

谋

管理咨询师的24个成功要点



Management Consulting: Delivering an Effective Project

菲利普·威克姆 (Philip A Wickham) 著 马惠琼 译

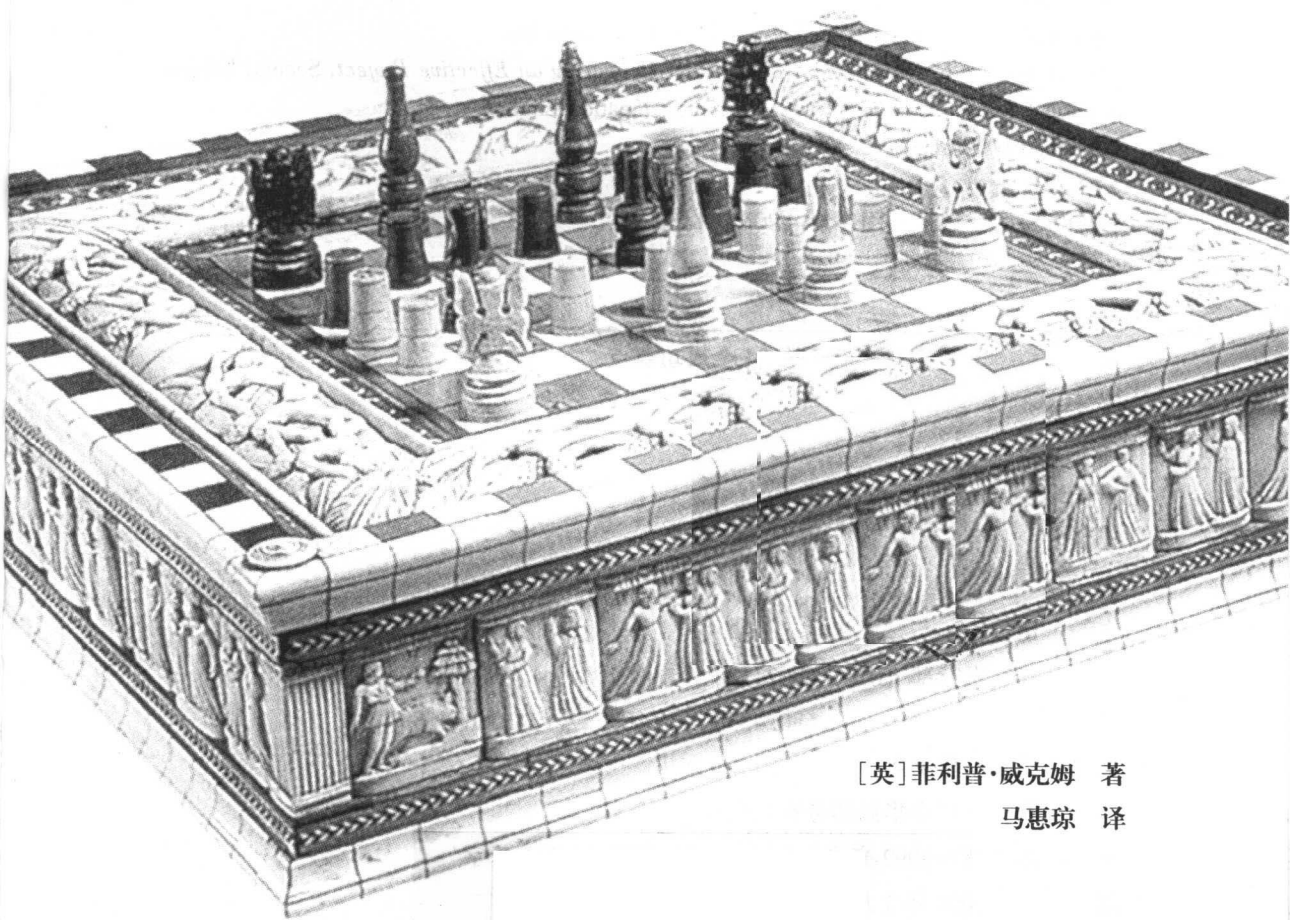
中国市场出版社
China Market Press



7-270
848

谋

管理咨询师的 24 个成功要点



[英] 菲利普·威克姆 著
马惠琼 译

 中国市场出版社
China Market Press

图书在版编目 (CIP) 数据

谋：管理咨询师的 24 个成功要点/(英) 威克姆著；马惠琼译. —北京：中国市场出版社，2008.1

ISBN 978-7-5092-0308-8

I. 谋... II. ①威... ②马... III. 企业管理咨询 IV. F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2007) 第 172472 号

Copyright © Pearson Education Limited 1999, 2004

Copyright of the Chinese translation © 2007 by Portico Inc.

