



正睿咨询管理书系

为实业加油

——中国第一本驻厂管理咨询圣经

金涛 著

打造：咨询铁军：驻厂式咨询师教材
300多家企业管理咨询成功案例

CHEER FOR INDUSTRIAL CHINA'S FIRST IN FACTORY MANAGEM

ING THE BIBLE



企业管理出版社

ENTERPRISE MANAGEMENT PUBLISHING HOUSE



正睿咨询管理书系

Cheer For Industrial

CHINA'S FIRST IN FACTORY MANAGEMENT CONSULTING THE BIBLE

为实业加油

——中国第一本驻厂管理咨询圣经

金涛 著

打造“咨询铁军”驻厂式咨询师教材

300多家企业管理咨询成功案例



企业管理出版社

ENTERPRISE MANAGEMENT PUBLISHING HOUSE

图书在版编目 (CIP) 数据

为实业加油：中国第一本驻厂管理咨询圣经 / 金涛
著. —北京：企业管理出版社，2014. 6
ISBN 978-7-5164-0837-7
I. ①为… II. ①金… III. ①企业管理-咨询-中国-教材 IV. ①F279.23
中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2014) 第 110038 号

书 名：为实业加油——中国第一本驻厂管理咨询圣经
作 者：金 涛
选题策划：刘 刚
责任编辑：程静涵
书 号：ISBN 978-7-5164-0837-7
出版发行：企业管理出版社
地 址：北京市海淀区紫竹院南路 17 号 邮编：100048
网 址：<http://www.emph.cn>
电 话：总编室 (010) 68701719 发行部 (010) 68414644
编辑部 (010) 68701661 (010) 68701891
电子信箱：emph003@sina.cn
印 刷：三河市南阳印刷有限公司
经 销：新华书店
规 格：170 毫米×240 毫米 16 开本 15 印张 210 千字
版 次：2014 年 7 月第 1 版 2014 年 7 月第 1 次印刷
定 价：42.00 元

版权所有 翻印必究·印装有误 负责调换

RECOMMEND

推荐序

20 世纪八九十年代,管理咨询最初在中国扎根的那段时间,咨询公司启发客户、培育市场的过程是异常艰难的。筚路蓝缕,以启山林。如今中国的企业管理咨询经过三十余年的耕耘已获得了长足的发展,企业管理咨询公司无论是从数量还是质量而言都与当初不可同日而语。由于企业管理咨询公司的水平参差不齐和诸多客观因素,市场对咨询公司的褒贬依然不一,既有赞誉的声音,也有怀疑的声音。但整体来看,市场对咨询行业的接受度和认同度越来越高。在这个大发展的时期,很多企业管理咨询公司在专业化方面的深耕细作取得了巨大的成就,既很好地帮助企业又实现了自身的价值。同时,优秀的管理咨询公司像一所学校,为企业和社会培养了大量的企业精英、职业经理人和专业的咨询师,并帮助企业走上健康发展的轨道,这对企业和社会的影响是极其深远的。

一家优秀的咨询公司,有三个核心竞争力必不可少:一是好的咨询服务模式;二是专业的咨询师团队;三是行之有效的“落地”产品。以金涛同志为首的广州正睿企业管理咨询公司,“十年磨一剑”,在这三个方面都做出了自己有意义的探索,并取得了一定的市场影响力,也得到了众多服务客户的肯定及同行业的认可,这无疑是给企业管理咨询行业添光加彩。真心希望像正睿这样的咨询公司越来越多,同时也希望正睿能够为更多的企业排忧解难、做强做大而再接再厉!

首先,在咨询模式方面,正睿公司运用驻厂式咨询模式对企业进行贴身服务,这比较符合中国中小企业的实际情况,能够较好地保证咨询方案“落地”;同时对于正睿公司的托管式咨询,无论是管理托管还是经营托管都比较符合中国企业现阶段的发展状况。其次,正睿公司为了打造自己的咨询师队伍,在咨询师的专业化方面付出了巨大的努力,《为实业加油——中国第一本驻厂管理咨询圣经》一书很大篇幅都是在讲述咨询师的团队打造的问题。最后,值得一提的是,正睿公司坚持走自己的道路,注重产品的研发,例如“企业全面战略转型升级模式”、“快速提升业绩的六大管理系统”、“三维绩效管理”等,正睿公司坚持对企业的量身定做与产品的标准化运作相结合,逐渐走出了一条属于自己的道路。所有这些都可以看得出正睿公司对企业管理咨询行业的专注和孜孜以求,对咨询行业的发展也做出了突出的贡献。

