

■ 全国管理咨询师职业水平考试用书

企业 管理咨询 案例分析

下册

QIYEGUANLIZIXUNANLIFENXI

全国管理咨询师考试教材编写委员会 编



企业管理出版社

ENTERPRISE MANAGEMENT PUBLISHING HOUSE

中国高等院校工商管理专业主干课程教材

企业 管理咨询 案例分析

清华大学工商管理硕士（MBA）案例教学教材
工商管理专业硕士（MBA）案例教学教材

清华大学出版社

■ 全国管理咨询师职业水平考试用书

企业 管理咨询 案例分析

下册

QIYEGUANLIZIXUNANLIFENXI

全国管理咨询师考试教材编写委员会 编



企业管理出版社

ENTERPRISE MANAGEMENT PUBLISHING HOUSE

目 录

上 册

案例 1	A 电机公司战略规划咨询	(1)
案例 2	A 电视网络公司战略咨询	(32)
案例 3	A 化工机械公司战略咨询	(65)
案例 4	A 物流集团战略咨询	(83)
案例 5	A 公司战略咨询	(107)
案例 6	A 集团汽车城战略规划设计	(144)
案例 7	A 物资总公司组织咨询	(152)
案例 8	A 卷烟厂组织咨询	(171)
案例 9	A 公司组织优化及流程咨询	(180)
案例 10	A 乳品公司综合咨询	(200)
案例 11	A 公司管控及组织设计咨询	(218)
案例 12	A 公司组织设计咨询	(242)
案例 13	A 供电公司流程优化咨询	(260)

下 册

案例 14	A 公司绩效管理咨询	(277)
案例 15	A 化工企业薪酬管理咨询	(313)
案例 16	A 公司员工满意度调查	(331)
案例 17	A 公司人力资源管理咨询	(347)
案例 18	A 公司改制和员工持股咨询	(364)
案例 19	A 烟草公司人力资源管理咨询	(371)
案例 20	A 药业公司财务管理咨询	(388)
案例 21	A 公司全面预算管理咨询	(395)
案例 22	A 公司成本控制体系设计咨询	(410)
案例 23	A 庄园整合营销咨询	(424)
案例 24	A 家具公司市场营销咨询	(438)
案例 25	A 钢铁集团分销网络建设咨询	(449)
案例 26	A 乐器制造企业生产运营管理咨询	(468)
案例 27	A 铸造企业质量与生产管理咨询	(489)
案例 28	A 建材公司运营管理与信息化升级咨询	(502)
案例 29	A 公司生产运营管理咨询	(518)

案例 14 A 公司绩效管理咨询

一、咨询背景

A 公司成立于 1970 年，主要研制生产电机产品，是国有大型企业，拥有员工 6000 多人，资产总额 10 多亿元，是我国电机行业的龙头企业。

A 公司经过改制，步入一个快速发展的时期，但其中隐含着深层次的人力资源问题，特别是绩效管理问题。公司希望对绩效管理问题的分析改进，改变现有的员工积极性不强、人才流失等问题，进而提高战略执行力，实现公司的战略愿景。

二、调查分析

(一) 项目初期工作安排

项目初期的主要工作包括咨询组组建、资料准备、客户初步联系，如下表：

表 14-1 项目初期工作安排

工作	主要内容
咨询组组建	确定项目经理、项目成员并召开内部项目启动会，确定项目期间工作制度。
资料准备	收集 A 公司相关资料、人力资源管理资料，特别是绩效管理方面的资料等，来源有互联网、咨询公司内部数据库等。
客户初步联系	沟通确定项目整体规划并落实进场准备工作。

具体工作内容如下：

1. 项目成员介绍（略）
2. 项目期间工作制度（略）
3. 资料收集
 - 各种人力资源管理制：招聘、培训、考核、薪酬、晋升、职称评定等
 - 关键职位岗位说明书
 - 考核、奖惩记录、评优办法等
 - 近两年薪酬记录
 - 近两年人力资源计划文件
 - 近几年人员变动情况相关文件
4. 客户初步联系

