

- 管理咨询的成功关键在于“过程控制”。
- 企业严格按客户指南进行过程控制，成功将是水到渠成的。



管理咨询项目实施指南——客户指南

成都道勤管理顾问服务有限公司

2009 年 5 月

地址：中国四川成都金仙桥路 24 号

邮编：610031

顾问服务专线：400-682-0616

电话：(86)13808189247 (86)28-87680616

传真：(86)28-87680616

邮箱：renhq@tom.com office@acmchn.com

网址：www.acmchn.com www.acmchn.cn

1 目的

成都道勤管理顾问服务有限公司（以下简称“道勤管理咨询”）希望《管理咨询项目实施指南——客户指南》能够指导企业获得良好的管理咨询服务、有效配合管理咨询公司开展管理咨询活动、取得管理咨询项目成功。

2 定义项目

道勤管理咨询认为，管理咨询项目定义包括四个要素：目标、范围、成本和进度。

定义项目是个互动的过程，这个过程往往是企业带着问题来，咨询公司带着思路来，双方反复探讨来最终完成“项目定义”。

2.1 项目的目标

项目的目标回答了“企业为什么要进行管理咨询”的问题。根据项目的目标，可以进一步确定其他三个要素的内容。

- 1) 定义项目的目标，即明确想要解决什么样的问题，达到什么样的状态。
- 2) 项目的目标开始时不一定就十分明确。
- 3) 在这一过程，咨询公司将应用管理咨询技术帮助企业分析面临的问题，并通过分析企业提出的问题来识别管理咨询项目的目标。

2.2 项目范围

明确如下问题：

- 1) 项目涉及范围包括哪些部门（财务、生产、人力资源等等）？
- 2) 每一部分需要实现到何种程度？

2.3 项目成本

明确如下问题：

- 1) 项目的预算有多少？
- 2) 预算如何分配？

2.4 项目进度

明确如下问题：

- 1) 项目进度如何安排（时间表）？
- 2) 有多少人专门从事这个项目的工作？
- 3) 各个部门需要提供什么样的人员？
- 4) 需要投入多少时间来参与和配合项目的工作？

定义项目是个互动的过程，这个过程往往是企业带着问题来，咨询公司带着思路来，双方反复探讨来最终完成“项目定义”。

3 签约

这一步包含两个内容：通过评估候选管理咨询公司确定签约对象、通过签约谈判，获得心理契约。

3.1 评估管理咨询公司

在评估过程中，有以下几个方面是需要企业格外留意的：

- 1) 根据管理咨询公司对企业面临的问题的解决思路，企业可以大致获得他们将如何实施这个项目。要注意两类管理咨询公司是不可取的：
 - 一类是将过多的责任和工作推给了企业的咨询公司。
 - 另一类则是“大包大揽”型的咨询公司。
- 2) 企业应注意管理咨询公司是否真正听取了企业的要求，《项目建议书》中是否清楚地告诉了企业将解决什么问题了吗？

- 3) 很多《项目建议书》仅是这些管理咨询公司以前方案的简单复制，缺乏对企业的项目的针对性。这种方案是不可取的。
- 4) 评估管理咨询公司是否提供了性能价格比最高的方案。有的管理咨询公司会将一些服务的范围扩大，标准提高，以便获得更高的收入。
- 5) 企业不宜要求管理咨询公司在《项目建议书》中为企业的问题提出创新的解决方案，企业需要明白，管理咨询公司的创新性是需要在咨询过程中体现的，那么如何识别他们的创新能力呢，那就看《项目建议书》中他们在处理以前案例中的成功之处。过分强调创新性对企业将是危险的，因为那些创新的，没有经过实践的方法或方案，往往是存在巨大风险的。
- 6) 当企业评估建议书时，要注意平衡质量、经验的重要性和项目预算之间的关系。企业应该在能支付得起的范围内选择最好的方案。如果在项目预算范围之内，不能找到合适的，企业就需要重新定义项目的范围或者增加预算。

为方便企业评选管理咨询公司，道勤管理咨询提供了 BPIP 项目中的工具《**选择咨询公司备忘录**》，里面给出了评价管理咨询公司的工具。

同时，企业还可以参考道勤管理咨询的文章《**如何评估管理咨询公司**》。

3.2 签约

签约的过程实际是双方取得信任的过程，尤其是管理咨询合同，这一点显得尤为重要。而且，作为管理咨询项目，双方获得心理契约就更为重要了，因为管理咨询项目中的约定有很多是软性的，很多不宜量化，那种把咨询报告的厚度（即页数）都规定到合同里的做法是愚蠢而无效的，因为一份一百页的咨询报告未必比一份只有五页的咨询成果更为有效！

