

企业绩效考核与薪酬体系设计

【课程背景】

现代企业管理，更注重“以人为本”的人性化管理模式，企业管理的重点也日趋体现在对人的管理策略上。作为现代企业的人力资源管理者，应以战略高度构建高效实用的人力资源管理系统，建立科学考核激励制度和先进的企业薪酬体系，以最大限度地激发人才潜能，来创建优秀团队，并推动组织变革与创新，最终实现组织的持续发展。

【课程目标】

- 1、了解薪酬改革背景，更新观念，理清改革思路，明确改革目标
- 2、解岗位测评的相关知识，科学进行岗位测评；
- 3、认识绩效管理的重要性、并正确理解绩效管理，
- 4、学习考核的方法，全面了解绩效管理的运作程序和设计方法，
- 5、重点学习 KPI、并介绍平衡计分卡，
- 6、了解绩效管理推进中的问题、并避免运作中的误区。

【培训时间】 1-2 天

【课程大纲】

第一部分：绩效考核 KPI+BSC 课程大纲：

一、推行 KPI 与绩效管理体系需要解决的三大问题

1、企业建立绩效体系所面临的方法问题；

以感觉为基础判断还是以事实为基础判断？

短期考核还是长期考核？

短期利益还是长期利益？

关键业绩还是非关键业绩？

绩效管理如何与战略接口？

KPI 成绩与奖金挂钩的问题？

2、经理人与员工的认识对推行绩效管理的影响；

传统文化对绩效管理的影响

为什么不愿意实现大大超额目标

为什么推行绩效管理这么困难？

3、管理基础对推行 KPI 的影响

二、绩效制度设计——考核所采用的方法

1、模糊感觉判断法；

2、360°评估；

3、强制分布法；

要不要排名？

绩效排名设几档才合理；

绩效排名每个档次设计什么比例才合理；

谁和谁排名几个三种常见的方式的优缺点设计；

部门人数很少怎么排名？

主管是否要和员工一起排名？

按照编制排名还是按照实际人数排名？

经理给员工轮流坐庄怎么办？

排名是要激励大多数，还是激励一小部分人？

排名的程序

4、关键业绩指标考核；

三．KPI 操作中的几个基本问题

1、什么是目标与指标

2、KPI 指标的基本属性与操作注意要点

为什么评价起来感觉很难操作——刻度问题；

他们为什么不接受这些考核指标——可控性问题

为什么考核这些指标后适得其反——行为问题

选择 kpi 的维度

有效性

操作成本

区分度

3、在公司建立 KPI 体系的思路；

四．平衡计分卡

1、什么是平衡计分卡；

2、企业操作平衡计分卡的误区；

3、战略与平衡计分卡有什么关系？——战略与战略地图；

4、如何编制战略地图

5、战略地图编制需要注意的 10 个问题

6、平衡计算分卡落实的三种方式；

五．如何分解 KPI

KPI 如果不分解落实下去，就会失去了基础，但是分解 KPI 的过程中会遇到很

多问题，比如：一个 kpi 指标和好多部门都有关系，到底考核谁好呢？如何解

决这些问题呢？如何将 KPI 分解落实下去呢？

1、指标分解所需要解决的问题

团队业绩与个体业绩之间的矛盾

2、分解指标的 2 种基本思想

按照驱动因素分解指标；

按照责任人分解指标；

3、按照驱动因素分解 KPI 指标，上级指标与下级指标之间的关系

4、按照驱动因素分解的四种方法

按照指标的结构分解法；

OAM 分解法；

贡献路径图法；

流程关键控制点法；

四种方法的优缺点；

企业如何结合自己的实际情况选择分解的方法；

5、分解 KPI 指标的注意问题：

权利对指标分解的影响、

组织结构的影响、

职责划分对指标分解的影响

硬件条件与软件条件对指标分解的影响

六．指标词典的编制

指标找到了就万事大吉了？还存在什么问题呢？为什么需要定义 KPI，怎样定

义 KPI?

1、为什么需要定义 KPI

2、财务指标定义时，需要注意的问题；

收入类指标需要注意的问题

成本指标考核需要注意的问题

费用类指标需要注意的问题

3、非财务指标，定义时需要注意的问题；

4、谁来提供数据——自己提供，别人提供，利益相关者提供？

七、任务指标如何定义

职能部门的指标，有些无法量化，该如何定义？

1、职能部门工作的特点；

2、什么是任务指标；

3、难度不同的任务考核；

- 4、工作量不均衡如何处理？
- 5、谁来制定任务？
- 6、临时任务多如何处理？
- 7、任务指标的定义模式；
- 8、不同领导对员工考核，把制度不一样要如何处理？

八．目标值的确定

找到了衡量指标就可以了嘛？如何确定目标呢？超过了目标应该计多少分？没

有达到目标应该得多少分？

- 1、设定目标的痛苦；
- 2、没有历史数据怎么办？

先定目标在修改，还是先不考核，先积累数据再考核？

- 3、原点法定目标？还是突破法定目标？
- 4、原点法需要注意的问题：一刀切？回归分析？
- 5、突破法定目标需要注意的问题：预测的不准确，是否要修改目标？
- 6、能不能不定目标，让员工你追我赶——赛马法
- 7、资源配置对目标设定的影响；
- 8、淡季旺季，对目标设定的影响；

