



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）：ciicmc

企业常用简称（中文）：中智咨询

所属国家：中国

中国总部地址：上海

网址：www.ciicmc.com

所属行业类别：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：

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 | |
| 客户当时的需求 | <p>公司99年成立至今，经过员工上下不懈努力，取得巨大发展，但现在因为内外部新形势，面临着巨大的变革压力，其中最重要的一项就是人力资源管理的变革。</p> <p>内部原因：因为高速公路全国联网之后的集团及公司规划调整，公司业务面临由“运营”向“经营”的巨大转变，旧有管理体系存在问题，大锅饭现象比较普遍，现行绩效考核体系既不能起到约束员工的作用，也不能充分激励员工，逐渐不能适应新形势、新业务需要，所以需要变革；</p> <p>外部原因：国企改革强调建立现代企业制度，健全市场化经营机制，完善三项制度改革，分公司需要顺应国企改革的要求；并且，</p> |



| | |
|---------------|--|
| | <p>行业发展受限，整个行业处于大调整、大转型时期、寻找新出路时期，倒逼分公司进行改革。</p> |
| <p>具体服务内容</p> | <p>(一) 调研 项目组通过多种形式对公司的绩效考核现状进行分析，并借鉴同类型公司的先进经验，得出公司现行绩效考核体系存在的问题。调研方法主要有： 1、问卷调研 本次调研回收有效问卷2803份，管理人员73份，生产人员2730份，在问卷调查中认为绩效考核流于形式的个体占比最高，超过全体样本的1/3；约1/5的被调查者不了解绩效考核制度。 2、访谈调研 项目组于2021年4月12日至2021年4月20日共访谈28人，涵盖高层管理人员5人、中层管理人员共23人、研讨会3场。</p> <p>(二) 方案设计 结合以上调研的结论，本项目主要针对公司绩效考核体系不完善，靠考核结果没有真正应用，指标设置不合理，绩效考核有效性较低，权限分配不均衡、结果应用不充分，存在大锅饭现象等问题，在对标杆案例充分研究的基础上，进行本次方案的设计，主要聚焦在体系建立以及指标优化等内容进行方案设计。 1、构建系统、科学的绩效管理体系，从绩效计划、绩效实施、结果应用、绩效改进等绩效考核全体系入手，对现行制度进行规划，建立运行高效的绩效管理体系。 2、绩效考核分为组织考核和个人考核，构建组织+个人，定量+定性，考核压力层层传导的机制。并根据岗位不同，设置不同的考核指标和考核周期，实现差异化考核和差异化应用。指标通过自上而下分解（公司考核/战略发展）+自下而上（部门重点工作）确定，然后通过签订年度目标责任书，明确年度考核指标，并分解到季度或半年度。 3、分级分类考核：本次项目将考核组织进行分为三类，并在考核体系及权重、结果应用上进行差异化。 4、员工考核维度优化：对员工的考核从业绩、态度、能力三个角度出发，业绩指员工的工作效率及效果，态度指员工对工作的投入感，能力指员工从事工作的能力，具体包括体能、知识和智能，技能等内容。 5、绩效考核流程：公司目前的绩效考核流程不完善，并且没有成文的制度，影响绩效考核的执行，本次项目通过规范绩效考核流程，最终推动考核有效进行。 6、分配方式设计：因为公司下属有11个收费所和10个职能部门，他们的日常工作有非常大的区别，为了让绩效考核更纯粹地衡量组织或员工的表现，本次方案设计分配系数区分不同部门的工作量及工作难度差异，并一定程度纳入对员工的工作量的衡量中。</p> |



| | |
|------|--|
| 服务成果 | <p>通过这次改革，旨在通过以下几条路径，最终实现分公司战略转型、降本增效、提高员工工作积极性这三大目标。</p> <ol style="list-style-type: none"> 1、通过差异化分配，提高优秀员工待遇，为战略落地提供人才保障； 2、实现对员工有效激励，提高其工作效率和积极性，实现业务发展； 3、绩效管理体系改革满足新业务需要，实现有效管理； 4、通过绩效体系改革作为抓手，完善三项制度改革； 5、通过实行先进的绩效管理体系为行业转型奠定劳动力数量、素质基础。 |
|------|--|

