

合伙人制度顶层设计

3S绩效考核

张诗信 王学敏◎著

TOP LEVEL DESIGN FOR PARTNERSHIP
3S PERFORMANCE APPRAISAL

理论阐述 · 案例评析 · 方法指引

合伙人制度顶层设计 3S绩效考核

张诗信 王学敏◎著

TOP LEVEL DESIGN FOR PARTNERSHIP
3S PERFORMANCE APPRAISAL

图书在版编目(CIP)数据

合伙人制度顶层设计: 3S绩效考核 / 张诗信, 王学敏著. —北京:
企业管理出版社, 2019.5

ISBN 978-7-5164-1958-8

I. ①合… II. ①张… ②王… III. ①企业制度—研究—中国
IV. ①F279.21

中国版本图书馆CIP数据核字(2019)第088504号

书 名: 合伙人制度顶层设计: 3S绩效考核

作 者: 张诗信 王学敏

责任编辑: 尚元经 李 坚

书 号: ISBN 978-7-5164-1958-8

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)68701719 发行部(010)68701816

编辑部(010)68414643

电子信箱: qiguan1961@163.com

印 刷: 北京市密东印刷有限公司

经 销: 新华书店

规 格: 170毫米×240毫米 16开本 20印张 275千字

版 次: 2019年6月第1版 2019年6月第1次印刷

定 价: 68.00元

版权所有 翻印必究·印装错误 负责调换

讲绩效的老板，更良善、更可信！

前 言

“历史车轮滚滚向前，时代潮流浩浩荡荡。”合伙人制度已经成为一种新的管理思潮，并已经和必然成为企业的基本性制度选择——现实中，大量的企业已经和正在推行合伙人制；未来，合伙人制度将成为众多超过5人以上规模公司的必由之路。

作为“弄潮儿”，我们两位作者在过去六年间，一直站在合伙人制度理论研究和咨询服务实践的前沿阵地，因此在这一领域积累了颇为丰富的研究成果和实战经验。为分享我们的研究成果和实战经验，我们已经于2018年连续出版了两本著作：《合伙人制度顶层设计》《合伙人的自我修养》。在第一本书中，我们提出和详解了企业在设计合伙人制度时应采取的“1+4模型”，目的是指引企业在推行合伙人制度时“谋定而后动”，避免误入歧途，作茧自缚。在第二本书中，我们就人才们成为合伙人之后应如何转变思维、心态和行为，给出了系统的观点和方法，目的是让已经或即将成为合伙人的人才们，建立起作为公司合伙人应具备的能力和素质。

本书是“合伙人系列”著作的第三本。本书的中心命题是：**企业应如何管理合伙人的绩效。我们的理论研究和咨询服务实践显示，如果企业不能有效地管理合伙人的绩效，并基于绩效考核结果来决定合**

伙人的股权相关利益，其合伙人制度一定不能实现设计初衷，甚至极有可能使企业未来的管理持久地陷入被动境地。本书首次公开的“3S绩效管理体系”，就是用来解决这一问题的。该体系是由我们所在公司专家团队集体探索出来的，并已经过大量实践反复检验被证明切实有效。

我们十分自信而又坚定地告诉大家，“3S绩效管理”的思想与方法体系，不仅可以用来“牵一发而动全身”地管理所有企业的合伙人的绩效，而且可以用以取代所有传统的绩效管理思想与方法。毫不谦虚地讲，这套体系具有划时代意义，且对任何企业都将行之有效。

本书共分七章：前四章是理论铺陈，后三章系统地介绍了“3S绩效管理体系”的来源、内容、设计步骤与方法以及落地执行要点。全书的观点和主张可以概括为以下六个方面。

首先，无论企业是否已经意识到，员工或合伙人的绩效管理已经成为一个正在困扰几乎所有企业的日趋严峻的管理难题。因为现在和未来的人才们，其心理和行为特点已经与以往大不相同，为此企业的用人成本在快速攀升，企业的内部组织环境变得日趋复杂，加上外部竞争环境的快速变化，绩效管理已经由此前的技术性问题，上升成为决定企业兴衰成败的战略难题。换言之，只有重视和加强绩效管理，企业才能更好地生存与发展。本书第1章系统地阐述了相关观点，并由此奠定了全书的理论基调。

其次，企业在选择员工绩效管理方法体系时，有必要因应当下所处的“利他时代”，依次解决三个深层次的绩效管理问题：由谁考核谁？考核的目的是什么？具体考核什么？本书第2章围绕这一系列问题，提供了一套完整的用以分析企业绩效管理问题的结构化的认知方法，同时引申出了我们的相关观点和主张。这部分的内容虽然理论性较强，但却是企业获取有效的绩效管理方法所依赖的前提条件——缺

