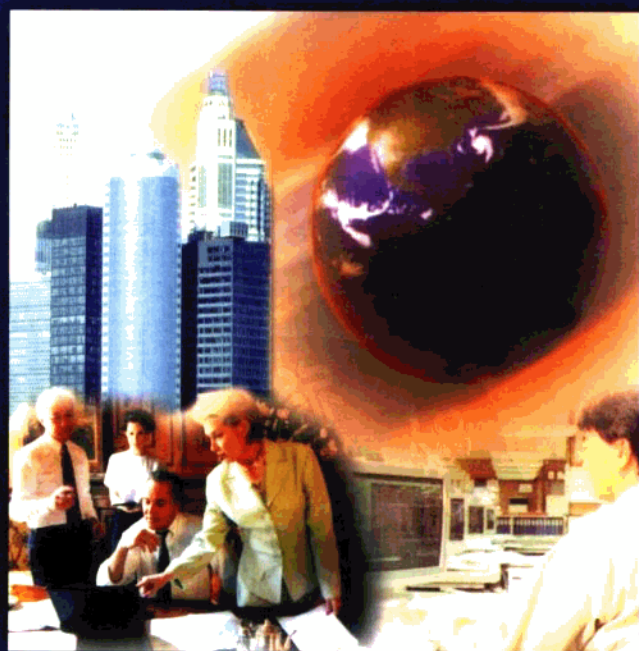


Management Consult

管理咨询

原理 · 方法 · 案例

马连杰 邢相勤 编著



中国地质大学出版社

内 容 提 要

管理咨询(Management Consult)是现代市场经济发展的产物,在现代社会中发挥着重要作用。本书以企业为管理咨询对象,全面阐述了管理咨询的理论与方法,重点选择了企业金融投资管理咨询、企业经营战略管理咨询、市场营销管理咨询、现代企业的人力资源管理咨询、现代生产管理咨询以及中国经济转型时期的企业管理咨询,并精选了管理咨询案例 28 个。

本书从管理咨询的理论与实践的角度,全面、系统地阐述了管理咨询的原理与方法。全书内容精练、丰富,力争反映管理咨询的最新成果,既具有理论性、系统性和科学性,又具有很强的实用性、技术性和可操作性。可作为高等院校工商管理、经济管理类专业本科生、研究生管理咨询课程的教材,也是管理干部培训的教学参考书,还是管理咨询人员和企业管理人员决策时的重要参考书。

导 言

管理咨询 (Management Consult) 是社会化大生产的产物, 随着企业规模的不断扩大, 专业分工的细化, 管理咨询已经成为一种专门的职业逐渐从一般管理职能中分离出来。在欧美主要经济发达国家, 管理咨询业以每年 20% 的速度增长, 其日益显著的影响已渗透到了社会政治经济的许多领域。针对企业的管理咨询一直是管理咨询服务的主要对象, 目前已发展得相当完善, 不仅涉及企业的内部管理, 而且扩大到企业活动的各个方面。因此, 管理咨询作为一门学科, 具有很强的综合性和实用性, 是世界上许多名牌大学 MBA 教育中的重要内容, 管理咨询的作用已得到充分的肯定。

管理咨询作为一个产业起源于二三十年代的美国, 70 年代该产业的总营业额已达几亿美元。据统计, 美国目前有管理咨询公司 3 000 多家。最早在管理咨询业建立权威顾问形象的应当首推麦肯锡公司。此外, 波士顿顾问、贝恩、安达信和布兹、艾伦等公司也以战略规划见长。在日本, 1925 年就有了为企业诊断的公司。进入 90 年代, 日本的企业咨询产业的年销售额已达 59 000 亿日元。在欧美日等发达国家, 绝大多数成功企业家的背后都有着卓著的管理顾问充任其智慧靠山。

80 年代, 外国的管理咨询公司首次进军中国市场, 当时世界银行在为天津工业城的改造提供 1 亿美元贷款的同时, 要求有一家咨询公司对天津市机械、汽车等五大行业及还贷能力进行评估, 结果, 美国科尔尼咨询公司获得了 60 万美元的咨询费。在中国国内, 一批“点子大王”、“策划大师”呼风唤雨, 不少人迷上“一个点子救活一个企业”、“一条妙计一夜暴富”的传说, 管理咨询被误认为“江湖郎中”的角色。而进入 90 年代以来, 中国管理咨询业的发展出现了

