

《组织发展的价值内驱力》

薪酬管理实务

主讲：于洋

【课程背景】

企业要想做好薪酬管理，一方面要考虑外部市场行情和内部公平性的因素，做到外部有竞争力，内部平衡。另外一方面就是“以岗定级，以人定档，业绩定奖金。”企业在进行薪酬管理时有几项常见问题：

薪酬不能真实反映岗位的价值→价值贡献衡量难，价值分配更难

薪酬体系缺乏激励→激励的节奏不对，激励的方式更难把握

薪酬结构设计过于复杂→工资项目过多，对员工没有吸引力

缺乏长期的效益激励机制→缺乏效益工资的有效设计，提成、分红、超额奖、股权设计混乱

薪酬最终表现为企业和员工之间达成的一种供求契约，企业通过员工的工作来创造**市场价值**，同时，企业对员工的贡献提供经济上的回报。薪酬管理是人力资源管理的重要环节，也是企业管理的一大难点。

【课程收益】

掌握岗位价值评估工具及应用要点

掌握海氏评估的快捷方法、掌握美氏/28 因素法评估法的应用范围

掌握标准的高价值薪酬管理体系的搭建步骤与方法

【课程特色】

实战，拒绝过多理论；科学，注重脉络清晰；落地，讲求学以致用；精华，实例经验分享。

【课程对象】

中高层管理人员（包括董事长、总裁、总经理、副总经理、职能部门总监、经理、副经理）

人力资源专业人员、COE、HRBP

【课程时间】

1天（6小时/天）

【课程大纲】

第一部分 薪酬管理与组织目标的关系

一、薪酬管理是企业管理的一大难题，到底薪酬管理难在哪里？

1. 企业/组织的六大核心目标及其逻辑关系

① 六大核心目标及其逻辑关系

② 企业做好经营和管理的五大关键因素

③ 人力资源管理发展的四个阶段（初阶-中阶-高阶 1 段-高阶 2 段）

2. 为什么说薪酬是企业激励的核心？

3. 薪酬激励机制与目标管理的对应关系

案例分享：福特 5 美元的薪酬变革

4. 本土企业薪酬管理存在的普遍问题及优化思路

第二部分 薪酬管理体系的宏观认识

一、为何说薪酬体系搭建不是只为了设计一个薪酬矩阵表？

1. 为什么薪和酬的作用是不一样的？

2. 薪酬管理体系框架

实战问题解读：排除岗位价值评估这一环节不可行？

3. 合理的薪酬结构

实战问题解读：本土企业的工资条项目复杂

实例解析-某集团公司薪酬结构优化（问题及优化思路）

4. 认识人工成本与工资成本的关系

实战问题解读：人工成本都包括哪些？

实例解析-税后到手 8000 元的工资，企业需要实际支付的人工成本是多少？

5. 人工成本占比的三个问题

实战问题解读：人工成本 VS 总成本；人工成本 VS 营业收入；人工成本 VS 利润额；

第三部分 薪酬系统设计

一、薪酬系统设计是相对较难的环节，优秀的薪酬体系可以应用 10 年以上，是如何到的？

1. 什么情况下适合进行薪酬体系建设和优化？

2. 薪酬体系设计流程与步骤（八步法）

步骤一：确定薪酬策略

实战问题解读：薪酬策略是如何区分的？

案例分享-百度公司的薪酬变革策略应用

步骤二：管理层级通道设计

实战问题解读：大/中/小型企业规模管理层级设置多少合适？

实例解析-某公司管理层级及通道设计

步骤三：① 薪酬调研-体现外部竞争性（行业市场薪酬调研、企业自我调

研）

实战问题解读：市场薪酬数据获取的最佳途径

实例解析 1：市场薪酬数据怎么用？

实例解析 2：市场薪酬数据分析的两种方法：① 数据排列法；② 频率分析法

② 岗位价值评估-体现内部公平性

岗位价值评估工具：海氏、美氏/28 因素法、简易岗位价值贡献评估法

实操演练：三个标杆岗位的评估实操

实例解析 1：海氏评估法的简易操作应用

实例解析 2：简易岗位价值贡献评估实操

步骤四：薪酬矩阵设计

① 窄带薪酬设计（高低薪酬法、K 值法）

② 宽带薪酬设计

实战问题解读：① 薪级增幅设计 and 应用；② 带宽增幅设计 and 应用；③ 重叠度的作用 and 应用；④ 薪档增幅及数量的设计 and 应用；⑤ 薪等的设计 and 应用

