**薪酬体系建设与人力成本管控\_总裁班必修课**

**课程背景**

于企业：挣钱是本事，分钱更是本事。企业分钱，是为了挣到更多的钱。

于员工：天下熙熙皆为利来，天下攘攘皆为利往。

那么，企业如何构建与完善薪酬管理体系，实施价值评价与价值分配，引导与激励员工，力促价值创造，达成组织目标，实现员工与企业的共创共赢呢？

**课程收益**

* 掌握构建与完善薪酬管理体系的思路、方法与工具。
* 基于企业经营与管理，链接绩效，设计薪酬分配策略（涉及岗位工资、绩效工资、奖金、股权激励等）。
* 掌握企业人力成本管控的核心理念、思路与具体方法。
* 针对企业薪酬管理的关键点、难点与盲点，讲诀窍、化难题、出效果。

**课程形式：**课堂讲授、案例分析、实操演练、小组研讨、分组PK等

**课程设置：**12小时，6小时/日，2日

**课程对象：**企业家、薪酬绩效管理委员会成员；人力资源副总（总监、经理）、薪酬经理（主管）；薪酬管理方面专业人士

**上课时间：**  2022年12月15日9：30至16日17：00

**开课地点：** 佛山,佛山万科金融中心

**课程费用：** 6800元/人（包含：培训费、培训教材、增值税发票、茶歇）；差旅自费。**联系人：**叶小姐，15622205247（同微信）

**课程大纲**

**第一部分 薪酬管理体系构建与完善**

**一、薪酬管理体系构建的流程**

方法：薪酬管理体系构建“六步走”

——关注与提升薪酬管理的战略承载性、设计科学性与运作规范性。

**二、薪酬管理原则与策略**

（一）薪酬管理原则

方法：薪酬管理的基本原则

方法：EPP薪酬8E模型——薪酬管理应实现的“八大公平”

工具：薪酬管理“三支柱”

