



自我介绍：曹子祥

- ◆ 2006年国际10大培训师；
- ◆ 2005年首届中国人力资源成果银奖获得者
- ◆ 2004年度影响深圳咨询业20位风云人物；
- ◆ 中国薪酬网总裁；
- ◆ 清华大学特聘教授和EMBA教材撰写人；
- ◆ 北京时代光华特聘高级培训师；



制定薪酬战略六大要点



曹子祥

深圳市行天企业管理策划有限公司

www.sintere.com.cn



内容提要



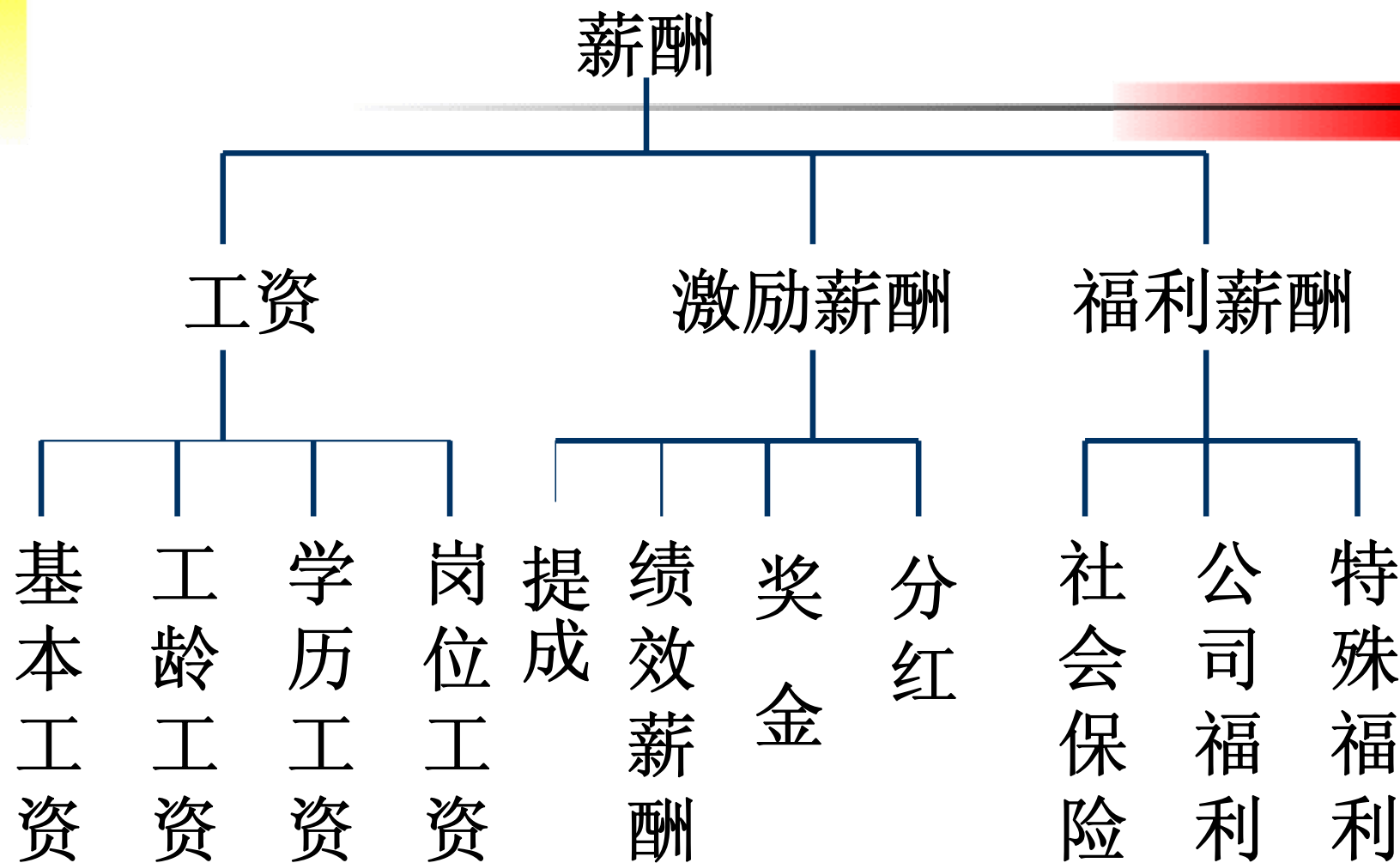
- 一、薪酬战略之薪酬结构
- 二、薪酬战略之薪酬定位；
- 三、制定薪酬战略六大要点





