

《企业的激励体系设计》

课程大纲

丁守海

第一篇 激励体系设计是企业永恒的任务：几个引子

- 1、华为如何通过动态配额股权方案解决员工的长期激励问题？
- 2、华为如何在不增加工资成本的前提下提高薪酬的竞争性？
- 3、小企业如何通过企业年金的设计来提高员工的留存度？

第二篇 激励体系设计的基础——构建科学的绩效考核制度

第一节 绩效考核的前提——系统梳理岗位职责

- 1、如何梳理岗位职责，而不至于泛化、模糊、笼统？
- 2、先基于流程梳理部门职责
- 3、再将部门职责分解到各个岗位头上
- 4、梳理岗位职责时的两个要点
- 5、以采购部为例
- 6、以岗位职责为核心，重新编写岗位说明书

第二节 引入立体化的考核主体

- 1、如果只由主管来进行考核，会带来什么问题？
- 2、考核主体应包括两类：上级主管+下游岗位
- 3、举例：库管、文秘、厨师应分别由谁来考核？
- 4、在引入立体化考核主体时，要有过渡解决办法

第四节 如何对着岗位职责上考核指标？

- 1、上指标的四个维度：数量、质量、时间、成本
- 2、如何从 KPI 指标池选具体的考核指标？
- 3、上指标时如何与平衡记分卡 BSC 结合起来？

- 4、举例：如何给办公室文秘上考核指标？
- 5、上考核指标的几种简化方法，举如下二例：
 - (1) 华为采购部的模拟利润考核与薪资改革
 - (2) 将个人业绩与团队业绩挂钩的满堂红奖金设计

第五节 如何设定各指标的考核标准？

- 1、经营类指标的 SMART 原则
- 2、如何衡量考核标准是否符合 SMART 原则？——1/4 法则
- 3、管理类指标考核标准设定的三步走方法
 - (1) 能量化的尽量量化
 - (2) 不能量化的先细化
 - (3) 细化之后要流程化
- 4、过程类指标考核标准的设定——关键事件举例法
- 5、结果类指标的标准宜细不宜粗；过程类指标宜粗不宜细

第六节 绩效跟踪与辅导

- 1、绩效跟踪的基本流程
- 2、绩效跟踪的制度保障——考核表单怎么设计？
- 3、绩效跟踪的组织保障——捆绑考核

第七节 绩效评价

- 1、人力资源部在绩效考核中的定位
- 2、考核沟通与激励导向
- 3、投诉机制

第三篇 激励体系设计的核心——构建绩效导向的薪资体系

第一节 薪酬的基本要素

- 1、薪酬的基本组成
 - (1) 直接薪酬：基本薪酬+绩效薪酬

(2) 间接薪酬：福利+社保

2、薪酬设计的三个基本原则

(1) 竞争性——如何通过调整薪资结构来提高薪酬竞争性？

(2) 公平性——对岗不对人

(3) 激励性——对人不对岗

3、薪酬的基本模式

(1) 管理部门的标准工资制：标准月薪+标准年薪

(2) 业务部门的提成工资制：提成月薪+提成年薪

第二节 如何设计后勤管理部门的薪酬

1、后勤部门工资双轨制的问题——以会计为例

2、后勤管理部门三步走的薪酬设计方案

(1) 盖大楼——设计薪酬结构

(2) 分楼层——根据岗位评估结果，薪随岗走，确定薪酬等级

(3) 架梯子——根据年度绩效考核，一岗多薪，划分级内档次

3、后勤管理部门薪酬结构的两个特点

(1) 不同薪级之间为什么要有交叉？

(2) 为什么薪级越高，带宽越大？

4、绩效考核如何与后勤管理人员的薪资挂钩？

(1) 根据年度绩效考核结果，调整来年的薪档——绩效加薪

(2) 根据月度绩效考核结果，确定月度绩效工资

第三节 如何设计业务条线的薪资？

1、提成制很好，为什么久而久之，业务员会懈怠？

2、在传统提成制的基础上应引入步长模式

3、举例：华为业务人员的薪资是如何设计的？

第四节 薪资设计中的“自选动作”

1、传统的薪资设计是“规定动作”，还远远不够

- 2、好的激励体系应该随时间推移而灵动，要有“自选动作”
- 3、薪资设计“自选动作”举例：营销策划人员的挑战赛奖金

第四篇 激励体系设计的两肋——构建有效的晋升通道

第一节 员工晋升通道设计

- 1、晋升是员工的基本心理需求
- 2、不要把员工往一个独木桥上赶
- 3、构建五级双通道的员工晋升体系
 - (1) 管理通道
 - (2) 专业通道
- 4、双通道的晋降级标准、待遇调整的方式
- 5、横向轮岗也是一种重要的晋升方式：以华为的轮岗为例

第二节 构建有效的培训体系

- 1、培训是为了解决问题，不做盲目培训
- 2、培训的基本流程
 - (1) 挖掘培训需求——源于组织诊断和培训需求调查
 - (2) 制定培训计划——如何做到内容分层分块、形式灵活？
 - (3) 组织实施培训
 - (4) 培训转移——促进培训内容运用于实践
- 3、干中学是最好的培训
 - (1) 导师制是一种非常重要的干中学培训形式
 - (2) 如何让导师真正肩负起培训的责任——以差额提成制为例
 - (3) 华为的导师制举例
- 4、从培训到任职资格体系开发
 - (1) 一个好的销售员一定合适当销售总监吗？
 - (2) 五级任职资格体系
 - (3) 任职资格的主要构成要素

(4) 利用任职资格来引导员工的职业生涯规划