

黑龙江省高等教育应用型人才培养系列教材

企业管理 咨询与诊断

杨贵彬 彭尔霞 贾立江 主编

 哈尔滨工程大学出版社

黑龙江省高等教育应用型人才培养系列教材

目录

企业管理咨询与诊断

主编 杨贵彬 彭尔霞 贾立江

副主编 (印) 吕群 张春群

编委 王立军 魏永波 谢建刚 黄春兰 陈育强 曹业生

HEUP 哈尔滨工程大学出版社

内 容 简 介

咨询是现代企业提升自身管理水平的重要途径与方法之一,咨询知识与咨询能力也是管理相关专业毕业生所必须掌握的基本技能。本书从企业管理咨询的实践角度出发,以简明实用为基本原则,较为详细地介绍了企业管理咨询的内涵与作用、企业管理咨询及诊断的程序与过程、企业管理咨询常用的工具与方法、企业管理咨询的成果、企业管理咨询人员的职业要求等基本知识。同时为了突出对管理咨询基本知识的应用和解决企业管理中的实际问题,本书以企业战略管理咨询和人力资源管理咨询为例,给出了具体的咨询过程与方法。

本书可供管理类相关专业的本科生作为教材使用,也可作为管理咨询从业人员和企业管理者的工作参考用书。

图书在版编目(CIP)数据

企业管理咨询与诊断/杨贵彬,彭尔霞,贾立江主编.
—哈尔滨:哈尔滨工程大学出版社,2015.4
ISBN 978-7-5661-1024-4

I. ①企… II. ①杨…②彭…③贾… III. ①企业管理—
咨询②企业诊断 IV. ①F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2015)第 075014 号

出版发行 哈尔滨工程大学出版社
社 址 哈尔滨市南岗区东大直街 124 号
邮政编码 150001
发行电话 0451-82519328
传 真 0451-82519699
经 销 新华书店
印 刷 哈尔滨市石桥印务有限公司
开 本 787mm×1 092mm 1/16
印 张 10.75
字 数 269 千字
版 次 2015 年 4 月第 1 版
印 次 2015 年 4 月第 1 次印刷
定 价 33.00 元

<http://www.hrbeupress.com>

E-mail: heupress@hrbeu.edu.cn

前言

从麻省理工学院教授阿瑟·李特于1886年在美国波士顿创办了世界上第一家管理咨询公司开始,管理咨询行业得到了快速发展。早期的管理咨询工作主要集中于企业生产组织和经营效率提高等方面,后来随着整个社会生产力水平的不断提高,企业的规模不断扩大,所面临的管理问题越来越复杂,管理咨询服务的领域越来越广泛。1926年,美国西北大学会计学教授麦肯锡创建了麦肯锡咨询机构,一大批国际知名的管理咨询公司相继而生,如波士顿管理咨询公司、普华永道咨询公司、德勤咨询公司、安永企业咨询公司、毕马威企业咨询公司、罗兰·贝格咨询公司等,目前麦肯锡咨询机构已经成长为世界最著名的管理咨询公司。

我国的管理咨询业起步较晚,于20世纪80年代初开始兴起,是伴随着改革开放进程逐渐发展起来的,当时的咨询服务内容和咨询服务水平都相当有限。对我国管理咨询行业起到重大推动和促进作用的是国外知名管理咨询公司进入中国市场。1993年,国际最知名的战略咨询公司麦肯锡在上海成立了中国内地第一家办事处;1993年,埃森哲(原安达信咨询)在上海建立分公司,开展中国业务;1994年,欧洲最大的管理咨询公司罗兰·贝格进入中国市场。应该说,国外管理咨询公司的服务使我国更多企业逐步认识到了管理咨询的价值,这也促进了整个管理咨询行业的规模与发展水平。2000年以后,我国本土的管理咨询机构开始崭露头角,很多企业在人才队伍、营业规模、服务能力和服务水平上得到了快速发展,涌现出了一批具有市场竞争力的本土化管理咨询公司。

