

科研管理

我国管理咨询业面临的问题及其成因

[关键词] 管理咨询 咨询项目 咨询活动 [中图分类号] C93

金占明

(清华大学经济管理学院 北京 100084)

经过近 20 年的发展，我国的管理咨询业已具备一定的规模和水平，其中已有一些咨询公司和机构具有了一定的规模和知名度，而且影响在日益扩大。我国管理咨询业的兴起与发展是我国经济近 20 年高速发展和企业界对智力投资日益重视的产物，反过来又促进了经济的进一步繁荣和企业管理水平的提高，事实上，咨询公司和机构的咨询活动已成为我国企业了解世界经济和企业管理新动向的窗口。

然而，毋庸讳言的是，我国管理咨询业在近几年的高速发展中也出现了一些令人焦虑的问题，面临规范管理、加强行业自律和国外咨询公司全面角逐的挑战。目前我国咨询业存在的问题可以归纳为 3 类：咨询公司方面存在的问题、咨询用户方面存在的问题和市场体制方面存在的问题。

一、咨询公司和机构方面存在的问题

1. 咨询公司和机构的水平参差不齐 一些办得好的咨询公司和机构人员素质，尤其是资深咨询人员的素质较高，有比较深厚的理论功底，又经过了多年的磨练，积累了丰富的经验，由这些人主持和完成的咨询项目对企业的经营和发展的确起到了很好的指导作用，受到了企业界的广泛好评。但是，也有另外一些公司和机构咨询人员的整体素质较差，既没有一定的理论和研究工作作为基础，同时也缺乏必要的管理经验，以及对咨询过程、方法和管理理论的前沿必要的了解，有些咨询人员仅凭一股热情就办起了“咨询公司和机构”，有些人甚至缺乏企业管理、营销管理、人力资源管理和组织行为学以及财务管理的基本知识，不了解咨询业本身是一个知识密集性的行业，盲目地认为所谓咨询不过就是“东拉西扯”凑一点材料、想几个快点子。其实，从事咨询业不仅要求从业人员有深厚的基础理论，而且要求他们具有敏锐的洞察力，熟悉国际国内的政治、经济环境和管理理论与实践发展的新动向。众所周知，近几十年来，管理学领域取得了许多重要的研究成果，积累了丰富的资产，其中有的是几代中外企业家智慧和心血的结晶，也有的是通过总结很多企业惨痛教训而提炼出来的警世之言，对

很多企业，尤其是对正在成长过程中的中小企业有很重要的参考价值。借鉴他们的成功经验和失败的教训，可以使咨询用户少走或不走类似的弯路；而要做到这一点首先要求咨询人员涉猎比较广泛的知识领域，同时要有较强的分析能力，善于吸收已有的研究成果并创造性地加以应用。怎么能够想像，一个没读懂一两本经典管理学著作的咨询人员，能够帮企业提出一个切实可行又具有前瞻性的战略或者营销方案呢！虽然在考察一个咨询公司和机构的实力时，不能仅看它的主要咨询人员是否来自于哪个名牌大学或哪家著名的公司，但由于咨询业知识密集和富有创新性的特点，其主要管理人员的知识结构、学科背景和从业经历仍然是一个不能不考察的方面。另外一方面，由于咨询活动的目的主要是解决企业的实际战略与管理问题，因此要求从业人员不仅要有丰富的理论知识，熟悉国际上一些大公司的运作模式和经验，而且要了解 and 熟悉中国企业的实际情况、中国市场环境的特殊性以及中国文化对企业管理模式和风格选择的影响。毫无疑问，一个好的咨询方案和建议不可能来源于一个“坐井观天”的咨询人员，同样也不可能是“简单模仿”和“原样照搬”的产物。我国咨询公司和机构从业人员素质较低、鱼龙混杂的现象在一定程度上限制了我国咨询业的健康发展。

