

《企业薪酬绩效管理》

主讲：陈禄老师

【课程背景】

员工抱怨工资太低，如何合理支付薪酬？

工资变成了大锅饭，如何有效激励员工？

人工成本越来越高，如何控制人工成本？

绩效管理形同虚设，如何实现多劳多得？

企业利润越来越低，如何实现公司利润？

企业的薪酬应该如何设计？绩效应该如何管理？薪酬和绩效如何关联应用？

【课程收益】

- **系统认知**：全面掌握人力资源管理体系逻辑。
- **理论学习**：掌握完整的企业薪酬设计方法论
- **工具表单**：掌握薪酬绩效管理必备工具表单
- **案例学习**：剖析众多企业实际薪酬绩效案例

【课程特色】

逻辑缜密；实战实用；工具强大；案例丰富。

【课程对象】

- 企业中高管
- 人力资源总监/经理
- 薪酬绩效经理/主管
- HRBP、COE

【课程要求】

- **学员每人需自带笔记本电脑，需装有 EXCEL，培训现场要有充足的电源插座。**

【课程时间】

2天（12小时）

【课程大纲】

第一部分 热点问题解答 (0.5 小时)

一、 问题收集

上课两天前陈祿老师将向学员发放线上调查问卷，收集薪酬和绩效方面的问题。

二、 问题解答

现场解答学员在问卷中提出的薪酬问题和绩效问题。

第二部分 人才管理全貌 (0.5 小时)

三、 企业经营与人才管理

1. 经营与管理的关系：人力资源如何支撑公司的经营活动？
2. 企业增长路径与核心人才：不同增长路径对核心人才的需求差异
 - 【案例分享】四种增长路径的核心人才

四、 人力资源管理系统

1. 人才管理全貌：人力资源管理核心模块的内在逻辑关系
2. 人才管理模式：六模块、三支柱、中台模式
 - 【案例分享】某企业的人力资源管理模式
3. 薪酬绩效在人力资源管理体系的位置与作用

第三部分 薪酬绩效设计 (11 小时)

五、 薪酬设计整体流程

1. 薪酬设计 9 步法

六、 薪酬现状分析

1. 薪酬内部分析的方法
2. 薪酬外部分析的方法
 - 【案例分享】某企业的薪酬分析报告

该报告是真实薪酬设计咨询项目报告，根据员工访谈和调查问卷，结合财务和业务数据分析，得出真实的企业薪酬现状。

- 【学员练习】案例企业的薪酬分析 (该环节需用电脑)

七、 职位体系优化

1. 职位分析：业务部门和职能部门的职位分析方法
 - 【案例分享】某企业的核心业务部门的职位分析
2. 任职资格：关键职位的核心任职资格
 - 【案例分享】某企业的任职资格标准

