

在中国 做咨询

王 颖 主编
孙福春 黄海东 编



机械工业出版社
China Machine Press

在中国 做咨询

王 颖 主编
孙福春 黄海东 编



机械工业出版社
China Machine Press

本书作者结合十多年在中国市场的咨询实践,采用“案例+理论+方法”相结合的形式对中国企业的管理变革进行了深层解析,通俗易懂的语言,深入浅出的分析以及国际咨询者的专业视角,为企业的管理变革提供了极具价值的实战策略和方法,对企业的高层管理者有着积极的指导和借鉴作用,是企业管理变革执行者和管理变革推动者的行动指南。同时,本书融合了对中西方文化及中外企业管理的差异的解读,并就中国咨询服务模式提出了全新的思考和探索,对中国管理咨询业的健康发展有着积极的推动作用。

读者对象:企业高层管理人员、管理咨询从业人员。

版权所有,侵权必究。

本书法律顾问 北京市展达律师事务所

图书在版编目(CIP)数据

在中国做咨询/王颖主编. —北京:机械工业出版社, 2006.5

ISBN 7-111-18894-2

I. 在… II. 王… III. 企业管理咨询—研究—中国 IV. F279.23

中国版本图书馆CIP数据核字(2006)第033113号

机械工业出版社(北京市西城区百万庄大街22号 邮政编码 100037)

责任编辑:石美华 版式设计:刘永青

北京瑞德印刷有限公司印刷·新华书店北京发行所发行

2006年5月第1版第1次印刷

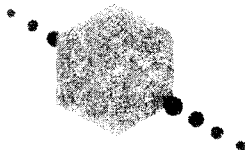
718mm×1020mm 1/16·14.75印张

定价:32.00元

凡购本书,如有缺页、倒页、脱页,由本社发行部调换

本社购书热线:(010) 68326294

投稿热线:(010) 88379007



序 言

对中国式管理的探讨，实质上是对管理的民族性与世界性之间关系的探讨。自20世纪80年代开始，在国际上逐渐流行一个词“Glocal”（Global + Local），其含义是要把国际化与本土化结合起来。我们知道，理性的科层组织产生于德国，创新的变革理论产生于美国，精益严谨的管理风格诞生于日本，这说明管理确实存在地域性和民族性。

中国传统文化博大精深，源远流长，中国先人的智慧光芒四射，深邃无比。在管理实践中的活动，离不开在中国这片土地上沉淀下的文化的影响。

有些专家将管理分为3个层面，制度层面、文化层面和技术层面，就如同中国哲学中的“道、法、术”。技术层面具有通用性，比如ISO 9000、6 σ 、BSC（平衡计分卡）、BPR、ERP等等，可以广泛借鉴。但这些管理方法，在被不同国家的企业学习和引进时，就会与这个国家和企业的文化观念相碰撞，有时会出现水土不服的现象。这说明在文化层面，管理存在较强的地域性和民族性。这也验证了管理的两重性，即普遍性和特殊性相结合，科学性和艺术性相结合。

当前的中国正在经历许多改革和发展，工业化、信息化、知识化、全球化同时接踵而至，能源危机、环境保护、人口老龄化等问题一起扑面而来。时空被压缩，文化受冲撞，中国上下五千年的历史传统和东来西往的商业文明在融合，代代相传的潜规则和现代制度规范在冲突。在这么一种环境下成长起来的中国企业，如何吸收世界管理成果？中国企业的发展路径和管理哲学一定有其独特性，企业管理能力的提升离不开中国的现实国情和文化传统。

管理是一门实证科学，理论来自于实践。理论可以借鉴，但不能不假思索地照搬，中国式管理值得探索。袁宝华先生提出的“以我为主、博采众长、融合提炼、自成一家”，不仅是中国企业管理实践的方针，恐怕也是中国发展和中国文化变革的必由之路。

我相信一定存在中国式管理，虽然现在还不能非常清晰地将其内含系统地表达出来。

既然存在着中国式管理，那是不是必然存在着中国式咨询？

所谓“中国式咨询”，就是跟国际通行的咨询方式有一些不同之处，更加适合中国企业特色的咨询服务模式。

“中国式咨询”能够更好地体现中国企业的特色，满足中国企业的需求。而目前中国咨询企业更多地是借鉴西方咨询企业的做法，无论从咨询理念、咨询模式，还是理论工具来看，都在照搬西方的做法，这对目前的中国企业来说，不能说没有局限性；从咨询实践的角度看，原封不动地照搬国际通行的咨询服务模式，使很多咨询报告束之高阁，不能完全适合于中国企业的情况。

中国企业受中国文化、发展阶段和企业现状的影响，中国企业的需求有很多不同特点，中国企业会提出一些新的要求，这需要咨询公司去研究，去创新，去探索适合中国企业的咨询模式。

