

战略绩效研讨会

——化远见卓识为优秀的运营结果



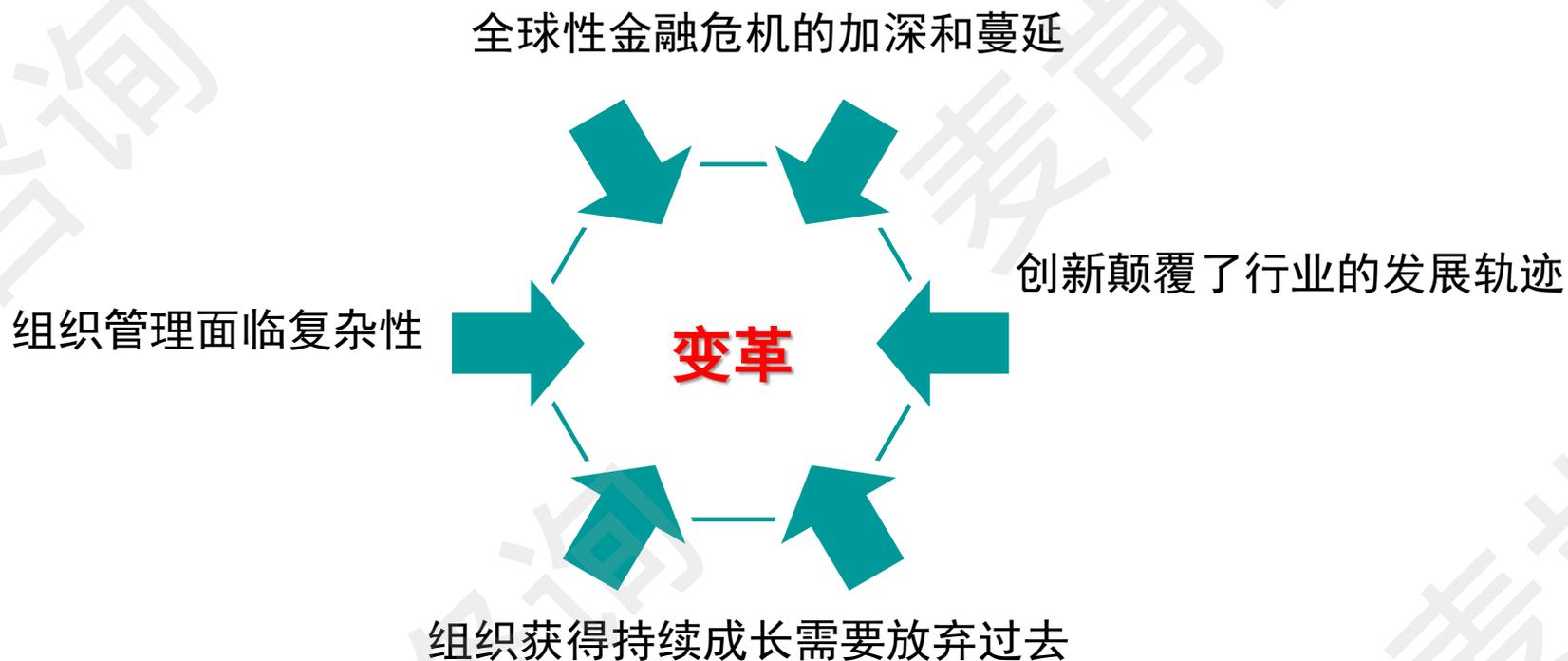
**虽然很荒谬，但只有在成长、改良和变革中
才能找到真正的安全。**

——安·莫洛·林德伯格

倘若我们的社会是一辆汽车，它最初的速度是30公里，我们需要很长时间才能达到下一个目标，但期间我们只需要为数不多的几次调整方向，而今天，车速已经达到200公里，用在路途上的时间大大缩短，但这也意味着你要更频繁与敏捷地调控方向盘。

——约翰·科特

我们正处在深刻的社会变革中



在这个超级复杂的环境中我们该如何管理复杂的企业组织？

绩效是多数企业启动管理变革的切入点

绩效变革的现状

绩效管理一管就灵

- 管理效率不佳
- 员工积极性不高
- 竞争加剧
- 人才流失
- 业绩低下

绩效管理常常失败

- 虎头蛇尾的工程
- 遭受一线经理抵制
- 流于形式
- 对组织业绩没有帮助
- 朝令夕改的制度

绩效变革为什么令人向往、却让人沮丧？

我们需要进行颠覆性的思考

1

- 什么是绩效管理的本质

2

- 为什么要做绩效变革

3

- 如何在实践中做得更好

演讲的内容

创新理念

战略绩效与传统绩效的区别

打破假设

错误的绩效理念

掌握关键

战略绩效成功关键三要素

变革之路

战略绩效实施路径

创新理念

打破假设

掌握关键

变革之路

创新理念：战略绩效的定义

- 基于战略实现所需的价值要求及能力匹配，所设计的一套可衡量、可评估的管理体系；
- 是行之有效的管理手段，目的在于提升业绩，达成组织目标；
- 本质就是组织战略实现的支撑体系。

