



第 2 章

探求管理理论创新的 动力：追溯管理 咨询发展的历史

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>

第一部分 拨开管理咨询的重重迷雾：其实管理咨询并不神秘

管理咨询其实并不神秘，管理咨询发展的历史同时也是一部
管理学理论发展的历史。

在100年以前，世界上根本没有咨询行业。而到了2000年，全球的咨询市场价值高达810亿美元，其中传统的管理咨询为620亿美元，与信息化应用相关的咨询市场份额为190亿美元。在产业发展史上，管理咨询业已经成为历史上最为成功的行业之一。现在咨询行业的发展水平已经成为一个国家企业管理水平和企业竞争力强弱的标尺。更为重要的是，咨询的产生和发展一直是推动管理理论发展和创新的动力。诸多管理咨询的先驱们在为企业提供咨询服务的同时，也推动了管理学理论不断发展，如科学管理之父泰勒、甘特等。

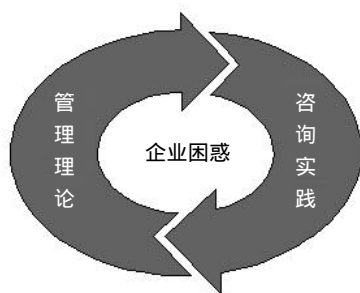


图2-1 管理咨询的发展史也是管理理论的发展史

资料来源：企业资源管理研究中心（AMT）

2.1 效率至上：先驱时代的管理咨询

最早的管理咨询于1870年~1914年出现在美国，当时管理咨询的主要目的是帮助制造业企业提高生产率和作业效率。这些管理咨询的先驱们活跃在美国西北部的钢铁公司等企业，当时人们并没有把它们称做咨询顾问，而是把他们称

为“工业工程师”。因为这些研究人员很多都是以企业内部工作人员的身份出现的，同时他们的工作被许多人看做是时间和动作的研究者。这些人当中最具有代表性的就是泰勒了。

泰勒（1856年~1915年）生于一个富有的律师家庭。在这个家庭中，泰勒受到了不寻常的教育。在早期的教育中，他大量学习了古典著作并学习了法语和英语，同时泰勒还对科学调查和试验怀有浓厚的兴趣，这为他以后的科学试验和调查研究奠定了坚实的基础。泰勒从22岁起在米德维尔工厂工作了12年，从一名普通的技工逐步晋升为总技师。期间泰勒对工人的操作方法和劳动花费时间做了大量的研究工作，极大地提高了企业的生产效率。后来，泰勒已经从单纯的企业的“管理者”变成了企业的“参谋”，对提高工人的工作效率，提高生产产量做了大量的研究，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世界上产生了深远的影响。因此，泰勒不但奠定了在科学管理理论方面的地位，同时也开创了咨询产业的新纪元。

我们看看泰勒当时是如何开展工作的？



泰勒在米德维尔工厂工作期间，发现许多工人在工作时磨洋工、工作效率低下。工人们使用不同的技术去完成同一样工作，在工作中他们存在着“放心，慢慢来”的倾向。泰勒相信工人的产出只是可能产出的1/3。因此，他开始研究提高工人工作效率的方法。

泰勒在米德维尔工厂当上厂长以后，对这个问题做了深入的思考。泰勒认为这个问题是由两个方面的原因引起的。一方面是由于经营者的不明智，因为在工人产量提高以后，经营者就降低单位产量的工资率，致使工

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

人努力工作而没有得到相应的回报，挫伤了工人的工作热情；另一个方面，工人也存在着误解，他们普遍认为如果自己过分努力工作就会造成同伴工作机会的减少。这两方面的原因导致了工人把工作量定在一个适量而又不被解雇的程度上。泰勒根据自己的分析，针对这两个方面的原因，通过示范和讲解终于使工人接受了新的合理的产量，提高了米德维尔工厂的产量。在随后的几年中，泰勒成了专门为企业进行诊断咨询的专家，他为伯利恒钢铁公司做了铁块的搬运研究和铁砂及煤炭的挖掘研究，来提高企业的工作效率和劳动产量。



图2-2 最早的管理咨询是研究工人的动作效率

资料来源：企业资源管理研究中心（AMT）

伯利恒钢铁公司货场的原材料是由一组按天支付工资的工人搬运的，工人每天挣得 1.15 美元，这是当时的标准工资，对工人进行奖励或惩罚的惟一方法就是每天找他们谈话或开除，有时也从中挑选一些较好的工人加以晋升。当时工人搬运铁块的平均工作量是每天 12~13 吨。

