



中国企业联合会咨询与培训中心
编

中国

2018

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。

CONSULTING PRACTICES

111 EXCELLENT MANAGEMENT
CASES

 企业管理出版社
ENTERPRISE MANAGEMENT PUBLISHING HOUSE

中国管理咨询优秀案例（2018）

中国企业联合会咨询与培训中心 编

图书在版编目 (CIP) 数据

中国管理咨询优秀案例. 2018 / 中国企业联合会咨询与培训中心编. —北京: 企业管理出版社, 2019.4

ISBN 978-7-5164-1928-1

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 (2019) 第 057886 号

书 名: 中国管理咨询优秀案例 (2018)
作 者: 中国企业联合会咨询与培训中心
责任编辑: 韩天放 黄 爽
书 号: ISBN 978-7-5164-1928-1
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: 河北宝昌佳彩印刷有限公司
经 销: 新华书店
规 格: 170 毫米 × 230 毫米 16 开本 28.5 印张 435 千字
版 次: 2019 年 4 月第 1 版 2019 年 4 月第 1 次印刷
定 价: 60.00 元

版权所有 翻印必究 · 印装有误 负责调换

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)

王兆达 尹幸梅 叶长勇 由宁波 付立红 邝健宁 成志明

刘正付 刘金笛 刘恒辰 闫长坡 杨航 何承宇 何腊柏

张利国 张建炜 邵杨辉 范艺琼 赵阳 荆小娟 姚默元

耿欣娟 顾军 黄超 储文娟 简棣 熊万里 潘柯

目 录

CONTENTS

山东电力建设第三工程有限公司基于商业模式升级与战略能力构建的人力资源提升	
北京华夏基石管理咨询有限公司	001
中国建设银行云南红河州分行明珠路支行网点服务提升产能项目	
北京信索咨询股份有限公司	019
广西柳州市潭中人民医院医疗风险防控项目	
北京同合至诚医院管理咨询有限责任公司	029
打造“四型”卓越风险管理体系 创新引领电网企业风控管理	
北京英大长安风险管理咨询有限公司	041
宁波轨道交通运营分公司企业文化建设项目	
北京捷盟管理咨询有限公司	073
坐标式宽幅薪酬分配机制在五矿集团湖南柿竹园有色金属有限责任公司的成功实践	
北京博洋零询管理顾问有限公司	089
山西宇昊蘑菇种植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	107



中电建建筑集团的联合工作法本土化改良实践	
北京同心动力企业管理顾问有限公司	129
电力施工企业面向客户用电全周期的智慧能源服务转型	
北京中电力企业管理咨询有限责任公司	149
中海油安技服公司混合所有制改革项目	
北京知本创业管理咨询有限公司	171
东莞顺裕纸业有限公司内部管理提升项目	
中智人力资源管理咨询有限公司	183
西电集团西安西电高压开关有限公司制度体系评审与制度建设咨询项目	
汉哲管理咨询北京(股份)有限公司	205
EPC 工程总承包风险管控实施策略研究	
北京英大长安风险管理咨询有限公司	219
新疆中泰托克逊“四建一体化”班组建设咨询	
北京八九点管理咨询有限公司	239
A 公司内部控制体系建设项目	
中财光大(北京)管理咨询有限公司	249
江苏新美星包装机械股份有限公司学习型组织构建与落地实施咨询	
南京东方智业管理顾问公司	269
中国联通软件研究院职位与薪酬体系设计案例	
中智人力资源管理咨询有限公司	289
三盛宏业投资集团中昌数创智慧谷发展策划研究	
北京市长城企业战略研究所	305

