

重塑企业高绩效管理

目标分解与绩效考核指标的顶层设计

主讲：於洋老师

【背景介绍】

企业管理的首要环节就是目标管理。绩效管理，90%以上的企业都在关注，但是通过有关机构对1200企业进行绩效管理认知调研，调研结果显示，对其自身运行的绩效管理感到满意的企业只占17.6%。但在开展咨询项目期间，大部分咨询公司的同感就是“为何我们的本土企业绩效管理如此薄弱？”由此可见，中国企业如此依赖绩效考核的同时，为何对绩效管理的重视度却不见提高？

- 近几年央企、国企大力开展三项制度改革，绩效管理成为了提升央企、国企的管理能力的主要抓手，当如何更加有效的落地呢？
- 十四五战略规划成为了2020年众多企业的重点工作，目标制定了，如何更有效的进行目标分解并转化为可衡量的指标？
- 设计绩效考核指标似乎不难，但如何衡量哪些是有效的考核指标？

【课程收益】

1. 了解绩效管理的顶层战略性思维；
2. 掌握如何有效的进行目标分解，从而形成一个公司一盘棋的效果；
3. 掌握绩效考核指标设计的一个重点和两个关键，如何设计有效的绩效考核指标，明白绩效考核指标≠有效的绩效考核指标；

【课程特色】 实战，拒绝过多理论；科学，注重脉络清晰；落地，讲求学以致用；精华，实例经验分享。

【课程对象】 1、中高层管理人员（包括董事长、总裁、总经理、副总经理、职能部门总监、经理、副经理）；
2、战略及组织绩效管理部门管理人员；
3、人力资源专业人员。

【课程时长】 1天，6小时/天

【课程大纲】

第一部分 目标管理&分解

一、对于中国本土起来讲，何种绩效管理方式是最适合的？

1. 企业管理与绩效管理之间的博弈

案例分享：百年日资企业绩效管理对企业持续经营的影响

2. 建立了绩效管理体系为何执行中仍是举步维艰？--三大痛点解析
3. 最适合中国企业的绩效管理方式--四大常用绩效管理方式分析
4. 绩效管理体系-有效性应用框架

二、企业大费周章进行了现状分析，结果与企业的目标制定之间为何却难以对接？

1. 目标管理的重要性--国际视角 VS 国内视角

2. 目标制定=目标回顾+目标设计

① 实例解析--“某水务集团‘十三五战略’战略目标优化

② 企业现状分析--SWOT

③ 目标设计=SWOT+目标值设计

3. 目标分解时为何不推荐平衡积分卡&战略地图

4. 目标/计划分解四步法解析

- ① 目标/计划分解四步法概论
- ② 目标/计划分解四步法之纵向维度分解
- ③ 目标/计划分解四步法之责权定位
- ④ 目标/计划分解四步法之横向维度分解

6. 案例解析--某城投集团利用目标分解四步法对 2021 年目标进行分解的成果分享

7. 过渡视频分享-过程管理=考核监控

第二部分 绩效考核指标设定

三、编写绩效考核指标看似容易，但要如何验证设置的这些考核指标是有效的？

1. 绩效考核指标的提取

① 绩效考核指标提取的途径

思考：部门？岗位从何而来？

为何 KPI 比 KCI 的权重大？

② 绩效考核指标设计“一个重点”--绩效考核指标的设计要将 OKR 与 KPI 完美结合

③ 实例解析--“某制药企业的绩效考核指标优化”

④ 实操练习--关键考核指标的提取

2. 绩效考核指标公式定义的设计

3. 绩效考核指标考核标准设计

4. 绩效考核指标设计的“两个关键”

① 绩效考核指标设计的第一个关键

② 绩效考核指标设计的第二个关键

5. 实例分享-某控股集团总部和全资子公司集团管理高层间的绩效战争

四、绩效考核的设计如何随着企业发展而变化？

1. 从无考核到实施考核的转变

2. 从按量考核到按金额考核的转变

3. 从单独作战到协同作战的考核转变

4. 实例解析-某知名快消企业 6 年间的绩效管理发展与变革历程