

■ 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

上册

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  
EMPH ENTERPRISE MANAGEMENT PUBLISHING HOUSE

■ 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

上册

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

**图书在版编目(CIP)数据**

企业管理咨询案例分析/《企业管理咨询案例分析》

编写组编著. —北京:企业管理出版社,2007.6

ISBN 978-7-80197-785-4

I.企... II.企... III.企业管理咨询—案例—分析

IV. F270

中国版本图书馆CIP数据核字(2007)第085040号

---

书 名:企业管理咨询案例分析

作 者:本书编写组

责任编辑:群力

书 号:ISBN 978-7-80197-785-4

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:100044

网 址:<http://www.emph.cn>

电 话:出版部 68414643 发行部 68414644 编辑部 68428387

电子信箱:80147@sina.com zbs@emph.cn

印 刷:北京智力达印刷有限公司

经 销:新华书店

规 格:185毫米×260毫米 16开本 33.75印张 700千字

版 次:2007年6月第1版 2007年6月第1次印刷

定 价:98.00元

---

版权所有 翻印必究·印装有误 负责调换

## 全国管理咨询师考试教材编写委员会

名誉主任:张彦宁

主任:陈兰通

副主任:胡新欣 花家芳 黄津孚 郑明身  
张承耀 彭剑峰 赵天乐 周广斌

### 《企业管理咨询案例分析》编委

(按姓氏笔画):

|     |     |     |     |     |
|-----|-----|-----|-----|-----|
| 王飞鸣 | 王咏生 | 王建军 | 艾传玺 | 刘汉达 |
| 孙福春 | 安林  | 许焕升 | 闫长坡 | 闫同柱 |
| 严绍兵 | 吴庆珍 | 张文海 | 张无咎 | 张浩  |
| 张琼  | 李宏林 | 李渊  | 李鹏  | 李巍  |
| 迟强  | 陈国庆 | 陈晓军 | 周华艳 | 罗畅  |
| 祝波善 | 夏巧克 | 顾军  | 章煜  | 虞旭清 |
| 解统兴 |     |     |     |     |

技术指导:王飞鸣 周广斌

编辑:闫长坡 王建军

## 参与编写单位(排序不分先后):

中国企业联合会管理咨询委员会  
北京多星管理咨询有限公司  
世纪纵横(北京)管理咨询有限公司  
北京求是联合管理咨询有限责任公司  
北京中电力企业管理咨询有限责任公司  
北京长城企业战略研究所  
北京朴智管理咨询有限公司  
理实国际咨询集团  
北京铭略远迅管理咨询有限公司  
北京智联共创管理咨询有限公司  
北京国富创新管理咨询有限公司  
北京思邦职业经理人培训有限公司  
北京星桥伟业管理咨询有限责任公司  
上海视野经济研究所  
上海天强管理咨询有限公司  
山西富士达经济咨询有限公司  
东北财大企业经营与战略研究中心  
亚商企业咨询有限公司  
沈阳市企业联合会  
重大同浩管理咨询有限公司  
河南弈博管理咨询股份有限公司  
深圳市解决之道企业管理顾问有限公司  
河南九鼎德盛投资顾问有限公司

# 前 言

改革开放以来,伴随社会主义市场经济的完善和发展,我国管理咨询业快速发展起来。管理咨询作为一个新兴的产业,已成为促进经济社会发展的一支不可忽视的力量。如何引导我国管理咨询业的健康发展,提高管理咨询从业人员的素质和业务能力,已引起业内及社会各界的高度关注。

为适应市场需求和企业经营管理需要,提高管理咨询专业人员素质,国家人事部颁布了《关于印发〈管理咨询人员职业水平评价暂行规定〉和〈管理咨询师职业水平考试实施办法〉的通知》(国人部发【2005】71号),将管理咨询专业人员职业水平评价,纳入全国专业技术人员职业资格证书制度统一规划。文件的出台是我国管理咨询界的一件大事,它为我国管理咨询业的健康发展提供了强有力的政策保障,对提高我国管理咨询从业人员的专业水平和规范行业管理具有重要意义。

为做好2007年度管理咨询师全国统一考试工作,更好地为广大报考人员服务,中国企业联合会组织有关专家、教授和专业人士,按照国家人事部审定的《管理咨询师职业水平考试大纲》确定的考试范围,结合管理咨询师考试的特点,编写了本套考试教材。本套考试教材包括《企业管理咨询实务》和《企业管理咨询案例分析》两部分内容。

