单元	人数	A	B	C	D	驻场	非驻场	D区驻场人数	D区非驻场人数	结果应用沟通—D
	118	22	71	12	13	1	117	0	13	70%已应用, 30%进行绩效沟通
	83	16	52	8	7	83	0	7	0	不应用, 驻场人员, 缺少人手
	59	8	38	7	6	31	28	6	0	不应用
	49	9	29	7	4	42	7	4	0	不应用, 工作比较多, 第二季度再看
	43	8	26	4	5	31	12	4	1	不应用, 驻场人员, 缺少人手
	27	6	16	3	2	26	1	2	0	不应用, 驻场人员, 缺少人手
	25	3	14	5	3	18	7	2	1	不应用, 驻场人员, 缺少人手
	20	4	12	2	2	3	17	0	2	不应用
	9	1	6	1	0	4	5	0	0	不应用, 评价结果参考
	8	0	8	0	0	8	0	0	0	不应用, 驻场人员, 缺少人手
	4	0	3	0	1	0	4	0	1	不应用, 驻场人员, 缺少人手
	3	0	3	0	0	0	3	0	0	不应用
	3	1	1	0	1	3	0	1	0	已离职
	3	1	2	0	0	0	3	0	0	/
	1	0	1	0	0	0	1	0	0	/
	0	0	0	0	0	0	0	0	0	/
	98	16	61	8	13	55	43	7	6	不应用, 缺少人手, 招聘中
	69	13	40	7	9	42	27	5	4	不应用, 已在日常考核中应用结果, 对应HR已提供依据
	52	10	31	6	5	38	14	3	2	不应用, 已在日常考核中应用结果, 对应HR已提供依据
	41	10	22	5	4	36	5	4	0	已应用, 已有后续人员裁减计划
	26	4	18	2	2	0	26	0	2	团队目前为最小配置, 只评价不应用
	20	4	12	2	2	6	14	1	1	不应用, 1人离职, 1人为驻场且薪酬低
	18	4	10	2	2	0	18	0	2	白晶文已离职; 刘松不应用, 老员工, 基础工作, 薪资低
	3	0	2	0	1	0	3	0	1	已离职
	0	0	0	0	0	0	0	0	0	不应用, 评价结果参考
	0	0	0	0	0	0	0	0	0	/
合计	782	140	478	81	82	427	355	46	36	

技术体系：高无人买单率原因分析



华为的季度人才盘点工具与方法



季度人才盘点产生的问题与落实清单

问题	问题原因	对公司影响	解决办法	预计完成时间	责任部门	监控部门
问题1						
问题2						

目录

CONTENTS



基于外部竞争对手作战的销售人效运作机制



基于内部利润创造的销售人效运作机制



销售组织的人效激励与管控案例



Q&A

- 激活组织/个体的首要方法是**有效区分、拉开差距**，制造温差，激发组织/个体的物质饥饿感，使得每个个体都愿意去追求物质上的满足，愿意去冲锋。
- **分类并拉开差距才是“释放人的能量、激发人的活力”的内在原因！**

GE/华为的活力曲线

实施强制分布

按**季度**评分标准及季度工资奖励系数：

PBC评分	评分占比	奖励系数
A	10%	2
B	20%	1.5
C	40%	1
D	20%	0.5
E	10%	降薪或淘汰

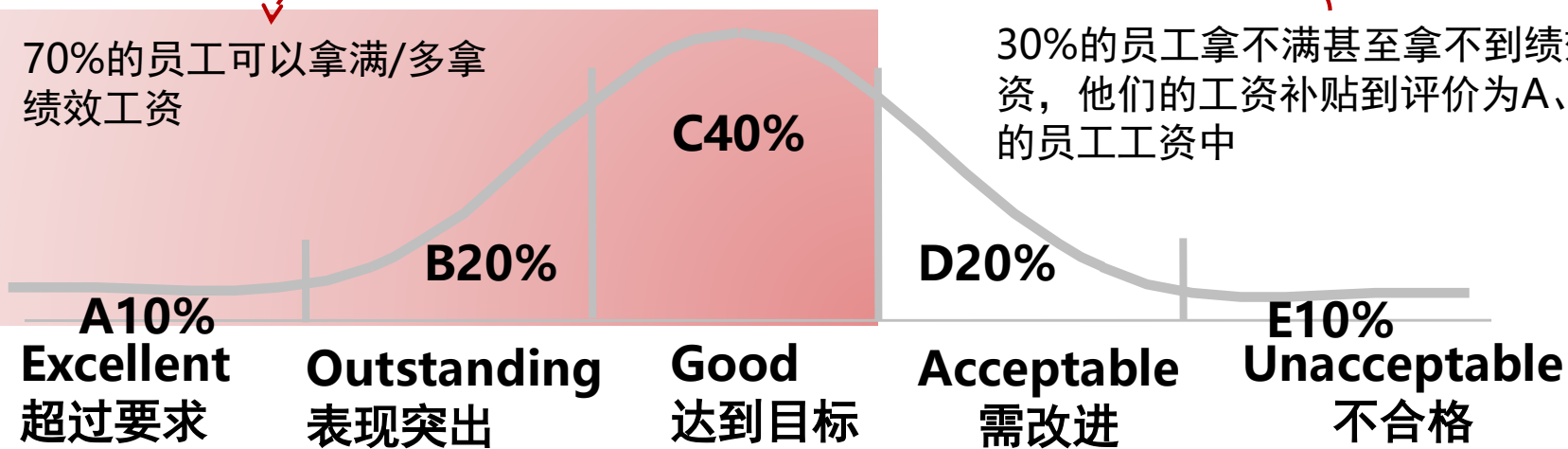
强制分布ABCDE机制：是指在**部门/团队/项目**绩效工资总成本不变的原则下，强制在团队内部区分人员的绩效优劣，单次评价，将影响员工的绩效工资，年度累计评价结果，将影响员工的晋升和淘汰，同时识别出核心骨干员工。

