



## 中智人力资源管理咨询有限公司

### 企业详情

企业官方注册名称：中智人力资源管理咨询有限公司

企业常用简称（英文）：CIIC HRMC

企业常用简称（中文）：中智咨询

所属国家：中国

中国总部地址：上海市徐汇区衡山路922号建汇大厦20楼

网址：www.ciic.hr.com

所属行业类别：员工激励与认可，薪酬与福利咨询，其他

在中国成立日期：2003年9月15日

在中国雇员人数：441

### 业务详情

1、主要客户所在行业：汽车及零部件，化工与石化，能源动力，房地产业，运输及物流

2、曾服务过的客户案例

### 客户一：

所提供的服务类别	员工激励与认可，薪酬与福利咨询
客户公司性质	国有
客户公司行业	运输及物流
客户当时的需求	全面深化国有企业“三项制度”改革的总体改革背景下，“十九大”提出了国企深化改革的新目标是培育具有全球竞争力的世界一流企业。在成都市“加速成网”的城市轨道交通布局背景下，轨道集团发展迅速，人员规模不断扩大，新员工及核心技术人才的培养和激励方面成为企业能否安全运营、企业是否能按期开通新鲜的关键问题。同时，成都市国资委提出了进一步深化以劳动、人事、分配为核心的“三项制度”改革，要求各市属企业通过组织、职位、薪酬、绩效等人力资源专业板块的改革，优化集团公司总部定位，提高管理效能，实现人员能进能出、干部能上能下、薪酬能增能减，对于人数过万的企业来说，集团面临的重要任务，



	<p>也是难点任务。</p>
<p>具体服务内容</p>	<p>在该项目中，中智咨询团队遵循“整体部署、从上至下、分类放权、一企一策”的改革原则，从集团总部和下属公司两个层面出发，聚焦组织职位、人才管理、薪酬激励、绩效考核等核心领域，形成了系统化的改革方案。具体如下：</p> <p>一、集团总部层面</p> <p><b>（一）组织体系建设：按照“小总部+大产业”的管控模式，精简总部，一企一策的放权管理。</b></p> <p>精简总部的机构设置，撤销二级科室设置，实行大部制管理，精简管理人员，总部有200多人员精简为不到100人。同时，由于下属企业包括地铁运营、轨道建设、地产开发、特种门生产、文化传媒等多个行业，考虑下属企业不同的功能定位、行业差异、发展周期、管理成熟度等因素，对下属企业进行充分授权，集团主要定位于重大投资、财务和人事权利，经营管理的具体决策事项授权给各下属企业。</p> <p><b>（二）职位体系建设：构建岗位价值体系，打破“行政等级”、“论资排辈”的人才选用和发展机制</b></p> <p>建立“以岗定薪”的薪酬管理体系，优化岗位设置，明确岗位职责及任职条件，开展岗位价值评估，基于岗位价值差异，构建职位、职等、职级体系，搭建管理与专业“双通道”，给新员工的发展建立了更广阔的发展空间。</p> <p><b>（三）薪酬分配体系建设：建立市场化薪酬体系，加大绩效激励力度，突出价值导向，激发员工活力</b></p> <p>采用市场化业绩与薪酬双对标的方式，与全国领先的轨道运营公司、同类型的成都市属公司进行对标。根据企业发展策略，采用差异化的薪酬水平定位，重点向公司投资、技术等核心人才倾斜。精简薪酬结构和薪酬体系，岗位工资提现基本的保障作用，加大绩效工资的比例，同时将绩效二次分配的决策权赋予给各职能部门，以最直接、高效的方式加强薪酬的激励与约束作用，有效杜绝的国企“大锅饭”现象。</p> <p><b>（四）绩效管理体系建设：完善绩效全过程管理机制，建立组织与绩效考核相结合的绩效评价考核体系</b></p> <p>基于公司战略分解和梳理考核指标库，简化考核评价流程及评分方式，提好绩效管理效率；建立组织-部门-岗位纵向关联的、业绩-能力-行为横向配合的全面绩效评价体系，强化员工个人与组织的关联性。优化绩效考核的过程，弱化“考核即是打分”的负面激励观念，强调绩效考核的正向激励作用，将绩效考核结果与员工的薪酬的进档、职位晋升、人员培养培训等全方位挂钩。</p> <p>二、下属企业层面</p> <p><b>（一）领导人员薪酬：市场化薪酬与业绩相匹配，“一企一策”突出企业特性</b></p> <p>参考行业和企业功能定位，参考行业薪酬水平，重新调整薪酬水</p>



