

◎ 企业家管理系列丛书

管理咨询

Management Consulting

丁栋虹 著



清华大学出版社

企业家管理系列丛书

管 理 咨 询

Management Consulting

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四大篇，主要内容涉及管理咨询的现实依据、操作类型、理论依托、咨询工具、资料收集、方案形成与方案实施，以及管理咨询公司自身的管理等。本书充分吸收了国内外相关著作的优秀知识及最新研究成果，附含大量的实践案例和分析图表，具有理论性、方法性、技术性、操作性等基本特点，体系清晰、语言流畅、可读性强。

本书以企业管理创业教育专业本科生、硕士生、MBA、企业各级管理阶层及社会大众为基本读者对象。

版权所有，翻印必究。举报电话：010-62782989 13501256678 13801310933

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。

本书防伪标签采用特殊防伪技术，用户可通过在图案表面涂抹清水，图案消失，水干后图案复现；或将表面膜揭下，放在白纸上用彩笔涂抹，图案在白纸上再现的方法识别真伪。

图书在版编目（CIP）数据

管理咨询/丁栋虹著. —北京：清华大学出版社，2006.1

（企业家管理系列丛书）

ISBN 7-302-12180-X

I. 管… II. 丁… III. 企业管理咨询 IV. F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字（2005）第 141540 号

出 版 者：清华大学出版社 地 址：北京清华大学学研大厦

<http://www.tup.com.cn> 邮 编：100084

社 总 机：010-62770175 客户服务：010-62776969

组稿编辑：魏 梅

文稿编辑：张志强

封面设计：范华明

版式设计：赵丽娜

印 刷 者：清华大学印刷厂

装 订 者：北京鑫海金澳胶印有限公司

发 行 者：新华书店总店北京发行所

开 本：185×230 印张：30 字数：626 千字

版 次：2006 年 1 月第 1 版 2006 年 1 月第 1 次印刷

书 号：ISBN 7-302-12180-X/F·1406

印 数：1～5000

定 价：39.00 元

献 辞

如果你爱他，让他成为企业家！
在缔造实业王国的创业征途上，
他将遍尝人生无与伦比的欢乐。

如果你恨他，让他成为企业家！
在承载企业成长的竞争搏击中，
他要砥砺人生真实惨烈的痛苦。

——丁耘虹

代序

21 世纪是知识经济时代，是知识创新时代。在这样一个时代中，作为学术研究者是幸运的，因为他的成功可以通过创新而不是墨守成规来实现。

在农业经济时代，社会生产的最重要生产要素是土地，没有土地就等于没有了一切。到了工业经济时代，资本成为生产过程中最重要的生产要素，资本决定一切，资本可以雇佣劳动力。但随着经济的发展以及社会财富的增加，社会中的资本越来越充裕，相对于现实消费需求的投资资本已经不再稀缺。在 21 世纪的今天，生产过程中的最重要的生产要素已经是知识即创造性的新知识以及拥有这些知识与创新能力的人。人类社会中第一次出现了因为拥有知识而致富的人，这就是具有异质性人力资本的企业家。

2000 年我主持了上海市科学技术委员会资助的《技术要素与收益分配的理论与实践》研究课题，我们研究了智力资本的价值及其度量，研究了智力资本参与企业收益的分配方式，成果发表后有了很大的影响。2002 年我获得国家社会科学基金项目，继续开展智力资本及其价值判断方面的研究，实际上这方面的研究不过是在知识经济背景下一项比较庞大研究计划的一个方面。其他方面还有诸如对企业知识体系与管理、组织学习与竞争力及产业链知识共享与整合等方面的研究。然而在庞大的研究计划中并没有对企业家的研究，因为我很早就获得了丁栋虹教授赠送的他的《制度变迁中企业家成长模式研究》著作，丁栋虹教授多年来对人力资本和企业家方面的研究颇有心得，有相当不错的创新贡献。

