



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

外脑 奔腾

怎样从咨询顾问那里得到更多

THE INTELLIGENT CLIENT

MANAGING YOUR MANAGEMENT CONSULTANT

【英】菲奥娜·切尔尼亚夫斯卡 著
王德忠 译

人民邮电出版社
POSTS & TELECOM PRESS

奔腾外脑

怎样从咨询顾问那里得到更多

【英】菲奥娜·切尔尼亚夫斯卡 著

王德忠 译

人民邮电出版社

图书在版编目(CIP)数据

奔腾外脑: 怎样从咨询顾问那里得到更多/【英】切尔尼亚夫斯卡著; 王德忠译.
—北京: 人民邮电出版社, 2004.5

(企业外脑·咨询师与管理人员必读系列)

ISBN 7-115-12253-9

I. 奔... II. ①切... ②王... III. 企业管理咨询 IV. F270

中国版本图书馆CIP数据核字(2004)第033425号

The Intelligent Client

Managing Your Management Consultant

Copyright © 2002 The Management Consultancies Association

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

奔腾外脑

怎样从咨询顾问那里得到更多

-
- ◆ 著 【英】菲奥娜·切尔尼亚夫斯卡
 - 译 王德忠
 - 责任编辑 赵卉蓉
 - ◆ 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) 010-51626377(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: 13.75 2004年5月第1版
 - 字数: 156千字 2004年5月北京第1次印刷

著作权合同登记 图字: 01-2003-6683号

ISBN 7-115-12253-9/F·515

定 价: 28.00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

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。

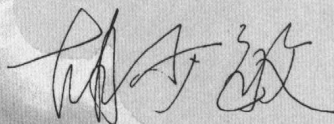
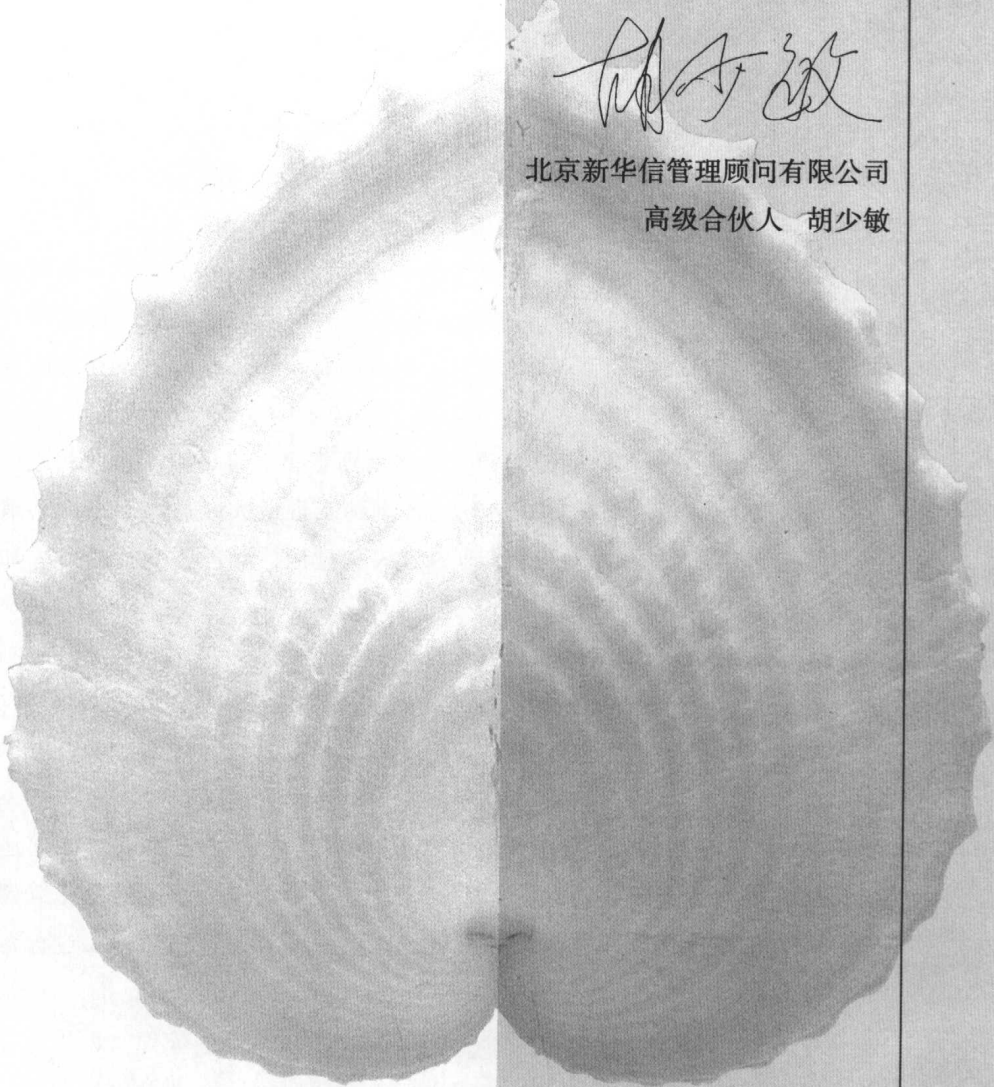
《永驻客户——深度透析客户关系管理》介绍了最新的客户关系管理理念、工具和技术。针对不同的企业类型（价值链、价值店、价值网和价值池以及它们的组合），作者提出了相应的客户关系管理方案和实施要诀，特别突出了在创建以客户为中心的组织中组织变革的重要性。