200×年×月×日，在 A 电机公司召开了咨询咨询组和 A 公司负责人共同参加的绩效管理咨询项目第一次会议。具体如下：

会议内容：公司情况简介、咨询组成员介绍、项目具体安排。

参会人员：A 公司总经理、副总经理（两位）、人力资源部经理、咨询咨询组成员

会议过程：

A 公司总经理简要介绍了公司概况，咨询组经理介绍咨询组成员。

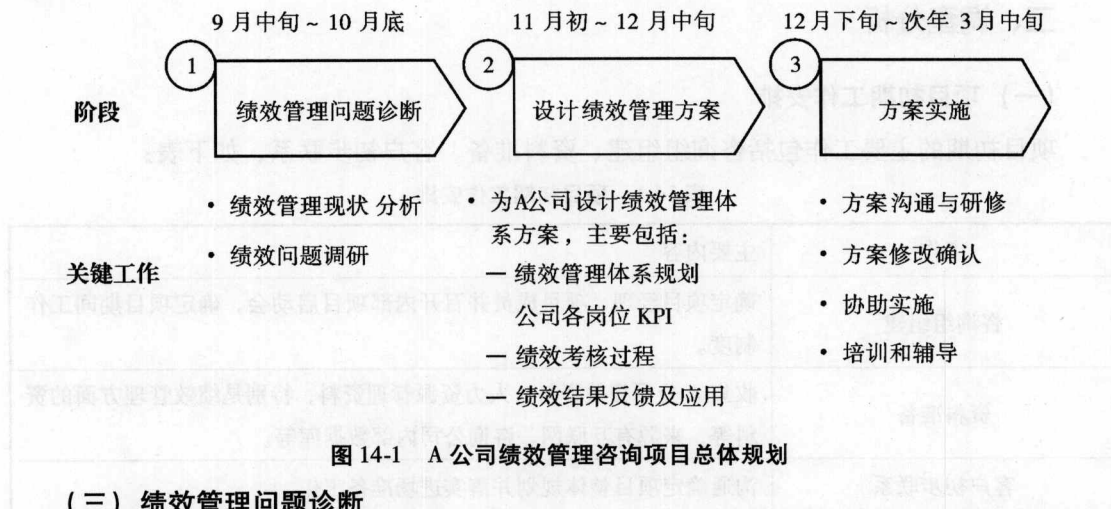
在会议上，我们咨询组提出了项目共分三个阶段：问题诊断、方案设计、方案实施，并提出 A 公司三个阶段是否都需要进行。

A 公司总经理和副总经理一致认为三个阶段均需要进行，而且项目实施后每年都需要对项目的效果进行评估。

会议结果：绩效管理项目整体规划。

（二）项目整体规划

本项目分为三个阶段：问题诊断、方案设计、方案实施，具体的工作和时间分配如下图表所示：



（三）绩效管理问题诊断

通过对 A 电机公司的调查分析，诊断其绩效管理中存在的问题，以及出现问题的原因探究。主要工作和关键成果如下图所示：

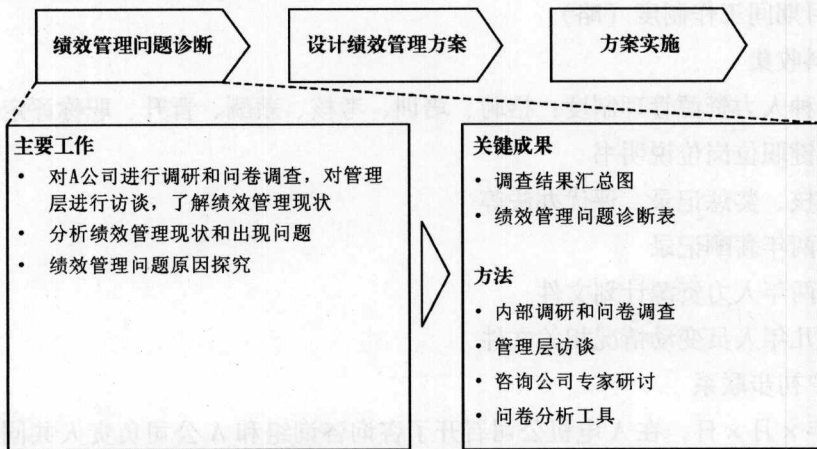


图 14-2 绩效问题诊断阶段主要工作及其成果

1. 绩效管理现状问题调查

公司内部访谈

(1) 访谈计划

本次项目集中访谈共安排三天时间,顺序是先基层员工再中层管理人员,最后是高层管理人员。基层员工访谈时间每人一个小时,中层以及部分骨干员工一般每人访谈时间为一个半小时,高层管理人员访谈时间每人两个小时。

高层:(高层名单略)共 5 人

中层:(中层名单略)共 10 人

基层:(基层名单略)共 20 人

(2) 访谈提纲

进行访谈之前,我们咨询组的成员列出了各个层级的访谈提纲,根据提纲收集我们需要了解的问题。具体提纲如下:(摘录部分内容)

① 高层人员访谈提纲

- 各级、各类员工目前待遇水平如何?直接下属的收入水平如何、高或低,与谁比较?
- 考核体系如何?是否能正确评价员工的绩效?
- 考核结果如何反馈?考核结果如何使用?(与薪酬及晋升挂钩的情况)
- 公司有无培训计划,有无培训制度,培训经费,培训人员教师来源?
-

② 中层人员访谈提纲

- 有无完整的考核体系及制度?
- 考核由哪个部门负责推行实施,参与者是哪些,考核期限、考核标准如何制定?
- 考核结果是否反馈给个人,与薪酬及晋升挂钩的情况?
-

③ 普通员工访谈提纲

- 有无完整的考核体系及制度?
- 对研发及销售人员有什么独立的考核办法,效果如何?
- 对考核的反映,满意与公平?
-

(3) 访谈记录

访谈记录略,访谈内容总结表见附件二。

(4) 访谈问题总结

经过上面的访谈,我们了解到 A 公司的绩效管理现状如下:

- 由公司的高层和职能部门组成考核小组,对公司的部门经理进行考核。
- 各部门经理在人力资源部的参与下,对下属员工进行考评。
- 对部门经理的考核方式和程序通常包括被考核者填写述职报告、民意测评(范围涵盖全体职工)、向其下属甚至全体职工征求意见(访谈)、考核小组进行汇总

