

“极简薪酬”

——激励性宽带薪酬设计的一招五式[®]

(国作登字-2022-A-10085239)

主讲：张剑 (2天)

【课程背景】

薪酬是劳动力价值的交换，是市场经济的体现，是HR管理中最具专业性与技术性的领域，对内公平、对外竞争也是薪酬设计的基本原则。但很多企业往往缺少科学的薪酬体系，员工薪酬全凭感觉定，花了不少钱却未产生应有的效果。究其原因，往往是薪酬设计缺乏全局思维，内容照搬照套网上模版，体系复杂混乱，最终往往表现为：

- ※痛点 1 | 体系无策略：规划无分析，内容抄模版，体系混乱，激励缺失，留不住员工；
- ※痛点 2 | 职级无关联：职位无评估，通道单一，薪酬倒挂，薪酬与职位无对应激励关系；
- ※痛点 3 | 薪级乱设计：薪级体系不切公司实际，不符合业务需求，没有起到激励作用；
- ※痛点 4 | 结构无逻辑：不分前后台，结构基本一个样，前台无动力，中台不积极，后台混工资；
- ※痛点 5 | 运作无效率：无预算无考核，调薪无依据，涨薪无尺度，薪酬成本高；
- ※痛点 6 | 整体无激励：关键岗位薪酬无吸引力，庸才不能走，良才不愿来，缺乏激励性；

……

激励性薪酬设计直击员工全面薪酬激励的目标，让薪酬策略、职位通道、薪资等级、薪资结构、薪资运作极简化，将一招练到极致，实现薪酬问题一招见效，一招解决，一招领先。

【课程特色】

- ◆薪酬实践升华：200+场公开课/内训、30+企业薪酬管理咨询、80+场专题论坛经验升华；
- ◆标杆案例教学：精选20+家国内外企业薪酬管理案例，对标各行业、各领域薪酬管理实践；
- ◆工作经验积累：十八年国企、合资、民企上市公司人力资源薪酬管理痛点理解、成功经验积累；
- ◆思维启迪开拓：通过案例的多视角研讨、多维度的分析，启发学员深度思考，让学员自己找到答案。

【课程收益】

- 学会一招：**全面激励**（一招到底，一招见效，一招解决，一招领先）
- 掌握五式：
 - 1.薪酬策略**激励性**：掌握薪酬激励的基本法则，通过薪酬内外部分析，制定激励性薪酬策略；
 - 2.职级设定**激励性**：掌握关键岗位界定的方法，通过岗位价值评估建立激励性员工多通道职级体系；
 - 3.薪级设计**激励性**：掌握宽带薪酬设计的方法，五步建立激励性宽带薪级体系；
 - 4.结构设计**激励性**：掌握投资与成本结构薪酬激励的方法，根据业务特点制定差异化的薪酬结构；
 - 5.运作管理**激励性**：掌握激励性薪酬总额、薪酬预算、薪酬分配的方法，实现激励性薪酬管理。
- 实现全面薪酬激励：通过极简薪酬设计，全面建立激励性宽带薪酬体系，提升企业管理竞争力。

【课程对象】

企业老板、中高层经理人、人力资源总监、人力资源经理/主管、薪酬管理人员

【服务流程】

阶段	服务重点	服务内容	时间安排
课前	需求调研、界定问题	线上沟通、调研问卷、资料分析 注：根据客户要求提供	课前 1~2 周
课中	学习方法、改变认知、 掌握技能/工具，促进改变	内容讲授、案例研讨、标杆研习、情境模拟、实战演练、学习点评、课程复盘	课程现场
课后	促进行动、答疑解惑、 帮助落实	行动计划：531 学习行动计划 布置作业：根据客户实际安排 线上辅导：点评/答疑、复盘、意见指导	课后 2 个月内 (免费)

【课程逻辑图】



【课程大纲】

第一讲 薪酬设计：全面激励

现状：正确认识薪酬

- ◇ 企业薪酬乱象分析：任性化、情绪化、感觉化
- ◇ 薪酬内涵：价值交换
- ◇ 薪酬战略：薪酬设计三导向三类型、薪酬设计四叶模型（3P1M）与激励的四个角度
- ◇ 薪酬激励：全面薪酬体系激励、差异化 & 不对称优势激励、投资 & 成本组合激励、宽带激励

对策：激励性薪酬设计的一招五式

- ◇ 转变角色：从股东与经理人高度看薪酬设计
- ◇ 改变认知：
 - 一招：全面激励
 - 五式：薪酬策略激励性、职级设定激励性、薪级设计激励性、结构设计激励性、运作管理激励性

【应用工具】薪酬四叶模型（3P1M）、薪酬设计六原则六关注、全面薪酬体系、五步定薪酬®

【案例分析】薪酬管理的常见乱象、从企业战略到薪酬战略、华为与戴尔的薪酬战略

【小组讨论】薪酬怎样分配才能调动员工的积极性？薪酬是成本还是投资？如何做好差异化薪酬激励？高端人才的薪酬要怎么发？薪酬是否需要保密？

【实战演练】关键人才的薪酬发放设计

第二讲 薪酬策略激励性：内外部分析制定薪酬激励策略

一招：基于二八法则定薪酬激励策略

- ◇ 内部分析看公平：薪酬偏离度、薪酬回归曲线、员工薪酬渗透度
- ◇ 外部分析看竞争：薪酬水平、CR值分析
- ◇ 岗位分析定策略：薪酬策略的四种类型、核心岗位评估确定的方法
- ◇ 薪酬调查对标杆：内部薪酬调查问卷的设计、外部薪酬调查的两种方法

