

战略引领目标 绩效实现价值

林勇

2024年1月



理解
战略

01



落地
战略

02



实现
绩效

03



结语



1 理解战略

1.1 战略有什么用：解决三大核心问题

三大问题



我们在哪里？

环境



我们去哪里？

定位与目标



我们怎样行动？

策略与措施

1.2 战略如何起作用： 战略管理



基于使命愿景，根据外部环境和内部条件**确定定位、设定目标，进行谋划**，依靠企业内部能力**付诸实施**，并在实施过程中进行**控制**的一个动态管理过程。

1.2 战略如何起作用：战略管理

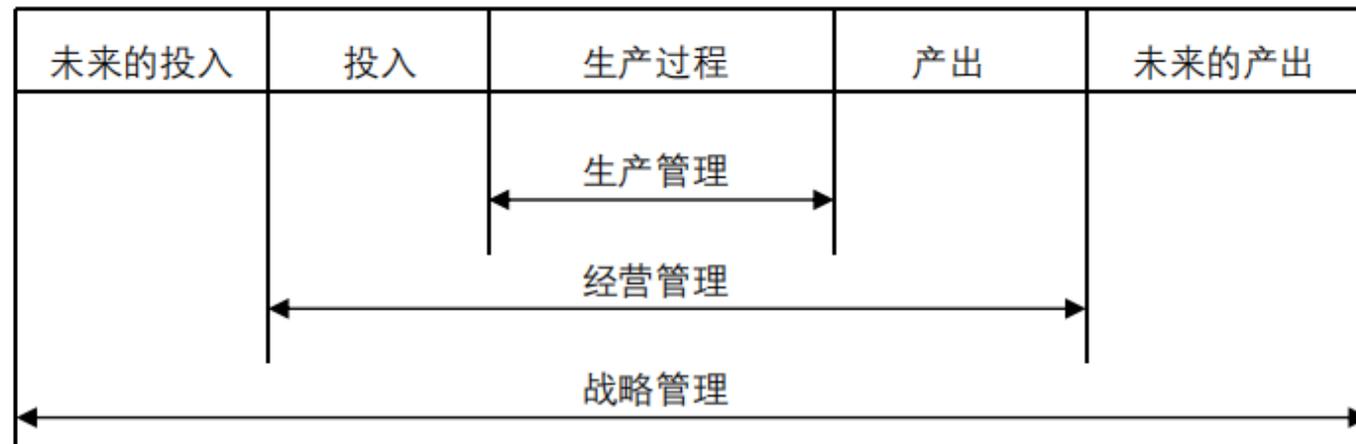


战略管理更偏重于通过没有现成经验可依
据的、未来的投入和产出的组织，一方面
适应环境，一方面创造和改变环境

01

战略管理涉及范围包括从公司整体的长远利益
出发，对战略目标、内部资源合理配置和环境
适应性等问题进行谋划和决策，并依靠公司内
部的能力将这些谋略和计划付诸实施

02



企业管理的三个阶段及关系

1.3 战略管理的三大内容

1

战略
制定

以终为始：首先考虑的**不是我能做什么，而是我想做什么**。战略是为了改变现状，因而目标不能受制于现状，**不能以现状为借口降低预期**

2

战略
实施

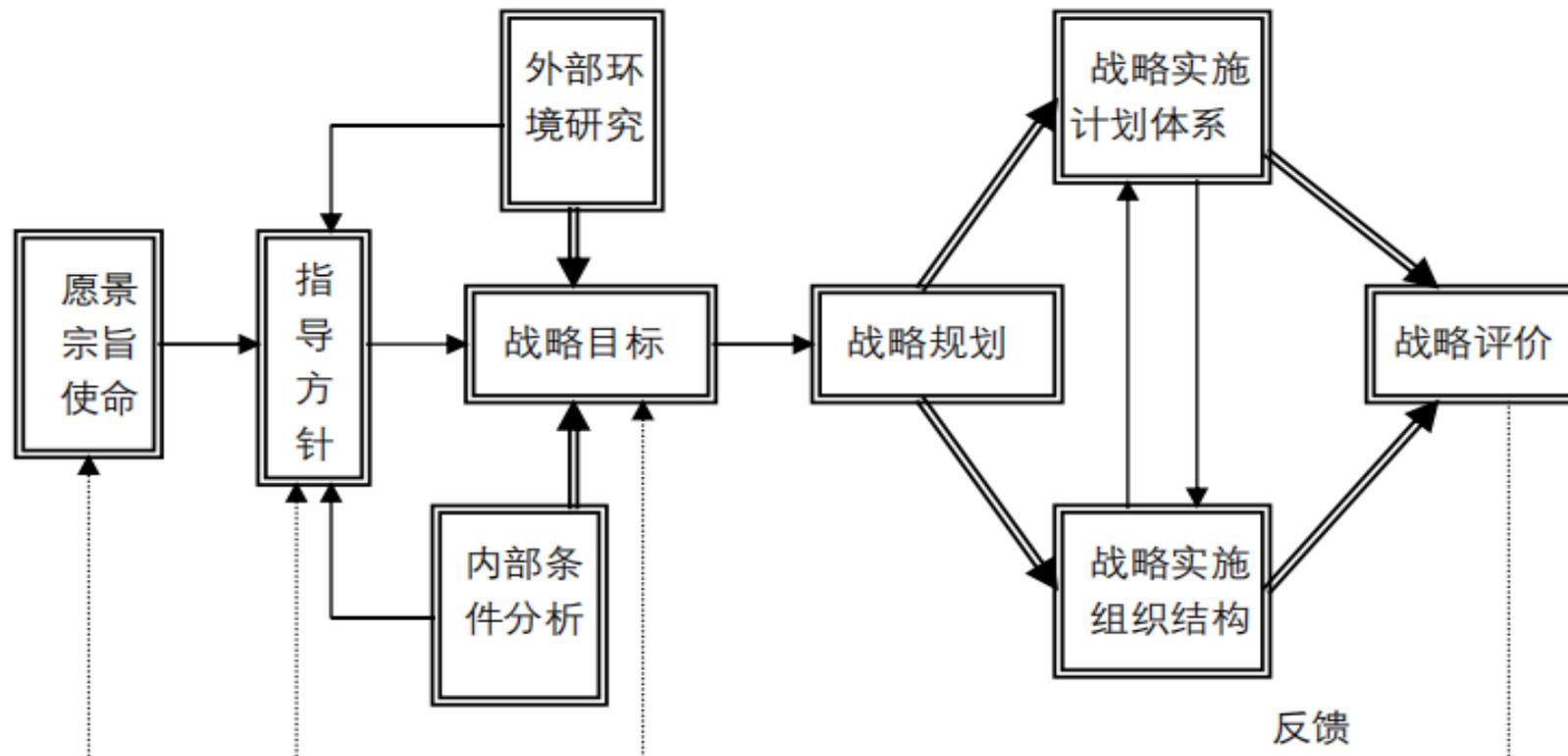
从始达终：结合进业务里，落实在工作中。**战略存在的意义，就是对照目标，突破现状，创造条件，实现目标**

