

薪酬变革的虚与实

刘友为
2020/11/17

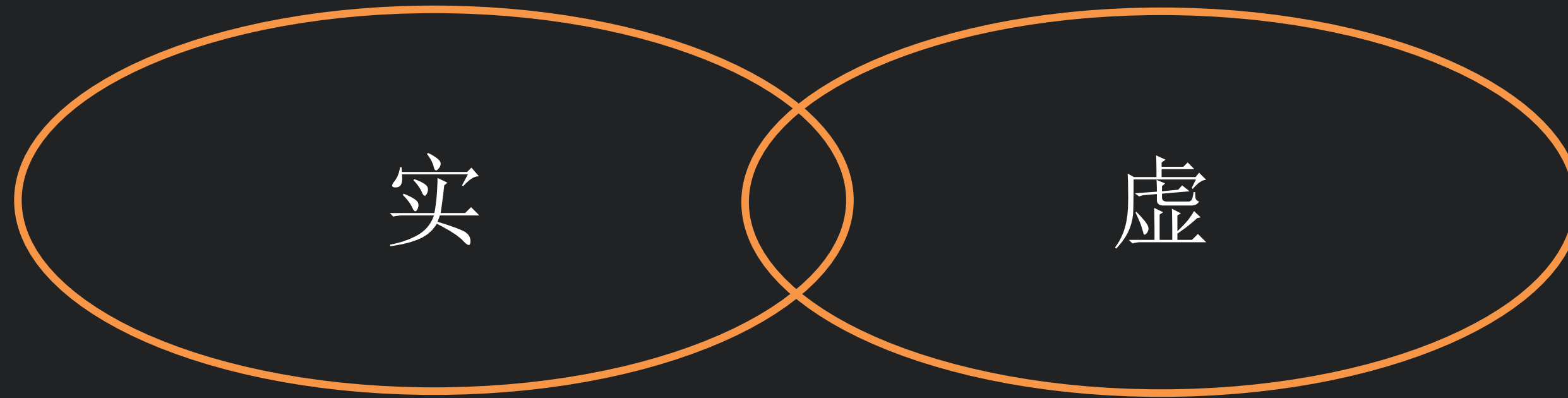
“

一个残酷的事实：70%的变革举措
会以失败告终

”

