

An aerial night view of a city skyline, likely Shanghai, featuring the Oriental Pearl Tower and a river. The image is overlaid with a blue semi-transparent banner containing the title text.

# 战略篇：战略绩效落地的路径与方法

名称

最近更新

9月份资料集合 外部可下载

直播:《员工手册制定及要规避的那些“坑”》附件下载 外部可下载 空间外

10.7福利: 2023年全国社保基金表.xlsx 外部可下载

10.8福利: 协商解除劳动关系协议.docx 外部可下载

10.9福利: 最低工资规定.doc

10.10福利: 人力资源个人工作总结.docx 外部可下载

10.11福利: OKR计划与考评表.xls 外部可下载

10.12福利: 2023年离职与调薪调研报告.pdf 外部可下载

10.13福利: 2023年中国企业数字化转型发展白皮书.pdf 外

10.16福利: 工伤管理规定模板.docx 外部可下载

10.17福利: 入离职分析表.xlsx 外部可下载

10.18福利: 通用人事月报表.xlsx 外部可下载

10.19福利: 劳动风险防控-在职篇.pdf 外部可下载

10.20福利: 中国HR职业发展状况报告(人大).pdf 外部可下载

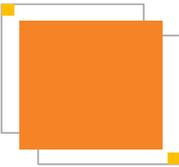
- 10月8日
- 10月11日
- 10月7日
- 10月8日
- 10月9日
- 10月10日
- 10月11日
- 10月12日
- 10月13日
- 周一 09:54
- 周二 10:00
- 周三 10:02
- 昨天 09:43
- 13分钟前

每日10点准时更新

HR的工作加油站



扫码获取资料包免费下载权限



# 绩效管理内核

---

系统性

实战性

实用性

战略篇

实施篇

机制篇

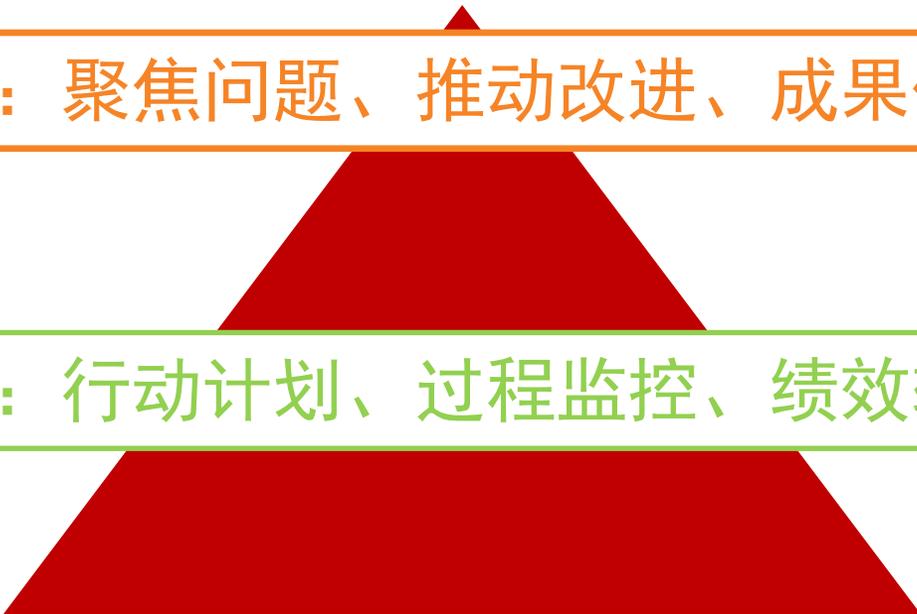
工具篇

名企篇



# 绩效管理三个层次的核心

---



3.0-绩效改善：聚焦问题、推动改进、成果优化

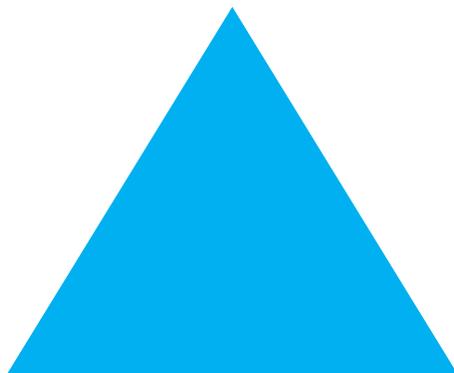
2.0-过程体系：行动计划、过程监控、绩效辅导

1.0-考核体系：指标落地、数据考核、结果激励

# 明确企业绩效方向

## 与战略的衔接

- ◆ 公司层面的指标设计是否与战略重点紧密衔接;
- ◆ 绩效指标分解、权重设定等是否与职责角色划分相匹配;
- ◆ .....

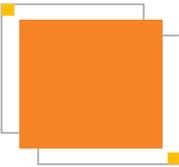


## 管理人员的意识与能力

- ◆ 管理人员绩效管理的认识和理念是否到位;
- ◆ 管理人员的绩效辅导反馈等软性技能是否存在短板;
- ◆ .....

## 管理制度机制

- ◆ 考核内容、考核关系、考核周期、评估方式、挂钩方式设计是否匹配;
- ◆ 绩效管理的配套制度措施是否完善;
- ◆ .....

