

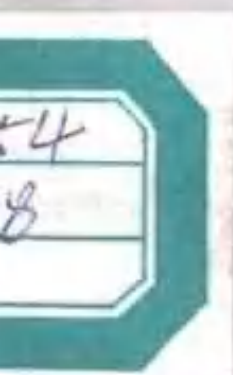
THE
BUSINESS OF A PROFESSIONAL SERVICES FIRM
GUIDE TO PRACTICE



咨询企业商务指南

国际咨询工程师联合会 著
世 界 银 行

中国工程咨询协会 译



中国计划出版社

25.154
3238

咨询企业商务指南

国际咨询工程师联合会、世界银行 著
中国工程咨询协会 译

中国计划出版社

1997.5

000031

图书在版编目(CIP)数据

咨询企业商务指南/国际咨询工程师联合会,世界银行
编著;中国工程咨询协会译.-北京:中国计划出版社,
1997.5

ISBN 7-80058-558-1

I. 咨… II. ①国…②世…③中… III. 咨询公司-商
业经营-指南 IV. F719

中国版本图书馆 CIP 数据核字(97)第 04784 号

咨询企业商务指南

国际咨询工程师联合会
世 界 银 行 著
中国工程咨询协会 译

☆

中国计划出版社出版、发行

(地址:北京市西城区月坛北小街2号3号楼)

(邮政编码:100837 电话:68580048)

三河富华印刷厂印刷

787×1092 毫米 1/16 11.75 印张 269 千字

1997 年 5 月第一版 1997 年 5 月第一次印刷

印数 1—4500 册

☆

ISBN 7-80058-558-1/T·125

定价:20.00 元

THE BUSINESS OF A PROFESSIONAL SERVICES FIRM
GUIDE TO PRACTICE

1994



FIDIC Secretariat
PO Box 86
CH-1000 Lausanne 12
Switzerland



The World Bank
Washington, D. C

Mr. Liu Guodong
Secretary General
China National Association of Engineering Consultants

January 30, 1997

Mr. Liu,

Chinese translation of
The Business of Professional Services Firms; Guide to Practice, 1994

The World Bank is pleased to grant at no charge a nonexclusive license to the China National Association of Engineering Consultants to translate and distribute this document, which is owned and copyrighted by the World Bank. We request that the Chinese edition carry a copyright notice in English as follows:

©1994 The International Bank for Reconstruction and Development / The World Bank. Translated and produced by permission of the World Bank from the original unpublished English edition entitled The Business of Professional Services Firms; Guide to Practice, 1994.

Sincerely,

Carol Rosen (Signed)

Rights and Contracts
Office of the Publisher

**世界银行授权中国工程咨询协会
翻译出版《咨询企业商务指南(1994年)》中译本来函的译文:**

世界银行愿向中国工程咨询协会免费提供不可排除性的许可证,翻译、发行这本书。此书版权归世界银行所有,我们要求中文版本按以下方式刊登英文版权通知:

1994年版权 建设与开发国际银行/世界银行。

经世界银行许可,从尚未出版的英文版本《咨询企业商务指南(1994年)》翻译并出版。

卡罗尔·罗森(签名)
权益与合同出版办公室
一九九七年一月三十日

序 言

世界银行的政策是帮助当地咨询企业的发展。这一政策是基于深信当地咨询企业是促进世行各成员国发展的关键。《咨询企业商务指南》是专为帮助咨询企业改进经营管理、充分利用发达国家咨询企业的营运经验而编写的。本手册不涉及各企业有关业务的技术性问题。

本手册由国际咨询工程师联合会〔菲迪克 FIDIC〕协助世界银行采购政策处编写,内容包括十章,主要涉及各种咨询企业商务活动的有关问题,例如:会计和财务管理,销售,人才资源管理,与客户关系,质量管理等。希望本手册能成为新办咨询企业或改进咨询企业经营的有用参考。

