

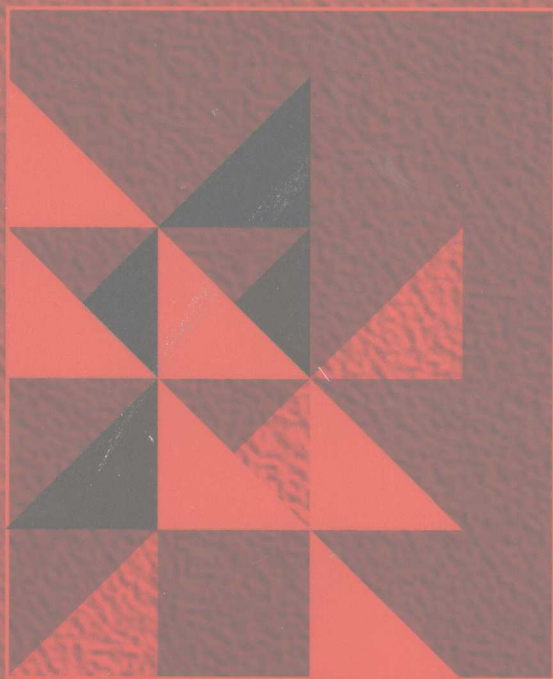


战略管理论丛
Series of Strategic Management

战略管理咨询

Strategic Management Consulting

张 阳 唐 震 杨文斌/编著



科学出版社
www.sciencep.com



战略管理论丛
Series of Strategic Management

战略管理咨询

Strategic Management Consulting

张 阳 唐 震 杨文斌/编著

科学出版社

北 京

内 容 简 介

战略管理咨询是管理咨询业中迅速发展的业务领域,越来越受到咨询公司、咨询顾问及企业相关管理人士的重视。本书依托河海大学战略管理研究所多年来从事战略管理理论研究和咨询实践所积累的知识 and 经验,具体阐释了战略及其咨询内涵,论述了战略咨询机构、战略咨询客户和战略咨询顾问,并引用 A 公司具体案例全方位地说明了战略分析、制定选择、实施工具的全景。本书将战略管理咨询中的事务性活动(如项目投标、项目实施、项目服务等)和技术性活动(战略诊断、战略制定、战略实施与评价等)相结合,通过两条主线向读者展示战略管理咨询这一活动。此外,本书还对战略管理咨询活动中的利益相关者进行了系统介绍,有利于读者从更宽广的范围了解战略管理咨询的全貌。本书在语言运用和内容结构安排上注重可读性,旨在以简单、易懂的方式向读者介绍战略管理咨询相关内容。

本书可作为专业咨询机构人员、企业管理咨询顾问、企业经营管理人员、MBA 和 EMBA 的工具书和学习参考书。

图书在版编目(CIP)数据

战略管理咨询/张阳,唐震,杨文斌编著. —北京:科学出版社,2008
(战略管理论丛)

ISBN 978-7-03-023736-1

I. 战… II. ①张… ②唐… ③杨… III. 企业管理咨询 IV. F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2008) 第 200858 号

责任编辑:林 建 卜 新/责任校对:张 琪

责任印制:张克忠/封面设计:耕者设计工作室

科 学 出 版 社 出 版

北京东黄城根北街 16 号

邮政编码:100717

<http://www.sciencep.com>

新 蕾 印 刷 厂 印 刷

科学出版社发行 各地新华书店经销

*

2008 年 12 月 第 一 版 开本: B5 (720×1000)

2008 年 12 月第一次印刷 印张: 15

印数: 1—3 000 字数: 281 000

定价: 38.00 元

(如有印装质量问题,我社负责调换〈环伟〉)

