《增效密码——绩效管理实战》

🖺课程信息

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| **开课期数** | **开课时间** | **星期** | **课程费用** | **开课地点** |
| **第一期** | 2023年10月19~20日 | 周四一周五 | 4980元 | 上海 |
| **备注** | 案例式教学，小班授课，限招35人；  以报名先后顺序为准，满班后的报名学员自动转为下期；  课程费用含培训费、教材费、场地费、午餐、茶歇费及税金（增值税专用发票）。 | | | |
| **听课须知** | 1. 自备电脑，安装好2010及以上版本Office（注：不是WPS）； 2. 一定携带鼠标（课程节奏紧凑，触摸屏会浪费时间）。 | | | |
| **报名流程** | 1. 填写最后一页的报名回执表并发送给相关联系人； | | | |

🖺课程背景

高速增长时代绝尘而去，竞争激烈的背景下，高质量增长才是趋势。对外抓营销，对内抓绩效，但面临的主要问题：

* 战略无法有效落地，部门之间不能有效协同，核心竞争力无法有效打造；
* 绩效管理无法承接战略，从组织-部门-岗位之间无法通过绩效力出一孔；
* 绩效体系运行了好多年，最终变成应付各类考核表单，员工消极应对；
* 绩效体系按照流程在走，但是绩效指标不能有效衡量部门/岗位贡献；
* 公司级的目标重点不突出，考核指标与经营成果两张皮，很难有共识；
* 绩效结果只用于奖惩，没有发挥应有价值，帮助落地战略、绩效提升。

🖺课程目标

帮助管理者能够解读战略、落地战略，并学会目标分解、绩效改进，提升绩效管理能力，成为赋能团队绩效增长的方法论专家。

🖺课程收益

* + **工作坊收益：**

**掌握三层级绩效目标分解的步骤、方法和关键工具：**绩效飞轮、战略地图、因果策略法、价值链分析法、内部客户法；

**掌握关键指标设计的来源、原则、方法和关键要领：**四大原则、五大来源、多快好省法QTQC、六要素法；

**理解绩效改进与绩效反馈的原理、步骤以及核心工具：**BEM模型、绩效改进计划表、绩效面谈程序表；

**掌握有效的绩效管理的核心要领：**绩效四层次水平、绩效管理的角色分工、绩效管理的三层次价值。

🖺课程亮点

* + **工作坊亮点：**

**以终为始**：以帮助管理者成为绩效增长顾问为导向，从帮助管理者树立正确的绩效管理理念为切入点，重点聚焦绩效管理的方法、工具；

**训战结合**：用“343”模式（30%的理论+40%的案例和工具演练+30%的精辟点评）；

**精准复盘**：老师对理论、模型、工具的核心思想、学员练习的点评意见，结合课程内容形成PDF文件，帮助复盘和学以致用；

🖺课程对象

企业中高层管理者，以及想成为绩效增长顾问的管理者

🖺课程大纲

**模块一：高绩效文化 正确认知绩效文化——绩效管理全景图导论**

***思考：***没有仪表盘，您将如何驾驶汽车？

1. 经营管理四大难题
2. 企业绩效管理现状面面观

* ***看图说话***：重新定义绩效
* ***案例分析***：这张公司级的考核表，有啥问题？
* 到底谁需要绩效？

1. 绩效水平4.0：绩效管理从无效到有效
2. 绩效管理的三层次价值

* ***研讨：***你眼里的绩效是什么？
* ***看图说话：***种树与修铁轨

绩效从无效到有效的三层次水平；

绩效管理的三大目的和一个核心；

1. 绩效管理全景图：四大体系一沟通，赋能团队业绩冲

* ***自测：***绩效管理成熟度测评

1. 高绩效文化的四大原则

* ***自主担责：***将别人的问题转换成自己的问题；
* ***未来思维：***将过去的问题转换为未来的目标；
* ***成果导向：***将手段的问题转换为成果的目标；
* ***系统思维：***将点状的思维转换为系统的思维

