

管理咨询与审计系列

控制自我评估

以协调为基础的咨询指南

[美] Richard P. Tritter 著

李海风 朱军霞 译

CONTROL SELF-ASSESSMENT
A GUIDE TO FACILITATION-BASED CONSULTING



清华大学出版社

F270/457

管理咨询与审计系列



* T260851 *

控制自我评估

以协调为基础的咨询指南

[美] Richard P. Tritter 著

李海风 朱军霞 译

清华大学出版社
北京

CONTROL SELF-ASSESSMENT: A Guide to Facilitation-Based Consulting

By Richard P. Tritter

EISBN: 0-471-29842-5

Copyright 2002 © John Wiley & Sons, Inc. All rights reserved.

本书简体中文版由 John Wiley & Sons 授权清华大学出版社在中国境内(不包括中国香港、澳门特别行政区和中国台湾地区)独家出版发行。未经出版者书面许可,不得以任何方式复制或抄袭本书的任何部分。

版权所有,翻印必究。

本书封面贴有清华大学出版社激光防伪标签,无标签者不得销售。

北京市版权局著作权合同登记号:图字 01-2003-7429

图书在版编目(CIP)数据

控制自我评估:以协调为基础的咨询指南/(美)特里特著;李海风,朱军霞译.
—北京:清华大学出版社,2004

书名原文:CONTROL SELF-ASSESSMENT: A Guide to Facilitation-Based Consulting

(管理咨询与审计系列)

ISBN 7-302-07255-8

I. 控… II. ①特… ②李… ③朱… III. 企业管理咨询 IV. F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2003)第 083748 号

出 版 者: 清华大学出版社

<http://www.tup.com.cn>

社 总 机: 010-62770175

地 址: 北京清华大学学研大厦

邮 编: 100084

客户服务: 010-62776969

组稿编辑: 于 明

文稿编辑: 龙海峰

封面设计: 李尘工作室

版式设计: 肖 米

印 刷 者: 北京国马印刷厂

装 订 者: 三河市金元装订厂

发 行 者: 新华书店总店北京发行所

开 本: 148×210 **印张:** 6.75 **插页:** 2 **字数:** 181 千字

版 次: 2004 年 3 月第 1 版 2004 年 3 月第 1 次印刷

书 号: ISBN 7-302-07255-8/F·625

印 数: 1~5000

定 价: 30.00 元

本书如存在文字不清、漏印以及缺页、倒页、脱页等印装质量问题,请与清华大学出版社出版部联系调换。联系电话:(010) 62770175-3103 或 (010) 62795704

近年来，从美国的安然公司破产到世通公司的财务丑闻，从中国的银广夏、蓝田到中科创等违规案的公开舞弊都将注意力集中在财务报告的各个方面。作为美国公司的舞弊和给美国国会带来的相关压力的结果，《萨班斯—奥克利法案》于2002年夏天通过。美国证券交易委员会（SEC）和纽约证券交易所（NYSE）随后制定的规则和管制，对于上市公司的公司治理、内部控制将产生重大的影响。

法案的302节要求CEO和CFO就他们的内部控制系统进行报告，并在提交给SEC的财务报表上签字——以此作为保证，因此，这部法律将迫使高级执行官确保其内部控制系统的适当性；而法案的404节要求公司要：（1）陈述管理层建立和保持适当的内部控制结构和财务报告程序的责任；（2）在上市公司的财政年度末，对内部控制结构和财务报告程序的效果的评估。现在，NYSE第一次要求所有登记上市的公司都要有内部审计职能。

鉴于这部法案使公司治理、内部控制和内部控制系统的的作用变得越发关键，董事会、高层管理者、外部审计师与内部审计师作为有效的公司治理的基石，会成为开展上述关键、必需职责的重要组成部分。

中国公司治理结构存在先天性的缺陷以及组织基础的稚弱问题，更加大了公司治理和内部控制的难度。公司治理问题、会计师违规问题以及有关部门的立法事件使审计行业的作用和重要性大幅提升。

本期引进的6本书顺应了国内外审计业近些年的重大发展，总体上能够代表国外审计理论研究的最新成果，同时反映出国外审计

实务的发展状况，尤其是内部审计行业。6本书的选题务实，密切关注业界的核心主题，如内部控制、控制自我评估、风险管理、会计师咨询、信息系统审计、审计部门管理，可以说，每个主题都会对中国的审计实务界产生重大的影响。另外，上述内容的读者群绝不仅限于会计审计业，公司的高层管理者、董事会成员以及相关专业人士也会从中受益。

