

---

# 《岗位分析、绩效考核与薪酬激励》

## 课程背景

很多企业都经历或正在经历这样的现象：优秀员工不顾我们的挽留，翩然而去；潜力员工不顾我们的期待，悄然远去；甚至重点培养的员工，也不顾我们的重托，撒手而去，留给企业无尽的懊恼和叹息。更让企业百思不得其解的是，似乎总是该走的没有走，不该走的却走了；平凡的没有走，优秀的却走了。于是，也总能听到 HR 管理人员一遍又一遍无奈的歌谣：我拿什么来留住你？我的员工！

在快速多变与充满竞争的社会里，如何吸引、激励、奖励、发展和留住优秀员工的面临着巨大挑战。其中最关键的因素就是企业的岗位分析、绩效考核与薪酬体系。

**课程对象：**总经理、副总经理、各部门总监、人力资源经理、其他各部门经理。

**课程特色：**课程从国内企业所面临的实际问题出发，通过各种典型案例的讲解和分析，以及模拟现实环境的操作演练，全面提升企业人力资源管理者系统性解决问题的能力 and 实施操作水平。

---

## 课程大纲

### 第一部分：组织架构设计、工作分析

#### 第一单元：企业组织设计的涵义与内容

- 1、组织设计的涵义
- 2、如何合理设计企业的组织架构？
- 3、组织架构中组织指挥系统、信息沟通网络和人际关系，如何确立与平衡？
- 4、组织架构设计内容

☆ 案例：某知名企业组织架构及功能分析

#### 第二单元 组织设计原则与方法

- 1、组织架构设计的五大原则
- 2、组织架构中职能部门的设计
- 3、主要业务流程及管理流程的实现和重要保障
- 4、组织架构方案形成与方法

☆ 案例：某股份制公司整体组织架构设计细则呈现

#### 第三单元 岗位工作分析为什么？（定位及作用）

- 1、工作分析在组织管理中的定位战略及工作分析对各级人员的意义
- 2、工作分析在人力资源管理中的定位

---

3、工作分析如何把握好切入点

4、工作分析如何做好前期基础工作与准备

5、工作分析在各项人力资源管理活动中的作用

☆ 案例：某汽车组装企业工作分析推行纪实

#### 第四单元 岗位工作分析是什么（概述及内容）

1、工作分析含义及内容概述

2、工作分析方法三个层次及工作分析成果

3、工作分析的组织形式三个层面的责任主体

#### 第五单元 岗位工作分析怎么做？（流程与方法）

1、工作分析流程工作分析总体流程实施流程

2、工作分析实施的几个原则

·总体原则           ·部门、岗位设立原则

·工作职责的划分原则   ·工作说明书、工作流程的编写原则

·岗位任职资格（工作规范）的编写原则

3、职位说明书的描写

·部门/岗位设置与定岗定编、职责描述、任职资格描述

·部门/岗位设置与定岗定编

---

· 岗位职责划分、职责描述及任职资格描述职位说明书

4、职位名称/职务与职级体系职位名称体系职务等级体系职级体系

5、架构图与工作流程组织架构图工作流程

6、工作分析成果及应用

☆ 案例研讨：各类型岗位工作说明书编写范例格式

## **第二部分：绩效考核**

### **第一单元：绩效管理在企业管理中的地位和作用**

1、绩效管理推动人力资源管理的一体化

2、绩效管理的哲学

3、泰罗归纳的管理工作指南

4、绩效管理的根本目的

5、绩效管理的地位

6、企业人力资源价值链

### **第二单元：从绩效考核到绩效管理**

1、如何理解“绩效”概念

2、绩效的定义

3、常见绩效表示法

---

4、潜在绩效因素图

5、绩效管理与绩效考核的区别与联系

6、绩效管理循环图

### **第三单元：目标管理、关键业绩指标、平衡记分卡**

1、目标管理定义、特征、好处、苦恼、常见问题

2、目标管理中的目标有独特意义、SMART 原则

3、关键绩效指标的含义

4、关键绩效指标体系与传统绩效考核的区别

5、建立关键绩效指标体系的原则、意义、方法、步骤

6、什么是平衡记分卡

7、平衡计分卡的核心内涵、功能、基本框架

8、案例：某建筑公司平衡记分卡的四个纬度

9、引入平衡记分卡的运作流程

☆ 案例：竹子集团的平衡记分卡

### **第四单元：绩效考核流程与方法**

1、绩效考核的大流程

2、绩效考核大流程的五个步骤

- 
- 3、各种考核方式优缺点的比较
  - 4、360 度考核
  - 5、绩效考核的小流程
  - 6、人力经理与非人力经理在绩效考核中的分工与合作
  - 7、常用的绩效考评方法
  - 8、记录关键事件的 STAR 法

#### **第五单元：绩效辅导与反馈**

- 1、考核结果不应停留在纸面上
  - 2、绩效辅导的 4 个步骤
  - 3、如何进行绩效反馈
  - 4、“批评”的第一个金点子：汉堡原理
  - 5、绩效考评中常见的十大误区
- ☆ 案例探讨：几种不同企业绩效管理规定

#### **第三部分：薪酬激励**

##### **第一单元：薪酬的主要结构和作用**

- 1、薪酬的主要结构
- 2、基本工资

---

3、绩效工资

4、奖励工资

5、福利

6、津贴

7、薪酬的主要作用

8、战略目标实现的工具

9、吸引人才、保留人才，增强竞争力

10、激励员工

## 第二单元：职位评估

1、四种职位评估方法介绍

2、因素点值法的应用

·评估因素的选择

·评估因素权重的设计

·评估因素等级的定义

·评估因素等级分值的设定

·职位评估手册的设计

·评估人员的选择

3、职位评估的案例介绍

4、职位评估的练习

## 第三单元：基本工资结构

- 
- 1、基本工资等级的确定
  - 2、基本工资等级中最高工资、最低工资、幅宽和重叠幅度的计算方法
  - 3、基本工资结构设计的案例与练习
  - 4、如何从现有工资向基本工资转化
  - 5、工资结构调整时的具体实施
  - 6、薪酬的市场调查和应用

#### **第四单元：基本工资与绩效工资组合模式的设计**

- 1、基本工资与绩效工资组合；
- 2、基本工资与绩效工资的标准；
- 3、奖励工资的设计
  - 高管人员奖励工资设计
  - 部门经理奖励工资设计
  - 员工奖励工资设计
- 4、高管人员的年薪设计
- 5、某集团公司薪酬结构设计的案例
- 6、人工成本投入与产出的分析
- 7、薪酬总额预算的主要原则

---

8、薪酬总额预算的三种方法

9、薪酬总额预算的案例

### **第五单元：各类不同人员的薪酬结构**

1、销售人员的薪酬结构

2、经理人员的薪酬结构

3、生产作业、客户服务人员的薪酬结构

4、产品研发（工程技术）人员的薪酬结构

5、高层管理人员的长期激励与员工持股计划（ESOP）

☆ 案例研讨：几种不同企业的薪酬管理制度