
全面薪酬激励与设计

----讲师 徐栋梁

UVCA时代，随着互联网时代的深层次发展，员工的考核能否承接公司发展战略需求，员工能否被深层次激励从而促进企业的高速发展，逐渐成为企业要面对的一道重要命题。如何既能确保组织的战略目标实现，又能体现员工个人价值呈现的深层次需要，成为了当下企业变革发展的一个主要方向。

本课程将以全新的视角，结合众多优秀企业的激励机制为您解读全面薪酬激励机制设计及落地方法，为更多的企业打造高绩效组织助力！

课程价值：

- ★ 掌握建立卓越绩效管理体系的方法和工具
- ★ 全面了解薪酬的各种基本知识及薪酬架构设计的方法及工具
- ★ 了掌握薪酬福利设计的方法
- ★ 了解薪酬激励管理体系的运作方式
- ★ 总体设计企业激励模型并找到落地路径

培训对象：企业基层及以上管理人员、人力资源从业者

授课方式：

课堂讲授 50%+案例分析 20%+实操演练 20%+工具应用 10%，突出实战性

课程时间：

线上，每个模块 2 小时，约 10 小时。

课程大纲：

第一单元 企业战略与薪酬管理

1、正确认识薪酬

- ” 薪酬的本质
- ” 薪酬管理要解决的问题

2、企业战略与薪酬战略

- ” 薪酬战略在企业战略中的地位
- ” 企业薪酬战略与竞争策略
- ” 企业薪酬战略与结构策略

3、企业薪酬设计的原则与方法

- ” 薪酬设计的基本导向：价值导向、市场导向、公平导向
- ” 薪酬设计的基本原则
- ” 战略薪酬 3PM 四叶模型
- ” 战略导向的薪酬管理体系

” 企业薪酬设计七步法

【应用工具】 价值驱动流程图、3PM 薪酬四项模型、薪酬设计五步法

【案例分析】 猎人与狗、A 公司的薪酬组合策略、HW 公司的战略性薪酬、BAT 的付薪理念

【小组讨论】 员工是因“薪”离职还是因“心”离职？企业薪酬是否需要保密？如何保密？

第二单元薪酬策略制定与准备

1、企业战略分析与薪酬策略制定

” 企业薪酬战略现状分析

” 企业薪酬战略与经营战略的匹配

” 企业薪酬策略的内容

” 移动互联网时代的全面报酬战略

2、薪酬数据的收集与分析应用

” 外部市场薪酬调查

” 企业薪酬现状与外部市场对比分析

” 岗位分析与职位族划分

”薪酬成本分析的相关指标

劳动分配率/人事费用率

”薪酬总额适配率分析方法

宏观分析法

经验法/比较法/目标利润法

课堂练习：目标利润法计算公司薪酬最高支付总额

示例展示薪酬数据分析

从薪酬数据分析看企业内部薪酬的合理性与公平性

内部薪酬数据分析的四个维度

【应用工具】 薪酬结构策略分析矩阵、全面报酬体系图、职位矩阵图

【案例分析】 微软与星巴克的薪酬战略、阿里、百度、京东的薪酬战略、华为公司的岗位与职位族划分

【小组讨论】 如何正确选择薪酬模式？企业不同职系的定薪策略？

【实战演练】 企业薪酬战略分析与薪酬策略制定

第三单元 岗位价值评估与分析

1、岗位价值评估的方法与步骤

-
- ” 岗位价值评估的作用
 - ” 岗位价值评估的基本原则
 - ” 岗位价值评估的步骤
 - ” 岗位价值评估的方法

- λ 合益-海氏评估法

- λ 美世国际职位系统评估

- ” 岗位价值评估定制化工具设计

- λ 评估维度

- λ 评估要素

- λ 要素权重

2、岗位价值评估结果的分析与整理

- ” 薪岗序列表的制定

- λ 岗位评估分数与市场调查数据列表

- λ 制作市场薪酬调查散点图

- λ 得出与岗位对应的薪酬中位值

- λ 分析制定薪岗序列表

- ” 岗位评估异常数据调整

- ” 数据回归分析

- 【应用工具】 海氏、美世、评估法介绍、薪酬比较比率

- 【案例分析】 某集团岗位价值评估实例分析、定制化岗位评估表权重设计

