

## 《战略引领》

### 企业绩效达成五步法

主讲：钟意

#### 【课程背景】

中国的经济已经结束野蛮生长阶段，对企业提出更高的发展要求，好的战略与商业模式，好的业务与产品，好的团队，还需要好的落地执行能力。如何建立一个系统的绩效管理模  
式，让组织能力不断生长，让企业的绩效高效率达成？把这个问题进一步分解，就是大多数管理者工作中的4个常见问题。

- 1.如何把企业的战略想法转化为具体的经营目标？
- 2.如何把企业的经营目标转化为部门具体的绩效目标？
- 3.如何让员工认同绩效目标，从被动执行变为承诺达成？
- 4.如何帮助员工达成绩效目标，实现组织与个人双赢？

课程突破了很多战略绩效课程只讲理论思想、没有实战经验、缺少工具方法的瓶颈，还原企业绩效管理过程中一个个实际发生的案例，解决学员在企业绩效落地的过程中面临的“想不清、看不到、做不了”的三大难题，使学员学之解惑，学之能用，带领企业踏上绩效达成的能力升级之路,实现企业持续发展。

#### 【课程收益】

- 提升学员的绩效管理认知，系统化了解 OER 绩效管理逻辑；
- 识别企业的战略方向，制定企业的年度绩效计划一张表；
- 学习绩效指标体系建设方法，生成企业《员工绩效承诺书》；
- 掌握绩效追踪复盘技巧，实现绩效目标的过程纠偏与赋能；
- 学习关键业务流程优化技巧,为绩效达成进行流程支持与提效；
- 学习激励管理技巧，输出团队创意激励措施。

**【课程特色】** 互动性强，逻辑清晰；实战聚焦，学之能用；案例精彩;结合企业实际

**【课程对象】** 企业人力资源总监、经理、绩效专员、中高层管理者

**【课程时间】** 1-2 天(每天 6 小时)

### 一、企业绩效管理为什么不能落地？

#### 1、过往情况

- 您的绩效能顺利达成吗？主要原因是什么？

- 公司内部如何看待绩效管理？控制还是激发？
- 绩效落地过程中的难点

互动:学员分享过往绩效管理状况与观点

## 2、常见问题分析

- 数字分解思维
- 上下一致=人人头上有指标
- 无效的职能部门

案例：某企业绩效执行案例;某企业人才盘点案例

互动:为什么人力资源的工作无效？

## 3、绩效思维认知调整

- 管理者的心智模式调整
- 建立策略思考习惯

案例：营销总监不能达成结果的计划;许褚救曹操:防备风险的用人策略;可口可乐的竞争对手是谁? 为什么下属不积极执行公司的计划?您是否存在无意识的惯性行为?

互动:一个选择游戏

## 4、绩效落地的体系化思维

- 解决问题的三种思路(症状解、杠杆解、系统解)
- OER 绩效达成五步法

案例：两家企业(系统建设和只考虑当年);经营实践案例;

工具:三种解题模式、PLM 模型、OER 模型

互动:场景的问题选择;

## 二、【实战】第一步：如何把企业的战略想法转化为具体的经营目标？

### 1、识别战略目标:看十年、想三年、定一年

- 厘清核心三件套:使命、愿景、价值观
- 看十年:从产业终局向后看(明确愿景目标)
- 想三年:从客户价值做定位(做好战略描述)
- 定1年:从因果链条定规划(绘制战略地图)

案例：某公司的愿景目标确定、母婴项目的客户梳理

工具: 产业判断三问、客户价值描述工具、业务模式图、鱼骨图

互动: 问答(假如穿越到10年前,你会做什么?)

### 2、两级分解:绘制公司年度计划

- 公司级战略解码:从战略地图到BSC

- 业务部门级战略解码:达成共识及战略落地
- 中后台战略解码:管理为业务服务
- 确定关键任务: 分层设定执行项目(5w1H)
- 公司年度经营计划一张表:OGSM

