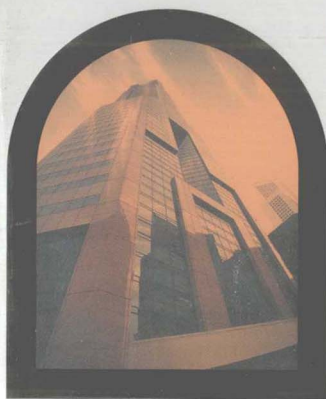


HOW TO BE A BIG - TIME CONSULTANT



咨询顾问的全面培训

提升业绩的有效途径

客户关系的积极维护

咨询公司的项目管理

咨询公司的经营运作

造就卓越的咨询顾问

[美]杰伊·A·贝切斯 著

标准出版社
(香港)出版有限公司

STANDARDS PRESS OF CHINA

SCIENCE & CULTURE PUBLISHING HOUSE LTD. (H. K.)

科文西方工商管理经典文库·管理系列

造就卓越的咨询顾问

How to Be A Big-Time Consultant

[美] 杰伊·A·贝切斯 (Jay A. Betrus) 著

北京科文国略信息技术公司 供稿

段盛华 译

中国标准出版社

科文(香港)出版有限公司

图书在版编目 (CIP) 数据

造就卓越的咨询顾问/ (美) 贝切斯 (Betrus, A. J.) 著;
段盛华译. -北京: 中国标准出版社, 2000. 1

(科文西方工商管理经典文库)

ISBN 7-5066-2053-7

I. 造… II. ①贝… ②段… III. 咨询学 IV. C931.5

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (1999) 第 61316 号

中国标准出版社 出版
科文(香港)出版有限公司

北京复兴门外三里河北街 16 号

邮政编码: 100045 电话: 68522112

北京科文剑桥图书公司承销

北京安定门外大街 208 号三利大厦

邮政编码: 100011 电话: 64203023

北京市化学工业出版社印刷厂印刷

各地新华书店经销

版权专有 不得翻印

开本 850×1168 1/32 印张 7.5 字数 175 千字

2000 年 1 月第一版 2000 年 1 月第一次印刷

ISBN 7-5066-2053-7/F·037

印数 1—10 000 定价 18.00 元

前 言

作为一个咨询专家，我做的第一个咨询项目是一家教学医院。听说我的一名同事就在这家医院住院，于是我就向该医院的有关部门打电话打听她住在哪一个病房。结果，电话的另一端非常不情愿地提供了一些情况，并且问我是谁。“我是一个咨询专家，她是我们公司的一位同事。”我非常诚恳地回答。随即电话的那一端传来了鞋跟的“咔哒”声，接电话的人也开始注意起来了，也就在这一刻，我得到了我想要的信息。“咨询专家”和“公司”对医院来说是不同凡响的，是一种强有力的信号。

现在，很多职业中都在用“咨询专家”这个术语，它往往指那种按照合同为某一个组织提供以知识为基础的服务的人，如资深医生和管理顾问等。因此，咨询专家也可以指律师、会计、建筑师、工程师，甚至任何专业人士。

各种组织越来越集中精力改善核心业务，而从组织外部获取不太重要的服务。将来，从事咨询的人将增加，从而对咨询技能的需求也将增加。

咨询技能由三部分组成：

- 咨询专家可以提供给别人的知识、技能和经验，可以是民用工程、税法、软件应用等咨询专家擅长的任何领域；
- 将相关特长应用到具体领域的知识或经验。这些领域可能是工业领域、地理领域或者某一类具体的问题；