重大转折，许多企业对管理咨询表现出极大的兴趣，企业家们已经认识到，现代经济中企业间竞争的核心是管理能力的竞争，因此，对管理咨询的认识进入了更深的层次。

1997年6月，王府井百货集团邀请美国麦肯锡公司作战略咨询和经营策划，耗资500万元。

1998年2月，沈阳和光集团用1000万元重金聘请安达信公司作为企业的常年顾问。

广东今日集团付酬1200万元，聘请麦肯锡公司作高级战略管理咨询，而这一咨询成果是一份不足300页的经营战略报告。

此外，中国平安保险公司以近亿元的巨资聘请美国的麦肯锡公司作顾问；北京首钢、中国远洋运输集团等一批大型企业代表也参加了德国罗兰·贝格管理咨询公司的企业发展战略讲座。这些外国大型管理咨询公司在中国的成功经营，极大地促进了中国管理咨询产业的发展。

目前中国正处在由计划经济体制向市场经济过渡的经济转型时期。近十几年来，随着中国经济的快速增长，为管理咨询提供了大量课题，对管理咨询提出了质和量的双重要求。在建立现代企业制度的过程中，管理咨询的课题主要包括：经济转型时期企业经营管理如何适应市场状况；建立现代企业制度的方式、方法、途径和手段；如何确定国内、国际市场的竞争战略和方法；产品的设计开发与技术改造；企业转产、合并、破产与重整；企业内部组织设计和有关制度的建立；由于企业发展过快而带来的内部管理问题及内部与外部环境相适应的问题。所有这些都为中国管理咨询业的发展提供了新的机遇。

基于上述观点和全面分析，为了满足经济发展的需要，本书在对现代管理咨询理论研究和众多案例分析的基础上，分九章全面阐述了管理咨询的理论与方法，并精选了国内外著名的管理咨询案例。其中，第一章阐述了管理咨询业的产生与发展，重点分析了管理咨询与社会发展的关系，介绍了国内外管理咨询业的特点和发展趋势；

第二章主要阐述管理咨询的类型、作用以及管理咨询的原则，为读者提供了管理咨询的一般原理；第三章重点介绍了管理咨询的程序与方法，吸收了相关的最新研究成果；第四章至第八章分别阐明了企业金融投资管理、企业战略管理、市场营销管理、人力资源管理和现代生产管理的咨询原则与方法；第九章专门介绍了中国在经济转型时期的企业的管理咨询。为了方便读者的学习和实践，每章后面附有案例，供读者分析、思考和讨论时使用。

管理咨询是一门综合性、专业性和技术性较强的科学。现代管理咨询的地位与作用，已经越来越受到政府机关的各级管理人员、企业高层管理者的重视，期望本书的出版，能对我国经济的发展作出贡献。

目 录

第一章 管理咨询的产生与发展	(1)
第一节 管理咨询与社会发展	(1)
第二节 国外管理咨询的历史与现状	(5)
第三节 我国管理咨询的兴起与发展	(15)
第四节 现代管理咨询的发展趋势	(24)
【案例 1-1】 世界著名的咨询公司——兰德公司 (Rand)	(29)
第二章 管理咨询的一般原理	(36)
第一节 管理咨询的概念	(36)
第二节 管理咨询的类型	(43)
第三节 管理咨询的影响因素及管理咨询的原则	(49)
【案例 2-1】 宝山钢铁公司的项目论证	(57)
第三章 管理咨询的程序与方法	(59)
第一节 管理咨询的程序	(59)
第二节 管理咨询的方法	(76)
【案例 3-1】 美国铁合金工业预测 (特尔斐法)	(97)
第四章 企业金融投资管理咨询	(105)
第一节 融资决策咨询	(105)
第二节 投资项目咨询	(122)
第三节 项目融资咨询	(129)
【案例 4-1】 ××农用车制造公司筹资决策咨询	(134)
【案例 4-2】 山东日照电力项目融资公司	(137)
【案例 4-3】 LTV 公司融资兼并策略咨询	(142)
【案例 4-4】 利利公司转危为安的奥秘	(144)

