

# 《关键人才薪酬设计》

主讲：陈禄老师

## 【课程背景】

随着企业对关键人才的依赖越来越强，如何对关键人才进行有效激励，如何控制人工成本，如何科学合理分配利益从而实现企业和关键人才的双赢？

本课程从薪酬的常见问题出发，理清薪酬在人力资源管理体系的位置，探讨薪酬的本质，针对不同序列的关键人才提出完整的薪酬体系解决方案。

## 【课程收益】

- 了解人力资源管理体系全貌
- 理解薪酬的本质
- 掌握薪酬体系建设的方法论、过程和工具
- 掌握不同序列的关键人才薪酬设计要点

**【课程特色】** 逻辑缜密；实战实用；工具强大；案例丰富。

**【课程对象】** 企业中高管、人力资源总监、薪酬经理

**【课程时间】** 1天（6小时）/2天（12小时）

## 【课程大纲】

### 一、薪酬问题——从不同角度看到的薪酬问题

#### 1. 从员工角度看薪酬。

员工对薪酬的意见集中在工资低、不涨工资、新老倒挂等现象。

#### 2. 从老板角度看薪酬

老板看到的是人工成本高、持续上升、政府对劳工的保护等现象

#### 3. 薪酬问题的原因

- 定薪依据：根据什么定工资？
- 调薪机制：怎样才能涨工资？
- 经营效益：如何让企业和员工都满意？

4. **薪酬与利润的关系**：完整的推导从业务经营到人工成本到经营利润的闭环。

5. **岗位、薪酬与人的关系**：岗为先，薪为中，人为后。

## 二、薪酬体系建设——完整的薪酬体系建设过程

### 1. 人力资源管理全貌

- 人力资源管理对业务的服务支持
- 组织发展的关键模块
- 人才发展的关键模块
- 职位体系对薪酬的影响
- 绩效体系对薪酬的影响

### 2. 薪酬现状分析

- 薪酬内部分析的方法（管理访谈、调查问卷、财务分析、业务分析、人力数据分析等）
- 薪酬外部分析的方法（同行对标、薪酬调研、标杆做法、典型案例、行业事件等）

- **案例：某企业的薪酬分析报告**

该报告是真实咨询项目报告，根据员工访谈和调查问卷，结合财务和业务数据分析，得出真实的企业薪酬现状，尤其是不同部门不同层级员工对薪酬的意见。

### 3. 统一薪酬理念

- 薪酬的本质：企业与员工的交易价格
- 薪酬的来源：股东、员工、债权人
- 付薪的依据：职位、能力、绩效、市场

### 4. 优化职位体系

- 岗位职责梳理方法：流程法、访谈法、职位分析法等
- 任职资格：关键职位的6大任职资格
- 职位说明书

- **工具：职位说明书模板**

该模板为真实企业使用模板，明确了职位说明书的8项核心内容，可直接使用。

### 5. 职位价值评估

- 职位评估的作用：明确职位的内部相对价值
- 职位评估的工具：《职位评估表》

- **案例：某企业《职位评估表》**

该职位评估表为真实企业所用，展示了该企业选取的评估因素和权重。

- 职位评估的过程：职位评估关键四步
- 职位评估的结果：《职位价值矩阵》

- **案例：某集团企业的职位价值矩阵**

该职位价值矩阵为真实企业评估结果，明确了该集团全部职位的评估等级。

## 6. 薪酬结构设计

- 常见的薪酬结构：基本工资、职位工资、绩效工资、业绩奖金、利润分享、股票期权等。
- 薪酬结构的意义：不同薪酬结构的作用有重大差异，企业需要灵活设计应用。
- 固定薪酬与浮动薪酬：如何设计不同职位序列的固浮比？关键因素分析。
- 新冠疫情与薪酬结构调整：2020 是调整薪酬结构的好年份。

### ● 案例：某企业的薪酬结构

该薪酬结构为真实企业的薪酬结构，明确了该企业全部职位的薪酬组成部分。

## 7. 市场薪酬调查

- 调查渠道：常见的调查渠道各自有什么优缺点？
- 数据分析：如何对市场数据进行统计分析。
- 市场分位值：应用统计学的概念对市场薪酬进行分位设计
- 企业薪酬策略：企业如何选择薪酬领先策略、跟随策略、保守策略？

## 8. 工资设计

- 薪酬层级：小微企业、中型企业和大型企业需要设计不同数量的薪酬层级。
- 薪酬档位：每级薪酬进行细分的档位设计以实现员工薪酬套档。
- 套档模型：根据套档因素进行权重设计，形成套档模型。
- 工资测算：通过个人工资测算，确保方案可行

### ● 案例：某企业的工资设计

该工资设计表为真实企业的工资设计，完整的展示了从职位评估到工资设计的全过程。

## 9. 奖金设计

- 奖金总额：人工成本与奖金的比例关系
- 奖金对象：确定哪些部门享受奖金
- 奖金分配：明确分配奖金的权力和流程

### ● 小组练习：部门奖金分配

现场模拟练习某个部门的月度奖金，讨论奖金分配的原则

## 10. 人工成本测算

- 薪酬总额管理，明确工资总额的管理原则
- 精准测算企业利润与人工成本，实现公司和员工双赢

### ● 案例：某企业的人工成本测算

该测算表为真实企业的人工成本测算，通过输入生产经营的核心变量，尤其是各部门的职位、编制和薪酬，自动计算出公司的经营利润，并通过财务报表和经营报表相互验证，

确定企业的最佳人工成本区间。

## 11. 薪酬策略

- 创业期企业的薪酬策略
- 发展期企业的薪酬策略
- 成熟期企业的薪酬策略

## 三、关键人才的薪酬设计

### 1. 产品序列关键人才薪酬设计

- 产品经理的典型特征
- 产品经理的激励关键
- 高级产品经理的薪酬策略
- [案例：腾讯产品经理的薪酬管理](#)

### 2. 研发序列关键人才薪酬设计

- 研发人才的典型特征
- 研发人才的激励关键
- 高级研发人才的薪酬策略
- [案例：华为研发经理的薪酬管理](#)

### 3. 生产序列关键人才薪酬设计

- 生产人才的典型特征
- 生产人才的激励关键
- 高级生产人才的薪酬策略
- [案例：格力生产高管的薪酬管理](#)

### 4. 销售序列关键人才薪酬设计

- 销售人才的典型特征
- 销售人才的激励关键
- 高级销售人才的薪酬策略
- [案例：平安保险销售高管的薪酬管理](#)

### 5. 运营序列关键人才薪酬设计

- 运营人才的典型特征
- 运营人才的激励关键
- 高级运营人才的薪酬策略
- [案例：京东运营高管的薪酬管理](#)

### 6. 职能序列关键人才薪酬设计

- 职能人员的典型特征
- 职能人员的激励关键
- 高级职能管理人员的薪酬策略
- 案例：海底捞职能高管的薪酬管理

#### 7. 全面经营管理序列关键人才薪酬设计

- 全面经营管理人员的典型特征
- 全面经营管理人员的激励关键
- 全面经营管理人员的薪酬策略
- 案例：高瓴资本投资企业 CEO 的薪酬管理