对《为实业加油——中国第一本驻厂管理咨询圣经》这本书里面的很多从实践而来的真知灼见,我深有同感,看到了作者金涛同志作为一名国际注册管理咨询师(CMC)十余年来对咨询行业的忠诚和坚守,他对民族企业的发展倾心投入,做出了巨大贡献。

看到现在中国的企业管理咨询公司遍地开花,结出了硕果,作为最早一批播种耕耘者我感到非常欣慰,我相信中国本土的企业管理咨询公司一定会更加茁壮成长。但实事求是讲,我国的咨询公司跟国际著名的咨询公司例如麦肯锡、贝恩、IBM等比起来,还有很大的差距;中国本土的咨询公司任重道远,还有很长的路要走。另一面,中国本土的咨询公司也有自己的优势,例如中国本土的咨询公司对中国的文化土壤有更深入的理解。举个简单的例子,像前面提到的外国咨询公司只做策划方案,不负责方案的实施。显然这并不符合中国现阶段的实际状况和文化背景。中国企业的实际状况是只有三十多年的发展,积累很有限。中国文化的背景是更注重实际的东西,更相信“眼见为实”。所以,在这种情况下,像正睿公司等本土公司一样采取驻厂式咨询模式的咨询公司更符合中国企业的需求,驻厂式咨询就是更加注重方案的实施和效果,这样的咨询服务模式更加适合现阶段中国企业的需求。

中国经济发展到今天,企业面临着更复杂的国内外发展局面,这就对咨询公司提出了更高的专业要求,同时也带来了更大的发展机遇。在中国新的发展形势下,来实现“中国梦”,而“中国梦”必不可少的一部分就是国富民强,其重要根基在于中国企业的大发展,而中国企业的发展离不开企业管理咨询业的“保驾护航”。可以说,企业管理咨询业是实现“中国梦”的重要支持力量。我相信,中国的企业管理咨询业与企业携手共进,一定可以共同打造一个崭新的国富民强的“美丽中国”!

中国企业联合会管理咨询委员会 秘书长

国际管理咨询协会理事会亚太区 副主席



2013 年 3 月 22 日于中国企业联合会办公室

INTRODUCTION

前 言

咨询行业在中国的大发展是最近十几年的事情。与其他行业一样,咨询公司对市场的培育以及市场对咨询公司的接受是一个漫长而艰辛的过程。咨询行业的发展,不仅与中国经济的发展相吻合,更与社会的发展特别是企业的发展相吻合。

我从事咨询工作十几年,参与和见证了咨询行业在中国的发展,对中国的制造型企业 and 咨询行业的历史和现状有着很深刻的理解。中国现在正处于大发展、大变革转型时代。中国的企业面临着史无前例的“大变局”。改革开放三十多年,中国成为世界上名副其实的制造大国;另一方面,中国离“制造强国”还有很大的差距。中国制造型企业凭借“人口红利”和“后发优势”获取暴利的时代一去不复返了。但是,我们应该清醒地认识到:在这场“大变局”的危机中,危险和机遇并存。中国的企业发展到今天,面临着自身的突破,固步自封只能是被淘汰,中国的企业应该更坚定地大步向前,真正完成从“制造大国”到“制造强国”的转变!在这个痛苦的转变过程中,少数有强烈变革意识并具备自我改变能力的企业,把‘大刀砍向了自己’,领导人带领员工们大刀阔斧地改革,历经千辛万苦,从而成功实现转型升级。但更多企业领导人受各种主客观原因的牵绊,身处转型升级的大漩涡而显得力不从心。在这种情况下,有大量成功转型升级经验的专业咨询公司的价值就显得尤为重要。它们可以真正为企业的转型升级“保驾护航”,从而保证

企业的大船成功驶向彼岸。

在这个关键的历史时刻,时代赋予了咨询行业更伟大更重要的使命,同时也对咨询行业提出了更高的专业要求。在我看来,咨询本质上是在做着“改变”的事情,咨询公司的价值在于给企业带来实实在在的“效果”。在我从事咨询行业十几年来,我带领我们的专家团队持续深度调研中国企业的实际情况,潜心研究中国的传统文化和国外最先进的管理理论,力求“势”、“道”、“术”结合,为中国企业现阶段的转型升级开出自己的“一剂良方”,希望能够给企业带来最大的“效果改变”!

