



咨询顾问

思维技能提升

王成 / 主编

刘志广 王军峰 郑立新 / 编著

咨询业务精进指要丛书

本丛书浓缩了国际管理咨询公司咨询业务运作的最佳实践，同时汲取了本土杰出管理咨询公司以及该行业的领军人物的经验和智慧。基于大量的咨询实践和诸多高级咨询专家的参与设计，全面而又深入地阐述了咨询与企业管理业界最佳实践的基本原则和实效技能，以实用性为准绳，以可读性为导向，使您循序渐进地去领略、探索、体验一个既陌生又熟悉的咨询与管理世界，对职业咨询师及企业管理者皆深具参考价值。



机械工业出版社
CHINA MACHINE PRESS



C932

6

咨询顾问 思维技能提升

王成 / 主编

刘志广 王军峰 郑立新 / 编著

咨询业务精进指要丛书

本丛书浓缩了国际管理咨询公司咨询业务运作的最佳实践，同时汲取了本土杰出管理咨询公司以及该行业的领军人物的经验和智慧。基于大量的咨询实践和诸多高级咨询专家的参与设计，全面而又深入地阐述了咨询与企业管理业界最佳实践的基本原则和实效技能，以实用性为准绳，以可读性为导向，使您循序渐进地去领略、探索、体验一个既陌生又熟悉的咨询与管理世界，对职业咨询师及企业管理者皆深具参考价值。

北方工业大学图书馆



00564375



机械工业出版社
CHINA MACHINE PRESS

本书的写作浓缩了国际管理咨询业务运作的最佳实践，同时又汲取了本土杰出管理咨询公司以及该行业的领军人物的经验和智慧，介绍了一名合格的咨询顾问如何提升与具备经营战略和运营等领域的专业水准，以及如何培养面对新形势、新问题进行思考与分析的卓越的思维技能。本书主要是作为管理咨询顾问的培训项目的教材编写的，具备实战性和前瞻性。

图书在版编目(CIP)数据

咨询顾问思维技能提升/刘志广等编著. —北京: 机械工业出版社, 2004.5

(咨询业务精进指要丛书)

ISBN 7-111-14328-0

I. 咨... II. 刘... III. 咨询学 IV. C932

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2004)第 030819 号

机械工业出版社(北京市百万庄大街 22 号 邮政编码 100037)

责任编辑: 陈海娟 责任印制: 施 红

北京铭成印刷有限公司印刷·新华书店北京发行所发行

2004 年 6 月第 1 版第 1 次印刷

787mm × 980mm 16·15.75 印张·225 千字

00 001—5 000 册

定价: 32.80 元

凡购本书, 如有缺页、倒页、脱页, 由本社发行部调换

本社购书热线电话(010)68993821、88379646

封面无防伪标均为盗版

前言：你也可以成为一名 优秀的咨询顾问

管理咨询业在全球，特别是在中国，正在快速增长。进入 2003 年，国外咨询公司的前 20 强已经有多一半落户中国，剩下的几家也整装待发。与此同时，国内在工商局注册经营管理咨询业务的企业已经有 20000 多家，其中至少有上百家是拥有一定规模的“有头有脸”的企业。汉普、北大纵横、远卓、威智等知名度较高的本土企业，在一些竞标当中更是捷报频传，屡屡击败国外老牌咨询企业。

同时，两项权威调查分别显示：越来越多的 MBA、大学毕业生将管理咨询业作为第一职业选择和创业选择；同时中国众多管理咨询公司咨询业务运作的规范度、效率性非常之低的现象也令人堪忧。

英国管理咨询顾问学会以及香港国际管理学院在全球范围内实现了统一的注册咨询顾问资格标准。它们要求：合格的咨询顾问不但要对一般的经营战略和运营等领域具备卓越的专业水准，而且面对新形势、新问题还要有卓越的思维技能。

所以，无论是要成为一名咨询顾问，还是要成长成为一名优秀的咨询专家，都迫切需要提升思维技能，因此本书具有重要的价值。

《咨询顾问思维技能提升》一书是作为管理咨询顾问培训项目的教材编写的。该培训项目是由亚太职业经理人协会、香港国际管理学院和国内诸多管理咨询公司共同参与推动的。本培训项目曾在美国、英国、新加坡等众多国家广泛推广，在近 15 年的发展历程中，形成和完善了一整套资质课程，其教材以实操性、远瞻性而著称。

