

内容目录

第一章 前言	3
第二章 2023-2028 年管理咨询市场前景及趋势预测	3
第一节 管理咨询行业监管情况及主要政策法规	3
一、所处行业及其确定依据	3
二、行业主管单位和监管体制	4
三、主要法律法规政策	4
四、对企业经营发展的影响	7
第二节 我国管理咨询行业主要发展特征	8
一、行业壁垒	8
(1) 品牌形象壁垒	8
(2) 人力资源壁垒	8
(3) 客户资源壁垒	8
二、基本风险特征	8
(1) 宏观经济波动的风险	8
(2) 政策风险	9
(3) 专业人才相对短缺的风险	9
三、行业的经营模式	9
四、行业主要特征	10
(1) 周期性特征	10
(2) 区域性特征	10
(3) 季节性特征	10
五、行业与上下游行业之间的关联关系	10
(1) 行业的上游情况	10
(2) 行业的下游情况	11
第三节 2022-2023 年中国管理咨询行业发展情况分析	11
一、行业发展概况	11
二、行业市场规模	12
第四节 2022-2023 年我国管理咨询行业竞争格局分析	12
一、竞争格局	12
二、行业主要企业	13
第五节 企业案例分析：金恒智控管理咨询集团股份有限公司	13
一、公司的市场地位	13
二、公司的竞争优势	14
三、公司的竞争劣势	14
第六节 2023-2028 年我国管理咨询行业发展前景及趋势预测	14
一、管理咨询需求旺盛，潜力较大	15
二、信息技术与管理咨询的结合更加紧密	15
三、推进国资治理能力，聚焦国企改革创新	15
第三章 以数字化推进管理咨询企业转型升级策略	15
第一节 企业数字化转型成效初显	15

一、数字化成为企业提效标配	15
二、产业规模持续扩大，支撑经济稳定增长	16
三、效率不断优化，推动企业高质量发展	16
四、吸纳就业作用明显，提高民生保障水平	16
五、数字化转型助力门店高存活、稳增长	16
第二节 数字经济赋能企业高质量发展	17
一、加强数字化的顶层设计，营造良好政策环境	17
二、充分发挥企业数字化平台的作用，扩大企业服务消费规模和范围	17
三、推进企业上下游链条数字化协同，提高商户数字化渗透率	18
四、完善数字化发展基础设施建设，提升数字化系统的普及程度	18
五、有效的成本控制+系统化运营管理	18
第三节 “数字化”存在的误区与转型方向	19
一、数字化为什么这么难？	19
二、数字化转型的四个在线	20
三、数字化的三大误区	20
四、数字化转型，究竟转什么？	21
（1）数字化是企业赢在未来的战略布局	21
（2）数字化是重塑企业的文化内核	22
（3）数字化是企业自下而上的组织变革	22
（4）数字化是用户导向的营销策略	22
（5）数字化是企业持续增长的动力引擎	23
第四节 数字化不等于信息化	23
一、数字化和信息化现状	23
二、数字化和信息化到底有何不同	24
三、数字化与信息化的五大差异	24
四、差异总结	25
第四章 管理咨询企业《转型升级策略》制定手册	26
第一节 动员与组织	26
一、动员	26
二、组织	27
第二节 学习与研究	28
一、学习方案	28
二、研究方案	28
第三节 制定前准备	29
一、制定原则	29
二、注意事项	30
三、有效战略的关键点	31
第四节 战略组成与制定流程	33
一、战略结构组成	33
二、战略制定流程	34
第五节 具体方案制定	35
一、具体方案制定	35
二、配套方案制定	37
第五章 管理咨询企业《转型升级策略》实施手册	38

第一节 培训与实施准备	38
第二节 试运行与正式实施	38
一、试运行与正式实施	38
二、实施方案	39
第三节 构建执行与推进体系	39
第四节 增强实施保障能力	40
第五节 动态管理与完善	41
第六节 战略评估、考核与审计	42
第六章 总结：商业自是有胜算	42

第一章 前言

随着数字化服务的深入，产生了巨大效能，与产品、选址、供应链等方面的结合，提升企业的核心竞争力。

因此，如何促进企业更多元地吸纳数字化的巨大势能，是推动企业转型升级的关键。

那么，当前转型发展面临哪些新旧矛盾？

数字经济如何赋能企业高质量发展？

“数字化”存在哪些误区与转型方向？

.....

