

组织战略要点	战略目标	战略目标是组织在一定的战略期内总体发展的总水平和总任务
	战略类型	发展型战略 是指组织从现有战略基础水平上向更高一级的目标发展的战略
		稳定型战略 是指组织由于其运行环境和内部条件的限制，在整个战略期内基本保持战略起点的运行绩效范围和水平的一种战略
		紧缩型战略 是指组织从当前战略运行领域和基础水平收缩和撤退，与战略起点偏离较大的一种运行战略
		其他类型战略 组织的总体战略还包括复合型战略、联盟战略、成本领先战略、差异化战略、集中化战略等
组织定位	战略特性	<ul style="list-style-type: none"> <li>•全局性</li> <li>•长远性</li> <li>•纲领性</li> <li>•指导性</li> <li>•竞争性</li> <li>•风险性</li> <li>•相对稳定性</li> </ul>
	组织愿景	组织愿景是在汇集组织每个员工个人心愿的基础上形成的全体员工共同心愿的美好愿景，描述了组织发展的目的和对如何到达那里的理性认知
	组织使命	组织使命是管理者为组织确定的较长时期的业务发展的总方向、总目的、总特征和总的指导思想，描述了组织所处的社会价值范畴、当前的业务和宗旨
	组织文化	组织文化是组织发展过程中凸显的精神特质与内涵，是组织区别于其他组织的关键因素

## 1.组织战略

### 组织环境分析

#### 组织外部环境分析

政治环境分析、经济环境分析、社会-文化-技术环境分析、资源环境分析、市场需求分析和行业环境分析等

#### 组织内部环境分析

理清组织自身的优势和劣势、查清造成劣势的原因、挖出内部的潜力、产品和服务竞争能力分析、技术开发能力分析、生产能力和服务效能分析、营销能力分析、产品和服务增值能力分析等

### 组织能力确认

#### 基本能力

- (1) 核心能力的管理
- (2) 领导力
- (3) 组织结构
- (4) 信息技术

#### 人才战略

人力资源战略即指根据组织总体战略的要求，为了适应组织生存和发展的需要，对组织人力资源进行开发、实现提高员工整体素质、培养和选拔优秀人才而进行的长远性的谋划与方略

#### 产品和服务战略

组织的产品和服务战略的类型通常可以分为：技术密集型、成本导向型和目标动态型

### 创新和改进

- 内外部环境对战略规划的影响，包括客户和用户需求、技术或监管环境等；
- 在业务增长、发展趋势等方面的预测及其与实际的差异；
- 提升业务增长和盈利的措施；
- 竞争优势和发展水平分析及措施；
- 风险分析及措施



		<div>(1) 当员工进行工作进展汇报或提出工作中遇到的问题与障碍时，可以及时获得帮助和解决办法</div> <div>(2) 在员工的实际工作与目标计划之间出现偏差时，组织管理者可以及时进行调整和纠正</div>
绩效实施	持续不断的绩效沟通	
	绩效信息的记录和收集	绩效信息的记录是指以组织管理者为主体将有关员工绩效的行为记录下来，而收集则是由组织管理者通过他人的观察或记录获得有关员工绩效的信息
绩效治理	<div>(1) 统一组织目标</div> <div>(2) 明确职位职责</div> <div>(3) 提炼绩效考核指标</div> <div>(4) 设定职位考核指标值</div> <div>(5) 执行中的跟踪、监督和指导</div> <div>(6) 绩效评估</div> <div>(7) 分析问题和建议方法</div> <div>(8) 绩效反馈</div>	

