

如何合理设置教师薪酬体系

长沙左家塘和世纪云校区崔振兴

全国智适应的校长，大家晚上好，我是长沙左家塘和世纪云校区的投资人崔振兴。今天高兴在这个平台上跟大家一起探讨办学路上的心得体会，应该说我们校区的业绩做得不是最好的，可能是因为我们跟义学签约时间比较早，所以我们经历的困难和走过的弯路也比较多，今天在这里分享，希望大家听了之后可以在办学的路上少走一些弯路，我们趟过得水可能也希望大家不再趟，这也是我们今天给大家分享的一个基本想法。由于前面几位校长教的都非常好，有关于教学的、招聘的、运营的、市场的……几乎涵盖了校区的前期和后期的所有的部分，所以我今天就选择了一个比较小的一个部分，同时也是校区发展过程中最容易被忽略的内容。

老师是根基，没有优秀的教师也没有教学质量，也就失去了兴趣发展的可能，我们家校区像一个口袋招生是进口生源的流失就是出口，只有把头扎进了才能让学校长久的发展下去，而扎紧口袋的关键人就是老师。合理有效的薪酬设置可以让老师更好的进来，同时也能留住优秀的老师，这是今天我给大家着重探讨了一个问题，如何合理设置教师薪酬。

今天的分享主要分为以下五个部分。第一就是薪酬设置的重要性，第二薪酬设计的步骤，第三当前主流的几种薪酬模式，第四是薪酬设置的方法业务。第五主要需要避免的几个坑。

薪酬设置的重要性，这个是不言而喻的，首先它可以提高教师队

伍的积极性，可以稳定教学队伍，第三可以提高我们的教学质量，四就是提升家长满意度，最终给校区的结果呢，就是可以提升我们的续费率，增加校区的转介绍这个影响我们校区的口碑的打造。

第二部分是薪酬设计的步骤。主要分为以下几个步骤，首先影响是做薪酬市场调研如何做薪酬市场调研呢，想办法收集参考竞品的薪酬体系。拿到了薪酬体系的之后就大概估算竞争对手的一个基本的收入。他们每个老师的收入，他们的课时量。这个的话，可以通过询问人力资源可以拿到，也可有询问行业的专业人士也是可以的，如果没有这方面的能力合适介入的话，你可以像我们总部就是和项目部的老师去取经，他们的经验还是非常丰富的，有善于借助外力与总部的力量。这也是我们这个实时的过程当中能够用到的。第二个部分，就是确定薪酬的构成，包括底薪、提成、绩效、薪资、岗位补贴，这些是需要我们确定的，确定那些部分之后，就可以大概的估算了。确定了校区薪酬体系的构成之后，就要大概的估算通过这种薪酬体系和课时的合适的情况下老师每个月的综合收入是多少，这个收入大概的标准是否在这个行业里面具有竞争力，这一决定了你的老师，能不能找得到能不能留的住的问题。总体的规范这个标准就是按照销售额的百分之三十五，这个比例来计算原则上是不超过百分之三十五的这个比例，所以这个希望大家能够在过程中进行大概的测算和预算。做完了薪酬的测算之后基本上就可以做下一步的工作，那就是互相沟通征求意见这个环节非常重要。如果没有这个环节，可能在会议的时候或者是文件下发之后会存在很多人提出异议，导致的这个标准无法实施，

所以这部分需要遵循先从中高层，再从这个基层老师去做相应的沟通一对一沟通，而不要在会上沟通，这样的话可以把每个人的意见综合之后，进而形成一份完整的规范的薪酬标准。第五项。经过我们的意见征求之后就可以把这份文件形成一个初稿，在规范的位置上进行宣贯。这个会议大家都可以一起来听，因为大家的意见都已经征求过了，所以这个过程现在应该不是最难的就是说宣贯，是大家一个仪式感的方式让大家接受进入这个环节之后我们就可以进入试运行阶段。试运行的时间一般是一个月的三个月，在这个过程中如果出现老师提出异议：我觉得不如以前的这种薪酬体系更具竞争力。可以给他做一下改变和调整，因为还是试运行，这样对自己的文件政策改变，留下了充分的铺垫。以上六个步骤之后，就可以进入正式实施阶段，这个阶段我们是希望通过两种方式双轨制，因为校区的发展过程中不同阶段进来的老师实施的标准是不同的，为了规范统一用减少阻力，可以在开始的过程当中实行双轨制。即老的老师，用老的教学考核方法，新的老师新进入的老师可以按照新的方法，然后给他一定的期限，乙方说三个月，如果老师觉得新的标准对他的收入更有保障，更有稳定性更适合他就可以随时来做切换这样的话更方便于政策的实施。而不会因为老的教师提出异议而导致我们政策无法实施的过程和困难。