——《哈佛商业评论》

薪酬变革是什么



是一套薪酬**方案**

更是一场的持续性的**变革**

复盘：延续四年的薪酬变革

变革前的行业龙头



行业红利

行业先行者
1998年中外合资
2008年深圳上市

躺着赚钱

浆站和生产牌照控制
资本门槛
进口控制
寡头垄断模式

变革窗口

行业产能提升带来竞争
进口产品大量倾销
政策冲击——两票制
产销结构型扭曲
国际化进程启动

薪酬体系问题凸显

外部竞争性不突显

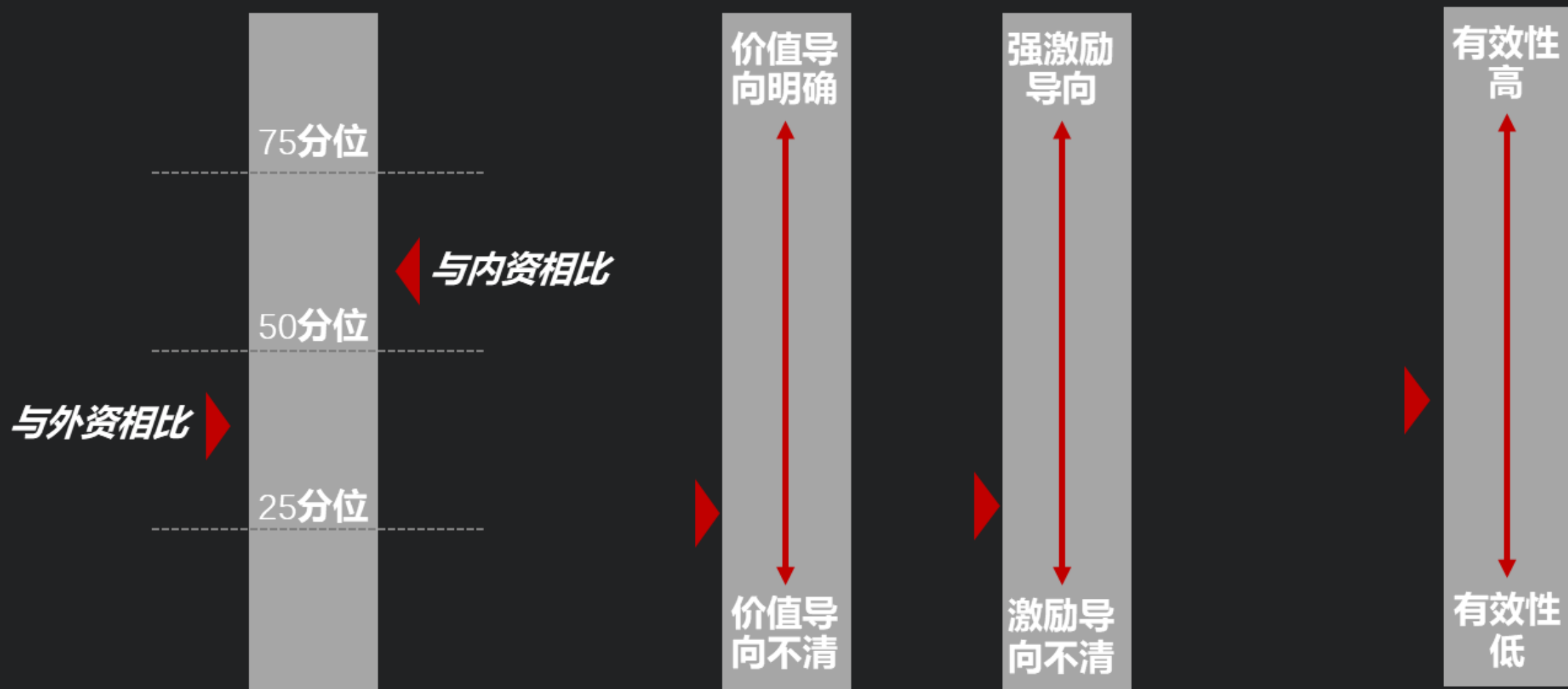
