



嘉博管理咨询（上海）有限公司

企业官方注册名称： 嘉博管理咨询（上海）有限公司
 企业常用简称（英文）： KPC
 企业常用简称（中文）： 嘉博咨询
 所属国家： 中国
 中国总部地址： 上海市徐汇区沪闵路8075号虹梅商务大厦507
 网址： www.KPCgroup.com
 所属行业类别： 薪酬与福利咨询、员工激励与认可、弹性福利、其他
 在中国成立日期： 2008
 在中国雇员人数： 42

业务详情

1、主要客户所在行业： 生命科学（如医药，医疗器械等）、汽车及零部件、IT信息技术，半导体及通讯、零售业与电子商务、金融服务（如银行，保险，财富管理）

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
客户公司性质	合资
客户公司行业	汽车及零部件
客户当时的需求	<p>客户随着中国本土企业技术和质量的发展，逐步缩小与DCEC的差距，对DCEC的销售形成强有力的竞争及市场的侵蚀，在这种情况下嘉博设计一种激励机制：</p> <ol style="list-style-type: none"> 1) 能够发挥客户的技术优势，让技术和销售建立成联合体，激励销售同时激励技术； 2) 解决内部薪酬激励管理平均主义，员工做好做坏差异不大，销售部门员工业绩不是以本部门业绩为奖励的决定因素，导致自己的业绩好坏对奖励影响不明显（“狼群捆绑现象”）等问题； 3) 支持部门的奖励与所服务对象虽有相关，但关联性不强，希望构建差异化的激励机制，创造自豪感、饥饿感、危机感。

具体服务内容	<ol style="list-style-type: none"> 1) 建立产品研发、产品服务、产品销售共享利益体，建立以成果为基点、过程为制约的一体化激励模式——根据产品研发与技术服务对销售的价值贡献(销售经营结果贡献和产品投标成功的技术贡献)进行激励，解决了市场上简单的“铁三角”只有销售结果为基点，缺少过程价值要求的问题，构建真正的有能力、有意愿、有目标的为客户服务的真正的铁三角体系。 2) 建立以成果导向、价值贡献一体化的共生分享模式——奖金总额与销售业绩关联(即奖金总额来自于组织销售业绩)，奖金总额是否能全额拿到与本单位职能绩效关联(即奖金实得与本职工作绩效关联)，解决了支持部门不为销售服务，只关注本部门考核指标，公司销售业绩未达标，支持部门仍然拿高奖的不合理现象。 3) 改变齐步走的目标管理模式，构建分步式自驱性绩效目标管理模式——通过构建“增长难度、发展阶段”的销售目标分配矩阵，确定各单位新年度业绩增量基本目标，把各增量难度基量化、平衡化。将销售目标分解至各销售单元，以销售单元作为激励主体，通过单元达成促进总目标达成，改变了过去只看总目标，而忽略个体努力的“狼群捆绑现象”。
服务成果	<ol style="list-style-type: none"> 1) 经营价值：2020年虽受疫情影响，但相比同期，销量仍实现了12%左右的增长，成功逆转了销量不断下滑的趋势，取得了近10年来的最好成绩。 2) 机制价值： <ol style="list-style-type: none"> a. 构建了真正为客户服务的“产品研发、产品服务、产品销售”铁三角体系； b. 建立了以成果导向、价值贡献一体化的共生分享模式； c. 构建了“增长难度、发展阶段”的销售目标分配矩阵。 3) 组织评价： <ol style="list-style-type: none"> a. 其总经理徐大千先生对我们评价到：“嘉博咨询是实干家，做了方案能落地、能解决问题。以后要多向嘉博学习，避免请一些咨询公司做了方案落不了地的情形。” b. 客户中国推荐各兄弟公司纷纷到东康进行学习。

客户二：

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	快速消费品
客户当时的需求	<p>客户创始于1993年，至2020年销售额969亿，是中国规模最大、产品品类最全的乳制品企业，位居亚洲乳业第一，全球乳业五强。基于2030年战略目标实现，集团公司目标成为健康食品集团的领军者。以此战略雄心为基础，需要明确：</p> <ol style="list-style-type: none"> 1) 需要有清晰的付薪理念，解决内外员工薪酬差异问题； 2) 如何牵引、驱动中高层管理人员聚焦战略目标，持续提升业

