

咨 询 师 必 读 书 系



咨询业

基础和超越

The Business of Consulting
The Basics and Beyond

(美) 伊莱恩·比斯 著
孙韵 译



随书附赠光盘一张
包含本书所有实用表格



机械工业出版社
CHINA MACHINE PRESS

咨询师必读书系

咨 询 业

基 础 和 超 越

The Business of Consulting
The Basics and Beyond

(美) 伊莱恩·比斯 著
孙 韵 译



机 械 工 业 出 版 社

本书与《咨询师迅速起步指导》组成丛书“咨询师必读书系”。本书主要介绍了如下内容：咨询业概况，即咨询业行业前景、个人与公司前景、评价个人的专业技巧与技能；如何开办自己的咨询公司，即如何开发商业计划书、如何选择合适的合作伙伴、如何宣传公司、如何鼓励员工、如何进行成本控制、如何加强与客户的联系。除此之外，在本书最后还帮助读者判断，在了解了咨询工作之后是否还有意加入咨询业等等。

本书的读者对象是刚刚迈进咨询业的咨询师以及想要自己创办咨询公司的创业者。

The Business of Consulting: The Basics and Beyond/Elaine Biech

Copyright © 1999 by Jossey-Bass/Pfeiffer

All Rights Reserved. Authorized translation from the English language edition published by Jossey-Bass, Inc. a John Wiley & Sons, Inc. company.

版权所有，侵权必究。

本书版权登记号：图字：01-2002-0137

图书在版编目(CIP)数据

咨询业基础和超越/(美)比斯(Biech, E.)著;孙韵译. —北京:机械工业出版社, 2002.9

(咨询师必读书系)

ISBN 7-111-10896-5

I. 咨... II. ①比...②孙... III. 咨询—基本知识 IV. C932

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2002)第 067039 号

机械工业出版社(北京市百万庄大街 22 号 邮政编码 100037)

责任编辑:刘秀云 版式设计:霍永明 责任校对:陈延翔

封面设计:饶 薇 责任印制:付方敏

北京铭成印刷有限公司印刷·新华书店北京发行所发行

2002 年 9 月第 1 版第 1 次印刷

890mm × 1240mm A5·8.25 印张·226 千字

0 001—4 000 册

定价:19.00 元(含 1CD)

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、68326677—2527

封面无防伪标均为盗版

“在当今的社会，从某种角度讲，可以说每个人都是一名咨询师。值得欣慰的是，本书让专业人员感受到了一种商业气息——专业人员本身就是一种产品。对一名 MBA 学生来说这是一本实用、全面、极具参考价值的读物。”

彼得·布洛克《完美咨询》作者

“伊莱恩·比斯又一次向我们展示了她将复杂东西简单化的超群的能力。《咨询业 基础和超越》是咨询业的 101 条里程碑。它囊括了这一行业所有的议题。”

帕姆·施密特 ASTD (美国社会培训及发展) 副会长

“如果您正考虑辞掉工作，打算进军咨询业，务必先阅读本书！它会告诉你要做什么以及怎样做。如果你已经是一名全职或兼职咨询师，在本书中你会找到能够帮你改进工作方法的建议。”

——**唐纳德 L. 柯克帕特里克**，ASTD 前任会长，目前就任于《培训》杂志

“伊莱恩·比斯富有想象力、有经验、实践能力很强，而且最主要的是，她具有很强的责任心。她是我所知道的，最‘值得信赖的咨询师’。”

阿德米拉尔 M. P. 沙利文 Navy 的助理秘书

“《咨询业 基础和超越》一书为任何一个领域的咨询师都做了一个全面的指引。对于新手及有经验的咨询师来说它都是必读的。”

芭芭拉·佩特·格拉塞尔《读者的引航灯》作者

“《咨询业 基础和超越》一定会帮助你集中精力钻研你的最重要的业务，并教你处理日常事务。”

明迪·米德斯 Gymboree 高级副总裁

“一名出色的咨询师的出现决非偶然，这需要工作的磨砺及个人的坚定信念。伊莱恩就是一名成功的咨询师。”

琼·布朗 Lands' End 前质量副总裁

“伊莱恩所写的正是她所做的。我想不出有哪位咨询专家比她更合适从事这一题目的写作。”

伊迪·韦斯特国家技术标准委员会执行理事

“如果你能与这一行业最优秀的人坐在一起，分享他的秘诀，将会怎样？在我和我的合作伙伴建立新公司之前，我们就与伊莱恩坐在一起！就将看这本书当作与她坐在一起分享她的秘诀吧。”