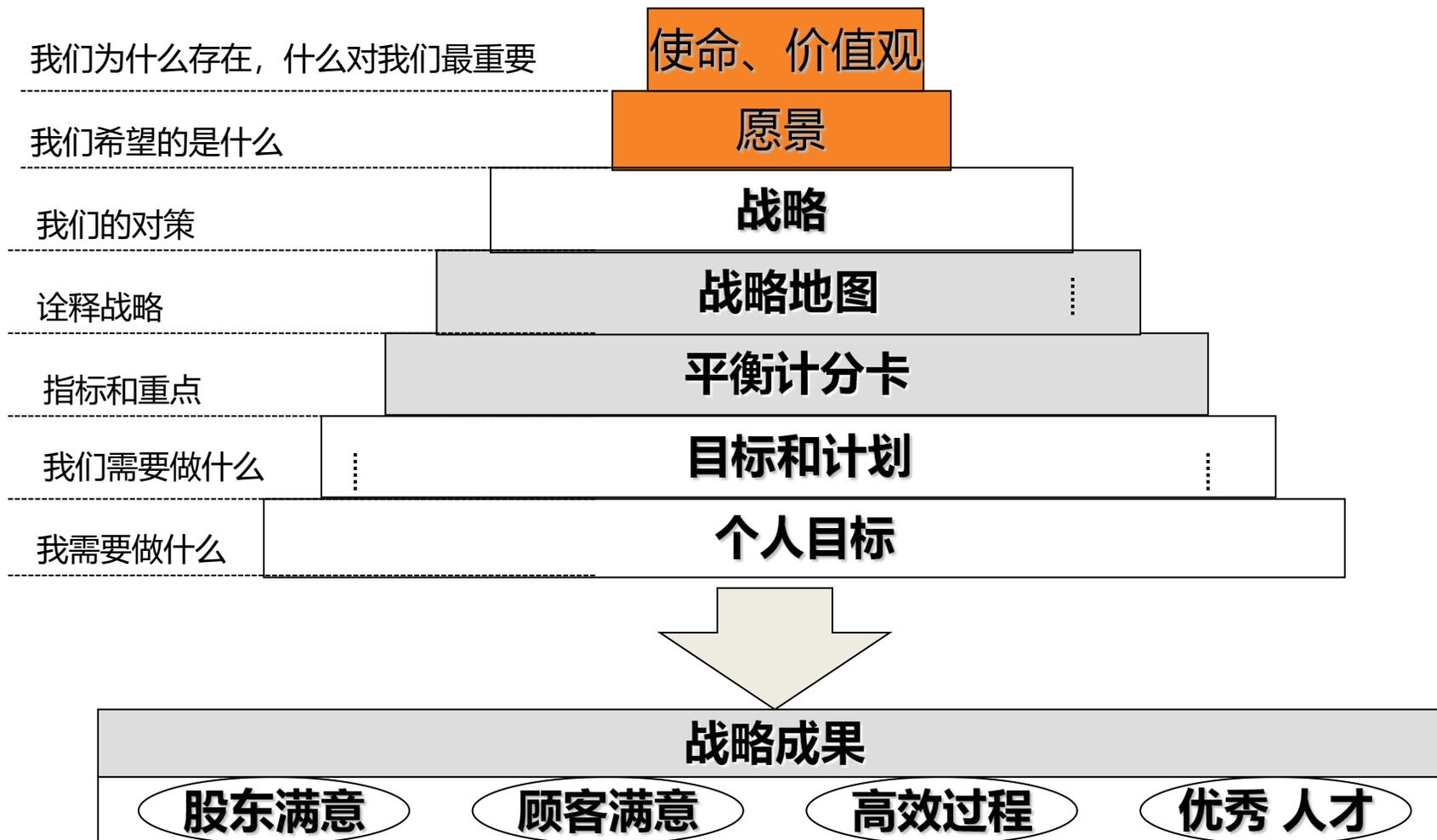


# 什么是战略

---

能够帮助企业形成长期竞争优势的一整套**行动方案**的集合。

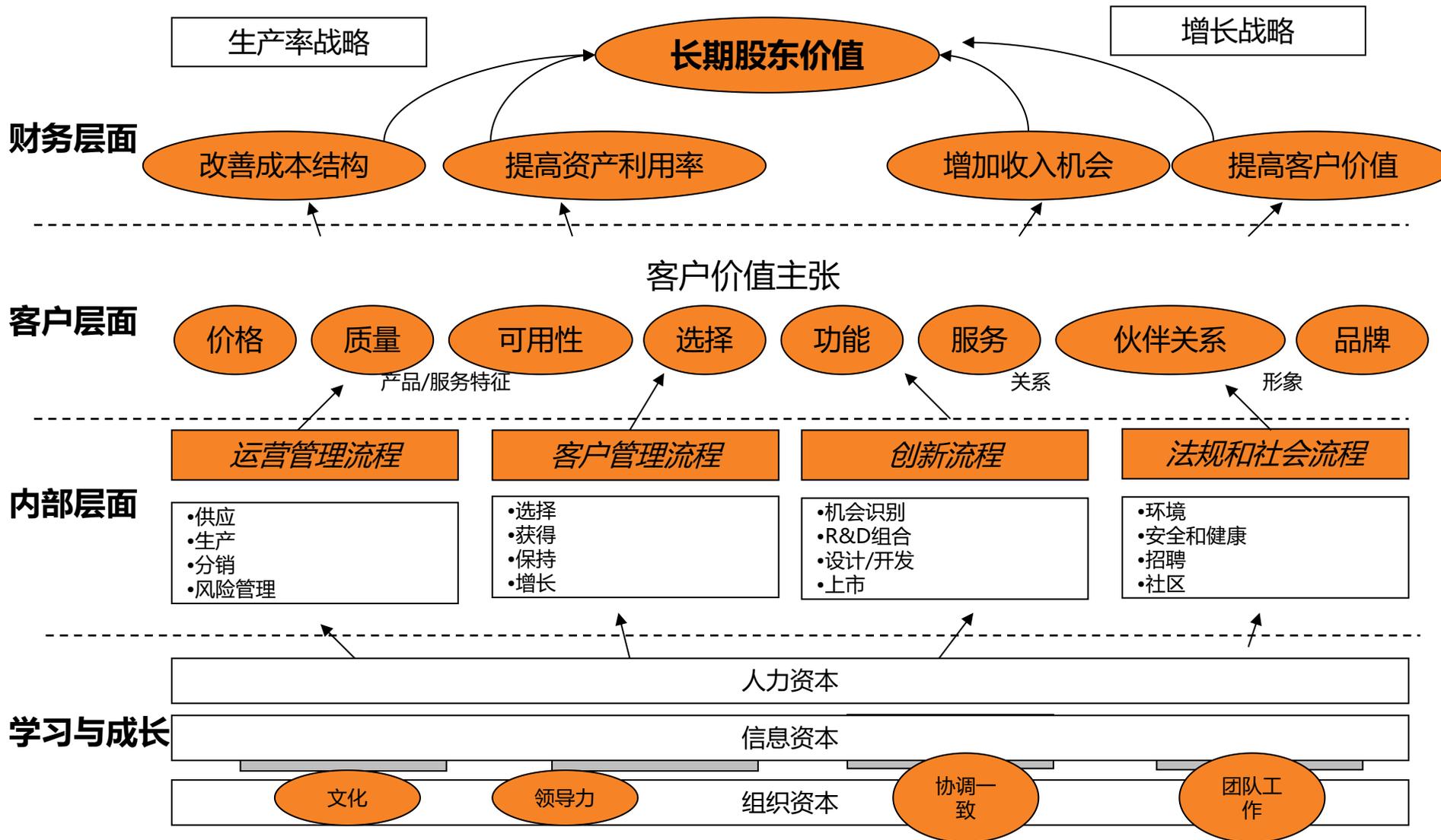
# 为什么需要战略解码





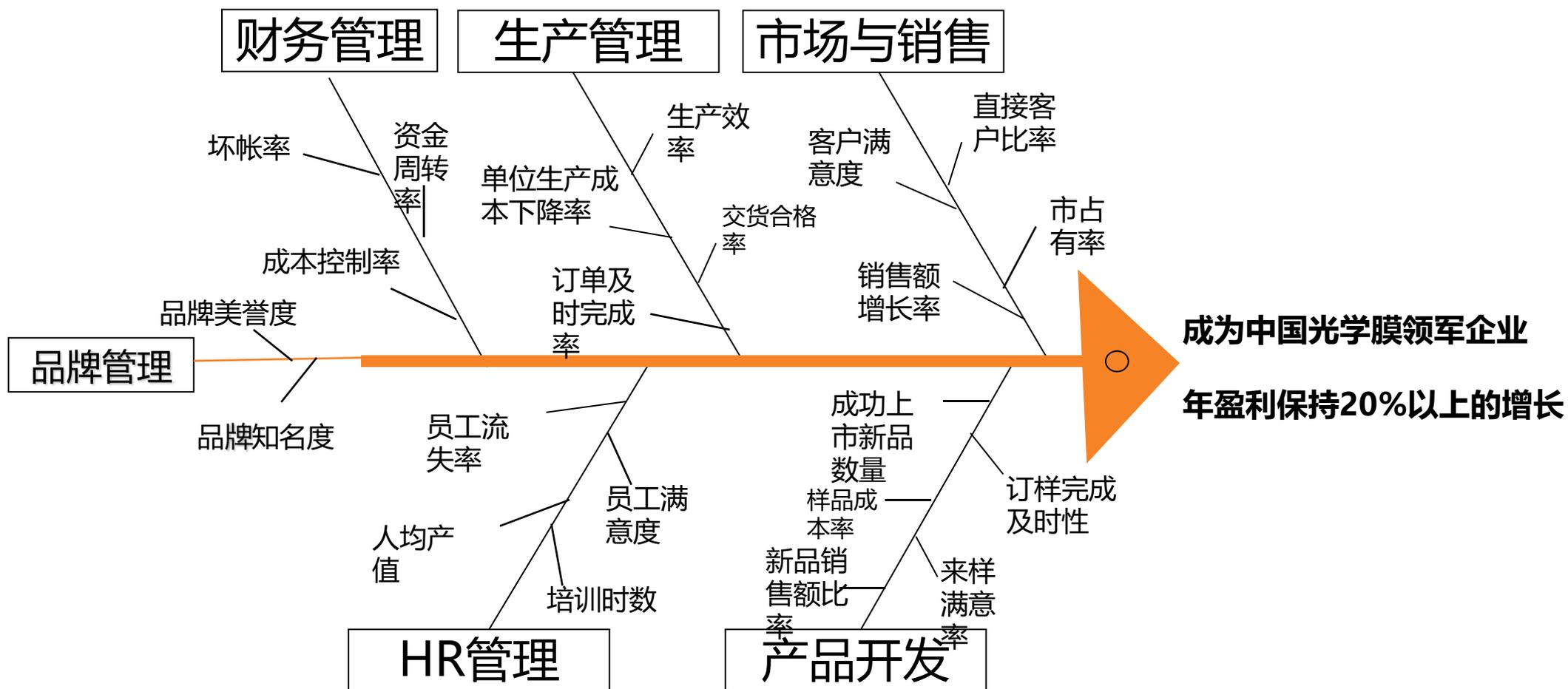
# 战略解码的方法（战略地图）

战略地图：以平衡计分卡的四个层面目标为核心，通过分析相互关系而绘制的企业战略因果关系图

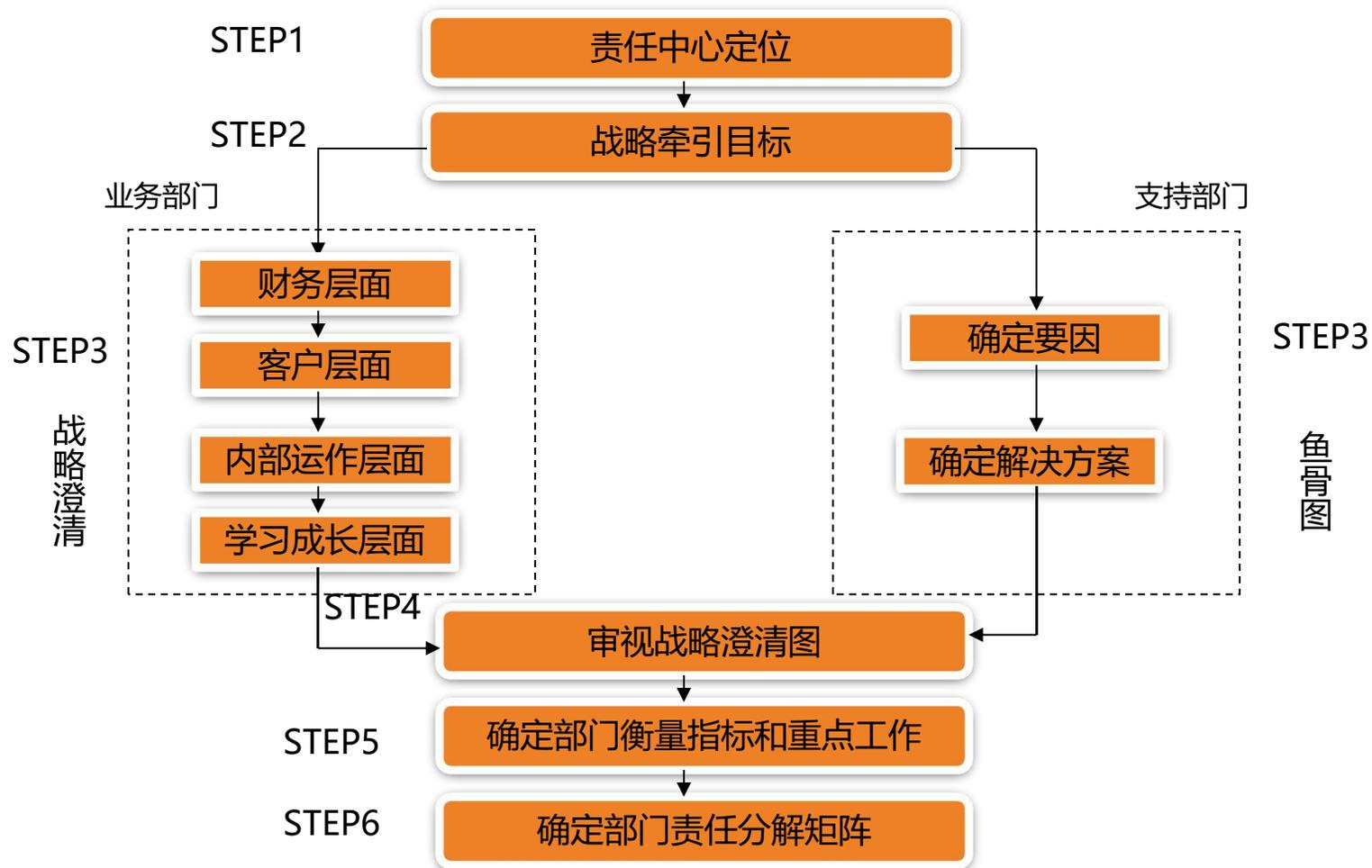


# 战略解码的方法（鱼骨图）及输出成果

鱼骨图：说明问题的特性，及主要影响因素、次要影响因素三者关联性的一种透过现象看本质的方法



