



张国量 著

卓越经营模式

——企业十倍速增长策略

Excellent Business Model

厘清战略、明确目标、达成共识、科学考评、
自动自发，通过系统性管理，让企业的目标百分百达成。

 企业管理出版社
ENTERPRISE MANAGEMENT PUBLISHING HOUSE

卓越经营模式

——企业十倍速增长策略

Excellent Business Model

张国量 著



企业管理出版社

ENTERPRISE MANAGEMENT PUBLISHING HOUSE

图书在版编目 (CIP) 数据

卓越经营模式：企业十倍速增长策略 / 张国量著.

—北京：企业管理出版社，2013.9

ISBN 978-7-5164-0463-8

I. ①卓… II. ①张… III. ①企业经营管理—管理模式 IV. ①F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2013) 第 183675 号

书 名：卓越经营模式：企业十倍速增长策略

作 者：张国量

选题策划：谢晓绚

责任编辑：谢晓绚

书 号：ISBN 978-7-5164-0463-8

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) 68414644
编辑部 (010) 68701891 (010) 68701661

电子信箱：emph003@sina.cn

印 刷：三河市南阳印刷有限公司

经 销：新华书店

规 格：170 毫米×240 毫米 16 开本 12.5 印张 148 千字

版 次：2013 年 9 月第 1 版 2013 年 9 月第 1 次印刷

定 价：32.00 元

版权所有 翻印必究·印装有误 负责调换

卓越经营模式——使企业成功成为必然

一、企业常见的十大痼疾

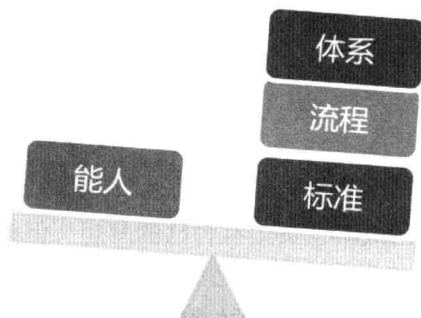
1. 企业家有伟大的战略，员工有自己的梦想，但执行过程中却各行其是，无法双赢。
2. 公司天天开会，不开会觉得有很多问题，开了会又解决不了什么问题。
3. 管理者角色定位不清，缺乏管理意识，团队发展速度无法与公司发展速度相匹配。
4. 对客户不敬畏，缺乏客户意识，部门之间相互推诿、配合不力，小团体现象明显。
5. 都做老好人，出了问题没人敢说，最后一个知道真相的是总裁。
6. 能人业绩能力很强，但是对制度熟视无睹，领导碍于业绩不敢有大动作。
7. 员工做事没有结果，走过场，借口一大堆。
8. 决定的事情不了了之，没有执行的制度约束和检查机制。
9. 讲人情、讲面子，就是不讲制度，有制度不执行。
10. 工作时职责不清，没有有效的激励和惩罚，员工工作没激情。

二、企业的三大管理失控

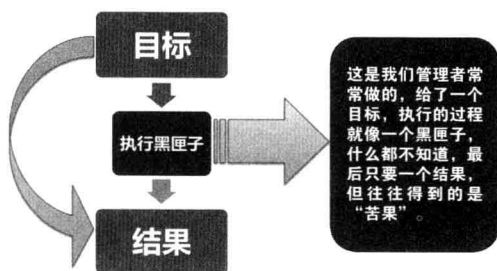
1. 为什么年度目标总是达不成



2. 为什么企业永远缺人才



3. 为什么企业执行力低下



三、什么是卓越经营模式

卓越经营模式是基于德鲁克管理思想，通过麦肯锡在 80% 的世界 500 强企业成功实践，总结出的一套行之有效的企业经营管理模式。

卓越经营模式帮助企业理清发展战略，让经营团队明确目标，达成共识，建立科学的目标管理系统，做到“千斤重担人人挑，人人头上有指标”，将经营的目标和压力传递到每个员工身上；建立科学的考评系统与激励系统，让员工自动自发，同时应用目标达成的八步循环管理工具，不断完善内部管理、提高员工的执行力，确保目标的百分之百达成！

