



高等学校
信息管理类专业
核心课教材

管理咨询基础

主编 焦玉英



武汉大学出版社

高等学校信息管理类专业核心课教材

管理咨询基础

主 编 焦玉英
参编人员 焦玉英 杨景旗
 陈 芳 武 琳
 胡一俊 王 娜
 项 英

武汉大学出版社

图书在版编目(CIP)数据

管理咨询基础/焦玉英主编. —武汉:武汉大学出版社, 2004. 5
高等学校信息管理类核心课教材

ISBN 7-307-04189-8

I. 管… II. 焦… III. 企业管理咨询—基本知识 IV. F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2004)第 029716 号

责任编辑:解云琳 责任校对:程小宜 版式设计:支 笛

出版发行:武汉大学出版社 (430072 武昌 珞珈山)

(电子邮件:wdp4@whu.edu.cn 网址:www.wdp.whu.edu.cn)

印刷:湖北省京山德新印务有限公司

开本:880×1230 1/32 印张:11.125 字数:305千字 插页:2

版次:2004年5月第1版 2004年5月第1次印刷

ISBN 7-307-04189-8/F·863 定价:15.00元

版权所有,不得翻印;所购我社教材,如有缺页、倒页、脱页等质量问题,请与当地图书供应部门联系调换。

内 容 简 介

本书全面阐述了现代管理咨询的原理；咨询作为服务性产业所构成的基本要素及其各要素之间的彼此依存、相互促进的内在联系；根据我国企业在全球经济一体化环境中求生存、求发展对管理咨询的呼唤，主要介绍了企业竞争与生产管理、企业战略管理、企业供应链管理、企业客户关系管理、企业文化管理等领域咨询的介入程序、方法和策略。同时，本书对网络环境下以信息技术为核心的管理咨询理论、方法的新发展给予了特别关注。为了使理论结合实际，书中还列举了案例供读者参考。

本书可作为我国高等学校信息管理专业、经济管理专业的教材，也可作为企业管理培训教材，供企业管理人员学习、参考。

前 言

世界 500 强企业中有 50% 左右的公司与国际著名咨询公司建立了长期合作关系。美国、日本、英国、法国等国家的咨询服务业已相当成熟。这些国家的企业常常乐意花费数千万乃至上亿美元向咨询公司“购买”关于“系统整合”、“发展战略”、“业务管理”、“企业并购”、“流程重组”等方面的具体建议。久负盛名的麦肯锡顾问公司、安德逊咨询公司、波士顿咨询集团等都是将科技、知识、智慧变成财富的智囊。全球经济一体化、网络化、数字化的飞速发展促使已经发达的企业谋求新的战略目标与市场定位；面临困境的企业急于找到起死回生的契机；管理不善的公司寻求调整其内部机制的“灵丹妙药”等。绝大部分企业越来越明确咨询建议贵如黄金的内涵。美国电话电报公司（AT&T）在 1989~1994 年间为咨询所付出的代价高达 5 亿美元；我国广东今日集团花 1 200 万元人民币请麦肯锡做战略谋划，结果麦肯锡提供了一个 300 页以“造就一个中国非碳酸饮料市场的领导者”为题的咨询报告；深圳平安保险公司用 4 000 万元人民币向麦肯锡“问路”。如今，麦肯锡、波士顿咨询集团公司，罗兰·贝格，安德逊等国际知名咨询公司纷纷落户上海和中国的其他城市。中国也相继成立了具有自己特色的咨询机构，如北京大学纵横管理咨询公司、和君创业等。一些信托咨询公司、人才交流咨询服务中心、财务会计咨询公司、律师事务所、审计事务所等纷纷登台，各行各业、多种形式的咨询服务逐步走上正轨。

目前国内管理咨询公司的服务领域已扩展到国家、地区经济发展规划、产业发展规划、重大工程项目的可行性论证、企业诊断、企业业务流程重组、企业资本运营、企业形象设计、企业知识产权保护、市场营销策划、人力资源管理、会议管理策划、制度创新等，并深入到人们日常生活的各个领域。正如著名经济学家彼德·德鲁克所预言的“21世纪经济增长最迅速的产业是咨询业（头脑库）。管理者们要学会的最重要的事情之一就是以何种方式来利用这些咨询人员（外脑）”。美国的L·厄威克说：“作为顾问，真正惟一值得去做的工作是教育——教会客户及其下属人员自己能进行更好的管理……”本书正是根据这一指导思想，运用现代管理理论、方法对《咨询学基础》（焦玉英编著，武汉大学出版社，1992）从书名到内容进行全面修订，作为21世纪面向信息管理专业及相关专业本科生教材。

