
《银行绩效与薪酬管理》课程大纲

一、培训收益

1. 了解银行绩效薪酬管理发展趋势；
2. 掌握激励性绩效薪酬体系设计的核心理念和主要技术；
3. 掌握并深入理解薪酬管理的激励性，掌握实操的薪酬激励技巧；
4. 掌握提高银行人力资本投资回报率的方法；
5. 掌握薪酬预算管理，提升对薪酬总额的控制和管理能力；

二、课程对象

HR 人员、部分管理人员。

三、授课方式

案例分享、分组讨论、独立思考、角色扮演、情景模拟、游戏、故事启发、主要技能练习等。

四、课程时间

二天。

五、授课导师

钟虹添博士。

六、课程大纲

第一讲 银行绩效薪酬管理趋势

1. 提高绩效薪酬管理功能与作业；
2. 完善绩效薪酬管理体系与机制；
3. 全员薪酬收入与组织、个人绩效挂钩，实现内部公平；
4. 通过薪酬管理杠杆，与市场接轨，实现外部公平；
5. 薪酬向关键岗位与关键人才倾斜；
6. 加大绩效考核管理力度，提高工作效率；
7. 借鉴四大国有行，有别于四大国有行。

第二讲 绩效考核的总体原则和依据

1. 总行（或省行）、分行、支行绩效考核的重点
2. 加大当地市场份额的考核力度
3. 突出我行业务和产品战略重点
4. 效益优先，资源配置向贡献者和重点岗位倾斜
5. 实事求是、客观公正、科学合理的原则

第三讲 绩效考核的总体模式和分组情况

1. 行内部各项管理制度和规定
2. 总行（或省行）对分行、分行对各支行的考核办法
3. 总行（或省行）下达的各项经营发展目标和年度经营计划
4. 各部门核心职责和年度工作计划的执行结果
5. 总（或省行）、分行党委的工作部署和要求

案例分析：沿海地区先进银行案例解析

第四讲 绩效指标的设计

1. 界定岗位职责
2. 考核指标提取方法选择策略
3. 选择、分解或设定绩效指标
4. 确定权重
5. 确定绩效标准
6. 检查指标和目标的内部一致性
7. 设定能力发展计划

演练：银行相关岗位绩效考核指标设计

第五讲 绩效考核的实施

- 1、考核的一般方法
- 2、绩效考核内容的确定
- 3、绩效指标体系的建立
- 4、考核标准的建立
- 5、考核指标的量化
- 6、绩效考核的组织与实施

第六讲 绩效考核的应用

- 1、人员招聘
- 2、人员培训
- 3、人员激励
- 4、人员调配
- 5、薪酬确定
- 6、人员任用

案例分析：银行高工资、低成本、高绩效案例解析

演练：如此绩效考核结果，你如何处理？

第七讲 何谓激励性薪酬体系

- 1、什么是薪酬？
- 2、人力资源管理 3P 模型中薪酬体系的作用
- 3、职位、人、市场、绩效对薪酬的影响
- 4、薪酬设计的原则
 - (1) 公平性原则
 - (2) 竞争性原则
 - (3) 激励性原则

(4) 成本可控性原则

(5) 合法性原则

案例分析：薪酬战略如何体现企业经营战略

第八讲 薪酬等级的划分---解决薪酬的内部公平性问题

- 1、为什么要进行职位评估
- 2、职位评估的常见方法有哪些
- 3、职位评估的程序及注意事项
- 4、如何进行职位薪酬等级划分

案例分析：职位评估案例分享

演练：银行职位管理

第九讲 确定薪酬水平---解决薪酬的外部竞争性问题

- 1、什么是外部竞争性
- 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

演练：银行薪酬水平确定

第十讲 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
- 5、确定薪点表

案例分析：宽带薪酬方案实施案例

第十一讲 各职位族群薪酬模式的设计

- 1、常见的薪酬模式有哪些
- 2、影响薪酬模式选择的因素
- 3、高管薪酬模式设计
- 4、中层薪酬模式设计
- 5、基层薪酬模式设计

案例分析:绩效考核如何与薪资发放联动

演练：银行薪酬模式设计

第十二讲 薪酬预算管理

- 1、如何进行人力成本分析
- 2、如何在企业目标效益下做人力成本预算
- 3、人力成本、薪酬总额与销售额的比例关系
- 4、薪酬总额如何控制和管理

案例分析：薪酬浪费的八大的现象及应对措施

演练：银行人工成本分析