**咨询式绩效与薪酬管理实战训练**

**主讲：杨栋老师**

**授课时间：**5月11-12上海 7月20-21深圳 9月7-8上海 11月9-10深圳

**授课费用：**6500元/人（含培训费、资料费、午餐等）

**课程背景：**很多企业推行绩效的困惑：“有的企业推行了绩效考核，不是流于形式，就是虎头蛇尾、不了了之，究竟优秀企业是怎样推行绩效管理系统，通过绩效与薪酬管理系统实现人才激励，改善公司的经营及管理状况。我们知道绩效管理是很好的管理工具，但为什么一到我们这里就没有效果了呢？**”**。只有在公司战略和运营层面上，探讨绩效和薪酬管理的内容，掌握绩效与薪酬管理的实质，才能全面提高组织绩效，支持实现战略目标，确保企业能长期健康发展。

**课程收益：**绩效与薪酬管理是企业管理的难点，企业的绩效管理经常与企业的日常管理脱节，本课程通过将企业的绩效与薪酬管理的结合讲解，可以让学员获得绩效与薪酬管理的各项核心技能，掌握各种绩效工具的运用，在本企业正确、有效实施人才激励。

**课程对象：**企业中高层管理者，人力资源管理者

**课程时间：**2天

**课程特色：**课前调查学员单位绩效管理的难点、疑点，结合学员单位的情况全程进行实操演练，在课程中学习建立企业级、部门级、岗位级绩效指标。结合主讲老师超过二十年的宝贵咨询实战经验，课程案例均是由主讲老师亲身操作，真实可鉴；针对性设计以学员企业为背景的实战案例，消化课程知识，让学员把错误犯在课堂里，把正确方法带回去；分组研讨、课堂演练、互动交流、共同提高，让学习变成一个饶有趣味的过程。

**授课方法：** 50%课程讲授，30%案例分析，20%现场实操加老师点评

**课程大纲**

**一、绩效管理认知**

**1、人才是第一资源**

* 白热化的人才争夺战
* 如何吸引优秀人才

**2、部分企业绩效管理现状**

* 绩效考核流于形式
* 干得越多被扣得越多
* 员工对绩效考核抵触
* 绩效考核对工作帮助不大
* 没有形成良好的绩效文化

**3、绩效激励的改进方向**

* 管理目标化，代替感觉化
* 管理流程化，代替混乱化
* 管理信息化，代替人工化
* 管理数字化，代替盲目化
* 管理绩效化，代替情感化

**二、企业目标的设计与分解**

**1、德鲁克之问：先有目标还是先有工作**

* 目标与工作谁在先
* 目标与工作的关系

**2、目标管理方式介绍**

* KPI
* BSC
* OKR
* PBC

**3、目标的性质**

* 定性目标与定量目标
* 工作目标与考核目标
* 过程性目标与结果性目标
* SMART在目标制定中的运用

**4、企业级目标的建立**

* 从八个方面考虑建立企业目标
* 企业目标设计如何做到尽量量化
* 企业常用目标及计算方式介绍
* 课堂演练与点评：根据老师讲解，设计本企业目标

**5、企业目标的层层分解、传递**

* 如何将企业目标分解到部门
* 如何将部门目标分解到岗位
* 目标价值树分解方式
* 课堂案例：某科技企业的目标分解案例

**6、公司指标库的建立**

* 为何需建立公司指标库
* 如何建立公司指标库

**7、目标值确定五法**

* 历史比较法
* 行业标杆法
* 策略分析法
* 资源变化法
* 竞标决定法
1. **绩效考核方式**

**1、绩效考核的思路**

* 要什么、考什么
* 考什么、做什么

**2、绩效考核量化七步法**

* 第一步，理清考核方向
* 第二步，整理考核项目
* 第三步，确定项目目标
* 第四步，分配考核权重
* 第五步，制定计分规则
* 第六步，界定考核周期
* 第七步，确立数据来源

