

《4P 薪酬体系设计》内训课程大纲

总裁落地班讲师：高思禄

【培训背景】

“吸引靠薪酬，保留靠发展”已成为企业 HR 的共识。然而：

如何基于企业人才战略设计和调整薪酬体系呢？

如何系统思考、逻辑严密、以“牵一发、动全身”？

如何平衡内部公平性和外部竞争性的矛盾？

如何把能力和绩效与薪酬紧密挂钩，使企业绩效与员工收入同步增长？

对上述问题，资深顾问高老师总结十多年管理咨询经验，提出了“4P”薪酬理念和四定（以岗定级、以战略定位、以能力定薪、以绩效定奖）薪酬设计方法论，力图为学员提供一个实用的薪酬方案设计框架和方法，这是本课程要达到的主要目的。

【培训目标】

从“道”到“术”的薪酬设计逻辑；“四定”的薪酬设计框架

定级：理解并练习岗位评估，使用评估结果定级，形成岗级图；

定位：了解薪酬调查的方法，薪酬报告数据的使用，基于企业人才战略的薪酬定位方法，并设计薪酬结构；

定薪：学习如何使用薪酬结构，如何使用能力评估结果为员工定档定薪；

定奖：学习短期激励设计方法设计奖励方案

【培训时间】 2 天

【培训方式】 讲师讲解、案例讨论、工具练习、互动沟通。

【培训大纲】

一、战略、人力资源与 4P 薪酬设计

1.1 如何更有效地管理人力资源？

※从财务角度看 HR

※从战略角度看 HR

※因此，公司都在考虑转换人力资源部门的角色

※ 人力资源部门的现状

※人力资源发展规划应与企业的经营战略对接、并且与组织系统相协调

※人力资源管理职能的建立和完善应基于公司整体人力资源发展战略的要求

※ 人力资源定位与薪酬管理

1.2 4P 薪酬设计

※ 设计理念（薪酬哲学）：4P，为岗位、市场、能力、绩效付薪

※设计流程：四定，以岗定级、以战略定位、以能力定薪、以绩效定奖

※设计成果：四项，岗级图，薪酬结构、员工标准工资表、奖励方案

※ 设计目标：四目标：内部公平、外部竞争、有效激励、合理支付

1.3 为什么进行 4P 薪酬设计

※ 薪酬管理的常见误区和挑战

※4P 薪酬设计是一种系统的薪酬管理解决方案

案例 1：某民营集团薪酬管理诊断

案例 2：某国有集团人力资源与薪酬管理诊断

二、岗位梳理与评估——以岗定级：Position

2.1 组织结构

※ 组织结构设计的模型

※系统的分析方法保证组织的各层次协调配合，保证战略目标实现

※组织架构的方式

※ 信息沟通要求

※组织结构间协作方式

2.2 岗位分析

2.2.1 介绍岗位信息收集四种方法：看、听、写、抄（观察、访谈、日志、标杆法）

2.2.2 职责匹配，一个分析组织有效性的有力工具

※职责匹配的工具——ARPCI

※职责匹配的应用

练习：如何应用部门职能分配表梳理岗位职责

2.2.3 如何撰写适用的岗位说明书

※ 岗位说明书的效果：一致的认同

※岗位说明书的主要信息

※如何书写岗位目的(举例：信息系统主管)

※ 岗位目标举例

※如何确定主要岗位职责

※ 注意事项

2.3 岗位评估及应用

※岗位评估是什么

※ 岗位评估常用四种方法：排序法、岗位归类法、点值法、因素比较法；

- ※工作分类举例
 - ※点因素法
 - ※点因素法的利弊
 - ※因素的辨别与选择
 - ※点因素法的种类
 - ※岗位评估的实施流程及注意要点
 - ※如何运用数学办法确定等级数量及制作岗级图
 - ※岗位评估的应用
 - ※岗位评估确定岗位价值
 - ※作为一个公平的工资等级的基础
 - ※设计与级别相联的薪资结构
 - ※ 如何实施岗位评估
- 练习：点因素岗位评估系统的应用

三、薪酬调查与薪酬体系设计——以战略定位：Price

3.1 整体薪酬的概念

3.2 薪酬结构的框架

3.3 薪资结构设计的程序

3.4 薪酬调查

- ※为什么及何时要进行薪酬调查？
- ※了解市场薪酬水平的途径
- ※ 薪酬调查的流程及如何保证数据的准确性？
- ※ 如何阅读及使用薪酬报告？

分享：新薪酬福利调查数据（包括离职率、薪酬增长、薪酬水平、毕业生起薪、福利，含医药、高科技、旅游文化等行业）

3.5 如何依据人才政策确定薪酬定位？

3.6 如何使用回归方法拟合薪酬政策线：确定相应的参数：中点级差、幅宽、重叠度等，并设计工资架构表

练习：数学方法拟合薪酬曲线，确定参数和工资架构表，建议学员自带笔记本电脑参与练习。

3.7 薪酬结构的应用与管理

※ 薪资比率（红点和绿点问题的解决）

※ 年度调薪（领先、滞后、领先/滞后策略）

※ 升职时的薪酬政策

※ 招聘时的薪酬政策

3.8 宽带结构简介

案例 3：某高科技公司薪酬设计

四、能力评估与薪酬入档——以能定薪：Person

4.1 能力与业绩的关系

4.2 能力与工作绩效

4.3 如何将员工能力与薪酬挂钩

4.4 人岗能力匹配

4.5 如何确定员工的薪酬档

4.6 按员工人岗能力匹配度确定薪酬档的两种方法：

※能力模型法

※ 综合能力素质评估法

案例 4：某制造公司薪酬设计

五、如何建立高效的绩效激励（短期激励）体系及年终奖励方案设计——以绩效定奖:Performance

5.1 激励的常见问题

5.2 什么是短期激励

5.3 为什么需要短期激励

5.4 短期激励机制的示意

5.5 考虑短期激励的基本要素——如何设计短期激励方案

※短期奖励方案设计的 7 个关键因素：适用范围、目标薪酬定位、薪酬构成、绩效指标矩阵、绩效杠杆乘数、方案管理、奖励方式

※浮动工资比例多少合适？

※销售人员的激励方案

※销售代表薪酬方案模式

※构建销售代表的薪酬公式

※ 如何定义绩效等级

※方案设计的难点

※ 成功的关键是与员工进行充分的沟通

5.6 选择适合企业的短期激励方案

※常见的三种短期激励方案

※平衡计分卡方案

※分层方案(独立的或非独立的)

※项目/里程碑方案

练习：奖金分配如何与公司、部门、个人绩效挂钩

5.7 销售人员的激励方案及模式

※销售人员激励的 8 种模式

※销售人员的奖励公式构建

5.8 研发人员的激励方案及模式

案例 4：项目小组的奖励结构案例（研发人员）

5.9 生产工人的激励方案及模式

※计件方式

※计时方式

六、福利、非现金奖励与薪酬体系维护：

6.1 介绍激励福利及如何用积分方式确定

6.2 需要与员工沟通的薪酬政策

案例 4：某制造公司薪酬设计

案例 6：技术人员的考核激励

七、长期激励方案设计：

7.1 高管薪酬相关理论

7.2 长期激励模式的选择

7.3 股票期权的基本原理

案例 7：长期激励案例

八、福利、非现金奖励与薪酬体系维护：

8.1 可采用的一些非货币奖励方式

8.2 积分式福利

8.3 需要与员工沟通的薪酬政策

小结

现场答疑及案例分析