

现代企业管理

咨询

XIANDAI
QIYE
GUANLI
ZIXUN

主编 刘建华

辽宁大学出版社

现代企业管理

咨询

主 审 高 闯

主 编 刘建华

副主编 韩亮亮

辽宁大学出版社

©刘建华 2008

图书在版编目 (CIP) 数据

现代企业管理咨询/刘建华主编. —沈阳: 辽宁大学出版社, 2008. 8

ISBN 978-7-5610-5526-7

I. 现… II. 刘… III. 企业管理咨询 IV. F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2008) 第 128278 号

责任编辑: 董晋骞
责任校对: 合力

封面设计: 邹本忠

辽 宁 大 学 出 版 社

地址: 沈阳市皇姑区崇山中路 66 号 邮政编码: 110036

联系电话: 024-86864613 网址: <http://press.lnu.edu.cn>

电子邮件: lnupress@vip.163.com

抚顺光辉彩色广告印刷有限公司印刷 辽宁大学出版社发行

幅面尺寸: 148mm×210mm

印张: 12.75

字数: 360 千字

2008 年 8 月第 1 版

2008 年 8 月第 1 次印刷

书号: ISBN 978-7-5610-5526-7

定价: 36.00 元

前 言

随着经济全球化进程的加快和科学技术的迅猛发展,企业要想在激烈竞争的环境下生存、发展、壮大,一方面要靠自身的努力,另一方面借助外力也不可或缺。所谓“智者当借力而行”。企业管理咨询行业为提升企业经营管理水平发挥着重要作用,咨询顾问被称为企业管理者的“左膀右臂”。

在经济发达国家,管理咨询行业跟随其经济发展,已经变成了一个像律师、会计师、税务师、投资咨询顾问一样重要的行业。德国1996年管理咨询行业的总产值超过160亿马克,有6000多家管理咨询企业。英国的CSS对欧洲大型企业高级管理人员进行调查后发现,70%的大中型企业常年雇佣一家或数家咨询公司为其进行战略、组织、生产、管理、信息技术等方面的咨询及方案实施工作。日本的中小企业诊断士对中小企业的发展起到了至关重要的推动作用。我国目前正处于经济高速发展时期,随着经济和社会改革的快速推进,体制转型为咨询业带来了广阔的发展前景和巨大的市场机遇。据估测,在未来10年中,中国管理咨询业的需求将以每年10倍的速度增加,到2010年中国管理咨询行业的有效需求总额将达到100亿美元。

目前“企业管理咨询”课程仅限于几所高校开设,但很快就会成为最受学生欢迎的课程而被各个高校工商管理专业列入开课计划。目前市场上还没有一本可供高校管理专业学生使用的《企业管理咨询》教材。本书既可以作为本科生教材使用,也可以作为相关专业研究生、工商管理硕士生以及管理咨询人员的工具书和参考资料。

本书以管理咨询实务为中心,围绕案例分析和管理知识的实

际应用进行管理咨询理论的论述，把相关管理知识进行综合运用，使读者能够将所学理论灵活应用于管理实践。本书不仅介绍管理咨询理论，更注重管理咨询方法的传授；既有专题管理咨询案例介绍，又有综合管理案例分析。

本书的编写是根据管理专业学生（包括研究生和 MBA 学生）和管理咨询人员的知识结构和特点，以提升分析问题和解决问题能力为目的。全书分为“理论与方法”和“实践与案例”两大部分。第一部分主要介绍企业管理咨询业的历史、发展和管理咨询理论，并重点介绍管理咨询的工作程序和各种方法以及各种咨询文书的写作方法和编写要点。第二部分将对企业管理中最重要的工作——战略、组织、人力、营销、财务、生产、质量以及企业文化等的咨询进行分别介绍，对管理中可能出现的问题和注意事项进行概括总结，对各专题咨询的内容、方法进行详细解说。

