



新华信管理顾问公司 英国管理咨询协会共同推荐
企业外脑·咨询师与管理人员必读系列

M·C·A
MANAGEMENT
CONSULTANCIES
ASSOCIATION

咨询 未来

咨询顾问决胜未来的关键技能

CONSULTING INTO THE FUTURE
THE KEY SKILLS

【英】卡伦·李 编著
安友生 陈瑟 译



人民邮电出版社
POSTS & TELECOM PRESS

未来咨询

咨询顾问决胜未来的关键技能

【英】卡伦·李 编著

安友生 陈瑟 译

人民邮电出版社

图书在版编目(CIP)数据

未来咨询: 咨询顾问决胜未来的关键技能/【英】卡伦·李编著; 安友生, 陈瑟译. —北京: 人民邮电出版社, 2004.7

(企业外脑·咨询师与管理人员必读系列)

ISBN 7-115-12368-3

I. 未... II. ①卡... ②安... ③陈... III. 企业管理: 咨询 IV. F270

中国版本图书馆CIP数据核字(2004)第056722号

Consulting Into the Future

The Key Skills

Copyright © 2002 Karen Lee

All Rights Reserved. Authorized translation from the English language edition published by Hodder & Stoughton Limited.

本书中文简体版由Hodder & Stoughton Limited授权人民邮电出版社出版。

企业外脑·咨询师与管理人员必读系列

未来咨询

咨询顾问决胜未来的关键技能

-
- ◆ 编著 【英】卡伦·李
译 安友生 陈瑟
责任编辑 汪 洱
- ◆ 人民邮电出版社出版发行 北京市崇文区夕照寺街14号
邮编 100061 电子函件 315@ptpress.com.cn
网址 <http://www.ptpress.com.cn>
读者热线 010-51626398(编辑部) 010-51626376(销售部)
北京迪杰创世信息技术有限公司制作
北京展望印刷厂印制
新华书店总店北京发行所经销
- ◆ 开本: 720×980 1/16
印张: 14 2004年7月第1版
字数: 158千字 2004年7月北京第1次印刷
著作权合同登记 图字: 01-2003-0663
ISBN 7-115-12368-3/F·522
-

定 价: 30.00元

本书如有印装质量问题, 请与本社联系 电话: (010) 51626398

中国本土咨询公司成长之道：学习与创新

咨询作为职业，源于组织化人类活动的决策过程；咨询成为产业，则是由于工业革命和经济全球化而进一步细化的专业分工。

在中国25年成功的改革开放潮流中，在中国这块经济的沃土上，咨询生根发芽，虽然幼稚，却也茁壮。

包括新华信管理顾问公司在内的中国本土咨询公司基本上是依靠复制欧美咨询公司的经验而成长起来的，比如国际著名咨询公司的管理模式、咨询理论和工具，以及服务范围和服务运行体系。

同时，新华信公司的专业顾问们也坚持不懈地探索和总结为本土企业提供咨询服务的独特方法和成功要素。这基于我们对国内企业特定的生存和发展环境的深刻认识。在欧美，一个国家或一个经济体市场已经非常成熟，具有一个完整、严密、统一和同一的体系。而国内企业自身以及所处的环境，非常多样化。为国内企业提供个性化的咨询服务，既是对咨询顾问专业能力的挑战，也是中国咨询公司对世界咨询业的独特贡献。

新华信公司就是在不断地向国际成功咨询公司学习，以及积累中国企业成功管理经验中成长壮大的，并拓展了更大的发展空间。

新华信公司推荐的这套丛书，就是为了更好地与业界精英分享管理咨询业的成果和经验，更重要的是为各类企业管理人员利用外部智慧和外部资源提供现实工具。本系列图书共包括《合纵连横》、《外包制胜》、《系统无疆》、《永驻客户》、《奔腾外脑》和《未来咨询》六种。

