



中国企业联合会管理咨询委员会 编

中国

2012

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 CONSULTING PRACTICE CASES



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

2012

管理 优秀 案例 咨询

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 (2012) / 中国企业联合会管理咨询委员会编著. —北京: 企业管理出版社, 2012. 10

ISBN 978-7-5164-0166-8

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 (2012) 第 230210 号

书 名: 中国管理咨询优秀案例 (2012)

作 者: 中国企业联合会管理咨询委员会

责任编辑: 刘 刚

书 号: ISBN 978-7-5164-0166-8

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: 总编室 (010) 68701719 发行部 (010) 68414644
编辑部 (010) 68701891

电子信箱: emph003@sina.cn

印 刷: 三河市南阳印刷有限公司

经 销: 新华书店

规 格: 170 毫米×242 毫米 16 开本 32 印张 590 千字

版 次: 2012 年 11 月第 1 版 2012 年 11 月第 1 次印刷

定 价: 79.00 元

版权所有 翻印必究·印装有误 负责调换

编委会

主 任:李德成

副主任:李建明 赵天乐

委 员:(按姓氏笔画排序)

马宇文	王 颖	王成贵	邓文敏	付立红
由宁波	白葛玉	白渝平	闫长坡	成志明
刘 强	刘迎春	刘岩松	闫 烁	杨 杰
肖宝同	吴庆珍	吴建辉	邱洪生	何腊柏
张 莹	张庆文	张震浩	张 薇	陆余华
陈 卓	陈国庆	陈晓军	陈德全	段永伟
祝波善	袁 磊	倪晓炜	唐文伟	韩庆松
程静萍	解进强			

编 辑:由宁波 闫长坡 张 薇

序 咨询打造卓越

中国企业联合会管理咨询委员会秘书长 赵天乐

当人们异口同声地赞赏鲜花的美丽芳香时，是否想到美丽的鲜花是单一生命体呢？播种种子，培育生长，鲜花盛开，凋谢衰亡，“花开一时红，花谢永无踪”。

当人们异口同声地赞美一座花园鲜花盛开，四季如春时，是否想到花园美丽的景致是一个布局合理的生态系统呢？一些花木正在生长，另一些正在盛开，还有一些则在凋谢，但整个生态系统在永生。

一个企业是花又不是花。企业是花，是说他像花一样也有生命周期，如果没有一个布局合理的“生态系统”，就会像昙花一样。说企业不是花，是说他可以主观地不断寻求和创造新的经济增长点，永葆青春、长盛不衰。

我国企业要在全球一体化的新经济时代中长期稳定地生存和发展，就必须努力使自己成为卓越、高寿命的企业。作为一个卓越的企业，应当具备：一是卓越的理念。卓越的理念是长寿企业之魂，其核心是企业高层领导与员工共享的价值观和企业精神。我国企业大都面临新时代精神与信念的整合与再造。二是卓越的战略。现代企业的经营行为已经不能仅仅依靠固有知识和经验的自然延续，而必须依靠创造性地适应环境并向环境挑战的经营战略。卓越的战略决策和战略计划的有效实施已经成为企业繁荣昌盛的重要保证。三是卓越的能力。企

业竞争能力包括技术、设备、产品、管理的创新能力，业务流程再造和经营生产过程有效的控制力，开拓市场、制造市场及驾驭市场机会的市场营销力等。四是卓越的人才。企业的竞争，归根结蒂是人才的竞争。企业需要的人才包括掌握专业科学技术的人才和掌握现代经营管理知识与管理技术的人才。吸引、留住和培育、激励优秀人才是企业持续发展的第一资源。五是卓越的组织结构。企业组织结构决定于企业整合优化的功能，优秀的组织结构为企业的健康发展创造活力和高效率。

追求长盛不衰是企业梦寐以求的愿望，并为此奋斗。作为企业的保健医生，我国广大的管理咨询机构和咨询专业人员 20 多年来为了协助企业实现这一目标，与企业一起辛勤的耕耘、奉献着自己的心智。

