

## 传统管理咨询企业向现代管理咨询企业转型的模式探讨

A Study on Model of Transition from Tradition Consulting Enterprises to Modern Consulting Enterprises

陈明亮

(浙江大学管理学院 杭州 310027)

随着信息技术(IT)的飞速发展,传统企业的信息化改造、升级是一个不可逆转的发展趋势,这一趋势深刻地影响了管理咨询市场。一方面,以IT咨询为核心的现代管理咨询市场急剧膨胀,另一方面,传统的管理咨询市场正在不断萎缩,管理咨询市场的业务结构正在发生着巨变。一个传统管理咨询企业如果不尽快完成向现代管理咨询企业的过渡,不仅将错过大好的发展机遇,而且极可能失去继续生存的权利。管理软件咨询是IT咨询领域的一块大蛋糕,蕴藏着巨大的市场,选择管理软件咨询业务为突破口完成向现代管理咨询企业的过渡不失为传统管理咨询企业转型的一条坦途。本文正是从这个角度探讨传统管理咨询企业的转型模式的。

### 一、传统管理咨询和现代管理咨询的比较

管理咨询不仅在提升企业运营效率、提高企业成长性方面起重要作用,而且在促进管理科学研究的发展,促进职业经理人的成长方面起着重要的作用,其日益显著的影响已经渗透到了社会、政治、经济、生活的许多领域。但传统管理咨询和现代管理咨询的内涵有较大的区别,下面探讨两者的具体内涵并比较它们的不同。

#### 1. 传统管理咨询的内涵

由于各国文化、语言、管理咨询的发展阶段不同,对传统管理咨询概念的表述不尽相同,但表达的基本内涵是相同的,即由具有丰富经营管理知识和实践经验的专家,通过深入调查企业的实际经营状态,并运用科学的手段和方法,诊断企业经营方面的问题,然后,针对经营环境的变化,提出对现状的具体改善建议和确立未来的发展战略,并对建议的落实和战略的实施给予指导。

管理咨询分为战略咨询、管理咨询和信息咨询3个层次。战略咨询包括战略咨询和决策咨询;管理咨询包括投融资、市场营销、人力资源、财务会计、税收、生产组织等;信息咨询包括市场调查、市场分析、市场信息等。

#### 2. 现代管理咨询的内涵

与传统管理咨询主要是对企业单个管理环节的局部管理改善提供咨询服务不同,现代管理咨询是传统管理咨询与IT技术密切结合的产物,是知识与技术双密集型产业,它为企业业务流程的整体改

善以及IT技术的全面成功应用提供咨询服务。

现代管理咨询正向5方面发展<sup>[1]</sup>。(1)面向电子商务。涉及供应链管理和BPR中Internet技术的运用,帮助企业建立新的知识管理系统和学习型组织,实现虚拟化管理,减少中间交易环节。(2)面向信息管理。辅助企业制定IT技术解决方案,建立有效的信息管理系统MIS和内部网Internet,利用共享内部资源,进行科学高效的决策。(3)面向ERP系统实施应用。为企业实施ERP提供售前咨询、实施顾问、售后服务,帮助企业建好、用好ERP这个实施信息化、提高咨询的战略平台。(4)面向管理的持续改善。指帮助企业建立除业务流程重组和ERP系统以外的持续改善管理的机制、个性化的管理评价指标体系以及建立知识管理体系和知识型组织。(5)面向企业国际化发展。在推动企业国际化发展的同时,也将同时实现自身的国际化。

现代咨询的3个层次:战略咨询,主要是面向电子商务的战略咨询;管理咨询,包括BPR(如全球网络供应链、网络营销、虚拟组织、学习型组织)、ERP、CRM、SCM等管理系统的应用实施;信息咨询,包括IT市场调查与分析、IT分析咨询等。

