

企业管理咨询

内 容

- 什么是管理咨询
- 管理咨询任务
- 管理咨询过程
- 管理咨询公司
- 管理咨询的基本规范
- 管理咨询的基本方法和工具
- 我基地管理咨询的模块

一、什么是管理咨询？

1、什么是咨询？

咨询，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。

2、管理咨询的定义

企业管理咨询，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，应用科学的方法找出企业存在的主要问
题，分析产生问题的原因，提出改进方案；
进而指导实施方案，帮助指导企业实施改进
方案，使企业的运行机制得到改善，提高企
业的管理水平和经济效益

3、管理咨询的理解

理解1

管理咨询行业是那些掌握扎实的管理基础知识、具有丰富的实际管理经验、同时也掌握熟练咨询方法的人，所从事的职业。

理解2

顾问必须具有的三个条件：

管理理论知识

管理实践经验

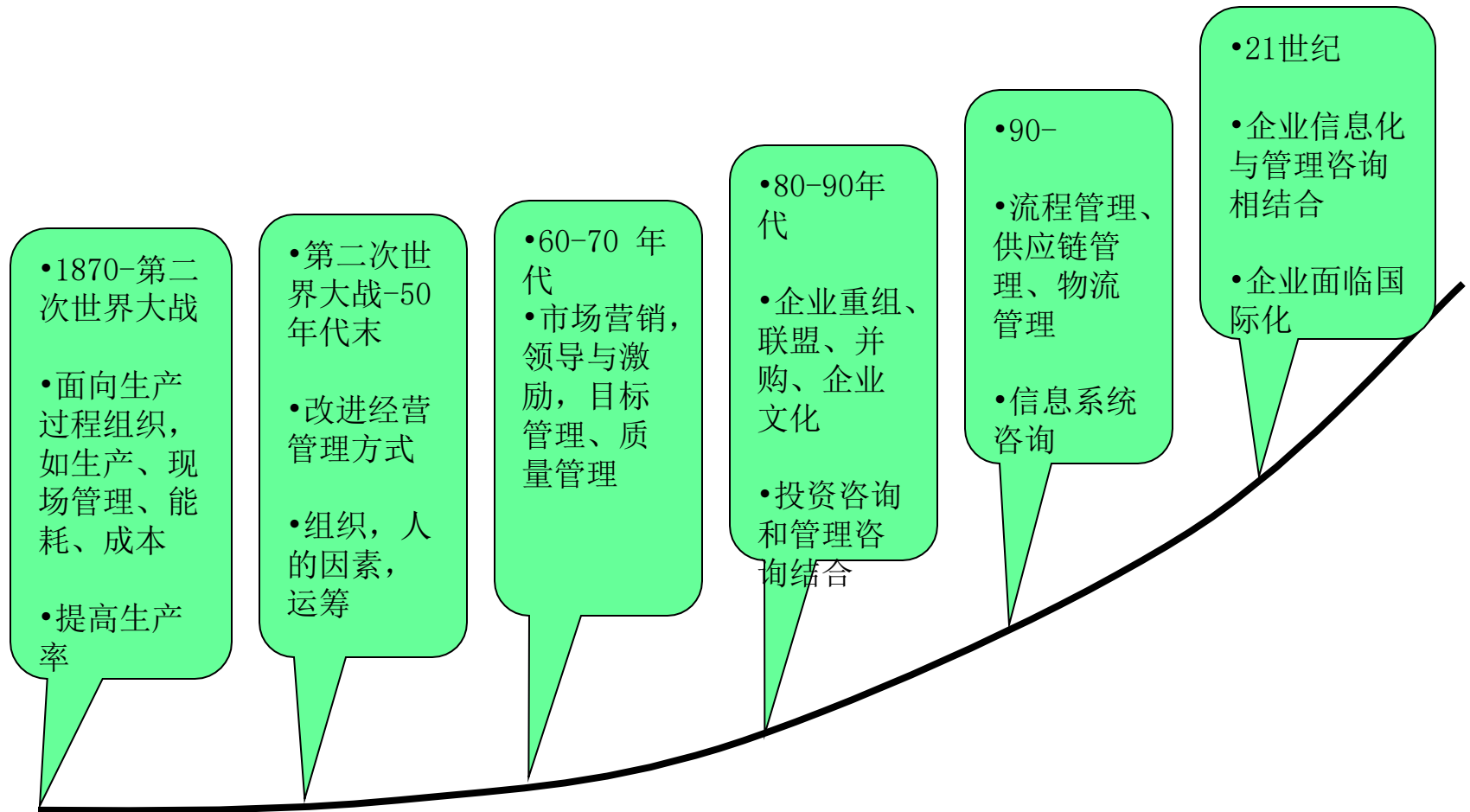
咨询方法

管理咨询是一项由咨询顾问和企业管理人员共同完成的工作

管理咨询的直接成果是无形的

管理咨询的最终效果体现为：[企业经济效益的提高](#)

