

IT项目管理丛书

IT项目管理咨询

薛松 张可 解春艳 编著



清华大学出版社
<http://www.tup.com.cn>



北京交通大学出版社
<http://www.bjtu.com.cn>

IT 项目管理丛书

IT 项目管理咨询

薛松 张可 解春艳 编著

清华大学出版社
北京交通大学出版社

· 北京 ·

内 容 简 介

全书共为9章,分别为IT项目管理咨询概述、IT项目管理咨询基本程序、IT项目管理咨询服务对象、IT项目管理咨询方法、IT项目规划咨询、IT项目前期咨询、IT项目建设期咨询、IT项目运维期咨询、IT项目监理。

本书可作为高等院校相关专业研究生、本科生的教材及学习参考书,也可供IT项目管理及相关人员学习参考使用。

本书封面贴有清华大学出版社防伪标签,无标签者不得销售。

版权所有,侵权必究。侵权举报电话:010-62782989 13501256678 13801310933

图书在版编目(CIP)数据

IT项目管理咨询/薛松,张可,解春艳编著. —北京:北京交通大学出版社:清华大学出版社,2015.5

(IT项目管理丛书)

ISBN 978-7-5121-2272-7

I. ① I… II. ① 薛… ② 张… ③ 解… III. ① IT产业-项目管理-咨询 IV. ① F49

中国版本图书馆CIP数据核字(2015)第094181号

责任编辑:吴嫦娥 特邀编辑:许啸东

出版发行:清华大学出版社 邮编:100084 电话:010-62776969

北京交通大学出版社 邮编:100044 电话:010-51686414

印刷者:北京时代华都印刷有限公司

经 销:全国新华书店

开 本:185×260 印张:13.75 字数:343千字

版 次:2015年5月第1版 2015年5月第1次印刷

书 号:ISBN 978-7-5121-2272-7/F·1496

印 数:1~2 000册 定价:34.00元

本书如有质量问题,请向北京交通大学出版社质监组反映。对您的意见和批评,我们表示欢迎和感谢。

投诉电话:010-51686043, 51686008; 传真:010-62225406; E-mail: press@bjtu.edu.cn。

序言（一）

党的“十七大”报告提出：“立足社会主义初级阶段这个最大的实际，科学分析我国全面参与经济全球化的新机遇新挑战，全面认识工业化、信息化、城镇化、市场化、国际化深入发展的新形势新任务，深刻把握我国发展面临的新课题新矛盾，更加自觉地走科学发展道路，奋力开拓中国特色社会主义更为广阔的发展前景。”信息化是继人类社会农业革命、城镇化、工业化、市场化和国际化后又一个新的发展时期的重要标志，这充分表明国家对信息化工作的高度重视。目前，我国信息产业已经成为国民经济的基础性、支柱性、先导性和战略性新兴产业。在“以信息化带动工业化”的国家发展战略带动下，我国信息化建设的浪潮持续高涨。

人类从农业社会向工业社会的变迁经历了几个世纪，从工业社会向信息社会的过渡经历了几十年，而实现互联网的全球化只用了近十年的时间。在从农业社会向工业社会变迁的漫长时间内，人们可以逐渐地接受生产方式与生活方式的变迁，而互联网全球化的速度之快、变化之大使得人们在短时间内难以建立和适应新的管理理念和价值观。目前，我国信息技术（Information Technology, IT）领域正处于高速发展阶段，呈现三个方面的发展趋势：一是计算机科学技术向高速化、网络化和开放化方向发展；二是 Internet 将全球各地的个人和组织有机地联系在一起，已基本形成一个虚拟的网上世界；三是通信与网络技术向高速、大容量、远距离和宽带化方向发展。信息技术已经从根本上改变了人类社会的经济、生态、文化，以及生产方式、工作方式、生活方式等。

随着业主需求多样化和个性化、新技术的不断引入、产品生命周期的缩短、市场竞争的加剧，以及组织外部环境的多变，信息技术领域的投资建设活动呈现出明显的项目化趋势。这客观上要求信息技术建设活动按照项目的形式加以组织实施，将项目引入信息化建设中，由此产生了 IT 项目及 IT 项目管理。信息化建设的成功经验表明，IT 项目管理以面向业主为核心，在限定的资源条件下，能够最大限度地调动和利用内外部资源，有效地实现 IT 项目进度、费用、质量和安全等控制性目标，提高 IT 项目成功率，实现 IT 项目功能性目标，获得最大的经济效益、社会效益和生态效益。

