



## 管理咨询第四讲



# 管理咨询的诊断

中国人民大学劳动人事学院教授 彭剑锋

# 全国迷你型MBA职业经理双证班

学习方式：全国招生 函授学习 权威双证 国际互认

认证项目：注册高级职业经理、人力资源总监、品质经理、生产经理、营销策划师、物流经理、项目经理、企业管理咨询师、总经理、营销经理、财务总监、酒店经理、企业培训师、采购经理等高级资格认证。

颁发双证：高级注册 经理资格证+MBA研修证+人才测评证+全套学籍档案

收费标准：仅收取**1280元** 网址：[www.mhjy.net](http://www.mhjy.net)

报名电话：**13684609885 0451—88342620**

咨询邮箱：[xchy007@163.com](mailto:xchy007@163.com) 咨询教师：王海涛

地址：哈尔滨市道外区南马路**120**号职工大学**109**室美华教育。

国际认证 权威认证



美华论坛  
[www.mhjy.net](http://www.mhjy.net)

- 近千本**MBA**职业经理教程免费下载
  - 请速登陆：[www.mhjy.net](http://www.mhjy.net)

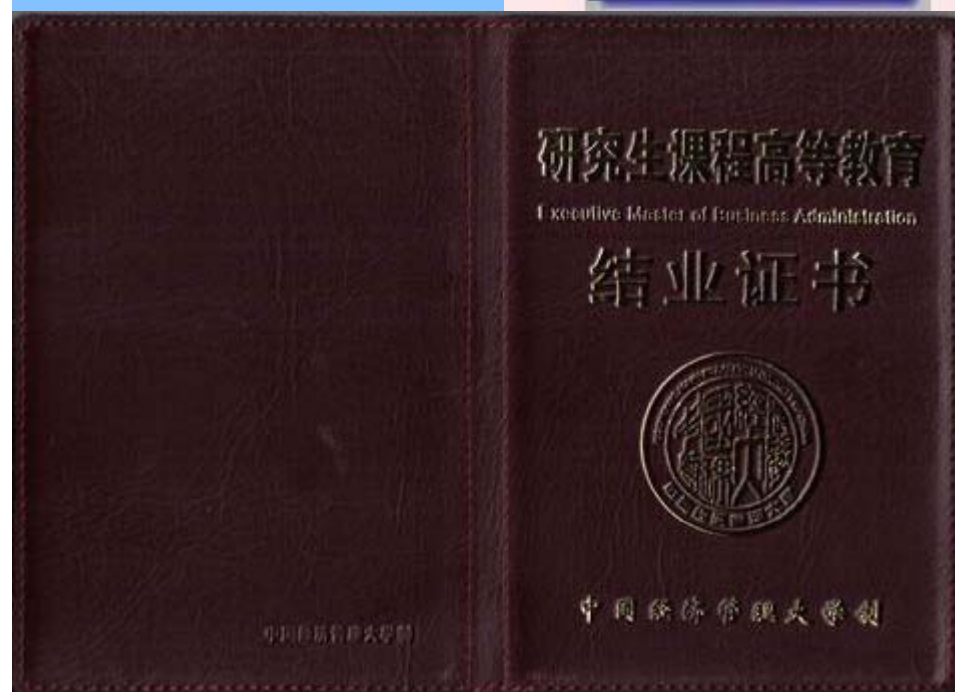
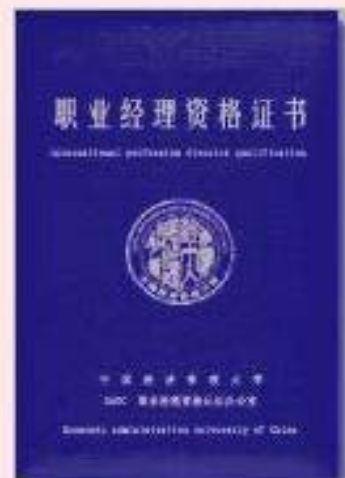
近千本MBA职业经理教程免费下载

近千本MBA职业经理教程免费下载  
请速登陆：[www.mhjy.net](http://www.mhjy.net)

