

激活人才：企业薪酬管理体系设计

【课程背景】

一谈到薪酬管理上存在的问题，我们会想到什么？

“薪酬管理与企业战略脱节，完全没有达到支撑作用！”

“没有体系化的思考，头痛医头，脚痛医脚！”

“只有管理者才能拿高薪，做技术的没有奔头！”

“管理基础不扎实，没有定薪标准，也没有调薪原则！全凭老总说了算！”

“没有固浮结构的考虑，从上到下一个样。年底了，业绩没完成，也不知谁来担责任！”

【课程收益】

- 掌握薪酬管理体系的构成
- 掌握薪酬调查的原理、方法及实操运用技巧
- 掌握薪酬策略考虑要点
- 掌握薪酬结构设计要点
- 掌握绩效奖金设计要点
- 了解职位价值评估及个人定级方法
- 了解工资奖金之外的激励方法

【课程特色】 系统，体系完整；科学，逻辑清晰；实战，学之能用；投入，案例精彩

【课程对象】 HR 总监、HR 经理、薪酬经理、绩效经理、薪酬主管、专员

【课程时间】 1—2 天（6 小时/天）

【课程大纲】

一、“薪酬”包括什么？

1、什么是“薪”？

2、什么是“酬”？

二、完整的薪酬体系解答什么问题？

1、Why——为什么这么发？——目的定位、策略

2、What——发什么？——薪酬结构

3、Who——发给谁？——定薪、调薪机制

4、How——怎么发？——薪酬分配机制

5、How much——发多少？-薪酬水平

呈现方式：提问、小组讨论

三、薪酬市场调查

1、薪酬调查的定义

2、薪酬调查的内容

3、薪酬调查的实施

4、薪酬数据的分析

5、调查结果的运用

案例分享：

1、广东省某大型制造企业的薪酬调查方式及报告

四、为什么薪酬策略是薪酬管理体系的第一步？

1、薪酬策略有哪些内容？

- 水平、结构

2、薪酬策略的影响要素有哪些？

- 战略导向
- 企业特征
- 岗位特征

方法/工具：图表

案例：这家公司在营收、利润、人效、薪酬等数据上存在什么样的问题？

呈现方式：提问、小组讨论

五、如何设计双向职位等级通道？

1、为什么要设计双向通道？

- 管理、技术

2、如何划分职位序列、职位族？

- 管理序列、职能序列、技术序列、销售序列

3、什么是职位价值评估和个人定级评估？

- 职位价值评估
- 个人定级评估

方法/工具：职位价值评估常用工具（要素法、排序法）

案例：根据行业不同，选择不同的图表案例

六、如何设置合理的薪酬结构？

1、不同岗位的固浮比怎样设合理？

- 业绩岗、技术岗、职能岗
- 高层管理者、中层管理者、基层管理者

2、固定工资是否需要再做划分？

- 基本工资、岗位工资、技能津贴、工龄工资

案例：经济学故事、根据行业不同，选择不同的图表案例

七、如何设计有激励性的绩效奖金？

1、有了业绩提成，就一定能激励员工吗？

- 什么样的提成指标是好指标？
- 提成分配是按团队？还是按个人？
- 业绩提成是必须的吗？

2、年终奖金是阳光普照？还是单点开花？

3、怎样设立项目奖金？

- 项目节点、难度系数、完成系数

案例：梅奥诊所、咨询公司、华为“铁三角”

八、如何制订合理的薪酬管理制度

1、哪些原则是薪酬管理的基础？

- 政策公开、程序透明、个人薪酬保密
- 看得清、算得出、拿得到

2、如何定薪？

- 岗位+绩效+能力+市场

3、如何调薪？

- 个人——薪随岗走，能上能下
- 个人调薪是否只考虑业绩？
- 员工调薪应该谁做主？

方法/工具：3P1M 模型

九、薪酬管理中还有哪些点需要探讨？

- 1、如何不让福利可有可无？
- 2、如何管好薪酬期望？
- 3、如何处理新老员工的工资倒挂？
- 4、外部公平和内部公平，哪个更重要？
- 5、除了工资奖金，还有其他的金钱上的激励方法吗？
- 6、除了金钱，还有其他的激励方法吗？

工具：薪酬面谈、股权激励、合伙人机制

案例：微软、海底捞等企业的福利设计