

**ciic** 中智日本企業倶楽部  
企業コンサルティング

# 日系企業人事制度に関する 調査診断サービス

## 招待状

会員企業様に、人事の健康診断  
サービスを実施中

# 日系企業人事制度の調査診断—前書き



ますます多くの日系企業が気づいている:日本本社から直接に移行され、または伝統的な日系企業モデルに基づき策定された人事制度は巨大な挑戦に直面している。

- 報酬水準確定と報酬調整に関して、外部データベースからのバックアップが欠けている。
- 内部昇進では、キャリア昇進と報酬上昇が妨げられ、コア従業員を引止めにくい。
- 伝統な相対評価により策定された考課制度が勤務態度を客観的に評価できない。
- .....



中智日系コンサルティングのアドバイス:日系企業は人事制度の調査診断を一度展開する必要があり、最適化が必要となる問題点を発見することによって、在中日系企業に相応しい人事制度を構築することができる。

# 調査診断—内容

## 職位モジュール

- ・ 職位設置の合理性
- ・ 職責要素の完備性
- ・ 職位等級の公平性
- ・ キャリア昇進の合理性

## 報酬モジュール

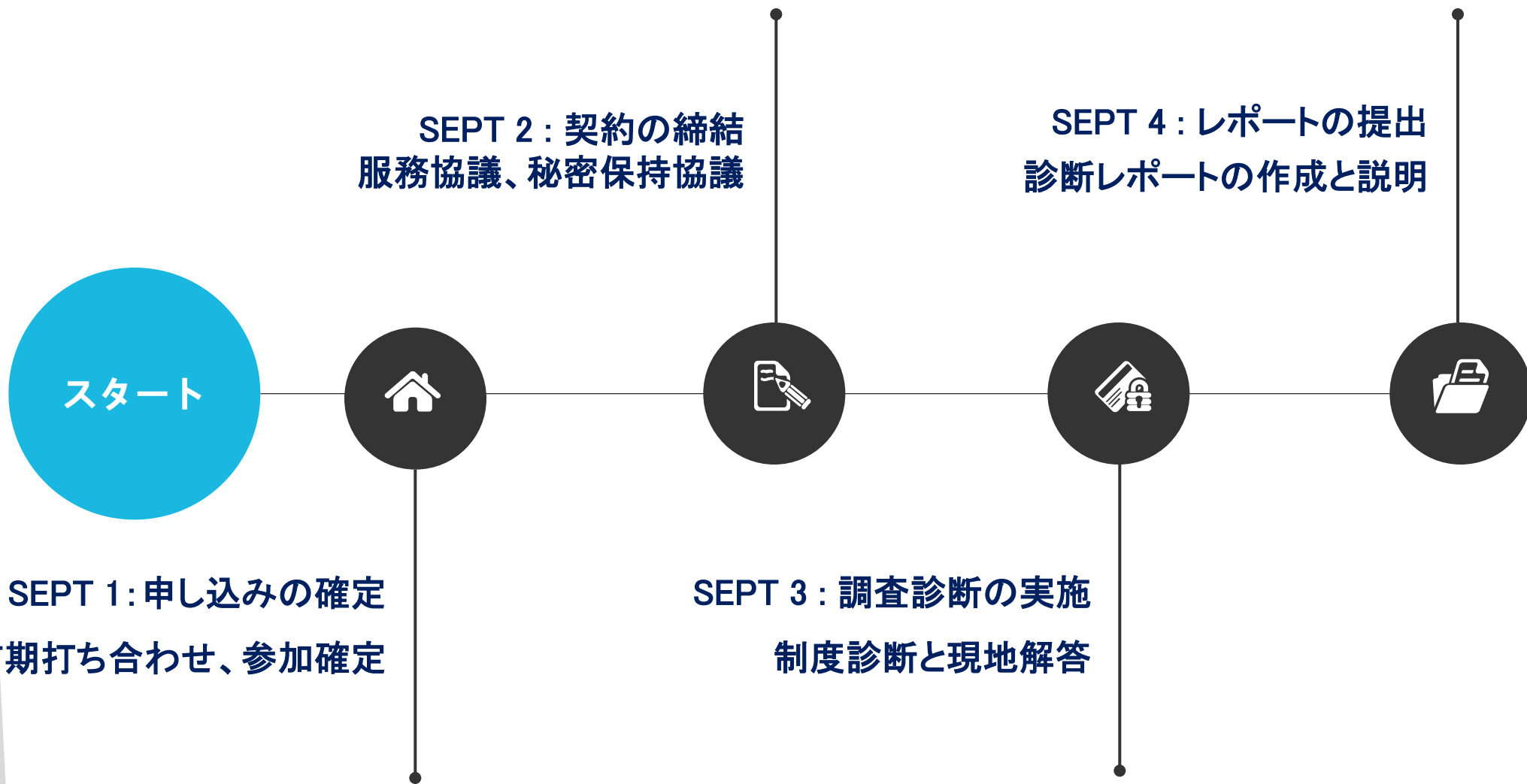
- ・ 外部競争性の分析
- ・ 内部公平性の分析
- ・ 制度激励性の分析
- ・ 従業員報酬確定規則の分析
- ・ 年次報酬調整規則の分析
- ・ 人件費効率の分析

