



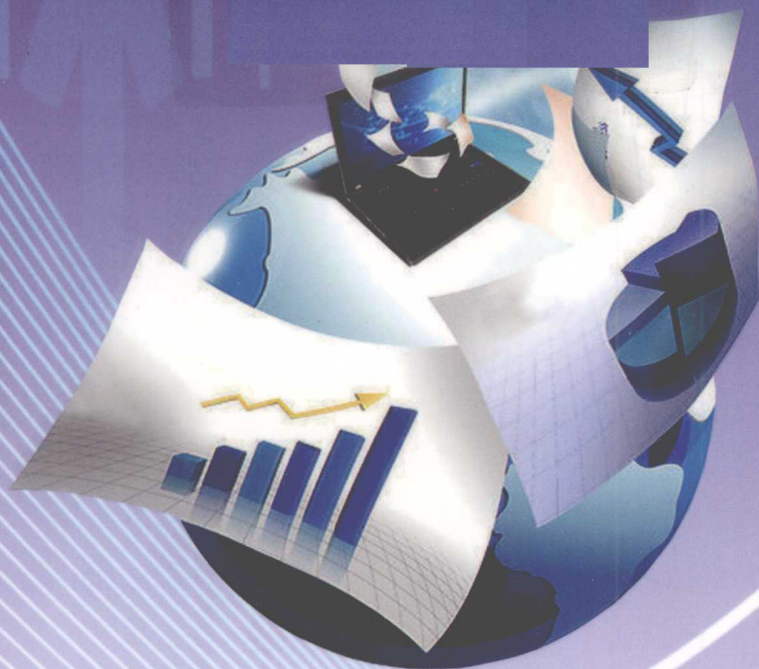
【管理咨询系列丛书】

GUANLIZIXUNXILIECONGSHU

# 管理咨询理论与方法

GUANLI ZIXUN LILUN YU FANGFA

◆主编 / 张庆龙 彭志国



中国时代经济出版社  
China Modern Economic Publishing House



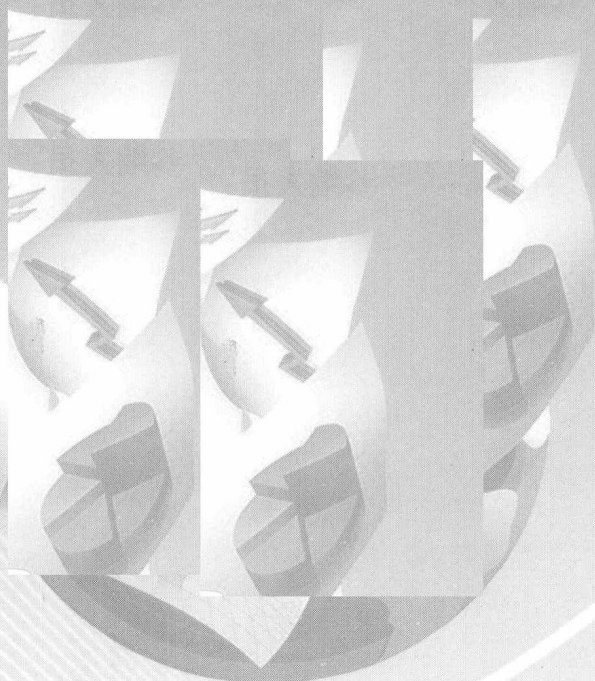
【管理咨询系列丛书】

GUANLI ZIXUN XILIECONGSHU

# 管理咨询理论与方法

GUANLI ZIXUN LILUN YU FANGFA

◆主编 / 张庆龙 彭志国



中国时代经济出版社  
China Modern Economic Publishing House

图书在版编目(CIP)数据

管理咨询理论与方法 / 张庆龙, 彭志国主编. — 北京:

中国时代经济出版社, 2010.1

ISBN 978-7-5119-0046-3

I. 管… II. ①张…②彭… III. 企业管理咨询 IV. F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2009)第 215539 号

书 名: 管理咨询理论与方法

出 版 人: 宋灵恩

作 者: 张庆龙 彭志国

出版发行: 中国时代经济出版社

社 址: 北京市西城区车公庄大街乙 5 号鸿儒大厦 B 座

邮政编码: 100044

发行热线: (010)68320825 68320484

传 真: (010)68320634

邮购热线: (010)88361317

网 址: [www.cmepub.com.cn](http://www.cmepub.com.cn)