4、管理咨询-国外管理咨询的发展



管理咨询-国外管理咨询公司在华

	进中国时间	中国区顾问数
麦肯锡	1993	80
波士顿	20世纪80年代	70
埃森哲	1993	500
普华永道	1994	600
科尔尼	1985	150
罗兰贝格	1995	80
德勤	1997	200
毕博	2001	350
安永	1997	150

管理咨询-本土管理咨询的发展

•20世纪80年代

•官办咨询企业

•20世纪90年代

•私营信息咨询公司、市场调查公司

•21世纪

•与国际接轨的管理咨询业

内 容

➤ 什么是管理咨询

➤ 管理咨询任务

➤ 管理咨询过程

➤ 管理咨询公司

➤ 管理咨询的基本规范

➤ 管理咨询的基本方法和工具

➤ 我基地管理咨询的模块

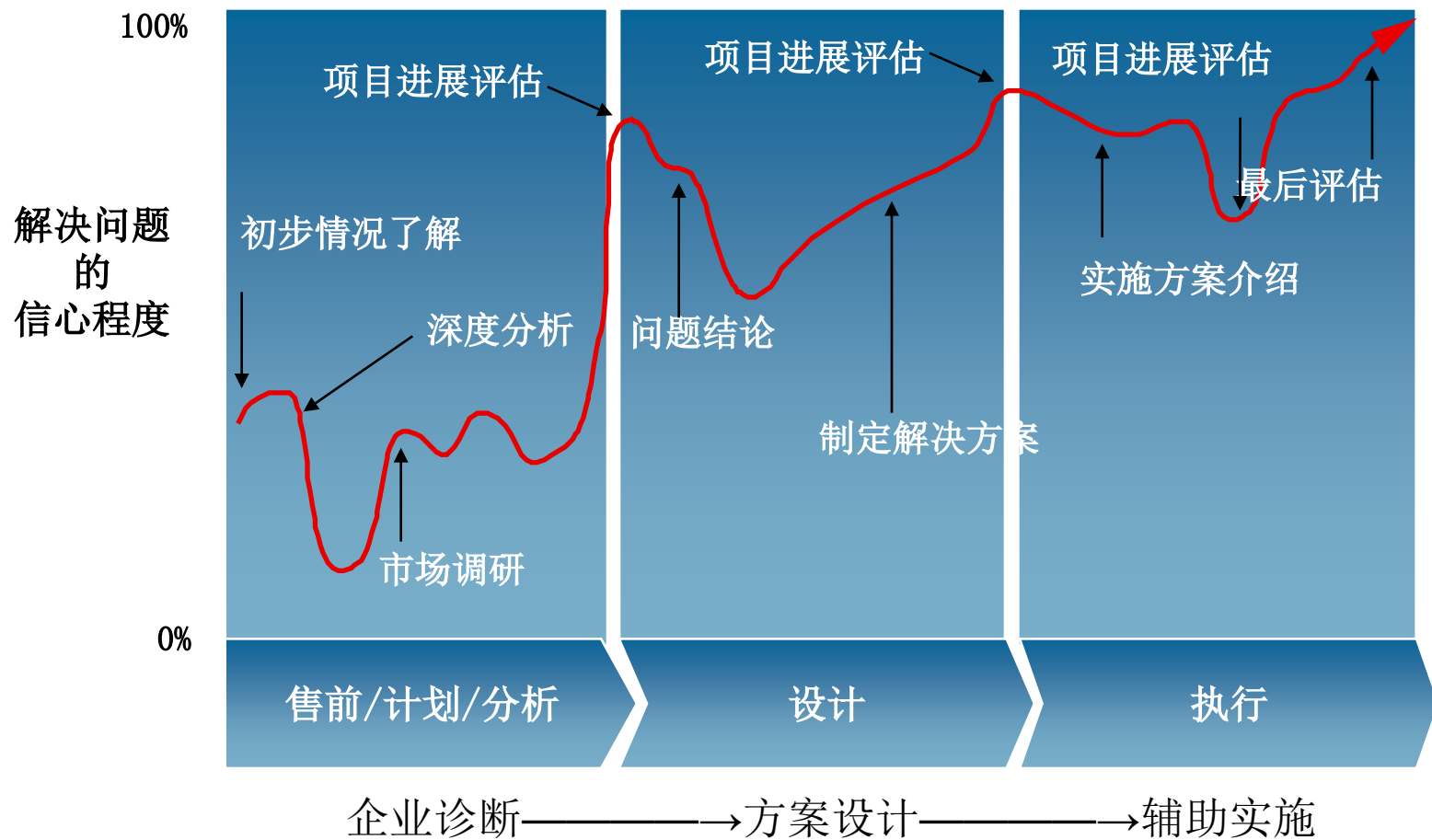
二、管理咨询的任务

- 一找出或判断生产经营上的主要问题，找出主要原因，提出切实可行的改进方案；
- 二是指导实施改进方案；
- 三是传授经营管理理论和科学方法，培训各级管理干部，从根本上提高企业素质；

内 容

- 什么是管理咨询
- 管理咨询任务
- 管理咨询过程
- 管理咨询公司
- 管理咨询的基本规范
- 管理咨询的基本方法和工具
- 我基地管理咨询的模块

三、管理咨询的过程



1、管理咨询的过程—企业诊断

企业诊断是指通过调研，对企业现状进行客观、系统的剖析描述出企业相关方面的运行现状，揭示出企业的问题及产生问题的根源，提出解决问题的思路性建议。