本书的写作浓缩了国际管理咨询公司咨询业务运作的最佳实践，同时又汲取了本土杰出管理咨询公司以及该行业的领军人物的经验和智慧，他们的创业精神和睿智勤奋推动了中国咨询行业的蓬勃发展，在一定程度上也促进了中国企业的持续改革和不断增长。

我们相信，随着中国经济和企业的发展，中国必将诞生世界级的管理咨询机构，大型的管理咨询机构的出现又必将推动中国企业进入世界 500 强。

基于大量的咨询实践和诸多高级咨询专家的参与设计，本书全面而又深入地阐述了咨询业界最佳实践的基本原则和实效技能，以实用性为准绳，以可读性为导向，使读者循序渐进地去领略、探索、体验一个既陌生又熟悉的咨询世界，它必将成为优秀管理咨询顾问的必备手册。

上海综合开发研究院和威智咨询北京公司的工作团队对此书的编写给予了积极的并富于创造性的协助，香港国际管理学院的庄淑芬女士、韩杰邦先生以及威智公司的冯永武博士、林中大先生(台)都提供许多案例素材，并帮助完成了其中许多章节内容的撰写工作。

另外，还要感谢宾西法尼亚大学马歇尔·迈耶教授、Cranfield 管理学院麦肯·麦当纳德教授和亚太职业经理人协会、麦肯锡公司、科尔尼公司、罗兰·贝格公司所提供的帮助。

王 成

2004 年元月

目 录

前言：你也可以成为一名优秀的咨询顾问	
导论：小心！咨询顾问的思维沼泽地	1
第一章 发掘有意义的企管问题	9
第二章 通过因果分析挖掘根源	27
第三章 对问题进行结构性分析	45
第四章 如何收集与分析实效的信息	63
第五章 开发解决方案	83
第六章 创造性思维	101
第七章 通过有效决策选择最佳方案	135
第八章 确立明晰一致的逻辑思维	163
第九章 提升解决方案的实效度	179
附录 A 七步成诗法	203
附录 B 提升思维逻辑	217
附录 C 咨询顾问基本分析工具	231

导 论：

小心！咨询顾问的思维沼泽地

很多咨询顾问常常陷入思维的误区。咨询顾问要小心陷进这种思维的沼泽地，花大把“银子”请咨询顾问的企业客户更要小心——您花钱请来的也许只是个“屠夫”而已！这种情况常见的程度令人吃惊。

1. 照搬预先准备好的解决方案

一些咨询顾问在没有完全弄清问题之前就急于寻找对策，他们认为一个点子、一个模型就可以解决许多问题，因而，总想找到一种包治百病的灵丹妙药，比如新近流行的 EVA、BPR、ERP、6sigma 或 BSC 等。许多咨询顾问拎着这些早已成型的解决方法，生搬硬套，为千差万别的企业解决着千差万别的问题，可谓“四海一家的解决之道”。

同时，那些一出场就开始制订解决方案的咨询顾问，通常认为没有必要为弄清那些已经“很明显”的问题浪费时间，建议客户直接实施那些显而易见的“最佳实践”。

一些咨询顾问相信：凡事单凭自己的经验就足够了。为了显示出他们已经在行动，便在匆忙草率中把假设当成了事实。他们只要发现问题的苗头，马上就能拿出相应的措施。这些措施早已经存放在他们脑子或咨询公司数据库里了，他们相信这些办法对于很多客户来说都很管用。

假设政府正面临着居高不下的失业率，总的目标是要把失业率降下来。那些在设定目标后，就进入具体解决方案开发阶段的咨询顾问们，马上就能给出解决失业问题的办法，根本用不着先分析什么是影响就业的根本因素。这很容易犯就事论事、就失业论失业的错误。比如，该咨询顾问很可能会建议政府在“职业培训计划”方面大量投资，以使失业者掌握在产业部门工作的技能。