写出评价意见并征求主管副总的意见后报公司总经理。

- 对部门经理的考核内容包括：被考核者的部门经营管理情况，包括该部门的财务情况、经营情况、管理目标的实现等方面；被考核者的德、能、勤、绩及管理工作情况。
- 部门经理对下属人员的考核通常是从经营指标的完成情况和平时的工作情况来决定。
- 对部门经理的考核完成后，公司领导在年终总结会上进行说明，并将具体情况反馈给个人。
- 部门经理一般会在年底时，将每个下属的考核结果反馈给个人。

A 电机公司绩效管理存在的问题有：

- 被考核者觉得自己的部门与其他部门相比，由于历史条件和现实条件不同，年初所定的指标不同，觉得相互之间无法平衡，无法心服。
- 绩效指标设置不合理，被考核者对指标设置的参与度较低。
- 考核者需访谈三百人次左右，忙得团团转。——绩效考核费时费力
- 对于员工来说，业绩好坏对领导并没有任何区别，自己还得在他手下干活，被领导找来谈话，他也敷衍了事。——绩效结果应用没有落实到位。
- 被考核者认为年年都是同一套考核方式，没有新意，失去积极性，只不过是领导布置的事情，不得不应付。——绩效考核缺乏激励性。

问卷调查

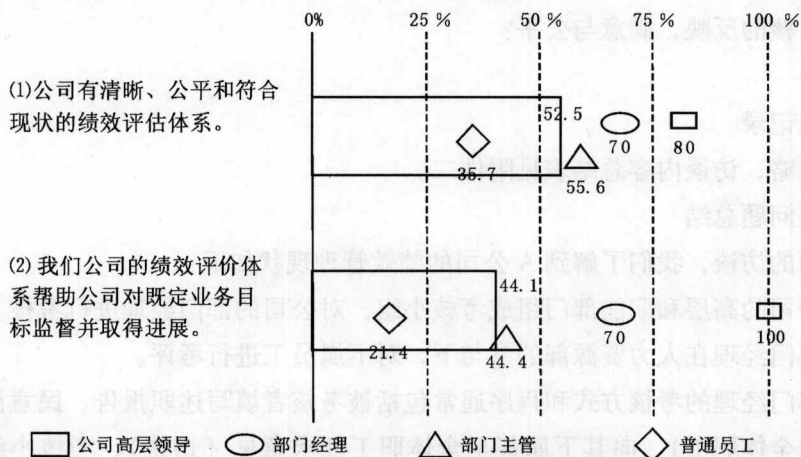
为了进一步具体调查 A 公司绩效管理现状和问题，我们采用了调查问卷的方式。

(1) 问卷内容（见附件一）

(2) 问卷结果分析

① 通过 A 电机公司人力资源部，我们发放了 80 份问卷，基本包括了总经理、副总经理、部门经理、部门主管、普通员工等职位。收回有效问卷 61 份，回收率 76.25%。其中高层发放 5 份，收回 5 份，回收率 100%；中层管理人员（部门经理）发放 10 份，收回 10 份，回收率 100%；基层管理人员（主管）发放 20 份，收回 18 份，回收率 90%；一般员工发放 45 份，收回有效问卷 28 份，回收率 62.2%。

