




解读咨询项目

—— 深度剖析咨询报告



王为 编著



中国水利水电出版社
www.waterpub.com.cn

解读咨询项目

—— 深度剖析咨询报告

王为 编著



中国水利水电出版社
www.waterpub.com.cn

OW

. S

FA

tuc

MF

19

5:

002

.版

2

0)

03

20

比

9

内 容 提 要

优秀的管理咨询,是企业发展中的“助力器”,咨询顾问随时为需要的企业出谋划策,帮助企业走向成功。在管理书籍众多的今天,企业的中高层管理者需要一本知道如何聘请咨询顾问、如何利用咨询建议、如何使用管理工具的使用手册;咨询顾问则需要了解如何开展工作、采用何种分析模型以及相应的咨询报告模板的操作手册。全书正是这样一本使用手册,它涵盖了可行性研究咨询、市场研究咨询、战略咨询、人力资源咨询、财务咨询、企业流程再造咨询6大常见咨询领域,是一本内容充实、便于查阅的工具书,可供企业中高层管理者 and 咨询顾问公司有关人员及管理理论研究参考。

图书在版编目(CIP)数据

解读咨询项目:深度剖析咨询报告 / 王为编著. —北京:中国水利水电出版社,2006
ISBN 7-5084-3928-7

I. 解... II. 王... III. 企业管理咨询 IV. F270

中国版本图书馆CIP数据核字(2006)第080381号

书 名	解读咨询项目——深度剖析咨询报告
作 者	王为 编著
出版 发行	中国水利水电出版社(北京市三里河路6号 100044) 网址: www.waterpub.com.cn E-mail: sales@waterpub.com.cn 电话: (010) 63202266 (总机)、68331835 (营销中心)
经 售	全国各地新华书店和相关出版物销售网点
排 版	中国水利水电出版社微机排版中心
印 刷	北京市兴怀印刷厂
规 格	850mm×1168mm 32开本 10.875印张 292千字
版 次	2006年9月第1版 2006年9月第1次印刷
印 数	0001—5000册
定 价	19.80元

凡购买我社图书,如有缺页、倒页、脱页的,本社营销中心负责调换

版权所有·侵权必究

序

经过 20 多年经济体制改革的历程，伴随着改革的深化和经济全球化进程的加速，中国企业的生存环境也发生了深刻的变化，其中最大的变化就是竞争加剧。面对中国市场之博大、区域特色之迥异、运营环境之复杂，市场发展瞬息万变，竞争策略不断翻新，企业要想在竞争中立于不败之地，就需要借助“外脑”智慧，形成具有企业自身特色的企业管理模式。企业管理的作用除了对企业进行“管事理人”外，还要协调企业发展与社会环境的关系。企业只有利用“外脑”富有远见的心智，才可以形成一套将中国管理理念和西方管理理论相融合的中国式管理模式，这也是中国企业需要“外脑”智慧的根本原因。

本书认为：中国企业需要通过咨询（外脑）改善企业心智，提升企业的管理和决策水平。有效管理咨询项目和充分利用咨询建议是

企业借助“外脑”智慧的第一步，是改善企业心智、为股东创造更大价值的开始。

作者通过多年的企业管理咨询经验，结合中国企业的实际情况，对常用的咨询项目进行归纳总结，按照不同类型咨询报告的特点，系统地编写了本书，希望能够告诉企业管理者：什么是管理咨询，常用的管理咨询的方法有哪些，如何解读咨询报告以及咨询报告的模板等。希望通过这些描述和介绍，把复杂、深奥的管理咨询转变成可操作、可执行的管理实践，使中国企业能够更好地利用咨询（外脑），提高市场的竞争力。良好的心智模式是企业经营成功的起点。



2006年5月25日

于北京

罗宁：中信通信项目管理有限责任公司董事长。

前 言

伴随着社会经济的发展，对优秀管理思想的实践已经成为企业成功发展的关键因素。中国企业既要总结中国传统的管理哲学，还要引进国外优秀的管理理论，并在此基础上对中国的现代企业管理理论进行发展、创新和实践。中西方文化的不断融合，新的管理理论不断推出，极大丰富了现代管理理论。但在茫茫书海中，传统的由浅入深的书籍编排方式虽成理论体系，但不能满足企业为解决某一特定问题而产生的读书需求。

