

# 年度经营目标与绩效管理课程大纲

**【授课老师】周洪超老师**

## **【课程背景】**

先有目标才有管理，没有绩效，管理就会无效，绩效管理就是利润管理！

为什么年度经营目标不能有效分解？

为什么年度经营目标在实际执行中形成两张皮？

为什么经营分析和提质增效总是找不到抓手？

为什么推行绩效管理困难重重、阻力较大？

为什么年度目标和绩效管理总是存在断层脱节的问题？

如何通过绩效管理来管控成果，实现年度年度经营目标？

如何提取绩效管理指标？绩效管理如何实现精准考核、客观评价、有效激励呢？

《年度经营目标与绩效管理》课程利用战略 KPI 作战地图实现战略规划目标、年度经营目标、月度管理目标、公司级与各部门级目标的系统性层层分解，分解才能有解，真正做到紧盯目标、管控过程、兑现结果，形成以年度目标为运营核心，用绩效来管控成果的经营理念！

通过对绩效指标提取、绩效辅导、绩效考核、绩效兑现闭环管理，实现年度经营目标、价值贡献为导向的管理思想，有效激发员工动力，推动内部管理提升，使优秀者更优秀！

年度利润目标实现需要绩效管理！

企业的规范化管理需要绩效管理！

员工的积极性提升需要绩效管理！

员工执行力提升更需要绩效管理！

## **【培训对象】**

企业董事长、总经理、高层领导、各部门负责人

## **【课程时间】2天**

## **【授课方式】**

问题分析+理论讲解+案例分析+互动思考+小组讨论+模拟演练+现场提问答疑

## **【学习收益】**

1. 熟悉战略制定、战略解码的方法，建立以战略为导向的长期主义思想；
2. 年度经营目标管理的理论思想、分析和 8 种方法；
3. 掌握年度经营目标制定和目标分解方法；
4. 提升年度经营目标与管控能力；
5. 提升公司、部门对全面绩效管理的认识，提升绩效激励效果，重点掌握对 KPI 绩效指标的提取；
6. 提升管理者对绩效目标制定、绩效考核、绩效辅导检查、绩效面谈的能力。

# 年度经营目标与绩效管理课程大纲

## 第一节 年度经营目标

### 一、先有目标才有管理

- (一) 今天的状态是过去生活目标的结果
- (二) 有无目标的状态差异
- (三) 人生目标金字塔

### 二、什么是目标管理 MBO

- (一) 目标管理的八要素
- (二) 5W1H 思路
- (三) 目标管理的力量

### 三、目标管理

- (一) 定目标
- (二) 做计划
- (三) 管过程
- (四) 看成果
- (五) 给说法

### 四、战略规划目标

- (一) 国家远、中、短期战略发展规划目标
- (二) 案例分享：某生产制造公司五年战略发展规划目标
- (三) 顶层设计缺失下的经营管理困惑
- (四) 企业顶层运营管理落地系统

研讨分析：战略规划、年度经营计划、绩效管理、目标管理是什么关系？

- (五) 承接战略、下启业务开展，不要错位、错层、错级管理
- (六) 以年度经营计划为核心的企业运营管理系统
- (七) 中车株机职能部门体系监控指标构建背景
- (八) 以战略为导向，以年度经营目标为核心模型

### 五、柳暗花明——年度经营计划管理五大新思维

- (九) 用 15 个月的时间完成 12 个月的经营计划
- (十) 年度计划一定要量化和分解
- (十一) 知己知彼，百战不殆
- (十二) 利用战略地图进行“纸上谈兵”
- (十三) 年度工作计划编制的逻辑程序与时间顺序

## **分组实操与点评：制定年度经营计划**

### **六、年度经营计划编制**

- (一) 目标来自哪里？
- (二) 目标的层次体系划分
- (三) 年度经营目标的主要内容
- (四) 年度经营目标三级管理体系
- (五) 编制年度经营目标 3 种方式

### **七、年度经营目标分解**

- (一) 从“要我做”到“我要做”。
- (二) 目标制定的方法——突破法与基础目标 8 大方法
- (三) 年度经营计划目标分解常见 6 大问题点
- (四) 年度目标制订与分解流程

### **研讨：如何检查目标分解是否合理？**

- (五) 从年度经营计划目标分解四大审核
- (六) 年度经营计划分解工具：鱼骨法、价值树法、战略地图
- (七) 一张表干到底——年度经营计划目标分解

## **分组实操与点评：年度经营目标分解**

### **八、年月度经营计划会议**

- (一) 月度经营计划会议准备
- (二) 月度经营计划会议流程设计
- (三) 月度经营计划会议召开
- (四) 月度经营计划会议主持
- (五) 月度经营计划会议成果宣导
- (六) 月度经营分析会议滚动召开程序
- (七) 月度经营计划会议注重事项

