

RDMU融智创新管理学院  
IPD系列丛书之二

# 增量 绩效管理

周辉 著

构建以产品为核心、基于增量产出的管理体系

回归产品经营 · 解码增量路径 · 建立开放预算  
构建增量激励 · 减人增效加薪 · 突破成长瓶颈  
实现一客户一产品一策略一模型一队伍一激励



中国工信出版集团



电子工业出版社  
Publishing House of Electronics Industry  
<http://www.phei.com.cn>

RDMU 融智创新管理学院  
IPD 系列丛书之二

# 增量 绩效管理

周辉 著

——  
构建以产品为核心、基于增量产出的管理体系

回归产品经营 ◆ 解码增量路径 ◆ 建立开放预算  
构建增量激励 ◆ 减人增效加薪 ◆ 突破成长瓶颈  
实现一客户一产品一策略一模型一队伍一激励



电子工业出版社

Publishing House of Electronics Industry

北京·BEIJING

## 内 容 简 介

本书在IPD产品研发管理的基础上系统阐述企业如何可持续增长，如何构建相互迭代支撑而不是“孤岛式”或“烟囱式”的管理系统，并通过增量绩效机制不断优化完善，让企业首先进行客户细分，定位优质增量客户，针对优质客户寻找解决方案和进行产品与技术研发，确定战略控制节点，聚焦配置资源并针对核心员工设计增量绩效，提升任职资格和能力，建立“一客户一产品一策略一财务模型一队伍一增量激励”的精细盈利模式，并通过经营分析和预警让企业在不断解决优质客户问题的同时，不断纠偏，持续成长。本书可有效帮助企业建立系统管理思维体系，突破瓶颈，实现增量。

本书所有图片、内容均申请了个人知识产权，任何人未经授权不得用于任何商业活动，包括但不限于培训、咨询和软件开发。

未经许可，不得以任何方式复制或抄袭本书之部分或全部内容。  
版权所有，侵权必究。

### 图书在版编目(CIP)数据

增量绩效管理：构建以产品为核心、基于增量产出的管理体系 / 周辉著. —北京：电子工业出版社，2019.1

ISBN 978-7-121-35123-5

I. ①增… II. ①周… III. ①企业管理—产品管理—增量—企业绩效—研究  
IV. ①F273.2 ②F272.5

中国版本图书馆CIP数据核字(2018)第222162号

策划编辑：张 昭

责任编辑：张 昭

印 刷：北京盛通印刷股份有限公司

装 订：北京盛通印刷股份有限公司

出版发行：电子工业出版社

北京市海淀区万寿路173信箱 邮编 100036

开 本：720×1000 1/16 印张：22.25 字数：210千字

版 次：2019年1月第1版

印 次：2019年1月第1次印刷

定 价：78.00元

凡所购买电子工业出版社图书有缺损问题，请向购买书店调换。若书店售缺，请与本社发行部联系，联系及邮购电话：(010) 88254888, 88258888。

质量投诉请发邮件至zlt@phei.com.cn，盗版侵权举报请发邮件至dbqq@phei.com.cn。

本书咨询联系方式：(010) 88254210, influence@phei.com.cn，微信号：yingxianglibook。

# 谨 献

1. 献给所有面临成长瓶颈无法快速突破的企业。
2. 献给推行IPD，但没有努力细分客户群，没有选择优质客户，没有通过“一客户一产品一策略一财务模型一队伍一增量激励”实现利润最大化的精细化管理的企业。
3. 献给努力学习华为但没有建立增量战略分配机制和无法推行内部全员虚拟股份制，导致IPD落地困难的企业。
4. 献给推行了KPI和OKR但没有寻找增量战略控制节点，没有针对战略控制节点进行资源聚焦和实现增量激励，导致组织绩效与产品线绩效和核心员工个人独特贡献绩效不关联的企业。
5. 献给按收入进行提成而不是按毛利和增量进行激励，导致员工个人挣钱而组织亏损的企业。
6. 献给已推行“阿米巴”但没有建立以产品为核心和以增量为考核内容的管理体系，没有建立开放式预算，核心员工能力和薪酬没有保持同步提升，没有实现减人、增效、加薪的成长型企业。
7. 献给正在推行战略解码，但没有建立组织KPI与个人战略指标和增量独特贡献指标相结合的企业。