《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，旨在帮助其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。该书还涉及到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

致 谢

本书基于对咨询业多年的研究而成，我对无数慷慨地抽出时间与我交谈的人们——包括客户和咨询师——表示深深的感谢。

在此我特别感谢帕尔格雷夫出版社（Palgrave）允许我再次使用我对“客户与咨询师关系”的论述（见第7章），也特别感谢英国管理咨询协会允许我在本书第7章使用安龙公司（Enron）事件对咨询业影响的文章，该文章首次发表于该协会的期刊Spectra。

非常感谢英国管理咨询协会副理事萨拉·泰勒（Sarah Taylor）对本书书稿进行了细致的阅读，并提出了敏锐的意见；感谢Hodder & Stoughton出版社的利兹·罗斯（Liz Ross）帮助本书和本套丛书进入市场；感谢我的丈夫斯蒂芬（Stefan）对我的坚定支持。

目 录

导读 / 1

第1篇 快速启动

第1章 明确需求 / 13

第2章 如何选择咨询公司 / 26

第3章 比较咨询公司 / 37

第4章 演示、项目建议书和推销方式 / 50

第5章 找出最佳工作安排 / 60

第2篇 使咨询师的价值最大化

第6章 管理咨询项目 / 73

第7章 客户与咨询师的关系 / 85

第8章 创新与结构化方法的平衡 / 95

第9章 交换智力资本 / 106

第10章 吸收外部思想 / 118

第11章 变革管理 / 126

第12章 理论付诸实践 / 136

第13章 选择和使用技术 / 145

第14章 外包 / 161

第15章 咨询和学习型组织 / 173

第3篇 产出结果

第16章 衡量咨询机构的价值 / 183

第17章 增加咨询师未来创造的价值 / 190

附录 英国管理咨询协会最佳实践声明 / 200

导 读

价有所值

“对许多外人来说，管理咨询师的工作似乎有点神秘。这是可以理解的，因为管理咨询不是一项精确、具体、可预测或标准化的工作。它不提供有形的产品，而是一个解决别人问题的过程，这个过程可能产生有形的结果，也可能产生无形的结果……管理咨询不是一门精密科学。”¹

咨询业是当今世界上规模最大、最有影响力和最具普遍性的行业之一。几乎每一家大型企业都会经常使用咨询师；同时，咨询师也越来越成为人们嘲笑的对象，常常被比作惟利是图的“律师”和奸诈的“二手车经纪人”。

