

全面薪酬体系设计

学员对象：单位高层薪酬决策人；人力资源经理；薪酬专员；绩效考核专员；劳动关系主管；工会干部等。

hr 的痛点：

招不到合适的员工、技能强的员工跳槽逃跑……

薪酬体系年年调整，现有的薪酬框架，很多人放不进去……

企业推行绩效，绩效薪酬的钱从哪里来？老板员工想法非常不一样……

营销人员采用提成制，结果根本无法跨区域调动人……

研发人员的项目实行了项目奖，结果大家挑肥拣瘦……

老板的痛点：

利润越来越低，有人拿了高薪还不好好干活。

员工互相攀比工资，给这个加了，哪个又来找。

效率低下，员工没有积极性。

如果您有这里的一个或者几个问题，那说明您的薪酬体系需要调整或者重新构建。《全面薪酬体系设计实战训练营》

这门课从讲述薪酬设计的操作步骤的过程中，讲述各种薪酬问题应该如何处理，课程深入浅出，实用性强。

课程收益：

- 1.掌握不同职责分工模式，对薪酬的影响。
- 2.掌握几种职位评估的工具。
- 3.学会薪酬调查与薪酬市场数据的统计方法。
- 4.薪酬带宽的设计与固浮比的划分。
- 5.营销人员绩效薪酬的设计。
- 6.研发人员项目奖的设计。
- 7.职能部门奖金的设计。
- 8.年终奖设计。
- 9.薪酬数据的分析。
- 10.加薪政策的设计

课后资料：

价值链分析案例模版

岗位说明书模版

薪酬制度模版与案例

绩效合同模版

绩效薪酬制度案例

培训内容：

概述二个目标，一个核心，五大基本要素

- 1.薪酬设计的目标是什么
- 2.员工关注薪酬的问题点：劳动所得与公平问题
- 3.企业关注薪酬的问题点：投入产出比、管理手段、市场行情
- 4.薪酬设计考需要考虑的问题点：

