

战略解码与目标绩效管理

——战略落地的逻辑与工具

指导老师：贾萌 (Monna Jia)

训练对象

- 中高层管理者、核心骨干员工、人力资源管理专业人员

训练时间

- 2天或2阶4天

训练方式

- 内容讲解、提问引导、互动交流、主题研讨、视频分析、案例分享、情景模拟、应用训练、作品点评、复盘反思等方式综合运用

训练目标与收益

通过学习与训练，帮助学员：

- 了解企业战略落地的障碍，以及战略执行与目标绩效管理过程中的误区，理解目标绩效管理循环的逻辑框架及各阶段的角色与责任
- 理解战略解码会议的内涵及价值，借鉴成功案例思考适合本企业、本组织的战略解码全流程，通过战略解码会议有效实现战略分解，在公司上下实现“同一个愿景、同一个声音”
- 了解 KPI、BSC、PBC、OKR 等目标绩效管理模式，理解其核心本质和逻辑要点，选择适合本企业特征的模式
- 学习目标和指标的思考与推导逻辑，理解基于战略要求、核心职责、功能匹配、关键问题、流程分析、上级指标等推导指标的过程，掌握常见的定量方式和定性方式，了解战略地图的基本概念和逻辑关系
- 学习绩效合约的基本要素与签订流程，了解在战略执行过程中如何进行绩效跟踪、差异分析与动态调整，思考如何在日常工作中成为员工的成长导师，对员工的绩效提升给予指导和辅导，思考绩效评估环节的痛点问题及对策
- 了解绩效评估结果与薪酬调整、能力发展、晋升等之间的联动关系，学习从绩效结果反思目标绩效管理体系和组织如何改进，用战略、组织、管理的系统观念来看待与思考企业的目标绩效管理体系

训练要点

一、概念共识：目标绩效管理循环

- 企业战略执行及目标绩效管理的逻辑误区
- 战略落地的障碍：愿景障碍、管理障碍、激励障碍、资源障碍
- 管理者视角：双重角色、三方博弈、传递压力
- 目标绩效管理循环：逻辑框架、角色与职责

二、战略解码会议：将战略解码为行动的群策会

- 传统战略目标分解过程的弊端
- 战略解码会议的内涵解读：将战略解码为行动
- 战略解码会议能解决什么问题

- 战略解码会议的价值与收获：同一个愿景、同一个声音
- 战略解码会议的逻辑框架与工作流程
- 案例分享：某公司战略解码的流程与产出
- 拟定适合本企业的战略解码全流程
- 现场演练与点评改进

三、目标绩效管理模式：目标绩效管理的逻辑与模型

- KPI 模式的基本逻辑与示例
- BSC 模式的基本逻辑与示例
- PBC 模式的基本逻辑与示例
- OKR 模式的基本逻辑与示例
- 目标绩效管理模式的比较分析
- 选择适合本企业的目标绩效管理模式
- 现场演练与点评改进

四、指标推导的逻辑：从战略目标到绩效指标

- 定指标就是定方向，方向错了就都错了
- 定指标的视角、目的、导向、博弈
- 基于战略要求推导指标
- 基于核心职责推导指标
- 基于功能匹配推导指标
- 基于关键问题推导指标
- 基于流程分析推导指标
- 基于上级指标推导指标
- 目标值与 SMART 原则
- 常用的定量与定性评分方式
- 指标权重与考核频率
- 信息来源与评估主体
- 文字描述与总体检验
- 战略地图的逻辑框架概览
- 现场演练与点评改进

五、绩效合约：从口头承诺到规范契约

- 绩效合约的意义与价值
- 绩效合约的形式与基本要素
- 绩效合约的签订流程
- 现场演练与点评改进

六、绩效跟踪：计划执行与指标调整

- 行动计划的基本要素
- 计划执行、差异分析和调整改进
- 绩效改进计划：PIP 模型
- 目标与指标的动态调整

七、绩效辅导：做员工成长的导师

- 员工为什么绩效不高
- 管理者自我反思照镜子
- 如何运用教练技术激发员工潜能
- 如何在日常工作中有效带训与辅导
- 如何在员工绩效不佳时开展改进面谈：GROW 模型

- 现场演练与点评改进

八、绩效评估：用好双刃剑

- 绩效管理是把双刃剑
- 绩效评估机制的头疼问题
- 排序的问题
- 评估结果等级精细度的问题
- 强制分布的问题
- 连带责任的问题
- 否决项的问题
- 末位淘汰的问题
- 绩效评估时的心态陷阱与规避

九、结果应用：实现全面联动

- 绩效结果与薪酬调整、能力发展、晋升等之间的联动关系
- 从绩效结果反思目标绩效管理体系的改进
- 从绩效结果反思组织的改进

十、反思改进：总结回顾与改进计划

- 课程内容回顾与逻辑梳理
- 问题交流与答疑互动
- 自我反思与改进计划