



科 文 图 书

[美] 罗伯特·谢弗 著

Robert H. Schaffer



IBM、GE、摩托罗拉的咨询顾问
《哈佛商业评论》资深撰稿人的最新力作

High-Impact
Consulting

高绩效

咨询

(完全修订本)

· 咨询中的实施差距及其解决方案

4B70



中国劳动社会保障出版社

High-Impact Consulting

高绩效咨询

【完全修订本】

大多数咨询项目的现状是，企业花费不菲，咨询公司费心费力，然而结果不甚理想。这中间有一个重要的问题是“实施时的差距”。咨询顾问应该确保他们的建议是企业有能力实施并且乐于实施的，这样咨询才能真正达到效果。

本书中揭示了“实施时的差距”是如何影响咨询效果的，并提出一种结果驱动型的咨询方法，作者称其为高绩效咨询。这一方法已经被运用于包括通用电气、摩托罗拉、贝尔实验室、世界银行等世界上最成功的组织中。

■专家们在提供专业技能之余，更重要的是应该为客户创造价值。他们必须确保客户接受他们的建议、取得真正可见的成效、并养成保持进步的能力。从而帮助客户实施真正的变革。

——詹姆斯·沃尔芬森，世界银行总裁

■大部分咨询项目都是以注定要失败的方式来实施的。如果你接受了专家意见，无论来自内部员工还是咨询公司，你都可以在本书中找到增加高回报机会的建议。

——劳伦斯·图尔，GE资本人力资源部前高级副总裁和经理

■有效的咨询推销和交付的是显著且可衡量的结果，而不是通常见到的简单的建议。罗伯特·谢弗在本书中教给客户如何要求有效的结果，并教导咨询顾问如何改变他们的咨询实践以达到这种结果。他的确做到了。

——理查德·拉瑞克，美国纸业管理协会前主席

■借用外脑、聘用顾问也是企业的一项投资活动。企业不仅投入数目不菲的咨询费，而且还投入各级管理人员大量的时间和精力。企业必须关注咨询活动的投资回报，本书告诉企业应如何同咨询公司合作，如何更有效地从咨询活动中得到效益，值得所有的管理人员阅读。

——詹正茂，著名管理咨询专家

责任编辑：张红兵
责任校对：薛宝丽

封面设计：田晗工作室 (010) 87712237



ISBN 7-5045-4438-8



9 787504 544384

ISBN 7-5045-4438-8/F · 810

定价：28.00元

出版策划：科文（香港）出版有限公司
editor@beijingkewen.com

分 销：北京科文剑桥图书公司
(北京安定门外三利大厦 100011)
(010) 64203023

策划编辑：科文图书·单靖华

网上购书：www.dangdang.com (当当网)



科文工商管理经典文库
咨询系列

科文图书

C932/2

High-Impact Consulting

高绩效 咨询


(完全修订本)

咨询中的实施差距及其解决方案

[美] 罗伯特·谢弗 著

Robert H. Schaffer

RBD 52/11

 中国劳动社会保障出版社

著作权合同登记号：图字 01 - 2004 - 0664 号

图书在版编目 (CIP) 数据

高绩效咨询 / (美) 谢弗 (Schaffer, R. H.) 著; 燕清联合译.
—北京: 中国劳动社会保障出版社, 2004
(科文工商管理经典文库·咨询系列)
书名原文: High-Impact Consulting
ISBN 7 - 5045 - 4438 - 8

I. 高... II. ①谢... ②燕... III. 咨询学 IV. C932

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2004) 第 007629 号

High-Impact Consulting: How Clients and Consultants Can Work Together
to Achieve Extraordinary Results, by Robert H. Schaffer

Copyright © 2002 by John Wiley & Sons, Inc.

Original published by John Wiley & Sons, Inc.

All rights reserved.