本套丛书的作者紧密结合信息技术行业，以及 IT 项目的特点，根据项目管理的一般理论与方法，吸取国内外其他行业项目管理的成功经验，借鉴 IT 项目管理现有成果，对 IT 项目管理进行了较为系统、全面的研究，形成了具有一定理论与实践价值的系列丛书。本套丛书具有以下特点。

（1）完善了 IT 项目管理的范围。将该 IT 项目的研究从微观层次扩展到中观层次和宏观层次，适应了微观经济、中观经济、宏观经济管理的需要。IT 项目管理的范围除了包括整体管理、范围管理、质量管理、时间管理、费用管理、风险管理、采购管理、人力资源

管理、沟通管理等知识领域外，还关注 IT 项目管理宏观和中观层面的问题，包括 IT 项目投融资管理、IT 项目管理体制、IT 项目管理模式、IT 项目运行机制等。

(2) 突出了 IT 项目管理的关键内容。除了论述 IT 项目管理知识领域的一般性内容外，还突出了 IT 项目管理体制、IT 项目管理模式、IT 项目投融资管理、IT 项目估价与定价、IT 项目咨询管理、IT 项目评价与审计、IT 项目采购与合同管理、IT 项目目标控制等。

(3) 兼顾了 IT 项目管理理论和实践两个方面。从理论角度，系统地研究了 IT 项目管理理论与方法，初步形成了 IT 项目管理的理论与方法体系；从实践角度，对当前 IT 项目管理应用问题进行了研究和总结，形成了 IT 项目管理应用指南。

陆佑楣

2015 年 5 月

序言（二）

信息技术是当今世界发展速度最快、应用范围、渗透性最强的一项关键技术，它对于推动经济增长、提高经济运行效率、扩大知识传播、丰富物质文化生活、支持各行业的创新活动发挥着十分重要的作用。信息技术是实施国家信息化战略、走新型工业化道路、转变经济增长方式、加快经济结构调整、建设创新型国家和构建和谐社会的关键要素。

随着我国经济体制改革的不断深入，加入世界贸易组织，与世界经济逐渐接轨，信息技术建设活动呈现出项目化趋势等，IT 项目管理在 IT 项目建设活动中发挥着日益重要的作用，受到了人们的普遍重视。随着信息技术的飞速发展，信息技术行业已成为项目管理应用最为广泛的领域之一。IT 项目管理是一门新兴的管理学科，正在逐步形成独立的管理学科体系，成为项目管理的重要分支之一。同时，信息技术建设活动不但需要优秀的技术人才，而且迫切需要杰出的 IT 项目管理人才。

IT 项目管理引起广泛重视源于 20 世纪 70 年代中期，当时 IT 项目成功率非常低。Kathy Schwalbe 指出 IT 项目有两个 80%/20% 的统计：一是有 80% 的 IT 项目失败，只有 20% 的 IT 项目成功；二是在失败的 IT 项目中，80% 是由非技术因素导致的，只有 20% 是由技术因素导致的。国际著名的信息化研究机构 Standish Group 对 IT 项目的统计结果表明，IT 项目的成功率普遍不高。根据 IT 项目的实施结果，IT 项目可以分成三类：第一类 IT 项目取得完全成功（IT 项目完全达到其预定的功能性目标和控制性目标）的比例不足 20%；第二类 IT 项目取得部分成功（IT 项目只实现了部分功能性目标和控制性目标）的比例不足 50%；第三类 IT 项目彻底失败的比例为 30% 左右。在各类 IT 项目中，软件类 IT 项目的成功率最低。目前，IT 项目实施状况仍不容乐观。根据美国最近公布的调查结果，在北美，IT 项目完全失败的比例仍居高不下，而国内 IT 项目的失败率则更高。