《中国管理咨询优秀案例（2012）》精选出一批近年来效果显著，客户满意度高，且具有借鉴意义的优秀管理咨询案例，这是管理咨询顾问和企业智慧的结晶、最佳实践的总结。中国企业联合会管理咨询委员会决定将每年组织出版《中国管理咨询优秀案例》集。一方面，希望企业能够通过鲜活的案例，感受管理咨询所带来的实际效果。另一方面，希望通过此平台，在一定程度上实现现代知识、信息和经验的共享，给管理咨询业同行带来一些实质性的启发。

分享他人的卓越与优秀是一件令人愉快的事情。愿这本案例集的出版，为中国管理咨询业和广大企业的卓越成长加一把劲，助一份力。祝愿广大企业像一座座雨林花园一样，四季如春，美丽芬芳。

推荐语

经济发展的主力军是企业，管理咨询就是帮助企业实现腾飞，我们为能积极参与到这场伟大的变革中并贡献绵薄之力而深感荣幸。

——世纪纵横（北京）管理咨询有限公司总裁 闫同柱

咨询项目的成功体现于客户满意，咨询公司的成功体现于客户企业成长，咨询行业的成功体现于经济繁荣，捷盟咨询正从事一项造福社会的伟大事业！

——北京捷盟管理咨询有限公司总裁 何洋

倚天咨询始终秉承正直诚信的执业操守，着力培养专业精深的执业能力，持续专注客户的价值提升。

——天津倚天管理咨询有限公司董事长 彭志国

掌握行业规律，把握正确方向，打造卓越绩效企业，成就基业长青未来！

——广东省电信规划设计院有限公司
企业咨询研究院院长 吴建辉

咨询专家，是管理实践的专家，是有思想有方法论的专家，是解决问题的专家，是推动企业变革的专家，是有经典成功案例的专家。

——北京东方博融管理咨询有限公司董事长 苏文忠

汇集管理精粹，凝结本土智慧。

——中华财务咨询有限公司董事长 傅继军

《中国管理咨询优秀案例》一书收集了多个优秀管理案例，它们充分吸收借鉴先进管理理念、方法，并与中国企业具体需求进行有效结合，是管理思想的最佳实践体现，也是中国管理模式的集中展现。

——AMT 集团董事长 孔祥云

东方智业奉行管理咨询的四项基本原则：体系优化与问题解决并重，方案设计与方案实施并重，咨询与培训并重，短期改善与长期提升并重，所有的一切，我们更关注结果！

——南京东方智业管理顾问公司董事长 成志明

提炼咨询实践的管理思想，挖掘企业卓越的内在规律，积微成著，帮助中国企业驾驭风险，提升管理，创造价值！

——北京第一会达风险管理科技有限公司总裁 张续超

金蝶咨询在帮助客户组织、流程、绩效、制度管理与控制标准化的同时，通过 IT 工具实现了落地，脚踏实地地帮助客户实现价值主张。

——金蝶软件（中国）有限公司商业
服务事业部总经理 张德琪

目 录

CONTENTS

山东五征集团管理咨询辅导实施	
世纪纵横（北京）管理咨询公司	1
山东能源集团企业文化咨询	
北京捷盟管理咨询有限公司	17
天津建设投资公司战略规划咨询	
天津倚天管理咨询有限公司	37
中国通信服务千亿级卓越绩效战略咨询	
广东省电信规划设计院有限公司（简称 GPDI）	61
北京路桥集团战略咨询	
北京东方博融管理咨询有限公司	77
春和集团并购加拿大 MAG 公司战略咨询	
中华财务咨询有限公司	91
华东建筑设计研究院知识管理咨询	
AMT 集团	109
江苏通达动力公司生产运营管理系统咨询	
南京东方智业管理顾问公司	131
福建省电力有限公司法律风险集约化管控咨询	
北京第一会达风险管理科技有限公司	145
河北敬业集团财务管理咨询	
金蝶国际集团	163
H 公司发展战略管理咨询	
绎达管理咨询公司（EDAC Consulting）	183