本书由刘建华任主编、韩亮亮任副主编，多位老师参编。具体分工为：第一、二、三、四、五、六、七、九、十章由刘建华负责编写，第八章和第十五章由韩亮亮负责编写，第十一章由李四化负责编写，第十二章由李雪松负责编写，第十三章和第十四章由周欣负责编写，孟冬妮也参与了部分章节的编写工作。全书由刘建华和韩亮亮提出编写大纲和具体要求，并最后修改定稿。辽宁大学工商管理学院院长高闯教授审阅了全书，并提出了许多宝贵意见。

在编写过程中，我们参考和引用了国内外专家学者的大量研究成果，并得到辽宁大学出版社社长董晋霄博士的大力支持，在此一并表示衷心的感谢。由于编者的知识和经验的局限性，书中难免有不足之处，敬请读者批评指正。

刘建华 韩亮亮

2008 年 8 月

目 录

第一章 企业管理咨询概论.....	1
第一节 管理咨询概述.....	1
第二节 企业管理咨询.....	6
第三节 国际咨询业发展历程.....	8
第四节 中国咨询业的发展	14
第二章 企业管理咨询程序	21
第一节 咨询洽商阶段	21
第二节 咨询准备阶段	26
第三节 调查诊断阶段	29
第四节 咨询方案设计与发表阶段	33
第五节 咨询方案实施指导阶段	38
第三章 企业管理咨询方法	43
第一节 管理咨询方法体系	43
第二节 信息资料的收集方法	48
第三节 分析与解决问题的方法	54
第四节 管理咨询的常用分析模型	59
第四章 咨询报告的格式与写作要求	70
第一节 咨询报告概述	70
第二节 市场调研报告	76
第三节 经营战略企划报告	80
第四节 营销企划报告	86
第五节 企业形象企划报告	90

第五章 咨询机构与咨询顾问管理	96
第一节 企业管理咨询的主体与客体	96
第二节 咨询机构的管理	103
第三节 咨询顾问的管理	111
第六章 企业生命周期与管理咨询	118
第一节 企业生命周期	118
第二节 企业成长阶段的管理咨询	121
第三节 企业成熟阶段的管理咨询	127
第四节 企业衰老阶段的管理咨询	131
第七章 企业变革与管理咨询	136
第一节 企业增长极限与持续发展	136
第二节 组织变革与管理咨询	141
第三节 企业再造与管理咨询	147
第八章 企业战略管理咨询	156
第一节 战略管理咨询概述	158
第二节 战略分析工具	160
第三节 战略管理咨询程序	172
第九章 企业组织管理咨询	190
第一节 组织管理咨询概述	193
第二节 组织设计与管理	196
第三节 组织管理体制咨询	202
第四节 组织机构咨询	208
第五节 组织运行体系咨询	213
第十章 企业人力资源管理咨询	219
第一节 人力资源管理咨询概述	221
第二节 人力资源管理分析	223
第三节 绩效管理咨询	226
第四节 薪酬管理咨询	235
第十一章 企业市场营销管理咨询	245
第一节 市场营销咨询概述	246

目 录

第二节	市场营销战略咨询·····	249
第三节	市场营销策略咨询·····	255
第十二章	企业财务管理咨询·····	274
第一节	财务管理咨询概述·····	276
第二节	财务报表分析·····	279
第三节	财务管理咨询·····	284
第十三章	企业生产管理咨询·····	302
第一节	生产管理咨询概述·····	304
第二节	生产系统管理咨询·····	314
第三节	设备管理咨询·····	322
第四节	物资管理咨询·····	327
第十四章	企业质量管理咨询·····	334
第一节	质量管理咨询概述·····	336
第二节	质量管理的理论与实践·····	342
第三节	质量管理咨询的实施·····	358
第十五章	企业文化与企业形象管理咨询·····	363
第一节	企业文化与企业形象管理咨询概述·····	365
第二节	企业文化管理咨询·····	368
第三节	企业形象管理咨询·····	384
主要参考文献	·····	397

