



## 南京德锐企业管理咨询有限公司

### 企业详情

企业官方注册名称：南京德锐企业管理咨询有限公司

企业常用简称（英文）：

企业常用简称（中文）：德锐咨询

所属国家：中国

中国总部地址：江苏省南京市雨花台区软件大道 109号雨花客厅2栋501室

网址：<http://www.wisevirtue.com>

所属行业类别：员工激励与认可/薪酬与福利咨询

在中国成立日期：2012-04-18

在中国雇员人数：40

### 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）/金融服务（如银行，保险，财富管理）/机械制造/化工与石化/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	民营
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	客户自成立以来，成为煤炭检测行业的领军企业，并在香港上市，但是随着规模的扩大，全国各地子分公司的逐步成立、运转，越来越感觉到人才的供给无法跟得上业务发展的速度，同时人力资源管理瓶颈越来越明显，公司也需要现代化的人才管理体系，解决人才的评价、选择和激励等问题，从而助推企业高速发展。
具体服务内容	主要包括素质模型的构建，搭建人才选拔标准；总部、子分公司的人才盘点和人才识别；薪酬、福利体系设计、绩效管理体系设计；以及股权激励方案的设计和实施。



服务成果	构建了人才标准和人才盘点的常态化机制，每年进行盘点，并应用于人员的任用和激励，优化了整体的人才队伍，薪酬、绩效体系更加规范科学，调动了人员的积极性，减少了核心人才的流动，同时基于公司整体目标的实现，有力促进了人均效能的提升，公司发展更加集约化和高效。股权激励的实施也对公司高管和核心人才的稳定和持续贡献进行了绑定和激励。
------	--

**客户二：**

所提供的服务类别	员工激励与认可/薪酬与福利咨询/员工福利管理
客户公司性质	民营
客户公司行业	机械制造
客户当时的需求	<p>2016年公司组织架构进行重大调整，由单一经营主体转变为总部加事业部的集团公司架构，公司确立了以优势板块为龙头、多事业部多业务板块同步发展的战略。集团上下各个板块都需要重新梳理优化资源配置，确保对公司战略目标的支撑作用。</p> <p>在薪酬管理方面，客户遇到的挑战主要是：</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1、如何将激励资源有效发挥最大价值，确保公司经营战略的达成</li> <li>2、公司整体薪酬水平尚可，但薪酬管理机制缺乏，存在众多薪酬浪费现象</li> <li>3、公司管理偏温情文化，没有一个完善的人员筛选机制，不合适的人不能及时淘汰，造成了薪酬内部不公平</li> <li>4、营销人员的薪酬管理粗犷，属于传统的大包干模式，不利于公司营销战略的执行</li> <li>5、各业务板块业绩结果差异较大，如何平衡事业部之间的薪酬差异</li> <li>6、阶段性的福利政策，受众不同，导致内部福利享受的不公平</li> <li>7、薪酬结构设置不合理，考核走形式，使得薪酬起不到激励的作用</li> <li>8、未体现核心岗位序列的激励资源倾斜</li> </ol>





<p>具体服务内容</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 明确付薪要素，即基于能力、业绩、岗位付薪，确保付薪要素与绩效结果的关联性</li> <li>2. 开展人才盘点，梳理不合适的人，请不合适的人离开，净化组织，节省激励资源</li> <li>3. 进行数据分析并开展外部对标，对各职位序列采取差异化薪酬策略，重点激励对公司战略目标达成有关键作用的岗位人员</li> <li>4. 设计集团薪酬体系，确保薪酬管理基础的科学合理</li> <li>5. 建立并固化薪酬管理机制，包括：调薪机制、薪酬沟通机制等</li> <li>6. 开展薪酬宣贯，向全员宣贯新的薪酬券机制，让大家在薪酬上看得见、算得清、拿着着</li> <li>7. 进行全员人员薪酬梳理，统计分析，在兼顾内外部公平性的前提下，有效利用薪酬调薪资源</li> <li>8. 开展全员薪酬沟通工作，确保新薪酬体系的落地</li> <li>9. 结合营销策略，以年薪制代替传统大包干的销售薪酬发放模式，加强综合考核，确保销售行为的规范性</li> <li>10. 重新设计绩效管理机制，让浮动工资真正发挥激励性</li> <li>11. 工业事业部组织架构调整，中层管理者全部竞聘上岗，科学选拔优秀管理人才</li> </ol>
<p>服务成果</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 薪酬管理机制化，在薪酬管理各个方面能按机制高效运转</li> <li>2. 内外部公平性大大提升，员工薪酬满意度明显提升</li> <li>3. 员工更明白薪酬管理的逻辑，工作行为更符合公司导向</li> <li>4. 核心岗位员工薪酬外部竞争性强，确保了这部分群体的高敬业度</li> <li>5. 人员盘点之后请不合适的人离开，一方面节省大量人工成本，另外方面营造了高绩效文化</li> <li>6. 营销管理上更加具有针对性，营销人员薪酬管理能够体现对公司营销战略的支撑</li> <li>7. 绩效管理稳定运行，绩效过程回顾对公司业绩跟踪才产生重大推进作用</li> <li>8. 选用了一批年轻有潜力的管理干部，激活了内部员工的工作积极性和现有干部的危机意识</li> </ol>

