

事业合伙人落地系统之

# 绩效合伙人

金博 著



本书源于10年咨询实战，近300家客户辅导成功案例，累计帮助客户创收500多亿元！  
纯干货分享，37种工具方法，一本书学会超值的事业合伙人落地系统！

PERFORMANCE  
PARTNERS OF

THE BUSINESS PARTNERS IMPLEMENT SYSTEM



中华工商联合出版社

事业合伙人落地系统之

# 绩效合伙人

金博 著



中华工商联合出版社

## 图书在版编目 ( CIP ) 数据

绩效合伙人 / 金博著. — 北京: 中华工商联合出版社, 2018. 8

ISBN 978-7-5158-2390-4

I. ①绩… II. ①金… III. ①企业制度—研究 IV.

① F271

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2018) 第 149748 号

## 绩效合伙人

---

作 者: 金博

策划编辑: 付德华

责任编辑: 关山美

责任审读: 于建廷

封面设计: 胡文琦

责任印制: 迈致红

出 版: 中华工商联合出版社有限责任公司

发 行: 中华工商联合出版社有限责任公司

印 刷: 北京欣睿虹彩印务有限公司

版 次: 2018 年 9 月第 1 版

印 次: 2018 年 9 月第 1 次印刷

开 本: 880mm×1230mm 1/32

字 数: 160 千字

印 张: 8.75

书 号: ISBN 978-7-5158-2390-4

定 价: 58.00 元

---

服务热线: 010 — 58301130

团购热线: 010 — 58302813

地址邮编: 北京市西城区西环广场 A 座  
19 — 20 层, 100044

<http://www.chgslcbs.cn>

E-mail: cicapl202@sina.com (营销中心)

E-mail: gslzbs@sina.com (总编室)

工商联版图书

版权所有 侵权必究

凡本社图书出现印装质量问题,  
请与印务部联系。

联系电话: 010 — 58302915

## 自序

培训时代已去，咨询时代来临。

雇佣时代已去，合伙时代来临。

知识时代已去，成果时代来临。

从事培训咨询行业已十年有余，不是在课程现场就是在企业，大部分时间奋战在企业一线，每天和客户一起频繁出差，或有劳乏和疲惫，但每当看到培训过的学员、辅导过的客户解决了一个又一个难题，并且有了进步，获得满满的收获时，心中顿时充满了价值感和自豪感，这大概就是咨询的魅力和魔力吧！

选择出书是因为想把多年总结出来的工具、方法系统分享给更多的人，因为绩效管理是企业刚需，合伙人是未来必然趋势，咨询最大的价值是用领域专业价值帮助企业快速达成目标，减少试错成本，凝聚团队人心，而绩效合伙人系统是企业咨询核心中的核心。

真正触动我有这样想法的是我曾经参与辅导的一家民营企业，他们有着振兴民族工业、打造世界品牌的愿景，在上市的道路上一路披荆斩棘走到了引入国外投资机构的关键阶段，但外部投资机构给出的投资估值只有他们预期的一半，给出的理由竟然

是内部管理，管理基础太差尤其是绩效管理，预估投后管理的成本很大所以降低了估值，这一降低不要紧，整整5亿元的估值没了。老板对我说了一句话我记忆犹新，他说：“我一个技术出身的人23年的创业路走到今天实属不易，没想到在接近成功的时候却因为对管理的忽视差点输在冲刺线上，现在真正意识到我们跟发达国家之间知识资本的差距，为厂子里的上千位兄弟姐妹，为了振兴民族工业品牌，挺直腰杆咬咬牙也要把这失去的估值给赚回来！”

企业要上市，管理先“上市”！

是啊，我泱泱中华5000年的文明历史，充分证明了我们不缺文化、不缺智慧、不缺人才，缺的是引领世界的科学技术及管理水平！我们常常看到中国式老板亲力亲为的付出、中国式员工废寝忘食的工作，但我们创造的成果却只有别人的几分之一、几十分之一，导致我们员工的潜能发挥甚微，企业的效益未能最大化。

为了能够帮助更多的企业，我创办了和一咨询，结合多年理论研究和实践践行，研发创造了以“事业合伙人”为核心理念的绩效激励系统。以寻找企业共同价值观、共同事业观、共同梦想观为基础，凝聚和寻找一批志同道合的事业合伙伙伴为柔，以绩效激励和股权激励为刚，打造真正适合中国国情的企业“事业合伙人”组织。

我携全体坚持在伟大企业管理咨询事业上的同仁们向您致敬！对我来讲，您不是一位读者，更是一位志同道合、自强不息、向上群体的成员，恭喜您进入生命永续的行列——终身学习！

所以我们提供的不只是书本的知识更是多年企业咨询实践被验证的系统工具方法、企业基业长青经营不变的法则。我们奉行的是不仅让客户知道，更要让客户做到，不仅要做到，更要持续做好。和一咨询推出的事业合伙人组织建设是建立一个，大家共同创造价值，找到自己的价值，共同分享成果的事业持续发展平台。

