**向华为学：科学分钱**

**薪酬包/奖金设计+股权激励+荣誉激励**

**2025年排期：5月16-17日上海 ；2天1晚，**6小时/天，合计15小时

**报名学习：**课程市场指导价8800元/人，**现在报名优惠价6800元/人**

包含：场地费，授课费，手册印刷费，税费，午餐费，下午茶歇等费用；差旅费自理！

**课程背景**

一家公司的激励体系是这个企业组织的“动力系统“。在当前尤其关注组织运营效率和人才效能的时代背景下，**企业的激励体系的优劣直接影响组织活力的提升和人才潜能的激发。**

企业激励体系是企业价值分配的具体实施落地，价值分配体系的科学性和有效性将直接倒逼价值评价的科学性和有效性，而价值评价的准确到位将更加有效牵引企业的价值创造。

**企业应从围绕“人”和“人性”通盘思考激励体系与员工需求的契合度，**同时更应从“实现商业成功”和“促进经营效率”方面审视激励体系对公司经营的牵引作用和导向要求，底层还需关注激励体系与企业文化核心价值观的一致性。

本课程旨在通过**企业多元化激励体系的构建理论、方法和实践的赋能与分享，**帮助企业中高层管理人员丰富对人才激发的视角和认知，掌握重要的激励理论，了解企业激励的作用机制，同时**帮助企业人力资源负责人建立全盘的激励管理，为企业薪酬模块负责人提供实战工具。**

**企业激励的常见问题**

1. 缺少“科学分钱”的机制，钱不分也罢，一分钱反而容易引发员工矛盾及怨声载道；
2. 激励机制缺乏系统性，对公司整体协同牵引不足，各模块人员只关注自己的一亩三分田，散点式的激励无法导向“利出一孔、力出一孔”；
3. 企业薪酬包的“生成机制”和“发放机制”混为一谈，对外与市场脱节，对内缺乏依据；
4. 缺乏多元化激励体系的视角，企业激励资源无法匹配公司发展形成有节奏的组合拳；
5. 激励方案缺乏对各业务模块特点的考虑，从而导致激励方案不匹配不同职能人员特点，激励错位，抑制员工积极性和创造力；
6. 荣誉激励走形式，研产销各模块奖项拉通评选时缺乏标准，评优结果难以服众；

**课程收益**

1. 企业价值创造、价值评价和价值分配的闭环逻辑；
2. 企业多元化激励体系全景图；
3. 企业用于激励的钱从何而来，应该如何进行总量控制；
4. 企业薪酬总包应该如何结合各业务模块（研产销管）特点进行分配；
5. 战略板块（未盈利）应如何进行奖金设置；
6. 亏损板块应如何进行激励；
7. 研产销管各模块应如何薪酬管理基本方法：薪酬结构、薪酬策略、薪酬给付逻辑；
8. 长期激励基本框架及设计要点；
9. 荣誉激励管理方法、工具及实践；
10. 福利设计；

**建议学习人群**

**企业中高层管理人员、人力资源负责人、人力资源薪酬体系负责人**

**课程核心内容介绍**

**前言引入**

1. 企业激励的目的和人才激励的本质
2. 企业价值创造、价值评价及价值分配的闭环逻辑
3. 业界激励优秀实践为组织带来的源源动力

**第一部分：企业激励的导向和基本原则**

1. 如何定义价值创造
2. 如何正确评价价值
3. 如何合理分配价值
4. 价值分配的原则和策略
5. 标杆企业分配的五个维度：薪酬、绩效、奖金、补贴、福利
6. 标杆企业激励地图
7. 标杆企业的奋斗者分类与向奋斗者倾斜的激励设计

**案例：A公司绩效管理与激励体系**

**研讨：企业可分配激励资源盘点**

**第二部分：建立“获取分享制”的薪酬包总控机制**

1. 企业薪酬总包的生成机制和规划
2. 薪酬总包的管理机制
3. 薪酬策略制定
4. 如何确定企业薪酬结构
5. 如何确定企业薪酬水平

**案例：A公司薪酬总包生成案例**

**演练：XX公司薪酬总包制定**

**第三部分：匹配企业经营规划进行薪酬分包管理**

1. 成熟板块、战略投入板块、扶持板块的分包原则和方法
2. 各分包额度的确定
3. 各分包管理机制

**案例：A公司战略投入板块薪酬包制定**

**演练：XXX公司XX板块（扶持板块）薪酬包制定**

**第四部分：基于岗位价值和市场环境的工资管理**

1. 工资包总额确定
2. 工资结构及给付逻辑
3. 定薪规则及方法（以岗定级、以级定薪、人岗匹配、易岗易薪）
4. 调薪包的确定

**案例：如何解决新老员工的薪酬倒挂**

**第五部分：适配业务特点和导向当期绩效的奖金方案设计**

1. 各职能模块的奖金方案制定
2. 各职能模块的奖金包生成规则
3. 奖金包如何分配至部门/团队
4. 奖金如何分配至个人
5. 成熟业务，成长业务，拓展业务的奖金分配原则