职位、技能、市场、业绩、企业的财务状况

5.薪酬设计的矛盾点：

以岗定薪还是按照技能定薪？

能力强的人业绩一定好吗？——按照技能还是按照业绩定薪

我们认为重要的职位就一定薪酬高吗？——内部公平与外部公平的矛盾

公司业绩好，个人业绩不好奖金如何发？——团队与个体的矛盾

按照绩效排名发钱还是按照考核分数发钱？——绩效工资的问题

营销人员是按照提成制？还是奖金制？

第二部分

一、岗位分析：

1.岗位分析的三大目标

优化分工与职责设置

编制任职资格

确定编制

2.职责编制的方法

如何开展部门职能和岗位说明书的编制？

职责编制的方法；

分工需要考虑的问题；

纵向分工

横向分工——专业化还是工作扩大化

如何编制岗位职责；

3.任职资格与晋升通道的设计

职位族划分与晋升通道的设计；

岗位任职资格编制的方法；

4.如何确定编制的工具方法

业务数据分析法；

劳动效率定编法；

比例法；

预算控制法；

第三部分薪酬设计

一、薪酬设计需要解决的矛盾——内部公平性

内部同事之间互相攀比工资高低，企业需要统一的一把尺度进行价值衡量

1.内部互相攀比——为什么要职位评估；

2.职位评估所使用的方法；

3.常见的职位评估的工具介绍；

4.各种职位评估模型的倾向性；

5.如何设计或者选择职位评估模型；

6.职位评估的程序与注意问题；

7.职位评估演练；

二、薪酬设计需要解决的矛盾——外部公平性

一旦薪酬脱离了市场行情，要么企业找不到合适的员工，要么现有的员工会离职，所以，企业需要了解薪酬的市场行

情，同时用自己的薪酬水平与市场进行比较，进而进行薪酬决策，才不会脱离外部环境。

1.招不到人或者人跑了怎么办？——外部公平性；

如何自己做薪酬调查；

界定市场需要考虑的问题

调查需要调查什么样的内容

如何对调查的结果进行统计和分析

什么企业*适合自己调查

2.外部资料获得数据如何选择渠道

3.如何选择薪酬调查公司；

4.如何处理薪酬调查的数据——回归曲线的编制；

5.内部公平与外部公平不一致应该如何处理

6.如何确定薪酬水平

竞争对薪酬水平的影响

企业的发展阶段对薪酬水平的影响

工作的可替代性对薪酬水平的影响

企业的财务状况对薪酬水平的影响

7.薪酬决策建议案例

三、薪酬结构的划分；

薪酬的带宽设计不合理，要么薪酬体系很快被突破，要么有些岗位的人无法引进，如何设计合理的带宽？另外，固定薪酬浮动薪酬是一个什么样的比例合理？绩效的钱从哪里出，都是企业不得不面对的问题。

1.什么是薪酬结构；

2.各项工资结构及功能，具体如何运用？

3.薪酬的幅度与重叠度的计算；

4.宽带还是窄带；

5.薪级的划分；

6.固定与变动比例的划分需要考虑的问题

绩效薪酬的钱谁出？-你要动谁的奶酪

行业特点——个人的努力程度对效益的影响与绩效薪酬比例的关系

管理层次——高层、中层、基层拿出一个什么比例才合理？

历史传统——公司的文化传统对绩效薪酬比例的影响

职位序列——营销、研发、生产、职能部门，拿出什么比例才合理？

四、薪酬与能力的关系

为什么需要按照技能定薪？什么时候不要按照技能定薪？很多企业都走过这样的弯路，我们如何避免走弯路？

1.薪酬为什么需要和能力挂钩——某企业薪酬困境

2.什么情况下需要与能力挂钩——所有职位都要设置技能工资吗？某企业的劳动效率与技能工资关系的分析

3.技能薪酬帮助企业解决的三个问题；

4.如何评估员工能力；

知识、技能、职业素养

5.加薪是以能力为核心，还是以业绩为核心；

五、营销人员工资发放需要考虑的问题

提成还是奖金，是营销人员绩效工资发放的两大类方法，什么时候用提成制？什么时候用奖金制？提成制需要注意什

么问题？

1.提成制与奖金制的特点

2.什么时候用提成，什么时候用奖金

发展阶段、管理水平、管理层级、行业特征

3.提成制需要注意的问题点

提成的比例如何定？

抓住几个客户，没有进取心怎么办？

业务员争夺资源，怎么办？

业务员急功近利怎么办？

六、奖金制操作中需要注意的问题

除了营销的提成与生产的计件制以外，企业内的岗位都是奖金制，奖金制操作中需要注意什么问题？年终奖，老板往往希望与公司业绩、部门业绩、个人业绩挂钩，应该如何挂钩？

1.按照分数发还是按照绩效排名；

2.绩效排名需要考虑的问题

绩效排名设几档才合理；

绩效排名每个档次设计什么比例才合理；

谁和谁排名几个三种常见的方式的优缺点设计；

部门人数很少怎么排名？

主管是否要和员工一起排名？

按照编制排名还是按照实际人数排名？

经理给员工轮流坐庄怎么办？

排名是要激励大多数，还是激励一小部分人？

排名的程序

3.目标指标设计对奖金制的影响

业务部门目标指标的特点

职能部门目标指标的特点

七、特殊的激励办法

1.赛马法——能不能不确定目标，让大家你追我赶

2.联合基数确定法——能不能让员工自己制定目标

八、奖金设计与外部因素的影响

行业市场剧烈变化，大大超过目标，或者远远没有达到目标，奖金没有封顶或者保底，奖金是发还是不发？如何规避这种风险？

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；

九、年终奖设计如何使公司、部门、个人三挂钩；

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？

十、研发人员的项目奖金应该如何发放

研发人员按照项目发钱，经常出现挑肥拣瘦，应该如何处理？项目内部成员的钱应该如何分配才公平合理？

- 1.项目整体奖金应该如何确定
- 2.项目成员如何分配？

十一、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；

十二、薪酬设计的步骤与每一步骤需要注意的问题点

- 1、 薪酬设计的步骤总结
- 2、 每一步骤中需要注意的问题点