公司目前薪酬水平与行业外资企业相比竞争力略低，与内资企业相比具有一定竞争力

内部价值导向不公允

公司目前薪酬资源分配的价值导向不明确，且奖金分配激励作用不强

薪酬支付效率低

目前的薪酬支付有效性仍有提升空间，缺乏体系性



薪酬变革是组织变革的一部分

2020 - 重构

文化重构
新型组织能力打造

2018 -2019 激活

能力体系建设

2016 - 2017: 松土

组织体系
激励体系重构

前途光明，道路曲折

1

董事长任变革领导小组组长

2

管理层
WORKSHOP破冰

3

变革路线图：
行业竞争力



沟通：

调研、无死角培训

6

重视程序：

工会桥梁，职代会民主程序

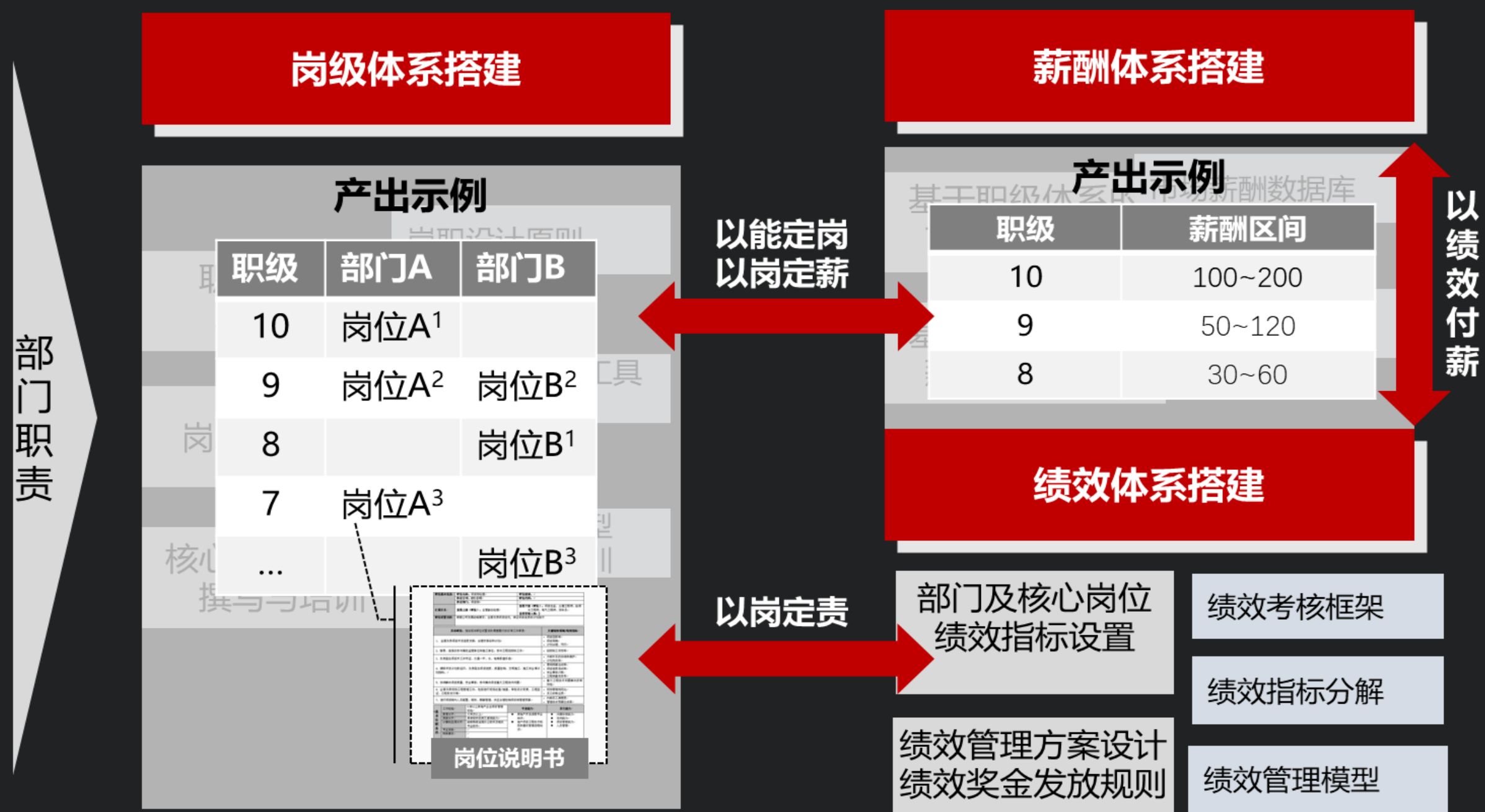
5

引进顾问公司

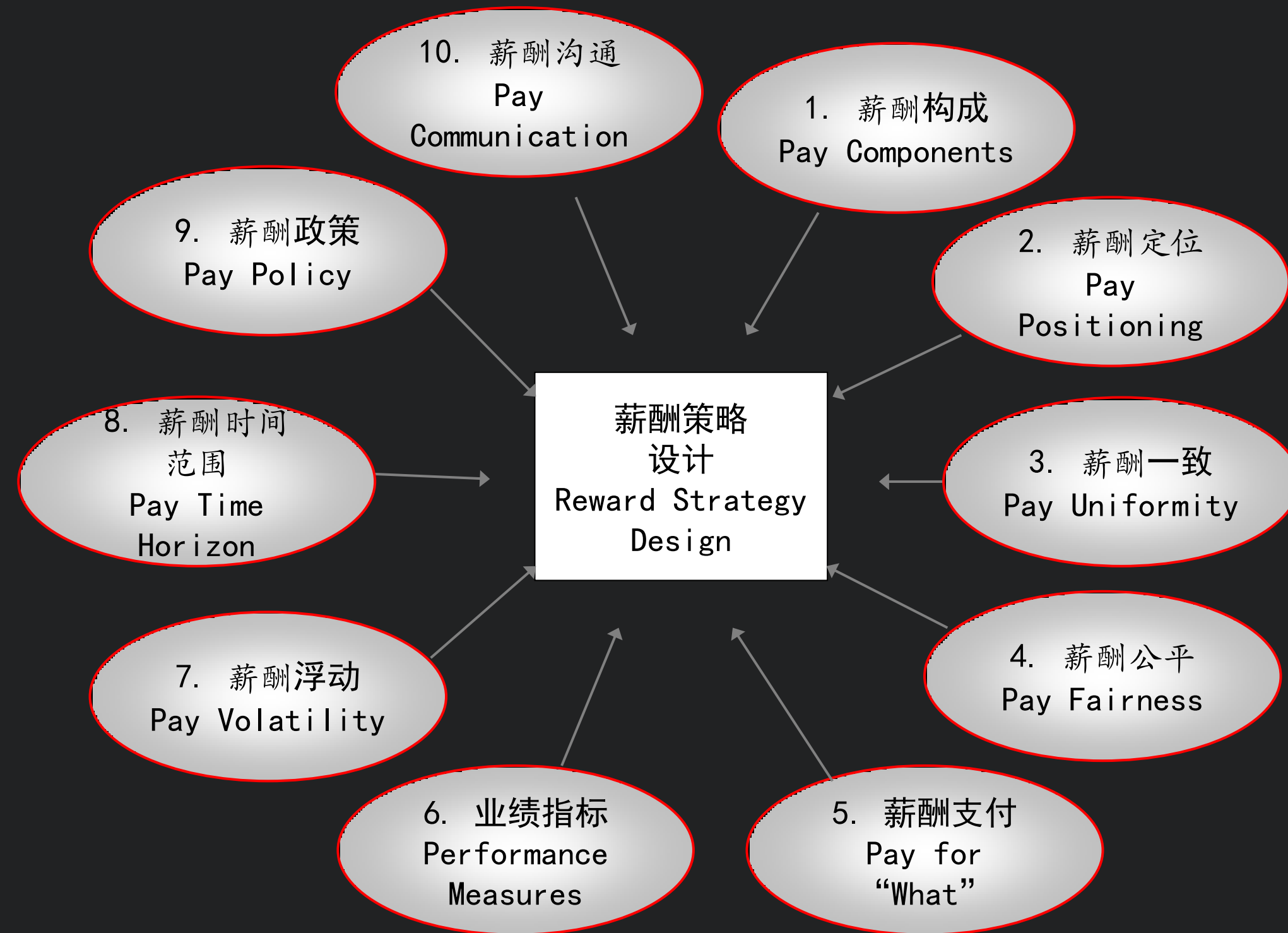
4

第一阶段：重构分配体系

来个老三样



薪酬设计框架



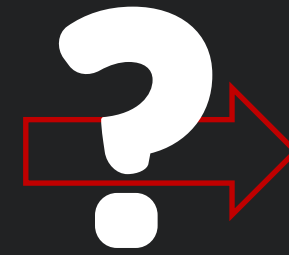
具体点.....

落实到每个组织:

