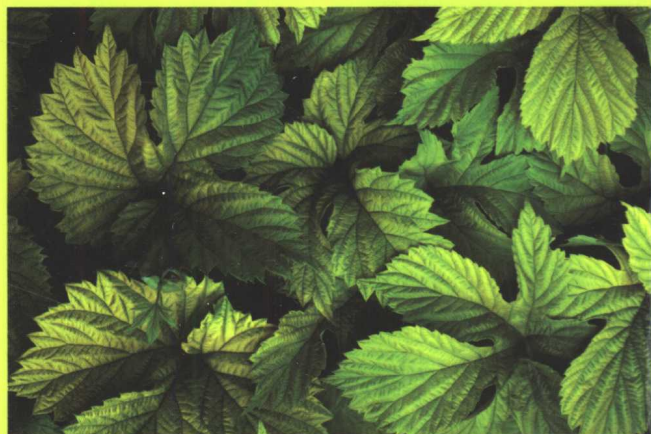




咨询业务精进指要丛书

# 咨询业务的 全程运作

王成 主编  
申潜 石仁杰 郑立新 编著



一品管理智慧◎咨询业务精进指要丛书

# 咨询业务的全程运作

王 成 主编  
申 潜 石仁杰 郑立新 编著



机械工业出版社

本书浓缩了国内外管理咨询公司咨询业务运作的最佳实践,全面、深入地阐述了咨询业务的基本原则与操作实效技能。包括咨询项目的介入、设计与提交咨询项目建议书、订立咨询合同、咨询项目启动与管理、深度咨询诊断的策略及咨询方案研究等内容,是优秀管理咨询顾问业务的必备手册。

### 图书在版编目(CIP)数据

咨询业务的全程运作/王成主编. —北京:机械工业出版社, 2003.4

(咨询业务精进指要丛书)

ISBN 7-111-11919-3

I. 咨... II. 王... III. 企业管理咨询-咨询服务  
—基本知识 IV. F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2003)第 022841 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

封面设计:鞠 杨 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

2003 年 4 月第 1 版第 1 次印刷

787mm×1092mm 1/16·14.25 印张·2 插页·165 千字

0 001—5 000 册

定价:28.00 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

## 公司简介

威智管理咨询公司系国内极具公信力和影响力的战略咨询、供应链咨询和人力培训的专业机构。以“打造企业永续经营的核心竞争力”为经营使命，以“卓尔不群的专业能力、全心全意的专业服务”为职业准则。其咨询专家团队先后为联想、科龙、方正、中国纺机、京城机电控股、隆力奇等企业提供咨询和培训服务。近期将与美国管理咨询协会 (ACME)、香港国际管理学院推出“咨询顾问高级证书课程”培训。

欢迎访问: <http://www.powerwise.com.cn>

# 前言：你也可以成为一名优秀的咨询顾问

管理咨询业在全球，特别是在中国，正在快速增长。进入 2003 年，国外咨询公司的前 20 强已经有多一半落户中国，剩下的几家也整装待发。与此同时，国内在工商局注册经营管理咨询业务的企业已经有 20 000 多家，其中至少有上百家是拥有一定规模的“有头有脸”的企业。北大纵横、新华信等曝光率较高的本土企业在一些竞标当中更是“捷报频传”，屡屡击败国外老牌咨询企业。

同时，两项权威调查分别显示：越来越多的 MBA、大学毕业生将管理咨询业作为第一职业选择和创业选择；同时，不容忽视的是中国众多管理咨询公司咨询业务运作的规范度、效率性却还停留在非常低的水平上，令人堪忧。

英国管理咨询顾问学会以及香港国际管理学院在全球范围内实现了统一的注册咨询顾问资格标准，它们都要求：合格的咨询顾问不但要对一般的经营战略和运营等专业领域具备卓越的专业水准，而且还要对咨询业务运作实务具有深刻的理解。

