



企业 咨询手册

■(日)アビームコンサルティング著

杨 杜 吴春波 陈 杰 金明虎 译

コンサルティング・
ハンドブック



清华大学出版社

企业咨询手册

(日)アビームコンサルティング 著

杨 杜 吴春波 译
陈 杰 金明虎

清华大学出版社

北 京

内 容 简 介

本书是一本写给企业咨询人员和企业管理者的书,书中回答了:咨询的必要技能是什么,某种技能与整体技能的关联如何,这些技能在整个咨询工作中的地位如何等问题。本书由著名的咨询管理公司——德硕管理顾问公司组织编写,执笔者均是活跃在日本、美国企业咨询业的资深管理顾问,各自有着不同领域的专长。本书能为初入咨询领域的新人、对咨询感兴趣的白领及各级企业管理人员提供切实的指导与帮助。

Consulting Handbook © 2002 by アビームコンサルティング

All rights reserved.

Originally Published in Japan by TOYO KEIZAI, Inc. Tokyo.

Chinese(in simplified character only) translation rights arranged with TOYO KEIZAI, Inc. through TOPPAN PRINTING CO., LTD.

本中文简体翻译版由 TOYO KEIZAI, Inc. 授权清华大学出版社于 2005 年出版。此翻译版的出版和销售得到版权和销售权的所有者——TOYO KEIZAI, Inc. 的许可。

北京市版权局著作权合同登记号 图字:01-2004-6640

版权所有,翻印必究。举报电话:010-62782989 13501256678 13801310933

本书封面贴有清华大学出版社防伪标签,无标签者不得销售。

本书防伪标签采用特殊防伪技术,用户可通过在图案表面涂抹清水,图案消失,水干后图案复现;或将表面膜揭下,放在白纸上用彩笔涂抹,图案在白纸上再现的方法识别真伪。

图书在版编目(CIP)数据

企业咨询手册/杨杜等编译. —北京:清华大学出版社,2005. 6
ISBN 7-302-10627-4

I. 企… II. 杨… III. 企业管理咨询—手册 IV. F270-62

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2005)第 019188 号

出 版 者: 清华大学出版社 地 址: 北京清华大学学研大厦

<http://www.tup.com.cn> 邮 编: 100084

社 总 机: 010-62770175 客 户 服 务: 010-62776969

责任编辑: 徐学军

封面设计: 弓禾碧工作室

印 装 者: 清华大学印刷厂

发 行 者: 新华书店总店北京发行所

开 本: 145×210 印 张: 7.75 字 数: 206 千 字

版 次: 2005 年 6 月第 1 版 2005 年 6 月第 1 次印刷

书 号: ISBN 7-302-10627-4/F·1127

印 数: 1~5000

定 价: 17.00 元

译者的话

想来已经 20 年没翻译东西了。

第一次翻译了一本《产业社会学》，那还是在读研究生时代。以前读过很多外国的东西，受益匪浅，故一直对翻译家尊敬万分，轻易不敢动笔翻译东西。

有时候也为翻译家鸣些不平，因为我知道翻译一本东西，要有相当高的水平和付出颇多精力，但是，翻译的东西一是不算什么科研成果，二是翻译家的付出和应得回报太不合拍，于是，那些要吃饭的翻译家就只好改行了。所以，有时看到那些“研究生翻译家”甚至“本科生翻译家”们的成果（和翻译第一本书时的我一样）有些地方不忠于原著时，也就心中释然了——大概只有他们才能成为翻译生力军。

我翻译的东西不多，但却写过几十万字的外文文章。我的经验是，两种语言之间的转换能不能做好，母语水平比外语水平重要，文化水平比语言水平重要，认真程度比智力水平重要。

译完了，总的感觉还是：翻译真的不容易！回头想来，这本书的翻译是“糊里糊涂接下来了，认认真真翻译完了”。虽遗憾之处甚多，也不知这本册子能否招人喜欢，但也算做成了件事情。一个人做事，对不对自己很难确定，成没成自己还是知道的。

