

VUCA 时代绩效管理与薪酬激励新思维

# 年底绩效与薪酬调整难点解析

实力主讲 秦杨勇/潘新

2019 年 12 月 13-14 日中国·上海

VUCA 时代的外部环境易变性、不确定性、复杂性、模糊性特点，迫使企业寻求针对不确定性外部环境快速、敏捷响应的解决方案。这种大背景下企业在目标激励也更加强调平衡长远战略目标与短期灵活运营的管理，运用共生、共享的理念激励新生代员工。

2019 年年底如何重塑绩效管理并调整设计薪酬体系；如何正确地根据企业特点选择 KPI 或 OKR 工具；2020 年各行业薪资发展趋势是什么？如何调整公司薪酬策略与预算？如何对企业原有的薪资架构进行调整？如何推行业务合伙人的激励机制？《年底绩效与薪酬调整难点解析》整合了 OKR 等管理工具的思想与操作方法，同时还会向您介绍 2020 年市场薪酬水平并解析薪酬架构、合伙人机制调整操作难点。我们邀请您参加《年底绩效与薪酬调整难点解析》研讨，我们的管理专家与您分享国际与国内企业成功经验，与您探讨 VUCA 时代绩效管理与激励机制解决方案，探讨如何提升企业在不确定性外部环境下商业洞察力。

## （一）研讨主题

在课题中，中国管理咨询行业内优秀的咨询专家将与您探讨：

- ✓ 2020 年绩效管理理论与实践的发展趋势是什么？
- ✓ 2020 年各行业的薪酬发展与薪酬水平变化趋势是什么？
- ✓ 如何根据企业战略模式不同正确地选择 KPI 或 OKR 工具？
- ✓ 如何理解年底绩效管理重塑设计的操作原则与步骤？
- ✓ 如何通过如何通过绩效“可视化管理”推动组织敏捷化？
- ✓ 如何理解目标设定过程中的“自下而上”与“自上而下”？
- ✓ 如何利用透明、开放的绩效管理促进组织协同响应能力？
- ✓ 如何建立针对环境、目标与绩效快速变化的敏捷、灵活响应机制？
- ✓ 如何在年度调整薪酬架构设计并有效地控制2020年薪酬预算？
- ✓ 如何设计事业合伙人机制以激励员工实现目标的“自我管理”？
- .....

## （二）课题收益

- ✓ 对中国企业使用 BSC\MBO\KPI\OKR 工具的重新认识与思考
- ✓ 与行业优秀的战略绩效管理咨询专家进行思想碰撞和交流
- ✓ 与其它企业的管理者们共同开展年度薪酬设计实操演练
- ✓ 学习掌握战略绩效管理与薪酬激励机制实践操作工具

**(三) 课题对象**

各企业

- ✓ 董事长、CEO、总裁、副总裁、CHO、人力资源总监
- ✓ 人力资源部长、人力资源经理、绩效薪酬主管、绩效薪酬专员、福利专员等
- ✓ 专注于战略绩效管理、BSC、KPI、OKR、薪酬激励的研究人士

**(四) 课题大纲**

	<b>名称：年度绩效与薪酬调整难点解析（两天时间安排：12小时）</b>
1	<p><b>第一部分 VUCA 时代绩效管理与激励解决方案</b></p> <p><b>头脑风暴：企业管理的核心是什么？</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. 传统绩效薪酬管理的巨大挑针与 2020 年发展趋势分析</li> </ol> <p><b>案例：长安汽车-看千亿级大型企业集团提升战略绩效管理的敏捷性？</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>2. 谬论：引入 OKR，取消绩效考核就能实现组织敏捷化</li> </ol> <p><b>案例：Google&amp;Facebook 的 OKR 与绩效考核关系</b></p> <p><b>案例：阿里巴巴的绩效考核与激励机制</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>3. 年底绩效与薪酬调整的设计原则</li> <li>4. 年底绩效与薪酬调整的设计步骤</li> </ol>
2	<p><b>第二部分 年度滚动修订战略地图与 BSC</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ 圆桌讨论：如何通过战略“可视化管理”推动组织敏捷化？</li> </ul> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. 理解战略地图、战略主题、战略目标、逻辑链、战略行动方案等概念</li> <li>2. 基于“逻辑链”思维开发公司级战略地图</li> <li>3. 使命、价值观与愿景的区别与联系</li> <li>4. 财务维度战略主题与目标</li> <li>5. 客户维度增长路径识别与战略主题与目标</li> <li>6. 客户价值主张分析与战略主题与目标</li> <li>7. 内部运营维度战略主题与目标</li> <li>8. 学习成长维度战略主题与目标</li> <li>9. 战略地图转化为BSC、战略行动方案</li> <li>10. 理解聚焦“战略重点”对组织绩效管理敏捷性影响</li> </ol> <p><b>案例：智酷机器人、法国LILLE公司、EDD（中国）公司、美国陆军战略地图</b></p> <p><b>互动模拟：梳理战略目标逻辑链，模拟“战略可视化”</b></p>