丁栋虹教授的研究表明：人力资本可以分为两大类，即异质型人力资本和同质型人力资本，前者具有边际报酬递增的特性，而后者具有边际报酬递减的特性。如此性质各异，打开了企业家性质的黑匣子，推进了企业家的研究。丁栋虹教授建立了企业家性质的经典命题，即“企业家是在动态经济中，拥有实现边际报酬递增的异质型人力资本的所有者。”同时提出了“以异质型人力资本为核心的、有效率的制度变迁是企业家成长的关键”的主导观点，对中国企业家的研究具有一定的开拓性。

近来，丁栋虹教授凭借自己扎实的经济与管理学学术功底，从企业家的制度层面研究，经企业家的实证层面研究而向企业家的管理层面研究，不断进行拓展，形成了包括国家基金（含重点项目）、高水平学术成果及人才梯队的序列，层次清晰，推展扎实，成果丰硕，从研究走向实践。他在研究中形成的“企业分析的四维模式”理论不仅拓展了企业家的制度分析，也可以指导企业家的实践活动。

丁栋虹教授对学生的培养也有自己的看法，并且为之积极努力探索。他在复旦大学管理

学院开设了适应各个层面需要的“企业家管理”课程体系，包括“学术研究方法”、“企业家管理学研究”、“人力资本管理分析”、“企业家精神与创业”、“创业管理”和“管理咨询”等。在课程教学中他希望致力于方法教育与能力教育的思想传播与教育实践，力图实现从传统的知识复制式教育向能力型教育与研究型教育的转变。他所主讲的“学术研究方法”深受研究生和青年教师的普遍欢迎。基于他的这些思想，他主著了这套“企业家管理学系列丛书”。

这套书我以为是有其特点的。第一，丛书分成三个系列，即实务型系列、研究型系列和方法型系列，每个系列都有自己的鲜明特点，分别满足不同读者群体的不同要求。其中，实务型的教材侧重“怎么做”的方法性、程序性、案例性知识分析，研究型的教材侧重“研究什么”的历史性、前沿性、问题性及资料性知识分析，方法型的教材侧重“怎么研究”的方法性、规律性、实证性、案例性及艺术性的知识分析。这种教材分类及体系构建不仅有创造性，而且比较完整地实现了“企业家管理”从研究向实践再到研究的过程，成为一个学科建立的重要标志。第二，该丛书紧密结合中国实践，立足实践现状与问题，系统归纳与分析实践经验，并力求科学指导实践运作，是企业家管理研究与教学方面体系完整、内容前沿、理论性和实用性结合得相当好的系列丛书。

衷心希望丁栋虹教授在企业家管理学的研究、教学与实践中获得更大的进步！

芮明杰

于复旦大学管理学院

2005-08-09

前 言

从攻读博士学位开始，我就开始了有关企业家的系列研究，首先完成的第一个层面的企业家研究即“企业家制度研究”，出版了四部著作：《制度变迁中企业家成长模式研究》（南京大学出版社，1999）、《企业家成长制度论》（上海财经大学出版社，2000）、《企业的起源——企业分析四维模式的理论与实证》（中国经济出版社，2003）、《中国企业家的兴起——理论与制度研究》（东方出版中心，2003）。这四部著作构成了“企业家制度研究”的“四部曲”。前三部的内在层次演进关系在于：第一部着力于对企业家成长的宏观层面的研究，跨度具有历史性；第二部着力于对企业家成长的中观层面的研究，注重现实操作性；第三部着力于对企业家成长的微观层面的研究，注重研究前沿性。至此，建构了企业家制度研究的一个比较完整的学术研究系列。

在完成了第一个层面的企业家研究之后，我又继续进行第二个层面的企业家研究即“企业家实证研究”，出版与待版另四部著作：《战略创新——大连亿达集团》（科学技术文献出版社，2002）、《来自自由的繁荣——中国经济学的反思与重建》（东方出版中心，2004）、《制度现代化下的中国变革——西部大开发的制度支撑体系研究》（待版）及《管理的转移——家族企业管理专业化路径模式与组织制度研究》（待版）。这四部著作另外构成了“企业家实证研究”的四部曲。其第一部系企业家实证层面的案例研究，第二部系企业家实证层面的理论研究，第三部系企业家实证层面的变革研究，而第四部系企业家实证层面的管理研究。至此，建构了企业家实证研究的一个比较完整的学术研究系列。