第五章 企业战略管理咨询	(152)
第一节 企业战略管理的理论依据	(152)
第二节 企业战略管理咨询的内容	(166)
第三节 产品战略咨询	(172)
第四节 多种经营战略咨询	(177)
第五节 名牌战略咨询	(180)
第六节 产品市场战略咨询的程序与方法	(185)
【案例 5-1】 顺美名牌的创立与保持	(191)
【案例 5-2】 通用电气公司的战略计划	(201)
【案例 5-3】 风光不再的贝纳通 (Benetton)	(209)
【案例 5-4】 某公司产品结构战略咨询	(215)
【案例 5-5】 香港大屿山巴士公司	(217)
第六章 市场营销管理咨询	(219)
第一节 市场环境咨询	(219)
第二节 新产品开发设计咨询	(238)
第三节 分销渠道咨询	(250)
第四节 电子商务	(258)
【案例 6-1】 “劲王野战饮料”再生记	(265)
【案例 6-2】 宜昌市出租车服务业市场研究	(270)
【案例 6-3】 “中德”啤酒兵败营销城下	(272)
【案例 6-4】 SONY 化妆品营销企划书	(275)
【案例 6-5】 亮达集团的营销战略	(280)
第七章 现代企业的人力资源管理咨询	(288)
第一节 人力资源预测咨询	(288)
第二节 人力资源招聘管理咨询	(301)
第三节 职工培训项目和培训方法咨询	(316)
第四节 工资与福利管理咨询	(325)
第五节 经理人员报酬	(336)
【案例 7-1】 西门子公司的人事革新	(343)

【案例 7-2】	日本信和公司的人事考核办法	(347)
【案例 7-3】	麦当劳经理的成长	(351)
【案例 7-4】	“洛佩斯”之争	(357)
第八章	现代生产管理咨询	(362)
第一节	质量管理与质量保证体系咨询	(362)
第二节	生产系统的建立与管理咨询	(378)
第三节	生产组织与计划管理咨询	(384)
第四节	计算机辅助生产管理咨询	(394)
【案例 8-1】	美国惠普的质量改进计划	(399)
【案例 8-2】	王牌车之路——东风汽车公司的质量管理	(403)
【案例 8-3】	××纺织机械厂 CIMS 规划	(409)
第九章	中国经济转型时期的企业管理咨询	(421)
第一节	关于建立现代企业制度的咨询	(421)
第二节	企业兼并的管理咨询	(441)
第三节	企业破产与重整的管理咨询	(470)
第四节	企业跨国经营管理咨询	(490)
【案例 9-1】	长春高新技术产业股份有限(集团)公司 现代企业制度试点实施方案	(514)
【案例 9-2】	中国内地企业在香港“买壳上市”	(521)
【案例 9-3】	跨国经营中的补偿贸易外汇担保函	(523)
【案例 9-4】	进口组装 VCD 电子配件代理纠纷案	(528)
附录:	世界银行委托项目的管理咨询格式	(532)
后记		(547)
主要参考文献		(548)

第一章

管理咨询的产生与发展

管理咨询是从为提高企业生产效率而发展起来的。随着社会的不断进步,科学化的现代管理已渗透到当今社会的各级各类组织。尽管管理咨询的服务对象主要是企业,但政府部门、学校等其他组织机构,也十分需要管理咨询。由于针对企业的管理咨询发展得相当完善,管理咨询不仅涉及企业内部经营活动的全过程,而且扩大到影响企业经营管理的外部环境分析。

第一节 管理咨询与社会发展

咨询(Consult, Consultation)可理解为参谋、顾问,有商量、请教、询问、征求意见的含义。联合国工业发展组织编写的《发展中国家聘用咨询人员手册》中写道:“咨询是利用有价值的技术力量和经验储备力量,用以补充工业机构和政府部门技术力量的不足。咨询专家被公认为是取得建议和完成具体任务的最好代表。”