## 業績モジュール

- ・ 業績考課モデルの分析
- ・ 業績考課指標の合理性の分析
- ・ 考課完備性の分析
- ・ 考課結果の公平性の分析
- ・ 業績結果により運用効果の分析

注：外部競争性の分析—製造業における60個の典型的なポジションをカバーし、販売貿易及びそのほかの業種における30個の典型的なポジションをカバーする。

# 調査診断—手順



## 調査診断—方式と日程(全部で4週間)

サービス手順	サービス方式	サービスの推進日程			
		第1週	第2週	第3週	第4週
SEPT 1: 申し込みの確定	現地作業はなく、主に電話とメールで行います				
SEPT 2: 協議の締結	現地作業はなく、主に電話とメールで行います				
SEPT 3: 調査診断の実施	第2週または第3週のうち、1日(1人)の現地調査 診断と解答を行います 他に現地で行う業務はありません				
SEPT 4: レポートの提出	半日(1人)の現地報告と説明を行います 他に現地で行う業務はありません				

## 調査診断—お見積りと特典サービス

### サービス価格：

~~プロジェクト価格50,000元—80,000元(企業規模により)~~

**会員企業優待価格 25,000元**

(上海から離れる場合の出張旅費は含まれておりません)

### 特典サービス：

**人事制度の最適化サービス**

(調査診断に参加されたお客様は、特典としてプロジェクトの査定費用から1割引きさせていただきます。)

# 调查诊断——诊断结果の見本

## 35 组织岗位分析：现行岗位定义基本能够满足日常使命需要，但再个别要素还需要补充和完善。

序号	岗位	岗位名称	主要职责	责任/权限	知识/能力/行为特征
1	总经理	负责企业整体运营，制定企业发展战略，组织实施，并对实施情况进行监督和考核；负责企业重大经营决策，审批企业重大合同；负责企业全面预算管理，审批企业重大财务支出；负责企业法律事务，审批企业重大法律行为；负责企业对外关系，审批企业重大对外合作；负责企业安全生产，审批企业重大安全事故处理；负责企业人力资源管理，审批企业重大人事任免；负责企业薪酬绩效管理，审批企业重大薪酬调整；负责企业信息化建设，审批企业重大IT项目；负责企业品牌建设，审批企业重大品牌活动；负责企业社会责任，审批企业重大社会责任项目；负责企业其他重要事务。	制定企业发展战略，组织实施，并对实施情况进行监督和考核； 负责企业重大经营决策，审批企业重大合同； 负责企业全面预算管理，审批企业重大财务支出； 负责企业法律事务，审批企业重大法律行为； 负责企业对外关系，审批企业重大对外合作； 负责企业安全生产，审批企业重大安全事故处理； 负责企业人力资源管理，审批企业重大人事任免； 负责企业薪酬绩效管理，审批企业重大薪酬调整； 负责企业信息化建设，审批企业重大IT项目； 负责企业品牌建设，审批企业重大品牌活动； 负责企业社会责任，审批企业重大社会责任项目； 负责企业其他重要事务。	战略规划能力、组织协调能力、决策能力、沟通能力、领导力、判断力、创新能力、抗压能力、责任心、诚信、团队合作、执行力、学习能力、适应能力、危机处理能力、风险管理能力、成本控制能力、质量管理能力、客户满意度提升能力、品牌管理能力、社会责任履行能力、法律风险防范能力、信息安全保障能力、环境保护能力、可持续发展能力。	

岗位说明书要素		诊断结果
岗位基本信息	缺少要素：直接上级、汇报对象、直接下属	
岗位目的	基本符合；	
岗位权限	基本符合；	
岗位职责	基本符合；	
工作关系	无此要素：内外部工作关系；	
关键绩效指标	无此要素；	
任职资格	基本符合；	
工作条件	无此要素；	

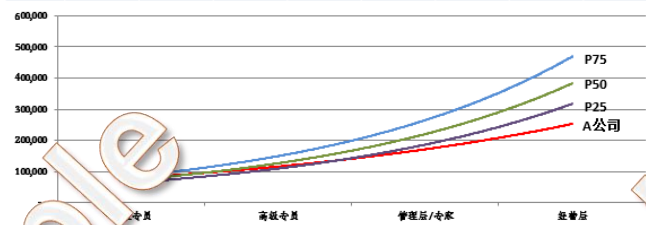
## 68 薪酬公平：对比不同等级间的薪酬差距发现，管理层与高级专员薪酬差距小于外部平均水平；营业销售工程师与助理工程师薪酬比例大于外部平均水平；技术类岗位各层级差距都小于外部平均水平。