② 问卷分析过程：



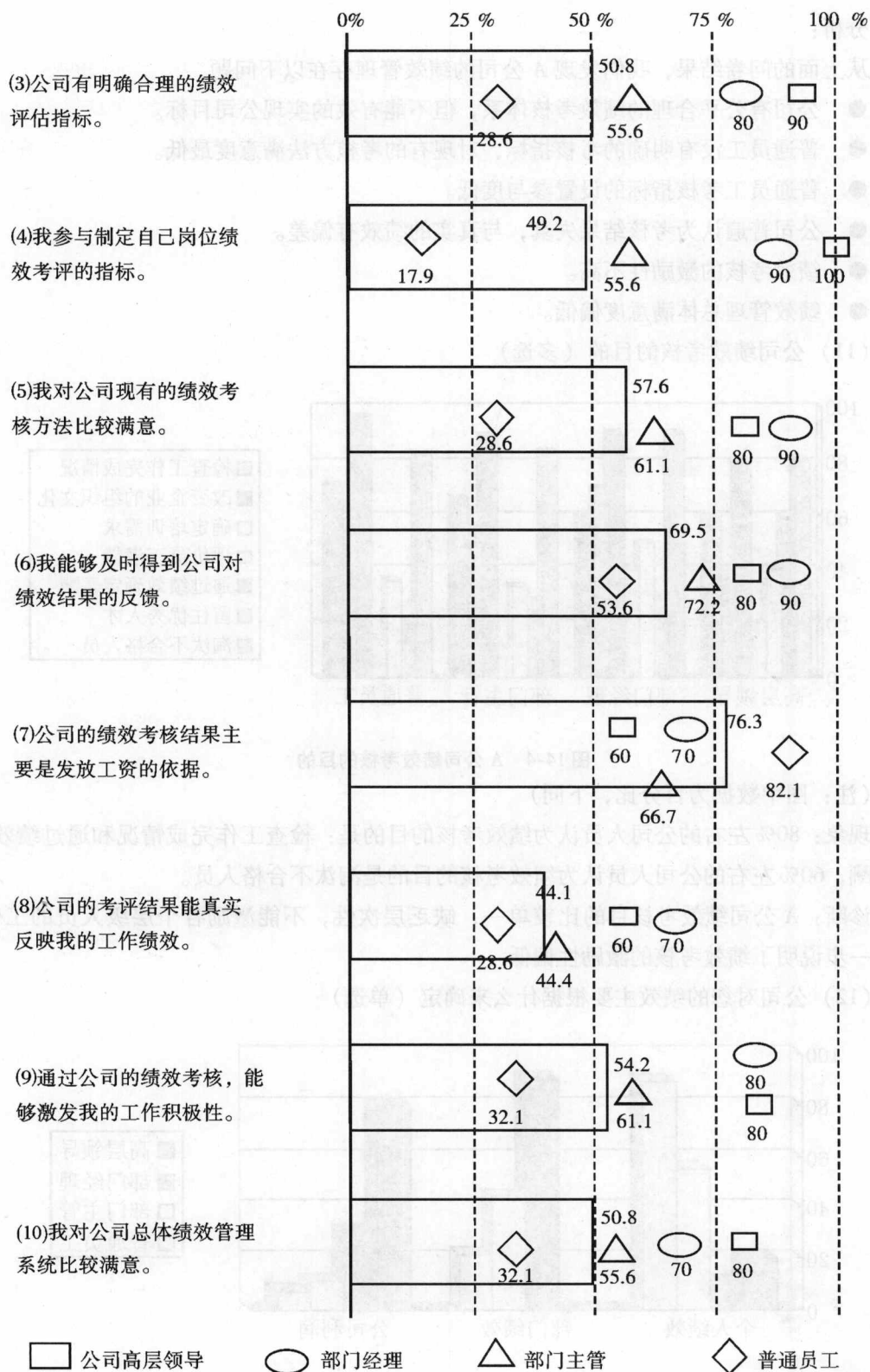


图 14-3 A 公司问卷分析过程

分析:

从上面的问卷结果,我们发现 A 公司的绩效管理存在以下问题

- 公司有公平合理的绩效考核体系,但不能有效的实现公司目标。
- 普通员工没有明确的考核指标,对现有的考核方法满意度最低。
- 普通员工考核指标的设置参与度低。
- 公司普遍认为考核结果失真,与真实的绩效有偏差。
- 绩效考核的激励性不高。
- 绩效管理总体满意度偏低。

(11) 公司绩效考核的目的(多选)

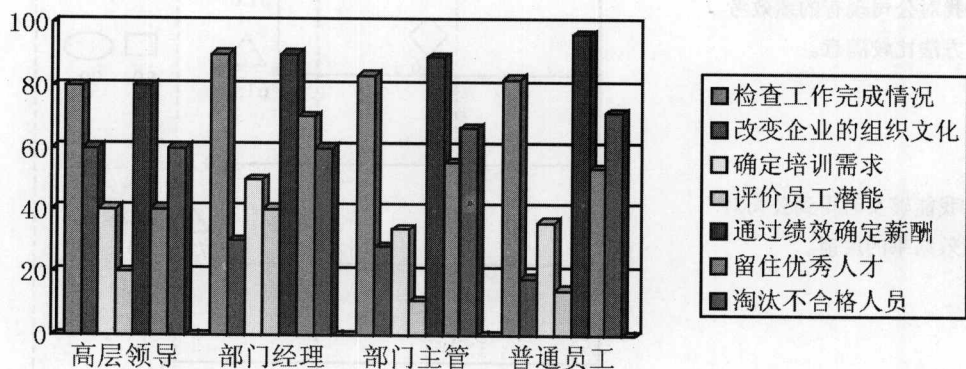


图 14-4 A 公司绩效考核的目的

(注:图中数据为百分比,下同)

现象:80%左右的公司人员认为绩效考核的目的是:检查工作完成情况和通过绩效确定薪酬,60%左右的公司人员认为绩效考核的目的是淘汰不合格人员。

诊断:A 公司绩效考核目的比较单一,缺乏层次性,不能激励各个层级人员的工作,也进一步说明了绩效考核的激励性偏低

(12) 公司对您的绩效主要根据什么来确定(单选)

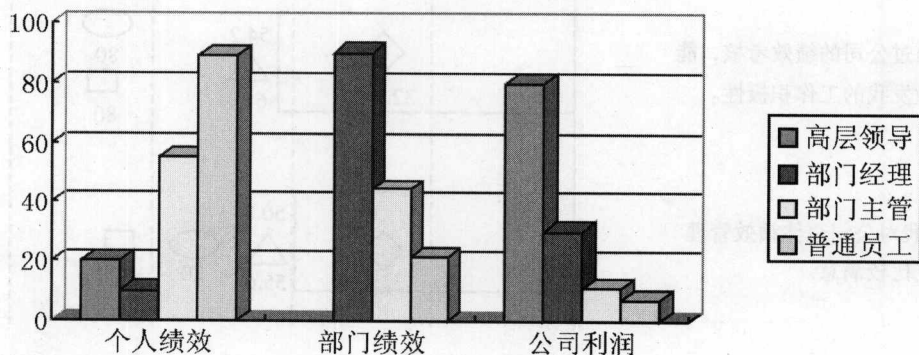


图 14-5 A 公司绩效考核的标准

现象:不同层级人员绩效考核的主要内容不同,层级越低考核内容越偏向个人绩效。

诊断：A 公司绩效考核指标设置应该有层次性，应该有不同的侧重点。

(13) 公司绩效考核结果用来 (多选)

