

现代管理学新体系

管理咨询

理论、方法与实务

史璞 编著



机械工业出版社
CHINA MACHINE PRESS

Management Consultation

现代管理学新体系

管理咨询

理论、方法与实务

史璞 编著



机械工业出版社
CHINA MACHINE PRESS

Management Consultation

本书以实用为原则,在承继中外管理咨询理论方法、借鉴中外管理咨询机构的经营经验和咨询实务经验的基础上,以管理咨询的实务作业程序为主线,全面系统地论述了管理咨询的概念与功能、管理咨询与决策科学的关系、管理咨询顾问的使命与素质要求、咨询机构的营运模式、管理咨询作业的程序、管理咨询方法、管理体检分析、企业生命周期与管理诊断、咨询报告的格式与编写要求等内容,提出了管理症状问诊、组织体格检查、管理测量的管理检查方法体系,阐述了管理症状诊断、管理病因诊断、管理病理形态诊断和管理病理生理诊断的管理诊断体系,提出了管理疾病的分期与分型、 2×17 问题分类方法、 4×10 原因分析方法等,并将管理学科及相关学科的方法技术融会贯通于管理咨询,以期初步形成一个逻辑演绎的管理咨询学体系。

本书主要供管理咨询专家、企业投资者和高级管理者、金融机构和审计监督及税务监督人员等参考使用,也可作为 MBA 和大学管理专业的教材。

图书在版编目(CIP)数据

管理咨询:理论、方法与实务/史璞编著. —北京:机械工业出版社, 2003.9

(现代管理学新体系)

ISBN 7-111-13047-2

I. 管… II. 史… III. 企业管理咨询-基本知识 IV. F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2003)第 081093 号

机械工业出版社(北京市百万庄大街 22 号 邮政编码 100037)

责任编辑:常淑茶 版式设计:霍永明 责任校对:肖新民

封面设计:鞠 扬 责任印制:施 红

北京忠信诚胶印厂印刷·新华书店北京发行所发行

2004 年 5 月第 1 版第 1 次印刷

1000mm × 1400mm B5·15.625 印张·491 千字

0 001—5 000 册

定价:39.80 元

凡购本书,如有缺页、倒页、脱页,由本社发行部调换

本社购书热线电话(010) 68993821、88379646

封面无防伪标均为盗版

序

中国人向来崇敬“智者”并善“谋略”，《孟子》云：“仁义礼智，非由外铄我也，我固有之也。”提出仁义礼智是人之发端，固有之性。在中国两千多年的历史中，有过许多关于食客、谋士、军师、谏臣的记载。著名的赵国平原君门下食客三千，郭隗“千金市骨”、“毛遂自荐”、“苏秦死后报仇”等成为千古佳传。三国时代的诸葛亮军师神机妙算，足智多谋，辅佐刘备与孙权、曹操形成三国鼎立的局面，成为中国人家喻户晓、妇孺皆知的象征性智囊人物。唐太宗重用谏臣魏征，并称之为自己的“一面镜子”，他的许多谏言，如“兼听则明，偏听则暗”成为哲理性的格言和警句。中国历代封建统治者都懂得利用智囊人物为自己出谋划策，宣传自己的政治主张，巩固自己的统治地位。但是，由于中国的工业化和现代化滞后，中国的现代咨询业也成为落伍者。

在西方，19世纪初叶，英国就有了咨询业，早期主要是“工程咨询”。美国于20世纪初开展咨询工作，并迅速形成咨询业，成为世界之冠，咨询业务遍布全世界。二战后，特别是20世纪60年代后，由于科学技术和社会经济的飞速发展，促使咨询业在数量、规模、质量上都出现了飞跃性的发展。现在咨询业已经成为发达国家社会经济体制中的重要组成部分和非常兴旺的行业。其中，管理咨询也随着管理科学的产生和管理实践的需求而得到发展。在19世纪末至20世纪30年代的大批量生产时代，以个别咨询顾问的形式，开展生产现场改善、作业研究、生产技术的合理化建议等。在20世纪40~70年代