创新理念：战略绩效的三大特征

支持经营战略

- 充分理解组织战略以及关键成功要素，并结合战略路径来设计绩效管理的策略及重点
- 有机链接企业的目标管理、流程管理、人员管理，使绩效有力地支持目标达成

培育组织能力

- 基于战略及组织能力的要求，形成业绩、能力两大指标结构，不断引导、强化、培育组织所需能力体系
- 强调绩效管理兼顾“业绩达成与员工能力提升”双重功能，确保组织获得持续变革的组织能力

促进管理改进

- 确保一线经理有效掌握并使用绩效管理工具
- 强调绩效的过程管理：设计计划、测量、分析、辅导、评估的流程，确保绩效管理的动态性以及管理的持续改进

创新理念：战略绩效VS传统绩效

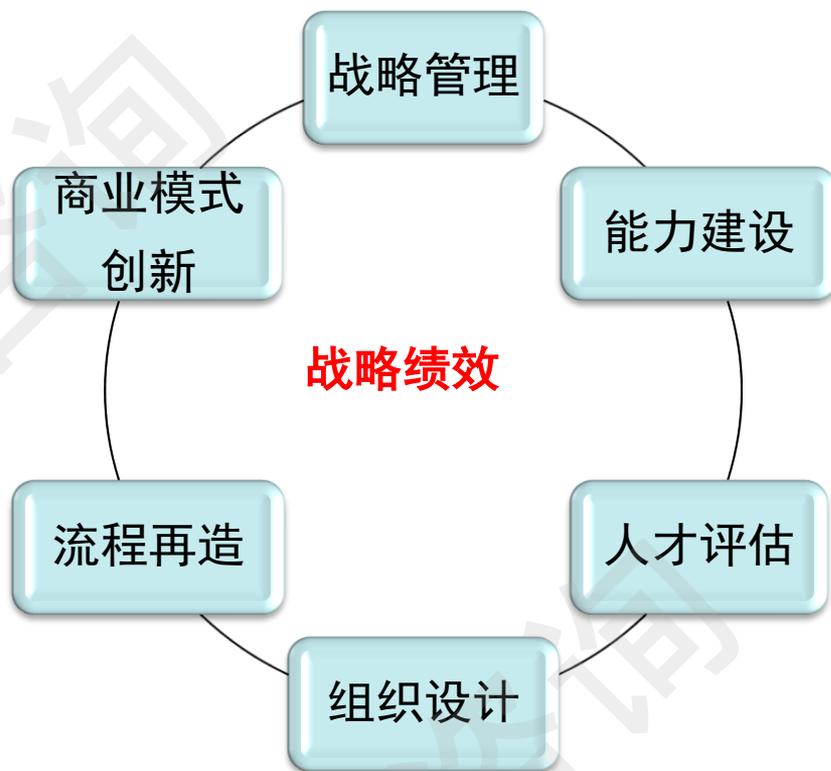
传统绩效

- 与战略关系不够紧密
- 忽略组织阶段性重点任务
- 人力资源部门负责
- 注重绩效考核及结果运用
- 重短期业绩达成
- 忽视测量、分析、辅导与沟通
- 仅依赖HR专家
- 基于过去
- 难于支持战略实现

战略绩效

- 从战略出发
- 紧扣组织阶段性任务重点
- 一把手工程
- 绩效过程与结果并重
- 促进员工技能提升并培育组织能力
- 注重管理的持续改进
- 多元团队协作
- 基于未来
- 有力支持战略达成

