

从“成本中心”到“价值创造中心”

--民营企业战略性薪酬激励体系实战研修班

主讲：于洋老师

【课程背景】

在 VUCA 时代，民营企业面临着前所未有的双重压力：外部市场竞争的白热化导致人才流失，内部管理粗放导致人效低下。薪酬管理，作为企业管理的“心脏搭桥手术”，既是留住核心人才的“金手铐”，也是驱动业绩增长的“发动机”。

然而，大多数民营企业在薪酬管理上陷入了“两难困境”：钱分出去了，员工不仅没满意，反而滋生抱怨；钱花出去了，业绩不仅没涨，成本反而失控。究其根本，是因为企业往往只关注了“工资表”的设计，而忽略了薪酬体系与企业战略、目标管理、组织效益的深度联动。

本课程旨在回归薪酬的本质，我们将结合真实的百亿级营收增长案例，通过“八步法”薪酬设计流程，从宏观战略到微观操作，手把手教您搭建一套既能控制成本、又能激发活力，且能长期适用的动态薪酬激励体系，让企业真正实现从“分钱”向“赚钱”的质变。

- 1、薪酬不能真实反映岗位的价值→价值贡献衡量难，价值分配更难
- 2、薪酬体系缺乏激励→激励的节奏不对，激励的方式更难把握
- 3、薪酬结构设计过于复杂→工资项目过多，对员工没有吸引力
- 4、缺乏长期的效益激励机制→缺乏效益工资的有效设计，提成、分红、超额奖、股权设计混乱

【课程收益】（我们的培训目标：现场要求必需有产出）

1. 打通战略与执行的壁垒：掌握将企业六大核心目标（营收、利润、回款等）转化为具体薪酬激励指标的底层逻辑，让薪酬体系不再是孤立的成本中心，而是驱动战略落地的利润中心。
2. 掌握薪酬设计的“道法术器”：系统学习薪酬体系设计的“八步法”及宽带/窄带薪酬矩阵、价值系数法等核心工具，能够现场搭建一套符合企业自身发展阶段、具备内外部公平性和竞争性的薪酬架构。
3. 破解“分钱”难题，激发全员动力：深入剖析销售、研发、生产等五类关键序列的薪酬结构设计，掌握提成、分红、超额奖及期权激励的设计技巧，彻底解决“大锅饭”和“激励错位”的问题。
4. 构建动态优化与风控机制：学会薪酬套改测算、成本控制及复盘的实战技巧，建立薪酬总额与经济效益联动的预警机制，确保企业在不同发展阶段都能通过薪酬杠杆撬动最大人效。

【课程特色】

实战，拒绝过多理论；科学，注重脉络清晰；落地，讲求学以致用；精华，实例经验分享。

【课程对象】

1、中高层管理人员（包括董事长、总裁、总经理、副总经理、职能部门总监、经理、副经理）
2、人力资源专业人士

维度转变	传统模式	现代模式
1. 战略定位：从「成本控制」到「资本投资」	成本管控：视薪酬为单纯的人工成本，核心目标是「控制支出、减少浪费」，薪酬预算与战略目标脱节。	资本投资：视薪酬为驱动业务增长的核心资本，核心目标是「投资回报率」，薪酬策略直接对齐企业战略。
2. 分配逻辑：从「吃大锅饭」到「精准激励」	吃大锅饭：基于「职务、资历、工龄」发钱，岗位价值模糊，容易产生「干多干少一个样」的平庸化现象。	精准激励：基于「岗位价值、个人能力、业绩贡献」发钱，通过岗位价值评估和任职资格体系，实现「以岗定级、以能定档、以绩定奖」。
3. 结构设计：从「死工资」到「活组合」	死工资：结构单一（基本工资+模糊奖金），固浮比僵化，缺乏弹性，薪酬变成「保健因素」而非「激励因素」。	活组合：结构多元化（基本薪酬+绩效薪酬+效益薪酬+超额分享），针对不同序列（销售、研发、生产）设计差异化固浮比，让薪酬随效益「上下波动」，激活组织活力。
4. 动态机制：从「静态僵化」到「动态迭代」	静态僵化：薪酬体系「十年如一日」，调薪缺乏依据，往往是老板拍脑袋或员工闹一闹才调整，内部公平性逐年丧失。	动态迭代：建立「薪酬复盘」机制，定期对标外部市场数据，根据企业生命周期（初创期、成长期、成熟期）动态调整薪酬策略和带宽，确保体系可沿用10-15年以上。