【应用工具】薪酬回归分析、薪酬对比分析、薪酬成熟度、核心岗位评估工具

【案例分析】微软、海信的薪酬战略、联想的薪酬体系改革、某企业薪酬咨询项目实录

【小组讨论】内部公平与外部公平哪个更重要？如何看待市场调查的效度？如何确定对标岗位？部分岗位数据缺失怎么办？外部薪酬报告怎么用？

【实战演练】薪酬外部自行调查的分位值确定、核心岗位评估确定

第三讲 职级设定激励性：基于岗位价值设计职位通道激励

一招：基于岗位价值评估建立员工职位发展激励系统

- ◇ 职级激励：职级激励的本质、职级设计的逻辑、职级长宽与激励效果
- ◇ 岗位价值评估：评估的方法、评估的工具
- ◇ 职位等级确定：评估数据统计分析、评估偏差避免与调整、职位等级划分、职位通道设计

【应用工具】海氏评估工具、美世评估工具、其他主要评估工具、定性纠偏、定量纠偏

【案例分析】天宇集团的薪酬症结、某科技型企业职位通道设计

【小组讨论】岗位价值评估为什么要纵向拉通？职位通道是设长些还是设短些？长短的激励性差异有哪些？“过期”的行业薪酬调查报告怎么看？如何选择评估组成员？如何选择标杆岗位？

【实战演练】模拟场景的岗位价值评估、职级设定、职位通道设计

第四讲 薪级设计激励性：宽带薪酬激发员工积极性

一招：宽带薪酬让员工看到希望

- ◇ 薪酬带宽激励：机会与希望、宽带与窄带的相对性、带宽的适应性与匹配性
- ◇ 薪级设计的方法与步骤
 - 确定中位值（对标激励）
 - 确定带宽（宽带激励）
 - 确定上限值与下限值
 - 确定薪档数量
 - 调整重叠度、级差，形成职位薪资等级表

【应用工具】薪酬重叠度、薪酬比较比率、薪酬渗透度

【案例分析】某集团两家分公司不同模式的薪资等级表设计、某科技公司老员工薪酬渗透度分析

【小组讨论】是否需要全员实行宽带薪酬？薪酬设计能否先定带宽再自然确定中位值？薪资级差用等差法好还是用等比法合适？

【实战演练】模拟场景的薪酬参数调整、职薪等级表设计

第五讲 结构设计激励性：差异化设计激发员工内在动力

一招：基于整体结构一致性进行差异化设计

- ◇ 结构设计激励性：薪酬的一般结构及内在激励逻辑、结构设计的基本原则、计件薪酬
 - 固定部分：基本工资（亦称“底薪”）、货币性福利/津贴/补贴
 - 浮动部分：奖金、分红、股权激励
 - 半固定半浮动部分：岗位工资、绩效工资、辅助工资
- ◇ 奖金设计的激励性：奖金设计的PMT模型、奖金设计的重要概念、奖金的模式
- ◇ 福利设计的激励性：福利设计的基本原则、自选式福利设计
- ◇ 差异化薪酬结构设计激励
 - 销售人员的激励结构设计：成本控制&有效激励、固定式&自选式、新人&旧人
 - 研发技术人员的薪酬设计：前后端利益联动、新产品&老产品、成熟产品&战略产品
 - 项目管理人员的薪酬设计：铁三角激励、专项激励
 - 高管的薪酬设计：长期激励&短期激励、滚动激励、业绩联动激励

【应用工具】滚动激励、弹性福利、股权激励的方式、利润分享制、PMT模型

【案例分析】巧用薪酬结构识人才/引人才、从甲骨文裁员事件看薪酬结构设计、某集团的七种薪酬结构、新个税法下的专项扣除规定、国家统计局《关于工资总额组成的规定》

【小组讨论】薪酬如何合法合理避税？保密工资可列入工资总额中吗？奖金要怎么发？经理人按股分红是否合理？

【实战演练】关键岗位的差异化薪酬结构与长期激励设计、中小企业的差异化福利设计

第六讲 运作管理激励性：全面预算实现组织与员工全面激励

一招：薪酬总额预算与分配管控实现上下联动激励

- ◇ 总额动态设计驱动员工把蛋糕做大：总额联动的关键指标、联动的二种方法
- ◇ 总额分配：结构分区、与绩效联动、与时间联动、周期性调整、年度清算
- ◇ 薪酬预算：预算参考的指标、预算的结构技巧（存量包、增量包、调节包）
- ◇ 薪酬套档：套档原则、套档表设计与应用
- ◇ 薪酬制度设计：制度设计的目标、原则、核心内容

【应用工具】薪酬套档表

【案例分析】央国企薪酬联动指标的变化、某国企薪酬的双效联动、某集团公司薪酬管控的三张表、某公司薪酬改革后的薪酬难题、

【小组讨论】薪酬总额设计如何避免零和游戏？人员不变如何缩减薪酬预算？特聘专家型人才如何定薪？年度调薪规则如何设计？

【实战演练】薪酬总额动态管控设计、薪酬预算表设计