《咨询业务的全程运作》一书主要是作为管理咨询顾问培训项目的教材编写的，该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。本培训项目曾在美国、英国、新加坡等众多国家广泛推广，在近 15 年的发展历程中，形成和完善了一整套资质课程，其教材以实战性、远瞻性而著称。所以，无论是要成为一名咨询顾问，还是要成长为一名优秀的咨询顾问，以及迫切需要提升咨询业务运作水准的本土咨询公司，本书皆具有重要的价值。

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，如北大纵横的王璞、汉普咨询的张后启、远卓公司的李波、派力营销的屈云波、新华信公司的赵民等，他们的创业精神和睿智勤奋推动了中国咨询行业的蓬勃发展，在一定程度上也促进了中国企业的持续改革和不断增长。我们相信，随着中国经济和企业的发展，中国必将诞生世界级的管理咨询机构，大型的管理咨询机构的出现又必将会推动中国企业进入世界 500 强。

基于大量的咨询实践和诸多高级咨询顾问的参与设计，本书全面而又深入地阐述了咨询业界最佳实践的基本原则和实效技能，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、体验一个既陌生又熟悉的咨询世界，它必将成为优秀管理咨询顾问的必备手册。

上海综合开发研究院和威智咨询(北京)公司的工作团队给予了积极的

并富于创造性的协助，香港国际管理学院的庄淑芬、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、刘志广先生都提供了许多素材，并帮助完成了其中许多章节内容的资料收集和撰写工作，在此一并表示感谢。

另外，还需感谢宾西法尼亚大学马歇尔·迈耶教授、Cranfield 管理学院 Malcolm MacDonald 教授和亚太职业经理人协会、麦肯锡公司、科尔尼公司、罗兰·贝格公司所提供的帮助，以及机械工业出版社为本书顺利出版的支持和所付出的辛勤劳动。

作者

2003 年 3 月

# 目 录

---

前言：你也可以成为一名优秀的咨询顾问

|                           |    |
|---------------------------|----|
| <b>第 1 章 咨询业务运作概览</b>     | 1  |
| ■管理咨询的价值何在                | 4  |
| ■管理咨询的目标                  | 6  |
| ■咨询业务的基本分类                | 9  |
| ■咨询业务运作的基本流程              | 12 |
| <b>第 2 章 咨询项目介入</b>       | 21 |
| ■咨询项目介入阶段的目的              | 23 |
| ■初步接触，创造机会                | 23 |
| ■开发目标客户                   | 25 |
| ■如何和客户成功会面                | 28 |
| ■在咨询项目介入阶段展示实力            | 30 |
| ■使客户需求和咨询项目范围一致           | 31 |
| ■对客户进行基本了解和取得共识           | 33 |
| <b>第 3 章 设计和提交咨询项目建议书</b> | 43 |
| ■咨询项目建议书的内容               | 45 |
| ■强化咨询项目建议书中的销售主张          | 50 |
| ■咨询项目建议书的演示和说明            | 52 |
| ■咨询项目建议书的销售培育             | 53 |
| <b>第 4 章 咨询合同的商业条款</b>    | 57 |
| ■咨询报价的方法                  | 59 |
| ■咨询合同中的支付和补偿条款            | 62 |
| ■咨询合同中的业务条款               | 63 |
| <b>第 5 章 咨询项目启动</b>       | 73 |
| ■组建咨询项目小组                 | 75 |
| ■召开咨询项目启动会                | 78 |
| ■进行初步咨询                   | 80 |
| ■明确咨询项目范围并进行范围管理          | 81 |
| ■对咨询项目小组进行培训              | 84 |
| <b>第 6 章 咨询项目计划和规范管理</b>  | 91 |