# 战略解码的步骤



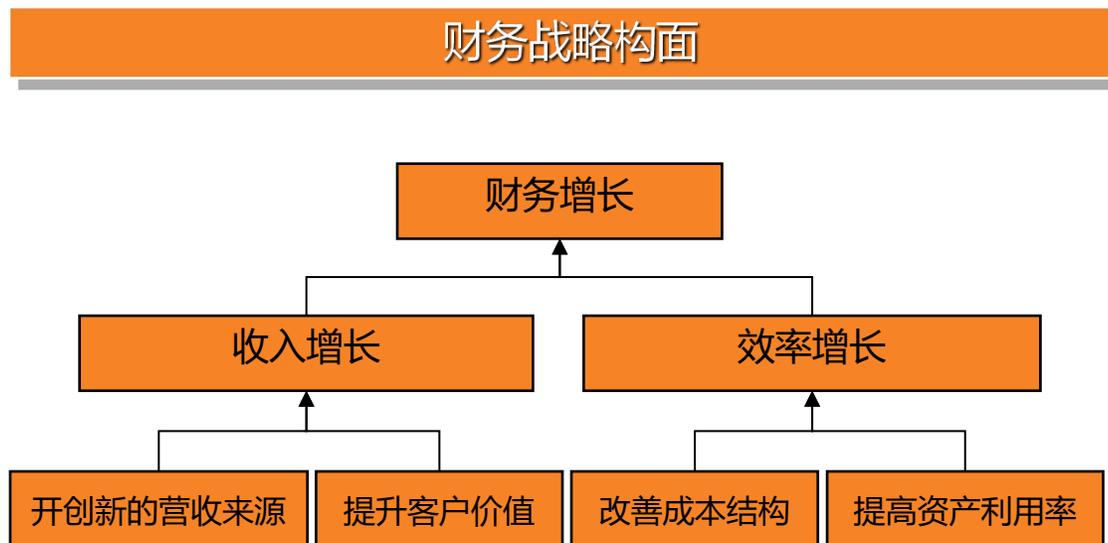


# 战略解码的重要输入

---

- 1、公司整体战略
- 2、年度重点工作
- 3、客户对公司的要求
- 4、业务规划
- 5、短板建设
- 6、组织架构及职责
- 7、其它等等

# 战略解码的流程-战略澄清 (财务)



- 拓展新项目

- 提高现有客户的获利率
- 项目续签

- 降低能耗成本
- 提高人均效能

- 提高收缴率
- 利用现金进行非主业投资

- 财务业绩提升是任何战略所追逐的目标，企业应选择一个最主要的目标作为其长期成功的象征，一般可选择的指标为：

- 投资回报率 (ROI)、资本运用回报率 (ROCE)

- **增长战略：关注长期财务获利能力**

- 从新的市场、产品和客户开创新的营收来源

- 提升客户价值

