



搭建支撑业务整合的人力资源管理体系，有效  
管理变革实施风险，支持银行快速成功转型

人力资源项目建议书（汇报稿）

韬睿惠悦

2011年5月

## 序言

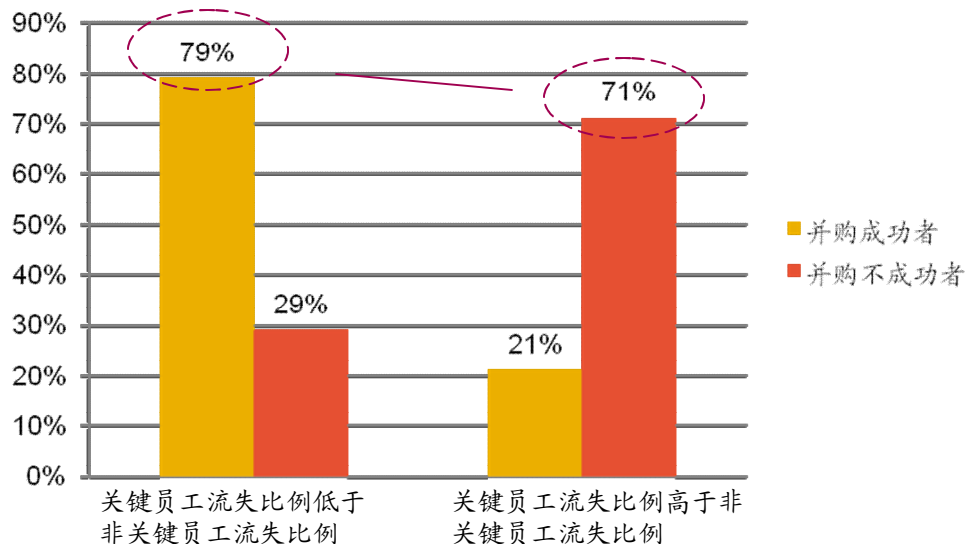
- 本次建议书是基于前期与深圳发展银行初步沟通和有限初步信息的基础上而准备的讨论稿。个别数据信息和判读观点未必精准和完整
- 藉此抛砖引玉，沟通本次项目开展的前提假设，以及韬睿惠悦提出的初步解决思路与项目实施步骤和预期成果。希望确保未来所交付的方案能够满足贵行的需要
- 如针对项目建议书有任何问题，请联系：
  - ◆ Smilla Yuan 袁凌梓  
mail: [smilla.yuan@towerwatson.com](mailto:smilla.yuan@towerwatson.com) Tel:021 – 52986888
  - ◆ Andy Huang 黄伟军  
mail: [andy.huang@towerwatson.com](mailto:andy.huang@towerwatson.com) Tel:020 – 38251699

# 目录

1	项目需求理解和解决方案重
2	韬睿惠悦成功案例分享
3	项目组织与团队
4	为何选择韬睿惠悦
5	附件：薪酬审计分析、项目交付样本（选取）

# 韬睿惠悦调研分析发现，定义企业整合是否取得成功的其中一个分水岭就在于核心人才的挽留效果上

对关键员工保留力度的分析结果



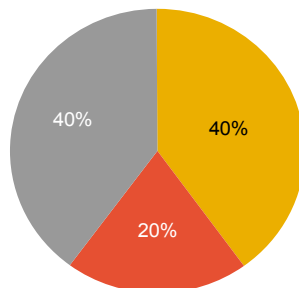
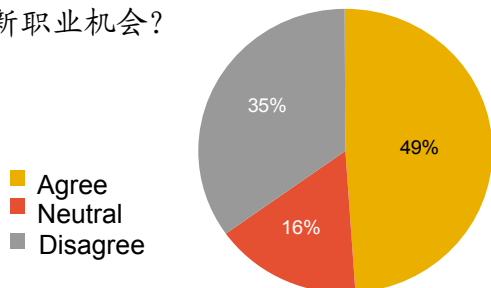
在并购中取得出色业绩的企业往往在核心关键人才的挽留上做的比同业更为出色