第一章 企业管理咨询概论

●本章重点

1. 咨询与管理咨询的内容
2. 企业管理咨询的概念与作用
3. 国际咨询业的发展与特点
4. 我国企业管理咨询业的发展历程与特点

第一节 管理咨询概述

一、咨询与管理咨询

咨询是指向专家、顾问或专门机构征询意见。汉语中的“咨询”具有询问、谋划和商量的意思。英文中 Consult 或 Consultation 是磋商、会诊、评议的意思。

咨询涵盖了诊断,强调解决问题的方案和专家对决策的影响。美国称管理咨询服务活动为“管理咨询”,而日本则称之为“企业诊断”。中国引进现代管理咨询后,“咨询”和“诊断”经常混用。

咨询的范围很广,一般分为五大类。

第一类是政策咨询,主要为各级政府的重大经济、技术、政策等的决策提供预测和论证,以起到决策参谋的作用。

第二类是管理咨询,主要以企业为服务主体,包括管理诊断与策划、战略企划、管理设计、形象设计、管理培训等。

第三类是工程咨询,主要是工程项目的机会研究和可行性研

究，为投资决策提供服务。

第四类是技术咨询，主要以产品的技术服务为主，也包括技术中介服务，即技术转让。

第五类是专业咨询，涉及面较窄但专业性较强，如会计师事务所、律师事务所等。

管理咨询是指管理专家或顾问针对客户要求咨询的问题进行现场调查，运用科学方法进行研究分析，找出原因并提出改善方案，同时帮助企业实施改善方案，以提高客户的管理水平和经济效益。

管理咨询的主要功能包括互相联系的两个方面：一是保健功能；二是治疗功能，即“有病治病，没病保健”。

保健功能相当于健康检查，以预防可能发生的管理“疾病”，具有“提高体质，增进健康”的积极意义。治疗功能相当于看病治疗，即咨询顾问作为“医生”，在接受客户即“病人”的委托后，首先查找病人的“病症”所在，然后根据“病情”开出“处方”，即改善管理方案，并指导病人“服药”，即改善方案，最终解决客户管理中存在的问题，使其得到完善的“治疗”。

二、管理咨询的特点

管理咨询的特点主要表现在两大方面：即理论特点和工作特点。

第一方面，理论特点。作为一门应用多学科成果，旨在改善客户组织经营管理的科学，管理咨询具有明显的理论特点。

1. 临床性。同医学上的临床诊断一样，管理咨询需要应用临床来解决实际问题。

2. 政策性。管理咨询既要遵守企业的各项规章制度，又要遵守国家的宏观规章制度、经济政策、税收政策以及相关政策，指导客户企业规范企业行为。

3. 全面效益性。管理咨询要兼顾国家、企业和个人三者之间的利益关系，既保证国家和地方政府的税收，又有助于企业的

发展和广大员工生活水平的提高。

4. 变革意识。管理咨询的目的是唤起客户企业的变革意识，运用先进的理论和方法实现其变革，以完成质的飞跃。

第二方面，工作特点。

1. 科学性。企业管理咨询的整个过程，是运用科学方法来进行检查、测定和分析的过程，也是向受咨询企业的领导干部和广大员工群众传播与推广现代科学管理方法的过程。分析判断的结果都要有科学依据，每前进一步都要严格按照科学方法所要求的步骤进行。为了保证管理咨询工作的科学性，咨询人员应重视现场测定，重要的数据要亲自调查，一丝不苟；凡是可以进行定量分析的都要不辞辛苦地取得准确数据，认真进行定量分析，坚持一切凭数据说话的科学求实精神。

2. 创新性。富有创新性是企业管理咨询具有生命力的源泉。企业管理咨询工作是面对现实、探索未来发展的工作，须深入调查，从影响企业经济效益的诸因素中，把握主要问题，寻求改革方向，大胆突破，以高度的科学求实精神和丰富的创新精神来谋求切实可行的改善方案。咨询人员在研究改善方案并帮助指导实施的时候，要不受现状和客观条件的束缚，应根据企业的特长，高瞻远瞩地制定出切实可行的经营目标，拿出创新性的改善意见。

