



智享会  
HR Excellence  
Center



# 第十届中国薪酬福利年会





## 联系我们

地址: 上海市武宁路99号我格广场办公楼1701室

邮编 : 200063

电话: +86 21 6056 1858

Fax: +86 21 6056 1859

邮箱地址: [marketing@hrecchina.org](mailto:marketing@hrecchina.org)

网站: [www.hrecchina.org](http://www.hrecchina.org)



# 智享会第10届薪酬福利年会

## 关键人才的留用与激励

2017年6月15日

## 目录

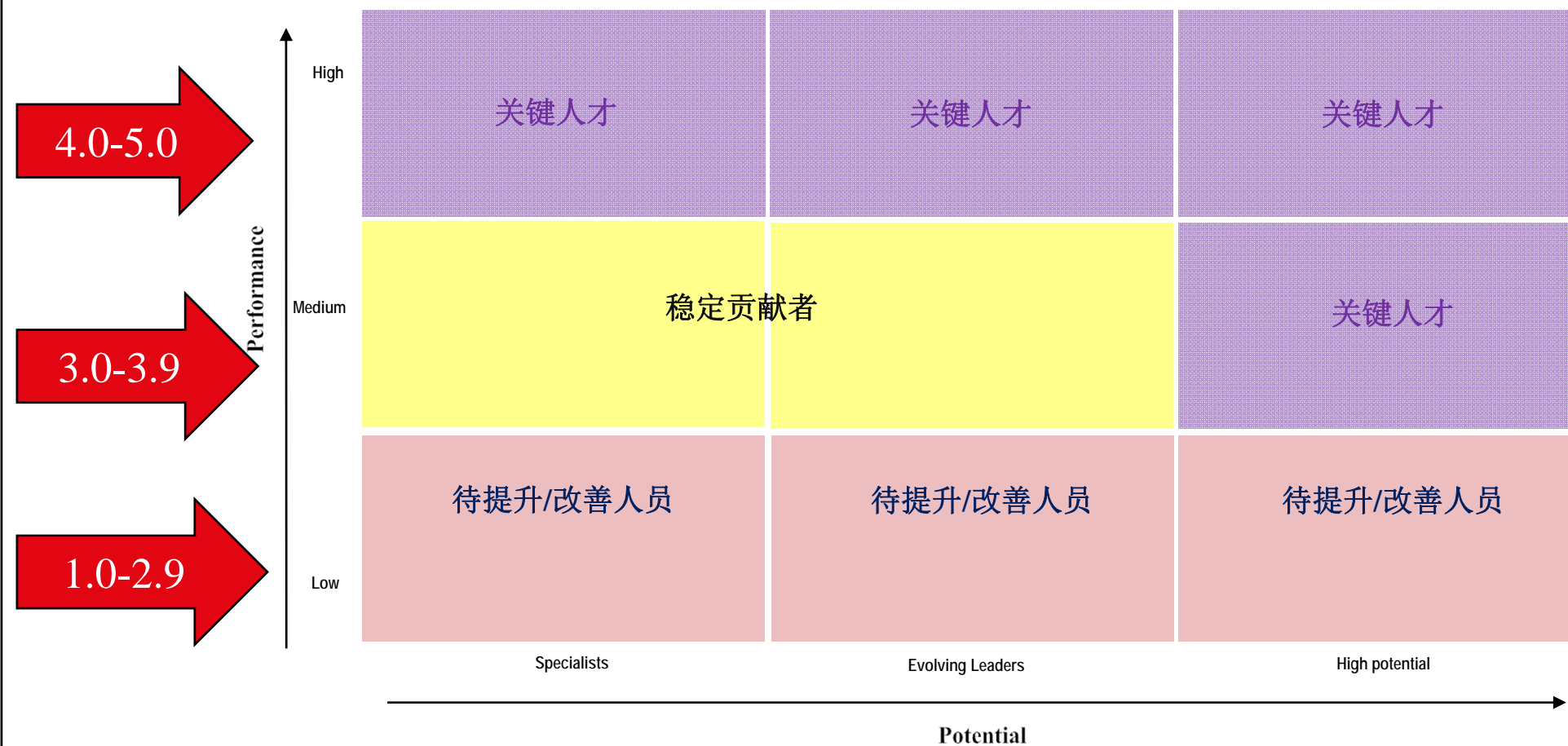
- 人才甄选及留用方式的选择

---
- 薪酬在人才留用中的作用及应用-留用奖金

---
- 人才激励与发展计划的私人订制

---
- HR在人才留用与激励中的角色定位

# 人才的甄选和定位

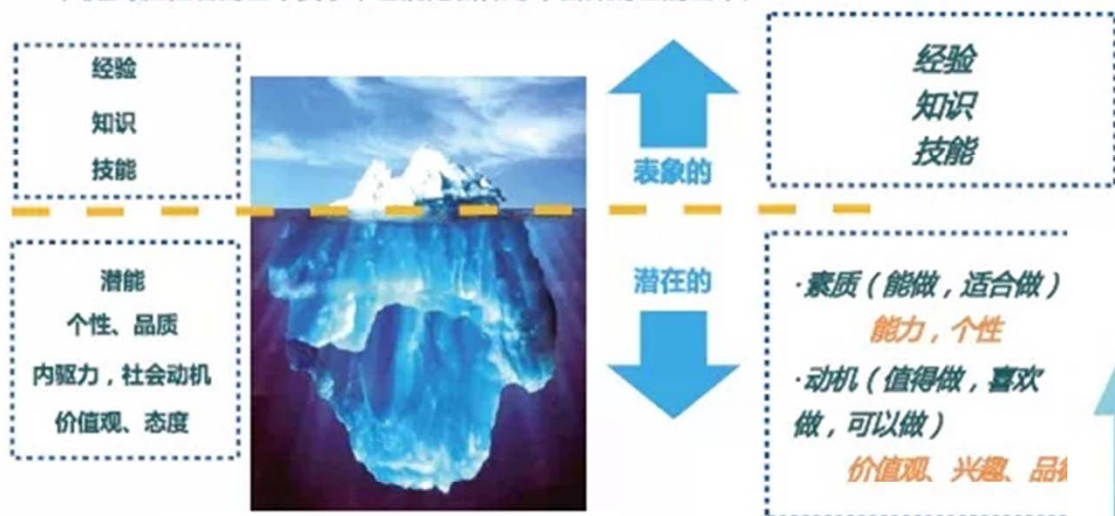


# 人才的甄选和定位

## 人才素质结构新冰山模型

门槛性能力素质（合格标准，任职资格）

只是对胜任者的基本要求，它能把会做与不会做的区别出来。



胜任力模型（优才标准）

它对人的工作绩效起着关键作用，是区分表现优异者与表现平平者的关键因素。

图2：人才素质冰山模型



图3：人才素质APM模型，简称潜力模型

# 人才潜能的判断（JLL举例）

关键属性	示例
