

AMT 信息动力丛书

像咨询顾问 一样思考

◎王 佑 著



机械工业出版社
China Machine Press

C932-6

2

AMT 信息动力丛书

像咨询顾问 一样思考



◎王佑 著

00181990



石化 S181990D



机械工业出版社
China Machine Press

管理咨询行业是当今为数不多的高收益行业之一，同时也是最引人入胜的行业之一。这个略带神秘的行业留下了很多疑惑，管理咨询究竟能给企业带来什么？咨询顾问如何对企业进行诊断和研究？怎样才能成为一名优秀的咨询顾问？企业如何选择合适的咨询公司开展咨询项目？……

本书将为你解开这些疑惑。

本书由机械工业出版社出版。未经出版者书面许可，不得以任何方式抄袭、复制或节录本书中的任何部分。

版权所有，翻印必究。

图书在版编目（CIP）数据

像咨询顾问一样思考 / 王佑著. —北京：机械工业出版社，2003.2

（AMT信息动力丛书）

ISBN 7-111-11474-4

I. 像… II. 王… III. 咨询公司—企业管理—研究—世界 IV. C932.81

中国版本图书馆CIP数据核字（2002）第109111号

机械工业出版社（北京市西城区百万庄大街22号 邮政编码 100037）

责任编辑：吴雄江 版式设计：赵俊斌

山东高唐印刷有限责任公司印刷·新华书店北京发行所发行

2003年2月第1版第1次印刷

787mm×1092mm 1/16·22.75印张

定价：36.00元

凡购本书，如有倒页、脱页、缺页，由本社发行部调换

丛 书 序

您一直关注管理与IT的国际发展前沿，

您一直参与企业的管理变革，

您一直推进企业的信息化应用提升，

您一直在研究，在实践，孜孜不倦。

带着一种信念、一种尊敬、一种感动，企业资源管理研究中心（AMT）的源源博士将信息动力丛书第一辑送到了您的面前，期待着与您一同游历管理提升与信息化应用的美丽世界。这里，关注现代管理理念、管理工具与信息技术的发展及实践。这里，绚丽多彩，群星璀璨。

这套丛书的出版，是为了这样一种尊敬，对中国的广大企业：

机遇与挑战，竞争与合作，中国的广大企业就置身于这样一个求新求变的时代。

而他们，素有不保守的心态，敢于对话国际一流的行业巨擘，敢于引进国际先进的技术工具，虽潮起潮落，一贯孜孜以求，奋勇争先。

这套丛书的出版，是为了这样一种感动，为行业的精英人才：

碰撞与共识，冲突与和谐，各行业精英人才就置身于这样一个倡导交流的时代。

而他们，坚持常开放的胸怀，期待业内外举目同瞻，期待同道间畅所欲言，虽人来人往，始终凝结智慧，积淀真言。

源源博士一直在思考，如何能够“信息动力，源源传递”呢？

感谢机械工业出版社的编辑们，他（她）们一直与源源博士在一起，将这套丛书的内容特色定位于好听好记的“四个结合、四个避免”：

国外学说与国内实践相结合

方法工具与实施案例相结合

专家经验与客户体验相结合

历史回顾与趋势前瞻相结合

避免产品推销式的浮夸

避免正襟危坐式的说教

避免事无巨细式的堆砌

避免传统教材式的粗糙

同时，源源博士喜欢这样一种文字风格：活泼亲切地来谈专业复杂的问题。

希望这种风格，也能得到广大具有一定管理和信息化知识背景、关注管理和信息化发展的企业高层领导、职业经理、企业信息化人员、信息化产品公司从业人员、管理咨询从业人员、信息技术咨询从业人员、管理与信息化相关专业研究生、大学生的认同和喜欢。

一切从务实出发，一切从您出发。无论是第一辑，还是即将出版的第二辑，都希望能为您提供一方真正的净土，无论是在地球的哪一个角落，来到AMT，就来到了这样的一片天地。与您同在的，是漠漠寰宇之中，和您同样懂得珍惜知识、尊重知识的人。

