



第一部分

拨开管理咨询的重重迷雾：其实管理咨询并不神秘

全国Mini-MBA职业经理双证班



精品课程 权威双证 全国招生 请速充电

你可能准备跳槽或者求职, 却为缺少行业经验和专业证书而被用人单位百般挑惕!

你可能目前衣食无忧, 但随着年龄的增长和社会竞争压力的增大, 因为得不到专业的全新培训而失去竞争的机会和面临被淘汰的危机。

美华教育携手中国经济管理大学面向全国举办迷你 MBA 职业经理双证书班, 毕业颁发双证书。

招生专业及其颁发证书

认证项目	颁发双证	学费
全国《职业经理》MBA 高等教育双证书班	高级职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《人力资源总监》MBA 双证书班	高级人力资源总监职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修证书	1280 元
全国《生产经理》MBA 高等教育双证班	高级生产管理职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《品质经理》MBA 高等教育双证班	高级品质管理职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《营销经理》MBA 高等教育双证班	高级营销经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《物流经理》MBA 高等教育双证班	高级物流管理职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育结业证书	1280 元
全国《项目经理》MBA 高等教育双证班	高级项目管理职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《市场总监》MBA 高等教育双证书班	高级市场总监职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《酒店经理》MBA 高等教育双证班	高级酒店管理职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《企业培训师》MBA 高等教育双证班	企业培训师高级资格认证毕业证书+2 年制 MBA 高等教育研修证书	1280 元
全国《财务总监》MBA 高等教育双证班	高级财务总监职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《营销策划师》MBA 双证书班	高级营销策划师高级资格认证证书+2 年制 MBA 高等教育研修证书	1280 元
全国《企业总经理》MBA 高等教育双证班	全国企业总经理高级资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《行政总监》MBA 高等教育双证班	高级行政总监职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育结业证书	1280 元
全国《采购经理》MBA 高等教育双证班	高级采购管理职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育结业证书	1280 元
全国《医院管理》MBA 高等教育双证班	高级医院管理职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育结业证书	1280 元
全国《企业管理咨询师》MBA 双证班	高级企业管理咨询师资格证书+2 年制 MBA 高等教育结业证书	1280 元



【授课方式】 全国招生、函授学习、权威双证

我校采用国际通用3结合的先进教育方式授课（远程函授+教学电子光盘自修+网络学院持续视频学习）



【颁发证书】 学员毕业后可以获取权威双证书与全套学员学籍档案

- 1、毕业后可以获取相应专业钢印《高级职业经理资格证书》；
- 2、毕业后可以获取2年制的《MBA研究生课程高等教育研修结业证书》；



【证书说明】

1. 证书加盖中国经济管理大学钢印和公章（学校官方网站电子注册查询、随证书带整套学籍档案）；
2. 毕业获取的证书与面授学员完全一致，无“函授”字样，与面授学员享有同等待遇，证书是学员求职、提干、晋级的有效证明；。



【学习期限】 3个月（允许有工作经验学员提前毕业，毕业获取证书后学校仍持续辅导2年）



【收费标准】 全部费用1280元（含教材光盘、认证辅导、注册证书、学籍注册等全部费用）

函授学习为你节省了大量的宝贵的学习时间以及昂贵的MBA导师的面授费用，是经理人首选的学习方式。



【招生对象】

- 1、对管理知识感兴趣，具有简单电脑操作能力（有2年以上相应工作经验者可以申请提前毕业）。
- 2、年龄在20—55岁之间的各界管理知识需求者均可报名学习。



【教程特点】

- 1、完全实战教材，注重企业实战管理方法与中国管理背景完美融合，关注学员实际执行能力的培养；
- 2、对学员采用1对1顾问式教学指导，确保学员顺利完成学业、胸有成竹的走向领导岗位；
- 3、互动学习（专家、顾问24小时接受在线咨询，第一时间回答学员的提问和咨询）



