

## 第一篇

# 绪 论 篇

- 第一章 管理咨询导论
- 第二章 咨询项目团队的组建与管理



# 第一章

## 管理咨询导论



### 田忌赛马的故事

战国时期，赛马是当时最受齐国贵族欢迎的娱乐项目，上至国王，下到大臣，常常以赛马取乐，并以重金赌输赢。田忌曾多次与齐王及其他大臣赌输赢，屡赌屡输。一天他赛马又输了，回家后闷闷不乐。孙臧安慰他说：“下次有机会带我到马场看看，也许我能帮你。”

又一次赛马时，孙臧随田忌来到赛马场，孙臧了解到，大家的马按照奔跑的速度分为上中下三等，等次不同装饰不同，各家的马依等次比赛，比赛为三赛二胜制。孙臧仔细观察后发现，田忌的马和其他人的马相差并不远，只是策略运用不当，以致失败。孙臧告诉田忌：“大将军，请放心，我有办法让你获胜。”田忌听后非常高兴，随即以千金作赌注邀请齐王与他赛马。齐王在赛马中从没输过，欣然答应了田忌的邀请。

比赛前，田忌按照孙臧的主意，用上等马鞍将下等马装饰起来，冒充上等马，与齐王的上等马比赛。比赛开始，田忌的马远远落在齐王的马后面，齐王得意地开怀大笑。第二场比赛，按照孙臧的安排，田忌用自己的上等马与齐王的中等马比赛，在一片喝彩中，田忌的马竟然冲到齐王的马前面，赢了第二场。关键的第三场，田忌的中等马和齐王的下等马比赛，田忌的马又一次冲到齐王的马前面，结果二比一，田忌赢了齐王。

从未输过比赛的齐王目瞪口呆，他不知道田忌从哪里得到了这么好的赛马。这时田忌告诉齐王，他的胜利并不是因为找到了更好的马，而是用了计策。随后，他将孙臧的计策讲了出来，齐王恍然大悟，立刻把孙臧召入王宫。孙臧告诉齐王，在双方条件相当时，对策得当可以战胜对方，在双方条件相差很大时，对策得当也可将损失减小到最低程度。后来，齐王任命孙臧为军师，指挥全国的军队。从此，孙臧协助田忌，改善齐军的作战方法，使齐军在与别国军队的战争中屡屡取胜。

**【管理启示】** 中国古代就有历史悠久的咨询行业，并且几乎历代都有由成千上万的谋士所组成的庞大的咨询人员群体。中国古代的咨询就是谋略，这些不同朝代的谋略家运用各种计谋、意见，协助君主更好地取得天下、赢得战事、治理国家、运用人才。中国古代咨询为人类提供了最原始的咨询思想，很多思想对现代咨询仍然具有启示和借鉴意义。

## 学习目标

- 了解企业管理咨询的内涵、分类、价值作用及特点;
- 了解管理咨询、管理诊断以及管理培训之间的关系;
- 熟悉西方管理咨询的起源与发展以及中国管理咨询行业的发展现状;
- 了解数字化时代企业管理咨询的新发展态势。

## 第一节 认识管理咨询

### 一、什么是管理咨询

“咨询”一词,拉丁语意为商讨、协商。在中国古代,“咨”和“询”原是两个词,咨是商量,询是询问,后来逐渐形成一个复合词,具有询问、谋划、商量、磋商等意思。咨询作为一项具有参谋性、服务性的社会活动,在军事、政治、经济领域中发展起来,已成为社会、经济、政治活动中辅助决策的重要手段,并逐渐形成一门应用性软科学。

对于管理咨询,企业界、学者以及管理咨询行业从业者都有其各自的理解。例如,英国管理咨询协会(MCA)对管理咨询的理解是:“针对有关的管理问题提供独立的建议和帮助。它一般包括确定和考察相关的问题以及机会,推荐合适的行动方案,并且为所提出的建议提供帮助。”英国管理顾问协会则定义为:“合格的独立人员或者人员小组为企业、公益组织或其他事业提供有关服务,确定和考察有关政策、组织和程序方法的问题,推荐合适的行动方案,并且为所提出的建议提供帮助。”

美国哈佛《企业管理百科全书》中对管理咨询是这样描述的:“对现营的事业实行确实的诊断,进而针对经营环境之变化,确立现营事业的基本方针与有关未来的事业结构的方法,然后根据方针来制订计划并确实执行。”美国管理咨询公司协会在《管理百科全书》中对管理咨询进行了如下描述:“由独立的和外部的专职人员,或组成咨询公司的一群人员,为了一定的费用而提供服务,他们帮助经理分析与诊断管理和经营中的问题。”

在日本,企业管理咨询更多地被称为经营诊断,日本经营学家占部都美在《经营学辞典》中是这样对企业经营诊断进行界定的:“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。”

国内学者较为一致的观点是:“管理咨询是帮助企业和企业家,通过解决管理和经营问题,鉴别和抓住机会,强化学习和实施变革,以实现企业目标的一种独立的、专业性的服务。”

综合前人的一些观点,我们对管理咨询可以定义如下:所谓管理咨询(management consulting),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,根据客户的需求,运用科学的方法,到企业进行实地调查研究,找出企业管理中存在的问题及其产生的原因,有针对性地提出科学的、切实可行的解决方案,并指导方案的实施,以提高企业绩效的智力服务过程。

## 二、对管理咨询的理解

管理咨询行业属于知识密集型的生产者服务业,它的服务对象是企业或企业家,管理咨询公司以创造性的知识和智慧产品去满足客户的需求。在对管理咨询内涵的理解中,我们应该充分理解服务性产品所具有的特点,着重把握以下几个观点。

### 1. 管理咨询是由管理咨询专家和企业有关人员共同参与的活动

管理咨询作为一项知识密集型的服务,服务的提供和交付必须要有顾客的参与。因此,在管理咨询服务提供的全过程中,咨询顾问和企业管理者都必须共同参与,咨询顾问要多次深入企业与企业管理人员进行访谈和交流,而企业管理人员也必须给予咨询小组密切的配合,才能保证管理咨询项目的顺利完成。