H 集团“三网”业务整合及股权投资	
北京中业会计师事务所有限责任公司	323
李宁智慧门店项目案例	
北京信索咨询股份有限公司	343
ZW 科技股份有限公司股权激励与事业合伙人设计	
北京国富创新管理咨询有限公司	353
全方位提升电网企业法治力背景下新型法治企业合规体系研究项目	
北京英大长安风险管理咨询有限公司	377
新时代背景下重庆市区县国企整合重组的实践与思考	
重庆重大同浩管理咨询有限公司	401
海亮集团管理基本法编制与企业文化体系建设咨询项目	
汉哲管理咨询北京(股份)有限公司	417
新时代下优质高等职业院校建设咨询服务案例	
绎达咨询(成都)股份有限公司	433

山东电力建设第三工程有限公司 基于商业模式升级与战略能力构建的人力资源提升

北京华夏基石管理咨询有限公司

北京华夏基石企业管理咨询有限公司（以下简称华夏基石），是一家综合实力与营业收入位列中国管理专业咨询行业前三位的领先商业咨询机构，是中国企业联合会管理咨询委员会副主任单位。

华夏基石由著名管理咨询专家彭剑锋教授领衔创办，现拥有 16 位领衔专家、近 30 位高级合伙人及 400 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。

华夏基石的服务范围涵盖了人力资源管理、企业文化、组织咨询与管理服务的各个方面。迄今，华夏基石累计完成项目千余个，客户包括国有大型企业、中外合资企业、民营企业和外资独资企业。华夏基石始终致力于整合、传播国内外先进管理理念与最优实践成果，并推进其在中国管理实践中的运用。

本案例项目组成员

荆小娟，华夏基石管理咨询集团高级合伙人、首席人力资源专家、资深咨询师。拥有中国人民大学人力资源管理博士学位以及 19 年管理咨询经验。专长于战略人力资源管理咨询、组织结构设计与职位分析、组织绩效分析与绩效管理、高管薪酬设计、胜任力模型、人才发展和留用。曾主持国家电网、中国兵工、武汉邮电科学研究院、烽火通信、中国电建、歌尔声学等大中型企业人力资源管理体系设计项目，具有丰富的项目运作经验。

其他成员：郭星、张廷智、郑楠、凌艳华



导读

山东电力建设第三工程有限公司（以下简称山东电建三公司）基于商业模式升级与战略能力构建的人力资源提升项目，是在“打造中国电建第一品牌，领跑国际电站 EPC”的公司愿景目标背景下提出的。

山东电建三公司现有人力资源体系发端于其作为电站工程建设公司的时期。随着公司商业模式从 C（电站施工工程公司）向 EPC（电站工程总承包商）的转型，公司组织形态从单一职能型结构向集团化、区域化多层级结构演变，现有人力资源体系无法支撑公司基于 EPCO 全价值链发展对人才能力与结构提出的要求，需要升级并重点打造以人才供应链为核心的资源体系，强化“能力定义-能力发展-能力保留”这一主线，重构人力资源机制相关环节。升级后的人力资源体系的价值体现为公司所需要的人才队伍，以及与之相匹配的人力资源管理能力。

项目设计的第一条主线是以 EPCO 价值链的 E（设计）、C（施工）、O（调试）三个环节的人才队伍构建为切入点，将跨领域历练经验定义为公司核心人才培养的关键特征，以此作为人力资源体系设计的重点，并打通中层干部队伍与专业人员队伍之间“选拔-培育-任免与评价-保留与激励”机制的运行。

项目的第二条主线是针对当前正在承担 EPCO 价值链核心岗位工作，并可持续为公司创造长期贡献的员工的激励与保留机制设计。针对激励，对该群体的绩效产出实现精准评价，拉开奖金差距，强化多劳多得的绩效文化；针对保留，对该群体设计留任奖励机制，建立员工与公司发展共创共享的业绩分享文化。