【考试说明】

1. 卷面考核：毕业试卷是一套完整的情景模拟试卷（与工作相关联的基础问卷）
2. 论文考核：毕业需要提交2000字的论文（学员不需要参加毕业论文答辩但论文中必修体现出5点独特的企业管理心得）
3. 综合心理测评等问卷。



【颁证单位】

中国经济管理大学经中华人民共和国香港特别行政区批准注册成立。目前中国经济管理大学课程涉及国际学位教育、国际职业教育等。学院教学方式灵活多样，注重人才的实际技能的培养，向学员传授先进的管理思想和实际工作技能，学院会永远遵循“科技兴国、严谨办学”的原则不断的向社会提供优秀的管理人才。



【承办单位】

美华管理人才学校是中国最早由教委批准成立的“工商管理MBA实战教育机构”之一，由资深MBA教育专家、教育协会常务理事徐传有教授担任学校理事长。迄今为止，已为社会培养各类“能力型”管理人才近10万余人，并为多家企业提供了整合策划和企业内训，连续13年被教委评选为《优秀成人教育学校》《甲级先进办学单位》。办学多年来，美华人独特的教学方法，先进的教学理念赢得了社会各界的高度赞誉和认可。



【咨询电话】13684609885 0451--88342620

【咨询教师】王海涛 郑毅

【学校网站】<http://www.mhjy.net>

【咨询邮箱】xchy007@163.com



【报名须知】

- 1、报名登记表格下载后详细填写并发送邮件至 xchy007@163.com (入学时不需要提交相片，毕业提交试卷同时邮寄4张2寸相片和一张身份证复印件即可)
- 2、交费后请及时电话通知招生办确认，以便于收费当日学校为你办理教材邮寄等入学手续。



【证书样本】(全国招生 函授学习 权威双证 请速充电)

(高级职业经理资格证书样本)

(两年制研究生课程高等教育结业证书样本)




【学费缴纳方式】可以选择以下任意一种方式缴纳学费

方式一	学校地址	邮寄地址：哈尔滨市道外区南马路 120 号职工大学 109 室 邮政编码：150020 收件人：王海涛
方式二	学校帐号	学校帐号：184080723702015 账号户名：哈尔滨市道外区美华管理人才学校 开户银行：哈尔滨银行龙江支行 支付系统行号：313261018018
方式三	交通银行 (太平洋卡)	帐号：40551220360141505 户名：王海涛 开户行：交通银行哈尔滨分行信用卡中心
方式四	邮政储蓄 (存折)	帐号：602610301201201234 户名：王海涛 开户行：哈尔滨道外储蓄中心
方式五	中国工商银行 (存折)	帐号：3500016701101298023 户名：王海涛 开户行：哈尔滨市道外区靖宇支行
方式六	建设银行帐户 (存折)	中国人民建设银行帐户 (存折)： 1141449980130106399 用户名：王海涛
方式七	农业银行帐户 (卡号)	农业银行帐户 (卡号)： 6228480170232416918 用户名：王海涛 农行卡开户银行：中国农业银行黑龙江分行营业部道外支行景阳支行

可以选择任意一种方式缴纳学费，建议使用第五种方式（中国工商银行，比较方便快捷）收到学费的当天，学校就会用邮政特快的方式为你邮寄教材和考试问卷。

<http://www.mhgy.net>



第 1 章

从管理咨询的两个 经典问题谈起

第一部分 拨开管理咨询的重重迷雾：其实管理咨询并不神秘

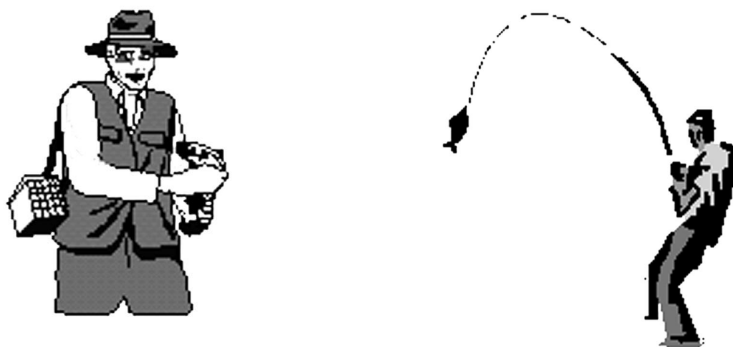


图1-1 “授人以鱼”不如“授人以渔”