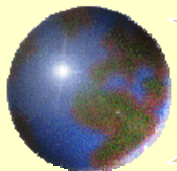


- 网址：[www.mhjy.net](http://www.mhjy.net)



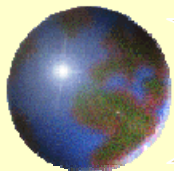


美华论坛  
www.mhjj.net

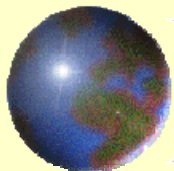


## 关键思考点

- 管理咨询诊断的功能与任务是什么？
- 管理咨询的基本思维框架与假设系统？
- 为什么咨询要以诊断为基础，以问题为导向？
- 管理咨询诊断为何要进行基于战略的一体化系统思考？如何完成这种思考？
- 管理咨询诊断中如何进行数据收集与分析？
- 咨询诊断报告如何撰写？
- 咨询诊断报告与问题解决的思路。

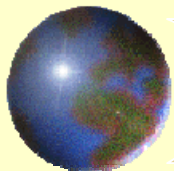


# 管理咨询诊断功能



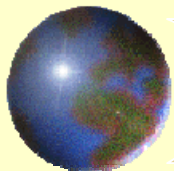
# 管理咨询诊断的任务





# 管理咨询诊断的思维方法





# 诊断从问题入手

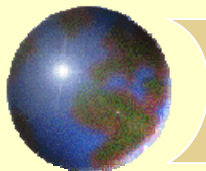
没有问题的企业，就是企业最大的问题！

——题记

一个问题的表达通常比它的解决更加困难。

——艾尔伯特·爱因斯坦

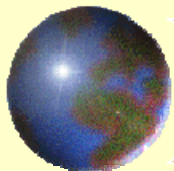
在温莎大公园里，有一条小路，更准确地说是一条林荫路，名叫“朗恩道”。这条路笔直地穿过公园，通向温莎城堡，长约3公里。道路宽阔，边界清晰，您可以在其中漫步。沿着这条路走，您始终都可以看见城堡。



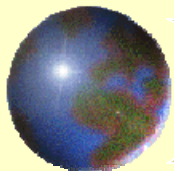
# 问题的本质

## 案例:

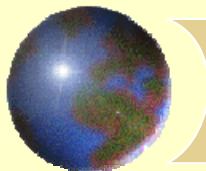
- 麦肯锡的一个团队前去为一家制造业公司的分支机构评估扩张机会，经过几个星期的资料收集和分析之后，这个团队意识到，这个分支机构需要的不是扩张，而是关闭和卖掉。



● 客户提出的问题有三种情况：

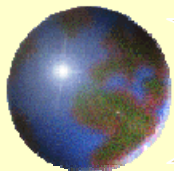


# 问题出现的原因

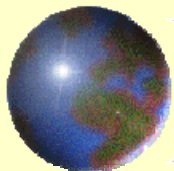


## 其他重要的相关问题

- 问题的相关性:
- 问题的复杂性:
- 问题的动态性:
- 问题的轻重缓急:

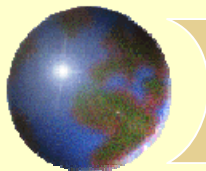


# 客户解决问题的潜力



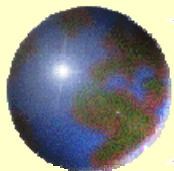
# 问题的来源





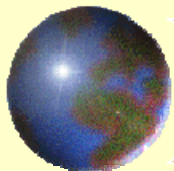
# 问题分析的基本工具

- ❖ 问题树法
- ❖ 鱼刺图法
- ❖ 关键路径法
- ❖ 价值树法
- ❖ 多因素评价法



# 咨询诊断的基本分析模型

- ❖ 战略转型与系统变革分析模型
- ❖ 基于竞争力的分析模型**GREP**
- ❖ 组织有效性分析模型（麦肯锡**7S**模型、**ETA**模型）
- ❖ 各专业模块分析模型



# 案例：联想企业系统诊断

## ✿ 联想战略转型案例