

第1章 咨询原理

一、咨询界定

1. 特殊问题与企业外部诊断：（1）当环境发生巨大变化或企业经营管理中出现重大失误或隐患问题时；（2）时间问题；（3）人员问题。

2. 管理咨询：指专家与企业有关人员在企业实地调查研究，应用科学的方法找出企业在经营战略和管理上的问题，分析原因，提出改进方案，并负责培训人员，帮助、指导企业实施改进方案。

3. 管理咨询与管理诊断之间的关系

（1）区别：含义不同：管理咨询是请别人在生产经营上给予忠告性建议；管理诊断是咨询机构为完成管理咨询的委托到企业中调查诊断，帮助企业找出并指导企业解决经营管理上问题。

来源途径不同：管理咨询使用的资料是间接的，由企业提供的；管理诊断采用的资料是直接的，是在企业实地调查得到的第一手资料。

（2）联系：管理咨询的核心问题是管理诊断。

4. 咨询类型：

（1）按人员分类：企业内部咨询：A. 优点：费用低，用时少；B. 缺点：企业内部人员对问题习以为常，不易发现问题。

企业外部咨询：A. 优点：客观公正，易发现问题；B. 缺点：费用昂贵，用时长，有时达不到预期效果。

（2）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，人力资源管理咨询，企业

文化咨询。

(3) 系统分类： 基础咨询：领导、企业、财务、战略、生产咨询；

功能咨询：生产、购买、采购、销售、资金、财务、人事、服务、
地域咨询；

产业咨询：工业、商业、金融、农业、服务业咨询。

二、咨询规范

1. 咨询特性：中立性、局外性、综合评价性、建议性、指导性。

2. 咨询道德：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：智力创造、契约关系、互动过程、问题有效、咨询报告、
创造价值。

三、咨询学习

1. 学习方法：解决问题，能力导向；未雨绸缪，方法导向；统筹运用，
融会贯通。

第2章 咨询定位

一、管理问题

1. 有限参与：对重点问题的识别（起点），与客户保持距离（过程，
麦肯锡提出），对效益的合理期望（结果）。

2. 与客户保持距离对咨询行业的好处：（1）将方案实施和决策的风险
留给了企业；（2）有更多的精力投注于单纯的管理研究和分析之中，
使方案制定的更严谨和科学；（3）确保了顾问在企业内部不会陷得太

深，确保咨询项目按期完成。

3. 辅助决策：方案策划，多元策略，整合分析。

二、管理方法

1. 问题分析：调查比较，外部接入，主动思考。

2. 理论工具：市场价值，知识管理，协同网络。

3. 决策实施：客户参与，寻求共识，企业文化。

三、管理境界

1. 管理层次：基础管理（约束管理）、分析管理（激励管理）、共同管理（协作主动管理，自发管理）

基础管理层次重在控制不力行为，约束和规范行为；分析管理层次重在分析，加之引导、激发有利于企业生产经营活动的行为；共同管理层次重在达成共识，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：基础管理，三流企业、与时俱进。

3. 管理促进：方向牵引，走向融弃，优势复制。

第3章 咨询产业

一、产业发展

1. 特质演变：谋士咨询、企业咨询、专业咨询。

2. 发展依托：理论发展；实践需求；

知识信息：A.21 世纪趋势：创新和以杠杆收购为主要手段的全球兼并收购热潮。

a. “大鱼吃小鱼”转换为“快鱼吃慢鱼”，企业要不断推陈出新维持强有力的竞争地位； b. 不断全球化，企业间竞争范围日益扩大，通过资本运作，吞并实现垄断优势。

B. 结果：企业成功的关键因素趋于多样；企业所面临的问题可能闻所未闻，毫无经验借鉴。

二、产业比较

1. 美国咨询特点：领域拓展、管理专家、产业推销。

2. 欧洲咨询特点：规模巨大、行业规范、人才竞争。

3. 日本咨询特点：公共咨询、政府扶持、组织依赖。 、

三、产业实践

1. 中国市场特点：客户稳定，定位鲜明，区域差别。

2. 中国产业现状：产业低端，人员素质低，行业不规范。

3. 咨询品质：经验缺乏，文字报告，数据有限。

第4章 咨询抉择

一、咨询流程（五阶段）

1. 接洽咨询：初步接洽，研究回复，深入商谈；（目标任务是明确咨询双方合作的意图和条件）

2. 预备咨询：预备调查，确定课题，签署协议；

3. 正式咨询：深入调查研究，分析问题原因，拟定改善方案，接受咨询报告；

4. 方案实施：指导实施，总结工作；（234 深入了解客户的问题，帮

助客户解决问题的过程)