资料来源：企业资源管理研究中心（AMT）

在今天中国的媒体中，“管理咨询”这个词出现的频率已经越来越高了，人们对咨询业也从“冷眼旁观”到“逐渐认可和接受”。现在我们可以经常在各种媒体上发现某家著名的企业又在聘请某家咨询公司为其出谋划策，当然也包括随之而来的关于咨询行业发展、咨询公司和咨询案例分析等报道。

然而在现实中，我们在向其他人介绍我们的工作的时候，我们还是会经常听到这样两个问题：

“究竟什么是管理咨询？”

“管理咨询的作用是什么？”

我们的这本书也就从回答这两个问题讲起，使大家对管理咨询有一个由浅入深的了解。

1.1 第一个问题：什么是管理咨询

人们对管理咨询的理解是因人而异的。

人们在说起管理咨询的时候，不同的人有各自不同的理解。对于很多人而言，管理咨询只是停留在人们头脑中的一个新鲜名词而已。此外，还有很多人认为管理咨询是一个虚无的概念，每一个人都可以根据自己的理解来定义管理咨询的含义。人们可以把管理咨询定义得非常玄妙，也可以把它说得非常简单。

我们先来看看咨询专家的见解。



管理咨询是由经过特殊训练的合格人员向各种组织客观并且独立地提供的以合同为基础的顾问服务，帮助客户组织确定和分析相关的问题，推荐这些问题的解决方案，并且在必要的时候为这些解决方案的实施提供帮助。

——L.Greiner & R.Metzger

企业的管理人员如何看待管理咨询呢？



管理咨询就是“利用外界资源，解决企业自身无法解决的问题”。

——企业管理人员

那么管理咨询顾问如何看待管理咨询呢？



管理咨询就是“协助企业整合资源”。

——管理咨询顾问

第一部分 拨开管理咨询的重重迷雾：其实管理咨询并不神秘

尽管人们对管理咨询的理解各不相同，但是有三个关键要素是不可或缺的。

长袖善舞：咨询的目的是消除困惑与疑难

管理咨询的根本目的是消除企业在经营中的困惑与疑难。由于专业分工的限制和条件的制约，企业不可能在每个方面都能确切知道企业内部和外部的诸多问题，而管理咨询公司不但具有丰富的实践经验，而且可以第三方的视角客观、公正、全面地分析企业现存的问题。因此有人把管理咨询公司称为“企业医院”，把咨询顾问称为“企业医生”。

外来的和尚会念经：咨询是由外部的人员提供的

管理咨询通常是由外部的人员所提供的。由于企业自身条件的限制，企业现有的资源不足以应对企业现有问题的分析解决，或者利用企业现有的人力资源解决这些问题，成本过高。因而企业借助于外部的管理咨询公司为其找出问题的症结所在，并提出有针对性的解决方案。现在国内企业比较易于接受的是通过第三方的市场调查公司进行市场调研，分析诸如市场容量、市场增长速度、企业的市场份额、潜在客户群等。这些信息企业完全可以通过自行调研获得，但是由于这样做完成周期非常长，调研数据也不尽完善公正，更为重要的是自行调研的成本要远远高于求助于外部的专业市场调查公司的费用。

实践与知识同样重要：咨询顾问对于企业管理的某一方面具有专长

管理咨询所做的工作在于帮助客户提出好的想法，并且把它变成可行的计划，然后实施到企业的运作中去。管理咨询首先需要结合企业的战略，然后要设计相应的流程，在不同程度上还要改变原有的组织结构。与新的组织结构相