This translation of *Management Consulting: Delivering an Effective Project*, Second Edition is published by arrangement with Pearson Education Limited.

Published by China Market Press.

ALL RIGHTS RESERVED

著作权合同登记号：图字 01-2007-1182

书 名：谋：管理咨询师的 24 个成功要点

著 者：[英] 菲利普·威克姆

译 者：马惠琼

责任编辑：郭 佳

出版发行：中国市场出版社

地 址：北京市西城区月坛北小街 2 号院 3 号楼 (100837)

电 话：编辑部 (010) 68033692 读者服务部 (010) 68022950

发行部 (010) 68021338 68020340 68053489

68024335 68033577 68033539

经 销：新华书店

印 刷：三河市华晨印务有限公司

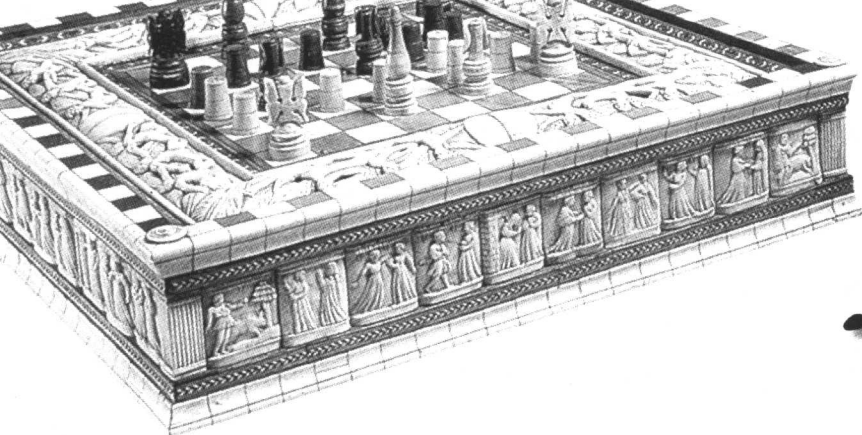
开 本：787×1092 毫米 1/16 22 印张 316 千字

版 次：2008 年 1 月第 1 版

印 次：2008 年 1 月第 1 次印刷

书 号：ISBN 978-7-5092-0308-8

定 价：68.00 元



谋

不做经理人,就做咨询师:

咨询师为客户创造价值

咨询是管理中最有趣、最令人激动也最具有挑战性的内容之一。那些能胜任这项工作的人,定能在经济、事业和学识上取得丰厚的回报。

咨询师所积累的技能是非常有价值的。咨询工作要求一个人把精力集中于全面而又有远见的分析,达到明确界定的目标,关注资源的高效利用、成功交流思想等诸多方面。这些技能的价值不仅仅局限于单纯地实施一项很正式的咨询项目。它们在整个管理层面都是很有价值的。认识到咨询方法能带来的种种好处,即使对从事非营利性工作的人来说,也是大有裨益的。正是由于这种原因,咨询项目能为学习商务和管理的学生提供一个非常有益的学习机会。它也能发展为各种职业所需的技能提供机会。

好的咨询师带到他们项目中的管理技能非常丰富而变化多样,它们是从很多商务学科中提炼出来的。咨询师必须要有能力分析信息,领导并管理项目(这些项目通常都非常复杂),与他人建立富有成效的人际关系。咨询师必须把这些能力融会到一种职业方法中,从而有效利用新的商机并积极面对由此而来的挑战。

咨询项目的管理涉及多种技能。一系列管理方法有助于有效地传递要表达的意思。本书的目的在于深入分析这些技能和方法。这样,能使这些技能和方法更实用可行,同时也能引导读者练习使用它们。