部门/团队/项目中：

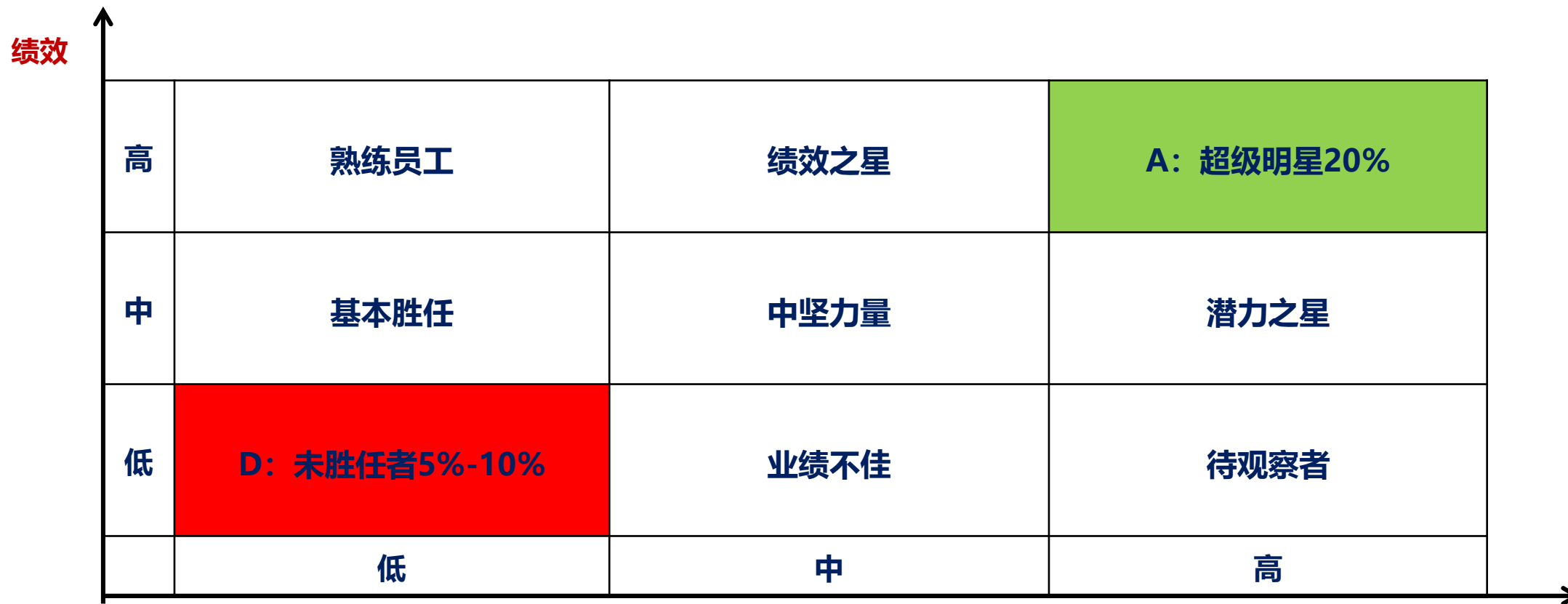
绩效工资总成本不变

70%的员工可以拿满/多拿绩效工资

30%的员工拿不满甚至拿不到绩效工资，他们的工资补贴到评价为A、B的员工工资中



人才盘点的结果：活力曲线分布，人人强制比例入格



潜力——上级 (P员工序列) /
人才盘点委员会 (M管理序列) 评估

季度绩效盘点的目的与应用：激励与奖惩

绩效盘点应用

A: 绿区 激励

- 季度表彰（公示、奖状、奖金）
- 可以优先享受到年度加薪、晋升、培训的机会
- 与董事长、总裁、VP员工级人员进行沟通与座谈
- 进行个性化发展与需求调研

D: 红区 优化

- P员工IP员工
- 降薪
- 内部寻岗与优化

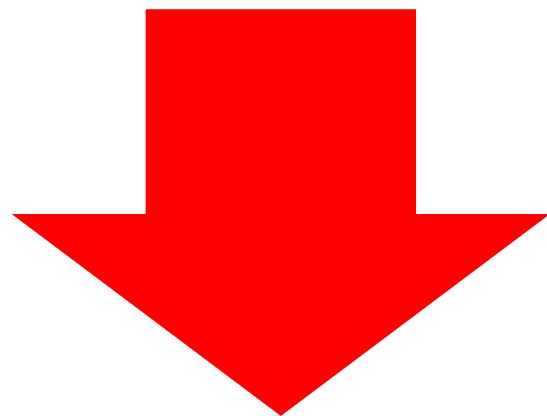
以季度为周期的人才盘点成为集团季度管理的新常态

价值创造是公司每位员工存在的唯一理由

Top-Bottom 分类法



Top 20%



Bottom 5%-10%

基于人效的人才盘点的2极应用



九宫格人效组织盘点1000人+激励与惩处应用举例

Q1

A: 232人, 18%
B: 820人, 63%
D: 205人, 16%

绩效A的人员:

- 表彰 RF19人 涨薪 50人+
- 晋升 (区域3人、运营2人)
- 高层座谈70人+

绩效D的人员:

- 离职: 36人
- PIP改进: 21人
- 降薪: 4人
- 其余或因驻场、或因入职未满6个月、或因Q1尚处业务初期, 暂不进行人员调整。

Q2

A: 240人, 20%
B: 738人, 62%
D: 216人, 18%

绩效A的人员:

- 表彰 29个团队合计300人+ 涨薪 110人+
- 晋升 (**3人、**3人、**1人)

绩效D的人员:

- 离职: 39人
- PIP改进: 9人
- 降薪: 5人
- 其余或因驻场、或因入职未满6个月、或因已中标、或因项目发力进行中延期观察、或因已采取其他缩包措施等暂不进行人员调整。

Q3

A: 240人, 20%