#### 3. 现代管理咨询与传统管理咨询的不同

根据汉普咨询公司总经理张后启的研究<sup>[1]</sup>,两者的区别主要表现在以下几个方面。

(1)在改善企业管理方法上的不同 传统管理咨询注重对企业“科层制”管理模式中单一管理环节进行局部改善和优化,适应于工业经济时代企业管理的需要;而现代管理咨询则是要打破过去传统的“科层制”管理,面向企业业务流程实施管理,并建立扁平化组织,以应对对客户和市场的快速反应。这是“系统论”思想在管理领域的应用,是对企业管理从整体上进行优化。因此说,现代管理咨询业适应了当前知识经济时代企业管理的要求。

(2)在提供咨询服务范围上的不同 传统管理咨询一般不涉及管理手段,特别是现代计算机信息技术处理手段在企业管理中的应用。现代管理咨询注重IT手段对于改善企业管理绩效,特别是在提升企业竞争力方面的重要作用,并通过专业化咨询提高IT技术在企业应用的成功率和在改善企业管理绩效方面的有效性。

(3)所依据的管理理论基础方面的不同 传统管理咨询主要依据传统的管理理论、企业战略、市

场策略、管理模式等定性化管理分析理论。现代管理咨询主要依据数字化管理理论(目前仍在不断发展和完善过程中),以IT技术和量化管理分析为基础。

(4) 在咨询顾问素质要求方面的不同 传统管理咨询的咨询顾问主要以MBA和具有管理实践经验的人为主体。而从事现代管理咨询的咨询顾问不仅要具备管理理论基础和管理实践经验,还要精通IT技术及其应用,即需要跨学科的现代复合型人才。

## 二、传统管理咨询企业 转向现代管理咨询企业的必要性

### 1. 生存需要

信息化是人类继农业化、工业化后迎来的第三次革命,其影响的深度和广度将是前所未有的。随着以网络为核心的信息技术的飞速发展,信息产业化和产业信息化已是无法阻挡的发展趋势,管理信息化、数字化将是企业发展的必由之路,计算机技术、通讯技术、网络技术与管理理念、管理模式、管理制度、企业文化有机结合的ERP、CRM、SCM等管理软件已经成为一些领导企业整合资源、巩固和提升竞争优势的一种战略平台,并有必然被越来越多企业应用的趋势,因此,完全意义上的传统企业管理将不复存在,传统管理咨询市场的萎缩将不可避免。这种背景下我们无法想象,传统咨询公司如果不能尽快完成向现代咨询企业的转变将如何生存。

### 2. 发展需要

据预测,IT市场最终将会变成IT服务市场,IT咨询是其中增长最快的部分。我国IT咨询市场的需求每年将以40%~50%的速度递增<sup>[2]</sup>,因此IT咨询市场是个大蛋糕。IT厂商和软件开发商敏锐地觉察到了IT咨询市场的巨大潜力,很多计算机硬件产品制造商(如IBM、HP、联想)、IT分销商(如神州数码、和光)和软件开发商(如用友、创智)纷纷涉足IT咨询业务并不断加大投入来扩大规模。国外和本土领头的一些咨询公司,如麦肯锡、德勤、汉普,更是挖空心思地盘算着如何占领更多的中国IT咨询市场的份额。角逐IT咨询市场的竞争已经悄然开始,反应迟钝的传统咨询公司如果不及早觉醒,介入并抢占一定的IT咨询份额,那么将白白浪费信息化带来的良好发展机遇。

## 三、传统管理咨询企业 向现代管理咨询企业转型的模式

### 1. 管理软件咨询服务市场潜力巨大,可作为实现向现代管理咨询企业转型的切入点

财务管理系统、销售管理系统等小型应用软件,只要软件开发商或经销商对用户稍做培训,用户便可以操作软件,软件实施环节基本不存在,售前咨询和售后服务的工作量也不大,软件的开发、经销、技术支持与运行维护一般由软件开发商一体化完成。ERP、CRM等企业管理软件则截然不同,与前者相比,其应用难度不可相提并论,这不仅是因为功能、系统结构、数据关联等的复杂性明显增加,

