

结果指标与过程指标结合

—销售及研发人员的激励策略

2024.03 北京

一

行业情况与讨论范畴

二

案例分享

企业实践

三分道理

聚焦一线

2个故事

Story2 标准VS行为?



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

一、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

二、引导员工行为

- 原有方案及问题
- 新的方案
- 新方案效果

三、反思总结

仅以绩效付薪为讨论范畴

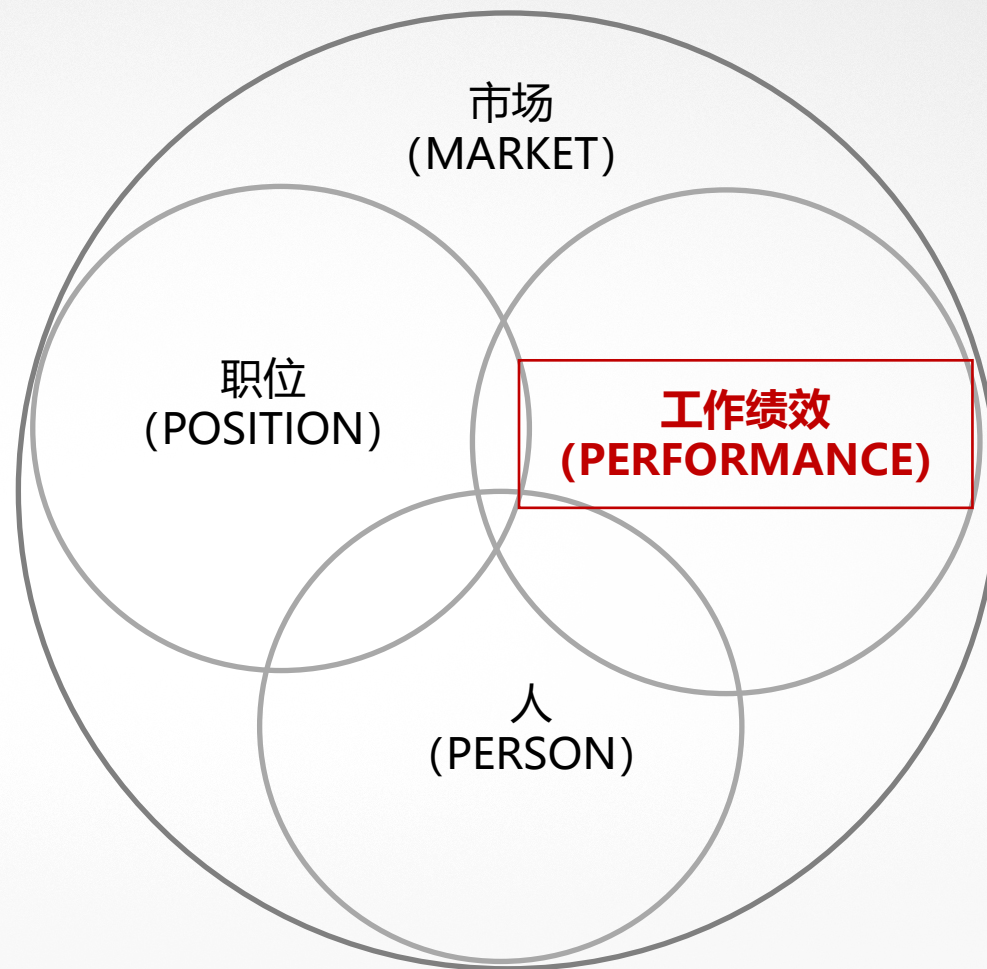
3P-M

Pay for Position

Pay for Performance

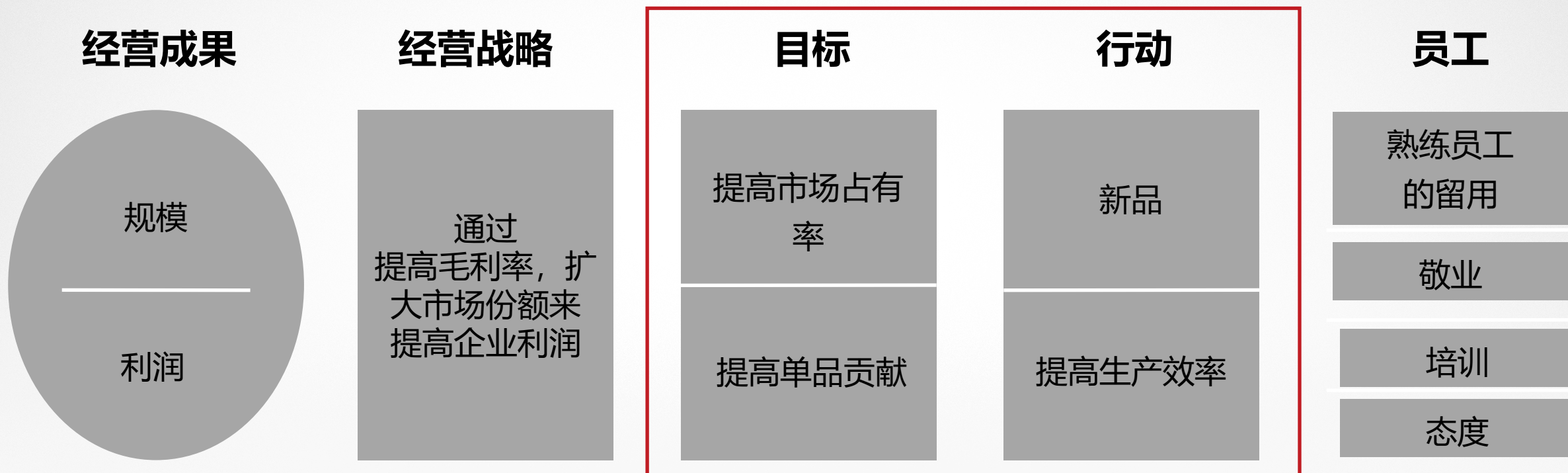
Pay for Person

Market oriented



1.实现组织战略：业务背景及经营战略

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。