真诚地邀请各位商界精英，参与到新互联网时代的组织模式事业合伙人组织推广的行列，让每位员工都成为事业合伙人，不再是雇佣关系，而是同呼吸共命运的合伙人。让每一位企业家都建立自己事业合伙人组织，打造卓越的中国企业家群体。在逐梦的路上有您而感到荣幸！

愿天下企业人企和一，人人都是事业合伙人！

上海和一咨询创始人  
金博

## 第一章 寻找事业合伙人——一条心，能干事 1

合伙人时代，你准备好了吗 3

事业合伙人的核心理念：文化 + 机制 20

事业合伙人落地三部曲 26

绩效经营六星图——绩效合伙人的最佳路径 34

## 第二章 目标之星——解决干什么的问题 47

目标清晰了，绩效管理就成功了一半 50

好目标的四大关键特性 51

高层目标制定 61

中层目标制定：年度目标 68

基层目标制定：岗位目标 81

### 第三章 激励之星——解决为什么干的问题 87

打造利益共同体——机制激励 92

打造事业共同体——绩效激励 114

打造命运共同体——合伙激励 123

### 第四章 措施之星——解决怎么干的问题 131

方法之星——解决怎么干的问题 136

鱼骨图——员工分析解决问题的基本途径 143

时间圆饼图——提升员工人均产值 159

流程图——实现公司标准化复制 167

### 第五章 评估之星——解决干了没有的问题 177

评估之星——解决干了没有的问题 182

会议检查 184

绩效沟通 198

### 第六章 兑现之星——解决干好干坏兑现的问题 205

兑现之星——解决干好干坏怎么说的问题 210

兑现荣誉——荣誉激励 217



兑现物质——升官发财 223

兑现负激励 229

## 第七章 持续之星——解决如何持续干好的问题 235

绩效落地路径图 239

绩效落地的三大保障 245

形成绩效合伙人文化：信心、信念、信仰 252

后记 263

# 寻找事业合伙人

—— 一条心，能干事





## 合伙人时代，你准备好了吗？

我经常自问：我为什么要提“绩效合伙人”这个概念？

### 绩效管理要“刀法”和“心法”并重

绩效管理在中国的发展已经二十年有余，回顾一下这 20 年的绩效之路，我们国内的企业从最开始的纯粹照搬西方模式到摸索出自己的模式，从 KPI、BSC 到 OKR，方法换了一种又一种，工具换了一套又一套，各种理论也是层出不穷。然而，真正绩效做得好的企业，永远都是寥寥无几。

无论是在新闻报端上所见，还是在我做咨询的实际经验中所察，我们发现，所有失败的绩效管理，其外在表现都差不多——永远都是形式大于内容，永远都是停留在“刀法”层面，永远都是难执行、难落地。而导致这一现象的内在原因也都是类似的，那就是企业在做绩效时，空有“刀法”，而没有“心法”。

很多企业把绩效管理推给人力资源部，企图单纯地依靠工具实现绩效增长，这本身就是一件违背常规的事情，最后得不到好的结果，其实是必然的。因为绩效管理一定是先要让员工“心动”，

否则再好的工具也是“上有政策，下有对策”，执行效果不明显。绩效管理也是一个“一把手”工程，是一件需要高层定性、全员参与的大事，是需要“统一思想、上下同欲”才能推行下去的一项战略。企业一定要把绩效管理提升到战略的高度，“心法”始终要贯穿全过程。

什么是“刀法”？刀法属于理性层面，是指具体的系统、制度、方法等。

什么是“心法”？心法属于感性层面，用一个简单的词来概括就是“上下同欲”，就是发挥员工的主观能动性，愿意为了提升绩效而全力以赴。最好的绩效管理，能够调动员工的积极性，使员工把眼前的工作当成自己的事业，内心的目标和企业目标一致。

举例：

华为

心法：以奋斗者为荣

刀法：虚拟股激励

阿里巴巴

心法：“六脉神剑”

刀法：合伙人机制

万科

心法：事业合伙人

刀法：项目跟投制

好的绩效管理一定是刀法和心法两手抓，无心法的刀法后患无穷，有心法的刀法无欲则刚。

要怎样才能把心法做到极致，实现“上下同欲”？单纯地说教起不到管理的效果，必须物质和精神两手抓，而构建合伙人就是最好的途径。

精神层面，它可以用共同的事业和梦想凝聚人心；物质层面，它可以用美好的前景和丰厚的回报激励人心。

从实践层面来讲，合伙人也是被腾讯、阿里巴巴、华为、京东、小米等众多高增长企业验证过的有效方法，把员工变成合伙人，大家同坐一条船，没有什么比这个更能凝聚人心。

## 万乘之国，唯仁不破

我的一位客户，在他的办公室里有一副字帖，其内容是：

夫万乘之国，非霸术无以勃兴，非王道无以久立，骤起乎物力，长盛乎人心。王霸并举，人物相合，国之可国也。

这段话翻译成白话文就是：成就一个万乘之国，没有霸术很难做大，不用王道很难长久。成就一番霸业最开始靠的是物和力，而想要基业长青就要靠赢得人心。王道和霸道并举，人心和物力结合，那么就是一个了不起的国家了。

