

Management Consulting

The Challenge of Managing  
a Consulting Company

# 管理咨询

管理咨询公司的挑战

◆◆◆◆  
[德]弗里德里希·W.博克  
(Friedrich W. Bock)

著

刘松柏



北京师范大学出版集团  
BEIJING NORMAL UNIVERSITY PUBLISHING GROUP  
北京师范大学出版社

Management Consulting

The Challenge of Managing  
a Consulting Company

# 管理咨询

管理咨询公司的挑战

◆◆◆◆  
[德]弗里德里希·W.博克  
(Friedrich W. Bock)

著

刘松柏



北京师范大学出版集团  
BEIJING NORMAL UNIVERSITY PUBLISHING GROUP  
北京师范大学出版社

---

图书在版编目(CIP)数据

管理咨询：管理咨询公司的挑战 / [德] 弗里德里希·W. 博克，刘松柏著. —北京：北京师范大学出版社，2017.4  
ISBN 978-7-303-21387-0

I. ①管… II. ①弗…②刘… III. ①企业管理—咨询  
IV. ①F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2016)第 253887 号

---

营销中心电话 010-58805072 58807651  
北师大出版社学术著作与大众读物分社 <http://xueda.bnup.com>

---

GUANLI ZIXUN; GUANLI ZIXUN GONGSI DE TIAOZHAN

出版发行：北京师范大学出版社 [www.bnup.com](http://www.bnup.com)

北京市海淀区新街口外大街 19 号

邮政编码：100875

印刷：三河兴达印务有限公司  
经销：全国新华书店  
开本：787 mm×1092 mm 1/16  
印张：19  
字数：280 千字  
版次：2017 年 4 月第 1 版  
印次：2017 年 4 月第 1 次印刷  
定 价：68.00 元

---

策划编辑：马洪立

责任编辑：李洪波 张晓亮

美术编辑：袁 麟

装帧设计：李尘工作室

责任校对：陈 民

责任印制：马 洁

**版权所有 侵权必究**

反盗版、侵权举报电话：010-58800697

北京读者服务部电话：010-58808104

外埠邮购电话：010-58808083

本书如有印装质量问题，请与印制管理部联系调换。

印制管理部电话：010-58805079

# 目 录

---

<b>第 1 章 管理咨询导论</b>	<b>1</b>
1.1 管理咨询的定义 .....	1
1.2 咨询项目中软硬因素的相互关系 .....	4
1.3 一般咨询服务及其与管理咨询的关系 .....	5
1.4 管理咨询服务的分类 .....	11
1.5 管理咨询的重要性和经济相关性 .....	14
1.6 近十年管理咨询的发展趋势和变化 .....	17
1.7 对管理咨询的偏见 .....	19

---

<b>第 2 章 管理咨询市场</b>	<b>22</b>
2.1 管理咨询市场的结构 .....	22
2.2 管理咨询市场的容量 .....	25
2.3 国际管理咨询公司案例 .....	28
2.4 管理咨询市场发展历史 .....	34

---

<b>第 3 章 管理咨询公司的商业模式与管理</b>	<b>37</b>
3.1 管理咨询公司的基本原则 .....	38
3.2 管理咨询公司的结构 .....	43

3.3	管理咨询公司的治理 .....	55
3.4	咨询生涯和任务 .....	59
3.5	管理咨询公司的薪酬结构 .....	67
<hr/>		
<b>第4章</b>	<b>管理咨询公司的控制</b> 69	
4.1	年可计费率 .....	69
4.2	作为收入、计划利润和项目核算基础的日薪率 .....	74
4.3	管理咨询公司的运营预算(西方模式) .....	76
4.4	管理咨询公司的控制 .....	80
4.5	管理咨询公司的资产负债表 .....	90
4.6	管理咨询公司的营业损益表 .....	94
<hr/>		
<b>第5章</b>	<b>管理咨询公司的业务流程</b> 96	
5.1	核心流程 .....	97
5.2	支持流程 .....	98
<hr/>		
<b>第6章</b>	<b>市场认知流程</b> 99	
6.1	市场形象 .....	100
6.2	管理咨询人员的角色和客户期望 .....	107
<hr/>		
<b>第7章</b>	<b>订单获取流程</b> 112	
7.1	寻找问题 .....	113
7.2	客户分析与准备 .....	114
7.3	初次业务接触 .....	115
7.4	撰写提案 .....	119
7.5	合 同 .....	129