为什么会出现如此自相矛盾的现象？为什么管理者会轻视他们正在依靠的人？众多琐碎抱怨的根源突出了一个主要问题：是否价有所值。客户们非常清楚，一个咨询师几周工作的报酬就相当于一个全职员工一整年的工资；咨询师的薪酬可能比客户自己的还高；咨询师随时可以撒手不管，留下一堆烂摊子让管理者收拾。而且，许多咨询项目的产出非常不明确：如何衡量一个协助完成某一过程的人的价值？在影响企业绩效的诸多变量中，哪一个可以直接并且仅仅归因于企业聘请的咨询师？

在过去十年中，咨询师针对以上批评做出了多种方式的回应。有些咨询公司通过使其服务商品化或避免参与纯过程性的工作，努力使其工作产出更加具体；有些咨询公司则在寻找一些将收费与可衡量效果结合起来的收费办法。

1. Susan Kehoe, *Management Consultancy* (Brisbane 1988).

争论的两个方面

事实情况是，如果出现问题，客户和咨询师双方都有可能是导致问题的原因。这不仅仅是咨询师应该或必须显示其价有所值的问题，客户也应该去发现咨询师的价值。也许是咨询师没有完成他们应该完成的任务，也许是客户没有明确提出咨询师应该完成哪些任务。如果知识没有从咨询师转移给客户，那么是因为咨询师没有教呢，还是客户没有学？

虽然就衡量咨询师的相对绩效达成一些原则性的标准可能相当有用，但是如果对这些机械的方法寄予过高期望，则是愚蠢的。连审计似乎都无法改善财务管理（你可以想一想安龙公司破产案），为什么对咨询过程进行量化和规定会获得更好的最终产品呢？

人们应如何使用咨询师？什么样的咨询工作是有有效的？什么是无效的？

迅速变化的消费品企业

一家企业大量使用外部咨询师。他们并不偏爱某一家咨询公司，而且是由企业高级管理人员根据咨询师或咨询公司的专业技能做出选择，但首要的是，所聘请的咨询师必须对企业感兴趣的领域具有渊博的知识。对咨询公司的选择反映了这些企业最新的定位。战略咨询一般用于企业规划和分析，但是对较大规模的项目来说，通常会选择具有审计背景的四大咨询公司之一。²一位高级管理人员说：“选择咨询公司从根本上说是一个个人喜好问题。我们都倾向于同熟悉的人打交道，这样会感觉更安心。我们不希望在本已充满不确定性的环境中增加一层不确定性。”咨询公司的声誉至关重要。

然而，企业对老牌咨询公司的偏爱也可能会发生变化：它们已经开始尝试与一些提供和老牌咨询公司不同工作内容的新兴咨询公司合作。那么企业应该购买业经检验的老牌咨询公司的服务，还是购买更专业的新兴咨

2. “八大公司”这个词最早是在20世纪80年代提出的，指的是在过去10年中发展迅速的集审计和咨询为一体的公司。行业重组后，“八大公司”缩减成了现在的“四大公司”，指的是前身为会计公司一个部门的咨询公司。

询公司的服务？这已经成为企业内部争论的一个问题。

在咨询师的所有工作中，企业的高级管理人员最不认可的就是咨询师在其中只起协助作用的过程性工作，尤其是在客户和咨询师的知识水平大体相当的领域。有一种典型的说法是：“咨询师必须对我们在具体行业中所面临的问题有极其深刻的理解，才能被认为是可靠的。”因此，企业的许多高级管理人员都倾向于与少数被他们视作专家的人建立巩固的关系，然后在出现具体问题时将这些专家和其他咨询师搭配使用。