|                                |            |
|--------------------------------|------------|
| ■对咨询业务进行项目管理 .....             | 93         |
| ■制定完善的咨询项目计划 .....             | 97         |
| ■全程监控咨询项目的运作 .....             | 101        |
| ■对咨询项目风险进行管理控制 .....           | 104        |
| <b>第7章 咨询工作中的数据收集和分析 .....</b> | <b>115</b> |
| ■如何收集相关信息 .....                | 117        |
| ■确定需要什么数据 .....                | 122        |
| ■如何以假设为导向进行诊断 .....            | 123        |
| ■如何选择适当的信息收集策略 .....           | 125        |
| ■如何对数据进行分析 .....               | 128        |
| ■如何从数据中得出结论 .....              | 131        |
| <b>第8章 咨询深度诊断的策略方法 .....</b>   | <b>141</b> |
| ■咨询诊断不可盲人摸象 .....              | 143        |
| ■秉承科学的思考方法 .....               | 145        |
| ■提升分析能力 .....                  | 148        |
| ■分清目的和手段 .....                 | 149        |
| ■寻找因果关系 .....                  | 152        |
| ■咨询诊断的分析方法 .....               | 158        |
| ■分清轻重缓急 .....                  | 161        |
| <b>第9章 咨询方案设计和报告提交 .....</b>   | <b>163</b> |
| ■如何形成高质量的咨询方案 .....            | 165        |
| ■高质量的解决方案应符合什么标准 .....         | 168        |
| ■撰写一流的咨询方案报告书 .....            | 169        |
| ■如何进行咨询报告演示 .....              | 173        |
| <b>第10章 咨询项目实施和变革管理 .....</b>  | <b>181</b> |
| ■是否参与客户实施 .....                | 183        |
| ■咨询方案实施的关键障碍 .....             | 186        |
| ■咨询顾问如何成为实施高手 .....            | 189        |
| ■超越实施变革的障碍 .....               | 193        |
| <b>第11章 咨询项目结束和后续服务 .....</b>  | <b>199</b> |
| ■咨询项目的结束阶段 .....               | 201        |
| ■对咨询项目进行评估 .....               | 202        |
| ■选择恰当的结束方式 .....               | 204        |
| ■咨询顾问要善始善终 .....               | 206        |

# 第 1 章

## 咨询业务运作概览



越来越多的研究证明,咨询业是市场经济发展的产物,市场越完善、竞争越激烈,咨询产业也就越发达。咨询产业越发达的国家,企业竞争力越强,国家的经济实力也就越强。

管理咨询业是近些年世界上发展较快的一个行业,其影响渗透到政治经济生活的许多领域。目前,世界500强的企业中有50%左右的公司拥有自己长期合作的国际著名咨询公司。美国的AT&T公司有1000多家咨询公司为其进行全方位、多层面咨询,每年投入的咨询费用高达3亿多美元。在德国,咨询产业是德国经济中发展最快、最稳定的现代产业部门,其年增长率远远高于德国国民经济的年增长率,成为德国社会经济体系中的有机组成部分。

管理咨询,在美国通称 Management Consulting,也可译为“管理顾问”。在日本称为“经营诊断”。在我国,管理咨询和企业诊断两者的内涵和外延基本一致。

企业诊断如同医生对病人患者的身心诊断。医生身心的诊断,其目的在于维护病人身体与心理的健康;而企业诊断,则在于维护企业经营的健全与发展。

对身体健康较敏感的人士时常就诊于医师,地位高贵者尤其如此。他们之中,有的是例行检查;有的是因为感觉全身疲劳之故,或由于他们想预防某种疾病的发生。一般言之,当一个人有了不适的症状,他自然而然会先求诊于普通医生,以便诊断出病痛的来源。假如诊断的结果仍不甚明了,则可以进一步请教于专门医师,由他来发现根本的病情所在,并加以适当的治疗。

在企业界,这种诊断程序在基本上是相同的。因为贤明的经营者都很重视咨询顾问的初步检查和诊断。至于选择何种专家作更进一步的诊断和治疗中,乃是以“病者”所呈现的症状而定。例如,明显地发生在财务上的毛病,会计师是求诊的对象;而有关产品价格上的问题,则应求教于管理会计顾问(如,以成本为基础定价)或市场营销顾问(如以需求和竞争为导向定价)。然而,一家公司也许会面临所谓“全身疲惫的感觉”,而必须全面地深入每个部门作完整地检查,才能得到更确定的治疗方法。