备注：并购成功者指完全达到或超出了原先的收购预期；并购不成功者指未完全达成收购预期。

在重组过程中你是否考虑继续留任还是寻求新职业机会？

亚太区

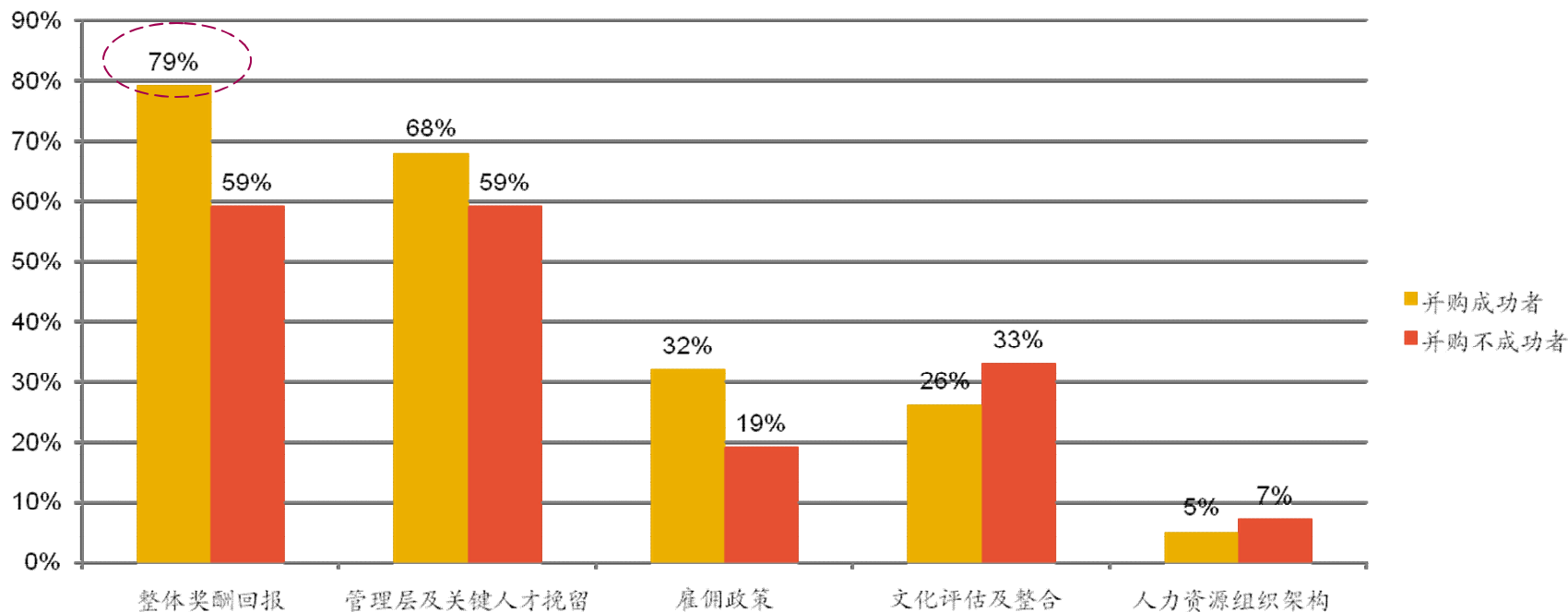
欧洲与中东区



在并购整合过程中，员工心态非常敏感，有30%-40%的员工会产生离开现有企业的意向，而这大大高于正常运营期的企业

# 调研分析同时证明了，成功的企业整合往往把整体奖酬体系的整合作为企业的关键变革点

在重组整合过程中，您的企业主要关注哪些活动？

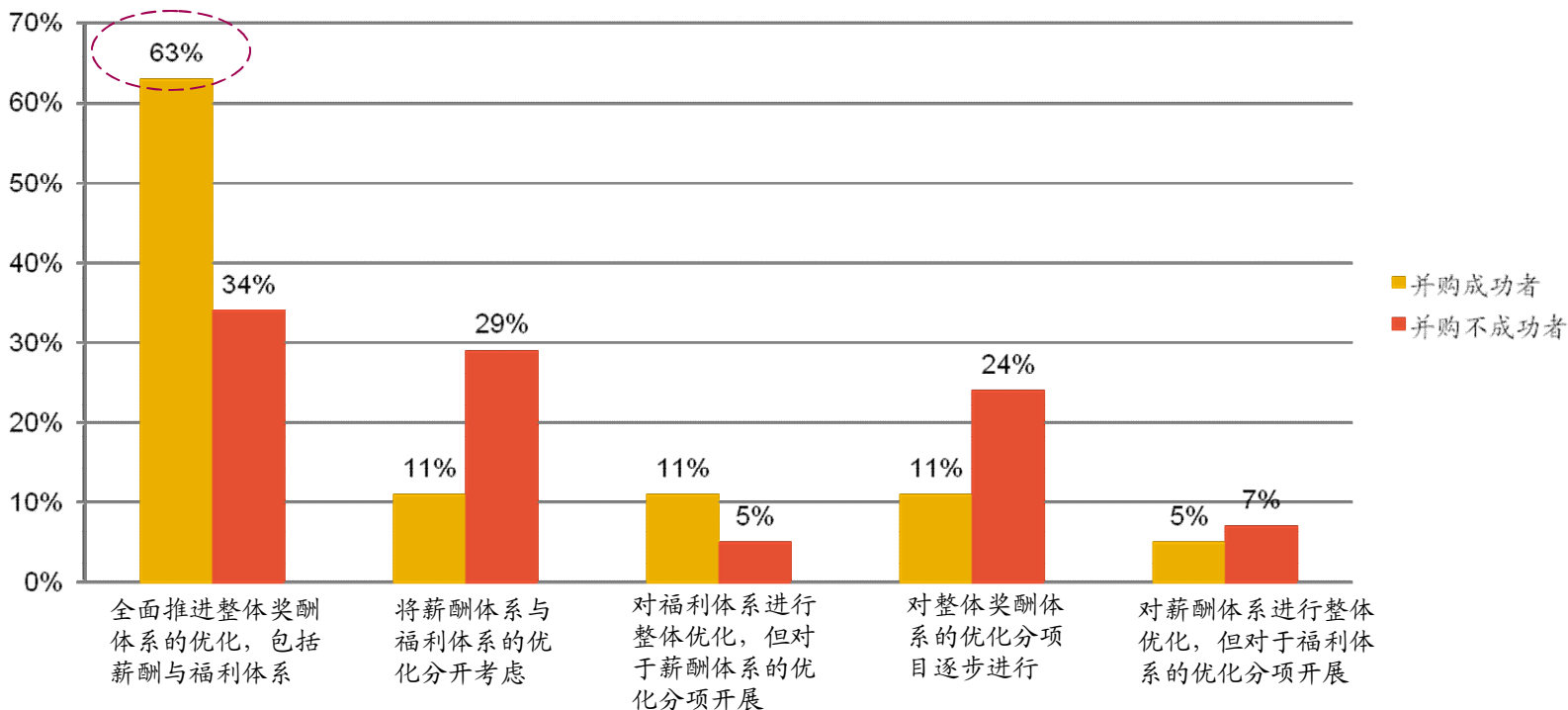


Source: Towers Watson 2010 Global Workforce Study.

通过调查研究我们发现，在重组整合过程中，并购成功者往往对于整体奖酬体系的整合更为关注并投入较多的时间精力。

# 在整体奖酬体系整合的操作中，成功的整合者多以“统筹考虑、整体优化”的手段进行推进

在整体奖酬体系的重组中，您的公司一般是如何操作的？



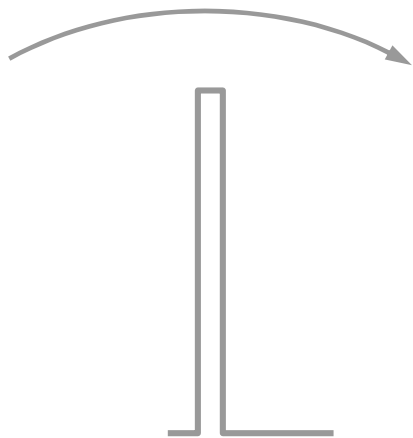
Source: Towers Watson 2010 Global Workforce Study.

通过调查研究我们发现，在整体奖酬体系的整合中，对于薪酬、福利需要统筹考虑，并在设计方案时体现“整体优化”的原则。

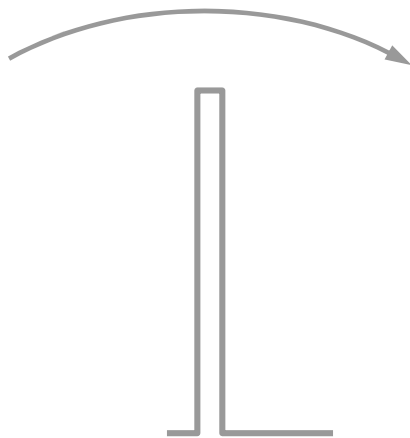
# 以实现双赢为目标，深圳发展银行与平安银行携手共进，以更强的整合竞争力，迈向更美好的发展前景

- 2009年6月12日中国平安董事会发布对外投资公告
- 中国平安通过收购新桥持有的16.76%的深发展股份，将持有深发展约22%股权，取代美国新桥成为深发展第一大股东
- 2010年9月深发展公布重大资产重组方案，深发展股东大会审议通过定向增发约16.4亿股收购中国平安持有的约91%的平安银行
- 完成此项交易后，中国平安持有深发展50%以上的股权
- 硬件方面，包括政策、系统、制度、产品和流程等的整合
- 软件方面则包括组织架构、人力资源配置、员工情绪管理等

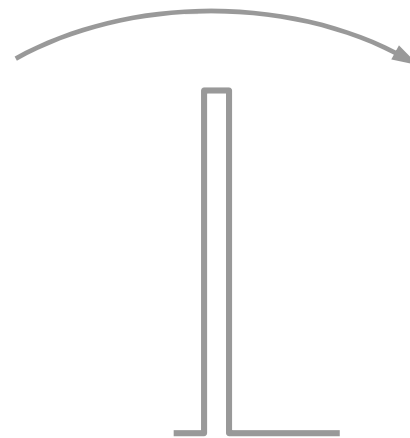
## 1. 收购新桥股



## 2. 深发展向中国平安定向增



## 3. 全面推进实质性整



信息来源：公开材料、韬睿惠悦分析

# 基于企业整合期的要求，并考虑业务长期发展的所需支持，贵行提出了职等体系与薪酬福利体系整合的项目需求

中国平安  
PINGAN

深圳发展银行  
SHENZHEN DEVELOPMENT BANK CO.,LTD.

- 深圳发展银行与平安银行两家银行在职位职等管理体系、薪酬管理理念及薪酬管理体系方面均存在差异，两家银行职等体系与薪酬福利体系的整合成功与否对于新银行人才的保留、业务的发展至关重要
- 希望咨询公司能基于对两家银行的了解，借鉴国内银行业职位职等体系与薪酬管理体系的最佳实践，借鉴企业兼并过程中帮助客户成功整合的经验，为平安和深发展的整合工作提供方案并辅助实施

## 该项目开展前提假设：

项目开展前，银行已经具备定案的组织架构、完善的职位设置、完整职位说明书

## 本次咨询项目内容包括：

- ✓ 职等体系的整合与落地
- ✓ 薪酬体系的整合及落地
- ✓ 福利体系的整合及落地
- ✓ 变革管理与实施支持



# 目前两家银行在职等体系和薪酬福利体系存在着一系列实际的整合难点（初步分析）

模块	整合的关键问题
职等体系	<p>双方：</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• 职等理念不一致</li> <li>• 职等架构（如层级、分支机构级别）的架设情况不一样</li> <li>• 专业发展通道的完整性和做法各异</li> </ul>
薪酬系统	<p>双方的薪酬效能：</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• 成本投入与效能产出有一定差距</li> <li>• 薪酬资源分配上，有不同的侧重人群</li> </ul>
	<p>双方的薪资管理：</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• 薪酬理念与策略未一致</li> <li>• 薪酬水平定位有不同的趋势</li> <li>• 固定浮动结构在不同层级上呈现各异</li> <li>• 激励杠杆的力度和实施力度上有强弱之分</li> <li>• 薪酬的管控上存有不同的集中程度</li> <li>• 日常薪酬管理制度并未完全对接</li> </ul>
福利体系	<p>双方：</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• 补充退休金计划在缴费、归属、管理等方面存在较大差异</li> <li>• 员工与家属补充医疗计划在项目、水平等方面存在较大差异</li> <li>• 人寿与意外险管理模式的不同与整合风险</li> <li>• 其他长期福利的不同：高管保留计划、股票期权计划等</li> <li>• 双方在福利的管控上不同的习惯做法</li> </ul>

因三大模块双方存有多处现实差异，本次变革实施有以下难点（不限于）：

- 如何在变革中提前考虑相关利益者的利益，争取绝大多数员工的信任与支持
- 如何提前发现整合过程中“所有”可能的技术风险，以及相应对策
- 如何安排好整合的各项工作，并掌握好推进节奏

