

交流与探索

管理咨询为中小企业服务的几种方式

郭 琴

中国科学院文献情报中心

成功地管理企业是企业保持旺盛生命力的重要手段之一。中小企业大多重生产、轻管理,这是企业扩张和持续发展的一大隐患。因此,为了实现企业的长远发展目标,中小企业必须将管理提到重要议事日程上来。

利用管理咨询服务是企业加强管理的重要举措。中小企业由于规模小,缺少高水平的专业管理人才;此外即使存在少数优秀人才,也因“当局者迷”,企业难以发挥他们的才能来“穿透”和解决问题。而作为“企业医生”的管理咨询公司,由于其较强的专业能力、丰富的经验和独立的态度,使得它很容易为中小企业正确地把脉,并且能客观公正地解决问题。当前,我国中小企业普遍对管理咨询认识不够,既不清楚它能为企业做什么,也不清楚如何利用管理咨询。本文拟从这个角度出发,列举管理咨询为中小企业服务的几种方式,希望能消除中小企业对管理咨询的迷惘,唤起中小企业利用管理咨询的意识。

1. 提供信息

及时、准确和全面的信息是中小企业在激烈市场竞争中的成功保障,这些信息包括顾客信息、竞争对手信息、原材料信息、供应商信息、市场行情信息、宏观环境信息(如政策法规、经济、科技、文化信息)等。管理咨询公司由于其广泛的信息收集渠道、与行业团体和政府机构的良好人际关系以及丰富的行业数据库,使得它能够高效地满足中小企业的信息需求。下面是一个实例:

新华信管理咨询公司是目前中国最大的商业信息咨询公司,提供信用资料和市场研究服务。其信用资料服务主要以企业数据库形式提供,数据库资料从两个方面得到更新:一是通过政府渠道购买最新材料;二是新华信调研人员和合作机构每天实地拜访和电话访问数以百计的企业以获取最新资料。目前,新华信数据库拥有100万家企业的基本信息,占全国年营业额百万元以上企业的90%;此外,还拥有5万多家企业的详细资信信息。

2. 提供专家资源

优秀的咨询师可作为企业人员的后备军。有时,中小企业出于节省费用的考虑,需要短期而不是长期雇用某一领域的专家,这时候咨询公司就是最好的专家库。一种特殊的服务方式是“委托管理”,也就是客户企业可以“借用”咨询公司人员在一定时间内担任他们管理层中的一个职位,这是现代管理咨询中日渐流行的一种服务方式。

北京瑞诚管理集团提供独特的委托管理服务。该公司专职受托承担客户公司企管部的全

部管理运行责任,实现公司企管体系要求及长期保持之目标;或者瑞诚管理集团从客户公司企管体系运行阶段起,为其提供托管服务,其内容包括:

- 瑞诚企业派企管部长及助手常驻客户公司工作;
- 派出企管部长每月末提出次月工作计划,经双方批准后实施;
- 派出的企管部长每月末向双方汇报本月工作总结,并请双方签署评价意见;
- 企管部长及助手视为该公司工作人员,执行公司的相关规定;
- 企管部长组织瑞诚集团专家组开展公司内部审核时,严格执行内部审核程序,公正准确地出示不合格报告并提出企管改进措施,公司最高管理层据此实施规定的企管奖惩。

3. 建立商业联系

企业在进入新的市场、开拓新的领域时,往往需要寻找新的商业代理、商业代表、供应商、转包商、合资和兼并合伙人、收购公司、资金来源等。咨询公司正好凭借广泛的商业网络和丰富的商业经验等优势,帮助客户识别候选者,对每一候选者评价其适用性、可行性,最后提出可供选择的方案。例如南方某企业要进入北方市场,必须委托当地的咨询公司进行市场调查、选择产品分销商和代理商。如果企业要在当地设厂,咨询公司还要协助选址、挑选原材料供应商以及代理其它的商业事项。