医生对病人患者的诊断(Diagnosis),多是个别的“头痛医头”、“脚痛医脚”的医疗,而少有全身的健康指导。企业诊断与医生诊治医病不同之处,就是企业诊断是针对企业的病态,分析原因,指出病情,建议改进,力求企业今后的健全生存与继续壮大发展。

总之,管理咨询就是帮助企业 and 企业家,通过解决管理和经营问题,鉴别和抓住新机会,强化学习和实施变革以实现企业目

标的一种独立的、专业性咨询服务。它是由具有丰富经营管理知识和经验的专家深入到企业现场，与企业管理人员密切配合，运用各种科学方法，找出经营管理上存在的主要问题，进行定量及定性分析，查明产生问题的原因，提出切实可行的改善方案并指导实施，谋求企业坚实发展的一种改善企业经营管理的服务活动。

## 管理咨询的价值何在

企业经营，是在环境复杂，气象万千的社会中生存成长。而企业经营事务瞬息变化，难以预测。在企业经营过程中，企业本身由于“当事者迷”，发生错误时不自觉，有时作出不正确的评估。

有的企业明知本身的缺点，但是常无勇气面对事实，或持逃避现实、得过且过的态度。致使整个企业经营每况愈下，发展到不可收拾的地步。

管理咨询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、促进活力，并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和准确的发现问题，因此要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、新的观点去观察企业的现状，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。

另一方面，这样咨询顾问也可以保持独立性。咨询顾问所从事的工作不为企业领导人的意见或企业员工的情绪所左右；他们根据调查研究、科学分析得出的结论，不因外部的干预而轻易地改变；咨询人员独立地思考工作方法，贯穿于整个咨询过程。

借助管理咨询顾问来实际解决企业面临的管理与经营问题恐怕是目前大部分的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，而且为不同的公司提供服务，企业聘请他们去解决一些问题能起到“事半功倍”的效果。

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所示内容：

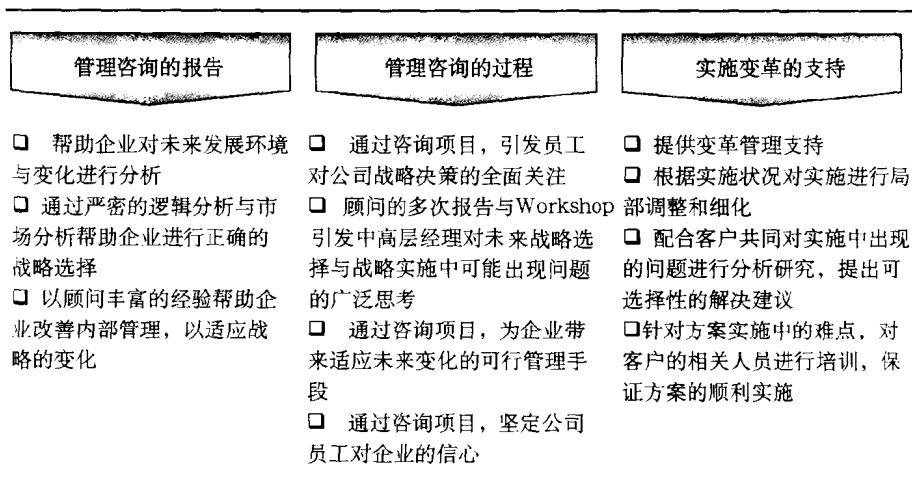


图 1-1 项目进程——咨询价值体现的方式

还有一点是，企业和一些经营者可以借助管理咨询说出自己不能说的话。对企业家而言，很多时候需要管理咨询是因为需要借管理咨询顾问之口来“说事”，企业内部有种种错综复杂的关系，为了企业的长远目标，企业很多时候必须作出自己的取舍，这时需要管理咨询顾问来替企业家说话。很多涉及组织变革方面的咨询如组织结构调整、人事体制改革的出发点都在于此。

