

课程 5：《从“一利五率”新要求出发，解码国有企业战略绩效管理导向》课程大纲（1 天）

课程背景：

2023 年 12 月 11-12 日，中央经济工作会议指出：坚持稳中求进、以进促稳、先立后破……有效需求不足、部分行业产能过剩、社会预期偏弱、风险隐患仍然较多，国内大循环存在堵点，外部环境的复杂性、严峻性、不确定性上升……

2023 年 1 月 5 日，国资委召开中央企业负责人会议，把中央企业经营指标考核体系调整为“一利五率”，明确发展目标为“一增一稳四提升”；2023 年 12 月 25-26 日，中央企业负责人会议总体保持“一利五率”目标管理体系不变，具体要求是“一利稳定增长，五率持续优化”，提出更加注重提升五个方面的价值……这些指标的变化为国有企业指明了方向，也为民营企业发展提供了有益参照。

本课程将以此为出发点，在详细研读“一利五率”指标变化的基础上，分层次解读战略、绩效相关的理论与方法，最终落实在企业绩效管理水平的提升，本课程上接企业战略，中接运营与操作流程，下对员工考核与激励。

课程收益：

本课程将介绍“一利五率”变化给企业带来的影响，绩效管理的最新方法和理念，全面提升战略思考能力和系统思考能力，了解战略管理、绩效管理的基本流程体系，帮助管理者能够根据企业战略目标制定适合本企业发展的绩效考核体系，能运用绩效管理专业工具和技巧，科学合理的解决企业绩效管理中常见的问题，并提出相应奖惩、薪酬、培训等方面的建议并进行实施。全课程 50+企业案例。

授课对象：国有企业各层级管理人员、MBA 学员、总裁班学员

主要内容：

- **引导案例**
- 中纪委、国家安监委通报孙德顺事件
- 企业为什么要做绩效管理
- **详解“一利五率”新要求**
- “两利四率”变为“一利五率”（国资委 2023.01.05.）
- 详解“一利五率”
- “两利四率”的引领成效
- 为什么用净资产收益率替换净利润

- 怎么用净资产收益率？
 - 杜邦分析法及改进的杜邦分析法
 - 经营杠杆分析
 - 多维度盈利能力分析 管理会计应用指引 第 405 号
 - 以快消品为例，看关键驱动因素分解
 - 衡量人效的常用指标
 - 案例：元气森林的销售迭代
- 为什么用营业现金比率替换营业收入利润率
- 关于做好 2023 年中央企业投资管理，进一步扩大有效投资有关事项的通知 国资委 2023.02.10.
- 长期投资决策模型：回收期法、贴现回收法、净现值法、盈利指数法 (PI)、内部收益率 (IRR)
- 为什么保留利润总额、资产负债率、研发经费投入强度、全员劳动生产率？
- “一利五率”为什么调？
- “一增一稳四提升”如何做？
- 解码企业战略绩效管理导向
- **战略是怎么来的**
 - 什么是战略管理？
 - 现代战略管理理论（资源配置战略理论、竞争战略理论、目标战略理论、5P 理论、定位战略理论、蓝海战略、业务领先模型）
 - 标杆管理
 - “世界一流”企业的创建路径
 - 案例：差异化战略到极致——这有山
 - 案例：日本：中国——制造业对比
 - 战略的升维与降维
 - 案例：露露乐蒙——用市场细分从 0 到 1，用多元化从 1 到 N
 - 定位自身企业的点、线、面、体
 - 案例：腾讯智慧零售的点、线、面、体
 - 案例：战略逻辑——满大街的平衡车是怎么来的？
 - 案例：战略逻辑——强周期、重资产行业的投资逻辑——你不了解的三星
 - 案例：从商鞅变法看企业战略管理全过程
 - 战略为啥要“瞻前、看中、顾后”（3 个案例）
 - PEST 分析
 - 波特钻石法
 - 价值链
 - 波士顿矩阵——管理会计应用指引第 100 号
 - 盈亏平衡点法
 - SWOT 分析（态势分析法）——管理会计应用指引第 100 号
 - 战略产业分析
 - 案例：我为什么不看好瑞幸咖啡？
- **什么是绩效管理**
 - 什么是绩效工资、末位淘汰、竞争上岗？
 - 企业为什么要做绩效管理？
 - 什么是绩效、绩效管理

- 绩效管理的核心思想
 - 以机制激发员工
 - 案例：从不相容职责分离角度看香港“卖楼花”为什么少有烂尾
- 激励理论：需求层次论、X-Y理论、双因素理论、公平理论、期望理论、强化理论
- **战略性绩效管理**
- 绩效管理的逻辑关系图
 - 案例：华为海外代表处整体组织绩效框架
- 绩效评价与绩效管理
- 奖金包设计的6大底层逻辑
- 考核方案制定、修订流程
- **基于KPI的业绩评价**
- 定义KPI
- 基于KPI的绩效指标体系的建立步骤
- 生产型企业员工的绩效关注点
 - 案例：丰田的KPI
 - 案例：特斯拉颠覆车险KPI
- 企业绩效考核建立流程图
- 定量指标评价标准
- 考核结果的运用策略
 - 案例：海底捞的绩效考核
 - 案例：华为的绩效考核思想
- 绩效考核带来短视行为，使用前考虑如下问题
 - 案例：奈飞（Netflix）的绩效观
 - 案例：还有谁在谈人才密度（Density of Talent）？
 - 案例：奈飞文化的8大准则
 - 案例：非升即走——复旦的绩效观
- 关于进一步加强国有金融企业财务管理的通知 财政部 2022.07.20.
- **基于OKR的业绩评价**
- 定义OKR
- KPI与OKR的区别
- OKR的实施步骤
- 评估团队是否适用OKR
 - 案例：OKR的使用要与业务特点相结合——字节跳动
 - 案例：谷歌放弃OKR
- **平衡记分卡与战略地图**
- 基于平衡记分卡的战略管理系统
- 战略地图
- **股权激励**
- 制定股权激励方案的关注点（3个）
 - 案例1：万科的项目股权分享机制
 - 案例2：完美世界的内部孵化制度
 - 案例3：连锁合伙人模式
 - 案例4：芬尼克兹裂变式创业模式

- 案例 5：爱尔眼科（300015）的并购基金模式
- 管理层股权激励如何与绩效管理挂钩
- **绩效计划的制定与实施**
- 绩效计划的制定步骤
- 组织协同的 8 个查验点
- 依据下属成熟程度选择绩效辅导风格
- 各种绩效薪酬制度的比较