## 企业的竞争归根结底是管理和机制演进的竞争

---

所有的企业首先必须回归产品，以产品为基石发展。

当企业有了一个核心产品的时候，企业的竞争归根结底就回归到管理和机制的竞争。

管理和机制的竞争不是盲目引进职业经理人，不是盲目学习某种模式的竞争；也不是某一个职能部门“孤岛式”建立体系的竞争；而是先建立系统框架，在经营中不断解决问题，同步提升组织绩效与个人能力，分步迭代，完善体系的竞争；是组织绩效与个人独特贡献和薪酬及能力同步提升相结合共同发展的竞争；是分层解决挣钱、分钱、花钱三个问题的管理和机制逻辑演进并不断完善的竞争。

评估管理和机制成功的唯一标准是企业可持续发展，企业可持续发展必须分步实现三个目标：

### 1. 产品的市场成功

企业应该细分客户，面向优质客户解决客户的问题和痛点，

充分分析竞争，构建产品卖点，让客户满意的同时占有市场份额。

## 2. 产品的财务成功

企业不能单纯为规模而规模，为市场份额而市场份额，必须在确保一定市场份额的基础上持续盈利。企业应该充分分析产品的采购成本、制造成本、研发成本及管理成本，分析毛利率，通过核心技术提升毛利率，通过开放式预算和增量式核算降低管理费用比例，并确保对未来新技术、新产品、新客户、新区域进行战略投入的同时，还能保持比同行业略高的净利润率。

## 3. 核心员工提升能力，涨工资，确保安全收入和归属收入

企业应该通过任职资格建设，提升核心员工的能力，首先要确保员工的安全收入，并通过核心员工的增量目标及独特贡献指标，在提升组织绩效的同时，同步提升员工能力与薪酬，确保核心员工有归属收入，实现减人、增效、加薪。

企业要实现以上三个目标，必须以优质客户为中心，建立“一客户一产品一策略一财务模型一队伍一增量激励”的精细盈利模式的系统思维，在经营中不断完善管理和机制并持续迭代和演进。

本书在IPD产品研发管理的基础上系统阐述企业如何可持续增长，如何构建相互迭代支撑而不是“孤岛式”或“烟囱式”的管理系统，并通过增量绩效机制不断优化完善，让企业首先进行客户细分，定位优质增量客户，针对优质客户寻找解决方案和进行

产品与技术研发，确定战略控制节点，聚焦资源配置并针对核心员工设计增量绩效，提升任职资格和能力，通过经营分析和预警，让企业在不断解决优质客户问题的同时，不断纠偏，持续成长。

本书的核心思想是：企业先回归产品，先建立一个基于产品经营的系统管理框架（三六三模型），通过以下八个步骤优化迭代，在经营中不断完善系统管理框架直至建成体系。

第一，先梳理产品，梳理技术，梳理客户，建立技术、产品与客户的映射。

第二，重构商业模式，形成核心技术支撑核心产品，核心产品支撑解决方案，通过优质客户解决方案的定制带来新的技术需求正向螺旋式上升的循环模式。

第三，进行客户细分，寻找增量市场和增量客户，根据增量市场和增量客户设计“一客户一产品一策略一财务模型一队伍一增量激励”，明确增量战略控制节点。

第四，针对增量战略控制节点聚焦核心资源配置，进行开放式预算和增量式预算。

第五，针对核心员工设计增量绩效，并将公司KPI分级，分解至产出线（产品线 and 营销）和产出节点，同步明确个人的战略开关指标和独特贡献重点指标及部门团队建设指标，确保组织绩效成功之上的个人增量薪酬的提升。

