

工资总额管理培训大纲

【课程背景】

当前，国有企业正处于深化改革攻坚期与高质量发展转型关键阶段。随着国企改革三年行动纵深推进，国务院国资委明确提出要“健全市场化经营机制，强化价值创造导向”，绩效考核与薪酬体系作为国企改革的“牛鼻子”，直接关系到三项制度改革成效与企业活力释放。

然而，传统考核体系仍普遍存在“指标与战略脱节、激励约束失衡、创新容错不足”等痛点，薪酬分配“平均主义”“能升难降”等现象尚未根本破除。面对全球产业链重构、科技创新攻坚、新兴产业布局等战略任务，亟需构建“考核精准化、薪酬市场化、激励长效化”的新型管理体系，既遵循市场经济规律，又体现国有企业担当。

本次培训旨在帮助国有企业，尤其是地方国有企业深刻理解工资总额制定的相关政策及操作实务，在此基础上，设计出既符合企业所在地域的国资相关政策要求，又可以制定逻辑清晰、有用、管用、适用的工资总额管理体系，通过政策解读、工具拆解、案例剖析与实战演练，助力企业：

- ▶ 穿透政策盲区：厘清工资总额管理、中长期激励等政策边界，规避改革风险；
- ▶ 破解考核难题：建立分类考核、动态调整机制，平衡经济效益与社会责任；
- ▶ 激活人才动能：设计差异化激励方案，实现“能力-贡献-回报”三位一体闭环。

通过系统培训，推动国企从“要我干”向“我要干”转型，为建设世界一流企业夯实管理根基。

【课程收益】

- 1、学会理解工资总额管理的政策；
- 2、区分工资总额与人工成本区别；
- 3、了解工资总额决定机制有哪些方式？
- 4、掌握工资总额决定机制设计“六大”关键点；
- 4、熟练运用工资总额预算与清算方法；
- 5、学会工资总额管理机制，比如：周期管理、滚动管理、工资总额单列等。

【课程特色】

【课程特色】

- 1、实战经验丰富、理论与实际结合，内容实战、实用、实效；
- 2、神采飞扬、声情并茂、激情四射、深入浅出、形式生动、内涵深刻；
- 3、实战型解答、以真实案例说明实际问题；
- 4、观点新颖，论述精辟，学术前沿、传道授业、授人以渔；

【课程形式】 主题讲授、互动演练、案例分析、实操练习、多媒体教学。

【课程对象】 国有企业中高层管理者、国有企业人力资源从业者。

【课程时间】 0.5-1 天。

【课程大纲】

一、工资总额政策发展解读

1. 企业收入分配政策的演变：看经济效益、看劳动生产率)

2. 国资委工资总额预算制度发展脉络
3. 三个收入分配核心政策：16号文，39号文，94号文

二、什么是工资总额

1. 工资总额构成6项
2. 人工成本构成7项
3. 那些支出不纳入工资总额
4. 福利是否纳入工资总额

三、16号文政策解读：5大维度

1. 工资总额核心内容
2. 工资总额确定方式
3. 效益联动指标设计
4. 预算管理方式
5. 预算周期管理：三种方式
6. 内部分配方式
7. 工资总额监督机制

四、工资总额设计实务：6步骤

1. 管控模式设计：子企业如何分类？管理方式？周期设计？
2. 确定工资总额基数
 - (1) 如何定？新设企业、成熟企业、市场化企业……？
 - (2) 总额基数初次确定和滚动确定
 - (3) 信息采集表中数据如何获取
 - 产权数据：控股、参股公司财务报表

- 企业经营业绩信息：经济效益、劳动生产率、人工成本投入产出比、特殊重大信息
- 人员基本信息：人数、人均工资

(4) 薪酬水平对标如何做？

3. 设计联动模型

(1) 联动模型设计：基数确定机制，基数管理机制、工资总额决定机制、调整机制、调节机制

(2) 联动指标设计：企业分类与联动指标选择

(3) 联动方式选择：整体？结构性联动？

(4) 联动调控设计：对标联动

4. 设计水平调节机制：人均水平调节、工资指导线调节

5. 效率对标机制设计

(1) 功效联动：上限设计与联动机制设计

(2) 指标选择：企业分类与效率或效益指标选择

(3) 对标值选择：如何对标？业绩薪酬双对标？四同对标？效率指标？效益指标？

6. 工资总额监管机制设计：过程监督、追责机制

(1) 增长受限、主营业务非主观性下降、特殊任务、特殊阶段、增减人员

(2) 约束机制

五、工资总额管理的几个关键问题

1. 监管机构管什么

- (1) 国资委
 - (2) 集团企业
 - (3) 管的两大抓手：动态监测、总额清算
2. 子企业分类原则
3. 目标值如何分档
 - (1) 三档目标值
 - (2) 利润总额下降与上升与工资总额的计算公式，联动、权重
 - (3) 总额与目标值挂钩如何设计
4. 工资总额单列
 - (1) 自主单列和政策单列的区别
 - (2) 三特如何界定？特殊人员、特殊事项、特殊项目？新设公司 36 个月保护期
5. 不同发展阶段企业工资总额设定关键点
 - (1) 总额基数
 - (2) 清算规则
 - (3) 联动指标选择
6. 备案制、核准制和周期制的区别

六、工资总额管理的案例

1. 某央企工资总额管理案例
2. 某国企工资总额管理案例