3

战略
评价

以终鉴终：对标回顾，检查反馈，改进迭代，规划未来。需要注意的是：**改进迭代的重点在于改进实施，而不是把重点放在调整（调低）目标上**

1.4 战略管理过程



使命

公司为什么存在？

- 从起点出发指向未来
- 所有决策的前提
- 需要长时期践行

愿景

希望公司发展成什么样？

- 规划一个远景未来
- 描绘一个鼓舞人心的蓝图
- 指导战略和组织的发展
- 需要在未来较长时期实现

战略

为实现愿景而进行的阶段性定位

- 方向性、统领性、全局性
- 为价值创造谋划举措
- 随市场分析、消费者经验、战略实践而不断改善

规划

在既定的方向上进行谋划

- 规：谋划，战略层面
- 划：刻画，战术层面
- 相对于战略，更侧重于阶段性的谋划与执行上的布局

计划

让战略与规划变为现实

- 办事前所拟定的具体内容、步骤和方法
- 侧重于短期，战术层面，重执行性和操作性
- 计划是战略与规划的延伸与展开，“规划”可包含若干个“计划”

目标

阶段内，我要做到什么

- 对方向的鲜明描述与阶段性成果衡量
- 先有目标，再有计划
- 描述计划实现或达成的状态
- 带有明确的指标性，可衡量、可验证

专业

聚焦某一个环节

- 指在科学技术、生活生产实践中，描述某一职业、某一阶段、某一人群，赖以谋生、长期从事的具体业务领域或作业规范

行业

生产同一个产品

- 基于所生产产品或提供服务的类别来划分;
- 指生产同一类产品或提供同一类服务的众多组织（及个人）的集合

产业

合作生产一种产品

- 指围绕同一种(类)产品(服务)的最终实现，在其中分工从事一个或多个环节的众多组织（及个人）的集合

1.5 几组概念



资源

- 可用于生产的一切投入要素
- 人力是一类资源

能力

- 运用资源达成目标的本领
- 人力资源管理是一种能力

竞争力

- 在竞争中占优势的能力
- 人才竞争力

2

落地战略



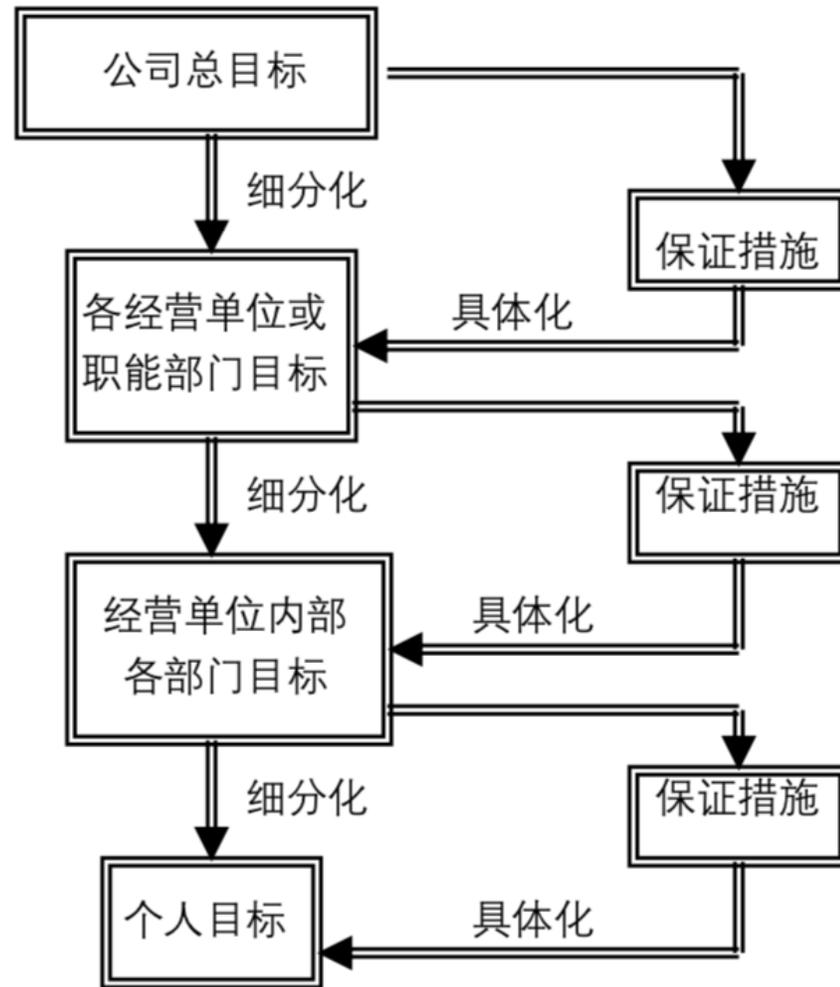
2.1 行好战略



70%企业失败的原因不是战略制定的错误而是执行的障碍！

--- 《财富》

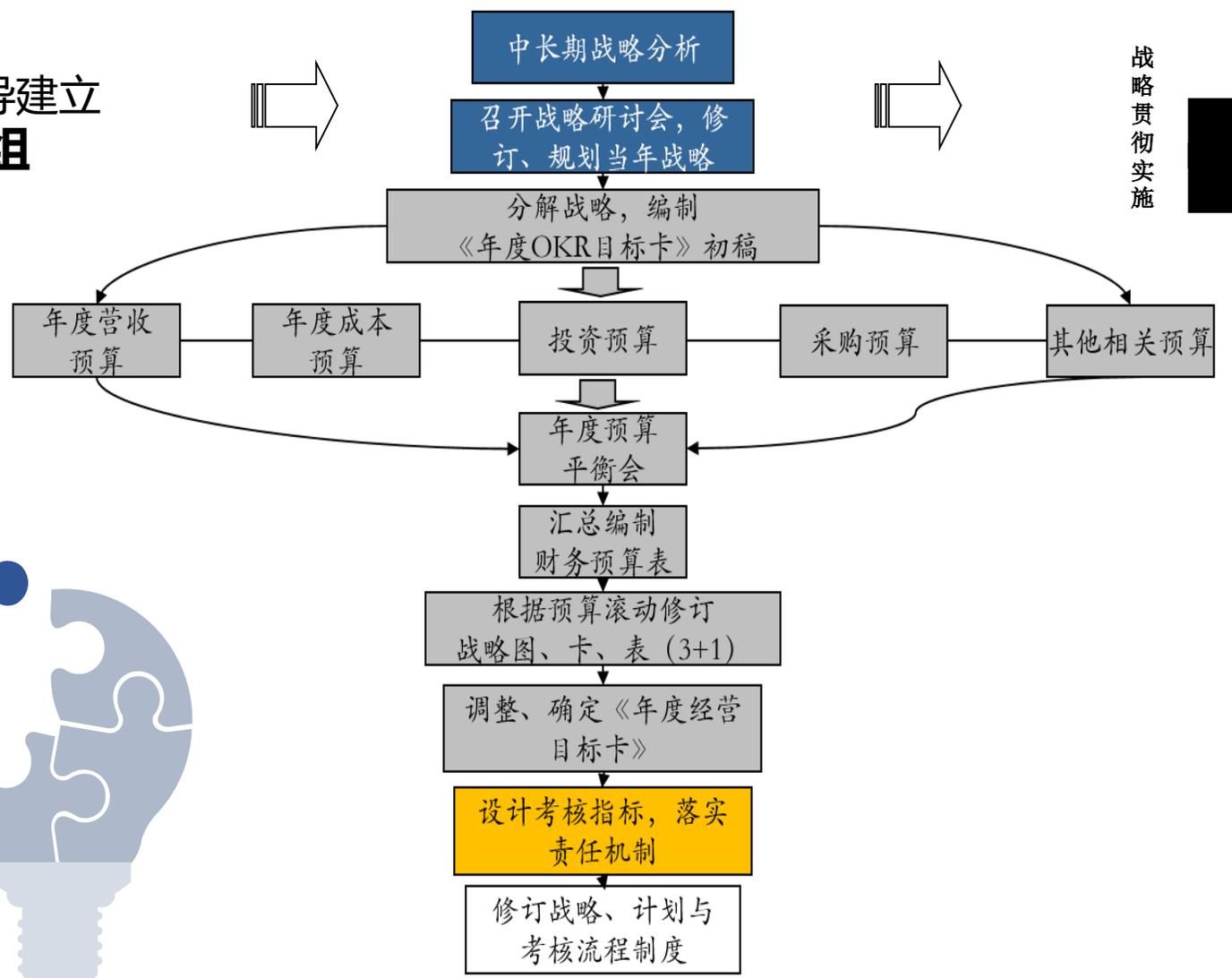
战略实施主要包括**目标制定和分解、实施计划编制、组织结构、设计、战略支撑文化制定**等。



