

· 企 · 业 · 家 · 管 · 理 · 丛 · 书 ·

Management
Consulting 2nd

管理咨询

(第2版)

丁栋虹◎著



清华大学出版社

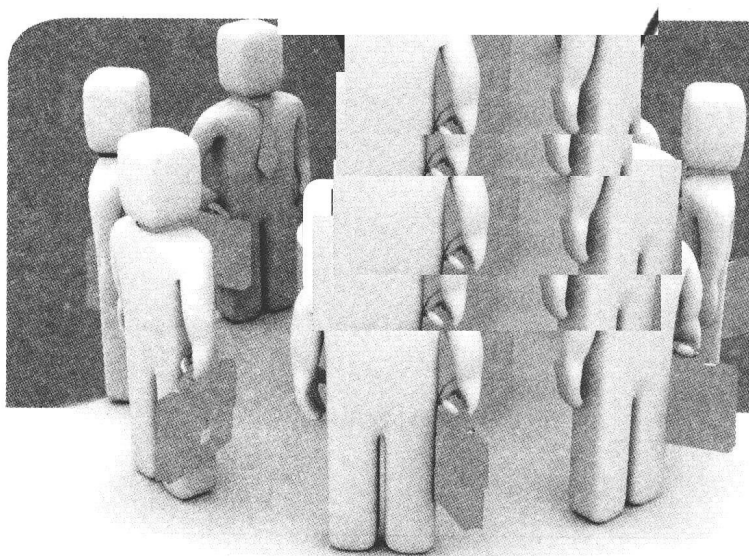
· 企 · 业 · 家 · 管 · 理 · 丛 · 书 ·

Management
Consulting 2nd

管理咨询

(第2版)

丁栋虹◎著



清华大学出版社
北 京

内 容 简 介

本书是一本针对企业及其他相关组织（如政府组织、非营利组织）进行管理问题诊断与分析的指导性教材，包括咨询理论、咨询方法、咨询技术与咨询管理等四大篇共二十章，建构了管理咨询学习的完整体系。

本书沿用了第1版的基本框架，并在结构、内容与体例上，与学科发展、国际趋势、实践要求紧密结合，进行了大胆的创新与突破。充分吸收了国内外相关著作最新研究成果，包含大量的实践案例和分析图表，是方法性、技术性、操作性等基本特点的统一。

本书是课程“管理咨询（企业诊断与分析）”的核心教程，也是课程“管理学”、“创业管理”、“公司治理”等的辅助教程，是管理咨询师、MBA及EMBA学员、企业及相关组织各级管理人员、经济及管理相关专业学生与研究生的重要读本。

