

新知选读



咨询业
——正在兴起的知识
产业

刘志光 武文生 著

- 接受好的建议即是增加自己的能力
- 咨询师是那种“用你的表告诉你时间的人”
- 咨询业是知识经济社会中的重要支柱产业
- 创出中国自己的咨询名牌企业

湖北人民出版社

鄂新登字 01 号

新知选读(8)

刘志光 武文生 著

出版: 湖北人民出版社
发行:

地址: 武汉市解放大道新育村 33 号
邮编: 430022

印刷: 武汉市汉桥印刷厂

经销: 湖北省新华书店

开本: 850 毫米 × 1168 毫米 1/32

印张: 2

字数: 33 千字

版次: 1999 年 6 月第 1 版

印次: 1999 年 6 月第 1 次印刷

印数: 1 - 3 120

定价: 2.80 元

书号: ISBN 7 - 216 - 02599 - 7/D·469

编者附话

古人说：“少而好学，如日出之阳；壮而好学，如日中之光；老而好学，如炳烛之明。”这是告诉我们，学无止境，要不断更新知识，充实自己。

即将到来的 21 世纪是知识爆炸的时代，是知识经济的时代。未来成功的经济将是“3I 经济”，即建立在信息（Information）、智力（Intelligence）和思想（Idea）这三个顶天立地的大 I 基础上的经济，知识将是非常重要的资源。现今人们注重知识的学习已远非古人可比。然而，事务繁多，学海无涯，从何学、学什么，才能事半功倍，取得最好的收效？

《新知选读》以跟踪新知识，反映新知识为己任。它根据各级党政干部、企业决策者和经营管理人员、高校师生和科研人员的特点，聘请专家学者在浩瀚的知识海洋中觅取科技领域和社科领域的最新成果，用准确、规范和通俗易懂的语言，采取精选精编的办法出版。这是我们对现代化建设尽的一点微薄之力，希望您喜欢它，对您去实现人生的宏伟目标会有所帮助！

目 录

1. 咨询业概述	1
1.1 咨询业的基本含义与历史发展	1
1.2 咨询业与咨询师的作用	7
1.3 现代咨询业的基本特征	9
1.4 现代咨询业在中国的发展历程	10
1.5 非盈利性咨询机构与咨询公司	16
1.6 谁有资格当咨询顾问	19
2. 咨询企业(机构)运行的基本模式和 经验	22
2.1 为什么要使用咨询顾问	22
2.2 走出对咨询业的认识误区	23
2.3 咨询企业的项目运作过程	26
2.4 良好的职业道德是咨询企业成功之本	30
2.5 资格认证——咨询顾问职业水平的保证	32
2.6 健全缜密的管理与质量保证体系	33

2.7 组织结构与吸纳人才	36
2.8 建立全球服务和信息网络	37
2.9 采取共同工作的方式	38
2.10 咨询服务的专业化	39
2.11 咨询工作方法简介	40
3. 中国咨询业的未来发展	47
3.1 中国咨询业的主要服务领域	47
3.2 迎接知识经济挑战,发展咨询生产力	50
3.3 提高中国咨询业整体水平和服务能力的 途径	54

1. 咨询业概述

1.1 咨询业的基本含义与历史发展

实际上,从基本语义分析来看,汉语中“咨询”的含义是询问、谋划、商量,与之对应的英文 Consult 或 Consultation,也是磋商、会诊、评议或顾问之义;在现代社会经济条件下,咨询业是一个重要产业和神圣的职业,它既可被看作一种专业服务,又可被视为一种提供帮助的方法。在职业功能上,“咨询是由经过专门培训并享有资格的专家以协议(或合同)方式给各组织机构提供的咨询服务,咨询专家客观、独立地帮助客户单位去鉴别管理问题,分

析此类问题,提出解决这些问题的方案,当客户要求时,帮助实施解决问题的方案”(拉里·格雷内尔、罗伯特·迈兹吉尔);在职业定位上,咨询师“对某项任务或一系列任务在内容、过程或结构上提供帮助的任何形式,在此,咨询师对于完成任务本身,实际上不负责任,只是帮助当事人”(弗里兹·斯蒂尔)^①。

咨询活动 作为古老的活动,咨询活动存在于人类生活的各个方面,反映了人类社会交往、沟通和联系的基本方式。占书《尧典》中称:“咨亦谋也”,在中国历史上,最早从事职业性咨询活动的群体是“士”阶层,如夏商的“家臣”、西周的“命士”、战国的“食客”等;秦汉以来,在官僚体制中出现了专司咨询职能或部分咨询职能的职务和组织,如“参军”、“军师”和“幕宾”等,并产生了相应的幕僚机构。在西方的历史上,咨询活动也可以追溯到公元前后的罗马帝国时代。显然,古代社会的咨询活动基本局限在政治军事谋略和福祸吉凶的预测等方面,带有很强的政治依附性、随意性、非制度性和非普遍性的特征。

