

咨询顾问 培训技能提升

王成 主编
王军峰 文举 胡磊 编著



机械工业出版社
CHINA MACHINE PRESS





咨询业务精进指要丛书

咨询顾问

培训技能提升



王成 主编
王军峰 文举 胡磊 编著



机械工业出版社
CHINA MACHINE PRESS

一品管理智慧◎咨询业务精进指要丛书

咨询顾问培训技能提升

王 成 主编
王军峰 文 举 胡 磊 编著



机械工业出版社

本书主要是作为管理咨询顾问培训项目教材编写的。书中详细地介绍了从培训需求分析到培训评估的全过程业务运作,全面深入地阐述了培训业务和培训工作的基本原则和实用技能。基于编者的大量咨询和培训实践,书中结合大量的案例,对培训技巧和培训方法做了深刻而又富有实用性的讲解。书中所讲的培训项目曾在美国、英国和新加坡等众多国家广泛推广。本书是优秀管理咨询顾问和培训师以及企业培训者的必备手册。

图书在版编目(CIP)数据

咨询顾问培训技能提升/王成主编. —北京:机械工业出版社,
2003.7

(咨询业务精进指要丛书)

ISBN 7-111-12616-5

I. 咨… II. 王… III. 咨询学 IV. C932

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2003)第 059939 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:陈海娟 版式设计:霍永明 责任校对:李汝庚

封面设计:鞠 杨 责任印制:施 红

北京铭成印刷有限公司印刷·新华书店北京发行所发行

2003 年 9 月第 1 版第 1 次印刷

787mm×1092mm 1/16·21.75 印张·2 插页·300 千字

0 001—5 000 册

定价:36.00 元

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、88379646

封面无防伪标均为盗版

前言

在过去的 15 年，管理咨询(Management Consulting)在发达国家和一些发展中国家中，估计平均每年以超过 20% 的速率增长。管理咨询的快速增长凸现出它在全球地域范围内的重要性。但是，咨询顾问的价值却越来越受到质疑。咨询顾问作为来自企业外部的力量，需要在有限的时间里，为困扰企业很久的问题提供解决方案。往往咨询报告出来后，咨询也就结束了，至于解决方案最后是否真正解决了问题，创造了价值，则是咨询项目以外的事情。

如同为客户寻找问题并提供解决方案一样，咨询界人士开始着手为自己“咨询”。经过一番诊断，他们给自己开出了药方。药方之一就是通过学习转移知识，提升客户能力。咨询的本质就是一种知识转移，“授人以鱼，不如授人以渔”。通过管理咨询过程的知识传递和转移，企业能够培养解决问题的能力，以后遇到类似的问题，可以自己独立解决，而这必须通过强有力的系列培训。因此，咨询与培训之间的关系是自然的和合乎逻辑的。

培训活动贯穿于项目启动到项目实施的全过程，观念培训、咨询工作与培训、专项技能培训和实施培训等类型的培训应在不同的阶段对不同的人起到不同的作用。当然，培训形式可以是多样的，例如由咨询顾问在工作中进行培训、由咨询顾问培训企业内部的培训教师、正式的企业内部培训课程和参加咨询公司的公开课程等等。咨询公司的培训可以在四个方面为客户创造价值：给知识、给系统、给技能和给思想。

一项调查显示，企业在员工培训上越来越重视，75% 以上的企业每年的培训费占销售收入的比例在 1% ~ 5%。培训市场的广阔前景对咨询公司的业务拓展来说，具有很强的吸引力。另一方面，企业培训往往要求多、层次广，一些国家开始将培训社会化。在美国，超过 65% 的中小企业已经聘请专业培训公司实施整体培训外包，让拥有专业经验的培训公司成为企业的培训助手和虚拟培训部。越来越多的咨询公司开始成为一些企业的“第三方”外包培训机构，他们通过专业培训公司实施培训保证了更好的培训效果，并为企业大大地节约了培训管理成本。