### 2. 管理咨询是“一把钥匙开一把锁”的过程

大家都知道,生活中锁和钥匙是高度匹配的关系,一把钥匙只能开一把锁。服务产品通常具有高度个性化和定制化的特点,作为知识密集型服务企业的管理咨询公司,其所提供给客户的咨询方案同样应当是高度个性化和定制化的,咨询项目小组要针对企业所存在的具体问题提出有针对性的解决方案,就好像中医医生给患者看病,一定要通过望闻问切,才能开出对症的药方。

### 3. 管理咨询公司为客户提供的是专业化的智力服务,而不是中介机构

管理咨询公司作为高度专业化的知识密集型服务企业,为顾客提供的是专业化的智力服务,它不是中介机构,它要求咨询顾问具有扎实的管理理论基础和丰富的行业管理经验,能采用科学的分析方法帮助企业找出经营管理中存在的问题,分析产生问题的原因,并提出改进的解决方案。当企业接受改进方案后,咨询顾问还要负责为企业培训人员,帮助指导企业实施改进方案。因此,管理咨询公司所提供的专业化智力服务贯穿管理咨询活动的全过程,具体如图 1-1 所示。

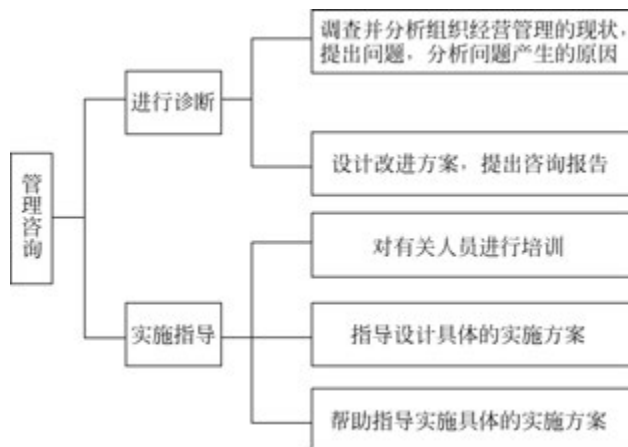


图 1-1 管理咨询含义示意图

### 三、管理咨询的分类

管理咨询可以按照不同的划分依据分为不同的类型。

#### 1. 按照咨询对象性质划分

管理咨询按照咨询对象的性质不同可以分为企业管理咨询、事业单位管理咨询、社会团体管理咨询和政府机构管理咨询,而每个对象内部又有不同的类别,如企业里面又可以按照行业的不同,分为制造业、批发零售业、服务业、金融保险业等咨询对象。

#### 2. 按照咨询时间长短划分

管理咨询按照咨询项目持续的时间长短可以分为中长期咨询和短期咨询。中长期咨询通常是指管理咨询机构对客户连续进行一年以上的管理咨询活动,而短期咨询则是指一年以下的管理咨询活动。

#### 3. 按照咨询人员与企业的关系划分

管理咨询按照咨询人员与企业的关系可以分为外部专家咨询和企业内部自我咨询。外部专家咨询是指聘请外部咨询公司顾问对企业管理中存在的问题进行诊断和咨询。企业内部自我咨询是指企业内部管理人员对企业管理中存在的问题进行自我分析并提出改进方案。

#### 4. 按照咨询涉及的业务广度划分

管理咨询按照涉及的业务广度可以分为综合咨询、专题咨询和微咨询。综合咨询也称为全局性咨询,是对企业的总体情况进行综合咨询。专题咨询也称为单元型咨询,是对企业的某一方面管理职能进行具体咨询,如战略管理咨询、人力资源管理咨询等。近年来还逐步兴起一种微咨询,微咨询是针对更具体的单一问题,借助专家经验与洞察,通过面对面或远程交流而实现的小型管理咨询服务。它是以众包的方式来完成的第四代管理咨询,是管理咨询的新模式。

#### 5. 按照企业内部价值链的环节划分

管理咨询按照企业内部价值链环节可以分为产品开发与设计、物资采购、生产加工、仓储储运、销售和服务等环节的咨询。

#### 6. 按照管理职能和业务进行划分

管理咨询按照管理职能和业务的不同可分为经营战略咨询、组织结构咨询、制度体系咨询、商业模式咨询、营销管理咨询、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、企业文化咨询、集团管控咨询、企业并购与重组咨询以及企业电子商务与信息化咨询等。

### 四、管理咨询、管理诊断以及管理培训的关系

#### (一) 管理诊断与管理咨询的联系和区别

当谈到企业诊断时,一般就会认为企业诊断就是企业咨询,两者没有多大的区别。这

是因为我国的企业管理咨询概念最早是在改革开放初期从日本引进的,而在日本企业管理咨询活动都被称为“企业诊断”,与“企业管理咨询”从概念上没有什么不同。但其实管理诊断与管理咨询并不完全是一回事。它们既有联系,也有明显的区别。

### 1. 管理诊断与管理咨询的联系

管理咨询的规范程序包括进入阶段、诊断阶段、提出建议和解决方案阶段以及实施阶段。管理诊断只是整个管理咨询过程中的一个阶段,但同时也是非常重要的一环。管理诊断是寻找病症的过程,管理咨询则是整个的开药方和治疗的过程。医生给患者看病必须“对症下药”,才能做到“药到病除”,同样管理咨询师在为企业做管理咨询时也必须先通过管理诊断寻找病症,然后才能在此基础上提出解决方案和辅导实施。所以管理诊断是整个管理咨询过程的基础和依据。

### 2. 管理诊断与管理咨询的区别

由于管理诊断是管理咨询中的一个环节,所以二者存在明显的差异。首先,二者的最终目的不同。管理诊断的目的是发现问题,而管理咨询的目的是解决问题。管理诊断只是管理咨询工作的一个环节,除了管理诊断以外,管理咨询工作还包括提出建议和辅助实施等环节。管理诊断只需要找出企业的问题,而管理咨询在找出问题后还要负责解决问题。

其次,管理诊断与管理咨询在工作内容和重点方面也是不同的。管理咨询是一个完整的过程,它包括深入企业现场,运用各种科学方法,找出企业存在的主要问题,进行综合分析,查明问题的根源,提出切实可行的改善方案,进而指导实施,以改进企业经营等多个环节。而管理诊断只涉及查找问题、分析问题、查明问题原因并提出初步改进建议等步骤。从工作重点方面来说,管理诊断的核心任务是找出企业的问题。而管理咨询除了要找出问题,还要分析问题并找出解决方案,同时要监督实施,确保改善方案能够充分发挥作用。

