

上海复斯管理咨询有限公司

公 司 简 介

FUTH MANAGEMENT CONSULTING Co., Ltd.

一、公司介绍	P3
二、服务领域	P6
三、已发表研究成果	P25
四、相关项目案例介绍	P29

一、公司介绍(1/3)

复斯成立于1999年，现有60多名专业咨询人员，其中20多人拥有管理学或经济学博士学位。复斯致力于为优秀的企业和企业家，提供定制化的管理问题解决方案。

复斯以技术能力见长，经过十多年的技术和经验积累，今天完全可称得上是管理咨询行业的高新技术企业。截至目前，复斯已在《企业管理》(期刊)、《新华文摘》(期刊)、《经济日报》、《科技日报》、《解放日报》等，发表了100多篇关于中国企业管理和特殊管理实践的理论性研究文章。复斯形成了6大核心技术：非类趋向战略、强任务导向的组织设计、新职能管理体系建设、顶层变革、项目管理和执行力管理。在与此相关的6大专业技术领域内，复斯拥有丰富的基础研究和应用研究成果，并形成了高效的服务产品和强大的服务能力。

复斯是一家有着特殊专长的专业管理咨询公司，在五大特色领域充分具备大规模提供高品质管理咨询服务的能力。在现代管理理论、方法和经验基础上，运用复斯的核心管理技术，使常规问题得以更有效的解决，以及使中国企业的特殊管理实践问题得以科学解决，是复斯咨询的一大特色。复斯目前在组织与管理体系设计、引入和完善项目管理、设计院管理与工程公司整合升级、科研院所管理与集团公司向创新型企业转型、执行力管理等五个专业服务领域，建立起了在行业中的卓越优势地位。

一、公司介绍(2/3)

Futh

复斯已为100多家大型企业及50多家中国500强企业提供过深度管理咨询服务，项目成功率100%，受到客户的普遍尊敬。成熟的业务模式、丰富且体系化的专有知识和优异的服务业绩，使复斯成为中国最具专业特色的著名管理咨询公司，国内权威媒体对复斯进行过大量的专访和报道：

- | | | |
|---------------------|---------|------------------|
| ▪ 管理咨询须有可操作性 | 《人民日报》 | 专访复斯 2003年 5月19日 |
| ▪ 他钟情于“管理” | 《解放日报》 | 专访赵总 2001年 3月 2日 |
| ▪ 挑战“洋咨询”的三大乐趣 | 《经济日报》 | 专访复斯2003年7月4日 |
| ▪ 战略性问题影响转制科研院所的发展 | 《科技日报》 | 专访复斯 2003年 5月30日 |
| ▪ 增强全面质量成本意识 | 《中国质量报》 | 专访赵总 2005年 9月23日 |
| ▪ 从学习到研究，实践呼唤“管理速度” | 《企业管理》 | 专访赵总 2011年 1月 |
| ▪ 申城信息咨询业发展势头猛 | 《新民晚报》 | 专访复斯 2000年10月 9日 |
| ▪ 企业找谁当“高参” | 《劳动报》 | 专访复斯 2000年 7月31日 |

一、公司介绍(3/3)

汲取全球管理智慧、根植于中国企业管理实践，加快基于实践的理论研究进程，强化管理研究和产品开发，持续推进咨询实践深度，全力服务中国高端市场，依靠核心管理技术，解决中国企业重大实践难点问题，复斯将继续与伟大的中国时代一道，成为一家有特殊专长的世界级管理咨询公司。

地 址：上海市控江路1555号 上海信息技术大厦17层

邮 编：200092

电 话：021-55951999

传 真：021-55952999

网 址：www.futh.com.cn

E-mail：futh@futh.com.cn

二、服务领域

以复斯专有技术为核心，集成现代管理智慧和科学手段，是复斯咨询的特色。复斯选择在需要特殊研究的高变革价值领域，为企业提供定制化的管理咨询服务。目前阶段，复斯主要在以下五个领域开展管理咨询业务。

服务领域详细说明，见后续介绍……

复斯现阶段专门服务领域

组织与管理 体系设计	引入和完善 项目管理	科研院所管理与集团 公司向创新型企业转型	设计院管理与工程 公司整合升级	执行力管理
<ul style="list-style-type: none"> ▪强任务导向的组织设计与战略实施 ▪顶层变革与价值型总部(母公司)的构造 ▪新职能管理体系设计与智慧型组织构建 ▪管理评估与管理体系的系统改进 	<ul style="list-style-type: none"> ▪引入项目管理与制定项目管理制度 ▪项目业绩管理 ▪项目组织管理 ▪基于项目管理模式的组织体系设计 	<ul style="list-style-type: none"> ▪向创新型企业转型的战略规划 ▪向创新型企业转型的科技体系构造 ▪转制科研院所发展战略、业务模式、盈利模式与经营模式设计 ▪科研院所产业化发展 	<ul style="list-style-type: none"> ▪完善直管项目的项目管理 ▪集成运营的业务组织体系构造 ▪设计院组织体系设计设计院业绩管理体系设计 ▪设计院发展总承包业务或向工程公司转型 	<ul style="list-style-type: none"> ▪制订执行力管理制度 ▪执行力提升工作的整体规划 ▪执行力管理软件系统定制开发与实施

服务对象：所有大中型企业

咨询服务专长简介：

组织与管理体系设计是复斯的五大优势业务领域之一，也是其它四个业务领域共用的基础性知识体系和核心能力之一。组织和管理体系设计虽然是常规管理咨询领域，但由于现有技术方法的限制，很少有管理服务提供商能够做出针对性开发和定制化设计、以切实满足客户战略实施和业务发展的需要。对于需要战略转型和具有特殊组织任务的企业，组织和管理体系设计不深入、不针对、促进作用不明显的问题尤为严重。为此，复斯结合中国企业的重大实践需要，针对性的自主研发了一系列组织设计和管理体系设计方面的管理理论和技术。复斯在该类领域中定位在高端服务项目上，即主要为对组织设计有特殊要求或很高要求、用一般组织设计方法不能有效满足的企业提供服务。以下四类服务主题是现阶段组织和管理体系设计领域的高地，在这些领域中，复斯至今仍是业内唯一能够提供此类服务的公司。

