

薪酬整体分析与中长期激励实践

课程简介：

薪酬体系设计与管理是人力资源管理中最敏感、最引人关注，也是最易忽视的部分，国内绝大多数企业，甚至包括一些著名的大型集团公司也深为薪酬管理而困扰，概因薪酬体系背后的管理理念、战略思想，在许多企业含混不清，而薪酬实际设计时又存在许多技术难点。薪酬管理，既反映了一个企业的规范化水平，也直接影响着企业的战略制定与实施因此重要性不言而喻。

课程收益

- 帮助学员理解公司吸引、保留、激发人才的各种要素；
- 全面掌握薪酬管理的理论、实践，以及最新发展趋势；
- 了解各种薪酬模型，清楚不同企业、不同阶段、不同岗位薪酬设计和运行中的要点、误区和应对之策；
- 能设计科学、实用、为公司创造竞争优势的中长期激励体系。

课程大纲：

一、薪酬管理的乱象

- 1、薪酬 = 心愁？
- 2、薪酬管理中的伪命题
- 3、企业薪酬管理的误区

二、薪酬背后的激励假设

- 1、什么样的激励有效？

2、伴随激励理论演变的薪酬实践变革

三、薪酬的基本概念

- 1、 什么是薪酬？
- 2、 整体薪酬包含哪些内容？
- 3、 什么是薪酬管理？
- 4、 薪酬管理的基本模型
- 5、 薪酬设计中的基本原则与视角

四、薪酬类型（上）：短期激励

- 1、 固定工资
 - 固定工资的特点与作用
 - 固定工资的常见种类
 - 各种固定工资的利弊
 - 固定工资的组合
- 2、 浮动工资
 - 浮动工资的特点与作用
 - 浮动工资的常见种类
 - 各种浮动工资的利弊
 - 浮动工资的组合
- 3、 福利与津贴
 - 福利的特点与作用
 - 各种福利选择
 - 福利发展的趋势

4、 加班工资

- 该不该发加班工资？
- 控制加班工资的有效方法

四、薪酬类型（中）：股权激励

1、 公司与公司治理的基本概念

2、 股权激励的目的和作用

3、 股权激励的负作用与防范

4、 股权激励的流行模式及优缺点

5、 股权模式确定

- 不同人员不同模式
- 不同阶段不同模式
- 不同业务不同模式
- 双层股权操作

6、 确定激励的对象：岗位、人员、绩效三结合

7、 股权结构与分配数量确定

- 股权与资金来源
- 创业阶段股权结构
- 融资股权结构考虑要点
- 发展、成熟阶段股权结构
- 拟上市公司股权结构
- 确定激励对象的股权数量

8、 股权价格确定

各种流行的估价方法

不同阶段具体股价确定公式

行权价格确定

9、股权激励中的时间安排

10、股权转让与退出

- 股权转让
- 股权退出：强制与主动退出

讨论：离职员工股权怎么处理？

- 股权变动的价格确定
- 股权利益实现

讨论：公司怎么减少股权利益实现时的现金支出？

- 股权变动避税要点

11、制定和实施有效的股权激励计划

- 计划结构与要点
- 实施的具体步骤
- 相关的法务和会计处理

12、三个不同类型公司推行股权激励的经典案例

四、薪酬类型（下）：组合的薪酬

- 1、各种单一薪酬形式的弊端
- 2、职能工资与薪酬的 3P 模型
- 3、以职能工资为核心的组合薪酬
- 4、各种岗位人员的薪酬组合特点

五、职能工资设计的基础：岗位价值评估

- 1、岗位价值评估的目的
- 2、岗位价值评估各种方法及特点
- 3、岗位价值评估方法的筛选
- 4、评分法的定义、操作步骤、流程模型
- 5、确保评分法成功的关键
 - 评分要素选择与权重确定
 - 评估小组成员确定
 - 锚定岗位选择
 - 岗位评估的七大原则
 - 岗位评估实际操作时的要点
- 5、常用的评分法体系介绍
 - 统一要素与独立要素之争
 - 国际流行的评估体系：海氏系统法、美世 IPE、翰伟特点因素法、华信惠悦 GGS
 - 国内著名咨询公司的评估系统
 - 各种评估系统的优缺点
 - 怎么进行正确的评估系统选择？
- 8、岗位价值评估的结果：公司职级系列

六、宽幅制薪酬设计

- 1、薪酬的两个维度：级（纵向）和档（横向）
- 2、岗位评估确定薪酬的等级（纵向维度）

- 3、对员工评估确定薪酬的档别（横向维度）
- 4、怎样确定有效的级差（级与级的差距）？
- 5、怎样确定有效的宽度（档与档的差距）？
 无极档有没有意义？
- 8、怎么确定相邻等级之间的重叠？
- 9、什么是宽幅制？
- 10、受欢迎的宽幅制：宽幅制的优点
- 11、常见的红圈与绿圈工资
- 12、怎么处理红圈与绿圈工资

七、薪酬结构：浮动的比例

- 1、决定浮动工资占比的两个关键因素
 - 职位弹性
 - 职位影响
- 2、确定浮动工资比例时的普遍考虑因素

八、薪酬总额规划

- 1、前期准备工作
- 2、内部调研分析
 - 公司薪酬的系统性分析
 - 现有薪酬状况调研
 - 薪酬比重分析
 - 现有薪酬结构分析
- 3、外部调研分析

- 市场薪资调查
- 本地人才供需状况
- 调查薪资的渠道和方法

4、薪酬总体战略选择

- 分位的概念
- 领先型
- 追随型
- 滞后型

九、薪酬调整

- 1、薪酬调整的原因、目的、时机和原则
- 2、薪酬调整的类型
 - 整体调整两种类型
 - 个别调整三种类型
 - 薪酬异动的权责
- 3、薪酬调整的步骤

十、薪酬管理中的常见问题

- 1、薪酬和绩效挂钩
- 2、薪酬保密的利弊
- 3、不同阶段薪酬的特征
- 4、薪酬中的各种平衡
- 5、薪酬政策的统一性
- 6、薪酬沟通的重要性

7、薪酬发放的要点：审核、时间等

十一、薪酬管理的最新趋势

十二、总结

1、薪酬整体设计步骤、模型

2、薪酬体系变革时注意要点

3、好的薪酬体系的特点