

2023 BEST CONSULTING 百思特资讯 MONTHLY



百思特大事件 | 变革的力量 | 咨询产品 | 标杆故事 | 项目动态 | 百思特商学院 | 客户成就 | 沙龙回顾 | 最近预告

百思特管理咨询集团

集团总部：深圳南山区粤海街道中国储能大厦17层

分支机构：北京 | 上海 | 大湾区 | 杭州 | 青岛 | 武汉 | 长沙 | 成都

研发中心：深圳

商学院总部：成都

数字化总部：成都

变革研究院：深圳

百思特投资公司：深圳

海外游学机构：美国洛杉矶

400 803 0798

www.best-consulting.com



扫码关注公众号



扫码关注视频号

01 Jan

02 Feb

百思特中国企业变革研究院 2023新春开年书单

百思特中国企业变革研究院精心为大家准备了2023开年书单,用知识开启兔年新篇章!

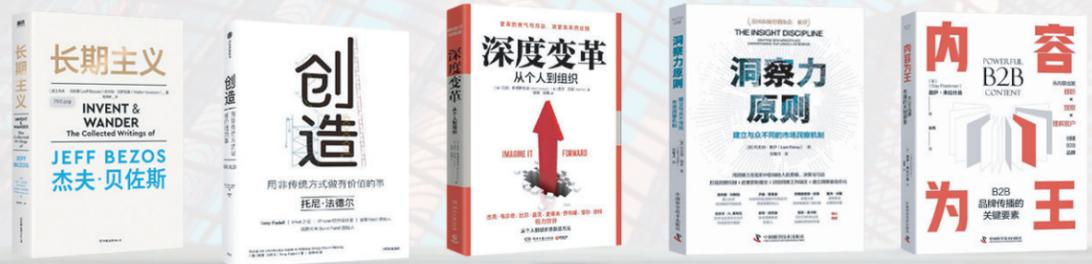
颠覆离不开技术,特朗德·阿恩·恩德海姆在《未来技术,颠覆性行业的战略机遇期》一书中从技术、政策、商业模式和社会动态,启发大家思考对各种未知因素的反应与如何应对未来。随着技术的普及,人脸识别、无人驾驶、自动化作业……人工智能已经渗透进生活的方方面面。迈克尔·伍尔德里奇《人工智能全传》融合众领域前沿知识,全方位揭示人工智能“能”与“不能”。

优秀企业的发展永远以追求卓越为目标。吉姆·柯林斯《卓越基因》中,为企业们绘制从优秀到卓越的路径图。共同奋斗离不开组织的力量,阿尔努·德·梅耶尔在《生态型组织》指出,在不断变化的市场环境中,最终要形成快速响应、决策精准、创新不断涌现的最佳组织形态。亚马逊创始人杰夫·贝佐斯,则通过《长期主义》一书阐述长期主义的人生信条和思考模式,以及它如何对企业经营管理产生巨大推动力。而企业创新要以成长型思维不断探求问题的本质。iPod之父、iPhone联合设计者托尼·法德尔用《创造:用非传统方式做有价值的事》解密如何改变角度看世界,让每一个行动和创新变得有价值。

在个人成长方面,盖伊·弗拉什曼《内容为王:B2B品牌传播的关键要素》凭借多年的新闻记者经验,从实战出发帮助企业搭建全面内容传播架构。管理实践教授利亚姆·费伊的《洞察力原则》通过10个洞察步骤,6个洞察因素和3个探查核心行动,带领大家全方位树立洞察思维。最后,贝丝·科姆斯托克和塔尔·拉兹《深度变革:从个人到组织》则为每一位希望改变自己和公司的人提出了改变的方向,颠覆自我,勇往直前。



《人工智能全传》 《未来技术》 《卓越基因》 《生态型组织》



《长期主义》 《创造》 《深度变革》 《洞察力原则》 《内容为王》

CONTENTS

目录

Best Event 百思特大事件

北京大学工学院院长段慧玲一行
到百思特深圳总部调研交流 01

厦门大学EMBA中心李常青教授一行
到访百思特指导交流 02

Power of Change 变革的力量

Joseph Smith:决心是变革
成功的第一要素 03

Best Product 咨询产品

人力资源规划 09

Best Story 标杆故事

景旺电子:构建世界
一流创新研发体系 13

浙江正特:从“制造”到“智造”的创
新变革之路 17

Best Project 项目动态

..... 21

BEST Business School 百思特商学院

..... 22

Best customer 客户成就

..... 23

Bester 乘风破浪

学有所为,
助力企业长远发展 27

用专业和热爱
战胜年龄 29

Retrospect 沙龙回顾

..... 31

Best News 最近预告

..... 32

北京大学工学院院长段慧玲一行 到百思特深圳总部调研交流



近日,北京大学工学院院长段慧玲、副院长张通、北京大学南昌创新研究院执行院长成名等一行来到百思特管理咨询公司深圳总部调研交流,百思特咨询董事长张正华、总裁陈浩等陪同调研并参加座谈。

会上,张总对于段院长一行的到来表示热烈欢迎,并就百思特咨询公司的发展历程、服务内容、优势特色、服务案例等相关情况进行了详细介绍,同时也提出了百思特咨询在人才发展、产业技术赋能等方面,与高校加强链接合作的需求。

段院长也对北京大学工学院的学科建设、专业人才教育、产学研结合等相关工作进行了介绍,并就新能源、新材料等领域进行了产业端与学术届的趋势及动态分享。段院长提出,北京大学工学院的学科建设,在工程科学的基础上,更加强调学科方向的引领性、交叉性与综合性,主动服务国家战略,瞄准工程科学领域的“卡脖子”问题,协同基础理论与工程应用,在人工智能、数字孪生、智能制造等领域,不断取得新突破。

同时,段院长也希望邀请长期服务于企业和产业一线的管理咨询专家,走进北大课堂,为学生们带来耳目一新的内容分享,不断强化工科人才的创新创业能力和解决实际问题的能力,持续培养能够引领未来技术和产业的人才。

张总表示,百思特咨询公司高度重视与北京大学工学院的合作,为北大源源不断地输送企业管理变革的方法经验,并链接更多的标杆企业,助力北大在人才培养、创新创业教育等等领域的快速发展。

通过本次交流,双方已达成初步合作方向的共识,为后续深入合作打下了坚实的基础。接下来,双方将建立常态化沟通机制,共同探讨产学研用协同发展新模式,培养更多符合国家、社会和企业需要的创新创业人才。

厦门大学EMBA中心李常青教授一行 到访百思特指导交流



2月24日,厦门大学管理学院EMBA中心主任李常青教授、李有刚老师、何剑老师等一行到百思特管理咨询公司深圳总部指导交流,百思特咨询董事长张正华、副总经理胡漪、企业变革研究院执行院长邹译萱等陪同参与交流。

会上,张总对李教授一行表示热烈欢迎,并就百思特的发展历程和在企业赋能方面的优势进行了详细介绍。百思特在二十多年的咨询服务中积累了众多优秀案例。基于对行业发展与业务的深刻理解,帮助企业在行业地位、业绩提升等核心领域建立竞争优势;并通过一对一咨询落地辅导、工作坊和专题培训等多种形式,赋能企业的自我迭代与更新能力。

李常青教授介绍了厦门大学EMBA中心近年的发展与规划。厦大EMBA汇集了众多优秀企业家与管理者,拥有高水平名师配置,国际化办学,与全球顶尖商学院建立多个合作平台,游历美国、德国、以色列等国一流学府,体验国际顶级品牌营销、创新创业、智能制造等前沿课程。

为企业发展赋能,助力企业家成长是双方共同的命题。李教授与张总就厦大EMBA与百思特在企业赋能与管理课程开发等方面的合作展开探讨。结合学术与实践,共同携手帮助企业家和管理者解决经营难题,提升管理能力。

未来,双方将探索通过企业参访,圆桌会议等多种形式,帮助企业对标优秀企业,相互交流借鉴管理经验,切实解决实际业务问题,实现发展共赢。

Power of Change 变革的力量

CHANGE POWER OF

Joseph Smith： 决心是变革成功的第一要素

1997年，任正非在考察了多家世界级美国企业后，最后决定向IBM学习先进的管理理念和方法论，并在华为内部开展包括ISC集成供应链在内的多个管理变革项目。

Joseph Smith先生作为第一个来到华为项目工作的IBM外籍顾问，在项目初期孤身一人“勇闯”华为，用第一份项目报告，赢得任正非的认可与信任，彻底点燃了华为变革“火种”。自此，华为开启二十余年不断学习和变革的序幕。



Joseph Smith

- 百思特企业变革研究院首席顾问
- 前华为全球业务变革副总裁
- 前澳门银河集团高级副总裁

Joseph Smith，作为第一个来自IBM在华为工作、生活的外籍员工，自1999年来，Joseph先后担任IBM华为变革项目经理、华为全球业务变革副总裁，与华为在全球变革方面的合作已经超过22载。



你是怎么来到中国，来到华为的？

Joseph: 当时我在伦敦为IBM工作，我的老板给我发了一封邮件，内容是“Fancy a Chinese?”，意思是你想去吃中餐吗？其实他指的就是当时华为的项目。