泰勒相信对工作进行科学的分析后，可以找到搬运铁块的最佳方式，而员工的工作量可以上升到 47~48 吨。为此，泰勒、甘特（此人发明了甘

特图)等人首先挑选工人,要求工人,并加以试验对比。

泰勒通过交替使用各种工作要素来观察对测试者工作产出的影响。有一段时间,泰勒让测试者以屈膝的方式来搬运铁块;而有些时候泰勒则让他们以直立弯腰的方式来搬运。泰勒以休息时间、行走速度、运送地点和其他变量作为实验变量。经过长期对各种过程、技术和工具的科学结合使用,泰勒等人最终总结出一套科学的动作规范,使工人人均日工作量由过去的12吨提高到47吨,负重搬运时间仅占工人工作时间的42%,工人并没有觉得劳累,同时工人的薪水也从每天1.15美元提高到1.84美元。

在挖掘方面的研究中,泰勒注意到,不管搬运什么物料,工厂中的每个工人使用的都是相同尺寸的铁锹。泰勒认为这毫无意义,铁锹的尺寸应该取决于所挖掘的物料的重量。在广泛实验的基础上,泰勒发现21磅是铁锹的最佳容纳量。为此,泰勒根据工人搬运种类的不同重新设计了不同尺寸的铁锹。通过这些了标准化的挖掘工具,使工厂每年节约8万元的管理费用。

泰勒把这些管理思想在《科学管理》一书中全面加以介绍,不但极大地影响了美国,而且在法国、德国、日本、俄国等国家也广为传播。

在1910年一次关于火车速度的州际听证会上,一位效率专家声称:通过科学管理可以使铁路费用每天节省100万美元(相当于现在的1500万美元)。事实上美国的管理学家承认:科学管理使得美国的生产效率在此后的50年里为世界瞩目。今天,美国联合包裹服务公司(UPS)依旧遵循着泰勒在100年前提出的科学管理的思想。通常一个UPS的司机在每次值班的时候要停顿120次,司机日常工作的每个步骤都被UPS的工业工程师仔细分

1磅=0.453 592 37kg。

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

析研究过，以确保效率的最大化。在熄火、经过交通指示灯、交通堵塞、按门铃、经过人行道、上台阶以及喝咖啡所花费的每一秒时间都被这些工业工程师论证过，以便减少被浪费的时间。

在理论体系不完善和没有相应实施案例的阶段，管理咨询往往是与管理方面的学术研究紧密结合在一起的，企业的咨询顾问通过在企业中的大量调研和实践来改善管理，提高企业的生产效率。科学管理之父泰勒早期的研究工作实际上就是管理咨询的雏形。泰勒等人用科学的方法对企业中的各种问题进行了大量的研究，提高了企业的生产产量和工作效率。在工业经济时代初期，人们对管理的重视程度不够。另一个方面，也没有足够的管理理论来指导企业开展工作，提高企业的生产效率和经营效益。随着管理理论的不断丰富和完善，咨询业也逐渐摆脱了浓厚的研究色彩，开始直接为企业服务。

2.2 战后复兴：管理咨询发展的分水岭

第一次世界大战之后，管理咨询公司已经在美国工业的发展和重组过程中扮演了非常重要的角色。美国政府和大型企业已经开始聘请咨询公司为其开展咨询服务。如美国政府聘请博思管理咨询公司（Booz-Allen & Hamilton）公司进行咨询、通用汽车公司聘请利特尔咨询公司（Arthur D. Little）公司帮助建立研发中心等等。最为典型的例子是福特改进了汽车的装配方式，使效率和效益大大提高，使T型车的价格从800多美元一下子就降低到低于300美元。

这个时期管理咨询的发展仍然是在受管理学研究的发展方向影响的。企业所关注的问题已经不再仅仅局限于企业效率的问题，而且还包括工人自身和整体的需求。这个时候的管理咨询的发展深受工业心理学家的影响，并深受如埃

尔顿·梅奥、玛莉·帕克·弗里特等思想家的影响，这些管理学家从更加广泛的组织角度来考察效率问题，其中人的因素受到人们更多的重视。其结果是人事管理成了管理咨询的一个新兴领域。