我是 2002 年开始在复旦大学管理学院从事相关管理学课程的教学的。伊始，我就考虑在自己有关“企业家制度研究”与“企业家实证研究”的基础上，创立“企业家管理”的教学与研究序列。在受复旦大学人才引进科研启动项目资助的基础上，经过迄今 3 年多的准备，现在已经取得了基本的成果：① 已经在复旦大学管理学院成功地开设了适应各个层面需要的“企业家管理”课程体系，包括面向青年教师和研究生的“学术研究方法”；面向博士生的“企业家管理学研究”、“人力资本管理分析”；面向硕士生的“企业家精神与创业”；面向本科生的“创业管理”、“管理咨询”。② 在教学实践与研究分析的基础上，已经编写了与课程相配套的教材体系（如表 0-1 所示），及相关教材的案例集（正在整理之中），教材包括方法型、研究型及实务型三个系列。③ 通过人才培养和课程教学，已经建立了以博士生和硕士生（包括在复旦大学及以前任教的上海财经大学招生与培养的）为主要成员的“企业家管理研究”人才梯队，研究生正分别通过学术论文、学位论文、学

术著作及研究基金的形式,实现这个研究系列的扩张与深化。④ 通过既有基金项目研究及新研究项目的申请,努力架构这个系列研究的项目支撑体系。既往时间的工作重点放在自己承担的多个国家及省部级基金项目的成果完成上,在顺利完成既有项目的基础上,正在准备新同类研究项目的申请。

表 0-1 “企业家管理系列丛书”的分类

实务型系列	研究型系列	方法型系列
《创业管理》	《企业家管理学研究》	《科学的逻辑》
《管理咨询》	《人力资本管理分析》	《管理科学学》
《企业家能力》	《企业家精神分析》	

这套“企业家管理系列丛书”能够:① 成为相关研究与教学的依托,弥补这个领域教材的缺口。目前,既有的教材多为引进版,尽管方法与内容有极大的启发性,但体系与实证却与中国的实践有较大的不完全吻合性。而国内既有的教材却在内容及方法上存在较大的滞后性。如何将两者统一起来,是本套教材追求实现的基本目标。② 推动相关实践的发展。“企业家管理”是一项方兴未艾的新兴事业,实践的初始与创新远远走在研究之前,如何系统地归纳、分析并指导实践,成为研究者的重要命题。本教材直面现实,求真务实,并力求理性与艺术的统一,追求指导性和操作性。③ 推动本领域研究的深化发展。“企业家管理”是一个新兴的研究领域与专业发展方向,在研究落后于实践的背景下,很多悬而未决的理论难题约束着实践的发展,这需要大批有知有识有勇的学子(尤其是青年学子)投身进去,大力突破,以启迪社会的思维,推动制度、管理的演进与提升。

从知识创造学的角度讲,实现科学的价值有三个重途径(如图 0-1 所示):



图 0-1 科学的三重性及其演进

(1) 科学普及。应用是科学的终的。如何通过转换既有的科学知识体系,培养人的科学解决问题的能力,是教育者的重要责任。在“企业家管理系列丛书”中实务型的教材,如《管理咨询》、《创业管理》、《企业家能力》及相关教程的案例集担当此类角色,它可以满足本科生、MBA(EMBA)、企业员工及企业管理者,以及对此类实务感兴趣的读者的要求,

侧重“怎么做”的方法性、程序性、案例性知识分析。

(2) 科学前沿。科学的推动需要科学史及科学前沿的介绍与剖析。这也是高校教师尤其是研究生导师的重要职责。“企业家管理系列丛书”中研究型的教材，如《企业家管理学研究》、《人力资本管理分析》及《企业家精神分析》担当此类角色，它可以满足博士生、硕士生、EMBA 及对此类问题研究感兴趣的读者的要求，侧重“研究什么”的历史性、前沿性、问题性及资料性知识分析。

