

MANAGEMENT CONSULTING

A guide to the profession

Second (revised) edition

Edited by Milan Kubr

International Labour Office Geneva

УПРАВЛЕНЧЕСКОЕ КОНСУЛЬТИРОВАНИЕ

Второе издание (переработанное)

под редакцией Милана Кубра



МОСКВА "ИНТЕРЭКСПЕРТ" 1992

Перевод с английского
М.К. Бабуашвили

Оригинальное издание было выпущено
MOT, Женева, под названием Management
Consulting. A guide to the profession. Второе
(переработанное) издание. Выпускается с
разрешения.

0606000000 - 003
ISBN 92-2-105479-9 (Швейцария)
ISBN 5 - 85523 - 004 X (Т.1)
ISBN 5 - 85523 - 006 - 6 (Россия)

© 1986, International Labour Organisation
© Русский перевод, оформление СП «Ин-
терэксперт», 1992

СОДЕРЖАНИЕ

ПРЕДИСЛОВИЕ.....	8
Часть I. УПРАВЛЕНЧЕСКОЕ КОНСУЛЬТИРОВАНИЕ В ПЕРСПЕКТИВЕ	15
Глава 1. Характер и цель управленческого консультирования	16
1.1. Определение: что такое консультирование.....	16
1.2. Почему пользуются услугами консультантов?	20
1.3. Кто использует консультантов?.....	23
1.4. Основы методов консультирования	27
1.5. Связь с обучением, научными исследованиями и информацией.....	33
Глава 2. Область применения и возможности консультирования.....	39
2.1. Исторический обзор	39
2.2. Диапазон оказываемых услуг.....	43
2.3. Другие консультанты	45
2.4. Универсалы и специалисты.....	47
2.5. Основные типы консультантских организаций.....	49
2.6. Внутренние консультанты	52
2.7. Перспективы.....	55
Глава 3. Взаимоотношения "консультант - клиент"	59
3.1. Определение ожиданий и ролей.....	59
3.2. Отношения сотрудничества	61
3.3. "Система клиента"	63
3.4. Поведенческие роли консультанта.....	64
3.5. Совершенствование понятия роли в будущем.....	66
3.6. Методы воздействия на "систему клиента"	70
Глава 4. Консультирование и изменения.....	74
4.1. Характер изменений	74

4.2. Некоторые основные методы изменений в организациях.....	81
4.3. Управление процессом изменений.....	84
4.4. Поддержка изменений.....	90
4.5. Вмешательство для оказания помощи в изменениях.....	94
4.6. Организационная культура в поддержку изменений.....	101

Глава 5. Консультирование и культура.....104

5.1. Понимание культуры и уважение к ней.....	105
5.2. Уровни культуры.....	106
5.3. Вопросы культуры при консультировании.....	111

Глава 6. Профессионализм в консультировании.....118

6.1. Определение профессии.....	118
6.2. Профессиональный подход.....	119
6.3. Профессиональные ассоциации и кодексы поведения.....	127
6.4. Выдача удостоверений и лицензий.....	130

Часть II. ПРОЦЕСС КОНСУЛЬТИРОВАНИЯ.....133

Глава 7. Подготовка.....134

7.1. Первоначальные контакты.....	135
7.2. Предварительный диагноз проблемы.....	140
7.3. План задания.....	149
7.4. Предложения клиенту.....	152
7.5. Контракт на консультирование.....	155

Глава 8. Диагноз.....160

8.1. Концептуальная основа диагноза.....	163
8.2. Выявление необходимых фактов.....	167
8.3. Источники и пути получения фактических данных.....	172
8.4. Анализ фактов.....	183
8.5. Обратная связь с клиентом.....	193

Глава 9. Планирование действий.....197

9.1. Поиск идей для возможных решений.....	199
9.2. Разработка и оценка альтернатив.....	205
9.3. Предъявление клиенту предложений по осуществлению изменений.....	213

Глава 10. Внедрение.....217

10.1. Роль консультанта в фазе внедрения.....	217
10.2. Планирование и контроль за внедрением.....	219

10.3. Обучение и подготовка кадров в организации-клиенте.....	222
10.4. Несколько тактических рекомендаций по внесению изменений в методы работы.....	223
10.5. Поддержание нового порядка работы и контроль.....	230

Глава 11. Завершающий этап консультативных услуг.....233

11.1. Время прекращения сотрудничества.....	234
11.2. Оценка.....	235
11.3. Последующая работа.....	240
11.4. Заключительный отчет.....	241

Приложение 1. Десять заповедей клиента.....244

Приложение 2. Ассоциации консультантов по вопросам управления в некоторых странах.....250

Приложение 3. Профессиональные кодексы (примеры).....253

Приложение 4. Общее представление об исследовании вопросов управления.....260

Приложение 5. Условия сделки.....273

Приложение 6. Пример консультирования в управлении производством (Потомак, Компания по производству сушильного сукна).....275

Приложение 7. Описание типичного случая консультирования по процессу (Компания обрабатывающей промышленности АПЕКС).....291

Приложение 8. Описание типичного случая перестройки в компании (Скандинавиан Эйрлайнз Систем).....308