创新理念：促进管理的系统提升



- ✓改善组织管理的有效手段
- ✓整合并促进管理提升
- ✓从优秀到卓越的必由之路

绩效指标体系应起到牵引作用，使每个部门和每个员工的改进努力朝向共同的方向。

指标必须是可度量的和重点突出的。指标水平应当是递进的和具有挑战性的。只要我们持续地改进，就会无穷地逼近高质量、低成本和高效率的理想目标。

——华为基本法

创新理念

打破假设

掌握关键

变革之路

打破假设：错误的绩效理念

奖金分配是目的

- 企业出发点是分配奖金
- 用于组织分蛋糕，而非做大蛋糕
- 基于有限资源进行分配
- 仅关注业绩评价与分配，忽视价值创造

*绩效的根本问题是解决成果如何创造，而不是解决如何分配。
成果的创造是管理的挑战部分，成果的分配则是容易的任务。*

打破假设：错误的绩效理念

责任主体错位

- 由HR负责制定方案、提炼指标
- 由人力部或综合部门负责评估
- 直线经理作为业绩管理的旁观者
- 管理责任缺失：高层领导投入的时间或精力有限

打破假设：错误的绩效理念

考核周期高频化

- 担心管理失控或为了发放奖金
- 频繁考核：月度或季度考核周期
- 经理人花许多精力与时间于评估
- 陷入为评而评的怪圈

延长考核周期并不意味着忽视绩效！

通过加强测量、分析、辅导等过程的管理来确保绩效结果。

打破假设：错误的绩效理念

指标设置不合理

- 指标数目太多，重点不突出
- 指标间自相矛盾
- 平衡积分卡失衡
- 领先指标缺乏
- 指标设置“城中村”
- 偏离SMART原则

打破假设：错误的绩效理念

认可与激励机制单一

- 激励机制的单一化
- 学习与发展机会不足
- 晋升通道有限
- 负激励缺位
- 评分平均主义

打破假设：错误的绩效理念

使用最“先进”的绩效管理工具

- 照搬优秀企业的绩效方法
- 忽视企业实际情况，盲目选择工具
- 不断更换绩效工具
- 本末倒置，削足适履

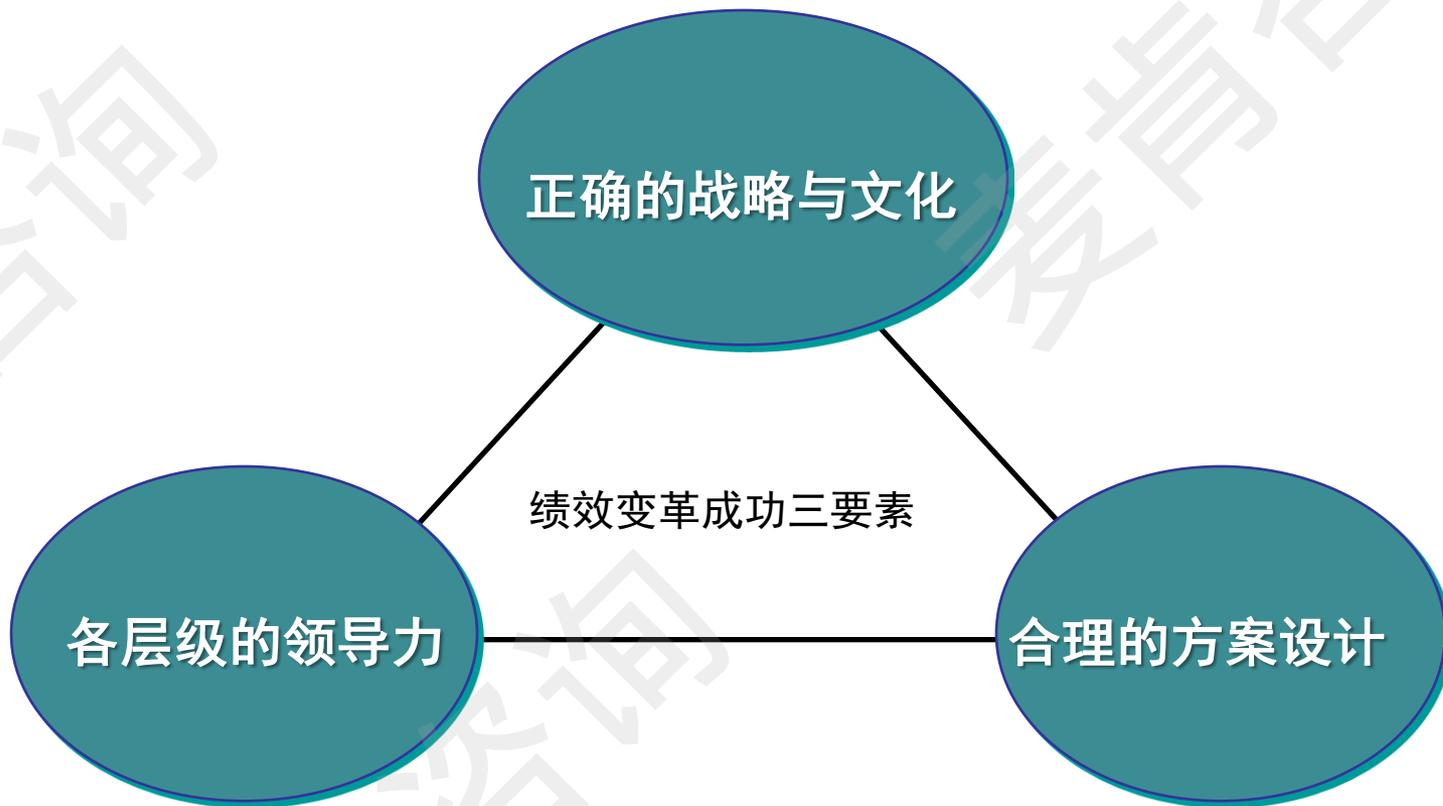
创新理念

打破假设

掌握关键

变革之路

掌握成功关键



掌握成功关键:正确的战略与文化

正确的战略与文化

战略

- 定位价值与创造价值
- 明确绩效价值导向
- 确保企业做正确的事

- 动态管理
- 独特的商业价值
- 匹配相应的组织能力
- 上下达成共识
- 具备核心竞争力

文化

- 经营理念
- 易于形成一致的思维模式
- 增强协同, 降低管理成本

- 被愿景与价值观所驱动
- 对市场保持敏锐、关注客户价值创造
- 包容与创新
- 拥抱变革
- 团队精神
- 彼此信任

掌握成功关键:正确的战略与文化

华为战略概要



掌握成功关键:正确的战略与文化

华为使命与核心价值观

聚焦客户关注的挑战和压力，提供有竞争力的通信与信息解决方案和服务，持续为客户创造最大价值。



掌握成功关键:正确的战略与文化

华为的研发战略

- 德国、瑞典、英国、法国、意大利、俄罗斯、印度及中国等地设立了23个研究所；
- 2011年华为累计申请中国专利36,344件，国际PCT 10,650件，外国专利10,978件。共获得专利授权23,522件，其中90%以上为发明型专利；
- 2011年，华为研发费用支出为人民币23,696百万元，近十年投入的研发费用超过人民币100,000百万元。