非营利性组织

只要涉及咨询业，“伙伴关系”这个词就迅速贬值。几乎所有的咨询公司都声称要与其客户在工作中保持“伙伴关系”，但是很少有客户和咨询师真正合作无间、荣辱与共的例子。作为一家非营利性组织，某一家慈善机构接受了专业人士相当多的义务服务，但是该机构相信，这些服务大都是二流水平的。当这家机构购买服务时，必须非常谨慎地使用其会员提供的资金。因此，聘请咨询师这种行为对每一个人都是一种信任考验。咨询师必须得到充分信任，他们不仅要承担慈善机构自身完成不了的任务，还要管理好自身的资源，以免慈善机构面临过重或意外的费用负担。由于还有许多其他需要监督的工作，而资源却非常有限，该慈善机构只得依赖其咨询师为某一项目进行大量日常决策——只在比较重要的问题上与该机构负责人协商，但同时咨询师还在不断对这些决定做出修正。

咨询师能够提供的最大价值是在其处理和解决问题时——不论采取什么办法，甚至可超出任务的范围。当双方拥有共同的目标，并且咨询公司不把自己看作是在提供具体服务或建立具体系统，而是在提供成功的解决方案时，双方的关系才能得到成功建立。

政府机关

某一政府部门自从20多年前其工作程序首次实现大范围自动化以来，就一直广泛使用咨询师。该部门持续依赖咨询师的原因就是——用其IT部门主任的话说——“咨询公司提供了一群我们需要其建议、却不能也不想

获得其技能的人。但是咨询师不仅是在情况需要时提供专业技能，他们还为我们的讨论和项目注入了能量和动力。否则的话，由于我们这种规模的组织的复杂性，极可能因惰性而陷于停滞。”

同时，对咨询业的这种依赖也遭到了政府机关中层官员，甚至高层官员的不满，他们对公务员与咨询师之间明显的薪酬差异感到妒忌。这一问题还因咨询师和其客户之间缺乏理解而进一步加剧。一位管理人员抱怨说：

“咨询师非常傲慢。当我告诉他们必须从这里开始，因为这是上面的意思时，他们还想改变。更有甚者，他们还因为我们不想改变而认为我们愚蠢。可问题不在这里：我们往往也认为不从这里开始更好，但我们只能这样做。咨询师应该对我们的无奈更加敏感。”

航空公司

由于最近航空业遭到了重创，某家航空公司的工作重心一直放在通过提高其内部效率从而维持利润率的项目上。最近，该公司正在评估如何充分利用网络技术削减其采购成本。他们最主要的担心就是不确定性。一位高级管理人员说：“我们还不清楚这在实践中会取得多大成功。我们都认为这种技术是我们发展的方向，但目前还只是一种出于信念的行动。”

同大多数面临不确定性的大企业一样，该公司也曾向咨询师寻求帮助——最早是从软件开发人员开始——但却发现咨询师几乎提供不了多少有形的证据或实际的成果。该公司正在讨论对新技术进行大笔投资，由于投资成果不明确，该提案在公司内部必然遭到强烈的质疑。如果所提交的这项战略完全是基于闭门造车，很可能会遭到特别强烈的质疑。虽然航空公司可能聘用了很多人才，但却没有资源，也没有机会详细地了解其他地方，尤其是航空业以外的最佳实践。因此，这家公司认为咨询师真正可以创造价值的领域是在这里，在快速变化的环境中尤其如此。

由于该航空公司已经着手进行另外两个相关项目，因此有理由再次聘请同一家咨询公司。一位参与决策的管理人员说：

“聘请一家外在声誉和内部知名度都很高的咨询公司对我们来说极其重

要——在我们公司的内部知名度主要通过该公司已完成工作的质量和他们因此与我们公司内部高层建立的联系得以体现。”

这家成功获聘的咨询公司“明里”是协助制定采购战略和开发一个较具体的业务项目，“暗里”则是在航空公司内部为电子采购战略提供支持，并且为该项目增加动力和紧迫感。还有一个重要的因素就是咨询公司各级员工的素质——这种能力在推动某一过程的作用上至少与咨询师的专业技能同样重要。