**模块二：战略解码 战略解码清晰描述战略，形成公司级目标达成策略地图**

* 三难之痛：战略难落地、组织难赋能、业绩难增长
* 核心观点：认同的准确，比绝对的精确，更重要！

1. 企业做大做强的逻辑

* 战略地图：业绩增长五环
* 战略共识研讨：上下同图、上下同频、上下同心
* 业绩增长公式：因果一致性
* 战略解码：九阳真经一张图
* 竞争战略分析：知己知彼、聚焦差异化
* 差异化定位：用户需求趋势带来的角色分化

***案例分析：***战略解码差异化定位，避开价格战，打造核心竞争力

***研讨：***本公司的瓶颈点与机会点

1. 战略发展：企业发展四阶段

* 三种盈利模式
* 财务目标：未来的钱代表了企业的未来

1. 解码客户潜力：客户层面的三个核心问题

***思考：***客户是谁？

* 精准客户画像：一刚二高标签化，精准营销成交快
* 客户画像标签化：客户定位描述精准分类找增量
* 客户层面五大目标
* 客户价值公式
* 客户价值：聚焦独特价值，小资源干大事
* 客户价值：聚焦独特价值，打造差异化优势

***研讨：***发现价值，聚焦独特，小资源干大事

* 客户价值与产品价值主张的契合画布

***案例分析：***某软件公司的产品迭代

***业务转型升级案例：***某软件公司三代明星产品规划，实现双10倍速增长

1. 流程效能

***小视频：***协同的团队力量

* 流程效能：聚核高产出
* 流程效能管理：尤其是业务流的管理，决定了企业的成败
* 流程效能：每个客户都是留量入口，核心是超预期
* 流程效能：要开展哪些关键活动

***案例分析：***某电机公司的流程效能策略和组织策略

***案例分析：***某医疗传媒网络公司的流程和组织策略

***练习：***练练线-某网络医疗公司的流程效能

1. 组织人效

* 组织绩效模式的变化
* 组织人效：事在“人”为，从无形资产到有形结果

***案例分析：***某医疗器械公司，信息库建立帮助人才开发

***练习：***连一连某网络医疗的组织人效策略

***小视频：***城市攻坚战-炮弹-合金技术-人才

1. 画好战略地图的四大原则

* 从地图到公司级绩效指标：某医疗传媒网络公司战略地图
* 公司级绩效指标：从目标到指标QTQC模型

***案例分析：***公司级目标转绩效衡量指标

**模块三：目标分解 从公司级目标分解到部门级目标，形成部门级绩效计划**

1. 让梦想照进现实——从战略到执行，化战略为行动

***工具：***目标分解矩阵

1. 从公司级绩效到年度经营计划

* 职能战略分解表
* 自上而下的绩效标准
* 公司战略-部门目标-部门计划-岗位指标的驱动链接
* 三层级指标五大来源

1. 价值链分解法
2. 内部客户成果法：从生意的角度看部门的产出

* 重新定义产品

***思考：***各部门的产品是什么？

***案例分析：***各部门的客户、产品和指标是什么

***练习：***内部客户三问，问出部门有效产出

1. 驱动要素法

***案例研讨：***影响因素VS驱动要素

* 驱动业绩的来源
* 驱动建立过程标准
* 驱动公式法分解目标：找到关键驱动要素
* 设计驱动公式-业务类
* 用发展思维设计驱动公式，从关注结果转为关注前置驱动
* 驱动要素的四大特点

