

随薪而动 打造全薪动力——薪酬体系设计与管理

课程背景：

薪酬管理者有些是从基层升上来的，有些是从其他职能转换过来的，可能没有系统学习过如何设计和管理企业的薪酬体系。企业发展不断变革，薪酬体系亟需创立并动态完善，而专业的咨询顾问公司收费昂贵。

薪酬体系设计和管理的一系列问题值得薪酬管理者思考：如何设计适合战略和经营发展需要的薪酬体系？如何解决薪酬的对外竞争性？如何解决薪酬的对内公平性？如何解决薪酬对员工的激励性？如何确定合理的薪酬预算？如何做好薪酬体系的动态调整？薪酬管理应该追求怎么样的目标？薪酬管理的发展趋势如何？

课程模型：



课程目标

- 系统学习薪酬体系设计与管理理论；
- 掌握薪酬设计和管理工具；
- 研究解决企业常见薪酬问题的对策，形成本企业薪酬体系改善的初步方案。

课程时间：2天，6小时/天

课程对象：人力资源总监、人力资源经理、薪酬经理、薪酬主管

课程方式：原理角析（20%）+研讨示范（30%）+工具演练（50%）

课程大纲

导入一：企业常见的**10**个薪酬问题

导入二：薪酬**7**个原则

导入三：薪酬**4**个基础理论

第一讲：薪酬设计**7**步法

一、前期准备

1. 成立团队

- 1) 薪酬委员会
- 2) 薪酬管理工作组
2. 编制薪酬设计与调整计划
3. 开展薪酬调研

工具：薪酬满意度调查表

4. 进行薪酬调整工作宣传
5. 开展薪酬设计与调整原理及技巧培训

二、制定薪酬策略

1. 薪酬定位策略

- 1) 市场领先型
- 2) 市场跟随型
- 3) 成本导向型
- 4) 混合薪酬型

2. 薪酬原则 (付薪理念)

- 1) 3P1M 模型

3. 薪酬结构模式

- 1) 稳定薪酬模式
- 2) 弹性薪酬模式
- 3) 混合薪酬模式

4. 不同发展阶段的薪酬策略

三、岗位价值评估

1. 岗位价值评估方法类型

1) 定性

- a 排序法
- b 分类套级法

2) 定量

- a 要素比较法
- b 要素计点法

2. 岗位价值评估的原则

3. 岗位价值评估的程序

- 1) 工作分析
- 2) 成立小组
- 3) 选择方法
- 4) 信息收集
- 5) 整理分析
- 6) 确定等级

4. 形成岗位等级结构

四、薪酬调查分析

1. 薪酬调查需要考虑的 5 个因素

- 1) 行业选择
- 2) 企业选择
- 3) 岗位选择
- 4) 时段选择
- 5) 内容选择

2. 薪酬调查的 7 个渠道

3. 薪酬调查的 6 个步骤

- 1) 确定调查目的
- 2) 确定基准岗位
- 3) 确定调查的范围和对象
- 4) 确定调查的内容和项目
- 5) 选择调查方式
- 6) 整理、修正和分析调查数据

五、薪酬定位

1. 薪酬战略的 3 个特征
2. 薪酬战略的 5 个内容

3. 不同性质企业薪酬体系特点
4. 不同行业企业薪酬体系特点
5. 不同发展阶段企业薪酬体系特点

六、薪酬结构设计

七、薪酬等级设计

案例：Y公司薪酬设计方案

第二讲：薪酬管理

一、薪酬管理内容

1. 目标管理

如何支持企业的战略，适应企业现实和未来的发展，满足员工的需要

2. 水平管理

根据内部一致性和外部竞争性的要求，结合员工绩效、能力特征和行为态度确定薪酬水平

3. 体系管理

提供给员工的多种薪酬支付形式

4. 结构管理

划分合理的薪级和薪幅等，正确确定合理的级差和等差

5. 制度管理

建立和设计薪酬管理的预算、审计和控制体系的规定

范本：Z公司薪酬管理制度

二、薪酬控制

1. 企业薪酬承受测算

2. 薪酬总额控制

三、薪酬调整实务技巧——想清楚、说明白、做稳妥

1. 把握薪酬调整的关键——处理好4对矛盾

1) 企业与员工：控制与期望

2) 部门与部门：地位与价值

3) 上司与部属：认可与理解

4) 员工与员工：欣赏与支持

2. 抓住薪酬调整的重点——落实好5个工作

1) 析数据

工具：年度薪酬调整额度测算表

2) 做方案

范本：X公司年度薪酬调整方案

3) 求一致

a 争取决策者的支持

b 争取直线经理的理解

c 争取员工的授受

4) 理手续

工具：《薪酬待遇协议书》

5) 清隐患

工具：《无纠纷确认书》

第三讲：薪酬管理的6个新趋势

一、追求投入产出回报

1. 人事费用率

2. 万元产值人均成本

3. 万元薪酬人均产出

二、关注外部薪酬数据

1. 开展薪酬调查
2. 进行薪酬对标

三、浮动部分占比增加

1. 绩效工资设计
2. 年度奖励设计
3. 专项奖励设计
4. 提成佣金设计
5. 计件工资设计
6. 利润分享设计

四、宽带薪酬更加流行

1. 宽带薪酬 3 个特征

- 1) 薪酬等级层次少，浮动范围大
- 2) 薪酬等级最高值与最低值之间的区间变动比率高
- 3) 为员工提供更多的横向发展空间

2. 宽带薪酬的 3 个应用条件

- 1) 良好的绩效管理是宽带薪酬制度应用的基础
- 2) 技术型、创新型的企业尤为适合
- 3) 成熟的管理队伍必不可少

3. 宽带薪酬设计的 6 个步骤

- 1) 调查企业现状，确定企业是否适合采用宽带薪酬体系
- 2) 进行薪资调查和确定职位的相对价值
- 3) 确定级别基础和宽带数量
- 4) 确定宽带内的薪资浮动范围
- 5) 做好任职资格及工资评级工作
- 6) 做好薪酬方案的控制与调整

4. 宽带薪酬的 8 个注意问题

五、整体薪酬引起重视

1. 狭义薪酬

企业为员工给企业所做的贡献支付给相应的回报

2. 一般意义薪酬

员工所获得回报的总和

3. 广义薪酬

企业给予员工的内在和外在工作回报的总和

4. 全面薪酬理论

包括吸引、激励和保留高效敬业员工的各项策略

六、福利追求弹性

1. 弹性福利的主要形式
2. 弹性福利的设计技巧

案例：T 公司福利体系