根据我在国内的多年咨询经验和企业运作经验发现，在中国企业的发展过程中，企业更需要一种新的思维——“工具化思维”，即将原本无形的优秀管理理念转换为软件系统、表格、公式、程序以及操作方法或步骤等，使其成为经营管理工作中使用的“工具”。就像使用生产工具一样，企业在经营管理过程中，运用管理工具解决管理问题，实现科学管理的目的。

作为企业的“外脑”，咨询顾问是很多先进管理工具的创造者、掌握者和实践者。然而，在很多人的眼中，却对咨询顾问的工作内容和方法不够了解，简单地认为，咨询顾问所能告诉的，是企业原本已经知道的东

西。但实际上，作为优秀的管理咨询顾问，是企业发展中的“助力器”，咨询顾问对企业所做的第一件工作就是企业现状的准确描述，只有这样咨询顾问才有可能随时为企业出谋划策，帮助企业走向成功。“不识庐山真面目，只缘身在此山中”就很好地诠释了这一点，企业可能了解自身情况，却不一定能发现自身的问题，而咨询顾问则可以一针见血地指出问题的关键所在，并及时提出应对的方案，这正是咨询顾问的高明之处。

本书描绘了咨询工作的全景，列举了咨询工具的使用方法，介绍了对咨询建议的解读方法以及概述了咨询报告的结构。希望通过这本书，搭建一个企业与咨询顾问的交流平台，通过这个平台，企业的中高层管理者可以了解到咨询顾问能做什么、应该做什么以及会得到什么样的结果；咨询顾问则可以在新的咨询工作开始时，知道什么应该做，什么不应该做、采用什么工具做以及如何表述研究结果，使双方用共同的语言进行交流，实现企业与咨询顾问共同发展和进步。

作者

2006年6月2日

目 录

序

前言

第一章 实现中国式管理	1
一、中国式管理是什么	1
二、中国式管理在十字路口上的抉择	13
三、兼容并蓄西方管理，实现中国式管理	14
第二章 借助“外脑”寻找迷失的中国管理	19
一、企业咨询来源	19
二、企业持续发展的管理障碍	25
三、新的智慧来自“外脑”	28
四、借助“外脑”，寻找迷失的中国管理	30
第三章 可行性研究报告——企业决策依据	34
一、可行性研究的概述	34
二、企业如何解读可行性研究报告	39
三、企业如何实施可行性研究项目	56
四、可行性研究报告的模板	65
第四章 市场研究报告——企业信息来源	86
一、市场调查概述	86
二、市场研究的方法	94
三、市场调查问卷的设计方法	101
四、企业如何保证市场调查的质量	110
五、企业如何解读市场研究报告	114
六、主要类型市场研究报告的模板	117

第五章 战略咨询报告——企业蓝图规划 ·····	139
一、企业战略咨询概述·····	139
二、战略研究的方法·····	143
三、企业如何解读战略咨询报告·····	157
四、战略咨询报告模板·····	171
第六章 人力资源研究报告——企业发展的动力 ·····	192
一、人力资源管理咨询概述·····	192
二、人力资源分析的一般方法·····	195
三、企业如何解读人力资源管理咨询报告·····	207
四、人力资源管理咨询报告模板·····	211
第七章 财务管理咨询——企业理财顾问 ·····	249
一、财务管理咨询概述·····	249
二、财务分析的一般方法·····	251
三、企业如何解读财务管理咨询报告·····	263
四、财务分析报告模板·····	277
第八章 企业流程再造——企业持续发展的动力 ·····	284
一、企业流程再造咨询概述·····	284
二、企业流程再造的方法概述·····	291
三、企业如何解读流程创新报告·····	305
四、企业流程再造咨询报告模板·····	313
第九章 企业实践咨询方案的策略 ·····	327
一、企业聘请咨询公司的七个步骤·····	327
二、咨询公司获得咨询项目的过程·····	330
三、通常的咨询阶段划分·····	332
四、选择合适的咨询顾问·····	334
五、评价咨询报告·····	335
六、实践咨询方案，沉淀企业智慧·····	337
参考文献 ·····	339

