

新华信管理咨询的实践

案例 · 流程 · 工具

年轮

李雪 著

The Cases of Sinotrust Management Consulting



人民邮电出版社
POSTS & TELECOM PRESS

新华信管理咨询的实践

案例 · 流程 · 工具

年轮

李雪 著

人民邮电出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

年轮: 新华信管理咨询的实践 / 李雪著. —北京: 人民邮电出版社, 2004.9
(新华信管理丛书)

ISBN 7-115-12554-6

I. 年... II. 李... III. 企业管理咨询 IV. F270

中国版本图书馆CIP数据核字 (2004) 第086419号

年轮

新华信管理咨询的实践

◆ 著 李 雪

责任编辑 汪 洱

◆ 人民邮电出版社出版发行 北京市崇文区夕照寺街14号

邮编 100061 电子函件 315@ptpress.com.cn

网址 <http://www.ptpress.com.cn>

读者热线 010-51626398 (编辑部) 010-51626376 (销售部)

北京迪杰创世信息技术有限公司制作

北京展望印刷厂印制

新华书店总店北京发行所经销

◆ 开本: 787*1092 1/16

印张: 16.75 2004年9月第1版

字数: 179 2004年9月北京第1次印刷

ISBN 7-115-12554-6/F · 541

定 价: 29.80元

本书如有印装质量问题, 请与本社联系 电话: (010) 51626398

序

年 轮

在浩瀚无垠、深邃无边的苍茫宇宙中，年轻的地球默默无闻地生存了46亿年；在物竞天择、优胜劣汰的多彩世界里，苍翠的森林郁郁葱葱地傲立于万千生物之中。

见证了大自然的春夏秋冬，见证了大自然的烈日冰霜，见证了大自然的狂风暴雨，森林树木以其坚忍不拔的毅力，顽强地在恶劣的自然气候中生存着，以一圈圈的年轮，默默地记载着她所经历的喜怒哀乐和荣辱兴衰……

《年轮：新华信管理咨询的实践》，就是中国管理咨询行业和企业的一圈年轮。

同样是森林，生长在北纬38度之树木的年轮与北纬18度之树木年轮的疏密完全不同；同样，在管理咨询行业，矗立于世界东方的中国，有着与发达国家完全不同的年轮。在中国，管理咨询的客户，也就是管理变革的对象，无论是“天降大任于斯人”正经历痛苦转型的国有企业，或是“野火烧不尽，春风吹又生”的民营企业，还是“出师未捷身先死，长使英雄泪满襟”的跨国企业，它们每一年所经历的市场的高速成长，每一年所遭遇的政策的风雨冷暖，每一年所承受的行业的跌宕起伏，留下了在世界上独一无二的“中国年轮”，让国人大跌眼镜，让世人百思不解！

同样是森林，生长在同一片蓝天下，但不同的空间位置，不同的土壤养分，造就了树木完全不同的年轮。在几千年文化传承下的

中国，同样是办企业，但创办和管理一家管理咨询公司，和在中国创办和管理一家其他行业的公司有着完全迥异的经年年轮。中国的管理咨询公司，无论是一只脚留在象牙塔校园、一只脚试趟管理咨询浑水的“学院银杏派”，或是哺育、裂变、分离于恐龙般跨国大公司的“海归红杉派”，还是矗立于山巅、喜迎天下客的“实践青松派”，它们面对媒体无休止的一遍遍“拷问”，面对壮志凌云却无从下手的商学院毕业生，面对小心翼翼、半信半疑、将信将疑的草莽英雄式的创业企业家，面对突如其来的“非典”天灾，留下了和中国制造业企业荫翳蔽日的参天大树完全不同的“公司年轮”，让国人喜出望外，让世人扼腕叹息！

为了记录“逝者如斯夫”的“中国年轮”和“公司年轮”，作为中国管理咨询行业森林中的一棵小树，新华信管理咨询在创造客户价值、回报生我养我的大自然的同时，也努力承担自己的企业公民的社会责任，反哺爱我护我的大地母亲，为中国的管理咨询行业留下一圈圈细腻缜密、真实再现岁月风流的年轮。因此，我们优选典型之案例，涵盖各大管理变革之领域，兼顾不同特点之类型，勾画弯弯曲曲、无声无息之年轮，客观求是地呈现在五湖四海之读者面前。

