**企业绩效考核与薪酬体系设计实战特训班**

|  |
| --- |
| 时间地点：2024年07月12-14日 北京 08月15-17日 上海 0 9月06-08日 广州  10月25-27日 北京 11月14-16日 上海 12月13-15日 深圳培训讲师：蔡巍 培训费用：6800元/人 (包含：课程、讲义、午餐、茶点等费用) 授课对象：企、事业单位董事长、总经理、人力资源总监、人力资源经理、绩效、薪酬等。友情提示：此课程可以邀请我们的培训师到企业开展内训服务，欢迎来电咨询课程地址：<http://www.sdlzzx.com/opencourse/k00200.htm> |

课程背景：

 现代企业管理，更注重“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。我们针对中国企业在推行西方管理模式中的种种弊端和疑惑，以及中国企业目前正处于改革与创新时期，特举办“企业绩效考核与薪酬管理实战特训班”。由著名人力资源专家蔡巍讲授，旨在帮助企业家、人力资源经理开阔思路，激发灵感，培养带领企业持续健康发展的卓越人力资源管理人才，欢迎参加！

课程目标：

 ◇ 了解薪酬改革背景，更新观念，理清改革思路，明确改革目标，

 ◇ 解岗位测评的相关知识，科学进行岗位测评；

 ◇ 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，全面了解绩效管理的运作程序和设计方法，

 ◇ 重点学习KPI、并介绍平衡计分卡，

 ◇ 了解绩效管理推进中的问题、并避免运作中的误区。

培训内容：

绩效考核暨KPI+BSC 实战训练营大纲（2天）：

第一部分 绩效管理概述

 作为绩效管理的推行者，需要将推行绩效当作一个产品来看，既然是产品，就需要满足客户的需求，那么，推行绩效需要什么的“产品”，每个产品的难点在什么地方？

一、人力资源部设计绩效管理体系的三大产出

绩效制度需要包含的内容是什么

指标体系

绩效合同需要包含的内容是什么

二、绩效管理效果不好的问题分析

1.企业建立绩效体系所面临的方法问题；

 ◇ 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成绩与奖金挂钩的问题？

2.经理人与员工的认识对推行绩效管理的影响；

 ◇ 传统文化对绩效管理的影响

 ◇ 为什么不愿意实现大大超额目标

 ◇ 为什么推行绩效管理这么困难？

3.管理基础对推行KPI的影响

第二部分：绩效管理制度的设计

绩效制度，是绩效管理的纲要性问题，需要明确我们的绩效使用什么样的方法，每个方法的利弊是什么？另外，设计制度最重要的就是需要明确如何将绩效的结果与激励挂钩，要不要绩效排名？如果要，如何排名？

一、绩效制度设计——考核所采用的方法

1.行为还是业绩

2.模糊感觉判断法；

3.关键事件法

4.360°评估的是是非非；

5.人人都反对强制分布法，为什么大牌企业依然采用强制分布法；

6.绩效排名最容易被吐槽的问题点分析

 ◇ 要不要排名？

 ◇ 绩效排名设几档才合理；

 ◇ 绩效排名每个档次设计什么比例才合理；

 ◇ 谁和谁排名几个三种常见的方式的优缺点设计；

 ◇ 部门人数很少怎么排名？

 ◇ 主管是否要和员工一起排名？

 ◇ 按照编制排名还是按照实际人数排名？

 ◇ 经理给员工轮流坐庄怎么办？

 ◇ 排名是要激励大多数，还是激励一小部分人？

 ◇ 排名的程序

7.kpi与okr；

8.几种方法之间的关系

二、绩效管理的周期

1.短期考核与长期考核

2.短期与长期如何结合

3.长期考核成绩就是短期考核的平均吗？

第三部分如何建立公司以业绩为核心的指标体系与绩效合同

一、KPI操作中的几个基本问题

1.评价什么，就得到什么，kpi背后人的行为问题，正面行为与负面行为

2.为什么一设置指标，部门就找借口——可控不可控问题

3.选择kpi的维度

为什么考核指标总是得100分——有效性

为什么找出来一堆指标，却指标落实不下去——操作成本

区分度

二、平衡计分卡——公司整体指标的设计

绩效管理，往往需要和公司的战略结合，如何与公司的战略结合？需要编制战略地图，战略地图的核心思想是什么？如何编制？编制出了战略地图后，如何变成公司、部门的考核指标？、