第一章 实现中国式管理

中国发生了翻天覆地的变化，但五千年来的孔文化已经融入中国人的血液中，所以中国人的管理思维没有变。只有兼容并蓄地学习西方管理理论，才能形成真正的中国式的管理模式。

一、中国式管理是什么

到底有没有中国式管理？一直是大家关心的课题。管理离不开文化，而各国文化背景不同，所以产生了美国式管理、日本式管理，当然也有中国式管理。

亚洲四小龙^①经济的快速发展，成功的原因很多，中国古代管理思想是其中重要的影响因素之一。亚洲四小龙的社会文化基础属于广义的孔文化^②，很多的管理理念来源于中国的孔孟之道。中国是一个具有数千年文化的文明古国。在早期历史上，中国人无论是在生产劳动的哪一个领域，如生产工具、劳动技能、科学文化等，与其他国家或地区相比较都是处于先进地位。但

① 亚洲四小龙指韩国、新加坡、香港和台湾的总称，这些国家或地区在20世纪60~70年代经济飞速成长，但在这之前它们只是以农业和轻工业为主的发展中国家或地区。它们利用西方发达国家向发展中国家转移劳动密集型产业的机会，吸引外地资本和技术，利用本地的劳动力优势适时调整经济发展战略，迅速走上工业化道路，成为东亚和东南亚地区的经济火车头，引起世界瞩目。此后，亚洲四小龙的发展历程被亚洲许多国家（如马来西亚等）借鉴。

② 凡是认同中华文化，以中华文化为社会行为依据的区域，都可以称之为孔文化圈。

是，随着人类社会的不断发展，情况有了显著的变化。自从14世纪和15世纪地中海沿岸出现资本主义萌芽，到18世纪30年代至19世纪中期，欧美各国即已先后完成了产业革命。产业革命既是生产技术的革命，也是社会生产关系的重大变革，对于人类社会的发展进步具有伟大的历史意义。中国在16~17世纪（明末至清初）虽然也出现了资本主义萌芽，但由于各种内外因素，包括列强的野蛮入侵和残酷掠夺，在19世纪至20世纪上半叶约150年间，中国的国民经济确实落后于西方，所以，中国没有产生先进的企业管理体系。

管理哲学就不一样，各地区具有不相同的风土人情，各地区的管理哲学也不相同。这是因为管理哲学必须和当地的风土人情结合在一起，才能够显示效果。从管理哲学的层面来考察，中国的管理哲学具有鲜明的民族特点和顽强的生命力。中国的管理哲学从来不把自己关在象牙塔里，可以将《论语》中艰深的哲理转化为通俗的道理，也可以将外来文化转换成符合中国思维模式的哲学概念，佛教^①的传入并传播就是一个很好的例子。

目前，中国式管理还仅仅停留在中国式管理哲学这个层面上，并没有发展成一套不同于西方现代化管理的管理科学。中国管理哲学只有结合西方管理科学，才有可能用中国人的行为模式去管理中国企业，用中国人自己的方法来解决中国企业管理的问题。

（一）五千年的孔文化已融入企业的血液中

中国的文化博大精深，自孔子创立儒家学派，老子又创建了道家学派以来，这两种思想就一直影响着中国的文化。时至今日，儒家和道家思想直接影响并造就了中国人特殊的人格特色和思维模式。几千年来，儒家与道家思想作为一种智慧，深刻影响

① 佛教是世界三大宗教之一，产生于公元前6世纪的古印度，公元前3世纪被定为印度国教，并开始向国外传播。佛教传入中国后，对中国人的思想意识、民族关系、文化艺术、风俗习惯等产生了深刻的影响。