5. 最终完善 (追踪改进) : 定期与客户联系, 解答问题。(对咨询结果的回顾总结)

二、咨询竞标

1. 咨询竞标四阶段及技能要求: (1) 对问题的陈述及其范围达成协议

(积极倾听、提问有效、理解业务、职业销售、澄清) ;

(2) 项目规划 (形成概念, 清晰结构, 理解咨询公司的意愿和能力, 管理项目) ;

(3) 准备项目建议书 (确定范围, 估计时间和成本, 撰写项目建议书, 合同法) ;

(4) 演示说明项目建议书。

2. 项目竞标阶段的目的:

咨询公司的角度	客户的角度
从项目中获得经济利益	从结果中获得经济利益
理解客户所面临的真正问题	寻找同自己理解一致的咨询公司的观点
确保有能力提供优秀的咨询项目	了解咨询公司的能力
说服客户相信自己是客户的选择	是自己相信相应的咨询公司就是最佳选择, 能够提供所期望的价值
签订有关付费的法律合同	签订一个使咨询能够产生期望效果的法律合同

即便投标不成功也要建立公司的 信誉	加强自己的判断，相应的公司就 是最佳的候选对象
----------------------	----------------------------

4. 系统分析方法的具体步骤：（1）限定问题，（2）确定目标，（3）调查研究，收集数据；（4）提出备选方案和评价标准；（5）备选方案评估；（6）提交最可行方案。

5. 因果分析：5W1H 对象，目的，场所，时间，人员，方法。

6. 业绩驱动的基本形式：

业绩驱动因素	表现形式
战略驱动	引入和培育新的业务；在自制和外购之间重新作出决策；改变经营模式；改变盈利模式；收购、兼并与重组
营销驱动	使用各种营销手段增加市场需求，通过需求拉动业务增长
结构驱动	改变业务生产组织形式；流程改造；改变管理结构；改变组织结构
激励驱动	改变薪酬政策；使用新的激励手段；改变职业通道；优化内部公平体系
制度驱动	强化各类标准化工作；形成和实施各类工艺文件和质量文件；提高流程化规范；提高工作约束程度
文化驱动	引入引得竞争理念、工作理念；改变价值认识；改变思维模式

三、咨询工具

1. 咨询工具的三个重要方面：（1）咨询工具的内涵和方法（核心）；
（2）咨询工具的起源和发展；（3）咨询工具的实用性和修正
2. 管理咨询中假设的主要来源：（1）客户的直觉；（2）掌管企业的经验；（3）科学研究的成果；（4）智力激荡的产物。
3. 基于模型的企业诊断过程包括四个步骤：
 - （1）从企业数据源中抽取诊断信息，构成企业诊断信息库；
 - （2）对企业诊断信息库中的企业诊断信息进行仿真，生成企业仿真报告；
 - （3）运用诊断方法对企业诊断信息进行分析、比较、给出企业分析报告；
 - （4）利用诊断规则，对仿真报告和分析报告进行诊断，将模型中的问题转换成企业实际中存在的问题，通过对企业模型的直接修改明确企业需求，为优化企业经营管理模式提供决策支持。

第5章 咨询问题

一、问题层次

1. 企业结构：
 - （1）上层结构：企业愿景与文化，企业战略与组织、管理平台；
 - （2）五大支柱：生产、营销、人力资源、研发、财务；
 - （3）底层组织：个人效能。

2. 在中国的现实中，与企业上层有关的管理问题的主要类型： 战略制约、制度约束、集团管理、组织支撑、竞争优势。

二、问题功能

1. 企业能力：企业的成长与衰退取决于两个重要因素： 弹性和控制力。

2. 因果分析：鱼骨图有日本石川馨发明，又名石川图，是一支能够透过现象看本质的方法，发现问题根本原因的方法。

(1) 整理问题型鱼骨图；(2) 原因型鱼骨图（鱼头在右，“为什么，”）

(3) 对策型鱼骨图（鱼头在左，“如何提高/改善，”）

3. 精细管理：(1) 含义：就是以精细操作和管理为基本特征，通过提高员工的素质、控制企业滴漏、强化链接、协作管理，从而提高企业整体效益的管理方法。精细化管理是企业在管理理念上的转变。