作者简介

张阳 男, 1960年生, 河海大学商学院院长, 教授, 博士生导师, 战略管理研究所所长。复旦大学产业经济学博士, 工商管理学博士后, 享受国家政府特殊津贴。教育部“新世纪优秀人才支持计划”获选者, 江苏省“六大人才高峰支持计划”获选者, 江苏省“青蓝工程”跨世纪优秀学科梯队(企业管理学科)第一带头人, 国家重点培育学科及江苏省重点学科(技术经济及管理)首席带头人, 江苏省重点学科(工商管理学)第一带头人。国际管理学学会联盟(IFSAM)理事及中国委员会执委兼秘书长, 德国《管理国际评论》(*Management International Review*)编委, (美国)管理学会(AOM)等多个国际学术组织会员, 江苏省技术经济与管理现代化研究会常务理事, 中国管理现代化研究会理事。担任中国国际工程咨询(香港)有限公司首席战略顾问, 深圳华侨城(控股)有限公司高级顾问, 上海方策管理咨询有限公司首席顾问, 广东威华股份有限公司首席管理顾问等。1995~1997年在美国德克萨斯大学(Austin)、马里兰大学(College Park)做高级访问学者。主要研究方向为战略管理、企业跨国经营、水利水电发展战略。出版《战略管理》等教材3部、《管理文化视角的企业战略》等专著6部, 在国内外发表学术论文200余篇, 主持完成“十一五”国家科技支撑计划重大项目、国家社会科学基金项目等科研课题40余项, 获得省部级奖励多项。

唐震 女, 1976年生, 河海大学商学院副教授, 硕士生导师, 战略管理研究所秘书长, 河海大学技术经济及管理博士, 厦门大学工商管理学博士后。江苏省“青蓝工程”优秀青年骨干教师培养对象, (美国)管理学会(AOM)、中国管理研究国际学会(IACMR)会员。2006在美国理海大学(Lehigh U.)做高级访问学者。主要研究方向为战略管理、企业家。出版著作1部, 发表学术论文20余篇, 承担国家及省部级基金项目多项, 获得省部级奖励多项。

杨文斌 男, 1970年生, 上海方策集团执行董事, 上海方策管理咨询有限公司董事长, 复旦大学管理科学与工程博士。河海大学商学院兼职教授, 曾任上海大学教师, 在深圳国际高新技术产权交易中心、美国佳华资讯有限公司(Best-of-China. com Inc.)等中外公司担任高层管理职务。2000年以来, 发表论文近20篇, 主持上海宝山钢铁集团等多家单位的战略管理咨询项目, 涉及国有企业、民营企业、外资企业、科研院所、行政区域、世界银行贷款项目等各种类型的组织结构。

— ❖ 总序

PREFACE

战略管理是当代管理学研究领域的热点。自 20 世纪 60 年代战略管理理论正式出现以来，该领域各种新理论、新观点层出不穷。战略管理的概念突破了企业管理的范畴，被广泛引入其他组织管理的理论和实践。对各行各业管理者而言，了解战略管理、研究战略管理已经成为必修的课程。《战略管理论丛》有助于了解目前战略管理理论体系的全貌和战略管理实践的主要内容。

本套丛书首期推出 6 本书，分别是《西方战略管理理论》、《东方战略管理思想》、《战略管理实践》、《战略管理拓展》、《战略管理咨询》、《战略竞争情报》。我们认为，尽管战略管理理论是最近几十年提出来的，但是战略管理活动和战略管理思想却早已存在，只不过没有形成正式的战略管理概念和完整的理论，而且在不同的文化根基下产生的战略管理思想也存在着巨大的差异。《西方战略管理理论》重点将一个比较完整的西方战略管理理论体系展示给读者，虽然目前类似主题的书籍也有一些，但是对西方战略管理理论的介绍大都不够完整，缺乏足够的理论深度和前沿性，而理论介绍的完整性、深刻性和前沿性正是这本书的主要特点。《东方战略管理思想》主要分析、梳理了东方文化背景下产生的战略管理思想，期望能够帮助那些关心当代中国战略管理理论研究和战略管理实践的读者找到当代东方战略管理实践与西方战略管理实践差异的文化根源。《战略管理实践》主要关注战略管理思想和理论在战略管理实践中的表现，其案例分析基于企业实际个案的总结。由于战略管理的概念已经突破了企业管理的研究范畴，我们希望能够通过《战略管理拓展》帮助读者了解那些非企业领域的战略管理思想和理论。战略管理咨询是战略管理实践的一个重要领域，《战略管理咨询》重点帮助那些有志于从事战略管理咨询工作和运用战略管理咨询方法解决实际问题的读者了解战略管理咨询的主要理论和操作技巧。《战略竞争情报》从战略角度来构筑企业或区域的竞争情报框架，以体现竞争情报在战略竞争环境中应当发挥的重要作用。

