

两日内训/公开课

【目标引领高收益-年度经营计划和绩效管理】

----- 授课老师：宗英涛 -----

【课程背景】 随着数字化转型的快速发展，企业如何紧跟时代发展潮流和产业调整趋势，做大企业价值，挖掘新的增量和利润源？三年新冠疫情的结束，又让我们走到一个新的拐点，在经济下行的新常态下，企业普遍面临市场消费疲软、竞争激烈、劳动力成本上涨等不确定因素。与此同时，许多企业已基本完成了规模从小到大的转变，一旦成为人员众多的大企业，如何通过设立有挑战性的目标，通过绩效管理让企业保持活力、防止企业变成臃肿笨拙的“大象”，就成为大小企业家们的痛点。

作为企业管理者，如何将自己看不见的经营意志，通过战略、战术、战斗的制定，落实到各个下属部门的每一天的行动中去？如何制定出一套合情合理的、能够得到全体中高层发自内心承诺的、愿意 100% 捍卫的年度目标计划？并能落地执行！企业要在瞬息万变的环境中学会打“移动靶”，用战略解码和年度经营计划来指导企业的经营和管理，通过绩效管理激活组织和人心，提升能力挑战高目标，变得越来越重要。

【课程简介】 本课程适合于有一定规模和管理基础的企业，侧重于实际操练和落地，通过学习战略的规划、澄清和解码，设计年度经营计划，设立高目标，遵循循环改善的手法，掌握集团、事业部、分子公司的年度计划编制，激活各级干部的创新精神和动力，用年度经营计划实现战略和行动的衔接，并在此基础之上建立绩效管理和公平价值分配和激励体系，实现企业的持续改进。宗老师结合 10 数年的培训和咨询经验，著作了《阿米巴经营领先之道》一书，并注册了版权课程【心法+干法】原点阿米巴经营体系，本课程涵盖了其中关于经营计划和绩效管理的核心内容。

【培训收益】

1. 认知战略规划、战略解码和战略执行的逻辑关系
2. 掌握年度经营计划的重要性、制订逻辑和编制方法，避免作成年度预算
3. 掌握企业“年度必赢之仗”的构建方法，包括分子公司、事业部、阿米巴组织等
4. 掌握企业市场化组织的建设方法，包括分子公司、事业部、阿米巴组织等
5. 掌握平台型小组织的构建方法，实现自组织小前台、职能强中台、富生态精后台
6. 掌握目标计划和经营策略的制定工具和方法，用目标管理推动经营能力和业绩的提升
7. 掌握建立公平、公正的业绩评价体系，用“赛马”机制实现员工的“能上能下”
8. 通过“量化分权”模式赋能经营，实现责权利的对等下放，实现责任和权力的灵活统一
9. 学习寻找改善绩效的业绩差距和机会差距，用人效目标倒逼利润目标的达成
10. 掌握制订符合人性的激励机制，实现收入的“能增能减”
11. 掌握运用业绩复盘技术，实现目标持续改进，机制行稳致远

【课程特色】 宗老师采用引导式授课，在系统研究国内外战略管理和年度计划知识的基础上，将西方管理思想和中国企业实践相结合，突出课程的本土落地性，用亲自辅导过的真实案例增强亲切感。

【课程对象】 董事长/总裁、总经理、部门经理等企业中层管理人员。

【课程时间】 12 小时（6 小时/天）

【课程大纲】

第一天课程内容：

第一篇 战略规划和战略澄清

- 1.1 战略内涵和战略构成
- 1.2 战略三环：规划、解码和执行

- 1.3 组织成功=战略 × 组织能力
- 1.4 用+/-法做不出真正的你的经营计划
- 1.5 年度经营计划是企业经营的中枢
- 1.6 战略的起点是“差距”
- 1.7 战略制订和实施的构成模块
- 1.8 理解客户价值主张，确立企业核心竞争力
- 1.9 策略梳理的工具和方法
- 1.10 《隆中对》在的战略规划和战略分析

案例分享：某国有企业的战略分析和策略制定

第二篇 压力下沉，让组织激情四射

- 2.1 企业管理的演变过程
- 2.2 企业组织的演变过程
- 2.3 传统企业组织的优势和劣势
- 2.4 集团型公司的治理方式
 - 2.4.1 总部创造价值的四种方式
 - 2.4.2 母子公司管控的三种类型
- 2.5 组织转型，阿米巴经营第一步
 - 2.5.1 市场化组织建设从事业部开始
 - 2.5.2 阿米巴组织建设五步法
 - 2.5.3 把你的组织架构图倒过来看
- 2.6 授权经营和业绩承诺
 - 2.6.1 有效授权的5个条件
 - 2.6.2 体系化授权：授得下，接得住，行得稳
 - 2.6.3 阿米巴经营是赛马制