# 针对以上整合难点的理解，我们总结出本次项目如果要成功实施，就必须重点解决的2个关键议题

## 1 议题一 (技术层面)

如何建立符合整合后新银行要求的职等、薪酬和福利的管理体系

## 2 议题二 (变革管理层面)

如何通过有效的变革组织和手段帮助两家银行掌握变革节奏，并有效管理新旧体系转换可能发生的风险

### 成功的实施效果（假

- 以银行业最佳实践作为参考，考虑两家银行的管理与人员实际情况，以“统筹考虑，整体优化”的方式，建立完善的职等、薪酬、福利管理体系
  - ✓ 职等体系：支持企业重点业务和关键人才的发展，公平合理地确定整合后的职位价值
  - ✓ 薪酬体系：符合战略整合和市场需求、拉动业务长期发展，配合人员平稳过渡
  - ✓ 福利体系：统筹福利激励手段，优化福利资源使用
- 以人力资源变革拉动银行业务的快速发展
  - ✓ 通过成功的变革管理，为两家银行的整合和未来业务发展提供良性推动力
  - ✓ 变革有规划，实施有分步，手段是合理，过渡是平稳，人员是团结，风险是可控

# 职等整合体系

## 1. 结合目前两家银行现行职等体系，分析关键整合要点（初步分析）



### 特征总结

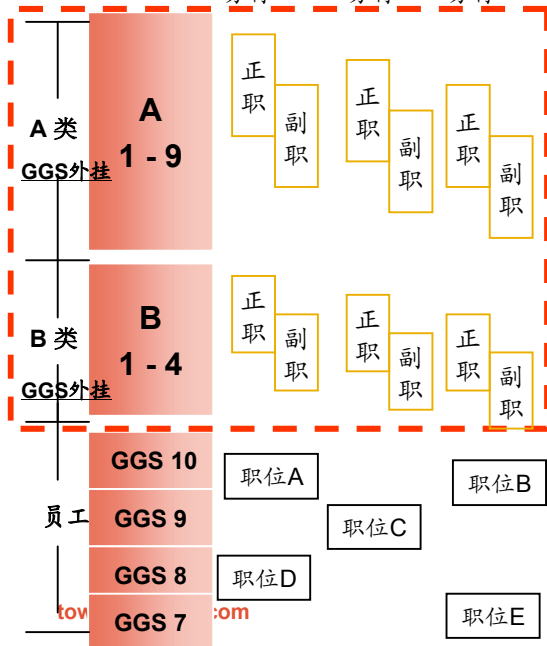
- 管理类沿用集团AB类，员工以岗位定职级
- 专业发展通道。建立交易员、柜员、信贷审批的发展通道，各层级有明确人数比例限制
- 以岗定级，同时行员等级与员工职衔配套使用
- 专业发展通道。建立交易员、柜员、信贷审查、IT工程、产品经理等的发展通道，分3-4层

### 整合要点

- 统一职等构建理念（相对市场化，强调岗位价值导向，还是相对行政化，扁平，着重年资能力和贡献）
- 部门及分支机构分类做法的差异
- 各级人员职位的职级分布差异
- 专业发展通道涉及的专业职位需再定义，分层数要统一，任职要求要规范，人才结构要明确

### 示例

一类部门/分行    二类部门/分行    三类部门/分行



	总行	分行	
	部门正职	一类正职	
	部门副职	一类副职	二类正职
	部门总助	一类行助	二类副职
	室经理	...	二类行助
..	室副经理		...
..	主管		
GC 1	...		

员工行员级别基于岗位级别，可上浮1级，或下浮2-3级

信息来源：韬睿惠悦年度薪酬调研信息，前期访谈了解

# 职等整合体系

## 2. 参考行业最佳实践，以双方理念共识为基础，引入科学的职等评估理念与管理体系

### 行业最佳实践

### 理念 / 效果

### 案例分析

#### 评估的原则

- 评估的是岗位之间的相对价值，而不是绝对价值
- 对岗不对人，并非评估任职者的实际贡献
- 不考虑原有的级别划分和工资待遇等级等历史情况

以岗定责，以责定级

#### 量化评估的方式

- 以量化评分方式对职位的责任大小、对组织的影响、所需资格条件和能力要求等特性进行评价

对外与市场价  
值连接

#### 评估工具

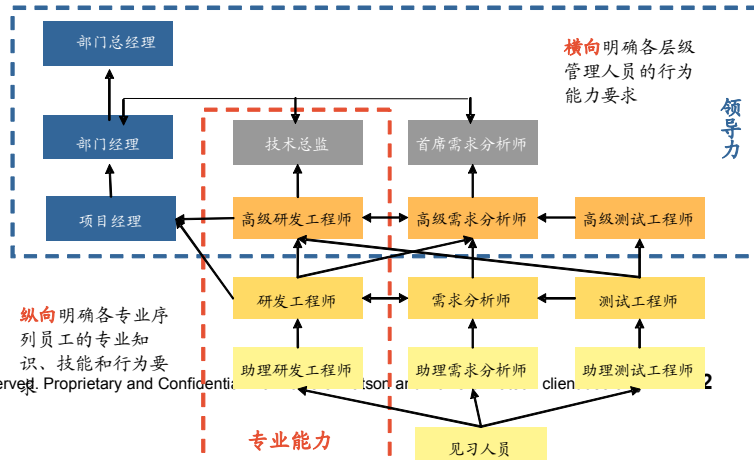
- 行业参考性。选用在银行业应用最广泛的工具（如GGS应用于国内79家银行）
- 内部沿用习惯

双轨发展通道

#### 做法举例A：大总行小分行，运营集中程度高

职等	总行	分行	支行
...	高管		
16...		一类分行行长	
15A	总行部门总经理	二类分行行长	
15B			
14A		三类分行行长	
14B			
13A	总行部门副总经理		一类分行管辖支行行长
13B			
12A	总行中心经理		二类分行管辖支行行长
12B			本地直属支行行长
11A	总行团队经理		三类分行管辖支行行长
11B			本地经营支行行长
10A			一类分行经营支行行长
10B	总行专业类员工 (G7-10)		二类分行经营支行行长
9...	总行职能管理类员工 (G5-7)		三类支行经营支行行长
8...			
7...	总行操作类员工 (G3-5)		
...			

#### 做法举例B：专业人员纵横发展



# 职等整合体系

## 3.提出两家银行的职等体系整合做法（初步分析）



### Stage 1: 明确整合后职等体系的设计原则

关键考虑因素:

- ✓ 组织架构的扁平化程度
- ✓ 各级原有人员的分布情况
- ✓ 职位设置的数量、类别情况
- ✓ 双方各地区机构的重叠情况
- ✓ 内部层级观念情况
- ✓ ...

初步判断做法:

- ✓ 我们建议采用以行业做法为参考，偏向突出市场化、以岗定级，双轨通道

### Stage 2: 未来新银行的职等框架

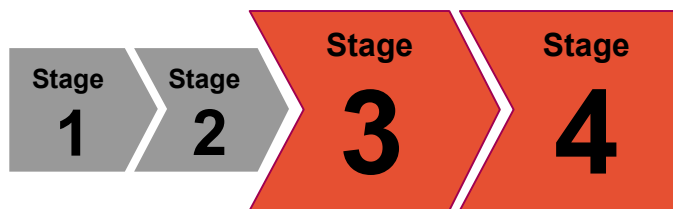
最高职等的决策:  
同时考虑行业对手的情况、平安集团的统一要求、整合前后两家银行的规模变化

	总资产 (m)	营收 (m)	员工	产品	区域	市场职等
工商	1,969,354	58,685	397,339	M	I	23
PAB	39,419	976	6551	L	D	18
SDB	112,125	2,777	12,203	L	D	19
P&S	151,544	3,753	18,754	L	D	20

职等框架的搭建:  
根据最高级的确定，构建管理层、专业层、操作层的职级框架，例如：总行部门总的职等分1-3等级；二级部门职等分2-4等级，专业技岗位职等区间为6-10等等要点

说明：以上数据均为2010年，其中整合后银行业务及人员数据为平安与深发展2010年业务数据的加和

。。续

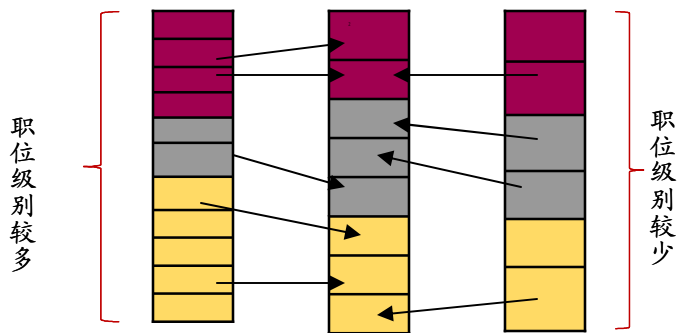


### Stage 3:

#### 现有职等与未来新职等体系的匹配

##### 前期匹配:

根据新职等架构的各层量化评估因素，分别与两家银行的职等进行匹配



##### 初步判断做法:

- ✓ 对标已明确的新职等架构，定立套入原则，据此转套

### Stage 4:

#### “人级”匹配的分步实施计划

##### 规划分步实施:

- ✓ 方式1: 直接切换，统一实施
  - 根据匹配原则和结果，明确全员各人职级
  - 宣布统一实施时点
  - 实施时点前，与直线主管进行匹配结果再确认
  - 到点就落地实施
- ✓ 方式2. 逐步切换，实施调整
  - 后台完成职级匹配工作，全员各人职级已有定案
  - 保留原职等体系运作。业务运作一段时间后，通过逐层沟通逐层确认的方式来确定未来各人新职等
  - 逐层转换实施已经被确定职级结果
  - 每隔半年，对之前明显有误的定级结果进行再调整