第二次世界大战以后，世界的经济得到了空前的发展，传统的经济结构也发生了重大的变化，因此管理咨询也得到了空前的发展。人们已经不仅仅局限于组织的效率问题，更多地开始关注企业战略的选择和发展，麦肯锡公司成了这些公司之中的杰出代表。麦肯锡公司由詹姆斯·麦肯锡创建于1926年，到目前为止，麦肯锡公司已经成为全球最著名的管理咨询公司，麦肯锡公司的核心业务是公司战略，它是咨询行业人均咨询收入最高的咨询公司，因此尽管麦肯锡公司只有四千多名员工，但是它的咨询收入却是与其他拥有上万名咨询顾问的公司的收入相当。麦肯锡公司以它“对管理问题的冷静和分析的模式：挑战各种既定的假设，抛弃想入非非的思维”富有盛名。无论是在美国大萧条时期研究企业如何生存，还是研究现代企业如何运筹帷幄，掌握世界市场变化等方面，麦肯锡公司的顾问总是最擅长把有关的信息传递给急需这些信息的人。



认识一下麦肯锡：麦肯锡的过去

麦肯锡公司是由詹姆斯·麦肯锡于1926年创办的，詹姆斯·麦肯锡是那个时代的传奇人物，他原来是芝加哥大学的一名会计学教授，后来他把对会计学的高度热情转移到对管理策略理论的研究上。第一次世界大战期间，他作为一名军官在美国各地跑来跑去，寻求更好处理美国军队的后勤给养问题的解决办法。战后，他决定使用所有的经验及其整个学说开办一家咨询公司，他给这家咨询公司取名“麦肯锡”。1929年美国陷入了经济

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

的大萧条，很多企业破产，很多经理被抓起来，还有很多人在逃。大量的企业破产需要大量的会计事务所去查账，进行资产登记，进行资产重组。这也为管理咨询带来机会。当时麦肯锡的主要工作之一就是跟着会计师事务所到企业里去查账。

当时，美国企业的管理水平是很低的，麦肯锡作为教授也到很多企业里去解决管理的问题。作为全国收入最高的咨询顾问（每天 500 美元），他曾经调查过许多公司并且成了扭转公司困难局面的专家。他是企业科学管理的倡导者，强调分析、预算、计划，当时他的思想比管理实践者至少超前 40 年。他觉得一定要以科学的方法来帮助美国的企业，提高他们的水平。泰勒的科学管理强调的是怎样管工人，怎么管流程，麦肯锡讲的则是怎么管老板。麦肯锡认为企业管理实际上是有科学规律的，小职员可以变成公司经理的年代已经一去不复返了。这个时代的商业轨迹对任何能读懂数字的人是十分明显的。麦肯锡在一次演讲中指出“过去那种因当机立断而著称的实干家，现在正在让位给一种新型的领导者。现在适合担任公司中经理职务的是惯于研究工作和周密筹划的具有科学头脑的人。”到麦肯锡 40 岁左右的时候，他已经是人们公认的专家，几乎精通任何与管理业务和管理科学有关的东西。

他是最早竭力提倡工作午餐的人之一，借助此举，他可以接触公司内部所有具有不同重要性的人物。他对自己的知识技能和个人技巧无比自信，无论到哪里，他都带着一种教授的风度。1935 年芝加哥费尔德百货公司聘请麦肯锡去做公司的总经理，希望其扭转费尔德公司的困境。但是由于麦肯锡的经营理念与其他人截然不同，许多人都无法遭遇他的做法，麦肯锡在管理费尔德百货公司时遇到了极大的阻力，同时由于他经营上面的失误，

最终他的改革并没有给企业带来实效。1937年12月，麦肯锡劳累成疾，与世长辞。在他临终前，他发出了这样的感慨：“做顾问跟自己去执行是两回事，要小心一点。”“做咨询一定不要过多插手客户的内部事务”从此成了麦肯锡的一条戒律，也成了管理咨询业得以成长的第一个行业行为规范。