本书封面贴有清华大学出版社防伪标签，无标签者不得销售。

版权所有，侵权必究。侵权举报电话：010-62782989 13701121933

图书在版编目（CIP）数据

管理咨询/丁栋虹著. —2版. —北京：清华大学出版社，2011.3
（企业家管理丛书）

ISBN 978-7-302-24381-6

I. ①管… II. ①丁… III. ①企业管理咨询-高等学校-教材 IV. ①F270

中国版本图书馆CIP数据核字（2010）第249521号

责任编辑：王 威 路 慧

封面设计：刘 超

版式设计：文森时代

责任校对：姜 彦

责任印制：李红英

出版发行：清华大学出版社

地 址：北京清华大学学研大厦A座

<http://www.tup.com.cn>

邮 编：100084

社 总 机：010-62770175

邮 购：010-62786544

投稿与读者服务：010-62776969, c-service@tup.tsinghua.edu.cn

质 量 反 馈：010-62772015, zhiliang@tup.tsinghua.edu.cn

印 刷 者：清华大学印刷厂

装 订 者：北京市密云县京文制本装订厂

经 销：全国新华书店

开 本：185×260 印 张：41.25 字 数：1025千字

版 次：2011年3月第2版 印 次：2011年3月第1次印刷

印 数：1~4000

定 价：69.00元

产品编号：032840-01

商业就是摄取智慧！

——[美]彼得·德鲁克

故惟明君贤将，能以上智为间者，必成大功。
此兵之要，三军之所恃而动也。

——《孙子·用间》

前言

目前,很多企业管理专业的学生都是接受了太多的知识教育,而缺乏相应的能力教育。这种教育方式实际上是存在较大缺陷的:很多受教育者能对企业管理的概念与理论、甚至体系非常熟悉,但一接触到实际问题,却无从下手。与此背景相对照,“管理咨询(企业诊断与分析)”以专业知识与理论为基础,直接以认识问题、分析问题并最终解决问题为目标,以提升受教育者管理能力为关键,是一门管理实践与管理研究的重要技术、方法、工具的传授课程——这正是这门课程的重要性所在,也是这门课在国内外高校兴起并广受学生欢迎的基本原因。

对于国内高校的教师来说,接受与从事的大多是一种思辨性的学术研究,而不是如国际上的同行所从事的实证性的学术研究。国际同行尤其是管理学同行大多直接参与咨询实业或有自己的咨询实体,而国内对这种实证研究尚处起步阶段。《管理咨询(第2版)》一书正是笔者接受这门课程教学的产物,更是这段时间里在学习、分析、研究的基础上,在教学中学与学生良好互动的结果,很多的灵感与思路,直接得益于学生的提问、讨论、作业与报告。所以,这本教材得以完成,不仅要感谢所引用的各种资料的作者、各种理论与方法的创造者、相关企业的实践与创新,也要感谢笔者的学生们。

管理咨询对象有三大群体:企业组织、政府组织与非营利组织在组织“企业化”或“企业化运营”的趋势主导下,除企业组织外,本书对其余两类组织的管理问题的咨询均有适用性,可同时作为对相关问题分析学习的教材。需要指出的,对于“企业管理”相关课程的一般学生与其他读者,本书也是一种有力的知识与能力的补充,它细化、具体化了相关知识,并能从最终的实践方面促进学习。

基于自己长期坚持的企业家、人力资本与制度变迁等理论研究方向,在面向博士生、EMBA及MBA、本科生、硕士生等对象、开设了“创业管理”、“领导科学(企业家精神与领导力)”、“管理咨询(企业诊断与分析)”、“公司治理(企业家管理学研究、人力资本管理分析)”、“学术研究方法”等管理类课程的基础上,自2006年以来,笔者在清华大学出版社出版了“企业家管理丛书”,已经出版的包括《企业家精神》、《管理咨询》、《创业管理》、《领导力》^①。这套企业家教程受到教育与实践界的广泛欢迎。合理的教材配置是教学成功的基础,笔者对企业家课程与相应企业家教程的配置建议如下:

^① 第1版名称为《企业家能力管理》。

表 0.1 企业家课程设置与教材配置建议

教材 \ 课程	领导科学	创业管理	公司治理	管理咨询
企业家精神	★	◆	◆	▲
领导力	★	◆	▲	▲
创业管理	▲	★	◆	◆
管理咨询	▲	◆	▲	★

注：★核心教程；◆辅助教程；▲阅读教程。

有众多的读者与学生通过相关课程报告、建议、指正等各种方式对本教材的修定做出了贡献。涉及到的学生有：复旦大学管理学院的朱菲^①、赵武阳、任晓瑾、罗毅颀、金河延、刘征、王赢、缪沁等，中国科学技术大学管理学院的彭莉君、赵海川、王军、湛珊珊、尹碧波、吴方方、杨华宇、张宁等。妻子马雪雁通过协助资料查询、图形制作等工作，为本书的撰写及编排提供了很大的支持。因梁樑院长的相知，本人调到中国科学技术大学管理学院任教。本著作的完成受到中国科学技术大学研究生教育创新计划的资助。在此本人一并表示感谢！

本人致力于将著述做成开放性的体系。作为课程“管理咨询（企业诊断与分析）”的第二课堂，有关本书及作者相关著作、主讲课程、思想动态、在线交流等信息，请访问耶商研究院（www.pmeac.com）等作者相关网站。欢迎读者以各种方式来信，告之本书的学习收获、阅读评论、教学反馈，提供本书进一步修改建议，包括资料更新、文献补正、分析完善、文字与图表修正、补充实践问题与案例等，不一而足。也欢迎回馈书中思考练习的分析报告、延伸阅读的文献读后感，以及提供新的思考练习问题、添补或修正延伸阅读的书目。^②

