

# 总裁班

## -破局与立规：支撑企业指数级增长的体系化建设之道

主讲：於洋老师

### 【课程背景】

当战略悬空与组织失速并存：您的企业是否正在陷入“高层有想法、中层没办法、基层无想法”的管理困局？

在企业的发展过程中，决策层常常面临一个残酷的现实：战略规划做得轰轰烈烈，落地执行却稀稀拉拉；目标定得雄心勃勃，年底盘点却相差甚远。这种“战略悬空”现象的根源，往往指向一个核心问题：组织能力建设滞后于战略发展需求。

更深层的问题在于：组织的基础建设未能随业务发展而系统升级。岗位设置凭感觉而非凭价值，职责描述模糊导致推诿扯皮，编制管控靠经验造成人效低下，人才选拔无标准陷入“面试王、工作熊”的尴尬，薪酬激励错位导致“该留的没留住、该走的没走掉”。

这些问题并非孤立的“人力资源问题”，而是关乎战略落地、运营效率、增长质量的核心经营问题。零散的修补已无济于事，必须进行系统性的组织重构。

本课程正是基于若干家企业咨询实践总结而成，专为企业决策层量身打造。课程覆盖组织管理的完整闭环——从战略解码（目标设计与分解）到绩效落地（考核指标设计与应用），从组织基石（定岗、定责、定编、定员）到薪酬激励（薪酬体系设计与效益工资）。四天三晚的深度研修，结合现场实操与综合练习，帮助企业家和高管团队：

1. 掌握目标设计与分解的科学方法，让战略不再悬空；
2. 构建绩效管理的完整体系，让考核真正驱动增长；
3. 夯实组织的四大基石，让岗位、职责、编制、人才有据可依；
4. 设计激励性薪酬机制，让员工像老板一样思考；
5. 打通绩效结果的应用闭环，让人才盘点、培训、晋升有尺可量。

**我们的培训宗旨是：现场必须有产出，彻底落地实践，杜绝理论化。四天的学习与实操，学员将结合自身企业真实场景，完成从组织机构设计、目标分解、绩效考核、薪酬矩阵到激励机制的全套方案雏形，带着成果回去、拿着方案落地。**

### 【课程收益】

**收益一：掌握战略解码的核心技术，让目标从“决策层的设想”变为“全员的行动”：**系统学习目标设计与分解的科学方法——从行业数据、竞争对手、内部经营三个维度进行数据统计，运用“三维坐标定位法”精准设计营业收入、利润、回款三大核心目标。掌握目标分解四步法（4x3法则）和ARCPI权责划分工具，破解“战略失真”魔咒，实现目标从集团到部门到个人的无损穿透，真正做到“纵向贯穿、横向拉通、上下同欲”。

**收益二：构建绩效管理的完整体系，让考核从“扣钱工具”变为“增长引擎”：**深入理解绩效管理的核心地位与落地逻辑，掌握最适合中国企业的“OK绩效管理模型”。系统学习KPI指标提取三步法、指标公式设计、考核标准设计等核心技术，通过现场实操演练，让学员能够针对不同部门、不同岗位设计出“可衡量、可追溯、可验证”的关键绩效指标。同时掌握绩效考核系数设计、绩效工资池设计等进阶技巧，解决编制不足、兼职过多、同质化岗位考核等现实难题。

**收益三：夯实组织的四大基石，让岗位、职责、编制、人才有据可依：**系统学习组织架构设计的正确思路，掌握从流程入手进行工作分析的科学方法。运用“职责镶嵌

法（DEM）”编写真正“可用”的部门与岗位职责说明书，彻底解决职责不清、推诿扯皮的问题。掌握六种定编方法（劳动效率法、业务数据分析法、客户数量预测法等），实现从“人海战术”到“效能管控”的转型升级。学会人才画像四步法，设计出可衡量、可追问、可落地的人才画像卡，让“人岗匹配”从口号变为现实。

**收益四：设计激励性薪酬机制，让员工像老板一样思考、像老板一样行动：**系统学习薪酬体系设计“八步法”——从薪酬策略、岗位价值评估、宽带矩阵设计到套改测算、薪酬复盘，现场 20 分钟搭建一套合规的宽带薪酬矩阵。深度掌握效益薪酬设计的核心技术：菲尔德法（销售提成）、流程价值提成法（项目激励）、价值系数法（分红/奖金分配）、超额奖设计。通过价值系数法实战演练，让学员掌握如何利用岗位价值评估结果进行公平、精准的奖金分配，真正实现“企业增长与员工增收的双赢”。