咨询师必须将自己的技能融会贯通。构成一个咨询项目的任务之间是不能彼此分割的,一项任务不能脱离其他任务而孤立存在。人们的技能必须用于支持分析。好的项目管理有助于各种关系的建立。有效的分析能保证项目在既定的时间和预算内朝着预期的结果前进。

本书不仅能为那些在校学生提供有益的指导,也能为那些渴望学习的人提供

帮助。在迅速发展的企业内，人们对管理任务进行内部咨询的需求越来越高。本书对希望在这一方面进行投资的人来说尤其有用。

行之有效的咨询像任何形式的好的管理一样，能够把理解能力和实际操作能力有效结合起来。如果一项咨询练习能够做到以下三点，它就不失为一种最为有益的学习经历：

第一，它能够提供机会，让人们在当今竞争日益激烈的社会中去深刻理解所有行业面临的关键问题。

第二，它能够提供应用上述理解去充分利用真实的业务环境的途径。

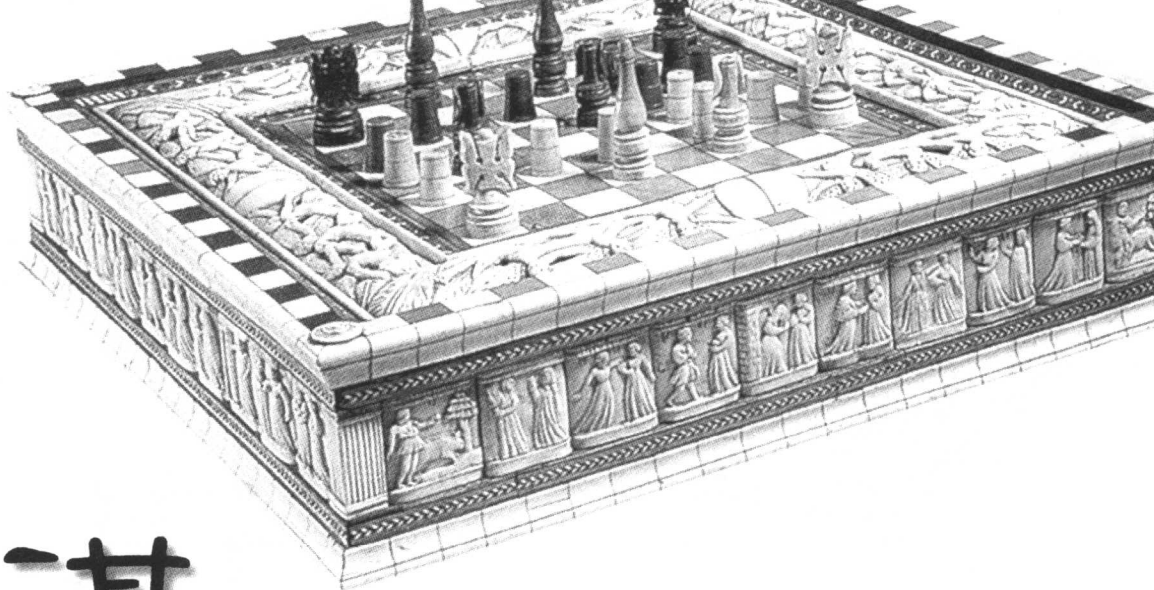
第三，更重要的是，它能够把所学到的东西应用到将来的管理实践中。

一个有生命力的咨询项目可以成为一个管理研究项目的最有趣、最具挑战性、最有价值的一部分。

本书包括一些各章相互参考的注解。在这些章节中涉及一些相互关联的概念，这些概念也可能是在原始材料的基础上发展而来的。

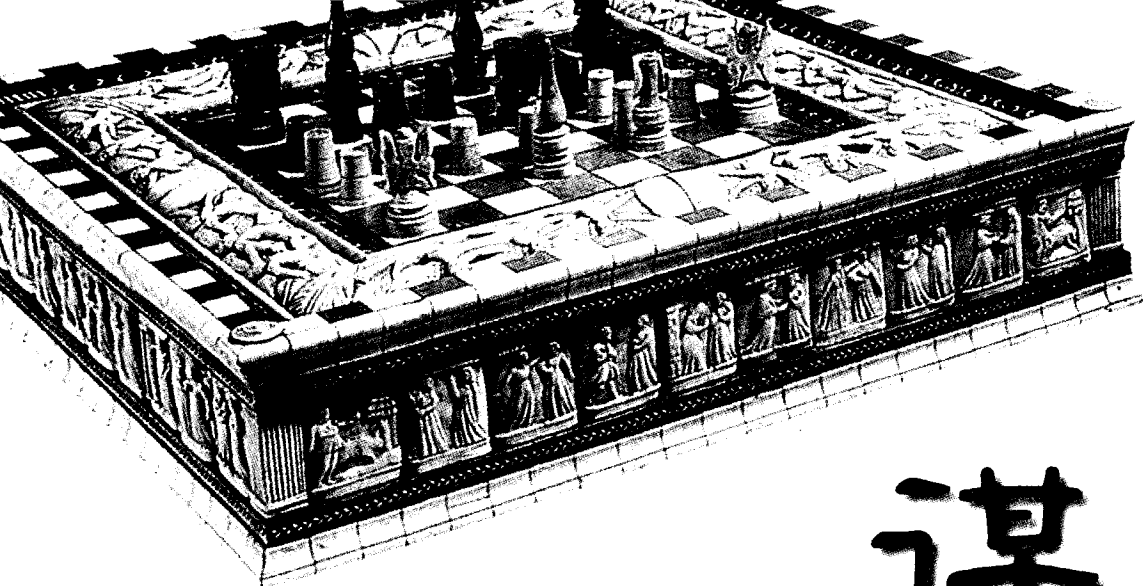
本书旨在做到综合、全面而自成一体。书中还列出了一些优秀参考书和杂志，并建议读者参阅有助于进一步发展书中观点的优秀参考书和杂志。为了强调这些书和杂志与一些特定概念的相关性，笔者把这些资料列在每一章的结尾，而不是整本书的结尾。我们鼓励对此感兴趣的同学能够阅读它们以加深自己的理解。

老师们可以上网下载与本书配套的教师手册和幻灯片课件。网址是：<http://www.booksites.net/wickham>。



谋

1 咨询师到底是做什么的?	1
2 咨询能不能创造价值:为什么要请咨询师的 6 大理由	29
3 咨询的 12 类项目	43
4 咨询的 9 个阶段	57
5 什么是好的咨询师: 25 种能力	71
6 怎样做项目提案和日志	89
