

# 企业管理手册



联想电脑公司大联想学院

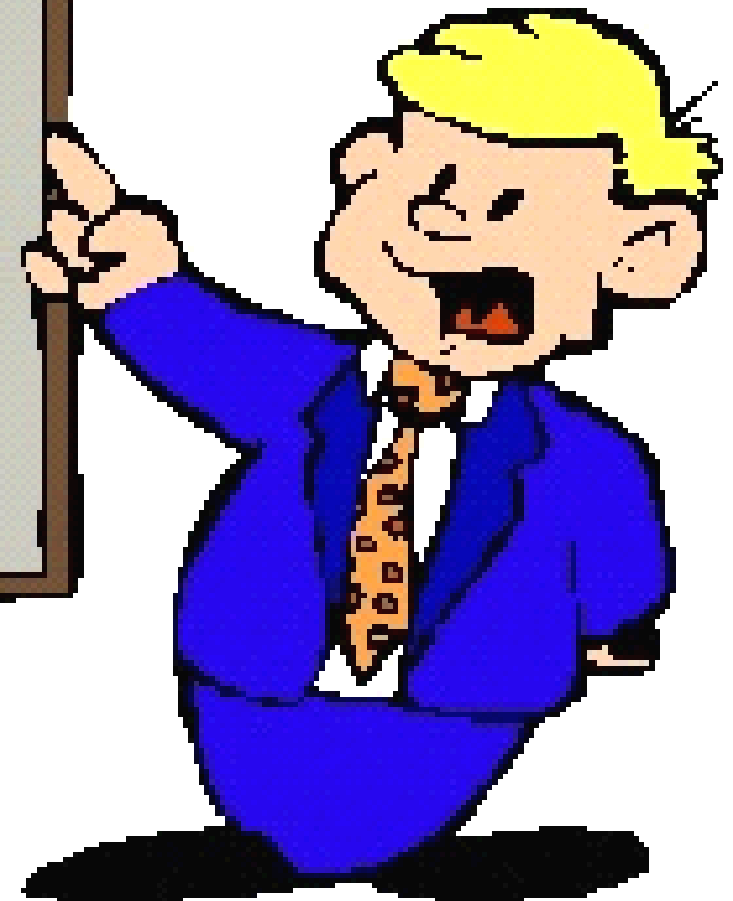


## 管理的三个层次

战略管理

组织管理

业务管理



## 联想管理三要素



- 1、建班子
- 2、定战略
- 3、带队伍

# 建班子——五要点

- 1、 班子成员的素质和能力
- 2、 班子的组建与分工、奖罚
- 3、 班子的议事方法与决策程序
- 4、 班子决策的推进
- 5、 如何防止宗派的产生



## 定战略——五步骤

- 1、确定一个中长远的发展目标
- 2、确定实现目标的总体路线和阶段
- 3、制定目前的目标
- 4、确定采取什么方式、进行战术动作分解
- 5、在实施中如何进行调整