7.6	定价哲学	132
7.7	咨询项目的投资回报率	136
<hr/>		
<b>第8章</b>	<b>交付流程</b>	<b>141</b>
8.1	项目组织	141
8.2	项目沟通	145
8.3	项目控制	147
8.4	项目风险	149
8.5	项目方法论(方法论示例)	151
<hr/>		
<b>第9章</b>	<b>人力资源流程</b>	<b>157</b>
9.1	人力资源战略	159
9.2	选择与招聘	160
9.2.1	一般能力	161
9.2.2	选聘	165
9.2.3	招聘	167
9.2.4	薪酬体系	170
9.2.5	辅导	173
9.2.6	培训和开发	174
9.2.7	人员配置	179
9.2.8	指标设置与绩效评估	180
9.2.9	晋升	185
9.2.10	离职后的新职介绍	188
9.3	校友会管理	189
9.4	人力资源流程绩效	190
9.5	实习概念	195

<b>第 10 章</b>	<b>产品创新流程</b>	196
10.1	产品还是解决方案	197
10.2	产品创新	199
10.3	产品引入	200
10.4	产品应用的危险	201
<hr/>		
<b>第 11 章</b>	<b>知识管理</b>	203
11.1	作为战略要素的知识	203
11.2	知识内容	204
11.3	知识流程	206
11.4	知识文化	210
11.5	知识系统	213
<hr/>		
<b>第 12 章</b>	<b>支持流程</b>	217
12.1	营 销	218
12.1.1	新闻和公共关系	218
12.1.2	在线营销	218
12.1.3	设计和图表	219
12.1.4	贸易展览会, 外界活动	220
12.1.5	内部沟通	220
12.2	财会和控制(管理会计)	221
12.3	订单输入和收入计划	221
<hr/>		
<b>第 13 章</b>	<b>管理咨询在中国</b>	228
13.1	中国的管理咨询市场	228

13.1.1	中国管理咨询市场中的竞争者	229
13.1.2	中国管理咨询市场的地域分布	231
13.1.3	中国管理咨询市场的行业分布	233
13.1.4	中国管理咨询市场业务类型分布	233
13.2	中国管理咨询业的特点	235
13.3	顾客感知和满意度	237
13.3.1	顾客感知	237
13.3.2	顾客满意度	238
13.4	中国管理咨询业的未来	240
13.4.1	中国管理咨询业不断走向成熟	240
13.4.2	以规范化、专业化为特征的两极分化	241
13.4.3	理论创新并与 IT 技术、金融、投资的有机结合	242
13.4.4	国际化	243
13.5	中国本土管理咨询公司	244
13.5.1	北京和君创业管理咨询有限公司	244
13.5.2	中华财务咨询有限公司	245
13.5.3	北大纵横管理咨询集团	246
13.5.4	北京市长城企业战略研究所	249
13.5.5	北京第一会达风险管理咨询有限公司	250
13.5.6	北京同心动力企业管理顾问有限公司	251
13.5.7	世纪纵横(北京)管理咨询有限公司	252
13.5.8	华夏基石管理咨询集团	254
13.5.9	北京东方易初标准技术有限公司	255
13.5.10	求是联合(北京)企业管理股份有限公司	257
13.6	中国企业联合会管理咨询委员会	258
13.6.1	中企联合会促进了中国本土管理咨询业的萌芽	259



13.6.2 中企联合会咨询委员会的职能 .....	259
13.7 北京师范大学 MBA 教育(管理咨询方向) .....	262

---

## 第 14 章 管理咨询公司的国际化 263

14.1 国际扩张的原因 .....	263
14.2 持续性国际咨询品牌的管理规则 .....	264
14.3 业务扩张的不同模式 .....	267

---

## 第 15 章 管理咨询公司内部的质量控制 269

15.1 预防性质量观念 .....	269
15.1.1 对人员的仔细甄选 .....	269
15.1.2 清晰的组织文化和任务 .....	270
15.1.3 指导系统 .....	270
15.1.4 培训项目 .....	270
15.1.5 学习文化和知识管理 .....	270
15.1.6 公平的薪酬模式 .....	271
15.2 组织性质量概念 .....	271
15.2.1 四眼原则 .....	271
15.2.2 对客户的连贯性 .....	271
15.2.3 团队为赢 .....	271
15.2.4 作有原则的项目领导 .....	271
15.2.5 运营控制 .....	272
15.2.6 客户反馈 .....	272
15.2.7 收益追踪 .....	272
15.2.8 质量审计 .....	272
15.2.9 任务报告 .....	272