# 职等整合体系

## 4. 两家银行新旧职等体系转换时可能面临的风险

根据韬睿惠悦以往在职级转套的实施经验，初步提示以下风险点（包括但不限于）

说明

对策

风险点1

新职等体系的理念和原则不被接受或认知

变革管理与沟通措施（详见本文件相关部分）

风险点2

如果从多层级往少层级套入，原来的层级差异就消失了，员工如何接受？

注意新职级的命名，不与原两家银行的职级命名直接相关。如由原命名的“1”职级变为“10”职级

风险点3

原来员工层级存在不合理之处，本次套入过程中是否需要调整？如何调整？

通过建立整合后银行的职等体系设定明确的调整目标，不合理的员工职级一般应一次调整到位，但相应的薪酬水平一般会逐步调整

风险点4

如果允许在套入过程进行调整，如何控制管理层的人为因素？

在职级套入过程中，设置明确的规则（如对于高职级岗位设定一定的比例等），避免操作中的人为因素

# 薪酬整合体系

## 1. 结合目前两家银行薪资给付状态和管理体系差异，分析关键整合要点（初步分析）

中国平安  
PINGAN

深圳发展银行  
SHENZHEN DEVELOPMENT BANK CO.,LTD.

### 薪酬管理

#### 薪酬策略:

- **市场定位。**薪酬趋势线倾斜度大于市场水平，低职级员工最低可接近P10，高职级员工最高可接近P90
- **资源倾斜。**有明显的资源倾斜政策，重点关注前线销售、风控等关键职位
- **激励挂钩。**较强的激励导向。绩效浮动部分平均40%以上，发放时必然与个人考核结果挂钩

#### 薪资管理:

- **调薪机制。**多种方式，如年度考核调薪、重点护角调薪等
- **分行管理方式。**集中薪酬发放，薪资表的直接管理。分权限的标件与非标件的定薪管理
- **薪酬保密机制。**有严格的纪律要求，配以散点定薪，较有保密效果

### 整合要点

#### 薪酬策略:

- **市场定位。**各层各类人员相对平衡，多以市场中位以上水平来定位
- **资源倾斜。**各职能间薪资倾斜趋势不明显
- **激励挂钩。**更为关注团队整体业绩，对个人的激励，有一定的挂钩要求

#### 薪资管理:

- **调薪机制。**每年有全行的调薪指引
- **分行管理方式。**采取总包管理方式，以激励分行整体业绩表现为导向
- **薪酬保密机制。**历史原因，薪酬保密效果一般

- 统一的薪酬理念和策略（较为市场化还是较为内部平衡，重个人还是重团队等等）
- 对分行的薪酬管控方式
- 日常薪酬管理制度
- 双方薪资如何进行调整（需要基于薪酬理念和薪酬分析结果，进行讨论和决策）



。。 (续)

## 从薪酬审计来看，两家银行在成本效能、资源分配、薪酬结构、市场竞争力上，情况各异（初步分析）

		平安银行	深圳发展银行
成本效能		<ul style="list-style-type: none"> <li>相对于市场，人均营业收入较低，薪酬成本投入程度较高</li> <li>人均利润及单位薪资成本创造的利润相对市场而言均较低</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>人均营业收入及薪酬成本投入程度均接近比对市场平均水平</li> <li>人均利润及单位薪资成本创造的利润接近比对市场的平均水平</li> </ul>
薪酬资源配置		<ul style="list-style-type: none"> <li>相对于市场，在行政、综合业务、企金营销、个金营销、运营操作序列薪酬资源不足，但风险及内部审计序列薪酬倾斜力度高于市场</li> <li>内部比较来看，较倾斜与分支行管理、风控职能</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>相对于市场，在企金业务管理、零售产品开发、审计、信息技术薪酬倾斜不足，在企金营销、风险管理序列薪酬倾斜力度较高</li> <li>内部各职能间倾斜趋势不明显</li> </ul>
薪酬结构		<ul style="list-style-type: none"> <li>各职级员工固定薪酬占比均低于市场水平</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>各职级员工固定薪酬占比与市场水平接近</li> </ul>
市场竞争力	整体	<ul style="list-style-type: none"> <li>不同职级间员工固薪及总现金收入水平差距较大，薪酬趋势线倾斜度远大于市场水平</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>固薪水平接近市场P75水平，总现金收入整体略高于市场P50水平</li> </ul>
	分支行管理	<ul style="list-style-type: none"> <li>不同职级间的总现金收入差距较大</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>处于目标市场P50 - P75之间，其中高级级员工的全薪市场竞争力较好</li> </ul>
	企金营销	<ul style="list-style-type: none"> <li>固薪和总现金收入整体低于比对市场P50水平，薪酬趋势线倾斜度大于比对市场水平</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>固薪及总现金收入整体高于比对市场P50，且薪酬趋势线倾斜度大于比对市场</li> </ul>
	分支行运营	<ul style="list-style-type: none"> <li>员工固薪及总现金收入水平均低于市场P10水平</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>固薪及总现金收入处于市场P50 - P90之间，且随着职级的上升，收入的市场竞争力均呈下降趋势</li> </ul>
	其它分析，详见附件1.薪酬审计分析		

# 薪酬整合体系

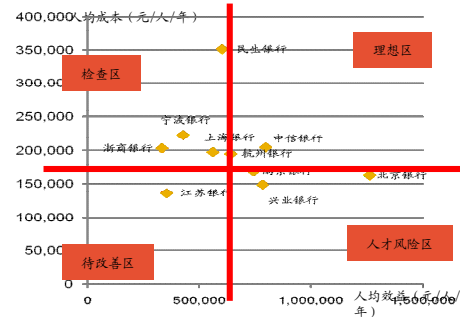
## 2. 参考行业最佳实践，以双方理念共识为基础，引入科学的薪酬管理理念与管理体系

### 行业最佳实践

- **明确付薪理念。**为岗位价值付薪、为能力付薪及为业绩付薪，体现强激励导向
- **薪酬市场定位如何。**确定市场比对的对象及本行在市场上的水平定位：中等或是领先。确定目标全薪水平
- **薪酬如何设计。**基于确定的水平定位，规划薪资区间。确定各层级员工薪资结构，如薪资构成项目及固变比例
- **薪酬的绩效挂钩力度。**明确业绩工资与绩效结果的联动机制，并予以监督执行
- **分行管理方式。**固定工资执行总行制定的当地标准，业绩工资依据分行经营业绩切分奖金包，分行制定分配办法并经总行审批
- **调薪机制如何。**制定全行年度薪资调整机制

### 做法说明

例如，在确定薪酬定位选择时，一般关注战略对于人才的要求，现有人力成本投入与产出情况，银行目前各项经济指标表现等要素



基于薪酬策略定位，整体地思考薪资体系的建立

职等	第1档	第2档	第3档	第4档	第5档	第6档	第7档	第8档	第9档
20	...	...	...	...	...	...	...	...	...
19	...	...	...	...	...	...	...	...	...
18	...	...	...	...	...	...	...	...	...
17	...	...	...	...	...	...	...	...	...
16	...	...	...	...	...	...	...	...	...
15A	...	...	...	...	...	...	...	...	...
15B	...	...	...	...	...	...	...	...	...
14A	...	...	...	...	...	...	...	...	...
13A	...	...	...	...	...	...	...	...	...
13B	...	...	...	...	...	...	...	...	...
12A	...	...	...	...	...	...	...	...	...
12B	...	...	...	...	...	...	...	...	...
11A	...	...	...	...	...	...	...	...	...
11B	...	...	...	...	...	...	...	...	...
10A	...	...	...	...	...	...	...	...	...
10B	...	...	...	...	...	...	...	...	...
9	244,282	252,587	261,289	270,571	279,877	288,381	297,698	307,821	318,152
8	191,813	197,269	203,389	210,289	216,988	223,521	230,028	236,869	243,832
7	...	...	...	...	...	...	...	...	...
6	...	...	...	...	...	...	...	...	...
5	...	...	...	...	...	...	...	...	...
4	...	...	...	...	...	...	...	...	...
3	...	...	...	...	...	...	...	...	...
2	...	...	...	...	...	...	...	...	...