更重要的是管理软件不只是一个软件系统,它首先是一种管理方法,代表着一种管理理念、管理思想和管理模式。管理软件的应用要取得成功,应用企业必须具备相宜的管理基础,包括管理理念、管理模式、管理制度、组织结构、企业文化、员工素质等方面,因此管理软件的售前咨询(企业管理现状诊断、需求分析、软件选择等)、实施(业务流程再造、组织结构调整、新管理思想的灌输、管理制度确立、软件安装、调试、使用培训等)和售后服务(维护、技术支持、管理基础的持续改善等)的工作量都很大,一般的软件开发商没有精力也没有能力完成所有这些工作。根据企业管理软件国际经验以及现代产业发展分工细化的原则,这些工作应由专业的管理咨询公司完成,开发商则专注于软件的持续改善,只有这样才能不断提高管理软件应用的成功率。

由于忽略了管理咨询导致管理软件应用失败的沉痛教训比比皆是,使不少企业猛然醒悟到了管理咨询的重要性,在启动和实施管理软件应用项目时,咨询费用预算和投入大比例增加。在国外,管理咨询费用少则与软件价格相当,多则达到软件购买价的数倍,这是由管理软件本身的特点所决定的。中国企业管理软件咨询费用最终也将达到和接近这样的比例。可以说,管理软件咨询市场的前景一片光明。传统管理咨询企业在向现代管理咨询企业转型时,以管理软件的咨询服务为切入点无疑是一个很好的选择。下面讨论的3种转型模式就是传统管理咨询企业向管理软件咨询业务拓展的3种可能途径。

### 2. 传统管理咨询企业向现代管理咨询企业转型的模式

(1) 模式 :独立咨询 以独立第三方的形象,开展管理软件售前咨询业务,致力于帮助企业选择最合适的管理软件。售前咨询是公司的核心业务,但不限于此,可以就当前项目力争与所选定的管理软件开发商进行项目合作,进而将对当前企业的咨询服务延伸到软件组织实施和售后服务的提供上。

成功的基本前提 在传统管理咨询中已建立了较高的知名度和客户信任度,有切入点;有能力逐渐树立管理软件独立咨询商的品牌形象;对市场上的主要管理软件十分了解,包括软件的功能、隐含的管理思想体系、适用领域、价位、可剪裁性,以及开发商的实施能力、售后服务水平等。

可行性 如前所述,管理软件不仅仅是一个计算机软件系统,同时也是管理理念、管理思想和管理模式的一个载体,而支撑不同品牌软件的管理思想体系是不尽相同的,并且不同软件的可剪裁性也是不同的,企业在决定上管理软件时,必须根据企业自身的情况选择适合的厂商,这是保证应用成功的第一个关键环节。实际上,企业在实施企业管理软件之前,首先要找的不是软件开发商,而是专业的管理咨询公司,聘请具有行业知识和企业管理软件知识的咨询专家组来对企业进行充分调研和需求分析,甚至对管理流程重新设计,将企业的核心问题归纳出来,分析企业需要什么样的管理和什么样的管理软件。因此管理软件的售前咨询具有良好的

市场需求空间,一个传统咨询管理企业,如能利用在传统咨询市场已建立起来的良好声誉和客户关系,以售前咨询为突破口切入管理软件咨询领域,成功的可能性是较大的。该模式对大部分传统管理咨询企业都是可行的。

**风险** 在软件实施和售后服务方面可能会落入“泛而不精”的陷阱,进而既失信于客户,也失信于软件开发商,从而最终错过全面进军管理软件咨询业务的机会。在软件实施和售后服务上采用专注于若干品牌的策略,可降低这种风险。

**实施方案** 组织一支素质精良的专业化的管理软件咨询队伍。要求咨询人员不仅善于根据企业特定的业务需求为企业选择最合适的软件产品(售前咨询),而且有能力承担管理软件的组织实施和售后服务。因此,他们必须具备多方面的综合能力与素质,包括对企业实际管理模式与业务处理流程的理解能力与经验;对计算机技术的综合运用能力;与客户交往及对客户心理的把握能力、培训与讲解能力、财务知识与财务管理能力等。