### **九、年度经营分析**

- (一) 年度目标实现要靠绩效管理
- (二) 年度绩效分析
- (三) 年度绩效考评与结果运用
- (四) 年度经营预算管理分析与经营分析
- (五) 年度经营计划重点项目分析
- (六) 年度经营对标分析
- (七) 年度经营财务分析

- (八) 年度经营重点领域分析
- (九) 年度经营计划关键人才分析
- (十) 年度经营重点保障举措纠偏分析

## 第二节 绩效管理

### 一、通过绩效管理构建“八能”人才体系

- (一) 员工能进能出能力说话
- (一) 干部能上能下实绩说话
- (二) 待遇能高能低效益说话
- (三) 岗位能左能右素质说话

### 二、目标自上而下分解，绩效自下而上达成

- (一) 以奋斗者为本，鼓励冲锋
- (一) 绩效要拉开差距
- (二) 组织压力与个人驱动失衡

### 三、正确认识组织绩效管理，激励团队

- (一) 什么是绩效管理系统
- (一) 全面绩效管理观
- (二) 绩效评估
- (三) 绩效考核≠绩效管理
- (四) 绩效管理核心思想
- (五) 不做绩效管理是等死，做了绩效管理就是找死
- (六) 绩效管理的风险与控制

### 四、为什么要推行绩效管理

- (一) 推行绩效管理深层次的原因
- (一) 没有绩效，管理就会无效
- (二) 从年度目标、组织绩效到员工个人绩效
- (三) 绩效管理需要实现5个转变
- (四) 绩效管理就是利润管理

### 五、绩效管理诊断分析

- (一) 绩效管理的主要问题点
- (一) 机制的水分、激励失效
- (二) 湖北某公司绩效管理初步诊断
- (三) 绩效管理就是利润管理
- (四) 绩效管理体系十大思考问题点

## 现场实操练习：对本公司的绩效管理进行诊断

### 六、战略性绩效管理体系

- (一) 绩效管理体系——1核2元5维
- (一) 绩效管理操作系统
- (二) 绩效体系设计5步法

### 七、选择科学合理的绩效考核方法——用什么方式来考

- (一) 战略规划发展背景分析
- (一) 组织层级管控方式分析
- (二) 业务运营特点分析
- (三) 内部管理现状分析
- (四) 常见绩效管理方法优势分析

## 现场实操研讨：选择适用于本公司的绩效管理方法

### 八、绩效考核评估主体——谁来考核

- (一) 实施分级分类分层考核
- (一) 绩效考核主体
- (二) 责任层层压实
- (三) 某建设单位绩效考核主体设计

### 九、科学合理设计绩效考核指标——考核内容

- (一) 基于职责，体现战略
- (二) 绩效考核指标提取的原则
- (三) 绩效考核指标的五大方法
- (四) 绩效考核指标量化的五大方法
- (五) 绩效考核指标的四种维度分类方式
- (六) 绩效目标制定的 SMART 五项原则
- (七) 公司、部门、个人绩效指标体系建立

## 现场实操演练；提取绩效指标 PK 竞赛

- (八) 绩效考核指标标准
- (九) 建立 KPI 绩效指标库

## (一) 案例分享：二家单位企业 KPI 绩效指标库建设

## 现场实操练习作业：KPI 指标库建设

### 十、绩效考核的评价评分方式

- (一) 考核指标目标权重设计
- (一) 绩效考核加分与减分项规定
- (二) 绩效考核成绩等级划分设计

### 十一、绩效考核目标签约

## 现场实操练习作业：开展下月度绩效考核目标设计与签约演练

### 十二、绩效过程管理——检查与绩效辅导

- (一) 定期检查方式
- (二) 不定期抽查方式
- (三) 绩效管理中的情境指导
- (四) 绩效辅导
- (五) 绩效面谈

#### 现场模拟实操：绩效辅导与面谈 PK 竞赛

- (六) 领导者行为
- (七) 绩效管理中可能会遇到的困难、挑战和应采取的对策
- (八) 绩效考核数据的收集方法

### 十三、绩效考评

- (一) 层级绩效考核程序与注意事项
- (二) 绩效考核会议组织程序与注意事项

#### 现场模拟实操：主持召开绩效考核会议

- (三) 年度述职会议的组织与实施
- (四) 考核成绩等级限制
- (五) 考核成绩确认与投诉处理

### 十四、绩效结果应用

- (一) 目标聚焦
- (一) 绩效工资
- (二) 工资调整
- (三) 激励奖金
- (四) 评优评先
- (五) 人才培养
- (六) 岗位晋升
- (七) 任期管理

#### 现场模拟实操：制定本公司的绩效考核兑现方案