的营销时代，形成独立的服务产业。在 20 世纪 70 ~ 80 年代的经营战略时代，又转向战略领域咨询，支持战略管理的“研究与开发管理”、“计算机辅助管理”、“跨国公司管理”、“组织设计”、“企业文化”等倍受青睐。

中国的现代咨询业起步于 20 世纪 80 年代。其中管理咨询业是中国现代咨询业中起步最早的一个种类，自 1980 年发展至今，大体经历了三个阶段，与中国的市场化改革发展相呼应。1980 年，我国从日本引进企业管理咨询。1980—1986 年，主要是以中国企协为主导的“恢复性内部管理咨询阶段”，重点是企业整顿、升级达标和完善管理基础工作。随着我国从计划经济向市场经济的过渡，企业经营难度增加，在 1987—1992 年期间步入“点子阶段”，主要是个体咨询业者用“点子”为企业指点迷津。但“点子热”未能托起中国的现代管理咨询业。从 1992 年起，中国的买方市场开始成形，应市场需要的引导，咨询业进入了“综合咨询阶段”，开始了真正的产业化发展。但是，我国本土化的咨询机构远未成熟，资本的原始积累尚未完成，职业咨询专家队伍尚未形成，咨询理论和方法准备不足，缺乏政府政策扶持，仅有的优势是“熟悉国情”。客户对管理咨询也缺乏基本的认识，或不重视咨询，或把咨询当“急诊大夫”，或把咨询顾问当作包治百病的神医，或把“点子”当咨询，或崇洋媚外以请外国咨询公司咨询炒新闻，……。从严格意上讲，咨询业在我国还不能称之为一种产业，咨询市场虽然存在极大的潜力，但咨询业尚不具备全面开拓市场的能力。随着中国加入 WTO，一大批世界著名的咨询企业涌入中国市场，这些境外咨询机构利用其资本优势、信息优势、人才优势、形象优势、政策优势和加快的“本土化”，致使幼稚的中国管理咨询业面临挑战。有资料显示，现在境外管理咨询公司已经瓜分了 80% 左右的中国咨询市场份额。

为此，中国的管理咨询业者必须脚踏实地探讨管理咨询企业的经营之道，扎扎实实地进行管理咨询理论的建设和实践，练好内功，形成自己的“专业智慧”和“职业精神”，追求可持续发展。“市场是最好的老师”，对企业来说，到了“不是我要为你诊治，而是你要我诊治”的时候，中国的管理咨询业就会形成一个真正的成熟产业。这一天即将到来！

作者于 1983 年开始在大学教授《现代企业管理学》、《市场营销学》、《企业形象战略与设计》和《管理咨询学》等课程。1985 年开始参加管理咨询活动，1987 年被中国企业管理协会认定为主任咨询顾问。1992 年创办河南省第一家专业化的管理咨询公司，1995 年成为注册高级咨询师，先后为 300 多家企业和政府部门提供咨询和策划服务，为四万多厂长经理提供培训服务，并曾在多家大中型企业兼任副总经理或总经理。在长期的管理咨询研究和实践中，积累了一些咨询公司的经营经验和管理咨询作业的理性认识。在此基础上撰写成《管理咨询》一书，奉献给中国的现代管理咨询业和中国的现代化，期望以此促动中国管理咨询业的成熟，丰富现代管理理论和管理咨询理论，扶助新一代职业咨询人的成长，帮助企业战胜“管理疾病”，实现“管理强国”梦！

本书试图以“实用”为原则，在承继中外管理咨询理论方法、借鉴中外管理咨询机构的经营经验和咨询实务经验的基础上，以管理咨询的实务作业程序为主线，全面系统地论述管理咨询的概念与功能、管理咨询与决策科学的关系、管理咨询顾问的使命与素质要求、咨询机构的营运模式、管理咨询作业的程序、管理咨询方法、管理体检分析、企业生命周期与管理诊断、咨询报告的格式与编写要求等内容。提出了管理症状问诊、组织体格检查、管理测量的管理检查方法体系；阐述了管理症状诊断、管理病因诊断、管理病理形态诊断和管理病理生理诊断的管理诊断体系；提出了管理疾病的分期与分型、 2×17 问题分类方法、 4×10 原因分析方法等，并将管理学科及相关学科的方法技术融会贯通于管理咨询，以期初步形成一个逻辑演绎的管理咨询学体系。