通过系统管理来解放管理者

在企业经营的过程中，绝大多数企业老板都认为“员工执行力不强”是最令人头痛的问题，是影响公司达成更大目标的最大障碍。这些老板无不希望解决这个问题，事实上，这个问题不是“希望解决”，而是“一定要解决”！

一、你所看到的问题是真正的问题吗

解决问题之前要分析问题。怎么分析问题呢？换句话说，我们看到的问题就是真正的问题吗？我们看到员工执行力不强，那每天让员工出出操、喊喊口号，就能提高执行力了呢？这样做有没有效果？当然有！

但是，这样的效果只是三分钟热度，而不是长效的解决之道！

分析问题、解决问题的方法是——“透过现象，找到问题，分析原因，制定解决方案。”

举个例子，小孩发烧了，到医院一查是急性肠胃炎，打点滴好了。可是没过多久，小孩又发烧了，再去医院，还是肠胃炎。之所以出现这样的情况，难道是医生医技不高吗？还是药效有问题？显然，这些都不是真正的原因。直到小孩的家长请了一天假，在家照顾小孩，才找到了病灶——原来一直是老人带小孩，老人省吃俭用惯了，剩饭剩菜舍不得扔掉，放冰箱里，隔天热热再吃，久而久之，小孩才得了肠胃炎。

我们来看看这个案例，小孩发烧了是现象，得了肠胃炎是问题，而真正的原因是什么？是不健康的生活习惯！如果我们每次都是从现象找解决方案，一发烧就去医院打点滴，小孩的肠胃炎是不是要经常复发？我们要

真正解决这个问题，就必须找到根本原因，也就是要将不健康的生活习惯改为健康的生活习惯！

笔者曾在张家港一家纺织企业做项目，老板姓张，这位张老板经营企业十几年，企业规模也不小，一年产值过亿。有一天，我正在总经理办公室与张总讨论项目执行中遇到的问题，突然张总接了一个电话，是生产副总打过来的，说车间里一台设备坏了，请张总赶快去现场。我心里想，设备坏了也要老板亲自去处理？到了车间，听了副总一报告才知道，车间正在加班加点为最大的一家客户赶订单，这台设备一罢工，这笔订单铁定无法按时发货了，可以想象得到，一定会对后期造成相当大的损失。

副总刚说完，设备经理来报告了，这两天这台设备保险丝断了三次，今天上午是第三次，保险丝换上去不久，设备就发生异常，彻底停转。刚才一彻查，发现是轴承断了。“上周不是刚刚经过大检修和维保吗？”“是飞花飞进机器缠在轴承上了，增加了负载。”“飞花怎么会飞进去的呢？”“上周维保，设备员检修结束后，没有将防尘罩盖上！”

保险丝断了是什么？是现象。问题呢？问题是负载过大造成保险丝断了。原因是飞花飞进机器，是防尘罩没盖上！从现象就直接给出解决方案，换一根保险丝，问题解决了吗？机器是恢复运转了，但是问题并没有真正解决，反而酿成了更大的问题！

设备经理报告完，张总真是哭笑不得，他问我怎么看。我想了想问道：防尘罩为什么会没有盖上？设备员忘记了只是现象。问题是什么？看看作业指导书，有没有这一条？没有！设备经理有没有再检查一遍？也没有！所以说酿成这次事故的根本原因是管理不成体系，太多的环没有闭合。

二、执行力缺失的根本原因是管理缺乏系统性

类似的问题，存在于大多数企业之中。请诸位读者反思一下：我们在解决问题之前有没有遵循“现象——问题——原因——解决方案”这个方法来分析问题？我们是不是经常发现有些问题总是得不到彻底解决？问题的发生总是令人防不胜防？

“员工执行力不强”这个问题怎么分析，怎么解决呢？这里有一个公式：员工绩效 = 意愿 × 能力 × 环境。为什么是乘号而不是加号？因为员工绩效的高低，由这三个维度来决定，而且只要一项低，整体就低。员工不愿意干，绩效会高吗？员工很愿意干，但是不会做，能力不足，绩效会高

吗？一个员工很愿意干好，能力也强，但是当他发现周围的同仁干活不出力，只会拍马屁，绩效考核时打分却比他高，发奖金也比他多，你说这样的环境之下，这位员工绩效还会保持原来那么高吗？当然不会了！

