

中国 深圳

深圳市 优秀企业管理咨询

SHENZHENSHI
YOUXIU QIYE GUANLI ZIXUN ANLI JI

案例集
2009-2011

深圳市中小企业服务中心 编

华南理工大学出版社
SOUTH CHINA UNIVERSITY OF TECHNOLOGY PRESS

深圳市优秀企业管理咨询案例集

(2009—2011 年)



华南理工大学出版社
SOUTH CHINA UNIVERSITY OF TECHNOLOGY PRESS

· 广州 ·

图书在版编目 (CIP) 数据

深圳市优秀企业管理咨询案例集/李志明主编. —广州: 华南理工大学出版社, 2012. 8

ISBN 978-7-5623-3635-8

I. ①深… II. ①李… III. ①企业管理-咨询-案例-汇编-深圳市
IV. ①F279. 276. 53

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2012) 第 061576 号

深圳市优秀企业管理咨询案例集

主编 李志明

出版发行: 华南理工大学出版社

(广州五山华南理工大学 17 号楼, 邮编 510640)

<http://www.scutpress.com.cn>

E-mail: scutcl3@scut.edu.cn

营销部电话: 020-87113487 87111048 (传真)

责任编辑: 冯丽萍 庄严

印刷者: 广州市穗彩彩印厂

开 本: 787mm × 1092mm 1/16 印张: 18.75 字数: 307 千

版 次: 2012 年 8 月第 1 版 2012 年 8 月第 1 次印刷

定 价: 48.00 元

版权所有 盗版必究 印装差错 负责调换

编委会

顾	问：	郑良玉	陈	彪	郭立民			
主	任：	顾宏伟						
副	主	任：	郭万达	李光文	赵天乐	夏德明		
委	员：	陈永亮	王	克	罗	飞	张明贤	
		佟景国	李	信	民	刘岩松	王	东
		涂玉芳	王	涛	张	莹	周文皓	吴晓蕾
		王成杰	姚	军	窦东海	李志明	马学民	吴兴辉
主	编：	李志明						
副	主	编：	马学民	姚	军	涂玉芳		

卷首语

斗转星移，春去冬来，转眼间 30 多年过去了。深圳，作为我国改革开放的“试验田”和“示范区”，从一个贫穷落后的小渔村，转变成为我国南疆综合经济实力、技术创新能力和国际竞争力最强的现代化大都市之一。



深圳的巨变，是我国改革开放 30 多年伟大成就的一个缩影，也是中国特色社会主义伟大实践的一个闪光点——从“引进来”到“走出去”，从“深圳加工”、“深圳制造”到“深圳创造”，从“速度深圳”到“和谐深圳”、“效益深圳”、“质量深圳”、“绿色深圳”……围绕建立和完善社会主义市场经济体制的目标，深圳人以敢为天下先的精神，进行了一系列大胆的实践和探索，历经了四个发展阶段，不仅为自身的经济发展注入了持久活力，也为全国其他地方的改革开放、科学发展提供了宝贵经验。改革开放 30 多年来，深圳特区基本上建立了社会主义市场经济体制，经济规模和经济总量居全国前列，目前正在走上以自主创新为主、讲求质量的内涵式发展道路。2011 年深圳实现了“六个突破”：经济总量达到 1.1

万亿元以上、规模以上工业增加值突破5 200亿元、全社会固定资产投资突破2 100亿元、社会消费品零售总额突破3 500亿元、进出口总额突破4 100亿美元、全口径财政收入突破4 000亿元。

在这样的土壤中，30多年来作为深圳特区经济发展智囊之一的管理咨询师们，也为此作出了不可磨灭的贡献。那些在深圳特区诞生并与华为、中兴、万科、平安保险、招商银行、腾讯、中集、比亚迪、富士康等一大批国际一流、管理卓越的著名企业一同成长的咨询公司，经过改革风浪的拍打和市场经济的洗礼已经相当成熟。他们的身影遍布祖国大江南北：从繁忙的货物吞吐码头到热闹的地铁建设工地；从鳞次栉比的高新区到进进出出的各色企业；从庄严热烈的论坛讲座到神圣肃穆的排行榜……莫不倾注了他们的心血与辛劳！经过30多年来的沉淀与积累，深圳已涌现出一大批全国著名的咨询机构和咨询师及其理念领先、方法适用、技术先进、实用性强的咨询案例。这些案例折射出深圳企业独具魅力的管理实践，对未来我国企业整体管理水平的提升和咨询业的健康发展提供了很好的借鉴，意义深远。

此次由深圳市中小企业服务中心主办，深圳市管理咨询行业协会承办编撰的《深圳市优秀企业管理咨询案例集（2009—2011年）》，拟分期分批收集编纂成册，以飨业界同行和各行各业的企业家们，达到抛砖引玉，共同探讨企业发展之道以及管理技术的目的！同时也希望它能够成为一张与海内外同行进行学术交流、介绍深圳特区建设经验和企业文化的闪亮名片。