## (二) 管理咨询与管理培训的联系和区别

由于很多管理咨询公司会为客户提供培训服务,而很多培训公司也通常注册为“管理咨询公司”,因此很容易让人误认为管理咨询就是管理培训。虽然大多数管理咨询公司都有管理培训的业务,但其实管理咨询和管理培训有很大的不同。打个简单的比方,管理咨询扮演的是医生的角色,需要根据病人的病症进行诊断并开出药方,其最终目的是治病救人;而管理培训则扮演的是制药商这一角色,通常只负责制药和卖药,至于病人应该吃什么药、这个药是否对症,是否能治好病则不是制药商的职责范围。

管理培训是以管理理念为主,解决管理中存在的共性问题;而管理咨询是以实操为主,针对企业实际情况解决管理中的个性问题,而且是系统地解决问题。与培训相比,管理咨询作为一个项目,通常具有更多的项目管理要求,如管理咨询项目具有更为明确的项目目标,必须为企业解决具体的问题;管理咨询是一个持续的过程,需要经历现状调研、方案设计、推行实施三个阶段,通常一个管理咨询项目历时都在三个月以上,而培训项目的周期一般都比较短;管理咨询项目通常需要组建项目组,明确分工,紧密合作。管理咨询过程中会有管理培训活动,但培训的作用在于导入理念、达成共识、讲解方案。管理咨询不仅要帮助企业解决问题,还要通过培训来训练管理人员解决问题的方法和技能。

## 第二节 管理咨询的价值及特点

### 一、企业为什么需要管理咨询

企业在发展过程中,很难保证一帆风顺,总会遇到各种各样的管理问题和发展困惑,这时通常会想到请管理咨询公司为企业提供咨询和诊断服务。那么企业为什么要请咨询公司呢?其实,企业的生存和发展就好像我们每一个人,会有生命周期,也会有生老病死。人如果生病了,首先想到的就是要去看医生,医生会根据你的病情作出诊断并开出药方,给你提供对症的治疗;同样,企业如果出现问题,尤其是管理体系的问题,也同样需要看医生,这是同一个道理。

企业出现管理问题时,有的企业说,我偏不去看医生,让它自愈,但实际上往往会使病情加重,一旦病入膏肓可能连华佗也医治不了;有的企业说,我自己买药吃,去听一次专家讲课或者请人培训一下,或者仿照别的企业进行改革。买别人吃过的药,有可能治好病,但还是很危险,如果药不能对症,可能会导致病情加重,错失治疗机会,还可能产生不良反应。所以当企业出现管理问题时,考虑请管理咨询公司进行管理咨询和诊断,让外脑及时介入,实为明智之举。

企业需要管理咨询公司为其提供咨询和诊断服务,主要有以下几方面的原因:第一,企业改革需要强大的推动力,单靠企业内部力量难以达成,需要引入外部的推动力量;第二,“外来的和尚好念经”,外脑的中立立场使其提供的建议更有说服力;第三,很多企业的管理者并没有经过系统的管理理论知识学习和技能培训,而外部的管理咨询专家通常都是管理专业领域的学者,具有更为丰富的理论和实战经验,能更专业地提出改进方案,改革的效率也更高,企业可以少走弯路;第四,企业内部管理人员忙于日常事务,很难有时间去考虑完善管理体系的事,就算去做了,也因存在个人爱好的趋避,或利益的纠葛,而导致改革的成效打折,甚至失败,这时就需要引入外脑,帮助企业渡过难关。

### 二、管理咨询的价值

管理咨询行业是一种典型的知识密集型生产者服务行业,为企业提供的是智力服务。对于企业来说,聘请管理咨询顾问为企业出谋划策,是一种投资行为。企业希望通过管理咨询公司提供的服务,提高自身管理水平,从而提升企业的运营效益。既然是投资,就要计算投入和产出,只有产出大于投入,才值得投入,否则就是“不值”。一般来说,管理咨询带给企业的价值产出应是咨询费用(投入)的三倍以上,才可称为“值”。那么管理咨询对接受咨询的企业方的价值体现在哪里?归纳起来,主要体现在以下四个方面。

#### 1. 方案价值

管理咨询的最终成果往往以咨询报告和解决方案等形式体现出来,这也是大多数咨询公司与客户约定的咨询项目的主要目标。咨询顾问根据客户实际情况,运用其专业知识和经验,为客户提供有针对性的咨询报告和解决方案,进而帮助客户企业提高经营绩效。

## 2. 传递知识和经验

在管理咨询项目实施过程中,除了咨询方案的提出,咨询顾问还会通过对被咨询企业员工的课程培训、访谈、会议、日常沟通等方式给客户企业传递一些先进的管理理念、管理方法和管理工具等,因此对管理知识和经验的传递也是管理咨询公司为客户带来的价值。

## 3. 人才培养

在管理咨询项目实施过程中,咨询公司与客户企业会有密切的合作,帮助客户管理团队接受所提出的先进的管理理念、管理方法和管理方案等,从而提升客户企业管理人员的技能和素养,为客户企业进行管理人才的培养。

## 4. 咨询业绩效果

企业管理咨询并不是终止于管理咨询报告和解决方案的提出,还需要在项目实施过程中,对企业进行持续的指导和跟踪,最终帮助企业顺利完成管理的变革,实现经营绩效的提升。因此,管理咨询项目会直接或间接地为客户创造价值,提升企业的绩效。

管理咨询行业或企业的存在价值正是源于企业对管理咨询的需求及对管理咨询产品价值的认知。对于企业而言,管理咨询的直接价值取决于为企业解决的是怎样的问题,企业通过管理咨询公司的咨询和诊断,获得了解决当前管理问题的具体方案和实施步骤;同时,在咨询方案的实施过程中,通过员工培训和辅导,也会掌握很多管理的工具和方法,这就是企业通过管理咨询所获得的长久价值。中国有句古话叫作“授人以鱼,不如授人以渔”,讲的就是这个道理。以上四个方面的价值,最能直接衡量的是咨询业绩效果,也是咨询项目最终和最主要的价值体现。



拓展案例

华为为何邀请 IBM 做管理咨询?

