

## 企业管理咨询的分类

根据企业出现问题的不同，我们一般把管理咨询按内容分为以下几类：

### 一、战略咨询

战略是企业的根本。在今天的商业社会中，企业为了适应外部环境的变化，必须及时准确的掌握市场动态，迅速采取与之相适应的有效措施。企业做出这种选择就是战略决策。现代企业管理的重心已转向经营，经营的重心转向为战略决策。西方企业家称当今时代为 战略制胜 的时代。因此，企业战略咨询在现代管理咨询中具有头等重要的地位。企业战略所需要回答的问题往往是包括：我们将如何进行市场竞争，保持优势？我们将如何找出新的利润增长点？我们将如何不断地为客户增加价值？

战略咨询是一项政策性很强的服务活动。而且，它是预测企业环境的未来变化，指明企业经营活动的方向。因此，战略的咨询项目是探索性的，提出的方案是有风险的。

经营战略不是一味地模仿别人，要成功必须有独创性。咨询顾问提出的方案，必须剖析影响企业发展的关键问题，分析其实质，真正提出即有远见性，又有实际意义的新理念。

只是写在纸上的战略是没有什么用的。制定战略时要充分考虑客户的战略实施能力，使得战略能够付诸实施，这是很必要的。没有一个战略是永久有效的，

市场环境急速变化的步调意味着战略的形成和检验必须是不断前进的过程。因此，咨询师不仅要保证咨询方案在一定程度上的顺利实施，还要帮助培养客户对新机会和压力的战略适应能力。

## 二、财务咨询

公司财务咨询，是指相关财务管理专家，深入企业现场进行调查研究，从综合反映公司财务管理的经济指标分析着手，寻找薄弱环节，深入分析影响这些指标的财务因素和管理因素，并找出关键的影响因素。然后，根据公司战略对财务管理的要求和公司的实际情况，提出具体改进措施并指导其实施的一系列活动。

财务咨询注重收集资料，通过财务咨询可以对企业的生产经营成果和财务状况进行客观正确的评价，以了解本企业在同行业市场竞争中的地位。财务咨询的结果将为企业经营管理其他方面的咨询提供正确的方向和目标。不可忽视的是，通过财务咨询，可以为企业从不同角度引进财务管理的新观点，技术方法，从而不断提高企业的理财能力和财务管理的水平。

## 三、市场营销咨询

市场营销咨询是咨询顾问运用市场营销的理论与方法，深入调查和分析企业的市场营销环境与市场营销活动的现状，从而发现企业面临的风险、威胁、衰退危机和企业发展的市场机会，帮助企业解决现存问题，改善和创新企业的市场营

销活动，使企业能够更好的躲避风险，迎接挑战，战胜衰退危机，抓住并创造市场机会，促进企业获得快速、持续繁荣发展而进行的咨询。

不同行业的产品价值、用途、使用方法以及各种产品生命周期及其所处阶段不同，消费者购买不同产品的动机和习惯不一。因此不同行业里，企业的市场营销会有较大差异。企业要生存，要在市场上有一席之地，就离不开与竞争对手的较量。因此市场营销咨询应该在为企业制定能够战胜现实竞争对手及潜在竞争对手，能够立于不败之地的竞争战略及策略上下工夫。

#### 四、人力资源咨询

在市场经济条件下，人力资源是最宝贵的战略资源，是企业竞争中生存与发展的最重要的物质基础，它既是制定企业战略的重要依据，又是实施企业战略的支撑点。

人力资源咨询是运用人力资源开发与管理的理论和方法，对企业人力资源开发与管理的分析，找出薄弱环节，并加以改善，以促进企业正确、有效地开发人力资源和合理、科学地管理人力资源，为企业创造永续的竞争力。

咨询内容包括：人力资源管理培训、人力资源管理咨询、人力资源职能外包、劳务派遣、人力信息化解决方案、猎头等各种为企业人力资源管理咨询部门提供的智力咨询服务。

#### 五、企业文化咨询

企业文化咨询就是清晰组织的关键成功要素（KSF），清晰行业价值驱动要素，在组织内部形成共同的信仰，并指导统一的行动，清晰、明确组织的核心价值体系即企业文化体系，基于统一的核心价值体系，塑造组织的品牌信仰，整合企业无形资产，基于统一的核心价值体系，完善组织的基本政策与制度，有效提升组织运营协同效率，实现组织的可持续发展。

以智益德管理咨询公司的服务为例，在以下方面为企业提供个性化的企业文化咨询服务：

1. 组织文化体系构建。
2. 组织文化系统管理。
3. 组织文化系统培训。

企业文化咨询服务目标

- 1、统一思想，凝心聚力，打造卓越团队
- 2、有效提升管理能力和管理素质
- 3、有效提升公司绩效和运营效率
- 4、构建具有强大竞争力的企业文化体系
- 5、设计企业视觉识别系统
- 6、强力塑造企业形象，凸显品牌价值
- 7、建立学习型组织，实现文化管理

