

《企业管理咨询》课程讲义

第一章 咨询管理

讲义一	
章节名称	咨询管理
学习目的和要求	通过本章的学习，让学生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、方法和设计。 本章学习及考核的重点，在于认识和掌握管理咨询的特性、道德要求及品质因素。同时，要深刻理解管理咨询学习的特殊要求，把握咨询能力提升的努力方向。
课时	5
讲义内容：咨询原理	

一、咨询界定

1、咨询理由

组织产生管理咨询需求需要同时满足以下条件（企业咨询的理由）：

- （1）管理问题
- （2）认识能力

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的时候，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。（3）人员问题。

- （3）管理策略

2、咨询概念

（1）管理咨询

所谓管理咨询（Management Consulting），是指由具有丰富经营理论知识和实践经验的专家，与有关人员密切配合，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，咨询师则负责培训人员，帮助、指导企业实施改进方案。

从最本质的意义上讲，咨询就是指提出问题、接受询问并提出适宜建议和解决办法的对立与统一的过程。

现代咨询与过去经验咨询和一般常识性咨询相比，具有质的不同：

①现代咨询的内容对象只要是政府、企业、社团、公益部门提出的需要慎重决策的方向性、战略性策略性、政策性、对策性之类的重大和重要问题；

②现代咨询最集中和最突出的要求和准则是科学性和科学化。

现代咨询的科学性和科学化要求主要体现为以下特点：

①对被咨询的问题，强调以客观求实的态度进行调查、预测、分析和综合研究；对研究方式，强调集体协作和智能互补；

②对研究过程，强调保持独立自主性、不收任何外力的干扰和左右；

③对咨询研究的结果，强调要经过相关专家、学者的客观论证等。

（2）管理诊断

管理咨询与管理诊断二者的区别在于：

①含义不同。对于企业来讲，管理咨询就是请别人在生产经营上给予忠告性的帮助；而管理诊断则是咨询机构或经营顾问为了完善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。

②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，提出并指导实施改进方案。

管理咨询与管理诊断二者的联系在于：管理咨询的核心问题是管理诊断。

3、咨询类型

(1) 范围分类

根据范围，管理咨询可以分为全局性咨询与单元性咨询。

全局性咨询是对企业的总体情况进行咨询，这种咨询是宏观性质的，如企业经营状况咨询、企业经营战略咨询、企业未来发展趋势咨询。

单元性咨询是对企业的某一职能方面进行具体咨询，是微观性咨询，如企业营销管理咨询、企业生产管理咨询、产品开发设计咨询、企业质量管理咨询、企业财务管理咨询等。

(2) 人员分类

根据人员，管理咨询分为企业内部人员咨询和外部人员咨询。

企业内部人员咨询又分为：企业外部环境咨询、企业专业领导咨询、企业经营顾问咨询。

企业外部人员咨询又分为：需方人员咨询、体系认证前的体系咨询、咨询机构进行的咨询。

企业内部人员咨询和企业外部人员咨询的优缺点：

企业内部人员咨询的优点：咨询费用低、企业能自主安排咨询时间、介绍情况的时间短等；缺点：企业内部人员对企业在生产经营上的问题往往习以为常，视而不见，不易发现问题。

企业外部人员咨询的优点：客观公正，冷眼观察，易于发现问题；缺点：费用昂贵，咨询时间需协商，介绍情况的时间长，特别是现在国内有些咨询机构的咨询人员缺乏实践经验，提出的改进方案缺乏可操作性，致使企业花费了大量人力、物力、财力、时间、却得不到预期的效果。

(3) 性质分类

根据性质，管理咨询可分为企业管理咨询与企业经营分析。

企业管理咨询属于战略性咨询，导向性咨询。

企业经营分析属于战术性咨询、问题性咨询。

(4) 应用分类

经营战略咨询、组织结构咨询、制度体系咨询、管理流程咨询、营销工具与营销形式咨询、生产管理咨询、质量管理咨询、业务流程咨询、薪酬绩效管理咨询、人力资源管理与开发咨询、企业文化咨询。

(5) 系统分类

根据系统，管理咨询可分为：基础咨询、功能咨询和产业咨询。

二、咨询规范

1、咨询特性

管理咨询的特性有中立性、局外性、综合评价性、建议性和指导性。

2、咨询道德

管理咨询师在咨询过程中，要遵循以下原则：

行为合法、量力而行、自主公正、尊重隐私、不谋私利、结果有效、尊重同业、善于学习、咨询中立。

3、咨询品质

高品质地完成管理咨询的关键点如下：

智力创造、契约关系、互动过程、问题导向、咨询报告、创造价值。

三、咨询学习

企业管理专业理想的课程设置搭配应当呈现出合理的金字塔结构：底层是管理学各功能模块的基础概论，了解基础知识，掌握基本理论，培养基本商业技能；中层是专业应用性实务课程；最上层应注重培养概念性，抽象化的能力注重统筹协调和综合运用。咨询管理强调的是事前管理。