1.什么是平衡计分卡；

2.企业操作平衡计分卡的误区；

3.战略与平衡计分卡有什么关系？——战略与战略地图；

4.编制战略地图的四大步骤

5.战略地图编制需要注意的10个问题

6.平衡计算分卡落实的三种方式；

7.如何从公司战略地图中识别出指标

三、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的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？

如何解决这些问题呢？如何将KPI分解落实下去呢？

1.指标分解所需要解决的问题

团队业绩与个体业绩之间的矛盾

2.分解指标的2种基本思想

按照驱动因素分解指标；

按照责任人分解指标；

3.按照驱动因素分解的三种方法

按照指标的结构分解法；

OAM分解法；

贡献路径图法；

流程关键控制点法；

企业如何结合自己的实际情况选择分解的方法；

4.分解KPI指标的注意问题：

权利对指标分解的影响、

组织结构的影响、

职责划分对指标分解的影响

硬件条件与软件条件对指标分解的影响

四、指标词典的编制

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?数据来源如何确定？

1.为什么需要定义KPI

2.财务指标定义时，需要注意的问题；

 ◇ 销售收入类指标需要注意的问题

 ◇ 成本指标考核需要注意的问题

 ◇ 费用类指标需要注意的问题

3.非财务指标，定义时需要注意的问题；

4.指标的数据搜集不到或者渠道有问题，都会导致指标无法落实，谁来提供数据——自己提供，别人提供，利益相关者提供？

五、无法量化任务指标如何定义——职能部门考核问题

职能部门的指标，有些无法量化，该如何操作？

1.职能部门工作的特点；

2.难度不同的任务如何公平的考核；

3.工作量不均衡如何处理？

4.谁来制定任务？

5.临时任务多如何处理？

6.任务指标的定义模式；

7.不同领导对员工考核，把握尺度，不一样要如何处理？

六、目标值的确定

每次确定定量指标的目标值，都会讨价还价，讨价还价正常吗？讨价还价之后，大家就会抢夺资源，有什么办法合理的分配资源，让资源支撑目标的实现？

1.设定目标的痛苦；

2.没有历史数据怎么办？

 ◇ 先定目标在修改，还是先不考核，先积累数据再考核？

3.原点法定目标？还是突破法定目标？

4.原点法需要注意的问题：一刀切？回归分析？

5.突破法定目标需要注意的问题：预测的不准确，是否要修改目标？

6.能不能不定目标，让员工你追我赶——赛马法

7.资源配置对目标设定的影响——内部招投标与对赌制

8.淡季旺季，对目标设定的影响；

9.制定目标的程序

10.目标冲突的处理

七、KPI的计分方式

企业到底鼓励什么？打击什么？什么时候应该只加分而不扣分？什么时候需要只扣分而不加分？

1.计分规则有哪些类别

 比率法；

 层差法；