- 【小组讨论】 各种岗位价值评估工具的优点与不足？岗位评估结果与实际相差较大怎么办？薪级表如何做到市场竞争性与内部公平性的兼顾？

- 【实战演练】 关键岗位价值评估、回归分析与相关系数

第四单元 薪资结构设计

1、薪酬设计的专业术语介绍

- ” 上限值、下限值

- ” 中位值

- ” 级差

- ” 带宽

- ” 重叠度

2、薪酬结构设计的步骤与方法

” 建立和调整市场薪酬曲线

” 确定薪资中位值和级差

λ 薪酬比较比率分析

λ 中位值分析与调整

λ 级差的设计

” 确定薪资带宽

λ 带宽设计的意义

λ 带宽的范围调整

” 确定薪资重叠度

λ 影响重叠度的要素

λ 薪酬重叠率的设计

” 薪资级档设计

λ 薪资级距的确定

λ 薪酬渗透率分析

3、薪酬结构与比例的设计

” 薪酬整体结构的设计

λ 合法与合规性设计

λ 职责权利一致性设计

λ 风险防范性设计

4、各职系人员薪酬结构的设计

” 中层管理人员的薪酬结构设计

” 销售人员的薪酬结构设计

” 研发技术人员的薪酬结构设计

5、高管人员的薪酬设计

” 高管薪酬结构与设计理念

” 高管长期绩效奖金计划设计

” 高管股权激励计划设计

【应用工具】薪酬设计工具公式、宽带薪酬

【案例分析】2018年市场薪酬调查报告解读、某公司薪资设计实例分析、回归曲线分析、某集团公司薪资中位值与薪资比例分析、某 B2B 互联网公司期权激励计划

【小组讨论】宽带薪酬与窄带薪酬的应用范围？如何确定薪酬各分位值？如何确定薪酬级差？如何确定薪级与薪档？如何设计薪酬比较率与渗透率？如何确定绩效工资比例？如何设计宽放系数？

【实战演练】薪酬中位值/级差/带宽/重叠度/级距练习、关键岗位的薪酬结构设计

第五单元 奖金、福利、津贴的设计

奖金、津贴、福利的设计

1、奖金的设计

- ” 奖金的种类及发放依据
- ” 绩效工资与绩效奖金设计方法
- ” 奖金设计中的几个重要概念
- ” 奖金关键数值与杠杆系数及约束系数的设计
- ” 提成的递增与累积法设计

2、津贴的设计

- ” 津贴的定义和种类
- ” 津贴设计的注意事项

3、福利的设计

- ” 福利的定义和特点
- ” 企业福利的组成

- ” 弹性福利的设计

【应用工具】杠杆系数、约束系数

【案例分析】某公司奖金发放设计

【小组讨论】销售提成与销售奖金如何设计？年终奖该如何发？津贴与补贴的区别？ABC公司的福利项目存在哪些问题？如何改善？

【实战演练】根据企业实际情况设计奖金、福利项目



徐栋梁老师简介

-
- 中国人民大学硕士研究生
 - 华为生态大学高级讲师、高级咨询师
 - 马石油 CHO
 - 上海鲸工网 HRVP
 - RAST 驿站 (互联网社群 o2o) 创始人
 - 华为终端 BU 特邀人力资源专家、山东万泰集团人力资源顾问
 - 和君、北森、经邦咨询机构特约人力资源专家
 - 高级人力资源管理、二级心理咨询师、
 - 职业规划师、GCDF
 - 15 年人力资源、企业运营管理经验
 - 10 年培训经验、5 年企业咨询经验
 - 国际职业培训师行业协会认证高级讲师

核心研究：企业人力资源管理、中基层管理

主讲课程：

1、人力资源管理系列：《UVCA 时代的组织发展与变革》《UVCA 时代下的组织能力提升》《打造赋能型组织——组织发展与人才培养》《工作分析与人岗匹配原理及工具实操》《管理人员面试甄选技能提升训练》《人人都是招聘专家--基于用户体验的招聘全面管理》《全面薪酬激励与设计》《劳动用工政策与法律风险防范》《企业用工风险与防控实操》《非人力资源经理的人力资源管理》《企业“无痛”人员优化策略》《组织效能诊断》《人才盘点与梯队建设》