谨以此书献给我所挚爱的妻子马雪雁和孩子丁阳、丁乙，感谢他们与我一起度过许多波折的岁月。

丁栋虹

中国科学技术大学管理学院

2011年3月16日

^① 现为加拿大西安大略大学（The University of Western Ontario）毅伟商学院（Richard Ivey School of Business）博士生。

^② 对提供有益修正与补充建议的读者，将在新版书中署名致谢，还将赠送含有作者签名的新书。丁栋虹教授的联系信箱：ddh188@gmail.com。

目 录

第一篇 理论篇

第1章 咨询基础	2
咨询内涵	3
咨询类型	4
咨询性质	7
本章概要	14
思考练习	15
延伸阅读	15
参考文献	17
第2章 咨询价值	18
问题诊治	18
方法培育	22
管理提升	29
本章概要	34
思考练习	35
延伸阅读	35
参考文献	37
第3章 咨询发展	38
美国咨询	39
欧洲咨询	40
日本咨询	42
中国咨询	46
本章概要	53
思考练习	53
延伸阅读	54
参考文献	55

第4章 咨询流程	56
接洽咨询	57
预备咨询	57
正式咨询	58
方案实施	61
追踪完善	61
本章概要	61
思考练习	61
延伸阅读	62
第5章 咨询学习	64
课程价值	64
学习导向	67
教学方法	68
本章概要	70
思考练习	70
延伸阅读	71

第二篇 方法篇

第6章 项目竞标	76
问题协商	78
项目规划	98
项目建议	110
演示说明	113
本章概要	115
思考练习	116
延伸阅读	117
参考文献	118
第7章 咨询工具	119
工具分类	120
工具选择	208
专有方法	209
模型诊断	212
本章概要	213
思考练习	213
延伸阅读	214

第8章 数据资料	216
数据类型	216
调查方法	220
数据分析	227
本章概要	241
思考练习	242
延伸阅读	242
参考文献	244
第9章 方案设计	245
创造方案	246
报告撰写	258
方案演示	262
方案评价	263
本章概要	267
思考练习	267
延伸阅读	267
参考文献	269
第10章 实施方法	270
实施阻碍	276
实施过程	285
实施重点	292
实施评价	299
本章概要	308
思考练习	308
延伸阅读	309
参考文献	310

第三篇 技术篇

第11章 运营咨询	312
质量管理	312
财务管理	333
组织管理	341
本章概要	357
思考练习	358
延伸阅读	358
参考文献	360

第12章 人本咨询	361
薪酬设计	363
长期激励	373
绩效考评	380
本章概要	397
思考练习	398
延伸阅读	399
参考文献	400
第13章 战略咨询	401
战略规划	402
对手分析	406
竞争能力	415
本章概要	429
思考练习	429
延伸阅读	430
参考文献	431
第14章 品牌咨询	433
品牌资产	435
国家品牌	447
领导能力	451
本章概要	463
思考练习	463
延伸阅读	463
参考文献	465
第15章 文化咨询	467
企业文化	468
企业价值	473
企业形象	484
本章概要	492
思考练习	492
延伸阅读	492
参考文献	494

第四篇 管理篇

第16章 策略管理	496
竞争比较	497

咨询管理	518
质量控制	522
公共咨询	531
本章概要	537
思考练习	537
延伸阅读	538
参考文献	539
第 17 章 人员管理	540
人员结构	540
人员素质	543
人员组织	548
人员激励	554
本章概要	559
思考练习	559
延伸阅读	560
参考文献	561
第 18 章 知识管理	562
知识积累	564
知识共享	570
知识创新	572
知识应用	576
本章概要	580
思考练习	580
延伸阅读	581
参考文献	582
第 19 章 项目管理	584
虚拟组织	587
项目经理	593
管理方法	595
领导艺术	606
本章概要	610
思考练习	611
延伸阅读	611
参考文献	613
第 20 章 服务管理	614
咨询营销	615
咨询定价	626