宽带薪酬

+

绩效调薪

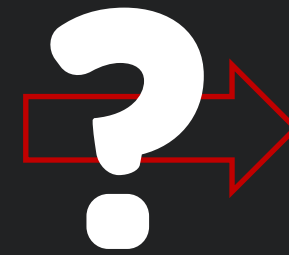


吸引优秀人才
员工基本薪酬合理增长
确保人员稳定

月度考核奖

+

年终奖



激发工作积极性
员工获得感

第二阶段：从存量到增量

矛盾没有消失

产能快速提升 与 **优秀人才保留** 的矛盾

人员效能提升 与 **工作积极性** 的矛盾

公司业绩提升 与 **员工获得感** 的矛盾

需要找个有效的支点和杠杆

公司的发展
产能提升
人员稳定
人效提升

存量考核



增量绩效

人性

目标 VS 结果

人均产量 增加**18%**
得率 提升**10%**
批合格率 近**100%**
人均收入 增长**24.7%**
离职率 下降**57%**

产能提升

质量提升

收入提升

人员稳定

从存量 到 增量

增量的价值

- 1、避免绩效管理成为内耗，激发工作动力
- 2、在增长中解决很多问题（推进项目做提升）

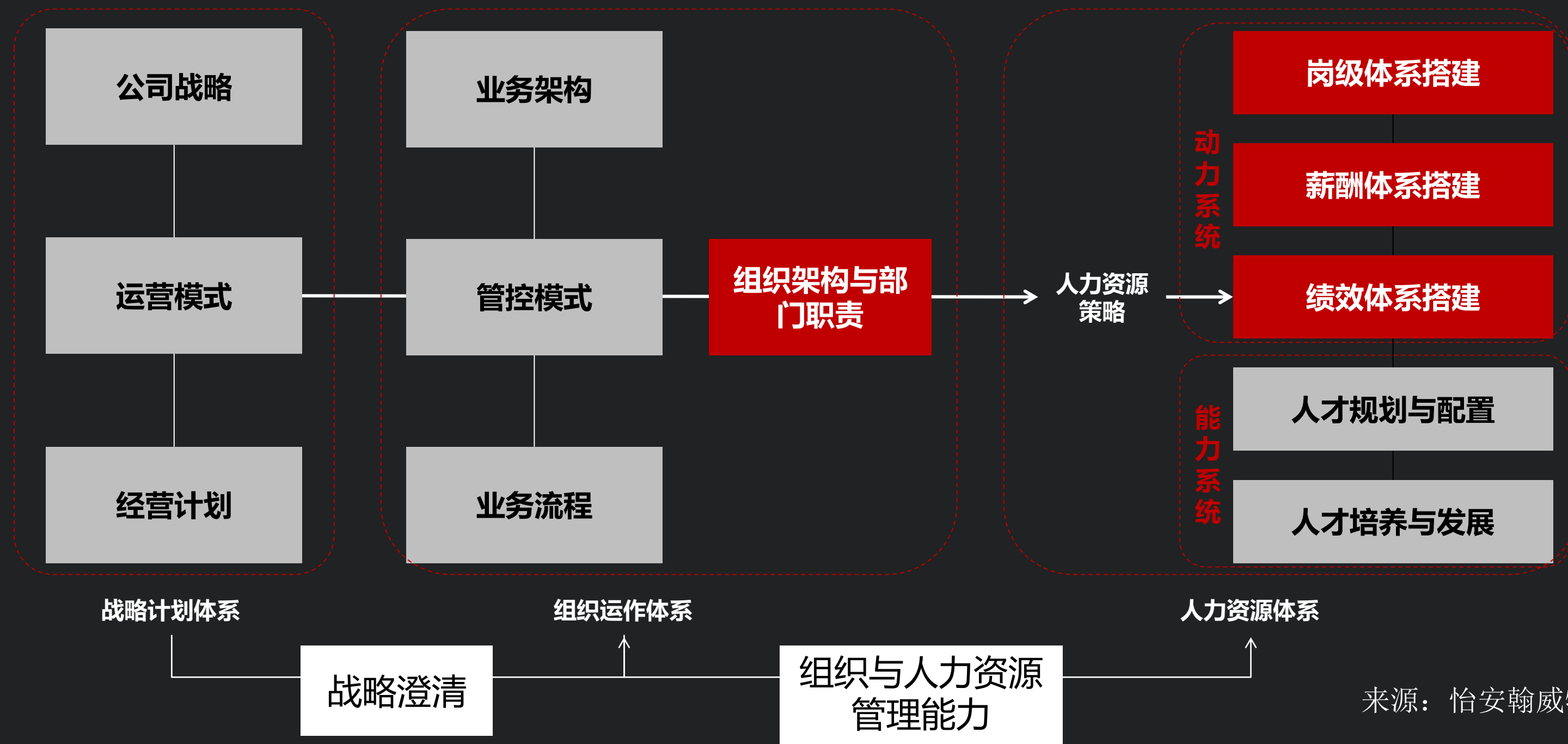
增量的条件

- 1、公司业务发展阶段要考量（增长阶段）
- 2、有一定的成本空间

思考：虚与实

薪酬体系设计逻辑

薪酬与公司战略链接



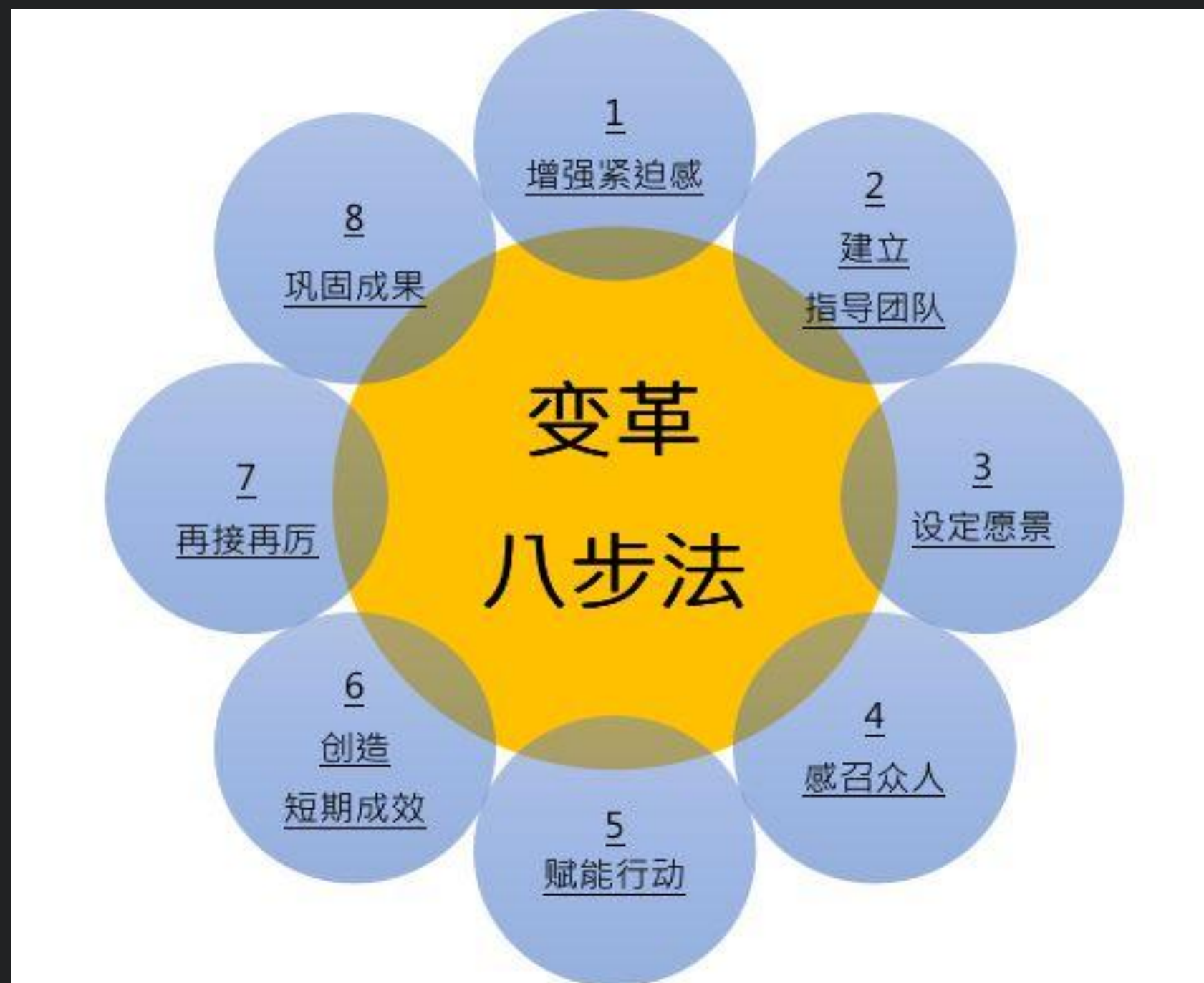
来源：怡安翰威特

薪酬体系设计逻辑

企业根据自身发展所处的不同阶段有不同的薪酬策略

	创业型	成长型	成熟型	衰退型	重建型
经营上的考虑重点	<ul style="list-style-type: none">■ 市场份额■ 运营资金	<ul style="list-style-type: none">■ 销售额的增长率■ 投资■ 盈利	<ul style="list-style-type: none">■ 保持市场上的位置■ 股东价值创造■ 成本控制■ 毛利/回款	<ul style="list-style-type: none">■ 优化、整合资源■ 减低成本■ 回款	<ul style="list-style-type: none">■ 重新定位■ 重建资源■ 减低成本■ 回款■ 投资