第六，通过对核心员工任职资格的建设，提升核心员工能力，并在业务的跨岗位实践中完善企业经营的经验。

第七，通过经营分析和预警发现问题，并共同研讨解决问题的路径，不断对企业战略进行纠偏和优化。

第八，通过需求和问题管理解决重大优质客户的痛点及问题，提高价值客户的满意度，并不断完善产品包、工具包、服务包和礼品包。

本书在强调系统管理体系和机制建设的同时，更强调企业在成长过程中个体英雄向企业领袖的演变。因此，我们将企业的KPI设计分为三级，公司KPI（一级）、产出线（产品线和营销）KPI（二级）和产出节点KPI（三级），同时将企业三级KPI分解到产出关键职位的核心个人，实现基于组织绩效之上的鼓励个人独特增量贡献并融合部门人员培养的个人增量绩效指标体系，如图1所示，业界称为“周辉增量绩效模型”。

其中个人增量绩效管理体系（IPI）包括五类指标：基于组织绩效的开关指标和组织指标，鼓励个人独特增量贡献的个人增量重点指标，培养队伍及强化管理体系的部门指标，以及将文化建设、必备知识、关键事件里程碑作为防火墙指标。

核心员工首先必须完成公司的战略——开关指标，确保完成战略控制节点目标。

员工所有的绩效薪酬来源于毛利及增长率——组织指标，确



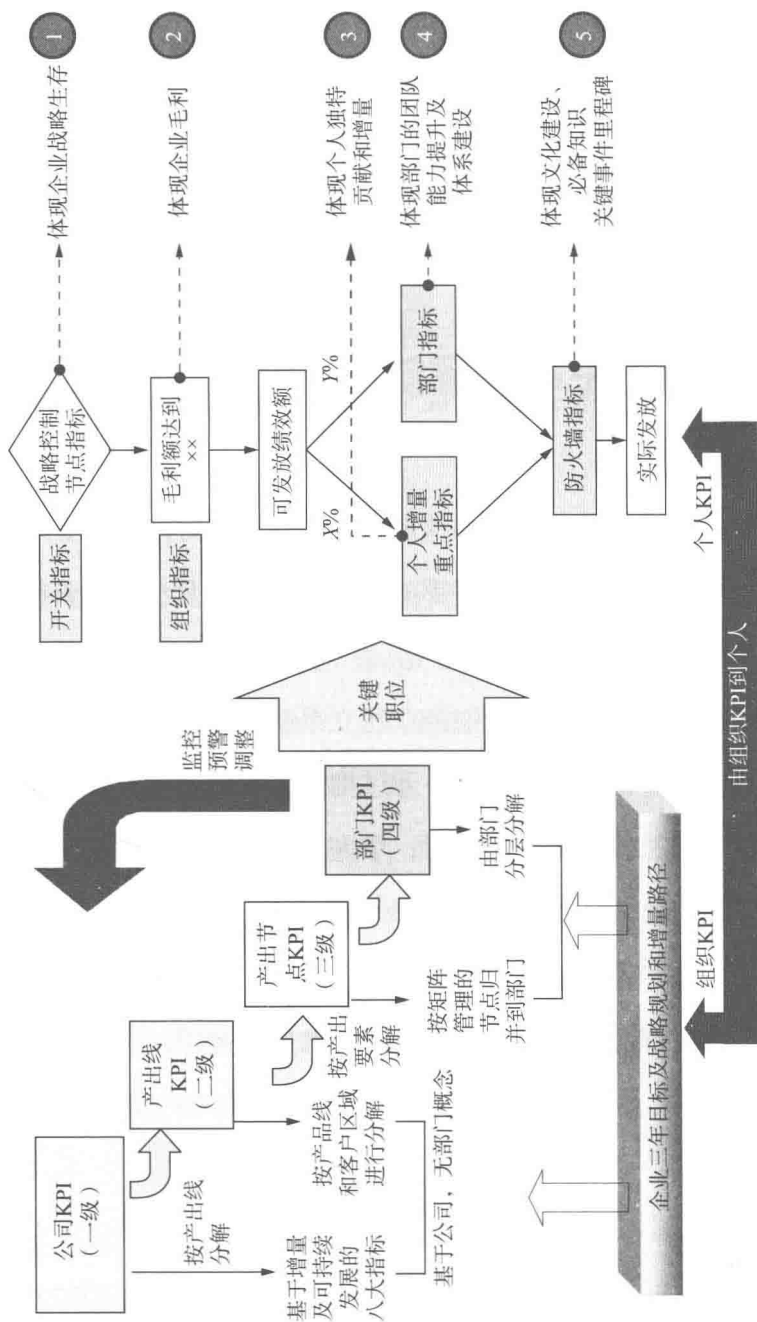


图1 周辉增量绩效模型

保完成毛利目标。

核心员工必须有独特贡献和增量活动——个人增量重点指标，确保完成个人独特增量。

核心员工必须完成部门团队贡献指标——部门指标，确保提升团队能力和完成体系建设。

员工必须遵守企业文化、掌握必备知识，按时完成关键里程碑——防火墙指标，确保完成个人基本目标和个人必备职责的最低指标要求。

越是在经济不景气时，越是有核心技术和好产品及管理好的公司彻底摆脱低层次竞争对手的时机，不经历几次严冬，行业得不到净化，产生不了优秀的企业。

衷心地希望本书能帮助企业建立系统管理思维，细分客户，针对增量客户聚焦资源配置，通过推行任职资格和设置增量绩效实现核心员工能力提升的同时，个人薪酬待遇匹配增长，确保组织绩效的成功，突破企业成长瓶颈。

更希望本序言不是一篇推荐新书的序言，而是希望能像我的第一本书《产品研发管理》一样，读者相互推荐，实现互联网思维的C-C模式。

周辉

2018年7月15日



## 构建增量绩效分配机制， 回归企业产品经营本质

---

### ——为什么提前写这本书

为什么企业发展到一定程度会停滞不前？

为什么企业规模越大越不挣钱？