管理咨询的过程—企业诊断—售前

接触客户：

顾问主动接触、客户主动接触：

面谈：充分准备相关资料，力争建立良好客户关系

客户备案：

对客户机会进行评价和备案

需求理解：

初步的需求访谈和调研

展示方案：

编写客户能够理解的建议书

引导需求：

有些客户对自己的需求不是很清楚、或者与顾问的理解不同，需要顾问引导和发现真正的需求

签订合同：

合同中规定的工作内容、起止时间、资源投入、价格、付款条件等要素要经过多轮商务谈判，只有一把手才可以拒绝客户，其他人绝对不能在这个阶段丢失客户。

管理咨询的过程——企业诊断——项目计划



- 任命项目经理
- 组建项目团队
- 内部的项目启动会
- 编写项目计划
- 重新确认项目范围、目标
- 双方就项目计划达成一致
- 项目双方正式的启动会

管理咨询的过程-企业诊断-调研分析

- 访谈

- 访谈目的
- 确定被访谈人、访谈提纲
- 访谈顾问：至少两个，一个提问、一个记录
- 尽量记下所有谈话、充分利用记录表格



- 问卷调查

- 确定调查的目的、确定被调查人
- 设计发放问卷

- 诊断框架

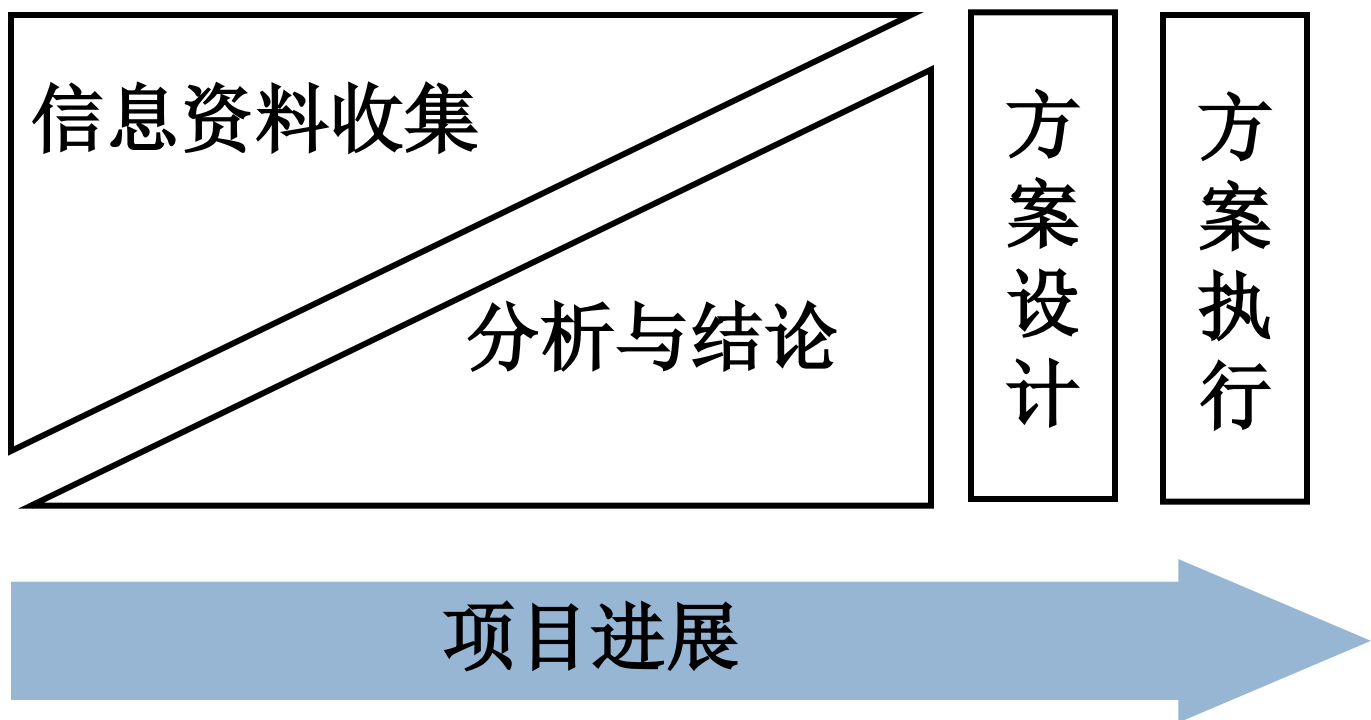
- 了解客户面临的问题和追求的目标、识别关键影响因素
- 提出的问题与客户希望达到的目的和结果之间的关系，弄清客户进行革新和有效解决问题的潜力