项目的第三条主线是人力资源的组织与工作流程向专家中心+区域人力资源+共享服务中心的模式演进，为资源体系的升级落地提供组织保障。

项目共历时 14 个月，超过 200 人次参与项目，基于合同交付超过 30 项核心项目成果。

山东电力建设第三工程有限公司 基于商业模式升级与战略能力构建的人力资源提升

北京华夏基石管理咨询有限公司 荆小娟

一、客户基本情况与项目背景说明

(一) 客户基本情况概述

山东电建三公司成立于1985年，是中国电力建设集团有限公司全资A级子公司，员工人数5000余人，是一家以EPCO、EPC、BOT、BOO、PMC等方式，承包火电、核电、太阳能热发电、风电、光伏、生物质发电、变电站、海水淡化等工程建设为主，广泛涉足电力与金融投资、设计咨询、设备制造与租赁、国际物流与贸易、调试运行、房地产、休闲旅游等多个领域的综合性建设集团，能够为客户提供从电站项目可研到投融资、勘探、策划、设计、采购、施工、调试、运行维护的一揽子解决方案。公司是中国运作国际电站EPC最早、在建项目最多、市场竞争力最强、国内年平均装机容量最多的专业化电力工程公司，已成功进入以中东区域国家为主的海外19个国家和地区，在客户中享有极高的口碑与声誉。2016年公司荣获全国五一劳动奖状，连续11年入选美国ENR“250强国际总承包商”榜单，2017年所属母公司——中国电力建设集团有限公司首次排名进入世界前十（注：山东电建三公司与所属母公司合并报表，不单独参与排名）。

山东电建三公司曾于2005年邀请华夏基石提供过以战略、文化、组织与人力资源体系为核心的管理咨询服务，成功助力其在2004~2006年走出海外，拓展海外业务，完成公司二次创业转型与提升的历程，经过近10余年的



发展：山东电建三公司主营业务收入已从 20 亿元增长至 2017 年主营业务收入 160 亿元，成为中国电建集团第一品牌。

（二）项目背景说明

山东电建三公司在 2005 年与华夏基石合作战略与文化咨询项目之时，便提出“打造中国电建第一品牌，领跑国际电站 EPC”的企业愿景，这一愿景实现的核心战略路径就是公司要逐步实现从 C（电站施工）向 EPC（电站工程总承包）转型，也就是要从基于施工技术与项目执行的交付者角色向全球资源整合者与项目运营服务商角色转变。山东电建三公司从成长之初一路披荆斩棘，在 2000 年撤并危机中向死而生，带动公司发展的是其卓越的施工技术与项目执行能力，但是在整个电站可研 - 设计 - 施工 - 运营的全产业链上，一直处于被替代风险高、利润薄、唯有靠快速响应以及成本、效率取胜的领域，与之相匹配的人才队伍一直是管理 + 骨干劳务的结构特征。经过多年成功项目的摸索、实践、优化与改进，在与优秀业主，特别是代表电站运营最高管理标准——欧美标准的中东地区各类业主打交道的过程中，历史的车轮将山东电建三公司不断推向了与国际电站工程 EPC 总承包商角逐的舞台中央。作为 EPC 总承包商，处于整个产业价值链话语权高、利润高但系统风险高的领域，公司需要主动适应变化，更加贴近客户，实现资源整合与风险控制并举，对于公司而言亦不再是执行好一个项目或者某一个项目的一个环节，需要构建基于 EPC 项目的全球统一运营与管理能力，建立高效组织项目的标准，同时能够整合 EPC 各环节专家人才与供应商为我所用。由此，作为 C 的项目执行者与 EPC 的资源整合者和项目运营者来说，两种商业模式的内在逻辑存在明显的差异。在这一背景下，电建三公司在其“四五战略规划”中提出领跑国际电站 EPC 的愿景，并且进一步实现更长久的领跑，公司对现有的人力资源机制提出系统诊断与升级的需求，以应对公司商业模式升级带来的挑战和机会。

另一方面，山东电建三公司现行的人力资源管理流程、制度仍然沿袭的是 2005 年华夏基石帮助其构建的人力资源体系，十余年间主要是基于问题对体系进行的修正与补充，本质逻辑并未发生变化，随着公司同时运营管理的项