苏珊·阿黛尔·施密特 Renewal Resources 创办人之一

“比斯具有以超凡的迅速找到任一企业症结的能力。同样，她的书

也能帮你找到从事咨询业务的困难所在。”

迈克尔·凯西 Ryder 综合物流公司质量董事

“想一想你如何开创一家自己的咨询公司。本书可以作为你起步的向导。别忘了借鉴别人的经验是可以走捷径的。”

琼·拉姆金 Landmark 通讯公司培训董事

“这是一本具有创新性，并且简明易懂的指导书籍。可以说是培训人员和咨询师的一本‘圣经’。它充满了随手可用的建议。《咨询业 基础和超越》会成为你专业工具箱中最有力的武器。”

L. A. 伯克 14th Coast Guard District 质量董事

来自咨询师的评价

“伊莱恩将她多年的工作经验公布于世，真是咨询业的幸事！”

——**米凯莱·怀曼** Effectiveness by Design 的所有者、咨询师

“真希望在我刚步入这一行时就能看到这本书。伊莱恩的经验可以省去我多年的探索。”

克里斯廷·阿诺德 质量控制咨询总裁

“《咨询业 基础和超越》提到的非常实用的建议对新手和有经验的咨询师来说都是应该掌握的。所附的磁盘也是本书不可或缺的一部分。”

珍妮·恩格尔 Goals Beyond Zero

“伊莱恩能够将其想法转变成易于理解的文字。阅读她的书可以帮助你建立一个宏大的事业。”

卡伦 S. 奥斯特罗夫 Konect 所有者、心理学家

“伊莱恩是一名不可多得的顾问，她思维敏捷、做事干练，有各种帮助客户经营的好点子。”

马拉·马德 Maeder Design

“我珍惜向伊莱恩·比斯学习的每一个机会。她是一位出色的老师。《咨询业 基础和超越》提出了帮你成为一名成功的咨询师的建议。”

加兰·欣纳尔 前海军上校

献给我承接的前两个咨询
项目——SHANE 和 THAD

序

作为一个专业和一个行业的咨询，长期以来一直接受着人们从不同的角度进行的评价。外部咨询师也就因此会收到关于其服务的个人或组织的反馈，他们可能是受欢迎的、得到表扬的，也可能是遭到拒绝、疑问或批评的，也可能是其他各种各样的反映。

当我放弃雇员工作，打算成立自己的咨询公司时，我的很多同事和朋友向我提出了各种各样的问题。比如，“你现在待业了，你要用多长时间找到下一份工作呢？”“现在这一行竞争这么激烈，成立咨询公司会不会年纪太轻了呢？”还有的说，“哇，太棒了！这样你就自由了，可以有更多的假期了。”对于那些有机会成为一名咨询师的人来说，经常会有这些想法和问题。

然而，将从事咨询业作为自己毕生事业的人一定要铭记自己必须要履行的职责。《咨询业——基础和超越》重点提到了两种职责：第一，发掘、服务、维护客户的咨询师职责；第二，经营或服务于一家咨询公司的企业家职责。

当然，这两个职责不是一名成功的外部咨询师所应具备的仅有的职责。但是，不能出色地履行这两个职责的外部咨询师就不能很好地完成技术性咨询服务（如，管理、工程、设计、培训，或财务服务）。实际上也就不能长时间的胜任这一岗位。

我有幸与伊莱恩·比斯女士结识了十几年。在这期间，我们在几家委员会合作过，也同是美国社会培训及发展(ASTD)董事会成员。因此，能够了解她的处世风格，也从彼此的交流中受益匪浅。

事实上，伊莱恩一直是一个我经常可以向其寻求有价值的建议和随手可用的技巧的同事和朋友。我知道她的主意是可行的，因为她从来都会把她所知道的拿出来与别人分享。

《咨询业 基础和超越》不是一本关于咨询理论的书。每一章都充满了对外部咨询师来说极具价值的实用信息。伊莱恩之所以能成功也正是因为她能将书中的原理、工具和技巧很巧妙地加以运用。

本书前三章侧重在咨询的基础知识上。在这一部分中，读者可以看到这样一些信息及其举例说明：咨询业的全景，从个人和组织的角度认识咨询业，关于咨询业的认识误区和现实情况，如何评定个人咨询特点和技术，怎样收取咨询费用等。