电子邮箱: [zgkdjj@hotmail.com](mailto:zgkdjj@hotmail.com)

经 销: 各地新华书店

印 刷: 北京市鑫海达印刷有限公司

开 本: 787 × 1092 1/16

字 数: 440 千字

印 张: 25

版 次: 2010 年 1 月第 1 版

印 次: 2010 年 1 月第 1 次印刷

书 号: ISBN 978-7-5119-0046-3

定 价: 45.00 元

本书如有破损、缺页、装订错误,请与本社发行部联系更换

版权所有 侵权必究

# 管理咨询理论与方法

主 编：张庆龙 彭志国

副主编：刘 琳 刘 强 孙 楠 田春红

参编人员：李会青 李宏艳 王宏景 郭 锦

张灏龙 李 明 刘 刚 刘 剑

# 序

当今世界，国家综合实力的较量，归根到底是不同国家企业创新能力和市场拓展能力的较量。实践证明，只有千千万万企业自主创新能力和经营管理水平不断提升，才能使国家整体创新能力和经济实力得到增强。随着经济全球化的发展，我国经济与世界经济的联系日益紧密，残酷的市场竞争环境，要求企业要不间断地进行变革，而企业变革的核心是科技进步和管理创新。

企业和企业家如何按照科学发展的要求，创新企业发展模式，提高企业管理水平，求得企业特别是中小企业的可持续发展，一方面需要自主创新，另一方面需要借助“外脑”即管理咨询的助推力量。

管理咨询是由咨询专业人员深入到企业现场，通过定量与定性的系统分析，找到企业经营管理上存在的关键性问题和原因，提出具体的改善方案并指导方案实施，协助企业进行管理创新的一项智力服务活动。这一职业性质，要求管理咨询人员必须具备扎实的理论基础、熟练掌握现代化管理技术和具有丰富的实践经验。这一职业特点，显示出管理咨询是一个理论性、技术性、实践性、创新性极强并负有重要社会责任的知识密集型行业。

管理咨询是以人的智慧为主体的行业，其发展的关键不在于资本，而在于专业人才，在于拥有一定数量和足够职业资格的咨询专家队伍，在于其核心咨询能力和咨询服务过程的质量。因此，加快高素质人才的选拔和培养，是咨询机构发展壮大的重要途径，是推动我国管理咨询事业发展的首要条件。目前，我国各类型的企业有1000余万家，管理咨询市场巨大，市场在呼唤优秀的管理咨询机构和优秀的专业咨询人员。

倚天机构，是一个长期致力于为企业提供综合管理咨询服务的专业组织，他们拥有一支职业化和专业化研究团队。《管理咨询理论与方法》一书是他们多年来从事管理咨询实践的经验总结和理论升华，全书内容较为丰富，理论性、实践性和可读性较强。我非常高兴看到他们的健康成长，并愿意与读者一起分享他们的成功。当然，本书还存在一些不足，也恳请专家学者批评、指正。

中国企业联合会管理咨询委员会 赵天乐

2009年11月

# 前言

管理咨询历经半个多世纪的发展，从最初凭借个体知识和经验的分散咨询到今天由专业化团队提供的系统化、差异化的服务，逐渐发展成为一个充满阳光的智力服务行业。尤其是伴随着中国的改革开放和市场化进程的推进，管理咨询行业在中国已经成为优秀企业由小变大、由弱变强、成为业界翘楚的保障。另一方面，我们也应该看到，管理咨询需求的快速增加对咨询行业技术水平、专业知识也提出了新的挑战。

本书的编写基于这样的背景，从实现管理咨询理论与实践相结合的角度进行阐释，对当前管理咨询行业的理论和技巧、工具进行了系统梳理，力求为管理咨询从业人员提供一本执业和学习的工具书，并期望在以下三个方面有所创新：

第一，本书对管理咨询行业的职业化问题进行了探讨，并系统归纳了管理咨询师应具备的职业道德，更重要的是通过能力素质模型分析了管理咨询师的知识体系、能力体系和价值观体系三个方面。

第二，管理咨询不是所有的企业都需要，也不是所有企业在不同的生命周期阶段，咨询的内容都相同。因此，我们对企业的管理咨询需求按所处生命周期的不同进行了详细的分析，提出企业生命周期与管理咨询选择的重点和依据。

第三，按照管理咨询的一般程序，我们从实操的角度，从战略管理咨询、人力资源管理咨询等内容，构建了管理咨询服务的标准化运作程序，力图为实践者提供具有可操作性、可行性的方法和工具。