- 诊断报告

- 需求分析阶段结束的重要工作成果
- 提出存在的问题和相应的解决方案（不是最终报告，但重要且有价值）

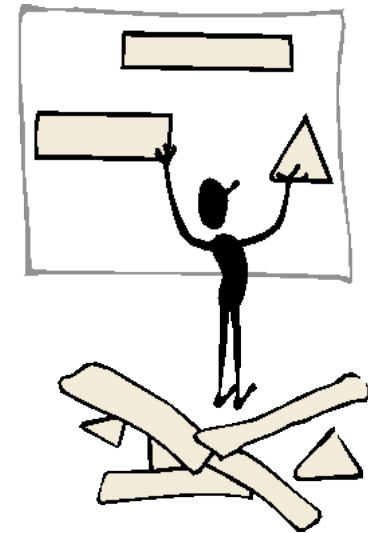
管理咨询的过程-企业诊断-调研分析（续）

- 需求分析与项目进展的关系



2、管理咨询的过程-方案设计

- 讨论
- 方案选择
 - 至少 3 套方案，最理想但投入较多的、投入最小的方案、平衡方案
 - 和客户充分沟通
 - 充分考虑各方案限制条件
 - 最终方案是由客户选择的
- 咨询报告
 - 出色的咨询报告具备的 3 个标准：
 - 目的明确
 - 便于撰写和阅读
 - 内容新颖



3、管理咨询的过程-方案执行

- **方案执行**

- 项目的最终结果是客户将咨询方案付诸执行。
- 执行的最终责任在于客户，不是咨询顾问。
- 客户可以选择咨询顾问是否参加执行
- 咨询顾问需要提出适当的执行建议

- **咨询结束**

- 以专业的方式结束咨询
- 合同中明确定义项目在什么情况下结束
- 理想的结束状态是双方都满意对方的表现
- 结束时的出色表现为以后的工作打开方便之门

- **咨询的后续服务**

- 客户可能对后续服务的安排有兴趣

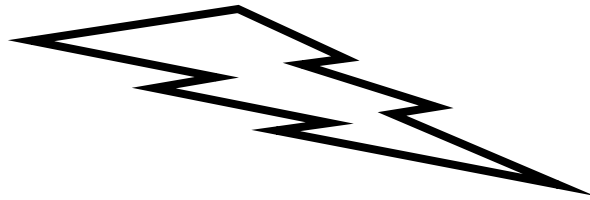


内 容

- 什么是管理咨询
- 管理咨询任务
- 管理咨询过程
- 管理咨询公司
- 管理咨询的基本规范
- 管理咨询的基本方法和工具
- 我基地管理咨询的模块

四、管理咨询公司

管理咨询公司
也需要管理
!!



