



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 HRM

企业常用简称（中文）：中智咨询

所属国家：中国

中国总部地址：中国上海衡山路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：437

业务详情

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

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	化工与石化
客户当时的需求	该公司属于具有企业法人资格的国有及国有控股未上市科技企业，是一家集国家保密认证、武器装备承制单位资质认证、GJB9001质量管理体系认证和军品生产许可认证的火工品、引信和特种弹等研发和生产型企业，以打造国内一流的创新型火工企业为愿景，实现“保军报国，强企富民”使命，公司人员规模600余人，逐渐形成了“技术+管理+技能”人员类别以及“工程师、管理师、技师”三师序列队伍。随着公司对科研需求逐步提升，科研项目不断推进，因研发周期过长与缺乏中长期激励带来的薪酬体系不减去之间的矛盾，导致企业活力下降、长期激励导向不明确。公司



	借“双百行动”改革契机，以完善公司短中长期激励体系为手段、打造强有力科研团队支撑科技创新型企业为目标，重点开展了中长期激励体系设计。 结合国务院国资委、集团公司中长期激励相关政策和制度要求。中智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，该公司具备实施中长期激励的以下特点： 1. 公司发展战略明确、产权明晰且具备高新技术企业资质； 2. 公司建立了规范的内部财务管理制度； 3. 公司建立了市场化的劳动人事制度 4. 公司建立了规范的市场化的业绩考核评价体系； 5. 公司具备较强的科技创新能力 6. 公司经营业绩条件良好，符合政策要求。 但目前该公司在实施中长期激励还存在以下问题： 1. 中长期激励方式的选择问题，采取哪一种适合的方式，既符合政策要求，又符合企业当前实际。 2. 激励对象的确定问题，选取哪些技术、技能、管理人员，更符合公司激励导向和发展方向。 3. 激励额度的确定问题，采取怎样的激励计提标的、计提方式，符合政策要求和企业经营业绩实际。 4. 激励兑现挂钩业绩条件的设计问题，如何选取兑现挂钩的业绩指标和目标，与公司目标如何结合。 5. 激励方案如何更新和管理问题，对于岗位变动、人员调整等如何处理。
具体服务内容	以有效激励打造高效科研管理团队支撑科技创新型企业为目标，以《国有科技型企业股权和分红激励暂行办法》（财资〔2016〕4号）等文件相关规定为指引，结合公司当前岗位类别、三师队伍结构，依据中智咨询分红激励“六定”模型，开展公司岗位分红激励方案设计。 1. 定方式 从政策层面来看，目前共有五种中长期激励方式供选择：岗位分红、项目收益分红、股权奖励、股权出售、股权期权，国资委优先支持中央企业开展岗位分红激励，符合条件开展项目收益分红，股权激励的态度则是试点基础上稳妥推进，从目前公司的资格条件及管理基础情况来看，建议公司优先选择岗位分红。目前该公司已符合实施岗位分红激励需要满足的基本条件。 2. 定对象 根据《国有科技型企业股权和分红激励暂行办法》及《中央科技型企业实施分红激励工作指引》（国资发考分〔2017〕47号）的相关要求，激励对象为与本企业签订劳动合同的重要技术人员和经营管理人员，重点激励在科技创新和科技成果产业化过程中发挥重要作用的企业核心科研、技术及管理人员；岗位分红激励对象



应当在该岗位上连续工作1年以上,且原则上每次激励人数不超过企业在岗职工总数的30%,下列任意一情形者不得成为激励对象:
--未与企业签订劳动合同的人员,包括人事代理、劳务派遣、劳务外包等其他人员;

--企业监事(包括职工监事)、独立董事;

--与企业科技成果研发和产业化无直接关联的管理人员;

--有关政策法规明确的不得成为激励对象的人员。

结合以上规划,该公司确定激励对象的原则:重点向专业技术岗位倾斜、以岗位相对价值为标尺、避免全员化、福利化、普惠化。该公司激励对象要求:岗位分红激励对象应当在本企业连续工作3年以上,且在该岗位上连续工作1年以上;一般员工原则上应具备中级及以上职称。