4. 诊断工作

企业诊断即企业管理咨询,指的是具有丰富经营管理知识和经验的专家,深入到企业现场,与企业管理人员密切配合,找出经营管理上存在的主要问题,进行定量或确有论据的定性分析,查明产生问题的原因,提出切实可行的改善方案,进而指导实施改善方案,谋求企业坚实发展的一项改善企业经营服务的活动。提供诊断服务是管理咨询公司的主要业务。企业管理咨询涵盖了经营管理的各个环节,如企业经营战略咨询、企业资产经营与重组咨询、公司组建咨询、企业管理组织咨询、企业市场营销咨询、企业财务管理咨询、企业人力资源开发咨询、企业生产管理咨询、企业质量管理咨询、企业 CIS(企业形象识别体系)咨询等。

企业诊断的一般程序是:联系洽谈、预备咨询、正式咨询、协助实施改善方案。前三步是集成的咨询活动,第四步是咨询活动的延伸,是提高改善方案执行效果的重要环节。

5. 改进系统与方法

咨询公司可以为企业设计和改善管理软件系统,如库存控制、客户订单处理、销售管理、人事档案、工资和其它系统。有些咨询公司已经开发出标准的管理系统用于出售,也有的根据客户要求定制。无论是通过哪种方式购买的系统,咨询公司都负责系统的开发、设计、培养和实施。还有的咨询公司不直接设计管理系统,而只是辅助客户企业实施。前一类型的咨询公司在海外较常见而国内较少,因为这要求咨询公司有相当的技术实力;对于后者,目前国内最具影响力的是汉普公司的 ERP(Enterprise Resource Planning:企业资源计划)辅助实施。

ERP 是涉及企业各个管理环节的系统化管理软件。由于该系统规模大,实施起来有一定的难度,因此由既熟悉管理又熟悉计算机技术的专业咨询人员来实施就非常必要。汉普公司的咨询顾问帮助企业做以下工作:

- 对企业员工进行 ERP 系统功能与管理思想培训;
- 辅助企业 ERP 项目组织与计划进度控制;
- 按新的业务流程组织 ERP 系统在企业的实施应用;

- 制定能够反馈管理绩效的指标体系与信息体系；
- 培训企业如何运用信息及时诊断管理问题；
- 对 ERP 系统应用组织周期性运行审查。

6. 规划和管理组织变革

在多数情况下,中小企业具备运行企业所必须的管理和技术知识。但是,当企业要发生重大变革时,往往感到无所适从。这是因为变革需要打破陈规、很多根深蒂固的人际关系、工作习惯,甚至个人和团体利益都会受到影响,企业内部人员实施起来有相当的障碍。在这种形势下,咨询公司是最好的变革管理专家。由于咨询师独立的不受客户企业制约的隶属关系,实施变革会较企业内部人员更为客观公正。咨询师实施变革的步骤一般是:鉴别变革需求,开发变革策略与规划,选择与应用正确的方法鼓励变革并克服变革的障碍,监督变革的过程,最后评价变革所取得的进展和成果。

7. 培训管理层及员工

由于知识经济的兴起,知识作为第一生产力日益显著,这就导致了企业管理层“融知”和员工追求新知识的普遍现象。培训作为传播知识潮流的重要手段,在咨询业中应运而生并蓬勃发展。

咨询公司的培训组织形式多种多样。有的咨询公司设立培训中心(培训部),把培训作为一项单独的业务,如瑞诚管理集团。这种培训既面向项目客户,也面向一般的大众客户。有的咨询公司则完全从事培训业务,如时下流行的营销培训和人力资源培训。还有一些公司不专门从事培训,而是把培训作为协助咨询方案实施的重要环节,也就是将培训作为咨询服务的附加值,大部分咨询公司都从事这种隐性培训。

由于接受培训的客户目标明确,通过培训客户能够接收新思想和新技术,并且有效地将新知识融入到生产和管理中,从而显著提高效益。下面是瑞诚管理集团培训中心的培训实例。

(1) 主要业务

——《企业经理人高级培训系列课程》,含瑞诚管理 SSP 模式 11 个专题(SSP 为企业体系性解决方案,是瑞诚的核心咨询业务);

——《转型期的公共管理》,与清华大学管理学院合办;

