企业绩效考核与薪酬体系设计实战特训班

【时间地点】

06月17-19日北京 **天天假日饭店 (海淀区万寿路)**

06月24-26日广州 **凯荣都国际大酒店 （广州市海珠区江海大道）**

07月15-17日上海 **浦西开元大酒店 (闸北区新疆路518号)**

【参加对象】 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

【授课方式】 讲师讲授 + 视频演绎 + 案例研讨 +角色扮演 + 讲师点评

【学习费用】 5400元/人 (包含：课程、讲义、午餐、茶点、发票等费用)

可以听前2天（绩效考核暨KPI+BSC 实战）内容相当独立的，费用3600元/人

【垂询热线】 0755-6128 2360 021-5160 2030 在线Q客服：511798337

【值班手机】 158-7360-1896 高芳 Email: [px.gaofang@foxmail.com](mailto:px.gaofang@foxmail.com)

回执表在页尾，填好后回传即可完成报名！

**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KPI+BSC课程大纲（2天讲授）：**

**推行KPI与绩效管理体系需要解决的三大问题**  
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

**二、绩效制度设计——考核所采用的方法**

1、模糊感觉判断法；

2、360°评估；

3、强制分布法；

要不要排名？

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

4、关键业绩指标考核；

**三．KPI操作中的几个基本问题**  
1、什么是目标与指标  
2、KPI指标的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

选择kpi的维度

有效性

操作成本

区分度  
3、在公司建立KPI体系的思路；

**四．平衡计分卡**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、如何编制战略地图

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；

**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KPI指标，上级指标与下级指标之间的关系  
4、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；

5、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

**六．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?  
1、为什么需要定义KPI  
2、财务指标定义时，需要注意的问题；

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、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**

职能部门的指标，有些无法量化，该如何定义？

1、职能部门工作的特点；

2、什么是任务指标；

3、难度不同的任务考核；

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、任务指标的定义模式；

8、不同领导对员工考核，把我制度不一样要如何处理？

**八．目标值的确定**　  
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？还是突破发定目标？

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；

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

**九、KPI的计分方式**

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；

**十．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；  
  
**十一．主基二元考核法**

关注了关键业绩指标，非关键业绩指标怎么办？不关注非关键业绩指标是否会出问题？　　  
如果全面关注关键业绩指标和非关键业绩指标，资源是否够用？如何解决这个问题呢？  
1、KPI所无法解决的问题；  
2、主要绩效与基础绩效的关系；  
3、如何在实践中运用主基二元考核法；

**十二．推行绩效管理所遇到的问题与对策；**

推行KPI不只是人力资源部门或者企管部门的事情，KPI在推行过程中有哪些问题与难点呢？  
1、推行绩效管理的组织模式与各个部门的职责；  
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；