人力资源的需要	<ul style="list-style-type: none">■ 吸引和保留员工	<ul style="list-style-type: none">■ 吸引人才和保留关键员工	<ul style="list-style-type: none">■ 吸引和保留关键员工	<ul style="list-style-type: none">■ 保留关键人才	<ul style="list-style-type: none">■ 吸引新进人才
薪酬策略	<ul style="list-style-type: none">■ 相对比较低的固定工资■ 适中的短期激励■ 较大比例的长期激励	<ul style="list-style-type: none">■ 具有竞争力的固定工资■ 较大的短期激励比例■ 适度至较大比例的长期激励	<ul style="list-style-type: none">■ 提供非常有竞争力的固定工资■ 适度至比例大的短期激励■ 较小比例的长期激励	<ul style="list-style-type: none">■ 具有竞争力的固定工资■ 适度至比例大的短期激励■ 小量的长期激励	<ul style="list-style-type: none">■ 具有竞争力的固定工资■ 适中的短期激励■ 适度至较大比例的长期激励

变革不是虚的



哈佛教授约翰·科特 经典的“变革八部法”

TIPS



作为项目立起来，高级管理者应该是发起人，建立一个跨HR的工作团队



管理层需要被有效动员起来，最低限度不敢唱反调



系统性优化要创造条件请个外脑（外来的和尚好念经），但我们要清楚：外脑能做什么，不能做什么，能做到什么程度



时机把握好，比如薪酬变革一般都会涉及到调结构，或调整固浮比，先给员工甜头



方案设计：尽量收集意见取得共识
方案实施：每个人都要培训
复盘：实施一段时间后，做复盘并做沟通



程序与实体都要关注到。
利用工会民主程序



学/习/让/改/变/发/生