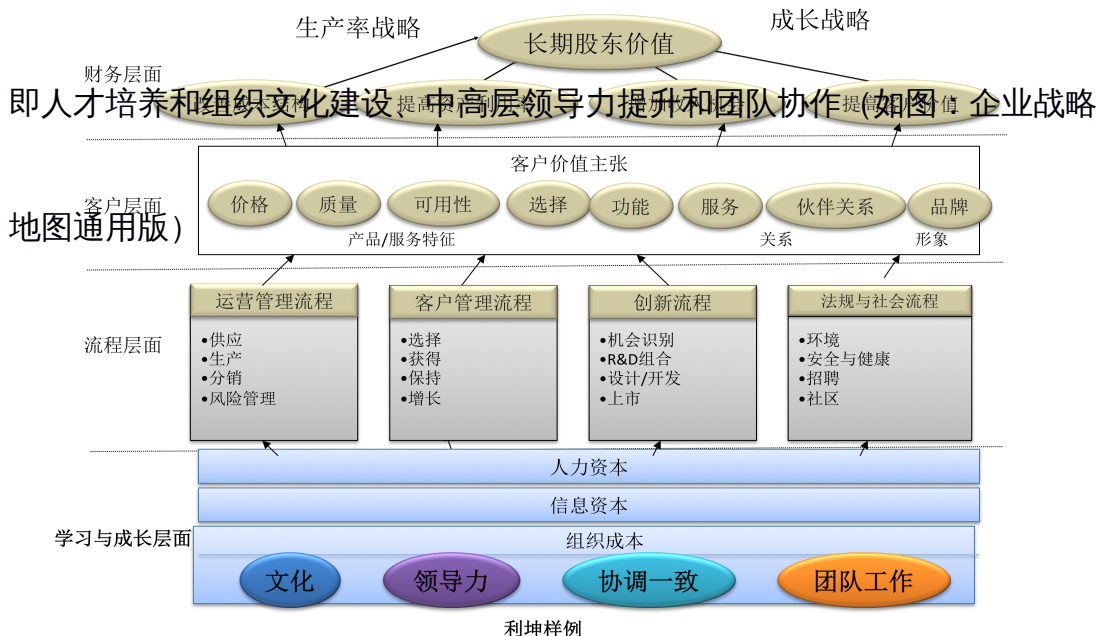


《化战略为行动的绩效管理体系设计》

课程背景：

科学而恰当的绩效管理机制是建立在企业战略的基础上，不正确的战略规划和思路以及不恰当的绩效管理会阻碍企业目标实现，严重降低组织绩效使公司制定的战略目标不能落实。

利坤管理专家是积累多年的战略管理和绩效管理实践（曾经先后帮助华宝国际集团（股票：0336）、TCL 集团、中国联塑、维达纸业等著名公司建立战略合作伙伴），我们认为很多战略问题本质和根源是高层对战略意图未通过中层管理者得到很好的沟通和传递，甚至公司高层领导对战略的要求与执行战略的中高层管理者未能很好的理解，从而使战略主题失偏导致公司的有限资源未得到充分的发挥和利用，由此给公司带来的人力、财务、原材料、设备等资源的浪费直接影响公司的净利润，或一味追求财务指标从而失去可持续发展的根本。



即便是使用了这些战略工具，无论战略地图还是平衡计分卡都是在企业实践过程中，更多被作为工具使用，忘记其管理本质，工具反而成为双刃剑，失去其目标管理和战略管理的本质，组织和员工、管理者进入“一切向指标看齐，为考核而考核、为管理而管理、为战略而战略、重结果，轻过程”的误区。同时企业由于其人力资源基本理念并不深入，尤其是管理者没有意识到战略和人力资源管理的执行主体实际是管理者，绩效考核的主体也是各级直线主管，而非人力资源部，在类似绩效管理这些人力资源管理核心模块的推动中，造成矛盾焦点聚焦人力资源部等误区。

我们认为解决此问题的根本途径是必须重新梳理和拾回战略管理、绩效管理理念和基本概念（绩效管理和绩效考核完全不同）；同时让各级管理者明确其管理责任，理解其管理主体（不仅是绩效管理，更是 HR 管理的主体）的要求，从思想深处理解平衡计分卡管理不是填考核表、其本质是通过目标管理、计划

