

致：



夯实人力资源基础，确保企业战略的有效执行

——红塔证券股份有限公司项目建议书

太和顾问

2007年10月



为什么选择太和顾问



太和顾问在相关行业的经验和案例介绍



太和顾问建议的项目执行方法



项目初步报价

在阅读本项目建议书前，请确认已理解并认可此知识产权条款

知识产权条款

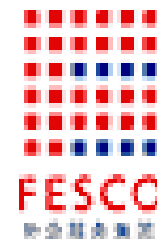
本项目沟通材料宜严格保密。

红塔证券股份有限公司（以下简称“红塔证券”）同意不向非红塔证券的任何人展示、阅读或传递由北京外企太和企业管理顾问有限公司（以下简称“太和顾问”）提供的与此项目相关的资料。

在红塔证券和太和顾问签署正式协议以前，本项目沟通材料的知识产权归太和顾问所有，项目建议书中的内容不能由红塔证券向任何第三方透露。如果决定不进行本项目或者选择另外的专业服务公司，红塔证券应保证没有留存本项目建议书的电子文本及复印件。

致:  红塔证券股份有限公司
HONGTA SECURITIES CO.,LTD.

□ 为什么选择太和顾问



北京外企服务集团有限责任公司（以下简称“FESCO”）成立于1979年，是中国首家开展涉外人力资源服务的专业化公司，作为拥有二十余年历史的人力资源服务提供商，始终保持着国内人力资源服务业的领先地位



为近100个国家和地区的6,000余家国内外公司提供人力资源服务。拥有以全球500强企业为主体的庞大客户群，行业范围涉及汽车行业，IT行业，电讯行业，石化行业，电子行业，消费品行业等6,000余家国内外公司。为74,000多名中国雇员提供服务

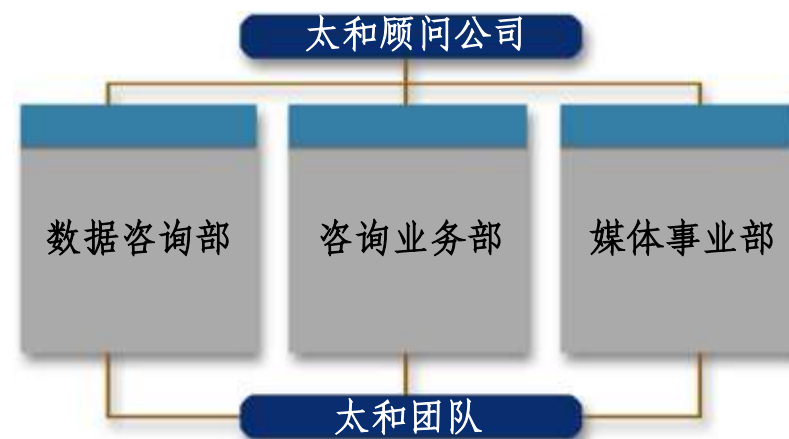


FESCO提供多层次、全方位的人力资源管理服务。目前年营业额已达到五十多亿元人民币的水平。据国家统计局最新统计，FESCO集团进入了全国1000家大企业集团之列，在人力资源服务行业位居第一



- 超过50名专业管理顾问
- 超过40名行业调查顾问
- 超过30名研发人员
- 2002—2006年度均保持超过100%增长率
- 在上海、深圳、广州、天津、成都、重庆和杭州设有办事处
- 在中国正在进行的项目 - 17
- 在中国完成的咨询项目 - 105，行查调研项目 - 255
- 在中国完成50个城市、100个行业数据库、4000多家客户

北京外企太和企业管理顾问有限公司(太和顾问)是北京外企服务集团有限责任公司(FESCO)的子公司。太和顾问以服务中国地区企业为己任，通过旗下二大业务主线：即专业化人力资源管理咨询服务、权威性行业调研及薪酬福利数据服务为企业提供一个系列全方位人力资源管理咨询服务