客户二：

| | |
|----------|--|
| 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 | |
| 客户当时的需求 | <p>公司成立以来，战略定位和业务规划持续动态调整，公司金融人才一直存在结构性缺员问题，资深金融投资从业人员较为缺乏，特别是供应链金融业务人才储备单薄，导致公司业务拓展能力、活力低于预期。虽然，公司也就个别岗位试点了职业经理人和协议工资制的市场化激励机制，但只能起到局部激励作用，公司现有薪酬绩效管理机制仍不能系统性解决公司人才激励发展与公司业务快速推进不平衡的问题。</p> <p>为进一步深化人事制度、劳动用工制度和分配制度改革，吸引中高端金融投资人才，激发全体员工的积极性和主动性，增强公司经营活力和创造力，该集团积极配合和支持集团履行好“双百行动”试点单位的责任和职责，全面落实三项制度改革，在公司内部推行经营层职业经理人改革及全部中基层员工市场化薪酬激励体系改革，进一步完善市场化经营机制提升现代企业管理水平。</p> |
| 具体服务内容 | <p>(一) 调研诊断方法 项目采用了内部资料研读、员工访谈调研和外部资料调研三种调研诊断方法。</p> <p>(二) 调研诊断结论 1、组织职位体系问题、2、薪酬体系问题、3、绩效体系问题</p> <p>(三) 设计方案 1、总体设计思路 建立与市场接轨的员工市场化薪酬管理方案，建立以业绩为导向的绩效考核体系，使所聘用人员的薪酬与岗位价值、个人能力、个人业绩贡献以及公司整体业绩要求紧密结合，突出以能力换业绩、以业绩换收入的市场化激励考核导向，更加注重聘用人员履职能力和工作业绩的考核，奖优罚劣，依据考核结果合理拉开收入分配差距，进行有效激励，吸纳和留住优秀人才，推动公司业务快速健康发展。</p> |



| | |
|-------------|---|
| | <p>2、薪酬体系具体设计方案</p> <p>(1) 优化岗位价值评估体系。采用因素赋分法对公司岗位进行量化价值评价，合理拉开岗位价值差异、设计了职位发展的管理和专业双通道，划分了3个岗位序列及11个岗位类别，构建了基于岗位类别的差异化职位发展通道，满足了员工职业发展和薪酬增长的双重发展需求。同时设立了职级缓冲区，用于人才见习及再培养专用职级。</p> <p>(2) 以能效对标结果指导人均薪酬对标结果，适当提高人均薪酬水平。为保证市场化薪酬绩效改革方案的顺利落地实施，中智咨询选取了21家全国及西南地区能源投资行业资本投资平台公司及30家供应链投资平台公司人均能效指标对标数据、投资行业及金融投资细分行业业务岗位年度薪酬对标数据为对标样本，对公司各级各类岗位薪酬水平进行市场对标分析，并按相关原则进行薪酬标准的优化与调整。</p> <p>(四) 落地实施计划</p> <p>套改原则</p> <p>(1) 兼顾公平。总体按照岗位市场对标的薪酬水平进行套改，适当拉开业务岗位与非业务岗位员工之间的薪酬差距，适当拉开中层管理岗位与一般管理岗位员工之间的薪酬差距。</p> <p>(2) 平稳过渡。充分兼顾职能部门一般管理岗位员工历史薪酬水平，在其岗位宽带薪酬水平覆盖得了的前提下，尽量平稳套入新的薪酬体系，使薪酬水平不产生大的波动，以保证人员的相对稳定性和安全感。</p> <p>(3) 动态调整。薪酬的晋降和调整与岗位发展通道、任职资格体系、绩效管理体系联动，确保未来薪酬能升能降，公平合理。</p> |
| <p>服务成果</p> | <p>为匹配公司薪酬水平，按照经营业绩与工资总额增长的关系，根据公司2019年至2020年利润总额预计值进行测算，公司2020年利润与2019年相比，增长率为8.16%，2020年工资总额（含领导班子任期激励）与2019年模拟套改后的XX万元相比，增长率为5.18%，核心经营业绩目标呈现显著的增长。这是市场化薪酬激励机制带来的明显效果。</p> |

客户三：

| | |
|-----------------|---|
| <p>所提供的服务类别</p> | <p>薪酬与福利咨询</p> |
| <p>客户公司性质</p> | <p>外商独资</p> |
| <p>客户公司行业</p> | |
| <p>客户当时的需求</p> | <p>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，作为集团总部，为在华子公司提供人力资源相关数据支持时，也会咨询我们公司提供相关数据和服务。</p> |



| | |
|---------------|--|
| <p>具体服务内容</p> | <p>中智咨询基于强大的数据库，为该公司提供了定制岗位薪酬调研报告、定制薪酬调研报告、9个城市薪酬差异指数报告、定制岗位薪资涨幅报告、出差津贴报告、异地派遣人员薪酬福利管理实践调研报告、日企语言津贴福利调研报告、日企资格津贴福利调研报告、岗位评估匹配、以及优质职场评选等各细分领域、不同维度与颗粒度数据与服务。</p> |
| <p>服务成果</p> | <p>出具多份薪酬报告：《2021年9个城市薪酬差异指数报告》《2021年上海地区日资销售贸易行业定制岗位报告》《2021年上海地区欧美销售贸易行业定制岗位报告》《2021年工厂地区定制岗位报告》《2021年上海地区轮胎行业定制职级薪酬回归曲线报告（年总现金收入）》《2021年全国日企语言津贴福利调研报告》《2021年全国日企资格津贴福利调研报告》《2021年上海地区轮胎行业定制薪酬调研报告》</p> |

档案内容更新2022年11月