



德勤管理咨询（上海）有限公司

企业详情

企业官方注册名称：德勤管理咨询（上海）有限公司

企业常用简称（英文）：Deloitte Consulting

企业常用简称（中文）：德勤咨询

所属国家：中国

中国总部地址：上海市黄浦区延安东路222号第10层3B单元

网址：https://www2.deloitte.com/cn/zh.html

所属行业类别：员工激励与认可、薪酬与福利咨询、薪酬管理与核算系统

在中国成立日期：1917

在中国雇员人数：18,500

业务详情

1、主要客户所在行业：快速消费品、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、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	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>项目特点：</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ 作为全球财富500强，世界邮政第二名的大型国有集团，A公司在国有企业混改过程中的重要举措，实施市场化薪酬改革，本项目在市场化导向的基调下，既要体现国有大型集团的统一性，又要考量不同区位因素、不同职种属性的差异性；既要通过局部试点与创新激发国有企业员工活力，又要保持薪酬改革过程中的全局稳定 ✓ 同时，该项目也是近年来，涉及人数规模最大（100万员工）、覆盖区域最广（31个省）、覆盖职种最全的国有企业市场化薪

	<p style="text-align: center;">酬改革项目</p> <p>A集团一直持续探索先进的管理实践,集团于2008年打破传统的行政级别工资,建立以岗位价值为基础的岗位绩效工资体系,实现了差异化薪酬分配机制,为激活企业内生动力、促进业务发展提供了有效助力。2015年至今也完成了岗位标准化体系,为进一步实现“按岗付薪、按业绩付薪、按能力付薪”的薪酬绩效体系奠定了基础。然而,A集团面对外部日益激励的竞争环境,需要重新审视现有薪酬体系,优化激励与约束机制,遵循市场规律、价值规律、行业规律,提升人力资源管理对业务和发展战略的支撑能力</p>
<p style="text-align: center;">具体服务内容</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. 薪酬策略设计:基于人才管理理念和未来人才需求,结合行业实践,明确薪酬支付理念、薪酬设计目标、薪酬水平竞争性定位、薪酬构成与分配方法等薪酬策略薪酬构成优化 2. 梳理薪酬构成,包括岗位工资、薪级工资、绩效工资、津补贴,统一规范薪酬构成部分。 3. 薪酬水平优化:开展市场薪酬水平研究与对标,对比优化省公司薪酬水平,使薪酬体现市场规律,并结合优化后职级体系,调整岗位工资、薪级工资标准,梳理绩效工资标准和津补贴标准。 4. 绩效工资优化:梳理绩效工资支付方式,统一规范计件工资和提成工资支付方式和标准、统一规范考核工资支付方式。 5. 薪酬套入测算:确定初步套改方案,进行人员套档,测算员工薪酬变化情况以及薪酬成本变化情况,为薪酬实施落地提供参考。 6. 工资总额管理优化:结合绩效工资管理模式、省公司责任目标考核方式,优化对省公司工资总额管理方式。 7. 定薪调薪规则优化:基于现有定薪调薪政策,优化定薪调薪规则。 8. 薪酬管理办法撰写:撰写薪酬管理办法,明确薪酬支付理念与薪酬构成,明确薪酬支付方式以及定薪调薪规则,明确薪酬管理流程
<p style="text-align: center;">服务成果</p>	<p>本次项目覆盖A集团100万员工,31个省邮政公司,是规模最大、跨区域最广、跨序列类型最多的薪酬设计项目。该项目:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. 整合全集团职级体系,解决因跨省而导致的职级不对应,内部缺乏公平性问题; 2. 将岗职体系与薪酬体系有机结合,实现员工能力价值差异在薪酬体系上的体现; 3. 实现薪酬管理的统一性及规范性设计,规避省市之间绩效工资、提成工资或计件工资差异化较大问题,进一步落实集团要求的内部公平、价值对等的薪酬理念; 4. 充分落实全员绩效,实现按业绩付薪的集团要求。