中位值，用以反映各职等薪酬水平的市场定位

级差体现相邻职等不同岗位之间的价值差异。级差一般在XX% - XX%。

带宽体现同一职等内不同任职者的工作差异。一般带宽为XX% - XX%。同一职等的薪酬在带宽范围内设置XX档，用于调节员工薪酬水平。档差在XX% - XX%。

# 。。 (续)

## 同时, 充分考虑监管要求

### ● 薪酬监管

- 要求董事会设立独立的薪酬委员会, 对薪酬机制负总责
- 明确管理层、人力资源部门及风险控制、合规、计划财务等部门参与并监督薪酬机制
- 年度的内部审计及外部审计
- 监管部门定期评估、现场检查, 并有权查处违规问题
- .....

### ● 薪酬结构

- 基本薪酬与薪酬总额的比例, 最高占比35%
- 主要负责人绩效薪酬为基本薪酬的3倍以内
- .....

### ● 薪酬支付

- 绩效薪酬要经过考核才可发放
- 高管及风险相关岗位人员的绩效薪酬必须有40%以上采取递延发放的形式, 延期不少于3年
- .....

# 薪酬整合体系

## 3.提出两家银行的薪酬体系整合做法（初步假设）

Stage

1

Stage

2

Stage

3

### Stage 1:

#### 统一新银行的薪酬理念

##### 关键考虑因素:

- ✓ 银行战略发展的重点业务领域
- ✓ 整体战略目标所需要的杠杆力度
- ✓ 近期整合所需要的支持内容
- ✓ 人力成本和结构的承受能力和优化点
- ✓ 目前两家银行员工薪酬分析的重点差异
- ✓ 。。。

##### 初步判断做法:

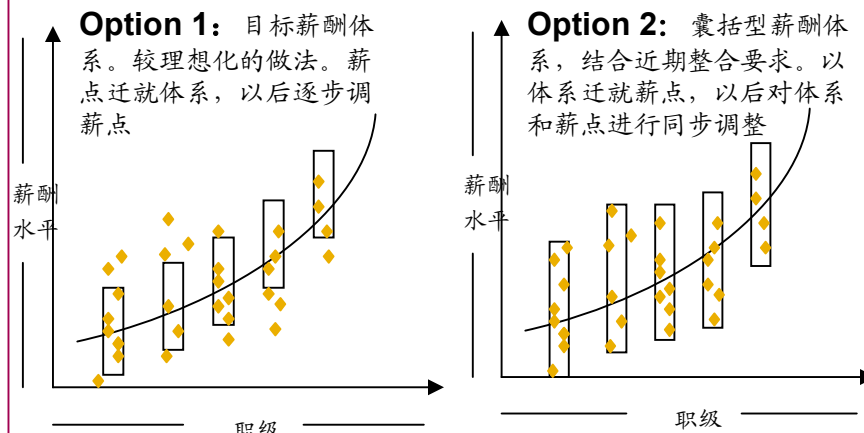
- ✓ 我们建议基于战略和整合的理解，承接前期高管薪酬整合的经验，提出原则，如：
  - 总量可控
  - 定位合理
  - 支持整合
  - 杠杆激励。。

### Stage 2:

#### 建立可执行的薪酬体系

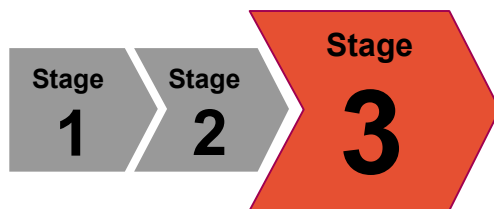
##### 薪资体系的设计:

- 明确人力成本总盘子的挂钩，人工成本管控机制
- 薪资体系的建立可参考以下2种做法:



- **管理制度:** 根据整合后薪酬体系原则，参考员工意见调查结果的分析，对接双方薪酬管理制度，整体上以行业最佳实践或两者较佳条款，择一选择

。 。 (续)



### Stage 3:

针对双方的关键差异点进行重点调整，进行分步实施

对同岗不同酬和差异特别大的进行优先调整，例如：

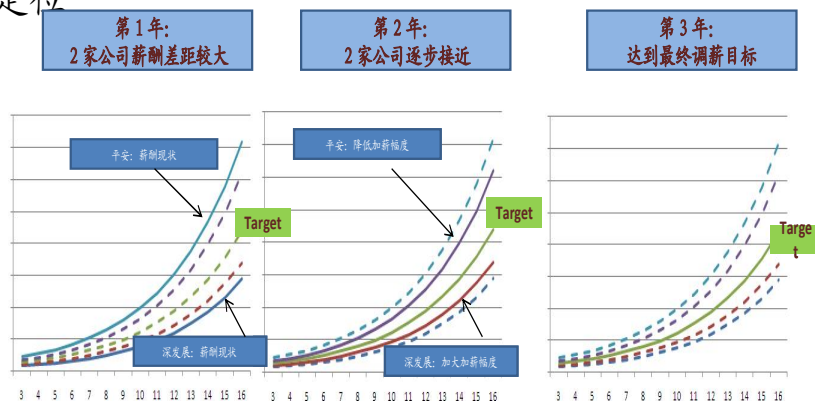
- ✓ 固定薪酬水平，平安低于市场P50，深发展接近市场P75
- ✓ 固定薪酬占比平安低于深发展，尤其GGS7-14层级
- ✓ 同岗不同酬，如柜员（人数较多）

初步判断做法：

- ✓ 以市场化的体系为基础整合两家薪酬体系
- ✓ 近期，非平滑的曲线型的薪资线，进行各层定位
- ✓ 长期，结合整体薪酬水平的整体提升，逐步调整各级别薪酬定位，降低推进难度。同时，每年的薪酬目标线会参考公司经济效益状况、社会物价水平等因素进行动态调整。一般会保持10% - 12%的总量增长

过程管理：

- ✓ 对各层级，建立分阶段的薪酬沟通机制（首年调薪结果沟通、次年调薪建议沟通）



# 薪酬整合体系

## 4. 两家银行新旧薪酬体系转换时可能面临的风险

根据韬睿惠悦以往在薪酬转套的实施经验，初步提示以下风险点（包括但不限于）

说明

对策

风险点1

新薪酬体系的理念和原则不被接受或认知

变革管理与沟通措施（详见本文件相关部分）

风险点2

薪酬水平较低的银行如何调整到位，一步到位或分步到位？

统一规则，以职级对应的最低档套入。同时，强调薪酬水平与业绩匹配原则

风险点3

薪酬水平较高的银行如何接受调整？怎样调整？

- 降薪者就近就高套入
- 加薪者以最低档套入
- 收入水平可分步到位（1至2年）
- 超出薪资区间者，保留工资

风险点4

如何平衡个人调薪的需要和总量控制的要求？

控制涨薪最高幅度不超过XX%。  
若总量超出，则全体调薪分步到位（分若干年到位）

# 福利体系整合

## 1. 综合评估目前两家银行现行福利体系的异同，厘清整合的关键要点（初步评估）



### 特征总结

- 退休金计划：企业年金
- 人寿及意外：公司自保，视级别不同而差异
- 医疗福利：提供员工补充住院福利
- 住房福利：法定公积金，另提供住房补贴
- 用车补贴：提供给高级管理人员，3000-5000元/月
- 保留计划：无
- 股票期权：有
- .....

- 退休金计划：商业团险，员工不需缴费
- 人寿及意外：保险公司提供，视级别不同而差异
- 医疗福利：提供补充门诊和住院福利，提供与员工相同的子女医疗福利
- 住房福利：法定公积金
- 用车补贴：每月1000元内实报实销
- 保留计划：提供给高级管理人员
- 股票期权：无
- .....