1. 本套考试教材的编写,力求做到紧扣考试大纲内容、方便考生阅读,同时力求突出管理咨询特色,注重理论与实际相结合,专业素质教育与应试辅导相结合,注重培养考生解决实际问题的能力。

2. 本套考试教材的《企业管理咨询实务》,侧重介绍管理咨询的操作知识、工具和方法,以使考生系统学习管理咨询的知识和技术。《企业管理咨询案例分析》则通过管理咨询案例的介绍,重点阐述管理咨询知识、工具和方法的实际运

用,并运用大量的图表和数据,帮助考生对《企业管理咨询实务》教材的理解,提高解决实际问题的能力。

本套考试教材主要是为参加管理咨询师考试的人员编写的,也可供行政部门管理人员、企业管理者、有关人员及高等院校管理咨询相关专业的学习与教学参考用书。

由于编写时间和编写者水平所限,书中的错漏之处在所难免,希望广大读者批评指正。我们将根据新理论、新技术、企业改革的发展和实践的要求,不断修订和完善本套教材。

全国管理咨询师考试教材编写委员会

二〇〇七年六月十八日

# 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1 A 电机公司战略规划咨询

## 一、咨询背景

A 电机公司成立于 1969 年，原是隶属于铁道部的“三线”企业，现为研制生产铁路机车电传动装置的专业化生产企业，研制生产各型铁路内燃机车、电力机车、城市轨道交通车辆和油田钻井、矿山、冶金、风力发电等领域电传动装置，属于国有大型一档企业。拥有员工 6500 人，资产总额 13 亿元，并被评为中国 100 家最大电气机械制造企业和全国行业 50 家最大工业企业之一。

随着国企改革和中国 WTO 步伐的加快，A 公司在国际国内市场面临更为激烈的争夺。经过改制，公司奠定了良好的产权关系以及经营机制的基础，但发展战略、市场营销、管理系统、人员观念及素质等还没有完全转变到位，公司领导强烈认识到，必须尽快转变观念、改善管理、规划营销战略、重组组织架构、转变考核激励机制，将改制的成果真正转化为公司的竞争优势。