全书共7章。第1章绪论，概述了咨询从满足一般性的社会普遍需求，到介入社会经济的各个领域，在服务宗旨、服务内容、组织机构、理论研究等方面的沿革、发展和壮大的历程；国外发达国家咨询业的业绩；国内外咨询业的概况。第2章咨询的基本原理，揭示了咨询作为一门学问的软科学属性，以及它作为一种服务性事业所具有的信息性、知识性、独立与客观性、综合性、预测性、价值性等本质特征；阐述了咨询活动中咨询方、委托方及咨询课题构成的三维系统，以及系统在运作过程中形成的各种关系；归纳了国内咨询活动的主要类型及功能；描述了从一般性咨询到管理咨询形成的概念体系。第3章企业管理咨询理论与实践，主要内容包括：企业在全球经济一体化发展中所面临的竞争以及企业寻求新发展对管理咨询的呼唤；企业宏观战略的内容体系及其管理咨询的介入策略；企业生产管理过程的主要环节及其管理咨询的介入策略；企业文化管理的论题及其管理咨询介入策略；企业客户关系管理及咨询的介入策略；企业供应链管理的理论、实践及其咨询的介入策略等。第4章企业管理咨询的程序与方法，主要内容包括：企业管理咨询的常规程序；常用的市场调查研究方法；可行性研究方法；策

划方法; SWOT 方法; PEST 方法; 五种模型方法; 几种常用预测方法。第 5 章管理咨询顾问与培养, 阐述了管理咨询顾问的角色、地位及责任; 管理咨询顾问的国外培养理论及方法; 管理咨询顾问的职业资格认证体系以及国内管理咨询顾问培养的主要方法与途径。第 6 章网络环境下管理咨询业的发展, 介绍了 IT 技术条件下咨询业的新理念、新运作方法; 电子商务咨询服务内容、方法与策略; 网络环境下管理咨询信息系统的特点、模式及其运行机制。第 7 章管理咨询评价, 主要内容包括管理咨询成果类型以及它不同于一般科研成果的特点, 借鉴了国内外这一领域成果评价的方法体系。第 3~6 章末均附典型咨询案例。

本书由武汉大学信息管理学院焦玉英主持编写大纲、策划各章节内容以及全书的统稿、定稿工作, 并负责撰写前言, 第 1、2 章。杨景旗负责编写第 3 章 1、2 节; 王娜负责编写第 3 章 3、4 节; 项英负责编写第 3 章 5、6 节。陈芳负责编写第 4 章; 胡一俊负责编写第 5 章; 武琳负责编写第 6、7 章。

本书的修订再版得到武汉大学信息管理学院信息管理学系主任李纲教授, 系副主任唐晓波、张李义, 以及武汉大学出版社副社长何皓的鼎力支持, 解云琳编辑也为该书的出版付出了艰辛的劳动, 在本书出版之际向他们表示深深的谢意!

本书参考了国内外相关论著及网站资料, 在此一并致谢。限于水平, 疏漏之处在所难免, 欢迎批评、指正。

焦玉英

2004 年 5 月于武汉大学

目 录

1 绪 论	1
1.1 现代管理咨询发展的社会背景	1
1.2 国外咨询业概述	4
1.3 中国咨询业的发展	20
参考文献	24
2 咨询的基本原理	25
2.1 咨询系统的构成	25
2.2 咨询的性质	27
2.3 咨询业务的类型	33
2.4 咨询的概念体系	38
参考文献	41
3 企业管理咨询理论与实践	42
3.1 企业竞争与管理咨询	42
3.2 企业战略管理咨询	50
3.3 企业生产管理咨询	61
3.4 企业文化管理咨询	81
3.5 企业客户关系管理咨询	99
3.6 企业供应链管理咨询	113
参考文献	130