2.3 经济驱动：管理咨询的发展与繁荣

到了20世纪60年代，美国经济得到了空前的发展，到1970年美国的工业生产率比1950年增加了94%，企业生产量加大、成本降低、利润增加。这个时期各种管理理论层出不穷，咨询活动也有了蓬勃的发展，管理咨询已经渗透到企业的各个方面。在市场方面，人们越来越重视对消费者需求的研究，广告和市场营销的重要性开始得到了人们的重视。管理咨询公司帮助各大公司学习和使用全新的市场营销技巧。另一方面，现代管理心理学和组织行为学都得到了长足的发展，特别是以赫兹伯格、麦格雷尔、波特等对人的个体行为的研究，使管理咨询在这个时期深受行为科学的影响。许多咨询公司提供诸如组织领导、激励和组织结构方面的改善的咨询服务。

20世纪60年代后期的目标管理思想也对管理咨询产生了影响。目标管理认为企业卓越的管理在于建立清晰的公司目标体系，设置可测量的目标，对实现既定结果的途径形成共识。目标管理的思想是由约翰·哈姆伯勒提出的，他认为“咨询的未来是完全可以预见的未来，是能够洞悉（管理过程中）各个组成部分之间的联系的，而不是这些组成部分本身”。尽管目标管理在当时符合人们强调计划管理的论点，但是目标管理也有其局限性，由于市场竞争日益激烈、市场变幻莫测，人们很难对企业未来的发展制定一个精确的计划。特别是20世

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

20世纪70年代世界范围的经济危机，石油价格飙升2倍，企业的经营成本不断上升，利润不断下降，而企业的财务业绩成了衡量企业的发展的重要标尺。企业迫切需要调动全体员工的积极性来降低成本，因此员工参与、降低成本、提高劳动生产率和改善财务业绩等概念几乎成了这个时代管理咨询的主题。这时候的会计师事务所针对这方面的需求也开始进入了管理咨询领域，从财务分析的角度来为企业提供生产经营方面的建议。到20世纪70年代末，会计咨询公司已经在管理咨询市场占据了重要的市场份额。

在石油危机之后，日本企业积极吸取教训，降低企业生产制造成本，在柔性制造方面遥遥领先于欧美的企业，造就了日本企业在20世纪80年代的辉煌。日本企业应用成功的理论如JIT生产和全面质量管理，成为欧美企业效法学习的法宝，这一系列管理思想也对管理咨询产生了重大影响。这个时期的管理咨询的重要内容是帮助企业建立全面质量管理体系和降低生产库存，提高企业生产效率。管理信息系统如MRP和MRP II也开始在企业中被广泛应用，一些管理咨询公司开始介入了一种全新的领域，即信息化咨询服务。

在20世纪80年代，全球金融市场的自由化和国际关税壁垒的不断降低促使企业不断深入探讨公司的跨国经营战略和市场开拓战略。迈克尔·波特在《竞争优势》一书中首次提出了价值链的概念，他认为：企业必须创造价值，企业必须对其开展的每一个活动进行分析，寻找它们之间的相互影响。如果企业对那些在战略上具有重大意义的活动能够比竞争对手付出更低的成本或者做得更加优秀，那么它就可以获得竞争优势。

20世纪90年代以后，企业面对的市场更加复杂，市场竞争更加激烈，市场已经从卖方市场进入了买方市场，顾客的需求日益多样化、个性化，特别是互联网的兴起和广泛应用使传统的经济形势发生了极大的改变：“本地”与“国际”

业务之间的界限日趋消失，企业能否有效地适应日新月异的环球市场对其成功极为重要；随着科技的不断发展与新的营业方针的涌现，企业竞争的基本取向亦不断改变；全球化的趋势使客户需求及企业的竞争定位、经营手法都起了巨大变化；推动全球管理咨询业发展的各种因素也发生了新的变化。

咨询公司为了适应这种变化，一方面不断进行纵联合并，进行组织结构的调整以适应不断变化的市场形势。以麦肯锡公司为例，麦肯锡的组织结构先后经历了3次大的转变。第一次是在1927年以后，区域分公司自此一直是核心成分。通过这样的结构，麦肯锡能够了解当地的商业环境，与企业首席执行官和高层管理团队建立紧密联系。第二次是在20世纪80年代初，麦肯锡围绕大约18个行业增加了行业咨询业务，并组建了新的相关部门。而第三次是在20世纪90年代中期，麦肯锡公司在职能咨询业务方面大大加强了咨询力量，增添了7个新的职能部门。因此，麦肯锡的每一位合伙人必须具备区域、行业和职能三方面的专业知识。此外，很多咨询公司还利用资本手段，进行公司之间的并购，或通过上市来募集资金。