***案例：***某IT公司的部分驱动公式

* 设计驱动公式-管理类
* 三种类型的指标：案例分析

***案例：***动作分解如何促进员工能力成长

* 管理者的生意模式是什么

***练习：***完善部门职能的生意模式表，并描述一个一级问题

1. 企业业绩倍增价值链

**模块四：指标设计 建立公开、公平和公正的绩效评价标准**

1. 指标设计的原则：

* 目标三级跳；
* 指标三级跳；
* QTQC模型；
* 目的黄金期法则；

1. 指标设计六要素

* 目标值：一个核心—超越自己

三级目标设定：求其上得其中，求其中得其下

定量指标的目标值设定：三级跳权

三四法则-三个共同、四个强调

克服低目标，帮助员工走出心理舒适区

* 权重设计的核心：区分重要次要，引导员工行为

***研讨：***部门需要有限保证那一层级的目标达成？

***练一练：***三级目标权重

* 计算公式

定量指标，说明结果是怎么出来的

定性指标， 对指标定义清楚，无歧义不扯皮

* 评分方法：需要提前明确

***练习：***练练线，算一算

* 评估周期：一个核心四个注意点
* 数据来源：八明确

***练习：***指标六要素设计

1. 指标的五个特点
2. 指标确认的四步工作
3. 绩效指标库模板（部门）

**模块五：绩效辅导 从管理者变成辅导员工提升绩效的绩效教练**

***小测试：***你是怎样被激励和激励他人的？

1. 激励的目的

* 马斯洛七层次需求
* 激励的两种方式三种感觉

***练习：***连一连，激励的锦囊妙计对应的是哪种需求？

1. 激励机制支撑战略

***小测试：***有效激励的自我检测表

1. 绩效教练的九项修炼
2. 绩效改进地图

* 绩效评估：存在的误区

1. 绩效反馈关注的三个目标

* 最佳提问术：问题转换

***练习：***举三个实际工作中的例子，进行转换

* 绩效反馈的7个关键问题清单
* 教练辅导语言模式

***连一连：***连线提问模式

* 负面反馈：真诚是底色

***互动：***你是如何欣赏自己的？又是如何欣赏他人的？

1. 绩效面谈：九步骤

* 准备事实——绩效表现备忘录
* 绩效面谈：准备事实-绩效诊断

***案例：***一次失败的面谈VS一次成功的绩效面谈

* 绩效面谈标准程序表

🖺讲师介绍

**曹卫华老师**

* **专业背景：**
* 上海同砺智库高级顾问
* CMC国际注册管理咨询师 
* IPP国际绩效改进师
* 商务部管理咨询行业标准制定参与者
* ISPI-AP国际绩效改进协会亚太中心创始会员
* **实战背景：**

20多年企业管理实战：在国企从事企管办和人力资源管理；在民企从事过总经理、集团型HRD；

12年管理咨询实践：咨询辅导100多家企业实现业绩持续增长；咨询服务过代表客户有：中车时代、南钢集体、爱康集团、知原药业股份……

* **专业成就：**

2021年被工信部评为“中国优秀管理咨询专家”；

2018年总结咨询实践形成版权课程《ODM战略绩效落地系统》；

2014年-2019年期间参与商务部制定管理咨询行业从业标准制定；

* **服务内容：**

***工作坊服务：***

《战略规划与解码工作坊》3天2晚或2天1晚、《增效密码—战略绩效管理》2天1晚或2天、《绩效增长官-绩效改进六步法》2天1晚或2天、《高绩效教练的九项修炼》2天、《驱动密码—最佳薪酬激励设计》2天、《驱动销售增长—销售团队薪酬绩效激励设计》2天、《高绩效文化的五大原则与实践》1天、《高绩效流程工坊》1-2天；