实践创造客户价值。

实践推动时代创新。

实践培养优秀人才。

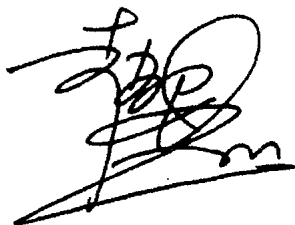
实践孕育管理真知。

实践是检验真理的惟一标准。

在中国这片生生不息的土地上，在神州这片广袤神奇的森林中，在华夏这片风云变幻的蓝天下，新华信管理咨询以自己12年的一个轮回，奉献给关心她爱护她的广大客户、伙伴、同学、记者、领导、网友和朋友一圈不求光滑圆满但求实际客观的清晰的年轮，记录下新华信管理咨询自1992年诞生之后，这古老国度中兴变革、和平崛起进程

中的日落日出，春暖夏凉，严寒酷暑，狂风暴雨；记录下和新华信管理咨询共同沐风沥雨，跌倒了又站起来的中国管理咨询公司的艰难破土，顽强生长，大雪压枝，残叶断干……

这一切，都是为了那无悔的岁月，为了把根留住！



赵 民

创始人 董事长

北京新华信管理顾问有限公司

2004年8月1日 清晨5:28

于望京陋室

夏日的晨光又开始照在青松上

目 录

第一章 海安集团全面诊断咨询项目

1

在海安集团与外界咨询公司广泛接触的时候，包括新华信管理顾问公司在内的两家管理咨询公司同时进入了他们最终权衡的视野。一般而言，这是一个“A or B”而非“A and B”的选择，企业会慎重地通过各种渠道和方式最终敲定其中一家公司签订合同，开始“一对一”的咨询服务。有趣的是，海安集团偏偏与众不同，它就是做了“A and B”的决定！

——虽然，对大型国有企业而言，资金往往不是最紧缺的，这从客观上保证了海安集团有“双管齐下”的能力。但从另一个层面上看，此举也反映了部分国有企业对管理咨询的作用及意义的深刻认识。

[关键词]

- 国有企业
- 全面诊断
- 二对一式服务

第二章 菱马动力发展战略咨询项目

37

在内外交困的关键时刻，茂生国际引入了本土的管理咨询公司。茂生国际希望咨询公司以“战略的名义”和第三方独立机构的身份，深入菱马动力集团内部，了解一个真实的菱马，为菱马的未来指明一个正确的方向。

——古诗云“不识庐山真面目，只缘身在此山中”。咨询公司的第三方身份，决定了它可以独立、透彻地看到问题的本质，抛开企业内部各利益方的干扰，从企业自身健康发展的角度，迅

速、明朗地提出解决之道。

[关键词]

- 企业战略
- 战略途径
- 战略目标

第三章 吉阳湾区域开发战略咨询项目

69

从政府的角度讲，吉阳公司的历史使命就是成功地完成吉阳湾的开发；而对于吉阳公司全体员工来说，还面临着在完成政府赋予的使命外，今后如何发展的问题。他们需要很好地回答：我们要做什么？我们想做什么？我们能做什么？我们今后该做什么？

——当政府逐渐意识到要像经营企业一样经营一个城市、提高区域竞争力的时候，政府各职能部门开始将注意力集中到城市品牌、区域规划等课题。在对区域发展的前瞻性研究上，管理咨询公司的优势在于：结合区域特色，借助国际先进的管理理论和研究方法，在展望远景蓝图的同时，注重落到实处的具体操作步骤。

[关键词]

- 区域经济
- 城市发展
- 战略定位
- 组织体系

第四章 奥华实业多元化战略咨询项目

104

奥华实业的诞生，准确地说，是奥华集团为了达成上市目的的短期行为。虽然它是集团内所有高效优质的资产组合，但这并不能说明，上市后的奥华实业前面就是一片坦途。另外，正因为它是从集团重组而来，因此，奥华实业的高级管理层几乎都来自

于集团及所属各家子公司，利益关系的盘根错节，使得多年来其高层团队始终难以稳定下来。

——企业外，是庞大的市场；企业内，是同样庞大的一个摊子：主业是什么？为什么主业强不了，副业盘不活，坏账清不净？管理咨询公司为企业提供多元化业务咨询，正是帮助企业理顺主次，实现“主业做大、副业做精”的目的。

[关键词]

- 多元化发展
- 业务组合方式
- 业务退出方式
- 富余员工安置

第五章 宏达重汽营销体系咨询项目

136

民营企业的介入，给宏达重汽带来的是一次不啻于重获新生的机会。但对于原民营企业的老板而言，他要领导的是一个几乎从未与市场有过真正交锋的、1 000多人的老团队。在老宏达汽车厂内，计划经济的烙印之深，绝非一朝一夕可以改变。躺在仓库里的库存车，静静地在草丛中倔强地生着锈。