一、薪酬战略之薪酬结构

1、薪酬结构模版

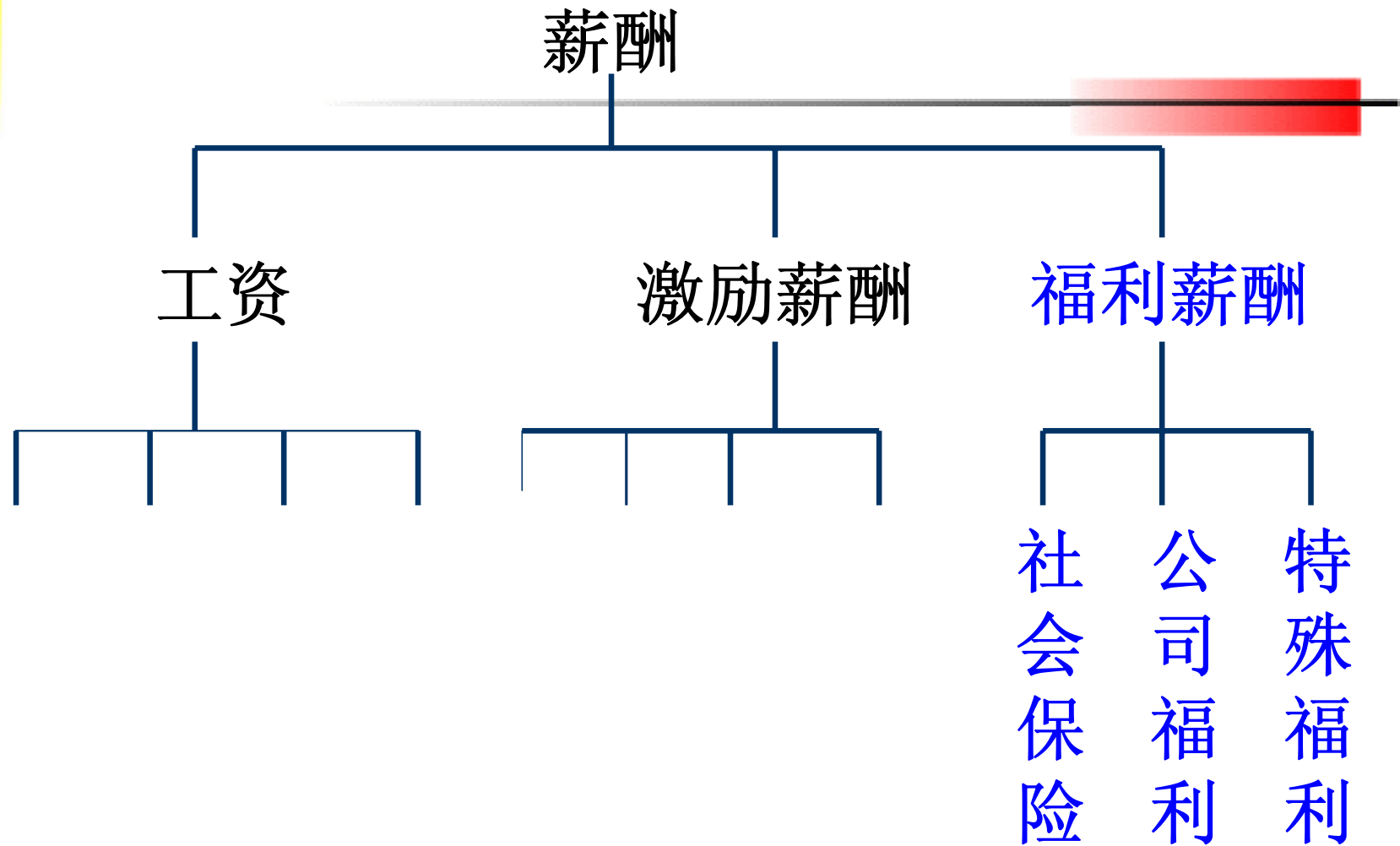




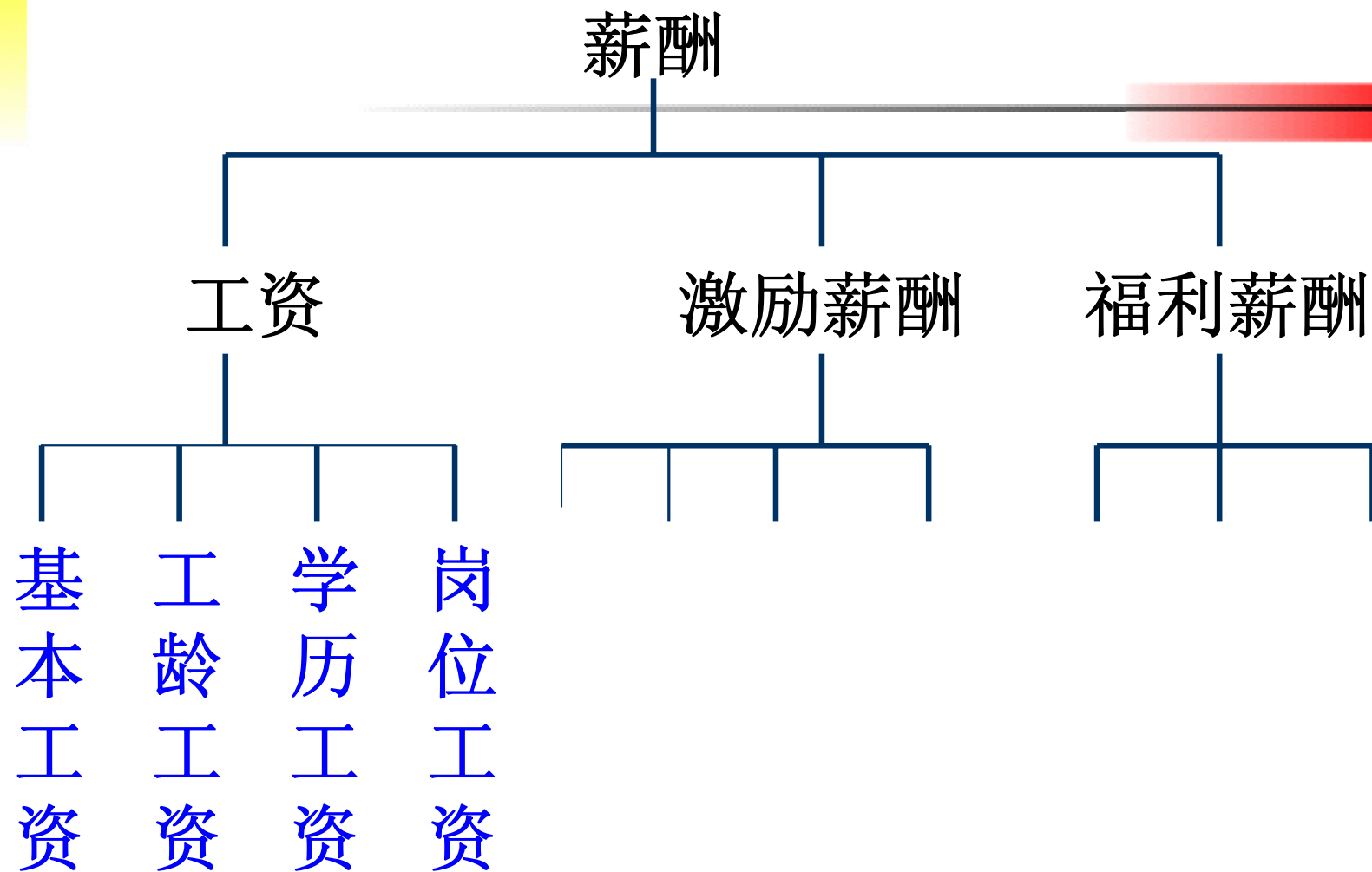
2、解析

- 1) 综述;
- 2) 基本薪酬解析;
- 3) 激励性薪酬解析;

