

打造高绩效组织 考核与激励机制重塑

【课程背景】

UVCA 时代，随着互联网时代的深层次发展，员工的考核能否承接公司发展战略需求，员工能否被深层次激励从而促进企业的高速发展，逐渐成为企业要面对的一道重要命题。如何既能确保组织的战略目标实现，又能体现员工个人价值呈现的深层次需要，成为了当下企业变革发展的一个主要方向。

本课程将以全新的视角，结合众多优秀企业的考核与激励机制为您解读全面绩效管理、激励机制设计及落地方法，为更多的企业打造高绩效组织助力！

【课程收益】

- ★ 认清企业战略与组织绩效管理的关系
- ★ 厘清高绩效组织特性
- ★ 掌握战略解码的技巧
- ★ 掌握考核维度与考核模式的关键技巧
- ★ 掌握 OKR、BSC、PBC、KPI 的绩效考核工具及应用
- ★ 掌握建立卓越绩效管理体系的方法和工具
- ★ 全面了解薪酬的各种基本知识及薪酬架构设计的方法及工具
- ★ 掌握薪酬福利设计的方法
- ★ 了解薪酬激励管理体系的运作方式

【课程对象】

企业基层及以上管理人员、人力资源从业者

【授课方式】

课堂讲授 50%+案例分析 20%+实操演练 20%+工具应用 10%，突出实战性

【课程时长】

2 天（6 小时/天）

【课程大纲】

第一单元 企业战略与绩效管理

- 1、什么是企业战略
- 2、企业战略如何解码？
- 3、什么是高绩效组织？高绩效组织有什么共性？
- 4、企业战略与组织绩效的 4 大关系
- 5、绩效管理没有行不行？
- 6、企业不同发展阶段的绩效管理设计逻辑
- 7、绩效管理的常见误区解读

8、案例分享&企业战略解码

第二单元 全面解读绩效管理

- 1、绩效管理管什么？
 - 2、绩效管理要解决的 5 大问题
 - 3、绩效管理 vs 绩效考核
 - 4、绩效管理的三大核心理念
 - 5、案例讨论：问题到底出在哪里？
 - 6、绩效考核中常见的几大问题
 - 7、绩效考核中的角色与职责
 - 8、绩效管理系统的四大环节
 - 9、绩效管理的 4 大关键决策
 - 10、绩效管理的模型及循环改进 4 步骤
- [世界 500 强企业案例分享及培训企业绩效体系剖析](#)

第三单元 几种常见绩效工具解读及应用

- 1、OKR
 - 1.1 OKR 的设计原则
 - 1.2 OKR 与 KPI 的区别
 - 1.3 OKR 使用注意事项
 - 1.4 OKR 工具讲解
 - 1.5 [谷歌、小米案例讲解+小组设计 OKR 演练](#)
- 2、BSC
 - 2.1 BSC 的概念与方法
 - 2.2 如何建立策略地图
 - 2.3 财务、客户、内部、学习四层面的指标分解
 - 2.4 战略关键成功因素与 KPI
 - 2.5 BSC 与 KPI 的结合
 - 2.6 导入 BCS 的方法和步骤
 - 2.7 BSC 导入实例分析
- 3、PBC
 - 3.1 PBC 的设计原则
 - 3.2 PBC 的使用前提
 - 3.3 PBC 业务指标设定的方法
 - 3.4 如何设定个人发展目标
 - 3.5 [华为、海尔 PBC 工具解读+小组 PBC 工具演练](#)
- 4、MBO
 - 4.1 MBO 定义
 - 4.2 MBO 的特征与作用
 - 4.3 MBO 的设计原则
 - 4.4 MBO 工具指标设定方法
 - 4.4 如何提取岗位关键要素
 - 4.5 [案例分析+小组 MBO 小组演练](#)
- 5、各种工具的优劣势对比分析

第四单元、绩效考核与评估辅导

- 1. 绩效考核的目的与作用
- 2. 不同岗位的考核与评估要点设计
- 3. 绩效考核表设计：提取关键绩效指标

- 1) 运用 OGSM 方法，关键绩效指标梳理
- 2) SMART 原则，关键绩效指标提取
4. 绩效考核表设计：分配指标权重四要素
 - 1) 战略相关性分配方法
 - 2) 部门可控性分配方法
 - 3) 考核周期性分配方法
 - 4) 考核成熟度分配方法
5. 绩效考核表设计：确定目标值四种方法
 - 1) 历史经验法
 - 2) 标杆应用法
 - 3) 理论计算法
 - 4) 投入产出法
6. 绩效考核表设计：设计激励方案
 - 1) 正负激励法
 - 2) PK 评比法
 - 3) 公式计算法
7. 考核等级设计
8. 考核方案沟通和审核
9. 考核数据收集分析
10. 绩效考核评估流程
11. 绩效考核方案的案例分析与设计实操

第五单元 绩效沟通

- 1、什么是绩效沟通
- 2、绩效反馈的六项基本原则
- 3、绩效沟通两大方法
- 4、业绩考核面谈实务
- 5、绩效管理流程：绩效沟通
 - (1) 绩效沟通的准备
 - (2) 正式的绩效沟通
 - (3) 绩效沟通案例
- 6、绩效管理成功要素
- 7、以绩效为核心的价值评价体现
- 8、绩效管理体系在整个人力资源管理体系中的作用和定位
- 9、年度绩效沟通（业绩分析会）
 - 9.1、为什么要开绩效分析会（PA meeting）
 - 9.2、PA 会议流程设计
 - 9.3、PA 会议各级管理人员角色定位
 - 9.4、PA 会议内容设计
 - 9.5、会议结果及应用