— 总序

PREFACE

目前国内关于战略管理的书籍已经有很多，但是系统反映整个战略管理这门学科全貌的书籍却较少。在某种程度上，这种情况具有一定的客观性，因为战略管理理论自身的发展尚未形成统一的范式，学术界对战略管理理论与实践的一些基本问题存在争论，想要在一两本书中把这些情况说清楚是有一定困难的。河海大学战略管理研究所与上海方策管理咨询有限公司的合作研究团队依靠多年积累的研究经验出版本套丛书，最大的特点就是比较完整地介绍了目前战略管理领域理论与实践的方方面面，即使那些从未接触过战略管理理论的读者也能够通过阅读本套丛书对战略管理理论和实践有一个全面的了解。本套丛书既适合希望能够在短期之内进入战略管理理论研究和实践领域的人士，也适合从事战略管理研究和战略管理实践时间不长、尚有诸多困惑的人士。

由于作者水平有限，本套丛书会存在一些问题甚至谬误，恳请各界同人不吝赐教。

《战略管理论丛》编辑委员会

2008年10月于南京

— ❖ 前言

FOREWORD

经过几十年的发展，管理咨询业已经成为一个发展迅速的知识型产业部门，被列为高层次知识产权中的重要领域。正因为如此，在产业发展史上，管理咨询业已经成为历史上最成功的行业之一。世界各国尤其是发达国家所达成的共识是，管理咨询业的价值不仅在于它所创造的直接收入、利润和就业，而且在于它为各行各业和各种机构提供的富有价值的服务带动了一国整个经济的发展。基于这样的共识，发达国家的管理咨询业都被视为富有活力和创造力的头脑产业，吸引了最优秀的人才。布莱克和默顿曾经指出：“教育和咨询也许是社会前进动能中两个最为重要的因素，而就关注实际问题而言，咨询比教育更有意义。”库伯也认为：“管理顾问影响着历史进程。”十几年来，由于管理咨询对企业运行机制的改善以及管理水平和经济效益的提高做出了杰出的贡献，中国管理咨询业得到了长足的发展。有关调查显示，2000年，我国管理咨询收入不超过1亿美元，占国内生产总值的比例只有万分之一；而同期美国管理咨询收入占国内生产总值的比例为20%左右。与此同时，调查显示，2002~2003年，我国管理咨询新增客户数量以每年超过10%的速度递增。这些数字说明，我国管理咨询业仍然发展不足，这主要是因为我国市场经济本身还有待进一步发展，管理咨询业既存在萌芽期的盲目和混乱，也存在职业化过程中的茫然和无序。随着我国加入WTO以及经济体制市场化改革进程的加速，越来越多的企业开始接受管理咨询，管理咨询业已经成为我国发展速度最快的几个行业之一。

西方发达国家的企业管理理论和管理咨询几乎是同时产生、同步发展的，在战略管理领域更是如此，很多管理咨询公司甚至是战略管理的方向引导者和理论缔造者。战略管理咨询在管理咨询公司的业务内容中一直占有较大比重，尤其是近30年来，公司战略的概念对于管理理论与实践的进步做出了十分重要的贡献。包括经营战略、战略分析、战略规划等在内的公司战略咨询已经成为管理咨询业中迅速发展的领域。在中国，战略管

前言

FOREWORD

理咨询业务已正式从一般管理咨询中分离出来，成为管理咨询业中覆盖面最广、业务量最多的管理咨询类型。有些咨询师已经把公司战略作为他们主要甚至唯一涉足的领域。与此同时，我们也注意到，现有的一些战略管理咨询项目基本都是援用欧美经典战略管理咨询理论体系，这虽然对于早期战略管理咨询的规范化发展起到了一定的作用，但“生搬硬套”的做法越来越显示出致命的弊端，近年来频频爆出的麦肯锡失败案例就是最有力的证明。事实上，在中国做战略管理咨询，应该符合中国的国情，应该具有中国特色。战略管理咨询离不开特定的国情与行业环境，如何既有效借鉴欧美理论，又不失自己的特色，不离自己的国情，正是中国的战略管理咨询公司 and 战略咨询顾问所要探索的问题。

