

## 激励性薪酬体系设计与优化

课程内容：

薪酬设计是难点，需要考虑非常多要素。而在其中，如何设计有激励性的薪酬，是企业所关注的重中之重。

课程从如何设计激励性角度出发，重点讲述考虑薪酬的外部市场行情，如何设计绩效薪酬。包括绩效薪酬的比例；营销人员的奖金制还是提成制；业务部门与职能部门的奖金制设计要点；年终奖的发放；研发人员项目奖的发放……

…

课程收益：掌握激励性薪酬体系设计的要点、掌握对不同职位激励所使用的公布工具与方法

引子：

薪酬设计的框架

岗位、市场、财务状况、技能、绩效对薪酬的影响

第一章 内部公平问题

职位评估与内部公平问题

职位评估模型的选择

职位评估案例

第二章 市场水平对激励的影响

1、什么是薪酬的市场水平

2、为什么薪酬要与市场对比

3、如何进行薪酬调查

- 自己调查如何操作

- 如何购买薪酬报告

4、如何使用薪酬数据与市场做对比

第三章 薪酬水平的确定——外部的竞争性

1、薪酬水平确定与企业竞争的关系——竞争态势

2、薪酬水平确定与企业自身的发展阶段

3、薪酬水平确定与职位的可替代性

4、薪酬水平的确定与企业的财务状况

第四章 绩效薪酬在总收入中占有的比例

1、企业总体薪酬水平的高低与绩效薪酬比例的影响

- 2、行业特点对绩效薪酬比例的影响
- 3、绩效管理成熟度对绩效薪酬的影响
- 4、管理层级对绩效薪酬比例的影响
- 5、职位类别对绩效薪酬比例的影响

#### 第五章 绩效薪酬的规则问题

- 1、陈德纳发奖金的故事
- 2、刘邦发奖金的故事
- 3、规则是要明确还是模糊？
- 4、为什么不愿意明确的原因

#### 第六章 提成制还是奖金制——营销人员激励

- 1、提成制还是奖金制？
- 2、提成制与奖金制的区别
- 3、提成制系数应该如何定？
- 4、抓住几个客户，没有进取心怎么办？
- 5、急功近利怎么办？

#### 第七章 奖金制的设计——指标设定

- 1、指标的可控性问题
- 2、指标背后人的行为
- 3、指标选择的三要素：有效性、成本、区分度
- 4、指标的类别：  
    财务非财务、短期长期、定量与定性
- 5、团队还是个体——指标的分解

#### 第八章 业务部门奖金制的设计——绩效合同与目标设定

- 1、指标的数据来源
- 2、指标的计算公式
- 3、目标值的设定
- 4、赛马法
- 5、联合基数确定法

#### 第九章 职能部门奖金制设计——绩效合同

- 1、职能部门指标的特点；
- 2、难度不同如何解决？
- 3、评分不一样如何解决

#### 第十章 按照分数发还是按照排名发？

- 1、排名的比例；
- 2、谁和谁排名？
- 3、按照编制排名还是按照实际人数排名；
- 4、轮流坐庄怎么办？
- 5、排名的程序

#### 第十一章 奖金设计与外部因素的影响——年终奖设计

- 1、老总的奖金究竟该不该发？
- 2、采购经理的奖金究竟该不该发？
- 3、如果过滤外部因素的影响；

#### 第十二章 奖金设计如何使公司、部门、个人三挂钩——年终奖设计

- 1、几种公司、部门、个人奖金挂钩模式的思考；

- 2、 几种模式优缺点的对比；
- 3、 集团公司下属分子公司的效益是否要与集团公司挂钩？

### 第十三章 研发人员奖金发放方式

- 1、 项目的奖金发放的思路
- 2、 项目奖与销售贡献奖——功劳与苦劳
- 3、 项目奖金总额的确定
- 4、 项目内部分配的放肆好

### 第十四章 发奖金的周期

- 1、 奖金周期与考核周期；
- 2、 年终奖还是年中奖；
- 3、 时机选择要考虑的要点；
- 4、 奖金的滞后性；

### 第十五章 薪酬管理

- 1、 薪酬分析；
  - 企业宏观的薪酬分析——投入产出；
  - 微观的薪酬分析——内部竞争比率与外部竞争比率；
  - 企业如何进行人工成本管理？人工成本是如何构成的，如何进行分析与风险控制？
- 2、 如何给员工设计加薪
  - 按照业绩考核成绩加薪；
  - 分数与排名对加薪的影响；
  - 按照能力加薪；
  - 按照能力与业绩综合考虑加薪；