### 带队伍——五要点

- 1、优化组织结构与岗位设置
- 2、建立岗位责任制与工作流程
- 3、建立完善的规章制度
- 4、建立绩效考评与激励制度
- 5、加强员工培训和企业文化建设



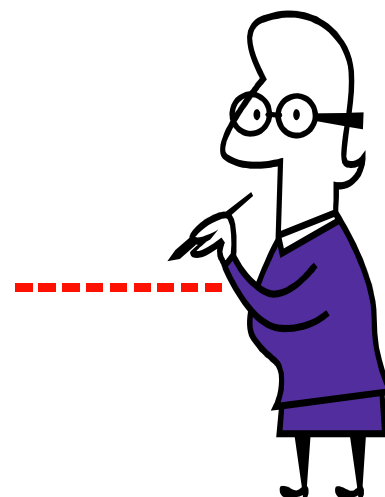
## 企业管理研修目的

- 1、了解联想管理历程和经验
- 2、案例练习、掌握方法
- 3、研讨、交流、互相提高



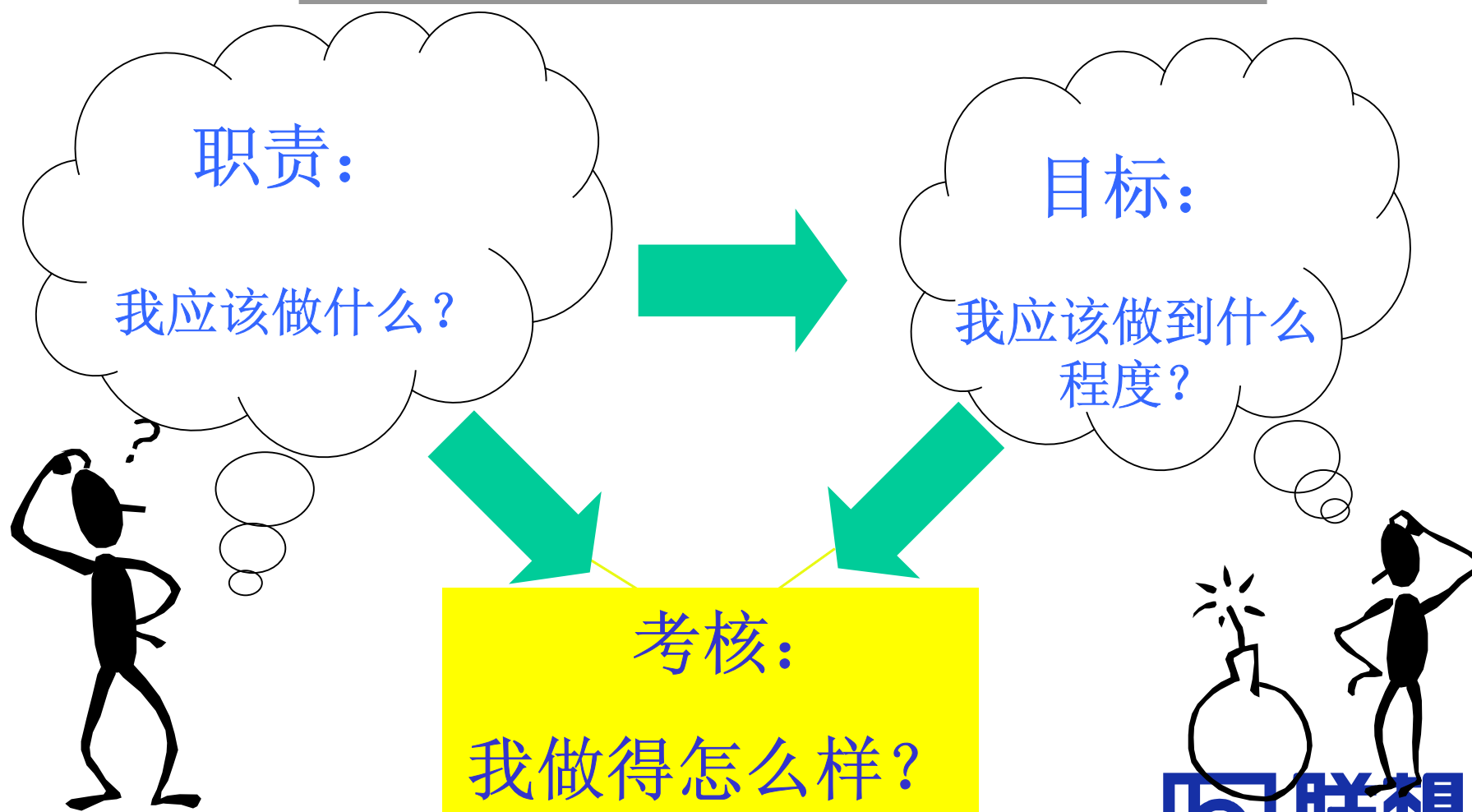
### 研修内容：四个专题

- 1、如何设置组织结构
- 2、如何制定岗位职责
- 3、如何分设定和分解目标
- 4、绩效管理及薪酬体系





## 研讨专题的关联性



# 第一部分：组织结构及岗位



- 联想经验
- 案例练习
- 点评及归纳

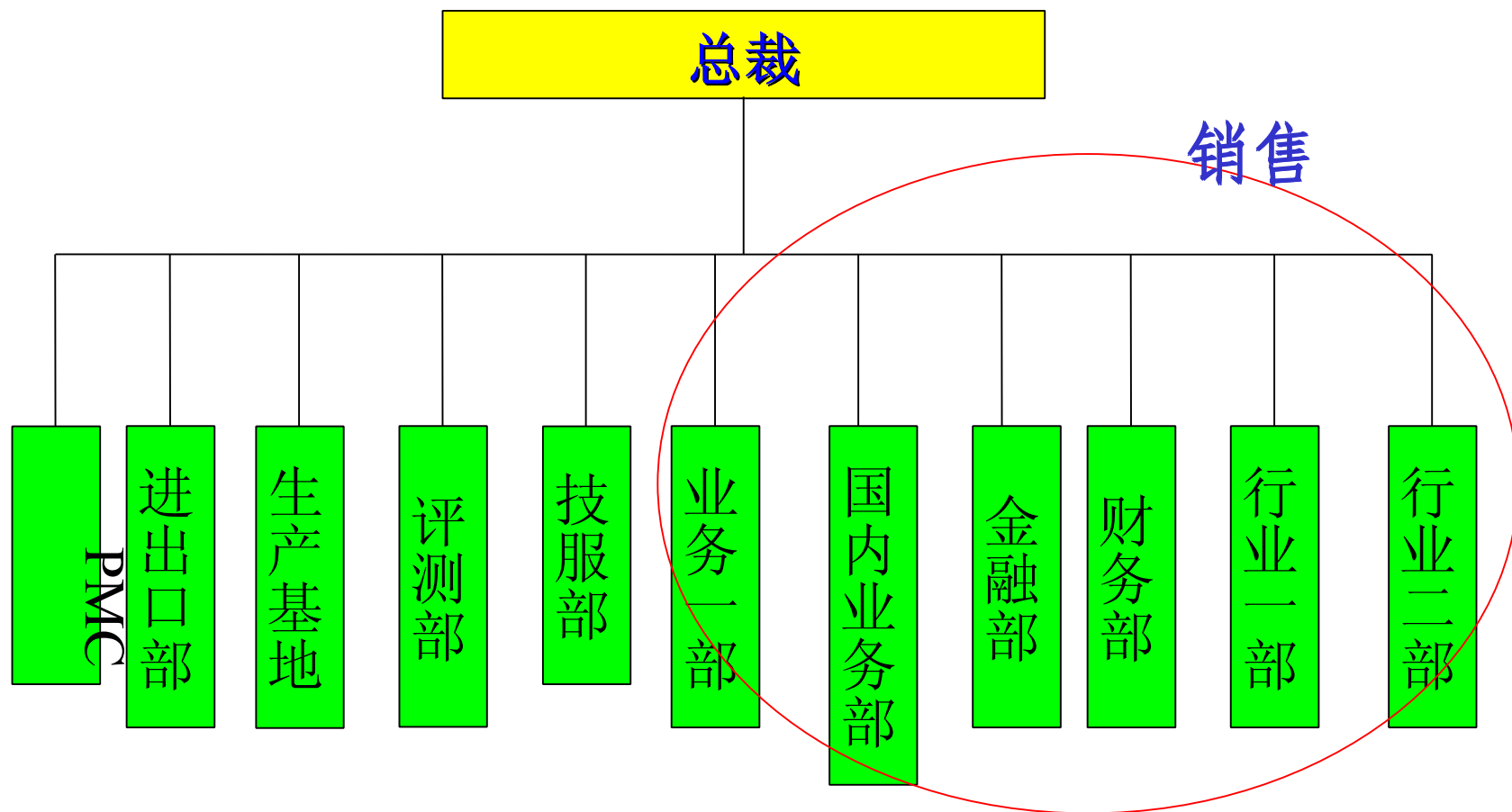


## 联想优化组织结构的理论

- 1、木桶理论
- 2、打包理论
- 3、专业分工理论
- 4、继承与创新理论



## 1993 联想集团组织结构



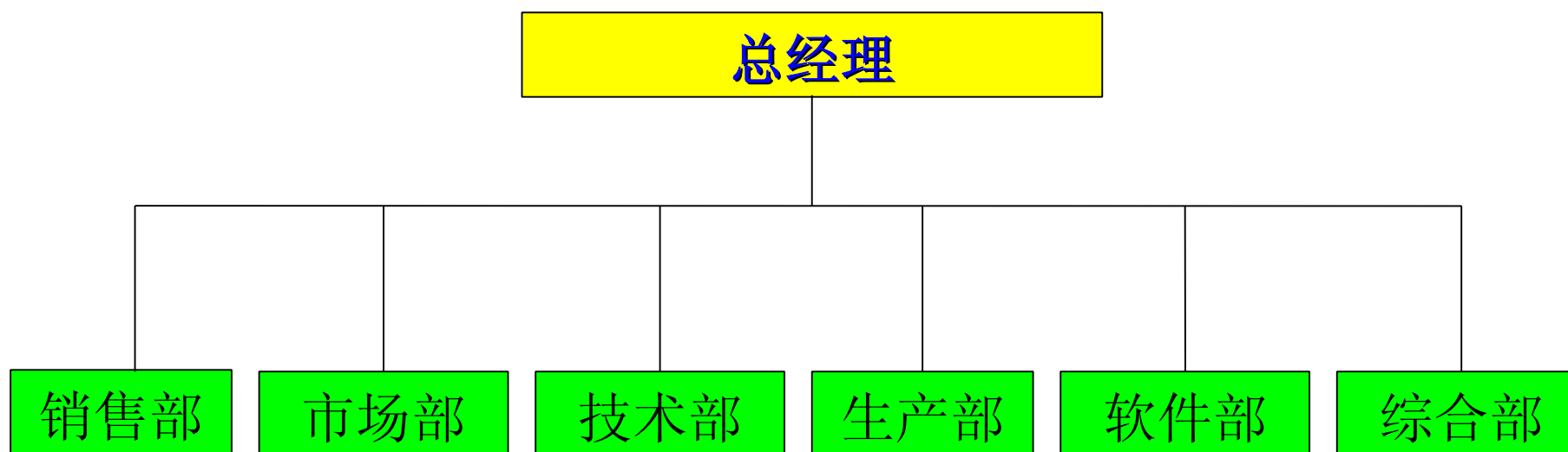
## 93年突出的问题

面临国外厂家的竞争

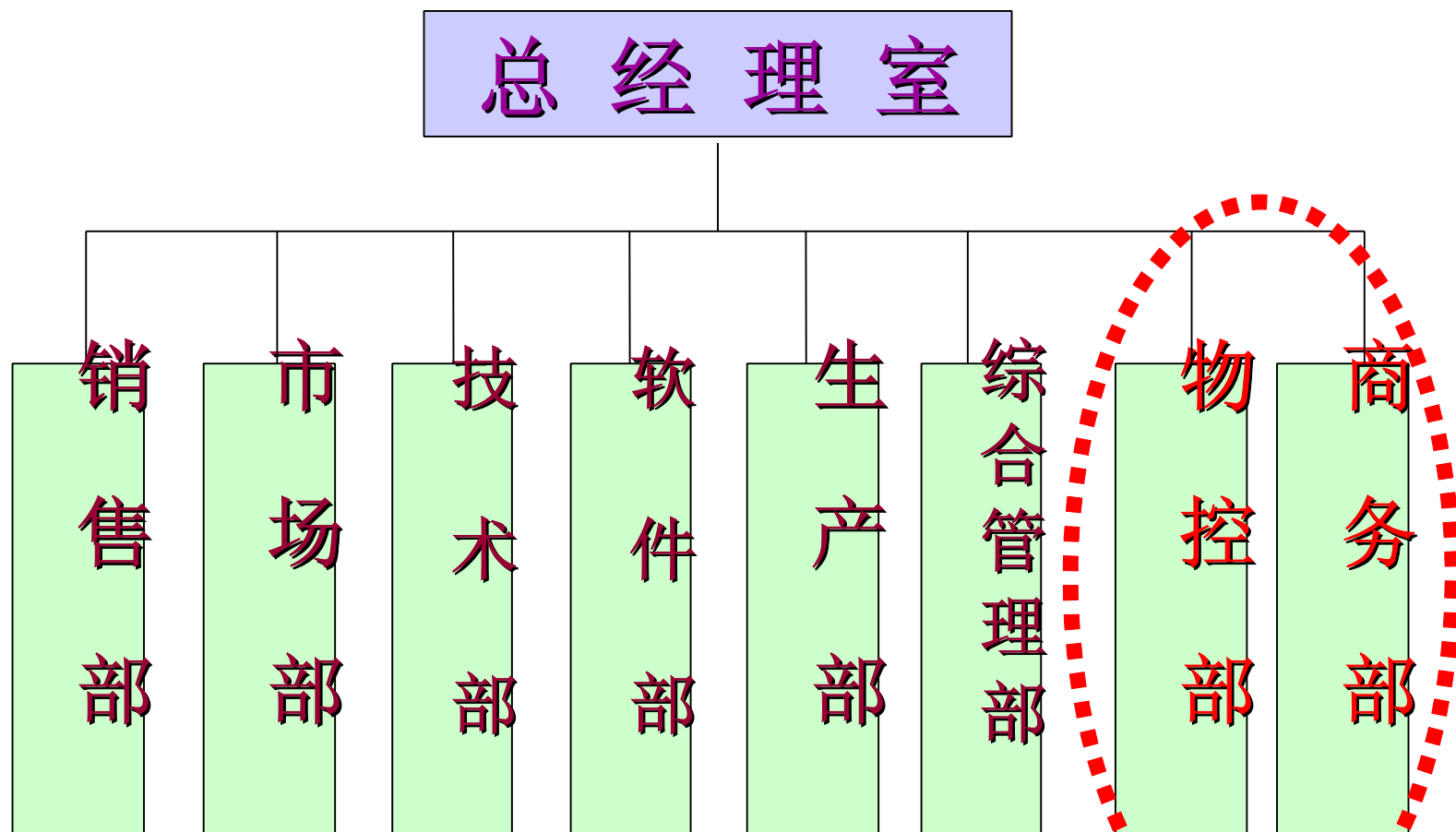
- 1、计划导向，而非市场导向
- 2、协调困难、反应慢
- 3、直销、分销并存，内部抢客户



