陕西省秦川机床集团有限公司

发展战略和管理提升咨询项目建议书



2002年7月16日

声明

本项目建议书为新华信和秦川机床集团有限公司的机密文件。

未经对方书面同意,新华信和秦川机床集团有限公司任何一方不得向第三方透露双方洽谈的情况以及签署的任何文件,包括合同、协议、备忘录、订单、项目建议书等所包含的一切信息。详见《保密协议》。

对本项目建设书如有任何疑问,请与新华信联系。联系人:

许朝辉: 010-64606868-257; 13701098240; xuchaohui@sinotrust.com.cn

刘 非:010-64606868-206;13051799727;liufei@sinotrust.com.cn

重要说明

该项目建议书基于我们对王怀科副总经理的初步访谈和对秦川机床集团有限公司 及其所在环境的宏观分析提出了新华信对秦川机床集团有限公司发展战略咨询和管理 提升项目的初步设想。这些初步设想,是在对秦川机床集团有限公司极其有限的了解 基础上提出的,远不是新华信的最终结论。我们认为,要提出既有前瞻性,又切合秦 川机床集团有限公司实际的可操作的发展战略和管理提升方案,需要:

- (1)深入广泛的内部访谈;
- (2)视野广阔的产业分析;
- (3)决策高层的充分沟通,
- (4)基于事实的数据分析;
- (5)过去经验的充分参照;
- (6)管理工具的创造性运用;
- (7)切实可行的操作步骤。

但这些初步判断和设想只是我们项目开始时的分析起点,在进行上述工作的过程中,我们会不断检验、修正甚至推翻开始的判断,并最后逐渐形成切实可行的适合秦川机床集团有限公司的发展战略和管理提升方案。

目 录

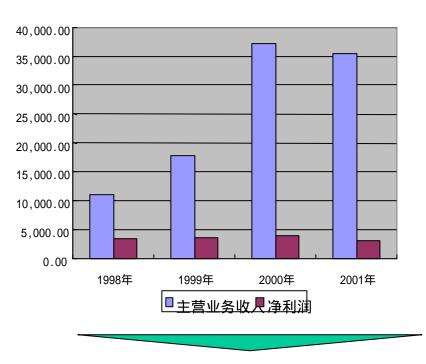
- 一、项目背景和初步判断
- 二、项目工作步骤、内容和成果
- 三、项目安排及运作方式
- 四、新华信相关咨询案例举例
- 五、新华信管理咨询简介
- 附件一、咨询顾问候选人简历
- 附件二、项目总体报价

秦川机床集团有限公司是国家机械装备业和机械工具业的重点骨干企业,国家机床工具行业的排头兵

- 公司拥有16家控股、参股公司,其中最大的控股子公司为上市公司—秦川 发展
- 2001年实现主营收入5.3亿元,首次突破5亿元大关
- 资产负债率从63%下降为21%,银行存款余额达1.2亿元
- 公司法人治理结构由国有独资转变为股权多元化的国有控股
- 公司"三?三"发展规划目标为:3年销售收入达到10-15亿元,6年销售收入 达到20-25亿元,初步在国内外同行业具备较强的竞争优势和品牌优势
- 公司正努力创造"宜人"的企业文化:对内,要以人为本,创建一个宜人的工作环境:对外,要象对待父母的态度对待用户

自上市以来,集团的核心企业--秦川发展保持着较为稳定和良好的发展势头

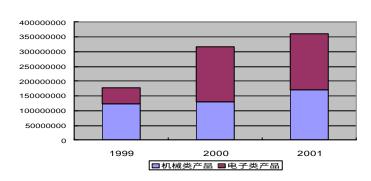
秦川发展 1998-2001 年经营状况分析



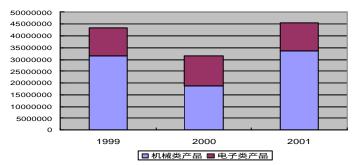
- •98年上市以来主营业务收入有较大增长
- •净利润基本保持稳定

资料来源:秦川发展(000837)年报

两类主要产品销售收入变化



两类主要产品利润变化

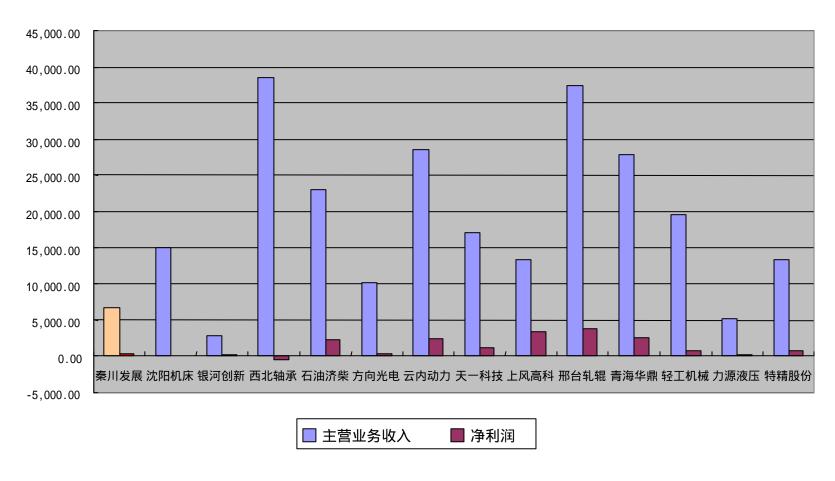


•机械类产品:机床、塑料机械及其它

•电子类产品:电脑主板、电脑附件及防伪系列产品

但在机械行业上市公司中秦川发展的规模还相对较小,盈 利能力仅处于中游

部分机械行业上市公司经营业绩比较



资料来源:南方证券公司

九五期间,我国机械行业稳步发展,数控机床进入了发展的快行道,数控机床市场大有空间

2001年前三季度机械行业统计数据



- •九五期间机械行业年均增长8%。
- •我国机械行业总产值2000年占世界的5%,居世界第五位。
- •装备和技术水平不断提高。
- •2001年开始,全行业盈利大幅增加
- •机电产品的出口占到我国外贸出口总额的47.1%。

2001年中国机床产值已进入世界前10名的第5名

机床消费额

机床进口额

47.39亿美元 比上一年增长25% 世界排名上升到第3位

24.06亿美元 比上一年增长27.3% 世界排名上升到第2位

资料来源: www.chinainfobank.com

根据机床工具协会拟订的"十五"规划,数控机床产量目标,到2005年年产25000—30000台,预计今后5年数控机床产值增长率等于或高于18%

发展趋势

国民经济稳定增长,特别是固定资产投资稳定增长,为数控机床快速稳定增长创造了 条件

数控机床攻关技术有重大突破,并且开始形成数控机床产业化基地,为数控机床加速 发展打下了基础

加入WTO以后机械企业将面临更加激烈的竞争,但世界经济的缓慢回升将对我国机械 行业的出口产生有利影响

发展特点

普及型数控机床是国内外装备市场的主流产品

提高数控机床的产品可靠性、缩短交货期、实现远程服务是企业增强市场竞争力的关键,也是扩大出口的必要前提

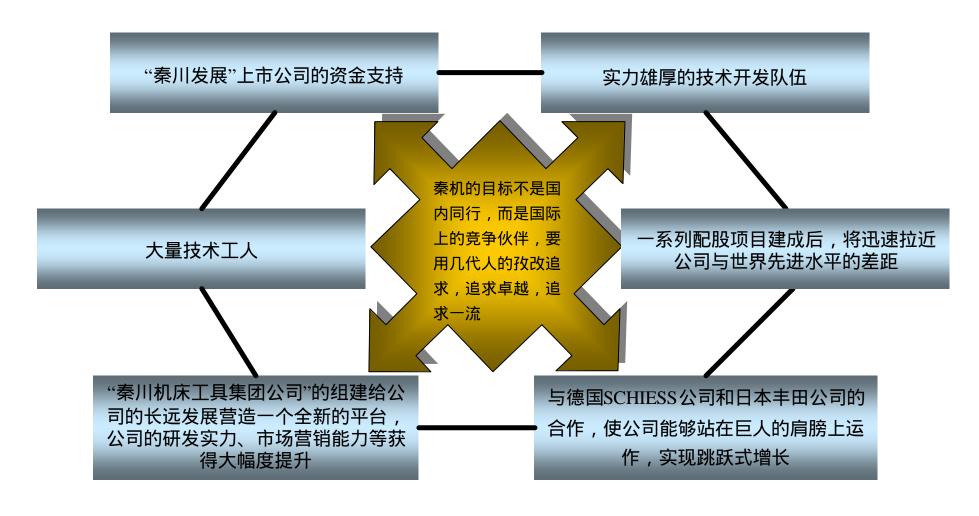
研究制造工艺,提高工程成套能力,满足用户的个性化需求,为用户提供良好的"终身服务",是今后市场需求的主要趋势

需求主体

航天航空:主要是以高精度、较大规格的数控镗铣床,目前基本上以进口机床为主 汽车工业:国产的高速加工中心尚不能满足汽车工业的要求,国产机床可能会处于配 角地位,用于"填平补齐"。汽车工业中的民营企业会有较快发展,在这一领域国产机 床会占有较大份额

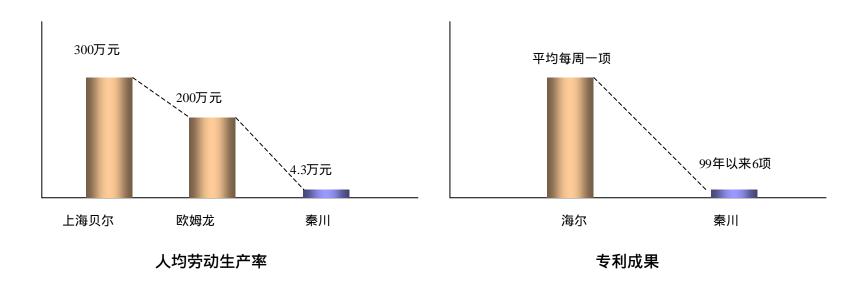
模具工业:以复杂型面加工为特征的模具工业,虽国产机床有一定市场,尚须行业企业备加努力

秦机发展制造业已具备了一定基础和优势,有条件进一步开拓发展空间,筑建企业发展的百年基础



但公司目前存在的一系列问题严重制约着公司的进一步 发展

- 劳动生产率低,投入产出比小
- 产业结构松散
- 开发能力弱
- 产品质量不稳定



资料来源:秦川内部资料

加入WTO以后,随着国门的进一步开放,国内机械制造市场竞争将进一步加剧

近几年台湾机床大举进攻国内市场,同时国际巨头,包括欧洲最大机床生产商——吉特迈公司,日前已在上海设立独资厂,不仅生产高端数控机床产品,还开出高价,想挖走高级技术和管理人员

高档数控机床基本被欧、美、日所垄断 ,国内开发的产品多数与商品化尚有一 段距离,而且在技术水平和性能参数上 与欧、美、日等产品还有较大差距 中低档数控机床受到台湾省机床的较大 冲击,其市场销售及服务意识远远比我 们强,就连我们惟一的价格优势也显得 更加脆弱

机床工业是技术密集、技术更新速度十分快的行业,面对入世和世界经济一体化的进程,秦机集团必须在新一轮经济结构调整中找准自己的位置,加快发展、更新的频率,用"限普增数"来加快集约化进程,提高产品市场竞争力,才能在制造业全球化的趋势下从容参与世界经济竞争

在新的竞争环境和发展目标面前,秦川机床集团有限公司面临五大根本性挑战

- 1. 秦川机床集团有限公司的进一步发展有赖于明确的企业发展战略作为指导,在做强主业的基础上,全面提升资本运作能力,实现企业跨越式发展
- 公司的长远健康发展有赖于夯实企业基础管理,不断提升企业管理水平, 保证公司战略的贯彻落实
- 3. 公司实现做大做强目标必须从技术、资源、组织、及知识体系等各个方面 全面提升企业核心竞争力,建立起深入人心的秦川品牌,并向国际化方向 发展
- 4. 必须明确母子公司管理模式,在保持下属公司灵活经营的同时保证公司总部的有效控制
- 5. 必须建立以公司战略为导向的切实有效的激励约束机制,发挥管理团队的 核心作用,发展管理团队的凝聚力、战斗力、和创造力

为了保持长久健康的发展,从集团层面上,秦川机床集团有限公司必须在做强主业的基础上,有重点、有层次地发展集团业务,形成三个层面的业务组合

第三层面 候选业务

第二层面 新兴业务

积极探索大规模产权资本运营,通过产权

重组,扩大控股集团规模

稳步发展战略性投资行业,如现代农业,环保 材料、军工、及电子信息等 巨面

第一层面 核心业务

> 加快技术创新步伐,增强核心业务的市场竞争力,完善集团 组织管理体系

> > 没有开发未来:没有第三层面源源不断提出新待开发项目,第二层面业务会逐渐枯竭,最后是第一层面业务丧失,无法增长

根据秦川机床集团有限公司的业务需求和企业特征,我们期望秦机集团通过该战略咨询项目达到如下目的:

短期目的:

- 明确秦机集团整体发展战略,包括主业发展战略和多元业务发展战略
- 明确企业核心竞争力发展方向和提升方案
- 优化核心管理/业务流程,强化产品质量控制,提高工作效率
- 建立新的公司战略下高效合理的组织管理体系和分公司管理模式
- 强化集团总部战略管理、全面预算管理、和运营监控管理,保证集团战略的贯彻落实
- 建立中高层管理人员的激励约束机制,

长远目的:

- 实现公司初步在国内外同行业具备较强的竞争优势和品牌优势的战略目标
- 帮助公司在竞争日益激烈的市场环境下保持稳固持续的增长和发展
- 通过项目参与培训提高企业内部人才管理水平

目 录

- 一、项目背景和初步判断
- 二、项目工作步骤、内容和成果
- 三、项目安排及运作方式
- 四、新华信相关咨询案例举例
- 五、新华信管理咨询简介
- 附件一、咨询顾问候选人简历
- 附件二、项目总体报价

第一步,新华信将首先对秦机集团进行管理诊断

步 管理诊断 战略制订 明确管 组织结构 制订管理 和关键 流程优化 提升相关方案

•项目启动;

•外部环境分析(宏观环境与行业趋势分析、竞争对手分析、行业结构分析、关键成功因素分析);

•内部环境分析(价值链分析、产业结构分析、现有资源评估、企业资源控制和利用状况、企业的优势、劣势和竞争能力分析、业务组合分析);

