

组织绩效管理体系建立方法与实践——企业经营目标分解与落地

【基本信息】

1. **课程系列**：组织管理
2. **课程名称**：组织绩效管理体系建立方法与实践——企业经营目标分解与落地
3. **学员人数**：人数控制在40人以内。分小组，每组8-10人，不要低于8人，每人设置名牌
4. **物资准备**：投影仪、白板、白板笔、白板纸、A4纸若干、音响
5. **授课时长**：2天，12小时
6. **培训形式**：整体方面，讲师讲解一段内容，学员分组讨论公司的问题，并进行呈现后由讲师进行点评
7. **后继任务**：公司根据员工讨论出来的问题，事后进行分析问题的原因，并讨论解决的思路和方法
8. **目标学员**：企业中高层、HR工作者
9. 本次活动定位为讲解、交流、讨论、答疑，具体方式如下

时间		内容	形式
第一天	上午	1. 企业发展过程中的平衡理念 2. 战略梳理方法与工具 3. 目标设置的方法 4. 组织结构设计与优化的理念、方法、工具、注意点	讲师讲解 案例分析 互动交流
	下午	1. 职位设置的原理、方法、工具、注意点 2. 职位分析的要点与部门职责分配的工具与应用 3. 本公司的问题，围绕战略、结构、职位等方面进行讨论、交流、呈现、解释 4. 讲师点评要点	案例展示 小组集中讨论问题 讲师答疑
第二天	上午	1. 经营目标落地工具：系统的绩效管理全模型介绍 2. 经营目标的分解与构建—职能规划设置模型与流程 3. 组织绩效指标提取的方法 4. 完成绩效指标的行动计划 5. 数据的收集与评价	讲师讲解 案例分析 互动交流
	下午	1. 员工绩效指标的设置方法和工具 2. 本公司考核常见问题讨论、交流、呈现、解释 3. 考核的目的	现场练习 问题答疑 小组讨论

		4. 考核制度设计的讨论	
		5. 考核结果的应用	

【课程目标】

1. 了解战略与经营目标建立的方法
2. 掌握经营目标建立后的落地思路
3. 学会目标分解的具体工具和方法
4. 知道制定员工指标的注意点
5. 组织绩效指标的行动计划制定

【背景介绍】

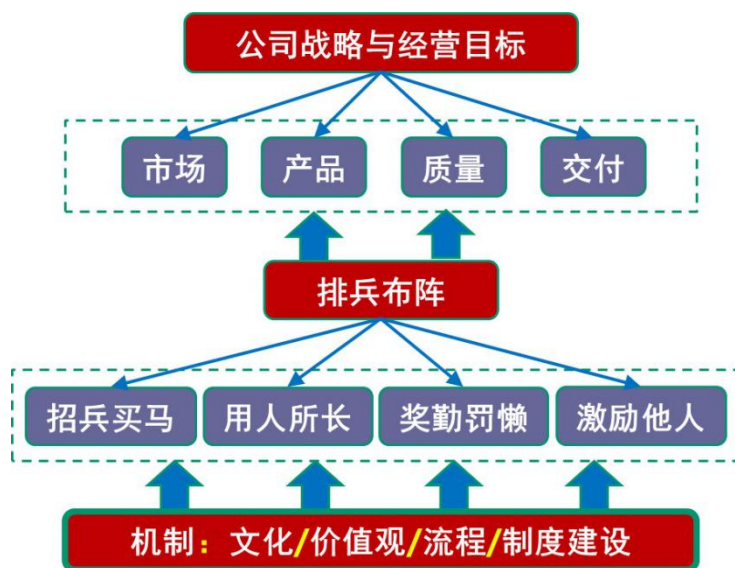
很多企业在制定了经营目标后，却苦于无法落地与执行。如果能找到一个路径，并按照这个路径去执行同时过程中不断的找到短板并进行短板的建设，则经营目标大体上是可以实现的。很多企业也想过如何落地执行，但苦于缺乏相应的方法和技术，也缺乏实践的经验，因而执行与落地过程中就会出现很多的状况

