

校长 MBA-绩效机制（70 期）

- 主题：《绩效机制》-迈向第一的奋斗系统
- 时间：2024 年 1 月 7 日-9 日
- 主讲老师：江竹兵老师

第一篇（1 月 7 日）

一、课程定向：《招才选将》-找对人、《企业大学》-培养人
《绩效机制》-激活人/组织→创造高绩效→成为第一

二、认知升维：“游戏规则”-坐庄权设计

◎由高手来设计机制-“行业竞争，打赢战争”

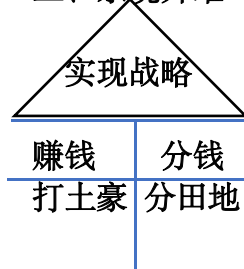
◎由老板来设计机制-“投入产出”

◎由人资来设计机制-“公平合理，大家满意”

◎由主管来设计机制-“抢占资源”

◎由员工来设计机制-“钱多事少”

三、系统升维：



营销传递价值
研发创造价值
人力整合价值

四：操作升维：

智能手机模式

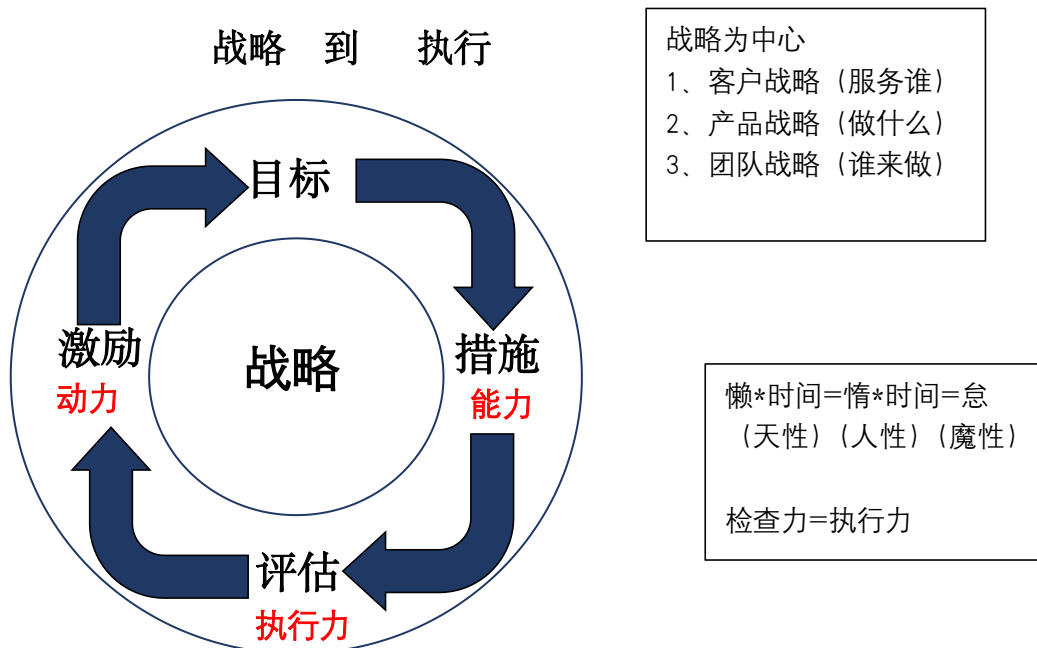
前段时简单、后台精微

---一张纸写清楚

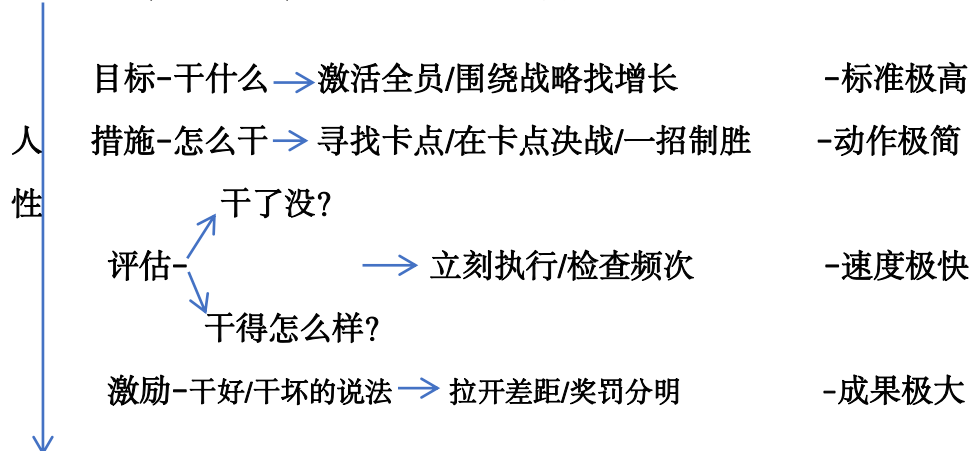
---十分钟讲明白

坐庄权/游戏规则设计

一、上接战略/四极模型