良方已在,尚需良医,良医也需要根据病人的实际情况“对症下药”。企业面临着各种各样错综复杂的实际问题,这就需要有一批高素质的专业咨询师。我长期的咨询经验证明:培养一名优秀的咨询师可谓是呕心沥血;咨询师团队的打造更是异常艰难,尤其是驻厂式的咨询师队伍。优秀的驻厂式企业管理咨询师一方面要具备专业的管理能力,另一方面要能够具备“改变”的能力。真正能够给企业带来“改变”的优秀咨询师,不是“能说会道”,而是“能说会做”,这对咨询师的综合素质要求特别高。如果说咨询公司的“瓶颈”在人才,那么如何实现咨询师团队的人才打造和复制?在这方面,我进行了很长时间的思考、研究和探索,也走了很多的弯路,但正是在这漫漫长路中,我们逐渐地摸索到一些咨询师团队打造的真知灼见。我们的实践证明:咨询公司寄希望于“空降兵”,不可能真正解决咨询公司的问题,而且会有很多的“后遗症”,并且这种成本也是相对较高的。咨询公司只能建立自己的“黄埔军校”,培养自己的咨询团队,打造一支无论是情感上还是专业上还是文化上等都真正属于自己的“咨询铁军”。

“咨询铁军”的打造,首先要有一本好的驻厂式咨询师教材。现实是,市场上这方面能够行之有效的实战教材太少了,可谓是凤毛麟角。这就坚定了我们自己动手,编写一本自己的教材的决心,于是就有了这本书——《为实业加油——中国第一本驻厂管理咨询圣经》的诞生。这本书既是对自己十几年咨询实战经验以及咨询团队打造经验的一次大总结,也是集中了正睿企业管理研究所十几年来三百多家企业、几百名咨询师管理升级的宝贵经验,是正睿集体智慧的思想结晶。

路漫漫其修远兮,吾将上下而求索。咨询师是一个良心的工作,是一个神圣的职业,是一个利国利人的事业!咨询师要有真诚热忱的帮人之心,咨询师要有宽广坦荡的仁爱之心,咨询师要有以身作则的律己之心,同时咨询师还要有无私奉献的精神。师者,传道、授业、解惑也。这也是咨询师作为企业“师者”的荣耀和价值!

任何一个行业都要适应市场的变化,咨询行业也不例外。真正具备自我转型能力的企业少之又少,知识传播式的咨询已经远远满足不了现时代的市场需求了。我想这本书为我们同行也为我们咨询行业的转型奠定基础,让我们宝贵的经验以供同行借鉴,让我们一起共同努力,共同研究,相互学习,为中国经济的发展企业的昌盛而努力奋斗!

我深深地热爱这份职业,并以此为荣,我将沿着这条路笔直地坚定向前。为有牺牲多壮志,敢教日月换新天。我衷心希望中国所有的咨询师与企业家们同心同德携手共进,共同打造一片“制造强国”的新天地。