接下来就进入第三个环节当前主流的系统模式，这里面的话主要有六种系统模式，也是目前各大培训机构主流的啊，先说一下第一种底薪加课时费，就是底薪比方说三千或两千五，固定课时是按照三十到四十一小时，根据老师的星级不同作相应的改变、这种固定的方式

有一个好处，那可能就是核算方便啊，算起来的话很容易把工资核算。对财务来说，它的整个核算方式比较容易的。但是有个最大的弊病就是这种方式是属于一种大锅饭，基本上属于平均主义。在校区发展的初期，可以适当考虑这种方式，因为可以实现排课时会保证的方式让更多的人进来，因为校区的课时并不多。后期的话，因为你的学生越来越多，应该老师也越来越多，这么多这种方式排课的时候就会出现很多很多的困难。老师明明有时短，但是排不下去，以前老师不愿意上早班啊，八点的太早，回去老师不要上晚班，十点钟的课也觉得太晚，这样的话回答老师的激情不足，也会让校区的压力压力变大，所以这种方式是只限于初期新建校区的一些校长。等中层或中期以后不建议使用这种方式，因为这个方式是我们前期走过一个坑啊，虽然一开始招聘的时候好处很多。老师觉得保底工资很高，但是到后面我发现老师确实是没有很多动力去上好课的，因为他觉得上一堂课，也就几十块钱，他的压力大，他的这种欲望也不大。老师对于课时费的敏感度是很高的，所以我们这种方式，只是试了一段时间，后来又改到第二种方式那就是目前的第二种方式叫底薪加保底课时加人头奖的方式，这种方式是可以调动一部分老师的积极性，因为它增加外人头奖，但是也会存在问题，所以人都讲的具体的指标是比较低。我们当时实在是每增加一个人加五元，但是上老师上下来后觉得上一个人，和尚三个人的有课程和六个人的课程难度是不同的仅仅加五元加十元，而不如一对一更容易提分，所以这块也是存在问题的，教学质量很难能让老师有保证感，很难留住人。第三种模式就是底薪加分年级

分人数的课时费，比如小学的一对一是多少课时费，一对三是多少，一对六是多少。初中的一对一多少。这个他都是按照小学阶段初中阶段和人数多少，来做区分的，这种的有个好处，它是更加细化了，增加了很多人数和年龄段的这种设置所以它的好处呢，就是优于第一种和第二种模式，他是考虑到了这些诸多的因素，但没有考虑到教学质量，因为教学质量的因素是可以让老师更好的去做好续班、做好教学服务，这一块儿是他没有考虑到的。所以我们又想到第四点第四种方式呢，就是底薪加续费率来核算课时费，这种方式可以按照续费率的百分之五十到六十，一个人这种方式的好处是可以让老师考虑课时费，这个教学质量。第五种就是按照老师的每月的课耗金额来做提成。简而言之就比如新收进来的学生一对一，那就是两百元一小时。老师上了一个小时就是两百元的这个课消金额。如果他上的是一对三，目前我们价格 130，三个学生一起上，390 的课消金额。所有的金额加起来他一个月的累计，比如说一万元以上可以提成多少钱，五万元以上可以提出多少钱，这个点位是可以刺激性的，让老师觉得课越多，带的学生越多，他的收入就越高，会激励老师去做好转介绍，做好整个的教学质量的提升，对这也是一种目前比较主流的方式。第六种就是根据每月的课耗以及续费率来确定底薪级别以及分成比例。这种方式既考虑到了课耗，同时也考虑到了老师的能力和薪资级别啊，这样的话可能更具备科学性及考虑到了教学质量也考虑到了整个的教学难度。

讲完了以上的内容，我们现在讲一下如何设置薪酬标准，这个我

需要写了以下几个部分，首先可以根据学生数量和学生的续费率来做核算。这份表格，我们大概可以看到薪资构成当中的主要内容，基本工资加课时费加学费提成加绩效加奖励，这里是我们去年才用的薪酬标准，根据老师的教学经验和他的各种综合因素来判定他所处的星级，给予不同的课时标准。这里面的话，我们可以看到有三到十人的小班课，还有一对一的，还有整个的续费退费金额要求。这一块都做了相应规范，但是后面会发现老师对于每增加一个学生的增加的课时费，他是不感冒的。他觉得这个课时费用太低了，不足以表达的积极性，所以他更愿意去带一对一，不愿意去带三人以上的班。但这种方式有个好处，大家可以看到全职人员三千的底薪，就在长沙市是最高的，目前竞争对手的薪酬体系里面的保底工资和基础工资，一般都是不超过两千元已一千五到一千八为主，所以我们在整个工资都超过他的一倍。这在我们整个招聘的过程中是有好处的，但是后期的运营过程中发现问题还是存在需要去做调整的。于是我们又做了第二个第三个的薪酬设置的原因。第二个方法就是根据学生的数量和续费率以及年级做核算，就是底薪加浮动课时费。我们来讲初中阶段的课时费和小学阶段课程标准是要分开的。由于篇幅原因，我直接做到了一起。我们再看第三种，第三种方式是底薪加绩效加保底课时加分年级的课时费加人数补贴。这个表格是 KPI 绩效考核的打分的标准，这个标准是我们之前用过的，所以有些老师想用，有些学校想用，可以把这个标准达到可以分享给大家。每个月只需要把基本的分数打出来就可以判断他的绩效分数是多少，同时也可以决定这个老师是否适合在这个