这种解决方案，实际上已经假设失业者找不到工作是因为他没有相应的工作技能。但是，最主要的问题也许是工商业部门自身存在效率低下、盈利下滑的问题。这些问题解决了，就会产生大量的就业机会。把与就业相关的所有问题搞清了，再来制订解决失业问题的解决方案，我们做出的选择可能会大不相同。

没有认真分析引起问题的原因，一些咨询顾问就随便提出对策，别忘了，一些对策可能要花掉客户成千上万的金钱，却收效甚微。但是，世界上许多咨询公司和咨询顾问就是通过为这些严重的问题提出相当肤浅的办法而大发横财的。

2002年9月，我应邀对一家国际战略咨询公司作为一家大型建筑公司所做的咨询报告进行评估。该公司的高级管理层因为某些地区分支机构为客户提供的服务质量不稳定而担忧。他们在一家国际著名战略咨询公司的建议下，决定建立一个新的管理机构，指定三个新的项目经理在总部负责监督这些地区的服务质量。这意味着地区分支机构人员要向不只一个老板汇报，而把地区分支机构置于一个相当不舒服的境地。

“设立地区分公司”是许多管理咨询顾问喜欢采用的一种很常见的方法。只要企业没有地区分支机构，他们自然就会建议设立一个，而不仔细分析现行组织结构存在的具体问题。许多顾问的报告里常常强调设立分公司的优点。他们肯定会用资料详细证明：权力下放是很好的管理方法，设立分公司可使决策更贴近客户。

对分散在一个广大区域里的组织来说，这种假设确实符合实际，但并不是所有情况下都是如此。仅仅说设立分公司等同于权力下放，设立分公司可以自动使决策速度加快是没有意义的。很多企业的区域分公司的管理者照样可能行事独断专行，而写信或打电话给分公司办公室也并不见得与同总部联系有什么不同。同时，分公司的官僚可能也和总部一样，办事效率低下。这么一个简单的建议，这家战略咨询公司向该机构索取了400万元的酬金。其实这都是咨询公司数据库或工具箱里现成的答案，他们本来可以用5分钟画出这个组织的结构图，替这家机构省下这笔高昂的咨询费用。

2. 盲目模仿最佳实践

“盲目模仿”最佳实践的思维方式也要小心。照搬“最佳实践”的咨询顾问必须注意，照搬杰出企业家的做法尽管可以得到成熟的管理思路，但是不一定总是如此。

流行的想法往往是：如果已找到一种在别处已经成功的方法，而再要动脑筋开发解决方案，纯属浪费时间。很多咨询顾问忘了：虽然轮子永远是圆的，但它们有不同的尺寸和厚度，而且可以用不同的材料制成。咨询顾问需要选择适合客户的解决方案。客户提出的问题可能相似，但是常常也有细微的差别。在这一点上，咨询顾问可能会犯错误。

比如，一家试图提倡团队精神的公司会学习别人独特的激励机制，但是在最大、最知名的企业，如通用汽车、福特、壳牌、丰田、日立等公司运行良好的制度，并不一定适合自己的公司。其实，在选择激励策略之前要弄清公司希望达到的结果。比如，年度分红可能更适合于人员更新比一般情况快的企业；实行团体奖励更适合于那些自我管理式团队组成的组织；股权转让计划更适用于企业想留住的员工，使员工积极参与管理的情况，在员工流动较多的地方开辟更多流动机会，鼓励员工不仅向上流动，而且横向流动。不管采用什么方法，都要设计得适合实际情况。

我经常参与一些咨询项目的评估，多次遇到过通过简单的类比就能迅速得出结论的咨询“专家”。一个地区聘请了一家欧洲咨询公司帮助整顿该地区的机动车安检工作，认为在安检过程中贪污腐败严重，工作效率到了最低程度。几乎没有汽车被要求通过法令规定的安检标准。那么咨询顾问提出的办法是什么呢？投入更多资源建设更多的安全检查站。当有人建议说可以用私有化的方法来解决，即把安检交给私人部门的工作站，然后对这些检查站进行检查即可，这些咨询顾问马上像那些极其敏感的官僚们一样变得极具防卫性。后来，我发现原来这些顾问自己的国家就是采用这种办法。这又是一个照搬照抄所谓“最佳实践”的例子——根本不问是否适用，就把一个对策原样搬来。

