

绩效100
工程 1

如何层层建立 经营目标体系

57个行业163家企业建立“以绩效为驱动的经营管理模式”的实践，
1200位高管达成年度经营目标智慧的结晶，
30000名中层使用“绩效路径图”的心得体会，
600000名员工“用100%行动，做100%结果”的见证！

熊超群◎著

HOW TO ESTABLISH THE
BUSINESS
OBJECTIVE SYSTEM



北京大学出版社
PEKING UNIVERSITY PRESS

绩效

如何层层建立 经营目标体系

HOW TO ESTABLISH
THE BUSINESS
OBJECTIVE SYSTEM

熊超群◎著



北京大学出版社
PEKING UNIVERSITY PRESS

图书在版编目 (CIP) 数据

如何层层建立经营目标体系 / 熊超群著. —北京: 北京大学出版社, 2013.9

ISBN 978-7-301-22796-1

I . ①如… II . ①熊… III . ①企业经营管理 IV . ①F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2013) 第 153298 号

书 名: 如何层层建立经营目标体系

著作责任者: 熊超群 著

责任编辑: 樊晓哲 代 卉

标准书号: ISBN 978-7-301-22796-1/F · 3667

出版发行: 北京大学出版社

地 址: 北京市海淀区成府路 205 号 100871

网 址: <http://www.pup.cn> 新浪官方微博: @北京大学出版社

电子信箱: rz82632355@163.com

电 话: 邮购部 62752015 发行部 62750672 编辑部 82632355 出版部 62754962

印 刷 者: 北京京都六环印刷厂

经 销 者: 新华书店

787 毫米 × 1092 毫米 16 开本 18 印张 249 千字

2013 年 9 月第 1 版 2013 年 9 月第 1 次印刷

定 价: 68.00 元

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

举报电话: 010-62752024 电子信箱: fd@pup.pku.edu.cn

客户见证

耿三亭

深圳聚和源科技有限公司总经理

我们公司一直在学习和探索各种科学的管理方法，尤其是在绩效管理方面，我们一直在寻找一个比较好的模式。三个阶段的课程对我们来说，整个团队都有收获。以前我们都认为绩效管理就是简单的发奖金与扣工资，学完以后我们才知道，原来绩效管理是一门学问。总之，在熊老师的课堂上，我们对绩效管理和企业管理都有了一个全新的认识！

张利

厦门见福连锁管理有限公司董事长

我们企业发展到第7个年头，目前遇到了一个瓶颈：如何做绩效考核与管理，如何带动整个企业的发展？参加完“绩效100工程”培训，我的困惑全都解开了！我听过很多绩效管理的课程，有的越讲越糊涂，有的学完了不能落地，而熊老师的课程，不管是他讲的原理，还是可操作的工具和方法，我们都可以立即应用在管理实践中。所以，我觉得熊老师这堂课是最实用的，是最物超所值的，是投资回报率最高的！

郭光辉

广州博今生物科技有限公司董事长

跟熊超群老师学习了“绩效100工程”课程后，我们团队对企业经营管理有了“拨开乌云见青天”的感觉。熊老师教给我们的不仅仅是一堂课的知识，更多的是教我们如何将“绩效100工程”运用到企业中，变成企业绩效管理的有效工具。关于如何解决我们企业发展中的问题，我找到了方向！

林兆力

泉州奇诺电子有限公司董事长

企业走到一定阶段都会遇到一个瓶颈，就是很多工作不能量

化和考核，而熊老师的方法刚好可以帮助我们解决量化的事情。学习“绩效100工程”的课程后，我受益匪浅：第一，我最大的收获，是重新了解了绩效的内涵。第二，熊老师给到我们一些非常实用的工具，这些工具都可以很好地运用到企业日常的工作中。第三，熊老师是一位非常实战的老师，他教给我们的东西确实确实是最好的、最实用的！

