

合规与激励的双重构建

-“新三改”下国企薪酬治理现代化与落地实务

主讲：于洋老师

【课程背景】

在当前深化国企改革、推动高质量发展的大背景下，薪酬治理现代化已成为落实“三项制度”改革的核心攻坚战。政策层面对“工资总额”的刚性管控与市场竞争对“精准激励”的迫切需求，构成了国企薪酬体系建设的双重挑战：一方面，企业必须严格遵循“效益决定、效率调整、水平调控”的监管框架，确保分配的合规性与公平性；另一方面，又亟须突破平均主义，构建以价值创造为导向的市场化激励与约束机制，以激发核心人才活力。

本课程旨在直面这一核心矛盾，聚焦“新三改”对“管理人员能上能下、员工能进能出、收入能增能减”的实质性要求。我们将深入探讨如何在国家薪酬治理的宏观边界内，通过科学的治理结构设计、差异化的薪酬策略以及短中长期相结合的激励工具组合，实现从传统的“薪酬管理”向现代化的“薪酬治理”体系跃迁，为企业建立合法合规、激励有效、可持续的薪酬分配体系提供系统性解决方案与落地路径。“新三改”下的薪酬体系建设特点：

维度	传统国企薪酬体系	“新三改”下的目标薪酬体系
1. 导向与目标	保障性、内部公平性：偏向“平均主义”，重在维持稳定和谐。	激励性、战略牵引性：强调“价值创造”，重在激发活力、支撑战略。
2. 决定机制	“以身份定薪”：与行政级别、职称、工龄强相关，是身份薪酬。	“以岗定薪、以绩付酬”：与岗位价值、个人能力、业绩贡献强相关，是能力与绩效薪酬。
3. 水平定位	内部导向：主要参照内部历史水平与政府指导线，与市场脱节。	市场对标：关键岗位薪酬水平主动对标劳动力市场，旨在保持竞争力。
4. 结构设计	高固定、低浮动：结构单一，绩效部分象征性，收入能增难减。	弹性结构、动态组合：固浮比合理（如高层及关键岗位40:60），强调绩效强挂钩，收入能增能减。
5. 管控模式	行政化、集中管控：一刀切，总部强控，业务单元自主权小。	差异化、预算治理：在工资总额预算内分类授权，业务单元对分配有更大自主权。
6. 治理基础	管理逻辑、粗放操作：缺乏透明规则，调整随意性较大。	治理逻辑、规则透明：基于明确的制度、流程和授权，决策程序规范透明。

【课程收益】（我们的培训目标：要求现场必须有产出，搭出体系框架）

1. **洞悉顶层设计，掌握政策核心**：深入理解国资监管视角下薪酬改革的战略重要性与制度逻辑，精准把握工资总额预算制的三大核心模块与两条“红线”调控机制，从源头保障改革合规性与有效性。

2. **精通模型应用，实现精准联动**：掌握至少三种主流工资总额预算核算模型

(效益联动、工资利润率、预算执行率)及企业负责人年薪与任期激励的考核调节系数核算方法,具备根据不同企业类型(商业一、二类及公益类)设计差异化、可量化的联动方案的能力。

3. **构建科学体系,驱动内部公平与竞争**:系统学习从岗位管理、价值评估到宽带薪酬矩阵设计的完整方法论,掌握运用“职责镶嵌法”、多序列任职资格、市场薪酬分位值等工具,构建兼具内部公平性与外部竞争力的现代国企薪酬结构。

4. **设计精准激励,激发组织活力**:精通业务提成、项目分红、超额奖励等多种激励模式的设计原理与实操方法(如菲尔德法、价值系数法),能够设计强激励、可持续的分配方案,有效解决“大锅饭”问题,将个人贡献与团队、企业效益深度捆绑。

5. **掌握动态调整,确保持续优化**:学会运用薪酬水平比率(CR)等分析工具,制定涵盖统一调整、局部优化的薪酬动态管理机制,确保薪酬体系能随战略、市场与绩效变化而灵活调整,持续支撑组织发展与人才战略。

