



中国企业联合会咨询与培训中心

编

中国 管理咨询

2017

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。

CHINA EXCELLENT MANAGEMENT
CONSULTING PRACTICE CASES

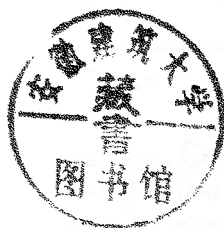


企业管理出版社

ENTERPRISE MANAGEMENT PUBLISHING HOUSE

中国管理咨询优秀案例（2017）

中国企业联合会咨询与培训中心 编



企业管理出版社

图书在版编目(CIP)数据

中国管理咨询优秀案例. 2017 / 中国企业联合会咨
询与培训中心编. —北京: 企业管理出版社, 2018.2
ISBN 978-7-5164-1661-7

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 (2018) 第 011277 号

书 名: 中国管理咨询优秀案例 (2017)
作 者: 中国企业联合会咨询与培训中心
责任编辑: 徐金凤 黄 爽
书 号: ISBN 978-7-5164-1661-7
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: 编辑部 (010) 68701638 发行部 (010) 68701816
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 26 印张 400 千字
版 次: 2018 年 2 月第 1 版 2018 年 2 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)

卫占魁 王义强 王 星 王智东 由宁波

付立红 成志明 乔 扬 刘金笛 闫长坡

孙 兵 李 亚 杨龙龙 张良胤 张 果

张晓琳 陆余华 陈 爽 陈 森 赵春锋

姚默元 顾 军 高 天 唐振奇 曹永丁

程 鹏

目 录

CONTENTS

石药集团公司落地实操人力资源三支柱模型	
北京华夏基石企业管理咨询有限公司	001
德江县人民医院“患者至上”医院文化建设	
北京同合至诚医院管理咨询有限责任公司	013
YSKJ 发展有限公司内部运营管理体系搭建	
天津倚天管理咨询有限公司	023
中石化销华北分公司构建“以客户为中心”的企业文化咨询	
北京捷盟管理咨询有限公司	045
公司创新构建“五位一体”法律风险管理新格局	
北京英大长安风险管理咨询有限公司	061
深圳齐心集团公司 2016 年营销模式升级及管理优化	
北京华夏基石企业管理咨询有限公司	081
广西南宁市武鸣区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	099
上海电气化工程分公司绩效管理咨询项目	
汉哲管理咨询(北京)股份有限公司	113



劲牌社交化知识管理平台建设

北京市长城企业战略研究所.....125

国家重点电力建设项目“廉洁工程”创建与评价体系构建

北京中电力企业管理咨询有限责任公司.....139

天津国投津能发电有限公司“汇同创”文化咨询

北京八九点管理有限公司.....155

加快电网发展促进电能替代战略实施策略研究

北京英大长安风险管理咨询有限公司.....177

中车唐山公司多元化发展与投资策略研究

北京市长城企业战略研究所.....197

山东能源肥城矿业集团改革重组项目

视野国际财务管理咨询（上海）有限公司.....217

山东太阳纸业文化变革与组织活力管理咨询项目案例

北京同心动力企业管理顾问有限公司.....235

海油发展竞争情报体系建设项目案例

北京知本创业管理咨询有限公司.....249

某 PPP 基金公司战略规划项目案例

世纪纵横（北京）管理咨询有限公司.....269

金版文化的互联网转型之路

上海企源科技股份有限公司.....305

航天信息股份有限公司长期激励案例

中智人力资源管理咨询有限公司.....319

国网德阳公司以大数据为导向的精准供电服务体系建设和应用咨询	
成都绎达企业咨询有限公司.....	331
A 酒店集团定制化人才培养项目咨询案例	
南京东方智业管理顾问有限公司.....	355
中国华电集团公司综合对标管理咨询	
中华财务咨询有限公司.....	367
当代科技产业集团新员工培训体系咨询项目	
上海安肇昆管理咨询有限公司.....	383