史 璞



序

第一章 管理咨询的功能	1
第一节 管理咨询的概念与性质	3
第二节 管理咨询的形式与类型	15
第三节 管理咨询的目的与任务	19
第四节 管理咨询与决策科学	23
第二章 管理咨询顾问	29
第一节 管理咨询顾问的使命	31
第二节 管理咨询顾问的素质要求与选择	39
第三章 咨询业与咨询机构	49
第一节 咨询业	51
第二节 咨询机构的组织形态	60
第三节 咨询机构的管理模式	72
第四节 咨询机构的咨询顾问管理	78
第五节 咨询机构的经营特点与选择	86
第四章 管理咨询作业	97
第一节 咨询程序	99



第二节	管理咨询机构与客户的关系及服务原则	123
第五章	管理咨询方法	145
第一节	咨询方法的应用原理和方法体系	147
第二节	正式咨询的调查诊断方法	152
第三节	改善方案的设计、决策方法	189
第四节	改善方案实施指导的方法	204
第六章	管理体检分析	213
第一节	基本特质分析	215
第二节	营销能力分析	228
第三节	经营状况分析	244
第四节	管理基础分析	264
第五节	形象管理分析	301
第六节	战略管理分析	315
第七节	组织管理分析	338
第八节	人力资源管理分析	350
第九节	经营者的诊断分析	363
第七章	企业生命周期与管理诊断	369
第一节	企业生命周期规律	371
第二节	企业的成长阶段	379
第三节	企业的成熟阶段	399
第四节	企业的老化阶段	411
第八章	企业的增长极限与变革发展	423
第一节	企业增长极限与持续发展	425
第二节	组织变革	430
第三节	企业再造	437
第九章	咨询报告的格式与编写要求	449
第一节	市场研究报告	451

第二节 经营战略企划报告	457
第三节 营销企划报告	468
第四节 企业形象企划报告	477
后记	485
主要参考文献	487

管理咨询的功能

- 管理咨询的概念与性质
- 管理咨询的形式与类型
- 管理咨询的目的与任务
- 管理咨询与决策科学

自从 20 世纪 80 年代市场化改革至今,伴随着企业从“酒香不怕巷子深”到“价格竞争”、“质量竞争”、“公关竞争”、“形象竞争”、“规模竞争”到“人才竞争”,我们的企业经历了从“经验决策”到“能人决策”到“借点子”的演进,现在进入“借脑”竞争的新时期:企业为战胜对手进行选聘顾问公司或顾问的竞争。企业为了战胜竞争对手必须寻找好的咨询机构、好的咨询顾问,就像找高水平的医生或律师一样,寻找高级管理咨询顾问。

第一节 管理咨询的概念与性质

一、咨询与管理咨询

(一) 咨询与诊断

1. 咨询的含义

咨询是指向专家顾问或机构征求意见。在汉语中,“咨询”含有询问、谋划、商量的意思。与之对应的英文 Consult 或 Consultation 也是磋商、会诊、评议的意思。

所谓管理咨询,是由管理专家(咨询顾问,又称咨询师)针对客户要求咨询的问题,深入现场详细调查研究,运用科学方法,针对客户组织、经营管理中存在的问题,进行定量和定性的研究分析,找出病态问题和原因,提出具体的改进方案,并指导帮助客户实施改善方案,以提高客户的经营管理水平和经济效益。借用医学的术语,管理咨询就是咨询顾问(医生)根据客户组织(受咨询组织)的“症状”,运用管理原理和管理技法对客户组织进行调研和分析(体检),找出(诊断)客户组织存在的问题和产生问题的症结(病因),然后“对症下药”开出“处方”(解决方案),见图 1-1。需要强调的是:医生进行诊断时,他是以一个正常的健康者作为标准寻找病人身体中存在的与此不一致的东西,或那种会使病人体质下降的潜在因素。管理咨询也是如此。