《合纵连横——如何选择和管理战略合作伙伴》的作者让我们了解了合作企业组织、运营和管理的基础。它提供了战略合作的实践应用。企

SAW96/12

业会认识到不仅能够获得自己企业的资源，还能够获得其他企业的资源，这才是成功的关键所在。

经济繁荣带来的是竞争的日趋激烈，适应新的竞争环境，处理好内部资源与外部资源的整合问题，已成了企业实现竞争力的关键因素，这也是企业与业务伙伴形成战略外包关系的根源。《外包制胜——利用外部资源提高竞争优势》就此进行了深入、全面的探讨。

《系统无疆——如何建立整合业务系统》重点阐述了人、流程和技术的成功整合对商业成功的重要意义。该书针对企业和项目面临的挑战，对以上三个重要方面及其相互间的关系进行了严密论述。

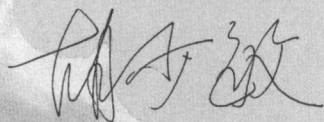
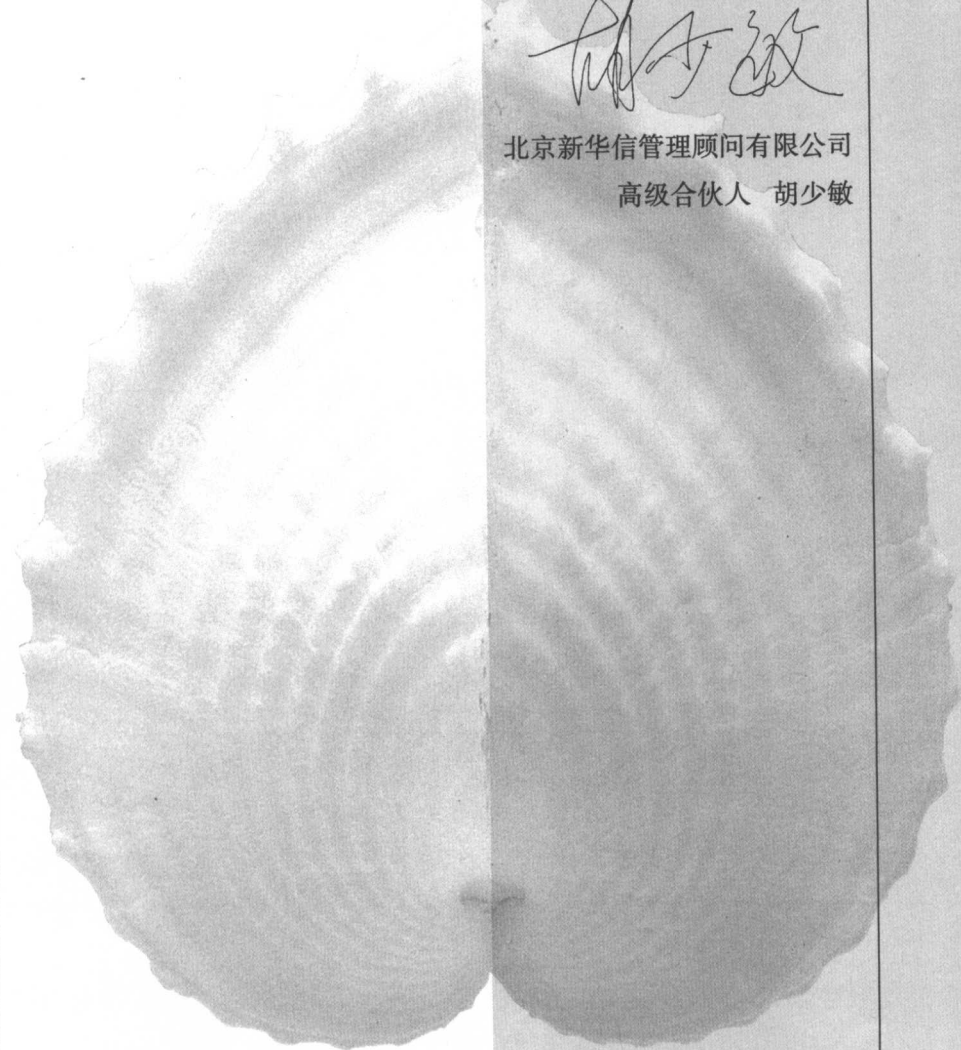
《永驻客户——深度透析客户关系管理》介绍了最新的客户关系管理理念、工具和技术。针对不同的企业类型（价值链、价值店、价值网和价值池以及它们的组合），作者提出了相应的客户关系管理方案和实施要诀，特别突出了在创建以客户为中心的组织中组织变革的重要性。

