

中国企业联合会管理咨询委员会 编

改革开放30年
献礼

共赢天下

国际注册管理咨询师(CMC)案例集



企业管理出版社

ENTERPRISE MANAGEMENT PUBLISHING HOUSE

中国企业联合会管理咨询委员会 编

共赢天下

国际注册管理咨询师(CMC)案例集



企业管理出版社

ENTERPRISE MANAGEMENT PUBLISHING HOUSE

图书在版编目 (CIP) 数据

共赢天下：国际注册管理咨询师 (CMC) 案例集/《共赢天下：国际注册管理咨询师 (CMC) 案例集》编委会编. 北京：企业管理出版社，
2009. 2

ISBN 978 - 7 - 80255 - 139 - 8

I. 共… II. 共… III. 企业管理咨询 - 案例 - 中国
IV. F279. 23

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2009) 第 019590 号

书 名：共赢天下：国际注册管理咨询师 (CMC) 案例集

作 者：本书编委会

责任编辑：杜 敏

书 号：ISBN 978 - 7 - 80255 - 139 - 8

出版发行：企业管理出版社

地 址：北京市海淀区紫竹院南路 17 号 邮编：100048

网 址：<http://www.emph.cn>

电 话：出版部 68414643 发行部 68414644 编辑部 68428387

电子信箱：80147@sina.com zbs@emph.cn

印 刷：北京智力达印刷有限公司

经 销：新华书店

规 格：170 毫米×230 毫米 16 开本 26 印张 400 千字

版 次：2009 年 2 月第 1 版 2009 年 2 月第 1 次印刷

定 价：56.00 元

版权所有 翻印必究 · 印装有误 负责调换

發展管理諮詢事業
全心全意為企業服務
為中國管理諮詢三十年題

袁寶華

亥年十二月



陈锦华会见ICMCI主席BARRY KNOW



中国企业联合会领导会见（ICMCI）副主席索仁森（左五）和国家人事部专业技术人员管理司刘宝英司长（左七）

共赢天下

国际注册管理咨询师(CMC)案例集



国际管理咨询师协会理事会（ICMCI）副主席索仁森向中国企业联合会管理咨询委员会颁发会员证书



ICMCI授予中国企业联合会管理
咨询委员会中国唯一成员的证书

共赢天下

国际注册管理咨询师(CMC)案例集



ICMCI专家参加第四届中国管理咨询高峰会



中国CMC代表团出席2008年ICMCI新加坡年会

共赢天下

国际注册管理咨询师(CMC)案例集



中国CMC代表团与英国、法国、奥地利等国管理咨询协会主席交流



ICMCI主席BARRY KNOW签署中国CMC认证证书

共赢天下

国际注册管理咨询师(CMC)案例集



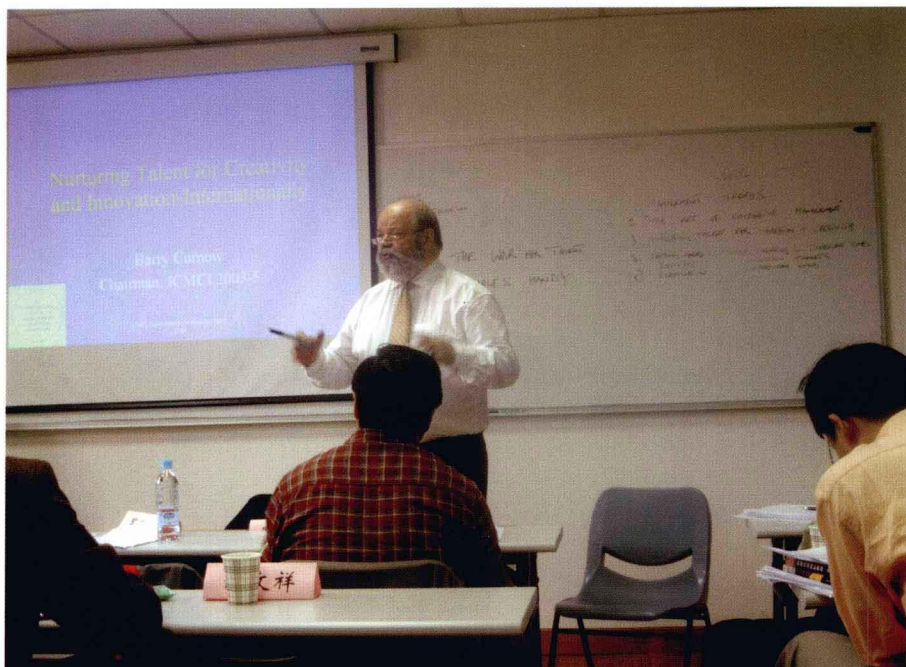
CMC老中青三代人畅谈咨询人生



中国CMC代表团与新加坡、台湾管理咨询同行进行交流

共赢天下

国际注册管理咨询师(CMC)案例集



ICMI专家为中国CMC学员现场授课



CMC学员进行陈述答辩及参加笔试

共赢天下

国际注册管理咨询师(CMC)案例集



中国CMC代表团访问新加坡国际管理学院



中国管理咨询欧洲考察团在丹麦管理咨询协会总部进行考察与交流

共赢天下

国际注册管理咨询师(CMC)案例集



中国管理咨询欧洲考察团访问罗兰·贝格公司



中国管理咨询欧洲考察团访问德勤公司

共赢天下

国际注册管理咨询师(CMC)案例集

前言 FOREWORD

管理咨询师要向企业“送”管理



经常有企业的高层管理人员问我：管理咨询究竟能为企业做些什么？能为企业改善经营管理和提高企业持续发展带来什么？其实在 90 年代中后期，当管理咨询以“迅雷不及掩耳”之势，伴随着我国改革开放的步伐迅速发展起来的时候，当越来越多的 MBA、EMBA 自信满满进入管理咨询从业大军的时候，就有很多人探讨这样的问题了。