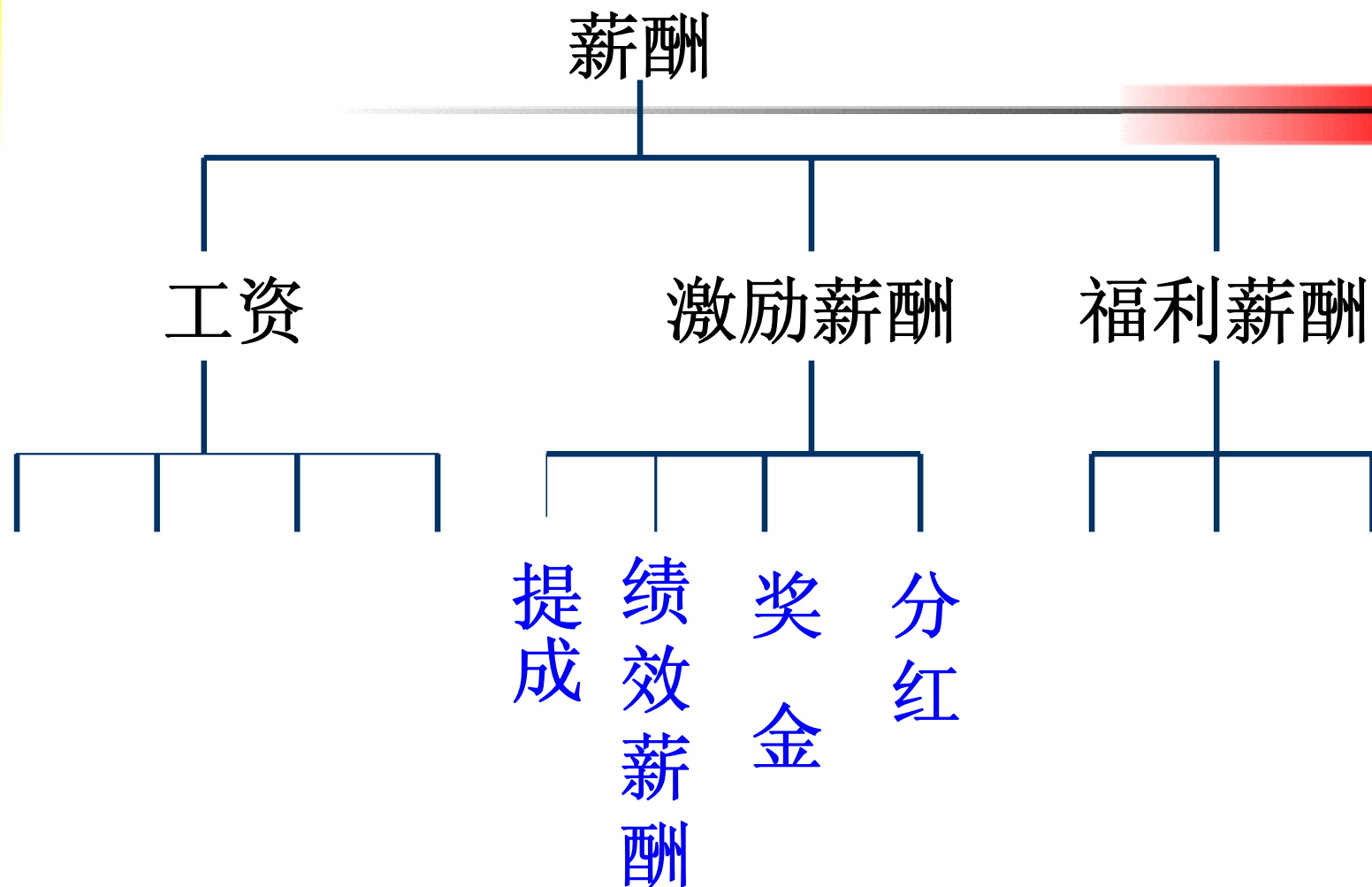
2、解析



2、解析



2、解析

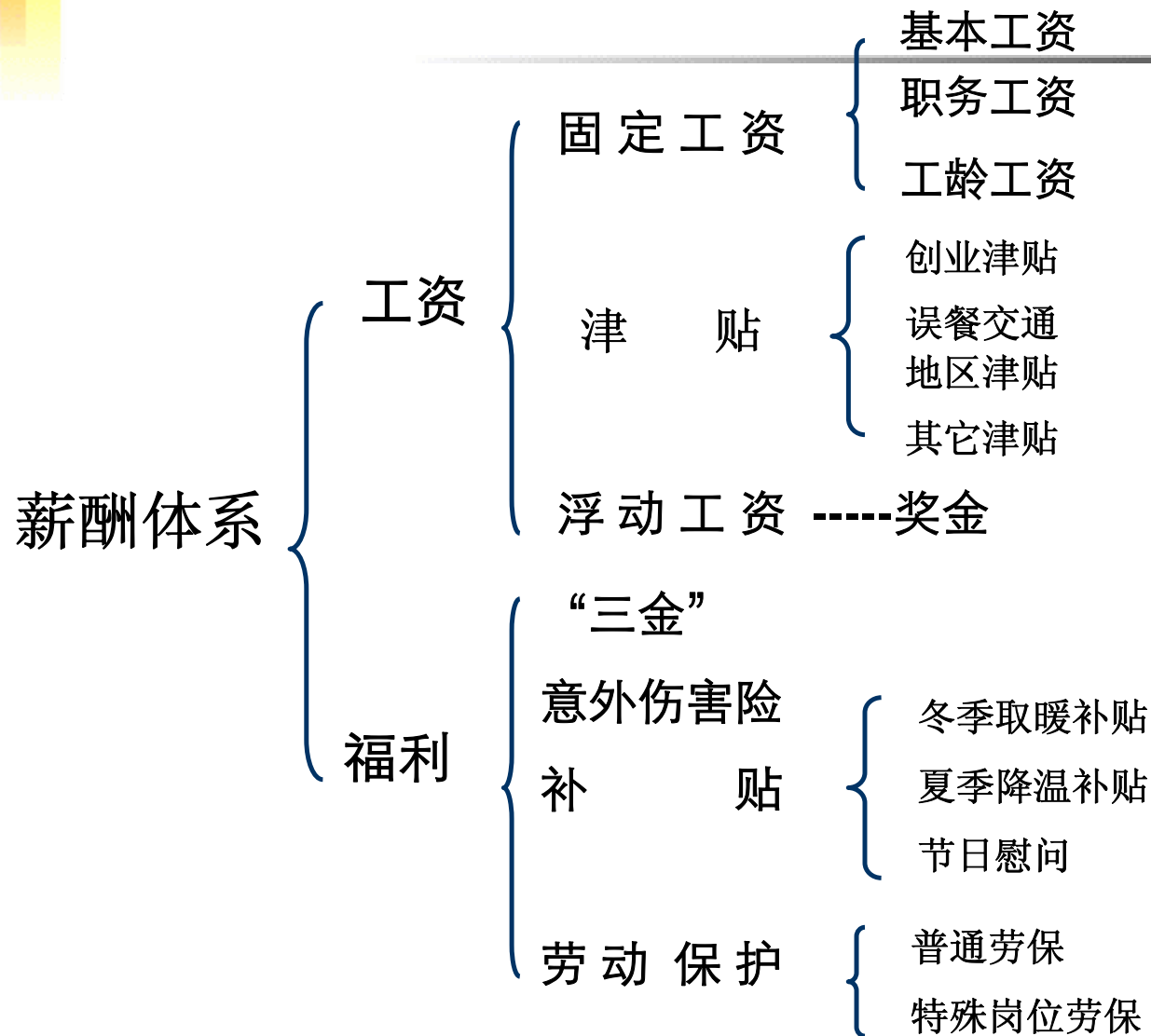




3、薪酬构成举例：

- ◆ 某公司的薪酬构成： 见资料

某公司现行薪酬体系结构框架





小结



提问：

- ◆ 薪酬构成三大部分： 工资+激励
薪酬+福利；



二、薪酬战略之薪酬定位；

讨论题：

- ◆ 对于普通员工（工人/文员），是否给于高出行业的工资标准？

1、薪酬定位

◆ 政策选择：

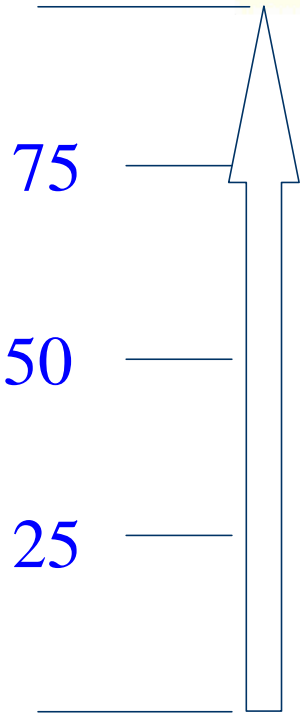
- 高于市场平均工资的水平
- 与市场平均工资恰好相等
- 稍低一些的水平





2、薪酬定位术语

薪酬设计的专用术语：2 5 P、5 0 P、7 5 P，意思是说，假如有 1 0 0 家公司（或职位）参与薪酬调查的话，薪酬水平按照由低到高排名，它们分别代表着第 2 5 位排名（低位值）、第 5 0 位排名（中位值）、第 7 5 位排名（高位值）。