在咨询业务方面，寻求咨询服务的企业也更加关注于信息化应用方面的咨询。在进行咨询项目时，也更关注咨询公司的知识转移和咨询服务的实际效果。

2.4 变与不变：现代咨询业务的热点透视

上面，我们介绍了管理咨询的发展过程。管理咨询的发展历史一方面反映了管理学理论发展的过程，同时也见证了企业管理需求变化的历程。

进入20世纪90年代以来，整个社会经济生活已经发生了巨大的变化。这些变化一方面深刻地改变了企业的经营方式，另一个方面也在悄悄地改变着企业的诸多管理理念。

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

首先，经济全球化的趋势越来越明显。产品的市场已经没有地域的区分，企业的生产和销售也已经不再受地域和国家的限制。世界各国的结构性调整越来越具有强烈的全球性色彩，企业通过并购重组来达到业务扩张、调整业务结构的目的。企业为了降低生产成本和占领细分市场，不断在全球范围内安排生产和销售。为了适应这种全球化管理的局面，企业需要不断地通过投资、并购、重组等方式在世界范围内进行业务的调整和资源的重新配置。企业不得不在组织结构、业务流程、管理手段、人力资源等方面面临冲击和挑战。

其次，进入知识经济时代以来，企业间的竞争正在转化为基于企业核心能力的竞争，而知识与人才正成为企业构筑这种核心竞争力的焦点。人们已经认识到能够在激烈市场竞争中脱颖而出的企业都是那些不断利用优秀人才、实现知识创新和应用的企业。通用电气、IBM等一些著名的企业也在不断试图将自身打造成一个“知识型”的企业，以最大限度地让员工与知识相结合，提高企业的创新能力和运作效率。

同时，这种变化也为企业发展和壮大提供了难得的机遇。正如达尔文在进化论中所指出的那样：能够在不断变化的环境中生存下来的生物，不是那些最强大的或者最凶猛的动物，而是那些最能够适应变化的动物。同样，企业的经营管理也是如此，诸多世界级企业在市场竞争中的此消彼长就印证了这个道理。以通用电气为典型的企业面对外部环境的变化积极应对、主动变革，最终在激烈的市场竞争中胜出；而日本的一些企业在新一轮竞赛中漠视变化，不善应对，则在市场竞争中陷入越来越被动的境地。

环顾世界范围内的成功企业，它们共同的特点是一直在不断地审视和改进自身的业务流程，不断发展员工的技能和能力，不断将新技术应用到生产实践中，以便不断提高企业的运营效率，并最终获取竞争优势。

现代企业更多地关注企业的全球化策略、信息化应用，关注获取更多的专业知识，更为关注企业的经营业绩。企业对管理咨询服务也不断提出新的需求，客户要求得到更高价值、更快速及关键性的解决方案，咨询业也开始同信息技术和网络技术结合，以帮助企业提升效率、整合业务资源，适应新环境和新经济时代对企业的要求。

尽管管理理论和管理热点层出不穷，但是企业对于提高企业运作效率和经营效益的追求却一直没有改变过。企业在既定的发展战略下，开展业务活动。如图2-3所示，在业务活动中，企业关注的是运作效率和运营效益的提高。而保证企业运作效率的是企业的流程体系及相应的组织架构；监控和反映企业运营效益的是价值体系（如会计体系等）和绩效管理机制。支撑企业这些业务活动的是企业的IT系统。因此，企业进行咨询的重点也就主要集中于这些方面：