B: 767人, 65%
D: 173人, 15%

绩效A的人员:

- 表彰, 即将进行 涨薪 42人+
- 晋升 (**1人) 培训学习70人+
- 高层座谈午餐会在分批有序进行

绩效D的人员:

- 离职: 20人
- PIP改进: 12人
- 降薪: 2人
- 其余或因驻场、或因入职未满6个月、或因项目验收关键期, 或因工作满足岗位要求但因强制分布导致为D等暂不进行人员调整。

基于人效的人才盘点典型输出1：文化建设与宣传



微信公众号

阳光团队（企业内刊），目前已更新40期。

主题	数量
员工活动宣传	8
优秀项目案例	10
优秀团队介绍	10
优秀员工专访	8
好书好片推荐	4
文化研讨/读书会	2
优秀员工午餐会	1

合计 43

照片墙



说明



企业文化白皮书（计划） 《学习与交流》电子刊物

讲述企业文化故事和品牌故事，指引企业人的思想和行为，支撑企业战略发展。

集团董事长参与——线上&线下优秀员工直播表彰大会



TEAMSUN
华胜天成

线上直播

2020年度业绩之星评优总结
暨优秀员工座谈会

主讲人
集团董事长兼总经理 王维航

会议时间：2021.04.16 下午 3:00
会议地点：华胜天成科研大楼五层 VIP 会议室
线上直播：2020 年度评优总结直播群

敬请期待



集团总裁参与——优秀销售员工激励认可午餐会





华胜天成2020年人才盘点第一批优秀人才培养项目



高层参与人才盘点后的人才培养方案并亲自担任导师



人效盘点结果对应的绩效改进工作会全员通知

TEAMSUN
华胜天成 数字化转型赋能者

关于全集团销售体系Q3绩效盘点 与绩效改进的公告

自2020年5月底全集团销售体系绩效盘点及改进起至今已执行5个月，此期间，签署绩效改进承诺书的人员，大部分人员承诺改进期已到期，现将绩效改进到期人员的改进成果公告如下：

期间: 2020/6/1-2020/10/31	目标	实际	达成率
绩效改进到期人数	31人	达标19人 未达标12人	61%
未达标12人, 其中5人已裁减, 7人降薪+绩效改进承诺延期			

