

增利润 挖潜能 建系统

绩效增长

向绩效管理要利润的中国实践

PERFORMANCE
GROWTH MODEL



1门课程

20年探索

200期授课

5000多家企业学习

400000名学员见证

全面揭秘行动成功王牌精品课程《绩效增长模式》

绩效增长

向绩效管理要利润的中国实践

江竹兵 著

PERFORMANCE GROWTH MODEL

 企业管理出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

绩效增长：向绩效管理要利润的中国实践 / 江竹兵著 . —北京：企业管理出版社，2015. 8

ISBN 978-7-5164-1105-6

I . ①绩… II . ①江… III . ①中小企业—企业绩效—企业管理—研究—中国
IV . ① F279. 243

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2015) 第 166608 号

书 名：绩效增长：向绩效管理要利润的中国实践

作 者：江竹兵

责任编辑：宋可力

书 号：ISBN 978-7-5164-1105-6

出版发行：企业管理出版社

地 址：北京市海淀区紫竹院南路 17 号 邮 编：100048

网 址：<http://www.emph.cn>

电 话：总编室 (010) 68420309 发行部 (010) 68701638

编辑室 (010) 68456991

电子信箱：emph003@sina.cn

印 刷：北京旭丰源印刷技术有限公司

经 销：新华书店

规 格：170 毫米 × 240 毫米 16 开本 20 印张 280 千字

版 次：2015 年 9 月第 1 版 2015 年 9 月第 1 次印刷

定 价：49.80 元

版权所有 侵权必究 · 印装差错 负责调换

赞誉

在几十年的学习生涯中，这是我听过的把理论和实践结合得最好的课程。绩效增长是所有鲁花人必须掌握的技能。未来鲁花将派更多的中高层干部参加绩效课程的学习，集团将坚定不移地把绩效模式导入到鲁花所有的分、子公司！感谢江老师！

——山东鲁花集团董事长 孙孟全

绩效增长课程是民营企业发展过程中最需要的，它帮助企业建立系统，提高管理能力，增长企业利润。我们企业在导入绩效增长模式半年后，业绩显著增长，有的店面增长达到50%以上。更重要的是，企业管理能力提升，员工士气高涨，2014年骨干员工流失率为零，甚至往年流失出去的员工今年又回来了。感谢江老师！感谢绩效增长课程！

——以纯河南办事处董事长 钱海石

江湖上有一些伪绩效专家把绩效管理搞得很复杂，使企业效率低下，成本增加，最后做不下去或流于形式。江老师的绩效增长模式，抓住了绩效的核心，让我们很容易在企业中推行，真正帮助企业提高管理水平。“大道至简”，江老师的绩效增长模式

很值得我们民营老板学习。

——北京倍舒特科技发展有限公司总经理 刘崇九

我们参加了江老师的绩效增长模式课程，连续复训了5次，每次都有新的收获。绩效给我们公司和员工带来了实实在在的效益，公司业绩翻倍，增长速度连续4年居行业第一，被评为中国科技创新重点推广品牌，同时员工也收获了幸福，9位管理人员成为公司的股东并分享经营管理的红利。感谢江老师，绩效管理让我们真正实现了企业和员工的双赢！

——深圳腾盛工业设备有限公司副总经理 胡华靖

三天的课程出乎意料，我们参加了很多课程，但真正深入落地的就是绩效增长课程！如果我们能早一点学习绩效模式，湖波集团的规模最少也能翻一番！

——河南省湖波水泥集团董事长 刘金林

听君一席话，胜读十年书。听江老师的三天课，胜于自己的十年摸爬滚打。简单实效才是硬道理，我还会继续派我的高管团队来参与后续的课程，统一思想，以达到更好的效果！

——成都海都鞋业总经理 顾华

过去我们没有详细的战略规划，内部流程紊乱，花高薪招募了很多人才，但最终都没有留住，最根本的原因就是我们内部没有健全的系统，江竹兵老师这套绩效系统简单实用，只要坚持按照这套工具和方法去做去实践，我们所有的企业都可以成为卓越