那时的华为鲜为人知，它的收入还不到10亿美元。与IBM和诺基亚相比，它是一家名不见经传的公司。但我马上就知道这对我来说是一个合适的机会，我会去香港和深圳。最初到华为的5周，我知道会很辛苦，但这很有趣。时间已经过去23年，我依然很享受在这里的时光。

对华为的第一印象是什么？

Joseph: 华为在1999年时还没有自己的办公楼，租用的办公室遍布深圳各地，所以很难拼凑起一个完整的公司形象。但最深刻的印象是，这家公司非常年轻。那个时候任正非已经50多岁了，但其他员工都只有二三十岁，其中有很多已经成为了现在的公司高管。

华为总是充满活力，动力和热情。他们非常聪明，可以说我遇到的每个人都非常聪明。我认为华为是一家勇敢的，有战斗力的公司，致力于把事情做好。这是我对华为的第一印象。某种程度上，现在的华为仍然保持了这样的特质。

可以简单介绍一下在中国20多年的经历吗？

Joseph: 一直待在中国是件开心的事。1999年我刚到华为的时候，IBM的所有其他顾问都是飞来中国工作几个星期，再回到自己的国家。而项目的前3年我搬到了中国，所以我是第一个来到华为生活和工作的外国人。

我在2011年初正式加入华为，作为华为全球业务转型PMO的首席专家，负责当时华为的每一个变革项目。

我在华为很开心。在2015年左右，我被猎头公司挖去香港第二富豪家族的公司，所以我离开华为去了香港。几年之后，我开始和浙江当地政府合作将科技公司引入中国，之后的几年时间我都在从事这项工作，现在仍然参与其中的一些项目。

为什么选择离开IBM，加入华为？

Joseph: 2008年的金融危机，咨询和广告行业因为企业削减开支而举步维艰，唯一有资金能做项目的客户就是华为。我跟华为沟通说：我把所有的时间都集中在华为上怎么样？华为回复说他们愿意，但问我是否可以作为员工加入，而不是以顾问的方式。我欣然接受。

在几乎任何时候，华为都有36-40个大型变革项目，我很幸运几乎参与了所有的变革项目，我想我是唯一能这样说的人。



华为师从IBM

开启东西方管理思想的碰撞与交融

Joseph Smith先生两度负责华为的全球集成供应链变革项目，他将IBM的先进理念和方法论与华为实际业务相结合，来自东西方不同的管理思想在项目碰撞与交融，共同推动华为向世界级企业迈进。

您主要参与了哪些变革项目？在华为变革的项目中都担任什么角色？

Joseph：其中一个重大项目是ISC集成供应链。当我从伦敦IBM到华为时，我担任IBM华为ISC项目的经理。

2014年，我们再次启动了ISC项目的加强版，我负责领导并开发这项解决方案；在2020年，我为华为 EMT 执行管理团队制作了最终版的ISC项目报告。我与华为在ISC项目上的合作已经超过23年，在23年间不断提出华为可以在其供应链中实施的建议。

在全球业务变革管理办公室工作期间，我几乎参与了每一个项目，包括 IFS、LTC、MTL，这是三个华为最著名体系的首字母缩写。我们的工作确保项目运行良好，朝着正确的方向发展，创造价值。如果任何项目有问题，我也担任解决问题的角色；事实上大多数项目在某个时间点都会发生问题，这就是变革的本质；而我的工作就是进去帮助他们解决这个问题，这是很有意思的经历。

您曾两度负责华为的全球集成供应链变革项目，这两次变革主要有哪些内容？给华为带来了怎样的变化？

Joseph：在1999年和2000年初期，我的第一个项目是基于业务流程再造。现在每个人都知道业务流程再造，但在23年前，这是一门新学科，一个新领域。我和我 IBM 伦敦的老板共同设计了 IBM 的全球变革方法，其中的核心就是流程再造，以及使用 SAP 或 Oracle 等软件包的流程再造，来确保流程正确良好地运行。

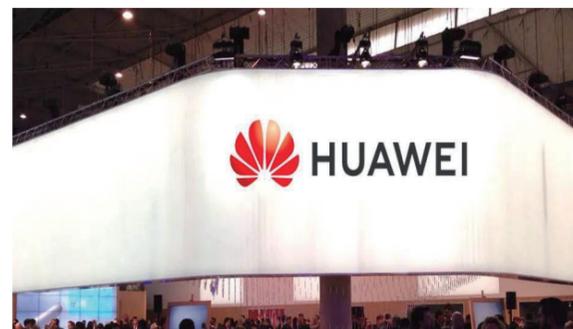
从2002年开始的10年里，华为保留并改进了这些流程。当我们开始华为项目的时候，华为99%的收入来自中国，但从2002年开始，他们被迫出海，将商品销往170个国家。所以在这十年间，华为专注于打造全球供应链，这其中的流程是一样的，只是多了更多不同的（国家）地点。

2014年，我们推出了ISC+项目，再次对华为所有供应链的内容进行了评估，并提出叫做“供应链特征”的想法，ISC+的目标是将华为供应链改进延伸至2025年。所以这也是一个10年的计划。这是第二个ISC。

华为通过咨询公司的帮助，把西方的优秀管理体系移植到华为内部，在这个过程中，IBM的体系如何适应华为公司的情况？

Joseph：早期，IBM并没有真正的适应华为，大部分是基于华为的需求。我们了解IBM的系统，我们也了解即将出现的新技术。但有意思的是，华为提出不用展示最好的技术，只需要IBM告诉他们应该怎么做。

因此当任正非先生看到IBM时，他看到的基本上是世界上技术最先进的公司。他的想法是，你们在小到表格和数据的处理方面都很有经验，所以只要告诉我们你们是如何看待这个问题，以及你们要怎样做。这正是我们（IBM）所做的。因此，在很大程度上，华为从IBM获取了大量知识，并提出了新的解决方案，所以它不仅仅是一个直接的复制。华为关注的是IBM的做法，以及如何将其延伸至变革项目中。



华为的变革始于1999年，时间早，花费高，这在当时的中国是非常罕见的，如何看待华为当初变革的决心？

Joseph：华为做这些变革项目的决心是惊人、不可思议的。在当时的IBM，我们认为华为是第一个想做这些变革项目的公司，以后很多其他中国公司也会想做这些项目。但我们大错特错，从过去到现在，华为一直是独一无二的。

这大部分都归功于创始人任正非先生。他在90年代的愿景就是做一家世界级的电信公司，进入世界前五名。所以从任总开始，你可以看到从上至下的决心。在每个层级，人们都发扬这种决心和精神，坚信一定能做到。20年后，华为成为世界上最大的电信公司，拥有最先进的技术。在使用顾问服务和认可顾问建议价值上，华为是非常罕见。

您有着IBM华为项目的顾问、华为员工、华为合作伙伴的三重身份，从这三个角度看华为有什么不同的感受？

Joseph：我经历过三种不同的角色，顾问、员工和合作伙伴。即使在IBM工作时，我也一直觉得我属于华为。在咨询行业中有个玩笑，如果一个顾问与客户长期合作，在一年后他们可能只去过两次顾问办公室，但绝大多数时间都和客户在一起。其实就是说随着时间的推移，顾问会被逐渐“同化”，他们更觉得自己是客户公司的一部分而不属于咨询公司。

基本上这很快就发生在我身上。在大约在项目6个月的时候，我还在为IBM工作，但我感觉自己更像一个华为。因此，当我确定以员工的身份来华为工作时，对我来说是很自然的事。我享受作为华为员工的时光，这样可以接触到更多内部信息，工作也更合理。

回到你的问题，我一直觉得自己是个华为。即使现在我不再是华为的员工，但我仍然觉得自己是华为的一份子。

从任正非开始

每一个华为人坚定不移的变革决心

二十余年变革历程的背后，是华为人从上至下坚定不移谋求发展的决心和信念。变革不止带来新理念，构建新体系，也让华为在积累实践中发展出自己的变革能力，面对任何环境都展现出强大的韧性和顽强的生命力。



您认为华为变革成功的因素有哪些？

Joseph：最重要的因素是决心，特别是来自公司高层的决心，这其中很多来自任正非先生和他的团队。像郭平先生，我在华为的第一任领导，他是ISC和许多变革项目的发起人。还有梁华先生，他也是我在ISC+项目的领导。即使这些项目延续了10年甚至20年的时间，华为一直保持着这种程度的决心，这种自上而下的决心是非常独特的。

很多企业特别是西方的企业，会用很长的时间来思考3个月内能达到什么结果，但变革很难在3个月内取得成果。大家都试图找到捷径和更快的方法，以及成本更低的方法来做到这一点，但这需要一个过程。华为能够成功，是因为他们同时具有决心和耐心。

华为拥有什么样的变革能力？这种能力能否应用在其他企业的变革中？

Joseph：华为通过将公司内部的变革制度化，发展出了自己的变革能力。这不是五年做一次的事情，而是他们持续在关注的事情，并且让整个部门都专注于此。

判断一个想法的好坏，何时该进行到下一步，直到最终完成目标，是一种强大的变革能力，中大型企业都可以从中学习和借鉴。这是一个从IBM内部到华为已经发展了约25年的流程；在这段时间内，它不断被完善和精进，并经过验证是有效可实施的，这值得很多中国企业去学习。

你可以用不到华为投资的1%的成本，达到90%为客户定制方案的效果。这些流程可以应用在ISC、IPD、LTC、HR等项目上。所以中国企业可以通过咨询的方式直接学习到华为的成功经验。