对应要有新的经营流程，建立新的责任和权限体系，此后咨询公司还要对各岗位的人员进行培训。一个比较全面的咨询项目是十分系统和专业的，这需要足够的经验和知识积累。因此为企业提供咨询服务的人员必须具有非常强的专业技能，而企业客户看重的正是外部咨询人员具备的这种特殊技能。

因此，我们可以把管理咨询理解为对客户内部和外部资源一种整合，即充分利用客户外部和内部的资源，为客户在运作过程中出现的难题提供有针对性的解决方案。

这里需要明确的是咨询服务的对象不仅仅包括企业，还包括政府、非盈利性组织等机构。因此，我们在这里将管理咨询服务的对象定义为客户。当然，在实际的咨询案例中，寻求咨询服务的客户绝大多数为企业。

1.2 第二个问题：管理咨询有什么用

通过对第一个问题“什么是管理咨询”的回答，我们初步了解了管理咨询的内容和服务对象。那么我们就来回答第二个问题：“管理咨询有什么用呢？”

正如前文所言，管理咨询的服务对象绝大多数是企业。那么我们就来通过企业的视角，看看管理咨询对于企业究竟有什么作用？

先让我们来看一下 A、B、C 三个公司的典型情况：



公司 A：上海一家中外合资企业，总经理是美国人，麻省理工学院的 MBA，具有几十年的管理经验，其手下也是一批职业经理。照理说，企业碰到的各种管理问题他们似乎都有能力解决，但该公司每年都要花大量预算请管理顾问来公司进行诊断、咨询及培训。

第一部分 拨开管理咨询的重重迷雾：其实管理咨询并不神秘

公司B：广东某上市公司是一家家电企业，在国内市场占据着较前的位置，现在迫切希望开拓欧美市场，以充分发挥自身的成本优势。但是企业对欧美市场消费者的购买行为、分销渠道、市场竞争现状知之甚少，公司B决定聘请咨询公司为企业市场战略的制定提供咨询服务。

公司C：该公司的一位人力资源经理说，“人力资源管理的重要性正成为大家的共识，老总也很重视，专门成立了人力资源部，但推行人力资源管理体系时，总是举步维艰。业务部门总是忙于业务，哪肯来做什么职位分析、绩效标准、任职资格论证什么的。不是不知道人力资源管理体系该怎么构建，实在是心有余而力不足。另外，我们也很难在决策时，完全摒弃个人感情色彩，在所有敏感问题上都做到直言不讳。举个简单的例子，我和公司内某一部门的主管工作上合作默契，私人关系很好。而现在是我受命来评估是否要撤销该部门。要我守口如瓶，进而完全客观公正是十分困难的。我会时时联想到撤销该部门后，我的好友的出路问题。我们还是应该借助管理咨询公司来推动，外来的和尚好念经啊。”

尽管公司A、B、C寻找咨询公司的原因动机看起来不尽相同，但是这些企业的出发点却都非常简单，不外乎两点：

- 为了适应市场竞争的需要；
- 为了进行管理调整的需要。

当出现这些需求的时候，企业就会发现有些需求限于企业在人员、经验、时间等方面的制约，企业自身无法完成；而有些方面是企业所不熟悉的，企业也没有能力完成。为了解决这些问题，企业就会寻求咨询公司为企业提供服务。

表1-1 管理咨询的作用

出 发 点	熟 悉 程 度	
	企 业 熟 悉	企业不熟悉
市场竞争的需要	专业分工	利用外部优势
	降低成本	分担风险
管理调整的需要	借助外部力量	借鉴外部经验
	降低成本	分担风险

对于企业熟悉的领域，企业寻求咨询公司的帮助主要是为了专业分工，降低成本的需要，有些时候还需要借助外部力量来推动企业的内在变革；而对于企业不熟悉的领域，咨询公司可以为企业带来外部的先进经验、降低并和企业一同分担变革所带来的风险。对专业咨询公司而言，最重要的莫过于公司的信誉和品牌，所以，客户事业的成功也就意味着咨询公司事业的成功，反之，一次不成功的咨询服务将极大地打击咨询公司的声誉。因此，咨询公司会将客户的事业视为自己的事业，尽其所能保证其客户的成功。