缪存旭

厦门兴海湾建立咨询有限公司董事长

通过“绩效100工程”三个阶段的学习，我们首先认识到，企业的经营目标应该是整体性的，而不单单是经济目标或者财务目标。其次，在我们工作中有很多无法量化考核的事情，在课堂上我们学到一系列实用的工具，帮助我们解决了难题。最后，通过此次学习，我们的团队学会自己制定部门的考核指标，并且能够量化分解，他们有了巨大的成长与进步！我觉得熊超群老师这个课程比一些管理学理论课或者MBA课程更加实用！

唐榕

广元市钏琅生物科技有限公司人事经理

通过“绩效100工程”的课程，我们企业设立了下一年度的目标体系，并从经营目标体系的四个维度进行了说明，非常完整。这对于我们达成下一年度的经营目标起到了桥梁的作用。

王国军

深圳市亿思达科技有限公司总经理

通过熊老师三阶段的课程，我觉得团队最大的一个收获是，改变了我

们以往在绩效考核、绩效管理方面的思维模式。我们有了更系统的思维，在此基础上再结合课程中的理论和工具，可以对全公司的绩效系统进行一个全面的梳理。

孙旭东

无锡哥伦布商业经营管理有限公司董事长

我是带公司整个团队来听这个课程的。这次课程给我第一感觉就是，帮助我们企业统一了思想、鼓舞了士气。原来我下达目标的时候，很多人觉得目标太高。但上完这次课以后，我觉得，不用我去讲了，大家已经都在做了。

于虎

安徽南澳地毯有限公司总经理

熊老师的这个“绩效100工程”课程，给我的感受是：第一，系统。这是一套完整的理论体系，其中既有原理，又有方法和工具，具有很强的逻辑性。第二，实用。它针对企业运营中常见问题，能够马上应用并转化为生产力，最大化地提升企业的赢利能力和管理水平。

杨柳

深圳市柳鑫实业有限公司董事长

不管在课堂上还是私底下，熊老师跟我们表达过他的一个理想，就是用他的理论知识和实践经验帮助本土企业成长。通过三阶段课程的学习和接触，我发现熊老师是真正地身体力行，毫无保留地分享自己的知识与经验。

中国管理培训行业走过了近20年的历程，为本土企业的规范化和持续化发展做出了不可磨灭的贡献！但是，不少培训课程只停留在理念的层面，真正能够落地的还不多。培训已经让企业变成肥硕的青蛙，双目圆睁，胸腹鼓鼓，看样子精气神十足。可是，当目标出现时，这只青蛙却双腿弹跳无力，眼睁睁看着到嘴边的猎物逃走。为什么会出现饱受培训滋养的企业理念在天上飞，行为却在地上爬的局面呢？个中有多种原因，比如说讲师缺乏企业从业经验，不能针对企业问题提出解决方案，大部分企业也不知道究竟什么课程能解决自己什么问题。总之，中国管理培训业最大的问题是不能正视企业问题存在，反而绕过问题提供一些企业所谓的“营养品”，起不了作用，但也吃不死人。

大部分企业从创办到发展不过二三十年的时间，由于先天不足，管理体系的完善和管理者的能力提升均有很大的空间。当下，企业正面临人力资源短缺和行业洗牌的双重挑战，赢利模式和管理模式都面临转型升级。企业之间的竞争从团队与团队的竞争过渡到知识系统与知识系统的竞争。企业经营者的心态正从“分取价值”

的角色转变为“留存价值”，即为打造持续竞争力夯实管理的基础，打造生产“人”的管理体系。作为管理咨询和管理培训行业中的一员，近5年来我频频扮演“销售自己”的角色，举办各类营销活动向企业家推荐自己的培训课程和咨询产品。刚开始的时候，我很不习惯这种叫卖方式，总以为我是一名“知识工作者”，理应受到市场尊重。现在我非常乐意在企业家面前“销售”自己，是因为这么多年面对面地与企业家对话的经历，使我能够了解中国企业特别是中小企业的生态环境。我真正地了解它们问题的症结所在，也真正能够把握住为它们提供培训和咨询服务的着眼点。于是，我几乎推翻了过去“我能提供给你的”研发模式，转变为“你最需要解决的”研发模式。这几年来，我向市场推出的都是解决方案的课程，把培训和咨询两种模式结合起来为中国企业“解决现实问题，产生长效价值”。

