

北大纵横管理咨询丛书

在中国做 管理咨询

王 璞 主编



机械工业出版社
China Machine Press

北大纵横管理咨询丛书

F279.246

20

在中国做 管理咨询

王璞 詹正茂 何操 陈江 周凌 编著

北方工业大学图书馆



00523699

ABM13/03



机械工业出版社
China Machine Press



北大纵横管理咨询丛书编委会

主 编

王 璞

副主编

詹正茂

编 委

陈 江

阎同柱

贡玉春

我国市场导向的经济改革从1978年家庭联产责任制开始走过了二十多年的历程。市场经济给企业带来的最大变化就是竞争加剧了,决策复杂了。这就要求企业家不断学习,这样,适合市场经济要求的商学院便应运而生;同时,现代的决策已成为专家决策、比较决策,而企业自身不可能拥有那么多的专家,于是就需要借助咨询公司。管理咨询行业是改革开放以来从西方引入的。目前,我国的管理咨询行业正处于由起步向发展过渡的阶段,这可以从近两年管理咨询业务的迅速增长以及广大国内大中型企业普遍认识和接受管理咨询中得到证实。

随着国内企业对管理咨询需求的迅猛增长,对管理咨询的理论、方法和技术的研究越来越有必要。本系列丛书的主编及合著者王璞同志是北大光华管理学院培养的第一批MBA——黄浦一期。作为北大纵横管理咨询公司的创始人和总经理,他已在这一行业全身心投入了七年时间,先后为国有企业和民营企业做了大量项目。他在这样的背景下拿出了多年来在管理咨询实践中总结的理论和方法,贡献给我国的企业和同行,将会对我国管理咨询行业的发展和实践产生积极的影响。

管理包括三个层面。一个层面是管理理论,它是对企业管理规律的高度抽象和概括,主要是大学和研究机构的专家学者承担了这方面的任务;另一个层面是管理实践,它是为了实现企业在市场经济中的经济目标和价值目标而进行的实际企业运作和管理,它的推动人主要是企业家和经理人;还有一个层面就是介于上述两者之间的管理技术,即连接管理理论和实践的一个层面,这个层面把最新的和适用的管理理论转变成可操作、可执行的管理实践,把世界上先进、实用和成熟的管理理念迅速介绍和运用于所需要的企业,以提高它们的市场竞争力,这个层面的推动者主要就是管理咨询公司。

属于上述第一个层面的管理理论在20世纪后半期快速发展。管理理论是对管理实践规律的一般性抽象,各种理论都有自己的适用范围和条件。但任何一种管理理论都不可能不加区分地直接运用于实际的管理实践。

属于上述第二个层面的管理技术是随着管理理论的发展而发展起来的。管理咨询行业在西方有较长的历史,它在连接管理理论和管理实践过程中发挥了相当重要的作用,我们称这种连接的方法和技巧为管理技术。管理咨询行业的优势之一就是

它的信息优势。它密切关注管理前沿理论的发展，洞察这些理论在少数企业中的应用状况，它能迅速把世界范围内运用于实践中有效的管理理论向其他企业推广。管理咨询缩短了理论运用于实践的时间，对企业的发展和企业竞争力的提高有着不可替代的作用。

把优秀的管理理论转变成可操作的管理实施方案是管理咨询的重要功能和作用。一种管理理念要变成能在企业中运用的方案，不仅需要对管理理论有透彻理解，而且需要适应不同类型企业的具体现状和企业所处的具体环境。把抽象的管理理念灵活地运用于不同的企业，这正是管理咨询公司面临的挑战。从这套丛书中，我们能够看到北大纵横是如何面对这种挑战的。

在管理咨询的实践过程中所发现的新问题也为管理理论的发展和创新提供了依据。由于处于连接管理理论和管理实践这个技术层面，管理咨询公司更容易发现实践中出现的新问题；正是这些新问题成为进一步推动管理理论发展的动力。

属于上述第三个层面的就是企业的管理实践。它是企业家和经理人为了实现一些具体的经营目标而进行的一系列管理活动。管理既是一门科学又是一门艺术。由于管理是一门科学，所以遵循科学的管理规律和不遵循管理规律就会有截然不同的结果；由于管理也是一种艺术，在管理实践过程中要依靠企业家和经理人的创造性。他们只有灵活地运用管理理论和管理技术，才能带领企业不断发展。

