**企业利润倍增双密码**

**PRP共赢绩效人.单.酬绩效**

**深圳 2023年4月21-22日**

**费用：5280元/人**

**前言**

**企业变革永远改的就是给谁干，干完怎么分的问题！利益矛盾是一切矛盾的根本，而要解决利益矛盾的根本，就要建立起一套有效的价值评价、价值分配体系，让员工价值=价格，最终谁创造价值，谁分配利益，形成贡献差距=分配差距。**

**【课程背景】**

绩效管理是企业获取利润，激励员工的重要管理手段！然而，很多HR总监和HR从业者深有感触地说：“绩效管理的培训很多，理论很多，方法论也很多，但遗憾的是，听了还是不会做，回到企业仍然无法H0LD住企业老板和中高层干部，实施后达到预期效果和被老板认同的企业少之又少”。为什么众多企业的绩效管理工作以失败而欲罢不能？众多HRD则因为绩效管理体系的建立与推行而下岗？原因何在？

有企业HRD戏言：“绩效管理是座围城，没有做绩效管理的公司跃跃欲试想走进围成。做了绩效管理的公司被搞的疲惫不堪，希望早点脱离苦海走出围成”！城里的人想出来，城外的人想进去。总而言之:“绩效管理就是早搞早死，晚搞晚死，不搞不死，一搞就死。”

**现有的绩效管理体系，只是一定程度上解决了企业绩效管理体系建设的规范化，并没有撬动企业经营指标发生变化，并没有让员工收入随着贡献价值的变化而提升，**于是，出现了种种我们不愿意看到的现象：

1. 为什么企业实施绩效管理，既没有让企业经营指标发生变化，又没有让员工增加收入？
2. 为什么员工一听到绩效管理，脑海中浮现的第一印象就是“定指标、打分数、扣工资”？
3. 为什么员工干多干少，干好干坏工资都差不多，员工没有动力，企业慢慢变成懒人养老院？
4. 为什么员工干的多、错的多、错的多、骂的多、扣的多，员工不在乎成本，随处可见的浪费没人管理？
5. 为什么留不住有能力，有想法的优秀人才，一堆庸才却懒着不走，导致劣币逐良币，企业会陷入恶性循环？
6. 业务部门定量指标较多，比较容易量化，而职能平台的员工定性考核指标较多，并且不易量化，如何用不同的考核模式，衡量价值贡献度？
7. 绩效的本质是提升组织绩效，通俗一点就是公司要赚钱，而要达成这个目标，除了要设置组织经营指标，体现发展速度、发展质量以外，更要考虑公司的产品/服务如何满足客户价值主张，如何提升管理效率，如何提升个体能力、愿力和对组织的向心力？如何基于公司业务发展需求构建战略地图和平衡积分卡？

**这些问题如何有效解决？**

**企业激励机制的核心是员工利益的再分配**，好的激励机制是**保护强者，淘汰弱者**，**让强者上车，让弱者下车，让组织持续保持战斗力**。利益分配做的好的前提就是员工贡献价值评价做的好。**只有评价的好，才能分配的好**。如何有效的进行价值贡献评估，让员工**贡献差距=利益差距？**如何通过绩效管理让企业和员工之间从**对立+博弈走向互利共赢**？如何通过绩效管理，**让企业可持续性盈利，让员工自主加薪**。PRP——共赢绩效，将为你答疑解惑！

**【课程目标】**

1. 理解：是一个企业发展变革系统方案，快速提升企业内部效益，打破传统薪酬刚性的弊端，构建激励性、增长性的薪酬绩效，比传统绩效考核更注重共同利益平衡，员工乐意接纳，效果更好；

2. 掌握：**读人性、建机制、助增长**让员工赚到钱，让企业多盈利，员工加了工资，公司整个薪酬费用率还在下降的新型绩效薪酬设计模式

3. 设计：让员工掌握自己的收入，让“我的价值我创造，我的增值我分享“的落地实施方案，鼓励多劳多得，少劳少得，不劳不得，让优秀者在企业更有动力

4. 实现：让员工由打工者到经营者思维转变，充分挖掘员工潜能！解决了员工每年要求涨薪，企业每年被动加工资的问题；让老板掌握利益分配方法，激励员工技巧，管理更轻松；

5. 我们提供的是一个月内，让企业经营数据和管理数据发生变化的创新性绩效分配方案，应该是建立好的机制，让员工从市场，从浪费上去要钱，给自己加薪，共赢式发展。

**【课程大纲】**

**第一部分 打造建立员工为自己而做的管理机制**

1. 当前企业管理现状是什么？员工流失率居高不下、绩效考核形同虚设、 工资每年涨，积极性却在下降等等诸如此类的问题？
2. 墨子激励人的八字方针是什么？
3. 华为成功的核心关键因素是人\*系统
4. 杨三角模型，揭示企业成功=企业成功=　战略　× 组织能力
5. 高效管理者，善于从人性开始
6. 什么样的管理模式能够：满足员工对物质、精神、事业发展的多重需求？

**第二部分 绩效管理为什么不产生绩效？**

1. 当前企业绩效管理的主流设计模式与步骤（介绍当前绩效管理方案设计的主要步骤与流程）
2. 现场诊断：公司当前绩效管理的有效性
3. 案例分析：《劲霸董事长洪肇明致员工的一封信》带给我们什么管理启示？
4. 应用冰山素质模型深入剖析当前绩效考核的问题点（绩效计划、绩效结果应用）
5. 博弈论带来的启示？