最后，感谢您，——因为，今天，源源博士能够与您更加走近。



注：本书源源博士图标版权归企业资源管理研究中心（AMT）所有。

前 言

在100年以前，世界上没有咨询业，而如今的管理咨询行业已经发展成为为数不多的高收益行业之一，超过50%的世界500强企业有自己长期合作的国际著名咨询公司。这些著名企业每年花费几百万美元聘请管理咨询公司进行咨询。为什么这些著名企业愿意花费如此高的代价进行管理咨询？咨询公司究竟能给企业带来什么？

人们常说管理既是一门科学，又是一门艺术。正因为管理是一门科学，我们才可以对它进行研究，寻找管理内部蕴含的哲理和规律，并通过这些理论指导企业的经营与发展；但管理同样也是一门艺术，更像是一种“道”。每个人对管理都有自己的认识和理解，正因如此，企业的规模和发展也不尽相同。而管理咨询是对企业管理的研究和诊断，那么管理咨询顾问究竟采用什么方法进行研究，又通过什么方式把这些研究成果付诸企业的管理实践呢？

在美国，每年的商学院毕业生在择业时首选的工作不是世界500强企业，也不是华尔街上的投资银行和金融机构，而是著名的管理咨询公司。这些商学院的毕业生都以加入一家名声显赫的管理咨询公司为荣，为什么这些商学院的精英对管理咨询公司趋之若鹜？如何才能准备或成为一名优秀的咨询顾问？

从商学院毕业仅两三年的咨询顾问可以面对一位头发花白，在商场中身经百战的企业总裁侃侃而谈，而企业甘愿付出每天高达1 000美元的咨询服务费，他们究竟有哪些过人本领？

究竟有哪些咨询公司可以为企业提供咨询服务，这些咨询公司的优势是什么，企业究竟如何选择合适的咨询公司开展咨询项目？在进行咨询服务的过程

中，咨询公司又如何来控制项目的质量，保证项目的成功？实施咨询项目之后，又如何来评价咨询服务的效果？

.....

面对如此之多的为什么，这本书也许会解答您的困惑。

读者对象

企业管理人员

如果您是一名企业管理人员，那么您可以通过这本书，了解到：

- 咨询公司是如何进行项目运作的；
- 咨询公司是如何控制和管理项目的；
- 咨询公司又是如何进行项目评价的。

如果您希望寻找一家咨询公司进行咨询项目，那么还可以从这本书中得到以下建议：

- 现在有哪些咨询公司可以为您提供服务；
- 在这些咨询公司中，如何选择一家合适的咨询公司进行管理咨询；
- 在咨询过程中，如何对咨询项目进行有效的控制和监督；
- 咨询项目实施之后，如何对咨询项目的效果进行评价。

咨询顾问

如果您是一名咨询顾问，那么您可以通过这本书了解：

- 在管理咨询项目的各个阶段如何有效地进行项目管理；
- 在咨询过程中，如何有效地与企业进行合作；
- 在进行管理咨询过程中，采用哪些分析方法和工具；
- 咨询项目实施之后，咨询公司应该如何看待项目的成败；

- 一个咨询公司的成功要素有哪些，如何进行咨询公司的管理。

在校的大学生

如果您是一位在校的大学生，那么您可以通过本书了解：

- 管理咨询的发展历史如何；
- 现在国内咨询行业的发展现状和特点如何；
- 管理咨询行业是一个什么样的行业；
- 如果您想加入这个行业，需要做哪些准备；
- 管理咨询公司对一名咨询顾问究竟有哪些要求。

其他读者

如果您对企业管理非常感兴趣，那么这本书同样也可以给您很多收获。您可以了解管理咨询究竟对企业有哪些作用；管理咨询研究问题的方法是怎样的；这些方法对我们研究其他管理问题有何借鉴意义。

