



High-Value IT Consulting: 12 Keys to a Thriving Practice

IT 咨询

——12项关键指标剖析

[美]Sanjiv Purba Bob Delaney 著
郑利强 游战清 艾迪明 等译

建立、管理和实践IT咨询的
全面指南!

信息化经典书丛

IT 咨 询

——12 项关键指标剖析

High-Value IT Consulting: 12 Keys to a Thriving Practice

[美] Sanjiv Purba Bob Delaney 著

郑利强 游战清 艾迪明 等译

电子工业出版社

Publishing House of Electronics Industry

北京·BEIJING

内 容 简 介

本书从构成咨询机构基础的三大基本要素：咨询师、客户和获利能力出发，深刻剖析了 IT 咨询应该遵循的 12 项关键评估指标，并从咨询的目的、过程、质量、客户的营销等方面详细分析了 IT 咨询必须遵循的各种规律。全书分为 4 篇，共 21 章。

本书是 IT 咨询工作者的必备参考书，也可作为相关专业的教材或教学参考书。

Sanjiv Purba, Bob Delaney

IT Consulting Best Practices: 12 Keys to Engagement Success

ISBN: 0-07-222625-0

Copyright © 2003 by the McGraw-Hill Companies, Inc.

Original Language published by The McGraw-Hill Companies, Inc. All Rights reserved.
No Part of this publication may be reproduced or distributed in any means, or stored in a database or retrieval system, without the prior written permission of the publisher.

Simplified Chinese translation edition jointly by McGraw-Hill Education (Asia) Co. and Publishing House of Electronics Industry.

本书中文简体字翻译版由电子工业出版社和美国麦格劳-希尔（亚洲）出版公司合作出版。未经出版者预先书面许可，不得以任何方式复制或抄袭本书的任何部分。

本书封面贴有 McGraw-Hill 公司防伪标签，无标签者不得销售。

版权贸易合同登记号 图字：01-2002-5892

图书在版编目（CIP）数据

IT 咨询：12 项关键指标剖析/（美）普帕（Purba, S.），（美）德拉尼（Delaney, B.）著；郑利强等译。—北京：电子工业出版社，2004.10

（信息化经典书丛）

书名原文：High-Value IT Consulting: 12 Keys to a Thriving Practice

ISBN 7-121-00345-7

I. I... II. ①普... ②德... ③郑... III. 信息技术—高技术产业—咨询服务 IV. F49

中国版本图书馆 CIP 数据核字（2004）第 092789 号

责任编辑：张 毅 zhangyi@phei.com.cn

特约编辑：韩 江

印 刷：北京智力达印刷有限公司

出版发行：电子工业出版社

北京市海淀区万寿路 173 信箱 邮编 100036

经 销：各地新华书店

开 本：787×980 1/16 印张：23.75 字数：379 千字

印 次：2004 年 10 月第 1 次印刷

印 数：4 000 册 定价：48.00 元

凡购买电子工业出版社的图书，如有缺损问题，请向购买书店调换。若书店售缺，请与本社发行部联系。联系电话：（010）68279077。质量投诉请发邮件至 zlts@phei.com.cn，盗版侵权举报请发邮件至 dbqq@phei.com.cn。

译者序

近几年，随着国家对信息化建设工作的重视和政策的倾斜，越来越多的企业结合自身战略发展的需要，提出了信息化建设的目标 and 需求，这在客观上给咨询业的发展带来了机遇，同时也使高水平的咨询人才变得紧俏起来。

由于 IT 咨询业在我国刚刚兴起不久，除了国外五大咨询公司外，本土的咨询公司基本上规模较小，从业时间较短，缺乏系统、科学的 IT 咨询项目及咨询公司运作经验。我们将这本《IT 咨询——12 项关键指标剖析》翻译成中文，目的是为广大的咨询工作者，特别是 IT 咨询工作者，提供一本良好的从业参考资料。本书可以作为广大 IT 咨询工作者的参考书，同时也可以为那些具有咨询服务需求的企业提供有益的帮助。

关于本书

本书是一本面向 IT 咨询顾问及企业信息部门客户的工具书，它从咨询机构的基本构成、咨询项目的评价指标讲起，深入探讨了 IT 咨询业务的营销与签单、咨询工作的实施，以及咨询机构的内部运营与管理等主题。本书是一本深入剖析 IT 咨询所涉及的主体（咨询机构、咨询顾问、企业客户）及客体（客户企业）的难得的参考书。