最后，我们可以把管理咨询的作用总结成通俗的四句话：

- 看“老板”所看不到的现象，做企业家的“眼睛”。
- 做“老板”想做却没能力做的事，做一双执行各种复杂困难任务的“手”。
- 想“老板”没时间想的问题，做企业家的“外脑”。
- 说“老板”不能说的话，替企业家把想说但即不能说的话说出来，做企业家的“嘴巴”。

总而言之，随着工业经济向知识经济过渡，知识、获取新知识、运用多种知识的能力，将逐渐成为制约经济发展的所有因素中最具决定性意义的因素。因此，在知识经济的发展中，知识是最重要的生产力，毋庸置疑，管理咨询因其“知识再生产”的本质决定了它就是企业一种重要的生产力

中国著名管理研究机构新华信公司 2002 年所做的一项调查研究证明，管理咨询和公司经营业绩具有正相关性，结论如图 1-2、1-3 所示：

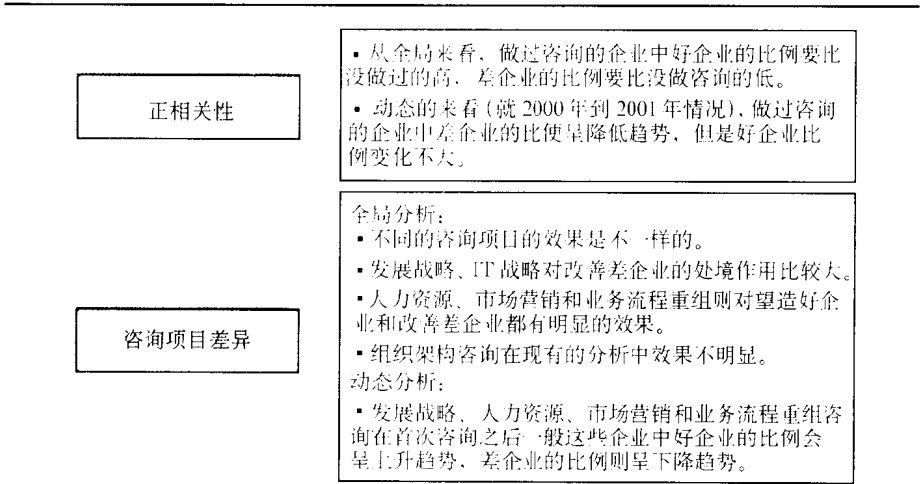


图 1-2 管理咨询和上市公司业绩相关性研究

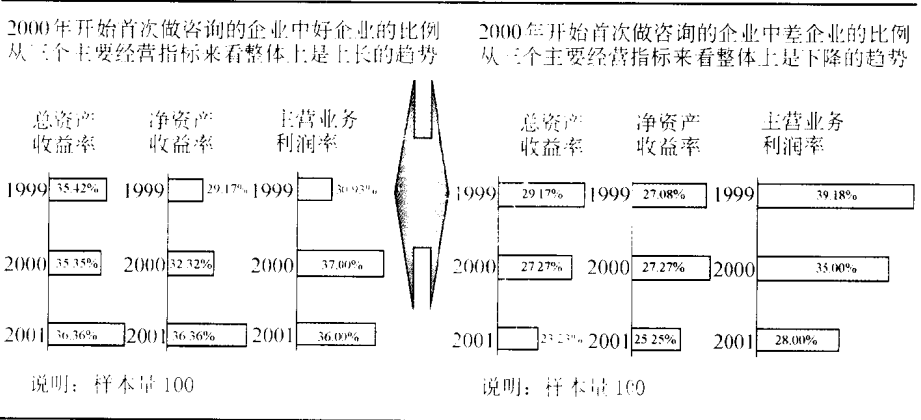


图 1-3 管理咨询可以有效提升经营业绩

管理咨询的目标

一般来说，管理咨询的目标无非是明晰战略定位、降低运营

成本、提高内部效率、增强竞争优势、扩大市场份额、增加客户利润、提高股东收益，其最终目的是帮助客户达成经营目标。所以，很多咨询解决方案都是以实现客户企业战略目标为基本出发点，围绕企业核心竞争力，并落实到运作体系上，如图 1-4 所示。