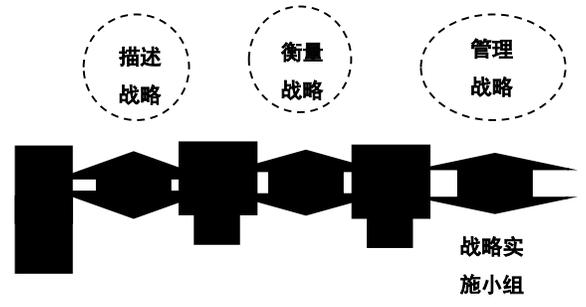
战略目标制定与分解

2.1 行好战略

由公司决策层领导建立
战略实施小组



战略贯彻实施



2.1 行好战略

● 把战略落实为每一个员工的日常工作

- 战略认知感
- 目标达成表
- 与激励措施挂钩

● 把战略转化为执行面的语言

- 定位 / 目标 / 规划
 - 战略地图
- OKR/KPI/平衡计分卡
 - 战略行动方案

● 以战略为中心整合组织资源

- 集团公司总部的角色
 - 战略业务单元
 - 共享服务单位

● 高层领导带动变革

- 有效动员
- 驾驭变革过程
- 新的战略管理系统

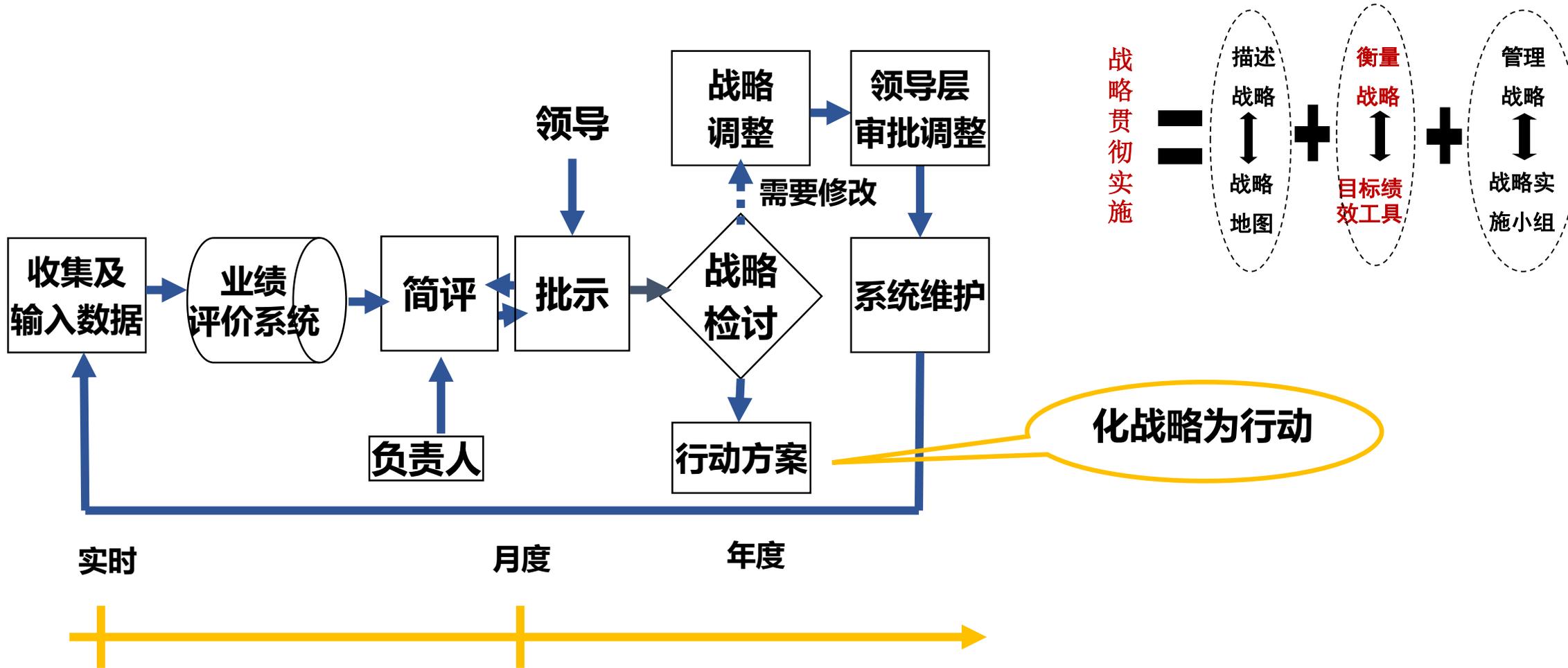
● 让战略成为持续的循环流程

- 战略和预算挂钩
- 战略和运营管理挂钩
- 管理层会议
- 反馈系统
- 学习流程



战略实施小组

2.2 梳理管理流程和行动方案



战略目标三年分解及计划实施表

维度	战略主题	衡量指标	2021年 本期战略目标	2022年 战略行动计划	2023年
财务 维度	2023年，年总营收力争达到2亿元	1.1提高盈利水平（数值） 1.2提高资产利用效率（数值） 1.3控制合理的财务结构（量化）			
客户 维度	做宽业务边界 (聚焦主业，延伸相关) 做广区域边界 (地区龙头，省内一流)	2.1提高市场份额（数值） 2.2提高客户满意度，减少客户流失（量化） 2.3建立良好的企业和品牌形象。（事件、量化） 2.4提高市场活动有效性（事件、量化）			
内部运营 维度	建立集团化的组织 建设“四大能力”，突破发展短板	3.1建立集团统一的管理制度（成果） 3.2提高对区域市场的占有率（量化） 3.3提高项目管理水平（招投标、预算、进度、质量）（成果） 3.4建设质量/标准化/安全管理体系（成果） 3.5提高客户关系管理水平（事件） 3.6提高职能管理水平（成果） 3.7提高生产控制水平（成果） 3.8提高员工工作水平（成果） 3.9信息化应用程度（成果）			
学习成长 维度	多层次产权架构建设 人才经营 企业文化建设 品牌建设 资质维护与扩升 数字化建设	4.1持续提高员工技能水平（成果） 4.2创建持续创新、勇于变革、富有弹性的企业文化（事件） 4.3提高员工满意度，减少员工流失，留住优秀员工（成果、量化） 4.4加强知识库共享水平（成果）			

2023年战略目标分解 (例表)

维度	战略主题	核心衡量目标	衡量指标	各部门、分子公司						
				综合部	市场部	项目管理一部	项目管理二部	项目管理三部	...	
财务	2023年, 年总营收力争达到5.5亿元	房筑监理业务额7000万元以上 市政监理业务额5000万元以上 造价咨询业务额3000万元以上 全咨业务额3000万元以上 综合服务型业务额2000万元以上	1.1 提高盈利水平	增加总收入		○	▲	▲	▲	
			控制和降低成本	○	▲					
			加强预算管理	○		▲	▲	▲		
			加强应收账款管理, 控制与降低坏帐损失	○	▲					
			加强经费到位率	○						
			1.2提高资产利用效率	○						
			1.3控制合理的财务结构	○						
客户										
内部运营										
学习成长										