此外，考虑到财务管理咨询内容的复杂性及其特殊性，我们将把本应属于管理咨询重要内容之一的财务管理咨询单列出来，未来将推出《财务管理咨询》一书。

本书的编写融合了高校、管理咨询实务界，尤其是天津倚天管理有限公司长期从事管理咨询方面的专家和学者的宝贵智慧和经验，并参考了大量国内外的管理咨询著作，在此，向他们表示感谢。本书可以作为管理咨询行业、企业管理部门、注册会计师行业、高校的管理咨询工具书及参考用书。

当然，由于时间和作者水平有限，书中难免有疏漏、错误和不当之处，敬请读者批评指正。

编者

2009 年 10 月

# 目 录

|                                 |     |    |
|---------------------------------|-----|----|
| 序 .....                         | 赵天乐 | 1  |
| 前言 .....                        |     | 1  |
| <b>第一章 管理咨询概论</b> .....         |     | 1  |
| 一、管理咨询的含义 .....                 |     | 1  |
| 二、管理咨询的历史演进 .....               |     | 4  |
| 三、管理咨询的性质与功能 .....              |     | 6  |
| 四、管理咨询的类型及其特征 .....             |     | 9  |
| 五、管理咨询的市场供需分析 .....             |     | 12 |
| <b>第二章 管理咨询的流程</b> .....        |     | 18 |
| 一、管理咨询项目的洽谈导入阶段 .....           |     | 18 |
| 二、管理咨询项目的问题诊断阶段 .....           |     | 21 |
| 三、管理咨询项目的报告制定阶段 .....           |     | 26 |
| 四、管理咨询项目的辅助实施阶段 .....           |     | 29 |
| 五、管理咨询项目的追踪修改阶段 .....           |     | 31 |
| <b>第三章 企业生命周期与管理咨询选择</b> .....  |     | 39 |
| 一、企业创业期的管理咨询 .....              |     | 41 |
| 二、企业成长期的管理咨询 .....              |     | 44 |
| 三、企业成熟期的管理咨询 .....              |     | 50 |
| 四、企业衰退期的管理咨询 .....              |     | 55 |
| 五、企业转型期的管理咨询 .....              |     | 59 |
| <b>第四章 管理咨询的职业道德与胜任能力</b> ..... |     | 61 |
| 一、管理咨询师的职业道德 .....              |     | 61 |
| 二、管理咨询的能力素质模型 .....             |     | 63 |
| 三、管理咨询的能力素质展现 .....             |     | 68 |

|                                    |     |
|------------------------------------|-----|
| <b>第五章 管理咨询项目的管理</b> .....         | 74  |
| 一、管理咨询项目管理概述 .....                 | 74  |
| 二、管理咨询项目的计划管理 .....                | 78  |
| 三、管理咨询项目的定价管理 .....                | 83  |
| 四、管理咨询项目的人力资源管理 .....              | 89  |
| 五、管理咨询项目的日常事务管理 .....              | 94  |
| <b>第六章 管理咨询项目建议书的写作</b> .....      | 99  |
| 一、咨询项目建议书概述 .....                  | 99  |
| 二、咨询项目建议书的主体设计 .....               | 105 |
| 三、管理咨询项目公文的写作范例 .....              | 109 |
| <b>第七章 战略管理咨询项目实践</b> .....        | 121 |
| 一、战略管理及咨询概述 .....                  | 121 |
| 二、战略管理咨询中的诊断分析 .....               | 126 |
| 三、战略管理咨询流程中的战略制定 .....             | 145 |
| 四、战略管理咨询流程中的辅助实施 .....             | 167 |
| 五、战略管理咨询案例分析——A 公司企业发展战略咨询全程 ..... | 173 |
| <b>第八章 组织管理咨询项目实践</b> .....        | 186 |
| 一、组织管理及其咨询概述 .....                 | 186 |
| 二、组织管理咨询流程中的诊断分析 .....             | 190 |
| 三、组织管理咨询流程中的组织设计 .....             | 195 |
| 四、组织管理咨询流程中的组织评判 .....             | 216 |
| 五、企业组织管理咨询案例——A 集团的组织管理体系咨询 .....  | 224 |
| <b>第九章 营销管理咨询</b> .....            | 237 |
| 一、营销管理及其咨询概述 .....                 | 237 |
| 二、营销管理咨询流程中的诊断分析 .....             | 241 |
| 三、营销管理咨询流程中的体系构建 .....             | 251 |
| 四、营销管理咨询中的辅助实施 .....               | 272 |
| 五、企业营销管理咨询案例 .....                 | 280 |
| 案例一：营销结构咨询案例 .....                 | 280 |
| 案例二：重组营销管理模式咨询案例 .....             | 284 |

