

IDG新经济工商实务傻瓜丛书



如何

CONSULTING FOR DUMMIES

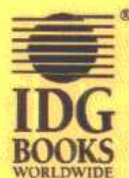
做好咨询



〔美〕鲍勃·耐尔逊 彼得·伊科纳米 著
廖亦斌 李金英 丁宁 译
贺卫华 译审

- ◎成为杰出咨询专家的轻松办法
- ◎写作项目建议书的实用工具
- ◎增加客户、扩大业务的必备工具书
- ◎告诉你咨询能做的和不能做的

企业管理出版社



IDG 新经济工商实务傻瓜丛书

如何做好咨询

〔美〕鲍勃·耐尔逊 彼得·伊科纳米 著
廖亦斌 李金英 丁 宁 译
贺卫华 译审

企业管理出版社

北京市版权局著作权
合同登记图字 01-2000-0653 号

图书在版编目 (CIP) 数据

如何做好咨询/[美]耐尔逊,[美]伊科纳米著;廖亦斌,李金英,丁宁译.—北京:企业管理出版社,2000.4

(IDG 新经济工商实务傻瓜丛书)

ISBN 7-80147-353-1

I. 如… II. ①耐… ②伊… ③廖… ④李… ⑤丁… III. 咨询学-通俗读物 IV. F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2000) 第 06504 号

英文公告:“The IDG Books Worldwide logo is a trademark or registered trademark in the United States and/or other countries under exclusive license to IDG Books Worldwide, Inc. from International Data Group, Inc. For Dummies, Dummies Man and related trade dress are trademarks or registered trademarks of IDG Books Worldwide, Inc. in the United States and/or other countries. Used by permission.”

中文公告:“IDG Books Worldwide 图形商标是在美国和/或其他国家使用或获准注册的商标, IDG 世界图书有限公司基于国际数据集团的许可, 对其享有独家许可使用权。For Dummies, Dummies Man 以及相关的装潢均是 IDG 世界图书有限公司在美国和/或其他国家使用或获准注册的商标。未经所有人许可, 任何人不得擅自使用。”