石药集团公司落地实操人力资源三支柱模型

北京华夏基石企业管理咨询有限公司

北京华夏基石管理咨询有限公司（以下简称华夏基石）由我国管理咨询业开拓者、著名管理咨询专家、《华为基本法》起草人之一的彭剑锋教授领衔创办，旗下汇聚了 500 多位既具有扎实理论功底又具有实践操作经验的资深咨询顾问，是中国目前专业性强、规模较大的专业咨询机构之一，是中国企业联合会管理咨询委员会副主任委员单位。

华夏基石始终致力于整合、传播国内外现金管理理念与最优实践成果，并推进其在中国管理时间中的运用。与此同时，不断总结、研究中国管理实践，提出了一系列对于中国企业具有实际意义、原创性的管理方法与工具，并在对国内外现金管理智力成果进行研究的基础上创新，开发具有独立知识产权的专业化产品和服务，将“为客户创造价值，与客户共同成长”的理念落于实处，管理产品与咨询服务成果得到业内高度认可。

本案例项目组成员

项目经理：曹永丁，华夏基石资深咨询师。他是在人力资源管理、企业文化、人才测评、战略规划等方面具有丰富项目实施经验的资深咨询顾问。他曾担任国美电器有限公司人力资源总监。曾为多家大中型国有企业和民营企业提供了专业管理咨询服务。他除了具有在人力资源、人才测评、战略规划、企业文化建设方面的专长外，同时在营销管理、生产管理、财务管理、企业管理、信息化建设等方面有着必要的知识。

其他成员：李祥梅、宋侨、李志华



导读

人力资源三支柱模型近些年受到越来越多企业的关注，很多企业都试图通过三支柱体系的打造改善人力资源管理的现状，实现人力资源管理与业务发展的紧密配合。

本次项目通过长期大量的调研访谈和与客户的深入沟通，最终将工作重点放在统一思想、选定人员、流程梳理、职责明确、试点推进、信息系统建设和重点工作项目制7个方面。由于客户是一家高速发展的集团型医药企业，其人力资源管理也呈现出较为典型的特点。在生产制造板块尤其是原料药生产领域，成本控制和人员招聘是人力资源工作的重点；而在销售板块，培训发展和能力提升则是人力资源工作的重点。同时，由于客户目前采用的是战略管控加财务管控的事业部运作模式，所以，如何统一认识，让各级管理者弄清人力资源三支柱模型能带来的价值就显得尤为重要。工作之初项目组就和客户人力资源部主要负责人组成了联合工作组，在三支柱体系设计、人员遴选、流程设计、制度梳理等多方面共同开发，并且保持了每月1次的全公司层面培训和宣贯的频率。这些工作的开展有效地保证了人力资源三支柱模型设计在各级管理者层面达成共识。在人力资源三支柱落地过程中，项目组坚持了尊重实际、充分讨论、试点先行、矩阵管理的基本原则。先从需求最为迫切的招聘模块入手，通过完善流程、严控管理、引入信息化等手段，让客户从形式到效果上都感受到人力资源三支柱的作用，在获得基本认可的基础上再逐个模块深入推进落地。

石药集团公司落地实操人力资源三支柱模型

北京华夏基石企业管理咨询有限公司 曹永丁

一、项目背景

人力资源三支柱模型由 Dave Ulrich (戴维·尤里奇) 1996 年提出, 其核心思想就是把人当作“资本”而不是“资源”, 将“人力资本”当成一项业务来经营, 要求 HR 像业务单元一样运作, 以实现业务增值, 在这个业务单元里, 有人负责客户管理 (HRBP)、有人负责专业技术 (COE)、有人负责服务交付 (SSC)。对 HR 组织进行重新设计, 将 HR 的角色一分为三, 即是人力资源三支柱模型。

