

咨询的7C模式

咨询业务全程指导 (原书第2版)

The Seven Cs of Consulting
The Definitive Guide to the Consulting Process



(美)米克·科普(Mick Cope) 著
北京燕清联合传媒管理咨询中心 译



机械工业出版社
CHINA MACHINE PRESS

咨询的7C模式

咨询业务全程指导 (原书第2版)

The Seven Cs of Consulting

The Definitive Guide to the Consulting Process



(美)米克·科普(Mick Cope) 著
北京燕清联合传媒管理咨询中心 译



机械工业出版社
CHINA MACHINE PRESS

本书提出了咨询过程的7C模式,即客户、明确、创新、变化、确认、持续、结束这七个环节,并在每一个环节提供了非常实用的工具和方法。作者巧妙地将咨询业务流程贯穿到这七个环节中,并将涉及众多学科和行业的创造性理论融入到书中提到的实际模型中,旨在帮助那些刚刚从事咨询工作的专业人员以及经验丰富的咨询顾问更好地掌握咨询业务流程,最终实现服务客户的目标。

本书针对咨询从业人员如何利用7C模式,更有效地开展咨询工作,提供全面的理论指导,被誉为“咨询顾问职业之旅的全程导航员”。本书面向的读者群包括:刚刚踏入咨询行业的咨询公司、经验丰富的咨询专家以及众多对咨询业务感兴趣的一般读者。

©Pearsom Education Limited 2003

This translation of The Seven Cs of Consulting: The Definitive Guide to the Consulting Process, Second Edition is published by arrangement with Pearson Education Limited.

本书中文简体字版由 Pearson Education 授权机械工业出版社在全球独家出版发行,未经出版者书面许可,不得以任何方式抄袭、复制或节录本书中的任何部分。

版权所有,侵权必究。

本书版权登记号:图字:01-2003-3581

图书在版编目(CIP)数据

咨询的7C模式:咨询业务全程指导:原书第2版/(美)
科普(Cope, M.)著;北京燕清联合传媒管理咨询中心译.
—北京:机械工业出版社,2004.6
ISBN 7-111-14255-1

I. 咨... II. ①科... ②北... III. 企业管理咨询—
咨询服务—基本知识 IV. F270

中国版本图书馆CIP数据核字(2004)第025146号

机械工业出版社(北京市百万庄大街22号 邮政编码100037)
策划编辑:刘秀云 责任编辑:赵丽敏 版式设计:张世琴
责任校对:李汝庚 封面设计:鞠 杨 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
1000mm×1400mm B5·8印张·2插页·295千字
0 001—5 000册
定价:29.80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

咨询的7C模式

(原书第2版)

“本书详细地提供了许多咨询业方面的有用信息,我之所以喜爱这本书是因为,它把我们平时认为想当然的一些行为规范上升到了原理。”

——理查德·巴伦,爱伦·巴伦公司总裁

“一种新的突破,它从另一个角度对一些可靠的事实作了描述,我期待着华盛顿西区的咨询顾问们都能好好拜读一下。”

——马修·布利, Bulley-Hewlett 联合公司

“如果你希望成为高效的咨询顾问,那么本书作为一本综合性的导读读本,将能够帮助你解决很多问题。”

——亨利·瑞特, ICI 技术公司

任何希望在竞争日益激烈的社会中走向成功的咨询顾问手头都应该拥有一个自己的清晰、明确的业务模型,一个能够保证实施的在众多领域内都有实效的模型。建立在作者的7C模型上(客户、明确、创新、变化、确认、持续、结束),本书让读者对其中的各个环节都有了完整的了解,包括从理解客户需求到成功完成任务。希望本书提出的7C模式能够让你了解如何改善自己的专业技能,如何给客户带来明确的收益。

RHR 1/03

咨询的 7C 模式

(原书第2版)

作者简介

米克·科普 (Mick Cope) 已经做了 15 年的咨询师,一直在从事企业业务转型方面的工作。他负责管理机构内部和商业组织开发项目中的前台系统和后台系统,其中包括系统集成、战略制定、项目管理、变革管理、全面质量管理、ISO9000 认证、流程管理、人力投资、欧洲质量奖、斯蒂芬·科维的“7 个习惯”以及一系列人力开发项目等。

