



基于“企业文化融合导向下”人力资源管理体系优化咨询

项目简报**第二期**

( 2012-5-17 )

## 从“坚强”到“尖强”

### ——致远商业模式建立会侧记

致远监理“基于企业文化融合导向人力资源优化”咨询项目完成调研阶段之后，紧锣密鼓的进入了第二阶段，即企业战略阶段。

5月3日-5日致远监理项目小组成员、北合项目小组成员以及5名总监代表，共同在建科楼会议室召开了“战略目标分解说明会”，共同探讨致远监理战略目标，描绘致远商业模式。



#### 明确企业生命周期：制定战略的第一步

每一个人大多会有这样的感受：人生就像一幕电影，出生、求学、工作、婚姻……直至最后的衰亡。经历着各种起起伏伏，有太多的惊喜、意外与遗憾，而这一切都会在人生不同的阶段发生与上演！企业也是如此，企业也有自己的人生轨迹，管理学上称之为——企业生命周期！

企业生命周期可以分为创业期、成长期、快速发展期、平稳期、二次创业期、衰退期。要制定最适合的战略，首先要明确企业所处的生命周期。那么，致远目前处于什么阶段呢？

大会一开始，针对这个问题，致远全体伙伴便进入了激烈的讨论中。讨论焦点集中在“快速发展期”、“平稳期”与“二次创业期”这三个时期，每一位伙伴都有自己的看法。为了统一观点，达成共识，吴老师介绍了企业生命各阶段特征，大家进行比对后，得出3点结论：

- 1) 致远的中高层管理团队趋于稳定；
- 2) 致远的业务在市场中占有一定份额，但与行业领先者存在一定差距；
- 3) 以上2点均是二次创业诉求企业的明显特征。

因此，致远正处于二次创业期！

当企业在经历了首次成功创业5-8年之后，其本身已具备了较强的实力，但其内部所形成的思维惯性，加之在快速发展期积累的问题，必然会产生问题形成爆发点。假使问题统一爆发，并且没有一种有效变革手段来解决问题，那么企业在一定时间内（大约3-7年时间），会产生衰败现象，从而导致企业逐步走向衰亡。要让企业良性发展，实现更高目标，只有对企业经营模式、管理方式、人员结构、市场配置、核心技术进行必要的优化与改进，才有可能让企业在一个新的台阶上重新开始发展。

了解了致远所处的生命周期，那致远人该如何改变呢？

## 流程创新：需要你我共同参与

**改变必定会带来创新！**

**致远需要怎样的创新？**

在企业界，创新有四种模式：一是技术创新，典型的代表是辉瑞制药，典型产品——伟哥！可是辉瑞的创新带有较大的偶然性；二是流程创新，典型代表是丰田汽车，典型特征：精益生产管理；三是产品与服务的创新，典型的代表是戴尔计算机，典型特征：零库存管理；四是商业模式创新，典型代表是苹果手机的苹果商店。通过对四种创新模式的特征、方式、方法、可行性与可取性进行逐一讨论，大家最后确定致远最需要进行的是“流程创新”。

为了说明如何进行流程创新，吴老师用西服定制过程，生动形象地做了比喻：一家优秀的西服定制店，他的裁缝首先是了解客户的需求，包括客户的职业、出席的场合、使用的频率；然后依据身形、肤色推荐面料；接着量体裁衣，最后将成型的西服送到客户手上。当然，卓越的流程不仅如此，与西服一同送到客户手中的还有一张列着服装尺寸、面料、搭配衬衣、领带、手帕、袜子、皮鞋的清单。这张清单令人印象深刻，因为它是二次销售与服务的开始。

透过上述案例，致远监理的同仁发现，其实，监理项目就像西服定制一样，也需要了解客户的需求、推荐合格的供应商、提供附加值的服务，当然这一切一直都在监理业务中不断发生，却未能实现更大的商业价值。