中国具有领导地位的人力资源管理咨询公司



行业数据调查

太和顾问的行业调查与薪酬福利调查，建立详实庞大的行业数据库与薪酬福利数据库，为企业洞悉市场态势及提升运作效率提供服务

太和顾问围绕咨询产品功能中心及数据库支持的行业功能中心，形成太和顾问的纵横业务矩阵

HR管理咨询

太和顾问为企业提供先进的理念和适用的解决方案，构筑战略性人力资源管理系统，提供高效的人力资源咨询服务

产品 \ 行业	能源	系统集成	医药	软件和互联网	高科技	房地产和物业	消费品和零售	石油化工纺织	金融	家电
战略人力资源管理系统		Consultant teams	Consultant teams	Consultant teams	Consultant teams	Consultant teams	Consultant teams	Consultant teams		
绩效管理及薪酬激励		Consultant teams	Consultant teams	Consultant teams	Consultant teams	Consultant teams	Consultant teams	Consultant teams		
职位管理及人才管理		Consultant teams	Consultant teams	Consultant teams	Consultant teams	Consultant teams	Consultant teams	Consultant teams		
高管绩效评价与激励		Consultant teams	Consultant teams	Consultant teams	Consultant teams	Consultant teams	Consultant teams	Consultant teams		
人力资源审计服务		Consultant teams	Consultant teams	Consultant teams	Consultant teams	Consultant teams	Consultant teams	Consultant teams		
组织战略与组织整合		Consultant teams	Consultant teams	Consultant teams	Consultant teams	Consultant teams	Consultant teams	Consultant teams		
企业改制与企业变革		Consultant teams	Consultant teams	Consultant teams	Consultant teams	Consultant teams	Consultant teams	Consultant teams		

2004年

杰出咨询机构奖



2005年

杰出变革咨询机构奖



2006年

中国最佳薪酬报告机构



2007年

第二届中国人力资源管理服务金奖



1

- 根据以往经验，我们对红塔证券等同类证券公司的制度、人力资源管理的现状和对管理改革的需求都比较了解，降低了磨合风险，提高了效率以保证项目成功。

2

- 为保证项目成功，我们将会派遣在人力资源管理方面资深并拥有丰富的证券行业服务经验的同事参加本次项目。

3

- 太和顾问以致力于协助客户取得实际效果而闻名，因此我们将基于以往证券公司项目中积累的宝贵经验，在项目中为客户提供实施支持服务。

4

- 我们具有丰富的国企变革管理经验，在项目方案设计与后续实施过程中，能够通过有效的变革管理方法降低风险，保证项目的顺利实施。

5

- 太和顾问拥有大量的人力资源最佳实践数据库，得以为项目方案提供支持。

6

- 我们具备为公司提供全方位服务的能力，并致力于与公司保持长期的合作关系。



太和企业管理咨询客户中:

80%是大型国企

90%正在经历体制、机制变革

95%将项目实施作为最终目标

100%对太和的服务满意

....

国企改革关键点:

统一认识、明确目标

把握时机、控制节奏

认清阻力、多手准备

 东风汽车股份有限公司 DONGFENG AUTOMOBILE CO., LTD	 中国石油工程建设(集团)公司 China Petroleum Engineering & Construction (Group) Corp	 青島啤酒 TSINGTAO	 天津市商業銀行 TIANJIN CITY COMMERCIAL BANK
 中海油田服务股份有限公司	 开滦集团	 中电国际	 一汽轿车股份有限公司
 北方工业 NORINCO	 今晚报	 中国机场建设总公司	 中国检验认证集团

10



太和顾问近期管理咨询客户（摘要）

太和顾问

汽车



一汽轿车股份有限公司



日产汽车投资（中国）公司



东风汽车股份有限公司
DONGFENG AUTOMOBILE CO., LTD

申沃客车
SUNWIN



重庆东银实业集团



内蒙古亿阳汽车销售公司

石油



中海油田服务股份有限公司



中海石油化学有限公司



中国石油工程建设（集团）公司
China Petroleum Engineering & Construction (Group) Corp.

房地产



鲁能英大集团



亿城地产
YICHENG REAL ESTATE



北辰实业
BNSIG



中金投资（集团）有限公司
China Capital Investment(Group)Co.,Ltd.

快速消费品



青岛啤酒集团



黑龙江乳品工业技术开发中心



上海福临门食品有限公司

金融业



天津市商业银行
TIANJIN CITY COMMERCIAL BANK



德邦证券



国元证券有限责任公司
GUOYUAN SECURITIES CO.,LTD.



财通证券



一汽财务有限公司



华富基金管理有限公司
HUAFU FUND MANAGEMENT CO.,LTD



长盛基金管理有限公司
Changsheng Fund Management Co.,Ltd.



