

# 《节省百万咨询费用—组织管理与激励体系搭建实践训练营》

主讲：于洋

## 【课程背景】

在高成长型企业里，组织管理始终是一项关系全局的基础工作。组织战略和外部环境，企业本身成长的需要，企业内部条件诸如技术条件的变化，人力资源管理体系条件的变化，管理条件的变化以及外部环境的变化等都将引起组织管理模式的变革。组织管理体系由于始终围绕企业战略和核心业务而处于动态的变化之中，从而更加注重于培养核心竞争能力。

管理现状难以满足公司发展的需要，首先表现在组织和岗位的设置方面。同时新的战略定位也迫切要求组织管理体系的变革。组织管理体系要紧紧围绕企业战略，围绕企业的核心业务，才能有序、高效。也才能实现人才的合理配置。实现企业发展压力的有效传递。

更多的企业在遇到发展困境、上升瓶颈、突破乏力时更多的选择是找到咨询公司，动辄几十万，甚至上百万来寻求更体系化、标准化的建设。但是，等到咨询公司离场后，真正运行的还是自己人，结果花了百万巨资的咨询项目还是难以落地。因此，企业需要彻底扭转这样的局面，就需要改善其最本质的环节→如何有效转化。

## 【课程收益】

- 了解绩效管理的顶层战略性思维；
- 掌握如何有效的进行目标管理（目标设计与分解），从而形成一个公司一盘棋的效果；
- 掌握如何进行正确复盘；
- 掌握标准的目标设计与分解步骤与方法
- 掌握绩效考核指标设计的三步法
- 掌握绩效面谈中如何正确应对三种常见情况，认识到绩效面谈的重要性；
- 掌握绩效考核结果的有效应用，从而与员工建立起长期的效益关系而不是短期的交易行为。
- 掌握标准的高价值绩效管理体系的搭建步骤与方法
- 掌握岗位价值评估工具及应用要点
- 薪酬矩阵设计
- 薪酬结构设计
- 效益薪酬设计
- 掌握标准的高价值薪酬管理体系的搭建步骤与方法

## 【课程特色】

实战，拒绝过多理论；科学，注重脉络清晰；落地，讲求学以致用；精华，实例经验分享。

## 【课程对象】

决策层、高、中层管理人员（包括董事长、总裁、总经理、副总经理、职能部门总监、经理、副经理）

战略及组织绩效管理部门管理人员

人力资源专业人员

## 【课程时长】

3天（6小时/天）

## 【课程大纲】

### 第一部分 目标与企业发展的关系

一、为何企业要率先推行了目标管理，组织的关键目标有哪些，其中的逻辑关系是怎样的？

1. 企业/组织的六大核心目标及其逻辑关系
  - ① 六大核心目标及其逻辑关系
2. 企业做好经营和管理的五大关键因素
3. 首先确认目标的三大重要作用

### 第二部分 目标管理概论

一、应当如何理解企业的目标管理？为何诸多企业做不好目标管理？

1. 什么是目标管理？

实战问题解读：如何将目标管理融入到企业文化中
2. 目标管理的本质作用  
实战问题解读：有目标≠目标管理
3. 目标管理现实问题研讨  
研讨活动：堆高塔
4. 目标管理的流程框架  
实例解析--“某集团‘五年规划’战略修编

### 第三部分 目标设计

一、企业大费周章进行了现状分析，结果与企业的目标制定之间为何却难以对接？

1. 目标设计分析工具--SWOT/PEST/波特五力
2. 初阶 SWOT 应用解析
3. 高阶 SWOT 应用解析  
实战应用工具 1：各要素排序规则  
实战应用工具 2：IFF&EFF 矩阵实践  
实战问题解读：如何利用 SWOT 结果设计：①软性目标②风险防范目标③硬性目标（如营业收入、利润目标）
4. 实操练习--SWOT 演练  
实战应用工具：目标设计公式
5. 关键业务目标制
  - ① 企业在产品定型和不定型情况下如何制定业绩目标？
  - ② 企业在市场定型和不定型情况下如何制定业绩目标？实战问题解读：实际情景问题思考与分析
6. 企业在不同阶段下的目标设计
  - ① 起步和发展阶段
  - ② 成熟阶段
  - ③ 衰退阶段
7. 不同情景下的目标设计
  - ① 集团化企业的目标设计
  - ② 初创企业的目标设计
  - ③ 实行内部交易的企业的目标设计
8. 衡量目标设计的有效性  
实战问题解读：高阶 SMART 应用  
实战应用工具：SMART 推导模板

