

<<战略管理咨询>>

图书基本信息

书名：<<战略管理咨询>>

13位ISBN编号：9787030237361

10位ISBN编号：7030237366

出版时间：2008-12

出版时间：科学出版社

作者：张阳，唐震，杨文斌 编著

页数：223

字数：281000

版权说明：本站所提供下载的PDF图书仅提供预览和简介，请支持正版图书。

更多资源请访问：<http://www.tushu007.com>

## 前言

经过几十年的发展，管理咨询业已经成为一个发展迅速的知识型产业部门，被列为高层次知识产权中的重要领域。

正因为如此，在产业发展史上，管理咨询业已经成为历史上最成功的行业之一。

世界各国尤其是发达国家所达成的共识是，管理咨询业的价值不仅在于它所创造的直接收入、利润和就业，而且在于它为各行各业和各种机构提供的富有价值的服务带动了一国整个经济的发展。

基于这样的共识，发达国家的管理咨询业都被视为富有活力和创造力的头脑产业，吸引了最优秀的人才。

布莱克和默顿曾经指出：“教育和咨询也许是社会前进动能中两个最为重要的因素，而就关注实际出现的问题而言，咨询比教育更有意义。

”库伯也认为：“管理顾问影响着历史进程。

”十几年来，由于管理咨询对企业运行机制的改善以及管理水平和经济效益的提高做出了杰出的贡献，中国管理咨询业得到了长足的发展。

有关调查显示，2000年，我国管理咨询收入不超过1亿美元，占国内生产总值的比例只有万分之一；而同期美国管理咨询收入占国内生产总值的比例为20%左右。

与此同时，调查显示，2002~2003年，我国管理咨询新增客户数量以每年超过10%的速度递增。

这些数字说明，我国管理咨询业仍然发展不足，这主要是因为我国市场经济本身还有待进一步发展，管理咨询业既存在萌芽期的盲目和混乱，也存在职业化过程中的茫然和无序。

随着我国加入WTO以及经济体制市场化改革进程的加速，越来越多的企业开始接受管理咨询，管理咨询业已经成为我国发展速度最快的几个行业之一。

西方发达国家的企业管理理论和管理咨询几乎是同时产生、同步发展的，在战略管理领域更是如此，很多管理咨询公司甚至是战略管理的方向引导者和理论缔造者。

战略管理咨询在管理咨询公司的业务内容中一直占有较大比重，尤其是近30年来，公司战略的概念对于管理理论与实践的进步做出了十分重要的贡献。

包括经营战略、战略分析、战略规划等在内的公司战略咨询已经成为管理咨询业中迅速发展的领域。

在中国，战略管理咨询业务已正式从一般管理咨询中分离出来，成为管理咨询业中覆盖面最广、业务量最多的管理咨询类型。

有些咨询师已经把公司战略作为他们主要甚至唯一涉足的领域。

与此同时，我们也注意到，现有的一些战略管理咨询项目基本都是援用欧美经典战略管理咨询理论体系，这虽然对于早期战略管理咨询的规范化发展起到了一定的作用，但“生搬硬套”的做法越来越显示出致命的弊端，近年来频频爆出的麦肯锡失败案例就是最有力的证明。

事实上，在中国做战略管理咨询，应该符合中国的国情，应该具有中国特色。

战略管理咨询离不开特定的国情与行业环境，如何既有效借鉴欧美理论，又不失自己的特色，不离自己的国情，正是中国的战略管理咨询公司 and 战略咨询顾问所要探索的问题。

河海大学战略管理研究所及其长期合作的外部工作团队多年来从事战略管理方面的理论研究和咨询业务，既奠定了深厚的学术基础，也积累了丰富的实践经验。

我们不仅深谙战略管理的程序、方法和工具，而且深刻地领会到战略管理咨询这一事物本身的内在特性。

因此，我们期望能将战略管理咨询本身作为对象，有机结合其内在特性、事务性特征以及技术特征，对战略管理咨询进行系统全面的陈述，吸引更多对战略管理咨询本身学术层面的关注，指导更多战略管理领域的专业人士更好地投身战略管理咨询实践。

