

《企业管理咨询》

课程代码：00154



第二章 咨询定位





第二章 咨询定位



1. 管理问题
2. 管理方法
3. 管理境界



第一节 管理问题



管理咨询的基础定位在于解决管理问题。以企业经营管理问题的诊治为起点，帮助企业找出管理上的主要问题及其原因，并提出切实可行的改进方案。

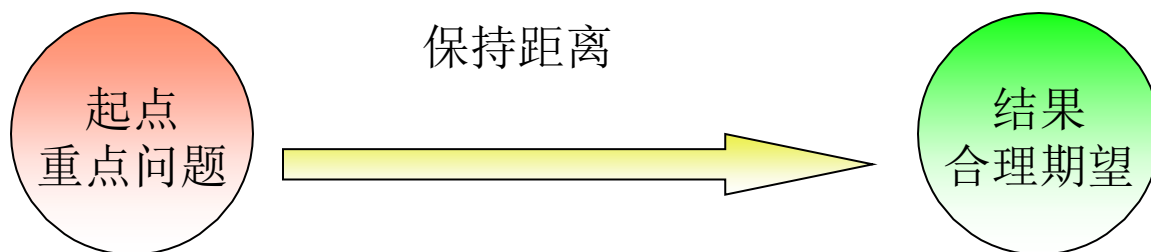
第一节 管理问题





第一节 管理问题

1、有限参与





第一节 管理问题



1、有限参与

(1) 重点问题

任何一家企业都有这样、那样的问题，要咨询顾问通过一个项目在短期内解决所有问题是很难的，所以应该明确咨询公司要解决的重点问题。



第一节 管理问题



1、有限参与

(2) 保持距离

咨询顾问应该与客户保持距离，不要插手客户的内部事务。
好处：

- ❖ 把方案实施和决策风险留给企业；
- ❖ 顾问可以有更多精力放在管理研究和分析中，不用考虑内部纷杂的意见；
- ❖ 保证客户不会在企业内部陷入太深，确保项目按期完成。



第一节 管理问题



1、有限参与

(3) 合理期望

企业对咨询的期望值过高，容易产生失落感。因此应根据客户的状况带给客户正确的期望值。

第一节 管理问题



2、辅助决策

管理的本质在于决策。管理咨询是公司决策的重要辅助。

(1) 方案策划

管理咨询帮助企业进行方案策划。方案策划是决策最主要的内容。



第一节 管理问题



2、辅助决策

(2) 多元策略

咨询顾问需要策划出几套不同的策略供企业做决策。



第一节 管理问题



2、辅助决策

(3) 整合分歧

咨询项目可能涉及企业内部纷争，折中方案在落实过程中可能得不到强有力的执行和推动。因此，咨询只为企业最高负责人服务。为促进项目的结束和统一内部分歧，顾问应选择企业最高负责人赞成的方案。



第一节 管理问题



3、推动实施

咨询公司强调和企业共建项目团队，共同完成咨询方案，目的是确保未来方案在实施时，企业方面可以将方案落实并加以推动。

第一节 管理问题



3、推动实施

(1) 可操作性

咨询方案本身要完备具体，具有可操作性。另外，方案要具备实施的能力：①选择较容易的部分来执行；②选择对方案有强烈认同感的部门先实施；③集中力量抓住核心环节。

第一节 管理问题



3、推动实施

(2) 实施难题

①方案的落实需要一个长期过程，而顾问不会一直参与；②顾问是外部人员，没有相应的职权，难以处理方案推动中遇到的阻力；③顾问难以理解企业内的文化和内部人员关系，容易在方案推动过程中陷入被动。