案例：某公司年度经营目标与计划分解, 某化工企业《年度经营计划书》

工具: 模拟战略地图、战略地图、BSC、OGSM-D、KSF、5W1H

互动: 《年度经营计划书》初稿输出;公司年度重点工作计划输出

### 3、全面预算:制定公司全面预算计划

- 全面预算会议启动
- 预算调整及评审
- 一表一书:公司年度经营目标责任书确定

案例：年度经营目标与计划分解, 某无人机公司《年度经营计划书》

工具: 全面预算计划表、《年度目标责任书》模版

互动: 《年度目标责任书》输出

## 三、【实战】第二步: 如何实现目标管理的上下同欲??

### 1、设计人人有责的指标落地体系

- 共识建设:目标向下转化的利他表达
- 建设四层指标体系(指标分解)
- 进行指标权重设置(贡献度)
- 进行指标三项检验(纵向分解、横向协同、职责对照、项目对应)
- 上下对齐与左右拉通: OGSM-P 应用
- 生成个人 OGSM-P

案例：羊群为什么跳崖; POS 模型应用案例;投诉 10 次后得几分?目标未达成案例

工具: 目标传递层次模型,POS 目标描述法、绩效指标库、年度预算表、年度经营计划模版

互动:战略目标转化练习、逻辑指标分解练习、行动策略练习、一个游戏:老鼠的预警

### 2、将目标与利益绑定

- 公司绩效管理体系与联动机制
- 从控制转为承诺
- 拟定业绩承诺书(部门、主管、员工)
- 员工业绩启动会(目标推介与心智模式建设)

案例：华为公司的 PBC(Personal Business Commitment)、阿里巴巴的业绩启动会

工具:业绩承诺书模版

互动: 承诺口号

### 3、应用案例

- “方向+试错”型企业如何进行计划管理
- “技术研发”团队如何进行绩效管理

案例：某创新业务计划管理案例、某陶瓷企业设计团队绩效管理

互动: 小组研讨

## 四、【实战】第三步：如何夯实管理基础助推业绩达成？

### 1、公司管理的五个维度

- 公司发展的三对矛盾
- 提高劳动效率与组织效率

案例：家族企业发展案例

互动: 问答

### 2、业务流程的效率提升

- 关键业务流程梳理
- 流程与 SOP
- 流程风险防控

案例：政企招聘业务流程梳理、受贿 9100 万的普通员工、酒店烟灰缸追责

工具: 流程梳理模版、sop 模版、风险识别工具

互动: 流程的意义是什么？

### 3、组织管理的效率提升

- 组织权责与流程的适配性
- 组织能力盘点与匹配
- 性格测评

案例：某房地产公司流程审批应用、化工企业新业务组织梳理(金城)、营销团队面试测试

工具: 企业权责匹配梳理、PDP

互动: 性格测评

## 五、【实战】第四步：如何进行业绩过程追踪与管控？

### 1、实时反应执行进度的报表体系

- 战略进度报表体系
- 运营管理表单体系
- 行动计划报表-项目管理体系

案例：房地产公司经营仪表盘应用案例、化工企业后备人才项目管理推进

工具:经营仪表盘、项目管理表

互动: 问答

## 2、使用会议追踪

- 公司层面的 3 个会议(半年度管理会议、年度战略复盘、月度经营分析)
- 部门层面的 2 个会议(月度复盘会、专题研讨会)

案例：跑题的新市场拓展会

工具:会议议程、月度经营分析会模版、数据分析表

互动: 模拟召开月度管理复盘会

## 3、员工追踪与辅导

- 员工业绩汇报体系(日报、周报、月报)
- 做教练式管理者
- 员工绩效沟通法则

案例：失败的绩效沟通案例

工具:日报、周报、月报、GROW 模型

互动: 1.为什么员工不爱写日报?2.模拟员工绩效沟通

## 六、【实战】第五步:如何点燃团队,激发员工内驱力?

### 1、员工动能的统筹与提升

- Z 世代员工特点
- 帮助员工进行资源配置
- 员工能力提升计划设置

案例：全员奔驰的团队、刺头变身优秀员工、从 20 万到 500 万的销售；

互动:下属能力提升计划制定

### 2、激发员工内在动力

- 建立信任感
- 期望管理:员工动力公式
- 发掘创造性的激励措施

案例:接班二代的失败;息壤之盟;销冠离职的案例;被退学 6 次的孩子;

工具:信任公式;期望值公式;

互动:小纸条:激励你的三个要素;

### 3、建设积极正向的团队氛围

- 高效文化的五个心态
- 打造团队文化的五个步骤

➤ 文化价值观考核

➤ 有效的团队建设

案例：发展失败的团队文化

工具:文化建设五步骤、价值观考核

互动:学员分享