- •企业高、中、基层员工深度访谈;
- •企业内部管理状况分析(战略制订、管理流程、人力资源管理体系等)
- •提出企业内部管理中存在的问题及解决方案。

成 | •《管理i 果 |

•《管理诊断报告》

内

容

新华信管理诊断以外部环境分析和内部能力分析相结合, 通过管理诊断,发现企业管理中存在的问题, 也为后续 工作指明方向

示意

新华信曾为某集团公司做出如下管理诊断(摘录)

核心问题

管理现状

组织结构

组织结构层次不清,责、权、利不明确、不对称; 因人设岗,组织运作效率低

人力资源

人力资源现状无法满足联信发展的要求,管理人才 和营销人才匮乏尤为突出

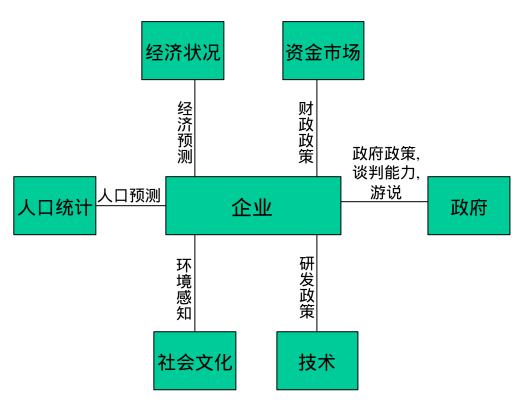
业务流程

传统的"职能"管理模式无法满足公司战略目标及其 行业特色,大部分核心业务流程"空白"或"模糊"

管理体系

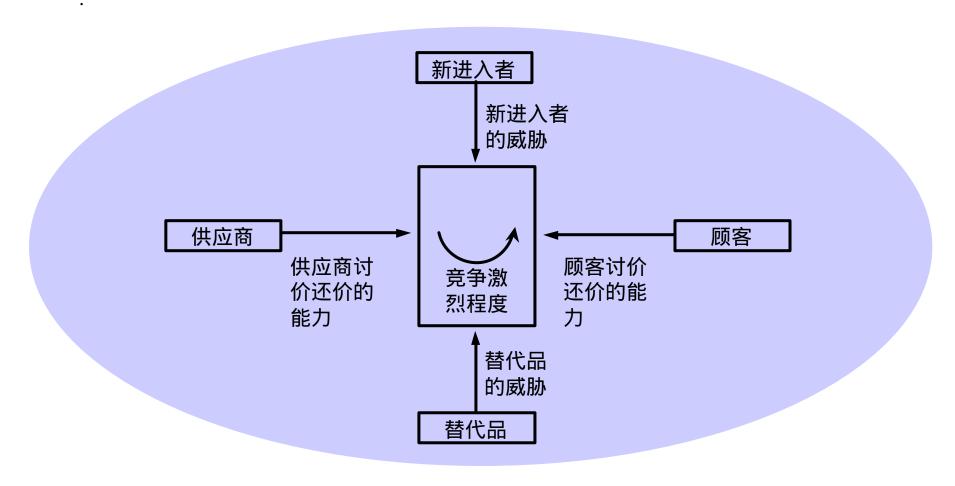
核心管理体系缺失,现存管理体系缺乏目标性与系 统性;多项管理制度仅限于文档状态,与日常运作 存在较大差距

外部环境分析,我们将从政治,经济,社会和技术方面评估影响企业发展的关键因素,对目前业务的吸引力进行综合分析,探讨业务的增长潜力



业务吸引力 权数 评估指标 行业增长率 平均投资收益率 与业务组合的配合程度 需求周期 行业集中程度 客户业务演变 客户影响力 供应商影响力 替代产品的威胁 政策法规限制

对行业市场现状,增长前景及竞争发展的态势进行 综合分析,探讨影响行业发展方向的驱动力

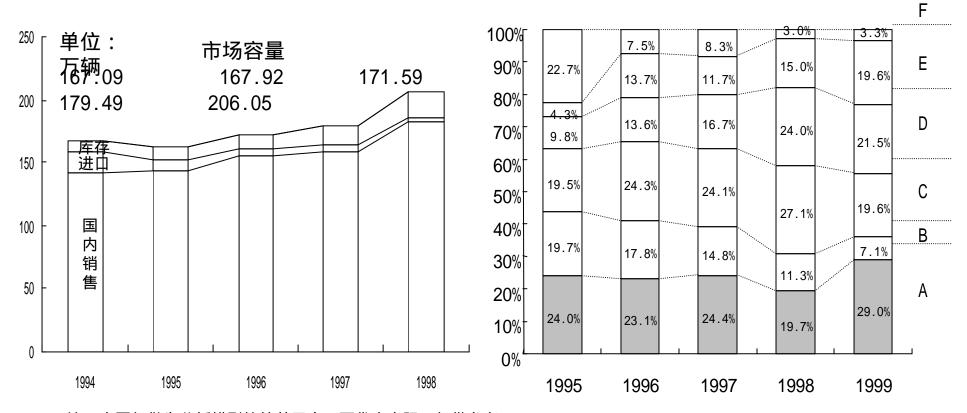


对市场总体状况,包括市场容量和市场结构等,进行研究

示意

市场容量研究分析模型

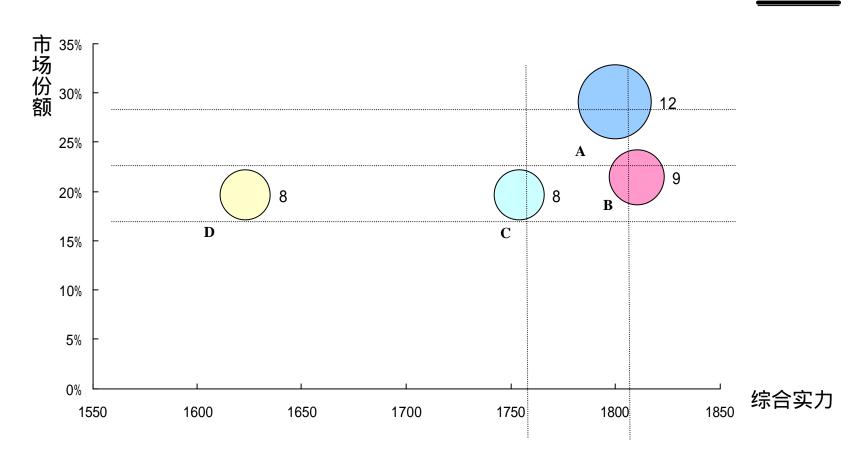
市场结构分析模型



注:本页仅做为分析模型的简单示意,不代表实际,仅供参考

分析主要竞争企业势态

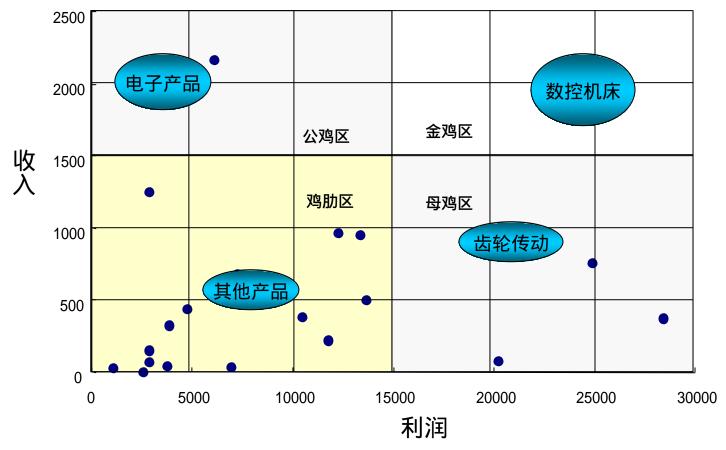
示意



注:本页仅做为分析模型的简单示意,不代表实际,仅供参考

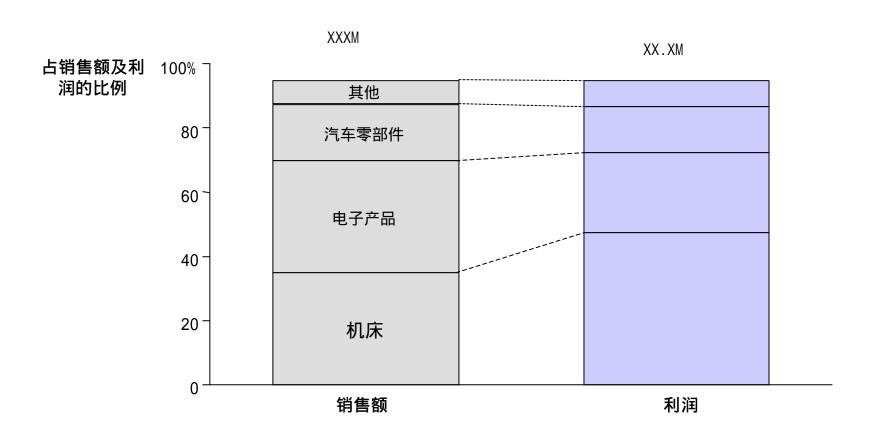
内部能力分析我们首先根据市场状况和秦机集团业务在 市场上的位置对现有产业结构分析其合理性 ____

示意



从销售额、利润、年均增长率、净资产收益率、市场占有率、资金占用、资金周转率全面分析各业务目前经营状况

示意



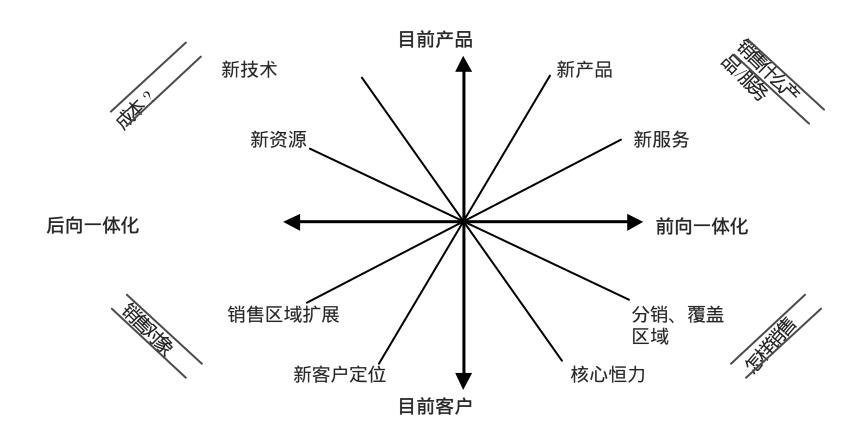
2002-7-16

分析各产品的重点销售市场和市场开拓方向 示意 双/月均 市场份额8%均线 9.E + 04重点开发市场 重点维护市场 8.E + 04河北 7.E + 046.E + 04山东 5.E+04 四川 4.E + 043.E + 0422,000容量密集上限 山西 2.E+04 江西 重 宁青 1.E+04 海南 稳中求进市场 小市场 上海〇一 0.E + 0010 市场份额(%) 15 20 0 5 8

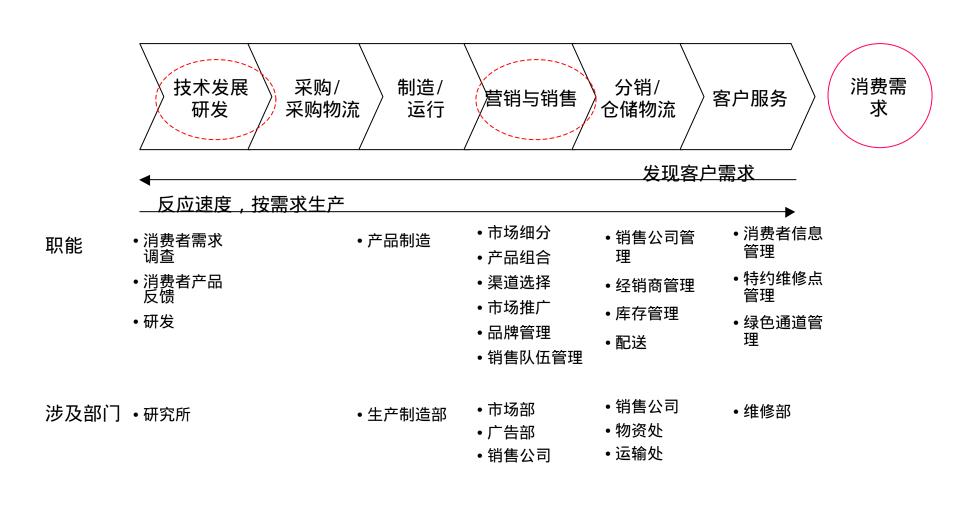
注:根据德尔费法推算市场容量,根据散点密集法确定容量密集上限

以及秦机集团的新业务拓展能力

我们将就秦机集团公司在以下四大方面的表现能力判断其拓展新业务的能力。



通过价值链分析,全面了解公司业务的增值过程和关键环节



从财力、物力、技术、市场、环境、无形资源六大方面 全面盘点公司现有资源和不足

示意

	数量			质量			配置			,
	现状	未来	差距	现状	未来	差距	现状	未来	差距	说明
财力资源										
物力资源										
技术资源										
市场资源										
环境资源										
无形资源										

通过对秦机集团优势、劣势、机会、威胁的分析找 到有助于战略制定的方面

示意

	政治	新技术	变革	期望	成本增加	社会趋势	" + "	" - "
主要优势								
员工承诺	0	"+"	"+"	"+"	0	0	3	0
好的交流	"+"	" - "	"+"	"+"	" - "	" + "	4	2
新的高层领导	"+"	"+"	"+"	"+"	" + "	0	5	0
研发能力	0	"+"	0	"+"	" + "	0	3	0
业务计划	"+"	"+"	" - "	" - "	" + "	0	3	2
主要劣势								
产能不足	" - "	0	0	" - "	" - "	" - "	0	4
被动处理	" - "	" - "	" - "	"+"	" + "	0	0	3
营销系统	" - "	" - "	0	" - "	" - "	0	0	4
财务计划系统	" - "	" - "	0	" - "	0	0	0	3

第二步,新华信将为秦机集团制订公司整体发展战略, 包括主业发展战略及多元业务发展战略

步 管理诊断 战略制订 明确管 知关键 和关键 流程优化 提升相关方案

I

作

内

容

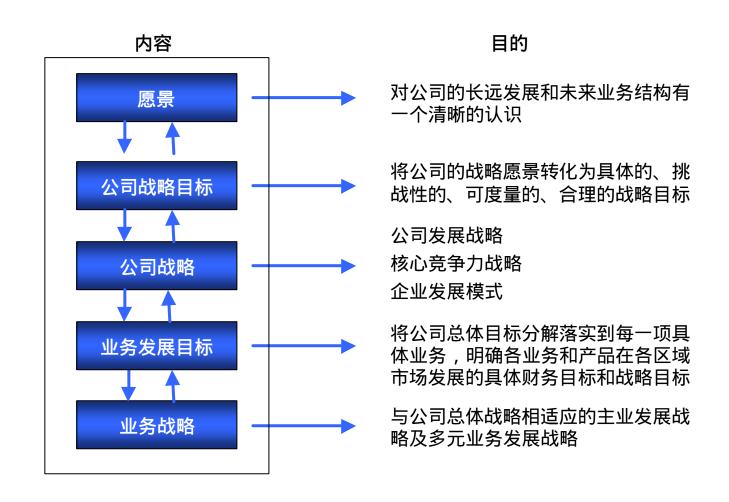
•在外部环境分析和内部能力分析的基础上,确定什么 是秦机集团长期核心业务?是否应该发展其它长期核 心业务?其它长期核心业务是什么?

