



智享会
HR Excellence
Center



薪酬福利创新实践分享

2018.5.17, 上海





成本控制下的关键人才激励及薪酬福利优化

朱蕾 2018年5月17日

简介

朱蕾

上海艾融软件股份有限公司，人力资源总监

十年人力资源管理经验

曾就职于华润雪花啤酒、万达百货（万达集团）

心理咨询师（国家二级）

人力资源管理师（国家二级）

企业培训师（国家二级）

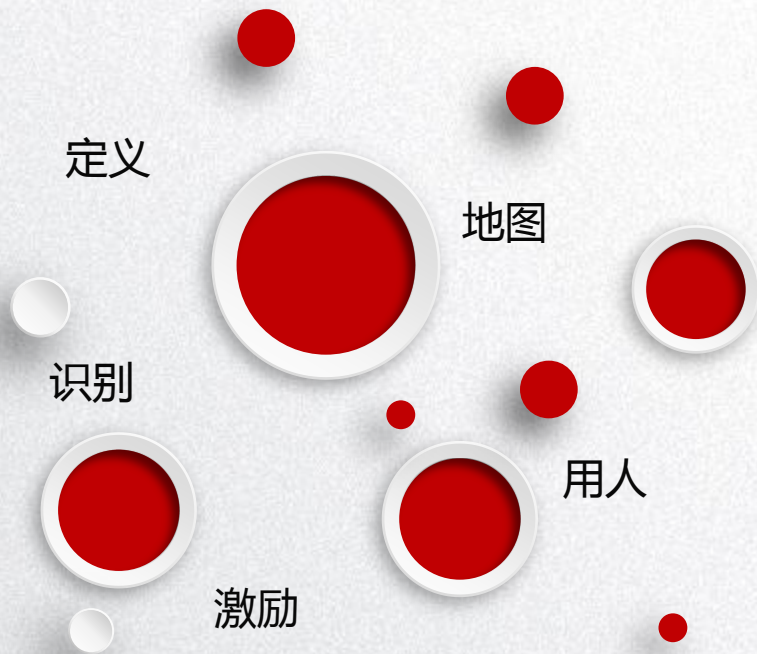
国际培训师（City & Guilds，英国伦敦城市行业协会）

薪酬绩效管理师

前言

人才决断的能力恐怕是最后剩余不多的可依赖的竞争资源之一，因为擅长此道的企业很少。

——彼得·德鲁克



目录

CATALOG

01

如何识别关键人才

02

薪酬体系的选择

03

关键人才的物质激励

04

关键人才的非物质激励

01

PART 01

第一部分

如何识别关键人才

定义

人才

指具有一定的专业知识或专门技能，能够胜任岗位要求，进行创造性劳动并对企业发展做出贡献的人，是人力资源中能力和素质较高的员工。

识别人才的依据：业绩（performance）、能力/素质（competency）、潜力（potential）

关键人才

与企业生产经营活动紧密结合，并与企业的发展战略相结合的高绩效人才。

标准：绩效结果、领导力、潜力等

人才盘点

人才
盘点

识别高潜人才是人才盘点的核心，也是管理者的一项重要能力。

		CA	BA	AA
能力	高	业绩偏低但潜能较好的员工，业绩不佳的原因要深度分析，可能员工处在新角色或是新进入公司，需要在工作方式方法上给予辅导，或目前职位安排影响力能力发挥，需给予员工更多展现的机会，给予一段时期的观察其业绩的变化	业绩合格的潜能较好的员工，企业的中坚力量，重点在于帮助他们提高绩效，可设定更高的工作目标，进行业绩辅导	业绩与潜能双优的明星员工，有能力承担更高层级的任务，也是外部挖猎的主要对象，需要集团重点关注。这类人员可以承担更高级任务，优先考虑晋升发展，并注重能力转型。
		CB	BB	AB
	中	业绩偏低潜能员工，员工有一定的能力还未转化为绩效展现，或许目前的职位安排影响了能力发挥，严格的绩效管理是关键	是大部分员工所在位置，业绩与潜能均合格的员工，也属于企业坚实的基层力量，这类员工提升业绩是关键，培养为业务骨干。	业绩优秀但潜能合格的员工，这部分人员是企业的业务骨干，安排合适的导师、一些有延展性的工作，帮助他们提升潜能；这类人员可以尝试承担更高级任务，注重能力提升后，优先考虑晋升发展。
		CC	BC	AC
	低	业绩与潜能偏低的员工，属于不合格的员工，可以考虑解除劳动关系	业绩合格但潜能偏低的员工，要给这类人员业绩压力，给予足够的培训与发展机会，促进业绩达标。	业绩优秀但潜能偏低的员工，多为老练的专业人员，让他们继续发挥贡献，认同他们的贡献，通过培训提升能力水平；让其现有角色充分发挥价值。希望通过能力提升后有新的职业机会。
		低	中	高
		业绩		