（二）薪酬管理策略

案例&方法：承载企业战略的薪酬管理策略

**三、岗位梳理**

工具：《企业岗位汇总表》

方法：基于员工多通道职业发展，制作各职位族的《岗位列表》。

案例&工具：与岗位价值评估相匹配的《岗位说明书》

**四、岗位价值评估**

方法：岗位价值评估实施流程

方法：岗位价值评估不是评估所有岗位，而是对标杆岗位做评估。

——如何选择与确定标杆岗位。

工具：岗位价值评估工具（IPE，国际职位评估体系）

工具：《岗位价值评估表》

案例&工具：《岗位等级表》设计

案例&工具：基于多通道职业发展的《岗位等级表》

方法：确定员工的岗位等级

方法：岗位价值评估实操经验分享与误区规避

**五、薪酬水平设计**

（一）核定企业年度薪资总额

案例&方法：核定企业薪酬总额的多种思路与方法

案例：华为年度薪资总额的设定

方法：成功实施外部薪酬调研的关键操作

（二）设计《薪酬等级表》（宽带薪酬模式，涉及中位值、级差、带宽）

（三）确定员工薪资水平

方法：员工定薪（薪资套改）的总体原则与具体操作方法

方法：当员工目前薪资水平远远高于新设定的薪酬水平区间，如何调薪？

方法：当员工目前薪资水平远远低于新设定的薪酬水平区间，如何调薪？

方法：新招聘人员定薪（社招、应届大中专毕业生）

案例：万人调资定薪项目的成功实施

**六、薪酬结构设计**

工具：全面薪酬模型

方法：薪酬结构设计的基本原则

案例&方法：不同岗位系列的薪资结构设计

工具：《薪酬结构表》

**第二部分 薪酬分配策略**

方法：企业分钱，是为了挣到更多的钱。

**七、岗位工资**

（一）关注核发标准。

方法：莫让固定工资成为员工的惰性之源。

案例&方法：工资标准 ≠ 实发工资

——基于职责履行到位度（工作标准达成度）核发岗位工资。

（二）严格动态管理。

案例&方法：华为任职能力体系带给薪资管理的启发

——以绩效为导向的薪资水平管控机制

方法：化解“新老员工薪资水平倒挂”问题现象。

方法：兼职、外派人员岗位工资水平的设定

（三）扎实年度调薪。

1、案例&方法：员工调薪的四种类型

2、年度调薪

方法：核定年度调资包

方法：年度调薪的两种模式——企业集中调整模式与部门二次分配模式

案例&方法&工具：企业集中调整模式——基于考核结果与CR值，运用调薪矩阵调薪。

方法：部门二次分配模式下的三种调薪方法

方法：当年度调资包为负数时的调资策略

案例：利用年度调薪，化解薪酬顽疾（比如员工“小富即安”等问题现象）。

**八、绩效工资**

（一）明晰绩效工资内涵。

方法：研发有项目奖、营销有提成、生产有计件工资，这些部门还要设置绩效工资吗？如何设置？（相对于职能类岗位仅享有绩效工资的情况）

（二）强化绩效工资差异，提升激励力度。

案例&方法：残忍的温柔

——“平均分配”是对绩优员工的最大伤害，是对全体员工的不负责任。

案例&方法：动态激励系数在绩效工资核发中的应用

（三）运用绩效工资政策，引导业绩行为，力促绩效成果。

案例&方法：如何使员工收入同团队业绩（企业效益）挂钩，杜绝本位主义、个人主义？

案例&方法：如何让员工既关注结果的成功，也关注过程的到位？

案例&方法：如何引导销售员工的业绩行为？

案例&方法：如何使研发人员关注产品的市场表现？

案例&方法：如何使职能部门为一线部门提供更加高效的支持？

案例&方法：......

**九、奖金**

方法：奖金的来源与总额核定

方法：分配奖金的原则

方法：分配奖金的三种方法

案例&方法：年终奖分配策略

**十、在职分红股激励**

方法：在职分红股激励的七大原则与八大误区

方法：在职分红股实操之“十一定”

案例&方法：让人才“不待扬鞭自奋蹄”的在职分红股激励

案例：某企业《核心员工在职分红股激励协议》

**十一、福利**

案例&方法：福利的多种形式

——腾讯的员工福利体系

方法：福利发放的变化趋势

案例&方法：弹性福利计划

案例&方法：让福利成为生产力

——华为等多家企业如何设置员工福利项目。

**第三部分 人力成本管控**

**十二、人力成本管控的核心理念与八大措施**

1. 人力成本认知

方法：人力成本管控的必要性

方法：人力成本冰山模型

（二）人力成本管控的核心理念

（三）案例&方法&工具：人力成本管控的八大措施

**讲师介绍**

**EPP李彬 老师简介**

**🡾 资质**

* 硕士研究生
* ****中国人力资源开发研究会会员
* 日本产业训练协会（TWI）MTP—TTT（6单元版）

中国首期认证讲师

* 美国美世（WILLIAMM MERCER, IPE）国际职位评估师
* 国家绩效改进师
* 清华、北大、浙大、西安交大、中山大学、中科院、

亚太经合组织（APEC）客座教授

* 国家人社部HRTP命题专家与长期讲师
* 国家工信部特约讲师
* 中国纺织企业家联合会、中国医药行业高级经理人论坛、海尔大学特聘讲师
* 国家经理人研究中心、北大纵横、时代光华、华商基业

特聘讲师

* 格局商学十佳实战导师
* 智联人才发展中心明星讲师
* 网易 & 中华讲师网联合评选“中国百强讲师”
* 数家企业外部董事与管理顾问
* 《极简绩效管理法》（广东经济出版社）作者

**🡾 背景介绍**

* 沪市主板上市央企、沪市主板上市民企、全球500强外企中高层管理履历
* 多行业、多规模企业的培训、顾问与咨询经历
* 企业经营与绩效、管理者素养与管理技能、人力资源管理方面系统且深入的经验

**🡾 风格**

* 立足企业长远发展与整体经营，将科学、艺术与实践智慧有机相融。
* 实战、实效、实用，接地气、出干货。
* 课程逻辑性强，引发学员深度思考；但不失现场互动与氛围营造。