几年前，我曾经想退出培训业，重新回到实体经济里做一名职业经理人。我很想谋一份世界500强CEO的职位，让职业生涯添上浓墨重彩的一笔。命运似乎也很眷顾我，我拿到了一家企业中国区CEO的Offer（录用通知）。正当我准备赴任时，恩师潘千里教授的一番话给了我当

头棒喝。当我告诉他我只在新的岗位上干3年就会重新回到管理咨询和培训行业时，老师问了我一个问题：你是想拥有这个CEO的名头，还是想获得CEO的成就？我告诉他我想要的是后者。恩师说，你已经在管理咨询和培训业5年了，还有很多中小企业需要你这种具有企业实务经验的人士为他们排忧解难。他说，假如通过你和团队的努力，所服务的企业每年营业收入累计起来超过世界500强的时候，你不也就做出世界500强的贡献了吗？！

恩师的谆谆教导不仅坚定了我为中国本土企业继续提供咨询和培训服务的意志，还点燃了我的思考。我树立了一个崭新的目标，在5年中为100家中小型企业建立“以绩效为驱动的经营目标管理模式”，通过经营管理体系的完善和经营管理能力的提升练好内功，为企业发展和腾飞插上矫健有力的翅膀。

“绩效100工程”丛书是我实现这一目标的工作之一。

曾经有一位企业家问过我，有什么办法能让公司里十几万员工知道他们每天都在做最有意义的事情？我的回答是：企业里所有的事情都是一件事，那就是达成经营目标！如果这句话深入员工内心，每个岗位的员工才能对工作产生一致的认同。

“企业绩效要求每项工作必须达到企业整体目标，每一位管理者都必须把工作重心放在追求企业整体的成功上。”德鲁克在《管理的实践》中强调了企业经营目标的整体性。企业家的使命是带领全体员工围绕战略展开年度经营计划，用100%的行动做出100%的结果。经营企业的本质是建立“以绩效为驱动的经营管理模式”，经营班子要把三项工程作为企业经营战略来抓。

● 第一项工程 ●

**建立“经营目标体系”，
并层层分解经营指标。**

30年前，美国哈佛商学院罗伯·卡普兰与大卫·诺顿创建了著名的战略执行工具——平衡计分卡。之所以叫“平衡计分卡”，主要是这种方法通过财务与非财

务考核手段的相互补充，不仅使绩效考核的地位上升到组织的战略层面，使之成为组织战略的实施工具，同时也是在定量评价和定性评价之间、客观评价和主观评价之间、组织的短期增长与长期增长之间、组织的各个利益相关者之间寻求“平衡”的基础上完成的绩效管理 with 战略实施过程。

平衡计分卡将战略置于中心地位，使经营者看到了企业绩效的广度（财务层面）、深度（客户层面）、高度（学习和成长层面）和速度（内部运营层面）。

如果你还不能完全理解以上对“平衡计分卡”的描述，那么我们换一种说法，用中国两个成语就可以形象生动地描绘它，称之为“顶天立地”“左右逢源”。完成财务指标是企业的“天”职，员工成长是企业立“地”之本。因为所有的事情都是人干出来的。这就是“顶天立地”之意。

什么叫“左右逢源”呢？员工的成长带来客户的满意，增加客户的回头购买率和每一笔交易的金额，通过转介绍增加新客户数量，从增加销售收入方面影响财务指标的达成。员工的成长带来作业周期

的缩短、管理效率的提高，从降低成本和提高资产周转率方面影响财务指标的达成。一方面，内部运营效率的提高本身会带来客户的满意；另一方面，客户不满意也可以敦促企业通过倒逼机制改善流程，提升效率。

为了能够把“平衡计分卡”用于员工达成目标的实施工具，我们把它“竖”起来，变成了所有企业员工都可以使用的“绩效路径图”。我们知道，衡量企业经营水平的指标是提高资产收益率，资产收益率的目标达成是由资产周转率和利润率相乘得来的，利润是通过提高销售收入和降低成本实现的。接下来，我们把完成财务层面的5个指标透过客户层面、内部运营层面和员工学习成长层面的钩稽关系建立起来，就能够立体化呈现出员工完成绩效的路径。