主要内容

本书共包括六个部分和附录。

在第一部分，本书着重向读者介绍了管理咨询的作用和发展历史，并对目前国内咨询市场的现状和特点做了评述。

在第二部分，本书着重向读者介绍了咨询顾问在咨询过程中的角色和能力要求，并对管理咨询的分析方法做了详尽的阐述。

在第三部分，本书着重向读者介绍了管理咨询顾问进行分析和诊断所使用的工具。这些方法和工具将使您获益匪浅。

在第四部分，本书向读者介绍了管理咨询项目开展和实施的流程。通过这部分您将对管理咨询顾问工作的各个环节不再陌生。

在第五部分，本书将向读者介绍管理咨询项目的实施风险和成功因素。通过这个部分您将了解从哪些方面保证咨询项目的成功，如何选择咨询公司，如何进行咨询项目的评价。

在第六部分，本书介绍了咨询公司的成功因素有哪些。从中您可以了解一个咨询公司经营管理的要点。

在附录部分，本书为读者介绍了国外和国内比较著名的一些咨询公司，包括这些公司的发展历史、客户情况、业务范围和联系方式等。

本书的内容虽然很多，但是我们并不想让它成为一本工具书，因为管理本身就很玄妙，管理咨询更是如此。这里更多的是我们对于管理咨询的感悟，您只需要寻找您感兴趣、对您有帮助的话题进行阅读即可。

最后，需要指出的一点是，由于考虑到本书的读者既包括企业方面的人员，也包括咨询公司方面的人员，因此在有些情况下，有几个词语所代表的涵义是相同的。如“企业”和“客户”；“咨询公司”与“咨询顾问”。只是从企业和咨询公司不同的视角观察而已。

对于企业资源管理研究中心AMT版权所有的图表，书中标注了来源。如有图表及文字引述，须注明：“来源：企业资源管理研究中心AMT，《像咨询顾问一样思考》，机械工业出版社出版”。

致谢

当这本书历时一年得以脱稿之时，我要衷心地感谢很多人。没有他们的帮助，这本书是无法完成的。AMT的诸位同事对我的支持和鼓励，大家一起不断的交流和讨论形成了这本书里面的很多观点。特别是王玉荣博士不但参与了本书的构思和总体把握，而且提供了诸多素材和案例，也正是因为她的督促和

鼓励，使我能完成这本书。孔祥云、彭一先生等AMT其他同事也对这本书提出了很多建设性的意见。戴惠女士为本书绘制了部分插图。在此向他们一并表示感谢！

企业资源管理研究中心（AMT）

王 佑

C932-
✓
A
↑

- 管理咨询究竟能给企业带来什么？
- 咨询顾问如何对企业进行诊断和研究？
- 怎样才能成为一名优秀的咨询顾问？
- 企业如何选择合适的咨询公司开展咨询项目？……

本书将为你解开这些疑惑

作者简介

王佑先生，企业资源管理研究中心资深顾问，AMT 个人高级会员，拥有多年的国际国内管理咨询产业研究经验，曾广泛深入地参与中国企业管理提升及信息化应用咨询实践。成功领导、参与为多家知名企业（如国家电力华东公司、正泰集团、大唐电信、白沙集团、海信集团、东方电子等）提供咨询建议。作为特约撰稿，有多篇专题文章在经济管理类及IT信息化类著名报刊与核心期刊上发表。同时，王佑先生参与在国内较早地提出了“甲方咨询”模式，并在多家企业取得成功实践。

联系方式：Roger.wang@AMTeam.org

凝聚真知 因共享而传播 协同共进 因沟通而成功

企业资源管理研究中心(<http://www.amteam.org>,简称 AMT)1998年9月15日成立于上海。自成立以来,AMT秉承自己的使命:始终立足于管理理念、管理工具与信息技术发展的国际前沿,凝聚并传播专业人士的实践经验,为实现管理与IT的有效结合及成功应用提供专业的服务,以提升个体、服务企业、贡献社会。

在广大企业和个人会员的支持下,AMT的名字日益广泛流传。发展至今天的AMT,不仅仅是资源丰富的站点,作为国内管理理念、管理工具与信息技术领域的权威机构,致力于实现管理与IT的有效结合及成功应用,在资源中心、管理咨询、IT服务、教育培训这四大领域,为企业及个人提供全方位、多渠道的高质量服务,在广大企业中间以及业内具有广泛、深入的影响。

