

“绩效薪酬训练营”

——企业市场化绩效薪酬激励机制建设

版权登记号：（国作登字-2022-A-10078386、国作登字-2022-A-10085239）

主讲：张剑（2天）

【课程背景】

从劳动关系的角度看，薪酬是组织对员工的承诺，绩效是员工对组织的承诺，企业的发展的基础是双方承诺的达成与实现。企业身处用户市场的前线，如何有效整合、激励队伍，推动市场做大做强是行业前后端尤其关注的重点。

从人才管理的角度看，通过建立企业市场化的绩效薪酬激励机制，实现员工收入与效益挂钩，与绩效联动，充分激发员工的积极性，能有效推动业务目标的达成。张剑老师基于多年咨询、培训实践，从目标到指标、从考核到管理、从分钱到激励，通过实践案例，帮助学员掌握量化考核评价、市场化薪酬激励机制建设的方法，掌握管好人、分好钱、激励人的技巧，帮助企业做大做强。

【课程收益】

- 1、帮助学员理解绩效薪酬激励与企业战略、经营的关系，树立基于企业发展战略的差异化绩效考核与薪酬激励理念，掌握市场化绩效薪酬激励机制建设的方法；
- 2、帮助学员掌握经营目标分解、指标提炼、考核管理、绩效改善的方法，实现个人目标与组织目标协同，提升企业全面绩效管理的能力；
- 3、帮助学员掌握差异化的薪酬结构设计、市场化分钱机制，有效激发员工动力，提升全员劳动生产率；
- 4、帮助学员了解标杆企业绩效薪酬与激励的实践，解决绩效薪酬实践的常见难点问题，推动企业管理水平的提升。

【课程特色】

- ◆管理实践升华：200+场公开课/内训、30+企业绩效薪酬咨询、80+场专题论坛经验升华；
- ◆标杆案例教学：精选20+家国内外企业绩效薪酬管理案例，对标各行业、各领域绩效薪酬管理实践；
- ◆工作经验积累：十八年国企、合资、民企上市公司人力资源绩效薪酬管理痛点理解、成功经验积累；
- ◆思维启迪开拓：通过案例的多视角研讨、多维度的分析，启发学员深度思考，让学员自己找到答案；
- ◆实战演练提升：通过模拟数据进行实战演练，让学员高度参与体验，快速掌握专业知识与技能。

【课程对象】

企业总经理、副总经理、事业部负责人、人力资源管理人员、薪酬绩效管理人员

【服务流程】

阶段	服务重点	服务内容	时间安排
课前	需求调研、界定问题	线上沟通、调研问卷、资料分析 注：根据客户要求提供	课前 1~2 周
课中	学习方法、改变认知、掌握技能/工具，促进改变	内容讲授、案例研讨、标杆研习、情境模拟、实战演练、学习点评、课程复盘	课程现场
课后	促进行动、答疑解惑、帮助落实	行动计划：531 学习行动计划 布置作业：根据客户实际安排 线上辅导：点评/答疑、复盘、意见指导	课后 2 个月内 (免费)

【课程大纲】

第一讲 企业运营战略与绩效薪酬管理

思考：我们所处行业的发展趋势及带来的管理变化？

1、从提成模式看企业的经营管理策略

- ◇ 传统提成模式的利与弊
- ◇ 存量思维与增量思维
- ◇ 放养管理与赛马管理
- ◇ 绩效薪酬在企业经营管理中的价值
 - 绩效薪酬是企业战略实现的基础
 - 市场化是绩效薪酬机制的趋势
 - 绩效薪酬机制的难点与对策

2、企业绩效薪酬模式的选择

讨论：优秀企业与普通企业的区别

- ◇ 企业绩效薪酬管理的要求
 - 考核应简单有效，容易操作
 - 激励效果要直接，路径要短
 - 系统要平衡，能推动全面发展
- ◇ 企业绩效薪酬的对策及应用
 - 长期思维，让员工利益与公司发展利益捆绑
 - 增量思维，目标是把蛋糕做大
 - 竞争思维，变分蛋糕为抢蛋糕
 - 协作思维，团队绩效与个人绩效二次分配
 - 权变思维，没有增量可以调结构

【实战演练】业务提成制优化、工程提成制优化

【应用工具】包产到户理论、球队理论

【案例分析】某公司年终奖发放的难题、某工程公司项目部考核与激励

【小组讨论】如何找到红气球？企业如何强化团队间的协同？

第二讲 企业员工绩效管理方案的设计

案例：胖东来、永辉超市的管理秘笈

1、企业考核方案的激励体系设计

- ◇ 一线业务线员工：直接与薪酬挂钩
- ◇ 二线支持线员工：薪酬与经营目标挂钩
- ◇ 三线职能线员工：薪酬与综合能力挂钩

讨论：目标与指标的关系

2、绩效考核指标设计与提炼

- ◇ 绩效指标的类别
 - 业务指标类
 - 岗位职责类
 - 关键任务类
- ◇ 企业绩效管理的二个层级与分解方法
 - 组织绩效：IPOOC
 - 岗位绩效：贡献路径图
- ◇ 考核指标管理的方法
 - 指标定义与量化的方法
 - 目标值设计的常规方法
 - 鼓励员工挑战目标的方法
 - 评分方法设置的技巧