上海明月光学眼镜有限公司综合管理咨询

天强管理顾问公司 197

广东中烟工业有限责任公司卷烟品控体系建设咨询

北京东方易初标准管理咨询集团 219

开滦集团财务战略管理咨询

上海视野经济研究所 243

云南省烟草公司红河州公司“学习型组织”建设咨询

北京百年基业管理顾问有限责任公司 261

中启统和监理咨询经营模式

大连中启管理咨询有限公司 287

中国电信天翼电子商务公司战略规划咨询

广东省电信规划设计院有限公司 299

中国恩菲公司战略规划咨询

北京市长城企业战略研究所 315

太原市烟草公司员工培训体系咨询

厦门同博企业管理咨询有限公司 335

四川省建筑设计院战略规划咨询

天强管理顾问公司 357

罕王集团战略梳理、集团管控、流程优化咨询

金蝶国际软件集团有限公司 383

福建移动构建全面服务品质评估模型咨询

北京百森咨询有限公司 401

南水北调工程过渡性融资财务咨询

中华财务咨询有限公司 421

重庆市国资委现代物流业发展专项规划咨询

重庆国际投资咨询集团有限公司 433

重庆国际复合材料有限公司组织与人力资源管理咨询

重大同浩管理咨询有限公司 447

国有矿业企业组织和人力资源管理机制再造咨询

北京博洋零询管理顾问有限公司 465

深圳市大富科技股份有限公司中期发展战略规划咨询

深圳市解决之道企业管理顾问有限公司 479

山东五征集团管理咨询辅导实施

世纪纵横（北京）管理咨询公司



世纪纵横（北京）管理公司是中国企业联合会管理咨询委员会副主任委员，第二代咨询的领先者，由亚太十大咨询师、中国十大杰出咨询师领衔，被中国企业家协会评选为“十大咨询机构”和“十大值得尊敬的咨询专家”。其服务过的国有企业有中国石化、中国石油、中航一集团、中央电视台、中粮集团、北车集团、大庆集团、伊利集团、鞍钢集团、重庆啤酒集团等，服务过的民营企业有雅戈尔集团、横店集团、鲁能集团、华立集团、奥康集团、精工集团等。世纪纵横管理咨询专家在咨询行业历经近 10 年的探索与实践，成功地为 400 多家本土企业提供了具有实效性的管理咨询服务，项目涉及电力、石油、化工、钢铁、机械、铁路、港口、金融、军工、工程、房地产、服装、旅游、农业、IT、电子、物流、航空等众多行业，包括企业、事业单位、政府机构、研究院所等多种类型机构，其中大型企业集团与上市公司占 40% 左右。世纪纵横积累了丰富的管理咨询经验，在企业战略规划、战略执行、企业绩效管理、人力资源管理、企业文化、流程再造、财务管理等领域形成了一套独具特色的咨询理论与方法体系。

本案例项目组成员

陈卓，世纪纵横（北京）管理咨询公司项目经理，擅长于战略规划、组织结构设计与优化、人力资源管理提升、集团管控、流程优化、企业并购重组及股权改制等。所服务的客户包括钢铁业、能源化工工业、制造业、政府和其他服务业的企业及集团公司。项目经验包括：鞍山钢铁集团战略梳理与规划、人力资源管理提升；中国航空工业集团深圳分公司资源板块业务的战略规划及人力资源体系的搭建与实施；神华集团黄骅港务公司的战略梳理、组织结构设计与绩效体系及薪酬体系优化、流程优化设计；山东五征集团战略规划、集团管控、组织结构优化、流程优化、绩效体系设计、薪酬体系设计项目等。

其他成员：袁源、胡景亮。

导读

山东五征集团管理咨询项目历时近3年，基于企业的客观发展需求，为企业制定了包括企业发展战略、集团管控、组织结构优化、关键管理流程及业务流程优化、绩效体系设计及薪酬体系设计工作，并为企业提供了为期近两年的实施工作。随着对企业的不断深入了解和企业两年多来的发展变化，实施中对设计方案进行了更加深入、完善的调整和优化，使之在企业发展实践中得到肯定。同时也予以企业对管理咨询以外其他领域的工作建议和帮助。企业是一个整体，伴随企业多角度、全方位发展是管理咨询实施项目的最大价值。

山东五征集团管理咨询辅导实施项目承接前期的咨询方案设计，历时20个月，实施涉及到战略分解、组织结构、薪酬、职责、流程、绩效等多个模块，是一个综合性的辅导实施项目，主要内容是整体咨询方案的细化、优化、实施推动和相关培训。