4 企业管理咨询的程序与方法	135
4.1 企业管理咨询程序	135
4.2 管理咨询中常用的分析工具	144
4.3 管理咨询中常用的研究方法	158
参考文献	191
5 管理咨询顾问与培养	195
5.1 管理咨询顾问、角色和责任	194
5.2 管理咨询顾问的培训	205
5.3 管理咨询顾问职业资格认证	225
参考文献	250
6 网络环境下管理咨询业的发展	253
6.1 网络环境下管理咨询的特点及内容	253
6.2 信息技术与咨询业	258
6.3 ERP 管理咨询	280
6.4 网络管理咨询	283
6.5 管理咨询信息系统	286
参考文献	295
7 管理咨询评价	298
7.1 管理咨询成果及其评价	298
7.2 企业管理咨询效果评价	307
7.3 国外企业管理咨询绩效评估	328
参考文献	343

1 绪 论

1.1 现代管理咨询发展的社会背景 ■

现代科学、技术、经济和生产力的高速发展,使得一些有关科学、经济、社会的重大决策问题,其复杂程度远远超出了任何管理者个人的智慧和才能的范围,需要跨学科、跨行业,组织各方面的专家,利用集体的智慧,运用自然科学和社会科学各个领域的知识,进行系统分析和综合研究,才能提出满意的方案和做出科学的决策。现代咨询业正是在这种背景下产生的。一大批咨询机构相继出现。这些机构的最大特点是,它们本身不直接从事科学技术的理论与实验研究,而是靠专家运用自己的知识、智力、经验、阅历,探索科技、经济、社会发展中的各种问题,为决策提供预测、规划、协调、管理方案或建议,因此,被人们称为“智囊团”、“思想库”和软科学组织机构。

在国外,第二次世界大战之后,各国为了重整经济,都竞相发展咨询业。20世纪70年代中期,美国就有各种类型咨询机构5300多家,英国1400多家,法国1000家左右,联邦德国120多家,日本500多家。这些咨询机构大致分布于各国政治、军事、经济、外交领域,专门为领导人决策做顾问和参谋的政策性研究。如美国的世界观察研究所、经济发展委员会,加拿大的公共政策研究所,英国内阁和议会中附设的科技咨询委员会,日本的学术会议和

经济研究中心等；有专门接受政府、民间团体、企业的委托，开展课题内容广泛的咨询研究的实体，如美国的兰德公司、斯坦福国际咨询研究所，日本三菱综合研究所，联邦德国的系统工程与技术革新研究所等；有以协会和研究会为依托的团体性咨询机构，如原联邦德国工程师协会技术中心；还有专门为工商企业服务的纯赢利性咨询企业等。从当时咨询从业人数看，美国从业人数逾 10 万，英国有咨询工程师 1.5 万，法国 30 家大型咨询企业中共有职工 17 000 人；从咨询业创造的经济价值和效益看，美国咨询企业年营业额在 300 亿美元以上，英国年咨询收入达 4 亿英镑，法国年咨询收入约 5 亿美元，日本咨询业年营业额约 1.1 亿美元。

我国现代咨询产业起源于 20 世纪 80 年代。中国科协咨询中心率先在全国科技系统大力开展咨询业务，如技术引进、技术转让、可行性论证等，带动了全国以科技为主体的咨询业迅速发展。1981 年 2 月，原国家科委下达了《关于在学会、地方科协建立科技咨询服务机构的通知》之后，各省、市、自治区、直辖市和部分单列市科协及其所属学会、协会、研究会相继成立科技咨询机构。1982 年 10 月，国务院提出“经济建设必须依靠科学技术，科学技术必须面向经济建设”的方针，从政策上加大咨询介入技术推广和科技成果转化力度。“九·五”期间，我国四级科协和三级学会共建立了 2 101 个咨询机构，从业人员 3.7 万人。其中，中国科协、省级和地级科协咨询机构共 319 个，从业人员 1 963 人；县级科协咨询机构共 629 个，从业人员 2 130 人；三级学会的咨询机构共 1 153 个，从业人员 33 213 人。科协科技咨询服务由于学科齐全、人才荟萃的智力优势和跨地区、跨部门、跨行业横向联系的团体特色，开展了内容丰富、形式多样的科技咨询活动。这些咨询活动为国家、行业发展战略和规划的制定，地区经济和社会发展重大问题的解决以及企事业单位技术项目开发决策等提供了重要的依据，发挥了积极的作用。与此同时，咨询理论研究被提上议事日程。中国科协系统咨询服务工作截至 2000 年共召开了七次咨询理论研讨会。1994 年 11 月 24 日宋健在全国软科学工作会议上发表的题为“繁