《奔腾外脑——怎样从咨询顾问那里得到更多》着重针对企业和机构的管理人员，旨在帮助他们更好地利用咨询师实现最大效益。该书就聘请咨询师的时机和理由、选择咨询师的方式和过程、管理咨询师的方法和标准等做了详尽的介绍和严密的论述。

《未来咨询——咨询顾问决胜未来的关键技能》是为了满足那些刚刚接触咨询业务，或已经开始但仍希望扩展视野和有兴趣的读者的需要。作者不仅有渊博的咨询专业知识，而且具有丰富的实际咨询经验，可以通过自己的现实经历来启发、教育读者，拓展读者的视野。该书作者采用新的方法论和技巧，重点探讨了咨询技巧将在何处使用以及如何运用；咨询顾问在企业中所起的作用；企业以及个人层面发生的变化等课题。该书还涉及以往类似书中常被忽视的一些方面，如培训、过程咨询、咨询顾问的发展、管理发展以及与客户的关系等等。

本系列丛书可以帮助咨询公司多角度、大范围地观察和分析自身的能力以及不足，培育核心竞争力；也为企业如何选择咨询公司和如何与咨询公司合作提供了有益的借鉴。

我们衷心希望，中国本土咨询公司与企业建立更有效的互动关系，使管理咨询服务能为企业创造更高的价值，促进企业的发展，同时加速咨询业的成长，共同为中国经济的繁荣昌盛贡献力量。



北京新华信管理顾问有限公司

高级合伙人 胡少敏

M·C·A

MANAGEMENT
CONSULTANCIES
ASSOCIATION

英国管理咨询协会简介

英国管理咨询协会 (Management Consultancies Association, MCA) 成立于1956年, 是英国咨询公司的领头企业。目前拥有雇员25 000人, 每年收入达43亿英镑。英国咨询业每年的总收入是80亿英镑, 有10亿英镑用于支出。

为了确立并维持行业规定, MCA为其会员公司提供了一系列的服务, 内容包括出版、利益集团以及公共关系等。协会还协助其成员公司吸引有能力的人员加盟。MCA对管理咨询顾问的选择和使用提供建议, 目前是英国市场的主要数据来源。

如要了解更多的信息, 可以通过以下方式联系:

地址: 伦敦怀特霍尔49号管理咨询协会

电话: 44-20-73213990

传真: 44-20-73213990

电子邮箱: mca@mca.org.uk

网站: www.mca.org.uk

作者简介

卡伦·李 (Karen Lee) 文学学士, 博士

卡伦·李是一位心理学家, 同时也是一个专攻管理开发, 为管理人员设计并实施专门项目的独立管理咨询顾问。她是克兰菲尔德管理学院 (Cranfield School of Management) 的客座研究员, 还是伦敦人事和开发特许研究院 (Chartered Institute of Personnel and Development) “管理项目心理学证书”的私人指导老师。除在多个组织工作以外, 她还为MBA学员和企业管理者教授咨询技巧课程长达15年之久。作为一个居住在英国的加拿大人, 她曾在加拿大、美国、中东地区、中国香港特别行政区、新加坡、韩国、捷克, 以及西欧工作过。

联系方式: 电话: (44)(0) 1908 505 881

手机: (44)(0) 7958 983 489

电子邮箱: LSA@ftech.co.uk

艾琳·考勒 (Elaine Cole) 硕士

艾琳·考勒是在企业、文化、行为等方面都拥有丰富经验的变革管理咨询顾问。她有20年的工作经验, 曾为诸多企业推行变革提供过咨询服务。

艾琳自己拥有一家咨询公司——企业变革联合公司 (Corporate Transformation Associates), 专门为企业变革提供专业咨询。艾琳拥有“系统和管理学”硕士学位。她曾就企业变革开设过讲座, 并出版过有关战略发展方面的书籍。

联系方式: 电话: (44)(0) 7977 226 258

电子邮箱: elainecole@corptrans.freemove.co.uk.

