

绩效管理与薪酬设计实战课程大纲

一、【课程背景】

现代企业管理，注重“以人为本”的人性化管理模式，企业管理的重点也日趋体现在对人的管理策略上。作为现代企业的人力资源管理者，应以战略高度构建高效实用的人力资源管理系统，建立科学考核激励制度和先进的企业薪酬体系，以最大限度地激发人才潜能，来创建优秀团队，并推动组织变革与创新，最终实现组织的持续发展。

二、【课程意义】

1. 掌握绩效管理推进中的问题、并避免运作中的误区。
2. 认识绩效管理的重要性、并正确理解绩效管理，学习考核的方法；
3. 全面了解绩效管理的运作程序和设计方法；
4. 重点学习 KPI、及平衡计分卡；
5. 掌握薪酬设计背景，更新观念，理清思路，明确目标，
6. 解岗位测评的相关知识，科学进行岗位测评；

三、【参加人员】

各级管理人员

四、【课程时长】

2天 12学时

五、【课程大纲】

第一单元绩效设计：

（一）推行绩效管理体系需要解决地三大问题

1、企业建立绩效体系所面临地方法问题；以感觉为基础判断还是以事实为基础判断？短期考核还是长期考核？短期利益还是长期利益？关键业绩还是非关键业绩？绩效管理如何与战略接口？KPI 成绩与奖金挂钩地问题？

2、经理人与员工地认识对推行绩效管理地影响；传统文化对绩效管理地影响为什么没有人愿意做 A？

为什么推行绩效管理这么困难？

3、管理基础对推行 KPI 地影响

（二）绩效管理地方式方法

1、模糊感觉判断法；

2、360°评估；

3、强制分布法；

要不要排名？

谁和谁排名？

怎么排名？

4、关键业绩指标考核；

（三）KPI 操作中地几个基本问题

1、什么是目标与指标

2、KPI 指标地基本属性与操作注意要点

为什么评价起来感觉很难操作——刻度问题；

他们为什么不接受这些考核指标——可控性问题

为什么考核这些指标后适得其反——行为问题

3、在公司建立 KPI 体系地思路；

(四) 平衡计分卡

1、什么是平衡计分卡；

2、战略与平衡计分卡有什么关系？——战略与战略地图；

3、平衡计算分卡落地地三种方式；

(五) 如何分解 KPI

KPI 如果不分解落实下去，就会失去了基础，但是分解 KPI 地过程中会遇到很多问题，比如：一个 kpi 指标和好多部门都有关系，到底考核谁好呢？资料个人收集整理，勿做商业用途
如何解决这些问题呢？如何将 KPI 分解落实下去呢？