同时,咨询公司又具有资源优势,如咨询顾问队伍和客户资源等等,为进军培训市场提供了客观条件,因此咨询公司进军培训市场是有很强的竞争优势的,因为咨询公司依托其专业的咨询顾问和庞大的知识库,推行顾问式的培训模式,即在培训中做顾问,在顾问中做培训。咨询公司在将咨询客户转变为培训客户的同时,也有可能将培训客户转变为咨询客户。

所以,作为一名咨询顾问或一家咨询公司,应该进军培训产业。基于此,咨询顾问需要成为一名优秀的培训师,同时还需要成为客户企业培训项目的促进者或实施者,即培训的赋能者。

本书主要是作为管理咨询顾问培训项目的教材而编写的,书中的培训项目是由亚太职业经理人协会、香港国际管理学院和国内诸多管理咨询公司共同参与推动的。这些培训项目曾在美国、英国和新加坡等众多国家广泛推广,在近15年的发展历程中,形成了一整套完善的资质课程与教材,且以其实用性和远瞻性而著称。

本书论述了培训业务和培训技能对于咨询项目和咨询实践的重要意义,指出培训业务应成为咨询公司业务拓展的方向之一,培训技能应成为咨询顾问必备的关键能力之一。书中结合大量的案例,详细地介绍了从培训需求分析到培训评估的培训业务运作的全过程,并就其中所需要的培训技巧和方法做了深刻而又丰富的实用性讲解。

本书浓缩了国际管理咨询公司咨询业务运作的最佳实践,同时又汲取了国内杰出管理咨询公司以及该行业的领军人物的经验和智慧。

基于大量的咨询和培训实践和诸多高级培训师的参与设计,本书全面、深入地阐述了培训业务和培训工作的基本原则和实用技能,以实用性为准绳,以可读性为导向,使读者循序渐进地去领略、探索和体验一个既陌生又熟悉的培训世界。无论是要成为一名优秀的培训师,还是要成长成为一名优秀的培训项目的策划和管理者,本书皆具有重要的价值。本书不仅必将成为优秀管理咨询顾问和培训师的必备手册,而且对于企业的培训主管和内部培训师来说,也是一本不错的实用指南。

在本书编写过程中得到了上海综合开发研究院和威智咨询上海公司的工作团队给予的积极和富于创造性的协助,香港国际管理学院的庄淑芬女士、韩杰邦先生以及威智公司的冯永武博士、王军峰博士、林中大先生、刘志广先生都提供许多案例素材,并帮助完成了其中许多章节内容的撰写工作,在此一并表示感谢。

王成

2003年7月

目 录

前言

第 1 章 管理咨询和培训一体化	1
■ 培训提升咨询的价值	3
■ 咨询的本质是一种知识转移	5
■ 培训和培训师为企业创造价值	10
第 2 章 培训活动贯穿咨询业务全过程	23
■ 管理咨询过程中的四种培训	25
■ 项目介入阶段的培训	28
■ 对项目小组进行培训	30
第 3 章 咨询公司应进军培训市场	39
■ 培训市场前景广阔	41
■ 越来越多的公司需要外包培训业务	43
■ 培训市场的现状	48
■ 咨询公司开展顾问式培训	54
第 4 章 有效的培训和学习	59
■ 成人学习的特点	61
■ 采用互动的培训方式	63
■ 遵循学习的九项原则	65
■ 如何激发成人学习兴趣	70
第 5 章 制定培训计划	77
■ 培训计划的类型	79
■ 如何制定培训计划	81
■ 培训计划预算	85
■ 确立培训目标	87
第 6 章 培训要以需求为导向	111
■ 什么是培训需求分析	113
■ 培训需求分析意义何在	114
■ 谁来推动培训需求分析	118