8、明确企业关键行为准则，全面规范员工行为

9、匹配企业战略

10、完善企业基本政策和制度

11、实现知识管理

12、实现全员对企业愿景、使命、核心价值、理念的高度认知、认可、认同、  
认行

13、达到员工价值和企业价值的和谐统一

14、让企业文化生根，生根到员工的行为上

15、进行企业文化测评，保持企业文化与时俱进

16、形成强有力的企业文化，形成企业核心竞争力。

## 六、流程管理咨询

流程管理 2.0概念的提出标志着国内管理咨询发展的一个新阶段。

以往咨询项目的一般过程是顾问调研、顾问分析、顾问建议、顾问汇报，是以顾问工作为核心的形式，企业方的参与主要有配合调研、方案审议，参与的程度不深和人员范围不广，往往导致咨询方案被束之高阁，因为企业方真正理解咨询方案的人不多，也就更加谈不上理解后的实施落地了。

延展咨询主要成员经过多年的管理咨询实践经验，逐步实践并最终总结出了流程管理 2.0的概念，是对传统咨询模式的一种升华。

从形式上看：

流程管理 2.0 的咨询方式下，企业方是工作的主体，顾问是理念、方法的提供者和过程的推动者。合作过程中，通过顾问有节奏有步骤的多频次的培训、研讨，组织企业方成员在掌握流程理念、流程方法的同时，去具体实践流程描述、流程串讲、流程审定、流程宣贯、流程稽查等一系列流程管理过程，并在过程中，通过逐步扩大的人员辐射圈，形成全员流程意识和流程方法。流程管理 2.0 与传统流程咨询的主要差异是更重视通过[流程梳理](#)的过程，使企业掌握流程管理方法，从基础上建立自我、持续的流程管理能力。

流程管理 2.0 要求顾问不仅自己明白，更重要的是引导企业，让企业自己建立“自我觉醒”的能力，所以实际上对顾问提出了更高的要求，包括交流能力、推进能力，尤其是推进能力更为突出。

从成果上看：

共性的成果之一是一系列的流程文件，差异是输出者不同，一为企业为主体，一是顾问为主体。

流程管理 2.0 的最大成果是帮助企业培养、建立了一支流程管理团队，从而能推动从流程体系架构、到跨部门流程建立与梳理以及如何通过系统性的流程宣贯和稽查保障流程得到有效落地的一系列过程。从另一个角度讲，培养了一批站

在企业角度，而不仅是部门利益角度思考的人员队伍，为企业积累了一批后备管理储备人才。

流程管理 2.0 的另一软性成果是刺激企业自我反省部门墙，注意，是企业自我反省。流程管理 2.0 引发参与者比较大的感慨大致为：原来事情不是这样的；自己容易很明白，让别人明白就比较难了。从表达方式上也有很大的变化，从一开始只讲“我”或“我们部门”，到讲“我们”以及“这个流程”，体现出来的是交流时的换位意识、全局整体观念，而不是以往的封闭的自我保护式的反击。

## 七、供应链管理咨询

导致供应链问题的深层次原因一般有两种，一是销售、计划、生产、采购、物流等部门的协作问题，各自目标不完全一致，信息共享不够，配合作战不到位；二是采用的供应链管理理论与工具的专业性不强。具体出来的症状有：

- 按合同承诺及时交货率低，客户满意度低。

- 库存结构不合理，一方面为“救火”在紧急采购；一方面又库存积压严重，库存周转率低，影响企业

正常运作

- 供应商资源质量平庸，与企业实际需求不匹配

- 内部摩擦严重，各部门互相指责，气氛越来越差

■ 绩效衡量方式粗糙，衡量结果既不能帮助供应链自我修复存在的问题，也不能很好地提高组织与人员

积极性

解决方案：

供应链管理变革服从变革五力平衡模型的基本框架，同时从供应链管理技术而言，SCOR 模型是供应链管理的标杆。

构建集成供应链的基本原则包括：

- 细分客户，使供应链满足不同类型客户需求。
- 关注市场和客户信号，使整个供应链供需计划一体化。
- 从“推动式”（PUSH）供应链运作转向“拉动式”（PULL）供应链运作。
- 引入 SCOR 机制。
- 延迟策略。
- 发展与关键供应商的合作伙伴关系。
- 对供应链进行绩效测量和评价。
- 战略性发展信息技术（IT）对供应链的支撑。

企业管理咨询的价值和价值衡量



管理咨询对企业来讲，是一种投资行为。通过管理咨询公司提供的服务，提高企业管理水平，从而提升企业运营效益。既然是投资，就要算投入和产出，产出 $>$ 投入，就“值”；产出 $<$ 投入，就“不值”。

