

普华
经营

正略钧策
ADFAITH

在中国， 做咨询

正略钧策管理咨询的实践

丛寰宦 刘海梅 张锦娴 著



人民邮电出版社
POSTS & TELECOM PRESS

在中国， 做咨询

正略钧策管理咨询的实践

丛寰宦 刘海梅 张锦娴 著

人民邮电出版社
北京

图书在版编目 (CIP) 数据

在中国, 做咨询: 正略钧策管理咨询的实践 / 丛寰宦, 刘海梅, 张锦娴著. —北京: 人民邮电出版社, 2009. 10
ISBN 978-7-115-21429-4

I. 在… II. ①丛…②刘…③张… III. 企业管理咨询—
案例—中国 IV. F279. 23

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2009) 第 163320 号

内 容 提 要

本书是正略钧策咨询实践的案例集, 全书共收录八个案例, 涉及食品、家电、石油、房地产、金融等行业, 咨询范围包括业务战略、人力资源变革、全面管理、生产管理、供应链优化、制度体系诊断以及优化等。文中案例、流程、工具相结合, 既有咨询实践的客观描述, 又不乏咨询心得的如实体现。

本书适合企业家、职业经理人、商学院师生、研究及培训机构人员阅读。

在中国, 做咨询 ——正略钧策管理咨询的实践

◆ 著 丛寰宦 刘海梅 张锦娴

责任编辑 许文瑛

◆ 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>

北京隆昌伟业印刷有限公司印刷

◆ 开本: 700 × 1000 1/16

印张: 19.75

2009 年 10 月第 1 版

字数: 188 千字

2009 年 10 月北京第 1 次印刷

ISBN 978-7-115-21429-4

定 价: 45.00 元

读者服务热线: (010) 67129879 印装质量热线: (010) 67129223

反盗版热线: (010) 67171154

前言 | PREFACE

许多管理者问我，管理咨询带给企业的价值是什么？“锦上添花、雪中送炭、投石问路，”我通常这样回答，“关键是你的企业需要什么？”

有的企业需要锦上添花。这类企业对问题有一定的认识，并具有初步解决思路，需要咨询顾问利用专业能力，对方案做进一步探究，使其在体系上完整，在措施上具体可行。通常这些企业管理比较成熟，规模相对较大，与管理咨询公司有着长久且密切的合作，对他们而言，咨询的价值是“管理实践的延伸”。

有的企业需要雪中送炭。这类企业面对的问题较为棘手，或者解决方案遭遇挫折，需要咨询顾问通过精密分析和专业手段，在盘根错节中寻觅问题的症结，在幽暗迷雾中找寻正确的方向。在沉重的责任与使命的感召下，咨询顾问与企业的结合愈加紧密。对这些企业而言，咨询的价值是“管理实践的突破”。

有的企业需要投石问路。这类企业面对重大的抉择，在问题面前犹豫不决，需要咨询顾问对他们的判断加以验证，对方案进行论证。这种状况下，咨询顾问的经验与科学的工作方法，在很大程度上减少了决策的风险，弥补了方案中的种种漏洞。对这些企业而言，咨询的价值是“管理实践的检验”。

《在中国，做咨询》是正略钧策关于咨询实践的第三本案例集（前两本分别是《咨询的真相》和《年轮》）。通过本书你可以更全面、深入地了解正略钧策作为中国咨询行业实践派的风格特点，也会让你更全面地感

受到咨询的真正价值。

本书共分八个独立篇章，讲述了八个咨询案例。

第一篇，寻找方便面行业的蓝海。该企业的方便食品主要以中低端市场为主，在一二级市场上业务基本空白，而行业的龙头企业也开始加大了对三四级市场的渗透力度，在这种危局下，应该采取何种应对策略成为集团最亟待解决的问题。本篇通过三章的讲述，向读者呈现了顾问团队为企业制定业务战略咨询的全过程。

第二篇，乘风破浪，激情燃烧新岁月。该企业是中国家电行业的排头兵，拥有员工三万多名，涉及上下游十几个产业，几十家公司，少帅上任，改革攻坚。本篇通过六章的精彩描写，讲述了顾问团队与企业管理者一起通过“产业、机制、管理、文化”四个转型，吹响冲锋的号角，重振企业雄风。该篇不仅让读者看到咨询的跌宕起伏，还让读者领略到企业家改革的心路历程。

第三篇，坚持就是胜利。战略规划，首先要能够准确地研判行业未来的发展趋势，确保企业在未来能够建立竞争优势；其次要能够为企业找到正确的实施路径和手段，确保战略目标的实现。而既能够准确指出未来发展方向，又能够提出优秀的实施手段的战略规划并不多见，本篇所描述的项目就是其中的一个，而且战略规划的强大力量在项目结束后的两个月之内就得到了体现，方向和手段的正确性都凭借预设好的方式得到了最好的验证。

