

互联网时代薪酬激励体系设计与实战演练

一、课程背景

随着人力资源管理在企业中的重要性愈发凸显，企业对 HR 的专业要求也不断攀升。薪酬激励体系的优化与设计，无疑是企业人力资源管理的一项重要能力。在讯息万变的商业环境下，企业的薪酬管理战略目标是否出现了滞后？核心人才流失是否严重？员工薪酬的内部公平性到底该怎么建立？薪酬激励机制如何能体现企业文化与业务导向？……

我们遇到到薪酬难题：

经济新常态下，应该如何做薪酬管理啊？我们只剩下减薪一条路嘛？

为什么辛辛苦苦设计的薪酬方案被老板枪毙？无论我怎么做，他们都用怀疑的眼光看着我？

同样是主管，为什么工资就是不一样？如何科学评判？

同样是司机，为什么隔壁厂的老王的工资比我们高呢？如何跟市场薪酬水平进行比较啊？

为什么从事人力资源工作数年，对薪酬设计尚一知半解？

设计薪酬时年度薪酬到底增长多少，薪酬总量如何控制心中无谱？

为什么参加各机构薪酬培训回来后对本公司的薪酬设计仍一筹莫展？

为什么新进员工的薪资往往比老员工的还高？合不合理？

为什么现在过生日会员工不高兴，过生日会员工还是不开心？福利应该如何设计？

为什么有时候有时候发个礼物比发现金还管用呢？

高管的股权激励我们能插手嘛？

……

太多的 HR 说，我们听过很多薪酬设计课程，可是学习结束之后到底如何才能在企业内部落地实施？依然还有太多的不清晰和不敢轻试。

这是一场革新式的薪酬激励体系学习课程！

传统一至两天的薪酬设计课程注重方法论教学，可公司性质、行业差异、企业规模、人才特点不同，其薪酬激励模式千差万别，通用方法难以直接落地实施。薪酬管理本身都是敏感问题，中间诸多不确定性，导向或方法不清晰的情况下不应冒然推进。万伯智业针对传统薪酬管理公开课的诸多问题，设计以咨询式培训形式的薪酬设计特训营，以企业为单位，两天一夜，为企业定制一套可落地实施的薪酬方案。

本门课程结合咨询顾问在薪酬管理咨询中的实际案例，通过思路引导和现场练习操作，将外部竞争性、内部公平性、结构分析、岗位与薪酬等级表设计、浮动收入设计、薪酬成本测算、新旧体系对接等关键点一网打尽！

二、课程特色

现场教练辅导——直观的设计步骤，顾问现场辅导设计方法，搭建公司薪酬体系框架；

敏捷咨询——通过两天一夜培训辅导，快速发现薪酬管理问题，并拟定解决方案；

业务驱动——结合公司业务特点及战略拟定公司薪酬策略，HR由外而内，跳出专业陷阱；

问题导向——以问题为切入点，培训现场诊断企业薪酬存在的问题；

实践案例——结合咨询顾问丰富的薪酬项目经验，分享典型公司薪酬优化案例。

三、课程对象

企业中高层管理者、人力资源管理者(包括公司总经理、副总经理、各部门领导/主管、人力资源总监、薪资福利主管、薪酬绩效专员等)

四、课程收益

企业花钱来学习，省了咨询费；自己花钱来学习，工资会翻倍！

1、用培训的费用达到咨询的效果，万伯智业倾力打造、倾情奉献！

1) 有助于企业建立支持企业发展战略、具有激励效应、能解决内外部公平问题，系统、规范的薪酬福利体系；

2) 有助于合理制定薪酬策略，加强薪酬预算、强化薪酬监控，及时进行薪酬调整，切实提高薪酬日常工作！

2、掌握薪酬设计有关理念、工具、方法和技巧，薪酬设计不再难！

1) 选择根据能力付酬机制还是根据岗位付酬机制，如何实现员工和组织共同发展？

2) 如何设计科学合理的薪酬体系，实现薪酬的激励作用和公平目标？

3) 员工收入如何与组织绩效、个人绩效紧密联系起来，充分调动员工的积极性，使员工与组织休戚与共？

4) 如何加强薪酬成本管理工作，使人力资本创造更大价值？

5) 如何制定薪酬策略及薪酬调整机制，使骨干员工队伍保持稳定并获得足够的薪酬晋级空间？

6) 如何权衡股东、高级管理者以及普通员工的利益关系，使所有利益相关者实现多赢局面。

3、获得众多薪酬设计资料，拿过来就可用！

- 1) 工作分析有关资料
- 2) 岗位说明书模版
- 3) 薪酬设计模版表格
- 4) 对比法岗位评价资料
- 5) 薪酬调查有关资料

五、课程时长：

2-3天

六、课程大纲：

第一篇 理念与认知篇

一、薪酬的概念

1、让薪酬回归本质：

- 1) 薪酬到底是什么？
- 2) 什么是薪酬？
- 3) 其本质是什么？

2、薪酬在企业中起到什么作用？有什么样的地位？薪酬管理在人力资源中的地位如何？

3、薪酬管理的历史沿革

二、对现代付薪理念的认识

1、现代付薪理念——五角星模型：企业依据什么付薪？

2、全面薪酬

- 1) 什么是全面薪酬？
- 2) 为什么要提出全面薪酬的概念？
- 3) 对企业有什么样的积极作用？
- 4) 薪酬体系需要解决那些关系？

3、公司战略决定薪酬管理

- 1) 企业战略：薪酬管理如何承接企业战略？
- 2) 不同的经营战略对薪酬体系有什么影响？
- 3) 不同的发展阶段对薪酬设计有什么要求？
- 4) 不同的薪酬模式有什么不同？分别有什么特点

