

全优绩效

李太林◎著



中国绩效研究院院长、绩效导师

>> >>> >>>>> **李太林** >> >>> >>>>>

26年经实践检验的绩效管理方法

9大独创模式+10字真经

全面解决企业绩效难题，充分挖掘人才潜力，让企业持续盈利
上万家企业落地实践，30万学员从中受益

中国友谊出版公司

全优绩效

李太林◎著



 中国友谊出版公司

图书在版编目 (C I P) 数据

全优绩效 / 李太林著. — 北京 : 中国友谊出版公
司, 2019.7

ISBN 978-7-5057-4747-0

I . ①全… II . ①李… III . ①企业管理 - 人力资源管
理 IV . ① F272.92

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2019) 第 102669 号

书名	全优绩效
作者	李太林
出版	中国友谊出版公司
发行	中国友谊出版公司
经销	新华书店
印刷	河北鹏润印刷有限公司
规格	880 × 1230 毫米 32 开 10 印张 189 千字
版次	2019 年 7 月第 1 版
印次	2019 年 7 月第 1 次印刷
书号	ISBN 978-7-5057-4747-0
定价	49.80 元
地址	北京市朝阳区西坝河南里 17 号楼
邮编	100028
电话	(010) 64678009

引言

全面优化经营绩效的落地系统

我们只做独创、落地、系统

这是我在出版《绩效核能 101》《绩效核能（行动版）》之后的第三本书，也是时隔五年后的新作。很多同行老师每年都写新书，有的人出道时间不长，出版的书却能列出长长的书单，而我为何相隔这么长时间才出一本书？其实原因很简单，主要是两点：一是我的书全部都是自己一个字一个字写出来的；二是我对内容要求非常高，而且书中所涉及的思维、方法、模式，都必须是自己的研发和独创。

五年磨一剑，当然一定要做到更好，才能不辜负众多学员、读者对我一直以来的信任与厚爱。

我创办的宏成咨询集团已经走过了 9 个年头，这些年来，我们一直专注于“薪酬、绩效、股权、合伙人”这个领域。我从大学毕业步入企业到现在也有整整 26 年，从未离开过人力资源系统范畴。因为喜欢，也因为我坚信，唯有专注方能专业。

在创业、执业这些岁月里，我们一直秉承三个方向绝不偏

离：“独创、落地、系统”。

- 独创，表明我们具备深厚的积淀、底蕴和原创力、研发力；

- 落地，这是王道，凡是不落地的培训与研发只能是低价值的；

- 系统，企业是一个庞大的管理工程，必须从全面深入、动态平衡的角度出发，实现整体绩效的系统性优化。

近几年来，随着宏成咨询的“全优绩效系统”课程影响力剧增，线上和线下的学员已经达到 30 多万人，数万家企业在学习和落地。同时也带来各种模仿者、抄袭者，他们抄内容、抄方法、抄文案，甚至抄“绩效核能”的课程名称。这是培训咨询行业的一种乱象，给了我们原创者更大的压力和更高的要求。我们必须做得更专业更强大，让更多的中国企业因为我们的专业支持真正全面优化经营成果，实现绩效的倍增。

新盈利指向：向内盈利+向外盈利

当前，伴随着我国经济增速放缓和下行压力增大，很多企业感受到了寒意和压力。中国注册企业及个体工商户的总数达到 5000 多万，未来可能有很多企业像泡沫一样被挤掉，为优秀的企业让路。因此，劣质企业会被淘汰，只有优质的企业才能赚到钱。

在目前经济环境下，很多企业的利润正在递减、消失，其

中不少企业已经由过去的盈利走向亏损，靠吃老本、靠银行输血，甚至靠借贷苦苦煎熬。企业利润到底去哪儿了？

企业利润流失的六大主因：

1. 营收减少：市场竞争加大，客户选择增多。营业收入是企业的生命线。

2. 成本上升：生产过剩，原材料涨价，人工成本上升。成本应该控制在合理的范围。

3. 费用高涨：租金涨价，费用开支增多。浪费肯定是可耻的。

4. 固定开支高：传统企业的固定性支出多，从租赁、装修、购买设备到聘请员工，全都是固定费用。固定成本越高，企业的负担和风险就越大。

5. 无序分配：内部资源分配缺乏公平、高效的机制，要么过度分配，要么分配不公，有的地方浪费严重，有的方面激励无力。企业的资源有限，必须合理分配，而且要向高价值的方面倾斜。