帕特里克·拉维恩 (Patrick Lavin)

帕特里克·拉维恩曾就读于牛津贝列尔学院 (Balliol College Oxford) 以及曼彻斯特大学 (Manchester University) 的经济学和行为学系，现在是伦敦人事和开发特许研究院的研究员。

作为人力资源专家，他拥有30年的工作经验。他成功地策划了许多企业变革方案，内容涉及：创业、重组、裁员、合并及并购等。他在管理及雇员发展领域内有很大的影响，其影响力遍及欧洲、亚洲及美国的许多企业。此外，他还善于通过推行有效的人力资源战略来为解决企业内部问题提供咨询。通过多年的工作，他将人力资源管理与企业内部咨询有效地结合起来。10年前他就开始开发一个新型职业管理程序，为个人的职业生涯提供指南；他开发的这个程序就是今天为人所熟知的“职业领航员”（已注册）的原型，该程序已成为为个人发展提供咨询的重要依据。

帕特里克新近成立了帕卡林有限公司 (Pacalin Ltd.)，这是一个专门为企业改造和职业管理提供咨询服务的专业人力资源咨询公司。

联系方式：电子邮箱：bplpacalin@aol.com

卡迈尔·麦克康奈尔 (Carmel McConnell) 硕士

卡迈尔·麦克康奈尔在变革领导能力、人力资源战略以及管理发展等方面都拥有丰富的经验。她创建了“神奇三明治” (Magic Sandwich) 儿童慈善机构，为英国的小学生提供食品，并提高他们注重营养的意识。该机构以学校和社区为依托，开发了一个能为学校带来效益的管理发展计划。

她于2001年5月和2002年5月先后创作了两部著作：*Change Activist*和*Soultrader*。著作中主要反映了她作为商业咨询顾问在推行快速、持续的变革方面所具有的经验。作为一名变革活动家，她现在将她在企业方面的工作经验描绘为“帮助企业领导者找到更高尚、更道德的解决问题的方案”。

联系方式：手机：(44)(0) 7710 057 955

电子邮箱：carmelmcconnell@btinternet.com

米克·科普 (Mick Cope)

米克·科普是维兹奥兹有限公司 (WizOz Ltd.) 的创始人, 该公司为个人和企业的自我完善提供帮助。他不仅是一名咨询顾问, 而且也是一名作家和音乐家。

作为咨询顾问, 他建立了维兹奥兹有限公司, 并为许多客户提供了咨询服务, 有关维兹奥兹公司的详细信息可查询其网站 www.wizoz.co.uk, 并可发邮件到 mick@wizoz.co.uk 与米克联系。

作为作家, 他出版了多部著作, 其中包括: *Leading the Organization to Learn*, *Seven Cs of Consulting*, *Know your value? Value what you know*, *Lead Yourself*, *Float-You*, *Personal Networking* 和 *Seven Cs of Coaching*。

作为音乐家, 他和他的乐队“灾难日”已经发行了多张专辑, 并发行了他最新单曲的推广版。

他有多个生活目标, 其中最简单的是过自由人的生活, 根据自己的价值观进行思考和办事, 不受他人意志的左右; 最有挑战性的是帮助 1 000 个人摆脱企业职位的束缚, 找回自我。

哲恩马克·蒂希尔 (Jean-Marc Le Tissier)

哲恩马克·蒂希尔一直致力于帮助个人、团队和企业明确并制定目标, 使他们能够获得自己所需要有意义且持久的结果。他有 18 年的工作经验, 为欧洲、斯堪的纳维亚以及北美洲的很多企业提供过服务。他创作了多篇有关咨询领域的文章, 曾在英国多所著名商学院任教。