本章总结：能力自测与学习成果清单

## 第四部分 目标分解

一、企业设计了目标，实现却成了问题，向下分解，却越做越麻烦，到底哪里出了问题？

1. 平衡积分卡 VS 战略地图是否适合中国企业？

2. 为何目标分解不能直接向下拆分？

3. 目标分解的正确思路和步骤

实战问题解读：单层次目标分解三步骤

4. 工具解析-目标分解四步法解析

实战应用工具：目标分解四步法（即：目标分解 4x3 法则）

5. 目标分解中责权划分的设计

实战应用工具：ARCP

6. 目标分解之横向维度分解（即第二维度分解）

实例解析--某公司目标分解四步法实操分步骤细化精讲

实操练习--目标分解四步法演练

实战问题解读 1：新、老客户业绩目标划分比例、客户数量预测、回款目标制定原则

实战问题解读 2：时间轴目标调配思路及核算公式

实战问题解读 3：如何进行有效的复盘、复盘时目标的调整

7. 案例解析--某城投集团目标分解四步应用成果解析

实战应用工具：目标-责任-考核-薪酬结构联动镶嵌表

8. 过渡视频分享：过程管理=考核监控

本章总结：能力自测与学习成果清单

## 第五部分 绩效管理的宏观认识

一、企业推行了绩效管理，为何总是难以达到预想的效果？

1. 影响企业绩效管理水平的两大因素

实战问题解读：企业综合管理水平 VS 人力资源管理水平衡量标准

2. 绩效管理的核心地位

实战问题解读：为什么绩效是贯穿了“目标--流程--职责--计划--制度”的枢纽

4. 绩效管理落地中的三个致命点

5. 最适合中国企业的绩效管理方式

6. 绩效管理体系搭建框架

## 第六部分 绩效考核指标设定

一、编写绩效考核指标看似容易，但要如何验证设置的这些考核指标是有效的？

1. 绩效考核指标的提取

① 绩效考核指标提取的途径

实战问题解读 1：部门？岗位从何而来？

实战问题解读 2：如何解决 KPI 与 KCI 的混淆应用？

② 绩效考核指标提取的“一个重点”（最清晰思路）

实例解析：某制药企业的绩效考核指标优化案例

③ 关键绩效考核指标提取方法

实战应用工具：关键绩效考核指标提取三步法

实操练习--关键考核指标的提取

④ 绩效考核指标提取的两个关键及原则总结

实战问题解读：兼岗的绩效考核设计

## 2. 绩效考核指标公式定义的设计

① 为什么要对绩效考核指标进行定义

② 绩效考核指标设计的常用三种类型

实操练习：绩效考核指标定义设计（接上一练习）

## 3. 绩效考核指标考核标准设计

实战问题解读：绩效考核标准的设计的依据来源

实例解析：绩效考核指标的标准设计

## 二、绩效考核的设计如何随着企业发展而变化？

1. 绩效考核体系设计的两个关键点

2. 过渡视频：绩效面谈

本章总结：能力自测与学习成果清单

## 第七部分 绩效面谈

### 一、绩效面谈的实施为何是雷声大雨点小？到底谁该为此负责？

1. 绩效面谈的目的、步骤及关键内容

2. 绩效面谈为什么这么难？

3. 绩效面谈常见的局面

4. 绩效面谈谈不好谁的责任最大？

5. 面谈过程中最常见的三种类型

实战应用工具：性格测评

### 二、对于企业中常见的三种类型的员工，作为管理者应当如何制定面谈策略？

1. 第一类型绩效面谈

① 案例解析-将心比心（问题篇）

② 问题研讨与改进方案

③ 案例解析-将心比心（改善篇）

④ 要点总结

实战应用工具：BEST 法则

2. 第二类型绩效面谈

① 案例解析-就事论事（问题篇）

② 问题研讨与改进方案

③ 案例解析-就事论事（改善篇）

④ 要点总结

实战应用工具：汉堡原理

3. 第三类型绩效面谈

① 案例解析-控制局面（问题篇）

② 问题研讨与改进方案

③ 案例解析-控制局面（改善篇）

④ 要点总结

实战问题解读：面谈需要准备什么？

案例解析（视频）：5分钟让员工积极响应绩效面谈

实战问题解读：绩效面谈多久举行一次

本章总结：能力自测与学习成果清单

## 第八部分 绩效结果应用

## 一、如何开展绩效考核结果的分析？

1. 横向分析
2. 纵向分析

案例解析 1-某钢铁集团年度绩效考核结果分析报告

案例解析 2-某水务集团人均生产力与产值的绩效考核结果分析报告

## 二、绩效考核结果如何应用在招聘、培训、人才盘点和人才评估？

1. 绩效考核如何推动目标的实现