第四篇，突破拐点，实现跨越式发展。从一个人到一间房，从一间房到一座楼，从一座楼到一座城，景宏集团成为某省房地产业赫赫有名的大企业。但多项目多地域的运作模式给管理带来了极大的挑战。为了实现全国业内前十名，实现境外上市的目标，集团必须实现全面管理提升。带着这样的目标，我们的顾问团队与集团的管理者一起走上了管理变革之路。

第五篇，将精益进行到底。在今天，无论是发达国家，还是发展中国家，都在研究丰田生产方式，也有许多企业在效仿和推广精益生产管理方

式。德光是一家投资太阳能光伏产业的企业，为提高企业的竞争能力，并在金融危机时期寻找机会获得更大发展，项目组与企业一起展开了精益生产管理的变革。

第六篇，大供应理念的中国实践。企业高速发展，规模不断扩大，但同时日益增长的各项成本费用支出成为拖累企业奔跑的掣肘。如何降低成本？玉兔食品集团盯上了供应链的采购环节。连续几年的快速发展，采购管理在前进中积累了很多问题，为了确保企业快速、健康发展，实现宏伟的发展目标，客观上要求企业的供应管理要实现规范、优化、透明，从而更好地满足企业的发展需要。本篇讲述了正略钧策项目组对玉兔食品集团供应链管理的成功改造。

第七篇，一家现代城市商业银行的凤凰涅槃。2006年，××省政府重组了德铭商行，将其更名为“圆通银行”，使德铭商行升级为省级金融平台。这次重组再一次将“圆通银行”这个近百年的金字招牌重现天日。但这究竟是一场“借尸还魂”还是一次“凤凰涅槃”，这的确需要用时间来检验。圆通银行委托正略钧策进行全面的项目规划，由此，圆通银行向国内外金融界展示“凤凰涅槃”的大幕徐徐开启。

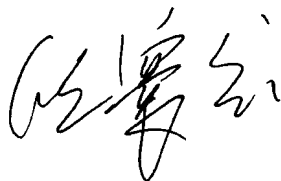
第八篇，制度决胜未来。企业与企业之间的关系是制度经济学所要研究的内容，企业内部资源的配置关系是制度管理学所要关注的内容。一个企业的制度体系究竟会怎样影响着它的生存和发展，有没有一套方法和理论可以很好地评估这个体系是否真正适合企业的需要？在2005年的夏天，北京正略钧策咨询公司接到了国内某石油股份公司的请求，希望正略钧策能够承担这样一项艰巨的任务——从体系层面对该公司的制度体系进行研究，从根本上帮助企业解决如何提升企业的制度竞争力的问题。

以上八个经典案例均出自近几年正略钧策的真实项目，除了对部分名称、数据和方案进行必要的保密修改之外，我们力求呈现案例的原始面貌，特别是把问题的分析过程、方案演绎的逻辑顺序以及咨询过程中的波折与艰辛都原汁原味地呈现给读者。因此，不要怀疑，八个案例的撰稿人

就是项目的咨询顾问，他们笔下的一切都是真实的。

在此，我对本书其他的八位参与者致以真诚的谢意，他们是崔自力、郭辰、梅竹、吴晓燕、胡耀坤、吕谋笃、孟庆鑫、侯昌志和曲飞宇，此刻他们正忙碌在管理咨询的第一现场。感谢他们在紧张的项目运作过程中勤奋笔耕，为我们奉献了如此精彩又真实的咨询实战案例。希望读者与我们一起走向推动中国管理咨询行业发展、帮助中国企业争创一流的道路，这条路任重而道远，但我们已经启程并走过了17年的历程。