讨论

提问：

你们企业适合什么水平的薪酬定位？

2 5 P、5 0 P、7 5 P？

为什么？



3、结构性倾斜：

企业核心竞争力的岗位应该高薪；



三、制定薪酬战略六大要点

- 1、清楚本企业战略
- 2、了解本企业的业务特点
- 3、知道谁是你的竞争对手，清楚哪些企业在同你争夺人才；
- 4、调查清楚当地的人才市场的供求状况；
- 5、要分析本企业的发展阶段：
- 6、要盘点本企业的人力资源状况；



1、明确企业战略

- ◆ 领先战略，一流薪酬：75p以上；
- ◆ 跟随战略/模仿战略：二流薪酬，50-75p；
- ◆ 低成本战略：50p以下；



三、制定薪酬战略六大要点

- 1、明确企业战略
- 2、了解本企业的业务特点：
- 3、知道谁是你的竞争对手，清楚哪些企业在同你争夺人才；
- 4、调查清楚当地的人才市场的供求状况；
- 5、要分析本企业的发展阶段：
- 6、要盘点本企业的人力资源状况；



2、了解本企业的业务特点：

- ◆ 劳动密集型： 大量工人，简单设备；
- ◆ 还是资金密集型： 贵重设备，少量人员；
- ◆ 技术/知识密集型： 知识工作者；



三、制定薪酬战略六大要点

- 1、明确企业战略
- 2、了解本企业的业务特点：
- 3、知道谁是你的竞争对手，清楚哪些企业在同你争夺人才
- 4、调查清楚当地的人才市场的供求状况；
- 5、要分析本企业的发展阶段：
- 6、要盘点本企业的人力资源状况；



三、制定薪酬战略六大要点

- 1、明确企业战略
- 2、了解本企业的业务特点：
- 3、知道谁是你的竞争对手，清楚哪些企业在同你争夺人才；
- 4、调查清楚当地的人才市场的供求状况；
- 5、要分析本企业的发展阶段：
- 6、要盘点本企业的人力资源状况；



三、制定薪酬战略六大要点

- 1、明确企业战略
- 2、了解本企业的业务特点：
- 3、知道谁是你的竞争对手，清楚哪些企业在同你争夺人才；
- 4、调查清楚当地的人才市场的供求状况；
- 5、要分析本企业的发展阶段：
- 6、要盘点本企业的人力资源状况；



5、要分析本企业的发展阶段：

- ◆ 发展初期，急需三类人员
 - 具有强开拓能力的业务人员
 - 精打细算的COO/财务经理
 - 得力的招聘经理/人力资源经理
- ◆ 小企业创业阶段又不一样
 - 需要业务人员，很高的提成，很低的底薪



三、制定薪酬战略六大要点

- 1、明确企业战略
- 2、了解本企业的业务特点：
- 3、知道谁是你的竞争对手，清楚哪些企业在同你争夺人才；
- 4、调查清楚当地的人才市场的供求状况；
- 5、要分析本企业的发展阶段：
- 6、要盘点本企业的人力资源状况；



注意！



- ◆ 通常是结构性的倾斜：靠什么胜过竞争对手的？离开哪些人，会带来巨大顺损失？

www.sintere.com.cn

导致绩效管理失败的十大原因

曹子祥





短片欣赏

◆ 分享：







提问

受到什么启发？





分析





每一位乐手都有自己的乐谱！





我们的调查

两年时间，对逾**5000名**人力资源经理的调查：最大的原因/最难：

- ◆ 绩效考评；
- ◆ 制定激励性薪酬方案（工资、奖金等等）；
- ◆ 各个部门经理不尽责，也不重视人力资源管理，不配合人力资源部门的工作；





绩效管理——难


一份来自对美国1320名高层管理者的调查显示：

仅有15%的管理者相信他们的业绩评估体系很好地帮助他们实现了经营目标；

但有多至43%的管理者认为自己公司的评估体系运做不良，成效不佳。








如何收获最大？

- ◆ 阳光心态、全神贯注、忘我投入；
- ◆ 随时记录下每一点收获/疑问；
- ◆ 积极发言：收获最大的人，都是发言最多的人，回应所有问题；





目标分享

- ◆ 转变观念；
- ◆ 端正态度；
- ◆ 理解原理；
- ◆ 学会方法；
- ◆ 了解工具；
- ◆ 会定指标；





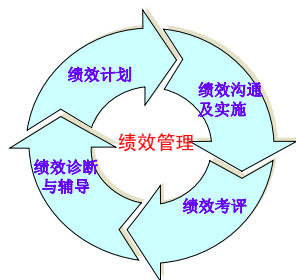
绩效和绩效管理

绩效 (Performance)是指为了实现企业的总体目标，企业的各团队或个人所必须达成的**业务成果**。
绩效管理(Performance Management)就是管理者确保企业各团队或个人的**工作活动及业务成果**能够与**组织的目标**保持**一致**这样一个过程。





绩效管理循环





小结

- ◆ 什么是绩效？
- ◆ 绩效管理的循环；
- ◆ 绩效管理失败的10大原因





1、导致绩效管理失败的十大原因之一

- ◆ 绩效考评不考评绩效;





考评什么?