主题一：强任务导向的组织设计与战略实施

战略性任务（包括转型性任务和重大发展性任务）需要通过组织变革加以实现。基于战略实施而进行的组织设计，必须做到：一、对任务实现而言是最有效的；二、符合自身业务、资源（包括管理资源）和文化的特点与现状。缺少前者，设计出的组织变革方案在根本上是无效的；缺少后者，设计出的组织

变革方案将难以实施、甚至根本不能加以实施，否则，将面临巨大的变革风险。在进行组织设计时套用模式或移植其它公司的组织模式，极容易导致这两种问题的产生。目前为止，实践中能同时做到这两点的组织设计方法，是复斯的“强任务导向的组织设计”。基于组织设计领域的该项核心技术，复斯帮助众多客户在最短的时间内，实现了战略性转型或重大的战略发展目标，并且都完全解决了变革风险问题。

主题二：顶层变革与价值型总部（母公司）的构造

在总部（母公司）的设计与构造上，常见的问题是：设置很多部门、配备很多人员，但都没有多少实际价值，反而容易造成机构臃肿、组织僵化；对总部进行削减，又会导致总部的空心化，最终，集团公司的整体性优势发挥不出来，业务开展的质量不高。如何进行总部的构造？仅从对下属单位进行管理和控制目的出发的思考是有严重缺陷的。从顶层价值实现的角度，构造“价值型”总部，是许多重组型企业集团、过度分权化的企业提升整体竞争力、构造集团公司优势的一项关键性变革任务。

主题三：新职能管理体系设计与智慧型组织构建

具有自我认识、自我诊断、自我完善、自我救治和自我发展能力的组织，是智慧型组织。典型的，如世界500强中的一些优秀企业，它们具有在有限时间内摆脱重大经营困境，或在新的业务领域取得突破性发展的能力。公司职能管理体系（区别于业务职能管理体系）是组织智慧的承载主体，公司职能

管理体系的智能化水平，根本上决定着企业“智商”的高低。对公司职能管理体系（复斯称“新职能管理体系”）进行有效设计和功能化培育，是构建智慧型组织的基本路径。基于新职能管理体系设计技术，复斯希望帮助更多企业实现向智慧型组织的转变，进而最终发展成为产业生态系统中的领导者。

主题四：管理评估与管理体的系统改进

标杆法和规范判断法（以管理规范为参照，对比确定自身管理体系的缺陷），是许多企业在对自身管理体系进行诊断和改进时习惯使用的方法。但事实证明，这两种方法的实践价值不大，原因是，都只适用对管理结果的评估，不适用评估管理结构，使被评估者只知道管理有问题，而不知产生问题的具体原因及具体解决方法，而且无法涵盖具体企业的管理个性。复斯的功能目标法管理评估，通过对企业价值产生过程的系统分析，围绕直接业务系统功能最大实现目标，内在确定出管理评估的内容和标准，实现了管理评估的针对性、目的性和科学性，是真正有实践意义的管理评估方法。可用于对优秀管理方法的学习与引入（或输出），及对现有管理体系的精细诊断和系统改进。

服务对象：

- 含有较多“业务类项目”的企业，包括工程企业、软件企业、物流企业等；
- 含有较多“产品开发类项目”的企业，包括制造企业、金融服务企业等；
- 含有较多“市场活动类项目”的企业，包括个人金融服务机构（如信用卡中心）、快速消费品企业、连锁零售企业等。

咨询服务专长简介：

项目管理是一类新的运营模式，与传统流程式运营模式存在显著差别。它是通过在常设组织和常规管理基础上，生成出具补充作用的临时组织(项目组)和个性管理，并以二者结合的方式完成对不同管理对象的针对性管理。当前，企业在项目管理上遇到的问题主要有两类：

1.对于项目式业务特点企业，当前的任务是完善项目管理，需解决的问题是如何完善项目管理体系和变革企业层次的组织管理体系。业务具有项目式特点的企业如工程公司、软件公司、物流企业等，复斯称其为“项目式业务特点企业”。项目管理在这类企业中已被普遍采用，但多年来照搬所形成的项目管理手册和制度并不合用，项目完成质量和效率没有明显改善。要完善项目管理，就要超越于“单个项

目的管理内容和管理过程”来认识其完整体系构成是什么，了解其在不同类型企业中运用的具体差异是什么。针对现有项目管理知识体系缺陷和实践现状，复斯提出的解决思路是：“完善软管理”——即完善项目组织管理和项目业绩管理，“变革外环境”——即完善基于项目管理模式的公司组织与管理体制。

II.对于有较多产品开发或市场活动项目的企业，当前的任务是提高工作效率，需解决的问题是如何引入项目管理。在产品升级换代日益加快、市场竞争快速加剧的情况下，传统的“流程式业务特点企业”在产品开发、市场活动策划等环节开始引入项目管理，以提高响应速度和质量。这类企业涉及的范围比较广，如典型的有装备制造企业、信用卡中心、日化生产企业、家电连锁企业等。它们所开展的项目与传统项目管理的应用对象差异较大，如时间更短、跨部门合作多且频度高、项目参与人员类型变化大、项目工作内容和要求变化大、项目运行的组织和管理环境差异大等，目前对此尚缺乏成熟的、可借鉴的经验，如何引入项目管理是这类企业遇到的核心问题。复斯认为：项目管理没有固定模式，只有基本原则；因行业特点、组织特点和项目特点的不同，适应于特定企业的项目管理模式自然不同——正如不同企业必有不同的组织结构与之相适应一样。企业在项目管理引入深度和要求上的差异，必然需要制定和选择不同的项目管理模式和引入方法。