深圳市原市长

综合开发研究院（中国·深圳）副理事长

深圳市管理咨询行业协会高级顾问

郑良玉

序 言

深圳作为我国改革开放“试验田”和“示范区”，30多年来为我国社会主义经济建设与发展、企业转型积累了很多的成功经验。本书通过23个典型案例，从不同侧面反映了深圳企业和内地企业不同的成长阶段以及取得的不同成果；同时，也再现了在企业发展壮大过程中，咨询机构和咨询师不可替代的作用。

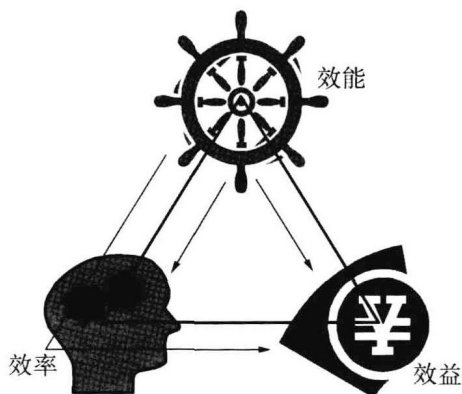
深圳管理咨询业在深圳这块创业的热土上，伴随着一大批像华为、中兴、万科、平安保险、招商银行等著名企业健康快速地发展，逐步形成了学贯中西、求真务实、勇于创新的实战型咨询风格，积累了很多理念领先、技术先进、实用性强的咨询案例。尽管此次我们收集整理的案例只是近两年企业成长的片段记录，但是通过案例收集和整理，可以把深圳和内地部分企业的管理创新成果逐步积累和沉淀。本次由深圳市中小企业服务中心主办、深圳市管理咨询行业协会承办编撰的《深圳市优秀企业管理咨询案例集（2009—2011年）》就是对这种积累成果的展示，它同时也填补了深圳管理咨询行业的一项空白，不仅对咨询行业规范统一管理学术引领具有积极作用，更能为广大中小企业起到有效的创新借鉴作用。我衷心希望深圳众多的管理咨询机构和管理咨询专业人员为广大企业的管理创新、为深圳市经济的持续发展作出更大的贡献！

中国企业联合会管理咨询委员会秘书长
赵天乐

前 言

本案例集结构的分类方法，采用了对管理咨询内容高度概括的“三效（效能、效率、效益）学说”（如下图“三效”模型所示），根据对所解决问题的指向，依次分为效能卷、效率卷和效益卷三大部分。这是因为任何一个企业的经营都与“三效”脱不了干系：效能解决企业的发展方向是否正确的问题，即“做正确的事”，只有始终保持正确的方向，企业的经营才不会跑偏；效率解决企业经营运转速度快慢的问题，即“正确地做事”，只有在正确方向的指引下，多拉快跑才会有价值和意义；而追求效益最大化则是所有企业经营的最终目的，并且是企业生存的价值和意义所在。

如果一个企业的经营方向跑偏了，跑得越快，离目标就越远，这是徒劳无益的；如果方向正确，跑得慢些，至少可以拉长该企业的生命周期，这就是效益；如果方向正确，跑得又快，就能达到企业经营的预期目标，实现效益最大化。任何一个企业要想取得预期的经营效益，都必须系统、科学地处理好各自固有的“三效”及其相互关系问题。



“三效”模型

在内容的编排方面，本案例集采用了申报案例背景描述（包括客户的基本情况和行业市场特点，以及客户对咨询项目提出的需求和目标）、综合诊断和专题诊断（详细叙述综合诊断和专题诊断的内容、思路及过程，并突出陈述项目调研、分析、诊断所采用的工具和方法，以及针对客户存在的关键问题所做出的诊断结论）、解

决方案的设计框架（强调咨询方案的设计思路，解决问题的独特视角、方法工具以及对咨询方案的评估与筛选过程，叙述项目作业出品成果的主要内容及针对企业咨询难题所制订的解决方案）、案例项目评估和效果说明（对申报的案例进行总结性评估说明，其中案例实施效果的说明要求运用定性和定量两种方法进行陈述）的编排体例。

在案例收集过程中，我们得到了深圳市管理咨询行业协会各理事、会员单位及其客户单位的热烈响应和积极支持，在此表示衷心的感谢！同时希冀本案例集也能实现深圳市中小企业服务中心“促进我市中小企业提升管理水平和转型发展，加强管理咨询机构服务能力建设，推动服务对接”的初衷。