- **效率战略：关注短期财务成果实现**

- 降低运作成本

- 提高资产的利用效率

# 战略解码的流程-战略澄清（财务）

财务层面：相关指标

类 别	指 标
增加收入有关的指标	<ul style="list-style-type: none"><li>● 公司总营业额</li><li>● 人均创收</li><li>● 每产品/服务的创收</li><li>● 不同时段收入增加（百分比）</li><li>● 总收入、总收入百分比、某一目标市场的收入的相对增加</li><li>● 目标市场以客户类型、地域或产品类别定义</li><li>● 公司或特定类别的毛利或净利润（类别：包括目标市场、客户种类、地域、产品或产品线）</li></ul>

# 战略解码的流程-战略澄清 (财务)

财务层面：相关指标

类别		指标
生产率提高战略	削减企业成本：周期短 - 短期行为 手段：通过降低直接和间接成本	<ul style="list-style-type: none"><li>● 总成本</li><li>● 某产品或某类产品(服务)的总单位成本</li><li>● 人均创收</li><li>● 渠道创收</li><li>● 费用降低率</li></ul>
	提高资产利用率：周期长 - 长期行为 手段：通过更有效地利用企业的资产	<ul style="list-style-type: none"><li>● 各项回报率：投资回报率、资产回报率、占用资本回报率</li><li>● 现金、债务、资产负债等</li><li>● 应付账款周转期、库存周期、营收账款周转期</li><li>● 现金周转期(从供应商付款期到客户收款期的平均天数)</li></ul>