企业的基层员工，甚至是中层的管理人，他们的执行力不强——这些只是现象。从这个现象，我们要试图简单地解决这个问题，问题当然得不到真正地解决。员工之所以执行力不强，关键问题出在员工“愿不愿”、“会不会”、“能不能”。

“不是我不愿意做，是我不知道领导究竟要的是什么。”“不是我不愿意做好，是我真不知道什么算做好。”“企业做好做坏跟我有关系。”“不是我不愿意做好，是我真的不会做！”“不是我不愿意做，做好做坏一个样！”

这些话是不是很耳熟？我们一贯认为这是员工“不认真工作”的借口，但这的确确是员工的心声，我们无法回避。

员工不知道该做什么，不知道怎么做——这是员工目标不清晰。一个部门的目标不都清晰，能给员工清晰的目标吗？一个公司目标都不清晰，部门目标会清晰吗？

员工看不清未来的发展之路，这是员工没有职业生涯规划，但如果一个公司自己目标都不清晰，还怎么给员工做职业生涯规划？

企业的愿景是什么？企业有中长期规划吗？如果没有，说明企业缺乏战略目标系统。公司的目标很清晰，可是没有很好地分解至各个部门直至各个岗位，那么说明企业没有科学的目标分解系统。缺少这些，自然无法激发起员工的高意愿度。

员工认为做好做坏一个样，在有失公平的环境下，员工如何提高工作的积极性？如何得来高执行力？为什么会做好做坏一个样？因为没有过程管控。同样，没有公平的绩效评估机制也就没有合理的薪酬激励机制。

员工不会做是什么原因？是因为不知道按什么流程做，有些技能还不掌握。在这种情况下，我们是需要检查一下我们的流程、制度是不是健全？组织管理体现在哪里？我们的培训体系有没有？组织能力又体现在哪里？我们的企业有没有建立起足以支撑企业战略目标达成的支持系统？

我们透过“员工执行力不强”这个现象，找出“意愿”、“能力”、“环境”三方面存在的种种问题，经过层层分析，我们发现，造成“员工

执行力不强”的根本原因是企业的经营管理缺乏系统性，不成体系。

三、管理者要做防火员，而不是救火员

经营企业就是在解决一个个问题，从而让企业不断向前发展。解决问题通常有两种思维模式，一个是“问题导向”，一个是“目标导向”。

假如，你现在给两位副总布置一个任务，让他们各自带领自己的团队，在一个月内步行从苏州到北京？他们会怎么达成这个目标？

A 副总召集动员会，在会上大声宣布：“我们是一支战无不胜的高执行力的团队，是不是？现在老板给我们布置了一个任务，我们是不是要不折不扣地去完成？出发！”在一阵令人热血沸腾的动员演讲之后，群情激昂的队伍就出发了，开始步行向目标北京前进！走着走着，不知不觉就远离了喧嚣的城市，走在荒郊野外的路上。这时有人感觉饿了，就问：领导，我们今晚吃什么？还有人问：领导，我们今晚住哪儿啊？正当 A 副总在想办法的时候，突然有人来报告，说前面有人摔伤了腿，怎么办……面对层出不穷的问题，A 副总忙得焦头烂额，队员们的激情也在慢慢消退，开始焦虑终点在哪里？接下来的路该怎么走完？

B 副总领到任务后，召集大家召开了一个策略研讨会。会上，他先公布了目标，然后大家集思广益，头脑风暴，讨论怎么来完成这个目标？一路上会遇到哪些问题？这些问题怎么处理？有人建议，顺着京沪高速公路走，不要沿着京沪高铁走。有人建议遇到无法就地就餐时就用压缩饼干充饥。有人建议分成若干小组，每组配发一只帐篷和若干睡袋。有人建议，配个医药箱，有人建议每组有专人负责安保配发电棒……B 副总根据大家提出的策略，现场拟定了计划，由张三、李四、王二等人分头去做准备，约定好明天一早 7 点在公司集合，准时出发。队伍胸有成竹地向着目标挺进，B 副总稳坐中军帐。

A 副总的思维模式就是“问题导向”，兵来将挡水来土掩。B 副总的思维模式就是“目标导向”，向着目标未雨绸缪。我们在企业经营管理过程中遇到的问题，按性质可以分为维护性问题和战略性问题。“问题导向”更多地是在解决维护性问题，而企业要向前不断发展，管理层尤其是高层更需要解决的是战略性问题，需要确立“目标导向”的思维模式。