- •是否应该进入新的领域?如何进入?
- •确定秦机集团战略目标(短期目标、长期目标);
- •明确秦机集团的远景、使命和核心价值观;
- •集团产品组合战略
- •主业发展战略和多元业务发展战略
- •制订核心竞争力战略。



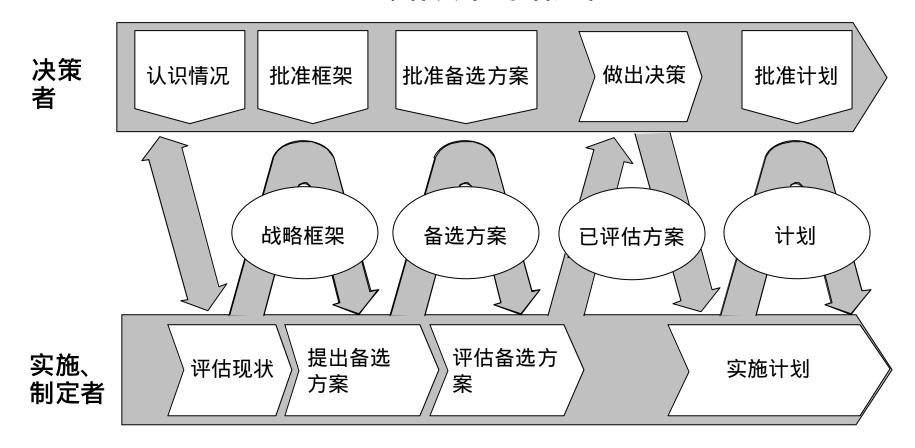
•《秦机集团发展战略报告》

清晰的战略方案将明确秦机集团的发展方向和业务领域, 并具体指导各业务的运营方式



新华信认为,成功的战略方案是战略决策者、制定者和 实施者共同参与的结果

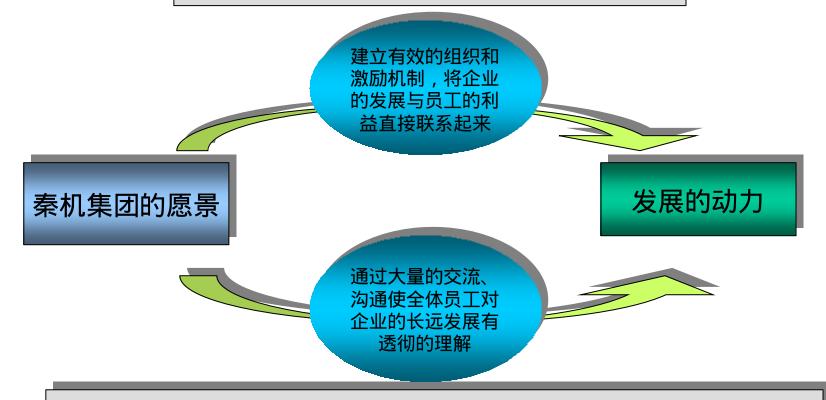
战略决策对话过程



通过明晰战略、远景、使命、核心价值观,可以揭示企业发展的原动力

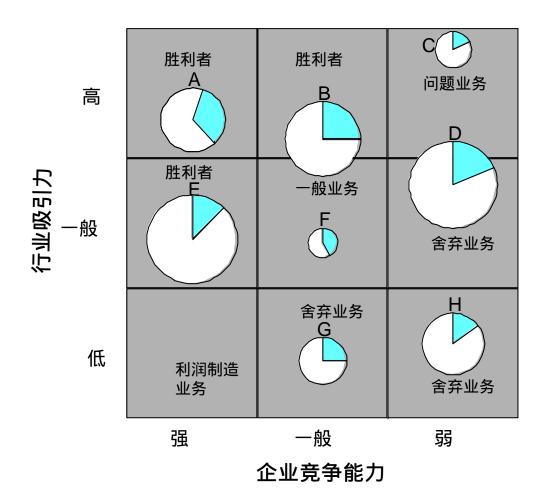
愿景:我们渴望成为什么样的企业?

使命:我们处在哪一行业?谁是我们的客户? 核心价值观:我们在追求目标时遵循何种准则?



只有当员工真正相信他们能够塑造自己的未来时,愿景才会变为动力

通过对秦机集团目前战略的评估,我们将根据公司的总体战略目标研究秦机集团业务组合战略



通过对秦机集团所处的行业 进行深入分析和研究,结合 企业的使命和核心竞争力, 确定核心业务和投资组合战 略。

行业吸引力;

市场总量、市场增长率、行业竞 争程度、行业平均利润、行业竞 争要求、政策规定等。

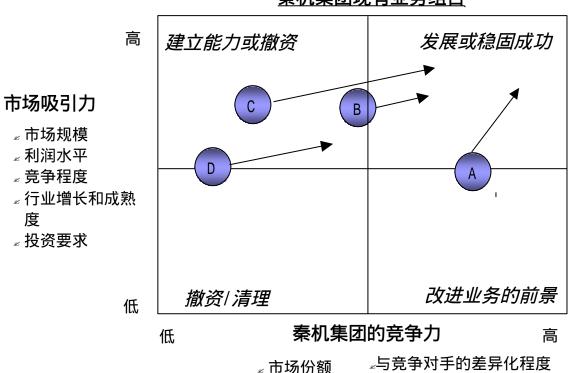
企业竞争能力:

市场份额、竞争地位、品牌形象、销售网络、营销能力、生产能力、人才储备等。

确定秦机集团新业务组合

示意

秦机集团现有业务组合



的问题

~与竞争对手的差异化程度

差管理能力 ∠ 产品范围

雇相对成本地位

针对多元业务,分析市场吸引力,主要成功因素和秦机集团的能力

示意

_	发展机会	市场吸引力	主要成功因素	秦机目前的能力
基于现有业务的发展机会	扩大生产能力,力 争市场领先地位	中 •	•	中
	加强营销和渠道管 理,扩大国内市场 份额	中-高	•	中
	建立海外营销渠道 ,拓国际市场,	中 •	•	低
	根据市场需求,更 新非商品房产品结 构	中-高	•	中
		中		
	建立更紧密的战略 合作关系	•	•	低
新的发展机会	强化房地产业务 , 开发商品房市场	中-高	•	低

利用新华信多元化综合分析模型,对多元化方向指标进行数据化分析和评分

示意

多元化方向指标化分析

老	· :虑项目	权重	(X)		军工	现代农业	环保材料	三项总和
行业吸引力	市场规模	15	10	市场容量(亿)	295	400	72	767
			5	年均增长率(%)	14	8	41	63
		30		利润率(%)	14.61	10.57	35.11	60.29
(权重60)	[赢利能力 			净资产收益率(%)	7.2	26.46	15.98	49.64
	竞争状态	15		竞争程度	1	1	1	3
	政府政策			鼓励程度	3	2	3	8
秦机集团与	不匹配性	25			3.18	4.23	2.67	10.08
行业相关性 (权重40)	创造价值可能性	15			3.59	4.02	3.77	11.38

•注:竞争程度按激烈、较激烈、不激烈从1到3打分。

鼓励程度按限制、不限制、鼓励从1到3打分。

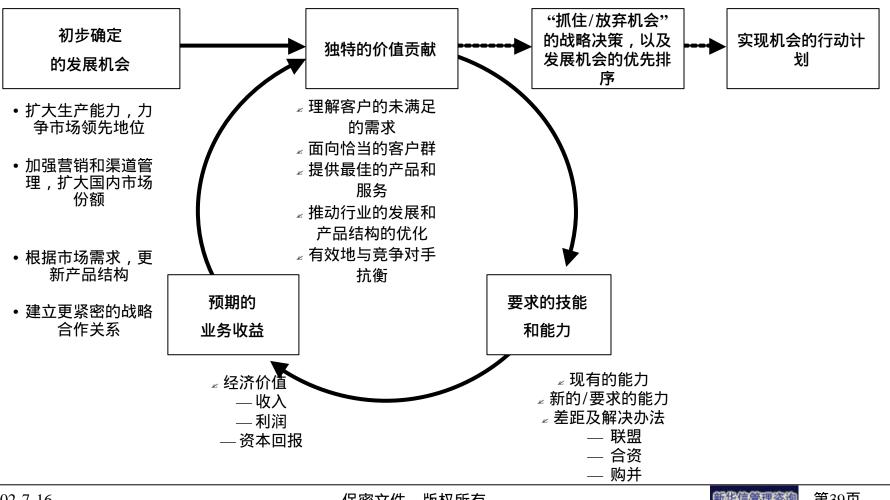
多元化方向指标化评分

示意

老	虑项目	权重	(X)		军工得分	现代农业得分	环保材料得分
行业吸引力 (权重 60)	市场规模	15	10	市场容量	3.85	5.22	0.94
			5	年均增长率	1.11	0.63	3.25
	贏利能力	30	25	利润率	6.06	4.38	14.56
			5	净资产收益率	0.73	2.67	1.61
	竞争状态	45	10	竞争程度	3.33	3.33	3.33
	政府政策	15	5	鼓励程度	1.88	1.25	1.88
秦机集团与	不匹配性	25			7.89	10.49	6.62
行业相关性 (权重 40)	创造价值可能性	15			4.73	5.30	4.97
	<u> </u>					33	37

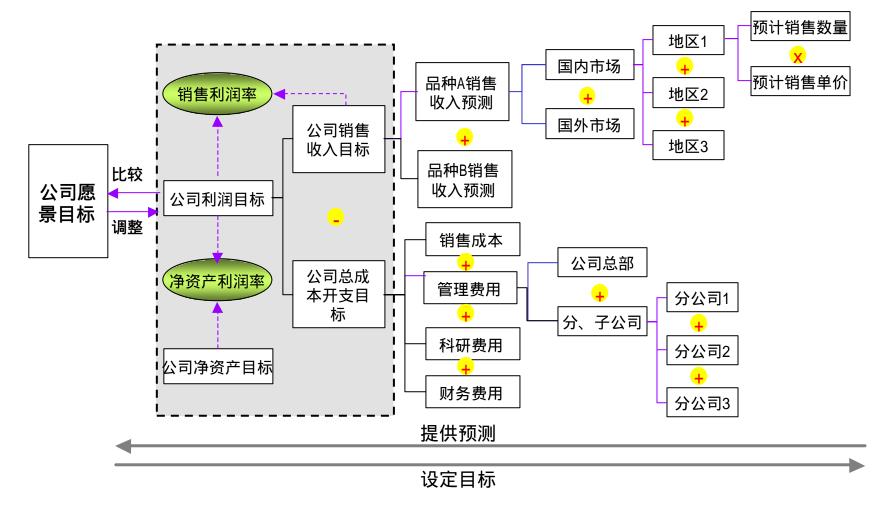
•注:每项得分=(上表中该项数值)÷(三项总和)×每项各自权重总得分=?每项得分

通过衡量各个机会对企业发展的影响进行多元化战略 决策



并制定各业务和产品在各区域市场发展的具体财务目标 ——— 和战略目标

示意



示意

核心竞争力来源

核心竞争力	表现形式	依附载体		
•基于核心知识的核心 竞争力	• 格式化知识(如图纸、文件和 档案等)和信息、技术、管理 、价值观	• 人、以及人所运用知识的对象——操作工具 •		
•基于核心资源的核心 竞争力	独特的资源和能力	整个企业/组织,独特能力通过 决策和资源获取、储存、运用过 程表现出来		
•基于核心技术的核心 竞争力	企业的专长和能力	• 人、设备、组织等,核心竞争力 通过企业的研究开发活动、生产 制造活动和市场营销活动反映出 来		
•基于组织系统的核心 竞争力	优越的组织结构体系和组织沟 通体系	人、组织和机制等		

第41页

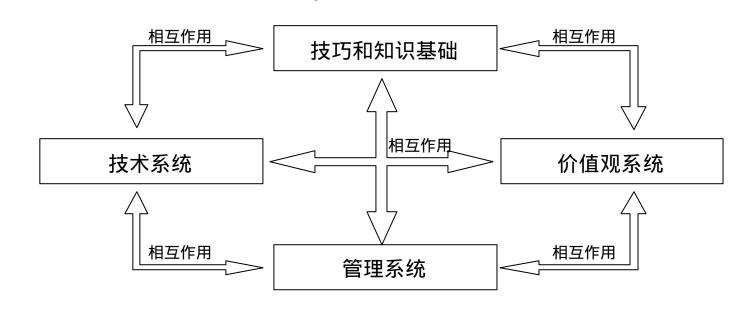
新华信核心业务的竞争力提升方案——基于核心知识系统

举例

定义

核心知识系统是指具有企业特性的、不易外泄和不易为其他企业所模仿的企业专有知识和信息系统。提高核心知识系统的关键途径是学习,因此学习能力是核心竞争力的核心。

核心知识系统的四个维度



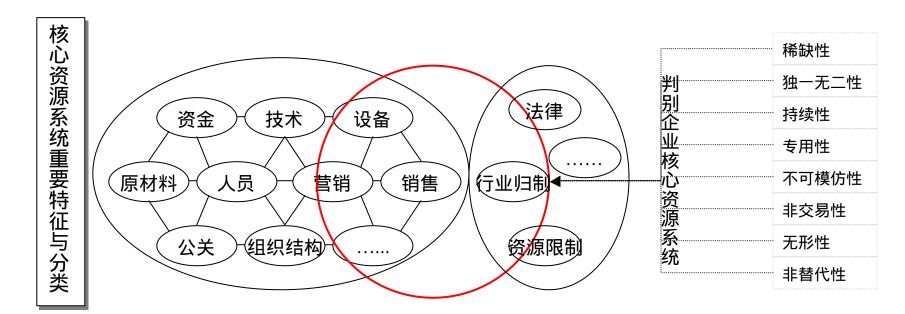
注:本页仅做为分析模型的简单示意,不代表实际,仅供参考

新华信核心业务的竞争力提升方案——基于核心资源系统

举例

定义

核心资源系统是指企业在获取某些战略性资源时在决策和过程上的"异质性"构成了企业的能力,这些战略性资源能够为企业获取高额利润回报率和持续市场竞争优势。



注:本页仅做为分析模型的简单示意,不代表实际,仅供参考

企业内部资源系统

企业外部资源系统

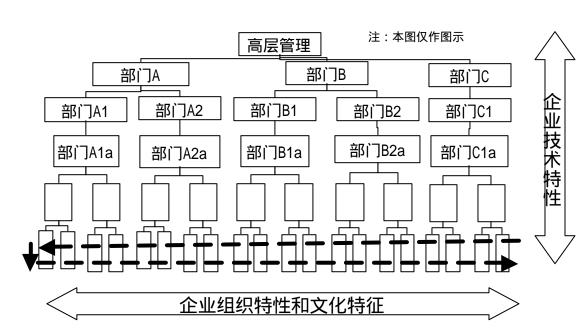
新华信核心业务的竞争力提升方案——基于核心 组织系统

举例

定义

核心组织系统是指提供企业在特定经营中的竞争能力和竞争优势基础的多方面技能、互补性资产和运行机制的有机融合。

核心组织系统



- 核心竞争力建诸于企业 战略和结构之上
- 核心竞争力必须有沟通 、参与和跨越组织边界 的共同视野和认同
- 核心竞争力包括企业的 技术能力、将技术能力 予以有效结合的组织能 力和文化系统能力