复斯公司对项目管理有深入而丰富的研究，形成了一批优秀成果。同时长期跟踪项目管理在我国各类企业的实践现状，积累了丰富的咨询经验。复斯能够在引入和完善项目管理方面，为不同类型企业提供形式多样的咨询服务。

主题一：引入项目管理与制定项目管理制度

项目管理模式所对应的管理体系，较传统类型企业的管理体系更复杂，对管理能力的要求也更高。一次性完整设计、一次性完整实施、一步到位的引入项目管理，往往不现实——成本高、风险大。对于在传统管理模式拟引入项目的企业——当前主要是有较多产品开发或市场活动项目的企业，复斯开发了针对性的项目管理模式设计技术和分步实施、逐渐深化的实施方法。同时，复斯可辅助企业制定项目管理制度，以避免出现三类常见问题：项目管理制度零散、不完整、不系统；所编制的项目管理制度外来成分过多，对本企业项目管理的适用性差；普遍缺少项目业绩管理等方面的制度内容，造成项目管理制度执行力差。

主题二：项目业绩管理——完善项目管理之一

项目管理体系包括贯穿于项目部和常设部门的项目业务管理、项目职能管理、项目组织管理和项目业绩管理。当前许多企业在学习和运用项目管理，从组织范围上看主要是项目部层级的项目管理，从职能范围上看主要是项目业务管理(如设计/采购/施工)和项目职能管理(如进度/质量/费用/合同)，尤其缺少贯穿于项目部和常设部门的项目组织管理和项目业绩管理——复斯称其为项目管理中的“软管理”。

项目业绩管理，是项目管理运营体系的“机制”性内容，缺少恰当机制保证的项目业务管理和项目职能管理根本无法按要求运行。为此一些企业采用了“项目经理负责制”，但由于该做法只是一种不规范的项目管理做法，不仅大型项目难以适用，且极易滑向简单的“项目承包制”。因此，对项目式业务特点企业来说，构建项目业绩管理体系是当前完善项目管理的核心内容之一，复斯对此有专门研究并形成近三十种实用工具。

主题三：项目组织管理——完善项目管理之二

项目组织管理，是项目管理运营体系的“体制”性内容。项目部边界在哪里、项目部人员权责如何界定、项目部与常设部门关系怎么处理、项目部人员出出入入怎样调控等问题，长期困扰着那些已采用项目管理的企业。过程中很多企业也进行了不同的尝试，如“封闭项目部模式”、“领导直接挂帅模式”、“内部承(分)包模式”等，但这些方法不是使用范围有限就是激发了更为严重的管理问题。可以说，项目组织管理是现有项目管理知识体系中已具备但却最为薄弱的部分，尤其在当前中国社会文化背景和企业管理水平下，必须对此做进一步完善才能真正指导企业实践。因此，完善项目组织管理体系是当前完善项目管理的重要内容之一，复斯对此有专门研究并形成十余种实用工具。

主题四：基于项目管理模式的组织体系设计——完善项目管理之三

常规组织体系先于项目组织体系(以项目部为核心)而存在，项目组织体系是在常规组织体系的基础上临时成立的。项目参与人员所在的常规部门及其以上的组织共同构成了项目组织体系的“组织环境”，该组织环境内的管理模式构成项目管理的“管理环境”，二者共同构成项目管理的运行环境——被复斯称作“组织管理环境”或“外环境”。当项目管理的制度规定与组织管理环境一致时，项目参与人员会遵循项目管理制度；反之，项目参与人员只会置项目管理制度于不顾，导致项目管理制度难以得到有效的实施和运行。这种情况下如果不同步变革组织管理环境，项目管理制度的大量设计就必然只能停留在纸面上或运行的形式上——这是已深度引入项目管理的企业遇到的最大障碍。复斯在组织设计方面的特长和项目管理方面的持续研究，能为项目式业务特点企业完善“外环境”提供系统服务，从而构建起基于项目管理模式的企业层次的组织体系。其内容一般包括：资源配置、组织结构设计（包括公司组织结构和临时项目部组织结构）、权责体系设计（包括常设部门和临时项目部）、业务流程和管理流程设计。

服务对象：

- 创新发展的集团公司或大型企业
- 科研院所

咨询服务专长简介：

复斯在科研管理、科研成果产业化、项目管理等领域具有长期的潜心研究和丰富实践。正是凭借这些业务和技术专长，复斯从2000年开始即为科研院所提供管理咨询服务，在行业内建立起了卓越的领导地位。

近年来，随着传统产业集团和大型公司向创新型企业发展，复斯公司的上述业务专长及对科研院所管理咨询的经验和专业能力得到了进一步的应用，拓展到为向创新型企业转型的企业提供管理咨询服务。在指导各类企业向创新型企业转型的过程中，复斯公司及时研发形成了深具实践指导意义的“企业主体类型理论”和“非类趋向战略理论”，进一步强化了该类服务能力。在向创新型企业转型领域，复斯公司已经率先形成了强大的管理咨询服务能力。

主题一：向创新型企业转型的战略规划

创新型企业是指具有全面创新能力、能够长期从事技术提升阶段的生产经营并实际处于产业链上游地位的企业类型。创新型企业是一类特殊企业类型，需要在“主体类型理论”指导下对其进行完整的理解，才能为转型工作确立明确的“目标”。

向创新型企业转型涉及“一体两翼”三类工作：“一体”指业务体，即对业务模式不断升级；“两翼”指科技体系构造与商业生态环境建设。当前很多企业转型工作的系统性认识不够，工作思路只局限在科技创新上。再好的科技，没有业务模式向高级化方向所作的相应调整，则仍然不能改变自身的盈利模式，更不能转化为整合产业厂商的力量。而如果要升级业务模式，则必须重新构造或优化供应商体系，形成适应自身业务技术水平和业务模式的商业环境。向创新型企业转型是一项系统性工程，必须在“非类趋向战略理论”指导下，对转型工作进行良好的规划。