“问题导向”不知道什么时候会爆发出什么问题，问题不可预见。“目标导向”事先穷尽问题，问题可预见。“问题导向”因为问题不可预见，

所以是分散的，解决问题也是孤立的。“目标导向”因为问题可预见，所以是集中的，可以系统地解决问题。“问题导向”让管理者整天像个救火队员一样，忙东忙西，神经紧绷。“目标导向”让管理者做个悠然自得、胸有成竹的防火队员。

四、绩效目标管理的八循环

要建立“目标导向”的思维，我们一定要重视目标。管理者们经常这样布置工作任务：“小李，过来一下，这项工作交给你来完成，写个计划给我看一下。”领导收到小李的计划，也没仔细看，就回复道：“做得很好，抓紧时间完成吧！”半个月过去了，领导突然想起给小李布置的那项工作，找小李来询问，小李吞吞吐吐地答道：“领导，其实有好多我都不会做，所以我一直在忙别的工作！”

这样的管理者会得到他想要的结果吗？他有在做管理吗？我们的领导们是不是习惯将这句话挂在嘴边：“不要跟我讲过程，找借口，我只要结果！”

先有工作还是先有目标？我们的目标清晰吗？员工的目标明确吗？公司的年度目标是不是只有销售额、利润额这几个财务指标？

一定是先有目标才有工作，目标是一个系统。目标明确了，接下来是不是要考虑目标怎么达成呢？达成目标的方法是什么？我们是不是要带着下属一起做策略分析，一起来讨论和思考？方法不正确，那岂不是南辕北辙了？没有目标是达不成的，只要策略方法得当，“方法总比困难多”。我们还要牢记一句话：“方法比激励更重要。”管理者不与下属一起讨论达成目标的策略和方法，再怎么激励也是无法达成目标的。

策略确定了，领导要指导下属形成计划，明确谁，什么时候，完成什么工作，符合什么标准，需要什么资源和支持。没有计划，就没有行动。

目标明确了，方法找到了，也有了很详细的计划，目标就一定会达成吗？员工就能很好地执行计划了吗？我们还要考虑，“会不会”。对下属的辅导、集中的培训，这很容易忽视，又是不可缺少的重要环节。当然，员工在执行过程中遇到困难也要积极向上级反馈，要求给予辅导。

接下来，从执行到结果之间，我们还要能够管控过程，无论是总经理还是部门经理，对下属的工作进度情况都不能够清晰的掌握和把握，那就跟聋子、瞎子就没有区别，如果这样做的任何决策都是盲目的，前面的计

划完成了多少，目标能不能达成，你全然不知。

通过年度经营分析会来管控年度目标，通过季度经营分析会来掌握进度。通过月度烧烤会（指每个月针对目标与阶段性任务的完成情况而召开的会议，参与人员在开会时受到所有人的质询，感觉如被烧烤一般，故称为“烧烤会”。）来管控月度目标，再加上周例会、日清管理来分节点掌握进度。

在月度烧烤会上，每位部门负责人要向老板报告上月目标达成情况。老板要听的是月度目标是达成了还是没有达成，达成了的话有没有发现哪些方面还可以再改善，还可以做的更好？目标没有达成，老板要听的是为什么没有达成？接下来打算怎么做？什么时候达成？

月度烧烤会有一个非常重要的原则，每位部门负责人上来报告的时候，你只分析自己，不讲其他，这是铁律，从道理上来讲也是合理的，为什么？因为每个人都上台分析，每个人都要讲自己，不需要别人替他讲他部门存在的问题。这个原则解决了一个很重要的问题，当问题出现的时候，自己来分析自己存在的问题是理性的，一旦是别人来讲他有问题的時候，人就会变得不理性。

周例会，要求每周了解一下计划执行进度，目标完成进度。

接下来就是要抓住每一天，每一天都抓住了，就不用担心月度年度目标达不成了。日清管理是最基础的，它的涉及面最广，几乎涉及到所有员工，日清管理一定要做好。

岗位目标没达成，部门目标怎么能达成？部门目标都没达成，公司目标怎么能达成？假定，个人目标达成了，部门目标没达成，说明部门目标分解有问题。部门目标没达成，公司目标达成了，说明公司目标设定有问题。