**十三、绩效沟通**

1、计划阶段的绩效沟通

2、辅导阶段

3、考核阶段的绩效沟通

4、绩效问题分析与改进——组织改进、领导改进、员工改进；

**十四、课程总结**

1、绩效制度应该如何编制；

2、指标体系制定的流程与注意问题；

3、绩效合同的模式与样板与每个要素设计注意问题；

**岗位分析与薪酬设计课程大纲（1天讲授）：**

**一．什么是岗位分析**

1、 什么是岗位分析；

2、 岗位分析的作用；

**二、岗位分析的方法**

1、组织与部门职责与岗位职责的关系

2、常用的岗位分析的方法——资料分析法，问卷法，观察；

**三、岗位分析的步骤与流程**

1、组织结构设计与流程设计；

2、部门职责设计；

3、岗位职责设计；

4、岗位任职资格设计；

5、常见的岗位设计的误区与错误；

**四、如何确定编制的工具方法**

1、业务数据分析法；

2、劳动效率定编法；

3、比例法；

4、预算控制法；

**薪酬设计：**

**引子:**

什么是薪酬；

人力资源价值链；

职位、人、市场、绩效对薪酬的影响；

薪酬设计的框架

**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；

岗位分析的原则

2、岗位分析的步骤与流程

岗位分析的方法；

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；

**二、薪酬设计需要解决的矛盾——内部公平性**

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

**三、薪酬设计需要解决的矛盾——外部公平性**

1.什么是外部公平性；

2.如何进行薪酬调查；

3.如何处理薪酬调查的数据；

4.如何确定薪酬水平；

5.中位值级差的计算；

**四、薪酬结构的划分；**

1、什么是薪酬结构；

2、薪酬的幅度与重叠度的计算；

3、宽带还是窄带；

4、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

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；

**六、奖金设计如何使公司、部门、个人三挂钩；**

1、几种公司、部门、个人奖金挂钩模式的思考；

2、几种模式优缺点的对比；

3、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**

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、企业内各部门奖金设计的要点**

1、销售部门提成制，还是奖金制？

2、项目类型工作奖金的设计；

3、生产部门奖金的设计；

4、年薪制奖金的设计；

**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**

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；

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；

3、薪酬预算与控制

**培训讲师：蔡巍**

　　 国内知名的人力资源管理实务专家，工商管理硕士，权威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；曾为大型企业集团、上市公司、连锁业集团、高科技公司等多个行业的众多企业进行过全面的人力资源咨询服务。是《中国经营报》、《人力资本》等多家媒体专栏的特约撰稿人和专家评论员

　　 蔡先生近几年出版的书籍有：《奔跑的蜈蚣：如何以考核促进成长》、《吹口哨的黄牛：以薪酬留住人才》、《KPI，“关键绩效”指引成功》、《BSC，“平衡计分”保证发展》，受到企业的高度重视，和给予极高的评介。

　　 曾经辅导与参加过蔡老师培训的企业有：东风汽车、东软集团、中国石油股份、TCL、青岛啤酒、振杰国际、创维集团、徐工集团、三一重工、粤高速、农业银行、北京网通、山西移动、河南移动、宁波成路集团、东风学铁龙、雪铁龙、中国电信、广州西婷化妆品、万家乐燃气热水器、格力空调、南航、新疆华世丹药业、南方李锦记、首信集团、光明维他奶、华工科技、达实智能、拓邦电子、武汉高创集团 、华美集团等企业。

企业绩效考核与薪酬体系设计实战特训班

——报名信息

我单位共 人确定报名参加 2016年 月 日在 举办的**《企业绩效考核与薪酬体系设计实战特训班》**培训班。

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **单位名称:** | |  | | | | | | | |
| **地 址:** | |  | | | | | | | |
| **联系人姓名:** | |  | | | **性 别:** | |  | | |
| **手 机:** | |  | | | **电 话:** | |  | | |
| **部门/职务:** | |  | | | **E-mail:** | |  | | |
| **参 会 学 员 信 息** | | | | | | | | | |
| **姓 名** | **性 别** | | **职 位** | **手 机** | | **E-mail** | | | **金 额** |
|  |  | |  |  | |  | | |  |
|  |  | |  |  | |  | | |  |
|  |  | |  |  | |  | | |  |
| **缴费方式** | □ 转帐 □ 现金 （请选择 在□打√） | | | | | **会员ID** | |  | |
| **住宿要求** | 预定：双人房\_\_\_间；单人房\_\_\_间，住宿时间：\_\_ 月 \_\_ 至 \_\_ 日  (不用预定请留空) | | | | | | | | |

此表所填信息仅用于招生工作，如需参加请填写回传给我们，以便及时为您安排会务并发确认函，谢谢支持！

——企业学习网-市场开发部

1.请您把报名回执认真填好后回传我司，为确保您报名无误,请您再次电话确认!

2.本课程可针对企业需求，上门服务，组织内训，欢迎咨询。

3.请参会学员准备一盒名片,以便学员间交流学习。

4.请准备几个工作中遇到的问题以便进行讨论。