经过上面的分析，让我们再来看看 A、B、C 三家公司寻求帮助的原因。

公司 A 选择咨询服务的原因：专业分工、降低成本的需要。

今天，管理已经变得越来越职业化和专业化。管理的职业化要求对管理人员进行职业培训，使之成为职业经理人，而管理的专业化可以交给专业的管理咨询公司来做。这样，职业经理人可以集中精力完成其主要职责，即调配企业的资源来达成目标。一个企业所需要的咨询服务，包括战略调整、流程改进和 ERP 实施项目等，一般都是阶段性的，一旦完成就不必在短期内再做重大改变。这样，引入咨询服务就比始终保有一支企业自己的队伍要经济得多，既可以将固定费用（内部职工工资）转变为可变费用（项目实施费用），又能释放占用资源，精简队伍，使企业专注于公司的经营发展。

第一部分 拨开管理咨询的重重迷雾：其实管理咨询并不神秘

此外，一个优秀的专业咨询公司，有着对不同地区、不同领域的企业进行咨询的丰富经验。这些咨询公司拥有完整的数据库和遍布全球的通讯网络，以及一整套为实践所证明的成功的工作方法，其信息和服务的准确和快速是不言而喻的。而在商机稍纵即逝的今天，没有哪一家企业可以忽视速度所带来的效益。咨询顾问可以利用他们的专业知识、经验以及咨询公司的知识库，与企业管理人员配合，发挥各自的优势，从而更快、更好地解决企业的实际管理问题。

公司B选择咨询服务的原因：利用专业优势解决问题，利用外部资源力量。

企业在发展过程中缺乏某种关键的知识 and 技能也是企业选择咨询公司的原因之一。很多企业在高速成长期试图最大限度地占据市场，或者是在企业成熟期谋求突破，但这种时候，公司内部往往并不具备所需要的人才和相关的组织经验。而专业咨询公司出于市场竞争的考虑，始终关注科技和管理领域最前沿的变化，以期用最新最好的服务争夺客户，从而在竞争激烈的咨询市场生存并发展。反之，一般企业内部管理人员的情况在日常工作中不会有太多的机会接触外界的全新概念。通过引入企业管理咨询，实际上也就是同时对企业内部的管理人员进行了一次培训，使他们有机会接触当前国际上最先进的管理技能。

像公司B的情况，如果公司B派人前往摸索，可能要花较长时间，甚至会使企业错失市场良机。把这个问题交给一家全球性的管理咨询公司。凭借它们在欧美市场的经验，公司B就能很快地把握市场的需求，制定正确的市场进入策略。

公司C选择咨询服务的原因：借助外力推动企业内部管理变革。

就像“一个坐在凳子上的人很难把自己搬起来”一样，企业需要外来者客观公正的观点。当企业就重大事宜进行决策时，往往需要从新颖客观的角度来评估相关事宜。此时此刻，管理咨询公司作为外来者，所提供的建议往往比来自公司内部也更加客观公正。

其次，在企业工作的内部员工，很难要求他在决策时，完全摒弃个人感情色彩，在所有敏感问题上都做到直言不讳。公司 C 的情况就是这样。

此外，管理咨询公司往往能带来对企业发展有利的新观念。公司内部员工在同一环境中相处日久，思维往往形成某种定势，处理问题时也会因循俗套，无形中会对外部新观念形成一种抵制。在这种情况下，管理咨询公司能将外部有生命力的新观念，以及行之有效的新方法，通过和企业上下的合作，引入企业内部。

上面，我们对于管理咨询的内涵和作用有了初步的了解。现在你对管理咨询的两个“经典”问题能够做出回答了吗？好的，接下来就让我们深入下去，看看管理咨询的发展历史。