大多数管理咨询公司有标准的合同范文。不管有没有，企业要保证项目合同中要包括以下内容：

- 一份可交付文件清单
- 项目完成日期
- 费用和支付计划
- 企业和管理咨询公司评估项目进展和解决任何出现问题的检查点（或者叫里程碑）
- 在项目完成之前，任何一方可以终止合同的机制

- 解决争议的方法

4 成立项目组

4.1 动员

有些企业认为，签署合同后管理咨询项目就交给管理咨询公司了，要靠他们的专业能力来保证咨询成果的有效性了。其实不然，管理咨询项目需要企业和管理咨询公司共同推进、共同控制。企业需要说服员工积极参与管理咨询项目：

- 1) 任何管理咨询项目一定要保障企业的投入，这种投入不仅仅是指付给管理咨询公司的费用，更重要的是企业内部的人力投入。很多企业往往忽视这种投入，其实这一块所占的比重非常大。
- 2) 既然叫“项目”就意味着是要员工在完成日常工作基础上要额外做的事情，而一个项目一般持续三-六个月，要持续保证项目组成员的参与积极性，企业一定要采取相应的措施，并规定相应的责、权、利，以提高企业员工的参与积极性。
- 3) 所以成立项目组，形成合作团队是保证项目顺利推进的关键。

4.2 项目组分类

项目组通常分为：

- 1) 核心领导小组
- 2) 项目管理小组
- 3) 项目执行小组

4.3 各项目组构成、职责

各项目组的职责、成员构成见下表：

项目组名称	管理咨询项目 核心领导小组	管理咨询项目 管理小组	管理咨询项目 执行小组
项目组职责	➤ 掌握项目进度方向 ➤ 确定项目阶段成果 ➤ 参加重要会议	➤ 确定项目各阶段具体进程计划 ➤ 确保项目质量 ➤ 参加重要会议	➤ 具体制度方案的制定、细化 ➤ 参加研讨会议 ➤ 实施确定后的咨询

		➤ 指导、协调执行小组工作	成果
成员	➤ 客户企业董事长（或总经理） ➤ 管理咨询公司合伙人之一	➤ 高层管理人员 ➤ 与咨询项目紧密相关的部门负责人	➤ 高层管理人员 ➤ 各部门负责人 ➤ 与咨询项目成果实施紧密相关的主管人员

5 管理诊断

企业在这一阶段需要无保留地向管理咨询公司提供管理信息。

管理咨询项目的推进一环扣一环，结构严谨。在这些环节中，管理诊断是找到企业所面临问题根源的关键所在，也是制定详细咨询计划的关键。

对企业管理进行诊断，需要企业各级管理人员甚至企业所有员工共同参与，接受访谈、填写问卷，提供各类管理资料。

在这一阶段，有些企业会有意识地隐藏企业的信息，防备管理咨询公司“窃取”企业的信息。这是非常错误的，管理咨询公司如果不能掌握大量客观、准确的一手资料，咨询技能、咨询经验无论多强都不可能找得出企业的问题根源的，更不用说进一步提出具体有效的解决方案了。

6 制订详细咨询计划

6.1 区分三个计划

很多企业不理解，咨询计划应该在签合同时确定，为什么要在诊断结束后再次制订详细计划呢？

其实这正是管理咨询项目的特点！

一个管理咨询项目通常要制定三个计划：

1) 合同签订时的计划，往往明确的是重大的里程碑时间点，列出的重要的成果清单；

- 2) 诊断后的项目计划，实际上管理咨询项目的详细计划，是对前述计划的细化；
- 3) 咨询成果推进计划，通常是在全部或部分咨询成果提交后，制订的企业实施计划。