**额外收益：**第四天综合练习环节，学员将在导师辅导下，结合自身企业真实场景，现场完成组织机构设计、目标分解、绩效考核、薪酬矩阵、销售提成、分红机制的全套方案雏形，带着完整的组织管理体系方案回去，实现“即学即用、即用即得”

### 【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】

- 1、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）
- 2、战略及组织绩效管理部门管理人员
- 3、人力资源专业人员

### 【课程时长】

4 天，6 小时/天

### 【课程大纲】

#### **第一天 战略解码（主要以目标设计与分解为主）**

##### **第一部分：顶层思维——战略导向：组织管理体系建设的决策者视角**

➤ **决策层的认知高度，决定了组织体系的价值深度。** 本部分帮助企业家建立顶层战略思维，深刻理解“三拍”管理的危害与破解之道，明确组织体系建设的核心框架与关键要点，为后续四天学习奠定思想基础。

1. 企业的运营的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

实例解析：企业经营激活靠什么？管理体系建设应在哪三条线上不断强化！

3. 组织体系建设的框架与核心要点

实例解析：某集团体系强化后，利用 5 年时间将产值从 27 亿翻番至 110+亿

4. 组织体系建设解决的问题：人人有方向、人人能算账、人人有发展

##### **第二部分：目标管理——战略解码：从“企业的设想”到“全员的行动”**

➤ **目标不清晰，努力白费；目标不穿透，战略就悬空。** 本部分系统讲解目标管理的本质与流程，帮助学员理解为何“有目标≠目标管理”，为后续目标设计与分解奠定理论基础。

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：目标锚定——价值目标设计：如何制定真正能指引方向的组织目标？

➤ **目标是设计的，不是拍脑袋的。** 本部分教会学员如何基于内外部数据，运用科学方法设计出“既有挑战性、又有实现路径”的组织级目标，让每一个目标都有数据支撑、有战略价值、有实现路径。

### 1. 目标设计的快捷数据统计方法

#### ① 行业及区域市场数据统计（外）

实战问题解读：只统计和分析与组织目标设计密切相关的数据

#### ② 主要竞争对手数据统计（外）

实战问题解读：只统计和分析与组织目标设计密切相关的数据

#### ③ 公司经营数据统计（内）

实战问题解读：简化财务数据，强化数据的可用性

### 2. 关键组织目标设计

#### ① 营业收入目标制定

实战问题解读：营业收入制定的通用公式

实战问题解读：营业收入设计中：老市场（存量）和新市场（增量）的收入占比是多少？

实战落地工具：三维坐标定位法【X轴（市场维度）、Y轴（内部维度）、Z轴（战略维度）】

实例解析：某公司年度营业收入目标设计思路解析（现场实操，直接落地）

实战问题解读：客户数量如何预测？从而确定业务团队编制数量

实战问题解读：研、产、销三主体如何以营收为核心确定年度关键目标？

实例解析：企业在产品不定型（新产品投入市场）情况下如何制定业绩目标？

实例解析：企业在市场不定型（新区域开拓）情况下如何制定业绩目标？

实战问题解读：客户数量如何预测？从而确定业务团队编制数量

实战问题解读：如何解决员工不愿意开发新客户的问题

实战问题解读：销售提成比例是怎么定出来的？

#### ② 利润目标制定

实战问题解读：毛利润目标制定的依据

实战问题解读：阶梯毛利润目标制定和提成的设计

实战问题解读：为何业绩优秀的企业都重视净利润目标的设计

#### ③ 回款目标制定

实战问题解读：应收回款率目标如何制定和控制

实战问题解读：账期目标如何制定和控制

综合实例解析：某企业研、产、销针对营业收入、利润、回款年度目标制定的实操案例解析

### 3. 《目标责任书》的设计与签订

#### ① 《目标责任书》的三级目标如何设计

#### ② 《目标责任书》的考核标准如何设计

#### ③ 《目标责任书》标准模版解读

## 实战问题解读 1：如何解决《目标责任书》签订后与制度变化后的冲突

### 第四部分 目标分解应用--概念纵向贯穿，横向拉通：打造上下同欲的战略传导链

➤ **目标不穿透，战略就悬空。** 本部分解决的核心命题是：如何将组织级目标无损地转化为团队和个人的行动共识，实现“纵向贯穿、横向拉通”。

1. 目标管理的流程框架

2. 平衡积分卡 VS 战略地图是否适合中国企业？

3. 为何目标分解不能直接向下拆分？——破解“战略失真”的魔咒

实例解析--某公司由于目标直接拆分导致全国各销售大区难以统一

4. 目标分解之纵向任务轴维度分解（第一维度）：从“做什么”到“如何赢”