	<p>绩；</p> <p>3) 新业务如何吸引人才、保留人才、激励人才。</p>
<p>具体服务内容</p>	<p>1) 构建总量公平、差异化付薪的战略薪酬管理体系——岗位相似，但经历不同、来源不同，成熟度不同，薪酬历史轨迹不同的人，通过年度固薪、短期激励、长期现金分享、股权激励等各种支付方式进行差异化调节，但总量保持公平，解决内部培养与外部招聘人才付薪差异大的问题。</p> <p>2) 通过战略解码对原平衡计分卡中的战略举措进行梳理，确定必达举措、管控举措、监测举措，进而将这些举措分为考核项、管控项、监测项，激励项，改变了过去的平衡计分卡项多、项全、平均使力的考核方式。考核项、管控项与绩效奖金关联，监测项作为日常行动管理方向，进行月度、季度绩效回顾，激励项作为探索性工作，根据实际结果进行激励。</p> <p>3) 构建基于业务不同发展阶段（创业孵化期、探索成长期、高速成长期、稳定成长期）特点的差异化的绩效激励体系——孵化期只有投资无利润，其激励的关键点在于快速抢占资源、市场布局等未来可变现价值，通过股份增值权，将建立资源伙伴、GMV、市场影响力等未来可变现价值进行激励，有效解决了成熟业务与发展业务激励难的问题。</p>
<p>服务成果</p>	<p>1) 经营价值：</p> <p>a. 解决了人才引进付薪难、决策难问题，解决了因人才引进受阻导致新事业发展受阻的问题。实施后人才招聘部门和业务用人部门的领导反馈：现在可以鲜明的、坦诚的谈报酬、谈绩效、谈要求，对人才引进非常有利。</p> <p>b. 通过实施不同发展阶段差异化的的激励体系，吸引了有能力、有雄心的管理者，极大的提高了他们对工作战略规划、资源投入的积极性，改变过去因担心利润不敢投资，集团领导表示这大大地提升了新业务发展的行动力，非常有利于提升新业务的发展。</p> <p>2) 机制价值：</p> <p>a. 建立了总量公平、差异化付薪的战略薪酬管理体系；</p> <p>b. 建立了考核项、管控项与绩效奖金关联，监测指标与日常行动关联的绩效评价体系；</p> <p>c. 建立了基于业务不同发展阶段特点的差异化的绩效激励体系。</p> <p>3) 组织评价：</p> <p>a. 其总裁潘刚先生评价到：“嘉博咨询对问题把握非常深刻，思考问题非常有高度，不是简单的就事论事，而是深入本质，方案策略非常有新意，对集团向3000亿市值发展目标具有战略性意义。”</p> <p>b. 其总裁潘刚先生：“有近10家国际顶级的咨询公司与多家国内咨询公司为我们提供过服务。我对嘉博咨询印象最深刻，你们的绩效提升咨询方案为我们集团实实在在地带来</p>

	了很好的效果”
--	---------

客户三：

所提供的服务类别	员工激励与认可
客户公司性质	合资
客户公司行业	生命科学（如医药，医疗器械等）
客户当时的需求	<p>客户成立于 2012 年 9 月，自成立以来高速发展，已成为中国制药业40强之一，2020年销售额45亿左右。公司高速发展中，以下问题逐渐凸显：</p> <ol style="list-style-type: none"> 1) 生产工厂招聘困难、缺岗人员多，交货紧张； 2) 新老员工薪酬差异较大，新员工工资低，老员工工资随着每年增长，薪酬较高，新员工进不来，老员工流动较少。 <p>拟针对上述问题提出解决方案。</p>
具体服务内容	<ol style="list-style-type: none"> 1) 构建三工合一（操作工、设备维保工、技术工艺员）效能管理单元为基础的绩效目标体系；将以前对每个工位的效能监控管理变革为整体效能单元的绩效管理，将以前分别进行绩效激励改为整体绩效激励，解决了过去三工（操作工、设备维保工、技术工艺员）绩效相互扯皮以及各自只管自己做好而不关注整体结果绩效的现象，解决了过去仅看单工位人员表现定奖，整体结果不佳，但单工位人员仍然有奖的不合理现象。 2) 构建以效能单元绩效成就、进步为主体的“双赢”分享机制。与历史比、与行业比，根据进步确定奖励，促动今天比昨天做的更好、在行业中做的更好，防范领先企业自我满足和懈怠的隐忧，不仅提升了员工薪酬竞争力，同时也发掘了企业的成本优势，为企业效益的提升构建了创新活力。 3) 构建非行政化的、以实际价值贡献为衡量基准的个人价值体系——即员工的薪酬水平根据绩效、技能等级确定，有效解决新老员工不公平（靠工龄、靠老资格获得高薪，而不是靠技能、靠价值取得高收益）的问题。
服务成果	<ol style="list-style-type: none"> 1) 经营价值： <ol style="list-style-type: none"> a. 自实施以来，其生产效率提升了13.5%。生产效率提升，带来工人工资增加，人工成本不变的情况下，工人工资实现了15.4%左右增长。 b. 在企业成本不增加的情况下与市场相比，员工的整体薪酬水平更具市场竞争性，人员流失率大幅降低，有效缓解招聘压力。 2) 机制价值： <ol style="list-style-type: none"> a. 建立了三工合一（操作工、设备维保工、技术工艺员）效能管理单元为基础的绩效目标体系； b. 建立了以效能单元绩效成就、进步为主体的“双赢”分享