3	<p><b>第三部分 年底分解与创意绩效指标</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. 圆桌讨论：自上而下还是自下而上？</li> <li>2. 如何将公司战略目标分解到部门、员工？</li> <li>3. 运用价值树模型分解部门与员工层面的绩效目标</li> <li>4. 运用五因素分析法提炼部门与员工层面的绩效目标</li> <li>5. 部门经理与员工《绩效承诺书 PBC》一般结构</li> <li>6. 部门经理与员工《绩效承诺书 PBC》编写顺序</li> </ol> <p>1).部门战略地图指标分解； 2).部门或岗位职责推导指标； 3).汇总指标与实操性检查； 4).填写《绩效指标仓库》； 5).设计权重，指标赋值，填写《绩效承诺书 PBC》</p> <p>案例：某汽车公司 E-NOVA-C 评价案例；某装备制造企业前台考核案例，某互联网公司考核数据收集案例</p> <p><b>互动模拟：价值树模型推导考核指标；指标分解实战模拟；指标检查实战模拟；指标解释表实战模拟；《绩效承诺书 PBC》实战演示</b></p>
4	<p><b>第四部分 年底优化绩效管理运作的流程制度</b></p> <p>圆桌讨论：建立针对环境、目标与绩效快速变化的敏捷、灵活的响应机制</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. 打通战略、计划、预算、绩效与激励的流程</li> <li>3. 大数据挖掘中的绩效数据造假的预防</li> <li>4. 保持对环境、目标、绩效变化的敏感性</li> </ol> <ol style="list-style-type: none"> <li>1).日报、周报、月度、季度绩效报告系统（绿、黄、红、白灯仪表盘）</li> <li>2).季度与月度绩效复盘会议（会议目的、准备流程、召开流程）</li> <li>3).战略绩效追踪令（格式与述职要求）</li> </ol>
5	<p><b>第五部分 年底薪酬调整难点与实施</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. 根据 2020 年人力资源战略修订薪酬目标与策略</li> <li>2. 开展岗位价值评估，梳理公司薪酬架构</li> <li>3. 进行外部市场数据对比分析</li> </ol> <p>2019-2020 年薪酬发展趋势浅析/薪酬数据报告应用</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>4. 调整设计薪酬架构（中位值级差与带宽、上下重合度、VP/TC 比重）</li> <li>5. 调整员工福利项目（菜单式福利设计）</li> <li>6. 薪酬实施与切换（薪酬预算与调整）</li> </ol> <p><b>互动模拟：岗位价值评估、中位值级差与带宽计算、薪酬架构实战模拟</b></p>
6	<p><b>第六部分 年底设计事业合伙人等激励机制</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. 圆桌讨论：激励机制如何能够真正做到位组织赋能？</li> <li>2. 激励机制讨论一：如何将浮动奖金与绩效评价挂钩</li> <li>3. 激励机制讨论二：如何将福利作为激励员工的一种手段</li> <li>4. 激励机制讨论三：如何将职业发展与绩效评价挂钩</li> <li>5. 激励机制讨论四：如何推动中长期激励机制？如股权、合伙人制度等</li> </ol> <p>案例：便利店神话与激励-美宜佳的合伙人制度</p>

## (五) 实力主讲

### 1) 秦杨勇

曾经受邀为国务院国资委、海口市国资委、国家会计学院(上海、北京、厦门)、北京大学、清华大学、中国人民大学、浙江大学、复旦大学、上海交大海外教育学院等机构提供专业培训

秦先生是我国企业管理咨询实践方向上的领军人物之一，在业内享有较高的声誉，他也是目前中国推动战略绩效管理变革成功项目数量最多咨询顾问之一。其个人专著《平衡计分卡与战略管理》、《平衡计分卡与绩效管理》、《互联网+战略绩效管理》、《互联网+集团管控》《集团人力资源管控》、《薪酬设计七步法》等系列丛书由中国经济出版社等出版。

秦先生在十年多的管理咨询职业生涯中服务的客户有：中石油集团总部、中石油大庆油田、中国航空工业集团、中国储备粮总公司、中国兵器装备集团、中国华电集团、国药控股、长安汽车、山西潞安集团、中国运载火箭研究院、中材科技股份、华夏长城干红、五星电器、EFD 中国、欧洲老虎涂料、阿克希龙-舜华等企业。在黑马学院为京东、松鼠 AI 智能、掌通家园、冻品云、AIA 东晟、义学在线教育、悠贝阅读教育、众能联合、红花朵朵网络、KaDa 故事、易太 OTO、深圳微播信息技术、格知智能硬件等互联网科技公司学员提供多轮培训。

### 2) 潘新

上海佐佳企业管理咨询有限公司高级咨询顾问、中国薪酬网 CEO，曾就职于某知名管理咨询公司，担任数据部总监。

潘老师具有 5 年企业管理经验，8 年薪酬调研项目实施经验，10 年人力资源管理咨询经验，熟悉薪酬调研项目、岗位评估、职位匹配、薪酬管理体系设计、绩效管理体系设计模块。行业经验丰富，主持薪酬调研项目涉及的行业超过 20 个，包括高科技、软件、金融、化工、制造等行业，目前在任多家机构数据顾问，薪酬顾问。

潘先生在十年多的管理咨询职业生涯中服务的客户有：中石油、中石化、中海油、万科地产、三星电子、万达集团、东芝水电、松下电工、福昕软件、深圳市壹卡会科技有限公司、萨蒂扬软件、铂金软件等。