咨询内涵了诊断,是在诊断的基础上提出意见和进行意见征询。所谓诊断是指在检查客户组织的存在问题之后,判断客户组织的问题特点(病症)及其发展情况。咨询强调解决问题的建议意见(方案)

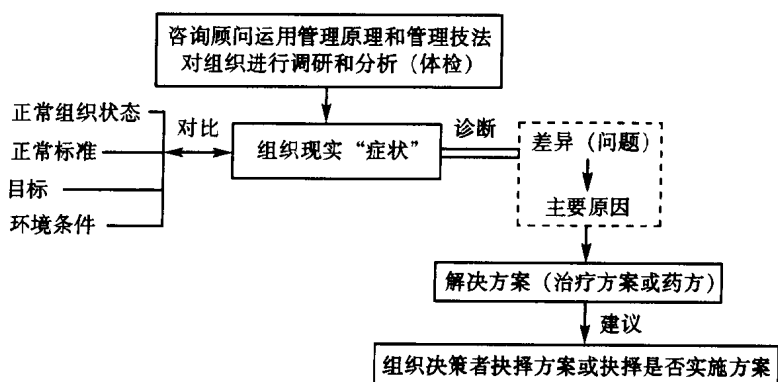


图 1-1 管理咨询原理图

和专家顾问对决策的影响和作用。而诊断强调准确把握问题的特征、实质与主因，供客户组织的管理者决策参考。在美国一般称管理咨询服务活动为管理咨询，日本则称为“企业诊断”。中国大陆引进国外的现代管理咨询，有的叫咨询，有的叫诊断。在实践中，“咨询”和“诊断”经常混用。

咨询与普通的劳务、代理、中介或中间人等的服务不同，也不同于一般的学术交流活动，它以专门的知识和技术，协助用户解决复杂问题作为基本特征，是决策科学化、技术商品化的有效形式。

管理咨询与客户的组织管理是两个相互联系、相互区别的“技术系统”：①在时间上，管理咨询是短暂的阶段性工作；组织管理是长期的经常性工作。②从范围上，管理咨询是局部、特定课题范围的工作；组织管理是全局的、整体性工作。③从运行机制上，管理咨询需要双方密切合作，是按商定的咨询作业程序、规则进行的服务工作；组织管理是客户单方面运行既定规则的控制工作。④从管理变革的角度，管理咨询是变革的外因、条件因素，组织管理是内因和依据性因素。⑤从涉及客户的人数上，管理咨询只涉及少数有关人员；组织管理则涉及全体成员。⑥从决策的角度，管理咨询只是提供建议方案，供决策者抉择和帮助决策者选择；组织管理者则全权抉择咨询方案和实施方案。

咨询的基本性质如下：

（1）咨询是一门理论与实际密切联系的综合性的应用科学。它以

客户组织整体为研究对象,以权变管理原理为基本作业原理,在综合分析客户组织内外条件的基础上,揭示客户组织经营管理中存在的各种问题,并谋求其改善途径和方法。

(2) 咨询是咨询顾问头脑中所储备的知识的反复应用和“扩大再生产”的过程。咨询与科学研究不同,科研是一种创造和生产知识的过程,而咨询是储备的知识的反复应用和“扩大再生产”的过程。这是科学技术内涵上的一种开发,在这种开发中,原有知识经过脑力加工和综合以后,产生巨大的智慧效益并转化为生产力。

(3) 咨询过程是信息加工的过程,即信息的交流、反馈与处理。咨询服务主要是信息服务。咨询工作就是抓住信息流通与传递环节,为客户组织提供信息,形成信息的双向沟通。因此说,咨询有利于扩大信息容量,促进情报交流,促进知识更新。