人力资源三支柱模型近些年受到越来越多企业的关注, 很多企业都试图通过三支柱体系的打造改善人力资源管理的现状, 实现人力资源管理与业务发展的紧密配合。而实际情况却是很多企业的三支柱, 尤其是 HRBP 仅仅是换了个名称, HRBP 要么无法深入业务只能做些数据统计汇总工作; 要么完全变成了业务单元总经理的传声筒, 一味地站在局部索要各种人力资源。SSC 原本定位于集中处理各类事务和重复性工作, 通过信息化系统和终端最大程度上提升人力资源事务性工作处理效率, 改善员工感受。但在三支柱实际操作中, SSC、HRBP 和 COE 的人员编制经常混杂在一起。同时受限于企业人力资源信息化系统建设水平, 在三支柱建设初期 SSC 的很多工作还需要人工处理, 这就进一步加剧了 HRBP 和 SSC 在工作职责和分工上边界清晰划分的工作难度。

人力资源三支柱模型给客户带来的不仅仅是人力资源管理的改变, 更为重要的是通过三支柱模型推动了客户流程化、制度化的变革。随着三支柱模型



的推广，人力资源需求规划、人才盘点、招聘标准、入职流程等工作都逐步实现了标准化和审批的流程化。项目组认为制度化管理是人力资源三支柱给客户带来的更大价值。

（一）医药行业背景

医药行业是我国国民经济的重要组成部分，是传统产业和现代产业相结合，一、二、三产业为一体的产业。医药行业对于保护和增进人民健康、提高生活质量，为计划生育、救灾防疫、军需战备及促进经济发展和社会进步均具有十分重要的作用。

1. 医药行业是一个永远的朝阳产业

在世界范围内，医药行业的发展速度一般高于其他行业，而且较少受经济危机影响，对医药产品的需求比较稳定，且随国民收入的增加持续增加，不受突发性和偶然性因素的影响，而且往往战争、瘟疫等人为或自然灾害的发生会带来新的医药需求，同时随着医药行业的研究发展能力的增强，新药、特药会不断地被开发出来。

2. 医药行业是高技术产业

人类社会不同时期的最新技术往往先在军事和医药领域获得应用，近年来迅速发展的生物工程科学和技术，也率先在医药领域获得应用，并已成为未来医药行业超前发展的强大技术支撑，医药行业的科技成果实现产业化比率较高。

3. 医药行业是高风险产业

研发投入高，新药的开发和生产则需要大量投入，而且生产工序复杂，研制周期较长。通常开发一种新药平均需要耗资 25 亿美元，有的高达 10 亿美元，从筛选到投入临床需要 10 年的时间；经营风险高，且易波动，由于一种药品的畅销周期一般只有 3～5 年；一种新药一旦临床中或上市后发现其有严重的不良反应或药效提升有限，将很快被市场取消或淘汰；专利新药的垄断具有局限性和暂时性的特点。

受全国经济下行的影响，医药行业主营业务收入增速放缓，同时行业也暴露出一些问题，但医药工业增长率仍高于 GDP 增长率，未来三年医药工业收入

呈增长趋势，医药行业仍属于朝阳行业，但医药行业也面临着以下几个问题。

(1) 研发投入低。在我国技术创新能力弱，企业研发投入低，高素质人才不足，创新体系有待完善。

(2) 产业结构亟待升级。一些重大、多发性疾病药物和高端诊疗设备依赖进口，生物技术药物规模小，药物制剂发展水平低，药用辅料和包装材料新产品、新技术开发应用不足。

(3) 产业集中度低，企业多、小、散的问题依然突出，低水平重复建设严重，造成过度竞争、资源浪费和环境污染。

(4) 药品质量安全保障薄弱。药品质量安全保障水平有待提高，企业质量责任意识亟待加强。

(二) 石药集团简介

石药集团从 1997 年成立发展至今，时刻洞察行业趋势，克服发展难题并及时抓住行业机遇，秉承企业的核心理念文化在医药领域快速发展，目前在研发、生产、营销、人力以及品牌等方面具有明显的竞争优势。