战略管理
营销管理
人员管理
知识管理
项目管理

管理咨询公司-营销管理

- **管理咨询公司也要有营销观念**

- 基于产品的营销
 - 产品定位
 - 客户定位
 - 销售制度
- 基于公司的营销
 - 当产品营销达到一定程度就可以开展企业的品牌营销



- **销售方法**

- 突出销售者的个人品牌或个人能力
- 突出品牌，以整个公司为一个正规化运做的实体，分实施部门和销售部门

- **服务有形化有利于得到客户的认可，有形化的方式有：**

- 实施性强的案例、专业服务
- 服务的规范、提交产品的规范
- 公司简介、咨询专家简介
- 公司的出版物
- 媒体上刊登的关于公司的文章

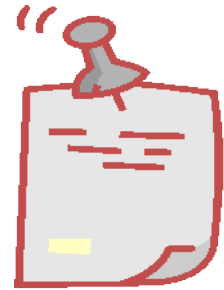
管理咨询公司-知识管理

- 强有力的知识保障系统
 - 是管理咨询公司的核心竞争力
- 特点：时效性
- 内容
 - 案例积累
 - 专业知识积累
 - 研究成果
 - 行业报告
 - 行业数据库
 - 方法提炼
 - 经验成型
 - 快速共享与应用
 - 不断升级



管理咨询公司-项目管理

- 咨询公司的业务是由无数个项目叠加而成的
- 每个项目的成败都非常重要
- 在现场的项目管理中需要注意的地方：
 - 明确项目管理制度，越早越好—如例会时间
 - 客户在等待顾问的安排，在观看**顾问的表演**
 - 顾问适度坚持自己的意见，但是不能固执
 - 每个顾问都要学会“如何听”和“如何说”
 - 在客户面前不要谈论项目的相关情况，需要时要内部讨论
 - 项目经理是项目的唯一代言人，其他成员不要随便代表公司或项目小组向客户发表意见
 - 项目成员要听从项目经理的安排

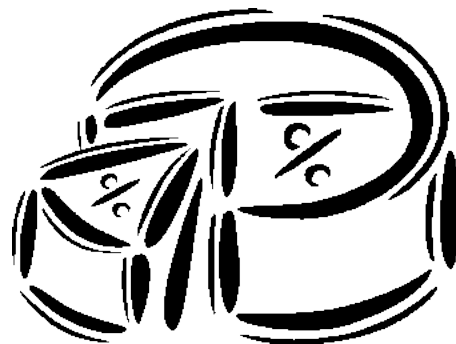


内 容

- 什么是管理咨询
- 管理咨询任务
- 管理咨询过程
- 管理咨询公司
- 管理咨询的基本规范
- 管理咨询的基本方法和工具
- 我基地管理咨询的模块

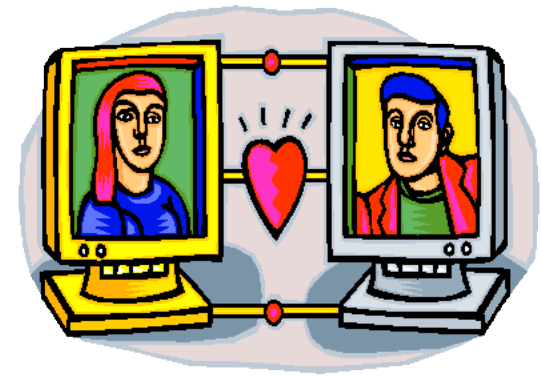
五、管理咨询的基本规范

- 如何和客户相处
- 咨询顾问的道德和规范
- 咨询顾问的素质要求



1、管理咨询的基本规范-如何和客户相处

- 谁是咨询客户
 - 决定咨询项目的人或部门
 - 知道咨询项目的人或部门
 - 关注咨询项目的人或部门
 - 执行工作的人或部门
- 保持稳定的客户关系
 - 挑选目标客户
 - 发展与客户的私人关系
 - 注重提升自身能力和形象
- 顾问-客户关系的几个阶段
 - 定位：从不相识到信任的过程，以客户为中心
 - 确认：开始讨论项目目标，以目标问题为中心
 - 分析研究：确立了项目的目标后，以策略为中心
 - 解决方案：关注咨询过程，以质量为中心



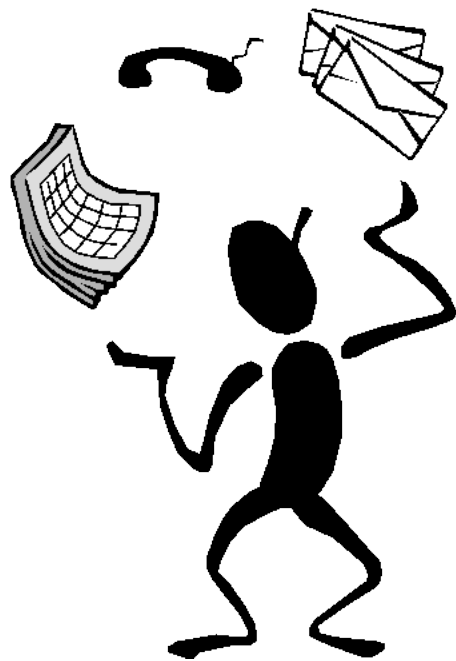
2、管理咨询的基本规范—咨询顾问的道德规范

- 良好的职业道德是咨询业的成功之本。
- 咨询顾问最宝贵的特征是他们的诚实和信誉。

- 客户利益高于自己的利益
- 只接受有能力胜任的业务
- 保持咨询工作的独立性、客观性、公正性
- 为客户保守秘密
- 顾问间不以咨询价格进行竞争，不介入已受托业务
- 向客户提供服务时不接受额外的佣金
- 不隐瞒自己在客户的竞争企业中的股份或职位

