

《高绩效管理的秘密》

目标管理的顶层设计

主讲：于洋

【课程背景】

近几年央企、国企大力开展三项制度改革，双百行动，有效设计的思路应当是从合理的目标规划开始的。尤其是十四五战略规划的落地与修编已经成为了众多企业的重点工作，目标制定了，为何却仍难以实现？

对于民营企业来讲，目标规划更是个老大难的问题，如何更简单更高效的制定关键业务目标成为了当务之急！

企业做了目标环境分析，为何却难以与目标制定有效结合？丧失了作为目标设计依据的作用。

目标分解≠直接拆分，目标分解是众多企业高层比较头疼的问题，如何正确分解目标？

每个企业都在讲要做复盘，如何复盘才是正确的？

【课程收益】

了解绩效管理的顶层战略性思维；

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；

掌握如何进行正确复盘；

【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】

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）

战略及组织绩效管理部门管理人员

人力资源专业人员、COE、HRBP

【课程时长】

1天（6小时/天）

【课程大纲】

第一部分 目标与企业发展的关系

一、为何企业要率先推行了目标管理，组织的关键目标有哪些，其中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大关键因素
3. 首先确认目标的三大重要作用

第二部分 目标管理概论

一、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--“某水务集团‘十三五战略’战略目标优化

第三部分 目标设计

一、企业大费周章进行了现状分析，结果与企业的目标制定之间为何却难以对接？

1. 目标设计分析工具--SWOT/PEST/波特五力

2. 初阶 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

实战问题解读：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）

4. 实操练习--SWOT 演练

实战应用工具：目标设计公式

5. 关键业务目标制定

① 企业在产品定型和不定型情况下如何制定业绩目标？

② 企业在市场定型和不定型情况下如何制定业绩目标？

实战问题解读：实际情景问题思考与分析

6. 企业在不同阶段下的目标设计

① 起步和发展阶段

② 成熟阶段

③ 衰退阶段

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

实战问题解读：高阶 SMART 应用（最清晰实践）

实战应用工具：SMART 推导模板

本章总结：能力自测与学习成果清单

第四部分 目标分解及复盘

一、企业设计了目标，实现却成了问题，向下分解，却越做越麻烦，到底哪里出了问题？

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？

3. 目标分解的正确思路和步骤

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）

5. 目标分解中责权划分的设计

实战应用工具：ARCPI

6. 目标分解之横向维度分解（即第二维度分解）

实例解析--某公司目标分解四步法实操分步骤细化精讲

实操练习--目标分解四步法演练

实战问题解读 1：新、老客户业绩目标划分比例、客户数量预测、回款目标制定原则

实战问题解读 2：时间轴目标调配思路及核算公式

实战问题解读 3：如何进行有效的复盘、复盘时目标的调整

7. 案例解析--某城投集团目标分解四步应用成果解析

实战应用工具：目标-责任-考核-薪酬结构联动镶嵌表

本章总结：能力自测与学习成果清单