	<p>平基数；同时考虑经营业绩的水平，建立经营业绩与薪酬强挂钩机制，配合超额利润分享机制，有效实现“业绩升、薪酬升；业绩降，薪酬降额”。</p> <p><b>（二）员工薪酬绩效：参考集团，结合企业特点，优化落地</b></p> <p>集团作为整体，在员工工资总额整体管控下，各下属企业根据企业自身特点，优化员工内部分配和考核体系，但在薪酬结构、薪酬体系、薪酬理念等方面进行统一。</p>
<p>服务成果</p>	<p>1. 2018年内，中智咨询助力某集团全面完成了集团总部和下属企业两个层面的“三项制度”改革的关键任务，制度体系建立并成功落地实施，高标准通过了该市国资委的“三改”验收。</p> <p>2. 通过薪酬与绩效考核的分配体系优化，提高绩效比例，员工工作积极性得到了极大提高；通过考核与薪酬升降调整、晋升挂钩等，员工的危机意识也得到了增强。</p> <p>3. 通过分类授权，提高中高层管理人员的薪酬水平等一系列“组合拳”，实现了“权责对等”、“激励对等”，极大提高了管理人员工作积极性、管理水平和效率，高标准完成成都市国资委下达的各项经营指标。</p>

**客户二：**

<p>所提供的服务类别</p>	<p>薪酬与福利咨询</p>
<p>客户公司性质</p>	<p>民营</p>
<p>客户公司行业</p>	
<p>客户当时的需求</p>	<p><b>客户基本情况：</b>公司始建于1982年，主要从事各类民用及工业建筑设计、城市规划编制、工程造价咨询、建筑科学技术研究、建筑新材料新技术推广和应用等业务。</p> <p><b>项目背景及需求：</b>随着建筑设计行业市场竞争日趋激烈，行业呈现出主体多元化的竞争态势，未来建筑设计行业的竞争更多是管理能力的竞争。为应对市场化竞争形势及遵循上级单位的整体要求，公司需通过市场化选聘产生领导班子，构建灵活、高效的运营管理机制和有效的市场化激励机制，有效提升企业内在活力，完善对人才有效吸引、激励和保留等重要保障措施。</p>
<p>具体服务内容</p>	<p>基于项目需求，项目内容主要为市场化选聘经营班子薪酬绩效管理体系设计，项目重点是对标化薪酬和契约化考核，主要体现“差异化”和“增量业绩市场薪酬”两个导向。</p> <p><b>“差异化”</b>主要体现在经营班子定薪差异化、考核差异化两个内容。以市场化为导向，采用“同业绩、同薪酬”双对标方式，结合选聘路径的不同，确定经营班子的薪酬水平；同时建立与岗位责任、岗位职责、岗位价值相适应的差异化薪酬分配机制。以企业效益为导向，采用“与历史、与同行”双比较方式，确定经营班子的考核框架及目标值；同时建立与岗位责任、岗位职责相匹配“一岗一考核”的差异化考核机制。</p> <p><b>“增量业绩市场薪酬”</b>主要是说明了经营班子市场化身份的转变</p>



	不是拿市场薪酬的理由，只有达到增量业绩，才可以拿市场薪酬。在实际的咨询项目中，根据企业的需求设计了三种体现“增量业绩市场薪酬”导向的方案：关键业绩指标挂钩法、行业业绩薪酬双对标法、混合式指标配对法。最终企业选取了混合式指标配对法，即涵盖了经济指标、行业对标、重点工作、加减分项的考核内容，同时通过严谨的薪酬测算，满足了“存量业绩历史薪酬、增量业绩市场薪酬”的导向和要求。
服务成果	本项目最终形成以下项目成果： 《市场化选聘高级管理人员激励方案》、《市场化选聘高级管理人员考核方案》、《市场化选聘高级管理人员薪酬管理制度》、《市场化选聘高级管理人员绩效管理制度》、《市场化选聘高级管理人员绩效分数测算》、《市场化选聘高级管理人员薪酬兑现测算》