《超越 COSO：加强公司治理的内部控制》一书对 COSO 报告如何运用于各种强制的控制提供了清晰的指导，并且其重要性还表现在其严格的框架体系，使公司的执行官和领导者将内部控制职能转化为有价值的战略工具，这在平衡公司各种力量以及提高业绩方面更为突出。该书清晰解释了 COSO 报告的复杂内容，对遵守 COSO 报告要求的既定技术作出了描述，为内部控制对业务流程的监督提供了详尽的理由，为如何更为有效率地开展内部控制提供了专家性建议，并列出了大量可用的内部控制文献。该书对内部审计师、外部审计师、咨询师、财务总监、审计委员会成员以及公司管理者而言是一本极具价值的工作参考书。

《控制自我评估：以协调为基础的咨询指南》一书是国外第一本全面介绍控制自我评估技术运行机理的著作。该书概括了改进业务流程的最佳方法，一改以往传统咨询一对一的面谈方法，作者以协调为基础的咨询理念使咨询工作上升到“共享知识，达成一致”的境界，使员工能面对面地讨论公司不断作出的政策和进行的实务，削减了部门间的沟通幅度，使所有的观点意见都有公平表述的机会，最终能收集到对有关共识问题的解决方案。该书强调“如何做”，为从事咨询工作的人士评估和管理业务风险提供了实战技术，并对于理解控制自我评估简易化的流程提供了全面的指导，是一本非常有用的工具书，适用于咨询业、会计业。

《咨询的核心概念：面向管理者和会计师》一书是应对会计行业面临各种咨询压力和机会而最新推出的著作。该书详细介绍了会计咨询师的基本技能、推销、开发和管理咨询项目、咨询流程、会计师咨询的特殊问题等内容，对于广大从事会计审计咨询服务的

人士特别有用。

《管理审计部门：公司审计部门程序指南》一书是依据最新公布的内部审计专业实务标准推出的力作，它为成功地开展内部审计制定了有效的程序，并用大量篇幅描述了内部控制、风险评估、控制策略和恶意活动、质量保证等主题。通过运用书中提到的权威指南，内部审计师在提高公司的整体业绩方面将发挥不可或缺的作用。此外，书中还涉及以下几方面重大内容：讨论了世界级审计部门的实务经验、平衡记分卡以及其他持续的改进技术；对内部审计工作的管理到报告的各项工作进行了详细的描述；概述了信息系统审计标准；介绍了质量保证和营销审计以及管理高层和董事会成员应该学习的内部控制系统的模型、工具和技术等有关内容。该书为会计、审计专业人员提供了有价值的指导和参考，是每个审计部门应备的参考手册。

《审计信息系统》(第2版)一书清晰解释了如何审计各类信息系统环境下的控制和安全问题。随着网上工作和企业资源规划(ERP)系统对企业资源的集中使用，信息系统完整性问题益发突出。本书赋予审计师、信息安全专业人员、管理者和审计委员会等不同层面有效地衡量信息系统控制的充分性和有效性的方法，并且书中有关的概念和技术使他们能真正的理解其所在机构的计算机系统的安全性问题。另外，本书为审计适用于所有计算机环境的信息系统提供了一个简易、务实的指南，并致力于当前信息经理们最为关注的特别问题，书中所附的80个案例翔实描述了运用于现实环境下的相应概念，其相关的主题有：信息系统审计方法(物理安全、逻辑安全、环境安全)；安全资格认证(如SAS70、CPA系统安全、网上信任认证)；电子商务和因特网安全；信息私密的法律和规章；信息系统项目管理控制以及新技术和未来的风险等内容。该书是每位审计师书库中的必备参考书。

《风险的简要规则：再看金融风险管理的艺术》一书主要针对与风险理念、治理构架、风险确认、风险量化、风险监督/报告、风险管理等有关问题的开发与实施，并提供了实务细节和建议。该

书对 20 世纪 70 年代以来的以数学模型和数学技术来管理风险的量化方法提出了不同的见解，并认为以风险接受为主导的机构应寻求定性与定量相结合的方法来管理其风险暴露，在量化方案中要加入判断、经验、市场知识和管理规定等定性因素，确保更为有效的风险管理框架。该书内容精简，通俗易懂，不失为了解金融机构风险管理的一本好书。