河海大学战略管理研究所及其长期合作的外部工作团队多年来从事战略管理方面的理论研究和咨询业务，既奠定了深厚的学术基础，也积累了丰富的实践经验。我们不仅深谙战略管理的程序、方法和工具，而且深刻地领会到战略管理咨询这一事物本身的内在特性。因此，我们期望能将战略管理咨询本身作为对象，有机结合其内在特性、事务性特征以及技术特征，对战略管理咨询进行系统全面的陈述，吸引更多对战略管理咨询本身学术层面的关注，指导更多战略管理领域的专业人士更好地投身战略管理咨询实践。同时，希望为那些想了解或涉足战略管理领域的年轻学生提供一个独特的切入视角。

全书共7章，可归纳为4部分内容：第1部分包括第1章，通过探讨战略管理咨询的概念、发展历程、基本特征、基本体系等问题，回答了“什么是战略管理咨询”。第2部分包括第2、3章，系统阐述基本流程、方法与工具，回答了“怎么做战略管理咨询”。第3部分包括第4~6章，通过对战略管理咨询机构、客户和顾问三个层面的角色分析，回答了“谁在参与战略管理咨询”。第4部分包括第7章，通过一个完整的案例详细描述了战略管理咨询的过程和结果。

本书的写作视角是《战略管理理论丛》编辑委员会多次讨论的结果。张阳教授在本书的总体构架和内容安排方面花费了较多精力，唐震副教授在本书的理论分析和文稿形成方面做了较多工作，杨文斌博士在本书的实践分析和案例编写方面做了较多工作。此外，河海大学商学院博士生周芬在书稿的文字校对和订正方面做了辛苦的工作，张威威等几位硕士研究生在资料收集和整理方面也付出了劳动。

编者

2008年10月25日

— 前言

FOREWORD

—❖ 目录

CONTENTS

总序 前言

第 1 章 战略管理咨询概述	1
1.1 战略管理咨询的概念	2
1.2 战略管理咨询的发展.....	11
1.3 战略管理咨询的基本特征.....	16
1.4 战略管理咨询的基本体系.....	18
1.5 战略管理咨询解决的基本问题.....	19
1.6 我国战略管理咨询的现状与趋势.....	23
第 2 章 战略管理咨询的基本流程	28
2.1 战略管理咨询项目运作概述.....	28
2.2 战略管理咨询项目的前期阶段.....	33
2.3 战略管理咨询项目的中期阶段.....	40
2.4 战略管理咨询项目的后期阶段.....	48
第 3 章 战略管理咨询方法与工具	55
3.1 数据、资料的收集与整理方法.....	55
3.2 思考与表达问题的方法.....	66
3.3 战略诊断方法与工具.....	79
3.4 战略制定与工具选择.....	99
3.5 战略实施工具	106
第 4 章 战略管理咨询机构	109
4.1 国外著名战略管理咨询公司简介	109
4.2 国内著名战略管理咨询公司简介	121
4.3 国内外主要的管理咨询协会及机构	123
4.4 战略管理咨询机构的运作	129
第 5 章 战略管理咨询客户	141
5.1 战略管理咨询客户概述	141
5.2 战略管理咨询的客户需求分析	153
5.3 战略管理咨询客户的权利和义务	161

第6章 战略管理咨询顾问	165
6.1 战略管理咨询顾问概述	165
6.2 战略管理咨询顾问能力要求和职业道德规范	173
6.3 战略管理咨询顾问的级别与收费	183
6.4 战略管理咨询顾问的职业发展	189
第7章 A公司发展战略咨询案例	200
7.1 项目概述	200
7.2 A公司战略环境分析	201
7.3 A公司总体战略设计	211
7.4 战略实施与相关能力提升	218
主要参考文献	222

—❖ 目录

CONTENTS



第1章

战略管理咨询概述

战略是一个组织长期遵循的发展方向和生存范围，企业的使命就是要在挑战性的环境中调配资源以培养自身优势，适应环境的需要，最大程度地创造价值。在中国经济快速发展、市场竞争日益激烈的今天，如何制定和自身资源、能力相匹配的战略已经成为许多企业发展的重要内容。

