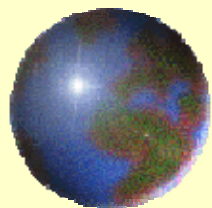




企业管理咨询第二讲



管理咨询的基本模式与程序

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

报名电话：**13684609885 0451—88342620**

咨询邮箱：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

- 近千本**MBA**职业经理教程免费下载
 - 请速登陆：www.mhjy.net

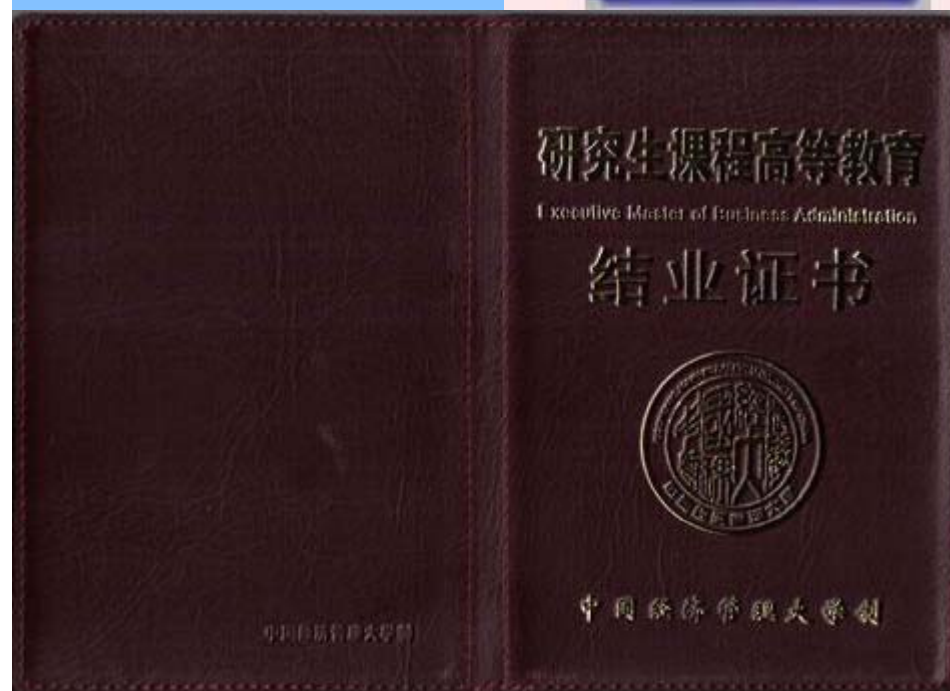
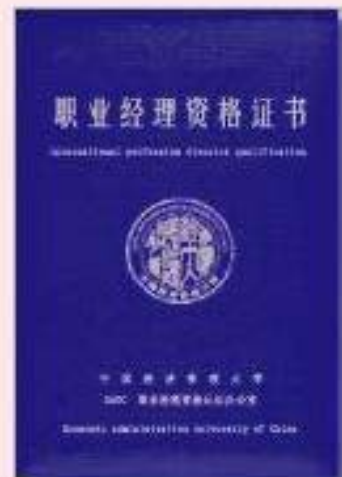
近千本MBA职业经理教程免费下载

近千本MBA职业经理教程免费下载
请速登陆：*www.mhjy.net*

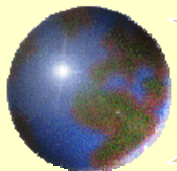


- 网址：www.mhjy.net



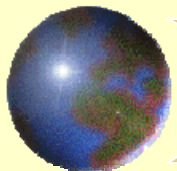


美华论坛
www.mhjj.net



关键思考点

- ❖ 咨询模式的基点——客户价值。经典咨询模式与现代咨询模式。
- ❖ 管理咨询的思维模式、基本分析工具与咨询方法。
- ❖ 咨询从何入手？咨询的流程模型？各流程的关键要点。
- ❖ 咨询项目的工作流程与要点。
- ❖ 互动式过程咨询流程的基本要点（培训式咨询、辅导式咨询、教练式咨询）



一、咨询模式的基点

——客户价值

- 无论采用何种咨询模式与方法，管理咨询的**出发点是客户，回归点也是客户**，即管理咨询**源于客户需求，归于客户价值**。因此，如何正确地**认识客户需求**、贴近客户，并最终**为客户创造价值**、带来利益，是管理咨询的最高价值观。
- 咨询公司是否要对咨询的结果负责？咨询公司是否要参与方案的实施？（**不同的咨询理念导致不同的咨询程序与方法**）

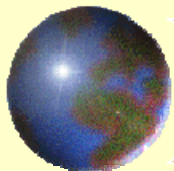


● 两种不同的咨询观：

要参与与不参与实施，是否对最终结果负责

● 经典咨询观点

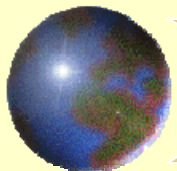
- 传统咨询模式：咨询顾问负责制定出最优的可行方案并开发出最好的工具，而客户则负责使用工具并实施方案，以产生改进效益。
- 麦肯锡经验：麦肯锡的创始人麦肯锡先生受咨询实施所累，临死时给麦肯锡（也给整个咨询界）留下一个规则：
“不要深入客户实施过程”
- 项目的最终结果是由客户将咨询方案付诸实施，实施的最终责任在于客户，不是咨询顾问。



