

# 薪酬管理与全面薪酬激励体系

主讲老师：傅飞强

## 【课程背景】

企业大事，唯赏与罚。赏当其劳，有能者自进；罚当其责，无能者咸退。人力资源管理的核心就是激励问题。华为的任正非曾经说过一个观点：世界上最有战斗力的部队可能是索马里海盗，为什么海盗有战斗力？因为分赃分的好。华为的员工为什么有战斗力，因为分赃分的好。一次分赃不成功，队伍就有可能散了。

现实中，有些企业因为缺少薪酬分配资源而烦恼，有些企业不缺钱老板也舍得给钱，但钱没少发，员工却不一定买账，最终往往陷入老板很纠结、人力资源部门很头疼、员工不满意的薪酬激励困境，其背后的核心原因就是给员工发钱缺乏科学公平的依据。

进一步来看，基于大量的管理咨询和培训实践，我们发现很多企业经常受困于以下具体的薪酬激励问题：

- 薪酬高低是员工离职的最主要原因吗？薪酬是一种激励因素还是保健因素？
- 公司的财务总监、人力资源总监、办公室主任的薪酬标准应该一样吗？一样的道理是什么？不一样的依据又是什么？
- 下级的薪酬可以高过上级吗？
- 当员工的报酬超过自己的付出和预期时，员工会感觉自己占了便宜有所内疚、并更加投入工作吗？
- 研发（设计）人员的奖金，和产品的销售收入挂钩可行吗？
- 销售人员的薪酬结构都是“低工资+高提成”吗？
- 股权激励（包括利润分享、公司分红等中长期激励）应该是普惠制还是精英制？
- 企业的员工福利支出，一般占到企业薪酬支出的百分之多少？
- 公司的薪酬应该采用“密薪制”还是“公开化”？
- 员工薪酬满意度调查的结果有意义吗？
- 如果下属不缺钱，管理者怎么激励他（她）？
- 新生代员工（90后、95后）的激励要注意什么问题？

本课程回归薪酬管理的本源，从企业中普遍存在的薪酬问题和困惑出发，厘清薪酬设计和薪酬管理的内涵，从职位、能力、绩效三个维度系统讲解薪酬管理的设计路径，带领学员实现从认知到实践的飞越，全面提升薪酬政策制定者的系统建构能力和一线管理者的薪酬激励能力。

## 【课程收益】

- > 全面理解薪酬管理的内涵，正本清源，直面薪酬管理的痛点和难点，提升薪酬政策设计者和管理者的全局观。
- > 系统学习和掌握基于职位、能力、绩效的三大薪酬设计路径，实现职位价值、能力价值、绩效价值的动态平衡，确保薪酬的内部公平性。
- > 全面提升一线管理者在薪酬激励、薪酬沟通、薪酬分配等方面的综合管理能力，提升管理者的管理效能。

- 学习和收获 6 个薪酬管理模型和 10 个工具表单，即学即用。

### 【课程特色】

- 课程既有理论高度，又有实践质感，大量系统的薪酬管理案例，还原真实的组织管理情境。
- 课程强调问题导向，从真实的企业薪酬管理痛点和难点入手，只讲干货。
- 通过案例解析、现场实操、情境代入等多元化的学习方法，再现全景式学习、沉浸式学习，提升培训效果，使学员能真正活学活用。
- 该课程在民航系统、能源系统、商贸系统的多家央企大学已经累计采购超过 20 期。