少此器，难容彼物。

第三，通过若干典型的企业绩效管理案例点评，并对时下流行的绩效管理理论和方法的优缺点进行剖析，可以促使读者对本企业现行的绩效管理体系进行系统反思，并启示大家思考应如何才能保留其中有用的内容，以及摈弃其中无用的部分。本书第3章和第4章分上下两部分对此展开了讨论。

第四，在前述理论铺陈的基础上，本书第5章系统介绍并阐述了“3S绩效管理体系”的基础理论、应用背景、评估方向、主要功能、内容框架与方法以及适用范围。本章是全书的核心所在。

第五，企业导入“3S绩效管理体系”应具备四个条件，并需要遵循五大步骤。四个条件分别是：企业要有梦想和逻辑；企业要有相应的激励制度；老板要有坚定的意愿、意志和有效的行为导向；在具体设计时最好要有真正的专家参与项目指导。五大步骤包括：高层达成共识；培训宣导；输出文化守则；逐一制定标准；审议定稿。本书第6章对这两部分内容进行了详细介绍和说明。

最后，“3S绩效管理体系”在落地执行过程中，会涉及到诸多要点，包括对老板的要求、选对主体责任人、评估周期和会前工作、会议议程及典型问题处置、必要的奖罚措施、结果应用与相关工作跟进以及价值挖掘与利用等等。本书第7章一一为大家解读了相关内容。

在此，有两点需要额外说明。其一，书中收罗了若干真实的企业绩效管理案例，并以我们所主张的绩效案例评价视角，对其进行了适当解读。我们试图通过呈现诸多企业的绩效管理实践模式，启示读者结合自身企业的具体情况进行场景化思考，以期去劣存优。其二，我们反复强调，绩效管理方法应是其背后续效管理思想的显性呈现：任何企业在对若干绩效管理理论与方法体系进行甄别与选择时，务必首先要厘清它们各自所承载的管理思想，以及与之相匹配的基本主张，

进而应从企业自身希望达成的管理目的出发，去探索有效的绩效管理方法。对此，建议读者认真阅读本书第2章，其所提供的绩效管理问题认知模型代表了我们在此方面的核心观点与建议。

此外还有必要指出，无论企业采取怎样的绩效管理思想与方法（包括“3S绩效管理体系”），一定要首先确保与之相配套的人才激励机制行之有效。只有这样，企业所采取的绩效管理体系才有可能对员工产生“威慑”或引领效力；否则，绩效管理必将是无源之水、无本之木。也正因如此，我们在《合伙人制度顶层设计》一书中曾反复强调，“究竟应采取什么激励政策来调动特定人才的工作积极性、创造性并提升他们对组织的忠诚度”，是合伙人制度体系的核心内容。“无激励，不绩效”，这一主张是顺应人性且符合商业发展规律的普遍法则。

同写作“合伙人系列”的前两本书一样，本书的出版，一如既往得到了我们的同事和家人的大力支持。同时，我们的观点和建议得以成书，还得益于合伙人制度及3S体系公开课大量学员的课堂分享，以及广大读者朋友们与我们的真诚互动，更得益于诸多企业家与我们的交流互鉴。尤其是，在辅导客户企业设计并落地合伙人制度（包括3S绩效管理体系）的过程中，我们积累了非常有价值的第一手咨询案例及实战经验，也因此促成了我们持续优化和迭代相关思想与方法论。特别是，我们服务过的每一家企业创始人的创业经历、经营管理心得及其所面临的时代性人才管理困惑，给予了我们强烈的写作冲动和丰富的创作灵感……在此，一并表示深切敬意与衷心感谢！

张诗信 王学敏

2019年4月于上海

目 录

第1章 | 难题：合伙人的绩效管理

1. 认识两个趋势	3
趋势1：用人成本不断攀升	3
趋势2：合伙人制度方兴未艾	6
2. 一个严峻的管理难题	10
一个案例	11
为什么这是个难题	12
3. “无需考核”与“应该对赌”	15
关于“无需考核”	15
关于“应该对赌”	18
4. 如何让合伙人满足期望	21
对合伙人的期望	22
必须直面的三个问题	24
绩效管理的必要性	26
5. 进一步的观点	27
一个案例	27