---

**第 16 章 如何创立管理咨询公司 273**

16.1 总 论 .....	273
16.2 商业模型的一致性 .....	275
16.3 服务质量 .....	278
16.4 组 织 .....	279
16.5 重新枚举 .....	281
16.6 市场营销 .....	281
16.7 运 营 .....	284
16.8 法律要求 .....	286
16.8.1 咨询公司的法律形式 .....	286
16.8.2 公司的注册流程 .....	287

---

**参考文献 289**

# 第 1 章

## 管理咨询导论

### 1.1 管理咨询的定义

顾名思义，“管理咨询”涉及管理和咨询两个领域。

**管理：**一个为实现组织目标起领导作用的团队。

**咨询：**以建议、经验、事实或判断等形式为人们提供支持。

管理咨询是上述两个术语的结合，是指“支持组织中领导团队实现目标的过程”。管理咨询建议显然应该能够改善实现目标的途径，将风险最小化或者寻求新的机会，甚至扩展原有目标。但是，就像上文提到的——这仅仅是建议。管理咨询人员一般都只是以各种形式为公司或部门的管理工作提供帮助，而不是自己亲自来管理组织。在建议提出后，客户可以自由决定是完全按建议执行还是加以修改后再执行，甚至不执行。

也就是说，所有的管理咨询建议都是从专家的立场出发的，通过多方面的实地调研，有针对性地对客户的问题提出具体的解决方案，这对

双方都是有益的。管理咨询人员面对的是具有不同文化的不同客户，他们对协同工作或复杂的组织架构呈开放态度。不言而喻，管理咨询人员为他们的职业设定了最高标准，包括知识、行为、道德、市场竞争，而且还要产生实际的影响。新思想、新方法或新概念都是在参与多个项目中所积累的感受、观察与经验，并在不同形势中面对不同挑战所得出的结果。

咨询人员需要不断地进行学习，并努力通过团队合作来寻求最佳解决方案，这需要不同寻常的努力，包括时间与付出。作为回报，无论是收入还是声誉，都足以激励咨询人员不断地提高自己的能力。无形资产对发展知识社会具有较高的影响，并要求与有形资产获得相同的重视与报酬。

综上所述，管理咨询可定义为：专业人员通过签订合同为组织的管理者提供的，以改善组织现状为目标的无形服务。这种服务包括分析组织的实际问题和制订解决相关问题的方案，根据需要还可以包括方案的实施。

为了能给客户提出有价值的建议，管理咨询人员除了期待通过高质量的工作而增加他们的声誉外，显然应该远离任何利益冲突。这些利益冲突可能来自于在市场上咨询工作与软硬件公司产品销售混杂在一起，也可能是咨询人员接受了客户的意见而没有按更好的专业方案执行，从而会导致咨询质量缩水，还可能是咨询人员受个人心智模式的局限，即个人不依赖于外部的因果关系对事物的个人解释。一名咨询师应该保持观点和判断的中立性。

管理咨询是客户与咨询人员之间的互动过程。双方都将为寻求实际问题的解决方案而分享专业知识和经验。这一合作阶段可以理解为双方进行深入学习的过程，双方对咨询项目的不同方面都做出了贡献。通过给予客户相关方法、工具和共同学习等无形资产，增加客户的知识，这是咨询人员的商业道德。总的来说，在整个咨询业内，保密与诚信作为

基本道德准则是咨询人员与客户成功合作的基础。

一般来讲，能够吸引客户的基本咨询服务可以分为以下四种。

#### 1. 以内容为基础的咨询

管理咨询人员为客户提供或创造其在决策过程中所必需的能力，这些能力在客户所在组织中原本不存在或者尚不充分。这种能力可能不是组织的核心知识，或者仅仅是为了满足当前特殊形势的需要。例如，对新市场的评估，或者帮助公司评估加入 WTO 后由于特殊利益条款而导致的结果。