**客户三：**

所提供的服务类别	薪酬与福利咨询
客户公司性质	国有
客户公司行业	机械制造
客户当时的需求	<p>该公司营销板块核心需求如下：</p> <p>一、营销组织市场管理职能发挥不够充分，对销售业务支持力度不足；存在人岗不符、职责模糊或交叉、岗位说明书描述不清等问题。</p> <p>二、营销人员职业通道管理存在评价维度、评价标准与岗位职责不匹配、测评细则重复等问题。</p> <p>三、薪酬体系陈旧，难以支持公司战略目标的达成。一是营销人员整体薪酬水平行业竞争力不足。二是岗位工资薪档数量较少，难以满足人员薪酬晋升需求；三是薪酬结构不合理。薪酬项目设置存在随意性；浮动薪酬与绩效考核的联动性不足，如区域负责人浮动薪酬未与区域业绩挂钩，人员收入差距未能有效拉开；单项激励偏少且采用线性提成制，不利于激发人员多劳多得。在工资总额增量有限的情况下，需要科学合理地在设计薪酬体系，提高薪酬激励机制的针对性和有效性，为该公司经营目标的达成提供机制保障。</p>
具体服务内容	<p>本项目涵盖以下内容：</p> <p>一、基于该公司发展战略，优化营销组织结构，强化市场职能；基于部门职责分解，提高岗位设置的规范化。</p> <p>二、优化营销人员职业发展通道，以及相应任职资格与晋升规则。</p> <p>三、开展岗位价值评估，建立营销人员岗位等级表。通过岗位等级与职业发展通道的对接，使得薪酬体系的设计既考虑了整体公平性，又能够体现通道晋升的激励性。</p> <p>四、选择典型岗位，进行市场薪酬对标，统一设计宽带薪酬表，为营销人员薪酬晋升提供充足空间。调整薪酬结构，对不合理的薪酬项目进行整合，合理设计岗位工资与绩效工资比例，建立营</p>



	<p>销人员业绩指标与绩效工资挂钩机制，提升绩效激励作用进而促进该公司整体业绩目标的实现。针对该公司业务特点和管理需要设计了多元化、精准化的单项激励，将部分单项奖由线性提成模式改为阶梯提成模式，激发营销人员多劳多得的。</p> <p>通过“基于业务特点、突出业绩导向”的系统性薪酬激励机制设计，为该公司以点带面提升管理水平奠定了良好的基础。</p>
<p>服务成果</p>	<p>根据客户需求，结合客户实际情况，最终形成以下管理方案和制度：</p> <p>一、营销组织结构与岗位设置优化方案 基于该公司发展战略，系统梳理营销组织结构、岗位设置与岗位职责，并编制了岗位说明书。</p> <p>二、营销人员职业生涯发展管理办法与任职资格标准 优化营销不同岗位层级的任职资格要求，修订职业发展通道管理制度，完善了营销人员的职业通道管理机制。</p> <p>三、营销人员岗位价值评估 借助岗位价值评估模型，建立基于岗位价值的岗位等级表，实现了薪酬等级与职业通道的对接。</p> <p>四、营销人员薪酬体系设计方案与管理制度 通过对营销人员薪酬水平的现状分析与水平对标，明确各层级薪酬水平，建立了统一的岗位工资等级表；建立了包括岗位工资、绩效工资、单项奖在内的更加合理的薪酬结构。</p> <p>修订和完善营销人员薪酬管理办法，明确了业绩联动、定薪调薪、单项奖发放等规则；辅导开展新旧薪酬体系的过渡。</p>

**客户四：**

<p>所提供的服务类别</p>	<p>员工激励与认可，薪酬与福利咨询</p>
<p>客户公司性质</p>	<p>国有</p>
<p>客户公司行业</p>	<p>运输及物流</p>
<p>客户当时的需求</p>	<p>该公司作为一家“年轻”却“任重”的国家战略型研发企业，经过十年快速发展，目前人员规模已达1700余人，逐渐形成一支信念坚定、甘于奉献、勇于攻关、能打硬仗、具有国际视野的核心人才队伍。但随着业务不断发展，项目不断推进，该公司也因长周期的研发时间、快速扩张的企业规模和落后的人力资源管理之间的矛盾，导致企业活力下降、员工不满情绪日益增加。此次借“双百行动”改革契机，该公司贯彻落实好“巩固、增强、提升、畅通”八字方针，打出一系列改革创新“组合拳”，在企业规模重点领域和关键环节清障疏堵，有效提升了国企发展的活力与效率。</p> <p>想要解决该公司关键问题，首先需要对该公司当前的企业运营情况进行全面调研诊断，摸清情况，找准问题症结，方能对症下药。该公司项目组通过资料分析、数据调研、访谈调研及对标研究等全面摸底调研，结合该公司人才画像综合分析发现，该公</p>