企业核心竞争力是技术核心竞争力、组织核心竞争力和文化核心竞争力的有机结合,组织共识提供了一个综合的、不可模仿的核心竞争力基础

注:本页仅做为分析模型的简单示意,不代表实际,仅供参考

新华信核心业务的竞争力提升方案——基于核心 技术和技术创新能力

举例

定义

核心技术和技术创新能力是指企业的研究开发能力、服务提供能力和市场营销能力。核心竞争力在更大的程度上是在产品族创新的基础上,把产品推向市场的能力。

价值观传递 核心技术和技术创新能力 市场可行性研究 市场调研 了解需求 涨 服务研测 产品/服务平台 不同产品整合 对用户需求理解能力 品/技术能力 新品开发 服务提供能力 分销渠道能力 新产品规则制定 试服务 市场推广

伴随在企业的产品/技术的发展过程中,企业通过长期学习和积累培养起四个维度的能力,这是企业以往的投资和学习行为所积累的具有企业特定性的专长

注:本页仅做为分析模型的简单示意,不代表实际,仅供参考

外部市场/用户

根据秦机集团当前已具有的核心能力、以及部分核心能力的不足,我们将为公司制定核心竞争力战略规划

示意

实现增长 的新能力 多元增长能力 资本运作能力 企业并购与资源整合能力 风险控制能力等



需在未来3到5 年内加以培养

相关能力

企业管理能力、组织协调 战略规划、战略实施 品牌文化内涵 国际化能力等



立即开始强 化培养

原有能力

技术能力 质量控制能力等



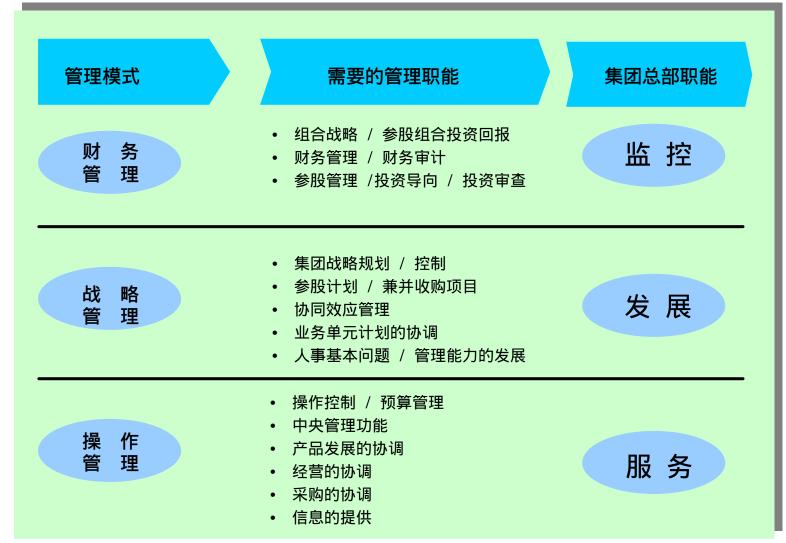
继续巩固加强

第46页

第三步,新华信将根据管理诊断和战略目标,明确秦机 集团的组织结构和管理模式

步 制订管理 明确管 ●组织结构和 管理诊断 战略制订 关键流程优化。 提升相关方案 理模式 骤 •根据战略目标选择母子管理模式,保证与企业战略匹 -操作管理模式 成 作 -战略管理模式 •《管理模式确定方案》 -财务管理模式 内 •确定母子公司集分权范围,在保持下属公司灵活经营 的同时保证公司总部的有效控制: 容 •明确管理模式。

通过明确管理模式,可以解决秦机集团目前对子公司 管理中存在的问题



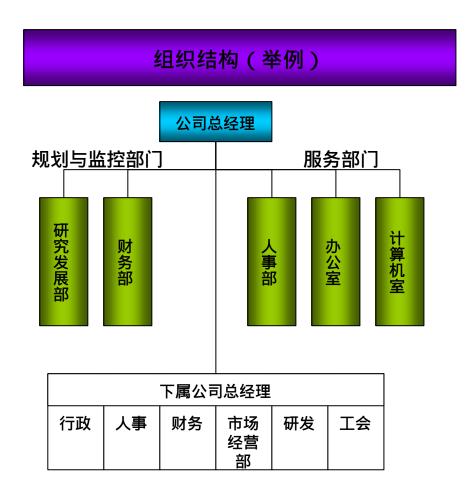
第48页

根据集团定位,我们将对战略管理型、操作管理型和财务管理型三种管理模式与秦机集团战略进行匹配度分析

三种不同的管理模式对比

	财务管理型	战略管理型	操作管理型	
	分权		集权	
公司与下属分 公司的关系			☑通过总部业务管理部门对下属企业 的日常经营运作进行管理	
发展目标		必可组合的协调发展投资业务的战略优化和协调战略协同效应的培育	叁各分公司经营行为的统一与优化叁公司整体协调成长叁对行业成功因素的集中控制与管理	
管理手段	≥财务控制 ≥法律 ≥企业并购	≥财务控制 ≥战略规划与控制 ≤人力资源	≥财务控制战略 ≥营销/销售 ≥网络/技术 ≥新业务开发 ≥人力资源	
应用方式	≥ 多种不相关产业的投资运作	<i>≥</i> 相关型或单一产业领域内的 发展	<i>∝</i> 单一产业领域内的运作,但有地域 局限性	

战略管理模式并不要求总部设立具体的业务管理部门,其考核与管理重点一般也集中于下属公司的董事会或总经理



特征分析

- 《公司总部主要起到战略规划、监控与服务职能
- -战略控制部主要通过战略规划与业务计划体系对下属公司进行战略引导
- -财务部则通过预算体系和财务报告体系对下属分公司 进行财务监控
- -此外,人力资源、法律/税收等部门则主要为各分公司提供带有规模效应的专业化服务
- ▼下属公司作为独立的业务单元和利润中心将对其经营活动享有高度的主权

战略管理模式的采用将进一步强化下属公司的独立运作能力,但总部的业务管理功能将弱化

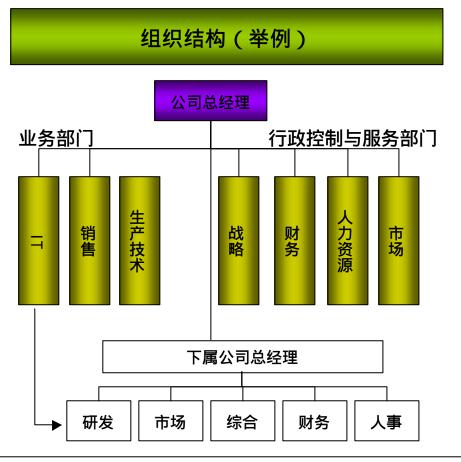
战略管理模式的特征

- 壓总部将作为规划、监控与服务平台存在

实施战略管理模式需要的转变

- **全强化战略控制部和财务部的建设**
- -战略控制部将具备战略规划和战略监控职 能
 - -财务部将具备财务监控职能

操作管理模式则要求总部设立具体的业务管理部门来对下属公司的相关业务进行对口管理,其考核重心将下延至下属公司的职能部室



特征分析

- ≥公司总部主要起到业务管理、控制与服务职能
- ≥总部的网络,市场等业务部门将对下属分公司的对口部门进行业务管理,并通过对其进行业务考核的方式来强化管理

而操作管理模式的采用则需要大幅提升总部业务管理能力,同时建立分职能的纵向考核体系

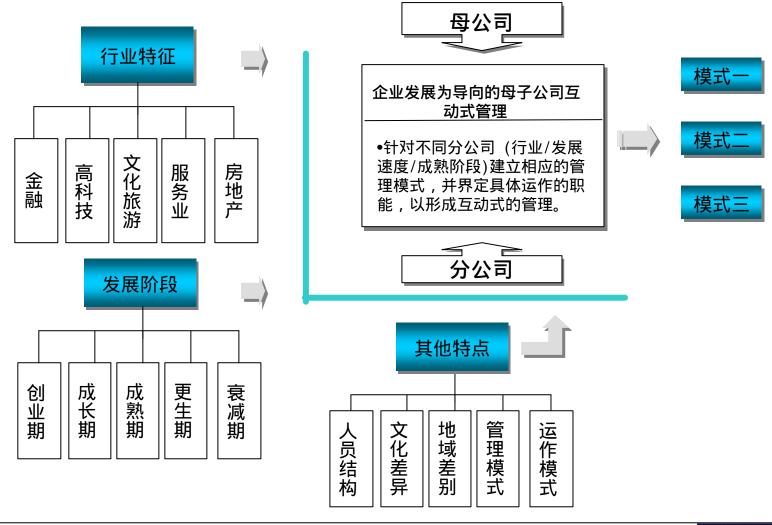
操作管理模式的特征

- ≥总部具有较强的业务管理能力,其职能部门完善
- ☞下属公司权限将弱化至操作层面(如销售、市场推广等),但可以作为利润中心存在
- ≥总部各职能部门对下属分公司的职能部门具有 直接的管理和考核权力

实施操作管理模式需要的转变

- ≪大幅提升总部业务管理能力
 - -经营
 - -生产运作
 - -技术
- 《弱化分公司权限,核心职能权限上收
- 建立总部职能部门对下属公司对应只能部门的管理、考核关系

对不同行业、不同发展阶段分公司要注意整合的要素不同、管理模式不同



第54页

而总部与下属分公司的集分权关系按照管理模式和各项 决策的特征决定

集权

分权

特征

关系到公司长远发展的决定 与行业关键成功因素高度相关的 具有规模效应的行为 需要统一标准化的行为 关于公司战略与营运控制的行为 将对公司整体造成重大影响的高 风险的决定 短期决策 具体的业务操作型决策 需要作出快速反应的决策 影响面小,且低风险的决定 专家型决策

举例

←品牌管理战略规划查销与渠道发展基本策略新业务开发战略与财务控制←网络升级

網络维护市场推广渠道发展

第四步,新华信对秦机集团关键管理和业务流程进 行优化

步 明确管 组织结构和 制订管理 战略制订 管理诊断 理模式 关键流程优化 提升相关方案 骤

- •员工满意度调查;流程现状深度访谈
- •组织架构现状分析;
- •组织结构调整;
- •关键管理流程分析;
- •与集团高层对流程重要性进行排序,确定关键管理和 业务流程:
- •对关键流程进行现状描述并量化现有流程(工作时间、 通过时间、任务转手次数) , 问题分析。
- •关键流程设计:
 - -清除无效的及非增值性的业务活动:
 - _简化所有过于复杂的环节;
 - -集成功能,理顺流程;
 - -运用先进的信息技术加速流程运转,提高流程 运行质量。

成

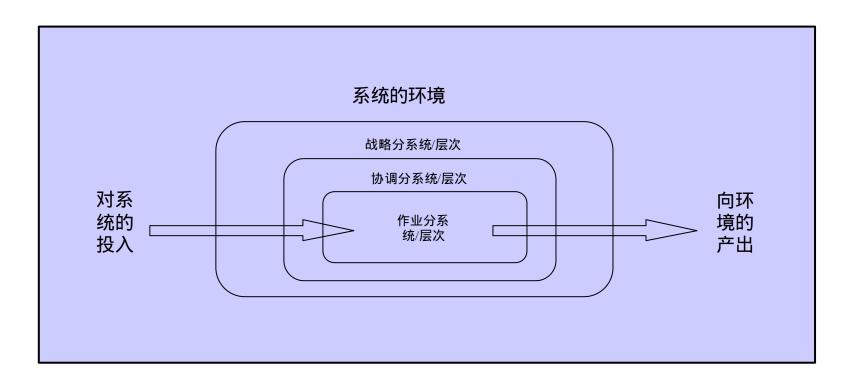
果

- •《组织结构调整方案 (组织结构图)》
- •《关键管理和业务流 程优化方案》

内

容

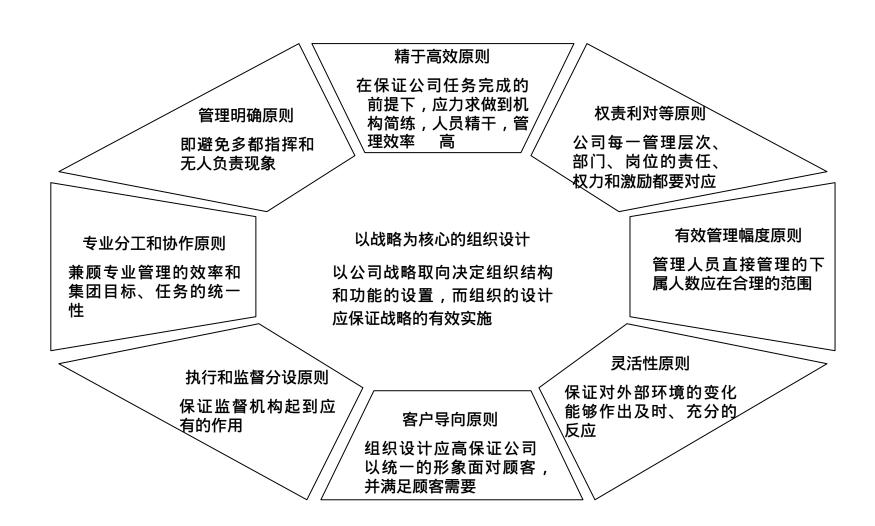
建立一个有竞争力的组织是秦机集团战略贯彻落实的基础



各系统的协同运作有赖于科学的组织加以保证,而战略的变化往往要求企业的组织结构发生相应的变化:

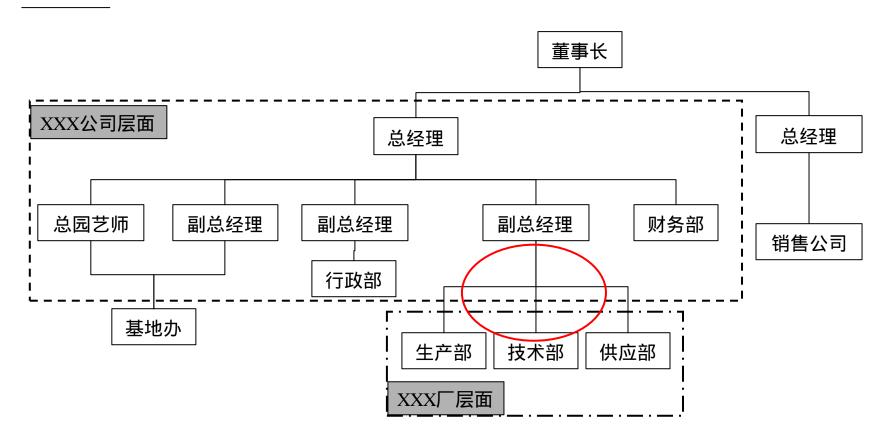
- --组织结构决定目标和政策是如何建立的
- --组织结构往往决定资源的分配

新华信设计组织结构遵循的基本原则——以企业的 发展战略为导向



新华信将通过分析秦机集团各部门分工、工作流程找到组织 结构中存在的问题,提出改进建议

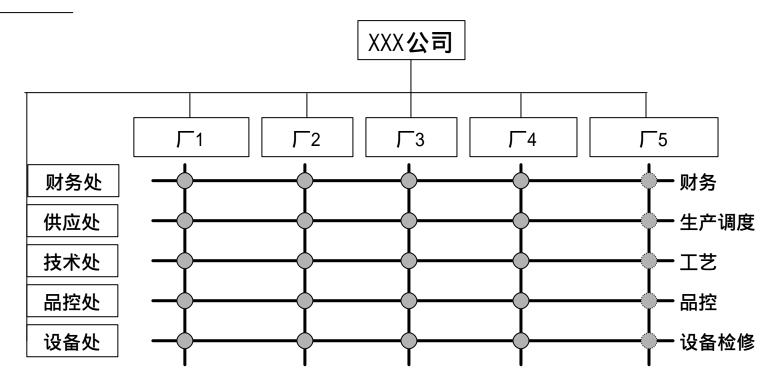
举例



注:上图仅做为分析模型的简单示意,不代表实际,仅供参考

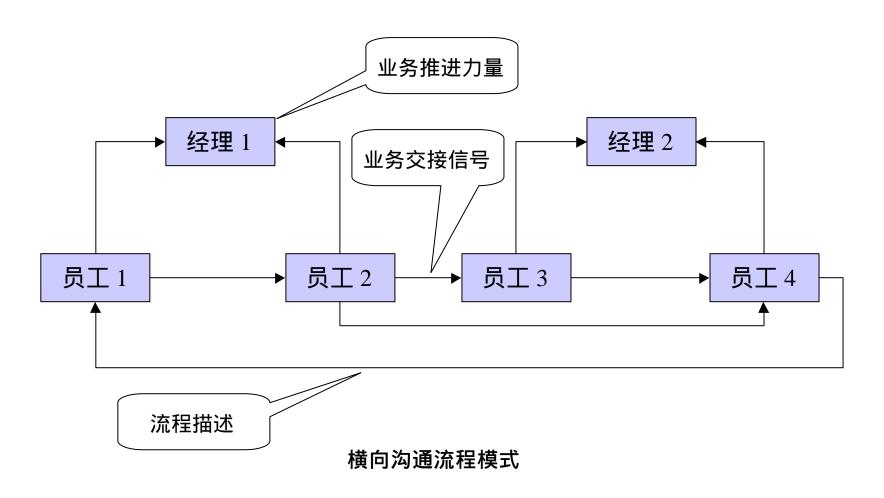
通过分析,新华信将提出组织结构改进建议,并为秦机 集团设计新的组织结构图

举例



注:上图仅做为分析模型的简单示意,不代表实际,仅供参考

为了优化核心流程,新华信将重点设计流程中的推进力量和业务交接信号,提高流程的流转效率和效果



举例 总经理 人力资源部 公司各部门 年度工作计划 管理流程 下发人力资源需求表 了解外部人力资源 供给情况 各部门经理草拟本 分析内部人力资源 部门人力资源需求 人力资源需求分析 公司年度整体发展规划 人力资源<u>需求</u> 编制公司人力资源 规划 人力资源规划草案 部门经理审批 否 是否同意 总经理审批 否 是否同意 内部招聘流程 是 人力资源规划 外部招聘流程 办公室存档 资料来源:新华信数据库

第五步,新华信将制订3个方面的制度以支持战略的实施、 提升企业管理能力

步 骤 管理诊断 战略制订 明确管 组织结构和 制订管理 关键流程优化 提升相关方案

少骤细分

建立预算管理制度

建立运营监控制度

建立高、中 层考核激 励制度

侧

重

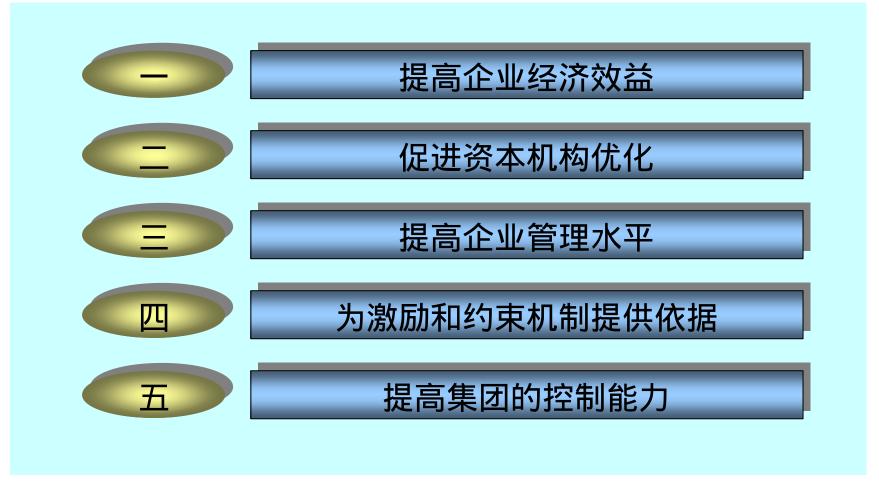
- •控制资金的使用;
- •降低成本;
- •增加股东权益;
- •保证集团对各部门和下属公司的资金管理。
- •及时掌握子公司的经济运行状况;
- •及时了解重要工作的进 展和结果;
- •及时有效的审计。

- •建立集团高、中层和集团所在地公司高层的考核机制
- •建立与考核挂钩的薪酬 激励机制
- •达到"引得来,留得住"的目的

首先,新华信将为秦机集团建立全面预算管理制度

步 建立高、中 骤 建立预算 建立运营 层考核激 细 管理制度 监控制度 励制度 分 •与集团高层和财务部门确定预算单位(层次); •《预算管理制度》 成 •对各预算单位关键人员进行深度访谈: 作 •《预算管理流程》 •初步设计预算管理流程: 果 内 •与集团高层和采取部门沟通,确定最终流程; 容 •根据流程和有关财务制度编制预算管理制度。

全面预算管理将进一步提升集团财务管理水平,增强其对集团经营决策的服务功能



新华信预算管理体系包括3个方面的内容

现金预算

损益预算

权益预算

目

的

•监控预算单位现金流动

- •防止企业盲目投资,降低风险
- •降低负债率,优化资本结构
- •监控预算单位生产经营 情况
- •控制预算单位利润比例
- •预测利润结构的合理性
- •保证企业资产保值增值
- •监控净资产变动

内

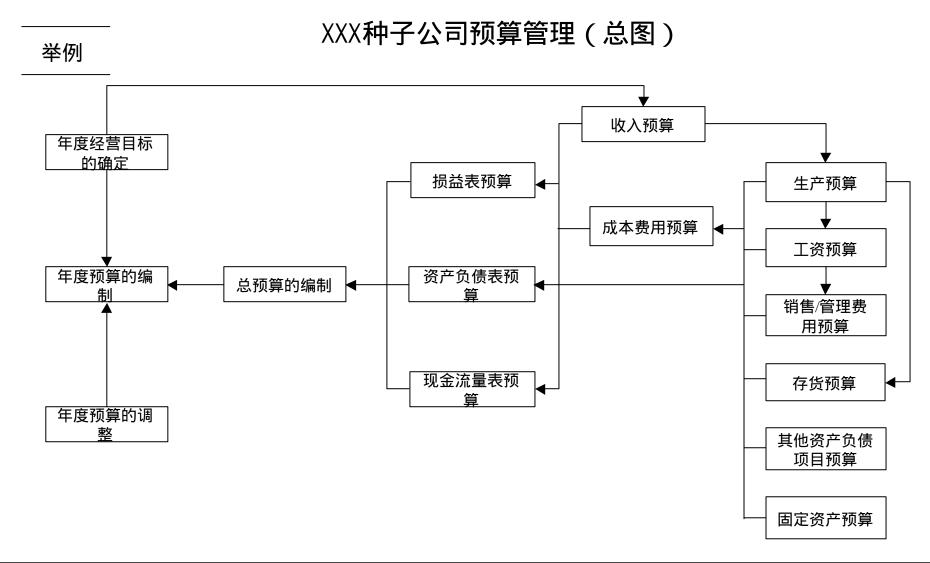
容

- •销售货款回笼
- •库存产品销售
- •投资项目计划
- •资金融通计划

- •销售收入预算
- •成本支出预算
- •费用开支预算
- •利润结构预算

- •权益变动
- •损益变动
- •资产重组影响

新华信曾为国内知名种子公司编制的预算管理流程



其次,新华信将为秦机集团建立运营监控制度

步骤细分

建立预算管理制度

建立运营监控制度

建立高、中 层考核激 励制度

工

作

内

•建立经济运行分析体系,包括投资分析、生产分析、 财务分析、综合分析等;

•建立重点工作考核体系,包括战略措施执行情况考核、 跟踪分析等;

- •建立重要报告呈报制度,包括重大经营决策、结构调整方案、重要人事变动、阶段工作报告等;
- •建立审计监督制度,包括年度常规审计、离任审计、针对性审计、稽核审计等;
- •编制运营监控流程;
- •与集团高层和重要部门沟通流程和上述制度;
- •汇总、编写《运营监控制度》。

成果

- •《运营监控制度》
- •《运营监控流程》

新华信运营监控体系包括4个方面

经济运行分析

重点工作考核

重点报告呈报

审计监督

- 投资分析
- 生产分析
- 财务分析
- 综合分析

- 重点工作分解
- 重点工作评价标准确定
- 重点工作考核
- 重点工作过程跟踪

- 重大议案
- 重大经营决策
- 重大结构调整
- 重大人事变动
- 日常工作报告
-

- 常规审计
- 调查审计
- 遵循审计

最后,新华信将为秦机集团建立高、中层绩效考核和薪酬 激励制度,从而形成了完整的管理提升体系

步 骤 细 分

建立预算 管理制度

建立运营 监控制度 建立高、中 层考核激 励制度

•分析总部高、中层及所在地公司高层工作职责;

- •与人力资源部共同制作总部高、中层及所在地公司高 层关键绩效指标(KPI)清单:包括指标、计算方法、 权重等:
- •新华信项目组与人力资源部就KPI与上述岗位进行交 流与沟通:
- •分析员工能力要求;建立员工能力指标体系;新华信 项目组对参加评分人员和人力资源部门进行绩效管理 方法培训:
- •新华信项目组设计员工绩效评估表:
- •完善考核体系,编制、修订、完成绩效考核实施手册
- •行业和集团高、中层和所在地公司高层薪酬分析:
- •提出薪酬改进建议:
- •起草、修订、完成薪酬激励制度。

