

上接战略下接绩效课程大纲介绍

【课程背景】

1、感觉公司大项目拓展完全依赖于老板个人无法放手且忙于出差在外和日常事务性工作，疲于应付……企业内部管理经常性处于一种放羊式的管理；时常感到公司要发展、要提升、要改革需要强大的推动力，单靠目前公司内部力量或个人魅力及经验式管理已很难达成目标，形成有方向却无力量？

2、员工普遍存在喜欢找理由借口抱怨发牢骚对公司不满意，打小算盘，敲怨气鼓”，一肚子不满和愤懑；年度目标贯彻执行不力、绩效考核难以执行，易走形势，难以客观评价员工的工作绩效，造成内部矛盾加深，员工关系紧张，以德服人，以情服人，就不以“法”服人，缺少公开、公正、公平的氛围，员工积极性和执行力下降，甚至失去信心而造成人才流失！

3、与行业先进水平、国内先进水平等还存在较大差距，需要提高市场拓展、内部管理水平、项目管理、团队管理等方面来企业效益、降低成本，为避免企业少走弯路，节省时间、空间、人、财、物等成本，抓住市场机会；需要借助外脑更专业、更科学的管理思想、管理方法来提升企业的经营与管理水平？

【课程收益】

- 充分认识战略决策规划的价值和深远意义，提升对战略发展分析能力，提高思想格局与统筹规划能力，熟悉战略规划的理论思想、分析方法，掌握战略分解与战略规划执行的保障措施

施；

- 提升各级年度经营计划、预算管控能力、升绩效管理对战略规划的落地与实现能力；
- 企业可持续发展核心竞争力和系统化管理建设平台，提高团队向心力和凝聚力！
- 充分认识到组织效率提升的系统管理的重要性，有效分析组织效率低下的原因；有效对组织内部开展组织优化和职能分工、权限分配、定岗、定责、定权和定编工作，提升组织效率；
- 掌握如何可优化流程的方法与技巧，熟悉流程优化的操作步骤和流程图的绘制方法，有效提升组织内部运行效率；
- 能熟悉开展部门绩效目标激励，有效掌握绩效目标制定、绩效面谈与绩效辅导、绩效分析技巧。
- 提升管理者对关键事情、重要任务的价值导向意识和执行力；
- 全面提升管理者对选人、用人、育人、留人、激励人水平；

【课程对象】

企业董事长、高层领导、各部门负责人

【课程时间】

2天，可扩展到3天（6小时/天）

【课程老师】

周洪超老师

【授课方式】

问题分析+理论讲解+案例分析+互动思考+小组讨论+模拟演练+现场提问答疑

第一节 上接战略——共创美好事业发展

一、认清—行业发展方向，做正确的事

- 1、解决之道——发展规划激励
- 2、激励之道——共创美好未来、开创事业发展平台
- 3、激励策略——长期激励、中期激励、短期激励

思考：战略的选人、育人、用人、留人策略

二、战略解码

- 1、战略是什么
- 2、企业战略发展的问题思考
- 3、战略制定必须解决的三个问题
- 4、战略规划目标的理论体系与步骤
- 5、战略规划的过程控制

三、战略决策优化

- 1、外部宏观环境分析
- 2、行业竞争分析
- 3、微观分析——内部资源与能力分析
- 4、战略综合分析

四、战略实施与控制分解

- 1、业务战略与分子公司战略制定
- 2、职能战略制定
- 3、战略措施

五、战略执行落地

- 1、年度经营计划目标制定原则
- 2、年度经营计划目标分解
- 3、年度经营预算管理
- 4、年度经营目标绩效考核设计

分组实操演练：年度经营计划制定与目标分解

第二节 中承组织——提升内部运营平台

一、量体裁衣搭组织平台——解决“谁来做，做什么，正确地做事”的问题

1、解决之道——组织设计与职能分工

2、激励之道——要我做转变到我应做、我要做

思考：职能的选人、育人、用人、留人策略

3、激励策略——法治与情理

4、组织设计与职能分工案例分享

5、组织设计思路与设计流程

6、职能分解

7、定岗定编

实操演练；职能分解与定岗定编

8、聚焦战略，识别关键岗位

9、关键岗位类型：

二、职位分析——夯实人力资源管理基础

1、职位分析概念；

2、职位分析的目的

3、企业职位分析面临的误区与问题

4、还需要职位分析吗？

5、建立分层分类的职位说明书

6、职位分析的系统流程

7、不同职位分析导向的信息收集侧重点

8、确定职位分析的方法

9、职位分析的信息收集

10、形成职位说明书

11、几种职位说明书的样本

模拟实操：职位分析与职位说明书编写分组训练与点评

三、让流程来解决管理

1、解决之道——流程设计与优化激励

2、激励之道——办事高效顺畅、没有风险漏洞：从做什么到怎么做

3、激励策略——长期激励、短期激励

4、流程设计与优化案例分享

思考：流程的选人、育人、用人、留人策略

5、流程优化与企业变革之道

6、流程优化思想与原则

7、如何开展流程优化操作

8、优化操作细则

9、流程管理的角色和作用

模拟实操：流程图绘制实操模拟分组训练竞赛

10、流程与制度之间是什么关系

四、员工驱动力——解决薪酬激励管理问题

- 1、解决之道——薪酬设计与激励
- 2、激励之道——企业发展需求与员工个人需求的满足：
- 3、五大平衡薪酬设计方法与步骤
- 4、薪酬设计与管理案例分享

思考：薪酬的选人、育人、用人、留人策略

第三节 下接绩效——打造企业自动自发的绩效管理激励系统

一、正确认识组织绩效管理，激励部门团队

- 1、什么是绩效管理系统
- 2、全面绩效管理观
- 3、绩效评估
- 4、绩效考核≠绩效管理
- 5、绩效管理核心思想
- 6、不做绩效管理是等死，做了绩效管理就是找死

7、绩效管理的风险与控制

8、高绩效管理的特征：企业与员工都需要绩效管理

二、为什么要推行绩效管理

三、绩效管理体系十大思考问题点

四、绩效体系设计要点

五、如何选择科学合理的绩效考核方法

1、横向分类：特征类、行为类、结果类、综合类

2、纵向分类：组织、部门、个人

3、依据管理现状选择不同的考核方式

六、绩效考核评估主体——谁来考核

七、如何科学合理提取绩效考核指标

1、绩效考核指标提取方式

- 提取方式之一战略分解

- 提取方式之二内外部客户、价值源头、承担责任

- 提取方式之三:多、快、好、省

2、绩效目标制定的 SMART 五项原则

3、个人、部门、公司绩效指标体系建立

实操演练——请提取行政部、生产制造部、工艺设计部、互联网部等部门三至五个指标

- 4、考核指标的权重设计
- 5、绩效考核指标标准

八、绩效检查与绩效辅导

- 1、定期检查方式
- 2、不定期抽查方式
- 3、绩效管理中的情境指导
- 4、绩效辅导
- 5、绩效面谈

模拟演练：绩效辅导与绩效面谈

- 6、绩效管理中可能会遇到的困难、挑战和应采取的对策

九、绩效考评

- 1、层级绩效考核程序与注意事项
- 2、绩效考核会议组织程序与注意事项
- 3、年度述职会议的组织与实施
- 4、考核成绩等级限制
- 5、考核成绩确认与投诉处理

模拟演练：绩效考核会议

十、绩效结果兑现

- 1、绩效管理系统职业发展实施评价
- 2、培训与开发
- 3、劳动工资与报酬
- 4、确定相应的奖励措施
- 5、岗位调配与晋升