

《薪酬设计训练营》

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？
请咨询公司太贵，HR 能不能自行设计薪酬体系？

【课程收益】

- **花培训的钱，得咨询的果：**从方法论到工具到案例，手把手教学，学完成为公司内部咨询顾问。
- **提升人力资源逻辑认知：**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各模块之间的逻辑关系。
- **全流程实战方法：**掌握完整的企业薪酬设计流程中的每个步骤和方法。
- **全套工具表单：**课上跟随老师逐步设计工具表单，课后直接应用。

【课程特色】

逻辑缜密；实战实用；工具强大；案例丰富。

课程使用电脑进行实际操作。**学员需要自带笔记本电脑且安装 OFFICE 的 excel（2007 版或更高级版本），不建议使用 WPS。**

课前调研，课中练习，课后批改。

【课程对象】

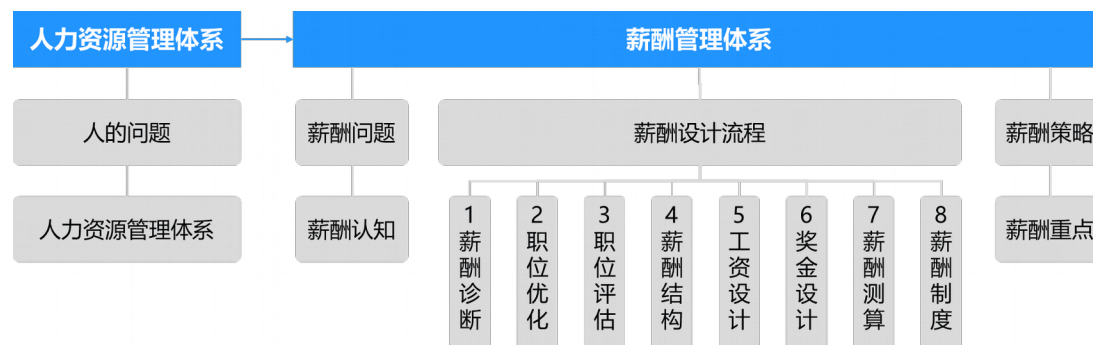
- 人力资源总监/经理/主管
- 薪酬经理/薪酬主管
- 计划转型薪酬模块的其他 HR
- 希望系统学习薪酬设计的相关人员

【课程时间】

2 天（12 小时）

【课程大纲】

课程结构



课前调研：上课 3 天前，陈禄老师将发布本课程的在线问卷，收集学员的问题。

课前资料发放：上课 1 天前，陈禄老师将把课程工具表单发给学员。

课程内容

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、 薪酬认知——如何对薪酬有清晰的认知？

1. 薪酬的本质：企业与员工的交易价格

2. 薪酬的来源：股东、员工、债权人

3. 付薪的依据

薪酬内部公平性：职位、能力、绩效

薪酬外部竞争性：市场

薪酬成本可靠性：企业

五、薪酬设计——如何建立企业薪酬体系？

1. 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。

● 工具制作与练习：

● 练习 1：企业人工成本数据收集

● 练习 2：上市公司人工成本分析

● 练习 3：部门薪酬分析

● 练习 4：薪酬散点分析

● 练习 5：薪酬回归分析

2. 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

➤ 晋升通道：不同职位序列的晋升方向、速度和阶梯

➤ 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。

➤ 职位编制：有效的职位编制控制方法

➤ 职位优化工具：RASIC 优化

● 小组练习：人力资源部 RASIC 优化

3. 职位价值评估

➤ 职位评估的作用：明确职位的内部相对价值

- **工具制作与练习：《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，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。

4. 薪酬结构设计

- 薪酬结构的时间意义：短期薪酬、中长期薪酬的有效结合。

- 薪酬结构的常见组成部分：基本工资、职位工资、绩效工资、司龄工资、计件工资、计时工资、业绩奖金、经营提成、年终奖、利润分享、股权分红、股票增值等。

- 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。

- **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。

5. 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。

- **工具制作与练习：《市场薪酬水平推导表》、《外部友商薪酬分析表》**

- 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？

- **案例：某企业的薪酬策略**

该薪酬策略为真实企业的薪酬策略，反映了该企业在持有核心资源并保持核心竞争力的人才管理意图。

6. 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。

- 重点掌握薪酬等级、档位、带宽、级差、档差、重叠度等核心知识

- **工具制作与练习：《等级工资表》**

- 套档模型：根据套档因素进行权重设计，形成套档模型。

- **工具制作与练习：《员工套档表》**

- **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。

7. 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

● 工具制作与练习：《部门奖金分配表》

现场模拟练习某个部门的月度奖金，讨论奖金分配的原则

- 奖金设计的关键点：KSF 奖金设计
- 提成制与奖金制的管理差异和适用场景
- 研发人员奖金设计
- 销售人员奖金设计
- 生产人员奖金设计

8. 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。

● 工具制作与练习：《薪酬测算模型》

9. 薪酬制度

- 定薪机制
- 调薪机制
- 绩效与薪酬的关联设计
- 案例：某企业的完整薪酬设计方案

该文件为真实企业的薪酬设计方案，完整的展示了从薪酬诊断到薪酬制度的全过程。

六、 薪酬策略——不同的企业如何运用不同的薪酬策略？

1. 不同发展阶段薪酬策略

- 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
- 转型期企业的薪酬策略
- 并购期企业的薪酬策略
- 战略收缩期的薪酬策略

2. 薪酬改革策略

- 薪酬改革的时机
- 薪酬改革的重点难点
- 薪酬改革的技巧

课后作业批改：课后 1 周内，学员可将各自设计的薪酬文件发给陈禄老师批改。