

激励薪酬体系搭建

课程背景：

进入二十一世纪以来，收入分配形式呈现了新的变化趋势和特点。如何围绕发展需求，唱好薪酬分配改革这台传统大戏，使薪酬满足各行业、各层级、各年龄、各类型人员的需求，发挥其在社会稳定、经济增长、技术提升、人才培养、效率提升的“压舱石”作用，是人力资源管理从业者和研究人员积极探索、研究的主题。

本课程结合收入分配改革的新形势，设计旨在通过案例分析，帮助组织如何建立以市场价位为参考、以岗位测评为依据、以绩效管理为抓手的岗位绩效薪酬体系，使薪酬水平在市场上具备竞争力，内部激励上绩效优先，增量调整上向管理要素和技术要素倾斜，在工资总额预算范围内，兼顾效率和公平，实现最大的激励作用。

课程收益：

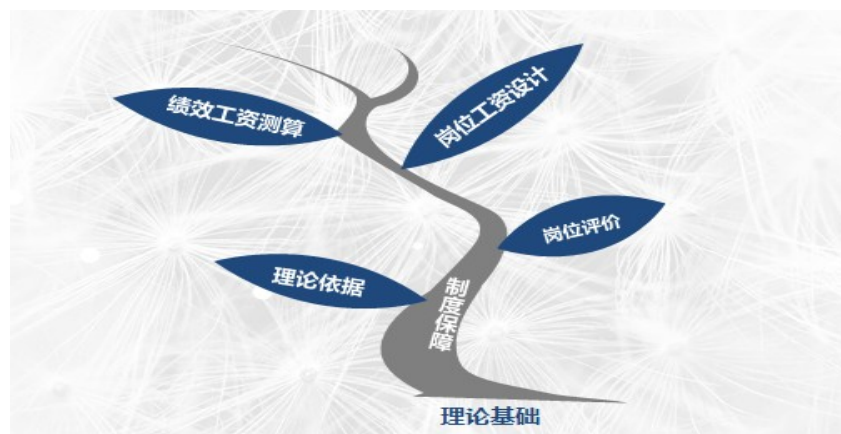
- 薪酬方案设计的概念及流程
- 工作评价流程及技术要点
- 工资结构调整、工资标准测算的流程、技术要点
- 绩效工资形式、设计思路及计发

课程时间：2天，6小时/天

课程对象：企业中高层管理者、后备人才、人力资源管理者等

课程形式：分组互动式，理论结合案例练习

课程模型：



课程大纲

导入：

分配制度改革的政策背景：国家层面出台一系列指导意见

分配制度改革的社会背景：80后成为社会劳动力的主力，90后逐步步入，价值观、事业观已经发生改变，须强化薪酬激励作用

结论：旧的薪酬体系不得不改，新的薪酬体系不得不立

第一篇：理论篇

第一讲：依据——薪酬设计的理论

一、薪酬设计及流程

二、决策要点及策略选择

1. 分配关系
2. 水平定位
3. 薪酬结构
4. 薪酬等级制度
5. 工资标准设置
6. 计发办法
7. 调整机制

三、薪酬发展三个方向

1. 内部分配激励机制
2. 内部分配约束机制
3. 员工持股

第二篇：实操篇

第一讲：前提——岗位评价流程及技术

一、岗位说明书和部门职责编制

二、设计岗位评价标准体系

1. 选择评价岗位价值的因素

- 1) 选择原则
- 2) 选择的4大因素
 - a 技术要求
 - b 重要性
 - c 工作强度
 - d 工作环境

课堂练习：学员任意选择一个岗位进行演练

2. 确定影响等级

举例分析：技术要求因素的等级

课堂练习：同一岗位的其他因素等级

3. 确定各因素的评价标准

- 1) 确定总分数
- 2) 各要素分数和权重

举例分析：经验法和算法

3) 子要素等级及评价标准

课堂练习：各组选择一个岗位确定评价标准

三、组织评价会议

四、岗位数据处理及等级划分

1. 录入数据并计算

注意事项：各等级评价权重

2. 岗位等级划分

- 1) 等差法
- 2) 差值变动法

实例说明：以某公司为例说明两种方法的应用

3. 平衡调整

第二讲：基础——岗位工资标准测算

一、工资测算的一般流程

1. 存量调查
2. 投入总量
3. 工资水平

4. 工资结构

- 1) 工资差距
- 2) 工资组成
- 3) 各项比例
- 4) 激励薪酬

案例分析：某公司的工资结构

5. 确定工资标准
6. 制定套入办法
7. 测算与调整

二、数字测算法

1. 测算岗位工资总额
2. 确定工资幅度

3. 确定等级系数

- 1) 薪点法——等差法、等比法

举例分析：某企业的岗位工资测算——薪点等差法、等比法测算结果的区别

- 2) 系数法——等差法、等比法

举例分析：某企业的岗位工资测算——系数等差法、等比法测算结果的区别

4. 计算岗位工资标准

- 1) 计算等级数之和
- 2) 计算岗位工资标准

5. 标准测算与平衡

举例分析：某企业的实际数据测算——薪点法、系数法计算出四种结果，进行对比平衡

三、薪酬调查法

1. 选择目标

2. 调查的程序

- 1) 确定调查目的
- 2) 确定调查范围
- 3) 选择调查方式
- 4) 数据统计与分析

四、综合法

案例演练：某企业现有工资水平——带领学员采用综合法推算出新的工资标准

1. 存量调查
2. 确定工资构成
3. 确定工资倍数
4. 测算标准
5. 确定套入办法
6. 测算调整
7. 形成最终方案

五、设计薪酬浮动幅度和工资宽带

1. 薪酬浮动幅度
- 2. 扩展工资带**
 - 1) 确定工资带的数目
 - 2) 确定工资带的价位
 - 3) 工资带内的横向职位轮换

六、档差的确定

1. 岗位工资中线百分比法
2. 综合法

实例分析：某公司岗位工资标准——中线法、综合法确定档差的区别

七、套入的三大法

1. 硬件法
2. 绩效法
3. 评定法

八、薪酬调整的两大方式

1. 单调

- 1) 等级调整
- 2) 档次调整

2. 普调

- 1) 定期调整
- 2) 考核调整
- 3) 结构调整

第四讲：激励——绩效工资设计

一、绩效的认识

1. 什么是绩效？
2. 绩效的形式——频次、项目、依据

二、基本思路

1. 分级管理——两级考核、两级分配
2. 分类管理——专业绩效工资、综合绩效工资

三、组织绩效工资

1. 综合奖

- 1) 比例法—— $\text{额度} = \text{绩效工资基数} \times \text{实际完成值} \div \text{目标考核值}$
- 2) 计件法—— $\text{额度} = \text{计件单价} \times \text{实际完成值} \times \text{浮动系数}$
2. 单项奖—— $\text{额度} = \text{预算总额度} \times \text{实际完成率}$
3. 年薪制—— $\text{额度} = \text{约定绩效工资总额} \times \text{绩效得分率}$

四、员工绩效工资

1. 工资的计算公式

1) 员工额度=部门人数×部门绩效工资基数×员工绩效得分÷部门总得分+其他考核

第三篇：支持篇

第六讲：薪酬体系——过程中所需文件

一、文件目录

二、文件实例

1. 调研报告
2. 三定方案
3. 岗位评价表
4. 岗位等级表
5. 岗位工资测算表
6. 绩效工资测算表
7. 薪酬方案实施细则

第七讲：薪酬体系——结果实施所需文件

一、文件目录

二、最基本文件实例

1. 岗位管理办法
2. 薪酬管理办法
3. 绩效管理办法