

绩效管理体系与薪酬激励体系的建立与管理

(两天简约版)

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、绩效管理 with 薪酬管理体系。

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 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) 人力资源管理部门的管理责任
- 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

第二部分：以绩效为向导的薪酬体系的建立与管理

一、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

二、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
- 4、某集团公司薪酬结构设计的案例
- 5、人工成本投入与产出的分析
- 6、薪酬总额预算的主要原则
- 7、薪酬总额预算的三种方法
- 8、薪酬总额预算的案例

三、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：如何实现对企业职工总收入（工资+奖金等）的控制？

学员对象：

- 企业中高层管理人员
- 人力资源管理专业人员