

## 企业管理咨询第五章重点知识

### 第一篇：企业管理咨询 第五章 重点知识

#### 第五章

##### 第一节 问题层次

彼得·德鲁克《有效的主管》 效率是“以正确的方式做事”，而效能则是“做正确的事”

层次轴是三大系统轴的中轴三个层次必须界定清楚，不能把高层当中层用，也不能把中层当基层用；各个层次的权责应

企业的三大方面：

上层结构五大支柱底层基础：个人效能（个人效能= 意愿\*能力）

与上层有关的中国企业的主要问题类型

1、战略制约

2、制度约束（企业产权问题；很多民营企业的产权是不合法的；产权结构优化的问题）

3、集团管理

4、组织支撑

5、竞争优势

企业上层结构的主要管理职责：

企业的上层结构构成了企业管理上层问题的主要来源。上层结构是企业高层管理者必须要解决的三个课题：

1、企业愿景与文化

2、企业战略与组织

3、管理平台，管理平台相对于前两者，充当一个执行者的角色，所以，它必须具有很强的操作性。

##### 第二节 问题功能

企业的五大支柱

功能轴

企业的控制力是一个有起有落的过程

企业的弹性和控制力会有一个交叉点，这个交叉点是弹性和控制

力获得平衡的点，也是企业

鱼骨图，是一种透过现象看本质的分析方法。由日本管理大师石川馨先生发明，又名石川图&“因果图” 制作鱼骨图的步骤：分析问题原因/结构、绘制鱼骨图

鱼骨图的作用在于：

1、使项目小组能集中于问题的实质内容，而不是问题的历史或组员不同的个人观点

2、使组员了解项目小组在围绕某个问题时产生的集体智慧和意见，有助于找到有效的解决

方案

3、使项目小组聚焦于问题的原因，而不是问题的症状

鱼骨图分析问题时的分析要点：

1、确定大要因时，现场作业一般从“人机料法环”着手，管理类问题一般从“人事时地物”

着手，应视具体情况决定

2、大要因必须使用中性词描述，中、小要因必须使用价值判断；脑力激荡时，应尽可能多

而全地找出所有可能原因，而不仅限于自己能完全掌控或正在执行的内容；对人的原因，宜从行动而非思想态度方面着手分析

3、中要因跟特性值、小要因跟中要因间有直接的原因—问题关系，小要因应分析至可以直

接下对策

4、如果某种原因同时可以归属于两种或两种以上因素，请以关联性最强者为准

5、选取重要原因时，不要超过七项，且应标志在最末端原因

与中层有关的中国企业的主要问题类型：

1、营销问题

2、人力资源

企业经常忽视的一个问题就是人才退出机制的问题

领导人的培养——如何发现、培养能够领导新企业的人才

家族成员之间的矛盾

家族成员与员工的矛盾

3、精细管理精细管理业滴漏、强化链接、协作管理，从而提高企业整体效益的管理方法精细化管理就是由过去的粗放型管理向集约型管理的转变，由传统经验管理向科学化管理的转变

4、技术差异

5、市场问题

第三节 问题时间

时间轴反映了企业的生命周期。

企业生命力要素：

P —— 企业的行动力行动力

A —— 规范能力、按照程序和步骤做事的能力程序力

E —— 创新和冒险的能力创新力

I —— 整合人际关系和横向协调的能力整合力

企业的生命周期成长时期包括：婴儿期（Paei）、学步期（PaEi）、青春期（pAEi）、壮年期（PAEi）四个阶段

老化时期包括：稳定期（PaeI）、贵族期（PAeI）、官僚期（PA—i & —A——）三个阶段

企业诊断和制定解决方案的流程图：

企业整体诊断——部门诊断——确定核心阶段——寻找挑战课题——明确是否需要外力援助——制订正确方案

典型时期：典型需要外力协助的阶段是青春期。同时，贵族期的后半期也需要外力协助 最好能始终维持在最佳的壮年期

企业管理咨询有效展开的前提是问题的界定

在企业上层结构中，充当执行者角色的是管理平台

企业的生命力在于变化和弹性

第二篇：企业管理咨询重点总结

企业管理咨询重点总结

第一章. 1 理解企业管理咨询的特点？ 2 企业管理咨询者承担的使命？ 应用：分析某一咨询公司对某一客户企业管理咨询的过程。

第二章. 1 咨询组织运行的基本原理? 2 管理咨询各阶段主体关系的具体内容?

应用: 1 联系一个咨询公司对管理咨询人员进行管理应包括的基本内容。P272 联系一个案例分析成功的主客体关系。

第三章 1 企业战略管理的地位和特点? 2 企业总体战略咨询的内容? 3 各种分析和咨询方法的特点及适用条件?