中原证券
CENTRAL CHINA SECURITIES



申银万国



石家庄市商业银行
SHIJIAZHUANG CITY COMMERCIAL BANK

高科技



实达网络



汉王科技
HANWANG TECHNOLOGY



长天科技



中国银行
BANK OF CHINA

制造业



维恩克国际



好达电子



HAIXIN GROUP



戌月电子

民航业



中国机场建设总公司



首都机场集团公司
要客部



中国航空
结算中心



厦门国际航空港集团

医药业



东阿阿胶

港口物流业



日照港（集团）有限公司



长久集团

电力行业



中电国际

其他



中国金币

中国金币总公司



中铁二局



北方工业
NORINCO



华风影视



润讯控股

			
光大证券	CICC	中信证券	申银万国
			
红塔证券	上海证券	国都证券	兴业证券
			
海通证券	长江证券	银河证券	国泰君安证券



 博时基金管理有限公司 BOSHI FUND MANAGEMENT CO., LTD.	 国泰基金 GUOTAI AMC	 国联基金 GTJA Allianz Funds	 长盛基金管理有限公司 Changsheng Fund Management Co., Ltd.
博时基金管理有限公司	国泰基金管理有限公司	国联安基金管理有限公司	长盛基金管理有限公司
 华夏基金管理有限公司 CHINA ASSET MANAGEMENT CO., LTD.	 鹏华基金管理有限公司 PENGHUA PENGHUA FUND MANAGEMENT CO., LTD.	 银河基金管理有限公司 GALAXY ASSET MANAGEMENT Co., Ltd	 银华基金管理有限公司 YINHUA FUND MANAGEMENT CO., LTD.
华夏基金管理有限公司	鹏华基金管理有限公司	银河基金管理有限公司	银华基金管理有限公司
 大成基金管理有限公司 DA CHENG FUND MANAGEMENT CO., LTD.	 嘉实基金管理有限公司 HARVEST FUND MANAGEMENT CO., LTD.	 易方达基金管理有限公司 E FUND MANAGEMENT CO., LTD.	 宝盈基金管理有限公司 BAOYING FUND MANAGEMENT CO., LTD.
大成基金管理有限公司	嘉实基金管理有限公司	易方达基金管理有限公司	宝盈基金管理有限公司





太和顾问是国内最权威、覆盖面最广的行业薪酬福利数据提供商

- 太和顾问行业数据调查具备细分的客户类型，且数量丰富；
- 太和顾问行业数据调查基于客户需求，灵活性强，定制化；
- 太和顾问是国内唯一真正做到行业数据调查服务产业化、规模化的公司，在人员投入和调研地区分布上具备绝对优势；
- 太和顾问拥有非常全面的行业相关组织结构和薪酬数据信息和趋势分析信息，并拥有母公司FESCO强大的数据库支持；
- 太和顾问行业数据库包括：
 - 行业企业组织结构信息
 - 行业企业职位信息
 - 行业企业薪酬数据信息和趋势分析信息
 - 行业企业福利数据信息
 - 行业企业绩效指标信息

举例



太和顾问提供人力资源配置效率调研报告, 为企业提供人力成本效率、人员配置效率等方面的分析。



太和顾问
TaiHe CONSULTING

全国证券行业人员及人力成本配置效率分析

TaiHe CONSULTING

北京外企太和企业管理咨询有限公司
二零一六年年度

1. 报告名称: 全国证券行业人员及人力成本配置效率分析
2. 报告编号: TH-2016-001
3. 报告日期: 2016年12月31日
4. 报告范围: 全国证券行业
5. 报告对象: 全国证券行业
6. 报告用途: 为企业提供人力成本效率、人员配置效率等方面的分析
7. 报告来源: 太和顾问
8. 报告地址: 北京外企太和企业管理咨询有限公司
9. 报告电话: 010-63441111
10. 报告网址: www.taihe.com.cn



太和顾问
TaiHe CONSULTING

二、全国证券行业人力成本配置效率分析成果

本报告通过对全国证券行业人力成本配置效率进行分析, 得出以下结论:

全国证券行业人力成本配置效率 = (全国证券行业人力成本 / 全国证券行业营业收入) × 100%

指标	人力成本	营业收入	人力成本配置效率	行业平均	行业排名	行业平均	行业排名	行业平均	行业排名	行业平均	行业排名
全国证券行业	1.00%	1.00%	1.00%	1.00%	1.00%	1.00%	1.00%	1.00%	1.00%	1.00%	1.00%
证券公司	1.00%	1.00%	1.00%	1.00%	1.00%	1.00%	1.00%	1.00%	1.00%	1.00%	1.00%
基金管理公司	1.00%	1.00%	1.00%	1.00%	1.00%	1.00%	1.00%	1.00%	1.00%	1.00%	1.00%
期货公司	1.00%	1.00%	1.00%	1.00%	1.00%	1.00%	1.00%	1.00%	1.00%	1.00%	1.00%
资产管理公司	1.00%	1.00%	1.00%	1.00%	1.00%	1.00%	1.00%	1.00%	1.00%	1.00%	1.00%
其他	1.00%	1.00%	1.00%	1.00%	1.00%	1.00%	1.00%	1.00%	1.00%	1.00%	1.00%

1. 报告名称: 全国证券行业人力成本配置效率分析
2. 报告编号: TH-2016-001
3. 报告日期: 2016年12月31日
4. 报告范围: 全国证券行业
5. 报告对象: 全国证券行业
6. 报告用途: 为企业提供人力成本效率、人员配置效率等方面的分析
7. 报告来源: 太和顾问
8. 报告地址: 北京外企太和企业管理咨询有限公司
9. 报告电话: 010-63441111
10. 报告网址: www.taihe.com.cn