● 咨询技能。这一点使咨询专家能够顺利地向客户提供自己所拥有的特长。

这三个组成部分就像一只三条腿凳子的腿：只有三者俱全，咨询专家才能有效地完成自己所承担的角色。如果失去一条腿，最好的情形也只是摇摇欲坠，最坏的情形就会倒下来。

本书的核心是上述的第三部分：从事咨询工作所必需的技能。不管个人的专业特长是什么，也不管这种专业特长应用到什么领域中去，这种技能都必不可少。

我是一个管理咨询专家，所以如果说本书有某种偏见的话，也可能是对管理领域的钟爱。但是，在本书中，我也涉及了其他的咨询行业，因此本书对他们也是很有价值的。例如：

● 如果技术类专家必须以咨询合同的方式向顾客提供服务，特别是在自己建立咨询公司的情况下；

● 职业咨询专家和其他专业人士在他们的职业生涯中需要向更高级的职位晋升；

● 业务建立在咨询之上的组织。

我想，那些刚进入咨询行业或已经在从事咨询业务的人会发现书中所讨论的问题都是一些饶有兴趣的话题。对有些读者来说，书中内容可能比较新颖；而有些读者可能对书中的大部分内容都很熟悉。不过，我殷切地希望本书能够激起所有读者的兴趣，对所有的读者都有价值。

目 录

第一章 认知咨询、咨询顾问及咨询公司 (1)

什么是咨询 (1)

为什么要咨询专家 (3)

咨询公司的本质 (5)

咨询专家的角色 (7)

什么样的人作为咨询专家 (8)

咨询公司同客户之间的关系 (9)

第二章 咨询中的商业事宜 (11)

咨询费率的确定 (11)

咨询公司的开支费用 (14)

我们应该向客户传达什么信息 (16)

咨询费用的支付条款 (19)

信用条款 (22)

咨询公司创造收入的其他方式 (24)

业务条款 (31)

客户的聘请条款 (35)

第三章 客户关系的管理 (37)

客户关系为何如此重要 (38)

影响客户关系质量的因素	(41)
客户关系的监控	(51)
创造满意的客户	(53)
咨询专家的个人技能	(57)
 第四章 咨询公司业务的管理	(60)
财务结构	(60)
吸引和训练有才能的人士	(64)
咨询公司中的任务和角色	(66)
咨询公司的组织结构	(71)
咨询公司中的领导问题	(72)
咨询公司中的知识产权问题	(74)
 第五章 咨询行业中的产品开发和市场营销	(77)
咨询产品	(78)
合作和战略联盟	(81)
咨询中品牌问题	(81)
咨询产品必须容易传播	(84)
咨询公司的市场营销	(85)
市场营销目标	(86)
向谁开展市场营销活动	(89)
推销活动	(92)
客户的开发	(93)
业务经理的任务	(94)

第六章 销售过程的管理	(98)
销售过程	(98)
开发关系	(99)
寻找机会	(104)
项目建议	(106)
努力销售	(108)
销售过程的管理	(111)
监控咨询服务销售业绩	(115)
提高销售业绩	(119)
 第七章 销售过程的展开	 (122)
向咨询服务的销售过渡	(123)
对有经验的销售人员的挑战	(123)
对技术专家的挑战	(125)
销售业绩的构成	(126)
会面行为的管理	(129)
有效销售的原则	(134)
争取同客户会面	(138)
销售会见	(145)
把 ITT 变为销售	(153)
开发销售技能	(160)
 第八章 咨询项目的管理和运作	 (162)
订立参考条款的框架	(162)

客户目标	(165)
项目目标	(167)
项目规划	(171)
咨询项目的结构	(175)
管理咨询项目	(178)
项目计划和控制的原则	(179)
项目环境的管理	(183)
提出高质量的建议	(186)
将建议转化为决策	(189)
影响力的实现	(193)
将建议转化为行动	(195)
第九章 咨询问题的解决	(200)
着手解决咨询问题	(201)
咨询项目从哪儿开始	(205)
问题解决的方法	(213)
确定需要什么数据	(223)
选择收集数据的方法	(228)
数据分析和结论	(231)
咨询公司解决问题的实践：任务目标同问题解决过程 的关系	(234)
后记	(236)

第一章

认知咨询、咨询顾问及咨询公司

100年前，管理咨询根本不存在。现在，咨询已经成为一个覆盖全球价值好几百亿美元的产业，除管理领域之外，还覆盖了很多其他的领域。最近几年，咨询公司也发展到了好几千人的大公司，运作着大型的咨询项目，同时也有很多个体咨询专家和小咨询公司在向他们各自的客户提供一些小型的咨询服务。那么，咨询业务究竟是什么东西呢？