对于向创新型企业转型工作，实践中存在三点认识不足：对创新型企业作为特殊企业类型的认识不足，对工作的系统性认识不足，对需要使用新的理论指导认识不足。复斯公司通过为集团公司或大型企业向创新型企业转型的战略规划，帮助企业克服上述不足，形成突破性的、能开阔发展思路和统领行动的高水平纲领。

主题二：向创新型企业转型的科技体系构造

科技体系在内容上包括五个方面：科技目标体系；科技组织体系；科技经营体系（含项目来源与获取方式、科技投入模式、科技产出及其价值实现方式——涉及产业深度与转化机制的确定等）；科技管理体系（含科技计划体系、科技项目管理体系、人力资源管理体系等）；科技资源基础和业务制度建设体系。

对于向创新型企业转型的企业而言，科技体系构造的背后，是整个集团的工作方式的系统转变、整体体系的再次梳理和重新构造。复斯公司将向创新型企业转型的科技体系构造工作，总结为“9个‘1’”工作框架：产业发展目标和发展方式的格式化梳理；梳理产业技术关联体系；科研与产业的组织融合体系；科研与产业的计划融合体系；科研项目管理体系；科研人力资源循环体系；现有科研资源/主体的整合；确定科研主体的产业边界与产业转化机制；梳理科研发展目标与发展方式。

当前实践中，对科技体系构造的工作框架缺乏系统认识，很多企业能做的只是把科技主体纳入到集团层次加以管理，成立科技业务中心或研究总院——科研与产业缺乏深度融合，软管理以及原产业和原科研主体的发展方式都缺乏必要的变革。这样的做法与转制科研院所独立发展时的情形相比，并没有实质性的改变，转制科研院所中早已出现而且始终没有得到解决的创新问题及产业化问题，在集团公司中必然同样存在。复斯公司基于对创新型企业运营体系的深度理解、以及在科研院所管理、科研管理和项目管理上的业务专长，能够帮助集团公司和大型企业构建起真正具备推动产业技术进步和转型升级功能的科技体系。

主题三：转制科研院所发展战略、业务模式、盈利模式与经营模式设计

经过十余年的时间，转制科研院所的发展仍然很不理想：业务规模和行业地位与各自曾经的技术能力和技术地位极不相称；当期缺乏有市场竞争力的主业和支柱性产业，未来缺乏战略性业务准备；业务模式简单化、低级化，近似于一般生产制造型企业，有些甚至是停留在非标产品提供上；科研资源趋于消散，等等。导致这种状况的一个原因是：转制科研院所一直都是在用工业企业普遍使用的战略框架指导自己的战略思考，而该框架对指导转制科研院所的战略制定有重大缺陷。复斯在为转制科研院所提供战略咨询服务过程中，结合现有战略理论，研究和开发了针对转制科研院所战略制定的专有理论和专有知识。用复斯的战略新理论指导转制科研院所的战略新规划，必将为其打开大发展的新局面。

主题四：科研院所产业化发展

科研院所产业化，即通过实业经营实现对自身科研成果的再经营，以达到发展经济、壮大规模的目的，是科研院所发展的重大战略性问题。产业化发展的速度慢、层次低、规模小以及缺乏发展后劲，是许多科研院所产业化发展的现状。在产业化发展过程中，必须有效解决科研与经营、科研与生产、经营与生产的关系处理问题，以及基础及应用研究、工程化、小规模经营和大规模经营的阶段推进与阶段转换问题，这些问题是影响产业化发展的关键性问题。复斯对这些关键性问题都有很好的解决方案。

二、服务领域

Futh

——设计院管理与工程公司整合升级(1/5)

服务对象：

- 工程(集团)公司
- 设计院

咨询服务专长简介：

在组织设计、业绩管理、项目管理、业务重组和管理整合领域的特殊专业知识和业务能力，是复斯公司为设计院和工程公司提供管理咨询服务的强大技术基础。提升业务运营能力(如铁道部三院)，向工程公司转型(如机械工业二院等五院重组而形成的中国联合工程公司)，升级业务模式、向全功能型工程公司转型(如中石化三建重组中石化兰州设计院而形成的中石化宁波工程公司)……在这些主题上，复斯依靠突出的专业能力，成功服务了一大批这类企业(包括上面提到的企业)，建立起突出的专业优势和强大的行业领导地位。

当前，大型工程集团公司(如中冶集团)正在进行战略性发展和深度业务重组，并加大对直管项目的管理力度；大型工程公司(如上海建工集团)也正在加快对设计院等主体的重组，并积极升级业务模式。这些在中国工程类企业特殊实践背景、特殊变革路径下，具有特殊含义并兼具升级和转型意义的实践主题，对管理服务提供者提出了非常高的要求。基于我们在相关领域的潜心研究、对相关主题的深刻认知和丰富的专门性知识准备(参见相关研究成果)，复斯公司的专业优势和行业地位正在得到进一步凸显。

主题一：完善直管项目的项目管理

现行的项目管理体系，主要成分是业务管理知识，而对于项目部和各常规业务单位之间的资源使用管理和业务权责关系没有很针对性的设计——缺少“项目组织体系”，同时对项目部和常规业务单位之间的利益关系机制也没有针对性的设计——缺少“项目业绩体系”。实践中，很多工程公司对“项目组织体系”和“项目业绩体系”缺乏足够的认识，在解决总承包项目管理的深层次问题上，目前难以找到有效的完善手段。复斯公司正是从项目组织管理和项目业绩管理入手，帮助大多数工程公司完善工程总承包项目管理和直管项目部的项目管理问题。