■ 培训需求分析的步骤	119
■ 培训需求分析的开展方式	122
■ 培训需求的组织分析	123
■ 通过工作分析明晰培训需求	128
■ 通过工作者分析定制培训方案	130
■ 对培训需求进行战略分析	133
第 7 章 培训课程设计和开发	141
■ 培训内容和设计程序	143
■ 培训课程设计要素	146
■ 课程设计的基点	149
■ 设计集群式模块课程	151
■ 培训课程设计的关键原则	153
■ 不同工作岗位的系列培训课程	156
第 8 章 选择适宜的培训方式	181
■ 如何选择培训方式	183
■ 课堂讲授	185
■ 案例培训	187
■ 讨论培训	190
■ 实践练习培训	194
■ 角色扮演培训	196
■ 游戏活动培训	199
第 9 章 培训现场生动化	213
■ 课前控制技巧	215
■ 如何有效地培训开场	217
■ 如何调节现场气氛	221
■ 如何进行提问	223
■ 如何避免有效沟通的障碍	227
■ 如何完美地结尾	230
■ 什么是教学辅助设备	235
第 10 章 对培训进行评估	239
■ 培训评估有何重要意义	241
■ 培训评估应遵循什么原则	243
■ 培训评估的几种方法	246
■ 培训评估的四个层面	248
■ 如何决定培训评估的深度	252
■ 培训评估的补充方法	255

■如何收集信息和编写评估报告	260
■如何巩固培训效果	263
第 11 章 培训师素质提升	277
■培训师必备的专业能力	279
■培训师必备的职业素质	282
■培训师的风格	285
■塑造良好的培训心态	287
■培训师的基本技巧	291
■成为培训的赋能者	297
参考文献	327

第 1 章

管理咨询和培训一体化

咨询与培训之间的关系是自然的和合乎逻辑的。两者有着共同的最终目标：改善组织的业绩与成果，并且两者相互支持。在大多数正在进行的咨询任务中，项目建议书或项目工作计划可以对客户职员的培训和开发做出预见。咨询过程中的培训，培训形式、培训对象、培训内容、培训时机和培训规模因不同情境而有所不同。

培训提升咨询的价值

在过去的15年中，管理咨询(management consulting)在发达国家和一些发展中国家估计平均每年以超过20%的速率增长，很少有像管理咨询业那样迅猛发展的行业，单是英国市场就高达52亿英镑，而这个数字在五年前是20亿。快速的增长凸现出管理咨询在全球地域范围内的重要性。

对此，著名管理学家库伯作了注释：“咨询顾问影响着历史进程。”著名社会学家布莱克和默顿也指出：“教育和咨询也许是社会前进动能中两个最为重要的因素，而就关注于实际问题而言，咨询比教育更有意义。因为当这些问题得到解决后，人们将在他们赖以工作和生活的现存条件中取得真正的进步。”

中国在改革开放后，随着决策权的不断下放，逐渐加深了对咨询和管理咨询重要性的认识。目前，作为正在崛起的咨询产业的一部分——管理咨询在中国的市场经济中已经崭露头角。许多世界著名管理咨询公司，如麦肯锡、科尔尼、安永和毕马威等均已进入中国市场并正在强化市场份额的竞争。可以预料，不久的将来中国大学中还将出现培养准咨询顾问的咨询专业。

但是，辉煌的日子似乎已成过去。2001年8月份，安盛咨询(Accenture)让它的新进员工半薪呆在家里。英国广播公司(BBC)的前任总监 John Birt，因为大把花钱聘请咨询顾问(一年900万英镑)，广受批评，他的继任者 Greg Dyke 发誓要大刀阔斧砍削顾问开支。另一方面，整个欧洲经济衰退，企业不得不勒紧腰带，收缩战线。企业削减成本首当其冲就是削减咨询顾问支出。管理咨询业务一落千丈。