一方面，增加销售收入就意味着提高市场占有率，这些都要以提高客户满意度为前提。只有客户满意，才能带来回头率、转介绍率和客单价增加率，这3

个方面是提高市场占有率的全面途径。

另外一方面，提高资产周转率包含提高固定资产使用效率、增加库存周转率和应收账款的周转率，这3个方面都得依靠企业各岗位员工缩短作业周期。作业周期的缩短和客户满意度的提高来源于内部运营效率的4个方面的提高，分别是提高个人作业效率、提高团队协作效率、提高为客户服务的水平、提高产品（包括无形产品）的质量。

财务、客户和内部运营效率这三个层面的绩效指标都是针对完成任务的“人”设立的。不能用过去的方法来推测今天的“目标”，新的目标需要有不同的方法来完成。因此，“学习与成长”永远是企业持续经营的基石。组织行为学告诉我们，企业组织需要关注的一方面是群体和个体的矛盾统一，另一方面是组织的活力。德鲁克说，企业有两种功能：创新和营销。因此，企业的成长实际上是来源于员工的3个方面：协同能力、胜

任能力和创新能力，这就是“绩效路径图”，你可以从中找到完成任务的策略，又可以逐层分解任务指标。

企业家有一个头痛的问题是，每一个年度制订经营目标值的时候往往缺乏让执行者信服的依据，因此大部分执行者往往觉得老板制订的目标都是天文数字，完成它是一件遥不可及的事情。如何寻找双方都可以接受的目标值制订的依据？我在长期经营企业实践中总结了以下5种方法。

目标值确定方法一：倍速增长法

当企业做到一定规模的时候，有些老板认为发展速度可以放慢一些，但转念一想：如果对手发展比自己快了，那岂不是抢走了自己的市场份额。老板们继续想，企业发展速度慢了，发生改变的可能性也减少了，员工发展的空间也被限制了。所以，他们很快明白一件事情，决定企业成长速度的动力来源是对手和员工，根本不是老板自己。有些企业家常对下属说，自己多年的资本积累足够好几代人过

日子了，企业要发展不就是为了员工们有更好的未来吗？

话这么说虽然有道理，但一旦目标定大了些，员工也不会买账。

有什么方法能让员工接受企业增长速度目标呢？

一项研究数据表明，许多行业中的标杆企业的发展速度与行业平均增长速度相比较，有一个惊人的相似：它们保持行业平均增长速度的3倍。

目标值确定方法二：战略目标倒推法

企业经营目标除了财务指标外还有市场份额、运营效率和员工成长等目标。有些目标的量值可以通过战略目标倒推来确定。一般规范性企业都会制定中短期战略，站在未来看今天的经营活动的出发点是战略规划的目的。有一个奇怪的现象是，员工宁愿相信10年后自己的企业可以成长为世界500强，却不愿意接受明年自己的企业在行业市场份额排名前进3位。因此，很有必要把企业战略规划中未来5年的目标逐年倒推，制定出眼下年度的经营目标。

目标值确定方法三：投入回报法

企业在哪里追加投入了人、财和物等资源，就应该相应追加产出目标。所以，企业经营目标该定多少，可以参照对比以往多投入了什么样的资源。

目标值确定方法四：行业标杆法

每一家企业不管是否承认，都有一个学习或者追赶的标杆。经营目标体系中客户、内部运营、学习和成长这些层面中有些目标值可以参照标杆企业做到的结果作为依据。

目标值确定方法五：对等法则

执行任务时存在这样的道理：上司扫除下属执行

的障碍，下属完成上司交代的任务。如果上述目标值确定的四种方法不适合，那就可以由上司提出期望值。但

前提是，下属完成的障碍必须由上司扫除。这就是“对等法则”！

本书就是“绩效100工程”第一项工程在企业实施的指导工具。



目录

00 引子 / 001

01 企业经营与绩效管理 / 005

- 企业利益群体的不同追求 / 006
- 企业发展靠什么 / 008
- 管理寓言：朗朗队和嗡嗡队的绩效故事 / 010

02 经营目标体系的建立 / 015

- 共识法则 / 016
- 从财务角度看企业整体绩效 / 016
- 绩效管理工具：BSC平衡计分卡 / 017
- 解读平衡计分卡：顶天立地，左右逢源 / 020
- 方法论：经营目标体系模型 / 022
- 方法论：目标值设定的5种方法 / 042