(2) 精细化管理四层次： 是一个管理哲学，是“精”的管理理念和“细”的运作方式的融合，是企业管理理念的再反思； 是企业精细化文化的具体体现，是员工职业意识、责任意识、精细化的行为习惯在工作中的具体体现；

是企业战略实施的管理平台，是将企业战略、经营目标层层分析、不不落实的流程标准化运作系统； 是企业绩效产出的管理平台， 是全方位、全员、全过程实现工作业绩的管理模式。

三、问题时间

1. 企业动力：(PAEI): 行动力 P，程序力 A，创新力 E，整合力 I。

2. 生命周期：(1) 成长期：婴儿期、学步期、青春期、壮年期； (2) 老化期：稳定期、贵族期、官僚期。

企业婴儿期情况		
正常现象	非正常现象	管理重点
(1) 不打退堂鼓； (2) 现金不足； (3) 辛勤工作； (4) 缺乏管理深度、制度与授权； (5) 允许犯错	(1) 遇难而退； (2) 长期现金不足； (3) 丧失目标与意愿； (4) 过早授权和制度化 (5) 不许犯错； (6) 创办人失控。	(1) 集中焦点突破市场 (2) 讲行动力，聘用吃苦耐劳的人； (3) 控制资金流量； (4) 多方面争取支持力量。

企业学步期情况		
正常现象	非正常现象	管理重点
(1) 赚钱就扩充业务； (2) 做事规划不完整； (3) 被动的销售导向； (4) 做事缺乏一致性，缺乏重点。	(1) 过快的多元化； (2) 过早的分权； (3) 落入创办人陷阱； (4) 因规划不周导致危机。	(1) 谨慎投资，与焦点搭配，不要有重大失误，要考虑成本和困难； (2) 建立和加强经营与管理团队； (3) 做好中层骨干的培训。

企业青春期情况		
正常现象	非正常现象	管理重点
(1) 创作团队冲突； (2) 展示丧失远景； (3) 奖惩制度不完善； (4) 权利时放时收； (5) 政策无法落实。	(1) 退回学步期； (2) 创业者离散； (3) 陷入创业者陷阱； (4) 例行事务瘫痪； (5) 失去互相信任。	(1) 避免因内斗失去信任而创办人分裂； (2) 规范化管理，调和冲突； (3) 系统规范化培训； (4) 激励好职业化队伍

企业壮年期情况	
特征	(1) 制度与企业能运作的非常好，做事严谨、有创新力； (2) 远景构架与创新能力实现制度化； (3) 客户满意度高；(4) 事前计划且计划均能实现； (5) 事情均在掌握中，表现卓越；(6) 销售量跟利润同步增长； (7) 逐渐衍生新事业、子公司。
正常现象	人员素质、训练与企业业务领域的高度、宽度、扩张速度不相称
非正常现象	企业过度骄傲，或因有了一些钱就开始过度享受

管理重点	<p>(1) 做好战略重整，改造流程，快速提高竞争力；</p> <p>(2) 激发危机意识，以防老化；</p> <p>(3) 建立培训学校，全面化的培养干部和员工；</p> <p>(4) 将企业文化扎根，弥补管理空缺；</p> <p>(5) 快速积累核心竞争力增加市场份额。</p>
------	---

第6章 咨询调查

一、调查资料

1. 内部数据：(1) 销售业绩：公司账目和报告，业务计划和预算，技术记录和销售记录，个人记录，有关关键供应商和顾客的记录；

(2) 财务健康性：权益比例、长期负债比例、库存销售比例、资本回报率、权益回报率、回款利润率以及营业利润；

(3) IT 信息；(4) 人力资源。

2. 内部数据：股东数据、供应商数据、顾客数据、市场数据、竞争力数据、竞争对手。

3. 收集数据时，注意对象：历史数据、收集清单、资料保密。

二、调查方法

1. 方法归类：拉大网法，定点撒网发。

2. 主导方法：资料调查、问卷调查、访谈调查、实地调查和在线调查。

3. 问卷结构：卷首语、指导材料、问题、结束语。

4. 较高质量的问卷，应做到六忌：(1) 忌措辞不当，(2) 忌提出不必要的问题，(3) 忌含义笼统，(4) 忌带诱导性，(5) 忌题意不准确，

(6) 忌题序排列不恰当。

5. 访谈原则：(1) 访谈是一次进行自我介绍、宣传和建立客户关系的过程；

(2) 要两人访谈，互补互动，比较结果；(3) 主访者要有清晰的问题树；

(4) 尊重别人，不论职务高低；(5) 注意时间效益。

三、数据分析

1. 数据分析是指适当的统计方法对收集来的大量第一手资料和第二手资料进行分析，以求最大化的开发数据资料的功能，发挥数据的作用。目的是数据中的信息集中、萃取和提炼，以找出研究对象的内在规律。