中文简体字版版权©2004 科文 (香港) 出版有限公司

中国劳动社会保障出版社出版

中国劳动社会保障出版社出版发行

(北京市惠新东街 1 号 邮政编码: 100029)

出版人: 张梦欣

*

北京科文剑桥图书有限公司承销

(北京安定门外大街 208 号三利大厦 邮政编码: 100011)

购书热线: 010 - 64203023

*

北京民族印刷厂印刷装订 新华书店经销

787 毫米 × 1092 毫米 16 开本 13.5 印张 220 千字

2004 年 3 月第 1 版 2004 年 3 月第 1 次印刷

定价: 28.00 元

读者服务部电话: 010 - 64929211 发行部电话: 010 - 64911190

出版社网址: <http://www.class.com.cn>

版权专有 侵权必究

举报电话: 010-64911344

前言

PREFACE

大多数顾问和客户从未听说过我称之为“实施差距”的现象，然而就是它或多或少地损害了以前开展的大部分咨询方案。这个差距就是存在于以下两者之间的差异：(1)为了从顾问的工作中获益，客户公司不得不完成的所有事情；(2)实际上，客户公司能够做到的事情。无论顾问的分析和建议多么明智和富于创造力，只有当客户为了获益做了必须完成的工作以后，他们才能真正从中获益。但是，这个过程并没有包括咨询实践方法以及保证顾问的建议和客户的反应达到最紧密配合的步骤。因此，许多咨询方案也就是因为实施差距而不能达到应有的效果，许多方案实际上都没有产生持久的效益。

我自己最近也有一次与这些不匹配的情况类似的经历：我买了一个家用电话系统，它具备某些我需要的独特功能。它带有一个80页的说明书，也就是电话供应商版“咨询建议书”。建议书的各个方面都无可挑剔，但问题是许多指令都超出了常用的范围，而且我也不愿意花时间通读所有说明。我只是有限利用了这个系统，而远没有达到（现在仍是）产品设计者设想的功用。于是，这样一个超级系统不能让“客户”从中受益的原因是“实施差距”，也就是要想成功实施它必须完成的工作和真正能够做到的工作之间的差距。

大量咨询方案都遭遇过这种差异。

本书是为高级经理和他们雇用的顾问而作，它说明了这个实施差距为什么以及怎样破坏如此众多的咨询方案，而且还提出了一种专为解决这个差距问题设计的有效模式——高绩效咨询。多年来，数百次的实际应用证明这种模式非常奏效。它已经在世界上最成功的一些组织内使用过了，这其中包括通用电气（General Electric）、摩托罗拉（Motorola）、通用再保险公司（General Reinsurance）、贝尔加拿大公司（Bell Canada）、爱迪生联合公司（Consolidated Edison）、强生公司（Johnson & Johnson）、跨国采矿集团（Rio Tinto）、世界银行（the World Bank）、史克必成公司（Smith Kline Beecham）、康涅狄格州和华盛顿州，

以及邓百氏(Dun & Bradstreet)等其他许多组织。

高绩效范例的发展

许多年前,一家大型化学制品公司的工业工程主管曾经向我诉说这样一个窘境:他手下每一个员工都掌握了一套帮助公司取得显著改进的方法。然而,他们要让客户经理们做要从工业工程中获利而必须完成的事往往非常困难。又是实施差距的问题!

我和这个小组合作不久,就为美国管理协会发表了一篇叫做《使工业工程的影响最大化》¹的专题论文。这篇文章标志着我们多年来研究“顾问和客户怎样才能确保客户组织完全从咨询信息中获益”的开端。我和我的同事将我们在这方面的经验和教训用于我们自己的咨询实践中,并培训其他顾问。总之,我希望通过这本书与更多经理和顾问分享我的经验。

实施差距:咨询的致命伤

自化学制品公司的那个年代以来,世界越来越复杂,变革也越来越普遍和迅速。管理咨询业的发展速度超出了人们的想像。然而,尽管发生了这样的变革,以往那些工业工程师所面临的窘境——实施差距——仍然是限制咨询价值的最大障碍。虽然咨询行业成长的速度让人兴奋,但是它大多时候还是不能克服“实施差距”这个普遍问题,也就是客户组织真正能够执行的变革和从顾问的帮助中获利必须完成的变革之间的差距。