#### 2. 以经验为基础的咨询

管理咨询人员依靠其在职业生涯中遇到的类似环境所取得的经验，为组织提供解决复杂问题的方案。典型的例子是，在一家公司内部引入新的企业资源计划，如 SAP 或 Oracle，或者将某企业的生产流程与行业“最佳实践”（该行业中最有效的方案）进行比较分析。

#### 3. 以公断为基础的咨询

当组织决策过程中存在不同观点使决策无法进行下去，或者存在着某些环境的不确定性导致难以及时决策，或者组织需要中立观点的情况下，管理咨询人员可以提供一种客观的观点。例如，在收购一个有竞争力的企业之前，需要审视其战略逻辑和实际状况，咨询人员的建议将有助于企业做出管理决策。

#### 4. 以过程为基础的咨询

管理咨询人员提供积极参与客户的决策、实施和变革过程的服务。企业再造（重新定义和构造）行政程序，优化生产流程及材料供应系统，或重新构造能为实施提供明显改进的配送系统。

在大多数情况下，管理咨询是上述咨询类型的结合，有时需要进行补充经验调查，生成新的备选方案。大部分客户将管理咨询人员区分为两大类：内容专家与过程专家。咨询公司也以此为特征。

按照不同的分类方法，人们常常把咨询人员的判断分为“硬”因素

和“软”因素，或叫作“硬”咨询和“软”咨询。“硬”因素被视为一种可衡量的结果——主要是时间、金钱或比率，如投资回报率或增长；而“软”因素与人的行为有关，这种行为有助于适应或促进难以直接用数量来衡量的变革。

应该谨慎地将“硬”工作和“软”工作联系在一起。例如，在现金流量贴现法中，人们很容易看到，对项目未来结果的预测取决于风险因素——这是需要深思熟虑的数字，但是没有证据能表明其未来的真实性，这些结果和咨询方法称之为基于“硬”因素的咨询方法。

并购后或企业重组项目后旨在改变员工的行为、洞察力或思想观念的咨询过程，被看作“软”咨询，尽管这可能需要许多年才能取得成功或永远都看不到预期成效。这种“软”咨询对于变革而言会突然变得很“硬”。

## 1.2 咨询项目中软硬因素的相互关系

对于任何一个咨询项目，咨询人员的任务都是要建立对一个组织的现状进行持续性改进的方案。这可以表现在两个维度：一个维度是以可测量的产出表示的具体成果  $x_p$ ；另一个维度  $y_p$ ，通过组织内的员工与营造不同思想、行为或接受方式共融环境的相互作用，达到最终的结果  $P(x_p, y_p)$ 。现实维度和行为维度之间存在着自发地相互作用关系，以实现长效和积极的变化。

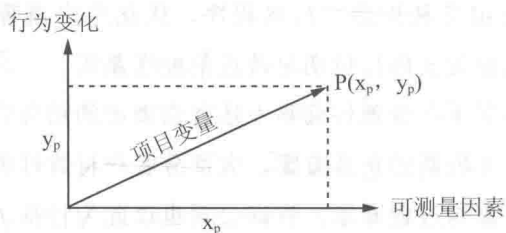


图 1-1 咨询项目中软硬因素的相互依赖关系

因此，管理咨询人员将同时关注这两个维度，从而完成任务：通过在项目中与客户肩并肩地紧密工作而获得信心和信任，就解决流程以及量化结果与客户取得共识。在项目结束后，通过共同学习流程，客户和咨询人员双方都将获得经验。从事数据和比率分析的管理咨询公司如果不理解潜在的动机和原因，就不能得出完善的解决方案，也不能在项目结束后实现真正的知识转换。

虽然所有项目都同时具有这两个维度，但是管理咨询常常仅围绕其中的一个维度展开，却忽略了另一个维度。有技术背景和相关经验的咨询人员会提供有效的解决方案，如系统集成、程序工程、战略或重组，这些解决方案将提供可测量的结果，主要是时间、金钱或其他定量方面测度。有行为背景的咨询人员能理解他们的解决方案，这些方案激发并赋予客户一种克服组织障碍的能力，如团队问题或缺乏团队沟通等。由于知识观念和学习观念，在 20 世纪 90 年代，人力资源和组织发展已经被广泛认作商务问题中“人”的一面。最理想的项目结果必须同时解决  $x_p$ （可测量因素）和  $y_p$ （行为变化），这需要寻求可持续的解决方案。