下面，我们先从管理咨询行业市场进行分析，然后重点分析并解答以上问题。

相信通过本文全面深入的研究和解答，您对这些信息的了解与把控，将上升到一个新的台阶。这也将为您经营管理、战略部署、成功投资提供有力的决策参考价值，也为您抢占市场先机提供有力的保证。

第二章 2023-2028 年管理咨询市场前景及趋势预测

第一节 管理咨询行业监管情况及主要政策法规

一、所处行业及其确定依据

根据中国证监会《上市公司行业分类指引》（2012年修订），管理咨询所属行业为“L72 商业服务业”；根据《国民经济行业分类（GB/T4754-2017）》的分类，管理咨询所属行业为“L7239 其他”。

专业咨询”；按照《挂牌公司投资型行业分类指引》的所属行业分类，管理咨询所属行业为“12111111 调查和咨询服务”；按照《挂牌公司管理型行业分类指引》的所属行业分类，管理咨询所属行业为“L7239 其他专业咨询”。

二、行业主管单位和监管体制

序号	(细分)行业 主管单位	监管内容
1	财政部、证监会、审计署、银保监会（原银监会、保监会）	2006年7月15日，由财政部、国资委、证监会、审计署、银监会、保监会联合发起成立了中国企业内部控制标准体系的咨询机构—企业内部控制标准委员会；2008年6月28日，财政部、证监会、审计署、银监会、保监会联合发布了《企业内部控制基本规范》；2016年8月，为协同推进行政事业单位内部控制标准建设与实施工作，该委员会更名为“内部控制标准委员会”。
2	国务院国资委	为了推动中央企业扎实开展管理提升和强化内部控制，2012年国务院国资委发布了《关于加快构建中央企业内部控制体系有关事项的通知》，要求中央企业从2013年起向国资委报送内控评价报告；2019年10月发布《关于印发〈关于加强中央企业内部控制体系建设与监督工作的实施意见〉的通知》（国资发监督规〔2019〕101号），进一步深入贯彻习近平新时代中国特色社会主义思想 and 党的十九大精神，落实防范化解重大风险和推动高质量发展的决策部署，推动中央企业高质量发展，为推进国企治理体系和治理能力现代化提供了坚实的制度保障；多次发布文件要求做好中央企业内部控制体系建设与监督工作，强调中央企业内部控制的重要性和紧迫性。

三、主要法律法规政策

序号	文件名	文号	颁布单位	颁布时间	主要涉及内容
1	财政部关于印发企业内部控制标准委员会工作大纲和企业内部控制标准制定程序的通知	财会【2006】13号	财政部	2006/7/25	提出企业内部控制标准委员会是中国企业内部控制标准体系的咨询机构，旨在为制定和完善中国企业内部控制标准体系提供咨询意见和建议；发布了《企业内部控制标准委员会工作大纲》和《企业内部控制标准制定程序》。
2	企业内部控制基本规范	财会【2008】7号	财政部、证监会、审计署、银监会、保监会	2008/5/22	为加强和规范企业内部控制，提高企业经营管理水平和风险防范能力，促进企业可持续发展，维护社会主义市场经济秩序和社会公众利益，根据有关法律法規制定，明确了内部控制目标、原则及有关要