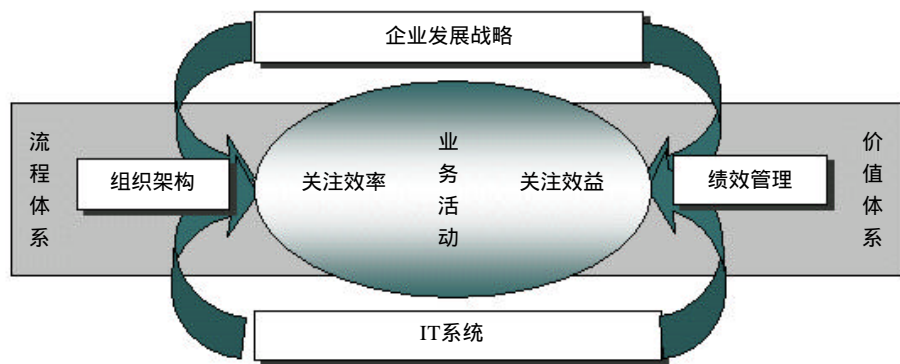


图2-3 现代企业的咨询重点

资料来源：企业资源管理研究中心（AMT）

战略咨询

企业的全球化使传统的组织结构不再适应当前的形势需要。大型企业需要得到的帮助往往是如何使业务构架更集中，如何突出自己企业的核心竞争力，

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

如何处理企业主业和多元化经营的问题，公司领导层变动时常需要咨询顾问提供此类服务；小型企业的咨询需求往往在于如何扩充业务范围，增加产品线；此外，企业之间的合资、联盟或并购也是管理咨询公司经常介入解决的问题，企业往往向咨询公司寻求意见——合资并购某个公司是否值得。

在进行经营策略咨询服务的过程中，咨询顾问经常帮助客户回顾其过去的策略方向，并做出评判；咨询顾问通常调查公司在市场上是否有竞争力，或是否有什么因素会对市场造成冲击。根据情况不同，咨询顾问会做出撤资、重新投资、企业或人事变动的建议。

流程咨询

这类问题主要包括组织结构的设置、如何制定科学合理的流程、如何使企业的成本得到降低、如何管理企业的采购和库存等等。这类咨询包括组织结构调整、业务流程优化、市场发展策略、人力资源考评与激励等方面的内容。进行这方面的咨询要求企业必须对企业所处的行业有非常深入的了解。如果寻求咨询的企业是银行的话，它可能要求解决信用管理流程的问题，这就要求咨询公司必须有过类似的项目经验，而且提供咨询服务的顾问必须对银行的业务非常熟悉；同样，如果是一家汽车公司寻求咨询服务的话，它是要求咨询公司为它改善制造流程，降低企业的生产库存、降低产品成本等。

业务流程重组（Business Process Reengineering）是由迈克·哈默（Mike Hammer）和詹姆斯·钱皮（James Champy）共同提出的，主要是主张“对企业的业务流程（Process）进行根本性（Fundamental）再思考和彻底性（Radical）再设计，从而获得在成本、质量、服务和速度等方面业绩的显著（Dramatic）改善”。

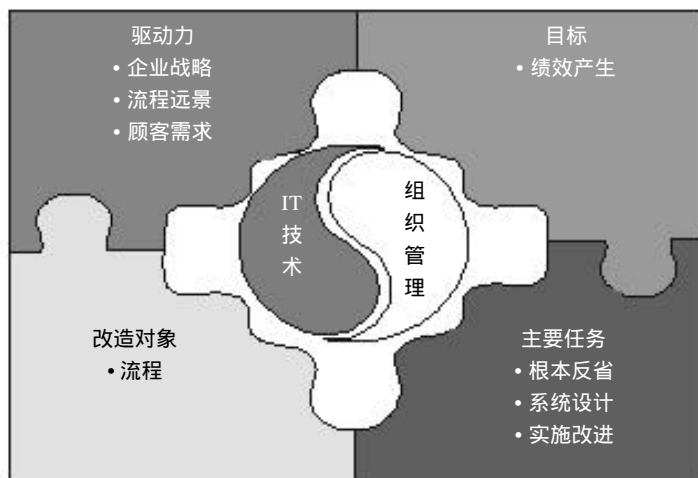


图2-4 流程咨询协助优化业务流程

资料来源：企业资源管理研究中心（AMT）

业务流程重组是在价值链分析的基础上发展起来的。由于市场竞争的不断加剧，企业必须在时间上领先于竞争对手，而通过对企业业务的流程重组和管理可以缩短信息沟通的渠道和时间，从而提高对顾客和市场的反应速度。同时业务流程重组要求建立企业内部“供应链”以及企业与外部之间的“供应链”流程，强调各个业务环节上的活动尽可能实现最大化增值。

业务流程重组理论对传统的层级式管理结构提出了挑战。这种理论认为传统的层级式管理流程分布在各个部门中，以部门为界限被分割开来，根据垂直职能的不同划分部门。这种管理结构造成的问题是管理层次重叠，冗员过多，管理成本高；忽略客户的满意度；不同的职能部门之间经常会出现缺少共同目标，或目标不一致的现象，不利于提高企业整体竞争力；导致官僚作风，形式主义，工作效率低，权力斗争与内耗较大；延长信息沟通渠道，增加信息传递时间，引起信息传递失真，导致时机延误和决策失误，组织运转效率低下等问题。