世行希望本手册能用于各成员国咨询企业的培训计划,包括:在培训班上讲授手册,在发达国家和发展中国家咨询企业之间建立联系,检查参加培训的各咨询企业的进展、情况。菲迪克的代表将协助实施这些计划。

我们深信,这种由咨询界有经验的专家帮助完成的“手把手”培训,一定会大大促进发展中国家咨询业的发展。预祝所有参予此项工作的人顺利成功。

前 言

本手册是为咨询企业提供商务指南,目的是改善咨询企业的经营管理,以便更有效地参与市场竞争。本手册对于发展中国家刚开办或想办私营咨询业务的专业人员是很有用的指南。对于工业部门、政府部门、大中专学校,本手册也是有益的参考书。总之,由于咨询企业商务实践中的共性,本指南适用于咨询服务领域的各类专业人员。

手册经常引用工程咨询为例,这只是为了便于说明。所讲的原则同样适用于其他咨询行业。会计、管理和其他服务专业人员,也与工程咨询一样面临着组织、管理、行政和财务管理方面的挑战。

本手册名为《咨询企业商务指南》,但也可作为研讨班或培训班的教科书,也可作为参考书,用于提高咨询业务水平的进修材料。

本手册介绍了由有成功经验的专业咨询人员提供的、已被证明有效的商务经验。学会应用它将会大大提高成功的机会。

由于本指南是为全世界发展中国家各种不同条件下广泛使用而编写的,所以内容比较广泛,不可能普遍适用于所有咨询企业,请主办研讨会和培训班时,在内容上加以选择,以适应当地环境。

目 录

第一章 咨询业	(1)
一、咨询从业人员	(1)
二、服务范围	(1)
三、职业素养	(2)
四、行为准则	(3)
五、职业道德	(3)
六、特种服务	(5)
第二章 组织咨询业务	(6)
一、业务领域的充分研究	(6)
二、商务规划与准备	(7)
三、管理和领导艺术	(7)
四、法规	(8)
五、所有权类型	(8)
六、企业的规模	(9)
七、业务类型	(9)
第三章 企业的经营和管理	(11)
一、概述	(11)
二、管理宗旨和风格	(11)
三、办公设施与设备	(12)
四、需要的资本金	(13)
五、保险和商务协议	(16)
六、标准程序和协议	(18)
七、避免失误	(18)
八、公共活动和职业活动	(19)
第四章 获得业务	(20)

一、概述	(20)
二、印刷品与小册子	(21)
三、向客户介绍业务	(23)
四、发展新客户	(23)
五、建议书	(25)
六、如何在市场中竞争	(26)
七、公共关系	(28)
 第五章 人力资源管理	(45)
一、技能登记表	(45)
二、雇用	(45)
三、薪金	(50)
四、参股	(57)
五、福利	(58)
六、激励和培训	(62)
七、职员管理	(66)
八、工作鉴定	(67)
九、人事制度	(69)
十、终止雇用	(71)
十一、职位说明	(75)
十二、安全	(80)
 第六章 会计和财务管理	(95)
一、概述	(95)
二、各会计要素间的关系	(95)
三、分摊成本	(99)
四、咨询费估算方法	(104)
五、开张单程序	(107)
六、收取应收帐款	(108)
七、咨询服务的定价	(110)
八、会计方法	(112)
九、财务管理	(113)
十、所有权的转让	(123)