### 【课程对象】

人力资源总监、人力资源经理、绩效薪酬主管、企业中层人员、部门经理和主管等。

【课程时间】1-2 天（6 小时/天）

### 【课程大纲】

【理念篇】：回归本源，厘清薪酬管理是什么？

#### 1. 重新认识薪酬的本质

- ❖ 心理学视角：薪酬公平感的重要性，不患寡患不均
- ❖ 经济学视角：人力资本和供需均衡决定了薪酬水平
- ❖ 管理学视角：薪酬战略如何支撑人力资源管理战略

#### 2、薪酬结构和全面薪酬体系

- ❖ 薪酬结构老三样：工资、奖金、福利
- ❖ 全面薪酬：经济性报酬和非经济性报酬
- ❖ 为什么企业越来越强调全面薪酬：薪酬是保健因素还是激励因素？

#### 3、薪酬设计的策略分析

- ❖ 薪酬分配理念：一致性 VS 差异性、以人为本 VS 以奋斗者为本、奖励个人 VS 奖励团队
- ❖ 薪酬组合：固定和浮动、短期与中长期、货币和非货币

#### 4、薪酬支付依据

- ❖ 基于市场的薪酬支付：核心要素和适用岗位
- ❖ 基于职位的薪酬支付：核心要素和适用岗位
- ❖ 基于能力的薪酬支付：核心要素和适用岗位
- ❖ 基于绩效的薪酬支付：核心要素和适用岗位

【设计篇 1】：基于职位的薪酬体系：职位价值高，薪酬亦高

### 职位薪酬体系设计六步法

#### 1、职位分析

- ❖ 澄清部门职责、分解部门职责、梳理岗位职责

模板：《经典职位说明书模板》

#### 2、职位评价

❖ 职位评价原理

❖ IPE 职位评价介绍

模拟操作：[IPE 职位评价操作示例](#)

### 3、薪酬等级设置

❖ 职级与薪酬等级

案例：[京东的职级和薪酬等级](#)

### 4、薪酬水平调查

❖ 薪酬水平调查面面观

❖ 薪酬水平策略：领先型、跟随型、滞后型

❖ 薪酬水平竞争性分析

表单：[《典型薪酬调查报告》](#)

### 5、薪酬结构设置

❖ 设定薪等中位值和级差

❖ 设定薪酬幅宽和重叠度

❖ 设定薪酬结构

表单：[《典型薪酬等级表》](#)

### 6、薪酬调整和管理

❖ 薪酬套入：新旧薪酬体系的对接

❖ 薪酬调整：周期、规则、幅度

案例：[XX 公司基于职位的薪酬体系设计方案](#)

**【设计篇 2】：基于能力的薪酬体系：员工能力越强，薪酬亦高**

#### 1、能力薪酬的适用岗位和支付对象

#### 2、能力薪酬的确定方式和流程

❖ 职类职种划分

❖ 任职资格体系

❖ 能力测评套入

#### 3、能力薪酬确定的难点和解决思路

表单：[《典型技术职称序列》](#)

案例：[奥迪工程师序列的能力薪酬体系](#)、[外卖骑士的能力薪酬体系](#)

**【设计篇 3】：基于绩效的薪酬体系：绩效贡献大，薪酬亦高**

#### 1、技术研发人员的绩效薪酬模式

❖ 技术研发人员激励考核的难点和突破点

❖ 技术研发人员的薪酬结构：基本工资 + 项目奖金 + 收益提成 + 专项奖励

❖ 基本工资：如何基于技术研发岗位的任职资格等级确定基本工资

❖ 项目奖金：

- (1)、基于研发项目性质差异的分类考核：基础性研究、应用性研究
- (2)、技术研发考核指标分类：数量、质量、时间、成本、市场反馈
- (3)、基于项目进度的考核和激励：项目周期、流程、节点

案例：华为基于 IPD 流程的技术研发人员的绩效奖励方案

❖ 收益提成：应用型研发人员的收益提成激励

核心思考点：为什么很多企业的研发设计团队和市场销售团队永远都在打架？

案例：XX 服装企业设计师团队的市场业绩奖励计划、XX 通信设备公司技术人员产品收益提成机制

❖ 专项奖励：基础性研发人员的专项奖励

核心思考点：目标牵引和事后激励如何有效结合？

案例：XX 软件公司研发人员的专项激励方案

## 2、生产人员的绩效薪酬模式

❖ 模式之一：计件工资

- (1)、等额计价的计件工资计划
- (2)、差额计价的计件工资计划
- (3)、集体计件的工资计划

❖ 模式之二：绩效目标奖金

- (1)、适用情境：工厂、生产部门、生产班组
- (2)、核心绩效指标和辅助绩效指标
- (3)、基于生产流程节点的绩效考核体系设计：计划调度、原料采购、生产管理、品质管理、设备管理等

