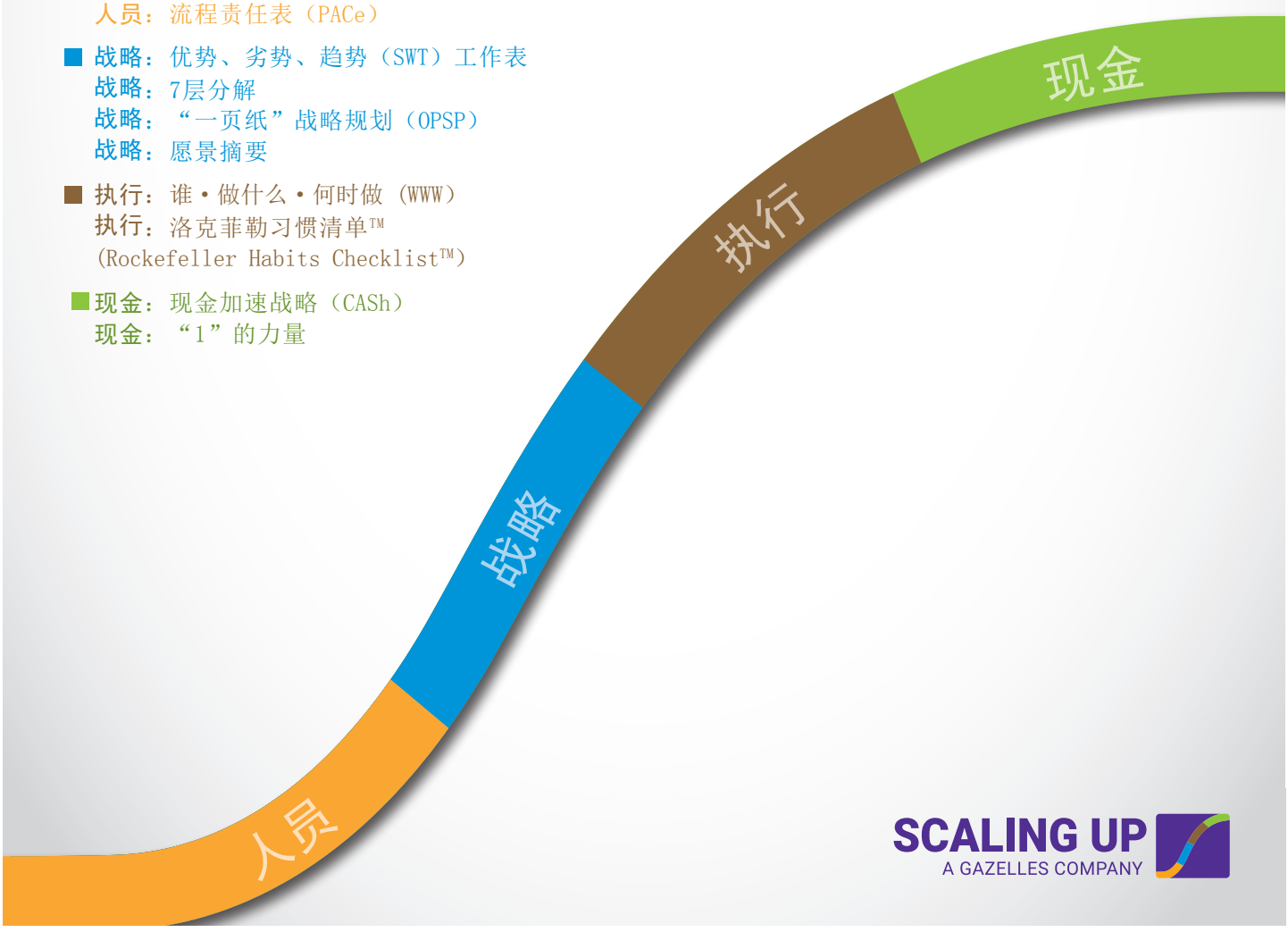
成长工具™ (GROWTHTOOLS™)

