

# “五步定薪酬”

## ——3PM 激励性薪酬体系设计与管理<sup>©</sup>

### 【课程背景】

- ※痛点 1 | 薪酬无战略：大事拍脑袋，小事凭感觉，钱花了不少，却无人叫好；
- ※痛点 2 | 通道无发展：加薪通道单一，内部薪酬倒挂，会哭的孩子有奶喝；
- ※痛点 3 | 激励无体系：网上抄一抄，自己套一套，不切业务需求，不切公司实际；
- ※痛点 4 | 结构无逻辑：不分前后台，结构一个样，前台不积极，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，管理无效率；
- ※痛点 6 | 人才引不来：薪酬大锅饭，关键岗位薪酬无吸引力，庸才不愿走，良才不愿来；

.....

薪酬是 HR 体系中具专业性的领域，十年磨一剑，张剑老师根据多年工作、培训、咨询实践经验，以美国著名的战略专家布朗德教授的薪酬四叶模型（3PM：Position、Personality、Performance、Market）为基础，从战略解读到实践运作，五步帮助企业制定激励性薪酬体系，帮助企业提升管理竞争力！

### 【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】

- ★定策略：掌握薪酬分析方法，掌握 3PM 法则，制定内外部均衡的薪酬策略；
- ★定职级：掌握岗位评估的方法、工具，基于岗位评估结果建立职位等级与职位通道；
- ★定薪级：根据职位等级，基于市场薪酬水平调研结果，五步步骤建立职薪等级表；
- ★定结构：根据行业特点、职位性质与业务特点确定整体薪酬模式，制定科学的各职位序列薪酬结构；
- ★定运作：根据人才投资与成本控制的目标，制定以预决算为基础的高效薪酬运作体系。