实战应用工具：目标单层次目标分解三步骤

第一步：解读与转化——如何将上级的任务，转化为本团队的目标？

第二步：共创与设计——我们团队能做出哪几个最关键的贡献，来支撑这个目标的实现？

第三步：检验与对齐——如何确保我们的目标能真正支撑上级，并与其他团队协同？

实战应用工具：目标分解四步法（目标分解 4x3 法则）--确保分解过程的严谨性与系统性。

实例解析：某科技公司“提升市场份额”的目标是如何层层分解。（看一流企业如何运用通用逻辑，做出经典、精准的分解示范。）

实战问题解读：各职能部门如何围绕组织目标制定部门关键目标

实例解析：某企业市场、销售、产品研发、人力、财务、行政等各职能部门如何围绕“目标”这一目标，共创造出既独立又协同的目标。

**实操练习与现场辅导：学员以小组为单位，针对真实业务目标，现场演练“分解三步骤”。**

#### 现场点评、调整、优化

5. 目标分解中责权划分的设计：让协同从“应该”变成“必须”

实战应用工具：ARCPPI

6. 目标分解之横向时间轴维度分解（第二维度）：从“年度目标”到“周周进展”

实战问题解读 1：时间轴目标调配思路及核算公式

实战问题解读 2：如何进行有效的复盘、及复盘时如何对目标的调整

7. 衡量目标分解的有效性的终极标尺：好的目标分解，自己会说话

实战应用工具：SMART 推导模板

实战问题解读：高阶 SMART 应用（最清晰实践）

实战问题解读：高阶 SMART 应用的核心--全部量化（一旦有不量化的，皆为不合规）

8. 综合案例解析——某集团如何运用“目标分解四步法”实现战略落地

全景呈现：从集团战略启动会开始，完整展示该集团如何将一个年度战略主题，通过四步法，层层分解到各个事业部与职能部门，并最终形成全员对齐、能量聚焦的目标集合。

成果展示：用数据和事实说话，展示该集团在当季度取得的突破性进展。

第一天晚上实操：根据上述战略解码方法进行企业的年度目标制定与分解

要求：企业的研、产、销目标初步制定完成，如果是单一型企业，则至少将主业目标制定完成

## 第二天 绩效管理及体系搭建、组织架构、定岗、定编、定员与招聘

### 第五部分：绩效落地——目标落地实现：从战略解码到精准考核的二元动力系统

➤ 衡量什么，就得到什么。绩效指标的提取是绩效管理的“第一粒扣子”。本部  
分教会学员如何从目标和职责中精准萃取 KPI，让每一个指标都直指战略核心，让考核  
真正驱动增长。