## 1994 联想电脑公司组织结构



# 联想电脑公司95年组织结构图







## 96以后的变化

随企业飞速发展，结构变化表现为：

- 1、直接和间接增值链不断细化和完善；
- 2、随单一业务向多业务转变，产生更多的事业部
- 3、逐步形成矩阵管理体系



## 对增值活动分类

从直接满足客户需求价值的角度，产品链、供应链和市场（客户服务）等三类增值活动，是直接满足客户以下三方面的需求：

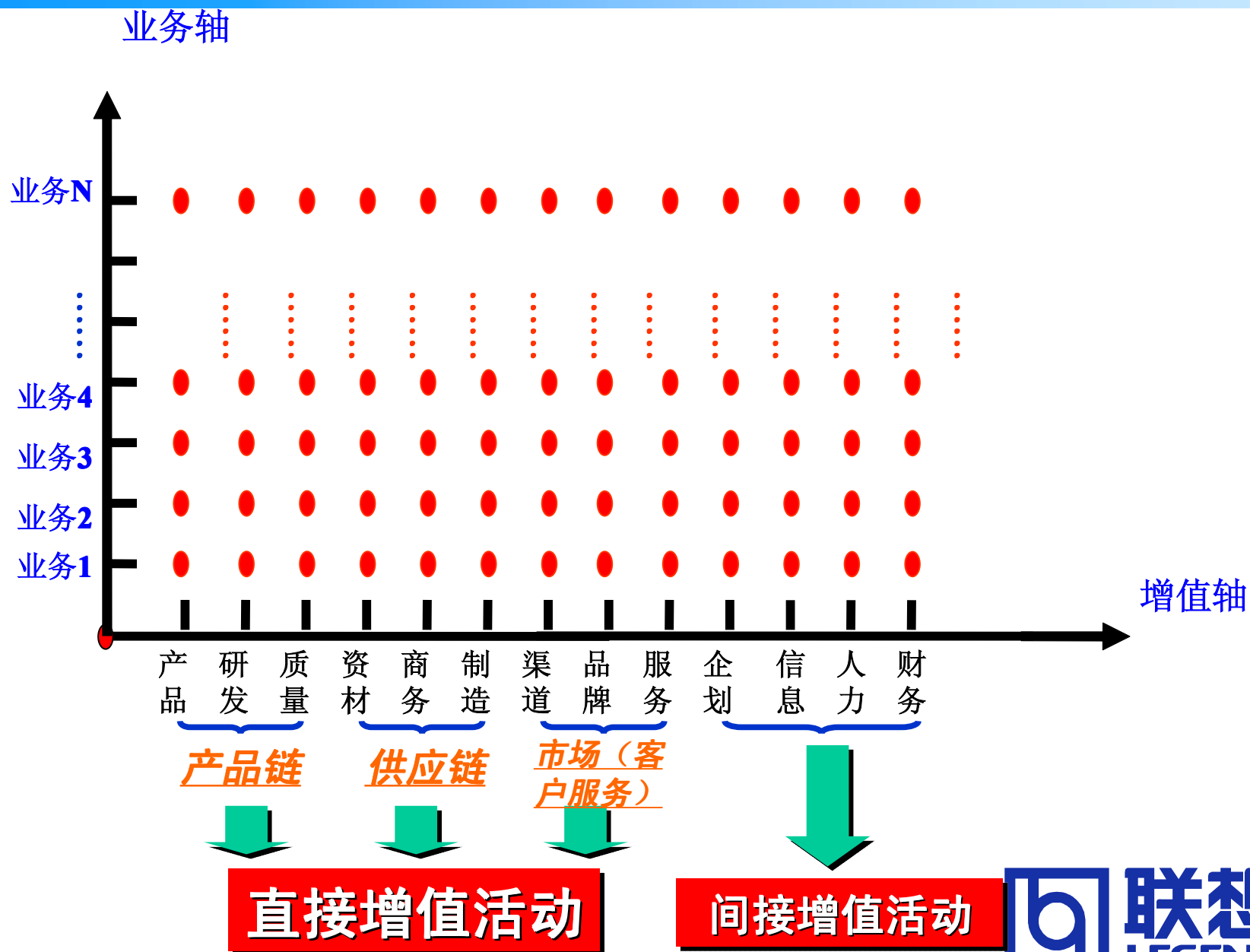


我们称其为直接增值活动

### 对增值活动分类

企业要开展业务，除了需要直接增值活动外，还有对这三个增值活动提供必要的支持，包括**企划、信息、人力资源、财务**四方面职能，我们称其为：

**间接增值活动**





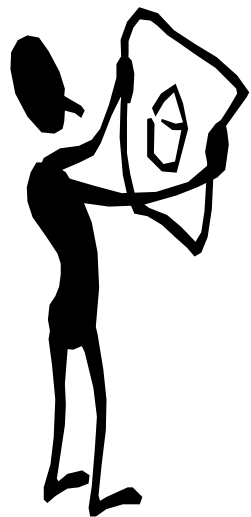
## 总结

企业开展某项或某几项业务，必须针对业务进行产品链、供应链、市场等直接增值活动，以及企划、信息、人力资源、财务等间接增值活动。

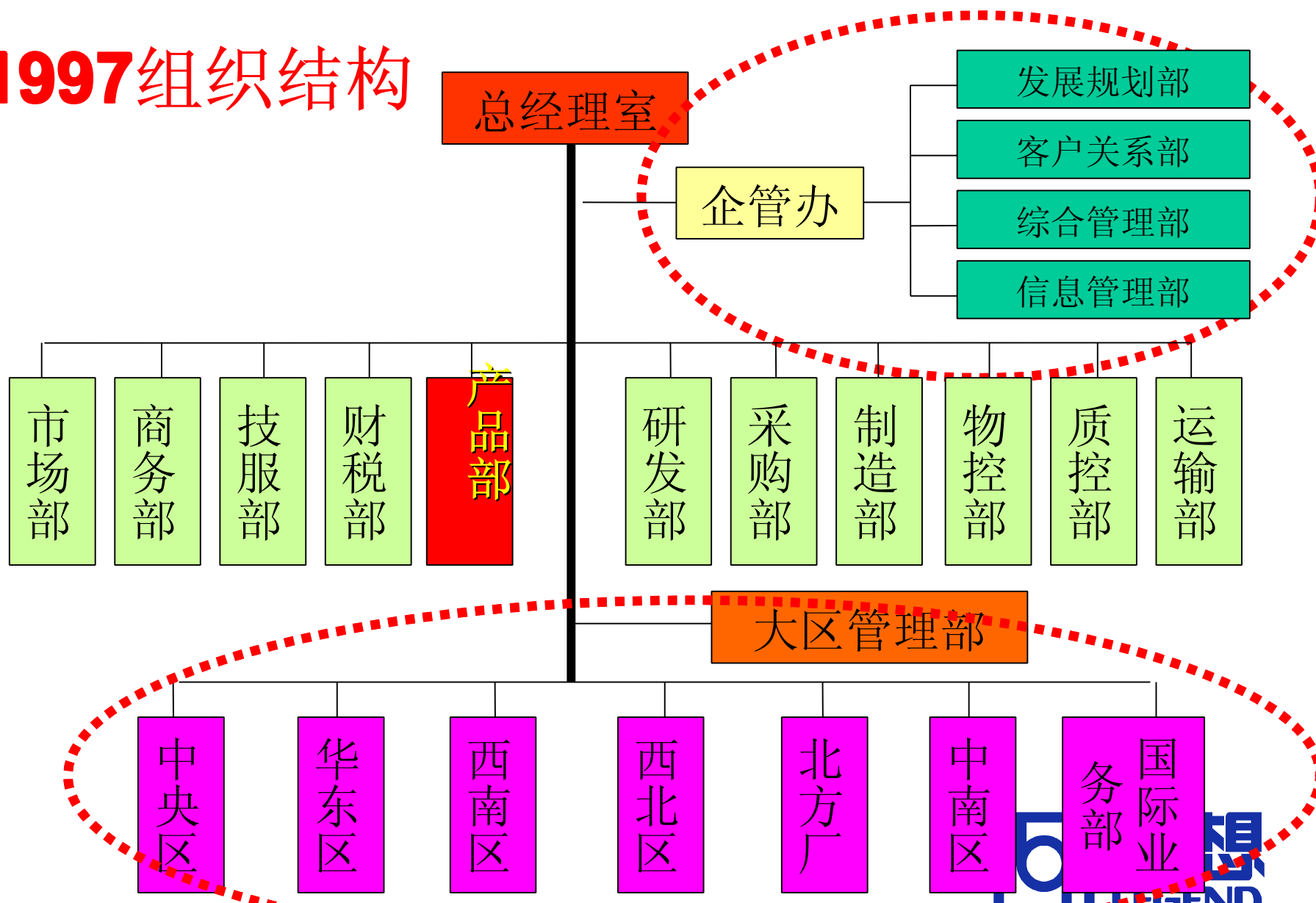
## 96以后的变化

随企业飞速发展，结构变化表现为：

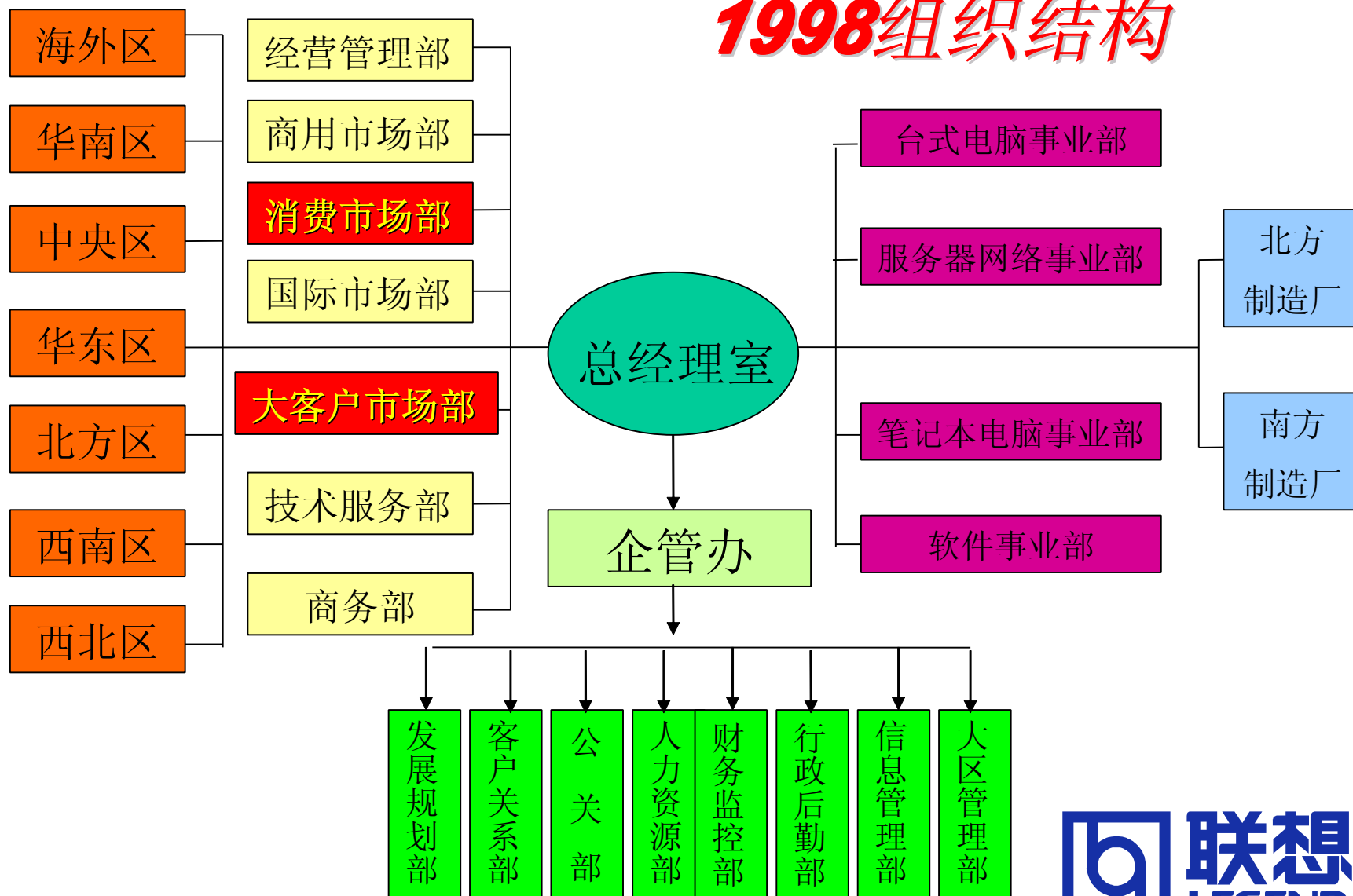
- 1、直接和间接增值链不断细化和完善；
- 2、随单一业务向多业务转变，产生更多的事业部
- 3、逐步形成矩阵管理体系



