

两日内训/公开课

【固化成功 避免再错—业绩复盘与年度经营计划】

----- 授课老师：宗英涛 -----

【课程背景】 凡事预则立、不预则废。在新旧年度交接之际，作为企业管理者，如何总结过去一年的成功经验与失败教训，将自己的经营意志，通过战略战术和战斗策略的制定，落实到下个年度各个部门的行动中？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！企业要在瞬息万变的环境中学会打“移动靶”，通过业绩复盘制订年度经营计划，指导企业来年的经营和管理，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。

业绩复盘可以让管理者们认清问题本质，掌握运用相关方法、流程与技巧，避免再犯同样错误，固化流程、校验方向，发现和产生新的洞见，把失败转化为财富，把成功转化为能力。复盘可促进企业规划的行动落地，学员在复盘现场的分析 and 输出，无论在战略层面、策略层面均是高质量的分析成果及行动计划。战略、策略需要执行力去落地，能否落地关键是制订出年度经营计划，设立高目标，遵循绩效改善手法，编制集团、事业部、分子公司的年度计划，衔接战略和行动，激活各级干部的创新热情和动力，并在此基础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。

【课程简介】 本课程适合于有一定规模和管理基础的企业，侧重于实际操练和落地，课程设计的出发点是在深入了解复盘的基础上，回顾上年度经营目标，对比经营实况，找到差异，通过自我检核和剖析原因，形成复盘输出，在此基础上制订下年度的经营计划、目标和绩效管理、公平价值分配和激励体系，迎接明年的绩效腾飞。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业绩复盘、经营计划和绩效管理的核心内容。

【培训收益】

1. 认知复盘的原理、重要性、工具方法和成功落地路线图
2. 掌握复盘引导者、叙述者和设问者的角色、职责
3. 了解个人复盘、组织复盘、项目复盘和战略复盘的应用
4. 掌握复盘的误区和学习型组织的构建方法
5. 理解企业经营水准的评价维度及其内涵
6. 掌握人才复盘的九大维度，并制订组织和人才发展规划
7. 目标回顾、差距分析、规律总结的逻辑和方法，避免做成年度业绩总结
8. 掌握业绩差距和机会差距的分析方法，用人效目标倒逼利润目标的达成
9. 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
10. 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
11. 掌握月度业绩复盘技术和业绩评价体系，实现目标持续改进，机制行稳致远
12. 掌握目标实现的动力支撑体系，构建年度业绩和授权经营合同

【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，使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。

【课程交付方式】 授课 50%+头脑风暴 20%+复盘和年度经营计划设计 30%

【课程时间】 12 小时（6 小时/天）

【课程大纲】

第一天课程内容：

第一篇 认知复盘和学习型组织

1.1 业绩管理的逻辑是反思

- 1.2 什么是复盘？什么是总结？
- 1.3 复盘(AAR)逻辑模型和五个经典问题
- 1.4 美军“桌面战争”的 18 条军规
- 1.5 个人复盘、项目复盘、组织复盘和战略复盘
- 1.6 复盘的作用和范围、种类
- 1.7 如何开一个有结果的复盘引导会
- 1.8 超越复盘，构建学习型组织
- 1.9 如何让复盘成为经营和管理常态？

案例分享：联想集团的复盘活动分享

第二篇 目标回顾，源于差距

- 2.1 企业经营的水准及评价内涵
- 2.2 人才复盘的工具和行动策略
- 2.3 复盘工具的优劣势分析和选择
- 2.4 复盘过程中的角色和职责
- 2.5 复盘与绩效管理 PDCA
- 2.6 复盘画布的逻辑和用法

【案例学习】广东某机电集团年度业绩复盘和差距分析

第三篇 差距评估，根因分析

- 3.1 复盘的起点是“业绩落差”
- 3.2 业务领先/双差分析模型
- 3.3 复盘工作坊操作步骤
- 3.4 年初目的和目标回顾
- 3.5 年底业绩结果的评估
- 3.6 根因分析，主观和客观原因
- 3.7 规律总结，成功关键和失败教训

【课堂输出 1】公司、分子公司、事业部的业绩差距分析；

【呈现方式】小组讨论+集体设问+老师点评

第四篇 总结规律，行动计划

- 4.1 远景复盘，对标企业的愿景和战略
- 4.2 弥补机会差距需要战略创新
- 4.3 业务模式的机会评估与选择
- 4.4 客户价值主张的选择
- 4.5 内部资源条件和外部竞争分析
- 4.6 机会差距分析工具和方法
- 4.7 机会选择和资源评估
- 4.8 策略构建和行动方针

【课堂输出 2】1.公司、分子公司、事业部机会差距分析和行动策略

【呈现方式】小组讨论+集体设问+老师点评

第二天授课内容

第五篇 打通瓶颈，年度必赢之仗

- 5.1 瓶颈解码，目标必达
- 5.2 回溯愿景和战略，确定年度必赢之仗
- 5.3 建立以流程为核心的绩效体系
- 5.4 硬仗构建的类别和维度
- 5.5 如何制订“年度硬仗清单”？
- 5.6 必赢之战的特征和描述
- 5.7 主帅当先：责任和权力
- 5.8 如何分解年度硬仗的内容、时间、指标？

5.9 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

【课堂输出 3】 1. 分子公司、事业部确立年度必赢之仗；
2. 集团或公司确立年度硬仗清单

【呈现方式】 小组讨论+老师点评

第六篇 过程保障，让绩效目标水到渠成

6.1 从战略规划到年度经营计划

6.2 领导人的资质取决于目标

6.3 目标是未来成果的预先呈现

6.4 目标如何才能定的准？

6.5 不能以当下能力制订目标

6.6 三维定三杆：三级目标管理体系

6.7 组织目标的三层面

6.8 绩效目标来源的四个维度

6.9 绩效管理工具的优劣势和适宜性选择

6.10 从战略地图到行动计划：图卡表

6.11 过程考评、结果考评和履职考评

6.12 盯住结果，月度绩效复盘

案例分享：中石油天然气江苏公司的目标承诺制

【课堂输出 4】 公司、事业部、分子公司 2024 年业绩目标设计和业绩合同

【呈现方式】 小组讨论+老师点评