

《工作分析、绩效考核、薪酬设计高级研修班》

课程对象：

总经理、副总经理、人力资源总监、经理

时间：3天

课程内容

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 ☆ 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
- 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

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

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：薪酬设计

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
- ☆ 案例研讨：几种不同企业的薪酬管理制度