|                                 |     |
|---------------------------------|-----|
| <b>第十章 生产管理咨询项目实践</b> .....     | 291 |
| 一、生产管理及其咨询概述 .....              | 291 |
| 二、生产管理咨询流程中的诊断分析 .....          | 294 |
| 三、生产管理咨询流程中的生产管控 .....          | 304 |
| 四、生产管理咨询流程中的辅助实施 .....          | 319 |
| 五、企业生产管理咨询案例——A 企业的生产管理咨询 ..... | 326 |
| <b>第十一章 人力资源管理咨询项目实践</b> .....  | 330 |
| 一、人力资源管理及其咨询概述 .....            | 330 |
| 二、人力资源管理咨询流程中的诊断分析 .....        | 335 |
| 三、人力资源管理咨询流程中的模块优化 .....        | 338 |
| 四、人力资源管理咨询流程中的辅助实施 .....        | 371 |
| 五、企业人力资源管理咨询案例 .....            | 376 |

# 第一章 管理咨询概论

## 一、管理咨询的含义

管理咨询兴起于 19 世纪末的英国，它并不是管理和咨询两个概念的简单加总，而是以管理与咨询两个领域的活动为基础发展起来的一个新兴行业，并已经形成独特的行业运行模式和业务流程。

针对管理咨询的含义，不同国家的学者和机构给出了不同角度的阐释。其中，具有代表性的是：

- 英国管理咨询协会（MCA）：“管理咨询是针对有关的管理问题提供独立的建议和帮助。它一般包括确定和考察相关的问题和（或）机会，推荐合适的行动方案，并且为所提出的建议提供帮助。”
- 管理咨询国家协会欧洲联合会（FEACO）：“管理咨询是一种有关帮助解决管理问题的独立的顾问服务，典型的咨询包括辨识和调查问题或机会，推荐恰当的行动方案，以及帮助实施这些方案。”
- 管理咨询学会国际委员会（ICMCI）：“管理咨询是一种对客户所提供的有关管理过程的顾问和帮助服务。”
- 美国咨询管理工程师协会（ACME）：“管理咨询是由训练有素和经验丰富的人员所提供的一种专业服务，帮助主管人员（经理）辨识和解决社会中各类组织的管理和作业问题；对这些问题提供和推荐切实可行的解决方案；并在必要时帮助实施。这一专业服务聚焦于改进这些组织的管理、作业和经济实绩。”
- 美国哈佛《企业管理百科全书》：“管理咨询是对经营的事业进行确实的诊断，进而针对经营环境的变化，确定现行事业的基本方针与有关未来的学业结构的方针，然后根据方针来制订计划并切实执行。”
- 学术界代表格瑞纳教授（Greiner，专长管理咨询研究和教育）与实业界代表麦斯格（Metzger，经验丰富的咨询师）联合给出的定义是：“管理咨询是由训练有素和资质合格的人员以合约形式向各类组织提供的一种顾问服务。顾问在客观和独立的前提下，帮助客户组织辨识管理问题，

分析这些问题，为解决这些问题推荐切实可行的方案，并在被要求时帮助实施这些方案。”

尽管上述含义表述的方式不同，但均包含以下三个主要内容：确定问题；推荐解决方案；帮助解决方案的实施。这三个主要内容确定了管理咨询的含义，即管理咨询是由具有丰富经营理论知识和实践经验的专家，与企业有关人员密切配合，运用科学的方法，通过深入的调查、分析，找出企业经营战略和经营管理上存在的问题及产生问题的原因，独立、客观且有针对性地提出科学并切实可行的解决方案，并帮助指导企业实施改进方案的一个过程，如图 1-1 所示。

