

战略薪酬激励体系设计课程大纲

【授课老师】周洪超

【课程目的】

面对行业格局深入调整，全业务竞争日益激烈，人才保留、激励和能力提升的压力加大，人力资源需求愈趋多元和复杂，人力资源工作迫切需要进行创新和优化，不是企业没有人才，而是公司没有建立盘活人才的机制。要实现从优秀到卓越新跨越，需要培养卓越人才。员工能力对提升企业竞争力，落实企业发展战略起着至关重要的作用。在原来的职位、绩效、薪酬三维一体的人力资源管理体系基础上，完善任职能力管理体系，最终构建职位、能力、绩效、薪酬四维一体的人力资源管理体系。

薪酬体系是一个实现企业战略目标的强有力工具，是一套把公司的战略目标和价值观转化成具体行动的方案，薪酬体系不但会影响员工的态度和行为，而且是企业重要成本项目，需要企业应给予高度重视和关注。

薪酬绩效是人才活动的核心，在薪酬结构、职位梳理、职位价值评估、薪点表、薪酬总额分配、工资、奖金、自助福利、期权及薪酬调整等具体的设计方案，具有很强的实操性。充分认识到薪酬设计与管理的敏感性，运用激励理论从用人、行动、成果等不同的管理需求而设计薪酬激励体系，让管理变得简单！承接战略落地的战略薪酬，从职位、能力、绩效、贡献、潜力、津贴、福利等不同角度进行薪酬设计

【培训对象】

人力资源总监、人力资源经理、人力资源管理工作者

【培训时间】

2天或3天

【授课方式】

理论讲解+案例分析+互动思考+小组PK互动+模拟演练+现场提问答疑

【培训效果】

1. 充分理解薪酬激励的作用、价值和运用方式，对战略薪酬设计的策略；
2. 掌握定岗的4种方式与职位说明书的编写；
3. 熟悉职位价值评估的方法，有效解决内部公平性；
4. 掌握职位、绩效、技能、潜力、贡献、津贴、福利等不同的薪酬设计方法；
5. 掌握薪酬的动态管理过程，激励员工不断向职位、能力、绩效、个人成长等方面的努力；
6. 掌握新旧3种薪酬管理体系的切换方式方法。

战略薪酬激励体系设计课程大纲

第一节 薪酬激励思想

一、 激发动力——解决薪酬管理常见问题

- (一) 解决之道——薪酬设计与激励
- (二) 激励之道——企业发展需求与员工个人需求的满足：
- (三) 五大平衡薪酬设计哲学思想

研讨：薪酬的选人、育人、用人、留人策略

二、 薪酬是什么

研讨：为什么薪酬=心愁

- (一) 薪酬为何令人关注
- (二) 激励理论与薪酬激励
- (三) 薪酬分配的根本目的
- (四) 薪酬的本质是什么，如何看待它的激励性？
- (五) 薪酬的功能

故事：猎人与狗

三、 为什么总是吃不饱——薪酬的困惑

研讨：常见的薪酬五种表现形式

四、 薪酬需解决的四个核心问题

- (一) 战略薪酬策略
 - 1、薪酬政策与人力资源管理目标
 - 2、薪酬政策与支付能力衡量
 - 4、 薪酬管理
 - 4、薪酬的表现形式

案例分享：某公司薪酬案例讲解

- (二) 薪酬影响因素
 - 1、5 大外部影响因素
 - 2、7 大内部影响因素

第二节 薪酬设计基础——职位梳理

一、 人力资源管理中重点与难点

- (一) 价值创造的依据
- (二) 价值评估的重点——公正；
- (三) 价值分配的难点——公平

二、 职位系统

- (一) 职位与组织的交换模型——战略达成
- (二) 职位在组织中的位置

三、 职位分析面临的误区与问题

- (一) 重结果，轻过程
- (二) 重描述，轻分析
- (三) 职位分析操作滞后

四、 聚焦战略，识别关键岗位

- (一) 战略性岗位
- (二) 支撑性岗位
- (三) 运营型性岗位

五、 职位定位

- (一) 职位“四位”是企业岗位管理中的一项基本工作
- (二) 职位需要考虑以下主要几个方面
- (三) 定岗分析的两大工具
- (四) 定岗的四大方法
- (五) 定岗名称的规范
- (六) 职位优化与职位归类管理