**3、如何设计绩效考核表**

* 绩效考核指标如何定义
* 绩效考核如何保证公平性
* 如何避免人为因素对考核结果的影响
* 考核指标定义应避免的错误

**4、如何确定绩效考核指标的权重及评分标准**

* 绩效考核指标设定的要点
* 一个岗位该设定多少个指标
* 如何确定绩效考核指标的权重
* 案例讲解：各类岗位的考核方式设计
* 案例讲解：行为绩效考核表

**5、如何保证绩效考核的横向公平性**

* 考虑各部门和岗位的职责与工作难易程度
* 考虑各部门和岗位的岗位价值
* 考虑各部门和岗位的职责历史数据
* 考虑各部门和岗位的职责的发展变化与未来挑战

**6、课堂演练与点评：制定某岗位的绩效考核方式**

**7、绩效数据的收集途径**

* 管理数据收集的途径与难点
* 如何构建公司绩效数据收集统计方式

**四、绩效面谈与改进**

**1、什么是绩效辅导**

* 绩效好不好，关键在辅导
* 绩效面谈该怎么谈
* 员工辅导模型

**2、绩效面谈**

* 告知考核结果
* 倾听下属心声
* 讨论改进方法
* 面谈内容跟进

**3、绩效改进内容**

* 源头改进
* 管理系统改进
* 管理者改进
* 员工改进
* 瓶颈问题改进

**五、薪酬管理认知**

**1、薪酬管理的内容**

* 薪酬政策的选择
* 薪酬计划的制定
* 薪酬结构的调整

**2、薪酬设计的基本流程**

* 薪酬调查
* 薪酬策略确定
* 工作分析
* 职位评价
* 薪酬定位
* 薪酬结构设计
* 薪酬体系的实施和修正

**六、薪酬设计与管理**

**1、薪酬设计的原则**

* 战略性原则
* 公平性原则
* 竞争性原则
* 经济性原则
* 激励性原则
* 合法性原则

**2、影响薪酬水平的因素**

* 外部因素
* 内部因素
* 个人因素

**3、工作分析与职位说明书**

* 职位说明书制作的准备
* 职位说明书制作的流程
* 职位说明书制作的方法

**4、职位评价方法**

* 评分法
* 因素比较法
* 排序法
* 分类套级法

**5、如何设计公司的总薪酬包**

* 总薪酬包的构成：工资包加奖金包
* 总薪酬包多少算合适
* 总薪酬包如何与公司经营情况关联
* 工资包如何确定
* 奖金包如何确定
* 课堂案例：某公司薪酬包案例分享

**6、薪酬的构成**

* 工资
* 奖金
* 福利
* 津贴或补贴

**7、工资结构设计**

* 工资的结构
* 职类职种划分
* 薪等区间确定方法
* 薪点表的设计
* 薪点表的使用
* 课堂案例：某公司薪酬管理方案分享

**9、如何实施好调薪**

* 调薪的时机
* 调薪的方式

**10、薪酬保密**

* 薪酬保密的重要性
* 薪酬保密的方法

**七、通过绩效与薪酬管理实现人才激励**

**1、如何做好人才激励**

* 激励的作用
* 物质激励与精神激励

**2、绩效、薪酬与员工发展**

* 通过绩效实现正确评价
* 员工发展找到方向

**杨栋老师 通晓运营的人力资源管理专家**

中山大学工商管理硕士

20余年咨询/培训从业经验

美国国际训练协会认证高级讲师

日产训（中国）MTP-TTT（6单元版）认证讲师

清华、北大、浙大等高校总裁班,总监班特聘高级讲师

上海交大重点企业高管能力提升班特聘高级讲师

清华大学深圳研究生院企业成长研修中心资深咨询师

**曾任：西门子电器 管理技术部主管**

**曾任：香港麦斯威实业 副总经理**

**曾任：深圳精密达智能机器 副总经理兼人力资源总监**

杨栋老师历任过外资、合资、民营企业中高管职务，并在国内知名咨询机构从事企业管理咨询与培训时间超过二十年，对企业经营和人力资源管理具有丰富的实际操作经验。通过企业高管和管理咨询工作经验积累，不仅具备深厚的人力资源各模块培训、咨询和实操经验，还具备丰富的战略及经营规划、组织运营、流程优化、企业管理改善、营销管理、生产管理等领域的实战经验，既有战略高度又能到基层落地执行，善于解决绩效考核中量化数据提取和选择的问题，**成功对25家并购企业进行人力资源整合，成功为32家企业设计绩效考核体系和薪酬体系，成功为126家企业进行过组织运营及目标管理等相关内容咨询，在企业战略、经营规划、组织设计、绩效管理、薪酬设计、招聘面试、流程优化、现场管理等方面的研究有独到之处。培训及咨询的多家客户均为行业内标杆企业。**

**部分服务客户：**

**大型国有和上市企业：**招商局集团赤湾集装箱码头、国家电网南瑞集团、重庆烟草集团、昆明烟草集团、大庆油田、中石化镇海炼化、延长石油、湖南中石化、中交广州航道、中国航天科技集团、阿勒泰电力公司、广西浦北供电公司、广西电力局、上海地铁、沈飞集团、上海航空发动机制造股份有限公司、白塔机场、上海地铁维护保障有限公司、中国航天科技集团、中国商飞集团、中航工业沈飞集团、中航工业成飞集团、中航工业商用航空发动机有限公司、贵州航天南海科技有限公司、成都成飞集成科技公司、华润北贸、天津航空、西藏移动、国网通用航空公司、重庆送变电工程有限公司、东风集团、四川省建筑机械化工程公司、中建三局成都公司、中铁五局二公司、中国交建广州航道公司、空港快线、中航油西北公司、淮北煤矿、葛洲坝集团公司、大连港集团、广东广珠西线高速公路有限公司、上海地铁、四川铁塔、广东省机场管理集团、中烟施伟策(云南)再造烟叶有限公司、、广东交通集团江中高速、广州增电电力建设投资集团有限公司、阿坝铁塔、苏州张家港中粮油、厦门轨道运输、武汉中铁十一局、宁波杭州湾大桥、深圳地铁集团、内蒙古电力集团、平高集团、内蒙古电力、南航信息中心、东航实业、航天电器、华润万家总部、华润怡宝、雪花啤酒、华润燃气江门分公司、云铝集团、湖南粮食集团、国药集团广州物流中心、国家石油天然气管网、贵阳供电局……