能够适应复杂多变、且具有挑战性的工作	<ul style="list-style-type: none"> <li>对个人职业发展抱有理想和进取心</li> <li>积极寻找发展机会 – 得到结果后寻求反馈并采取行动</li> <li>在过去工作中，能成功地完成新职位的工作</li> <li>在工作困难时期表现出自己的工作能力</li> <li>有效解决强压下的超负荷工作</li> <li>愿意接受新工作、新项目、新机会、新团队等挑战</li> </ul>
快速的学习能力、适应能力和应用能力	<ul style="list-style-type: none"> <li>愿意并能够学习新技术、新方法和新的业务</li> <li>快速理解复杂的概念、问题</li> <li>经常性、主动地询问内部、外部客户的反馈</li> <li>主动调整、完善工作流程来应对未来可能会发生的改变，具前瞻性</li> </ul>
对风险的敏锐度和把控能力，并勇于承担责任和后果	<ul style="list-style-type: none"> <li>能用适当的方法向领导、团队其他成员提出风险和应对方案</li> <li>对风险的敏锐识别及前瞻性应对</li> <li>敏锐的职业道德意识</li> </ul>
适应新形势、挑战，并有全局观和创新意识，且勇于实践	<ul style="list-style-type: none"> <li>开展业务的延伸</li> <li>具备对发展趋势进行预测的能力及敏锐的判断力</li> <li>把握市场动态，并能对现有服务内容在理念上有创新和提升</li> <li>能够解决复杂和跨专业、跨部门的问题，并提供全面的解决方案</li> </ul>

