



经邦咨询
KINGPOINT
CONSULTING & INVESTMENT

第三方

郑波 / 著

第三只眼看企业，研究小企业如何成长为大集团
致力于股权激励和集团管控，信奉激励和管控的双向平衡
领悟企业迈向细分行业寡头之路的奥秘

作者十多年咨询精粹首度大公开

 复旦大学出版社



经邦咨询
KINGPOINT
CONSULTING & INVESTMENT

第三方

郑波 / 著

F272

 復旦大學出版社

图书在版编目(CIP)数据

第三方/郑波著. —上海:复旦大学出版社, 2015. 10

ISBN 978-7-309-11755-4

I. 第… II. 郑… III. 企业管理-咨询 IV. F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2015)第 212396 号

第三方

郑波 著

责任编辑/宋朝阳 戚雅斯

复旦大学出版社有限公司出版发行

上海市国权路 579 号 邮编:200433

网址: fupnet@fudanpress.com <http://www.fudanpress.com>

门市零售:86-21-65642857 团体订购:86-21-65118853

外埠邮购:86-21-65109143

上海春秋印刷厂

开本 787×1092 1/16 印张 16.75 字数 152 千

2015 年 10 月第 1 版第 1 次印刷

ISBN 978-7-309-11755-4/F·2188

定价: 48.00 元

如有印装质量问题, 请向复旦大学出版社有限公司发行部调换。

版权所有 侵权必究

前言

记录多年咨询心路历程
只言片语,皆为咨询感悟
点点滴滴,皆为咨询所得
研究小企业如何成长为大集团
领悟某细分行业寡头之道
致力于集团管控和股权激励
强调管控和激励的双向平衡

.....

十年前,我懵懵懂懂地踏入了管理咨询行业。十年弹指一挥间,做过的项目历历在目,见过的企业家朋友宛如仍在身

旁,也欣赏了祖国的山山水水,丰富的旅程给了我丰富的人生体验。对咨询业的发展变迁也有了些许认识,在此,我将多年积累的咨询心得与各位分享,以供企业管理者和咨询界的同行参考。

从最初国外引进时带有的神秘光环,到如今企业习以为常的例行消费,可以说,管理咨询已是王谢堂前燕飞入了寻常百姓家,但是多年来,咨询业鱼目混珠,不少企业家朋友对管理咨询爱恨交织,欲舍还留,心中自有百般滋味。

返璞归真,正本溯源,咨询确实能够给企业带来实实在在的价值。

一、咨询为什么能给客户带来价值

培训是一阵风,咨询是细水长流,咨询顾问可以从四个层面给客户创造价值。

1. 启发思维

这是咨询价值的第一个层面,培训可以启发大家的思维,但往往是共性化的。即使是企业内训,也基本是共性多而个性少,内训的个性更多地体现在培训内容模块上。但对于问题的解决方案,培训只能列举多种方案、案例供借鉴,很难针对企业把一种应用性方案讲透。而咨询是在了解客户情况的基础上,在与客户的沟通过程中,给客户带来个性化的启发,包括理论上给客户的启示、案例上给客户的启发和咨询方法论上给客户的启迪。

咨询顾问要听取客户的意见,但不要盲从。如果咨询顾问盲目地听从企业家的想法,该顾问充其量只是个秘书,价值感就无法体现。但也不要为了反对而反对,有的咨询顾问出于职业习惯或某种商业目的,往往习惯性地否定客户的看法和观点,拼命地找出客户的漏洞,从而提供给客户看似完美的方案。但企业不是活在真空中,方案太过完美以至于难以执行,这种咨询现象并不少见。咨询顾问刻意地把客户纳入到自己所谓的“体系”当中来,这实际上不是启发思维,而是一种说服策略;不是给客户创造价值,而是一种商业行为。让人遗憾的是,不少顾问还常常以此为傲。

所以,咨询顾问不要站在提出所谓完美方案的角度上,而要站在客户个性化问题解决方案的角度上给客户启发思维。同时,如果咨询顾问仅仅提供启发思维,就还没有完全超越培训的价值。

2. 提供方案

认识论和方法论是解决问题的必要条件但不是充分条件。咨询顾问理应在启发思维的基础上,发动咨询项目组和客户对接小组双方,集中所有人员的智慧,为客户量身打造一套解决问题的方案。这个方案首先必须是个性化的,是符合企业实际需要的,但同时也是有延展性的。我见到过有的咨询顾问从企业实际情况出发,提出的问题和解决方案往往又从过于理论化、体系化走到了另一个极端,即过于注重目前情况,也就是说,只解决目前的问题而忽视了方案的前瞻性。例