在这样的背景下，A 公司提出利用外脑，进行管理变革，以提升竞争能力。

## 二、调查分析

### （一）分析思路

根据客户需求，咨询组确定了本项目的总体规划，参见图 1-1。

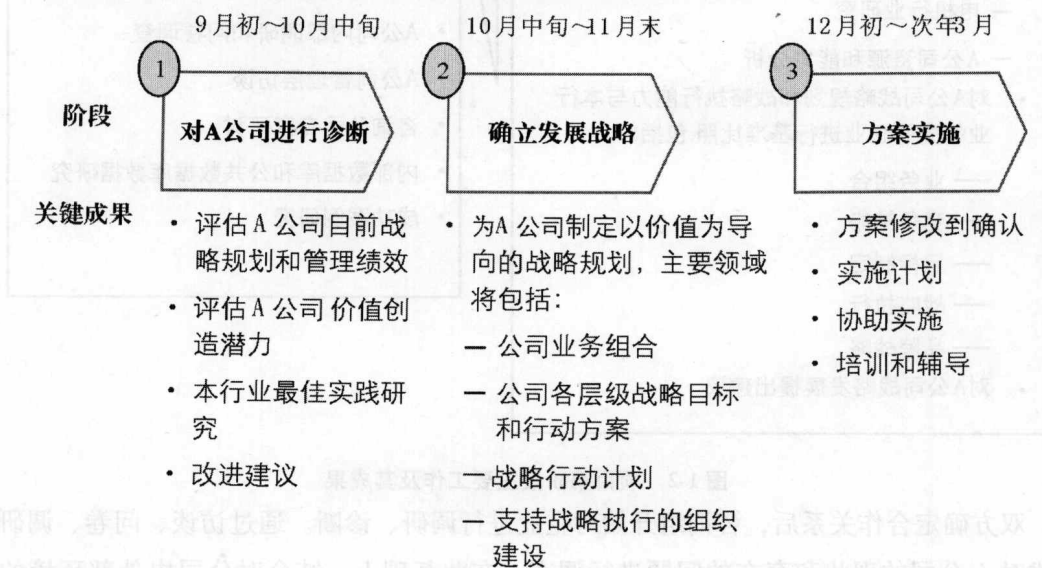


图 1-1 A 公司战略咨询项目总体规划

从图中可以看出，本项目历时半年，分三个阶段进行：

第一个阶段主要是对 A 公司的现状进行诊断，找出企业发展中的问题，并根据公司内部环境状况和本行业最佳实践的研究，提出诊断建议。

本阶段历时一个半月完成。

第二个阶段主要根据第一阶段的调研结果、数据分析和研究结论，在深入结合企业实践的基础上，为 A 公司的发展制定以价值为导向的战略规划。

本阶段历时一个半月完成。

第三个阶段主要是通过通过与 A 公司高层的研讨，进一步修订和优化方案。同时，对公司相关管理层进行培训，并辅助公司实施方案。

本阶段的主要工作、采用的主要方法以及主要成果，见图 1-2。

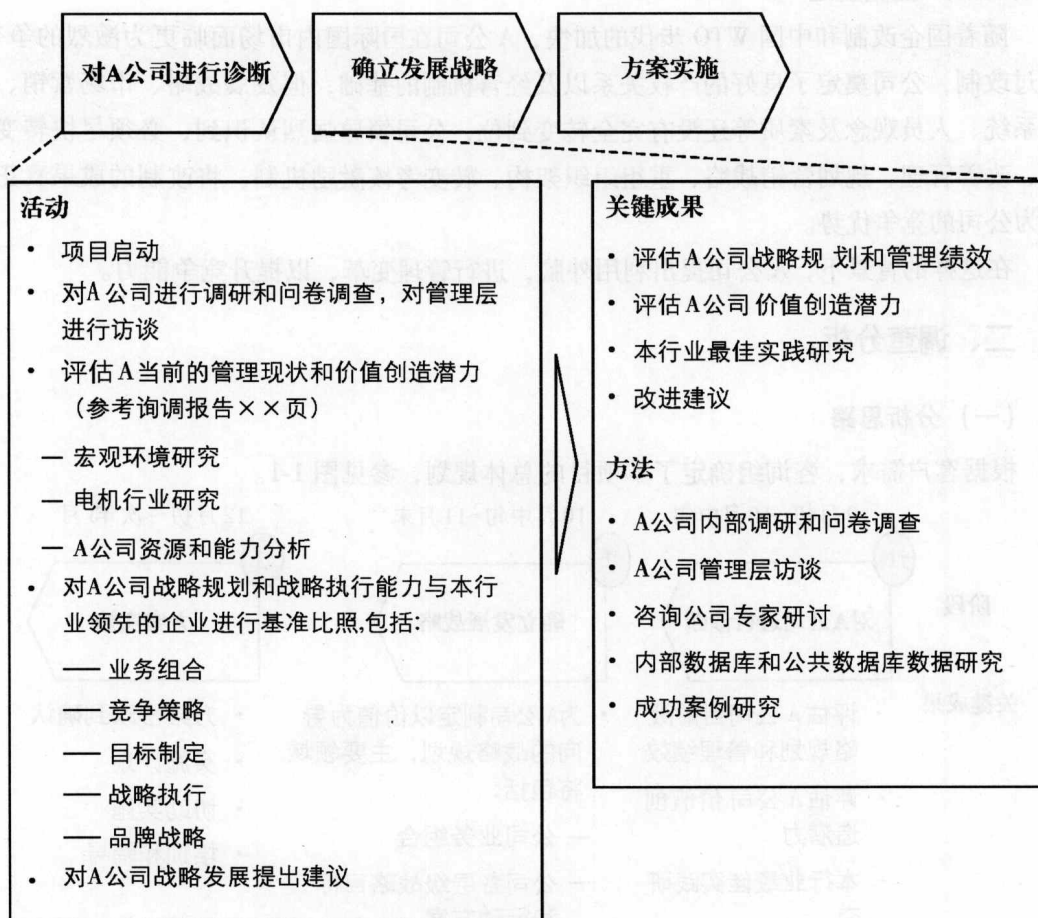


图 1-2 项目第阶段主要工作及其成果

双方确定合作关系后，咨询组开始对企业进行调研、诊断。通过访谈、问卷、调研等方式对 A 公司的现状和存在的问题进行调查；在此基础上，结合对公司内外部环境的研究，对 A 公司的价值创造潜力进行评估；第三，根据已有的成功案例，对 A 公司战略规划与执行能力与本行业领先的公司进行基准比较研究；在以上分析的基础上，咨询组对 A