组织通用治理

2.绩效考核

绩效评估	绩效评估的内容		(1) 对上一周期内实际完成绩效的进行回顾及评估, 并将实际完成结果与设定的衡量标准进行比照评价 (2) 为下一绩效周期制定或改进调整绩效标准、绩效目标、绩效内容 (3) 确定报酬调整和奖励方案
	绩效评估的类型	效果主导型	考评的内容以被评估者的工作成果为主, 重点考查的是工作结果, 而不是过程
		品质主导型	考评的内容以被评估者工作中表现出来的品质为主, 重点考查的是人员品质和能力
		行为主导型	考评的内容以对被评估者的工作行为考评为主, 重点考查的是工作过程, 而不是结果
	绩效评估的方法		(1) 排序法 (2) 硬性分布法 (3) 尺度评价表法 (4) 关键事件法 (5) 平衡计分卡法 (6) 目标管理法
绩效评价结果反馈		(1) 通常由人力资源部门牵头负责编制绩效评估实施方案, 设计绩效评估工具, 拟定评估的计划和流程, 对各级绩效评估者进行相关工作的培训或说明, 并制定对评估结果的处理方法和应对措施。 (2) 各级评估者组织被评估者根据绩效评估工作的要求, 提交评估材料并进行自我评价。 (3) 所有被评估者应当根据自身的工作职责和目标对本人在评估周期内的工作业绩及行为表现进行总结。 (4) 评估者需要从日常工作态度、工作能力、工作目标完成情况、工作业绩等各方面, 在对被评估者进行充分了解后, 进行客观、公正的考核评价, 并指出对被评估者的后续发展或工作建议, 交上级审核。 (5) 评估者负责与被评估者进行绩效面谈。双方就绩效评估自我评价和总结进行面谈沟通。 (6) 人力资源部门牵头负责所有绩效评估结果的收集和汇总并形成评估结果报告, 提交组织负责人或评估委员会审核。 (7) 组织负责人或评估委员会将安排并听取部门或团队工作汇报, 纠正绩效评估过程中的偏差, 对重点结果形成一致性意见, 确定最后的评估结果。 (8) 人力资源部门负责最终绩效评估结果的整理和汇总, 进行结果兑现, 分类建立绩效评估档案。 (9) 评估者负责与被评估者就绩效评估的最终结果进行面谈沟通。 (10) 人力资源部门负责对本次绩效评估成效进行分析总结, 形成绩效评估改进意见和下一阶段的评估方案, 为组织规划新的发展计划和战略目标提供依据	
绩效评价结果应用		(1) 通报被评估人当期绩效评估结果 (2) 分析被评估人的绩效差距与确定改进措施 (3) 沟通协商下一个绩效评估周期的工作任务与目标 (4) 确定与工作任务和目标相匹配的资源配置	
绩效评价结果应用		(1) 员工荣誉 (2) 绩效改进 (3) 薪酬调整 (4) 人事调整 (5) 在职培训 (6) 员工职业生涯规划	

战略转型升级

组织战略转型升级

常见的战略升级主线包括：

- 技术战略
- 市场战略
- 产品战略
- 组织架构

组织文化转型升级

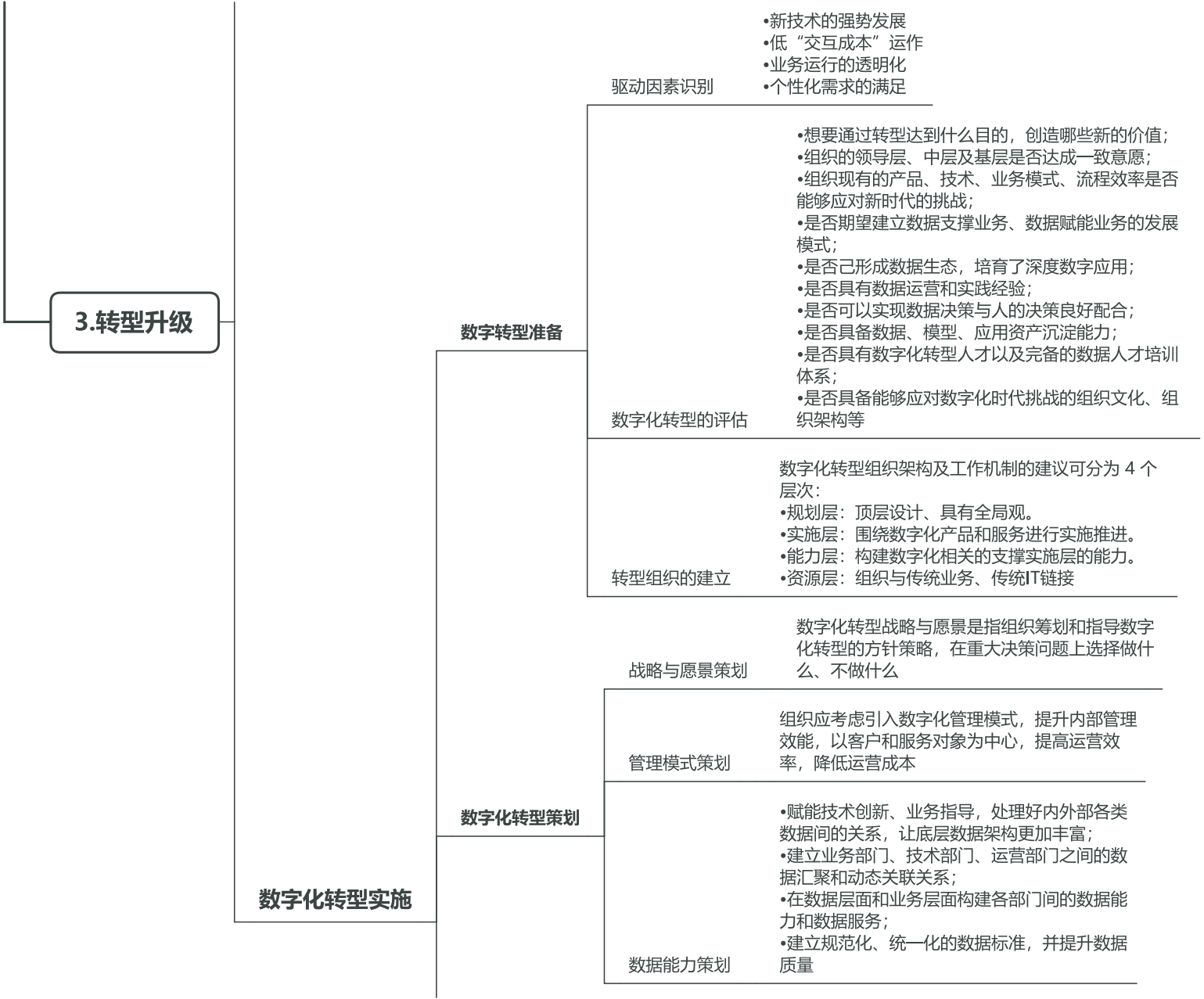
- 以组织战略为基础和原则，建立适应组织发展的组织文化体系；
- 引进国内外先进实践经验，建立文化管理制度，构建学习型组织；
- 打造知识获取能力、知识共享能力和知识创造能力，为转型奠定认知与观念基础；
- 对人员进行培训和教育，提升知识技能和专业水平；
- 建立人才评价机制，根据个人综合素质、履职情况等对人才进行评价