7 咨询师怎样确立工作目标	105
8 制订咨询方案	133
9 咨询可以促进企业变革	143
10 咨询师运用创造性的分析方法和策略	153
11 咨询师怎样分析企业: 17 种方法	177
12 咨询师如何评估客户未来的机遇	199



谋

13	咨询师对客户决策的分析	207
14	客户企业的决策受什么因素影响	217
15	咨询计划的 6 大内容	231
16	咨询项目中的危机管理	243
17	咨询项目中的时间管理	251
18	4 种交流技巧	259
19	和客户建立融洽关系的 11 种技巧	273
20	咨询项目中团队合作的技巧	289
21	咨询项目中领导的技巧	305
22	咨询师陈述观点的 5 个要素	313
23	成功从事咨询业的关键所在	327
24	咨询是一项很好的职业	335



咨询师到底是做什么的？

The nature of management consulting

- 咨询师的 15 项工作
- 咨询师和客户的 5 种关系
- 法律、经济、道德、责任
- 6 种客户类型和 3 种工作模式



1.1 管理咨询师的任务

顾名思义，管理咨询就是一项管理活动，但它是一种特殊形式的管理。很多人都把它看做最令人激动的管理挑战之一。当然，它也是要求最高的挑战之一。不过，它会给你带来最多的回报。这种回报不仅仅是经济上的（尽管好的咨询师确实收入可观），它还能给你带来工作上的快乐、取得成就时的满足以及智力方面的激励。

一个管理咨询师可以通过进入一家企业，并代表企业承担特殊项目而获得酬劳。通常情况下，这个企业是受利益驱动的商业组织。但并不是一定如此。人们也呼吁咨询师为一些非营利机构，比如一些慈善组织，提供服务。现在这种趋势越来越明显。政府性的或非政府性的企业，不管是本地的、本国的，还是国际性的，也经常求助于管理咨询师，请求他们献计献策。

咨询师们承担的项目种类就像管理本身一样变化无穷。它们可能会涉及提供技术上的专业知识，例如信息技术体系的发展等。有时候也可能不是太专业，而旨在引起企业内部文化上的一些改变。在有的情况下，实施这些项目的目的可能是为了解决企