 说明法；

2.计分规则设计要素

 要不要封顶？

 难度不同怎么区分？

 要不要倒扣分

 不同计分规则设计的要素；

八．权重的设计

1.什么是指标的组合方式；

2.组合方式的种类；

3.设置权重的步骤与注意问题；

第四部分 如何推行绩效

1.如何解决人的认识问题

2.上级领导的支持

3.如何找到同盟军——同事们的支持

4.推行的策略

-------------------------------------------

岗位分析与薪酬设计课程大纲（1天）：

第一部分 概述

二个目标，一个核心，五大基本要素

一、薪酬设计的目标是什么

二、员工关注薪酬的问题点：劳动所得与公平问题

三、企业关注薪酬的问题点：投入产出比、管理手段、市场行情

四、薪酬设计考需要考虑的问题点：

职位、技能、市场、业绩、企业的财务状况

五、薪酬设计的矛盾点：

以岗定薪还是按照技能定薪？

能力强的人业绩一定好吗？——按照技能还是按照业绩定薪

我们认为重要的职位就一定薪酬高吗？——内部公平与外部公平的矛盾

公司业绩好，个人业绩不好奖金如何发？——团队与个体的矛盾

按照绩效排名发钱还是按照考核分数发钱？——绩效工资的问题

营销人员是按照提成制？还是奖金制？

第二部分

一、岗位分析：

1、 岗位分析的三大目标

优化分工与职责设置

编制任职资格

确定编制

2、职责编制的方法

如何开展部门职能和岗位说明书的编制？

职责编制的方法；

分工需要考虑的问题；

纵向分工

横向分工——专业化还是工作扩大化

如何编制岗位职责；

3、任职资格与晋升通道的设计

职位族划分与晋升通道的设计；

岗位任职资格编制的方法；

4、如何确定编制的工具方法

业务数据分析法；

劳动效率定编法；

比例法；

预算控制法；

第三部分 薪酬设计

一、薪酬设计需要解决的矛盾——内部公平性

内部同事之间互相攀比工资高低，企业需要统一的一把尺度进行价值衡量

1.为什么要职位评估；

2.职位评估所使用的方法；

3.常见的职位评估的工具介绍；

4.如何设计或者选择职位评估模型；

5.职位评估的程序与注意问题；

6.职位评估案例

二、薪酬设计需要解决的矛盾——外部公平性

一但薪酬脱离了市场行情，要么企业找不到合适的员工，要么现有的员工会离职，所以，企业需要了解薪酬的市场行情，同时用自己的薪酬水平与市场进行比较，进而进行薪酬决策，才不会脱离外部环境。

1.什么是外部公平性；

2.如何进行薪酬调查；

 ◇ 如何自己做调查；

 ◇ 如何选择薪酬调查公司；

3.如何处理薪酬调查的数据；

4.回归曲线的编制；

5.如何确定薪酬水平；

6.薪酬水平数据分析，企业确定工资水平时考虑哪些因素？

三、薪酬结构的划分；

薪酬的带宽设计不合理，要么薪酬体系很快被突破，要么有些岗位的人无法引进，如何设计合理的带宽？另外，固定薪酬浮动薪酬是一个什么样的比例合理？绩效的钱从哪里出，都是企业不得不面对的问题

