**国企培企业管理中心**

**国企培〔2023〕36号**

 **关于****举办运用BSC+KPI+OKR管理组织和个人目标落地执行专题培训班的通知**

**各有关企事业单位：**

您在企业目标管理过程中是否有以下困惑：

企业的战略目标是否很难分解到员工个人头上？

是否出现员工很忙，但又抓不到工作重点的情况？

各级员工是否清晰知道战略目标将如何实现？

各级员工是否清晰知道自己的绩效目标与战略目标的关系？

目标清晰但不知道如何制定具体的措施和行动方案？

为了解决以上问题，我中心特开设了“**运用BSC+KPI+OKR管理组织和个人目标落地执行”专题培训班。现将有关事项通知如下：**

**一、培训内容**

**第一章：从战略到行动**

**一、战略对组织的价值**

1.什么是战略？

2.战略与愿景的关系？

**二、实现战略的逻辑**

1.战略意图-公司对持续发展的基本设想

2.市场洞察-对外部环境变化的敏锐观察

3.战略焦点-应对环境的有效举措

4.描述战略-战略澄清-战略地图形成

5.衡量战略-指标与重点-BCS（平衡计分卡）

6.管理战略-责任分解-部门目标、个人目标

7.目标落实-OKR（目标与关键成果法）管理应用

**第二章：平衡计分卡的起源与应用**

**互动：公司运营管理目标分享**

**一、企业战略与组织目标**

1. 传统企业绩效评价的弱点

2. 哪些无形资产在为企业创造价值？

3.平衡计分卡为企业解决了什么问题？

**二、平衡计分卡的核心价值**

**1.平衡计分卡在平衡什么？**

财务与非财务；内部与外部；长期与短期；结果与动因；领先与滞后

**2.从四个维度进行组织业绩评估**

1）建立四个维度之间的关联

财务层面、客户层面、内部流程、学习与成长

2）四个维度的绩效指标体系分析

**三、运用案例讲解战略地图的来源与绘制方法**

**第三章：运用BSC（平衡计分卡）开展组织目标管理**

**一、公司层面目标管理**

1.明确公司愿景与战略目标；

现场演练：如何将愿景、使用转化为战略目标

2.结合经营策略、成功因素进行分析；

3.梳理关键成功因素（战略主题）；

案例：某汽车经销商战略地图

4.分析成功因素，提炼公司层面评价指标；

案例：某金融企业公司层面指标分享

现场演练：绘制战略地图，提炼四维度公司指标

**二、部门层面目标管理**

1. 目标体系的制定

2. 建立部门平衡计分卡的四个角度

3. 如何设定合适的目标

1）目标的SMART原则

2）目标分解的核心

3）目标举例说明

4．各部门权重各有侧重

现场演练：部门指标设定

**三、个人层面目标管理**

1.组织目标分解成岗位目标

2.岗位考核指标（KPI\KBI）设计

综合职位说明书、部门绩效目标、跨部门流程要求。

3.建立岗位平衡计分卡的四个角度

**第四章：运用OKR将目标转化成日常行动**

**一、有效的OKR来源**

1.从公司使命、战略目标到公司层面OKR制定

2.从部门使命到OKR制定

练习：基于角色使命的目标思考

**二、OKR关键要素**

1.目标O的确定与描述

2.确定关键结果KR

案例：助力A企业引入OKR的咨询路程

**三、OKR和行动的自我设定黄金八步**

1.整理出自己职责内的全面工作；

2.描绘出自己心目中理想的工作方法；

3.思考在部门内应用后的理想状态是什么状态？

应该履行哪些任务？

4.确定问题的核心并将其列为“目标项目”；

5.决定目标的达成基准；

6.思考达成目标的具体行动；

7.确定出欲达成目标的必要条件；

8.整理出目标以外的例行管理项目。

现场演练：编写OKR

**四、采用以提高业绩和效率为中心的OKR实施步骤**

1.制定为企业总目标.对内公布通知；

2.制定部门目标及具体行动并公布；

3.各单元制定目标和具体行动，向下属公布；

4.管理层与员工都制定其个人目标和具体行动；

5.进度监控和检查；

6.定期召开OKR复盘会。

课程回顾与答疑

