

# 基于战略目标的企业运行管理

## (战略地图如何落地?)

授课人：王琛老师

【课程大纲】

### 第一单元 从战略思维到员工执行

- ◇ 战略地图介绍
- ◇ 企业执行力的模型
- ◇ 战略系统的梳理与企业共识
- ◇ 高层管理团队的执行责任
- ◇ 企业战略与企业文化建设
- ◇ 产品与品牌策略

### 第二单元 管理者的思考转化为行动

- ◇ 从战略到执行的思考要领
- ◇ 管理者的转化工作
- ◇ 目标与行为相联系
- ◇ 目标群的关联性与延续性
- ◇ 目标,任务,标准

### 第三单元 想得到，才有可能做得到

- ◇ 思维障碍的原因与常见形式
- ◇ 习惯性思维的原因
- ◇ 态度、价值观
- ◇ 心理、知识背景

过去经验……

- ◇ 如何突破思维定势
- ◇ 改变思维定势的误区
- ◇ 系统思维要点

### 第四单元 目标管理与企业远景、战略关系

- ◇ 目标管理与公司策略的关系
- ◇ 组织核心能力与价值与个人核心能力的价值的连结
- ◇ 目标管理的误区

### 第五单元 目标设定的原则、依据与方法（举例）

- ◇ 目标设定的重要性
- ◇ 管理层次划分与各目标间的关系
- ◇ 目标设定的原则、依据与方法
- ◇ 绩效计划与指标体系构建
- ◇ 绩效计划
- ◇ 构建绩效指标体系

## 第六单元 企业如何设定公司和部门、个人目标（目标管理的基本流程介绍）

- ◇ 制定目标的原则
- ◇ 有效目标的特征
- ◇ 确立目标的程序和方法
- ◇ 制定目标的步骤

## 第七单元 目标认同管理

- ◇ 由命令到合作的转变
- ◇ 由控制到协助的转变
- ◇ 三大原则：公开、公正、共鸣
- ◇ 认同管理的步骤

## 第八单元 企业运行管理步骤与企业管理架构

### 1, 设定公司目标

- ◇ 最大化的公司价值
  - 市场导向
  - 组织导向
  - 价值导向
    - (企业文化)

### 2, 外部、内部分析

(战略管理)

### 3, 选择发展方向

(战略管理、企业内部项目管理)

### 4, 选择发展道路

(管理经济学、定量分析)

### 5, 设计相适合的组织

(组织行为学、运营管理、人力资源管理)

### 6, 计划与实施

(职能类学习内容)

### 7, 评估与修正

(会计与财务)

### 8, 通用工具

(沟通、信息管理、领导、质量管理)

### 价值链分析

提供比同业者：

- ◇ 更高的可认知价值 (Perceived Value , PV)
- ◇ 更低的交易成本 (Delivered Cost , DC)
- ◇ 要找到并做好几件活动 --- 可操作关键成功要素 ( Operational Key Success Factors , OKSF)
- ◇ KPI (Key Performance Indicators)

## 第九单元 过程管理：

- ◇ 员工不知道为什么要做？
- ◇ 员工不知道怎么做？

- ◇ 员工不知道让他们做什么？
- ◇ 员工认为做此事没有正面结果
- ◇ 员工认为他正按你的指令做事
- ◇ 员工认为不好的行为没有负面结果
- ◇ 员工的私人问题
- ◇ 终极目标：自治

#### 第十单元 从绩效考核到绩效管理

- ◇ 绩效管理思想的演变
- ◇ 绩效管理与绩效考核的比较
- ◇ 绩效管理的重要作用
- ◇ 绩效管理对组织战略的意义
- ◇ 绩效管理在人力资源管理系统中的定位
- ◇ 建立闭环的绩效管理系统

#### 第十一单元 绩效管理的基本流程

- ◇ 绩效管理的基本流程
- ◇ 绩效管理系统中各环节的有效整合

#### 第十二单元 绩效管理的过程控制

- ◇ 过程控制对于绩效管理的重要性
- ◇ 绩效管理过程控制的一些误区
- ◇ 如何对绩效形成的过程进行有效控制

#### 第十三单元 绩效考核与评价

- ◇ 绩效考核技术
- ◇ 绩效考核中可能出现的问题
- ◇ 提高绩效考核有效性的建议

#### 第十四单元 绩效反馈

- ◇ 绩效反馈概述
- ◇ 绩效反馈的形式
- ◇ 绩效面谈
- ◇ 绩效反馈效果评估
- ◇ 如何组织一次有效的绩效面谈

#### 第十五单元 绩效考核结果应用

- ◇ 绩效评价结果应用的原则
- ◇ 目前绩效考核结果应用出现的问题
- ◇ 绩效考核结果的具体应用