

完美薪世界——薪酬体系设计

课程背景：

以薪酬为主导的全面薪酬成本管控，为企业建立一个公平、公正，激励而具有市场竞争力的薪酬框架，从而为适应企业发展，变革而进一步开展的多元化薪酬策略设计打下良好的基础。薪酬与绩效、薪酬体系与整体成本结构、整体成本与基本薪资架构等核心内容环环相扣，从提高成本效益出发二着眼于激励的流程，设计薪酬体系，能够使内部外部、企业与个人实际利益自然而然地统一起来，是人力资源管理必须掌握的基本技能。

绩效管理无疑是一种最先进的管理方法，然而，对于中国企业的 HR 人员来说，最关键的问题是考核目标如何设定、考核怎样才能不流于形式、结果怎么才能真正实现激励功能。针对国内企业在绩效管理方面存在的问题，借助多种形式的实践演练与专家的现场评点，全面整合绩效管理的成功经验，系统讲授了目标设定、目标实施、绩效考核、奖惩管理等方面的知识与技能，帮助学员快速掌握实用技能，建立起规范绩效管理与绩效考核体系。

企业如何高效推行绩效管理？如何找到一个适合自己企业的成功模式？如何解决目标计划与绩效管理中形形色色的问题？最终实现推行绩效管理的目的？本课程从目标管理、绩效、绩效考评、结果运用等多个角度对绩效管理进行讲解，并从结合实际案例、工具、表格加以运用、演练，从而使学员在绩效管理方面得到更大的收获！

课程收益：

- 明白薪酬系统体系并理解薪酬系统的核心因素
 - 了解薪酬设计和维护的原则，落地实用
 - 了解职务描述真正用途以及如何制作职务分析、描述、级别系统的制定原则和注意事项
 - 通过案例潜移默化影响学员，使其可以充分理解到福利泛滥的恶果
 - 保证员工情绪的前提下节约成本简化管理，保证人力成本投入的高回报
 - 保证福利计划的理性化同时保证公司有关政策的合法性
-
- ◆ 清晰目标管理、绩效管理的基本概念
 - ◆ 掌握并能应用目标管理(MBO)、关键绩效指标(KPI)、平衡计分卡(BSC)、目标关键结果法(OKR)等常规绩效管理工具
 - ◆ 了解绩效管理的基本要素
 - ◆ 掌握确定各指标的方法：目标分解、岗位职责提炼、关键流程提炼
 - ◆ 能够分解目标（掌握常用的 4 种目标分解的工具）、提炼指标、
 - ◆ 了解实施绩效管理体系的关键要点