为什么企业人越来越多，人均利润却持续下降？

为什么企业产品越来越多，每一个产品的竞争力却在下降？

为什么老员工薪酬越来越高，却失去了创业的激情？

为什么企业创新越来越难？

为什么新产品、新客户、新区域的发展越来越困难？

为什么推行了IPD、KPI、OKR及阿米巴，甚至STE战略解码，  
企业效率仍然很低？

.....

企业发展到一定程度，必然会遇到成长瓶颈。

尤其是近两年以来，全球社会应对金融危机，很多企业无所

适从，业绩无法增长，成长的瓶颈无法突破，企业界感觉一片茫然，企业的出路到底在哪里？如何突破企业成长瓶颈？

一部分企业开始追寻互联网，一部分企业开始工业4.0的探索，而很多中国的企业选择改进管理回归产品，进行管理改革，开始学习华为，加强自主研发，加强自主投入开发产品，推行IPD，甚至有的企业直接聘请华为的高管或者选择华为系出来的咨询公司进行完全模仿和照搬华为的体系建设。

但为什么这些企业推行管理改革和IPD，大部分都感到无法落地，甚至带来很多问题呢？主要有以下一些原因：

1. 无视企业发展阶段盲目学习现在的华为，导致为管理而管理；
2. “孤岛式”地解决管理问题，模块式地推行IPD，导致系统之间相互不关联；
3. 越来越复杂的流程，导致工作效率大幅降低，管理能力表面提高了，但经营的问题仍无法解决；
4. 没有推行任职资格，在员工能力不足的情况下，强制要求员工按照华为或某种模式运作，导致员工怨声载道，表面应付；
5. 片面强调跨部门团队，不是先鼓励个体英雄全流程打通，产生效果后再用流程固化，而是为管理而管理，导致流程制度和实施两张皮，很多工作是为了应付流程制度而做；
6. 要么只关注研发流程，不关注市场和需求，导致产品开发

脱离客户需求；要么不细分技术，核心技术不自主攻关而外包，导致核心技术受上游企业控制；

7. 只关注管理和流程的改革，不关注增量路径的设计，不关注目标、预算与绩效和增量的关联，形不成可持续发展的机制；

8. 没有设计个人绩效薪酬与组织绩效相关联的机制，增量和创新的动力源泉缺失；

9. 没有实行基于增量的开放式预算，市场和机会大的产品得不到资源配置；

……

我一直在反思：

为什么这些企业推行管理改革落不了地？

为什么这些企业学习华为推行IPD会带来这些问题？

从2005年到今天，我从事咨询工作已十多年了，一直在推行产品管理，并倡导华为模式，我咨询服务的客户不仅有民营企业，更有无法实现个人持股的央企和上市企业，还有更多的是重视核心技术、但交付模式是小批量多品种的军工企业。