联系方式: 电话: (44)(0) 7801 477 055

电子邮箱: jean-marc@wholelife.co.uk

娜达·科拉克卡巴斯 (Nada Korac-Kakabadse) 公共管理硕士, 哲学博士

娜达·科拉克卡巴斯是克兰菲尔德管理学院的高级研究员, 同时还是《管理发展》杂志 (*Management Development*) 的编辑和《企业管

理：社会商业》国际杂志（*Corporate Governance: Business in Society*）的编辑。她就“领导能力”这一专题发表了多篇著作，曾出版包括 *Geopolitics of Governance* 等在内的五本专著，并曾为多家企业提供过咨询服务。

联系方式：通信地址：英国贝德福德市克兰菲尔德管理学校

电话：(44)(1) 234751122

传真：(44)(1) 234751806

电子邮箱：n.korac-kakabadse@cranfield.ac.uk

乔·杰纳（Joe Jaina） 哲学博士

乔·杰纳博士在克兰菲尔德管理学院教授企业行为学。多年来他为欧洲、中东、北美的很多企业提供过企业发展方面的咨询，主要集中在企业并购或重组后变革方面。此外，他还在人力资源开发方面具有很大的影响力。他的研究兴趣是工作中的相互关系及其对企业业绩的影响。

瑟吉奥·佩尔格里内尔（Sergio Pellegrinelli） 工商管理硕士，哲学博士

瑟吉奥·佩尔格里内尔博士是SP联合公司（SP Associates）的创始人之一，该公司主要从事有关战略管理、企业发展和项目管理等方面业务。同时，他还是克兰菲尔德管理学院的访问学者。

瑟吉奥的咨询工作的主要范围是企业使用新技术，为推行有效的变革制定战略。他开设了有关咨询、商业战略、商业管理、计划和项目管理等课程，并在这些领域创作了多篇著作。

联系方式：电子邮箱：Sergio.pellegrinelli@sp-associates.com

简·克拉克（Jane Clarke） 工商管理硕士

简·克拉克是尼科尔森·迈克布莱德有限公司（Nicholson McBride Ltd.）的董事长，她曾为欧洲及北美地区的大企业就管理变革和领导能

力等方面提供过咨询。她的方案涉及领域很广，从设计、推行大规模项目到为个人提供建议等都有所涉及。她经常向管理学杂志和报刊投稿，并有著作出版，如*Office Politics*和*Wired Working*等。

玛格利特·帕吉 (Margaret Page) 哲学博士

玛格利特·帕吉现居伦敦，是一名企业咨询顾问、作家和行为学研究员，她的业务遍及全球。她曾在布里斯托尔大学 (Bristol University) 任教8年，教授管理发展和社会责任等课程。现在，她是萨里大学 (Surrey University) 的终身教授。

她于1990年与他人联合创办了玛雅咨询公司 (Maya Consultancy)，主要为企业变革后的人事和专业发展等业务提供咨询服务。

她在意大利、瑞士和加拿大居住过，曾发表过有关合作关系及妇女领导能力等方面的多部著作。

联系方式：电子邮箱：Mpage@maya-consultancy.demon.co.uk

网站：www.maya.consultancy.demon.co.uk

查尔斯·萨顿 (Charles Sutton) 教育学硕士

查尔斯·萨顿是尼科尔森·迈克布莱德商业心理咨询公司董事长。其客户主要是以社会和环境责任为核心责任的企业。他还为各国企业提供跨文化、文化与价值等方面的咨询。除此之外，他还在伯克拜克学院 (Birkbeck College) 和伦敦大学 (London University) 兼职教授企业心理学课程。