2. 缺乏战略目光，大搞短期行为和“炒作” 有些咨询公司和机构虽然没有资深的咨询人员，也没有成功咨询的历史和经验，但却经常大谈特谈自己公司的“辉煌”业绩，编造每年为几百家公司做过咨询和学术讲座的“履历”；还有些咨询公司和机构“拉大旗做虎皮”，将一大堆专家学者的名单介绍给企业，谎称这些专家教授都是他们公司的顾问和咨询人员，而实际上他们不仅不知道这些专家的研究领域，而且也从未征求过他们的意见。在这方面已出现过多次的法律纠纷。

如果说，“拉大旗做虎皮”已经有了虚假宣传和“炒作”的色彩，那么，拍着胸脯向咨询用户作出采纳了自己的方案其销售额和利润就会大幅增长的承诺，就不仅违背了咨询业作为知识密集性行业和管理作为软科学的规律，而且出卖了作为一个知识工作者的良知，同时也是对用户的蔑视并反映出自

己的无知。咨询方案能否取得预期的效果,不仅取决于咨询方案本身的合理性,而且更重要的是取决于企业在实施过程中的努力程度,并受很多不可预见因素的影响。因此,那种不负责任的承诺只不过是為了拿到项目而搞的一种自欺欺人的骗局,长期下去一方面会使企业产生不切实际的要求和幻想,另一方面会损害咨询公司和机构自身的形象和信誉,是一种害人害己的短期行为。这样的咨询公司和机构以及相应人员尽管短期内也许会拿到几个项目,但不可能获得健康和长足的发展,随着企业和咨询市场逐步走向成熟,这部分公司的“行骗”市场会逐渐变小。

3. 很多咨询方案和建议没有处理好理论与实践、战略的前瞻性和经营上的可操作性之间的关系

一方面,如前所述,一些咨询人员缺乏扎实的理论基础,不能站在理论的高度去分析和认识企业当前存在的问题,也不能挖掘各种管理现象和问题之间的内在联系,只能提出一些头痛医头、脚痛医脚的“小偏方”,结果是“按倒了葫芦起了瓢”,不仅无助于一些问题的解决,而且引起了一些新的问题和矛盾。另一方面,一些善于钻研理论的咨询人员则把管理咨询当作了研究活动,热衷于提出一些超前的想法和模式,将企业当成了自己研究的“实验田”和“打靶场”,忽视了企业管理咨询乃是一项实践性非常强的工作,企业之所以花很大的代价做咨询的主要目的是为了提髙企业的经济效益。这同样是一种极不负责的态度。因此,咨询人员必须把对企业负责、提髙企业的经济效益和核心竞争力当作自己咨询活动的出发点和归宿。此外,一些咨询人员没有处理好战略的前瞻性与经营上的可操作性之间的关系。目前企业,尤其是规模较大、实力较强的企业请咨询公司和机构提供咨询时很重要的一个要求,就是希望他们站在理论高度给出一个前瞻性的战略方案以指导未来一段时期或几年的工作。但鉴于上述一些原因,一些咨询人员却没有这方面的知识贮备,对国外大型公司的成功经验和失败的教训也缺乏有深度的了解,因此,只能在一些具体操作环节上提出一些修修补补的建议,难以做到高屋建瓴。但另一方面,一些理论功底较深,但缺乏咨询经验的咨询人员却把咨询对象当作了与自己具备同样理论和水平的“专家”,给出的方案虽然具有很好的前瞻性,甚至不乏创新性,但却忽视了方案的可操作性。换句话说,这些咨询人员所提出的方案没有注意战略方案的前瞻性与具体经营措施之间的衔接,有时使本来很好的咨询方案束之高阁。实际上,如果他们多和企业管理人员交流,征求他们的意见,就可以有针对性地提出一些具体的经营策略和方法,同时又可以和整体战略的要求相吻合。

4. 咨询公司和机构缺乏自律 除上面所谈到

的一些“炒作”和“吹牛”外,一些咨询公司和机构还在不很长的时期,甚至在同一时段为同一行业两家生产同类产品的企业提供咨询。实际上,按照国际咨询业的惯例,咨询活动应该遵守回避制度,即在一定时期内不应为咨询用户的竞争对手提供类似的咨询和策划。因为无论你是提供类似的咨询方案,还是提出新的咨询方案,都会损害前一家咨询用户的利益,在某些情况下还会引起法律纠纷。实际上,这不仅是行业规范的要求,同时也是对咨询人员道德规范的要求。当然,由于我国咨询业的历史较短,缺乏这方面的经验,到底在何种程度上回避同业咨询的问题还需要研究与探索。