02

PART 02

第二部分

薪酬体系的类型

整体薪酬



薪酬原则

内部公平性

激励性

成本控制

外部竞争力

紧扣业务



关键人才的薪酬体系设计



市场分位值



薪酬优化



差异化福利



长效激励

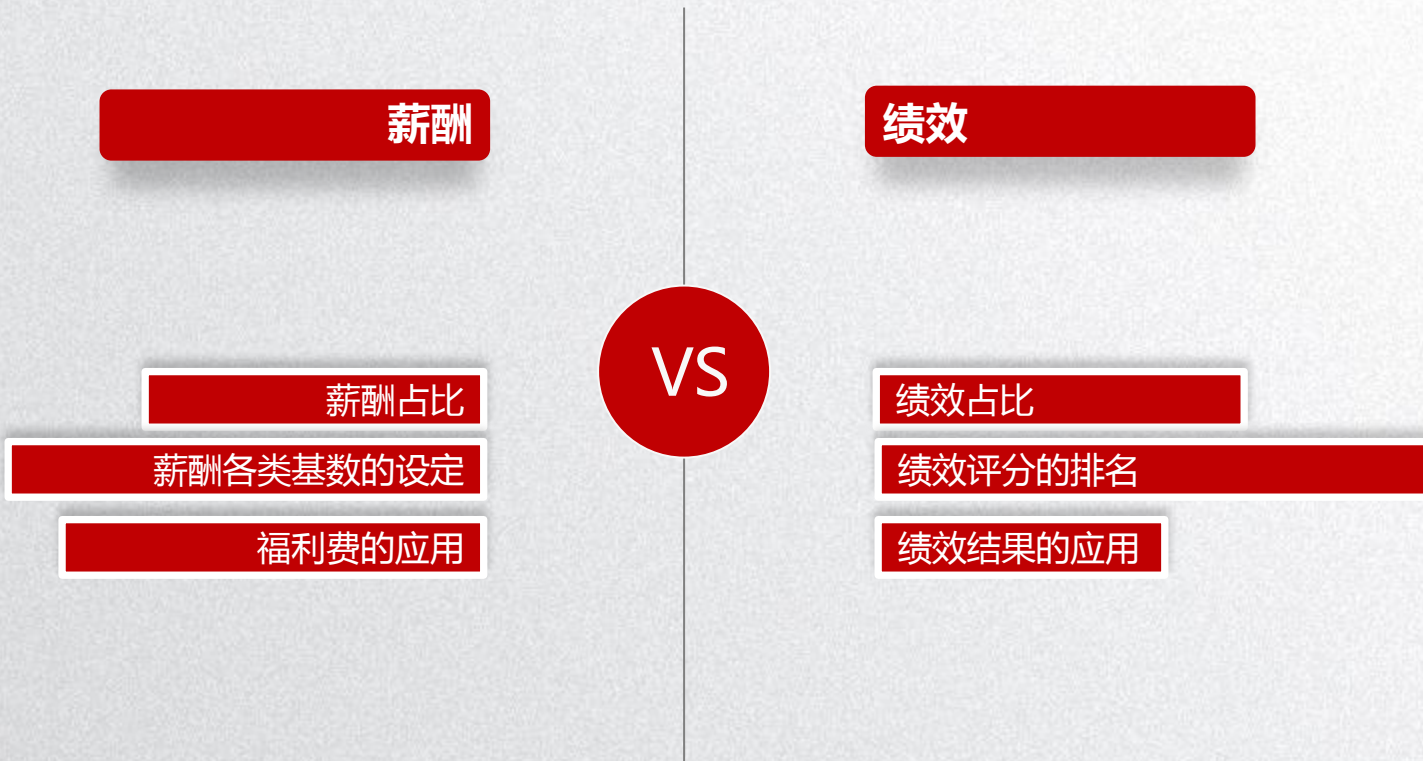
03

PART 02

第三部分

关键人才的货币激励

薪酬与绩效



薪酬绩效占比

开发工程师



根据组长的安排做好本职工作

开发小组组长



作为基层管理人员，多为内部晋升，对管理提高要求，需要较强的外部驱动力

项目经理



已具有良好的自我驱动力，日常绩效占比降低，加入经营性奖励

行业总监



项目群管理，更多与客户沟通，经营性奖励占比高，日常绩效占比降低

绩效排名

核心岗位	部门	分数	排名
项目经理A	BJ	89	1
项目经理B	BJ	92	2
项目经理C	SH	85	3
项目经理D	SH	87	4
项目经理E	SH	90	5
项目经理F	GZ	79	6

排名靠前—获得机会

排名靠后—述职、淘汰

长效激励

期权与股权

可与培训方案配套设定，需注意金额、周期的设定



奖金的发放

设置发放年限与发放条件



04

PART 02

第四部分

关键人才的非货币激励

培训的应用



人才梯队的建设



人才继任计划



差异化课程设计



培训服务协议

工作环境



人才的流动



新的挑战



企业文化



宣传与成就

货币与非货币激励的结合





谢谢观看



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

网站: www.hrecchina.org