理论研究成果和实践表明，项目管理为 IT 项目的实施提供了一种有效的手段，能有助于提高 IT 项目的成功率，取得良好的效果。据美国有关部门对 2001 年以来实施的 IT 项目的研究表明，项目管理的应用，使得 IT 项目成功率有了较大幅度的提高。随着我国信息化建设投入的不断增加，IT 项目管理对于提高 IT 项目成功率、实现 IT 项目功能性目标、增加 IT 项目效益、发挥 IT 项目功能、提高 IT 项目资金使用效率等将起到越来越重要的作用。目前，IT 项目管理的作用与日俱增，人们对其重要性也逐步认同，IT 项目管理将由起步阶段进入一个快速发展的时期，有关 IT 项目的研究也必将进入一个百家争鸣的时期。

本套丛书的作者紧密结合 IT 项目的特点，充分考虑目前 IT 项目管理理论与实践方面的不足，通过对 IT 项目管理理论与实践进行系统深入的探讨，以及对 IT 项目宏观管理、中观管理、微观管理层面问题的潜心研究，建立了较为完善、系统的 IT 项目管理理论与方法体系，形成了这套包括《IT 项目管理理论与方法》《IT 项目投融资管理》《IT 项目估价与定

价》《IT 项目管理咨询》《IT 项目采购与合同管理》《IT 项目目标控制》《IT 项目评价与审计》《IT 项目管理应用》等分册的系列著作。相信本套丛书能如愿为 IT 项目管理的理论与实践应用提供依据,为进一步开展相关研究和制定相关文件提供重要参考。

秦明生

2015 年 5 月

前 言

项目管理咨询是社会化大生产的产物。随着信息化技术的飞速发展,IT项目投资规模不断扩大,专业分工日益细化,IT项目管理咨询在现代社会中发挥着重要作用。近年来,随着国家信息化战略的逐步实施,为IT项目管理咨询提供了大量实践机会,同时,也对管理咨询的质与量提出了更高的要求。相比传统项目,IT项目在应用领域、管理模式、复杂程度等方面都存在较大差异,因此,需要系统研究IT项目管理咨询的相关理论与方法。为此,本书针对IT项目特性,借鉴工程项目管理、企业管理等领域的咨询理论与方法,以及取得的成功经验,对IT项目管理咨询进行了较为系统的研究,初步建立了IT项目管理咨询的理论和方法框架体系。

本书共9章:第1章为IT项目管理咨询概述;第2章为IT项目管理咨询基本程序;第3章为IT项目管理咨询服务对象;第4章为IT项目管理咨询方法;第5章为IT项目规划咨询;第6章为IT项目前期咨询;第7章为IT项目建设期咨询;第8章为IT项目运维期咨询;第9章为IT项目监理。

目前,在系统集成、软件开发、通信工程、网站建设中,IT项目管理咨询的一些称谓还不统一,包括客户、用户、委托人、集成商、开发商、承包商、投标商等不同的称谓。为了避免混淆,本书采用以下称呼:业主、设计人、承包人、监理人、咨询方、供货人、总承包人、分包人等。在涉及IT项目采购时,采用招标人、投标人、中标人、招标代理机构等,IT项目分为订单IT项目(即在合同环境下生产的IT项目)、非订单IT项目(在非合同环境下生产的IT项目)。

本书适用于政府行政主管部门中负责信息化建设和IT项目规划的有关管理人员、实施人员、监理人员、咨询人员、采购及招投标人员、合同管理人员;IT企业负责项目(系统集成项目、软件开发项目、网站建设项目、通信工程项目等)的高层管理者、项目总监、信息总监、技术总监、项目经理、技术经理、产品经理、部门经理和项目组骨干等人员;科研机构和高等院校的科研人员、教师及学生;IT项目服务业、金融投资、通信、商业智能、交通智能、教育、文化等行业IT部门的IT项目管理人员;有志学习提升IT、软件或信息化知识和管理水平,拓展职业生涯和优势的相关人员。同时,本书也可作为高等院校相关专业研究生、本科生的教材及学习参考书。

本书编写分工如下:钟云、汪玉婷负责撰写第1章;解春艳、聂阳剑负责撰写第2章;蔡萌、黄大卫负责撰写第3章;薛松、黄洁仙负责撰写第4章;张可、张隐桃负责撰写第5章;解春艳、马成文负责撰写第6章;薛松、陈然然负责撰写第7章;张可、严华东负责撰写第8章;曲品品、李丽负责撰写第9章。全书由薛松和张可统稿。

