

绩效100工程 3

如何100%完成 经营目标

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 COMPLETE 100%

BUSINESS
OBJECTIVES



北京大学出版社
PEKING UNIVERSITY PRESS

绩效

如何100%完成 经营目标

HOW TO COMPLETE
100% BUSINESS
OBJECTIVES

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 100% 完成经营目标 / 熊超群著. —北京: 北京大学出版社, 2013.9

ISBN 978-7-301-22797-8

I. ①如… II. ①熊… III. ①企业管理 IV. ①F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2013) 第 151959 号

书 名: 如何 100% 完成经营目标

著作责任者: 熊超群 著

责任编辑: 樊晓哲 王业云

标准书号: ISBN 978-7-301-22797-8/F · 3668

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 17.5 印张 242 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

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和管理实践中。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是最真的、最实用的！

缪存旭

厦门滨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，而不仅仅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

广元市铜坑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

无锡号纶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，大家都已经都在做了。

于虎

安徽南澳地程有限公司总经理

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三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。

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%的行动求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公司经营战略来抓。

● 第一项工程 ●

建立“经营目标体系”，
并层层分解经营指标。

● 第二项工程 ●

掌握“考核评估”技术，
制定绩效管理方案。

绩效是“干”出来的，不是“考”出来的。如果用过去的方法去执行今天的任务，显然是很难完成的。新的目标要用新的策略来完成。所谓的“策略”就是不一般的方法。

● 第三项工程 ●

寻找“行动策略”，
以100%地完成经营目标。

本书是“绩效100工程”在企业落地的行动指南。

绩效是干出来的，而不是考核出来的。一开始，企业中会有人害怕推行绩效考核，因为变革会动某些人的“奶酪”，也会改变大家的做事方式。人们不反对变革，但害怕变革会侵犯自己的既得利益。在推行新制度和新机制的时候，“变革法则”要求我们分析此项变革会波及哪些人的利益，应该事先处理这些人的“心情”，再处理事情。这样，变革的阻力才能够化大为小，化小为了。有人做出了自我利益牺牲，保全了团队的长期利益，这样就证明“变革法则”有效果了！

企业考核什么就会收获什么；用什么方式考核，员工就会用同样的方式加以重视。KPI绩效指标库，是在建立企业经营目标体系的前提下，全面反映关键绩效指标的呈现方式。不同阶段，企业也许存在诸

多不同的经营管理问题，可以把这些问题转化为相关指标提出考核，以引起员工的重视。连续3个月对阶段性绩效指标进行考核评估，若80%的考核指标取得长足的进步，绩效考核的“效应法则”就充分体现出来了。

地图演变史就是航海地理信息从零散到系统的组织过程，而一旦形成了系统，就产生了巨大的价值。

“绩效100工程”丛书，从企业经营计划的制订到考核机制的建立，从目标分解到行动策略的寻找，把企业管理中的很多规则有机地组合起来，必将产生巨大的价值。

“绩效100工程”丛书围绕绩效方案的各个要素，制定了系列规则。8个规则的有机组合，形成“绩效100工程”的系统：

1.平衡计分卡原理：从4个维度把实现企业短期和长期的绩效做平衡安排；

2.KPI规则：关键绩效指标来源于经营目标体系分

解和每个工作岗位的关键成果（KRA）；

3. 目标值的5大来源：每项指标任务的多少都有对应的来源依据，为了包含变化，提前分析与调整系数；

4. 5级权重制：每个指标在100分中所占的比重，是根据5级定义描述确定的；

5. 12大量化技术：通过计算公式，或者把定性的考核转化成量化标准，确保考核分值刚性；

6. 归口管理：绩效计划和绩效结果的填报须由绩效小组（专员）统一界定；

7. 面谈与辅导：绩效面谈5步法和绩效辅导7步法体现绩效管理“考核结果，管理过程”的本质；

8. 马太效应：考核结果链接绩效工资。干得好的给他更多，干得不好的，连他本来得到的机会都要夺回来。

“绩效100工程”是怎样建立“以绩效为驱动的经营管理模式”的？

企业打造“绩效100工程”将会带动四大管理系统的完善。首先，经营目标分解和标准成本体系的建立，奠定了全面预算管理系统的基础；其次，客户关系管理系统，使企业在增加客户数目、客户回头率、每一笔交易的额度三方面有了良好的平台保障；第三，价值链重新构建，各部门为了缩短作业周期进行多边协议，为业务流程系统的优化注入新鲜力量；第四，员工成长系统，促进了员工行为的协同性、胜任能力培养的自觉性和创新精神的开放性。