我们对中国式咨询的思考，基本出发点是中国的文化和咨询的客户

价值，这是咨询存在的基础。咨询服务的价值就是通过施加专业的影响力，帮助企业或者是推动企业去实现管理上的变化，实现管理的变革，最终使企业的管理能力和业绩得到不断提升，实现公司价值最大化。

因此，帮助客户实现管理变革，提升整体竞争能力，是最大的客户价值。

而中国企业的问题，是转型期结构化的问题，除了深层次的管理系统的问题、文化的问题、战略的问题以外，多是转型期的管理系统和人的综合性的问题，是系统的、综合的、结构化的问题，其中尤以人的问题最为突出。因此，需要管理系统与人同步提高。

企业变革存在着结构化和非结构化两个方面的因素。

常规的咨询服务方式主要是结构化的，一般是通过系统分析和逻辑推理，设计出咨询方案。结构化的东西是可以设计的，是外部可以给予的。而企业的变革不是遵循纯粹结构化的方式，而是遵循了人的变化规律，一般是先感受，再体验，然后采取行动，产生变革。这些往往是很难设计的，但却是可以影响的，而且一定是从内部表现出来的，外力可以起到催化剂的作用，但是外力一定不能给予。从变革的角度来看，这种结构化的方式和非结构化的方式，是缺一不可的，甚至非结构化方式的作用远远大于结构化的方式。

对结构化和非结构化变革规律的把握，以及能否有效地运用到咨询实践中，是客户价值实现的关键。

正是带着对这些问题的不断思考和十多年来的咨询实践经验，我们提出并不断实践着4条重要的咨询理念。

第一条理念：“有限客户，深度服务” 从目前咨询市场的情况看，优秀咨询顾问的成长速度落后于快速增长的客户需求量，因此要认真评估、选择真正想通过咨询提升管理能力的客户，将优秀的咨询力量投入进去，进行深度服务，达到做一个成功一个，并伴随企业的发展持续提

供管理支持，与客户成为战略合作伙伴，最终在帮助客户走向成功的同时，咨询公司也得到不断发展；而不是像割麦子一样，虽然涉及面大，但咨询力量分散，咨询不够深入，对客户来说达不到咨询目的，实现不了咨询价值，对咨询公司来说没有后续订单，只能是一锤子买卖。

第二条理念：“贴身辅导，让咨询方案用起来” 管理咨询的实质是推动管理变革。我们认为，不能落地的咨询是没有价值的咨询，没有发挥作用的方案是没有价值的方案，不能推动方案使用的咨询公司是不负责任的咨询公司，特别是在目前中国企业管理基础普遍薄弱，职业经理队伍还没有完全形成，只有通过贴身辅导，施加外力，才能帮助客户推动方案的实施，这对咨询效果的达成有着至关重要的意义。

第三条理念：“帮助客户解决管理问题，帮助客户学会解决管理问题” 管理咨询是短期的，一次咨询解决的问题是有限的；而企业管理能力的提升是长期的，需要企业管理团队不断地去实现，因此有针对性地进行知识转移，培养客户的“造血”功能，培养客户的执行团队，对企业长期的管理改善与提升非常重要。

第四条理念：“咨询报告是副产品，咨询服务的过程是主产品” 企业请咨询公司，真正需要的是解决问题和引导变革发生，而不是设计一堆漂亮的咨询报告，报告仅是分析问题、梳理思路和方案设计的一种展示方式，因此在咨询中，通过过程互动让企业管理者参与到问题分析和方案设计中，理解方案的设计思路，并对最终方案达成共识，只有这样才能与企业的个性需求实现无缝链接，才能帮助客户真正提高；只关注最终报告，忽视管理者的过程参与，必然会导致两张皮的现象，导致咨询报告束之高阁。

中国文化和中国企业的特点，需要有与其他国家不同的咨询模式，本书将我们在中国做咨询的探索与实践心得，呈现给咨询同行和企业家们，希望对中国企业借助咨询服务提升管理能力，对中国咨询公司的咨

VII

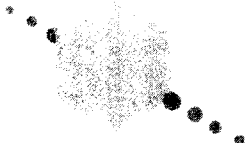
询实践有一些帮助。

已经是凌晨三点了，离开电脑，点一根烟，走到书房的窗户边，思绪也跟着溜到了外边。初冬的夜空显得寂静而冷峻，几颗星星或隐或现，那么遥远却令人神往。又想起屈原先生的话：路漫漫其修远兮，吾将上下而求索！

