



中国企业联合会管理咨询委员会

编

中国

2016

管理咨询
优秀案例

积雪囊萤，知往鉴今。
汇集管理精粹，凝结本土智慧。

CONSULTING PRACTICE CASES

CHINA EXCELLENT MANAGEMENT



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

中国

2016

管理咨询
优秀案例

积雪囊萤，知往鉴今。
汇集管理精粹，凝结本土智慧。



企业管理出版社

ENTERPRISE MANAGEMENT PUBLISHING HOUSE

图书在版编目 (CIP) 数据

中国管理咨询优秀案例. 2016 / 中国企业联合会管理咨询委员会编. —北京: 企业管理出版社, 2017.3
ISBN 978-7-5164-1481-1

I. ①中… II. ①中… III. ①企业管理—咨询—案例—中国 IV. ①F279.23

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2017) 第 040543 号

书 名: 中国管理咨询优秀案例 (2016)
作 者: 中国企业联合会管理咨询委员会
责任编辑: 徐金凤 段 琼 李 蕊
书 号: ISBN 978-7-5164-1481-1
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: 总编室 (010) 68701719 发行部 (010) 68701816 编辑部 (010) 68701638
电子信箱: qyglcbs@emph.cn
印 刷: 北京宝昌彩色印刷有限公司
经 销: 新华书店
规 格: 170 毫米 × 230 毫米 16 开本 23 印张 350 千字
版 次: 2017 年 3 月第 1 版 2017 年 3 月第 1 次印刷
定 价: 60.00 元

编委会

主任：黄海嵩

副主任：李建明 张艳艳

委员：(按姓氏笔画排序)

万东迎 王方明 王根生 云程浩 田晓鹏

由宁波 付立红 成志明 闫长坡 杨磊

陈京雷 邵杨辉 周正 周俊玲 孟友军

赵强 高吉良 唐振奇 谢盼盼 简棣

编辑：由宁波 闫长坡 邵杨辉

目 录

CONTENTS

构建立体化、信息化的领导干部考评任用联动体系

北京华夏基石企业管理咨询有限公司 001

北控智科内部管理体系建设项目

北京知本创业管理咨询有限公司 023

A 公司发展战略规划管理咨询案例

南京东方智业管理顾问有限公司 037

九宫格理论在妇保院中的应用

——广西宾阳县妇幼保健院九宫格理论实践案例

北京同合至诚医院管理咨询有限责任公司 051

国投新集口孜东煤矿班组建设与班组长胜任力提升项目

北京八九点管理咨询有限公司 067

全国棉花交易市场云计算与大数据应用典型案例

上海企源科技股份有限公司 (AMT) 103

8S 智慧管理实施案例

世纪纵横 (北京) 管理咨询有限公司 119

高等院校教学质量诊断与监督体系构建

成都绎达企业咨询有限公司 141



以一体化云平台为支撑的供电集体资产集团化转型升级	
北京中电力企业管理咨询有限责任公司	169
郴州农商银行人力资源管理咨询项目	
德辰咨询集团有限公司	189
小浪底水利枢纽管理中心文化管理咨询案例	
北京捷盟管理咨询有限公司	215
推行精细化管理，探索企业管理长效机制	
浙江省企业管理咨询服务公司	239
平高集团有限公司两化融合管理体系贯标项目	
北京英大长安风险管理咨询有限公司	259
中一石科战略新增长点咨询	
北京市长城企业战略研究所	289
某公司投资管理平台建设项目	
中华财务咨询有限公司	305
全球能源互联网研究院研究所矩阵式考核方案设计	
中智人力资源管理咨询有限公司	315
诸暨市工业发展调研报告	
浙江省现代产业规划院	337

构建立体化、信息化的领导干部考评任用联动体系

北京华夏基石企业管理咨询有限公司

北京华夏基石企业管理咨询有限公司（以下简称华夏基石）作为本土最大的综合性管理咨询集团，由人力资源管理专家彭剑锋教授创办，致力于整合、传播国内外先进管理智力成果，并推进其在中国管理实践中的运用。华夏基石作为中国本土管理咨询的引领者，专注于为企业提供组织与人力资源咨询战略与集团管控咨询、企业文化与营销咨询等。华夏基石拥有一支四百余人的高素质管理专家团队；咨询顾问由享誉国内外的著名学者、著名企业高级管理者以及资深人力资源研究人员组成，90%以上的咨询师毕业于著名学府的人力资源管理、企业管理、心理学、教育学、管理工程等专业，获得硕士以上学位，或拥有海外留学背景，具有出色的专业素养和对企业问题的敏锐感知力；80%以上的咨询师曾经在十几个行业的国内外著名大、中型企业担任过三年以上高级管理者或人力资源经理，具有丰富的企业运营实践经验，并能帮助企业系统化与实用化地分析、解决问题。