那么管理咨询对受咨询方的价值在哪里？益腾咨询认为，主要在四个方面：

1、方案价值。咨询顾问根据客户实际情况，运用知识和经验，为客户提供的咨询方案。这也是大多数咨询项目与客户约定的主要项目目标。

2、传递知识和经验。在咨询项目实施过程中，咨询顾问通过课程培训、访谈、会议、日常沟通中给客户传递的先进管理理念、管理方法、管理工具等；

3、人才培养。在咨询项目实施过程中，帮助客户管理团队接受管理理念、管理方法、管理方案等，从提升管理人员技能和素养的提升。

4、咨询业绩效果。咨询项目实施后，因为管理咨询项目对客户管理水平的提升效果，直接或间接为客户创造的价值。

这四个方面的价值，最能直接衡量是第四个——咨询业绩效果。这也是咨询项目价值最终和最主要的价值体现。

要衡量业绩，首先需要选择可以量化的经营业绩指标，益腾咨询通常可以提供客户在短期内可以衡量的经营业绩有：按期交货率提升、存货占用资金降低、应收账款和坏账降低等。

通过这些指标的对比和分析，可以用来较为直接的衡量一个咨询项目取得的效益，可以给咨询方和受咨询方一个价值认定标准。

## 一、欧美管理咨询产业的发展历史

管理咨询是帮助企业 and 企业家，通过解决管理和经营问题，鉴别和抓住新机会，强化学习和实施变革以实现企业目标的一种独立的、专业性咨询服务。它是由具有丰富经营管理知识和经验的专家，深入到企业现场，与企业管理人员密切配合，运用各种科学方法，找出经营管理上存在的主要问题，进行定量及定性分析，查明产生问题的原因，提出切实可行的改善方案并指导实施，以谋求企业坚实发展的一种改善企业经营管理的服务活动。[河南人力资源网](#)提示其任务主要有：

一是帮助企业发现生产经营管理上的主要问题，找出原因，制定切实可行的改善方案；

二是指导改善方案的实施；

三是传授经营管理的理论与科学方法，培训企业各级管理干部，从根本上提高企业的素质。

由于各国民族文化、语言文化、管理咨询的发展阶段及其他条件的不同，对管理咨询的概念表述也不尽相同。英国管理咨询研究所下的定义：管理咨询是“有独立的合格的个人或多数人在鉴别与调查关于政策、机构、程序和方法中所提供

的一项服务工作，他们提出采取适当的行动的建议，并协助执行这些建议。”美国哈佛《企业管理百科全书》的定义：“对现营的事业实行确实的诊断，进而针对经营环境的变化，确立现行事业的基本方针与有关未来的事业结构的方针，然后根据方针来制定计划并切实执行。”日本著名的经营学家占部都美在其《经营学辞典》中，给管理咨询的定义是：“所谓经营诊断，是指调查企业的实际经营状态，诊断经营方面的问题，提出具体的改善建议，或者在此基础上对改善建议的落实给予指导。”

管理咨询业最早是从美国发展起来的。当它在 19 世纪末出现时，着重解决的是生产管理中的一些基本问题。德国咨询业始于 20 世纪 50 年代，目前已有各种形式的咨询机构 9680 家。进入 80 年代后，西方管理咨询业发生了较大变化。管理咨询方式不断改进，咨询服务质量不断提高，管理咨询人员不再仅仅提供咨询建议，而是常常协助客户实施咨询建议。尤其是许多大型咨询公司积极致力于全球性组织建设与新市场的开发。80 年代后期，欧美管理咨询业以每年 20—30% 的速度增长，到 1995 年全球管理咨询业的年收入超过 500 亿美元。进入 90 年代后，战略咨询需求大幅度增长，这是由于现代企业的管理模式普遍由经营管理转向战略管理，制定竞争战略，实施战略规划已成为企业管理工作的最重要内容。

管理咨询业是近些年世界上发展较快的一个行业，其影响渗透到政治经济生活的许多领域。目前，世界 500 强的企业中有 50% 左右的公司拥有自己长期合作

的国际著名咨询公司。美国的 AT&T 公司有 1000 多家咨询公司为其进行全方位、多层面咨询，每年投入的咨询费用高达 3 亿多美元。在德国，咨询产业是德国经济中发展最快、最稳定的现代产业部门，其年增长率远远高于德国国民经济的年增长率，成为德国社会经济体系中的有机组成部分。咨询的触角并已伸向人们日常各个方面，包括医疗保健、文化娱乐、教育、求职等一切需要咨询的服务。咨询的内容多而全，既有生产管理咨询，也有战略咨询，还有[管理方法](#)的咨询等。

为了满足 21 世纪企业对以“顾客、竞争和变化”为特征的外部环境以及新的“电子商务”运作模式的要求，为企业实现[管理理念](#)革命、管理模式重组和[管理手段](#)改造方面提供专业化顾问服务，致力于发展“现代咨询业”，即[管理顾问](#)咨询业致力于将最先进的[管理思想](#)、管理模式与现代化的 IT 技术手段相结合，为企业全面系统化的管理改造工程提供顾问服务。

我国的管理咨询业是借鉴日本和欧美国家企业管理咨询的理论、方法和经验发展起来的。随着我国改革开放进程的发展，80 年代初，我国咨询业应运而生。综观我国咨询业近二十年的发展历程，河南人力资源网认为主要可以划分为以下几个阶段：

#### 1、八十年代的官办咨询业

以上内容仅为本文档的试下载部分，为可阅读页数的一半内容。如要下载或阅读全文，请访问：<https://d.book118.com/196005014210010031>