实现企业指数级增长的“一页纸”工具

- **人员：** “一页纸”个人规划（OPPP）
  人员： 职能责任表（FACe）
  人员： 流程责任表（PACe）
- **战略：** 优势、劣势、趋势（SWT）工作表
  战略： 7层分解
  战略： “一页纸”战略规划（OPSP）
  战略： 愿景摘要
- **执行：** 谁·做什么·何时做（WWW）
  执行： 洛克菲勒习惯清单™
  （Rockefeller Habits Checklist™）
- **现金：** 现金加速战略（CASh）
  现金： “1”的力量



SCALING UP
A GAZELLES COMPANY

Scaling Up 企业4D框架 获取结果

一个已被数千家高成长企业证实有效的方法

1 驱动因素 （自带加速因子）

教导——顾问、咨询师、教练
学习——持续的商业教育（CBE）
技术——管理问责系统

2 需求 （平衡）

人员（声誉）——员工、客户、股东
流程（效率）——生产/采购、销售、保存记录

3 准则 （路径）

优先事务——最重要的事
数据——定性/定量
例行会议——日会、周会、月会、季度会、年度会

4 决策 （对的问题）

人员——幸福感/责任感
战略——收入/成长
执行——利润/时间
现金——氧气/选择

! 结果

2倍现金流 • 3倍盈利能力 • 10倍估值 • 更多时间！

Copyright 2019 by Gazelles – v19/03

人员：“一页纸”个人规划（OPPP）

SCALING UP
A GAZELLES COMPANY

姓名：_____ 日期：_____

		关系	成就	惯例	财富（$）
信仰 / 家庭 / 朋友 / 健康 / 财务	10~25年（愿望）				
	1年（活动）				
	90天（行动）	开始	开始	开始	开始
		停止	停止	停止	停止

人员：职能责任表（FACe）

SCALING UP
A GAZELLES COMPANY

1. 为每项职能注明负责人
2. 针对“每项职能的负责人”，回答本页下方的四个问题
3. 为每项职能列出关键绩效指标（KPI）
4. 拿出你的损益表、资产负债表及现金流量表，为表中每行项目都分配一名负责人，如此就能得出每项职能的合理结果/产出。

职能	1 负责人	3 重要指标（关键绩效指标）	4 结果/产出（损益表或资产负债表中的项目）
公司负责人			
营销			
研发/创新			
销售			
运营			
资金			
会计			
信息技术（IT）			
人力资源			
人才发展/学习			
客户服务			
事业部负责人 • _____ • _____ • _____ • _____			

2 需明确：1. 是否一岗多人？2. 是否一人多岗？3. 是否有空缺职位？4. 是否有被重新雇用且富有激情的人？

Copyright 2019 by Gazelles – v19/03
请登录 www.ScalingUp.com 下载更多副本并获取实施这些工具的帮助。

人员：流程责任表（PACe）

SCALING UP
A GAZELLES COMPANY

1. 确定4~9个驱动业务的工作流程
2. 为每个流程指定一个专门的负责人
3. 为每个流程（品质更好、速度更快、成本更低）列出关键绩效指标（KPIs）

2 负责人	1 流程名称	3 关键绩效指标（品质更好、速度更快、成本更低）

v19/03 – Copyright 2019 by Gazelles

趋势

当今世界有哪些在技术、物流、产品创新、市场、消费者及社交趋势上的重大变化，可能会影响到你所在的行业和组织？

优势/核心竞争力

造就组织成功的内在优势有哪些？

劣势

组织中哪些内在劣势是不大可能被改变的？

Copyright 2019 by Gazelles – v19/03

请登录 www.ScalingUp.com 下载更多副本并获取实施这些工具的帮助。

战略：7层分解

组织名称：

你的公司所具备的（客户心理份额）：

沙盘与品牌承诺：

谁/在哪里（核心客户）	做什么（产品/服务）	品牌承诺	关键绩效指标（KPIs）

品牌承诺保障（促进机制）：

“一句话”战略（赚钱的关键所在）：

差异化的举措（3~5点）：

X因素（10~100倍的潜在优势）：

每项X带来的利润（经济引擎）：

BHAG® 目标（10~25年的长远目标）：

*注：BHAG是吉姆·柯林斯和杰里·波拉斯的注册商标。BHAG意为宏伟、艰难和大胆的目标。

v19/03 – Copyright 2019 by Gazelles

战略：“一页纸”战略规划（OPSP）

组织名称：

人员 （声誉驱动因素）

员工	客户	股东
1.	1.	1.
2.	2.	2.
3.	3.	3.