随着管理咨询行业的不断发展,行业内企业对咨询专业人才的需求也越来越大。目前我国对于管理咨询专业人才的培养主要有两个渠道:一是高等学校的学历教育;二是各咨询机构内部培养。由于我国管理咨询专业人才相对匮乏,市场需求旺盛,因此越来越多的高等学校开始重视对学生管理咨询专业知识的讲授和咨询能力的培养。本书是针对高等学校管理类相关专业学生普及管理咨询知识而编写的,教材的特色在于简明实用、紧贴实际。教材紧紧围绕着管理咨询活动的实践要求,从咨询整体概述、咨询程序与过程、咨询工具与方法、咨询成果、咨询人才的角度介绍管理咨询的相关理论知识,这些内容都是了解和从事管理咨询工作所必须掌握的知识内容。本书第二部分以最常见的企业管理咨询领域——企业战略管理咨询和人力资源管理咨询为代表,介绍了基于不同任务和领域的管理咨询实践。

本书共分七章。第一章为绪论,主要介绍了企业管理咨询的含义、业务领域、企业管理咨询的作用、工作原则,并对我国管理咨询行业的发展进行了分析和总结。第二章为企业管理咨询的程序与过程,主要从咨询洽谈、调查和诊断、正式改善方案形成、改善方案实施、追踪改进等五个阶段分析了每一个阶段的主要工作内容和工作要求。第三章为企业管理咨询常用工具与方法,主要介绍了企业管理咨询中常用的调研、问题分析的方法与工具。第四章为企业管理咨询成果,主要总结了各类常见咨询报告的写法。第五章为企业管理咨询人员的职业要求,主要介绍了管理咨询人员的角色、职业要求、职业认证以及管理咨询人员的培养等相关要求与做法。本书内容基本涵盖了从事管理咨询工作所需要的知识与理

论。第六章为企业战略管理咨询,主要介绍了企业战略管理的基本知识和战略管理咨询的特点与工作内容,给出了企业战略管理咨询详细工作程序与步骤,并介绍了适用于企业战略管理咨询不同工作任务的常用工具与方法。第七章为企业人力资源管理咨询,主要介绍了企业人力资源管理的基本知识和人力资源管理咨询的任务与作用,给出了企业管理诊断的内容与方法,并从人力资源规划咨询、工作分析咨询、招聘录用咨询、员工培训与开发咨询、员工绩效管理咨询、薪酬管理咨询和职业生涯管理咨询等七个方面介绍了人力资源管理具体各职能的咨询做法。

本书由杨贵彬、彭尔霞、贾立江主编,其中第一、六、七章由杨贵彬编写,第二、三章由彭尔霞编写,第四、五章由贾立江编写,全书由杨贵彬统稿。学生任子瑜、王山、曾晓祺做了资料收集和整理工作。在本书的编写过程中,参考和利用了国内外学者大量的相关文献资料,在此向作者表示衷心地感谢。

由于水平的限制,书中难免有疏漏、不足和错误之处,恳请专家、读者批评指正。

编者

2014年11月

目 录

第一编 咨询理论

第一章 绪论	3
第一节 咨询与管理咨询的含义	3
第二节 企业管理咨询的业务领域	6
第三节 企业管理咨询的作用	7
第四节 企业管理咨询的特点与工作原则	8
第五节 我国管理咨询业的发展	10
第二章 企业管理咨询的程序与过程	16
第一节 咨询洽谈阶段	17
第二节 调查诊断阶段	22
第三节 正式改善方案形成阶段	26
第四节 改善方案实施阶段	29
第五节 追踪改进阶段	30
第三章 企业管理咨询常用工具与方法	36
第一节 企业管理咨询常用调研方法	36
第二节 企业管理咨询常用问题分析方法	40
第三节 企业管理咨询常用工具模型	45
第四章 企业管理咨询成果	59
第一节 企业管理咨询成果的特点	59
第二节 企业管理咨询成果的形式	60
第五章 企业管理咨询人员的职业要求	73
第一节 管理咨询人员的角色	73
第二节 管理咨询人员的职业要求	76
第三节 管理咨询人员职业认证	82
第四节 管理咨询人员的培养	84