# 1997组织结构

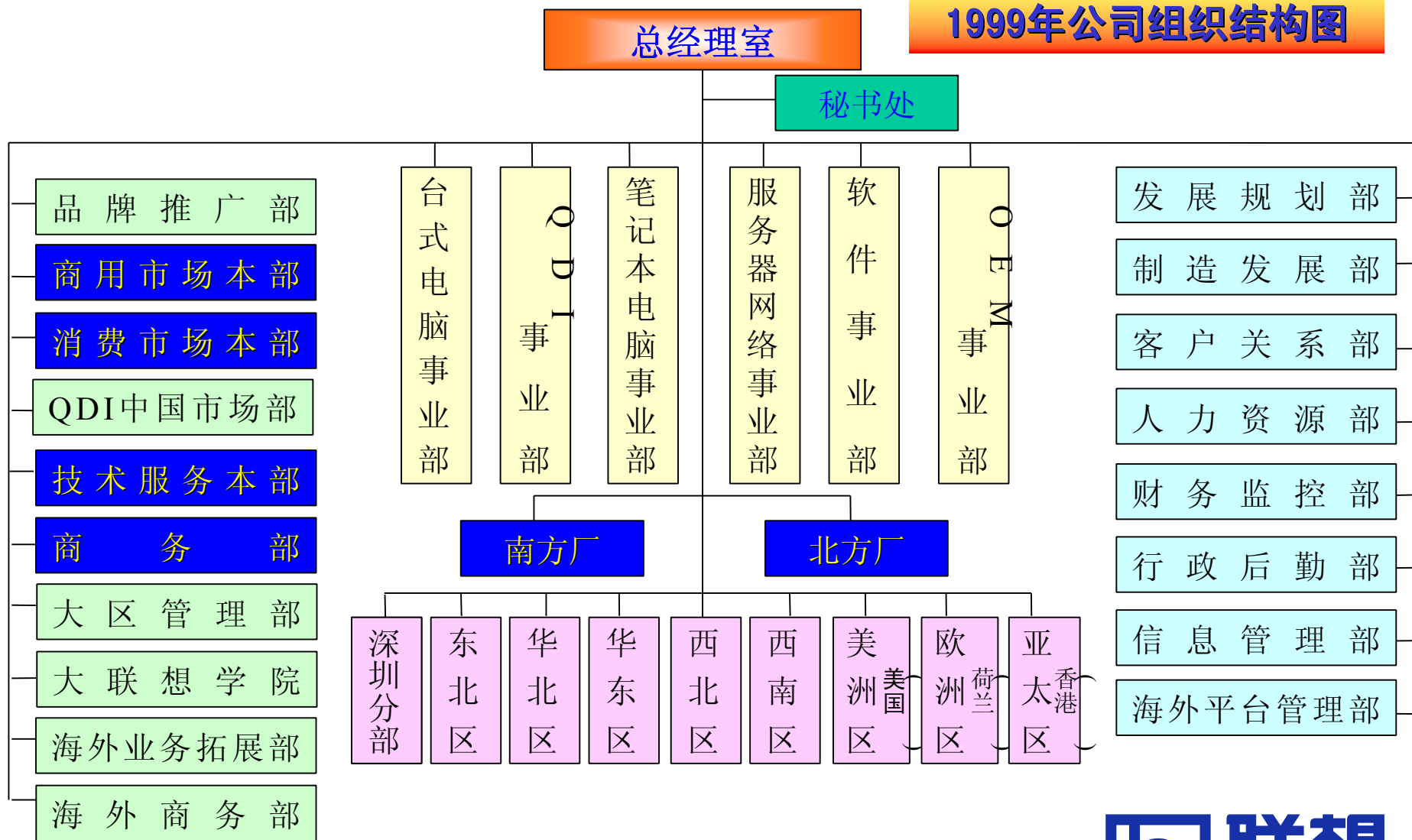


## 1998组织结构

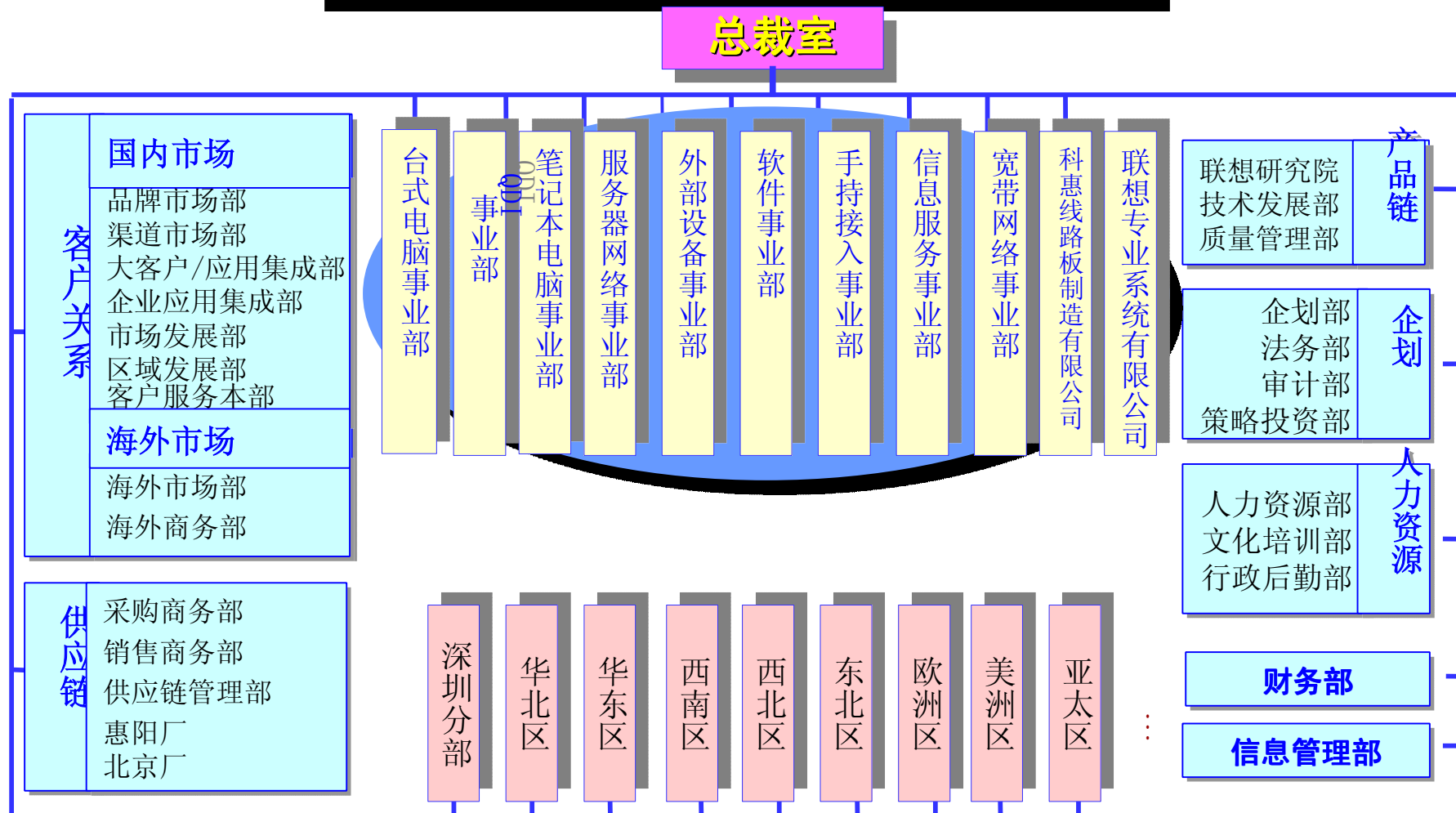




1999年公司组织结构图



## 2000联想电脑公司组织结构图



# 第一部分：组织结构及岗位

- 联想的经验



- 案例练习

- 点评及归纳



## 案例练习



# 分组展示



# 第一部分：组织结构及岗位

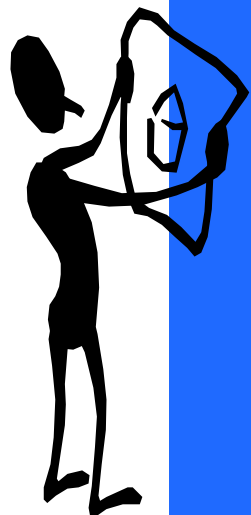


- 联想的经验
- 案例练习
- 点评及归纳



## 设置组织结构的思路

- 列出公司主要业务（产品）项
- 列出每项业务的增值链
- 从增值链、业务项、客户群三个维度并顾及**人才资源**等因素，进行部门设定（归并或拆分）。
- 随规模发展，组织结构将不断变化



## 合理的组织结构



- 1、部门结构清晰
- 2、人员精简
- 3、集权与分权合理
- 4、控制幅度适中



## 第二部分： 岗位职责



- 联想的岗位职责
- 练习制定关键岗位职责
- 讨论归纳



# 联想的岗位职责

- ➡
- 岗位职责是什么
  - 岗位职责制定的好处
  - 岗位责任书的内容
  - 岗位责任书制定的步骤



## 联想对岗位职责的解释

为实现部门职责，  
该岗位应承担的  
工作责任和工作范围。  
举例：业务代表



# 联想的岗位职责

- 岗位职责是什么
- ➡ • 岗位职责制定的好处
- 岗位责任书的内容
- 岗位责任书制定的步骤



### 岗位职责制定的好处

- 1、使每个员工在上岗之前就明确了自己的责、权、利，不但有上级对下级的口头布置，更有文字的内容。
- 2、不但明确了责权利，而且明确了考核方案和考核人
- 3、明确了每个岗位员工所需要具有的基本素质



# 联想的岗位职责



- 岗位职责是什么
- 岗位职责制定的好处
- 岗位责任书的内容
- 岗位责任书制定的步骤

□ □ □ 岗位责任书

如何写（定）

岗位责任书

1、岗位职责

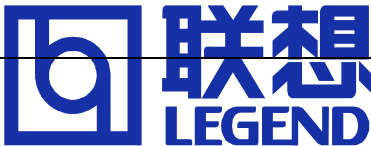
2、任职条件

3、岗位权限

4、工作条件

5、岗位考核

部 门	□ □ □ 部	处	□ □ □ 处	执行人	
1. 岗位职责					
1. 1 岗位基本职责					
1. 2 负责监控的管理规章:					
2. 任职条件					
2. 1 岗位基本条件和要求					
2. 2 对品德的特殊要求					
2. 3 岗位技能要求					
3. 岗位工作条件					
3. 1 通讯:					
3. 2 办公:					
4. 岗位权限					
4. 1 建议权:					
4. 2 调查权:					
4. 3 决策权:					
5. 岗位考核					
5. 1 考核岗位:					
5. 2 考核内容及标准:					
5. 3 考核方式:					