IDG 新经济工商实务傻瓜丛书

书 名: 如何做好咨询

作 者: [美] 鲍勃·耐尔逊 彼得·伊科纳米 著 廖亦斌 李金英 丁 宁 译

译 审: 贺卫华

丛书总策划: 原 平

责任编辑: 朱凤鸣 吴太刚

技术编辑: 胡 晓 杜 敏 马晓光

书 号: ISBN 7-80147-353-1/F·351

出版发行: 企业管理出版社

地 址: 北京市海淀区紫竹院南路 17 号 邮编: 100044

网 址: <http://www.ccc-ccda.org.cn/cbs>

电 话: 出版部 68414643 发行部 68414644 编辑部 68428387

电子信箱: 80147@sina.com emph 1979@yahoo.com

印 刷: 三河市欣欣印刷有限公司印刷

经 销: 新华书店

规 格: 850 毫米×1168 毫米 16 开本 18 印张 444 千字

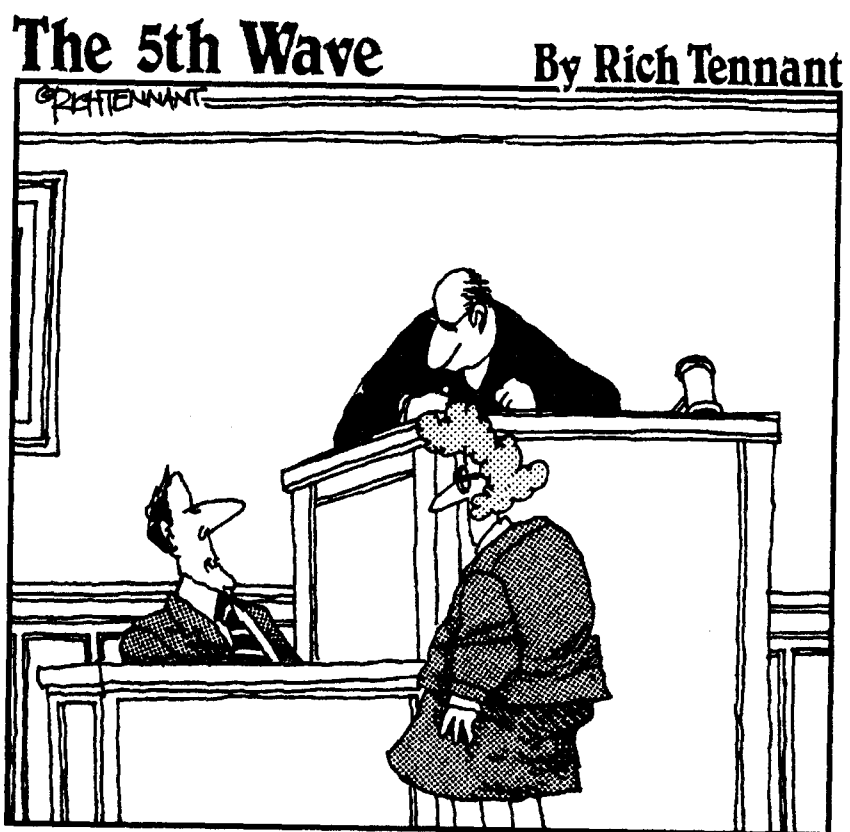
版 次: 2000 年 6 月第 1 版 2000 年 6 月第 1 次印刷

定 价: 40.00 元

版权所有 翻印必究·印装有误 负责调换

第一部分

什么是咨询人员



我是为那些使用污秽语言而且泛滥成灾的公司
提供咨询服务。

是的，大人，我的确是一个辱骂专家。

本部分内容提要

你准备当一名咨询人员吗？在回答这个问题之前，你要深思熟虑才行。在这一部分中，我们会讨论一些需要首先考虑的事情。诸如为什么人们要作咨询人员？咨询人员做什么？如何确定咨询业是否适合你以及如何以最小的代价从全职雇员向个体咨询顾问转型？

第一章 为什么要涉足咨询业

本章内容提要

- 揭示何谓咨询人员和为什么要做咨询人员
- 进行咨询挑战测验
- 决定何时成为一名咨询人员

人们成为咨询人员出于各种动机；咨询人员也有许多种。一名咨询人员可以是一家大型管理公司的合作伙伴，也可是自由撰稿人，亦或是设计计算机程序的“个体户”，兼职的化妆品推销员，在别人家里工作的建筑师，在最近的世纪审判中受雇出庭作证的专业证人，甚至可以是利用互联网与全球客户交易的实际股票买卖人。

在本书中，我十分随意地使用“咨询人员”这个术语。我们把“咨询人员”定义为向他人提供自己特有专业意见的人。这种专业意见可以是任何形式，从传授某人如何安排花园，到为教堂社区之类的组织义务服务，再到为一家大型制造公司进行分析和推荐转产项目。

那么，为什么有人想做咨询人员呢？

如果必须要把做咨询人员的动机归纳为一个词，这个词就是“自由”。你拥有的是追寻梦想的自由，以你的方式生活的自由，从为他人的工作中真正体会乐趣的自由。大多数咨询人员做他们想做的事，在他们想做的时间和地点做这件事。如果你想在为一个客户写意向书的同时，安坐在咖啡屋中呷着咖啡，没问题。如果你想穿着睡衣从卧室走过由 39 级台阶组成的上班路程来到你的家庭办公室——这是你的选择。如果你对在考勤机上打卡厌倦了，早想着自己作老板，那么，这种解脱就触手可及了。

虽然很多人认为，咨询只使用在专业咨询这个狭小的领域中——专业重组“破产”组织的公司，但实际上咨询业的世界远比这个范围大得多。不论什么时候有人为你的专业评价或建议而付钱——不管你是为一个朋友的公司做了一个漂亮的网页，还是测算出 4 号风暴的强度会对新房子产生影响，甚至是给怀俄明的一个农场建议在什么地方来挖水井，你都扮演了咨询人员的角色。而且也不要忘了：一些公司还雇佣了内部咨询人员——那些为找出公司内部各种问题而工作的雇员。如果你并没有准备好突破自我却又想通过一种新的方式展示你的技巧与建议，做一名内部咨询人员可以算做是一种好的妥协。

在这一章中，我们将探讨像你一样充满活力和机智的人们做个体咨询人员的各种动机。在这之后，你将有机会测试你对咨询业的态度，并借此来看看咨询业

适不适合你。最后，我们还会简短地讨论一下，作出成为一名咨询人员的决定，有哪些制约因素。

涉足咨询业的原因

沿着不同生活轨迹而来，有着各种经历与期望的男男女女，成为咨询人员的动机也不尽相同。一些人用他们的才智做杠杆来谋求利益；另外一些人，则只是因为厌倦了为他人工作；还有一些人是想找一条赚“外快”的路子。你或许已经注意到在你的朋友或同事当中，已经有越来越多的人成了兼职或专职的咨询人员。一种新的模式已经取代了原来那种只靠一行谋生的旧模式。这种新的模式具有灵活性，对企业以及有办事能力的工人都是如此。这种新模式号召有能力马上找到工作的技术工人在解决问题之后，根据需要加入另一个机构。

