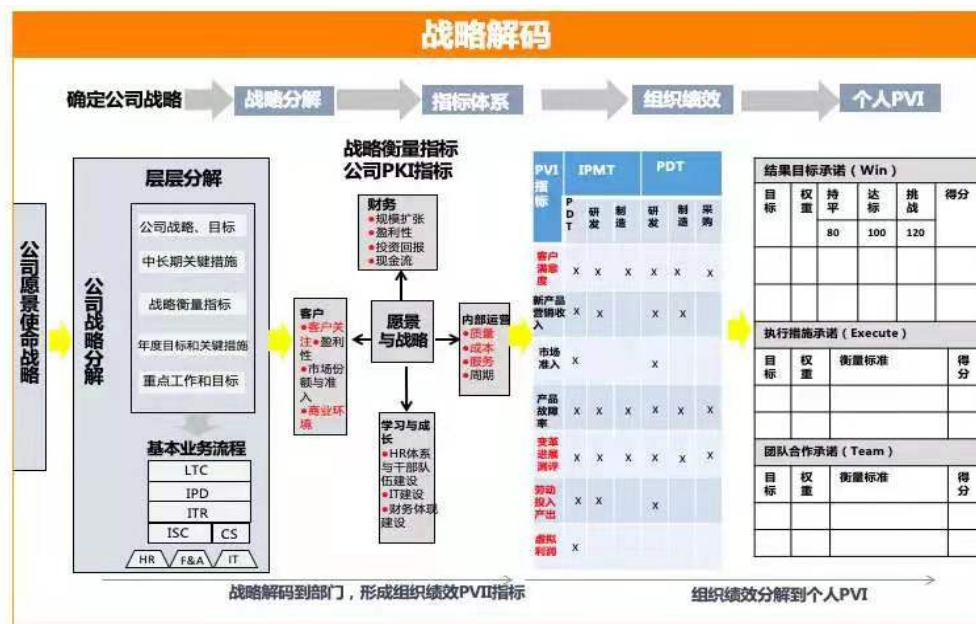


【面向 2023 的绩效管理与增长模式设计】

自主绩效与增量激励

——增量增投机制 VS 多劳多得，给奋斗者加满油——

主讲：王京刚博士



掌握增量绩效方法论，揭开集体奋斗的秘密

用增量增投机制提升团队能力和组织体系建设

让企业在高风险的战略变革中处于领先地位并持续成长

参加对象：董事长与高管团队(营销/产品研发/供应链/战略/人资/财经负责人)

开课形式：企业内部沙盘推演、公开课、线上课、工作坊

联系电话：王籽冉 13695421226

帮助企业找到绩效管理陷入困局的根因

痛点 01：考核难量化更偏向主观评价，绩效流于形式无法测算人效价值，老板不满意；公司业务模块多元化，一套考核体系无法满足多个事业部（产品线）的绩效管理需求；

痛点 02：简单将 KPI 视为绩效管理，而不综合考虑员工能力和自主绩效，甚至追溯激励，员工任职能力不够，强行进行绩效考核。KPI 与 IPI 不关联，导致产出困难重重；

痛点 03：不同“田地”里的人员差异化处境明显，肥田里的人，躺赢；薄田里的人，缺资源、缺方法、缺信心，奖金牵引分钱而不是挣钱。

痛点 04：为了做绩效管理而做绩效管理，没有有效承接企业目标，更没有与员工成长挂钩、为员工制定发展目标、改进员工当前状况，做的是“秋后算账”。

痛点 05：各部门不断申请编制需求，但人效不增长，人均薪酬增长慢，员工抱怨多，没有解决措施和路径；考核牵引分钱而不是挣钱，没有给奋斗者加满油。

痛点 06：收入来源与发放不清晰，来源不与组织绩效挂钩，发放不与增量挂钩。提成与销售收入挂钩而不是与毛利额挂钩，导致部分员工低价卖产品，个人收入提升，企业的利润却没有增长。

课程两个核心价值点

1、通过系统学习，学会如何鼓励增量，实现收入、预算及薪酬联动；学会如何提高人均毛利，实现减人增效；学会如何鼓励不同的区域和产品线承担增量挑战任务实现可持续发展。并能够用获取分享制衡量团队独特贡献和增量活动，用增量增投机制提升团队能力和组织体系建设。

2、根据增量激励定位问题、找准路径、调整目标和资源配置，将公司战略解码到组织，分解到销售和产品线，同时，基于部门价值定位输出组织增量激励方案，使各部门主动承担新产品新市场等增量任务。

本次研讨班收益

1、掌握增量绩效方法论：学会制定产品线业务计划和区域业务计划，让销售和产品在承担任务和需要预算时不与公司讨价还价，主动提高绩效工资比例，减少固定成本。

2、掌握奖金包设计机制：建立公司、体系、部门、个人四级奖金包，建立获取分享制，实现多劳多得、拉开差距，给奋斗者加满油，形成长期的事业共同体。

3、掌握绩效指标分析：既要分析净利润，又要分析产品线、营销和业务节点。各部门根据投资式预算和增量计算公式，结合是否有虚拟净利润，算出增量。进而算出个人收入，实现组织绩效与个人绩效的同步联动。