实操演练：搭建所在企业宽带薪酬

步骤五：薪酬固浮比设计

实战问题解读：月度总额 VS 年度总额；月度基本工资 VS 月度绩效工资

步骤六：宽带薪酬入档-员工能力评估

实战问题解读：薪酬入档&套改的通用做法？

实战工具：员工评估档位划分参照表；各管理层级评估项及权重参照表

步骤七：套改测算

实战问题解读：薪酬套改时总额增幅控制

实例解析-某公司薪酬优化后套改实操

步骤八：薪酬复盘

实战问题解读：薪酬复盘都分析哪些内容？

第四部分 薪酬结构设计

一、薪酬系统建设的核心是薪酬结构设计，但大部分企业却设计成了“工资表项目”

1. 薪酬结构设计框架

实战问题解读：薪酬结构都包括哪些关键项？每一项解决的是什么问题？

2. 五类职位序列的薪酬结构设计

① 销售职位序列薪酬结构设计

② 研发职位序列薪酬结构设计

③ 生产职位序列薪酬结构设计

④ 组织管理职位序列薪酬结构设计

⑤ 职能部门职位序列薪酬结构设计

实战问题解读：每一类职位序列基、中、高层职位结构设计，及其薪酬重点

第五部分 效益薪酬设计

一、薪酬体系的激励作用是通过效益工资发挥的，效益工资如何设计才是有效的？

1. 提成工资的设计

① 菲尔德法（适用于直销、主动营销型、招商式营销型企业）

实战问题解读：解决销售人员升官发财的激励作用；孤儿单对销售人员的保护作用和客服提成设计

② 流程价值提成法（适用于工程类，项目型企业）

实战问题解读：解决项目/过程参与者利益分配不公平，工作积极性不高的问题

2. 分红/奖金的设计

① 分红的目的和分红落地的三个阶段

② 具体分红方法（三分法、50%递减法、均分法、价值系数法）

实战问题解读 1：分红利润怎么核算？

实战问题解读 2：为何分红有两个主要原则：分红必有目标；分红必有考核

3. 超额奖的设计

① 物质奖励法、福利奖励法、价值系数奖励法

实战问题解读 1：超额奖一般用在销售业绩目标还是利润目标？超额奖提取比例多少合适？

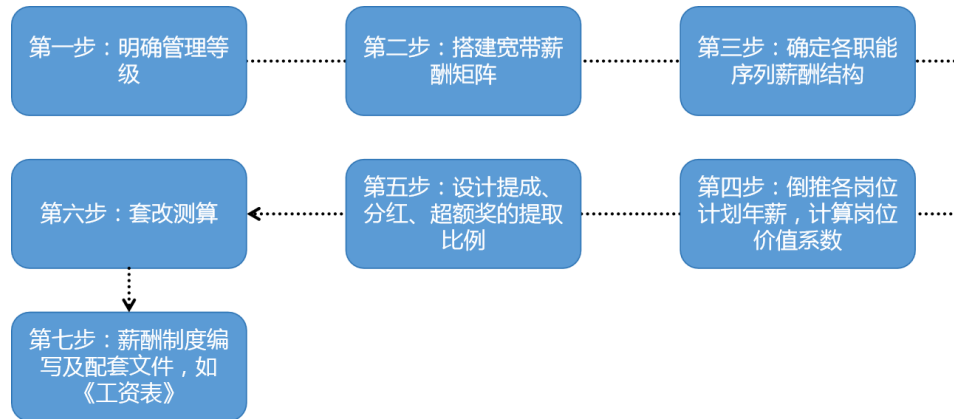
实战问题解读 2：什么情况下可以实施超额奖励？实施超额奖励的条件？

4. 薪酬调整原则

- ① 统一调整
- ② 局部调整

第六部分 七步搭建薪酬管理体系

一、咨询公司搭建薪酬管理体系的思路和步骤是什么？企业如何自己搭建一套薪酬管理体系？



实

实战问题解读 1：每一步实操要点

实战问题解读 2：成套标准参考模板提供