本书从构成咨询机构基础的三大基本要素：咨询师、客户和获利能力出发，深刻剖析了 IT 咨询应该遵循的 12 项关键评估指标。从咨询的目的、过程、质量、客户的营销等方面详细分析了 IT 咨询必须遵循的各种规律，以帮助 IT 咨询企业降低咨询风险，规范项目实施过程，加强咨询机构的运营质量。

关于作者

Sanjiv Purba 是一位有着超过 15 年 IT 咨询工作经验的 IT 咨询执行官。他曾经供职于五大咨询公司，积累了丰富的 IT 咨询工作经验。他的咨询客户包括 IBM、微软和皇家银行等。

Bob Delaney，工商管理硕士，作为企业管理者和咨询师，在营销、通信

和信息技术等领域积累了 25 年的丰富的工作经验。他在网络应用领域颇有建树，并在 Ryerson 大学教授网络营销，同时对微软的桌面系统也很有研究。

译者希望本书的出版能够将国外先进的咨询工作的工具、方法、理念引进到国内，为提高我国咨询行业的整体水平做出微薄的贡献。

本书由郑利强负责组织并承担主要翻译工作，此外，参加翻译工作的还有艾迪明、王卉和耿伟伟，全书由游战清负责译校并承担了部分翻译工作。

AMT 专家顾问王玉荣女士在本书的出版过程中，给予了很多建议和帮助，在此表示衷心感谢！

由于时间紧迫，加上译者的水平及知识面有限，译文未必全尽原意，不当之处，敬请广大读者不吝赐教。请发电子邮件至：zhengliqiang@263.net。

译 者

前 言

在 IT 职业生涯中，几乎每位从业人员都曾经有过成为一名合格的咨询顾问的想法。他们之中有些人通过加盟已有的咨询公司或开办自己的咨询公司来实现其理想，有些人则在继续考虑这种愿望的可行性。

目前，虽然有一些咨询行业的从业者能够从其他咨询人员那里汲取经验教训，避免重复其他咨询人员过去曾经犯过的错误，如浪费资金，广大客户怨声载道，扼杀下属员工的才智与积极性，导致员工跳槽或者离职，等等。但时至今日，还有许多咨询人员不断地重复着类似的错误，在他们的脑海里，还没有清楚地意识到他们所犯的错误以及如何才能避免这些错误。

这是不应该发生的事情！同时这也是写作本书的意图。

本书的目的

无论你是刚刚进入咨询行业，还是一个经验丰富的咨询人员，或介于两者之间，本书都将为你咨询业务的成功提供现实而正确的指导，本书也能为你所在的咨询公司或自己开办的咨询机构提供业务上的指导。

当前，还没有一套现成的方法和工具来衡量 IT 咨询机构的服务水平和质量。本书考察了构成咨询机构基础的三大基本要素，即咨询师、客户和获利能力。在一定的时期，这些基本要素又是相互制约的，例如，对咨询师进行新技术培训可能会在短期内减少公司的利润，但从长期来看，这项措施对企业却又是有利的。本书给出了 12 项关键评估指标，用来衡量企业的日常决策对三大基本要素以及咨询项目最终效果的影响程度。

对阅读本书的读者来说，理解 12 项关键指标在咨询过程的各个阶段中如何影响咨询公司服务的质量是十分重要的。因此，这 12 项指标可以被用做评价咨询机构运营质量的标准，也可以用来评价提升公司价值的整体策略的优劣。

读者对象

本书的读者定位于咨询师、咨询机构的经理以及未来的咨询人员。希望

本书能够对 IT 咨询师在各种咨询机构中的职业生涯有所帮助，同时也能为他们提供提升咨询服务质量的关键技术。

对于那些要聘请咨询师或考虑将来聘请咨询师的客户来说，也会从本书中获益。通过对咨询业务的了解，客户可以有效地评估咨询师能够给企业带来的价值。

本书的结构

本书的章节是按照咨询项目的生命周期来组织的，包括：咨询项目执行、市场营销、项目前期工作、合约执行、履约后服务、风险规避及质量保证。

第一篇 理想的 IT 咨询项目

在本部分中，我们考察了影响咨询机构运营状况的三大基础要素和 12 项关键评估指标。第 1 章和第 2 章向咨询师及其咨询公司的经理人员介绍了如何通过建立报告卡片或报表的方法采用这 12 项关键评估指标来评价他们的工作效果。