6.2 制订详细计划

企业需要明白：

- 1) 制订详细计划，是按步骤解决问题根源的关键，是在诊断后更加明确企业问题产生的根源后确定的咨询计划，针对性更明确，需提交的成果也更明确、更细化。
- 2) 制订详细计划有时需要对合同签订时的计划做修订，修订里程碑时间点和成果，因为这时管理咨询公司对企业了解已经非常深入，更能把握企业的实际需求。
- 3) 纸面上的管理咨询合同要遵守，但不能僵化，僵化地执行管理咨询合同就会使管理咨询项目走入歧途，无法从根源上解决企业面临的问题。
- 4) 可以把详细的咨询计划做原合同的附件或补充合同内容。
- 5) 我们在附录中提供了详细计划的范本《项目总体工作计划表》。

7 企业员工全程参与

7.1 动员企业员工全程参与管理咨询项目

- 1) 咨询方案的制定，必须从了解和掌握企业的历史和现状开始，而由于信息不对称，只听企业负责人介绍是无法掌握全貌的。所以，管理咨询公司要倾听各层员工的心声，只有在掌握信息详实准确的基础上，才能有针对性地设计项目实施方案
- 2) 企业在引进管理咨询项目时强调最多的是要为企业量身定做解决方案，要体现其个性化。最能使解决方案具有个性化、符合企业特点的关键是要企业员工全程参与管理咨询项目。因为，最了解企业的是企业的员工，将来实施解决方案的也是企业的员工。

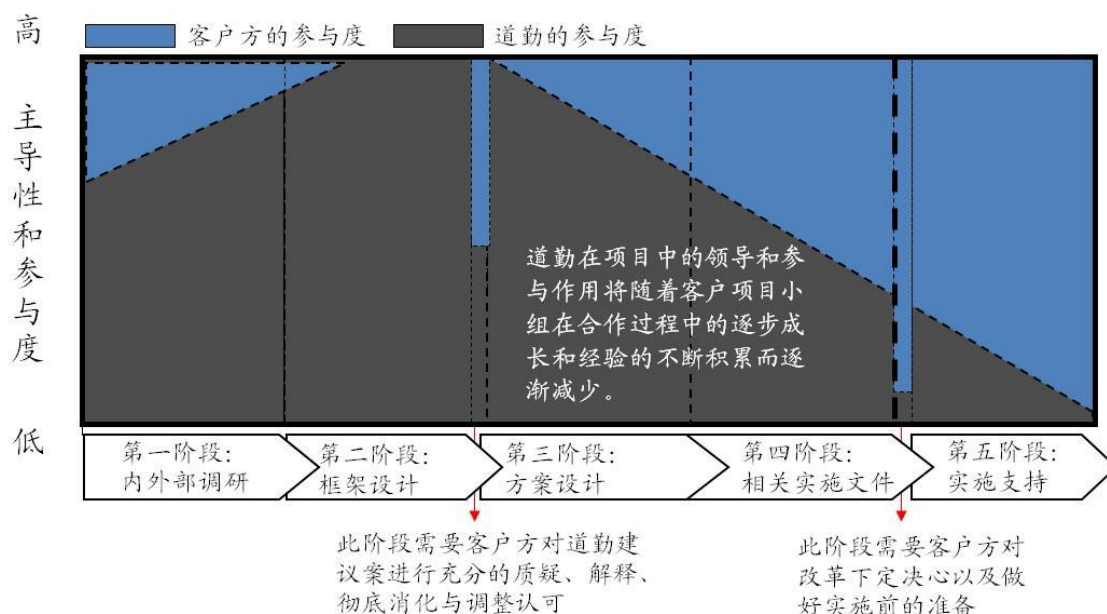
7.2 企业员工全程参与的形式

企业员工全程参与的形式有很多：

- 1) 参加管理咨询公司主持召开的员工咨询会，向管理咨询公司提供信息，表达管理改进的愿望；
- 2) 参加管理咨询公司主持召开的研讨会，就有关方案提出自己的观点和意见；
- 3) 参加企业内部组织的“解决方案”征求意见会议，提出方案修订意见；
- 4) 根据“解决方案”制订有关制度或实施细则、操作规范；
- 5) 主动与管理咨询顾问联系，表达自己的观点和意见，甚至提出自己的方案。
- 6) 我们在附录中提供了项目开展过程中的计划范本《项目阶段工作计划表》和《项目周工作计划表》。

7.3 企业员工全程参与的程度

企业员工的全程参与并不是要求每一个人随时随地地参与到管理咨询项目中来，在不同的阶段，参与的程度是不同的。下面这张图能形象地说明企业员工在管理咨询项目过程中的参与程度变化。