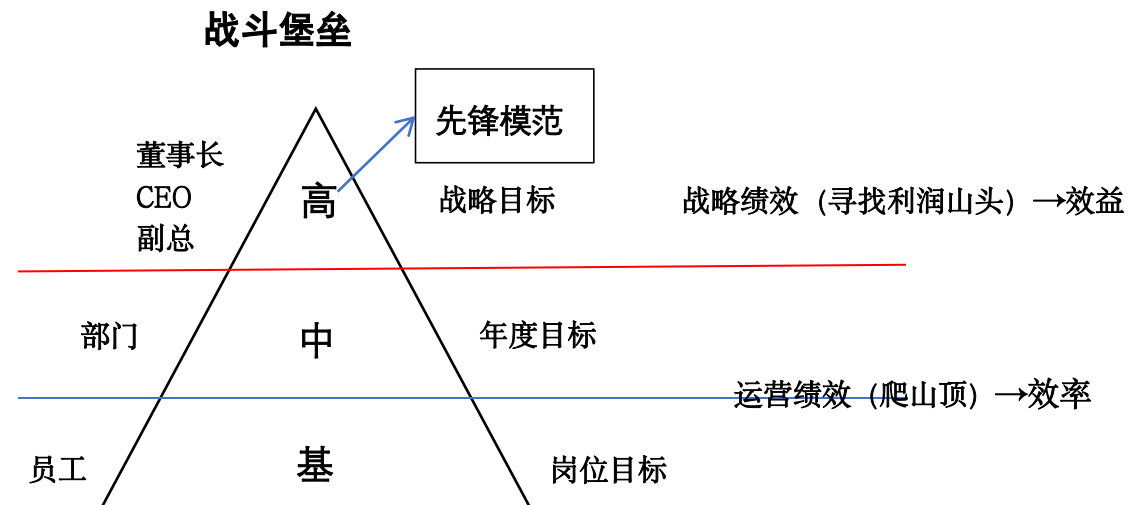


战略 1% (认知智慧) → 取一舍九、择高而立



执行 99% (人性博弈) → 一以贯之、躬身入局

第一天目标：“打土豪”



※董事长—战略目标（心中灵山）

1、是什么？

- ①立足长远 -5 年规划
- ②择高而立 -世界级
- ③激活团队 -企业梦
- 为企业谋发展
- 为员工谋幸福
- 为客户谋价值
- 为社会谋美好
- 千秋大义

大势：

- 1、高品质
- 2、低碳
- 3、社会责任 ESG

2、为什么？错点

- ①短视-只看 1 年
- ②私利-整体
- ③心不齐

3、怎么做？

5 3 1 模式

- ① 董事长：5 年双增长战略
- ② CEO/VP：3 年任期制目标
- ③ 全体高管：1 年年度述职报告

董事长双增长：企业发展、员工幸福

5 年双增长		企业发展		员工幸福
挑战	看战略	看宏图大志	50%	20%-25% ↑
合理	看标杆	看资本市场 3 年翻一番、5 年翻三番	30%	10%-15% ↑ 3 年涨一半、5 年翻一番
保底	看历史	看宏观经济 (GDP+CPI) (5%+3%)	10%	3%-5% ↑