当前，大型工程集团公司正在加大项目直管化程度，另外，有些大型工程公司正在通过并购或重组设计院升级业务模式，在更大的组织范围内开展总承包及其它高级业务形式。在这种实践背景下，尤其要解决项目部和各级业务单位之间的组织关系和业绩关系，否则很难在集团范围内集成使用相关业务资源，总承包业务及其它高级业务类型还只能停留在“切块”和“分包”的低级管理状态。对于处于这种情形的公司，复斯公司从项目组织管理和项目业绩管理入手，同时配合必要的常规组织管理体系的变革，来完善各类直管项目的管理。

主题二：集成运营的业务组织体系构造

进入新发展阶段以后，我国大型工程(集团)公司所采用的发展思路中，以下几种具有普遍性和重大战略意义：①促进或提升各类工程总承包业务的开展，大力升级业务模式；②加

强战略性资源的重组，既包括建设资源的专业化重组，也包括设计资源与建设资源的重组——其中没有设计资源的工程公司，当前正加快对设计院兼并，以提高业务层次和竞争能力；③进入其它行业领域，从行业性工程公司向“大土木”或“大机电”属性的综合性工程公司发展；④扩张市场领域，包括向海外市场扩张和向国内其它区域市场扩张；⑤采用直管项目模式，将更多项目纳入上一级组织直接管理，提高项目生产的组织化程度。

上述战略发展思路的实施，需要解决一系列组织管理上的问题：(1)各类主体参与工程总承包等系统性业务的经营和生产积极性问题。对于重组设计院的大型工程公司而言，尤其要解决如何将设计资源有效运用到工程总承包业务的经营和生产上去的问题；(2)如何集成使用下级主体的资源，解决跨主体项目的经营和生产组织问题。在直管项目上，要具体解决直管项目部与专业生产单位之间的资源关系、组织关系、权责关系和业绩关系；(3)各类业务主体(如总部、事业管理单元、下属业务单位、区域性机构)，在多类型业务、多行业领域、多区域市场上的工作组合、权责边界、关系规则(包括流程关系、组织关系和管理关系)的设计优化问题。其中，对于原行业性大型集团公司，还要在不影响国内市场各类主体分散经营效率的基础上，解决好对各主体海外市场的统一管理问题；等等。

工程公司实施当前阶段发展战略所遇到的管理问题，核心是业务组织体系的构造，即如何配置资源、如何将即定配置下的资源有效使用到各类业务上去的问题。稍微理论一点说，就是：围绕各类业务整体实现的最优目标，平衡考虑资源的静态配置及其在业务上的动态使用，从而实现“资源静态配置有边界而资源动态使用无边界”这样一种独立且集成的“资源与业务”的结合关系。业务组织体系是组织结构的内在思路，是各项制度和机制的内在对象。组织结构、制度和机制都是业务组织体系的表现和落实。工程公司现阶段的业务组织体系，在构造上必须符合“集成运行”的特点，这也是转变发展方式的必然要求。

我们为工程公司提供的“集成运营的业务组织体系构造”服务，是满足当前实践需要的重要管理咨询主题，主要成果体现为：①各类业务的开展方式与组织思路；②(体现业务组织方式的)组织结构设计(尤其是业务定位、管理性质、权责关系和管理要求)；③(保证业务组织方式实现需要的)主要业务制度的完善；④(保证业务组织方式和相关业务制度实现需要的)薪酬分配和绩效考评体系优化。

主题三：设计院组织体系设计

如何解决专业模式和综合模式的组织缺陷，实现更高效的市场经营效率和最大化的设计生产能力？业务类型多元化以后，如何重新设计组织架构，以实现专业生产资源的有效使用？引入项目管理的以后，如何优化调整组织结构和部门职责，以形成有利于项目管理运行的“组织管理环境”？如何优化组

织体制，发挥本部在集成经营和生产中的作用？复斯公司依靠自身在强任务导向组织设计方法、项目管理等方面的专业知识，在解决这类组织设计问题上，已经形成十分成熟的业务方法体系。

主题四：设计院业绩管理体系设计

实践中，很多设计院采用的收入分配和考评的模式，要么完全是一般工业企业的岗位业绩工资和岗位考评模式，要么走向另一个极端——完全与项目挂钩。如何在有效激励的基础上，提高业绩管理的组织化程度？如何使得业绩管理模式适应新阶段下院整体战略发展、提高经营层次以及加强管控能力的需要？另外，如何解决项目肥瘦不均、员工收入波动大、总部对业务单位和员工的价值吸附作用弱等其它常规问题？复斯为设计院开发的“项目基础性业绩管理模式”不同于上述两个极端做法，而是强调“常态化与项目化”的结合——即“收入分配常态化、组织化，绩效考评项目化”，可以满足设计院的实际需要。

主题五：设计院发展总承包业务或向工程公司转型

在复斯的多次管理咨询服务下，中国联合工程公司从一家2亿多元产值的设计院，五年内成为产值近40亿的工程公司，成功实现战略转型。复斯是国内在该领域唯一一家有提供管理咨询服务能力的咨询公司，有一套关于设计院发展总承包业务或向工程公司转型的完整技术，可以帮助总承包业务处于不同发展阶段的设计院实现其战略发展或战略转型目标。

二、服务领域——执行力管理

服务对象：大型企业集团

咨询服务专长简介：

执行力管理，是指围绕执行主体（人员/团队/项目部/部门/业务单位/子公司）“能动性”问题的解决所采取的系统性管理活动，其目的在于保障执行主体按制度要求完成所承担的任务和工作。绩效考评、薪酬分配、行政管理手段等都属于执行力管理范畴，但都只是作为执行力管理的片段在起作用，而且和业务或工作任务的开展过程缺乏紧密的结合。执行力管理是企业管理系统中的一个独立而系统的领域，它有三大类、16种执行管理手段构成，它本身所要研究和旨在实现的，就是如何将该16种执行管理手段过程化、集成性的作用到企业的业务系统和其它职能管理系统上，实现各类执行主体真正按制度要求准确的工作。大型企业要想提高管控的执行力、项目式业务特点企业要想提高项目管理水平，尤其需要引入执行力管理系统。