荣决策科学，发展咨询产业”的报告，从理论上界定了具有软科学属性的咨询研究的目标、内容、政策和方法，为我国咨询业的规范化、健康发展奠定了理论基础。

同时，中国工程咨询有了长足的发展。1992 年底成立了全国性的行业组织——“中国工程咨询协会”。1994 年国家颁发了《工程咨询业管理暂行办法》。到 20 世纪 90 年代后期及 21 世纪初，国内工程咨询机构已达 1 万家之多，从业人数达 80 多万。

为了加强行业自律，严格市场准入，保证工程咨询服务质量，我国从 1996 年就开始了工程咨询单位资格认证管理。2000 年又出台了《建立注册咨询工程师制度的研究方案》，以人字 [2001] 127 号文件印发了《注册咨询工程师（投资）就业资格制度暂行规定》和《注册咨询工程师（投资）就业资格考试实施办法》。这些文件的制定与出台标志着我国工程咨询进入行业规范化管理的新阶段。

随着中国加入 WTO，企业面临严峻的挑战。在融入全球经济一体化的同时，还必须妥善处理计划经济时期遗留下来的企业不适应国际环境的种种难题。中国企业开始追求参照国际企业的最佳管理模式。企业管理咨询介入企业管理过程成为必然趋势。自 1984 年中国管理咨询公司成立后，1985 年 3 月中国企业管理协会企业管理咨询研究会成立。这些组织先后聘请国际国内管理咨询专家在国内 26 个省、市，17 个行业的 150 余家管理咨询机构定期或不定期培训专、兼职企业管理人员 1 万余名。这些人员在国企改革、企业升级、扭亏增盈、集团组建、企业兼并以及强化企业内部管理等方面发挥了重要作用。目前，越来越多的企业提高了聘请外脑辅助决策的意识。一些知名管理咨询公司在中国企业管理中制定的诸多成功战略方案和获得的企业诊断成果，表明了中国企业管理咨询业有着光明的发展前景。

全球网络化触发了 IT 咨询业的蓬勃发展。目前，IT 咨询需求已经启动，一些系统集成公司、技术公司，甚至一些网站都在从事以 IT 为中心的咨询业务。其内容如企业业务流程重组、企业信息化解决方案、管理信息软件系统的实施、企业外包等。有人将咨询

形容为“I”化的咨询业、“e”化的世界。可以预见,以现代管理理论为基础,结合 IT 最新技术的现代管理咨询业已经跨入 21 世纪,并将在全球企业管理舞台上大显身手。

1.2 国外咨询业概述 ■

(1) 英国的咨询业

英国是世界上发展咨询业最早的国家,早在 19 世纪 20 年代英国就出现了工程咨询公司,独立承担从土木工程中分离出来的技术咨询服务。英国建筑学家约翰·斯梅顿组建的“土木工程协会”就是工程咨询与设计、施工分开的标志,该会有严格的人会要求。在此基础上,英国咨询业迅速发展壮大,至今已拥有各种类型和规模的咨询公司近 2 000 家。其中,大型咨询公司拥有 2 000 多人,小型咨询公司只有几个人,主要开展与工程建设有关的咨询。

①工程咨询

英国工程咨询业务主要包括土木建筑、机电、给排水、能源、采矿、冶炼、石油化工、交通运输、原子能等。工程咨询的范围很广,从宇航业到深海石油开采;从国家的行业总体规划设计到一个车间的节能或某台设备的性能研究。工程咨询已渗透到各行业工程建设的各个阶段活动之中,成为国家基本建设、技术改造不可分割的组成部分。

英国政府根据本国经济发展的需要,将相当一部分力量投入到海外工程方面,涉足世界上 138 个国家和地区。如英国几家大型工程咨询公司联合承包伊拉克巴格达地下铁道建设,获取的咨询费高达数千万英镑;在内罗华、曼谷、贝鲁特、巴尔巴德、勃朗塔尔等地区与国家设立了总部,专门负责指导海外工程建设。

