



积分式、KSF、K目标、小湿股
四大绩效模式落地指导

绩效核能

「行动版」

李太林◎著

EXAMINE

>> >>> >>>>> 中国绩效研究院院长、绩效导师第一人 >> >>> >>>>>

22年绩效创新实战课程全面升级

>> >>> >>>>> 65万微博粉丝、10万学员疯传 >> >>> >>>>>

让员工为自己而做 实现企业自动运行

适用于老板、HR和企业中高层的超先进、超具创造力的薪酬绩效解决方案



绩效核能

「行动版」

李太林◎著



北京联合出版公司
Beijing United Publishing Co., Ltd.

图书在版编目(CIP)数据

绩效核能:行动版 / 李太林著. -- 北京:

北京联合出版公司, 2016. 5

ISBN 978 - 7 - 5502 - 7595 - 9

I. ①绩… II. ①李… III. ①企业绩效 - 经济评价 - 研究 IV. ①F272. 5

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2016)第 090671 号

绩效核能 (行动版)

项目策划 斯坦威图书



作 者 李太林

责任编辑 宋延涛

策划编辑 马晓娜

封面设计 异一设计

北京联合出版公司出版

(北京市西城区德外大街 83 号楼 9 层 100088)

北京盛通印刷股份有限公司 新华书店经销

200 千字 880 毫米×1230 毫米 1/32 9.5 印张

2016 年 5 月第 1 版 2016 年 5 月第 1 次印刷

ISBN 978 - 7 - 5502 - 7595 - 9

定价:46.80 元

未经许可,不得以任何方式复制或抄袭本书部分或全部内容

版权所有,侵权必究

本书若有质量问题,请与本公司图书销售中心联系调换

纠错热线:010 - 82561773

前言

如何打造系统高效的薪酬绩效体系？

一家企业如果不谈绩效，结果会怎么样？

一家企业人效很低、浪费很大，绩效凭什么会好？

一家企业没有充分挖掘员工的能量、潜能，又怎么能做出高绩效？

一家企业如果连分配机制都没有做好，沿用老模式、土办法，不求创新突破，可能带着团队达到更高的发展目标吗？

中国的机会时代已经逐渐过去，凭借资源、资本、关系、机遇、积累的硬实力带来的创造力正在递减，而整合、团队、机制、文化的软实力日趋显现。

一老板说，十年前做企业开厂很容易很轻松赚钱，这几年不仅越做越累而且利润越来越薄，几乎要亏损。我回应他：粗放型经营赚钱的时代已经过去了，现在已经开始步入精细化时代，如果你还迷恋过去，抱着老观念不放，只有死路一条。

近二三年，民营企业的生存环境受世界经济形势及国内市场变化的影响，正遭受巨大挑战，不少中小民营企业经营困难。主要体现在反规律的“三升三降”：成本上升、费用上升、员工流动率上升，利润下降、销售下降、品质合格率下降。

绩效核能（行动版）

民营企业家并没有非常清晰地认识到问题的核心所在，很多人将问题的根源放在员工工资上涨、员工对福利的需求不断提升、员工的要求越来越难满足等方面。而我认为，造成民营企业组织生态恶化的主要因素是：

（1）企业目前最大的成本是管理成本，70%以上的管理成本是人与人之间的成本。

（2）民营企业开始出现“国企病”：老板能人文化严重、管理粗放、高管职业化程度不高，导致上下级同事之间的合作成本越来越高。

（3）民企利润率下降，本质上是组织生态恶化，而不完全是产品利润率下降。

随着机会主义时代逐渐终结，市场竞争日益剧烈，中小企业发展的势头被遏制，很多发展困境日趋显现，比如缺人才，特别缺复合型人才、职业人才与人才梯队建设；创新不足，基本在陈规旧制中运行，新瓶装旧水；看重眼前利益，没有明确的中长期规划、年度计划与预算管控；有目标但缺乏有效的目标管理；激励模型单一，方法老套，激励力度小；老板个人格局偏低，胸怀偏窄。

