

# 标杆物管企业战略解码、战略地图、《目标责任书》推导、 年度计划编写与绩效体系设计概略课程大纲

## ■课程关键内容

1. 如何描述公司战略，如何确定公司年度的工作重点；
2. 如何承接公司级战略到职能战略，如何协同各部门各模块的工作链条；
3. 如何解码公司战略到各部门，将公司的经营压力重点逐步分解；
4. 如何推导公司整体经营目标责任书；
5. 如何确定各部门 KPI；
6. 如何通过 KPI 分解年度工作计划；
7. 如何将部门 KPI 和年度工作计划分解到人；
8. 《目标责任书》和《年度计划》的输出与标杆物业范本分享；
9. 绩效文化的重要性；
10. 总经理、业务部门和人力资源在绩效管理中的作用；
11. 绩效考核维度分解
12. 绩效考核频次分析；
13. 绩效考核关系体系设计；
14. 业绩考核如何规划；
15. 价值观与素质模型考核规划；
16. 如何制定月度绩效协议；
17. 如何进行绩效辅导；
18. 如何进行绩效面谈；
19. 绩效结果如何应用；
20. 人力资源在绩效中关注的重点；
21. 人才盘点与绩效管理；
22. 员工任用与绩效管理；
23. 奖金发放与绩效管理。

## ■培训对象

1. 公司总经理
2. 分管运营和分管人力的分管领导
3. 运营管理部门所有人员
4. 人力资源部门所有人员
5. 承担管理职能的所有管理者

## ■课程大纲

主题模块	课程内容
第一章：战略解码	<p>1.战略、平衡计分卡以及战略地图定义以及他们在企业管理中的重要作用</p> <p>2.企业使命、愿景与核心价值观</p> <ul style="list-style-type: none"><li>➢ 企业的使命、使命与企业文化。万科使命的分享。</li><li>➢ 企业愿景，企业愿景与员工激励。万科愿景的解析</li><li>➢ 企业核心价值观。企业价值观在企业文化、人才开发与绩效管理中的作用</li><li>➢ 万科核心价值观的分享</li></ul> <p>3.如何描述企业三级战略，推导公司战略体系</p> <ul style="list-style-type: none"><li>➢ 公司层面战略的定义与关键要素，如何描述公司层面战略</li><li>➢ 竞争层面战略的内涵与定义，如何分析公司的竞争层面战略</li><li>➢ 职能层面的战略的描绘，分析人力资源战略内涵</li><li>➢ 有效连接三级战略的内在联系，并如何从人力资源角度形成公司核心竞争力</li></ul> <p>4.实操：以平衡计分卡的角度描述公司战略</p>
第二章：战略地图	<p>1.分解战略体系，引入战略地图</p> <ul style="list-style-type: none"><li>➢ 描绘三级战略，为战略地图分解提供背景资料</li><li>➢ 分析商业模式与核心竞争力，找出公司核心价值链</li></ul> <p>2.平衡计分卡的推导原动力，战略地图是平衡计分卡的理论依据</p> <ul style="list-style-type: none"><li>➢ 分析传统平衡计分卡的瑕疵</li><li>➢ 分析抄袭其他公司 KPI 的危害</li><li>➢ 分析人力资源部门闭门造车设计 KPI 的危害</li><li>➢ 分析业务部门自己提交 KPI 的危害性</li><li>➢ 分析项目节点计划作为 KPI 的危害</li><li>➢ 分析上级公司经济指标作为下级公司 KPI 的危害</li><li>➢ 分析战略地图在年度 KPI 设计中的重要思路</li></ul> <p>3.分解公司职能战略，推导财务构面战略举措</p> <ul style="list-style-type: none"><li>➢ 财务构面的一级主题</li><li>➢ 财务构面一级主题到举措的分析思路</li></ul>

[在此处键入]

