

第一章 咨询原理

考点一：咨询界定

1、咨询理由

- (1) 管理问题：企业是个有机体，不存在没有管理问题的企业。
- (2) 认识能力

需要企业进行外部诊断的问题

- 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。
- ② 时间问题，为了集中时间解决问题。
- ③ 人员问题，没有足够的人手。

(3) 管理策略

2、咨询概念

(1) 管理咨询

① 现代咨询与过去经验咨询和一般常识性咨询相对的区别：

- a.现代咨询的内容对想主要是政府、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；
- b.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。

② 现代咨询的科学性和科学化要求的特点：

- a.对咨询问题，强调以客观求实的态度进行调查、预测、分析和综合研究；
- b.对研究范式，强调集体协作和智能互补；
- c.对研究过程，强调保持独立自主性，不受任何外力的干扰和左右；
- d.对咨询研究的结果，强调要经过专家、学者的客观论证。

③ 管理咨询的阶段：a.进行诊断、b.实施指导



(2) 管理诊断

① 管理咨询与管理诊断两者的区别

- a.含义不同
- b.来源途径不同：管理咨询间接的，管理诊断直接的

② 管理咨询与管理诊断两者的联系

管理咨询的核心问题是管理诊断

3、咨询类型

(1) 范围分类

① 全局性咨询（宏观性质）；② 单元性咨询（微观性质）

(2) 人员分类



(3) 性质分类

① 企业管理咨询：属于战略性咨询、导向性咨询

② 企业经营分析：属于战术性咨询、问题性咨询

(4) 应用分类

① 经营战略咨询；② 组织结构咨询；③ 制度体系咨询；④ 管理流程咨询

⑤ 营销工具与营销形式咨询；⑥ 生产管理咨询；⑦ 质量管理咨询；⑧ 业务流程咨询

⑨ 薪酬绩效管理咨询；⑩ 人力资源管理与开发咨询；⑪ 企业文化咨询

(5) 系统分类

① 基础咨询：领导咨询、企业咨询、财务咨询、战略咨询、均衡性咨询、生产性咨询

② 功能咨询：生产、购买、采购、销售、销售体系、资金、财务、人事、服务、地域咨询

③ 产业咨询：工业咨询、商业咨询、金融咨询、农业咨询、服务业咨询

考点二：咨询规范

1、咨询特性

(1) 中立性 (2) 局外性 (3) 综合评价性 (4) 建议性 (5) 指导性

2、咨询道德

管理咨询师在咨询过程中，需要遵循以下原则：

(1) 行为合法 (2) 量力而行 (3) 自主公正 (4) 尊重隐私 (5) 不谋私利 (6) 结果有效
(7) 尊重同业 (8) 善于学习 (9) 咨询中立

3、咨询品质

(1) 智力创造 (2) 契约关系 (3) 互动过程 (4) 问题导向 (5) 咨询报告 (6) 创造价值

考点三：咨询学习

1、学习向导

(1) 统筹协调 (2) 商业洞察 (3) 知识优化

2、学习方法（三个导向）

(1) 解决问题、能力导向

管理咨询课程学习的原则：

①不强调知识的堆积，而强调知识的灵活运用

②不强调大量全新概念的引进，而强调对已学概念和理论的重新审视和正确掌握

(2) 未雨绸缪、方法导向

①管理咨询这门课程培养了我们未雨绸缪的思维方式

②在校生学习管理咨询这门课，可以为以后走上工作岗位解决现实问题打下坚实的基础

(3) 统筹运用、融会贯通

3、学习设计

(1) 课外阅读 (2) 小组分享 (3) 课堂讨论 (4) 咨询报告 (5) 嘉宾讲座

第二章 咨询定位

管理咨询定位

- 1、基础定位：管理问题，解决管理问题
- 2、发展定位：管理方法，客户获得管理方法
- 3、高级定位：管理境界，促使客户提升管理境界

考点一：管理问题

管理知己知彼，针对存在问题及时调整经营战略和采取对策措施

1、有限参与

- (1) 重要问题：对重要问题的识别（起点）
- (2) 保持距离：咨询顾问应该与客户保持距离（过程）

保持距离职业准则给咨询行业带来的好处：

- ①顾问将方案实施和决策的风险留给了企业
- ②顾问可以把更多的精力投诸于单纯的管理研究和分析之中，可以把方案制订的更加严谨和科学，而不用考虑内部纷杂的不同意见
- ③确保了顾问不会在企业内部陷得太深，确保咨询项目按期完成