第 1 章 咨询项目开展状况的评估

第 2 章 实施 IT 咨询项目的方法

第二篇 业务销售及咨询合同

本部分重点讨论了 IT 咨询公司制定销售、市场和财务策略的方法，以及客户选择 IT 咨询服务的决策过程。这些方面的内容是支撑咨询公司存在和发展的命脉，但是咨询师们经常容易忽略。本书从第 3 章到第 6 章讨论了优化上述过程的实用方法。

第 3 章 实施营销策略

第 4 章 制定营销战略

第 5 章 客户渠道与决策过程

第 6 章 客户决策过程

第三篇 成功地履行咨询合同

本部分介绍了有效地履行 IT 咨询合同，建立和发展良好的客户关系，圆满地完成咨询合同的技术与方法，这些技术与方法有利于咨询公司培育新的市场契机。

第 7 章 项目前期准备工作

第 8 章 启动项目

第 9 章 咨询项目实施控制与管理

第 10 章 实施咨询项目

第 11 章 测试、发布和结束项目

第 12 章 为单个客户开展多个咨询项目

第 13 章 降低项目风险

第 14 章 IT 咨询中的法律问题

第 15 章 质量问题

第 16 章 鼓励交流及其他

第四篇 运营 IT 咨询公司或项目

本部分讨论了咨询公司领导层，软硬件支持环境及工具，以及人力资源对咨询师所做工作的至关重要的支持作用。

第 17 章 IT 咨询公司的运营与发展

第 18 章 IT 咨询项目的财务管理

第 19 章 IT 咨询公司的日常管理

第 20 章 信息技术在 IT 咨询中的应用

第 21 章 IT 咨询项目中的人员管理

本书图表的下载方法

在阅读本书的过程中，读者会看到许多图表实例，这些图表都是本书作者在财富 100 强企业中做咨询服务时所采用的图表。在本书中讨论和说明的图表均采用 WORD 文档格式，用户可以访问 McGraw-Hill/Osborne 的站点 <http://www.osborne.com>，单击页面左上角的免费代码（“free code”）链接，在所列的图书目录中通过查找本书的链接来下载这些图表。

这些图表分为如下几类：

- 咨询项目的操作
- 市场与营销
- 项目前期活动
- 咨询项目的生命周期
- 项目后期活动
- 风险规避及质量保证

目 录

第一篇 理想的 IT 咨询项目

第 1 章 咨询项目开展状况的评估	(1)
1.1 咨询项目开展状况的评估	(1)
1.2 评估咨询项目是否成功的 12 项关键指标	(4)
1.3 评估咨询项目的执行情况	(17)
1.4 建立咨询项目的实施标准	(19)
1.5 小结	(20)
第 2 章 实施 IT 咨询项目的方法	(23)
2.1 咨询项目的概念	(23)
2.2 咨询项目的生命周期	(25)
2.3 IT 咨询的基本角色	(35)
2.4 12 项关键指标和项目周期	(37)
2.5 领导力、价值与知识产权	(38)
2.6 小结	(39)

第二篇 业务销售及咨询合同

第 3 章 实施营销策略	(41)
3.1 服务链与示范工程	(41)
3.2 付诸实施	(42)
3.3 市场定位与文化	(44)
3.4 研究发展和新项目	(44)
3.5 营销角色	(46)
3.6 有共同需求的潜在客户	(47)
3.7 营销计划	(48)
3.8 营销“工具包”	(51)
3.9 写作和谈话窍门	(52)
3.10 如何了解客户在想什么	(56)
3.11 人性化的项目计划	(57)
3.12 小结	(59)