3、管理咨询的基本规范—咨询顾问的素质要求

- 知识和经验
- 技能
 - 分析和解决问题的能力
 - 快速学习能力
 - 沟通和表达能力
 - 有以企业家角色组织管理的能力
- 精神和品格
 - 正直
 - 敬业
 - 自信
 - 团队合作
 - 责任心
 - 坚韧不拔



4、管理咨询的基本规范-行为习惯例

• 个人卫生

- 每天洗手、洗脸、刷牙
- 每一两天洗澡，换衣服每月理发
- 不吃有异味的食物：生葱、生蒜、韭菜、蒜苗等



去除异味!

• 着装

- 男士：职业套装，深色衬衫、领带、深色西装、干净黑皮鞋
- 女士：职业套装，半高根皮鞋，化淡妆
- 可以根据项目的服务内容和客户方的着装特点适当调整，但是作为专业形象，还是应该保持职业特点

• 谈吐

- 正襟危坐，正视对方而不要目光游离
- 不要晃动桌椅，不要翘二郎腿
- 做记录，但不要玩弄钢笔
- 不要打断对方谈话
- 就事论事，不要人身攻击
- 顾问间有分歧要内部解决，而不要在客户面前争执

管理咨询的基本规范-行为惯例（续）

- 积极主动的沟通意识，但不能咄咄逼人
- 沟通方式：
 - 口头：
 - 书面：备忘录、报告、电子邮件、合同、通知、纪要等，为项目留下可追溯的依据
 - 正式：会议，访谈
 - 非正式：晚餐、运动、娱乐、郊游
- 沟通技巧
 - 充分的准备要沟通的内容
 - 微笑
 - 赞扬
 - 倾听
 - 记录
 - 回顾和确认
 - 感谢



管理咨询的基本规范-行为惯例（续）

- 项目经理
 - 尊重每个项目成员，建立团队合作的氛围
 - 是项目组内部的核心和灵魂人物
 - 经验丰富、善于沟通
 - 悉心听取每个人的意见
 - 承担更多的责任
 - 给项目成员业务指导
 - 每天最后离开办公室
 - 是工作中负责的人，在生活中和人格上与项目成员是平等的
- 项目成员
 - 服从项目经理的安排，尊重项目经理的权威
 - 有问题及时提出，不要等到最后无法完成时才提出

内 容

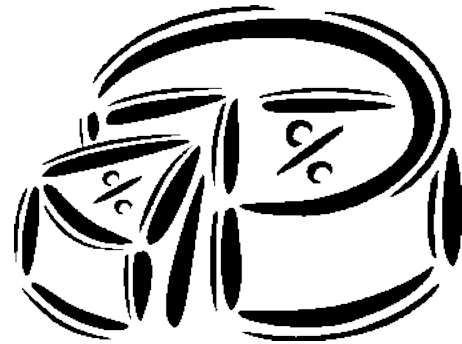
- 什么是管理咨询
- 管理咨询任务
- 管理咨询过程
- 管理咨询公司
- 管理咨询的基本规范
- 管理咨询的基本方法和工具
- 我基地管理咨询的模块

五、管理咨询的基本方法和工具

- 基本思考方法
- 分析/解决问题的方法
- 信息/资料搜集方法

1、管理咨询的基本方法和工具-基本思考方法

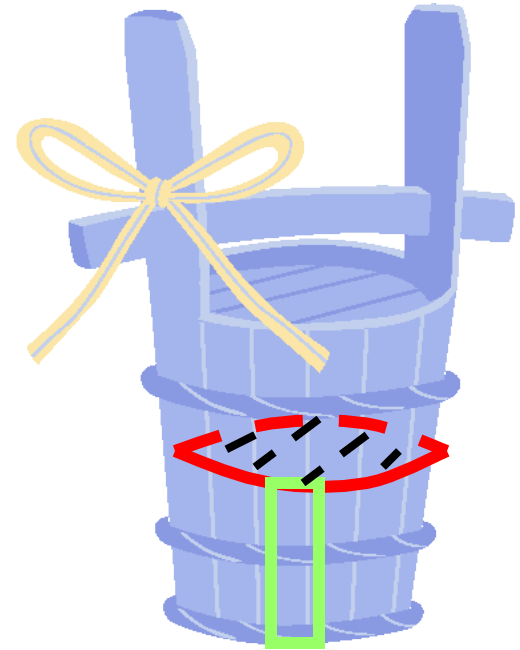
- 木桶效应
- 鸟笼效应
- 青蛙效应
- 螃蟹效应
- 简单就是美
- 牺牲决策
- 信任与怀疑辩证
- 效率专家
- 80-20法则



