

新世纪管理译丛

顶级咨询顾问

开发技能 提高效率

第三版 Third Edition

[英] 卡尔弗特·马克汉姆 著

Calvert Markham

张立辉

译

胡晓东

校

CONSULTANT

Developing Your Skills
for Greater Effectiveness

中国经济出版社

顶级咨询顾问

——开发技能 提高效率

第三版

THE TOP CONSULTANT

*Developing Your Skills for
Greater Effectiveness*

Third Edition

[英]卡尔弗特·马克汉姆 著
Calvert Markham

张立辉 译
胡晓东 校

中国经济出版社

著作权登记号：01-98-1579

THE TOP CONSULTANT

Developing Your Skills for Greater Effectiveness

Third Edition

Calvert Markham

Copyright © Calvert Markham, 1998

This edition published as part of the Professional Paperback

Series in 1998

Published by Kogan Page Ltd.

Chinese edition © 2001 by China Economics Publishing House

All rights reserved.

版权所有，翻印必究

图书在版编目(CIP)数据

顶级咨询顾问/(英)马克汉姆著;张立辉译. — 北京:中国经济出版社,2001.1

(新世纪管理译丛)

ISBN 7-5017-2103-3

I. 顶... II. ①马...②张... III. 企业管理—研究 IV. F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2000)第 50797 号

顶级咨询顾问

THE TOP CONSULTANT

Developing Your Skills for Greater Effectiveness

Third Edition

[英]卡尔弗特·马克汉姆 著
Calvert Markham

张立辉 译
胡晓东 校

中国经济出版社出版发行
(北京市百万庄北街 3 号)

邮政编码:100037

北京市媛明印刷厂印刷 新华书店经销

开本:850×1168 毫米 6.5 印张 158.4 千字

2001 年 1 月第一版 2001 年 1 月第 1 次印刷

印数:1-10000 册

ISBN7-5017-2103-3/F·1433

定价:11.00 元

前 言

我初次做管理咨询顾问的时候,有一次赶上与一家伦敦教学医院打交道。听说一位同事在那儿住院,我想知道她住哪个病房,因此,就打电话向有关部门询问。不料接电话的人很不情愿地问我是什么人。“我是一名顾问,她是我公司的同事。”我如实地回答。电话里传来了那个人咯噔咯噔的脚步声——于是我马上就问到了同事的病房号。在医院,“顾问”和“公司”有着截然不同的含义(意味着更大的权威和影响)。

现在“顾问(Consultaht*)”这个词用来指许多职业,除会诊医生和管理顾问外,它还指任何按合同规定向某一组织提供知识性服务的人。因此,“顾问”也可包括律师、会计师、建筑师、工程师或其他任何专业技术职业。

目前,越来越多的组织正集中精力经营其核心业务,而外围服务则从外部购买。在未来,将有更多的人成为顾问,因而也将更加需要咨询技能。

咨询技能由三部分组成:

- 顾问提供的知识技能和经验主体,这也许是土木工程、税法、软件应用,或任何顾问声称精通的领域;
- 在特定领域应用专门技能的经验或知识,例如某工业部门、某地理区域或针对某一特定类型的问题;

*在英语中,Consultaht一词可指请教者、商议者、顾问、会诊医生、顾问医生
……——编注

·顾问在客户环境中发挥其专长的咨询技能。

这三个组成部分就像三脚凳的腿一样:要当好一名顾问,缺一不可。如果掉了一条腿,小凳就会左右摇晃,甚至会倒掉。

本书集中讨论第三部分——无论哪种专门技能或者应用领域,顾问从事咨询所应具备的技能。

我是一名管理顾问,受此影响,本书难免有片面之处,且会偏袒管理顾问一方。但是,在工作中我发现本书对其他读者也大有裨益,例如:

·提供咨询服务的技术专家,特别是当他们准备组建自己的咨询公司时;

·正向高级职位奋斗的职业顾问及其他专业人士(例如律师、会计师);

·开展咨询业务的组织。

本书选择了咨询从业人员感兴趣的内容。无论读者对本书内容熟悉与否,我希望所有的读者都能找到感兴趣的话题并从中受益。

卡尔弗特·马克汉姆

目 录

前 言	i
第一章 咨询的本质	1
什么是咨询	1
为什么聘用咨询顾问	3
咨询业务的性质	4
咨询顾问的作用	5
什么样的人从事咨询	7
客户与咨询公司的关系	7
第二章 咨询产品开发与市场营销	9
咨询服务的产品	10
合作经营和战略联盟	12
咨询业的品牌	12
咨询产品必须可转让	14
咨询服务营销	15
营销目标	16
营销对象	18
促销活动	20
客户发展	21
客户经理的任务	22
第三章 销售过程的管理	25
销售过程	25
建立业务关系	26
捕捉商机	31
设计方案	32
推销方案	34