案例分享：某公司定岗定编案例讲解

实操工具练习点评：针对本公司定岗定编表单操作

六、 职位价值评估的依据——职位说明书分析

- (一) 以人为基础的系统性工作分析方法；
- (二) 以工作为基础的系统性工作分析方法；
- (三) 传统工业企业职位分析法；
- (四) 职位分析的信息收集

- 1. 工作的外部环境信息

2. 与工作相关的信息
3. 与任职者相关的信息

模拟练习：职位说明书价值因素分析要点提取

七、为什么说职位归类是职位价值评估的起点

- (一) 为什么要做职位归类管理
- (二) 职位归类有什么好处
- (三) 职位归类的四大步骤
- (四) 建立员工爬梯子式的职业晋升通道

案例分享：某生产制造业的职位归类管理

模拟练习：职位归类分组 PK 竞赛与点评

第三节 职位价值评估与实操练习

一、为什么要开展职位评估？

- (一) 什么是职位价值评估
- (二) 职位价值评估有哪些意义与作用

二、职位价值评估的四种方法

- (一) 排序法
- (二) 分类法
- (三) 因素比较法
- (四) 因素评分法

三、美世国际职位评估法介绍

- (一) 4 大因素
- (二) 10 个纬度

四、职位价值因素指标提取与建模

管理咨询案例分享；1、金三峡印务职位价值评估

2、中石化昌德化工职位价值评估方案

五、职位价值评估方案试评估校对

演练讲解；职位评估法的职位价值方案试评估校对

六、组建职位价值评估委员会

- (一) 成员选取条件与范围
- (二) 职位价值评估委员会职责

- (三) 职位价值评估委员会工作要求
- (四) 职位价值评估委员会首次工作会议召开
- (五) 组织模拟价值评估的练习

七、 如何选取典型代表性职位

- (一) 按层级选取
- (二) 按比例选取
- (三) 按关键价值重要作选取
- (四) 职位价值评估委员会提议选取

八、 职位价值评估方案研讨与审核

九、 组织职位价值评估

- (一) 组织召开职位价值评估会议准备
- (二) 开展标杆职位价值评估和全员职位价值评估
- (三) 统计职位价值评估分值
- (四) 现场疑难解答与研讨；

模拟演练；职位价值评估

- (五) 实操指导职位价值排序；

十、 职位价值等级划分

第四节 薪酬设计

一、 薪酬结构设计

- (一) 薪酬的类型
- (二) 薪酬结构设计

二、 职位工资设计

- (一) 职位等级表确定
- (二) 职位等级表在薪酬体系中的应用；
- (三) 职位薪酬等级表设计；

三、 动态薪酬结构设计

- (一) 技能工资设计
- (二) 绩效工资设计
- (三) 年薪制设计

★ 年薪制设计练习与点评

(四) 八种提成设计

★ 提成奖金设计练习与点评

(五) 奖金设计

(六) 福利设计

(七) 津贴设计

案例分享：三家薪酬设计咨询管理案例讲解

★ 薪酬体系设计实操 pk 竞赛与点评

第五节 薪酬管理与薪酬切换

一、薪酬管理

(一) 薪酬切换方法

★ 三家薪酬设计咨询管理案例讲解

(二) 薪酬制度中常见的问题

(三) 薪酬保密处理

(四) 薪酬的动态管理

(五) 薪酬核算权限管理

二、薪酬整体设计思路

三、薪酬设计 18 大步骤

★ 现场答疑与研讨