#### 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

#### 3. 绩效管理落地中的三个致命点

##### ① 目标依据不足

##### ② 绩效管理只做到“绩的层面”

##### ③ 绩效考核与组织脱节

#### 4. 最适合中企业业的绩效管理方式

##### ① 目前企业常见的绩效管理与考核方式解析：积分制、阿米巴、KPI、OKR

##### ② 讲过实践后的最适合中企业业的绩效管理方式：OK 绩效管理方式

#### 5. 绩效管理体系搭建框架

#### 6. 绩效考核指标设定

##### （一）关键绩效考核指标设计三步法实操应用

#### 1. 关键绩效考核指标的提取

##### ① 绩效考核指标提取的两大途径

- 目标分解途径

- 部门与岗位职责提取途径

实战问题解读 1：部门？岗位从何而来？部门与岗位设计的正确途径

实战问题解读 2：如何解决 KPI 与 KCI 的混淆应用？凸显 KPI 作为关键考核的核心地位

##### ② 关键绩效考核指标提取方法

实战应用工具：以目标/目的为导向的关键绩效考核指标提取三步法（当下最清晰思路）

实例解析：某制药企业关键绩效考核指标提取三步法的实操落地解析

实操练习--结合企业实际情况，进行关键绩效考核指标提取三步法的实操

##### ③ 关键绩效考核指标提取的 4 项落地原则

实例解析：武汉某企业关键绩效考核指标原则应用的实操落地解析

#### 2. 关键绩效考核指标的公式/定义设计

##### ① 绩效考核指标进行公式/定义设计的重要性

实例解析：销售人员按利润计算提成不清的尴尬

##### ② 关键绩效考核指标设计的常用三种类型

实战问题解读 1：定义/公式设计的有效性

实战问题解读 2：次数类定义为何不能转化为比率类定义

实操练习：绩效考核指标定义/公式设计实操（接上一练习）

#### 3. 关键绩效考核指标的考核标准设计

##### ① 考核标准设计的重要性

实例解析 1：某企业不同销售大区的销售达成率考核标准设计思考

实例解析 2：某企业不同项目的质量问题的考核标准设计思考

② 考核标准的设计思路

实战问题解读：关键绩效考核标准设计的依据来源

实例解析：衔接上两个练习解析考核标准设计实操案例

③ 绩效考核标准设计的 4 项落地原则

实战问题解读 1：KPI 指标务必全部量化

实战问题解读 2：考核标准要体现奖惩兼备

实战问题解读 3：考核标准的设计要在可接受范围内

实例解析：最难岗位考核标准量化的实操案例

核心策略解读：从考核标准设计揭示绩效管理的三层价值体现，最弱的价值的考核打分

(二) 绩效考核体系设计的两个关键点

实例解析 1.：利用绩效考核系数解决某企业编制不足，兼职过多的情况

实例解析 2.：利用绩效工资池设计，解决同质化较重的岗位的绩效考核实践

**第六部分：组织基石——四定设计：定岗、定责、定编、定员**

➤ **组织的基础不牢，上层建筑再漂亮也是空中楼阁。** 本部分系统讲解组织建设的四大基石，帮助学员掌握从岗位设置、职责编写、编制管控到人才画像的完整方法论，让组织能力真正成为业务增长的确定性保障。