2. 原因分析：鉴别病因，多因原则，原因关联。

3. 帕累托原则：重要的因数通常只占少数，关键性的少数因素既能控制全局。

第7章 咨询方案

一、方案创造

1. 假设验证：(麦肯锡方法“以事实为基础，以假设为导向，严格的结构化”)

2. 在咨询建议和推荐方案的形成阶段，咨询时应该考虑以下问题：(1) 该客户的核心问题是什么？(2) 哪些是最关键问题？(3) 问题解决的优先序列是什么？

3. 在分析备择方案时，咨询师应该考虑客户组织的特征：（1）客户的直接需求；（2）客户的长远需求；（3）客户的技能和能力；（4）客户的财务健康性；

（5）客户的财务要求和理想；（6）客户的内部政治格局；（7）客户的组织文化因素；（8）客户变革的能力。

4. 权衡方案时，还应该考虑四种方案说明建议的备择方案：一致性、现实性、实践性、趋势性。

5. 德尔菲法：（1）流程：将问题分成若干份，分发给不同专家；专家们作出书面回答，送交组织者；将回收的专家意见进行定量的统计归纳；将统计归纳的结果反馈给专家，专家修订意见再送交组织者。如此反复三四轮。

（2）方法特征：匿名性；多次有控制的反馈，德尔菲法用于解决重大问题，为规划目的服务；小计统计回答。

6. 头脑风暴法：（1）头脑风暴法是一种通过小型会议的组织形式，诱发集体智慧，相互启发灵感，最终产生创造性思维的程序法。

（2）操作程序：准备阶段，热身阶段，明确阶段，畅谈阶段，筛选阶段。

（3）应用原则：庭外判决原则，欢迎各抒己见，追求数量，探索取长补短和改进的办法。

二、方案报告

1. 报告类型：期间报告、讨论报告、终期报告。

2. 撰写报告的情况：（1）有需要报告的事情；（2）想宣布项目中取得

的进展；

(3) 为激发对某个问题更多的思考和讨论； (4) 项目接近尾声。

3. 咨询师的报告不需进行精心的结构设计和构思的原因：

(1) 良好的结构和逻辑缜密的观点陈述会使所陈述的观点一目了然、清晰明了，使报告易于阅读和理解；

(2) 报告的结构越好，报告中的观点越中肯，报告就越能有力地驳斥批评意见。

4. 报告内容：(1) 开篇做执行小结；(2) 大致描述最初的参考术语和条款；

(2) 总结所收集的数据；(4) 陈述你的研究结果；(5) 清晰陈述你的推荐建议，集中清晰的陈述需要开展的工作；(6) 证明其中的意义；

(7) 结尾列出附录。

第8章 咨询实施

1. 领导策略：无为而治，改变方式，调整期望，控制失败。

二、实施管理

1. 一个有效的变革管理计划应包括以下内容：(1) 沟通，(2) 组织设计，(3) 流程变更，(4) 效益实现，(5) 最终用户培训，(6) 管理，(7) 小组效率，

(8) 知识共享，(9) 股东管理。

2. 实施计划的部分：(1) 行动日程安排；(2) 实施计划要达到的总体目标和分阶段目标；(3) 每个成员担任的角色、工作范围、个人需要

达到的目标；

(4) 明确每个成员的责任、权利和义务； (5) 相关部门应该协助的事项；

(6) 出现紧急情况时的应急措施。

三、实施评价

1. 过程评价：(1) 经济性评价：过程实施成本评价；

(2) 技术性评价：过程结构合理性评价，活动的可实施性评价，技术先进性评价； (3) 进度评价：过程进度评价；

(4) 实施环境评价：所需资源条件评价，管理的操作性评价，员工素质与企业文化。

2. 管理咨询评价方法：(1) 定量方法：硬数据指标，投资回报率，净现值，投资回收期法，内部收益率法；

(2) 定性方法：外部顾客：满意度，知识技能的提升；内部员工：工作满意度团队合作；项目执行能力。

(3) 定量定性结合方法：目标管理法，层次分析法，控制组技术。