公司的战略规划提出了初步的诊断建议，为下一阶段提出咨询方案奠定了基础。

## (二) A 公司现状和存在问题诊断

诊断的第一步是详细了解 A 公司的实际情况，并从中发现问题。主要通过问卷调查和访谈相结合的方式对公司进行调研：通过资料的收集和研究，了解公司和外部环境的基本情况；通过问卷调查，了解公司的实际情况；通过关键人员的深入访谈，收集公司的详细情况。

### 1. 资料的收集和研究

收集有关公司发展和公司内部管理的内部资料（信息来源：公司内部文件、制度、报告、报表等），以全面了解公司现状；收集相关的外部资料，包括与公司发展有关的宏观环境、行业发展情况和竞争对手发展情况等。收集的资料详细清单请参阅附录一。

### 2. 问卷调查

根据项目需求，咨询组设计了 A 公司战略规划和管理现状的调查问卷。本次调查共发出问卷 94 份，回收 54 份有效答卷，回收率为 57.4%。问卷调查对象的统计情况见表 1-1。

表 1-1 问卷调查对象基本信息汇总表

| 按部门  |       | 按管理层级 |       |
|------|-------|-------|-------|
| ■ 10 | 生产部   | ■ 7   | 高级管理层 |
| ■ 16 | 销售部   | ■ 10  | 职能经理  |
| ■ 7  | 技术中心  | ■ 22  | 中级管理层 |
| ■ 2  | 行政人事部 | ■ 15  | 基层主管  |
| ■ 3  | 企业发展部 |       |       |
| ■ 7  | 财务部   |       |       |
| ■ 1  | 国际部   |       |       |
| ■ 3  | 营销规划部 |       |       |
| ■ 5  | 物资部   |       |       |
| ■ 0  | 其他    |       |       |

问卷从战略分析、战略决策与制定、战略执行、组织管理等几个方面入手进行调查。具体调查结果见图 1-3、图 1-4、图 1-5 和图 1-6。

从问卷结果的分析中可以看出，A公司在“预测客户需求”、“判断市场走向”、“了解竞争对手”几个方面做得比较好，在“目标市场定位”、“理解行业趋势的影响”、“行业竞争策略”几个方面有待进一步提高。而且，不同级别的管理者对战略分析的理解也不尽相同，高级管理者对战略分析各方面的认知普遍要高于其他几个层级的管理者，基层主管对战略分析的认知普遍较低。根据这一分析结果，可以初步断定需要对高层以下管理人员组织战略分析方面的培训和研讨会，就战略分析对企业发展的重要性和战略分析的基本思路进行研讨，目的是统一公司中各级管理人员对战略分析的认识，统一思路，为提升公司的战略管理能力打基础。