### 【课程对象】

企业老板、中高层管理、人力资源管理者、专职薪酬管理人员

### 【课程时长】

标准课时：2 天（12H），可根据客户需求定制课程

### 【课程大纲】

## 导入篇：基于战略看薪酬

### （一）认知：正确认识薪酬

案例导入：薪酬管理的常见乱象

【知识卡】薪酬的本质、全面薪酬

【技能卡】全面薪酬体系的构成

团队讨论：老板要怎样分配薪酬才能调动员工的积极性？以下哪些属于薪酬？薪酬是成本还是投资？

## （二）高度：从企业战略看薪酬战略

案例导入：从企业战略到业务战略再到薪酬战略

【知识卡】薪酬激励机制建设的要点、薪酬需解决的问题、基于人才盘点的差异化薪酬激励

【技能卡】345 薪酬、3PM 薪酬四叶模型、薪酬设计的二个均衡

案例：华为的薪酬战略、戴尔的薪酬战略

思考：以下薪酬常见的观点你怎么看？

小组讨论：高端人才薪酬要怎么发？

## （三）战略：基于战略的激励性薪酬体系设计

案例导入：企业薪酬矛盾解决的三种类型（富裕型、小康型、节俭型）

【知识卡】薪酬设计基本导向、基于价值创造的薪酬分配、薪酬设计基本原则

【技能卡】“五步定薪酬”、薪酬成熟度模型<sup>®</sup>

案例：从布朗德战略薪酬体系看我司薪酬、项目总监的薪酬杠杆

思考：薪酬是否需要保密？保密什么？如何保密？

# 第一讲 定策略：战略分析保内外部均衡

## （一）分析诊断：薪酬诊断分析与薪酬策略制定

导入：从微软的薪酬战略看企业薪酬

【知识卡】薪酬分析、薪酬成熟度诊断、薪酬数据诊断、薪酬策略类型/内容、薪酬模式

【技能卡】薪酬成熟度模型<sup>®</sup>、薪酬诊断、薪酬策略制定四步法

案例：微软、星巴克、海信的薪酬战略、联想的薪酬体系改革

思考：小公司如何制定薪酬策略？

## （二）外部验证：市场薪酬调查的方法

导入：内部公平与外部公平哪个更重要？

【知识卡】市场薪酬调查、调查的内容、调查的方法、调查数据分析、薪酬分析图

【技能卡】调查结果评估指标、薪酬回归分析

思考：小微企业、特殊行业如何进行市场薪酬调查？

研讨：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？

# 第二讲 定职级：职级评定树职薪发展通道

## （一）评估：岗位价值评估

导入：为什么要进行岗位价值评估？

【知识卡】职位与岗位、职位评估与岗位评估、评估的要素、评估工具定制

【技能卡】排序法、分类法、要素比较法、美世评估、海氏评估、纵向拉通

案例：天宇集团的薪酬症结

思考：如何选择评估小组成员？如何选择标杆岗位？

实战演练：模拟场景的岗位价值评估

## （二）定级：岗位评估数据分析、调整，制定职位等级表

导入：如何避免岗位价值评估偏差？如何用好评估数据？

【知识卡】评估偏差产生的原因、偏差调整的方法、职位等级制定的流程

【技能卡】定性纠偏法、定量纠偏法、职位通道设计

案例：天宇集团的薪酬症结

思考：如何选择评估小组成员？如何选择标杆岗位？

实战演练：职位等级制定、职位通道设计

## 第三讲 定薪级：级档划分绘人岗价值蓝图

### （一）薪资部分设计：薪资级档设计的五个步骤

导入：薪酬专业术语与薪酬设计

【知识卡】上限值/下限值、中位值、级差、带宽、重叠度、比较比率、渗透度、宽带薪酬

【技能卡】建曲线、定中点、定级差、定带宽、（定重叠）、定级档

案例：某集团企业薪酬设计咨询项目实录、某科技公司工程师的薪酬渗透度分析

思考：如何用好二种薪酬比较比率？是否需要全员实行宽带薪酬？

实战演练：职薪等级表制定

### （二）其他部分设计：奖金、津贴、福利的设计

导入：某科技公司年终奖金发放的难题

【知识卡】奖金模式、奖金设计要素、杠杆性奖金、法定津贴/福利、个性津贴/福利

【技能卡】宽带薪酬、杠杆系数、约束系数、博弈机制、弹性福利

案例：某集团企业薪酬设计咨询项目实录、某科技公司工程师的薪酬渗透度分析、甲骨文裁员风波

思考：如何用好二种薪酬比较比率？津贴福利如何合理避税？个性福利的终极目标是什么？

实战演练：高管奖金设计、企业个性福利设计

## 第四讲 定结构：结构设计活人才内在动力

### （一）思路：薪酬结构设计的整体思路

导入：巧用薪酬结构识人才/引人才

【知识卡】薪酬常见的内容、常见薪酬结构（固定与浮动、当期与预期、货币与非货币）、

【技能卡】薪酬风险管控设计、薪酬成本管控设计、工时单价核算的四种方法

案例：某集团的七种薪酬结构、新个税法下的专项扣除规定、二胎专项扣除规定、IBM的薪酬结构、国家统计局《关于工资总额组成的规定》

思考：保密工资可列入工资总额中吗？计件工资的利与弊端、计件工资未来的走向

实战演练：计件工资的核算

## （二）方法：经典岗位的激励性薪酬的设计

1. 业务人员的激励性薪酬设计
2. 研发技术人员的薪酬设计
3. 项目管理人员的薪酬设计