组织架构转型升级

组织战略制定和组织架构建设两者之间的关系是相互影响的。在制定组织战略的同时，要充分考虑组织架构的建设，考虑组织架构对新战略的适应性，才能提高战略实施的价值。而组织架构的设立也应随着战略的改革而调整，这样才能更好地提升组织运营效率与战略转型效益

绩效考核转型升级

组织绩效评价的发展是与组织发展紧密结合的。不能单以经济指标看待组织发展，组织应将非经济指标也纳入绩效评价体系，同时要处理好经济和非经济指标的关系。转型结果主要用经济指标衡量，转型过程主要用非经济指标衡量



数字化转型内容	组织数字文化	<ul style="list-style-type: none"> <li>•在组织内宣贯数字化转型战略愿景；</li> <li>•数字文化变革要深入到组织的各层级、各部门；</li> <li>•建立以数字业务为导向的创新激励文化，形成不断创新的新生模式；</li> <li>•建立基于数据满足业务需求、解决业务问题的文化氛围，帮助组织做到数据创新；</li> <li>•建立鼓励员工保持数字技能学习动力的学习文化；</li> <li>•提升组织内部互动沟通频率，除了面对面交流外还应考虑数字渠道</li> </ul>
	数字人才队伍	<ul style="list-style-type: none"> <li>•创建数字化领导组织</li> <li>•建立不同梯队的数字化转型人才</li> <li>•开展数字化技能培训</li> <li>•定期评估员工数字能力</li> </ul>
	数字化绩效评价	<p>数字化转型 KPI 的制定应遵循以下原则：</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>•KPI应涵盖组织数字化转型业务发展的各个阶段；</li> <li>•数字化转型指标不宜过多也不宜过少；</li> <li>•数字化转型指标不是独立的，应与组织其他业绩评估指标相辅相成</li> </ul>
	业务模式创新	与传统业务模式相比，数字化转型要做到将创新技术与业务深度融合，创新业务能力，来提升用户体验，实现业务价值的新增长
	数字化产品和服务	将数字化的理念和技术融入产品和服务中，利用数字技术促进产品和服务研发创新及其能力智能化
	数字化营销	利用数字技术，拓展产品和服务的传播渠道，建设个性化客户和服务对象沟通服务体系，实现精准营销，例如直播带货、数字渠道等。在新时代，组织实施数字化转型，须将数字化营销作为重要的方面来关注，变革营销思想、模式和策略，实现新的营销方式，以满足组织创造业务价值所需