第4章 制定营销战略	(61)
4.1 执行营销战略	(61)
4.2 营销策略的结构	(62)
4.3 争取信任	(64)
4.4 草签意向	(68)
4.5 价格模型	(69)
4.6 样本工程和范例	(72)
4.7 反馈模型	(72)
4.8 投标或者弃标	(74)
4.9 与产品销售结合起来	(78)
4.10 盈利计划和资源利用	(79)
4.11 营销预算	(80)
4.12 小结	(85)
第5章 客户渠道与决策过程	(87)
5.1 企业发展的一般原因	(87)
5.2 渠道	(87)
5.3 渠道内外	(95)
5.4 小结	(99)
第6章 客户决策过程	(101)
6.1 企业行为	(101)
6.2 发现决策者的技巧	(107)
6.3 客户值得去努力吗	(110)
6.4 合同管理	(114)
6.5 实施交易	(115)
6.6 小结	(117)

第三篇 成功地履行咨询合同

第7章 项目前期准备工作	(119)
7.1 项目前准备工作的作用	(120)
7.2 清理项目前期准备工作	(122)
7.3 小结	(140)
第8章 启动项目	(141)
8.1 项目工作周期	(141)
8.2 项目工作的开展对关键指标的影响	(143)

8.3	从前一阶段你应该了解什么	(143)
8.4	样板示例	(153)
8.5	小结	(156)
第 9 章	咨询项目实施控制与管理	(159)
9.1	楔型收益图	(160)
9.2	控制	(163)
9.3	小结	(176)
第 10 章	实施咨询项目	(179)
10.1	寻找标准处理方法	(180)
10.2	项目实施对 12 项关键指标的影响	(183)
10.3	合同执行的主要阶段和可交付产品	(184)
10.4	小结	(202)
第 11 章	测试、发布和结束项目	(205)
11.1	测试对 12 项关键评估指标的影响	(206)
11.2	测试阶段	(207)
11.3	发布阶段	(215)
11.4	项目后期工作	(217)
11.5	小结	(219)
第 12 章	为单个客户开展多个咨询项目	(221)
12.1	扩展项目领导小组	(221)
12.2	多个项目的挑战	(227)
12.3	获取多个项目	(230)
12.4	小结	(232)
第 13 章	降低项目风险	(233)
13.1	关于项目的三点风险评估	(233)
13.2	基于实践基础的风险评估	(244)
13.3	风险评估示例	(245)
13.4	小结	(246)
第 14 章	IT 咨询中的法律问题	(247)
14.1	法律文件是 IT 咨询的一部分	(247)
14.2	协议形式和类型	(249)
14.3	文件内容	(252)
14.4	协议的无效与争议	(255)
14.5	附件	(256)

14.6	额外资源	(256)
14.7	小结	(257)
第 15 章	质量问题	(259)
15.1	为何需要考虑质量?	(260)
15.2	质量保证体系	(261)
15.3	小结	(268)
第 16 章	鼓励交流及其他	(269)
16.1	在最高处永远不会拥挤	(269)
16.2	赞美成功	(270)
16.3	团队满意度和忠诚度	(274)
16.4	在实践中竞争	(275)
16.5	小结	(278)

第四篇 运营 IT 咨询公司或项目

第 17 章	IT 咨询公司的运营与发展	(281)
17.1	企业的长期规划和目标是什么?	(281)
17.2	评估: 战术和战略问题	(284)
17.3	建立公司工作路线	(287)
17.4	小结	(290)
第 18 章	IT 咨询项目的财务管理	(291)
18.1	财务管理活动的影响	(291)
18.2	对财务进行累积积分监督	(292)
18.3	正确对待供应商	(302)
18.4	银行: 做什么, 期望它做什么	(304)
18.5	IT 咨询中的保险	(306)
18.6	IT 咨询的税务问题	(310)
18.7	收入确认	(312)
18.8	小结	(313)
第 19 章	IT 咨询公司的日常管理	(315)
19.1	优先和纪律	(315)
19.2	企业组织结构和文档	(319)
19.3	费用控制	(323)
19.4	投资	(328)
19.5	法律支持	(329)

19.6	小结	(330)
第 20 章	信息技术在 IT 咨询中的应用	(333)
20.1	时刻关注与你业务相关的技术	(333)
20.2	软件和办公工具	(339)
20.3	电子邮件和网络	(341)
20.4	专业员工的移动工具	(342)
20.5	家庭办公支持	(344)
20.6	将所有功能集成在一起	(345)
20.7	小结	(346)
第 21 章	IT 咨询项目中的人员管理	(347)
21.1	人力资源的职能	(347)
21.2	咨询检查周期	(353)
21.3	职业生涯管理	(358)
21.4	小结	(359)