(2) **模式** : **合作咨询** 做某个管理软件开发商的合作伙伴,专门为某个品牌的管理软件提供售前咨询、组织实施和售后服务等咨询与服务。

**成功的基本前提** 咨询公司在管理咨询服务方面具有较高的知名度,并有管理软件咨询的成功案例,满足软件开发商的遴选条件;软件开发商的管理软件品牌有一定的知名度,有较好的市场前景,符合咨询公司的选择条件;开发商的管理软件的管理思想体系与咨询公司推崇的管理理念、思想、模式相一致,或咨询公司愿意作出改变来适应软件。

**可行性** 该模式的可行性主要决定于软件开发商和咨询服务提供商双方合作的可能性。软件开发商在开发软件方面占据优势,却并不精通管理,在软件产品激烈竞争的市场中,可以集中精力不断改进和完善自己的产品。管理咨询公司由于对软件背后的管理思想体系有透彻的理解,加上管理咨询经验丰富,故在管理软件咨询服务方面占有优势,可以不断改进软件实施方法,积累各行业管理软件咨询的经验,从而对提高软件应用的成功率起关键作用。因此,在企业管理软件应用中,软件开发商与管理咨询公司具有互补优势,双方都有很强的合作动机,合作具有可行性。如国际知名的中小企业管理解决方案厂商 scala(思佳)公司与国内本土的管理咨询公司北京汉普管理咨询公司结成战略合作联盟,就是管理软件公司与管理咨询公司合作的成功范例。该模式对于有较强合作能力的咨询公司具有较高的可行性。

**风险** 这是一种以软件厂商为主的转型模式,对软件厂商的依赖性很强,有受制于软件厂商的风险。如果咨询公司自身的管理理念能被软件公司接受并融合到软件中去,形成你中有我、我中有你的局面,则可降低这种风险。

**实施方案** 展开市场调查,选择适合的管理软件公司积极与之接触,主动沟通,寻求合作机遇。

(3) **模式** : **齐头并进** 以自身的管理思想体系为基础,开发具有自主知识产权的管理软件,并提供全面的软件咨询,管理软件开发和咨询服务齐

头并进,争取建立管理软件和管理咨询双重品牌。

**成功的基本前提** 有一套成熟的管理思想体系,有足够的传统咨询市场份额并建立了一定的知名度;有足够的财力或有很强的融资能力;有足够的向完全不熟悉的管理软件领域拓展。

**实施方案** 控股成立管理软件开发公司,同时建立管理软件专业咨询队伍或单独成立管理软件咨询公司。管理软件控股公司有几种可能的成立方式:购买现有的管理软件公司 51% 以上的股份;寻找投资人,购买或兼并现有的管理软件开发商;直接组建管理软件开发公司(如在中间件基础上开发,只需小型开发队伍)。

**可行性** 以管理软件开发商和咨询服务提供商双重身份进军管理软件领域,可以根据企业的实际需求灵活剪裁管理软件,实现管理思想、管理手段(管理软件)的完美结合,从而有效避免咨询公司经常遇到的一种情况:没有一个能完全实现自己管理理念、管理模式的管理软件平台。这是该模式最优越的一面;但该模式的可行性很大程度上取决于咨询公司的实力。

**风险** 管理软件市场竞争十分激烈,作为一个新的进入者,面临市场陌生、驾驭能力弱等挑战,因此,自有软件品牌的建立是一个十分困难的过程,有被现有品牌扼杀在摇篮之中的风险,并导致同时失去建立软件咨询品牌的机会。如果从前两种模式过渡到该模式,风险将大大降低。