**🡾 共赢主题**

**系列Ⅰ：企业经营与绩效管理**

01《盯住绩效做管理——基于战略（经营目标）达成的绩效管理》（2天）

02《战略解码——将企业战略转化为全员每天的行动》（1天）

03《员工绩效管理“四部曲”》 （2天）

04《手把手帮你做考核——员工绩效目标设定与考核表制作》（2天）

05《从“战略解码”到“考核落地”——企业经营与绩效管理全面解决方案训练营》

（3天2夜）

06《让OKR与KPI共舞》（2天）

07《“OKR（目标与关键成果法）”落地实操》（2天）

**系列Ⅱ：管理者素养与管理技能**

08《干部强，则企业强——MTP（管理者角色定位与管理技能提升）》

（5天，可分期或选择相应模块执行）

09《目标与计划管理》(管理者版)（1天）

10《非人力资源经理的人力资源管理》（3天 / 2天）

11《打造高绩效团队》（2天 / 1天）

**系列Ⅲ：人力资源管理**

12《战略人力资源管理——企业人力资源管理的重点把握与难点化解》（3天 / 2天）

13《薪中有术——薪酬体系建设与人力成本管控》（2天）

14《岗位价值评估实操训练》（1天）

15《基于效果落地的培训体系建设》（2天）

16《培训需求调查与年度培训计划编制》（1天）

**🡾 学员来自**

* **总裁班（EMBA）**：北京大学、清华大学、西安交通大学
* **卓越经理人（执行经理、MBA）班**

清华大学、北京大学、浙江大学、中山大学、西北大学、青岛大学……

* **科技园区、文化园区、行业协会**

亚太经合组织（APEC）、中科院、中关村、国家职业经理人研究中心、国家民用航天基地、国家软件产业基地、贵阳国资委、南宁国资委、济南工信局、南京江北新区、西安高新区、桂林高新区、贵阳高新区、国家（杨凌）农业高新示范区、唐山丰南新区、全国职业经理中心、中国纺织工业企业家联合会、中国医药高级经理人论坛、北大纵横、格局商学、智联教育、时代光华…

* **内训企业**
* **制造**:南方工业集团公司（兵装集团）、中航工业、中船重工、海尔集团、潍柴集团、长春一汽、中国铝业、攀钢集团、惠达卫浴、东方集团、华峰氨纶、东方雨虹、顶益集团……
* **通信**:中国移动（成都）、中国电信（甘肃）、中国联通（北京）……
* **信息、软件、互联网**：中航信（集团）、源启科技（武汉）、上海格蒂、睿控创合（西安）、南京普旭、博达软件（西安）……
* **制药**：以岭制药、步长制药、力邦营销、山东福瑞达、好医生药业集团……
* **能源、电力**：中石油（青海、长庆）、中石化（西南局、陕西）、国家电网（新疆、甘肃）、南方电网（广东）、大唐电力（山东、河南、陕西）、华润电力（南京）、福清核电、西山煤电、贵州燃气、中节能太阳能、中电投吉电、新天新能源……
* **建筑施工&房地产**:北京住总、江苏港利、水电三局、水电八局、成都五建、中国九冶、陕西十一建、奥园地产、贵阳宏立城……
* **金融&保险**：中邮人寿、中意人寿、 长城人寿、上海农商银行、齐商银行……
* **烟草**：黄鹤楼集团、广西烟草、河北保定……
* **农业&生物**：连云港农发集团、舜丰基因、西北农林科技大学……
* **医疗**：北京燕达（三甲）、华美医院、富隆医美……
* **文化旅游**：大明宫遗址公园、大唐芙蓉园、曲江文旅……
* **其它**：北京空港、李宁（中国）、学而思教育、西安地铁、贵阳公交……
* **公开课学员企业**

中核工业、浙江万向、大唐电信、航天动力、成飞、中国电科、爱默生、长安汽车、悦达起亚、重庆嘉陵、建设摩托、彩虹光电、山东莱钢、昆仑工业、五粮液集团、茅台学院、步长制药、天津医药、葵花药业、力邦制药、华润医药、珍宝岛药业、华中药业、塔里木油田、辽河油田、上海燃气、秦山核电、海南核电、重庆电力、贵州电力、吴忠热电、银阳新能源、多氟多化工、东方航空、萧山机场、太平财产保险、齐商银行、华夏银行、石嘴山银行、齐鲁证券、南京水务、杭州公交、广西出版、富丽达集团、龙发装饰……

* **顾问&咨询企业**

中航工业（富士达射频）、中国电信（甘肃万维）、湖北艾柯尔橡胶防腐、香港雅琪（吹塑）集团、深圳普拉托、东风机电、睿控创合、金地集团、西格玛建设集团、大唐不夜城、临潼建设集团、富隆（香港）、绿迪投资控股……