

# 盯住绩效做管理（总裁版）

## ——企业经营目标达成与组织效能提升

### 【课程背景】

在经历粗放发展与野蛮成长之后，企业已进入一个全新的经济时代。在经由结构性调整所产生的未来经济与产业格局中，必将成就一批更加优秀的企业。谁将是未来的幸运者？谁将在未来的市场格局中占据一席之地？而谁又会在未来变化中被边缘化？这一切将取决于企业的当前业绩达成力与长期的组织效能。

“如何通过有效的方法、高效的工具、接地气的思路，将企业战略（经营目标）转化为全体员工的高效日常行动，并且在绩效达成过程中持续改善组织行为习惯，提升组织效能？”是每一位企业家、核心管理层应该思考的问题，更是本课程关注的问题。

### 【课程收益】

#### 改善经营 / 改良运营 / 改进管理

- 系统梳理、呈现企业发展战略与经营目标，进行有效分解并转化为企业全员的高效行动，让企业目标可执行、能落地。
- 为企业植入做强、做大的组织基因，打造高效的工作场域，构筑承载企业快速发展的管控平台。

- 完善薪酬考核机制，激活员工，让企业的“人”与“事”高效链接、有机互动。
- 掌握高效用人、打造高绩效团队的思路与方法。
- 推动企业文化落地，营造“积极向上、崇尚绩效”的文化氛围，让文化成为生产力。
- ★ 帮助企业在短时间内，系统、深度审视企业经营管理工作，培育框架思维，把握其中的关键点，识别盲点，攻克难点。

### 【课程形式】

讲授、分组 PK、实操演练、案例分析、小组研讨、情景模拟、视频赏析、游戏互动等

### 【课时设置】

12 小时，6 小时/日，2 日

### 【适用学员】

企业家 / 高层管理者 / 核心中层

### 【课程提纲】

#### 第一部分 绩效与企业经营管理

- 研讨：何谓“绩效”？

“绩”——当前业绩达成，盯产出；“效”——组织效能提升，重产能。

- 研讨&方法：如何将企业战略转化为每一位员工的行动？

——企业经营管理就是一个绩效管理的过程，在实现“绩”的过程中持续提升“效”。

## 第二部分 企业经营目标与计划

### 一、以终为始，要事优先——企业经营目标梳理与分解。

(一) 不要用业务的繁忙掩盖了目标的缺失。

方法：PDCA 管理循环高效应用——消灭企业中的“灭火队员”。

方法：企业的各类工作事务与全体员工都需要被目标所管理——目标管理（MBO）。

(二) 企业经营目标梳理与呈现

研讨：您如何设定、管理企业年度经营目标？

案例&工具&方法：用平衡计分卡（BSC）梳理目标，构建企业的目标体系。

工具：《企业经营目标汇总表》

工具&方法：确定“关键”目标的三个维度（辨析目标轻重缓急的双矩阵）

(三) 企业经营目标分解

工具：企业经营目标分解矩阵——任何目标、行动都不能离开企业目标而自行其事。

方法：员工绩效目标设定之“九定”（定指标、定目标值、定权重、定得分规则、定考核

信息来源、定考核周期、定考核关系、定指标举措、定奖惩措施）

案例&工具：《EPP 员工绩效考核表》（《目标责任书》）

案例&方法：华为、海尔《绩效考核表》——基于 IBM“PBC 模式”的绩效目标设定模式

### 二、运筹帷幄，决胜千里——企业工作计划编制、分解与落实。

(一) 编制工作计划。

案例：把握计划本质，实现业绩翻番——没有不合理的目标，只有不给力的计划。

案例&工具：《EPP 目标 TO 计划转化表》——目标计划不分离。

(二) 分解工作计划。

1、工作计划的空间分解

实操：理顺“企业目标”、“企业计划”、“部门目标”、“部门计划”的关系。

2、工作计划的时间分解

案例&工具：《EPP 工作计划时间分解表》

——帮员工理清工作，把控节奏；使管理者跟进有据，适时管控。

案例&方法：让年度经营规划与季度（月、周、日）工作计划彼此高效链接、有机互动。

3、让工作计划落实到位。

方法：“以目标为导向，计划为主线，例会为平台”的工作推动模式与绩效达成机制

方法：让工作计划得以严格落实执行的“十大关键管控点”

工具&方法：《企业运营晴雨表》

**第三部分 为企业打造高效做事的场域，构筑员工赋能的平台。**

**三、组织效能的高低是员工绩效优劣的重要决定条件。**

工具&方法：EPP 企业组织效能管控平台

案例&方法：打通“部门墙”，让业务运作更高效——流程增效“三大法则”与其应用。

案例&方法：不让工作变皮球——消灭工作推诿扯皮的“三大方法”。

案例&方法：老板不是不放权，而是不放心。

——基于业务推动的职权深度认知与实效授权法。

案例&方法：“维护制度尊严，让制度不再打折执行”的五大法宝。

案例&方法：打造“自成长”、“自发展”的智慧型组织，让员工在我们企业更容易成功。

——完善企业知识管理管理体系，提升企业管理智商的六大方法。

#### **第四部分 完善人才激励机制，打造高绩效团队。**

#### **四、直指人心激励人。**

（一）激励，应首先关注对团队整体的影响，其次关注对单体员工的效果。

方法&工具：不患寡，患不均——企业薪资必须实现的“八大公平”（EPP 薪酬 8E 理论）。

故事&方法：保护“资产员工”，惩处“负债员工”——击碎激励负循环，构建激励正循环。

（二）要关注员工满意度，更要提升员工的工作意愿度。

案例&方法：让“做好工作”成为员工的不二选择——防止员工“小富即安”。

案例&方法：如何让绩效考核在企业落地、开花、结果？

（三）要对历史的成果做奖励，更要对未来的创造做激励。

管理方法：企业分钱，是为了挣到更多的钱——EPP 三层薪酬模型。

案例&方法：“领导指哪，员工打哪”——某企业薪酬政策对员工业绩行为的成功引导。

全景案例&方法：某企业高管人员薪酬方案设计（含“在职分红激励”部分）

（四）全景案例：多企业员工非物质激励——不要把员工培养得只认钱。

## 第五部分 为企业打造高绩效文化氛围。

### 五、企业文化就是生产力。

（一）案例&工具&方法：企业文化建设“五星模型”——让企业文化落地。

（二）“虚”功“实”做——“软”文化的“硬”管理。

案例&方法：如何让工匠精神落地？

案例&方法：如何提升员工责任心？

案例&方法：成功化解跨部门沟通障碍——如何提升员工团队意识与合作精神？

案例&方法：阿里巴巴文化价值观“六脉神剑”落地——让企业文化成为生产力。