管理咨询业的成长需要管理理论的研究人员、管理咨询的从业人员和企业的经理继续共同努力。北大纵横已经做了有益的尝试，祝愿这套丛书能为我国管理咨询业的进一步发展起到积极的推动作用。

潘以亨

管理既是一门科学，也是一门艺术。在企业的实际工作中，做起来，更是千头万绪。多年的企业实践，使我对管理有了一些感悟，深感其博大无涯，奥妙无穷。前几天看到这套书稿，是王璞等从事管理咨询工作多年的专业人士撰写的。细读之下，感觉他们对很多问题的思考方式和解决方法有独到之处。

当初创办联想时，只是一心想把企业做大做强，并没有想太多的理论上的东西。随着公司一步步的成长，企业规模的不断扩大，所面对的市场领域也越来越广阔，随之也遇到种种管理方面的问题与挑战。

由于我们这些创业人员都是科技人员出身，下海时对于办企业几乎一无所知。当时国内的市场环境也不成熟，很少有同行业的经验可以借鉴。所以，我们开始主要是在实践中向国外同行学习先进的管理理念。当时也参考过一些管理理论方面的书，有国内的，也有外国的，但不能完全解决企业的实际问题。那时解决问题更多的是靠经验加摸索，有的解决得很好，有的虽然解决了，现在回想起来感觉还有更好的解决办法。

现在看到的这套书，在内容上讲到战略、人力资源、管理咨询的方法等，谈得比较务实，也非常系统。跟其他管理书籍相比，可能是因为作者的职业特点，感觉对企业的了解很深刻，能够把西方的管理理论和中国企业的现实国情结合起来。要强调的一点是，管理理论对于企业的实际运行肯定具有非常重要的指导意义，因为理论往往是对实践经验的总结与提升。对企业领导者和企业管理人员来说，一套紧密结合企业实践的理论，能够帮助他们在管理中少走弯路，用更系统的管理方法引领企业发展，跳出经验思维的圈子来看问题。同时，企业对于任何理论、技术和方法一定要在消化吸收的基础上为我所用，而不能教条地照搬、照套。毕竟，企业的情况千差万别，具体的业务开展过程中，原有问题会不断发生变化，新的问题也会不断产生，只有立足本企业的实际，才能让优秀的管理理论更好地为企业服务。

这是一套管理理论和管理实践很好地结合的丛书，对企业的领导者，尤其是初

创企业的领导者来说，如果能够有这样一套书来参考，也许能多一些借鉴。同时，很多企业的实践证明，这方面的工作也可以借助管理咨询公司来完成。

柳传志

在经历了国有企业和民营公司的锤炼后，我有幸考入了中国的最高学术殿堂——北京大学，攻读当时对于大多数人来说还比较陌生的一个专业——MBA。中国的市场经济造就了两个新生事物——MBA和管理咨询。随着MBA学业的完成，我参与创办了北大纵横管理咨询公司，从而进入了管理咨询业这一充满挑战的行业。不知不觉打拼了近十年，感触甚多。

随着中国经济体制的转型，企业的运营体制和管理模式都相应地发生了巨大的变化。企业靠一两张条子，一两个机会，甚至靠勇气、胆识就能获得成功的日子已经离我们越来越远了。在激烈的市场竞争中，如何使企业立于不败之地，成为企业时刻需要面对的问题。由于企业自身资源的限制，很多企业无法做出科学系统的思考和相应的对策。管理咨询行业就是在这样的背景下应运而生，并且正在蓬勃发展。

企业间的竞争日趋激烈，企业自身情况十分复杂，这给正在成长中的咨询业提出严峻的考验。北大纵横作为咨询行业的先行者，在多年的发展过程中，围绕咨询公司内部管理、咨询队伍培养、不同行业的企业咨询、企业不同职能的咨询进行了积极的探索，总结出了一些规律。这些宝贵经验的取得，是一大批咨询顾问实践的结果，这里既有离开纵横去政府、企业实战的李鹏、张维来、王勇……，考入国内外名校深造的马艳、陈庆、李晓红……；更有仍为纵横事业长期奋斗着的阎同柱、贡玉春、詹正茂、陈江、施宇婷、文建波、张伟、岳云雷、刘庆韬、王燕、薛建林、张飞、夏国萍、任声策、胡昌全、郭卫东、何平、岳三峰、李强、蔡强、岳正军、洪玖等领衔的一百多位同志。正是这些不断拼搏的精英共同托起了北大纵横——这块本土咨询业领导者的牌子。