举例



太和顾问
TaiHe CONSULTING

三、各类证券企业人均人力成本配置效率分析成果

本报告通过对全国证券行业人均人力成本配置效率进行分析, 得出以下结论:

全国证券行业人均人力成本配置效率 = (全国证券行业人均人力成本 / 全国证券行业人均营业收入) × 100%

指标	人力成本	营业收入	人均人力成本配置效率	行业平均	行业排名	行业平均	行业排名	行业平均	行业排名	行业平均	行业排名
全国证券行业	1.00%	1.00%	1.00%	1.00%	1.00%	1.00%	1.00%	1.00%	1.00%	1.00%	1.00%
证券公司	1.00%	1.00%	1.00%	1.00%	1.00%	1.00%	1.00%	1.00%	1.00%	1.00%	1.00%
基金管理公司	1.00%	1.00%	1.00%	1.00%	1.00%	1.00%	1.00%	1.00%	1.00%	1.00%	1.00%
期货公司	1.00%	1.00%	1.00%	1.00%	1.00%	1.00%	1.00%	1.00%	1.00%	1.00%	1.00%
资产管理公司	1.00%	1.00%	1.00%	1.00%	1.00%	1.00%	1.00%	1.00%	1.00%	1.00%	1.00%
其他	1.00%	1.00%	1.00%	1.00%	1.00%	1.00%	1.00%	1.00%	1.00%	1.00%	1.00%

1. 报告名称: 全国证券行业人均人力成本配置效率分析
2. 报告编号: TH-2016-001
3. 报告日期: 2016年12月31日
4. 报告范围: 全国证券行业
5. 报告对象: 全国证券行业
6. 报告用途: 为企业提供人力成本效率、人员配置效率等方面的分析
7. 报告来源: 太和顾问
8. 报告地址: 北京外企太和企业管理咨询有限公司
9. 报告电话: 010-63441111
10. 报告网址: www.taihe.com.cn



太和顾问
TaiHe CONSULTING

五、全国证券行业企业薪酬福利政策调研成果

本报告通过对全国证券行业企业薪酬福利政策进行调研, 得出以下结论:

全国证券行业企业薪酬福利政策 = (全国证券行业企业薪酬福利 / 全国证券行业企业营业收入) × 100%

指标	薪酬福利	营业收入	企业薪酬福利政策	行业平均	行业排名	行业平均	行业排名	行业平均	行业排名	行业平均	行业排名
全国证券行业	1.00%	1.00%	1.00%	1.00%	1.00%	1.00%	1.00%	1.00%	1.00%	1.00%	1.00%
证券公司	1.00%	1.00%	1.00%	1.00%	1.00%	1.00%	1.00%	1.00%	1.00%	1.00%	1.00%
基金管理公司	1.00%	1.00%	1.00%	1.00%	1.00%	1.00%	1.00%	1.00%	1.00%	1.00%	1.00%
期货公司	1.00%	1.00%	1.00%	1.00%	1.00%	1.00%	1.00%	1.00%	1.00%	1.00%	1.00%
资产管理公司	1.00%	1.00%	1.00%	1.00%	1.00%	1.00%	1.00%	1.00%	1.00%	1.00%	1.00%
其他	1.00%	1.00%	1.00%	1.00%	1.00%	1.00%	1.00%	1.00%	1.00%	1.00%	1.00%

1. 报告名称: 全国证券行业企业薪酬福利政策调研成果
2. 报告编号: TH-2016-001
3. 报告日期: 2016年12月31日
4. 报告范围: 全国证券行业
5. 报告对象: 全国证券行业
6. 报告用途: 为企业提供人力成本效率、人员配置效率等方面的分析
7. 报告来源: 太和顾问
8. 报告地址: 北京外企太和企业管理咨询有限公司
9. 报告电话: 010-63441111
10. 报告网址: www.taihe.com.cn



项目经理	10个以上管理咨询项目，5年以上咨询从业经验
项目顾问	8个以上管理咨询项目，3年以上咨询从业经验
专业背景	顾问项目成员均有长期的管理咨询以及企业管理经验
专业技能	每个顾问均能独立承担多个模块的设计和实施工作
证券行业经验	每个高级顾问均具有证券行业人力资源咨询经验



公司战略发展目标的要求

- ◆客户的人才工程管理体系无法落实人岗匹配原则，提供职级系统评价，确保员工被配置在合适的职级上。
- ◆对客户业务发展有决定意义的关键人才群体流失严重，且工作中出现越来越多的短期功利性行为。由此产生了一系列急待解决的问题，包括如何留驻研发人员，通过激励措施以保持公司的核心竞争力等。
- ◆需要建立起通过以多通道发展路径为主导的人才开发体系，促进研发人员持续发展。