一家年产值 6000 万元的企业，年培训支出还不到 1 万元。有一天老板说：2012 年企业没有利润，核心层流动很大，发展艰难。我回应：（1）过去成功不代表未来还能成功；（2）老板不学习，企业缺能量；（3）老板先要支持团队成长，团队才

能支持企业发展；(4) 老板不在培训上投资，就要在经营、成本、竞争力上付出代价。

其实，很多老板都有苦衷与困惑，可有多少老板能够做到经营与管理的平衡、长期与短期利益的平衡、企业利润与员工利润的平衡？又有多少业务型、技术型、资源型的老板注重学习成长、管理创新和发展规划？

老板必须要转换思维方式。传统观念认为，经营就是做业务抓市场赚钱，而管理就是搞制度、建设团队花钱，这是典型的唯业务论。而新思维方式则认为，经营是“付出”，企业如何付出给市场、客户、员工；管理就是“整合”，企业在付出之后如何有效地整合社会资源、人才资源和资金资源等。经营占有人心，管理创造效益。企业管理者一手在付出，一手在整合。只有将两者统一起来，企业才能内外兼顾、长短相宜、平衡发展！

我常常听到老板抱怨自己的员工无能、索取、不负责任。我很想告诉老板们：

当你觉得员工没有价值时，其实员工也同样认为你与公司没有价值；

当你觉得员工总是在找借口，证明你总在给员工提供找借口的机会；

当你觉得员工总是出工不出力，证明你只是买了员工的时间而非价值。

绩效核能（行动版）

那么，当前老板首先要突破的思维是什么？共赢。最好的老板要成为公司最没有用的人，他只需要懂得使用各种有用的人才这一项能力即可。靠老板自己带团队赚钱只是创业初期的事情，企业要发展壮大就必须打造无数发动机。没有共赢的思维，企业不可能做大做强。

员工思想越来越复杂，员工需求越来越多样化，员工管理越来越力不从心。很多企业尝试改变，但遇到一点阻力，立刻就缩回去，回归原点。在这个时候，老板都会抱怨员工不满现状，拒绝变革，但我认为很多变革的失败不是来自员工，而是来自老板与高层。老板缺乏信念，不能坚定信心，是主要原因。变革为谁好？如果只是为企业好，员工肯定抵触、不接受。如果是为员工好，员工是否一定能接受呢？这要从三方面来看问题：一是看变革是不是员工需要的；二是看附加的条件员工是否认同；三是看团队痼疾很深要下什么药。其实，无论从哪种角度来看待这些现状，企业的价值观与员工的价值观永远是核心。如何统一价值观就是统一思维的开始。

在我看来，员工有三大基本需求：今天的收入、明天的成长、后天的持续。

如果一家企业有社会责任感，将员工真正视为“家人、伙伴”，应该为员工尽到五项责任：

（1）不仅要让员工赚到钱，还要存到钱；（赚到再多钱，全花了，意义减半）

（2）不仅要让员工提升能力，还要实现职业发展；（这将

是长期之计、互利共赢)

(3) 不仅要让员工努力工作,还要保持健康的体魄;(真正关心员工,没有健康,其他都是零)

(4) 不仅要让员工团结互助,还要启导心态向善;(心理健康,很重要!)

(5) 不仅要让员工敬业爱岗,还要家庭幸福、快乐生活。(家庭是国家最基层的组织,家和万事兴,幸福感首先是家庭和谐。)

总之,负责任的企业必须是不断为员工创造收入增长、能力提升、事业达成、身心向善、家庭和谐的平台,这才是真正意义的大家庭。

那么,如何打造系统的、高效的薪酬绩效体系?