在本章，我们将探讨下面几个问题：什么是咨询？咨询专家参与咨询服务的原因是什么？这些组织向客户提供咨询服务的本质是什么？咨询专家需要什么样的技能？

什么是咨询

咨询的一个简单的定义是“从组织外部聘请专家向组织提供专家技能”。这个定义中的关键要素是：

- 专家技能：其假设是咨询专家拥有某些特定的技能，同时客户需要这种技能并且非常看重这种技能，正是因为这个原因才有咨询专家参与咨询项目的运作。

- 从组织外部：咨询专家通常来自于组织的外部，如果来自

于组织内部的话，也是来自于组织中的其他部门。在某些极少的情形下，会有某些人在自己所在的业务单元承担咨询角色，在这种情形下，这些人就应该按照内部咨询专家的行为开展自己的工作。

任何一个提供职业化服务的人都可以看作一个咨询专家，这是有一定道理的。因此，律师就是一个法律咨询专家，建筑师就是一个建筑咨询专家，等等，不一而足。实际上，在所有这些职业中，赢得业务和同客户打交道的方式都有很大的相似之处。但是，管理咨询专家所涉及的咨询工作却是帮助客户组织制定并实施相应的发展方案。其中的发展方案不仅会涉及导入全新的东西，而且还会涉及到改善现有的东西。管理咨询介入客户的特点发生了一些变化，见图 1-1。

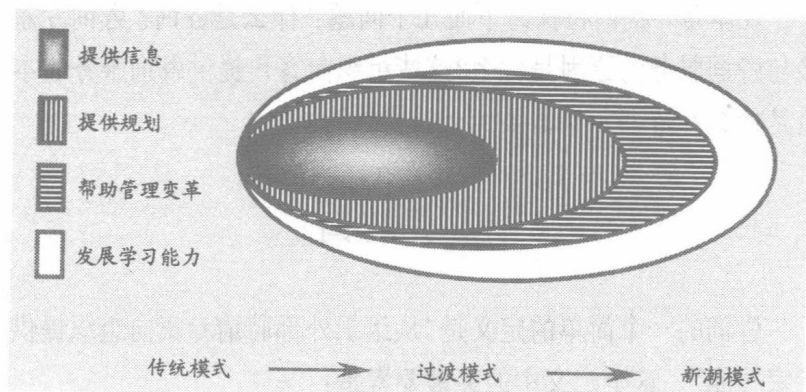


图 1-1 业绩发展介入的演进特点

如图所示，咨询专家在客户组织中的介入往往会有很多次：

1. 提供信息：这可能是回答这样一些问题：“在我将需求清晰表述出来之后，您认为什么样的计算机系统最能满足我的需求？”

2. 运作咨询项目：这可能会需要做这样一些工作：“指定并安装一定的计算机系统满足我们的业务需求。”

3. 管理变革：这可能会涉及更加广泛一点的工作任务，通常会涉及到影响相关的人员、运作流程、组织结构等因素。

4. 开发学习能力：帮助客户组织开发学习能力，从而使得客户组织能够更加顺利地制定和实施发展方案，当然在必要的时候获取外界的支持。

这是一个层级结构，因为低层的活动往往是完成高层活动目的的手段。因此，对变革的管理可能是通过运作一定的项目等活动来实现的。

当然，这在很大程度是从咨询公司的角度来看的。但是，客户组织可能会进行变革，聘请咨询专家运作整个规划项目中的一些具体项目，而组织的直线管理部门直接对整个过程进行控制和监督。这样就产生了下面这个问题：要咨询专家干什么？

为什么要咨询专家

所有的组织都会有自己的供应商：提供公共设施、原材料等。问题是，什么东西应该从组织内部获取，什么东西应该从组织的外部购买。这实际上是一个“做还是买”的决策。

从19世纪70年代以来，商业结构发生了巨大的变化：一方面大型公司往往会在公司内部组建一些专家小组为相关的项目

提供帮助,而另一方面,各个公司不断实施一些削减成本运动,从而导致很多公司内部专家部门关闭了。现在,专家技能也就从组织的外部来获得了:不仅是咨询公司其相关的职业服务,而且还涵盖了很多其他的领域,如:办公室的清洁、膳食等。那些非公司核心业务的活动往往是通过转包的形式来实现的。(查尔斯·翰迪在他的著作《疯狂时代》中提出了这样一个观点,认为这种趋势将进一步发展,并将在很大程度上影响组织的本质和结构。)

这样,聘请外部专家已经成为一种定规了。那么,这些外部专家应该参与什么样的活动呢?