3. 定总额

结合国资委导向与公司业绩发展目标,通过增量统筹考量计提的方式获取激励总额。

计提模式确定——考虑当期利润增量(净利润增加值)因素,避免简单从利润存量中提取,进一步引导、鼓励激励对象挖掘企业内部潜力,创造增量价值。

计提基数确定——采取增量激励的模式,增量激励以当年净利润增加值为提取基数,计提比例为固定值x%。

计提总额:年度岗位分红激励总额=(净利润增加值×x%)×年度业绩考核系数

其中:年度业绩考核系数=年度业绩考核得分/100

(1) 净利润增加值=当年净利润完成值-上年度净利润值;

(2) 年度岗位分红激励总额不高于当年税后利润的15%;

(3) 年度岗位分红激励总额超过当年工资总额的10%时,由董事会研究决定,以统筹分红激励总额与当期工资总额的关系。

4. 定分配

以岗位相对价值为核心确定激励对象的分配。

采用基于岗位职责、个人业绩能力确定岗位相对价值,通过岗位价值为核心确定岗位分红激励的分配。如下:

个人岗位分红兑现额 = 分红激励总额 × (激励对象岗位分配系数 × 个人年度岗位分红考核系数) / Σ (激励对象岗位分配系数 × 个人年度岗位分红考核系数)

个人年度岗位分红绩效考核系数取个人年度绩效考核结果代入使用。个人年度考核评价在80分以上,激励对象方可具有岗位分红的资格条件。根据《国有科技型企业股权和分红激励暂行办法》(财资〔2016〕4号),激励对象个人分红所得不高于其薪酬总额(不含分红所得)的2/3。

5. 定业绩

组织考核:净利润增长率应高于近3年平均增长水平(复合增长率)的要求。具体考核指标选取了财务类指标、科技创新类指标、管理类指标。



	财务类指标包括净利润增长率（必选）、净资产收益率、主营业务收入增长率等。 科技创新类指标如科技创新收入增长率、科技创新收入占营业收入比重、新增（成果转化）合同额增长率、专利数量等； 管理类指标如核心人才保留率、劳动生产率、成本费用占营业收入比重等。 6. 定管理 （1）明确公司和激励对象各自的权利和义务。 （2）明确方案调整、变更及终止条件。 （3）明确由激励对象情况变化而引起的激励兑现情况。如岗位变更、离职变更、丧失劳动能力、死亡等情况下兑现方式。
服务成果	方案经公司内部决策会议通过、集团决策会议通过以及国务院国资委备案后，集团下发相应实施文件，实施期间为2019-2021三年，目前从2019年岗位分红实施情况和兑现结果呈现如下特点： 1、从激励范围来看：技术人员占比最多，占激励对象的67.42%；技术中心员工纳入激励对象人员最多，占比达27.27%；研发技术岗位人员占比最多，占到激励对象的25%；公司三师序列职工83.63%纳入激励范围； 2、从激励效果来看：技术人员分红额占比最多，占激励总额的58.52%；技术中心员工分红额度最高，占激励总额33.32%；研发技术岗位人员分红额度占比最高，占激励总额35.22%。 3、从激励对象选定上坚持以科研、技术岗位为核心，符合科技型企业岗位分红初衷，对关键研发、技术人员的起到针对性的激励。 4、人均分红额占对应工资收入的17.66%，岗位分红已成为激励对象重要的工资增量来源，增量激励效果较为明显，体现了关键骨干员工自身利益与公司超额收益紧密关联的感知度，增强了激励对象对公司效益关注及自身工作积极性。 通过岗位分红激励实施，以健全了公司激励体系，强化了以岗定薪、以绩定薪导向，将公司经营业绩成果与个人分红所得直接挂钩，形成了效益增、激励增；效益降、激励降的薪酬与业绩直接挂钩机制，更好促进科技管理团队凝聚力和员工工作积极性，为公司打造科技创新型企业奠定了管理基础。