1. 规模优势

石药集团总资产 240 亿元，员工 20000 人。在中国香港上市公司市值 400 亿元港币，是香港知名医药上市企业之一，也是香港恒生红筹股指数成分股。

2. 业务优势

拥有原料药、成药、创新药、抗肿瘤药、医药商业、大健康、投融资七大业务板块，主要从事医药及相关产品的开发、生产和销售。

3. 产品优势

产品主要包括抗生素、维生素、心脑血管、解热镇痛、消化系统用药、抗肿瘤用药和中成药七大系列近千个品种。

4. 区域优势

维生药业、中诺药业、欧意药业、恩必普药业、银湖制药等三十余家下属公司，分别位于冀、吉、晋、辽、鲁、苏和香港特别行政区等地。

5. 品牌优势

“石药”品牌 2004 年以来连续十度入选“中国 500 最具价值品牌”，石药



集团连续三次跻身中国企业 500 强。

6. 研发优势

在研的新药项目有 180 项,仅国家一类新药就有 25 个,涉及心脑血管、精神神经、内分泌、抗肿瘤等七大领域。

7. 盈利能力

2015 年实现不含税销售收入 212.4 亿元,实现利润、利税为 20.05 亿元和 26.83 亿元,分别增长 52.8%、27.8%,上缴各类税金 13.8 亿元,增长 23.39%。

“做好药,先做好人”,石药人用自己的信念和操守,塑造着独树一帜的企业文化;秉承“做好药,为中国”的企业理念和“以人为本,和谐发展”的企业伦理,以关心和信任为员工创造个人成长发展的最佳人文环境,逐步形成了“忠正智信、追求卓越”“公正、公平、勤勉、利他”的文化内涵。

(三) 项目需求描述

根据石药集团的发展愿景,结合未来业务和职能人力资源战略规划需求,需要实现以下目的,并有针对性地制订解决方案。

(1) 匹配集团发展战略和人才规划,重新设计集团人力资源管控模式设计。包括集团人力资源流程、组织、岗位管理体系、薪酬和激励管理体系、绩效管理体系、职业和后备人才发展体系等相关的模型、解决方案、操作手册及方法论传递。

石药集团经过 20 年的快速发展在行业内建立了一定的竞争优势,下一阶段石药将直接面对国际一流药企的竞争。人均劳效、管理效能、人才供应这些都将作为竞争的关键点。而之前只靠产品和销售两项拉动的模式已明显不能适应发展的要求。石药集团必须要建立一套行之有效的评价激励机制,实现人才能动性的迸发。而首先要面对的问题就是人力资源系统的管控模型研究。

(2) 对集团整体人力资源管理体系进行优化,以实现奋斗为本的导向。

二、项目调查分析

(一) 项目调研分析

石药集团从 1997 年成立发展至今,时刻洞察行业趋势,克服发展难题并

及时抓住行业机遇，秉承企业的核心理念文化在医药领域快速发展，目前在研发、生产、营销、人力及品牌等方面具有明显的竞争优势。经过 20 年的发展人力资源管理的效率和效能都出现了增长乏力的现象，对照华夏基石企业成长导航来看已进入了较为明显的转型阶段，而在此阶段遇到的典型管理问题是管理干部难以适应变革过程、不当的绩效考核、组织结构和人员结构出现问题。

项目组自 2016 年 11 月入场后，历时 1 个月对石药集团进行了全面的调研诊断。顾问团队研读了行业资料，石药集团提供的资料共计 31 份，约 50 万字；在研读的过程中，项目组围绕关键词进行资料梳理，形成一些对石药集团人力资源管理现状的基本判断。总计访谈人数 171 人，单独访谈中高层 55 人；实地访谈 6 家公司（维生、中润、华荣、新诺威、欧意、中诚），一线工人累计访谈 116 人；共完成访谈记录 9 万余字。项目组围绕调研访谈中发现的问题，进行了归因分析，并以此作为调查问卷的设计依据，问卷共设计 109 道题目。问卷采用线上操作的方式，面向集团全体员工发放问卷 10000 份，回收 9000 余份，有效问卷 8500 余份。回收率 91.23%，有效问卷率 94.82%。