成 果

- •《集团高、中层绩效 考核制度》
- •《集团高、中层薪酬 激励制度》
- •部分岗位薪酬等级表

第70页

有效的激励体系将公司、部门和个人的业绩指标完成相联系,保证公司战略目标的层层落实

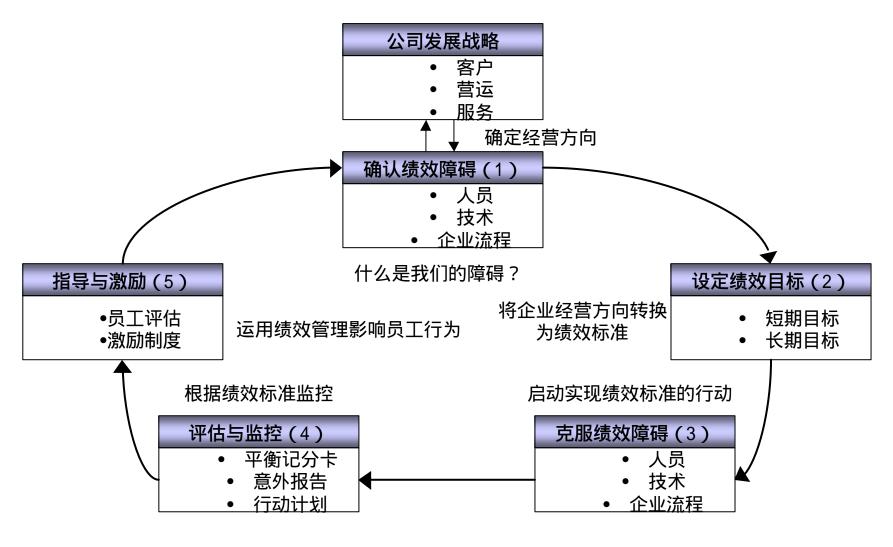
对下属公司主要领导的目标考核和评估体系

示意

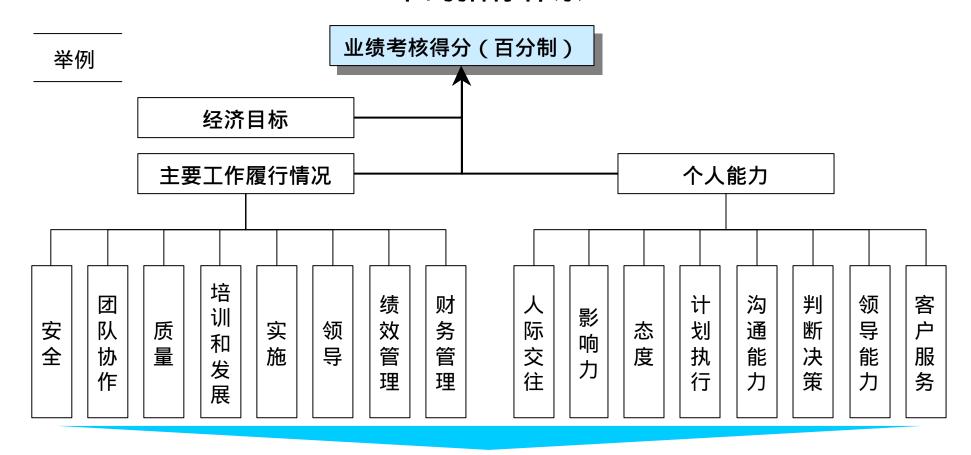
只 坛 <i>大</i> 又	考评指标			
目标体系	(定量指标)	(定性指标)		
财务指标 F1-提高收入 F2-扩大收入混合 F3-降低成本结构	投资回报 投资者风险 收益增长率	投资者评价		
客户指标 C1-提高客户满意程度 C2-提高对"售后"服务的满意程度	客户流失率 客户利润贡献度	关系的广度 关系的深度 声誉		
内部指标 I1-流程效率 I2-信息化程度 	服务周期 服务成本,效率 产品开发周期 服务误差率	员工满意度 应用软件实施效果		
学习能力指标 L1-培养战略性技能 L2-提供战略性信息 L3-树立相应的个人目标	战略性信息的可用比例 知识转移速度 知识分享程度	企业文化的创新性 学习型组织实现程度		

注:本页仅做为分析模型的简单示意,不代表实际,仅供参考

我们将利用新华信绩效管理模型为秦机集团制定以下属公司 高层和总部管理团队为主要对象的激励约束机制



对于业绩的考核,新华信曾为某体育用品公司建立以 下的指标体系



新华信将根据企业的实际情况设计科学、合理的指标体系

KPI 是绩效考核的核心,合理确定KPI 指标能够使企业达到 用较少的成本得到更好的考核效果的目的

- KPI (Key Performance Indicator) 即关键业绩考评指标。
- 确定KPI应以岗位职务说明书为基础,详细了解该岗位工作内容并找出主要工作。
- 在能够反映被考评人的所有评价指标中,选择最重要的3-5个最能反映出被考评人业绩的评价指标作为KPI指标。
- 制定KPI指标应兼顾公司长期目标和短期利益的结合。
- 选择KPI的原则:
 - 对工作业绩产生重大影响的工作内容,
 - 占用大量工作时间的工作内容

KPI指标体系建立包含有4大标准步骤,即确定KPI指标、设计软硬指标评估办法、建立评估打分标准、明确评估流程

内 容

步骤一 确定KPI指标

步骤二: 软硬指标评估

步骤三: 建立评估标准

步骤四: 明确评估流程

- 对于硬指标要列 明详细的计算公 式,以便于评分 人操作
- 对于软指标应设 计相应的表格, 并明确表格数据 来源、数据标准 等
- _将确定的KPI目标 每个关键点的内容 进行细化,最终确 定每项获得满分的 标准结果,
- -评估标准是KPI各 项指标的明确解释, 以便于打分人掌握 打分的尺度
- 每项指标从数据 收集、数据整理、 直到将大量数据 整理为评估标准 的一系列过程
- -明确KPI指标原 始数据来源、数 据收集人

关键

- -KPI评估流程设计的可操作性,以便于评估人顺利完成评估工作
- -KPI指标能够反映该岗位主要工作结果
- -通过合理设计的表格反映出软指标评估的内容

新华信为某企业建立的KPI量化指标举例

举例

岗位	指标	目标	权重	计算方法
副总裁秘书	副总裁指令按时传达、落实率	100%	40%	影响工作之迟传或误传一次扣全年的 1‰, 重大事项,一次扣全年的2-40‰
	副总裁文件处理及时率	100%	30%	影响工作之延误,一次扣全年的1-30‰
	培训计划制订及执行重大遗漏、	无	30%	重大遗漏或执行不力,一处或一次扣全年 的1-30‰
	业务计划及预算完成率	100%	30%	完成率作为倍数
	规章制度制订与实施情况报告	1月1次	20%	少一次扣全年的 1% ,全年累计少 3次 ,该项 为零。
企业管理员	重大项目合作进度报告	1月1次	20%	同上
正亚自任贝	业绩考核按时完成率	100%	20%	一次未按时完成扣全年的 1% ,全年累计 3次 未完成,该项为零。
	资料报送及时率	100%	10%	无批准及其他正当理由之逾期一次扣全年 的1‰,年度内五次以上该项为零。
	业务计划及预算完成率	100%	20%	完成率作为倍数
行政人事助理	人事变动情况月度报告	齐全	30%	一次未按时完成扣全年的 1% ,全年累计 3次 未完成,该项为零。
	行政事务处理	无违规	20%	违规一次扣1‰,重大违规一次扣2-30‰
	补贴计算准确无误率	100%	30%	不准确或泄露机密一次扣1‰
前台接待	接线及时、语言礼貌	100%	60%	属工作过失,查实一次不当扣1‰。
	来访人员接待情况	周到	40%	登记齐全,属工作过失,查实少一次扣1‰

资料来源:新华信数据库

2002-7-16

新华信将为秦机集团制订高、中层绩效考核管理制度

举例

第一章 总论

- 1.1绩效考评意义
- 1.2绩效考评原则
- 1.3绩效考评周期
- 1.4绩效考评者
- 1.5被考评者

第二章 绩效考评内容

- 2.1绩效考评体系
- 2.2绩效考评标准
- 2.3业绩考评
- 2.4能力考评
- 2.5态度考评
- 2.6工作业绩、工作能力、工作态度权重分配 6.4绩效考评文件查阅权限

第三章 绩效考评实施

- 3.1绩效考评领导小组
- 3.2绩效考评者训练
- 3.4绩效考评实施过程

第四章 绩效考评结果运用

- 4.1员工薪酬调整
- 4.2员工晋升
- 4.3员工培训
- 4.4特殊情况处理

第五章 绩效考评制度修订

- 5.1绩效考评制度修订委员会
- 5.2绩效考评内容修订

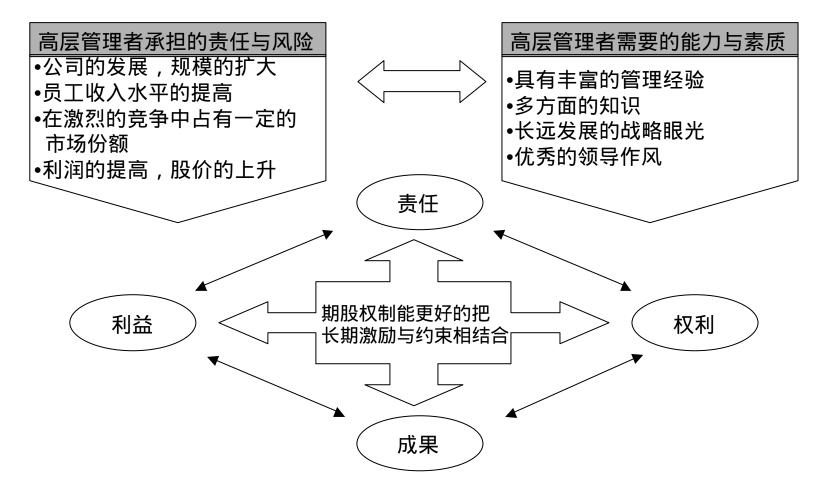
第六章 绩效考评文件使用与保存

- 6.1绩效考评文件保存格式
- 6.2绩效考评文件分类编号
- 6.3绩效考评文件保存方法

第七章 绩效考评申诉

- 7.1申诉条件
- 7.2申诉形式
- 7.3申诉处理

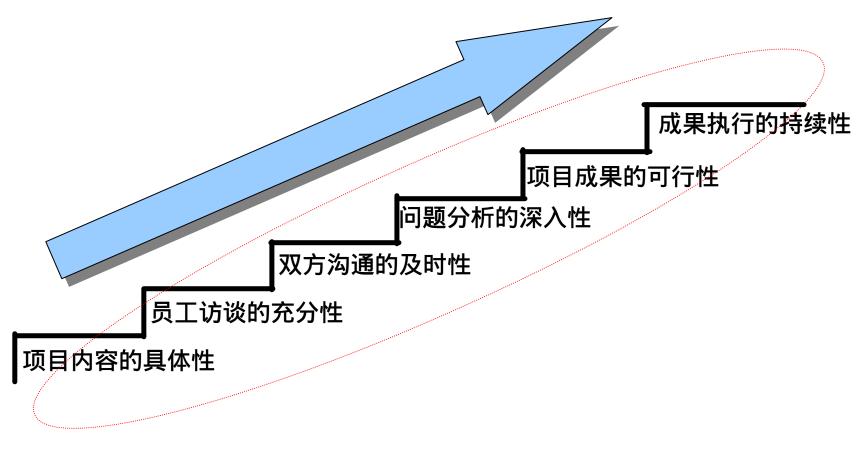
最后,新华信将与秦机集团高层讨论是否对企业高管人员采用 国际通行的"长短结合"的薪酬激励模式



目 录

- 一、项目背景和初步判断
- 二、项目工作步骤、内容和成果
- 三、项目安排及运作方式
- 四、新华信相关咨询案例举例
- 五、新华信管理咨询简介
- 附件一、咨询顾问候选人简历
- 附件二、项目总体报价

新华信认为项目的成功依赖于以下六个关键因素:



第80页

项目小组构成

新华信项目组 (全职成员4名)

秦机集团工作组

项目董事

新华信合伙人

待定

项目经理

1名

待定

项目成员

3名

待定

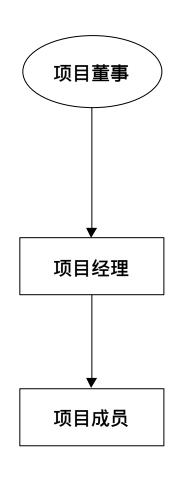
支持人员*

按项目要求配置

*注:支持人员属项目组编外人员,按需要为项目组提供数据收集和分析支持,工作地点在新华信

项目人员职责

项目人员



主要责任

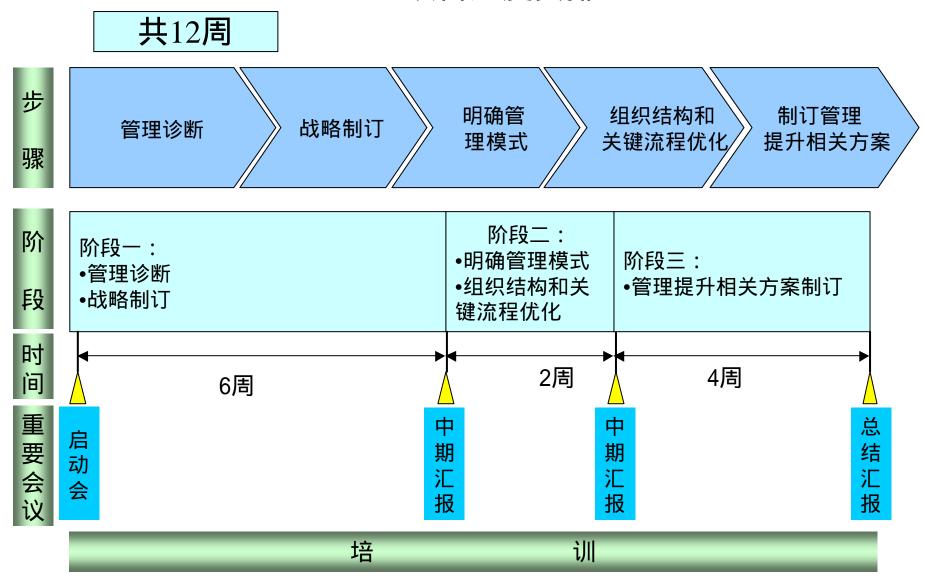
- 总体项目把握
- 在各阶段讨论主要建议及方案
- 每月一次讨论项目进程组织内 部沟通
- 清除项目进程中遇到的障碍
- •决策
- 具体制定工作计划领导项目进展
- •日常工作的协调
- 内部沟通
- 收集数据资料
- •数据分析
- 相关人员访谈
- 提出建议及方案
- •制作相关报告文件

沟通时间

- 每月按项目安排
- 访谈安排
- 根据需要安排随机沟通

- 至少每周一次
- 访谈安排
- 根据需要随时沟通
- 非正式沟通
- 访谈安排
- 根据项目需要随时沟通

项目进度安排



<u>注:可能需要根据客户实际情况和客户要求调整进度</u>

为了提高企业管理水平,在项目过程中,新华信 还将安排6次培训

类别	内容	培训对象/部门
战略制订	战略制订培训	公司高层、相关部门
核心流程诊断	"面向流程管理"培训	人力资源部
组织体系	"不同管理模式下的组织结构"培训 "部门结构设置方法"培训	公司高层、部门经理人力资源部
绩效 管理体系	绩效管理体系培训 绩效管理方法培训	人力资源部门中层以上管理人员 参加评分人员、人力资源部门

目 录

- 一、项目背景和初步判断
- 二、项目工作步骤、内容和成果
- 三、项目安排及运作方式
- 四、新华信相关咨询案例举例
- 五、新华信管理咨询简介
- 附件一、咨询顾问候选人简历
- 附件二、项目总体报价

