

烟台公司 询问工程建议书

北大纵横治理询问公司

2023年四月

声 明

本工程建议书由北京北大纵横治理询问公司为中信华南（集团）东莞公司制作，全部建议均非最终询问建议。

文中涉及局部双方商业机密，仅供本次询问工程招标使用，且仅供双方参与此次招标活动人员阅读。

未经双方同意，本工程建议书全部内容不得向第三方透露。

北大纵横治理询问公司情愿与中信华南（集团）东莞公司建立长期的战略合作伙伴关系，寻求共同进展。

目 录

1 工程背景	1
2 工作原则	1
3 询问价值观	2
4 整体思路	2
5 工作打算	3
5.1 内外部信息收集	3
5.2 中信华南集团东莞公司组织及人力资源治理诊断	4
5.3 中信华南集团东莞公司组织构造与人力资源治理体系设计	7
5.4 实施辅导	10 6
工程实施打算	10 7
工程组织	12
8. 局部成员询问背景	13
附件一北大纵横询问阅历	14
附件二北大纵横八大优势	16
附录：公司营业执照	17

1 工程背景

烟台电机公司是烟台著名企业，现有员工近 400 人，年销售收入 5000 多万元，总部设有 6 个职能部门，下属 2 家子公司。

中信华南（集团）东莞公司作为集团公司在房地产业务中的旗舰，为了更快更好的进展，急需提升内部治理水平，特别是需要建立一个良好的吸引人才、用好人才与进展人才的机制，并通过治理架构与人员的重整，使治理能够迈上一个的台阶，并能形成一套在集团范围内可以推广的优秀的治理模式。

北大纵横治理询问公司作为业内享有盛名的专业治理询问公司，在帮助企业制定进展战略、人力资源制度方面有着丰富的阅历，公司各主要询问师均有不同行业背景，有丰富的询问和操作阅历。针对中信华南集团东莞公司的实际状况，北大纵横治理询问公司能够为加强中信华南集团东莞公司的组织治理供给必要的帮助，为中信华南集团东莞公司的长期稳定的进展供给实效性的解决方案。

此次询问工程工作成果既要符合中信华南集团东莞公司最高层领导的意志，又要结合中信华南集团东莞公司的具体特点，同时符合现代企业制度和有关法律、法规要求，并具有可操作性。

2 工作原则

共同工作：工程一经确立，即由中信华南集团东莞公司和北大纵横治理询问公司分别成立工程小组，工程运作过程中，双方应本着团结合作的前提，建立共同工作的平台，共同推开工程的运行。

信息互动：工程合作双方应定时联系和沟通，与工程有关和有用的信息应予以开放，保证信息的准时性和有效性，使工程得以顺当进展。

法人意志：该工程旨在为中信华南集团东莞公司解决面临的具体问题，因此工程的动身点和最终目标都效劳于中信华南集团东莞公司的法人意志，而不

是中信华南集团东莞公司内外部其他利益。

理论与实际相结合：通过调查、访谈等手段把握工程有关的详尽事实和数据，运用适宜的理论模型和工具等分析方法对相关的事实和数据进展分析，确定并解决中信华南集团东莞公司面临的具体问题，提出实效性的解决方案。

3 询问价值观

经过近十年为中国企业供给战略询问效劳的阅历，北大纵横治理询问公司形成自己独特的询问价值观。

效劳战略：一切询问建议都效劳于企业战略，效劳于企业长远进展

适应变化：一切询问建议都应适应企业将来环境的变化

敬重现实：一切询问建议都以企业实际状况为动身点

顾客导向：一切询问建议都应为顾客制造最高价值

4 整体思路

北大纵横工程组将首先从企业诊断入手，全面分析中信华南集团东莞公司在组织架构、业务流程与人力资源治理上面临的主要问题；在此根底上，以鼓励机制与约束机制的建立为主线，通过搭建一个良好的人力资源治理平台以到达吸引人才、用好人才与进展人才的目标。

建议方案实施步骤：

内外部信息收集

组织与人力资源治理诊断

组织构造与人力资源治理体系设计

方案实施辅导

5 工作打算

通过对中信华南集团东莞公司的初步了解，北大纵横依据多年对企业供给治理询问的阅历，初步考虑如下：

5.1 内外部信息收集

工作内容：

- 1、收集中信华南集团东莞公司进展规划、进展目标、主要进展措施方面的信息。
- 2、收集中信华南集团东莞公司组织构造及组织治理方面的信息，包括部门设置、职能、治理幅度及治理层次、部门构造、职权、决策权限与决策程序、横向联系、岗位职责、治理标准等，如：
 - (1) 岗位责任书
 - (2) 机构设置图
 - (3) 干部的定员和配备
 - (4) 人员的考核和奖惩制度
- 3、收集中信华南集团东莞公司领导、各部门负责人根本状况和人力资源治理制度（聘请、任用、薪酬、评价考核）方面的信息。
- 4、收集并整理各主要业务流程，如订单的猎取与完成流程、监理公司的选择与评诂流程、施工打算与施工流程、合同治理流程、选购流程、库存治理流程、招投标治理流程、人力资源治理流程、销售治理流程、财务治理流程、物业治理流程等。
- 5、组织个别面谈和小型座谈会，了解中信华南集团东莞公司的价值观念、组织制度、经营理念、掌握理念等。
- 6、收集行业和主要竞争对手信息，特别是关键人员的聘请、薪酬、鼓励、考核、培训、岗位设置、职业生涯规划方面的信息；
- 7、收集地区的薪酬构造、薪酬水平的信息；
- 8、设计工作分析问卷。