- ◆ 干什么就考评什么;
- ◆ 重视什么就考评什么。






否则






十大原因之一（续）





其实





2、导致绩效管理失败的十大原因之二

总经理不参与绩效考核





3、导致绩效管理失败的十大原因之三

各级经理的抗拒





4、导致绩效管理失败的十大原因之四

◆ 指标过多







5、导致绩效管理失败的十大原因之五


◆ 考评标准不合理:






怎么办?






6、导致绩效管理失败的十大原因之六


◆ 考评结果运用不良;





7、导致绩效管理失败的十大原因之七

◆ 缺少绩效分析;





8、导致绩效管理失败的十大原因之八

- ◆ 一定考评到个人；





9、导致绩效管理失败的十大原因之九

照抄：

不踏实，浮躁；





注意！

松下说：任何套用成功企业方法的行为，都会导致失败。企业之间的差异：



松下说：任何套用成功企业方法的行为，都会导致失败。

企业之间的差异：



10、导致绩效管理失败的十大原因之十

缺少培训：



思考

- ◆ 我们有没有一些相似的错误？
- ◆ 分析：原因是什么（找出自己的原因，而不是别人的原因）？
- ◆ 我们应该如何改进呢？



曹子祥博士介绍及相关资料

【曹子祥简介】



- 深圳市行天企业管理策划有限公司总经理；最具实力的实战型、最受企业推崇的人力资源管理专家；“2006 年国际十大职业培训师”之一；“2005 年首届人力资源管理大奖成果银奖”获得者；“2004 年影响深圳咨询业的二十位风云人物”之一；2003 年度“最受欢迎培训师”；
- 清华大学特聘教授兼 EMBA 教材撰写人；北京时代光华特聘讲师；多家知名企业高级管理顾问。
- 多家报刊、网站、电视台、电台的人力资源管理专栏撰稿人和主持嘉宾，发表文章 130 多篇；曾被《商界名家》《南方杂志》《新资本》等多家杂志社报导过，并多次受邀北京《前沿讲座》电视栏目、深圳广播电台做管理主题的嘉宾。
- 曹子祥多年潜心研究的人力资源管理，既深得中外管理精髓，又纯熟掌握企业教练技术。16 年的中外企业老总和管理顾问生涯、超过 3000 小时的管理培训课程，使他在企业管理上累积了深厚的功力，同时也练就了一双慧眼。
- 曹博士授课条理分明、结构严谨，结合企业实际，引用大量实际案例，视野开阔，深入浅出，使学员在快乐学习中掌握深奥的管理学原理、技术、方法，并轻松学以致用。
- 曹博士的主讲课程有：
 - 1、《组织优化流程再造及职位分析》
 - 2、《战略性绩效管理及平衡计分卡》
 - 3、《如何让公司的薪酬方案更具激励性》
 - 4、《目标与绩效管理》
 - 5、《营销团队的绩效管理》
 - 6、《全面提升企业执行力---执行力就竞争力》
 - 7、《激励您的下属，引爆企业核能》
 - 8、《人力资源管理 3P 核心课程》

【曹子祥经典管理文章】

《瓜子理论》、《如何让你的孩子到达山顶？》、《珠三角人才缺失分析及应对办法》《成功绩效管理的 1-2-3 法则》、《“绊脚石”变“垫脚石”》、《缺人才？还是缺规范？》、《如何减少人才流失？》、《如何提高下属的工作绩效？》、《如何让绩效工资有效？》、《没有不重要的员工》、《员工满意度与工作绩效解析》、《你认为蓝太阳公司的管理存在什么问题？》、《如何处理企业元老与亲戚问题？》等等，更多文章请登录：<http://www.sintere.com.cn/sinterepapers/wenji/wenji.htm>

【课程在线视听】请登陆：<http://www.sintere.com.cn/training/kechengshanchuan/shiting.htm>

【客户评价】

行天课堂中的讨论和分享是最为激烈和过瘾的。各地精英面对面，置身其中，大家观点碰撞，火花四溅，每次都能切身体验到酣畅淋漓的智慧交流与分享。

——TCL 移动通信有限公司 HR 经理 杨女士

曹老师是一个非常具有个人魅力和功力深厚的老师，他往往能透过表面的现象，透视现象背后的本质；根据问题的表现，找到动因；从学员平凡的表述中，提炼出深邃的哲理，让我们学员的理念得以升华。

——深圳中国国际旅行社总经理 吴总

除了许多非常经典管理案例给我很大启发外，与组内学友一起进行的实战演练，让我对所学的工具和方法有了更深刻的认识和把握，让我在以后的工作中得心应手。

——内蒙古伊利集团人力资源总监 郭女士

【曹老师曾服务或正服务的内训客户（部分）】

1、京基地产：成立于 1994 年 12 月，以房地产开发为主导产业的大型集团，连续多次获得年度地产项目开发和销售排名第一以及国家建设部、深圳市政府颁发的各类奖项，在全国地产界享有极高的声誉，并接受了美国前总统克林顿的参观。