第一篇 理想的 IT 咨询项目

第 1 章 咨询项目开展状况的评估

1.1 咨询项目开展状况的评估

一般来讲, IT 咨询公司只有在能够赢利的前提下, 才能生存和发展下去。根据时间范围或所采用的评估方法的不同, 这个标准会有所变化, 尤其是对于工作性质比较复杂的咨询公司(例如, 咨询业务是帮助客户提高产品在市场中的占有率)。然而, 为获得持续稳定并能维持公司正常运营的财务收入, 需要有效地平衡 12 种关键指标, 并克服某些阶段里这些指标之间相互制约的特性。深刻理解并合理利用这 12 种关键指标, 对于 IT 咨询公司获得事业上的成功是至关重要的。如果某项指标出现问题, 则可能会给咨询公司带来灾难性的后果。

实施 IT 咨询项目与从事其他业务类似, 也具有业务投入和成果产出。咨询公司的顾客就是我们通常所说的客户, 咨询公司的职员通常是指咨询师。同时, 咨询公司的经营者还要考虑应收账款、应付账款、工资和人力资源等许多方面的工作。咨询公司必须实现良好的市场业绩, 培训和提高员工的业务水平, 并学会有效地参与市场竞争。咨询公司与其他企业的根本区别在于它们产生的工作成果的差异, 咨询工作的成功与否, 将会对客户产生意义深远的影响。

大部分 IT 咨询公司的主要业务是对外提供咨询服务。IT 咨询公司偶尔也销售一些产品或设备, 但所占的比例往往都很小。提供咨询服务与销售产品(即使销售的是软件产品)之间存在着明显的差别。这些差别主要表现在公司的基本构成、员工构成, 以及为使购买服务的客户满意所需开展的各项工作等方面。当咨询服务的时间成为咨询公司的主要产品时, 会出现许多有趣的情况。与其他产品不同, 咨询服务的时间是不能储存的, 只有将它出售, 才能实现其价值。

如果某位咨询师 1 小时的服务时间没有被出售，这 1 小时将会永远地流逝。虽然我们没有什么办法来挽回失去的时间，但还是有方法弥补由于收入降低所造成的影响，例如，通过增值销售、知识产权投资或提供销售支持等方法。不过，这些措施将会影响咨询公司的竞争能力。比如，提高收费标准将可能使竞争对手赢得咨询业务，延长咨询师的工作时间将会影响员工的士气，雇用额外的职员将增加固定成本，并给公司部门和人员的管理增加额外的压力。

IT 咨询公司还经常面临许多其他影响公司的收益和生存的挑战和压力，这些问题包括：

- **技能陈旧过时** 许多 IT 咨询公司由于过分注重赢利，不肯在培训员工学习新的职业技能上投资，从而导致员工的知识技能陈旧过时，不能适应新的 IT 咨询工作的需要。例如，咨询公司的专职数据库管理员（DBA）可能永远没有机会来提高自己在其他方面的技能。
- **市场的过度竞争** IT 咨询行业的准入门槛相对较低。一家咨询公司只需要有一个签约的客户和一个咨询项目就能够开始运营。这种情况造成了咨询公司泛滥成灾的现象，其中有些咨询公司没有充实的经济基础来维持公司的运转，而靠低价促销或提供免费服务等方式来招揽生意。同正常的商业竞争相比，这种恶性竞争可能会随时导致企业资金链的断裂，从而使公司陷入财政危机。
- **技术发展** 在近十年里，我们亲眼目睹了科学技术的飞速发展，以及科技革命对咨询项目实施方式所产生的影响。大型计算机、客户机/服务器（C/S）、反向工程、面向对象计算、组件、网络计算、互联网、数据仓库、ERP、CRM、独立管理团队、管理变革以及 Web 服务等热门领域都是在过去的十年里出现的。某些非技术革命（如反向工程等）甚至也通过各种不同的方式对 IT 咨询公司产生深远的影响。因此，咨询公司需要不断地学习这些热门领域的知识，并领先其他竞争对手成为这方面的专家。
- **固定成本和管理费用** 大多数咨询公司的收入是不稳定的。其收入将随着市场的变化上下波动。客户通常并不严格按照咨询项目的进度来支付合同款项。咨询项目合同之间的耽搁也使专职为某个客户服务的员工的工作无法创造收入。尽管存在这些问题，然而，正常的经营和

