

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