

# 工作职位分析、绩效管理与薪酬设计

## 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 岗位工作及职位说明书的撰写

#### 第一单元 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

#### 第二单元 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、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：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

### **第二单元：目标管理、关键业绩指标**

- 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
- ☆ 案例：某公司 IT 岗位关键绩效指标体系的建立

### **第三单元：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

#### **第四单元：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、基本工资与绩效工资
- 3、奖励工资、福利、津贴
- 4、薪酬的主要作用
- 5、战略目标实现的工具
- 6、吸引人才、保留人才，增强竞争力

#### **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（备讲）**

- 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