

# 《立体看薪酬体系设计》

---人力资源管理专家 魏云东

## 课程背景：

随着企业对人才的依赖越来越强，如何平衡企业与人才的关系？劳资双方如何从对立走向合作？如何科学合理分配利益从而实现企业和人才的双赢？本课程从企业成本分析入手，讲授如何做好薪酬诊断、企业岗位价值评估和设计胜任度评价系统为基础，设计薪酬结构，建立福利体系，课程重点讲授宽带薪酬的设计技巧，为企业薪酬改革和创新分配机制提供方法论。

## 课程目标：

- 掌握如何建立战略性薪资管理体系
- 全面掌握薪资、奖金体系设计的规范方法；
- 科学进行岗位测评和薪资级别的现场设计；
- 系统掌握薪酬设定、奖金、调薪等薪酬管理方法；
- 掌握如何提高员工满意度，更大发挥员工的价值，降低员工流失率；
- 掌握如何在既定的成本规模和效益最大化的基础上，发挥薪酬体系的效能；
- 掌握员工激励的原理与可操作的实用方法；

**课程对象：**各层级管理者、各业务单元负责人、储备干部、关键员工

**授课时间：**1-2 天

**授课方式：**现场讲授、互动演练、案例分析、小组讨论

## 课程大纲：

### 课程导入

- 企业的薪酬常见问题
- 公司不同发展阶段的薪酬策略不同

- 企业文化特征不同薪酬手段不同
- 针对企业不同发展阶段薪酬水平策略选择
- 薪酬体系设计中的三个核心问题

## 第一讲 如何理解人工成本

- 一、为什么要控制人工成本
  - 1. 人才浪费现象是目前人才成本管控的突出问题
  - 2. 导致人工成本失控的内部原因分析
- 二、人力成本概念
- 三、人力成本的有效性
- 四、如何做人工成本分析
  - 1. 历史“常数”推算法
  - 2. 成本分析法
  - 3. 内部比较法
  - 4. 损益临界推算法
  - 5. 定员定编推算法
  - 6. 综合对算法
- 、 如何降低人工成本

## 第二讲 如何进行薪酬诊断与撰写方案

- 一、薪酬诊断的望闻问切
  - 1. 员工士气
  - 2. 离职分析
  - 3. 离职率分析
  - 4. 招聘分析
  - 5. 人员结构分析
  - 6. 人效分析
- 二、薪酬常见的 12 个问题分析
- 三、如何组织薪酬诊断调研
  - 1. 问题设计

## 2. 调研情况分析

### 四、如何制定薪酬改进计划

## 第三讲 如何科学的组织岗位价值评估

案例：某企业调研发现的问题

### 一、 岗位价值评估基本逻辑

1. 岗位价值评估方法
2. 岗位价值评估法的底层逻辑
3. 岗位和岗位价值
4. 了解岗位价值评估
5. 岗位价值评估的概念和意义
6. 岗位价值评估的原则

### 二、 岗位价值评估模型和方法设计

1. 岗位价值评估模型设计四步
2. 评估模型的构成要素
3. 案例：评估模型要素的子评估表
4. 方案不落地的原因分析
5. 岗位价值评估法的方法
6. 岗位价值评估的特点
7. 岗位价值评估的流程

### 三、 评估结果等级划分

1. 岗位价值评估的应用
2. 评估小组成员的要求和职责

## 第四讲 如何设计基于成果的胜任度体系

### 一、 激励机制三大系统建设

### 二、 企业调薪现象

### 三、 任职资格体系有什么问题？

### 四、 人才发展双通道设计

### 五、 胜任度体系的作用

- 六、 胜任度评估流程
- 七、 胜任度评估结果案例

## 第五讲 薪酬结构设计技巧

- 一、 薪酬系统架构
- 二、 薪酬基础术语理解
- 三、 做好企业薪酬管理 5 个入手点
- 四、 什么是薪酬结构
- 五、 薪酬构成元素
  - 1. 固浮比设计
  - 2. 长期激励设计
  - 3. 长期激励股权设计
  - 4. 长期激励非股权设计
- 六、 薪酬结构 3 种方式和 6 种结构
- 七、 薪酬结构的制定策略
  - 1. 薪酬水平策略
  - 2. 薪酬决定标准策略
  - 3. 薪酬制度策略
  - 4. 固定/变动薪酬结构策略
  - 5. 短期/长期薪酬结构策略
  - 6. 非经济/经济薪酬结构策略
- 八、 薪酬结构的几个基本概念和常见结构
- 九、 薪酬结构确定的流程和步骤
- 十、 薪酬结构设计和调整
  - 1. 薪酬结构设计的目的
  - 2. 薪酬结构设计的准备工作-薪酬结构设计偏离度分析
  - 3. 岗位评估-形成岗位职级图
  - 4. 市场调查为薪酬结构设计提供依据
  - 5. 确定薪酬结构

## 十一、 如何确定薪酬的变动范围

1. 中位幅宽和级差设置
2. 确定最低一级的中位值
3. 确定薪酬结构

## 十二、 档差、重叠度和宽带设计

1. 确定薪酬幅宽设计
2. 确定幅宽最低一级最大值和最小值
3. 确定幅宽每一级递进系数
4. 确定薪酬级差的计算
5. 确定薪酬每一级的档差
6. 测试各级之间的重叠度
7. 薪酬结构设计小结

## 十三、 测算结果取整计算

## 十四、 薪酬套档

1. 评分法
2. 就近法
3. 关键要素打分法

## 课程小结

## 第六讲 福利体系设计

- 一、 弹性福利的价值传递体系
- 二、 弹性福利方案的运作模式
- 三、 提供更多的福利项目
- 四、 新兴福利满意度与企业覆盖率分布图
- 五、 新兴福利接受度分析
- 六、 员工关怀需要分析—不同类型员工需求分析
- 七、 五类接地气认可计划

## 第七讲 薪酬和绩效如何做好联动

- 一、 如何理解薪酬和绩效联动
- 二、 薪酬和绩效之间的关系
- 三、 企业在薪酬和绩效联动中存在的问题
- 四、 完善绩效考核与绩效薪酬管理机制的对策
- 五、 如何做好绩效和薪酬联动
  1. 薪酬与产量产值联动
  2. 薪酬与工作质量联动
  3. 薪酬与效益联动
  4. 薪酬与管理联动

课程小结

## 第八讲 薪酬管理风险防范

- 一、 案例分析：
- 二、 新城设计的主要风险分析
  1. 试用期薪酬设计风险防范
  2. 服务期工资设计风险防范
  3. 工资支付风险防范
  4. 国家管理薪酬支付的一般规定
  5. 特殊情况下的工资支付
  6. 加班工资设计风险防范
  7. 案例分析：加班工资支付标准和责任。
  8. 无过失辞退工资设计风险防范
  9. 经济补偿金设计风险防范
  10. 工资调整机制设计风险防范
  11. 劳务派遣工资设计风险防范
  12. 薪酬管理责任设计风险防范

- 课程总结与互动交流