应用: 联系一个企业用 SWOT 分析。第四章. 1 企业组织涉及的权变理论观点? 2 影响企业集权与分权的因素? 3 企业管理组织咨询的主要内容? 应用: 结合某个企业实际情况:

1 基本职能与关键职能调整与设计。

2 不同企业内部管理体制的选用。3 贡献分析、关系分析、和工作复合分析应用。

4 管理业务流程图的设计与绘制。5 问卷调查法。

第五章. 1 发展型的科技管理和巩固型的科技管理?

2 产品寿命周期分析法的应用? 3 环境管理指标的关系分析? 应用: 试分析 1 企业科技战略类型的选择。2 技术开发途径的选择。第六章. 1 生产管理的基本指导原则? 2 生产计划的内容与编织步骤? 3 生产类型和基本生产单位的组织形式?

应用: 分析应用生产量计划因素分析法。第七章. 1 产品开发、产品制造、产品销售过程质量管理各项的主要作用? P245---249

2 质量成本构成和最优质量模式图?

3 产品质量战略的类型及其影响因素?

应用: 1 根据影响因素选择适合企业具体条件的产品质量战略类型。

2 对产品质量成本进行综合分析。3 运用质量管理中常用几种统计方法去分析产品开发、制造、销售等质量管理问题。

第八章. 1 劳动人士管理的重要意义? 2 人力资源开发战略的方案决策? 3 人才激励的不同方式、劳动组织形条件式的分析, 以及不同工资形式的选择?

应用: 1 劳动生产率的测算与分析。2 定员的计算方法。3 劳动定

额的测算方法。

第九章. 1 各种物力资源战略选择的条件? 2 企业定期订购方式和定量订购方式的选择?

3 经济批量订购方法适用的条件和运用中应该考虑三种的情况及ABC分析法的基本原理?

4 功能分析法、效率分析法、流程图分析法的内容和分析目的?

应用: 1 联系企业实际对其选择的物力资源战略进行分析, 并对其提出完善的对策建议。

2 联系企业实际对其物流管理进行分析并提出建议。

第十章. 1 计划预防修理制度、保养修理制度、预防维修制度?

2 企业设备投资用的分析及企业设备投资战略方案种类?

3 企业设备利用管理的目标及指示?

应用: 1 区别比较设备管理与设备管理咨询; 尝试应用; 按设备故障类型及经济型分析选择修理方式。

2 进行设备综合管理的背景。3 设备战略方案的决策。第十一章. 1 企业商场营销的内容。各种定价技巧运用的条件。3 进入目标市场的营销组合战略的类型。改善或调整分销渠道策略应考

虑的条件。市场营销沟通模式或沟通决策的内容。

应用: 1 联系某一企业市场营销战略的制定和实施情况, 提出自己的改善建议。2 联系某一企业运用定性和定量相结合的方法, 分析和评价市场营销战略的实际。

第十二章. 1 企业投资战略和筹资战略的分析, 评价。成本战略和资本运营战略的分析, 评价。对企业经济效益进行评价的指标体系的具体内容。企业财务战略, 成本战略分析方法的特点。

应用: 1 联系某一企业提出改善成本管理的对策建议。联系某一企业对其投资或筹资战略作出分析评价, 并提出改善建议。3 联系某一企业对其资金或成本管理中的问题进行分析, 并提出改善建议。