※CEO/副总-3 年任期制 (3 年 2 条腿)

1、是什么？

①CEO-首席战略落地执行官（第一责任人）

副总：CFO、CTO、CHO…(CXO)（第二责任人）

②3 年一件事

核心竞争力 打造

2、为什么？错点

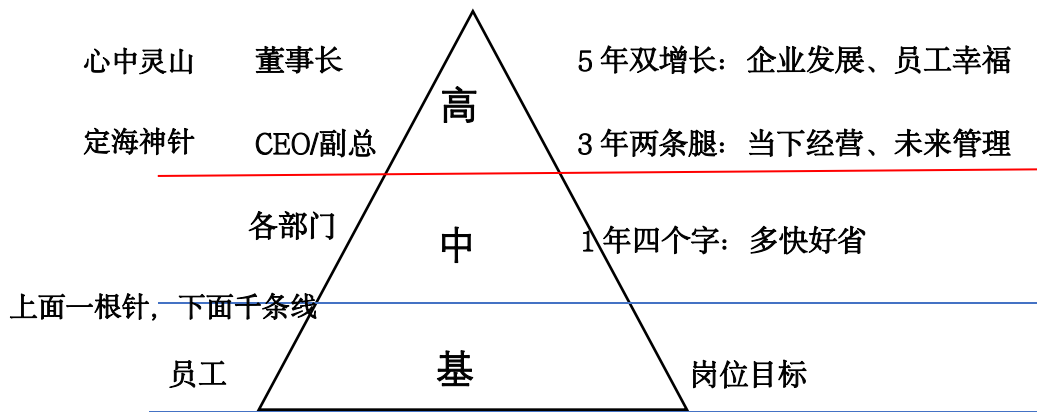
跛腿 $\begin{cases} \nearrow \text{业绩} \\ \searrow \text{核心竞争力} \end{cases}$

3、怎么做？ 1+1

当前经营	未来管理
收入	短板 (离你而去)
利润	
库存	
回款	长板-核心竞争力 (奔你而来)
现金流	
投资回报	

◎举例：行动教育

当下经营	未来管理
收入	短板 导师复制
利润	
库存	
回款	核心竞争力 产品实效创新
现金流	
投资回报 ROE	



※中基层—围绕战略找增长

2、为什么？错点

①一线部门定目标：数字游戏

- * “三走” → ‘走出去’、‘走进来’、‘走上去’
→ 走出本部门、走进客户端、走上竞争高度
- * 深度挖掘客户潜在需求，
构建企业情报分析系统！ 2B（找决策链）
2C（大数据）

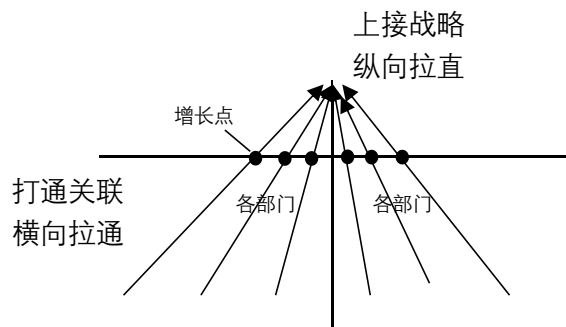
②二线部门定目标：职责重复

- * “两求” → 满足
 - 一线的需求
 - 上级的要求 → 取前 3-5 项工作

③一、二线部门之间的相互协同

- * “一协同”

