

三维目标管理流程——目标执行激励

张媛

【课程背景】

在长期的战略绩效咨询工作中，我们接触了大量的企业面临的战略落地，绩效落地和激励方面的问题。我们发现

- 只有不到 20%的企业具备清晰的战略和战略落地的路径！
- 只有不到 5%的企业能够战略目标分解，结合绩效和其他激励工具真正落地。
- 几乎很少有企业正在能够培养组织绩效力，激发员工动力。

组织绩效落地的关键，在于统一战略目标，分解战略路径，最重要的是，形成组织绩效能力和绩效文化。

很多企业没有统一的战略目标，战略路径无法分解，最重要的是，无法将绩效指标系统和管理层的绩效能力提升进行融合，张媛老师融汇国内顶尖战略绩效管理专家，精炼上百个咨询项目的成功经验，推出企业战略绩效落地教练式整合实战课程，——
建立企业绩效生态系统

【课程收益】

通过战略绩效解码课程，企业可以获得以下四项收益：

1、理清战略，统一思想。

目标，是企业的第一要务，通过战略地图等工具，统一目标，凝聚人心，聚沙成塔，集思广益，找出公司战略目标实现的关键要素及因果关系，聚焦核心价值观，洞悉企业致胜之道。

2、层层分解，提炼指标。

通过价值树模型分解关键成功因子，里程碑任务和时间节点，对应各子任务提取指标，形成工作计划和预算，形成战略的有效落地，和组织结构的调整依据。将目标管理，计划管理，绩效管理和预算管理进行有机结合。

3、绩效管控，整合激励。

在绩效落地的同时，整合行动积分，小组制，阿米巴等激励模式的优点，实现整合和全面激励。

4、持续改进，培植企业绩效力。

通过绩效改进流程，融合绩效咨询和教练技术，培养教练式绩效改进能力和绩效文化，内化员工的自我管理和管理层的绩效管理能力，将指标库真正变成组织绩效能力。

【课程对象】

- 1、企业负责人
- 2、中高管团队
- 3、人力资源负责人
- 4、核心员工和储备管理层

【课程大纲】

第一模块：战略规划梳理

1、战略梳理的六个问题

- 使命：企业存在的价值和意义是什么？
- 愿景：未来 5-10 年我们将发展到什么程度？
- 核心价值观：我们推崇的价值理念是什么？
- 战略定位：我们在客户心中的形象地位是什么？

- 业务布局：我们今天、明天、后天靠什么赚钱？

- 战略目标：企业的年度战略是什么？

2、战略落地的三大体系

- 目标体系：战略导向层层分解

- 执行体系：过程管控人事结合

- 激励体系：六度理论盘活团队

3、绘制企业战略地图

- 战略地图模板详解

- 公司级财务层面目标——盈利是企业的基本目的—效益

- 公司级客户层面目标——前提是为客户创造价值—效果

- 公司级流程层面目标——价值创造源自内部流程—效率

- 学习与成长层面目标——价值创造源自内部流程—效率

- 学习与成长——战略地图落地的关键因素

- 战略地图案例剖析

- 战略地图现场实操

4、战略落地分解的八个步骤

- 梳理并描绘公司战略

- 利用价值树模型分解公司级目标关键成功因子

- 将战略子目标分解到部门

- 设定部门关键任务，里程碑，时间节点

- 跟据关键任务设定绩效指标

- 整合绩效指标

- 形成部门工作计划和专项工作小组

形成预算方案

第二模块：战略目标分解

1、从战略到架构

公司级目标分解矩阵

根据公司级目标调整公司架构

2、如何制定公司级目标及指标

- 通过战略地图明确公司目标

- 量化指标的三种方法

- 现场提炼公司级指标

3、公司级目标逻辑树分解和路演

- 逻辑树分解内部流程和学习与成长层面目标

- 关键任务部门分解和路演——形成部门月度关键任务和 KPI

- 工作计划和关键项目

4、如何制定部门级目标与指标

- 部门目标的三个来源

- 如何从公司指标分解部门指标

- 如何从部门职责提取指标

- 如何从内部协作提取指标

5、如何制定员工级目标与指标

- 员工目标的三个来源

- 如何从部门指标分解员工指标

- 如何从岗位职责提取员工指标
- 设计关键任务指标的三种方法

管理层指标的三个来源

第三模块：战略管控和绩效改进

1、战略绩效执行的四大原则

- 目标导向：做正确的事，正确的做事。
- 速度第一：不求完美，在行动中改进。
- 反馈及时：评估不是目的，反馈才是关键。
- 人事结合：战略管控看事，责任管控看人。

2、公司绩效评估与改进

- 公司级绩效改进的组织保障：战略绩效委员会
- 如何组建战略绩效委员会
- 公司年度与季度绩效评估流程
- 战略推进会的组织与流程

3、部门绩效评估与改进

- 部门年度与季度绩效评估流程
- 运营改进会的组织与流程

4、员工绩效评估与改进

- 员工绩效计划
- 员工绩效辅导
- 员工绩效反馈
- 员工绩效改进

绩效咨询与高绩效教练

第四模块：构建激励体系

1、激励之道

- 激励之境 度 论 势
- 全面激励模型

2 敏捷激励——行动积分激励模式

- 行动积分积分项设计
- 行动积分奖励项设计
- 行动积分实战应用案例

3、激励设计——整合与组织系统激励