

企业家管理丛书

M

管理咨询

Management Consulting (第3版)

A

N A G E

M E N T S

C O N S U L

T I N

G

丁栋虹·著

清华大学出版社



企业家管理丛书

管理咨询

Management Consulting (第3版)

丁栋虹·著

清华大学出版社

北京

内 容 简 介

这是一部针对企业及其他相关组织进行管理问题诊断与分析的指导性著作,包括咨询策略(咨询特质、咨询定位、咨询产业、咨询竞标)、咨询研究(咨询问题、咨询调查、咨询方案、咨询实施)、咨询工具(产品咨询、人才咨询、价值咨询、定位咨询)与咨询管理(咨询团队、咨询知识、咨询营销、咨询服务)等四篇共十六章内容,建构了管理咨询学习的完整体系。

本书适用于“管理咨询”、“企业诊断与分析”、“管理实验”、“管理学研究方法”等咨询与方法类课程的核心教程,也适用于“管理学”、“公司治理”、“创业管理”等课程的重要辅助教程。对管理咨询师、MBA及EMBA学员、管理学及经济学专业的学生(含各级研究生),本书可作为必读著作;对企业及相关组织各级管理人员,本书也是案头必备的重要读本和管理实践的重要分析指南。

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. —3版. —北京:清华大学出版社,2013
(企业家管理丛书)

ISBN 978-7-302-33957-1

I. ①管… II. ①丁… III. ①企业管理-咨询 IV. ①F270

中国版本图书馆CIP数据核字(2013)第222519号

责任编辑:杜春杰

封面设计:刘超

版式设计:文森时代

责任校对:张兴旺

责任印制:宋林

出版发行:清华大学出版社

网 址: <http://www.tup.com.cn>, <http://www.wqbook.com>

地 址:北京清华大学学研大厦A座 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:三河市新茂装订有限公司

经 销:全国新华书店

开 本:185mm×260mm 印 张:33.75 字 数:821千字

版 次:2006年1月第1版 2013年12月第3版 印 次:2013年12月第1次印刷

印 数:1~4000

定 价:65.00元

商业就是摄取智慧！

—— [美]杰克·韦尔奇

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》

第3版前言

企业管理水平的滞后，不仅涉及管理科学研究的问题，也涉及管理应用的问题；如何应用管理学的理论与知识，是摆在中国管理咨询师、管理者以及管理学及其相关专业学生与研究生面前的重要命题。

管理学自从20世纪80年代被引进中国开始，就一直面临着“管理学理论如何被专业化应用”的实践挑战；随着国际化的加剧，因这种挑战而承受的压力愈来愈大。在中国高校，同其他大多数专业一样，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，受教育者都能对企业管理的概念与理论甚至体系口若悬河，但一接触到实际问题，却不知道该如何下手。与此背景相对照，“管理咨询”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，是这门课在国内外高校兴起并广受学生欢迎的基本原因。

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——尽管中国的现实是，企业组织发展尚不充分，非营利组织正处在孕育与成长的初期，而政府组织不仅过于庞大，同时需要变革。在组织“企业化”或“企业化运营”的趋势主导下，除企业组织外，本教材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。需要指出的是，对于“企业管理”相关课程的一般学生与其他读者，本教材也是一本有力的知识与能力补充，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。

因此，本书的主要读者对象可界定为三大群体：

（1）管理咨询行业的咨询师。本书作为一部主要的教程，已经体现对管理咨询行业的专业指导性，自第1版面世以来，一直受到相关咨询师的欢迎和好评。

（2）从事管理运作的管理人员，包括企业的各级管理者和各部门的职能人员。本书是提高管理者解决实际问题能力的重要指南。

（3）管理学及其相关专业的学员，包括博士生、硕士生（含MBA、EMBA、MPA等）、本科生等。

本书是从管理学知识走向实践应用及其能力的重要桥梁。

当代中国的管理学研究与教育，知识性太强，而指导性、操作性有限。管理学作为一门学

科的诞生，与心理学尤其是医学具有极强的内在关联，体现在它的操作性；最早诞生管理学的哈佛大学，也是以其强势的医学、心理学及法律等学科为基础。对于管理诊断或咨询的机理、工具、方法的分析缺乏，成为中国管理学研究与教育操作性有限的重要原因。学管理学专业而不学管理咨询，其管理的能力与实践将存在重大缺陷。