❁ 现代高绩效咨询观点

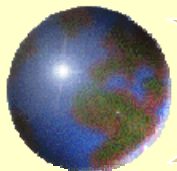
现代咨询模式：不仅提供方案，同时负责实施，
以保证对客户产生持续的价值。

高绩效咨询的三个标准：



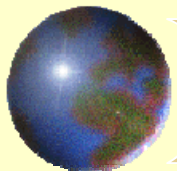
咨询经验体会

- 提供客户认可的、专业化的、适应客户执行能力的方案，适度参与方案实施，强化与客户的互动，共同承担咨询的绩效责任。
- 咨询中的现实问题：
 - 1，咨询成为一种标准化的工业化过程：仅提供最优方案，而不承担绩效后果；
 - 2，咨询方案复杂化，向客户提供的是系统而理想化的适合所有客户的超级方案系统；
 - 3，咨询追求管理时尚，陷入管理时尚误区，超越企业管理现实，咨询方案超越了客户的执行能力；
 - 4，咨询成果难以衡量，缺乏客观评价标准，咨询实施效果的责任在客户与顾问之间难以界定；
 - 5，咨询师过度介入咨询方案实施，替代企业执行力，咨询顾问演变成员工，咨询顾问陷入企业政治运作或利益集团之中，难以保持专业水准与价值中立。（变成土著）



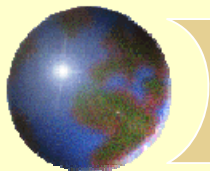
和君创业咨询模式

- 与客户同步成长的互动式管理咨询模式
- 以问题为导向、基于战略的渐进式系统解决方案
- 以提升客户能力为基础的辅导式咨询模式



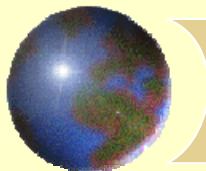
二、咨询的思维模式与方法论

- ❖ 咨询是科学与艺术的结合
- ❖ 咨询作为一种科学，更多地强调理性思维。
- ❖ 咨询作为一种艺术更多地强调直觉思维。



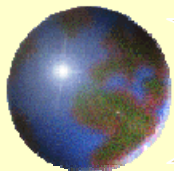
咨询顾问的“阴”和“阳”

- ❖ 咨询活动的科学性和艺术性表现了咨询活动的阴阳本质。
- ❖ 咨询中的阴阳必须协调。



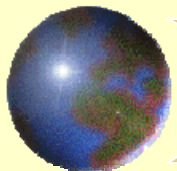
麦肯锡咨询的经典方法

- 1, 经典方法要点
- 2, 二八法则
- 3, 善用图表
- 4, 掌握常用的观念与思维方法
- 5, 熟练掌握最简单的管理工具



三、管理咨询的基本程序与 工作流程

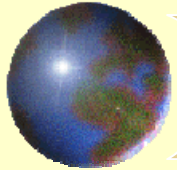
管理咨询是结果，也是过程
管理咨询的价值往往在过程中得到体现。



一般咨询项目的程序 (MOD1)

Philip Sadleruy 认为咨询项目一般包含四个阶段：

- ❖ 进入阶段
- ❖ 数据收集和诊断阶段
- ❖ 提出建议和解决方案阶段
- ❖ 实施阶段



罗兰贝格的五阶段模型 (MOD2)