联系方式：电话：(44)(0) 207724 0232

电子邮箱：charles.Sutton@nicolson-mcbride.com

本杰明·霍夫曼 (Benjamin Hoffman) 哲学博士

本杰明·霍夫曼博士于2000年3月1日加入卡特中心 (The Carter Centre)，是冲突调解项目的负责人。他还是加拿大应用谈判国际研究院

(Canadian International Institute of Applied Negotiation) 的院长和首席执行官。他在调解社会冲突和内战方面具有丰富的经验。他曾参加过在海底、黎巴嫩、立陶宛、克里米亚和罗马尼亚的和平缔造活动。

1981—1988年，他担任刑事公正促进联合会(National Associations Active in Criminal Justice)的执行董事。该联合会是一个由23人组成的加拿大非政府组织，致力于对刑法的修改，并推动国际人权和正义运动。他于1998年在英国约克大学(York University)获得博士学位。

德莫特·特雷泽特(Dermot Tredget) 本笃会修士

德莫特·特雷泽特是本笃会修士，在成为修士之前他曾在企业从事过管理工作。德莫特拥有工商管理硕士学位和应用技术硕士学位。现在在牛津大学从事工作技术及商业道德的研究。他主持研究企业内部精神范畴的课题，同时还是意大利皮亚琴察天主教学院(Catholic University of Piacenza)的访问教授、克兰菲尔德管理学院管理发展项目的联合指导教师。

联系方式：电话：(44)(1) 18971 5325

罗杰·瓦斯(Roger Wass)

罗杰·瓦斯是PALS有限公司(Peer Assisted Learning System Ltd.)的管理董事，他致力于帮助人们发掘潜能。他相信新技术会敦促人们充分发挥自身的创造力，释放所有能量，从而为终身学习打下基础，并能使人们用更灵活的方式进行工作。

联系方式：电话：(44)(0) 870 240 7589

电子邮箱：info@pals.co.uk

理查德·黑尔(Richard Hale)

理查德·黑尔是国际管理中心协会(International Management Centers Association, www.i-m-c.org) 下设的行为学习论坛(Action Learning

Forums) 的负责人，并且是价值方案有限公司 (Value Projects Ltd., www.viprojects.com) 的创始人之一。他在攻读博士时的研究方向是学习对个人和企业所产生的影响等。他从事企业管理和领导能力发展方面的工作，并出版了多部管理学著作。

联系方式：电子邮箱：hale@imc.org.uk 或 rhale@blueyonder.co.uk

目 录

导读 / 1

第1篇 咨询顾问角色的转变

第1章 技术“咨询顾问”未必由技术专家转变而来 / 9

第2章 变革管理 / 15

第3章 为第二次变革做咨询 / 36

第4章 为企业的社会责任做咨询 / 47

第2篇 客户与顾问的关系

第5章 咨询的心理因素：客户与顾问的关系 / 57

第6章 客户关系管理模式 / 71

第3篇 咨询：关键技能

第7章 为企业变革开拓空间——新型介入 / 89

第8章 以训练的方式指导变革、促进整体协调 / 104

第9章 超越管理发展：推动实践性的基础学习 / 115

第10章 如何应对企业政治 / 129

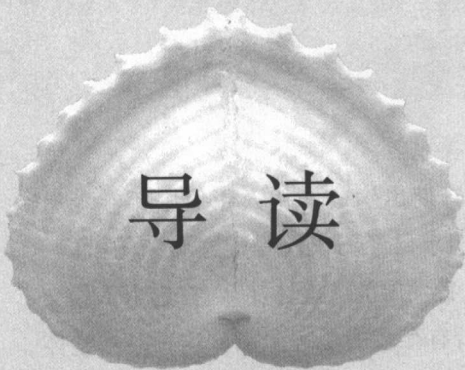
第11章 挑战合作伙伴：促进多个合作伙伴合作的咨询技巧 / 140

第12章 伦理咨询：何处是正途 / 152

第13章 谈判技巧 / 163

第14章 领导能力的精神范畴 / 181

第15章 咨询环境中的知识共享 / 191



导读

目前，市场上有很多咨询类书籍，旨在向读者介绍如何制定出可信度高、质量优异的咨询方案。本书的众位作者不仅能够知识层面上讲授咨询技能，而且具备丰富的实践经验，可以启发、教育读者，帮助读者拓宽视野。因此，本书意在以全新的方式与读者共同探讨咨询技能。