■ 主要内容及价值

模块	主题内容	学习成果、价值
第一部分 建立“战略+计划+预算+激励”四位一体的DSTE机制	1. “自主绩效 X 增量激励”的定义及流程 2. 增量设计：跑赢市场及需求的不确定性 3. 目标协同：三年规划及年度计划及预算和 KPI 的关系 4. 组织结构：“作战线、资源线、决策线”如何协同	把竞争力建立在 DSTE 机制上；梳理作战线、资源线、决策线三线联动
	实战研讨： 如何从战略上摆脱同质化竞争，从产业链中寻找增量路径，并转化为企业的战略机遇，进而提升产业链的战略地位，这是企业做大、做强、做长的核心。	
第二部分 如何拉通“客户+产品+策略+人才”四位一体的增长机制	1. 如何根据 SPAN 策略进行产品及客户分类，形成主航道？ 2. 如何用产品附加值设计不同的费用包及绩效考核指标？ 3. 如何针对成熟业务及客户群，设计预算及考核体系？ 4. 如何针对新业务及客户群，设计预算及考核体系？ 5. 如何根据增量预算进行定岗定编，制定组织裂变原则？	梳理主航道，能够针对产品及客户设计不同费用包及绩效考核体系
	实战研讨： 绩效管理体系如何才能不零散？绩效管理的本质必须回归市场，回归产品，回归财务成功，对这三个目标不增值的都是无效的，都是成本的巨大浪费。	
第三部分 如何将组织 KPI 转化成个人开关指标及个人增量指标	1. 评估企业的财务指标和竞争力指标？ 2. 如何针对企业及产品的不同阶段设立开关指标？ 3. 如何制定公司总经理的 PVI 指标？ 4. 如何制定分管领导及其他关键负责人的 PVI 指标？	掌握制定产品经理、客户经理、区域经理等不同领导的 PVI 指标的法则和标准
	实战研讨： 我们要始终围绕着提升规模收入、提升新产品收入占比、提升人均毛利、降低非薪酬包费用占比，以及核心产品收入占比、核心客户收入占比、研发所支撑的收入占比、核心员工满意度八个指标均衡发展，确保可持续成长。	
第四部分 如何高效实施自主绩效管理，构建绩效管理驱动机制	1. 基于全价值链的绩效管理：全力创造价值，正确评价价值，合理分配价值 2. 如何突出“量、质、绩”三大维度，构建绩效驱动机制？ 3. 如何划分责、权、利，推进绩效管理体系切实落地？ 4. 如何保持“小企业的灵活”和“大企业的管控与赋能”？ 5. 如何让组织从“被动考核”到“主动承担增量”？	转变一个思维，通过驱动和“量、质、绩”三大维度使得绩效管理机制自动运行

	实战研讨： 平衡计分卡的设计依托数个管理框架，将组织的愿景和战略转变为四个维度（财务、客户、内部运营、学习与成长）组成的绩效指标架构来衡量战略。	
第五部分 如何调控增量预算机制，针对节点设立特别激励及战略补贴	<ol style="list-style-type: none"> 1. 增量预算要驱动各部门有效协同 2. 各类节点的费用分配及六个一策略？ 3. 如何针对新产品和战略区域设立战略补贴？ 4. 如何针对预研和新技术设计战略补贴和追溯激励？ 5. 如何针对产品线的战略节点设计特别激励？ 6. 如何针对营销的战略节点设计特别激励？ 	掌握六个一，有效调控增量预算机制，设计产品、营销节点等特别激励和战略补贴
	实战研讨： 财务部要给出相应的规则，算出公司的预算和比例，人力部给出薪酬增长的要求，产品线与业务部找到增长路径。	
第六部分 如何设计“获取分享制”增量薪酬结构，提高组织产出效能	<ol style="list-style-type: none"> 1. 奖金包管理:获取分享，多劳多得，拉开差距 2. 获取分享制的奖金包设计:公司→体系→组织→个人 3. 如何设计研发、营销等一线人员的薪酬结构及发放策略？ 4. 如何设计二线职能经理的薪酬结构及发放策略？ 5. 如何针对战略控制点设计特别激励？ 	掌握获取分享制增量薪酬结构，多劳多得，设计战略点特别激励
	实战研讨： 增量薪酬决定供应商、客户、企业和员工的四赢。我们要围绕提高薪酬水平，减少固定成本开支，增加过程和年度绩效考核，增加增量绩效收入和持续成长收入，实现组织绩效的增长与员工的薪酬来源挂钩。	
课后作业	<ol style="list-style-type: none"> 1、完整案例/模版及后续行动建议； 2、本企业落地方案； 3、导师点评辅导、合影、返程。 	

参加过的客户怎么评价？

公司发展到了 200 亿后，似乎突然进入产业转型升级的关键时期，对我们团队的组织能力提出两大挑战：一是战略定位问题，二是组织变革问题，一直困扰着我们。王博士的博学多识和团队的实战经验非常助于我们发展，现在我们对未来的发展充满信心！

——天保集团董事长 张总

王博士的辅导不是传统的战略打法，而是一套有高度、有系统的企业成长方法论，王博士陪伴我们成长四年，我们的物资储备量翻了 75 倍，感谢！

——紫菜云董事长 褚总