——营销，正如企业的生命线。民营企业正式接管宏达汽车公司后，打算从重塑企业的这条生命线入手，从盘活产品开始，逐渐盘活人心。然而，营销是企业与市场的博弈，在这场较量中，究竟应如何发挥咨询公司的作用？

[关键词]

- 国企改制
- 经销模式
- 服务网络

第六章 美宁电器营销管理体系咨询项目 162

如果从价值链的角度来考察企业的运营效率,则良好的价值链系统就是以订单为中心快速响应市场的系统。企业如果不是按照消费者的需求销售,则说明是在销售库存;企业如果不是在按照订单生产,则说明是在生产库存;企业如果不是在按照订单采购,则说明是在采购积压。

——从价值链的角度看,营销系统就应该快速将消费者需要的增值服务传递给他们。管理咨询顾问团队对美宁电器公司营销体系的诊断,正是按照企业价值链的思路展开的。

[关键词]

- 合资企业
- 营销管理体系
- 价值链
- 库存

第七章 东远集团人力资源管理咨询项目 195

从人力资源管理的发展与现实来看,不同公司,甚至同一公司的不同阶段,人力资源管理可能扮演不同的角色,每个角色对公司起着不同的增值作用。东远集团的人力资源管理正面临着以职业化服务为重点,逐步实现向经营者伙伴转变的要求。

——从战略意义而言,人力资源工作是企业的“一把手工程”。人力资源管理部门作为企业内部的“营销”部门,在企业管理中发挥着协调、沟通、总结、提升的职能。管理咨询公司的工作,就是在帮助一把手规范人力资源管理流程的基础上,制定出符合企业实际的、个性化的管理制度和操作方案。

[关键词]

- 合资企业
- 绩效考核
- 职业发展规划

企业资源计划 (Enterprise Resources Planning, ERP), 从1996年起戴着它神秘得近乎神奇的面纱登陆中国, 在随后的五年里, 许多走在管理前沿的中国企业不可避免地在通往ERP的“康庄大道”上遭遇陷阱。前车之鉴让更多的企业从单纯追风的狂热中骤然清醒, 经过短暂的焦虑、紧张之后, 尘埃落定, 人们开始脚踏实地地寻找适合自己企业的信息化解决方案。

——企业要插上IT的翅膀, 往往需要借助管理咨询公司这一外脑, 帮助他们在一片IT厂商“卖什么吆喝什么”的喧闹声中, 冷静地思考, 谨慎地判别。企业信息化, 始于IT规划。

[关键词]

- 企业信息化
- IT规划
- 流程优化

注: 本书案例中涉及的所有企业名称、人物姓名均为虚构, 所有数据亦均做了调整。

第一章 海安集团全面诊断咨询项目

在海安集团与外界咨询公司广泛接触的时候，包括新华信管理顾问公司在内的两家管理咨询公司同时进入了他们最终权衡的视野。一般而言，这是一个“A or B”而非“A and B”的选择，企业会慎重地通过各种渠道和方式最终敲定其中一家公司签订合同，开始“一对一”的咨询服务。有趣的是，海安集团偏偏与众不同，它就是做了“A and B”的决定！

——虽然，对大型国有企业而言，资金往往不是最紧缺的，这从客观上保证了海安集团有“双管齐下”的能力。但从另一个层面上看，此举也反映了部分国有企业对管理咨询的作用及意义的深刻认识。

[关键词]

- 国有企业
- 全面诊断
- 二对一式服务

项目背景

海安屯，是一个在地图上根本找不着的、疙瘩大点儿的地方。可以说，它的存在，仅仅因为一个企业；它的荣辱兴衰，也与这个企业的命运息息相关。我们要关注的就是这样一座小城，以及几乎关系到城中每一个人的企业——海安集团。

海安屯的总人口只有五六万人，而其中三分之一都是海安集团的在职员工，其余三分之二几乎全是职工家属。海安集团为了让她的“子民”能够在海安屯幸福快乐地生活，愣是在山沟里建起了这座城市。

比如，为了解决职工子女的教育问题，海安集团和外省的高校联

合办学，孩子们可以不出海安屯一直念到研究生毕业，拿到国际认可的硕士学位；又比如，为了不让屯里的一片绿油油的草场闲置，海安集团从大草原买回了一批质量上乘的奶牛，办了个牛奶加工厂，自给自足地供应屯里人纯天然的牛奶。

海安屯人这样描述海安集团在屯里的绝对“屯主”地位：“这里只有两样东西不是海安集团的。你从生下来到死，也只有这两件事与海安集团无关，那就是税务局和火葬场。”换句话说，如果你不是私营企业主，用不着和工商税务打交道的話，这辈子也只有临了到火葬场报到的时候才和海安集团脱了干系。久而久之，海安屯俨然就是一个与世隔绝的世外桃源，一个独立的王国。屯里的人不愿走出去，屯外的人也难得闯进来。