掌握成功关键:正确的战略与文化

阿里巴巴的六脉神剑价值观

1. 客户第一：客户是衣食父母
2. 团队合作：共享共担，平凡人做平凡事
3. 拥抱变化：迎接变化，勇于创新
4. 坦诚：诚实正直，言行坦荡
5. 激情：乐观向上，永不放弃
6. 敬业：专业执着，精益求精

7、眼光

8、胸怀

9、超越伯乐

东风日产的五个“提倡什么，反对什么”

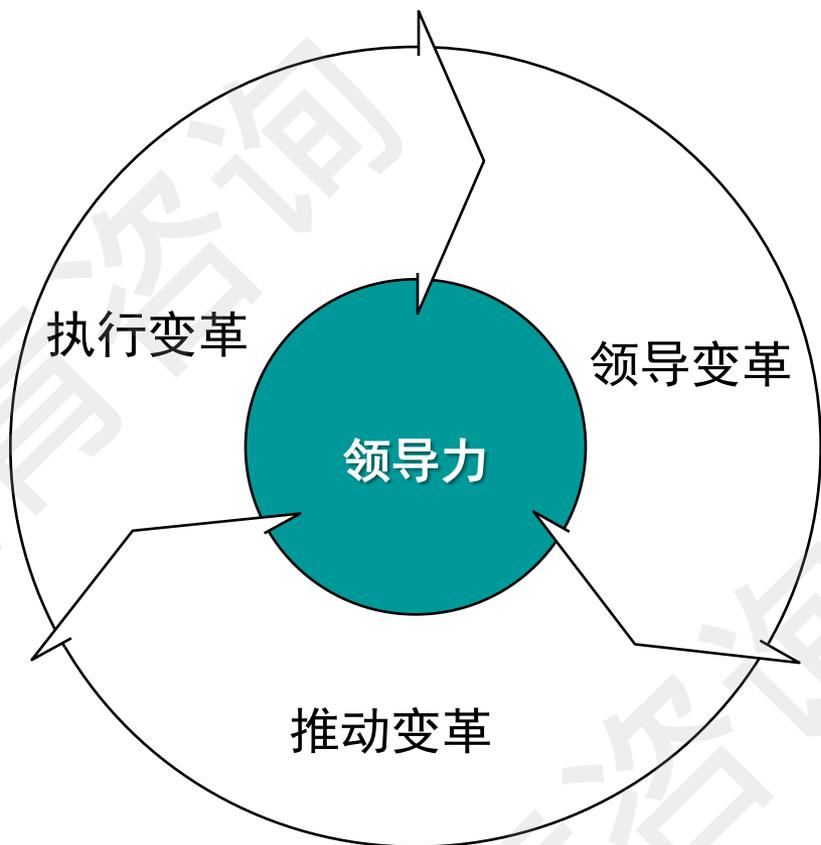
- 一、提倡做事文化，反对人为壁垒；
- 二、提倡容错文化，反对苛责文化；
- 三、提倡长效思维，反对任期思维；
- 四、提倡创新进取，反对固步自封；
- 五、提倡责任奉献，反对拜权主义。

掌握成功关键:正确的战略与文化

成功=战略X组织能力

领先企业	关键组织能力
复星集团	持续发现投资机会、持续优化管理、持续对接优质资本
宏碁集团	全球化的高效和低成本
星巴克	提供优质咖啡与服务, 营造好的客户体验
东软集团	快速提供复杂问题解决方案

掌握成功关键:各层级的领导力



常见领导力
快速学习
应对不明朗局面
创新管理
组建高效团队
激励他人
善于沟通与辅导
勇于决策
注重实效
管理愿景与目标

掌握成功关键:各层级的领导力

GE的领导人才标准

提出“A级人才标准”并向各个业务部门和全球推广。

这种领导人需要具有4E品质，即：

- 1、充沛的精力(Energy)；
- 2、激发别人的能力(Energizer)；
- 3、敢于提出强硬要求——要有棱角(Edge)；
- 4、执行的能力(Excute)——不断将远见变为实绩的能力。