业的内部冲突。它们也可能会涉及帮助企业与外部团体建立关系等问题。在另外一些情况下，它们的目的是帮助企业获取一些重要资源。很多时候，这些项目会把焦点集中到一些具体的、已被企业管理层发现并明确定义的问题上。大多数情况下，这些项目都具有广义上的“业务发展”的本质。大多数咨询师将参与收集和分析信息，以及与企业分享他们发现的结果。通常情况下，实施一项管理咨询项目所需的时间相对较短，比如几周，或最多几个月。但是，人们也越来越需要一些需要较长时间（长达一年甚至更长）才能完成的项目。

简而言之，为了为企业创造价值，管理咨询师要为其客户提供自己的能力、专业知识和远见卓识。咨询是客户决定买进的东西，它代表了经理们为了发展企业、改进业绩而决定需要的一个要素。如果一个企业要发展，咨询活动作为一个买进的要素，一定会与企业必须买进的其他要素抗衡竞争。这些要素包括投资资金、人员及其技能、原材料以及一些必需的运输设备。只有当咨询师能够提供企业自己不能提供的服务时，客户才会觉得其服务具有吸引力。另外，如果把企业能够买进的其他东西也考虑进去，咨询师的服务必须是最好的投资选择才行。

这就意味着咨询师必须从一开始就了解一系列事情。毋庸置疑，咨询师必须明白为什么他/她所提供的服务对客户来说是有价值的。尽管这一点很重要，但只做到这一点是不够的。咨询师还必须明白，如果还存在其他可能的投资机会，为什么他们所提供的东西就代表着好的投资机遇。这构成了咨询师能向企业“出售”服务的基础。只有当购买过程的本质被充分理解之后，这种出售行为才是最有效的。任何一种形式的面向企业的出售行为都是这样。企业本身是不从事购买行为的，参与购买的是企业内部的个人。在实施咨询练习的时候，必须考虑到个人处事、相互交流以及互相影响的方式。简单地说，必须认识到咨询师能促使企业在市场中成就什么？为什么企业自己不能完成这一点？组成企业的个体如何才能齐心协力，团结在这个项目的周围？

尽管人们把管理咨询看做一项专业的管理任务，但咨询师必

须具备总经理的技能。他/她不仅必须能够承担具体的（通常是技术性的）项目，还必须能够推销自己所能提供的服务（别忘了，推销包括具体的咨询产品的开发，也包括这些产品的促销），把产品卖给客户，并设法同他们建立关系。这是一种挑战。但是，如果能够成功迎接这种挑战，得到的回报将是非常可观的。咨询师们通常都喜欢在事业上迅速获得成功。在咨询方面积累的经验提供了这样一个快速的“学习曲线”，以至于他们迅速在很年轻的时候就能成长为经理，并承担一些高层职务。对雄心勃勃的经理来说，在开发能使一个咨询师提高效率的技能上进行投资，意味着潜在的、可观的回报。



1.2 咨询和管理任务

假定咨询代表着一种特殊形式的管理，那么首先就很有必要搞清楚管理是什么。管理的本质还有待于进一步讨论。有一种传统的做法是，从经理们承担的职责的角度去定义管理。比如，20世纪初古典管理理论的代表人之一亨利·法约尔（Henri Fayol）认为，一共有五种这样的基本职责，即规划、组织、配备职员、指导和控制。

规划

规划涉及决定企业未来的发展方向以及阐明推动企业朝着这个方向前进的行动过程和所需的项目。规划在形式上千差万别。一个任务单纯、对资源要求不高的简单项目只需稍加考虑和少量的文件证据就可以了。一个会产生复杂的、甚至是危险结果的大项目在规划的时候就需要付出相当多的时间和精力。完成这样的项目将涉及非常复杂的联系网络，还需要召集大批的经理群策群力。

如果项目的组织方工作效率很高，正规的规划方法很可能非常有益。不同企业的规划方法是不一样的，它的管理活动的规范程度也不一样。同样，项目本身的实质和复杂程度、结果的重大意义、管理风格、文化、个人的管理特点也都是决定规划方法的