经过讨论，伙伴们进一步梳理了致远现有的项目流程，将项目分为前、中、后三个阶段四大类共计21项服务，（具体请见附表1《致远可提供的服务——价值主张分解表模版》）。整个流程必须由项目部、咨询部、总工室、人力资源部门、财务部等众多部门精诚合作才能顺利完成。

致远人，你准备好了吗？



---

创新有四种模式：一是技术创新；二是流程创新；三是产品与服务的创新；四是商业模式创新。——《商业模式新生代》

---



## 商业模式画布的描绘与分解:形成完整的操作系统

如何按照理清的项目流程一步步执行起来呢？吴老师在现场画了一块商业模式空白画布（见下图）。

通过对致远商业模式画布9大要素（见第6页名词解释）的热烈讨论、填写，与会人员进一步明确了2012年致远的业务结构。随着画布填写渐渐完整，致远的商业模式也随之清晰起来，填写完整的致远商业模式画布将作为下一步致远战略目标分解的提供原则性依据。

商业模式空白画布

重要伙伴	关键业务	价值主张	客户关系	客户细分
	核心资源		渠道通路	
成本结构		收入来源		

持续三天的头脑风暴，每日长达12小时的会议时间，虽然伙伴们身体已经很疲惫，但是心却越来越热！依旧是精神饱满，尽全力献计献策！

正是有了致远全体伙伴的支持与参与，项目小组将在第一张“致远商业模式画布”（附表2）的基础上，继续对画布中的9大要素进行分解，并形成可以执行具体操作的操作模版，这将是致远二次创业新的腾飞点！

在这里，我们疾声呼唤：二次创业是一场自上而下的变革活动，从致远的经营者到每一位员工，每位致远人都来迸发出再次创业的激情，共同迎接这场挑战吧！致远人，让我们从过去的“坚强”，走向更为辉煌的“尖强”吧！



商业模式画布来源于《商业模式新生代》这本结合图像与策略思考的企业管理类图书。这是一本讨论商业模型的书。书中涵盖了企业分析、创新思考、策略拟定及实际执行等内容，完整描述了商业模式创新所需的各个方面。作者列举了六种有趣的方法与工具，像是移情地图、沙盘推演、图像思考，说故事创新等等，附上详尽的说明与操作方法，让人很想赶快召集伙伴，在白板上画满模型贴上便利贴，一同进行头脑风暴。在书籍的后半部，作者着力于如何将发散的创意集结成可实行的策略，以及策略执行的五个主要步骤，将商业模式创新这看似艰深复杂的工作，化整为零，用最简洁的方式让读者了解商业竞争的各个面向。