	<p>机制；</p> <p>c. 建立了非行政化的、以实际价值贡献为衡量基准的个人价值体系。</p> <p>3) 组织评价：</p> <p>a. 高层对我们方案非常认可并邀请嘉博作为战略合作伙伴进行长期服务。</p> <p>b. 2021年再次邀请嘉博提供全面薪酬推广服务。</p>
--	---

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	汽车及零部件
客户当时的需求	<p>客户是一家成立于1883年的德国百年家族企业，世界第二大滚动轴承制造商，2020年集团全年实现销售额126亿欧元。但大中华区面临着激烈的市场竞争，在竞争对手咄咄逼人，不断抢夺市场情形下启动了本项目，希望通过本项目：</p> <p>1) 探索新的激励政策，激励销售人员超越对手；</p> <p>2) 解决前、中、后台各自为政，协同难的问题。</p>
具体服务内容	<p>1) 构建销售为龙头、支持服务单位共享的成果激励体系——奖金总额与销售业绩关联（即奖金总额来自于组织销售业绩），奖金总额是否能全额拿到与本单位职能绩效关联（即奖金实得与本职工作绩效关联），解决了公司销售业绩未达标，后台职能部门仍然拿高奖的不合理现象。</p> <p>2) 构建超额激励体系、杠杆激励体系，解决不同地区目标设置难、讨价还价的问题——通过构建“增长难度、发展阶段”的销售目标分配矩阵，确定各区域新年度业绩增量基本目标，把各单位增量难度基准化、平衡化。在此基础上根据不同等级的超额增量设置不同的超额杠杆激励，促进大家愿意争取高目标，获得高激励。超额增量不同幅度对应不同的超额杠杆激励倍数，促动各区域真实提报、真实追求、真实展现业务发展潜力，而不是保留来年“私房钱”。</p> <p>3) 构建内部供应链与销售明确协同的考核指标、管控指标、监测指标、激励指标四大绩效评价体系，促动前台与中台有效协同，解决阻碍业务发展的必达问题（考核项、管控项），共同探索促进业务新发展的战略问题（监测项、激励项）。聚焦管理必达项，改革了过去所有指标都作为考核，导致考核项多，考核注意力分散，而不是分类进行考核、管控、监测、激励。</p> <p>4) 构建团队间共助、共享的分配机制，推动客户共享、资源共享、能力共享、成果共享的管理激励机制，解决了各管各，资源不联通，信息不连通，没有形成合力的问题。</p>

<p>服务成果</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1) 经营价值：实施成果显著，当年度实现销售额21%增长，远超竞争对手同期销售增长水平，后续销售额亦持续增长。 2) 机制价值： <ol style="list-style-type: none"> a. 建立了销售为龙头、支持服务单位共享的成果激励体系； b. 建立了“增长难度、发展阶段”的销售目标分配矩阵； c. 建立了内部供应链与销售明确协同的考核指标、管控指标、监测指标、激励指标四大绩效评价体系； d. 建立了团队间共助、共享的分配机制。 3) 组织评价： <ol style="list-style-type: none"> a. 德国总部从初期的对方案反对，到后期试用，最后高度认可、并邀请嘉博为其向全球推广（这是中国咨询公司、在华国际咨询公司在华咨询业中难得的成就。 b. 客户大中华区首席执行官张艺林博士评价道：“这是客户自成立以来首次采用如此激进的激励方案，我们当初决定采用这个方案是冒着极大风险的，但事实证明我们的选择是对的”。
-------------	---

档案内容更新2021年10月