	<p>司具有以下特点：</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. 国际环境严峻，行业技术壁垒较高，世界强国高度垄断、控制封锁核心技术，国内技术空白；</li> <li>2. 市场潜力巨大，但上中下游产业不成熟，公司将长期处于研发期，前期成本投入巨大；</li> <li>3. 国内行业人才缺口较大，人才培养周期长，国家战略需求紧迫；</li> <li>4. 员工整体年轻化，以知识型员工为主，硕博以上学历比例高达近80%，智力密集型产业特征显著；</li> <li>5. 人才结构呈典型“金字塔”型，初级人才较多，核心骨干不足，高专人才稀缺，人才梯队尚未形成。</li> </ol> <p>目前该公司的核心问题集中体现在：</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. 公司人力资源管理仍以事务性职能为主，前瞻性不足，战略承接性弱，系统性不足的特性已无法很好地支撑公司战略的达成。</li> <li>2. 本行业人才要求高、研发周期长的特殊性导致市场吸引力弱于相关行业，人才吸引力弱。</li> <li>3. 近年人才流失率逐年上升，流失人才中司龄为3-5年的成熟技术人员占比高，对公司影响大。</li> <li>4. 员工向上发展空间拥堵受限，岗位价值模糊，贡献度与薪酬水平未挂钩。</li> <li>5. 整体薪酬水平市场竞争力较差，激励性不足，缺乏及长效激励措施，员工获得感较差、积极性不高。</li> </ol>
<p>具体服务内容</p>	<p>打破传统国企体制机制桎梏，加快人力资源管理变革，实现由传统人力资源管理体系向战略人力资源管理体系转型，持续激发组织和人才活力，是当前及未来该公司人力资源业务重心。</p> <p><b>1. 分步实施、有序推进</b></p> <p>针对该公司所在产业的特殊性，该公司项目组不仅考虑该公司人力资源管理现状及问题，还透过人才流失等表面问题深挖内在根本诉求，明确本次改革项目的“5W2H”，紧密结合双百改革任务要求、企业战略发展需求及政策支持资源，由表及里、由浅入深设计改革行动路线，配合该公司积淀多年方法论和工具箱，精准对标行业标杆企业，采取系统谋划、分步实施、稳步推进的改革策略，分两阶段实施改革：</p> <p>第一阶段以问题为导向，以补齐短板为目的。通过三项制度改革、建立工资总额管理机制和探索中长期激励约束机制，从根本上解决该公司人才管理核心问题，避免后续改革无根可依、浮于表面；</p> <p>第二阶段强调大胆探索、创新改革。通过开展法人治理结构、职业经理人和混合所有制改革，探索国企长效发展机制，希冀该公司以灵活市场化经营管理机制武装自身，赋能未来全球市场竞争力。</p>



## 2. 聚焦核心、打通堵点

企业没有活力就无法在市场竞争中占有一席之地，而增强活力的关键在于充分激发企业家和职工干事创业的积极性。提升公司活力和员工积极性的需要牵住三项制度改革“牛鼻子”。增强国有企业活力，劳动、人事、分配等内部三项制度改革十分关键，真正形成“不看身份、不看级别，只看岗位、只看贡献”的市场化氛围，真正形成“能者上、平者让、庸者下”的用人导向。

在第一阶段，公司为加快推进国有企业“双百行动”改革，以三项制度改革为切入点，严格遵循“市场化选聘、契约化管理、差异化薪酬、市场化退出”原则，加快建立市场化用人机制，直击组织岗位体系和薪酬激励体系两大“痛点”问题：

### (1) 组织岗位疏塞并举、量体裁衣设计体系

①授权放权“层层松绑”，管控模式不断优化。管控授权模式从“操作型管控”向“战略性管控”转变，重点管政策、管总量、管班子，充分放权二次分配权，加强业绩管理和监督指导。厘清各业务中心、部门及项目矩阵管理权责清单，建立权责清晰的管控模式。

②识别岗位价值差异，明确岗位等级。运用该公司“talent”岗位价值评估工具，紧密结合行业特性，识别各岗位价值差异，明确内部岗位座次，梳理关键核心岗位，为搭建精细化人才梯队夯实基础，做好铺垫；

③职位序列“横向拉宽，纵向延伸”。通过“拉宽延长”的方式优化员工职业发展通道，解决员工堆积发展不畅的问题。梳理任职标准，完善量化体系，制定具有可操作的界定标准，突出实际能力、业绩与贡献，打破唯论文、唯职称、唯学历、唯奖项的“四唯”怪圈。

④完善竞争上岗制度，建立强制退出机制。明确设岗规则，梳理岗位清单，公司进行岗位动态考核，对不胜任工作的人员及未竞争到岗位的人员进行转岗或转岗培训。建立“一岗双协”机制，通过补充协议和岗位聘期协议来明确岗位职责，公司对不服从转岗分配或经培训仍不能胜任工作的人员，可依法解除劳动合同关系，规避企业用工风险。

