

# 《组织稳健发展的核心》

## 目标分解与关键绩效考核指标设计

主讲：于洋老师

### 【课程背景】

在成长型企业里，组织管理始终是一项关系全局的基础工作。组织战略和外部环境，企业本身成长的需要，企业内部条件诸如技术条件的变化，人力资源管理体系条件的变化，管理条件的变化以及外部环境的变化等都将引起组织管理模式的变革。组织管理体系由于始终围绕企业战略和核心业务而处于动态的变化之中，从而更加注重于培养核心竞争能力。

管理现状难以满足公司发展的需要，首先表现在组织和岗位的设置方面。同时新的战略定位也迫切要求组织管理体系的变革。组织管理体系要紧紧围绕企业战略，围绕企业的核心业务，才能有序、高效。也才能实现人才的合理配置。实现企业发展压力的有效传递。

如何做好“目标管理→绩效考核→以绩效考核结果为基础的管理能力提升”是我们众多本土企业应当认真去思考的大事。企业在进行绩效管理过程中，应重点解决三方面问题：

1. 目标分解不到位，导致绩效考核方向不精准
2. 绩效考核标准模糊，指标设置不合理。缺乏关键绩效考核重点的突出。
3. 绩效考核缺乏过程管理与沟通管理。导致绩效反馈差，员工认识不到考核的价值。

### 【课程收益】

1. 了解绩效管理的顶层战略性思维；
  - 现场学习成果：组织的关键目标及制定的逻辑关系、企业绩效管理落地的三大障碍、OK 绩效管理模式
2. 掌握如何有效的进行目标分解，从而形成一个公司一盘棋的效果；
  - 现场学习成果：目标分解 4x3 法则应用、目标分解的责权划分（ARCPI）、目标在时间维度上的分解实践、目标管理镶嵌应用
3. 掌握绩效考核指标设计的三步法
  - 现场学习成果：衡量和判断关键绩效考核指标的一个重点、工作量和专业的衡量标准、绩效考核指标提取的三步骤、考核指标定义的三种类型、考核标准设计的原则和依据

### 【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. 中高层管理人员（包括董事长、总裁、总经理、副总经理、职能部门总监、经理、副经理）
2. 战略及组织绩效管理部门管理人员
3. 人力资源部门人员、COE、HRBP

### 【课程时长】

1 天（6 小时/天）

### 【课程大纲】

#### 第一部分 绩效管理的宏观认识

- 一、企业推行了绩效管理，为何总是难以达到预想的效果？

## 1. 企业/组织的六大核心目标及其逻辑关系

### ① 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

### ③ 为什么绩效考核管理是组织发展的核心（纵向作用&横向作用）

## 2. 影响企业绩效管理水平的两大因素

实战问题解读：企业综合管理水平 VS 人力资源管理水平衡量标准

## 3. 绩效管理的核心地位

实战问题解读：为什么绩效是贯穿了“目标--流程--职责--计划--制度”的枢纽

## 4. 绩效管理落地中的三个致命点

## 5. 最适合中国企业的绩效管理方式

实例解析--某央企绩效管理落地不足的问题

## 6. 绩效管理体系搭建框架

## 第二部分 目标管理概论

### 二、应当如何理解企业的目标管理？为何诸多企业做不好目标管理？

#### 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

实例解析--某国企水务集团‘十三五战略’战略目标优化

## 第三部分 目标分解

### 三、企业设计了目标，却卡在向下的有效传递，如何有效进行目标分解？

#### 1. 平衡积分卡 VS 战略地图是否适合中企业业？

#### 2. 为何目标分解不能直接向下拆分？

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的正确思路和步骤（即第一维度分解）

实战问题解读：单层次目标分解三步骤

#### 4. 工具解析-目标分解四步法解析

实战应用工具：目标分解四步法（即：目标分解 4x3 法则）拆分路径精讲

实例解析--某公司目标分解四步法分步骤细化实操解析

#### 5. 目标分解中责权划分的设计

实战应用工具：ARCPI

#### 6. 目标分解之横向时间轴维度分解（即第二维度分解）

实操练习--结合企业实际情况，进行目标分解四步法演练

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

#### 7. 目标分解综合案例解析--某城投集团目标分解四步应用成果解析

#### 8. 实战应用工具：目标-责任-考核-薪酬结构联动镶嵌表

#### 1. 过渡视频分享：过程管理=考核监控

本章总结：能力自测与学习成果清单

## 第四部分 绩效考核指标设定

### 四、编写绩效考核指标看似容易，但要如何验证设置的这些考核指标是有效的？

## 1. 绩效考核指标的提取

### ① 绩效考核指标提取的途径

实战问题解读 1：部门？岗位从何而来？

实战问题解读 2：如何解决 KPI 与 KCI 的混淆应用？

### ② 绩效考核指标提取的“一个重点”（最清晰思路）

实例解析：某制药企业的绩效考核指标优化案例

### ③ 关键绩效考核指标提取方法

实战应用工具：关键绩效考核指标提取三步法

实操练习--关键考核指标的提取

### ④ 绩效考核指标提取的两个关键及原则总结

实战问题解读：兼岗的绩效考核设计

## 2. 绩效考核指标公式定义的设计

### ① 为什么要对绩效考核指标进行定义

### ② 绩效考核指标设计的常用三种类型

实操练习：绩效考核指标定义设计（接上一练习）

## 3. 绩效考核指标考核标准设计

实战问题解读：绩效考核标准的设计的依据来源

实例解析：绩效考核指标的标准设计

## 五、如何解决企业绩效考核的设计针对性不足的问题？

实例解析 1.：利用绩效考核系数解决某国企编制不足，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

实操练习：各组进行 2-3 核心任务/目标进行关键绩效考核指标设计

本章总结：能力自测与学习成果清单