“在这种环境下，谁也不可能知道将发生什么。我们所有人——包括咨询师——都必须做出一些大胆的假设。不论多高的专业技能都不可能改变这一点：你可能最后得到完全错误的结果。对我们而言，重要的是有几个非常资深的咨询师，他们能够与公司的最高层讨论有关问题，并且他们的建议会在一些资历较浅，但非常有活力的咨询师的帮助下充分发挥作用。人们可能会对某项技术感到兴奋并且说‘我们能够做到’，但如果公司中没有一个人想这样做，这也是毫无意义的。网络技术不是革命，只是一套新的行动工具，它在说服人们——包括高级管理人员和执行人员去做一些有价值的事情。”

银行

在聘请咨询师的问题上，某家银行的一个重要变化是要求咨询师比以往更加强调实用性。银行内部一位决定购买咨询服务的人表示：

“战略咨询业在过去5~10年内不断搬出越来越精心设计的借口，为他们无法解决技术问题开脱。在业务流程重组的市场达到高峰时，这些借口难以成立；在重视战略与技能相结合的今天，这些借口更是不可能站得住脚。战略咨询一直有一种概念化的倾向，现在更存在着一种变成陈词滥调的风险。”

虽然该银行发现咨询师们提交的一些材料非常好，但仍难以在各家咨询公司之间做出取舍，而且银行认为，当他们——同其他客户一样——最需要明确性，最需要把注意力集中于希望实现的最终结果和实现方式时，会遇到咨询师回避真正问题的危险。

该银行的高级管理人员愿意聘请专业咨询师，但对一家咨询公司能否提供所需咨询师表示怀疑，于是他们越来越多地把特定专业中最优秀的咨询公司——以及公司中最优秀的咨询师——拉到一起，成立联合客户咨询师小组，以期最有效地利用各方的智力资本。

“在这种环境中，‘一站式’的咨询服务尤其没有吸引力。客户不愿意只为了方便而从一家公司接受二流的服务。我们比以往更希望获得非常专业的咨询师和咨询公司，我们愿意承担由此可能带来的任何管理费用。”

银行的高级管理人员认为，他们有必要继续负责。一位高级管理人员说：“这样更有利于提高项目的效率，因为我们对公司内部运作比较了解，知道怎样把事情做好。”

新兴公司

同其他许多新兴公司一样，一家新兴公司的高级管理人员的态度是，他们不需要咨询师。该公司的首席执行官说：

“当你在行业中处于领先地位时——如果你想获得并保持财务支持，这是你必须做到的——不需要任何人告诉你这一点。虽然咨询公司不愿意承认，但是它们的大多数客户都不在这个范围内。这些公司更多地是希望追随市场创新者的脚步。”

但是，这并不意味着这家新兴公司过去没有聘请过咨询师，也不意味着他们将来不会考虑聘请咨询师。具有讽刺意味的是，这家公司正准备聘请一家战略咨询公司帮助其研究由于最近的一项兼并方案引起的整合问题。该公司内部对这种明显的自相矛盾是这样辩解的：首先，公司正在寻找兼并整合领域中非常具体的专业技能和丰富的经验；其次，这是“一次性”的交易——公司不需要不断购买这些技能，因此买入这些技能比自己内部培养这些技能更好。显然，他们看中咨询师的主要特点正是其渊博的专业知识。

奔腾外脑

在过去30年中，咨询业得到了巨大的发展。我们在这些年中得到的一

一个重要经验是，仅仅靠聘请咨询师解决不了问题。咨询师可能会提供一些解决方案，但是他们不可能解决全部问题。最终成果的取得是由客户和咨询师共同努力实现的。

然而，在如此众多的关于如何成为成功咨询师的理论中，却几乎没有关于如何成为成功客户的理论。

本书就是为改变这一状况而做出的一次尝试，其目的是向那些聘请管理咨询师并与之合作的管理人员提供综合、实用的建议，以便在咨询项目的各个阶段——之前、期间和之后——都能从咨询师处获得最大价值。

正如第1篇的标题所示，该篇的目的是帮助读者加快完成初始阶段。“快速启动”这个短语经常被咨询师用于他们自己的项目中，但它同样适用于客户。如果说保证项目成功需要双方的努力，那么客户就有必要在咨询项目开始前尽可能获得最好的工具和信息。具体地说，第1篇讨论的是：