**第三部分 PRP共赢绩效体系构建五步法**

1. KPI是什么？OKR管什么？KPI∨OKR区别与联系
2. OKR应用的场景有哪些？
3. 绩效管理中的大闭环与小闭环
4. 共赢绩效绩效薪酬模型讲解：绩效分块、薪酬分段、以结果为导向，按照绩效价值付酬，让价格=价值
5. 五步法构建PRP绩效绩效：付酬价值指标提炼、确定指标价值类型、分配价值薪酬、确定价值目标段 、指标管理方式

**五步法之一：如何寻找对的指标**

指标找的不准，考核就失去了意义，如何寻找“对”的指标？寻找指标的综合关键因素法——综合因素法(经营计划、岗位关键

结果领域、管理短板、客户需求、阶段工作重点)

1. 绩效指标寻找的工具与方法：关键策略目标KSO法、关键成功领域KRA法、关键成功因素KSF法
2. 绩效指标寻找工具与方法优劣势比较

**课堂分享：用关键结果领域法“衡量一个男人是否有成就”并做出指标．**

1. 用综合因素分析法寻找‘对’的指标

**课堂分享：用综合因素寻找关键业绩考核指标**

**课堂练习：部门/岗位指标寻找演练**

1. 主基二元法：既抓重点、又管全面

问题思考：考核指标都选择“K字头”’KPI指标，那么基础性工作要不要考核？如果要考核，指标数量太多。而不考核，员工就会不关注、不重视，这个问题难倒了很多人，该如何解决这个问题呢？

4.1什么是主基二元法

4.3基础绩效指标设计思路

**案例分享：某岗位主基二元法考核表**

**五步法之二：如何进行指标值设计**

问题思考：指标值确定的好，目标=利润，确定的不好，目标=成本，并且会导致企业和员工之间的对立+博弈。那么如何确定合理的目标，让企业和员工之间互利共赢？

1. 案例分享：品质经理和人力资源部经理的对话；
2. 为什么“1”事无成？
3. 指标确定目标值的几种方式：历史均线法、目标对应法、协商一致法

**课堂练习：如何对定量指标和定性指标确定目标均值？**

**五步法之三：指标奖励/少发刻度设计**

绩效考核给员工的第一感觉就是“定指标、打分数、扣工资”，为什么会形成这样的局面？答案是“员工在绩效管理中没有得到好处、得到实惠”，如何通过指标的奖励/少发刻度的设计，让员工多劳多得、少劳少得、不劳不得成为现实？

1. 指标**指标奖励/少发刻度的两种方法**
2. 隐形指标奖励/少发刻度设计
3. 如何设计指标奖励/少发的系数

**五步法之四：指标权重/数量设计**

考核指标太多，会稀释指标权重资源，让重要的指标变得不重要。指标太少，又担心考核指标不全面，不考核的指标员工不会关注，那么指标数量多少会比较合适，每个指标的权重要如何设置才比较合理？

1. 考核指标权重设置的原则
2. 结果性指标、过程性指标、短板性指标权重分配规则

**五步法之五：指标管理方式**

每个部门/岗位都有管理优势、劣势，选取什么样的指标，才能最大限度的提升工作业绩？如何对指标进行有效管理，让工作扬长避短、取长补短，真正通过绩效管理提升短板指标

1. 长短板考核模型
2. 长板指标、短板指标管理方式

**课堂案例分享：HR经理人员PRP共赢绩效考核表**

**课堂案例分享：财务经理PRP共赢绩效考核表**

**课堂练习：岗位进行PRP绩效考核量表的设计**

**第四部分 如何对销售部进行全方位考核与激励**

1. 如何确定公司年度销售总目标
2. 如何依据个人、团队、客户、产品、区域分解销售目标
3. 销售管理中出现的重大问题如何解决

为了完成销售任务，销售经理要求不断增加销售人员、市场费用怎么办？

老业务人员容易形成高薪养懒汉，怎么办？

老业务人员不愿意带徒弟，怎么办？

业务人员不愿意推销新产品，导致新产品上市销额不理想，怎么办？

**【课堂演练】如何设计业务人员《PRP共赢绩效》考核表**

**第五部分 如何对职能平台部门基础员工实施有效绩效考核？**

1. 职能部门的工作特性
2. 如何打破僵局，对职能体系员工进行薪酬结构规划，让职能部门员工焕发生机？
3. 如何对职能平台员工实施菜单式绩效考核法，实现能者多劳，培养复合型人才，提升人效？
4. 人单酬绩效考核操作流程及案例分享

**第六部分 如何应用七步法在企业推行、落地PRP共赢绩效**

1. 成立项目组：项目组人员组成及分工
2. 拟定实施试点部门及全员覆盖计划
3. 试点部门及岗位考核方案设计
4. 方案宣导销售话术及公司政策公布
5. 项目组成员签订对赌协议
6. 召开复盘会、表彰会、庆功会
7. 绩效方案如何实施先僵化、再固化、后优化

**谭老师**

激励领域专家

20年企业管理实操经验

操盘过超过50家企业的股权激励

10年大型名企、上市公司中高层管理经验，10年培训与咨询经验。曾任职于制造业、家居业，农牧业三家上市公司的人力资源高管，总监职位，在企业期间参与公司的人力资源体系建设，帮助企业建设完善的绩效与薪酬体系，在企业的实际工作中和咨询项目上对企业进行深入调研，研究，实践；

历经三年研发一套企业利润倍增系统，通过实践帮助过上市公司，中小型企业确保销售额增加、成本费用降低、人效提高、员工收入增加的创新型利润倍增系统；利润倍增系统通过运用融合式绩效薪酬、全绩效积分式管理、非上市公司股权激励三大管理模式，让企业和员工互利共赢，让老板和员工在寒冬抱团打天下。

**导师往期项目经验：**

爱尔眼科、永辉超市、碧桂园、郑州地产、平安集团、丽宝集团等。