

# 【授权经营和公平激励】两日课程大纲

----- 授课老师：宗英涛 -----

- ★ 系统认知激励和授权的原理，共同注入经营思维 — 事业部从管控模式转变为自主经营模式
  - ★ 现场进行事业部组织的演练，优化公司激励和分配体系 — 从传统的过程激励制转型为价值激励
  - ★ 现场构建事业部激励体系，优化组织的授权体系 — 经营从混沌分权转化为量化分权
- ▲ 掌握阿米巴经营模式下的经营业绩合同制订 经营业绩合同的制订和考核评价的初始机制

**【课程背景】** 又是新的一年要开始了，公司是否和各部门制订了新一年的业绩合同呢？阿米巴经营模式下的激励和授权计划，是企业实现“战略”->“战术”的落地重要环节，是企业实现“量化分权”、将经营的权利和责任量化下放到全员的基础，也是企业实现人才培养、并在经营过程中客观评价的起点。在市场瞬息万变、个性化主导的时代，传统的分配和激励模式弊端越来越明显，事业部、分子公司只关注指标的完成，忽略战略和价值的实现；激励和战略相互分离，没有发挥衔接战略和执行的重要作用，对部门的激励不充分。授权往往采取“口头”的方式，在形式和内容上表现为责权不对等，并不能激活单元组织的创新性和可持续性，授权往往流于形式。

**【课程简介】** 通过学习稻盛和夫倡导的“以成功方程式为基础”的人事管理体系，结合中国企业的经营环境和价值体系，遵循符合中国国情的价值创造、价值评价和价值分配逻辑，建立企业自己的价值激励和授权体系，包括利润部门、辅助部门、孵化业务和研发部门等，实现人才“能上能下、能多能少、能进能出”的赛马机制，并用年度业绩合同进行固化。

本课程通过学习稻盛和夫的人事管理思想，理清激励的类型和维度，以及和经营理念的关系，掌握价值分配体系的原理、实操步骤和方法，掌握利润部门、辅助部门、研发部门和孵化业务的激励和分配设计，掌握授权经营体制成功的 5 个前提条件，实现量化分权；掌握正确运用年度经营计划和价值分配机制的衔接，学会编制事业部门的年度业绩合同，掌握如何利用公平激励计划，实现“赛马不相马”的人才选拔机制。

**【课程特色】** 遵循以中为体、洋为中用的原则，宗老师采用引导式授课，在系统研究稻盛经营哲学的基础上，将其思想精髓和中国企业实践相结合，突出课程的本土落地性，用亲自辅导过的真实案例增强亲切感。

**【课程对象】** 董事长/总裁、总经理、部门经理等企业中高层管理人员。

**【课程时间】** 12 小时（6 小时/天）

## 【课程大纲】

### 第一天

#### 第一篇 京瓷集团的人事管理

- 1.1 什么是人的一等资质
- 1.2 稻盛思想和西方思想的原点差异
- 1.3 京瓷集团的人力资源管理要点
- 1.4 京瓷集团的资格等级制度
- 1.5 京瓷集团的人事评价体系
- 1.6 京瓷集团的薪酬制度
- 1.7 京东集团的“价值观第一”原则
- 1.8 阿里集团的价值观考核

## 1.9 阿里集团的政委系统

### 第二篇 激励的类别和维度

#### 2.1 沿价值需求理论梳理激励的类别

#### 2.2 沿价值链梳理激励的种别

#### 2.3 超额利润奖励的 5 个类型

#### 2.4 阿米巴经营模式下的激励框架

#### 2.5 阿米巴激励设计

#### 2.6 从阿米巴激励到合伙人机制

#### 2.7 经营业绩与绩效工资

### 第三篇 超额利润奖励计划

#### 3.1 超额利润奖励计划的优势

#### 3.2 利润目标如何确定

#### 3.3 超额利润分享比例的设计

#### 3.4 超额利润一次分配的逻辑

#### 3.5 过程指标的设计逻辑

#### 3.6 二次分配的设计逻辑

#### 3.7 单项奖励的设计

#### 3.8 案例分享

## 第二天

### 第四篇 辅助部门的激励计划

#### 4.1 辅助部门的利益本质

#### 4.2 辅助部门的价值追踪路径

#### 4.3 辅助部门的 BSC 设计

#### 4.4 事业部及协助部门奖金分配

#### 4.5 辅助部门的奖金核算

### 第五篇 研发项目激励机制设计

#### 5.1 研发绩效鼓励模型

#### 5.2 以超额利润为基础的薪酬结构图（以华为为例）

#### 5.3 研发系统组织架构图

#### 5.4 强矩阵研发组织下的绩效分配设计

#### 5.5 弱矩阵研发组织下的绩效分配设计

#### 5.6 研发部超额利润分配计划

#### 5.7 研发部门奖金分配案例

#### 5.8 项目市场效益奖的核算

### 第六篇 以能力为基础的赛马机制

#### 6.1 项目类赛马机制的设计

#### 6.2 赛马机制的规则

#### 6.3 负激励机制的设计（项目兜底机制）

#### 6.4 销售类项目赛马机制的设计

#### 6.5 研发项目类赛马机制的设计

#### 6.6 赛马机制项目分享

### 第七篇 授权经营和业绩合同

#### 7.1 集权、分权及其组织特性

#### 7.2 分权五个水准及对应经营核算体系

#### 7.3 分权与监督相结合

7.4 责权体系分类

7.5 授权经营中的监督机制

7.6 年度业绩和授权合同文本