变革力量 历久弥新 重塑中国企业战略思维新格局

Joseph Smith先生与百思特管理咨询集团董事长张正华先生，在华为变革期间分别担任IBM和华为的项目经理，时隔二十余年再回忆华为变革历程；华为在创造历史的过程中不断丰富变革的价值与意义，也为中国企业管理带来战略思维的新格局。

张正华：

很高兴Joseph今天能到百思特总部来，我们很荣幸你以首席变革顾问的身份加入百思特企业变革研究院。你在华为20年咨询和管理的经验一定能为中国企业管理的成长进步提供很多帮助。

在20多年前，我们分别作为IBM和华为的项目经理，共同经历了华为的变革项目，Joseph是IBM在华为的第一位顾问，与任总有过多面对面的交流，可以跟大家分享一下你印象最深刻的打动任总的一次交流吗？

Joseph：

在我刚到华为只有五周时，就为任正非先生做了第一次报告。当时是1999年，这份报告的汇报对象是任正非先生和大约70名高层管理人员。汇报持续了大约20分钟，内容是IBM的一些初步发现。

起初我以为任总很生气，因为他站了起来，开始敲桌子，指着不同的人，我想我犯了一个很大的错误。但实际上，他对这份报告感到非常兴奋。我了解到他正在以一种兴奋的方式与他的团队交谈，说华为必须进行这样的变革。

张正华：

当初华为在变革的时候成立了非常庞大的项目团队，随着变革深入的推进，顾问的队伍也日益壮大。我们常常能看到顾问们在单独的会议室里开会和讨论，在帮助华为的变革过程当中，也一定遇到了很多挑战和困难。当时作为顾问来说，您认为遇到最大的困难和挑战是什么？

Joseph：

对于任何变革项目来说，最大的困难是向人们展示变革项目的愿景。你必须在变革项目的每一阶段都保持这种愿景。在开始之前设定愿景很重要，之后的每个阶段，你都离实施和落地越来越近，但即使在将要结束的时刻，你仍然要把你想实现的愿景展现在每个人面前。

变革中对我来说最大的挑战，是人而非技术。你必须先赢得人心，才能让大家共同前进。

张正华：

任总非常重视华为的变革项目，也非常有决心，把当初华为的一批高管和一把手都调到了变革的项目团队中，还有许多的业务主管也脱离业务线，直接专职参与到变革工作中。

张正华：我们发现像华为这样以一把手为主导，各个业务板块领导专职参与到变革项目中的企业非常少，当初IBM是如何推动任总下定这个决心的？

Joseph：

在我看来，IBM并没有真正制定计划。我们只是帮助华为为他们想要建立的体系，也就是IPD和ISC两个项目。

但我们是一个很幸运的团队，因为IBM和华为很快就建立了高度的信任。特别是从我的角度来看，作为一个外国人，第一次在中国工作，我很担心我们是否可以一起建立团队和友谊。但我们在很短的时间内就建立了相互信任的关系，这对指导未来的项目非常重要，因为项目总会出现问题，解决这些问题的唯一方法是一起努力，并以一种互相信任的方式去解决问题。

张正华：

IBM加入华为的变革团队后，告诉了我们变革要成功，整个团队必须要成为一个学习型的组织。IBM在咨询的过程给华为带来了许多理论、方法论及模型。在ISC的项目中引入了SCOR模型，您觉得在20多年后的今天，SCOR模型对于华为供应链还有怎样的作用，对于中国企业做供应链变革有什么独特的价值？

Joseph：

我们介绍给华为的很多的方法论和理念，有一些甚至对当时的IBM来说都很先进。华为获得了很多最新的模型和概念。

SCOR模型是我在2000年4月引入华为的模型，这是1996年才创造出来的，那时只有3年的历史。IBM作为一家公司参与其中，将KPI指标纳入了SCOR模型中。

我们基本上是为了回答一个关于KPI的问题：如何对标华为和其他企业的KPI，SCOR模型的作用是对标和流程对比，很多其他的企业也有这些标准流程，这会给华为带来信心。

张正华：

华为的变革是以流程再造为主线，同时基于流程再造驱动组织的重组和优化；另外就是以流程决定IT的方式，推动华为的IT系统不断升级和改造。从华为20多年的供应链变革历程中，从ISC到ISC+，您围绕流程再造，给IT系统和数字化体系支撑也做了很多规划。数字化转型已经是当前中国企业变革的主流，可以跟大家分享一下华为ISC集成供应链变革历程中数字化转型升级的经验吗？



Joseph：

最初的ISC是基于流程的。所以我们重新设计了流程，使用的是由我和我IBM的领导Gary开发的PEBT和Method Blue，用来帮助业务变革的工具包。像SAP和Oracle这样的公司会投入数十亿美元来开发这个软件，因此许多企业都会使用它。

在那之前，很多公司都在做自己的软件，价格昂贵而且质量不高。我们的想法是将业务变革和软件包放在一起，整合流程和数据，这仍然是企业要做的重要事情。随着技术的发展，我们有了人工智能、机器学习、数据分析等新技术，以及由4G和5G驱动的许多不同的小型技术，都可以让供应链使用。

张正华：

Joseph把我带回到了20年前华为变革项目的场景，你刚才提到了PEBT和Method Blue，华为在这个基础上自己开发了Method PAS。

非常荣幸也非常高兴Joseph作为百思特首席变革顾问加入百思特变革研究院，你的经验不仅在过去给华为带来了价值，未来我们一定能够携手为更多的中国企业带来管理经验和思维，帮助中国企业以变革谋未来！



扫码观看访谈视频

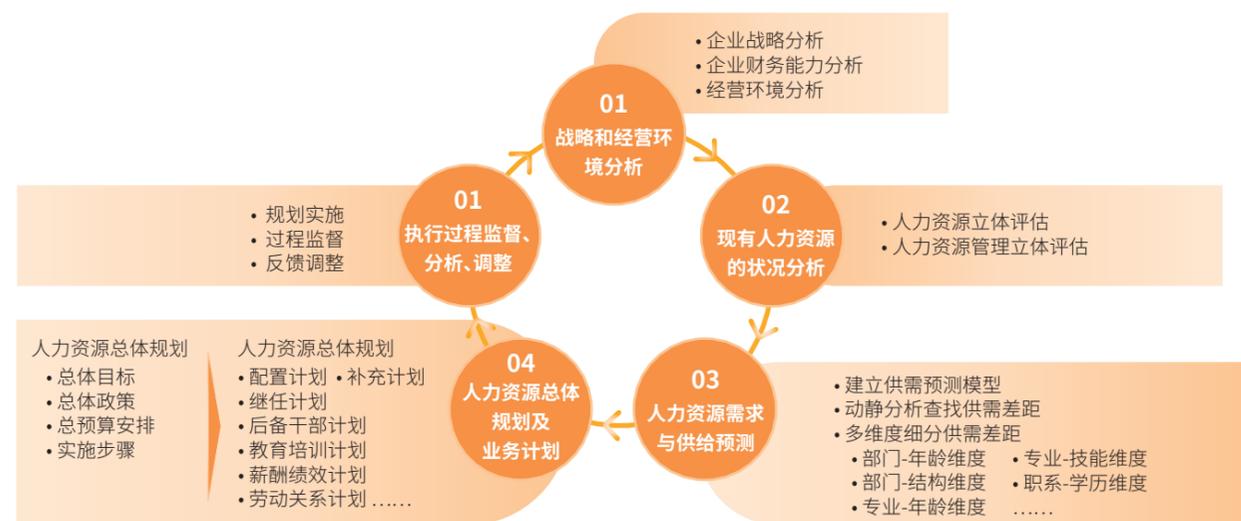
BEST Product

咨询产品

人力资源规划

人力资源规划解决方案旨在帮助企业有效承接公司战略发展和经营目标, 构建强有力的人力资源服务保障体系, 打造高活力、高敏捷、可持续的人才供应链。

百思特基于企业人力资源的管理要素以及战略人力资源管理的科学方法论的融合, 接口战略领先模型BLM执行层面的整体规划与落地, 横向覆盖人力资源管理的所有要素和领域, 计划层面遵从PDCA的全生命周期闭环。实现从规划、计划、概念、执行、遵从、结果评估的全闭环。



Case A

提升人力资源管理水平, 保障战略目标有效落地

客户行业: 物流运输

项目背景

早期客户以货运代理为主营业务, 随着国家一带一路政策的推行, 央企/国企在非洲及东南亚地区产生大量援外项目, 跟随大型企业走出了国门, 在非洲地区成立了物流公司, 开展了东西货物物流运输服务。

因业务高度依赖国内大客户关系维护, 所在国本地业务开发极少, 业务获取高度依赖创始人, 专业的市场营销人员极其缺乏, 业务成长速度缓慢, 近几年甚至停止不前。

因此, 客户急需找到未来的战略定位和发展方向, 并重点提升企业内部人力资源管理水平, 推动业务发展。



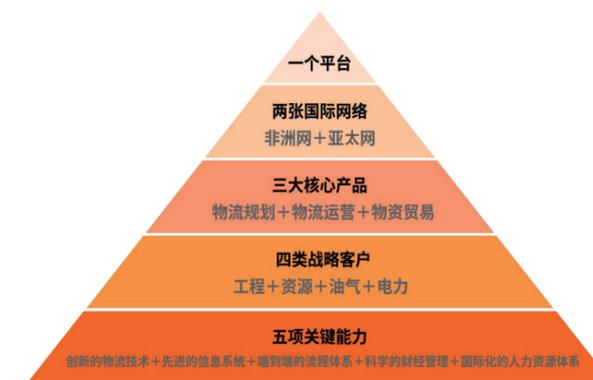
解决方案

企业发展到一定阶段后, 人力资源等传统认知中的支撑性部门也需要跟随业务发展而进步, 才能有效保障战略目标实现。百思特在调研后发现客户当前的人力资源管理存在:

- 组织格局低, 对科学管理的认知薄弱;
- 战略发展路径不清晰, 缺乏战略规划和经营计划制定机制与判断能力;
- 内部基因未实现与业务转型同步, 两者矛盾显著;
- 核心竞争力需要重新定义。

经过对海外基地的实地深度调研, 百思特制定了客户未来3-5年战略规划, 在战略上从“一二三四五”重新定位了公司, 明确了其3年战略发展方向、产品、客户、网络和核心能力、战略实现路径和明年经营计划。

战略目标“成为非洲及亚太区域领先的物流解决方案服务商”的实现路径



1. 全面设计了集团管控和一、二、三级组织结构、组织职责和岗位职责;
2. 针对不同角色分别设计了薪酬激励机制;
3. 重新定义“绩效管理”的本质, 让管理者对绩效管理有了更深刻更准确的认知。

项目收益

明确战略布局与发展方向

- 系统梳理了客户业务3-5年的发展策略, 促进客户对未来的发展方向更加清晰;
- 基于“一个平台”的战略定位, 倒逼旗下不同国别的团队发挥联动, 形成合力;
- 新增了能源板块增量业务, 整体业绩已经达成目标。

强化管理认知, 优化组织架构与薪酬激励机制

- 创始人和中高层管理者对企业管理有了更深的认知和角色转变, 并对原有不符合组织要求的管理干部做了换血, 整体组织格局和管理能力有了较大提升;
- 重新定义了总部平台的角色, 强化了总部对各区域机构的集团管控;
- 系统设计了不同类型角色的薪资激励机制, 提升了市场人才竞争力, 推动了各部门之间的业务联动;
- 强化了绩效管理的目的是由战略层层分解到指标, 确保指标的达成可以促进战略的实现, 同时重点关注绩效提升, 而非绩效分数和绩效等级。

分区管理, 显著提升业绩

- 对于重点资产投入的国别强化了国别管理, 增设了区域HR、财务、信息流程和产品BP角色, 帮助国别从专业角度系统提升;
- 19年整体合同额有了明显提升, 净利润增长亦逐步提升。

Case B 优化人力三支柱， 应对未来人才供应链建设

客户行业:乳制品

项目背景

在“全球织网”的战略下，客户已经实现在亚洲、欧洲、美洲、大洋洲等乳业发达地区的产业布局。作为行业龙头企业，集团旗下多款产品长期居市场领先地位，整体营业额在行业中遥遥领先，是进入全球乳业第一阵营的亚洲乳企。

客户连续多年蝉联全球乳业8强，稳居亚洲乳业第一。并提出了成为“全球乳业第一”，挺进“全球健康食品5强”的中长期战略规划。宏大的战略目标也对组织及人力资源提出更高要求：

- 打造战略、专业、系统的平台及总部功能；
- 打造一致性、流程化、标准化、可复制的人力资源体系；
- 保障人才能力建设，以及时性、保有率、多元化、客户化应对未来人才供应链建设。

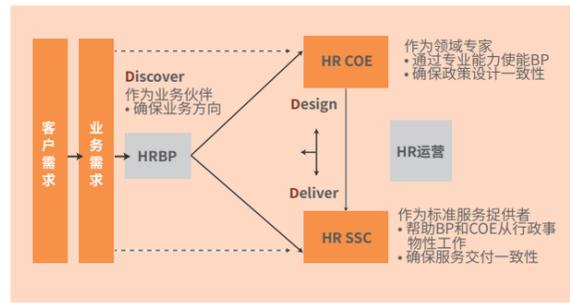


解决方案

客户的人力资源队伍约有2000人，分散在全国各地，近年开始国际化外派。公司五年战略规划提出后，对人力资源提出了更大的挑战，人力资源内部开始思考组织模式的变革。

在调研中发现，人力资源管理方面主要面临以下挑战：

- 三支柱之间的协同出现问题，推诿扯皮，沟通不畅；
- 人力资源的定位较低，观念陈旧，需要升级；
- 人力资源效率亟待提高；
- 人力资源管理模式及三支柱的分工需要明确。



通过对三支柱角色分工与定位：

- 厘清三支柱角色、定位及职责
- 对试点HRBP进行工作规划及重点工作辅导
- 基于三支柱角色的HR制度、流程梳理辅导

项目收益

统一认知与理解

- HR中高层对三支柱的角色、定位统一认识；
- HR中高层对HRBP职责和工作抓手统一认识。

提升HR部门效能与效率

- HRBP：贴近业务配备HR资源，为公司核心价值观的传承和政策落地提供组织保障；
- HR COE：建立HR专业能力，提升公司人力资源政策、流程和方案的有效性，并为HRBP服务业务提供技术支持；
- HRSSC：提供标准化、流程化的服务，使主管和HR从操作性事务中释放出来，提升HR整体服务效率。

融入式辅导打造客户自我造血能力

- 基于HRBP定位及职责，对试点HRBP工作抓手、工作开展方式进行定期辅导；
- 基于COE定位及职责，对COE工作开展定期答疑及组织研讨；
- 定期对HR重点制度流程进行梳理与共识。

Case C 突破人才制约， 提升企业核心竞争力

客户行业:生物医药

项目背景

随着国家对血液制品市场的相对开放，国内各血液制品企业皆受到一定的冲击，即便目前血液制品市场依然存在较大的市场空间，但国外产品的进入，医院的可选择性增加，一直沉溺在“卖方市场”优越感里的血液制品企业受到较大的市场冲击与经营挑战；

当前的国内血液制品行业日趋激烈，要在竞争中获胜企业需要具备核心竞争力，而核心竞争力需要科学的组织架构和优秀的人才团队来承接。客户充分意识到人才对公司未来发展的重要性，以及当前人才管理方面存在的瓶颈，因此决定着手完善和创新人力资源管理体系。

解决方案

企业发展到一定阶段，必然面临人才制约发展的挑战。百思特经过调研发现客户在人力资源存在以下五类情况。

• 追求仕途而非价值

体制依赖性强，企业所投入资源公有，没有私人亏损压力，上下皆为“上班心态”，只有“仕途”出路，而非“价值”与“成就”；

• 管理者无权无责

企业没有赋予管理者人权、事权与财权，也没有强调相应的责任担当，无权无责，上下级之间处于“且行且珍惜”状态；

• 缺乏经营文化

强调“维稳”的社会文化，忽略“发展”的经营文化，没有真正的“企业文化”，愿景与使命停留在墙上和嘴上；

• 人才定位缺乏长远目标

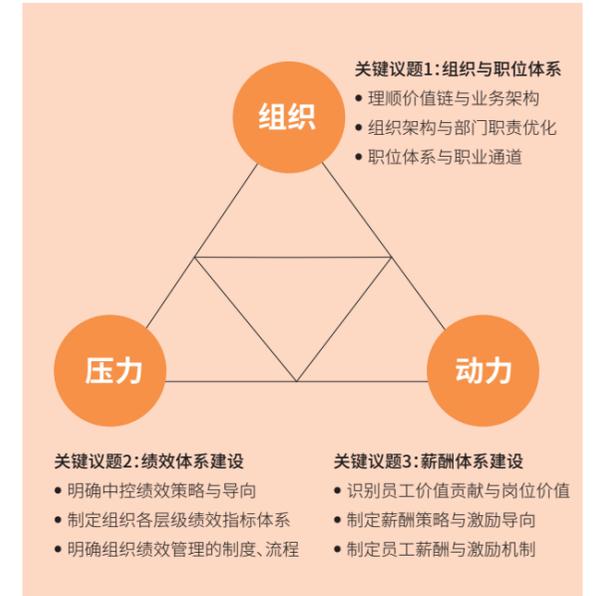
人才规划处于“计划经济”模式，主要由“领导班子”来决定，而不是基于“市场经济”模式，缺乏选育用留的标准及公平、公正、公开的选拔机制；

• 管理认知层次不足

公司一直停留在“应对式管理模式”而不是“前瞻性管理模式”，管理目的和功能价值认知受限。

基于以上五大问题，百思特在人力资源的组织、压力与动力三个模块分别提出关键议题和举措：

- 由专业化分工的职能思维转型为高效协同的平台运作组织思维；
- 建立基于战略执行的绩效管理体系；
- 优化支撑战略发展的薪酬体系。



项目收益

薪酬管理

- 调整薪酬水平，提升内部公平性，对外吸引人才；
- 构建立体激励机制，提升激励有效性；
- 建立协议薪酬机制，提升公司吸引稀缺性人才的竞争力；
- 明确基于3P1M付薪理念，体现岗位、绩效、个人能力的价值分配导向；
- 树立薪酬预算与控制意识，合理控制成本。