二、用户方面存在的问题

1. 部分高层管理人员,尤其是负责联系咨询公司和机构的人员素质较低、鉴别能力不够,难以识别真伪 在我国咨询业,颇有点“人有多大胆,地有多大产”的味道。我们不能不提及的一个重要事实是,一些善于“炒作”和自吹自擂的咨询人员在中国却颇有市场,他们常常被吹捧为“十大策划人”、“六大战略专家”、“公关第一人”、“点子大王”和“空降兵”等等;相反,那些通过大量调查并实事求是地提出咨询方案的咨询专家却没有受到足够的重视。实际上,咨询用户只要多做些分析,再适当地对有关咨询项目做些了解,就可以比较多地掌握有关咨询公司和机构的情况,不至于盲目地做出判断和选择。从一定意义上说,咨询用户的鉴别能力低是咨询业出现那么多骗子公司或机构的重要原因。这和市场上的消费者鉴别能力低,假冒伪劣产品就多是一个道理。当然,由于咨询业是一个知识密集性的行业,要求所有的用户有很高的鉴别能力也是不现实的,但至少应该注意以下几点。第一,对咨询人员的专业背景和知识结构做适当考察,必要时可对他们提供的学历、工作经历和咨询项目做些调查和了解。如果一个咨询公司或机构一开始就向用户提供了有关自身的虚假信息,那么怎么可能会认真负责地对待企业提出的要求,又怎么可能通过艰苦细致的调查并提出切实可行的咨询方案呢!第二,咨询业是一个特殊的行业,不要简单地根据项目报价和咨询公司和机构所提供的研究大纲来对他们进行选择。咨询费虽然是一个不能不考虑的因素,但如果以此作为选择的依据必然会产生问题。因为一个咨询公司和机构的咨询费用高低,并不能反映所提供的咨询方案的科学性和合理性,也不能度量咨询项目本身的成本和效益。一些用户喜欢选择咨询费用报价较低的咨询公司,但殊不知实施所提供的方案可能会造成大量的资源浪费。企业实施一个大的投资决策少则几百万、多则几千万甚至上亿元的投

资,而咨询费只占这一数额的很小比例。当然,这并不意味着用户就应该选择咨询费报价很高的咨询公司和机构,而主要应根据企业的要求、咨询的内容和咨询公司和机构的品牌来确定。同样,咨询用户不要盲目根据咨询公司或机构提供的研究大纲或计划书来进行选择,而要明白管理咨询本身具有软科学的突出特点,故而很难确定最后的研究成果是在何种程度上对应了研究大纲的要求。实际上,往往是实力较弱的咨询公司和机构却在形式和花样上做了很多的文章。第三,不要简单地认为:一般咨询公司和机构的咨询人员所提出的咨询方案就一定注重实际而缺乏理论性;大学教授所提出的咨询方案就一定有理论性而没有实践上的可操作性。实际上,管理理论更多地是企业管理实践的一种概括、总结和升华,与自然科学,甚至与经济学理论有很大的差别。如果说一定要在两种偏好之间进行选择的话,笔者认为用户可能应该首选“理论性”强一些的咨询人员,因为企业管理人员本身都是最了解企业经营实际的人,欠缺的恰恰是理论和对其它企业经验的认识和了解。两者的结合容易产生互补作用。