掌握成功关键:各层级的领导力

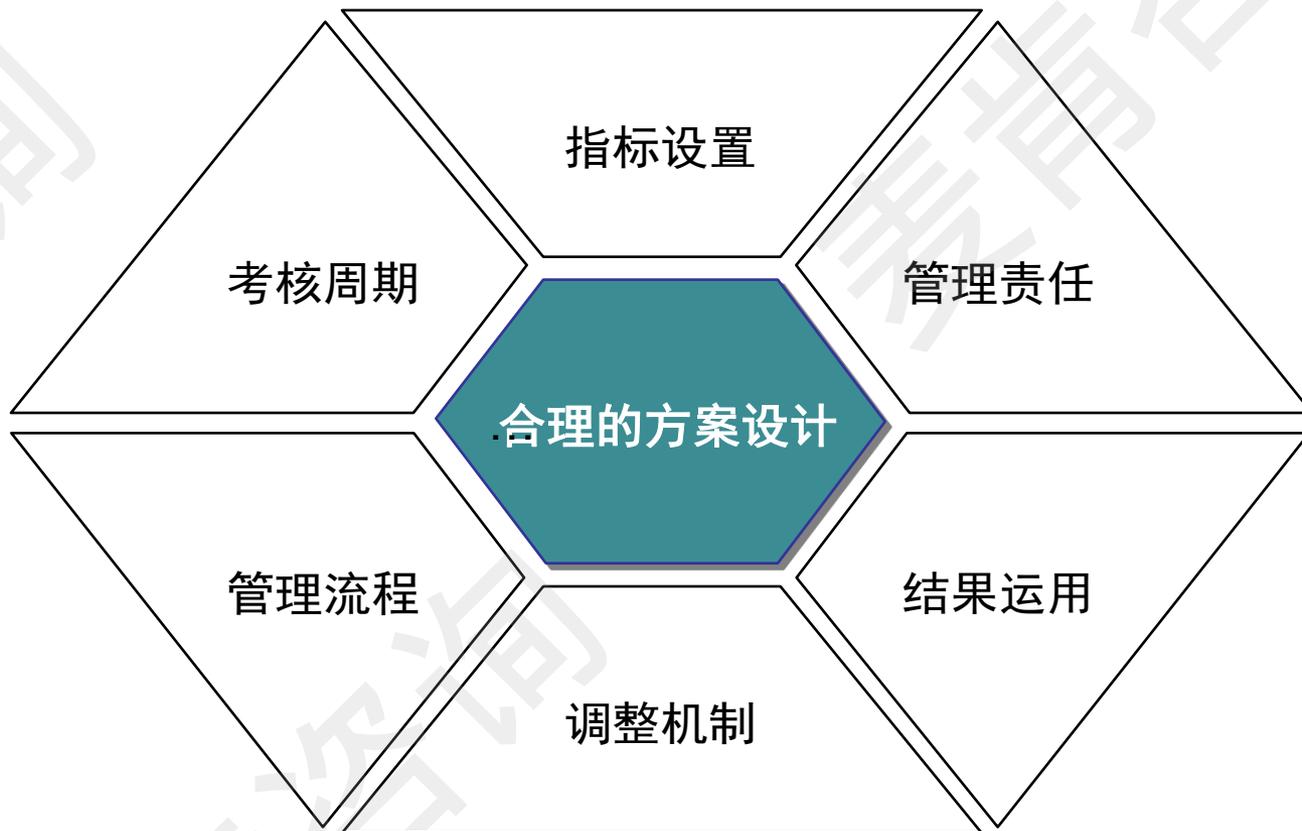
- ✓领导力的发展不仅仅通过培训
- ✓领导力发展，最需关注的是行为的改变
- ✓从观念改变到行为改变的发展模式