项目 1：参加人力资源管理 3P 核心课程公开培训，曹博士主讲，前后共两期，参训人数 4 人，各分公司高层经理。

项目 2：《全面提升企业执行力---执行力就竞争力》内训，指定曹博士主讲，参训人员：40 人。

2、正大康地集团：是由泰国正大集团（世界 500 强，中央电视台“正大综艺”独家冠名赞助商）和美国康地集团在中国合资兴办的具有国际先进水平的大型综合性农牧企业。连续多年在国内饲料行业被评为“100 强企业”、“十大名牌饲料”等；在深圳市被评为“深圳市百强企业”、“先进技术企业”、“产品监督检质量好企业”、“科技百强企业”、“双优企业”等，也在深圳市经济发展中发挥了主力军作用。

项目 1：参加《人力资源管理高级研修班》公开培训，曹博士主讲，参加培训人员：人力资源经理。

项目 2：参加《人力资源管理 3P 核心课程》公开培训，曹博士主讲，前后共三期，参加培训人员：人力资源部总监及其他高层管理人员。

项目 3：《战略性绩效指标的设置》顾问+内训，指定曹博士主讲，参训人员为高层管理人员，共 20 人。

项目 4：《部门绩效指标的设置》顾问+内训，曹博士主讲，参训人员为中层管理人员：25 人

3、富凯环球集团：富凯环球集团公司总部于 1987 年在美国纽约新泽西州设立，于加拿大、德国、香港、台北、上海、山东、深圳、东莞、杭州、唐山、宁波均设有工厂、贸易公司 或直属办事处，专业从事生产及销售室内外家具、厨房用具及卫浴产品等现代家居用品，是 Walmart, Homedepot, Target, Sears, OTTO 等国外大型零售商业巨头的优秀供货商。

项目 1：参加《人力资源管理 3P 核心课程》公开培训，曹博士主讲，富凯环球深圳人力资源部经理

项目 2：《目标与绩效管理》内训，指定曹博士主讲，参训人员为各工厂的中高层管理人员，共 45 人。

项目 3：《目标与绩效管理》顾问+内训，曹博士主讲，参训人员为集团大中华区高层管理人员，共 42 人。

4、中国国旅：是深圳地区成立最早、规模最大、语种最全、接待游客最多的旅行社。连续多年被评为全国“国内旅行社”与“国际旅行社”双百强单位，在 2000 年“全国百强”排名中列国际社第十六名，2001 年前进到第十三名。在深圳市旅游局 2001 年度各项评比中，更是获得“旅游质量优秀奖”、“先进单位”、“外联优秀奖”、“国内旅游销售优秀奖”等四项单项奖。最近，深圳国旅在 2003 年度“罗湖区诚信经营先进单位”评选中作为旅游行业代表当选先进单位。

项目 1：参加《人力资源管理 3P 核心课程》公开培训，曹博士主讲，前后共五期，涉及人数 8 人

项目 2：人力资源管理整体方案项目咨询，跨时 3 个月，曹博士担任项目总监

项目 3：《全面提升企业执行力---执行力就竞争力》内训，指定曹博士主讲，参训人员：78 人。

项目 4：《人力资源管理 3P 核心课程》内训，曹博士主讲，参训人员：78 人

项目 5：常年顾问

5、富士康集团：主要生产电脑、网络通讯、消费电子等 3C 高科技关键零组件与系统产品,是中国大陆最大的台资企业集团,2002 年出口创汇已达 30 亿美元,雄居中国大陆外资企业榜首。

项目 1：参加《人力资源管理 3P 核心课程》公开培训，曹博士主讲，参训人员 2 人

项目 2：《岗位分析及岗位说明书编写》顾问+内训，指定曹博士主讲，共三期，每期近 100 人。

项目 3：《一线二线员工优化配置》（本课程隶属 3P 中的第一 P 的内容）内训，指定曹博士主讲，共两期，每期近 100 人。

项目 4：《人力资源管理 3P 核心课程》内训，指定曹博士主讲，共两期，每期近 100 人。

6、雅昌印刷集团：领跑中国印刷业的现代化印刷企业集团公司。拥有包括深圳、香港、北京雅昌彩色印刷有限公司、深圳雅昌艺术网有限公司等在内的子公司及控股公司十余家，雅昌公司在艺术品印制、文物书画拍卖类图书印制方面形成了自己独有的核心竞争力。雅昌公司万捷董事长是我国印刷界最高荣誉奖“森泽信夫奖”最年轻的一等奖获得者。

项目 1：参加《人力资源管理 3P 核心课程》公开培训，曹博士主讲，参加培训人员：人力资源经理。

项目 2：《人力资源管理 3P 核心课程》内训，指定曹博士主讲，参训人员：40 人。

项目 3：《全面提升企业执行力——执行力就竞争力》内训，指定曹博士主讲，参训人员：高层领导 20 人。

项目 4：常年顾问

7、南太电子集团公司：属大型港资高新技术企业,美国上市公司，旗下 3 家子公司即将在香港市场上市。专业生产电子消费产品（如电子辞典、计算器、数码相机、蓝牙应用产品等）。

