

《企业中高层激励、绩效考核体系建立与实施思路》

【课程对象】

企业总裁、HR 总监、企业人资经理、绩效考核经理、薪酬经理等、MBA 班学员。

【课程收益】

- 通过培训，使学员了解中高层管理人员及技术骨干激励特点；
- 通过培训，使学员学会中高层管理人员绩效考核体系建立步骤；
- 通过培训，使学员掌握中高层管理人员绩效考核与薪酬体系搭建实施思路；

【课程时长】

1 天（6 小时/天）

【课程老师】

梁占海老师

【课程大纲】

第一部分:激励与关键人才激励

一、关于激励

- 1、激励，是为双方实现目标；
- 2、企业激励，是引导、激发和规范员工的行为；
- 3、企业激励，分为职位和人两条线来梳理；
- 4、激励能力，是管理者必备素质之一；
- 5、企业高绩效来源于激励。

二、关键人才与激励

1、何为关键人才？

企业经营价值链和管理价值链中的关键环节岗位员工。

2、关键人才的价值：

- 自身价值（技能、智慧、执行力）；
- 影响价值（品牌、传帮带、正能量）；
- 战略价值（不可或缺、稳定、延续）。

3、何为关键人才？

■ 管理精英。一般界定为决策层、决策支持层管理人员。包含：总裁、副总裁、总裁助理、总经理、副总经理、总经理助理；关键部门长。

- 技术骨干。技术总监、高级工程师等。
- 营销人才。营销总监、销售经理、大区总监等。
- 财务资金人才。投融资、财务管控精英等。
- 战略人才。对企业所处行业、国家宏观政策、企业微观环境具备战略分析能力。

力。

4、关键人才激励的特点

- 激励附加值高，有放大效应；
- 有归属感，一般忠诚于企业；
- 承担更大责任，便于捆绑激励；
- 必须引入长期激励；
- 负激励的风险加大。

第二部分 企业中高层激励

一、激励类别

1、第一责任人激励：

- 内驱力：自我驱动。来源于责任感与职业素养。
- 外部影响力：来自外部。受制于制度约束、激励机制、职业规划等影响。
- 边际激励：受制于强大的战略激励。来源于内驱力与外部影响力的强强组合，

附加产生的力量。

- 企业自信。

【课堂思考】：

外派公司总经理，如何进行边际激励？列举至少5条战略措施？

2、第二责任人激励：

- 内驱力、外部影响力、边际激励：同前。
- 企业自信。不仅来自于企业，更来自于第一责任人。
- 团队合作。来自于团队期待。

3、企业中层激励。

- 同前。
- 企业文化。

二、激励特点

1、企业高层：

- 强调归属感，注重长期激励；
- 引导为主，注重战略驱动；
- 捆绑企业，风险共担。

2、企业中层：

- 归属感逐步淡化，注重目标实现；
- 计划为主，注重效率；
- 部分捆绑或间接捆绑。

三、实施要点：

1、利益共享

- 年薪制
- 股权制
- 企业年金
- 其它

2、文化共享

- 企业制度
- 企业流程
- 企业文化（理念、价值观、使命感、人才观等）
- 行事方式
- 老板个性融入

第三部分 企业中高层绩效考核体系建立与实施

一、绩效考核与绩效考核体系

1、几个观点：

- 绩效考核不等于绩效管理。
- 绩效考核不是工具，是战略。
- 绩效考核是环节，体系是闭环系统。
- 中高层考核，突出责任分担。

2、绩效考核体系

- 考核建立体系
- 考核指标体系
- 考核标准体系

- 考核方法体系
- 考核评价体系

二、企业中高层绩效考核体系建立与实施

(一) 如何建立

1、准备

- 企业使命与目标的建立
- 考核周期施政纲要落定
- 考核周期经营计划的确定

2、建立体系

- 成立领导小组，或薪酬与考核委员会（隶属董事局或股东会）；
- 明确职责与分工。
- 落定时间节点。

3、指标体系

- 指标库的建立
- 指标筛选（诸如：收入指标、利润指标、财务指标、发展指标等）
- KPI 建立
- 考核指标

4、标准体系

- 历史数据分析
- 数据测算
- 目标调整
- 确定标准

5、方法体系

- 外部调研
- 信度评价
- 效度分析

6、评价体系

- 评价小组
- 评价指标
- 评价标准

- 评价方法
- 评价反馈

(一) 如何实施

- 1、实施前准备
- 2、实施步骤
- 3、实施后评价与反馈

【案例分析】：

某企业总裁班子/高层成员年度考核分析