案例：XX 造纸厂生产车间的全员绩效工资模式设计

## 3、市场销售人员的绩效薪酬模式

❖ 核心问题：固定工资 VS 奖金提成

- (1)、“高工资 + 低提成”的适用情境
- (2)、“低工资 + 高提成”的适用情境

❖ 典型模式之一：“工资 + 销售提成”模式

- (1)、基本工资确定依据
- (2)、销售提成基数的确定
- (3)、销售提成比例的确定
- (4)、销售提成公式：线性提成、等级提成、递增提成
- (5)、销售提成起始点：盈亏平衡点、目标利润点、自然销售收入点

❖ 典型模式之一：“工资 + 目标奖金”模式

- (1)、基本工资确定依据
- (2)、目标奖金确定依据
- (3)、目标奖金考核的核心指标、辅助指标

❖ 互联网时代的绩效薪酬模式新玩法

- (1)、知识付费：知乎
- (2)、零工经济：美团外卖、滴滴出行
- (3)、网络直播：抖音、快手

案例：XX 连锁门店的销售人员绩效激励方案

表单：《纯佣金制》、《“基本薪酬+目标提成”模式》、《“基本薪酬+目标奖金”提成模式》

核心思考点：固定工资和奖金提成的比例问题、销售提成基数与提成比例的确定问题、销售团队中的个体贡献区分问题、销售行为和销售管理行为的激励差异问题

#### 4、职能管理人员的绩效薪酬模式

- ❖ 绩效奖金模式之一：绩效评价得分对应绩效奖金系数
- ❖ 绩效奖金模式之二：绩效等级分布对应绩效奖金系数
- ❖ 绩效奖金模式之三：个人、部门、公司绩效的联动奖金模式

案例：中粮集团总部职能部门绩效考核与激励模式

#### 【设计篇 4】：福利设计和管理：让福利成为薪酬的竞争要素

- ❖ 法定福利设置的合法合规性
  - ❖ 企业自主福利设置和市场竞争力
  - ❖ 企业福利设计的未来趋势
- (1)、绩效化
  - (2)、区别化
  - (3)、弹性化

核心思考点：福利成本一般占员工薪酬支出的 30%，为什么员工没感觉？

案例：腾讯公司的 54 张福利王牌、XX 基金公司弹性福利方案

#### 【专题篇】 薪酬管理专题讲解：薪酬管理的那点事

##### 1、如何做薪酬数据的市场调查

- ❖ 薪酬调查的数据结构和调查对象
  - ❖ 薪酬数据调查的路径
- (1)、公司自行调查
  - (2)、第三方调查和薪酬数据采购
- ❖ 薪酬数据调查的误区澄清
  - ❖ 薪酬数据调查的经验之谈
  - ❖ 薪酬调查报告获取的免费渠道

表单：《典型 XX 行业薪酬调查报告》

##### 2、薪酬调整

- ❖ 基于任职资格的调薪

- ❖ 基于绩效考核的调薪
  - (1) “绩效+等级”的综合调薪
  - (2) “绩效+现有工资水平”的综合调薪
  - (3) “绩效+能力”的综合调薪
- ❖ 基于岗位调整的调薪
  - (1)、基于纵向岗位调整的调薪
  - (2)、基于横向岗位调整的调薪
- ❖ 薪酬普调的方法应用

表单：《基于薪点表的调薪示例表》

### 3、薪酬沟通：密薪制是组织普遍的做法吗？

- ❖ 从员工的角度看，员工需要了解什么薪酬信息？
- ❖ 从企业的角度看，需要和员工沟通什么薪酬信息？
- ❖ 薪酬沟通的6大渠道和路径
- ❖ 讨论：员工的薪酬满意度重要吗？

案例：京东的薪酬沟通案例

### 4、薪酬预算管理

- ❖ 薪酬预算的影响因素
- ❖ 自上而下的薪酬预算模式
- ❖ 自下而上的薪酬预算模式
- ❖ 国企工资总额预算制的几个关键问题

案例：XX集团薪酬预算全景案例

#### 【学员问题互动答疑】

答题时间根据学员提问数量调整安排，一般为0.5-1小时，2天以上课程可设计专门的研讨咨询环节。