1、是什么？



3、怎么做？

①一句话：为了帮助公司打赢某一场战役，我要做什么？

- * 每一个指标都是一场战役！
- * 每场战役都要分哪个部门是主攻部队、支援部队

②四个字：多！快！好！省！

- * 指标的顺序就是企业的经营战略！
- * 问题点就是增长点！
- * 经营战略线、战略主干道！ 打通一致性！

指标	销售部门	生产部门	采购部门	研发部门	财务部门	人力资源
多	销量多★ 哪类产品、客户、区域、员工要多？	产量多 哪个工厂、车间、机台、员工要多！	合格供应商开发多	新品数量多	理财收益、政策补贴、税收减免、融资渠道……	招聘渠道开发多
快	周转率快 哪类产品、客户、区域、员工周转率快？	交期快★	到货及时率★	研发周期快★	报表及时率★ 资金周转率★	到岗及时率★
好	客户质量好★ 客户结构、毛利率高、回款好	一次合格率好★	一次到货合格率★	上市销售额内审合格率★	报表数据准确率★	人才胜任率★
省	销售费用省	生产成本省	采购成本省	研发费用省	财务成本省	招聘费用省

③一本帐： 算账！（收益账/甜账、损失账/苦账）

一场仗打赢能够帮公司赚多少钱？

* 力出一孔，利出一孔！

案例：东方钢管

义利结合的组合激励

※让员工急起来！！

文化+机制： 阴阳平衡、组合激励！

义： 阴（静） ← 内急： 使命、愿景、事业心、责任心（文化）

利： 阳（动） ← 外急： 票子、位子、面子（机制）

静能生慧，动能生智/仁者乐山，智者乐水

文 化
(义)

阴
静
慧
山



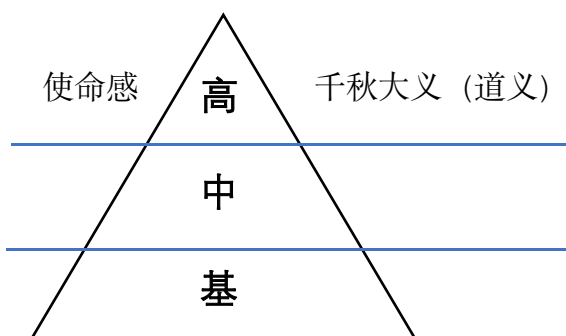
机 制
(利)

阳
动
智
水

文化让企业走得远（义） 机制让企业走得快（利）

文化温暖人心
真善美（王道）
外儒内法

机制驱动人性
趋利避害（霸道）
内圣外王



三非法:

- 1、非常重要: 对公司 ?
对团队 ?
对员工 ?
- 2、非你莫属:
- 3、非得成功: 加油! 你一定能做到

利

霸道-‘商鞅变法’

底薪	高绩效			电网
①基本工资	②绩效工资 一线: 提成 二线: 奖金	③竞争/PK 奖金	④股权激励	电网
岗位技能	个人业绩	竞争排名	命运共同体	最低标准
维持生活	改善生活	充满激情	拥有未来	防止懈怠
ABC 类员工 100%	AB 类员工 80%	A 类员工 20%	A+类员工 10%	C 类员工 10%

外-强者法则--效率优先、兼顾公平
内-弱者法则--公平优先、兼顾效率
平均导致平庸

- ①基本工资: 从福利系统→奋斗系统 (明天第一节课)
- ②绩效工资: 一线提成: 用十年前的机制打十年后的战略 (明天第二节课)
二线绩效: 如何激活二线部门 (明天第三节课)
- ③PK 竞争: 一场竞争调动全员 (明天第四节课)
- ④股权激励: 如何动用非股权对接股权激励 (后天第一节课)
- ⑤电网: 有进有出 (后天上午第二节课)

第二篇 (1月8日)

