



## 中智管理咨询有限公司

### 企业详情

企业官方注册名称：中智管理咨询有限公司

企业常用简称（英文）：CIIC MC

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.ciicmc.com](http://www.ciicmc.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：2003年9月15日

在中国雇员人数：338

### 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	薪酬与福利咨询
客户公司性质	国有
客户公司行业	能源动力
客户当时的需求	<p>该公司是特大型石油石化企业集团，对其全资企业、控股企业、参股企业的有关国有资产行使资产受益、重大决策和选择管理者等出资人的权力，对国有资产依法进行经营、管理和监督，并相应承担保值增值责任。</p> <p>《关于深化国有企业改革的指导意见》提出，国企要实行与社会主义市场经济相适应的企业薪酬分配制度。为建立健全与劳动力市场基本适应、与企业经济效益和劳动生产率挂钩的工资决定和正常增长机制，2019年开始，该公司开展薪酬管理对标项目，以</p>

	<p>期形成更加符合现代企业制度、市场化体制、战略的薪酬管理体系。</p> <p>建立薪酬管理体系，对标管理是关键。该公司通过此次薪酬市场对标项目对集团整体薪酬、关键层级与岗位薪酬竞争力情况进行全面摸底，明晰市场差距，合理调控工资总额增长，积极提升企业劳动效率。并且建立长效的薪酬市场对标机制，构建效能与薪酬双对标模型，对标世界一流企业，学习外部先进薪酬管理体系。</p>
<p>具体服务内容</p>	<p>（一）薪酬管理对标体系</p> <p>建立对标体系旨在确定有效的、可持续的、符合该公司特色的长效对标体系。</p> <p>1. 同行业效能对标——效能指标的选取</p> <p>中智咨询结合对标管理项目经验形成“六定模型”，助力该公司开展薪酬管理对标分析工作。企业开展对标工作需要定目标、定模型（对标内容）、定对标企业、定结果分析运用、定优化提升方法、定组织机制。</p> <p>2. 标杆层级与岗位薪酬对标——层级与岗位的匹配</p> <p>构建以岗位价值为基础、以绩效贡献为依据的薪酬管理制度，坚持按岗定薪、岗变薪变是国务院国资委对央企的最新要求。而不同企业的层级、岗位设置各有千秋，所对应的工作职责及权限也不尽相同，因此需要借助一套相对科学、合理、精准的职位匹配方法来开展层级及岗位的内外匹配，以此作为薪酬对标的基础。中智咨询根据多年的项目经验，已经形成了中智基准职位评估体系（Talent岗位评估工具）以及中智基准职位匹配体系。将来自不同公司的层级和岗位经过合理评估、匹配计入同一个基准体系，尽可能地减少由于公司规模、个性化的名称、工作要求、价值等因素所导致的差异。</p> <p>3. 对标企业的选择</p> <p>选择合适的对标企业是对标管理重要的一环。在薪酬管理对标中须构建对标企业选择的科学方法，结合资本市场特点与人才市场特点，根据企业发展阶段、用人特点、劳动力市场特点、业务发展诉求等多方面考虑，按照分层分类思路进行合理对标。</p> <p>（二）薪酬市场对标报告</p> <p>薪酬管理对标内容的分析以体现内部分配关系优化、工资总额调整为目标。其中，总报告整体架构分为集团整体分析、板块间比较分析。分报告整体架构分为板块整体分析、板块中企业间比较分析。分析内容维度包含：薪酬与效能匹配性分析、薪酬水平竞争性分析、薪酬结构合理性分析、薪酬分配公平性分析、人才结构分析；结论与建议将从以下两方面主要呈现：</p> <p>1. 整体结论：对集团整体情况、板块整体情况、板块间情况、板块内企业情况的分析结果进行总结，识别哪些层级或岗位薪酬要增、哪些少增、哪些不增。</p> <p>2. 改进建议：提出企业优化薪酬分配、工资总额管理的建议。</p>

