

《节省百万咨询费用-目标管理与绩效考核实操训练营》

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，首先表现在目标管理和绩效考核的设置方面。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。

更多的企业在遇到发展困境、上升瓶颈、突破乏力时更多的选择是找到咨询公司，动辄几十万，甚至上百万来寻求更体系化、标准化的建设。但是，等到咨询公司离场后，真正运行的还是自己人，结果花了百万巨资的咨询项目还是难以落地。因此，企业需要彻底扭转这样的局面，就需要改善其最本质的环节→如何有效转化。

本两天一晚训练营的目的，就是用最简捷、最实用、最易落地的方式帮助企业实现上述目标。

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. 了解企业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管理（目标设计与分解），从而形成一个公司一盘棋的效果；
 - 现场学习成果：目标环境分析、如何制定软性目标和风险控制目标、关键业务目标（业绩/利润/回款）制定、客户数量预测、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. 掌握如何进行正确复盘；
 - 现场学习成果：复盘四步法、复盘时如何调整目标
4. 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
5. 掌握绩效考核结果的有效应用，从而与员工建立起长期的效益关系而不是短期的交易行为。
 - 现场学习成果：招聘和转正标准的制定、培训与晋升挂钩、人才盘点宫格设计、宫格镶嵌法设计、奖金&调薪比例设计

【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、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、人力资源专业人员

【课程时长】

2天1晚

【课程大纲】

第一部分 目标与企业发展的关系

一、组织的关键目标有哪些，各目标间的逻辑关系是怎样的？

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星原则
3. 组织管理体系建设的几个核心

第二部分 目标管理概论

二、应当如何理解企业的目标管理？何为企业目标管理中的四大难点？

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级四大难点

实例解析--“某集团‘五年规划’战略修编

第三部分 目标设计

三、企业目标制定是有规律可循的，如何利用标准和简易目标设计？

（一）目标设计的标准方法

1. 目标设计的环境分析工具--SWOT/PEST/波特五力
2. 初阶 SWOT 应用解析

实例解析--某公司目标设计的 SWOT 应用解析

3. 高阶 SWOT 应用解析

实战应用工具 1：各要素排序规则

实战应用工具 2：IFF&EFF 矩阵实践

实操练习：如何利用 SWOT 结果设计：①软性目标②风险防范目标③硬性目标（如营业收入、利润目标）

（二）目标设计的简易方法

4. 目标设计的快捷数据统计方法

- ① 行业及区域市场数据统计（外）

实战问题解读：只统计和分析与组织目标设计密切相关的数据

- ② 主要竞争对手数据统计（外）

实战问题解读：只统计和分析与组织目标设计密切相关的数据

- ③ 公司经营数据统计（内）

实战问题解读：简化财务数据，强化数据的可用性

5. 关键组织目标设计

- ① 营业收入目标制定

实战问题解读 1：营业收入制定的通用公式

实战问题解读 2：营业收入设计中：老市场（存量）和新市场（增量）的收入占比是多少？

实例解析 1：某公司年度营业收入目标设计思路解析

实战问题解读 3：客户数量如何预测？从而确定业务团队编制数量

实例解析 2：企业在产品不定型（新产品投入市场）情况下如何制定业绩目标？

实例解析 3：企业在市场不定型（新区域开拓）情况下如何制定业绩目标？

实战问题解读 4：客户数量如何预测？从而确定业务团队编制数量

实战问题解读 5：如何解决员工不愿意开发新客户的问题

实战问题解读 6：销售提成比例是怎么定出来的？

② 利润目标制定

实战问题解读 1：毛利润目标制定的依据

实战问题解读 2：阶梯毛利润目标制定和提成的设计

实战问题解读 3：为何业绩优秀的企业都重视净利润目标

③ 回款目标制定

实战问题解读 1：应收回款率目标如何制定和控制

实战问题解读 2：账期目标如何制定和控制

6. 《目标责任书》的设计与签订

① 《目标责任书》的三级目标如何设计

② 《目标责任书》的考核标准如何设计

③ 《目标责任书》标准模版解读

实战问题解读 1：如何解决《目标责任书》签订后与制度变化后的冲突

7. 不同情景下的目标设计

① 集团化企业的目标设计

② 初创企业的目标设计

③ 实行内部交易的企业的目标设计

8. 衡量目标设计的有效性的工具

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）

本章总结：能力自测与学习成果清单

第四部分 目标分解

四、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？

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--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

9. 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

第五部分 绩效管理的宏观认识

五、大部分企业虽搭建了绩效管理和考核体系，为何总是难以达到预想的效果？

1. 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

2. 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

3. 绩效管理落地中的三个致命点

① 目标依据不足

② 绩效管理只做到“绩的层面”

③ 绩效考核与组织脱节

4. 最适合中企业业的绩效管理方式

① 目前企业常见的绩效管理与考核方式解析：积分制、阿米巴、KPI、OKR

② 讲过实践后的最适合中企业业的绩效管理方式：OK 绩效管理模式

5. 绩效管理体系搭建框架

第六部分 绩效考核指标设定

六、考核指标设计不是越多越好，而是要聚焦关键绩效考核指标

(一) 关键绩效考核指标设计三步法实操应用

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

- 目标分解途径

- 部门与岗位职责提取途径

实战问题解读 1：部门？岗位从何而来？部门与岗位设计的正确途径

实战问题解读 2：如何解决 KPI 与 KCI 的混淆应用？凸显 KPI 作为关键考核的核心地位

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：某制药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--结合企业实际情况，进行关键绩效考核指标提取三步法的实操

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

七、绩效考核的设计如何随着企业发展而变化？

4. 绩效考核体系设计的两个关键点

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，解决同质化较重的岗位的绩效考核实践

5. 过渡视频：绩效面谈

本章总结：能力自测与学习成果清单

第七部分 绩效结果应用

八、如何开展绩效考核结果的分析？

1. 横向分析

2. 纵向分析

案例解析 1-某钢铁集团年度绩效考核结果分析报告

案例解析 2-某水务集团人均生产力与产值的绩效考核结果分析报告

九、绩效考核结果如何应用在招聘、培训、人才盘点和人才评估？

1. 绩效考核如何推动目标的实现

实战问题解读：如何根据企业的战略规划设计考核指标？

2. 绩效考核结果应用于招聘和转正

案例解析：某岗位考核结果在招聘和转正时的应用

实战应用工具：各岗位标准建设模板

3. 绩效考核结果应用于培训

实例解析：某控股集团绩效考核结果在培训体系建设时的应用

实战应用工具：以考核和评估为基础的培训计划应用

4. 绩效考核结果应用于员工利润意识的建立

思考练习：正态分布实施的本质作用

实战问题解读：正态分布的替代模式

5. 绩效考核结果应用于人才盘点和人才评估

① 9/16 宫格介绍

实战问题解读：双低宫格的人员如何发展？

② 如何利用宫格设定员工培养发展路线

③ 宫格设计与应用的三步法

实战问题解读 1：宫格设计的动态分数区间如何有效设计

实战问题解读 2：企业应设计几套宫格才合理

实例解析：某企业宫格设计实操分析

实战应用工具：宫格镶嵌法-解决后备人才的贮备问题

6. 绩效考核结果应用于奖金分配和晋升（薪）

思考练习：根据人才评估结果如何分配奖金和设计晋薪幅度

实战应用工具：利用宫格结果的奖金与晋薪的标准分配比例

本章总结：能力自测与学习成果清单