另外，为了全方位、多层面地介绍深圳管理咨询行业及其咨询产品，我们分别通过附件二到附件六概要性地展示深圳管理咨询行业发展至今所形成的优势与特点，让国内外更多的企业和业界同行了解与认识深圳管理咨询行业。

综合开发研究院（中国·深圳）常务副院长

深圳市管理咨询行业协会会长

郭万达

目 录

效能卷

中和正道：江淮汽车集团战略规划项目	3
解决之道：深圳市大富科技股份有限公司三年发展战略规划项目	8
哈尔滨工业大学深圳研究生院：深莞惠区域合作产业生态示范区 战略定位与空间规划项目	23
南方现代：深圳彩阳电力技术战略执行与销售管理咨询项目	42
综合开发院：新合程供应链股份有限公司战略规划研究咨询项目 ..	52

效率卷

组织管理模块

世捷咨询：共进电子有限公司组织管理提升咨询项目（一、二期）	65
--	----

营销管理模块

采纳顾问：引领中国电视购物新模式——宜和为中国电视购物 指明方向	71
深远顾问：美的微波炉淡季促销咨询项目	81
欧顾得顾问：中国移动内蒙古公司渠道一体化协同咨询项目	95
南方略：豪鹏业务模式创新——从产品导向推销向需求导向价值 营销转变咨询项目	105

研发管理模块

汉捷咨询：广东步步高音乐手机 IPD 咨询项目	115
-------------------------------	-----

生产及其精益化管理模块

合众咨询：深圳聚飞光电的精益管理咨询项目	120
金蝶软件：迪彩集团“精、准、快”的管理之道	132
聚冠因尚：南梦服饰管理提升项目	142

聚成顾问：中国华西企业有限公司创建企业管理模式咨询项目·····	167
清溢和衡咨询：深圳市雄韬电源科技股份有限公司“一次做对” 管理咨询项目·····	178
爱基顾问：中金岭南总部管理精细化咨询项目·····	185
物流管理模块	
天成投资：舜兴物流农产品现代物流配送中心开发项目可行性研究 ·····	193
IT 信息化管理模块	
智杰科技：创维数字技术（深圳）有限公司物料优选管理咨询项目 ·····	208
人力资源管理模块	
和邦咨询：中兰德集团中高层管理人才培养与发展体系建设项目 ·····	216
百斯特咨询：深圳建筑科学研究院有限公司干部职业化咨询项目 ·····	234
综合模块	
中旭顾问：上海永丰热镀锌 3 S3 P4 A 咨询项目 ·····	251
效益卷	
金品质：深圳市海能达科技有限公司卓越绩效模式咨询项目 ·····	259
后记·····	274
附件一：《关于开展深圳市 2009—2011 年优秀管理咨询案例征集活动的 通知》·····	275
附件二：中小企业五个发展阶段和咨询重点·····	278
附件三：企业各发展阶段的管理咨询解决方案·····	279
附件四：企业（民营企业）各成长阶段培训解决方案 ·····	284
附件五：深圳管理咨询行业培训十大金牌课程·····	287
附件六：深圳管理咨询行业培训十大优质课程·····	288

效能卷

XIAONENGJUAN



中和正道：江淮汽车集团战略规划项目



图1 中和正道项目顾问团队

【核心提示】作为“中国品牌”的江淮汽车集团现已利用自身发展优势和资本市场，整合全球汽车制造行业资源，向“世界品牌”成功跨越。为此，中和正道顾问团队在“十一五”战略规划的基础上，结合江淮汽车集团的实际情况，拾遗补漏，着重对发展战略层面的相关多元化战略、经营战略层面的差异化战略以及职能战略层面的企业文化和团队建设进行了梳理与设计，形成了“十二五”战略规划。这对江淮汽车集团认清发展方向、打造核心竞争力，厚积薄发，使产品走出国门迈向国际化起到了助推作用。

一、项目背景

江淮汽车集团是集商用车、乘用车的产品研发、生产和销售于一体的综合型汽车企业。江淮汽车集团的发展史是我国民族汽车工业自强不息的真实写照。集团在发展的关键时期，始终坚持以市场为导向的战略决策，把握细分市场发展的机遇；在无任何外援的条件下，依靠自力更生，艰苦奋斗，实现了十几年来的持续快速发展。在发展中，江淮汽车集团形成了独具特色的经营理念和企业文化，拥有业务组合优势和较强的抗风险能力，成为自主品牌中少数拥有全系列产品的综合型汽车企业。目前集团核心业务占据国内细分市场领先地位，并且在国际市场锋芒日益凸显，形成了覆盖国内和海外两个市场的产业格局。