2. 高层管理人员不清楚自己要解决的主要问题是什么 因为一段时期内企业效益不佳,所以怀疑企业的所有战略和经营行为都出了问题;也有一些企业产生了相反的倾向,即因为企业一段时期内效益较好就认为所有的战略和经营行为都是优秀的。由于存在这种认识和理解上的偏差,前一种企业不能正确反映所面临的主要问题,倾向于接受一些咨询人员提出的“面面俱到”,但缺乏创新性和切中要害的咨询方案,既不能解决真正制约企业发展的主要问题,同时浪费了很多咨询费用和时间,而且有可能由此拖延了对主要问题和矛盾的处理,造成更大的经济损失;后一种企业的高级管理人员不能正视所存在的问题,被一时的成绩所迷惑,认为自己无所不能,开始在多个领域进行投资和经营,同时也拒绝接受专业咨询公司或机构的咨询,讳疾忌医。实际上,一段时期内业绩较差的公司也有某些方面做的是对的,不一定要推倒重来,而业绩突出的企业在某些方面也许存在问题,只不过一时还没有显露出来。因此,用户在做咨询项目时,首先要明确自己企业所存在的主要问题,即使自己不知道问题出在哪,但至少要知道在哪些方面有症候;同时要明确是希望咨询公司或机构提供一揽子解决方案还是针对某一问题寻求一个解决办法。如果存在问题较多,尤其是矛盾和问题错综复杂和交叉时,最好由咨询公司和企业合作来确定一个完整的方案;而如果问题比较清楚,或者该问题本身比较简单,不涉及过多的职能,对该问题所采取的管理措施不至于产生更大的矛盾或问题,则可以通过单

一项目的方式予以解决,尽量避免先是做了一个课题或项目,但却引发了更大的危机或问题,于是又做一个项目,最后才不得不考虑综合方案。一般说来,做咨询时应由外到内、由大到小、由高到低,遵循先有总体战略、后有一般竞争战略、再有职能战略的顺序,这样问题容易解决,而且可以节省咨询费用和时间。

3. 对咨询公司或机构存在过高的心理预期 一些用户把咨询人员和一些专家学者当作“救世主”,认为他们掌握着起死回生的妙术,总是希望他们指点迷津,使企业走出困境,或者通过他们的奇思妙想一夜暴富。殊不知企业咨询本身也是一种实实在在的企业行为,需要通过大量的调查研究、企业座谈和专家走访等了解市场和行业结构,还要通过企业有关人员了解企业存在的问题,尤其是了解企业的文化特征、领导模式和风格对咨询方案实施的可能影响等。实际上,咨询方案能否取得预想的效果不仅取决于方案本身的优劣,更重要的是取决于企业实施该方案时的努力程度、领导指挥是否得力、执行是否到位等因素。毫无疑问,一个一流的方案若加上三流的运作不可能产生一流的结果;而三流的方案加一流的实施和运作虽然不能产生一流的结果,但却能在一定程度上弥补方案的不足。正是因为对咨询人员有不切实际的幻想,所以当一些咨询专家提出的方案中没有企业管理人员希望看到的“新名词”或者所谓的“大手笔”时,他们往往感到很失望,而且很容易从开始时对专家的盲目迷信和崇拜发展到后来的全盘否定。而实际上,管理咨询活动与其它企业经营活动只是社会分工的不同,请咨询公司或机构做咨询与其它外包业务活动相比并没有本质的区别。一个企业请咨询公司或机构做咨询并不一定是因为他们的管理水平低,而是他们更了解通过这种咨询活动可以使企业的规划和战略更加合理,同时也可以降低管理费用。当然,目前一些企业因为管理水平和理论水平较低,加之本身业务繁忙,又不太熟悉相应的管理理论,对咨询公司或机构多一些依赖,希望他们多提供一些咨询意见和帮助也是正常的事情。但是无论如何,都不能把战略设计和战略实施分割开来,尤其是不能把企业的兴衰荣辱仅仅寄托在咨询方案上。离开企业高层管理人员的身体力行和员工的参与,任何一个咨询方案都不可能成功。换句话说,企业高管人员切不可用“最低限度的努力”去实现“过高的预期”。只有咨询公司或机构与企业有关人员密切协作与配合,才能使管理水平不断跃上新的台阶。

正确判断所要咨询的问题是属于日常经营上的还是战略层次上的问题,是用户和咨询公司或机构面临的又一个棘手的问题。有些企业战略层次上的决策能力强一些,但日常经营管理上的功能可能

新技术的生长环境分析——原有企业如何面对新技术的挑战

〔关键词〕 新技术 原有企业 生长环境 新企业

〔中图分类号〕 F2 G3

彭 斌

(东南大学人文学院 南京 210096)

