

从“绩效考核”转向“绩效赋能”

-增益型绩效管理实务

主讲：于洋老师

【课程背景】

中国企业的管理体系建设正在经历一场深刻的范式转移，从过去粗放、人治、经验式的管理，向精细化、系统化、数据驱动的现代化治理模式演进。

新时代中国企业管理体系建设的核心价值可以归结为三点：

1. 从“管控”到“赋能”：管理的首要目的不再是控制人，而是激发人的潜能和创造力，为员工提供成功的资源和环境。
2. 从“实现组织目标”到“承载战略落地”：管理体系成为战略执行的骨架和流程，确保公司上下对战略的理解一致、行动一致。
3. 从“成本中心”到“价值引擎”：一个优秀的管理体系本身就能创造竞争优势，成为吸引人才、孵化创新、提升效率、驱动增长的强大引擎。

这些变化的本质是以人为本，承认人才是企业最核心的资产，并通过系统性的设计，将个人的成长与的成功紧密结合起来，实现共赢。中国企业管理体系建设总体发展方向的转变如下：

方面	过去（传统模式）	现在与未来（现代模式）	核心变化
核心理念	控制、成本中心、组织驱动	赋能、价值创造、客户/战略驱动	从“监督人”到“激励人”
形态	刚性设计为主：固定的金字塔科层制	敏捷灵活设计为主：扁平化、网络化、平台化、项目制	从“静态结构”到“动态生态”
权力中心	中心化：权力集中于组织/高层	管控下沉：权力下沉至经营单元（如事业部、项目组）	从“命令链”到“授权赋能”
数据应用	经验主义、感性决策	数据驱动：用数据衡量绩效、分析问题、支持决策	从“拍脑袋”到“看数据”

我们的培训宗旨：培训现场必须有产出！彻底的落地实践，杜绝理论化。

【课程收益】

1. **建立顶层思维，破解战略落地难题**：学员将掌握增益型绩效管理体系的核心价值与战略思维框架，明确其在实现企业核心目标、激活组织效能中的关键作用，洞悉如何通过体系强化将战略转化为可执行、可量化的全员行动，实现业绩倍增（如案例所示，5年从27亿到110+亿）。

2. **掌握精准分解，打造上下同欲的传导链**：学员将系统学习并现场演练“目标分解四步法”等核心工具，掌握将公司战略纵向贯穿、横向拉通，有效分解至部门与岗位的科学方法，彻底破解目标在传递过程中的“失真”与“割裂”问题，确保组织能量聚焦。

3. **精通指标设计，构建精准考核动力系统**：学员将掌握从战略目标与岗位职责中提取关键绩效指标（KPI）的系统方法，学会设计量化、可衡量、权责清晰的考核标准与公式，并运用绩效系数、工资池等工具解决编制、兼职等现实管理难题，实现从“管理岗位”到“管理价值”的转变。

【课程特色】

实战，拒绝过多理论；科学，注重脉络清晰；落地，讲求学以致用；精华，实例经验分享。

【课程对象】

- 1、决策层、高、中层管理人员（包括董事长、总裁、总经理、副总经理、总监、部门经理、副经理）
- 2、战略及绩效管理部门管理人员
- 3、人力资源专业人员

【课程时长】

1天，6小时

【课程大纲】

第一部分 管理体系建设的顶层战略性思维--增益型绩效管理体系建设的主要价值

➤ **价值和成果导向**：管理系的主要价值就是要推动企业目标的实现，脱离此核心的都不重要。

1. 企业的运营的六大核心目标及其逻辑关系
2. 企业做好经营和管理的五大关键因素

实例解析：企业经营激活靠什么？管理体系建设应在哪三条线上不断强化！

3. 体系建设的框架与核心要点

实例解析：某团体体系强化后，利用5年时间将产值从27亿翻番至110+亿

4. 体系建设解决的三大问题：人人有方向、人人能算账、人人有发展

实战问题解读：如何解决企业管理错位的问题？激励作用为何发挥不出来？员工职业发展不清晰躺平的问题？

第二部分 目标分解应用--概念纵向贯穿，横向拉通：打造上下同欲的战略传导链

➤ 目标是如何完成战略解码和向下传递的，实操中目标为何不能直接向下拆分？

1. 什么是目标管理？

实战问题解读：如何将目标管理融入到企业文化中

2. 目标管理的本质作用

实战问题解读：有目标≠目标管理

3. 目标管理现实问题研讨

研讨活动：堆高塔

4. 目标管理的流程框架

5. 平衡积分卡 VS 战略地图是否适合中国企业？

6. 为何目标分解不能直接向下拆分？——破解“战略失真”的魔咒

实例解析--某公司由于目标直接拆分导致全国各销售大区难以统一

3. 目标分解之纵向任务轴维度分解（第一维度）：从“做什么”到“如何赢”