美国咨询工程学会给咨询下了这样一个定义:咨询是一个有经验的工程师以不偏不倚的独立行为为他的客户的最大利益而运用技术才能和技术判断活动,目的是解决管理活动中的问题。现代咨询服务是利用专家已有的知识和经验,解决社会经济领域和企业中的科学技术与管理问题的一种活动;是运用现有科学技术力量,灵活有效地为社会、为生产服务的一种方式。

英国管理咨询研究所的《工作手册》指出:咨询是由独立的、合格的个人或多数人在鉴别与调查关于政策、机构、程序和方法中所提供的一种服务工作,他们提出采取适当行动的建议,并协助执行这些建议。

一、管理咨询的起源

咨询活动的产生有着久远的历史。历史上统治者向有智谋的人征询意见的活动就是早期的咨询活动,这在文献中有不少的记载。例如,在《尚书·洪范》中,就记载了周王向箕子问政的事例。这是中国有记载的较早的一次咨询活动,箕子为周王列出了许多统治经验和九条政治原则。战国时期,各路诸侯雄霸一方、相互争斗以谋取天下。几乎所有的领主都召集了大量的贤士,即门客、食客或称养士,为统治王朝出谋划策。当时,著名的“四君子”就招有数千名贤士为其效劳,主要为各项决策提供咨询意见。

三国时期,刘备三顾茅庐请诸葛亮出山,也是利用诸葛亮渊博的知识和雄才大略,帮助处于困境中的刘备制定战略,最终建立了蜀汉政权,形成了三分天下的局面。唐王朝初建时期,唐太宗李世民十分注重听取和适时采纳各种意见,尤其是谏臣魏征的大胆直言和中肯的见解,对唐王朝的繁荣昌盛起到了非常重要的作用。因此,在魏征死后,李世民将其比作能够正人衣冠的铜镜,实际是对魏征所起咨询作用的高度评价。

由此可见,中国在封建社会时期,就开展了围绕统治者展开的一系列咨询活动。在不同的朝代都曾设有参谋、顾问、参军、台谏等职,根据统治者的意愿来出谋划策。这些咨询活动对政权的稳定和社会经济的发展起到了重要作用。

西方国家早在罗马时代就纷纷设立了具有咨询性质的机构,各级行政长官也任命一些咨询人员,及时地为管理活动出谋划策。英国在15~17世纪时就设有枢密院,由贵族和高级官员组成,负责讨论国家大政和协调各方面的利益和意见,实际上是国家的咨询机构。17世纪,瑞典和法国国王在军队设有军中参谋,负责对最高统帅提供咨询意见,拿破仑率领大军东征西讨,横扫欧洲时,任命柏特为参谋并组织了一个专门的班子担任了军事参谋工作,收到了很好的效果。拿破仑打了败仗后,普鲁士军队总结经验,在军中建立了

参谋本部制度，并为欧美各国所效仿。美国总统杰克逊在总统任职期间，曾聘请若干政治顾问作智囊，成立了著名的“厨房内阁”。其他国家也都曾成立过类似的机构。

随着社会的不断发展，咨询也在向前发展。19世纪以后，咨询朝着独立化的方向发展。咨询渐渐发展成为一项重要的社会性行业，深入到社会生活的各个层面，有着广泛的社会影响和重要的社会作用。这是因为：第一，科学技术的进步和科学技术体系的建立，使科学技术能够对社会实践发挥直接的指导作用；第二，现代教育已经能够培养出具有专门科学知识和技能的人才来从事咨询活动。

咨询作为一项具有悠久历史的社会活动，与社会的发展密切相联。咨询是一项智力型服务，是知识、智力和经验的结合，为人们在社会环境变化中求得生存与发展提供重要的决策参考。

二、管理咨询的产生与发展

针对企业的管理咨询是社会化大生产的必然产物，其主要目的是帮助企业改善经营管理，提高经济效益，达到或超过既定的经营目标，为企业的长远发展储备后劲。管理咨询的历史大致可分为三个阶段。