这是一个新兴行业在成长过程中的阵痛，还是行业的衰

退甚至将走向终结？欧洲的管理咨询业在痛苦中寻求出路。商学院的 MBA 毕业生在选择职业方向时，在这个曾经趋之若鹜的行业面前也显得脚步踟蹰起来。不仅仅是因为这个行业的高流动率和高强度工作，还因为这个行业的价值受到了挑战。

人们质疑咨询顾问究竟给企业带来了什么，动辄百万千万的咨询费，是否物有所值。咨询顾问作为来自企业外部的力量，需要在有限的时间里，为困扰企业很久的问题提供解决方案。往往咨询报告出来后，咨询工程也就结束了，至于解决方案最后是否真正解决了问题，创造了价值，则是咨询项目以外的事情。

从理论上讲，咨询公司出卖的经验和智力作为一种软性产品，在独立存在时很难衡量其价值，只有与客户企业的实践结合在一起才会变得闪光。这也就是为什么咨询能否落地和落地过程是否旷日持久，是直接影响咨询公司收入的原因。然而，今天的现实是，实施成本普遍过高，同时，我国企业实施成功率低下是一直影响咨询公司回款的死结。有的公司一年几千万元的营业额，回款率竟不到 50%。

意识到问题的存在，就得找出原因，这本来就是顾问的工作内容。如同为客户寻找问题并提供解决方案一样，咨询界人士开始着手为自己咨询。经过一番诊断，他们给自己开出了药方。药方之一就是通过培训转移知识，提升客户能力。

一家企业聘请咨询顾问为其打造改革方案，最后顾问公司提交了一份厚厚的报告，建议该企业进行四点改革：一要发展产品多元化；二要准备资本经营；三要以人为本；四要引进 CRM。或许对这家企业老板来讲，顾问指出的是一个方向，但咨询顾问应该是“授人以鱼”，还是“授人以渔”？

寻求解决方案是企业最需要的，但企业最终能否利用咨询顾问提供的方案，解决问题和创造价值，在于企业自身对方案的推行和落实，这对于咨询顾问来讲就有了一个新的挑战和使命，那就是帮助企业改造人。

通常，咨询与被咨询方的关系被描述成医生和病人的关系。不过现实中，医生是主动的一方，病人是被动的，而在管理咨询的实施中，客户的被动无疑是可怕的。今天的管理咨询公司更愿意将自己的角色定位为“家庭教师”。师傅领

进门，修行在个人——客户的能力和主体意识才是咨询能否落地的关键。

但是，客户实施中的主体意识缺乏，还只是个低层次问题，它是通过沟通可以解决的问题。相比之下，很多企业的实施能力的不足与薄弱才是关键的硬伤。“大多数中国企业的操作和自我调整能力是很差的。”某知名管理咨询公司总裁认为，“这让咨询公司也没办法。拿战略咨询来说，就算咨询企业除了战略之外还提供了运营实施方面的建议，包括变革中的人员设置、结构调整和资金分配等细化的文本，但毕竟还只是文本。总不能让老板靠边站，咨询公司自己赤膊上阵吧。”

然而，很多咨询顾问在提供方案和策略时往往忽视了一点，咨询顾问所制造和提供的方案不乏优秀和高价值的产品，但企业在运用这些方案时，却会由于人的技巧和能力问题，浪费了这些有价值的东西。

新的管理咨询和顾问方式应该从硬件和软件两方面入手，硬件是系统和方案，软件则是人的思维模式和技巧。系统和方案是今天制定的，我们不能完全依靠它来面对明天的市场和变化。因此提升人的思维和技巧则才是企业改善的根本。

其实，咨询顾问和客户的关系应该更加紧密，共同实施方案，共同检验效果，并在此过程中提升企业中人的工作思维和技巧，使企业在顾问离开后，依旧可以健康有效地实践顾问的方案，这样才会产生真正双赢的结果。