• “Top Talent” : 关键人才。是在本业务线或地区内表现杰出的员工。  
15-20%

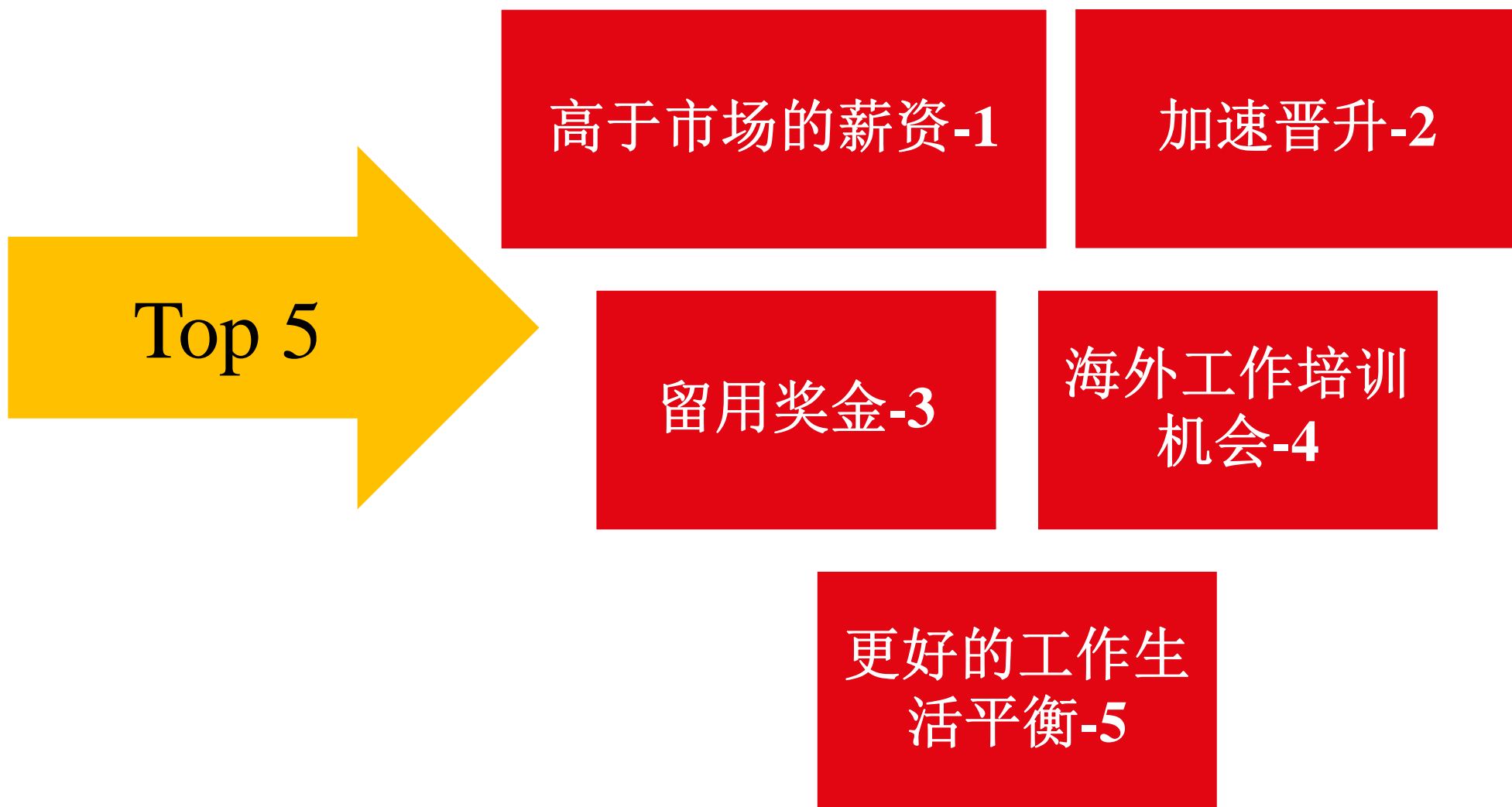
• “Valued Contributors” : 重要贡献者。对业务开展维护起着很高价值的领导人。发展培养重点放在目前工作岗位、工作机会的延伸、奖励和表彰。70%左右