注：主负责部门○，协助部门▲

3

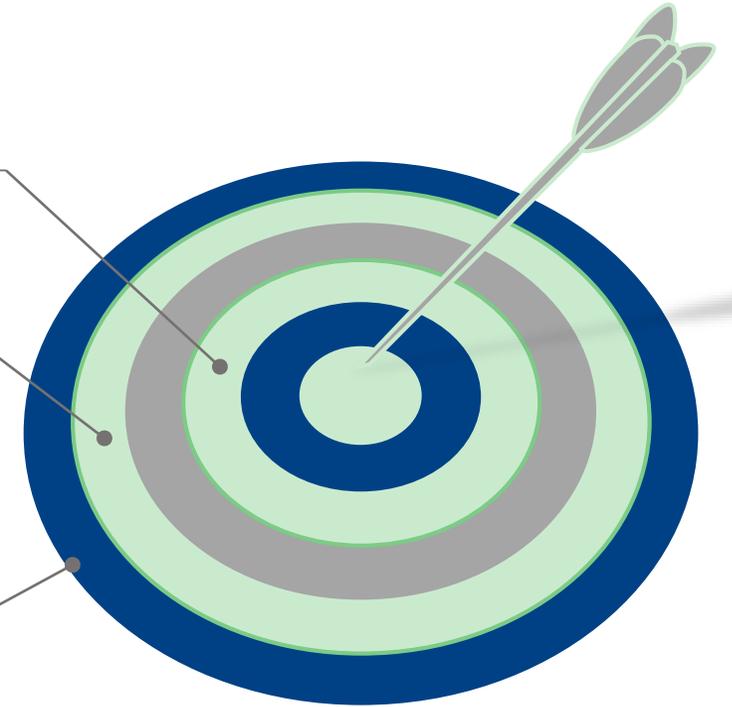
实现绩效



什么是绩效管理

绩效管理是指**绩效计划制定、绩效辅导沟通、绩效考核评价、绩效结果应用、绩效目标提升**的持续循环过程，绩效管理的目的是持续提升个人、部门和组织的绩效。绩效管理的核心是绩效评价和激励管理，绩效评价是企业实施激励管理的重要依据，激励管理是促进企业绩效提升的重要手段。

绩效考核是针对企业中每个员工所承担的工作，应用各种定性和定量的方法，对员工行为的实际效果及其对企业的贡献或价值进行考核和评价。它是企业人力资源管理的重要内容，更是企业管理强有力的手段之一。

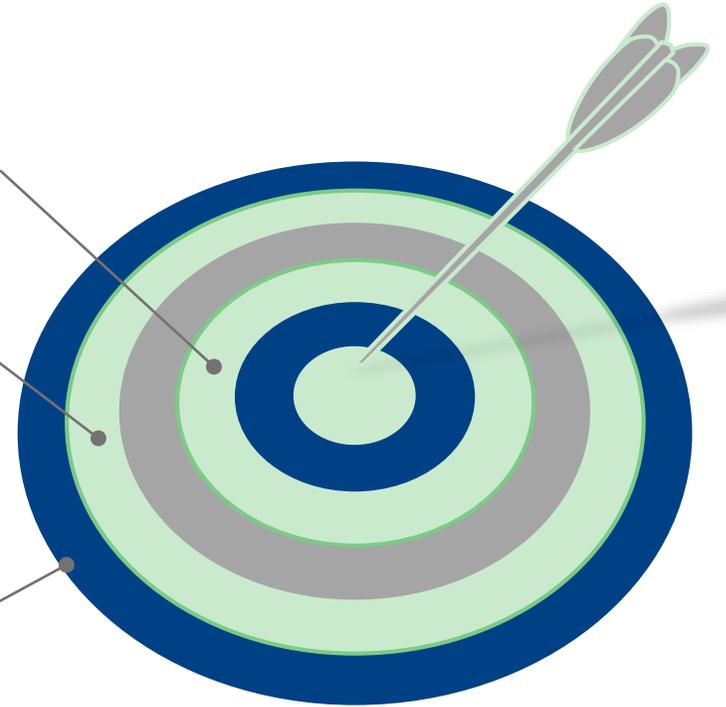


3.1 关于绩效考核

什么是绩效管理

绩效考核是一种周期性检讨与评估员工工作表现的管理系统，是主管或相关人员对员工的工作做系统的评价。

有效的绩效考核，不仅能确定每位员工对企业的贡献或不足，更可在整体上对公司用人方面的管理提供决定性的评估资料，从而可以通过有效的引导和指导，提高员工的工作绩效，更可以激励士气，也可以为公平合理的收入分配提供依据。



3.1 关于绩效

系统的绩效考核应当
是一系列环节有机结合而成的有效体系



3.2 绩效管理目的

绩效管理的根本目的
在于达成公司的战略目标



- 🚩 制订目标：做什么、怎么做
- 🚩 督促执行：日常控制
- 🚩 考核评估：结果处理
- 🚩 绩效改善：持续改进

3.2 绩效考核目的

达成

保证企业目标的实现

绩效考核是人力资源管理的核心工作之一。通过对部门、个人的工作绩效的管理和评估，提高个人的工作能力和工作绩效，从而提高公司整体的工作效能，完善人力资源管理机制，最终实现企业目标

引导

促进部门和个人绩效改善

通过规范化的工作目标设定、沟通、考核与反馈工作，改进和提高管理人员的管理能力和成效，促进被考核者工作方法和绩效的提升，最终实现公司整体工作方法和工作绩效的提升

衡量

工作成绩的评判标准

考核结果是对工作成绩的综合评价，因此作为往往作为员工对公司贡献和价值重要的衡量标准。从而为落实用人机制、分配机制、激励机制、内部竞争机制的重要手段

3.3 绩效结果使用

人员评价

绩效和效益
薪酬

薪资调整

管理沟通

工作指导

培训发展

职务升迁

人岗匹配

.....