- 10% 从培训中学习
- 20% 向他人学习：反馈、辅导
- 70% 从经验中学习：任务、挫折

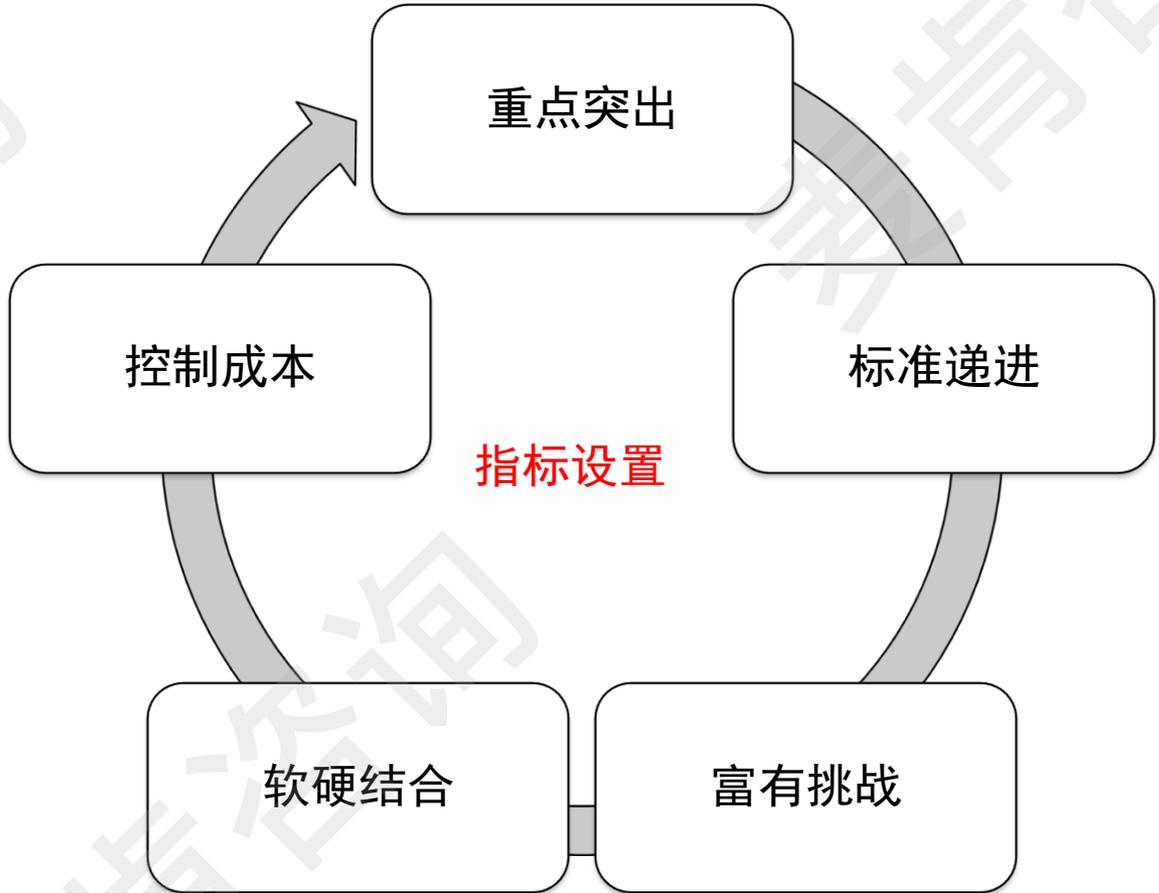


掌握成功关键:合理的方案设计



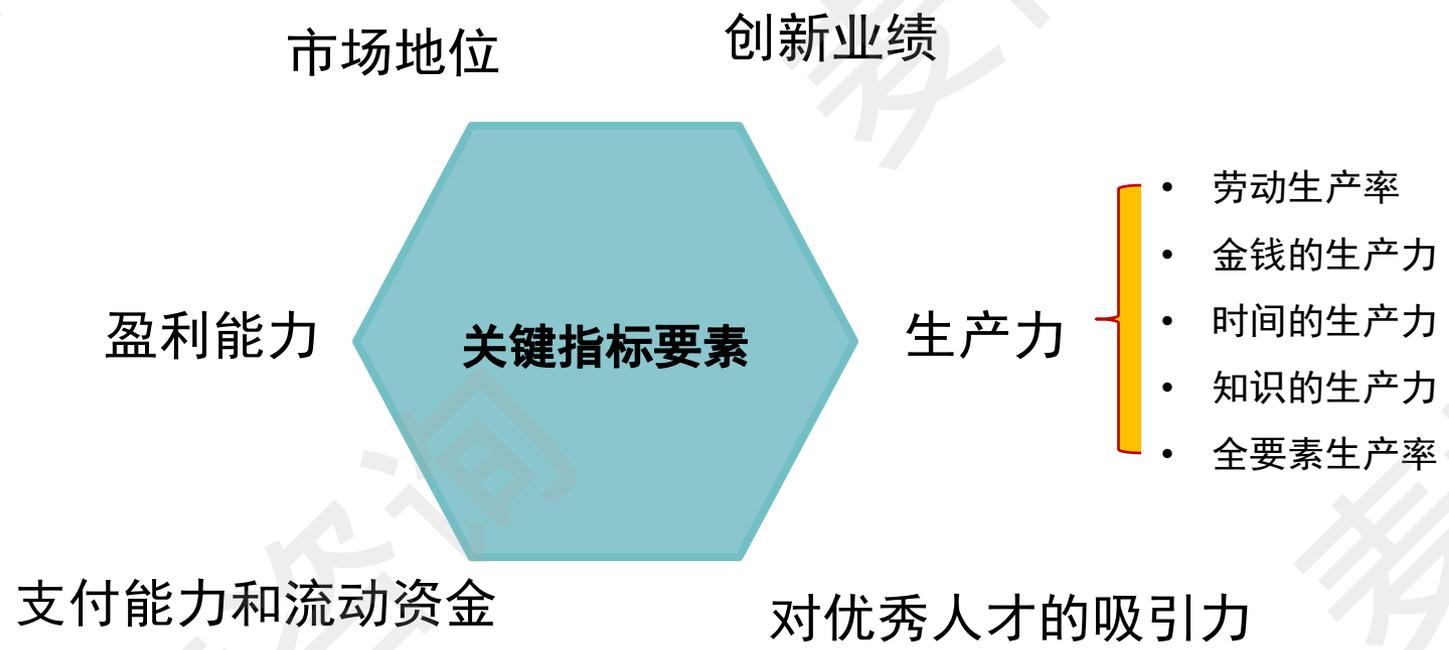