基本思考方法1

- 木桶效应（链条法则）

- 木桶的容量取决于最短的一块木头的长度。
- 咨询的价值在于：
 - 帮助企业找出最短的木头
 - 增加这块木头的长度



基本思考方法2

- 鸟笼效应（空花瓶效应）
- 家里的空鸟笼的去向
 - 丢掉
 - 买一只鸟
- 企业的战略应该和能力相匹配，有什么样的资源，做什么样的事情。



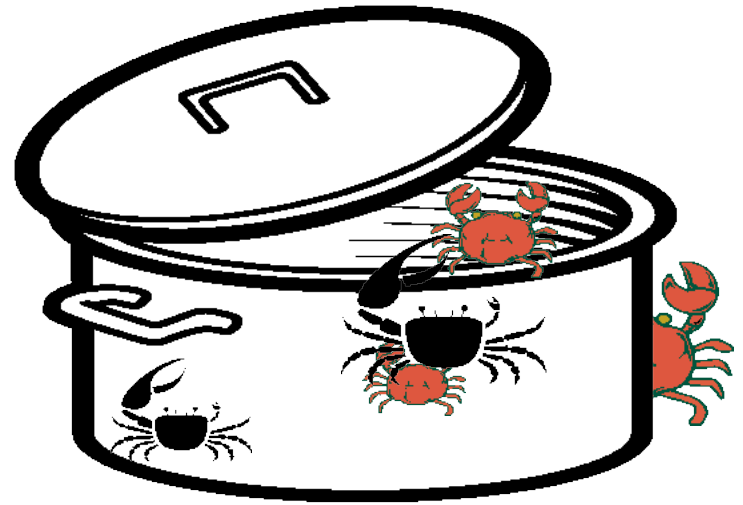
基本思考方法3

- **青蛙效应**
 - 热水：跳出来
 - 冷水：无力跳出来
- 企业要警惕市场环境的变化
- 缓慢而温和的变革可以达到更好的效果



基本思考方法4

- **螃蟹效应**
 - 盆里只有一只螃蟹：可以轻松爬出来
 - 盆里有一堆螃蟹：谁都爬不上来
- 价格战、口水战、恶性竞争
- 与团队合作、共同发展相背离



基本思考方法5

- 简单就是美（用常识思考）
 - 对于估算的数据：模糊就是精确
 - 最简单的方式也是表达问题最完美的方式
 - 最多6次正确的询问，就可以揭示最复杂管理问题的本质



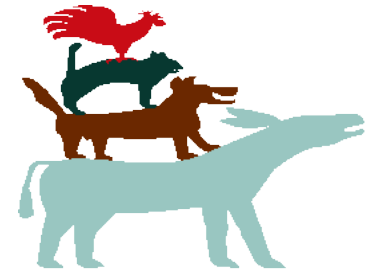
基本思考方法6

- 牺牲决策（机会成本）
- 假设：
 - 资源是有限的：时间、精力、资金
 - 每个人都是理性和自私的
 - 所有因素都可以量化，包括道德、感情、价值取向
 - 量化标准：“在在决策者心目中的价值”
- 合理的范围内尽力为客户服务
- 了解谁是真正的“第一客户”
- 协调各种关系



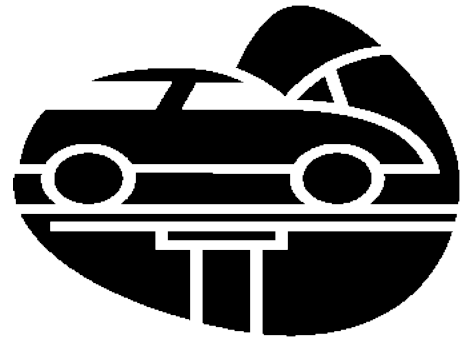
基本思考方法7

- 信任与怀疑辩证——大胆假设，小心求证
- 信任是基本态度
 - 敞开心扉、客观、平静地容纳所有信息
 - 信任同事
 - 信任客户
- 怀疑是时刻紧绷的弦
 - 保证自己的客观性
 - 对所有数据的准确性和精度都保持怀疑眼光
 - 得出负责的结论



