

# 重塑企业高绩效管理

## 目标管理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】

- 了解绩效管理的顶层战略性思维；
- 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；
- 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相关部门管理人员；
- 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、应当如何理解企业的目标管理？为何诸多企业做不好目标管理？

1. 什么是目标管理？
2. 目标管理的三个作用

##### 案例解析 1：对行业/产业的认知

##### 案例解析 2：优秀的企业知道如何将大目标划分成有效的小目标

##### 案例解析 3：明确任务中的重要环节

3. 目标规划的流程和关键节点

##### 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. 目标规划=目标分析+目标设计
  - ① 实例解析--“某集团企业‘十三五战略’战略目标优化
  - ② 目标分析--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 目标达成的过程管理

### 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 的设置权重大？

##### 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 关键绩效考核指标设计思路总结

##### ④ 实操练习--关键考核指标的提取

##### ⑤ 绩效考核指标提取的原则总结

#### 2. 绩效考核指标公式定义的设计

##### ① 为什么要对绩效考核指标进行定义

##### ② 绩效考核指标设计的常用类型

##### ③ 实操练习--绩效考核指标定义如何设计（接上一练习）

#### 3. 绩效考核指标考核标准设计

##### ① 为什么要进行绩效考核标准的设计

##### ② 实例解析：绩效考核指标的标准设计

### 四、绩效考核的设计如何随着企业发展而变化？

#### 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

#### 5. 过渡视频-绩效面谈