5) 薪酬管理努力的方向

学习实现的效果：设计的薪酬体系一定是企业现阶段所必选的；设计的薪酬管理一定是老板想要的；设计的薪酬体系是受员工欢迎的，可行的

三、薪酬管理的“四维空间”

1、薪酬管理的“门窗”——绕不开的专业知识

1.1、认识薪酬曲线

1.2、了解几个薪酬设计中的专业术语

A、什么是薪酬曲线（市场分位）？

B、什么是级差？

C、什么是带宽？

D、什么是重叠度？

2、公平性分析——企业薪酬管理的基石

2.1、薪酬公平性的定义及组成

2.2、什么是内部公平性？

2.3、什么是外部公平性？

2.4、什么是个人公平性？

2.5、什么是过程的公平性？如何保证过程的公平性？

3、薪酬设计因素与策略分析——企业薪酬管理的墙体

3.1、薪酬管理要考虑哪些因素：行业？地域？企业？

3.2、企业薪酬策略的选择

领先策略？

滞后策略？

跟随策略？

混合策略？

4、薪酬总额预算——企业薪酬管理的天花板

4.1 为什么要做薪酬预算？如何制定薪酬预算？

4.2 薪酬预算制定的方法有哪些？

人力成本比率法

劳动分配率法

盈亏平衡基准点法

实践中企业会采用这些方法嘛？企业一般采用哪些方法？如何控制总额？

5、从理论到技能的五句真言

战略决定…

市场决定…

岗位决定…

能力决定…

业绩决定…

第二篇 技能与工具篇

一、薪酬设计的整体框架

1、薪酬体系设计模型：

2、薪酬体系设计的目标：建立动态宽带薪酬体系

3、薪酬矩阵图：五句真言的反映

二、薪酬设计的“七步成诗”法

1、岗位评估

A、前置条件：工作分析与职位序列

B、岗位评估的组织、工具的选择、如何组织？如何修正？

演练：至少掌握一种评估方法

2、薪酬现状分析

演练：如何分析公司薪酬现状

3、薪酬结构设计

A、薪酬如何组合才有激励性？

B、固浮比该如何设计

演练：从案例中学会如何设计薪酬结构

4、薪酬水平与策略设计

A、划分岗位类别

B、不同的序列如何定薪酬水平？

C、不同的层级如何定薪酬水平？

演练：设计不同的薪酬水平

5、个人能力设计-薪酬宽带与套档设计

A、宽带如何设计？

带宽多少合理？重叠度如何确定？应该切分为多少档？

B、个人能力有几种测量工具？

C、套档设计该如何设置？

演练：实际操作带宽设计

实际操作套档模型设计

6、测算与切换

演练：案例展示

7、管理机制建立

A、建立管理流程

B、健全薪酬制度

C、树立薪酬文化

三、薪酬体系的动态调整：为什么需要进行周期性的审查？

1、薪酬调整的三个维度

2、组织调整：组织变革、岗位变动等

案例分享

3、体系调整：环境变化、整体调整

案例分享

4、个人调整：绩效、能力

案例分享

四、五种设计工具

1、“十字薪点法”

2、内部回归法

3、市场数据法

4、矩阵宽带法

5、简便宽带法

五、薪酬制度与其他管理制度的对接

1、绩效管理的统一性：不与薪酬挂钩的绩效管理都是耍流氓

2、职业生涯管理：如何在薪酬上保证晋升通道的实现？

3、中长期激励：

3.1 认识：为什么要做中长期激励呢？有哪些设计原则？需要考虑哪些因素？有哪些激励模式？如何进行选择？

3.2 设计：步骤、流程

3.3 重点问题：给那些人奖励？额度是多少？如何选择方式？如何跟绩效表现挂钩？如何生效？如何退出？

3.4 全员绩效如何做？

4、部分疑难杂症的处理技巧：

4.1 义务加班、皇亲国戚、兼职…

4.2 针对性的解决

第三篇 实践与提升篇

一、了解不同的激励理论

1、东西方对管理的不同理解

2、激励理论与人力资源的关系

3、马斯洛需求理论与双因理论的运用

二、弹性福利的设计

1、如何理解弹性福利？

2、如何设计方案？

三、非物质激励的作用

1、能起什么重要作用？

2、有哪些具体手段

第四篇 未来与发展篇

一、薪酬体系发展的趋势：能力决定薪酬

二、薪酬管理中出现的新常态

三、劳动关系的新趋势：合伙人制