客户二：

所提供的服务类别	员工激励与认可
客户公司性质	国有
客户公司行业	电子电气



客户当时的需求	客户公司（以下简称“公司”）成立于1987年，公司主要业务范围包括电子、信息、智能化等专业的系统设计、系统集成、系统工程、项目管理等，发展主业明确。 一方面，2019年作为该市国资委全面推行市属国有企业三项制度改革的工作年，市属国有企业面临者全面推进本企业三项制度改革、进一步完善现代企业制度建设的任务。 另一方面，行业所在集团近年来面临市场竞争压力大、竞争能力下降、经营下行等压力。集团亟需寻找下属企业作为试点，进一步完善试点企业收入分配体系，建立“短期+中长期”的员工激励体系，进一步激发员工动力、提升企业效益。 作为集团公司下属管理基础最好、所在市场发展潜力较大的企业，该公司被选为集团公司开展现金型分红的试点企业。同时，结合集团以软件服务等内容为主营业务，业务具有明显的项目制特点，最终确定以项目收益分红方式开展相关工作。
具体服务内容	深刻理解国资国企关于中长期激励的目的与要求，围绕4号文及相关政策要求，结合公司的实际业务开展特点，建立合法合规、精准有效的项目收益分红方案，在集团内部形成示范效益，是本次服务的核心。 1、政策学习，精准定位 经前期沟通后，中智咨询认为客户对中长期激励政策理解不足，故本次项目实施的关键要点之一在于过程中与客户普及相关政策文件。 作为市属的国有科技型企业，主要组织公司经营班子、科技管理、人力资源等相关部门就《国有科技型企业股权和分红激励暂行办法》《国有科技型企业股权和分红激励暂行办法》（4号文）等相关文件进行集中学习与培训，旨在帮助客户了解国家对企业实施科技成果研发与转化、国资委对国有企业实施科技成果转化的配套激励要求等相关要求。 2、分析现状，制定方案 中智咨询结合公司实际情况与自主研发的项目收益分红“六定模型”制定了具体的项目收益分红方案： （1）定项目：以“项目是否有对应内外部科技成果认定”、“项目是否能独立核算”、“项目是否为公司主推产品”、“未来三年项目收益是否持续增长”为主要筛选标准，分别从科技成果认定、项目内部管理、公司战略、收益预期四大原则进行筛选。 （2）定对象：中智咨询设定人员筛选红线，由项目负责人和项目组共同确定。 （3）定总额：采取分段累计计提方式将激励总额与项目收益整体挂钩，项目收入完成越好获得奖励越高，体现“多劳多得”。 （4）定分配：采取“切块+积分”的方式，以统一和相对量化的



	标准核定各项目各人员的分配比例，项目负责人通过“切块”体现承担责任整体核定份额，项目参与人员采取积分制认可“项目贡献”核定份额。 (5) 定业绩：从项目财务、创新、管理三类指标对项目进行综合考核，保证项目有序发展。 (6) 定管理：明确财务管理、管理监督机构及异动情况管理。 3、总结经验，积极推广 本次服务最终仅选定公司4个项目进行激励，考虑公司未来新增不同类型项目数量，故方案经上级集团及市国资委审批通过后，通过总结项目实施要点与各级机构管理相关要求，中智咨询形成关于公司未来开展项目收益分红的实施模板，供日后其他项目申请项目收益分红政策使用。
服务成果	通过形成公司项目收益分红方案，解决公司目前员工以工资性收入为主、对员工科技贡献体现不足的问题。响应国家“完善以知识、技术等要素分配机制”的要求，形成公司内部“短期+中长期”的收入分配机制，员工通过参与核心技术的研究与转化工作可获得更多收入认可、拉开员工收入差距，进一步激发员工工作动力、提升企业效率。

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	建筑业
客户当时的需求	该公司为内蒙古自治区区内的行业标杆企业，成立于1998年，为全民所有制企业。2018年底转隶于乌海市国有资产监督管理委员会。 公司设8个部门，员工87人，其中研究生学历1人本科学历55人，大专学历20人；高级工程师3名，中级工程师14名，二级注册结构工程师1名；检验检测人员持证上岗率100%。 中智项目组通过资内部调研及对外部对标，全面摸底调研，结合该公司人才画像综合分析发现，该公司具有以下特点： 1. 公司业务范围具有明显的区域色彩，业务集中于乌海市内，少量业务拓展至内蒙古其他地区；受地方政府政策调控影响，区域的市场需求逐年萎缩； 2. 公司检测实力在内蒙古自治区内排名前列，业务流程较相对规范，市场信誉较高； 3. 公司员工整体教育程度呈典型“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。