本案例项目组成员

田晓鹏，华夏基石高级咨询师，中国人民大学人力资源管理专业本科毕业，英国 Durham 大学人力资源管理专业硕士毕业，国际生涯发展协会（ICDA）专家委员会成员，给多家大型企业提供过人力资源管理咨询、高管培训、面试与测评等服务。

其他成员：伍婷、唐王文、谢伟、刘琳琳、隗欣然



导读

选人用人一直是央企研究的重要课题之一，长期以来，中国长安汽车集团股份有限公司（以下简称中国长安）对领导干部的选用和考核都非常重视。中国长安希望通过对现有领导干部的评估体系进行研究，完成体系建设和在线评估系统搭建，能够用更加科学和便捷的手段开展对下属分子公司领导班子成员的领导能力评估。通过数据分析，有效指导分子公司领导班子成员的领导能力发展，并为分子公司领导班子成员组合优化和其他人事决策提供有力依据。在这一背景下，华夏基石与中国长安签订了合作协议，帮助其完善领导人员考核评价系统。该系统借助 IT 信息技术，基于灵活可扩展的原则，在科学管理原理与实际企业运营经验相结合的要求下建立而成。通过将近两年的共同努力，中国长安已经形成了自己独特的、基于 CL1721 模型的分子公司领导人员考核评价系统。

构建立体化、信息化的 领导干部考评任用联动体系

北京华夏基石企业管理咨询有限公司 田晓鹏

一、申报案例背景描述

(一) 企业基本情况简介

中国长安汽车集团股份有限公司（简称长安集团），成立于 2005 年 12 月 26 日，原名为中国南方工业汽车股份有限公司，2009 年 7 月 1 日更为现名，又于 2009 年 11 月经中国南方工业集团公司、中国航空工业集团公司对旗下汽车产业进行战略重组后共同成立，是中国四大汽车集团之一。

以引领汽车文明，造福人类生活为使命，以打造世界一流汽车企业为愿景，以“愿景 2020”和“愿景 2025”事业领先计划为统领，以领先文化体系为保障，长安集团坚持自主创新与合资合作“两条腿”走路，统筹发展整车和动力总成、零部件、服务业 3 大业务板块，形成了比较完善的产业链；旗下拥有 20 家二级企业，包括长安汽车（000625）、江铃汽车（000550）、东安动力（600178）、湖南天雁（600698）4 家上市公司；在全国拥有 10 大生产基地，31 个整车及发动机工厂，年产能超过 300 万辆，产业布局合理；形成了以轿车、微车、客车、轻卡、专用车等为主的完善的产品谱系。

(二) 咨询需求的提出和项目目标

作为中国 4 大汽车集团之一，长安集团发展迅猛，一方面，组织机构和人员数量不断增加；另一方面，汽车消费市场群雄逐鹿，竞争日益激烈。在内部发展动力和外部竞争压力的双重作用下，长安集团意识到要通过优化管理，特别是优化分子公司领导班子成员的考核管理，来应对当前的局面。只有管好



了领导干部，提升其能力和绩效，进而实现组织效能最大化，才能在竞争中脱颖而出，成就百年基业。

因此长安集团一直以来都高度重视干部任用与管理，多次成立课题小组、开展咨询项目对这一课题进行研究和探索。

本次跟华夏基石的合作，其咨询项目的总体目标是评估中国长安现有的领导人员考评体系，改进和优化现行下属分子公司领导班子成员考评体系，使之能够有效指导分子公司领导班子成员领导力发展，并为分子公司领导班子成员的配置优化和其他干部进行管理决策提供有力依据。设计具有准确性、科学性和操作性的立体化、信息化的领导干部考评任用联动系统。其分项目标包括：

1. 立足于点：优化以 CL1721 模型为基础的指标体系

打造立体化、信息化的领导干部考评任用动态体系首先就要优化以 CL1721 素质模型为基础的指标体系。只有立足于这一点，才能持续改进长安集团分子公司领导成员评估体系的准确性、科学性和操作性，使之能够有效指导分子公司领导班子成员领导力发展，并为分子公司领导班子成员的配置优化和其他干部进行管理决策提供有力依据。