IT 项目管理咨询是 IT 项目管理的组成部分, 相关理论研究和应用实践起步较晚, 加上作者水平所限, 书中难免有疏忽、不完善之处, 敬请各位读者、专家、同行批评指正, 对此表示不胜感激。同时, 对书中和书后所列参考文献资料的专家和作者一并表示衷心的感谢。

作者

2015 年 5 月

目 录

第1章 IT 项目管理咨询概述	(1)
1.1 IT 项目内涵与特征	(1)
1.2 IT 项目管理咨询的内涵与分类	(3)
1.3 IT 项目管理咨询的目的及意义	(7)
1.4 IT 项目管理咨询的现状分析	(8)
1.5 IT 项目生命周期、管理体制与管理咨询框架	(11)
1.6 IT 项目管理咨询顾问	(17)
第2章 IT 项目管理咨询基本程序	(25)
2.1 业务洽谈	(26)
2.2 问题诊断	(34)
2.3 方案设计	(39)
2.4 方案实施	(42)
第3章 IT 项目管理咨询服务对象	(45)
3.1 政府部门咨询	(45)
3.2 业主咨询	(53)
3.3 承包人咨询	(55)
3.4 金融及评估机构咨询	(56)
第4章 IT 项目管理咨询方法	(58)
4.1 IT 项目管理咨询方法体系	(58)
4.2 IT 项目管理咨询通用方法	(58)
4.3 IT 项目管理咨询特有方法	(64)
第5章 IT 项目规划咨询	(76)
5.1 IT 项目规划咨询概述	(76)
5.2 IT 项目规划咨询内容	(77)
5.3 IT 项目规划咨询方法	(86)
第6章 IT 项目前期咨询	(89)
6.1 IT 项目前期咨询概述	(89)
6.2 需求咨询	(93)
6.3 IT 项目建议书咨询	(101)
6.4 可行性研究咨询	(107)
6.5 投融资咨询	(110)

第7章 IT项目建设期咨询 (120)

7.1 IT项目采购管理咨询 (120)

7.2 测试咨询 (136)

7.3 IT项目质量管理咨询 (142)

7.4 IT项目成本管理咨询 (147)

7.5 风险管理咨询 (157)

第8章 IT项目运维期咨询 (165)

8.1 IT项目验收 (165)

8.2 IT项目后评价 (172)

8.3 IT项目运行维护管理 (179)

8.4 IT项目服务管理 (182)

第9章 IT项目监理 (189)

9.1 IT项目监理概述 (189)

9.2 IT项目监理体制 (191)

9.3 IT项目监理单位资质与业务 (194)

9.4 IT项目监理内容 (199)

参考文献 (203)

1.1 IT 项目内涵与特征

1.1.1 项目的内涵与特征

1. 项目的内涵

国际项目管理协会（International Project Management Association, IPMA）对项目的定义为：项目是一个特殊的、将被完成的有限任务，它是在一定时间内，满足一系列特定目标的多项相关工作的总称。

英国项目管理协会（Association for Project Management, APM）对项目的定义为：项目是由一系列具有开始和结束日期、相互协调和控制的活动组成的，通过实施而达到满足时间、费用和资源等约束条件的独特的过程。

美国项目管理协会（Project Management Institution, PMI）对项目的定义为：项目是为创造独特的产品、服务或成果而进行的临时性工作。

中国项目管理研究委员会（Project Management Research Committee, PMRC）对项目的定义为：项目是一个特殊的将被完成的任务，它是在一定时间内，满足一系列特定目标的多项相关工作的总称^①。

2. 项目的特征

① 项目的相对性。项目是一项任务，对于承担者而言，不同的主体有不同的任务。明确项目的相对性，有助于界定项目的范围、目标和利益群体。

② 项目的临时性。项目一般都是在一定时间内存在，是“临时的”。明确项目的临时性，有利于选择项目管理机制、机构、模式和手段。

③ 项目的目标性。作为一项任务，项目必须有明确的目标。明确项目目标性，有利于确定项目实施和管理工作的方向。

④ 项目的约束性。任何任务都有其限定条件，限定条件就是所谓的约束性。明确项目的约束性，有利于分析项目的限定条件，更好地实施项目。

⑤ 项目的周期性。一个确定的开始和终结的周期性是任何项目不可缺少的过程。明确项目周期及各个阶段的任务，有利于统筹安排，建立科学的项目管理体系。

^① 项目管理协会. 项目管理知识体系指南（PMBOK 指南）[M]. 5 版. 北京：电子工业出版社，2013.

