

管理顾问服务

方法论与工作思路介绍



莎逊投资管理（上海）有限公司

管理咨询事业部

二〇一八年三月

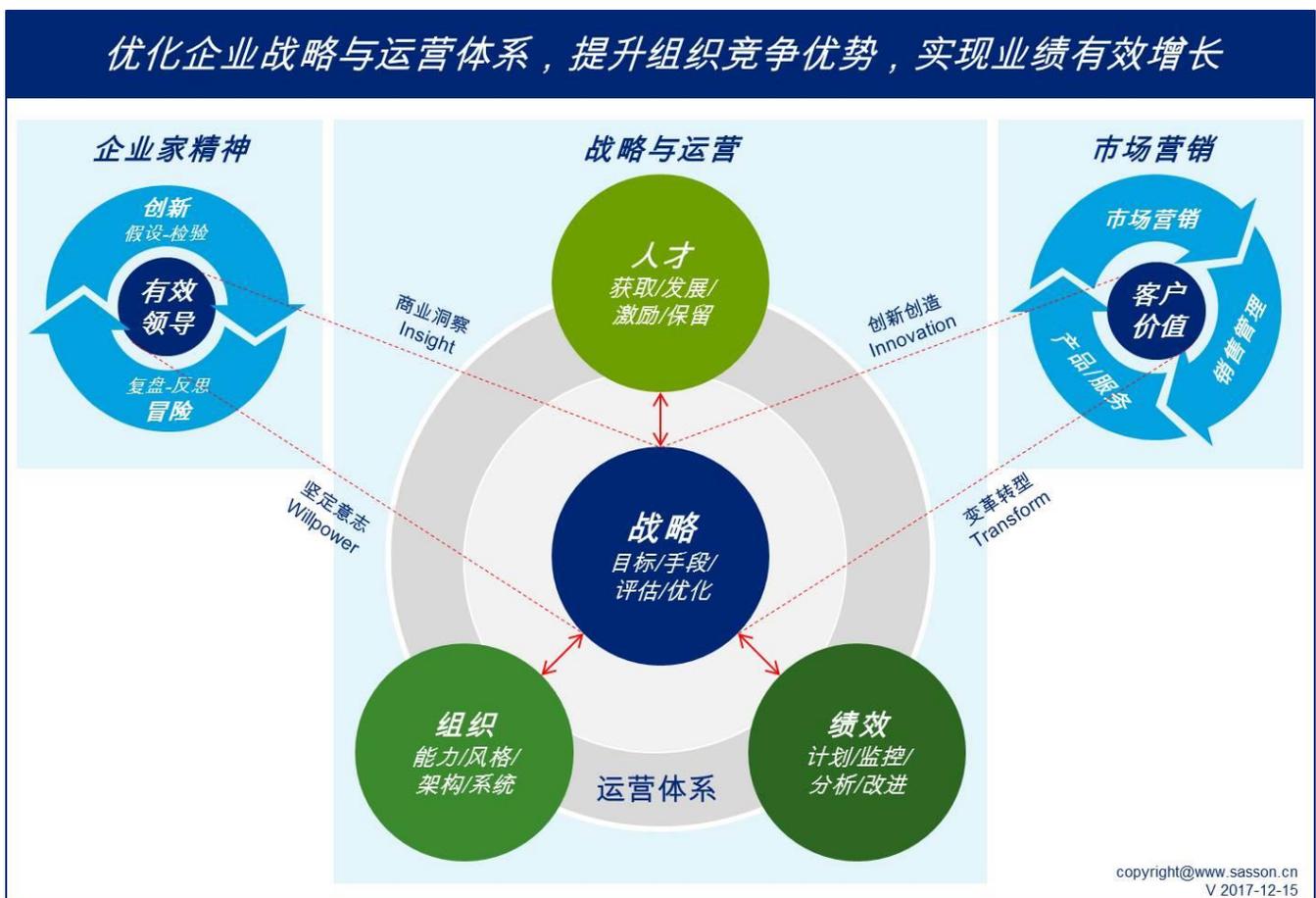
www.sasson.cn

第一部分：中小企业经营管理提升思路介绍

莎逊公司总结以往服务中小型高成长企业的经验，开发出“企业经营管理框架”方法论（如图 1 所示），该框架中包含了中小型企业经营管理的三个部分（企业家精神、市场营销、战略与运营）和六个模块（复盘与反思、市场进入、战略管理、人才管理、组织发展、经营绩效管理）。