课程时间：1 天，6 小时/天

课程对象：企业高中层管理者，HR 总监，HR 经理，薪酬管理人员等

课程方式：讲师讲授+案例分析+实操演练+视频互动+角色扮演+情景模拟

课程大纲

上篇：薪酬体系设计

第一讲：薪酬概述

- 一、薪酬概述
- 二、薪酬的本质以及如何看待它的激励性
- 三、激励理论与薪酬激励

四、如何基于企业战略来做薪酬体系设计中的相关决策

第二讲：薪酬体系设计的原则及岗位评估

一、薪酬体系设计三个公平的原则

1. 外部公平
2. 内部公平
3. 个体公平

二、衡量内部均衡的公式是什么，它不平衡将导致什么问题？

案例：某公司薪酬的问题

三、四种衡量岗位价值方法

四、岗位评估

1. 岗位评估的概念
2. 岗位评估的六个步骤
3. 如何用回归拟合校验岗位测评的结果是否准确

演练：薪资均衡指标 Compa 系数、公平感计量

4. 职位分级（岗位职级图）如何做技术、管理等岗位薪资序列如何设计

工具：常用知名咨询公司岗位评估方法介绍

演练：公司内部岗位评估模拟

演练：基尼基数洛伦茨曲线图绘制

案例：某企业的生产岗位及技能等级

第三讲：薪酬体系设计

一、工资级别数量如何确定

1. 薪等的确定
2. 薪级的确定

二、各级工资的级幅度设定有什么规律和实际运用上的意义

三、企业薪酬水平

1. 企业的薪资水平如何市场化
2. 外部竞争性和外部均衡性
3. 常见的误解和错误

演练：薪资结构图

四、公司的薪资水平在市场上的定位该如何确定

演练：薪酬曲线绘制

五、外部公平性

1. 薪酬水平及其外部竞争性
2. 薪酬水平决策的主要影响因素
3. 市场薪酬调查

六、薪酬重叠度

1. 两级工资之间的重叠度该如何设定
2. 重叠度实际运用中的意义是什么

七、福利设计

演练：福利设计

下篇：绩效管理实务

第一讲：了解绩效

- 一、绩效概念
- 二、常用绩效管理方法
- 三、绩效的误区
- 四、绩效管理与绩效考核的区别
- 五、绩效管理中应承担的责任

第二讲：企业目标管理实务

一、年度工作计划的制定

1. 计划与计划管理

二、年度计划下的目标分解管理

课堂练习：旅游目标、装修房屋制定目标

三、制定工作行动计划/主要措施细化

四、目标设定与业绩合同

1. 业绩合同的定义及目的

2. 合同具有两个作用

3. 目标业绩合同书的填写方法

课堂练习：请参照上述格式，写出自身岗位的业绩合同书

五、行动计划的有效执行

六、目标执行的监控及执行的结果

七、推进和实施目标管理应注意的问题

总结：目标管理的总结

第三讲：绩效管理体系实操

一、企业关键绩效指标 (KPI) 体系综述

1. 企业关键绩效指标 (KPI) 介绍

2. 关键业绩指标分类

课堂练习：请写出贵公司去年考核的三类指标

3. 关键业绩指标在目标考核中的应用

引子：管理学的实质

4. 根据关键业绩指标设计工作目标

5. 关键业绩指标的选择标准

6. 企业关键成效领域分析

课堂练习：请写出贵公司的关键成效领域

二、平衡计分卡原理综述

1. 平衡计分卡实施背景

2. 用平衡计分法把测评与战略相联系

3. 平衡计分法四个方面的联系图

4. 平衡记分卡——提供一个关键绩效定位的框架

案例：A公司的战略目标 A公司的平衡记分卡评价指标体系

课堂练习：请写出贵公司的基于平衡记分卡的公司级 KPI 指标体系

参考：B公司基于平衡记分卡的公司级 KPI 指标

三、基于平衡计分法的 KPI 考核体系

1. 平衡计分法与 KPI 的结合图示

2. KPI 绩效管理的系统框架

3. KPI 体系建立流程

4. 公司级 KPI 体系的建立原则

5. 公司级 KPI 体系的设计思路

课堂练习：请画出你熟知的贵公司关键业务绩效领域的鱼骨图

6. 公司级 KPI 核心牵引指标

四、具体岗位关键业绩指标 KPI 的设计方法

举例：工作目标的设定

课堂练习：请根据以上方法设计出你熟知的某岗位的 KPI 指标（工作目标）

第四讲：绩效考评的具体实施

一、准备阶段

小组讨论：请结合本企业的绩效评估，谈谈你对以上绩效评估误区的认识？

二、实施阶段

1. 以客观的态度进行考核
2. 要公开考核标准
3. 确定合适的考核期限
4. 正确选择考核时间
5. 保证考核的严肃性

三、反馈阶段

1. 绩效评估反馈是不是必须
2. 绩效评估反馈面谈的目的
3. 绩效评估承前启后

四、反馈技巧

课堂练习：学员两两配合，一个扮主管，另一个扮员工，进行绩效面谈

五、运用阶段

1. 评价绩效
2. 确定薪酬/激励政策

六、改善工作