核心价值观/信仰 （应当做/不应当做）	使命 （为什么）	目的（3~5年） （哪里）	目标（1年） （做什么）
		日期 / 收入 / 利润 / 市场价值/现金 沙盘	年末 / 收入 / 利润 / 市场价值 / 毛利润 / 现金 / 应收账款天数 / 库存天数 / 收入/月末付款
	行动 让价值观、使命及BHAG目标活起来 1 2 3 4 5	主要推动力/能力 3~5年优先事务 1 2 3 4 5	关键行动 1年优先事务 1 2 3 4 5
	每项X带来的利润	品牌承诺关键绩效指标 （KPIs）	关键#：人员或资产负债 介于绿色和红色之间
	BHAG目标®	品牌承诺	关键#：流程或损益 介于绿色和红色之间

优势/核心竞争力	劣势
1.	1.
2.	2.
3.	3.

注：BHAG是吉姆·柯林斯和杰里·波拉斯的注册商标。BHAG意为宏伟、艰难和大胆的目标。

Copyright 2019 by Gazelles – v19/03

你的姓名：　　日期：

SCALING UP
A GAZELLES COMPANY

流程（效率驱动因素）

制造/采购

1. _____
2. _____
3. _____

销售

1. _____
2. _____
3. _____

记录

1. _____
2. _____
3. _____

行动（季度）
（如何做）

季度#	
收入	
利润	
市场价值	
毛利润	
现金	
应收账款天数	
库存天数	
收入/月末付款	

里程碑

	季度优先事务	谁
1		
2		
3		
4		
5		

主题
（季度/年度）

截止日期	
可测量的目标/关键#	

主题

计分卡设计

在这里描述 和/或 绘出你的设计

你的职责
（谁/何时做）

	你的关键绩效指标	目标
1		
2		
3		

	你的季度优先事务	截止时间
1		
2		
3		
4		
5		

关键#：人员或资产负债

介于绿色和红色之间

庆祝仪式

关键#：人员或资产负债

介于绿色和红色之间

关键#：流程或损益

介于绿色和红色之间

奖励

关键#：流程或损益

介于绿色和红色之间

趋势

1. _____
2. _____
3. _____
4. _____
5. _____
6. _____

注：BHAG是吉姆 • 柯林斯和杰里 • 波拉斯的注册商标。BHAG意为宏伟、艰难和大胆的目标。

v19/03 – Copyright 2019 by Gazelles

战略：愿景摘要

SCALING UP
A GAZELLES COMPANY

核心价值观	使命	品牌承诺

BHAG目标

战略性优先事务

3~5年	1年	季度

你的姓名：_____

你的关键绩效指标		目标
1		
2		
3		

关键#：人员或资产负债

-
-
- 介于绿色和红色之间
-

关键#：流程或损益

-
-
- 介于绿色和红色之间
-

你的季度优先事务		截止时间
1		
2		
3		
4		
5		

Copyright 2019 by Gazelles – v19/03

执行：谁 • 做什么 • 何时做（WWW）

SCALING UP
A GAZELLES COMPANY

谁	做什么	何时做

v19/03 – Copyright 2019 by Gazelles

执行：洛克菲勒习惯清单™（Rockefeller Habits Checklist™）

SCALING UP
A GAZELLES COMPANY

1. 高管团队氛围良好且具有高度的一致性。
   - ☐ 团队成员应理解彼此间的差异、优先事务及行事风格。
   - ☐ 团队要能够经常开会做战略性的思考（最好每周一次）。
   - ☐ 团队应参加持续的高管培训（建议每月一次）。
   - ☐ 团队应能够进行建设性的辩论，且所有成员都乐于参与其中。