• “Inconsistent Contributors” : 工作表现不佳的员工。需要指导他们的工作以便让他们从这类别中移出。  
5-10-15%

# 人才留用方式的选择



仲量聯行



# 全面薪酬的概念



仲量聯行

## 薪酬与福利政策

关键员工的额外加薪预算

高于市场的薪资

长期激励/股权计划

留用奖金

弹性福利

高端医疗

住房贷款

储蓄计划

补充养老/公积金

## 职业机会

新技能学习机会

跨部门调动

海外工作培训

加速晋升计划

教育补助

继任者计划

个性化职位

导师计划

家人关爱计划

- 生日关爱
- 家庭日
- 养老帮扶方案
- 大病医疗保障
- 特别假期

## 生活质量

定期与主管的沟通

员工满意度调查

360度管理层评估

提供更好的工作生活平衡

办公地点/环境

弹性工作时间

远程办公

# 现金激励 vs 认可激励（即时激励）

## 现金激励



- 工资
- 奖金
- 股权



## 认可激励



- 情感认可
- 物质奖励

**全面薪酬的核心组成，但是，**

- 刚性强，一旦建立难以调整；
- 财务成本投入大
- 倾向核心人员沟通
- 较强周期性

**全面薪酬的重要组成部分，有如下特点：**

- 刚性弱，易于调整；
- 财务成本投入相对小
- 面向全体员工沟通，但可选择覆盖人群
- 反映及时性

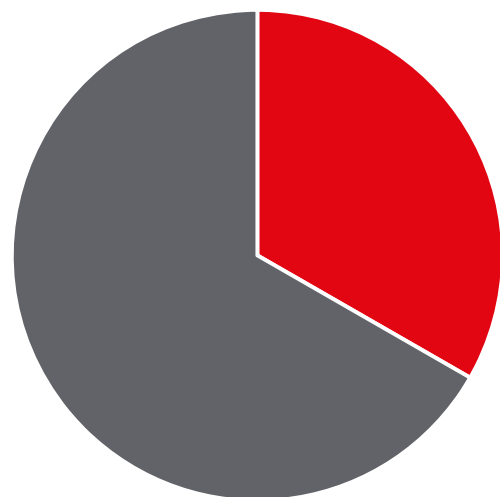
# 薪酬在人才留用中的作用及应用--留用奖金



仲量聯行

留用奖金：延期支付的薪酬、与工作年限相关、一般一次性发放、金额通常是基本工资의倍数

普及度



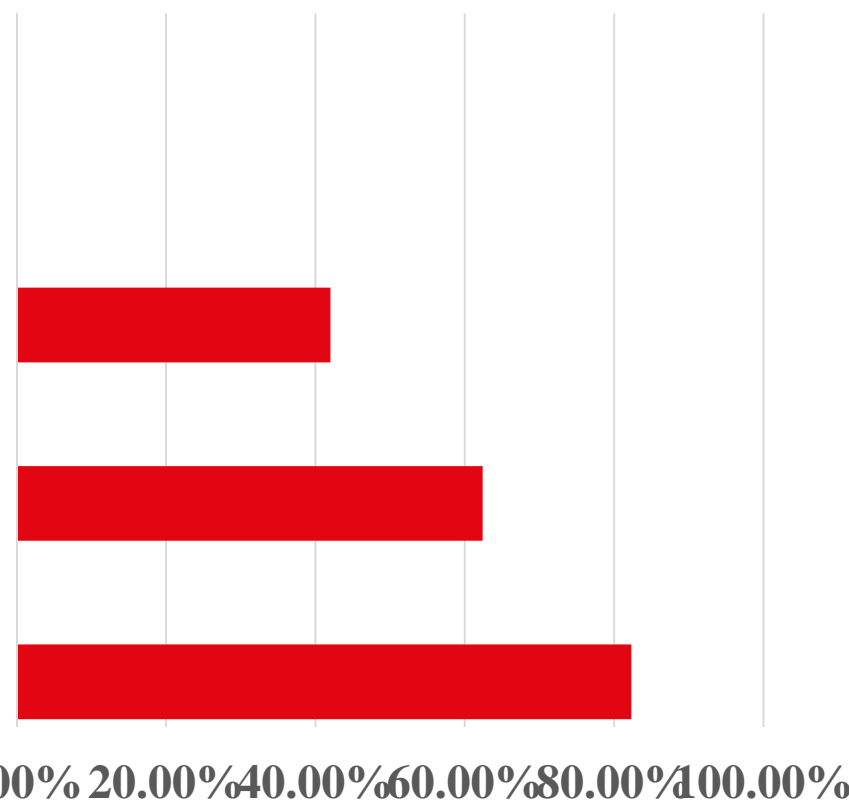
■ 提供 ■ 不提供

计划参与资格

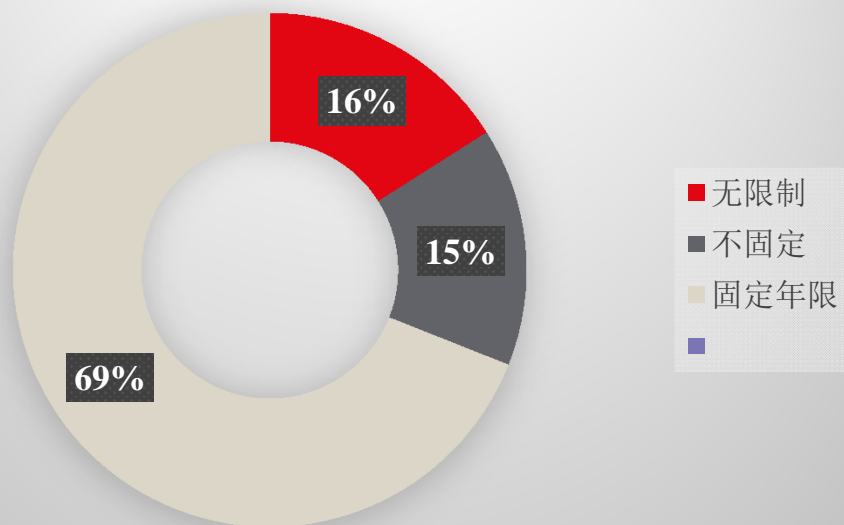