山东五征集团管理咨询辅导实施

世纪纵横(北京)管理咨询公司 陈卓

一、项目背景

山东五征集团(以下简称“五征”)前身是成立于1962年的县级拖拉机站,2000年由国有企业改制为全员持股的民营企业,2005年控股浙江飞碟汽车进军汽车产业,2009年5月并购山东拖拉机厂迅速拉长农业装备产业链。历经半个世纪的发展,现已形成农用车、汽车和现代农业装备3大主导产业,拥有3大制造事业部,总资产60亿元,员工14000人,是中国机械制造重点骨干企业之一。主要产品有三轮汽车、载货汽车、拖拉机、电动车、汽车零部件等多个系列1000多个品种。

“十五”期间(2001-2005年),五征全力提升产品水平、技术水平和管理水平,“以小博大”,迅速成为行业龙头企业,创造了发展优势。“十一五”期间(2006-2010年),五征全力提升研发能力和制造水平,实现了由传统制造业向现代制造业的转变,企业规模位居中国民营企业第211位,中国大企业集团竞争力第48位。2011年,实现销售收入125亿元。公司先后荣获“全国五一劳动奖状”、“中国机械工业现代化管理企业”、“山东省质量管理奖”等荣誉称号;五征技术中心被认定为“国家认定企业技术中心”;“五征”商标被国家工商总局认定为“中国驰名商标”;“奥驰”载货汽车荣获“2010年中国卡车年度车型轻卡奖”。

目前,五征正实施“十二五”发展战略规划,五征制定了国际化的发展战略,瞄准国际先进水平,全力提升企业及产品的国内外竞争优势,到2015年达到汽车年产30万辆、农业装备年产30万台的规模,集团销售收入达到300亿元,进入中国机械装备制造业第一梯队。

在辅导实施阶段,五征需求是真正将集团“十二五”战略规划落地,建立有效的集团管控体系,理顺汽车、农业装备、农用车3大产业组织结构,实现内部管理职责明确、流程顺畅,重点建立完备的研发管理体系、供应链管理体系、质量管理体系和营销体系,同时辅助完成股权改革,建设完备的人才管理机制,基于信息化的应用,实现现代化的财务管理,从而将五征管理水平提高到一个新的高度。

二、企业诊断

五征产品所处的各子行业不尽相同。农用车行业处于成熟期，整体行业规模处于稳中有降的态势；汽车和农业装备行业是国内的朝阳行业，正处于上升期，其中农业装备还有国家产业政策的扶持，特别是大马力、高端农机更是发展前景广阔。

然而面对集团的快速发展，集团也面临着诸多问题：

- (1) 集团下一步的发展战略尚不清晰，3个产业的发展战略尚需明确。
- (2) 集团尚未建立明确的集团管控模式来有效管理和促进不同产业的发展。
- (3) 由于集团的快速发展，各部门管理职能需进一步明确和规范。
- (4) 产业的研发体系需进一步完善。
- (5) 需要建立适于产业发展的供应链管理体系。
- (6) 营销能力有待进一步加强，品牌建设尚处空白。
- (7) 人才引进和人才培养日渐成为制约集团发展的瓶颈。
- (8) 无科学规范的绩效管理体系。
- (9) 薪酬具备外部竞争性，但缺乏内部公平性。
- (10) 其他集团内部股权改革及公司治理规范等问题。

三、解决思路

世纪纵横项目组（以下简称项目组）基于设计阶段对五征的熟悉和理解，决定采用“横纵结合”、“8S”+职能的方法进行辅导实施，横向是“8S”方法，纵向是职能方法，两种方法同时交叉进行。“8S”是世纪纵横根据多年咨询实践总结出的一套行之有效的咨询方法，其核心管理思想是通过对企业从目标、责任、计划、预算、流程、督查、评价和薪酬8个方面进行梳理和评估、构建，综合运用目标体系、责任体系、计划体系、预算体系、流程体系、督查体系、评价体系和薪酬体系这8大管理系统实现企业战略目标的达成。职能是从企业职能管理的角度，选取研发、供应链、质量管理、销售、人力资源、财务、信息化及公司治理结构等8个模块，实地调研各业务环节，分析发现组织、流程、绩效及业务操作等的深层问题，全面和深入地进行辅导实施，这样不但解决制度层面的问题，而且解决战略、结构层面的问题，从而为企业长期发展，提高竞争优势奠定良好的基础。