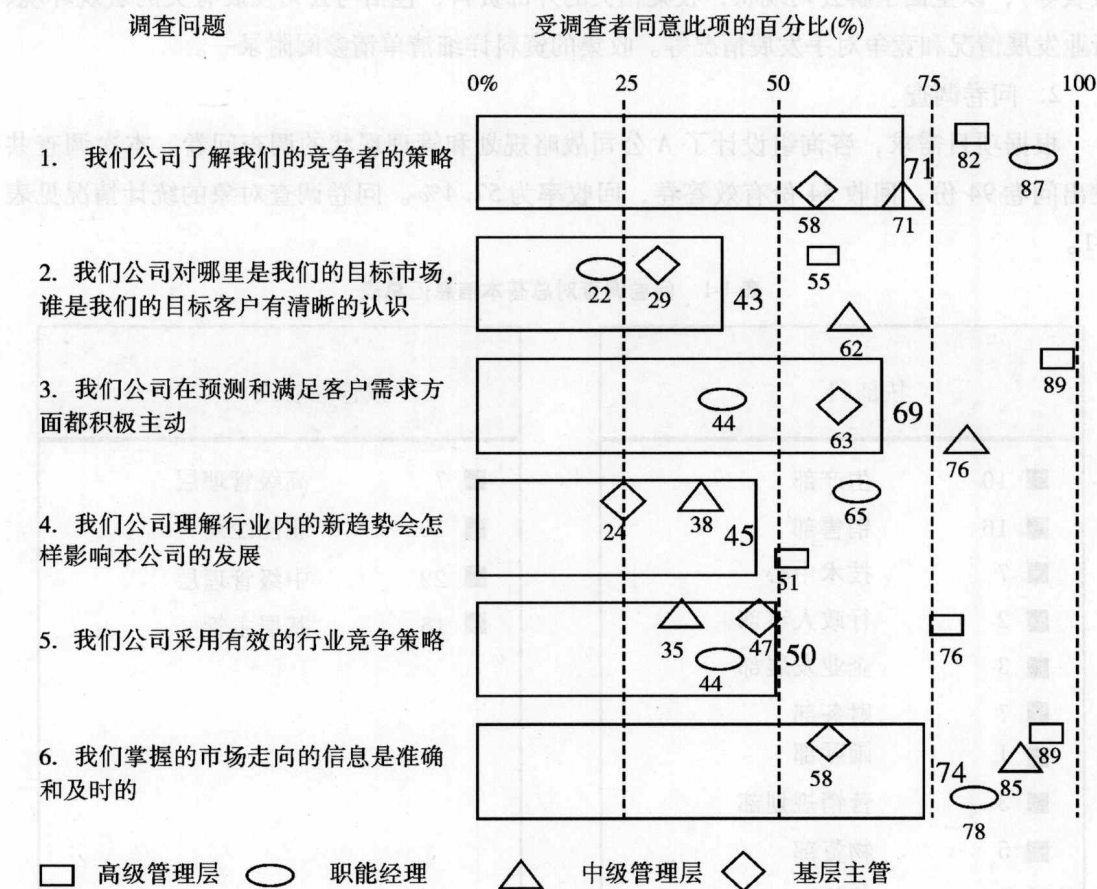


图 1-3 对 A 公司战略分析能力的问卷调查结果分析

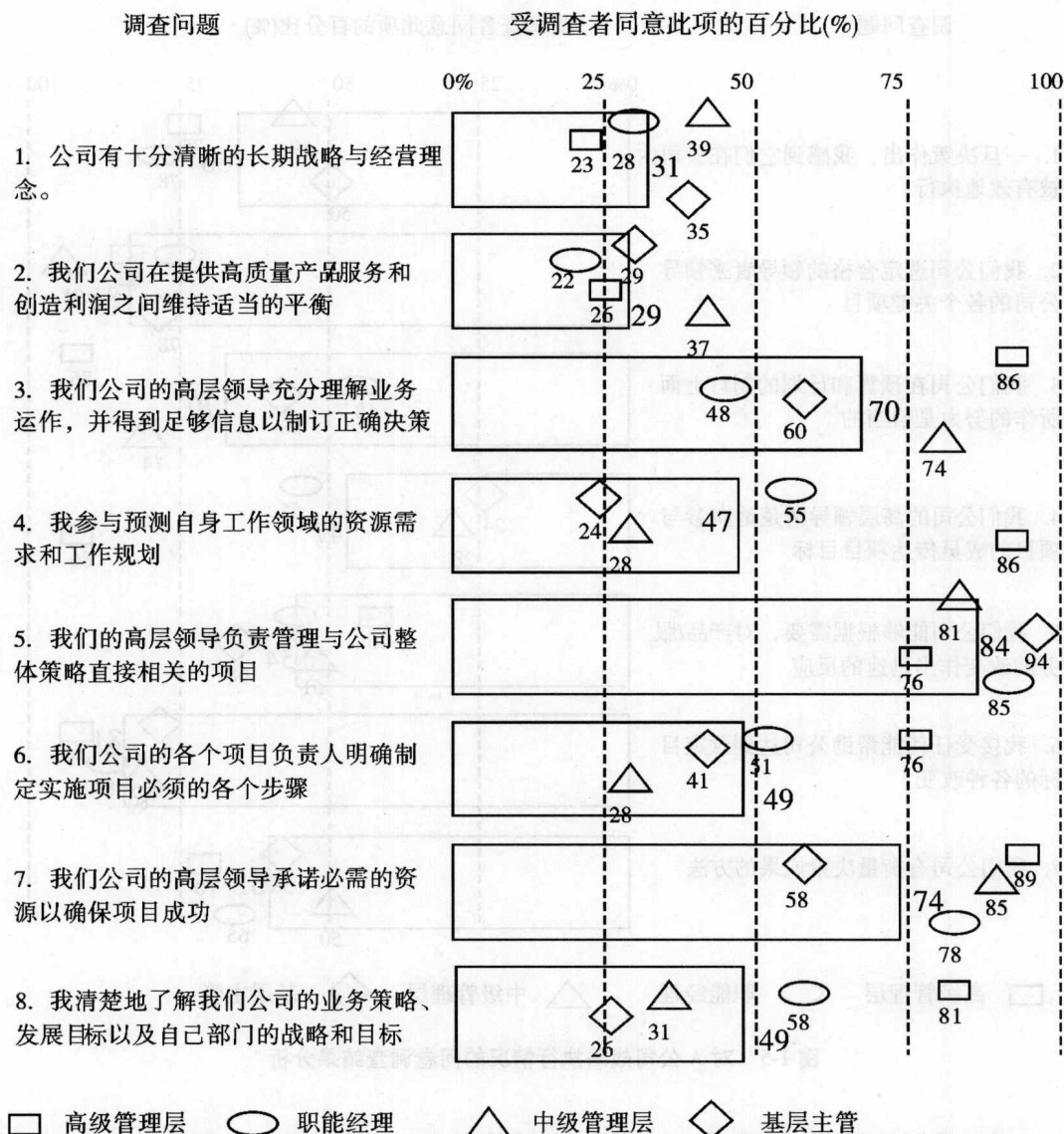


图 1-4 对 A 公司战略决策与制定状况的问卷调查结果分析

从问卷结果分析中可以看出, A 公司在战略制定方面的问题比较多。虽然直接负责公司整体策略的高层领导充分理解业务运作, 并承诺保证必需的资源, 但公司缺少长期的战略理念, 中下级管理者对战略的参与和理解不够, 这些都影响到公司的可持续发展。战略目标与操作步骤的脱节, 也是导致公司目前运行不畅的原因之一。从分析结果中可以初步得出结论: 公司各级领导层在战略思想和理念方面有待培训, 在制定战略的方法和步骤方面有待提高。