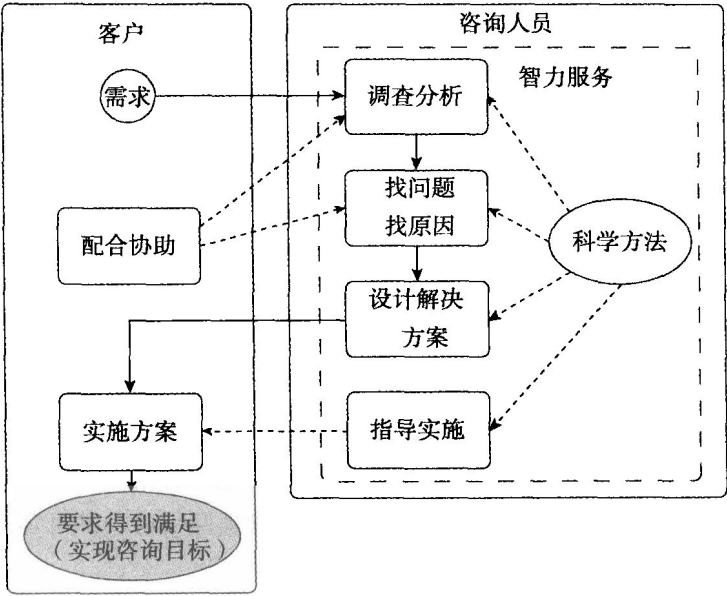


图 1-1 管理咨询的含义

在现实经济中，一次管理咨询过程是如何展开的？通过下文这个案例我们可窥一斑。

甲公司成立于 20 世纪 90 年代末，经过十年的不懈努力，从最初几名员工发展为员工过百的中型公司，走上了稳定发展的道路。但随着规模的不断扩大，其内部管理问题也越来越突出，严重影响了公司的正常运作。无奈之下，董事长兼总经理冯总请来了咨询公司。

经过一段时期的深入调查，咨询公司了解到：创业初期，冯总和员工不分彼此、齐心协力，没有分工、不分上下班、不计较报酬，所有事情都可以随时讨论解决；另一方面，冯总为人随和，对员工十分关心，工作方面也给了员工很大的自由空间。因此，员工对工作充满热情，甲公司也因此得到了快速发展。然而随

随着公司业务的发展和经营规模的不断扩大,问题也就慢慢出现了:其一,老员工自恃为公司元老且劳苦功高,不论新员工职位高低,从不将他们放在眼里;老员工的工作热情逐渐消失,效率低下,很快这种风气弥漫了整个公司。其二,员工均不愿承担责任,大事小事都找冯总请示。请示时只抛给冯总问题,并没有提出解决问题的办法。结果很多具体事务都要冯总亲自处理,如果冯总没有时间,事情就会搁置。其三,员工的质量意识开始淡化,出现产品质量大幅下滑的情况,接到客户的投诉越来越多。

经过进一步的调查分析,咨询公司发现,出现这些问题的原因主要是:公司没有明确的部门与岗位分工,没有规定部门与岗位的职责和权限,且业务流程不规范,相关的管理制度不健全,没有进行绩效考核,奖金的发放基本都由领导“拍脑袋”来决定。

弄清楚问题和产生问题的原因之后,咨询公司提出了问题的解决方案,方案的要点有四:一是组织咨询——调整部门与岗位分工、明确其职责和权限;二是规范业务流程;三是完善相关管理制度;四是人力资源咨询——对员工实施绩效考核。

在解决方案得到甲公司地认可后,咨询公司接着制订了具体的实施方案与甲公司一起探讨,经过不断地修正,最后得到了甲公司的认同。接下来,在方案试运行阶段,咨询公司对甲公司相关人员进行培训和指导。大约又过了半年,方案基本落实,甲公司的经营状况也明显开始好转。

这是一个比较典型且具体的管理咨询案例,包含了管理咨询需要经过的一些主要步骤:调查分析、找到问题、找出原因、设计方案、辅助实施。根据管理咨询的含义,我们对此案例进行含义要点的对照分析。

- 管理咨询的参与主体是咨询人员和客户。没有客户的有效配合,咨询人员不可能完成管理咨询活动。上面案例中,如果不是甲公司工作人员给予有效配合,咨询人员是不会完成咨询的。
- 管理咨询的服务对象(即客户)包括企业、事业单位、社会团体、政府机构。上面案例中,管理咨询的服务对象甲公司是企业。
- 管理咨询的目标是满足客户的合法需求。若客户的要求违反现行法律,咨询人员则不应予以满足。上面案例中,甲公司无非法要求,咨询公司应予以满足。
- 管理咨询的成果分为有形与无形两部分。有形成果包括最后的咨询报告、客户管理水平的提高以及客户业绩的实际增长。无形成果则是双方所收获的无形价值,客户方面包括员工对相关问题认识度的提高、管理

