

# 课程 7：从“一利五率”新要求出发，解码国有企业战略绩效

## 管理导向（2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
    - 2023 ——“私域+直播”会成为标配
    - 案例：苏宁易购
    - 案例：国美——黄光裕归来
    - 长线思维驱动战略能力，进而驱动 EVA
    - 案例：小米战略定位混乱！
    - 案例：瑞幸——这次的定位非常准
    - 核心能力与木桶理论解读
    - 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——为什么吸引特斯拉在中国建厂
    - 案例：战略逻辑——我们应该向巴菲特学啥？
    - 案例：战略逻辑——佳兆业这个逻辑有点儿“虎”啊
    - 案例：战略逻辑——用工程思维在不确定性中寻找确定
    - 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
- 案例：五力分析——涪陵榨菜（002507）——管理会计应用指引第 100 号
- 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：我为什么不好瑞幸咖啡？
- 案例：战略失衡，雾锁波音
- 上市公司为什么要做市值管理
- 案例：横向一体化，农村包围城市，安踏市值 12 年涨幅 40 倍
- “战略风险”控制——良医治未病
- 案例：看见一片鱼鳞，就要知道这条鱼有多大！
- **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
- 绩效管理的发展历程
- 绩效管理的 PDCA 循环逻辑体系
- 绩效管理的核心思想
  - 人力资源体系配套
  - 中国的传统用人之术
  - 案例：奖勤罚懒
  - 案例：阿里的人力资源观
  - 能力素质模型与任职资格模型
  - 开展各种激励项目
  - 案例：阿里巴巴的“内部合伙人制度”
  - 案例：海尔的平台型合伙人
  - 以法治代替人治
  - 以机制激发员工
  - 案例：乔家大院的股权激励
  - 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
  - 案例：紧张感——组织最有效的激励手段
  - 案例：万华化学的员工激励政策
  - 案例：对标世界一流——巴斯夫
- 正式绩效沟通——绩效计划及评估表
- 岗位说明书范例
- **战略性绩效管理**
- 绩效管理四步走
  - 案例：热炉法则
- 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
- 战略性绩效管理系统模型
- 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
- KPI 指标体系的思考过程
- 基于 KPI 的绩效指标体系
- 基于 KPI 的绩效指标体系的建立步骤
  - 确定关键成功领域
  - 确定关键绩效要素
  - 确定关键绩效指标
  - 构建组织 KPI 指标库（制造企业示例）
  - 确定部门级 KPI 和 PI
  - 确定个人 KPI 和 PI
- 部门指标分解到岗位（以人力资源为例）
- 制定员工月度考核表的方法
- 指标权重与员工责任
- 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：巴奴毛肚火锅是如何找到自己的细分市场的？
  - 案例：阿里绩效薪酬体系
  - 案例：腾讯绩效薪酬体系
  - 案例：华为的绩效考核思想
  - 案例：组织绩效、个人绩效如何设定
- 我们这样评价高管的（5 分制评价）
- 以下状态适用按绩效付薪
- 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：华为的 OKR

- 案例：OKR 的使用要与业务特点相结合——字节跳动
- 案例：美国是怎么整阿尔斯通的
- 案例：美国是怎么整日本半导体的
- 案例：谷歌放弃 OKR
- 理解全面预算管理
  - 案例：华为的预算管理
- **平衡记分卡与战略地图**
- 基于平衡计分卡战略管理系统
- 战略地图
- 绩效棱镜控制效果评价
- **责任中心制**
- 利润中心制
  - 案例：投资中心的绩效考核——ROI
  - 案例：运用 EVA 进行绩效考核设计
  - 案例：现金转换周期计算与绩效计划设计
- 敏感性分析
  - 案例：单因素敏感性分析
  - 计算：多因素敏感性分析
  - 案例：用敏感性系数解释疫情封控手段有效性
  - 计算：多项成本变化后，预测目标成本变动率
- 长期投资决策敏感因素分析
- ISO55000 —— 资产管理体系
- 内部转移定价
  - 计算：集团公司为什么要内部采购（内部转移定价）？
- 国际转移定价
  - 案例：葛兰素史克行贿案
  - 案例：中国忠旺（1333.HK）是这样规避美国贸易、关税打压的
  - 案例：成本型内部转移定价
  - 计算：成本中心的绩效考核
  - 案例：优衣库实现逆势增长
  - 计算：产品功能成本决策——评分法
  - 计算：产品功能成本决策——强制确定法
  - 计算：利润中心的绩效考核
  - 计算：多类产品种类变动对盈亏平衡点的影响
  - 计算：产品组合优化决策
  - 计算：根据成本分配生产任务的决策
  - 计算：生产工艺决策
- 是否接受追加订货的决策分析
- 多维度盈利能力分析
- 关于中央企业加快建设世界一流财务管理体系的指导意见 国资委 2022 年 2 月 18 日
- **公司治理与股权激励**
- 什么是“治理”？
- 治理与管理行为之比较

- 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
  - 案例 6：联想不到底是谁的？
  - 案例：管理层股权激励如何与绩效管理挂钩
  - 案例：字节跳动回购员工期权
- 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