二、综合诊断

在上一个发展阶段，江淮汽车集团取得了巨大的成就，成功实现了战略发展目标，战略业务取得重大进展；成功实现了战略转型，整车产品和核心零部件的研发能力快速提升。

与此同时，江淮汽车集团所处的行业环境也在发生深刻的变化：全球汽车市场竞争格局发生了重大变化，从“6+3”演变成“7+2”；汽车集团内部发生了较大变化；中国已超越美国成为全球第一大市场，中国市场成为跨国汽车企业的战略市场；国家政策支持自主品牌发展，但在世界贸易组织（WTO）规则下，支持力度有限；乘用车市场尤其是轿车市场竞争环境日益恶化，合资自主品牌打着“自主品牌”的旗号，纷纷推出经济型乘用车，价格下降到自主品牌的市场价格范围，自主品牌的生存空间受到挤压。

面对外部动荡变化的市场环境，江淮汽车集团内部也存在一些亟待解决的战略问题：相对于大型汽车集团，规模偏小、积累有限；业务战线过长造成资源分散，核心业务优势有被削弱的风险；战略业务尚未进入良性循环状态；立足于自主发展，对外部资源整合和资本运作力度不够；配套体系建设与整车发展不匹配等。为此，在新的历史时期，江淮汽车集团面临如何将自身优势发扬光大；如何在保证战略业务投入的同时，巩固核心

业务的竞争优势和行业地位；如何进行业务取舍，将资源更集中在优势业务领域等诸多问题。鉴于业务领域的多样性和问题的复杂性，基于中和正道长期跟踪汽车行业、熟悉汽车行业的业务特点，且与江淮汽车集团是长期战略合作伙伴关系，江淮汽车集团高层非常认同中和正道提出的“从战略到绩效”的系统解决方案，这些最终促成了江淮汽车集团与中和正道在战略领域的再度携手。

三、项目设计框架

（一）总体咨询思路

1. 组织保障

江淮汽车集团的业务领域较为宽泛，需要解决的战略问题既涉及集团层面的战略问题，也涉及具体的业务战略，既有广度，也有深度，因此组织保障是项目成功的关键。中和正道首先建立了从江淮汽车集团高层到职能体系、各业务单位负责人以及中和正道团队组成的联合项目小组，明确双方的职能分工，发挥江淮汽车集团的行业优势和中和正道的专业优势，实行强强联合。



图2 中和正道执行总裁吴玉光

2. 系统规划

江淮汽车集团的成功是建立在良好的业务组合、协同优势发挥和战略实施体系有保障的基础之上的。业务的成功依赖于定位成功和差异化的竞争战略，为此，中和正道项目组在项目内容的设计上制订了包括公司战略、业务战略、核心零部件战略和配套支持体系的战略，以及战略实施保障体系。

3. 分步实施

第一阶段，以公司、业务战略和支撑体系规划为主；第二阶段以职能

规划为重点；第三阶段重点设计战略实施体系，包括组织结构、管控体系和核心人员的薪酬激励体系。

（二）咨询思路

（1）外部环境分析。外部环境分析包括产业政策分析、行业市场及竞争分析。产业政策分析包括产业政策所带来的影响和变化趋势分析。行业市场及竞争分析包括汽车产业和子行业的市场及竞争分析，预测行业市场未来的发展趋势，找到江淮汽车集团未来几年发展面临的机遇和挑战。

（2）内部诊断。中和正道项目组通过内部访谈、问卷调查、财务分析结合行业研究，系统总结江淮汽车集团上一阶段的成功经验，总结江淮汽车集团的六大优势，也客观认识到江淮汽车集团在发展模式、业务组合、配套体系建设、组织管控和人力资源等方面存在的不足。

（3）集团战略规划。中和正道项目组对江淮汽车集团下属的业务板块进行优化重组，明确了板块内各业务的属性定位，明确了不同属性定位业务未来的发展目标和战略要点，确定了未来几年集团的发展目标，并明确了集团层面的关键战略举措。

（三）战略规划摘要

针对江淮汽车集团业务结构不够合理，资源分散的问题，中和正道项目组对其原有业务板块进行重组优化，按业务关联性和管控一致性的要求重新定义业务板块；对每一板块内部的不同业务，根据其市场潜力、竞争能力、经营业绩等要素进行分类管理，明确核心业务、战略业务和新兴业务的不同战略使命；在资金资源、管理资源、技术资源有限的形势下，对发展前景不明、盈利能力弱、经营绩效差的业务坚决进行转型、优化和调整。

在形成健康有序发展的业务链条上，对江淮汽车集团整体规模及利润贡献较大的核心业务，持续保证在关键要素上的资源投入，加大发展力度，在巩固原有细分市场领先地位的同时，力争奠定其在全球市场的领先地位；对于目前投入较大，但对公司未来发展意义重大的战略业务，认清其竞争环境的严峻性，采用稳健的发展思路，避开与跨国公司的正面竞争，在对市场进行创新细分的基础上，结合自身优势，找到差异化的竞争定位，出奇制胜。