1、什么是薪酬结构；

2、各项工资结构及功能，具体如何运用？

3、薪酬的幅度与重叠度的计算；

4、宽带还是窄带；

5、薪级的划分；

6、固定与变动比例的划分需要考虑的问题

薪酬水平

行业特点

管理层次

历史传统；

职位序列；

四、薪酬与能力的关系

为什么需要按照技能定薪？什么时候不要按照技能定薪酬？很多企业都走过这样的弯路，我们如何避免走弯路？

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的三个问题；

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；

五、营销人员工资发放需要考虑的问题

提成还是奖金，是营销人员绩效工资发放的两大类方法，什么时候用提成制？什么时候用奖金制？提成制需要注意什么问题？

1、提成制与奖金制的特点

2、什么时候用提成，什么时候用奖金

3、提成制需要注意的问题点

4、奖金制度需要注意的问题点

六、奖金制操作中需要注意的问题

除了营销的提成与生产的计件制以外，企业内的岗位都是奖金制，奖金制操作中需要注意什么问题？年终奖，老板往往希望与公司业绩、部门业绩、个人业绩挂钩，应该如何挂钩？

1、按照分数发还是按照绩效排名；

2、绩效排名需要考虑的问题

3、年终奖设计如何使公司、部门、个人三挂钩；

 ◇ 几种公司、部门、个人奖金挂钩模式的思考；

 ◇ 几种模式优缺点的对比；

 ◇ 集团公司下属分子公司的效益是否要与集团公司挂钩？

七、奖金设计与外部因素的影响

行业市场剧烈变化，大大超过目标，或者远远没有达到目标，奖金没有封顶或者保底，奖金是发还是不发？ 如何规避这种风险？

1、老总的奖金究竟该不该发？

2、采购经理的奖金究竟该不该发？

3、如果过滤外部因素的影响；

八、研发人员的项目奖金应该如何发放

研发人员按照项目发钱，经常出现挑肥拣瘦，应该如何处理？项目内部成员的钱应该如何分配才公平合理？

1、项目整体奖金应该如何确定

2、项目成员如何分配？

九、发奖金的周期

1、奖金周期与考核周期；

2、年终奖还是年中奖；

3、时机选择要考虑的要点；

4、奖金的滞后性；

十、薪酬管理

如何分析薪酬体系是否起到了激励作用，体系是否有效，是老板非常关注的问题，投入就必须有产出，如何从宏观微观角度分析薪酬？

1、薪酬分析；

企业宏观的薪酬分析——投入产出；

微观的薪酬分析——内部竞争比率与外部竞争比率；

企业如何进行人工成本管理？人工成本是如何构成的，如何进行分析与风险控制？

2、如何给员工设计加薪

按照业绩考核成绩加薪；

分数与排名对加薪的影响；

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的位置加薪；

培训讲师：蔡巍

老师背景：

毕业于西南交通大学，工商管理硕士。

2000年加入顾问行业，18年顾问从业经验。曾为汽车、电力、家电、金融、酒店、互联网企业等多个行业的企业进行过全面的人力资源咨询服务。

2005年开始，结合多年顾问的管理实践经验，开始边做咨询边做培训。 课程主要围绕绩效、薪酬设计展开，曾经为数千家企业提供过公开课内训服务。

出版书籍：

在19年的顾问生涯中，先后与姜定维先生合著出版了将平衡计分卡在各组织层面落实的绩效管理书籍《奔跑的蜈蚣——如何以考核促进成长》，和将薪酬设计技术与企业管理模式、企业文化、企业战略相结合的薪酬原理书籍《吹口哨的黄牛——以薪酬留住员工》。名列国内各大经管图书排行榜，多次重印，获得了良好的评价。

并且与北京大学出版社合作出版了新书《KPI——关键绩效指引成功》《BSC—平衡保证发展》，之后出版了《如何发奖金》获得业界的广泛好评。

主讲课程：

《定岗定编定薪设计》

《非人力资源经理的人力资源管理》

《激励性薪酬体系设计与优化》

《绩效实战训练》

《全薪时代的薪酬体系设计》

授课风格：

严谨务实，逻辑性强，上课从不讲述与主题无关的废话，注重实际操作。

培训采用案例研讨、情景模拟、视频教学等多种方式将复杂的原理深入浅出的传达给学员。

兴趣爱好：

读书、跑步、游泳、自行车，曾经完成过8次全马，几十次半程马拉松。

咨询、培训客户主要有：

百度、金信、伊利集团、浦东机场、青岛机场、深圳机场、深圳航空公司、国际航空公司、首都机场、中国中铁、大连港股份、神华集团天津煤码头、南方电网集团、广东电网、山西电网、云南电网、贵州电网、国华徐电、国华宁电、万家乐、老板电器、海信科龙、海信集团、创维、一汽集团总部、一汽马自达、一汽轿车、一汽吉林汽车、一汽大众、奥迪销售事业部、一汽汽车研究院、奔腾汽车销售公司、东风本田、奇瑞控股、奇瑞汽车、金龙客车、青岛黄岛城投公司、京基地产、佳兆业地产、兰江地产、武汉高创集团、和讯科技、新农化工、彩虹集团、好利来连锁、新感觉连锁、鹏开中国、青岛海悦地产、广州秀珀化工、振杰国际、仙琚制药、华宁服饰、久泰化工、大富豪家具、广西水电工程局。