## 岗位职责的（定）写要点



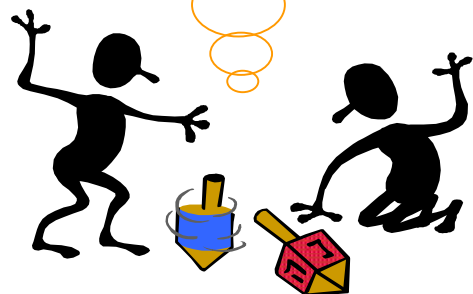
### 要点一：

- 岗位职责从公司分解到部门再从部门分解下来并且经过进一步细化而得出的。



## 岗位职责的（定）写要点

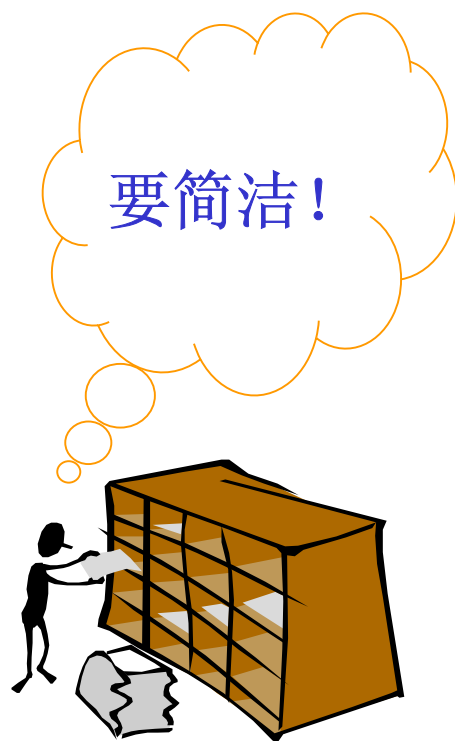
活儿一样？  
不行！



要点二：

➤ 两个岗位的重要职责  
不能重复

## 岗位职责的（定）写要点



### 要点三：

➤一项职责只用一句话来表达，只要说清楚该干什么事即可。

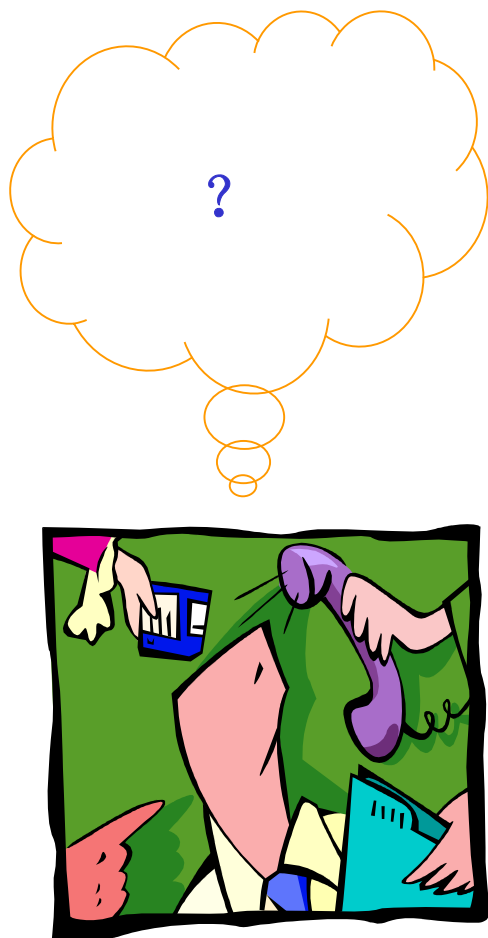
## 任职条件

1、基本素质

2、专业技能



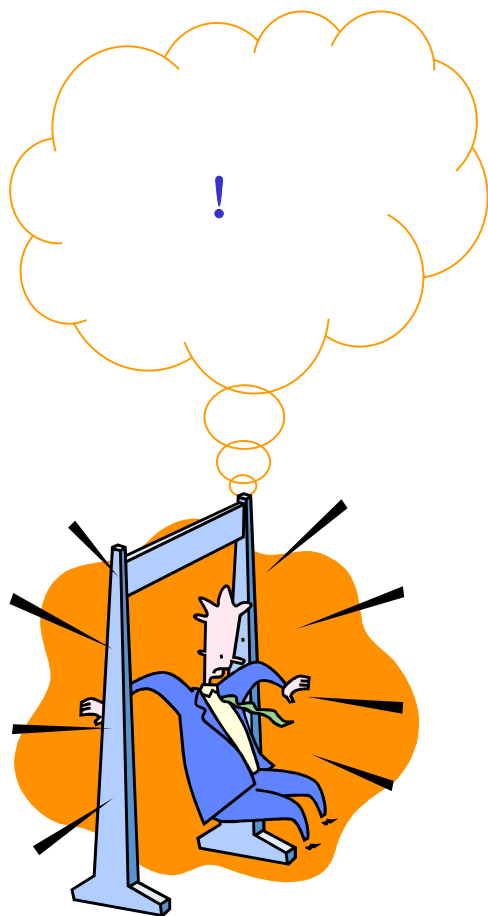
## 工作条件



- 1、通信条件：  
**BP机、手机**
- 2、办公条件：  
办公位、工具
- 3、费用标准：  
差旅、招待、交通

● ● ● ● ● ●

## 岗位权限



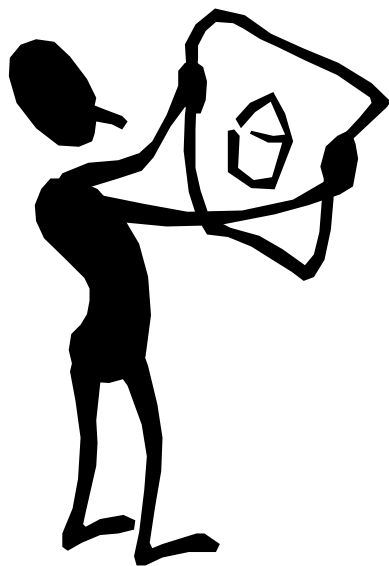
三种权限：  
建议权  
调查权  
决策权

## 岗位考核



- 1、考核岗位
- 2、考核内容及标准
- 3、考核方式

## 制定岗位责任书的过程



经理向员工简要说明



员工自己写



与上级主管讨论



修改



确定、签字

## 第二部分：岗位职责

- 联想的岗位职责



- 制定关键岗位的职责

- 总结归纳





## 制定关键岗位的职责

对分销商而言：

建立分销渠道 → 渠道经理

运作产品保障供货 → 产品运作专员

商务操作信用管理 → 商务员



## 制定关键岗位的职责

对代理商而言：

大客户直销 → 大客户经理

门市销售 → 门市经理

市场宣传推广 → 市场专员

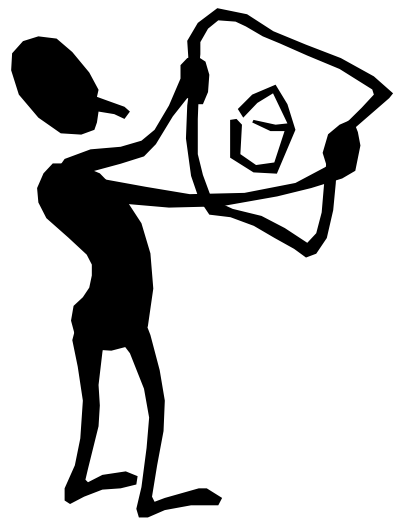


## 第二部分：岗位职责

- 联想的岗位职责
- 制定关键岗位的职责
- 总结归纳



## 渠道经理职责



- 1、了解掌握区域市场信息、联想分销政策;
- 2、负责区域市场的产品推广和销售;
- 3、负责区域经销商体系的规划;
- 4、负责区域经销商的选择与发展;
- 5、负责区域经销商的支持;
- 6、负责区域经销商的管理。



### 产品运作专员职责

- 1、熟知联想的价格和奖励政策；
- 2、建立与联想良好的沟通渠道，确保及时获得厂商的产品信息；
- 3、建立信息渠道，获取市场动态信息；
- 4、做公司阶段产品销售预测；
- 5、库存合理且下级经销商对供应满意（？）
- 6、对公司内部培训和传达产品信息；
- 7、为总经理提供决策支持。



## 商务员的职责

- 1、熟知联想商务政策、流程和规范；
- 2、负责下单操作、跟单、定单确认；
- 3、负责资金支付、对帐、监控返款；
- 4、负责收货、入库清点；
- 5、向下分流有关商务事宜（分销商）。



## 大客户专员的职责

- 1、收集、分析行业发展动态及IT技术动态。
- 2、了解掌握联想行业政策、流程规范、产品、沟通方式。
- 3、筛选、确定客户，了解客户的业务流程和IT需求。
- 4、制定、实施行业推广、攻关和销售方案。
- 5、建立并维护客户关系，提供售前、售中、售后服务。
- 6、（分销）：支持经销商开拓、维护大客户。



## 门市经理的职责

- 1、制定分解年度销售计划。
- 2、进行店面推广、店面管理。
- 3、促销、完成销售任务。
- 4、客户服务。
- 5、销售分析、制定措施。
- 6、培养指导销售人员、评价、考核员工。





## 市场专员的职责

- 1、了解掌握联想的市场合作基金的政策及流程规范。
- 2、建立并维护广告宣传合作伙伴
- 3、制定年度市场推广主题和计划。
- 4、组织实施推广项目。
- 5、保存广告样张、广告报销。
- 6、支持经销商的市场推广（分销商）。