“最佳实践”在咨询领域几乎成为了教条。教条是个危险而使人涣散的东西，会引起人的精神膨胀，促发思想保守，滋长不诚实。死搬教条，会严重干扰我们思维的逻辑性，然而教条主义是无处不在。当教条支配而不是指引我们的思维时，我们倾听的能力就会丧失，而我们得出的结论常常是荒谬的。

一旦你掉进了“最佳实践”的误区中，就很有可能犯这个错误——以战略或任务为导向而不是以客户结果为导向，即从不怀疑现有解决方案的有效性和用途，尤其是对他们自己制订的解决方案。

甚至那些实施解决方案的经理人也像着了魔似的对这些解决方案百般维护。

3. 以本专业角度看问题

习惯于从模糊的问题目标一步跳到具体的对策/项目/任务的那些咨询顾问，他们的另一个倾向是：总是凭自己一管之见看问题。

如果是把锤子，就会把一切看成是钉子。每个人都倾向于基于自己的经验用他们自己的观点分析认识问题。营销方面的咨询顾问会把一切问题归根于营销管理，而财务方面的咨询顾问会把一切归根于财务管理。其实，我们掌握的事实取决于我们所用的模型。

咨询顾问的工作是一个不断做出假设的过程。如果咨询顾问和经理人不能适时地做出假设，就难以开展工作。因为做出决策和计划的数据信息并非总是充分，而一些重要的行动仍然需要做出。咨询顾问和经理人经常犯的错误不是他们做了假设，而是他们没有认真收集数据，或者即使收集到了有关数据也没有回过头来检验假设的有效性，对假设提出质疑。

如果咨询顾问是某一领域的专家，那么就最可能成为这样的“老顽固”。比如人力资源咨询顾问，往往会把企业经营的所有问题都归结到人力资源方面，并总是假设人力资源能够解决所有问题。

死抱住这些假设显然不明智。许多咨询顾问，他们根据一些假设制订了解决方案，并形成了实施计划，但由于其中的假设无效而终归失败。

同时，仅仅用“专家”的眼光来看问题，往往不会把问题搞清楚，反而会弄得更乱。一家体育场从8万人的容量扩展到了12万人的容量，但是通往该体育场的道路流量对12万人的体育场来说，则显得不够。于是他们又去请教交通运输部门的专家。那些人建议现有的电车轨道可以像火车轨道一样延长，并可以增加电车数量来运送观众到现有的电车、火车站，但该方案耗资巨大。道路和运输部门的人员都在从自己的角度看问题。他们还没有完全弄清问题就开始思考、分析战略。他们的目标已经从自己业务的角度出发设定了。如果他们把主要目标指向客户，那他们可能会认识到还有其他的战略选择。真正的问题在于如何控制体育场外的人流，使之不过分拥塞。什么办法能做到这一点？当然，道路管理和交通部门的法子是有用的，但成本太大。实际上用不着建造新路或扩充交通网。一个简单的办法是在比赛结束后加一点儿娱乐节目，比如乐队演

出,这样,在有人会陆续离开时,有人会多留一会儿。

在一个咨询项目中,顾问们想帮助客户提高工人极低的劳动生产率水平。他们没有先仔细分析达到令人满意的生产率的障碍后再制订具体对策,就给出两个笼统的建议:首先,为所有经理提供一个培训计划;第二,在工人中开展技术竞赛。实际上,低生产率不仅仅是个激励问题,该公司的工人具有很大的懒散性和消极的工作态度,技术竞赛是否能产生持久的、积极的效果需要值得考虑。

全面质量管理(TQM)模式肯定不是所有的实践者都能真正理解它的含义的。在一次研讨会上,我向与会的一些中级管理人员指出,由于过分追求把一些工作做得完美,资源配置的决策常被扭曲。

一些质量管理方面的咨询顾问,常常先人为地把自己的目标理解为“尽量减少错误率”。这些咨询顾问从来不问把错误率从a降到b而使成本从c上升到d是否值得,因为他们没有把这种减少的效果同客户的问题联系起来考虑,也就是说,为错误率降低而多付出的努力是否对客户重要?他们已经忘记了最终的目的。对于TQM和6sigma,我总是想起在集市上见到的一位小皮货商,他的信条是:“只要摸准了客人的口味,你永远不会赔钱。”