我们在总结了多年多个企业的实践经验后，提炼并整理了一整套的系统的方法和思路，并可以结合企业的现实情况进行操作和实施

【方法论及模型】

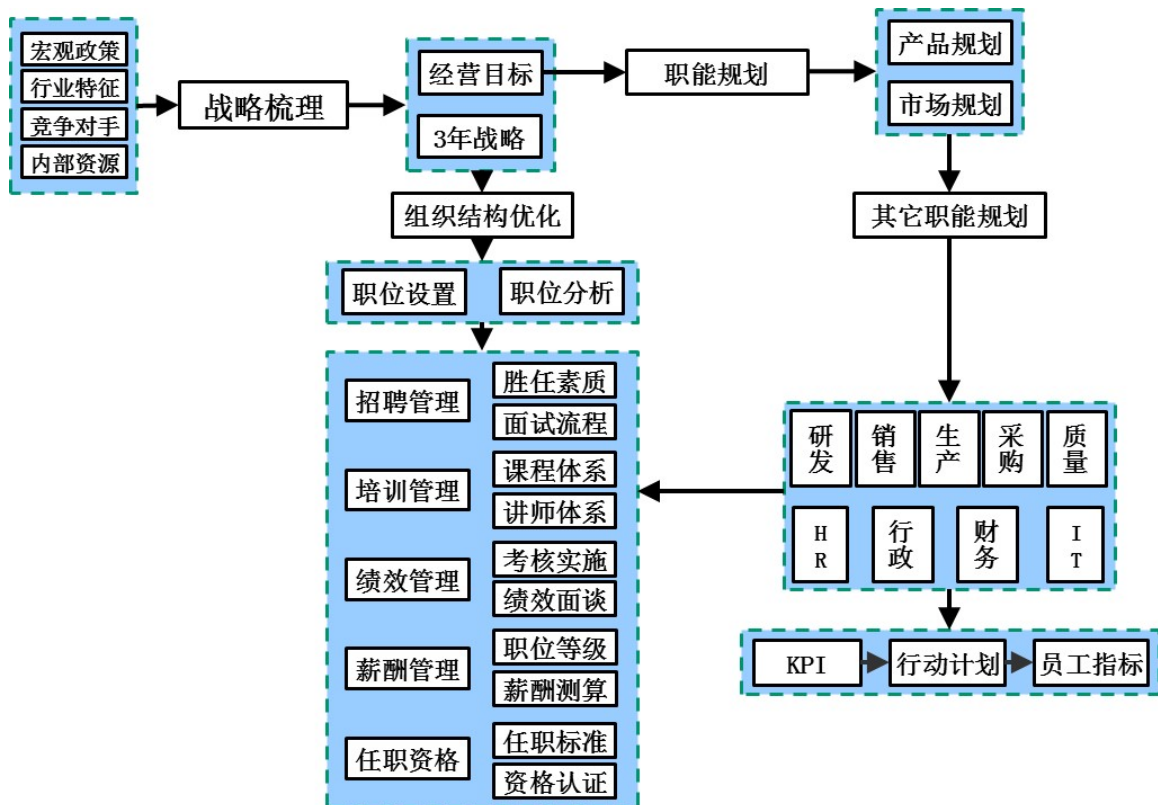
1. 整体思路：经营目标实现的思路

企业在制定了相应的战略和经营目标后，就要思考如何打开市场、如何设计能满足客户的产品、如何能保证我们的产品质量并能及时准确的交付出去。因而这个过程中就需要排兵布阵并进行一系列的人力资源管理活动。而实现这些的基础则是公司的机制，也即是企业文化



2. 细节思路：以下营目标实现，是来。下面的模型这个过程

模型说明企业的经从战略开始延伸出更加详细的揭示了



【培训大纲】

1. 企业经营与组织的平衡

- 理解企业经营与组织之间的平衡关系是企业成功发展的必要条件
 - 经营管理涉及的内容
 - 组织管理涉及的内容
 - 案例讲述：宁波某厨具企业发展过程中的启示
- 企业成长之痛：不同的发展阶段，应该关注和发展不同的重点领域
- 保持企业基业长青的四个首要管理实践和四个次要管理实践
- 企业经营目标实现的路径分析
- 组织能力包含的内容分析
 - 员工思维模式、员工治理模式、员工能力模式

2. 建设组织管理平台：战略、结构、职位

- 系统的基于战略的人力资源管理发展模型介绍
- 案例展示：重视公司战略的梳理，方法与技术
 - 战略梳理需要收集的信息：宏观、行业、竞争对手、内部资源等
 - 战略梳理的方法与流程简介
 - 通过战略梳理获得的结果：产品、市场、目标等
- 理解组织结构对战略目标实现的支撑性影响

- 组织结构的基本知识介绍
- 不同的战略目标对组织结构形态的要求
- 案例展示：组织结构是所有变革中最为有效也是最为艰难的一种变革
- 组织结构优化后的后继工作：保障组织结构的稳定运行
- 职位体系的建设是所有人力资源管理的基础中的基础
 - 职位设置的理论知识简介
 - 职位设置的几个特别注意点
 - 做好职位中的职责梳理：方法与工具介绍
 - 案例展示：深圳某公司部门职责分配

3. 企业战略与经营目标的分解与落地

以下内容通过许昌某企业的完整案例逐渐呈现

- 系统性绩效管理体系的建立基础
 - 基于目标管理（MBO）基础的绩效管理体系
 - 基于平衡计分卡（BSC）基础的绩效管理体系
 - 基于关键绩效指标（KPI）基础的绩效管理体系
- 公司战略与经营目标转换成可评价的指标
 - 基于战略目标与策略，构建各职能规划
 - 基于职能规划提取各职能 KPI
 - 如何构建标准：方法与经验分享
 - 基于 KPI 构建行动计划，做为行动的指南
- 指标的评价与考核
 - 理解绩效管理的难：绩效管理全模型介绍
 - 根据层级的不同设置不同的评价方式：述职、评价

4. 员工绩效管理的方法与过程

- 提取岗位指标的注意点
 - 设置指标的三大原则
 - 案例分析与研讨，理解什么是绩效，定性与定量的选择
 - 理解关键绩效指标的意义和作用
 - 案例展示：指标与标准的理解
 - 指标数量与权重的确定
 - 选取指标的四个原则

- 员工绩效指标的设置
 - 员工考核指标的来源：基于职责和规划
 - 小组练习：根据岗位职责设置销售工程师的绩效考核指标
 - 设置员工绩效指标的注意点
- 员工绩效考核制度设计
 - 绩效考核的目的
 - 绩效考核的周期
 - 绩效考核的等级
 - 绩效考核的形式
 - 考核等级的比例
 - 考核结果的应用
- 绩效结果反馈与面谈（如果时间不够，不讲解）
 - 反馈的形式
 - 反馈的方法与注意点
 - 案例练习：反馈的技巧