# 三、管理咨询的特点

管理咨询行业作为一种专业技术性较强的知识密集型服务行业,其所提供的管理咨询服务具有典型的智力型服务产品特点,具体包括以下几个方面。

## 1. 科学性

科学性是管理咨询赖以生存的根本。管理咨询的科学性主要体现在三个方面:其一,整个咨询过程都是遵循管理科学和其他相关学科的基本原理,因此作为管理咨询顾问,必须拥有扎实的管理理论基础作为知识储备。其二,管理咨询的诊断过程符合由表及里、去伪存真、由局部到全局的事物认识过程,管理咨询顾问必须采用严密的逻辑思维能力来对问题进行分析 and 归纳。其三,在管理咨询过程中需要采用科学的咨询诊断方法和工具来进行资料的收集以及问题的分析,如我们在咨询中经常采用的访谈法、问卷调查法、观察法等资料收集方法,以及头脑风暴法、决策树法、鱼骨图等问题分析方法。

## 2. 创新性

创新性是管理咨询生命力和活力的源泉。纵观管理理论的发展历程,很多先进的管理理论和管理方法最早都是由管理咨询公司和业界实践者提出。例如,经典的波士顿矩阵、德尔菲法、麦肯锡 7S 分析框架、企业流程再造等管理理论和方法都是由管理咨询公司提出

并命名。管理咨询的创新性主要体现在以下两个方面。首先是改善方案的创新。咨询人员从管理理念、管理体制和机制、管理方法等多层次、多角度提出有益于客户提高绩效的方案。其次是诊断方法创新。咨询人员在提供管理咨询服务时,不断地运用新的思维方式、新的观点去观察新的客户,采用不同的方法和工具分析其存在的问题及原因,以创新精神去设计切实可行又有所突破的咨询方案。

### 3. 有效性

有效性是管理咨询存在的基础和前提。咨询人员为客户所提供的管理咨询方案,应确保其质量和有效性。管理咨询公司存在的价值就在于能够给客户有效的管理解决方案,帮助客户提升经营绩效,实现企业价值的最大化。同时,管理咨询改善方案遵循“一把钥匙开一把锁”的原则,具有很强的针对性和有效性。

### 4. 独立性

管理咨询人员作为企业外部的专家顾问,应该保持客观、中立的态度来看待和思考客户存在的问题,并提出自己独立的见解。管理咨询人员的这些见解,应该是依据深入的调研、科学的分析得出的结论,而不应被企业领导人的意见或企业员工的情绪所影响,更不应被企业外部其他因素的影响而轻易地改变。

### 5. 合作性

在整个管理咨询过程中,都需要咨询项目组成员与客户建立良好的合作关系。一方面,咨询项目组成员之间需要相互协作,发挥各自的专长,形成团队优势,保持团队的一致性;另一方面,咨询项目组和客户各有关人员之间也要保持密切配合,相互沟通,相互信任。良好的合作性,既是管理咨询项目取得成功的必要条件,也是对咨询人员素质的基本要求。

### 6. 建议性

通常一项管理咨询活动最终都是以咨询报告和诊断解决方案作为成果呈现,尽管咨询顾问为企业作出了专业的咨询和诊断,但是否采纳和实施咨询解决方案,决策权还在企业,管理咨询公司仅仅具有建议权。企业是否采用咨询公司的方案或如何推行管理变革,完全是由企业管理者自主决策,当然在方案实施过程中,咨询公司还应当继续为企业提供支持和辅导。

## 第三节 管理咨询的起源与发展

### 一、西方管理咨询的起源与发展

管理咨询作为一种专业的高端服务行业,起源于19世纪末的美国,并在20世纪得到进一步发展。它的出现是工业化进程加速与企业管理面临挑战的必然产物。西方管理咨询业的起源与发展大致经历了以下几个阶段。

#### 1. 19世纪末至20世纪初:管理咨询业的萌芽与起源

从根本上来讲,管理咨询的发源地是英国和美国。管理咨询行业是19世纪后期和

20 世纪早期的美国先驱以及 20 世纪 20 年代之后的英国管理思想家和商人建立起来的。1886 年,第一家管理咨询公司——阿瑟·李特公司的成立,标志着管理咨询行业正式诞生。第一代管理咨询顾问于 1870 年到 1914 年间诞生于美国,当时他们所扮演的主要角色是帮助制造企业提高生产效率。当时,人们并没有把他们叫作管理咨询顾问,实际上谁也不知道管理咨询顾问的真正含义;相反,人们把他们看作时间和动作研究者,称作“工业工程师”。在这些人当中,弗雷德里克·泰勒为我们留下了一份特别的遗产。泰勒的研究方案使他被后人尊称为“科学管理”之父,他所提出的简化复杂制造工作、监督模式清晰化以及提高生产率的观点在当时的美国和欧洲有着深远影响。

## 2. 20 世纪 20 年代至 50 年代:管理咨询业的形成与发展

进入 20 世纪后,管理咨询业逐渐形成并得到进一步发展。20 世纪 20 年代,随着美国管理教育的兴起,大量的商学院和管理学院开始培养专门的管理人才。这些新型的管理咨询顾问不仅具备深厚的理论知识,还拥有丰富的实践经验,能够为企业提供全方位的服务。1926 年,芝加哥大学管理学教授兼注册会计师詹姆斯·麦肯锡创建了麦肯锡咨询公司,麦肯锡的成立不仅标志着管理咨询业进入了一个新的发展阶段,也为企业提供了一个寻求专业支持的新渠道,是现代管理咨询业的一个重要里程碑。同时,这个时期的管理咨询开始受到早期工业心理学家如埃尔顿·梅奥和玛莉·帕克·芙丽特的影响,这些思想家从更广泛的组织角度来考察效率问题,其中人的因素开始得到人们更多的重视。