1.1.2 IT 项目的内涵

IT 是 Information Technology 的缩写, 即信息技术。PMRC 发布的 IT 项目管理知识体系 (IPMBOK) 将信息技术与信息化结合为一体, IT 信息化用来综合描述信息技术和信息化, 而与此对应的项目就称为 IT 项目。

习惯上, 人们也将以计算机为主体的各种项目称为 IT 项目。

这里给出 IT 项目的定义: 在一定的时间内, 充分利用有限资源, 为满足一系列特定的 IT 信息化目标而完成的多项相关工作称为 IT 项目, 即以信息技术为基础的项目称为 IT 项目。

IT 项目主要类型包括: 计算机、通信及微电子技术研发; 网络工程组建和网络系统集成; 系统软件研发和应用软件开发; 企业信息化、城市数字化、商务电子化、医疗远程化等 IT 应用型项目; IT 咨询与服务^①。

1.1.3 IT 项目的特征

随着信息技术的飞速发展, IT 行业成为目前项目管理应用最为广泛的领域之一。相比而言, IT 项目具有比一般项目更为明显的特殊性, 将能够充分了解并认识 IT 项目的特点及项目管理过程中常见的一些问题, 作为 IT 项目成功的关键。

1. 时间紧迫性

任何项目都避免不了周期的限制, 而 IT 行业的特点决定了其在时间方面有更加严格的要求。IT 项目历时有限是由项目的紧迫性决定的, 具有明确的起点或终点, 一旦达到目标或目标被迫终止, 项目即宣布结束。随着信息技术的飞速发展, IT 项目的生命周期也会越来越短, 而时间就成为项目成功的决定性因素, 且市场时机稍纵即逝, 若是项目的实施阶段耗时过长, 市场难以避免会被竞争对手抢走。因此, 在开始一个项目之前, IT 项目经理就必须明确项目的时间约束, 甚至具体到每一个任务都必须明确时间要求。

2. 项目独特性

从项目定义来看, 每一个项目都是唯一的, 世界上不存在完全一样的两个项目。项目的这一特性在 IT 领域表现得更为突出, IT 项目除了向客户提供产品之外, 还需要根据客户的要求提供不同的解决方案。因此, 在项目开始前, IT 项目经理必须通过合同 (或等同文件) 来明确地描述或定义最终的产品。如果未能一开始对项目的目标进行清楚的定义, 又或未达成一致, 那么最终交付产品或服务时, 各种纠纷就很容易发生, 进而会造成不必要的商务和名誉的双重损失。但是在 IT 项目中, 项目的目标即便被清楚地定义了, 客户调整其实现指标的现象仍然会经常出现, 这就增大了项目的控制难度, 因此良好的沟通渠道需要在项目组与客户之间建立, 否则变更将是无止境的。

3. 不确定性

IT 项目的不确定性是指在规定的时间内、按规定的预算、由规定的人员完成项目是不太可能的。本质上, 项目计划和预算就是一种预测, 在执行过程中定会有异于实际情况。另外, 在执行过程中还会遇到各种风险, 这些都是始料未及的, 也使得项目不能按原有的计划

^① 项目管理协会. 项目管理知识体系指南 (PMBOK 指南) [M]. 5 版. 北京: 电子工业出版社, 2013.

来运行。因此,在 IT 项目实施过程中一方面要保证制订计划的切实可行,另一方面又要避免过度计划。过度计划就是在项目中非常微小的事情都考虑清楚的前提下才会动手实施。“详细的计划”制订的目的就是要尽可能精确地预测未来,但有时在执行过程中一味地认为计划与实际一致是不切实际的,因而不得不对先前的计划频繁地进行调整。因此,在 IT 项目执行过程中难免会碰到各种各样意想不到的问题,且往往没有现成的处理方法,对项目经理而言,掌握必要的工具方法及整体过程和关键要素,并能够灵活面对、妥善解决,就变得尤为必要。

此外,IT 项目的特征还体现在:项目目标的不精确性、需求的多变性、时效性(主要是由信息技术的时效性造成的)、高风险性(客户需求变更和新技术应用带来高风险)、集成性(项目的实施往往集软件、硬件、网络和服务于一体)、智力劳动的密集型和流动性、项目的知识性及项目效益的“隐性”。