## 第三部分：目标分解

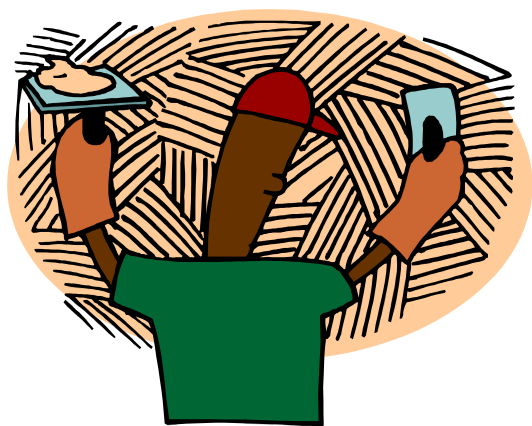


- 联想的目标分解
- 问题与讨论



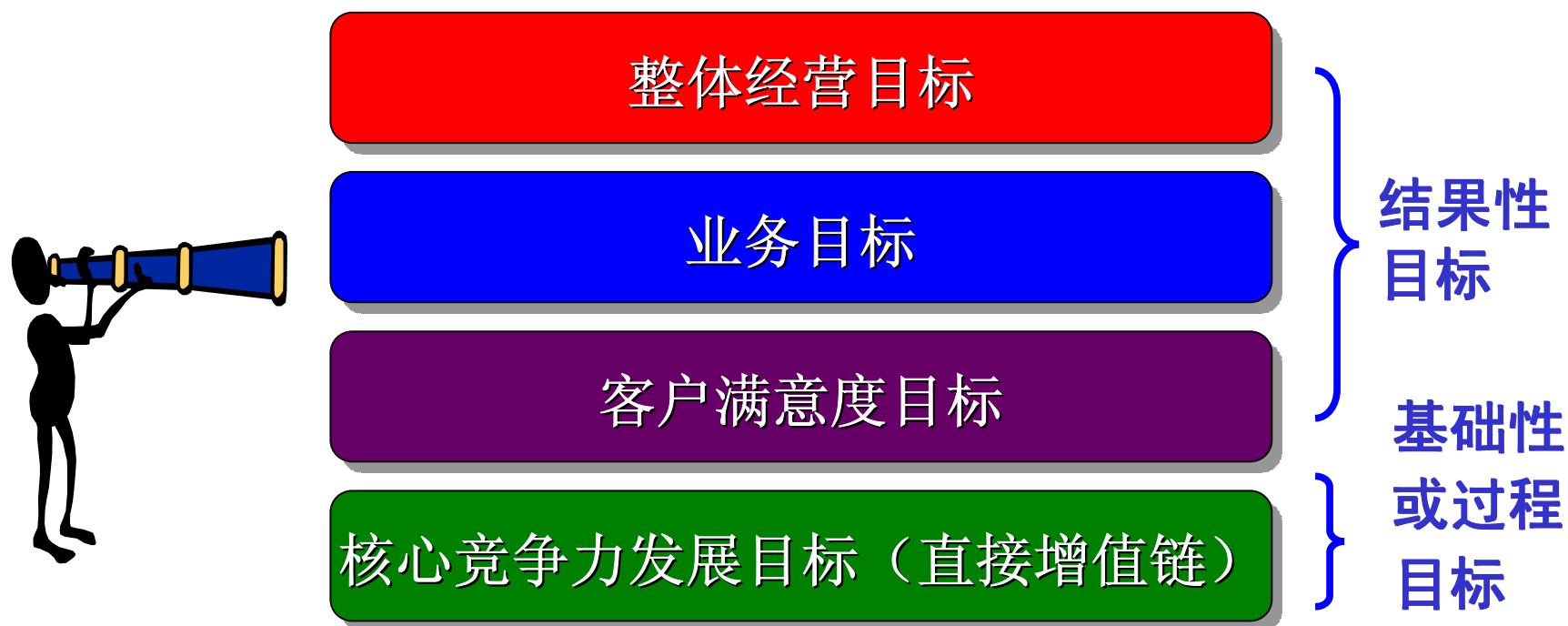
# 联想的目标分解

- ➡
- 公司目标体系
  - 公司目标的时空分解
  - 岗位目标
  - 有效目标



## 2、公司年度发展目标

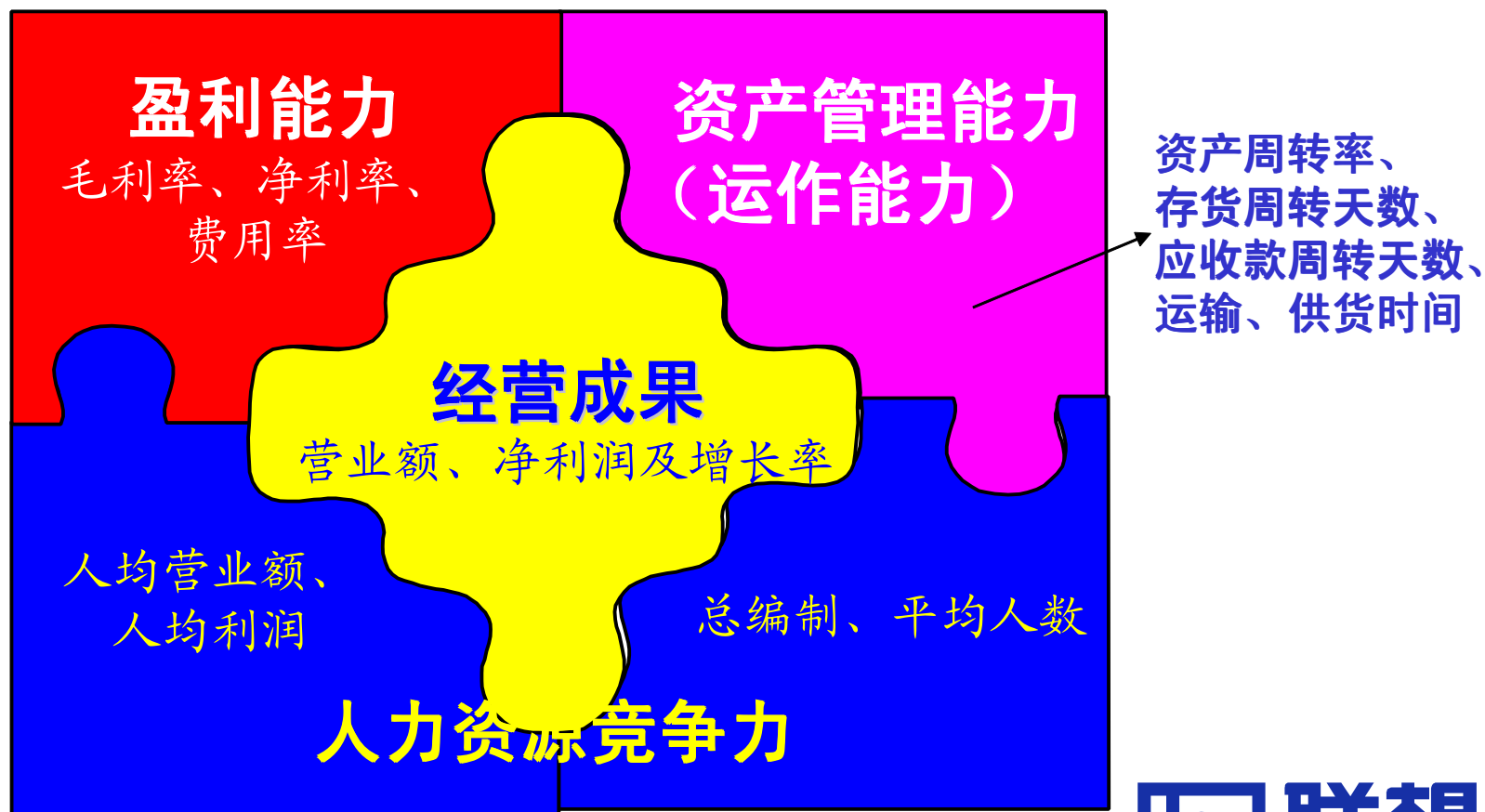
### 联想电脑公司 四层目标体系



## 联想电脑公司2000年目标体系



## 2000年经营目标框架



## 联想电脑公司2000年目标体系



## 公司2000年部分业务目标

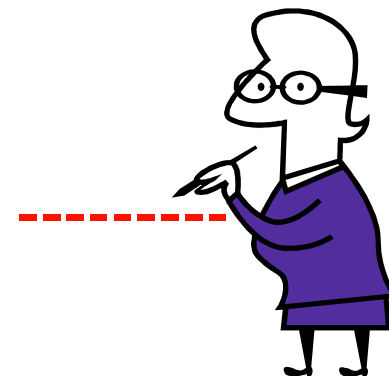
	销量 (000)	实现增长(预估)	
▶ <b>PC</b> 总体销量	<b>2,040</b>	↑	<b>63%</b>
▶ 商用台式电脑	<b>1,080</b>	↑	<b>40%</b>
▶ 家用台式电脑	<b>800</b>	↑	<b>100%</b>
▶ 笔记本电脑	<b>120</b>	↑	<b>100%</b>
▶ 服务器	<b>40</b>	↑	<b>100%</b>
<hr/>			
▶ <b>QDI</b> 主板	<b>300,000</b>	↑	<b>35%</b>
▶ 软件	<b>1亿元</b>		





## 问 题

- 1、贵公司2000年的目标是什么？
- 2、目标是否分结果和过程两大类？



# 联想的目标分解

- 公司目标体系

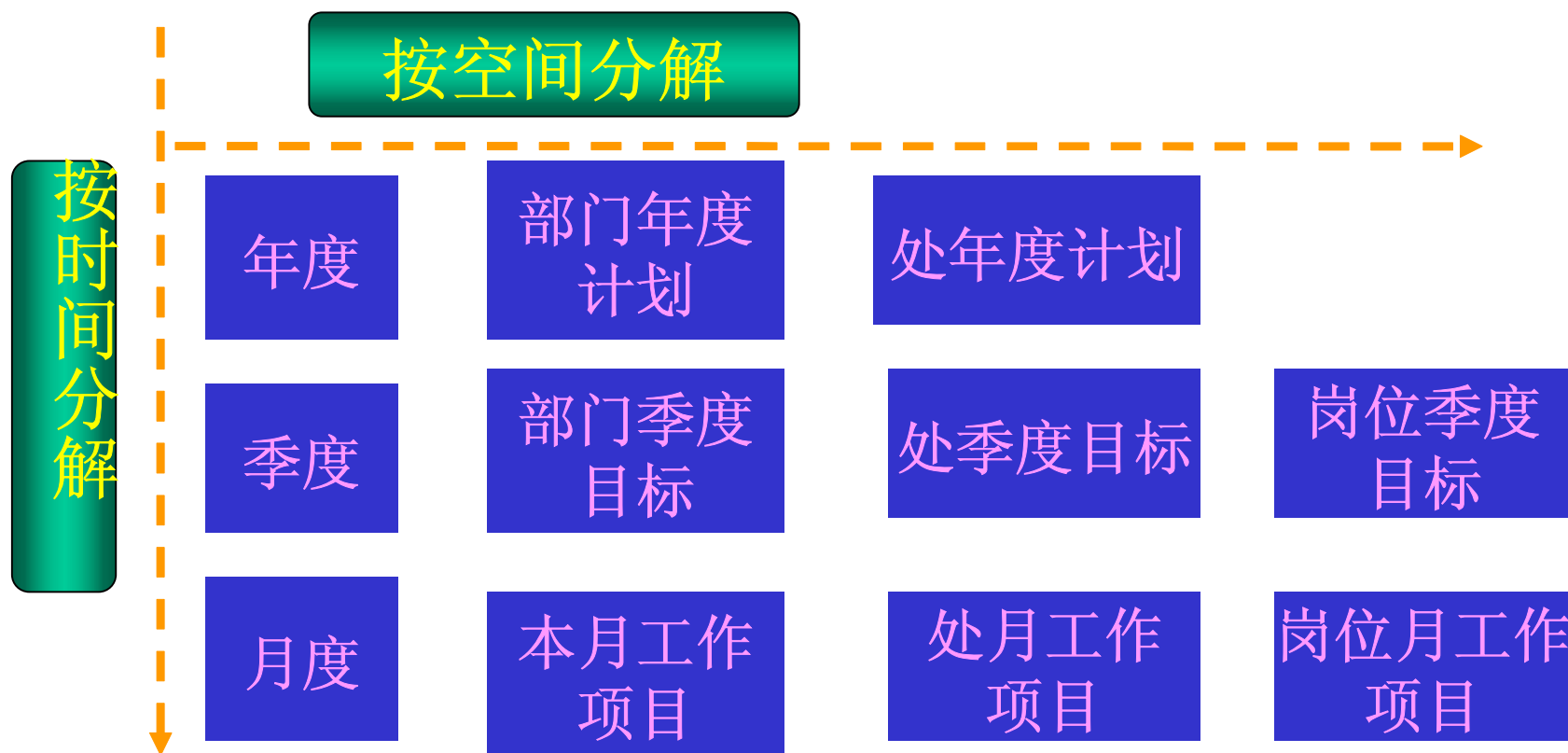
⇒ • 公司目标的时空分解

- 岗位目标

- 有效目标



## 公司目标的时空分解



# 联想的目标分解

- 公司目标体系
- 公司目标的时空分解
- ➡ • 岗位目标
- 有效目标



# “设定目标”有什么好处？

## ——管理者

避免随时随地安排工作，腾出更多的时间从事“规划”与“监控”；能充分调动下属的积极性；有利于资源整合。



# “设立目标”有什么好处？

## ——下属

清楚地知道自己要做什么；

避免只对上级负责，强调对

目标负责到底；感到公平；

能体会到成就感。



## 岗位目标

- 1、岗位季度工作计划考核表
- 2、岗位季度工作计划/考核表的制定
- 3、制定岗位目标的程序

# 岗位季度工作计划/考核表

2000 财年第\_\_\_\_季度计划/考核表

姓名：\_\_\_\_\_ 部门：\_\_\_\_\_ 岗位：\_\_\_\_\_ 填表日期：\_\_\_\_\_月\_\_\_\_日

季度主要工作任务	考核标准	权重(%)	资源支持承诺	参与评价者	自评得分	上级评分
1、						
2、						
3、						
4、						
5、						
6、						
7、						
8、						

岗位  
目标  
具体化

计划确认签字：本人\_\_\_\_\_ 直接上级\_\_\_\_\_

本人自评结果：\_\_\_\_\_ 直接上级考核结果：\_\_\_\_\_ 考核结果=? (评分\*权重)





## 岗位季度计划/考核表的制定

- 1、季度主要工作任务  
(经理要有一项内部管理的任务)
- 2、考核标准
- 3、权重
- 4、资源支持承诺
- 5、计划确认签字



## 确立岗位工作目标程序

- U 主管向下属说明处/团队工作目标
- U 下属草拟自己的岗位工作目标
- U 主管与下属一起讨论工作目标
- U 确定工作目标协议
- U 明确目标考核标准