	目前该公司的核心问题集中体现在： 1. 机构设置庞杂、人员冗余，较同规模企业人员规模冗余50%以上； 2. 员工队伍长期固化、裙带关系明显，人员离职率与招聘到位率两项指标几乎为0； 3. 收入分配缺乏内部公平性、人员定薪缺乏有效依据，多以领导主观意志定薪； 4. 高层领导对于员工管理缺乏有效抓手，造成人浮于事，内部推诿扯皮现象频发。
具体服务内容	建立健全企业现代人力资源管理制度，人力资源管理有据可依、有章可循，改善员工工作效能、实现冗余人员有序退出。 一、精简机构设置，梳理岗位设置、核定岗位编制 针对该公司人力资源内部管理的顽疾、由组织架构的顶层设计入手，以岗位管理、编制管理为重点，厘清组织职责、岗位职责，确定合理的员工编制： 一是从组织分析切入，完善、精简、合并机构设置；设立薪酬与绩效考核委员会、质量监督委员会等专业委员会，强化专业决策机制，避免“一把手”的决策疲劳；精简机构设置，公司从13个部门缩减为8个部门； 二是从岗位分析切入，梳理完善各部门岗位设置，厘清岗位职责，实行岗位分类管理，避免岗位间职责不清； 三是从岗位工作量分析切入，同时以行业效能分析为参考，核定公司编制总量与各岗位编制数量，同时建立编制的动态调整机制，实现公司用工总量与效益联动、岗位用工与劳动强度联动； 二、打通职业发展通道、进行岗位评价、识别关键岗位； 一是统一度量衡，明确选人用人标准。建立职级体系，实行双通道管理，拓宽和疏通职业发展路径，同时建立任职资格体系，明确岗位晋升、职业通道切换标准，打造“看学历、看经验、看资质、看业绩”的职业晋升标准，为人才选拔与晋升提供明确的标尺。 二是利用中智“talent”岗位价值评估工具，同时结合行业特性，进行岗位价值评估，识别关键岗位，为实行公司内部收入公平、适度拉开收入分配差距铺设条件。 三、完善薪酬管理机制，提高收入的公平性与规范性、适度拉开收入分配差距； 一是薪酬水平与行业对标、适度提高部分岗位的收入水平；同时强调以岗定薪，适度拉开收入分配差距；再者个人薪酬收入与业绩表现挂钩，多劳多得、少劳少得、不劳不得； 二是完善制度规范、完善定薪调薪机制。打破公司吃死工资的现状，形成“近期看条件、远期看表现”的定薪调薪机制； 三是实行全员绩效考核机制，实现工效联动，收入不仅与个人业



	绩挂钩，同时与部门整体表现、公司整体效益挂钩，实现个人利益与组织效益捆绑，树立集团效益导向； 四、开展全员竞聘，实现富余人员有序退出 一是公布岗位任职条件并邀请外部行业专家，秉承公平公正、信息公开的精品原则，中层干部与一般员工全体起立、全员竞聘，能者上、庸者下； 二是实行富余人员有序分流，对于离法定退休年龄五年以内者，在平等自愿的基础上，提前退休并给予生活费；对于自主创业的员工，签订自谋职业协议进行离岗创业；对于老员工愿意解除劳动合同者，给予经济补偿金；
服务成果	贯彻落实国企改革精神及三项制度改革精神，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。 1. 干部能上能下 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。 2. 员工能进能出 公司以岗位管理为核心，通过完善岗位管理制度、人员退出机制，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。 3. 收入能增能减 通过建立以岗位工资为基础的基本工资制度，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。通过本次项目，公司基本实现减员增效的初衷，一是公司用工总量从80余人核减至50余人，编制得以缩减；二是干部队伍更新换代，特别是有能力的青年充实到管理队伍中去；三是祛除“铁饭碗”心态，形成了危机意识，人力资源管理效果有显著提高。

客户四：

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	造纸，包装及森林业
客户当时的需求	该公司是黄鹤楼科技园（集团）有限公司全资子公司，主要承担香烟及礼品盒包装印刷生产、加工及销售业务，2018年与武汉某公司进行合并重组。