- (3) 合理期望：对效益的合理期望（结果）

2、辅助决策

- (1) 方案策划：构成了整个决策最主要的内容
- (2) 多元策略：策略从来不是唯一的
- (3) 整合分歧

3、推动实施

- (1) 可操作性

方案实施的可行策略：①先选择较容易的部分来执行；②选择对方案有强烈认同感的部门先实施；

- ③集中力量抓住核心环节。

- (2) 实施难题

- ①咨询方案的落实需要很长的一个过程，但是在这个过程中，顾问往往不会一直参与。
- ②顾问由于其外部身份，往往难以被赋予相应的职责和权利，难以有效处理在方案推动过程中遇到的各种阻力。
- ③一个项目仅仅历时数月，顾问往往难以理解企业的文化和内部人员关系，在方案的推动过程中也容易陷入被动。

- (3) 承担风险

考点二：管理方法

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

方法：（1）调查比较（2）外部介入（3）主动思考

2、理论工具

（1）市场信息：①市场调研；②标杆分析

标杆研究对需求管理创新的意义：

a.结合市场调研的需求数据和信息，利用标杆研究进行需求满足差异度分析，为需求管理的创新打下基础。

b.利用系统性的标杆分析，挖掘先进企业对未来需求发展动向的研判以及先进的需求管理和创新的机制。

（2）知识管理

（3）协同网络

跨部门工作团队在两个方面对管理创新起了作用：

①实现了创新的管理落地，即实现了对管理创新的专门资源投入，跨部门工作团队利用项目管理工具的工作方式也使得管理创新工作更可控。

②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被落地实施，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的管理。

3、决策实施

（1）客户参与（2）寻求共识（3）企业文化

考点三：管理境界

境界：是用来形容程度和层次的

管理境界：管理水平所达到的程度和层次

1、管理层次

（1）**基础管理层次**：又称约束层次，以防弊查错。资产保全和监督生产为主，基础管理是企业管理的根本，是管理工作要求达到的最低标准。

（2）**分析管理层次**：又称激励管理层次，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）**共同管理层次**：又称主动管理层次，是一种自发管理，自发管理是管理中的最高层次，这一管理层次除了要建立在在前两种管理层次都已完善的基础上，还需要企业形成良好的精神面貌。自发管理的另一个重要特点是培养了企业创造力的环境，能滋生企业全员参与创造、开发的欲望和信心。

2、管理原则

（1）基础管理：**时髦管理理念**

①**特征**：玩的是概念，追求的是时尚，往往表现为三种形式。

②**影响**：a.对企业家的影响：搞乱了企业家的思想。

b.对企业本身的影响：影响了企业决策，增加了企业成本。

（2）三流企业

①目前中国企业达到二流企业的比例很小的原因。

a.企业老板对企业的使命感呢和企业价值观不是非常明确；

b.当前中国企业里的员工普遍存在思想观念上的问题；

c.没有优秀的管理体系可借鉴。

(2) 与时俱进

管理的永恒主题是如何有效地组织众人的活动来利用环境资源，进而实现策略的目标

3、管理促进

管理的最高境界就是实现管理在层次和程度上的超越。

(1) 方向牵引

有序方向牵引：针对事业发展的动因来源而言的。

(2) 走向融弃

融弃：由意识形态的成长而引起一是形态控制下事物的成长，并因此而获取新的事物特征的过程。

企业管理和管理企业的区别：

- ①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取最大回报。
- ②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、资本资源进行有效的事业组合，共同追求高效，开发不拘形式的企业形态。
- ③管理企业的内核是事业组合，以人为中心。资本依靠人才而获利，而不是人依靠资本获益。
- ④从企业管理到管理企业，劳资关系发生了质的变化，前者是就业雇用的观念，后者则是委托经营的观念。

(3) 优势复制

a.优势复制：打破思维局限常用的方法，它是将最好的技术、经营思想、管理方法通过强化培训及标准化贯彻，以达到迅速提高整体水平和质量的目的。

b.优点：能够快速提升质量、生产力、竞争力。

c.缺点：过分的权威会导致来自下层的新理念被封杀。

获取完整资料 请下载 APP 或关注公众号



扫码下载 app



扫码关注公众号