

【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，企业家如何在传统行业里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。

在市场不确定和消费者个性化时代，传统预算的功效越来越低，弊端越来越明显，预算的关注重点是资源的分配，忽略战略和价值，甚至压制创新，最后往往流于博弈，企业老板火一样的创造热情不能传递下去。弱化预算不等于不做计划和目标，企业如何在瞬息万变的环境中学会打“移动靶”，用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】 年度经营计划和绩效管理的重要性是不言而喻的，是企业战略落地的作战地图。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！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。

本课程适合于有一定规模和经营管理基础的企业，侧重于实际操练和落地，通过学习年度经营计划的设计及其改善手法，掌握集团、事业部、分子公司、阿米巴单元的年度计划编制，通过制订高目标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。

【培训收益】

- 1、了解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
- 2、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
- 3、掌握平台型小组的构建方法，实现自组织小前台、职能强中台、富生态精后台
- 4、掌握目标计划和经营策略的制定，用目标和绩效推动经营能力和业绩的提升
- 5、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
- 6、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”
- 7、寻找改善绩效的业绩差距和会计差距，用人效目标倒逼利润目标的达成
- 8、遵循稻盛和夫的成功方程式，制订符合人性的激励机制，实现收入的“能增能减”
- 8、掌握运用业绩分析工具，实现降本增效，提高阿米巴单元的盈利水平

【课程特色】 宗老师采用引导式授课，在系统研究日本阿米巴的基础上，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

第一篇 经营计划的重要性和路线图

1.1 年度经营计划和预算的区别

- 1.2 大工业时代的计划编制逻辑
- 1.3 稻盛和夫论年度经营计划
- 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 何谓“方针管理”
- 1.7 年度经营方针制订的方程式
- 1.8 年度经营计划制订的路线图

第二篇 市场化组织建设与事业方针

- 2.1 稻盛和夫的成功方程式
- 2.2 能够战胜 UVCA 的，只有速度
- 2.3 企业管理的演变过程和目的
- 2.4 集团型公司的治理模式
- 2.5 组织转型，才能贴近客户和市场
- 2.6 把你的组织架构图倒过来看
- 2.7 授权经营和业绩承诺
- 2.8 现代经营是赛马制，而不是目标制
- 2.9 事业部策略和方针的梳理方法

【课堂练习与互动】事业部策略梳理

第三篇 年度目标制订的意义和方法

- 3.1 德鲁克论目标管理
- 3.2 领导人的资质取决于目标
- 3.3 目标是未来成果的预先呈现
- 3.4 绩效管理目标的选取要素
- 3.5 单位时间核算制度
- 3.6 三维定三杆：三级目标管理体系
- 3.7 绩效目标设定的参考要素
- 3.8 如何设立 100%捍卫的高目标
- 3.9 提升生产力水平的核心是管理编制
- 3.10 链接和协同核心目标的铁律
- 3.11 如何确保“增人不增资，减人不减资”
- 3.12 为何大家都觉得“目标太高”

【课堂练习与互动】制订公司/事业部的三级目标体系

第二天

第四篇 业绩差距和机会差距

- 4.1 策略的起点是差距
- 4.2 双差分析之业绩差距
- 4.3 业绩差距分析的逻辑和维度
- 4.4 对照目标找差距
- 4.5 从利润/人均利润推导销售额
- 4.6 核心项目行动措施
- 4.7 降本的三个维度及创新方法
- 4.8 大成靠谋，战略降本增效
- 4.9 双差分析之机会差距
- 4.10 “哭”曲线和“笑”曲线
- 4.11 企业如何保持“基业常青”

【课堂练习与互动】业绩分析和机会分析

第五篇 作战行动计划

- 5.1 机会差距突破策略
- 5.2 市场多样化的四个策略

5.3 开源策略的梳理

5.4 开源策略的分析和选择

5.5 关差目标的验证方法

【课堂练习与互动】开源策略梳理和选择、验证

第六篇 绩效管理和公平激励

6.1 中国企业绩效管理的通病

6.2 绩效管理为何说是一个系统

6.3 绩效管理的三条主线和选择

6.4 任正非的绩效管理观和 PBC

6.5 绩效考评的三个维度

6.6 目标制 vs 赛马制，没有对比就没有动力

6.7 一元制人力资源 vs 二元制人力资源

6.8 绩效的应用：“五联三挂”详解

6.9 不同业态、不同发展阶段的百分制挂钩点选择

6.10 职能部门的绩效和分配方法

6.11 经营分析会是人才培养的道场

6.13 经营分析会的“一报一会”制度

【课堂练习与互动】激励和分配方案