	两单位合并重组后因各部门人员分布不均、两地办公等问题，需要进行部门及岗位工作职责、岗位设置及岗位编制统筹梳理，理清部门及岗位工作流程；同时，目前两单位均采用传统烟草、自聘、外包、派遣等人事关系作为人力资源管理基础，未能有效区分岗位及人员价值，员工干多干少一个样，不利于激发员工干事热情；且两单位合并重组前员工薪酬体系存在不一致，导致内部公平性严重缺失。 公司希望借助第三方咨询机构明确合并重组后公司各部门岗位与编制设计，通过定岗定编定责传统三定理顺各部门及岗位工作流程，促进人员效率提升；结合外部市场情况建立、健全公司薪酬管理体系，保障薪酬内部公平性的同时提高薪酬激励性，以吸引和保留核心人才；通过完善员工绩效考核体系，明确绩效考核评价标准及奖惩措施，引导员工主动挑战高目标，促进企业目标及战略有效实现。通过岗位、薪酬及绩效三个模块的调整优化，提高人力资源管理的系统性，驱动企业人才队伍素质发展，实现公司人力资源战略衔接。
具体服务内容	企业没有活力就无法在市场竞争中占有一席之地，项目突出强调“为岗位、为业绩、为能力、为市场”的3P1M付薪理念，进行企业劳动、人事、分配等改革，优化企业薪酬激励，激发企业家和职工干事创业的积极性，为助力公司早日成为一流的包装印刷企业添砖加瓦。 （一）岗职体系 1、岗位及编制设计 项目采用精准对标方式对标杆企业组织架构及岗位设置进行研究分析，并在充分考虑企业实际情况下进行组织结构及岗位设置调整，并通过职能梳理分解的方式进一步明确各岗位关键职责，实现定岗定责。 在编制控制问题上，项目首先采用人均效能对标的方式进行编制总量测算，然后在控制总量的前提下，进行单位各类人员结构性对标并根据企业实际进行微调，助力公司建立一支与公司业务发展高度匹配的人才队伍。 2、职业发展双通道设计 为充分激发员工干事创业热情，基于打破原有“官本位”观念，避免员工“千军万马走管理独木桥”的目的，本次项目将员工发展通道划分为“管理”与“专业”双通道，并进一步根据岗位要求的差异将专业通道划分为职能、技术、技能三大职类，通过职类划分差异化匹配岗位任职资格，更有利于鼓励人才专业化发展。为体现企业技术重点突出导向，相对于其他职类岗位，本次方案设计中重点打开技术类岗位职业发展上限，最高可达到公司副总经理级别，真正实现薪酬等资源向关键岗位倾斜。 （二）绩效体系



	为响应十九大号召，助力公司实现高质量发展，项目在对标一流包装印刷企业的基础上进行公司整体考核指标设计。为实现公司目标有效达成，项目采用OGSM逐级分解的方式，将公司战略分解为一系列可衡量的部门/岗位行动及指标，将企业战略和企业的活动联系在一起，同时关注所获得的成绩和衡量达到的成果，从而支撑公司战略目标的实现。 综合平衡生产制造单位考核时效性要求与考核成本因素，在充分考虑岗位工作内容及性质的基础上，项目采取生产紧密相关岗位月度考核、其他岗位季度考核的方式进行考核周期安排，既有利于生产问题及时发现及时改进，又有效降低考核工作量，提高考核成效。 为充分发挥绩效牵引作用，项目采用部门考核与员工考核联动机制，部门考核表现越好，部门内优秀员工比例越高，相应调薪等机会越多，从而有效引导员工主动挑战高目标，促进企业目标及战略有效实现。 （三）薪酬体系 公司整体薪酬水平设计采取具象对标的方式，鉴于企业劳动效率分析建立与企业效能相匹配的市场化薪酬水平，向员工传递“你的钱还是你挣出来的”相关理念，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。 同时，为防止人事费用率等指标劣化，在薪酬对标过程中，项目组综合考虑岗位人才的行业属性及外部可获得性，差异化设计不同类型及层级岗位薪酬水平对标策略，行业属性高，但可直接从外部相似组织获取的岗位薪酬采用直接外部标杆行业领先策略；行业属性高，外部相似组织人才稀缺，岗位人才主要通过内部培养获得的岗位，暂不进行外部对标，采取内部高位薪酬策略；行业属性低但通过外部途径获得难以直接应用需要进行内部培养的岗位采用中高位水平对标策略；行业属性较低的通用人才采用薪酬保持策略，从而有效控制企业人工成本。 为达到精准激励员工干事创业热情目的，项目组针对管理类、职能类、技术类、技能类等不同类型人员，差异化设置其激励模式。中层管理人员综合考虑其工作属性设置年薪制薪酬激励模式；营销人员考虑其业务及客户特性，采用目标奖金制薪酬激励方案；为激励研发人员项目开展，研发人员采用项目工资制薪酬模式；机台生产人员根据其生产达成情况，实行计件工资以激发生产人员生产效率，其他职能人员实行岗位绩效工资制，通过不同类别人员激励模式及薪酬结构比例差异化设置明确向员工传达公司管理导向。
服务成果	本次项目方案设计在借鉴烟包印刷行业标杆先进管理经验的基础上，充分考虑公司实际状况及企业未来发展规划，进行人力资源各模块方案系统设计。首先，梳理明确部门及岗位职责，并通过