作者简介

米克·科普已经出版了多部著作，其中包括：《创造卓越：公司学习的过程》、《咨询的7C模式》、《了解自己的价值？对自己进行估价》、《自我领导》、《展现自我》、《个人网络》、《协同培训》。米克·科普也是 WizOz 公司的创立者。他一生中有很多目标，其中最简单的就是希望获得个人自由，按照个人所想、所感、所为生活，而不受他人价值观的影响。另外，一个具有挑战性的目标就是，希望帮助 1 000 个人实现同样的理想。

米克·科普欢迎广大读者对本书中的任何观点提出宝贵意见。您可通过电子邮件跟他联系：mick@WizOz.co.uk。

咨询的 7C 模式培训程序

自本书第一次出版后，许多人接受了咨询的 7C 模式培训，提高了经营业绩，改善了商业运作。从用户和代表处得到了很多使用 7C 模式的案例，包括：

- 怎样将项目的成功率从目前的 20% 提高到新水平；
- 怎样搞清楚主要投标，从而节约了 500 000 英镑；
- 怎样创建跨行业工作语言，从而为团队工作和知识管理提供了便利条件；
- 怎样提高了咨询顾问管理客户的专业水平，从而识别了来自竞争者的咨询顾问；
- 怎样协助管理者确立了以客户，而不是以本部门的利益为核心的经营理念；
- 帮助企业从普通的产品销售向增值销售转变；
- 怎样帮助计划实施者绘出决策树；
- 让顾问和客户一起讨论如何实现以前设想过、但未曾实施的项目；
- 使客户意识到应对人力方面的变化以及过程、结构和系统诸因素的重要性；
- 确保公司采取的措施从整体上对业务有利；
- 提供一个一致的模式以便适用于各种各样的咨询服务。

作为一个网络公司，WizOz 一直热衷于结识那些愿意就咨询的 7C 模式发表意见的个人或者组织。如果您有意并且有能力跟 WizOz 公司建立伙伴关系，请发电子邮件。

想了解更多关于咨询的 7C 模式培训程序的相关信息，请访问网站 www.wizoz.co.uk。

第二版序言

本书第二版的目的是在第一版的基础上介绍一些新的观点，对一些课程中提到的、并被客户所喜爱的通俗观点展开论述。同时，我希望在 7C 模式的每一个阶段引入一种工具对每一阶段深入介绍。

客 户

- **心、头和手三元素**——高效的咨询顾问必须能够了解到人是一个复杂的系统，在该系统中涉及到行为、情感和认知的相互作用。行为的三要素与活动执行和影响有关，与感情、情感、价值、动机以及认知有关，与想和相信有关。
- **MPH 划分**——一个优秀的客户管理艺术是建立在他能从眼中看到的世界来认识世界的能力基础上的。其中一种方法就是了解他们的爱好区域。这就是了解人们利用不能划分区域来认识世界的过程。如果咨询顾问能够划分客户到底属于哪种类型，那么他才能与客户保持同样的观点，这样来同步双方的认知、情感和行为。
- **复合合约**——只关注自身产出的合作最终带来的只是短期的收益，能建立或保持长期合作关系的可能性却很小。高效的合约是建立在共享持续性产出的认识上的，这种选择的关键在于从持续性价值中获取了共同的收益以及产生了共享的成功。

明 确

- **阴影映射图**——这种简单的工具能够使咨询顾问了解变化过程中客户与消费者之间存在的阴影(隐性因素)，并了解可以采取什么方法使这些隐性因

VI 咨询的7C模式

素显性化。

创 新

- **收敛选择**——有许多因素能有助于确定一个好的解决方案与坏的解决方案之间的差异，但是在创新阶段的最后，总是面临着选择的难题。这种问题的挑战性在于你必须确保从一系列潜在的选项中选出正确的方法。