组织管理

- 设计了未来三年基于战略落地的从按职能化模块分工向端到端流程打通的组织运作实施计划；为组织管理能力提供基础；
- 通过组织的变革，首次引入了两位编制外高管“人力资源总监”“营销总监”，激活了整个组织。

职位体系

- 构建职业发展通道，让员工成长路径变得明确，培养更有针对性；
- 识别核心岗位和人才，价值分配导向关键贡献者；
- 通过统一客观评价，明确职位对于公司的整体贡献，确保职位在公司内部的平衡性。

Best Story 标杆故事

景旺电子：

构建世界一流创新研发体系，
迈向千亿新征程

KINWONG
景旺电子

项目名称：**IPD变革**
项目行业：**PCB**
股票代码：**603228**

全球新一轮科技革命和产业变革正在孕育兴起，云计算、大数据、人工智能、物联网等新技术、新应用不断涌现、发展，带动了PCB行业的蓬勃发展。2021年，景旺电子实现营业收入达到51.27亿，同比增长18.22%；实现净利润4.75亿，同比增长3.62%。并先后获得西门子、石头科技、科世达、维信诺、歌尔股份、华星光电、富士康、零跑汽车等优质客户颁发的“最佳质量奖”、“最佳品质奖”、“卓越品质奖”、“优质供应商”等奖项。

印制电路板是电子产品的关键电子互联件，被誉为“电子产品之母”。随着电子产品相关技术应用更快发展、迭代、融合，PCB作为承载电子元器件并连接电路的桥梁，为满足电子信息领域的新技术、新应用的需求，行业将迎来巨大的挑战和发展机遇。

深圳市景旺电子股份有限公司是全球领先的印制电路板及高端电子材料研发、生产和销售的国家高新技术企业。产品广泛应用于通信设备、工业控制、电源电子、医疗仪器、安防电子、航天航空等高科技领域。2021年在印制电路板行业全球排名第17位，2021中国内资PCB百强榜名列第三。“2022深圳企业500强榜单”第119位。与华为、中兴、海拉、微软、Honeywell、苹果、伟创力、宝马、西门子、三星、苹果等全球企业建立了长期合作。



深化变革, 技术制胜, 行稳致远

近几年在政策推动下, 国内PCB行业发展迅速。景旺电子是PCB行业内资领先企业, 随着规模不断扩大, 公司希望逐步向技术领先的高端产品进军, 并从按图纸设计交付向参与客户早期研发模式转变, 加深研发体系成熟度, 为客户提供从产品创新设计到产品供应的一体化解决方案, 从而提升客户满意度和增加客户粘性。

作为高科技行业, 景旺电子的长远发展要依赖强大的研发能力和体系, 百思特在调研中发现其研发管理体系成熟度尚处于非正式管理(级别1)的发展阶段, 面临很大的研发风险。具体表现为:

- 开发过程几乎没有详细的流程约束和规范; 在技术储备上前瞻性及聚焦度不够, 如何与产品工程研发接轨; 没有长期性的技术战略和技术路线图, 在比较离散的进行一些工作;
- 各职能部门在产品或技术前期参与不足, 跨领域协同不顺畅; 且跨部门运作缺少流程支撑, 项目管理无法有效开展;
- 组织的整体运作几乎完全基于个人经验, 缺少科学的任职资格体系与激励措施。

变革确定了以客户为中心的落脚点、以能力提升为关键、以变革管理和持续改进为手段的项目开展方向。景旺电子同时提出了坚定地要将产品当作一种投资, 通过端到端跨部门协作, 最终实现市场驱动产品开发的IPD体系建成目标。

要推动研发体系从【非正式管理】向【优秀职能】转型, 企业必须从战略、组织、流程和人员能力四大方面提升:

战略/方向:

- 构建产品路标以及立项报告的制定以及管理机制;

组织和团队:

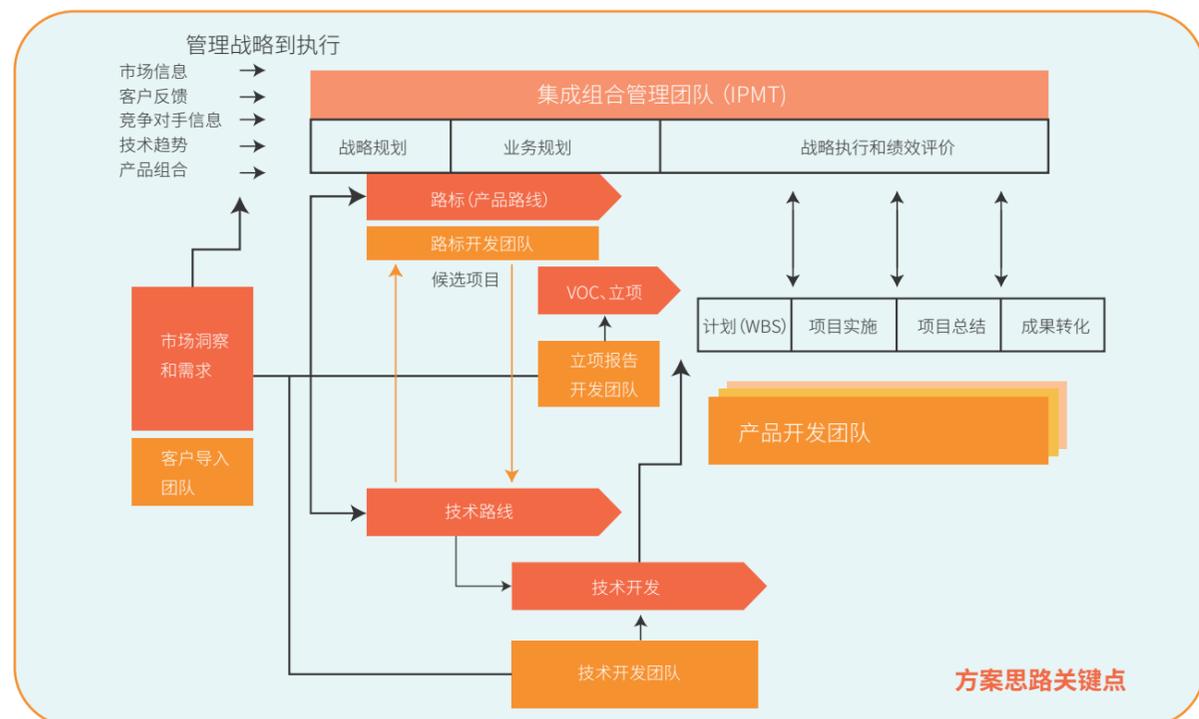
- 打造“综合指挥司令部”形式的产品线, 构建跨领域团队, 塑造对产品商业成功负责的“产品利润中心”;
- 构建商业决策团队, 对产品路线、立项和开发关键里程碑进行决策;

流程和工具:

- 构建不同阶段、不同类型项目的运作和考核机制;
- 全面构建固化经验和能力的流程体系文件, 明确流程的管理机制;

人员和能力:

- 构建研发阶段品质管理流程和岗位职责;
- 核心团队能力建设。



IPD的思维是不再将研发当作研发部门的独角戏, 而是将其当作公司举众人之力共同协作完成的生产活动。唯有打破部门间单打独斗的局面, 形成跨部门合作的新态势, 企业的发展才能向上踏上新的台阶。

本次IPD变革将流程与IPD形成一系列相互衔接的行为组合, 最大限度地创造价值。

建立面向客户需求的研发体系

- 1、通过市场和技术洞察, 实现了和客户技术路线的快速对标;
- 2、通过落实研发领域项目的量化考核标准, 实现了对研发工作的有效牵引;
- 3、通过引入财务分析和评估, 明确了项目中研发费用和制造费用的划分原则, 研发物料费用由PDT控制, 缩短研发试制周期时间;
- 4、通过在新产品导入项目中引入PQA监控机制, 有效控制了研发阶段的质量, 进入生产阶段问题减少10%;
- 5、通过系统地对客户的产品树进行梳理, 针对性安排市场人员进行重点跟进, 重点客户布局达成率提升20%。

优化流程与项目管理机制

- 1、实现了项目化管理机制, 产品规划和技术规划中的项目清单, 绝大部分落实了项目管理机制;
- 2、通过IPD体系的建设、试点和推行, 流程、质量、业务人员互相配合, 实现了流程化管理思想。

提升跨部门协同效率

- 1、实现了内部不同事业部之间专项技术的快速共享, 不同事业部之间的技术迁移周期由以前的3至6个月缩短到1个月左右;
- 2、通过PDT经理管理部的运作, 在核心代表层面100%落实了跨部门的协同和考核, 为跨部门团队的协同运作奠定了基础;
- 3、初步实现了项目层面的跨领域拉通管理, 提升了新产品导入的整体效率。

2021年, 在提升研发核心竞争力后, 景旺龙川生产基地入围“2021年民营企业发明专利500家”榜单, 构建专利群保护核心技术, 并获评“2021深圳五百强企业榜单”第125位。在这场IPD变革中, 景旺电子经历一场脱胎换骨的变革, 逐步蜕变成行业内独具超强竞争力、可信赖的电子电路制造商。

客户评价:

我们以前做战略规划时, 一谈到战略举措, 大家都说不清楚; 现在看了IPD领域产品路标规划试点结果, 豁然开朗, 和公司的战略举措对接上了。同时, IPD变革提升了员工的业务能力, 让我们赢得了客户的尊重。真正从组织上把线索到落地形成一个完整的闭环。