(3) 科学创造。科学发展的基本逻辑总是循序渐进的。科学普及及科学前沿陈述的内容主体均为存量知识。而增量知识的创造毫无疑问是科学家的基本使命。但是，没有科学发展史及其承前启后意义上的继承与创造，就没有科学。我在从事“企业家管理”这项新兴的研究与教育学科之后，主要目标就是揭示和剖析这种科学创造所依托的科学方法（见图 0-1）。

“企业家管理系列丛书”中的《科学的逻辑——在思想与方法之间》及《管理科学学》侧重“怎么研究”的方法性、规律性、实证性、案例性及艺术性的知识分析，可以满足博士生、青年教师及所有对科学研究感兴趣的读者的要求。如此，“企业家管理系列丛书”架构了一套完整的知识传授体系（见表 0-1）。

“企业家管理”学科的诞生与发展是时代发展的重要趋势，是管理学科最有价值的前沿。但必须指出的是，“企业家管理系列丛书”无论在外延的教材品种上，还是在内涵的教材内容上，都绝对是一个开放式的结构，需要作者及其团队，以及所有同仁的共同努力，有关本丛书的任何指正、修改的意见，均请直接电邮至作者的信箱（ddh@fudan.edu.cn 或 pmc@pmeac.com），作者在这里诚致衷心的感谢！在后续的再版修订中所有合理的意见将被充分考虑。

在清华大学出版社的支持下，“企业家管理系列丛书”如今顺利面世，感谢清华大学出版社的编辑们在这套丛书的成书过程中所做的努力与贡献！

丁栋虹

2005-08-05

目 录

第一篇 理论篇

第一章 咨询基础	2
第一节 咨询的内涵	2
第二节 咨询的类型	3
第三节 咨询的性质	6
本章小结	13
问题与思考	13
第二章 咨询价值	14
第一节 问题诊治	14
第二节 方法培育	16
第三节 管理提升	17
本章小结	21
问题与思考	21
第三章 咨询发展	22
第一节 美国	22
第二节 欧洲	24
第三节 日本	26
第四节 中国	30
本章小结	36
问题与思考	36
第四章 咨询流程	37
第一节 接洽咨询阶段	38
第二节 预备咨询阶段	39
第三节 正式咨询阶段	40
第四节 方案实施阶段	42
第五节 追踪完善阶段	42
本章小结	42

问题与思考.....	43
第五章 课程学习	44
第一节 课程价值.....	44
第二节 学习导向.....	47
第三节 教学方法.....	49
第四节 阅读书目.....	50
本章小结.....	55
问题与思考.....	55

第二篇 方法篇

第六章 项目竞标	58
第一节 问题协议.....	59
第二节 项目规划.....	75
第三节 项目建议书.....	85
第四节 演示和说明.....	88
本章小结.....	91
问题与思考.....	91
第七章 咨询工具	92
第一节 工具分类.....	92
第二节 工具选择.....	135
第三节 专有方法.....	136
第四节 模型诊断.....	138
本章小结.....	140
问题与思考.....	140
第八章 数据资料	141
第一节 数据类型.....	141
第二节 调查方法.....	145
第三节 数据分析.....	155
本章小结.....	163
问题与思考.....	164
第九章 方案设计	165
第一节 创造方案.....	165
第二节 报告撰写.....	174

第三节 方案演示.....	178
本章小结.....	180
问题与思考.....	181
第十章 方案实施	182
第一节 实施阻碍.....	182
第二节 实施过程.....	187
第三节 实施辅助.....	191
第四节 案例剖析.....	209
本章小结.....	216
问题与思考.....	217