重要因素。

组织

组织职责与企业的整个结构有关。个人和团队的任务、责任和彼此之间的隶属关系都是有明确规定的。从战略的观点来看,这意味着确保企业的结构对它所采取的策略和所处的环境而言都是合适的。企业的结构决定了它开展工作和发挥自己能力的方式。有时候这被称为战略—结构—过程组合。关于这一点,范德温 and 德雷辛 (Van de Ven and Drazin) 做过详尽的阐述。

配备职员

配备职员是一项与确保企业在合适的岗位上有恰当的人员有关的职责。这一职责保证员工们为了承担企业所需的项目而具备应有的技能,从而能成功地实施项目。在现代企业中,配备员工的职责通常被融会到更广义的人力资源管理职责中。人力资源战略的关键因素有人员的招聘和培训,另外还包括制定报酬、职业开发和激励员工等方面的政策。

指导

指导指的是鼓励员工承担一些必要的任务,从而达到企业所需的项目结果。最初,指导职责指的是对下属进行指导和实施委托行为的管理职责。但更现代的解释意义要广泛得多,将包括经理作为个人和团队的领导者和激励者,以及一个相互支持、相互鼓励的企业文化的创建者的责任。

控制

经理们要使用资源。资源,不管是指钱、人力,还是生产资料,都必须尽可能地得到最好的利用。控制职责指的是:确保合适的地方有合适的资源;确保这些资源得到了有效利用,并且能够合理解释这些资源的利用情况。

传统意义上的控制职责更多的指的是预算,也就是财务上的控制。现在,更广义的解释会把它看做一个过程。这是一个通过实施合适的策略而使企业瞄准其目标的过程。这一策略将指导使

用企业的所有资源并提高企业的能力。

这种传统的解释管理本质的方法一直受到批评。这是因为，它就“经理们实际上在做些什么”这一问题提供了理想化了的形象。它塑造的经理们的形象是：超越于企业之上，以一种公事公办的方式协调企业的活动，让企业朝着一个明确的、理性的目标前进。实际上，大多数企业的情况都不是这样的。经理们不能使自己脱离他们的企业；他们本身就是企业的一部分。企业限定着经理们。同样，经理们也限定着企业。经理们必须在信息有限的情况下工作。他们作决定的时候既要利用正规的分析，同样也要利用直觉。他们为之奋斗的结果可能受到不明显的、情感上的驱动力的激励，同样也可能受到明显的、理性的驱动力的激励。

加拿大的管理学理论家亨利·明茨伯格（Henry Mintzberg）花了很长时间观察经理们的实际工作情况。他在1973年所著的《管理工作的本质》（*The Nature of Managerial Work*）一书中这样建议道：一种更具生产力的做法是看经理们实际上扮演的角色，而不是看人们认为他们应该承担的职责。他还提到，这样的角色共有十种，分为三类：人与人之间的角色、处理信息的角色和决策者的角色。

人与人之间的角色关系到经理们与企业的其他成员打交道的方式。正是通过这一角色，经理们才获得了力量和权威。三个主要的人与人之间的角色是挂名领导、领导和联络员。

挂名领导

挂名领导的角色指的是经理以非常正式的方式代表其企业，或只代表其所负责的那一部分企业的角色。尽管传统的活动、非正式因素和口头期望在说明挂名领导这一角色的主要特征时起着非常重要的作用，但还是要利用工作描述中所规定的责任才能更能说明问题。挂名领导的角色对企业家和小型企业的经理来说非常重要。



领导

领导角色涉及的是经理与下属之间的交流。它是经理在委派任务、激励员工去承担这些任务并支持他们完成任务时所扮演的角色。领导权与权威不一样，权威来自于有等级制度的企业中的某一职位。这一职位有可能使一个人获得领导权，但不能确保如此。

联络员

很多经理都有责任对外代表他们的企业。销售员、采购经理和财务专业人员在这一方面尤其负有重要责任。联络员角色指的就是经理们扮演的与其他企业的人员交流的角色。联络员的一项重要责任是为企业获取一些资源，比如，客户的信誉、关键的生产要素或投资资金。

经理们必须代表他们的企业作出决定。实际上，人们可能会说：作决定本来就是经理的根本职责。要做到这一点，经理们必须既利用企业内部的信息，也利用周围所发生的情况。处理信息的角色关系到获取并使用企业所需的信息。三大关键的处理信息的角色分别是：监听员、传播员和代言人。