第七章 联系客户	(131)
一、建议书的准备	(131)
二、工作成果的显示	(132)
三、面对面交流	(134)
四、书面和图表交流	(135)
五、草图、图纸和其他图表工具	(138)
六、投标文件	(140)
七、版权保护	(141)
第八章 选择咨询公司	(142)
一、概述	(142)
二、选择咨询公司—传统方法	(143)
三、选择咨询公司—其他方法	(144)
四、由金融机构选择	(145)
五、由其他咨询公司选择	(149)
第九章 咨询公司与客户、承包商和其他方面之间的关系	(151)
一、与客户的关系	(151)
二、与客户雇员之间的关系	(153)
三、对问题的确定与处理	(154)
四、应急管理	(155)
五、咨询公司之间的关系	(156)
六、合作和合资经营	(156)
七、与承包商或供应商的关系	(158)
八、由其他方面提供的服务	(159)
第十章 全面质量管理	(161)
一、全面质量管理的必要性和效益	(161)
二、全面质量管理的组织	(161)
三、全面质量管理的实施	(165)
四、结果的测定及全面质量检查表	(168)
参考书目	(177)

第一章 咨 询 业

一、咨询从业人员

咨询从业人员是依据合同为客户提供服务的独立商人。虽然他的企业可能不是他自己及其雇员所拥有,他仍须始终坚持自己咨询判断和建议的独立性。提供的服务可以包括一般职员能办的例行事务,到非常专业化和复杂的咨询任务。

为了能够恰当地提供这种服务,从业人员首先应该具备胜任咨询工作的能力,他应该通过接受适当的教育、积累相当的经验而取得资格,他所掌握的专业知识也应是现代化的。咨询业是要冒高风险的。如果没有胜任的能力,而去为他人提供咨询,会使自己陷入责任事故,并可能引起法律诉讼。即使从业人员具有适当水平的学历和经验,通常也需要办适当的赔偿保险。

如果当地法规,需要申请营业执照或登记,咨询从业人员应申请取得营业执照,并保证有效。

咨询从业人员应坚持按客户的利益工作。在特殊情况下,可能发生客户的要求与社会总体利益相违背。如果发生这种情况,咨询从业人员应把社会利益放在首位。咨询人员应在客户的完全信任下工作。没有这种信任,双方是不可能建立咨询服务关系的。咨询人员在任何时候、任何情况下,都应该保护这种信任关系,不应以任何方式或者泄露机密而危及双方的信任关系。

从法律上讲,咨询从业人员是一个独立的订约人。他自己独资或以合伙、公司等形式拥有并管理自己的业务。咨询企业要成功,主要看它所提供的服务是否干得很内行。起码要求咨询企业所提供的服务能与当地制订的工业标准相吻合,最好能满足客户的要求和期望。

咨询专业人员同时为几个客户提供服务是常事。这些客户可能来自工业、商业、政府部门或者是研究机构等各个方面,其名义可以是个人、董事会、委员会或者政府部门。由于客户不同,对服务质量的要求也各有特点,这是对咨询专家的最大挑战之一。

咨询专业人员应对工作负责。建筑法方面的权威洛茨曾说:“一项专业一旦被承认为行业就对所完成的工作负有相应的责任”。当然这并不是要求咨询人员对所有差错负责任,但是作为客户可以信赖的顾问,他应当承担本人所犯错误的责任,并帮助客户找出问题所在。

二、服务范围

咨询企业可为许多领域或学科提供广泛服务。有些咨询企业拥有多种专业人才,能够提供多种服务,例如:一个工程咨询公司,可以提供土木工程、结构工程和道路工程等方面的服务。有些公司则把业务限于所选择的领域或特长,例如:税务咨询、雇员福利管理、节能

等方面。

有些咨询企业提供跨行业服务,例如会计、管理和金融。

咨询企业的共性是以独立的实体为客户提供服务,因此,不能与侵犯自己与客户利益的任何商业活动发生联系。

服务的形式,可以是提供咨询或建议、调查研究、管理咨询、设计和制订标准规范、税务咨询以及人材培训等。

咨询企业承担任务仅受教育程度、工作经验、技术知识、必要的专利许可、职业责任感、咨询手段和机遇等的限制。

如果想揽的任务超过咨询企业的专业能力或咨询手段,那么,咨询企业可以聘请专家或者与其他有这方面知识和能力的咨询企业组成合资公司来完成。

咨询结论、建议或成果通常可用口头、电传、图解、书面报告、计划、标准规范或模型等方式提交客户。无论采用什么方式,为谨慎起见,文件都要认真存底。

很少单靠数字或纯技术结论作出咨询决策的。事实上,每项咨询决策都是考虑了经济、法规、有利时机、特殊条件、未来变化、现状,以及所有决策所需的许多共性因素,如健康、安全、福利及其他要求等。认识和协调这些不同影响因素,作出经济上可行、技术上可靠的结论或实用的计划和设计,应当说是咨询人员最重要的目标。