**客户三：**

<p>所提供的服务类别</p>	<p>员工激励与认可/薪酬管理和外包/员工福利管理</p>
<p>客户公司性质</p>	<p>国有</p>
<p>客户公司行业</p>	<p>化工与石化</p>
<p>客户当时的需求</p>	<p>2014年，面对复杂多变的宏观经济形势，化工行业稳步推进转型升级，积极化解产能过剩，生产稳步增长，出口势头良好，市场供需总体稳定，节能减排取得积极进展，但行业效益大幅下</p>



	<p>滑，投资动力不足。主要存在以下几个方面的问题：</p> <p>（一）产能过剩矛盾依然突出。由于前期过剩程度严重，同时传统大宗化工产品需求增速明显下降，传统化工产能结构性过剩问题仍然严峻；</p> <p>（二）创新能力不强。科技资源主要集中在大专院校和科研机构及大型国企，大部分中小企业科技创新能力弱。；</p> <p>（三）资源环境安全压力较大。全年，天然橡胶、硫磺、钾肥进口对外依存度分别超过 80%、48%、42%。化工行业的“三废”排放量较大，重大安全环保事故时有发生；</p> <p>（四）运行成本上升。化工行业物流、能源、财务成本上升；</p> <p>（五）下行压力不断加大。2014 年，受下游市场需求不足、产能过剩问题、成本高位运行等因素影响，化工行业经济运行下行压力不断增大。</p> <p>客户在上述背景下，公司经营成本不断上升，销售额下降，公司效益不佳，2015 年企业利润下滑，公司面临着生存问题。人均效益低，人员冗余，员工积极性不高，急需解决员工激励和效益问题。</p>
<p>具体服务内容</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1、人才盘点：客户人员的评价主要从两个维度进行：绩效（衡量员工与任职资格要求的匹配程度及对公司/团队的贡献）与素质（衡量员工与客户素质要求的匹配程度）。最终形成人才盘点九宫格，确定人员评价结果，此次盘点共完成912个人的评价，指导人力资源部定岗定级、人员淘汰、反馈辅导提升绩效表现等工作。</li> <li>2、薪酬体系的搭建与薪酬调整：根据客户员工的薪酬现状及同行业市场水平搭建薪酬体系，采用绩效、员工目前薪酬水平两种变量来共同决定不同员工调薪比例。绩效越好、目前薪酬水平越低，调薪比例越高，充分平衡了绩效优先和公平性。</li> <li>3、绩效管理：运用战略地图与平衡计分卡帮助客户梳理战略目标，并分解到各个部门的考核指标，采用季度的考核方式对部</li> </ol>



	<p>门和员工进行考核。</p>
<p>服务成果</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1、 经过 2 年的运行， 客户人力资源部反馈， 内部员工目前积极性很高， 慢慢接受公司的付薪理念， 能力强、 绩效高的人员收入也高， 逐渐形成良性的竞争氛围。</li> <li>2、 2017 年 7 月 17 日公告， 经财务部门初步测算， 预计 2017 年半年度经营业绩与上年同期相比， 实现扭亏为盈， 并且归属于上市公司股东的净利润为 65, 600 万元左右， 上年同期-2, 262.56 万元。</li> <li>3、 公司人数降低 1000 多人， 实现可人均效益的翻倍。</li> </ol>

**档案内容更新2018年11月**