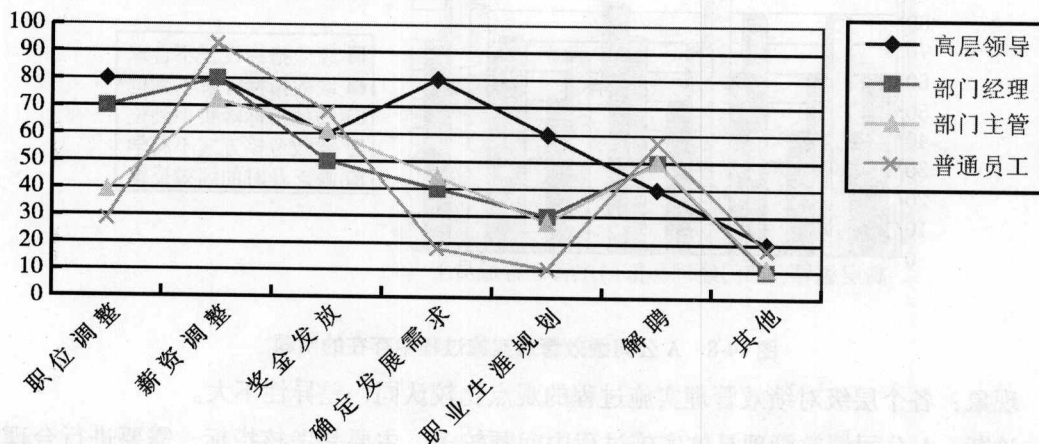


图 14-6 A 公司绩效考核结果的作用

现象：公司绩效结果主要用来调整薪资和解聘人员，不同层级的人员有不同的侧重点，但是差异性不大。

诊断：A 公司绩效结果应用单一，没有体系出各个层级对绩效结果的不同需求，没有起到绩效的真正激励作用。

(14) 公司现有绩效管理整体存在的问题是 (多选)

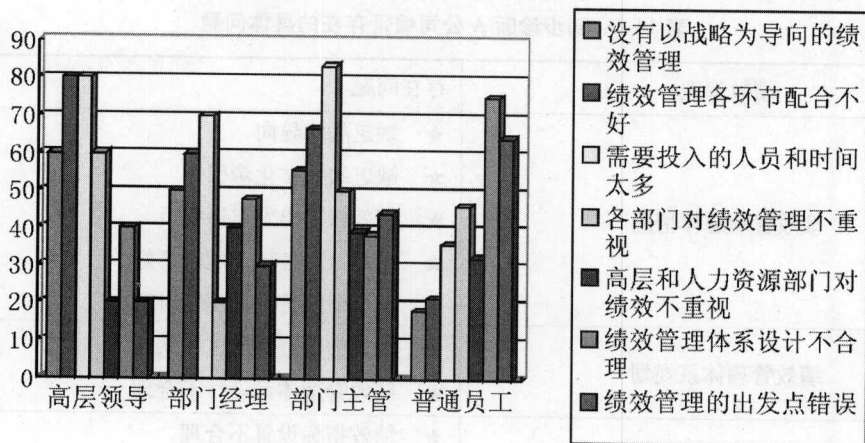


图 14-7 A 公司绩效管理整体存在的问题

现象：各个层级对绩效管理的整体问题看法不一，差异较大。

诊断：A 公司整体对绩效管理的理念认识不够，中高层缺乏对下层及员工的绩效培训，对共同认为的问题进行及时解决。

急需解决的三个问题是：

绩效管理各环节配合不力、需要投入的人员和时间较多、各部门对绩效管理重视不够。

(15) 公司绩效管理实施过程存在的问题是 (多选)