而这一切，必须依靠实效的培训来达成。

咨询的本质是一种知识转移

企业通过寻求“外脑”帮助，以管理咨询的方式帮助企业改善管理，已经被越来越多的企业所接受。但是，如何使企业全体人员真正认识到管理改善的必要性和重要性，设计出符合企业实际的管理体系，并且愿意改变自己，在实际工作中接受、掌握并应用新的管理方法，真正提高企业经营管理水平呢？那么，企业在引进管理咨询过程中，必须重视培训的重要作用。

管理咨询，其目的在于管理咨询公司以客观态度，了解状况，判别病情，探求病理，促使企业生理回复和促进活力，并以建议性提出各种可行改善建议。

俗话说“不识庐山真面目，只缘身在此山中”，对企业而言，往往从企业内部难以全面、准确地发现问题，而求助于具有较高专业素质的咨询顾问。管理咨询顾问提供的外部审视的价值既表现在用新的思维方式和新的观察视角去观察企业的现状，分析其存在的问题及原因，也表现在以科学的态度和创新精神，去设计切实可行又有所突破的方案。

借助管理咨询顾问来解决企业面临的管理与经营问题，恐怕是目前大部分企业寻求管理咨询的主要目的。大多数企业缺乏管理方面的专业人才，很多工作力所不能及，比如如何设计关键绩效指标(KPI)、如何确定高级管理人员的薪酬、是否应该进入一个新的领域等。咨询公司有一批专业的管理人才，而且为不同的企业提供服务，企业聘请他们去解决一些问题能起到“事半功倍”的效果。

从这里可以看出，企业寻找咨询公司的主要出发点是“外购”知识，以解决经营管理问题。

同时，管理咨询还可以增强企业解决问题的能力。咨询顾问有自己发现和解决问题的方法和框架，企业领导在与咨询顾问交流的过程中，能够得到这些方法，这有助于领导思维能力的提高，所谓“授人以鱼，不如授人以渔。”通过管理咨询过程的知识传递和转移，企业能够培养解决问题的能力，以后遇到类似的问题，可以自己独立解决。

咨询公司与企业的“亲密接触”其实是一种帮助企业高层更新管理观念的捷径。特别是一些有实力的咨询公司，由于接触的企业客户多，接触的先进的管理方式和模式也较多。通过与企业里不同人员的深入沟通，新的观念很容易得到传播。某战略管理咨询公司，将其在咨询项目进展中为客户所创造的价值，概括为图 1-1 所示。

国际著名的管理咨询公司麦肯锡的理念之一就是，咨询公司是客户共同解决问题，而非“替”客户解决问题。根据此项方针，项目工作完全采取与客户通力合作的方式，利用客户方面的业务知识和咨询顾问解决问题的技能和知识。在适当的时候，要求客户指派人员全职或兼职地参与项目研