第二编 咨询实务

第六章 企业战略管理咨询	91
第一节 企业战略管理概述	91
第二节 企业战略管理咨询概述	97
第三节 企业战略管理咨询的程序	98
第四节 企业战略管理咨询不同工作内容的常用方法	104



第七章 企业人力资源管理咨询	116
第一节 企业人力资源管理概述	116
第二节 企业人力资源管理咨询概述	119
第三节 企业人力资源管理诊断	121
第四节 企业人力资源管理职能咨询	123
附录	162
参考文献	165

附录 企业管理咨询案例

附录一	166
附录二	167
附录三	168
附录四	169
附录五	170

第一章 绪 论

第一编 咨询理论

第一节 咨询和咨询的含义

第一章 绪 论

【本章学习目标】

- (1) 掌握咨询、管理咨询与管理诊断的含义。
- (2) 领会管理咨询与管理诊断的区别。
- (3) 了解管理咨询的业务领域和对企业的作用。
- (4) 掌握管理咨询的特点与工作原则。
- (5) 了解我国管理咨询业发展的现状、问题与趋势。

在现代高度发达的世界中,管理具有普遍意义。每一个组织都需要制定政策,协调各方面的活动,处理和评价与人、财、物、信息等有关的事物,评价群体目标的完成情况。企业管理者在实施管理活动的过程中,可以采用多种管理方法,如行政方法、经济方法、法律方法、教育方法、咨询方法等。其中咨询方法是指通过向管理者提供决策时可选择的意见、建议、方案的形式来达到管理目的的措施和方法。虽然这种方法表面上看管理者处于被动地位,参谋者处于主动地位,但是其对管理效益起到的作用却是十分重要的。管理咨询已经成为现代企业管理中经常采用的一种手段和方法。

第一节 咨询与管理咨询的含义

一、咨询

咨询活动作为人类的一种社会活动自古有之,它伴随着人类整个发展历程,已有数千年的悠久历史。随着人类科学技术、社会生产力的不断发展,咨询活动经历了由简单到复杂、由个体到群体的发展历程。小至家庭、个人生活,大到一个企业、一个城市,乃至一个国家都需要咨询。目前咨询业已经逐步走上了社会化与产业化发展的道路。作为咨询业的重要组成部分之一,管理咨询的诞生则是随着经济的发展而产生的,随着管理咨询为政府、企业或个人带来的价值日益增长,管理咨询的发展也就促进了整个经济社会的发展,经济社会的发展反过来又促进了管理咨询的发展。

咨询(consultation)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、商议、谋划、商量、磋商、征询等意思。同时咨询也有质疑、磋商、会谈的含义。国外学者从行为学角度出发,将咨询视为一种“介入”和“干预”,日本学者则将咨询视为“诊断”。目前,咨询作为一项具有参谋性、服务性的社会活动,已经成为政治、经济、社会活动中辅助决策的重要手段。在社会信息化大潮的推动下,咨询业作为知识经济中一个朝阳产业得到了飞速发展,其影响力日益渗透到政治、经济、社会生活等各个领域,成为推动社会经济发展的重要因素。

咨询是一个发展中的概念,传统咨询仅限于政治、军事领域,现代咨询已经广泛渗透到

社会生活的各个领域。随着人类咨询实践活动的深入发展,咨询定义的内涵不断扩展和延伸,相关研究日益增多,咨询理论逐渐丰富和完善起来。目前学术界对于咨询的定义并未统一,根据卢小宾(2012)的总结,其中比较有代表性的有以下几种:张培德(1982)认为咨询业务是根据用户的需要,提供知识、经验、技术、技能的一种服务行业,它与普通的劳务、代理、中间人等服务有所不同。它以专门的知识和技术作为手段,协助用户解决各种复杂问题;国际劳工局(1985)认为咨询在本质上是一项参谋性的服务工作,咨询顾问不是受聘来管理机构或代替处在困窘状态的管理人员作出微妙决定的人,而是提供建议的人。他们的职责是要提出高质量、完善的建议,客户要承担采纳这种建议所产生的一切后果。崔槐青(1986)定义咨询是咨询方(即咨询专家或咨询机构)根据委托方(即政府机关、社会团体、企事业单位乃至个人等)提出的要求,以专门的知识、信息、技能和经验,运用科学的方法和手段,进行调查、研究、分析、预测、决策,客观地提供最佳的或几种可供选择的方案(或建议、报告等),帮助委托方解决复杂问题的服务;陈翔宇(1994)定义咨询是人们以信息为基础,对信息、情报、资料进行综合加工和创新,为社会有关用户提供各种服务的一项智力活动;柯平(2008)定义咨询是运用知识和智慧,为客户解决问题、改善客户工作系统与环境,并实现某一特定目标的活动等。

