

第一篇

绪 论 篇

第一章 管理咨询导论

第二章 咨询项目团队的组建与管理

第一章

管理咨询导论



田忌赛马的故事

战国时期，赛马是当时最受齐国贵族欢迎的娱乐项目，上至国王，下到大臣，常常以赛马取乐，并以重金赌输赢。田忌曾多次与齐王及其他大臣赌输赢，屡赌屡输。一天他赛马又输了，回家后闷闷不乐。孙臧安慰他说：“下次有机会带我到马场看看，也许我能帮你。”

当又一次赛马时，孙臧随田忌来到赛马场，孙臧了解到，大家的马按照奔跑的速度分为上中下三等，等次不同装饰不同，各家的马依等次比赛，比赛为三赛二胜制。孙臧仔细观察后发现，田忌的马和其他人的马相差并不远，只是策略运用不当，以致失败。孙臧告诉田忌：“大将军，请放心，我有办法让你获胜。”田忌听后非常高兴，随即以千金作赌注邀请齐王与他赛马。齐王在赛马中从没输过，欣然答应了田忌的邀请。

比赛前田忌按照孙臧的主意，用上等马鞍将下等马装饰起来，冒充上等马，与齐王的上等马比赛。比赛开始，田忌的马远远落在齐王的马后面，齐王得意地开怀大笑。第二场比赛，按照孙臧的安排，田忌用自己的上等马与齐王的中等马比赛，在一片喝彩中，田忌的马竟然冲到齐王的马前面，赢了第二场。关键的第三场，田忌的中等马和齐王的下等马比赛，田忌的马又一次冲到齐王的马前面，结果二比一，田忌赢了齐王。

从未输过比赛的齐王目瞪口呆，他不知道田忌从哪里得到了这么好的赛马。这时田忌告诉齐王，他的胜利并不是因为找到了更好的马，而是用了计策。随后，他将孙臧的计策讲了出来，齐王恍然大悟，立刻把孙臧召入王宫。孙臧告诉齐王，在双方条件相当时，对策得当可以战胜对方，在双方条件相差很大时，对策得当也可将损失减小到最低程度。后来，齐王任命孙臧为军师，指挥全国的军队。从此，孙臧协助田忌，改善齐军的作战方法，使齐军在与别国军队的战争中屡屡取胜。

【管理启示】 中国古代就有历史悠久的咨询行业，并且几乎历代都有由成千上万的谋士所组成的庞大的咨询人员群体。中国古代的咨询就是谋略，这些不同朝代的谋略家运用各种计谋、意见，协助君主更好地取得天下、赢得战事、治理国家、运用人才。中国古代咨询为人类提供了最原始的咨询思想，很多思想对现代咨询仍然具有启示和借鉴意义。

学习目标

- 什么是企业管理咨询？企业管理咨询的特点和作用是什么？
- 企业管理咨询的顾客是谁？它向顾客提供何种产品与服务？企业为何需要管理咨询？
- 管理咨询的起源和发展是怎样的？了解中国企业管理咨询行业的现状及其发展趋势。

第一节 认识管理咨询

一、什么是管理咨询

“咨询”一词，拉丁语意为商讨、协商。在中国古代“咨”和“询”原是两个词，咨是商量，询是询问，后来逐渐形成一个复合词，具有询问、谋划、商量、磋商等意思。咨询作为一项具有参谋、服务性的社会活动，在军事、政治、经济领域中发展起来，已成为社会、经济、政治活动中辅助决策的重要手段，并逐渐形成一门应用性软科学。

对于管理咨询，企业界、学者以及管理咨询行业从业者都有其各自的理解。例如英国管理咨询协会(MCA)对管理咨询的理解是：“针对有关的管理问题提供独立的建议和帮助。它一般包括确定和考察相关的问题以及机会，推荐合适的行动方案，并且为所提出的建议提供帮助。”

英国管理顾问协会则定义为：“合格的独立人员或者人员小组为企业、公益组织或其他事业提供有关服务，确定和考察有关政策、组织和程序方法的问题，推荐合适的行动方案，并且为所提出的建议提供帮助。”

美国哈佛《企业管理百科全书》中对管理咨询是这样描述的：“对现营的事业实行确实的诊断，进而针对经营环境之变化，确立现营事业的基本方针与有关未来的事业结构的方法，然后根据方针来厘定计划并确实执行。”