这些年，也做了不少的企业咨询，有些感想，这也是我对翻译这本书感兴趣的地方。从我的经验来看，本书很多地方还是有相当参考价值的。首先，这是一本实用之书。这本书的目的看来不是为了知识，更不是为了思考，而是为了实用。从知识深度角度看，书中的内容非常浅显易懂，很具体、细致，比较充分地体现了日

本人做事的风格。其次,本书是一本经验之书,它告诉了我们不少咨询技巧和方法,比如用图表很好地表现了想说的内容。

我负责翻译前言和第一章,吴春波先生和金明虎先生分别翻译了第二章和第三章,陈杰女士翻译了第四章,最后由我来做了统一校对和修补。非常感谢三位翻译合作者付出的努力。最让我感动的是清华大学出版社的各位编辑老师,是他们的工作作风、职业态度和敬业精神,才促使翻译稿日趋完善。在此表示衷心的感谢。

如果本书的翻译出版能够为初学咨询或想进入咨询行业的各位人士有些许参考,将不胜荣幸。

我依然很敬佩做翻译的人们。

杨 杜

中国人民大学商学院

前 言

咨询师的作用,就是站在独立于电脑的软硬件供应商的中立立场,通过分析咨询企业的经营管理和信息系统需求,提出有效的解决方案。必要时,咨询师也会介入方案的具体操作。

要做好企业咨询,必须以怎样的知识为前提呢?

咨询业务对咨询师的知识能力要求非常广泛,你要为企业的领导者提出有效的咨询方案,就必须具备从宏观经济到企业管理、财务/管理会计、客户所在行业等多样知识。特别是由于近年来 IT 技术的飞速进步,使企业的领导者们要全面理解这些新技术并及时有效地运用到公司业务中去正在变得格外困难。而且,不论大小企业,面对企业环境扑朔迷离的剧烈变化,企业的领导者们都已经痛切地感受到,如果没有 IT 技术的帮助,要作出准确的经营决策是相当困难的。

为这样的企业领导人做咨询,必须具备专门的咨询业务知识、IT 技能以及客户行业领域的知识和技能。当然,任何一个人是无法具备这么完备的知识和技能的,咨询必须通过一个团队来发挥整合效用。而且,咨询师本人也处在激烈变化的环境中,自己的知识和技能也要能够符合时代的发展,不断更新,才能给客户提出有真知灼见、切实可行的解决方案。

本书是为了培养咨询师而写的咨询技能手册。我们把咨询技能分为以下三个大类,并认为这是做好咨询师最基本的要求。

- (1) 核心咨询技能。
- (2) 核心经营知识。
- (3) 核心 IT 技能。

这里所说的核心咨询技能,是指你作为一个咨询师所必需的素质,以及以这种素质为基础的基本管理技能。说起来这个要求太平常了,但这毕竟是做好咨询师的第一步。

核心经营知识,包含了你对企业经营管理各种职能知识所需的基本了解。本书不是工商管理学院的教科书,所以我们是从联系企业实际的咨询业务角度来讲解经营知识结构的。

核心 IT 技能,是做好 IT 咨询最低必需的信息系统知识和技能。信息技术日新月异,今天最先进的东西,明天就有可能被淘汰。但是无论技术发展到哪个阶段,我们必须能够理解与这个阶段相关的技术发展的整体面貌。无论技术怎样变化,技术的基本分层是不变的。计算机技术的历史,永远是如何填补人与机器之间的缝隙(人机接口)的历史。

本书的基本内容是按照以下视角安排的:咨询的必要技能是什么?某种技能与整体技能的关联如何?这些技能在整个咨询工作中的地位如何?我们编写这本手册是为了提供一个框架,在很多地方并没有详细展开,各位读者若要详细了解每一部分更深入的知识,请参考相关的专业书籍。

本书的执笔者均是活跃在日本企业的资深咨询师,他们不但具有咨询师的基本技能,而且各自有着不同领域的专长。

立志成为咨询师,或者想培养咨询师的各位,以及希望把贵公司信息管理部门的技能做一提升、总结和重组的各位,相信本书能成为您的好帮手。

アビームコンサルティング

目 录

译者的话	(I)
前言	(III)
第一章 核心咨询技能	(1)
13 种素质	(2)
1. 解决问题技能	(4)
解决问题技能的重要性	(4)
自由思考	(4)
积极思考	(5)
逻辑思考	(5)
总体最优与局部最优	(5)
速度观念	(6)
遗漏与重复	(6)
解决问题的程序	(7)
2. 文案技能	(10)
思考(Think)	(10)
构架(Plan)	(11)
做草案(Write)	(11)
推敲修改(Revise)	(12)
3. 演示技能	(16)
分析听众对象	(16)
定义演示报告的目的	(17)
确定关键信息	(17)