和统治着中国人的思维、观念、行为，在各个领域中都潜移默化地发挥着作用，企业经营管理亦不能例外。

儒家的思想主张仁政，提倡忠恕之道^①，“己欲立而立人，己欲达而达人”，借助修性、立德、有为，最后达到修身、齐家、治国、平天下的境界。而道家的思想注重自然天道，主张“无为而治”，提出“人法地，地法天，天法道，道法自然”，以达到无为而无所不为的境界。这两大中国主流的传统思想，其主张一阴一阳、一无一有，互相推动，交替发展。纵观中国历史，“道”与“儒”都是相互作用的。简要来说，一朝兴起时，如周朝成王、汉朝武帝、明朝太祖及清朝康熙、乾隆二帝，多崇尚有为的儒家；当国家相对安定后，如汉朝文、景二帝、唐朝太宗、宋朝太祖、太宗，则多以顺天应人、主道臣纲、天下万民各从其业、顺其自然的道家思想为主。

简要来说，就儒、道两家思想作用而言，道家思想适合治理、管理；而儒家思想则偏重创业、开拓创新领域。从利弊来说，道家思想更为长远、博大，利在全面，突出无欲即能顺应万事、万物发展；儒家思想则强调有为的思想，往往因欲念太强、急功近利、注重短期而易忽略全局。

联系企业经营管理来说，可以去粗取精，因地制宜，因时制宜。在创业之初，应主“儒”，而少“道”；在企业发展壮大后，则应注重道家思想。总体而言，领导者应“寡欲”而职业经理人应“有为”，则领导团队可以充分发挥集体智慧，避免独断专行影响企业的发展，实现“修身、齐家、治国、平天下”的理想，“道”与“儒”需交相使用、相互促进、共同发展。

一个国家的传统文化对一个族群具有非常明显的心理行为指导作用，就是说人类的心理行为既具有共通性，又因文化背景的

^① 始见于《论语》。忠，要求人们在与他人谋、处理任何事情时，都应恪尽职守，公正无私，不偏不倚；恕，是指推己及人，推己及物，设身处地为他人着想，为对方考虑，易地而处，换位思考。

不同具有明显的相异性。在人类大部分的文化里，音乐、舞蹈、戏剧和歌曲经常是合在一起的，充分地反映了人类感性的心灵活动与沟通的需求。因此在企业管理中，管理者根据不同的文化地域进行企业文化管理的融合，期望借此从文化融合中得到企业内员工的心理行为共识。现代企业管理中对人的管理和企业文化的管理是以西方的文化和人事管理为主体，并且大量地引用并强化员工对西方现代企业管理的认知心理。虽然经过 20 多年的对外开放，中国人在思想模式与心理行为中逐渐熟悉并接受了不少西方的主流思想，但是在几千年的儒家和道家的文化思想影响下，在中国人的潜意识行为中，仍然保留着“仁政”、“忠恕之道”、“中庸之道”、“无为而治”、“有无相生”等中国传统思维模式。东南亚许多成功的企业均受儒家、道家思想的影响，特别是日本公司在管理方面的成功更是例证。

（二）中国人的一般管理理念

中国人的管理哲学是管人理事的道理。管人就是如何协调人际关系，理事就是如何提高工作绩效。搞好人际关系，提高工作绩效就是管理。只讲人际关系，不会做事，是一团和气，是和稀泥，管理上等于零；只会做事，不讲人际关系，常常得罪人，管理也等于零。因此，中国管理讲究和谐与圆通，这在中国传统管理文化中则体现为以下几个方面。

（1）主张“温良恭俭让”，这使得管理者和被管理者都不自觉地采用尽量委婉的方式表达自己的见解和主张，缓和矛盾，为最终解决问题留下了空间。这种解决矛盾的方式叫做“圆通”。“圆通”和“圆滑”在过程中看起来，十分相似，都是不断地“推、拖、拉”。但从结果来看，却完全不一样。推、拖、拉到最后没有解决问题，叫作圆滑，把事情圆满解决，便是圆通。过程相同，结果完全不同。

一枚圆圆的中国古代铜钱，如图 1-1 所示，中间是棱角分明的小方孔。铜钱所启示的做人的道理就是要外圆内方。方，就是做人的原则和正气，需具备优秀的品质。圆，就是处世老练、