现实中国的管理咨询界与国际管理咨询界缺乏接口，直接原因在于：中国的管理咨询界不善于使用专业的理论、工具及其分析路径，去进行管理问题的研究。中国管理咨询界凭借的主要是咨询师的知识、经验与创意。在这种背景下，咨询的成果难以验证，尤其是难以证伪，不仅科学性不足，实践的指导价值也有限。

企业是由几个核心元素组成的：产品、人才、价值、定位。同时，处于组织不同层级的管理者，承担的管理职责也有很大的不同。在长期研究的基础上，本著作创造性地建构了对应不同层级管理者的管理及咨询命题，如表 0.1 所示。不同层级的管理者，可以主要选择本层级的管理职责作为咨询学习的主要对象。

表 0.1 管理层级与咨询命题

管 理 层 级	咨 询 命 题	管 理 重 点
公司董事	定位咨询	核心能力、组织与战略
公司经理	价值咨询	商业模式、财务与品牌
部门经理	人才咨询	知识管理、领导与绩效
基层主管	产品咨询	产品开发、质量与营销

三

对于通过本著作的阅读与分析而促进了心智解放与事业发展的读者，欢迎来信分享经验^①。为了不断提升著述品质，作者致力于内容与形式两个方面的持续发展，也欢迎读者来信，分享对思考练习的分析报告，告之教学反馈，提供著述修正与发展的各种建议，包括反映相关研究的学术成果、实践及案例的最新发展，指正内容中存在的各种错误，更新思考练习的重要问题及延伸阅读的精品文献等。耶商咨询提供本书相关的信息交流与高端培训^②。

本版的隆重推出，是建立在第 2 版的基础之上的。与第 2 版相比较，本版实现的重要突破与修正表现在：

（1）对各篇名称进行了调整：第一篇“理论篇”改为“咨询策略”，第二篇“方法篇”改为“咨询研究”，第三篇“技术篇”改为“咨询工具”，第四篇“管理篇”改为“咨询管理”，明确定位，体现实质性。

（2）对各篇章数进行了精减，由原每篇 5 章压缩为每篇 4 章，增强内容集中性。

（3）对第三篇进行了实质性的重构与重新定位，聚集于重点咨询工具的使用分析，由产品咨询、人才咨询、价值咨询、定位咨询 4 章组成，增强咨询的技术性、方法性与工具性。

^① 丁栋虹教授信箱：ddh188@gmail.com

^② 耶商咨询：www.glceo.com

(4) 对除第三篇以外的其余3篇的各章,进行了章名的修正及内容的重新定位,如第一篇由“咨询特质”、“咨询定位”、“咨询产业”及“咨询竞标”等章组成,第二篇由“咨询问题”、“咨询调查”、“咨询方案”及“咨询实施”等章组成,第四篇由“咨询团队”、“咨询知识”、“咨询营销”及“咨询服务”等章组成,如此强化了内容的价值性与实践针对性。

(5) 对各章的内容进行改写、扩充、修正,对延伸阅读文献及问题思考等进行了调整与充实。经过修正,本版具有更大的适用面、更好的工具性,成为管理学学员、管理者、咨询师、研究者不可或缺的管理实践指南与分析指导工具书。

四

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版的修定作出了贡献。中国人民大学高德步教授、秦志华教授、刘军博士,教育部考试中心教材研究所刘素娟副所长、顾力行女士,对著作提出了很好的修正建议。研究生陈志、孙国民、卢海燕、李雪梅、何建华、张海心、张翔,以及选课的研究生沈甜甜、王珍、陈夏雨、刘阳、胡子玉、刘民全、周汝、卞泽娟、陶能明、朱潇璇等,通过审读提供了修改建议,参与制图及教学投影制作。我的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。在此本人一并表示感谢!