					素。
3	关于印发企业内部控制配套指引的通知	财会【2010】11号	财政部、证监会、审计署、银监会、保监会	2010/4/15	制定了《企业内部控制应用指引第1号——组织架构》等18项应用指引、《企业内部控制评价指引》和《企业内部控制审计指引》，自2011年1月1日起在境内外同时上市的公司施行，自2012年1月1日起在上海证券交易所、深圳证券交易所主板上市公司施行；在此基础上，择机在中小板和创业板上市公司施行。鼓励非上市大中型企业提前执行。
4	关于加快构建中央企业内部控制体系有关事项的通知	国资发评价【2012】68号	国务院国有资产监督管理委员会、中华人民共和国财政部	2012/5/7	立足企业实际，建立健全内部控制体系。各中央企业要按照管理制度化、制度流程化、流程信息化的要求，立足企业实际，倡导全员参与，注重控制实效，防止流于形式，抓好内部控制建设的基础工作和关键环节。加强评价与审计，促进内部控制持续改进与优化。

5	关于 2012 年主板上市公司分类分批实施企业内部控制规范体系的通知	财办会【2012】30 号	关于 2012 年主板上市公司分类分批实施企业内部控制规范体系的通知	2012/8/14	所有主板上市公司都应当自 2012 年起着手开展内控体系建设。各相关上市公司要高度重视，成立或指定专门工作机构，健全风险评估机制，梳理风险管控流程，完善各项经营管理制度，优化内部信息系统，建立内控责任与员工绩效考评挂钩机制，推进企业内部控制规范体系稳步实施。
6	行政事业单位内部控制规范(试行)	财会【2012】21 号	财政部	2012/11/29	单位应当建立经济活动风险定期评估机制，对经济活动存在的风险进行全面、系统和客观评估。经济活动风险评估至少每年进行一次；外部环境、经济活动或管理要求等发生重大变化的，应及时对经济活动风险进行重估。
7	关于全面推进行政事业单位内部控制建设的指导意见	财会【2015】24 号	财政部	2015/12/21	已经建立并实施内部控制的单位，应当按照本指导意见和《单位内控规范》要求，对本单位内部控制制度的全面性、重

					要性、制衡性、适应性和有效性进行自我评价、对照检查，并针对存在的问题，抓好整改落实，进一步健全制度，提高执行力，完善监督措施，确保内部控制有效实施。
8	关于加强政府采购活动内部控制管理的指导意见	财库【2016】99 号	财政部	2016/6/29	为了进一步规范政府采购活动中的权力运行，强化内部流程控制，促进政府采购提质增效，提出有关意见，包括指导思想、基本原则、总体目标及未来主要任务与保障措施。
9	关于印发《行政事业单位内部控制报告管理制度（试行）》的通知	财会【2017】1 号	财政部	2017/1/25	各年度结束，行政事业单位应当按照本制度的有关要求，根据本单位当年内部控制建设工作的实际情况及取得的成效，以能够反映内部控制工作基本事实的相关材料为支撑，按照财政部发布的统一报告格式编制内部控制报告，经本单位主要负责人审批后对外报送。

10	关于印发《小企业内部控制规范(试行)》的通知	财会【2017】21号	财政部	2017/6/29	适用于尚不具备执行《企业内部控制基本规范》及其配套指引条件的小企业,对目标、原则、重点关注领域等进行了规定。
11	关于加强中央企业内部控制体系建设与监督工作的实施意见	国资发监督规【2019】101号	国务院国有资产监督管理委员会	2019/10/19	建立健全内控体系、强化内控体系执行、加强信息化管控、加大企业监督评价力度、加强出资人监督。
12	国务院关于进一步提高上市公司质量的意见	国发【2020】14号	国务院	2020/10/5	严格执行上市公司内控制度,加快推行内控规范体系,提升内控有效性。强化上市公司治理底线要求,加强治理状况信息披露,提升决策管理的科学性。
13	关于深交所主板与中小板合并后原中小板上市公司实施企业内部控制规范体系的	财会【2021】3号	财政部、证监会	2021/3/19	原中小板上市公司应当于2022年1月1日起全面实施企业内部控制规范体系,并在披露2022年公司年报的同时,披露公司内部控制评价报告以及财务报告内部控制