目数量、规模、类型、人员队伍情况等，以及从 C 向 EPC 逐步转型等的变化，过去的人力资源体系已明显无法适应当前公司的管理需要，例如薪酬体系、人才队伍结构与培养体系等，亟须进行整体升级，以支撑公司可持续发展的要求。

基于以上背景与现实问题，山东电建三公司在 2016 年 8 月提出了管理咨询需求，即基于 C → EPC 商业模式升级，对公司人力资源体系进行系统提升，助力公司 EPC 模式的深化与领跑国际电站 EPC 目标实现。

（三）项目目标界定

经过与客户的多次沟通，我们将项目的名称定义为：基于商业模式升级与战略能力构建的人力资源能力提升。要达到的目标是回答基于 EPC 商业模式升级、流程化组织打造的背景，

（1）公司需要构建什么样的人才队伍，为公司 EPC 商业模式运作提供支撑？这些人才培养的关键路径是什么？

（2）公司需要构建什么样的干部管理体系，以适应未来组织运行的要求？

（3）公司的薪酬激励体系需要进行哪些变革，以满足 EPC 全产业链运行对多类型分层分类人才激励的需要？

（4）人力资源自身组织建设需要发生哪些变化？如何与全球项目运营的组织管理要求相匹配？在集团化、区域化人力资源管理模式下，如何实现人力资源集约化运营，并提升人力资源自身专业队伍的能力？探讨人力资源三支柱模型的适用性。

二、前期调研与诊断

（一）调研诊断概述

2016 年 10 月正式启动项目，历时 2 个多月，华夏基石通过访谈（近百人）、资料研究（内外部文件、政策制度、行业研究、书籍等）、专题研讨、问卷调查（涉及战略、企业文化、流程、组织、人力资源等），对山东电建三公司管理现状进行了全面调研和诊断。



（二）诊断的主要框架与内容

华夏基石主要从创造客户价值、企业使命与愿景、企业战略、企业商业模式、组织与流程、人才管理体系、企业文化、领导者与干部队伍等八个维度系统认知与理解一个企业。以此为主线，设计调查问卷，以及针对公司不同层级、业务访谈对象的访谈提纲，全面检视山东电建三公司实现战略以及商业模式升级所面临的挑战与现实问题，规划未来山东电建三公司人力资源体系变革升级的方向与步骤，并推动公司中高层之间形成思想与行动的共识。

（三）核心诊断结论

1. 组织与流程管理体系

2012—2013年，山东电建三公司在基于对过去十多年项目运作经验的总结，通过内部组织架构调整与流程搭接，构建了“八大管理体系”与“九大流程体系”，成为指导、管控公司EPC项目运营的总纲性文件，使得公司在全球同时运行50个EPC项目具备了共同的标准化、经验可复制化，并在此基础上快速改进的条件。本质上，八大体系与九大流程的建立，标志着山东电建三公司从直线职能制组织向流程化组织转变阶段的正式开启，转变的核心是使当前的职能型组织结构更加贴近流程，贴近客户需求，适应市场的变化，让组织更有弹性和活力；同时，持续优化组织结构以适应流程需要。经过3年多的运行，我们认为：

（1）EPC全产业链流程化意识已养成：通过问卷调查，85%的员工认为每一个流程都有明确的输入和输出内容要求；88%的员工认为在搭接部门间配合上，流程对提升运营效率很有帮助。

（2）EPC全环节能力已形成：通过问卷调查，在与外部行业主要竞争对手比较方面，公司除了在投融资与金融服务、项目可研、工程技术研发方面的优势尚不明显之外，各级员工普遍认为公司在EPC全业务流程的各环节能力处于优秀或与竞争对手相当的水平。