1. 19世纪末到第二次世界大战前夕

19世纪下半期，随着现代科学技术的不断进步，社会化大生产取得了突飞猛进的发展。同时科学管理也应运而生，企业经营管理的內容和作用也日益加大。从1895年管理科学之父——泰勒作为效率顾问工程师开始，管理咨询就成为一种高智力的专业化的社会职业。20世纪初，美国首先成立了针对企业的管理咨询组织，欧洲和日本也渐渐成立了管理咨询机构。

这一阶段的管理咨询主要集中在作业研究、生产技术、合理化建议等生产领域，主要目的是改善生产现场管理。以泰勒和埃马松为代表的生产经营顾问，根据在工厂和工地上的实验分析，先后写出了《工厂管理》、《生产效率十二条原则》等理论书籍，并提出了

三 WF 法、MTM 法、PTS 法等生产技术和方法。这些理论迅速地应用在实践中。在第一次世界大战后的“消除浪费,提高生产效率”的活动中,管理咨询得到了充分的发展,取得了显著的经济效果。

2. 第二次世界大战至 20 世纪 60 年代

这一阶段是管理咨询大规模发展的阶段。第二次世界大战以后,美国和西欧的管理咨询发展很快。一方面是由于工业企业经营发展的需要和科学技术的日益发达;另一方面是欧洲战后以恢复经济、发展生产为目的的现代科学管理的需要。这两方面的需要推动了全球的管理咨询。以美国、英国和日本为先驱,西欧、东欧、拉美及亚洲紧跟其后,管理咨询公司如雨后春笋般地在全球建立起来,全面开展管理咨询服务。管理咨询事业成为发达国家的一项重要的重要的社会事业。

这一阶段管理咨询机构、管理咨询人员、服务对象、咨询课题的领域有了很大程度的扩展。管理咨询已经发展到能为企业管理的各种单项专业提供咨询服务,并开始进行综合管理方面的咨询。运用市场分析、运筹学和系统工程等新型的管理技术,不仅对企业内部的生产、质量、财务等方面开展咨询,而且为企业经营战略、产品的市场开发、投资决策等重大课题展开咨询。在企业的组织结构方面也进行有益的研究和探讨。

3. 20 世纪 60 年代至今

从 60 年代开始,管理咨询逐渐形成了自己的特点,对经济产生的影响也逐渐增加,形成了一项独立的行业。咨询的重点在提高生产效率上,管理咨询的方法日益多样化。管理咨询活动有严格的制度,促使其活动专业化、正规化。

这一阶段,管理咨询的服务领域已超出了企业范围,不仅能针对工商企业和金融服务业进行咨询,也能为其他行业、政府机关、学校等事业单位开展各种形式的咨询服务。在管理咨询技术方面,也从一般的方法研究、时间研究和动作研究发展为定性与定量分析、心理学分析、信息与网络技术等的管理技术,尤其是信息技术,为

管理咨询活动创造了更加广泛的前景。

第二节 国外管理咨询的历史与现状

从现代意义上讲,管理咨询是社会化大生产的产物,随着企业规模的不断扩大,专业分工的细化,管理咨询作为一种专门的职业逐渐从一般的管理职能中分离出来,目前已是世界上发展较快的一个行业。在欧美主要的经济发达国家,管理咨询业以每年 10% 的速度增长。本节以美国、欧洲、德国和日本为代表概述国外管理咨询的历史与现状。

一、美国的管理咨询

早在 20 世纪 20 年代,美国就成立了专门的专业性管理咨询机构。如前所述,随着泰勒科学管理的诞生,管理咨询也得到了迅速的发展,到了 70 年代中期,各种咨询服务的专业公司已发展到 3 500 多家,一些大型的咨询公司设立有遍布世界各地的分支机构。1991 年,美国的管理咨询的产值高达 2 030 亿美元。咨询业已从第三产业中分化出来,形成第四产业。美国的管理咨询不仅产值高、规模大、从业人员多,而且咨询服务质量高,市场运作规范。归纳起来,美国的管理咨询有以下几个方面的特点:

1. 咨询机构类型多

美国的咨询机构可分为三类:①政府部门的咨询机构;②综合性咨询机构;③咨询公司。其中 80% 是不隶属政府的私营的咨询公司。咨询公司能独立地选择和承担咨询项目,不受任何部门的约束和影响,从而有利于客观、中立地进行咨询业务。美国政府对咨询机构按性质进行管理,营利性的公司需纳税,非营利性的公司则免税。一般性的咨询公司开业只需到政府部门办理登记手续即可,而建筑工程、交通、医疗医药性的咨询公司则必须经过资格认定并获得资格证书方可开业。

2. 咨询对象广泛

在美国,政府部门设立的咨询机构主要为政府的决策提供服务和参考,如科学与技术政策办公室是总统的常设咨询机构。另外有军事、经济、外交、文化等方面的咨询机构。

许多专业咨询公司不仅承担一些全局性、战略性、综合性、政策性和长远性的重大课题,咨询委托方可能是政府,也可能是大公司和海外公司,而且数量众多的咨询公司主要面向企业提供科技、工程、经营管理、财务等方面的咨询。服务市场涉及到社会生活的方方面面。

3. 咨询专业化水平高,咨询人员素质高

美国的大中型咨询机构一般都设有理事会,专门负责机构的经营目标、发展方向;管理部门负责专题研究,研究人员可自行选题。在专业化管理方面体现了有别于企业管理、突出咨询活动特点的特色管理方法。

由于美国的咨询市场上竞争十分激烈,咨询公司对咨询人员的要求很高,不仅要求学历是研究生以上,而且要求具备一定的咨询实践经验,同时也非常注重对咨询人员的进一步培训工作。多数大型公司都开设专业训练班,加强对新职员的培训,以适应美国高度市场化、专业化的社会对咨询的要求。如美国著名的兰德公司在1974年共有工作人员1000名左右,其中500多人是各方面的专家,这500多人之中有博士200人、硕士178人。

美国政府对工程、技术、医疗、法律、会计等领域的咨询执业人员实行执业资格制度;执业人员必须具有政府专门颁发的执业资格。从业人员可不具备执业资格,但其咨询报告需要有执业人签字。而且,咨询公司和行业协会也都制定了严格的职业道德准则和相应措施来保证从业人员的水准。

4. 咨询费用高

为了保证管理咨询项目的顺利开展,也为了保障咨询项目的研究质量,美国的咨询机构收取昂贵的费用。当然其资金来源也是多

元化的,如官方的咨询公司、总统经济顾问委员会等机构,其咨询经费受到政府的资助,十分可靠。半官方的咨询机构,如兰德公司、斯坦福国际咨询研究所等,最初是由政府支持和扶持建立起来的,后来虽然逐渐脱离了政府,但仍然承接大量的政府合同或研究课题,并从政府部门得到一定的财政资助。

民间的咨询机构面对激烈的市场竞争,一般由自己筹措或由各种基金会、企业、私人捐助等方式筹措研究经费。由于在组织、经费、人员等方面与政府没有任何联系,也独立于其他任何机构,这些公司一般很少接受政府的委托,但十分注重咨询的社会影响。它们通常按照自己的意愿自行选题,开展自主性研究,并以其研究成果影响政府部门的决策和公众思维。如布鲁金斯学会长期以来把承接政府委托的研究收入限制在20%以下,而美国企业公共政策研究所则宣称从不接受政府的资助,也不接受政府的研究合同。

5. 政府宏观调控,行业协会微观约束

美国政府一方面鼓励咨询业的大发展,如设立咨询公司较容易,但另一方面对咨询活动的开展进行宏观调控。因此美国的管理咨询业形成了政府宏观调控,行业协会微观约束的运行体制。

政府宏观调控主要体现在以下三个方面:

(1) 总体规划,制定咨询产业发展计划。

(2) 制定与咨询业有关的法律、政策和标准。这些标准十分细致而严格。例如规定政府的区域规划、决策出台前必须有两份以上详实的咨询报告,对中标咨询项目的财务情况必须严格审计等,这些规定有效地扶持和规范了咨询业的发展。