理念的更新、管理知识和才能的增长、自行解决问题能力的提高；咨询公司一方则包括自身品牌的推广、咨询人员的培养、数据库的丰富等。上面案例中，咨询的有形成果是提供给甲公司的咨询方案及相关文件（部门与岗位职责表、业务规程、完善的相关制度、绩效考核方案等）、甲公司管理水平的提高、经营状况的好转等；咨询的无形成果是甲公司和咨询公司所收获的相关的无形价值，如甲公司员工对质量等问题的认识有所提高、咨询人员的经验更加丰富等。

## 二、管理咨询的历史演进

管理咨询源自西方工业革命的爆发、分工的细化和企业的大量涌现。随着社会的变迁、经济的发展，现代咨询业已经涉及政策、科技、工程、管理、法律、信息等各个领域。伴随着中国改革开放的脚步，中国的管理咨询行业应运而生，从无到有，从不具规模到规模经济。未来随着经济全球化的快速发展，管理咨询行业将迎来更快的扩张，面临更多前所未有的挑战。

### （一）西方管理咨询行业的发展历程

西方管理咨询行业的发展经历了这样几个阶段：

第一个阶段：第二次世界大战之前。随着工业革命的爆发，采矿业、制造业尤其是建筑业有了充分的发展空间，一些富有建筑知识的工程师看到了机会，创办了土木建筑事务所，专门为客户进行土木建筑方面的咨询服务。英国建筑工程师约翰·斯梅顿首次组织成立“土木工程协会”，为客户提供土木工程技术方面的专业咨询。1895年，被尊称为“管理科学之父”的泰勒担任效率顾问，开始推行科学管理。这个阶段的管理咨询主要是面向生产行业，集中于生产现场改善、作业研究、生产技术合理化建议和会计业务操作等方面；客户主要是钢铁、电力、纺织等传统行业；从事咨询活动人员大多是分散的个体咨询者，凭借的主要是个人的知识和经验。

第二个阶段：第二次世界大战之后到20世纪50年代末。第二次世界大战后，战胜国和战败国均致力于战后恢复性建设和国民经济的发展，专门从事战时物资生产的公司大多转入消费品生产行业，管理咨询人员开始提供财务、新产品开发和人员培训方面的咨询服务，用于帮助企业转型和发展，从而满足当时的巨大社会需求。这个阶段的管理咨询主要侧重于经营管理方式的改进和现代科学管理方法的推广应用。

第三个阶段：20世纪60年代到70年代末。科学技术的飞速发展与应用使企

业的经营面临了新的挑战,决策难度大幅增加,对咨询的需求也由此大幅上升。这个阶段的管理咨询已经发展到企业经营战略、资金运筹、目标管理等方面,而且由专项咨询发展到了综合咨询。

第四个阶段:20世纪80年代到90年代中期。这是经济发展到全球一体化的时代,国际化合作日益密切,在此经济背景下,企业面临的挑战是如何做大做强、走向国际市场,所以在这一时期,企业增加了企业重组、联盟、并购等方面的咨询需求。因此,这个阶段的管理咨询除了以往的战略、资金运筹、人力资源等方面的业务以外,增加了重组、并购等方面的业务。

第五个阶段:20世纪90年代中期到20世纪末。电子商务的出现打破了企业原先的经营理念,对企业提出了新的要求,企业的需求出现了供应链管理、流程管理、物流管理、变革管控模式等各个环节的需求,相应地,这个阶段管理咨询的业务也随之拓展,增加了供应链管理、流程管理、物流管理、变革管控模式等咨询业务。

第六个阶段:20世纪末至今。在信息技术的飞速发展及普及应用的时代背景下,企业若要实现可持续发展,那么将信息技术融入业务的开展与拓展之中已经成为必然的趋势,因此,要求管理咨询公司具备相应的信息技术咨询服务的能力,另一方面,大量的信息技术企业也在这个阶段涉足管理咨询行业。

## (二) 中国管理咨询行业的启蒙与发展历程

新中国管理咨询行业的发展始于20世纪70年代末的改革开放。纵观管理咨询业在中国的发展历程,可以划分为以下几个阶段:

第一个阶段:1981年到1992年。这是中国管理咨询的萌芽期。这个时期管理咨询的特点是以政府扶持和行政命令为主。管理咨询公司几乎都由政府有关部门组建,也因其政府背景而拥有着丰富的宏观经济与政策信息,吸引着对产业政策十分敏感的企业。因为这个时期对管理咨询的认识十分模糊,所以企业自身对管理咨询的需求不大。因此,这个阶段管理咨询的发展比较缓慢,多集中在项目投资论证、生产管理、质量管理、财务管理等领域。