以上数据进一步验证了电建三公司基于EPC商业模式的运作打造流程化组织所取得的成效。

2. 人力资源管理

(1) 已具备的变革基础。

① 人力资源各个职能模块实现流程化、表单化、工具化，基本制度体系完备。

② 在 2005 年管理咨询的基础上，人力资源各模块的专业能力在问题解决与持续改进中传承与提升，山东电建三公司基于务实的绩效文化形成了人力资源与业务之间的互动与匹配模式。

③ 人力资源体系的“岗位特征”显著：建立了以岗位为核心的招聘配置—绩效考核—薪酬激励—培训体系。

(2) 存在的问题。

山东电建三公司人力资源体系的问题主要来自公司战略选择背景下，因应 C 向 EPC 商业模式升级以及流程化组织打造的要求及对人力资源配套机制提出的挑战。因此人力资源体系面临的不再是局部问题的澄清与解决，以及局部模块的技术工具优化与应用，而是如何基于打造流程化组织的目标，对人力资源体系进行系统性提升。提升主要体现在以下三个方面：

① 公司能够执行 EPC 项目的项目经理与专业技术专家人才越来越不够用，许多业绩优秀以及高潜质员工，特别是已在施工建设与施工管理环节成长起来的骨干员工遇到成长瓶颈。

② 面对全球项目运营的要求，公司致力于打造以矩阵结构为特征的流程化组织，长期在职能型组织中习得的管理风格与惯性，使得现有管理人员适应流程化组织赋予的角色时存在能力短板与不足。

③ 现行薪酬体系面向未来给予员工的激励空间与资源不够用，“带宽”不够宽，特别是针对骨干员工，面临激励不足与人才流失的风险。

④ 人力资源自身组织运作也面临公司业务全球布局背景下，总部与各区域/分子公司、项目部人力资源之间的管理界面进一步厘清的需求，人力资源自身队伍能力提升迫在眉睫。

3. 变革的方向与总体规划

基于以上诊断结论，华夏基石将山东电建三公司管理咨询项目的落脚点



定义在构建“岗位+能力”的双轮驱动人力资源管理体系提升上，即以其现有流程化组织运行方式为依据，重点在于强化人才与能力构建这条主线，与公司现有岗位管理这条主线实现良好适配，并互为支撑。

三、解决方案概述

（一）基于 EPC 商业模式升级的人才成长图谱

1. 设计思路与方法

筛选山东电建三公司中高层管理者（目前中高层管理者也是所在专业的专家）30 余人次，分布在其 EPCO 全业务链条相关环节，组织 30 余次不同层级研讨会，系统研讨从 C 向 EPC 转变时，山东电建三公司在设计、调试等多环节需要构建什么样的核心能力？当关注电站全生命周期管理，而不仅仅是电站建设交付时，性能试验等关系电站全生命周期的企业能力如何培育？从过去“自己亲自做”到成为 EPC 总承包商时“管理他人做”，对员工的能力要求有何不同？

2. 设计结论

（1）山东电建三公司需要什么样的人才？如何获得与培养？

作为 EPC 工程承包商，从 EPCO 整体链条来看，E、O 是价值贡献高的领域，也是山东电建三公司从 C 转向 EPC 后需要重点强化的领域和能力。

（2）三类人才的成长要点。

① 以“之字形”能力发展与晋升模式取代“塔形”单一发展模式，每个员工在所在领域的成长过程中，必须进行跨领域历练后才能实现岗位晋升。

② 在配套机制上，跨领域历练的经验将成为识别与优先选拔优秀员工的必要条件，在薪酬水平的设计方面，具备跨领域历练经验的员工高于不具备此经验的员工。

③ 识别、选拔以及评价员工跨领域历练成果，将成为山东电建三公司任职资格管理机制构建的核心，而所在部门的管理者须主动成为机制实现的第一责任人，承担人力资源管理责任。