英国政府还十分注重工程咨询的规范管理,从工程咨询业最早的创始人布赖德起,就将设计与施工分开,即设计工程师仅负责设计与监督,而施工任务由承包商负责。1818 年就建立了世界上最早的土木工程师学会,1912 年成立了跨行业的咨询工程师协会。

这些学会和协会，普遍订立了严格的规章制度，如入会资格、职业守则、道德规范等。英国咨询工程师协会的会章不仅是英国咨询业要遵守的规则，而且也多数欧洲国家仿效，在世界上有相当大的影响。

②技术咨询

专业性的咨询服务在英国咨询业中占有一定的地位。如英国以普特兰水泥制造公司为背景的水泥工业咨询，英国航空公司的航空咨询，英国水利委员会的给排水咨询，一些大学、学术团体、专家组成的专业技术咨询公司进行的诸如防火安全咨询、野生动植物种属及其栖息地咨询、组织展览会和交易会咨询等。这类技术咨询公司规模小、数量多，基本上由工程师开设，以出售知识、技术为主，其服务内容包括新产品设计、老产品改造、产品技术性能评定、产品质量现场监督等。

③经营管理咨询

英国的管理咨询协会成立于1956年，现有会员公司20多个。其协会成员已在105个国家和地区开展服务。服务的范围大致有：组织发展与政策制定；生产管理；行政管理与财政管理；市场调研与产品销售；人员管理与选用；情报提供与程序控制；经济与环境研究。

服务的内容包括：以商品生产为中心开展市场调研、价格预测、财务分析、经济分析、销售策略、储运分配、统计等；以机关团体、工矿企业的组织管理为中心的机构设置、人员配备、管理制度、人事管理、职工培训、报表系统等；以研究工程经济为中心的区域规则、工业项目规划、交通运输和通信联络规划、能源规划、费用和收益分析以及工程评价等；以计算机系统规划为中心的可行性研究、硬件选择、软件评价、安装规划、专业人员选择与配备等。

目前，英国的管理咨询业正在从传统的企业管理向运输、饮食、银行、保险等服务性行业扩展。

(2) 美国的咨询业

美国的咨询业起源于 20 世纪初。第二次世界大战后，随着美国经济和科学技术的进一步发展，咨询业渗入到社会活动的各个方面。目前美国的咨询业已很发达，市场运行规范，专业化程度高，收费合理。从咨询业的服务性质看，大致可分为以下方面：

①为国家发展战略提供咨询

美国拥有一些专门从事发展战略咨询的大型“智囊团”类型的咨询研究实体。如兰德公司、斯坦福国际研究所、巴特尔研究所、对外关系委员会、企业研究所等。它们具有机构健全、人才荟萃、经费充足的优势，其研究主要涉及一些全局性、战略性、综合性、政策性、长远性的课题。

例如，美国兰德公司的研究课题最初只涉及空军的战略技术问题，随后接受国防部和原子能委员会的委托，扩大到国际关系的原子武器等方面，以后又接受联邦政府及其部门和纽约市的委托，对美国国内外重大问题都进行研究。其中有些研究成果以其判断的准确性而著称。例如，兰德公司在 1957 年的一篇报告中曾推断前苏联将发射人造卫星，结果，发射的日期比预测的只推迟了两周。又如，兰德公司针对美国对华政策问题曾提出两次重大战略设想，一次是建议尼克松总统访华，从政治上打开中国大门；另一次是 20 世纪 80 年代初在经济和技术上打开中国大门的新战略。这两项咨询建议对美国发展对华关系产生了决定性影响。

美国斯坦福国际咨询研究所也是美国研究发展战略问题的咨询机构。它所研究的范围十分广泛，包括能源，化学药品及石油化工产品，矿物及金属经济，工业技术经济，运输，电信，材料，计算机系统 & 数据库通信，技术发展与技术转让，国家经济计划及经济发展等。

②为企业管理服务

美国十分重视企业管理咨询。据称，美国平均每 100 名咨询人员中就有 1 名管理咨询顾问。美国企业普遍招聘管理咨询顾问。他们不仅能使企业特别是那些濒临倒闭的大中型企业摆脱困境，而且可为企业生存、竞争和发展提供决策建议。