OKR = Objectives + Key Results

目标

Objectives: 渴望达成的导向性方向，对意图的定性描述。

“我们想要去哪里”

关键结果

KR: 实现目标要达成哪些关键结果？衡量目标是否已达成？

“我们知道怎么做到了？”

聚焦战略

注重逻辑

对齐协同

公开透明

重视反馈

3.4 如何制定OKR——OKR的撰写

1、撰写目标应基于公司**使命、愿景、战略目标、年度思路**，结合**部门或岗位职责**，突出价值性。目标撰写的范式：

What

回答要做什么

[副词] + 动词 + [名词], [以动词 + 名词]

Why

解释为什么要做?

2、制定关键结果应以**目标**为起点和核心，可以分析**目标实现的关键驱动因素或利用金字塔分析**目标实现的维度，对关键结果进行设计。关键结果撰写的范式：

How

回答如何做

通过（措施），实现（可度量的结果）

How much

达到什么结果

3.4 如何制定OKR——目标及关键结果特征

定性描述

一般情况下，尽可能用文字描述，而非数字

描述精简

目标通常不超过20个字

指向明确

能够指明清晰的行动方向，且责任明确



鼓舞人心

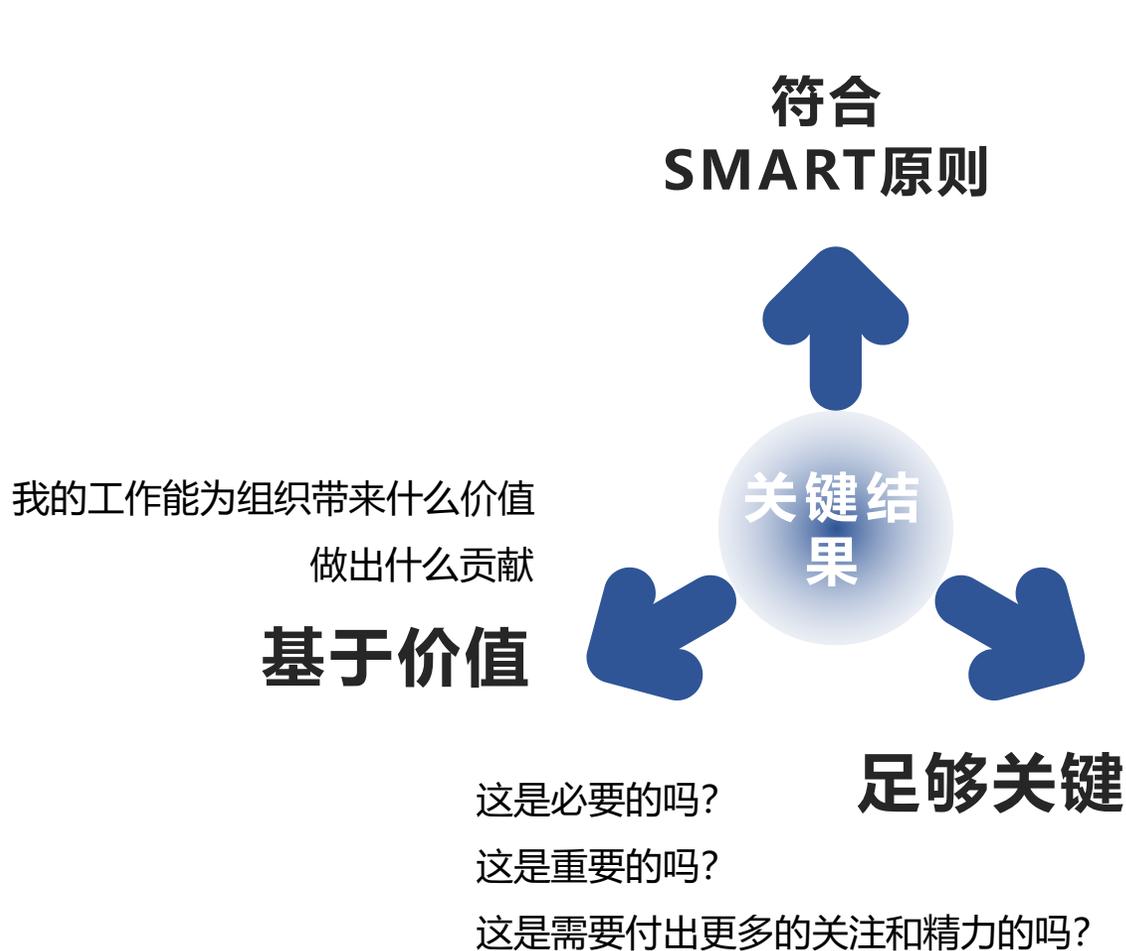
目标富有挑战，有一种“不舒服的兴奋感”

行动周期

目标能在对应的周期内完成

3.4 如何制定OKR——目标及关键结果特征

SMART原则



S

Specific
具体的

- 大家对文字表达是否有不同解释?(清晰, 无歧义)
- 能否提供行动指引?(有简单的行动策略)

M

Measurable
可测量的

- 期中能否进行定期跟踪?(最好是按日跟踪, 至少需要按月跟踪)
- 期末能否清晰地评分?(可以度量)

A

Attainable
可达到的

- 是否有挑战?(按信心指数评价, 100%的信心指数表示不具挑战性)
- 是否有实现的方法和可能性?(有策略, 并且信心指数一般不低于50%)

R

Relevant
有相关性的

- 是否有指定责任人?(KR要指定责任人)
- 责任人对结果是否具有很大影响?(责任人对KR影响程度要大于70%)

T

Time bound
有明显截止日期的

- 是否有明确完成时间?(KR要指定完成时间)