作为在公司治理、内部控制、风险管理、内部审计领域从事研究与实践的专业机构，德信思成将长期致力于上述各方面的研究和应用工作，并切切实实地为中国市场的各类机构提供多方面的服务，包括培训、咨询、顾问和提供完整的解决方案。我们也希望能与该领域的专家、学者和公司进行交流与合作，共同开拓公司治理、内部控制、风险管理、内部审计在中国的应用与发展。欢迎有幸读到本书的人员通过网站(www.dxsc.com 和 www.tup.com.cn) 来了解相关的信息。

上述图书的选定得到了国内诸多专家的支持，我们对下列专家表示深深的谢意（排序以姓氏汉语拼音字母为序）：

陈汉文 厦门大学管理学院教授、博士生导师

陈 晓 清华大学经济管理学院会计系主任、副教授

陈小悦 国家会计学院院长、清华大学会计研究所所长、教授、博士生导师

陈信元 上海财经大学会计学院院长、教授、博士生导师

耿建新 中国人民大学会计学院院长、教授、博士生导师

胡玉明 暨南大学管理学院教授、博士生导师

罗 飞 中南财经政法大学会计学院院长、教授、博士生导师

李茂龙 中国注册会计师协会业务监管部主任、高级会计师

李若山 复旦大学管理学院教授、博士生导师

陆正飞 北京大学光华管理学院会计与财务管理系主任、教授、博士生导师

刘永泽 东北财经大学会计学院院长、教授、博士生导师

曲晓辉 厦门大学会计发展研究中心主任、教授、博士生导师



- 王立彦 北京大学光华管理学院教授、博士生导师
王智玉 国家审计署计算机技术中心主任、高级审计师
夏冬林 清华大学经济管理学院教授、博士生导师
尹平 南京审计学院审计系主任、教授
杨雄胜 南京大学商学院会计系主任、教授、博士生导师
于增彪 清华大学会计研究所教授、博士生导师
杨志国 中国注册会计师协会标准部主任
易仁萍 南京审计学院院长、高级审计师
张金诚 南京审计学院管理系主任、教授
张为国 中国证监会首席会计师、教授、博士生导师

本系列图书的翻译工作是集体劳动和智慧的结晶，是高效团队的有效运作，在此对每一位译者表示衷心的感谢。清华大学出版社的于明编辑为翻译书籍的选定、联系、沟通和其他事项贡献良多；龙海峰编辑为图书的编辑、加工、润色付出了辛勤的劳动，在此一并致谢！

尽管我们尽了最大努力，但翻译中的不当之处在所难免，敬请广大读者雅正。

李海风

2004年2月于北京紫竹院

序 言

PREFACE

1991年，我作为一名咨询人员加入了五大（之前是八大，目前是四大）会计师事务所，帮助开发它们的以协调为基础的咨询方法。尽管我以前在冲突小组有过一些经验（既有作为参与者又有作为领导者的角色），但对通过开放式讨论达到特定的商业目标尚未形成一套广义的方法。

的确，我曾经帮助以前的雇主举办过一些战略性的市场营销计划会议，但这些都仅仅可以视为一些偶然的成功。毕竟，谁又能期待在短短的三个小时内制定出两年期的营销计划呢？并且随着整个项目生命周期内的细小变化，谁又能期待取得完全的成功呢？这些结果一定是不规则的，它们是否可能按照预期的规则来实现呢？

最初我主要关注较小的咨询合约，最少的咨询时间意味着在整个系统规划和赢利性之间做出选择——采用传统的方法。因此，我们需要发明一种新的方法，可以将“更好、更廉价、更快”完美地结合起来。

起初，我们对协调技术的关注集中在开发战略性计划、信息系统计划以及其他形式的未来计划会议方面。所有这些技术都基于20世纪七八十年代的创造性思维方法，帮助群体成员突破常规，取得对计划的一致同意。第一种方法论，由亚利桑那州领导层2000公司（Leadership 2000, inc）的乔治·兰德博士（Dr. George Land）创立，并为兰德博士提供了很好的结果，但对其他人的意义不大。因此，有必要将流程进行分解以分析各组成部分的成功和失败之处，然后设法让这种技术能够应用于任何经过培训的协调人员，并向他们解释这种技术。

在以后的几年里，我在同一家公司担任外部咨询师，帮助研究一种由内部审计专家开发的新的协调技术——“控制自我评估”（CSA），这一技术将一种完全不同的方法应用于协调性的群体讨论。这种技术观察商业流程的现状，分析哪些发挥作用，哪些不发挥作用，以及如何去修正它。这就是与战略规划协调的主要不同点——控制自我评估(CSA)关注现在的事实，而不是未来的可能发生的事。尽管有很多不同的控制自我评估技术，但有一点共性贯穿它们始终——可以普遍应用的核心流程，并具有可以预期的结果。显然，这是一种成功的咨询方法论。