2013年4月23日于广州

CONTENTS

目 录

第一部分 当今企业面临的大趋势

第一章 当今制造业的困局

- 第一节 当今中国制造业的十大困局 /5
- 第二节 国内企业的绩效考核为何多“胎死腹中” /8
- 第三节 中小企业的管理深陷“救火”的恶性循环 /13

第二章 企业管理升级势在必行

- 第一节 中小企业如何度过寒冬 /21
- 第二节 企业为什么要做管理升级 /23
- 第三节 企业全面战略转型升级 /27

第三章 企业管理升级的启示

- 第一节 企业管理升级失败的真相 /59
- 第二节 企业管理不能一蹴而就 /73
- 第三节 中国企业管理咨询业的发展历程 /75



第二部分 咨询师的素质要求

第四章 咨询师的角色认知

第一节 咨询师与管理者的区别 /83

第二节 咨询师的定位 /88

第五章 咨询师的基本素质

第一节 咨询师对每件事情都要有自己的主见 /99

第二节 咨询师要善于透过现象看本质 /101

第三节 咨询师要用事实说话 /103

第四节 咨询师沟通的钥匙、精髓和法门 /105

第五节 咨询师要有改变的思维 /109

第六节 方案不能产生结果，执行才有结果 /111

第七节 咨询师要善于运用专业的力量 /115

第八节 咨询师要做到虚实结合、内外兼修 /117

第九节 咨询师要懂得“一生万物” /118

第三部分 咨询师如何做好管理升级

第六章 咨询师管理升级的要点

第一节 管理升级的“三把宝剑” /125

第二节 咨询师做好管理升级的四个重点 /126

第三节 咨询师如何跟老板打交道 /128

第四节 咨询师如何做好会议控局 /134

第五节 咨询师如何做好思想工作 /137

第六节 咨询师如何做好领导力咨询 /140

第七节 咨询师如何打造企业的稽核系统 /143

第八节 咨询师要善于把劣势转化为优势 /151

第九节 如何走好企业管理升级之后的路 /154

第十节 管理升级之树长青 /157

第四部分 正睿战法

第七章 项目实施战法

第一节 改变，是企业永续经营的重要规律 /163

第二节 管理升级的前期，重新点燃企业的希望 /167

第三节 系统分析企业经营、管理模式的问题 /169

第四节 从支持者入手 /179

第五节 不要全面铺开，要以点切入 /181

第六节 提升企业的信心 /186

第七节 提升组织改革的能力 /187

第八节 组织力的核心是老板 /189

第九节 解决组织力的同向问题 /190

第十节 解决企业流程制度的问题 /199

第八章 打造企业责任体系，提升绝对执行力

第一节 企业责任心、执行力差的真相 /205

第二节 打造责任体系与绝对执行力概述 /207

第三节 企业的发展要走标准化之路 /209

第四节 管理要有理性思维 /212

第五节 管人首先要关心人 /214

后记 /221

Trend of modern enterprises

第一部分

当今企业面临的大趋势



导读

管理咨询公司是干什么的？管理升级又是做什么？企业为什么要做管理升级？管理咨询公司如何为客户服务？

谁是管理咨询公司的客户这个问题是管理升级的首要问题。现在管理咨询市场是很混乱的，有些老板一听到“咨询公司”四个字就心生反感。为什么会这样？很多管理咨询公司把注意力集中在吹自己的牛皮上，没有真正把客户放在中心位置上。这是一种典型的以自我为中心的行为。管理咨询公司以自我为中心可能有机会进驻企业做项目，但是最终的结果肯定是“忽悠”了客户。所以，管理咨询公司必须要了解客户是谁。本部分我们从三个方面来解决客户的问题：

第一章是对当今中国制造业面临的大趋势做了介绍，目的在于为中小企业拨开云雾指明方向，让企业对现状有更清晰的认识，找好自己的坐标。

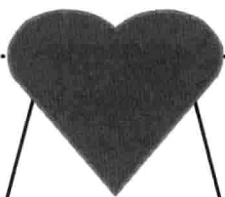
第二章是介绍了企业做管理升级的必要性，并对我们的研究产品——战略转型升级的内容做了简要介绍。

第三章是对管理升级失败的真相进行了剖析，把企业管理咨询公司和企业合作过程中双方容易犯的错误作了总结。

总的来说，这些分析和总结只有一个目的：把我们真诚的心展示给企业。让企业对自己和我们有个初步的认识和了解。我们深知，影响商业合作成功最重要的因素是信任，信任的前提是要互相了解。

第一章

当今制造业的困局



在市场经济条件下，企业能不能健康发展、管理能不能成熟，很大程度上要适应经济发展的大趋势，适应经济和社会转型的基本特点。

——中国入世首席谈判代表、博鳌亚洲论坛原秘书长 龙永图



第一节 当今中国制造业的十大困局

市场经济的法则就是优胜劣汰。最先消失的企业一定没有竞争力的企业，任何企业要想在残酷的竞争中生存下去，就必须提高自己的管理竞争力。

改革开放以来，中国的制造业得到了长足的发展，但是，制造业发展的黄金时期已过，后危机时代已悄然来临。国内各地中小企业倒闭潮纷纷涌现，中国制造业的发展已走到了十字路口，内忧外患，形势十分严峻。

笔者多年从事制造业管理咨询工作，对制造业的发展尤为关注。就目前之现象，作了一些分析与总结——制造业的十大困局！

先从外部环境说起，中国的制造业面临五大外患：

1. 从蜂拥投资到产业转移

产业转移是大势所趋，是经济规律使然，是经济发展到一定阶段的产物。改革开放的闸门洞开，中国本土大量廉价的劳动力，加上地方政府的“超国民待遇”，导致制造业的生产成本较低，外资汹涌而入。如今随着中国各种生产要素成本的上涨，制造业开始向成本更为低廉的国家和地区转移。中国的产业转移，在国际层面上是中国的制造业开始向生产成本更低的东南亚、南亚以及中东等地区转移；在国家层面上是由沿海发达地区向中西部内陆地区转移。珠三角作为改革开放的最前沿，产业转移的压力更是巨大，广东省2009年提出的“双转移”是产业转移在区域上的表现。产业转移对中小企业资金、技术、成本等挑战很大，但不管企业愿意与否，产业转移的步伐早已开始。

2. 从成本优势到微利时代

改革开放初期，中国制造业拥有大量廉价的劳动力，制造业的成本低，利润空间较大，中国一跃而成为“世界工厂”。但如今中国制造业的黄金发展期已过，真正地进入了微利时代。“中国制造”在世界上成了