岗位上工作。这个份 KPI 考核指标，主要包括指标性工作如续课和扩课率。课前准备工作，比如教学教案的起草和教研工作的配合。第三是课内管理，第四是客户的一些服务业务，第五是考试方面的服务，第六是自我提升，第七是常规性的工作，这些内容都是比较重要的。可以让他更加明确的知道自己的工作职责，这也是这份 KPI 考核指标的优势。

我们进入下一个通过月度课消金额来核算分成比例。这个方式目前是我们主要的做的一个方式，也是我们校区现在一直在用的，就是底薪加月度课时提成加月度续费提成加季度续费超额奖励。我们讲月度课时消耗金额，如果说低于五千块钱的老师，他的提升肯定是非常低的，只有百分之十二，但是如果超过五千到达了八千，这个比例啊，它的销售金额就非常高，可能提成高大概就达到百分之二十。低于 1.8 万大概是 24%，超过 1.8 万就是 26%。我们十月份的校区有一个老师大概做到了五万的课消金额。她的单课消收入者一项就是超过一万元再加一千可以说他的课时非常高的。可以说是他是课消薪酬的一个标杆，这对于其他老师也有很强的带动作用，对一个好的老师可以给社区带来的这种收益和口碑是非常可观的，因为只有课消销售的金额才是校区的利润还是校区的收到的真正的钱。这种方法非常的有利于促进课消，有利于提升老师带班课，增加班课班级人数和增加转介绍的积极性。因为老师会觉得同样的一个小时，他带学生越多，他的收入就越大。如果仅仅带一对一，不仅校区效率很低，同时他自己的收益很低，所以这个方式是主要增加老师积极性的最好的一个方式，也是

目前我们主要用的一个调和的方法。因为这些方法也是我们总结了很多这个优势和劣势之后最终形成了一种警告。但是呢很多方式也不能照搬照抄。

下面我们就来讲一下这个教师薪酬的设计方法当中的需要避免的几个坑。第一呢，切忌没有系统性思维，只考虑底薪，只考虑到课程费。因为所有的薪酬设置，它是一整套理论，不是说一成不变的，所以这个里面的话要根据校区的实际情况，实际老师的情况再去做调整，这也是我们讲的有系统性思维，根据校区的实际情况去做变通。切忌不要照搬照抄，机械套用。因为校区的数量、校区当地的工资水平，都是需要提前去做调研的，不能直接拿过来就用。薪酬标准长沙我们给三千那是超过竞争对手的，但是在每一个县级市。薪酬支持你不适合的啊，有可能增加的成本，同时也不利于学校的长期发展所以不要机械通用啊，设置续费率设置科学，因为不同的班型他的学费金额是不同的，有的续费的金额可能比较高，有的学费学费比较低。暑期班续费率是不高的，但是秋季班和春季班这种常规课时的学员就会比较高。所以在这方面上，大家要做合理的区分。第四项就是切忌过度的使用负激励。新建校区我们主张多使用正激励，提升大家的努力的工作积极性，不要过度使用负激励。让这个团队失去积极性失去动力，这也是我们要讲的，不要过度使用负激励。

最后大家说一下就是关于薪酬设计的过程当中，我们还是要掌握因地制宜的基本原则，因为我们在过程当中也经历过很多次的调整，尽管每次调整都会让我们做很多很多的这种工作。等你工作久了，你

会发现你的付出是值得的，因为老师不断的提升自己团队的积极性，他却努力的把自己的工作做得更好的收入也能高，这样的话老师肯定会提升了，现在校区的综合发展，在老师而不是在销售。希望大家能够把这一点作为自己的根本记下来，这是我们做过一年多之后发展的发现的一个非常重要的一个体会，希望这一点与大家共勉。

今天的分享就到这里希望大家在接下来的工作当中，共同努力共同进步，有不同的想法，有很多新的创意，我们也互相交流，希望大家在智适应的大船上越走越远，我们也跟着智适应的大船一起扬帆远航。今天就到这里再见。