尽管有些人认为，金钱是驱使人们选择成为一名咨询人员的主要原因，但那并不是完全正确的。作为咨询人员，有许多人的确赚了不少钱，但对许多人来说，做一名咨询人员的获益之处远远超出了他们银行账户的价值。这一节讨论的就是一些迫使人们步入咨询业的非金钱因素。

运用你的才智做杠杆谋求利益

每个人都至少会对一件事特别地在行。例如：你也许已经在一家大银行做了20年的基建贷款工作。当发生贷款业务时，只说你是个专家也许太过轻描淡写了。而且，通过你这这些年来发展的巨大关系网，也使得许多其他的公司都从你的独有经验中获得了利润。

又例如：你喜欢利用业余时间上网。这使你为自己或你的朋友制做了许多网页，并且你总是追随最新潮的权威工具和其他发展的潮流。虽然你每周有5天的时间要在小杂货店里做10个小时的收款员，却还是要想方设法地挤出时间满足自己的爱好。这时，如果你发现许多公司都要高薪雇佣你为他们制做和维护网页时，你会感到吃惊吗？业余爱好也能让你挣钱——哇！不可思议。

厌倦了为他人工作

大部分人都有自己人生的梦想。有人梦想着有自己的房子，有人梦想着创立事业或建立自己的家庭，还有人梦想着中大奖。然而，对我们来说，人生最大的梦想之一就是自己当老板，在某个组织中工作的每一个人一天里都至少要做一两次的梦。

并不是所有的老板都是坏蛋。我们在这些年中接触了不少“伟大”的老板，我们也希望成为雇员的好老板。但大多数人有着一种与生俱来的个体与自决的愿望，而不愿让他人操纵自己的决定。随着时间的推移，当你比你的上司们更了解你的工作时，为别人工作就真的变得困难了。

失业或即将失业



靠一行吃饭的日子一去不返了。如今的经济形式正处于剧烈的变动之中。由于各个公司一直在为削减成本寻求出路，他们越来越倾向于雇用临时员工或聘请咨询人员来解决问题。今天有工作不能保证明天照样有工作。只要你在为一家公司工作——不论多大的公司——你就随时有可能在不知不觉中由于各种原因而被解雇。

如果你还算幸运的话，你还能得到类似于“送别礼包”之类的东西——或许是几周或几个月的薪金。如果你没这么幸运，你在公司的最后一天也仅仅就是那个样了。往后你除了自己，就什么也没了。

做咨询人员，是在面临经济波动时，保证你自己财政前景的一条好路。为什么呢？第一，因为你可以控制你的职业数量，并且限制你额外工作的多少。第二，因为你可以通过为一家公司咨询挣到比受雇于这家公司更多的钱。许多公司宁愿多花一些钱请一位咨询专家而不愿少花钱让自己的雇员做同样的工作。

获得第二种弹性化的收入来源

如果你想得到另外一份弹性化的收入，那么咨询业就是最佳的选择。当你是一名咨询人员时，作息时间可以由你自己来定。如果你只想在周末工作，那么，你就决定只在周末工作，如果你想在深夜工作，也没问题。并且，由于你能精确决定自己工作量的多少，你可以一次只为一个客户或几个客户工作。你的工作计划和负荷全看你自己怎样定夺。



另外一点：如果你在家中处理生意，这种额外的收入意味着你所缴纳的所得税会得到大幅度削减。政府允许以家庭为基础的商家享受大多数其他私营企业不享有的各种税收减免，这样你也可以削减掉生意上的主要花销。请参看第十七章中有关个体咨询人员税费利益的基本知识。

寻求更高尚的职业

从一名好咨询人员的出色服务中，许多组织获益匪浅。原因是他们通常会提供给企业一种不受他人影响的、目标明确的剖析。但许多小公司和非营利性的组织就没那么幸运了，他们不像大多数资产雄厚的企业支付得起咨询费用。学校、教堂、慈善团体和其他社团组织要依靠社团成员提供建议与援助，许多咨询人员经常免费为社团组织提供专业知识。如果你是这些人中的一员，你就已经不知不觉地步入咨询业了。

为什么有人想这么做？

- ✓ 如果你还信奉什么——无论是某个政党候选人的许诺还是你的子女所在的学校——那么精神效益就要比任何经济效益都巨大得多。
- ✓ 你为自己青睐的慈善团体或社团的工作或许会给你收费的咨询工作带来某些提示。大多数的社会组织都是由不同职业的各类人士支撑着的。你和这些人士建立起的网络，对你的工作和社会生活来说都是无价之宝。虽然建立这样的网络也许不是你决定为选择的团体提供服务的主要动机，不过对你倒也不是一件坏事，不是吗？