一家零售企业因为公共形象不佳,于是聘请一家专长营销的咨询公司解决这个问题。这很容易,该咨询公司的咨询顾问提出的建议是由总经理举行更多的新闻发布会,并通过散发更多的宣传资料。多么容易的挣钱法子,而且要比我的方法快得多。如果是我,首先,我必须收集资料,看看是什么导致了恶劣的公众形象,然后再想办法解决。后来证明,该零售商形象不佳的主要原因是存货不足经常缺货、商品品类不丰富等。而解决这些问题需要靠物流方面的改进。一个营销咨询公司很难能够提出物流方面的解决方案。而所谓“万能”的公关战役是不可能有任何效果的,甚至适得其反。

4. 错误的思维顺序

在战略和解决方案已经确定之后,就设定所有业绩指标(结果指标和任务指标)是这类思维误区的一个典型例子。

咨询顾问往往容易错误地认为只要有了一系列“有效性”指标,制订出的战略就能完全涵盖客户目标。这又大错特错了。如果“有效性”指标是在战略制订好后再设定和使用的,则它们仅仅只能指出某个特定战略是否在某种程度上与客户相关(有效)。这些指

标不会促使你把专家建议的战略同其他战略做个比较。相当一部分咨询顾问没有意识到这个关键的事实。

我曾经遇到一家工程公司的经理，这家公司的人员正在思考如何找出一个最好的办法，用填料盖住一个大采矿公司作业后在某地留下的废弃物。当时他们还没有给计划最后设定业绩指标，但正在尝试做一套标准的“有效性”的“效率”指标。因为他们觉得“效率”可以用项目完成的时间进度、预算指标来衡量，而“有效性”则可以用工程的质量来评价。

使用这种传统的“效率”及“有效性”指标，管理者的思维就被圈在这个战略中了。他们就把别人对这个问题的定义原封不动地接收下来，也就是“如何最经济地生产出这些填料”。这就是要解决的问题吗？显然不是。

我们再用医院的手术举个例。按照传统的做法，判断手术效率的指标也是看时间、预算、产量这些标准的指标——比如手术是否按时间表完成，手术费用是否控制在预算内，医院是否在一定时间内完成了手术量定额？你可能认为手术的有效性是要看手术进行得是否成功——没有事故，没有因麻痹大意造成的术后并发症，病人能够顺利痊愈。虽然这些都是从患者角度出发进行评价的指标，但如果手术本身就是不必要的呢？仅仅评价手术（这个战略）的有效性是看不出我们需要不需要采取这个战略的。关键的一点还在于弄清客户期望的目标。比如生孩子，对产妇来说，她关心的是整个分娩过程对身体造成的损伤尽可能小，这个结果指标同那些仅与手术成功与否有关的指标不同，所以，要是哪家医院的剖腹产数量显著上升，恐怕它的医疗管理就有点问题。这又是一个例子，它说明：仅仅对战略本身做有效性评价，往往会漏掉问题的关键。

对于咨询顾问，如果在解决方案中只有一套业绩指标，无论指标中有没有“有效性”指标，都会使咨询顾问的思路局限于某一个解决方案，而忽略了其他的战略选择。要打破咨询顾问的思维怪圈，我们需要新的思维方式。

5. 错把问题看作任务

管理咨询顾问需要正确理解“结果”与“战略”之间的区别。但是，很多咨询顾问和经理人并没有真正弄清两者的区别。前者是指客户应当得到什么，后者是指为了实现这个目标他们每天应当做些什么。有些咨询顾问经常把战略的实施或者一个任务的完成错误

地当成他们寻求的最终结果，把“战略”同“结果”相混淆。

通常，在一些咨询顾问开出的解决方案中，你可以看到一堆“结果、战略和任务”的混合物。把这些东西混在一张“药方”在逻辑上是一个根本的错误。

如果不了解“结果”和“战略”之间的区别，负责制订一个计划或为客户解决一个问题的咨询顾问，就会仅仅把注意力集中在他们设定的任务上。他们认为客户的问题就是需要他们完成这些任务。在这种思维方式的支配下，总是有这样的危险：咨询顾问和经理常常不当地接受一些假设，在战略达不到业绩目标时陷入思维的误区，仍然相信用老办法，只要多做些努力就可以了。

