

合规·活力·增长

--国有企业薪酬体系建设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】

2天，6小时/天

【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、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？

三、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（ARCPPI）

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

四、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）

五、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；⑤ 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”

六、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

七、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

薪酬水平比率（CR）的应用

第三部分 目标分解应用--概念纵向贯穿，横向拉通：打造上下同欲的战略传导链

➤ **目标不穿透，战略就悬空。** 本部分解决的核心命题是：如何让企业的战略意图，无损地转化为全员的行动共识，实现“纵向贯穿、横向拉通”。

1. 什么是目标管理？

实战问题解读：如何将目标管理融入到企业文化中

2. 目标管理的本质作用

实战问题解读：有目标≠目标管理

3. 目标管理现实问题研讨

研讨活动：堆高塔

4. 目标管理的流程框架

5. 平衡积分卡 VS 战略地图是否适合中国企业？

6. 为何目标分解不能直接向下拆分？——破解“战略失真”的魔咒

实例解析--某公司由于目标直接拆分导致全国各销售大区难以统一

3. 目标分解之纵向任务轴维度分解（第一维度）：从“做什么”到“如何赢”

实战应用工具 1：目标单层次目标分解三步骤

第一步：解读与转化——如何将上级的任务，转化为本团队的目标？

第二步：共创与设计——我们团队能做出哪几个最关键的贡献，来支撑这个目标的实现？

第三步：检验与对齐——如何确保我们的目标能真正支撑上级，并与其他团队协同？

实战应用工具 2：目标分解四步法（目标分解 4x3 法则）--确保分解过程的严谨性与系统性。

实例解析 1：某科技公司“提升市场份额”的目标是如何层层分解。（看一流企业如何运用通用逻辑，做出经典、精准的分解示范。）

实例解析 2：某企业市场、销售、产品研发、人力、财务、行政等部门如何围绕“目标”这一目标，共创出既独立又协同的目标。

实操练习与现场辅导：学员以小组为单位，针对真实业务目标，现场演练“分解三步骤”。

现场点评、调整、优化

4. 目标分解中责权划分的设计：让协同从“应该”变成“必须”

实战应用工具：ARCPPI

5. 目标分解之横向时间轴维度分解（第二维度）：从“年度目标”到“周周进展”

实战问题解读 1：时间轴目标调配思路及核算公式

实战问题解读 2：如何进行有效的复盘、及复盘时如何对目标的调整

6. 衡量目标分解的有效性的终极标尺：好的 KR，自己会说话

实战应用工具：SMART 推导模板

实战问题解读：高阶 SMART 应用（最清晰实践）

实战问题解读：高阶 SMART 应用的核心--全部量化（一旦有不量化的，皆为不合规）

7. 综合案例解析——某集团如何运用“目标分解四步法”实现战略落地

全景呈现：从集团战略启动会开始，完整展示该集团如何将一个年度战略主题，通过四步法，层层分解到各个事业部与职能部门，并最终形成全员对齐、能量聚焦的目标集合。

成果展示：用数据和事实说话，展示该集团在当季度取得的突破性进展。

第四部分：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