第十三章. 1 CIS 的构成。可供选择的企业形象战略方案。企业形象管理的基本原则。应用: 1 企业管理识别, 行为识别, 视觉识别系统

设计咨询的方法。

### 第三篇：企业管理咨询

#### 《企业管理咨询》复习题

一、客观题 1企业是有机体 2企业是被扩大概念内涵的“人” 3美国管理学家卡佩尔《企业成长的哲学》提出：企业是有机体，也有生老病死 4现代咨询的内容对象是各种组织的方向性、战略性、策略性、政策性、对策性的重点问题 5现代咨询最集中和最突出的要求和准则是科学性、科学化 6现代咨询是具有智力劳动和知识生产性质的研究和服务产业 7管理咨询使用的资料是间接的，管理诊断采用的资料是直接的 8管理咨询的核心问题是管理诊断 9咨询类型 10企业管理咨询类似于中医，企业经营分析类似于西医 11咨询特性：中立性、局外性、综合评价性、建议性、指导性 12管理咨询的第一个特性是中立性 13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，体现在对重点问题的识别、与客户保持距离、对效益的合理期望 14麦肯锡提出“咨询顾问应该与客户保持距离”的工作指导原则 15决策最主要的内容是方案的策划 16管理咨询顾问最值得去做的工作是教会客户及其下属人员自己能够更好地进行管理 17管理咨询最重要的作用是帮助企业对关键的管理问题进行全面梳理和分析 18架构跨部门工作团队是进行创新管理的重要工具 19管理创新的核心和出发点是需求管理的创新 20只有高层管理者的直接参与，才能使咨询方案得到认可 21中层管理者的接受与认可程度会直接影响咨询方案最终的实施效果 22中层管理者对企业的实际情况和弊病最为了解：一方面可以为咨询公司提供最真实的信息；另一方面在沟通中他们也接触到了最先进的管理理念 23管理的障碍首先来源于狭隘的思想 24管理层次：基础管理层次、分析管理层次、共同管理层次 25基础管理又称为约束管理层次，是企业管理的根本，是管理工作要求达到的最低标准 26分析管理层次又称为激励管理层次 27企业的激励机制的建立，就是责、权、利的相结合 28共同管理层次又称为协作主动管理层次 29自发管理是管理中的最高层次 30管理咨询起源于美国 31世界上第一位著名的管理顾问是亚斯罗 32摩西运用例外原则建立起有秩序的部族组织结构 33《圣经》

提出“不先商议，所谋无效；某事众多，所谋乃成” 34 1886 年，麻省理工教授阿瑟创建第一家现代管理咨询公司——里特管理顾问 35 布鲁斯在 1963 年成立第一家纯粹的战略咨询公司——波士顿咨询 36 现代管理咨询的发展，是站在三个方面的基础之上：理论发展、实践需要、信息技术 37 德国咨询业的两大核心领域：信息技术管理咨询、企业管理咨询 38 接洽咨询阶段是咨询的第一阶段，该阶段的工作步骤是：初步接洽、研究回复、深入商谈 39 预备咨询的工作步骤：预备调查、确定课题、签署协议 40 咨询报告分为总报告、各课题报告 41 咨询项目竞标包括问题协商、项目规划、项目建议书、演示 42 项目协商的关键是对问题的协商 43 系统分析是咨询研究最基本的方法 44 对企业特性的诊断和分析是改进企业性能、确定企业需求的基础，建立相应的企业模型是进行企业分析的前提 45 问题的界定，是企业管理咨询有效展开的前提 46 企业的三大系统轴承：层次轴、功能轴、时间轴 47 上层结构：企业愿景与文化、企业战略与组织、管理平台 48 五大支柱：生产管理、营销管理、人力资源管理、研发管理、财务管理 49 底层基础是个人效能 50 企业的成长与衰退取决于：弹性、控制力

#### 第四篇：企业管理咨询

##### 一．关于我国管理咨询业的思考与建议

##### 1. 建立专业管理机构。

2. 加强对咨询人员的培养。（1）借鉴国外咨询人员培养模式，加大高等院校培养咨询人才的力度。（2）加强咨询公司自身建设力度。

##### 3. 专注核心业务。

##### 4. 优化整合咨询业。

咨询师的五大忌：无中生有；避重就轻；贪多完不成；骄傲自满；喜新厌旧。

##### 为什么要进行咨询营销

简答来说，咨询关系就是一种咨询师与客户之间的关系，用比较经典的术语来表达就是：咨询顾问确认、澄清并满足客户的要求，通过帮助客户解决其所面临的问题来实现咨询的价值。

客户的部分顾虑可归纳如下：不愿意承认需要咨询师；怀疑咨询

师的能力和品德；担心变得依赖与咨询师；担心收费过多；感到不自在和不安全。

#### 提交咨询报告的步骤怎么做

此步骤是指把正式咨询调查分析的成果及改善方案撰写成文字简练、图示清晰的咨询报告，提交给客户企业。

#### 访谈过程

- 1.访谈一般安排两人进行。在访谈过程中两人注意协调、补充。
- 2.访谈过程中由一人主要负责提问，另外一人主要负责记录，但是在访谈过程中也可以根据实际情况灵活做调整。
- 3.提问人要注意控制时间、节奏、内容。
- 4.记录人要注意配合提问人，适当参与提问，不可随意打断提问人思路。
- 5.访谈中要注意细致、准确，涉及名称、数据、过程等要精确记录，并得到确认和核实。
- 6.访谈是可根据对象情况不按提纲顺序提问，但要尽量涉及所有问题。
- 7.提纲未必报考所有问题内容，如访谈中发现提纲中未包括但很重要的内容，可加以追问，并加入提纲中。
- 8.由于工作安排需要，访谈人员安排与咨询工作分配有可能发生冲突。