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	机械制造
客户当时的需求	<p>项目特点：</p> <p>✓ 作为中国农用车及农用装备领域的龙头企业，随着中国现代化农业及智能制造的高速发展，公司需要围绕产品和研发不断构筑核心竞争力，但公司总部地处中高端研发人才非常匮乏的中国5线城市，地域的人才吸引极为挑战，如何创造性的保留和吸引研发类人才是公司保持持续竞争力的重要课题</p> <p>作为集团型公司，A集团发展历史较长、产业多元，在业务生态升级的背景下，亟需构建中高端研发人才护城河，需要搭建科学合理的薪酬体系，对标市场薪酬设置合理薪酬水平，提升薪酬水平整体竞争力；优化薪酬结构，丰富员工薪酬形式；同时需要设置完善的薪酬管理办法和配套套改方案，实现总额管控目标，达到激励人才吸引人才保留人才的作用。</p>
具体服务内容	<p>对A公司现有人力资源体系进行诊断，出具诊断报告，设计优化方案。</p> <p>首先，梳理原有岗位分析原有职级序列，优化岗位职级序列体系，为优化薪酬体系打好基础；然后对标市场薪酬数据，分析公司薪酬水平竞争力，明确A发送不同序列对标薪酬分位值；薪酬结构方面，在充分考虑A公司惯例的基础上，针对不同激励目的优化和增加对应薪酬项目；设置配套薪酬套改方案，进行总额控制；制定配套薪酬管理办法，进行多层次宣贯工作，帮助推进项目方案落地。</p>
服务成果	<p>作为集团型公司，A集团发展历史较长、产业多元、员工众多，但是总部地理位置不佳，难以有效吸引和保留人才，制约着企业进一步发展。德勤通过本次薪酬福利优化咨询项目，帮助A公司搭建具有针对性的薪酬管理办法，实现了吸引人才和保留人才的目的。</p> <ol style="list-style-type: none">1. 首先，搭建了改善薪酬福利模块的基础：优化岗位职级序列体系，通过岗位分析，搭建科学合理的晋升通道；2. 针对地理位置不佳，优秀人才不愿进入的问题，德勤帮助A公司进行岗位分类，对标市场薪酬数据，针对不同序列制定不同梯度的薪酬策略，为不同序列岗位设置了具有市场竞争力并且符合A公司发展阶段的薪酬水平，实现研发和销售双轮驱动导向；3. 优化薪酬结构，设置具有吸引力的引才补贴，吸引人才到A公司安家落户；针对过往业绩导向不明显的情况，针对性提升部分人员浮动薪酬比例，提升员工积极性，帮助客户建立了级别能上能下、薪酬有涨有跌的薪酬模式，打破大锅饭，将绩效奖

	<p>金进行强业务关联，促进人员积极性，实现个人与企业双赢发展。另外，对于特殊情况进行一事一议，避免一刀切。</p> <p>4. 同时，在项目过程中，德勤注重授人以渔，帮助客户树立科学合理的薪酬理念、搭建适合A公司的薪酬管理方法，制定配套薪酬套改方案并通过宣贯工作推进项目方案的落地，公司人力资源管理在有效方法论的指导下必将得到持续改进提升。</p>
--	---

客户三：

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	IT信息技术，半导体及通讯
客户当时的需求	<p>项目特点：</p> <p>✓ 作为全球无人机的领军企业，A公司做过去几年中实现了高速的成长，在全球智能化时代的趋势下，A公司将进一步拓展全球市场，开发多领域应用场景，持续保持高速增长，配合业务的跨越式成长，如果持续形成各类人才的虹吸效应，A公司以激励体系为切入点，进行了深化的激励机制升级</p> <p>客户自 2006 年成立以来，在无人机、手持影像、机器人教育及更多前沿创新领域不断革新技术产品与解决方案，作为全球无人机领域的领军企业。在企业快速成长的过程中，人力资源不断调整自身战略以期有效支撑业务发展诉求。在前期诊断中发现，薪酬体系存在：</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. 薪酬水平竞争力度不明显； 2. 薪酬与相关模块之间的挂钩不紧密，员工感受不清晰； 3. 薪酬构成不规范，针对性不明显； 4. 奖金计算方式繁杂，不利于敏捷组织的使用诉求等问题，薪酬体系亟需优化调整。
具体服务内容	<ol style="list-style-type: none"> 1. 薪酬对标分析：考虑不同岗位/人才群体的特点和差异性 & 外部可比性，确定对标市场，综合使用外部市场薪酬数据进行分析，同时从薪酬水平外部竞争力、内部公平性、结构合理性、浮动薪酬管理等方面开展分析设计工作； 2. 薪酬策略共识：在管理导向与现状分析的基础上，引导高层达成共识，明确未来整体薪酬策略，包括总体薪酬水平的市场竞争力定位、薪酬组成、不同岗位/人员群体的差异化程度与薪酬支付策略； 3. 薪酬结构设计：梳理简化薪酬项目，简化奖金设计方法，根据岗位类型与层级差异进行薪酬结构（固浮比）设计； 4. 创新激励手段：设计个性化、社交化、实时化的福利机制，融合企业文化、价值观及人才要求，同时提高员工的激励感知； 5. 实施落地：一方面充分开展方案的宣贯与培训，针对不同层级、不同岗位人员进行差异化、有针对性的方案宣讲与说明；另一方面需关注与现有薪酬管理方案在实际操作层面的良好衔接，