1.2 IT 项目管理咨询的内涵与分类

1.2.1 IT 项目管理咨询的内涵

1. 管理咨询的内涵

管理咨询是由管理专家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,并指出帮助客户实施的改善方案,以提高客户的经营管理水平和经济效益^①。管理咨询就是咨询顾问根据客户组织的“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,找出客户组织存在的问题和产生问题的症结,然后“对症下药”提出针对性的解决方案,见图 1-1。

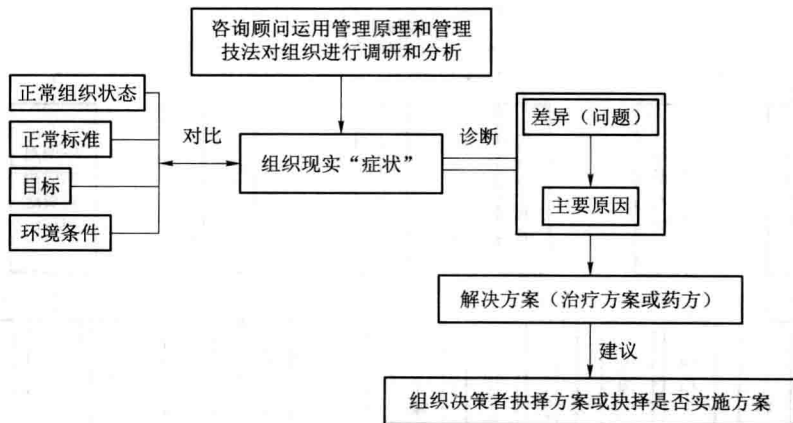


图 1-1 管理咨询原理图

管理咨询学会(MCA)对管理咨询的定义为:针对有关的管理问题提供独立的建议和

^① 史璞. 管理咨询:理论、方法与实务[M]. 北京:机械工业出版社, 2004.

帮助，它一般包括确定和考察相关的问题以及/或者机会，推荐合适的行动方案，并且为所提出的建议提供帮助。

中国企业管理咨询公司的定义为：企业管理咨询，是由具有丰富经营管理知识和经验的专家，深入企业现场，和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，进行定量或确有论据的定性分析，查明产生问题的原因，提出切实可行的改善方案，进而指导实施改善方案，谋求企业坚实发展的一种改善企业经营的服务活动。

对管理咨询的定义，上述两个组织表述不同，但管理咨询的三大类工作得到了一致认同，即找出问题、提出方案、协助实施。两者的不同之处在于，前者强调了咨询顾问的第三方角色，后者则强调了咨询过程中咨询顾问和业主方的合作及科学方法的运用。

综上所述，管理咨询可以定义为：在与业主方的合作的基础上，咨询顾问运用科学方法，在识别和分析业主方所存在问题的基础上，从第三方的角度提出可行的解决方案，并协助方案实施及在全过程中进行知识转移的服务活动。

2. IT 项目管理咨询的内涵

IT 项目管理咨询是指咨询方为帮助业主、设计人、实施人、供货人、总承包人、金融机构和评估机构能够有效地解决 IT 项目全生命周期中的技术复杂、涉及面广等问题，以专门的知识、信息、信息技术、技能和经验为资源，为 IT 项目的决策、实施、运维、管理提供建议或方案。

IT 项目管理咨询，即 IT 咨询服务，是围绕 IT 项目所展开的咨询活动，贯穿于 IT 项目全生命周期，具体包括三个方面内容：IT 项目前期的咨询业务、IT 项目建设期的咨询业务、IT 项目运维期的咨询业务。