2、管理实战系列：《中高层管理者角色认知与技能提升》《中高层领导者领导力提升训练》《打造高绩效组织---绩效管理如何有效落地》《OKR 关键目标分解法》《阿米巴经营激励》《员工有效激励与授权管理》《新时代双赢模式员工关系管理》《行为管理情景高尔夫》《情景高尔夫---教练和辅导》《以成果导向的员工激励与辅导 ---教练式辅导》《问题分析与解决》《业务领导力---战略与执行的力量》《职业化能力提升》

授课风格：

1、授课内容：徐老师曾就职于世界 500 强外企、大型民营企业、互联网企业，并有互联网企业创业经历，在 15 年的职业发展和创业历程中，对人力资源管理有着自己独特的管理思想和管理技巧，具有全球化眼界与思维，对中国民营企业人力资源管理现状有着深刻的理解，并能解决实际方案。在企业管理和股权设计方面有着丰富的实战经验，授课内容以实战干货为主，针对企业客户与学员的实际状况，诊断培训的实际需求，定制化设计独特的培训方案，以“深入浅出、学以致用、逻辑清晰、超强的亲和力”著称，采用视频观赏、小组讨论、案例分析、团队共创、角色扮演、相互点评等丰富的授课形式，有效调动课堂的气氛和把控现场学员状态，帮助企业创造最大绩效。

2、注重实效：实效性、可萃取是徐老师授课的灵魂，也是徐老师授课的基本原则，所有课程中均会提供相应的工具 和方法，相关案例解读及现场实操演练。注重现场与学员互动，根

据所讲知识点解决学员实际工作中存在问题。

3、课堂气氛：徐老师授课集幽默、趣味、故事于一体，让学员在欢声笑语中感觉道理，体悟管理真谛，在课程中学员可以轻松愉快的与徐老师进行沟通、互动讨论，快乐中学习，学习中成长。

4、课后辅导：学员在实际工作中有授课相关问题，可以随时找到徐老师进行实际工作的辅导，保证学员可以真正做到学以致用。

2017--2019年曾服务过企业（部分）：

通信行业：

北京电信、河北移动、贵州电信、西安移动、襄阳联通、眉山联通、四川移动、克州移动、和田联通、深圳电信、青岛电信、常德电信、安徽联通、湖北中移、泰安移动、洛阳联通、合肥移动、新疆奎屯移动、烟台移动、齐齐哈尔联通、沈阳移动、辽宁电信、海南联通、杭州电信、广西铁塔、合肥华为等

金融行业：

银行：农业银行、浦发银行、青岛农行、齐商银行、西安建行、上海招商、深圳兴业银行、河北农行、济南招行等

保险：平安车险、平安金融（深圳）、人保财险、民生保险、太平洋保险（北京）等

实体制造行业：

老尹家海参、上海道一生物、Rainbow(润丰股份)、LAFARGE、北京东方园林股份、南山集团、华盛江泉集团、马克西姆化工、山东海虹物流、爱尔眼科、明润视光连锁、国家电网、登州电力、西安国电、澳柯玛、可口可乐、辽宁松原油田、中国万达、山东长白本草、银色世纪、绿城（山东）、老百姓大药房、麦田、青岛蓝海域、明德物业、欧雅壁纸、中国水电八局、昌新鞋业、深圳赛菲尔珠宝、惠发股份、青岛啤酒、希杰食品、珍奥集团、诺得益轮胎、PYUA、倍亿得、欧力士、长城汽车、北车、东方钢帘线、滨农集团、龙安泰环保、烟台弗吉亚、时代青海、西部矿业、中核聚能热力、山东能源集团、陕西松瑞医药、登升安防、西安国电、河北高速、登电集团、北京首钢国际工程、深圳光明建设集团等

互联网、新零售、IT及政府：

便利蜂、易久批、找煤网、化纤汇、曹操送、四季影视传媒、滴滴、京东物流、驴妈妈、京东贝全、360、华为终端门店、workday、盖雅工厂、聊城大学、潍坊税务、山东高速、山东中外运等

2017--2019年授课现场剪辑（部分）：



盐城国电绩效管理实操训练班



和田联通非人、POA行动力、业务领导力



襄阳联通非人+领导力培训



洛阳联通绩效管理培训



西安移动业务领导力培训



山东玻纤集团非人力资源经理人力资源管理与非财务经理的财务管理培训



华为安徽技术团队 教练式管理培训



深圳兴业银行考核与薪酬激励机制重塑
