

国企组织薪酬与绩效优化训战营

■ 项目背景

管理的本质就是提升绩效。华为任正非曾说到华为公司的成功之道：“方向大致正确，组织充满活力”，如何让组织充满活力？就是学会分钱。企业的薪酬绩效管理如何贴合企业发展实际，支撑公司发展战略，是每个企业应该思考的问题。

本训战营通过对国内数十家国企薪酬绩效现状的深入研究，结合国务院对国企三项制度改革的要求，国资委任期制和契约化管理工作的要求，通过自身丰富的实战咨询经验，总结出国企薪酬绩效管理的核心管理思路和策略，并设计成简单易掌握、量化可操作的要点与工具，全面解决国企绩效薪酬管理体系在工资总额确定的前提下，战略目标模糊、目标难以分解，岗位与薪酬不匹配，员工感觉不公平等诸多难题，并以你自己的企业作为沙盘模拟对象，接受针对性的辅导和咨询，运用课程提供的专业实战工具，建立起属于自己企业的绩效-薪酬管理体系。

■ 训战营收益

- 1、理解薪酬绩效体系的实质，将企业有限的自身资源/能力和复杂多变的外部环境相匹配，确定适合自身的企业绩效薪酬方案；
- 2、掌握薪酬-绩效咨询中的流程与方法论；
- 3、掌握薪酬-绩效的通用流程、工具、方法及模板；
- 4、能够结合企业实际，进行实操，导入到本企业中实践。

■ 训战营特色

宗旨：培训和实战结合，能够运用到企业实际和落地。

结构：图表化、流程化的方法、技巧与工具，并将理论穿插在案例中进行阐述、验证，分组研讨，沙盘演练。

实战：以学员企业为背景的实战沙盘模拟，让您建立自己企业的组织绩效-薪酬管理系统。

超值：提供全套只有咨询客户才能享用的绩效薪酬管理工具，企业可以直接导用，并且可根据企业实际情况完全自定义。

■ 学员对象

- ◇ 国企高层：董事长、董事、CEO、总经理，副总裁、分公司/事业部总经理
- ◇ 国企中层：关键部门一、二把手（战略、市场、产品、研发、生产运营、售后、HR、财务等部门领导）
- ◇ 企业核心骨干、重点培养对象等

■ 训战营时长：

1天

■ 课程内容

第一部分：前言

一、国资委任期制和契约化管理要求下薪酬绩效优化的操作思路

二、国企三项制度改革咨询项目实操案例分析

第二部分：绩效管理

一、 KPI 与绩效管理体系需要解决的三大问题

- 企业建立绩效体系所面临的方法问题
- 经理人与员工的认识对绩效管理的影响
- 管理基础对推行 KPI 的影响

二、 绩效管理对企业战略的影响

- 企业战略的来源
- 用绩效管理来实现战略
- 某地方国企的绩效管理案例
- KPI 和战略的关系

三、 绩效管理

- 绩效考核发展过程
- 绩效管理的四个环节
- KPI 的来源
- 直线主管应有的观念
- 快速提升绩效
- 辅导
- 反馈
- 绩效面谈

四、 绩效面谈的意义

- 平常都在沟通，绩效面谈不就多余吗
- 绩效面谈目的是什么、

五、 绩效考核容易出现的问题

- 制定的指标及评价标准不够量化，考评时难以操作
- 在评价时不能按照既定的评价标准做出评价
- 考核评分的区分度不够，造成“大锅饭”现象
- 绩效反馈落实不到位
- 绩效考核表格填写不完整

六、 绩效面谈的障碍

- 主管逃避绩效面谈的心理分析
- 员工逃避绩效面谈的心理分析

七、 绩效管理可能出现的问题

- 战略与实际脱节缺失
- 贸然引进新指标
- 直线经理观念错误
- 管理能力不一造成的矛盾
- KPI 观念错误

二、 薪酬管理的目标

- 给优秀者以奖励
- 吸引关键人才
- 基本的安全保障
- 价值肯定
- 结成利益共同体

三、 薪酬设计需要解决的矛盾——内部公平性

- 内部公平性的常用工具——职位评估
- 职位评估中常见的问题
- 职位评估案例

四、 薪酬设计需要解决的矛盾——外部公平性

- 什么是外部公平性
- 解决外部公平性常用的工具
- 如何确定薪酬水平

五、 薪酬与能力的关系

- 薪酬如何影响员工能力
- 如何评估员工能力
- 同工同酬正确吗

六、 奖金设计如何使公司、部门、个人三挂钩

- 几种公司、部门、个人奖金挂钩模式的思考
- 几种模式优缺点的对比

七、 奖金设计与外部因素的影响

- 老总的奖金究竟该不该发
- 采购经理的奖金究竟该不该发
- 如果过滤外部因素的影响

八、 薪酬设计的公平问题

- 业务部门与业务部门的平衡
- 业务部门与职能部门的平衡
- 能力差的人与能力强的人之间的平衡

九、 业内各部门奖金设计的要点

- 销售部门提成制，还是奖金制
- 项目类型工作奖金的设计
- 生产部门奖金的设计
- 年薪制奖金的设计；

十、 奖金的周期

- 奖金周期与考核周期
- 年终奖还是年中奖
- 时机选择要考虑的要点

十一、 奖金在收入中所占有的比例

- 100% 奖金与 100% 固定
- 不同类型人在收入中奖金的比例

十二、 薪酬设计与企业发展之间的关系

<p>第三部分：薪酬体系</p> <p>一、 薪酬制度的特殊性</p> <ul style="list-style-type: none">➤ 敏感性➤ 特权性➤ 唯一性	<ul style="list-style-type: none">➤ 企业不同的发展阶段薪酬管理的特点➤ 如何以薪酬战略有效的激励员工，获得发展 <p>十三、 薪酬设计需要考虑的其他问题</p> <ul style="list-style-type: none">➤ 薪酬与企业文化➤ 薪酬与工作模式
--	---

■ 授课导师