“执行力管理”是复斯公司近年来开发的主要管理服务产品之一，完整的解决方案包括三个部分内容：执行力提升工作整体规划、制订执行力管理制度、执行力管理软件系统定制开发与实施。三部分服务内容既是一个完整的体系，构成执行力问题整体解决方案，又可单独成为一项服务内容，并各具价值：执行力提升工作整体规划，有利于企业确定当期执行力提升工作的重点，和后续的持续提升计划；执行力管理制度，是执行力管理的实际内容；执行力管理软件系统定制开发与实施，有利于替代大部分人工操作，对提高执行力管理自身的效率大有裨益。

三、已发表研究成果(1/4)

Futh

为企业提供的管理解决方案，必须要结合企业的业务特点和阶段性任务，因此对各类业务的快速理解能力、研究能力、业务方法开发建设能力等，必须要在实际项目开始之前有很好的训练和积累。复斯在业界以研究能力和方案的针对性设计能力著称，已形成的成果，以及在权威和核心期刊已公开发表的文章，在国内的咨询公司中（包括外资咨询公司在国内的分、子公司），都是最多、最具理论和实践价值的。

强大的研究能力构成复斯强大的竞争力。在与外资管理咨询公司竞争中，复斯经常胜出，比如，在中石化国际工程公司项目中，复斯作为唯一一家本土公司与6家国际著名外资公司竞争，在并没有价格优势情况下成功胜出。去年我们在中信银行的项目中，也是同样如此。

部分已公开发表的研究成果，见下页文章目录……

三、已发表研究成果(2/4)

Futh

从学习到研究，实践呼唤“管理速度”	《企业管理》 2011年 1月
企业科研管理的实践缺陷	《企业管理》 2010年12月
非类趋向战略：向创新型企业转型的行动框架	《企业管理》 2010年 3月
顶层变革：走向更高的价值状态	《企业管理》 2008年11月
项目基础型业绩管理模式——项目式业务特点企业的收入与考评	《企业管理》 2009年5月
管理评估：概念与方法	《企业管理》 2007年9月
组织管理环境：影响项目管理的同步因素	《企业管理》 2007年7月
强任务导向的组织设计——方法与实例	《企业管理》 2007年5月
软管理——项目管理中的现实缺陷	《企业管理》 2007年3月
公司简单增生式发展模式及其缺陷	《企业管理》 2007年2月
运用项目管理，解决多品种定制生产企业的运营问题	《企业管理》 2005年12月
人力资源股不能固化	《企业管理》 2005年8月
简单化分权的陷阱	《企业管理》 2005年1月
胡萝卜与大棒的加减法	《企业管理》 2004年11月
抓住业绩提升的手柄	《企业管理》 2004年9月
以项目为中心的运营管理	《新华文摘》 2006年5月

三、已发表研究成果(3/4)

Futh

应关注转制科研院所的管理问题	《科技日报》 2003年5月9日
战略性问题影响转制科研院所的发展	《科技日报》 2003年5月30日
转制科研院所应充分重视科研组织体系的重构问题	《科技日报》 2003年6月13日
科研院所分配模式的方向	《科技日报》 2003年6月20日
转制科研院所考评模式探讨	《科技日报》 2003年6月27日
设计类院所亟待突破战略发展和产能放大两大难题	《科技日报》 2005年3月24日
内企业家管理模式：科研机构建立高绩效科研管理体系的良好选择	《科技日报》 2007年1月9日
高科技企业如何在技术承接中胜出？	《21世纪商业评论》 2005年10月
虚胖的中南公司如何健身——用卓越绩效模式剖析困境企业	《中国质量报》 2007年1月17日
三大缺陷制约质量管理	《中国质量报》 2006年5月17日
管理资源 待开发的处女地	《中国证券报》 2001年11月2日
民企收购国企 管理整合是关键	《中国证券报》 2003年5月12日
专业所，还是综合院	《科学咨询》 2005年12月
国家新旧科技创新体系更替与科研院所的根本出路	《科学咨询》 2009年1月

三、已发表研究成果(4/4)

Futh

走出传统业绩评价模式的困境	《上海经济报》 2002年8月7日
激励约束失衡导致的管理问题	《中国经营报》 2003年10月21日
中国高技术产品生产企业如何走出"有量无利"困境	《中国经营报》 2005年8月22日
加工出口型企业的三大隐患	《解放日报》 2003年4月20日
经营者持股改革 配套管理须跟上	《解放日报》 2003年3月10日
民营企业现阶段面临的一个普遍问题:资源短缺的管理	《中华工商时报》 2002年4月5日
项目部的合理边界在哪里	《中国建设报》 2007年2月17日
工程类企业应重视项目管理中的“软管理”	《中国建设报》 2006年12月11日
构造设计院基于项目管理的组织结构	《中国建设报》 2006年11月16日
六大问题阻碍设计院产能放大和组织效率提升	《中国建设报》 2006年10月26日
六大考评缺陷羁绊项目管理	《中华建筑报》 2007年9月28日
常规分配体系制约项目管理	《中华建筑报》 2007年6月27日
完善项目管理须同步变革运行环境	《中华建筑报》 2007年5月29日