第四到第六章对经营一家咨询公司应该考虑的基本问题进行了探讨。在这三章中，读者可以找到关于创办及经营一家咨询公司的如下信息：起草商业计划，找到合适的合作伙伴，将自己推向市场，与客户签订合同，进行财务等方面的管理。

说到底，咨询业的核心业务就是发掘客户、为客户提供服务，并能与客户保持长期的合作关系。然而，客户却不是一定要同等对待的，并不是所有潜在客户都是适合你的。第七章就如何建立巩固的客户关系给出了建议。

第八章到第十章对咨询师的业务实践进行了提炼和巩固。在这几章读者会了解到使公司发展和多样化的策略，使公司更加规范、更加专业化的途径，以及经营公司应该考虑的道德因素。在这三章中提到的一些看似不重要的细节问题却能够对咨询师的形象和声誉问题产生重大的影响，而这两方面又是业务发展的关键因素。

这样，在你读完前十章之后，你就会很自然地问自己是否还想进军咨询业。这也是第十一章要帮你解决的重要问题。如果你的答案是肯定的，那么就尽快将本书中的技巧应用到实践中吧。如果你的答案是否定的，那么就把本书看作是与你一同

思索如何选择事业的一位朋友、家人或同事吧。

咨询业正在世界各地蓬勃发展着，而前面我们谈到的咨询师的两个职责也从未削弱过，即发掘、服务并维护客户，和经营或服务于一家咨询公司一直都是咨询师的重要职责。《咨询业 基础和超越》会帮你在履行职责时，拥有更强的自信和更强的能力。

就像生活中的其他事情一样，在咨询业中寻求自己的事业也像是一次旅行。伊莱恩为我们描绘了一张如此实用与清晰的地图。本书最大的贡献就在于它的实用性。我建议读者在接下来的咨询工作中采用她的方法。她的成功已经证明了她的方法是正确的。

理查德 Y. 张

理查德·张联合有限公司 CEO

前言

1987 年冬

亲爱的彼得：

去年一年我工作非常努力，但赚的钱却比以前少了。我曾试图在图书馆里找一本书或一篇文章，以使我的工作有个参照。我想知道咨询公司平均花费在营销上的费用是多少，我如何决定我的雇员的工资，咨询业最佳的利润率是多少。

下周我想与您通个电话，看看是否您能为我推荐一本书。

谢谢。

伊莱恩

彼得·布洛克看到了我的字条。当我给他去电话时，他说：“你要我做的远比推荐一本书复杂得多。我想先请你整理一下有关资料，比如，今年的支出，两年来的纳税额，最近三年的收入结算，以及你对明年现金流和收入的预算。做好与我交谈两个小时的准备吧！顺便提一下，目前还没有关于这方面的书。”

我简直不能相信自己的耳朵，彼得·布洛克要与我就咨询问题进行探讨！我们的谈话进行得很成功。他为我提出了非常棒的建议，你姑且可以称之为“完美咨询”。

彼得的建议使我鼓起勇气尝试着明智地对营销费用进行计划，仔细地钻研数字和数据，辨别雇用职员和建立合伙企业的利弊。这也是本书中要谈到的问题，这些可都是从事咨询业务

要遇到的实实在在的问题。

例如，第五章“让自己存活下来”中就提出了 113 条保证你明智地花费营销费用的建议。

第六章“开展业务的成本”中就讲到了我整理数据的方法，这些方法保证了在我进行咨询工作时能够随时找到它们。

第八章“成长的烦恼”将帮你权衡雇佣职员、组建合伙企业以及建立其他形式的企业的利弊。

我的咨询公司——ebb 联合有限公司，之所以能够较好地抓住商业机会正是因为我很好地领会了彼得的指导和建议。作为一名优秀的咨询师（像彼得那样），不仅要为客户提供好建议，而且要为自己的公司提出好建议。

《咨询业 基础和超越》专门为以下几种人写就：正在考虑进军咨询业，而又不知如何开始的个人；已掌握了咨询知识，而又突然意识到管理一家咨询公司是另一回事的咨询师；将咨询业当成自己毕生事业，并正在寻求新方法的有经验的咨询师。

咨询业是一个回报丰厚的行业。你也许已经是一名资深的咨询师了，但业务精深并不能保证你一定会总能获得收益。你必须善于经营自己的公司。

本书侧重于咨询业的商业运作方面。例如，如何制定商业计划，如何营销，如何收费，如何建立客户关系，如何拓展业务，如何提高自己的专业水准，最终，如何获利。为更加方便读者使用，本书所附的磁盘收录了书中出现的所有表格。用计算机在表格上加上自己的名字，并将其打印出来，以便将来进行现金流的预算、制定营销计划、安排时间，以及选择恰当的时间开始营业。