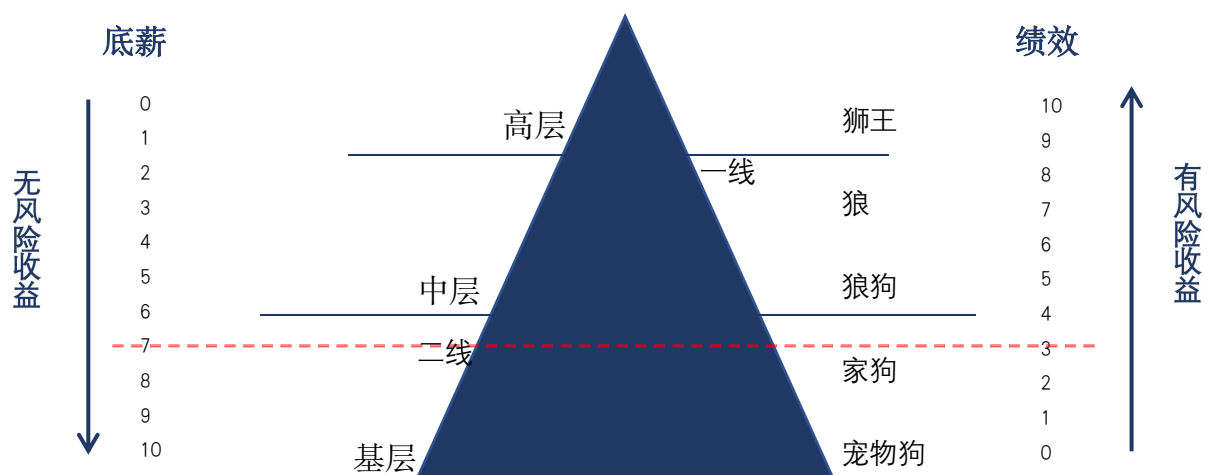
作业点评

- 1、《董事长五年战略目标》-毛利率=产品力 费用率=管理力 净利率=经营力
人均收入=员工幸福
- 2、《CEO 三年任期目标》-竞争力站在客户视角
 - 1 2 30 法制
 - 1 对于 1
 - 2 小时
 - 10 个忠实客户
 - 10 个离你而去对客户
 - 10 个新开发对客户
- 3、《岗位新增核算表》- “多快好省”
 - ①越量化越好
 - ②越细化越好
 - ③适合员工填写
 - ④测试 ABC 类员工;
 - ⑤挖掘增长大 PK

第二天目标：分田地

一、底薪动态设计-从福利系统到奋斗系统

- 1、是什么？
 - 基层员工
 - 福利系统→动力系统
- 2、为什么？错点
 - ①底薪占比高 → 长期“高血压”指标
 - ②不变动→干多干少没区别
 - ③必须给→沉没成本
- 3、怎么做？- “三定”
 - ①定结构-薪酬结构：底薪（固定）+绩效（浮动）



* 选择不同的薪酬结构，就是选择不同的人生之路！

②定层级（成长之路）- ‘5等17级’设计

级别/官阶	星级/爵位	晋级/晋升标准
总裁		多! 快! 好! 省!
总监 大步慢走 (高层)	「加官」	
经理		
主管 小步快跑 (基层)		
员工/课员/科员	「晋爵」	



人：考核奖罚、人事任免
财：预算审批
事：经营决策

“升官发财”

“加官晋爵”

③定标准

多！快！好！省！

* 员工季度晋级/晋升奖励表彰大会！

- ①一年四次
- ②形式隆重 仪式感（坐席、横幅、标语、红毯、音乐氛围等）
- ③组合激励 涨星级工资+证书+奖牌+标识+鲜花掌声+拍照

二、提成设计-提成一致性激活一线

1、是什么？

激励过去 ~ 导向未来

分田地 ~ 打土豪

机制 ~ 战略

2、为什么？错点

①多年未变；

②有提成无贡献；

③用十年前的机制打十年后的战略；

3、怎么做？

①选模式

	提成模式	经营战略	能力要求	核算体系
前锋	销售额	市场占有率	业务精兵	简单
	回款	现金流	业务精兵	简单
后卫	毛利 (销售额-成本)	成本管控	管理强将	较复杂
	贡献毛利 (销售额-成本-本部门费用分摊)	费用管控	管理强将	复杂+
守门员	净利润 (销售额-成本-全司费用分摊)	投资回报	经营高手	十分复杂

* CEO、财务总监、营销总监是企业利润的三道‘守门员’