变 化

- **Y 曲线**——变化阶段一个关键的因素是与消费者的一些基本能力和需求有关，它要求消费者放弃过去的一些旧的认知、情感和行为方式，并欣然接受这种新的运作模式。这是摒弃过去迎接未来的转折点。这种希望发生转变以及希望迎接新知识常常受到为什么要发生变化以及为什么有必要吸收一整套新的知识结构等需求的驱动。
- **变化范围**——所有的变化都在一定的范围内发生，其中一种结果是“变化”强迫产生的，顾问完全掌握变化权，范围中的另一种结果是客户和消费者完全按照自己的意愿实施变化。顾问和客户需要能够确定这个范围中可接受的外界影响的程度及与之相应的结果。

确 认

- **提高变化水平**——变化阶梯(在客户阶段介绍过)这种强大的工具在这里被用来划分和衡量变化的有效性。通过使用这种工具，才有可能更深刻地了解到使变化长期进行的系统因素。
- **“驾驶舱”式的确认**——在变化过程中，最常用到的参照物就是人。大多数情况下，项目的成功受到人的愿望、理解力以及使用最终产品的能力的影响。讲求实效的咨询顾问会时刻准备好，并积极地衡量人们的认知、情感和行为，而不仅仅是衡量系统是否被开发和部署。

持 续

- **D-E 不协调**——这里存在一个有趣的现象是：虽然变化的过程已经明显不能实现原有的目标，但是几乎没有人接受这种失败的结果。人们总是避免

那些可能增加不协调的信息。当进一步地观察这种行为时，我们能够清楚地看到一系列微妙的避免方式。对这些方式的认识，让我们了解这样的事实：一方面有 80% 的变化过程是失败的，另一方面，它们的失败不仅仅是个人失误所造成的。

- **学习水平**——所有的变化过程都应被设计，用来帮助客户和消费者达到某个特殊的知识水平，这样将有助于整个项目过程的提高和保持。这种知识并不是那些包含在目标文档中的事后补记或最初建议中可有可无的东西。就像中学、学院和大学，在学生离校前要确保他们达到一定的学习水平一样，顾问在结束雇佣关系前一定要清楚地知道客户需要什么样的知识。

结 束

- **温故而知新**——咨询顾问不仅仅要负责确保工作的完成，还要帮助客户理解工作是如何实现的，为什么会这样以及客户在顾问离开以后如何单独重复运作。事后评审是这个过程中非常有效的工具。
- **建立模型**——不管具体的项目方案是怎样的，建立客户良好关系的最佳时机是当他们自发地说出以前的产品和服务是如何好的时候。这时，他们总是乐于付出，也愿意再次购买你的产品和服务。当然，咨询的 7C 模式生命周期中的这个关键点正是存在于结束阶段的。

顾问的资本

- **知识范围**——那么顾问是如何创造价值的呢？他们怎样支付抵押贷款，抚养孩子，买最新的玩具并支付下一年的度假费用呢？像所有的专业人员一样，他们用自身的才能和工具打开市场。讲求实效的咨询顾问应该对如何在市场中显现自己的隐性和显性能力有一个清醒的认识。

咨询的 7C 模式工具的发展是一个连续的动态的过程，只要客户和委托方需要不断获利，这种工具就会一直持续下去。可以访问 Wizo 的网站 (www.wizo.co.uk)，进入工具箱选项就可以获取新的工具和观点。

如果你对咨询的 7C 模式的工具有一些新的思路或评论，或者你对网站上的一些新观点有自己的建议和意见的话，请将意见反馈到工具箱中。

第一版序言

传统的智慧表明，作为作者要关注读者的需求，我承认这样的决定也是为了自己，但我的确一直想写一本书用于个人指导——或作为交际工具。然而我的理念(书中已有讨论)是咨询过程中非常普遍的原则，我所发现有用的，并确保对其他公司和行业的同事来说也感兴趣的基本原则是：