顾问团队成员访谈片断

问：这个项目是在“非典”期间进行的。很多企业在“非典”期间都面临很大的生存危机，一般情况下不会选择这个时候来请咨询公司做管理咨询吧？

答：确实是这样，很多公司在危机面前会把能搁置的工作暂缓处理。但由于海安屯一直是一个非常封闭的环境，甚至连病毒也难以进入（笑）。应该说这个项目对新华信度过“非典”也有特殊意义。当时全国人民都防备北京人，北京人到哪里都要被隔离半个月。启程前我们就问对方，“你们打算怎样‘隔离’我们啊？”海安人很热情，说：“来吧！大不了到我们自己的医院住着，权当疗养。”后来我们去了才知道，海安医院仅住院区就有500张床位！

问：海安集团的一把手是个什么样的人？

答：我作为新华信公司负责这个项目的董事，从头到尾就没见过他。只听说他是一个行政级别很高的人。曾经有一次我

注：问——本书作者

答——新华信顾问团队成员

们和他的助手约好时间，我专程去拜访他，结果他临时有事行程又变了，所以阴差阳错，到现在也没碰过面。为此海安的人开玩笑说：“您怎么架子那么大，项目都做完了，可我们老总连您的面都没见过。”

问：和一把手连面都没见过一次，是否会影响项目质量？

答：还好。对于一个全面诊断的项目而言，只要企业的一把手用实际行动给我们提供了方便，提了要求，就是最大的支持、最有效的会面。其实后来当我在项目后期到海安屯与客户沟通时，海安集团的高层领导第一次见我，居然说：“你就是某某啊，我们这里可是有新华信精神的啊！”这句话让我很欣慰。

成立于20世纪60年代初的海安集团是中国特大型农业机械生产企业，其产品结构以农机产品为主，辅以农业衍生产品和第三产业。尤其是近几年的稳步发展和坚定不移的改革举措，使海安集团不仅在国家农机现代化建设领域成绩突出，在建立现代企业制度、股份制改造等诸多方面的变革措施也取得了丰硕成果。踌躇满志的海安集团已经制定了5年之后销售收入过1兆亿元（人民币，下同）、10年之后过2兆亿元的宏伟蓝图。

但是作为典型的国有企业，海安集团也存在着诸多问题，综合表现为基于生产不确定性而导致的“救火式管理”现象严重。员工疲于应付生产任务，企业缺乏系统化运作模式和体系，各部门之间机关味道浓厚，服务意识、补位意识明显不足。

海安集团正是在这样一个内部管理改善严重滞后于企业高速发展的阶段，开始了与外脑——管理咨询公司的接触。应该说，只要广大的农民兄弟需要，海安集团就有活儿干，可以安安稳稳过衣食无忧的生活，完全不在话下。之所以它能够居安而思危，防患于未然，则不得不佩服海安集团的一把手——一位深具远见卓识和战略眼光的企业家。

特别值得一提的是，在海安集团与外界咨询公司广泛接触的时候，包括新华信在内的两家管理咨询公司同时进入了他们最终权衡的视野。

一般而言，这是一个“A or B”而非“A and B”的选择，企业会慎重地通过各种渠道和方式最终敲定其中一家签订合同，开始“一对一”的咨询服务。有趣的是，海安集团偏偏与众不同，它就是做了“A and B”的决定！理由也很充分：“我们认为这两家公司的实力相当，各有特色，那么就请你们同时为海安集团做全面的管理诊断吧。诊断只是第一步，我们会根据你们两家公司提交的管理诊断结论做出最后的选择，聘请其中一家继续为海安集团服务，在诊断之后设计解决方案。”——这很有些“鹬蚌相争，渔翁得利”的味道啊！

于是，一个极富戏剧性的“二对一”式咨询项目开始了。对于新华信而言，与其说是为客户提供咨询，不如说是参与了一场实实在在的竞赛。想想吧，一个好像浑身总有点不自在的病人，同时对两个大夫说：“现在给你们俩同样的时间给我号脉。谁号得准，我就让谁接着给我开药方，我就花更多的钱在其中一个大夫身上。”所以，从新华信顾问团队进驻海安集团的那一刻起，双方就等于站在了同台竞技的起跑线上。

