

《八步薪水肯相安—组织薪酬体系搭建八步法》

主讲：于洋老师

【课程背景】

薪酬最终表现为企业和员工之间达成的一种供求契约，企业通过员工的工作来创造**市场价值**，同时，企业对员工的贡献提供经济上的回报。薪酬管理是人力资源管理的重要环节，也是企业管理的一大难点。

在我对广大企业做管理咨询的过程中，认为企业经营管理过程中发挥着激励作用的是绩效考核的实在不在少数。这一点说明了我们本土企业对薪酬体系的管理相对偏弱一些。

总的来讲，企业要想做好薪酬管理，一方面要考虑外部市场行情和内部公平性的因素，做到外部有竞争力，内部平衡。另外一方面就是“以岗定级，以人定档，业绩定奖金。”企业在进行薪酬管理时有几项常见问题：

- 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

【课程收益】

1. 人工成本与工资总额的关系与应用
 - 现场学习成果：薪酬体系搭建的四点核心原则、人工成本对工资总额倍数的应用
2. 组织薪酬体系建设八步骤
 - 现场学习成果：薪酬等级及任职资格设计、如何做好市场薪酬调研与应用，岗位价值评估设计、宽带薪酬设计（要求学员必须在现场设计出一套）、如何应用能力评估进行有效的套改测算、薪酬复盘

【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】

0.5天（6小时/天）

【课程大纲】

第一部分 薪酬管理体系的宏观认识

一、薪酬体系是一套联动工程建设，需要各个系统有机的配合

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

第二部分 组织薪酬系统设计（核心体系）

二、薪酬系统设计是相对较难的环节，优秀的薪酬体系可以应用 10-15 年以上，是如何到的？

1. 什么情况下适合进行薪酬体系建设和优化？

案例分享-华为、联想、阿里的薪酬体系优化

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？