美国管理咨询公司协会在《管理百科全书》中对管理咨询进行了如下的描述：“由独立的和外部的专职人员，或组成咨询公司的一群人员，为了一定的费用而提供的服务，他们帮助经理分析与诊断管理和经营中的问题。”

在日本，企业管理咨询更多地被称为经营诊断，日本经营学家占部都美在《经营学辞典》中是这样对企业经营诊断进行界定的：“所谓经营诊断，是指调查企业的实际经营状态，诊断经营方面的问题，提出具体的改善建议，或者在此基础上对改善建议的落实给予指导。”

国内学者较为一致的观点是：“管理咨询是帮助企业和企业家，通过解决管理和经营问题，鉴别和抓住机会，强化学习和实施变革，以实现企业目标的一种独立的、专业性的服务。”

综合前人的一些观点，我们对管理咨询可以定义如下：

所谓管理咨询(management consulting)，是由具有丰富经营理论知识和实践经验的专家，与企业有关人员密切配合，根据客户的需求，运用科学的方法，到企业进行实地调查研

究,找出企业管理中存在的问题及其产生的原因,有针对性地提出科学的、切实可行的解决方案,并指导方案的实施,以提高企业绩效的智力服务过程。

二、对管理咨询的理解

管理咨询行业是属于知识密集型的生产者服务业,它的服务对象是企业或企业家,管理咨询公司创造性的知识和智慧产品去满足客户的需求。在对管理咨询内涵的理解中,我们应该充分理解服务性产品所具有的特点,着重把握以下几个观点。

1. 管理咨询是由管理咨询专家和企业有关人员共同参与的活动

管理咨询作为一项知识密集型的服务,服务的提供和交付必须要有顾客的参与。因此管理咨询服务提供的全过程中,咨询顾问和企业管理者都必须共同参与,咨询顾问要多次深入企业与企业管理人员进行访谈和交流,而企业管理人员也必须给予咨询小组密切的配合,才能保证管理咨询项目的顺利完成。

2. 管理咨询是“一把钥匙开一把锁”的过程

大家都知道,生活中锁和钥匙是高度匹配的相关关系,一把钥匙只能开一把锁。服务产品通常具有高度个性化和定制化的特点,作为知识密集型服务企业的管理咨询公司,其所提供给客户的咨询方案同样应当是高度个性化和定制化,咨询项目小组要针对企业所存在的具体问题提出非常有针对性的解决方案,就好像中医医生给病人看病,一定要通过望闻问切,才能开出对症的药方。

3. 管理咨询公司为客户提供的是专业化的智力服务,而不是中介机构

管理咨询公司作为高度专业化的知识密集型服务企业,为顾客提供的是专业化的智力服务,它不是中介机构,它要求咨询顾问具有扎实的管理理论基础和丰富的行业管理经验,能采用科学的分析方法帮助企业找出经营管理中存在的问题,分析产生问题的原因,并提出改进的解决方案。当企业接受改进方案后,咨询顾问还要负责为企业培训人员,帮助指导企业实施改进方案。因此,管理咨询公司所提供的专业化智力服务贯穿管理咨询活动的全过程,具体如图 1-1 所示。

三、管理咨询的分类

管理咨询的类型可以按照以下不同的划分依据分为不同的类型。

1. 按照咨询对象性质划分

管理咨询按照咨询对象的不同可以分为企业管理咨询、事业单位管理咨询、社会团体管理咨询和政府机构管理咨询,而每个对象内部又有不同的类别,如企业里面又可以按照行业的不同,分为制造业、批发零售业、服务业、金融保险业等咨询。

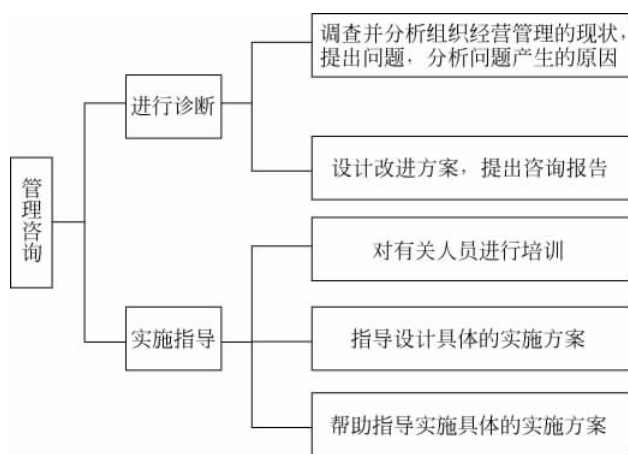


图 1-1 管理咨询含义示意图

2. 按照咨询时间长短划分

管理咨询按照咨询项目持续的时间长短可以分为中长期咨询和短期咨询。中长期咨询通常是指管理咨询机构对客户连续进行一年以上的管理咨询活动，而短期的管理咨询则是指一年以下的管理咨询活动。