第二天 薪酬激励

第一单元 企业战略与薪酬管理

1、正确认识薪酬

薪酬的本质

薪酬管理要解决的问题

2、企业战略与薪酬战略

薪酬战略在企业战略中的地位

企业薪酬战略与竞争策略

企业薪酬战略与结构策略

3、企业薪酬设计的原则与方法

薪酬设计的基本导向：价值导向、市场导向、公平导向

薪酬设计的基本原则

战略薪酬 3PM 四叶模型

战略导向的薪酬管理体系

企业薪酬设计七步法

【应用工具】价值驱动流程图、3PM 薪酬四项模型、薪酬设计五步法

【案例分析】猎人与狗、A公司的薪酬组合策略、HW公司的战略性薪酬、BAT的付薪理念

【小组讨论】员工是因“薪”离职还是因“心”离职？企业薪酬是否需要保密？如何保密？

第二单元薪酬策略制定与准备

1、企业战略分析与薪酬策略制定

企业薪酬战略现状分析

企业薪酬战略与经营战略的匹配

企业薪酬策略的内容

移动互联网时代的全面报酬战略

2、薪酬设计的准备工作

外部市场薪酬调查

企业薪酬现状与外部市场对比分析

岗位分析与职位族划分

【应用工具】薪酬结构策略分析矩阵、全面报酬体系图、职位矩阵图

【案例分析】微软与星巴克的薪酬战略、阿里、百度、京东的薪酬战略、华为公司的岗位与职位族划分

【小组讨论】如何正确选择薪酬模式？企业不同职系的定薪策略？

【实战演练】企业薪酬战略分析与薪酬策略制定

第三单元 岗位价值评估与分析

1、岗位价值评估的方法与步骤

岗位价值评估的作用

岗位价值评估的基本原则

岗位价值评估的步骤

岗位价值评估的方法

合益-海氏评估法

美世国际职位系统评估

岗位价值评估定制化工具设计

评估维度

评估要素

要素权重

2、岗位价值评估结果的分析与整理

薪岗序列表的制定

岗位评估分数与市场调查数据列表

制作市场薪酬调查散点图

得出与岗位对应的薪酬中位值

分析制定薪岗序列表

岗位评估异常数据调整

数据回归分析

【应用工具】海氏、美世、评估法介绍、薪酬比较比率

【案例分析】某集团岗位价值评估实例分析、定制化岗位评估表权重设计

【小组讨论】各种岗位价值评估工具的优点与不足？岗位评估结果与实际相差较大怎么办？

薪级表如何做到市场竞争性与内部公平性的兼顾？

【实战演练】关键岗位价值评估、回归分析与相关系数

第四单元 薪资结构设计

1、薪酬设计的专业术语介绍

上限值、下限值

中位值

级差

带宽

重叠度

2、薪酬结构设计的步骤与方法

建立和调整市场薪酬曲线

确定薪资中位值和级差

薪酬比较比率分析

中位值分析与调整

级差的设计

确定薪资带宽

带宽设计的意义

带宽的范围调整

确定薪资重叠度

影响重叠度的要素

薪酬重叠率的设计

薪资级档设计

薪资级距的确定

薪酬渗透率分析

3、薪酬结构与比例的设计

薪酬整体结构的设计

合法与合规性设计

职责权利一致性设计

风险防范性设计

4、各职系人员薪酬结构的设计

中层管理人员的薪酬结构设计

销售人员的薪酬结构设计

研发技术人员的薪酬结构设计

5、高管人员的薪酬设计

高管薪酬结构与设计理念

高管长期绩效奖金计划设计

高管股权激励计划设计

【应用工具】薪酬设计工具公式、宽带薪酬

【案例分析】2018年市场薪酬调查报告解读、某公司薪资设计实例分析、回归曲线分析、某集团公司薪资中位值与薪资比例分析、某 B2B 互联网公司期权激励计划

【小组讨论】宽带薪酬与窄带薪酬的应用范围？如何确定薪酬各分位值？如何确定薪酬级差？如何确定薪级与薪档？如何设计薪酬比较率与渗透率？如何确定绩效工资比例？如何设计宽放系数？

【实战演练】薪酬中位值/级差/带宽/重叠度/级距练习、关键岗位的薪酬结构设计

第五单元 奖金、福利、津贴的设计

奖金、津贴、福利的设计

1、奖金的设计

奖金的种类及发放依据

绩效工资与绩效奖金设计方法

奖金设计中的几个重要概念

奖金关键数值与杠杆系数及约束系数的设计

提成的递增与累积法设计

2、津贴的设计

津贴的定义和种类

津贴设计的注意事项

3、福利的设计

福利的定义和特点

企业福利的组成

弹性福利的设计

【应用工具】杠杆系数、约束系数

【案例分析】某公司奖金发放设计

【小组讨论】销售提成与销售奖金如何设计？年终奖该如何发？津贴与补贴的区别？ABC 公司的福利项目存在哪些问题？如何改善？

【实战演练】根据企业实际情况设计奖金、福利项目

第六单元 薪酬激励体系的设计

1、薪酬预算与调薪管理

薪酬预算的基本内容

薪酬预算的管控

薪酬调整的方法和技巧

2、薪酬定级与套改的方法

定薪标准的确定

薪酬套改的原则与方法

高于或低于标准的员工套改方法

3、企业薪酬管理实施的难点解析

特殊人才如何定薪？

如何让薪酬有效的激励员工？

