

薪酬绩效之突破人效困境

课程背景：

当今时代管理是人本管理的时代，人力资本已成为企业成败的关键。据统计，95%的成长型企业在薪酬设计和激励体系上存在着盲点，并直接导致了员工忠诚度的削减、团队凝聚力的衰弱与企业整体绩效的下挫。由于薪酬设计的不合理，员工往往感觉到待遇不公而心生不满、影响工作，甚至出现故意破坏设备等“负贡献”；管理干部也会因为缺乏激励而找不到职业发展的方向与空间，最终选择消极工作或跳槽。合理并高激励的薪酬福利体系既可以巩固向心力、减少员工不满情绪，又能促使员工更加专注、提升企业运营绩效。

本课程剖析目前企业薪酬激励的难点，通过各种典型案例的讲解和分析，帮助大家学会如何进行薪酬激励体系设计，从而全面提高企业团队的积极性与凝聚力，创造良好的文化氛围

课程收益：

- 战略至上-掌握薪酬与绩效管理的设计理念；
- 方法可行-掌握薪酬与绩效管理的方法与体系；
- 运用自如-掌握薪酬与绩效执行的技巧与问题；
- 成长发展-掌握薪酬与绩效发展的方向与趋势。

课程时间：2天，6小时/天

课程对象：中高层管理人员、企业人力资源管理者

课程方式：培训采取课堂集中培训的形式进行通过课堂讲述、图片展示、案例研讨等方式结合情景演练、互动使学员充分牢固掌握课堂所学知识课程呈现

课程大纲

第一讲：薪酬管理体系探究

一、为什么薪酬管理失败了

案例一：英国移民的激励变革

案例二：商业地产公司的激励变革

案例三：华为的薪酬设计理念

二、关于薪酬的基本理论

1. 构建 3P+1M 的现代薪酬支付理念

2. 激励就是价值的评价与分配

3. 不同类型和行业的薪酬管理特点

案例：海底捞与 NBA 的动态激励

4. 双因素理论与马斯洛需求层次

第二讲：怎么做合理的薪酬设计

一、望闻问切：薪酬激励全面诊断

1. 找尺子：岗位价值评估方法

1) 职位价值评估概述

2) 如何进行职位分析

3) 职位分析中的典型问题及解决对策

2. 定薪级：岗位价值评估成果

1) 如何组织和实施职位评估

2) 通用的职位评估工具

3. 断合理：内部公平性分析

演练：内部薪酬分析公式与演算

4. 比高低：外部竞争性分析

- 1) 如何展开薪酬调查
- 2) 如何从企业经营的角度解析薪酬现状
- 3) 如何进行薪酬内外偏离度分析

5. 薪酬体系诊断案例及补充说明

案例：华为 TUP 奖金计划

二、顶层设计：薪酬设计的步骤

第一步：选策略

第二步：定水平

第三步：定结构

第四步：定级别

第五步：疏通道

三、激活动力：差异化激励的奖金与提成

1. 强刺激：年终奖金如何设计
2. 重协作：团队分享制方案设计三步曲
3. 破温床：目标奖金制与强制分布
4. 避雷区：国企薪酬不能踩的雷区

案例：海尔的对赌激励模式

四、薪酬激励中的常见难点探析

1. 新老员工薪资不平衡

2. 骨干员工薪资水平没优势
3. 如何激励与约束“关系户员工”
4. 如何建立激励机制促进老带新

第三讲：VUCA 时代创新绩效管理的认知

导入：绩效管理的前世今生

一、绩效考核与绩效管理的概念解析

二、绩效管理不成功五大成因解析

案例分享：某电力公司绩效管理价值基础与考核导向

团队共创研讨：企业绩效管理如何更有效、更成功落地？

第四讲：绩效指标设计标准与落地

一、关键绩效指标（KPI）的八大问题

问题 1：考核指标的来源与取舍

问题 2：考核指标如何转化

问题 3：如何设计 KPI 权重

问题 4：如何设计 KPI 评分标准

问题 5：如何设计 KPI 考核表

问题 6：如何设计绩效考核周期

问题 7：如何收集绩效数据

问题 8：如何设计 KPI 评价方法

案例分享：某企业绩效体系设计咨询案例

二、绩效常见的工具介绍

1. 目标管理方法
2. 关键绩效指标
3. 目标与关键成果
4. 360 度绩效评估

三、绩效指标设计方法与流程

1. 绩效指标设计的主要方法

方法一：战略地图分析法

方法二：鱼骨图分析法

方法三：层级分解法

讨论：1) 如何从职责中提炼绩效指标？

2) 如何从关键流程中提炼绩效指标？

3) 如何设计员工能力 KPI

2. 常见的 KPI 指标类型

3. KPI 指标体系设计的步骤

工具：各层级 KPI 指标提取方法

1) 设计公司级 KPI

a 企业的使命和愿景

b 企业战略

c 年度经营目标和战略的关系

d 战略目标如何转化为绩效考核指标

案例分享：企业公司级 KPI 指标设计与提取（战略地图应用）

2) 设计部门级 KPI

课后练习：部门级 KPI 提炼与设计（任务矩阵应用）

3) 设计职位级 KPI

课后练习：职位级 KPI 指标分解与设计（鱼骨法应用）

案例分享：某电力企业的指标库的建立

课程总结与答疑