(4) 咨询是一社会化的科学劳动,可以满足社会各方面的需要。经营性质的社会化咨询机构要维护自己的信誉,承担经济责任,必须实事求是,不受某一单位自身利益的约束,因此比较超脱于各行政部门的利害关系,所以咨询意见比较客观,因而可减少工作的失误。

2. 咨询的内容

咨询服务范围广泛,内容丰富。依据咨询业务的内容,咨询主要包括五大类:

(1) 政策咨询。这类咨询业务涉及国家、地区的有关问题,是带有全局性、战略性、综合性的咨询。这类咨询为各级政府的重大经济、科技等决策,提供技术经济预测和论证,为政府某些政策和重大经济措施的决策提供参考意见,以起到决策参谋的作用。主要内容包
括:科技、经济、社会的长远规划制定;地区性、区域性的综合开发政策研究,提供调研资料和建议方案;能源、环境、资源、城市、交通等方面的可行性论证。从事这类咨询的机构多称研究所,也称“智囊团”。智囊团成员往往包括社会科学和自然科学在内的多学科专家。他们就政治、经济、社会等方面的问题,探索发展趋势,制定政策、策略。如美国的兰德公司、斯坦福国际咨询研究所、英国的伦敦国际战略研究所等。我国政府部门的政策研究室、经济研究中心等也属于这类机构。近年来一些经济专家开办了一些类似的民营性质的研究所,也为地方政府提供区域经济发展规划。

(2) 管理咨询。管理咨询是咨询业的重要组成部分，是社会化、专业化分工与协作的产物。管理咨询工作以客户组织经营管理为主体，也包括经济、科研、商业、交通、运输等各类管理问题的咨询。管理咨询业务主要包括管理诊断、战略和策略企划、管理设计、形象设计、管理培训等。提供这类咨询服务的机构多称管理咨询公司。

(3) 工程咨询。这类咨询服务范围很广，大至各类规划、新矿区、港口等的建设，小至一个工厂的建设或改造等。这类咨询业务主要是工程项目的机会研究、初步可行性研究和详细可行性研究，为投资决策提供服务。提供工程咨询的机构多称工程咨询公司。一般都设有设计部、研究部等，公司人员多于同类型管理咨询公司的人数。

(4) 技术咨询。技术咨询以产品的技术服务为主，如改进产品设计、改进生产工艺、解决三废治理、化验测试、技术引进咨询等，它可以推荐引进技术并协助谈判。这类咨询机构还提供“技术中介”服务，即技术转让。国外的一些技术咨询公司还提供“技术突破”服务，即对某些不愿转让的技术，通过咨询公司从各种渠道收集资料数据，与有关专家共同研究，在短期内将所需技术攻关突破。

(5) 专业咨询。这类咨询服务涉及面较窄，专业性较强。如会计咨询，专门为业主审查客户组织的年度报表，清查资产；有的专为举办各种展览会、讨论会进行代办服务；有的为防火安全、煤气安全、住宅选购、旅游指导等进行专题性咨询服务等等。如会计事务所、律师事务所等。

(二) 策划与企划

策划，在《辞源》中解释为筹谋、计划。通常，人们将“策划”理解为谋划、计谋。“企划”一词大约在 1965 年左右自日本引进台湾，20 世纪 80 年代后期引入大陆。

1. “企划”的含义

“企划”是指组织的策略规划，是为了实现某一目标或解决某一问题，有效地运用手中有限的资源，激发创意，产生可付诸实施的奇特想法或良好构想。它包括从构思、分析、归纳、判断，一直到拟订可行的策略方案、方案实施、事后追踪与评估过程。简言之，它是组织完成其目标的一套程序。

把企划用文字（或文字加图案）完整地书写出来，就成为企划案（或称企划书）。企划案包罗万象，大到国家大事，小到个人生活，种类繁多。企业经营中常见的企划案主要是：①一般企划案。②行销企划案。③新产品开发企划案。④广告企划案。⑤员工训练企划案。⑥公共关系（PR）企划案。⑦销售促进（SR）企划案。⑧投资可行性企划案。⑨年度经营企划案。⑩长期发展企划案等。