实战问题解读：如何根据企业的战略规划设计考核指标？

2. 绩效考核结果应用于招聘和转正

案例解析：某岗位考核结果在招聘和转正时的应用

实战应用工具：各岗位标准建设模板

3. 绩效考核结果应用于培训

实案例解析：某控股集团绩效考核结果在培训体系建设时的应用

实战应用工具：以考核和评估为基础的培训计划应用

4. 绩效考核结果应用于员工利润意识的建立

思考练习：正态分布实施的本质作用

实战问题解读：正态分布的替代模式

5. 绩效考核结果应用于人才盘点和人才评估

① 宫格介绍

实战问题解读：宫格 9 的人员如何发展？

② 如何利用宫格设定员工培养发展路线

③ 宫格设计与应用的三步法

实战问题解读 1：传统宫格设计时的关键错误

实战问题解读 2：如何设计动态宫格？

实操练习-如何设计合理的宫格

实战应用工具：宫格镶嵌法

6. 绩效考核结果应用于奖金分配和晋升（薪）

思考练习：根据人才评估结果如何分配奖金和设计晋薪幅度

实战应用工具：利用宫格结果的奖金与晋薪的标准分配比例

本章总结：能力自测与学习成果清单

## 第九部分 六步搭建绩效管理体系

### 一、咨询公司搭建绩效管理体系的思路和步骤是什么？企业如何自己搭建一套绩效管理体系？

1. 目标设计
  - ① 目标设计方法及适用对象
  - ② 目标设计原则和规范
2. 绩效考核指标设计
3. 设计绩效考核和评估方法
  - ① 绩效考核管理主要机构与分工
  - ② 绩效考核权限
  - ③ 绩效考核指标分类
  - ④ 分层考核管理-组织考核
  - ⑤ 分层考核管理-高管考核
  - ⑥ 分层考核管理-中层考核

⑦ 分层考核管理-基层考核

4. 编制绩效管理制度、工具及表格

实战问题解读：成套标准参考模板提供

5. 绩效考核结果分析

6. 绩效考核结果应用

实操：绩效考核管理体系建设

要求：1. 公司组织绩效考核设计；2. 高、中、基层绩效考核方式形成初步框架

**第十部分 薪酬管理与组织目标的关系**

一、薪酬管理是企业管理的一大难题，到底薪酬管理难在哪里？

1. 为什么说薪酬是企业激励的核心？
2. 薪酬激励机制与目标管理的对应关系

案例分享：福特 5 美元的薪酬变革

3. 本土企业薪酬管理存在的普遍问题及优化思路

**第十一部分 薪酬管理体系的宏观认识**

一、为何说薪酬体系搭建不是只为了设计一个薪酬矩阵表？

1. 为什么薪和酬的作用是不一样的？
2. 薪酬管理体系框架

实战问题解读：排除岗位价值评估这一环节不可行？

3. 合理的薪酬结构

实战问题解读：本土企业的工资条项目复杂

实例解析-某集团公司薪酬结构优化（问题及优化思路）

4. 认识人工成本与工资成本的关系

实战问题解读：人工成本都包括哪些？

实例解析-税后到手 8000 元的工资，企业需要实际支付的人工成本是多少？

5. 人工成本占比的三个问题

实战问题解读：人工成本 VS 总成本；人工成本 VS 营业收入；人工成本 VS 利润额；

**第十二部分 薪酬系统设计**

一、薪酬系统设计是相对较难的环节，优秀的薪酬体系可以应用 10 年以上，是如何到的？

1. 什么情况下适合进行薪酬体系建设和优化？
2. 薪酬体系设计流程与步骤（八步法）

步骤一：确定薪酬策略

实战问题解读：薪酬策略是如何区分的？

案例分享-百度公司的薪酬变革策略应用

步骤二：管理层级通道设计

实战问题解读：大/中/小型企业规模管理层级设置多少合适？

实例解析-某公司管理层级及通道设计

步骤三① 薪酬调研-体现外部竞争性（行业市场薪酬调研、企业自我调研）

实战问题解读：市场薪酬数据获取的最佳途径

实例解析 1：市场薪酬数据怎么用？

实例解析 2：市场薪酬数据分析的两种方法：① 数据排列法；② 频率分析法

② 岗位价值评估-体现内部公平性

岗位价值评估工具：海氏、美氏/28 因素法、简易岗位价值贡献评估法

实操演练：三个标杆岗位的评估实操

实例解析 1：海氏评估法的简易操作应用

实例解析 2：简易岗位价值贡献评估实操

步骤四：薪酬矩阵设计

① 窄带薪酬设计（高低薪酬法、K 值法）

② 宽带薪酬设计

实战问题解读：① 薪级增幅设计 and 应用；② 带宽增幅设计 and 应用；③ 重叠度的作用 and 应用；④ 薪档增幅及数量的设计 and 应用；⑤ 薪等的设计 and 应用

