

《国有企业薪酬设计》

主讲：陈禄老师

【课程背景】

国有企业的员工抱怨工资太低，如何合理支付薪酬？

国资委对国有企业的薪酬管理提出了新要求，如何合规设计？

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？

【课程收益】

- **政策学习**：透彻学习国资委对国有企业薪酬的政策要求
- **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计方法论
- **工具表单**：学习设计薪酬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】

- 国有企业中高管
- 人力资源总监/经理/主管
- 薪酬经理/薪酬主管

【课程时间】

1天（6小时）

【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、 人力资源管理的新时代

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、 政策学习——如何理解国有企业薪酬政策？

一、 国企薪酬改革历史

1. 政策演进过程：工效挂钩、两低于、年薪制、股票期权
2. 2009年国企薪酬指导意见
3. 2014年国企薪酬指导意见

二、 最新政策解读

1. 核心内容：2018年16号文
2. 国企工资总额决定机制
3. 国企工资总额管理方法

4. 国有企业内部工资分配
5. 工资与效益联动机制
6. 行业差异与工资机制
7. 工资总额预算管理机制
8. 工资列支管理要求
9. 政府对工资的监控

六、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。

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
- 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。
- 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
- 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。

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

- **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**

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。

9. 薪酬制度

- 定薪机制
- 调薪机制
- 绩效与薪酬的关联设计

七、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

2. 不同职位序列的薪酬策略差异

- 销售人员薪酬策略
- 研发人员薪酬策略
- 生产人员薪酬策略
- 职能人员薪酬策略