### (2) 强化干部队伍建设、考核覆盖全生命周期

①多岗位轮岗锻炼，提高干部综合素质。加大内部流动力度，优化人才结构，完善公司内部流动机制及配套措施，鼓励员工到急难险重或艰苦岗位上，把多岗位锻炼和轮岗经历作为干部提拔的必要条件。

②强化干部全周期考核，鼓励改任非领导职务。注重日常数据积累和应用，开展干部专项考察，大胆选拔任用一批担当作为、实绩突出的优秀年轻干部，同时强化干部“末尾淘汰”，对业绩靠后、领导力欠缺、精气神不足的干部调离原岗位，建立领导职务与非领导职务对应横向转化机制，通过干部“之”字形成长路线调动员工积极性激发干部能力提升，符合“猛将必发于卒



	<p>伍，宰相必起于州部”原则。</p> <p>(2) 收入分配规范公平，薪酬体系激励有效</p> <p>①工资总额由“发工资”向“挣工资”。按国发〔2018〕16号和国资委第39号令要求，中央企业应全面实行工资总额预算管理。对于其主业处于关系国家安全、国民经济命脉的重要行业和关键领域、主要承担重大专项任务的商业类中央企业原则上实行工资总额预算核准制管理。工资总额预算方案由企业自主编制，并报履行出资人职责机构备案或核准后执行。该公司通过基于价值创造、基于项目研制成果，建立工资总额管理机制与企业经济效益和劳动生产率相联动的机制，合理预测企业工资总额报集团核准。同时，实施差异化薪酬增长机制，充分调动职工创效主动性和积极性，不断优化人工成本投入产出效率，持续增强企业活力。</p> <p>②薪酬对标行业标杆，强化多劳多得、优劳优得。通过对标标杆，合理确定该公司薪酬基准及带宽，扩展薪酬增长空间，小步快跑跟上市场水平。明确薪酬向科研生产一线倾斜，并根据不同职级、不同岗位对公司发展的贡献程度确定固浮比。通过“二次分配”机制，赋能管理岗位，激励绩优员工。整体做到“以岗付薪”、“以绩付薪”，倡导“岗动薪变”理念。</p> <p>③强调定薪公平，完善制度规范。针对社招人员，确保同职级、同学历、同司龄、同绩效薪酬的一致性；针对校招人员，要根据市场和同行业企业实际，适时调整应届生工资标准；针对高级专业技术人才，特别是海外高级专业技术人才，调整其工资决定流程，对标市场，实行一人一策。</p> <p>④贯彻全面薪酬理念，建立系统化薪酬体系。坚持短期与中长期相结合，坚持结合实际、能用尽用，建立健全多层次、系统化的正向激励体系：一是梳理公司福利体系，完善福利项目清单，用足福利政策；二是梳理公司各类精神激励奖项和归口管理，解决奖金“撒胡椒面”现象，强化奖励仪式感，通过体系化立体式的精神奖励激发干部员工干事创业的责任感和使命感，同时配套相应的物质激励措施，实现物质激励与精神激励双轮驱动；三是探索虚拟股权、预期成果奖励机制等中长期激励机制，提高激励的长效性。</p>
<p>服务成果</p>	<p>贯彻落实国企改革，达成“让市场化机制在人事、劳动、分配三项核心制度中发挥决定性作用”的预期效果，构建形成“干部能上能下，员工能进能出、收入能增能减”的长效机制。</p> <p>1. <b>干部能上能下</b>：公司实行管理人员竞聘上岗机制和考核退出制度，并形成退出转换机制，促使员工在合适岗位继续发挥其能力价值。真正形成“干部能上能下”的用人机制。</p> <p>2. <b>员工能进能出</b>：公司以岗位管理为核心，通过补充协议和岗位聘用协议对各岗位实施动态考核，对不符合岗位要求的人员依法依规处理，形成“员工能进能出”的用工机制。</p> <p>3. <b>收入能增能减</b>：通过建立以岗位工资为基础的基本工资制</p>



	<p>度，运用市场手段调节收入分配员工收入，与员工岗位职责、工作业绩和实际贡献直接挂钩，形成重实绩、重贡献的“收入能增能减”的分配激励机制。</p> <p>最终，以双百行动为契机，推进三项制度改革，创新公司人力资源市场化管理机制，打造产业人才“创新创造的高原”、“活力进发的高原”、“价值实现的高原”，成为行业人才输出“高地”。</p>
--	--

