

企业绩效考核与薪酬体系设计

北京 4 月 18-20 日, 上海 9 月 18-20 日, 杭州 7 月 17-19 日, 深圳 8 月 15-17 日, 广州 6 月 13-15
北京 10 月 24-26 日, 上海 12 月 11-13 日, 广州 11 月 14-16 日

演讲语言: 中文 Language: Chinese

标准价格 Standard Price: 6800RMB/person/3 天;

第 1~2 天《绩效实战方案班 - 绩效制度、指标分解、绩效合同》4800RMB/person

第 3 天《薪酬设计与降本增效 - 激励性薪酬体系设计》2400RMB/person

定价含增值税、活动全程参与 (9:00-17:00)、会议资料、午餐、茶歇; 不包含晚餐和住宿

课程简介 Briefing

最近, 走访了大大小小的很多企业, 发现大多数企业都充满了“焦虑感”.....有时候, 越是这样的时候, 越需要企业去思考如何激发员工的奋斗拼搏精神。这个时候, 如何构建有效的绩效管理、薪酬管理体系, 又会成为一个话题。

本课程主要围绕两方面展开: 一、绩效管理体系设计, 系统讲解人力资源部门推行绩效管理所需要产生的绩效制度、指标体系、绩效合同, 讲解每一个环节所使用的工具、方法与难点。二、如何降本增效、如何设计不同职位的激励方案、如何有效的分析薪酬数据并对决策提供支持。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。

3 天的课程包含为期 2 天的《绩效实战两天方案班》, 围绕绩效管理体系设计展开, 系统讲解人力资源部门推行绩效管理所需要产生的绩效制度、指标体系、绩效合同, 讲解每一个环节所使用的工具、方法与难点。同时, 介绍一些企业绩效管理的新玩法: 赛马法、联合基数确定法、对赌、内部市场化; 以及 1 天的《薪酬设计与降本增效 - 激励性薪酬体系设计》, 从讲述薪酬设计的操作步骤的过程中, 讲述常见的薪酬问题应该如何处理, 课程深入简出, 实用性强。

课程目标 Benefits

- * 掌握建立绩效制度、KPI 体系与绩效合约的工具、方法、与注意问题;
- * 掌握薪酬体系设计的要点、掌握对不同职位激励所使用的公布工具与方法

培训对象 Who Should Attend

董事长、总 (副) 经理、总监、企业中高阶主管及企业营销中高层管理人士

课程大纲 Agenda

绩效实战方案班 - 绩效制度、指标分解、绩效合同 (2 天)

问卷

a 绩效管理制度

- 1、公司没有推行绩效, 希望了解如何设计绩效制度
- 2、公司有简单的绩效管理制度, 但是操作行不强, 想对绩效制度进行改进
- 3、公司绩效只有年度考核, 希望增加短期考核
- 4、现在绩效都是高分, 绩效流于形式
- 5、绩效薪酬如何公司、部门、个人业绩挂钩
- 6、绩效激励如何与加薪挂钩
- 7、绩效是要激励一小部分, 还是要激励大多数

b 绩效指标分解

- 1、现有的绩效指标都是从职责中找出来的，系统性比较差，希望了解更加系统的方法
- 2、希望了解更加有效的指标分解的方式方法
- 3、考核到部门、和员工 是按照整体业绩考核，还是个体业绩考核？

c 量化指标

- 1、如何让量化指标更落地
- 2、指标搜集数据要注意那些问题
- 3、有些指标，如，采购成本降低，如何计算？
- 4、考核指标操作成本太高，如何解决。

d 职能部门绩效

- 1、职能部门有些工作无法量化，如何考核
- 2、都是职能部门，有些工作难度小，有些难度大，如何处理？
- 3、打分的人不一样，这些人放一起排名，如何处理？

e 目标值

- 1、订目标值讨价还价，如何处理
- 2、没有历史数据怎么订目标值
- 3、需要层层加码吗？
- 4、订目标的程序
- 5、目标之间相互冲突，如何处理？
- 6、有什么好的定目标的方法

f 计分规则

- 1、如何设计计分规则
- 2、指标都要封顶吗？

大纲：

第一部分：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

实战：绩效排名，包括：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？各个等级系数的设计

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？

三、绩效制度各个章节的内容

1. 总则

2. 绩效计划

3. 绩效辅导

4. 绩效考核与激励

5. 绩效改进

第二部分：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、指标类别

实战：财务与非财务指标、定量与定性指标、时期与时点指标、短期与长期指标

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四种方法

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；

四种方法的优缺点；

企业如何结合自己的实际情况选择分解的方法；

实战：OAM 分解法与贡献路径图法对指标进行分解，演练分解的操作流程、注意事项、如何组织分解会议

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？

实战：典型的财务指标定义、典型的非财务指标定义、定义注意事项、指标定义检验表格

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？

实战：指标分类系数标准设置、不同领导对员工考核，把握尺度，不一样要如何处理处理方式

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，是否需要修改目标？

6. 能不能不定目标，让员工你追我赶 - 赛马法

实战：赛马方案编制、原点法数据回归分析

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

11. 长期目标分解到短周期

实战：年度目标分解到月度、季度实战、按照时点分解、按照量分解、无法分解的按照策略分解

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；

实战：绩效合同积分规则设计、公司绩效制度计分规则设计

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；

第三部分：人力资源如何推行绩效管理

推行绩效，如何改变人的思想

1. 为什么推行绩效首先要解决思想认识问题
2. 解决思想问题的工具一：培训宣导与需要宣导的内容
3. 解决思想问题的工具二：如何寻求上级的支持
4. 解决思想问题的工具三：如何寻找同盟军
5. 解决思想问题的工具四：内部标杆与外部标杆
6. 解决思想问题的工具五：组织氛围的营造
7. 解决思想问题的工具六：如何成立推行小组