2. 每个人都需与本季度要完成的“首要事务”保持一致，以推动公司向前发展。
   - ☐ 确定本季度内能够推动公司前进的“关键数字”。
   - ☐ 确定并列出本季度内3~5个支持该“关键数字”实现的优先事务（里程碑）。
   - ☐ 向全体员工 宣布“季度主题”及相应的庆祝活动/奖励，将“关键数字”带入员工的日常工作。
   - ☐ 将“季度主题”及“关键数字”在全公司各处张贴，让员工每周都能了解进展情况。
3. 建立例行沟通机制，让信息在组织中准确而快速地进行传播。
   - ☐ 所有员工每天用15分钟以内的时间开个小会。
   - ☐ 所有团队每周开一次会。
   - ☐ 中高层管理者每月开一天会，用于学习、解决重大问题并进行组织DNA转移。
   - ☐ 每季度、每年，中高层管理者应在公司外开会研究“四大决策”。
4. 组织的各项职能都应有一名负责人来确保目标达成。
   - ☐ 完成职能责任表（FACe），确保正确的人用正确的方式做正确的事。
   - ☐ 财务报表的每个行项目有负责人。
   - ☐ 流程责任表（PACe）上4~9项流程中的每一项都有负责人。
   - ☐ 每个“3~5年推动力/能力”，都在公告栏上有一个相应的专家来负责（如果没有内部专业人士的话）。
5. 持续收集员工反馈，用于识别障碍和机会。
   - ☐ 所有高管（及中层管理者）每周要与至少一名员工进行一次“开始/停止/保持”沟通。
   - ☐ 与员工沟通过程中产生的洞见，应在每周高管团队会议上进行分享。
   - ☐ 每周都要就障碍与机会收集员工反馈。
   - ☐ 应当有一个中层管理团队对所有“障碍与机会”环的关闭进度负责。
6. 像对待财务数据一般，快速而准确地报告和分析客户反馈数据。
   - ☐ 所有高管（及中层管理者）每周都应当至少与一名终端用户进行一次4D沟通。
   - ☐ 从客户沟通中产生的洞见，应当在每周高管团队会议中进行分享。
   - ☐ 所有员工都应当参与客户数据的收集。
   - ☐ 应当有一个中层管理团队对所有客户反馈环的关闭进度负责。
7. 核心价值与使命在组织中应当是“活的”。
   - ☐ 发掘出核心价值观，描绘出愿景，并让这两者都能被全体员工所知晓。
   - ☐ 所有中高层管理者在做出奖赏或惩罚决定时，都应当能回溯到核心价值观和愿景上来。
   - ☐ HR流程和活动都应当与核心价值观和愿景保持一致，如招聘、培训、评价、认可等。
   - ☐ 为强化组织核心价值观和愿景，每季度都应当确定和实施相关行动。
8. 员工可以准确地描述公司战略的以下关键组成部分。
   - ☐ BHAG目标——跟踪进度，并使之能被大家看到。
   - ☐ 核心客户（群）——用不多于25个词进行描述。
   - ☐ 三个品牌承诺——以及每周都要进行汇报的与品牌承诺相关的关键绩效指标。
   - ☐ 电梯间推销——对“你们公司是做什么的”这一问题给出一个有力的回答。
9. 所有员工都可以用定量的方式回答他们一天或一周过得如何（“一页纸”战略规划第7栏）
   - ☐ 每周都要就每个人/岗位的1~2项项关键绩效指标进行报告。
   - ☐ 每个员工当季度（界限清晰）都有与公司“关键数字”相一致的一个“关键数字”。
   - ☐ 每个个体/团队都有3~5个季度优先事务/里程碑（与公司保持一致）。
   - ☐ 所有中高层管理者都有一个教练（或同侪教练），让他们能够对自己的行为改变负责。
10. 公司的计划和绩效结果应当对每个人可见。
    - ☐ 为每周会议建立一个（物理的或虚拟的）“情景室”。
    - ☐ 核心价值观、使命和优先事务在公司各处张贴。
    - ☐ 在各处设立计分卡，用于展示关键绩效指标（KPIs）和关键数字的最新进展。
    - ☐ 应当建立一套系统来追踪和管理优先事务和关键绩效指标。