如,在薪酬设计当中,有的咨询顾问往往只解决本次薪酬调整问题。但一次过后、下次或之后一两年该薪酬体系就无法使用,导致后面需要经常改。所以,这个平衡度要掌握好。

常见的问题是咨询顾问提供的方案过于理论化、体系化,以至于过于完美和超前,但不少企业(尤其是中小企业)过于注重目前的一城一池。所以,最好的咨询顾问应该是在两者之间取得平衡,寻找“双向位移”,即咨询顾问从理想方案往后移,企业自身从目前的实际情况往前移。这样的方案才是既解决目前问题、又能为下一步发展提供延展性的好方案。

咨询顾问不同于培训师,咨询顾问必须为客户提供一套问题解决方案,培训师是只说不做,咨询师必须是既说且做,“讲我所做,做我所讲”。

3. 解决问题

较长的咨询生涯给了我一个比较深的认识,即实施方案远比设计方案难度大。因为在规划设计的过程中,可控性强,可以针对某个时点进行静态考虑。但在实施方案的过程中,问题远不是这么简单了。第一,变革天然就会遇到阻力,因为改变了人的习惯,即便改变再微小的习惯,都不是件微小的事情。例如,一个在香港开车习惯的老司机,到了内地就非常不舒服。因为内地开车靠右,而香港开车是靠左,甚至连车内的驾驶座都相反。第二,企业变革的基础和前提比较复杂,企业要考虑内部和外部、业务和管理、长期和短期等多重因素。在方案设计中,尤其是针对某个专业化,方案往往偏于一点而轻

视全局。例如,战略咨询公司强调战略比一切重要;定位咨询公司强调商业模式重构重于一切;人力资源咨询公司强调人是一切;流程咨询公司强调执行力第一。但是,企业是个系统综合体,要考虑多重变量。第三,在方案的实施过程中,企业的边界和条件往往会发生变化。所以,之前设计好的方案可能会不适应变化了的条件,尽管变化看起来并不大,但变化总在不知不觉中就发生了。

咨询顾问为客户设计了解决方案之后,不少企业客户都束之高阁,心存疑虑,很难应用,就是这个道理。

4. 长期优化

古语有云:“伤其十指不如断其一指。”咨询顾问与其到处撒网,不如专注少量客户;与其做广度,不如做深度。为了客户的价值,咨询顾问应该把自身发展和中国企业管理系统的提升相结合,咨询顾问必须与客户长期共同成长。

所以,咨询顾问要本着持续为客户解决问题的考虑,要从培训式给客户启发思维向个性化给客户启发思维的转变;要从模板化提供方案向个性化解问题的方案转变;要从静态化单点设计方案向动态化系统设计方案转变;要从项目式一次性咨询向长期顾问式服务优化转变。

二、管理咨询发展的四个阶段

经常和业内同行谈及管理咨询行业的过去、现在和未来,我很受启发,很有感悟。大体上,可以将管理咨询行业的发展

分为四个阶段,这种划分对于从业者或企业人士认识管理咨询行业或许有所帮助。

1. 个人大师

在上世纪末本世纪初,中国经济高速发展,万物苍生,咨询业也混沌初开。当时,诞生了一批“点子公司”,其中的某几个人物大家想必都耳熟能详。虽然现在管理咨询界都不承认、不接纳其为咨询公司。但不得不承认,它们为中国管理咨询业做出了悲壮的探索,曾辉煌一时,后又归于平寂。一些管理咨询的先行者在“点子公司”的基础上,慢慢做实,后来逐渐成长为大师级人物,但也难以摆脱个人英雄主义色彩。

2. 公司品牌

近年来,国内企业咨询需求高速增长,在国外咨询巨头麦肯锡、波士顿等的影响下,国内一批咨询公司(如北大纵横、和君、华夏基石等)开始了品牌建设,搭班子、定战略、带队伍。不管是否实行合伙制,但都或多或少地凝聚了一批核心人才,建立了管理咨询知识体系和项目管理机制。重要的是,他们在电视、网络、杂志等媒体上大力推行公司的品牌建设,本土化咨询的发展已与“洋品牌”并驾齐驱了。此时,国内企业在选择咨询公司时,一看与个人大师谈得是否有感觉,二看咨询公司品牌强弱。除此两项以外,企业不太清楚还有其他什么可以作为衡量标尺和选择标准。客户咨询案例囿于保密协议,犹抱琵琶半遮面,这是本世纪前十年的主流现象。

3. 项目团队

近几年来,企业在选择管理咨询公司时,不仅看大师个人能否看清中国经济发展的趋势,摸准中国企业发展的脉搏,感知中国企业管理的律动;也看咨询公司品牌建设如何,是否能够有自己的方法论体系,有成熟的项目经验,有规范的项目操作程序;还看项目操作团队水准如何,尤其是项目经理的水平,因为几个月与客户朝夕相处的是咨询顾问团队。而这其中,项目团队目前越来越为客户所看重。其实,任何服务业的公司只是为员工提供一个平台,真正能给客户带来贴心价值的是现场服务人员,如美容美发行业的美容师、美发师。

