

薪酬设计与管理

课程背景：

薪酬管理者有些是从基层升上来的，有些是从其他职能转换过来的，可能没有系统学习过如何设计和管理企业的薪酬体系。企业发展不断变革，薪酬体系亟需创立并动态完善，而专业的咨询顾问公司收费昂贵。

薪酬体系设计和管理的一系列问题值得薪酬管理者思考：如何设计适合战略和经营发展需要的薪酬体系？如何解决薪酬的对外竞争性？如何解决薪酬的对内公平性？如何解决薪酬对员工的激励性？如何确定合理的薪酬预算？如何做好薪酬体系的动态调整？薪酬管理应该追求怎么样的目标？薪酬管理的发展趋势如何？

课程模型：



课程目标

- 系统学习薪酬体系设计与管理的理论；
- 掌握薪酬设计和管理的工具；
- 研究解决企业常见薪酬问题的对策，形成本企业薪酬体系改善的初步方案。

课程时间：1天，6小时/天

课程对象：人力资源总监、人力资源经理、薪酬经理、薪酬主管

课程方式：原理解析（20%）+研讨示范（30%）+工具演练（50%）

课程大纲

导入篇：Z公司薪酬体系问题诊断

第一讲：理论篇—薪酬基本理论

一、企业常见的10个薪酬问题

1. 缺乏明确的付薪哲学
2. 外部竞争性劣势
3. 内部公平性问题
4. 缺乏基于绩效的弹性薪酬机制
5. 薪酬结构不合理
6. 缺乏长期激励
7. 缺乏动态薪酬调整机制
8. 缺乏多元的薪酬序列和通道
9. 单一使用可现金量化的薪酬
10. 不能与时俱进进行变革

二、薪酬7个原则

1. 战略性-承接战略

2. 公平性-内部公平
3. 竞争性-对外竞争
4. 激励性-对员工激励
5. 经济性-公司可承受&投入产出
6. 合法性-最基本和必要
7. 保密性-不能保密，麻烦不断

三、薪酬 4 个基础理论

1. 马斯洛需求层次理论
- 工具：全面薪酬模型
2. 亚当斯公平理论
 3. 弗鲁姆期望理论
 4. 赫茨伯格双因素理论

第二讲：实操篇——薪酬设计 7 步法

一、前期准备

1. 成立团队
 2. 编制薪酬设计与调整计划
 3. 开展薪酬调研
- 工具：薪酬满意度调查表
4. 进行薪酬调整工作宣传
 5. 开展薪酬设计与调整原理及技巧培训

二、制定薪酬策略

1. 薪酬定位策略：
 2. 薪酬原则（付薪理念）
- 工具：3P1M 模型
3. 不同发展阶段的薪酬策略

三、岗位价值评估

1. 岗位价值评估方法
- 演练：海氏岗位价值评估法
- 演练：IPE 岗位价值评估法
2. 岗位价值评估的 3 个基本原则
 3. 岗位价值评估的步骤
 4. 形成岗位等级结构

四、薪酬调查分析

1. 薪酬调查需要考虑的 5 个因素
2. 薪酬调查的 7 个渠道
3. 薪酬调查的 6 个步骤

五、薪酬定位

1. 薪酬战略的 3 个特征
2. 薪酬战略的 5 个内容
3. 不同性质企业薪酬体系特点
4. 不同行业企业薪酬体系特点
5. 不同发展阶段企业薪酬体系特点

六、薪酬结构设计

1. 绩效工资设计
2. 年度奖励设计
3. 专项奖励设计

4. 提成佣金设计
5. 计件工资设计
6. 利润分享设计

七、薪酬等级设计

1. 薪酬曲线绘制
2. 中位值确定

工具：回归分析法

3. 等差确定
4. 档差确定
5. 重叠度设计

案例：Y公司薪酬设计方案

第三讲：实操篇——薪酬管理

一、薪酬管理内容

1. 目标管理
2. 水平管理
3. 体系管理
4. 结构管理
5. 制度管理

范本：Z公司薪酬管理制度

二、薪酬控制

1. 企业薪酬承受测算
2. 薪酬总额控制

三、薪酬调整实务技巧——想清楚、说明白、做稳妥

1. 把握薪酬调整的关键——处理好4对矛盾
2. 抓住薪酬调整的重点——落实好5个工作

工具：年度薪酬调整额度测算表

范本：X公司年度薪酬调整方案

工具：《薪酬待遇协议书》

工具：《无纠纷确认书》

第四讲：趋势篇——薪酬管理的6个新趋势

一、追求投入产出回报

1. 人事费用率
2. 万元产值人均成本
3. 万元薪酬人均产出

二、关注外部薪酬数据

1. 开展薪酬调查
2. 进行薪酬对标

三、浮动部分占比增加

四、宽带薪酬更加流行

1. 宽带薪酬3个特征
2. 宽带薪酬的3个应用条件
3. 宽带薪酬设计的6个步骤
4. 宽带薪酬的8个注意问题

五、整体薪酬引起重视

1. 狭义薪酬——企业为员工给企业所做的贡献支付给相应的回报

2. 一般意义薪酬——员工所获得回报的总和
3. 广义薪酬——企业给予员工的内在和外在此回报的总和
4. 全面薪酬理论——包括吸引、激励和保留高效敬业员工的各项策略

六、福利追求弹性

1. 弹性福利的主要形式
2. 弹性福利的设计技巧

案例：T公司福利体系

Q&A 提问与互动

课程回顾与总结