## 3. 20 世纪 60 年代至 80 年代:管理咨询业的成熟与拓展

20 世纪 60 年代,行为科学和目标管理理论的出现,为管理咨询提供了更加丰富的理论支持。这些理论不仅深化了人们对管理问题的理解,也为企业提供了更加有效的管理工具和方法。20 世纪 70 年代以后,世界经济、科技、社会等都发生了巨大的变革,国际市场竞争日益激烈,财务业绩成为企业的最高关注点,会计咨询公司在咨询市场上占据了相当大的市场份额。20 世纪 80 年代,随着日本公司在全球汽车产品市场、家用电器市场、半导体产品市场以及计算机市场份额的提高,日本的柔性制造系统尤其是质量管理等生产方法产生了巨大的影响力。同时,金融市场的自由化、国际关税壁垒的降低以及企业国际化经营创造了对全球公司战略和全球市场营销战略的需求。企业的国际化经营发展也推动了一个全新的文化变革管理咨询市场的出现。这一时期,管理咨询行业随着世界经济的持续发展和企业规模的日益扩大,逐渐走向成熟。咨询顾问通过为企业提供战略规划、市场营销、组织变革等方面的服务,帮助企业应对挑战,实现可持续发展。

## 4. 20 世纪 90 年代至 21 世纪 10 年代:管理咨询业的深化与壮大

进入 20 世纪 90 年代后,战略管理、业务流程重组等理论的应用,使管理咨询更加关注企业的长远发展和核心竞争力。这些理论不仅帮助企业明确了自身的发展方向和目标,还为企业提供了实现目标的具体路径和方法。通过咨询顾问们的努力,许多企业实现了转型升级,提升了自身的竞争力和市场地位。同时,互联网和电子商务的兴起为管理咨询活动提供了大量机会,根据麦肯锡公司的统计,在 2000 年前后,有一半的公司客户项目中都包含着大部分有关电子商务的内容。管理咨询业也在这个过程中不断发展和壮大,成为一个拥有庞大市场规模和广泛影响力的专业服务行业。

### 5. 21 世纪 10 年代至今：管理咨询业的变革与创新

进入 21 世纪以来,西方管理咨询业经历了深刻的变革与创新。随着全球化进程的加速、信息技术的飞速发展以及全球经济格局的变化,管理咨询业不得不与时俱进,不断调整和优化服务内容与方式。一方面,管理咨询业在服务内容上更加丰富多元。除了传统的战略规划、市场营销、组织变革等咨询服务外,管理咨询公司还开始提供数字化转型、可持续发展、社会责任等方面的咨询服务,帮助企业应对日益复杂的市场环境。另一方面,管理咨询业自身也在服务方式上不断创新。传统的线下咨询服务逐渐与线上咨询服务相结合,通过数字化工具和平台,提高咨询服务的效率和质量。管理咨询公司也开始利用大数据、人工智能等技术手段,深入分析企业的数据资源,为企业提供更加精准、个性化的咨询服务。

现在西方发达国家的咨询业已形成了各自的特色,各有各的优势领域。美国在企业管理方面,英国在工程咨询方面,德国在国际组织方面,日本在产业情报方面,都有明显的优势。世界著名的咨询机构,如美国兰德公司、斯坦福国际咨询研究所、英国伦敦国际战略研究所、德国系统技术研究所和系统工程公司、日本野村综合研究所、三菱综合研究所等,都是老牌的咨询机构。而麦肯锡、罗兰贝格、埃森哲、毕博、科尔尼、德勤、盖洛普、波士顿、SAP、普华永道等,则是当今世界顶级的跨国咨询集团,它们都有自己比较明确的服务领域与极具特色的品牌。



拓展资料

管理咨询的发展历史



## 二、中国管理咨询的起源与发展

### (一) 源远流长的中国早期咨询活动

中国古代就有历史悠久的咨询行业,并且几乎代代都有由成千上万的谋士组成的庞大的咨询人员群体,这些古代谋士作为参谋和智囊,为君王、政府、官员、统兵将帅出谋划策、献计献策。

中国古代的谋士最早可追溯到助商汤打败夏桀的伊尹以及辅佐周武王克商的姜尚。春秋时期,由百里奚、蹇叔、巫豹、公孙支、孟明视、西乞术、白乙丙等人,组成了秦穆公的高级智库。这一时期的管仲、孙武、范蠡等更是亘古不朽的超级咨询大师。战国时期,以战国四公子为代表的养士之风,更是把我国先秦时期的咨询业推向了最高峰,他们的咨询团队(门客)成员有数千人之众,不仅人才济济,而且网罗了各方奇人异士。“纵横家”鬼谷子、“合纵派”领袖苏秦、“连横派”翊楚张仪、兵家的孙臧,以及法家的商鞅、李悝、吴起等,都是当时名噪一时且名传千古的伟大的咨询师。秦汉时期,从事咨询工作的人被称为“博士”,是君主的“外脑”。三国时期,咨询业也很兴盛,活跃在大小军阀集团中的咨询顾问构成了一个比较大的社会智库群,诸葛亮、司马懿、庞统、姜维、徐庶、周瑜等是其中的佼佼者,诸葛亮后来更是被文学作品塑造为中国人智慧的化身。魏晋南北朝时期的参军、主簿属于咨询师的角色,从事这一行当的人也不在少数。唐宋时期,由政府设立的咨询机构是谏官系统。谏官是专门以进谏为职务的,充当“咨询师”,以保证国家各种政策的适用性。宋代著名谏官很多,如司马光、欧阳修、范仲淹、苏辙等。明代的朱元璋高度重视“咨询”工作,他每到一

地,必访求当地贤才,充当其咨询师。清初皇太极为了集思广益而选贤任能,设置文馆作为自己的咨询机构。晚清民国时期咨询业的兴盛,是在重视幕僚的基础上逐渐发展起来的,曾国藩幕府人才鼎盛,李鸿章更是青出于蓝而胜于蓝,著名洋务派官员张之洞的幕府也有一批咨询大师。

综上所述,我国古代和近代的咨询业不仅历史悠久,而且代代人才济济,大师辈出。这些不同朝代的谋略家运用各种计谋、意见,协助君王更好地取得天下、赢得战事、治理国家、运用人才。中国早期的咨询活动为人类提供了宝贵的咨询思想,对现代管理咨询具有重要的启示和借鉴意义。