复斯已为100多家大型企业及50多家中国500强企业提供过深度管理咨询服务，项目成功率100%。下面，对其中六个做简要介绍。

四、相关项目案例介绍

Futh



绩效管理体系诊断与设计



组织、岗位体系优化与人力资源规划



海外石油工程业务发展战略与组织管理整合



发展战略与集团管理模式设计



绩效管理体系和激励机制设计



组织管理体系设计与人力资源规划



发展战略与组织管理体系设计



科研项目管理与公司业绩管理体系设计



发展战略与组织架构设计



战略定位与组织架构设计



战略规划、组织管理体系设计和人力资源规划



发展战略与人力资源规划



战略制定与战略管理



组织体系与人力资源管理体系设计



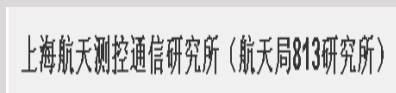
制度体系优化与内控体系设计



组织结构、流程优化与人力资源管理体系设计



公司组织与业绩管理体系设计



组织结构与人力资源管理体系设计



组织体系设计、科研项目管理和业绩管理



组织管理体系设计与人力资源规划



发展战略与组织管理



市场战略与相关配套方案设计



发展战略与流程重组



铁道部第三勘察设计院集团公司

“基于产能提升和长期、高绩效发展的组织改造和管理提升”项目

该设计院是原铁道部下属四家大型综合设计院中人员规模最大的一家设计院，也是目前世界范围内人员规模最大的综合性设计院之一（4700多名员工）。业务类型包括咨询、勘察（航测、钻探、物探、触探和测绘）、设计、设计总包、项目管理、工程总承包、岩土工程和监理等；业务领域涉及铁路、轨道交通、公路、民用建筑等；海外市场包括中东、非洲、南亚和东南亚等。

2000年以后，由于国家大规模投资铁路建设，该院业务规模大幅度增加，导致生产能力不足问题凸现出来，该院不得不采取“有所为，有所不为”的策略，放弃了许多业务机会和发展机会。为提高产能，铁三院于2004年10月委托复斯公司提供管理咨询服务。

复斯咨询组诊断后发现，铁三院生产能力相对不足，并非生产资源总量不足所致，而是因为其目前的组织与管理问题阻碍了应有产能的充分释放，如专业设计资源分散配置，使专业设计生产的规模经济遭到破坏，专业设计生产能力下降，具体表现为经常性的“忙闲不均”等。

复斯在方案中，改铁三院原“以项目为对象的集中计划管理”的业务运行方式，为基于项目管理的业务运行方式，并在资源静态配置方式上，改原综合所模式为专业所模式，在组织结构上创新设计出超矩阵制组织模式。另外，还对该院的业务生产组织、收入分配和绩效考评体系等进行了相应的设计。项目实施一年后（2005年），铁三院在ENR中国60强勘察设计公司排名中的位置，由2003年的第16位上升到了第3位。

四、相关项目案例介绍——之二

Futh



中信银行信用卡业务“中信银行信用卡中心组织体系设计”项目

信用卡业务在中国的发展历史不长，如何增长、如何盈利、如何建立核心竞争力是考验所有卡主体的三个经营台阶。通过销售体系的建立与扩张，我国很多卡主体实现了高速增长，客户数量达到了千万级，走过了第一个经营阶段。通过业务模式的丰富，尤其是通过分期类业务和各种名目的小额消费信贷业务，少数几家卡主体也于最近两年初步实现了盈利，率先进入到第二个经营阶段。然而，随着竞争的加剧和消费者消费经验的丰富，如何增强核心竞争力、实现在新阶段下持续性的增长和盈利，是卡主体现阶段面临的战略性问题。

中信信用卡中心是进入到第二个经营阶段、实现盈利的少数几家优秀卡主体之一，现有人员6000多人，有18个业务和职能部门，在全国各地设有30个异地分中心。中信卡中心高层领导，清醒认识到中国信用卡市场在新发展阶段下的机会和威胁，认识到必须在业务模式、经营模式和组织模式上做出战略性的变革：升级业务模式，特别要高度关注客户消费权益提升类业务的产品升级和商业环境建设；转变经营模式和发展方式，将上一阶段的“以销售为主体”的经营层次，转变为“以产品和企业经营为主体”的层次，强化产品的创新升级和经营工作的计划性与专业性；以新的业务模式和经营模式的实现为目的，重新思考和设计组织体系，尤其是经营系统的组织体系，将组织体系升级到能够集成“职能、产品和区域”的三维组织系统。

凭借业务模式和经营模式的研究设计能力，和以业务模式和经营模式有效实现为导向的组织设计能力，复斯公司在竞争中成功从多家专业外资管理咨询公司中胜出。通过4个月的管理咨询工作，复斯公司成功完成了中信信用卡中心委托的管理咨询任务——“中信银行信用卡中心组织体系设计”，随后组织结构调整的实施工作也于2010年底顺利完成。



上海船舶运输科学研究所 “发展战略与组织管理模式设计” 项目

原为交通部直属科研机构，中国最大的交通运输综合技术研究开发基地，现为国资委直管166家特大型企业之一。2000年以后，不仅海军舰船建造投资规模增加，国内商用船舶制造业发展也很迅速，同时，中国作为世界船舶制造中心之一的地位也在加强。作为国内重要的船舶工程设计机构和船用设备供应商，如何借助行业的发展取得自身的突破性发展，成为其高层重点关注的问题；同时，虽然有很好的资源基础，但由于缺乏企业式的做法，公司存在着诸如生产过程中浪费严重、市场和技术的个人垄断、各事业部发展速度缓慢、业务利润率低（因人为因素）等问题。

为此，复斯公司于2003年6月接受委托为其提供“发展战略与组织管理模式设计”的项目咨询。

战略上，咨询组以世界船用设备制造业现状规制下的发展机会为基础，用中国船用设备制造业的四大环境因素、船研所的业务现状等进行修正，将船研所定位为船舶专用IT软件产品开发商和船舶IT体系集成服务商；组织管理上，咨询组调研后发现，公司简单增生式发展模式（该所在两年时间内成立了十四个子公司），和分散经营、独立发展的经营管理思路，是导致公司呈现“上限封顶、状态锁定”的根本原因。为此，咨询组按照主业集中管理，其它业务进行结构重组的思路，对其组织管理模式进行了调整和设计。