3. 按照咨询人员和企业的关系划分

管理咨询按照咨询人员与企业的关系可以分为外部专家咨询和企业内部自我咨询。外部专家咨询是指聘请外部咨询公司顾问对企业管理存在的问题进行诊断和咨询。内部自我咨询是指企业内部管理人员对企业管理中存在的问题进行自我分析并提出改进方案。

4. 按照咨询涉及的业务广度划分

管理咨询按照涉及的业务广度可以分为综合咨询、专题咨询和微咨询。综合咨询也称为全局性咨询，是对企业的总体情况进行综合咨询。专题咨询也称为单元型咨询，是对企业的某一方面管理职能进行具体咨询，如战略管理咨询、人力资源管理咨询等。近年来还逐步兴起一种微咨询，它是以众包的方式来完成的第四代管理咨询，是管理咨询的新模式。微咨询是针对更具体的单一问题，借助专家经验与洞察，通过面对面或远程交流而实现的小型管理咨询服务。

5. 按企业内部价值链的环节划分

管理咨询按照企业内部价值链环节可以分为产品开发与设计、物资采购、生产加工、仓储储运、销售和服务等环节的咨询。

6. 按照管理职能和业务进行划分

管理咨询按照管理职能和业务的不同可分为经营战略咨询、组织结构咨询、制度体系咨询、商业模式咨询、营销管理咨询、生产管理咨询、质量管理咨询、业务流程咨询、薪酬绩效管理咨询、企业文化咨询、集团管控咨询、企业并购与重组咨询以及企业电子商务与信息

化咨询等。

四、管理咨询、管理诊断以及管理培训的关系

（一）管理诊断与管理咨询的联系和区别

当谈到企业诊断时,一般就会认为企业诊断就是企业咨询,两者没有多大的区别。这是因为我国的企业管理咨询概念最早是在改革开放初期从日本引进,而在日本企业管理咨询活动都被称为“企业诊断”,与“企业管理咨询”从概念上没有什么不同。但其实管理诊断与管理咨询并不完全是一回事。它们既有联系,也有明显的区别。

1. 管理诊断与管理咨询的联系

管理咨询的规范程序包括进入阶段、诊断阶段、提出建议和解决方案阶段以及实施阶段。管理诊断只是整个管理咨询过程中的一个阶段,但同时也是非常重要的一环。管理诊断是寻找病症的过程,管理咨询则是整个的开药方和治疗的过程。医生给病人看病必须“对症下药”,才能做到“药到病除”,同样管理咨询师在为企业做管理咨询时也必须先通过管理诊断寻找病症,然后才能在此基础上提出解决方案和辅导实施。所以管理诊断是整个管理咨询过程的基础和依据。

2. 管理咨询与管理诊断的区别

由于管理诊断是管理咨询中的一个环节,所以二者存在明显的差异。首先,二者的最终目的不同。管理诊断的目的是发现问题,而管理咨询的目的是解决问题。管理诊断只是管理咨询工作的一个环节,除了管理诊断以外,管理咨询工作还包括提出建议和辅助实施等环节。管理诊断只需要找出企业的问题,而管理咨询在找出问题后还要负责解决问题。

其次,管理诊断与管理咨询在工作内容和重点方面也是不同的。管理咨询是一个完整的过程,它包括深入企业现场,运用各种科学方法,找出企业存在的主要问题,进行综合分析,查明问题的根源,提出切实可行的改善方案,进而指导实施,以改进企业经营等多个环节。而管理诊断只涉及查找问题、分析问题、查明问题原因并提出初步改进建议等步骤。从工作重点方面来说,管理诊断的核心任务是找出企业的问题。而管理咨询除了要找出问题,还要分析问题并找出解决方案,同时还要监督实施,确保改善方案能够充分发挥作用。