掌握成功关键:合理的方案设计

指标设置策略要求



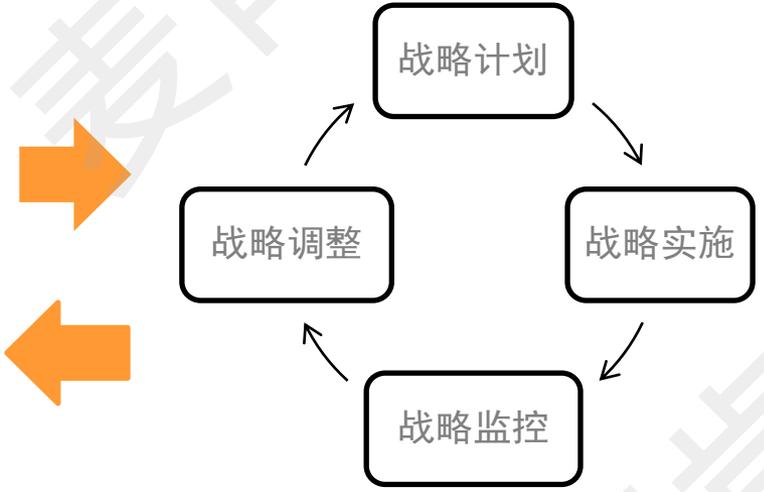
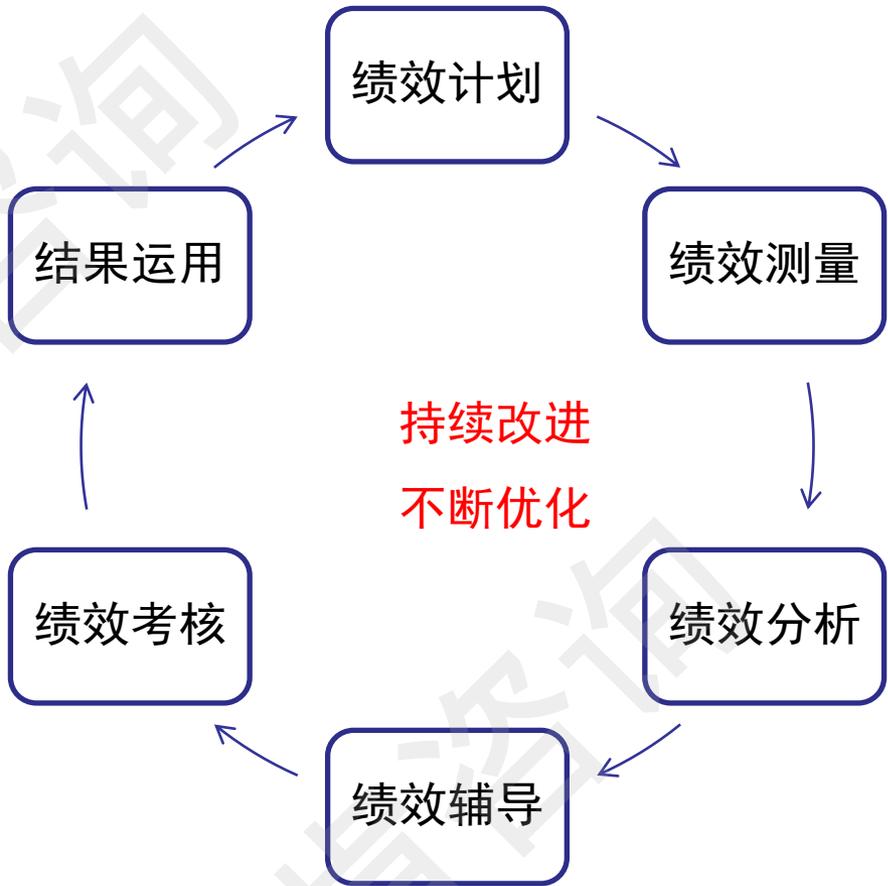
掌握成功关键:合理的方案设计