注意到这一点非常重要,当我使用咨询顾问这个词的时候,我指的是那些有着明确的目标,帮助组织真正实现积极的变革和改进的专家。一个受人尊敬的顾问告诉我他曾提交了一份客户十分欣赏的报告,但是客户根本没有采取任何措施。这个顾问坚持认为这个报告充满了对客户公司的洞见,怎么说都非常有价值。但是,在我看来这个“价值”不是咨询,而更像是技术外包——为客户提供思路、工具、技术和系统,而不对最终结果负责。因而,这个方案也许毫无疑问地代表了高质量的外包技术,然而它不能作为一个咨询项目。这本书通篇使用的咨询,包括对结果负责,不能产生明显改进客户业绩的咨询方案,在我看来,这和不会导致任何体重减轻的关于减肥的书一样。

我对于咨询范例批评的日益增加是由于其经常不能够产生显而易见的客户效益。我说的“效益”意味着真正的客户收益，而非一个咨询方案的提交。刚刚在客户公司内部安装了一个新的库存控制系统的顾问告诉了我这个差异，他们取得了“极好的效益”——意思是系统是可运转的。事实绝不是这样。正像我的同事和我使用这个词一样，只有当新的系统确实减少了库存水平或者加快了库存周转时才能认为取得了效益。经常不能取得这样的最终效益，一般不是因为咨询顾问的能力问题或者是客户抵制变革，而是传统咨询范例的问题所致。传统范例在项目一开始的时候，往往很少付出努力或者根本不付出努力来确保客户要求的变革和客户将能够进行的变革之间相一致。因而，顾问们可以花主要的精力来制作出技术上优秀但没有积极作用的报告，并安装不会给客户带来任何效益的超级系统。

如果咨询经常达不到目标，为什么咨询业还能继续发展得那么快呢？这有许多原因。

第一，有这种需要存在。许多经理人面临着以指数形式增长的变革洪流的巨大压力。他们需要帮助，咨询恰好给他们提供了帮助。

第二，客户和顾问都接受这么一个观点，即一旦顾问递交了经过认可的方案，这个项目就算是成功了。因而，许多从未说明最终客户利益的方案，不管顾问还是客户看来，无论如何都是成功的。

第三，咨询方案变得越来越大，越来越复杂，周期越来越长，几乎不可能从结果追踪到咨询的投入。超级系统的创建需要好几个月，重大的结构重组开展了，新流程也实施了，但是往往不可能把客户获得的结果和这些投入联系在一起。

第四，很少有已经确立的事实可以遵循，咨询公司或者学术界没有具体的实践可以开展研究或者发布咨询成功的信息。不满意咨询服务的大部分客户不愿意大声说出来。除了吹得天花乱坠的广告宣传和各种各样的展览，没有什么有关咨询作用的著作。因而，任何掌握的消息都是通过非正式的接触、谈话和方案中客户公司的参与者共享的趣闻轶事传开的。

最后，顾问们确实帮助创造了一定数量的真正的成功，客户公司的业绩实现了真正的、可度量的改进。每一个大型公司的网站都以这些成功为特征。

因为所有的这些原因，需要改进他们公司业绩的许许多多的高级经理们拜访管理咨询顾问，仅仅由于他们广受欢迎，而不管效益的实际记录多么不知名

或多么差。雇用一个顾问看起来比什么都不做要好。

谁应该读这本书

咨询公司的客户和咨询小组的内部人员都应该读这本书。他们就会明白他们也许被自己迷惑了,认为如果在问题的专业知识的基础上选择了专业助手,成功就会自动到来。在这本书中描述了经理们和他们的公司由于成为传统咨询范例的牺牲品而付出的代价。另外它还讲述了经理们必须做些什么(需要他们的顾问特别做些什么)来确保从他们的咨询投资中获得显著的更好结果。