附表1：《致远可提供的服务——价值主张分解表模板》

可提供的服务——价值主张												
序号	项目阶段	主要工作	具体内容	呈现形式	序号	提供服务	推行形式	服务费用	服务形式	服务种类		
一	项目前期	项目接触——合同签订	前期工程咨询	内部访问记录	1	咨询服务（可协助客户方挑选项目经理和施工单位，协助客户进行施工合同签订）	必推	免费	控制服务	可选择		
				内部访问记录	2	项目部对图纸进行初步的优化咨询服务	必推	免费	优化服务	可选择		
				出具检测报告	3	对材料品质的检测服务（针对材料供应商提出出具第三方检测报告，针对公建项目及特殊要求）	引导推行	收费	控制服务	可选择		
				出具简介	4	类似项目与合适总监的考察	必推	免费	需求服务	可选择		
				出具公司简介（PPT等）	5	公司本部考察，需提供吸引客户的考察内容，考察内容详见清单	必推	免费	需求服务	可选择		
二	项目中	项目实施——项目完成	项目签订——开工前	合同评审流程图	6	合同交底（向项目部人员转述客户具体需求）确保客户需求的完整性（最大限度理解客户需求）	必推	免费	控制服务	强制		
				出具建议报告	7	对特殊项目、重点项目，由总工程师召集相关部门对图纸提出优化建议	引导推行	收费	优化服务	可选择		
				出具人员调配单及回访记录	8	人力资源部门分阶段提供监理人员名单、进场时间，提供全程服务，对人员有很强的可控性	必推	免费	控制服务	强制		
				出具合同	9	咨询部门提供招标代理及一揽子服务	引导推行	收费	优化服务	可选择		
				出具合同	10	咨询部门提供预算审核审计服务，能够帮助客户有效控制造价	引导推行	收费	控制服务	可选择		
				出具巡检结果通报	11	总工程师牵头单项目每年2次的巡检	必推	免费	专项走访服务	强制		
				出具回访记录	12	项目开工3个月内，人力资源部门牵头对项目人员进行走访	必推	免费	专项走访服务	强制		
				出具回访记录	13	经营部门对重点、特殊项目进行走访（每年2次）	必推	免费	专项走访服务	强制		
				出具回访记录	14	大区经理每月至少巡视所辖区域项目1次	必推	免费	专项走访服务	强制		
				会议纪要	15	对重点项目、特殊项目实行联席会议制度	必推	免费	专项走访服务	强制		
		项目建设——验收	出具反馈表	16	对业主的投诉的不同内容，由各个部门进行回访、解决问题	必推	免费	专项走访服务	强制			
			出具支付证书、《工程款审核表》	17	咨询部应项目部要求（在项目部无法解决的情况下），对工程进度款提供联合控制	必推	免费	控制服务	可选择			
			出具内部记录	18	咨询部应项目部要求（在项目部无法解决的情况下），协助业主挑选材料品牌、进行价格管控（考察费用由客户方承担）	必推	免费	控制服务	可选择			
			出具内部记录	19	总工程师应项目部要求，进行技术支持	必推	免费	优化服务	可选择			
			验收阶段	会议纪要	20	重点项目、特殊项目联席会议	必推	免费	专项走访服务	强制		
				内部访问记录	21	经营部门对重点项目、特殊项目进行回访（3个月-12个月）	必推	免费	专项走访服务	强制		
			三	项目后期	使用、保修	内部访问记录	21	经营部门对重点项目、特殊项目进行回访（3个月-12个月）	必推	免费	专项走访服务	强制

分解表中，致远的价值主张分为控制服务（帮助客户节省成本）、优化服务（提供定制化服务）、需求服务（性能可靠与品牌宣传）和专项走访服务（抑制风险与提高客户满意度）。

其中，呈现形式是指每项服务最终呈现给客户的方式与产品；推行形式是指该项服务必须向客户推行或者通过建议等方式引导客户推行；服务费用将致远提供的服务分成了基本服务和增值服务；服务种类是指在监理项目中此项服务是否必须执行。

## 商业模式画布九大要素名词解释

### 第一部分：我们有什么？

1. 关键业务：特指为了确保商业模式可行，企业必须明确的可执行的业务方向；
2. 重要伙伴：特指非竞争者之间的战略联盟关系，或竞争者之间的合作关系，或为开发新业务而构建的合作关系，或为确保可靠的供应商关系，也可指上游的供应商，下游的分销商；
3. 核心资源：指公司运转所必须的最重要因素，例如：实体资产，知识资产，人力资源，金融资产等；
4. 成本结构：指运营该企业所引发的所有成本：固定成本、可变成本、社会性支出（例如政府收取的税金、行业性管理费用、政府特定征收的相关费用）；