9、制定目标的程序

10、目标冲突的处理

九、KPI 的计分方式

1、计分规则有哪些类别

比率法；

层差法；

说明法；

2、计分规则设计要素

要不要封顶？

难度不同怎么区分？

要不要倒扣分

不同计分规则设计的要素；

十．权重的设计

1、什么是指标的组合方式；

2、组合方式的种类；

3、设置权重的步骤与注意问题；

十一．主基二元考核法

关注了关键业绩指标，非关键业绩指标怎么办？不关注非关键业绩指标是否会出问题？

如果全面关注关键业绩指标和非关键业绩指标，资源是否够用？如何解决这个问题呢？

- 1、KPI 所无法解决的问题；
- 2、主要绩效与基础绩效的关系；
- 3、如何在实践中运用主基二元考核法；

十二．推行绩效管理所遇到的问题与对策；

推行 KPI 不只是人力资源部门或者企管部门的事情，KPI 在推行过程中有哪些问题与难点呢？

- 1、推行绩效管理的组织模式与各个部门的职责；
- 2、推行绩效管理需要解决观念问题；
- 3、推行需要解决制度与技巧问题
- 4、推行需要解决心态问题；

十三、绩效沟通

- 1、计划阶段的绩效沟通
- 2、辅导阶段

3、考核阶段的绩效沟通

4、绩效问题分析与改进——组织改进、领导改进、员工改进；

十四、课程总结

1、绩效制度应该如何编制；

2、指标体系制定的流程与注意问题；

3、绩效合同的模式与样板与每个要素设计注意问题；

岗位分析与薪酬设计课程大纲（1天讲授）：

一、什么是岗位分析

1、什么是岗位分析；

2、岗位分析的作用；

二、岗位分析的方法

1、组织与部门职责与岗位职责的关系

2、常用的岗位分析的方法——资料分析法，问卷法，观察；

三、岗位分析的步骤与流程

1、组织结构设计与流程设计；

2、部门职责设计；

3、岗位职责设计；

4、岗位任职资格设计；

5、常见的岗位设计的误区与错误；

四、如何确定编制的工具方法

1、业务数据分析法；

2、劳动效率定编法；

3、比例法；

4、预算控制法；

第二部分：薪酬设计

引子：

什么是薪酬；

人力资源价值链；

职位、人、市场、绩效对薪酬的影响；

薪酬设计的框架

一、岗位分析部分：

1、什么是岗位分析

什么是岗位分析；

岗位分析需要分析什么内容；

岗位分析的原则

2、岗位分析的步骤与流程

岗位分析的方法；

如何编制岗位职责；

3、任职资格

职位族划分；

岗位任职资格编制的方法；

4、如何确定编制的工具方法

业务数据分析法；

劳动效率定编法；

比例法；

预算控制法；

二、薪酬设计需要解决的矛盾——内部公平性

1.为什么要职位评估；

2.职位评估所使用的方法；

3.常见的职位评估的工具介绍；

4.如何设计或者选择职位评估模型；

5.职位评估的程序与注意问题；

6.职位评估案例

三、薪酬设计需要解决的矛盾——外部公平性

1.什么是外部公平性；

2.如何进行薪酬调查；

3.如何处理薪酬调查的数据；

4.如何确定薪酬水平；

5.中位值级差的计算；

四、薪酬结构的划分；

1、什么是薪酬结构；

2、薪酬的幅度与重叠度的计算；

3、宽带还是窄带；

4、固定与变动比例的划分需要考虑的问题

薪酬水平

行业特点

管理层次

职位序列

五、薪酬与能力的关系

- 1.薪酬为什么需要和能力挂钩；
- 2.什么情况下需要与能力挂钩；
- 3.技能薪酬帮助企业解决的三个问题；
- 4.如何评估员工能力；
- 5.加薪是以能力为核心，还是以业绩为核心；

六、奖金设计如何使公司、部门、个人三挂钩；

- 1、几种公司、部门、个人奖金挂钩模式的思考；
- 2、几种模式优缺点的对比；
- 3、集团公司下属分子公司的效益是否要与集团公司挂钩？

七、奖金设计与外部因素的影响

- 1、老总的奖金究竟该不该发？
- 2、采购经理的奖金究竟该不该发？

3、如果过滤外部因素的影响；

八、企业内各部门奖金设计的要点

1、销售部门提成制，还是奖金制？

2、项目类型工作奖金的设计；

3、生产部门奖金的设计；

4、年薪制奖金的设计；

九、发奖金的周期

1、奖金周期与考核周期；

2、年终奖还是年中奖；

3、时机选择要考虑的要点；

4、奖金的滞后性；

十、薪酬管理

1、薪酬分析；

企业宏观的薪酬分析——投入产出；

微观的薪酬分析——内部竞争比率与外部竞争比率；

2、如何给员工设计加薪

按照业绩考核成绩加薪；

分数与排名对加薪的影响；

按照能力加薪；

按照能力与业绩综合考虑加薪；

按照能力与业绩与员工在宽带中的位置加薪；

3、薪酬预算与控制