

双轮驱动：破局·增长

--民营企业薪酬激励与绩效引擎实战研修班

主讲：於洋老师

【课程背景】

在存量竞争时代，民营企业普遍面临一个致命的管理悖论：钱分得不少，力没往一处使；考核搞得很复杂，业绩却未见增长。究其根源，往往是两大核心管理系统出现了断裂：

1. 薪酬体系成了单纯的“工资表”，只有保障功能，没有激励作用，员工只关心“做完”，不关心“做好”；

2. 绩效体系成了人力资源部的“数字游戏”，指标提取流于形式，KPI与战略目标脱节，考核变成了扣钱的工具，而非驱动的引擎。

薪酬是企业的“油门”，解决的是动力问题；绩效是企业的“方向盘”，解决的是方向问题。油门踩得再狠，方向错了也是徒劳；方向再正确，动力不足也是空谈。本课程旨在打通薪酬与绩效的“任督二脉”。我们将结合真实的百亿级增长案例，从薪酬体系设计（八步法）到关键绩效指标萃取（三步法），手把手教您搭建一套“能激励、可衡量、促增长”的联动体系，让薪酬为绩效服务，让绩效为目标护航，真正实现企业效益与员工利益的同频共振。

【课程收益】（我们的培训目标：现场要求必需有产出）

1. 打通“分钱”与“做事”的逻辑闭环：深刻理解薪酬激励与绩效管理的内在联动关系，掌握如何将企业战略目标（六大核心目标）无损转化为员工的薪酬激励方案与绩效考核指标，让管理不再“两张皮”。

2. 掌握薪酬体系设计的“八步法”与核心工具：系统学习从薪酬策略、岗位价值评估到薪酬矩阵搭建、套改复盘的完整流程，能够现场搭建一套具备内外部公平性且可动态迭代的薪酬架构。

3. 攻克绩效管理的“第一粒扣子”：彻底解决KPI提取难、量化难的问题，掌握“指标提取三步法”和“公式定义设计逻辑”，学会从目标落地和职责锚点中精准萃取关键绩效指标，让考核回归价值创造本质。

【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、中高层管理人员（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、人力资源专业人员、COE、HRBP

【课程时长】

2天，6小时/天

【课程大纲】

第一部分：认知破局——战略引擎：薪酬与绩效如何驱动组织增长？

➤ 方向对了，奔跑才有意义。 本部分旨在重构管理者的认知框架，明确薪酬是“激励核心”（解决动力），绩效是“管理核心”（解决方向）。通过百亿级案例，让学员直观感受“激励+考核”组合拳对业绩的爆破力，为后续实操奠定思想基础。

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 人力资源管理发展的四个阶段（初阶-中阶-高阶 1 段-高阶 2 段）
3. 为什么说薪酬是企业激励的核心？绩效是组织管理的核心？
4. 薪酬、绩效与目标管理的对应关系

案例分享：由于组织激励与考核体系的变化利用 5 年时间将营收从 27 亿提升至 110 亿的真实案例

第二部分：薪酬定盘——体系建设：搭建稳固且富有激励性的薪酬“骨架”

➤ **体系对抗内耗，规则取代人治。**这部分是薪酬管理的“基建工程”。一个科学的薪酬体系能自动解决内部公平性（岗位价值）和外部竞争性（市场对标）问题，让每一次调薪都有据可依。特别是矩阵设计和套改测算，是控制成本、平稳落地的关键。

1. 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？

2. 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？

3. 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/小型企业规模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？

第三部分 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：如何让企业的战略意图，无损地转化为全员的行动共识，实现“纵向贯穿、横向拉通”。

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

5. 平衡积分卡 VS 战略地图是否适合中国企业？

6. 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

3. 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 1：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 2：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 1：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。）

实例解析 2：某企业市场、销售、产品研发、人力、财务、行政等部门如何围绕“目标”这一目标，共创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

4. 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

5. 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

6. 衡量目标分解的有效性的终极标尺：好的 KR，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）

7. 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。

第四部分：绩效定魂——指标萃取：让战略目标转化为可量化的行动标尺

➤ **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”，扣错了后面全错。本部分通过“三步法”和现场实操，教会学员如何将模糊的目标转化为清晰的标尺，彻底解决“考核走过场”的顽疾，确保考核直指战略核心。

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

- 途径一：目标的“落地转化”--如何为“挑战性目标”配备“确定性标尺”？

- 途径二：职责的“价值锚点”--如何从常规职责中提炼出关键价值贡献？

实战问题解读：终结混淆：如何快速区分，解决 KPI 与 KCI 的混淆应用？

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

实操练习与现场辅导：学员以自身企业为背景，针对一项真实工作，现场演练“指标提取三步法”。

导师巡场，直击“指标过多、偏离战略、无法衡量”等典型问题。

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