

基于战略目标达成的绩效管理

【课程背景】

企业经营就是一个绩效管理的过程。

绩效管理通过战略解码，打通从战略目标到员工日常行动的路径；

构筑做事的平台、打造做事的场域，改善组织效能；

提升岗位员工绩效达成的能力与意愿，

让员工实现高效的行动与绩效产出，有力承载企业的战略目标。

绩效管理是构建一个伟大组织的全部秘密，

是推动企业战略目标达成、根本性改善企业、发展员工的系统工程。

本课程并不是通常意义上人力资源管理范畴的绩效课程，而是一门涉及企业经营、运营与管理的综合性课程，是企业各级管理者与 HR 的必修课。

【课程收益】

- 帮助企业从三大层面（企业层、团队层、员工层），审视、思考、改善企业战略管理与绩效管理工作，提升企业战略力，改善团队组织力，增强员工执行力。
- 帮助企业梳理战略（年度经营目标）、明晰竞争优势与短板。
- 帮助企业找准重点经营目标，精准投放有限资源，提升企业投入产出比。
- 帮助企业目标层层分解，并转化为每一位员工的日常行动计划。

- 帮助企业构筑做事平台、打造做事场域，提升运营管理的效率与品质。
- 帮助企业把握绩效管理“临门一脚”（员工绩效管理）的思路、方法与工具，力促企业战略目标落地。
- 针对企业战略目标分解落地与绩效管理的关键点、难点与盲点，给套路、讲诀窍、化难题、出效果。

【课程形式】

课堂讲授、案例分析、小组研讨、分组 PK 等

【适用学员】

- 企业家、企业高层、企业核心中层
- 人力资源部、战略发展部、企管部、运营管理部、考核办等相关部门人员

【课程提纲】

第一部分 企业经营与绩效管理

方法：企业经营就是绩效管理。

工具：EPP 企业绩效提升“T—power”（三力）模型

—基于“企业层战略力提升、团队层组织力改善、员工层执行力增强”的三层绩效管理

第二部分 企业层绩效管理

方法：企业层绩效管理的核心任务是将企业目标有效地转化为每位员工的日常行动计

划。

方法：目标计划管理“4+3”——目标管理的四个核心动作与计划管理的三个核心动作

一、明目标——企业战略目标（经营目标）梳理

（一）成体系。

方法：盯显绩，求生存；重潜绩，图发展——理顺经营思路，梳理目标体系。

工具：平衡计分卡（BSC）、战略地图、商业模式画布（BMC）、《企业经营目标汇整表》……

（二）定重点。

方法：要事优先，集中有限资源做好最重要的事情。

方法：确定企业重点经营目标的决策依据与决策方法

工具：T字评估法、目标决策三维矩阵、民主集中、众议独决、因素排序法

（三）精准化。

案例：信念、理想、愿望、想法、口号……不是目标。

方法：提取指标，设定目标值，精准描述目标。

工具：SMART、QTQC、KPI（关键业绩指标）

工具：《企业短板痛点优势明晰折线图》

（四）做分解。

案例：上级的目标是方向，自己的目标才是目标。

工具：目标计划的三层三维（分层分组）“分解&承载”模型

工具：WBS（工作分解结构）技术、目标空间分解矩阵、剥洋葱法、目标树法

案例：某企业“新产品（新业务）收入目标”分解。

方法：如何在目标分解时便能够让全员关注、响应团队目标，心向一处想，劲朝一处使。

方法：下属不认同、不愿、不敢承担上级下达的目标，怎么办？

二、抓计划——将目标转化为每一位员工的日常行动计划。

（一）计划编制

案例：目标计划不分家。

案例：没有不合理的目标，只有不给力的计划。

工具：WBS（工作分解结构）技术、《EPP“目标 TO 计划”转化表》

（二）理顺“上级目标”、“上级计划”、“下属目标”、“下属计划”的关系。

（三）计划分解

方法：将工作计划转化为每一天的具体工作任务。

工具：甘特图与甘特图的改善应用

工具：《EPP 工作计划时间分解表》

三、目标计划管控系统

方法：让工作计划落地的十个关键管控点

方法：“以目标为导向，以计划为主线，以例会为平台，以考核为推动”的管控机制

案例：某企业工作计划、会议管理系统

工具：企业各时间周期例行会议(绩效会议)定位与内容模板

案例：企业运营晴雨表

第三部分 团队层与员工层绩效管理

四、建平台，造场域，改善团队层绩效——修筑战略目标达成的“高速路”。

(一)组织效能高低是员工绩效优劣的决定性条件。

模型：利用 EPP 组织运营管理模型，夯实做事平台，打造做事场域，为员工赋能。

- ✓ 方法：实施流程增效的“四大法则”，让业务流程更顺畅。
- ✓ 方法：高效组织架构设计的四大原则与具体应用
- ✓ 方法：明晰职责，消灭扯皮，防止工作变皮球。
- ✓ 方法：基于目标达成与工作推动的“5123”组织授权法
- ✓ 方法：让制度不再打折扣的“五大宝”。
- ✓ 方法：加强知识管理，让组织“自成长”，让员工在我们团队更容易成功。
- ✓ 方法：“软文化”需要“硬管理”，虚事实做，让文化成为生产力。

(根据现场学员反馈，有重点地对本部分罗列方法进行选择性讲述)

(二) 绩效改进技术

研讨&方法：加大考核力度、实施绩效辅导，下属绩效变化还是不大，怎么办？

工具：员工绩效障碍化解模型、员工绩效根因模型

方法：基于“STAR”模型的员工绩效改进技术

方法：技控 > 人控

五、做辅导，提意愿，提升员工绩效——让战略目标成功落地。

方法：员工绩效目标之“九定”

——定指标、定权重、定目标值、定得分规则、定考核信息来源、定考核周期、

定考核关系、定计划、定奖惩

方法：构建承载战略（年度经营）目标与确保企业规范运营的员工绩效目标体系。

方法：员工绩效管理“四部曲”

——考核不是“扣钱”，而是帮员工挣钱，并且提升员工挣钱的能力。

方法：让绩效管理在企业“落地”、“生根”、“开花”、“结硕果”。