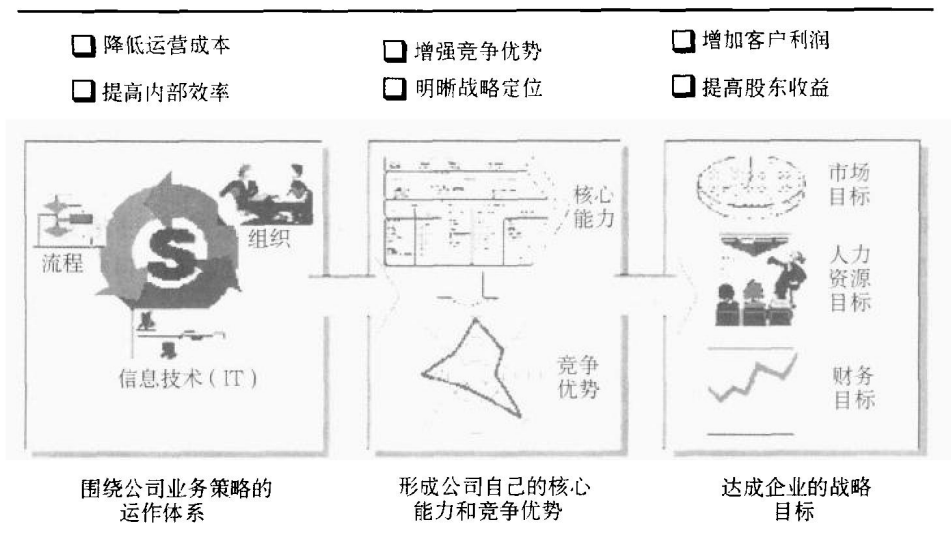


图 1-4 管理咨询的关键目标

但是，从另一方面来看管理咨询目标并不是随意确定的，需要根据企业的经济性质、经营内容、经营管理现状以及未来发展的要求来确定的。一般来看，管理咨询的目标按照管理咨询的任务来划分，可以分为诊断性目标和治理性目标两类。

### 一、诊断性目标

诊断性目标是一种通过诊查断定弊病的性质及其症状(表现所在及状态)的目标。此类目标主要有下列几个方面：

- 确诊经营状况、财务状况和管理状况。
- 确诊企业投资、经营和管理的有效性。
- 确诊企业经营、管理和投资过程中的弊病。

诊断性目标又可分为经营性目标、财务性目标、投资性目标和管理性目标。其中经营性目标按照经营过程的环节又可细分为采购、生产、销售、贮存等四种目标；财务性目标按照资金形成、运用、耗费、收益的过程，可细分为资金筹措、资金状况、利润、成本费用等目标；管理性目标按照管理过程、方式、体系

等可细分为决策、计划、组织实施、指挥、控制、信息、存货、设备、员工和行政等目标。

由于诊断性目标是直接通过应用系统的分析、检查、判断和鉴证等方法来实现的，具有批判的性质。所以，此类目标又称为直接目标或批判性目标。

## 二、治理性目标

管理咨询的治理性目标是一种根治企业弊病，改善经营管理，提高经济效益的目标。此种目标是从未来发展的角度出发，针对确诊的弊病及其表现而提出来的。同时，此类目标是通过治理以后的若干时间才能实现。所以，又称为战略性目标或远期目标。

治理性目标主要体现在以下四个方面：

- 帮助企业改进经营决策和投资决策，改善企业经营状况和财务状况，提高企业创新能力、竞争能力和应变能力，挖掘潜力，充分利用和开发经济资源，制定新的经营目标和利润目标，发展生产，提高经济效益，增强经济实力。
- 帮助企业改进管理决策，完善内部控制制度和控制组织，提高对生产经营、财务和管理等活动的控制能力，提高经营管理水平。
- 帮助企业根治企业经营管理弊病。帮助企业消除弊病，摆脱困境，制定预防弊病发生的措施，保证企业健康生存和发展。
- 帮助企业提高人员素质，发挥积极性和创造性，增强责任心，提高员工的业务水平和工作能力。

