

业绩管理从战略沟通开始

“战略”一词在当今商业社会中的使用频率恐怕已经超过了自古至今它在军事领域中的使用频率之和。我们在为企业提供业绩管理咨询服务的过程之中，首先要了解客户公司的战略，然后才能根据其战略确定业绩管理的重心，帮助公司制订公司的总体业绩目标，并且将业绩目标分解到部门和个人。但是我们发现很多企业的高层管理者往往对战略没有清晰的认识，导致了公司内部管理混乱，业务发展没有目标，最终制约了企业的发展。在上海人才的业绩管理模型（见下图）中，战略沟通处于一个非常重要的位置。战略性的业绩管理但是，我们发现，有很多企业的战略仅仅存在于它的总裁的头脑之中，难以转化为目标和行动。在这样的时候，我们会帮助客户的高层管理人员首先澄清企业的战略，然后再讨论具体的业绩目标和业绩管理体系。

一般来说，一个企业集团的战略可以分为以下四个层面：

如果一个公司的战略内容包含了这四个层次，就容易与员工进行沟通，并且在实施的过程中有明确的目标和计划。我们有一家民营企业客户 A 公司，地处华南的一个中型城市，从事重型工程设备的制造与销售。A 公司创始人王总每年年底都发奖金给员工，但是总有员工抱怨说这样不公平，因为干好干坏拿到的奖金都一样，员工的奖金与业绩并不挂钩。公司自己设计过考核体系，但是实施过程中却发现存在许多的问题，难以执行。

王总最初的想法是请我们为 A 公司设计一套考核体系，以方便公司在年底的时候决定奖金的分配。在与王总充分沟通之后，我们建议项目的目标为“通过提高部门和员工的业绩提高企业的整体业绩”，具体为帮助 A 公司设计一套与公司和个人业绩挂钩的激励体系。

项目开始后，我们首先与他讨论的，是公司的战略问题。对于战略，王总有一些想法，但是从来没有系统地整理过，也没有与任何其他人讨论过。A 公司有

一个非常宏伟的愿景：做中国的卡特彼勒（作者注：卡特彼勒是全球最大的重型工程机械设备制造商）。但是我们在与员工接触的过程中，发现他们几乎不知道卡特彼勒是一个什么样的公司。另外，考虑到 A 公司与卡特彼勒这样的跨国企业的巨大差距，我们建议王总重新定义他们的愿景为：成为中国工程建设的首选设备和服务提供商。我们与 A 公司管理人员一起研究了公司所在行业的特征以及竞争格局，搜集并处理了大量的数据。然后，通过多次与管理层的研讨会，根据 A 公司的愿景、行业特征、竞争格局和公司的现实情况，我们帮助他们进一步澄清了公司的战略：制造大型工程中所需要的科技含量较低的重型机械设备，降低产品成本，提供全程服务，同时开发租赁业务。

根据公司的战略，各部门也制定了相应的战略目标和执行计划。其中生产部门的战略目标之一是：通过降低采购成本和生产成本降低产品成本 10%；服务部门的战略目标之一是：培养公司的核心服务队伍，同时在客户比较密集的城市设立服务中心。做到每两周对设备进行一次维护，出现故障时随时上门维修。另外，公司还成立了专门的队伍，与银行合作开发设备租赁业务。

A 公司在明确了战略，并在公司进行了充分的战略沟通之后，我们与他们的管理人员和员工一起制定了针对部门和岗位的具体业绩结果目标以及业绩行为目标（员工素质发展目标，如客户反应速度，企业家精神等，每一条行为目标都有明确的定义以及评估标准）。最后，我们制定了基于企业业绩目标，与员工业绩结果目标和业绩行为目标挂钩的奖金分配方案。在咨询的过程中，我们为 A 公司的管理人员做了多次培训（如业绩指标的设定，素质模型的构建，业绩的沟通与反馈，以及领导力的开发等），并协助他们与员工进行了沟通。咨询的终极目的是为客户增加价值。从 A 公司的反馈以及他们的企业整体业绩的增长来看，我们达到了这一目的。