

# 《全员共同做嫁衣，千金使去还复来》

## 组织薪酬激励核心建设实务

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、薪酬体系缺乏激励→激励的节奏不对，激励的方式更难把握
- 2、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】

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. 薪酬结构设计
  - 现场学习成果：掌握五大类型职能的薪酬结构设计及重点环节
3. 效益薪酬设计
  - 现场学习成果：掌握提成薪酬的设计、掌握分红（奖金）薪酬的设计、掌握超额奖薪酬设计、掌握股权设计思路

### 【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 薪酬结构设计（结构体系）

二、薪酬结构设计用来强化内部公平性，但大部分企业却设计成了“工资表项目”

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

## 第三部分 效益薪酬设计（激励体系）

三、薪酬体系的激励作用是通过效益工资发挥的，如何发挥薪酬与企业效益的衔接和推动作用？

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