

管理前沿：管理咨询行业的成功法宝 PDF转换可能丢失图片或格式，建议阅读原文

[https://www.100test.com/kao\\_ti2020/169/2021\\_2022\\_\\_E7\\_AE\\_A1\\_E7\\_90\\_86\\_E5\\_89\\_8D\\_E6\\_c25\\_169301.htm](https://www.100test.com/kao_ti2020/169/2021_2022__E7_AE_A1_E7_90_86_E5_89_8D_E6_c25_169301.htm)

1. 专业规范 西方的咨询业是起源于管家业，大户人家都有一个管家，他的作用是不进行体力劳动，帮主人打理，所以一开始管理的色彩比较浓。但中国的咨询业最早起源于巫术，比如说算命、看风水，预测一下前程啦，与西方相比的话，中国比较讲究个人，还有就是很多的东西不确定，所以特别容易形成像巫术一样似是而非，然后神乎其神。所以就有了所谓的“十大策划人”评选。从历史沿革上说，西方接受咨询业很自然，很到位，一开始就以管理的面目出现，国内就很难进行现代意义的咨询业，而且对大部分的策划人来说，自己也愿意去神化自己。来源：[www.examda.com](http://www.examda.com) 对国内的大部分企业来说，失败的理由只要一条就够了，但成功的理由一条是不够的，任何的成功都是多因一果的，所以你绝对不可能说一个点子、一个创意、一个方案，企业就发达了。所以做咨询的要花很长的时间告诉企业，耐下性子来，你有多少问题，先解决什么，后解决什么。但是中国企业的心态跟国外不一样，中国的企业不太想找一个咨询公司说要从基础管理、销售队伍、网络抓起，它觉得这样做起来太累了，它是希望你策划人给他出一个点子，一个创意，一个奇招，起死回生，把钱马上赚到手。中国到目前，企业已经进入到问题的多发阶段。比如现在大量的客户来自于民营企业，民营企业经过二十多年的发展，第一桶金已经完成，它也会发现以前那种打游击战的做法在目前的市场不适合，它需要上规模，规范化，上台

阶，这样，企业自身的组织改造是一大块需求。第二是原来的卖货郎，沿街讨卖跑货的方式，要变成做销售网络，于是它对营销上有需求。在营销传播上，以前实行三包，代办托运，喊口号啦，你看温州现在已经变成一个明星城，所有企业都找明星做形象代言人，但实际上这些做法跟现代的这种规范的营销传播还是有很大的距离，它也需要有咨询。还有就是国有企业也增加了，国有企业也要脱困，也要有很多的变革。此外外资企业到中国，发现没把中国企业改造好，中国的员工把外资企业的管理模式给改造得差不多了，中国的员工是最难管的，因为他们学会了不对抗，他们是应付管理，应付，中国人是最有办法的，中国每个员工都是高智商，老板会发现上有政策下有对策，慢慢的制度化就变成了权术管理。企业的信息化建设是一个“整体工程”，生产、采购、营销、财务、人力资源等管理职能需要同步规划。企业家的观点却很务实，“你必须能向我证明，做这些工作企业能得到多少好处，需要付出什么代价。”电脑和网络在企业里已经不是稀罕之物，真正的考验是如何在“现有的基础上”锦上添花。很多企业家不愿意，也不可能象管理咨询公司建议的那样，来个潇洒的“推倒重来”，他需要循序渐进，更需要保护过去在财务电算化、进销存、物料采购等系统建设上的投资。问题是在信息管理咨询过程中，现在的ERP解决方案供应商有一个过于“自我”的假设，他们陶醉于自己的体系的“完整性”，喜欢做“满汉全席”，一旦企业现有系统成为一个约束前提的时候，厂商或咨询者往往会力主做大手术，力主改造企业的流程、结构等等，以求“旧貌换新颜”。但是，当咨询师们把ERP商家的产品，连带自己的

“思想”诠释为一套完整的解决方案的时候，带给企业家的往往是疑惑而不是简单的赞许：这个东西是不是真的这么好？来源：[www.examda.com](http://www.examda.com) 除了以管理咨询公司形式存在的咨询实体，不容忽视的就是象Z公司这样另一股虽不正规、但数量却不容小觑的力量院校、研究机构的课题组、学者等。这些学者、研究人员更多的是学术背景，对产品、技术并不了解，参与信息化产品选型没有意义。就我了解，很多公司的项目中大概 1 / 3 的应用户的要求有咨询顾问的参与，而且基本上为院校背景。这股力量的存在自然有它的道理。不说顾问和用户过去的合作建立的信任，学者的专业知识背景、判别能力，对害怕被厂商“骗钱”的用户来说，是一种后盾。不过，这样的管理咨询更多的时候充当的是一种协调的、公正的第三方角色，在只有两个人的买卖出现问题的时候，以自己学者受人尊敬的身份说些“公正”的、双方都能更好接受的话。这些顾问的作用，就是在流程改造碰到企业的抵触时，以自己的身份反映问题招来的可能是更多的怀疑，而如果咨询顾问能够看到这一点，就可以直接和用户高层进行交流，问题往往能够以比较平和的方式解决。不可否认，研究背景的咨询顾问在信息化管理中，特别是项目的启动之前，起到了非常关键的作用。但是，就管理咨询这个角色来说，自然不能靠这样的途径发展，毕竟这种非商业化运作的咨询无法承担更多的责任，只能说更多的是一种“润滑剂”的作用。