3.4 如何制定OKR——确定关键结果的值



Historically

历史数据法

将历史数据作为基线,在此基础上设置改进目标。



External benchmarks

外部标杆法

采用业界最佳作为标杆,通过对最佳的学习与分析,发现自身的不足与差距,制定改进目标。



Internal benchmarks

内部标杆法

在公司内部不同的部门或岗位中寻找最佳,在此基础上设定目标。



Theoretical targets

理论目标法

根据业务特点,选用理论模型,制定目标。

3.4 如何制定OKR——OKR检查

逻辑



- 1.OKR对组织有价值，是重要的
- 2.OKR完成的逻辑是清晰的
- 3.所有KR的完成，O就可以实现
- 4.OKR是具有挑战性的，需要付出很大努力
- 5.OKR有完成的可能性
- 6.具备完成OKR必要的资源
- 7.OKR有指定的责任人

目标撰写



- 1.以动词开始
- 2.责任明确
- 3.对应周期可以完成
- 4.定性的
- 5.可以鼓舞人心的
- 6.精简，无歧义

3.4 如何制定OKR——OKR检查

关键结果撰写



- 1.任务的完成效果可以度量
- 2.可以进行期中检查
- 3.有完成目标的过程
- 4.精简，无歧义

对齐



- 1.上级目标全部得到承接、分解
- 2.重要协作得到体现

3.4 如何制定OKR——OKR检查



序号	目标 (O)	关联	信心指数	关键结果 (KRs)	完成时间	责任人	协作方	协作要求
1				KR1:				
				KR2:				
				KR3:				
2				KR1:				
				KR2:				
				KR3:				

3.4 如何制定OKR——OKR检查

5.加强人才工作的数字化支撑								🏠 进行	🕒 2023-06-30	🔍 KR历史进度(详情)
序号	KR	计划截止	责任人	KR进度	信心指数	状态	协作部门			
1	完成人才多维信息数据库的搭建（含专家标签），结合积分机制，实现人才画像看板	2023-08-31	■	40%	60%	✓	数据管理中心			
2	基于平台用户需求调研，完成招聘、培训、福利、品宣、信息变更及公章等管理场景数字化流程与预警体系的升级优化	2023-12-31	■	30%	70%	✓	数据管理中心			
3	完成数字化培训平台的搭建与应用	2023-06-30	■	50%	70%	⚠️				
4	完成集团招聘系统的升级与应用	2023-09-30	■	30%	70%	✓				

KR进度说明：

6月26日完成品宣看板需求说明书提交，展现品宣中心的工作计划、品宣团队的专长，推动全员品宣

6月8日提交人才画像社会荣誉、社会专家等员工外部影响力相关流程的需求说明书

6月1日提交品宣贡献登记流程需求说明书提交，将公众号、视频号的阅读量、点赞量导入系统

3.4 如何制定OKR——OKR检查

4.持续提升品牌文化高度

[进行](#)[2023-06-30](#)[KR历史进度\(详情\)](#)

序号	KR	计划截止	责任人	KR进度	信心指数	状态	协作部门
1	完成品宣素材库数字化平台的建立与共享，完善品宣积分制，组织品宣相关技能培训3次	2023-12-31	王	30%	70%	✓	
2	策划团队与员工“创新创业榜样系列”宣传，树立和宣传不少于6个榜样，助推组织文化变革	2023-12-31	李	10%	80%	✓	
3	落实品宣中心日常工作，全力支持品宣中心形成一批品宣精品(不少于30则)	2023-12-31	王	40%	80%	✓	
4	发布24期项目宣传视频	2023-12-31	王	30%	60%	✓	
5	完成省级企业文化中心体系建设与升级，创建“省级企业文化示范单位”及省级“企业文化品牌建设优秀单位”	2023-12-31	王	30%	60%	✓	

KR进度说明:

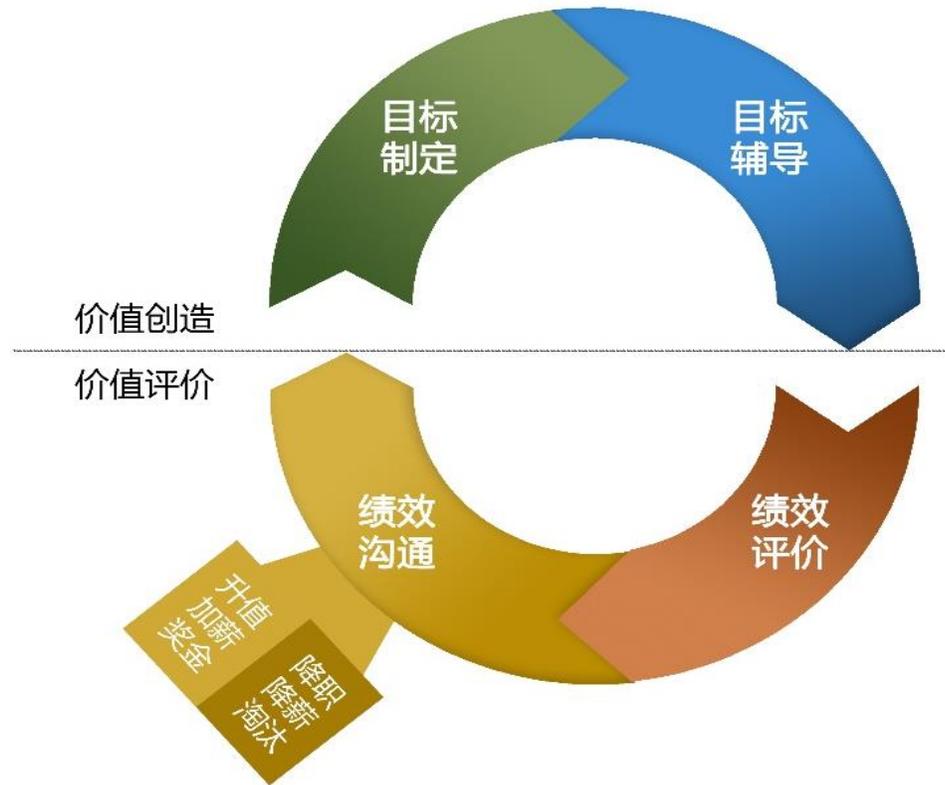
6月12日基于华汇MBA优秀论文《基于平台组织的设计服务小团队运营思路探讨（以规划景观部为例）》的内容，完成对集团副总规划师、方案中心规划景观部部长周凯龙的采访