结果一定要以数据来呈现，管理要靠数据说话。有了数据，才能把每个人的绩效算清楚。

接下来要做的是考核，考核就是拿结果跟目标比，看他的完成率是百分之多少，考核怎么样使其更加公平、公正和公开，一定是要明确的数据计算，而不是根据领导的印象，同伴的评价来打分，这些都不是考核。

考核的结果出来以后，我们找员工做绩效面谈，帮助下属对目标达成的过程进行分析。达成的目标，在他的基础之上帮他分析如何做得更好。没有达成目标的，帮他分析到底问题出在哪个环节，接下来怎么改善。

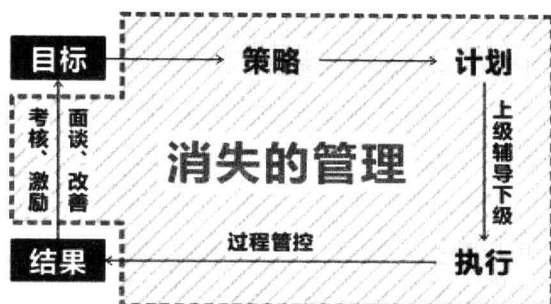


图 绩效目标管理八循环

五、卓越经营模式的五大系统

现在很多企业也开始推行绩效考核，可是，花费了相当多的时间和精力进行绩效考核，却没什么效果。原因就在于很多管理者把绩效考核跟绩效管理划上了等号——这是不对的。绩效考核只是绩效管理八个步骤中的一个步骤，没有绩效管理的绩效考核一定是不会成功的，也是不会有效果的。

当绩效目标管理八循环没有建立健全的时候，试想一下你的考核能做出什么样的情况？只能是打打分，上级给下级打分，自己给自己打分。员工给自己打分，如果满分是 10 分，没有人会给自己打 9 分的。上级为了省麻烦，也会给下级打一个不扣钱、不加钱的分。

我们把绩效目标管理八步循环放大到公司经营管理的层面，我们首先要对公司年度目标进行分解。目标分解有五个维度，第一个是时间维度，年度、季度、月度、每一周、每一天。第二个是空间维度，企业、部门、岗位，在分解的过程当中同时把每个层级的 KPI 都列出来。第三个维度是策略研讨，无论是年、季、月、周、日，还是从企业到部门到岗位，都要做策略研讨。第四个维度是相对应的计划，企业要有年度经营计划，部门有年度计划、月度计划，各岗位员工有月度计划、周计划，直至分解到每一天，就是日清表。第五个维度是预算。这就是目标分解系统。

年度经营分析会、季度经营分析会、月度烧烤会、周例会、日清管理，就构成了全面的控制节点，对年度目标的达成全过程实施管控，这就是过程管控系统。

通过考核，用结果与 KPI 相比，计算出每个岗位的目标达成率，根据这项数据再来评定岗位的工资、奖金等，才是公平、公正和科学的。每个

岗位工资该怎么定，奖金该怎么发，不是拍脑袋拍出来的，有了目标分解系统、过程管控系统，才会有激励系统。

那么，企业的年度目标从哪里来的呢？难道是老板信口开河而来吗？很显然，应该是老板先想清楚三年以后，五年以后，企业要做成什么样子，再分析下来今年我们要达成什么目标。企业的年度目标是从三年、五年的规划当中分解下来的，我们称为中期规划、长期规划。

这个五年、三年的规划又是从哪里来的呢？我们说是从企业的使命、愿景来的。我想把公司带向何方，到底成为什么样的企业。真正用心做实的企业家，就一定会考虑怎么样从这个地区脱颖而出成为区域领先，怎么样在全国的市场甚至全球的市场上有更高的地位。

使命和愿景怎么达成？通过战略研讨得出企业发展战略，接着就有了五年的长期规划，三年的中期规划，和今年的年度目标，这就构成了战略目标系统。

企业的目标要靠人来实现，这就不得不考虑组织管理和组织能力这两方面。组织管理，说的是企业的制度、流程是不是完善。组织能力说的是我们的人力资源规划，人才梯队建设。这两方面就构成了支持系统，从战略中引申出来的，为战略目标的实现服务。

