

基于战略目标驱动的绩效管理系统

【课程目的】：将重点解决企业战略执行落地的五大痛点

- 1.高层战略不落地：企业战略目标和方向是清晰的，高层制定的战略经常得不到落地和实施，无法左右拉通，上下对齐，承接战略落地执行与跟踪；
- 2.战略解码不统一：公司级战略目标（SP）是清晰，但各业务经营单元、职能系统目标（BP）与战略目标不匹配，导致上下不能对齐，无法达成。
- 3.战略执行不系统：没有形成定期系统评估、复盘等机制；战略周期结束后经营分析，经验教训未能及时总结，经验未转化成能力。
- 4.预算制定不合理：预算制定往往以往年经验和销售额为主，无法制定能匹配战略发展和战略目标预算，预算落地往往会忽略战略机会点的投入。

5.目标制定不科学：个人、部门考核指标无法和战略方向以及战略目标对齐，导致业绩评价难以精准，评价与激励得不到客观证实，导致团队氛围不佳。

【关键成果输出】：本次工作坊现场研讨输出关键成果

- 1、战略地图：公司级战略图、业务单元战略图、职能系统战略图
- 2、行动方案：公司级行动方案、业务单元行动方案、职能系统行动方案
- 3、预算模板：公司级预算、业务经营单元预算、职能系统预算
- 4、绩效模板：公司级战略目标绩效、业务经营单元绩效、职能系统绩效、个人绩效 PBC
- 5、管理系统：战略执行闭环路径图、责任矩阵图、价值评价及分配纲要
- 6、战略举措：SP/BP 关键任务、重大举措

【授课对象】：企业负责人、中高层管理者及 HR 专业管理者

【授课时数】：2 天

【授课方法】：讲授(30%)+案例分析、研讨(70%)

【课程大纲】：

第一部分 企业战略执行与战略执行型组织

一、四大连续多年调研结果：建立完善持续的战略管理流程的企业

仅有 8.4%，企业战略执行困惑分析；

二、从 BSC 发展到 SFO：构建企业战略执行管理体系-战略执行型

组织；

三、案例：管理多元化业务-中国华润集团【CRC】BSC——战略执

行管理体系。

第二部分 战略管理的流程体系/DSTE

一、公司中长期发展计划总体结构；

二、DSTE 流程：战略规划、年度业务计划与预算、管理执行与监

控；

三、确保战略落地，DSTE 流程解决六个典型问题。

第三部分 基于 BLM 模型的 SP/BP 战略解码(SP-BP-KPI-PBC)

- 一、中长期战略规划 (SP)
- 二、战略控制点：5 种竞争优势可以成为业务设计的战略控制点
- 三、战略控制点案例分享：XX 企业通过两次转型构建了强大的战略控制点
- 四、中长期战略规划 (SP) 输出提纲
- 五、年度业务经营计划 (BP) —将经营目标变成结果
- 六、年度业务计划 BP 的流程框架
- 七、年度业务计划 (BP) 输出提纲
- 八、年度业务计划 BP 之行动计划汇总
- 九、战略解码的核心步骤 (战略图-BSC—五个层面)
- 十、个人绩效目标 PBC 分解
- 十一、【案例分享】现场研讨工作坊
- 十二、输出《战略制定、创新聚集与业务设计》；《关键任务、重大举措与个人绩效 PBC 设计》关键成果。

第四部分 战略绩效体系建设核心要素

- 一、战略执行力模型；

二、战略绩效体系建设五大要点；

三、经营计划指导书内容之七定；

四、绩效分解与约定基本逻辑；

五、绩效分解与约定的基本流程；

六、绩效管理工具运用；

七、奖金（价值分配）分配模型。

第五部分 战略绩效目标达成的保障机制

一、实践总结有效实施战略执行管理的四大保障；

二、年度经营计划执行和监控；

三、经营分析会/经营指标分析之四视角；

四、战略执行复盘会之六盘。

第六部分 战略绩效管理体系构建的价值

一、奠定战略执行的基础；

二、提供经营管理抓手；

三、建立经营管理主线；

四、有效匹配资源与能力；

五、反向成为战略的验证标准。

第七部分 中国企业成功执行战略的关键成功因素

一、做到战略执行型组织【SFO】的五项原则；

二、建立战略管理机制，让战略管理成为持续的流程；

三、有成功实施经验的专家辅导；

四、有效的IT协同，以减少行政事务和手工操作，增加沟通与透明度；

五、战略管理有关人员提升到战略高度，成为企业高层人员的合作伙伴，确保项目的成功实施。