【案例学习】中石化江西抚州石油公司的竞聘机制

【课堂练习】阿米巴组织的划分

【呈现方式】小组讨论

第三篇 战略解码，年度必赢之仗

- 3.1 回顾愿景和战略，确定年度必赢之仗
- 3.2 战略解码工具和战略解码会
- 3.3 如何制订“年度硬仗清单”
- 3.4 必赢之战的特征和描述
- 3.5 主帅当先：责任和权力
- 3.6 如何分解年度硬仗的内容、时间、指标？
- 3.7 授权非恩赐，业绩必承诺
- 3.8 有效授权的五个条件
- 3.9 如何描述年度“必赢之仗”？

案例分享：中国国航股份的年度硬仗清单

第四篇 目标管理，让组织永攀高峰

- 4.1 德鲁克和韦尔奇论目标管理
- 4.2 领导人的资质取决于目标
- 4.3 目标是未来成果的预先呈现
- 4.4 绩效管理目标的选取要素
- 4.5 何谓方针管理？如何确立年度经营方针？
- 4.6 三维定三杆：三级目标管理体系
- 4.7 如何设立100%捍卫的高目标？
- 4.8 提升生产力水平的核心是管理编制
- 4.9 如何确保“增人不增资，减人不减资”？

4.10 为何大家都觉得公司的目标“太高”？
案例分享：中石油天然气江苏公司的目标承诺制

第二天授课内容

第五篇 过程正确，让绩效结果水到渠成

- 5.1 组织目标的三层面
- 5.2 绩效目标来源的四个维度
- 5.3 构建以流程为中心的目标绩效
- 5.4 目标构建的原始理论 MBO
- 5.5 适合创新管理的方法论 OKR
- 5.6 绩效评价的通行方法论 KPI
- 5.7 华为个人绩效考核工具 PBC
- 5.8 用平衡积分卡制订目标的优势
- 5.9 从战略地图到行动计划：图卡表
- 5.10 “一分为三”的考评分类：过程考评、结果考评和履职考评
- 5.11 绩效目标设计的六项原则
- 5.12 从组织目标到个人目标

案例分享：某国有企业的绩效考核表

第六篇 绩效管理让组织激情永续

- 6.1 中国选择德鲁克，日本选择戴明
- 6.2 绩效实施和业绩辅导
 - 付出不亚于任何人的努力
 - 要有意识地“把自己逼如绝境”
 - 创新源于心纯见真
 - 能力提升是经营的起点，也是终点
 - 企业学校化、干部导师化
 - 领导角色的改变：要做教练，而非裁判
 - 积极性决定能力的发挥水平，组织能力决定绩效水平
 - 逻辑思考能力的转变：系统思考≠系统地思考
- 6.3 绩效考评，不是用绩效检验结果，而是用结果检验
 - 稻盛和夫论绩效评价
 - 业绩、行为和能力评价三位一体
 - 干部职位等级与绩效考评重点
 - 先组织评价，后个人评价
 - 优胜劣汰，绩效结果正态分布

案例分享：中石油天然气江苏公司的绩效体系

第七篇 价值评价，确保动力支撑

- 7.1 保障绩效实施的“4Y 原则”
- 7.2 激励机制一览表
- 7.3 需求层次理论和双因素理论的现代解读
- 7.4 用“价值创造和价值评价”实现“能多能少”
- 7.5 基于作战单元的奖金设计
- 7.6 辅助部门的奖金设计
- 7.7 “三线四区”绩效方法论
- 7.8 “分好钱”有方法
- 7.9 用赛马机制实现“能上能下”

7.10 绝对考核 vs 相对考核

案例分享：中石化江西抚州公司如何实现“赛马不相马，升迁靠竞争”？

第八篇 绩效复盘，确保行稳致远

8.1 不是验证结果，而是用结果来验证

8.2 何谓“认知偏差”？“目标偏差”？

8.3 盯住结果，什么是验证业绩的抓手

8.4 建立组织绩效跟踪机制

8.5 绩效辅导的“五教”法

8.6 向华为的绩效管理学习什么？

8.7 经营分析会的“一报一会”制度

案例分享：中石油天然气江苏公司的“月度复盘”实践