## (二) 中国现代管理咨询业的发展历程

中国现代管理咨询业是在借鉴日本和欧美国家企业管理咨询理论、方法和经验的基础上发展起来的。20世纪80年代初,中国管理咨询业随着中国改革开放进程的不断推进应运而生。相较于西方发达国家,中国的管理咨询业虽起步较晚,但其发展势头却异常迅猛。外资企业的进入不仅为中国市场带来了资本和技术,同时也带来了先进的管理理念和咨询服务需求,中国的管理咨询业迅速崛起,为企业的持续发展提供了强有力的支持。自改革开放以来,中国现代管理咨询业的发展历程大致可以分为四个阶段。

### 1. 管理咨询行业的孕育阶段

改革开放初期,市场经济模式引入国内,政府对市场经济运作并没有经验,亟须借鉴国外优秀企业商业模式实践的成功经验。另外,国内政策放开后,外企不断在国内投资成立分公司或子公司,国内本土企业面临着激烈的竞争和复杂多变的外部经营环境,为了提升本土企业的核心竞争力,政府对管理咨询行业开始重视起来。中国管理咨询业的发展首先起源于政府创办的咨询企业,主要集中在投资、科技和财务咨询领域,目的是有效调整国家产业结构,解决瓶颈产业问题和建立合理的价格体系,中国管理咨询业进入孕育阶段。在孕育阶段,中国开始接触并引进西方的先进管理理念和咨询方法,通过消化和吸收,为本土管理咨询业的诞生奠定了基础。

### 2. 管理咨询行业的形成阶段

20世纪90年代初,随着改革开放的不断深入,外资企业的引入让国内企业开始关注管理咨询行业,国内市场对管理咨询行业的认可度不断提升,一些“点子”公司相继出现,并成为企业追捧的对象,但这种“点子”公司只是昙花一现。到20世纪90年代中期,随着我国市场经济的日趋完善,市场竞争日趋激烈,国外管理咨询公司纷纷进入国内成立分公司或子公司,国内包括国企、私企、大学研究机构等也相继成立管理咨询公司,使得中国管理咨询行业初步形成。此时的管理咨询多为简单的交流或培训,部分管理咨询公司主要从事市场信息调查、收集、整理和分析等业务,为企业决策提供准确、完善的辅助信息。

### 3. 管理咨询行业的成长阶段

20世纪90年代中后期,市场对管理咨询行业的了解逐渐深入,市场规模迅速扩大。同时,企业决策层的观念也发生了根本性变化,需要管理咨询公司给予更专业的建议,客户对管理咨询方案也提出了更高的要求,管理咨询行业进入快速成长阶段,咨询服务的专业性和质量也得以逐步提升。到20世纪90年代末,具有丰富实践经验的高智力人员开始进入

管理咨询行业,一部分国内管理咨询公司开始在市场上崭露头角,按照企业管理的各个专业业务领域,如投融资、财务会计、税务、市场营销、人力资源管理、生产管理、创业、工程技术、业务流程重组与管理信息化等,为企业提供管理咨询服务。这时,管理咨询公司开始专注于提升管理咨询的能力及技术,以及管理咨询人才培养体系的建立,同时知识共享也推动管理咨询行业向着专业化的方向进一步发展。

#### 4. 管理咨询行业的成熟阶段

进入21世纪,随着国内市场经济不断发展,企业经营更需要管理支撑,管理咨询公司的普及,让企业对管理咨询公司的依赖性越来越高,而管理咨询行业主要聚集高知型人才,通过不断积累沉淀案例,不断完善专业能力,构建了管理咨询公司的核心竞争力。管理咨询协会和政府相关部门不断提出规范及立法约束,管理咨询行业进入了规范化的发展阶段。市场对管理咨询机构的要求逐渐提高,咨询项目规模相对较小但数量增多,许多小微咨询公司因无法达到市场需求而关闭。最终,中国管理咨询行业进入整合分化的成熟阶段,形成了较为完善的行业体系和竞争格局,成为推动企业发展的重要力量。

综上,管理咨询行业如同一座庞大的生态系统,从上游的数据与信息提供者、教育与培训资源,到中游的管理咨询公司,再到下游的企业、政府、事业单位客户,形成了一个复杂的产业链。自改革开放以来,中国管理咨询行业经历了孕育、形成、成长和成熟四个阶段,经历了从简单的交流或培训,到专业化、系统化的咨询服务的转变,如今正处于转型升级的关键时刻。

### (三) 中国管理咨询业的发展现状与未来展望

#### 1. 中国管理咨询业的发展现状

近年来我国宏观经济持续快速增长,市场竞争日益激烈,国内企业对管理咨询的需求增长迅速,管理咨询行业的市场规模和影响力也在逐步扩大。据统计,截至2024年,国内注册登记的咨询机构达4.57万家;专职管理咨询从业人员达66.42万人,营收超亿元的头部咨询公司共192家(含外资和本土企业)。管理咨询行业整体市场规模达2862.1亿元,比2023年上升5.01%。其中战略规划咨询792.5亿元,人力与组织咨询521.8亿元,生产运营咨询412.6亿元,财税风控、并购重组等其他咨询336.9亿元,数字化转型咨询798.3亿元,成为全行业增速最高的领域,同比上升高达17.2%。

目前,中国管理咨询行业的竞争者大致可分为三个梯队。第一梯队是以麦肯锡为典型代表的跨国咨询公司,如麦肯锡、波士顿、贝恩、罗兰贝格等;第二梯队是有一定实力的本土大型综合类咨询公司,如和君咨询、北大纵横、正略钧策、中大咨询等;剩余的则归属于第三梯队,稍显鱼龙混杂,既有一些在特定专业有所造诣的咨询公司,也有大量中小微咨询公司。

在快速发展的同时,与国外发达国家相比,我国的管理咨询行业还有着明显的差距。外资咨询机构有着良好的服务理念、严格的管理制度、完善的信息系统;而多数本土管理咨询机构则缺乏核心竞争力,管理咨询从业人员专业水平不高,本土管理咨询机构品牌效应弱,管理咨询市场不够规范。因此,不断提高服务质量、增强服务能力,是管理咨询行业的发展趋势和必然要求。