为了更好地推动咨询产业的发展，我们把多年的体会结集出版。一方面咨询从业人员可以借鉴学习，提高为客户咨询的能力；另一方面企业可以参考并借此走近管理咨询。我相信随着中国企业的发展，必将诞生世界级的管理咨询机构，大型管理咨询公司的出现反过来又必将帮助更多的企业进入世界500强。

本套丛书主要内容是针对咨询从业人员如何更有效率地开展咨询工作，是咨询

师们提高理论素养和增加实践经验的好帮手；然而，它的读者并不仅仅局限于此。任何致力于挑战企业变革，致力于促进企业成长的管理者，都将视本套丛书为不可多得的参考书；同时这套书也希望成为在校MBA必读的课外书。

本套丛书每本书约20万字左右，准备每年完成10本左右，预计在3年内完成整部丛书的编写。本丛书必将成为管理咨询领域最系统，最权威的工具书。

王 璞

2002.11.1

在国外，管理咨询已经成为企业生存与发展不可或缺的元素。在中国，管理咨询也被越来越多的人所认识，成为咨询顾问或接受咨询服务。作为中国管理咨询业的先行者和领导者，北大纵横管理咨询公司组织管理咨询业资深人士编著了《在中国做管理咨询》，全面介绍了在中国做管理咨询的方方面面。

主要内容

本书的第一章介绍了管理咨询的概念和一些基本要素；第二、三、四章主要讲述管理咨询的具体实践；第五、六章则介绍了管理咨询师在沟通、思考、解决问题和生活方面的一些体会；第七章是对中国管理咨询现状的一个简单回顾和展望；最后，本书在第八章特别介绍了北大纵横管理咨询公司。

如何使用本书

本书希望对以下各种类型的读者有所帮助：管理咨询这一行业的从业者和拟从业者，我认为这本书对本土化的管理咨询是一个很好的总结和拔高；对管理咨询有兴趣的企业管理者，对他们更多地了解管理咨询、选择管理咨询公司，都是很有帮助的；对于其他有时间和兴趣阅读本书的企业管理者和管理专业的学生，我们认为本书中的一些管理方面的思想和管理实践的叙述也能给他们带来价值。

本书试图成为一本本土化的管理咨询指导性典籍，同时

在语言风格上力求清新明快，书中除所有涉及管理咨询的观点均为最新的、最本土化的实际外，还引用了大量具有现实意义的案例。

本书的写作基于公司长年的咨询实践积累，是全体纵横人集体劳动与智慧的结晶。王璞、詹正茂对本书进行了整体框架与思路的设计，在成书过程中提出了具体的意见并做了大量的修改工作。何操、周凌进行了资料的收集、整理和编写工作。

限于时间和个人经验，书中有一些没有进行深入讨论和清晰阐述的问题，希望能与广大读者在以后的时间中一起探讨完善。对本书任何内容有疑问之处，请发电子邮件至 book@allpku.com，我们会非常感谢。

本书从各个方面总结了本土化的管理咨询公司的管理咨询实践。首先介绍了管理咨询的概念和一些基本要素，以及管理咨询的具体实践；其次介绍了管理咨询师在沟通、思考、解决问题和生活方面的一些体会；随后对中国管理咨询的状况做了一个简单的回顾和展望。



近两年来，管理咨询业务迅速增长，国内大中型企业逐步开始接受并主动寻求管理咨询服务，我国的管理咨询业处于从起步到高速发展的过渡阶段。

为了推动管理咨询产业的发展，北大纵横管理咨询公司将多年来的实际咨询案例做了精心的编纂，结集出版。一方面可供咨询从业人员借鉴学习，提高为客户服务的能力；另一方面可供企业参考并藉此走近管理咨询。