3. 独立性。企业管理咨询工作的独立性，是指咨询人员遇事要独立思考，这是取得工作成效的基本功。独立思考的思想方法，应贯穿于企业管理咨询的全过程，尤其在调查研究和分析问题产生原因的时候，咨询人员应通过自己认真地独立思考，观点鲜明地提出自己的见解，并作出正确判断。

4. 客观性。企业管理咨询的客观性，要求咨询人员在咨询工作中持公正的立场，对科学的调查测定和分析结果，要做如实的客观反映，在形成某种见解或处理某种业务时，不应受外在因素的干扰，不迁就任何个人或集体的片面要求。主持公道，正确分析原因和研究改善方案。

5. 有效性。企业管理咨询的成功，虽然有赖于咨询人员和企业人员的共同努力，但咨询人员必须确保改善意见的质量和有效性。虽然咨询人员并不能保证改善意见一定会得到实施（因为这还要取决于企业领导），但必须保证改善意见一旦付诸实施，将是有效的。为了确保改善意见的有效性，咨询人员不仅要考虑建议或改善意见本身内容的经济合理可行，而且还应做到所提建议的方式对头，改善措施得当，使效果和动机统一。

6. 系统性。企业管理咨询人员在考虑问题，特别是酝酿提出改善方案的时候，必须充分注意系统性。在分析问题和提出改善方案时，应兼顾企业的局部利益和整体利益、长期利益和近期利益，不能仅仅为了满足企业的暂时需要或某个局部的改观，而草率应付。为了做到这一点，咨询人员必须注意提高自己对企业进行系统分析思考的能力。系统分析思考的核心是从全局出发，全面考虑企业的内外条件，以求达到整体的最优化。

7. 合作性。良好的合作性，是企业管理咨询工作取得成功的必要前提，也是对咨询人员素质的基本要求。这主要体现在：一是咨询人员和企业人员的合作。咨询人员必须注意，要具有谦虚谨慎的品质和作风，耐心倾听企业员工所反映的意见，哪怕是明显的偏见，也要不徇私情，敢于揭露企业存在的种种弊病，要本着诚恳、耐心、热情的态度去调查和解决问题。二是咨询组内部的合作。要做到“统一布置，分头调查，汇合求证，组长决策”。这 16 个字既体现咨询组长的权威和责任，也体现集体的智慧和每个咨询人员的主观能动性。

8. 艰苦性。管理咨询之所以艰苦，是因为这一工作要求咨询人员付出极为紧张繁重的脑力和体力劳动，不论是长期咨询还是短期咨询，咨询人员在企业工作的时间总是带有阶段性和突击性的。管理咨询工作的艰苦性，不仅要求咨询人员有一个富有创新性思考的敏捷大脑，还必须具备良好的体质、充沛的精力和高度的事业心，否则是不能胜任的。

三、管理咨询的目标

管理咨询的目标根据客户组织的经济性质、经营内容、管理现状以及发展目标来确定。管理咨询的目标一般分为两大类，即诊断性目标和治理性目标。

1. 诊断性目标

诊断性目标是通过诊断确定客户组织病症和病因的目标。包括以下具体目标：

- (1) 确诊客户组织的经营状况、财务状况和管理状况；
- (2) 确诊客户组织的投资、经营和管理的有效性；
- (3) 确诊客户组织的经营、管理和投资过程的弊病和病情。

诊断性目标又分为经营性目标、财务性目标、投资性目标和管理性目标。经营性目标又可细分为采购、生产、营销和储存四个子目标；财务性目标可细分为资金筹措、资金状况、利润、成本费用等子目标；管理性目标也可分为决策、计划、组织、控制、信息、人力资源管理和行政管理等子目标。