技术是不断进步的，每项技术都有其创生、发展、成熟、衰落的过程，都要被后继的更有竞争力的新技术替代^{〔1〕}。而新技术的形成和发展在面对一系列的不确定性和复杂性时需要有利的环境支持。如何选择、培育新技术而不至于在快速变化的市场竞争中失去优势是原有企业发展的战略重点，但是伴

弱一点；另外一些企业一般经营管理能力强一些，但战略层次上的决策能力可能差一些。因此，用户要多找那些能和自己形成优势互补的咨询公司或机构，或针对特定项目选择有比较优势的公司，切忌不要选择那些只会曲意逢迎领导口味的咨询公司和咨询人员。从某种意义上讲，一些咨询人员缺乏科学精神、独立性和人格魅力也是我国咨询业亟待解决的问题之一。

三、市场体制方面存在的问题

以上从咨询公司或机构及用户两方面讨论了我国咨询业面临的问题与挑战，实际上，除了上述两方面的问题外，市场体制方面的问题也对我国咨询业的健康发展产生了一定程度的制约和影响。

首先，我国咨询业缺少相应的法律和制度。据有关调查：美国、欧盟和日本以及我国的香港特别行政区都有相应的法律或政策，而我国目前还没有一部完整的咨询法规，只能通过经济合同对某些咨询活动进行约束。但由于管理咨询具有软科学的明显特点，实际上有些条款的内容核实起来非常困难，而对企业经营有重大影响的“同业咨询”等问题却没有相应的法规加以规定和约束，同时对那些靠“拉”和“骗”，甚至编造咨询历史的咨询人员也没有相应的处罚法规。这些都在一定程度上制约了我国咨询业的健康发展。

第二，与其他行业一样，我国咨询业同样面临诚信危机。理论上讲，咨询业知识密集的特点决定了其从业人员应该具有较高的文化素质和道德水准，而且这一行业又是品牌和企业形象对自身的影响十分突出的行业，因此，每一个咨询公司或咨询人员都应十分重视自己的形象和信誉。但我国咨询

随着新旧技术交替发展，在持有新技术的新公司的攻击下，许多原有的主流公司销声匿迹。本文试图从 IBM、惠普、联想等公司面对新技术的挑战所作出的反应着手，分析新技术的形成、发展及生长的环境，为原有公司在新技术的挑战下寻找对策。

业的“假、冒、伪、劣”产品亦不少，除了用户难以判断真伪以外，我国还没有建立相应的个人或机构诚信体系也是一个重要原因。我们应该像遏止学术腐败一样遏止咨询业的“腐败”，否则，我国咨询业也将面临更加严峻的形势。一旦咨询业的整体信誉发生危机，重建这一行业的信誉将花费更长的时间和更大的代价。

第三，缺乏市场信息和行业方面的数据积累。与国外一些大的咨询公司或机构相比，我国的咨询公司或机构在这方面的差距比较大。一方面，国外一些大公司发展的历史较长，积累了比较多的行业、市场方面的信息和数据；另一方面，发达国家企业的经营信息的披露也比较充分，同时各行业协会都有较多的总体市场方面的信息，而且服务意识较强。相比之下，我国这方面的问题比较复杂，一些政府部门或行业协会掌握比较多的信息或资料，但他们本身并不从事这方面的研究和咨询工作，繁重的日常工作也不允许他们投入很大精力和时间去从事这些工作，而咨询公司或大学的研究人员却找不到这些资料或需克服很多困难方能得到。因此，应该根据经济和社会发展的要求逐步完善信息披露机制，这样既可以防止一些人通过垄断信息而获取不正当的利益，同时又可以提高咨询活动的质量和水平，帮助企业取得更好的经济效益，加速我国经济的发展和企业管理水平的提高。

以上从 3 个方面分析了我国咨询业面临的问题及其成因。解决这些问题既是我国咨询业健康有序发展的保证，同时也是我国咨询公司或机构提高自身素质和竞争能力的客观要求，随着这些问题的解决和业界人士的共同努力，我国咨询市场一定会逐步走向规范和成熟。

(责任编辑 肖庆山)