	并对特殊情况设置过渡期管理方案。
服务成果	本次薪酬体系优化重在规范薪酬标准体系，关联现有职位职级结果，调整薪酬结构，提升激励感知及效果，实现对人才的吸引与保留，不以普遍涨薪为目的。同时通过简化浮动薪酬核算机制，进一步明确薪酬激励与绩效结果的直接关联关系，强化对部门、员工业绩目标达成的驱动效果。

客户四：

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	专业性服务
客户当时的需求	<p>项目特点：</p> <p>✓ 地处改革前沿阵地的深圳，公司作为事业单位机构改革的先行者，以薪酬改革作为试点，探索中国政企两重性机构改革，核心要解决公务员身份的改革路径，如何打破原有机关“旱涝保收”的薪酬机制</p> <p>随着公证行业机制体制改革、合作制公证机构的出现，传统公证处面临着日趋激烈的业务竞争压力与专业人才流失风险。客户自2014年由事业单位改制为法定机构后，持续探索内部机制的优化与改革。以深化法定机构改革为引领，客户希望夯实优化其人力资源管理机制，在优化岗位职级及绩效考核体系的基础上，建立市场化、科学化、有竞争力的薪酬激励体系，实现岗职—薪酬—绩效三者之间的有效联动，促进业务发展及人才保留。</p>
具体服务内容	<ol style="list-style-type: none"> 薪酬现状诊断分析：通过内部管理层及员工访谈、外部领先实践调研，梳理分析薪酬激励水平现状及关键问题点，明确优化方向。 薪酬体系优化设计：结合客户人才战略及发展要求，明确整体薪酬策略；结合市场对标及行业实践，设计薪酬组成、薪酬结构、薪酬标准、绩效考核联动方式等薪酬体系关键要素；完善薪酬管理制度，明确定薪规则、调薪规则及薪酬发放规则等。 薪酬体系套改与切换：基于内部薪酬体系落地规划，辅导完成薪酬套改与切换，促进薪酬体系的平稳过渡；协助新体系的内部宣贯答疑。
服务成果	<p>项目交付成果：包括薪酬现状诊断分析、薪酬体系优化方案、标准薪资表、薪酬体系管理制度、薪酬套改及切换方案、内部宣贯材料等内容</p> <p>整体服务成效：</p> <ol style="list-style-type: none"> 此次薪酬改革作为客户法定机构改革的重要模块，其顺利落地有效助力客户业务发展及人才保留，推进其法定机构改革进

	<p>程；</p> <ol style="list-style-type: none"> 2. 方案兼顾内部薪酬分配现状及外部市场化接轨需求，建立起一套“差异付薪+激励导向”的薪酬分配体系，对于不同岗位类别采用差异化的浮动薪酬科目设置，实现针对性激励。 3. 在辅助实施阶段，德勤深度参与员工意见征集、方案宣贯及答疑、薪酬核算指导，持续提供内部赋能支持，助力新体系完整过渡实施。
--	---