6. **规避实操风险,保障改革落地**:明确人工成本与工资总额的管控区别,识别薪酬预算执行中的常见陷阱与合规风险,通过大量真实案例解析,获得可直接借鉴的国企薪酬改革全景式、可落地的操作指引与风险防控经验。

【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(包括总部及所属单位董事长、总裁、公司正副职、部门正副职、科室正副职)

2、总部及所属单位人力资源专业人员、COE、HRBP

【课程时长】

1~2天,6小时/天

【课程大纲】

第一部分 国企薪酬改革与政策配套设计的顶层逻辑

➤ 国企薪酬的顶层设计,是重塑组织动力、牵引战略落地、平衡市场效率与公共使命的核心治理杠杆。

一、国企薪酬改革的重要性

案例解析 1:某水务集团推行有效薪酬改革与激励,利用5年时间从27亿发展到110+亿

二、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

三、企业负责人（含所属企业）年薪与任期激励考核调节系数核算

1. 经营业绩考核：质量效益指标、对标指标、分类指标

实战问题解析 1：三类指标的权重在三类企业（包括商业一类、二类、公益类）中的权重设计

(1) 质量效益指标：利润总额与 EVA 值

(2) 质量效益指标目标值三档划分标准

(3) 质量效益指标计分规则：目标值完成情况计分与小基数计分算法

实例解析 6：某省国资委对国企质量效益指标计分规则完整解读与实操说明

(4) 对标类指标的对标基数参考值

(5) 分类指标的设计

实战问题解析 2：企业负责人年度经营业绩考核评价系数计算公式

2. 任期激励考核经营业绩考核与收入提取：质量效益指标、分类指标

(1) 质量效益指标：国有资本保值增值率、全员劳动生产率

(2) 任期指标重在三类企业（包括商业一类、二类、公益类）中的权重设计

实战问题解析 3：企业负责人任期经营业绩考核评价系数计算公式

实战问题解析 4：企业负责人任期激励收入总额提取比例

3. 实操案例解析

实例解析 7：国酒第一品牌集团的经营业绩、党建、管理效能综合考核三类指标设计分享

实例解析 8：某路桥集团的经营业绩、党建、管理效能综合考核三类指标设计分享

实例解析 9：某集团二级所属企业的经营业绩指标设计分享

4. 企业副职负责人的基本年薪设计（主要是与企业主要负责人基本年薪比）

第二部分 国企内部薪酬改革分配指引规范实操解读

➤ 国企内部薪酬改革分配指引，是构建“战略驱动、绩效导向、动态精准”的现代国企薪酬体系的制度基石与行动蓝图。

一、国企内部薪酬分配指引的基本框架

1. 国企薪酬体系建设的脉络解读：岗位管理→内（岗评）外（市调）部薪酬评价→宽带薪酬矩阵设计与固浮比设计→激励分配

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：人工成本与工资总额的区别？

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 1：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？