战略目标系统、目标分解系统、过程管控系统、激励系统、支持系统，五大系统就构成了卓越经营模式。

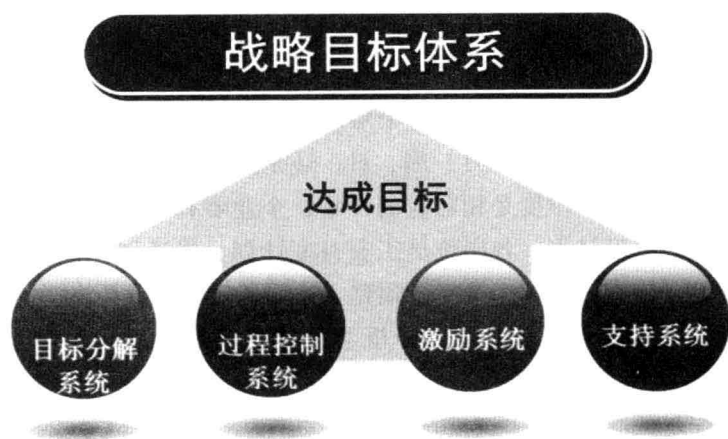


图 卓越经营模式五大系统

C CONTENTS | 目录

1	引言 卓越经营模式——使企业成功成为必然
4	导论 通过系统管理来解放管理者
1	第一章 中国企业经营的七大现状
4	第一节 第一大现状：老板累死累活
7	第二节 第二大现状：利润越来越薄
10	第三节 第三大现状：内部管理混乱
13	第四节 第四大现状：核心人才太少
17	第五节 第五大现状：发展举步维艰
19	第六节 第六大现状：缺乏战略愿景
23	第七节 第七大现状：目标总是落空
27	第二章 中国企业经营的八大误区
30	第一节 第一大误区：战略的误区

33	第二节	第二大误区：目标的误区
41	第三节	第三大误区：计划的误区
44	第四节	第四大误区：执行力的误区
47	第五节	第五大误区：考核的误区
51	第六节	第六大误区：激励的误区
55	第七节	第七大误区：授权的误区
57	第八节	第八大误区：成本的误区

59

第三章 回归企业经营的原点

62	第一节	是什么决定着企业的成败
63		◎ 组织能力
65		◎ 目标导向
69	第二节	组织能力三要素：员工意愿、员工能力、组织环境
69		◎ 员工意愿
71		◎ 员工能力
73		◎ 组织环境
75	第三节	问题导向 VS 目标导向
76		◎ 彼得·德鲁克的问题
78		◎ 问题导向 VS 目标导向
80		◎ 目标管理
82		◎ 目标成为管控的主角

第四章 透视卓越经营模式

第一节 卓越经营模式的背景与由来

- 88 ◎ 新商业时代的来临
- 95 ◎ 整体大于局部之和
- 99 ◎ 融术于道——卓越经营模式的由来

第二节 经营之本——商业模式

- 102 ◎ 与众不同的商业模式
- 109 ◎ 商业模式关乎生死存亡
- 117 ◎ 透视商业模式

第三节 认识卓越经营模式

- 120 ◎ 让偶然成功成为必然——“卓越经营模式”
- 126 ◎ 战略规划：致力于发展，决胜于未来
- 138 ◎ 如何制定与分解目标并确保目标的实施
- 146 ◎ 运营管控：目标实施的保障
- 153 ◎ 打造适应市场变化的组织能力
- 159 ◎ 薪酬激励：让成功带来成功！
- 163 ◎ 人才——企业发展的保障
- 165 ◎ 企业文化决定企业的可持续发展

173 第一节 成功实现基业长青的十大支柱

173 ◎ 战略清晰

174 ◎ 团队共识

174 ◎ 目标明确

175 ◎ 策略完善

176 ◎ 计划详尽

176 ◎ 执行高效

176 ◎ 过程可控

176 ◎ 结果必达

177 ◎ 循环完备

177 ◎ 系统为王

179 第二节 导入卓越经营模式的三个保障

179 ◎ 一把手工程

180 ◎ 信是根本

181 ◎ 坚持 = 持续的成功