表 1 从业务目标、实施方案、适用企业、风险、发展策略 5 个方面对 3 种模式的要点进行了简要总结。

| 表 1 3 种转型模式要点概述 |                                       |                             |                              |                                          |                                      |
|-----------------|---------------------------------------|-----------------------------|------------------------------|------------------------------------------|--------------------------------------|
| 转型模式            | 业务目标                                  | 实施方案                        | 适用企业                         | 风险                                       | 发展策略                                 |
| (独立咨询)          | 以企业管理软件售前咨询(软件选型)为核心业务,力争向软件实施和售后服务拓展 | 成立管理软件咨询专业团队                | 有能力组建管理软件咨询专业团队的所有传统管理咨询公司   | 在软件实施和售后服务上落入“泛而不精”的陷阱,失去全面进军管理软件咨询业务的机会 | 首先确保在售前咨询上站稳脚,然后根据企业能力决定是否向实施和售后服务拓展 |
| (合作咨询)          | 以合作伙伴身份,为专门的管理软件提供全方位咨询服务             | 主动寻求合作机遇                    | 有能力与管理软件开发商建立合作关系的所有传统管理咨询公司 | 受制于软件厂商                                  | 可以从模式过渡到模式                           |
| (齐头并进)          | 同时进军管理软件的开发和咨询领域,力争建立双重品牌             | 控股管理软件开发公司,成立管理软件专业咨询公司(队伍) | 有成熟管理思想体系并具有雄厚资金实力的传统管理咨询公司  | 被现有市场扼杀在摇篮之中                             | 可以从模式或模式过渡到模式                        |

#### 四、管理咨询企业自身的信息化建设

自身的信息化建设也是传统管理咨询企业实现向现代管理咨询公司转型的重要手段,它至少包括如下两个方面的基本内容。

##### 1. 企业内网和网站建设

(下转第 11 页)

变,时空盲区的存在构成了态的正交性。这就是说,衰变前的状态  $\Psi_1$  是薛定谔方程的解,衰变后的状态  $\Psi_2$  也是薛定谔方程的解,由于线性关系,  $\Psi_1 + \Psi_2$  还是薛定谔方程的解,即原子有一个合理的既衰变又不衰变的解。这是量子力学的特征,是微观世界非连续作用的规律。但是,在薛定谔猫理想实验中,小锤的运动,氢氰酸瓶的完好与破碎,猫的死与活,却不符合量子力学适用的条件,而是符合牛顿力学适用的条件,至多符合狭义相对论适用的条件。

光子作用于小锤,小锤是一个机械装置,其运动状态的演变有机械力和引力的介入,而这种作用显然是连续的,连续的作用没有能级跃迁概念,不能形成时空盲区;状态的演变是连续的,不能突变。因此,小锤在运动过程中的前后状态  $\Psi_3$ 、 $\Psi_4$  不具备非连续作用的正交性,也不具备线性叠加性质。这就是说,小锤的前后状态  $\Psi_3$ 、 $\Psi_4$  及  $\Psi_3 + \Psi_4$  都不是薛定谔方程的解。氢氰酸瓶子受小锤敲击也是连续的机械作用,瓶的完好状态  $\Psi_5$  与瓶的破碎状态  $\Psi_6$  也是既不正交,也无线性叠加性质。猫的死活更是如此,氢氰酸毒死猫的过程绝不是量子过程。猫的死亡只能是一个受连续作用的渐变过程,活猫状态与死猫状态不能突变,没有正交性,也不能线性叠加。由于量子力学非连续性作用的条件被破坏,因此,对于猫来说,箱中不存在活猫和死猫的叠加状态。猫要么死了,它对应原子衰变;要么活着,它对应原子不衰变; $\Psi_1 + \Psi_2$  没有猫的对状态。从原子的衰变与否到猫的死活,在整个理想实验中,经历了从不连续作用(正交、线性)到连续作用(非正交、非线性)的演化过程(体现为玻尔随机相角的加入),即经历了适合量子力学条件到不适合量子力学条件,转而适合宏观经典力学条件的转化。由于小锤、瓶子、猫都处在经典连续作用条件的控制之下,其状态只能渐变,因此,它们的状态在演化前后都是确定的,是宏观时空描述的对象,对于猫来说就只有死与活两种独立的状态,  $\Psi_1 + \Psi_2$  与死猫加