打开本书，与我们一起开始你的管理咨询实战阅读之旅吧！



正略钧策管理咨询 CEO 丛寰宦

目 录 | CONTENTS

第一篇 寻找方便面行业的蓝海

——麦香集团业务战略咨询全过程

项目背景：困惑与探索 /3

第 1 章 战略的第一个问题：我们该往哪里去 /5

第 1 节 寻找战略蓝海、确立企业愿景 /5

第 2 节 行业研究 + 头脑风暴 + 逻辑思维 = 价值创新可能的方向 /6

第 3 节 消费者调研、验证假设与结论 /8

第 4 节 六大业务战略定位与创新方向 /11

第 5 节 第一次兵临城下 /18

第 2 章 战略的第二个问题：业务战略路径选择 /20

第 1 节 六大业务战略选择分析 /20

第 2 节 六大业务战略路径与规划 /22

第 3 章 战略的第三个问题：资源如何进行配置和保障 /35

第 4 章 组织新的变革 /39

第二篇 乘风破浪，激情燃烧新岁月

——传统国企昌明公司人力资源变革攻坚战

项目背景：山雨欲来风满楼 /43

第5章 定调子，组团队——项目攻坚战的保证 /46

第6章 管理诊断——诊断调研，发现问题 /48

第7章 人力资源管理基础问题解决——组织岗位体系建设 /50

第8章 人力资源核心问题解决——绩效管理体系建设 /56

第9章 人力资源焦点问题解决——薪酬管理体系建设 /64

第10章 如何实现咨询价值——“133”原则 /73

第三篇 坚持就是胜利

——大华乳业业务战略咨询项目

项目背景：实践出真知 /79

第11章 找寻辉煌的基因 /81

第1节 在困境中寻求变革，大华乳业的关键决策 /81

第2节 大华，是否还有机会 /82

第3节 大华战略源于项目组对中国乳业发展方向的关键判断 /86

第4节 机会只会给有准备的人 /88

第5节 大华乳业的最大问题来自于市场运作能力的缺乏 /90

第6节 以“质量优势”为核心进行大华乳业的战略布局 /93

第12章 从方向到行动——大华乳业崛起的第一步 /96

第1节 大华乳业的业务规划：全营销价值链的优化 /96

第2节 优化大华乳业的职能和组织，提高企业的经营能力 /99

第3节 加强营销价值链后端能力，保证战略的落地 /102

第13章 大华乳业销售体系的变革 /104

第14章 大华乳业营销体系的优化 /108

第15章 写在“三鹿事件”之后 /110

➤ 第四篇 突破拐点，实现跨越式发展

——景宏集团全面管理提升咨询项目

项目背景：有远见，有未来 /113

第16章 管理诊断 /117

第1节 问题在哪里 /118

第2节 一管就死，不管就乱 /121

第17章 组织管控 /124

第1节 管理模式和组织架构 /124

第2节 定岗定编 /127

第3节 授权体系 /131

第18章 制度流程和项目管理机制 /134

第1节 统一流程，一起向前看 /134

第2节 没有计划管理，就没有项目进度的保证 /136

第3节 强化成本管理，向管理要效益 /138

第19章 绩效和薪酬管理 /141

第1节 以项目考核为基础的绩效管理 /141

第2节 基于战略导向的薪酬管理 /144

第20章 管理人员甄选 /148

第21章 管理变革实施半年后，管理层谈变革 /152

➤ 第五篇 将精益进行到底

——德光公司精益生产管理咨询项目

项目背景：不容忽视的现实 /159

第22章 诊断篇——寻找木桶短板 /164

第1节 生产系统人力资源现状分析 /164

第2节	旧生产线现状分析	/168
第3节	通过专题访谈进行管理诊断	/170
第23章	方案制定——建立管理运作体系	/172
第1节	生产体系设计的思路	/172
第2节	管控模式方案设计	/173
第24章	生产体系方案的设计	/179
第1节	现场设备布局设计	/179
第2节	现场人力资源管理	/181
第3节	物流管理设计	/183
第4节	标准作业设计	/184
第5节	现场的管理	/184
第25章	实施辅导——落实解决方案	/188
第26章	持续改进——改善无止境	/189

第六篇 大供应理念的中国实践

——玉兔食品集团供应链咨询项目

项目背景：	为什么要变革	/193
第27章	现状调研与分析	/197
第1节	树立项目组的专家威信，打消客户方项目成员的顾虑	/197
第2节	开展广泛、深入的项目调研	/200
第3节	现状分析	/200
第28章	专项方案制定	/203
第1节	采购策略制定	/204
第2节	统分购判别	/211
第3节	供应商动态管理	/212
第4节	采购流程框架制定	/219