（二）管理咨询与管理培训的联系和区别

由于很多管理咨询公司会为客户提供培训服务,而很多培训公司也通常注册为“管理咨询公司”,因此很容易让人误认为管理咨询就是管理培训。虽然大多数管理咨询公司都有管理培训的业务,但其实管理咨询和管理培训有很大的不同。打个简单的比方,管理咨询扮演的是医生的角色,需要根据病人的病症进行诊断并开出药方,其最终目的是治病救

人,救死扶伤;而管理培训则扮演的是制药商角色,通常只负责制药和卖药,至于病人应该吃什么药、这个药是否对症,是否能治好病则不是制药商的职责范围。

管理培训是以管理理念为主,解决管理中存在的共性问题;而管理咨询是以实操为主,针对企业实际情况解决管理中的个性问题,而且是系统地解决问题。与培训相比,管理咨询作为一个项目,通常具有更多的项目管理要求,如管理咨询项目具有更为明确的项目目标,必须为企业解决具体的问题;管理咨询是一个持续的过程,需要经历现状调研、方案设计、推行实施三个阶段,通常一个管理咨询项目历时都在三个月以上,而培训项目的周期一般都比较短;管理咨询项目通常需要组建项目组,明确分工,紧密合作。管理咨询过程中会含有管理培训活动,但培训的作用在于导入理念、达成共识、讲解方案。管理咨询不仅要帮助企业解决问题,还要通过培训来训练管理人员解决问题的方法和技能。

第二节 管理咨询的价值及特点

一、企业为什么需要管理咨询

企业在发展过程中,很难保证一帆风顺,总会遇到各种各样的管理问题和发展困惑,这时通常会想到请管理咨询公司为企业提供咨询和诊断服务。那么企业为什么要请咨询公司呢?其实,企业的生存和发展就好像我们每一个人,也会有生命周期,也会有生老病死。人如果生病了,首先想到的就是要去看医生,医生会根据你的病情作出诊断并开出药方,给你提供对症的治疗;同样,企业如果出现问题,尤其是管理体系的问题,也同样需要看医生,这是同一个道理。

企业出现管理问题时,有的企业说,我偏不去看医生,让它自愈,但实际上往往会使病情加重,一旦病入膏肓可能连华佗也医治不了;有的企业说,我自己买药吃,去听一次专家讲课或者请人培训一下,或者仿照别的企业进行改革。买别人吃过的药,有可能治好病,但还是很危险,如果药不能对症,可能会导致病情加重,延误了治疗机会,还可能产生副作用。所以当企业出现管理问题时,考虑请管理咨询公司进行管理咨询和诊断,让外脑及时介入,实为明智之举。

企业需要管理咨询公司为其提供咨询和诊断服务,主要有以下几方面的原因:第一,企业改革需要强大的推动力,单靠企业内部力量难以达成,需要引入外部的推动力量;第二,“外来的和尚好念经”,外脑的中立立场使其提供的建议更有说服力;第三,很多企业的管理者并没有经过系统的管理理论知识学习和技能培训,而外部的管理咨询专家通常都是管理专业领域的学者,具有更为丰富的理论和实战经验,能更专业地提出改进方案,改革的效率也更高,企业可以少走弯路;第四,企业内部管理人员忙于日常事务,很难有时间去考虑完善管理体系的事,就算去做了,也因存在个人爱好的趋避,或利益的纠葛,而导致改革的成

效打折,甚至失败,这时就需要引入外脑,帮助企业渡过难关。

二、管理咨询的价值

管理咨询行业是一种典型的知识密集型生产者服务行业,为企业提供的是一种智力服务。对于企业来说,聘请管理咨询顾问为企业出谋划策,是一种投资行为。企业希望通过管理咨询公司提供的服务,帮助企业提高管理水平,从而提升企业的运营效益。既然是投资,就要计算投入和产出,只有产出大于投入,才值得投入,否则就是“不值”。一般来说,管理咨询带给企业的价值产出应是咨询费用(投入)的三倍以上,才可称为“值”。那么管理咨询对接受咨询的企业方的价值体现在哪里?归纳起来,主要体现在以下四个方面。

1. 方案价值

管理咨询的最终成果往往是以咨询报告和解决方案等形式体现出来,这也是大多数咨询公司与客户约定的咨询项目的主要目标。咨询顾问根据客户实际情况,运用其专业知识和经验,为客户提供有针对性的咨询报告和解决方案,进而帮助客户企业提高经营绩效。