企业指标六大关键要素



掌握成功关键:合理的方案设计

麦肯咨询的战略性绩效管理流程



创新理念

打破假设

掌握关键

变革之路

变革之路——步骤

构建绩效变革共识

- 明确变革的目的及意义
- 确保战略的正确与清晰
- 明确领导变革的决心
- 对投入的准备与承诺
- 发展各层级的领导力

启动绩效变革

- 系统思考，创造价值
- 多元团队，充分参与
- 精心管理、有始有终
- 化繁为简，抓住本质
- 循序渐进、逐步完善

不断优化与完善

- 鼓励探索与实践
- 不断总结与调整
- 推广成功经验
- 形成管理习惯
- 从优秀到卓越

变革之路——理解变革的真相

变革不会是一个戏剧性的过程

组织需要具备变革的能力

变革需要被清晰、简洁地沟通

变革需要有策略地推进

变革是个非理性的过程

关注员工心灵与情感

改变员工行为

变革之路——把握变革的本质

变革不仅是组织战略、制度流程或系统的改变，更是组织里每一个员工思维模式及行为的改变。

组织变革必须建立在对人性深切了解的基础上。

成功的变革本质就是人的变革！

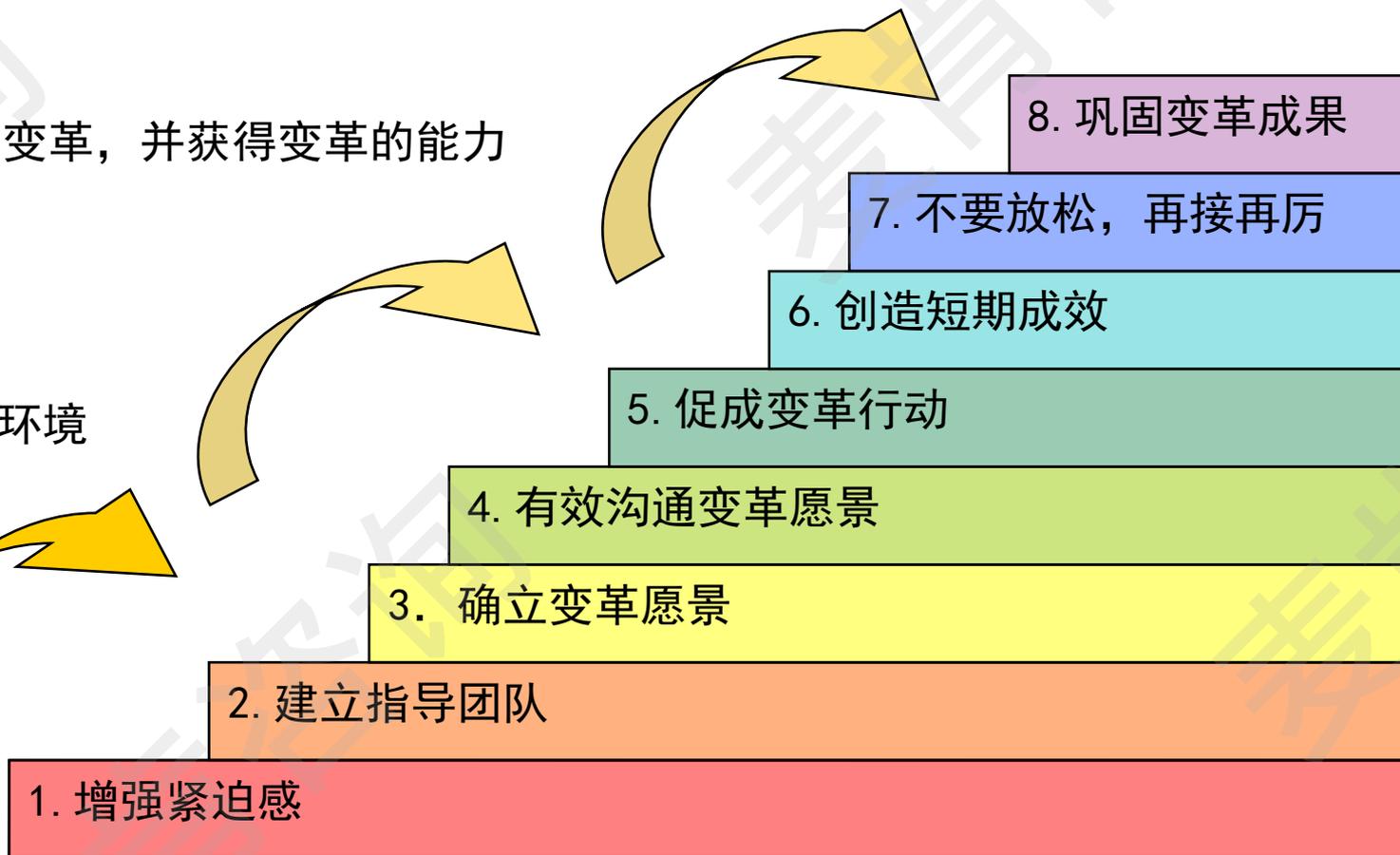


变革之路——精心管理变革项目

执行变革活动，并保持变革成效

使整个组织参与变革，并获得变革的能力

创造变革的环境



约翰·科特：领导成功变革的八步骤

行动建议

1. 增强紧迫感，主动寻求变革
2. 在组织能力中，优先发展最可控部分 – 领导力
3. 整合与链接管理的其它方面，管理绩效过程重于管理绩效结果
4. 强迫各级经理人真正履行业绩管理的职责，而视人力资源/业绩管理部为“顾问”
5. 不要在业绩管理工具上游移不定 – 用组织最易于掌握的工具
6. 竭尽全力建立多元化的业绩管理激励机制
7. 没有免费的文化 – 业绩文化建设需要不惜成本与投资
8. 遇到问题，欢迎垂询麦肯咨询

德鲁克——绩效精神

- 组织的目标在于使平凡的人有能力从事不平凡的工作。
- 任何组织都不能依靠天才。天才总是稀缺的，依靠天才是靠不住的，对组织的考验，就是要使平凡的人取得更杰出的绩效——比他们看起来所能够取得的绩效更杰出，要使其成员的长处发挥出来，并利用每个成员的长处来帮助所有成员取得杰出绩效。同时，组织的任务还在于使其成员的缺点互相“中和”。
- 一句话，对组织的考验，就是绩效精神——取得杰出绩效的精神。

——彼得·德鲁克



问题?