新华信有着多年的战略咨询经验,去年,新华信向中国最大的移动通信集团提供了发展战略咨询服务

- -- 该集团为世界《幸福》杂志500强排名第336名、世界行业排名第18名、中国销售收入第4名、利润第2名,香港上市公司。
- -- 我们的客户处于朝阳产业——通信行业中,盈利能力和发展前景都非常好。但在发展过程中同样也遇到来自管理上的诸多问题:在公司整体战略上,缺乏明确的战略定位。随着国内通信行业垄断格局的打破,以及中国2001年加入世贸组织(WTO),我国通信市场的竞争格局将发生重大变化。在这种情况下,战略不清,企业在竞争中将面临被动的地位;战略错误,企业将面临灭顶之灾。
- -- 公司从传统的超大型国有企业走出来,面对竞争经验丰富、管理先进的国外运营商,公司如何衡量自身的差距,如何与它们进行竞争,如何提高核心竞争力。
- -- 公司需要哪些资源对战略进行支持,才能达到战略实现的目的。

新华信在第一阶段所做的战略目标体系的工作

- -- 新华信为客户制定了"争创世界一流通信企业的发展战略--业务与服务领先战略"。
- -- 项目组通过对国外多家电信运营商进行全面分析,研究这些企业的战略、管理和技术等环节,找出它们成功的发展模式和管理模式,进一步提炼出对这些企业进行综合比较的体系设立了世界一流通信企业标杆体系。项目组对客户公司从总部到基层进行全面调查、了解和诊断,分析客户目前的竞争优劣势,并将客户与国外企业进行对比,明晰了客户公司存在的薄弱环节。
- --通过与相关部门密切合作,项目组帮助客户制定了中长期发展战略,并且围绕发展战略提出了完善的目标体系。

新华信在第二阶段进行了战略规划和细分的工作

- 新华信在第一阶段的项目中提出了建设世界一流企业的12项关键指标,集团据此提出了16项实施措施。新华信的咨询顾问深入分析了这些措施,制定出了3年的该通信集团的规划细则
- 基于战略目标和指标体系的各项措施,新华信咨询顾问把工作进行细化和分解,并且确定每项关键工作和措施的牵头部门、负责部门、支持部门和配合部门等,并涉及到了关键的一些岗位,然后确定每个部门和岗位的关键职责、责任比例和权重、阶段评估方式、关键考核指标和奖励措施,达到有效和高效的运作
- 同时,在战略目标体系细化和分解的过程中,新华信对于战略目标体系进行了不同的分类,明确轻重缓急,了解目前现状和资源配置。并且很好的进行了目标体系的总体规划和集团目前资源的有效整合

客户对于本次战略项目的评价

- -- 新华信提出的战略方案已被上报中央大工委,写进集团公司总经理的2002年初的工作报告中,为集团统一认识起到了巨大的推动作用,海内外媒体进行了广泛报道。
- -- 客户第一次聘请中国本土管理咨询公司作大型管理咨询项目,客户对新华信的评价为:由于新华信对中国市场/政策环境和中国大型国有企业的深入了解,以及同国有企业领导的充分和流畅的交流能力,使得最终结果超过了预期目标。新华信的咨询师专业水平高,工作敬业,对中国企业的实际情况熟悉,能够把理论知识和企业的实际相结合,充分发挥主动创新的精神,为企业制定了具有可操作性的战略方案。

新华信有着丰富的人力资源咨询经验,新华信曾为国内最大的体育用品公司提供人力资源管理的全面解决方案

-- 客户为国内领先的体育用品企业,年销售额在7亿元以上,现有员工约280人,公司经营模式已经由生产型向品牌经营型成功过渡,产品行销全国,并已经进入国际市场。在国内市场中占有较大的份额,再行业中享有良好的声誉
-- 客户现在所面临的问题:随着企业的快速发展,员工的观念与认识不能适合企业发展水平;企业内部的协作和分工效率不高,企业部门之间存在严重的工作沟通障碍;企业内部制度建设需要加强,企业内部控制的制度化与规范化不足;在人力资源管理的过程中,也存在着一些问题,企业培训方向不明确,培训计划随意,不能很好符合企业经营的现实要求;员工发展道路狭窄,优秀员工的成长受阻,削弱了企业凝聚力,影响了士气;在考核和激励方面的工作做的不能满足企业的发展现状,企业的激励政策偏向于少奖多罚,正面引导不足

新华信人力资源项目组所做的工作

- -- 首先新华信结合企业特点和现状提出了流程调整方案;在流程描述清晰的条件下,重新设计组织结构,进行部门调整和整合,岗位编制的调整,进行全面的岗位工作分析和描述,重新界定了部门职责,编写了总监、部门经理和关键岗位的职务说明书
- -- 设计了以关键绩效指标为核心的绩效考核体系,并通过将该体系 OA化,保证有效实施;帮助客户制定了体系公平原则,能够有效 激励的薪酬政策,全面调整了薪酬结构;帮助客户补充完善了其 他人力资源制度,包括员工职业发展手册、招聘管理、入职及试 用期管理、任职资格审查、培训等

客户对本次人力资源项目的评价

- -- 本公司是国内体育用品行业的优秀企业。不断提高和保持员工效率是保证实现公司国际化和专业化的发展目标的重要工作。为此我们选择了新华信管理咨询公司进行人力资源管理的咨询规划。
- -- 新华信的管理顾问为公司组织建立了全面的工作描述体系、绩效 考评体系,提出了薪酬结构调整、员工职业生涯设计、人力资源 管理流程、企业整体运作流程、内部沟通和文化建设等方面的可 行性方案。为保证项目顺利开展和有效实施,新华信的管理顾问 还对员工进行了相关的管理培训。
- 新华信顾问们勤勉敬业、一丝不苟,工作成果丰富具体,具有很强的可操作性,充分表现出了应有的专业水平和敬业精神。同时,咨询过程本身也对公司的管理工作产生了巨大的促动作用,成效显著。我们对新华信企业管理咨询公司的顾问的工作态度表示钦佩,对他们为我们提供的高质量咨询服务表示由衷感谢!

目 录

- 一、项目背景和初步判断
- 二、项目工作步骤、内容和成果
- 三、项目安排及运作方式
- 四、新华信相关咨询案例举例
- 五、新华信管理咨询简介

附件一、咨询顾问候选人简历

附件二、项目总体报价

新华信管理咨询简介

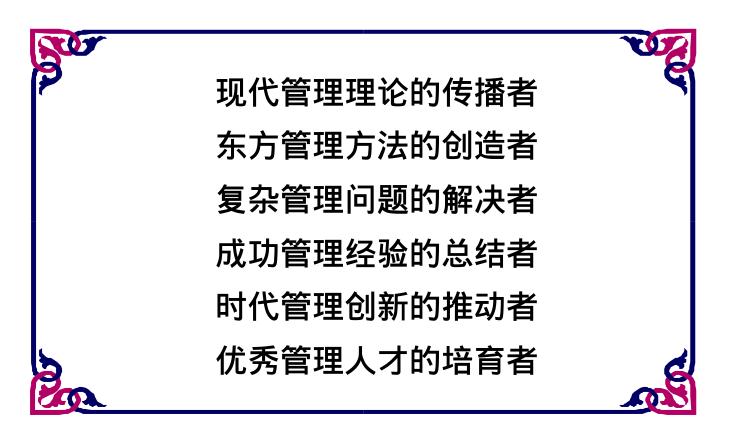
- 新华信成立于1992年,是中国本土最大和最早的管理咨询公司之一,总 部位于北京,在上海和广州设有分公司。截至目前,新华信拥有300名全 职专业咨询顾问和研究人员。
- 新华信管理咨询的特色表现在西方管理知识和经验与中国丰富实践的珠 联璧合。
- 新华信管理咨询拥有一支毕业于国际国内一流商学院(如芝加哥大学、 哈佛大学、新加坡国立大学、北京大学和清华大学)的强大专业咨询师 队伍。咨询师们除了拥有良好的教育背景以外,均具备多年国内或国际 一流企业的实际工作经验。
- 4名合伙人拥有证监会认可的上市公司独立董事资格。

新华信在中国管理咨询业界创造的"第一"

- 中国第一家本土专业商业风险管理咨询公司
- 中国第一家在香港开设子公司的本土专业咨询公司
- 中国第一家向大学商学院捐款的本土管理咨询公司
- 中国咨询业第一起企业兼并案
- 2001、2002年,作为国内管理咨询业的唯一代表应邀在黑龙江亚布力举行"中国企业家论坛"首届年会上发言
- 作为国内第一家也是目前唯一管理咨询公司获邀世界著名的瑞士达沃斯(Davos)的"世界经济论坛"(World Economic Forum),创始合伙人民评为"2001年100名全球未来先导"(Global Leaders for Tomorrow)之一
- 成立了中国第一家有限合伙制风险投资机构--北京天绿创业投资中心

新华信管理咨询的使命和宗旨

帮助中国企业争创一流,建立持续发展核心优势



新华信管理咨询的优势

新华信管理咨询的优势在于其强大的国际和国内背景,以及将西方现代管理理论和经验与中国市场与环境相结合的核心能力。同国际知名管理咨询企业相比,新华信对中国企业的理解更深入、更全面,拥有更丰富的本土企业经营管理的实践经验,因而能提供更实用的和更有效的专业咨询服务;与本土管理咨询企业相比,新华信站在更高的国际角度,具有丰富的国际管理实践经验和更系统的西方管理理论训练。

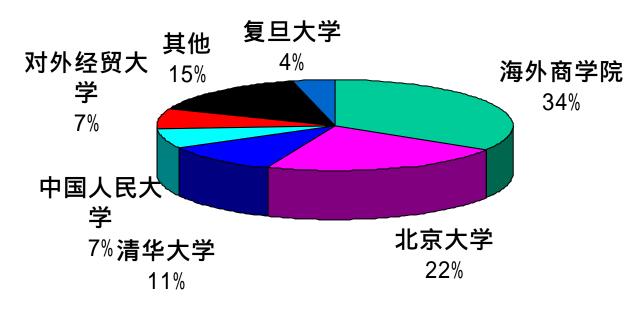
新华信管理咨询的五大优势是:

- 1、对西方现代管理的精深理解和实践经验与中国市场的丰富管理实践经验
- 2、毕业于国内外一流商学院的高素质专业咨询师
- 3、在中国市场各行各业的近百个管理咨询成功案例
- 4、在管理咨询行业的专业信誉和品牌
- 5、以实施性和客户最终价值最大化为目标的过程咨询

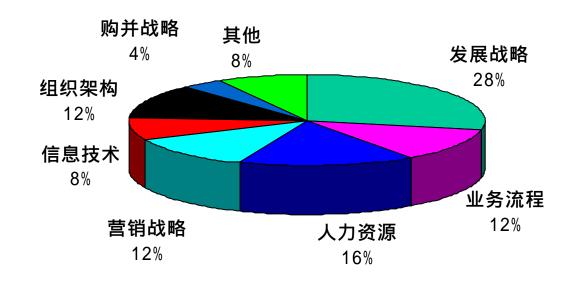
这些优势使得我们能为企业提供带来明显实际效果 又适合企业特色的高质量管理解决方案

新华信管理咨询的团队

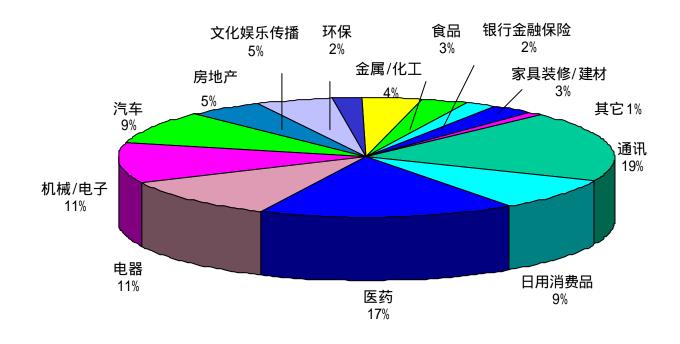
新华信管理咨询拥有一支毕业于国际国内一流商学院(如芝加哥大学、哈佛大学、北京大学和清华大学等)的强大专业咨询师队伍。咨询师们除了拥有良好的的管理和商业教育背景外,均拥有数年的战略、营销、人力资源、管理、投资或工程技术等方面的一线国内或国际一流企业实际工作经验。



新华信管理咨询的领域包括公司战略、组织架构、营销、人力资源、业务流程、信息技术等多个方面



新华信的经验分布于各行各业



新华信管理咨询的部分客户清单

- 中国最大移动通信集团
- 中国运动用品生产商
- 中国物流集团公司
- 中国油漆上市公司
- 中国化肥生产商
- 中国农业上市公司
- 中国通信设备上市公司
- 中国通信运营公司
- 中国国家级开发区
- 中国电器上市公司
- 中国洗涤用品公司
- 中国中央空调生产商
- 中国汽车配件公司
- 中国生物制品公司
- 中国医药公司
- 中国光学技术开发公司
- 中国卡车上市公司

- 中国房地产开发公司
- 中国西部公路施工上市公司
- 河北省级电力施工公司
- 中国生物化工上市公司
- 中国包装印刷上市公司
- 中国汽车上市公司
- 中国摩托车上市公司
- 中国电视机上市公司
- 中国农业技术公司
- 中国洗衣机生产商
- 中国冰箱生产商
- 中国小家电生产商
- 中国服装生产公司
- 中国综合性讲出口公司
- 中国白酒上市公司
- 中国葡萄酒上市公司
- 中国啤酒上市公司

- 中国建筑设备上市公司
- 中国水泥上市公司
- 美国主要的通讯设备公司
- 美国著名的综合性娱乐公司
- 美国最大的环保科技公司
- 美国航空科技上市公司
- 美国大型制药公司
- 美国大型矿山机械公司
- 美国最大日用品公司
- 美国主要化妆品公司
- 美国主要石油公司
- 英国主要商业协会
- 德国重型机械设备制造商
- 韩国最大诵讯公司
- 韩国最大家电公司
- 韩国最大化工公司
- 英国某大学