6. 税费负担重：企业各种税赋、社保、国家规定的各种费用很高很重，企业承压巨大。

企业损失利润、经营遇到不小的困难，除了受市场环境这个外部客观因素的影响外，与企业内在的经营也是密不可分的。我们发现，过去老板们的焦点都是注重向外盈利，也就是抢市场、抓客户、搞关系、弄资源，研究各种商业模式，这些当然

很重要。但是，老板们经常忽视向内盈利，也就是经营人才与激励机制的搭建和创新，欠缺强大的内部分配模式。

向内盈利指向的是人才与机制，当前企业的人才状况存在什么问题？

1. 员工流失大，人心不稳；
2. 员工主动性差，不能自动自发工作；
3. 企业人效低，经营效益下降；
4. 人力及各种成本高企，盈利越来越差；
5. 员工对薪酬诸多不满，加薪压力大；
6. 绩效考核落地难，形同虚设。

这些问题一直困扰着无数的中小企业老板。如果不解决人才流失的问题，企业谈不上稳健发展；不解决员工主动工作的问题，企业就是浪费人才和资源；不解决人效低、成本高的问题，企业的盈利能力根本无法保障；不解决利益分配、激励机制的问题，员工就不会有更好的活力和创造力。

向外盈利指向的是市场和客户，向内盈利指向的是人才和机制。老板要实现两手抓，而且要更偏向向内盈利。向内盈利必须做好三件事：

1. 开源节流。营收是生命之母，浪费是利润之殇。向外积极开拓开源，向内大力降费减耗。

2. 人才增值。既要留住优秀人才，更要激励人才创造增值。人才不增值，迟早会变为成本。

3. 挖掘人效。人手多效率低是最大的浪费，员工都有潜力，机制强大才能盘活人才提升人效。不怕给员工加工资，怕的是人才不增值、组织人效低。

下面特别送给老板们关于经营制胜的三句真理：

1. 专注做强比只求做大更重要。做强比做大更重要，止损比扩张更重要，盈利比什么都重要。

2. 盘活人才比招留人才更重要。人手不在于多而在于精，砍掉人手，重奖精英。盘活人才，方得始终。

3. 向内盈利比向外盈利更重要。向内盈利才是企业做强的正道，向组织要人效，向人才要潜能，向团队要结果。

降低人力成本的唯一出路：人才的资本化

1. 建立正确的人才观：人才，不是核心竞争力

①员工作为人力资源，是流动的、社会共享的。员工首先是社会人，不是公司人，更不是公司财产；如果你不能在他工作期间使用、开发他的能力，你就是在为别人培养人才。

②不创造价值、增值的员工一定会逐渐沦为成本，这种人最多只能称其为人手、人员，绝对不是企业可以依靠的人才。

③人才不是公司核心竞争力，快速的人才培养体系、有效盘活人才的激励机制才是核心竞争力。

④企业最怕的两种人：一是不计较收入也不愿意付出的人；二是计较收入但不愿意创造的人。

⑤企业中最贵的两种人：一是拿了高工资却只做出低价值的人；二是拿着不高的工资安然混日子的人。

⑥企业中最好的两种人：一是愿意先努力付出再讲合理回报的人；二是计较收入但非常愿意创造的人。

2. 人才是企业最大的财富

马化腾曾经说：“腾讯视员工为企业的第一财富。”对于腾讯来说，业务和资金都不是最重要的。业务可以拓展，可以更换；资金可以吸收，可以调整；而人才却是最不可轻易替代的，是腾讯最宝贵的财富。

启示：企业无人则止，人是绝对的第一生产要素、第一资本！

3. 企业需要的是人才，而不是人

①人手：为了完成工作和任务。

②人才：为了创造价值和结果。

因此，企业的人手越多，可能成本越高；企业的人才越多，财富越大！

③人力：人力是流动的没有归属。

④人本：着眼于人的增值和未来。

因此，人力资源是人的管理、管控，人本增值是对人的经营、激励。

⑤成本：人若不增值就会沦为成本。

⑥资本：不断创造升华自己的价值。

因此，企业都不喜欢高企的人力成本，好的企业都在将人才转变为资本。

4. 盘活人才，就是最好的经营

①企业经营成败在用人：六分选对人、八分用好人、十分做强机制。

②用人之长，容人之短，将人才的价值与潜力发挥到极致。

③七分励三分管：激励机制为先，管控机制为辅。

④任人不避亲，只唯贤。

⑤选拔人才不一定要最优秀的。合适的、能创造价值的就是人才。

⑥企业员工没有绝对的好与坏，把员工用好了、激励到位了，就是好员工。

⑦人才 = 财富。企业拥有多少人才，就是最好的财富。

5. 有结果、能增值的人方是可用之才

1997年，在《华为基本法》的起草过程中，起草小组的一位教授曾经问任正非：“人才是不是华为的核心竞争力？”任正非的回答则出人意料：“人才不是华为的核心竞争力，对人才进行管理的能力才是企业的核心竞争力。”所以，在《华为基本法》里有一句话：“认真负责、管理有效的员工是华为最大的财富。”而不是像很多企业那样泛泛地讲“员工是企业最宝贵的财富”。