（二）调研结论综述

项目组最终归纳出 4 个方面的主要管理问题，这些问题不是孤立存在，它们互相影响、互相制约。

（1）随着石药集团业务的快速发展，某些优秀文化未能相应地得到传承和发展，导致部分中基层管理者和员工对石药集团忠诚度下降。

（2）人力资源管理体系定位不清，组织架构、部门边界和职能定位模糊。

（3）人力资源管理没有成为业务发展的重要伙伴，离公司战略和业务发展较远。

（4）员工缺乏清晰的职业发展通道，虽然石药集团平台很大，但员工并没有感受到足够的上升动力。

三、项目解决方案的设计框架

咨询设计思路

本次项目通过长期大量的调研访谈和与客户的深入沟通，最终将工作重



点放在统一思想、选定人员、流程梳理、职责明确、试点推进、信息系统建设和重点工作项目制 7 个方面。由于客户是一家高速发展的集团型医药企业，其人力资源管理也呈现出较为典型的特点。在生产制造板块尤其是原料药生产领域，成本控制和人员招聘是人力资源工作的重点；而在销售板块，培训发展和能力提升则是人力资源工作的重点。同时，由于客户目前采用的是战略管控加财务管控的事业部运作模式，所以，如何统一认识，让各级管理者弄清人力资源三支柱模型能带来的价值就显得尤为重要。工作之初项目组就和客户人力资源部主要负责人组成了联合工作组，在三支柱体系设计、人员遴选、流程设计、制度梳理等多发面共同开发，并且保持了每月 1 次的全公司层面培训和宣贯的频率。这些工作的开展有效地保证了人力资源三支柱模型设计在各级管理者层面能达成共识。在人力资源三支柱落地过程中，项目组坚持了尊重实际、充分讨论、试点先行、矩阵管理的基本原则。先从需求最为迫切的招聘模块入手，通过完善流程、严控管理、引入信息化等手段，让客户从形式到效果上都能感受到人力资源三支柱的作用，在获得基本认可的基础上再逐个模块深入推进落地。石药集团人力资源改进路线如图 1 所示。

