
企业的激励体系建设与管理

主讲：林 安

课程背景：

良好的激励体系是组织保持活力的基本保障。

针对企业激励方面的问题，我们开发了此次研讨，重点从理念的建立、物质激励与非物质激励的工具与方法，结合华为的具体案例，层层展开，为企业的激励体系真正落地并管理系统、完整的激励体系打基础。

课程收益：

1. 掌握激励体系建设与管理的基本方法。

学员对象：

企业法人代表、各级管理者、人力资源与企业经营管理强相关的政府部门。

授课方式：

授课（50%）+案例分享（35%）+讨论（10%）+视频（5%）

授课贯穿双向交流、引导与启发，由学员自己得出关键结论与判断。

授课天数：

2天（每天6小时）。

课程大纲

一、 激励体系导入

1. 员工激励调研报告数据分析
2. 影响员工敬业的6要素分析
3. 视频欣赏（两种激励的比较）
4. 什么是激励？
5. 讨论：

-
- 1) 您所在的组织/团队，在激励方面存在哪些问题或挑战？
 - 2) 什么样的激励，才是有效激励？
 6. 讨论：您所在的组织在有效激励方面存在哪些难题？
 7. 激励是个过程，要找准靶心
 8. 激励的本质
 9. 对组织而言，激励体系是达成组织目的的基石
 10. 讨论：您认为该如何建设激励体系？您所在组织的激励体系的TOP3问题是什么？
 11. 激励体系四原则
 12. 激励体系建设路径及效果模型

二、 激励体系理念

1. 华为激励体系现状与存在的问题
2. 围绕组织和个人，提升物质激励有效性，完善非物质激励措施
3. 现象 1：优秀人才引不进，绩优人员留不住
4. 现象 1 的原因：工资竞争力不足，奖金刚性压力增大
5. 现象 2：员工收入结构不合理，与绩效挂钩的短期激励占比偏低
6. 现象 2 的原因：激励资源在长期收益的分配上占比较多
7. 现象 3：业务部门缺乏对激励资源的自我约束和自我管理
8. 现象 3 的原因：激励资源自上而下分配，激励资源分配可视性差
9. 画饼-组织目标（业务战略）
10. 价值链管理总体框架
11. 价值创造整体框架
12. 价值评价整体框架
13. 战略框架：BLM 模型
14. 组织绩效管理
15. 个人绩效管理
16. 价值评价整体框架
17. 组织绩效测评
18. 个人绩效评价

-
19. 价值分配整体框架
 20. 绩效结果在价值分配中的强烈应用
 21. 分饼原则-华为公司激励总体政策导向
 22. 分饼实施-支撑总体政策导向的关键措施

三、激励体系实践

1. 激励的目的是为了业绩的提升，持续增长的收入为激励注入更大的动力和挑战
2. 知识型员工的特点
3. 知识型员工的管理挑战
4. 案例：华为不同群体的需求分析与激励措施
5. 吸引员工的驱动因素
6. 保留员工的驱动因素
7. 为什么高绩效员工还会离开企业？
8. 案例：华为及时激励的管理办法
9. 激励管理关键措施
10. 案例：华为激励管理关键措施
11. 薪酬福利管理-政策导向
12. 薪酬激励管理架构
13. 薪酬管理机制
14. 员工的薪酬构成
15. 长期激励管理政策导向
16. 案例：华为的虚拟股权发展史及事件关键节点
17. 案例：华为的虚拟股权激励计划
18. 案例：华为的虚拟股权操作办法
19. 激励中应对问题与挑战的政策导向
20. 调整激励资源结构配比，增加短期激励，将长期激励保持在适当的水平
21. 调整员工薪酬结构，提高工资竞争力，让奖金真正弹起来
22. 案例：华为工资管理政策导向
23. 工资性薪酬包管理

-
24. 工资性薪酬包的结构及影响要素
 25. 工资管理工具-职级工资对照表
 26. 工资调整方法-调薪激励矩阵
 27. 案例：华为的 TUP 激励计划
 28. 探索引入新的长期激励工具-TUP
 29. 奖金激励体系、绩效和贡献，多劳多得
 30. 案例：华为奖金管理政策导向
 31. 奖金的生成及分配管理机制
 32. 奖金从上而下“分配制”到自下而上“获取分享制”
 33. 分灶吃饭，导向冲锋，落实“减员、增效、涨工资”
 34. 提升工资竞争力，奖金体现多劳多得
 35. 薪酬包与经营相挂钩，实现自我约束，自我管理
 36. 案例：华为薪酬包管理原则
 37. 案例：华为福利管理理念和管理原则
 38. 福利分配方式
 39. 小结：物质激励
 40. 非物质激励：除了钱，员工还需要什么？
 41. 在我们身边，曾发生过这些让人遗憾的现象……。
 42. 在我们身边，也有这些让人温暖的小事儿……。
 43. 你可能不知道的员工心声……。
 44. 非物质激励的认识误区
 45. 案例：华为非物质激励政策导向
 46. 基于 ERG 理论，加大非物质激励在激励中的占比
 47. 完备的人才培养体系是激发员工的必要前提
 48. 通过人岗匹配、干部在岗管理，激发员工、干部活力
 49. 激励体系要能体现核心价值观
 50. 愿景激励、认可激励，让个人目标追赶组织目标实现
 51. 树立标杆，榜样的力量无穷大
 52. 关注“内在动机”的新激励模式
 53. 关注“内驱力”，设置合适的激励政策

54. 小结：非物质激励

四、总结

*****END*****