2. 贯穿于线：完善考评体系

深入研究原有考评体系，通过落实能力素质线、明确业绩线、守住职业底线、发扬文化线，使得长安集团考评体系丰富化、实用化。

3. 打通于面：考评与任用联动

要考虑到考评和任用的整体有机结合，建立科学的长安集团领导班子考评任用联动体系，并在实践中持续丰富与完善，确保长安集团在领导干部管理上的先进性和有效性。

4. 系统助推：搭建考评信息化系统，让大数据为决策服务

让考评任用插上信息化的翅膀，通过构建领导干部考评信息系统，建立每一位领导干部的信息化档案，借助大数据挖掘和分析，随时随地关注和了解领导干部的履职情况，有助于提高长安集团领导干部考评的效率。

二、调查分析

(一) 长安集团干部管理的历史沿革

长安集团前期在领导干部任用方面已有一些基础制度和实践的积累。项目组首先对长安集团在干部管理方面的历史沿革进行了梳理。

1. 长安集团已经发布了 CL1721 素质模型

2012 年, 长安集团正式发布了 CL1721 领导力模型 (第二版)。CL1721 领导力模型是在 CL1512 领导力模型的基础上, 根据长安集团最新实践进行系统的丰富和优化后形成的, 紧紧围绕长安集团的战略目标——打造世界一流汽车企业, 从文化创建、战略承载、系统管理、团队发展、问题解决、创新实践、品牌打造 7 个角色、21 项素质等方面对长安集团管理者的领导力进行了阐述。

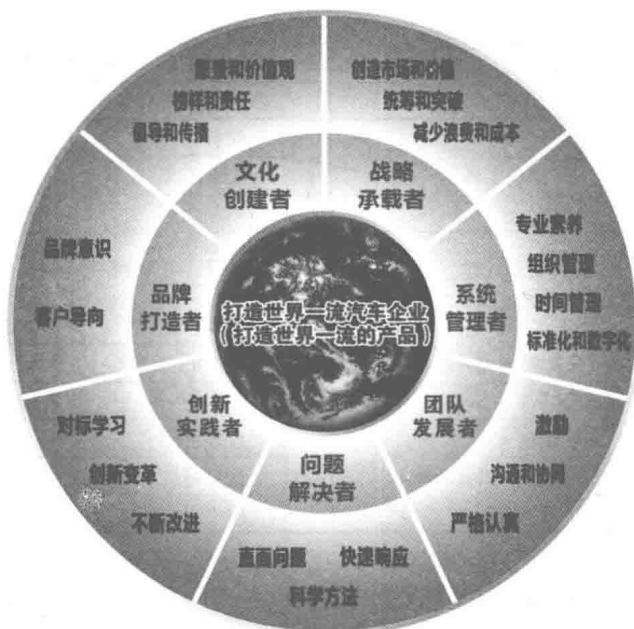


图 1 CL1721 模型

从 CL1512 领导力模型到 CL1721 领导力模型的发展历程中可以看出, 增加了文化创建者和问题解决者两个角色, 并将“文化创建者”作为 7 大角色中最重要的角色, 摆在了 CL1721 领导力模型的第一位, 充分体现了长安集团现



阶段“加速领先文化的融合”的战略目标；素质项从原来的 12 项变为 21 项，而且对原来的素质项也做了相应的变革，体现了新阶段长安集团的战略要求。因此，CL1721 领导力模型是长安集团根据自身文化特点和战略诉求逐步丰富和建立的领导力模型。

表 1 从 CL1512 领导力模型到 CL1721 领导力模型

1 个目标	7 (5) 个角色	21 项素质	12 项素质
一个目标： 打造世界 一流汽车企业	战略承载者	创造市场和价值	业务敏锐
		统筹和突破	战略规划
		减少浪费和成本	战略执行
	团队发展者	激励	人员管理
		沟通协调	发展他人
		严格认真	团队协作
	系统管理者	专业素养	规范管理
		组织管理	实践管理
		时间管理	—
		标准和数字化	—
	创新实践者	对标学习	学习创新
		创新变革	实践推广
		不断改进	—
	品牌打造（建立）者	客户导向	客户导向
		品牌意识	品牌意识
	文化建设者（新增）	愿景和价值观	—
		榜样和责任	—
		倡导和传播	—
	问题解决者（新增）	直面问题	—
		快速响应	—
		科学方法	—