实战应用工具 1：目标单层次目标分解三步骤

第一步：解读与转化——如何将上级的任务，转化为本团队的目标？

第二步：共创与设计——我们团队能做出哪几个最关键的贡献，来支撑这个目标的实现？

第三步：检验与对齐——如何确保我们的目标能真正支撑上级，并与其他团队协同？

实战应用工具 2：目标分解四步法（目标分解 4x3 法则）--确保分解过程的严谨性与系统性。

实例解析 1：某大型民用航空公司对下述年度目标进行层层分解：（看一流企业如何运用通用逻辑，做出经典、精准的分解示范。）

1. 公司级目标（O1）：2025 年实现营业收入 1500 亿元，恢复至 2019 年水平的 120%，实现净利润 80 亿元

2. 公司级目标（O2）：客座率提升至 85%，座公里收入（RASK）提升至 0.45 元，航班正常率达到 88%

3. 公司级目标（O3）：吨公里成本（CASK）控制在 0.30 元以内，客户满意度提升至 90 分，重大安全事故为零

实例解析 2：该大型民用航空公司的飞行部、运行控制中心（AOC）、市场销售部、服务质量管理部、机务工程部、财务部、人力资源部等部门如何围绕“上述目标分解后”的任务，共创出既独立又协同的目标。

实例解析 3：某航空信息服务与航材保障公司对下述年度目标进行层层分解：（看一流企业如何运用通用逻辑，做出经典、精准的分解示范。）

1. 公司级目标 (O1) : 2025 年实现营业收入 300 亿元, 净利润 45 亿元, 净利润率提升至 15%
2. 公司级目标 (O2) : 核心系统 (如订座、离港) 可用率达到 99.99%, 数据服务产品客户渗透率提升至 80%
3. 公司级目标 (O3) : 航材保障及时率达到 98%, 库存周转率提升至 4 次, 客户满意度达到 92 分

实例解析 4 : 该航空信息服务与航材保障公司的信息技术研发中心、数据业务部、航材供应链事业部、客户服务与支持部、市场营销与战略部、财务与风控部等部门如何围绕“上述目标分解后”的任务, 共创新出既独立又协同的目标。

实操练习与现场辅导 : 学员以小组为单位, 针对真实业务目标, 现场演练“分解三步骤”。

现场点评、调整、优化

4. 目标分解中责权划分的设计 : 让协同从“应该”变成“必须”

实战应用工具 : ARCPI

5. 目标分解之横向时间轴维度分解 (第二维度) : 从“年度目标”到“周周进展”

实战问题解读 1 : 时间轴目标调配思路及核算公式

实战问题解读 2 : 如何进行有效的复盘、及复盘时如何对目标的调整

6. 衡量目标分解的有效性的终极标尺 : 好的 KR, 自己会说话

实战应用工具 : SMART 推导模板

实战问题解读 : 高阶 SMART 应用 (最清晰实践)

实战问题解读 : 高阶 SMART 应用的核心--全部量化 (一旦有不量化的, 皆为不合规)

7. 综合案例解析——某集团如何运用“目标分解四步法”实现战略落地

全景呈现 : 从集团战略启动会开始, 完整展示该集团如何将一个年度战略主题, 通过四步法, 层层分解到各个事业部与职能部门, 并最终形成全员对齐、能量聚焦的目标集合。

成果展示 : 用数据和事实说话, 展示该集团在当季度取得的突破性进展。

第三部分 : 目标落地实现--从战略解码到精准考核的二元动力系统

➤ 通过衡量与反馈个体及团队的工作成果, 将目标任务转化为具体行动导向, 是实现人才精准激励、发展与战略持续优化的核心驱动机制。

1. 关键绩效考核指标的提取

① 绩效考核指标提取的两大途径

- 途径一：目标的“落地转化”--如何为“挑战性目标”配备“确定性标尺”？

- 途径二：职责的“价值锚点”--如何从常规职责中提炼出关键价值贡献？

实战问题解读：终结混淆：如何快速区分，解决 KPI 与 KCI 的混淆应用？

② 关键绩效考核指标提取方法

实战应用工具：以目标/目的为导向的关键绩效考核指标提取三步法（当下最清晰思路）

实例解析：某企业关键绩效考核指标提取三步法的实操落地解析

实操练习与现场辅导：学员以自身企业为背景，针对一项真实工作，现场演练“指标提取三步法”。

导师巡场，直击“指标过多、偏离战略、无法衡量”等典型问题。

③ 关键绩效考核指标提取的 4 项落地原则

实例解析：武汉某企业关键绩效考核指标原则应用的实操落地解析

2. 关键绩效考核指标的公式/定义设计

① 绩效考核指标进行公式/定义设计的重要性

实例解析：销售人员按利润计算提成不清的尴尬

② 关键绩效考核指标设计的常用三种类型

实战问题解读 1：定义/公式设计的有效性

实战问题解读 2：次数类定义为何不能转化为比率类定义

实操练习：绩效考核指标定义/公式设计实操（接上一练习）

3. 关键绩效考核指标的考核标准设计

① 考核标准设计的重要性

实例解析 1：某企业不同销售大区的销售达成率考核标准设计思考

实例解析 2：某企业不同项目的质量问题的考核标准设计思考

② 考核标准的设计思路

实战问题解读：关键绩效考核标准设计的依据来源

实例解析：衔接上两个练习解析考核标准设计实操案例

③ 绩效考核标准设计的 4 项落地原则

实战问题解读 1：KPI 指标务必全部量化

实战问题解读 2：考核标准要体现奖惩兼备

实战问题解读 3：考核标准的设计要在可接受范围内

实例解析：最难岗位考核标准量化的实操案例

核心策略解读：从考核标准设计揭示绩效管理的三层价值体现，最弱的价值的考核打分

4. 如何利用绩效考核解决企业的管理问题？

实例解析 1.：利用绩效考核系数解决某企业编制不足，兼职过多的情况

实例解析 2.：利用绩效工资池设计，解决最难考核的岗位绩效考核实践