CXYC　※编号:X0602Y0008

管理咨询业报告：
凭什么咨询和咨询什么

凭什么咨询？咨询能带来什么样的价值；咨询什么？古语云：三百六十行。现代社会，分工愈加精细，产生的行业更多。什么行业最需要咨询，企业什么方面需要咨询？通过对企业管理咨询的调查，分析如下：

一、战略咨询和人力资源咨询市场份额最大

北京、上海、广东在市场规模上领先。值得一提的是，北京的市场渗透率也名列前茅，高达 74%，是发育最为成熟的区域市场。从发展速度上看，东部发展快于西部，东部增长速度高达 125%，明显高于西部 29%的年增长速度。

管理咨询的三大行业市场分别是：机械(包括机械、设备、仪表)、石化(包括石油、化学、塑胶、塑料)、医药(包括医药、生物制品)。

上面三大行业的客户共占据了全部客户数量的 40.1%，以及全部项目数量的 43.8%。

其中，医药行业的发育最为成熟，其市场渗透率达到 71.8%，高于平均市场渗透率 22 个百分点；同时，医药行业咨询需求的增长也相当快，新增客户数量年增幅几乎相当于平均增长率的 1.5 倍；从项目数量增长看，医药行业增长接近 1 倍，但仍低于 119%的平均增长率。

石化行业的市场渗透率接近平均水平，但新增客户数量年增幅是平均水平的 1.4 倍，项目数量增长与平均增长率基本相当。样

机械行业的市场渗透率略高于平均市场渗透率，但新增客户数量年增幅远远低于平均水平，项目数量增长相当于平均增长率的 1.4 倍。

研究显示，高管激励咨询尽管只有 9%的市场份额，但增长极其迅猛(如下图所示)。2002 年 7 月 22 日《人民日报》刊登的《积极稳步地推进国有企业改革和经济结构调整》中提到：“建立现代企业制度是国有企业改革的方向……政府与企业的关系还没有真正转到适合市场经济要求的轨道上来，各负其责、协调运转、有效制衡的公司治理结构还没有真正形成，企业内部劳动、人事、分配制度还需继续改革，即使是已经上市的国有企业不少也需要完善规范。”

地 址：南京市汉中路 17 号 1028 座　　邮 编：210005　　电 话：025-84725180
传 真：025-84725190　　http：//www.china-xy.cn　　E-mail：china-xy@ china-xy.cn

2003 年 10 月 14 日中国共产党第十六届中央委员会第三次全体会议通过的《中共中央关于完善社会主义市场经济体制若干问题的决定》中再次强调："完善公司法人治理结构。按照现代企业制度要求，规范公司股东会、董事会、监事会和经营管理者的权责，完善企业领导人员的聘任制度。"可以预见，随着近年来国家对国有企业改革的大力推进，高管激励咨询和公司治理相关的咨询将继续超速发展，最终将在未来的管理咨询市场中赢得一席之地。

小结

经过十年的市场培育，管理咨询公司终于欣慰地看到咨询的春天已经来临。究其原因，既有中国企业管理意识和资金实力的因素，也有国家政策环境的鼓动，同样与管理咨询从业者长期以来润物细无声的努力和积累密不可分。管理咨询终于走上了快车道，无论是对于管理咨询行业本身，还是对于中国的企业界以及我们的国家，都不能不说是一件大喜事！

二、咨询的价值何在？

有研究者认为，制约和影响管理咨询业发展具备以下五个方面的制约因素：

"咨询有什么用？"、"咨询能提高业绩吗？"、"衡量咨询价值的标准应该是什么？"……多年来，人们对这些问题的争论从未停止过。

行远顾问认为，衡量咨询价值可以采用四项标准：

咨询服务对客户财务业绩指标的促进作用.

很多人(包括客户和传媒界)理所当然地认为，管理咨询就应该提高客户财务意义上的业绩，否则谁还花几十万、几百万、甚至几千万的高价请咨询公司呢？因为这种期望而产生的争

地 址：南京市汉中路 17 号 1028 座　　邮 编：210005　　电 话：025-84725180
传 真：025-84725190　　http：//www.china-xy.cn　　E-mail：china-xy@ china-xy.cn

论和涉及到的案例很多，不再冗述。

然而，行远顾问的研究人员在对上市公司的定量研究中，却发现咨询对财务业绩指标的影响并不是直接的和快速见效的。在接受过咨询的上市公司中，只有 16%的客户认为咨询对业绩“作用很明显”或“作用明显”，37%的客户认为“有一定作用”，其余客户则表示“作用不明显”。

没有任何一家上市公司不希望自己的财务业绩好的。“但作为管理咨询公司，我们并不建议那些希望通过咨询快速改变净资产收益率的公司来找我们。如果说一定要做咨询的话，那么我们会推荐客户先做营销咨询或 BPR(相比而言，客户在评价这两类咨询对业绩的影响时，总体评价接近于“有一定作用”，稍高于对其他类型咨询的评价)。”总的来说，咨询对财务业绩指标的影响是间接的，需要经过一段时间，并且需要一定的前提条件。

