

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：于洋老师

【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？
- 对于民营企业来讲，目标规划是个老大难的问题，如何更简单的落地成为了当务之急！
- 十四五战略规划的落地与修编已经成为了众多企业的重点工作，目标制定了，为何却仍难以实现？
- 企业做了SWOT分析，为何却难以与目标制定有效结合？
- 为什么说目标分解≠直接向下拆分？

【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设计，让企业的目标设计趋于最合理；
- 掌握目标分解的关键，让目标分解后的任务实现真正的落地；

【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，7小时/天

【课程大纲】

第一部分 目标管理概论

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. 目标管理的作用
 3. 目标规划的流程和关键节点
 4. 案例分享：目标≠目标管理
 5. 目标管理的本质
 6. 目标管理的实施逻辑
- ① 实例解析--“某水务集团‘十三五战略’战略目标优化
 - ② 目标管理的基本框架

第二部分 目标设计

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 目标设计分析工具--SWOT
 - ③ 目标设计分析工具--PEST&波特五力
 - ④ 高阶 **SWOT** 应用解析
 - 实战工具1：各要素排序规则
 - 实战工具2：IFF&EFF 矩阵
 - ⑤ 实操练习--**SWOT** 演练

⑥ 如何通过 SWOT 分析结果制定企业的软性目标和硬性目标（如：营业收入）

-实战工具 1：营业收入目标分解公式

-实战工具 2：经济指标设计规则

⑦ 不同情景下的目标应如何制定？

--集团化企业的目标设计

--有经营基础的的企业目标的设计

--初创企业的目标设计

--实行内部交易的企业的目标设计

⑧ 高阶 SMART 应用--组织相关性目标的推导

-实战工具：SMART 推导模板

⑨ 过渡问题解析--什么企业设定了目标却仍难以实现？

第三部分 目标分解

三、企业设计了目标，实现却成了问题，向下分解，却越做越麻烦，到底哪里出了问题？

1. 平衡积分卡 VS 战略地图是否适合中国企业？

2. 为何目标分解不能直接向下拆分？

3. 目标分解的正确思路和步骤

-实战工具：多层次目标分解三步骤

4. 工具解析-目标分解四步法解析

① 目标分解四步法概论

② 目标分解四步法之纵向维度分解

-实战工具：目标分解矩阵（横向&纵向）

③ 目标分解四步法之责权定位

-实战工具：ARCPI

④ 目标分解四步法之横向维度分解

-实战工具：目标分解 4x3 法则

6. 实例解析--目标分解四步法分步骤细化精讲

7. 实操练习--目标分解四步法演练

8. 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

-实战工具：目标-分解目标-责任人-考核指标-薪酬结构镶嵌表