第2章 咨询定位

讲义二	
章节名称	咨询定位
学习目的和要求	通过本章的学习,让学生提升对咨询价值的认识,思考管理咨询的切入点,深化对咨询定位的认识。 本章学习及考核的重点,在于促进学员理解和应用管理咨询的定位:以问题诊治为起点,还能帮助企业进行管理方法培育,最好能提升企业的管理境界。
课时	5
讲义内容: 咨询定位	

一、管理问题

1、有限参与

咨询顾问对企业管理问题的诊治,要遵循有限参与的基本原则,体现在重点问题的识别(起点)、与客户保持距离(过程)及对效益的合理期望(结果)三方面。

①重点问题

②保持距离

③合理期望

2、辅助决策

管理的本质在于决策

①方案策划

②多元策略

③整合分歧

3、推动实施

(1) 可操作性

管理咨询是策划而不是建议,他比建议更完备具体、更具有可操作性。

建议一般是由决策层之外的人士向决策者提出建议性的意见,对决策思维起到一种施加影响的作用。

建议是策划中策的部分,是其中创造性思维的结晶。

(2) 实施难题

(3) 承担风险

二、管理方法

作为管理咨询顾问,最值得去做的是教育——教会客户及其下属人员自己能更好的进行管理。

1、问题分析

管理咨询最重要的作用是可以帮助企业对关键的管理问题进行全面梳理和分析。

(1) 调查比较

(2) 外部介入

(3) 主动思考

咨询管理不仅在于解决企业现实存在的重要管理问题,更在于通过管理咨询的实践培育企业管理者去主动发现问题、认识问题,并有效地解决问题。

2、理论工具

(1) 市场信息

第一类工具与市场信息相关。

一般的企业可以通过市场调研和标杆分析这两个工具来促进对需求的把握。

(2) 知识管理

很多企业都抱怨以前的经营过程中积累了很多好的经验和技能，但是却不能实现超越，这首先是因为企业缺乏知识审计。

(3) 协同网络

架构跨部门工作团队是进行创新管理的重要工具，起到两方面作用：一方面实现了创新管理落地，另一方面则是有效地整合了公司的创新资源与能力，实现系统性的管理创新并使得最终的创新成果能够落地实施，同时也能帮助企业通过项目组的方式对创新活动进行更有效地管理。

3、决策实施

(1) 客户参与

具体实施方案是所有参与者的智慧结晶，而非仅仅是咨询顾问的。由此可以看出，咨询过程必须是双方共同参与的，特别是企业的中层管理人员。

(2) 寻求共识

(3) 企业文化

三、管理境界

管理境界就是管理水平所达到的程度和层次。

1、管理层次

(1) 基础管理

基础管理又称约束管理层次，基础管理是企业管理的根本，是管理工作达到的最低标准。第一手就要抓基础管理工作，包括企业的建设、岗位设置、人员的配备、职责的划分，建章立制，生产计划的安排等。

(2) 分析管理

分析管理层次又称激励管理层次。

企业管理层次重在控制不利行为的出现，而分析管理层次的重点在于影响、激发员工产生对企业有利的生产经营行为。

(3) 共同管理

共同管理层次又称协作主动管理层次，是一种自发管理。自发管理是管理中最高层次。另外一个重要特点是培养了企业创造力的环境。

企业经营管理的三个不同层次。第一层次重在控制不利行为，约束和规范行为；第二层次重在分析，加之引导、激发有利企业生产经营活动的行为；第三个重在达成共识，培养形成参与意识，产生主动创造、积极管理的行为。