一家行业排名第三的外贸制造企业,在推行绩效管理后,2012年销售只增长了5%(受大环境影响),而利润却陡增了50%多。在导入《绩效核能》的全绩效模式两个月后,重做率马上从10%降到2.8%,这是一家以手工为主的制造企业,车间主管(大师傅)原来每天实际检查工作制作的时间每天只有3~4小时,现在,车间主管每天至少6小时在严格把关质量,所以重做率迅速下降!

一家餐饮企业的毛利率长期低于同行,只有45%左右,企业老板经常要求厨师长要降低成本浪费,提升毛利率,但一直没有得到改善!

2014年4月导入全绩效模式后,厨师长立刻制定原材料

绩效核能（行动版）

管理办法，并且每天亲自查看原材料使用情况，培训厨师们如何把菜品做到更精致，让每个菜品都色香味俱全，打破传统以量为主的思维！

2014年5月份，此餐厅毛利率直接提升到了51%，老板感叹：以前发工资，餐厅是我一个人的，现在分好钱，餐厅就是大家的！

这几年来，我一直在研究如何针对中小民营企业，快速有效地导入薪酬绩效系统，而且不断指导很多企业成功做出好的结果。

关于全绩效的双重含义：

- (1) 全员绩效，只要有价值的岗位都必须实行绩效管理；
- (2) 全面绩效，只要有价值的工作都必须实行绩效管理。

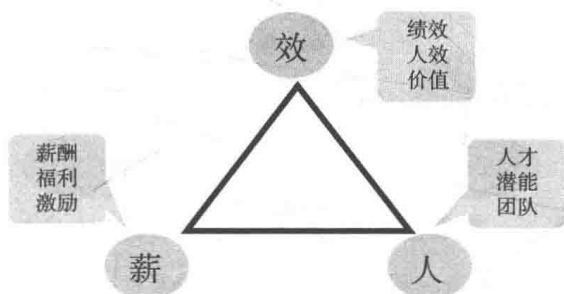
实现的方式有两大模式：一是薪酬全绩效，二是积分全绩效。

我认为：不做绩效管理的企业，只靠业务、技术取胜，却忽视了人的潜能与创造力，而人才是业绩倍增的核动力。

我将“绩效管理”的核心归纳为三个字：“人效薪”。企业没有绩效管理，就谈不上管理。不讲绩效，企业何以生存？用对人、建对绩效系统、做对激励机制，企业才能无往不胜。

1. 人——人才、潜能、团队；
2. 效——绩效、人效、价值；
3. 薪——薪酬、福利、激励。

三者是相互融合、互为因果的关系。一家企业如果能将这三字经、九个字运用合理得法，企业内在所有的问题就一定可以化解和超越。



在过去多年的实践中，我总结了一套自己的独特模型，命名为“四驱动力模式”：

(1) 利益驱动：薪酬全绩效，价值=价格=财富，做价值管理；

(2) 文化驱动：积分式管理，开发金钱货币以外的一种激励符号与评价工具；

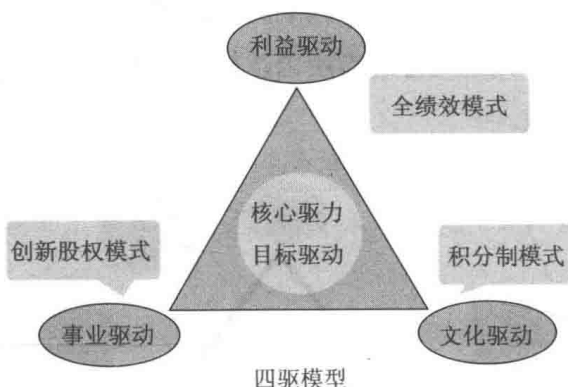
(3) 事业驱动：小湿股，学名是目标绩效收益制，建立共同挑战目标，实现双向驱动；