谨以此书献给中国的管理咨询师、管理者,以及管理学及其相关专业的学生和研究者们。

丁栋虹

2013年7月4日

目 录

第一篇 咨询策略

第 1 章 咨询特质	2
咨询界定	2
咨询规范	9
咨询学习	16
本章概要	21
思考练习	21
延伸阅读	22
参考文献	23
第 2 章 咨询定位	24
管理问题	24
管理方法	30
管理境界	37
本章概要	43
思考练习	43
延伸阅读	44
参考文献	45
第 3 章 咨询产业	46
产业发展	46
产业比较	52
产业实践	58
本章概要	64
思考练习	65
延伸阅读	65
参考文献	66
第 4 章 咨询竞标	67
咨询流程	67

项目竞标	75
工具选择	88
本章概要	93
思考练习	94
延伸阅读	94
参考文献	95

第二篇 咨询研究

第5章 咨询问题	98
问题层次	99
问题功能	102
问题时间	109
本章概要	114
思考练习	115
延伸阅读	115
参考文献	116
第6章 咨询调查	117
资料类型	117
调查方法	120
数据分析	129
本章概要	142
思考练习	142
延伸阅读	142
参考文献	144
第7章 咨询方案	145
方案创造	145
方案报告	159
方案演示	165
本章概要	167
思考练习	167
延伸阅读	168
参考文献	169
第8章 咨询实施	170
实施领导	171
实施管理	181
实施评价	187

本章概要	200
思考练习	200
延伸阅读	201
参考文献	202

第三篇 咨询工具

第 9 章 产品咨询	204
产品开发	204
质量管理	222
市场营销	240
本章概要	249
思考练习	249
延伸阅读	250
参考文献	251
第 10 章 人才咨询	252
知识管理	252
领导力	269
薪酬绩效	285
本章概要	306
思考练习	306
延伸阅读	307
参考文献	308
第 11 章 价值咨询	309
商业模式	309
财务分析	331
品牌管理	339
本章概要	359
思考练习	359
延伸阅读	359
参考文献	360
第 12 章 定位咨询	362
核心能力	362
组织再造	387
竞争战略	408
本章概要	423
思考练习	424

延伸阅读	424
参考文献	425

第四篇 咨询管理

第 13 章 咨询团队	428
咨询素质	429
团队治理	434
虚拟组织	448
本章概要	453
思考练习	453
延伸阅读	454
参考文献	455
第 14 章 咨询知识	456
知识学习	457
知识共享	463
知识应用	469
本章概要	474
思考练习	475
延伸阅读	475
参考文献	476
第 15 章 咨询营销	477
竞争战略	477
咨询定价	493
营销模式	498
本章概要	507
思考练习	508
延伸阅读	508
参考文献	509
第 16 章 咨询服务	510
服务特质	510
服务质量	515
服务评价	517
本章概要	525
思考练习	525
延伸阅读	526
参考文献	527

第一篇

咨询策略

之所以为策略篇，是因为本篇着力于管理咨询策略（包括特质、定位、产业与竞标）的陈述、分析与把握，解决管理咨询在认识论上“是什么”、“如何做”及“怎么做好”的基本问题。咨询策略决定了管理咨询的服务对象、价值定位、内容要求与模式选择。

咨询特质

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

- 明确管理咨询的概念与范围界定；
- 了解管理咨询的规范及其要求；
- 把握咨询学习的导向、方法与设计。

作为一门新兴学科，管理咨询理应得到更多人的了解。本书开篇的这一章，要介绍全书分析所依托的核心概念——管理咨询，及其相关的知识，明确管理咨询的基本原理、基本规范与学习策略。

咨询界定

咨询理由

任何企业的经营管理过程中，都会出现大大小小的问题，这就使管理咨询的出现成为可能。并且，随着企业外部环境和内部条件的变化速度的加快，企业对管理咨询的市场需求越来越大。组织产生管理咨询需求需要同时满足以下条件。

管理问题

美国管理学家卡佩尔在他所著的《企业成长的哲学》中提出一个重要的观点：企业同一切有生命的机体一样，也有生、老、病、死。也就是说，企业在运营活动中面临内外环境的变化，会存在许多深层次的危机，如果不进行健康诊断，加以治疗预防，将陷入危险的境地。

企业是由企业与被企业联系起来的人所组成的以相互服务为本质目标的营利性生产单位，

是人的一种企业存在形式。企业实质上也是一种被扩大了概念内涵的“人”。企业就像人的身体一样，每个部门就像器官，都扮演着其应有的角色，发挥着相应的功能。只有企业的各个部门各司其职、各尽本分地良性循环，企业才能正常运作，发挥其应有的强大功能。