当然,这本书也是写给所有顾问的,无论“顾问”是否是他们的工作头衔。在我看来,如果你提供了独特的知识、技巧、见解、方法或者技术,旨在帮助经理们取得更好的效益,但是你没有任何直接的权利要求那些经理们遵循你的建议,你就是一位顾问。我想让所有的顾问明白的是,在我多年的实践中所遇到的几乎每一位顾问都想为客户做好工作。而我的批评是针对传统的实践模式,它阻止了你像自己所希望的那样为客户提供帮助。

也许那些想有效地实施改革的企业领导者们,也会对这本书产生特别的兴趣,他们认为这作为管理技巧或者高水平的合同劳动力的功能太强大了。这本书的目标就是让管理咨询顾问不仅根据他们的解决方案和建议书的优秀程度衡量他们的价值,而且要根据到现在为止他们的客户从他们的投入中获利的多少来衡量他们的价值。

最后,这本书还面对内部顾问以及担负改进绩效的公司小组,包括财务、人力资源、组织发展、信息技术、运营、物流,以及战略规划等部门。许多有关咨询的书籍排斥这些小组,而单单集中于咨询公司上。但是,事实上,与咨询公司的顾问相比,还有更多的内部顾问。如果你符合这里给出的定义,那么你就是一位顾问,这本书就适合你。

在整本书中,我所举的例子都是公司和顾问们的真实经历。其中,所描写的成功的情节,都已得到各方的许可,并已被确认。因为使某些个人窘迫不是我的目的,所以所有失败的案例陈述中都没有明确的参与者,除了已公开发表过的。

写这个题目需要广泛地概括,在批评传统咨询模式时我就这样做了。然而,我确实看到许多咨询公司和独立顾问都已经尝试去处理我在本书中提到的问题。我在这儿只列举了他们中的一些,同时还有其他人也享受着不同程度

的成功。处理本书中普遍化的最好方法就是使用一种“看看鞋子是否合适”的方法。

客户和顾问应该结合他们自己的经历(如果有的话),决定要做些什么,以使得客户和顾问之间的关系更加高效。如果你为使自己满意而那样做,那么我也就达到了目的。

罗伯特·谢弗

2002年1月

致 谢

ACKNOWLEDGMENTS

在这本书中，我强调了顾问向他们的客户学习和客户向他们的顾问学习一样重要。在我的职业生涯中，作为一个把这个思想付诸实践的人，我想向与我合作过的客户组织的员工致谢，我从他们那里获得了丰富的知识，向他们致以我最真诚的谢意。

本书中陈述的许多概念都是案例会以及我与我在罗伯特·谢弗管理顾问公司的同事非正式讨论的主题，我非常感激他们促进了我的思考。当我写这本书时，他们也提供了丰富的案例材料，并且对本书提出了很多建议。他们是罗恩·阿胥肯纳斯(Ron Ashkenas)、里根·贝克(Regan Backer)、凯蒂·比万(Katie Beavan)、苏珊·弗朗西斯(Suzanne Francis)、克劳德·瓜亚(Claude Guay)、里克·海尼克(Rick Heinick)、伊莱恩·曼德瑞西(Elaine Mandrish)、基思·迈克森(Keith Michaelson)、马修·麦克朗特(Matthew McCreight)、纳丁·马塔(Nadim Matta)、帕特利斯·墨菲(Patrice Murphy)、罗伯特·内曼(Robert Neiman)、凯瑟琳·保罗-乔杜里(Catherine Paul-Chowdhury)、鲁迪·西迪克(Rudi Siddik)、韦斯·西格尔(Wes Siegal)、哈维·托马森(Harvey Thomson)。

我也受益于那些慷慨地与人共享的个人经历和案例材料，它们来自于汤姆·巴伦(Tom Barron)、迈克·伯金(Mike Berkin)、查尔斯·鲍姆(Charles Baum)、罗德尼·布莱肯博格(Rodney Blanckenberg)、戴维·弗朗西斯(David Francis)、鲍勃·古恩(Bob Gunn)、汤姆·基夫利汉(Tom Kivlehan)、鲍勃·摩尔(Bob Moore)、道格·史密斯(Doug Smith)。