管理费用还必须支付，如房租、设备费用、通信费用和员工工资等。

- **费用压力** 咨询项目的收费标准通常会受某些因素的影响而上下波动。收费标准的波动将会对咨询公司获得项目的机会或现金收入产生一定的影响。员工在经营状况较好的时候通常会要求提高福利和工资，从而使企业的费用支出上升，压力增大。在人才市场上招聘紧俏人才或具有较高职业技能（可能是新技术，也可能是旧技术）的人才，或提高员工的奖金额度，也会导致费用压力上升。如果人力资源过剩或客户不愿意在咨询服务上投资，则费用压力将会降低，同时收入也会降低。

- **人力资源规划** 使咨询公司保持合理数量的员工是一件非常困难的事情。大型咨询项目的意外中止往往会导致许多咨询师无事可做，而造成人力资源的浪费。

如上所述的任何一个问题都有可能在一夜之间破坏咨询公司的稳定，危及公司的生存和发展。那么，咨询公司应该如何保护自己、降低经营风险呢？答案是将公司所有的经营和投资活动严格按照降低风险的顺序进行排列，并进行优先选择决策。最基本的原则是，所有咨询公司都必须关注客户、员工和利润。我们暂且将这些问题之间复杂的依存关系和如何衡量风险搁置不谈，先来讨论构成 IT 咨询公司的这三大基本要素，如图 1-1 所示。

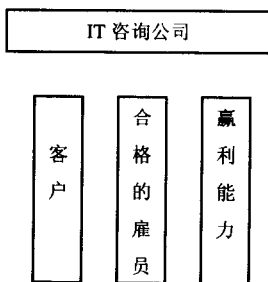


图 1-1 构成 IT 咨询公司的三大基本要素

- **客户** 客户无疑是咨询公司获得成功的最关键的因素。客户最关心的是其购买的服务是否物有所值。咨询公司提供的服务如果令客户满意，客户就会忠诚于咨询公司，并将成为公司下一个咨询服务项目的潜在客户，使公司获得保持稳定发展的后劲。

- **合格的雇员** 雇员（即通常所说的从业者、人力资源或咨询师）是咨询公司的主要财富，是公司收入和利润的创造者。因此，他们的数量、士气、责任心以及技能水平对咨询公司的成功与否是至关重要的。
- **赢利能力** 咨询公司的利润受许多因素的影响，这些因素包括费用支出、人员使用率、固定成本和毛利率等。通常利润是维持 IT 咨询公司运转的支柱。

1.2 评估咨询项目是否成功的 12 项关键指标

尽管支撑 IT 咨询项目的三大基本要素是构成咨询公司的基础，但用来衡量咨询公司的运营状况并不方便。这三种要素也不能明确指出为改进咨询工作的效果应该在何处投资。为评估咨询项目是否成功，需要将上述要素进一步细化为一组关键指标，如图 1-2 所示。

- **客户满意度** 表示客户对其接收到的付费 IT 咨询服务的满意程度。
- **人员使用率** 咨询师向客户提供收费服务的时间占总可工作时间的比例。
- **人力资源** 能够为付费客户提供服务的咨询师的数量、技能水平以及工作热情的总和。
- **平均服务率** 在指定时间段内，签约客户认可的平均服务率。这个平均服务率在签约期间内受咨询人员的数量和水平的影响。
- **应收账款** 客户应向咨询公司支付的咨询服务费用。
- **成本** 由维持咨询公司运转的各种费用构成，包括固定成本和可变成本两类。固定成本包括房租、设备费用、物业管理费和通信费用等。可变成本包括招待费、交通费和各类物资费用。
- **折扣** 指某段时间内所付咨询费占标准收费的比例。折扣大小对最终的利润有很大的影响。
- **销售渠道** 潜在客户项目机会列表，其中包括项目成功的可能性以及其他相关的数据。
- **待办业务** 指已签订咨询服务合同，但还没有完成的咨询工作。所有咨询公司都应该尽量多地储备待办业务，以便在行业不景气时仍然有