### 1.3 一般咨询服务及其与管理咨询的关系

经济科学划分了以下三个领域的专业活动：标准分类的第一产业是农业和以资源为基础的一切活动，包括捕鱼、挖掘等；第二产业包括与制造业相关的所有活动；第三产业即所谓的服务业，包括为客户提供无形商品的一切活动。第一产业的最终产品主要是大米、肉或黄金，第二产业的物质产品包括手机、发动机或医药——所有这些都可以通过中间渠道出售或用于直接使用。服务行业包括为顾客提供建议、支持或福利的一切活动，有些是面向第一产业或第二产业，有些是作为最终产品直接提供给人们。这些服务的典型特征是运用经验、知识、时间并与顾客直接接触，最终满足顾客的具体要求。

从人类开始为发酵葡萄酒而发明陶器、为狩猎捕鱼而发明长矛以及教育孩子如何应对来自于大自然的危险开始，服务就应运而生。在过去的 200 年里，在新兴经济体和发达市场中的服务行业出现了巨大的转变：农业普遍减少，有时仅占国民生产总值的 3%~5%，服务行业在美国和一些欧洲国家迅速发展，创造了超过 50% 的国民生产总值。服务行业在经济高速发展并拥有高密度居民的大城市中自然形成，如金融业、健康产业或餐饮行业。我们从历史中可以找到“服务”，例如，丝绸之路上的贸易和运输，又如长城、众多宫殿和城堡的设计建造。现代经济则表现出服务需求的巨大增长，比如由于法律的产生和规制使得个人在复杂问题中需要协助。很多机构都详细描述了这些行业，如联合国国际标准产业分类。

在 20 世纪开始的前后，商业变得日益复杂，复杂的服务也随之产生（1886 年，第一家管理咨询公司理特管理咨询公司成立）。税收、审计规则、会计规则和金融投资策略日益重要。之后，大生产时代使组织和服务发生了急剧的变化。不断增加的律师事务所开始为成立国际公司或新劳动法提供服务。大多数管理咨询公司成立于 20 世纪 20 年代，当时美国通过了著名的 Glass-Steagal 法案，管理建议主要由公司的内部银行提供。

如今，专业咨询的服务范围很广泛，而且越来越难区分，并且原有定义的边界倾向于相互重叠。管理咨询提供培训课程；类似的，审计公司发展强有力的管理咨询部门，工程公司提供具体的经营模式，猎头公司需要理解客户的战略方向，以聘用合适的管理人员，信息技术公司将提供业务流程重组的能力。图 1-2 显示了所有相关的咨询服务和它们与管理咨询的关系。





图 1-2 专业咨询服务

### 1. 培训

培训作为服务业本身，被理解为以职业为目的来获取知识和能力的方式。它利用所有相关的媒体，通常是组合，如面对面教学、视频、在线学习等。虽然培训通常被作为管理咨询项目的一部分来传递技能或行为，但是由于它本身专注于人的维度而变得不同。一般情况下，培训机构是不从事市场、财务或技术问题的。

### 2. 人力资源咨询

人力资源咨询可以被定义为一种特殊类型的管理咨询。虽然它不包括提高客户竞争力的全部业务领域，但是企业给予人力资源以极大的管理关注。人力资源咨询已经扩展到各种不同的种类，如组织设计与教学策略、角色分析、人力资源政策、程序、合同、工资、健康计划、效益和奖励制度，以及不断地将整个人力资源部门进行外包。对于成功的兼并、员工满意度调查、理解业务潜在问题或获取人才，增强为公司和公共组织提供基本支持的人力资本，企业文化评价是其先决条件。人力资源咨询、培训公司、猎头公司和法律顾问之间会有一些重叠。本书里所描述的所有流程也可广泛用于人力资源咨询。

### 3. 高级人才中介

常被称为“猎头”，为客户的潜在职位提供完善的岗位说明。岗位