彼得·伊科纳米进军咨询业

自 1990 年以来，彼得·伊科纳米 (Peter Economy) ——与鲍勃·纳尔逊 (Bob Nelson) 合著了由企业管理出版社出版的《如何做好咨询》和《如何做好企业管理》——一直努力摆脱他朝九晚五的行政管理人员生涯，并创立成功的专职咨询事业。1996 年，当他最终告别了过去的工作，开始了全职咨询之时，他终于实现了自己的梦想。除共同著书之外，彼得还为其他作者提供编辑建议，就各种商业课题在杂志上发表文章，与全世界“*For Dummies*”丛书的读者进行 E-mail 通信。鲍伯对彼得进行了采访，主要内容是关于为什么有人会离开已经工作了 15 年的事业的保障去做咨询。

如何做好咨询作者 (以下简称 CFD): 早上好，彼得，好久不见了。

彼得: 是啊，鲍伯。

CFD: 我想问一个很有价值的问题：为什么你决定要当个咨询人员。

彼得: 哦！我想应该有三点是我决定做咨询的主要动机。第一，我一直想着自己做老板。我已经当了几经理，但是在商界工作的全部时间里，我都不不得不对别人的需要和权利作出反应——而不是我自己的。就像是忙着救人于危难，却无暇自顾。

CFD: 在你做了那家电脑公司的副总裁之后也是一样吗？

彼得: 也许比我职位低的时候更糟。我在公司中的职务越高，我就越要屈服于上层人士的奇思异想和刚愎自用。他们干咳一下，我都要心跳半天。但现在，我自己有了做决定的权利。想做什么项目，打算向客户收多少费用，都由我自己来定，我不用为了取悦上司而早来晚走，领带的颜色和衣服上条纹的粗细也不会被人褒贬了。我的工作就是我的工作。

CFD: 也就是说，你的客户更关心工作的结果，而不是你工作时衣着或你在星期五请了病假，还有什么是不是参加了下属的例行管理会，对吗？

彼得: 对，他们不在乎我工作的过程，只关心成果的质量和工期。

CFD: 那么第二个动机呢？

彼得: 第二个动机是出于经济上的保障。回想起我开始对创立自己咨询事业进行严肃考虑之时，我发现国有公司和我工作的公司所依靠的当前的繁盛已经时日不多了。我的好多朋友和同事都被雇主解雇了，我也担心自己很可能就是下一个。这种猜疑得到了验证——由于资金短缺，有两次我从职位上被解雇了下来。

CFD: 是啊！没什么事能比失业更让人焦急了。

彼得：没错，第一次失业时，我还没有做好向专职咨询业转行的准备。第二次，我做好了准备。我愿意也有能力去做个咨询人员。现在，我赚的钱和我付出的努力是成正比的。工作就有钱可赚，不工作就没钱。不过我也知道，如果我努力为客户做出尽可能最好的工作，我就会有足够的业务，也就会比为他人工作更成功。

CFD：那么，你在进行本职工作的同时又是怎样创立自己的咨询业务的呢？

彼得：这就引出了我想做咨询的第三个动机：弹性化。就其本质而言，咨询业是一种弹性化的谋生手段，基于这个行业的这个特点，我可以在自己的作息时间里加入一些非定时的工作——一般会晚上或周末。也许是给出版商写书评，也许是代别人写几章教科书，还可能帮另外一个作者来修改手稿——全都是利用业余时间。久而久之，我就能提高自己的咨询水平，最终以各种不同的咨询职务代替自己的专职工务。

CFD：离开稳定的收入与利益不会让人感到恐慌吗？在公司工作时，你可以依赖一份固定的收入——不用考虑工作效率的高低。但当你为自己工作的时候，你永远不会知道下一份收入从哪儿来。

彼得：完全正确。不过对我来说，那是取得自由的一部分代价。自由是一把“双刃剑”，你不仅有成功实现自己最宏伟的梦想的自由，也有在最恐怖的恶梦前失败低头的自由。我完全相信，每个人都具有一定的技巧和才智，一旦得到发展，就能作为成功咨询业务的基础。困难的是迈出第一步，把你的梦想付诸实施。这确实不容易，但是如果你愿意全身心地投入，精神与经济上的回报就会很快弥补你付出的代价。那样你就可高唱：“我用自己方式来做……”。