	宏观定编与微观定编相结合的方式合理控制企业编制总数，提高人员工作效率；其次，开展岗位价值评估，搭建员工职业发展双通道，拓宽员工职业发展路径；第三，基于企业战略发展规划，采用OGSM战略分解公司进行公司-部门-岗位目标逐级分解，并结合岗位工作内容设置岗位考核指标，同时设置绩效考核公司-部门-员工考核结果三级联动，充分发挥绩效牵引作用；最后，薪酬模块综合考虑企业效能、岗位行业属性及岗位人才外部获得难度差异化设置各层级及岗位薪酬对标策略，提升核心岗位薪酬竞争力。通过“为岗位”、“为业绩”、“为能力” 3P付薪理念传导，切实促进公司员工整体活力提升。 公司人力资源项目自2018年启动，项目实施以来，岗位价值理念得到员工充分认可，双通道设计使员工职业发展通道得以拓宽，员工职业发展路径及晋升标准更加明晰，企业效能及薪酬水平的外部对标，使核心岗位薪酬竞争力得到明显提升，明确的岗位职责及考核的牵引作用使得企业薪酬分配更具公平性，企业员工活力明显增强。
--	---

客户五

所提供的服务类别	薪酬与福利咨询
客户公司性质	
客户公司行业	专业性服务（如法律，公关，教育等）
客户当时的需求	该公司自改制后，一直从事安全保卫服务行业，长期致力于为客户提供涵盖安全服务整体价值链的安保服务和产品。截止2019年底，公司共有员工7000余人，保安人员占90%；下属4家企业分别从事安保、押运、车辆检测。 随着企业业务规模的扩张，人工成本对企业效益的贡献度作用日渐式微，人员规模的扩张导致人均效率下降，人工成本投入产出效率较低。加之，国企改革的纵深推进，构建一套激发潜能的工资总额机制势在必行。 中智项目组通过资料分析、数据调研、访谈调研、问卷调研及标杆企业研究等摸底调研后，发现该公司具有以下特点： 1、当前工资总额按照“两低于”原则进行管理，即工资总额增长速度应低于经济效益增长速度；平均工资增长速度应低于劳动生产率增长速度”，工资总额跟效益的联动关系不够明显、直接。 2、工资总额的确定方式主要基于“谈判”，未形成工资总额确定机制，人力资源部、财务部与下属企业的沟通成本很高。 3、该企业对下属企业工资总额管理方式一致，未能根据企业所处行业、发展阶段等实际情况进行分类管理，未能完全发挥工资总额的管理效果。 4、保安人员占比较高。由于行业业务运作模式的特殊性，保安员



	的工资是约定、非弹性的支出，客户单位在购买服务时，已经约定了派驻保安员的工资标准，企业不能根据企业经营效益完成情况灵活调整保安员工资标准；从某种意义上来说，保安员的工资成本并非公司的管理成本，而是安保项目得以运营的经营成本，因此，将公司业务的经营成本（保安员工资总额）与各项联动指标直接挂钩不太合适。
具体服务内容	工资总额管理不是一味地套公式、算数据，而是企业内部薪酬决定、薪酬分配的激励机制。充分利用好该工具，需改变旧有的“两低于”管理模式，构建“一适应，两挂钩”的工资总额管理机制，明确“要薪酬等于要业绩，增量业绩决定增量薪酬”的管理理念，持续激发员工工作动能，倒逼企业降本增效，着力提高薪酬投入产出效率。 1、企业分类联动 从企业功能定位、发展阶段两个角度确定企业分类。根据企业分类差异化确定工资总额管理方式。 功能定位分析：当前3家下属企业分别从事安保服务、车辆检测、押运。上述行业的准入门槛低，提供的产品和服务根据市场定价，企业无自主确定权。加之，行业资质的放开，市场竞争越发激烈。同时，结合企业业务来源、市场化业务占比等数据，初步判定4家下属企业为市场竞争类企业。 企业发展阶段分析：3家下属企业的业务相对比较稳定，从财务指标上看，各项效益指标小步增长，发展具有一定规律。其中一家企业受信息化、电子化的改革，线上业务日渐增长，对于主要业务围绕线下运营的该下属企业冲击较大，市场业务断崖式萎缩。同时，该企业不符合集团发展战略，并要求该下属企业进行业务转型，寻求新的利润增长点。结合4家下属企业的业务实际情况，明确其中3家为正常经营期，1家为转型升级期。 正常运营期的市场竞争类企业主要挂钩企业效益指标，分别为营业收入、利润总额。转型升级期的市场竞争类企业兼顾企业效益和重点工作任务并设置三年扶持期：扶持期内工效联动的指标及权重实行动态调整；扶持期结束后，指标按照正常经营期企业执行。 一方面，工资总额挂钩重点工作任务引导企业关注转型工作，完成转型要求。另一方面，重点工作指标是一定程度上的“保护伞”，但设置扶持期期限，不是无限期扶持，倒逼企业加快转型，企业经营进入正轨。 2、人员分类管理 鉴于保安人员工资是企业的经营成本而非管理成本，将保安人员工资纳入企业工资总额管理但不作为企业工资总额基数，不跟企业效益指标进行联动。同时增加限定条件：当年度保安人员人工成本不得超过营业收入的一定比例，比例在当年度企业经营业绩