A公司进行人才体系和提高激励性的需求

公司内部经营的需要

- ◆当前的证券行业是以客户为导向的激烈竞争的金融行业。如何通过核心人才的优化配置为公司未来发展目标提供保障和支持、达到人力资本的增值，为股东创造更大的利益，正逐渐凸现，并成为阻碍客户进一步发展突破的绊脚石。
- ◆无法吸引和保留住关键岗位的人才以支持公司的长远发展，同时通过内部造血机制来获得源源不断的成长动力。



针对性的人才管理现状 诊断和策略明晰

太和顾问通过高管访谈、核心员工面谈、员工意见调查、制度与分析工具等进行人才管理现状的全面诊断，全面了解客户的人才管理现状及存在的问题。

职级体系和发展通道的 有效性分析

太和顾问通过文案研究，调查和收集了中国证券行业标杆岗位的任职条件，检视公司当前的职级体系设置的维度、各个维度的指标设置、各个指标的量化标准是否符合公司的发展阶段以及未来的适应性特征，发现客户在职级体系设置方面存在的问题并提出一系列改进建议。

薪酬和绩效管理体系 的策略和方案设计

太和顾问通过职位价值评估明确所有职位的相对价值；按照以岗定薪的原则，结合市场薪酬水平、个人能力和绩效情况设计宽带薪酬体系；薪酬设计充分考虑业务特点、发展现状，使得薪酬的激励性充分发挥；绩效管理借鉴BSC和OGSM的管理思想，完成三层级的绩效管理体系。

中长期激励方案设计

太和顾问借鉴国外投行的中长期激励经验，为A公司设计了包括股权激励和递延支付在内的中长期激励方案。

项目准备

方案设计

方案实施



太和顾问通过成功完成薪酬绩效管理体系方案设计，获得客户的高度赞誉，同时继续配合客户进行薪酬和绩效管理体系的实施，包括人岗匹配、薪酬套改、绩效合同签订等，将概念落实到实践中，在操作中不断地将其完善，成功实施A证券公司的人才激励体系。

国际人才管理理念
支撑公司战略发展

在实现人岗匹配的基础上，为公司未来发展目标提供了坚定的人力资本保障和支持。人才工程管理体系应该参照国际化人才管理理念，结合中国金融行业人才管理特点，同时进行一定程度的创新性设计。

结合组织文化与执行能力，方案和试点的可操作性强

方案充分考虑公司现有的执行能力，组织文化的适应程度，使其更易于理解和操作。太和顾问与A证券公司项目组联合开展职级体系有效度评价，并针对研发人员设计留驻方案和进行继任计划试点，通过方案的培训和宣传，辅助实施。

人才工程与其他人力资源模块充分衔接，全公司长期有效运用

在人才工程管理体系设计时，应考虑与其他人力资源管理模块的衔接，特别需要运用已经设置的职级，能力行为指标进行综合配套。保证人才工程管理体系中的具体方案在配合公司战略及文化建设的前提下，得以在全公司范围内长期有效运用。

成功设计和实施人才激励体系，为业务持续发展奠定基础



B公司改建和资源重组需要

◆基于中央汇金公司对B证券公司重组的要求，公司寻求太和顾问的帮助，按照国际投行的经验与国内领先实践对证券公司的人力资源体系进行重组，从现有的完全国有架构改组成为一个面向客户、面向未来的大型证券公司，该项目不但要参考国际投行的各项经验，也必须考虑到证券公司现有资源的整合；