(4) 目标驱动：设定自我需求与职业发展目标，员工为自己而做。

在本书中，我将与各位读友分享这些模型的设计与运用。

在过去的二十年里，我一直坚守在人力资源大系统里，历经不同类型、不同规模的企业，亲身实践，研发新模式，发展

绩效核能（行动版）



新工具，致力推动企业每年上一个新台阶。在业绩倍增、管理改善、团队强大的背后，有我的一份贡献，更让我获得无比欣慰的成就感、价值感。

有很多朋友一直在给我支持和帮助，包括许多企业家、微博粉丝、同行朋友、客户学员等等，赋予我巨大的能量，让我离梦想与使命越来越近。感恩无限，难以回报，只能倾尽所有将《绩效核能（行动版）》写好，聊作报答。

目 录

Chapter 1 企业最迫切需要解决的难题——利益分配

你买的是员工的价值，而不是他的时间、体力、能力和经验 / 4

人效及衡量标准 / 7

人效浪费 / 9

企业最迫切需要解决的难题——利益分配 / 12

企业要如何做好利益分配？ / 17

Chapter 2 薪酬设计与变革

传统薪酬绩效之困 / 23

薪酬的四大特性 / 25

员工收入的安全感来自哪里？ / 26

如何突破传统薪酬模式？ / 27

薪酬与考核的关系 / 28

如何设计富有激励性的薪酬机制？ / 30

企业如何为员工“加工资”更有效？ / 32

薪酬变革要面对哪些问题？ / 33

Chapter 3 绩效考核——KPI 时代已去，KSF 时代到来了

为什么要做绩效考核？ / 40

绩效考核与绩效管理 / 44

绩效管理的误区 / 45

工资的 20% 拿来作绩效，合理吗？ / 50

正确认知 KPI / 51

KPI 时代已去？ / 53

Chapter 4 薪酬全绩效之 KSF 设计技巧

什么是 KSF？ / 60

KSF 有何独特价值？ / 60

KSF 与传统考核工具（KPI）的区别 / 62

KSF 与传统薪酬模式的区别 / 64

KSF 设计技巧 / 66

KSF 落地指引 / 71

KSF 实操案例 / 73

Chapter 5 薪酬全绩效之 PPV 设计技巧

什么是 PPV？ / 82

PPV 有何独特价值？ / 83

潜能驱动——PPV 模式 / 84

PPV 与固定薪酬模式的区别 / 85

PPV 设计技巧 / 86

PPV 落地指引 / 89

PPV 实操案例 / 90

Chapter 6 预算与管控

全面预算管理 / 150

全面预算管理制度实操案例及解析 / 153

如何使用费用得到有效管控 / 169

费用分类管理 / 172

费用节省与超预算 / 174

预算管控八法 / 175

Chapter 7 K 目标计划

K 目标计划是什么? / 180

K 目标计划与传统工作计划有什么不同? / 182

K 目标设计六步实施法之订立目标 / 183

K 目标设计六步实施法之目标分解 / 185

K 目标设计六步实施法之目标下达 / 187

K 目标设计六步实施法之激励驱动 / 188

K 目标设计六步实施法之系统检视 / 191

K 目标设计六步实施法之持之以恒 / 193

K 目标计划实操案例 / 195

Chapter 8 积分式管理

管理制度为什么罚比奖多? / 207

什么是积分式管理? / 208

积分式管理有什么独特价值? / 209

积分式管理的五大关键词 / 212

绩效核能（行动版）

如何订立积分标准？ / 213

如何订立积分激励规则？ / 214

如何在企业导入积分式管理？ / 215

积分式管理实操案例 / 217

Chapter 9 绩效过程管控

红绿灯管控 / 258

文化墙 / 261

日 清 / 263

调 研 / 265

业绩跟踪会 / 267

快速提高执行力的四要诀 / 269

Chapter 10 卓越绩效系统的秘密

秘密一：运行环境是关键 / 280

秘密二：人效薪是核心 / 282

秘密三：职业经理人是中枢 / 284

秘密四：HR 是变革先行者 / 285

秘密五：老板是源动力 / 287

Chapter 1

企业最迫切需要解决的难题 ——利益分配