实践经验表明，依据该框架提出的思路和路径，可以在较短的时间内（视不同情况，大至在 2~3 年内），快速提升中小型高成长企业的经营管理水平，避免企业在发展过程中不断“探索、试错及反复”所造成的巨大隐形成本和时间成本。

图 1：企业经营管理框架



企业家精神

该部分强调企业创始人和高管团队在企业经营管理过程中发挥的决定性作用。该模块以“有效领导”（包含领导风格和领导行为）为核心，运用以“假设—检验”和“反思—复盘”为要点的创

业管理方法论，指引企业领袖充分发挥“创新和冒险”的企业家精神实质，带领企业实现商业成功。

市场营销

该部分强调商业机会和顾客需求在企业实现商业目标过程中的核心地位。该模型强调发现并满足“客户价值”是企业存在的根本目的，持续地优化“产品或服务”，清晰、准确、高效地向目标客户传递价值主张并实现交易闭环（“市场营销”与“销售管理”），是企业保持健康稳步发展的关键。

战略与运营

该部分是从企业自身的视角构建组织运营有效性。战略（方向、目标和手段）决定了企业发展方向和如何取舍各项经营活动，运营（人才、组织和绩效）决定着各项经营活动的执行效率和最终成果，战略决定了运营活动的内容，运营体现了执行战略的成果。

这三个部分研究的对象和内容可以参考以下表格：

表 1：企业经营管理模型研究概要

模块	企业家精神	市场营销	战略与运营
对象	创始人	客户/顾客/用户	公司
要素	<ul style="list-style-type: none"> • 企业家精神 • 创业领导力 • 创业方法论 	<ul style="list-style-type: none"> • 客户价值创新 • 价值传递与交付 • 销售管理成效 	<ul style="list-style-type: none"> • 战略管理 • 核心能力与竞争优势 • 组织运营有效性
意义	对企业的生存和发展发挥决定性作用。	发现并满足客户价值是企业存在的理由。	企业独特经营活动系统产生差异化竞争优势。

关于“企业创始团队学习与发展”

企业的发展是一个探索的过程，企业创始人和高管团队的学习更多将依赖经营管理实践，而非课堂学习，“假设-检验”和“复盘-反思”不仅是创业方法论，也是基于实践学习的最佳方式。开展针对企业创始人和高管团队的行动学习，可参考莎逊公司开发的《企业高管人员复盘与反思工具》。

关于企业“经营活动”

- 企业应该始终倾听客户的声音，把“客户价值”作为企业经营的核心；
- 企业需要持续打磨产品或服务，构建并优化适应行业和自身特点的市场营销和销售管理体系；
- 客户需求和竞争格局的动态变化，将会对企业制定战略产生重要影响；
- 有关“定义客户价值、制定市场销售策略、拟定参与竞争方式”等重要经营工作必须由企业创始团队深入思考、亲身参与并持续迭代优化。

关于企业“管理活动”

- 有效的管理必须以“目标”为牵引，为企业经营活动提供支持；
- 企业管理的核心是“战略”，企业战略不是设计和规划出来的，而是基于分析市场机会并发挥自身优势在不断的实践中逐步演化形成的；
- 企业管理可以简单分为“战略”和“运营”（有时称“执行”）两个部分：
 - a) 战略是对企业如何参与竞争的系统化思考，确保战略的有效性需要一系列的工作，包括通过管理工具把企业战略提炼成可表述的文字（包括方向、定位、目标和手段等）、制定明确的行动计划、定期评估战略的实施效果、依据市场的反馈持续优化、迭代和演化公司战略等；
 - b) 运营是确保实现战略目标而开展的各项活动（Activities），企业的独特经营活动系统形成组织差异化的竞争优势。我们把这些活动高度概括为人才管理、组织发展和经营绩效管理三个领域：
 - 1) 人才管理：“获取、融合、激励和发展”是人才管理工作最重要的基本职能；
 - 2) 组织发展：构建系统化的组织能力需要“软”（能力、风格）、“硬”（架构、系统）兼施；
 - 3) 经营绩效管理：整合的经营绩效管理方法论包括“计划、监控、分析和改进”四个部分。