# 战略解码的流程-战略澄清 (客户)

## 通用模式



## 举例：某零售银行的客户价值主张



## 战略主题

服务质量管理

服务时间管理

## 战略举措

服务产品改进

服务品质控制

服务效率提升

服务模式改进

## 关键绩效指标

客户保持率

客户满意度

市场份额

客户获取率

# 战略解码的流程-战略澄清（客户）

客户层面



# 战略解码的流程-战略澄清 (客户)

## 客户层面 - 通用类指标

类别	指标
收入	<ul style="list-style-type: none"><li>● 每个客户带来的收入</li><li>● 每个分销商和分销渠道带来的收入</li><li>● 新客户带来的收入比例</li><li>● 目标市场新客户带来的收入比例</li></ul>
客户开发	<ul style="list-style-type: none"><li>● 目标市场内获得的新客户</li><li>● 目标客户占目标市场潜在客户的比例</li><li>● 已购买一次以上的客户占全部潜在客户的比例</li><li>● 被采纳的建议书占全部建议书的比例。</li></ul>
客户保留率、客户利用率、品牌认知度、费销比、客户投诉	

# 战略解码的流程-战略澄清（内部流程）

内部流程层面

描述组织对战略产生最重要影响的几个关键流程



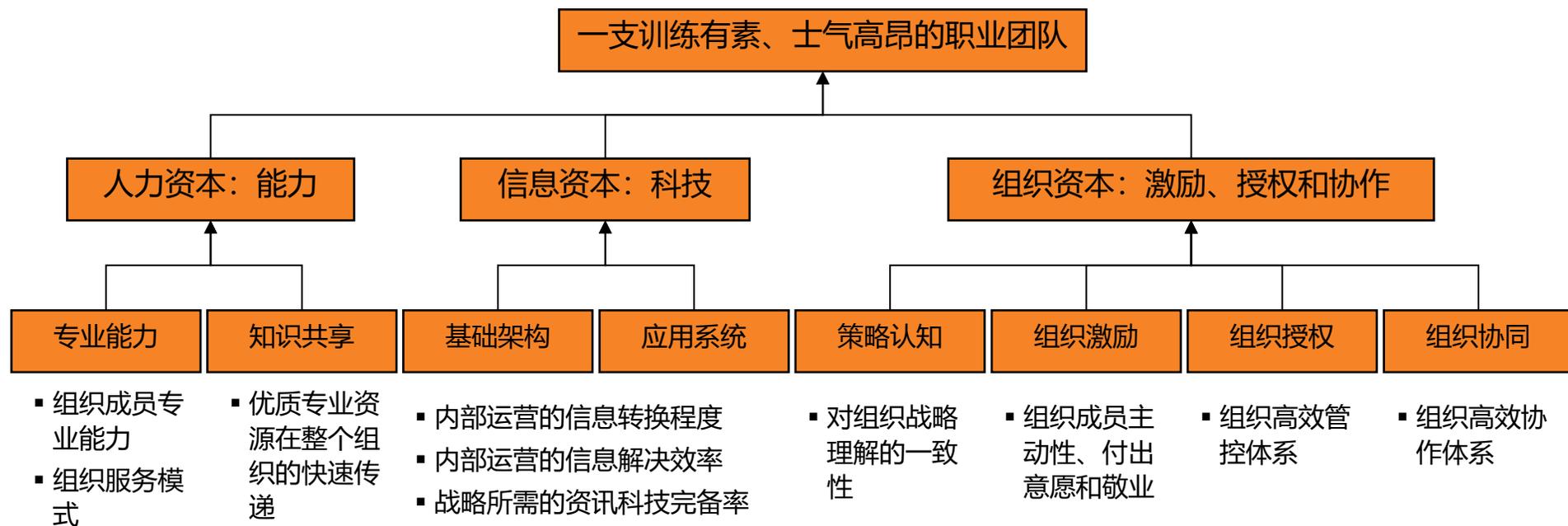
- ◆ 市场营销管理:品牌\渠道以及产品销售
- ◆ 运营管理:持续向客户提供服务
- ◆ 客户管理:建立并利用客户关系
- ◆ 创新管理:开发新产品/服务/流程和关系
- ◆ 研发管理:持续研发项目管理/工程管理及支持管理