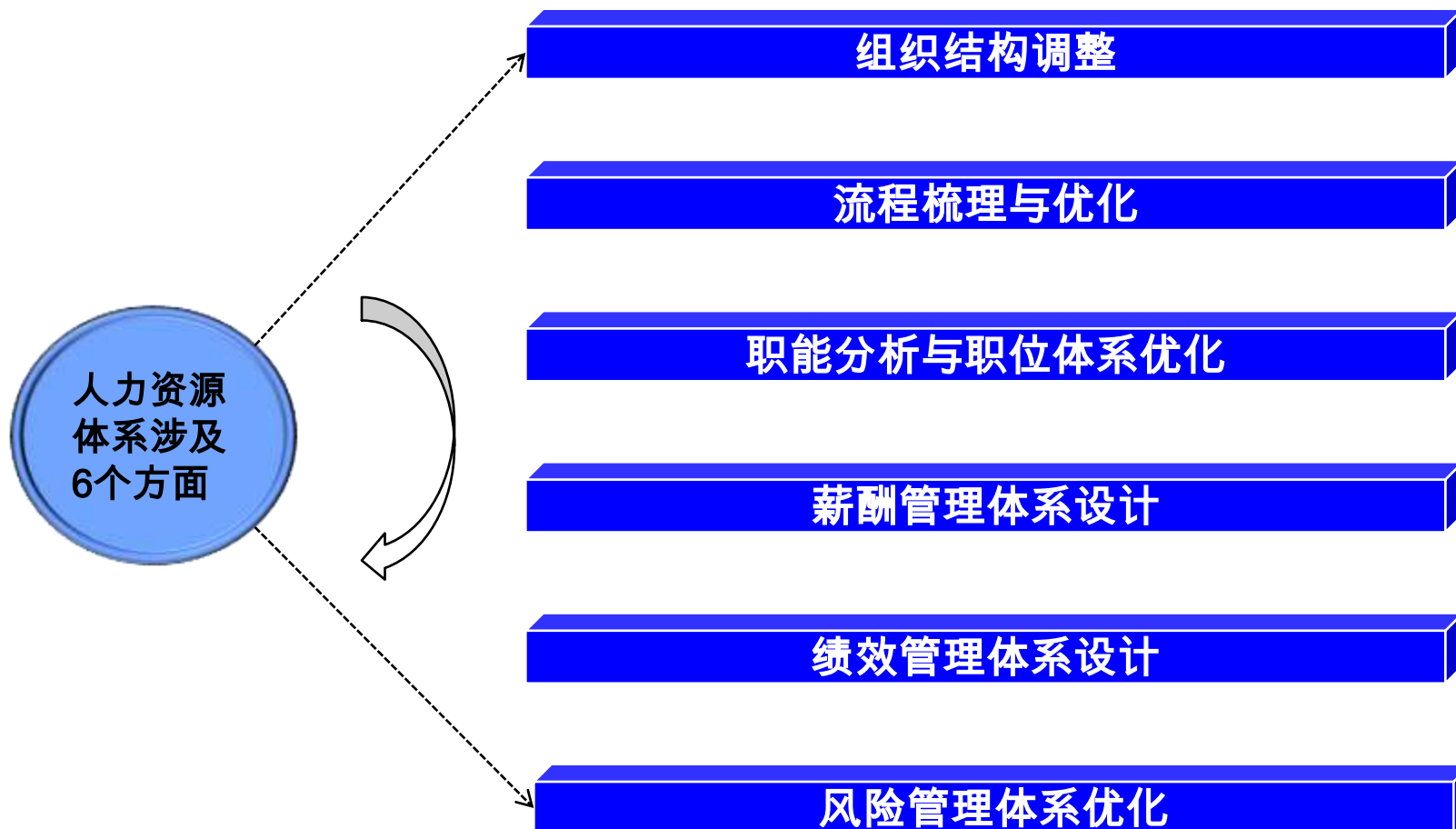
B公司进行资源重组和提高激励性的需求

公司内部经营的需要

◆如何通过核心人才有效激励为公司未来发展目标提供保障和支持、达到人力资本的增值，为股东创造更大的利益，正逐渐凸现，并成为阻碍客户进一步发展突破的绊脚石。

◆无法吸引和保留住关键岗位的人才以支持公司的长远发展，同时通过内部造血机制来获得源源不断的成长动力。





工作方法 with 内容

组织结构调整

- 借鉴国际最佳实践的各类公司治理模式，分析其优势和缺点；
- 针对B证券公司所处的国内、国外环境，设计未来法人治理架构的方案，对董事会、监事会、相关委员会、管理层的设置及其职能和职责定义；
- 设计B公司各总部未来组织架构方案；
- 设计未来总分支机构的职能定位和各部门职责；
- 总部对下属子公司及分支机构各种管控模式的设计与选择；
- 根据风险管理的最佳实践，设计有效的风险管理体系。

流程梳理与优化

- 对现状流程进行详细描述，并借鉴6西格玛等工具对流程进行分析，确定流程改进的方向；
- 根据组织、管控模式的设计方案以及国家有关规定，对现有流程进行优化；
- 根据组织变化，参考行业最佳实践设计新的流程

职能分析与职位体系优化

- 根据组织结构设计方案，进行职能分解完成三层级的职能描述
- 根据行业最佳实践，完成定岗定编工作；
- 根据职能分解结果，利用职能分解矩阵完成职位说明书的优化



工作方法与内容

薪酬管理体系设计

- 太和顾问通过职位价值评估明确所有职位的相对价值；
- 按照以岗定薪的原则，结合市场薪酬水平、个人能力和绩效情况设计宽带薪酬体系；
- 薪酬设计充分考虑业务特点、发展现状，使得薪酬的激励性充分发挥；
- 太和顾问参照行业标杆，进行薪酬水平、结构和支付方式的设计；
- 太和顾问帮助客户设计奖金的整体分配模式。