(3) 以合同方式促进政策的实施。例如美国联邦政府就是商品和服务的最大顾客,每年花在咨询上的费用达15亿美元。在咨询项目的实施过程中,政府要求参与签约的公司执行一定的政策。比如对于超过100万美元的合同,公司必须出示一定比例的工作是由少数不具备优势的小公司承担的子合同,以扶持中小咨询企业的发展。

行业协会也发挥着重要作用。美国1956年组建了美国咨询工程

师理事会，是目前全美最大的咨询行业协会；1968年又成立了美国管理咨询公司协会（ACME）。经过多年的充实和发展，这些协会都有很高的人会条件和严格的规章制度。例如ACME要为每一个申请者发出几十、几百封客户调查信，从申请到最后批准一般须一年的时间。在ACME的《行为准则》中要求入会会员要保守客户机密，不接受超过咨询能力范围的任务等。因此，协会在社会上树立了良好的声望，既具有辅助政府的管理职能，又起到政府和咨询机构之间联系的中介作用，即一方面代表咨询机构和咨询个人的利益，负责同政府及有关团体联系，另一方面又将政府的法规、政策化为具体的制度和办法，约束会员的行为，发挥着良好的自律性管理和调控作用。

二、德国的管理咨询

第二次世界大战后，德国政府除运用法律、税收等法律和经济手段，促进国民经济发展外，还采取了一系列鼓励和扶持管理咨询的措施，如实行中小企业咨询补贴费政策改善企业的经营管理。因此，德国的管理咨询得到了较大的发展，也形成了有特色的咨询服务业。

1. 对咨询的需求态势强

德国联邦政府明文规定，一切公开项目必须以招标形式公布其内容，并由各个咨询机构前来投标。政府部门就是以这种形式委托力量雄厚的咨询机构开展咨询研究，保证政府决策的民主性和科学性。如克虏伯康采恩系统工程公司业务中有40%来自政府部门。

德国民间企业对管理咨询也有很大的需求。要求咨询的范围和内容也相当广泛，不仅涉及企业经营管理诸方面，而且还包括新产品研制、开发，新技术的推广和应用，环境保护，法律政策，资金筹措，设备更新，工程项目等方面。

不仅如此，德国的管理咨询服务工作渗透到工业、农业、商业、交通、建筑等各行各业，咨询的对象有联邦和州政府机关，有工商

企业，也有公共事业单位，有大企业，也有中小企业，即为一切需要咨询的顾客提供咨询服务。

2. 强调管理咨询活动系统化

这是德国管理咨询有别于其他国家的最大特色。不仅强调管理咨询报告的撰写，而且更加注重咨询活动的实施。在咨询服务中，把实施方案作为管理咨询的一个重要步骤，具体来讲，有下列特点：

(1) 用系统的观点和方法获取好的咨询方案和效果。例如德国系统工程公司在咨询中把人、机器和环境作为一个整体。既注意像人机系统这样的子系统，也强调企业的整体系统。即通过对子系统的不断咨询，达到企业整体的最佳状态。

(2) 把技术咨询与管理咨询紧密结合。例如德国企业有工艺更新，即老厂的设备改造和产品更新。在咨询过程中，咨询公司不局限在技术范围内，而是把技术和管理紧密结合起来，扩大到经营管理的全过程。

(3) 管理咨询与企业重整相结合。对一些经营不好，有亏损甚至濒临破产倒闭的企业，咨询公司通过咨询帮助企业进行整顿、综合治理。例如鲍姆格特纳企业管理咨询公司把企业整治列为公司八项咨询重点之一。

(4) 注重咨询方案的实施。在提供咨询报告后，咨询人员很重视与企业高层人员结合，与中层管理人员谈话，取得上下一致的意见，以便更好地合作，使方案得以实施。

接下来的工作是对企业管理人员进行专题培训。德国咨询公司认为：提出一个改进的方案并不难，困难的是使企业管理人员，特别是高、中层管理人员接受方案。通过专题培训，使管理人员从思想上真正接受并乐意实施咨询方案。

3. 行业协会组织作用明显

德国咨询业协会（BDU）成立于1954年，当时仅有25个会员单位，现已发展到413个会员单位，6400个咨询专业人员，总部设在波恩，在德国咨询行业中享有很高的威望和信誉。