凝聚真知,因共享而传播;协同共进,因沟通而成功。今天的AMT更加坚定了信念:这条积累、凝聚、传播的道路,必将走得更远。

AMT

www.AMTeam.org

目 录

丛书序

前言

第一部分 拨开管理咨询的重重迷雾： 其实管理咨询并不神秘

第 1 章 从管理咨询的两个经典问题谈起3

1.1 第一个问题：什么是管理咨询4

1.2 第二个问题：管理咨询有什么用7

第 2 章 探求管理理论创新的动力：追溯管理咨询

发展的历史13

2.1 效率至上：先驱时代的管理咨询14

2.2 战后复兴：管理咨询发展的分水岭18

2.3 经济驱动：管理咨询的发展与繁荣21

2.4 变与不变：现代咨询业务的热点透视23

第 3 章 乱花渐欲迷人眼：中国管理咨询的市场透视33

3.1 管理咨询在中国的发展过程34

3.2 中国咨询行业的发展特点37

3.3 中国咨询市场的竞争态势40

第二部分 掌握管理咨询的方法论： 你也能成为优秀的咨询顾问

第 4 章 千里之行始于足下：探求优秀咨询顾问的 成功之道	45
4.1 成功的基础在于把握自身的角色	46
4.2 优秀咨询顾问的能力要求	49
第 5 章 万变不离其宗：管理咨询也有方法论	59
5.1 管理咨询的“三字经”	60
5.2 管理咨询的“七步成诗法”	63

第三部分 专业咨询顾问的百宝箱 ——管理咨询的分析工具

第 6 章 描述事实，突出重点——管理咨询的图表工具	89
6.1 “无声胜有声”：图表也会“说话”	90
6.2 “量体裁衣”：图表的选择也有讲究	95
第 7 章 深入分析，挖掘本质——管理咨询的模型工具	119
7.1 常用的管理分析模型	121
7.2 其他分析模型	138

第四部分 揭示咨询项目的工作流程： 深入了解咨询顾问的工作步骤

第 8 章 管理咨询的工作流程	147
第 9 章 管理咨询的准备阶段	151
9.1 了解客户需求是咨询服务的第一步	153
9.2 优秀的咨询方案从项目规划开始	159
9.3 为什么咨询建议书如此重要	163
9.4 发展客户关系，签订咨询合同	167
第 10 章 管理咨询的咨询阶段	171
10.1 事实胜于雄辩	172
10.2 归结问题，寻找原因	182
10.3 解决方案的制定与完善	188
第 11 章 管理咨询的实施阶段	193
11.1 为什么实施过程充满了艰辛	195
11.2 如何保证咨询项目实施的成功	199
11.3 谁是项目实施的主人	203
11.4 方案实施之后的困惑	206

第五部分 分析咨询项目的成功要素： 小心掉入咨询的“陷阱”

第 12 章 企业与咨询公司的幸福姻缘：如何选择合适的 咨询顾问	209
---	-----

12.1 咨询公司的资信评估	212
12.2 咨询公司的咨询实力	213
12.3 咨询公司对咨询项目的重视程度	215
12.4 咨询公司对咨询项目的商务报价	217
第 13 章 没有规矩不成方圆：如何进行咨询项目的管理	219
13.1 咨询项目的客户关系管理	221
13.2 咨询项目的质量管理	224
13.3 咨询项目的范围管理	225
13.4 咨询项目的变更管理	227
13.5 咨询项目的进度管理	227
13.6 咨询项目的人员管理	228
13.7 咨询项目的风险管理	232
第 14 章 带有“遗憾”的艺术：咨询项目的评价	237

第六部分 认识咨询公司的管理要素： 对咨询公司的“咨询”

第 15 章 想要成功并不容易，咨询公司也不例外	249
第 16 章 以理念为先导，以客户为核心：咨询公司品牌的建立	255
第 17 章 咨询公司的知识管理	261
第 18 章 最大的资产和财富：咨询公司的人员管理	267

18.1 高效有序的组织结构	269
18.2 开放竞争的工作氛围	270
18.3 重视培训的发展机制	271
18.4 以人为本的企业管理	272
18.5 倡导创新的企业文化	273
附录 著名咨询公司简介	275
IBM	276
安达信公司	278
毕马威	279
安盛咨询	281
麦肯锡公司	283
波士顿咨询	285
普华永道	287
安永	289
德勤咨询	290
惠普咨询	292
海氏咨询	294
罗兰·贝格	296
贝恩公司	298
科尔尼公司	300
翰威特咨询	302
惠悦咨询	304
Logica	306
Sema Group	307
Keane	309
AMS	311