的企业。

——浙江温州麦娇奴服饰有限公司总经理 潘伯安

江老师的这套“武功秘籍”太厉害，绩效模式太“邪门”了，一学就让我“着迷”了。伟大的武功，需要慢慢地学、慢慢地练，我相信永和的绩效一定能做好。

——浙江永和纺织有限公司总经理 王振华

企业管理就是绩效管理。泰昆集团借助江老师的“绩效增长模式”，通过兵棋推演，让企业战略及经营管理目标更清晰了，真正让员工动起来。“一阴一阳谓之道”，绩效增长模式为泰昆的腾飞插上了翅膀，我坚信泰昆事业的伟大目标定会早日实现。

——新疆泰昆集团董事长 梁建疆

江竹兵老师不仅教会我们绩效工具的使用方法，更教会我们很多与时俱进的管理思想；不仅教我们知识技能，更教会我们如何落地。巨星集团导入绩效系统后，让目标上下贯穿、前后关联，保证了企业经营管理运作效率的提高。绩效系统让工作按部就班，让企业高效运转。

——四川巨星集团总裁 段利锋

我第一次听江竹兵老师的课程，就决定和江老师深度合作。实践证明，我们的选择是对的。临沂市政在导入绩效辅导第一年，产值就实现 34.5% 的增长，回款实现 64.77% 的增长。绩效增长模式对临沂市政是一场深刻的管理变革，是一次系统的机制创新和

管理流程再造。绩效增长模式是最适合我们公司的管理模式。

——山东临沂市政工程总公司董事长 庞玉坤

钢联物流在学习了江竹兵老师的绩效增长模式课程后，目标可视化，人才PK化，在行业竞争越来越激烈的情况下，价值增值服务和行业创新服务不断推陈出新。这门课程简单实用，是最适合民营企业学习的一门课程。

——上海钢联物流有限公司董事长 杨刚

宝兰电气导入了江竹兵老师的绩效增长模式课程后，让我们理念创新，能力提升，给了我们如何提高管理水平的措施和方法，给了我们一次人生改变的契机。

——浙江宝兰电气有限公司董事长 陈建明

江老师的绩效增长思想与圣得西的管理理念不谋而合。未来的企业是什么？未来的企业应当成为员工安身立命的家园，应当成为服务人类社会的组织！应当成为人生止于至善的事业！圣得西将与江老师深度合作，推进圣得西喜悦绩效工程的落地。

——湖南圣得西集团董事长 罗文亮

我是第一次参加绩效研修班，觉得这个课程对我们的启发很大。原先我们也实施过绩效管理，但只是点状的。通过江老师三天的培训，我们把它系统化了，同时我们也有思路了。相信这次的绩效改进方案肯定会推行得很好！

——浙江香飘飘奶茶董事长 蒋建琪

去年我在温州学习江老师的绩效课程，现场许下了要挑战1.07亿元的业绩目标。截至11月底，我们实际完成了1.2亿元业绩，同比增长50%，利润大增，员工增收。这次我为什么又带了第二批21名高管学习绩效课程，就是因为我实实在在地看到了公司的增长，数字说明一切！业绩不是喊出来的，是干出来的！明年我还要再来学习！

——温州德格服饰有限公司总经理 李政哲

华瓷人通过学习江老师的绩效增长模式，利用鱼骨图分析问题，通过头脑风暴收集到各种降成本、提升品质等方案。现场工艺改良部提出的改良工艺可以降低20%的成本，物料采购部提出采购物品100%的合格率等上百条的实用方案。通过学习加上辅导，华瓷有信心控制成本、提升品质，让醴陵瓷文化走向世界。

——湖南华联瓷业董事长 许君奇

绩效增长模式给美亚商旅集团带来了巨大的改变，明确了目标，优化了流程，提升了集团执行力，全员都动起来了，业绩增长达到30%，回款也有很大改善。江老师的课程简单实效，容易操作，是我所听过的最好的绩效课程。

——广州美亚商旅集团董事长 伍俊雄



推荐序一

从亏损到盈利

◎◎◎

今天的民营企业最迫切需要解决的问题就是从亏损走向盈利，如果他们不能够解决盈利问题，他们将会无法生存。

经营企业就像打一场没有硝烟的硬仗，而检验打仗成果的唯一标准就是绩效。在今天，民营企业如果没有绩效增长，企业就无法生存下去。好的绩效会带来好的利润，好的利润会帮助企业持续盈利、基业长青。