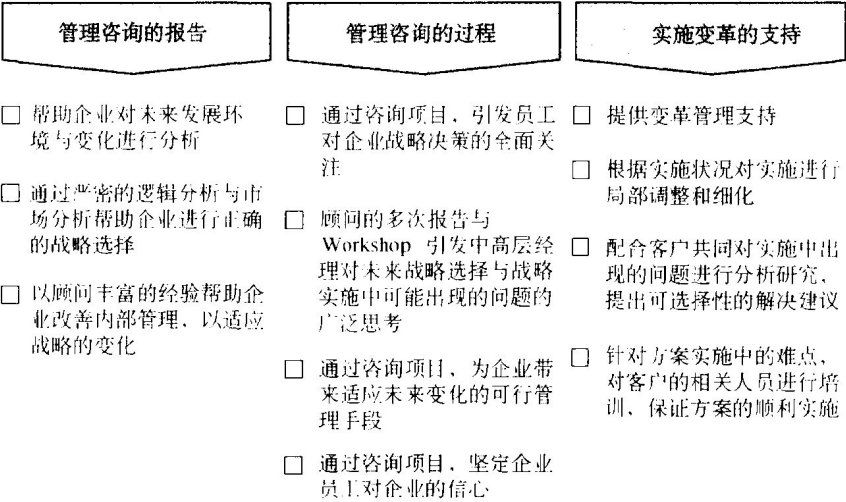


图 1-1 项目进程—咨询价值体现的方式

究，如图 1-2 所示。

活动	介入		基准研究 (模块 1)	治理结构设计 (模块 2 和 3)
	管理咨询公司	客户		
部分跨国公司访谈、调研				
业内专家访谈、座谈				
总部职能部门负责人访谈				
业务单位负责人访谈				
研讨会和培训				
总部文件回顾				
业务单位文件回顾				
外部调研				
分析				

图 1-2 合作性和互动式咨询项目小组(示例)

这样的安排方式能带来非常重要的利益：

- 该方法可大幅度提高项目咨询人员的工作效率并降低客户的费用，尤其在项目收集事实数据的阶段。
- 其次，客户人员投入实际项目工作过程中建立起的决心与承诺将有助于方案的有效实施。

- 可以使咨询顾问向客户成员传授现代管理技能。

因此,咨询的过程可谓是一种知识“转移”和“根植”,尽管咨询业务的出发点的仅仅“外购”知识。

在咨询过程中,通过客户与咨询顾问之间合作和互动的项目直接合作来实现知识“转移”和“根植”是一种有效的方式。如图 1-3 所示,可以考虑的对象是一些高级管理者、联系人员及其他成员,他们与咨询顾问共同负责项目。

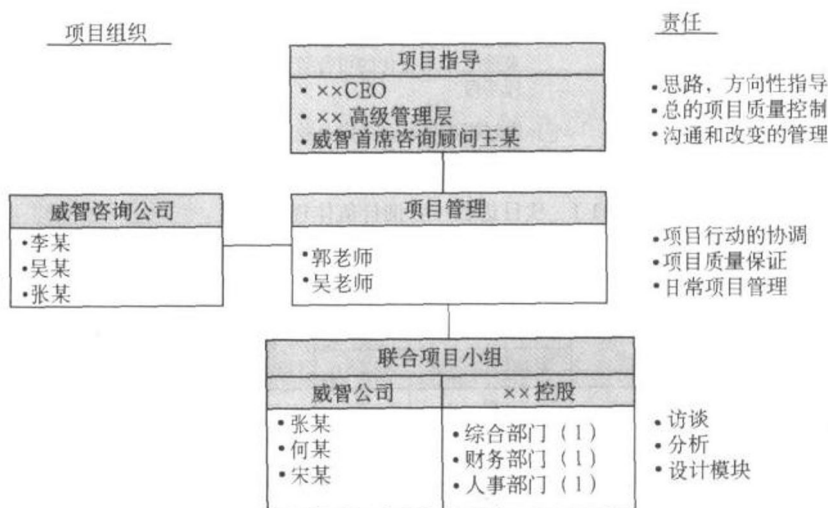


图 1-3 项目小组组织结构(示意)

一个优秀的咨询顾问要利用每一个机会,不但把日常工作(如收集数据)交给客户成员去完成,而且进一步让他们参与一些需要技术和经验的更复杂的操作,对他们进行一定的培训,并且鼓励他们自学。

如果咨询顾问知道如何与高级管理人员交流,并且这些高级管理人员渴望获知咨询顾问的工作方法,那么他们也能从咨询任务中学到知识。这就是为什么一个高级管理者更感兴趣的是找到一个真正优秀的咨询顾问,并保持经常性的相互接触,而不是仅仅在咨询开始时正式地会见咨询顾问,然后在咨询结束时阅读报告。

知识的“转移”和“根植”不能仅仅依赖于项目合作,还必须通过强有力的系列培训。对客户人员进行特殊技术的培训是咨询任务的一个基本要素。一些成员可能要接受培