2020年10月，Q3销售体系的绩效盘点也已完成，对于绩效不佳的销售干部和销售个人，也已开始执行管理措施，具体公告如下：

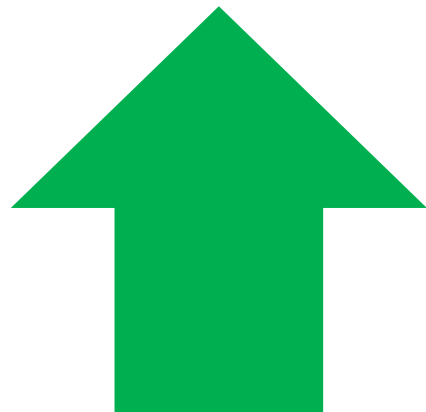
管理措施	人数
销售干部	进入组织重点review范围 16人
销售个人	裁减 4人
	降薪+绩效改进承诺 3人
	绩效改进承诺 12人
合计	35人

价值创造是公司每位员工存在的唯一理由，希望大家在接下来两个月冲刺创造更好的职业价值。

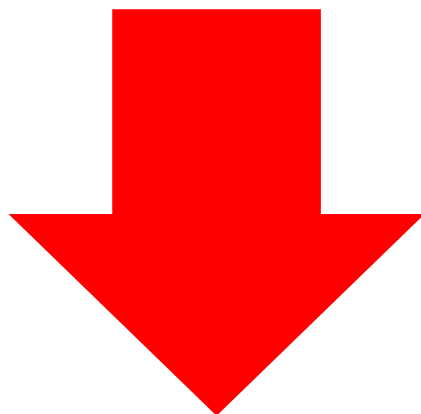
集团销售绩效评估小组
2020年11月4日

Top-Bottom 公示法

举例：



Top 25%



Bottom 25%

在组织发展中基于核心人效评价中建立**干部接班人计划**，识别、提升



现任	工作职位	工作职位	工作职位	工作职位	工作职位	工作职位	工作职位	工作职位
	姓名	姓名	姓名	姓名	姓名	姓名	姓名	姓名
随时	姓名 (当前职位)	姓名 (当前职位)	姓名 (当前职位)	姓名 (当前职位)	姓名 (当前职位)	姓名 (当前职位)	姓名 (当前职位)	姓名 (当前职位)
	姓名 (当前职位)	姓名 (当前职位)	姓名 (当前职位)	姓名 (当前职位)	姓名 (当前职位)	姓名 (当前职位)	姓名 (当前职位)	姓名 (当前职位)
	姓名 (当前职位)	姓名 (当前职位)	姓名 (当前职位)	姓名 (当前职位)	姓名 (当前职位)	姓名 (当前职位)	姓名 (当前职位)	姓名 (当前职位)
准备1年	姓名 (当前职位)	姓名 (当前职位)	姓名 (当前职位)	姓名 (当前职位)	姓名 (当前职位)	姓名 (当前职位)	姓名 (当前职位)	姓名 (当前职位)
	姓名 (当前职位)	姓名 (当前职位)	姓名 (当前职位)	姓名 (当前职位)	姓名 (当前职位)	姓名 (当前职位)	姓名 (当前职位)	姓名 (当前职位)
	姓名 (当前职位)	姓名 (当前职位)	姓名 (当前职位)	姓名 (当前职位)	姓名 (当前职位)	姓名 (当前职位)	姓名 (当前职位)	姓名 (当前职位)
预备2-3年	姓名 (当前职位)	姓名 (当前职位)	姓名 (当前职位)	姓名 (当前职位)	姓名 (当前职位)	姓名 (当前职位)	姓名 (当前职位)	姓名 (当前职位)
	姓名 (当前职位)	姓名 (当前职位)	姓名 (当前职位)	姓名 (当前职位)	姓名 (当前职位)	姓名 (当前职位)	姓名 (当前职位)	姓名 (当前职位)
	姓名 (当前职位)	姓名 (当前职位)	姓名 (当前职位)	姓名 (当前职位)	姓名 (当前职位)	姓名 (当前职位)	姓名 (当前职位)	姓名 (当前职位)
预备3+年	姓名 (当前职位)							

预备3+年

姓名
(当前职位)

目录

CONTENTS



基于外部竞争对手作战的销售人效运作机制



基于内部利润创造的销售人效运作机制



销售组织的人效激励与管控



Q&A

TEAMSUN[®]

华胜天成

做新一代数字化创新服务的领先企业

谢 谢



扫码关注微信公众号

官方网站: www.teamsun.com.cn

总部地址: 北京市海淀区西北旺东路10号院东区23号楼

邮 编: 100193

邮 箱: Marketing@teamsun.com.cn