协调的作用现在已经得到很好的证明，无论是用于未来计划还是当前的流程分析。这些理念很简单，但是与传统的决策制定方法却有所不同。协调性咨询基于心理上成为会议的参与者，然后去解决手头特定的问题。相比之下，传统的方法是基于得到“正确的答案”，然后在事后取得人们对这种方式的同意，而在开始并没有让他们参与决策的制定。

哪种方法更有效呢？读者可以自己去寻找答案。首先阅读本书开始的几章，然后你可以在部门会议中进行试验。我相信你会发现，参与型的决策制定可以对事实进行更加完全的分析，能得到更多与会者的支持，并且能够得到更好的长期性的结果，而且可以大大地减少所花费的时间。

当学习这些方法论的时候，读者可以放手去进行试验。协调方法仍处于它发展的早期阶段，可以采用更多的概念模型来涵盖不同类型的情况。学习时需要的主要技巧是要有一个开放式的头脑，帮助他人实现最好的、可能的结果的愿望，以及坚信“从人们那里获取信息”比“直接将决策结果强加于他们”效果更好。

目 录

CONTENTS

1

第 1 章 协调性咨询与控制自我评估导论

1

1.1 协调性咨询：简要回顾

3

1.2 传统的咨询与协调性咨询

6

1.3 为什么商业经理人、咨询人员以及审计师 应对此感兴趣

7

1.4 战略规划的控制与控制自我评估

10

1.5 控制自我评估与战略规划

12

1.6 通过控制自我评估提高商业表现

13

1.7 通过控制自我评估控制商业风险

13

1.8 控制自我评估的基础

15

1.9 会议机制

16

1.10 电子记录与投票系统

21

1.11 不同的控制自我评估方法的角色

21

1.12 控制自我评估和协调性咨询的重要性

23

第 2 章 理解协调的基础：需要掌握的几个模型

23

2.1 时间和地点模型

25

2.2 选择正确的会议类型

- 27 2.3 协调：同一时间/同一地点的会议
- 28 2.4 核心协调模型
- 31 2.5 与会议阶段相关的协调过程
- 36 2.6 协调专家意见阶段

43 第3章 定义与区别

- 43 3.1 区别的特征
- 45 3.2 关注问题及它们的解决方案
- 45 3.3 现在时态导向
- 46 3.4 对客户的实时采访
- 46 3.5 观念共享
- 48 3.6 分析问题的根源
- 48 3.7 计算机基础的投票和转录系统
- 51 3.8 问题或解决方案框架的使用
- 53 3.9 揭示组织或商业流程中的漏洞
- 54 3.10 解决方案的所有权共享

55 第4章 通过控制自我评估会议,改进商业表现

- 55 4.1 将商业视为过程的集合
- 56 4.2 商业流程的结构
- 57 4.3 商业流程分析：选择目的
- 59 4.4 选择正确的视角
- 60 4.5 将主题进行分割讨论