综合国内学者的研究,本书采用焦玉英、陈远(2009)的定义,即从广义的角度看,咨询是人类不断获取知识和信息求生存的一种本能,这种本能决定了咨询是无处不在的,它是人类社会普遍存在的社会现象。从现代咨询进入经济领域看,咨询是一种服务性产业,它以专门的知识、信息、技能和经验,帮助用户解决各种复杂难题,提供解决某一问题的建议或方案,或为领导决策提供参谋性意见。从现代咨询介入管理领域看,它是一项提供与实际管理问题有关的专业化、知识化、技术化的高智力、创造性的科学研究活动。

由上述定义可见,咨询的实现至少包括咨询客体、咨询主体、咨询关系和咨询产品几个基本要素。咨询客体,即咨询的服务对象或咨询的委托者,可以是某一个人或某一个组织;咨询的委托者因在某方面缺乏足够的自信、技能或者有其他考虑时,就会产生向他人请教的需求;咨询的主体,即咨询受托者,也可以是一个人或一个组织。通常,咨询的主体是在社会中享有较高的智慧、知识信誉的人或群体,或经合法程序建立的机构,咨询主体的最主要特征是具有专门的知识或技能,具有为他人提供咨询的能力。咨询主体是咨询成果的直接生产者,咨询人员的素质、道德修养、知识结构及能力决定着咨询成果的质量;咨询关系,即咨询主体与客体的委托与受托、服务与被服务关系。咨询方与委托方的价值取向决定了现代咨询中的咨询关系,往往表现为正式的经济利益关系,处理该关系的依据是双方签订的合同。合理的咨询支出与收费、合同的法律约束机制是维系咨询双方经济关系的基础,因此咨询就发展为一种有偿的高智能服务业;咨询产品,即咨询主体为客体提供的专门知识和技能的帮助,这种帮助表现为委托者不擅长的专门知识或技能,或经精心策划设计的一个完整的实施方案。

二、管理咨询

关于管理咨询的含义,不同的组织和学者也给出了各自的定义:

美国咨询管理工程师协会(ACME)将管理咨询定义为:“管理咨询是由训练有素和经验丰富的人们所提供的一种专业服务,帮助主管人员(经理)辨识和解决社会中各类单位的管理和作业问题,对这些问题提供和推荐切实可行的解决方案,并在必要时帮助实施。这一

专业服务聚焦于改进这些单位的管理、作业和经济实绩。”

管理咨询国家协会欧洲联合会(FEACO)认为:“管理咨询是一种有关帮助解决管理问题的独立的顾问服务,典型地包括辨识和调查问题或机会,推荐恰当的行动方案,以及帮助实施这些方案。”管理咨询协会国际联合会(ICMCI)对管理咨询的定义是:“管理咨询是一种对客户所提供的有关管理过程的顾问和帮助服务。”

出自学术界代表与实业界代表的组合定义是“管理咨询是由训练有素和资质合格的人们以合约形式向各类组织提供的一种顾问服务。顾问在客观和独立的前提下,帮助客户组织辨识管理问题,分析这些问题,为解决这些问题推荐切实可行的方案,并在被要求时帮助实施这些方案。”

本书采用全国管理咨询师考试教材编写委员会对于管理咨询的定义,即管理咨询(Management Consulting)是由管理咨询人员根据客户的需求,运用科学的方法,通过深入调查、分析,找出客户在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,并指导客户实施方案,提高客户管理绩效的智力服务。从以上定义可知:

1. 管理咨询是由管理咨询人员和客户共同参与的工作

管理咨询的客体或服务对象是一个组织,一般为企业。管理咨询通常建立在企业自愿的基础上,帮助企业寻找与解决存在的问题,提出改进的建议。管理咨询人员是拥有国家管理咨询专业机构认证资质或具有系统管理理论和丰富实践经验的、能够通过调查分析找出客户存在问题和原因的、能够向客户提出有针对性改进意见并帮助实施的人员。客户是希望通过管理咨询来改善和提高管理绩效的企事业单位、社会团体和政府行政部门。没有客户的需求和参与,就不会有管理咨询服务。

2. 管理咨询的内容围绕经营管理展开

管理咨询的过程是管理咨询人员在透彻把握客户的管理问题及其原因之后,提出有效的解决方案并指导实施的过程。管理咨询追求的是对客户的管理问题的把握和解决,并提高客户的绩效。管理咨询以客户组织的经营管理为主体,提出各种优化方案,供领导决策时参考。管理咨询的目的是从根本上提高组织的素质,改善组织的经营管理和运作机制,增强组织系统对特定环境的动态适应能力和竞争能力,提高组织的经济社会效益,保证组织的持续稳定发展。也就是说,管理咨询的服务领域是经营管理,从而区别于其他领域的咨询。

3. 管理咨询是一种高智力的服务型活动

管理咨询不是一般的服务,而是为客户提供管理知识和技能的智力服务。它不同于管理者直接运用自己的知识、智慧来管理运作一个组织(企业),而是弥补管理者自身能力的不足或基于社会分工的需要,为其提供“外脑”帮助与指点,间接实现管理的效能。管理咨询不是中介机构的服务,只有“甲方”和“乙方”,没有起中介作用的第三方。

三、管理咨询与管理诊断

在企业管理中,除管理咨询外,管理诊断的也是经常出现的一个名词。管理咨询与管理诊断既有区别又有联系,其实质是一个问题的两个方面。

管理咨询与管理诊断之间的区别主要在于:

1. 二者的含义不同

对于企业来讲,管理咨询就是请他人自己的生产经营上给予忠告性的帮助。管理诊



断则是咨询机构或经营顾问,为了完成管理咨询的委托到企业进行调查诊断,帮助企业找出并指导企业解决经营管理上的问题。

2. 二者的资料来源途径不同

管理咨询使用的资料是间接的,咨询机构或咨询顾问根据企业提供的资料,对改善企业的经营管理提出建议,而管理诊断采用的资料是直接的,是诊断者到受诊企业进行实地调查,从而利用所获得的第一手资料分析企业经营过程中存在的问题,并指导企业对提出的问题实施改进。

管理咨询与管理诊断之间的联系在于:管理咨询的核心问题是管理诊断。事实上,在日本,管理咨询就是被取名为管理诊断。通过这个概念不难理解管理咨询的实质:咨询主体运用自己的专业知识和技术,为用户提供经营管理各个方面的诊断,并开出处方(解决方案),帮助用户尽早摆脱在发展过程中不可避免要遇到的各类管理问题。

第二节 企业管理咨询的业务领域

企业管理咨询是由具有丰富经营管理知识和经验的专家,深入到企业现场,与企业管理人员密切配合,运用各种科学方法,找出经营管理上存在的主要问题,进行定量及定性分析,查明产生问题的原因,提出切实可行的改善方案并指导实施,以谋求企业坚实发展的一种改善企业经营管理的服务活动。

企业管理咨询的主要工作内容有以下三个方面:①帮助企业发现或判断生产经营管理上的主要问题,找出原因,制订切实可行的改善方案;②指导改善方案的实施;③传授经营管理的理论与科学方法,培训企业各级管理干部,从根本上提高企业的素质。管理咨询内容直接涉及管理的全部领域,间接涉及所有层面。具体来说,企业管理咨询主要包括以下业务领域方面:

1. 企业发展战略咨询

企业发展战略咨询即针对企业发展方向和技术路线开展咨询,找出企业在此方面的薄弱环节,经过调查研究提出各种优化方案。

2. 企业人力资源管理咨询

企业人力资源管理咨询包括劳动组织和定员咨询、工作分析咨询、招聘录用咨询、人才培训开发咨询、薪酬与考核咨询、职业生涯管理咨询等。

3. 企业财务咨询

企业财务咨询包括企业财务管理、资金筹集、资金使用情况、贷款安排、投资计划的实施等咨询。

4. 企业物流管理咨询

企业物流管理咨询的主要任务是分析判断物流是否顺畅,物流管理存在的问题,并提出相应的改善方案。

5. 企业生产管理咨询

企业生产管理咨询包括生产安排、各种规章制度的制定、产品质量检验、产品标准、库存控制等。

6. 企业市场营销咨询

企业市场营销咨询包括与市场有直接和间接关系的一切信息和因素。例如,协助客户



调查社会对企业产品的购买力、消费者心理及消费者行为、产品使用情况、销售服务质量、广告效果等。

7. 企业商务咨询

企业商务咨询是指编制出版物,介绍各地投资及商业概况,解答客户问题,举办各种展览、研讨会等。

8. 企业组织设计咨询

企业组织设计咨询是指针对现有组织结构的不足,拟订出改进方案,以达到充分利用企业资源,提高管理效率,实现企业经营目标的目的。

9. 企业文化咨询

企业文化咨询即协助企业明确自身的文化优势和劣势,找到建设优秀企业文化的突破口和切入点,通过培植优秀文化,促使企业经营特色、管理风格的形成和良好人际关系和工作作风的形成。

10. 其他咨询

如信息管理、电子商务、企业并购及业务重组、国际化等方面的咨询、项目可行性研究、税务咨询、资本市场咨询、政策咨询等。

第三节 企业管理咨询的作用

一、为企业客户创造价值

管理咨询的服务对象绝大多数是企业,其终极意义就是为企业客户创造价值。管理咨询对于企业发展的作用主要体现在以下四个方面:

1. 预防与问题诊治

管理咨询项目的直接目的是帮助企业找出或判断生产经营上的主要问题,找出主要原因,提出切实可行的改进方案。一般来讲,企业对其自身存在的问题,往往因为身处其中或视角问题发现的并不及时和深入。通过管理咨询的综合诊断,通过“局外人”有可能让客户能够更充分地了解本组织管理上存在的不足和需要改进的地方,为客户提前消除未来管理上可能出现的问题,起到预防的作用。咨询机构及咨询人员要根据经营目标与现状对比,进行企业经营诊断,找出存在的问题,以便采取措施,对症下药,并最终帮助企业解决这些问题。

2. 纠错与方法培育

管理咨询可以帮助客户查清现有的管理问题及其成因,有针对性地提出纠正措施,并协助客户改正,起到纠错的作用。同时,管理咨询可以通过咨询实践来培育企业管理者去主动发现问题、认识问题并有效地寻求解决问题的方法。企业可以利用这些方法不断对其管理体系进行审视、优化和创新,提高管理水平。方法培育是一个双向互动的过程,需要咨询机构和企业双方都投入其中,咨询机构要向企业传授管理之道,企业也要主动学习这些理论、方法,进行理解、消化和创新。

3. 管理提升与改善

通过管理咨询可以帮助客户了解与同行业管理先进水平之间的差距,改进、吸收同行业有益的管理方式,改善自身的管理水平。管理咨询可以传授给企业经营管理理论和科学



方法,培训各级管理干部,提高企业管理者的管理层次与管理品质,从而从根本上提高企业素质。同时管理咨询可以帮助客户进行管理创新,使客户提升管理绩效,实现新的管理目标。

4. 理顺棘手的内部关系

从表象上看管理是对组织资源进行规划和调度的过程,而更深层次上还涉及权力的配置、利益的协调等问题,并且后者是前者的核心影响因素。权力配置不合理、利益协调不恰当,会从根本上影响组织运行的安全性和效率性。作为组织成员,面对涉及权力以及利益调整分配等方面的棘手问题,往往因关系复杂而使相应管理措施的执行受到阻碍,特别是在一些市场化程度不高的企业和人际关系复杂的非营利性组织内部尤为如此。此时,若及时引进管理咨询专家,就可以通过“外部行家”的行为,将科学的做法或“一把手”的想法体现出来,一方面增强了方案的权威性,便于推行,另一方面可以避免内部纷争的出现,有利于维护组织的安定局面。