	责任书中明确；当年度保安人员人工成本的增幅不超过当年营业收入增幅。而管理人员的工资总额严格按照工效联动机制进行确定。 将保安人员工资特殊管理，既符合企业人员类别实际情况，解除企业扩大业务规模的后顾之忧；同时，特殊管理不是“免死金牌”，设定限制条件，规范企业保安人员的工资总额管理。相对于一刀切的管理方式，这种设定更加灵活、高效。
服务成果	深化企业工资总额改革，以“与劳动力市场基本适应、与经济效益和劳动生产率挂钩”为前提，构建基于企业分类联动、人员分类管理的工资总额决定和增长机制。 1、工资总额管理灵活、高效 改变过去“一刀切”、“多方博弈、多轮沟通”的工资总额确定方式，企业分类联动、人员分类管理，符合行业特点和企业实际，灵活、高效，既大量节省企业沟通成本，又真正发挥工资总额这种激励机制作用。 2、增量业绩决定增量薪酬 通过构建工资总额激励机制，各经营单位明确了效益与工资总额的联动关系，“要工资就是要业绩”，将工资总额的关注点由工资总额本身转移到企业效益上、由价值分配转移到价值创造上去，提升企业经营效益。 最终，通过构建工资总额机制，实现企业价值创造与价值分配的捆绑，提高员工工作热情，提升企业效益，实现企业高质量发展。

客户六

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	该公司创立于2005年11月17日，母公司是日本某会社，多年位列世界500强，这家公司的业务主要是为其母公司在华所有公司提供统括、咨询等支持服务。客户在给旗下在华企业提供薪酬模块服务时，需要获得相关薪酬数据来作为依据才能够更好更有效的支持其兄弟公司，同时由于客户兄弟公司遍布中国各地，因此需要在有限的预算范围之内，为该公司提供中国各地的薪酬数据。 同时，日本母公司由于是建立了全球等级制度，该公司在华的所有公司也都是统一使用全球等级为基础的薪酬体系，因此客户也需要我们为其提供等级对应方案以及相应的各等级的薪酬水平。



具体服务内容	我们回收了客户旗下3家比较大的在华据点的薪酬问卷,并为这三家公司提供了问卷转换、审核、岗位评估、岗位匹配、职级对接以及薪酬报告制作、对比分析服务,也给客户为旗下公司提供薪酬调整方案时的困惑进行了解答并提供了诸多参考建议。 由于客户预算有限,其余人数较少、人员种类较单一的小据点,为其提供了最好购买以上海地区为基数1的薪酬差异指数报告的建议。 同时,我们还给客户并提供并详细说明了中智岗位评估手册,在岗位评估手册中有明确的中智talant职级的对接方法,客户可以非常明白的看到他们什么级别应该参考中智什么职级的薪酬数据。
服务成果	我们为客户提供了比较大的几个在华据点所在地区的行业薪酬报告,区分了日资和内资两个维度,一共提供了6册标准行业的薪酬报告,例如《上海地区日资销售贸易行业薪酬调研报告》等。小据点提供了以上海地区为基数1的若干个薪酬差异指数报告。 另外我们还专门为该公司提供了另一项增值服务:各岗位拆职级的薪酬报告,区分为月固定和年总现金,方便客户更加直观的对对应到相应数据。