那么，上文所说的“前提条件”是什么呢？“外因通过内因起作用”，咨询公司的工作是外因，而客户的经营团队和员工如何执行就是内因。接受过战略咨询的客户多半对此深有体会。一般战略咨询分为前期的“战略规划”和后期的“战略实施”。在“战略规划”阶段，以咨询公司为主，客户为辅；但在“战略实施”阶段，主要靠客户的经营团队和员工来落实前期的规划，咨询公司的人员只起一些辅导作用。由此可见，即使是完美的战略规划，没有完善的战略实施也是空谈，更不要说拉动公司的财务业绩了；反之，不切实际的战略规划，无论实施的力度如何，最终都不能体现出好业绩来。

在实际操作中，行远顾问经常看到急功近利的行为最终导致短期效应，对公司的长期发展有百害而无一利；那些经常请“外脑”的公司，则更倾向于长远发展和未雨绸缪。

咨询服务对客户具体业务的帮助

既然咨询服务对经营业绩的影响是间接的，那么什么指标能够直接体现咨询的价值呢？或

地 址：南京市汉中路 17 号 1028 座　　邮 编：210005　　电 话：025-84725180
传 真：025-84725190　　http：//www.china-xy.cn　　E-mail：china-xy@ china-xy.cn

者说咨询对企业的帮助体现在哪里呢？而企业又是通过什么样的方法来衡量咨询的效果呢？

企业对咨询的作用表示认可也是在意料之中的。“咨询在实施的过程中，对针对的具体业务影响比较显著”，这是被访谈企业的典型回答。其实，咨询服务对企业的帮助恰恰在于“针对”二字。管理咨询服务是十分个性化的，咨询公司拿出的方案，强调的是“可操作性”。最近有一位连销公司的老总到行远顾问洽谈有关战略和人力资源方面的项目，他无意中提到了这样的情况：前一段时期，他曾经请某大学的博士做了一个组织结构和薪酬体系的咨询项目(当然，价格是比有规模的咨询公司要便宜不少)，但在实施的时候大家才发现根本落实不下去。受过纸上谈兵之苦的他这才体会到真正的管理咨询是什么。

客户对咨询的满意率

客户满意率是评价服务行业的一项重要标准。尽管满意率是一项主观性指标，但服务与有形产品最大的不同就在于服务是通过“体验”而判断质量的，所以，满意率就成为评价服务质量最不可缺少的标准。

满意的客户是咨询公司的义务宣传员，这一点是毋庸质疑的。也许有人注意到了，咨询公司有一个特点：很少做广告。因此咨询公司的影响力很大程度上来自于客户的“口碑”。一家咨询公司的品牌就是由无数的口碑累积而成的。

研究同时发现，与接受单项咨询的客户相比，接受过多项咨询的客户满意度更高。后者的满意度比前者高出 9 个百分点。这一现象估计与以下四个方面有关：

1.越是咨询经验丰富的客户，对本企业问题的认识越准确，对咨询的期望值越合理，所以更容易满意；

2.越是咨询经验丰富的客户，与咨询公司的沟通和合作越是“无缝”的，任何咨询项目的成功必然是双方共同努力的结果；

3.很多企业的管理问题不是单方面的，多方位的咨询服务能够起到协同作用，给企业带来

地 址：南京市汉中路 17 号 1028 座　　邮 编：210005　　电 话：025-84725180
传 真：025-84725190　　http：//www.china-xy.cn　　E-mail：china-xy@ china-xy.cn

的管理提升效果高于单个项目的简单相加；

4.反过来讲，初次接受咨询的客户如果满意，很可能会继续做咨询；初次接受咨询的客户如果不满意，很可能不再接受咨询。因此，越是满意的客户越会接受多项咨询。

客户忠诚度：对再次接受咨询服务的愿望

说明一下：这里所指的忠诚，不是指针对某一家管理咨询公司的忠诚，而是指对“管理咨询”的忠诚；“新客户”指第一次接受管理咨询服务的客户，而“老客户”则是有过多次管理咨询经验的客户。

研究表明，上市公司中有 49.6%的公司是接受过管理咨询服务的客户。在这些客户中，有 43%的公司只做过一个咨询项目；其余的 57%接受过两项或者两项以上的咨询，且其中大部分都是在不同时间执行的，这些客户就成了“老客户”。

无论“新客户”还是“老客户”，绝大多数企业都希望能够继续接受咨询服务，这个比例高达 86%。一些客户表示，“继续咨询既是大势所趋，同时也是公司自身发展的内在需要和外在推动”。一方面，“新客户”接受了一次咨询服务之后，对咨询的效果有了直观的体会，尝到了甜头；另一方面，对于接受过咨询服务的企业而言，当企业遇到来自内部或外界问题的时候，他们会习惯于想到是否到了请外脑的时候。也有的客户，即使没有遇到问题，也会定期地让咨询公司做培训和辅导。有了这种意识的企业，已经不仅仅把咨询当作治病救人的“医生”，更是无病防病的“保健医生”。