依我从事企业管理、管理咨询、咨询行业管理工作 38 年的经历，我的感触是，很多企业在请管理咨询师或与咨询公司洽谈签约的时候，并不完全知道自己想要什么，能够得到什么，只是觉得有很多问题需要解决。这时，管理咨询师和企业管理者扪心自问：“管理咨询师和咨询机构能够给企业带来什么？”就变得非常重要！

无论管理咨询师、管理研究人员还是企业管理者，都面临诸多的困惑和思考：一是企业是如何保持资金充裕而流畅？二是企业如何持续发展永葆青春与活力？三是企业到底是做大还是做强？四是企业到底做专还是多元化？这些问题涉及企业发展战略、治理结构、组织机构、流程再造、人力资源、市场营销、生产运营、企业文化、资本管理、信息化建设等。在企业经营的大循环过程中，企业如同人的生命体一样，也会“生病”，也会发生周期性不适应，也有从青年期到老年期的衰变。管理咨询服务如同医疗、保健服务一样，会出现在企业生命周期的特定节点上。但管理咨询提



目 录

管理咨询师要向企业“送”管理（前言）	(1)
迈向卓越	
序言一	(1)
彰显 CMC 的价值	
序言二	(3)
双赢记事	
序言三	(4)
咨询师——客户关系是咨询成功的基石	
序言四	(6)
中外运的战略调整与组织变革	李 肃 (3)
10 年风雨看华为	彭剑锋 (17)
“第二代咨询”让民营企业管理落地	闫同柱 (31)
突破瓶颈，构建未来	王 颖 (63)
重生的雄鹰	苏文忠 (81)



从 6000 万的目标到 1.27 亿的业绩	杨宗华 (107)
吉林吉恩镍业成功收购长春一汽热电联产	罗 畅 (121)
为电力企业安全生产搭建防护网	顾 军 (141)
业务流程的重组和优化	赵锦君 (165)
平衡计分卡在三甲医院成功开发与实施	马介强 (185)
建设烟草公司全员流程化体系	张长江 (201)
民营集团企业的战略发展之路	孟友军 (221)
为国有大型企业建立“职业生涯开发与管理”咨询与培训体系	程社明 (245)
“三网”变“一网”效益大提高	张 椿 (267)
创建中国高新区“二次创业”的转型新模式	张秀英 (287)
敢问路在何方	赵健英 (307)
“围绕经营，突出管理”建立财务管理系统	张增刚 (325)
传统型地方国有企业的转型和变革	郑峥嵘 (346)
“家用电器待机能耗研究及对策”咨询	王 康 (361)
出资人的股东地位到哪去了	孙 钢 (383)
编后记	(399)

共赢天下

李 肃



中外运的战略调整与组织变革

李肃简介

中国首批国际注册管理咨询师（CMC）。

和君创业咨询集团总裁，1986 年在国家体改委、国家经贸委和国资委的指导下，与《世界经济导报》联合创办了“北京体制改革研究咨询中心”。和君创业咨询集团是投行界最早介入收购兼并的组织之一，为嘉陵集团、二汽集团、大小飞乐股份公司、联想公司、北京市政府、海南省政府等几十家国内著名企业和政府机关单位提供咨询服务，成为我国最早的集理论研究与经济咨询于一体的咨询服务企业。

1992 年，先后与君合律师事务所及君安证券合作，创办“君合咨询服务公司”和“君创咨询有限公司”。

1998 年，“君创咨询有限公司”重组整合为“和君创业研究咨询有限公司”。公司人数接近 200 人，成为规模最大的本土咨询公司。其间为兰花科创、福田汽车、德隆集团、中远修船、新东方、新中基、中青旅、白沙等著名企业提供咨询服务，做出一系列堪称经典的咨询案例。

20 年的咨询实践和研究，李肃及其领导的和君创业已为近千家企业提供过咨询服务，集中国本土和跨国咨询公司的咨询能力于一身，成为我国不可多得的管理咨询专家和当之无愧的管理咨询权威。

导 读

如果说现代再造一座金字塔也许算不了什么，但在古埃及时代，那就是奇迹。在咨询界也存在着类似的现象。十几年前的中国管理咨询界，还处在刚刚起步的阶段，能够做战略咨询，而且是给巨型的国有企业集团做战略咨询，同样是件在当时看来是壮举的事情。

在战略咨询领域，一直有一个说法，叫做“加法容易做减法难做”。之所以如此，是因为“加法”面对的是未来的问题，“减法”带来的是现实的问题。和君咨询团队在那个年代要给国有企业做“减法”，其难度可想而知。

不仅如此，面对割据的状态，在这个战略咨询方案中，和君咨询团队又建议对各省单位要进行资源整合。资源整合的最大障碍不是外部，而是内部，因为资源整合的同时，也要伴随着权力整合，资源的集中优化，也是权力的集中优化，这势必遭到来自内部的强烈反对。

事因难能，方为可贵。这是和君咨询团队的成功，更是和君团队与中外运高层领导当局紧密合作的成功。中医上讲施什么药，要看病人的体质。真的高手不是会使多少药，而是对病人体质的准确判断。看来本案例中的和君团队应该是准确拿捏了中外运的体质，他们擅长于从领导者的背景中把握。