管理追求简单，但复杂是简单的前提，简单是复杂的结果。简单≠简化。在管理中，系统未建设好之前，工作流、信息流都是片段式的。如果你在组织内实施系统改造时，要用“简单法则”消除人们的恐惧心理。我们可以用手表为例。手表的面上只是简单的时针、分针和秒针就能准确报告时间，但手表的“芯”却装着一个复杂的系统。正是由成百上千个螺丝、发条等零部件，才能支撑起这个系统。

如果技能不错、态度认真的员工没有完成任务，你会想到的原因是什么呢？大部分原因是不会使用身边的资源。因此，一个人再有才能，执行任务时置身边的资源而不顾，才能也不会完全释放出来。因此，物（资源）尽其用，方能人尽其才。

资源是一切可被开发和利用的物质、能量和信息的总称，是生产过程中所使用的投入。资源从本质上讲就是生产要素的代名词。资源是有限的，然而认识、利用资源的潜在能力是无限的。

企业有哪些资源？首先资源可以分为物质、信息和能量。物质资源包括资金条件、技术基础、生产资料、人力资本、场地、产品、基础设施和生产设备等八项资源。信息资源包括客情关系、网络、业务流程、工作计划、内报内刊、会议、培训活动、供应链等八项资源。能量资源包括经营效率、知名度、美誉度、政府关系、组织结构、经营历史、人际关系和运营机制等八项资源。

一位人力资源管理经理在履行“年度人才招聘计划”这份职责时，在资源运用方面采取的是如下策略：对照“资金条件”这一物质资源时，他采取的行动策略是将80%资金预算用在20%紧缺人才招聘

上，做好招聘费用预算表；对照“人力资本”这一物质资源时，他采取的行动策略是将公司优秀员工晋升的故事图文并茂地展示出来，塑造公司雇佣品牌；对照“会议”这一信息资源时，他采取的行动策略是利用行业展会宣示公司品牌形象和经营实力的同时，宣传公司技术人才引进政策；对照“人际关系”这一能量资源时，他采取的行动策略是设计内部员工人才举荐奖励制度，鼓励员工利用社会关系发现人才、引进人才。

如何100%达成经营目标？

管理进入“器”时代。理念固然重要，但工具作用不可忽视。为了能够让绩效计划与行动策略落地，每个岗位应该推行“五个一”工程：一图一案一单一表一书，从而推动每个人生产力的提高。

“图”是指“绩效路径图”，将绩效指标落位到

结构图中，并分析出完成任务的“行动策略”。

“案”是指“绩效考核方案”，对每个KPI关键绩效对应的目标值、权重分和考核法的呈现。

“单”是指“行动策略清单”，即对协同能力、胜任能力和创新能力的具体盘点。

“表”是指“资源使用表”，即每项工作职责对照相应资源使用的过程分析。

“书”是指“工作说明书”，即对每项工作开展的依据、权责和工作成果的描述。

只有写得清楚，才能说得明白；只有做出经验，才能教会别人。



00

引子 / 001

01

导论：如何正确把握“绩效100工程” / 005

02

如何达成绩效目标 / 013

目标达成的执行路径和行动策略 / 014

目标达成的资源使用 / 054

03 目标达成与胜任能力 / 063

如何设计《绩效目标达成行动手册》 / 064

绩效目标达成需要什么样的能力 / 072

04 《总经理绩效目标达成行动手册》设计（范例） / 085

《总经理绩效目标达成行动手册》的重要提示 / 086

总经理工作规划操作详解 / 089

05 《“绩效100工程”技能转化手册》解析 / 195

“绩效100工程”技能点的构成 / 196

“原理”类技能点解析 / 198

“方法”类技能点解析 / 210

“工具”类技能点解析 / 238



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，甚至低于已经完成了的，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看不顺眼，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。往往自评得分很高，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。