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

业务流程重组要求企业把组织的结构“扁平化”，同时企业的管理者应该以作业流程为中心，从企业战略和顾客需求的角度出发，摆脱传统组织分工理论的束缚，提倡面向顾客、组织变通、员工授权及正确地运用信息技术，达到适应快速变动的环境的目的，以创造更大的价值和更高的顾客满意度。

信息技术的发展，特别是 IT 技术在企业内部的应用对业务流程重组在企业内部的应用和推广起了推波助澜的作用。业务流程重组就像一股风潮席卷了整个美国和其他工业化国家，以全新的面貌和新的内涵为管理界所认识和重视，对世界各国企业管理理论与实践产生了巨大的影响。当然业务流程重组也成了咨询公司服务的重点之一。

绩效咨询

业务流程重组解决了企业所关心的运作效率问题，但是对这种效率如何加以衡量又成了企业另一个关心的问题。在现代信息技术的支持下，企业可以对其运营信息掌握更加及时，企业也因此希望能通过这些信息全面评估企业经营绩效的变化。因此，组织绩效咨询也成了管理咨询服务的又一个热点。

在工业经济时代，各家公司的成败要看其能否捕捉到规模经营所带来的利润。成功的公司能使技术融入实际资产中，这种技术资产使企业获得了大批量生产标准产品的能力，而公司的财务控制系统又实现和监督了资金和实物资本的高效配置。但是随着信息在社会中发挥越来越大的作用，单靠把新技术引进实物资产支出和出色地管理资产和负债比例，各公司已经不能获得持久的竞争优势。无论是对制造业公司还是服务业公司，与对实物和有形资产的投资和管理相比，这些看不见、摸不着的资产运用和开发能力更为重要。

出于对组织业绩的全面考察，美国诺顿研究所经过对若干家公司的研究，

在1992年的《哈佛商业评论》上发表了《综合计分卡——提高绩效的衡量方法》。平衡记分卡改变了过去传统的仅以财务指标作为决定性的指标来衡量公司成效的做法，而首次把财务、客户、内部经营过程、学习和成长几个方面一起加以考虑和衡量，使企业更加关注企业的长远工作业绩。平衡记分卡不仅仅是一个评估系统，更是一个管理系统，它能把所有员工的精力、能力和具体知识综合应用于实现公司的长远战略目标。不少咨询公司纷纷依据平衡记分卡理论对企业的经营绩效提供咨询服务。

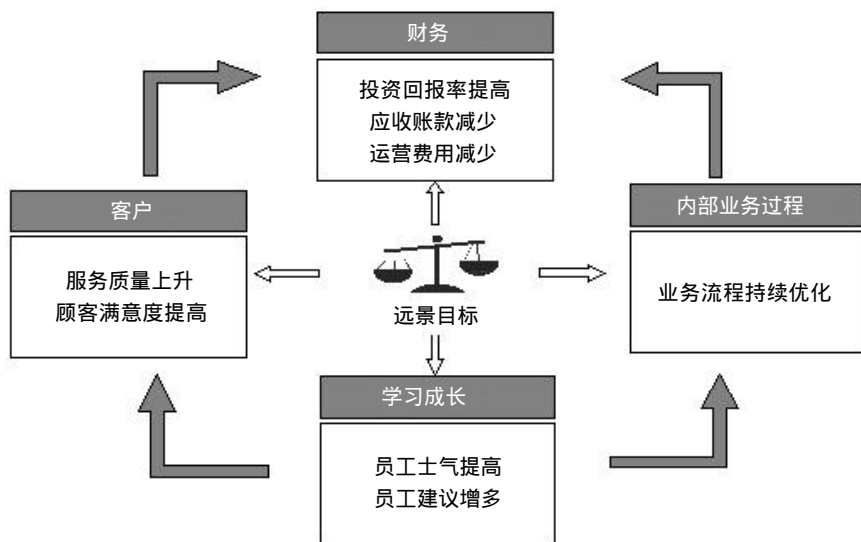


图2-5 通过平衡记分卡衡量企业的经营绩效

资料来源：企业资源管理研究中心（AMT）

IT咨询

管理理论的发展历来都是与信息技术手段的支撑密不可分的。企业管理工作的一项重要职能就是对信息流的控制和管理。美国早期的科学管理思想的形成和应用也是和当时最先进的技术手段紧密地联系在一起的。1854年，美国早