我在课堂上也会说到 $10-8=2$ （总收入 - 总成本 = 总利润），现在很多企业都面临着 $10-11=-1$ ，利润是负数，这样的企业就在亏损，不仅不能造血，还存在大量失血。要想止血，就要提升绩效，学习并使用江竹兵老师的《绩效增长：向绩效管理要利润的中国实践》，该书就像雪中送炭一般，为中国民营企业指明方向，是指南针，是行为准则，是管理路径，是企业家管理企业的重要宝典。

江竹兵老师的绩效增长模式课程经历了 20 年探索，200 期授课，5000 多家企业学习，40 万名各行各业的学员共同见证。课程上的工具是行动成功的杀手级工具，是江竹兵老师及行动成功的研发团队共同智慧的结晶、科学的总结，是以江竹兵老师为代表的专家团对民营企业家的贡献之举，以此帮助更多的企业家从工具、实践、理论的角度全方位提升企业

持续盈利的能力。

在行动成功，我们都是以使命来驱动我们的追求和工作，江竹兵老师更是把绩效增长作为自己的使命，亲身实践这些可操作的方式和可行路径，为中国民营企业家开启全新的前行动力。

我在 TOM 户外传媒任职 CEO 时，整个集团推行并学习了美国的平衡计分卡管理模式，后来在行动成功我也亲自体验了绩效增长模式。两套模式使用下来，我的感受是，江竹兵老师的绩效增长模式更简单、更实效、更精准、更符合国情，更能使中国民营企业家的的发展轨迹变得可操作、易抓住核心，同时还能洞察人性、贴近人性、抓住人性的潜能和欲望。

在我看来，《绩效增长：向绩效管理要利润的中国实践》这本书不仅是一个绩效机制的设计问题，同时还是从人性的欲望、动机和动力出发，唤醒及挖掘人们的潜能，再到流程控管，最后机制落地的闭环系统，循环往复。与其说这是一个工具，不如说是一套管理规律。我曾目睹学员们在江竹兵老师的课程上，通过绩效增长模式课程的学习，利润得到了几十倍，甚至 100 多倍的提升。

一个民族的崛起和经济的发展离不开理论的高度和专业技术的研究，江竹兵老师的这套机制不但实效、实用、可操作，还是一套管理的体系和理论的探究，是中国企业管理的升华和结晶，江竹兵老师更不愧是中国新一代经济管理学杰出专家的人物代表。

接下来，让我们共同学习，一起成功！

李践

行动成功教育科技股份有限公司 董事长兼总裁
《赢利模式》和《倍增路径》创始人

2015 年 7 月 7 日

推荐序二

又见飞刀

古龙是我非常喜爱的作家，尤其是“小李飞刀”系列，我不知看了多少遍。所幸在企业管理领域我们有了自己的“小李飞刀”——我的好友江竹兵先生及其绩效增长模式，相信听过他课的企业家都会赞同我。为了这“一刀”，他反复讲了十几年、几百堂课；为了这“一刀”，他辅导企业上百家，与上千名企业家实地交流。这是致命的“一刀”，这“一刀”来自实践！

实践而非说教。实践不需要天分，只需要行动。人类历史上所有曾经展现伟大精神的组织都是借由实践而达成。这些话是不是很熟悉？对，这是彼得·德鲁克老先生所言。也正是实践帮助江竹兵先生打造成了如此致命的“一刀”。信息爆炸的年代，理论是如此的泛滥，而他则通过大量的绩效管理咨询工作，帮助临沂市政、美亚商旅、鲁花集团等一个个企业，实现了年均30%以上的增长。要改变一个企业，说是没有用的，一起行动才有用。

江竹兵先生用他的绩效管理方法改变了一个又一个企业，这坚定了他的信念：只要绩效管理得当，中小企业每年增长50%以上是完全能够实现的。他对这个信念是如此的坚信不疑，以致于从他内心深处散发出一种人