二、岗位管理（国资委指引文件第三章）

1. 管理等级与多序列建设指引

(1) 大/中/小型企业规模管理层级设置

(2) 多通道/多序列的设计

(3) 通用任职资格设计

实例解析 2：某大型国企多序列建设与任职资格设计实操解析

实例解析 3：某中型国企多序列建设与任职资格设计实操解析

实例解析 4：某网络科技有限公司多序列细化建设与任职资格设计实操解析

2. 部门与岗位职责设计指引

(1) 部门及岗位设置的本质

实战问题解读 3：部门及岗位是如何确定的？

实战问题解读 4：工作量和专业度如何衡量？

(2) 国企职责编写的核心误区

实战问题解读 5：岗位职责为何必须从部门职责中提取？

实例解析 5：国企活力与工作激情缺乏的直接原因解析

(3) DEM：职责镶嵌法（版权工具）（职责编写第一法则）

应用工具解读 1：职责镶嵌法六步法

实战问题解读 6：部门职责落地前的权责划分（ARCP1）

3. 岗位编制设计指引

(1) 岗位编制与在岗人员的关系和控制

(2) 岗位编制的方法

① 劳动效率定员法应用与实例解读

② 业务数据分析法应用与实例解读

③ 客户数量预测法应用与实例解读

④ 行业/项目/专业比例法应用与实例解读

⑤ 预算控制法应用与实例解读（常用方法）

⑥ 岗位职责工作量衡量法应用与实例解读（必须掌握，标准方法）

4. 岗位价值评估（薪酬的内部公平性）

(1) 岗位价值评估方法介绍：以要素计分法为主

应用工具解读 2：《岗位价值评估手册指导手册》解读

(2) 标杆岗位价值评估思路解读

实操演练 1：标杆岗位价值评估实操；结果呈现及每项评估项分析解读

三、薪酬策略和水平指引（国资委指引文件第五章）

1. 薪酬策略（领先型、平和型、追随型、混合型）的区分与应用

2. 行业薪酬分位值的计算

3. 薪酬调研（薪酬的外部竞争性）

实战问题解读 7：市场薪酬数据获取的最佳途径

实战问题解读 8：市场行业薪酬数据怎么用？（专业方法：一分钟解读市场薪酬

报告的实操）

四、薪酬结构设计指引（国资委指引文件第六章）

1. 薪酬结构设计框架：固定工资、绩效工资、效益工资、任期激励、津补贴与福利、加班加点工资

(1) 企业高层主要负责人薪酬结构设计

(2) 中、基层薪酬结构设计

2. 固定工资设计

(1) 薪酬矩阵设计基本原理：窄带薪酬矩阵设计七步法（高低薪酬法、K值法）

（不建议应用）

(2) 实操薪酬矩阵设计：宽带薪酬矩阵设计八步法（关键方法，现场必须完成一套）

实战问题解读 9：① 薪级增幅设计原理；② 带宽几档位数量设计原理；③ 带宽幅度设计原理；④ 重叠度的设计原理；④ 档差设计与计算的原理

实例解析 6：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 2:20 分钟搭建一套合规的宽带薪酬矩阵

(3) 岗位价值评估套档实操解读

实例解析 7：某国企宽带薪酬矩阵设计与各序列薪酬区间划分设计解析

实战问题解读 10：“人岗匹配”的实操解读；为何套档必须双向匹配后才能落位？

3. 绩效工资设计

(1) 绩效工资固浮比设计（不同层级、不同序列的设计标准）

(2) 部门、岗位考核指标数量控制原则

(3) 考核指标权重设计原则

(4) 岗位强制分布设计实操与落地

实例解析 8：某国企绩效考核强制分布规范设计解析

(5) 年度绩效工资“二级分配法”

五、效益工资设计指引（激励体系）（国资委指引文件第七章）

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 11：解决销售人员的强激励问题

实战问题解读 12：如何利用孤儿单强化销售人员的保护作用？

实战问题解读 13：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）

方法 1：年薪全额比提取法

实例解析 9：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：10：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：14：N 倍奖金达到几倍以上才能发挥作用？

方法 4：价值系数法（基础与核心，需掌握）

实战问题解读 15：如何利用岗位价值评估结果计算分配系数？

实例解析 10：某公司年度分红计提核算实操解读

实操演练 3：价值系数法分配实操练习

3. 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 16：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 17：超额奖提取比例多少合适？

实战问题解读 18：什么情况下可以实施超额奖励？

实战问题解读 19：实施超额奖励的约束条件？

实例解析 11：超额奖计算和实施时遵循的补亏原则

六、薪酬调整指引（国资委指引文件第八章）

1. 统一调整

2. 局部调整

实例解析 12：某国企薪酬调整管理办法细则解析

3. 薪酬水平比率（CR）的应用