3. 职位说明书：职位说明书的内容和应用场景

- 【工具分享】职位说明书模板

该模板为真实企业使用模板，明确了职位说明书的8项核心内容，可直接使用。

4. 职位编制：有效的职位编制控制方法

5. 职位优化工具：RASIC 优化

- 【小组练习】人力资源部的职位进行 RASIC 优化

八、 职位价值评估

1. 职位评估：外资咨询公司/内资咨询公司的职位评估方法论和工具

2. 职位评估工具：如何自行设计职位评估工具表？

- 【案例分享】某企业《职位评估工具表》

该职位评估工具表为真实企业所用，展示了该企业选取的评估因素和权重。

3. 职位评估的结果：《职位价值矩阵》

- 【案例分享】某集团企业的职位价值矩阵

该职位价值矩阵为真实企业评估结果，明确了该集团全部职位的评估等级。

九、 薪酬结构设计

1. 研发人员的薪酬结构设计

2. 销售人员的薪酬结构设计

3. 生产人员的薪酬结构设计

4. 职能人员的薪酬结构设计

5. 薪酬的固定比例与浮动比例：如何设计不同职位序列的固浮比？

- 【案例分享】某企业的薪酬结构

该薪酬结构为真实企业的薪酬结构，明确了该企业全部职位的薪酬组成部分。

十、 市场薪酬水平调查

1. 调查渠道：常见的调查渠道有哪些？各有什么优缺点？

2. 数据分析：如何对市场数据进行统计分析？

- 【学员练习】市场薪酬数据分析（该环节需用电脑）

3. 企业薪酬策略：企业如何选择薪酬领先策略、跟随策略、保守策略？

- 【案例分享】某企业的薪酬策略

该薪酬策略为真实企业的薪酬策略，反映了该企业在持有核心资源并保持核心竞争力的人才管理意图。

十一、 工资设计

1. 工资级别：小微企业、中型企业和大型企业需要设计不同数量的薪酬层级。

2. 工资档位：每级薪酬进行细分的档位设计以实现员工薪酬套档。

3. 核心概念：薪酬等级、档位、带宽、级差、档差、重叠度

● 【学员练习】等级工资表设计（该环节需用电脑）

4. 套档模型：设计套档因素和权重，形成套档模型。

● 【学员练习】套档模型设计（该环节需用电脑）

● 【案例分享】：某企业的工资设计

该工资设计表为真实企业的工资设计，完整的展示了从职位评估到工资设计的全过程。

● 【小组讨论】：出现这些工资设计问题怎么办？

十二、 奖金设计

1. 奖金分配顺序：前台团队、中后台团队、公司高管的奖金分配顺序

2. 奖金池总额：人工成本与奖金的比例关系

3. 部门奖金额度：如何确定不同部门的奖金额度？

4. 部门奖金分配：明确部门分配奖金的权力和流程

● 【小组讨论】：现场模拟练习某个部门的月度奖金，讨论奖金分配的原则

十三、 绩效管理全貌

1. 绩效如何影响薪酬？影响薪酬的哪个部分？

2. 【观看视频】这家知名公司的绩效管理有什么问题？

3. 绩效管理的四个阶段：目标——辅导——考核——应用

十四、 绩效指标设计

1. 指标如何量化？

- 1) 平衡记分卡、战略地图
- 2) 鱼骨图、价值树、关键价值链
- 3) IPO、OGSM、QQCT
- 4) 研发人员 KPI 设计
- 5) 销售人员 KPI 设计
- 6) 生产人员 KPI 设计
- 7) 职能人员 KPI 设计

● 【课堂练习】关键绩效指标 KPI 提炼设计

● 【案例分享】某企业的关键绩效指标库

2. 定性指标的设计方法

- 分段描述
- 行为举证

● 【案例分享】某知名企业的定性指标

3. 如何选取 KPI? 指标删选方法、指标选取原则

4. 上级与下级如何设定一致的目标值？
5. 绩效指标的载体：绩效合同

- **【工具分享】绩效合同模板**

该模板为真实企业使用模板，可直接使用。

6. 绩效指标的常见问题与对策

十五、 绩效考核

1. 考核周期：如何根据业务与职位设计考核周期？
2. 考核关系：如何确定合理的考核关系？
3. 考核分数计算
4. 考核的强制分布
 - 1) 如何理解强制分布？强制分布的原因和背景
 - 2) 强制分布的常见问题
 - 3) 强制分布的灵活应用，如何让员工接受强制分布？

- **【案例分享】某企业绩效强制分布的有效运用**

5. 考核结果如何应用？

十六、 薪酬绩效测算

1. 模型设计：如何设计薪酬绩效测算模型？
2. 双向测算：如何通过绩效测算员工薪酬和企业利润？

- **【案例分享】某企业的薪酬绩效测算模型**

该测算表为真实企业的薪酬绩效测算，通过输入生产经营的核心绩效指标变量，尤其是各部门的职位、编制和 KPI，自动计算出员工的年度薪酬和公司的经营利润，并通过财务报表和经营报表相互验证，由此确定企业的最佳人工成本区间。

十七、 调薪机制

1. 绩效成绩如何影响员工调薪？
2. 企业调薪的关键控制点在哪里？
3. 工资总额有限，如何给员工调薪？

十八、 人工成本管控

1. 人工成本管控的关键点在哪里？
2. 有效的人工成本管控举措
3. 人才投资回报分析