新华信高级合伙人赵民简历

- 美国哈佛大学商学院EMBA,美国康涅狄格州立大学MBA,南京工学院计算机工学士。现兼任北京大学光华管理学院客座研究员,清华大学经济管理学院总裁班客座教授。
- 拥有在中国市场具有近十年的全面经营管理操作经验和管理咨询经验,主持的管理咨询项目几十个。专业领域涉及:战略、营销、业务流程重组、人力资源规划、投资等。涉及行业包括建筑、通讯、航空、家电、食品、物流、生化、娱乐、汽车、IT、建材、农业、房地产、日用消费品等。
- 作为新华信集团的主要创办者之一,自1992年起,成功地为几十家大型跨国公司、国有大型上市公司和快速成长民营企业提供管理咨询服务,是中国最早致力于管理咨询的专业从业人员之一,新华信公司也由3人发展到300人。由于对中国管理咨询业的突出贡献,被世界著名的瑞士达沃斯(Davos)的"世界经济论坛"(World Economic Forum)评为"2001年100名全球未来先导"(Global Leaders for Tomorrow)之一,是中国目前唯一被授予如此荣誉的中国管理咨询专家。
- 1999年,发起向北大光华管理学院捐资100万,设立"新华信管理研究奖励基金",成为中国第一家也是目前唯一一家向中国的大学商学院捐款设立研究基金的专业管理咨询公司。
- 主持和组织翻译出版了哈佛商学院《哈佛商业评论精萃丛书》九本:《创业精神》、《非赢利性组织》、《信息技术的商业价值》、《不确定性管理》、《公司战略》、《品牌战略》、《价值链管理》、《危机管理》、《谈判与冲突化解》。
- 创办了中国第一家有限合伙制风险投资机构--北京天绿创业投资中心。
- 同时还是多家报纸、杂志的特约专栏作家,发表作品包括几十篇。提出了"中国三代企业家"、"中国产业发展三个阶段"、"中国企业管理发展三步曲"、"中国企业的危机周期"、"中国企业的人才危机周期"、"中国企业的员工价值生命周期"和"改造董事会"等观点。

同时还担任北京大学光华管理学院MBA招生面试客座考官、清华大学经济管理学院MBA招生面试客座考官。 拥有证监会认可的上市公司独立董事资格。

创办新华信公司前任职于国家对外经济贸易部。

新华信高级合伙人高晓春简历

- 美国芝加哥大学商学院MBA优秀毕业生,美国伊利诺伊大学工学硕士、博士,上海交通大学工学士。
- 在中国和美国十五年管理咨询经验,在企业战略、管理运营、资本运作、高科技项目管理、新产品开发管理等方面具有丰富的国际国内实践经验,主持和参与的管理咨询项目几十个。专业领域涉及:战略、业务流程重组、人力资源规划、IT规划、采购、投资等。涉及行业包括建筑、通讯、家电、物流、生化、医药、IT、农业、日用消费品等。
- 先后任职于美国上市管理咨询公司、位于硅谷的战略决策集团(SDG, Strategic Decisions Group)公司高级咨询经理,美国卡夫(Kraft Foods)公司芝加哥总部IT项目经理,美国WEB Tool Manufacturing公司工程部经理,美国Sellstrom Manufacturing公司工程部经理,美国Lakewood Engineering & Manufacturing公司工程师,美国伊利诺伊大学机械工程系研究员。
- 共同组织翻译出版了哈佛商学院《哈佛商业评论精萃丛书》九本:《创业精神》、《非赢利性组织》、《信息技术的商业价值》、《不确定性管理》、《公司战略》、《品牌战略》、《价值链管理》、《危机管理》、《谈判与冲突化解》。
- 在中关村共同创办了中国第一家有限合伙制风险投资机构--北京天绿创业投资中心并出任总经理。在此之前,参与创办中国最早的知名风险投资咨询公司之一--北京维欣风险投资有限公司,为将风险投资在中国的推广作出了突出的贡献,在风险投资界具有广泛的影响和资源。
- 同时还是多家媒体的特约撰稿人。多次应邀在北京、上海、广州、武汉、南京等地大学做演讲和讲座。
- 拥有证监会认可的上市公司独立董事资格。

新华信合伙人许朝辉简历

北京大学MBA 教育背景 中山大学国际贸易学士 拥有证监会认可的上市公司独立董事资格 工作经历 曾担任清华大学创业大赛评委 □ 新华信公司管理咨询顾问、高级咨询顾问、高级经理 中国科学器材进出口总公司展览部经理 北京赛迪网信息技术有限公司 某建筑施工上市公司发展战略、组织结构和人力资源咨询 项目经验 □ 某家电公司营销战略咨询 玩具市场讲入战略咨询 □ 某家电公司销售区域划分咨询 □ 某摩托车公司管理体系和主业竞争力提升项目 □ 某摩托车公司营销战略咨询 □ 某摩托车公司研究开发流程咨询 某摩托车公司营销制度设计体系咨询 等等

新华信合伙人张江燕简历

教育背景

- □ 新加坡国立大学MBA
- □ 首都经济贸易大学学士

工作经历

- 拥有证监会认可的上市公司独立董事资格。
- 新华信公司管理咨询顾问、高级咨询顾问、高级经理
- 北京外航服务公司客运部经理
- 中国国际航空公司人力资源经理

项目经验

- □ 某建筑施工上市公司发展战略、组织结构和人力资源咨询
- □ 某电力施工企业人力资源咨询
- 」 某国际贸易类上市公司业务发展战略和管理体系咨询
- □ 某著名酒类上市公司企业战略和管理提升咨询
- □ 某著名运输工具类上市公司企业发展战略和竞争力提升咨询
- □ 某著名白色家电公司营销战略咨询
- □ 某著名体育用品公司人力资源咨询
- □ 某著名汽车公司销售人员管理咨询
- □ 某欧洲著名涂料公司人力资源管理咨询
- □ 某民营集团组织结构和管理提升咨询 等等

目 录

- 一、项目背景和初步判断
- 二、项目工作步骤、内容和成果
- 三、项目安排及运作方式
- 四、新华信相关咨询案例举例
- 五、新华信管理咨询简介

附件一、咨询顾问候选人简历

附件二、项目总体报价

项目成员候选人:新华信咨询顾问郭刚

项目成员候选人:新华信咨询顾问周彤

教育背景

英国Manchester大学MBA

□ 广西工学院工学士

工作经历

新华信管理咨询公司

上海宝钢 IT经理

□ 柳州日报IT主管

项目经验

某合资通讯设备制造商业务流程重组和IT规划

□ 某重型机械上市公司人力资源咨询

项目成员候选人:新华信咨询顾问林海峰

□ 清华大学MBA 教育背景 哈尔滨丁业大学丁学学士 □ 新华信公司管理咨询公司 工作经历 □ 中国网络评价中心,产业分析 深圳市中兴通讯股份有限公司,市场中心,宣传部 东北电业管理局辽宁发电厂 人事劳动部 □ 某民营体育用品公司人力资源咨询 项目经验 □ 某房地产公司组织架构和人力资源咨询 □ 某民营集团管理体系咨询 □ 某上市交通运输工具组织结构咨询 □ 某摩托车公司营销体系咨询 □ 某摩托车公司采购体系咨询 □ 某汽车公司采购体系咨询 □ 某化工上市公司组织架构和管理层持股咨询 某国内最大的期货公司人力资源咨询

项目成员候选人:新华信咨询顾问邓念

教育背景
一 悉尼科技大学工商管理和电子商务管理双硕士中国农业大学工程学学士
工作经历
一 新华信管理咨询公司 (Australia) Pty. Ltd 英特尔澳大利亚有限公司 英特尔技术发展(中国)有限公司
中国最大的移动通信运营商战略规划咨询中国最大的综合铝业公司营销战略体系咨询 某大型钢铁销售公司营销管理系统及B2B网络推广设计 某饮料食品集团公司新产品投资咨询

项目成员候选人:新华信咨询顾问刘非

教育背景

- □ 美国俄克拉荷马大学MBA
- □ 对外经济贸易大学经济学学士

工作经历

- □ 新华信管理咨询公司
- □ 飞东照明有限公司(飞利浦合企)
- □ 飞利浦天宇医疗系统南京有限公司
- □ 江苏省五金矿产进出口(集团)公司

- □ 某包装上市公司战略和人力资源咨询
- □ 美国某食品制造企业品牌发展及管理咨询
- □ 某电子消费品企业新市场及新产品推广可行性分析

项目成员候选人:新华信咨询顾问余继业

教育背景

- □ 新加坡国立大学大学MBA
- □ 中国人民大学国际经济学学士

工作经历

- 新华信管理咨询公司
- 中国迅达电梯公司
- 国家信息中心
- 中国人民大学科研处

项目经验

□ 某销售公司北方地区市场预测及市场营销策略咨询

项目成员候选人:新华信咨询顾问王琨

教育背景
□ 北京大学MBA
□ 北京化工大学高分子材料专业学士
□ 新华信管理咨询公司
□ 新兴铸管集团公司
□ 总后生产管理部
□ 某包装上市公司战略和人力资源咨询
□ 某国内最大种业生产商之一管理提升与人力资源咨询

项目成员候选人:新华信咨询顾问杨力

教育背景

- 北京大学国际MBA
- 人民大学国际金融学士

工作经历

- 新华信管理咨询公司
- 北京三星创业投资咨询有限公司战略咨询部
- □ 北京有线广播电视网络中心网络业务发展部市场分析师
- □ 中国新技术创业投资公司金融部高级项目经理
- □ 中国信息信托投资公司外汇业务部

- □ 某国内最大种业生产商之一管理提升与人力资源咨询
- □ 国家银行/证券/保险行业电子商务发展状况的研究
- □ 某世界知名饮料企业销售流程优化咨询
- □ 某数码产品在线营销项目咨询
- □ 某有线广播电视产品可行性分析
- □ 某风险投资公司投资和债权回收咨询
- □ 某国际银行融资咨询

项目成员候选人:新华信咨询顾问李强

□ 北京大学金融学硕士 教育背景 □ 南开大学国际经济学士 新华信管理咨询公司,高级经理 工作经历 □ 汉普管理咨询(中国)有限公司,高级咨询顾问 - 德勤咨询(上海)有限公司北京分公司,管理咨询顾问 □ 某包装上市公司战略咨询 项目经验 □ 某汽车公司战略咨询与业务流程重组

- □ 某通讯公司业务流程重组与ERP实施
- □ 某显示器制造商业务流程重组与IT规划
- □ 某医药公司业务流程重组
- □ 某银行业务流程重组与IT总体规划
- □ 某钢铁公司业务流程重组与ERP实施
- □ 某电力公司企业管理咨询及管理信息系统规划与实施
- □ 某合资公司财务管理咨询
- □ 某香港公司财务管理咨询

项目成员候选人:新华信咨询顾问杨凯云

教育背景

- 华南理工大学企业管理硕士
- 华南理工大学工学士

工作经历

- □ 新华信管理咨询公司
- □ 香港信昌机器工程有限公司

项目经验

□ 某家电企业竞争策略咨询

项目成员候选人:新华信咨询顾问赵晨

教育背景

- 对外经济贸易大学MBA
- 东北财经大学经济学学士

工作经历

- 新华信管理咨询公司
- 德国辛克有限公司大连分公司
- 新加坡顺联制造有限公司

- 某房地产公司人力资源咨询
- 某化工上市公司战略和人力资源咨询
- 某合资通讯设备制造商业务流程重组和IT规划
- 某国内手机公司竞争战略规划咨询
- 某国际家电公司产品战略咨询

项目成员候选人:新华信咨询顾问倪龙腾

教育背景
□ 中国人民大学MBA
□ 合肥工业大学工业管理工程工学士
□ 新华信管理咨询公司
□ 北京希埃希网络公司
□ 美国宏桥信托投资集团
□ 首钢机电公司
□ 某期货经纪公司人力资源咨询
□ 某公路上市公司战略和组织架构咨询
□ 某房地产公司人力资源咨询
□ 某生物化工上市公司战略和组织结构咨询

项目成员候选人:新华信咨询顾问周洪志

教育背景

- 辽宁大学工商管理学院经济学硕士
- 天津大学工业管理工程学士

工作经历

- 新华信管理咨询公司
- 汉普管理咨询(中国)公司,高级顾问
- 中国石油天然气公司
- 大连富士电线电器公司

- 中国最大的通信企业之一呼叫中心和CRM规划
- 某重工企业信息化改造方案咨询
- 某通信设备公司CRM规划
- 中国最大的IT企业之一ERP项目咨询
- 某大型国企物流改造和第三方物流规划咨询
- 某服装公司销售规划和激励咨询
- 某高科数码公司CRM总体规划
- 某合资通讯设备制造商业务流程重组和IT规划

项目成员候选人:新华信咨询顾问郝大秦

教育背景

• 北京大学经济学/社会学双学士

工作经历

- 新华信管理咨询公司
- 中国经济技术研究咨询公司

- 某公路上市公司战略和组织架构咨询
- 某包装上市公司战略和人力资源咨询
- 某国内最大的期货公司人力资源咨询

项目成员候选人:新华信咨询顾问侯文

教育背景

• 中国政法大学企业管理学学士

工作经历

- 新华信管理咨询公司
- 大韩贸易投资振兴公社

- 某国内最大种业生产商之一管理提升与人力资源咨询
- 某国内上市公司业绩与管理咨询相关性调查
- 某韩国企业中国市场进入战略咨询
- 某韩国移动存储设备生产厂家中国市场进入战略咨询
- 某化工类上市公司战略和组织咨询
- 某国内最大的期货公司人力资源咨询

项目成员候选人:新华信咨询顾问崔志国

教育背景

- 北京大学光华管理学院国际MBA
- 天津市南开大学物理学学士

工作经历

- 新华信管理咨询公司
- 北京北京市志和电子公司
- 北京市志和集团公司
- 天津市宏利集团春雷钢铁公司
- 天津市南开大学

- 某国内最大种业生产商之一管理提升与人力资源咨询
- 某电子公司管理制度与企业文化建设咨询
- 某集团公司绩效考核制度咨询

项目成员候选人:新华信咨询顾问向宇

教育背景

- 清华大学国际MBA
- 湖南大学 经济学学士

工作经历

- 」 新华信管理咨询公司
- □ 万博集团(广州)公司
- □ 万博集团(广州)公司
- □ 远大空调 远铃北京办事处

- 某国内最大种业生产商之一管理提升与人力资源咨询
- 某运动服装生产商人力资源咨询
- 某房地产公司人力资源咨询

目 录

- 一、项目背景和初步判断
- 二、项目工作步骤、内容和成果
- 三、项目安排及运作方式
- 四、新华信相关咨询案例举例
- 五、新华信管理咨询简介

附件一、咨询顾问候选人简历

附件二、项目总体报价

项目总体报价

新华信费用标准: 根据项目难度和复杂程度,新华信收费标准为

每人月12~15万人民币。考虑到双方的长期合作,

费用标准采用每人月10万。

项目报价计算: $4(人) \times 3(月) \times 10万 = 120万$ 。

项目整体报价: 120万元(壹佰贰拾万元) 人民币。服务和费用细则

详见附件《咨询服务协议书》。