**案例：A公司项目奖金包生成机制**

**演练：XX公司职能部门奖金包生成及发放方案制定**

**第六部分：建立共创共担共享的长期激励机制**

1. 常见长期激励形式与案例分享
2. 上市公司股权激励
3. 非上市公司股权激励

**案例：A公司新业务板块股权激励设计**

**第七部分：设计福利与补贴**

1. 法定福利要求必须遵从
2. 额外的福利为什么最好货币化
3. 标杆企业对福利的态度和看法：淡化与货币化

**案例：标杆企业员工投诉食堂不好吃，公司是如何回复的？**

1. 补贴是企业的成本还是投资
2. 让钱发得明白，补贴的目的和内涵是什么？
3. 什么是战略性补贴？

**第八部分：建立向榜样学习、你追我赶的荣誉激励体系**

1. 标杆企业各类专项奖给企业的启发
2. 荣誉激励的导向和原则
3. 如何结合公司经营情况适配荣誉奖项
4. 荣誉奖项申报设计和评选规则

**案例：A公司荣誉激励体系分享**

**讲师简介**



**施老师**

原华为公司人力资源领域专家及华为大学讲师

荣获华为公司最高荣誉金牌奖

原生物药上市公司（SH.688136）副总裁

原多元化集团总部人力资源总经理

具备通讯行业、生物制药、制造业、房地产、服务业等跨行业人力资源高管经验

致力于帮助企业培养“企业家型”业务管理者及HR；

**实战经验：**

1. 施老师2010年加入华为公司，先后在华为公司固定网络产品线和产品与解决方案体系从事人力资源管理工作，在职期间主导负责华为公司研发领域企业文化体系落地、组织氛围建设及华为多元化激励体系构建和管理，是华为公司“TRUST有效激励模型”的初创者（提出TRUST模型内容及命名），在2014年获得华为公司金牌奖，并在2011年度及2012年度被评为网络产品线和PSST体系十佳HR工作者。
2. 施老师于2017年加入正中投资集团有限公司，担任集团总部人力资源总经理，带领团队制定集团人力资源战略规划、政策方针和完善人力资源体系建设。正中集团涉及房地产（正中置业、科兴科学园企业服务）、科创板块（科兴生物制药（SH.688136）、科泽新材料）、制造业（华美板材）、服务业（正中高尔夫球会、隐秀山居酒店）等，施老师凭借扎实的企业经营和人力资源管理底层逻辑，擅长根据企业所在行业与发展阶段量身打造人力资源战略及管理体系。
3. 施老师于2020年担任科兴生物制药有限公司（科创板上市公司，SH.688136）副总裁，分管组织运营、流程与IT、人力资源、品牌、行政等模块。主导科兴制药企业文化2.0体系构建并发布《科兴制药企业文化与品牌白皮书》、《科兴制药身份证明》，建立科兴制药多元化激励体系，包括：股权激励、研发拓展领域项目激励、营销模块激励。
4. 近20年的企业运营和人力资源管理经历中，施老师既见证了华为公司的快速发展，也深刻理解华为经营哲学和管理逻辑，同时更加精通中国企业如何向华为学习，具备丰富的华为管理理念和工具在其他企业落地的路径与要点。

擅长打造“企业家型”管理者和HR从业人员。擅长通过战略解码洞察组织绩效差距，并通过系统方法剖析绩效差距、定位问题、制定改进举措，同时根据业务实际情况适配人力资源体系、政策和关键举措，尤其是干部和人才管理机制的构建。

**主讲课程（定制引进企业内训课）：**

《企业文化落地与组织活力激发》 《基于企业价值链循环的人力资源体系构建》

《基于人效驱动的人力资源战略规划》 《与市场同频共振的激励机制构建》

《团队绩效改进与员工绩效管理》 《人才激发与组织氛围建设》

《团队能力构建与经验萃取》