## 2. 中国管理咨询行业的未来展望

展望未来,中国管理咨询业将继续保持快速发展的势头。随着数字经济的兴起和技术的不断进步,管理咨询业将面临更多的机遇和挑战。一方面,数字化转型将成为企业发展的重要趋势,管理咨询公司需要紧跟时代步伐,提供符合企业需求的数字化解决方案。另一方面,随着全球化的深入发展,中国企业将面临更多的国际竞争和合作机会,管理咨询公司需要不断提升自身的国际化水平,为企业提供更加全面和专业的服务。同时,中国管理咨询业还需要注重人才培养和团队建设。优秀的咨询师是管理咨询公司最宝贵的财富,他们需要具备丰富的专业知识和实践经验,能够为企业提供高质量的咨询服务。因此,管理咨询公司需要加大人才培养力度,建立完善的人才培养体系,为企业的持续发展提供有力的人才保障。

综上,虽然我国管理咨询行业起步较晚,但随着我国市场经济不断走向成熟和发展,我国管理咨询行业发展迅速,管理咨询行业成为 21 世纪最具希望的朝阳产业,一些优秀的管理咨询企业,认真学习国外知名管理咨询公司的咨询经验与程序,结合自己企业的专业优势,形成了符合中国管理咨询企业实际的一套咨询方法。经过坚持不懈的市场拓展,这些企业已度过艰难的创业时期,在管理咨询实践中形成一定的特色,并逐步发展壮大。

## 第四节 数字化时代管理咨询的新发展

### 一、管理咨询行业的环境变化

随着信息科技的迅猛发展,数字化浪潮席卷全球,不仅重塑了企业的运营模式和商业模式,也对管理咨询行业所处的环境带来了深远的影响。

#### 1. 宏观环境层面

从宏观环境层面来看,当前数字化转型已成为企业生存和发展的关键,企业对于管理咨询的需求不再局限于传统的战略规划、组织优化等,而是更加注重如何利用数字化技术提升运营效率、优化业务流程、创新商业模式。数字化转型咨询成了行业新的增长点,大数据、云计算等新技术为管理咨询公司提供了更多的工具和方法论。

#### 2. 行业环境层面

在中观行业环境层面,管理咨询公司面临着激烈的内部竞争、潜在进入者的威胁、替代性服务的崛起以及消费者和供应商的议价能力增强等压力。管理咨询行业内部竞争激烈,服务的同质化较为严重,价格竞争成为获取市场份额的手段。管理咨询行业的进入门槛虽说相对较高,但随着新一代信息技术的发展和行业透明度的提高,一些拥有特定技术或服务模式的新兴企业可能成为潜在的进入者。同时,随着数字化和互联网技术的发展,一些企业可能选择使用在线工具、软件或平台来替代传统的咨询服务,一些企业由于内部咨询能力的提升,也可能减少对外部管理咨询公司的依赖。在议价能力方面,下游客户对咨询服务质量、价格和效果的敏感性高,一般都会通过比较不同咨询公司的服务来选择性价比最高的方案,讨价还价能力较强。管理咨询行业专业人才的稀缺性,可能会增强供应商的

议价能力,尤其是拥有独特技术或解决方案的供应商,也可能在议价中占据优势。

可见,管理咨询行业目前存在较大的外部压力,行业内卷较为严重,并且随着技术发展,潜在进入者和替代性服务也将逐步占据一部分市场,对管理咨询行业的服务提出了更高的要求。在数字化背景下,管理咨询行业正迎来一场前所未有的变革和新生。

## 二、数字化时代管理咨询的变与不变

从当前管理咨询公司的转型可以看出,咨询公司大都在利用数字技术进行创新,以应对和引领客户的数字化转型。尽管不少咨询公司目前还没有开展真正意义上的数字化变革,但毫无疑问,未来所有的管理咨询都将是数字化咨询,未来的数字化咨询都将建立在数字思维、数据分析与数字化工具和技术应用的基础之上。那么传统的管理咨询和数字化管理咨询,在咨询内容和咨询方式上是否存在异同?

### (一) 传统管理咨询与数字化管理咨询的相同之处

不论是传统的管理咨询,还是数字化管理咨询,咨询服务始终不变的有以下三点。

(1) 咨询的核心目标。无论是数字化时代还是前数字化时代,管理咨询的核心目标都是帮助企业改进其业务运作和决策制定过程,明确方向,创新产品和服务,提高效率,降低成本,优化体验,提升利润。

(2) 咨询的重点要素。无论是数字化时代还是前数字化时代,管理咨询的重点都集中在人、过程和技术三大要素。对于人,咨询的重点是改善组织结构,提升人的能力、效率与满意度;对于过程,咨询的重点是辨析企业价值创造过程,找出并优化运营与作业流程中的瓶颈和低效环节;对于技术,咨询的重点是如何最有效地使用现有的 IT 技术与 OT 技术来赋能业务、生产与管理过程。

(3) 分析与设计过程。在任何时代,管理咨询都需要利用通用与特定的方法论、工具箱来进行深入的内外部分分析与审时度势,通过推理、推演、归纳、启迪、引导等协助明辨方向,制定策略,设计路径,创制方法和提出方案。

### (二) 数字化时代管理咨询的新变化

#### 1. 客户管理咨询需求的变化

(1) 数字化相关咨询需求快速增长。当前,随着数字经济的快速发展,数字技术的不断进步和应用场景的拓展,数字化转型在更多行业和企业中加速推进。越来越多的企业意识到数字化转型的重要性,开始寻求专业的数字化战略咨询,希望管理咨询公司提供从战略规划到实施落地的全方位服务,帮助企业构建数字化竞争优势。管理咨询行业也因此涌现出了一批专注于数字化转型的咨询服务,这些服务旨在帮助企业制定数字化转型战略、优化数字化流程、提升数字化能力。咨询公司还可以结合数字化技术,开发新的咨询产品和服务,如数字化营销咨询、智能供应链管理咨询以及数字化商业模式创新等。