思考：考核方案的目的是什么？关注点有哪些？

3、绩效考核方案的整体设计

- ◇ 考核周期、指标权重的设置
- ◇ 公司绩效、部门绩效、个人绩效联动的设计
- ◇ 考核过程中常见问题的解决
 - 不考核员工就不关注，考核过多又失去重点怎么办？
 - 评分拉不开差距怎么办？
 - 考核轮流做桩怎么办？
 - 人少难以排名怎么办？
 - 考核尺度不一怎么办？

导入：没有激励考核就是在做无用功

4、绩效考核结果及应用激励设计

- ◇ 考核结果与薪酬联动设计
 - 绩效工资联动
 - 年终奖金联动
- ◇ 考核结果与员工发展联动
 - 考核结果与调薪规则联动
 - 考核结果与职位晋升联动
 - 考核结果与培训教育联动

【实战演练】指标分解、绩效考核表设计(提供基本表格)、年终奖分配、联动规则设计

【应用工具】联合确定基数法、内部PK法、主基二元考核法

【案例分析】弄虚作假的考核、权重管理的技巧、某家居企业员工的年度综合考评

【小组讨论】如何解决内部考核中的指标扯皮现象？缺乏数据或数据不准如何科学设定KPI目标值？

第三讲 企业的薪酬策略与薪酬杠杆应用

思考：薪酬没有特别的优势如何突出薪酬吸引力、降低薪酬成本？

1、企业全面薪酬体系的建立

- ◇ 薪酬的本质与全面薪酬结构
- ◇ 345 薪酬法则全面降低薪酬成本
- ◇ 薪酬的 3P1M 法则

导入：100 万年年终奖怎么发？

2、基于岗位价值的企业薪酬体系

- ◇ 岗位价值在薪酬激励中的应用
- ◇ 岗位价值评估的流程与方法
- ◇ 岗位价值评估工具的应用
- ◇ 薪资等级表设计
- ◇ 薪酬结构设计

【实战演练】岗位盘点、岗位价值评估、薪资等级表、薪酬结构设计

【应用工具】3P1M 薪酬四叶模型、点因素法

【案例分析】某工程销售公司的薪酬结构、某公司的减员增效加工资实录

【小组讨论】岗位工资如何设计？业务部门如何做到岗绩分离？

第四讲 企业员工薪酬方案的设计

思考：螺丝壳里如何做道场？

1、企业员工薪酬激励的基本理论与实践应用

- ◇ 马斯洛的需求理论：五级需求层次
- ◇ 赫兹伯格的双因素理论：保健因素、激励因素
- ◇ 麦格雷戈的 XY 理论：经济人、社会人
- ◇ 弗隆的期望理论：效价×期望
- ◇ 亚当斯的公平理论： $Op/Ip = Or/Ir$

思考：如何让全员都来关注公司经营？

2、全员薪酬与公司业绩联动的薪酬模式

- ◇ 划分核算单元让人人成为 CEO
- ◇ 一线业务部门：效益效益量化联动分配
- ◇ 三线职能部门：人员结构模式联动分配
- ◇ 二线支持部门：效益+结构混合联动分配

讨论：如何分钱才简单高效？

3、部门薪酬蛋糕分配到个人的方法与技巧

- ◇ 核心岗位、职能部门的目标薪酬模式
 - 增量目标薪酬的设计
 - 存量目标薪酬的设计
- ◇ 业务、工程部门提成制薪酬模式
 - 提成公式分子、分母的设计
 - 提成比例的设计
 - 提成模式的设计
- ◇ 工程技术部门积分制薪酬模式
 - 积分模型设计

- 积分内容的设计
- 积分过程管理的设计
- ◇ 生产、工程部门计价制薪酬模式设计
 - 计价单价的设计
 - 计价约束系数设计
- ◇ 项目制薪酬模式设计
 - 项目奖金的确定
 - 项目奖金的分配
- ◇ 混合薪酬模式设计
 - 混合薪酬的二种方式
 - 混合薪酬的优缺点

【实战演练】业务部门、工程部门、设计部门、商务部门不、职能部门的薪酬设计

【应用工具】目标薪酬表、PMT 奖金模型、业务类型矩阵

【案例分析】某代理公司的全员薪酬设计实录

【小组讨论】绩效基数如何设计？如何做好乘法与加法？如何设计杠杆系数与约束系数？人员的薪酬成本是多少？

第五讲 企业员工全面激励机制的建设

思考：孩子为什么喜欢玩游戏？

1、职位激励的办法

- ◇ 员工职位激励的逻辑
- ◇ 员工职位通道设计的方法
- ◇ 员工任职资格的管理

思考：年轻人是好管还是难管？

2、员工任用管理的激励

- ◇ 员工任用管理的基本要求
- ◇ 授权管理激发员工活力
- ◇ 人才培养与发展激励员工快速成长
- ◇ 员工奖惩管理让员工保持敬畏心

【实战演练】职位通道设计、奖惩机制设计

【应用工具】授权手册、721 学习法则、烫炉原则

【案例分析】某企业工程团队的多元化激励

【小组讨论】职位通道做多长合适？没有钱如何做好激励？