2. 治理性目标

治理性目标是根治组织弊病、改善经营管理和提高经济效益的目标。主要体现在以下方面：

- (1) 帮助客户企业改进经营决策和投资决策，改善经营状况和财务状况，提高组织的创新能力和竞争能力，充分利用和开发组织资源，提高经济效益和提升组织的经济实力；
- (2) 帮助客户组织改进管理决策，完善内部控制制度和组织，提高组织的灵活性和控制能力，提高组织的经营管理水平；
- (3) 帮助客户组织根治经营管理中的弊病，制定预防弊病发生的措施，使之摆脱困境，保证组织的健康生存和发展；
- (4) 帮助客户组织提高人员素质，发挥积极性和创造性，增强责任心，提高员工的业务水平和工作能力。

诊断性目标与治理性目标互为前提，两者相互促进和制约，不能有任何偏废或割裂。诊断性目标是根据治理性目标的要求确

定的，而治理性目标是在实现诊断性目标的基础上通过“对症下药”来实现的，只有实现了诊断性目标才能实现治理性目标。因此，管理咨询顾问必须明确两者的辩证统一关系，平衡两种目标以全面完成咨询任务。

第二节 企业管理咨询

一、企业管理咨询的概念

所谓企业管理咨询，是指具有一定资格的咨询专家或顾问，接受企业的委托，针对企业提出的各种问题，运用科学方法进行综合分析，找出企业存在的问题并查明原因，提出改进方案并指导实施，以改善企业经营管理水平，提高企业经济效益的一系列的活动。因此，企业管理咨询的概念包含以下内容：①企业管理咨询的主体是有一定资格的咨询专家或咨询顾问和由专家顾问等组成的咨询机构；②咨询的客体是接受咨询的企业，咨询主体的客户；③咨询必须以客户企业主动委托为前提，不能把管理咨询活动强加于客户；④咨询主体必须深入企业现场，并运用多学科的理论与方法进行定性和定量分析，准确地找出企业存在的问题并查明原因；⑤在正确把握企业现状和预测未来的前提下，提出可行的改善方案；⑥在咨询的整个活动中，要与企业密切配合，并对改善方案的实施提供必要的指导；⑦咨询的目的，既要考虑改善企业的经营管理水平，提高企业的经济效益，还要有利于企业的可持续发展。