**一、岗位的设置（定岗）**

➤ **定岗，如同为人才铺设清晰的轨道，是企业从“用人做事”到“事成人聚”、实现效率倍增与稳健发展的第一块基石。**

1. 组织架构设计的正确思路

实战问题解析 1：部门和岗位是从何而来的？

实战问题解析 2：如何利用流程来正确设计部门和岗位？

2. 工作量和专业度如何评价

实战工具 1：工作量衡量评价参考

实战工具 2：专业度衡量评价参考

案例分享：某公司部门及岗位设计

案例解析：某企业组织架构的规范设计

**二、部门&岗位职责的设计（定责）**

➤ **定责，是将模糊的“有人做事”变为清晰的“人人有事做、事事有人担”，它既是员工行动的地图，也是企业衡量贡献的尺子。**

1. 部门&岗位职责设计所要解决的根本问题

实战问题解析：为何大部分企业的职责说明书是不合规的？

案例分享：某企业部门及岗位编写的错位

2. 部门&岗位职责的应用范畴

3. 本土企业职责编写的问题

案例分享：某公司市场部职责编写对比解读

实战问题解析 2：为何岗位职责编写不能脱离部门职责

4. 传统编写方法与职责镶嵌法的区别

5. 部门职责与岗位职责编写六步骤

应用工具 1：部门职责与岗位编写套表应用

Step1: 部门主要职责的确定

Step2: 部门主要职责分解及描述编写

Step3: 岗位职责拆解对标及描述编写

案例分享：北航资产管理运营公司职责实例解读

Step4: 职责权责划分

应用工具：ARCPI 法

案例分享：某科技园权责划分实例解读

Step5: 岗位职责提炼，编写岗位职责说明书

Step6：形成部门及岗位职责说明书汇编

案例分享：武电集体职责汇编实例解读

6. 利用职责工作标准衡量法粗算各岗位工作量，作为定编的基数数据

### 三、岗位编制的管理（定编）

➤ 定编，是为团队精确配置“人才燃料”，它用最精简的成本结构，支撑起业务发展的最优战斗力。

1. 员工数量编制的原则

2. 员工数量编制的方法

① 劳动效率定员法（生产制造条线）

② 业务数据分析法（销售、市场条线）

③ 客户数量如何预测（销售、市场条线）

④ 行业/专业比例法（管理、职能条线）

⑤ 预算控制法（常用方法，帮助小微企业控制成本）

⑥ 岗位职责工作量衡量法（核心方法，必须掌握）

### 四、人才画像的设计（定员）（注：定员≠定编）

➤ 在企业，一次精准的招聘胜过十次低效的引导。它意味着在最关键的位置，以最快的速度获得最适配的业务成果。

1. 什么叫“人岗匹配”？

2. 招聘管理的正确流程？

实战问题研讨：业务部门提出紧急招聘需求，但要求极高，如何应对？

3. 人才鉴定与选拔概述

问题研讨：从“模糊感觉”到“精准评估” – 如何避免“面试王”陷阱？

① 如何达成选拔目的—明确人才类型

② 如何达成选拔目的—识别人才的三大特征

人才画像的设计

实战问题解析：人才画像设计的是什么？

4. 人才画像设计的基础

实例解析：三大公司的选才标准项

5. 金牌面试官的标准公式

人才画像核心内容的设计步骤：

① 第一步 确定能力素质项

② 第二步：提炼各管理层级能力项

③ 第三步：提炼各岗位能力项

实例分享：人才画像卡设计（如财务经理、技术研发岗）

社招实战案例解析：从“技术天才”到“商业伙伴” – 销售工程师岗位的关键能力如何确定？

校招实战案例解析 1：科技巨头校招“超越技能，聚焦潜力”的技术人才能力定位解析

校招实战案例解析 2：高端制造业校招“场景化设计”的客户经理能力定位解析

校招实战案例解析 3：某中字头国企“稳定性与价值观并重”的“青年骨干”能力定位解析

④ 第四步：设计精准提问话术

问题研讨：为何面试评价表的评价结果有失水准？

实战问题：有效精准提问话术设计的三点原则

落地工具：精准提问话术通用公式（万能公式）

第二天晚上实操：

1. 提取核心部门主要工作事项

2. 按核心部门主要工作事项设计关键绩效考核指标

要求：严格按步骤实施

第三天 薪酬管理体系设计

第七部分：薪酬顶层设计：构建支撑企业长效发展的薪酬“骨架”

➤ 骨架正，则肌肉附着有力。 本部分帮助学员厘清薪酬管理的宏观框架，理解“薪”与“酬”的本质区别，掌握人工成本与工资总额的管控逻辑，为后续薪酬体系设计奠定基础。

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：从薪酬体系框架认识为何大部分企业的薪酬体系发挥不出有效的激励作用？

实例解析 1：薪酬外部竞争性和内部公平性是如何体现的？

实例解析 2：薪酬经济性是如何体现的？如何理解薪酬的“234”法则？

3. 认识人工成本总额与工资总额之间的关系

实战问题解读 1：人工成本总额都包括哪些？

实战问题解读 2：人工成本总额是工资总额的多少倍？

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？

4. 人工成本总额占比的三个问题

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

5. 工资总额管理规定解读

实战问题解读：工资总额可不可以超？

第八部分：定薪定级：揭秘可沿用 15 年的薪酬体系设计“八步法”

➤ 系统对抗内耗，规则取代人治。 本部分系统讲解薪酬体系设计“八步法”，从策略制定、岗位价值评估到矩阵设计、套改复盘，让学员掌握一套可复制、可落地的薪酬设计方法论。

1. 什么情况下适合进行薪酬体系建设和优化？

案例分享-薪酬体系优化的条件与场景

2. 组织薪酬体系设计流程与步骤（八步法）（经过若干咨询项目进行 5-6 次系统优化后的具体方法）

步骤一：确定薪酬策略

实战问题解读：薪酬策略（领先型、平和型、追随型）是如何区分的

实战问题解读：行业薪酬分位值与策略制定间的关系

步骤二：薪酬等级与通道设计

实战问题解读 1：大/中/小型企业管理层级设置多少合适？

实战问题解读 2：多通道/多序列的设计

实战问题解读 3：各通道/各序列通用任职资格设计与各部门岗位任职资格设计的区别

实例解析 1-某公司管理层级、多通道及任职资格设计实操

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 1：市场薪酬数据获取的最佳途径

实战问题解读 2：何为标杆岗位？

实例解析 1：市场薪酬数据怎么用？（一分钟解读市场薪酬报告的实操）

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

步骤三② 岗位价值评估-体现内部公平性

岗位价值评估工具介绍：海氏、美氏/28 因素法、简易岗位价值贡献评估法

实操演练：标杆岗位评估分数应用及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：美氏/28 因素法岗位价值贡献评估实操