绩效管理体系设计

- 参考最佳实践，设计总部及分支机构绩效管理体系的框架。
- 配合企业完成绩效合同模板的制定和绩效合同的签订

风险管理体系优化

- 参考国外投行的经验和国内的最佳实践，设计了整体的风险管理体系；
- 风险管理从前、中、后台三部分入手，完成稽核、风险管理等多层次的风险管理体系设计；
- 对于跨部门的风险管理流程进行重点梳理，明确有关部门、职位的责、权、利体系



致:



□太和顾问建议本项目的执行方法

市场长期向好

- 整个证券行业长期向好的发展趋势是我国经济和金融发展的内在需求和必然结果。

创新是必然

- 券商获得新的利润增长点，优化盈利模式，创新是必然

两极分化趋势明显

- 首先是一个特定的领域，一些具备优势的公司会有机会发展；
- 随着发展，整个证券市场都会形成少数公司垄断的局面。



组织结构

- 类似股指期货、收购兼并、财务顾问、风险投资、投资咨询等业务领域的发展肯定会成为组织结构变化的动因，随之配套的研究部门和人员会成为组织变化的方向；
- 随着证券公司资本运作项目的增加，与之配套的组织变化也是必然；
- 风险管理从合规稽核到以净资本、VAR为核心的转变是证券公司组织结构变化的一个关键。

薪酬体系

- 以战略和市场水平为导向的动态薪酬管理体系；
- 薪酬发放方式更加多元化，特别是中长期激励；
- 以业务特点为基础决定各业务薪酬结构和给付模式，比如某些证券公司的投行业务已经开始出现“全成本提成模式”，经纪业务开始针对营销人员固定工资采用“分析师津贴”的方式来提升客户服务质量；
- 根据职位特点采用序列划分的方式实现员工的多通道发展；

绩效体系

- 更加重视风险管理方面的指标，比如各业务净资本分配比例合规性、剔除风险后收益；
- 更加重视长期指标的设计，比如研发产品数量、产品投放周期、创新业务占比；
- 个人、团队和公司三者之间利益的结合
- 奖金分配办法的长期性和稳定性；
- 绩效管理和战略更紧密地结合。



证券行业的
核心竞争力

证券公司核心竞争力是证券公司在长期实践中形成的，蕴涵于公司内部的，支撑着公司过去、现在和未来竞争优势，并使公司在长时间内在竞争环境中能取得主动的核心能力。我们应该借鉴发达国家证券公司经验，逐步提高核心竞争力，比如逐步提高资本规模，加大产品创新力度以摆脱业务领域狭窄的不利局面。

核心竞争力决定成败

核心竞争力已经成为当今证券公司市场竞争成败的关键因素，更是证券公司能否控制未来、掌握未来市场竞争主动权的根本。

人才是核心竞争力的
关键

红塔证券作为知识、资本密集型企业，最宝贵的资产是人（特别是在风险管理、投行和衍生产品领域的优秀人才）。人才的吸引、激励、稳定成效直接关系到红塔证券核心竞争力的持续提升和保持。

作为西南目前为数不多的几家证券公司之一，依托西部大开发的背景和股东的优势，通过自身核心竞争力的不断提升和保持来确保竞争优势成为红塔证券的必然选择。



职位 体系

- 部门职能和岗位职责有待进一步优化，特别是涉及跨部门的合作是否存在界定不清的问题是重点
- 职位体系不健全，没有系统地进行过职位分析工作，部门职责没有有效分解到职位，岗位职责不明确，任职资格不清晰
- 职位价值评估缺乏科学合理的工具，内部公平性难以体现

绩效 体系

- 公司的战略和目标缺乏明确、完善的各业务单元绩效指标支持
- 缺乏与公司战略目标相关的关键绩效指标的识别和定义
- 与绩效挂钩的薪酬标准、晋升标准有待改进和完善
- 应进一步突出对核心岗位、核心人才的绩效管理
- 重“考核”轻“管理”，绩效沟通和反馈机制运行不畅



薪酬水平

- 薪酬水平和政策对关键岗位的吸引、激励不够
- 薪酬内部差距不大，过于追求公平性，激励和竞争性不够

薪酬结构

- 薪酬结构中固定收入与可变收入结构不合理
- 浮动薪酬需要按照业务特点设计不同的奖励方式和支付模式

薪酬制度

- 缺乏以岗位和员工素质、绩效结果动态调整的薪酬制度
- 薪酬制度没有体现宽带薪酬的理念

红塔证券的咨询需求

- 通过职能分解，分析出关键职能，并将各职能合理分配到各业务单元和部门；
- 通过岗位评估进行薪酬体系的优化和再设计，确保薪酬标准的内部公平性和外部竞争力，建立科学、完善的薪酬管理制度；
- 完善和优化公司的绩效管理和考核机制，做到科学、公正、全面、系统；
- 完善和优化公司的约束和激励机制，做到责权利的统一，要有利于吸引和保留优秀人才，有利于公司持续、健康发展。