03

关键绩效指标库建立 / 059

KPI关键绩效指标库的要素构成 / 060

如何设计KPI关键绩效指标库 / 061

方法论：KPI关键绩效指标库设计模型 / 061

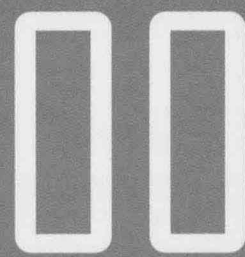
04

关键绩效指标库案例 / 081

某集团公司关键绩效指标库 / 082

某房地产公司关键绩效指标库 / 164

某品牌连锁企业关键绩效指标库 / 218



引子

近年来，我常常在全国各地举办“绩效100工程”总裁沙龙，组织企业家围绕“你的企业达成年度经营目标有哪些障碍？”这一话题展开讨论，下面是沙龙中企业家们提出的比较具有代表性的问题。读者诸君，如果你对下列问题有认同，请在问题前面□里画钩。

☐ 1.对于企业每年的增长速度，我们不知道到底要制定什么样的目标，怎么办？

☐ 2.我们在制定经营目标的时候，很想让员工们一起参与，可是大部分人认为这件事情跟他们无关，怎么办？

☐ 3.我们不知道如何让管理者“责、权、利”统一，怎么办？

☐ 4.我们不知道哪些工作是要考核的，哪些工作是不用考核的，怎么办？

☐ 5.我们高层制定的经营目标执行者却认为太高，完不成，怎么办？

☐ 6.我们让各部门制定任务指标，往往他们定的比较低，甚至于已经完成了的，怎么办？

☐ 7.下属常常会以“计划赶不上变化”为由，对于已经确立的目标任务要求减免，怎么办？

☐ 8.有些基层员工在接受考核时，上司就未完成的考核指标扣了分数，员工们认为上司看他不顺眼，闹情绪甚至消极怠工，怎么办？

☐ 9.有时候企业经营目标明明并没有完成，可是员工的考核分数却都很高很高，怎么办？

☐ 10.我们公司考核指标定性的太多，缺乏量化的标准，考核分数多一分无碍，少一分也行，怎么办？

☐ 11.我们公司考核是由下属先自评，上司再根据他的表现打分。往往自评分很高，有些工作实际上表现不佳，上司如果扣了分，又觉得会影响下属的积极性。考核成了上司给下属送人情分的工具，怎么办？

☐ 12.我们觉得考核结果一定要跟员工的收入挂钩，但挂钩多了，员工会被扣好多钱；挂钩少了，又不痛不痒，员工就会轻视绩效考核，怎么办？

☐ 13.像生产、销售与采购这些岗位，比较容易量化他们的任务，而行政、财务和研发等工作就难量化，怎么办？

☐ 14.我们公司的销售人员是拿提成的，生产人员是计件的，我们不知道对这两种人要不要考核以及如何考核，怎么办？

☐ 15.我们公司的管理者不懂得如何进行绩效面谈，怎么办？

☐ 16.下属没干好，上司也不知道如何帮他，怎么办？

☐ 17.大部分管理者总觉得绩效考核太繁琐，影响

他们的正常工作，怎么办？

☐18.作为经营者我深知目标管理和绩效考核很重要，但大部分管理者都认为我们推行这项工作的条件还不成熟，怎么办？

☐19.由于人员流动，新接手的人员对这一岗位的考核指标不认同，怎么办？

☐20.目标明确了，责任也落实了，可是员工不知道用什么策略完成，怎么办？

说明：如果上述情形中有6条以上在你们企业中也存在，那就说明企业经营管理还存在很大的成长空间，建议你们每月组织读书会，让大家通过对“绩效100工程”丛书的学习，将书中的原理、方法和工具应用到自己的工作实际中，分享他们学以致用的心得体会。