二、企业管理咨询的作用

企业管理咨询业的兴起与发展，是科技进步、经济发展、社会分工专业化、社会化的必然结果，是人类文明进步的标志。企业管理咨询的作用主要表现在以下几个方面：

第一，通过咨询为企业排忧解难，可以提高客户企业的经营

管理水平和经济效益，有利于企业的可持续发展；

第二，把管理科学为主的多学科理论与方法应用于企业，并与企业一起将其转化为现实的生产力；

第三，配合国家和地方公共团体贯彻与企业有关的各项方针政策，发挥对企业进行间接指导的作用；

第四，促进企业作为“企业市民”、“生活者”，站在可持续发展的角度，开展与社区共生、与环境共生、与地球共生的生产经营活动；

第五，通过在企业现场掌握的第一手信息（不涉及企业机密）向政府等有关机构的反馈，促进有关企业的各项政策措施的完善和效率化；

第六，在咨询实践中提高管理咨询人员的业务水平和咨询能力，以适应不断变化的竞争环境，调整和完善企业管理咨询工作。

通过管理咨询挽救一个企业，或协助企业持续发展再创佳绩的案例已屡见不鲜，管理咨询为企业带来生机已成为企业界的共识。

三、企业管理咨询的任务

管理咨询的任务就是针对客户企业的不同特点和存在的不同问题，帮助企业解决管理中面临的具体问题。主要包括：

第一，帮助企业诊断和治疗经营管理中的“疾病”、预防疾病的发生和避免疾病的恶化，以保证企业的健康发展；

第二，帮助企业改善生产经营和其他管理活动，提高市场竞争力和活力，以适应不断变化的市场竞争形势；

第三，帮助企业培训各层次管理人才，对他们进行管理理论知识和专业知识技能的教育，推行现代化管理方法和手段，以提升组织的整体管理素质；

第四，帮助企业在市场开发、产品结构调整、新产品研发、提高产品质量、推进技术革新、提高经济效益等方面作出贡献；

第五、提高企业管理人员分析和解决问题的能力，为企业的未来发展培养中坚力量。

第三节 国际咨询业发展历程

一、国际咨询业发展概述

关于国际管理咨询业发展阶段的划分，学者之间的观点大同小异。结合各个研究学者的观点，大致可以划分为以下几个阶段：

第一阶段：从 19 世纪 70 年代至 20 世纪初，是科学管理时代的管理咨询。以著名管理大师、被后人尊称为“科学管理之父”的泰勒（Frederick W. Taylor）为代表的管理学家，通过对实践的研究等科学管理方法帮助企业提高生产效率。

1886 年，世界上第一家管理咨询公司由阿瑟·李特（Arthur D. Little）创建。公司的咨询重点在科学、工程、创新、专利和产品开发等方面。他们遵循劳动生产专业化的经济理论，协助企业将复杂的工作分解成一个个简单的组成部分，以便工人更专注于具体的简单操作，从而提高企业的整体生产率。

第二阶段：从第一次世界大战至 20 世纪 60 年代初，是人本管理时代的管理咨询。经历了两次世界大战后，世界经济开始迅猛发展，科学管理和人事管理受到空前重视。爱德华·德明（Edward Deming）首次提出质量管理的概念，并在日本得到成功试验。同时，一些在战争中用于军事目的的模型在战后被用来解决民用问题，并取得了卓越的成效。运筹学运用于企业管理就是军事民用的最好事例。

这一阶段咨询公司也如雨后春笋般大量涌现。英国第一家咨询公司——贝陶公司成立；1926 年，麦肯锡（James O. McKinsey）创建了著名的麦肯锡咨询公司；1937 年，科尔尼离开麦肯锡创立了科尔尼（AT Kearney）公司；1963 年，布鲁

斯·亨德森 (Bruce Handersen) 成立了波士顿咨询公司 (BCG)。

第三阶段：20 世纪 60 年代至 70 年代末，是战略竞争、目标管理和财务中心主义时代的管理咨询。由于工业结构和经济结构发生了巨大变化，咨询活动也有了蓬勃发展，市场营销、领导与激励、质量管理等理论主导着各个企业和行业的发展。管理大师德鲁克 (Peter Drucker) 的目标管理理论、波士顿咨询公司的 BCG 矩阵等，都得到了众多企业的青睐。

1973 年至 1978 年的两次石油危机彻底打破了企业管理的所有古典假设，也改变了人们的商业优先序列，财务业绩成了企业的最高关注点。因此，会计咨询在咨询市场上占据了相当的市场份额。

第四阶段：从 20 世纪 80 年代至 90 年代，是“价值链”与企业流程重组时代的管理咨询。随着日本公司在全球汽车、家电、半导体产品以及计算机市场上市场份额的提高，其他企业开始模仿日本的管理方法。同时，金融市场的自由化、国际关税壁垒的降低以及企业国际化经营创造了对全球公司战略和全球市场营销战略的需求。迈克尔·波特 (Michael Porter) 教授《竞争优势》就是在这种环境下诞生的，他认为企业必须创造价值，并提出了“价值链”的概念：企业开展的每一项活动都可以进行分析，寻找它们之间的互相影响。他在《竞争战略》一书中，系统阐述了行业及竞争对手的分析方法以及企业的主要战略选择，提出了战略、市场定位、流程设计等一系列理论。

这一时期的另一部具有相当影响力的著作是美国麻省理工学院教授哈默 (Michael Hammer) 和钱皮 (James A. Champy) 的《企业再造》。它告诉我们管理者，应该把注意力放在流程上而不是管理职能上，很多公司应该对自己的业务流程进行全面系统的重组。在实际操作中，每一个业务流程重组都必须在咨询顾问的帮助下进行。

第五阶段：从 20 世纪 90 年代至现在，是 IT 时代的管理咨