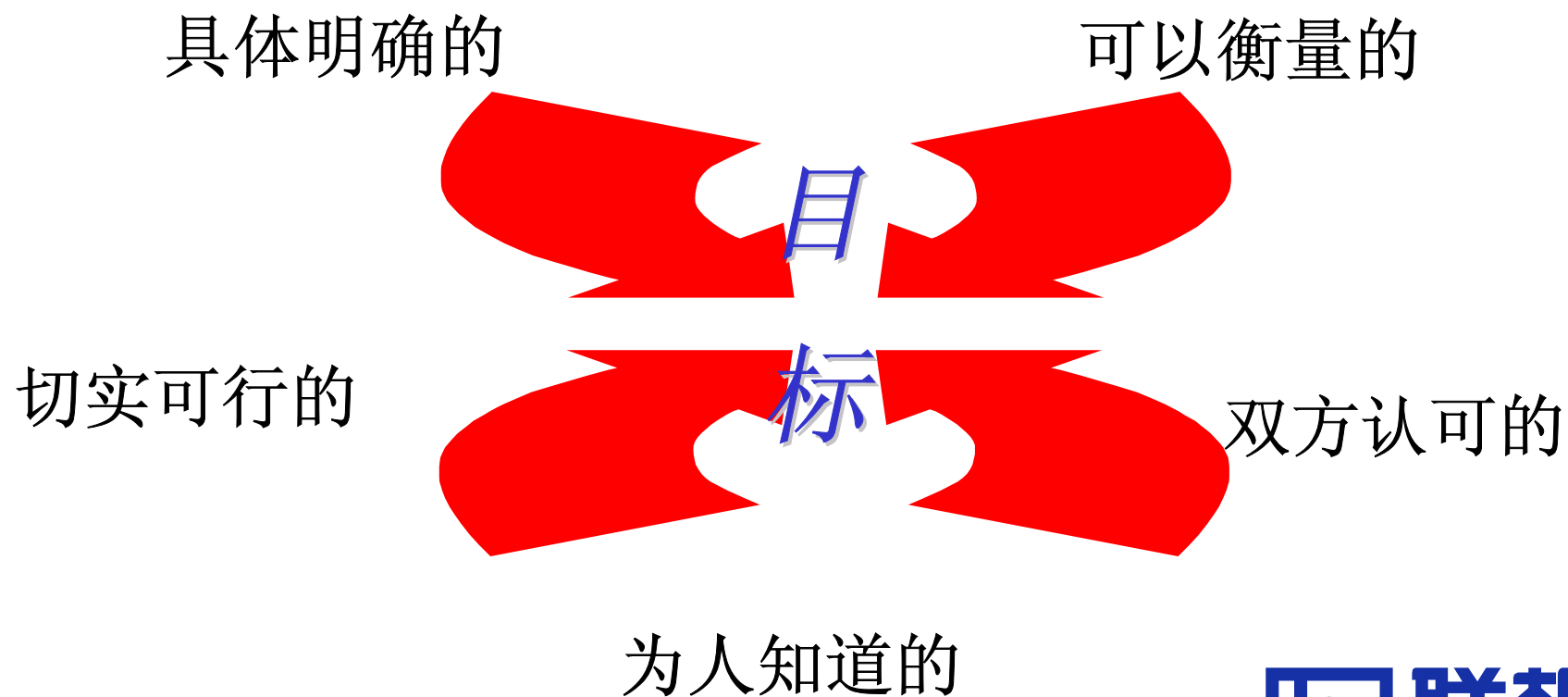


# 联想的目标分解

- 公司目标体系
- 公司目标的时空分解
- 岗位目标
- ⇒ • 有效目标

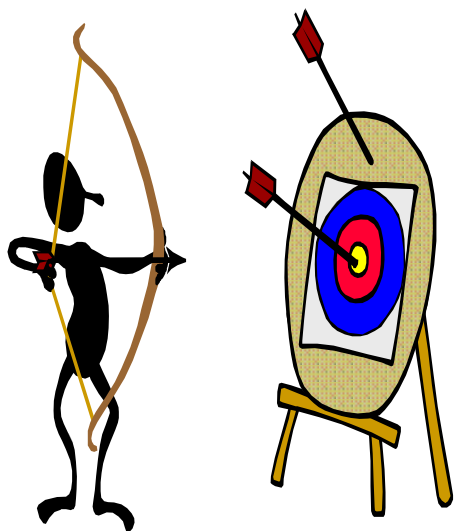


## 有效目标的五个特征



## 具体明确的

u 让我们清晰、明了地知道  
什么是我们想达到的结果。  
在T时间内，通过X行为，达  
成Y结果。

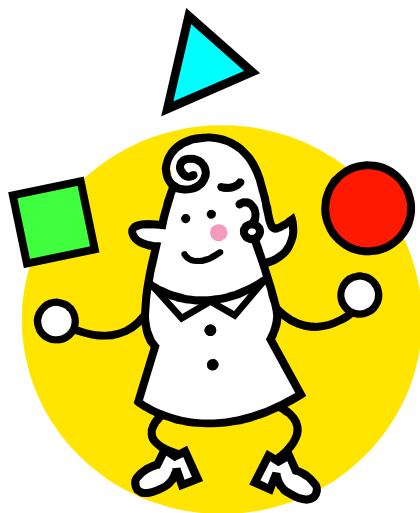


## 可以衡量的

帮助我们观察进度

衡量最终结果。

在T时间内，通过X行为达成Y结果。以Z标准来衡量



## 衡量标准的写法

### u 定性

准确性、及时性、完备性、可靠性或行为结果  
完成、认可、批准、同意、通过、使用

### u 定量：

物理单位或结果。如台数、人次、分析报告

## 衡量标准写法（定量举例）

### 数量

产品的数量  
处理零件的数量  
接听电话的数量  
约见客户的次数  
销售额/利润

### 成本

支出费用的数额  
实际费用和预算的对比  
接听电话的数量  
约见客户的次数  
销售额/利润

### 质量

合格产品的数量  
错误的百分比  
投诉的数量





## 切合实际的

- u 要具有挑战性
- u 目标要符合实际、有资源保障



## 双方认可

- u 被双方接受和认可
- u 愿意为之努力



## 为人知道

- u 让部门其他人都清楚地知道
- u 公开承兑、督促自己达成目标

公司级和部门级年度规划宣贯并考核



## 第三部分：目标分解

- 联想的目标分解

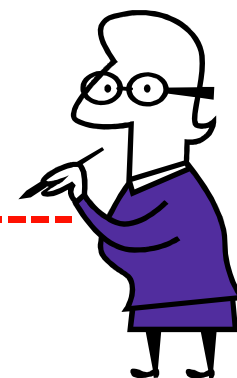


- 问题与讨论



## 问题与讨论

- 1、贵公司是如何定公司目标的？
- 2、如何更好地使员工对目标负责，  
而非对上级负责？
- 3、在目标管理中经理如何做？



## 第四部分：绩效考核及薪酬体系



- 联想当前的绩效考核
- 联想薪酬发展史
- 联想当前的薪酬体系
- 问题与讨论



## 绩效考核

- 一、绩效考核是什么
- 二、员工绩效考核
- 三、部门绩效考核



### 一、绩效考核是什么

按照年度部门业务目标和部门对个人提出的工作目标，对一定时期内部门业务目标完成情况及员工的工作业绩、工作表现和工作能力进行**全面、客观**的评价。



## 二、员工绩效-Q值考核

- 1、考核的内容
- 2、考核的类型和时间
- 3、考核评分说明
- 4、考核的工作流程



## 考核的内容

工作业绩：80%

工作表现和工作能力：20%

以业绩考核为主。

## 工作表现和工作能力的内容



严格认真  
主动高效  
客户意识  
团队协作  
学习总结

## 考核的类型和时间

类型：季度考核——以工作业绩为主要内容

年度考核——在考察工作业绩的基础上，

主要考核工作能力的改进与提高时间

时间：季度考核——每季度末至下季度首月15日

年度考核——按自然年进行



## 考核评分说明

- 1、业绩评分标准
- 2、工作表现和能力评分标准



## 业绩评分标准

**100分：**创造性地、完全超乎预期地达成目标

**80分：**明显超越目标

**60分：**达成目标并有所超越

**40分：**基本达成目标，但有所不足

**20分：**与目标存在明显差距

**0分：**未进行此项工作

## 业绩评分标准

评分超过75分和低于25分  
时，要在述职报告或上级评  
定中进行文字说明



## 工作表现和能力评分标准

1、5分制

2、用具体事件说明





## 考核的工作流程

员工自评

上级评定

绩效面谈

排序定级

## 1、员工自评

在《季度计划/考核表》、  
《季度述职/考核表》上打分  
(对作业绩打分及  
工作表现方面打分)并  
填写相应说明、填写述职报告



## 2、上级评定

上级评分并写文字说明

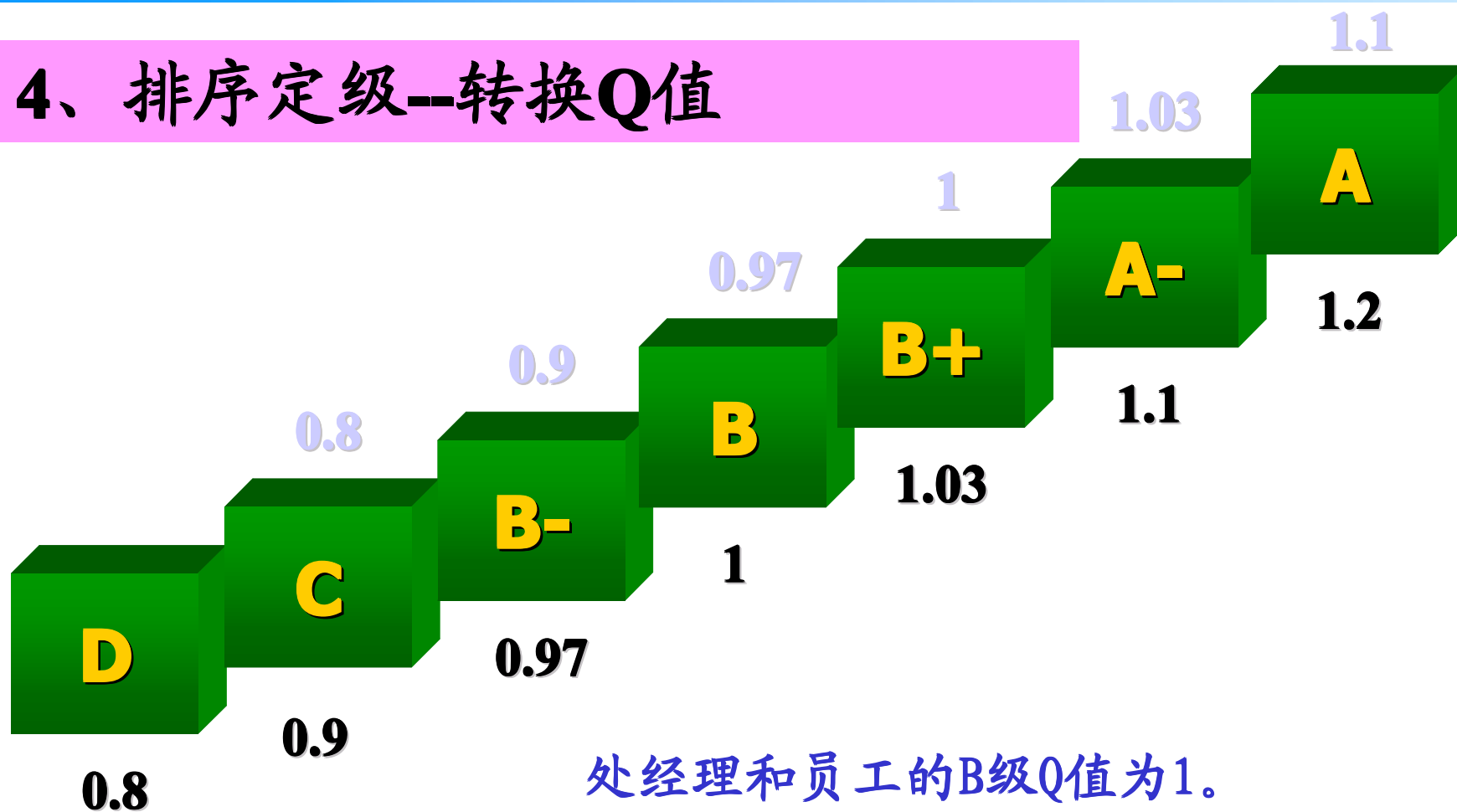


### 3、绩效面谈

- 1、讲明面谈的意义和好处
- 2、逐项核对确认工作业绩
- 3、鼓励并共同制定改进措施
- 4、给予信心



## 4、排序定级--转换Q值



处经理和员工的B级Q值为1。  
助总以上干部B+的Q值为1  
越到两端，Q值差距越大

## 二、部门绩效—P值考核

方法：

按部门年/季度目标考核标准打分

将分数转化成P值（0.7—1.3）



## 2、部门绩效—P值考核

作用：