员、COE、HRBP

【课程时长】

1天，6小时

【课程大纲】

第一部分：认知篇——薪酬博弈：如何从“成本消耗”转向“战略驱动”？

➤ 打破传统薪酬的“记账”思维，建立“投资”视角。理解六大核心目标的逻辑关系，是确保后续所有薪酬动作不偏离企业主航道的前提。

1. 企业/组织的六大核心目标及其逻辑关系

① 六大核心目标及其逻辑关系

② 企业做好经营和管理的五大关键因素

③ 人力资源管理发展的四个阶段（初阶-中阶-高阶1段-高阶2段）

3. 为什么说薪酬是企业激励的核心？

4. 薪酬激励机制与目标管理的对应关系

案例分享：由于激励体系的变化利用 5 年时间将营收从 27 亿提升至 110 亿的真实案例

5. 本土企业薪酬管理存在的普遍问题及优化思路

第二部分：宏观篇——顶层设计：构建支撑企业长效发展的薪酬“骨架”

➤ **厘清“薪”与“酬”的区别，解读人工成本与工资总额的关系，确立薪酬体系的宏观框架。**

1. 为什么薪和酬的作用是不一样的？

2. 薪酬管理体系框架

实战问题解读：从薪酬体系框架认识为何大部分企业的薪酬体系发挥不出有效的激励作用？

实例解析 1：薪酬外部竞争性和内部公平性是如何体现的？

实例解析 2：薪酬经济性是如何体现的？如何理解薪酬的“234”法则？

3. 认识人工成本总额与工资总额之间的关系

实战问题解读 1：人工成本总额都包括哪些？

实战问题解读 2：人工成本总额是工资总额的多少倍？

实例解析-税后到手 8000 元的工资，企业需要实际支付的人工成本是多少？

4. 人工成本总额占比的三个问题

实战问题解读：人工成本 VS 总成本；人工成本 VS 营业收入；人工成本 VS 利润额

5. 工资总额管理规定解读

实战问题解读：工资总额可不可以超？

第三部分：系统篇——定薪定级：揭秘可沿用 15 年的薪酬体系设计“八步法”