同时，希望为那些想了解或涉足战略管理领域的年轻学生提供一个独特的切入视角。

全书共7章，可归纳为4部分内容：第1部分包括第1章，通过探讨战略管理咨询的概念、发展历程、基本特征、基本体系等问题，回答了“什么是战略管理咨询”。

第2部分包括第2、3章，系统阐述基本流程、方法与工具，回答了“怎么做战略管理咨询”。

第3部分包括第4~6章，通过对战略管理咨询机构、客户和顾问三个层面的角色分析，回答了“谁在参

<<战略管理咨询>>

与战略管理咨询”。

第4部分包括第7章，通过一个完整的案例详细描述了战略管理咨询的过程和结果。

## <<战略管理咨询>>

### 内容概要

战略管理咨询是管理咨询业中迅速发展的业务领域，越来越受到咨询公司、咨询顾问及企业相关管理人士的重视。

本书依托河海大学战略管理研究所多年来从事战略管理理论研究和咨询实践所积累的知识和经验，具体阐释了战略及其咨询内涵，论述了战略咨询机构、战略咨询客户和战略咨询顾问，并引用A公司具体案例全方位地说明了战略分析、制定选择、实施工具的全景。

本书将战略管理咨询中的事务性活动（如项目投标、项目实施、项目服务等）和技术性活动（战略诊断、战略制定、战略实施与评价等）相结合，通过两条主线向读者展示战略管理咨询这一活动。

此外，本书还对战略管理咨询活动中的利益相关者进行了系统介绍，有利于读者从更宽广的范围了解战略管理咨询的全貌。

本书在语言运用和内容结构安排上注重可读性，旨在以简单、易懂的方式向读者介绍战略管理咨询相关内容。

本书可作为专业咨询机构人员、企业管理顾问、企业经营管理人员、MBA和EMBA的工具书和学习参考书。

## 作者简介

张阳，男，1960年生，河海大学商学院院长，教授，博士生导师，战略管理研究所所长。

复旦大学产业经济学博士，工商管理学博士后，享受国家政府特殊津贴。

教育部“新世纪优秀人才支持计划”获得者，江苏省“六大人才高峰支持计划”获得者，江苏省“青蓝工程”跨世纪优秀学科梯队（企业管理学科）第一带头人，国家重点培育学科及江苏省重点学科（技术经济及管理）首席带头人，江苏省重点学科（工商管理学）第一带头人。

国际管理学学会联盟（IFSAM）理事及中国委员会执委兼秘书长，德国《管理国际评论》编委，（美国）管理学会（AOM）等多个国际学术组织会员，江苏省技术经济与管理现代化研究会常务理事，中国管理现代化研究会理事。

担任中国国际工程咨询（香港）有限公司首席战略顾问，深圳华侨城（控股）有限公司高级顾问，上海方策管理咨询有限公司首席顾问，广东威华股份有限公司首席管理顾问等。

1995～1997年在美国德克萨斯大学（Austin）、马里兰大学（CollegePark）做高级访问学者。

主要研究方向为战略管理、企业跨国经营、水利水电发展战略。

出版《战略管理》等教材3部、《管理文化视角的企业战略》等专著6部，在国内外发表学术论文200余篇，主持完成“十一五”国家科技支撑计划重大项目、国家社会科学基金项目等科研课题40余项，获得省部级奖励多项。

唐震，女，1976年生，河海大学商学院副教授，硕士生导师，战略管理研究所秘书长，河海大学技术经济及管理博士，厦门大学工商管理学博士后。

江苏省“青蓝工程”优秀青年骨干教师培养对象，（美国）管理学会（AOM）、中国管理研究国际学会（IACMR）会员。

2006在美国理海大学（Lehighu.）做高级访问学者。

主要研究方向为战略管理、企业家。

出版著作1部，发表学术论文20余篇，承担国家及省部级基金项目多项，获得省部级奖励多项。

杨文斌，男，1970年生，上海方策集团执行董事，上海方策管理咨询有限公司董事长，复旦大学管理科学与工程博士。

河海大学商学院兼职教授，曾任上海大学教师，在深圳国际高新技术产权交易中心、美国佳华资讯有限公司（Best—of China cornInc.）等中外公司担任高层管理职务。