**客户五：**

所提供的服务类别	薪酬与福利咨询
客户公司性质	国有
客户公司行业	机械制造
客户当时的需求	<p>该公司始于1950年，为中央直属特大型国有企业，连年位列世界500强。2018年，该公司为贯彻落实国家创新驱动发展战略和该公司“人才驱动”决策部署，汇聚优秀人才，全面激发人才活力，促进企业改革发展，优化内部人才激励与约束机制，寻找差距，提质增效，该公司决定开展成员单位行业市场业绩薪酬双对标工作。同时，在工作开展中遵循三大原则：</p> <p>（一）问题导向。针对集团公司目前收入分配体系缺乏中长期激励的短板，薪酬的决定机制以纵向提升为导向，缺乏横向对比的问题，结合成员单位的主要诉求，以市场对标为手段，夯实管理基础，加大向关键岗位、核心人才的倾斜力度，激发成员单位，尤其是骨干人才干事创业的热情。</p> <p>（二）分类实施。根据成员单位所属行业和业务特点，分类寻找对标样本，设置差异化的对标指标，提高市场化对标的针对性和有效性。各业务板块的代表单位详见附件一。</p> <p>（三）稳步推进。协调处理好薪酬市场化改革与收入分配平稳有序的关系，根据成员单位的市场化程度，按照试点先行、逐步推广的原则，通过试点总结可复制、可推广的经验，成熟一家推广一家，稳步推进薪酬对标激励改革。</p>
具体服务内容	<p>中智咨询对该公司所有成员单位开展对标论证，其中对部分条件成熟的成员单位开展对标试点。其中试点单位按照“立标、对标、达标、超标”的步骤开展业绩薪酬双对标。</p> <p>一、对标原则</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. 坚持市场化方向。以市场对标为手段，逐步实现集团公司职工工资水平与劳动力市场价位相衔接，保持和提升公司在人才市场的竞争力。</li> <li>2. 坚持效益导向。实现职工工资水平的确定及增长与企业经济效益、效率的提高相联系，切实实现工资能增能减，充分调动职工工作积极性。</li> <li>3. 坚持向骨干人才倾斜。建立健全个人收入与岗位责任、贡献、市场价位挂钩增长机制，合理确定企业各类人员的薪酬水平，逐步提高核心骨干人才的薪酬市场竞争力。</li> </ol>



	<p>4. 坚持统筹兼顾。统筹确定对标对象的选择维度，兼顾与企业市场化程度及发展阶段匹配、与企业所属行业及发展规模匹配、与企业人才吸纳与流动特点匹配。</p> <p>二、对标方式</p> <p>根据对标对象范围大小分为行业整体对标、同类企业对标、标杆企业对标三种，其中行业整体对标范围最广，体现行业基准水平；同类企业对标范围根据细分行业、业务结构与规模等维度确定，范围小于行业整体，体现同类企业水平；标杆对标范围最小，为所属行业中的领先企业，体现行业最高水平。24家成员单位根据所处行业市场化程度及数据可获得性确定对标方法。其中：金融小组部分企业市场化程度较高，具备采取行业整体对标的条件；其余小组根据数据可获得性和有效性宜采取同类企业对标。</p> <p>三、对标对象选取维度</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. 行业：指主营业务的行业类别，如船舶制造业、租赁和商务服务业、建筑业等。</li> <li>2. 性质（所有制）：指企业、事业单位，如国有企业、外资企业、合资企业、私营企业等。</li> <li>3. 规模：反映经营规模和市场竞争力，如资产总额、营业收入、利润总额、从业人数等。</li> <li>4. 地域：指单位所在地、生活经济发展类似区域，如上海、广州、江苏、九江等。</li> </ol> <p>四、对标指标</p> <p>本次对标项目的指标体系由业绩通用类、业绩个性类、人工成本投入产出类及薪酬水平类指标组成。其中：</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. 业绩通用类指标包括：利润总额、净资产收益率、人均利润等。</li> <li>2. 业绩个性类指标根据各成员单位特点包括：人均马力数、人均科研经费投入、已获利息倍数等。</li> <li>3. 人工成本投入产出类指标包括：人事费用率、人工成本利润率等。</li> <li>4. 薪酬水平类指标包括：岗位薪酬分位值、平均值、最高值、最低值等。</li> </ol> <p>五、对标应用</p> <p>各成员单位根据自身需求将对标结果分别应用在岗位薪酬、薪酬总包、高管薪酬及业绩考核。</p>
<p>服务成果</p>	<p>中智咨询结合24家成员单位特点，将其分成5大类11小类，进行分类对标，并针对经营特色对不同类别进行了对标指标的分权重计算，最后形成文字版分析报告及各类数据报告。在文字报告中，中智咨询通过数据洞察发现，分析该公司业绩与薪酬的市场水平及其匹配关系，同时该公司根据2年的对标结果，针对短板问题逐年提升，经营业绩实现快速提升。</p>