圆通，善用技巧，正如走路，直走不通，就要想办法绕过去。“圆通”和“圆滑”仅仅一字之差，但是“失之毫厘，谬以千里”，彼此的境界和产生的观感也相差十万八千里。



图 1-1 中国古代铜钱

(2) 强调“中庸^①之道”的管理观念，它来自《易经》，认为“真理不在二者之一，而在二者之中”。中国人做事强调“笃行之”，即“务实”，务实不是最终目标，在务实之后还要“执经达权”^②，最后达到“中庸”的境界，即根据管理的目标，选择和使用适宜的方法，并根据变化了的情况来调整已有的手段和方式，“穷则变，变则通，通则久”，通过不断的变通来达到有效管理的最终目标。

(3) 追求“和为贵”，喜欢用“和谐的途径”来解决问题，才能够“圆满”。这和西方文化不同，主要的差异在于西方人解决问题以科技知识为工具，拿宗教信仰作为背后支持的力量，他们相信“知识聚合力量”，也相信“信主得永生”。中国人则自古以来相信“道德聚合力量”，便发展出另外一条“追求极大和乐”的和谐途径，用来解决所有的问题。同时，还认为知识很重要，但是知识之外，人际技巧也很重要，如何既和谐又能够圆满解决问题，便是在知识之外，还需要一些艺术气氛。和谐可以化解许多不必要的猜忌和怀疑。

(4) 讲究“义”和“礼”。中国把义和礼分为正义与反义、正礼与反礼。当国家有困难，社会有困难，为了救社会，为了救国家，为了帮助很多的人，连自己的生命都可以牺牲，在最紧要

^① 《中庸》子程子曰：“不偏之谓中，不易之谓庸。中者，天下之正道，庸者，天下之定理。”

^② “执经达权”，这里的“经”指的是惯常的原则和制度，而“权”就是权变，即要求在坚持原则的基础上灵活机变，既不能事事都遵循一理，不敢稍加变达，也不能遇事毫无章法，甚至进行无原则的妥协。

的时候，绝不投降，绝不屈服，即“富贵不能淫，贫贱不能移，威武不能屈”的精神，这才是大义。

同时，中国文化最喜欢讲礼，礼包括了一切制度。有礼、有规矩，就比较办事。“夫义，路也；礼，门也。惟君子能由是路出入是门”^①。以礼为门，这个比喻形象而又贴切，说明了一个人除非自甘堕落做那见不得人的“穿窬”^②者，否则，便不能出不由户，也不能行不由礼。只有经过礼这道门，人才能实现其人之为人的本质，或者说，只有经过礼这道门，仁才能由内在的德性转化为外在的德行。而只有当仁由内在的德性转化为外在的德行时，它才能成为一种真正完美的人格。孔子教人“成仁”、“成人”，实际上就是引导人们将其潜在的德性经由礼的规范和约束，在实践中实现为完美的人格。可以说，离开礼，别无其他“成仁”、“成人”的门路。

(5) 采取看开不看破的处世态度，认为一旦看破，就会消极而退缩。孔子说：“富贵于我如浮云”，他不是看破，却是真正地看开。孔子并不是不在乎富与贵，他只是明白“努力和成功没有绝对的因果关系”的道理，主张“尽人事以听天命”，希望我们“尽力去追求，却不必把富与贵当作永久存在的东西”。中国人主张“尽人事以听天命”，便是看开的表现。即只管尽自己的力，至于成功不成功，并不计较。中国人往往这样认为：一个人不可以看破，一旦看破了便无所争，失去竞争的原动力；但一个人不可以看不开，否则只许成功不许失败，就算成功，后面的路也走不通。看开而不看破，乃是“不争之争”的最佳原则。

有些人一直以为中国人喜欢顺从、听话，似乎只要顺从、听话，就有前途。实际上中国人并不欣赏完全听话的人，甚至把他们称为“奴才”。中国人最重视的是“有所听有所不听”，即尊重他人的意见，却不会盲目顺从。中国人相信“爱人者人恒爱之，

① 《孟子·万章下》。

② 《论语·阳货》。

敬人者人恒敬之”^①。在这段典型的劝人互爱互敬的文字里，在论述中又强调了个人修养中的反躬自省。尊重主要表现在善于融合对方的优势，例如中国文化能顺利迎接外来的佛学，不因它的迷狂和辨析而盲从和自馁，相反却以尊重的心态去容纳和包涵，论证和充实，最终汇成了源远流长的、雄峙东方特有的中国人文精神。