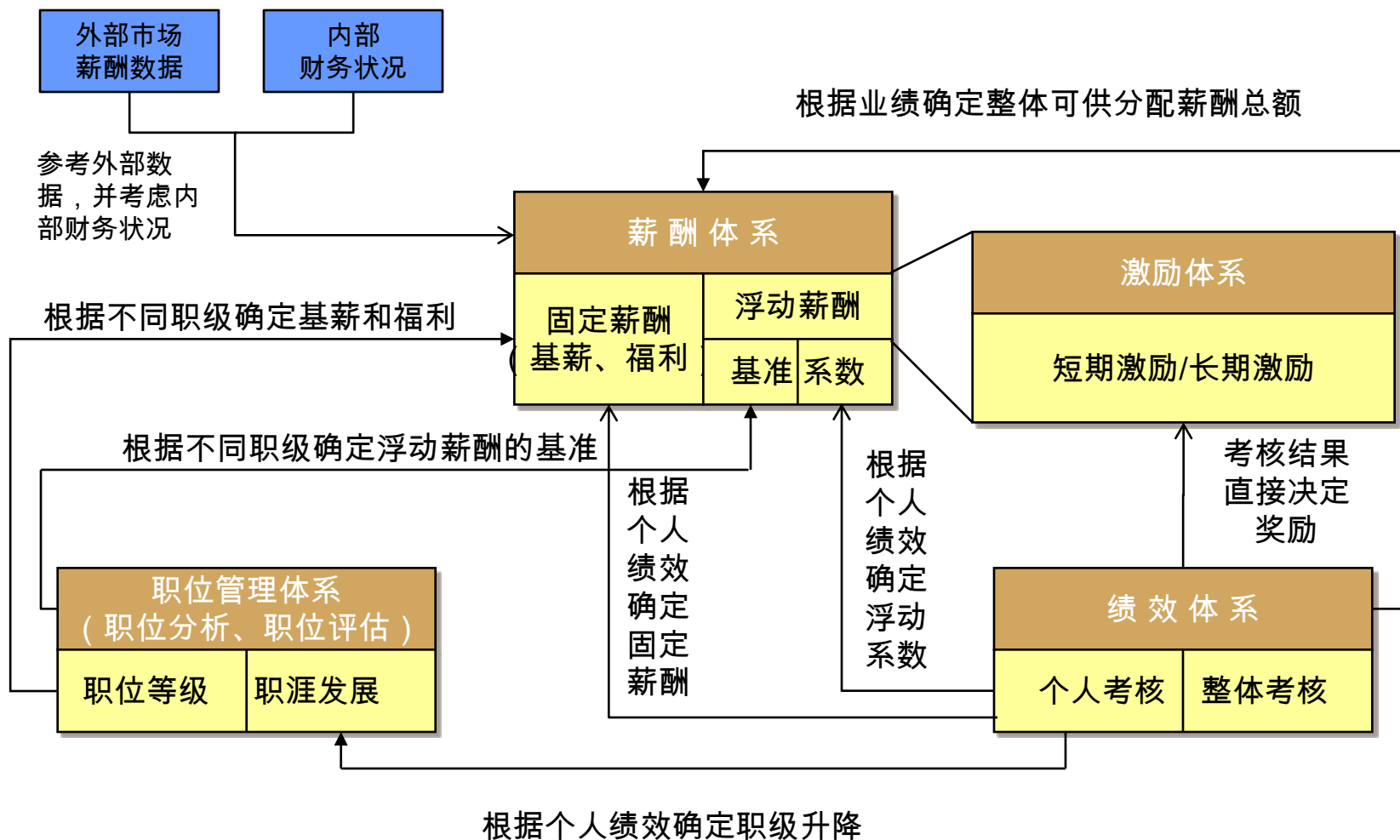
太和顾问的支持

- 通过职能分解，将关键职能逐次分解到一、二级部门和职位，并形成部门职能描述和职位说明书。
- 提供岗位价值评估工具，并指导完成有关职位的价值评估
- 根据公司战略、行业薪酬和现状分析，对公司的薪酬水平、薪酬结构和薪酬预算提出建议方案，并建立完善的薪酬管理制度。
- 基于公司战略目标，在各业务单元上进行指标分解，对目标实现的关键绩效指标进行识别和定义，建立各部门和各岗位的绩效目标，并建立科学、系统的绩效设定、审核、评估和改进管理办法；

建立支持战略、规范高效的人力资源管理体系，是红塔证券与太和顾问合作的目标



职级体系是基础，薪酬体系是核心，绩效体系是保障！



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/495122014122011331>