2、管理原则

(1) 基础管理

时髦管理理论有一大特征、两大影响：

特征：玩的是概念，追求的时尚，表现为三种形式，一是以点盖面，夸大局部个案的经验。二是直接玩概念。三是加上咨询公司和学术人士的推波助澜造成管理界鱼龙混杂的局面。

两大影响：一是对企业家的影响，二是对企业的影响。

(2) 三流企业

如何从三流企业上升到二流 见案例分析 P71

(3) 与时俱进

3、管理促进

管理的最高境界是实现管理在层次和程度上的超越。

(1) 方向牵引

方向牵引是针对事业发展的动因来源而言的。

(2) 走向融弃

融弃是针对事物发展本身而言，只针对意识形态的事物而言，如理想知识、个人修养，

融弃指由意识形态的成长而引起意识形态控制下事物的成长，并因此获得新的事物特征的过程。

企业管理是指对现有经营中的企业进行管理，旨在维护企业良好的经营以获得最大回报。

管理企业是指管理企业构成的要素、资源，以人力资源为中心，结合技术资源进行有效地事业组合，共同追求高效，开发不拘形式的企业形态。内核是事业组合，以人为中心。

(1) 优势复制

优势复制是打破思维局限常用方法。优点是能够快速提升质量、生存力、竞争力；缺点是表现在过分的权威会导致来自下层的新理念被封杀。

第 3 章 咨询产业

讲义三	
章节名称	咨询产业
学习目的和要求	<p>通过本章的学习，促使学生了解、把握管理咨询实践发展的基本趋势，明确各国管理咨询在制度与实践上的差异，洞察中国管理咨询业发展的的问题与潜力。</p> <p>本章的学习及考核的重点，在于促进学生认识到管理咨询产业发展的国际现状、中国的问题及发展前景；体会到管理咨询业的发展是国家经济发展的重要支柱；中国的管理咨询活动及其产业发展与发达国家存在较大的差距；为了促进中国管理咨询业的发展，不仅需要市场制度的进一步完善，也需要促进咨询活动的专业化发展。</p>
课时	5
讲义内容：咨询产业	

一、产业发展

1、特质演变

- (1) 谋士咨询
- (2) 企业咨询

现代企业的管理咨询可以追溯到泰勒从事的搬运试验分析和作业方式优化等，其所进行的内部改进行为就是属于典型的内部咨询的范畴。

- (3) 专业咨询

2、业务重点

- (1) 科学管理

1886 年麻省理工学院的教授阿瑟就创建了第一家现代意义上的管理咨询公司——理特管理顾问。重点在于科学、工程和创新。

- (2) 战略管理

1926 年，西北大学的会计教授詹姆斯麦肯锡创建了麦肯锡咨询公司。

布鲁斯 1963 年成立了第一家纯粹的战略咨询公司——波士顿咨询。主要应用了经验曲线、成长与份额矩阵等分析方式。

- (3) 知识管理

1973 年贝恩离开波士顿咨询自己创建了贝恩咨询，不同于波士顿咨询：波士顿看重战略计划和基于理论的报告，而贝恩的咨询员们则在客户那里一呆数月。贝恩一客户为重点，着重于客户关系的模式使他们一度得以高速发展。

2、发展依托

- (1) 理论发展
- (2) 实践需求
- (3) 知识信息

以行业经验、专门咨询技术为主要内涵

二、产业比较

1、美国咨询

管理咨询起源于美国。

特点：

- (1) 领域拓展

管理咨询的实践最早发轫于第二次世界大战后美国专门从事参谋咨询事务的兰德公司、赫德尔森研究所等新型集约式智慧型企业。

(2) 管理专家

(3) 产品推销

2、欧洲咨询

(1) 规模巨大

(2) 行业规范

法国咨询业有着严格的资格审查制度，咨询人员的执业资格由专门的政府机构来认定。

行业协会组织对德国咨询业的发展起着积极的促进作用。

(3) 人才竞争

德国对咨询业的管理主要是采取开放式的管理方式，集中在行政和经济方面。

3、日本咨询

日本将企业咨询称为企业诊断。

(1) 公共咨询

在日本，咨询市场的供给方有综合研究所、管理咨询机构、工程技术咨询机构三类，需求方则主要分为行政部门和企业两类。日本咨询市场上的供需基本保持平衡。

在企业组成方式上，日本采取独特的“派出研究员”制度，即政府、大学、企业、研究所向咨询机构派出研究员，工作 2-3 年，工资由原单位发放，到期回原单位工作。

(2) 政府扶植

日本政府非常重视智库的建设。

(3) 组织依赖

三、产业实践

中国的管理咨询业是随着“全面质量管理”于 20 世纪 80 年代引进的，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。

1、市场成长

(1) 稳定客户

目前，中国“成熟客户群”主要集中在其他制造业、造纸印刷、电子制造、交通仓库、纺织服装皮毛以及建筑这些行业。

其主要特征是市场渗透率高，但行业相对规模小，采购管理咨询的市场需求相对饱和，这些行业对管理咨询服务的认可度比较高，对企业自身的问题认识得比较清楚，对管理咨询的消费比较理性。

“核心客户群”主要集中在机械仪表、医药生物这两类行业。其中，机械仪表设备行业规模最大，是典型的“核心客户”。

其主要特征是行业市场渗透率较高，行业相对规模大，可挖掘的市场也比较大，这类群体是“兵家必争之地”。

“萌芽客户群”主要集中于房地产、综合、采掘、社会服务、农林牧渔、食品饮料、电力煤气水这七个行业。

其主要特征是行业市场渗透率较低，行业相对规模也较小。

“潜力客户群”主要集中在石油化塑、金属非金属、批发零售、信息技术这四大行业。

其主要特征是市场渗透率低,但行业相对规模大,可挖掘的市场空间非常大。

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/267033134024006142>