管理、过程管理、沟通管理、激励管理来达成组织绩效，达成战略，以此提高员工能力、支撑公司战略，同时深刻理解每个管理工具背后的管理含义，尤其对战略解码、战略地图、KPI、BSC、绩效正态分布、管理者述职等能够充分理解，以积极心态使用和提高。因此利坤建议此课程培训是从问题入手、案例分析入手，让大家带着身边的误区和问题来思考，尤其是以此延伸到其它公司战略管理、绩效管理也遇到的类似问题（SONY/华为），让学员对战略管理问题和自身意识误区有清晰认识和触动。此系统的另外一个重点是强化基于战略管理的绩效管理理念（分层次明确战略绩效、组织绩效、个人绩效），理解绩效管理 and 绩效考核的区别，明确 HR 部的绩效管理工作定位、各级管理的绩效管理工作定位和相关接口；同时提高管理者的绩效管理体系和管理技能。

培训收益：

通过有效科学的战略工具，参训学员战略沟通和战略意图的达成统一，从而明确公司战略主题来自战略解码，而非拍脑袋；

1. 掌握和理解基于战略管理的平衡计分卡绩效考核、绩效管理和其管理含

义；

2. 明确平衡计分卡管理的职责定位，管理者明确自身的绩效管理主体的责任要求；
3. 预防战略管理、绩效管理误区，通过对问题分析和解决，掌握进行 BSC 管理的基本方法、技术和要领；
4. 有利于提高工作效率和强化自我管理、时间管理、目标管理，有助于个人绩效和组织绩效的提升；
5. 通过 workshop 形式学习研讨，输出战略管理到战略执行的 7 件套：《战略地图》、《组织现状分析》、《企业战略竞争主题》、《平衡计分卡》、《指标辞典》、《年度经营计划》、《一级部门目标责任书》

序	1) 索尼、华为绩效管理案例分析 (为什么绩效管理毁了索尼, 问题挖掘、根本原因分析, 解决思路和建议)	通过案例分析, 解读绩效管理的误区, 从源头梳理的思维理念和方法;	案例分析	上午
	2) 为什么管理者和员工会不理解和抵触战略和 BSC 绩效考核, 什么是绩效管理		提问与研讨	

1	(破冰-案例分析演练)	<ul style="list-style-type: none"> 3) BSC 管理在不同层面的理解； 4) BSC 绩效管理和绩效考核的区别与联系 	<p>绩效管理的双刃剑属性；</p> <p>战略管理和绩效管理的从属关系。</p>	<p>讲解</p> <p>讲解</p> <p>提问与研讨 研讨与讲解</p>	
2	绩效管理的正确理解	<ul style="list-style-type: none"> 1) 绩效管理—知识型员工的提升方法 2) 绩效管理的正确理解 3) 什么是绩效 4) 考核定位 5) 绩效管理的发展历史 6) 什么是绩效管理 7) 绩效管理和考核的区别 8) 绩效管理三部曲 	<p>深刻绩效管理与绩效考核的不同，掌握绩效管理概念和对企业价值。</p>	<p>讲授</p> <p>讲授</p> <p>讲授与研讨</p> <p>讲授</p> <p>讲授</p> <p>讲授</p> <p>讲授</p> <p>讲授</p>	下午
		<ul style="list-style-type: none"> 1) 绩效管理职责定位源自“什么是 HR” 2) 绩效管理职责定位源自 HR 体系 3) HR 在绩效管理中的三项职责 4) HR、直线经理、员工在绩效管理中的定位 	<p>转变管理层对绩效管理核心理念认识，明确绩效管理中的定位与职责</p>	<p>讲授</p> <p>讲授</p> <p>讲授与研讨</p> <p>讲授</p>	

3	绩效管理责任环节的定 位以及各角 色工作要求				
		5) 谁是绩效管理中的第一责任人		讲授	上午
		6) 基层员工的绩效管理工作要求		讲授	
		7) 管理者在战略管理、绩效管理工作中的 具体工作要求		讲授	
		8) 人力资源部门在绩效管理工作中具 体工作要求		讲授	
		9) 案例分析		演练与分析	
4	绩效管理流 程、方法和工	1) 绩效管理工具列举及平衡计分卡发展	掌握绩效管理设计工具，掌 握平衡记分卡战略工具的使	讲授	

具	历程	用	
	2)建立平衡计分卡系统—建立战略体系 的过程		演练与研讨
	3)平衡计分卡具有完整的战略执行体系		讲授
	4)化战略为行动的平衡计分卡框架		讲授

	5)战略被转化为具有因果关系的四个层面		讲授
	6)组织绩效管理：关键绩效指标		演练与研讨
	7)KPI 考评体系的定义和基本功能		讲授
	8)KPI 确定过程		讲授与研讨
	9)仅有绩效管理是不够的		讲授
	思考与问答		