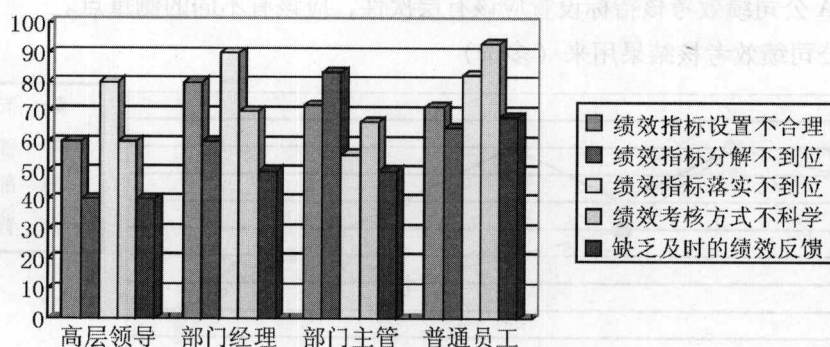


图 14-8 A 公司绩效管理实施过程中存在的问题

现象：各个层级对绩效管理实施过程的观点比较认同，差异性不大。

诊断：A 公司绩效管理具体实施过程中问题较多，主要是考核指标，需要进行合理的指标设置，以及有相应的制度确保指标的落实。

急需解决的三个问题是：

绩效指标设置不合理、绩效指标落实不到位、绩效考核方式不科学。

2. 绩效问题初步诊断

经过前面的访谈和具体问卷调查，我们咨询组成员将前面的问题进行分类总结，内部进行一系列的探讨，初步确认 A 公司绩效管理存在的具体问题是：

表 14-2 初步诊断 A 公司绩效管存在的实际问题

绩效管理	存在问题
绩效管理总体情况	★ 缺乏战略导向 ★ 缺乏绩效文化牵引 ★ 绩效管理出发点错误 ★ 绩效管理各环节配合不好 ★ 整个绩效管理过程费时费力
绩效管理体系规划	★ 缺乏整体绩效考核体系规划 ★ 绩效管理体系设计不合理
绩效管理指标设置	★ 绩效指标设置不合理 ★ 绩效指标分解不到位 ★ 绩效指标落实不到位 缺乏绩效指标互动参与
绩效考核过程	★ 考核方式不科学 ★ 缺乏信息的采集与反馈 ★ 缺乏绩效执行计划与跟进 ★ 缺乏及时的绩效反馈
绩效考核结果应用	★ 考核结果应用狭窄 缺乏和奖金、职位升迁的挂钩

3. 绩效管理现状问题分析

工资分析

(1) 工资级差分析

为了更好的说明 A 电机公司的绩效管理问题,我们从公司人力资源部拿到了 A 电机公司上年度的所有人员的工资表(年薪),如下表所示:

表 14-3 A 电机公司 2005 年度工资表

岗位	年工资总额 (万元)	岗位	年工资总额 (万元)
总经理	36	销售部经理	16
副总经理	26	销售主管	10
办公室主任	10	销售员 A	6
行政主管	6	销售员 B	5
办公室秘书	4	生产部经理	15
行政人员 A	5	车间主任 1	8
行政人员 B	5	车间主任 2	8
市场部经理	12	生产工人 A	3
市场部主管	8	生产工人 B	2.5
市场助理	5	生产工人 C	3.5
市场研究员 A	3	采购部经理	14
市场研究员 B	4	采购员 A	6
质检部经理	9	采购员 B	5
质检员 A	5	研发部经理	12
质检员 B	4	研发部主管	9
信息技术主管	6	技术员 A	6
信息员	3	技术员 B	6.5
人力资源部经理	10	财务部经理	6
人事主管	7	会计	4.5
人事管理员	4	出纳	5

(由于公司职位较多,没有详细列出,只列出了部分岗位,包括高层人员、中层管理人员、基层管理人员和普通员工的年工资总额)

① 数值分析

将所有人员的工资额进行排序,得出:

中位数为:6(单位省略、下同)

最大值为:36

最小值为:2.5

级差为: $36/2.5 = 14.4$

高层管理人员平均工资:31

部门经理平均工资:11.6

主管平均工资:7.75

基层员工平均工资:4.38

高层管理人员与中位数的级差为： $31/6 = 5.12$

部门经理与中位数的级差为： $11.6/6 = 1.9$

主管与中位数的级差为： $7.75/6 = 1.3$

基层员工与中位数的级差为： $4.38/6 = 0.73$

② 结果分析

从上面的数据中，我们分析：A 公司高层主管与基层员工之间的级差 14.4，属于正常的范围，能够起到积极的激励作用；但是部门经理与主管之间、以及与基层员工之间的级差不大，对中层管理人员的激励不够，导致中层管理人员工作不到位；基层员工之间差别较大，这样做有利于竞争，但也会影响一些岗位员工的工作积极性，特别是生产岗位人员工资普遍低于其他岗位人员工资。由于 A 电机公司员工的工资基本根据绩效结果来确定，因此我们分析，该公司的绩效管理存在不合理之处，没能真正体现出绩效管理的效果，没有将绩效管理的结果和职位晋升、工资涨幅挂钩；绩效考核指标设置不合理，没能真正反映出每个员工的工作实际情况。

(2) 同级工资分析

①现象：在 A 公司，车间 A 设备比较旧，生产的产品缺陷率较高；车间 B 设备较新，无论是生产效率和产品质量都高于车间 A。因此车间主任 B 的工资高于车间主任 A 的工资，尽管 A 和 B 一样，领导自己的下属兢兢业业的生产，但是由于设备的问题造成了产品的问题，从而引起了工资收入的差距。对于这种结果，车间主任 A 表示很不满意，认为自己的工作已经很努力，只是设备不好，和自己的努力无关。而 B 认为应该体现出差距来，这样才能促进公司设备的更新和技术创新。