我的目标是，借本书的出版向读者提供尽可能多的实用性技巧和主意。其中有很多东西都是我经过实践总结出来的。本书也许会减少你犯错误的几率。

《咨询业 基础和超越》是用第一人称来叙述的，有时是“我”，有时是“我们”。尽管我是本书的作者，但 ebb 的全体职员却为本书的大部分内容的成型作出了重要贡献。因此，有时说“我”，也并不是只有我做某事。

伊莱恩·比斯

致谢

《咨询业 基础和超越》一书其实是由很多杰出的人完成的。在此请允许我向以下各位表示感谢，是他们完成了本书的写作。

- 我的编辑 Kathleen Dolan Davies，是她在我需要时督促我按进度完成了本书的写作。
- 我的编辑及朋友 Matt Holt，是他给予我很大的信任，并像我一样为我的写作方案感到振奋。
- 我的出版商 Larry Alexander，感谢他为我提供了如此多的有价值的机会。
- 我的朋友 Michele Wyman，他读了本书的草稿，并提出了非常专业的建议。
- 我的编辑 Susan Rachmeler，是她不辞辛苦检查语法及拼写，去糟粕取精华，为本书增色不少。
- 我的助手 Beth Drake，在我写作时帮我回绝了很多应酬，并保证了公司的正常运行。
- 感谢我所有的良师益友对我的信任。他们是 Peggy Bouchard, Joan Brown, L. A. Burke, Vicki Chvala, Jeanne Engle, Linda Gowney, Gail Hammack, Shirley Krsinich, Jean Lamkin, Mindy Meads, Rita Reuss, Judy Talbot, Michele Wyman, 以及我的祖父母，是他们告诉我，我可以做任

何我想做的事情。

- 我的姐姐 **Lorraine**，她总是在我需要时帮助我。
- 我的客户，因为对他们的服务让我获得了本书中提到的技巧。
- 尤其要向 **Peter·Block** 致谢，因为他接受了我 1987 年的请教，为我提供了“完美的咨询”服务。

伊莱恩·比斯
ebb 联合有限公司
威斯康新州，波特奇

目录



序

前言

第一章 你正在加入的是什么样的行业	1
什么是咨询	1
开始工作的四种方式	2
为什么现在要开始咨询工作呢	3
咨询的秘密	7
咨询工作的收益以及现实	12
你是否适合进入这一行业	14
第二章 天分和耐力	19
成功的必备技巧	20
成功咨询师的个性性格	23
你可以扮演的角色	24
平庸咨询师的特征	26
你的个人处境	26
走向咨询业的转型过程	28

小心：你将要成为公司所有者	30
创业者的性格特征	30
第三章 金钱与感觉	35
你需要多少资金	35
你应该如何为自己的服务定价	38
选择定价结构	44
其他定价决策	48
其他收费	49
提高收费标准	51
定价的道德问题	52
对资金的讨论	54
保证的价值	54
第四章 开始	57
选择会计	58
商业结构	59
商业计划	61
起步成本	68
你面向的市场	69
你的形象	71
经验	74
第五章 让自己存活下来	79
市场营销计划	80
市场营销计划的格式	81
市场营销方面的真知灼见	87
低预算市场营销的 113 种妙法	94
与潜在客户联系	100
意向书与合同	111
如何拒绝一个项目	120
存活的方法	121

第六章 开展业务的成本	123
为最坏的情况作好打算	124
小心你的现金流	125
开支的追踪	133
留出小笔资金	137
向客户收钱	140
预测收入	144
和坏账打交道	145
关心你的数据	146
考虑资本投资	150
第七章 建立客户关系	151
第一次会议	153
建立客户 - 咨询师合作关系的四个步骤	155
如何不断改善关系	165
重要的是人	168
在项目完成之后如何保持关系	168
给客户带来更多的价值	170
第八章 成长的烦恼	171
增加人手	172
发展，但不增加工资开支	183
采取一切方法来发展你目前的业务	189
第九章 商业道德	191
咨询师对客户	192
咨询师对咨询师：分包	197
客户对咨询师	198
道德标准	199
第十章 发扬专业精神	201
衡量方法	202

继续学习	208
在业务和生活之间取得平衡	211
管理时间	214
回报	221
第十一章 你仍然想成为一名咨询师吗	223
咨询师的一个礼拜	223
想象成功	233
采取行动	235
准备出发	237
阅读书目	239