哈维·托马斯研究了可获得的大公司咨询成功的数据，并且为第二版的发行准备了一些材料。

赖斯大学(Rice University)的杰弗里·洛夫(Geoffrey Love)在编辑第一稿时给予了大量的帮助，他也和凯瑟琳·保罗-乔杜里一起从客户和顾问那里收集

案例资料,并且承担了其他的研究任务。

艾米丽娜·柯恩莱(Emilieanne Koehnlein)为两个版本的繁杂图形和手稿做了辛勤的工作。当我开始写这本书的时候,琼妮·扬(Joanne Young)提供了管理上的支持,使我能够把咨询和管理工作开展下去。

作者简介

THE AUTHOR

罗伯特·谢弗创立了罗伯特谢弗管理顾问公司(Robert H. Schaffer & Associates),这是一家高度革新的咨询公司。他管理该公司许多年,现在仍是该公司的重要人物。谢弗是公司独一无二的效益驱动法的创始人,他在1988年出版的《突破战略:利用短期成功以建立高绩效组织》(纽约:哈珀商业出版公司,1988)一书中,对此有所描述。公司利用这个战略帮助组织取得了重大的绩效改进,并且加速了变革的步伐。

该公司和许多客户合作过,比如联信公司(AlliedSignal)、美国大通曼哈顿银行(Chase Manhattan Bank)、富达投资(Fidelity Investments)、通用电气、通用再保险公司、IBM、摩根保证信托银行(Morgan Guaranty Trust)、摩托罗拉、西门子股份公司(Siemens AG)、世界银行以及其他一些公司。

谢弗拥有哥伦比亚大学工程学士学位和咨询与管理心理学博士学位。作为咨询管理协会的创始董事,加上在它的行业发展委员会当过四年的主席,他在咨询业扮演了领导的角色。他帮助创办了《管理咨询杂志》(*Journal of Management*),并做了多年的主编。他开创并且继续坚持着“高绩效咨询”,为管理咨询顾问们提供长期的研讨会。

1974年谢弗最早发表的一篇文章“要求更好的效益一并获取之”首次发表,1991年作为《哈佛商业评论》的一篇经典之作再次出版,然后它又被评为20世纪90年代十大呼声最高的《哈佛商业评论》的文章之一。同时,他也是另外五篇《哈佛商业评论》文章以及大约50篇有关生产力、变革管理和咨询的文章的作者。

可以通过以下方式联系到罗伯特·谢弗:罗伯特谢弗管理顾问公司,橡树街30号,斯坦福,康涅狄格州,邮递区号:06905-5302,电话:(203)322-1604, E-mail:rhschaffer@rhsa.com