第三篇 技 术 篇

第十一章 生存咨询.....	220
第一节 质量管理咨询.....	220
第二节 财务管理咨询.....	241
本章小结.....	248
问题与思考.....	248
第十二章 发展咨询.....	249
第一节 战略管理咨询.....	249
第二节 人力资源诊断.....	265
本章小结.....	277
问题与思考.....	277
第十三章 成熟咨询.....	278
第一节 企业的竞争力.....	278
第二节 品牌资产评估.....	293
本章小结.....	299
问题与思考.....	300
第十四章 衰退咨询.....	301
第一节 文化管理咨询.....	301
第二节 领导力评估.....	321
本章小结.....	335
问题与思考.....	335

第十五章 蜕变咨询.....	336
第一节 组织管理咨询.....	336
第二节 激励管理咨询.....	343
本章小结.....	370
问题与思考.....	371

第四篇 管理篇

第十六章 发展策略.....	374
第一节 咨询服务目标.....	375
第二节 咨询质量控制.....	379
第三节 国际咨询发展.....	380
第四节 中国咨询分析.....	391
本章小结.....	402
问题与思考.....	402
第十七章 人力资源.....	403
第一节 智力成员.....	403
第二节 管理基础.....	410
第三节 管理策略.....	412
本章小结.....	418
问题与思考.....	418
第十八章 服务运营.....	419
第一节 营销途径.....	421
第二节 麦肯锡运营.....	428
第三节 客户选择.....	431
本章小结.....	434
问题与思考.....	435
第十九章 项目团队.....	436
第一节 项目管理与团队.....	436
第二节 项目管理原则.....	441
第三节 项目管理艺术.....	444
本章小结.....	447
问题与思考.....	448

目 录

第二十章 知识管理.....	449
第一节 知识分类与隐性知识.....	449
第二节 隐性知识管理.....	452
第三节 基于研发的咨询运营.....	455
本章小结.....	459
问题与思考.....	459
后记.....	460

第一章 基础篇

第一篇 理论篇

本篇之为理论篇，并不是纯粹学术意义的 Theoretical Analysis，而实则是普及意义上的 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。

第一章 咨询基础

包括企业在内的任何组织运营失衡、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。

——丁栋虹

本章目标

- ❖ 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，我们要介绍分析全书所依托的核心概念——管理咨询，及其相关的基本知识。

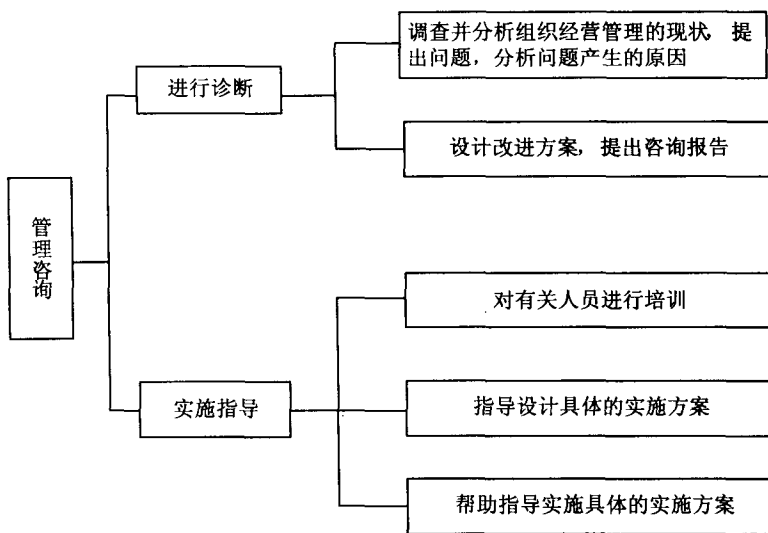
第一节 管理咨询的内涵

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，与企业有关人员密切配合，到企业进行实地调查研究，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，咨询师则负责为企业培训人员，帮助指导企业实施改进方案。

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。

从图 1-1 中可以看出，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，设计出相应的改进方案，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，管理咨询就是请他人在自己的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。欧美习惯地称之为管理咨询，而日本则习惯地称之为管理诊断。

第二，二者的资料来源途径不同。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，并指导企业对提出的问题实施改进。

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，管理咨询就是被取名为管理诊断。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问题。

第二节 管理咨询的类型

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