### 示例

#### 意见：

1. 忽略xx福利上的一些小差异
2. 退休金计划上的较大问题 - 计划类型不同，待遇水平不一致。
3. 需要确认没有向转移“老龄员工非全日制工作”福利的协议。
4. 需要补偿员工减少的年假
5. 需要谨慎对待由于xx原因终止xx福利计划带来的期望

福利	类型	公司A	公司B	意见	缺口分析
补充医疗	基本福利	商业医疗保险：门诊和住院报销比例：100%；年限额：200,000元；无非处方药限制	公司自保：门诊和住院报销比例：90% 社保规定范围报销	公司B为医疗自保，有报销比例但无年限额 公司A为商业报销，无非处方药限制	经过成本精算测算，公司B的公司成本高于公司A，但员工...
补充养老计划	DC/DB	商业养老保险：员工退休后每月可从保险公司领取2000元退休金	企业年金：员工退休后从个人账户一次性领取退休金	公司B为DC计划 公司A为DB计划	计划类型完全不同；待遇水平完全不一样。经过成本精算测算，公司B员工的待遇水平高于公司A员工，一次性领取的退休金精算折现后为每月2300元；

### 整合要点

- 主要福利计划的整合
  - (1) 退休金计划：缴费方式、归属期、管理平台等差异的整合
  - (2) 人寿及意外险：不同级别员工保障、管理平台等差异的整合
  - (3) 医疗福利：保障项目、报销水平、家属医疗福利等差异的整合
  - (4) 其他：股票期权、保留计划等重要福利方案的整合
- 总行与分行、各地分行间差异的整合：平安执行统一福利政策与水平，深发展的各分支机构可独立决定其福利水平
- 其他潜在风险：关键员工辞职福利风险

# 福利体系整合

## 2. 结合并购后福利体系整合的市场最佳实践，以双方理念共识为基础，选择合适的整合模式，达成整合目标

### 常见做法一

#### 市场标杆主导原则

- 方式：以市场标杆福利审阅双方原有福利计划，建立新的福利体系
- 优点：整合有依据，能保证整合后新福利的市场竞争力
- 局限：并购双方的市场定位及福利理念（公司文化）差异不易过大

### 案例分享

福利计划	公司 A	公司 B	市场实践	TW 建议
住房公积金及住房补贴	<ul style="list-style-type: none"> <li>法定住房公积金和补充住房补贴</li> <li>住房公积金：缴入住房公积金中心，12%的基本月薪/津贴，最高12%的绩效工资</li> <li>住房补贴：10%员工基本月薪若干</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>法定住房公积金</li> <li>雇主同时缴纳公司与员工的缴费部分，总计14%的薪酬总额</li> <li>无补充住房补贴</li> <li>上海以外的员工按当地规定执行</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>30%的公司为所有或部分员工提供现金住房补贴</li> <li>21%的公司提供补充住房公积金</li> <li>70%的公司以现金补贴形式按月提供</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>公司 A               <ul style="list-style-type: none"> <li>有地区差异</li> <li>高于市场平均值</li> </ul> </li> <li>公司 B               <ul style="list-style-type: none"> <li>雇主缴纳员工缴费部分，在市场上已不多见</li> <li>高于市场平均值</li> </ul> </li> <li>我们建议以下整合方式：               <ul style="list-style-type: none"> <li>双方提供相同的住房福利：10%-13%员工的月薪基数（百分比应根据当地薪酬水平商定）</li> </ul> </li> </ul>
交通补贴	<ul style="list-style-type: none"> <li>基本补贴</li> <li>RMB 585-750/月</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>补贴：无</li> <li>10km 以内的短途车 费 实际实销</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>82%的公司提供交通补贴或免费班车</li> <li>71%的公司提供交通补贴</li> <li>52%的公司按月提供固定金额</li> <li>非高级管理人员：每月 500-800元；高级管理人员：每</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>公司 A               <ul style="list-style-type: none"> <li>无地区差异</li> <li>与市场平均值相同</li> </ul> </li> <li>公司 B               <ul style="list-style-type: none"> <li>低于市场平均</li> </ul> </li> <li>建议：参照公司A的做法</li> </ul>

### 常见做法二

#### 员工规模主导原则

- 方式：延续员工数量多的公司福利为并购后的新公司福利
- 优点：保证多数员工福利不受损，整合过程相对简单，成本增加相对较低
- 局限：并购双方的福利水平差异不易过大

### 案例分享

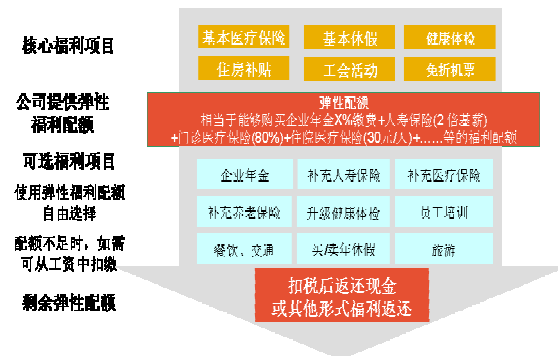
福利计划	公司 A	公司 B	TW 建议
死亡福利	<ul style="list-style-type: none"> <li>基本福利</li> <li>人寿死亡：24 x 月基本薪（最低保额 RMB100,000）</li> <li>意外死亡：另外 24 x 月基本薪（合计最低保额 RMB200,000）</li> <li>其他补充</li> <li>无</li> <li>保险商</li> <li>中国人寿</li> <li>保费</li> <li>未提供</li> <li>备注</li> <li>意外险是人寿险的附加险</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>无</li> <li>N/A</li> <li>N/A</li> <li>N/A</li> <li>N/A</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>无整合风险，可以加入 A 公司计划（假设无成本增加顾虑）。</li> </ul>
伤残福利	<ul style="list-style-type: none"> <li>长期伤残</li> <li>意外伤残：24 x 月基本薪（最低保额 RMB100,000）</li> <li>重疾：一次性补助 RMB200,000/人</li> <li>短期伤残</li> <li>见病假</li> <li>保费</li> <li>a. 疾病死亡：全球保障（不包括高风险国家与地区）：年基本薪 x 6 x 0.27%</li> <li>b. 意外死亡：全球保障（不包括高风险国家与地区）：</li> <li>c. 重疾：300元/人</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>无</li> <li>无</li> <li>N/A</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>无整合风险，可以加入 A 公司计划（假设无成本增加顾虑）。</li> </ul>

### 常见做法三

#### 福利兼容性原则

- 方式：以弹性方式融合并购双方福利，建立新的福利体系
- 优点：保证多数员工福利不受损，控制成本增加，提高福利效率，协助建立新公司文化
- 局限：需要建立弹性福利的系统平台

### 案例分享





# 福利体系整合

## 3.提出两家银行的福利体系整合做法（初步设想）



Stage

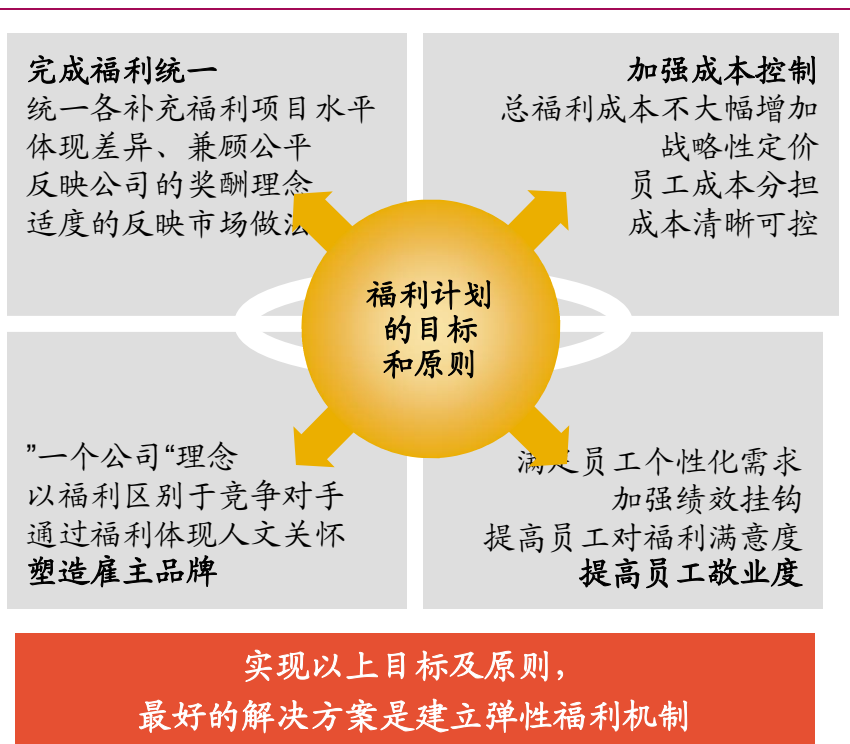
1

Stage

2

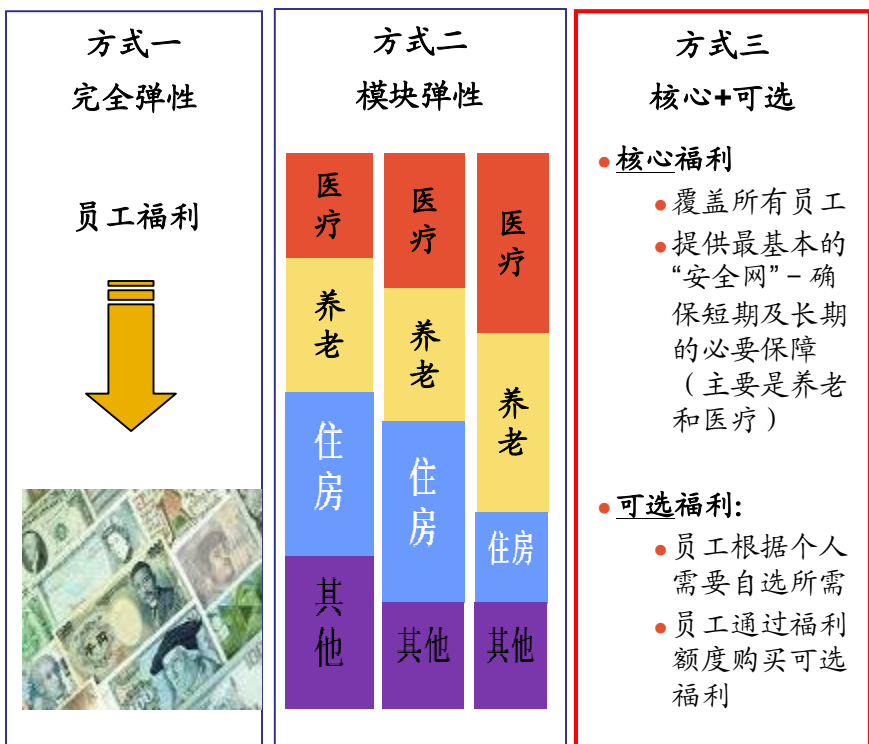
### Stage 1:

明确整合后福利体系需要遵循的原则及实现的目标



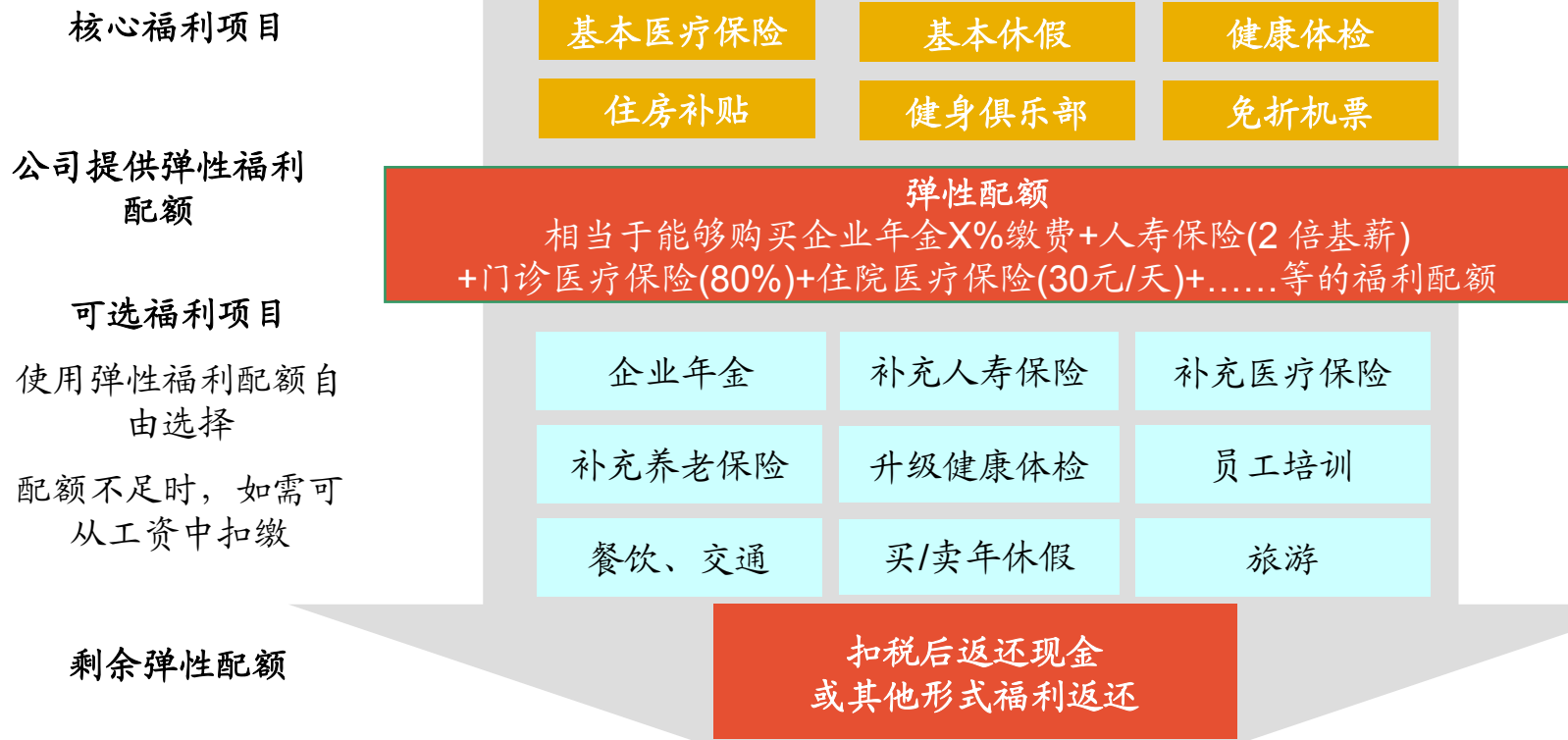
### Stage 2:

选择理想的弹性福利模式，进行整合



# 。。 (续)

**Sample**



- 1、公司规定一部分核心福利项目提供给员工 (如: 基本医疗、基本休假等)
- 2、依据不同原则, 提供不同序列、不同层级员工弹性福利配额
- 3、给予员工一定自由空间, 让员工依据个人意愿选择可选福利项目
- 4、如额度有剩余, 公司可选择适当方式处理; 如超出额度, 员工可通过工资补足

# 福利体系整合

## 4. 新福利体系设计与实施时可能面临的风险

根据韬睿惠悦以往弹性福利的实施经验，初步提示以下风险点（包括但不限于）

### 说明

### 对策

#### 风险点1

如何就新福利体系有效进行员工沟通，增强员工参与度，成功建立雇主品牌

变革管理与沟通措施（详见本文件相关部分）；建立具有雇主品牌的门户网站；系统的弹性福利员工沟通流程，包括问卷、邮件，动画等

#### 风险点2

核心福利与可选福利项目、水平设置的合理性

分析原两家银行的福利体系、员工人口特征、历史福利支付数据，结合问卷调研，深入理解员工福利需求、福利使用效率及员工福利需求的发展趋势等

#### 风险点3

希望方案一步到位，导致弹性设计过于繁琐，影响实施效率与效果

从现有福利着手，以设计简单为基本原则，降低系统与日常管理的复杂度，便于员工理解与接受

#### 风险点4

存在较大差异的企业年金/商业养老保险、补充医疗和人寿意外等重点福利的整合

建议进行分步设计与整合。先确认单项福利的整合方案，再纳入弹性福利方案，实现员工根据个人意愿的自我选择，保留福利项，但成本可控

# 以高效的变革组织、适当的风险管理手段，配以各层级的到位沟通，稳步推动本次职等与薪酬福利变革工作

制定实施方案，成立实施小组

韬睿惠悦将起草制定实施计划与方案，并指导客户方成立实施小组

培训实施小组，指导实施小组成员按片区负责各分行的实施工作

韬睿惠悦负责对客户方实施小组进行详细的技术培训与指导，实施小组成员根据分工推动所负责的分行或业务条线开展实施工作

各分行及总行实施结果汇总与汇报，对原方案的必要调整

各分行与总行定期对实施结果进行汇报与汇总，根据情况对原有方案进行必要的调整和优化

管理层沟通

主要开展针对实施细则、实施计划等沟通

员工沟通与答疑

主要开展针对方案实施细则、实施计划等内容的沟通，并解答员工疑问

# 有效的变革组织和手段

## 1. 关键的风险点分析与对策 (包括但不限于)

### 风险/难点

### 对策

#### 管理理念 层面

- 如何引导合并双方管理层就未来新体系（职等/薪酬/福利）核心原则和理念达成共识？

- 由相对中立的第三方主导，双方管理者共同参与进行未来理念的确认，从业务角度厘定未来体系的核心方向

#### 技术手段 层面

- 如何让两套差异较大的薪酬福利体系实现“平稳整合”和“成本可控”的平衡？

- 新的薪酬福利体系的目标原则统一之后清晰沟通，但采取“分步骤、分群体”实施到位的方式逐步整合
- 设计未来体系时，尽早考虑成本因素

#### 变革管理 层面

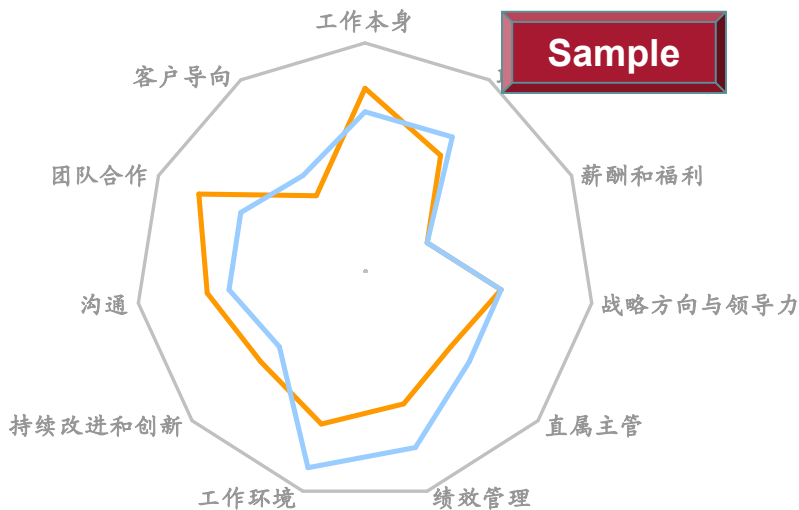
- 如何管理合并双方员工对合并之后新的薪酬福利体系的预期？
- 如何在分步过渡到位的过程中，既保持合理的“保密原则”，又保持有序的沟通，避免不必要的猜疑和恐慌，甚至导致核心员工离职？
- 如何确保一线经理和一线HR人员进行具体执行“人岗匹配，薪酬套入”过程中秉持公心，坚持原则，又及时反映特殊情况，避免僵化执行？