战略管理咨询是由专业的战略咨询机构在接受企业委托的前提下，深入企业调研并结合自身专有的方法和分析体系为企业提供战略定制服务的活动。战略管理咨询在西方发达国家早已有之，并建立了相对完整的战略管理咨询体系，而其在中国的出现还只是 20 世纪 90 年代中期的事情，并且最初的战略管理咨询服务是隐含在一些“策划公司”和“点子公司”的服务当中的。直至 90 年代末期，一些真正意义上的专业战略管理咨询公司才开始出现，如“北大纵横”、“远卓”等，这些公司的成立标志着我国本土战略管理咨询业的真正诞生，为我国战略管理咨询的发展拉开了序幕。

战略管理咨询作为管理咨询的一种，既有一般管理咨询的共性，也有其特有的性质，如受环境政策影响大、综合性强、项目评价难等。为了让读者更加深入地了解战略管理咨询，本章将从咨询、管理咨询的介绍开始逐步引入，并对战略管理咨询的概念、特征以及使命做深入的探讨。

1.1 战略管理咨询的概念

1.1.1 咨询与管理咨询

1. 咨询的起源

咨询是人类有史以来一直存在的一项古老的活动，并随着时代的进步不断被赋予新的意义和内容。儒家学说的创始人孔子（公元前 551～前 479）毕生的工作是教育、培养学生和向当政者提供咨询。孔子是人类历史上将文化、教育和咨询联系在一起的第一人，他在东亚的影响犹如伊斯兰教在近东的影响、基督教在西方的影响。与孔子同时代的人——以“兵学经典”、“世界古代第一兵书”《孙子兵法》闻名于世的孙武（公元前 6 世纪）最初在吴国的职位就相当于现代的战略计划（strategic planning）顾问，他是古代战略管理的奠基人，也是世界上较早的管理顾问。在孔子、孙子之前，根据圣经记载，约公元前 13 世纪，希伯来人的领袖摩西的岳父叶忒罗可称为世界上第一位著名的管理顾问，因为正是根据叶忒罗的建议，摩西运用管理的“例外原则”建立了一个包括“十夫长”、“五十夫长”、“百夫长”和“千夫长”等职位在内的较有序的部族组织结构。圣经中还有人类文字记录中最早对咨询意义做出的说明：“不先商议，所谋无效；谋士众多，所谋乃成。”中国古代三国时期蜀国宰相诸葛亮（公元 181～234）在其著名的《前出师表》中指出：国家事务，无论大小，均应先予咨询，然后实施，据此免于失误和失策^①。

因此，从上面的论述中可以看出，“咨询”是一个新兴而又古老的名词，具有现代气息和传统概念的含义。随着社会的发展和进步，咨询的含义也有很大的发展和变化。在汉语中，“咨”为商量、咨询之意；咨询，在中国社会科学院语言研究所词典编辑室编纂的《现代汉语词典》（修订第 3 版（增补本））中的解释是征求意见（多指行政当局向顾问之类的人员或特设的机关征求意见）。而在英语中，与之相对应的是动词 consult 和名词 consultation，意为磋商、顾问、诊断、征询意见。从这个意义来看，咨询就是“问-答”的过程。最早的咨询活动大多属于“统治型社会咨询制度”下的传统咨询，即咨询人员根据个人的知识和

^① 赵康. 国际视野中的管理咨询：概念与内涵界定. 科学学研究, 2001, 19 (4): 59~65

经验为统治者出谋划策,主要活动范围也仅限于军事和政治领域。由此可见,传统咨询的主要特征是:官办,奉命行事;咨询形式多为纵上传,很少横向交流;凭个人经验和智慧,咨询质量不高;个体“单干式”咨询活动;每个智囊人物单独为统治者出谋划策。传统咨询的弊端是难以避免迎合上司旨意或投其所好。传统咨询活动始终未能摆脱对统治者的依附关系,因而未能成为相对独立的广泛社会事业。