第 5 节 基于时间的生产需求满足 /220

第 6 节 供应商跟催 /222

第 29 章 流程、制度制定 /223

第 1 节 制度目录制定 /224

第 2 节 流程、制度编制与验证 /225

第 30 章 流程、制度实施 /226

第 31 章 项目实施一个季度后，管理层谈项目 /227

第七篇 一家现代城市商业银行的凤凰涅槃

——圆通银行战略咨询项目

项目背景：圆通银行——一个百年金融品牌的重生 /231

第 32 章 全面诊断：对症下药的前提 /232

第 33 章 运营管理诊断：病因究竟在哪里 /236

第 34 章 资源能力评估：“优势”在哪里？“短板”是什么 /246

第 35 章 管理提升建议：“中西医结合”疗效更好 /248

第 36 章 一个梦想的拼图 /256

第八篇 制度决胜未来

——国内某石油公司制度体系诊断及优化咨询项目

项目背景：蝴蝶的翅膀 /259

第 37 章 思考：制度体系是什么 /261

第 38 章 对制度体系进行“切片” /267

第 39 章 塑造制度体系的灵魂 /270

第 40 章 把切分进行到底 /271

第 1 节 制度内容体系的纵向分层 /271

第 2 节 制度内容体系的横向分类 /273

第 3 节 制度内容体系的功能模块切分 /274

第4节 制度内容体系的功能性评估 /275

第5节 制度内容体系的评估结论 /277

第41章 内容是基础、管理是关键 /281

第42章 制度体系评估——水落石出 /285

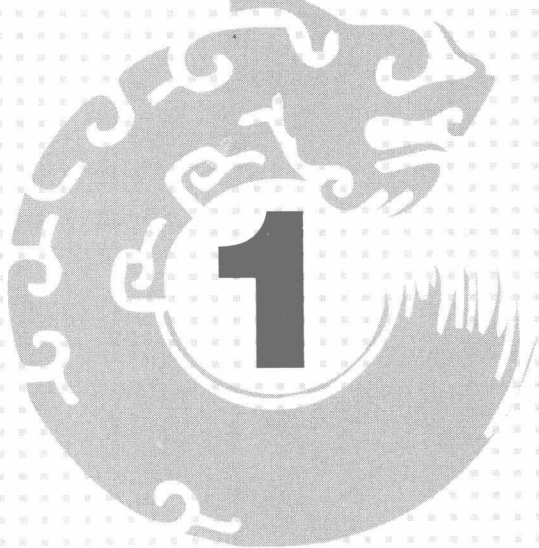
第43章 制度体系优化——纲举目张 /287

第44章 实践中的体会 /294

第45章 咨询背后的故事——更多企业将进行制度体系建设 /296

➤ 后记 岁月如歌 /299

第一篇



寻找方便面行业的蓝海

——麦香集团业务战略咨询全过程

项目背景：困惑与探索

鲁，曾经的华夏文明中心区，在 21 世纪的今天凝聚着新的崛起力量。中部崛起这一历史重任落在了继承“鲁”文化的企业家们身上。西州这个近代兴起的新城市，并没有太多可以撰写和回忆的历史，但却承载着中部文明崛起的希望。2008 年盛夏，麦香集团总部，西州一座 18 层的写字楼里，从国外留学归来的李总，正在酝酿着一场变革。在正略钧策合作过的诸多企业家中，李总是不同寻常的一个：军人出身的他有着坚强的意志和过人的执行力，留学的背景使他兼具了理论经验和国际视野。作为一个食品生产的龙头企业的拥有者，他有着建立食品工业王国的理想。为了加速这一理想的实现，2008 年是他和他的企业转型的重要时期，正略钧策人有幸成为这次转型变革的重要推动者。

继承了鲁农业资源丰富的优势，麦香集团建立了自己食品生产的业务架构，包括面粉、油炸方便面、非油炸方便面、米线粉丝、挂面、调味料六大业务。在中国经济持续增长的大背景下，为了与行业内外资的龙头企业竞争，麦香集团加大了人才引进力度，依靠自身在三四级市场的渠道与价格优势，保持了稳健的增长速度。但在进入 2008 年后，麦香集团面临的问题日益凸显：集团的方便食品产品主要以中低端市场为主，在一二级市场上业务基本空白，而行业的龙头企业也开始加大了对三四级市场的渗透力度。在此竞争形势下，麦香集团应该采取何种应对策略成为集团最亟待解决的问题。

麦香集团六大业务目前较为成熟的是方便面业务，其他业务相对薄弱，未来各业务线的发展定位与策略并不明确；同时，麦香集团的组织架构、人力资源管理体系无法跟进并支撑企业业务管理和人才管理的需要，创业元老与新职业经理人的协调以及主营业务成本、管理费用、营业费用过高等都开始制约麦香集团的竞争力。

丰富的管理经验和行业经验使李总意识到，这些问题依靠企业内部的

资源和能力是无法解决的。具有国际视野的他采取了智力外取的方式，在国内外诸多优秀咨询机构中，正略钧策脱颖而出。李总与正略钧策高层进行了深入的交流与探讨，在企业现阶段究竟应该解决哪些问题及重点的思路和方法上达成了初步共识，在2008年麦香集团将集中精力解决三方面问题：一是公司的业务战略方向、战略路径、业务组合与实施策略；二是基于公司业务战略方向和资源能力，梳理公司的组织架构、搭建系统的人力资源管理体系；三是对公司供应链管理进行精细化优化。针对这三大问题，正略钧策组建了三个优质项目团队：业务战略咨询团队、人力资源咨询团队、供应链管理咨询团队。项目运作采取分批进驻的方式，战略咨询团队第一时间进驻，人力资源和供应链团队在四周后进驻，各团队针对各自项目范围独立开展工作，同时保持相互间的协调与呼应。