——《ISO 9000 内审员培训》,属内审员取证培训,一般为项目客户培训;

——《ISO 9000 外审员培训》,属外审员取证培训,一般为项目客户培训;

——《成功阶梯——经典零售管理培训》,主要包括成功营销法则、营销谈判技巧、部门经理领导艺术、商务礼仪、时间管理、组织内部的沟通等,适合企业中高层管理者;

——《市场营销实战模拟》,主要内容有国内外著名大学培养 MBA 市场营销知识和能力的成功方法和经验,能够从中学习进行战略和战术决策的过程和方法,适合企业营销管理人员和营销人员。

(2) 其它业务

专项培训设计,根据客户企业的特殊需求,量身定做专门培训。由专门讲师登门拜访,了解受训企业的具体情况,然后制定详细的培训计划。

8. 提供专家意见

事实上,所有的管理咨询服务都可归为提供专家意见。从管理咨询的最高层来看,当企业

的管理者在重大问题上面临多个方案的选择,需要获取专家意见时,咨询公司可以提供战略决策咨询;从管理咨询的最低层次来看,当管理者需针对其领导方式、工作习惯,与下属关系等听取专家意见时,咨询公司也可以提供个人信息咨询。此外,专家意见可以以正式的方式提供,如对于涉及因素多、风险系数大的战略问题提交详细的决策咨询报告;也可以以非正式的方式提供,如管理者就其所关心的问题与咨询专家共同讨论,由于咨询师的启示从而使问题豁然开朗,这其实就是一种个人咨询。国际上著名的罗兰贝格管理咨询公司和国内的长城战略管理研究所擅长做战略咨询,当然每一个咨询师在其专业范围内都能提供个人咨询。

管理咨询公司能够为中小企业提供的咨询服务还有很多,本文只列举了一些较常见的。有些服务方式可能存在交叉重复,如改进系统与方法可以视为诊断工作中的技术咨询部分,但是由于管理信息系统设计对加速企业信息化进程,从而提升企业的竞争力至关重要,因此在文章中把它单独列为一项,希望能够借此引起企业的重视。

参考文献:

1. 米兰库布尔. 管理咨询专业指南. 北京:学苑出版社,1998年
2. 中国企业联合会咨询服务中心. 企业管理咨询理论与方法新论. 北京:企业管理出版社,1999年10月
3. <http://www.sinohelp.com>(汉普管理咨询公司网站)
4. <http://www.sinotrust.com.cn>(新华信管理咨询公司网站)

《北京地区重点科研开发机构(项目)联系指南》 征订启事

《北京地区重点科研开发机构(项目)联系指南》(以下简称《指南》)是由中国科学院文献情报中心主编,北京瑞舟科技开发中心承办的专供为到北京寻找科技项目的各界用户提供便捷服务的信息资料。

该《指南》的基本特点及订阅方法如下:

1. 覆盖面广:北京市有众多的科研机构,《指南》中所列入的科研开发机构近300家,基本涵盖了北京地区的重点科研开发机构,用户可根据《指南》了解北京地区科研开发机构的概貌,从而在短时间里在较大选择范围内迅速地与对口的科研单位取得联系。2. 内容丰富:《指南》不同于一般的名录,除一般性介绍外,对每一科研单位的主要研究领域及重点推广项目(近期30项)都有所涉及,凡国家重点计划项目、获奖项目、专利项目都加以注明,以引起用户注意。同时列出重点项目简介。用户通过《指南》可了解6000余项科技成果。3. 内容丰富:《指南》中的科研开发机构按专业领域分类编排,便于客户使用。对各科研单位科技推广部门的联系人、电话、传真及来访乘车路线都作了分类编排,便于客户使用。对各科研单位科技推广部门的联系人、电话、传真及来访乘车路线都作了详细介绍,使用户能迅速地与有关部门联系联系。

订阅办法:《指南》为大32开本,分上、下册,共约800页,60余万字,订购价为人民币298元/套(含邮寄费)。凡需订购者,请通过邮局汇款至100080北京市中关村中科院文献情报中心《科技开发动态》编辑部。电话:(010)62566850。