专业技术人员

主管

中层管理人员

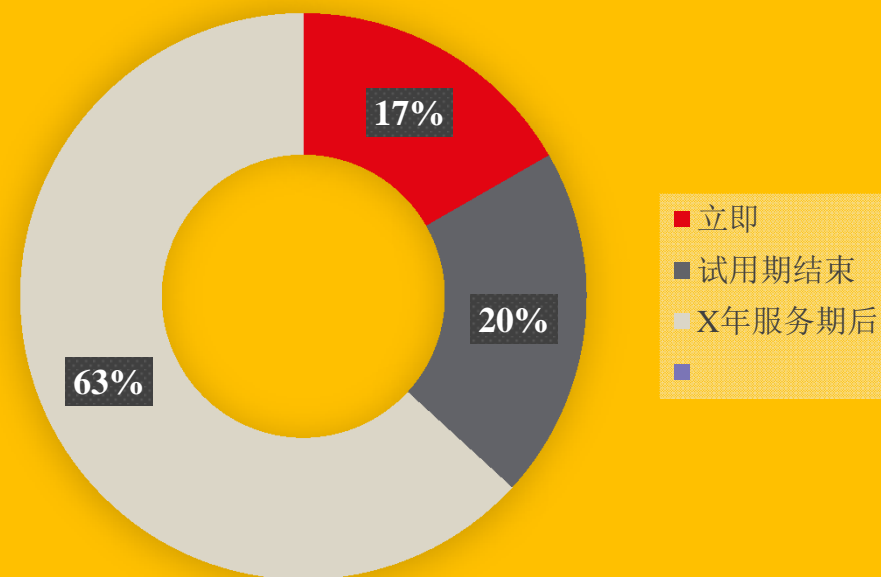


## 留用年限



2.2-2.3年

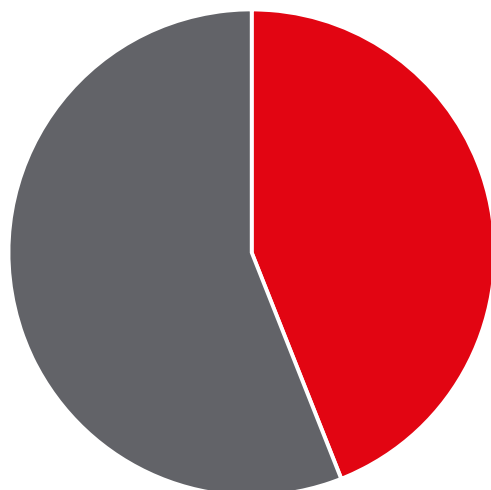
## 工作年限要求



3年



## 计划实施周期



■ 一次性计划 ■ 长期计划 ■

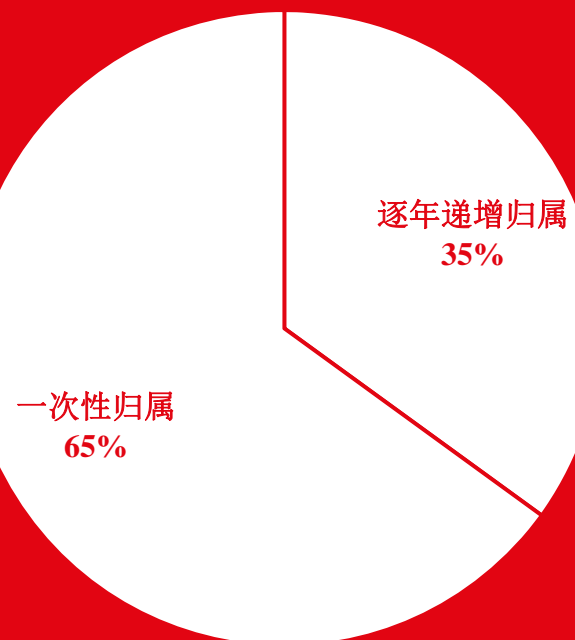
## 留用奖金金额:

- 固定金额: 35K-50K-80K
- 年薪占比: 10%-15%-25%

## 个人所得税安排

公司承担 4%  
个人承担95%  
共同承担1%

## 归属设置



## 70后

- 企业中坚力量，个性成熟、工作经验和社会阅历丰富
- 家庭责任感强，上有老、下有小，能力与压力并存，惰性和自大，缺乏开拓进取的意识
- 看重地位和尊重，注重工作稳定性、健康