（3）基于人才成长图谱的任职资格管理。

从人力资源管理体系来讲，员工能力建设的主要落脚点是任职资格管理

体系，人才成长图谱则是开发员工任职资格标准，构建任职资格管理体系，使之真正嵌套公司业务发展的基础与核心。山东电建三公司过去十年以来一直具备员工岗位任职资格管理工作的基础，因此本次管理咨询工作在这个部分的主要着力点是明确 EPC 商业模式下人才成长的路径，并对其中的关键要点进行清晰定义，在此基础上对其任职资格管理体系 1.0 版进行 2.0 升版工作。

（二）基于 EPC 商业模式升级的干部管理体系设计

1. 背景

在公司的战略与商业模式升级背景下，中层干部要实现三个转身，即由“会干”到“既会干+又会管”转变，由“做事”到“做事+培养人”转变，由“管理者+监督者”到“管理者+赋能者”转变。若完成这些转变，那些既能够传承公司的文化与优秀基因，又能够代表公司未来方向的中层干部的画像是怎样的？画像怎样用标准来诠释？基于这个标准如何优化干部选拔、调配、晋升的机制，进而帮助公司打造一支可以支撑公司长久领跑国际电站 EPC 的中层干部队伍。

2. 设计目标

（1）EPC 商业模式背景下，干部的胜任力标准是什么？

（2）基于胜任力标准，升级后的干部管理机制是什么样子？操作要点有哪些？

3. 设计思路

（1）对山东电建三公司 2002—2017 年度中层干部队伍能力要求进行编年历史研究，关注能力变化及其与公司发展阶段、战略诉求、业务模式、管理场景之间的联系，分析背后的逻辑，通过提炼、总结、归纳与整合，形成面向公司未来可以继续传承的干部胜任力标准库，并为行为化定义提供素材。

（2）对干部胜任力的内涵做出定义，对干部的价值观、品德要求与干部能力、经验要求之间进行区隔（许多企业在定义胜任力要求以及实施评价时，因不能有效区分而导致应用效果不佳）。经讨论，山东电建三公司中层干部胜任力的内涵包括：能力+经验/经历两个部分，这是决定干部绩效的关键成功因素。



（3）确定干部胜任力的开发方法论。

基于上述方法论，我们将山东电建三公司的中层干部分为市场开发类、项目经营类、职能管理类三个类别，共选择49人参与关键事件访谈（Behavioral Events Interviews, BEIs），设计结构化访谈提纲3份，各9个问题，人均访谈2.5~3小时，共访谈150小时，整理访谈纪要90万字。

访谈对象确定的依据：

- ① 在山东电建三公司内部被领导和下属公认的业绩优秀的中层干部。
- ② 有过跨市场开发、项目管理、职能管理类工作经历的人员优先。
- ③ 按照司龄超过17年（经历过2000年撤并事件）、司龄在10~17年、司龄在10年以内的三种情况选择确定。

（4）提炼中层干部通用胜任力要素。

① 提炼胜任力模型的能力部分：开发能力的分级行为化定义，形成胜任力要素定义库，并与三个类别中层干部岗位进行对应，形成三个类别中层干部胜任力模型-能力要求。

② 提炼胜任力模型的经验/经历部分：结合被访谈者个人职业背景与优势经历、日常工作中发生频率较高的管理场景等，设计经验/经历的结构与内容，并与三个类别中层干部岗位进行对应，形成三个类别中层干部胜任力模型-经验/经历要求。

（5）补充“胜任力评价”+“人才盘点”两个关键环节，将其纳入现有山东电建三公司干部管理机制中，使之成为干部选-育-用-留的完整闭环。

4. 设计结论

（1）干部胜任力模型-能力部分（见图1）。

山东电建三公司干部胜任力模型由五力构成，共包括10项胜任力要素。从能力类别视角来解读，成就他人是最底层的能力要求，山东电建三公司作为EPC总承包商时，需要整合全球供应商资源为电站交付而做出贡献，需要有与其共同成长、成就他人的意愿与内驱力，这也是山东电建三公司商业模式从C到EPC的重要变化之一。