值得咨询公司注意的是：不仅在项目质量上要严格控制，保证客户满意；而且要持续地关怀老客户，挖掘他们的需求潜力。这是因为，有咨询经验的客户在理念上认同咨询的价值，他们会长期地、自发地寻求帮助，是咨询公司的优质客户。

地 址：南京市汉中路 17 号 1028 座　　邮 编：210005　　电 话：025-84725180
传 真：025-84725190　　http：//www.china-xy.cn　　E-mail：china-xy@ china-xy.cn

小结

四个指标，组成了一个价值体系。它的作用在于：给客户一双“慧眼”，用它们去判断咨询的效果；给咨询公司一块“试金石”，用它去保证每一个项目的质量和维系老客户。那么怎样更大限度地发挥咨询的价值，就要靠客户和咨询公司来续写了。

三、企业咨询心态通病

重名气，不重结果

大部分企业老板都特别在意咨询公司和专家的名气，认为名气大了，问题解决就快了。事实上，不少专家和讲师甚至咨询公司所有内容基本上上大同小异的，设计的内容相同，没有个性没有差异没有风格，企业认为投入是不合理的，一个漂亮的花瓶，再美也只是外表，可是一个好的咨询公司，一个具有实力的咨询专家可以给企业一个整体的改观和认识，甚至会促进企业发展的速度和市场的开拓量。

重价格，不重质量

商场有句话“一分价格一分货”，可更多的企业为了节省成本，不惜寻找廉价的咨询师，结果服务无延续，没有人为企业负责，本来应该解决问题，事实上反倒增加了问题。

重品牌，不重专业

知道咨询公司的品牌很响，却不了解它最擅长的是哪些方向，忽略了咨询公司的专长，导致了企业的问题越来越大。有些咨询方案很好，可是没有办法运用，甚至不敢用，既没有节省成本还浪费了精力，导致企业的问题更严重罢了。

重领导需求，不重员工需要

很多企业负责人为了长远利益，不惜牺牲员工急切想解决的问题，一味的符合领导的需求，

地 址：南京市汉中路 17 号 1028 座　　邮 编：210005　　电 话：025-84725180
传 真：025-84725190　　http：//www.china-xy.cn　　E-mail：china-xy@ china-xy.cn

结果是领导说干什么咨询公司就干什么，至于员工的需求和企业的问题那是次要的，领导满意，是我工作好的表现，至于其他的等等吧，结果咨询公司头痛了，因为领导满意了员工气愤了，员工满意了领导气愤啦。

行远顾问公司为了建议与客户的长期稳定关系要做好以下几方面的工作。

对项目要有所选择 现代管理咨询业已经是高度专业化的行业，著名管理咨询公司都有明确的市场定位，即特定的咨询领域，并把公司的信誉和名声与其特定咨询领域中的卓越技能和成功实践紧密联系在一起。

注重发展与客户的私人关系 客户通常指有权决定聘请管理咨询公司并有权决定采纳和实施咨询建议的个人或集体，因此，管理咨询公司得以与老客户保持长期业务关系，是与双方高层决策人员互相了解、信任，有较好的私交分不开的。

对客户公司要有所选择 管理咨询公司应十分注重与大型的著名公司建立长期业务关系，这些著名公司中的管理人员素质较高，能力较强，可以较好地实施咨询建议，通过为大型著名公司提供咨询服务以提高咨询公司的知名度。

管理咨询公司注重自身能力的提高和形象完善 在管理咨询市场的激烈竞争中，管理咨询公司拥有高素质的咨询人员才能提供高质量的咨询服务。然而，招聘到合适的人才只是一个好的开端，要想成为合格的管理咨询人员还需要接受有关咨询技巧和分析方法的系统培训。

管理咨询公司的竞争优势还来自不断的研究和开发 管理咨询公司的研究与开发侧重于新的管理思想、方法和技巧，新的咨询方式、新的解决问题的手段与思路，这些即是管理咨询服务价值的主要部分。

管理咨询公司也比较注重通过管理理论和方法的研究提高知名度管理咨询实践为管理理

地 址：南京市汉中路 17 号 1028 座　　邮 编：210005　　电 话：025-84725180
传 真：025-84725190　　http：//www.china-xy.cn　　E-mail：china-xy@ china-xy.cn

论研究提供了有利条件这些管理咨询公司通过不断发表理论研究的结果树立在某些管理领域中的权威性从而加强了竞争优势。

地 址：南京市汉中路 17 号 1028 座　　邮 编：210005　　电 话：025-84725180
传 真：025-84725190　　http：//www.china-xy.cn　　E-mail：china-xy@ china-xy.cn

Amsterdam

Barcelona

Berlin

Beijing

Guangzhou

Hangzhou

London

Hong Kong

Nanjing

New York

Shanghai

Shenzhen

Shenyang

Tianjin

China Xing Yuan Consultants

02/2006

Xing Yuan consulting Company

www.china-xy.cn

www.china-xyz.com