第二个阶段:1993年到1996年。这是中国管理咨询的创业期。随着经济市场化进程的深化、信息技术的飞速发展和应用,企业开始意识到信息的价值,从而一批外资和国内私营信息咨询公司和市场调查公司开始涌现。因此,这个阶段管理咨询开始从事信息系统建设等信息管理咨询业务。

第三个阶段:1997年至今。这是中国管理咨询的初步成长期。这个时期的市场竞争日趋激烈,管理咨询也开始被企业认识和接受,大量的国外管理咨询公司进入中国市场,一批受到管理学专业教育和训练的人才在借鉴了国外经验的基

础上建立了一批本土化的管理咨询公司。至此，真正意义上的中国管理咨询进入了快速的发展阶段。

### 三、管理咨询的性质与功能

#### (一) 管理咨询的性质

第一，管理咨询具有社会性。管理咨询活动，是社会化大生产和社会分工的产物，是富有创新精神的社会实践，是包括咨询方和委托方在内的社会服务。管理咨询活动必须遵守现代社会的发展规律，咨询工作者必须遵守社会职业道德和行业行为规范。管理咨询活动的最终目的是满足社会需求，为社会发展服务。

第二，管理咨询具有独立性。管理咨询是为现代决策服务的。为了保证决策的科学化和民主化，管理咨询活动必须具有独立性，这是管理咨询与传统咨询的一个根本区别，也是管理咨询生命力所在。如果咨询人员以决策者的意志为出发点，按照决策者的意图，而不是利用自己的知识和智慧去研究和思考问题，就不会有创新，也不可能做到公正，提出的方案也不会有很高的附加价值，因此也就失去了管理咨询活动的本身意义。

第三，管理咨询具有知识性。管理咨询本质上是一种创造性科学劳动，是科学知识的继承、发展、传递和利用的扩大再生产过程，咨询产业将成为未来知识经济的重要产业部门。咨询工作者，从某种意义上说，就是知识工作者，应该是学识渊博，富有创新精神的专业人员。解决问题方案、咨询报告或其他有关的咨询研究成果，凝聚了咨询专家的社会必要劳动，因而具有高附加价值。另一方面也正因为管理咨询活动具有知识性和专业性的特点，所以任何咨询机构的工作范围都具有本身的局限性，无所不能、包打天下的“万能”咨询机构很少。

第四，管理咨询具有系统性。管理咨询与传统咨询的分散性和随机性不同，具有明显的系统性，系统论和系统工程方法是管理咨询活动的基础理论与基本方法。管理咨询活动是根据咨询建议书或项目计划逐步展开的系统工程，具有明确的系统目标、系统要素和系统属性，并服从系统管理规律。因此，我们可以利用系统论和系统工程的理论方法深入研究和探讨管理咨询活动的规律，优化咨询系统功能，提高咨询系统的效率。

第五，管理咨询具有信息性。管理咨询是社会知识扩大再生产链条上的重要环节，而知识扩大再生产是与信息的收集、加工处理和分析研究分不开的。可以说，咨询是以信息交流为基础的，没有信息支持，就没有咨询活动。从一定意义上说，咨询是提供高附加值的信息服务。美国学者波拉特 1977 年在他著名的

《信息经济》一书中,就把咨询业作为信息服务业中“生产知识和具有发明性质的行业”。管理咨询活动自始至终伴随着信息运动,咨询是对信息的有序化,是解决“信息爆炸”问题的一种途径。将经过深加工的合适信息,通过合适的方式,在合适的时间传递给合适的客户,是咨询人员的重要职责。

第六,管理咨询具有市场性。管理咨询活动是市场经济的产物,服从市场规律,具有市场经营性,咨询方和委托方要通过协议或合同把各自的责权利明确下来。一项咨询委托能否成交,在很大程度上取决于双方在市场角度上是否有利。从委托方角度,咨询方承诺的服务和所创造的价值应该大于自己的付出。从咨询方的角度看,委托方的支付,除去成本外,要有一定的收益,能够用来维持自己的生存和发展。正因为管理咨询活动具有市场性,因此也就具有竞争性和风险性,不开拓市场,不努力使自己的服务和产品具有更大竞争能力,就会丧失客户,而没有客户的咨询公司注定要倒闭。