CL1721 模型拥有丰富的定义和行为描述，涵盖内容也较完善和全面。相对于现行领导者评估的指标而言，更加深刻地反映了长安集团文化、战略对领导者素质、能力的要求，体现了长安集团针对当前发展阶段和战略目标对领导干部选拔和培养的方向。

2. 长安集团已经制定了领导干部考评办法

长安集团长期以来非常重视对领导干部的考评与任用。长安集团早就制

定了集团内部企事业单位领导人员考评办法。其内容与《中央企业领导班子和领导人员综合考核评价办法（试行）》所要求的指标设置相类似。

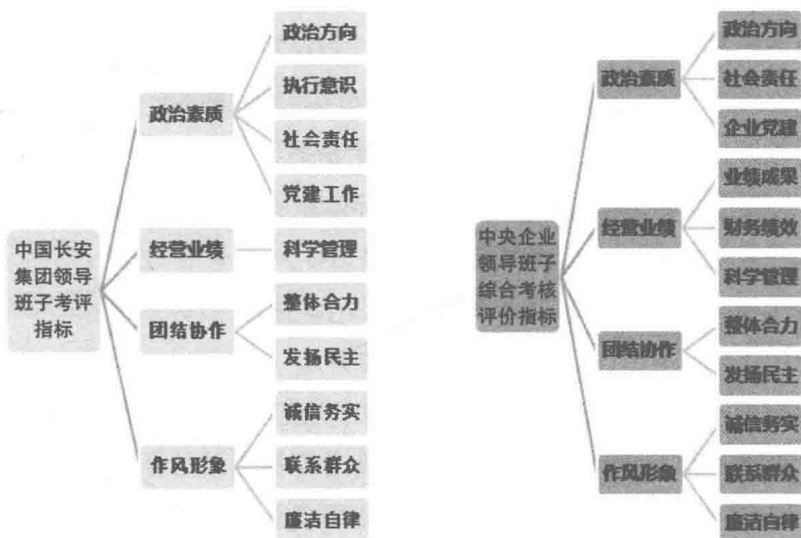


图2 长安集团领导班子评估指标与中央企业领导班子综合考核评价指标的对比

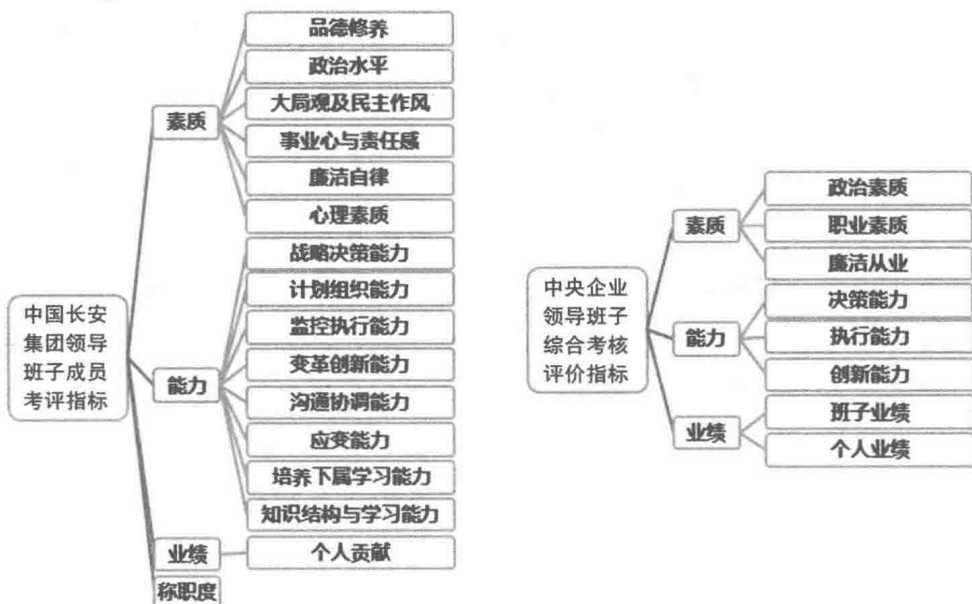


图3 长安集团领导班子成员评估指标与中央企业领导人员综合考核评价指标的对比



从图2与图3的对比可以看出，长安集团企事业单位领导班子集体考评内容与《中央企业领导班子和领导人员综合考核评价办法（试行）》所要求的4项考评内容和11项考评指标类似，承接了长安集团作为中央企业的性质和国资委对中央企业领导干部集体考评的要求。长安集团企事业单位领导班子个人考评指标在《中央企业领导班子和领导人员综合考核评价办法（试行）》所要求的3项考评内容、8项考评指标的基础上进行了发展，形成了6项素质、8项能力、1项业绩和1项称职度的内容指标体系，在一定程度上体现了长安集团的文化，并反映出长安集团的战略要求。