作为一种正式经济组织形式的咨询开始于19世纪中期出现的工程咨询公司。由于这一时期科学技术知识还没有被广泛传播,仅有少数工程师掌握了生产技术,因此社会对工程项目方面的需求十分巨大。工程咨询业在这段时期内快速发展。这一阶段标志着咨询开始从个人行为向企业行为的过渡。20世纪初期,生产过程中存在着种种不合理的运行方法和程序,所以这一时期的咨询服务集中在改进工厂内的工作流程和方法上。在这一时期,咨询活动是由个别机构提供的,仍未能形成产业的形式。一般认为,真正的咨询业及近代咨询是以1912年成立于英国的咨询工程师联合会(ACE)为开始标志的。之所以以ACE作为咨询业开始的标志是因为咨询活动自此开始走出土木建筑这一单一的领域,逐步扩大到工业、农业、建筑业,并向英属殖民地及弱小国家延伸。而第一个为人们所知的咨询公司是由波兹于1914年在芝加哥建立的,其名称为“商业研究服务社”。

第二次世界大战之后,随着科学技术日新月异的发展,科学技术的门类也越分越细,各学科之间的彼此渗透和相互联系日益明显,在传统学科与技术的边缘分支上,不断产生新的学科和技术,跨学科、多领域、超行业的综合研究需求增加,于是综合性的咨询服务便应运而生。例如,美国的兰德公司和斯坦福国际研究所、日本的野村综合研究所等都是提供综合咨询的著名咨询机构。

20世纪70年代中期以来,咨询业完成了全球性发展的历史使命,成为全人类广泛的社会活动和共同性产业,并形成全世界以美国为中心,欧洲以英、法、德为中心,亚洲以日本为中心的新发展格局,广大发展中国家也纷纷掀起发展咨询业的热潮,咨询机构遍布世界的每一角落。

2. 咨询的内涵

关于咨询的概念,众说纷纭。以下是一些具有代表性的关于“咨询”概念的定义。

甄建民主编的《现代咨询基础与实务》一书认为,现代咨询是指专业性的咨询,是指相关专家和学者负责进行的咨询,是指通过广泛深入的调查和研究而得出的有充分根据和说服力的咨询,是指不受任何外在因素影响和干扰而客观独立

进行的咨询^①。

前国务委员、国家科学技术委员会主任宋健 1995 年在《光明日报》上发表的“大力发展咨询产业”一文中指出：“现代咨询产业是以科学为依据，以信息为基础，综合运用科学知识、技术、经验、信息为政府部门、企事业单位和各类社会组织的决策和运作服务。”^②

李靖在其主编的《咨询业在中国》中把咨询定义为：“从组织外部聘请专家提供专家技能，即有关人员运用信息、知识、经验、技术和智能，向客户提供信息和智力服务的一类活动。”^③

吴贺新、张旭在其编著的《现代咨询理论与实践》中指出：“现代咨询是咨询方根据委托方提出的要求，按照咨询协议或者合同，利用知识和科学方法，进行调查研究，提供方案和咨询成果，帮助解决疑难问题的社会化智能服务。”^④

张占仓在他发表的一篇名为“软科学与决策咨询研究”的论文中认为：“咨询是由咨询方（咨询专家或咨询机构）根据委托方（可以是政府机构、社会团体、企业或个人）的要求，以其专门的知识、技能、经验和信息，运用科学方法和先进手段，进行调查、研究、分析、预测，客观地提供最佳的或可供选择的方案、建议、报告、对策等，以帮助委托方解决复杂问题的高智力服务活动。”^⑤

综合以上关于“咨询”的各种定义，其分歧主要源自于对其定义角度上的差异。从本质上看，咨询是一种服务，是某领域的专家运用专业理论知识和丰富的实践经验为个人或特定社会组织达到既定经济目标、政治目标或其他目标而提出解决方案或解决思路的一种经济活动；从内涵上看，咨询是一种顾问服务，是以正确的方法、在适当的时间、向适当的人提出正确的建议；从活动的主客体关系来看，咨询是一项独立服务，包括技术独立、财务独立、行政独立以及思想上的独立；从过程上看，咨询是一项双向、互动式的价值增值活动；从目的上看，咨询是为客户提供最优决策的智能型服务；从产品形式上看，咨询活动提供的产品不是实物形态的产品，也不仅仅是知识产品，而是运用这些知识产品解决客户的实际问题以满足客户需要的服务；而从咨询活动的要素构成来看，它又包含了咨询的委托者、咨询的受托者以及委托者和受托者之间的咨询关系三个要素，当这种咨询关系形成正式的经济利益关系时，咨询就发展为一种有偿的高智能服务；而从系统论的角度来看，咨询是一种高层次的系统工程，咨询方可以为客户收集