岗位层级	ESPEC	内部上下级比例	外部日资销售类平均	内部上下级比例
整体上下等级薪酬比例				
总经理	285,627	2.06	416,617	2.16
管理层/专家	138,330	1.13	192,910	1.51
高级专员	122,915	1.52	127,887	1.70
一般专员	81,003		75,348	
营业岗位上下等级薪酬比例				
营业课长	206,643	1.41	246,826	1.47
营业课长代理	146,953	1.41	167,975	1.46
销售工程师	104,349	1.64	116,156	1.18
助理销售工程师	63,512		97,988	
技术岗位上下等级薪酬比例				
技术服务课长	124,503	1.08	266,441	1.50
技术服务课长代理	114,847	1.47	177,903	1.90
工程师	78,135	1.43	93,767	1.71
助理工程师	54,650		54,956	

备注：数据来自《2013年度中部日资企业薪酬调查报告》

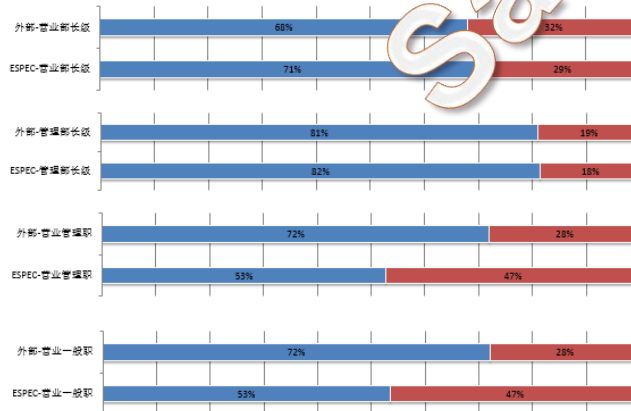
## 48 薪酬激励：从层级薪酬对比结果来看，经营层/管理层处于市场P25分位以下，高级专员基本处于P25分位水平，一般专员处于市场P50分位水平。

序号	岗位层级	2013年收入平均值 (ESPEC)	对标企业数据			激励对比		
			P25	P50	P75	对比P25	对比P50	对比P75
1	总经理	285,627	362,919	416,617	497,065	-21%	-31%	-43%
2	管理层/专家	138,330	146,522	192,910	245,756	-6%	-28%	-44%
3	高级专员	122,915	118,149	127,887	146,344	4%	-4%	-16%
4	一般专员	81,003	65,973	75,348	87,686	23%	8%	-8%



本次薪酬水平对标样本未见零。  
注：图中中位薪酬水平，指外部市场收入水平由低到高顺序排列，排在第25分位的水平；同理，P50代表市场中位薪酬水平，P75代表市场中高位收入水平。

## 62 薪酬激励：薪酬结构比例外部对比（一）



备注：数据来自本次薪酬水平对标企业样本

## 50 薪酬激励：岗位薪酬对比分析结果（一）

序号	ESPEC内部岗位	2013年收入平均值	对标企业数据			激励对比		
			P25	P50	P75	对比P25	对比P50	对比P75
1	副总经理	348,755	478,649	591,356	744,471	-27%	-41%	-53%
2	区域总监	267,210	393,315	462,485	540,947	-32%	-42%	-51%
3	管理课组长	233,396	297,101	324,429	394,176	-21%	-28%	-41%
4	技术部长	319,781	282,609	288,199	308,664	13%	11%	4%
5	营业课长	206,643	176,587	227,563	297,599	17%	-9%	-31%
6	营业课长代理	146,953	134,799	152,180	179,520	9%	-3%	-18%
7	销售工程师	104,349	99,057	108,958	116,096	5%	-4%	-10%
8	助理销售工程师	63,512	52,798	79,021	92,560	20%	-20%	-31%
9	技术服务课长	124,503	174,829	224,144	286,956	-29%	-44%	-57%
10	技术服务课长代理	114,847	145,359	159,045	181,099	-21%	-28%	-37%
11	高级工程师	109,763	111,639	117,762	138,775	-2%	-7%	-21%
12	工程师	78,135	74,426	76,580	92,516	5%	0%	-16%
13	助理工程师	54,650	52,098	54,956	64,761	5%	-1%	-16%

注1：本次薪酬水平对标样本未见零。

## 84 绩效考核——定量考核：指标定义、计算公式、数据来源需要进一步明确。

考核体系设计维度	现状评价
指标名称	符合定量指标名称设计要求
权重	能够根据重要性进行权重分配
指标定义	缺少指标定义、计算公式、核算口径等信息；
目标值	能够制定明确的目标值
计算公式	缺少完成情况与指标得分的计算关系
数据来源	没有明确数据信息来源

# Ciic 中智日系企業倶楽部 コンサルティング

## お申込み>>

お問い合わせ : 02-154594545-3430(日本語)

021-54594545-3410(中国語, 日本語)

メールアドレス : [arai@ciicsh.com](mailto:arai@ciicsh.com), [zouli@ciicsh.com](mailto:zouli@ciicsh.com)

担当 : 新井、邹