—— 景旺电子IPD变革项目组

Best Story 标杆故事

浙江正特： 从“制造”到“智造”的创新变革之路



项目名称：**管理变革**
项目行业：**户外用品**
股票代码：**001238**

2022年9月19日，百思特战略合作伙伴浙江正特股份有限公司（简称：浙江正特，股票代码：001238）于深交所主板挂牌上市，上市首日最高涨幅达43.99%，受到投资者广泛关注。

从1996年在浙江临海起步，浙江正特专注于户外休闲用品研发、生产与销售。随着近年来人们生活水平的提高，户外休闲用品的消费市场被打开。消费升级带动产业升级的背后，是企业文化、组织营销、创新研发和数字化转型的全面变革升级。

拥抱变革，让创新与改变推动企业发展

在初创阶段，浙江正特主要是作为欧洲户外用品的加工商，在2001年中国加入WTO后，公司驶入了高速发展的“快车道”，开始建立团队自营出口业务，直接面向客户。

2002年到2008年，是传统外贸行业快速发展与遭遇挑战的阶段。虽遇金融危机，但也是一个全国外贸的快速发展期，浙江正特也在这个过程中扩大了规模及客户群体，并不断扩展业务，新增宠物屋等系列板块；同时大胆迈出了从OEM/ODM向OBM转型的探索步伐，并在2005年和2009年两次荣获德国科隆SPOGA国际博览会“创新设计奖”。

2009年至今，是浙江正特的“全面提升阶段”，在2013年至2016年连续4年荣获具有设计界国际奥斯卡之称的“红点奖”，成为国内户外休闲家具及用品行业在该奖项上获奖最多的企业。

在户外用品行业深耕二十余年，浙江正特已成为国内户外休闲家具及用品产品品种最齐全的厂商之一，并凭借产品设计能力和产品品质优势进入了沃尔玛、好市多等国际大型连锁超市的供应商体系。

在高速发展的路上，浙江正特并没有停下思考与创新脚步，开始将走进资本市场作为企业未来的发展方向；为了实现这个目标，公司管理层在2018年下定决心从战略层面进行全面梳理和升级。

以战略牵引全局, 驱动企业全面提升竞争力

企业战略层面的部署应该结合企业的战略规划与定位, 脱离战略规划的并购将可能带来无法克服的风险与挑战。

“战略是科学、艺术和手艺的结合”，一个好的战略一定是分阶段的目标驱动。

通过深度分析市场与企业现状, 百思特为浙江正特梳理出包括《战略环境分析报告》、《战略规划(三年)报告》等一系列指导材料, 并结合战略梳理, 从组织架构、业务架构、经营计划、企业文化、绩效管理、供应链流程、营销管理等全价值链流程, 建立承接战略的全面执行落地方案, 帮助浙江正特站在未来三年的目标看现在, 把战略目标切分为具体的细节与步骤, 一步一个脚印踏实向前。



完成战略规划后, 企业需要的就是如何把战略落实到执行层面。企业内部需要达成战略共识, 对战略进行层层解码, 找到业务增长路径, 并使战略目标和责任从管理层到部门到岗位无障碍传导, 驱动战略发挥最大价值。

在战略从规划、解码到执行的过程中, 企业文化就是激发大家向共同目标努力的信念支撑。

正特的企业名字代表了“正道追求, 特异创新”的企业精神, 百思特明确这一企业文化核心理念, 通过文化讲谈、业务攻坚等活动将企业文化核心理念逐步落地, 得到中高层干部的广泛认同。同时, 百思特基于战略对组织的要求、以及企业价值链分析, 优化正特股份组织架构, 赋能提升了现有人力资源部门的专业能力, 有效激活了各层级干部和核心员工, 企业整体组织气氛较之前有了明显改善, 中高层干部工作更加协调一致。

布局海外, 向注重产品研发和市场营销的零售思维转变

2014年开始, 正特自主品牌“Abba Patio”、“SORARA”相关产品采用跨境电商销售模式, 通过主流互联网电商平台在北美、欧盟、澳洲销售。海外电商成为了正特探索外贸转型升级、实现品牌战略的重要抓手。

同时, 探索如何在消费地建立自由销售团队, 开发下游头部客户, 打通线上线下渠道同步发展的市场布局, 也推动正特向以消费者为中心的经营理念转变, 专注于研发满足消费者需求的创新产品。



百思特围绕欧洲团队建设及欧洲市场开展深度调研分析与研讨, 结合正特战略目标与业务能力, 通过“市场管理(MM)策略”让战略走出家门在海外落地; 通过“销售管理”统一销售动作, 让战略得以执行, 形成销售闭环; 通过市场管理和销售管理将营销标准动作固化, 保证信息的有效准确传递, 保证公司对市场、客户、项目的可控, 在海外主流线上渠道市场占有率持续攀升, 海外线下业务也实现大幅增长。

一把手的决心是企业战略与变革成功的第一要素

贯穿整个战略到执行的驱动力, 是企业一把手的领导力。如何带领团队形成统一的战略思维, 坚持变革创新和勇于挑战自我的勇气, 以及带领团队实现目标的能力, 是企业最高领导者与核心团队必须具备的集体领导力。

客户评价:

咨询要打开企业的格局和视野, 要解决主要经营者的理念问题。企业的一把手一定要作为最主要的参与者。在百思特的帮助下, 我们的能力与结构都有了明显优化, 不论是从最终的经营业绩、交付能力, 客户的结构各个方面都有很大的提升。

—— 浙江正特股份有限公司董事长 陈永辉

项目动态

BEST Business School 商学院培训资讯

BEST Business School 公开课回顾



广西北海精一电力器材有限责任公司



柯美特建材集团股份有限公司



河北苹乐面粉机械集团有限公司



泉州科牧智能厨卫有限公司



温州锐志包装机械有限公司



广东喜之郎集团有限公司
【流程管理与流程优化工作坊】
主题培训



上海非夕机器人科技有限公司
【流程管理】主题培训



佛山市粤海信通讯有限公司
【营销能力提升】主题培训



希美克(广州)实业有限公司
【可执行的销售预测】主题培训



抖音生态交付中心
【优势领导力工作坊】主题培训



广东省通信产业服务有限公司
【采购管理提升】主题培训



浙江钱江摩托股份有限公司
【集成供应链管理体系建设】
主题培训



浪潮电子信息产业股份有限公司
【MTL能力提升训练营】
主题培训

Best consulting 百思特管理咨询集团 | **百思特商学院** BEST BUSINESS SCHOOL

2023 / 未来首席官

杭州站 02月24-02月25

- 经营管理训战营**
战略导向型年度经营计划
与全面弹性预算管理
- 首席采购官训战营**
实现采购3.0时代的
全面增值目标
- 首席营销官训战营**
建立坚不可摧的
营销作战系统

2月24-25日,百思特商学院未来首席官训战营杭州站三班齐发,从“经营管理、采购、营销”三大主题出发,与优秀企业携手用知识开启2023新篇章。

本次训战营汇聚千亿级企业:百度、京东方、吉利、中车、海亮、浙商中拓、vivo、滴滴、物产中大、天能电池等;
行业领军企业:飞鹤、晶科能源、九牧、钱江摩托、玲珑轮胎、首发集团、和利时、报喜鸟等;
细分领域隐形冠军企业:雅玛西、信得、哈玻院、迈博瑞、大艺、中艺、中山化工、踏歌智行等;

百思特商学院通过训战营为企业架起沟通合作桥梁,使能企业成功,赋能企业成长!



Best Customer

客户成就

中建钢构： 全国建筑钢结构行业唯一荣膺 单项冠军示范企业

由深圳商报、读创联合推出《创新眼·智造强》系列栏目组报道了总部位于深圳市坪山区的中建钢构工程有限公司(下称“中建钢构”),了解其生产经营状况,探究中建钢构作为“单项冠军”的夺冠之路。

日前,工信部、中国工业经济联合会联合公布了第七批制造业单项冠军名单,中建钢构荣膺单项冠军示范企业,是第七批单项冠军示范企业中7家深圳企业之一,更是历批次中我国建筑钢结构行业唯一获此殊荣的企业。



△ 钢结构博物馆中展示的钢结构摩天大楼

1995年,这支队伍又建起了时为“亚洲第一高楼”的深圳地王大厦(383.95米),创造了“两天半一个结构层”的新“深圳速度”。

2008年,中国建筑以中建三局钢结构公司为主体,整合中建系统其他优质钢结构资源,组建了中建钢构有限公司,定位为中建系统唯一的建筑钢结构制造平台、核心研发平台和重要施工平台。

中建钢构和中国钢结构建筑随着中国制造实力的不断提升,如今已拥有武汉(湖北)、江苏、天津、广东、四川五大国内基地,以及迪拜(阿拉伯联合酋长国)、阿尔及利亚两大海外基地,年制造总产能超过120万吨。

百思特与中建钢构有限公司(现更名为:中建科工集团有限公司)在2018年携手开展“3.0流程再造项目”,在建筑行业进入转型升级的关键期,新业务、新模式、新产品蓬勃发展的背景下,以流程再造助推中建科工集团向千亿级迈进。