③为大众用户事务服务

这类咨询内容广泛,涉及医疗、卫生保健、文化教育、科技成果开发与应用、图书资料出版、审计、个人理财、心理及法律等方面。

此外,由于高科技在美国发展迅速,促使现代咨询业成为当今美国产业部门中最热门的一个部分。如美国前国务卿基辛格开设的“国际咨询公司”,其主要业务是向不同的用户提供国际政治形势的口头分析,目前已转向为企业、银行或海外投资商提供政治、经济等各方面的咨询分析,或帮助制定国际性开发计划等。

(3) 德国的咨询业

原联邦德国一开始便十分重视扶植企业管理咨询,将其作为发展经济的重要手段之一。第二次世界大战结束之初,政府就规定,凡从事企业咨询服务,不需要得到政府批准,自己即可挂牌营业。政府还对中小企业咨询所需费用采取部分补贴,比如,对年销售额为250万马克的企业进行咨询所需费用补贴75%;对年销售额在250万~800万马克的企业进行咨询所需费用补贴50%;对年销售额为800万~2000万马克的企业补贴所需咨询费的25%等优惠政策。政府每年提供的企业咨询补贴费用高达3亿多马克。在政府资助下,德国的技术咨询服务机构免费为中小企业提供管理咨询服务。咨询业正是在这些优惠政策和措施的支持下发展起来的。

德国(东西)统一后,大批原东德企业进行了私有化,不仅许多原来实力雄厚的咨询公司积极参与,而且几年间又涌现出了一大批新的咨询公司,参与原东德企业的改造。德国咨询业的特点如下:

①重视人才素质培养。德国各咨询公司对咨询人员的素质要求严格,不仅要求专业,还很强调资历、实践经验和工作能力,一般要求有4~6年的工龄。对咨询人员的考核项目主要包括实践能力、解决问题的能力、分析判断能力、协调组织能力、表达能力、创造性、灵活性、进取心和事业心。在德国900多家咨询机构中,20~100人的中型咨询机构占了一半,年营业额在1000万~5000万马

克，利润在 300 万~1 000 万马克。如此高的生产率主要原因是它们拥有高智力咨询人员。

②重视发挥行业协会作用。行业协会在德国咨询行业中具有很高的威望和信誉。如德国咨询协会（BDU）1954 年成立（总部设在波恩市），当时仅有 25 个会员单位，现已发展到 413 个会员单位，6 400 个咨询专业人员。该协会帮助会员单位改善咨询行业的经营环境；定期出版刊物、资料，不断宣传协会和咨询企业；为会员单位提供咨询经验、信息交流和进行咨询人员培训；帮助会员单位协调各种社会关系；帮助会员单位开发市场，寻找客户；为会员单位提供一些社会福利性服务工作等。咨询协会的这些工作内容，吸引了许多咨询公司加入协会，成为指导咨询业健康快速发展的重要组织形式。

③与高新技术紧密结合。德国许多咨询机构面向高科技企业、科研机构 and 大学的成果转化服务。有些咨询机构从高新技术项目立项前就参与项目前期准备，评估研究方案，阶段成果检查，解决研究过程中的难题，与政府协调，乃至新成果问世并将其转化为生产力的全过程服务。如德国工程师协会，利用其拥有大量客座专家的优势，帮助政府确立高新技术研究项目，并推荐适当的科研院校或企业去完成。当政府采纳其意见后，由专业咨询人员帮助项目承担者确定各阶段研究方案及实施办法，并在之后保持与政府和项目承担单位的联系，不断根据政府意向改进工作成果的水平 and 宗旨。

还有一些咨询公司利用大学、科研机构帮助政府策划组建技术开发区，为高技术拥有者进入开发区提供咨询服务，使其成为高科技成果转化的孵化器。

④重视咨询市场的预测工作。德国的咨询公司不仅重视现实市场的占有，更注重未来市场的预测，为潜在市场的开拓做好充分的准备。早在两德统一前，许多咨询公司就开始着手对东德企业的私有化、企业改造和转型、企业的破产和拍卖、企业的管理与市场开拓等进行有针对性的调研与准备工作。德国统一后，这些咨询公司纷纷进入原东德，承接了大量的咨询任务，为政府和企业解决了许