这些企业不是华为，无法像华为那样通过高薪和员工大量持股焕发员工的工作激情；如何让这些企业的员工保持良好的工作激情？如何让这些企业的员工也能获取高薪呢？如何让这些不具备华为机制的企业也能快速成长呢？

我通过烽火通信、双胞胎、东阿阿胶、中电29所、启明星

辰等数十家企业的咨询，逐渐总结并独创设计了增量战略绩效管理体系，细分客户，建立产品线，划分虚拟费用包，按比例和增量核算费用，建立开放式预算和增量式核算，增量越多，费用越多，可发放的薪酬包越多，产出单元和员工获得的个人收入越多，同时给核心员工设计五类指标，尤其是个人的开关指标和增量重点指标，甚至给增量活动直接设立绩效薪酬；通俗点说这是一种内部虚拟股份制，实现了员工在没有股份的情况下还能焕发工作激情，实现高薪并达到组织绩效与个人薪酬匹配并同步增长；解决了企业如何按照自身发展阶段，融合华为实践，实现IPD落地的同时建立一个持续增长的机制。这也使我形成了一套企业系统管理的三六三模型，并与相关企业进行业绩对赌，实现了咨询公司与客户双赢，也进一步坚定了在每一个细分领域复制一个华为的奋斗目标。

总结起来，其实IPD是保证产品的市场成功和财务成功的商业模式转型的系统思想，不是一个简单的管理模式，更不是一个研发内部流程的改革。

因此，企业的管理改革是一个系统工程，要求以产品为核心，横向打通从客户投资到市场需求到产品开发再到产品销售及交付和服务的过程，这是IPD的内容。纵向必须有一个保证机制，必须在资源配置、绩效和薪酬激励及员工能力提升上匹配，确保IPD落地的同时，企业实现可持续增长。

基于以上考虑，纵向要确保公司战略目标分解到客户群目标，以增量客户群、增量市场来构建产品策略，探寻增量战略控制节点；根据增量战略控制节点分配预算，构建组织和个人增量绩效和薪酬机制，并通过经营分析和预警修正战略，实现正反馈循环，这部分内容即为增量绩效管理。目的是形成一套基于增量战略的分配机制，同步推行任职资格管理体系，以确保人员的能力和薪酬与组织增量绩效同步提升（见图2）。