# 战略解码的流程-战略澄清（内部流程）

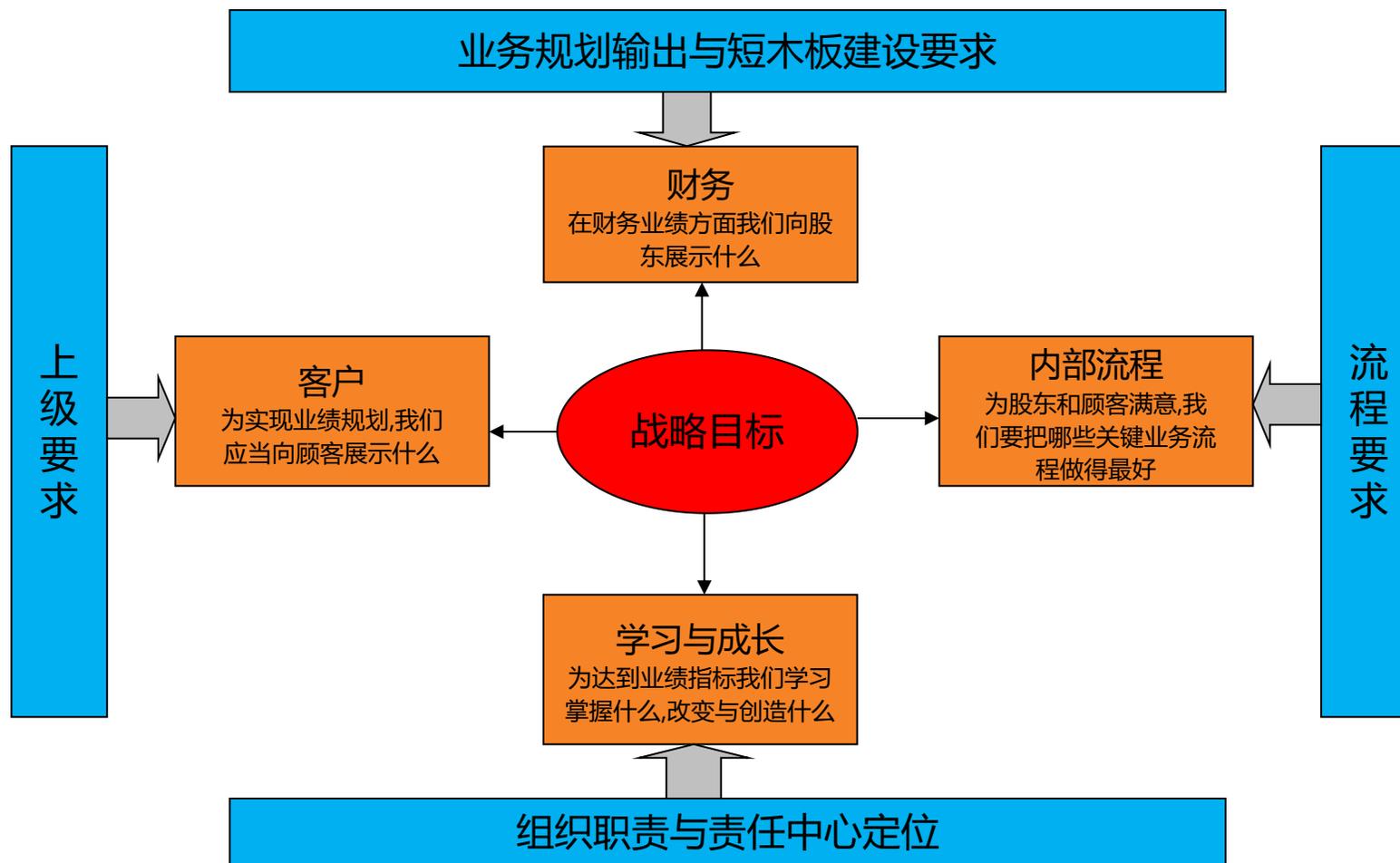
## 内部流程层面

类别	解释
运营管理流程	通过供应、生产、分销、管理风险，向客户传递产品和服务。 关键字：供应、生产、分销、风险管理
客户管理流程	通过选择、获得、保持目标客户和增长客户业务 关键字：选择、获得、保持、增长
创新流程	通过识别新产品和服务的机会，对研发进行管理，设计和开发新产品和服务，将新产品和服务推向市场。 关键字：机会识别、组合、设计/开发、上市
法规与环境（社会）流程	法规对环境、安全和健康、招募实践、社区投资四个维度的报告来阐明法规与社会流程。 关键字：环境、安全和健康、招聘、社区

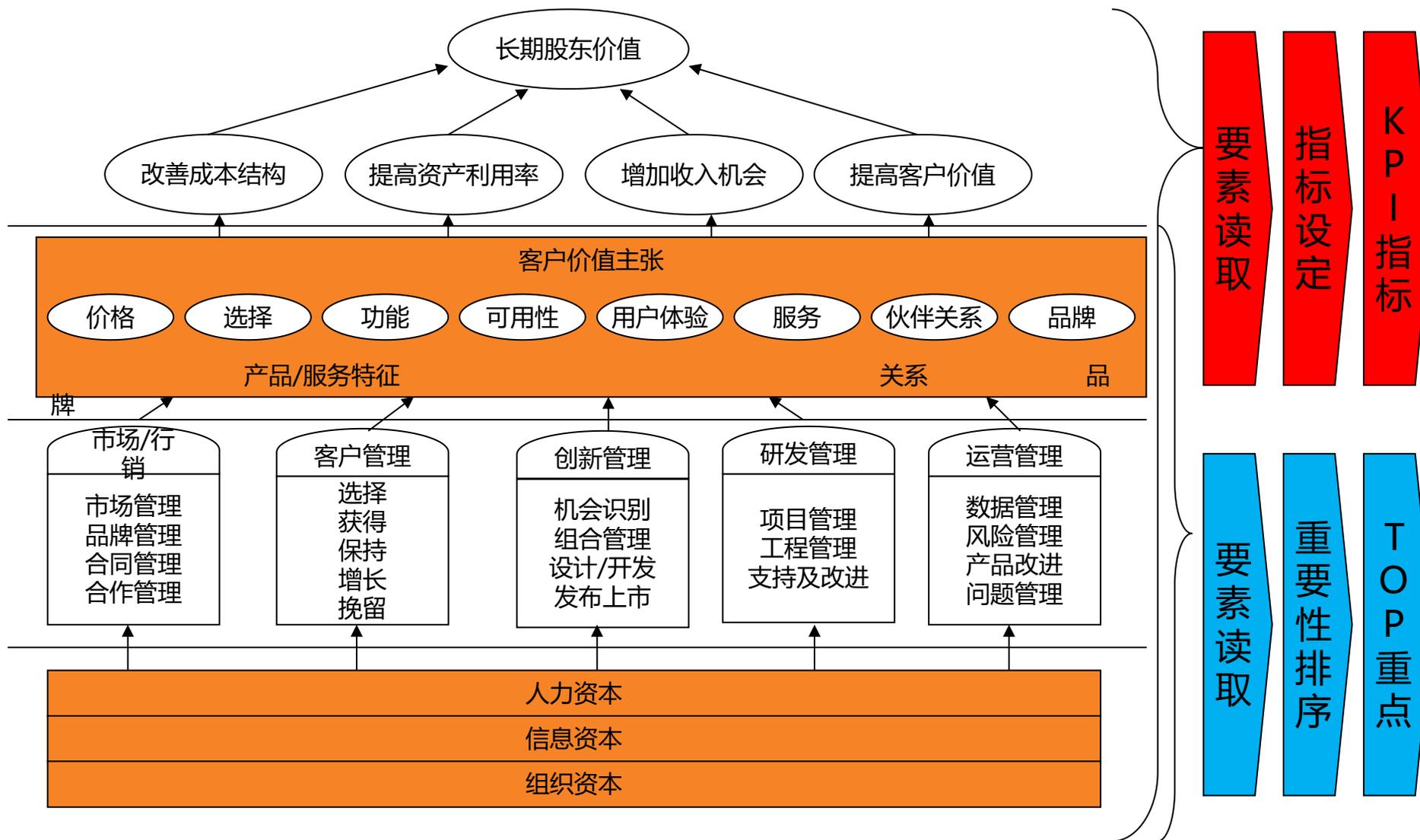
# 战略解码的流程-战略澄清 (学习成长)