2.定位和细分市场来源：[www.examda.com](http://www.examda.com) 在咨询行业，大部分公司注意力都集中在战略，人力资源，市场营销等方面，所以要进入这些领域竞争对手众多，进入障碍高，成本大。但是对管理层级较底的基本问题，缺乏足够的重视。

其实部分咨询公司可以通过搜集行业的信息和资料，进行研究，为现在的公司创建和发展奠定了很好的基础。同时，通过这个研究项目，形成了一个由专家共同组成的顾问团队，着手研究和开发适合中国国情，做一家专门为行业提供服务管理咨询和培训的专业公司。专攻一个行业客户可以让自己的能力完全的集中在自己所专长的方面，从而可以得到完全的发挥。在这么个大公司成功后，就等于是业界树立了一个榜样，可以起到比广告来的更强的宣传作用。在这个时候，公司应该已经有一定的规模了，可以有能力来扩大自己的业务范围，从而达到“攻城拔寨”的效果。象AMC安盛管理顾问公司,我们在长沙的公司,就专攻商业零售业行业，取得了一定的行业知名度，所做的企业，大部分为象规模比较大的商业企业。那么我们在上海的公司,定位就是企业信息系统和流程改造项目咨询,同时我们还成立了专门的营销管理顾问公司,专门解决企业的营销问题。每个公司在刚成立的时候，实力都是有限的。如果以有限的实力来进入一个已经有相当多的公司涉足的领域，所遇到的难度将会非常的大，虽然进入并不代表失败。但如果选择进入一个竞争者相对较弱较小的领域，也就是通过进一步的市场细分来选定一个比较符合自己实力但又有远大发展空间的目标市场，对于公司的发展将会非常的有用。象PNDA管理咨询公司对于中国移动的市场定位就是个很好的例子。一个公司要进入一个市场，首先要对自己本行业要有一个准确的定位，对自己的产品服务有一个准确的定位，这样才可以真正作到市场细分，进入适合自己特长的市场领域。咨询行业相对其他行业来说，提供的服务相对比较特殊，也要求有较高的专业知识技能，其服务

的对象也不可能是普通的大众。咨询公司服务的对象主要是企业，也就是说不需要象那些大众服务行业一样有多高的知名度，只要在业界或者说某一行业有名就可以了，这跟华为公司很相似，其服务对象是电信行业，它的知名度说实在话，在普通大众眼中肯定连农夫山泉都比不过，但在业界却是一个显赫的公司。作为一个专业化的管理顾问公司，在与其他国际著名咨询公司竞争的时候，在整体实力不如对手的情况下，这是一个很好的选择；把自己的精力放在两三个行业，这样既能集中自己的资源重点发展所擅长的行业，另外也不至于因为涉及行业过多而导致在各行业都没有很强的竞争力。随着经验的增多，实力的增强除了可以提高在单个行业中的优势地位外，也可以使自己慢慢成长为综合性的咨询公司。走一条专业到综合的道路。在中国大陆，管理咨询业是个做不大的行业，这和中国人的人性和这个行业的特殊性有关系。在这里不做讨论。国内咨询行业怎么去发展，实际情况应当取决于公司对自身的定位和对自己竞争优势的评估，有两条道路可以选择，一是成为一个方面的专业咨询公司（象CRM），拓展到其他行业，另外是成为一个行业的专业服务公司，将业务拓展到除CRM以外的其他职能领域，比如市场策划、客户细分等等。其实也就是按职能或者按行业分，大咨询公司内部仍然是两种划分方法都存在，你可以从mckinsey等咨询公司的网站上看到这一点，但小公司就需要作一下选择，如何选择因公司而异。此外，需要提醒所有的管理咨询顾问公司，管理咨询服务始终只是管理支持，它不可能再造一个人或企业，除非你的客户积极配合你。这是管理咨询者必须坚持的最后边界。 100Test 下载频道开通，各

类考试题目直接下载。详细请访问 [www.100test.com](http://www.100test.com)