

盯住绩效做薪酬

——薪酬理念重塑与薪酬体系再造训练营

【课程背景】

天下熙熙皆为利来，天下攘攘皆为利往。

挣钱是本事，分钱更是本事。分钱，是为了更好地挣钱。

薪酬管理不仅仅对人力资源管理工作有着直接影响，而且会影响到企业整体的健康发展。伴随着国家“人口红利”与“低工资”时代的结束，面对高昂的人力成本，“如何通过有效的价值评价与价值分配，引导员工改善价值创造过程、收获价值创造成果”已成为每家企业不得不关心的问题。

然而，相当多数企业并未能很好地解决员工薪酬管理问题，有的企业甚至存在严重缺陷。如何构建高效、规范的薪酬体系，是这些企业迫切需要解决的问题。

【课程收益】

- 植入现代企业薪酬管理理念，让员工薪酬与经营紧密链接，服务业务运营。
- 掌握现代企业薪资体系的设计思路、流程、方法与实操工具，提升企业薪

资的公平性、竞争性、激励性与引导性，构建科学、规范的薪资管理体系。

▣ 掌握在职分红股等多种薪资激励的理念、思路、方法与工具，让员工同企业结为利益共同体、事业共同体，实现人力与资本共赢。

▣ 掌握多种形式的非物质激励方法，以低成本方式为企业打造健康做事的场域。

▣ 改善薪资成本管控理念，延展思路，掌握方法，提升企业薪资投入产出比。

▣ 识别、把握员工薪资管理的关键点、难点与盲点，化解薪资管理工作常见问题，取得突破，收获实效。

【课程形式】

课堂讲授、案例分析、分组研讨、实操演练、视频赏析、分组 PK 等

【课时设置】

18 小时，6 小时/日，3 日（★可根据客户企业具体需求，调整课时数。）

【适用学员】

- 企业家、企业薪酬绩效管理委员会成员、企业高层管理人员
- 企业人力资源副总（总监、经理）、薪酬经理

【课程提纲】

引言

研讨&方法：企业为什么要给员工发薪水？

案例&方法：“先有鸡，还是先有蛋”并不是问题，完善分配机制才是关键。

——如何让“企业支付”与“员工付出”匹配，企业增效、员工增收。

第一部分 薪酬理念重塑

一、基于“战略达成与业务推动”的薪酬激励五大策略

（一）公平薪酬策略

方法：不患寡，患不均——企业薪资必须实现的“八大公平”（EPP薪酬8E理论）。

案例&方法：“以岗定薪，薪随岗变”薪资管控模型

研讨&方法：如何化解新老员工“工资倒挂”的现象？

案例&方法：用薪酬结构提升薪资的公平性。

案例：多多少少扣几分的绩效考核

（二）激励引导策略

1、“动力机制”与“压力机制”双看重，构建薪酬引导力。

案例&研讨：不仅仅看重员工的满意度，更要提升员工工作的“意愿度”。

案例&方法：如何处理不出业绩的高底薪人员？

案例&方法：如何让员工始终保持在战斗状态？

2、要奖励昨日的成果，更要激励明日的创造。

研讨&方法：奖励 ≠ 激励

方法：让“年终评优”（“岗位工资”）收获“奖励 + 激励”的双重效果？

（☆可选项——方法：企业在职分工股激励操作思路与全景案例）

3、让“上级指哪，下属打哪”成为现实。

案例&方法：某企业薪酬政策对各业务领域员工业绩行为的成功引导

（三）共赢薪酬策略

1、消除本位主义。

案例&方法：如何利用薪酬政策消除部门（岗位）工作中的“本位主义”？

2、首先关注对团队整体产生的影响，其次关注对单体员工的激励效果。

案例：迟到的学生要罚站——保护“资产员工”，处置“负债员工”。

方法：击碎团队激励负循环，构建团队激励正循环。

案例&方法：“强行分档”在企业落地过程中的改良应用

3、在“做大”中“分享”。

案例&方法：企业如何给员工“配”股份、同员工分利润。

（四）价值薪酬策略

工具&方法：基于价值创造、价值评价与价值分配的“3P 模型”

工具&方法：实发薪资 \neq 薪资标准——EPP 三层薪酬模型

案例&方法：让员工把工作执行到位——岗位工资核发误区与改善。

案例&方法：让员工明确并有效达成任务目标——绩效工资核发误区与改善。

案例&方法：走，只能啃馒头；跑，就可吃面包——奖励性薪资的妙用。

案例&方法：发钱，切忌“撒胡椒面”——年终奖高效核发。

案例&方法：生日活动的持续改善——让福利成为生产力。

(五)全面薪酬策略

1、“薪”与“酬”是两回事。

工具：EPP 全面薪酬模型

工具&方法：马斯洛需求层次理论与其在企业的落地实操应用

2、多形式非物质激励

案例：不要把员工培养得只认钱。

第二部分 薪酬体系再造

二、现代企业薪资体系设计

工具：企业薪资管理体系构建“五步走”——EPP 薪资管控模型

(一) 细化职位说明。

工具：与岗位价值评估联动的《职位说明书》

(二) 岗位价值评估与岗位等级设计

工具：点因素岗位评估体系（美世国际职位评估体系（IPE））

方法：岗位价值评价的原则、误区与实操经验分享

方法：岗位评估委员组建与评估活动成功操作的关键

——如何防止岗位评估打分不公平的现象？

工具：《岗位等级表》

(三) 薪资水平设计

方法：如何确定企业薪资总额。

方法：岗位薪资水平（中位值）测算与调适

方法：让员工有“钱景”——基于员工多通路职业发展的宽带薪酬模式

工具：《薪资等级表》

(四) 薪资结构设计

案例&方法：让员工收入水平与业绩达成风险成正比。

研讨&方法：大牌外企为什么“敢于”给员工发放高额固定底薪？

——固定薪资与活动薪资间比例的核心决定要素

案例&工具：《薪资结构表》

方法：新、旧薪资结构的换算

(五) 薪资套改与员工定薪

工具：《员工薪资套改测算表》

方法：薪资套改的原则、误区与实操经验分享

案例：我是如何平稳实施万人薪资大调整的？

三、顺势而为，让人力与资本实现共赢。

(一) 在职分红股激励

视频&研讨：《乔家大院》片段

——用薪酬让员工同企业缔结为利益共同体、事业共同体、生命共同体。

1、在职分红股激励操作的四大误区

2、在职分红股激励的三种模式

超目标利润激励模式 / 虚拟股份激励模式 / 递增式股权激励模式

3、在职分红股激励实操

工具：在职分红股激励之“十定”

案例：某企业高管《在职分红股激励协议》解析

(二) 员工多模式薪资激励

阿米巴 / 内部市场链 / 毛利分成 /

第三部分 薪资成本管控

方法：薪资成本管控的三大核心理念

案例&方法：薪资成本管控的六大关键措施

案例：跳出薪酬看薪酬。