最明显的领域是客户组织没有相应质量和数量的资源来获得相应的结果。打个简单的比喻:假设您要更换房子中的中央空调如果您不知道如何更换中央空调,您很可能会请一位管道工人来为您做这件事。或者,您会更换中央空调,但是您没有时间,在这种情况下您也会将这项工作转包出去。

另外,组织在进行转包决策时还会考虑三个因素:

- 客观性问题:组织内的人会不会有组织外的人所能带来的独立性和全新的观点;

- 风险问题:聘请外人应该降低项目失败的风险(而且如果您认为这样不太可能,那么您也会去找一个替罪羊!);

- 学习经验问题:关于这一点客户需要考虑两个问题:

- ★ 如果聘请外部咨询专家,我们的组织知识会不会增长;

- ★ 如果聘请外部咨询专家,我们能够获得什么学习机会。

例如,在上面的中央空调更换比喻中,您希望学会将来自己安装中央空调,您就会同外部的管道工一起来完成空调的更换工作。

对于内部咨询专家的聘请, 这些因素也有着非常重要的意义。确立内部咨询的做法其价值在于: 在有些专家活动领域中, 相应的专长如果扩散到组织外的话, 在经济上就没有什么可行性了; 而内部咨询可以在这种领域中确立卓越的地位。而且, 从组织外部并不见得就可以获得现代做法。在那些同自己业务密切相关的领域中, 组织可能比咨询专家更加容易获得相应的学习经验和能力。在很多情形下, 组建咨询专家—客户联合小组可能会更加有效。

同时, 咨询公司业务的成长往往意味着客户组织中建议合作某个咨询项目的经理很可能有过一段时间的咨询专家经历(或者有过同咨询公司打交道的经历), 从而对咨询公司咨询服务的销售和咨询项目运作的一些技术比较熟悉。客户对咨询项目运作的评价也比较成熟。这就意味着在咨询专家同客户之间的对等性问题上又增加了一个砝码。

咨询公司的本质

咨询专家的联合有着明显的优势。一方面在管理费用的分摊方面可以获得规模经济, 同时更为重要的是, 对于解决客户的问题, 同个体咨询专家相比, 咨询专家组成团队更有可能获得相应的技能组合, 如图 1-2 所示。

在咨询公司中有两项非常重要的任务: 获得咨询项目和运作咨询项目, 这两项任务都需要时间。图 1-3 说明咨询公司可以充分利用两项资源来完成这两项任务: 咨询公司的客户合同网和专家技能。