（二）长安集团干部管理存在的问题

1. 长安集团原有 CL1721 素质模型有待落地

从目前长安集团分子公司领导者的考评的实践来看，CL1721 领导力模型还停留在“素质模型”的阶段，没有和领导者考评指标相结合，也尚未发展出相应的评估体系和结果应用体系。这是长安集团现阶段需要解决的问题。

2. 长安集团原有领导干部考评办法有待完善

原有的考评办法虽然体现了长安集团作为央企的性质和国资委对央企领导人员的要求，但评价内容对长安集团自身对管理者绩效的诉求和企业文化反映不足，存在评价指标颗粒度较大，测评的精准度不高的问题；各素质项之间的区别、关联不清晰，没有得到较好的分层分类梳理，没有反映出班子不同管理角色的素质权重差别；评价指标体系发展不完全，缺乏对指标、关键行为的定义和描述；评估手段单一，评估尺度和基准值不够健全；评估结果反馈的方法和应用还有待进一步发展。因此，长安集团需要领会和贯彻国资委和中组部对领导人员考评工作的指导性文件的同时，基于企业自身的价值观和战略定位，结合企业实际情况，制定符合战略发展要求、支撑战略目标的领导人员考评体系。

3. 长安集团原有领导干部考评效率有待提高

原有的长安集团对下属分子公司领导干部的考评，都需要集团人力资源部到各个分子公司现场，找相关人员安排一个个的访谈，了解调研被考评对象履职情况，然后汇总意见，根据一个大概的标准来进行评价。由于长安集团下

属分子公司较多，特别是每当考评都集中到年中、年底进行的时候，人力资源部门的工作量就会陡然增加，应接不暇。另一方面，纸质化的考核过程和考核结果，也不利于长安集团对领导干部信息数据的保留和分析，评价不能做到及时出结果，随时随地横向纵向比较。因此考核过程和结果信息化成为了长安集团考核领导干部的一个重要诉求。

（三）标杆企业在干部管理方面的对比分析

在前期评价阶段，项目组根据中国长安的央企背景、对下属分子公司的集团管控模式、主要业务在汽车及相关行业的特点，选取了华润集团有限公司、中粮集团有限公司、丰田汽车公司、比亚迪股份有限公司、海尔集团的领导者评估体系进行对比研究。

中粮集团有限公司：同样作为央企集团化管理公司，曾经具有类似中国长安领导力模型和管理者评估体系相互独立的情况。中粮集团有限公司通过二者进行内容梳理，最终通过 KAAPP+ 将二者整合到一起，值得中国长安借鉴。此外，KAAPP+ 管理者评估体系在素质项的分层分类的基础上建立了相应的评估工具、评估周期组合，也值得长安集团在下一步建立领导力评估工具和流程时加以借鉴。

华润集团有限公司：作为央企集团化管理公司，它的领导力评估体系相对更加健全，针对各个层级的领导者，给出不同层级的行为绩效描述。在细化 CL1721 领导力模型的指标体系，特别是针对考核指标确定和选取行为标准时具有较高的借鉴价值。

比亚迪股份有限公司：其素质模型行为指标方面的设置，具有较高的可观察性和可评价性。在 CL1721 领导力模型的考评指标体系上，长安集团可通过类似的行为指标设置，为领导人员的评估、发展建立较好的基础。