2000年以来，发表论文近20篇，主持上海宝山钢铁集团等多家单位的战略管理咨询项目，涉及国有企业、民营企业、外资企业、科研院所、行政区域、世界银行贷款项目等各种类型的组织结构。

书籍目录

总序前言第1章 战略管理咨询概述 1.1 战略管理咨询的概念 1.2 战略管理咨询的发展 1.3 战略管理咨询的基本特征 1.4 战略管理咨询的基本体系 1.5 战略管理咨询解决的基本问题 1.6 我国战略管理咨询的现状与趋势第2章 战略管理咨询的基本流程 2.1 战略管理咨询项目运作概述 2.2 战略管理咨询项目的前期阶段 2.3 战略管理咨询项目的中期阶段 2.4 战略管理咨询项目的后期阶段第3章 战略管理咨询方法与工具 3.1 数据、资料的收集与整理方法 3.2 思考与表达问题的方法 3.3 战略诊断方法与工具 3.4 战略制定与工具选择 3.5 战略实施工具第4章 战略管理咨询机构 4.1 国外著名战略管理咨询公司简介 4.2 国内著名战略管理咨询公司简介 4.3 国内外主要的管理咨询协会及机构 4.4 战略管理咨询机构的运作第5章 战略管理咨询客户 5.1 战略管理咨询客户概述 5.2 战略管理咨询的客户需求分析 5.3 战略管理咨询客户的权利和义务第6章 战略管理咨询顾问 6.1 战略管理咨询顾问概述 6.2 战略管理咨询顾问能力要求和职业道德规范 6.3 战略管理咨询顾问的级别与收费 6.4 战略管理咨询顾问的职业发展第7章 A公司发展战略咨询案例 7.1 项目概述 7.2 A公司战略环境分析 7.3 A公司总体战略设计 7.4 战略实施与相关能力提升主要参考文献

## &lt;&lt;战略管理咨询&gt;&gt;

## 章节摘录

战略管理咨询作为管理咨询中的一种，当然也应具有管理咨询的一般特征。

因此，为了分析战略管理咨询的基本特征，有必要对管理咨询的一般特征作一个简单的了解。

一般来说，管理咨询作为一项严谨而系统性的服务工作，具有科学性、创新性、独立性、客观性、有效性、系统性和合作性的特征。

所谓“科学性”是指管理咨询所运用的理论、方法、工具都要有科学依据，咨询顾问对数据和问题的调查也必须实事求是，坚持一切凭数据和事实下结论；“创新性”是指管理咨询既要依据基本事实、数据来了解企业情况，又要在在此基础上大胆思索，提出创新性改善意见；“独立性”是指管理咨询本身是一种独立的咨询服务工作，独立的调查和思考是管理咨询中消除假象、认清事实的基本要求；“客观性”是指管理咨询要求咨询人员公正客观地调查、分析问题，并对分析的结果做如实客观的反映，不应受外界的干扰而片面地反映某项事实；“有效性”是指管理咨询提出的解决方案对客户来说应切实可行，并且对企业存在的问题能起到一定的改善作用；“系统性”是指管理咨询人员应综合考虑企业的整体情况，系统地分析和解决问题；“合作性”是指管理咨询的整个过程都是一个充满合作的过程，这种合作既包括管理咨询人员之间的合作，也包括咨询人员与客户企业之间的合作。

除了具有以上这些管理咨询的一般特征之外，战略管理咨询还应具有什么独特的基本特征呢？

为了理解这一问题，在这里有必要对战略管理咨询的对象“战略”的特征做一番总结，并在此基础上归纳出战略管理咨询与一般管理咨询相比所具有的独特特征。

战略管理旨在为企业在未来不确定的环境中健康、顺利发展提供各种各样的战略方案，对组织整体健康、长远生存都会产生重大的影响，因此，战略至少具有这样几个独特的特征：第一，全局性。