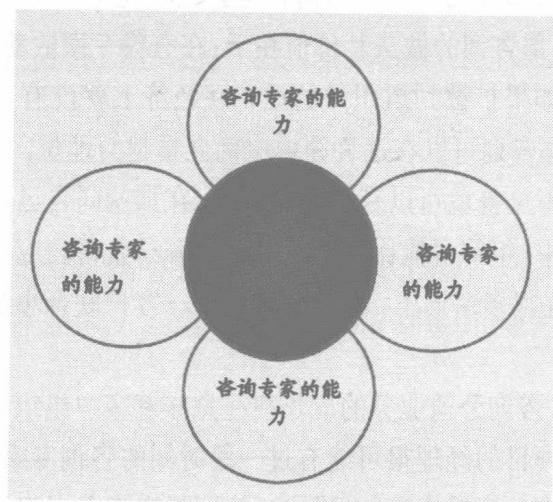


图 1-2 咨询专家组合起来比个体咨询专家更容易满足客户的要求

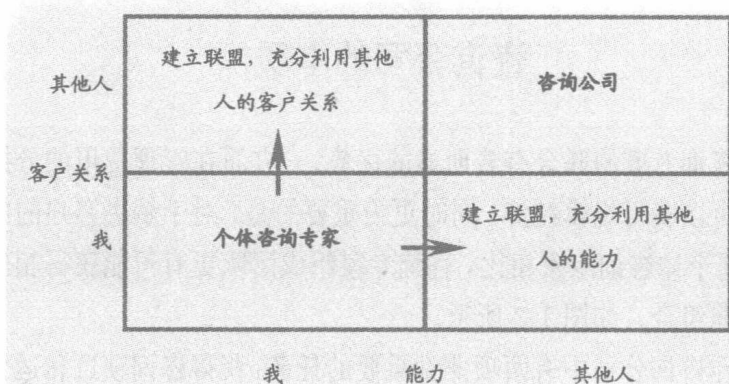


图 1-3 咨询公司的客户合同网和专家技能

咨询专家的联合可以是一个非常松散的网络,也可以组合成一个制度严格的咨询公司。组合而成的制度化咨询公司往往有着发展成熟的基础设施,咨询专家也训练有素,能够按照一定的程序出色地完成客户的咨询项目。最近几年,大的咨询公司得到了蓬勃的发展,进入全球市场,操作大型的咨询项目。在运作项目的时候,公司可以自己单独完成,也可以同其他公司联手,不过,在通常的情况下,往往同其他经营完全不同业务的公司结成伙伴关系。

咨询专家的角色

在咨询行业中,咨询专家的角色在过去的 20~30 年之间发生了巨大变化:

- 19 世纪 70 年代早期以前:咨询专家是一种传输中介,某一行业的知识通过这种传输中介进行传输。管理咨询公司的“产品”往往包括各种有效的服务或方法体系,有关这些服务或方法的理论和操作方法往往在操作手册中得到充分的体现。

- 19 世纪 70 年代早期~19 世纪 80 年代中期:咨询专家是“管理雇佣军”。咨询专家往往是万能家,有的还获得了 MBA(工商管理硕士)学位或类似的资格。他们是敏捷的枪手,他们能够快而准地解决麻烦:把新问题拿过来,用最新的理论把问题解决下来。咨询专家以前的经验并不起关键的作用,他们所提供的是一般的技能。

- 19 世纪 80 年代早期一现在:咨询专家是专家。客户聘请他们的原因是因为他们所掌握的技能同客户所面临的问题有着

密切的关系。咨询专家以前的经验和个人专长起着非常重要的作用,但是这些经验和个人专长必须同他们所掌握的能够在客户环境下进行项目操作的技能交相辉映。

毫无疑问,这些发展阶段有的相互重叠,但并不相互排斥。在19世纪70年代中期以前同样有专家类型的咨询项目运作,而现在仍然有咨询专家在向客户提供专有的经营管理方法。在管理咨询之外的其他咨询行业,如IT(信息技术)咨询,其具体的做法可能会有些差异。

现在有种迹象表明:在咨询行业中,咨询业务的经营运作是比较全面的。现在,大型的咨询公司往往向客户提供有效的方法体系为客户解决所面临的问题。同时,咨询公司对咨询专家进行培训,从而使他们能够有效地运作这些有效的方法体系。

上面对咨询专家角色演变的描述中有一个引人注意的地方,即这样一种趋势:从聘请咨询公司本身转向聘请咨询公司中的咨询专家。客户的眼光变得越来越犀利,他们所感兴趣的不仅是咨询公司的声誉,更包括咨询公司所提供的咨询专家的质量。因此,我们就很有必要讨论一下管理咨询专家的源头问题。

什么样的人作为咨询专家

很多人成为咨询专家是因为他们曾经担任过专家类职务。实际上,很多管理咨询公司是从这些人当中挑选咨询专家的,然后在咨询专家所必需的技能方面对他们进行培训和指导。

其他一些专家往往因为对咨询公司显得多余或者退休比较早,而选择自由咨询职业人。对很多这一类型的咨询专家来说,咨