CFD：你是怎么渡过在此之前的经济与情感调整期的？

彼得：为了解决财务问题，我和妻子简一起给家里制定了预算——这是我们结婚八年来第一次这么做。一旦你参考了那些数字，而且知道一切都会没问题，许多的恐惧也就踪迹不见了。情感的调整就没这么容易了。适应依靠自己要比适应雇主费点时间。不过它还是帮我在离职的时候从情感上完全做好了“跳槽”的准备。我想自己作老板。

CFD：最后一个问题。彼得·伊科纳米是你的真名吗？

彼得：记住这个名字就行了，纳尔逊！

咨询业挑战测试

也许你认为搞点咨询不是什么太坏的想法。那么，现在有个重要的问题就是：你有什么可以成为咨询人员的资本吗？如果你想找到答案，就来做做这个“咨询挑战测试。”别忘了在测试后算算分，看看你适合的位置。

回答问题

阅读每个问题，选出最接近你个人想法的一个答案。如你不能立即确信如何回答，就先去做下一个，稍后再回过头来对付那个需要小心回答的问题。

1. 你喜欢解决问题吗？

- A. 是，解决问题是我活着的唯一原因。
- B. 是，我喜欢解决各种问题。

C. 我能用我的一个问题和你的一个问题互换吗?

D. 有没有其他人能解决这些问题?

E. 不, 我讨厌问题。

2. 你能坚定自己的目标并且完成它们吗?

A. 如果没有追寻的目标, 我不知道自己该做什么。

B. 是的, 我制定了目标, 但不会总是深入进行。

C. 我以前没试过。不过, 如果你告诉我怎么做, 我愿意试试。

D. 我没有制定目标; 有没有无所谓。

E. 对不起, 我没什么目标。

3. 你是个有自觉主动性的人吗?

A. 我不需要别人告诉我怎么做——让我们开始干吧!

B. 我是个自觉的人, 但有时却难以自己去主动地完成一些事情。

C. 以前没人让我自己做决定, 不过在某种程度上我倒是喜欢自己作主。

D. 给我哼上几个小节, 也许我能唱。

E. 我必须做这样的人吗?

4. 你對自己完成工作的能力有信心吗?

A. 毫无疑问。

B. 相当肯定。

C. 我不能确定。

D. 能另外找个时间再谈吗?

E. 绝对没有。

5. 你认为排除前进道路上的阻碍, 努力完成任务是乐趣吗?

A. 我一贯这么想。

B. 虽然有时会直接避免造成麻烦, 但通常是这么认为。

C. 我们完全明白“人无完人”的内涵就可以了。

D. 哪有什么真正完成了的任务?

E. 有些事情永远也完不成。

6. 你能适应快速的变化吗?

A. 我的特点就是变化。

B. 好的变化比坏的变化更容易让我适应。

C. 如果你看见了一个变化, 就已经看到了所有的变化。

D. 只要变化的是你不是我就行。

E. 裤子我都懒得换!

7. 你有创造性吗?

A. 给我一支铅笔、一张纸, 你会在 5 分钟后得到解决方法。

B. 通常是这样, 但得看我的心情怎么样。

C. 让我想一会。

D. 干吗费那么大劲非要造出来别人也许早已做出定论的事。

E. 我曾经让我的狗去给我取早上的报纸。

8. 你喜欢与人共事吗?

A. 正是由于和别人一起工作才能让工作有趣。

- B. 没错，不过不同的人要不同对待。
- C. 是的——和训练有素的人一起工作能提高效率。
- D. 我倒是宁愿和我的电脑一起工作。
- E. 我只想一个人干！

9. 你可靠吗？忠诚吗？老实吗？勇敢吗？

- A. 不止这些！
- B. 四个中取三个还不坏，对吗？
- C. 四个里面只有两个怎么样？
- D. 我认为还有另一个更重要——人的品质。
- E. 请继续下一个问题。

10. 你对体面的生活感兴趣吗？

- A. 我的机缘无限。
- B. 当然，只要不用工作得太辛苦就行。
- C. 不知道，我觉得现在活得就很舒服。
- D. 那么，你怎么解释“体面”（体面的定义是什么）？
- E. 这几天正准备在彩票上试试运气。

分析你的得分

马上拿出计算器加加你的成绩。选 A 得 5 分，选 B 得 3 分，选 C 得 0 分，选 D 得 -3 分，选 E 得 -5 分。别急，等着你算完。完成了吗？好吧！让我们来看看。