第二部分：管理顾问工作内容

基于对创业型高成长企业的深入理解，我们为企业提供“现场驻扎式”管理顾问服务，陪伴企业在2至3年内逐步建立系统化的经营管理体系。借鉴以往在各行业不同规模和发展阶段的企业服务经验，我们初步拟定的管理提升思路和工作内容如下：

模块一：澄清市场进入策略

维度	主要工作内容	拟帮助企业形成的文件
1.1 定位	<ul style="list-style-type: none"> 澄清市场进入策略，包括客户细分、产品或服务价值主张、产品或方案卖点提炼、定价策略等； 	1. 《市场进入策略》
1.2 传播	<ul style="list-style-type: none"> 分析有效的沟通传播渠道，制定系统化的传播方案和计划； 	2. 《企业传播渠道、方案与计划》
1.3 渠道	<ul style="list-style-type: none"> 分析有效的市场营销渠道，建立渠道商管理评价机制等； 	3. 《渠道拓展与渠道商管理》 4. 《渠道代理协议》
1.4 销售	<ul style="list-style-type: none"> 建立系统性销售管理体系，包括销售人才的评估与选拔、销售激励方案设计、销售工具箱制作、客户关系管理等； 	5. 《销售管理体系》 6. 《销售激励方案设计》 7. 《代理销售协议》 8. 《销售工具箱开发》 9. 《客户关系管理手册》
1.5 服务	<ul style="list-style-type: none"> 建立营销功能的客户服务体系，完善客户服务手册。 	10. 《客户服务手册》

模块二：梳理公司业务战略

维度	主要工作内容	拟帮助企业形成的文件
2.1 定义及取舍	<ul style="list-style-type: none"> 澄清公司存在的意义、长远发展方向与核心价值观； 	11. 《使命、愿景与核心价值观》

	<ul style="list-style-type: none"> 澄清公司业务进入的领域，对主营业务范围进行取舍和定义说明； 	12. 《竞争战略与职能战略描述》
2.2 业务模式	<ul style="list-style-type: none"> 提炼公司商业模式和竞争战略，包括客户价值创新策略、差异化策略等； 	13. 《主营业务定义说明》 14. 《绘制企业战略地图》
2.3 资源配置	<ul style="list-style-type: none"> 澄清公司各项经营管理活动优先发展次序，制定企业发展总体路径，优化资源配置； 	15. 《企业资源配置计划》
2.4 战略管理	<ul style="list-style-type: none"> 提炼战略描述文字或模型，制作战略沟通文字； 定期评估和调整战略，建立动态的战略管理机制； 	16. 《企业战略宣导手册》 17. 《战略回顾工作会议（季度）》
2.5 增长战略	<ul style="list-style-type: none"> 分析业绩突破增长的机会点和发展路径，提炼企业的增长战略。 	18. 《业务增长策略概要》

第三模块：优化人才管理体系

维度	主要工作内容	拟帮助企业形成的文件
3.1 人才获取	<ul style="list-style-type: none"> 制定企业的人才理念和人才策略，包括准确定义人才标准、分析人才获取渠道、建立企业外部人才库等； 	19. 《人才策略纲领》 20. 《企业外部人才报表》
3.2 人才融合	<ul style="list-style-type: none"> 建立员工行为准则和行为典范，引导员工职业化操守和职业化行为； 建立完善的员工入职管理和人才融入机制，确保外聘人才快 	21. 《员工行为准则和行为典范》 22. 《员工入职管理体系》 23. 《企业导师制度》