工作方式：

- (1) 二手资料收集

- A、 公开出版物，各种官方报告、报表等。
- B、 行业出版物。
- C、 企业内部治理资料，治理制度、各种文件、财务报表等。
- D、 竞争对手半公开和公开的资料。
- E、 企业内部报刊。

(2) 访谈

- A、 集团公司领导
- B、 竞争对手
- C、 中信华南集团东莞公司高中级治理人员
- D、 中信华南集团东莞公司局部员工

(3) 问卷

- A、 中信华南集团东莞公司员工调查

工作成果：

- 1、 原始二手资料
- 2、 访谈记录原件
- 3、 调查表原件

工作时间：10 个工作日

5.2 中信华南集团东莞公司组织及人力资源治理诊断

工作内容：

〔一〕 中信华南集团东莞公司组织诊断

治理诊断的主要目的是分析企业现行治理方法中所存在的问题及这些问题所产生的不良影响，从而为下一步的模式设计奠定根底。

1、 分析公司组织构造方面根本特点：标准化程度、标准化程度、专业化程度、职业化程度等。

2、 中信华南集团东莞公司总部职能诊断：

根本职能诊断

关键职能诊断

3、中信华南集团东莞公司总部治理层次与治理幅度诊断

4、中信华南集团东莞公司总部部门设置分析

部门内部的责权对等关系分析

部门构造类型的分析

5、中信华南集团东莞公司总部职权分析

集权与分权的分析

部门职权分立与连接的分析

6、中信华南集团东莞公司总部横向联系分析

横向协调分析

横向制约分析

7、业务流程分析

（二）中信华南集团东莞公司人力资源治理诊断

1、分析中信华南集团东莞公司现有的工作说明书内容及岗位现状。

2、分析中信华南集团东莞公司现行的人员聘请制度：聘请方法、人员需求打算等。

3、分析中信华南集团东莞公司现行的人员培训制度：培训内容、培训打算、培训方法。

4、分析中信华南集团东莞公司现有绩效考核制度

重点分析中信华南集团东莞公司各部门现行的考核方法、各关键岗位的考核指标、考核标评定标准，分析绩效考核结果与员工薪酬、员工晋升与淘汰之间的关系。

绩效考核就是收集、分析、评价和传递有关某一个人在其工作岗位上的工作行为表现和工作结果信息的过程。通过进展定期的评价,到达培育、开发和利用人才力量的目的。

通过卓有成效的绩效治理，公司可以到达以下目的：

监控公司的前进方向，

制造有利的环境，增加员工的协作精神，

使每一个员工都清楚公司对自己的绩效期望，从而指引员工的努力方向，有助于员工实现优异绩效，实现企业利润的最大化

可以促使公司不断改进工作流程

为建立一个公正而有鼓励作用的酬劳和嘉奖制度供给信息。

5、分析中信华南集团东莞公司现行的薪酬制度：

对中信华南集团东莞公司现行的员工工资、奖金、福利与鼓励制度进展分析，分析基本工资与奖金在员工收入中的比率关系、分析不同部门、不同岗位、不同级别的员工之间的薪酬差异及其对员工所产生的影响，分析中信华南集团东莞公司对员工的鼓励方法及效果。

6、对中信华南集团东莞公司现行的人力资源治理其它方面的内容进展分析，如人力资源规划、治理人员力量开发、员工职业生涯设计等。

7、中信华南集团东莞公司人员构造及人才队伍建设状况分析

对中信华南集团公司全体员工分别按学历、岗位、职称、职务等进展构成构造分析，分析人员构成比率与公司进展战略间的适应程度。依据需要对以下四支人才建设状况进展分析：经营者人才队伍建设、工程治理人才队伍建设、专业技术人才队伍建设、市场营销人员队伍建设。

工作方式：

- 1、内部研讨
- 2、专家研讨
- 3、与中信华南集团东莞公司共同研讨

工作成果：

《中信华南集团东莞公司组织构造诊断与力资源治理诊断报告》

工作时间：15 个工作日

5.3 中信华南集团东莞公司组织构造与人力资源治理体系设计

工作内容:

1、中信华南集团东莞公司员工职业进展制度中信华南集团东莞公司总部组织构造设计，组织构造打算了组织正式的报告关系。组织构造的设计受到组织环境、组织目标、组织技术与组织规模的综合影响。，组织构造设计主要包括以下内容:

总部部门设置

部门职能与权限划分

部门的关键岗位设置

关键考核指标

2、制定中信华南集团东莞公司总部关键岗位（不含物业公司）工作说明书，包括

根本资料（职务名称、所属部门、直接上级职位、定员人数等）

工作描述（工作职责、工作关系、工作活动内容等）

任职资格说明（最低学历、所需培训的时间和科目、从事本职工作和其他相关工作的年限和阅历等）

工作环境（工作环境的危急性、工作时间特征等）

工作说明书是做好以后的聘请、考核乃至薪酬制度的根底。

3、帮助中信华南集团东莞公司进展职位评价，利用特定的方法，通过反复沟通，确定每个岗位对企业的奉献大小，得出每个岗位的职务分数。

4、制定中信华南集团东莞公司聘请制度，含聘请流程、聘请信息公布、聘请来源、甄选方法及程序、内部聘请程序；

5、制定中信华南集团东莞公司考核制度，选择与确定中信华南集团东莞公司绩效考核目标及行为导向，确定绩效考核指标体系，制定考核效果评价及绩效改进打算；含试用考核、晋升考核、月度绩效考核、年终评定等的考核方法、考核程序、考核标准、考核组织等；

要求对员工要进展全面的考核，主要包括工作业绩、工作态度、工作力量、