	管理销售过程	36
	监督销售效果	40
	提高销售效果	43
第四章	销售过程的实施	45
	向推销咨询的转变	46
	推销效果的构成因素	49
	接触活动的管理	51
	有效销售的原则	55
	获得面谈机会	60
	举行销售会谈	65
	把招标邀请变成销售	72
	提高销售技能	77
第五章	解决咨询问题	79
	咨询问题解决的方法	80
	解决问题的方法	91
	确定所需的资料	99
	选择收集资料的方法	104
	资料分析和结论	106
第六章	管理和运作咨询项目	111
	订立业务条款的结构框架	111
	客户目标	113
	工作目标	115
	工作计划	119
	计划的其它方面	121
	咨询项目的结构	122
	管理咨询项目	125
	项目计划和控制的原则	126
	管理项目环境	130

	提出高质量的建议	132
	把建议变成决定	134
	施加影响	137
	把建议转化为行动	139
第七章	咨询的商业因素	143
	确定费率	143
	支出	145
	我们告诉客户什么	147
	付款条件	149
	信用条件	151
	获取咨询收入的其它方法	152
	其它契约条款	160
	客户的雇用条款	161
第八章	处理客户关系	163
	客户关系为什么重要	164
	影响促进客户关系质量的因素	166
	监督客户关系	173
	使客户满意	175
	顾问的个人技能	178
第九章	管理咨询企业	181
	财务结构	181
	吸引和留住人才	184
	咨询公司中的任务和角色	186
	咨询公司内部的组织结构	189
	咨询公司中的领导	190
	咨询公司中的知识产权	192
	后 记	195
	References	196

第一章 咨询的本质

一个世纪以前,管理咨询尚不存在,但是如今咨询已经发展成为一个产值达几十亿美元的全球性产业。除了管理咨询外,它还包括许多其它领域的服务。近年来,咨询公司(顾问公司)快速扩张,成千上万运作大型项目的咨询人员(顾问)云集麾下。与此同时,大批独立从业的顾问和小公司也在为其客户提供较低层次的咨询服务。那么,到底什么是咨询服务呢?

在本章,我们将讨论什么是咨询、为什么会产生咨询业、咨询公司的本质以及对咨询顾问的技能要求。

什么是咨询

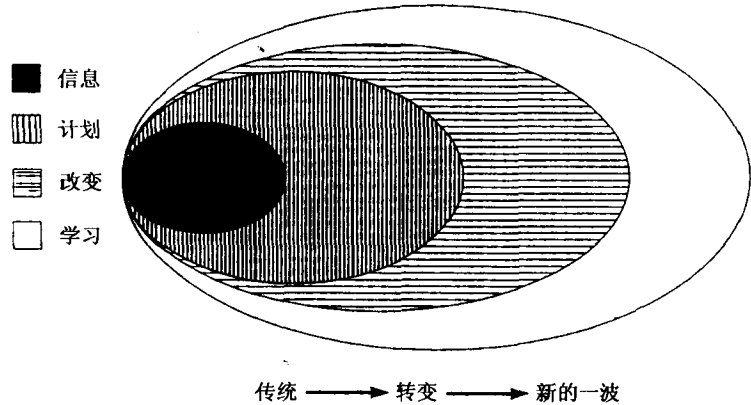
简单来讲,咨询是指“来自组织外部的专业化技能”。该定义的核心概念如下:

- 专业化技能 前提是咨询人员具备客户需要和看重的专门技能,这也是咨询人员被雇请的原因。

- 来自组织外部 顾问通常来自别的组织,当然内部顾问来自同一组织的其它部门。偶尔也有人在单位内部扮演顾问的角色,这时,他们的身份是内部顾问。

毫无疑问,任何专业服务商都可被看作是顾问,律师是法律

顾问、建筑师是建筑顾问等等。的确，各咨询领域招揽生意和为客户服务的方法大同小异。不过，管理顾问的工作是帮助企业制定和执行发展计划。企业的发展计划不仅涉及开拓新的业务领域，而且还包括提高当前工作的质量。管理咨询工作性质的演变，如图 1.1 所示。



这些工作有先后顺序之分，其中低层次工作是通向较高层

次的手段。因此,通过项目管理有可能实现管理变革的目标。

当然,以上很大程度是咨询人员的观点。一个组织也许在变革之中自己管理,只在具体项目上聘请顾问,而通过直线式管理监督整个过程。这就提出了一个问题,究竟为什么要聘请顾问?