- 罗兰贝格认为管理咨询项目的展开是咨询顾问同企业专家不断交流和沟通的过程。咨询程序包括五阶段：

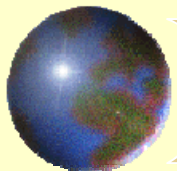
1、前期准备

2、项目启动

3、调查分析

4、方案设计

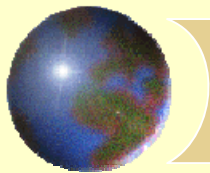
5、实施支持和培训



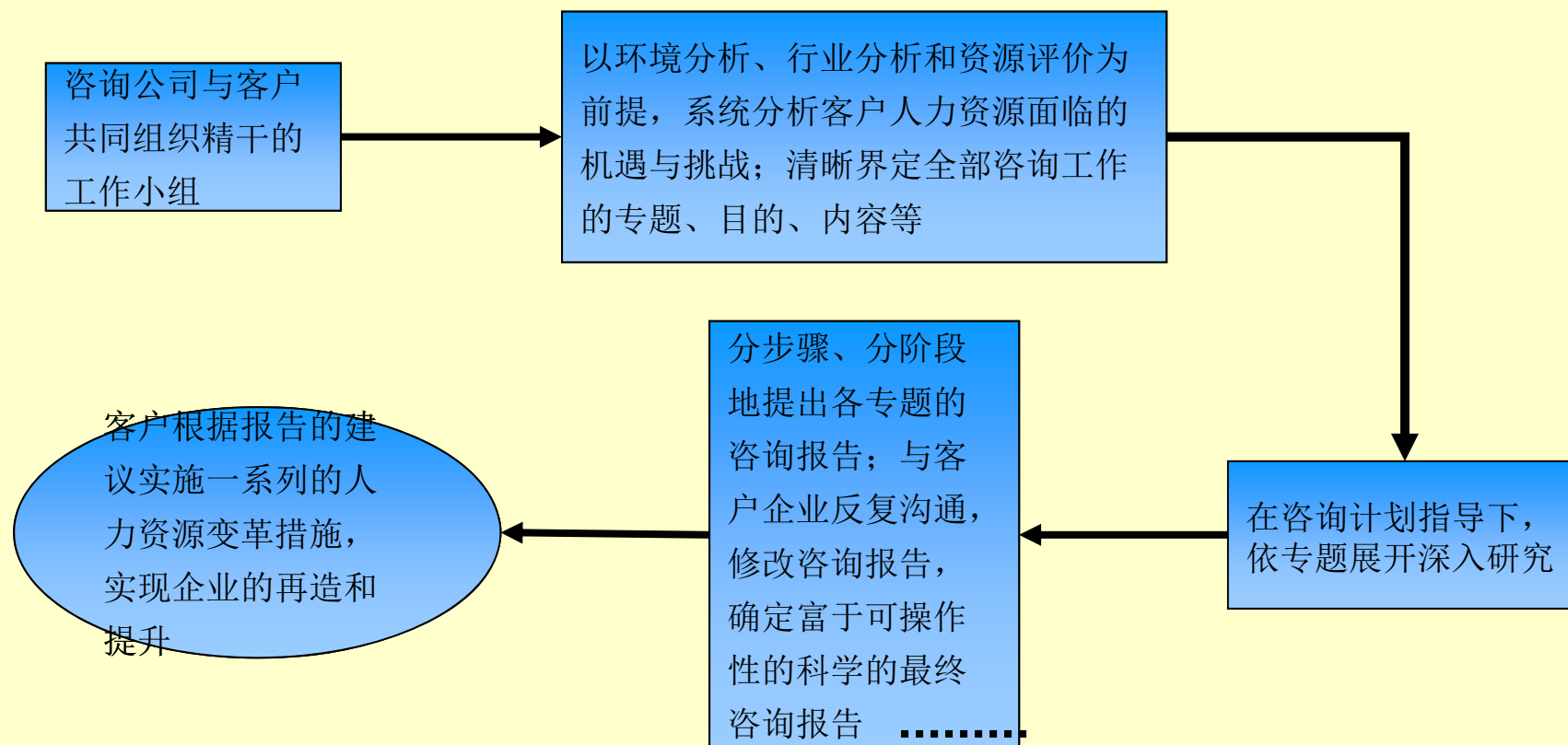
麦肯锡咨询项目流程 (MOD3)

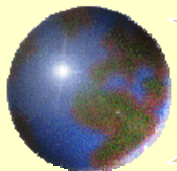
● 麦肯锡的咨询项目流程和项目主要包括：

- 树立声望
- 高层会谈
- 扩大接触范围
- 鉴定合同
- 展开咨询
- 提交成果



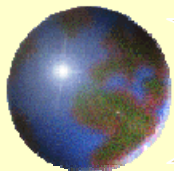
和君创业咨询项目合作方式 (MOD4)





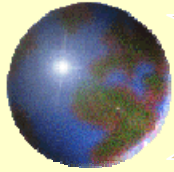
和君创业咨询项目流程 (MOD4)

- 1、与客户初步接触:
- 2、对客户中高层进行理念与管理思路的系统培训
- 3、制作项目建议书和项目合同书
- 4、调研
- 5、诊断与分析
- 6、中期诊断结果与建议思路汇报
- 7、新一轮的重点调查研究与试点
- 8、项目终期报告撰写
- 9、终期成果汇报
- 10、培训与辅导阶段



四、互动式过程咨询模型

——一种介于项目式咨询和内部顾问式咨询之间的咨询模式

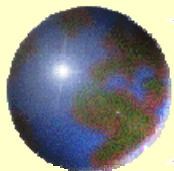


互动式过程咨询模型 (MOD5)

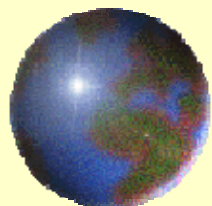
当我们着手开始战略思考的时候，我们就知道项目该结束了；当项目结束时，我们已经做出了决定，明确了前进的方向。

——国际决策中心

(Decision Process International DPI)



- 阶段1 培训与项目研究启动（2-3天）
- 阶段2 战略形成研讨（3天）
- 阶段3 战略目标（1-2天）
- 阶段4 关键问题评估（1天）
- 阶段5 战略评估与调整阶段（2天）



谢谢！