

《银行薪酬绩效管理》

主讲：陈禄老师

【课程背景】

员工抱怨工资太低，如何合理支付薪酬？
工资变成了大锅饭，如何有效激励员工？
人工成本越来越高，如何控制人工成本？
企业利润越来越低，如何实现公司利润？
薪酬绩效能否以经营为导向？

【课程收益】

- **系统认知**：完整系统的了解经营与管理的关系，全面掌握人力资源管理体系各模块之间的逻辑关系。
- **理论学习**：掌握完整的企业薪酬设绩效计方法论
- **工具表单**：学习设计薪酬绩效管理的必备工具和表单
- **实践借鉴**：了解众多企业的实际薪酬绩效管理手段

【课程特色】逻辑缜密；实战实用；工具强大；案例丰富。

【课程对象】

- 人力资源总监/经理/主管
- 薪酬绩效经理/薪酬绩效主管

【课程时间】1-2天（6小时/天）

【课程大纲】

一、 人力资源管理的新问题

1. 人才供给问题：90后00后人口的持续下降
2. 人才成本问题：政府和员工共同推动的人工成本持续上升
3. 人才激励问题：低欲望时代工作积极性难以保持
4. 人才筹码问题：创业热潮引发的优秀人才对企业的筹码优势

二、 人力资源管理的新体系

1. 经营与管理的关系：人力资源如何支撑公司的经营活动？

2. 企业增长路径与核心人才：不同增长路径对核心人才的需求差异
【案例分享】四种增长路径的核心人才
3. 人力资源管理全貌：正确了解人力资源核心模块的内在逻辑关系
4. 组织发展与人才发展：组织和人才在互利过程中实现双赢

三、 薪酬问题——从不同角度看到的薪酬问题有哪些？为什么？

1. 从员工视角看薪酬

员工对薪酬的意见集中在工资低、不涨工资、不公平、新老倒挂等现象。

2. 从企业视角看薪酬

企业看到的是人工成本高、持续上升、影响企业利润等现象

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？

四、 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。

五、 优化职位体系

- 任职资格：关键职位的6大任职资格
- 晋升通道：不同职位序列的晋升方向、速度和阶梯
- 职位优化工具：RASIC 优化
- 小组练习：人力资源部 RASIC 优化

六、 职位价值评估

- 职位评估的作用：明确职位的内部相对价值
- 职位评估的过程：职位评估关键四步，企业应该避免的误区。
- 职位评估的结果：《职位价值矩阵》
- 案例：某商业银行的职位价值矩阵
该职位价值矩阵为真实企业评估结果，明确了该银行全部职位的评估等级。

七、 薪酬结构设计

- 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。

- 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。

八、 市场薪酬调查

- 调查渠道：常见的调查渠道各有什么优缺点？
- 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？

- **数据分享：A股上市银行的薪酬数据**

该数据包括工商银行、招商银行、兴业银行、民生银行、北京银行等龙头企业的薪酬总额、人均薪酬、高管薪酬、人才投资回报率等关键数据

九、 工资设计

- 薪酬层级：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。
- 重点掌握薪酬等级、档位、带宽、级差、档差、重叠度等核心知识
- 套档模型：根据套档因素进行权重设计，形成套档模型。

- 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。

十、 奖金设计

- 奖金分配顺序：前台团队、中后台团队、公司高管的奖金分配顺序
- 奖金总额：人工成本与奖金的比例关系
- 部门奖金额度：确定不同部门的奖金额度
- 奖金模式与计算：不同部门的奖金结构和依据，明确的奖金计算方式
- 部门奖金分配：明确部门分配奖金的权力和流程

- 小组练习：现场模拟练习某个部门的月度奖金，讨论奖金分配的原则

十一、 薪酬测算

- 个体测算：细化到每位员工的薪酬测算
- 个体调整：特殊人员的薪酬调整方法
- 整体测算：从经营角度出发进行整体测算
- 整体调整：全局性调整薪酬的方法
- 精准测算企业利润与人工成本，实现公司和员工双赢

- 案例：某企业的薪酬测算

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。

十二、 绩效管理全貌

1. 绩效如何影响薪酬？影响薪酬的哪个部分？
2. 【观看视频】这家知名公司的绩效管理有什么问题？
3. 绩效管理的四个阶段：目标——辅导——考核——应用

十三、 绩效指标设计

1. 指标如何量化？
 - 1) 平衡记分卡、战略地图
 - 2) 鱼骨图、价值树、关键价值链
 - 3) IPO、OGSM、QTQC
- 【课堂练习】关键绩效指标 KPI 提炼设计
- 【案例分享】某企业的关键绩效指标库
2. 定性指标的设计方法
3. 绩效指标的常见问题与对策

十四、 绩效考核

1. 考核周期：如何根据业务与职位设计考核周期？
2. 考核关系：如何确定合理的考核关系？
3. 考核的强制分布
 - 1) 如何理解强制分布？强制分布的原因和背景
 - 2) 强制分布的常见问题
 - 3) 强制分布的灵活应用，如何让员工接受强制分布？

【案例分享】某企业绩效强制分布的有效运用

4. 考核结果如何应用？

十五、 薪酬绩效联动管理

1. 模型设计：如何设计薪酬绩效测算模型？
2. 双向测算：如何通过绩效测算员工薪酬和企业利润？
- 【案例分享】某企业的薪酬绩效测算模型

该测算表为真实企业的薪酬绩效测算，通过输入生产经营的核心绩效指标变量，尤其是各部门的职位、编制和 KPI，自动计算出员工的年度薪酬和公司的经营利润，并通过财务报表和经营报表相互验证，由此确定企业的最佳人工成本区间。