第一节 管理问题



3、推动实施

(3) 承担风险

企业管理和经营的风险由企业经营者和管理者来承担。咨询顾问则是对具体问题开展理性逻辑分析，对具体问题的解决负责，尽量帮助企业降低风险。



第二节 管理方法

管理咨询的发展定位在于帮助客户获得管理方法，教会客户自己能更好地进行管理。

授人以鱼

授人以渔

第二节 管理方法



问题分析

理论工具

决策实施

管理方法



第二节 管理方法



1、问题分析

(1) 调查比较

管理咨询最重要的作用是帮助企业对关键管理问题进行全面梳理和分析。



第二节 管理方法



(2) 外部介入

外部咨询顾问在咨询时会提出自己的观点和建议，企业可以从中吸取合理观点，对方案提出完善的意见。



第二节 管理方法



(3) 主动思考

管理咨询不仅帮助企业解决重要管理问题，更重要的是培育企业管理者去主动发现问题、解决问题。



第二节 管理方法



2、理论工具

- ❖ 大多数中国企业急须在以下三个领域利用不同的工具加强管理创新



第二节 管理方法



2、理论工具

市场信息

- ❖ 很多中国企业仍停留在产品导向的阶段，而管理创新的出发点是需求管理的创新，要求企业深入了解市场需求及其发展方向。工具有市场调研和标杆分析。

标杆分析案例一：美孚石油公司



1992年初，美孚石油对加油站的4000位顾客进行了服务质量调查。结果发现仅有20%的顾客认为价格是最重要的。其余的80%想要三件同样的东西：能提供帮助的友好员工、快捷的服务和对他们的消费忠诚予以认可。而在这几方面，美孚的现状与顾客的要求之间差距还很大。



标杆分析案例一：美孚石油公司



为此，美孚组建了以速度（经营）、微笑（客户服务）、安抚（顾客忠诚度）命名的三个标杆学习小组，以期通过向标杆学习最佳管理模式，努力使客户体会到加油也是愉快的体验。



标杆分析案例一：美孚石油公司



一、成立速度学习小组

标杆分析案例一：美孚石油公司



二、成立微笑学习小组

微笑学习小组选择了以微笑服务著称的丽嘉-卡尔顿酒店。学员考察了丽嘉-卡尔顿宾馆的各个服务环节，以找出该饭店是如何获得不寻常的顾客满意度的。结果发现卡尔顿的员工都深深地铭记：自己的使命就是照顾客人，使客人舒适。微笑小组认为，美孚同样可以通过各种培训，建立员工导向的价值观，来实现自己的目标。

标杆分析案例一：美孚石油公司



三、成立安抚学习小组

安抚小组到“家居仓储”去查明该店为何有如此多的回头客。

在这里他们了解到：公司中最重要的的人是直接与客户打交道的人。没有致力于工作的员工，就不可能得到终身客户。这意味着企业要把时间和精力投入到如何招聘和训练员工上。而在美孚公司，那些销售公司产品，与客户打交道的一线员工传统上被认为是公司里最无足轻重的人。安抚小组的调查改变了公司的观念，使领导者认为自己的角色就是支持一线员工，让他们把出色的服务和微笑传递给客户，传递到公司以外。

标杆分析案例二：安永咨询公司



欲求上上，取乎其上

安永咨询公司曾将全球的企业分成胜利者、生存者和失败者，有50%的企业都处于平均水平，它们也能满足顾客的需求，它们也能获取相当的利润。然而，要想成为胜利者，企业不能满足于平均水平，而必须瞄准那10%的世界一流的企业。实施标杆管理能确保企业的持续改善和不断优化。简单地说，标杆就是榜样，榜样可以是同行业的，也可以是其他行业的，这些榜样在业务流程、制造流程、设备、产品和服务等方面有自己的优势。

第二节 管理方法



2、理论工具

标杆研究对需求管理创新的意义主要表现在：

- ❖ 一是结合市场调研的需求数据和信息，利用标杆研究进行需求满足差异度分析，为需求管理的创新打下基础；
- ❖ 一是利用系统性的标杆分析，挖掘先进企业对未来需求发展动向的研判以及先进的需求管理和创新的机制。



以上内容仅为本文档的试下载部分，为可阅读页数的一半内容。如要下载或阅读全文，请访问：<https://d.book118.com/635321320112011304>