读者可能会发现，如今的顾问和咨询公司会涉及各领域的问题。本书的创作目的就是满足那些刚接触咨询业，或已经进入咨询业但仍希望扩展视野的读者的需要。

作为一名咨询顾问，我乐于承担工作赋予我的责任，并热爱工作所展示出的力量，这是一种改变及塑造世界的能力。因此，我要求本书的各位作者把他们工作中最重要的东西写出来，而不是仅仅局限在企业层面上。本书的各章都结合实际对咨询技巧进行了阐述：

□ 这些技巧将在何处使用以及如何运用。例如，为那些逐渐改变我们观念的非营利性组织，以及那些决定承担自己社会责任的企业提供咨询等。

□ 透视咨询顾问在企业中所起的作用。例如，领导者的精神性问题，以及咨询、企业政治中的心理问题等。

□ 企业以及个人层面发生的变化等。

未来可能直接或间接影响管理咨询、企业机构及其雇员的趋势是什么？咨询顾问采用何种技巧才能更好地为其客户服务？

基于对各种问题不断变化的认识，本书重新审视了咨询过程，例如，何为价值观，何为咨询，以及未来生活中经济、政治、社会以及心理等因素会对我们形成哪些挑战。本书采用了新的角度、方法论以及新的技巧。此外，书中还涉及了以前被忽视的一些问题，例如，培训、过程咨询、咨

询顾问的发展、管理发展以及与客户的关系等。

在现今的这个历史阶段，生育高峰期出生的一代人正值中年，琼恩（Jung）指出，¹在这一时期，人们的追求已经不仅仅是建立美满的家庭、事业以及取得社会地位，而且还追求自身发展的“整体性”。在这个依赖交流和交往的时代，人们已经意识到了所有存在的心理隐患。这种对“整体性”的追求是以往年代不可能存在的。除了个人，各种企业机构也开始强调自身的“整体性”。

企业不再仅仅局限于提供工作、生产产品和获取利益，而是开始构建更加有利于心理健康的工作环境，并开始承担更多的社会和环境义务。因此，个人、企业以及咨询本身都步入了过渡时期。这一点主要在第1章中加以阐述。同时，第4章、第5章、第11章以及第14章都涉及了这一主题。

过去有段时期，人们认为咨询顾问是万能的。他们清楚地知道任何企业中发生的所有事情。他们自己和其客户都对此深信不疑，但是这种信任感很快便开始消退，原因在于企业用大笔开销聘请咨询顾问对发生的问题进行“诊断”，并提出解决方案，而后所有需要进行的变革都留给企业自行解决。有时企业可以做到，但当企业做不到时，所有的问题都归咎于企业本身。正如菲奥娜·泽尼奥斯嘉（Fiona Czerniawska）在她的《21世纪的管理咨询》（*Management Consultancy in the 21st Century*）一书中指出的，²对咨询的依赖使企业在资金的合理运用上出现了重大问题。同样，查尔斯·欧西（Charles O'Shea）和托马斯·梅迪甘（Thomas Madigan）在他们创作的《濒临危机的企业》（*Dangerous Company*）一书中强调，³对咨询公司的盲目依赖将导致重大失误，有时甚至是巨大的商业损失。

现在客户自己承担更多的责任，并采用他们认为是最好的方案。他们自行诊断企业的问题，并根据自身的需要求助于“咨询顾问”，这些专家都对某一特定领域有专门的研究，例如，能引发内部通信革命的软件系统，

1. Jung C., Two essays on Analytical Psychology in *The Collected Works* Vol 7. Bollingen Series XX: Princeton University Press.

2. Czerniawska F., *Management Consultancy in the 21st Century*. Macmillan Business. 1999.

3. O'Shea J. & Madigan C. *Dangerous Company*. Nicholas Brealey Pub. London. 1997.