

# 《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】

国企改革三年行动要求，央企国企要高质量完成三年行动重要目标和关键任务，对标世界一流国企，加快现代化建设，必须立足自身、苦练内功，从先进的管理中要质量、要效益、要增长。

绩效管理是深入落地三项制度改革的重要抓手，国企现代化建设与高质量发展也要充分利用绩效管理的“指挥棒”作用，实现目标引领、问题导向、敏捷响应外部变化，识别、培养高素质的干部人才队伍，从而激活组织，推动高质量发展。

可是，目前国企仍存在很多国企绩效管理流于形式，绩效管理的核心地位不能充分发挥。给国企管理和激励带来带来障碍。如何做好“目标管理→绩效管理→以绩效考核结果为基础的管理能力提升”是我们众多本土国企应当认真去思考的大事。国企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、国企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（ARCPPI）、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、国企推行了绩效管理，为何总是难以达到预想的效果？

1. 国企/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 国企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. 影响国企绩效管理水平的两大因素

实战问题解读：国企综合管理水平 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. 最适合国企的绩效管理方式

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、应当如何理解国企的目标管理？为何诸多国企做不好目标管理？

#### 1. 什么是目标管理？

实战问题解读：如何将目标管理融入到国企文化中

#### 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、国企设计了目标，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国企业？

#### 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--结合国企实际情况，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：某制药国企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、如何解决国企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