第七,管理咨询具有多样性。管理咨询活动是千变万化的,在咨询需求和咨询提供两方面都具有明显的多样性。从咨询需求方面来看,由于客户所处的环境、地位、专业和社会文化等的差异,每个客户提出的委托任务都有所不同。正如同世界上没有完全相同的两个事物一样,世界上也没有完全相同的两个咨询项目。从咨询提供方面来看,每个咨询机构的组成、能力和服务效果都不会完全相同,即使对同一个咨询人员来说,他或她在不同的时空条件下的服务质量也不一样。所以,由于现代社会的复杂性和多样性,为现代社会服务的咨询活动也必须具有多样性。为了适应多样性,满足客户的真正需求,咨询理论和方法要不断创新,不能因循守旧,千篇一律。对客户委托的新任务,照搬过去的老办法,是不可能使客户满意的。只有不断创新,才能适应多样化的社会需求,才能使咨询活动充满活力。

第八,管理咨询具有国际性。管理咨询是没有国界的,它是在第二次世界大战后随着全球经济的逐渐一体化而发展起来的。近年来,随着信息技术和通信技术的迅速发展,众多咨询机构都已纷纷上网,在因特网上进行全球范围的咨询活动已经成为现实,管理咨询活动的国际化和网络化特点越来越突出。随着世界经济进一步一体化,国际咨询市场的竞争将十分激烈。要想跻身国际市场,咨询机构要制定自己的国际化战略,咨询人员要学会在国际环境下开展咨询项目的能力,这意味着管理咨询人员不仅要具备渊博的知识和丰富的经验,还要了解不同国家的历史和文化,学习与当地客户沟通的方法。

## (二) 管理咨询的社会联系与功能

管理咨询的社会功能取决于管理咨询的性质和与现代社会的紧密联系。管理

咨询活动是现代社会的有机组成部分，与社会经济和科学技术的发展密切相关。由于管理咨询是一种社会化智能服务活动，所以，咨询与社会之间最重要的联系是有关社会知识扩大再生产方面的联系。

### 1. 咨询的社会联系

咨询与社会的联系，可以从两个层次来理解，即微观联系与宏观联系。

咨询与社会的微观联系是咨询系统作用于咨询客户的过程，也就是产生社会咨询链的过程。客户是咨询活动的出发点和归宿，咨询系统根据客户的特定需要制订咨询项目计划，配备相应的咨询专家，收集必要的有用信息和数据，并利用知识和智慧，进行研究和创新，生产出符合要求的咨询产品，向客户提供服务。咨询活动包括整理知识和创造知识的过程，整理知识是对现有的知识储备进行分析、整理、鉴别和利用，是知识的继承和系统化。创造知识是创新、发现和发明，是在探索 and 解决疑难问题中产生新知识的过程。

咨询与社会的宏观联系，也就是社会知识链。社会知识扩大再生产包括知识体系、知识输入和知识输出等过程，咨询活动是该过程的内在组成部分，与其中每一个环节都有密切联系。咨询与社会的宏观联系是微观联系的抽象化，而微观联系则可看作是宏观联系的具体化。通过这些联系，使管理咨询的社会功能得到体现和发挥。

### 2. 咨询的社会功能

一般来说，可以把管理咨询的社会功能归纳为以下四个方面：

第一方面，生产功能。管理咨询活动是社会知识扩大再生产链条上的重要环节，咨询的过程是知识的继承、发展、创新和传播的过程。咨询产品可以通过服务转化为直接生产力，并在社会物质生产过程中发挥作用。可以把现代科学技术与生产力诸要素的关系表示为：

生产力 = 科学技术 × (劳动力 + 劳动工具 + 劳动对象 + 生产管理)

从上式可见，管理咨询活动几乎与生产力的每一个要素都有关系，它可以帮助客户提高业务能力，采用新的生产工具，研制新产品，改进生产工艺和流程，加强生产管理，进行企业改造，提高生产力。

第二方面，变革功能。没有变革的咨询不是真正的管理咨询，变革经常是咨询活动的直接目标。无论是国家经济发展的长远规划，还是企业的经营战略，无论是可行性研究，还是系统分析评价，都与变革息息相关。咨询是变革的催化剂。咨询人员通过提供职能方面和专业技术方面的改革建议和实施方案，帮助客户实施变革，实现客户组织的发展目标。变革是对现实的改革，是有阻力和风险的。为了帮助客户实现变革，咨询人员除了提供可行的变革方案以外，还要利用