格的力量，正是这种人格的力量激发了每个学员使用绩效管理工具的决心。而这种决心是比单纯的工具更能给企业带来改变。这种信念反过来也更加坚定了企业应用绩效管理的决心。

言归正题，绩效管理的核心是什么？企业如何才能做好绩效管理？绩效管理简单地说是将企业经营的业绩与员工的工作表现结合起来的一种方式。因此，绩效管理包含了目标管理、员工自我管理，以及将企业发展与员工薪酬福利与发展结合的方式方法。然而对中小企业而言，做好这些工作并不容易。在我的咨询工作中就曾经看过许多企业设定了自以为全面的目标，结果成了一种难以执行、实实在在的形式主义。曾国藩曾说过：管理军队要简要。简则易知，要则易从，稍繁复者，不信不从。在江竹兵先生的绩效管理方法中，一直坚持着这一简要原则。为了做好绩效管理，他使用的都是我们耳熟能详的方法，例如：鱼骨图法、时间记录法、PK机制，以及强调经营目标、管理目标最好不超过三个，等等。在为企业提供一些实实在在的方法外，他一直强调这些方法要依赖员工。他深信一切方法都在员工中，要相信员工的智慧。通过他的咨询实践，他也为企业找到了很多能够让员工参与和使用的简单而有效的工具。

简单的方法能够有效使用并不容易，但江竹兵先生却有一种能够化腐朽为神奇的力量，那么，是什么让他具有这样一种魔力呢？我认为其实还在于他的诚实，他的人格力量确保了企业去积极地运用这些方法。正如古龙所言：不诚实的人，无论做任何一件事，都绝对不可能到达巅峰。诚实使江竹兵先生达到了他自己的巅峰！这也是江竹兵先生的讲课能够给企业带来的额外价值。但我深信，如果受训企业缺少诚实、正直的品格，在实践中仍然很难成功。正如彼得·德鲁克所言：必须说明组织的精神根植于道德，因此必须建立在诚实正直的品格上。在任命管理者的时候，必须很

清楚诚实正直的品格是对管理者的绝对要求。我想江竹兵先生的绩效管理咨询会给企业带来这种品格，帮助企业带来更大的改变。同时，他的勇气也会帮助企业建立更高的绩效标准，并促使企业努力实现它。相信今后会有更多的企业受益于他的工作，我为他的工作感到自豪，也为中国能有这样一位绩效管理专家而欣慰！

高原
科罗思咨询中国区总监

序篇

我的绩效人生

在绩效这条路上，我探索了20年。

20年是一个积累，是一个沉淀。这20年，我从国有企业，到外资企业，再到民营企业，从咨询领域到企业实践，再到培训、辅导，迄今为止，已有5000多家企业、400000名学员参加过我的课程。与此同时，我深入辅导的企业有100多家，调研交流的企业有400多家。

从实践中来，到实践中去。在接触万千企业学员后，我常常为他们而感动——

他们所处的市场，是完全竞争的市场，没有资源，缺乏关系，在夹缝中求生存。那种迫切追求改变现状、百折不挠的精神值得我们敬佩。这是一群充满活力，勤奋，为梦想一直在路上奋进的人。为了生存和发展，他们走过千山万水，说过千言万语，吃过千辛万苦，想过千方百计。

他们是改革的先行者。

他们渴望学习，渴望帮助。

他们面对市场，别无选择，唯有全力以赴面对竞争。

他们快速成长、发展，却又面临重重危机。

资金问题、管理问题、人才问题，这三大问题如同梦魇般困扰着他们。

但他们依然有着远大的梦想。

“做企业为了什么，工作为了什么，人活着为了什么？”

关于这个梦想的回答，圣得西服饰董事长罗文亮先生所言极具代表性，他说——

“未来的企业应当成为员工安身立命和升华心性的家园！”

“未来的企业应当成为服务人类社会的组织！”

“未来的企业应当成为人生止于至善的事业！”

同样，作为 21 世纪最复杂的一项管理难题，运用绩效管理服务中国企业，从管控到激活，释放人性价值，让绩效变得简单、快乐、有效，让企业和员工双赢，这是我的梦想。

我愿用毕生的时间和精力来实现这个梦想！

| 咨询困惑：为什么方案没执行

2000 年，我重回高校读研究生，同时跟随导师做咨询项目。这其中，绩效考核咨询项目最多。站在咨询角度，我考虑最多的是技术的领先性和全面性，比如：如何把指标设置得科学合理，如何运用最先进的绩效技术，如用 BSC（平衡计分卡）、EVA（经济增加值）、KPI（关键绩效指标）等进行考核，如何量化一线和二线部门的工作业绩，如何定岗、定编、定员、定薪，等等。

