

# 合规·活力·增长

## --国有企业薪酬总额管控与全员绩效赋能实战研修班

主讲：於洋老师

### 【课程背景】

在深化国企改革和收入分配制度持续完善的背景下，国有企业正面临着一场深刻的“管理双压力”：

1. 外部压力：工资总额预算实行“效益联动、效率调节”的硬约束，如何在“两红线”和“总盘子”限定下，既确保合规，又激发活力？

2. 内部压力：传统国企薪酬体系往往存在“大锅饭”“高水平大锅饭”或“激励手段单一”的问题，绩效考核流于形式，核心人才激励不足与人工成本管控压力并存。

如何破解“总额管控”与“精准激励”之间的矛盾？如何在履行国企社会责任的同时，建立具备市场竞争力的薪酬体系？如何让绩效考核真正成为推动战略落地的抓手，而非仅仅是发奖金的计算器？

本课程专门针对国有企业特点设计，深度融合国家关于工资总额预算管理的政策要求与企业市场化激励的实操需求。我们将系统讲解工资总额预算及工效挂钩模型，并结合薪酬体系设计的“八步法”与绩效指标“萃取术”，帮助国企管理者在政策红线内，搭建一套“总额可控、结构优化、激励精准、考核科学”的现代化薪酬绩效体系，真正实现“效益增、工资增，效益降、工资降”的良性循环。。

### 【课程收益】（我们的培训目标：现场要求必需有产出）

1. 吃透政策，守住合规红线：系统掌握工资总额预算管理的核心逻辑，理解“效益联动、效率调节”的核算模型（经典工效挂钩模型、工资利润率模型、预算执行率模型），学会编制符合监管要求的工资总额清算与预算方案，明确哪些薪酬不在总额范围内，确保薪酬管理全程合规。

2. 总额管控下实现精准激励：破解“工资总额硬约束”与“核心人才激励”的矛盾，掌握薪酬矩阵设计、固浮比优化、套改测算等核心技术，在总额可控的前提下，实现资源向奋斗者、贡献者倾斜，让“分钱”更科学、更高效。

3. 掌握绩效指标“萃取术”，终结考核走过场：学会从战略目标落地和岗位职责锚点中精准提取关键绩效指标，掌握“指标提取三步法”和“公式定义设计逻辑”，让绩效考核从“扣钱的工具”转变为“战略落地的引擎”，真正做到“衡量什么，就得到什么”。

4. 构建市场化与国企特色兼具的长效机制：通过岗位价值评估解决内部公平性问题，通过薪酬调研解决外部竞争性问题，通过效益薪酬设计（分红、超额分享）解决持续动力问题，最终形成一套可沿用10-15年以上、既符合国企规范又具备市场活力的薪酬绩效体系。

### 【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、人力资源专业人员、COE、HRBP

### 【课程时长】

1天，6小时

## 【课程大纲】

### 第一部分：认知破局——战略引擎：薪酬与绩效如何驱动组织增长？

➤ **方向对了，奔跑才有意义。** 本部分旨在重构管理者的认知框架，明确薪酬是“激励核心”（解决动力），绩效是“管理核心”（解决方向）。通过百亿级案例，让学员直观感受“激励+考核”组合拳对业绩的爆破力，为后续实操奠定思想基础。

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）
2. 为什么说薪酬是企业激励的核心？绩效是组织管理的核心？
3. 薪酬、绩效与目标管理的对应关系

**案例分享：由于组织激励与考核体系的变化利用 5 年时间将营收从 27 亿提升至 110 亿的真实案例**

### 第二部分：薪酬定盘——体系建设：搭建稳固且富有激励性的薪酬“骨架”

➤ **体系对抗内耗，规则取代人治。** 这部分是薪酬管理的“基建工程”。一个科学的薪酬体系能自动解决内部公平性（岗位价值）和外部竞争性（市场对标）问题，让每一次调薪都有据可依。特别是矩阵设计和套改测算，是控制成本、平稳落地的关键。

#### 一、工资总额预算制

1. 工资总额预算的三大核心模块：工资总额清算、工资总额预算、工资总额追索与扣回
2. 工资总额预算核算：简易联动模型、标准核算模型（根据企业或学员情况分享下述案例）

**实例解析 2：基于“效益联动、效率调节”的经典工效挂钩模型（适用于一般竞争类央企）**

**实例解析 3：基于“工资利润率”和“定额管理”的调整模型（适用于公益类或业务稳定的企业）**

**实例解析 4：基于“人工成本预算执行率”的滚动调整与清算案例（适用于年度预算执行管控）**

#### **实例解析 5：某厅级国企建投集团工资总额预算实施办法设计实操解读**

3. 工资总额清算的约束机制
4. 哪些薪酬不在工资总额范围内？
5. 工资总额预算增幅的两条红线

#### 二、薪酬管理体系搭建

1. 薪酬管理体系的常见问题

**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？**

2. 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？**

## 1. 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/小型企业规模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？

## 第三部分：绩效定魂——指标萃取：让战略目标转化为可量化的行动标尺

➤ **衡量什么，就得到什么。** 绩效指标的提取是绩效管理的“第一粒扣子”，扣错了后面全错。本部分通过“三步法”和现场实操，教会学员如何将模糊的目标转化为清晰的标尺，彻底解决“考核走过场”的顽疾，确保考核直指战略核心。

### 1. 关键绩效考核指标的提取

#### ① 绩效考核指标提取的两大途径

- 途径一：目标的“落地转化”--如何为“挑战性目标”配备“确定性标尺”？

- 途径二：职责的“价值锚点”--如何从常规职责中提炼出关键价值贡献？

实战问题解读：终结混淆：如何快速区分，解决 KPI 与 KCI 的混淆应用？

#### ② 关键绩效考核指标提取方法

实战应用工具：以目标/目的为导向的关键绩效考核指标提取三步法（当下最清晰思路）

实例解析：某企业关键绩效考核指标提取三步法的实操落地解析

实操练习与现场辅导：学员以自身企业为背景，针对一项真实工作，现场演练“指标提取三步法”。

导师巡场，直击“指标过多、偏离战略、无法衡量”等典型问题。

#### ③ 关键绩效考核指标提取的 4 项落地原则

实例解析：武汉某企业关键绩效考核指标原则应用的实操落地解析

### 2. 关键绩效考核指标的公式/定义设计

#### ① 绩效考核指标进行公式/定义设计的重要性

实例解析：销售人员按利润计算提成不清的尴尬

#### ② 关键绩效考核指标设计的常用三种类型

实战问题解读 1：定义/公式设计的有效性

实战问题解读 2：次数类定义为何不能转化为比率类定义

实操练习：绩效考核指标定义/公式设计实操（接上一练习）

### 3. 关键绩效考核指标的考核标准设计

#### ① 考核标准设计的重要性

实例解析 1：某企业不同销售大区的销售达成率考核标准设计思考