项目 1：参加《人力资源管理 3P 核心课程》公开班培训，曹博士主讲，参训人员：人力资源经理。

项目 2：《岗位分析及岗位说明书编写》内训，指定曹博士主讲，参训人员：70 人。

项目 3：《绩效管理 & 绩效方案制定》顾问+内训，指定曹博士主讲，参训人员：70 人。

8、中国外运：中国外运广东有限公司是中国外运股份有限公司属下在广东省经营现代综合物流服务的骨干企业。

项目 1：参加《人力资源管理 3P 核心课程》公开班培训，曹博士主讲，前后共三期，人力资源经理及其他部门经理共 4 人

项目 2：《全面提升企业执行力——执行力就竞争力》顾问+内训，指定曹博士主讲，参训人员：40 人。

9、星彦地产：于 2000 年 2 月正式注册成立，主要从事房地产策划、代理、评估及房地产咨询业务。公司于 2000 年起连续三年被评为深圳市十大名牌房地产中介，并于 2003 年被评为“中国房地产优秀策划代理机构”、“2003 年度深圳十大最具影响力品牌地产中介公司”。2004 年被评为“中国地博会十大品牌地产顾问公司”，“2005 深圳地产二手楼中介最具影响力的十大诚信品牌”。

项目 1：参加《人力资源管理 3P 核心课程》公开班培训，曹博士主讲，参训人员：人力资源经理

项目 2：《全面提升企业执行力——执行力就竞争力》顾问+内训，指定曹博士主讲，参训人员：30 人。

10、深圳津村药业：于 1991 年 3 月 15 成立，是由日本国株式会社津村、四川川村中药材有限公司合资经营的大型中药企业。经营范围：加工、种植、生产、经营中药材及其制品，低温仓储及产品监测、检验业务、农副产品深加工、精细化工（不含化学危险品）、体育用品。增加：开展出口监管仓库有关业务。增加：生产经营沐浴剂

项目 1：《目标管理与提升企业执行力》顾问+内训，共 2 天，指定曹博士主讲，参训人员：15 人。

项目 2：《组织优化与梳理》顾问+内训，共 2 天，指定曹博士主讲，参训人员：15 人。

项目 3：常年顾问

11、深圳振业集团：

- 项目 1: 参加《人力资源管理 3P 核心课程》公开班培训, 曹博士主讲, 参训人员: 人力资源经理
项目 2: 《规划职业生涯——成就精彩人生》内训, 指定曹博士主讲, 参训人员: 80 人。

12、深圳万利达:

- 项目 1: 参加《人力资源管理 3P 核心课程》公开培训, 曹博士主讲, 前后共三期, 参训人员: 高管人员
项目 2: 《员工持股方案设计》项目顾问。

13、中保集团-民安保险:

- 项目 1: 参加《人力资源管理 3P 核心课程》公开班培训, 曹博士主讲, 参训人员: 人力资源经理
项目 2: 《卓有成效的绩效管理》顾问+内训。……

【曹老师与机构合作的部分项目】

1、清华大学:

项目一: 编著《企业战略执行力》, 该书为清华大学教育培训系列教材。

2、北京时代光华:

项目一: 《如何让薪酬方案更具激励性》卫星远程培训直播课堂。指定曹博士主讲, 参训人员: 北京主会场和全国各地分会场共计约 2 万人。

项目二: 《激励您的下属, 引爆企业核能》新疆乌鲁木齐公开课, 受授人员: 170 人。

3、JOB88 人才网: 全国最大招聘网站之一。

常年嘉宾, 平均每月一次论坛, 指定曹博士主讲, 主题有《组织优化流程再造及职位分析》, 《战略性绩效管理及平衡计分卡》; 《如何让公司的薪酬方案更具激励性》, 《目标与绩效管理》, 《全面提升企业执行力——执行力就竞争力》, 《激励您的下属, 引爆企业核能》, 《规划职业生涯, 成就精彩人生》等管理内容。

4、北京前沿讲座:

项目一: 《绩效管理成功的几大关键点》公开课, 本次现场录像在 96 家省市级电视台陆数强档播出。

5、南方人才网: 南方最具影响力招聘人才网。

常年嘉宾, 主讲论坛主题有《组织优化流程再造及职位分析》, 《战略性绩效管理及平衡计分卡》; 《如何让公司的薪酬方案更具激励性》, 《目标与绩效管理》, 《全面提升企业执行力——执行力就竞争力》, 《激励您的下属, 引爆企业核能》, 《规划职业生涯, 成就精彩人生》等管理内容。

6、中国人才热线: 全国最大招聘网站之一

常年嘉宾, 主讲论坛主题有《组织优化流程再造及职位分析》, 《战略性绩效管理及平衡计分卡》; 《如何让公司的薪酬方案更具激励性》, 《目标与绩效管理》, 《全面提升企业执行力——执行力就竞争力》, 《激励您的下属, 引爆企业核能》, 《规划职业生涯, 成就精彩人生》等管理内容。

7、成都西部管理学院: 西部最具影响力的管理学院

项目一: 《Sintere 人力资源管理 3P 核心课程》公开课

项目二: MBA 课程之《薪酬设计与绩效管理》, 共两天。曹博士主讲, 参训人员: 成都等西南各企业管理者近 100 人。

8、人力资源开发研究会:

常年嘉宾, 主讲论坛主题有《组织优化流程再造及职位分析》, 《战略性绩效管理及平衡计分卡》, 《如何让公司的薪酬方案更具激励性》, 《目标与绩效管理》, 《全面提升企业执行力——执行力就竞争力》, 《激励您的下属, 引爆企业核能》, 《规划职业生涯, 成就精彩人生》等管理内容。……

更多内容请登陆<http://www.sintere.com.cn/about/luntan2006.htm>

深圳市行天企业管理策划有限公司

www.sintere.com.cn

0755-88826845