62

4.6 确定恰当的问题

64

4.7 创建会议议程

71

第5章 制定控制自我评估会议计划,评估商业风险

71

5.1 商业风险:一个独特的视角

74

5.2 高层次的观点:控制自我评估作为一种
商业风险分析的工具

78

5.3 设计控制自我评估会议的议程

85

第6章 框架结构的重要性

85

6.1 选择正确的框架结构

86

6.2 商业流程模型

86

6.3 与特定项目相关的框架

89

6.4 内部审计控制模型

91

6.5 商业风险模型

92

6.6 控制自我评估对框架结构的重要性

93

第7章 将协调作为一种咨询营销工具

93

7.1 简介

93

7.2 以协调为基础的营销的潜力

94

7.3 客户市场营销研讨会

95

7.4 将协调技术用于咨询业务营销

96

7.5 以产品销售为目的的协调研讨会

97

7.6 采用何种协调过程

97

7.7 研讨会何时可以采用控制自我评估方法

98

7.8 研讨会的战略协调过程

111

7.9 结论

113

第8章 不同的控制自我评估过程,不同的目标

113

8.1 简介

114

8.2 潜在的控制自我评估的目标和方法

117

8.3 自身的控制自我评估

117

8.4 案例：一个多元控制自我评估业务

121

第9章 协调人员必需的技巧、素质及其价值

121

9.1 简介

121

9.2 协调的基本价值观

125

9.3 会议领导

128

9.4 协调人员的观念集合

132

9.5 拓宽舒适区域

133

9.6 控制团队的情绪

134

9.7 与会者的不合作的行为

135

9.8 理解并控制会议中的冲突

137

9.9 制定基本规则

137

9.10 幽默的运用

138

9.11 会议干扰

139

9.12 布置 U 形桌

140

9.13 协调工作的理想状态

141

9.14 对有效协调工作的研究结果

145

第 10 章 电子投票系统

145

10.1 什么是电子投票系统

145

10.2 匿名投票系统在控制自我评估工作站中
充当什么角色

148

10.3 这些系统有什么价值

148

10.4 我们从电子系统中寻求什么

150

10.5 控制自我评估与电子系统支持相结合

151

10.6 如何最大限度地利用结果

151

10.7 控制自我评估会议中以模板为基础的转录

153

10.8 小结

155

附录 A 协调会议的步骤指南：预备、执行、报告和跟踪

201

附录 B 电子投票系统列表

协调性咨询与控制自我评估导论

1.1 协调性咨询：简要回顾

现代协调方法的发展起源于 20 世纪 60 年代的团体心理学方法。在那时，伊斯兰协会 (Esalen Institute) 将传统的小组治疗 (group therapy) 扩展为“群体会诊” (group encounters)，使个体的心理学争论点展现在其他参与者的面前，接受检验，甚至付诸行动。这在促进个体对他们自身问题的理解上是一种强有力的方法。同时，它也开创了运用群体会议的方式来研究困难问题的先河。

伊斯兰协会的方法在心理学专家那里得到了进一步发展。然而，令读者感兴趣的是，这些方法后来逐渐转移到了商业领域。从 20 世纪 70 年代开始，很多公司试图去利用这些方法，并表现出了坦率和高度的信息沟通。

(1) 起初，很多公司派经理和主管人员在周末进行为期一周的复述，期望通过这种群体会面的方法帮助管理层更好的了解他们自身，然后才能去更好的管理其他人员。然而，这些复述导致了出乎意料的结果，很多管理人员确实“发现了自我”，然后回到他们的工作环境中，辞职去追求其他的利益。因此，群体会面的方式在商业领域只盛行了很短的一段时间。

(2) 后来，很多人力资源专家开始将群体技术用于团队建设训练。通常这些会议与“经验学习”联系在一起，典型的户外课程包括了控制风险、群体相互作用和个体挑战等项目。例如，绳索训练、极限攀登以及群体生存探险队深入复杂地形等。在每一个经历中，个人学习将他们自身拓展到不熟悉和不舒适的环境中，当他们返回时他们在帮助提高与他人的相互作用方面信心大增。这些课程持续到

了今天，在一般意义上讲是有益的。然而，比较困难的问题在于公司的赞助商是否从这些课程中获取了一定的价值，这些价值是否足以弥补他们为此进行的时间和金钱的投资。结论普遍认为，这些课程通常不能达到特定的改善和提高。

(3) 第三个阶段，是由团队建设技术应用于团队的问题解决方法。在这些课程中，样本练习显示只有通过众多团队成员的改进才能解决问题。通过这种方法，参与者学习如何更多的依靠其他人，以及利用众多参与者的知识和努力。

在 20 世纪七八十年代，另外一个独立但平行的发展阶段，是“工作循环”扩展到了制造业，尤其是汽车行业。工作循环法首先在瑞典得到广泛使用，它抛弃了原来的线性产品装配线，取而代之的是让一组组工人作为一个联合的任务小组来组装汽车。这种综合的方法带来了许多好处：

- 工人得到了更多的工作满意度；
- 雇主能够更好地保留有经验的工人；
- 工作循环对装配流程进行了众多的改进；
- 汽车终端消费者购买到更值得信赖的交通工具。

尽管工作循环法在美国汽车制造业的应用较有限，但是在欧洲的许多公司取得了成功，帮助他们改善了工人的工作流程。反过来，它也促进了以参与者自身的知识为基础的咨询技术的发展。

到 20 世纪 80 年代中期，咨询技术主要关注如何开发和提高个体的创造潜力：提出新的方法来解决旧的问题。尽管这些努力最初并没有集中在特定的问题，但它们的确提高了许多商业管理者分辨不同的情况，开发非传统的方法帮助他们的部门取得成功的能力。

从这一点来看，这一阶段主要是将这些群体技术发展成为一种结构良好的咨询方法论。本书描述了这样一种方法论的发展。