祥邦科技： 连获两项投融资领域重大奖项

2023年1月11日,浙江祥邦科技股份有限公司连续获得融资中国及投资界颁发的两项重大奖项,标志着公司在POE封装胶膜行业的独特竞争优势受到了投融资领域的广泛关注和认可。

奖项一:融资中国“2022年度中国最受私募股权投资机构关注新经济企业TOP30”



按音序

G7 物联网	理想万里晖
MINIEYE	梅卡曼德机器人
德尔科技	默安科技
地平线机器人	瑞博生物
广汽埃安	神策数据
硅基仿生	同心医疗
海柔创新	威努特
航顺芯片	卫蓝新能源
黑芝麻智能	文远知行
黄天鹅	祥邦科技
极视角	鸭嘴兽
九章云极 DataCanvas	云鲸智能
聚芯微电子	臻格生物
凯乐士	中科闻歌
岚煜生物	中科宇航

奖项二:2022投资界碳中和VENTURE50



浙江祥邦科技股份有限公司(以下简称:祥邦科技),成立于2006年,是国内封装胶膜领域的领导型企业之一,是国内最早实现纯POE胶膜量产的企业。公司自成立以来一直致力于研发、生产和销售光伏组件用封装胶膜,产品以纯POE光伏胶膜为主,同时覆盖EPE、白膜、EVA等全系列,并向客户提供定制化胶膜产品。公司目前以杭州为总部,拥有华中(大冶)和华东(浦江)两大生产基地,并正在积极扩产中。

百思特与祥邦科技自2021年开始战略合作,一期项目帮助公司明确了战略方向与目标,有效提升了同比经营业绩增长,百思特也荣获了祥邦科技“2021年度最佳合作伙伴”称号。2022年,双方继续携手开展管理提升项目,重点梳理业务流程架构,优化组织职责,完善绩效与激励机制,提升干部能力。

百思特也会在坚守中不断创新突破、在探索中勇往直前,与祥邦科技一同打好持久战,助力祥邦成为更加优秀的标杆企业。

Best Customer 客户成就

百思特服务光伏上市企业 2022年总市值创新高



随着双碳战略推进的不断深入、全球疫情影响趋缓带来的能源需求反弹，以及欧洲地缘政治局势对能源供需产生的扰动，国际能源价格呈现明显上涨趋势，光伏发电的经济性和灵活性更加凸显，全球光伏市场需求呈现快速增长态势。光伏上市企业在畅享时代红利的同时，也兼受着多方面的挑战与冲击。

截至2022年12月30日数据，110家光伏上市公司总市值已达到35446.4亿元。由隆基绿能、通威股份、阳光电源、三峡能源、龙源电力、晶科能源、晶澳科技、天合光能、TCL中环、大全能源组成了“2022年光伏千亿市值前十强”。

在这其中，百思特服务的十余家光伏上市企业客户总市值达到8216.1亿元，再创新高！

数据来源：北极星太阳能光伏网



龙源电力
中国新能源第一股

股票代码: 001289
2022年市值: 1531.38亿



晶科能源
全球领先的清洁能源解决方案供应商

股票代码: 688223
2022年市值: 1465亿



特变电工
全球能源事业系统解决方案服务商

股票代码: 600089
2022年市值: 777.86亿



科士达
国内UPS电源产业领航者

股票代码: 002518
2022年市值: 335.49亿



大族激光
全球领先的工业激光加工及自动化整体解决方案服务商

股票代码: 002008
2022年市值: 269.86亿



帝尔激光
全球领先的激光应用装备解决方案供应商

股票代码: 300776
2022年市值: 215.04亿



苏州固锴
中国电子行业半导体十大知名企业

股票代码: 002079
2022年市值: 108.18亿



拓日新能
国内首家A股上市的纯太阳能企业

股票代码: 002218
2022年市值: 68.25亿



伊戈尔
光伏逆变器黑马

股票代码: 002922
2022年市值: 45.59亿



隆基绿能
全球最具价值的太阳能科技公司

股票代码: 601012
2022年市值: 3204.01亿



阳光电源
全球光伏逆变器龙头企业

股票代码: 300274
2022年市值: 1660.44亿

乘风破浪

学有所为， 助力企业长远发展



助理顾问
Alissa

“新晋水手”
也能带领客户
扬帆远航

我去年刚刚从格拉斯哥大学经济学专业毕业，和绝大多数应届毕业生一样经历了投简历和数不清的笔试面试。幸运的是——最后我如愿进入了咨询行业。

对于咨询的定义，有一个很有意思的说法是：咨询公司就像是一艘行使在海上的大船，老板是船长，项目经理是舵手，那么咨询顾问就是饱经风浪考验的水手。这艘大船的使命，就是充当领航者，带领后面跟随的船们（客户企业）过尽千帆。

还没加入咨询公司的候选人，往往只在游泳池里证明过自己的水性，还没有在海里与大自然搏斗过。这些候选人往往有年轻的体格，优秀的教育背景和打败世界的野心。而我当初就怀着这样的心，懵懂地闯入了这个行业。

现在我已经入职半年，参与的第一个项目也正处于收尾期，项目开展了近5个月的时间有不少的收获与感悟，借此机会和大家分享。

从拜师学艺开始 与优秀的人同行

特别认可大石哲之在《靠谱-顶尖咨询师教你的工作基本功》一书中写到的话：“对于年轻人来说，重要的不是在哪个公司工作，而是和谁一起工作。因此，比起选择工作环境，我们更要谨慎地选择一起共事的人。因为无论是为人处世还是工作能力，你都会受到影响。”

在网络发达的今天，有无数的渠道资源来满足我们的学习需求，但在知识学习之外，工作中还有很多只可意会不可言传的部分：怎么去思考问题背后的原因？如何一针见血的回答问题？面对客户质疑时怎么有理有据又不令对方反感地陈述自己不同的意见？这些技术以外的处事艺术只有在跟着前辈观察和模仿才能领悟。

记得刚上项目的第一个星期，在调研访谈阶段，项目经理就让我做主问访谈了几位客户。虽然之前也跟着参与了几次访谈，但是一个做会议纪要的“小透明”和一个主要提问者的角色，所要求的心态是完全不同的。就像练车时一样，虽然教练坐在副驾驶有一定的安全保障，但方向盘还是握在自己的手里。

访谈中，有一个问题在提问了几次后也没有得到一个深层面的回答，项目经理就我提问的空隙，用更恰当、更到位的方式，把这个问题重复了一遍，并得到了预期的回答。在访谈结束后，给我指出了过程中的问题，这是书本上学不到的“知识”。



△ 项目访谈

大石久之在拜师学艺方面总结出了“守、破、离”三字箴言，守就是遵守，首先要从细节效仿老师的一举一动，一言一行；破就是破除，接触和老师所教授的不同想法和做法，拓宽眼界；离就是分离，最后超越迄今为止学到的所有做法，孕育自己独特的技法。让我不由得感叹，这和流程咨询中“固化，僵化，不断优化”的逻辑有些异曲同工之妙。

重视问题背后的原因， 建立与客户彼此的信任

当我们经过不断地研讨修改，精雕细琢后拿出一个方案提交给客户时，往往都对反馈怀着很高的期待，但每一个人看待方案都会有自己的视角和考量。

在与客户研讨的过程中，常常能听到不同的声音。有的顾左右而言他，其实是在委婉地表达不赞同；有的措辞激烈，其实是觉得自己的意见没有得到重视；有的“吹毛求疵”，其实是想表现一下自己；有的抵触情绪很大，是因为怕方案的落地改变原有的工作习惯……客户表达的意见可能刺耳，可能不专业，但背后都有一个值得重视的原因。如果我们能够凭借自身的专业性，拨开重重迷雾，找到问题的关键并解决，那么每一次的交锋就会像榫卯一样，不费一钉一胶，就在不经意间建造起一座信任大厦。

青年强，则国家强

刚入职的时候，总会听领导们说“咨询是一种生活方式”，当时只觉得朗朗上口，不理解其中深意。现在作为已经“下海”一段时间的“新晋水手”，我正享受着咨询工作带给我的乐趣，并切实体会到了帮助一家企业发展带来的价值感。

通向光明的路往往荆棘遍地，坎坷泥泞不可计数，唯有坚强者才能披荆斩棘。

借用二十大报告中致青年的一段话：我愿怀抱梦想又脚踏实地，敢想敢为又善作善成，立志做有理想、敢担当、能吃苦、肯奋斗的人，在我热爱的咨询行业中，学有所为，助力企业长远发展，实现社会价值。

用专业和热爱战胜年龄



集成咨询BG高级顾问
Zuhine

“抓住客户痛点，
发挥咨询优点
撩起客户嗨点”

入咨询行业是缘分，也是约定。来百思特之前，我曾是一家国内顶尖的证券公司工作，历时22年，见证和参与了这家券商从筹备到辉煌的过程。

机缘巧合的是，2007年我就职的这家券商成为了百思特在金融行业的第一家客户，当时的项目是“流程再造”，因为工作的关系，我有幸结识了百思特的咨询顾问，也接受了一场当时十分前沿的流程管理的洗礼，对百思特及咨询行业留下了深刻的印象。

在与百思特创始人张总共事的那段时间，他的专业和敬业深深地感染和鞭策了我，让我对真正的管理有了全面和清新的认识，也对咨询也产生了一定的兴趣。我与张总的关系也不断地升华，从相识到相知，从共识到共鸣到共振。