我们把可能得出的分数分成六类。把你的得分与每类中的分数相比较，你就会知道咨询是不是你的未来之路。

25 ~ 50 分 你是个天生的咨询人员。如果你还没有准备好做个咨询人员，为自己工作，我们力荐您马上辞去现在的工作，开始向所有的朋友、熟人和潜在的客户分发名片。当然，你可能马上就先想联络一两个客户。那么，就阅读一下本书中关于如何强化你技艺的提示吧！

1 ~ 24 分 你绝对有成为一名伟大咨询人员的潜力！考虑一下在不久的将来，开始你自己的咨询事业吧！但是得保住你现有的工作直到你的咨询业务上了正轨。读读这本书，了解一下基本的咨询常识，看看该如何发展你的新业务。

0 分 两条路任你选。为什么不在一两个月之后再测试一下呢？看看这本书，以确保你下次能通过。

-1 ~ -24 分 很遗憾，咨询现在不合你的胃口。我们力荐你阅读本书，重新进行一下测试。如果在此之后还不能做得更好的话，那么也许为别人工作对你来说就不是最糟糕的。

-25 ~ -50 分 忘了它吧！你天生就是为别人工作的命。现在就把这本书卖给你的同事。也许她或他在这个测试上得到的分数会比你高。

超过 50 分或低于 -50 分 把你的计算器拿到最近一家修理店修一下。要是你的计算器没坏，那你就立即到最近的书店买一本查尔斯·塞特写的《日常数学指南》（IDG Books Worldwide, INC. 出版）。活到老学到老嘛！

采取行动的最佳时机

祝贺你通过了测试！不论你已经决定加入这个不断扩充的行列，像许多男男女女一样通过咨询职业把握自己的命运，还是正在认真考虑转行，你都要考虑到某些能够精确判定你最佳时机的因素。如果你的答案与家人朋友、同事的不同，不要惊奇——每个人都有自己的安排。

本节，我们将讨论某些能帮助你准确决定何时转行步入咨询业的关键因素。这个清单无论如何都不会穷尽——你可以随意添加任何直接影响你的因素。

职业因素

在你成为一名成功的个体咨询人员之前，你一定要在某种专业知识上成就一定水平的造诣。例如，如果你期待有人来请你设计一套新的规模生产质量监控系统，你就应该具有规模生产质量监控系统领域的专业基础知识和扎实的工作经验。如果你有在“汉堡王”工作 20 年的经验，食指上有了一层在收银机上工作形成的老茧，那么，你想在生产制造业做个咨询专家，就得度日如年了（不过你也许会在快餐特许经营权方面有个美好的未来）。



如果你正在考虑准备以个体咨询人员为业谋生的话，一定要考虑到下列职业因素：

- ✓ **专业知识** 大多数人之所以聘请咨询人员，是因为他们想从咨询人员有广博的专业知识与技巧上获利。他们知道好的咨询人员价格不菲，但他们也知道这样做的全部代价要比专门雇用或训练一个员工完成同样的任务花费要少。所以，在你成为全职咨询人员之前，要成为（或十分接近成为）你这个领域里的专家。这样，当你以兼职作基础踏入咨询业的时候，你就会在得到全职工作支持的同时从学习中获益。
- ✓ **证书与执照** 在某些情况下，你也许需要在持有专门的资格证书以后，才可以开始你所选择的职业生涯。例如：如果你打算成为一名个体税收咨询人员，你就应该事先取得你的 CPA（认证公共会计）证书，其他许多职业也要求你在从业之前获得大量的证书或认可。如果你为一家公司工作，而公司又愿意为你必要的培训和考试支付费用，那么无论如何你都要利用这些资源。在有固定收入的同时拿到证书，要比一边谋生一边争取必须的资格证书强得多。
- ✓ **业绩** 有能力列举出一长串得到满足的客户，对任何咨询人员来说都是至关重要的“卖点”。

在你另创天地之前，尽你的全力为尽可能多的顾客服务。这样，在你步入咨询业的时候，你不仅可以拉到一批现成的客户，而且还可以建立一个能够让你接触新客户的极有价值的关系网。

- ✓ **组织能力** 让公司运作起来要比印制名片复杂得多。你必须有条理，有计划，知道或学习如何运作一家公司。运作咨询业务和运作其他业务别无二致，也有完成工作的时限。在你的咨询公司开张之前，有必要花点时间先做个计划，让事情有个头绪。你在开始时投入的时间会在你步入正轨后得到数倍的偿还。