客户管理	628
本章概要	640
思考练习	640
延伸阅读	641
参考文献	643
读者评论	644

第一篇

理论篇

本篇之所以为理论篇，并不是纯粹学术意义的 Theoretical Analysis，而是普及意义上的 Knowledge Declaration。它要解决我们在知识上认识管理咨询的“是什么”及“为什么”的重要问题。

咨询基础

任何组织运营失衡、成长乏力的实践背后，都深深地埋藏着管理失当的问题根源。

学习目标

- 明确管理咨询的基本概念；
- 了解管理咨询的类型划分；
- 把握管理咨询的性质特征和关键问题。

作为一门新兴学科，管理咨询理应得到更多人的了解。在本书开篇的这一章中，我们要介绍全书分析所依托的核心概念——管理咨询及其相关的基本知识。

管理追问

三级保养免去九成祸患。车辆需要保养，机器需要保养，企业呢，更需要保养。企业祸患看似突如其来，其实绝非一日酿成，而是其带病运转的结果。有了一点问题就能发现，及时维护，按照企业发展的规律定期做不同级别的保养，可以免除绝大部分祸患。

你的公司有多健康？

所有的组织跟人一样，总会遇到问题和困境。

很多问题发出的警讯，在早期就可以侦测出来。

定期为公司做简单的“体检”，你的公司才可能茁壮成长。

当遇到问题时，你是否停下来问为什么？

听起来很容易，做起来却不然，举例来说，如果一台机器突然不转了：

为什么机器不转了呢？

原来是电流超负荷，保险丝烧断了。

为什么会电流超负荷呢？

原来是轴承润滑不够。

为什么会润滑不够呢？

原来是油泵抽汲不够。

为什么油泵会抽汲不够呢?

原来是油泵的轴心磨损震动。

为什么油泵轴心会磨损呢?

原来是没有滤网,金属屑掉入所致

.....

如此问下去,直到找出问题的根源之后,才能够作出正确的调整和修理。

如果工人在第一个问题之后就停止思考,那么他的解决方案只能是换一根保险丝,结果是留下很多隐患。

咨询内涵

诊断,是医学上常用的术语,其含义是以观察、把脉的方法判断病人的病情和病因,并开出治疗处方。诊断借用到企业经营管理上,就形成了管理诊断,又称管理咨询。

所谓管理咨询(Management Consulting),是由具有丰富经营理论知识和实践经验的专家,与企业相关人员密切配合,到企业中进行实地调查研究,应用科学的方法找出企业经营战略和经营管理上存在的问题,分析产生问题的原因,提出改进方案(建议);当企业接受改进方案(建议)后,咨询师则负责培训人员,帮助指导企业实施改进方案。

咨询最初为两个词,“咨”表示商量,“询”表示询问,后成为一个复合词,表示求教、询问和回答的意思。在古书《舜典》中注释“咨亦谋也”。东汉王逸著《九思·疾世》中记“纷载驱兮高驰,将咨询兮皇羲”,咨询被解释为商议。现代的《新华字典》、《现代汉语词典》中对“咨”的解释为“跟别人商量”。对于“询”的解释,现代和古代的辞书基本上是相同的,都有“问”的意思,就是希望能够得到答复的提问,总之,复合起来的“咨询”,其含义就是商量、询问、谋划和征求的含义。在西方,“consultation”指请教、商议,“consultant”指给别人提供专门的职业意见的人,“consulting”则指向他人提供专业意见、协助他人解决专业问题的活动。¹

从最本质的意义上讲,咨询就是指提出问题和接受询问并提出适宜建议和解决办法的对立与统一的过程,这是一个古今皆通用的含义,已经为绝大多数的人所认可。但是,问题远远不在于此,即咨询本身的概念已经随着时代的发展而被赋予了极丰富的时代特征的含义。