目 录

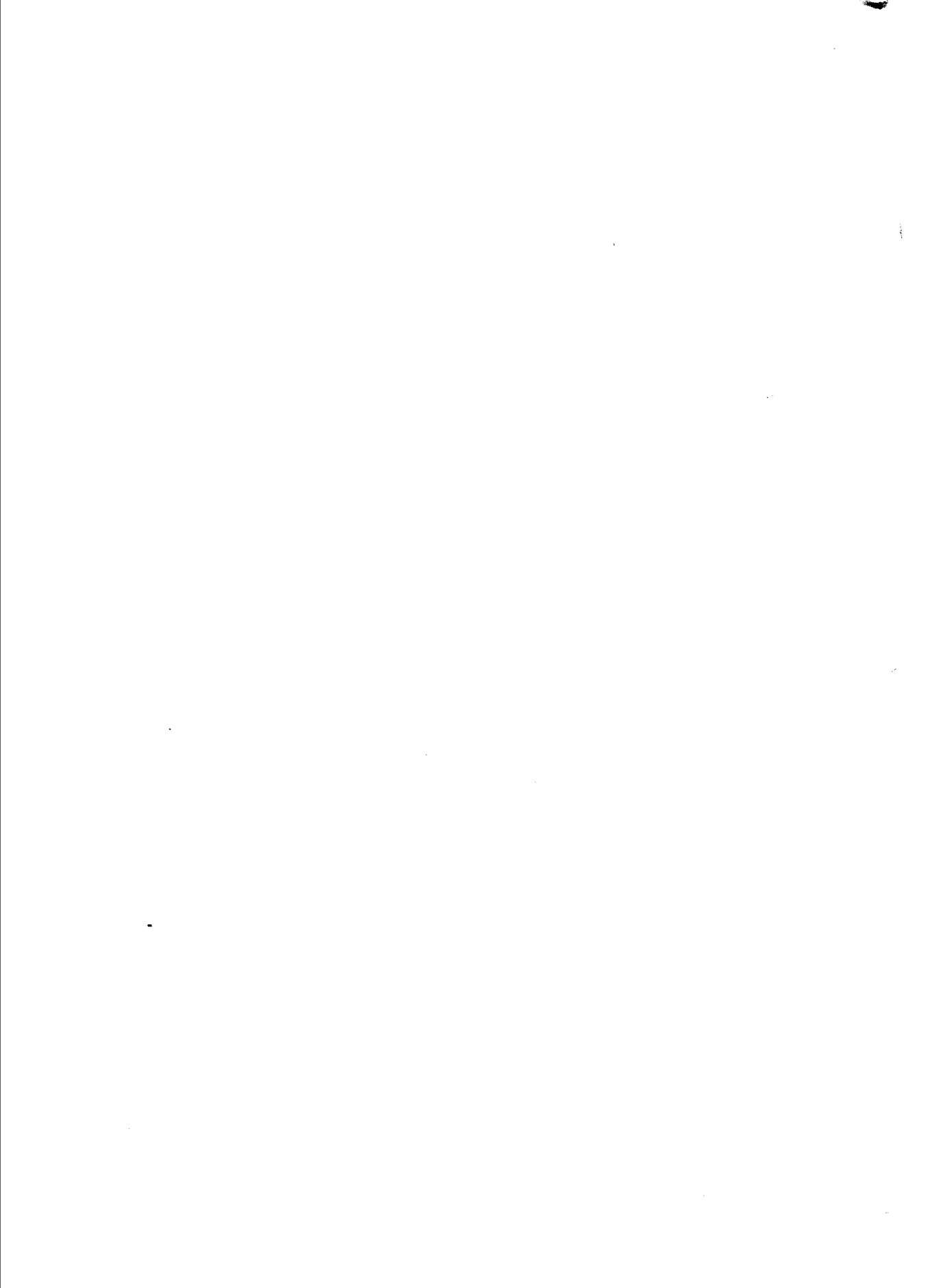
CONTENTS

前言	1
致谢	1
作者简介	1
第一部分 从高风险的赌博走向必然成功	
第 1 章 低收益的传统咨询和高收益的高绩效咨询	3
第 2 章 传统咨询的五个致命缺陷	11
第 3 章 高绩效咨询的底线收益	25
第二部分 高绩效咨询的效益驱动型结构	
第 4 章 依照客户收益而非咨询产品来定义目标	41
第 5 章 使方案范围与客户意愿相一致	61
第 6 章 旨在快速取得成功以产生动力	81
第 7 章 与学习和实现建立一种合作关系	99
第 8 章 杠杆资源——利用更少的顾问获得更大的效益	117
第三部分 创建高绩效的合作关系	
第 9 章 创建一份合作契约而不是一份建议书	133
第 10 章 经理们必须让员工产生效益	147
第 11 章 搭建沟通的桥梁,克服焦虑	161
第 12 章 试着向高绩效咨询转变——这完全是看好的和无风险的	175
注释	191

