



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/房地产业/运输及物流/能源动力

2、曾服务过的客户案例

客户案例一：

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	金融服务（如银行，保险，财富管理等）
客户当时的需求	近几年来，伴随着国企改革工作的不断深入，中央及地方各级国有资本投资运营公司快速涌现，在实业投资、金融投资、资本运营以及国有资产管理方面发挥着越来越关键的作用。如何在全国省一级综合性投资公司中脱颖而出，同时具备进一步发展为全国性乃至全球性企业的竞争力，这成为客户面临的关键课题。 在全面深化国有企业“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。进一步深化以劳动、人事、分配为核心的“三项制度”



	改革，通过改革获取红利，成为客户新一任领导班子做出的重要选择。 按照国有资本投资运营公司功能定位，客户积极开展管理创新，构建新管控体系，2017年全面启动覆盖客户总部及二、三级控股企业的改革“攻坚战”。以期实现集团上下人力资本管理体系的市场化转型和全面提升。 作为省属投资平台公司，需要通过组织、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，实现总部人员能进能出、干部能上能下、薪酬能增能减，是客户面临的第一项任务；面对所处行业、企业类型、发展阶段、管理基础、经营水平差异巨大的近二十家下属控股公司，要在四个月内全面、系统、高效地推动“三项制度”改革任务的完成，也是客户面临的一项重要任务。
具体服务内容	在该项目中，中智咨询团队遵循“全面部署、严格要求、明确标准、上下联动、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、绩效考核等人力资源管理核心领域，形成了系统化的人力资源管理提升解决方案， 具体如下： 一、集团总部层面 （一）组织体系建设：打造精干高效总部，探索资本管控模式，整合协同资源，搭建共享服务平台 推进扁平化管理，将管理层级精简到三级以内，设立国际业务、教育卫生扶贫、大健康、金融、数字经济等事业部，资源共享协同推进重点项目；推行板块重构，调整产业布局和业务板块，立体构建“基础+主导+其他”的产业格局；构建大协同平台，搭建招标采购、协同采购、咨询服务、资金中心等协同平台，探索财务共享中心、后勤职能外包等创新管理手段；探索市场化协同商业模式，加强资源、功能的互补和业务的内部协同，并在重大项目中推动多元产业创造协同价值 （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 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”，将行政等级与职级、薪级脱钩，使党员干部管理与人才管理分线运行，同时在集团总部实施中基层管理岗位竞聘，全部起立，竞争上岗。 薪酬分配体系建设：建立市场化薪酬体系，突出价值导向，激发员工动力和活力 采用市场化业绩与薪酬双对标的方式，与省属及国有资本投资运营公司进行对标，根据企业发展策略，合理定位各类岗位市场薪酬价位，构建差异化的薪酬激励模式，践行工效挂钩，加强薪酬的弹性和激励性。 （三）绩效管理体系建设：完善绩效机制，建立纵横结合的绩效



	评价考核体系 基于集团战略分解和梳理部门岗位考核指标库，细化指标考核办法，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，强化绩效管理的工具性作用，提高考核评价的科学性和公平性。 二、下属企业层面 (一) 完善顶层设计：2017年上半年，成立改革领导小组，制定三项制度改革规划，提出集团总部、控股公司2017年全面完成三项制度改革工作，2018年全面试行的总体部署。 (二) 系统指导推进：2017年中旬开始，全面摸查控股公司管理现状，基于云南省国资委三项制度改革总体要求，制订并印发针对控股公司的改革指导意见和成果验收标准，通过验收标准引导和规范控股公司三项制度改革工作的推进和完成。 (三) 分类综合验收：建立备案、验收、审批相结合的改革成果综合验收管理机制，厘清集团总部与控股公司权责，分类放权，强化控股公司市场经营主体地位，保证组织岗位、薪酬激励、绩效考核等管理体系能够实现一企一策，符合行业要求以及企业经营管理实际需要。 动态跟踪评估：建立定期与不定期跟踪评价机制，定期检查、回顾、评价、检验控股公司改革工作迭代质量与落地效果，逐步探索建立综合监控评价指标，建立常态化、动态化改革效果跟踪评估体系。
服务成果	2017年内，中智咨询助力客户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，并基本达成了“干部能上能下、员工能进能出、薪酬能增能减”的核心目标。 组织方面，集团共消灭20余户四、五级企业，总部部门从2016年的17个压缩为8部，人员编制从211人压缩至108人。 治理方面，围绕战略规划、投资、人力资源、财务、风险管控、资本运作等6大核心管控线条，集团共优化流程60余项。 经营方面，2017年招采平台节约预算费用超1亿元，资金中心累计调集资金逾80亿元，节约财务费用6500万元。2017年所属企业由亏损3.18亿元转为盈利4.03亿元，增利7.2亿元。 2016年初至2017年末，客户资产总额从1500亿元增长至2600亿元，管理金融资产超过3300亿元，成为全国省一级规模前三甲的综合性投资公司。 经营管理水平的提升是改革项目带来的显性成果，公司文化氛围、队伍活力、人才面貌都在伴随着改革的不断深入发生着改变，持续改善着客户的企业活力和生命力。