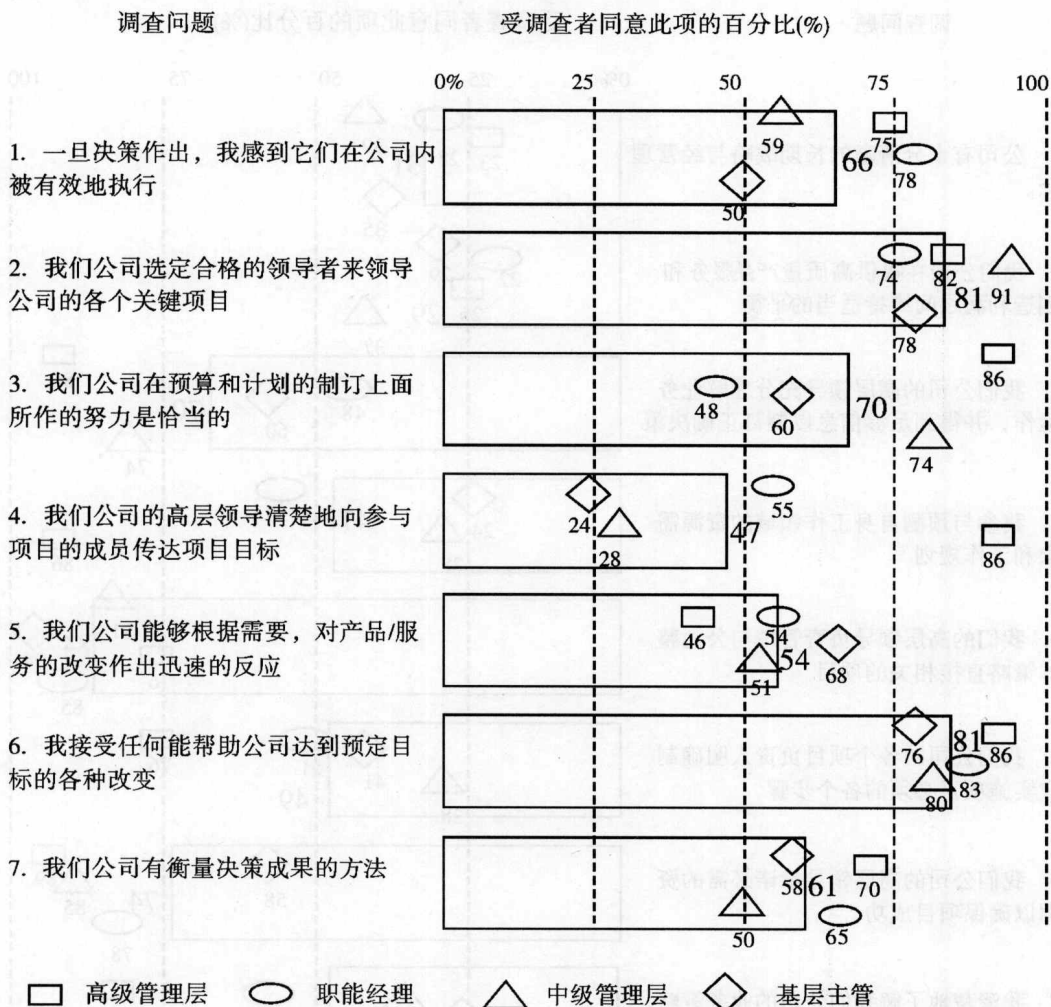


图 1-5 对 A 公司战略执行情况的问卷调查结果分析

通过对数据的分析可以发现, A 公司在战略执行方面比另外几个方面做得要好, 无论是高层领导还是基层人员都在对策的执行方面很努力。不足的地方是战略在公司内的沟通不够充分, 战略执行中对外界变化的应变能力有些不足, 对战略决策结果的考核也缺乏力度, 这是 A 公司以后应该重点改进的方向。

从图 1-6 所示的统计结果中可以看出, A 公司在有效组织管理方面做得不太理想, 主要反应在组织效率不高, 组织结构和绩效管理体系对企业发展目标的支持不够。根据这一分析结果, 可以初步认为 A 公司需要在战略规划的基础上, 对内部的组织管理进行重新梳理, 建立支持公司长期发展的有效管理体系。

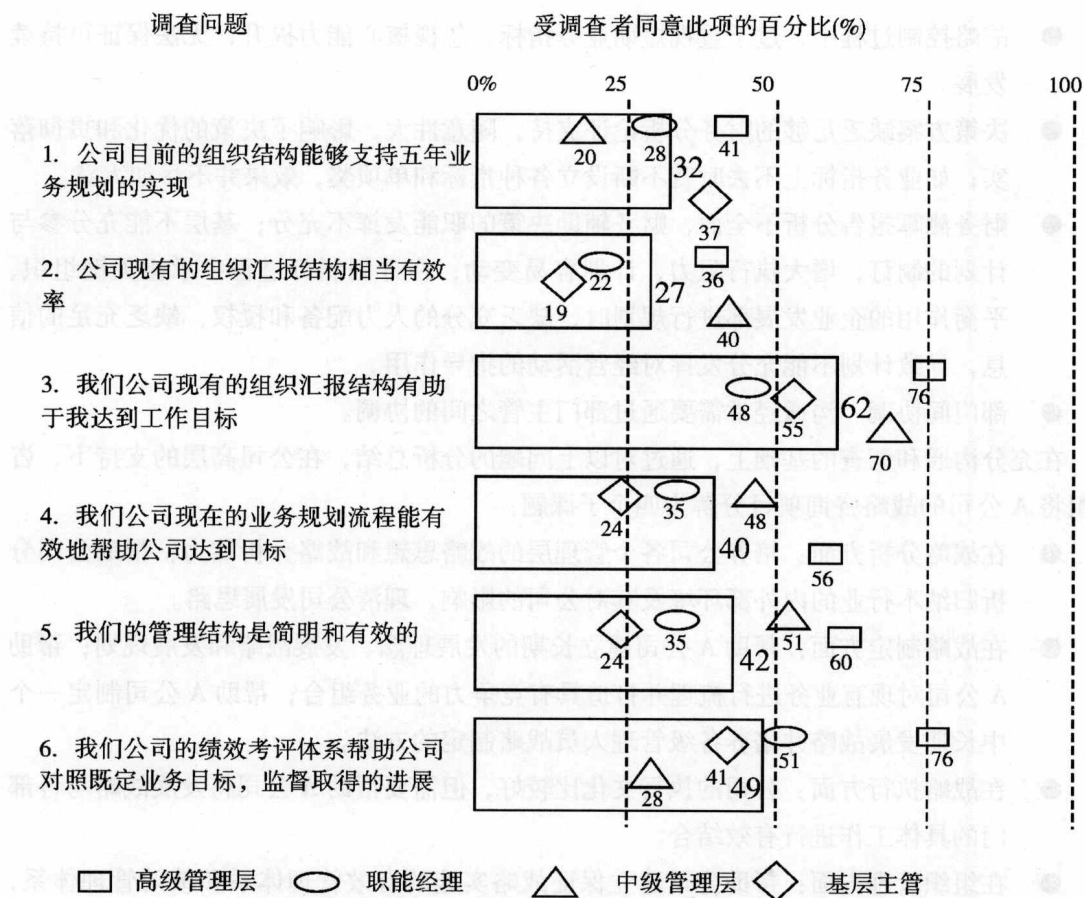


图 1-6 对 A 公司有效组织管理的问卷调查结果分析

### 3. 调研和访谈

在问卷调查的同时, 咨询组根据问卷调研问题和结论对 A 公司高、中、基层各级人员进行了培训、调研和访谈, 以更深入了解公司情况, 从战略、组织、激励机制等方面对公司进行全面诊断。