《华为基本法》中还有一句更厉害的话：“我们强调，人

力资本不断增值的目标优先于财务资本增值的目标。”在我眼里，华为不仅仅是一家经营通信业务的公司，更是一家经营人才的公司，再由人才的不断增值来支撑业务的长期健康发展。

6. 科学解读：人才的资本化为何是大势所趋

①员工收入增长是必然趋势，我们与发达国家最大的差距就是国民的可支配收入。

②如果员工收入增长带来人力成本上升，直接影响企业盈利能力，说明企业内部的分配机制和激励体系需要优化和变革。

③实现人才资本化的两个方向：

一方面是分配机制，员工的收入不能全部在利前，必须增大对利后的分配权重；还有，相应减少不面对结果的薪酬权重，增加以结果为导向的分配占比。

另一方面是分配升级，吸引员工投钱出力，共同经营；但并非一定要给所有员工股权或股份，而是通过类股权和增值激励等操作方式，让员工参与创造和分享。

7. 为何人力资本化可以有效降低成本？

老板们现在非常苦恼三件事：一是招不到人；二是留不住人；三是人力成本越来越高。要想改善前两个问题，又会扩大第三个问题的矛盾。这好像是一个解不开的结，我认为主要原因是我们都停留在传统的思维模式上：给员工工资不面对结果、给员工加薪不面对结果、员工分配在前，老板得利在后，等等。

从成本组成来看，在利润前开支的是成本。

从结果思维来看，没有结果而付费的是成本。

从发展导向来看，加薪但不增值的人才才会变为成本。

因此，企业要牢牢抓住这三组词：利润前与利润后；有结果与无结果；加薪与价值、增值。企业要降低成本，不应是简单粗糙地减员、减薪、停止加薪，更不能采用扣罚、剥削压榨、偷工减料，而应该将成本开支转向资本分配。

也就是说，人力成本不是依靠单一方法就可以减下来的（人工智能化、科学用工只是降本减费的一种手段），而应采用成本导向资本的分配转移法，即减少利前、无结果、不增值的人力成本开支，将这部分的支出转移到利后、有好结果、不断增值的资本性分配。

实现这种转移后，你会发现，企业给员工付出的薪酬比过去更多，员工的平均薪酬水平同样比过去更高，但是，企业的工资费用率反而降低了，盈利能力更强了。

8. 如何实现人力资本化？

① KSF/PPV 薪酬全绩效模式：给员工加薪但不增加成本，员工加薪都是来自面向结果的增值增效。将收入与价值进行全面融合，将员工要的薪酬与老板要的绩效全面融合，使员工和老板成为利益共同体，实现员工加薪、企业增利。

② OP 内部合伙人模式：经营人才的核心就是将员工打造成创造价值增值的人才，其最高境界就是再将人才升级为创造

企业的合伙人。通过 IOP 模式让核心人才成为内部职业合伙人，通过 POP 模式、小湿股模式让全体员工都能为企业发展出钱出力、实现终极的全员经营。

③ PSP 倍增股模式：老板用股份交换人才、士气、业绩，一手减持股份的数量，一手收获更高的利润。而员工只需投入很少的资金，就能获得企业更多的股份。因为老板要的不是员工的钱，而是员工的创造力与团队共同努力创造的倍增成果。

新形势下，中小企业如何实现有效变革

在中国新的经济形态下，中小企业必须要积极改变、敢于变革，顺应时势发展，就像前几年温家宝总理到广东视察时说：“广东虽然是改革开放的前沿阵地，但是不改革只有死路一条。”

我认为，中小企业要优化绩效、提升利润，必须从以下十个方面入手：

1. 全员经营

中小企业要做到 90% 以上的员工都来直接参与经营，要带来直接的经营价值。不能创造经营价值、客户价值的岗位，要么精减、要么转型、要么调岗。

2. 预算管控

通过预算机制向外开源、向内节流。重点管控“可控变动费用”，各项费用实现双线责任制，不仅有使用部门，还要有归口管控部门。建立先预算、后审批、再使用的费用管控机制。

向一切浪费开刀，把每一分钱用到刀刃上。

3. 项目合伙

将企业的经营系统分割成相关联的细小单元，例如超市，可以按品类、门店、区域、销售渠道进行分割，然后让相关的员工组成行政组织以外的经营小团队，按增量价值进行收益再分配。