在实际操作中，项目组承接设计阶段的各个模块内容，完成了如下主要工作：

- 战略分解工作。

- 集团管控模式的调整。
- 协助进行组织结构调整，并协助组织修订，贯彻了部门、科室职责。
- 流程培训和流程实施。
- 部门和员工绩效考核指标的优化。
- 薪酬制度的调整和实施。
- 项目组针对性地进行了绩效、流程及行业分析等培训。
- 人力资源模块的优化。
- 供应链模块的优化。

项目组在辅导实施过程中，在横向上是用“8S”方法：

（一）战略分解

战略落地首先要将战略层层分解落实到部门和岗位（见图 1-1）。

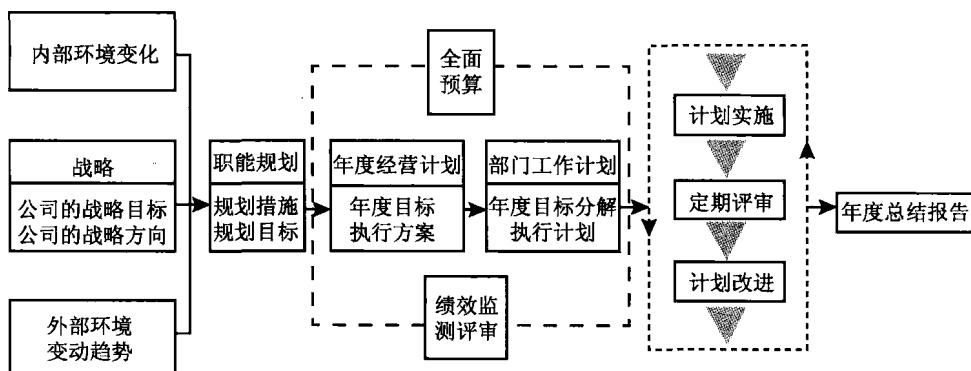


图 1-1 战略分解示意图

首先，项目组指导五征依据 BSC 的思想进行战略目标分解，清楚地表达五征在财务、客户、内部流程、学习成长方面应该达成的目标，以及短期和中长期实现目标所采取的战略路径。协助各部门绘制相应的战略地图，以及相互之间的关系，并将集团战略转化为部门承担的工作目标。

其次，通过清晰的平衡计分卡和里程碑描述，突出关注的重点事项及急待解决的重点问题。

最后，组织全员参与，明确各项事务的时间、流程的承接、工作标准及责任人，形成部门的年度、季度、月度行动计划。

五征集团战略落地工作历时近四个月，实现了高层领导思想统一，中层干部行动统一，基层员工认知一致的良好效果。

（二）集团管控

企业目标的实现有赖于组织结构的设计。项目组灵活运用现代集团管控的

基本理论，结合五征的具体实际，提出五征的集团管控体系由运营型集团管理模式向运营+战略管控型集团管理模式转变，完成五征集团管控体系搭建。自2000年企业改制以来，五征集团经历了由单一产业到多元化产业发展的过程，集团化管理的框架已基本形成，但是，随着产业结构的升级，原有的组织结构、管理模式、管理理念、管理方法已不能适应企业做大做强的需要。为适应企业集团化管控、精益化管理和国际化发展的需要，建立新的集团管控体系势在必行。

基于当前涉及的不同产业，集团对下属各产业采用不同的管控模式。汽车和农业装备是集团“十二五”期间重点培育的新兴产业，集团对这两大产业采取战略和运营型管控相结合的管理模式，主要通过战略规划与业务计划对产业发展进行战略引导，加强人力资源、法律、财务等方面的专业化服务；农用车产业管理模式和内部管理体系较成熟，集团对该产业采取“战略+财务”管控相结合的管理模式，充分发挥产业自主权。

集团管控体系的建立过程中，重点完善总部应具备的管理职能，着重完善人力资源、战略规划、采购管理、财务预算管理职能，下放部分管理权限，达到集团管控的理想状态。在此过程中，项目组重点在如下4个方面开展实施工作：