#### 访谈记录整理

访谈记录按照访谈记录模板进行整理；访谈记录要及时加以整理（尽可能当天整理，以免遗漏没有记录下来的细节）；访谈记录作为重要文件要予以存档；访谈记录整理要全面，不可简单列一两条；访谈记录输入电脑是值得鼓励的，书写整洁、条理清楚的记录也是可以接受的。

#### 项目成果部分

项目建议书中要求能充分体现出咨询师的销售主张。这些“销售主张”一般要求做到以下几个方面：

具有明显的针对性；具有极强的可操作性；突出自己的个性；充

分体现客户立场；真诚打动相关人员；塑造可信度。

谈判的筹划：确定谈判目标；谈判的基本原则；推测客户的意图；准备咨询师自己的要求。谈判的基本准则：做好准备；留有余地；设计多个可选择的方案；遵守诺言；少说多听；不要轻易退却；要学会说“不”。

谈判结束将遇到的其他问题：确定双方之间的协议；给客户提许多说“是”的机会；正确对待最后一分钟的突变；别忘了附上一封感谢信；达不成协议，则另辟新路。

### 管理诊断的任务

管理诊断是咨询工作最重要的环节之一，其工作过程中所要完成的任务主要有三个方面：

- 1.深入而细致地分析客户面临的问题和咨询项目追求的目的。
- 2.识别引起与影响问题的因素和要点。
- 3.为找到解决问题的方法准备必要的信息。

### 规范诊断程序的意义

具体来说，管理诊断程序规范化的作用和意义主要表现在以下几个方面：

- 1.管理诊断程序规范化的意义之一就体现在普遍适用性和最优性上
- 2.从咨询师个人角度来看，管理诊断程序规范化意味着咨询行业从业者的专业化和职业化，意味着对随意的和单凭经验的诊断方式的扬弃。
- 3.对咨询公司（机构）本身来说，通过规范化的制度、流程和标准奠定产品规范化的管理基础，便于对咨询师的工作进行评价和管理。
- 4.规范化程序可以促进员工绩效评价体系的建立。
- 5.诊断程序的规范化可以形成规模效益，从而降低成本，增加咨询公司（机构）的利润。

平衡计分卡四个维度之间的因果关系：财务角度；顾客角度；内部运作角度；员工成长与学习角度。

平衡计分卡的实施过程：对实施平衡计分卡的难度有所准备；努

获得效益滞后的关系。

平衡计分卡的实施步骤：确定远景；确定关键能力和战略；确定成功关键因素；沟通和教育；确定评估指标；执行和评价；反馈调整。

外部导向型分析方法

这里将介绍三种典型的外部环境分析方法，即 PEST 分析，波特五力模型和波士顿矩阵。

1.PEST 分析：是战略外部环境分析的基本工具，用于分析企业所处的宏观环境对于战略的影响，企业的宏观环境主要包括政治法律环境、宏观经济环境、社会文化环境和自然环境、技术环境。

2.波特五力模型：是迈克尔·波特于20 世纪 80 年代初提出的，对企业战略制定产生了全球性的深远影响。可用于竞争战略的分析，有效地分析客户的竞争环境。五力分别是：供应商的讨价还价能力、购买者的讨价还价能力、潜在竞争者进入的能力、替代品的替代能力、行业内竞争者现在的竞争能力。

3.波士顿矩阵的原理：又称市场增长率—相对市场份额矩阵、波士顿咨询集团法、四象限分析法、产品系列结构管理法等。它是制定公司层战略最流行的方法之一。该方法是由波士顿咨询集团于 20 世纪 80 年代初开发的。波士顿矩阵将组织的每一个战略事业单位标在一种二

维的矩阵图上，从而显示出那个 SUBs 提供高额的潜在收益，以及那个 SUBs 是组织资源的漏斗。波士顿矩阵的发明者、波士顿公司的创立者布鲁斯认为“公司若要取得成功，就必须拥有增长率和市场份额各不相同的产品组合。组合的构成取决于现金流量的平衡。”如此看来，波士顿矩阵的实质是：为了通过业务的优化组合实现企业的现金流量平衡。

常用的抽样方式：简单随机抽样；分层抽样；整群抽样；等距抽样；多阶段抽样；双重抽样；按规模大小成比例的概率抽样。

简单随机抽样：也称为单纯随机抽样，是指从总体 N 个单位中任意抽取 n 个单位作为样本，使每个可能的样本被抽中的概率相等的一

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/296031242001010231>