➤ **系统对抗内耗，规则取代人治。通过策略、等级、调研、评估、矩阵、入档、测算、复盘八大步骤，打造稳固的薪酬核心体系。**

1. 什么情况下适合进行薪酬体系建设和优化？

案例分享-薪酬体系优化的条件与场景

2. 组织薪酬体系设计流程与步骤（八步法）（经过若干咨询项目进行 5-6 次系统优化后的具体方法）

步骤一：确定薪酬策略

实战问题解读：薪酬策略（领先型、平和型、追随型）是如何区分的

实战问题解读：行业薪酬分位值与策略制定间的关系

步骤二：薪酬等级与通道设计

实战问题解读 1：大/中/小型企业管理层级设置多少合适？

实战问题解读 2：多通道/多序列的设计

实战问题解读 3：各通道/各序列通用任职资格设计与各部门岗位任职资格设计的区别

实例解析 1-某公司管理层级、多通道及任职资格设计实操

步骤三① 薪酬调研-体现外部竞争性（行业市场薪酬调研、企业自我调研）

实战问题解读 1：市场薪酬数据获取的最佳途径

实战问题解读 2：何为标杆岗位？

实例解析 1：市场薪酬数据怎么用？（一分钟解读市场薪酬报告的实操）

实例解析 2：市场薪酬数据分析的两种方法：① 数据排列法；② 频率分析法

步骤三② 岗位价值评估-体现内部公平性

岗位价值评估工具介绍：海氏、美氏/28 因素法、简易岗位价值贡献评估法

实操演练：标杆岗位评估分数应用及标杆岗位的评估实操

实例解析 1：海氏评估法的简易操作应用

实例解析 2：美氏/28 因素法岗位价值贡献评估实操

步骤四：薪酬矩阵设计

① 窄带薪酬矩阵设计七步法（高低薪酬法、K 值法）

② 宽带薪酬矩阵设计八步法

实战问题解读：① 薪级增幅设计和应用；② 带宽几档位数量设计原理；③ 重叠度的作用和应用；④ 档差设计与计算；⑤ 固浮比设计依据与原则

实例解析：某新能源企业窄带+宽带结合薪酬矩阵优化设计分享

实操演练：20 分钟搭建一套合规的宽带薪酬矩阵

步骤五：薪酬固浮比设计

实战问题解读：① 月度总额 VS 年度总额；月度基本工资 VS 月度绩效工资

实例解析：某企业薪酬矩阵固浮比设计实操分享

步骤六：宽带薪酬入档

实战问题解读：薪酬入档&套改的通用做法？

实战工具 1：薪等如何设计？

实战工具 2：依据员工能力评估结果划档落位表

实战工具 3：各岗位价值评估系数及入档参照表

步骤七：套改测算

实战问题解读：如何利用薪等的设计节省企业套改时带来的成本压力？

实例解析-某公司薪酬体系优化后套改测算实操

步骤八：薪酬复盘

实战问题解读 1：薪酬复盘都分析哪些内容？

实战问题解读 2：如何将薪酬体系内容与企业的发展衔接？

第四部分：结构篇——价值切割：五类关键岗位的薪酬结构精准设计

➤ 不同的作战部队，需要配备不同的武器。销售要的是“子弹”（提成），研发要的是“营养”（项目奖），职能要的是“稳定”（保障）。

1. 薪酬结构设计框架

实战问题解读：薪酬结构都包括哪些关键项？每一项解决的是什么问题？

2. 五类职位序列的薪酬结构设计

① 销售职位序列薪酬结构设计

② 研发职位序列薪酬结构设计

③ 生产职位序列薪酬结构设计

④ 组织管理职位序列薪酬结构设计

⑤ 职能部门职位序列薪酬结构设计

实战问题解读：每一类职位序列基、中、高层职位结构设计，及其薪酬重点

第五部分：激励篇——效益共生：设计撬动利润增长的“分红”与“超额”机制

➤ 薪酬的终极目标是让员工像老板一样思考。这部分是薪酬体系发挥“核聚变”能量的关键。通过将个人利益与企业效益（利润、超额利润）深度捆绑，设计出“不用扬鞭自奋蹄”的激励生态，真正实现企业增长与员工增收的双赢。

1. 提成工资的设计

① 菲尔德法（适用于直销、主动营销型、招商式营销型企业）

实战问题解读 1：解决销售人员升官发财的激励作用

实战问题解读 2：如何利用加强孤儿单对销售人员的保护作？

实战问题解读 3：客服部的提成如何设计？

② 流程价值提成法（适用于工程类，项目型企业）

实战问题解读：解决项目/过程参与者利益分配不公平，工作积极性不高的问题

2. 分红/奖金的设计（此处分红非股权分红）

① 分红的目的

实战问题解读：为何不建议企业设立加班费？为何分红/奖金的激励作用比加班费的设计强 100 倍？

② 分红/奖金的 4 种方法

方法 1：年薪全额比提取法

实例解析-某公司年薪全额比提取法应用的三种情况

方法 2：年薪固浮比提取法

实例解析-某公司年薪固浮比提取法应用的三种情况

方法 3：N 倍基薪法

实战问题解读：N 倍奖金到底几倍以上才能发挥作用？

方法 4：价值系数法（基础与核心）

分红/奖金落地的三个阶段

第一阶段：核算账阶段

实战问题解读 1：分红/奖金从哪里来的？

实例解析-某公司年度分红计提核算实例

第二阶段：奖金设计阶段

实战问题解读 1：奖金分配比例跟哪些因素有关系？

实战问题解读 2：奖金比例多少合适？

第三阶段：奖金总额测算

实战问题解读：如何利用岗位价值评估结果计算分配系数？

实例解析：某公司年度分红计提核算实例

实战工具：价值系数法的进阶用法-三分法应用及实操

实操演练：价值系数法实战练习

3. 股权激励操作方法概述

① 内部股权激励思路

② 对赌股权激励思路

③ 扩张股权激励思路

实例解析：如何通过股权激励加快市场开拓速度

4. 超额奖的设计

① 超额奖设计的三种主要方法：物质奖励法、福利奖励法、价值系数奖励法

实战问题解读 1：超额奖一般用在销售业绩目标还是利润目标？

实战问题解读 2：超额奖提取比例多少合适？

实战问题解读 3：什么情况下可以实施超额奖励？

实战问题解读 4：实施超额奖励的约束条件？

实例解析：超额奖计算和实施时遵循的应用规矩

2. 薪酬调整原则

① 统一调整

② 局部调整