（1）确定集团及产业组织结构。明确集团总部各部门、科室、岗位职责，划分各产业管理及业务权限。

（2）确定集团各部门、科室负责人，确定各产业以及所属科室、车间负责人及一般管理岗位。

（3）建立集团管控关键业务流程，完善管理制度。

（4）建立目标管理考核和激励机制。

（三）组织机构调整和职责梳理

基于集团对各产业间不同的管控模式及各产业发展过程中提出的管理需求，项目组协助集团进行了总部组织架构的调整工作。集团总部组织架构的调整遵循了规范化管理的原则，尊重企业现行组织结构，初期重点完善总部应具备的各项管理职能，随着产业发展成熟度的提升，逐步调整管控模式，实现集团管控的理想状态。

在项目组的建议下，集团总部新增加了7项管理职能包括：战略规划和决策能力、投融资、人力资源规划、绩效管理、信息化管理、研发战略与研发规划、精益生产管理等。

与此同时，集团总部加强了四项管理职能包括：流程管理、招聘与培训、采购管理、审计监察。

调整后，集团总部组织结构包含6个职能管理部门和6个业务管理部门。此次集团总部组织结构调整的步骤如下：

- (1) 明确集团总部各部门、科室职责。
- (2) 高管层集中商讨组织结构调整意见。
- (3) 确定集团总部组织结构。
- (4) 依据部门职责明确部门、科室岗位职责。
- (5) 人力资源部对集团原有岗位进行必要的调岗。
- (6) 人力资源部组织进行新增岗位的竞聘上岗。

继组织结构调整工作，项目组组织集团战略规划管理部和人力资源部重新梳理部门、科室职责。在战略分解的基础上，明确了各部门、科室的职责，引导各部门工作由职能驱动思路向客户驱动的思路转变，将其工作向部门负责转变为向业务指标、客户负责。主要工作方法是双向互动交流，首先由项目组将职责下发给各部门研讨，其后，以一对一会议的形式，由项目组和每个部门沟通修改，最后，形成统一意见后，发布存档。

(四) 流程实施

一个公司的成功不仅要有合理的组织结构还要有关键的管理及业务流程支持，以及这些流程在组织结构上的顺利执行。根据战略规划发展需要，在完成集团管控体系搭建的基础上，对集团核心管理流程和业务单元流程进行梳理，建立现代化管理流程。流程梳理遵循价值链规律与服务客户思想，剔除旧流程当中不产生价值的环节，提高流程工作效率，重点理顺了关键业务流程中有关职能部门间的协调关系，减少内耗、消除信息孤岛，提升部门间协作效率。

在辅导实施阶段，进一步完善了流程体系文件。在前期流程设计阶段的 55 个核心流程基础上，实施阶段共新增 190 个流程，搭建起五征全面系统的流程体系框架（见图 1-2）。流程体系文件中管理流程有 73 个和业务流程有 172 个。

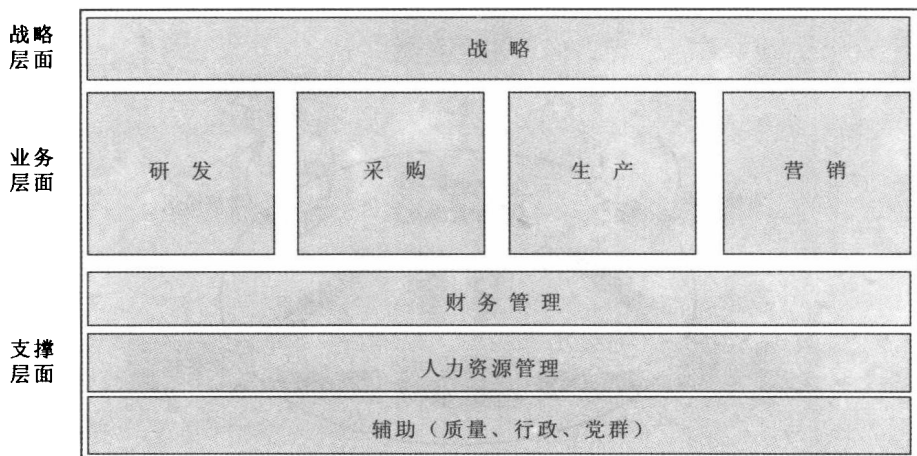


图 1-2 流程体系框架