

# 互联网企业薪酬设计管理培训

## 主讲：黄红发老师

### 课程背景：

互联网最大的特点就是 VUCA 的多变性与不确定性，薪酬不确定性的互联网企业已经变成了企业和 hr 的“心愁”，每当发工资，发绩效工资，发年终奖，会暴露出来很多的矛盾和冲突，那么，应该如何设计薪酬呢？让薪酬不会成为“心愁”呢？其实，薪酬的设计，首先要关注薪酬设计的目标。

对于员工来说，薪酬首先是劳动所得，员工会关注自己的薪酬的绝对值，同时，还很关注薪酬的公平问题，所以公平，就是和别人去比较。员工首先会和同事比较，即所谓的内部公平问题，还会和外部比较，即所谓的外部公平问题。

对互联网企业来说，薪酬首先是购买劳动力的价格，既然是价格，就需要考虑二个要素，首先，价格高，就会购买到更好的劳动力，同时，也需要考虑性价比，也就是投入产出比，所谓的投入就是我们发给员工的薪酬，所谓产出就是企业的绩效水平。另外，对于企业来说，也需要考虑自身的财务状况。

这二个方面，就是我们薪酬设计的目标——内部公平、外部公平、投入产出比、企业的财务状况。

课程将按照薪酬设计的目标，具体讲述薪酬设计的步骤以及每个步骤中需要注意的问题与可能会遇到的问题。

### 课程收益：

- 1、掌握互联网企业岗位设计常用工具
- 2、学会岗位评估方案
- 3、理解互联网企业薪酬设计要点及难点
- 4、解决在职位管理及薪酬设计中常见问题

**课程时间：**2天，6小时/天

**授课对象：**企业负责人、薪酬决策人、人力资源经理、薪酬经理、中高层管理者及专业管理人员

**授课方法：**理论讲授(30%)+案例分析（20%）、小组研讨(30%)+实战输出（20%）

## 课程大纲

### 引子：

- - 互联时代的组织 VUCA 特征是什么？
- - 互联时代组织的中基层管理与一线员工的管理难点与心态如何？

### 第一讲：互联网公司员工激励与薪酬管理

#### 一、员工激励机制的作用

1. 互联网企业与传统企业的岗位设制差异；
2. 互联网企业与传统企业的人才心理认知差异；

**案例：**互联网企业的激励机制影响员工的行为动机！

3. 互联网企业员工激励的三个维度

**研讨：**分析一下本企业的薪酬体系存在的问题？

#### 二、薪酬与薪酬管理

1. 薪酬的概念
2. 薪酬的演变过程
3. 互联网企业影响薪酬的因素分析
  - 1) 内在原因
  - 2) 外部原因
4. 薪酬管理的三大目的
5. 薪酬管理的良性循环

**案例：**以快为本的互联网如何平衡新老员工之间的薪酬差异？

## 第二讲：支持互联网企业战略实现的激励性薪酬体系

### 1、互联网企业快战略下的人才对策与薪酬设计重点

1. 激励性薪酬体系对人力资源管理职能的要求
2. 激励性薪酬体系的内涵与特征
3. 激励性薪酬设计的五大原则
4. 激励性薪酬体系的基本结构

**案例：**A 互联网（新三板上市公司）如何进行薪酬变革

### 二、薪酬管理流程设计

1. 互联网薪酬的入轨与调整机制设计
2. 入轨机制
3. 调整机制

**案例：**互联网公司如何处理员工提出的加薪要求

**案例：**互联网基于绩效的加薪方法示例

4. 薪酬审批流程设计

### 三、激励性薪酬体系的实施流程

1. 互联网公司的薪酬体系的实施流程
2. 互联网公司的薪酬体系的套入与微调
3. 新旧体系切换可能存在的问题与对策

## 第三讲：薪酬结构与人力成本分析

### 一、薪酬等级与结构设计

1. 划分薪等
2. 确定各薪等的中间值与上下限额
3. 互联网公司如何设计同一薪等的级数
4. 互联网公司如何确定级差比例与级差差额
5. 互联网公司如何设计动态薪点表

**案例：**互联网公司动态薪点表示例

6. 互联网公司三种薪酬模式选择
7. 互联网公司合理的薪酬结构设计

**研讨：**不同职位序列、不同职位等级的薪酬结构设计

### 三、合理控制人力成本

1. 人力成本控制的目标
2. 人力成本的内涵与比例
3. 互联网公司人力成本及效率分析
4. 合理控制人力成本的三个重要手段

## 第四讲：薪酬策略与岗位分析

## 一、互联网公司薪酬策略与总额预算

1. 影响薪酬策略的因素
  2. 薪酬调查的策略与方法
  3. 四种薪酬策略的有效运用
  4. 薪酬总额预算的两种方法
- 案例：历史“常数”推算法示例  
案例：定员定编推算法示例
5. 两种预算方法的合理应用

## 二、岗位设计与工作分析

1. 互联网公司岗位设计的四个原则
  2. 互联网公司工作分析的三个要点
  3. 工作分析的主要内容：6W1H
- 工具：职位说明书的内容与格式
4. 互联网公司职位序列的划分与定义
- 案例：职位序列划分与定义示例
- ### 第五讲：基于岗位价值呈现的公平策略

## 一、职位价值评估

1. 职位价值评估的意义
  2. 三种职位价值评估方法的优缺点
  3. 三种常用的职位价值评估工具
- 工具：美世职位评估系统 IPE 在互联网企业中的运用  
工具：海氏三要素评估法在互联网企业中的运用  
工具：简单易用的要素评估法在互联网企业中的运用
4. 职位价值评估的步骤与要点
    - 1) 成立评估小组
    - 2) 选取典型岗位
    - 3) 理解评估标准
    - 4) 对照标准要素进行评分
    - 5) 对不明确信息进行沟通
    - 6) 职位等级确定
    - 7) 职位并靠与调整

演练：本企业如何运用要素评估法进行职位价值评估

案例：职等矩阵图的设计与应用

## 二、任职资格与能力薪酬设计

- 案例：如何为 S 设计公司设计能力薪酬体系
1. 职业发展通道设计
  2. 任职资格等级标准
- 案例：某企业关键职位任职资格等级评价标准示例
3. 任职资格评价流程
  4. 任职资格评价结果与薪酬的对应关系

## 第六讲：案例：重点岗位的薪酬案例与表格

1. 互联网公司高管薪酬设计
2. 互联网公司关键人才薪酬设计
3. 互联网公司技术团队薪酬设计
4. 互联网公司营销体系薪酬设计
6. 配套制度与与表格设计