	速形成绩效成果；	
3.3 人才发展	<ul style="list-style-type: none"> 构建企业知识地图，开发基于知识、技能、能力和业绩评价的人才评估与人才盘点工具； 设计人才培养和发展体系，包括框架、内容、制度、流程、工具和评估等； 开发并实施《有效管理者》课程体系； 	24. 《企业知识地图》 25. 《企业人才地图》 26. 《人才评估与盘点工具》 27. 《企业人才培养体系和人才发展工具》 28. 《管理能力课程体系》 29. 《关键岗位继任计划》
3.4 人才激励	<ul style="list-style-type: none"> 建立兼顾内部公平性和市场竞争力的基础薪酬体系； 依据岗位绩效责任和绩效评估结果，开发基于绩效成果的浮动薪酬体系； 	30. 《绩效薪酬体系》 31. 《事业合伙人与公司内创业激励机制设计》
3.5 人才管理	<ul style="list-style-type: none"> 确认企业关键人才，制定有针对性的人才激励及保留方案，制定关键岗位继任计划； 依据行业特征及业务规划，测算并分析企业人力资本指标，监控人力资本投资回报率。 	32. 《关键人才识别与管理》 33. 《人力资本指标设计及分析》

模块四：完善组织发展体系

维度	主要工作内容	拟帮助企业形成的文件
4.1 组织能力	<ul style="list-style-type: none"> 识别、界定组织的核心能力，构筑企业竞争优势； 	34. 《组织核心能力分析 with 构建》 35. 《知识地图与知识管理流程》 36. 《学习型组织建设》
4.2 组织策略	<ul style="list-style-type: none"> 澄清组织策略（如共享服务中心、虚拟组织、外包、平台、联盟与整合等），制定激发组 	37. 《组织策略》

	织活动力的相关机制；	
4.3 组织架构	<ul style="list-style-type: none"> 设计集团公司总部与分支机构的管控模式； 帮助梳理企业核心业务流程，优化组织架构、职级体系和岗位职责； 	38. 《企业管控模式》 39. 《核心业务流程梳理》 40. 《组织架构及职能描述》 41. 《职级体系与岗位职责》
4.4 组织机制	<ul style="list-style-type: none"> 帮助设置与划分管理权限，在可控范围内建立授权机制； 	42. 《管理权限设置》
4.5 组织文化	<ul style="list-style-type: none"> 定义企业文化的内涵和员工行为典范，制定企业文化宣导实施计划； 	43. 《企业文化宣导手册》
4.6 组织变革	<ul style="list-style-type: none"> 运用变革管理方法论协助组织进行组织转型。 	44. 《组织变革与转型实施手册》

模块五：建立经营绩效管理体系

维度	主要工作内容	拟帮助企业形成的文件
5.1 经营计划	<ul style="list-style-type: none"> 依据公司总体战略目标，协助制定详实的业务发展计划，落实各项任务主要内容、负责人、截止日期、预期绩效目标等； 协助建立滚动计划调整机制，每季度对公司战略目标以及经营计划进行调整优化更新； 协助建立预算管理制度，依据公司战略目标和经营计划编制财务预算； 	45. 《年度战略目标与工作计划》 46. 《企业年度经营预算》
5.2 经营绩效监控	<ul style="list-style-type: none"> 设计企业经营绩效管理体系和员工绩效管理体系； 	47. 《经营绩效管理体系》 48. 《员工绩效管理体系》

	<ul style="list-style-type: none"> • 开发经营绩效关键指标体系，包括经营类指标体系和运营类指标体系； • 参与公司月度经营工作会议，协助监督公司整体运行质量； 	<p>49. 《关键绩效指标体系》</p> <p>50. 《企业预算调整会议（季度）》</p> <p>51. 《月度经营工作会议制度》</p>
<p>5.3 经营绩效分析与改进</p>	<ul style="list-style-type: none"> • 依据行业特征和业务特点，开发管理会计报表； • 分析预算与实际经营数据的差异，进行同比和环比分析； • 分析产生业绩变化的原因并制定绩效干预和改进计划； • 制定企业精益运营的整体思路和实施路径。 	<p>52. 《管理会计报表》</p> <p>53. 《企业运营数据分析报表》</p> <p>54. 《绩效改进计划》</p> <p>55. 《策略性成本管理方法介绍》</p>

第三部分：管理顾问的任务和角色

管理顾问的任务

我们在向客户提供管理顾问服务中承担多种任务，扮演多种角色。总体来说，我们的关键任务和使命是帮助客户：

1) 构建科学严谨的管理体系

部分中小企业的创始人或缺乏大型商业组织管理经验，或个人优势仅限于专业技术，对企业经营管理的全貌并不十分了解。莎逊公司把中小企业经营管理中最为关键的内容提炼为五个领域：战略管理、市场进入策略、人才管理、组织发展、经营绩效管理，我们希望帮助客户在短期内构建一套比较规范的管理体系，该体系：