监听员

监听员引导经理代表企业确定并获取信息。这一角色也可能涉及处理并保存信息，这样决策者就可以在需要的时候方便快捷地获得这些信息。对监听员来说，分析是一项非常关键的任务。销售统计、财务、市场信息对监听员也是重要的工作。

传播员

经理们不是孤立地工作。他们必须与企业中的其他人分享所得的信息。传播员的任务是确保可以得到的信息在企业内传递到信息处理者和决策者那里。信息可以以多种途径传播，汇报、会议和报告是常见的传播方式。非正式的传闻是一种影响很大的传播信息的方式。监听员也可能承担起传播员的责任，但并不一定非得如此，在较大型的企业中更是这样。

代言人

代言人也与传播信息有关，但他更多的是对外而不是对内传播信息。重要的代言人的任务主要由下列人员承担：销售和市场营销人员——告诉顾客自己的公司经营什么产品；采购经理——让供应商知道自己的公司需要什么；财务经理——让投资者了解公司的状况和前景。

第三类角色——决策者的角色，是指为企业确定一个未来的发展方向，明确企业为了达到目的所需的项目，处理致使企业偏离其正常发展轨道的危机。

企业家

企业家的任务是规划并决定企业有意义的发展方向。明茨伯格使用“企业家”一词的时候，他所采用的含义要比传统的管理学理论中所指的含义广泛。按他的意思，企业家不一定非得是企业的拥有者或创建者。任何一位经理都可以承担企业家的角色，而不是只有那些创建企业或拥有企业的人才可以做到这一点。企业家的决定指的是以利用机会或解决威胁为目的的决定。这样的决定可能意义重大，但通常在目前来说并不是十分急迫。这种决定包括传统意义上的企业家和人们称之为“内部企业家”的活动。内部企业家指的是在知名企业内采用企业家的方法的经理。

企业家的角色要求信息必须从承担处理信息者那里获取，然后要利用这些信息来确定新的机遇和做事的新方法。要使企业家真正作出决定，需要有效利用人与人之间的角色。企业决策者要获取资源并充分利用这些资源，即使他们很可能因此而面临危险也不例外。至关重要的是，企业家的角色还关系到促使改变发生。当企业决策者们完成任务的时候，企业一定不再是以前的企业。

解决干扰问题的人

企业总是倾向于确立固定的行为模式，并总是遵循这种模式。它们找到自己的处事方式并坚持不放。这就是人们所熟知的企业惯性。如果企业内外环境都没有什么变化，固定的工作模式将会产生令人满意的结果。但是，一旦情况发生改变，企业固定



的处事方式也许就不再能产生预期的结果。这样的改变被人们称为干扰。

干扰有可能来自企业的一些内部事物，比如，内部小团体之间的冲突或企业失去一位关键人物等。来自外部的干扰通常是由于企业失去一项重要资源而引起的。这也许会是因为失去一个或一些重要客户而导致销售收入的减少。造成这种结果的原因可能是客户转向自己的竞争对手或退出了生意场。失去供货商的重要供货来源也是一种干扰。如果投资者对企业失去信心而撤资，在这种情况下，干扰也会产生。这对快速发展的企业来说至关重要。

企业的决策者们面临的机遇和威胁是长期的。但是，干扰一旦出现，需要立即采取措施。否则，企业的业绩会降低甚至全盘崩溃。人们通常把干扰看做是一种管理危机。企业的惯性决定着管理层将如何对危机作出反应。在面临危机的时候，经理们通常作出的第一反应是想方设法地替换日渐失去的资源从而维持企业原来的状态。干扰问题的解决者的责任在于，当企业受干扰影响而偏离了原来的发展轨道时仍维持企业现状。

干扰问题的解决者所实施的项目将取决于影响企业的干扰的类型。他们可能会想办法解决内部团体的冲突。如果是客户、供货商或投资者等重要资源流失了，他们会带头去寻求合适的替代者。