Copyright 2019 by Gazelles – v19/03

		缩短周转时间	减少错误	改进商业模式&利润/成本
A	**改善销售周期的方法**			
1				
2				
3				
4				
5				
B	**改善生产&库存周期的方法**			
1				
2				
3				
4				
5				
C	**改善交付周期的方法**			
1				
2				
3				
4				
5				
D	**改善出票&收付款周期的方法**			
1				
2				
3				
4				
5				

v19/03 – Copyright 2019 by Gazelles

现金：“1”的力量

SCALING UP
A GAZELLES COMPANY

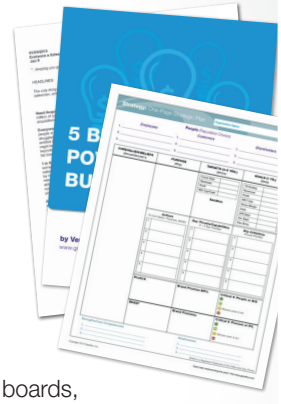
“1”的力量	净现金流$	息税前利润（EBIT）$
你当前的位置		

你的“1”力量	你想要做出的改变	对现金流的年影响额$	对息税前利润的影响额$
价格上涨	1 %		
销量增加	1 %		
销售成本降低	1 %		
日常管理费用降低	1 %		
负债天数减少	1 （天）		
库存天数减少	1 （天）		
应付账款天数增加	1 （天）		
“1”力量的影响		0	0

“1”的力量	净现金流$	息税前利润$
你调整后的位置	0	0

Copyright 2019 by Gazelles – v19/03
请登录 www.ScalingUp.com 下载更多副本并获取实施这些工具的帮助。

3 SUGGESTED PRIORITIES
FOR SCALING YOUR BUSINESS



1. Sign up for Verne Harnish's **"Weekly Insights"** to receive the latest in ideas, tools, and techniques for growing your business.
2. Download editable copies of the **One-Page Strategic Plan** and other One-Page tools.
3. Access, on *scalingup.com*, short **"Growth Guy"** articles offering practical tips on setting up advisory boards, daily huddles for sales people, and 75 other topics.

Go to **www.ScalingUp.com**

SCALING UP
A GAZELLES COMPANY

PEOPLE | STRATEGY | EXECUTION | CASH

---

align | The Tool Built for Your Business Growth

Access the entire Rockefeller Habits tool set for easy implementation and management from desktop or mobile device.

Free Access for Coaches | Update KPIs | Priority Calendar | Run Daily Huddles | Progress Reports

Start Your Free Trial or Learn More at **aligntoday.com**

DRIVE CULTURE.
DELIVER KNOWLEDGE.
REWARD RESULTS.

Better Book Club.com

- Effective and inexpensive training program
- Increase your team´s human capital
- Reward your employees for reading relevant books

When individual team members learn and grow, the entire company learns and grows.

For more info visit **betterbookclub.com**

SCALING UP
COACHES

Our coaches use the **Scaling Up (Rockefeller Habits 2.0)** tools to help leadership teams align their decisions and actions around **People, Strategy, Execution and Cash**, based on proven best practices.

"Recordsforce has been using Scaling Up for a year and a half and we love it! It has made an amazing difference for me as CEO to have a real methodology for running my business."

— Bill Becker, President

PEOPLE
Become a magnet for A-players, increase accountability, and boost performance.

STRATEGY
Align your values, be honest about your SWTs, and develop a 3 to 5 year strategy to catapult growth.

EXECUTION
Drive flawless execution into your organization and fine-tune processes to run without drama.

CASH
Streamline cash flow to fuel growth and tighten your sales cycle to keep cash reserves healthy.

LET US CONNECT YOU WITH YOUR SCALING UP **CERTIFIED COACH!**

SCALING UP
A GAZELLES COMPANY

To get started, email us at: **coaching@ScalingUp.com**

Transform Your Organization into a Scaling Up Machine

Be a part of the only online **Scaling Up** program. Join **74 other leaders** who, within 3 months, will remodel their company's operations with the guidance of **Verne Harnish & Scaling Up Coaches.**

Join the next class at

growthinstitute.com/scalingup

GROWTH INSTITUTE
SCALE IMPACT & REDUCE DRAMA

SCALING UP
A GAZELLES COMPANY