	通知				审计报告。
14	关于印发《会计改革与发展“十四五”规划纲要》的通知	财会【2021】27号	财政部	2021/11/24	全面修订完善内部控制规范体系,有针对性地加强内部控制规范的政策指导和监督检查,强化上市公司、国有企业、行政事业单位建立并有效实施内部控制的责任,为各类单位加强内部会计监督、有效开展风险防控、确保财务报告真实完整夯实基础。
15	关于进一步提升上市公司财务报告内部控制有效性的通知	财会【2022】8号	财政部、证监会	2022/3/2	有关地方和单位要高度重视,切实提升上市公司财务报告内部控制的有效性,充分发挥内部控制在上市公司财务报告中的控制关口前移、提升披露透明度、保护投资者权益等重要作用。

四、对企业经营发展的影响

上述法律法规对行业发展起到规划、监控、指导等等作用,对企业内控提出了明确要求,有利于社会整体规范化发展,为内控咨询行业打开了发展空间。

在相关法律法规和行业政策支持下,管理咨询所处行业具有良好的发展环境,相关制度的健全

也为公司持续健康发展提供了保障。公司将根据市场的发展趋势和国家的规范与支持政策，不断提升公司竞争力，提高市场地位，提升服务与盈利能力。

第二节 我国管理咨询行业主要发展特征

一、行业壁垒

(1) 品牌形象壁垒

企业管理咨询行业属于现代服务业，良好的品牌形象能够建立客户粘性，提高客户的依赖性。良好品牌形象是由多个维度塑造而成，如服务品质、员工风貌等，是一个潜移默化的过程，需要长期投入和积累。一旦行业先进者建立了良好的口碑，后进入者往往需要投入更大的努力和资金追赶。

(2) 人力资源壁垒

由于企业管理工作的复杂性，企业管理咨询行业面临多样化的市场需求，对高端人才需求较大。优秀的咨询顾问队伍以及高素质的研发团队成为管理咨询企业获得竞争优势的重要来源。行业内优秀的专业人才通常倾向于在知名度高、客户资源丰富的企业就职，形成“强强合作”的局面。这对于新进入本行业的企业形成一定障碍。

(3) 客户资源壁垒

由于企业经营面临的内外部环境在不断地变化，企业对管理咨询的需求具有长期性。在提供管理咨询的过程中，经咨询机构与客户互相深入了解，在双方建立信任后，客户更希望保持长期稳定的合作关系。同时，丰富的客户资源体现了管理咨询企业的市场地位和口碑，使该类机构在拓展新客户时获得优势。因此，新进入者面临客户资源壁垒。

二、基本风险特征

管理咨询所处行业具有以下基本风险特征：

(1) 宏观经济波动的风险

经济发展具有周期性，消费者购买力、企业经营业绩、企业管理咨询预算投入与国家经济周期具有较大的相关性。当国家经济周期处于稳定发展期，通常消费者的购买力较强，有助于提升企业的经营业绩，从而企业倾向加大其在企业管理咨询中的投入；当国家经济增长缓慢甚至衰退，消费

者购买力下降，企业经营业绩下滑，甚至导致经营困难或倒闭，企业倾向于减少或压缩开支，对咨询服务的需求会出现萎缩。因此，国家宏观经济周期变化会对整个企业管理咨询行业产生影响。

（2）政策风险

目前，管理咨询服务行业尚无完善的业务规范及质量控制标准，持续监督体系也尚未形成。随着中小企业服务体系的不断完善，各项服务的准入管理、标准管理和持续监督会逐步加强，部分规模较小、专业能力较弱的咨询机构可能面临冲击。

（3）专业人才相对短缺的风险

管理咨询行业属于现代服务业，人力资源是管理咨询行业的核心要素，业务人员的能力也直接决定了其所提供服务的水平。管理咨询业务的落地实施是建立在对客户需求和面临问题的充分理解上的，要求业务人员具备多学科全方位的知识结构，在长期的公关工作中积累经验和能力，才能够逐步胜任。行业的发展需要大量拥有良好教育和丰富经验的人才队伍，目前行业内从业人员水平存在参差不齐的情况，人才问题仍是行业面临的重大问题。

