

《战略绩效管理体系 8+1（工作坊）》

主讲：杨小林老师

【课程背景】

制造强国，制造强则中国强。制造企业的经营&管理，已不仅仅是企业自身面对不确定性的存续、发展之道，也事关国家复兴大计；制造企业经营&管理能力的提升，不仅仅是企业管理层的义务，也是企业管理层的重大责任。

广大制造企业的管理者们，在努力提升企业经营&管理能力过程中，往往围绕如下尖锐课题不断试错却迟迟难以有效解决，从而制约了企业及时做强、做大。

- 问题 1：如何让员工从“盯老板、盯领导”转向“盯客户”，以殚心竭力的姿态持续为客户创造价值？
- 问题 2：如何让客户、公司、员工能够持续共赢，从而不断推动企业按既定战略节奏有序向前快速发展？
- 问题 3：如何快速、有效建立企业操盘和日常管理的抓手，以避免经营&管理过程中“不断给管理打补丁”？

【课程收益】

- 掌握从战略到执行的科学路径和实效方法，拉通经营与运营之间的鸿沟
- 建立一个全员参与经营、全员自主管理的企业治理模式
- 找到一种精准提升组织能力、快速形成制胜能力的团队培育方法
- 建立一套向心合力、价值共创、责任共担、成果共享的利益共同体机制
- 洞悉 XX 理论逻辑、运用 XX 操作表单

【课程特色】

讲干货，没有废话；讲科学，逻辑清晰；讲实战，工具/表格落地；讲标杆，案例精彩；讲经验，少走弯路。

【课程对象】

（快速发展中的民营企业最佳）董事长、总经理、副总/总助、人力资源及各职能&部门的负责人。

【课程时间】 2~3 天，（6 小时/天）

【课程大纲】

一、伪绩效对企业的伤害有多大？

1、上帝之眼——“五维视角”

- 从财务层面看绩效
- 从客户层面看绩效
- 从流程层面看绩效
- 从组织层面看绩效
- 从战略层面看绩效

2、传统绩效管理是伪绩效的温室

- 传统绩效管理的理论假设
- 传统绩效管理的先天性缺陷

案例 1：索尼，被传统绩效管理束缚之殃

案例 2：西南财大，因传统绩效管理而错失顶尖科学家

二、新时代战略绩效管理体系 8+1

1、新时代战略绩效管理的三个假设

- 新市场态势“零假设”
- 新订单赢得要素“零假设”
- 新劳资关系“零假设”

2、新时代战略绩效管理体系的四个关注点

- 始于客户需求、终于客户满意
- 置身环境、改变自己
- 客户、企业与员工共赢
- 持续提升组织能力，不断提升组织价值

三、您的员工在关注客户吗？

1、客户在哪里

- 存量客户复盘
- 增量客户展望

2、客户需要什么

- 客户画像管理
- 客户购买倾向及决策
- 客户期望的价值效用曲线

3、客户对我们的态度是什么

- 从客户满意到客户忠诚

落地工具 1：客户购买决策分析表

落地工具 2：客户定位原则表

落地工具 3：客户价值效用曲线

四、如何高效洞察企业的经营环境？

1、经营环境洞察的三个层面

- 经济趋势与市场需求

- 产业发展趋势与竞争态势
 - 企业资源与能力盘点
- 落地工具 4：企业资源与能力盘点表

2、经营环境洞察的五个落脚点

- 在趋势中找到发展机会
- 客户定位管理
- 与竞争对手的差距
- 与合作伙伴之间的协同
- 本企业的优势

落地工具 5：产业链分析

落地工具 6：企业价值链分析

落地工具 7：产业关键成功要素分析

落地工具 8：客户购买与竞争对比分析表

落地工具 9：企业核心竞争力分析表

落地工具 10：财务结果数字化分析模型

落地工具 11：企业战略机会与威胁矩阵

五、如何有效避免“千斤重担一人挑”的经营困境？（经营目标，全员共有）

1、面向全员，积极澄清组织在一起的动因

- 企业使命（建立或复盘）
- 企业愿景（建立或复盘）
- 企业价值观（建立或复盘）
- 客户价值主张（建立或复盘）
- 企业战略目标与五年发展蓝图（建立或复盘）
- 对参与员工的要求及管理