就算是和咨询同仁的共勉吧。

王 颖

2005年11月20日



前言

随着全球化经济时代的到来，越来越多的中国企业将要面对世界级的较量，联想、海尔、华为、远大等已经为中国企业迈向全球市场做出了榜样，但同时也能够感觉到这些企业在国际化征程中的艰辛。这是一场博弈，一场中国企业要做大做强也必须要面对的挑战；对大企业来说是“对决”，对小企业来说是“存亡之争”。仿佛间，也看到了中国企业忙于“赶路”的身影，一场恶补管理、搜寻人才、加强研发、打造品牌的战役逐步开始上演了，这似乎也成了中国企业追赶前进的方式。企业外部环境在不断变化，企业内部管理需要升级。于是，像我们这样的“外脑”机构在中国便有了更广阔的空间、有了与中国企业更多合作的机会，同时巨大的挑战也将不期而至。

在有着五千年悠久历史文化背景下成长起来的中国企业，必然也有其特有的人文特性和管理特色。在为这样一个特定企业群体提供服务的过程中，我们更加深刻地体会到：为中国企业做咨询必须结合中国文化和带有中国文化烙印的企业管理特点，必须结合企业管理现状，切合企业需求，只有这样，才能真正推动和实现企业的管理变革，

达到企业管理能力提升的目的。那么，面对中国企业的管理现状和文化特点，什么样的咨询模式有利于客户价值的实现，咨询服务应该如何与企业管理对接，如何保证“咨询方案落地”，如何在不同的企业环境中实现“咨询价值”，这些无疑将成为企业界和咨询界所共同为之努力和探索的焦点。正是基于这样一个现实，我们与众多国内外咨询机构、管理学者以及知名企业家进行了大量的探讨和交流，同时也引发了我们对“在中国做咨询”的深入思考。

本书总结了我们在中国十余年的管理咨询实践经验和咨询心得，同时也结合了部分经典咨询案例，对中国企业文化和经济发展现阶段影响下的中国咨询进行了深入剖析和解读。本书分别对企业与咨询机构的角色定位、中国企业管理问题的特征、成功咨询的保障因素、咨询服务的关键要点、咨询价值转移与实现、咨询职业认识等进行了分析和探讨。本书对企业认识和了解管理咨询，对咨询服务的提升，对中国管理咨询服务模式的变革，都将有积极的推动和促进作用。要挑得起助力中国企业管理能力提升的重任，就需要咨询服务机构不断创新服务和挑战自我，这也正是本书所蕴涵的一种精神。

本书在写作过程中得到了很多同仁的支持，在此特别感谢陈清文、薛勇、李福波、王军爱、孙旭东、闫广文、苏文丽、王晓晖、张春梅、宋芳、王建、邵洪波、闫君峰等，感谢他们为本书的撰稿工作所付出的努力。同时也感谢机械工业出版社华章分社王磊和石美华给予的全力支持和帮助。

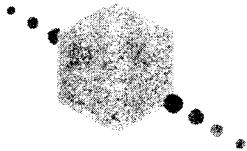
在本书出版之际，我们也向曾经为理实公司成长付出过努力的同仁和目前正在与理实公司一同成长的同仁们道一声：辛苦了！理实国际咨询集团今天在中国市场所取得的成绩离不开每一个理实人的努力和付出。同时，我们也要感谢长期以来一直关注和支持理实公司成长的客户朋友，它们是美国APC、中国惠普、三星电子、联想集团、创维

集团、华电集团、中铁行包集团、李宁公司、雅戈尔集团、四环医药、横店集团、曙光集团、恒联集团、京城控股、皓月集团、日照港等几百家中外优秀企业，是它们给予了理实公司更多的实践积累、更广阔的成长空间。

当然，本书中也难免有一些疏漏或不当之处，欢迎读者朋友随时批评指正，我们十分感谢。我们的邮件地址是book@raise-win.com。

孙福春 黄海东

2005年12月10日



目 录

序言 前言

第一章 共识——咨询成功的基础/1

- 一、企业何时需要咨询/2
- 二、6大咨询认识误区/7
- 三、咨询的价值/11
- 四、咨询双方是舞伴关系/17
- 五、企业永远是变革的主角/23
- 六、咨询报告不等于咨询服务/28
- 七、咨询价值不能过于追求量化/30
- 八、标准化的咨询方案是不存在的/33
- 九、经理人真的“不会做管理”吗/37

第二章 差异——中国咨询模式创新的源泉/41

- 一、企业管理带有鲜明的文化特征/42
- 二、文化差异引致管理行为的不同/45
- 三、中国传统管理的两个核心问题/48
- 四、管理咨询需要与中国文化有机对接/55