实操演练：搭建所在企业宽带薪酬

步骤五：薪酬固浮比设计

实战问题解读：月度总额 VS 年度总额；月度基本工资 VS 月度绩效工资

步骤六：宽带薪酬入档-员工能力评估

实战问题解读：薪酬入档&套改的通用做法？

实战工具：① 员工评估档位划分参照表；② 各管理层级评估项及权重参照表

步骤七：套改测算

实战问题解读：薪酬套改时总额增幅控制

实例解析-某公司薪酬优化后套改实操

步骤八：薪酬复盘

实战问题解读：薪酬复盘都分析哪些内容？

### 第十三部分 薪酬结构设计

一、薪酬系统建设的核心是薪酬结构设计，但大部分企业却设计成了“工资表项目”

1. 薪酬结构设计框架

实战问题解读：薪酬结构都包括哪些关键项？每一项解决的是什么问题？

2. 五类职位序列的薪酬结构设计

① 销售职位序列薪酬结构设计

② 研发职位序列薪酬结构设计

③ 生产职位序列薪酬结构设计

④ 组织管理职位序列薪酬结构设计

⑤ 职能部门职位序列薪酬结构设计

实战问题解读：每一类职位序列基、中、高层职位结构设计，及其薪酬重点

### 第十四部分 效益薪酬设计

一、薪酬体系的激励作用是通过效益工资发挥的，效益工资如何设计才是有效的？

1. 提成工资的设计

① 菲尔德法（适用于直销、主动营销型、招商式营销型企业）

实战问题解读：解决销售人员升官发财的激励作用；孤儿单对销售人员的保护作用 and 客服提成设计

② 流程价值提成法（适用于工程类，项目型企业）

实战问题解读：解决项目/过程参与者利益分配不公平，工作积极性不高的问题

2. 分红/奖金的设计

① 分红的目的和分红落地的三个阶段

② 具体分红方法（三分法、50%递减法、均分法、价值系数法）

实战问题解读 1：分红利润怎么核算？

核

实战问题解读 2：为何分红有两个主要原则：分红必有目标；分红必有考

### 3. 超额奖的设计

物质奖励法、福利奖励法、价值系数奖励法

实战问题解读 1：超额奖一般用在销售业绩目标还是利润目标？超额奖提取比例多少合适？

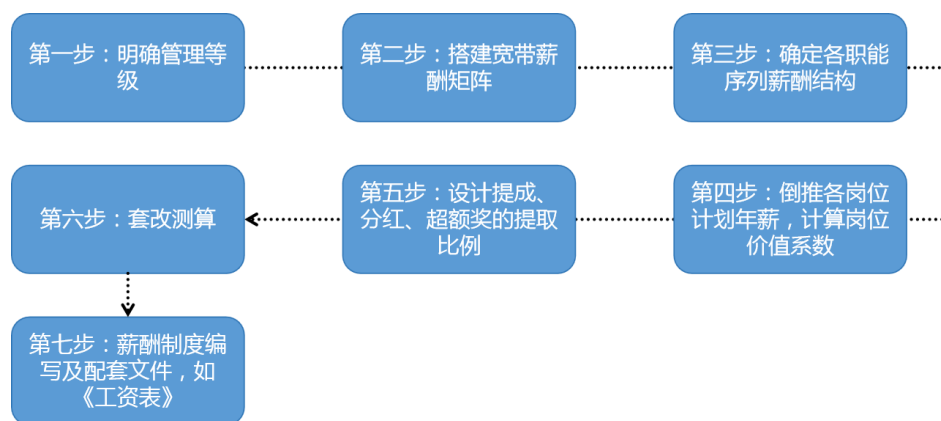
实战问题解读 2：什么情况下可以实施超额奖励？实施超额奖励的条件？

### 4. 薪酬调整原则

- ① 统一调整
- ② 局部调整

## 第十五部分 七步搭建薪酬管理体系

一、咨询公司搭建薪酬管理体系的思路和步骤是什么？企业如何自己搭建一套薪酬管理体系？



实战问题解读 1：每一步实操要点

实战问题解读 2：成套标准参考模板提供

实操：薪酬管理体系建设。

要求：1. 公司薪酬矩阵表设计；2. 岗位价值系数评价；3. 效益薪酬形成初步框架