<p><b>第二章：战略地图</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ 财务构面 KPI 的甄选</li> <li>4.分解顾客/客户关系和品牌战略，推导客户构面战略举措</li> <li>➤ 客户构面的一级主题</li> <li>➤ 客户构面一级主题到举措的分析思路</li> <li>➤ 客户构面 KPI 的甄选</li> <li>5.分解创新/运营/风险等运营战略，推导运营体系战略举措；</li> <li>➤ 运营构面的一级主题</li> <li>➤ 运营构面一级主题到举措的分析思路</li> <li>➤ 运营构面 KPI 的甄选</li> <li>6.分解人力资本职能战略，推导学习与成长战略举措；</li> <li>➤ 人力资本构面的一级主题</li> <li>➤ 人力资本构面一级主题到举措的分析思路</li> <li>➤ 人力资本构面 KPI 的甄选</li> <li>7.战略地图设计实操（专题案例讲解）；</li> <li>8.如何对 KPI 进行分级分类，起草《目标责任书》</li> <li>➤ 如何从战略举措分解至 KPI</li> <li>➤ 设计 KPI 的原则与前提</li> <li>➤ 如何设计上下级 PKI 的内在联系</li> <li>➤ 如何设计突破类指标、提升类指标和维持类指标</li> <li>➤ KPI 的定义、赋值、提取、测量以及来源部门等构建</li> <li>➤ 目标责任书的编写格式</li> <li>9.分享万科物业《战略地图》、《BSC 指标库》、《城市公司各部门目标责任状》</li> <li>10.沙盘演练战略地图</li> </ul>
<p><b>第三章：工作计划编制</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>1.OGSM 与战略地图之间的关系</li> <li>2.诠释 OGSM，如何有效运用 OGSM</li> <li>3.如何根据公司的总计划和本部门工作重点制定部门年度计划</li> <li>➤ 确定部门年度工作计划和年度 KPI</li> <li>4.如何根据部门年度总计划分解到岗位和个人</li> <li>➤ 根据部门的岗位，将目标和总体计划跟踪到人</li> <li>5.如何根据部门年度计划分解至月度计划</li> <li>➤ 分解年度计划，进一步细化计划，推导月底计划</li> <li>6.如何将计划分解行动方案，并对行动方案进行管控</li> <li>➤ 制定员工行动方案，有利于目标的进一步落实计划和领导的管理</li> <li>7.如何对年度计划进行量化，归纳 KPI，并对 KPI 进行管理</li> <li>➤ 抽离 KPI，对 KPI 进行分类，严格关注突破类目标</li> <li>8.OGSM 计划制定体系的沙盘演练</li> <li>➤ 沙盘演练 OGSM</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ 分享深圳万科公司的 OGSM 分解步骤</li> <li>9.如何将计划管理与绩效管理结合起来 <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ 如何针对计划落实绩效计划</li> <li>➤ 如何将各类会议的纪要落实至工作计划之中</li> <li>➤ 如何处理临时计划与总体计划的完整性</li> </ul> </li> <li>10.如何利用计划管理进行述职管理 <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ 如何进行述职</li> <li>➤ 分享万科物业各职能部门的述职报告</li> </ul> </li> </ul>
<b>第四章：绩效考核体系</b> (职能人员/主管以上)	<ol style="list-style-type: none"> <li>1.绩效管理体系在物业开发公司中的作用以及目的</li> <li>2.房物业企业的考核周期</li> <li>3.考核部门人数、考核层级与考核对应关系的构思</li> <li>4.万科物业考核对应关系的分享</li> <li>5.一般员工、主管级别以及部门负责人考核什么内容</li> <li>6.主管、部门负责人和分管领导各在考核中的权力和作用</li> <li>7.考核通知如何编写</li> <li>8.如何处理部门不配合绩效考核的行为</li> <li>9.OA 绩效考核体系在考核中的运用</li> <li>10.万科绩效 OA 体系的分享</li> <li>11.强制排序</li> <li>12.结果运用</li> </ol>
<b>第五章：主管以下绩效考核体系设计</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 主管级别绩效体系设计</li> <li>2. 班组长级别绩效体系设计</li> <li>3. 员工级别绩效体系设计</li> </ol>
<b>第六章：奖金管理</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 奖金构成</li> <li>2. 奖金的管理与发放</li> </ol>