这是战略最根本的特点，它以企业的全局为研究对象来确定企业的总目标，规划企业的总行动，追求企业的总效益。

战略研究的重点放在企业的整体发展上，把企业未来的生存和持续的发展作为研究对象。

它的正确与否直接关系到企业的兴衰成败。

第二，长远性。

这表明企业战略的着眼点是企业的未来，谋求企业长远的利益，使企业永葆青春、延年益寿。

它不是片面追求眼前利益而牺牲长远利益，而是要求企业经营者具有高瞻远瞩的战略眼光，在兼顾当前利益的基础上着重采取长期的行为。

第三，纲领性。

这一特点一是表明战略所确定的战略目标和发展方向，是一种原则性和概括性的规定，是对未来发展的一种粗线条的设计，是总体性的谋划，而不是纠缠于现实的细节，战略在于洞察方向，而不在于精细；二是表明战略目标是全体员工行动的纲领，用以指导员工的实际行动。

第四，竞合性，即战略具有竞争性和合作性的特点。

竞争性又叫抗争性，指战略是企业为在竞争中为战胜竞争对手、应对外部环境的威胁、应对竞争对手的压力和挑战而设计的一整套行动方案；合作性是指企业在竞争的基础上，在一定的条件下为实现与竞争对手的合作而实行的战略考虑。

现代企业战略既有竞争性又有合作性的特点，如何根据企业的外部环境和内部条件制定合适的战略才是问题的关键。

第五，相对稳定性。

这是指战略一旦制定，在一定时期内就具有相对稳定性，只要企业所处的战略环境没有发生根本变化，战略就不会发生根本性变化。

当然，有时根据环境的变化，在不影响全局的情况下，也可以做一些调整以保持战略的灵活性。

综合以上这些特征，战略管理咨询这种提供战略方案设计服务的特殊管理咨询类型还应具有这样一些基本特征：第一，受外部环境和政策性因素的影响较大。

战略管理咨询，是一项政策性和策略性很强的服务活动。

而且，它预测企业环境的未来变化，指明企业经营活动的方向。

## <<战略管理咨询>>

在制定战略方案之前，战略管理咨询顾问都要对企业所面对的政策、社会、行业、经济等因素进行充分的学习和分析，所制定的战略方案在很大程度上都会受到外部环境和政策性因素变动的影响，具有一定的风险性。

第二，涉及知识和信息范围广。

企业战略管理咨询，与其他管理咨询相比所需的信息量和知识面都是最广的。

一方面，战略咨询顾问需要从各种各样的渠道收集企业各种宏观和微观层面的信息；另一方面，对信息的分析和消化方面，也需要战略咨询顾问具有更丰富的行业经验和知识背景。

第三，咨询方案评价比较困难。

企业战略咨询的对象领域比较复杂，而且其因果关系或者数值关系不是很清楚，所以方案的评价比较困难。

为了提高咨询方案的成功率，不能过分夸大定量分析结果，要重视定性分析，综合运用各种技术方法，并拟定多种方案、反复进行分析和评价，从中选择最合理的方案。

因此，咨询人员除了要学习现代化管理手段外，提高思维判断能力也是极为重要的。

第四，创新性强。

战略管理咨询提供的战略方案是在分析企业的具体环境和情况后，针对企业发展所面临的关键问题提出的独特解决方案。

战略方案不是对其他企业成功经验的简单借鉴，而是提供给客户企业建立核心能力的创新思路，因而战略管理咨询比其他类型的管理咨询创新性更强。

第五，咨询方案实施难度大，咨询绩效评价困难。

企业战略管理咨询所提供的解决方案实施周期长，实施阻力一般较大。

并且正如前面所述，咨询方案都是建立在一定的环境和政策因素基础之上的，而事实上企业所处的环境是不断变化的，这就为咨询方案的实施和最后咨询绩效评价带来了很大困难。

编辑推荐

古今中外，战略管理的精髓令人叹服；战场商场，战略管理的思想举足轻重，了解战略管理、研究战略管理已经成为各行各业管理者的必修课程！

这套“战略管理论丛”全面梳理了战略管理领域的理论脉络与实践情况。不论你是从未接触过战略管理理论、对战略怀有好奇之心的普通读者，还是从事战略管理研究，欲探寻战略管理思想真谛的学者，抑或是参与战略管理实践、运筹帷幄的企业管理者……都可以通过阅读这套丛书对战略管理理论和实践有一个全面的了解，进而跟随我们一起，迈入战略管理的神奇殿堂！

版权说明

本站所提供下载的PDF图书仅提供预览和简介，请支持正版图书。

更多资源请访问:<http://www.tushu007.com>