客户案例二：

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	机械制造
客户当时的需求	作为在华经营十多年的跨国企业，客户发现从日本总社复制的人事制度在管理中员工正面临的巨大的挑战，这种挑战主要体现在：弱化岗位差异、薪酬水平与市场脱节、薪酬结构激励性不足、薪酬调薪与绩效关联度不足、员工晋升空间受限、绩效考核客观性不足、考核结果与奖金挂钩力度弱等情况
具体服务内容	中智咨询服务始终秉持：继承与保留原有日资企业人事制度中优秀的内容，同时结合西方人力资源管理思想与方法进行改善与优化，使其更适用应在华日资企业。整个人事制度设计项目围绕日资企业人事制度经典的三要素，即：岗位等级制度、薪酬激励制度、绩效评价制度。 ● 岗位等级制度设计：通过部门职能与岗位职责梳理、开展典型岗位价值评估、建立不同岗位类别的发展通道，并配套相关的实施细则与管理办法，确保内部人才发展的空间与制度保障； ● 薪酬激励制度设计：引入企业所在地制造业薪酬数据，结合企业支付能力，整体提升核心层级、重点岗位的薪酬竞争力，调整薪酬科目与结构比例、强化绩效结果对于奖金收入的影响力度，建立基于市场水平、个人绩效、企业效益相平衡的薪酬调整机制，将传统日资年功序列制调整为基于岗位绩效付薪的理念。 ● 绩效评价制度设计：在日资企业经典的目标管理基础上，优化绩效评价维度，将工作业绩考核与能力素质评价相结合，并且调整考核结果确定方式，进一步加强绩效评价的积极意义与约束力度。
服务成果	客户的人事制度设计项目体现了中智咨询坚持的既保留日资文化特点，又体现管理中员工适用性的主张。经过两年的制度运转，客户的基础人力资源管理水平有了显著的提升。 在人才吸引方面，客户能够根据不同岗位的市场薪酬价位，提供与自身支付能力相匹配的薪酬，加速了人才引进。 在人才激励方面，客户能够通过通畅的岗位晋升通道和薪酬匹配调整机制，对员工实现奖优罚劣，调动员工的工作积极性。 在人才评价方面，客户能够将员工日常工作和专项工作列入评价内容，大大提升了评价的针对性和有效性，评价结果也敢于面向员工。 随着客户人事制度运用与实践的不断深入，本次人事制度还将作为集团在华企业人事制度的样板模式，在整个在华企业范围内进行推广，中智也将继续提供相关的培训和辅导服务。