三、行业的经营模式

管理咨询公司主要通过接受客户委托，运用管理专业知识和咨询经验，为企业和企业家提供咨询性服务从而获得收益。

按照具体咨询内容，管理咨询公司可以分为专业性咨询公司和综合性咨询公司。专业性咨询公司只对企业的市场营销、人力资源、信息系统、财务管理等一项或几项职能提供咨询服务；综合性咨询公司则可以对企业的战略规划、企业文化、组织架构等提供更加广泛的咨询服务。

按照咨询公司是否参与方案实施，管理咨询可以分为传统模式和现代模式。传统咨询模式下，咨询公司只负责制定出最优的可行方案并开发出好的管理工具，客户负责使用工具并实施方案。传统咨询模式中的最大问题是咨询的实施差距，许多咨询方案因为实施差距而达不到应有的效果。现代咨询模式下，为保证咨询的最佳效果，咨询公司不仅要提供方案，同时要负责参与实施，以保证对客户产生持续的价值。

按照咨询的具体服务方式，管理咨询可以分为方案式咨询、培训式咨询、辅导式咨询和托管式咨询。方案式咨询的服务模式是咨询公司接受企业委托，深入企业进行调研，针对企业的核心问题提出解决方案。咨询公司的责任仅限于提供咨询方案。这种咨询服务模式只适合于自身管理水平较高的企业，而对于管理基础较为薄弱的企业，则存在方案落地实施的困难。培训式咨询是咨询公司

派遣专家为企业管理人员提供课程培训，企业管理人员通过培训丰富自身管理知识，提高管理水平。这种咨询方式更加偏重管理知识和方法的传授。辅导式咨询是咨询机构派遣咨询师进驻企业，对企业进行全程辅导，帮助企业导入科学化的管理模式，提升企业的经营管理水平。这种咨询模式更加适合管理基础薄弱的企业。托管式咨询是咨询公司接受客户委托，派遣团队进驻客户公司，代理企业的经营管理工作。

企业管理咨询具有高度重合的客户群。管理培训主要通过现场教学、互动讨论、案例研习等方式向企业的管理者传授管理知识、管理技巧和管理工具；管理咨询则通过对企业的具体管理需求进行调研分析，出具解决方案并落地实施。管理咨询的根本目的都是通过提升企业管理水平为企业创造价值，开展两种业务所依赖的资源也都是咨询机构的智力资源。近年来管理咨询机构也呈现互相渗透、相互融合的发展趋势。行业内具备一定实力和品牌影响力的企业大多同时提供管理咨询服务。

四、行业主要特征

（1）周期性特征

企业管理咨询通常都伴随着企业发展的全过程，具有长期、连续、稳定的特点，因此，为保持自己的核心竞争力，通常情况下，企业对人才的教育与培训都较为关注。本行业的周期性特征不明显。

（2）区域性特征

企业管理咨询行业是从北京、上海、深圳、广州等一线城市发展起来，因此具有一定的区域性的特征。当前东部沿海地区在企业数量上占据较大比重。但近年来，该行业已经逐渐突破区域限制，向二、三线城市乃至全国辐射，行业的区域性特征在逐渐减弱。

（3）季节性特征

企业管理咨询行业存在一定的季节性特征。通常情况下，每年的第一季度由于时值农历春节假期，且大部分企业又处于年终总结期间，客户的咨询需求相对较少。

五、行业与上下游行业之间的关联关系

（1）行业的上游情况

企业管理培训行业，产业链上游主要为智力机构（师资）和讲师自然人，以及教学培训场地、办公设备、IT服务和软硬件、耗材等。企业管理培训行业上游竞争充分，因此其对上游行业的依

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/708121001131006077>