五、解决问题背后的问题——以人员流失为例/60

六、咨询顾问与经理人的互动（一）/67

第三章 模式——咨询成功的重要保障/77

一、咨询模式/78

二、营造变革氛围/86

三、互动作业/93

四、培养“接力手”/98

五、扶上马，送一程/103

六、“活用”咨询原则/106

七、咨询顾问与经理人的互动（二）/110

第四章 实践——与客户一起将咨询服务进行到底/117

一、战略质询会——推动战略实施/118

二、指标质询会——达成业绩共识/125

三、推动薪酬方案落地——让激励发挥作用/130

四、统一用人标准/132

五、推动企业文化稳健着陆/136

第五章 共赢——咨询公司与客户共成长/141

一、咨询的力量/142

二、成长在咨询实践中/144

三、需求是模式创新的源泉/148

第六章 追求——造就精彩咨询人生/153

一、诚信造就咨询业百年品牌/154

二、真诚、用心、负责/158

三、营造咨询高势能/161

四、打造咨询五子登科/166

五、把咨询当成自己的志趣/172

六、因为热衷，才会飞得更高/174

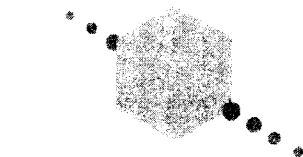
附 录/179

附录A 变革之战——咨询公司与企业的博弈与合作/180

附录B 中国式管理——中国咨询业无法超脱的生态环境/193

附录C 游离与融合——关注咨询中的价值转移/203

附录D 理实国际咨询集团介绍/221



第一章

共 识

咨询成功的基础

咨询就像谈恋爱，需要经历一个相识、相知、相爱的过程，在这个过程中，只有双方有共同的认识，才能真正走到一起，才能走得长远。

管理咨询作为一项专业化的智力服务，随着市场竞争的加剧，将越来越被中国企业所接受，这一点在发达国家已得到验证，在国外，借助外脑来帮助企业提升管理已变成一件非常普遍的事情。但管理咨询在中国的真正发展毕竟仅有十多年的时间，做过咨询的企业也不过几十万家，而对于上千万的中国企业来说，在什么情况下需要咨询，怎样正确地理解咨询公司的作用，如何与咨询公司进行合作来发挥最大咨询价值等，并不都是很清楚，而这一点恰恰为咨询合作埋下了不愉快的种子。咨询就像谈恋爱，共识是合作的基础。双方要合作成功，首先要有共同的认识。

一、企业何时需要咨询

管理咨询的价值在中国企业中得到了越来越广泛的认可。总结在中国十来年的管理咨询实践和经验，我们发现企业并不是在任何时候都需要管理咨询服务。那么企业一般会在什么时候产生对管理咨询的需求呢？让我们看看发生在现实中的几个场景案例。

场景一：A公司是中央某直属大型科研院所，在国内机械科技领域占有领先地位，在2002年国家科技体制改革中，从国家直属的事业单位变为企业，同时，有十几家外地科研单位也划归其管理。企业面临着巨变，如何顺利地转制，如何对划拨的十几家企业进行集团化管理，如何完成从计划经济向市场经济的过渡等一系列重大问题，需要公司领导英明决策。而作为拥有几十年事业单位经历的公司要做如此重大的变革，却没有任何先例可循。这时公司决定聘请咨询公司，借助其专业知识实现企业的重大变革。

场景二：B公司是一家位于广东的家电类上市公司，在国内市场排名较前，现在迫切希望开拓欧美市场，以充分发挥自身的成本优势。但是该企业对欧美市场消费者的购买行为、分销渠道、市场竞争现状知之甚少。该公司决定聘请咨询公司为它的市场战略的制定提供咨询服务。

场景三：C公司是一家国内领先的大型纺织企业，随着中国加入WTO，最近两年业务迅速扩展。伴随着公司业务的蒸蒸日上，公司管理层感到原来的管理模式已经不能适应企业的快速发展了。企业在管控（即管理控制）模式、集分权设计、高管团队激励、人力资源管理、关键流程设计的诸多方面都存在问题，公司管理层敏锐地感到企业患上了“快速发展综合症”。为了快速、系统地解决企业面临的问题，避免影响公司业务的快速扩张，公司管理层决定聘请一家咨询公司，帮助企业解决成长中的烦恼。

场景四：D公司是河北某上市的化工公司，是基础化学品的市场领导者之一。这几年由于基础化工品市场景气，企业成本控制得力，同时成功上市，企业的经营状况比较理想。但是由于企业主导产品的市场基本饱和，企业发展的市场空间有限，要在本领域内使公司业绩持续增长，难度很大。公司有心向其他业务扩展，但由于对别的领域比较陌生，感觉到风险很大，因此陷入两难境地。因此究竟该向什么方向发展？企业自身的能力是否能够支撑企业发展？对此，公司管理层举棋不定，最终决定聘请咨询公司，解决企业发展方向的问题。

场景五：E公司是一家房地产企业。某天，它的人力资源经理来到某咨询公司寻求帮助，她感到，目前企业中人力资源管理的重要性已经成为大家的共识，老总也很重视，专门成立了人力资源部，但去推行人力