

宽带薪酬设计与绩效关系

讲师：高思禄

课程背景：

华为的任正非说：他 20 年只做了一件事，就是做好利益分配，把钱分配好了，组织就活了。

薪酬和福利管理是人力资源管理的重点，只有基于公司人力资源管理战略，做好核心人才发展与员工激励，形成员工与企业共同成长的良性机制，设计好薪酬福利制度，才能全面提高组织绩效，支持实现企业战略目标。

现代企业为了更好地参与市场竞争，激发人员活力，采用了宽带薪酬，宽带薪酬如何设计与应用？以及从窄带到宽带如何进行转变？与绩效的关系如何设计，欢迎走进高思禄老师的《宽带薪酬设计与绩效关系》课堂，进行现场教学。

课程收益：

- 掌握宽带薪酬体系设计的四大原则
- 掌握宽带薪酬职级设计的步骤与方法—岗位评价
- 掌握如何设计宽带薪酬的结构，薪等/宽幅/级差的设计
- 如何从窄带薪酬转换到宽带薪酬
- 如何做薪酬决策
- 变动奖金及福利的设计方法，让企业与员工共赢

课程时间：1—2天，6小时/天

课程方式：课程讲授，现场演练，案例分析，难点解析，实践分享

课程大纲

第一讲：宽带薪酬设计的四性与四定

一、宽带薪酬体系设计的四大原则

1. 内部公平
2. 外部公平
3. 个人公平
4. 组织公平

二、宽带薪酬体系设计的关键步骤—四定

1. 以岗位定级—岗位评估

2. 以市场定位—市场薪酬数据
3. 以能力定薪—任职资格
4. 以绩效付薪—绩效管理

三、薪酬的组成要素

案例解析：员工都拿到了工资与奖金，公司却亏钱了？

第二讲：宽带薪酬—职位评价与实操应用

一、职位评价方法—合益岗位评价法

1. 知识经验
2. 问题解决
3. 决策等级

二、职位评价法—美世的四维度十因素法

1. 影响
2. 沟通
3. 创新
4. 知识

三、岗位价值评估实操关键点

1. 谁是岗位评价人？
2. 所有岗位都一起评估吗？
3. 如何去除利益相关者的影响
4. 先评估哪些岗位

工具：评估评分表

经验总结：岗位评估的那些事儿

四、宽带—职级设定

1. 宽带与窄带的适用条件
2. 多少职级算是宽带
3. 岗位评估分数入宽带职级

实践分享：岗位序列与宽带职级

现场演练：岗位评价

第三讲：宽带薪酬结构设计实操应用

一、薪酬水平策略的确定

1. 领先策略

2. 跟随策略

3. 滞后策略

案例分享：公司的薪酬水平策略的决定要素

二、薪酬结构的设计—宽带等级工资表

1. 宽带职级中位值的设定

1) 市场数据报告

2) 不买市场数据报告，如何搜集市场薪酬数据

3) 等级回归曲线法

2. 宽带薪等的设计

1) 薪等的档位数设计

2) 薪等的档差设计

3. 宽带的宽幅设计方法

4. 宽带的重叠度设计方法

5. 宽带的级差设计方法

宽带结构设计：现场演练实操

三、从窄带到宽带薪酬—员工薪酬入档

1. 颠覆式的变化—评分法

2. 平滑式过渡—就近入档法

经验分享：两种方法的适用条件

四、宽带薪酬—员工如何涨薪

1. 纵向涨薪—岗位任职资格（晋升）

2. 升档—绩效评估

案例分享：宽带薪酬，员工如何涨薪？

第四讲：入档薪档与薪酬决策

一、候选人的资历分析

1. 工作经验,知识,技能
2. 潜能分析,从沟通能力,系统性思维,问题解决,学习
3. 能力几个纬度
4. 市场上的稀缺性
5. 雇主品牌可以作为加分项 1—2 分

二、候选人的目前薪资的信息

1. 获取信息的方法
2. 验证真实性

三、与外部市场的薪资匹配

1. 职级匹配
2. 公司匹配

四、薪酬决策

课堂案例：案例，这两个候选人的起始薪资？

第五讲：变动工资的设计

一、个人变动工资的设计

1. 如何计算个人绩效系数
2. 如何设计绩效工资比例

3. 什么是奖金制
4. 什么是提成制
5. 提成制与奖金制的区别
6. 如何将提成制和奖金制的优点结合起来运用

二、变动工资与企业绩效的关系

1. 技术部门人员的绩效型薪酬设计
2. 生产部门人员的绩效型薪酬设计
3. 销售部门人员的绩效型薪酬设计
4. 职能部门人员的绩效型薪酬设计

三、一线员工薪酬设计

1. 一线员工薪酬的结构设计
2. 一线员工薪酬的等级设计
3. 计件制在制造业与服务业的运用
4. 标准工时与计件

举例：某制造业的一线员工的变动奖金设计

四、年终奖方案设计

1. 企业年终奖的组成部分与权重设计
2. 绩效结果与年终奖
3. 年终奖方案的设计
4. 年终奖该如何发放

五、如何实施好调薪

最佳实践分享：绩效结果与调薪比例的矩阵表

第六讲：员工福利设计

一、福利，吸引和保留员工的手段

二、法定福利

1. 法定社会保险

2. 法定假期

3. 住房公积金

三、补充福利

1. 企业年金

2. 团体人寿保险计划

3. 健康医疗保险计划

四、员工服务福利

1. 员工援助计划

2. 咨询服务

3. 教育援助计划

4. 饮食服务

5. 健康服务

最佳实践分享：员工的可选福利套餐设计

第七章 绩效管理

第一节 绩效管理的地位与作用

1. 什么是绩效管理

2. 绩效管理的发展

3.绩效管理的意义和作用

- (1)组织为什么需要进行绩效管理
- (2)管理者为什么需要要进行绩效管理
- (3)员工为什么需要要进行绩效管理

第二节 绩效管理体系建立

(一)绩效管理指标体系

1.基于战略绩效管理的分析

- (1)平衡计分卡的内容及意义
- (2)平衡计分卡的指标运用

2.基于目标管理的关键业绩指标

- (1)关键绩效指标(KPI)设定原则
- (2)关键绩效指标(KPI)设定与分解

1)投入产出原理

2)量本利分析

3.基于工作分析(岗位职责)的关键行为指标

- (1)关键行为指标(KBI)的来源与意义
- (2)关键行为指标(KBI)设定方法及步骤

第八章 绩效与薪酬的关系与存在问题

第一节、全面薪酬包括四个方面：

- 1、基本工资（包括梯级薪金和高薪签约）
- 2、绩效考核

2、奖金（激励奖金）（短、中、长）

3、精神薪酬（奖杯授衔）

4、假期（赛季假期）。

第二节、绩效目前存在两种形式：

1、在薪酬管理中加入对绩效的考核。

2、引入激励机制、考核机制。

第三节 企业在绩效管理和薪酬管理上主要存在以下问题：

1、目的不明确，存在较大偏差。

2、把绩效和薪酬简单化。

3、为了应付任务而进行绩效考核和薪酬调整。

4、动态性和灵活性不够。

结语：绩效管理是用来评价员工现在的工作情况，员工的价值。