薪酬设计与降本增效 - 激励性薪酬体系设计（1天）

引子：

新环境下薪酬体系的特点：

减员增效

激励员工

第一章：薪酬体系设计的基础

- 1、如何优化分工，提高效率。
 - * 纵向分工 - 上下级之间的分工
 - * 横向分工 - 岗位之间的分工模式
- 2、有效控制编制的三类方式
 - * 劳动效率与比例定编法
 - * 业务数据分析法
 - * 预算控制法
- 3、不同岗位绩效工资的比例
 - * 行业特点
 - * 绩效管理的成熟度与企业文化
 - * 不同管理层次对绩效工资占比的影响
 - * 不同的职位类别对绩效工资占比的影响 - 营销、生产、研发、职能岗位绩效工资占比
- 4、不同职位绩效薪酬发放的时机
 - * 基层岗位绩效薪酬发放的时机
 - * 中高层发放的时机

第二章：市场水平对激励的影响

- 1、什么是薪酬的市场水平
- 2、为什么薪酬要与市场对比
- 3、如何进行薪酬调查
- 4、自己调查如何操作
- 5、如何购买薪酬报告
- 6、如何使用薪酬数据与市场做对比
- 7、实战：薪酬调查数据处理、公司内部数据处理、公司薪酬曲线与市场对比曲线绘制、回归分析、外部公平与外部公平不一致应该如何处理（需要使用电脑）

第三章：薪酬水平的确定 - 外部的竞争性

- 1、薪酬水平确定与企业竞争的关系 - 竞争态势
- 2、薪酬水平确定与企业自身的发展阶段
- 3、薪酬水平确定与职位的可替代性
- 4、薪酬水平的确定与企业的财务状况

第四章：营销人员的激励 - 提成制还是奖金制

- 1、提成制还是奖金制？
- 2、提成制与奖金制的区别
- 3、什么时候使用那种方法
- 4、提成制的设计
 - * 提成的财务指标
 - * 提成的比例设计
 - * 抓住几个客户，没有进取心怎么办
 - * 销售经理管理业务员，是否也需要提成
 - * 预付款是否要给提成

第五章：研发人员的激励 - 项目奖的设计

- 1、功劳还是苦劳
- 2、如何对项目进行评级
- 3、如何设置项目的考核指标
- 4、项目内部成员的分配
- 5、如何在奖金中平衡功劳、苦劳、创新之间的关系

第六章：操作类岗位的激励

- 1、为什么会干多错多
- 2、如何对操作类岗位进行考核 - 工作量与工作质量
- 3、如何让大家你追我赶 - 赛马法的核心操作要素
- 4、几种不同的操作类岗位绩效工资发放的方案

第七章：年终奖如何设计

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、如果过滤外部因素的影响；
- 3、几种公司、部门、个人奖金挂钩模式的思考；

实战：公司绩效、部门绩效、个人绩效三挂钩计算年终奖的 3 种方案；各个方案的优缺点；（需要使用电脑）

- 4、集团公司下属分子公司的效益是否要与集团公司挂钩？

第八章：几种特殊激励方式

- 1、什么是增量奖励与存量奖励
- 2、增量奖励发放的几种方式
 - * 超额利润（收入）分享
 - * 超额成本降低分享
 - * 减员增效成本降低分享
- 3、虚拟股票分红
- 4、业绩对赌

第九章：年度调薪

- 1、以什么为依据进行调薪
- 2、按照业绩调薪酬的方法
- 3、在总额一定情况下，调薪的计算方式
- 4、如何结合薪酬的内外部比率分析进行薪酬的调整

课程讲师 About the Speaker

蔡巍

西南交通大学 工商管理硕士

人力资源管理实战专家，特别在绩效与薪酬体系设计方面有很深的造诣，形成了自己特有的实战方法。从 2000 年开始从事咨询行业，积累的丰富的实战经验，蔡老师上课所讲述的案例，大多为自己亲自实践的企业。蔡老师于 2005 年进入培训行业，开始将自己的实践经验传授给众多企业，先后为汽车、家电、航空、电力、互联网、金融等众多行业提供咨询与培训服务。

著作包括：

《奔跑的蜈蚣：如何以考核促进成长》2002 年

《吹口哨的黄牛：以薪酬留住人才》2003 年

《KPI，“关键绩效”指引成功》2004 年

《BSC，“平衡计分”保证发展》2005 年

《人力资源部》2006 年

《如何发奖金》2007 年

授课风格：严禁务实，逻辑性强，上课从不讲述与主题无关的废话，注重实际操作。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。

服务过的客户包括：百度、伊利集团、首都机场、浦东机场、中国国际航空公司、中国中铁、南方电网集团、万家乐、海信集团、创维、一汽集团总部、一汽马自达、一汽大众、奥迪销售事业部、东风本田、奇瑞汽车、彩虹集团.....

报名方式

请打开网站：www.ewisx.com，点击任一活动，于活动介绍页面底部提交报名信息；如有疑问，请联系课程顾问协助报名：[ewisx_com](http://ewisx.com)。



关注公众号：ewisx



课程顾问：ewisx_com