三、职业素养

咨询人员需要的职业素养,大学课程里学不到。对于一个成功的咨询从业人员,管理、财务和交际方面的职业素养是必不可少的。

书面和口头的交往是最为重要的。为客户准备的咨询报告基本上都是书面的,或者先口头后书面。由于咨询人员需要面对客户、同行、评选小组、公共组织、公民团体以及在专业会议作有效的口头阐述,因此对任何咨询从业人员来讲,善于口头表达是大资本。

善于同企业内外各种人员打交道,对咨询人员来说也是绝对必要的。如能和客户、承包商、经销人员、贸易人员乃至公众保持良好的关系,就能处于有利地位。

对于雇员尤其是技术人员和智力服务人员的管理,是特别不容易的。常常听到“人才是我们最大的财富”之类妙语,实际上却没有这么做。尤其是在发展中国家,智力人才稀缺,亟需培养,尤应特别重视。哈佛大学商学院院长萨赛说过:“出色的服务业务带来顾客的信赖,而雇员的忠诚又是回头客多的主要原因”。在技术人员稀缺的情况下,咨询企业经理更应特别重视人事管理,以激发他们的积极性和革新创造性。

咨询从业人员坚持学习,跟上本行业的当代发展水平是一种职业义务。常说,技术变化如此迅速,以致受过大学教育的人,如不继续学习、阅读、参加专业会议等,毕业后有用时间大约只有十年,以后,就跟不上新技术的发展了。这在工程领域尤其如此,这点也同样适用于其他服务行业。如果咨询专家为客户提供的是过时了的建议,他们将自食其果。因此咨询专家在其整个职业生涯中,必须有坚持学习的能力和愿望,跟上世界技术进步。

咨询企业要盈利,还要懂得财务管理和会计原则,尽管大多数咨询企业主管都聘请了这方面有资格的专家来办理这些业务,他自己仍须监督此项工作,以保证满足其特殊要求。

四、行为准则

咨询从业人员有三项基本的工作职责：

1. 胜任工作的能力，正确可靠的判断；
2. 完成合同规定的义务；
3. 咨询中能顾及专业的、道德的、社会的、环境的种种因素。

高标准的服务就是满足上述三方面的工作职责。因此在接受任务前，充分考虑上述三项职责是非常重要的。

咨询业的工作宗旨就是，履行客户的合同时，要正确处理对社会和对客户的责任。在进入咨询服务行业之初，就明确建立这个工作宗旨是明智的。最好能把这个宗旨形成书面文件，始终与自己的助手、雇员及客户共同遵守，这是很有帮助的。

对于一个新办的咨询企业老板来说，要作出的最困难的抉择也许是什么时候该说“不”。我们大家都是人，在挣扎创业时，明知自己还缺乏必要的资格和经验，但对超出能力的任务，还想勉强去接受，酬金的诱惑总是很大的。恰恰在这个时候，如果一个新开业者要想继续办下去，就必须对自己和客户老老实实，不要接这个任务。否则，必将会导致客户不满意、自己失去信誉乃至付出昂贵的诉讼费等等。如果要接的任务，超过了本企业的专业能力或资源，就应该聘请有关专家，或者和有知识、有经验的企业组成合资企业。