客户三：

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	金融服务（如银行，保险，财富管理等）
客户当时的需求	岗位设置不合理，部门和岗位职责分工不明确，未开展分类管理，职业发展通道单一，员工晋升缺乏参考和依据。薪酬整体水平缺乏市场竞争力，薪酬对人才吸引和保留作用不明显。薪酬未能充分体现前中后台差异，薪酬结构缺乏差异性，激励和约束作用不明显。绩效考核指标形式单一，指标内容不合理，未能起到绩效考核作用，绩效分配存在平均主义。尚未建立延期支付机制，业务风险未能传导到个人。
具体服务内容	优化岗位设置，撰写部门及岗位说明书。基于岗位序列划分，设计“双通道”的职业发展体系，细化和量化任职资格标准；按照前台、中后台差异化设置薪酬水平和薪酬结构，以岗位和职级来定薪；薪酬体系与市场对标，重点是优化薪酬的分配，按照公司目标导向和岗位贡献大小，合理拉开前中后台差距，薪酬向一线员工、核心岗位倾斜；按照“目标导向、分类管理、持续改进”原则，建立全员绩效考核体系；根据监管政策规定和公司风险管理的需要，体现风险与收益对称的原则，公司对部分人员的绩效工资采用延期支付方式。
服务成果	设计“双通道”的职业发展体系，为员工职业发展提供多元化选择。采用岗位绩效工资制的薪酬模式，充分发挥薪酬的导向和驱动作用，实行全员通过绩效考核来兑现绩效工资，业绩好则薪酬升，业绩差则薪酬降。薪酬体系与市场对标，提高薪酬吸纳和维系各专业人才的能力。按照公司目标导向和岗位贡献大小，合理拉开前中后台差距，增强薪酬激励的内部公平性。以资质为基础，强调能力和业绩导向，合理定薪，体现个人公平性。优化薪酬结构，加大绩效工资占比，引导员工提高绩效，促进公司发展。建立全员绩效考核体系，提高绩效管理水平。通过延期支付机制，实现风险递延，压力传导，降低金融业务风险

客户四：

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	快速消费品
客户当时的需求	客户主要在岗位体系与薪酬体系方面需要进行系统性优化并解决原体系中的核心矛盾： 岗位体系中存在的问题：1) 岗位职责打消与薪资等级不匹配；2) 现有的经理、副经理的职务上的人员，一部分是当初为了保留而晋升的，实际并未有管理职责；3) 优秀人才如何保留？专业职人员的晋升通道如何设置 薪酬体系中存在的问题：1) 薪资是否具有合理的竞争力；2) 薪资的地域性差异：同职级的地域差异；3) 管理职岗位和一般员工的薪资收入倒挂；4) 新进员工和老员工的薪资收入倒挂；5) 津贴项目和标准是否合理；6) 奖金激励



	效果不理想；7) 现有人员突破薪资标准上限；8) 加薪和晋升分别进行,无关联；9) 岗位调整以及随之而来的薪资调整的可行性；
具体服务内容	1. 前期调研：内部调研、外部调研、调研小结； 2. 岗位等级体系设计：优化、整合内部标准岗位；开展岗位价值评估，建立岗位等级体系；开展岗位价值评估结果与岗位等级的讨论与平衡； 3. 岗位发展体系设计：划分岗位序列，并建立不同序列的晋升通道；建立不同序列的任职资格与晋升规则；梳理现有人员的标准岗位与等级；修订岗位晋升制度； 4. 薪酬体系设计：不同地区岗位薪酬竞争力对比分析；薪酬水平定位建议与成本测算；不同序列岗位薪酬激励模式设计；薪酬结构与薪酬比例设计；津补贴科目与标准优化；绩效奖金方案优化设计；定薪、调薪模式设计；编制薪酬管理制度；辅导开展人工成本与员工工资单测算； 5. 后期指导与维护：项目内容方案宣讲、辅导方案试运行、方案修订及完善。
服务成果	中智通过梳理客户内部标准岗位与核心职责，借助岗位价值评估模型，建立基于岗位价值的岗位等级体系，并以此建立不同岗位的发展通道，同时明确不同岗位层级的任职要求，以及晋升实施细则。通过岗位等级体系与岗位发展体系的构建使得岗位模块既考虑了整体的公平性，又能够体现通道晋升的激励性。 中智通过薪酬水平的现状分析与水平对标，明确客户特惠优的薪酬水平定位；基于定位建立了年总现金收入等级表与岗位工资等级表，并与岗位发展等级相互匹配。优化了绩效奖金的核定规则，体现出以个人业绩为主的激励导向，并根据公司整体业绩予以调整，也体现了公司业绩支付能力，最后通过建立基于市场水平、个人业绩、内部公平性的年度调薪模型，体现公司业绩发展，员工从中获益的理念。

档案内容更新2018年11月