2018年底，我在证券行业光荣内退，当时一度计划“安度晚年”，但又觉得还比较年轻，还有不少余热。想到张总曾经说过一句：“如果你在证券行业干累了或不愿干了，就来干咨询吧。”

于是也没怎么准备地跟张总沟通，没想到张总竟答应我一个知天命的“老人”来百思特“面试”。不久，我就光荣开启职业生涯的第三次转型，踏上诚惶诚恐、战战兢兢、如履薄冰的咨询生活。

授人以鱼不如授人以渔 强化客户自身能力

到百思特的初衷就是“找点存在感，验证不老心”。后来，当一项项辅导变成客户的满意答卷，当一门门培训不断收获掌声，当一个个交付件在手中落定，尤其当项目顺利结束看到客户发自内心的感谢时，那种成就感也油然而生。

从加入至今一共全程经历6个项目，其中5个已结项，应该说在所有项目中我们都感受到了客户无数的支持和信任，也均收到了客户的感谢信或锦旗，每个项目都令我记忆犹新。要说印象最深刻的当属一家能源集团企业的流程再造与管控体系建设项目。

这家企业属于山东重要国企，在太阳能发电行业名列全国前茅。这个项目的最大挑战是覆盖两大集团共19家下属企业，业务涵盖光伏、风能、燃气、人力、绿色建筑、新材料、节能、设计等领域，工作量和挑战难度都非常大。

调研访谈阶段，走访单位涉及山东、河南、山西、广东5省6地13家公司，项目组曾一周跨3省6家公司，几乎是日夜奔波、马不停蹄；流程设计阶段，鉴于疫情管控等原因，大规模集中培训与辅导的形式只能成为奢望，项目组研究决定兵分两路，采取“分类合击+上门服务”等方式，严格按照执行计划推进，一个山头一个山头地攻坚。

项目总监景总成功抓住两大集团中期会议的机会，见缝插针抢滩登陆，把中期会议变成自己的主场，让调研报告大放异彩；把传统的交付验收转化成大会审议的方式，又扩大了项目宣传效果。

为保证项目成功，顾问团队充分发挥百思特培训与赋能的特长，践行“授人以鱼不如授人以渔”和“沉浸式、融合式、嵌入式”的咨询特点，为客户量身定做了大量培训教材，将“单独赋能”与“集中培训”有机结合起来，全程着力发现和培养了一批具有进取心、敬业精神与团队意识的骨干员工，让项目的成果得到有力的传承，给公司的后续发展提供了良好的支撑。

得益于双方的紧密合作，项目最终提前完成，在百思特同等体量的项目中创造了一个新的记录。为了表示对百思特的认可，客户也在第一时间发来感谢信和锦旗。项目也获得了山东省有关部门的高度肯定，成为了省内一个标杆性项目，不少公司慕名前来调研了解。

成功的咨询 必须抓住客户痛点、发挥咨询优点、 撩起客户嗨点

得益于部门骨干员工在大型国企的历练和对管理咨询的理解，集成咨询BG在国企开创了一个比较好的局面。管理其实不分国企和民企，原理都是一样，对外是做好行业洞察研究、开拓和集聚各种资源，对内是解放生产力和理顺生产关系、增强向心力和内驱力。

如果说有区别的话，国企更倾向于“无过便是功”，更加重视合规和风险管理；民企更钟情于“无功便是过”，更加重视市场竞争和行业地位。所以咨询顾问要做好咨询项目，首先要充分了解项目的初衷，即项目的驱动来源：到底是政策驱动还是战略驱动，是竞争驱动还是问题驱动。

另外，一定要站在甲方一把手的角色思考问题和开展项目，才能掌握项目的要领，实现与客户从共识→共鸣→共振→共赢。我曾经跟公司的同仁开玩笑说：要实现项目的成功，必须抓住客户的痛点，发挥咨询的优点，撩起客户的嗨点。

用专业和热爱战胜年龄

我原来爱好比较多，比如写作、棋类、游泳和爬山。自从干上咨询之后，因为作息的不规律和不确定性，只剩下徒步来对抗身体的折旧了。哪怕项目再忙，也要争取每天走一走、看一看。除此之外，也经常和项目组同仁一起分享一下过去、畅想一下未来。

咨询是我职业生涯的第三次转型，感谢张总、景总和公司，感谢我们的客户，也感谢一路走来合作过的同仁，是大家让我获得了存在感、厚待感、归属感和成就感。

经过这些年的历练，我认为咨询不仅可以作为年轻人的平台，更可以是年长者的舞台。未来已来，牢记使命，保持初心。

百思特与华友会交流沙龙成功举办

1月6日,华友会深圳交流沙龙在百思特管理咨询集团总部举办。现场齐聚30余位前华为人,行业分布涵盖金融、高科技、供应链、咨询培训等领域,大家共同交流合作机会,探讨行业趋势发展。

百思特管理咨询集团创始人兼董事长张正华先生与华友会会长余渭华先生及众华友的到访表示热烈欢迎。

大家就中国企业未来的发展趋势与增长路径展开深入探讨。2023年是全面贯彻落实党的二十大精神开局之年。开局关乎全局,起步决定后程。企业未来既要看到困难和压力,也要看到机会和希望,坚定信心和勇气,调整好企业的战略思路 and 经营方式,不断适应变化,抓住数字化转型机遇,乘风破浪勇往直前。



「新变革·新增长」2023数字化营销赋能企业 新增长沙龙·制造业专场

为进一步帮助企业客户实现数字化转型,百思特管理咨询集团联合分享销客,于2月10日在上海举办“数字化营销赋能企业新增长”主题沙龙。本次活动以“新变革·新增长”为主题,现场30余位制造企业高管齐聚一堂,共同探讨企业如何在当前复杂的宏观经济环境下,通过“数字化变革”实现业绩增长。

数字化浪潮下,制造业企业的转型升级势在必行。在拥抱数字化的过程中,从顶层架构设计到落地实施,需要一套适配的、专业的、可执行的解决方案。百思特将继续探索企业增长路径,助力企业更快、更优实现数字化转型。



课程	类别	课程内容	课时	上课时间地点		
经营管理	经营管理团队训战营	CBM体系夯实经营根基,支撑战略落地到执行——战略导向型年度经营计划与全面弹性预算管理系统	2天1晚	Q1 杭州	Q2 深圳	Q3 北京
		建设作战综合指挥平台、集中力量打胜仗——如何开高质量经营分析会	1天	/	Q2 青岛	Q3 杭州
		拉通全流程端到端成本费用管控,构筑业界最佳成本竞争力	1天1晚	/	Q2 上海	Q3 北京
战略管理	首席战略官训战营	战略执行决定企业经营成败——战略执行九板斧	2天1晚	/	Q2 北京	Q3 深圳
		建立战略规划到执行的能力,成功保障企业的可持续性增长	2天1晚	/	Q2 成都	Q4 上海
		战略解码:“深度澄清、快速传递、准确分解”	2天1晚	Q2 深圳	/	Q4 杭州
财务	首席财务官训战营	卓越经营的核心:业财一体化体系支撑业务快速扩张,有效控制经营风险,确保高质量健康增长	2天1晚	Q2 深圳	Q3 青岛	Q4 上海
研发	首席产品官训战营	构建市场驱动的产品管理之法,揭秘业务商业成功的必胜之道	2天1晚	Q2 深圳	Q3 青岛	Q4 上海
数字化转型	首席执行官训战营	后数字化时代的企业转型思维和增长模式——数字化与颠覆性创新	2天1晚	Q2 深圳	Q3 北京	Q4 上海
	首席数智官训战营	深度探访标杆灯塔工厂,开启数字化转型探索之路——构建一流智能制造与数字化工厂规划设计与评估	2天1晚	Q2 深圳	Q3 杭州	Q4 济南
营销	首席营销官指挥训战营	深度解析华为营销体系,建设坚不可摧的营销作战系统	2天1晚	Q1 杭州	Q2 深圳	Q4 北京
	首席营销官作战训战营	饱和攻击营销法:大客户开发九招致胜	2天1晚	/	Q2 成都	Q3 上海
	首席营销官作战训战营	构建专属销售战法、支撑业绩规模化增长——内萃外取定标准,复制精英增业绩	2天1晚	/	Q2 深圳	Q3 青岛
采购	首席采购官训战营	构筑安全可靠有竞争优势的健康产业链——建设战略采购、价值采购、阳光采购的科学采购体系	2天1晚	Q1 杭州	Q2 成都	Q3 北京
计划	首席供应链指挥官训战营	打造最强“大脑”,挺起供应链脊梁——提升供应链作战计划与指挥调度能力	2天1晚	Q2 深圳	Q3 杭州	Q4 青岛
物流	首席供应链保障官训战营	打造高效安全供应链管道,保障物流“血液”通畅——提升供应链物流快速流转能力	2天1晚	/	Q2 深圳	Q3 上海
流程变革	首席运营官训战营	通过流程再造打通企业价值链,建立以客户为中心的指挥作战体系	2天1晚	/	Q2 青岛	Q3 杭州
人力资源	首席人力官训战营	战略人力资源管理如何支持业务打胜仗	2天1晚	/	Q2 深圳	Q3 北京
合规风控	首席风险官训战营	从经营安全到长治久安,提升企业竞争力——学习华为全球经营合规与风控体系	2天1晚	/	Q2 深圳	Q3 上海