8 辅导实施

- 1) 细节修订。咨询成果提交后，企业开始贯彻实施。贯彻实施的过程中，需要管理咨询提供辅导与支持，帮助企业员工理解咨询成果的内容，并在技术和技巧上给予指导，并对某些细节进行修订。
- 2) 向新人传导。若“企业全程参与”贯彻较好，则辅导实施阶段遇到的问题也较少。但在实践中，企业的员工总是处在不断变化的过程，即便是员工流动率不大的企业，员工岗位之间的调整、组织结构的变化也是经常出现的，这就需要管理咨询公司会同企业相关人员（管理咨询项目管理小组和执行小组）对新上岗的人员解决咨询成果，甚至进行一些修订。
- 3) 管理咨询公司的辅导和讲解。道勤管理咨询的咨询经验提醒我们，咨询成果刚刚推行时包括企业领导人、高层管理人员在内的许多员工都会有所不适，甚至原来某些管理人员认可或由其提出的措施，都会觉得极不适应，因为管理咨询项目的目标往往要改变企业以前的一些工作习惯、管理流程。这时，管理咨询公司的辅导和讲解就显得非常必要。

9 管理有效性审计

有些引入管理咨询项目的企业会有这样的困惑，咨询成果在辅导实施的过程中还能有效实施，然而过了辅导实施阶段，咨询成果被执行走样，企业会不知不觉地又回到老路上去！

这说明，企业或者说企业员工还没有形成新的工作习惯，咨询成果还没有完全固化、沉淀下来，实施管理咨询项目前企业那些习以为常的东西又回来了。

管理有效性审计是确保咨询成果有效落实的关键，是管理咨询项目成功的保障。管理有效性审计的操作方式一般为：

- 1) 将咨询成果的落实纳入绩效考核范畴；
- 2) 企业成立管理有效性审计工作小组（可以由管理咨询项目管理小组成员组成），定期（一般是以月或季度为单位）回顾企业的管理运作情况，从管理凭证入手，监测、检查管理运转的有效性，企业贯彻咨询成果的有效性；
- 3) 管理有效性审计工作小组根据监测、检查结果，分析咨询成果落实的薄弱点，提出奖励、处罚建议，提出整改要求及整改建议。
- 4) 有时，管理有效性审计工作小组的功能可由管理咨询公司来完成

- 管理咨询公司做为第三方，可以中立、客观地评审管理有效性、咨询成果落实情况；
- 管理咨询公司也可以针对评审中发现的问题及时提出专业的、有效的整改意见。

10 附录

10.1 项目总体工作计划表

10.1.1 基本信息

项目名称		签定日期		备注
项目内容		签定人		
项目进行时间	个工作日	开始日期	结束日期	

10.1.2 时间表

序号	阶段一			阶段二			阶段三		
	起始	结束	工作日	起始	结束	工作日	起始	结束	工作日
1									
2									
3									
4									
5	小计			小计			小计		
成果列表									

10.1.3 项目参与人员

职名	姓名	手机	E-mail

10.1.4 项目组联系方式

办公电话		邮政编码	
地址			
住宿电话		邮政编码	
地址			

10.1.5 咨询公司主要联系方式

序号	姓名	职位	姓名	性别	电话	手机	Email
1							
2							
3							
4							
5							

10.1.6 项目组成员分工

序号	所属期数	工作日	开始时间	结束时间	工作内容	参与人员	负责人
1							
2							
3							
4							
5							
6							
7							
8							
9							
10							
11							
12							

10.2 项目阶段工作计划表

10.2.1 基本信息

项目名称		所属阶段		备注
项目内容		开始日期		
项目进行时间	个工作日	结束日期		
主要参与人				

10.2.2 工作安排表

序号	工作日	开始时间	结束时间	工作内容	参与人员	负责人
1						
2						
3						
4						
5						
6						
7						
8						

10.2.3 咨询公司主要联系方式

序号	姓名	职位	姓名	性别	电话	手机	E-mail
1							
2							
3							
4							
5							
6							
7							
8							

10.3 项目周工作计划表

10.3.1 项目周工作计划表

项目名称		所属阶段		备注
项目内容		开始日期		
主要参与人员				

10.3.2 工作安排表

星期	工作内容	参与人员	负责人
一			
二			
三			
四			
五			
六			
日			

10.3.3 本周工作注意事项

序号	注意事项	备注
1		
2		
3		
4		
5		