咨询人员经常会接触机密事宜，应当像医生与病人之间的机密那样，始终保守秘密。任何情况下，咨询人员都不应损害客户利益，将机密变成为我所用。

咨询企业与客户关系间最显著的特点是相互绝对信任。没有相互信任就不会有真诚的咨询服务关系。没有信任，这种关系也只是简单的合同关系。咨询人员应该培育这种信任关系，并且注意，不要做任何可能伤害业已存在的这种关系的事情。

咨询人员必须不惜一切代价保证他的建议是客观的，不带有任何倾向性。他应该超然于一切，并置身与他人的合同关系之外，他的收入也只能来自客户的报酬。

任务合同一旦签定，咨询人员必须施展自己的全部才能，努力工作，正确判断，完成合同条款中规定的各项责任。也就是说，你已经承诺为合同任务尽力做好服务，一定要满足客户的要求。

五、职业道德

咨询企业是独立的、按照合同为客户提供服务的单位，不与可能导致咨询判断产生偏向的商业利益或关系有联系。

职业道德要求咨询企业在接受委托之前应向客户说明可能不利于提出公正建议的因素，如果这些问题是在被聘之后发现的，也应立即告知。他只能从委托服务的客户那里得到报酬，而不能从其他可能会损害和客户关系的任何渠道取得“报酬”，如果客户已经聘用一家咨询公司，另外一家就不应再去接这个业务。

咨询人员不能干被认为是企图破坏其他咨询企业声誉的事情。如果要求对另一家咨询企业的工作发表评论，应该是毫无偏见的，而且，如有可能应通知那家咨询企业，你是被要求

才作评论的。

在任何情况下,咨询人员都不应以技术专长和出色工作以外的手段来获得服务合同。客户也应该只考虑咨询服务的质量或据接受委托前所作的答辩作出决策。

咨询企业为客户提供服务,收取报酬。在施工高峰期,承包商有时会向咨询人员提供设计“窍门”帮助咨询人员。这种事情被认为是很不正常、很不道德的。如果咨询人员用了承包商所提供的“窍门”进行设计,应将情况通知客户。而且在任何情况下,不能接受承包商为此而给的费用,除非费用是转付给设计承包商的。

有些任务,要求咨询企业签署一项“保密协议”。即使没有这项要求,通常咨询人员也不应泄露代表客户所取得的任何信息。在进行设计或对某一问题进行咨询时,咨询人员可能接触到客户的一些情况,例如:计划、拟建项目及财务状况等。这些信息对咨询企业来讲是专用信息,因此必须保密。

有时,接受一个新客户或一项新任务,可能导致与原来的客户或工作任务的利益发生冲突。在这种情况下,咨询企业最好拒绝新客户的聘用,或者征求原客户的意见,并尊重他的意愿。

咨询企业为公用事业的客户服务,处境较难,因为咨询的内容涉及未来的计划、财产的购置与处理、城市重新规划及新建设项目等。咨询人员不应趁机利用这些信息为自己或他人谋利,但有义务与客户讨论有关损害公共福利事业或危害环境的计划。

下面的《国际咨询工程师联合会(FIDIC)职业道德准则》,应该成为每个咨询人员日常工作的准则。

FIDIC 职业道德准则:

FIDIC 深知咨询工程师的工作对于社会及其环境可持续发展是十分关键的。

为使咨询工程师的工作充分有效,不仅要求咨询工程师必须不断增长他们的知识和技能,并且要求社会尊重他们的道德公正性,信赖咨询工程师的判断,并从优给予报酬。

FIDIC 的全体会员协会同意并且相信,如果要求社会对咨询人员有必要的信赖,下述准则是会员应信守的基本行为准则。

咨询工程师应该:

对社会和职业的责任。

1. 接受本职业的社会责任
2. 为可持续发展寻求解决办法。
3. 始终坚持职业的尊严、地位和荣誉。

能力

4. 保持与技术、法规和管理发展水平相应的学识和技能,为客户提供精心勤勉的服务。
5. 只承担能够胜任的任务。

正直

6. 始终为客户的合法利益而正直、精心地工作。

公正

7. 公正地提供咨询建议、判断或决策。

8. 为客户服务中可能产生的一切潜在的利益冲突,都要告知客户。

9. 不接受任何有害独立判断的酬谢。

公平地对待他人

10. 加强“按照能力进行选择”的观念。

11. 不得故意或无意地做出损害他人名誉或事务的事情。

12. 不得直接或间接地试图抢别的咨询工程师已取得的业务。

13. 在客户没有书面通知原先由别人承担的业务已经终止,并且你尚未告知原来承办该项业务的咨询工程师之前,不得接受这项业务。

14. 如受邀对其他咨询工程师的工作进行审查,要以适当的职业行为和礼貌行事。

15. 不提供也不接受酬谢的目的从感觉上和实际上看是在:(a)设法影响咨询工程师或客户的选择和付费的过程;(b)设法影响咨询工程师的公正判断。

16. 合法组成的调查团体对任何服务合同或建设合同的管理进行调查时,要予以充分合作。

(译注:15~16 两条是 1996 年 FIDIC 年会上增补的。)

六、特种服务

有时,客户需要为项目或某项工作任务提供特种服务,包括专项调查、技术报告、研究与开发、规划、专利、善后工程、专家作证、或者财务顾问等等。

为了做好这些工作,咨询企业可先采取分包方式发包给有关领域的专业咨询公司或专家。以后,可以考虑是否自己应该掌握这方面的服务,或接受专项培训,这样对自己开展业务更为有利。也可考虑是否聘用开展业务坐班专家来从事经常有委托的此类特种服务。

许多咨询人员发现,能为客户的项目提供融资建议是很有好处的。咨询公司提供的规划和可行性研究经常包括融资要求。这些研究成为客户考虑融资报告的基础。要为客户提供这方面的服务必须熟悉贷款和专用拨款的渠道和程序。这类信息大部分可从银行、政府机构和其他金融机构、金融咨询专家、基金会及私人渠道收集到。

如果咨询人员想为公用事业客户提供服务,他必须熟悉公用事业融资的方法,通常包括:发行债券、使用税、收入结构、公用事业单位的分配办法等。咨询人员与银行或其他金融机构的人际关系对融资咨询会有很大的帮助。对国际性的业务,掌握渊博的融资知识是至关重要的。

咨询企业常会发现,放弃自己原来的经营领域,改做特种服务更具有挑战性,在经济上也有利。但要在—项特种服务中取得成功,遵守以下两条简单的原则将是明智的,一是对所从事的专业,必须特别内行,有知名度;二是不要再在客户那里揽其他的业务。

随着市场全球化时代的到来,没有人能独立于国际竞争之外。有实力、有专长的咨询企业也就有了广大的国际市场。咨询企业(人员)可以是通家,也可以是专家。对于通家,整个世界都是竞争空间;对于专家,整个世界都是市场。

第二章 组织咨询业务

一、业务领域的充分研究

要开创新的咨询企业,事前要认真地考虑和作出规划。首先,这是一种企业家事业,要冒相当大的财务风险;其次,应冷静分析统计资料,大多数企业跨台的原因:一是缺乏足够的资本;二是不会做生意;三是缺乏对业务范围的充分研究。

新的咨询企业不断产生,常见的是一个有经验的咨询专家离开老公司,自己开办一个新公司;一个老公司分解为几个经营不同业务的新公司。在这两种情况下,当客户找新公司签订咨询合同,这样,新公司就和老公司一起进入了市场。

没有业务经验,就开始办新的咨询企业是非常困难的。对准备开拓的业务领域事先作充分的调查研究,有利于决策。这项工作可以委托专业的市场调查公司进行,也可以由咨询企业自己做。

调查的结果可以回答许多重要问题。咨询业务的市场是扩大,还是紧缩?咨询公司是否已过剩?好的调研能说明国内外有哪些公司在这方面有竞争力,以及客户选择咨询企业是公正,还是有偏向。