基本思考方法8

- **效率专家**
 - 顾问自己实现效率最大
 - 帮助客户提高运营效率
- 经常性的自我审视，彼此寻找对方效率不高的具体行为，有意识地加以更正。
- 提高效率潜力最大的地方是
 - 会议
 - 收集信息
- 认识自己的能力，了解自己的效率。



基本思考方法9

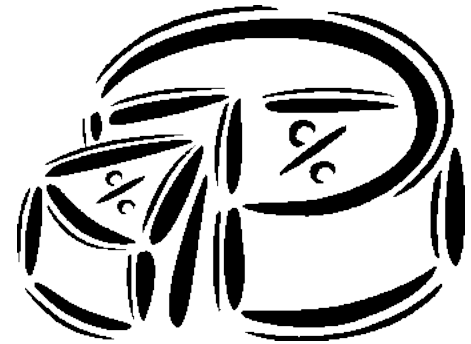
- 80-20法则
 - 1897年，意大利经济学家帕累托发现的。
 - 世界上80%的财富是由20%的国家拥有的
 - 企业80%的利润是由20%的客户带来的
 - 发展新客户的成本是留住老客户的成本的5倍

五、管理咨询的基本方法和工具

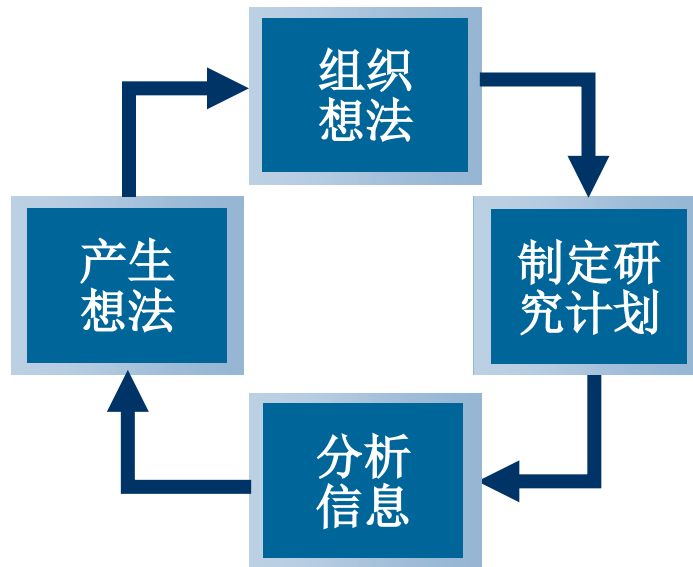
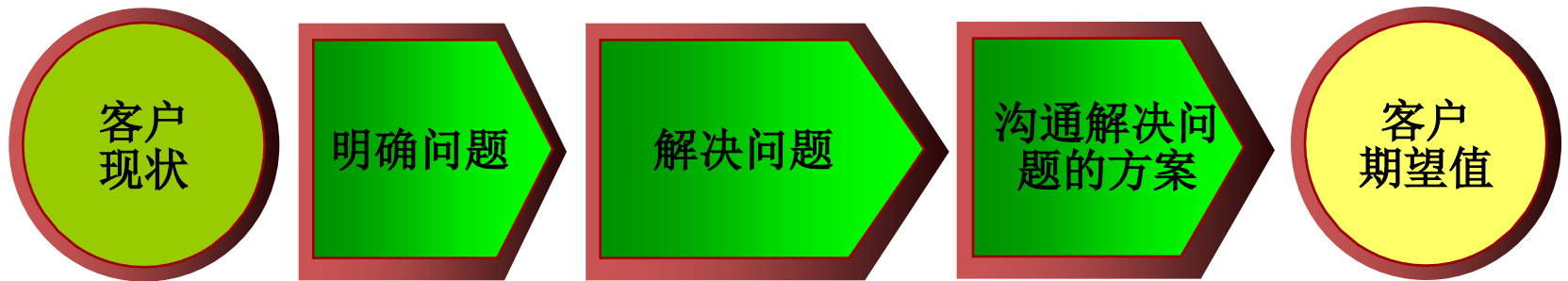
- 基本思考方法
- 分析/解决问题的方法
- 信息/资料搜集方法

2、管理咨询的基本方法和工具-分析/解决问题的方法

- 以问题作为关注点
- 解决问题的思路
- 解决问题的办法—问题树
- 解决问题的方法—对假设的不断否定与提出
- 解决方案的形成过程
- 组织新想法的方法—头脑风暴
- 常见分析模型



基本方法和工具-分析/解决问题的方法1



- 以问题作为关注点!

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/196225230021010201>