步骤四：薪酬矩阵设计

① 窄带薪酬矩阵设计七步法（高低薪酬法、K 值法）

② 宽带薪酬矩阵设计八步法

实战问题解读：① 薪级增幅设计和应用；② 带宽几档位数量设计原理；③ 重叠度的作用和应用；④ 档差设计与计算；⑤ 固浮比设计依据与原则

实例解析：某新能源企业窄带+宽带结合薪酬矩阵优化设计分享

实操演练：20 分钟搭建一套合规的宽带薪酬矩阵

步骤五：薪酬固浮比设计

实战问题解读：① 月度总额 VS 年度总额；月度基本工资 VS 月度绩效工资

实例解析：某企业薪酬矩阵固浮比设计实操分享

步骤六：宽带薪酬入档

实战问题解读：薪酬入档&套改的通用做法？

实战工具 1：薪等如何设计？

实战工具 2：依据员工能力评估结果划档落位表

实战工具 3：各岗位价值评估系数及入档参照表

步骤七：套改测算

实战问题解读：如何利用薪等的设计节省企业套改时带来的成本压力？

实例解析-某公司薪酬体系优化后套改测算实操

步骤八：薪酬复盘

实战问题解读 1：薪酬复盘都分析哪些内容？

实战问题解读 2：如何将薪酬体系内容与企业的发展衔接？

**第九部分：薪酬效益工资设计：设计撬动利润增长的“分红”与“超额”机制**

➤ 分钱的能力，决定了赚钱的能力。 本部分将薪酬与效益深度绑定，通过科学的效益工资设计，让员工从“领工资”变成“挣奖金”，从“打工者”变成“经营者”。

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 1：解决销售人员升官发财的激励作用

实战问题解读 2：如何利用加强孤儿单对销售人员的保护作？

实战问题解读 3：客服部的提成如何设计？

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 (此处分红非股权分红)

① 分红的目的

实战问题解读：为何不建议企业设立加班费？为何分红/奖金的激励作用比加班费的设计强 100 倍？

② 分红/奖金的 4 种方法

方法 1：年薪全额比提取法

实例解析-某公司年薪全额比提取法应用的三种情况

方法 2：年薪固浮比提取法

实例解析-某公司年薪固浮比提取法应用的三种情况

方法 3：N 倍基薪法

实战问题解读：N 倍奖金到底几倍以上才能发挥作用？

方法 4：价值系数法 (基础与核心)

分红/奖金落地的三个阶段

第一阶段：核算账阶段

实战问题解读 1：分红/奖金从哪里来的？

实例解析-某公司年度分红计提核算实例

第二阶段：奖金设计阶段

实战问题解读 1：奖金分配比例跟哪些因素有关系？

实战问题解读 2：奖金比例多少合适？

第三阶段：奖金总额测算

实战问题解读：如何利用岗位价值评估结果计算分配系数？

实例解析：某公司年度分红计提核算实例

实战工具：价值系数法的进阶用法-三分法应用及实操

实操演练：价值系数法实战练习

3. 股权激励操作方法概述

① 内部股权操作思路

② 对赌股权操作思路

③ 扩张股权操作思路

实例解析：如何通过股权激励加快市场开拓速度

4. 超额奖的设计

① 超额奖设计的三种主要方法：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？

实战问题解读 2：超额奖提取比例多少合适？

实战问题解读 3：什么情况下可以实施超额奖励？

实战问题解读 4：实施超额奖励的约束条件？

实例解析：超额奖计算和实施时遵循的应用规矩

2. 薪酬调整原则

① 统一调整

## ② 局部调整

第三天晚上实操：1. 公司薪酬矩阵表设计；2. 效益薪酬形成初步框架  
要求：按企业实际情况，结合课程工具实操

## 第四天 绩效考核结果的应用

### 第十部分：结果应用——绩效结果应用：让考核驱动组织进化

➤ 考核不是终点，成长才是。 本部分将绩效结果与人才管理全链路打通，让每一次考核都成为组织能力提升的契机，实现“考”与“用”的闭环。

#### 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-某公司年度绩效考核结果分析报告

案例解析 2-某公司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：某公司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

### 第十一部分：综合练习：带着完整方案回去，拿着落地成果出发

➤ 培训的终点，是行动的开始。 本部分学员将结合自身企业真实场景，在导师辅导下完成全套组织管理体系方案设计，确保学得会、带得走、用得上。

场景：公司经过三年发展，年收入将突破 ? 亿，请根据您所在行业，完成如下内容：

1. 设计一套组织机构图（设计到主要部门和主要岗位）

2. 进行目标分解（要求在任务轴和时间轴上双维度分解）
3. 设计组织层的关键绩效考核指标（要求量化）
4. 设计管理层级和薪酬矩阵表（要求符合薪酬矩阵表搭建流程）
5. 设计一套销售人员的提成机制（要求设计出具体比例）
6. 设计一套分红机制（要求设计出具体比例）