选择关键信息的背景资料	(18)
制作演示台本	(18)
确定演示报告的类型	(19)
制作演示文稿	(20)
演示准备	(20)
实施演示	(20)
唤起听众兴趣	(21)
控制提问答疑过程	(22)
结束演示以后	(22)
4. 访谈技能	(23)
访谈的目的	(23)
访谈程序	(23)
事先准备	(24)
实施访谈	(25)
文字化	(27)
5. 主持技能	(29)
OARR	(29)
有效主持	(30)
应对可能出现的问题	(30)
会议总结	(31)
6. 研究技能	(32)
信息收集	(32)
信息来源	(32)
7. 项目管理技能	(34)
项目的开始与终了(项目寿命周期)	(34)
项目启动(Initiation)	(35)
运作管理(Managing)——管理什么	(37)
如何管理项目	(39)
项目结束(Closing)	(40)
项目总结	(40)

今后的合作	(41)
8. 时间管理技能	(42)
时间管理不是对时间的管理而是对自己的 管理	(42)
时间管理的必要性	(43)
高效完成必须做的工作	(44)
有效利用时间	(50)
开好会,靠准备	(51)
电话	(52)
说“不”的勇气和理由	(52)
团队协作	(53)
工作与生活的平衡	(54)
9. 谈判技能	(56)
咨询中的谈判	(56)
阐述己方主张时的注意事项	(57)
结构性地看待问题,积极向前看	(60)
听取对方看法时的注意事项	(61)
预先准备多个预选方案	(63)
结语	(63)
第二章 核心经营知识	(65)
1. 战略	(69)
什么是获取订单的关键	(69)
差异化与价格	(70)
学习曲线	(70)
波士顿矩阵	(71)
迈克尔·波特的5种力量	(72)
案例分析:西南航空公司	(75)
2. 组织与人	(79)
企业组织	(79)
组织与文化	(82)

组织与人(变革领导)	(83)
3. 供应链	(85)
供应链的背景	(85)
竞争的世界	(85)
利润的含义	(86)
销售额、成本与投资	(87)
SCM	(88)
SCM 的要点	(88)
变革之路	(90)
4. 会计	(95)
财务会计	(95)
[例题 1] 从分类到决算表	(98)
管理会计	(104)
[例题 2] 间接制造费用的分摊	(108)
5. 财务	(111)
财务的作用	(111)
资金筹集	(112)
资本预算(投资预算)	(112)
与财务相关的职位	(113)
资本市场	(114)
企业的特征与财务管理者的职责	(114)
6. 运营	(116)
销售管理	(116)
采购管理	(118)
生产管理	(121)
库存管理	(123)
第三章 核心 IT 技能	(127)
1. 系统开发周期	(130)
2. IT 基础技能	(136)
数据库	(136)

用户界面	(146)
计算机网络	(148)
安全性	(154)
设计	(159)
编写程序	(163)
测试·QA(质量管理)	(165)
图表	(171)
3. IT 在企业中的应用	(177)
OLTP	(177)
OLAP	(184)
办公自动化	(195)
其他 IT 关键技术	(199)
4. 电子商务	(202)
第四章 在咨询公司工作	(213)
1. 咨询公司的组织	(215)
三个角度构成的组织	(215)
行业和专业领域的优先顺序	(217)
三个角度的重要性	(218)
如何决定行业和专业领域	(218)
行业和项目的关系	(219)
总结	(219)
2. 咨询职业生涯	(221)
基本视角	(221)
职位晋升	(221)
为什么要从 IT 做起	(221)
3. 考核机制	(223)
X 项目实例	(223)
结语	(226)
4. 职能管理	(228)
寻找项目	(228)

日常的用心和努力	(228)
捕捉具体项目机会的活动	(230)
执笔者介绍	(234)
出版协作者介绍	(235)