2. 传递知识和经验

在管理咨询项目实施过程中,除了咨询方案的提出,咨询顾问还会通过对被咨询企业员工的课程培训、访谈、会议、日常沟通等方式给客户企业传递一些先进的管理理念、管理方法和管理工具等,因此对管理知识和经验的传递也是管理咨询公司为客户带来的价值。

3. 人才培养

在管理咨询项目实施过程中,咨询公司与客户企业会有密切的合作,帮助客户管理团队接受所提出的先进的管理理念、管理方法和管理方案等,从而提升客户企业的管理人员技能和素养,为客户企业进行管理人才的培养。

4. 咨询业绩效果

企业管理咨询并不是终止于管理咨询报告和解决方案的提出,还需要在项目实施过程中,对企业进行持续的指导和跟踪,最终帮助企业顺利完成管理的变革,实现经营绩效的提升。因此,管理咨询项目会直接或间接为客户创造价值,提升企业的绩效。

管理咨询行业或企业的存在价值正是源于企业对管理咨询的需求及对管理咨询产品价值的认知。对于企业而言,管理咨询的直接价值是取决于为企业解决的是怎样的问题,企业通过管理咨询公司的咨询和诊断,获得了解决当前管理问题的具体方案和实施步骤;同时,在咨询方案的实施过程中,通过员工培训和辅导,也会掌握很多管理的工具和方法,这就是企业通过管理咨询所获得的长久价值。中国有句古话叫作“授人以鱼,不如授之以渔”讲的就是这个道理。以上四个方面的价值,最能直接衡量的是咨询业绩效果,这也是咨询项目最终和最主要的价值体现。

三、管理咨询的特点

管理咨询行业作为一种专业技术性较强的知识密集型服务行业,其所提供的管理咨询服务具有较为典型的智力型服务产品特点,具体包括以下几个方面。

1. 科学性

科学性是管理咨询赖以生存的根本。管理咨询的科学性主要体现在三个方面:其一,整个咨询过程都是遵循管理科学和其他相关学科的基本原理,因此作为管理咨询顾问,必须拥有扎实的管理理论基础作为知识储备。其二,管理咨询的诊断过程符合由表及里、去伪存真、由局部到全局的事物认识过程,管理咨询顾问必须采用严密的逻辑思维能力来对问题进行分析 and 归纳。其三,在管理咨询过程中需要采用科学的咨询和诊断方法和工具来进行资料的收集以及问题的分析,如我们在咨询中经常采用的访谈法、问卷调查法、观察法等资料收集方法以及头脑风暴法、决策树法、鱼骨图等问题分析方法。

2. 创新性

创新性是管理咨询生命力和活力的源泉。纵观管理理论的发展历程,很多先进的管理理论和管理方法最早都是由管理咨询公司和业界实践者提出。例如,经典的波士顿矩阵、德尔非法、麦肯锡 7S 分析框架、企业流程再造等管理理论和方法都是由管理咨询公司提出并命名。管理咨询的创新性主要体现在以下两个方面。首先是改善方案的创新。咨询人员从管理理念、管理体制和机制、管理方法等多层次、多角度提出有益于客户提高绩效的方案。其次,诊断方法创新。咨询人员在提供管理咨询服务时,不断地运用新的思维方式、新的观点去观察新的客户,采用不同的方法和工具分析其存在的问题及原因,以创新精神去设计切实可行又有所突破的咨询方案。

3. 有效性

有效性是管理咨询存在的基础和前提。咨询人员为客户所提供的管理咨询方案,应确保其质量和有效性。管理咨询公司存在的价值就在于能够给客户提供有效的管理解决方案,帮助客户提升经营绩效,实现企业价值的最大化。同时,管理咨询改善方案遵循“一把钥匙开一把锁”的原则,具有很强的针对性和有效性。

4. 独立性

管理咨询人员作为企业外部的专家顾问,应该保持客观、中立的态度来看待和思考客户存在的问题,并提出自己独立的见解。管理咨询人员的这些见解,应该是依据深入的调研、科学的分析得出的结论,而不应被企业领导人的意见或企业员工的情绪所左右,更不应被企业外部其他因素的影响而轻易地改变。

5. 合作性

在整个管理咨询过程中,都需要咨询项目组成员与客户建立良好的合作关系。一方面