二、为有志于从事管理咨询工作的精英提供职业选择

从管理咨询工作人员的角度考虑,管理咨询是一种充分为职业咨询顾问提供个人实现的职业。2001年,最受美国前10所商学院毕业生欢迎的前10家雇主中有6家是管理咨询公司,首位即是麦肯锡。管理咨询因其职业特点不是适合多数人从事的职业,尤其不是多数人可以长期从事的职业,但对于一部分人来说,管理咨询是理想的获得个人提升和个人实现的职业。

从事管理咨询行业是需要持续学习的。管理咨询顾问总是在不停拓展行业的知识与经验,率先接触最新的管理创新模式。在每一个咨询项目的操作过程都是学习的经历,始终在一个可以大量接触行业专家的学习环境中。通过持续学习,咨询顾问个人可以获得快速提升。通常的说法是在管理咨询业一年的经验大致可抵上企业经理人三年的积累。如果个人相信自身的知识与经验的价值,而且具有强烈的意愿或责任感要去影响他人或整个商业社会,管理咨询就成了理想的职业。

三、通过咨询对象绩效的提升来推动经济社会进步

整个管理咨询行业的总体价值是所有管理咨询项目的价值的总和,这是一个无比巨大的数字。几乎所有的全球500强企业他们在他们的发展历程中都曾经融合进管理咨询的价值。当前经济社会中普遍采纳的管理实施最初很多都来源于管理咨询业或缘于咨询业的推动,如业务组合的矩阵分析、平衡计分卡、价值链模式等。

第四节 企业管理咨询的特点与工作原则

一、企业管理咨询的特点

企业管理咨询不同于一般的科学研究活动,它不直接从事某一门学科的理论实验研究,也不检验现今思想和行动所依据的学说和原理是否符合客观规律,而是有效地利用社会上各学科专家所拥有的知识,尤其是运用管理学的理论和方法去解决企业经营发展过程中存在问题的—种实践活动。其最终的活动成果是为决策提供可供选择的方案或建议,企



业管理咨询具有如下的特点:

1. 科学性

管理咨询不能主观臆断,感情用事,必须本着科学的态度,运用科学的方法来调查、分析与研究问题,总结与发现事物运行的内在规律。科学性是管理咨询赖以生存的根本。管理咨询的科学性体现在三个方面:其一,整个咨询过程遵循现代管理科学和其他相关学科的基本原理;其二,管理咨询的调查、研判过程符合由表及里、去伪存真、由局部到全局的事物认识过程;其三,管理咨询的过程,也是宣传管理科学理论与方法的过程,管理咨询解决方案讲求“一把钥匙开一把锁”的专业原则。

2. 知识性

管理咨询师作为有专业特长的专家,其首要具备的是要拥有和掌握专门的知识,依靠转让知识向委托人服务。因此,管理咨询业是典型的知识密集型产业,表现为它是精通各种专门知识的集合体,以提供知识产品为服务内容。

3. 创新性

创新性是管理咨询的生命力和活力源泉,管理咨询工作要经过周密的思考、高谋略的策划才能完成,从而要超越前人,打破现状,要体现管理创新,以创造性思维来谋求切实可行的改革方案。首先是解决方案的创新。管理咨询人员从管理理念、管理体制和机制、管理方法等多层次、多角度提出有利于客户提高管理绩效的方案。其次,诊断方法创新。管理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,以科学和创新的精神去设计切实可行又有所突破的咨询方案。

4. 有效性

有效性是管理咨询存在的基础和前提。管理咨询人员为客户所提供的管理咨询方案,应确保其质量,保证可操作,且必须能够产生实效。咨询的结论要有科学依据,咨询的效果要经得起实践的检验。

