



基于企业战略的绩效设计

讲师：陈松

课程纲要

【课程名称】 基于企业战略的绩效设计

【课程背景】

企业进行管理的终极目的就是实现战略目标，战略目标的实现过程就是管理的过程，通过层层的目标分解，把企业战略落实在每个岗位的行动上，并实现相应的结果。那么，企业应该对战略进行科学的分解呢？企业中各个层级的绩效要如何设计呢？具体的绩效考核要考评什么？怎么考？标准怎么定？指标无法量化怎么办？如何应用考核结果……类似这样问题和现象一直困扰着很多的HR。

《基于企业战略的绩效设计》课程不但深入讲解企业战略分解和绩效设计的方法，同时还结合大量的案例分析讨论和实际操作，将枯燥的专业知识转换

为通俗易懂的操作方法，从而使企业高管在培训现场就可轻松掌握战略分解、绩效指标设计、分解、提取、绩效结果应用等实战技能，帮助企业的绩效管理形成闭环，实现战略落地的目标。

【课程收益】

- 掌握企业战略分解的四个层次
- 掌握企业战略管理的大系统
- 掌握绩效设计的流程
- 掌握各层级人员绩效设计的工具和方法
- 了解绩效成果应用的领域与方法

【课程对象】 企业决策层、高层管理人员

【课程时长】 1天，每天6小时

【授课方式】 案例研讨+小组讨论+情景模拟

【课程大纲】

第一单元：企业战略管理认知

- **案例研讨：战略 VS 战术**
- 战略如何帮助企业创造价值
- 企业战略管理中的经营与管理的核心关系

- 企业战略管理的五大系统
 - 目标落地系统
 - 人员匹配系统
 - 沟通协作系统
 - 组织学习系统
 - 文化推进系统
- 管理工具一：企业战略实施模型
- 企业绩效管理的三个层级
 - 运营决策层的绩效职责
 - 职能管理层的绩效职责
 - 绩效实现层的绩效职责

第二单元：企业战略分解的方法

- 企业战略分解的基本原则
- 管理工具二：企业战略分解 OGSM 工具
- O:战略目的
 - 不能描述 无法衡量
 - 战略目的的描述方法

- G:战略目标

不能衡量 无法评价

评价战略目的达成的标准是什么？

运用 BSC 的维度评价战略目的

- S:实施策略

业务策略：我们怎样赢得竞争优势？

管理工具三：商业画布

组织策略：我们如何配置能力资源以推行业务策略？

- M:测量标准的描述方法

测量标准中的两大要素：指标+责任部门

- A:行动方案的描述方法

行动方案：由上而下 VS 由下而上

由下而上的力量

第三单元：绩效设计的关键与流程

- **小组讨论：绩效考核的目的是什么？**

- 绩效管理的目的与本质

- 绩效管理 VS 绩效考核

- 绩效设计的四大流程

绩效计划

绩效辅导

绩效考核

结果应用

- 绩效考核的基本方法

KPI 关键业绩指标考评法

管理工具四：KPI 考评表

KPA 关键行为指标考评法

管理工具五：KPA 考评表

管理工具六：OKR 管理法

各种绩效考核法的优缺点解析

第四单元：绩效设计的实践

- 层绩效考核指标的两大来源

基于上级指标分解的考核

基于岗位职责提取的考核

- 指标的责任人

- 指标的数据来源
- 指标的权重与评价周期

指标分解中的注意问题

第五单元：绩效结果应用

- 绩效结果在绩效面谈方面的应用
- 绩效结果招聘选拔方面的应用
- 绩效结果在薪酬调整方面的应用
- 绩效结果在培养与发展方面的应用
- 绩效结果在职务调整方面的应用
- 绩效结果在组织学习中的应用