案例分析 37

6. 讲绩效的老板更良善 40

第2章 | 绩效管理问题认知模型

1. 问题的提出 47

“绩效管理无用”的论调 47

一个著名的案例 53

表象问题和深层问题 56

2. 结构化认知模型 62

3. 绩效管理的三个时代 63

劳资关系的三个时代 64

绩效管理的三个时代 71

4. 三个问题分析 75

谁考核谁 76

为何考核 81

考核什么 84

第3章 | 绩效管理案例与理论评析（上）

1. 绩效案例的评价视角 89

指标是否全面覆盖、重点突出 90

指标权重设置是否合理、无漏洞 92

目标值设置是否有依据、可修正 93

各指标项的结果是否可衡量、无争议 95

考核周期设置是否合理、执行简单	95
考核结果与员工利益挂钩的范围与程度	97
2. 两个小公司的绩效管理案例	98
两个绩效管理案例	98
案例点评	100
3. “目标责任书”式绩效管理案例	102
案例	102
案例点评	109
4. 一家中型公司的绩效管理案例	111
案例	111
案例点评	122

第4章 | 绩效管理案例与理论评析（下）

1. 一家大型集团公司的绩效管理案例	127
案例	127
案例评价	157
2. KPI理论和方法的优缺点	159
实践中的共同点	160
优缺点分析	161
3. OKR理论和方法的优点与问题	163
为什么看好OKR	164
一个案例	165
优点与问题	166

4. BSC在绩效管理中的应用问题	168
BSC为何被看好	169
BSC应用中的问题	170

第5章 | 推荐：3S绩效管理体系

1. 了解3S概貌	175
2. 3S的理论来源	180
提出EVAP	181
找到抓手	184
发现突破口	186
解决新问题	189
3. 3S在“1+4模型”中的地位	191
“1+4模型”	192
基本主张	195
4. 3S的三个评估方向	197
基于的理由	198
逻辑关系	200
特别说明	201
5. 3S的五项功能	202
促进沟通与协作	202
促进合伙人学习与成长	204
促进业绩目标的达成	205
促进管理的持续改善	205
促使合伙人获得更好的工作回报	206

6. 3S的内容框架与方法	207
指标设置	208
权重设置	214
目标设置	215
评分标准	217
7. 3S的适用范围	219
第一适用方向	219
第二适用方向	220
第三适用方向	221

第6章 | 3S绩效管理体系设计


1. 四个前提条件和五大步骤	225
四个前提条件	226
五大主要步骤	233
2. 步骤1：高层达成共识	234
3. 步骤2：培训宣导	237
培训的目的	238
培训的内容	239
其他注意事项	243
4. 步骤3：输出文化守则	244
梦想和逻辑	246
文化守则	249
5. 步骤4：逐一制定标准	252
顺序和要点	252

流程和注意事项	253
关键点提示	258
6. 步骤5：审议定稿	258
7. 利用软件辅助设计3S标准	259

第7章 | 3S绩效管理体系执行要点

1. 常见问题及解决之道	263
六个原因	265
解决之道	267
2. 对老板的要求	269
3. 选对主体责任人	272
选择“纯HR”要慎而又慎	274
必要时老板亲自挂帅	278
业务出身的人更可信	281
主体责任人的责任范围	282
4. 评估周期和会前工作	283
召开3S管理例会的必要性	283
3S管理例会的周期	285
会前准备工作	286
5. 会议基调、议程与问题处置	288
会议基调	288
会议议程	289
6. 必要的奖罚措施	291

7. 管理改善的相关事项	293
案例	293
解决问题的方式	297
8. 潜在价值挖掘与利用	298
系统检视	298
系统改善	300



第1章

难题：合伙人的 绩效管理

- ▲ 认识两个趋势
- ▲ 一个严峻的管理难题
- ▲ “无需考核”与“应该对赌”
- ▲ 如何让合伙人满足期望
- ▲ 更进一步的观点
- ▲ 讲绩效的老板更良善

从某种意义上讲，所有的企业都是务实的。比如，在投入产出问题上，每花一笔钱，经营者和高管们都会认真掂量：这笔钱该不该花？或者这笔钱花出去以后能否获得相应的回报？然而，这并不意味着所有的企业在所有的投入产出问题上都是理性和务实的。比如，合伙人或员工的绩效管理就是一个投入产出的大问题，而且这个问题正在困扰着越来越多的企业，但大多数企业在解决这一问题时并无良策可寻。

通过阅读本章，读者将意识到：合伙人的绩效管理是一个时代性的管理难题，能否解决这一难题，事关本企业合伙人制度的成败；同时要相信，办法总比困难多，关键要看企业是否认为有必要解决，以及是否相信这一难题能够解决。