财经因素

财经因素在决定何时成为咨询人员时毫无疑问会占很大比重。当你挣着丰厚的薪金，家底日渐诱人之时，很容易变得洋洋自得。不过，今天的一切很可能轻而易举地在明天变成“昨日黄花”——你无法预料会有什么事发生。我们熟悉的人中，有许多人都是由于公司尽一切可能削减开支而被踢了出来。通常公司不会考虑你在公司干了多少年或者你是多么的出色。当公司削减预算的大斧砍下来的时候，如果你还没有为自己准备好后路，那么结果就会是毁灭性的。这个时候要是再从收音机里听上一曲《覆水难收》，你就只有抹眼泪的份儿了。



在你自成一家之前，你必须有能力养活自己和家人。在你开始实际的咨询业务之前，请注意下列财经方面的条目：

- ✓ **衡量你的收入与支出** 这是做生意和过日子都要遵循的简单规则。要生存，你的收入就必须高于消费。如果不这样，你就要负债了。如果你债台高筑，最终的结果就是在申请破产的同时，被迫退出商界。在你规划自己的咨询业务时，再考虑一下你所有计划内的各项收入和支出。如果你的收入大于支出，没问题，你可以信步前行。当然，如果你的支出超过了计划内的咨询收入，你就要在开始全职咨询生涯前，考虑如何使自己处于一个更有利的位置。该如何去做呢？试试下面这些方法，然后翻到第十五章，参看其中关于“作为一名个体咨询人员，应当如何计划和乐观对待能赚到的钱”的详细内容：
 - 增加你的工作量
 - 增加客户的费用
 - 削减支出
 - 把你所寻求的客户变成你的合作伙伴
- ✓ **固定你的存款数额** 我们已经说过，除了少数一些业主之外，大多数的人都是远离破产危险的。这就是为什么要灵活地把钱存起来或转成高流动性的资产，诸如开设短期贷款账户之类的户头。这一点是重要的。不论你是在为某个组织工作，还是为自己工作，你都应该存些钱。在你生意清淡的时候，或是客户不能如你所愿尽快付账的时候，你是不是有足够的存款渡过难关呢？你至少需要3个月的生活费。核对一下你的存款户头，如果发现户头里缺钱，就尽你所能在个体创业之前去把它充实起来。相信我们——当你需要资金来渡过难关时，你会为你做过的事而高兴。
- ✓ **意外事件的预防措施** 生活中充满了意外，有好有坏。生意中好的意外是客户及早地付账，或是从你刚刚准备注销的客户那里意外地接了一大笔合同。

坏的意外是你发现在你的客户付账之前，他决定破产；或是你收到税务局的~~通知~~——税务局看上了你的一部分收入，数额比你今年计划的“捐献额”大得多。正因如此，你不得不为意外在经济上做好准备——特别是那些不好的意外，确保你有足够的收入和存款撑过这些“不测风云”。

个人因素

在你成为个体咨询人员之前，除了职业和经济因素之外，你也一定要考虑一下以下这些个人因素：

- ✓ **朋友与家人** 你的朋友和家人们对你做咨询人员的选择怎么想？在某些情况下，也许所有的人都会毫无异议地支持你的行动。而在另外一些情况下——特别是当你已经有一份收入不错的职业时——你决定去做一名个体咨询人员，你的朋友和家人也许就会怀疑你是不是昏了头。你疯了吗？你为什么想那样做？你也许应该向你的家人阐明你做个体咨询人员的动机和你的新角色。这样你才不会沦为“足球陪练”——如果你有孩子的话。你或许也应该让你的朋友清楚，成为一名咨询人员是你的选择而不是对最近一次“机构清洗”的反应。在你做出行动，进入咨询业之前，应该保证自己清楚发生变动的原因。首先能给自己一个解释，才能更容易地把你的决定解释给别人。
- ✓ **生活方式** 成为一名咨询人员意味着你生活方式的重大转变。比如，当你为某个机构工作的时候，你几乎总是在被指点着完成一长串的任务和职责。不过，当你成了一名个体的咨询人员之后，突然之间，你就不得不指导和激励你自己去完成某件事。对于一个人来说，如果他已经对几年来某时做某事的训导习惯了，那么对他而言，自我激励会是一种解放，但却又是一种可怕的意境。咨询业非常需要自律。你仍然不得不在早晨起床去工作，即便是你的办公室就在几个台阶下的大厅里，或者在街那头的咖啡屋里——而不是在20英里外城市的另一头。
- ✓ **个人目标** 咨询是如何满足你个人目标的？你有个人目标吗？成为一名个体咨询人员不是一蹴而就的事，它需要充分地计划和准备。例如：咨询是彼得最终成为大学经济教授长期计划的一个步骤（如果我们当中任何一位尊贵的读者是夏威夷大学的一员，请留意你信筒中本书的征订函，千万不能拒绝！）不论你的个人目标是什么，不论是在财政方面，或是在职业方面，还是在其他什么方面，一定要确保咨询业适合你的个人目标。

