

增量绩效管理

序言：

产品市场的成功

不是闭门造车，是面向优质的，潜力股的客户，需求构建产品卖点

产品财务成功

高于同行的净利润率，低毛利业务放给竞争对手

- 1、核心员工能力提升，涨工资，确认安全收入和归属收入
- 2、公司三级 KPI（公司，产品线，产出节点），个人 IPI，个人增量绩效管理体系

3、周辉三六三

三个维度：客户细分与服务，产品与营销，人才与机制

三个问题：如何挣钱，如何花钱，如何分钱

六个体系：客户细分管理体系 CDM+ITR,核心技术管理提 CTM,产品管理体系 IPD+MM+LTC,MM 是基于市场营销管理体系，任职资格管理体系 NVQ，增量和产出文化体系 IPC,增量绩效管理体系 IPM;

4、导读十要素

回归产品，两个体系：组织 KPI,个人 IPI,三个目标：市场成

功，财务成功，核心员工个人成功；产品卖点设计产品包，服务包，工具包，礼品包；客户分类：价值客户，战略客户，大客户，利润客户和非利润客户；细分客户策略，一个客户一产品一策略一财务模型一队伍一增量激励；目标制定包括七个规划 W 型迭代，企业一级 KPI 的八个指标；企业核心竞争力九要素；员工收入十来源。

第一章：企业战略的首要任务是活着并建立可持续增长机制

1、如何可持续：构建好产品的基础上建立一套鼓励增量绩效管理的分配机制

不做简单投机，产品贪多不聚焦，不解决客户痛点，无卖点，仅靠低价竞争，客户多，不优质，需求不刚性，不持续，没有持续的创新投入和产品化改进投入，员工多，无竞争力，过度管理，无魂管理

解决持续盈利的问题：

- A、 产品是否有卖点；
- B、 产品是否解决客户痛点；
- C、 产品能否占有市场份额；
- D、 产品是否能财务成功；
- E、 核心员工能否涨工资；
- F、 核心员工是否有竞争力；
- G、 薪酬有激励能否带来新增量；
- H、 公司组建绩效，部门预算，个人收入是否建立了关联

1、核心技术是否自己研发

2、如何评估可持续？四大财务指标和四大竞争力指标

四个财务：销售收入和毛利额及增长率，新业务在销售中所占比例，人均毛利及增长率，费薪酬包费用占比降低率

四个核心竞争：核心产品收入占比，优质客户收入占比，重点区域和战略区域收入占比，员工结构和任职资格能力的合理性

先聚焦，先做好根据地，再扩展，带来增量；

周辉人均毛利与薪酬包关联模型

人均毛利 60%是员工人工成本，人工成本除以 1.5 是薪酬包，薪酬包 70%是固定薪资，30%是年终激励，人均毛利 15%是净利润，25%是业务费用（非人工）；

如何提高毛利？

增加收入，老产品卖给老客户，老产品卖给新客户，开发新产品和解决方案

降本增效

3、六个体系简单说:选择好客户，通过技术创新，开发好产品，构建好机制，塑造好文化并培养好人才，达到管理系统的闭环并迭代发展

4、企业毛利额：市场规模*市场份额*毛利率，选择市场规模大的优质客户，占用一定份额，通过核心技术构建独特卖点，实现高毛利率；

5、企业所有核算，费用比例，激励要基于毛利而非收入；

6、企业指标要对比主要竞争对手，要在创新能力，客户结构，产品结构，增量上超越对手

7、企业要追求持续利润，而非规模

8、新业务是增量来源，必须高层亲自执行并绩效挂钩

9、人均毛利决定生存之本，低毛利导致核心员工流失，企业不可持续；

10、区分核心员工，是否有核心资源或技术并带来独特增量贡献；

11、企业核心竞争力，企业文化，分配机制，人员任职资格和核心产品及技术

第二章：如何构建增量绩效管理体系

- 1、公司应该将目标，任务，预算，组织 KPI,个人 IPI 和薪酬激励有效衔接，避免不关联
- 2、增量绩效管理将公司战略与客户细分和产品经营策略衔接，并通过开放式预算和增量式绩效考核进行落地，通过经营分析和预警及时纠偏，促进员工任职资格和能力同步提升。
- 3、公司划产品线，产品线费用按价值链分七个包，每个包费用与增量挂钩，公司目标，预算和绩效考核分三级，公司考核产品线，产品线考核产出节点；
- 4、产出节点是预算，核算和考核的最小单元，产品节点负责人要打通行政级别按增量进行评价，实现节点经理“少将莲长”的分配机制，确保产出节点为核心，资源部门和职能部门支撑产出。
- 5、市场潜力大的新产品，新市场前期要给与足够的战略投入，经营要定期分析，预警修正，调整预算，寻找路径和纠偏。
- 6、鼓励核心员工创造个人独特的贡献和增量。

企业制度目标误区：

不分析客户投入，在上一年任务上乘以系数，平均分配资源一刀切
下达增长率，上一年完成越好，任务越多，完成越差，任务越少

改革思路:

1. 梳理产品树，技术树，围绕核心产品，核心技术进行客户梳理，明确价值，战略，大客户，利润客户；设计一客户一产品一策略一财务模型一队伍一增量激励的精细盈利模式；
2. 公司业务线按产品树和技术树进行划分；
3. 避免按体量提成，七个费用包划分，净利润，研发费用，市场及产品费用，技术支撑费用，销售费用，管理费用，战略投入，
4. 开放式预算和增量式核算

步骤:

1. 建立产品线，重构组织
2. 细分客户；
3. 将三年规划，年度计划，组织预算和组织 KPI 联动，针对战略控制节点聚焦和倾斜
4. 划分各产品线的费用包比例和设计增量公式，建立开放式预算和增量式核算体系；
5. 将人员进行分类，绩效考核进行分级，梳理薪资结构，建立面向增量，认证资格和战略的绩效管理和薪酬激励体系；
6. 梳理职位，梳理关键活动，建立任职资格管理体系，提升核心人员的能力；
7. 建立经营分析和预警系统，及时进行纠偏和分阶段进行战略投入；

8. 梳理公司的价值导向，建立面向增量可产出的文化体系；

第三章：划分产品线和资源线，构建面向产出和能力提升的组织体系

1、企业不要抽调高水平产出人员专职做规划和管理，应让其绩效在一线服务同时以委员会成员省份参与公司管理和决策，让听得见“炮声”的人决策

2、产品线以产品平台或客户群体进行规划，鼓励竞争和细分或合并，组织结构包括产出节点和管理节点

3、公司的财务或人力资源应下沉到产品线，与业务结合，公司的职能部门更多是建立任职资格体系，建立标准，具体执行让业务部负责

4、员工管理，产品线管绩效，职能管任职资格，公司文化与价值导向

问题：

公司越大越偏离客户，“孤岛式”改革，部门墙越来越厚，产品线除了服务客户，还得伺候职能部门；

产品线定义：

1、 面向产出和客户，对产品全流程负责，承担财务指标

- 2、 从需求到交付统一全程管理
- 3、 产品全流程中建立产品线总经理直接负责，市场部，研发部参与的铁三角 PPT, 研发阶段有研发, 市场, 早期客户经理构成 PDP, 营销及服务阶段, 有研发, 市场, 客户经理及交付经理构成 LMP

建立产品线好处:

- 1、 直接面向客户
- 2、 承担财务指标
- 3、 能够实现围绕产品线做内部虚拟收入增长分配
- 4、 虚拟核算, 尤其是节点核算更清晰
- 5、 绩效考核层次化, 公司考核产品线, 产品线考核其他参与节点
- 6、 以客户为中心的价值导向更清晰
- 7、 针对产品线增量分配考核清晰

资源线定义:

- 1、 资源线为产品线服务;
- 2、 负责本专业, 领域的体系建设和支撑产出流程建设
- 3、 负责本专业, 领域人员任职资格体系建设

如: 专业技术资源族, 营销资源族, 管理资源族, 供应链资源族

建立资源线好处:

- 1、 每个人有专业归属
- 2、 每个专业, 领域都有专门的人负责任职资格体系建设, 包括培

训，通道和职业晋升标准

3、 资源线配合产品线，完成产品线交付的工作，更好的体现易产品为中心；

4、 实现流程建设和人员能力提升，提高效率，降低成本

产品线和资源线配合

产品线横向将所有节点统一管理，面向客户，资源线将纵向所有节点管理起来，面向个人能力提升

产品线设立原则：

- 1、 收入达到一定规模
- 2、 产品线能达到盈亏平衡
- 3、 每年可重复销售的产品达到 40%以上
- 4、 有明确，清晰的样本点或样本客户
- 5、 有持续稳定增长且有刚性需求的客户群
- 6、 增长率达公司规定要求

如何划分：

- 1、 根据技术平台或产品平台划分产品线
- 2、 根据客户群划分产品线
- 3、 根据管理需求按收入结构和鼓励内部竞争划分产品线

产品线内部组织：

- 1、 产品线总体管理，产品线总经理，市场部经理，解决方案

部经理，运作支撑部经理，研发部经理

- 2、 产品管理，产品经理，开发项目经理，交付与服务经理
- 3、 产品线研发

如何进行企业活动分层

- 1、 企业活动分三类，规划，产出研发，资源线管理
- 2、 规划包括产品，技术，市场，客户群，产业链管理，对外合作，资本运作，人力资源，风险管理及决策评审机制等，
- 3、 产出开发活动，分技术探索，技术攻关，产品预研，项目开发，平台开发，产品开发
- 4、 资源线管理，财务，项目，质量，人力资源，营销活动，产品管理活动，市场管理活动

技术型企业活动三层划分后组织形态

- 1、 委员会，对规划，评审，决策负责
- 2、 产品线，对产出负责，按照项目方式运作
- 3、 资源线，对人员的培养，成长，知识累计，职业通道负责，对体系和平台负责；

好处：

- 1、 预研与产品开发和公共研发及技术支持相对分离
- 2、 市场体系与销售体系分离
- 3、 产品线与资源线分离，明确不同类型的产出模式和产出流程

- 4、 决策与职能体系管理及职能体系执行分离
- 5、 系统设计与实现相对分离
- 6、 开发与测试和验证分离

第四章：基于客户分类构建“一客户一产品一策略一财务模型”

1、评价产品成功标准，市场成功，财务成功，市场成功：市场容量，占有份额，财务成功：毛利额

2、提高优质客户满意度，不要对低端客户过度服务，规划产品移动要细分和选择客户群，选择潜力大，增利率高的客户，不要和穷鬼做生意

3、客户细分：战略客户，大客户，价值客户，利润客户，非利润客户；将战略客户变成大客户，大客户变成利润客户或价值客户，规避非利润客户

4、规避价值客户流失，大客户无利润，战略客户变不成大客户，无利润客户占比多，需求过度服务

5、选择新进入增量客户群要素：市场规模大，增长率高，客户需求和公司能力匹配，公司能提供产品有竞争力，有卖点，能快速获取市场份额，毛利率高，能获取财务成功

6、能成功的产品开发模式是基于产品平台（V版本），按细分客户开发细分产品（R版本），高端客户现在高级配置或定制（M版本），中低端客户选择标配不定制，避免无利润低端客户服务过度

以上内容仅为本文档的试下载部分，为可阅读页数的一半内容。如要下载或阅读全文，请访问：<https://d.book118.com/317026200015006102>