客户六：



所提供的服务类别	薪酬与福利咨询
客户公司性质	国有
客户公司行业	
客户当时的需求	该集团下属金融板块，其企业分布在信托、财务公司以及招标咨询等行业中。经过多年的体系运转，各家企业中薪酬激励机制需要市场对标及优化，符合业务的转型升级，同时需要与企业实际人才需求、人才现状结合，判断薪酬激励机制的适用性，为此需要开展企业人才盘点。
具体服务内容	<p>多家企业整体服务内容：</p> <p>一、调研与诊断：对公司的人员薪酬现状开展数据调研、管理规则调研，并开展薪酬水平对标、激励机制与薪酬管理、人才队伍问题的诊断；</p> <p>二、岗位价值评估与等级体系建立：运用岗位价值评估工具，开展内部岗位价值评估，并将评估结果形成岗位等级体系；</p> <p>三、薪酬体系与激励机制优化：结合公司的市场定位水平，结合市场对标企业的人员激励模式，对公司的薪酬体系表和薪酬结构进行设计；同时，针对不同业务部门的业务特点，形成业务部门奖金包与分配原则的设计方案；</p> <p>四、人员队伍现状盘点：建立人才盘点模式，对公司现有各类人员进行能力盘点，识别关键人才；</p> <p>五、薪酬套转与薪酬制度修订：将识别的人员结合体系进行套入，并测算薪酬增量，并形成日常薪酬管理的规则。</p>
服务成果	<p>薪酬激励方案设计项目的关键总结：</p> <p>1) 板块内不同企业或同一家企业内不同业务的生命周期有所差距，在薪酬定位或机制设计时，与企业/业务的生命周期阶段吻合，侧重考虑与阶段匹配的薪酬方式，设计相应的薪酬方案；</p> <p>2) 企业/业务的战略定位或所设置的目标方向不同，在激励机制及总额机制设计时，重点考虑战略要求，进行激励模式、不同薪酬项目的付薪导向设计，保证薪酬战略与战略导向一致性。</p>

**客户七：**

所提供的服务类别	薪酬与福利咨询
客户公司性质	外商独资
客户公司行业	汽车及零部件
客户当时的需求	该公司在做每年调薪、薪酬福利体系改革、了解行业内的薪酬水平时，会找到中智咨询公司给他们提供一些数据支持服务。另外，作为集团总部，为在华子公司提供人力资源相关数据支持时，也会咨询我们公司提供相关数据和服务。



<p>具体服务内容</p>	<p>中智咨询基于强大的数据库，为该公司通提供了定制岗位薪酬调研报告、定制薪酬调研报告、9个城市薪酬差异指数报告、定制岗位薪资涨幅报告、出差津贴报告、异地派遣人员薪酬福利管理实践调研报告、日企语言津贴福利调研报告、日企资格津贴福利调研报告、岗位评估匹配、以及优质职场评选等各细分领域、不同维度与颗粒度数据与服务。</p>
<p>服务成果</p>	<p>2013年-《XX定制岗位薪酬数据报告》                  2014年-《2013年XX定制岗位薪资涨幅报告》《2014年轮胎行业定制薪酬调研报告》《XX定制出差福利调研报告》                  2015年-《2014年9个城市薪酬差异指数报告》《2014年XX定制岗位薪资涨幅报告》                  2016年-《2015年9个城市薪酬差异指数报告》《2015年XX定制岗位薪资涨幅报告》《2015年出差津贴报告——简化版》《2015年轮胎行业定制层级和职级报告》《2015年上海地区外资汽车零部件行业定制岗位报告》《2015年沈阳地区外资制造业岗位薪酬调研报告》《2015年上海地区日资销售贸易行业职级薪酬报告》《2015年上海地区外资销售贸易行业职级薪酬报告》                  2017年-《2016年9个城市薪酬差异指数报告》《2016年上海地区日资销售贸易行业定制岗位报告》《2016年上海地区欧美销售贸易行业定制岗位报告》《2017年9个城市薪酬差异指数报告》《2017年上海地区日资销售贸易行业定制岗位报告》《2017年上海地区欧美销售贸易行业定制岗位报告》《2017年工厂地区定制岗位报告》                  2018年-《异地派遣人员薪酬福利管理实践调研报告》《2017年上海地区轮胎行业定制职级薪酬回归曲线报告（年总现金收入）》《2017年轮胎行业定制出差津贴报告》（简单版）                  2019年-《2018年9个城市薪酬差异指数报告》《2018年上海地区日资销售贸易行业定制岗位报告》《2018年上海地区欧美销售贸易行业定制岗位报告》《2018年工厂地区定制岗位报告》《2018年上海地区轮胎行业定制职级薪酬回归曲线报告（年总现金收入）》《2018年全国日企语言津贴福利调研报告》《2018年全国日企资格津贴福利调研报告》《2018年上海地区轮胎行业定制薪酬调研报告》</p>