1.2.2 IT 项目管理咨询的分类

从不同的角度进行分类，不同类型的管理咨询适用于不同的组织条件和场合^①，见图 1-2。

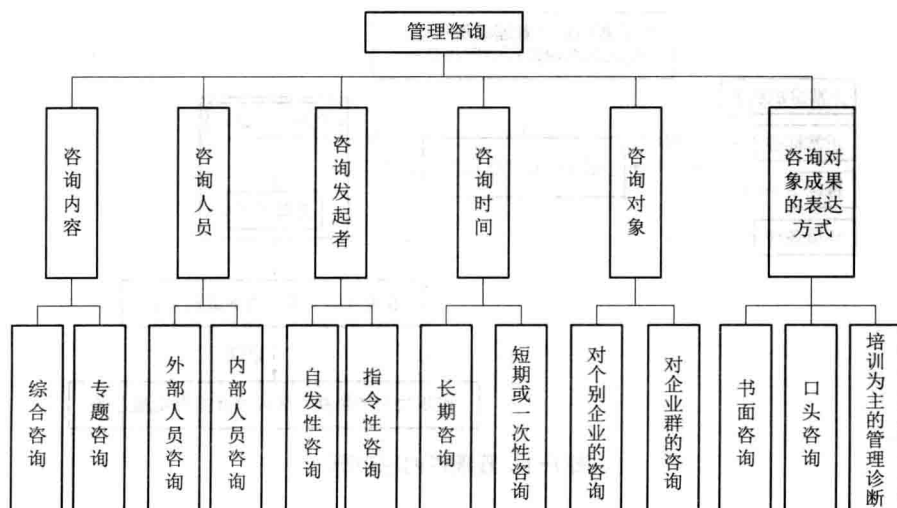


图 1-2 管理咨询分类

^① 史璞. 管理咨询：理论、方法与实务 [M]. 北京：机械工业出版社，2004.

1. 专题咨询和综合咨询

相对于 IT 项目，专题咨询是指针对客户组织申请的特定课题进行专项咨询，再提出专题咨询报告，咨询的专题由组织专家与客户共同商定。这种咨询针对性强，如提高生产效率的专题咨询，降低成本的专题咨询，市场开拓的专题咨询等。

综合咨询是针对客户的组织管理和机构设置等，管理咨询专家按诊断的正式程序和规范，进行全面诊断，再提出综合治理方案或咨询诊断报告书，并帮助组织实施。

根据客户组织存在问题的数量和严重程度，以及客户领导者的愿望和要求，协商决定对受咨询的客户是采取综合咨询还是专题咨询。一般情况下，大型组织较多采用专题咨询，而小型组织较多采用综合咨询；基础管理工作良好的组织较多采用专题咨询，基础管理工作较差的组织更多是采用综合咨询，通过综合治理，全面提高组织的整体素质和经营管理水平；短期咨询和一次性咨询较多采用专题咨询，而对于长期咨询的首次咨询，一般说来，综合咨询更为合适。此外，选择咨询类型还可以根据咨询费用多少和客户支付能力确定。

2. 自我咨询和第三方咨询

自我咨询是指针对组织管理中的主要问题，由组织受过咨询诊断训练的人员进行咨询诊断，并提出改进方案。自我咨询采用专题咨询的情况较多，主要用于解决自己力所能及的问题。自我咨询有两方面的优势：一是保密性好，确保组织内部情报不外泄；二是机动灵活，地点远近、时间长短，由组织自己灵活掌握，也节约咨询费开支。其弱点是容易偏见或局限性地看待问题。出于严格保密的要求，一些大型企业，更多会凭借雄厚的咨询力量选择自我咨询。

第三方咨询，是指由于生产经营管理上遇到难以解决的问题，或内部顾问难以保持公正，组织会选择邀请“局外人”（即第三方）的专业咨询顾问来为组织提供具体的咨询服务。对于一般中小型组织而言，选择邀请第三者咨询，并与组织内知情者密切配合，会比自我咨询产生更好的效果。

3. 利害关系者的咨询

利害关系者的咨询，是指由本组织的外协厂或银行、投资组织来对本组织进行咨询。一般以确保咨询者一方的利益而对组织进行的指导性咨询为主，但也存在决策性咨询，即通过咨询来决定是否保持协作关系，是否弱化或强化协作关系。因此，对承担利害关系咨询的人员而言，责任重大，也极大地影响了咨询的最终结果。在这种咨询中，咨询机构与受咨询组织之间的相互关系密切，情况彼此熟悉，且带有一定的强制性，使得其咨询工作更容易展开，但由于受到利害关系的制约，咨询的公正性也或多或少地会受到一定影响。因此，决定是否邀请与组织毫无利害关系的第三者咨询，主要在于立场的公正性。