4. 高管的薪酬设计

导入：企业发展、人才成长与长期激励的思考

【知识卡】各类人员薪酬设计难点、业务人员类别、提成制、销售奖金、多元化激励、股权激励模式

【技能卡】基于平衡的奖金设计、滚动奖金设计、联合确定奖金基数法、研发职称/技能津贴设计、量化积分奖金分配、利润分享制设计

案例：海尔关键项目的奖金激励、亿万富翁的激励、某互联网公司的项目奖金分配、万科的项目跟投

思考：从泸州老窖看股权激励的创新思路、经理人高管按股分红是否合理？

实战演练：关键人才的长期激励设计

## 第五讲 定运作：综合管控稳薪酬运作机制

### （一）预算机制：薪酬预算与控制

导入：为什么要做薪酬预算？如何做好预算管控？

【知识卡】薪酬预算、预算的内容、预算的方法、预算的管控、薪酬调整与定级

【技能卡】宏观接近法（自上而下法）、微观接近法（自下而上法）、薪酬控制的方法、薪酬调整的方法

案例：从疫情期间的家庭收支预算看薪酬预算、某大型集团公司的薪酬管控三张表

研讨：人员不变的情况下如何缩减当年的薪酬预算？预算订不准怎么办？

实战演练：薪酬预算科目梳理

### （二）运作机制：薪酬制度设计与薪酬套改

1. 薪酬制度设计
2. 薪酬套改
3. 薪酬管理常见难点问题解决

【知识卡】薪酬制度的主要内容、薪酬定级的主要参考因素、CR值

【技能卡】人力成本与科目预算、薪酬套改自动计算设计

案例：南网下属某二级公司的薪酬套改遇到的难题、疫情时期盒马生鲜的借人分析

研讨：如何加薪才有效？特聘专家型人才如何定薪？年度调薪最该考虑谁？

实战演练：模拟薪酬预算、薪酬套改规则设计

## 结尾篇 复盘 & 答疑

- （一）课程复盘、答疑
- （二）作业点评辅导

(三) 赠送薪酬资料包 (含近二年薪酬调查报告、工具、表单等 8G 资料)

## 张剑老师

- ◇ 实战派人力资源招聘、绩效、薪酬管理专家
- ◇ 12 年企业高管经验、70+ 管理咨询项目经验沉淀
- ◇ 1200+ 场几乎覆盖各行业的公开课、内训经验积累
- ◇ 五维力 HR 研究院首席架构师
- ◇ 北大、浙大、中大等合作讲师
- ◇ 广东省企业管理咨询协会会员
- ◇ 科沃咨询、杰特咨询首席顾问
- ◇ 中山大学 EMBA



## 实战经验

- 600+ 场招聘培训，500+ 场绩效薪酬培训，满意度（2019 年起）从未低于 95%；
- 600+ 份项目设计方案，100+ 份专项辅导方案，帮助企业成功复制经验；
- 300+ 场政府、企业演讲培训经验，见解独到、点评一针见血，深受客户好评；
- 历经大型国企，合资、民企上市公司，从普通科员到上市公司集团人力资源负责人，深度了解业务场景，深刻理解业务痛点。

## 服务过的客户

**高校、教育类：**北京大学、中山大学、浙江大学、上海交通大学、山东大学等

**能源、交通类：**国电、华能、华电、国电投、南方电网、神华集团、国华电力、中广核、广东合鸿、河南省供电公司、江苏省电力公司、烟台供电公司、常州供电公司、贺州供电局、中铝集团、湖北电建一公司、山东公用、中山公用、北控水务、佛山水业、佛山城投、宝安水务、广州净水、深圳能源、港华燃气、中航集团、成飞集团、中车集团、青岛四方车辆、深圳巴士集团、东莞新城公交、科隆集团、思维集团、深圳城轨、东莞城轨、厦门城轨、东莞发展控股、方圆钛白等

**银行、金融、保险类：**中行甘肃分行、农行沈阳分行、中信银行、长沙银行、湖北农商银行、湖北交通银行、中投证券、华西证券、平安保险、恒大财富等

**通信、电子类：**西藏铁塔、广州移动、江西邮政、南方通信建设、湖北黄冈电信、京信通信、罗姆半导体、晶安光电、共进电子、平洲电子、宝龙达电子、信利集团、东信和平、迈光电子等

**地产、建筑、家居类：**保利地产、华强地产、百信集团、利通置业、信和集团、海印集团、立信集团、越秀物业、白云供销、深圳物业发展、坪山诚投、中建三局、中建八局、中建湖南公司、欧派家居、卡贝科技、森源家具等

**钢铁、汽车类：**韶钢集团、JFE 钢板、丰通钢业、广汽丰田、广汽部件、东风乘用车、比亚迪、柳州五菱、重庆通用五菱、宗申比亚乔摩托、马勒集团、宏原汽配等

**医药、食品、快消类：**国药集团、华润三九制药、阜丰集团、神华药业、华东医药、康哲药业、广弘控股、泸州老窖、康师傅广州公司、雅士利集团等

**互联网、贸易、电商、旅游、珠宝类：**神州数码、瑞华集团、广汽商贸、美宜佳、海岸城、悦然化妆品、飞扬旅游、太平洋影业、周大福珠宝等

**农业、环保、物流类：**温氏集团、河北三农、粤百年、聚龙集团、永清环保、天地汇集团、东方国际集装箱等

**生产制造类：**徐工集团、山东临工机械、美的、长虹、TCL、富士康、日立电梯、三菱电梯、日滨科技、西屋屏蔽门、银宝山新、名门锁业、星业科技、得力集团、奥马冰箱、帅康电器、九阳电器、佛塑科技、东风印刷、森洋彩印、科顺防水、捷克斯润滑油等