	<p>(三)《工资总额管理实践报告》</p> <p>《工资总额管理实践报告》将结合国务院国资委对央企最新的工资总额管理要求，根据企业发展战略和薪酬策略、年度生产经营目标和经济效益，综合考虑劳动生产率提高和人工成本投入产出率、职工工资水平市场对标等情况，结合政府职能部门发布的工资指导线，为该公司合理确定年度工资总额提供理论与实践帮助。</p> <p>(四)《构建薪酬水平市场化及管理机制市场化政策报告》</p> <p>结合该公司薪酬市场对标结果与工资总额管理报告，为帮助项目成果落地，撰写《构建薪酬水平市场化及管理机制市场化政策报告》。</p>
服务成果	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 《公司薪酬管理对标体系》</li> <li>2. 薪酬市场对标报告（多本，并每年更新）</li> <li>3. 《工资总额管理实践报告》</li> <li>4. 《构建薪酬水平市场化及管理机制市场化政策报告》。</li> </ol>

### 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	耐用消费品
客户当时的需求	项目实施之前，该公司已初步搭建了薪酬体系、绩效考核体系，但整体感知企业员工流失率较高，在人员的吸引和保留上存在着问题，需根据企业实际运行情况，未来业务发展方向，进行定制化修订，同步优化薪酬体系以及绩效考核体系，双管齐下提升人力资源管理效率。
具体服务内容	<p>第一步：薪酬绩效体系诊断</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• 制度调研、数据调研、访谈调研</li> <li>• 外部市场薪酬调研</li> <li>• 薪酬体系运行现状评估诊断</li> </ul> <p>第二步：岗位体系优化</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• 岗位序列层级优化</li> <li>• 岗位价值评估培训和实施工作</li> <li>• 岗位矩阵确定</li> <li>• 岗位发展通道设计</li> </ul> <p>第三步：薪酬体系优化</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• 薪酬策略与水平定位设计</li> <li>• 薪酬项目、结构调整</li> <li>• 薪等体系建立</li> <li>• 薪酬套档方式设计</li> <li>• 总额成本效果测算</li> <li>• 不同类别人员激励方式优化</li> </ul>

	<p>第四步：绩效体系优化</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• 绩效考核框架设计</li> <li>• 组织绩效分解</li> <li>• 中高层绩效管理培训</li> <li>• 部门绩效指标确定</li> <li>• 绩效管理制度修订</li> </ul>
服务成果	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 建立科学合理的薪酬管理体系，合理拉开员工内部收入差距，体现向高绩效员工倾斜的激励导向，吸引外部优秀人才。</li> <li>2. 打通管理+专业的双晋升通道，实现人员晋升有理有据，提升员工发展空间。</li> <li>3. 设计薪酬管理工具，降低薪酬管理复杂性，提升管理效率。</li> <li>4. 进行绩效管理培训，提出绩效考核优化方向。</li> </ol>

### 客户三：

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	<p>该公司成立于1995年，是一家专业从事电梯的开发、设计、销售、制造、安装、维保及改造的企业。</p> <p>在快速发展变化的中国市场环境之下，公司每年都会获取行业薪酬福利数据作为内部薪酬调整及管理的参考依据。中智咨询项目组以职位评估匹配、薪酬数据对比分析作为切入点，初步诊断发现该公司在岗位、薪酬、绩效管理等模块存在诸多问题：如公司岗位职能类型多种多样，但未能有效区分岗位价值；人才队伍老龄化，新鲜血液吸收困难；销售及售后网络分布全国近40个城市，不同地区之间的薪酬水平失衡；缺乏明确的能力要求，无法有效识别优秀员工；员工干好干坏一个样，不利于激发工作积极性等。</p> <p>公司希望借助第三方咨询机构的力量，通过岗位、薪酬及绩效三个模块的调整优化，激发员工干劲，驱动企业人才队伍能力提升，以更好地完成公司经营发展目标，实现企业和员工的双赢。</p>
具体服务内容	<p>一、 岗位体系</p> <p>1、搭建多元化职业发展通道</p> <p>为激发员工工作热情，打破晋升“天花板”，本次项目将员工发展通道划分为管理、事务、销售、技术、一线五大职能序列，并进一步根据公司的要求差异化设置了起点与终点，向关键核心岗位倾斜。另一方面，建立起横向流动机制，鼓励人才在不同部门积累经验，有利于公司培养具备全局观、宽广视野和统筹意识的经营管理者。</p>