- 具有科学严谨性，体现内在的逻辑支撑关系
- 在成熟的大中型企业中广泛应用，被证明行之有效
- 符合客户公司实际情况，具有可操作性

2) 推动监督已确认管理思路、工具和方法在企业内有效地执行

统计资料表明，企业创始人特定时期内同时思考的企业管理事项超过 100 件，多任务的思考和处理，经常造成企业内很多创新思想、工作计划未能有效地监督执行。由于缺乏系统解决问题的方法论，企业创始人经常把偶然获取的管理思想立刻在企业内应用，反而造成管理体系的混乱。我们希望与客户一起：

- 讨论并澄清解决特定经营管理问题的方法论
- 推动并监督已确认的管理思路、工具和方法的有效落实
- 监督达成共识的各项工作有效地执行

3) 分析企业经营管理指标，提出管理改善建议

企业创始人经常凭借直觉做出重大经营决策，但企业日常经营管理决策需要依赖于严谨的经营数据，管理学者告诉我们：只有被衡量的才可以被有效地管理（What can be measured can be managed），科学管理决策需要数据支持。我们希望与客户一起：

- 构建监控企业运营质量的绩效指标体系
- 分析各项经营指标的变化情况，判断公司整体运行质量
- 提出经营管理改善与提升建议

管理顾问的角色

1) 企业管理参谋

我们的顾问将结合过往的专业服务经验，向客户介绍优秀企业的最佳管理实践，同时帮助企业高管在日常经营管理决策中提供可参考的思路、建议和解决方案，提高决策的科学性和艺术性。

2) 人力资源管理顾问

我们的顾问具有多年跨国公司人力资源实务经验和国际人力资本咨询公司的顾问经验，可以帮助客户在人力资源领域从战略到实践操作给予专业咨询建议和操作指南。

3) 员工发展教练

我们的顾问充分了解企业员工成人学习的特点，具备系统化的人才发展方法论，能够把人力资源理论和实践经验传授给企业 HR 从业人员，同时也能够向企业中高层管理人员提供个人发展指导和建议，提升卓越管理才能。

4) 变革推动者

我们的顾问能够结合行业经验，通过案例分享、研讨会、工作坊、培训、项目汇报等方式，运用变革管理方法论，帮助企业管理人员突破常规管理思维模式，推动客户企业实现管理变革。

附件：莎逊投资管理（上海）有限公司介绍 www.sasson.cn / www.hrworkstation.com

创立背景

我们相信国家之间的竞争实则是企业之间的竞争。在中国私营企业是经济发展中最具活力、潜力和创新精神的群体，同时他们也是最需要支持和帮助的群体。莎逊公司深刻理解创业型中小企业面临的各项管理挑战，我们的共同理想是运用自身积累的管理咨询经验服务中国本地创办的私营企业。

我们为中小型高成长企业提供人力资本（组织、绩效与人才）管理顾问服务，我们帮助客户在战略和执行两个层面提升公司治理水平和组织运营有效性。

服务创新

莎逊公司是一家极具特色的管理顾问服务公司，我们：

- 以“中小型高成长公司”为主要服务对象；
- 以“策略性业务伙伴”为服务特色和服务优势；
- 以“现场驻扎式服务”的方式推动企业实现管理变革；
- 为高潜力企业投入“智力+资本”，长期伴随客户成长。

我们的使命

致力于提升中小企业的绩效能力、增长能力和竞争能力。

我们的愿景

成为客户可信赖的业务发展策略伙伴。

我们的核心价值观

我们把“帮助客户实现商业上的成功”作为工作中的内在驱动力和首要准则；我们同客户共同实践创新精神和创业精神；我们充满热情、坚韧执着、追求卓越绩效。

联系方式

如需进一步了解“优化企业管理，加速业务发展”的相关议题，请联系我们的咨询顾问：

陈允峰 139 1847 9090 james.chen@sasson.cn