客户五：

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>客户处在一期工程转生产的时间节点下，短期内存在一期生产、二期建设并行的背景，为保障建设与生产的有序运行，明确合理、高效的组织架构运行机制，设计具有竞争力的薪酬体系吸引和保留关键人才。</p> <p>客户当前的管理体系均基于建设期设置，由于业务背景的变化，客户提出组织架构、岗位职责、绩效管理体系需与业务同步迭代更新的需求，希望由咨询公司提供专业输入并辅助落地。</p>
具体服务内容	<p>服务内容主要包括：</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. 组织设计与岗位体系：战略规划解读及平台发展思路分析、总部及二级机构部门设置方案、组织架构演进方向设计、部门关键职责描述、组织架构研讨修订、理清运营单位与运营范围、理清各运营单元的责权利与主要业务流程； 2. 薪酬体系优化：1. 岗位体系设计、岗位序列划分、岗位设置优化、职级体系优化、岗位方案研讨修订；2. 薪酬体系优化、薪酬对标与薪酬策略建设、薪酬方案设计、调薪成本匡算、薪酬方案研讨修订； 3. 绩效管理体系：总部部门与二级机构组织绩效管理体系设计、组织绩效指标库设计、总部人员绩效管理体系设计、二级机构人员绩效管理指导原则建设、修订绩效方案。
服务成果	<p>本次项目完成了组织架构、绩效管理体系、岗位职责体系的方案设计，具体如下：</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. 组织架构的细化设计采用“由远及近”的设计思路。在对标先进的基础上，结合公司的战略规划，设计远期的组织架构。根据远期架构及当前资源禀赋情况，设计近期架构。预留了近期、远期方案接口，帮助客户进行下一步的组织架构演变和过渡。 2. 绩效体系的设计秉持“承接战略、价值突出、客观公正、差异化考核”的原则，从年度和月度两个层面，围绕指标框架及权重、具体指标设置、绩效考核结果确定与应用等方面，对绩效体系进行管理框架搭建。 3. 岗位职级体系优化以“向一线倾斜，能上能下，能进能出，动

	<p>态调整”为理念，主要从“岗位设置、职业发展通道建设、岗位价值评估”三个关键点，对岗职体系进行优化。</p> <p>4. 薪酬体系优化以建设“匹配战略需要的领先型薪酬体系”为目标，对标化工行业领先市场，体现“以岗位定空间、以能力定标准、以绩效定薪酬”的付薪理念与策略。</p>
--	--

客户六：

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	金融服务（如银行，保险，财富管理等）
客户当时的需求	<p>A公司项目背景为其处于由单一不良资产处置行业向不良资产处置、基金、增信等多行业发展，由西安单一地域向西安、北京、香港、榆林多地域发展，由单体公司向“总部+子公司”模式发展的过渡期。</p> <p>业务及组织形态的变化，对原有的人力资源管理体系提出了新的要求。此次项目的核心需求如下：</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. 立足当下的人才激励与约束机制打造。包括促进人才识别与发展的职级体系优化、高激励与强约束并存的薪酬管理策略落实以及更加市场化契约化的职业经理人机制建立与健全。 2. 面向未来的人力资源管理举措升级。包括承接未来发展战略的组织架构与人力资源规划清晰、匹配多业务发展与多法人架构下合理的人力资源管控模式、员工绩效考核与管理的规范化与完善化、探索更多丰富与多元的中长期激励机制（跟投）以及伴随管理举措成熟后的人力资源制度规范。
具体服务内容	<p>服务内容主要包括：</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. 人力资源管理体系梳理，含人力资源管理现状诊断、人力资源管理三年规划、人力资源管理办法； 2. 人力资源管控模式厘清； 3. 岗职体系优化方案； 4. 薪酬及短期激励优化方案，含薪酬架构设计、超额利润分析及短期激励设计及跟投等中长期激励机制探索； 5. 绩效管理体系优化； 6. 人力资源基础制度体系建设，含人力资源领域相关三十余个制度；
服务成果	<p>本次项目：</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. 为客户夯实了基础制度管理体系，为人力资源政策的规范执行提供了政策依据，促进管理的规范性； 2. 根据公司业务发展阶段及业务管控模式，厘清了人力资源管控模式，回答了总部与子公司的权限划分，明确了总部“管什么、如何管”的问题。 3. 建立起职业经理人制度，为客户吸引、保留、激励市场化高管提供了制度依据，保证高管队伍“能进能出”，激发人员活力。

	<ol style="list-style-type: none">4. 建立起与公司当前业务需求相匹配的岗位、薪酬、绩效管理体系，助力客户关键人才的吸引、保留和激励。5. 梳理形成人力资源管理工作的三~五年规划，基于预期业务发展，展开为了需逐步优化迭代的人力资源管理工作，赋能客户战略人力资源管理的能力。
--	--

档案内容更新2021年10月