第一部分

Part One

从高风险的赌博走向必然成功



低收益的传统咨询和 高收益的高绩效咨询

几乎所有聘请顾问的经理们和他们所雇用的顾问们都赞同传统的咨询模式,但这种模式严重限制了他们协作所能带来的利益。咨询顾问负责制定出最优的可行方案并开发出最好的工具,而客户则负责使用这些工具并实施方案,以产生改进的效益,这是人们通常期望的。这样,成功就明显取决于客户公司是否有能力、有动力去完成那些必须完成的工作,从而从咨询工作中获益。如果成功必需的条件和客户能够且愿意完成的工作之间有差距,那么就不能产生预期的收益。我认为这种差距会经常发生,也对客户和咨询顾问构成了巨大的成本。

下面的案例体现了这一要点的本质。因为它抓住了管理咨询中最有深度的问题之一,所以我总是在给顾问开办的研讨班上举这个例子。

有一家人,多年来一直因为家中杂乱的储物空间而烦恼不已。他们说有一家“储藏室咨询”公司,于是就打了一个电话。接到那家人的紧急电话后,顾问们很快到达现场,并做了免费的初步调查。在那次拜访后不久,他们便以邮寄的方式给出了建议,概述了对主卧的盥洗室如何进行布置的咨询方案。这家人草签了协议,顾问承诺两个星期内奇迹就会发生。于是安装了新的设备,盥洗室里的所有东西也都摆放得很有品味,甚至颇具艺术感。这家人看到这些改变后非常高兴,很痛快地付了咨询费。这是一个愉快的结局,但仅仅几个星期以后,盥洗室又变得像咨询前一样混乱了。除了那些钉在墙上的设备,很少有什么可以使人想起那个咨询方案的了。

盥洗室顾问们运用他们的专业技能开发了一个极好的解决方案。然而,尽

管方案恰好满足客户已说明的需求,但是此方案却不能对客户产生持久的价值。这个咨询方案成功了吗?这个问题的答案很重要,因为许多管理咨询方案都有类似的结果。咨询顾问长期的辛勤工作,制订出在技术上最优秀的解决方案,结果却不能产生客户所期望的收益。

成功咨询

许多顾问为这样的咨询方案在技术上是成功的而辩解,因为他们已经给出了“正确的答案”,除了某种原因——一般是各种各样的客户缺点——客户才不能从方案中获益。我不同意这个解释。如果“正确的答案”不能帮助客户取得他们想取得的结果,事实上它就是错误的答案。

我认为一个管理咨询方案要称得上成功,必须取得三个结果:

- 第一,顾问必须要向客户提供一个全新的解决方案或方法。
- 第二,通过采用顾问的方案,就其结果来说,客户必须获得可度量的改进。
- 第三,客户必须能够在一段时间内保持这种改进。

换句话说,管理顾问不仅是他们各自领域的专家,还必须成为有效实施改革的企业领导者,并且与他们的客户一起为咨询方案的最终结果而承担责任。

许多顾问在谈到他们的服务给客户带来的利益时只愿意对第一次结果的成功与否负责,而不愿对后来的第二或第三次结果负责。他们总是希望客户能从他们的工作中获得最起码的底线利益,然而却很少有顾问愿意对所有的结果都承担责任,因为他们太专注于给出“正确”的答案。

来看看下面这个简单的咨询方案:

爱普戴克供应公司(Updyke Supply)是一家汽车配件供应商,它的一个运营中心设在纽约市附近,另一个设在克利夫兰附近,它正面临着日益增多的物流问题。因为存货中缺少需要的配件,许多订货不得不分批装运。与此同时,存货的全部费用远远超过了预算,从而导致库存费用增加并花费了大量现金。于是爱普戴克供应公司的业务经理请了一个咨询公司帮忙。

在进行了一些初步的诊断之后,顾问们提供了一个关于公司销量预测与存货管理过程的研究报告。这是一个不算大的方案,大约三个月就完成了。顾问们提出了一套改进销售预测系统和优化存货与采购系统,以开发