**客户八：**

<p>所提供的服务类别</p>	<p>薪酬与福利咨询</p>
<p>客户公司性质</p>	<p>民营</p>
<p>客户公司行业</p>	<p>快速消费品</p>
<p>客户当时的需求</p>	<p>该公司成立于2002年，厂区位于浙江杭州及河北廊坊以及广州省广州市，公司致力于经营冷藏乳制品及饮料饮品；                  随着公司业务不断扩展，团队不断壮大，树立“勇气、分享、创造”为价值观的企业文化。并以引领社会享受“新鲜、健康、安心”的饮食生活作为公司使命。公司拥有丰富的产品种类和广阔的渠道网络，随着团队的逐渐壮大，公司在中国冷藏市场上</p>



	<p>扮演着越来越重要的角色。公司坚持以人为本，对人的关怀为出发点，不断提升内部顾客（员工）及外部顾客（消费者）的满意度。</p> <p>由于公司成立多年，虽然一直内部做员工满意度调研。想要了解员工的诉求与改善意见。各个分厂分部门才能针对性的制定改善计划。但是由于是人力资源部进行，员工填写率较低。且数据回收后，分析维度与深度有限，无法正确获取有效信息。因此委托中智咨询开展员工满意度和敬业度调研。连续两年采用该公司的调研模型，可进行内部改善、外部参考的效果。同时在调研基础上，结合定性访谈，了解更多员工的诉求，为后续改善措施提供依据。</p>
<p>具体服务内容</p>	<p><b>2018年员工满意度与敬业度调研-定制版</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1、在中智咨询调研模型的基础上结合味全实际情况形成了本次调研的问卷，新增对班车、食堂的满意度与意见。</li> <li>2、公司通过线上方式邀请员工匿名参加调研并完成数据回收。回收过程中，及时与客户保持联系，跟踪回收情况。针对回收率较低的部门，进行重点跟踪，提高参与率。</li> <li>3、中智咨询通过科学、有效的数据筛选，对调研的结果进行统计分析；最终根据分析的结果，聚焦重点改善人群，提出改善方向建议。</li> <li>4、调研报告汇报。中智咨询项目团队针对调研报告与总经理、人力资源部总监、人力资源部经理进行汇报。详细讲解调研过程、调研结果、改善建议等。</li> </ol> <p><b>2019年员工满意度与敬业度调研和定性访谈调研-定制版</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1、延续2018年的调研问卷，保持整体的可比性。细化调研群体分类，新增物流等部门。</li> <li>2、公司通过线上方式邀请员工匿名参加调研并完成数据回收。回收过程中，及时与客户保持联系，跟踪回收情况。针对回收率较低的部门，进行重点跟踪，提高参与率。</li> <li>3、中智咨询通过科学、有效的数据筛选，对调研的结果进行统计分析；并结合两年对比，针对上年优化重点的效果进行认证。最终根据分析的结果，聚焦重点改善人群，同时提出改善方向建议。</li> <li>4、调研报告汇报。中智咨询项目团队针对调研报告与总经理、人力资源部总监、人力资源部经理进行汇报。详细讲解调研过程、调研结果、改善建议等。</li> <li>5、定性访谈：通过对定量调研的分析，确定了满意度低敬业度也低的需要重点改善的人群。重点抽样该类人群，对满意度的维度进行了深入的访谈，访谈持续2天。</li> <li>6、整理访谈内部，结合调研结果，汇总分析形成访谈调研报告。为后续的优化方案提供了更加准确的方向。</li> </ol>
<p>服务成果</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1、提供调研模型与调研问卷；</li> <li>2、提供调研前期准备：问卷测试、调研沟通信；</li> </ol>



	<ol style="list-style-type: none"><li>3、提供问卷调研平台，回收过程全程跟踪；</li><li>4、问卷分析形成《XX公司员工满意度与敬业度调研报告》；</li><li>5、报告高管汇报；</li><li>6、定性访谈提纲；</li><li>7、访谈执行并汇总分析，形成《XX公司员工访谈调研报告》。</li></ol>
--	---

档案内容更新2019年11月