主编简介

王璞 教授



北大纵横管理咨询公司总裁。北京大学首届工商管理硕士。

作为中国著名管理专家，兼任《企业管理》、《世界经理人文摘》等杂志编委，专栏撰稿人；他还担任着中国青年企业家协会副秘书长、北京企业联合会副会长、北京咨询业协会副理事长、北京高新技术企业协会副理事长等领导职务；《中国企业家》、《中国经营报》、中央电视台、湖南电视台等几十家媒体曾多次深度报道。

曾荣获北京市首届优秀创业企业家和北京市首届优秀青年企业家等荣誉。

目 录

C O N T E N T S

厉以宁推荐序

柳传志推荐序

丛书序

前 言

第一章 成长与变革中的中国企业呼唤 管理咨询 1

第一节 管理咨询概述 1

第二节 管理咨询的价值 7

第三节 中国企业呼唤管理咨询 9

案例一：协助某IT公司进行人力资源管理模式创新 12

案例二：某大型国企ERP实施管理咨询 17

第二章 管理咨询的过程 23

第一节 营销 23

第二节 正式启动 26

第三节 诊断 28

第四节 咨询方案的形成、选择和报告提交 36

第五节 咨询的实施和结束 39

第三章 咨询公司管理 45

第一节 咨询公司管理概述 45

第二节	咨询公司的战略管理	46
第三节	咨询公司的营销管理	48
第四节	咨询公司的人员管理	50
第五节	咨询公司的知识管理	54
第四章	管理咨询基本规范	57
第一节	和客户相处	57
第二节	咨询职业道德和规范	60
第三节	咨询顾问的素质要求	62
案例：	某国有企业人力资源咨询项目案例	64
附录一：	管理咨询工作规范	74
附录二：	项目运作规范表格	89
附录三：	完整的管理咨询合同及附件	102
第五章	管理咨询方法与思想	111
第一节	信息收集的方法	111
第二节	管理咨询的思想	119
第六章	快乐的顾问，快乐的咨询	137
第一节	不在麦肯锡，胜似麦肯锡	137
第二节	享受咨询，享受生活	139
第三节	和谐的三角关系	140
第四节	新时代咨询顾问的变化	143
案例一：	管理咨询不需要天才	145
案例二：	一个管理咨询顾问组的一天	150
第七章	管理咨询在中国	155
第一节	国外管理咨询发展简述	155

第二节 中国本土管理咨询157

附录：著名本土管理咨询公司扫描（按字母顺序排列）.....171

附录一：北大纵横为客户服务的实例177

附录二：北大纵横公司访谈实录180

第一章 成长与变革中的中国 企业呼唤管理咨询

第一节 管理咨询概述

管理咨询行业是一个服务性行业，是掌握扎实的管理知识基础和丰富的实际管理经验，并且掌握了咨询技法的人所从事的智力密集型的服务行业。咨询顾问在企业提出要求的基础上深入企业，并且和企业管理人员密切结合，应用科学的方法，找出企业存在的主要问题，进行定量或确有论据的定性分析，查出存在问题的原因，提出切实可行的改善方案，进而协助进行实施，使企业的运行机制得到改善，最终提高企业的管理水平和经济效益。我们可以从四个方面来加深理解：

第一，管理咨询顾问必须具备三个条件，缺一不可，即具有管理的理论知识；具有管理的实践经验；熟练掌握咨询的程序和工作方法。很多人错误地认为有丰富管理实践经验的人就可以做好管理咨询，这种看法没有理解管理咨询本身就是一个社会化专门分工的工作，有其特定的工作方法，对从业人员有特殊的要求，比如快速的学习能力、良好的沟通和表达能力、慎密的逻辑思维能力等。

第二，管理咨询是一项由咨询顾问与企业管理人员共同完成的工作。与其他服务性行业不同，管理咨询的成功很大程度上取决于被服务者，企业能很好地参与到咨询工作当中去，如保证时间、充分提供信息等。没有企业的充分配合，咨询顾问单方面肯定是完成不好咨询工作的。

第三，管理咨询直接的成果是无形的。很多企业在评价管理咨询工作的成效时，非常看重报告的厚度。其实管理咨询的效果更多体现在诸如通过咨询工作让全体员工认识到企业面临问题的严重性、咨询过程中不断给企业员工灌输新的管理理念和管理知识等方面。管理咨询的直接成果99%以上以无形价值的形式体现。