②诊断：从上面的现象我们进一步确认了 A 公司绩效考核指标设置的不合理，同时也认为绩效考核指标的设置应该与公司倡导的文化相适应。前面提到的 A 和 B 的不同意见，也反映出绩效考核的激励作用，但是 A 公司没有激励所有的员工，绩效考核指标的设置只是激励了部分人。因此在绩效管理方案设计时要有针对性的设置考核指标。

4. 回访

此次进行回访的目的是确认绩效管理存在的问题，发掘出现问题的原因。首先对基层员工进行访谈，特别对工资表中差别比较大的几个员工进行重点访谈；访谈的过程中，基层员工对我们诊断的绩效管理问题比较赞同，并特别提到了绩效考核指标过时，方式陈旧，过程不透明，很多承诺不能得到兑现，造成员工层对绩效管理现状的满意度最低。接着对部门主管进行访谈。部门主管属于最基层的管理者，他们认为现有的绩效管理体系不能充分发挥部门主管的作用，缺乏对他们的正确绩效，导致他们的工作积极性普遍不高。在对部门经理进行访谈的过程中，有的部门经理对现有的绩效管理比较满意，有的部门经理抱怨考核结果不公平，因为考核指标设置的不合理，导致同一级别的不同部门经理考核结果差距较大，引起了这些经理的不平。最后，我们将绩效管理问题汇总结果，以及前面的访谈结果，与总经理和三个副总经理进行座谈，总经理很认同我们的诊断结果，对存在问题的原因也比较赞同，最后四位总经理一致同意我们的绩效管理变革意见，对现在的绩

效管理体系需要改进的地方进行改进，需要重新设计的地方进行重新设计。

5. 绩效管理问题诊断报告

200×年×月×日，在 A 公司召开了公司负责人、人力资源部经理等以及咨询咨询组成员参加的第五次会议，会议主要内容是讨论咨询咨询组成员提交的《绩效管理诊断报告》，以及绩效方案设计思路。

经过讨论分析，A 公司负责人、部门经理一致通过了我们咨询组提交的《绩效管理诊断报告》，并同意进行下一阶段的工作。

具体诊断报告略，下面摘录其中提到的 A 公司绩效管理问题诊断结果和初步的解决方案。如下：

表 14-4 A 电机公司绩效管理问题诊断表

绩效管理	存在问题	解决方案
绩效管理 总体情况	缺乏战略导向 ★ 缺乏绩效文化牵引 ★ 绩效管理出发点错误 ★ 绩效管理各环节配合不好 ★ 整个绩效管理过程费时费力	◆ 绩效管理目标设置来自战略目标的分解 ◆ 在企业文化建设中，提倡绩效文化 ◆ 制订绩效管理新方案，明确公司高层、各部门、人力资源部的角色和职责 ◆ 建立新的绩效信息收集制度，减少考核程序
绩效管理 体系规划	★ 缺乏整体绩效管理体系规划 ★ 绩效管理体系设计不合理	◆ 制订绩效管理体系规划 ◆ 结合前面的问卷调查结果，设计一个系统的、公司各层级都认可的绩效管理体系。
绩效管理 指标设置	★ 绩效指标设置不合理 ★ 绩效指标分解不到位 ★ 绩效指标落实不到位 ★ 绩效指标过多，缺乏关键考核指标 ★ 权重分配不合理 ★ 缺乏绩效指标互动参与	◆ 各岗位 KPI 设置 ◆ 下属绩效指标落实情况是每位管理者的绩效考核指标之一 ◆ 大权重明确主要责任，小权重明确次要责任 ◆ 调整权重 ◆ 每个人参与到自己岗位 KPI 指标设置过程

续表

绩效管理	存在问题	解决方案
绩效考核过程	★ 考核方式不科学 ★ 缺乏信息的采集与反馈 ★ 缺乏绩效执行计划与跟进 ★ 缺乏及时的绩效反馈	◆ 根据 A 电机公司现状, 采取综合考核方式 ◆ 采用每周、每月、每季度、每年度的绩效结果上报制度 ◆ 采用员工月度、半年度、年度考核; 部门经理季度、年度考核; 总经理年度考核 ◆ 绩效考核结果需要在一周之内反馈给被考核者
绩效考核结果应用	★ 考核结果应用狭窄 ★ 缺乏与奖金、职位升迁的挂钩	◆ 绩效考核结果和奖金、职位升迁挂钩 ◆ 绩效考核结果用于对员工的奖励、培训、辞退