按照西医学理论，人体主要系统包括免疫系统、呼吸系统、循环系统、消化系统、神经系统、骨肌系统、外皮系统、内分泌系统、生殖系统等几大类。针对企业部门结构来看不同部门在企业中的功能和作用，就会发现它们和人体脏器之间存在的微妙关系^[1]。表 1.1 是企业部门与人体系统对照表。

表 1.1 企业部门与人体系统对照表

企 业 部 门	部 门 职 责	人 体 系 统	系 统 功 能
总裁办	是公司总裁行政指挥的办事机构，行使协调各部门工作的权限	神经系统	是大脑和人体各个脏器之间沟通的系统。通过此系统收集外界的各种信息，并直接或间接地控制着人体其他所有系统，指挥人体做出各种思考和动作，并调节免疫功能
财务部	会计核算及财务管理。行使对公司财务会计工作全过程的管理权限	循环系统	在心脏驱动下，一刻不停地运作着，为人体各部位提供氧气和各种养料
法务部	对企业重大经营决策提出法律意见，保证企业合法权益最大化，避免企业落入“法律陷阱”	免疫系统	帮助身体抵御污染物、病毒、细菌的入侵
销售部	是连接企业与市场的桥梁，是企业最直接的效益实现者	呼吸系统	帮助人体完成最关键的动作——呼吸
市场部	对企业的产品与服务以市场为导向进行包装推广，促进产品与服务变成资金和利润	消化系统	是将食物转化为能量的“加油站”
人力资源部	负责人才的选拔、配置、开发、考核等管理，调动员工积极性，激发员工潜能，对公司持久发展负责	骨肌系统	主要职能是支撑起身体，为人体各器官的系统运作提供保护
公共事业部	与政府部门或非政府部门联系，树立企业公共形象，做好对外形象推广	外皮系统	人体的“盔甲”
后勤保障部	安保，基建，物业，物资购调，公车管理，设施的运转、维护、管理等事务	内分泌系统	调节体内某些持续、缓慢的生理过程，维持内环境的相对恒定，适应外环境的变化
事业部	按照企业所经营的事业在不同地区设立分支机构，以推广经营集团的业务	生殖系统	繁衍后代和种族延续

董事长、董事总经理等企业战略决策层就是人体的大脑，属于指挥系统，担负思考及指挥身体的机能，但是各个脏器的运行并不是由这个系统所指挥的。指挥系统是利用神经系统将人体各部位的状况传达到大脑，并将大脑的指令直接传达到人体的各个部位，让人体能够对各种

外来的刺激做出迅速的反应。其秘书就是人体的眼睛、鼻子、耳朵和嘴，不但要把所发生的事情及时报告给董事长、董事总经理，而且也要向外面传达各项指示。

从人体结构看，在神经系统和体液的双向调节下，人体不仅是一个统一的整体，而且是一个具有高度智慧的机构，它能够针对各种不同的身体状态，采取应变措施来维持身体的正常运行。同样，要想建立一个完美统一的企业，也需要“神经系统”、“体液”的双重调节和骨肌的支撑，衍生来看，就是常说的信息流、资金流和人员配置。

首先，可以将企业中的资金流和人体的循环系统对等起来。心脏是循环系统的动力器官，而资金就如人体的心脏，有了财，才会把资金供应给各个环节，这就是投资，再经过一个开放式的闭圈循环，回归到资金，这就是收益。如果心脏出毛病了或不运作了，就说明企业运营不良，甚至会死亡。

其次，企业的人力资源部好比负责建立骨肌系统的部门，人力资源丰富且实力充沛，企业的“个头”就大，骨骼就好，肌肉也结实，这就是常说的大企业。

再次，企业中的信息，特别是具有战略意义的信息就是一个“神经系统”，从企业高管到每一个员工，都是企业接受信息的细胞，而企业的战略决策层则是整个神经系统的中枢，是决定企业这个机体如何运作的中枢。