# 战略解码的流程-审视战略澄清图



# 战略解码的流程-确定各部门衡量指标和重点工作



# 战略解码的流程-确定各部门衡量指标和重点工作

## 确定衡量指标

### 目的

将战略地图的要素转化为可衡量的考核指标，并确定各项要素的优先级。

### 确定原则

- 基于战略地图各项要素确定考核指标，指标应体现部门所负职责，指标的颗粒度根据部门职责确定；
- 将客户层面、内部层面和学习与成长层面要素进行优先级排序，识别最重要的要素，纳入重点工作；

维度	关键要素	指标
财务	○	○
客户	○	○
内部流程	○	○
学习成长	○	○

# 战略解码的流程-确定各部门衡量指标和重点工作

## 确定重点工作

### 优先重点工作确认基本原则

- 为达成部门目标，哪些是团队最关键、需要优先考虑的事情？
- 需要团队共同完成
- 按照优先级排序
- 不超过8条

序号	战略目标	重点工作内容	责任人	完成时间
1	质量好	完善供应链全面质量管理体系	XXX	
2				
3				

# 战略解码的流程-确定各部门衡量指标和重点工作

## 确定部门责任分解重点

### 目的

确保上级目标和重点在下级部门层层落实

### 分解原则

- 上级部门指标若需由下级部门落实，则必须将该指标分解至下级部门；
- 下级部门的指标完成能够确保上级部门指标完成；

### 分解方法

基于下级部门组织责任确定

KPI	部门1	部门2	部门N
1	O	X	*
2	*	X	O
3	X	X	O

注：O完全直接承接，X直接部分承接，\*间接承接



名称 ↑

最近更新

# 每日10点准时更新



# HR的工作加油站

- 9月份资料集合 外部可下载
- 直播:《员工手册制定及要规避的那些“坑”》附件下载 外部可下载 空间外
- 10.7福利: 2023年全国社保基金表.xlsx 外部可下载
- 10.8福利: 协商解除劳动关系协议.docx 外部可下载
- 10.9福利: 最低工资规定.doc
- 10.10福利: 人力资源个人工作总结.docx 外部可下载
- 10.11福利: OKR计划与考评表.xls 外部可下载
- 10.12福利: 2023年离职与调薪调研报告.pdf 外部可下载
- 10.13福利: 2023年中国企业数字化转型发展白皮书.pdf 外
- 10.16福利: 工伤管理规定模板.docx 外部可下载
- 10.17福利: 入离职分析表.xlsx 外部可下载
- 10.18福利: 通用人事月报表.xlsx 外部可下载
- 10.19福利: 劳动风险防控-在职篇.pdf 外部可下载
- 10.20福利: 中国HR职业发展状况报告(人大).pdf 外部可下载

- ✓ 10月8日
- ✓ 10月11日
- ✓ 10月7日
- ✓ 10月8日
- ✓ 10月9日
- ✓ 10月10日
- ✓ 10月11日
- ✓ 10月12日
- ✓ 10月13日
- ✓ 周一 09:54
- ✓ 周二 10:00
- ✓ 周三 10:02
- ✓ 昨天 09:43
- ✓ 13分钟前



## 扫码获取资料包免费下载权限

# THANKS