- 咨询过程基本上是关于变化——旨在帮助他人、团队或组织实现从一种状态到另一种状态的转变。这种转变可能是物质的(自主的)、关于认知和情感的、结构化的、技术性的组织变化，除非发生了变化，否则客户为什么要给你现成的奖励呢？
- 任何咨询项目都将从对客户和咨询顾问至关重要的变化模型应用中获得收益。
- 变化就是变化。虽然在规模、内容和产出上也许各有不同，但是所有任务的基本步骤却是相同的。
- 由于内容是咨询项目的核心，而且没有两个咨询项目是相同的，所以任何咨询模式只能作为一个指示性的而非指导性的模型。
- 成功的咨询过程是能够区分出客户和消费者的，目的是找出合约的变化之处，而不是提出一个成功的咨询项目。让客户和消费者感受到变化，实现从一种状态到另一种状态的转变。

这些原则用来巩固7C模式，从一开始与客户见面会谈到结束合约说再见为止。然而，并不是说7C模式提供了在各个环节都不可更改的重要原则。如果机械地套用就会最终导致实施大量重复变化过程的需求，这反过来也限制了变化的成功。本书的目的是提供一个框架或模式，让每个咨询顾问都能理解形势并找出适当的方法。

我希望你们能够多领会本书观点的灵魂。本书的意图只是提供一些方法，

并非强制性地要求你们“应该”“必须”这么做，但当人们对某种理想和信念过于狂热时，就很难控制自己。因此，尽管书中某些部分也许从本质上讲具有指导性，但只要你觉得这种模式或内容提供了“绝对正确的解决问题途径”时，就应该毫不迟疑地将它扔进垃圾箱。

关于读者

当我坐在电脑前，我试图想象你们的模样，你们会在哪里读这本书，你们准备从书中获取点什么，这时，总是有很多的想法跳入我的脑海。或许你是一个从大公司辞职，准备在咨询业这一激流中打拼的勇士；或许你是一个试图从行政迷宫中找到一条现实出路的企业内部咨询顾问；也或许你是一个经验十足的资深顾问，你想从这本书中了解一下目前业内最新的应用工具。我可以想象出一群可以应用本书中观点的读者来。他们并不是直接要从书中找到他们所遇问题的答案，对于他们来说，只是希望增强个人雇佣合作框架的结构性与坚实性。

我们有理由相信本书对于任何致力于帮助别人改变的人，都有着巨大的价值。在这里，我还是有必要列出本书的潜在读者群体和他们从这本书中可能获得的收益。

■ **有经验的实业者：**尽管他们对本书的观点可能已经非常熟悉了，但是他们可能从中发现很多以前没有遇到过的框架结构。这也是本书的初衷，旨在创新性提出一些诊断模型，而非既已存在的理论。

■ **有竞争力的顾问：**他们在很多方面都非常有竞争力，无论是作为顾问还是实业者都可以对变化应付自如，本书不仅为他们提供一系列新的工具和技巧，更重要的是，提供了一个有价值的结构性框架，从而可以提高他们在不同场合下管理变化的能力。

■ **新手：**他们见过咨询项目的过程，但是没有直接负责过一个客户项目。本书可以使他们对任务管理的方法有更深入的了解，尤其是一些通过影响而非控制实施变化的手段。

在有经验和有竞争力的人群中，如下两个群体构成了本书的主要读者：

■ **企业外部咨询顾问：**作为一个外部中介，他们在一个开放的市场中推销他们的服务。你的目标受方案的使用、收益以及与客户接触时间等因素的限制。咨询业的工作并不轻松，必须随着市场需求的变化不断发生变化。除

除此之外，你还需要与新产品和服务的迅速更新周期保持一致。作为一家有着自身咨询风格的中介成员，你需要遵循这一指导原则，或许你为一家小咨询公司服务，在这里人们我行我素，以自己的方式管理着变化。在此，咨询的7C模式可以让你回过头来，思考一下你最近正从事的业务。我尤其希望本书可以让你考虑框架模式中的后面几个阶段——在此基础上你可以衡量你的变化项目是否可以成功。你是只衡量外部因素呢？还是试图引入人的因素，了解人们对你所提出新方式的感觉？本书将帮助你确定进入一个项目的持续性水平。最后，它还让你明白为什么结尾是咨询生命周期中最容易被忽视的部分，给人的感觉就像是很多不愉快的性接触之后草率吻别一样。事实上，这一部分应该被充分重视，因为，它是构建与客户进一步合作关系的新起点。