4. 内部合伙

企业要的不是员工，而是合伙人。这句话背后有两层含义：一是不要打工者，而是需要共同经营者；二是员工都喜欢拿固定工资、要安全感，但是缺乏创造力，不太愿意对结果和效果负责。合伙人就不同了，合伙人是按经营结果来分配的，因此合伙人是一群创造者和贡献者。

5. 外部整合

企业并不是封闭的经营实体，应该与客户、供应商、经销商就近融合，借助外部的力量拓展渠道的资源。从外部合伙到合股，从松散合作到命运共同体，整合打天下、赢未来。

6. 轻资产模式

企业要抓住两个费用率：一个是变动费用率，这个数量指标用来做考核激励；另一个是固定费用率，这个数据反映了企业的固定成本和负担。固定费用率越高的企业，说明企业偏重资产，投入产出比较低效，背着厚重壳的企业存活率一定不高。所以，企业要致力于为自己减负，降低固定费用率，向中轻资

产发展。

7. 精兵简政

企业不是人越多越好，而是创造价值的人才越多越好。不能带来高的经营价值、客户价值的岗位必须被清理，不能创造高人效、高绩效的员工应该被裁减、被调岗。另外，一切不能产出经营价值的管理行为都有可能是一种浪费，企业要简化、弱化、清除这些管理工作。让员工将焦点转向经营价值和经营结果。

8. 薪酬全绩效

绩效管理由三个部分组成：绩效考核、行为考核、能效评估。其中最有价值的就是绩效考核。绩效考核不是以考核为核心，而是激励。把激励做好了，就能驱动员工主动、积极创造。因此，要将员工要的薪酬与老板要的绩效进行全面的融合，才能形成真正的利益共同体。实现上下同心，其利断金！

9. 目标管理

建立“3+1”的目标管理系统。这个“3”指的是：企业订立的预算目标（激励目标）、期望目标（挑战目标）、员工目标这三个不同导向的目标。这个“1”指的是平衡点（底线目标）。从企业和员工两个角度来定目标，构建多层次、多激励的目标体系。

10. 合股经营

如果企业需要钱，不一定要向银行、融资机构借贷。其实

员工就是最好的融资对象。将股份分出去，把钱收进来，把人留下来，把心调动起来，把力量激发出来。

全优绩效才是企业的盈利真经

宏成咨询倡导的“全优绩效”系统，通过“八个准则”构建系统性的操作思维，“十字真经”打造最适合国情和时代的落地模式。我们最大的愿景就是帮助更多落地“全优绩效”的企业，通过系统的改变、优化、变革而实现绩效倍增、持续盈利。

1. 全优绩效的“八个准则”

- ①让员工为自己干、为自己加薪。
- ②数据说话、结果导向、效果付费。
- ③薪酬设计的指向：产值化、价值化。
- ④减员不减薪，加薪不加费。
- ⑤产值计薪、增值加薪。
- ⑥薪酬讲组合，激励多叠加。
- ⑦员工加薪、企业增利。
- ⑧多分钱少花钱，越分越多。

2. 全优绩效支持企业倍增盈利的“十字真经”

- ①精兵：人手多永远不如人效高。
- ②增效：用增长消除一切挑战。
- ③降费：每分钱都要用到刀刃上。
- ④增利：利润就是生命和未来。

⑤加薪：员工加薪企业增利。

寒流之下 盈利真经 绩效核能 落地王道



全优绩效的核心思维即全面优化经营绩效的落地系统。优秀的企业必须持续创造优异的经营成果，这个创造力和经营成果首先取决于企业对人才的经营能力。如果企业能全面挖掘人才的活力和动力，实现全员经营，就可以通过更强大的向内盈利能力，获取更大的向外盈利水平。

全优绩效必须是一个系统，而不是单一的方法或工具。在这本新作中，我将向学员和读者分享九大独创模式，这些模式已经在数千家大中小企业落地运行，并获得广泛赞誉和高度认可。

- ① KSF 薪酬全绩效模式
- ② PPV 产值量化模式
- ③ 积分式价值量化管理模式
- ④ K 目标行动计划模式
- ⑤ IOP 内部事业合伙人模式
- ⑥ POP 内部项目合伙人模式