只有你自己能决定什么时候是你离开本职工作，步入一个机缘无穷的新世界的最佳时机，一个由你掌握自己命运的世界。别忘了，你有能力从现在的工作中以自己的步伐过渡到咨询事业——步步为营，还是一步到位，由你选择。

第二章 咨询人员的职责

本章内容提要

- 识别不同种类的咨询人员
- 确定咨询人员的职责
- 规避咨询人员的忌讳

当你问及大部分商人怎样理解你提到的“咨询人员”这个词时，最可能得到的答复是：传统的管理咨询人员。许多单位聘请管理咨询人员来研究、诊断组织中发生重大问题的原因——从低劣的产品质量到大量雇员的病休和公司人员剧增的各种各样的问题。

然而，在管理咨询人员这种典型模式之外，还存在着不可胜数的其他形式的咨询职业。保守一点讲，对于某个人或某个组织需要做的每一件事，咨询人员都能为如何更快、更好、更节省地做这件事提供建议。

我们要在本章中识别不同种类的咨询人员中的一些人，解释他们做什么以及和谁一起做，我们还要关注咨询人员在与客户关系中所起到的独特作用，以及哪些是咨询人员该做的，哪些是他们不该做的。

无处不在的咨询人员

咨询人员就是在某个特定领域中有偿提供专业知识的专家。那么，你对“咨询人员”一词是怎样理解的呢？是由管理高层请来试图找出工作中毛病的人吗？还是某种专家呢？

许多人倾向于以自己的亲身经历来看待咨询人员。然而，咨询人员几乎在所有可能的领域中都发挥着作用。虽然他们不像其所服务的个人或组织那么显眼，但他们确确实实地存在着。

如果你翻开一本电话号码簿，你就会发现其中有会计师、室内装饰师、产品和服务推销业以及其他各种行业，但可能找不到叫做“咨询人员”的那一类。这是因为咨询人员广泛分布于各种领域，而这些领域中的大部分是完全互相独立的。虽然我们的电话号码簿没有将“咨询人员”单列为一类，但我们仍然可以找到视听咨询人员、儿童看护咨询业、信息服务业、教育咨询人员及其他形式的咨询业。鲍勃就曾经是一位择业咨询人员。

为了更好地了解咨询人员到底能做什么，我们将 Altavista 网页搜索引擎设

置到加速档，让它查找题目中包含“咨询”两字的文件有多少。结果怎么样呢？我们找到了 200 万个文件！关于咨询的内容有多有少。但不幸的是电脑的答复让我们有点手忙脚乱。转而使用 yahoo 网络搜索工具，我们将这个清单缩减到可管理的数目。下面就是 Yahoo 在“商业与经济：公司：咨询业”标题下所列出的咨询人员种类的一部分：

- ✓ 广告
- ✓ 外层空间
- ✓ 人类学与考古学
- ✓ 收藏品
- ✓ 计算机
- ✓ 建筑
- ✓ 娱乐
- ✓ 金融服务
- ✓ 食品
- ✓ 家具
- ✓ 保健
- ✓ 业余爱好
- ✓ 信息
- ✓ 法律
- ✓ 媒介
- ✓ 政治
- ✓ 履历
- ✓ 布景设计与布置
- ✓ 小型企业
- ✓ 电信
- ✓ 网页设计师
- ✓ 木工



在写这本书的同时，我们采访了一些成功的咨询人员，以了解在他们创立和发展他们的公司时哪些事情奏效了，哪些不奏效。以下是我们采访过的咨询人员中的一部分以及他们的职业：

- ✓ 吉米·泽布洛斯基，加利福尼亚州圣迭戈市律师业网络公司的总裁。通过最有工作经验的律师与客户建立业务关系，为客户提供短期的律师聘用服务。
- ✓ 理查·瓦勒，弗吉尼亚州斯普林菲尔德市的瓦勒联合会的拥有者。为客户提供建议，帮助他们如何在联邦政府严重官僚主义专制下的复杂和多变的机构里工作最有效率。
- ✓ 吉姆·哈瑞斯，佛罗里达州印第安岩石海岸的吉姆·哈瑞斯集团的创始人。设计出大容量的家庭数据库系统并进行了广泛的网上研究，他利用这些信息发展出一套独一无二的最佳管理计划，向客户的行政管理人员展示如何建立并