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

期的科学管理思想奠基人之一丹尼尔·麦卡勒姆在管理美国铁路公司时，就采用了当时先进的电报系统，使当时的美国铁路管理系统不但成功地解决了铁轨使用和车站列车管理等棘手问题，而且建立了相应的组织结构和报告体系，使当时的信息管理达到了最高水平，开创了科学管理的先河。

信息技术的不断发展也在不断地促进着管理的发展。自 20 世纪 70 年代以来信息技术的不断发展为企业管理的改善提供了更为广阔的空间。企业越来越方便地进行范围更广、深度更深的管理。IT 系统在企业中的应用不仅仅是一项技术手段的应用，而是使人和信息紧密地结合起来，使企业中信息收集的范围更广、程度更深、而且更加方便快捷，从而使企业中原有的信息交流方式产生巨大的改变。因此从本质上说，在某种程度上推动了企业管理的进步。因此，与信息化应用相关的 IT 咨询也越来越成为企业和管理咨询关注的亮点。

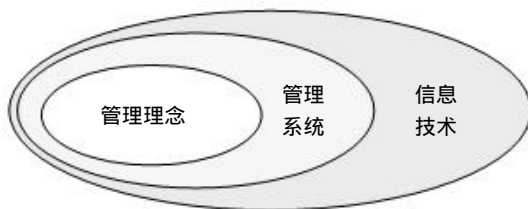


图2-6 信息技术推动了企业管理的发展与变革

资料来源：企业资源管理研究中心（AMT）

IT 咨询这个词最初是为了区分传统的管理咨询而提出的。传统的管理咨询依据经典的科学管理思想，从组织的战略入手，以提高其企业的绩效为着眼点，用各种管理模型来定性地分析企业存在的问题，偏重从企业的管理角度对企业的经营运作提出咨询意见。传统的管理咨询关注的是企业的战略、组织架构、市场策略、业务流程、人力资源、财务管理等领域；而 IT 咨询关注的是清楚企业内部与信息化应用有关的咨询服务，包括：企业 IT 战略、IT 发展规划、系统

的选型与集成、实施应用、信息化培训等。

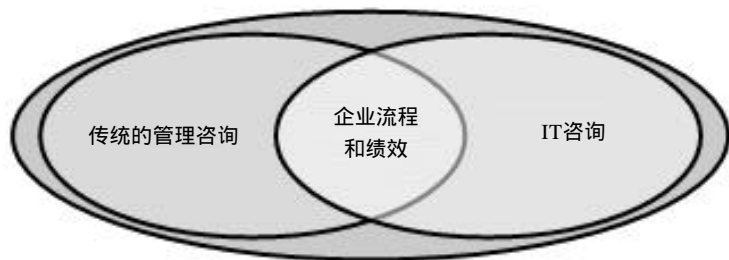


图2-7 传统的管理咨询与IT咨询的关系

资料来源：企业资源管理研究中心（AMT）

IT咨询从企业业务处理流程入手，着眼于建立扁平化组织，利用IT手段使企业建立对客户和市场的快速反应，改善企业管理绩效。

IT咨询主要是协助企业针对供应链的各个环节进行相应的改善，重点解决的问题包括企业如何适应网络时代的管理变革，迅速响应市场变化。其咨询内容不仅包括基于企业整体发展战略的IT战略及规划的制定，还包括管理信息系统的实施应用，如解决生产管理问题的ERP系统、解决产品研发管理的PDM系统，解决客户关系管理和售后服务的CRM系统等等。

IT咨询起初的业务主要是将技术运用于现有的企业解决方案中，并为系统的交付提供支持。但是随着IT手段与管理的不断融合，IT咨询的业务流域也不断扩大，特别是以互联网应用为基础的电子商务发展和完善，现代社会的供应链管理、生产制造、客户关系管理、企业的“扁平化”管理都是以IT技术手段为支撑的。

在20世纪80年代，管理咨询公司的IT项目在咨询业务市场的份额不到10%，但是到了2000年，IT咨询几乎已经占据了全球的咨询收入的25%左右。2000年，全球咨询市场价值高达810亿美元，其中传统的管理咨询为620亿美元，IT咨询的市场价值为190亿美元。可见，IT咨询已经越来越成为管理咨询发展的重点。