

# 一日内训/公开课

## 【目标引领高收益-战略目标分解和年度经营计划】

----- 授课老师：宗英涛 -----

**【课程背景】** 随着数字化转型的快速发展，企业如何紧跟时代发展潮流和产业调整趋势，做大企业价值，挖掘新的增量和利润源？三年新冠疫情的结束，又让我们走到一个新的拐点，在经济下行的新常态下，企业普遍面临市场消费疲软、竞争激烈、劳动力成本上涨等不确定因素。与此同时，许多企业已基本完成了规模从小到大的转变，一旦成为人员众多的大企业，如何通过设立有挑战性的目标，通过绩效管理让企业保持活力、防止企业变成臃肿笨拙的“大象”，就成为大小企业家们的痛点。

在市场不确定和消费者个性化时代，传统预算的功效越来越低，弊端越来越明显，预算的关注重点是资源的分配，忽略战略和价值，甚至压制创新，最后往往流于博弈，企业老板火一样的创造热情不能传递下去。弱化预算不等于不做计划和目标，企业要在瞬息万变的环境中学会打“移动靶”，用战略解码和年度经营计划来指导企业的经营和管理，通过绩效管理激活组织和人心，提升能力挑战高目标，变得越来越重要。

**【课程简介】** 战略目标分解、年度经营计划和绩效管理的重要性是不言而喻的，是企业战略落地的作战地图。作为企业管理者，如何将自己看不见的经营意志，通过战略、战术、战斗的制定，落实到各个下属部门的每一天的行动中去？如何制定出一套合情合理的、能够得到全体中高层发自内心承诺的、愿意 100% 捍卫的年度目标计划？并能落地执行！宗老师结合 10 数年的培训和咨询经验，著作了《阿米巴经营领先之道》一书，并注册了版权课程【心法+干法】原点阿米巴经营体系，本课程涵盖了其中关于经营计划和绩效管理的核心内容。

本课程适合于有一定规模和经营管理基础的企业，侧重于实际操练和落地，通过学习年度经营计划的设计及其改善手法，掌握集团、事业部、分子公司的年度计划编制，通过制订高目标激活各级干部的创新精神和动力，用年度经营计划实现战略和行动的衔接，并在此基础之上建立绩效管理和公平价值分配和激励体系，实现企业的持续改进。

### 【培训收益】

1. 认知战略规划、战略解码和战略执行的逻辑关系
2. 掌握年度经营计划的重要性、制订逻辑和编制方法，避免作成年度预算
3. 掌握企业“年度必赢之仗”的构建方法，包括分子公司、事业部、阿米巴组织等
4. 掌握目标计划和经营策略的制定工具和方法，用目标管理推动经营能力和业绩的提升
5. 掌握建立公平、公正的业绩评价体系，用“赛马”机制实现员工的“能上能下”
6. 学习寻找改善绩效的业绩差距和机会差距，用人效目标倒逼利润目标的达成
7. 掌握制订符合人性的激励机制，实现收入的“能增能减”
8. 掌握运用业绩复盘技术，实现目标持续改进，机制行稳致远

**【课程特色】** 宗老师采用引导式授课，在系统研究国内外战略管理和年度计划知识的基础上，将西方管理思想和中国企业实践相结合，突出课程的本土落地性，用亲自辅导过的真实案例增强亲切感。

**【课程对象】** 董事长/总裁、总经理、部门经理等企业中层管理人员。

**【课程时间】** 6 小时（6 小时/天）

### 【课程大纲】

#### 上午课程内容：

#### 第一篇 战略规划和战略澄清

- 1.1 战略内涵和战略构成
  - 1.2 战略三环：规划、解码和执行
  - 1.3 组织成功=战略 x 组织能力
  - 1.4 用+/-法做不出真正的你的经营计划
  - 1.5 年度经营计划是企业经营的中枢
  - 1.6 战略的起点是“差距”
  - 1.7 战略制订和实施的构成模块
  - 1.8 理解客户价值主张，确立企业核心竞争力
  - 1.9 策略梳理的工具和方法
  - 1.10 《隆中对》在的战略规划和战略分析
- 案例分享：某国有企业的战略分析和策略制定**

## **第二篇 战略解码，年度必赢之仗**

- 2.1 回顾愿景和战略，确定年度必赢之仗
- 2.2 战略解码工具和战略解码会
- 2.3 如何制订“年度硬仗清单”
- 2.4 必赢之战的特征和描述
- 2.5 主帅当先：责任和权力
- 2.6 如何分解年度硬仗的内容、时间、指标？
- 2.7 授权非恩赐，业绩必承诺
- 2.8 有效授权的五个条件
- 2.9 如何描述年度“必赢之仗”？

**案例分享：中国国航股份的年度硬仗清单**

## **第三篇 目标管理，让组织永攀高峰**

- 3.1 德鲁克和韦尔奇论目标管理
- 3.2 领导人的资质取决于目标
- 3.3 目标是未来成果的预先呈现
- 3.4 绩效管理目标的选取要素
- 3.5 何谓方针管理？如何确立年度经营方针？
- 3.6 三维定三杆：三级目标管理体系
- 3.7 如何设立 100%捍卫的高目标？
- 3.8 提升生产力水平的核心是管理编制
- 3.9 如何确保“增人不增资，减人不减资”？
- 3.10 为何大家都觉得公司的目标“太高”？

**案例分享：中石油天然气江苏公司的目标承诺制**

### **下午授课内容**

## **第四篇 战略分解，过程追踪**

- 4.1 组织目标的三层面
- 4.2 绩效目标来源的四个维度
- 4.3 构建以流程为中心的目标绩效
- 4.4 目标构建的原始理论 MBO
- 4.5 适合创新管理的方法论 OKR
- 4.6 绩效评价的通行方法论 KPI
- 4.7 华为个人绩效考核工具 PBC
- 4.8 用平衡积分卡制订目标的优势
- 4.9 从战略地图到行动计划：图卡表
- 4.10 “一分为三”的考评分类：过程考评、结果考评和履职考评

4.11 绩效目标设计的六项原则

4.12 从组织目标到个人目标

**案例分享：某国有企业的绩效考核表**

## **第五篇 战略实施，确保动力支撑**

5.1 保障绩效实施的“4Y 原则”

5.2 激励机制一览图

5.3 需求层次理论和双因素理论的现代解读

5.4 用“价值创造和价值评价”实现“能多能少”

5.5 基于作战单元的奖金设计

5.6 辅助部门的奖金设计

5.7“三线四区”绩效方法论

5.8“分好钱”有方法

5.9 用赛马机制实现“能上能下”

5.10 绝对考核 vs 相对考核

**案例分享：中石化江西抚州公司如何实现“赛马不相马，升迁靠竞争”？**

## **第六篇 绩效复盘，确保行稳致远**

6.1 不是验证结果，而是用结果来验证

6.2 何谓“认知偏差”？“目标偏差”？

6.3 盯住结果，什么是验证业绩的抓手

6.4 建立组织绩效跟踪机制

6.5 绩效辅导的“五教”法

6.6 向华为的绩效管理学习什么？

6.7 经营分析会的“一报一会”制度

**案例分享：中石油天然气江苏公司的“月度复盘”实践**