这段话给我很深的感触，其所传达出来的思想，也和我的绩效合伙人的理念不谋而合。其中“霸术”指的就是刀法，“王道”指的就是心法。一个国家想要长久地繁荣昌盛，需要刀法和心法

并举；一家企业想要基业长青，就更需要心法和刀法并用。

《孟子见梁惠王》篇中也有一段类似的话。

万乘之国弑其君者，必千乘之家；千乘之国弑其君者，必百乘之家。万取千焉，千取百焉，不为不多矣。苟为后义而先利，不夺不餍。未有仁而遗其亲者也，未有义而后其君者也。王亦曰仁义而已矣，何必曰利？

翻译成白话文就是：

在拥有万辆兵车的国家，杀掉国君的，必定是国内拥有千辆兵车的大夫；在拥有千辆兵车的国家，杀掉国君的，必定是国内拥有百辆兵车的大夫。在拥有万辆兵车的国家里，这些大夫拥有千辆兵车；在拥有千辆兵车的国家里，这些大夫拥有百辆兵车，不算是差不多了。如果轻义而重利，他们不夺取（国君的地位和利益）是绝对不会满足的，没有讲仁的人会遗弃自己父母的，没有行义的人会不顾自己君主的，大王只要讲仁义就行了，何必谈利呢？

如果把这段话与企业管理结合起来，那我们企业中的超级能人、核心骨干，就类似于“千乘之家”“百乘之家”，他们对企业的影响无疑是巨大的，甚至可以像文中有能力杀掉国君的“千乘之家”“百乘之家”一样，决定着企业的兴衰乃至生死存亡。

那么，要如何让员工持久“效忠”呢？仅仅靠利是不能满足他们的。一定得在“利”的前提下再加上“义”，企业的绩效管

理也是一样。

我经常跟学员们讲一句话：“为了利益而分钱，钱越分越少，人心越分越散；为了事业而分享，钱越分越多，人心越分越齐。”

为什么我们要提倡绩效合伙人，原因就在这里：绩效只是工具，而非最终目标，为了绩效而绩效，最后注定会失败。企业搞绩效不是为了把人管“死”，而是为了挖掘人的潜能，增利润，把事业推向新的高度。这一点，单纯依靠工具是远远不够的，必须做到心法和刀法并重，绩效合伙人就是这样的一种制度。

## 力胜、威胜、道胜

在我看来，“胜”从由低到高的层面，分为三种：力胜、威胜、道胜。

力胜就是人们通常理解的靠蛮力、技巧等取胜，是纯粹从刀法层面去操作的。这种方法如果“力”用得恰当，也可以胜，我们称之为“逢战必胜”。一些优秀的基层员工、业务骨干，往往靠的就是“力胜”。

威胜强调德而非智，类似于人们常说的一句话：“小赢凭智，大赢靠德。”作为一个管理人员，必须上升到“德”的层面，否则不足以服众。“威胜”比“力胜”的层次更高，我们称之为“百战百胜”。

道胜强调情而非理，所有成功的领袖基本上都是“道胜”，不仅仅是从“理性”的层面去管人，更要从“情”的层面去感召人，凝聚人心，擅长激发人性深处的能量。“道胜”用好了，可以“不





战而胜”。

总而言之：

力胜，逢战必胜；

威胜，百战百胜；

道胜，不战而胜；

从道胜出发，做力胜的事，必胜无疑！

## 人性、人愿、人心

纵观人类发展的历程，从阶级出现以后，人类社会的分工方式也在不断地发生变化，并先后经历了奴隶制、封建制、雇佣制的阶段，到现在进入合伙人时代，可以说是历史发展的必然。

德鲁克也在他晚期最重要的一本著作《下一个社会的管理》中提到，未来知识型员工和组织之间会成为 Partner 的关系，最初中文版书中译成了伙伴关系，而现在基本上统一了对这个词的翻译，把它叫作“合伙人”，也就是说未来是合伙人时代。

为什么说合伙人是符合历史发展趋势的必然结果呢？我们可以从人性、人愿、人心三个层面来讲。

**从人性的角度上讲，合伙人制度是从考核走向激活，释放人性价值。**

人都是渴望自由、平等、被尊重的。我们会发现，从奴隶制、封建制、雇佣制到合伙制这样的发展脉络，正是人类释放天性的历程。

过去的绩效管理是考核式的，员工是被动接受的，人性是被