■ **企业内部咨询顾问：**作为变化的内部中介，你有着与咨询顾问所不同的作用。你努力创造价值，帮助你所工作的公司更加成功。你希望公司可以支持你在内部推行发展计划。但问题在于没有人听你的，你向上级提出你的想法，而上级却坚持引入外部中介，他们看起来很有作用，实际上提出的意见并不比你的更有价值。来自参加过培训人员的反馈，7C模式可以使你更加“自信”，这种自信表现在凭直觉采取某种行为的能力。有两个因素造成了内部顾问的困扰。首先是缺乏内部咨询的风格，因此缺乏沟通和运作的共同基础。他们都是随意地去做，而不能使行为更条理化和规范化，因此无法与有着大型咨询项目的外部中介相提并论。第二，因为你的客户就是你的老板（有时非直接的），他绝对控制着雇佣合作关系以及你的饭碗，因此你不得不处在一个次要的位置。这种情况下，你很容易在头脑中陷入被动的境地，你不敢拒绝你的客户，整天像个跟班似的东奔西跑。造成这种次要地位的原因是，你的客户及你的上级管理者获得的信息比你多，对于公司的了解胜过于你。然而通过使用7C模式，你可以明确自己的咨询模型，并以此向你的客户证明你的实力，而且通过使用快速规划过程，你甚至可以在15分钟边喝咖啡边交谈的过程中显示出你的实力来——你的客户可以对你刮目相看，认为你是了解他们情况的专家，并且相信通过采纳你的持续性变化，可以为公司带来持续性价值。

还需要强调一点，咨询过程并不仅仅局限为公司咨询中，7C模式可用在很多通过变化带来价值的情况下：

■ **系统顾问：**信息技术部门需要知道如何向顾客提供高质量低成本的支持，这其中包括，系统分析员需要更新整个系统；助理需要在一天内进行100

多次的诊断过程；基层技术员为前端用户提供服务。

- **人事管理者：**最近一些年来人力资源部门发生了显著的变化。人事部的人员对于公司不再只是作为后勤，而是被称作人力资源顾问——有着为公司各部门提供咨询性服务的明确责任。独立的财政顾问：财政顾问可以在咨询过程的具体行动上提供一个形象的示例。他们可以从别人的财政状况出发，创新观点，从而帮助客户寻找合适而有效的财政计划。
- **顾客服务助理：**客户需要顾问可能发生在任何时候，包括服务员与顾客打交道。招待端送一杯酒，或者火车售票员应答乘客提问等。在客户有问题要解决的时候，顾问作为问题的接受者有义务去采取措施。
- **广告中介指导者：**他的作用是作为客户与品牌之间的关键接口，可以带来创造性的产出和战略性的作用。7C模式中的每一因素对于这一作用的发挥都起着重要的作用——然而这一点在常规的培训和支持上却很少可以反映出来。
- **财政指导：**许多组织的财政功能就是对资金进行再投资。财政指导被认为是在早期阶段辅助一切涉及财政因素的问题进行决策的内部专家——而不是像另外一些人的审查并不被重视。为了更好地实现这一作用，他们开始学习。
- **生活教练：**教练的作用关键是帮助人们通过一个过程实现他们潜在的目标，这比通常的培训过程要更加有重点和保证。为了更有效，教练必须遵循一系列的基本行为，用以保证客户可以从这种相互关系中得到真正持续的价值，而不会在教练离开后又回到以前的老毛病上了。
- **运动教练：**一个网球教练可以实现将一个天真的少年带上温布尔登(Wimbledon)网球决赛场上，这显然是由无数个小的变化所组成的长期变化的过程。
- **医生：**医生被要求来诊断孩子的病情，这是一个基本的雇佣关系，这其中父母就是客户，而孩子则是变化的最终消费者。