(2) 个性化定制咨询服务需求的崛起。在数字化时代,企业对咨询服务的需求日益多样化和个性化。管理咨询公司需要积极响应这一趋势,更加关注客户的需求和痛点,为企业

业量身定制数字化转型方案,助力企业实现业务模式的创新和升级。同时,咨询公司还应注重与企业的紧密合作和持续沟通,根据企业的实际情况和反馈,不断调整和优化咨询方案,确保实现更加精准和高效的咨询服务。

(3) 客户咨询问题日趋复杂和多样。数字化时代,企业的管理问题变得更加复杂和多样,管理咨询公司需要具备跨领域的复合型咨询能力,包括数据分析、人工智能、云计算等前沿技术的应用能力,以及对于行业趋势的深刻洞察。同时,不同行业之间的界限越来越模糊,管理咨询公司需要加强与其他行业的跨界合作和融合,共同探索新的商业模式和解决方案。管理咨询公司还需要紧跟时代发展,构建复合型数字化管理咨询能力,不断提高咨询服务水平。

## 2. 数字技术赋能管理咨询活动

数字化时代,在帮助各行各业的企业进行数字化转型的同时,管理咨询公司自身也需要积极运用互联网、大数据、人工智能、云计算、AR 和 VR 等数字技术,赋能其信息数据收集、管理问题诊断分析和决策以及项目方案的呈现与实施等管理咨询活动,实现管理咨询企业的数字化转型。

(1) 数据驱动下的智慧决策。数字化时代,数据已成为企业决策的重要依据,管理咨询公司需要具备强大的数据分析能力,能够运用大数据、机器学习等技术手段,通过深入的数据挖掘、精准的数据分析和直观的数据可视化,帮助企业从海量数据中提取有价值的信息,帮助企业洞察市场趋势,评估业务风险,优化运营流程,为决策提供支持。

(2) 人工智能与机器学习提升咨询效率。人工智能(AI)和机器学习技术的快速发展,为管理咨询领域注入了新的活力。咨询公司利用这些技术,可以进行智能化的市场分析、精准的客户画像,以及高效的风险评估。同时,机器学习算法能够从大量历史数据中学习出潜在的业务规律和趋势,为企业提供前瞻性的战略指导和咨询建议,不仅提升了咨询效率,还使得咨询结果更加精准可靠。

(3) 云计算与协同平台提升客户满意度。云计算技术的普及和应用,为管理咨询行业带来了全新的协作方式和沟通模式。咨询公司可以通过云计算平台实现项目团队的远程协作、实时数据共享和无缝沟通。此外,协同平台还为咨询公司与客户之间建立了紧密的合作关系,使咨询成果能够迅速传递并得到客户的及时反馈,极大地提升了咨询项目的执行效率和客户满意度。

(4) 虚拟现实与增强现实技术提升客户体验感。随着虚拟现实(VR)和增强现实(AR)技术的快速发展,管理咨询公司可以通过 VR 技术,为客户提供沉浸式体验,使其身临其境地了解业务场景和问题;通过 AR 技术将信息叠加到真实世界中,使客户能够在现实环境中直观地查看解决方案。这些技术的应用不仅丰富了咨询手段,提高了客户的参与度和理解度,还为解决复杂问题提供了全新的视角和工具。

## 3. 管理咨询服务模式的创新

(1) 构建生态系统或平台化战略。在数字化时代,管理咨询公司逐渐从提供单一咨询服务转向构建生态系统或平台化战略。咨询公司致力于打造涵盖客户需求洞察、解决方案设计、技术应用实施以及持续优化改进的完整生态系统,以实现与客户更紧密、更长期的合作。

(2) 远程知识交互与分享。数字化时代,管理咨询公司通过构建开放、互联的咨询平台,整合内外资源,不断创新服务模式。采用远程咨询、在线协作等新型服务方式,促进知识共享与价值创造,为客户提供更全面的服务,不断提高工作效率和客户满意度。

(3) 共生型客户关系的建立。随着数字化转型的深入与数据平台运营的展开,咨询行业的商业模式与甲乙双方的生态关系同样在发生变化。单纯的商务拓展或关系式营销将日益式微,基于对客户数据与成长轨迹的理解和洞察、持续性的、共生型的客户关系管理将成为咨询交付与收入来源的重要方向。

综上所述,数字化时代为管理咨询行业带来了广阔的发展空间和无限可能。管理咨询行业通过充分利用数字技术的优势赋能咨询活动,不仅提升了咨询服务的质量和效率,也为企业的发展提供了有力的支持和保障。未来,随着数字技术的不断创新和应用,管理咨询行业将继续引领企业实现数字化转型和创新发展,共同迎接更加美好的未来。

## 本章小结

- 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,根据客户的需求,运用科学的方法,到企业进行实地调查研究,找出企业管理中存在的问题及其产生的原因,有针对性地提出科学的、切实可行的解决方案,并指导方案的实施,以提高企业绩效的智力服务过程。

- 管理咨询行业属于知识密集型的生产者服务业,其服务对象是企业或企业家,管理咨询公司以创造性的知识和智慧产品去满足客户的需求。管理咨询的特点包括科学性、创新性、有效性、独立性、合作性和建议性。

- 管理咨询行业或企业的存在价值源于企业对管理咨询的需求及对管理咨询产品价值的认知。管理咨询的价值和作用主要体现在四个方面:提供咨询方案、传递知识和经验、培训人员以及提升企业经营绩效。

## 即练即测



## 案例讨论



麦肯锡兵败实达



视频

 **【技能训练】 模块一：走进管理咨询行业****【训练目标】**

掌握管理咨询的内涵及其特点；理解管理咨询的作用和价值；了解中外管理咨询行业发展历程，了解中国咨询行业的发展现状及其未来发展趋势。

**【训练任务】**

1. 结合本章内容，谈谈你对管理咨询行业的理解。
2. 通过上网查询和收集最新的数据和资料，了解和分析中国管理咨询行业现状，查看中国有哪些知名的管理咨询公司，并查看这些知名管理咨询公司都擅长哪些咨询业务，咨询公司都有哪些业务模块。
3. 根据收集的资料，分析和思考目前中国管理咨询行业发展中存在的主要问题，思考中国管理咨询行业未来有哪些潜在的发展机遇。

**【训练要求】**

学生分小组进行资料收集和讨论，并将讨论结果制作成 PPT 进行课堂演示。