① 甄建民. 现代咨询基础与实务. 天津: 天津社会科学院出版社, 1999. 6, 7

② 宋健. 大力发展咨询产业. 光明日报, 1995-01-17

③ 李靖. 咨询业在中国. 北京: 企业管理出版社, 2001. 20

④ 吴贺新, 张旭. 现代咨询理论与实践. 北京: 科学技术文献出版社, 2000. 4

⑤ 张占仓. 软科学与决策咨询研究. 地域研究与开发, 2002, 21 (3): 24~27

信息、分析研究、制定决策方案和实施细则以及对方案组织评估和论证，从而形成完整的咨询业务运行机制。

不难看出，这些定义已经在很大程度上概括了咨询这一社会活动和现象的一般本质与规律，诸如咨询的智力服务性质、咨询的客观性和独立性、咨询的经营性的产业性质、咨询需要咨询委托等。总结上述概念可以认为：咨询，是指来自政府、企业、团体等组织外部的人员或机构，在与其确定某种委托关系的前提下，由受托者独立客观地运用知识与技能向委托者提供智力服务的科学调查与研究活动。

3. 咨询的类型

咨询业务范围广泛，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，是具有全局性、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，从而起到决策参谋的作用。主要内容包括：科技、经济、社会的长远规划设计；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，如美国的兰德公司和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民营性质的研究所也提供类似性质的服务。

(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咨询为主体，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统称为管理咨询公司。

(3) 工程咨询。这类咨询服务范围很广，大至各类规划、工矿区及港口等的建设，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，咨询公司从各种渠道收集资料数据，与有关专家共同研究，在短期内对所需技术进行攻关突破。

(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，如会计事务所、律师事务所等。

4. 管理咨询的产生及其内涵

管理咨询最早诞生于 19 世纪末的美国，当时的管理咨询顾问主要扮演的是帮助提高生产的角色，因此当时人们称其为“工业工程师”或“效率专家”。当时的管理咨询主要是受泰罗的科学管理思想的启发，许多工业工程师总是通过系统的观察，研究工人在一定的组织和激励的条件下如何能获得最高的生产效率问题，并以此来帮助企业提高经济效益。这种情况一直延续到 20 世纪 30 年代，这一时期的管理咨询主要从事的都是生产管理咨询方面的业务。20 世纪 30 年代以后，美国开始了新一轮的管理咨询发展的浪潮，管理咨询开始由主要从事生产管理咨询向主要从事组织和战略咨询转变^①。这股浪潮很快从美国席卷了全世界，管理咨询业在全球蓬勃发展起来。进入 80 年代，西方管理咨询业发生了较大变化。管理咨询方式不断改进，咨询服务质量不断提高，管理咨询人员不再仅仅提供咨询建议，而是常常协助客户实施咨询建议，尤其是许多大型咨询公司积极致力于全球性组织建设与新市场的开发。90 年代后，随着电子信息技术的发展，许多管理咨询公司更是协助企业和其他组织完成了许多跨地区、跨国之间的管理问题研究，可以说管理咨询已经渗透到了政治经济的方方面面。

那么究竟什么是管理咨询呢？翻阅有关管理咨询的研究文献可以发现，关于管理咨询的界定几乎是有多少个咨询顾问就有多少个定义，每一个咨询顾问和咨询公司对他们的工作都有自己的看法。最近几年，管理咨询行业几乎成了一种包罗万象的职业，因此，一定要给管理咨询下一个精确的定义是很困难的。然而，下面的五种界定总体上却可以概括出管理咨询的基本面貌。

管理咨询协会（MCA）对管理咨询所下的定义就是：“针对官方的管理问题提供独立的建议和帮助。它一般包括确定和考察相关的问题以及机会，推荐合适

^① [英] Barry Curnow, Jonathan Reuvid. 管理咨询国际指南. 钱逢胜等译. 上海: 上海财经大学出版社, 2003. 18