

# 定岗定编定责定员定薪定绩效“六定”实战课程大纲

**【授课老师】周洪超**

## **【课程简介】**

新时代发展模式创新、管理创新与体制机制改革势在必行，然而体制机制的改革势必要求组织管理的活性，在原本的组织管理已阻碍了其进一步发展，组织变革更是必走之路，原来旧体制下的组织管理已经不再能适应新的战略要求，这就要求组织管理变革需与改革创新并行。

定岗定责——职位分析是管理基础之基础，明晰职位、减少交叉、理顺关系！充分认识到职位分析的意义、和存在问题，分别对以薪酬导向、职位优化等不同导向的研究方法，运用职能分解及实际职位信息相结合的职业分析流程，重点说明对 4 种定岗、8 种职位分析和 11 种定编的方法予以讲授和实操。

以岗定薪——薪酬体系是一个实现企业战略目标的强有力工具，是一套把公司的战略目标和价值观转化成具体行动的方案，薪酬体系不但会影响员工的态度和行为，而且是企业重要成本项目，需要企业应给予高度重视和关注。充运用激励理论从用人、行动、成果等不同的管理需求而设计薪酬激励体系，让管理变得简单！承接战略落地的战略薪酬，从职位、能力、绩效、贡献、潜力、津贴、福利等不同角度进行薪酬设计！在薪酬定位、结构、职位等级表、薪酬总额分配、工资、奖金、自助福利及薪酬调整等具体的设计方案，具有很强的实操性。

以绩定升——KPI 绩效管理体系是建立企业绩效管理体系的核心与重中之重，如何系统地设计与建立“以战略为导向，以业务为根本，以价值为驱动”的 KPI 绩效管理体系！KPI 绩效管理体系可使管理者执行公司战略和经营目标，规范员工行为，实现员工的自我管理，同时 KPI 绩效管理体系建立的质量关乎整个企业绩效管理体系的成败。企业各层级员工的工作行为和成果产出产生强大的牵引作用，并通过 KPI 管理体系的有效实施与落地实现企业预期的经营目标。

## **【授课方式】**

理论讲解+案例分析+互动思考+小组 PK 互动+模拟演练+现场提问答疑

## **【培训对象】**

企业高层领导、人力资源总监、人力资源经理、主管

## **【授课时间】1 天**

## **【学习收获】**

- (一) 具定岗定编、职位分析及职位说明书的编写能力。
- (二) 充分认识职位分析对职、责、权、利的分配机制调节作用、对战略落地的执行作

用；

- (三) 充分理解薪酬激励的作用、价值和运用方式，对战略薪酬设计的策略；
- (四) 掌握职位、绩效、技能、潜力、贡献、津贴、福利等不同的薪酬设计方法；
- (五) 深刻理解 KPI 绩效管理的思想，并应用于实践
- (六) 精准解读 KPI 指标的概念、管理价值及本质；
- (七) 系统掌握企业构建 KPI 指标体系的方法、工具和操作步骤；

## 定岗定编定责定员定薪定绩效“六定”实战课程大纲

### 第一节 从个人能力到组织能力

#### 一、量体裁衣搭组织平台，解决“谁来做，做什么，正确地做事”的问题

- (一) 解决之道——组织设计与职能分工
- (二) 解决策略——谁来做，做什么
- (三) 激励之道——要我做转变到我应做、我要做

**思考：职能的选人、育人、用人、留人策略**

- (四) 组织不牢，地动山摇
- (五) 一等人用组织，二等人用人才

#### 二、基于组织设计管理咨询工作流程

**自我诊断：对照清单诊断本企业的组织结构**

- (一) 存在十种问题需要开展组织设计或优化的企业

### 第一节 定岗定编定责定员

#### 一、职位定位——明晰职位、减少交叉、理顺关系

**您是否遇到以下问题？**

- (一) 职位“四位”是企业岗位管理中的一项基本工作
- (二) 职位需要考虑以下主要几个方面
- (三) 定岗分析的两大工具

#### 二、定岗的四大方法

- (一) 组织分析法
- (二) 关键使命法
- (三) 流程分析法
- (四) 标杆对照法
- (五) 职位优化与职位归类管理

#### 三、确定职位分析的方法——职责定位

- (一) 访谈法；
- (二) 观察法；

- (三) 文献分析法；
- (四) 主题专家会议法；
- (五) 非定量问卷法；
- (六) 工作日志法；

#### **现场模拟；职位分析分组训练与点评**

### **六、定责——职位分析与职位说明书的编写的**

- (一) 工作的外部环境信息
- (二) 与工作相关的信息
- (三) 与任职者相关的信息

#### **现场模拟；职位分析与职位说明书编写分组训练与点评**

### **七、定编分析方法与操作**

- (一) 定编的原则
- (二) 定编分析的 10 种方法

#### **现场模拟：分组训练与点评定岗定编与职责定位的模拟实操练习**

### **八、人岗匹配——定员**

- (一) 选拔任命
- (二) 双向选择
- (三) 人岗匹配

## **第二节 以岗定薪定绩效**

### **一、激发动力——解决薪酬管理常见问题**

- (一) 解决之道——薪酬设计与激励
- (二) 激励之道——企业发展需求与员工个人需求的满足：
- (三) 五大平衡薪酬设计哲学思想

#### **研讨；薪酬的选人、育人、用人、留人策略**

### **二、为什么总是吃不饱——薪酬的困惑**

### **三、薪酬结构设计**

- (一) 薪酬的类型
- (二) 薪酬结构设计
- (三) 职位工资设计
- (四) 职位评估

#### **★ 职位价值案例分享**

### **四、动态薪酬结构设计**

- (一) 技能工资设计
- (二) 绩效工资设计

(三) 年薪制设计

★ 年薪制设计练习与点评

(四) 八种提成设计

★ 提成奖金设计练习与点评

(五) 奖金设计

★ 薪酬体系设计实操 PK 竞赛与点评

五、绩效管理体系十大思考问题点

六、绩效体系设计要点

七、绩效考核评估主体——谁来考核

八、如何科学合理提取绩效考核指标

**思考：我们的 KPI 为什么会产生争议？**

(一) 什么是 KPI

1、KPI 的定义

2、KPI 的作用价值

3、KPI 的计算公式

4、KPI 分类维度

5、KPI 考核周期

6、案例示范：KPI 指标确定

**实操练习与点评：请各位针对本部门或单元拟定 2-3 个 KPI 指标定义**

(二) 绩效考核指标提取 5 种方式

(三) 绩效目标制定的 SMART 五项原则

(四) 个人、组织、社会绩效指标体系建立

**现场模拟；提取绩效指标 PK 竞赛**

(五) 考核指标的权重设计

(六) 绩效考核指标标准

**实操演练点评：以年度利润目标开展绩效指标分解，绘制绩效作战地图**

九、绩效结果兑现

(一) 绩效管理系统职业发展实施评价

(二) 培训与开发

(三) 劳动工资与报酬

(四) 确定相应的奖励措施

(五) 岗位调配与晋升