一个制造型企业，很关心员工的职业健康和安全(OHS)问题，因而在企业具体的 OHS 计划中列入了如下目标：

(1) 既定 Y 时间内，使所有操作单位员工的职业病和因工受伤的数量减少 X%。

(2) 在 7 月 1 日之前在所有单位指定 OHS 计划的专门负责人。

(3) (在 X 日前)为所有员工准备好并分发 OHS 手册。

(4) 确保所有员工在某日前接受有关 OHS 计划的培训。

你看出上述目标的概念性错误了吗？只有目标 1 算是这个公司 OHS 计划中有意义的结果评价指标。目标 2、3、4 只能评价这个战略(和具体行动)中的执行情况。在这种情况下，管理者很容易被误导，认为成功地做到第 2、3、4 是达到目标 1 的必要条件。因此，如果目标 1 没有成功达到，管理者就会投入更多的人力开展 OHS 计划，准备更多的手册。但是，除了指派专门的 OHS 负责人，撰写手册，进行特别的安全培训，可能还有其他更重要的因素。比如，机器设备的设计、厂房的结构等。对这些因素的调整也许就可以大大减少职业病和工作事故的发生。这家公司甚至可能用不着指定专人制订 OHS 计划。可要是仅仅把思路锁在已经设定的这几个目标上，管理者们永远也想不到还会有别的法子。

很多人总是认为咨询顾问开发出的解决方案或实施计划从理论上讲都是正确的，如果什么地方出了问题，如果积极的结果没有达到，就应当投入更多的资源和努力。他们没有看到问题所在——他们很少想过可能是解决方案或实施计划本身出了问题，需要代之以别的解决方案！

第一章

发掘有意义的企管问题

发掘有意义的企管问题，并与客户达成一致，是咨询项目成功的关键因素。客户与咨询顾问之间达成一致性的关键过程，就是寻找客户所面临的问题的共同观点。在某些情况下，这一点可能非常明白、清晰，所要确定的不是“做什么”而是“怎样做”。而有些咨询项目就比较复杂。客户要么不能提供足够的信息，确保清晰界定相应的问题，要么误释其中的一些信息，甚至咨询顾问和客户对问题有不同的理解。

如果对相应的问题没有恰当的理解，咨询顾问就不能清楚地知道应该扮演的角色，不能确定相应咨询项目所需要的技能，不能估计相应咨询项目的成本，从而也就很难说服客户他们就是承担该项目的最佳咨询公司。即使客户奇迹般地把相应的咨询项目交给公司，在以后也会出现问题的，不管是客户还是咨询顾问都会受到伤害。

从图 1-1 中，可以看出一个问题的结构。

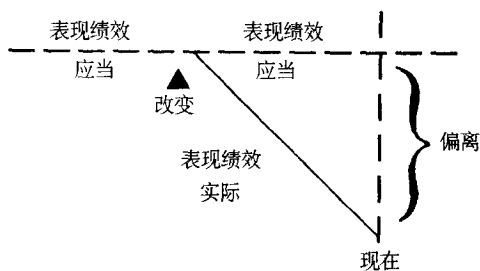


图 1-1 问题的结构

如果表现绩效曾经符合“应当”的水准，然而现在已不再如此，那么一定有某种变化发生。在咨询项目刚开始时，往往并不知道这些改变包括什么，或者什么时候会发生。

在某些咨询项目中，表现绩效上的负向偏离却是自始就存在的。这就是所谓的“自始偏离”。例如一项设备“从第一天上作业开始就差劲透了！”在这个例子中，用麦肯锡的术语来说，就是“实际”总是在“应当”以下。在图 1-2 中用图解方式来说这种问题。

一、明确客户要求，并确认问题

在很多情况下，客户对自己企业经营管理中存在的问题是比较清晰的。这样，咨询顾问就可以运用运营认知和期望工具，和客户