	<p>2、明确胜任力要求</p> <p>基于公司战略发展要求、文化理念，梳理出核心能力要素，区分等级，统一标准，为公司搭建起全员适用的能力模型。并将能力评价结果与员工晋升发展、绩效考核相联动，做到择优汰劣，选贤任能。</p> <p>二、薪酬体系</p> <p>1、薪酬定位策略差异化</p> <p>公司整体薪酬水平设计采取市场对标的方式，在对标过程中，项目组综合考虑公司人工成本预算、岗位人才的流动性及招聘难度，差异化设计不同类型及层级岗位薪酬水平对标策略。专业性高、人才流动大、招聘难的核心岗位采用行业标杆企业领先策略，专业性较低的通用人才采用市场跟随策略，从而有效控制企业人工成本。</p> <p>2、管理工具简易化</p> <p>提高薪酬外部竞争力的同时，在薪酬构成、薪酬体系表、地区差异系数等管理工具方面做减法，摒弃不必要的、过于复杂和繁琐的管理方式，遵循好理解、好操作的原则，提升公司人力资源管理效率。</p> <p>三、绩效体系</p> <p>为促进公司目标有效达成，本次项目采用目标逐级分解的方式，将公司战略分解为一系列可衡量的部门目标，再进一步分解到岗位，引入定量考核，做实个人目标管理。将企业战略和企业的所有活动联系在一起，从而支撑公司战略目标的实现。</p> <p>以成果为导向的基础之上，结合能力评价与态度评价两类定性考核，综合评判员工表现和发展潜力。考核表现越好，相应获得的奖金和调薪越多，发展机会也越多，从而激励员工积极主动完成工作目标，自我学习，自我成长。</p>
服务成果	<p>本次项目首先通过人事管理体系全方位诊断帮助公司梳理和澄清了人力资源管理中存在的问题，明确了今后的改进方向。该阶段形成了《人事管理体系诊断报告与优化思路》。</p> <p>其次，梳理公司内部岗位，并搭建了员工职业发展多通道，拓宽员工职业发展路径；同时明确了胜任力要求基准，对不胜任岗位要求的人员可以进行岗位调整或降级处理，做到任人唯贤。以缓解公司人才队伍老龄化、新鲜血液难以留存的困境。该阶段形成了《岗位体系表及晋升通道》、《胜任力模型》、《晋升管理制度》。</p> <p>第三，薪酬模块综合考虑企业成本预算、岗位人才流失情况及外部获得难度等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。该阶段形成了《薪酬体系表》、《员工套档测算表》、《薪酬管理制度》。</p> <p>最后，基于企业战略发展规划，进行公司-部门-岗位目标逐</p>

	级分解，并结合岗位工作内容设置岗位考核指标，充分发挥绩效牵引作用。该阶段形成了《绩效考核表》和《绩效管理制度》。通过本次项目，一方面成功将公司的发展目标、期待和要求传递给员工层，为员工工作积极性的提升和意识的转变埋下种子。另一方面创造了更加透明、更具激励性的环境，识别优秀人才，资源向优秀人才倾斜，进而在优秀人才的带领之下实现公司发展目标。
--	--

#### 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	运输及物流
客户当时的需求	<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。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，结合该公司人才画像综合分析发现，该公司具有以下特点：</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> </ol>

	<p>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。</p> <p>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。</p> <p>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。</p> <p>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。</p>
<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，中智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，配合中智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> <p><b>2. 聚焦核心、打通堵点</b></p> <p>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。</p> <p>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：</p> <p>(1) 组织岗位疏塞并举、量体裁衣设计体系</p> <p>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</p>

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。运用中智“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) 收入分配规范公平，薪酬体系激励有效

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。

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。

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。

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

	<p>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”、“活力迸发的高原”、“价值实现的高原”，成为行业人才输出“高地”。</p>

档案内容更新2021年10月