2. 企划的特点

（1）企划有别于构想与创意，运用各种不同的思考方法产生构想，好的构想成为创意。而有目标、可能实现的创意，就变成企划。企划有三个要素：①必须有崭新的创意。企划的内容必须新颖、奇特，令人拍案叫绝，使人产生新鲜、有趣的感觉。②必须是有目标的创意，否则，再好的创意也不能成为企划。③必须有实现的可能。在现有人、财、物力资源的限制下，有实现可能，才是企划。否则再好的创意均属空谈。

（2）企划有别于计划。企划近似英文中的 strategy 加 plan，而计划则是英文中的 plan。企划强调通过“无中生有”的“创意”规划“能做些什么”，具有较强的开创性和挑战性，须长期专业训练才有可能开展企划工作。计划不须创意，强调“怎么去做”。计划业务范围一定，按部就班实施计划，工作的挑战性较小，只须短期训练即可胜任计划工作。

（3）企划有别于咨询。企划强调通过“创意”规划“能做些什么”；咨询强调在“诊断”的基础上进行管理设计，或改善方案制定，或战略规划制定，或培训等工作。咨询拟定改善方案或措施，可能需要企划，也经常有企划，但企划只是拟定咨询改善方案的方法和内容之一。还有许多管理改善方案或措施不需要企划，也能有效解决管理问题。

（三）点子

“点子”是中国词语，亦称“主意”，雅称“创意”，或说明“能做些什么”，或说明“怎么去做”，其内涵接近于企划。但“点子”不是“咨询”。咨询不仅是出点子，咨询既要诊断，还要制定改善方案，在咨询方案中的有些建议可能是“点子”。

在中国大陆北方，20世纪80年代末“点子”曾时髦一时。通

常，人们视“出点子的人”或“点子多的人”为“聪明人”，或比喻是“诸葛亮”。其实，人人都常有很多“点子”，管理者也有许多点子，每天处理大量工作的决策中充满了点子。“点子”可能对组织的运作和发展起重要作用，但是，组织的持续稳定发展，是靠系统规划、靠咨询诊断提供保障的，而不是靠若干个“点子”提供保障的。

二、管理咨询的功能

管理咨询的主要功能包括两个相互联系的方面：

(1) 保健功能。保健功能相当于“健康检查，早期预防”，这具有“增进健康，提高体质”的积极意义。

(2) 治疗功能。治疗功能相当于“看病治疗”，即咨询顾问作为“医生”，在接受客户组织即“病人”的委托后，首先查找出“病人”的“病症”所在。根据“病情”开出“处方”——改善管理的方案，然后指导客户组织实施改善方案，最终解决客户组织经营管理中所存在的问题，使客户组织得到完善的“治疗”。

具体讲管理咨询的功能有四点：

(1) 协助决策者进行预测，为决策者提供行动方案。在管理实践中，一般决策者往往把主要精力用于解决眼前迫切的主要问题，对于未来的发展趋势则缺乏考量。因此，经常陷入“事务陷阱”中，拆东墙补西墙，头痛医头，脚痛医脚。而咨询顾问的眼光和思路，一方面与决策者具有“同步性”，另一方面还应具有“超前性”、“前瞻性”，预先考量决策者没有思考和没有仔细考量的一些问题，帮助决策者跳出“事务陷阱”和思维定势，关注长远的、本质性的问题，扩大决策者选择方案的自由度，充分发挥决策者的主动性和创造性。

(2) 为客户组织提供专门的知识、信息情报和技术。由于决策者的精力和接触面的限制，经常受到信息、知识和技术等方面的制约，不能及时详细地了解形势，不能准确地对问题进行研判，不能有效地解决一些问题。因此，需要咨询服务提供信息情报、知识和技术，帮助决策者科学决策。

(3) 有可能为客户找到现有做法之外的一种新办法。咨询专家受过专业训练，眼界开阔，往往不受客户组织的习惯思维和做法的影响与缠绕，把精力和注意力集中在一些根本性问题上，并能够运用科学