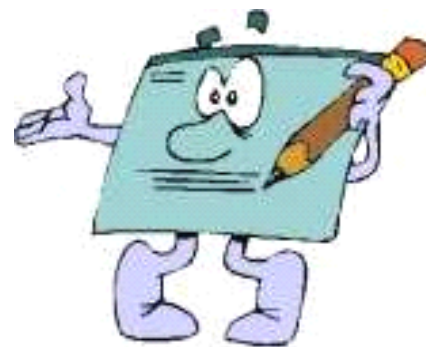
体现主体业务与核心价值

体现团队工作成果



## 问题与讨论

- 1、贵公司是如何考核一个人的？
- 2、经理与员工面谈吗？谈些什么？
- 3、如何使用考核结果？





## 第四部分：绩效考核及薪酬体系

- 联想当前的绩效考核



- 联想薪酬发展史

- 联想当前的薪酬体系

- 问题与讨论



## 联想薪酬与绩效管理发展史

### 三个阶段：

- ◆低保障高激励的初始阶段
- ◆保障激励并重的发展阶段
- ◆高保障低激励的成熟阶段

## 低保障高激励阶段

### u 特点:

工资有固定的级别；奖励规则事前明确并且完全与销量挂钩；上不封顶。

### u 适用于:

公司发展初期，完全倚重于个人的能力开展业务，希望籍此迅速扩大规模。



### 保障与激励并重阶段

#### u 特点:

工资的级别有一个范围，上下级咬合；销量和重点任务考核各占一部分；奖励上封顶。

#### u 适用于:

公司发展 to 一定规模，逐渐产生品牌拉力，此时不仅看眼前销量，同时注重基础工作的质量，以保障持续稳定发展。



### 高保障低激励的成熟阶段

#### U 特点:

岗位工资相对高，当期激励相对低；注重考核团队的结果性目标 and 个人的过程性目标；福利完善，鼓励员工长期为企业做贡献。

#### U 适用于:

规模大、稳定发展的成熟企业；品牌拉力大，专业化分工更细，更强调团队内的协作



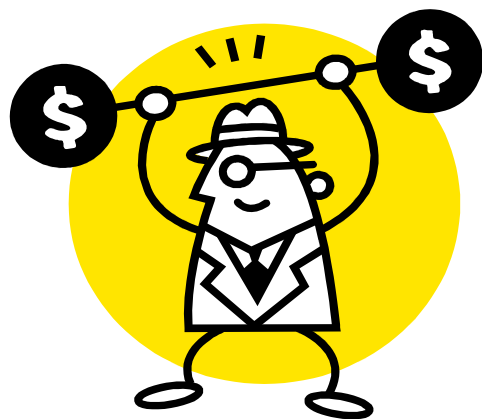
## 第四部分：绩效考核及薪酬体系

- 联想当前的绩效考核
- 联想薪酬发展史
- 联想当前的薪酬体系
- 问题与讨论



## 联想的薪酬体系

- 一、薪酬体系
- 二、岗位工资定级
- 三、激励



## 一、联想的薪酬体系

- 1、组成
- 2、发展原则
- 3、分项说明





## 薪酬体系组成

待遇=岗位工资+红包+红利+福利



## 发展原则

- 1、工资总额增长率 $\leq$ 销售收入增长率
- 2、红利总额增长率 $\leq$ 利润增长率
- 3、每股红利增长率 $\leq$ 30%

## 说明 1：岗位工资

月薪 =  $P * Q$  \* 岗位工资

P——部门季度业绩系数

Q——季度考评个人表现系数



## 说明2：红包

$$\text{红包} = T * Q * H * \text{岗位工资}$$

T: 时间系数,  $T = \text{工作月数} / 12$

工作月数 = 到岗月数 - 病、事假月数

Q: 年度绩效考评表现系数;

H: 年度公司业绩系数。



### 说明3：红利

红利 = (T \* Q \* 岗位股份 + 特殊业绩股) \* 每股红利值

## 说明4：福利

- 1、住房公积金
- 2、养老保险
- 3、免费午餐
- 4、医疗
- 5、带薪休假
- 6、出国休假



## 二、岗位工薪定级

- 1、岗位定级
- 2、人员工资定级
- 3、年度调整



## 岗位定级

- 1、不同岗位有不同的工薪标准
- 2、每个岗位有工薪幅度





## 人员工资定级

根据人员的适岗  
程度确定其级别



## 年度调整

根据年度考核的结果，适当调整人员工资



### 三、激励

总经理特别奖  
季度评优  
年度评比



## 季度评优



个人奖： 优秀员工奖  
优秀新员工奖  
优秀业绩奖  
团队奖： 优秀团队奖

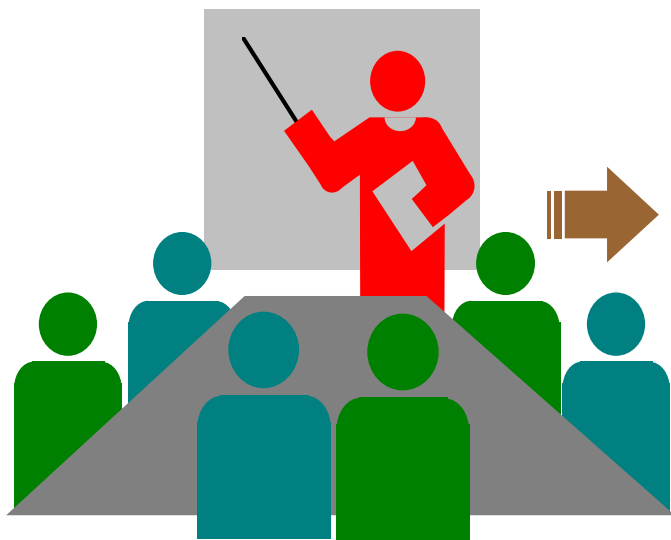
## 年度评比

个人奖：十佳员工奖  
敬业奖、创新奖、进步奖  
优秀员工奖  
优秀新员工奖  
团体奖：部门优秀业绩奖



## 第四部分：绩效考核及薪酬体系

- 联想当前的绩效考核
- 联想薪酬发展史
- 联想当前的薪酬体系
- 问题与讨论



## 问题与讨论

- 1、公司的工薪总成本、各岗位工资级别以及级别所对应金额是如何确定的？
- 2、您对福利是如何看的？
- 3、您定工薪的原则是什么？
- 4、您对员工有何激励措施？



## 总结与展望



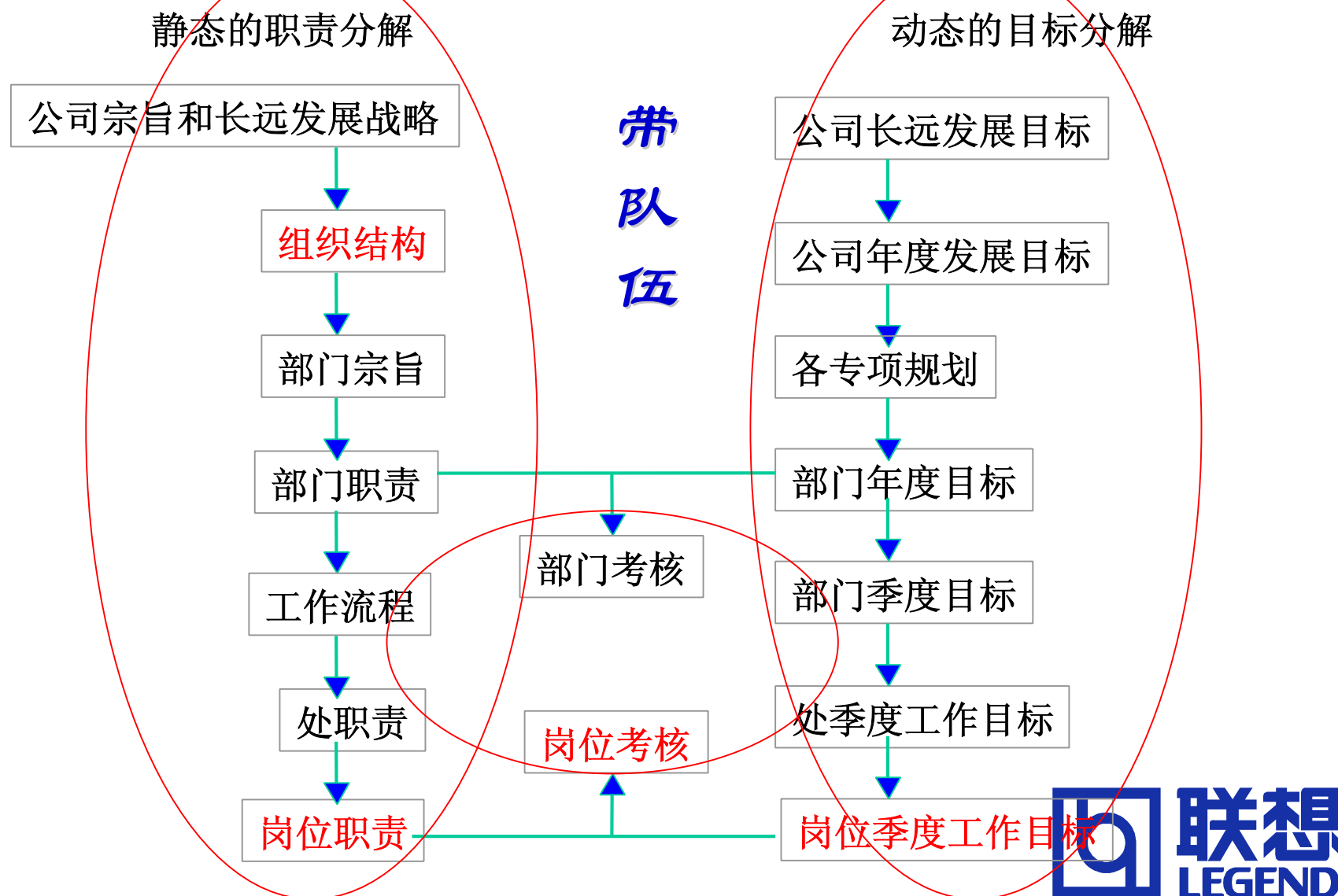
- 联想的管理体系架构

- 发展过程





## 公司岗位责任体系--组织与业务管理的机制



# 总结与展望

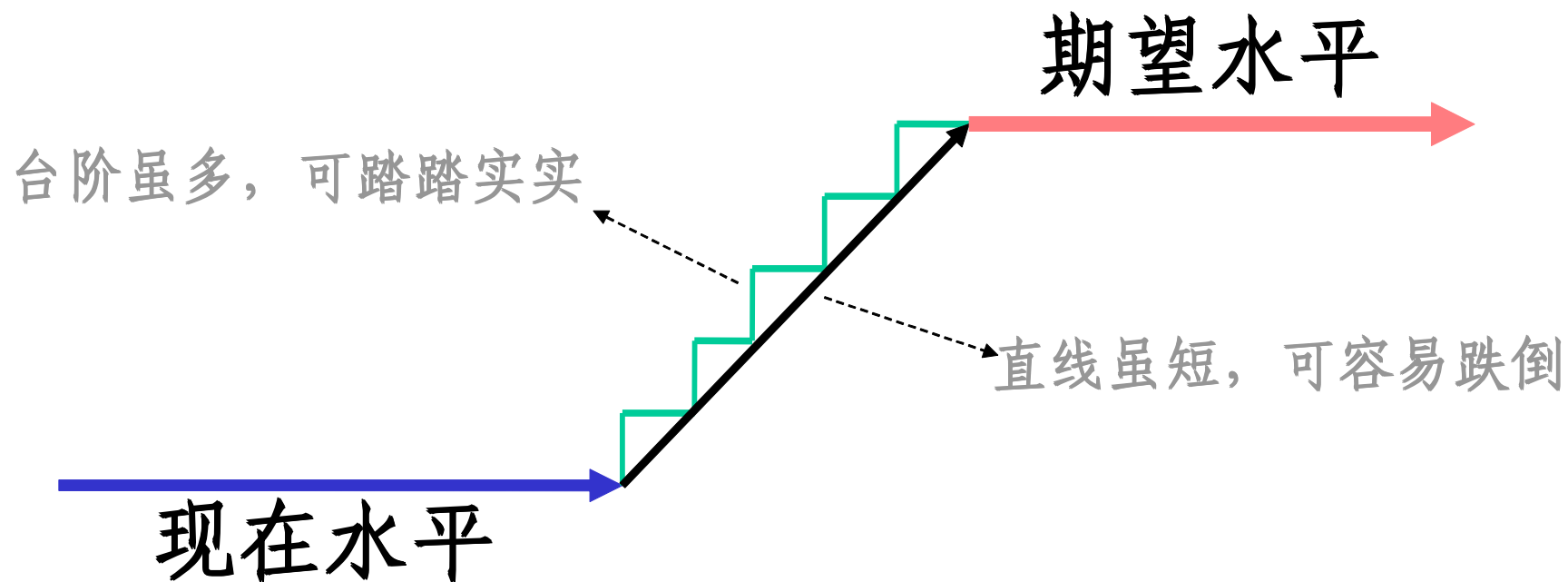
•理想框架体系



•发展过程



## 管理——实践的科学



谢谢大家