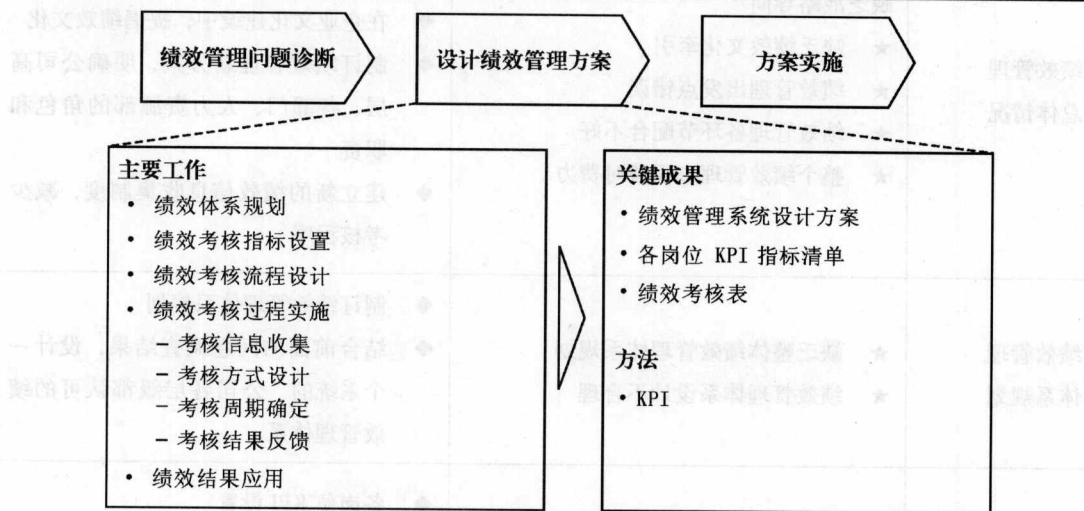


图 14-9 A 电机公司绩效管理问题诊断

三、方案设计

(一) 绩效管理体系规划

1. 绩效管理体系目标

通过对问卷调查的分析, 以及与公司管理人员和基层员工的座谈, 我们提出了 A 电机公司绩效管理体系应该达到如下目标:

- ① 落实公司战略目标, 完成公司年度预算 (财务目标/非财务目标);
- ② 明确上下级在工作中的期望, 明确个人岗位责、权、利, 控制经营风险, 降低管理成本;
- ③ 及时沟通、反馈, 及时发现工作中的问题, 及时指导帮助纠偏;
- ④ 合理公正的评价每个人的实际工作绩效;

⑤ 配合薪酬方案, 实现考评规范化, 达到公平/公开的激励

⑥ 配合员工职业生涯发展规划, 实现良性晋升/淘汰机制

2. 绩效管理体系总体思路

结合公司的战略规划, 建立每个部门的关键业绩指标, 然后再分解到每个基层岗位, 形成以关键业绩指标为主要考核内容的绩效考评体系; 采取综合考评法, 改善现有的绩效考核流程, 合理公正评价每位人员的实际工作绩效; 建立绩效结果及时反馈机制; 通过绩效考核, 达到激励员工积极性, 实现既定的工作目标, 从而实现公司的战略目标。

3. 绩效管理角色说明

人力资源部: 绩效管理系统的组织实施者、绩效管理的宣传和培训者

部门管理者: 考核制度的细化 (根据部门特色、职能特色)

人力资源部及管理者共同的责任: 考核指标的建立 (细化到每个职位)

各级管理者: 绩效管理的实施。

(二) 绩效考核指标设置

1. 业绩指标设置—KPI

(1) A 电机公司战略目标

战略管理咨询小组确立了 A 电机公司的战略目标, 近三年, A 电机公司将从以下四个方面提高企业总体水平: 提高公司利润、提高客户服务质量、加大企业内部组织建设、用技术创新提高企业品牌形象。为此, 我们将从四个方面将战略目标分解到部门及个人, 形成公司各岗位的关键绩效指标。

(2) KPI (关键业绩指标) 设计过程

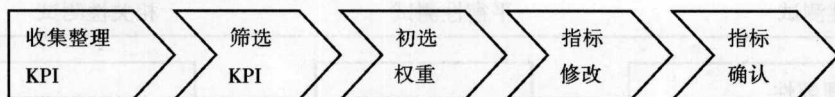


图 14-10 KPI 设计过程分析模型

① 收集整理 KPI:

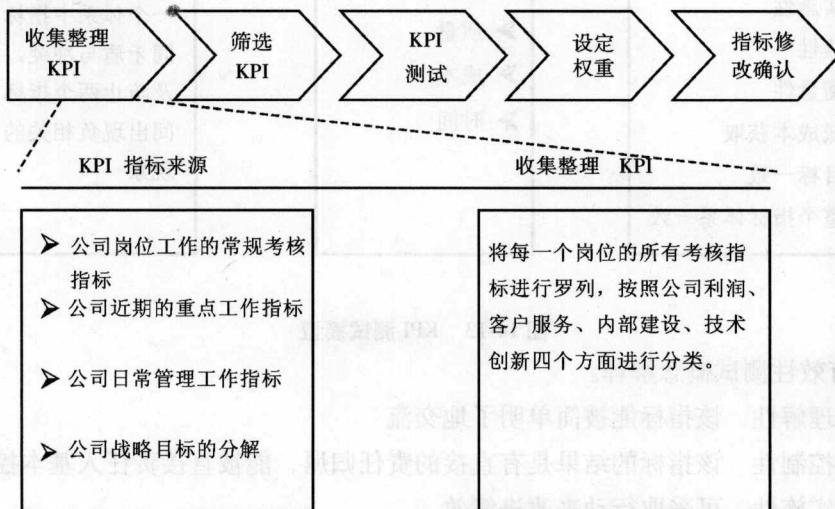


图 14-11 KPI 收集整理模型