## 80后

- 经验较丰富，技术较全面
- 有一定活力和创新性精神
- 看重薪资福利、晋升空间和发展机会、工作生活平衡

## 90后

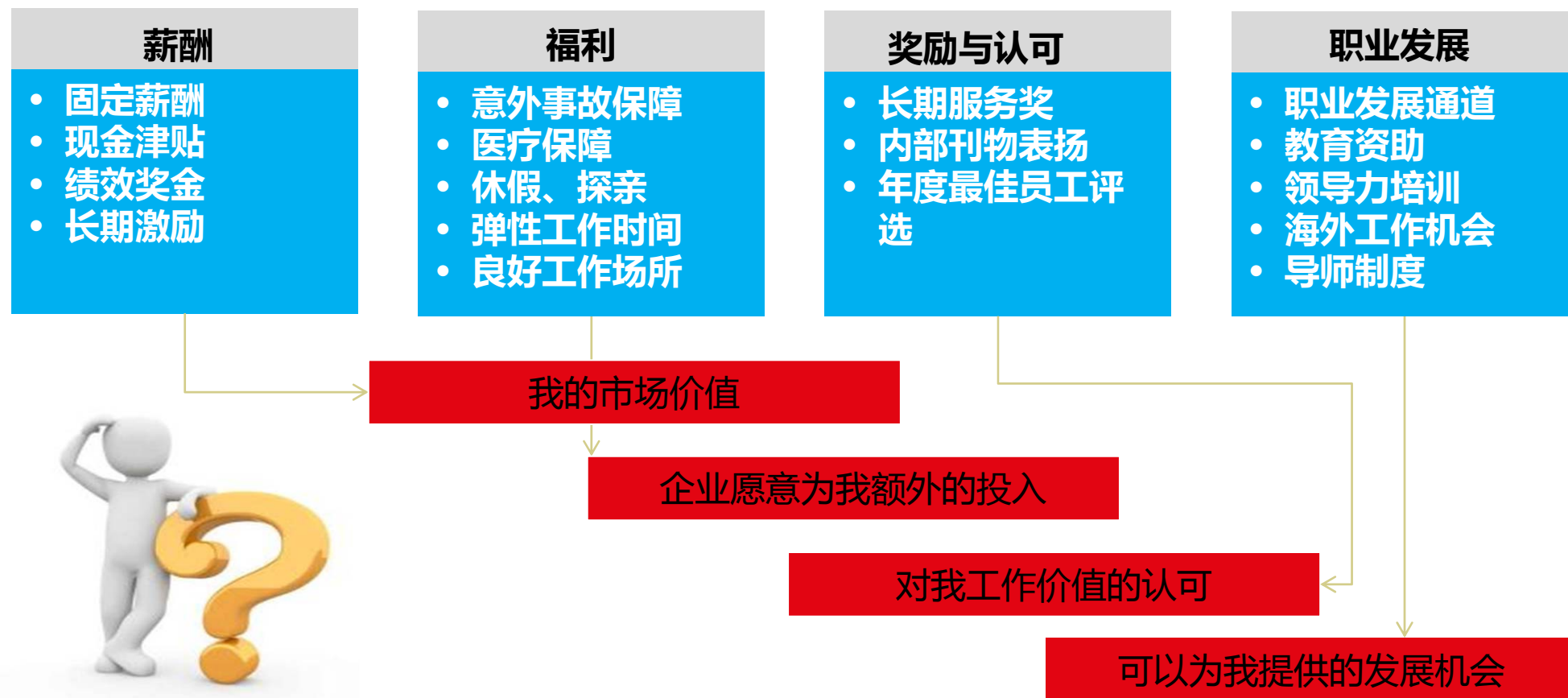
- 经验较少、跳槽成本低
- 充满活力，创新性强、彰显个性
- 看重对工作的兴趣、喜欢新鲜事物和挑战、注重个人感受、个性尊重和成长机会





# 人才激励与发展计划中的私人订制

企业提供的全面薪酬，所传递的信息截然不同



# 全面薪酬在人才留用中的作用及应用-案例分享1



仲量聯行



## 2017年 父母关爱计划

为工作满2年且父母年龄低于75周岁的全职员工，由公司全资提供父母重疾保险，惠及上万名员工家属

## 2010年 星基金

旨在为伙伴在重要关头或急需时提供必要的经济援助

住房津贴计划

咖啡星享假期：  
12个月

## 出台背景：

- 1、中国老龄化问题，70、80后员工日益面临的父母养老问题及家庭压力，处于职业发展和上升的重要时期，减少后顾之忧；
- 2、通过星基金运营7年的分析，发现超过7成的员工担心父母健康及自己的经济承受力。

## 产假返岗过渡

- 3-6个月
- 薪资按比例发放
- 工作分工上的逐步调整

## 弹性工作时间

- “岗位梳理+内部申请、审批”相结合
- 一定范围内
- 工作效率、品质评估
- 适时回顾

## 远程办公

- 哪些情形可以申请远程办公
- 哪些职位可以申请远程办公
- 硬件是否支持
- 工作效率、品质评估
- 适时回顾

# HR在人才留用与激励中的角色定位



仲量聯行



管理大师德鲁克说，对人最好的激励，就是给他最需要的





仲量聯行

谢谢