咨询组对中层以上管理人员召开动员大会, 就 A 公司所面临的机遇和挑战进行了充分研讨, 并就企业战略发展的关键问题对中层以上管理人员进行了为期三天的系统培训, 目的是为了统一公司各级管理人员的思想意识, 使公司内各关键岗位理解这次项目的意义, 齐心协力、共同推进本次项目的成功实施。

在培训基础上, 咨询组对各关键岗位进行了为期两个星期的详细调研和访谈。通过问卷调查和访谈, 可将 A 公司面临的主要问题归结如下:

- 以前未制定出明确的发展战略, 重大决策缺乏依据, 无法根据战略配置资源, 选择竞争领域以确定公司的地位, 并获得竞争优势。
- 缺乏明确的战略目标, 战略制定停留在经验主义阶段, 缺乏科学性。
- 战略制定仅仅靠领导人的个人预见和决断, 缺乏有效的决策支持系统。
- 企业发展部作为制定战略的主要责任部门, 目前职能并未得到很好发挥。
- 战略实施过程中, 由于战略目标的不明确导致公司在发展上无明确方向。

- 战略控制过程中，过于重视短期业务指标，忽视核心能力提升，无法保证可持续发展。
- 决策方案缺乏足够的财务分析论证支持，随意性大，影响了决策的优化和贯彻落实；如业务指标上不去时就不断设立各种指标和单项奖，效果并不尽如人意。
- 财务测算报告分析不全面，财务辅助决策的职能发挥不充分；基层不能充分参与计划的制订，增大执行阻力，计划容易变动；在计划制订过程中承担关键组织、平衡作用的企业发展部进行规划时，缺乏充分的人力配备和授权，缺乏充足的信息，导致计划不能充分发挥对经营活动的指导作用。
- 部门间协调、沟通经常需要通过部门主管之间的协调。

在充分沟通和调查的基础上，通过对以上问题的分析总结，在公司高层的支持下，咨询组将 A 公司的战略咨询项目分解为四个子课题：

- 在战略分析方面：培养公司各个管理层的战略思想和战略分析能力；帮助公司分析归纳本行业的内外部环境及其对公司的影响，理清公司发展思路。
- 在战略制定方面：帮助 A 公司建立长期的发展理念、发展战略和发展规划；帮助 A 公司对现有业务进行梳理并打造具有竞争力的业务组合；帮助 A 公司制定一个中长期发展战略并培养各级管理人员战略制定的方法。
- 在战略执行方面：公司的执行文化比较好，但需要帮助 A 公司将发展战略与各部门的具体工作进行有效结合。
- 在组织管理方面：帮助公司建立保证战略实施的有效管理体系和绩效管理体系，使战略真正成为公司发展的一部分，奠定公司的百年基业。

### （三）内外部环境分析

#### 1. 电机行业的行业集中度分析，见表 1-2。

表 1-2 电机行业集中度分析

|       | TOP 10 (%) |
|-------|------------|
| 销售集中度 | 21.80%     |
| 资产集中度 | 24.86%     |
| 利润集中度 | 21.68%     |

通过行业集中度分析，可以看出电机行业的集中度并不高，说明本行业还处在一个诸侯割据的状态，行业整合度比较低。根据国外本行业的发展历程，当电机市场不断走向成熟，几个大的电机厂商将会完成对行业的整合，而我国的行业整合还有很大的空间。随着几大国际巨头加速进入中国，电机业整合的序幕已经拉开，这既为 A 公司提供了机遇，同时也提出了很大的挑战。

## 2. SCP 分析

咨询组利用 SCP 工具对 A 公司所处的宏观环境和行业环境进行分析, 见图 1-7。



图 1-7 A 公司外部环境的 SCP 分析

从分析中可以看出, 电机行业面临着一定的发展机会, 但是 A 公司战略定位和内部管理比较混乱, 导致公司利润率比较低, 发展后劲稍显不足。

## 3. 行业关键成功要素分析

咨询组成员通过问卷形式, 与公司各关键管理岗位人员一起甄别本行业的成功要素, 其结果如表 1-3 所示 (调查问卷见附录二)