根据调查结果,新公司可根据竞争实力确定是投资开办,还是等情况好转再办。在激烈竞争中,新办咨询企业首先要考虑的是能否生存,还要看到可能长期内只能惨淡经营。

以下是需要调查研究的几个问题:

- 新公司可能进入的市场有多大?
- 某些特殊市场,最终决策者的概况?
- 市场大趋势是什么?
- 企图进入市场的哪个方面?
- 有资格的人才来源怎样?
- 谁是竞争者,强在哪里?
- 不同客户选择咨询公司的标准是什么?
- 需要哪些执照?
- 咨询公司的责任是什么?
- 有哪些风险?
- 要不要、有没有赔偿保险?
- 咨询公司采取什么组织形式?
- 需要哪些办公设备?

以上所列远不是详尽的,可根据不同的咨询业务,增加内容。

二、商务规划与准备

打算新办咨询公司,先要依据经验和教育程度拟定开展的业务领域,也许还要考虑是否多开辟几门业务。如果提供多种咨询业务,最好由两个或几个负责人组成合伙企业,以便各专业都有主管。随着公司扩大,这类问题将不断出现,而且要根据新的情况作出新的决定。

其次,还要决定公司的地区服务范围,选择最合适的办公地点。省(州)的政治情况是选择最佳办公地点的最好指南。各地税收及注册条件各不相同。办公地点与居住区不在同一行政小区可能是有利的。

新公司所有权的组织形式应该好好规划,各种形式都有利弊。主要是两个方面:责权的大小,负债的限制,包括税收等经济问题。最好就咨询公司有关法律和税收等问题寻求可靠的法律咨询。开办新的私营咨询企业意味着改变目前的咨询业务关系。离开老公司开办新公司,是一件敏感的事情,需要巧妙地处理,而且要坦率真诚。把老客户挖到新公司来是不道德的。

新办企业的财务准备是最重要的,除非知名度高,否则要花几年时间才能在某一领域内建立信誉,要获得稳定收入则需要更长的时间。

最后,精心制定一个经营规划文件是绝对必要的。经营规划与市场营销计划相结合,为商务活动指明道路和策略。经营规划必须如实地说明所有重要的经营事项,如:要开办并维持企业几年的经营需要多少资金?这些资金从何得到?需要哪些人才,如何招聘?要多大规模的办公室及最好选在什么地点,等等。实事求是地把这些事项规划一下,就有更多的成功机会。

三、管理和领导艺术

管理自己的企业比在别的公司当雇员管一个项目或在一个部门工作,要复杂得多。管理你自己的公司,意味着每天要作许多决定,并对这些决定负责。小公司更是每天都得协调好商务的发展、项目的执行、行政管理和财务管理等各方面的工作。

新公司的管理活动,初看起来错综复杂,但如能有效利用时间,懂得管理艺术,也是不难处理的。

有效利用时间管理的关键是个人纪律和工作目标。每天必须周密计划,尽量选择有利时间与客户接触,与工作人员交谈,解决技术问题,撰写报告,检查和修正财务数据等等。

先当一个大项目组的组长,是准备当经理管理公司的很好训练。培养客观、迅速地分析形势的能力是必需的,这在危机管理中特别有用。

很少人是天生的领导,但是大多数人经过训练确能成为领导。当老板不仅要以身作则,更需要有能力调动人们的积极性,处事令人心服口服,在制定规章制度和指导策略方面也应是强有力的。在客户心目中,咨询企业的老板应当是思维清晰、果断,表达明确,是认真负责的行家。咨询公司的老板要善于同企业内外人上交往,而且不失众望。人们对新办的咨询公司成功与否都很重视,咨询公司老板要在他们眼里留下很好的第一印象,机会只有一次。

咨询公司老板的领导艺术应是积极热情,守纪律,公正又富有同情心的综合。当老板最