丰田汽车公司：作为世界一流汽车企业，在领导力发展方面的经验和做法值得中国长安在今后的工作中加以借鉴。

海尔集团：在领导力评估和发展方面，高度重视领导人员与公司文化和价值观的匹配，以及在评估过程中采用非常简洁有效的上下级评价方式，可供长安集团参考。



由此可见，长安集团亟待打造立体化、信息化的领导干部考评任用动态体系。首先要通过梳理素质模型，使得长安集团的文化、价值观方面的素质要求落到实处，借鉴标杆企业做法，使素质要求行为化、可衡量。其次，需要设计一套科学的干部管理考评办法，提升考评任用的联动性，同时借助信息技术，使得干部考评更高效更便捷。因此，打造立体化信息化的领导干部考评任用体系是必要的，且十分重要。这是长安集团高效实施集团管控的一个重要手段，是长安集团保持人力资源队伍特别是领导干部队伍先进性的一个关键工具，是长安集团建立有央企特色的职业经理人管理机制的一个必要探索，也是长安集团构建可持续发展经营管理模式的一个前提基础。

三、解决方案和设计框架

（一）解决方案

1. 整体思路

长安集团应主要从以下四个方面对现有领导人员考评体系进行改进和完善：

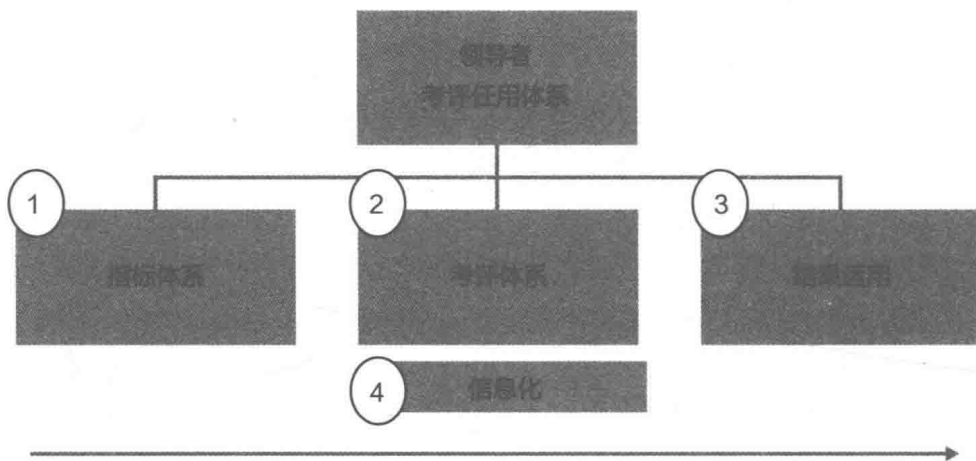


图4 工作整体框架

首先，对体系中领导者考评指标方面的检查和研究，关注考评整体内容是否完善，是否体现出长安集团的企业文化、承接长安集团战略要求。关注各项素质指标是否合理分层、分类，内容和行为标准是否清晰可观察、可

评价。

其次，对体系中评估系统的检查和研究，主要关注是否有行之有效的评估工具和评估制度，对分层分类的考评指标进行准确的评价。

再次，对体系中结果运用的检查和研究，主要关注考评的结果是否在领导力发展和干部管理决策方面得到了充分的运用。

最后，基于上述研究和改进措施，对系统建设提要求，形成产品需求手册，指导和监督信息化系统开发。

2. 工作原则

在实际工作开展和项目变革推动的过程中，长安集团始终坚持“用理论指导实践，用实践武装理论”以及“放眼世界规范，回归中国特色”的原则开展工作。

在研究和评估阶段，长安集团采取查阅文献、理论研究（课题立项）和对标分析等方法，以确保长安集团将要实施的领导干部考评和任用体系具备理论高度和科学先进性。长安集团一方面研究了中组部、国资委对国有企业领导人员考核评价指标体系；研究了国内其他企业领导人员考核评价指标体系；研究了国内外企业领导人员考核评价体系研究成果、论文资料等。另一方面，对领导人员考评体系、企业战略、激励模型、领导力模型、领导力发展等与课题相关的理论体系进行研究，作为全面梳理优化领导人员考评体系的理论基础和支撑。

如何保证长安集团领导干部考评与任用体系顺利实施是该项目从立项到实施过程中需要考虑的最重要的因素之一。在实施和变革阶段，长安集团采取个别试点、反复完善、全面推广的方式，使得该体系在落地推进的过程中遇到的阻力最小，获得的支持度最大。

（二）设计框架

1. 优化 CL1721 领导力模型

CL1721 领导力模型本身具有长安集团战略和文化诉求内容完善的特点。但是若要将 CL1721 领导力模型应用于对分子公司领导者的考评，建立相应的评估手段和流程，并使结果有效应用于班子配置、干部管理决策和领导力发展