现代咨询是一种与过去经验咨询和一般常识性咨询具有“质”的不同的咨询;现代咨询的内容对象主要是政府、企业、社团、公益部门提出的需要慎重决策的方向性、战略性、策略性、政策性、对策性之类的重大和重要问题;现代咨询的最集中和最突出的要求和准则是科学性和科学化;现代咨询的科学性和科学化要求主要体现在以下一些特点上:对被咨询的问题强调以客观求实的态度进行调查、预测和分析、综合研究,对研究对象强调集体协作和智能互补,对研究过程强调保持独立自主性、不受任何外力的干扰和左右,对咨询研究的结果强调要经过相关专家学者的客观论证等。基于以上各点,所以现代咨询乃是一种具有智力劳动和知识生产性质的研究和服务产业。

为了更好地了解管理咨询的含义,我们将上述内容加以归纳来表述,如图1.1所示。

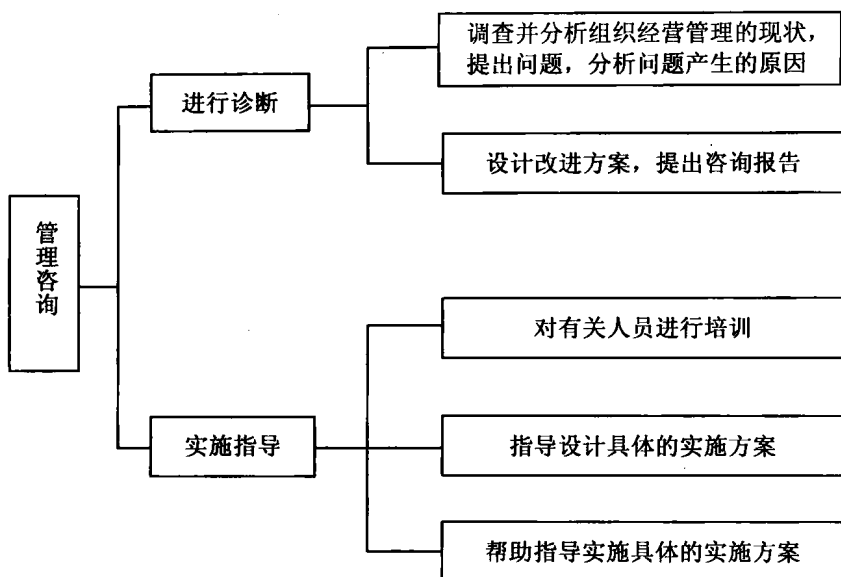


图 1.1 管理咨询含义示意图

从图 1.1 可以看出，管理咨询分为进行诊断和实施指导两个阶段。在第一个阶段——进行诊断阶段，由咨询机构调查并分析组织的经营管理状况，找出组织存在的问题并分析问题产生的原因，然后，咨询机构针对这些问题，相应地设计改进方案，并提出咨询报告；在第二阶段即实施指导阶段，可以由咨询机构对受诊企业的相关人员进行培训，指导设计并帮助实施具体的实施方案。因此，对受诊企业的诊断并不是管理咨询的终结点，实施指导阶段作为后续阶段对于有效地帮助受诊企业解决问题也是至关重要的。

除了管理咨询外，我们还会经常听到另一个名词，即管理诊断。管理咨询与管理诊断是一个问题的两个方面。

二者的区别在于：第一，二者的含义不同。对于企业来讲，管理咨询就是请别人在生产经营上给予忠告性的帮助；管理诊断则是咨询机构或经营顾问，为了完成管理咨询的委托到企业进行调查诊断，帮助企业找出并指导企业解决经营管理上的问题。第二，二者的来源途径不同。管理咨询使用的资料是间接的，咨询机构或经营顾问根据企业提供的资料，对改善企业的经营管理提出建议；而管理诊断采用的资料是直接的，是诊断者到受诊企业进行实地调查，从而利用所获得的第一手资料分析企业经营过程中存在的问题，提出并指导实施改进方案。

二者的联系在于：管理咨询的核心问题是管理诊断。事实上，在日本，管理咨询就被取名为管理诊断。通过这个概念不难理解管理咨询的实质：运用自己的专业知识和技术，为用户提供经营管理各个方面的诊断，并开出处方（解决方案），帮助用户尽早摆脱在发展过程中不可避免要遇到的各类管理症状。

咨询类型

根据不同的角度，管理咨询可以分为不同的类型。下面分别从范围、人员、性质、应用和