- 制定好配合整个项目过程的沟通计划，在各个阶段不断传递清晰的方向和具体的规划，打消员工疑虑
- 针对一线经理人，制定详细的实施要求和指引，并辅以实用的实施培训，并准备专门的团队针对实施中的问题进行及时答疑
- 当发现特殊情况时，及时总结制度规定并推广，避免大规模扩散
- 保持畅通的多角度员工沟通渠道，了解实际问题并予以回复

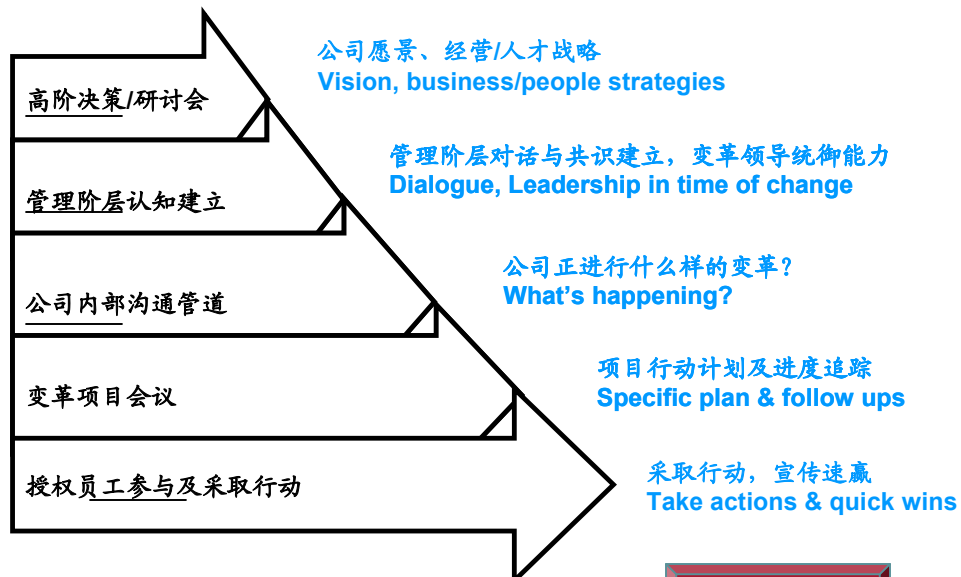
# 有效的变革组织和手段

## 2. 建立完善的沟通管理机制，恰当处理员工情绪问题

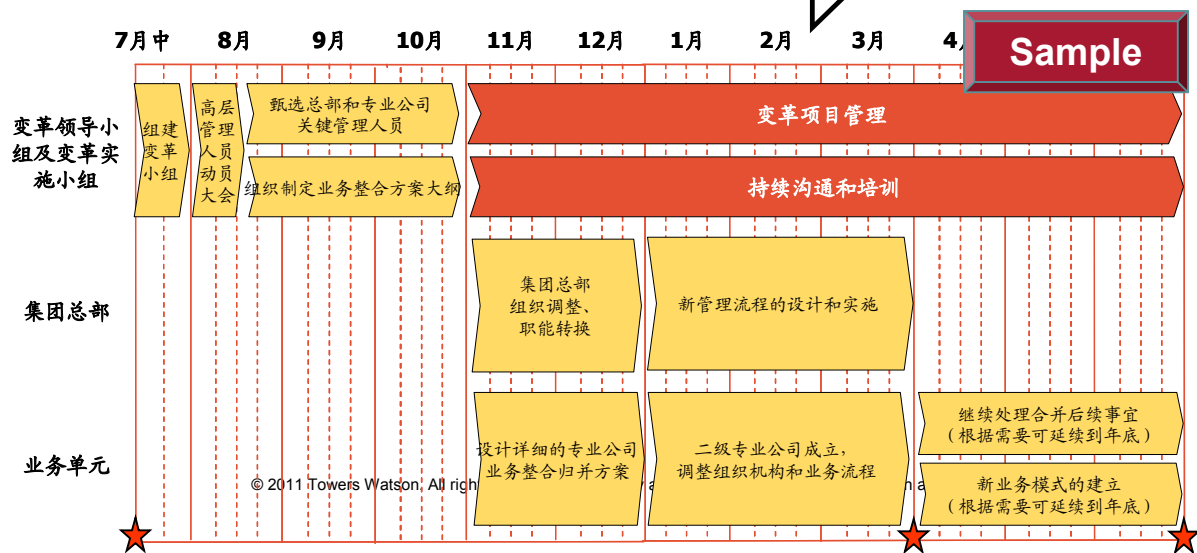
A. 在线进行员工满意度的调查，掌握两家企业员工对人力资源现状的看法



B. 在银行内部各层面，充分进行变革沟通



C. 韬睿惠悦制订明确的沟通计划，在整合期内设置关键举措及阶段性里程碑

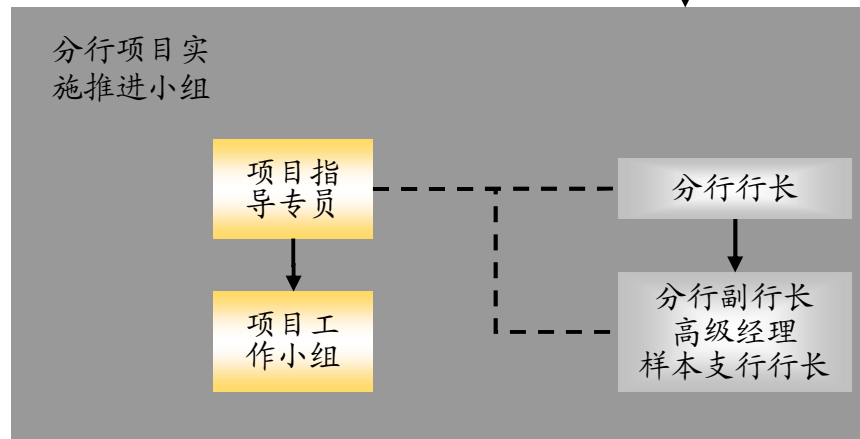
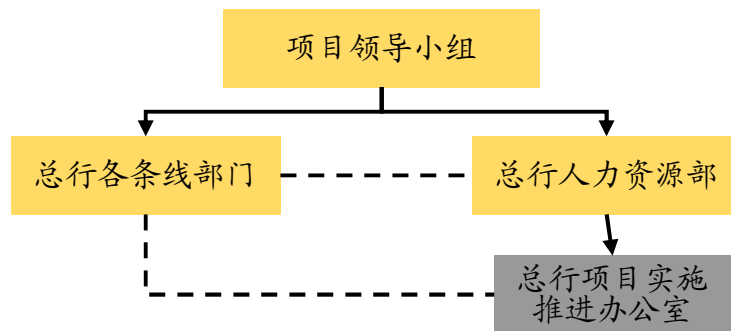


# 有效的变革组织和手段

## 3. 制定考虑全面而可行的变革实施计划与方案，并指导双方成立实施小组

2011-2012年			
第三季度	第四季度	第一季度	第二季度
总行 试点分行	所有分行 试点分行下 设支行	所有分行下 设支行	-
全行推进 准备工作			

人力资源条线是全行实施推进的主要工作者，而总分行的各级管理者则是关键的推动者



- ✓ 依据新旧职等的对接规则，初步套入所有员工
- ✓ 测算分支行员工薪酬调整幅度
- ✓ 调整分支行员工职级
- ✓ 套入结果与管理层沟通确认
- ✓ 管理层与相应员工沟通套入结果
- ✓ 核算分支行所有员工薪酬，并进行初次切换和沟通

以上内容仅为本文档的试下载部分，为可阅读页数的一半内容。如要下载或阅读全文，请访问：<https://d.book118.com/348017003114006027>