

岗位分析与薪酬设计

课程简介：

韩非子曾经说过，“明主之所管制其臣者，二柄而已矣。二柄者，刑、德也。”“治国之臣，效功于国以履位，见能于官以受职，尽力于权衡以任事。”“明君使事不相干，故莫讼。”

第一句话的意思是说，圣明的君主，要管理好臣子，就要有赏罚两个手段。本质就是一个奖惩问题。具体到企业中去，就是职位的升迁，薪酬的发放问题。第二第三句说的都是分工问题。说的是看见有才能的官员，就授予他职位和权力。圣明的君主都会使工作互相独立，这样，臣子之间就不会有争论。

这是我们的祖先对人力资源管理中，对岗位与薪酬的看法。听起来挺对，但是，仔细一想又有问题。按照什么标准来赏罚呢？不同人的工作过不一样，如何平衡他们的赏罚呢？工作之间没有交叉，说起来挺好，做起来又难了。因为企业是一个系统，工作都是按照一个流程进行的，完全分清责任，能做到吗？

在从事咨询与培训工作的这些年中，经常有人问我人力资源工作，哪些最难做，回顾一下自己的工作，有三件事是最难做的。岗位、绩效、薪酬。因为这三件事情，都涉及到每个员工的利益。首先，岗位的设计与位置的调整，就会涉及到经理员工的职责与权限问题，这在企业中是非常敏感的，绩效，薪酬更是如此。在岗位、绩效、薪酬的调整与设计，我们会遇到大量的问题。

问题一：因人设岗与因事设岗？

乍一看，当然是因事设岗。但是，一到具体工作中，就会发现，一个人不合适这个岗位，但是，找不到合适的人怎么办？企业在什么时候，都不可能按照理想的状况运行了，那么，到底是因人设岗还是因事设岗？还是两者相互结合？

问题二：是按照团队业绩给员工发奖金还是按照个体业绩给员工发奖金？

到底是按照团队的业绩来评价员工，还是按照个体的业绩来评价员工？这是我们绩效管理体系里面一定要涉及到的一个问题，每次培训的时候，我都会问一个问题“公司亏损了，但是公司的各部门中，有一个部门做的非常优秀，那么，到底要不要给这个部门发奖金呢？”一般会又两个答案，发或者不发。其实，这个问题的实质就是团队业绩与个体业绩之间的关系，我们经常会发现，团队业绩不好，但是个体业绩不见得不好，团队业绩好，个体业绩不见得好，那么，团队业绩和个体业绩到底是一个什么样的关系呢？

问题三：考核如何与奖金挂钩

几年前，曾经去过一家企业，企业的经理人问了我一个问题，说公司所处的行业受到宏观环境影响很大。去年，公司和他签订了目标责任状，由于宏观环境向好，他年底大大的超过了年初所制定的目标，按照目标责任状所规定的内容，他的奖金该多发好多倍，但是领导确没有给他发，他问题如何看到这样的问题。类似这样的问题我经常遇到，我们将奖金与考核成绩挂钩，本来是为了激励员工。但是，我们所考核的指标，往往会受到外部环境的影响，这样就可能实现了目标，不见得是做得好。没有实现目标，不见得是做的不好。如果这样，我们拿这样的考核成绩和奖金挂钩，就不是在激励员工了，而变成赌谁运气好了，诸如此类的问题比比皆是，那么，我们的考核成绩如何与被考核者的奖金挂钩才更有效呢？

问题四：薪酬的水平到底是高还是低？

问题五：员工之间薪酬的差异到底应该多大？

问题六：职能部门该如何激励？

问题七：销售人员的奖金该如何设计？

问题八：流程、组织结构、职位的关系到底是什么？

总之，问题一大堆。本次课程会围绕岗位与薪酬管理中的难点而展开，主要讲述设计绩效与薪酬体系的方法，以及推进方式。

岗位分析与薪酬设计

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；

岗位分析部分：

壹、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；

2、部门职责设计；

3、岗位基本信息的编制；

4、岗位职责设计；

四、任职资格

1、职位族划分；

按照价值链划分职位组；

按照企业的发展战略划分职位族；

2、岗位任职资格编制的方法；

五、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；

薪酬设计部分

一、薪酬设计需要考虑的问题：

内部公平；

外部公平；

内部公平与外部公平的矛盾；

业绩

能力

业绩与能力的矛盾；

贰、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
- 参、 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；
- 伍、 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、 奖金设计的公平问题
1. 业务部门与业务部门的平衡；
 2. 业务部门与职能部门的平衡；
 3. 能力差的人与能力强的人之间的平衡；
- 九、 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；
- 壹零、 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；

壹壹、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

讲师介绍

培训讲师：蔡巍

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。