4. 大师个人+公司品牌+项目团队

三者的综合才是满足客户需求的必然条件,也是未来行业发展的趋势。大师个人能够从宏观概貌甚至最本质上发现客户的问题,提出趋势性想法和观点;公司品牌能够为项目操作提供相应保证,让客户放心;项目团队作为操盘手,其意义就不用再赘述了。所以,企业在选择咨询公司时,三者都不能偏废。三者对客户产生的价值定位可比喻为:大师个人是专家,公司品牌是远程服务器,项目团队是家教老师。

以上是我对管理咨询价值和发展阶段的基本认识。我把这些年在咨询项目当中碰到的常见问题汇总成册,更有咨询项目案例原汁原味地展示给大家,以飨读者,作为对自己多年咨询经验的总结。

感谢我的咨询客户，是你们让我们的咨询顾问对企业管理有了更多的认识，有了更深的体验；感谢我的同事们，在管理咨询的过程中大家一起头脑风暴，一起讨论，一起成长；感谢漆琴、徐松蕾对本书的字斟句酌。

人生有涯，咨询无涯。我们躬逢伟大祖国的繁荣昌盛，也见证了众多企业的蓬勃发展。在此，愿同各位朋友倾心交流，共同见证和亲历中国企业的管理升级和中国管理咨询业的发展，此实乃我辈之大幸事。

目录

第一部分 股权激励篇 / 1

股权的力量——走向寡头的战略选择 / 3

股权激励核心目的 培养老板而非股东 / 19

设立控股公司的利与弊 / 21

设立持股公司的形式及风险防范 / 23

统一持股 VS 分层持股 / 26

干股也需出资 / 29

如何平衡员工与投资者的入股价 / 31

股权激励——连锁门店激励新模式 / 33

房地产企业股权激励的重点和难点 / 41

- 如何在股权激励财务核算中做到利润公信 / 43
- 如何应对上市后员工热情的减退 / 46
- 咨询师与律师设计股权激励方案的区别 / 49
- 案例分享：股权的春天——A 集团股权激励咨询纪实 / 53

第二部分 公司治理篇 / 63

- 四大要诀提升央企治理水平 / 65
- 合资公司如何治理 / 73
- 参股股东如何争取权益 / 79
- 集团高管兼任子公司负责人利弊谈 / 83
- 如何解决新老高管的薪酬不公平感 / 87
- 如何解决子公司高管层的绩效管理问题 / 90
- “接班人计划”实现企业永续发展 / 93
- 案例分享：浙江某投资集团的治理管控 / 96

第三部分 集团战略篇 / 101

- 战略咨询的真谛 / 103
- 民营企业的战略定位：名配角 / 106
- 如何表达集团层面战略 / 110
- 如何表达人力资源战略 / 113
- 小企业打败大企业的五种策略 / 116
- 做大规模 VS 培育市值 / 118

区域品牌 VS 企业品牌 / 121	
房地产发展模式：合资合作 / 123	
案例分享：与麦肯锡相伴的日子——C 公司战略咨询纪实 / 127	

第四部分 集团管控篇 / 137

企业集团化的意义、条件及相关注意事项 / 139	
七大核心观点把握集团管控 / 142	
如何发挥企业集团内部的协同效应 / 151	
集团公司管控上市公司如何做到合规又到位 / 157	
如何管理集团外派人员 / 162	
区别化管控下属公司 / 164	
如何设计出集团公司薪酬的平衡感 / 167	
集团总部对子公司管控的合法性 / 170	
案例分享：我们该如何服务行业领袖——S 公司咨询纪实 / 172	

第五部分 人力资源管理篇 / 183

解惑纠错——集团人力资源管控常见的困惑与错误 / 185	
企业留住员工的基本策略 / 191	
项目型企业如何进行人力资源储备 / 194	
检测领导能力的四种方法 / 196	

人员定编——“迫真法” / 202
销售员胜任力模型 / 205
四层级动态激励满足员工多样化需求 / 208
调整内部薪酬结构以提升薪酬满意感 / 211
销量无法预计情形下的销售员薪酬设计方法 / 213
科学操作与应用岗位价值评估体系 / 222
联合基数法：一种高效的考核定额方式 / 227
研发项目考核的七个关键点 / 230
分钱的艺术——巧用奖金池 / 235
“内外交困”之下，企业该如何裁员 / 238
问题交流：民营企业中不同人员的管理问题 / 241
案例分享：浙江某集团的人力资源管控设计 / 246

第一部分

股权激励篇