若将资金流和人体的循环系统对应起来，那么企业运转的“心脏”就是“资金”，从表 1.2 中就可以很容易看出各个系统在企业结构中 与“资金”之间的对应关系。

表 1.2 心与其他器官的关系

对 应 系 统		相 互 关 系	企 业 部 门
肺	呼吸系统	主要是心主血和肺司呼吸、朝百脉之间的关系，两脏互相配合，保证了气血的正常运行。肺气不足可影响心的行血功能，而心气不足，也会影响肺的呼吸功能	销售部
脾	免疫系统	主要表现在血的生成与运行方面的联系。心主血，脾统血，脾又是气血生化之源。脾气健运，血有所生，则心血充盈，脾统血亦正常。脾所生之血，又赖心气的推动	法务部
肝	消化系统	主要表现在血液正常运行和情志调节方面。心主血，肝藏血，心肝两脏相互协调以维持血的正常运行。心之行血功能正常，则血运正常，肝亦有所藏；若肝不藏血，则心无所主，血运行亦失常	市场部
肾	泌尿/内分泌系统	主要是心阳与肾阴之间阴阳升降、水火既济的关系。即在生理情况下，心火必须下交于肾，肾水必须上济于心，心肾之间的生理功能才能协调平衡	后勤保障部
肠	消化系统	心与小肠通过经脉相互络属，而互为表里关系。表现在病理上，如心有实火，可移热于小肠，引起尿少、尿赤、尿痛等症；小肠有热也可循经上炎于心，而见心烦舌赤、口舌生疮等症	市场部

因此，就人体器官之间的关系可以分析出财务部与企业其他各部门之间的关系，如表 1.3 所示。

表 1.3 财务部与其他部门的关系

对应部门	关系
销售部	两者之间互相配合,保证公司资金流的正常运行。销售力不足可影响财务的资金周转运营;而财务支持不足,也会影响销售部门的销售
法务部	主要表现在资金的生成与运行方面的联系。财务主资金,法务既统资金,又是资金生化之源。法务健全,资金方可运营有道,不会被任意截留,才会有所生,资金方可更充盈
市场部	主要表现在资金正常运行和市场认识调节方面。财务主资金,市场藏资金,财务、市场两部门相互协调以维持资金运行的正常。这就是常说的,市场部要深入研究产品、政策、促销、渠道、广告等问题,肩负公司的产品推广和品牌推广的使命,帮助销售系统完成销售目标,从而实现产品到资金的转变。市场没做好,可直接导致财务的资金收入受损
后勤保障部	在企业运营中,财务部需审核并支付购买办公物资、设备等的费用,而后勤保障部必须上报财务哪些物资与设备是必需的,从而保持企业运营的协调平衡

一个企业的生存发展的环境比个体更复杂,企业自身的功能也在不断扩充和改变,因此,企业经营管理中出现问题是很正常的事情。就像人会生病一样,企业也会受到各种先天与后天不良因素的影响,从而患上各种各样的企业疾病。这时,企业就不能发挥其应有的功能。

认识能力

一般的管理问题,企业可以通过自己的努力和自我调整来解决,但有一些特殊的问题需要企业进行外来诊断。例如:

(1) 当环境发生较大的变化或企业经营管理中出现重大失误或隐患问题时,仅仅依靠企业自身固有的或传统的管理思维和认识来判断、解决所有问题显然是不现实的;

(2) 时间问题。一些企业为了集中在一段时间内系统地解决某一个问题(如企业的战略定位)需要聘请外脑;

(3) 人员问题。一些企业虽然有能力自己解决某一个问题,却没有足够的人手。因此,企业的管理者一旦发现问题,就应当立刻采取措施,通过聘请外脑进行调查研究,为企业进行经营管理上的诊断,针对问题的症结,提出相应的治理方法以及具体的改善建议,并在此基础上对改善建议的落实给予指导和辅助实施,从而确保企业持续、快速、健康地发展。

有时,企业出于策略考虑,也需要与咨询公司合作。例如,一些企业希望通过和咨询公司合作了解世界范围内行业发展的趋势和学习到最新的管理及分析方法;有些企业虽然自己知道解决某一个问题的方法(例如裁员)却为了平衡各方面关系而让一个中立的第三方出面提出;作为中国企业的发明——一些企业通过和知名咨询公司合作来炒作自己。

管理策略

企业之所以未雨绸缪地让外部管理专家来为其勘划生计,皆因专家们了解当今企业界的总体发展状况,可以给企业一个衡量,使之了解自己在本国乃至全球的总体水平、所处阶段、未来趋势以及可能出现的问题,跳出自己的思维定式,从宏观角度审视自己。

不仅如此,外部管理专家谙熟现代企业制度,有着丰富的企业发展经验与教训的积累,具