②算比例=C/(C+P) ◎检测企业有没有存在过度激励的数值

C=总人工成本（工资、奖金、社保、福利等）

P=税前利润

◎指标值越低越好！

◎每项指标的值期望每年越来越高，但是 C/(C+P)的数值结果期望每年往下降

③挂战略

提成=提成模式×? % (提成比例) * 战略

↓ ↓
 高：贡献毛率×5%
 中：毛利 ×3.5%
 基：销售额 ×3%

“多快好省”

加+ 奖励（前3个月）
 减- 处罚（3-6个月）
 乘× 晋级晋升（6-12个月）
 除÷ 降级降职（12-18个月）

◎案例：某家纺企业，产品：家装四件套，特点：高端品质、高端价格、高端客户，模式：“店中店”（shopping mall 里面开店铺）、300 家门店，4 亿规模，痛点：利润低

△选战役：客流、买单①、回头复购

①目标：让客户每单多买一套，提高客单价

操作步骤：

- 1、‘3A 标杆工程法’：A 类经销商、A 类门店、A 类员工 做访谈，找标杆动作！
- 2、找亮点：关键动作——“上门试铺”！
- 3、把个人关键工作变成组织的系统打法：

3.1 算账：从单店每月一单，单店每周单，每周两单…算能带来多少收益！

3.2 系统动作-鱼骨图梳理：

3.2.1 上门的理由设计：

- ①免费上门除螨虫；②新品可更换；③每年免费换洗；
- ④季度线下 VIP 沙龙会；⑤新品先试用后付钱；



3.2.2 基因模型：女性、>30 岁、3 年左右销售经验、爱家、爱美……

3.2.3 绩效机制设计：

- ①底薪浮动机制调整；②降门店提成，提升门店试铺提成；③首单高提成；④全国大 pk，上门试铺成交金额 pk；⑤合伙人机制；⑥电网：员工 3 个月没有任何动作，降级降职离职；

三、绩效设计-职能部门 ABC 绩效/激活二线部门

1、是什么？

价值重新定义

财务岗位	价值认知-定位	大概薪资
‘大学生’ -CFO	资本顾问 (战略顾问、资本运作)	80000-100000
‘中学生’ -主管、经理	理财幕僚 (财务分析、全面预算)	20000-30000
‘小学生’ -出纳、会计	账房先生	7000-10000

人事岗位	价值认知-定位	大概薪资
‘大学生’	组织顾问	80000-100000
‘中学生’	HRBP、政委	20000-30000
‘小学生’	HR 人事管理	7000-10000

行政岗位	价值认知-定位	大概薪资
‘大学生’	文化办	60000-80000
‘中学生’	执行办	20000-30000
‘小学生’	后勤办	7000-8000

2、为什么？错点

- ①工作难量化
- ②事情碎片化
- ③价值边缘化

3、怎么做？

- ①这个岗位到底要干什么？
- ②干好干坏的标准是什么？
- ③干好干坏的说法是什么？

◎案例： 岗位 财务经理 2 万/月

薪资结构：底薪+绩效

1.4W+0.6W

日常工作+重点工作

制度管理+KPI/OKR

A 优秀	0.9w
B 合格	0.6w
C 待改进	0.4w

季度考核

岗位	干什么？	干好/干坏的标准？			干好/干坏的说法？		
		A 优秀	B 合格	C 待改进	A 优秀+	B 合格	C 待改进-
财务经理	1、报表及时、准确（快、好） 40%	6号前提交 0 出错	7号提交 0 出错	>7号提交 >1 出错	7200*1.3+	7200	7200*0.8-
	2、费用控制（省） 30%	>2.5%	2%-2.5%	<2%	5400*1.3+ (开口设计)	5400	5400*0.8-
	3、财务分析（多） 30%	1+集体评议	1	0	5400*1.3+	5400	0-