活猫的对状态不存在。这样,不管你打不打开箱子,猫要么死了,要么还活着,它决定于原子是否衰变了,与人的主观观察无关。当然,人不去打开箱子,是不知道猫的死活的,但这与薛定谔猫悖论是两回事。看来,薛定谔猫悖论的产生,原因是忽视了量子力学和经典力学适用条件的根本差别,它是微观时空与宏观时空混合使用形成的怪胎。薛定谔猫的理想实验设计是不合理的,即使看成比喻,作此比喻也是不恰当的。

通过对 EPR 的论证和薛定谔猫的分析,将直接帮助我们理解量子测量中仪器干扰问题的本质。现在看到,所谓仪器的干扰,就是微观客体与仪器之间有连续作用的介入。连续作用的介入,破坏了非连续作用的正交量子态,系统从微观作用机制进入宏观作用机制,不可逆的测量过程也就产生了。很明显,当相互作用机制由微观不连续向宏观连续过渡时,我们对客体“状态”的描述,也由对其时空中“形”的描述,转而对其时空中宏观质点轨迹的描述。客体的“状态”由微观变化的“形”向宏观质点收缩,并表现出运动轨迹的过程,是一个由线性(非连续作用)向非线性(连续作用)过渡的过程。这正是 Penrose 的 U 过程向 R 过程过渡的物理实质。应该说,这与当今大多数物理学家要表达的思想是一致的。

困惑了人们近百年的量子测量,看来也有了澄清之日。玻尔的随机相角同样有了产生的源头。

#### 参考文献

- [1] 赵国求. 论经典力学与量子力学中质点的属性 [J]. 武汉工程职业技术学院学报, 2002(3)
- [2] 赵国求, 吴新忠, 万小龙. 物理学的新神曲——量子力学曲率解释 [M]. 武汉出版社, 2002
- [3] 曾谨言. 量子力学(上、下册) [M]. 科学出版社, 1995
- [4] 谭天荣. 揭开 EPR 关联之谜 [M]. 天津科学技术出版社, 1995
- [5] M·雅默. 量子力学的哲学. 商务印书馆 [M]. 1989

(责任编辑 蔡德诚)

(上接第 27 页)

通畅的交流、共享渠道是咨询企业生存和发展的基础,企业内网的建设有助于打破咨询企业中严重的信息个人化现象,有助于全面提高同客户的交往能力和自身的管理能力,比较成功的咨询企业几乎无一例外地都建有自己的内网。

企业建立网站则可抢占网络商机、提升公司形象、加强客户服务、降低营销成本和提高效率。网站是一个企业的网上门面,更是一个重要的营销工具。咨询公司要建立的正是营销导向的网站,主要内容至少应包括:公司宣传(概况、文化、理念、业务范围、业绩)、公司新闻、公司研究报告发布、服务信息、成功案例、人才招聘、客户信息反馈等。

#### 2. 数据库建设

咨询实力主要表现在数据积累、从业案例经验

和咨询技术 3 方面。案例积累和数据库完善对于咨询公司的重要性不言而喻,如果一个咨询公司没有一个数据和案例积累、共享的良好机制和平台,那么,即使咨询公司有高素质的人才,有先进的分析手段和方法,依然不能高质量地完成咨询项目,因此,咨询公司数据库(包括案例库、知识库)的建设不容忽视。目前,我国咨询公司建有数据库的并不多,先行一步的咨询公司可望赢得巨大的先发优势。

#### 参考文献

- [1] 张后启. 现代咨询业的崛起与发展 [J]. 中国科技信息, 2002, (2): 25-27
- [2] 张文松, 李曙光. 对我国管理咨询业的剖析及其发展定位 [J]. 科技导报, 2002, (2): 47-51

(责任编辑 王宏章)