***微咨询服务：***

《战略规划与战略解码微咨询》1个月；《绩效改进微咨询》3个月；

***全案咨询服务：***

《战略规划》、《从战略到绩效管理体系》、《薪酬管理体系》、《组织流程优化》、《销售团队薪酬绩效体系》、《研发技术团队薪酬绩效体系》。

* **服务特色：**

所有的咨询和工作坊服务，都是以成果输出为导向。

* **服务客户：（咨询和培训服务的部分客户，不限于此）**

中车时代：连续3次复购，服务内容：《绩效管理》、《高绩效文化》、《绩效改进》；

上海环境净化行业协会：连续2期服务，服务内容：2次《战略解码》、绩效升级咨询；

南京万豪集团：2期复购，面向全体HR的《基于战略与改进的绩效管理》；面向旗下天泓集团总经理层的《用绩效撬动业绩增长》；

黑牡丹建投集团：3期复购，服务内容：《组织流程优化》、《人才梯队建设》、《高管激励》；

苏州金色未来：3期复购，服务内容：战略解码微咨询1期、战略解码公开课1期、绩效管理公开课1期；另外，推荐成交客户3家；

上海利驰软件：连续3期咨询，服务内容：2次战略解码、项目管理流程与激励机制、营销管理流程、绩效管理优化；另加《点石成金—销售过程管控与赢单话术》工作坊；

江苏安凯特股份：连续2期，服务内容：1期《战略解码》1天培训；1期《战略解码微咨询》；

江苏哈芙琳服饰：2期复购，服务内容：《点石成金—销售过程管控与赢单话术》工作坊；《业务战略规划》微咨询；

江阴凯迈机械：2期复购，服务内容：绩效管理全案咨询；薪酬管理为咨询；

|  |  |
| --- | --- |
| **微咨询/**  **工作坊** | 天润工业（战略解码工作坊，136人/场）；富士胶片（战略解码工作坊）；  清考教育集团（战略解码微咨询，95后团队）；沃福曼医疗（战略解码微咨询）；  苏州浒关区管委会（战略解码工作坊，面向旗下13家企业高管团队）；  杭州仟斤顶股份（战略解码微咨询）；知原药业（高绩效教练工作坊）；  老百姓药房旗下三品堂医药（绩效增长训练营，涉及战略解码、目标绩效管理、绩效改进、绩效教练）；兴达集团股份（绩效管理工作坊）；江苏海鹏药房（绩效管理工作坊）；  四川紫日包装（绩效管理工作坊） …… |
| **全案咨询/常年顾问** | 大中电机股份（全案咨询：业务规划、战略解码、组织流程优化、关键绩效问题改进）；  海尔曼斯集团（全案咨询：业务规划、战略解码、组织流程优化、绩效薪酬优化和门店绩效改进）；  江苏培训杂志（全案咨询：业务规划、战略解码、绩效薪酬优化、经营计划辅导）；  世星科技股份（全案咨询：战略解码、组织流程优化、绩效薪酬优化）；  秦望山产业园（全案咨询：战略解码、绩效薪酬激励体系）；  公用事业集团（全案咨询：战略解码、绩效管理、绩效改进）；  普利司通（常州）（全案咨询：管理人员薪酬、一线员工薪酬优化）；  蓝天电子股份（全案咨询：战略解码、绩效薪酬、任职资格管理）；  德林防务集团（全案咨询：战略解码、组织流程、绩效薪酬）；  万力粘合股份（全案咨询：战略解码、销售人员薪酬绩效激励、管理人员绩效薪酬）；  （华润）橙果医疗（全案咨询：销售人员薪酬绩效激励、销售过程管控与辅导）；  江苏中大纺织（全案咨询：薪酬绩效体系优化（内含战略解码与任职资格管理））；  上海佐岚门窗（全案咨询，涉及内容：业务战略规划、战略解码、绩效管理、绩效改进、绩效教练等）；  宝利投资股份（常年顾问）；南京联畅物流股份（常年顾问）；坦程物联股份（战略解码2次、高管激励、常年顾问）；  …… |

**部分现场实景：**

|  |  |
| --- | --- |
| **《南钢新产业投资集团》下属各子公司**  **董事长总经理培训《战略解码》2次** | **《富士胶片（中国）》给48位经销商**  **老板培训《战略解码》** |
| **《中车时代电气》中高层培训**  **《从战略到绩效》3次** | **《天润工业股份》136位中高层**  **《战略解码工作坊》** |
| **《仟金顶股份》中高层**  **《战略解码微咨询》** | **《爱康集团》经销商老板**  **《激活增长工作坊》2期** |

🖺报名表格

课程名称：《增效密码——绩效管理实战》

上课时间： 课程费用：4980元/人 上课地点：上海

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| **公司名称：** |  | | |
| 公司地址： |  | | |
| 联系人： |  | 电话： |  |
| 性 别： |  | 传真： |  |
| 部门及职务： |  | E­-mail： |  |
| 参加人姓名： | 部门及职务 | 手 机： | E­-mail |
|  |  |  |  |
|  |  |  |  |
| 您的其他要求和相关说明：   * 付款方式：□现场交课程券 □课前汇款 □其他 * 预定宾馆：□需要 □不需要 住宿标准及预算要求 * 预定票务：□需要 □不需要 车次或航班要求 * 其他要求：   听课须知：   1. 案例式教学，小班授课，限招35人；（以报名先后顺序为准，满班后的报名学员自动转为下期。） 2. 自备电脑，安装好2010及以上版本Office（注：不是WPS）； 3. 一定携带鼠标（课程节奏紧凑，触摸屏会浪费时间）。 | | | |