四、相关项目案例介绍——之四

Futh



中石化集团宁波工程公司“组织管理模式与业务管理体系设计”项目

中石化集团宁波工程公司为原中石化集团第三建设公司和中石化集团兰州设计院重组而成的全功能型工程公司，以工程总承包业务为核心，同时从事原从事的工程设计业务和工程施工业务。

宁波工程公司成立两年后，以产权、财务和行政管理权为具体内容的资产重组工作基本完成，但企业重组的另一项工作——业务重组却未取得有效进展，具体表现为：项目管理很难规范运行，使得实际上仍只能以切块的方式，把本来系统性很强的工程总承包项目肢解给公司的设计部门、采购部门和施工单位等，由这些部门和单位分别在各自内部单独、封闭完成，而“集成”则主要由公司高层以行政的方式进行，致使项目运行出现进度拖期严重、运行成本高、依赖公司高层领导频繁的行政协调、同时开展多个项目的能力有限等一系列问题。期间，宁波工程公司曾聘请过一家管理咨询公司，但问题并未得到有效解决。

2005年11月，复斯公司为其提供“基于EPC业务高效运行模式下的企业业务整合”的项目咨询，以构建和完善EPC项目管理体系。可经诊断后发现，EPC项目管理体系运行的直接“环境”——中石化集团宁波工程公司现行的企业整体组织管理体系，不利于规范的EPC项目管理体系的建立和完善，直接进行EPC项目管理体系的构建和完善存在组织管理环境上的障碍，需要在前提上把宁波工程公司原主要基于部门的组织管理模式改造为主要基于项目管理的组织管理模式。2006年1月，经双方协商，又增加了企业组织管理模式改造方面的内容，项目变更为“中石化集团宁波工程公司组织管理模式和EPC业务管理体系设计”。

方案设计过程中，宁波工程公司即对阶段性咨询成果进行实施，并表现出很好的运行效果。目前是中国工程类企业中，组织模式最先进、业务管理体系效率最高的企业。



中国联合工程公司“基于战略转型的组织改造与相关设计”和“健全和完善适应战略性业务发展的组织结构和管理制度设计”项目

中国联合工程公司由原机械部下属五家大型设计单位联合重组成立。公司成立后，决定从设计业务向工程总承包业务转型，发展成为以设计为龙头的国际工程公司，实现跨越式的战略性发展。两年时间里尝试了能想到的各种方法，均无起色。

该公司于2002年10月聘请复斯为其提供“基于战略转型的组织改造与相关设计”的咨询服务。咨询组诊断后发现，工程总承包业务之所以毫无进展，关键在于缺少应有的组织支撑和有效的路径。而要构造出这样一个支撑和路径来，最大的难题在于：有效开展工程总承包业务，需要报价部、项目管理部、项目控制部、工程实施部、试车部等部门的密切配合，一个功能都不能缺少。对设计院而言，这些部门都需要新设。但是，如果全部新设，必然要增加大量的人员和机构，在总承包业务没有太大发展的情况下，新增或调配过来的人员都将大量处于闲置状态，不仅浪费人力资源，而且影响传统的设计业务；如果不设置齐全，则又会因组织功能缺损而无法支撑、促进总承包业务的开展。为此咨询组进行了许多创造性设计，包括强任务导向的组织设计。实施后不到一年时间，该公司在传统设计业务未受影响条件下，工程总承包业务得到了规模超过10亿的飞速发展。

一年后，原为总承包业务起步准备阶段所做的组织设计，已不再适应总承包业务全面发展的需要，于是该公司再次委托复斯公司为其提供第二阶段的管理咨询服务，咨询项目名称为：“健全和完善适应工程总承包业务发展的组织结构与管理制度设计”。两年后，该公司的战略性业务从零发展到40亿/年的规模。

四、相关项目案例介绍——之六



中国工商银行上海市分行

“组织管理体系优化与业绩考评体系设计”项目

经过几年的商业化转轨和市场化改革，工商银行上海市分行将“世界中等以上水平的商业银行”作为自身发展的目标。提高内部组织管理水平，进一步提升业务规模、优化业务结构和质量、促进新业务的开展（如住房贷款、银行卡业务和中间业务），成为工商银行上海市分行当时的紧迫性任务。

2004年1月，工商银行上海市分行聘请复斯公司提供项目咨询服务。经诊断发现：首先，该行对现代商业银行的组织与业务运行体系缺乏认识，之前的一系列改革缺乏明确目标指向和内在的一致性；其次，对各部门功能职责定位不明确不清晰、新业务发展功能和转型性功能不强；其三，现行的业绩考评体系在整体上缺乏战略实现功能和能力培育功能，只具有常规的运营管理功能。如虽然在两年前就把各分理处升级为路支行，但由于对各支行的考核中，并没有关于组织转型类指标，导致各支行都不愿在分理处的功能培育上下工夫，结果分理处仍停留在“有职责、无功能”状态；而且，其常规的运营管理功能本身也存在较大的缺陷，如不能满足产品决策和客户决策的需要等。

咨询成果有三项：其一，理清生产系统、有效系统和产品系统的关系，并为该行确定组织与业务运行的目标体系；其二，根据阶段目标实现和长期功能培育的需要，重新界定各部门的功能职责；其三，为该行设计了一个三阶段的业绩考评体系优化和完善方案：运营性指标优化阶段、运营性指标功能完善阶段，和业绩考评体系全功能完善阶段。其中，当期对运营性指标优化方案包括：增加结构性监控指标、将未来风险损失纳入当期考核、将历史关联业绩计入支行行长当年的绩效考核、对生产成本进行初步分摊、用经济贡献毛益体现绩效价值内涵、引入专类指标、将指标分成外约束性指标和内激励性指标、在内部引入资金买入价和卖出价计算各支行收入和成本等内容。