量化（数据）/非量化（集体评议制）

①评分点；②评分标准；③集体评价

④即时评价；⑤申诉制度

* 5票评议，3票以上投优秀，且老板不投否决权，即为优秀；

* 认可也是绩效

由直接上级负责

由上上级审核

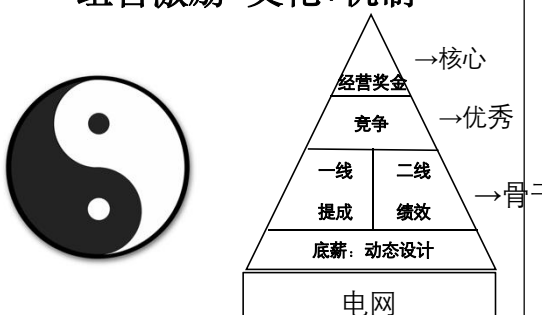
由人力资源存档

每省1个百分点，多发…元工资；
(可做封顶设计)

* 战略是智慧/取一舍九

* 执行是人性/躬身入局，一以贯之

◎小结

“打土豪”	“分田地”
赚钱	分钱
	组合激励-文化+机制 

四、竞争机制-竞争设计激活组织氛围

1、是什么？

◎竞→竞赛（机制） ◎争→争先（氛围）

* 人生无处不竞争； 竞争是强者的基因，PK 让生命绽放

2、为什么？错点

① 一线有，二线无；②基层有，高层无；③偶尔有，经常无；

3、怎么做？

① 重新定义

☑ “比”→业绩/指标：多快好省！

☑ “学”→方法：一招制胜！

☑ “赶”→士气：你追我赶！

☑ “帮”→技能：传经送宝！

☑ “超”→目标：共同成功！

② 激活员工（五大类别）

☑ 新员工→注入竞争性基因：“新员工 PK 动员大会”

公司内部 (董事长致欢迎词、树标杆、PK 邀请)

☑ 老员工→一线/二线：销售/生产/采购… / 人事/财务/行政…

产业链

☑ 经销商→A/B/C

☑ 供应商→A/B/C

☑ 全球客户端→A/B/C

③五大要素

赛道	对象	规则	周期	形式
多赛道	全覆盖	清晰	快	新颖
指标=战役	A 类胜出	①对赌 ②排名 ③累计	年 季 月 周 日	物资+精神

目标对赌“拿命赌”

达不到 | 达到

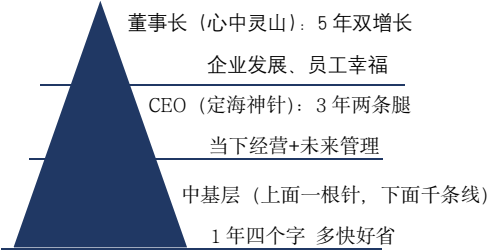
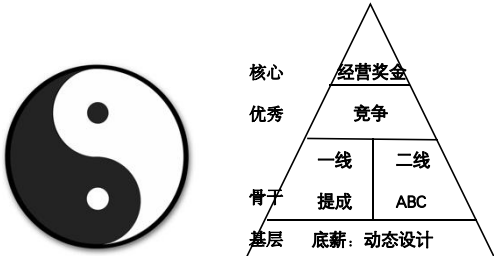
赌金 | 赔率

“指标频率”

第三篇 (1月9日)

作业点评

- 1、数字背后是政策
- 2、政策就要接战略
- 3、企业发展和员工幸福
- 4、你激动吗？

成为第一	奋斗系统
打土豪	分田地
	组合激励-文化+机制 

五、经营奖金—年度利润分成机制

1、是什么？

- ①二次分配；（来自利润）
- ②造就就同甘共苦机制；
- ③战斗堡垒

2、为什么？错点

- ①福利分配/干好干坏都得有

3、怎么做？- “三分天下”

增量分成 | 存量分成 | 永久分成

◎例：2022 年，实际利润 3000 万；
2023 年目标：保底 3300 万、合理 3900 万、挑战 4500 万；
2023 年，实际利润 4000 万；（达到合理目标）

增量=4000 万-3000 万=1000 万
增量分成合计=员工按 “怎么分” 累加合计（例 300 万）

存量=4000 万-300 万（增量分成合计）=3700 万
 存量分成合计=3700 万*10%=370 万
 永久=4000 万-300 万-370 万=3330 万