1.实现组织战略：面临的挑战

- 消费降级
- 行业收缩

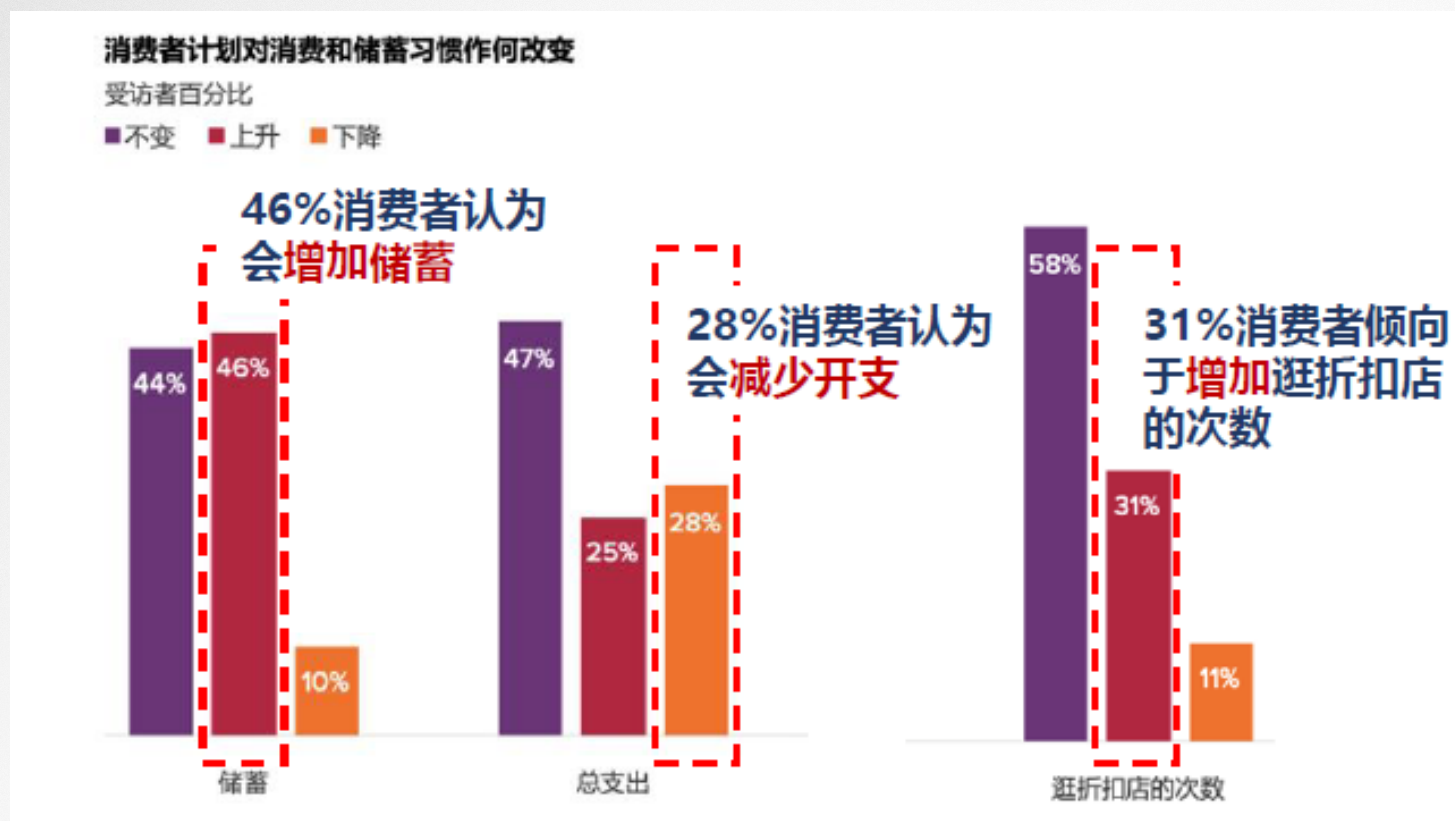
中国整体趋势



数据来源：IMF世界经济展望,国家统计局,美世薪酬调研

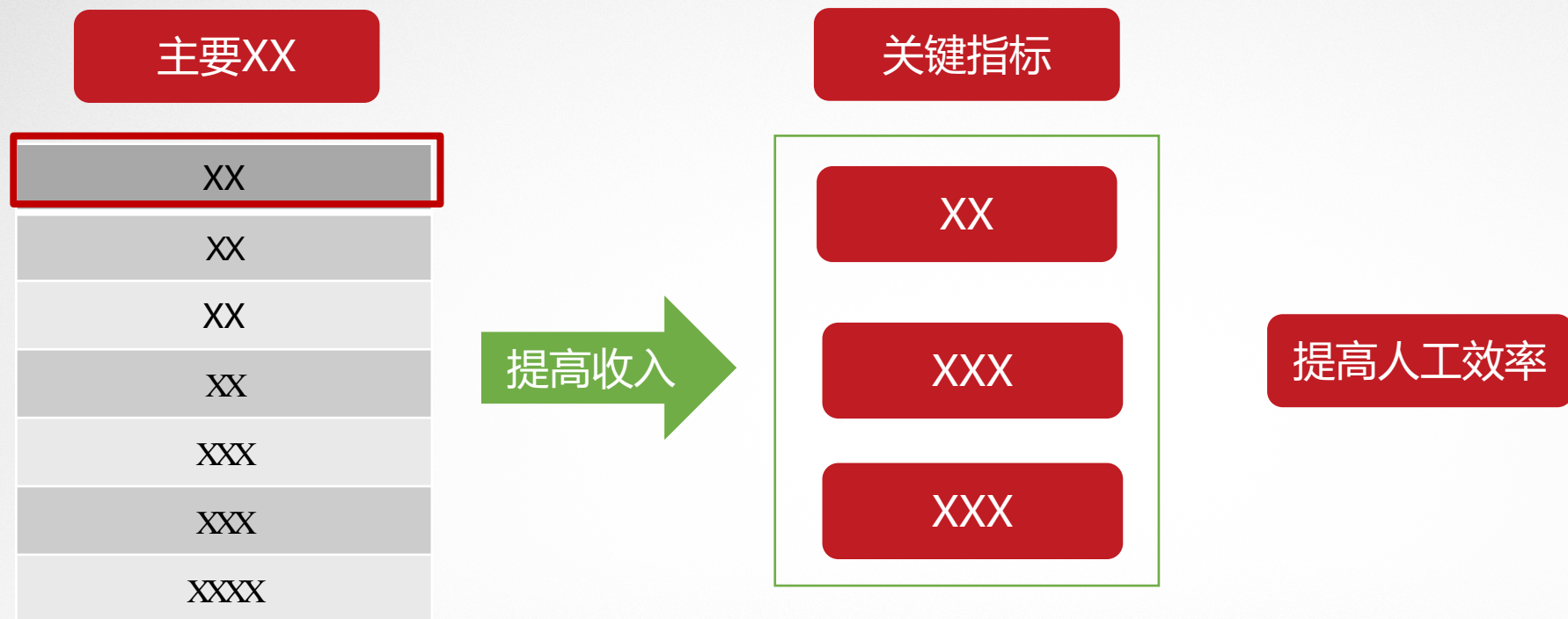
消费趋势

经济冲击下，消费者对现金流变得更加谨慎。人们会重新分配或节约某些商品的支出，以中和价格上涨的影响。而竞争变的愈发激烈。



1.实现组织战略： 关键组织绩效

降低生产成本， 提高产出。



2.引导员工行为：原有方案及问题

销售人员考核指标（年度/月度）

	指标1	指标2	指标3	指标4	定性指标
销售经理					X
销售主管					X
销售代表					X

研发人员考核指标(年度)

	指标1	指标2	指标3	指标4	周边绩效评价
研发经理					
研发工程师					

2.引导员工行为：新的方案

将业务阶段进行拆分

行为

绩效

新品开发阶段

- **销售**：挖掘客户需求
- **研发**：转化需求并制作样品

- **销售**：输出
- **研发**：完成新品打样

2.引导员工行为：新的方案

将业务阶段进行拆分



新品销售阶段

	基础奖励	超额奖励
标准	月均 销量大于XX吨/品 且，综合毛利率大于XX%	累计 销量大于X吨/品， 且综合毛利率大于XX%
销售	XX元/吨	XX元/吨
研发	XX元/品	XX元/品
奖励周期		

2.引导员工行为：新的方案

切合业务实际发布/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。

常规激励

制度1-修订

XX

制度2-修订

XX

制度3-修订

XX

制度4-修订

XX

额外激励

制度1-新发布

XX

制度2-新发布

XX

制度3-新发布

XX

制度4-新发布

XX

2.引导员工行为：新的方案及效果

- 效果一：经营数据改善图

注：隐去数据值，体现变化百分比。

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

让我们泰然自若，
与自己的时代狭路相逢。

威廉·莎士比亚

2024年3月
北京