如果你是上文中所列出的人员中的一员，那么本书将增加你为客户带来价值的可能性。这本书你并不需要天天读，而只需将其作为航班的时刻表，在你计划你的下一次环球旅行时给你以指导。当然，本书应该是你公文包中所必备的。尽管你可能有着自己的经验和认识，但在遇到新问题和机会时，本书对你将大有裨益。

《咨询的7C模式》是建立在咨询者有能力和知识去影响变化项目的假设的基础之上，然而他们并不是火箭专家，也不是什么特殊的工作者，只是普通人，希望学习，有时会忘记技巧，在紧张的场所需要一些工具的帮助。本书是任何普通人应对突然情况的重要宝典。

致 谢

我想感谢那些在本书创作过程中给予我帮助的所有人。一想到我的朋友，甚至是有些陌生人放弃了他们宝贵的时间来对本书的早期草案作出评论，我就感到振奋。

在此，我想特别感谢 Tony Korycki 为本书作出非常详细的评论；感谢 Dave Chitty 帮助我度过了最困难的时期，以及 Andy McClarnon 和 Franchesca Cerletti 帮助我将思想转变为生动的教材。

同时，我也要以下给手稿作出评论的一些朋友表示无限的感激，他们是：Dr Omar Abu-elbashar, Clay Albright, Joe Arnold, Brougham Baker, Marcio Barbosa, Richard Barron, Angela Barst, Scott Bolden, John Bruce, G. Matthew Bulley, Phillip Bump, Karen Burke, L. A. Burke, Mike and Betty Capuzza, Jane Y. Chin, Dr Frances Clark, James Cobbett, Mark Conde, Brian Connolly, Marella Cook, Kate Cooper, Gilli Coutts, Peter Cullens, Jay Curry, Patrick Damon, John Dickson, Nicol Dixon, Brook Doty, David Foster, Paul Freeman, Cynthia Froggatt, William Furlow, Ross Gabrick, Art Gelven, Verger Gerad, Peter Gibb, Paul Glen, Henry Goldman, Peter Grazier, William Gregg, Pankaj Gupta, Bill Haddock, Lynn Hauka, Nicholas Herholdt, Dutch Holland, Matt Holt, Thomas H. Jaekel, Brian Kersh, Bryan Kester, Edward Kohl, Wort-Jan Koridon, Paul Laurence, Pat Leach, Brad Leggett, Raymond Lombong, Bob Mchenry, Peter McHugh, Ken Miller, Mike Mister, Jackie Mulrooney, Benyamin R. Naba, Lars-Ola Nordqvist, Pam North, Doug Odgers, Julie O' Mara, Steve Ormsby, Thomas Oswald, Graham Parson, David Pickard, Henry Ratter, Jeff Saponja, John Self, Dave Simon, John Sloan, Sylvester Smith, Edward Stern, Lynda Stevens, Stan Stockhill, Ray Taylor, Michel Thirty, Dr Roy Thurston, Carl Vega, Gerad Verger, Andrew Vermes, Chris Welsh Martin Wilkins, Stephen Wilkinson-Carr, Sta-

cey Williams, Dale Winsor, Michael Wright。

对于确认阶段的变化阶梯层次，我要感谢 Martyn Cockram, Keith Goodwin 和 John Castledine。而结束阶段学习层次模型的发展也将归功于和 Paul Oliver 的合作。7C 模式中的问题设计得到了 Chris Fox 的帮助。还要感谢英国 Stuart Neath 和 Mike Moir 对本模型的现状进行咨询和推敲。

感谢 Prentice Hall 出版公司，尤其是感谢 Amelia Lakin 帮助我在出版领域周旋，感谢 George Bickerstaff 将我最初的思想连贯起来呈现给大家。还要感谢我的最初出版商 Pradeep Jethi 鼓励我把自己一开始的模糊观点整理出版。感谢 Rachael Stock，他在我出书的过程中给我的帮助超出了我的想象。

最后，如果没有我的妻子和家庭支持我，所有的这些都不可能实现。谢谢你们——Lin、Michael、Joe Mathew 和 Lucy。