□ 何时聘请咨询师？为什么要聘请咨询师？外部咨询师与内部咨询顾问相比各有什么优缺点？（第1章）

□ 选择咨询师应遵循什么过程？为什么企业购买行为会使该过程难以实现，应该如何管理？今后咨询服务的获得可能会发生怎样的变化？例如，电子采购是否会进入咨询业？（第2章）

□ 许多咨询师似乎都大同小异——那么你可以采用什么标准对其进行衡量和取舍呢？（第3章）

□ 你应该从咨询师的销售方式中发现什么？（第4章）

□ 在咨询师的正式工作安排上有什么经验？你们应该建立怎样的关系？不同的收费方式有什么相对的利弊？（第5章）

第2篇旨在帮助读者管理咨询项目，以获得其最大价值。没有任何两个咨询项目是完全相同的，因此本书的这一部分主要讨论咨询工作的各个不同方面，同时也基本参照项目周期的各个阶段安排本书的内容结构。为了说明所讨论的理论，本书引述了许多不同的个案研究。这些个案都是英国管理咨询协会2002年最佳咨询实践奖的获奖项目。本篇的内容旨在说明：

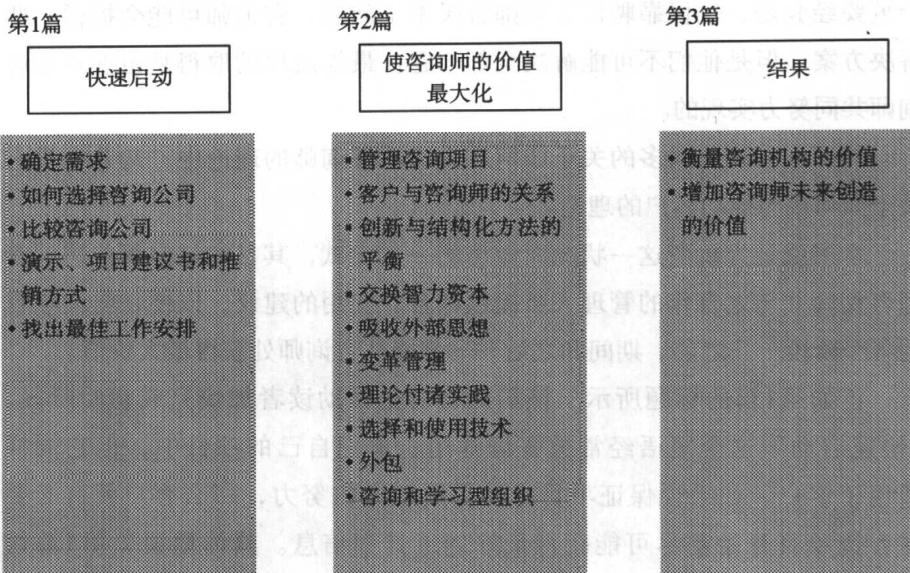


图1 本书的总体框架

□ 对咨询项目的管理有哪些不同？怎样才能控制、管理好一个项目以提高其成功的可能性？（第6章）

□ 客户与咨询师的关系有何动态特征？如何使这种关系发挥更有效的作用？（第7章）

□ 咨询师经常被指责是“抢过客户的手表然后告诉他们时间”的人，但是，与此同时，客户在咨询关系中寻找的最重要的一个东西就是结构化方法。如何处理这种矛盾？（第8章）

□ 客户如何有效交换自己和咨询师的知识，以便充分利用信息？（第9章）

□ 咨询师为企业增值的一个最重要途径是为其带来全新的视角，但是有时候他们的报告只会被束之高阁。客户应如何降低这种情况发生的可能性，以避免造成浪费？（第10章）

□ 你可能已经设计出了最完美的蓝图，也可能已经建立了一个世界一流的系统，但是你能说服别人使用它吗？不一定。世界上最优秀的管理思想在一个不愿或不能实现其领导者所设定目标的企业或组织中，只能是