案例 4：优秀企业使命解析

案例 5：优秀企业愿景解析

案例 6：优秀企业五年发展蓝图解析

案例 7：优秀企业价值观解析

案例 8：优秀企业行为准则解析

工落地具 12：客户价值主张公式

落地工具 13：客户价值主张曲线

2、回归商业模式复盘与创新，聚焦组织的新任务、新能力

- 商业模式还原
- 商业模式创新的五种类型及视角
- 商业模式创新过程管理要点
- 制约战略目标实现的战略控制点

- 战略控制点建设的八个路径及效度
- 商业模式创新任务与组织关键能力建设需求
- 对参与员工的要求及管理

案例 9：某养殖标杆企业上市前的商业模式创新

案例 10：某智能科技企业的商业模式创新

落地工具 14：商业模式还原表

落地工具 15：商业模式画布

落地工具 16：商业模式创新与组织关键能力建设任务清单

3、科学设计组织的年度经营目标

- 优秀企业持续成功的基因特征
- 年度经营目标 KPI 的设计原则
- 年度经营目标 KPI 可实现性论证方法
- 年度经营目标 OKR 的选取原则及方法
- 年度经营目标 OKR 的可实现性评估方法
- 年度经营目标实现承诺及发布管理要点
- 对参与员工的要求及管理

案例 11：一般制造企业各职能&部门功能或价值定位

案例 12：某专精特新准上市企业年度经营目标（KPI）管理表

案例 13：某汽车零部件企业营销目标（KPI）的论证过程底稿

落地工具 16：岗位目标实现画布

六、如何制订年度经营计划和预算，以保障年度经营目标实现？（落地计划，全员共谋）

1、年度计划和预算的八大作用

2、年经营计划编制

- 年度经营计划编制七个基本原则
- 各职能&部门年度经营计划的一般内容及要求
- 年度经营计划编制的“U”型理论及流程

3、年度经营预算编制

- 年度经营预算编制五大原则
- 四大年度经营预算编制方法及要点
- 年度经营预算编制流程
- 保持从容现金流的经营逻辑及方法

4、年度经营计划和预算汇编流程及管理要点

5、年度经营目标、计划和预算发布管理要点

案例 14：某专精特新准上市企业年度经营目标、计划和预算发布会

案例 15：某精特新准上市企业年度薪资预算

案例 16：某精特新准上市企业年度绩效奖金预算

落地工具 17：年度经营计划用表

落地工具 18：月度工作计划用表

落地工具 19：营收预算用表

落地工具 20：直接产品成本预算用表

落地工具 21：设备购置预算用表

落地工具 22：资金应用汇总用表

七、年度经营计划日常执行会遇到哪些问题、如何预防？

1、年度经营计划和预算日常执行的九个典型问题

2、战略绩效管理委员会的功能与主要职责

3、年度经营计划日常执行管理机制

- 年度经营计划和预算日常执行：颗粒度界定原则
- 年度经营计划和预算日常执行：进度稽核机制
- 年度经营计划和预算日常执行：教练辅导机制
- 年度经营计划和预算日常执行：资金监管机制
- 年度经营计划和预算日常执行：异常处理机制
- 年度经营计划和预算日常执行：专题报告机制
- 年度经营计划和预算日常执行：财务结算机制
- 年度经营计划和预算日常执行：总结反省机制

落地工具 23：年度经营计划和预算执行稽核表

落地工具 24：年度经营计划和预算执行报告

八、按经营目标实绩分享经营成果，怎么做更科学、合理？（经营成果，全员共享）

1、绩效兑现原则

- 全员共享经营成果不是大锅饭，是组织对全员的期望
- 组织分享的经济成果原是当期财务损益表中的息税前利润
- KPI 绩效奖金包应与年度绩效奖金预算规则保持一致
- OKR 绩效奖金包以具体项目贡献论，不受年度经营预算限制

2、年度、季度、月度绩效管理

- 各期绩效考核表的制作与签认
- KPI、OKR 对数据和信息的基本要求
- OKR 项目奖励机制设计
- 绩效考核流程及风险管理要点
- 考核是一种浪费，请将时间花在绩效沟通和辅导上
- 绩效考核与员工发展管理

3、战略绩效文化建设

案例 17：某世界 500 强国家钢铁企业 OKR 项目奖励方案

案例 18：某精密仪器仪表标杆上市企业员工发展管理方案

落地工具 25：绩效考核用表

落地工具 26：员工绩效改进计划用表

九、组织价值持续提升要注意什么？

- 1、经营者的情怀，让创造价值的员工“多收三五斗”
- 2、经营者的战略定力，坚持组织能力建设，向“内生”要发展

案例 19：某专精特新准上市企业 300%成长的积极助力：《战略目标落地与全员自主经营管理手册》

培训福利：咨询式交流&答疑 1 小时。