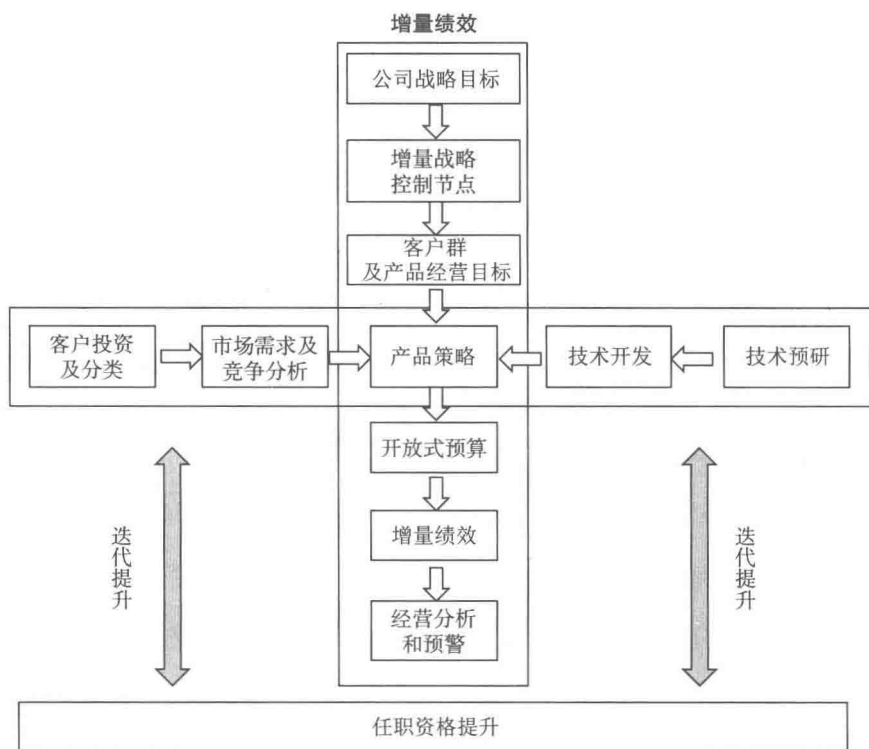


图2 融智公司IPD和增量绩效及任职资格相互融合共生模型

本来按照我2012年出版的《产品研发管理》一书中后记里提出的设想，随后应该出版的是支撑产品管理的《核心技术创新及研发体系建设》，但我认为推进企业系统管理及IPD的落地，应该先建立一套机制，这就是增量绩效管理，因此，我决定提前写这本书。

正如序言所说，增量绩效管理要求回归到企业经营的本质，管理必须为经营服务，企业经营和管理的任务应该是“以产品为核心，实现三个目标”：

1. 产品的市场成功；
2. 产品的财务成功；
3. 核心员工提升能力、涨工资，有安全收入和归属收入。

这些目标的实现不是简单的模块化管理，更不是照搬，而是要构建一套系统的管理体系，即以增量绩效的战略分配机制确保各体系的运行和企业的可持续增长。

这套战略机制从三个维度出发，构建六个体系，解决三个问题，业界称为“企业系统管理的周辉三六三模型”，如图3所示。

企业系统管理三六三模型要求从产品与营销、客户细分与服务及人才与机制三个维度出发，先建立六个体系框架，并在经营中通过不断回答和解决以下三个问题，逐步完善和迭代。

第一个问题：如何挣钱？

我们要思考挣谁的钱？



如何持续挣钱？

如何与客户共同挣钱？

如何在挣钱的同时客户还满意？

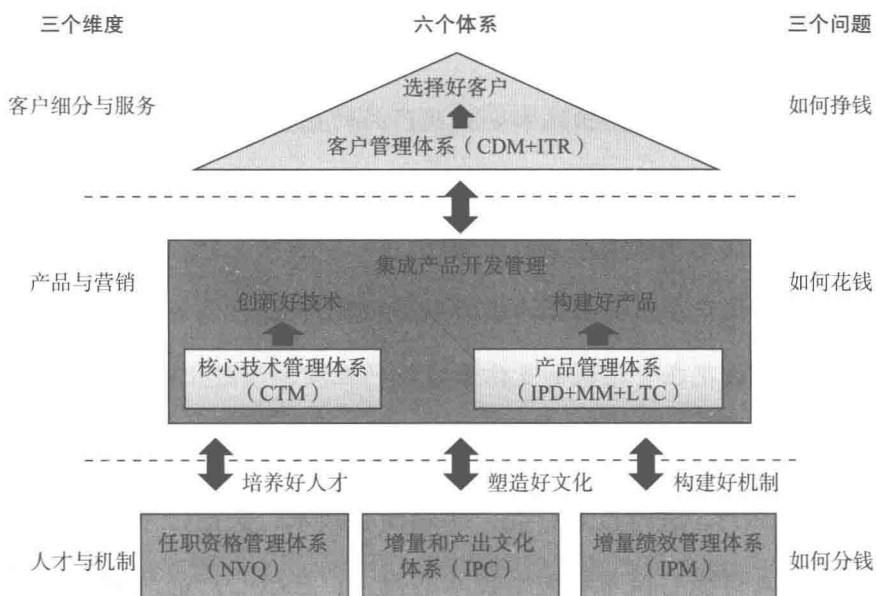


图3 企业系统管理的周辉三六三模型

要想解决此问题，企业要建立客户细分管理体系（CDM）。按照市场规模、市场份额和毛利率将客户进行分类，将客户分为价值客户、战略客户、利润客户、大客户及非利润客户五类。企业应调整客户结构，首先守住价值客户，其次选择进入市场潜力大的客户，将其变成战略客户，再将战略客户变成大客户，通过产品组合，最后将大客户变成利润客户，放弃市场潜力小且公司