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	耐用消费品
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,作为陶瓷卫浴的生产商,为生产人员设置福利及制定相应人力资源政策时需要相关数据支持,也会咨询我们公司提供相关数据和服务。
具体服务内容	中智咨询基于强大的数据库,为客户提供了定制行业的岗位薪酬调研报告、定制行业薪酬调研报告、城市薪酬差异指数报告、定制行业薪资涨幅报告、生产人员的加班时长调研报告,异地派遣人员薪酬福利管理实践调研报告、岗位评估匹配、不同维度与颗粒度数据与服务。



服务成果	2016年-《中智定制岗位薪酬福利数据报告》 2017年-《中智定制行业薪酬福利数据报告》《定制行业薪资涨幅报告》 2018年-《中智定制行业薪酬福利数据报告》《生产人员的加班时长调研报告》 2019年-《中智定制行业薪酬福利数据报告》《城市薪酬差异指数报告》 2020年-《中智定制行业薪酬福利数据报告》
------	--

客户八

所提供的服务类别	薪酬与福利咨询
客户公司性质	民营
客户公司行业	互联网与游戏业
客户当时的需求	该公司集团成立于2016年7月，是中国音乐娱乐服务领航者，旗下包括音乐流媒体、社交娱乐两大主要业务，致力于深耕中国音乐产业，通过发现、听、唱、看、演出、社交”场景体验为用户带来优质而多元化的数字音乐服务。 该公司作为行业标杆，网罗和培养了一大批的优质人才，这也成为其他同行抢夺人才的重点对象，同时18年集团整体上市之后，为了优化薪酬体系和激励机制，也进一步了解行业整体的薪酬水平和研发人员的激励机制，因此找到中智咨询合作相关项目，以此达到更好的保留和激励人才的目的。
具体服务内容	前期在确定对标企业之后，中智薪酬将”2019年中智薪酬调研确认函”和“2019年中智薪酬调研整体问卷”发送给HR；准备完善后，中智根据确认函、岗位说明书等资料，先做岗位初步匹配，并将该结果反馈给HR，双方对岗位初步匹配结果进行沟通和确认，重点会对初步匹配中有较大异议的部分岗位，做现场的纠错和沟通。确认无误后，中智整理最终的岗位匹配结果，以此来出具行业薪酬调研报告并将内部数据和薪酬报告的外部数据进行对比分析，同时结合研发人员激励报告、城市差异指数报告等给出综合科学客观有效的调整建议。
服务成果	2019年互联网行业薪酬福利调研报告-定制版 中智薪酬数据报告解读报告 薪酬福利调研项目高管汇报文件 2019年高科技行业研发技术人员激励实践报告



	2019年中国城市薪酬差异指数报告 2019年终奖发放实践调研报告 2019年应届生招聘实践报告
--	--

客户九

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	汽车及零部件
客户当时的需求	集团前身为某制造厂，1953年动工兴建。现有员工13万人，业务覆盖多个业务板块。为贯彻落实国资委工资总额管理要求，进一步创新工资总额管理方法，围绕“三大行动”要求，聚焦利润目标高激励，设定基础工资额；挂钩利润增长和“双率”提升，实施利润分成；引入薪酬、效能与市场双对标，评估各子公司工资总额与市场的偏离度，实施工资总额宏观调控，使工资总额分配更加市场化。
具体服务内容	中智咨询对集团双对标项目范围涉及的成员单位开展对标论证，其中对条件成熟的成员单位开展对标工作 一、对标原则 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。 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。 二、对标方式 根据对标对象范围及项目方法论，确定集团下属10个子公司全部使用行业整体对标。 三、对标对象选取维度 1. 行业：指主营业务的行业类别，如乘用车、商用车、铸造、模具等等 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。 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。 四、对标指标 本次效能对标涉及指标有：人工成本利润率、人事费用率 五、对标应用 各成员单位根据18年的利润完成度，确定增长还是降低工资总额。



	再有薪酬、效能对标结果，确定增长系数。如完成利润指标，且效能分位值高，薪酬分位值低，可在次年工资总额增长部分乘大于1的系数。
服务成果	首先，中智咨询基于自身数据库与多年的项目经验，为客户提供多种对标方法论。确定方法论后，分别为下属9家公司逐个进行岗位价值评估工作。在得出各子公司与市场职级对应关系后，再提供各行业的薪酬及效能数据。结合客户家各子公司具体情况，得出对标结果。依据对标结果给出客户相关使用建议。

档案内容更新2020年11月