解决干扰问题不是一项连续不断的任务。只有当危机出现的时候，这项任务才会派上用场。根据承担的任务，有些经理也会被事先安排好去处理某些危机。比如，销售经理们在失去重要客户的情况下就会挺身而出；采购经理们会带头去寻找新的供货商。如果危机带来的影响足够大，传统的关系就会不断变化。互相指责和派别之争可能出现。最后，新的任务，甚至新的领导会出现。领导在危难之中通常会显得格外重要。

有时候，为解决干扰问题而实施的项目会非常成功。企业也有可能回到原来的状态。但是，更多的时候，危机太大，而企业对此作出反应的能力又很有限。在这种情况下，企业需要在职责和结构方面做一些改变，才能在它所面临的改变了的境况中继续

生存下去。

资源调配员

企业总是要消耗资源的。它们这样做的目的是为了抓住机遇。这些资源非常珍贵，如果企业想成功，就必须尽可能最有效地利用这些资源。在考虑将来可能出现的情况这一问题上，很少有企业面临的是一个简单的“是”或“不是”的回答。在一个项目上投资的费用产生的影响不如在机遇上所花的费用产生的影响大。投资在一个项目上的资源如果转而投资在其他地方，也很可能会取得收益。

经理们必须能在特定的时候作出决定：出现的机遇中哪个是最好的。在实际工作中，这意味着经理们必须就如何在一系列项目上调配资源作出决定。这种考虑会演变成一系列及时而又行之有效的任务。比如，企业应该在广告战上投资，还是应该把钱更好地花在新的销售代表身上？应该把在出口方面所做的努力投向远东地区，还是经济发展势头正好的中欧地区？因为后者可能会带来更好的回报。应该在一个新产品上投资，还是争取到一个竞争对手更有好处？这正是经理们每天都必须探讨的问题。在这样做的过程中，他们实际上在扮演资源调配员的角色。

和企业家承担的角色一样，资源调配员也要依赖处理信息的人，这样才能就如何最佳调配资源作出正确的决定。

协调员

人们之所以聚集到一起工作是因为不同的、相互协调的工作能创造价值。但是，所创造的额外价值必须既在企业内部分配，也要在相互接触的不同企业之间进行分配。

个人和企业都必须积极地维护自己明确地享有现有资源的权利，这种维护反映在协调员的角色中。有时候，这一角色也关系到与其他企业分享资源，销售经理将与顾客协商，采购经理会与供货商协商，财务经理要与投资者和贷款人协商。有时候，这会涉及在企业内部调配资源。人力资源部经理会与员工们讨论待遇问题。经理们会与资源调配员协商，为的是在他们所期盼的项目



上投资时作出预算。

并不是所有的协商都如此正式。好多协商都带有非正式的色彩。它们可能会以经理们就“资源如何分配”这一问题的非正式的理解的形式表现出来。企业内的派别之争通常既是由非正式协商的结果引起的，同时又受到这一结果的限制。人们不应该认为所有的协商都是零和博弈，即一方获胜而另一方必输无疑的博弈。有效的协商寻求的是双赢的解决办法。人们也不应该认为有效的协商就是选定立场，抱住不放。其实，它更多的是关于确定人们希望从一种形势中得到什么，然后灵活地想办法达到目的。

任何一种管理角色都会以一种特定的方式把上述十种角色中的一些甚至全部结合起来。这些角色如何界定企业内管理责任的大致情况取决于一系列因素。企业的规模是至关重要的决定因素。企业的规模越大，它雇佣的经理越多，经理们从事专门研究的选择余地也就越大。在小型企业中，即使不是全部的话，企业家一人也很可能在此时或彼时担任大多数角色。在大型的跨国公司，经理们可能处于这样的位置：他们的角色受到了严格的规定和限制。

企业的复杂程度和它所处的环境也非常重要。复杂程度指的是经理们在作决定之前必须处理的信息量。如果复杂程度很高，处理信息的任务就很重要，就很有必要专门指派经理潜心承担这些任务。一个发展迅速却又经历着剧烈变化的企业可能会对领导权提出特殊挑战，并要求人们专门关注人与人之间的角色。管理角色的大概情况会对企业、企业的发展阶段和它所处的境况有所反映。



1.3 客户和咨询师之间的相互关系

咨询师就是经理。我们必须从咨询师的工作就是管理工作的角度去理解咨询师工作的实质。像任何一位经理一样，即使不是全部的话，咨询师有时候也会承担起亨利·明茨伯格所定义的十