上述目标是在实现诊断性目标后，由管理咨询人员提出“处方”，以具有建设性的合理化建议的方式，由企业投资者、经营者和管理者采纳实施后来实现的，故又称建设性和间接性目标。

应当着重说明，管理咨询的诊断性目标与治理性目标之间具有密切的联系，是互为前提和相互制约，相互促进的，两者不能有任何偏废，或将其割裂开来。诊断性目标是根据治理性目标的要求确定的，治理性目标是在实现诊断性目标的基础上通过对症下药来实现的。只有实现了诊断性目标，才能实现治理性目标。

所以，管理咨询人员只有明确两者的辩证统一关系，并在实际工作中予以正确运用，才能全面完成诊断任务，取得好的诊断效果。

## 咨询业务的基本分类

咨询业务在纵向上可以划分为三个层次，即信息咨询业务、运营咨询业务和战略咨询业务，如图 1-5 所示。同时，在每一个层次上又可以由横向细分为不同的业务领域。

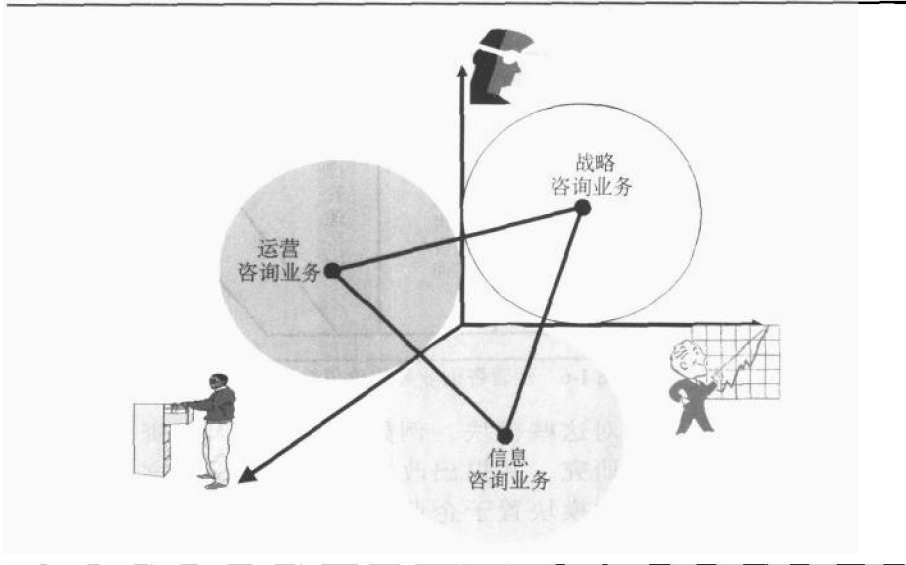


图 1-5 咨询业务的“三国演义”

### 一、信息咨询业务

信息咨询业务是咨询产业的基础层。在信息咨询层次上的咨询公司主要从事市场信息调查、收集、整理和分析业务，为企业决策提供准确、完善的辅助信息。著名的咨询公司如：“D&B”、“Gartner Group”、“盖洛普(中国)咨询”、“零点调查”、“华南国际市场研究”、“慧聪信息”、“浩辰商务”等。

信息咨询业务的特点是企业对信息咨询的需要一般以年为周期，如每年年底请专业咨询公司组织市场调查和分析，了解企业产品在市场上所占份额、客户对产品的满意度等。信息咨询业务一般不按“人/天”收费，通常是按项目定价收费。

### 二、运营咨询业务

尽管企业管理职能和业务之间密不可分，但又具有一定的独立性，并呈模块状态。这些模块中经常会出现问题，并影响管理