

# 版权课程：量化薪酬绩效管理

冯涛

——用经营思维做绩效激励



## 【课前思考】

课前请思考以下问题，课后再思考这些问题，看看答案是不是一样的？

- 1、能力、资历、阅历等各方面条件都一样的新员工和老员工，谁的工资应该高一些？你们公司的情况又是什么样的？如何解决？
- 2、做岗位价值评估时，每个人都想给自己的岗位打高分，这种情况会不会影响结果，如何处理？
- 4、人力资源经理兼职行政部经理岗位，应该如何给工资？
- 5、固定薪酬和浮动薪酬的比例多少合适？
- 6、销售人员的薪酬如何设计？提成是按收入、利润还是数量更合理？
- 7、一家企业应不应该发年终奖？如果发年终奖，依据是什么？每人拿到的奖金大约相当于多少个月月薪？
- 8、涨工资的标准是什么？普涨的效果都知道不好，为什么还要用普涨的方式？
- 9、给员工涨工资，一次应该涨多少？同样是涨 30%？怎样涨，效果更好？

- 10、员工和老板在定目标时，经常在讨价还价，应该如何解决？
- 11、职能部门的绩效指标如何提取和量化？
- 12、不同的管理层在给员工打分时尺度会有所不同，应该如何解决？
- 13、在计算销售提成时，应该根据销售收入、利润还是数量计算呢？为什么？

### 【培训金句】

- 1、“新老员工薪酬错位”弊远大于利
- 2、高岗位兼职低岗位应该支付高岗位薪酬
- 3、普涨是最差的涨薪方式，没有之一
- 4、小步快跑是比较有效的涨薪方式
- 5、人均效率低也是工资低的原因之一
- 6、城市之间的差异应该取决于城市差异系数
- 7、工资构成越简单越好
- 8、制度设计应该结果简单化，分析复杂化

国内很多企业缺乏科学的薪酬绩效体系设计，对内没有公平性，对外没有竞争力，成为规范人力资源管理的瓶颈。因此，建立一套规范、公平、竞争力强的薪酬绩效体系，是国内企业迫切需要解决的难题。

本课程是冯涛老师结合多家咨询服务的企业客户案例创作的版权课程，全程实战演练，真实重现咨询过程。

### 【培训对象】

董事长、总经理、副总经理、人力资源总监、人力资源经理、薪酬经理、薪酬管理专员、绩效管理专员等

### 【培训时长】 2天

### 【课程大纲】

#### 一、薪酬绩效诊断

- 1、薪酬体系的设计原则
- 2、绩效体系的五项原则
- 3、企业薪酬绩效存在的主要问题
- 4、案例1：如何通过薪酬绩效提升企业的利润
- 5、案例2：如何通过薪酬绩效提升企业的产能

#### 二、平衡计分卡和战略地图

##### 1、平衡计分卡

- 1) 平衡计分卡的四个维度
- 2) 公司级的平衡计分卡

案例：某企业的平衡计分卡

3) 部门级的平衡计分卡

案例：人力资源部的平衡计分卡

## 2、战略地图

1) 战略地图与平衡计分卡的关系

2) 战略地图模板与应用

案例：某企业的战略地图

3) 战略地图到绩效指标

## 三、目标设定与分解

### 1、目标制订

1) 目标制定的误区

2) 目标的影响因素

3) 设定目标的原则

4) 目标合理的三个标准

### 2、目标分解与传达

案例：目标如何分解

1) 目标管理的思维逻辑

案例：战略目标如何分解

2) 目标分解的八个步骤

3) 如何对待领导分配的目标，如何有效的给下属分配任务

视频：如何把目标传达给下属

实操：把目标分解到计划

### 3、案例：长期思维的价值

## 四、绩效指标的三级分类

### 1、公司层面的绩效指标提取

案例：如何通过关键成功要素提炼关键业绩指标

案例：如何进行目标分解

### 2、部门层面的绩效指标提取

1) 部门绩效和部门经理绩效的区别

案例：某企业如何把公司目标分解到部门

### 3、员工层面的绩效指标提取

1) 基于公司战略的自上而下的分解

案例：某企业如何把公司指标分解到部门以及个人

2) 基于岗位职责的自下而上的提炼

案例：某企业如何按岗位职责提炼绩效指标

### 4、绩效指标的管理问题

1) 各层级绩效指标多少个合适

- 2) 绩效指标多长时间调整
- 3) 不考核的指标员工不作为怎么办
- 4) 绩效指标谁来制定

## 五、绩效管理的结果应用

### 1、KPI、BSC、OKR 解读

- 1) 目标谁来定
- 2) 结果怎么用
- 3) 什么样的企业可以用
- 4) 、KPI、BSC、OKR 三者之间的关系

### 2、绩效周期设定多长合适

- 1) 绩效考核周期的相关因素
- 2) 不同层次员工的考核周期如何设计更合理
- 3) 不同企业的考核周期应该如何定
- 4) 年考和月考的考核内容

### 3、强制分布的问题与实操

- 1) 强制分布的合法性问题
- 2) 强制分布的比例问题

案例：两家企业的强制分布的实操

案例：某企业的绩效管理制度分析

### 4、绩效与薪酬管理的结合

- 1) 绩效结果与薪酬结合应用的实例
- 2) 绩效管理与薪酬分配体系怎么结合才能更公平
- 3) 绩效管理结果与薪酬涨跌的结合
- 4) 绩效结果公司大排名和小排名的比较

### 5、绩效改进

- 1) 绩效改进
- 2) 绩效改进效果不好的原因
- 3) 绩效问题分析与改进

案例：绩效指标的改进

## 六、岗位价值评估

- 1、如何选择适合自己企业的岗位价值评估工具
- 2、岗位价值评估小组的两类人选

练习：岗位价值评估的深度实操（美世国际职位评估体系）

- 4、岗位价值评估数据处理
- 5、岗位价值评估结果的应用
- 6、岗位价值评估过程中的注意事项

案例：三家公司岗位价值评估结果

## 七、薪酬结构设计

- 1、薪酬结构的四种分类方式
- 2、销售人员的薪酬结构实例
- 3、固定收入和浮动收入比例多少合适
- 4、年终奖给多少合适
- 5、业务人员的提成比例如何计算
- 6、销售经理应不应该有个人提成
- 7、工资条的构成
- 8、全面薪酬

案例：三家公司的薪酬结构

## 八、薪酬与绩效的结合

- 1、确定晋升降级范围及标准
- 2、薪酬调整权限
- 3、奖金发放依据与原则
- 4、奖金二次分配如何设计
- 5、如何发奖金最有效
- 6、员工薪酬调整的注意事项

案例：三家公司工资薪酬制度

### 【课程呈现】

30%理论+40%案例+20%练习+10%总结