对每一个咨询方案，我都倾尽全力，实地走访企业，对员工进行问卷调查，对干部进行面谈沟通。一系列动作后，再设计出绩效考核方案初稿，再与企业高管层座谈讨论，反复研讨，最后写出一份技术论证严谨、模型套算科学、指标量化清晰的绩效考核方案。在项目总结会上，我代表咨询方，向企业高管层慷慨陈词，告之设计原理，明确方案目的，陈述优缺利弊，

给出执行建议。

作为咨询顾问，我对自己的专业技术充满自信，对能服务和帮助企业深感自豪。我也一直以为，以这样的专业技术，未来一定能成为一名“受人敬仰、被人尊敬”的专家，就如同我的导师——一位人力资源界的知名教授一样。

但人生的轨迹总在无意间被改变。一个偶然的场合，我遇到一位曾咨询过的企业高管，闲谈间突发奇想，了解咨询方案的落地执行情况。也许是酒后吐真言，这位仁兄很直白地告诉我说：“江老师，那个方案我们根本就没执行。”听闻此言，我非常吃惊：“为什么，你们花了上百万，我们也花了几个月时间，怎么能不执行呢？”

对方回答说：“你们做的方案是很科学，但也很复杂，我们执行一段时间后因阻力太大，就再没往下执行了，到现在一直停着。”

怎么会这样？接下来的事更让我吃惊，电话沟通一圈后，我发现相当一部分企业绩效方案成了摆设，根本没有落地执行。

为什么企业花费巨资，聘请外部咨询顾问，但最后做出来的方案却没有落地执行？为什么强调技术先进、模型合理的咨询方案，员工却不接受？为什么这成了企业普遍现象？到底是什么阻碍了绩效方案的落地？带着这些疑问，在3年咨询及研究生学习届满时，我放弃了去高校工作的机会，毅然决定到企业中工作，去探索问题的真实原因。

| 绩效落地：要能力，更要勇气

进入企业后，我负责的工作，就是在公司推进BSC（平衡计分卡）。从咨询方（第三方）到实际推进方（甲方）的转变，让我对与咨询公司间

的合作轻车熟路。本想借助于曾经的咨询经历，大展技术实力，但在项目落地过程中，我却发现自己大部分时间花在了“研究企业实际，了解业务经营，熟悉内部人员，搞好各种关系，解决推进障碍”等具体事务上，这些在我看来属于可忽略的细节，恰恰成了工作推进的核心要素。如同一个故事所言，阻碍我们前行的，不是未来的路途遥远，而是鞋子里面的一粒小沙子。

“你们人力资源部搞的这一套，没有任何用处！”

每每听到业务部门的这些话语，我都这样回答——

“张总，你是高人！不过，不用用怎么知道呢？”

“李经理，不说消极话，不做消极事，不当消极人哦！”

“老王，这可是老板定的，你敢说老板决策错误，说这套没有用？！”

为了顺利推进，我“见人说人话，见鬼说鬼话”，可谓十八般“武艺”都用上，最终目的只有一个，那就是保证项目顺利实施。

平衡计分卡项目推进半年后，我发现越来越不对劲了，除了“财务、客户、内部运作、学习成长”四个维度及平衡战略思维外，最后怎么做成了绩效考核？“新瓶装旧酒！用了平衡计分卡的壳，套的是绩效考核的实质！”我的判断在老板那里得到了证实，“我们要时髦，更要实效！”老板高明地说。

不管怎样，平衡计分卡项目还是在向前推进，员工从抵触、反对，到逐步接受和认可。在年度总结大会上，推进小组因平衡计分卡的推进实施，获得了公司“总裁奖励基金”！

项目结束后，闲暇之时，我和一位部门主管聊天，我问道：“当初，怎么会选择我来推进这个项目？”“你不知道吗？我们选中你有三个理由：一是你做过绩效咨询，有这方面的经验；二是你身上有股子勇气，不达到