	增量分成				存量分成				永久分成		
分给谁	全体员工（劳动创造财富） （除 新员工/严重违规违纪）				核心经营层（知识创造财富）				股东 （资本创造财富）		
分多少		企业发展	员工幸福	参照底薪	参照上市公司股权激励 <u>3700*10%=370</u>				董事会决议		
	挑战	+50%	+25%	12 月*25%=3 月							
	合理	+30%	+15%	12 月*15%=1.8 月							
	保底	+10%	+5%	12 月*5%=0.6 月							
怎么分	2 个月 底薪 （达到合理目标）	A 档	（绩效系数） *1.5	3 个月	岗位系数*绩效系数						按股权比例分
					董事长	3	*	A	1.5	3*1=3	
		CEO	2	2*1=2							
		B 档	*1	2 个月	常副	1.5		B	1	1.5*1.5=2.25	
		C 档	*0.5	1 个月	副总	1		C	0.5	1*1.5=1.5	

拉瓦尔：7.9km/s ‘地心引力、力出一孔’		
三级火箭 点火/动能/逃逸	电网设计 1、是什么？ ①底线管理 最低标准 ——对客户：根本保障 ——对员工：最低要求 ——对企业：防止懈怠	②企业竞争力 高标准/严要求/强电网 ③优秀员工的强者基因/对保护机制

	2、错点 敢奖不敢罚 ①人才流失、②影响积极性、③影响士气、④成为对手 ⑤个人恩怨、⑥得罪人、⑦举报、⑧自杀、⑨形象	答案：①敢罚 人性：善/恶 奖勤、扬善/惩恶、罚懒 正气（老板） 风气（高管） 士气（员工） 人气（客户） 财气（企业） ②怕（你心脆弱-墨菲定律） 怕也没用 ③恶-果/纵容/忍恶（C）/平庸（AB）
--	--	---

仁政误国/自强者恒强/爱得不够深，下手不够狠，严格深大爱

3、怎么做

①定规/法律法规 ②守规/年 N 次学习教育 ③违规：心慈刀快 有奖无罚假管理 只罚不奖恶管理 无奖无罚无管理 有奖有罚真管理 重奖重罚强管	三层电网（三条线） 条件 做事、 做人 处罚 轻微 戴安全帽 ？ 警告/罚款 中度 业绩不达标 ？ 降职/级/薪 天条 不胜任 ？ 解聘 严重违纪违规 ？ 追究责任	公司制定 工会 讨论 职代会 通过 口头 形成公约 黄牌 共同遵守 红牌
--	--	---

※总结分享-感受

1、机制沟通	写清楚	讲清楚	干清楚
2、沟通心态	真诚沟通	价值观共识	对等状态
3、沟通方法	前期准备	总-分-总	文化+机制
4、员工在意	赚钱+发展	层次不一样	你的状态
5、薪酬结构	筛选机制	狼性/猎狗	结构竞争力
6、目标要求	要干什么	主管说清楚	员工说清楚
7、战略定位	战略目标	经营策略	机制配套
8、写不清楚	问题即增长	理清思路	达成一致
9、设计发心	利益=共赢	利益=拼搏	利益=发心
10、拼搏路径	公司算清楚	员工算清楚	路径搞清楚
11、管理标准	管理=标准	贯彻标准	达成标准
12、终极成果	企业发展	员工幸福	共同拼搏

※机制落地实践—“绩效机制/迈向第一的奋斗系统”

成为第一、战略一致、导向拼搏

底层设计是科学！ 如何打好是艺术！

万法归一：利出一孔，力出一孔！

◎落地三部曲

1、选好切入口：某个岗位、某个机制

2、设计好方案：

1、前期准备	2、内部预演	3、正式沟通	4、正式发布
方案准备	角色扮演	问题反馈	文件发布
人力财务	相互提问	修改完善	签字存档

3、试点推行推广：

- ① 试点部门/岗位；
- ② 试行期；
- ③ 双轨试运行，就高不就低；

是什么让秦统一六国？