

# 绩效管理体系与全面薪酬激励

学员对象：

- 企业中高层管理人员
- 人力资源管理专业人员

研讨大纲：

## 第一部分 企业绩效管理体系的建立

### 一、绩效管理概述

- 1、绩效定义
- 2、绩效考评与绩效管理
- 3、为什么要实行绩效管理（员工需要绩效管理）
  - 1) 组织应该注意的问题
  - 2) 管理者需要绩效管理
  - 3) 人力资源管理部的管理责任
- A、指标定义举例：定性指标；职能部门的业绩指标
- 4、KPI 在操作中的步骤
  - 1) KPI 示例、KPI 筛选
  - 2) 确定权重、修改确认
  - 3) 指定业绩合同、绩效目标衡量

### 二、绩效管理基本程序

- 1、绩效计划阶段
  - 1) 考核效标与绩效考评
  - 2) 业绩考核与素质考核
- 2、绩效目标来源
  - 1) 公司战略与部门目标---案例：绩效分解
  - 2) 应付责任---案例：应付责任与绩效目标之间的关系
  - 3) 内外部客户需要

### 三、如何制定具体岗位的关键业绩指标（KPI）

- 1) KPI 是推动公司价值创造的驱动因素
- 2) 以 KPI 为基础的业绩考核体系流程
- 3) KPI 设计方法之一----CSF
- 4) KPI 设计方法之二----BSC（平衡计分卡）平衡计分卡的介绍
- 5) KPI 设计方法之三----依据企业价值树分析制定 KPI
- 6) KPI 指标分解原则
- 7) 确定权重、明确 KPI 数据来源和计算

### 四、绩效辅导沟通与反馈

- 1、资料收集与持续沟通
- 2、绩效沟通意义与绩效沟通方式
- 3、绩效考核与反馈阶段
  - 1) 保证绩效考评的公正性
  - 2) 考核结果的反馈与绩效面谈
- 4、绩效改进的方法
  - 1) 如何分析产生差距的原因
    - A. 差距分析与解决----案例
    - B. 绩效问题解决策略----案例

### 五、绩效结果应用

- 1、培训开发
- 2、劳动工资与报酬
- 3、岗位调配与晋升
- 4、人力资源管理的专题研究
- 5、基础管理的健全与完善

## 第二部分：全面薪酬激励

### 一、组织设计

- 1、战略——流程——组织结构三者之间的相互关系
  - ◇ 案例：华为基于业务流程的组织结构设计

## 2、组织结构设计的的基本原则

- ◇ 案例分析：典型的组织模式

## 3、传统职能型组织的设计和优化

- ◇ 问题讨论：职能型组织的优劣？
- ◇ 问题讨论：如何减少部门之间的“扯皮”？

## 4、组织结构设计的的基本方法

- ◇ 案例分析：以下组织存在哪些关键问题？

## 二、岗位分析

### 1、工作分析

- ◇ 工作分析包含的主要内容
- ◇ 工作分析的基本方法

### 2、工作分析的输出——岗位说明书

- ◇ 岗位说明书中的六个重要内容
- ◇ 案例分析：比较三个企业岗位说明书的差异
- ◇ 案例分析：岗位说明书设计的难点处理
- ◇ 岗位说明书的设计步骤

### 3、岗位说明书的典型应用范例

- ◇ 在绩效管理中的应用——将岗位职责与衡量标准应用于 KPI 设计
- ◇ 在任职资格体系建设中的应用——发展通道与资格标准设计的基础
- ◇ 在薪酬管理中的应用——岗位价值评估的基本方法
- ◇ 在人才招聘与调配中的应用——任职条件
- ◇

## 三、全面薪酬激励

- 全面薪酬的基本构成——工资、奖金、长效激励、福利  
案例分析：GE、IBM、华为的全面薪酬方案
- 全面薪酬各组成部分的基本功能分析  
案例分析：年薪制的误区  
案例讨论：福利究竟能够起到什么作用？

## 四、薪酬激励的核心难题及解决方案

### 1、固定薪酬设计

- 难题之一：固定薪酬设计的六个基本步骤  
案例分析：岗位价值评估结果如何应用于薪酬设计？
- 难题之二：内部公平与外部竞争的矛盾处理  
案例分析：市场薪资变化对薪酬体系的冲击处理
- 难题之三：工资策略的确定  
案例分析：企业到底采取领先、跟随、滞后或者混合的工资策略？  
难题之四：薪点表设计技巧
- 难题之五：如何在岗位工资带宽中确定个人工资？

## 2、浮动薪酬设计

- 难题之一：浮动薪酬占总收入的比例确定  
案例分析：B 公司奖金包的确定
- 难题之二：如何实现对企业员工总收入（工资+奖金等）的控制？  
案例分析：华为的“虚拟利润法”及其应用
- 难题之三：如果将考核成绩与奖金合理对接？  
模拟演练：公司奖金包——部门奖金包——个人奖金包的确定