顾问团队成员访谈片断

问：以前新华信遇到过这种两个咨询公司同时服务一家企业的情况吗？而且是同一时间、同一地点、做同样的事情。

答：从来没有。而且，不仅新华信没有遇到过，这种现象在中国管理咨询业内也是很罕见的。其实海安集团很成熟，它对管理咨询的作用和意义的认识是非常到位的。比如，它当时就是要继续深化改革，加大改革力度，加快改革步伐，要解决机构臃肿的问题。找两家咨询公司，就是想通过比较，得出一个真正适合海安集团现状的方案：你是否能够站在它的立场，既不是很高端、不切实际，也不是就事论事，头痛医头、脚痛医脚。海安集团需要的是寻找二者中间的一个平衡点。哪家咨询公司能够找得更准，震动最小，效果最好，就选择哪家。所以，只有先号准了脉，才谈得上下一步的对症下药。

项目诊断

问题综述

通过与中、高层管理人员和普通员工近100人的访谈，以及对700多份调查问卷的结果分析，顾问团队认为，海安集团的问题主要集中在以下五个方面，如表1-1所示。

表1-1 海安集团主要问题汇总

方面	问题
发展战略	1. 战略管理部门不健全 2. 战略规划过程不科学 3. 战略规划体系不系统 4. 战略落实保障机制不完善
企业运营	1. 经营计划制定不准确，计划外项目多 2. 预算管理体系不科学，执行不力 3. 资金审批流程不清 4. 规章制度较多，执行不力 5. 运营成本偏高，企业盈利能力相对较低 6. 协调过多，企业快速反应能力不够 7. 项目管理体系不够完善
组织结构	1. 组织结构与战略不匹配 2. 组织结构臃肿 3. 管理职责划分不清晰
人力资源	1. 人力资源管理不集中 2. 人力资源考核体系不系统 3. 人力资源激励制度不完善 4. 人事制度改革不彻底
企业文化	1. 对个人在集团内的发展前景信心不足 2. 上下级的沟通存在障碍 3. 人际关系复杂，阻碍了企业发展

海安集团的这些问题，存在于为企业创造价值的关键流程的各个环节中，尤以为生产运营服务的综合服务部门表现突出，如图1-1所示。

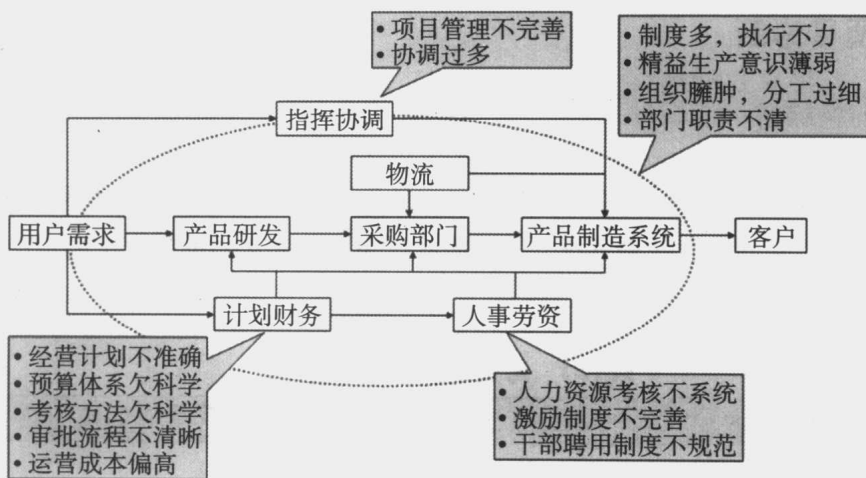


图1-1 生产运营流程图

除了国有企业所特有的体制性问题外，海安集团目前面临的最大问题是人的问题。由人所导致的战略和组织结构的不协调，是造成海安集团运营不畅的根本原因，最终表现出来的是企业效率、效益和竞争力的降低，如图1-2所示。

好在已经有越来越多的干部和员工认识到了这些问题，而且越到基层，群众要求改革的呼声就越高。这一点从成功回收的调查问卷中得到了充分的体现。很多员工利用填写调查问卷的机会，为公司的长远发展出谋划策，字里行间，情真意切，顾问团队也不禁时时为之感慨。在顾问团队与海安人亲密接触的日子里，顾问团队听到最多的一个愿望是“精简”，听到最多的一个抱怨是“扯皮”。

一方面，海安人自主变革的意识日渐明朗；另一方面，市场环境要求它必须转型。海安集团目前面临着四大转型。

1. 战略转型：变模糊的战略为不仅目标明确，而且实施步骤清晰的战略体系。

2. 组织结构转型：变臃肿庞杂为精简高效。

3. 人力资源转型：变传统的人事管理制度为现代人力资源管理体系。

4. 企业文化转型：变计划经济下的“大锅饭”、平均主义为基于绩