6月21日基于前期策划、拍摄与剪辑，完成柯桥水韵纺都特色产业风貌样板区项目的视频发布

6月20日组织开展“在中国式现代化道路中扎实推动共同富裕”党课学习

6月集团荣获市总工会“职工悦享家”荣誉

3.5 基于OKR的绩效管理

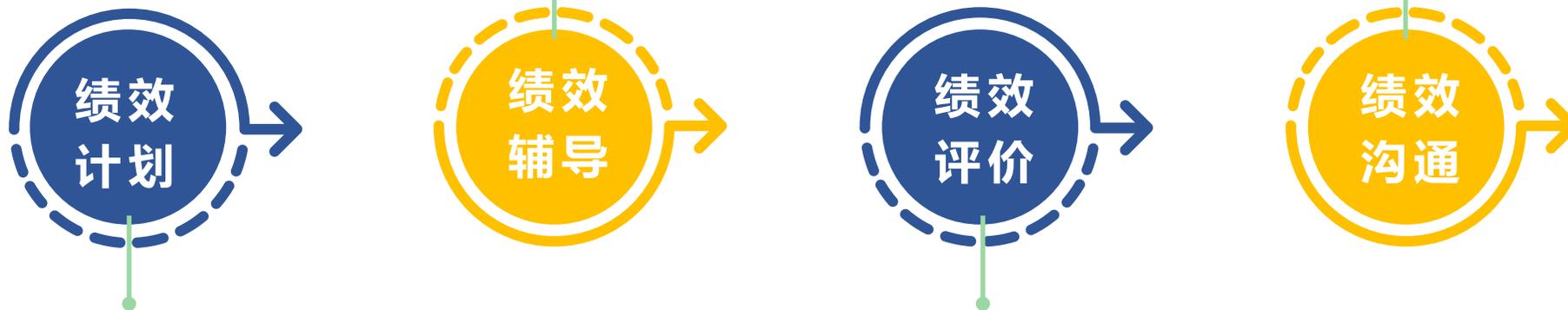


OKR通过改变组织的行为方式，进而提升组织的绩效水平。**OKR是目标管理工具**，我们可以把它理解为一个项目管理、过程管理的利器，**而不是绩效考核的工具**。OKR将传统的绩效管理的“四步曲”拆解开来，将目标管理和评价管理分离。目标管理专注于目标的设定和目标的达成及反馈，而绩效评价环节专注于对所贡献的公平回报。

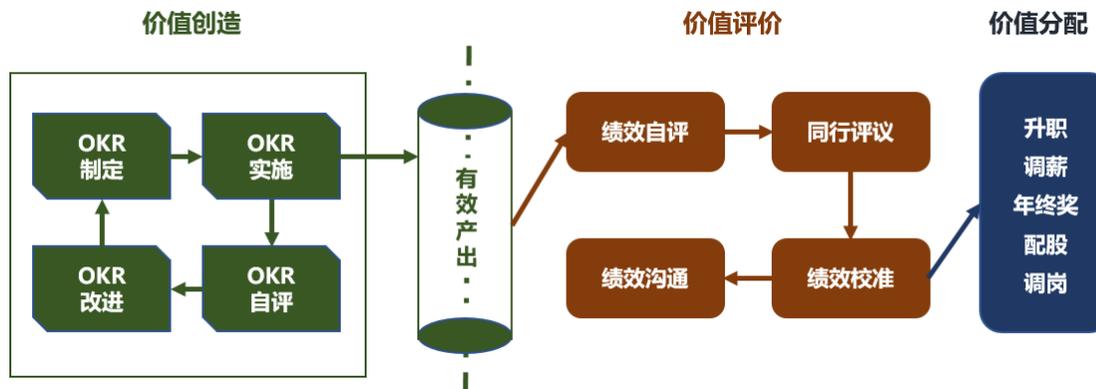
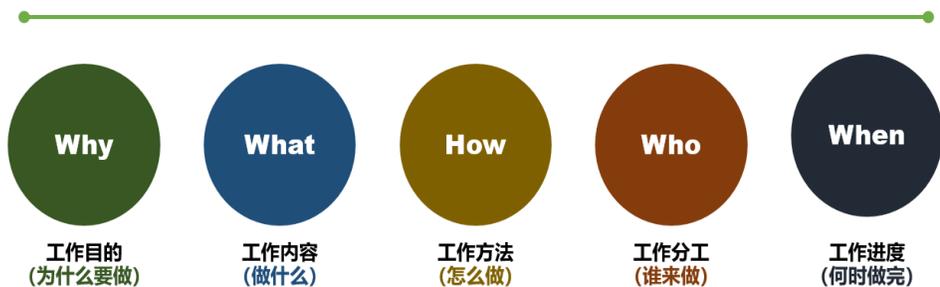
3.5 基于OKR的绩效管理



- 1、绩效沟通阶段领导和员工将共同探讨绩效结果。
- 2、一次良好的绩效沟通，应当明确员工在该绩效周期的表现及对应的奖惩。



如何做工作计划 (4W1H)



结 语





没有战略

**一切成功皆偶然
一切失败皆必然**



文化决定战略



战略决定组织



组织决定能力



能力决定价值



价值决定生存



欢迎交流!