综上所述，中国管理的最高目标是“保合太和”^②。“保合”是按一定的法则，去做正确的事情，包括干正事，有正念；“太和”是最高的和谐，包括人与自然的和谐，以及人与人之间的和谐。“保合太和”即通过人的主观努力，加以保合之功，造就一种符合人所期望的万物繁庶，天下太平的良好局面。所以，作为一个中国人，应该正确认识和了解中国文化，并正确应用中国特有的和谐、看开、圆通、尊重，以及重义讲礼，这才是光明正大的合理心态。

（三）中国管理与西方管理理念的比较

现代企业管理是美国人整理出来的，美国曾经是“管理的最大输出国”。后来，日本在管理上赶上美国，形成东西方两极管理思维。日本虽然属于广义的孔文化圈，但与中国文化仍然有很大的差别。1971年，德鲁克把管理与文化直接联系起来，他认为，“管理是一种社会职能，隐藏在价值、习俗、信念的传统里，以及政府的政治制度中，管理是——而且应该是——受文化制约……管理也是‘文化’。它不是无价值观的科学”。所以，认识

① 孟子曰：“君子所以异于人者，以其存心也。君子以仁存心，以礼存心。仁者爱人，有礼者敬人。爱人者人恒爱之，敬人者人恒敬之。有人于此，其待我以横逆，则君子必自反也，我必不仁也，必无礼也，此物奚宜至哉？其自反而仁矣，自反而礼矣，其横逆由是也，君子必自反也，我必不忠。自反而忠矣，其横逆由是也，君子曰：此亦妄人也已矣。如此则与禽兽奚择哉，于禽兽又何难焉？是故君子有终身之忧，无一朝之患也。乃若所忧则有之。舜人也，我亦人也，舜为法于天下，可传于后世，我由未免为乡人也。是则可忧也。忧之如何？如舜而已矣。若夫君子所患则亡矣。非仁无为也，非礼无行也。如有一朝之患，则君子不患矣。”

② 《乾卦·彖传》：“乾道变化，各正性命，保合太和，乃利贞”。

中国式管理，就要从中国文化与西方文化的区别进行分析。

首先，由于文化的不同导致思维方式的不同。西方文化源于“两希文化”，即古希腊和希伯来文化，而中国文化源于“两仪文化^①”。因此，西方人习惯“对观点”地看待问题，中国人习惯“二分为三”地看待问题。“对观点”就是二选一，一件事情要么是对的，要么是错的；“二分为三”就是确定事情上下限后，根据具体情况选择一条合理的中间路径。中国人的思维方式中总是带有朴素辩证法的因素，认为事物没有永久的正确，也没有绝对的错误，是随事物的发展变化而改变。

其次，由于思维的差异引起管理目的的差异。西方人往往认为应该“是非分明”地去“解决问题”，所以，西方的管理是“划龙舟式”的管理，划手背向前方，但一定要步调一致，听从指挥、放弃个人的念头，严格遵守“少数人服从多数人”的信条。凡是缺乏效力、跟不上多数的人就要被淘汰。中国人讲究的是“随机应变”地去“化解问题”，往往在解决一个问题之后，又会根据前一个问题衍生出许多更细小、更麻烦的问题。所以，合理地运用“推”、“拖”、“拉”的方式化解问题——“大事化小，小事化了”，使问题在无形无体无声无息中湮灭。

再次，由于管理目的的不同，中西方管理的依据也不同。西方依据的是“法”，采用少数服从多数的原则，今天多数人赞成这条法令，这条法令就成立；明天多数人不同意这条法令了，这条法令就被废除，换成另一条法令。而在中国文化中，更主要的是依靠“理”，中国人一般不会孤零零地用法来解决问题。一项法令，如果不合理，大家是不认同的。中国人觉得，法是死的，理是活的。依靠死的法不足以应付紧急出现的状况，惟有合理才能以不变应万变。所以在中国说“合理合法”的次数要多于“合法”。同时，中国人也很重感情，这就有了“合情合理合法”之说。从情、理、法三者排列的位置就可以知道中国人更重视哪一个了，中国人

① 《易经》曰：易有太极，是生两仪，两仪生四象，四象生八卦。