4. 自发性咨询和指令性咨询

自发性咨询是指根据自己的需要，组织主动向管理咨询机构申请咨询服务，通过第三方来组织进行咨询。面对以下几种情况会考虑采用自发性咨询：组织领导者遇到难度较大的问题；因自己的时间、精力不够而感到问题难以解决；领导层对重大管理问题或管理措施看法不一、犹豫不决或不便自己发布、推动。作为一种需要付费的咨询，自发性咨询需要时刻依靠社会力量来帮助提高自身素质和竞争力。

指令性咨询，也称制度性咨询，是组织的上级主管机构，如政府行业主管部门、审计部门、质量监督部门等，为了实现上级对下属组织的督促、检查、帮助和指导，而对组织进行

定期或不定期的免费性咨询。例如，帮助亏损企业改进经营管理，实现扭亏增盈等。此外，企业的交易双方、银行信贷部门、协作厂等利害关系者，通过对组织进行咨询以确保自己的利益，这种咨询方式也属于指令性咨询。

5. 长期咨询和短期咨询

长期咨询是指咨询机构对会组织连续进行较长时间的管理咨询，一般是3~5年甚至更长时间。在长期咨询期间，咨询机构与客户组织之间就产生了一种长期指导的关系。咨询机构每年都要对客户组织进行一到两次的咨询，平时则保持沟通，并与客户组织进行定期或不定期的回访和座谈，使咨询同时起到“治病”和“保健”两个作用。原则上，长期咨询一般要求固定不变的咨询项目负责人，这样有利于不断深入了解客户组织情况和积累有关资料，以及同行业的经营管理情报等。长期咨询可以从改善客户组织素质和加强管理的基础工作入手，有计划、有步骤地推行现代化管理，并系统地提出各阶段的改善方案，以实现客户组织的长期目标。为了稳定服务对象，提高咨询服务质量，长期咨询的方式越来越多地被管理咨询公司和客户组织所采取，许多大型组织都选择聘用自己的“长期顾问”。

短期咨询，也可以说是一次性咨询，一般为期一天到六个月，最长不超过一年。短期咨询作为一种专题咨询，多是为了解决特定的问题。

6. 对企业群的咨询和对个别企业的咨询

企业群咨询是对多个企业同时进行的咨询，且这些企业是相互关联的。这类咨询主要包括：同业咨询、母子公司系列咨询、供产销联营企业的咨询、商业区或工业区及其所管辖的全部企业的规划咨询等。

个别企业咨询是指对单个企业进行的独立咨询，属于一般的咨询类型。

7. 口头、书面诊断和以培训为主的管理诊断

口头诊断需要联合咨询顾问与客户组织的有关人员，以调查为依据，用口头表达方式提出咨询方案，在简单问题或较宏观抽象问题的咨询中比较适用，且多是短期咨询。

书面诊断是咨询顾问以正式调查为基础，编制出书面的咨询报告，在复杂问题和具体问题的咨询中使用较多。一般来说，书面咨询的形式多在正式咨询中被采用。

以培训为主的咨询，需要联合咨询专家与客户组织有关专家。以调查研究为基础，在讲课的同时，提出改进方案，并指导方案实施，来帮助客户组织解决管理中普遍存在的问题。

1.2.3 IT 项目管理咨询与传统管理咨询的区别

虽然 IT 项目管理咨询在国内处在刚刚起步阶段，还存在不少问题，但仍有不少人对它充满信心。IT 项目管理咨询是企业信息化服务的，企业信息化生命期从 IT 战略、业务规划、IT 项目实施、IT 运维四个方面展开。相对应的，IT 项目管理咨询生命期也包括四个方面：IT 战略规划咨询、IT 业务规划咨询、IT 监理、IT 治理审计。从开始到结束，IT 项目管理咨询过程与信息化过程两条生命期，相辅相成，越来越复杂，并呈“金字塔”形状。一般的企业信息化建设，如中小型 IT 项目，很少会选择请 IT 专业咨询，只有中大型企业、中大型 IT 项目才会邀请第三方的 IT 咨询。IT 项目管理咨询中心，不仅是一个行业中心，更是一个职能中心，与各个行业相对应。纵向 IT 项目管理咨询包括：IT 战略、IT 规划、IT 监理、IT 治理；横向 IT 项目管理咨询包括各行各业。两者组合在一起，就是 IT 项目管理咨询网格化。在 IT 项目管理咨询网格横向内容中，IT 咨询可以以连锁物流、生产制造行业为起