为什么聘用咨询顾问

每个组织都有自己的供应商,为其供应各种设施以及原材料等。而所有组织都要回答的一个问题是,什么应该交由内部生产,什么应该从外部购入,即决定“生产还是外购”。

自本世纪 70 年代初期以来,商业组织的结构发生了巨大变化:尽管大公司愿意保留内部专家,以便在需要时帮助开发项目,但连续不断地削减成本的做法,导致许多公司的咨询部门被撤销。目前各组织都从外部寻求专门技能——不仅咨询业和其它专业技术行业这样,许多其它领域也是如此——诸如清洁办公室、经营小餐馆等等。对核心业务无足轻重的工作都被转包出去了(查尔斯·汉迪在其著作《疯狂年代》中指出,这一趋势将极大地影响组织的性质和结构)。

因此,利用外部专家的理论得以建立起来。接下来的问题是,应该利用专家从事哪些领域的工作?

显然,答案是,在组织不具备充足资源和足够能力实现预期目的的领域。打个简单的比喻:你想要更换房间的中央供暖系统;如果你对此一窍不通,就可能要请个管子工帮忙。或者说,你也许懂行,但没有足够的时间,你也要把这项工作包出去。

组织在决定是否转包时,还会考虑另外 3 个因素:

1. 客观性:局内人是否能像局外人那样带来独立新颖的观点;
2. 风险:引入外部专家应该降低项目失败的风险(并且,如果你

心存私心,显然将在项目受挫时能找到替罪羊);

3. 知识:客户要考虑两个问题:

聘请外部顾问如何使组织的知识技能得以提高?

聘请外部顾问会丧失哪些学习机会?

还看上面中央供暖的例子。如果你想学习将来自己如何安装中央供暖系统,你可能会和管子工一块干活。

利用内部顾问同样涉及这些因素。建立内部咨询机构的意义在于,形成一个高水平的专门技术工作中心,而在组织内部到处设立这种中心,则是不经济的。另外,外部咨询机构并不总是能够提供最前沿业务的咨询服务。组织比顾问人员更容易获得与其业务有关的知识和能力。因此在许多情况下,客户——咨询公司联合顾问组会非常有效。

另一方面,咨询业的扩张意味着,某位负责咨询项目的高级主管很可能有过一段顾问从业经历(或以前曾和顾问共过事)。他会很熟悉咨询服务的行业技能。客户对咨询服务的评估已经成熟了,这表示目前顾问与客户更加平等了。

咨询业务的性质

联合咨询的优势是明显的。抛开分摊行政管理费用带来的规模经济不说,在解决客户的问题时,顾问组比单枪匹马的咨询人员更能提供所需的多种技能,如图 1.2 所示。

咨询的两个主要任务都需要时间:赢得咨询合同和执行合同。图 1.3 表示顾问如何利用其两种资源——客户网络和专业技能,来完成这项任务。

咨询联合组织可能是一个松散的网络,也可能是一个正式组成的行业业务机构。后者具有完善的结构,拥有训练有素、能

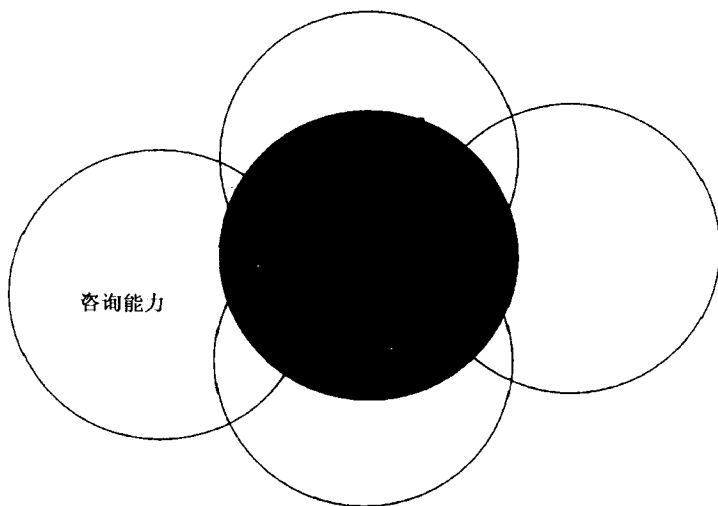


图 1.2 综合咨询比单独咨询更能满足一个客户的需求

为客户提供完善服务的咨询人员。近年来,大型咨询机构如雨
后春笋般在全球范围建立起来,它们独立或共同开展大型项目
咨询,一般都涉及来自不同业务领域的合作伙伴。

咨询顾问的作用

咨询业中顾问的作用在近二三十年中不断演变:

- 至 70 年代初/中期 顾问是企业专门知识技能的传递渠道。管理咨询公司的“产品”包括,经充分验证的服务和工作方法,其理论和实践被编入便览手册中。

- 70~80 年代中 顾问是“管理层的雇佣兵”。顾问也许是位博学的通才,取得过 MBA(工商管理硕士)或其它类似资格。

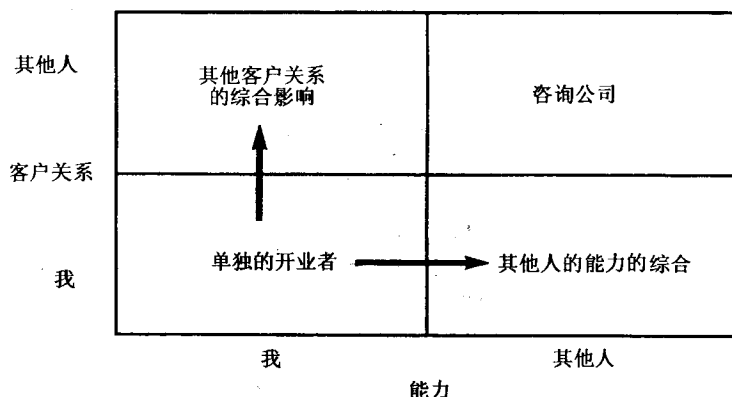


图 1.3 咨询联合组能更好地完成工作

聘用顾问就像租一只枪——他或她是解决难题的高手,能够面对新问题,并从本质上加以解决。经验对顾问并不重要,他们提供的是一种综合技能。

•80年代初到目前 顾问成了专家。聘请顾问是由于他/她的技能与有待解决的问题有关。经验和个人专长至关重要,但顾问必须同时具备在客户环境中应用专门技能的能力。

当然,这些阶段有相互重叠之处。老实说,在70年代中以前就有专家型顾问从业,目前也有提供专门工作方法的咨询公司。在管理咨询以外的其它咨询部门——例如IT(信息技术)咨询——其发展过程可能有所不同。

有迹象表明,历史的车轮转了一圈,又回到了起点。现在主要的咨询机构向客户提供经过检验的工作方案,来解决他们的难题,并招募和训练顾问应用这些工作方案。

上述演变过程的一个特点,就是从雇用咨询机构本身到雇用顾问的变化趋势。客户变得更有洞察力。他们不仅仅注重机

构的名气,而且也注重咨询顾问的素质。所以,我们有必要探讨一下管理顾问的来源。

什么样的人从事咨询

许多顾问都有从事技术工作的职业经历。实际上,管理顾问机构通常从这一渠道招募新人,并通过训练和监督提高他们作为顾问所应具备的技能。

其它专业人士之所以选择独立从事咨询工作,是因为他们提前退休或被裁减了下来。对其中许多人来说,咨询的性质并不体现在专业技能上,而更多的是他们与客户的商业联系——他们不再受雇于某一家公司,而变成了个体经营的承包人。一些人将继续把自己定位于一个专家式的分包人,而另一些人将进一步提高咨询技能。

咨询公司的顾问也面临一个角色选择的问题。顾问可以仅做为一名经过训练的专门产品提供者或进一步成为专家。两种方式各有优劣。专门产品供应商推销产品,可能要强调其专门性,所以市场的新进入者不仅要采用新方法,以证明产品的有效性,同时还要与现有咨询公司的品牌产品竞争。相比之下,如果把咨询产品以顾问个人技能的形式提供给客户,那么,顾问们就能很容易地辞掉工作,带着他/她的技能——很可能还有客户——另找工作,或者是创建自己的咨询公司。甚至,英国一些历史悠久的咨询公司也是这样建立的。

客户与咨询公司的关系

一方面,两者关系若即若离。客户遇到自身无法解决的问题时,才临时寻求咨询帮助。另一方面,两者之间几乎存在共生

关系。客户选择咨询公司,不仅因为它对客户业务的重要作用,而且也因为他们感觉合作愉快——这叫志趣相投。

随着上述咨询业的演变,咨询公司与客户的关系,也从若即若离的买卖关系,发展到长期互惠互利的联盟关系。

当然,并非所有咨询公司与其客户的关系都如此密切,很多时候两者的关系最初都是若即若离。重要的是,咨询顾问的思想认识发生了变化,顾问不仅出售服务,而且也正在发展与客户
的联盟关系。咨询公司的长远考虑占了上风,而并非仅看到眼前与客户的业务,这是我们下一章要讨论的内容。