**二、课程课前准备**

建议企业准备2023年经营目标及重点工作、部门职能及岗位职责等资料，用于培训中研讨、练习使用，老师现场指导，输出成果课后直接转化使用。

**三、研修时间地点**

2023年06月15日至06月18日 青岛市 （15日全天报到）

2023年06月28日至06月30日 北京市 （28日全天报到）

2023年07月13日至07月16日 威海市 （13日全天报到）

2023年07月20日至07月23日 雄安新区（20日全天报到）

2023年07月27日至07月30日 贵阳市 （27日全天报到）

2023年08月08日至08月11日 武汉市 （08日全天报到）

2023年08月17日至08月20日 上海市 （17日全天报到）

2023年08月24日至08月27日 成都市 （24日全天报到）

**四、培训对象**

各分管企业的主管部门领导、总经理、副总经理；培训中心（主任、校长）人力资源管理者、人资储备人才、企业管理人员、项目负责人等各类管理人员和业务骨干。

**五、主讲老师**

讲师以实际到场为准、学术风格各不相同。邀请相关资深专家、知名教授围绕主题授课，突出实用性和案例分析，并安排时间组织现场交流、专家答疑等。

**六、报名办法及费用**

A类收费：**3800**元/人（含培训、师资、场地、资料等费用）；

B类收费：**4680**元/人（含培训、师资、场地、资料、证书等费用）。

文件发放范围有限，请收到文件后转发给相关部门或人员，统一组织人员参加的单位，给予优惠。食宿统一安排，费用自理。费用报到时面交或提前汇款至中心指定收款账户（户名：国企联培企业管理（北京）中心，银行帐号：02000 9640 9000 026879，开 户 行：中国工商银行北京万寿路南口支行），培训费发票由会务组统一开具。

**七、认证证书**

成绩合格者获得由**中国职业教育资格认证中心**颁发的《**人力资源管理师（高级）》、《人力资源法务师（高级）》、****《薪酬管理师（高级）**》获得该证书的学员信息统一录入**中国职业教育资格认证中心**数据库，全国联网查询。需办理证书的学员，请提前将学历证明、身份证及一寸证件照片发电子版至我中心，以便办理证书使用。

企业内部可凭此作为骨干员工，优秀员工，后备人才，内部评优与晋升的奖励与依据。

**八**、**会务组联系方式**

负 责 人：李旭 13671212151（微信同号）

咨询电话：010-82471925/82472805

传 真：010-82475455

咨询报名邮箱：1007944993@qq.com

附件：报名回执表

 国企联培企业管理（北京）中心

2023年2月6日

**运用BSC+KPI+OKR管理组织和个人目标落地执行报名回执表**

**报名传真：(010)82475455 邮箱：guoqipei@vip.163.com**  （加盖单位公章）

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| 单位名称 |  | E-mail |  | 全年计划 |
| 通讯地址 |  | 邮 编 |  |
| 2023年09月14日至09月17日 西宁市2023年09月21日至09月24日 西安市2023年09月26日至09月28日 北京市2023年10月19日至10月22日 济南市2023年10月26日至10月29日 成都市2023年11月09日至11月12日 杭州市2023年11月16日至11月19日 厦门市2023年11月23日至11月26日 重庆市2023年12月07日至12月10日 南京市2023年12月14日至12月17日 深圳市2023年12月20日至12月23日 海口市 |
| 联系人(或领队) |  | 传 真 |  |
| 代表姓名 | 性别 | 工作部门职务 | 联系电话 | 手 机 |
|  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |
| 需要咨询专家的问题 |
|  |
| **请备注参加培训班地点**（ ）  |

备注：1、此表可复制，填好后须加盖公章有效 2、此表填好后请在开班前五日传真至我中心。