第一章

核心咨询技能

核心咨询技能是一个好的咨询师所必须掌握的基本技能。不论客户属于什么行业、咨询项目要达到什么目的,所需要的这些基本技能是不会有太大变化的(见图 1-1)。

核心咨询技能是具有咨询所不可或缺的 13 种素质的咨询师把这些素质应用于咨询实践的 necessary 技能。



图 1-1 咨询师的必要素质与核心咨询技能

13 种素质

- 诚实(Integrity)——在所有人际交往中能保持不动摇的诚实和率直。

- 合作性(Teamwork)——能够努力与团队成员合作完成目标。成功时共享荣誉,失败时共担责任。善于与各个阶层的咨询师和客户合作。

- 灵活性(Flexibility)——能够适应各种不同的观点和思维模式。能够接受各种课题的挑战,并迅速把握环境变化和采取对

策。具有不怕挫折的能力。

- 自我激励(Commitment to Personal Growth)——始终保持不断学习的愿望,不断积累和丰富经验。

- 领导力(Leadership)——能够提示团队的目标、价值观和愿景。能围绕愿景集聚相关各方的力量。能够得到信赖和忠诚,能激发出他人的潜在能力。

- 创造力(Creativity)——能够不断地提出和应用一些革新性的创意和角度。

- 积极主动性(Initiative)——积极应对挑战和责任,主动承担任务,不怕困难、坚定不移。

- 判断力(Judgment)——遇到困难能够与他人商讨和请教解决办法。能够认识错误并努力去修正错误。善于从经验中学习。能妥善处理那些不确定、不清晰、疲劳以及挫折事项。精神处于疲劳状态时也能够理性思考。

- 可信赖度(Reliability)——可放心委派工作。

- 尊重多样性(Respect for Diversity)——理解自己以及客户组织中的个人性格以及文化上的差异,并尊重这种差异。努力营造工作场所公开、透明的氛围,积极关心能够改进业绩的各种工作模式和做法。

- 注重工作与生活的协调(Respect for Work/Life Balance)——尊重他人从事业余爱好活动的自由,重视工作和个人生活的协调和充实。

- 职业意识(Professionalism)——对自己、公司具有职业意识和职业道德,经常拥有平常心 and 自信心。

- 毅力和精力(Intensity and Energy Level)——经常保持健康、活力和精力。

咨询师要想保持以上的素质并用于实践,后天的经验和学习是必须的。不过也不能否认,这些素质对于某些人是天生的,或性格中固有的。但也有一些人,尽管有了很多经验,却依然没有形成这些素质。因此,做好咨询师,就必须以一定的知识为平台,一边积累经验,一边感悟,才能真正具有这些必要素质。

这一章我们将主要说明咨询师到底需要哪些核心咨询技能。

1. 解决问题技能

我们每天需要解决各种各样的问题。“近来太胖了，得减肥”，属于生活方面的问题；“下周五必须写完报告”、“我们必须决定今年是否采用网上订货系统”等，则是工作方面的问题。问题有大有小，有急有缓。

一个人在解决这些问题时所表现出来的技能就叫解决问题技能。解决问题技能包括三个方面：一是发现问题的技能；二是提出解决措施的技能；三是实施措施的技能。

✧ 解决问题技能的重要性

咨询工作，就是咨询师对客户所提问题给出解决方案的活动过程。但咨询师不是仅仅根据个人的知识和经验就能简单地拿出解决方案，而是要“和客户一起考虑”，才能提出合适的解决方案。咨询的作用在于帮助企业梳理复杂、模糊的局势要素，找出真正的问题所在，提出解决方案。有的咨询还要帮助企业有效实施这些方案。

咨询的整个过程都需要上述各种技能，但最重要的还是“和客户一起考虑”，忘掉了这一点的咨询师，就成了不受欢迎的傲慢之人了。

✧ 自由思考

人思考问题往往局限于一个习惯性的框架之中，无意之中就给自己限定了一种思维模式，其结果是，在考虑解决方案的过程中，忽视或者遗漏某些卓越的创意。浪费创意可是最大的浪费。为了避免这种情况，我们就需要突破现有的、习惯性的框架和模