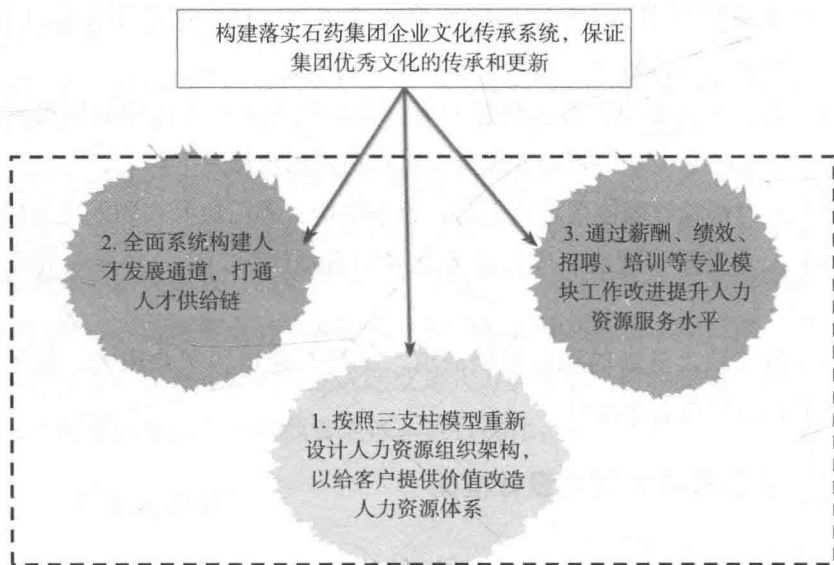


图 1 石药集团人力资源改进路线图

针对这些问题项目组制定了先构建人力资源三支柱模型，再优化人力资源管理制度化体系的工作思路。

随着项目的推进，项目组发现石药集团存在自身独特的管理模式，这些管理模式对人力资源三支柱模型落地提出了新的挑战。

(1) 制造板块和销售板块的业务和人员特点截然不同，导致关注的人力资源管理问题有巨大的差异，在梳理流程时难以统一。

(2) 不同的事业部/子公司人力资源管理基础差别大。选拔 HRBP 时会出现有的子公司很多优秀候选人难以抉择，而有的子公司无人可选的现象。

(3) 复杂的公司法人和事业部/子公司互相交叉，导致在进行薪酬、社保等事务性工作集中处理时法律风险的加大。

项目组和石药集团决策层进行了多轮深入的沟通，同时也采用了逐个与各事业部/子公司总经理沟通和集中讲解培训的方式，最终在人力资源三支柱模型建设方面达成了共识。针对以上问题，项目组对人力资源三支柱模型的设计进行了适当的调整和变形。

(1) 将三支柱模型 HRBP 分为生产板块和销售板块两部分，各设立总监 1 名。有效应对不同板块的人力资源业务需求。

(2) 将人力资源由原来事业部/子公司分布式管理，调整为由人力资源中心垂直管理。在最大程度上实现资源集中和优势共享。

(3) 将人力资源一般人员的编制统一划归到人力资源运营部 (SSC)，根据其工作特点实现部分物理集中，部分驻场工作的方式。

(4) 各 HRBP、COE 与 SSC 按内部客户调整工作关系。即 HRBP 和 COE 对 SSC 人员执行内部雇用，随着工作任务变化选择不同的雇用人数和时间。

项目组与人力资源部核心人员共同设计开发了基于三支柱的四级流程，其中一级流程 6 个 (新增 4 个)，二级流程 30 个，三级流程 64 个，四级流程 47 个，共计 147 个流程，完善配套人力资源相关制度 19 个，人力资源分授权手册 1 份。集团人力资源部对人力资源体系及其他体系候选人进行了多轮次的盘点和筛选，召开了相关的培训和逐个沟通。各事业部/子公司也都积极推荐了 HRBP 候选人。2017 年 6 月初完成了人力资源体系全部岗位的内外部分公开招聘。



人力资源三支柱模型对不同层级有不同的认知和期望，只站在人力资源角度推动三支柱是很困难的。因此项目组分别针对石药集团决策层（董事长和CEO）、管理层（各副总和子公司总经理）和执行层（人力资源中心和各业务部门）分别进行了沟通和讲解。

石药集团的决策层认为，人力资源三支柱只要能解决以下问题就算达成目标。

（1）能把整个石药集团从总部、事业部到子公司的人力资源管理都垂直管起来。能保证人力资源信息从入职到人员异动、绩效改进、薪酬调整、培训发展的全过程查询和监控。

（2）能借这个机会从人力资源入手推行制度化管理，将石药集团强人推动式的管理逐渐改变为标准化的流程管理，减少公司的决策风险。

（3）通过人力资源管理提升，建立基于贡献的评价系统。识别并换掉一些没有奋斗意识的干部和员工。

石药集团的管理层则认为，人力资源三支柱只要能完成招聘培训类的重点工作，同时能实现人力资源体系减员、提效、涨工资的目标。

而对于人力资源管理工作比较有基础的销售副总裁而言，只要集团不收我的权限，不调走我的人就好谈，底线是不能影响目前的培训工作。

据此，项目组将传统人力资源三支柱模型的表现形式做了变形和优化，以更好地体现层级管理和垂直管控的目的。

石药集团在人力资源管理方面最为紧迫的工作是招聘工作，主要是一线操作工的招聘和高级别研发人员的招聘。在人力资源三支柱执行之前，由于是各事业部/子公司自行发布招聘信息，进行面试后再报集团人力资源部审批。一是审批流程过长，招聘的时效性难以保证；二是集团人力资源部远离业务实践，很难准确评判候选人是否合适；三是由于集团人力资源部审批很难发挥作用，在一定程度上造成了事业部/子公司招聘标准执行不严，任人唯亲现象的发生。项目组进行深入调研后，在人力资源三支柱模型实施过程中采取了两项措施予以应对。

（1）在设计招聘流程时，根据人力资源三支柱的管理思想，将招聘岗位