5. 独立性

管理咨询人员是应该客观、中立地看待和思考客户存在的问题,并提出自己的独立见解。管理咨询人员的这些见解,是依据深入调研、科学分析得出的结论,不应受企业领导的意见或职工的情绪所左右,更不应受企业外力的作用而改变,以独立的立场、科学的态度进行咨询,否则就会使咨询失去客观性,进而失去其实际意义。

6. 合作性

管理咨询必须由委托人愿意委托、受托人愿意(能够)提供咨询为前提,每一项咨询业务契约的建立,都是双方双向选择的结果。在整个咨询过程中,各类管理咨询人员要组成咨询项目组一起合作完成工作。一方面咨询项目组成员之间必须紧密合作,才能发挥各自专长,形成团队力量;另一方面咨询项目组和客户之间要保持密切配合,相互沟通,相互信任。保持良好的合作性,是管理咨询项目取得成功的必要条件,也是对每名管理咨询人员的基本要求。

7. 长期性

管理咨询活动,无论是过程还是效果的显现都是长期性的。原因在于:其一,管理咨询项目的运作周期短则数月,长则可达数年;其二,管理咨询机构对客户的服务是一项长期性的工作,在为客户提供咨询方案后,咨询机构还要对客户保持长期的跟踪服务,以保证咨询

方案的落实效果;其三,管理咨询效果的显现也具有长期性,这是由于管理咨询方案一般都是针对企业战略与管理问题提出的建议,而对这些涉及企业管理根本的大问题的整改工作不是一朝一夕就能到位的,需要客户长期坚持和努力才能真正奏效。

8. 有偿性

当管理咨询作为一种产业来运作时,就要使知识由“无价”转为“有价”,实行有偿服务。但咨询业“产品”的无形性和不可比的性质,使其定价有相当的难度。咨询的价格通常考虑咨询机构的信誉、咨询方案的未来收益性等因素,由咨询双方协商确定。

二、企业管理咨询的工作原则

开展企业管理咨询工作,应遵循以下原则:

1. 以内涵式发展为主的原则

在实现从粗放型经济增长方式向集约型经济增长方式转变的过程中,管理咨询必须坚持以内涵增长为主的原则,针对企业现状和实际存在的问题,提出切实可行的改进方案,充分利用企业现有的人、财、物等条件,使企业以最小的耗费生产出适销对路的产品,取得更大效益。

2. 坚持深入调查、时间短、见效快原则

管理咨询人员必须亲自调查、亲自测试、亲自分析各种数据,在短时间内找准企业管理问题的要害,作出有说服力的判断并提出改进方案。

3. 坚持企业自愿原则

管理咨询是面向企业、为企业服务的,必须坚持企业自愿的原则。企业提出申请后,由咨询组织选派咨询人员或小组进驻客户企业调查研究,与客户共同商讨、研究课题。咨询人员要与企业通力合作找准问题点,要考虑企业的实际情况,与企业协商拟定改进建议,方案不能强加于人。若双方产生分歧,应耐心地用科学的论证说服对方,用事实说话,调动企业对实施改革方案的积极性。没有企业的自愿配合,管理咨询不可能得到有效的成果。

4. 坚持群众广泛参与原则

管理咨询过程始终都要注意走群众路线,要同企业的领导和员工融洽相处。咨询人员进厂调查、现场观测、研究分析、制订改进方案等,都要与企业领导和员工沟通、交流,尊重他们的意见,引导他们理解和支持改进方案及其实施。

5. 坚持咨询与培训相结合的原则

咨询人员了解被咨询企业管理上存在的问题后,有针对性地举办管理讲座,使企业管理人员从中学到科学管理的方法,是开展咨询服务的经验。一般情况下,咨询报告会以后,咨询人员仍留在客户企业举办适量讲座,讲授现代化的管理知识,指导改进方案的实施,从根本上提高企业管理干部的素质,为企业培养管理骨干。

第五节 我国管理咨询业的发展

一、我国管理咨询业发展的过程与现状

现代科学、技术、经济和生产力的高速发展,使得一些有关科学、经济、社会的重大决策问题的复杂程度远远超出了任何管理者个人的智慧和才能的范围。问题的解决需要跨学