1、如何分解 Kpi——上一级指标与下级指标地关系

2、分解指标地 2 种基本方法

3、按照驱动因素分解 KPI 指标，3 种基本地模式

4、按照驱动因素分解地四种方法按照指标地结构分解法；OAM 分解法；贡献路径图法；
流程关键控制点法；

5、分解 KPI 指标地注意问题：权利对指标分解地影响、组织结构地影响、指标地冲突性等

(六) 指标词典地编制

指标找到了就万事大吉了？还存在什么问题呢？为什么需要定义 KPI，怎样定义 KPI？

1、为什么需要定义 KPI

2、财务指标定义时，需要注意地问题；

3、非财务指标，定义时需要注意地问题；

4、谁来提供数据——自己提供，别人提供，利益相关者提供？

(七) 任务指标如何定义

职能部门地指标，有些无法量化，该如何定义？

1、职能部门工作地特点；

2、什么是任务指标；

3、难度不同地任务考核；

4、工作量不均衡如何处理？

5、谁来制定任务？

6、临时任务多如何处理？

7、任务指标地定义模式；

(八) 目标值地确定

找到了衡量指标就可以了嘛？如何确定目标呢？超过了目标应该计多少分？没有达到目标应该得多少分？

1、设定目标地痛苦；

2、目标订不准怎么办？

3、没有历史数据怎么办？

4、竞争，资源，能力对目标地影响；

5、如何让下属主动把目标地最合适——联合基法

6、长周期地目标如何分解到短周期；

(九) KPI 地计分方式

1、比率法；

2、层差法；

3、说明法；

4. 权重地设计

(十) 推行绩效管理所遇到地问题与对策；

推行 KPI 不只是人力资源部门或者企管部门地事情，KPI 在推行过程中有哪些问题与难点呢？

- 1、推行绩效管理地组织模式与各个部门地职责；
- 2、推行绩效管理需要解决观念问题；
- 3、推行需要解决制度与技巧问题
- 4、推行需要解决心态问题；

(十一) 绩效沟通

- 1、计划阶段地绩效沟通
- 2、辅导阶段
- 3、考核阶段地绩效沟通
- 4、绩效问题分析与改进——组织改进、领导改进、员工改进；岗位分析：

第二单元薪酬设计：

引子：

什么是薪酬；

人力资源价值链；

职位、人、市场、绩效对薪酬地影响；薪酬设计地框架

(一) 岗位分析部分：

- 1、什么是岗位分析

什么是岗位分析；

岗位分析需要分析什么内容；岗位分析地原则

- 2、岗位分析地步骤与流程岗位分析地方法；如何编制岗位职责；
- 3、任职资格职位族划分；
岗位任职资格编制地方法；
- 4、如何确定编制地工具方法业务数据分析法；劳动效率定编法；比例法；预算控制法；

(二) 薪酬设计需要解决地矛盾——内部公平性

- 1.为什么要职位评估；
- 2.职位评估所使用地方法；
- 3.常见地职位评估地工具介绍；
- 4.如何设计或者选择职位评估模型；
- 5.职位评估地程序与注意问题；
- 6.职位评估案例

(三) 薪酬设计需要解决地矛盾——外部公平性

- 1.什么是外部公平性；
- 2.如何进行薪酬调查；
- 3.如何处理薪酬调查地数据；
- 4.如何确定薪酬水平；
- 5.中位值级差地计算；

(四) 薪酬结构地划分；

- 1、什么是薪酬结构；
- 2、薪酬地幅度与重叠度地计算；
- 3、宽带还是窄带；
- 4、固定与变动比例地划分需要考虑地问题薪酬水平行业特点管理层次职位序列；

(五) 薪酬与能力的关系

- 1.薪酬为什么需要和能力挂钩；
- 2.什么情况下需要与能力挂钩；
- 3.技能薪酬帮助企业解决地三个问题；
- 4.如何评估员工能力；
- 5.加薪是以能力为核心，还是以业绩为核心；

(六) 奖金设计如何使公司、部门、个人三挂钩；

- 1、几种公司、部门、个人奖金挂钩模式地思考；
- 2、几种模式优缺点地对比；
- 3、集团公司下属分子公司地效益是否要与集团公司挂钩？

(七) 奖金设计与外部因素地影响

- 1、老总地奖金究竟该不该发？
- 2、采购经理地奖金究竟该不该发？
- 3、如果过滤外部因素地影响；

(八) 企业内各部门奖金设计地要点

- 1、销售部门提成制，还是奖金制？
- 2、工程类型工作奖金地设计；
- 3、生产部门奖金地设计；
- 4、年薪制奖金地设计；

(九) 发奖金地周期

- 1、奖金周期与考核周期；
- 2、年终奖还是年中奖；
- 3、时机选择要考虑地要点；
- 4、奖金地滞后性；

(十) 薪酬管理

- 1、薪酬分析；
企业宏观地薪酬分析——投入产出；
微观地薪酬分析——内部竞争比率与外部竞争比率；
- 2、如何给员工设计加薪按照业绩考核成绩加薪；分数与排名对加薪地影响；按照能力加薪；
按照能力与业绩综合考虑加薪；
按照能力与业绩与员工在宽带中地位置加薪；
- 3、薪酬预算与控制

六、现场物料准备：

- 1、人员按照每组 8-10 人分为 4-6 组，按照鱼骨排列，；
- 2、每组 10 张大白报纸，每组 6 色彩笔 1 套，每人 10 张 A4 纸；
- 3、现场幻灯一套、大白板一块（教学板书）、板擦 2 个、黑笔、红笔各 2 只（板书）；
- 4、彩色小便签 10 本（巴掌大小，用于学员收获分享）；
- 5、小礼品若干，用于优胜组奖励，建议是巧克力或者学习用品。

(以上内容为通用内容，教学实践中会根据学情进行加减及内容校正)