### 第二部分：我们做什么？

1. 客户关系：公司于其客户群体之间所建立的一种必然联系，这种关系会通过有效的载体和相关的活动手段，提升公司与客户之间的良好关系（例如：通过市场活动、研讨会、自有刊物等方式）
2. 价值主张：指为特定客户提供的可创造价值的业务或服务，其提供的业务或服务具有：新颖、性能可靠，定制化倾向，提升客户品牌，适中的价格，帮助客户节省成本和抑制风险等特点；
3. 渠道通路：特指要维护良好的客户关系，通过特定的联系渠道，创建与客户保持沟通、联系的渠道，传递公司业务，能够给客户带来的价值，以及提升公司产品和服务在客户中的认知程度，协助客户购买特定产品和服务，提供售后客户支持（例如行业性刊物、公司业务管理机构、公司售后服务管理机构、现场广告指示牌等方式）；
4. 客户细分：明确谁是你的客户，客户形态分几种；
5. 收入来源：特指公司通过各种收入流来创造财富的途径，从每个客户群体获取的现金收入（需要从创收中扣除成本）获取收入的方式；

通过对画布中九大要素的填写与描绘，可以清晰企业的现状，明白企业如何创造价值、传递价值和获取价值的基本原理。

### 附表2：致远商业模式画布

<b>重要伙伴</b> ① 项目总监 ② 咨询部 ③ 设计院 ④ 试验所	<b>关键业务</b> ① 监理咨询服务 ② 工程咨询 ③ 招标代理 ④ 工程造价咨询  <b>核心资源</b> ① 符合行业资质的人才储备 ② 资产管理优势：一套完备的知识储备管理库及知识传递的人才系统	<b>价值主张</b> ① 控制服务 ② 优化服务 ③ 需求服务 ④ 专项走访服务	<b>客户关系</b> ① 自有刊物（论文集、公司网站、QQ群） ② 定期回访 ③ 项目实施研讨会 ④ 业主沟通会  <b>渠道通路</b> ① 区域办事处 ② 政府有关部门及行业协会 ③ 行业性刊物 ④ 与经营企业相关的各荣誉授予单位 ⑤ 广告宣传（工地现场广告、依附于公司各种用品VI识别系统） ⑥ 公司网站 ⑦ 原有的客户群体 ⑧ 在其他单位就职的老员工	<b>客户细分</b> ① 房屋建筑（房开公司、政府部门、工矿企业） ② 市政公用（政府部门） ③ 水利水电（政府部门） ④ 机电安装（政府部门、工矿企业） ⑤ 公路工程（政府部门） ⑥ 人防工程（政府部门、房开公司） ⑦ 工程咨询（房开公司、政府部门、企业） ⑧ 招标代理（房开公司、政府部门、企业） ⑨ 工程造价咨询（房开公司、政府部门、企业）
<b>主营业务成本结构</b> ① 项目费用（特指监理、工程咨询、招标代理、工程造价咨询项目所产生的所有费用，其中包含管理费用、销售费用、财务费用及单项目税费） ② 管理费用 ③ 销售费用 ④ 财务费用 ⑤ 所得税税费		<b>收入来源</b> ① 监理咨询服务费 ② 工程咨询费 ③ 招标代理费 ④ 工程造价咨询费		

## 人力资源咨询项目下阶段工作计划

**人力资源信息库部分：**5月16日-6月初，致远人力资源部完善人力资源信息搜集整理工作；

**商业模式画布部分：**5月10日-5月25日，咨询项目组完成其余《致远商业模式画布》9大要素分解表。

**岗位职责部分：**5月25日-5月31日，咨询项目组完成致远标杆岗位说明书初稿。

**组织架构部分：**6月初，项目组确定致远组织架构与人员架构。



---

**感谢您对项目的关注，您的关注是我们持续改进的力量！如果您对项目有任何意见或建议，您可以随时联系我们！**

以上简报内容依据咨询进度报告汇总整理而成。如需详细资料，请联系：

致远项目组常务副组长蒋建华，Tel：13957980700， E-mail：zyjl@bhceo.com

北合项目组莫燕菲，Tel:0571-88387570 88869972 Fax:0571-88213869 E-mail：zyjl@bhceo.com

Add：浙江省杭州市西湖区文三路555号中小企业大厦1412室