具有组织化和制度化特征的咨询活动与机构的产生,是在17世纪初叶资产阶级执掌政权以后的军事体制中首先出现的,如路易十四时代在军队中设立的“参谋长”职务,普鲁士军队成立的“参谋本部”等。随后,这种机

^① 国际劳工局:《管理咨询专业指南》第三(修订)版,第4页,学苑出版社1998年版。

制开始向资本主义的政治体制渗透,对资本主义的民主制度产生了较大的影响。

严格说来,现代咨询活动是在现代市场经济基础上产生的,它是系统运用现代科学知识、现代技术手段和现代管理和分析方法,为解决人类面临的各类经济、科技和社会发展等复杂问题而进行的创造性智力劳动。在这个意义上,咨询活动属于应用性软科学,其目的是为客户提供最优决策、智能产品,或者提供可供选择的方案、计划、建议、报告、途径、方法,或者是有参考价值的预测、数据、调查结果等。

咨询产业 作为一个产业,咨询业的本质是知识的扩大再生产和面向客户的开发和推广活动。现代咨询业已经成为一个独立的行业,成为社会经济政治体系中的一个重要组成部分。由于咨询业是服务性智力活动,通常人们将它划入第三产业;因为咨询业具有知识密集型的特征,出产知识型产品,所以又被称为知识产业。

现代咨询业的发展 现代咨询产业是在 20 世纪初叶开始形成,在五六十年代发展起来的。咨询业发展大致经历了三个阶段。

第一阶段,以学者和业内资深人士为主,凭“科学管理”的知识、方法和技术经验,以“效率专家”的身份,为客户提供咨询服务。从 19 世纪 70 年代起,有许多科学管理的先驱者,包括泰勒、弗兰克和吉尔布勒斯等都对咨询业

的发展起了开创性的作用。他们把自己的工作视为“工业工程”，并且相信应用科学的方法能解决生产和效率问题。在19世纪90年代，英国建筑家约翰·斯梅顿组织了一个“土木工程协会”，独立承担从土木工程中分离出来的技术服务；19世纪英国出现了工程咨询公司，它标志着工程咨询与设计、施工分开。

这个时期咨询业带有个体性，初步形成了咨询师的专业和形象——能够为节约资源和提高生产力而找到新机会的无人可以替代的能人，并且在保障个体权益和集中使用力量方面有了成功的尝试。

第二阶段，咨询的职业化。20世纪初，咨询业逐渐摆脱“工业工程”和“效率专家”的局限性，开始进入新的领域，出现了人际关系研究、商业研究服务、人力资源管理与激励、销售与市场营销和财务咨询等专业咨询领域；在20年代出现了大量的咨询公司。这就为从整体上诊断工商企业，为处理销售与商业发展机会中解决制造与生产力问题提供了越来越大的可能性。

1925年，作为咨询专业的缔造者之一，麦肯锡（James O. McKinsey）成立了自己的咨询公司。管理咨询不仅在美国和英国，而且在法国、德国、捷克斯洛伐克以及其他工业化国家中获得了发展；工程咨询扩展至工业、农业、交通运输等领域；来自政府的咨询委托意味着公务部门咨询业务的开始。在这一阶段上咨询工作发展缓慢，

社会对之了解不多。

在第二次世界大战期间,咨询业为政府和军队的咨询起了重要作用;运筹学和其他新技术第一次应用于军事目的,人们很快发现其同样可以应用于企业与公共管理的途径,这意味着为咨询师提供了业务新类型。

第三阶段,咨询成为新兴的知识产业。第二次世界大战以后,战后重建、科学技术的快速发展和全球一体化趋势的加强,为咨询业的发展创造了特别有利的机会和需求,咨询业进入黄金年代。咨询市场的自由竞争性、开放性、挑战性、国际性和高度集中与多元化的特征日益突出。1992年全世界管理咨询的收入约达283亿美元,1994年麦肯锡的咨询收入为15亿美元。这是一个潜能巨大的市场。

在传统的产业分类中,咨询业属于商业服务业(第三产业),对此,世贸组织总干事鲁杰罗先生在“服务经济——知识经济”一文中作出了这样的阐释:服务经济将是以知识为基础的经济。他指出:在知识经济时代,传统的服务部门和制造部门的界限已经模糊;信息和知识的自由流动给发展中国家带来高速增长的机遇。咨询业是典型的知识产业。咨询理论和方法的综合性日益突出,涉及政治、经济、文化与社会发展的各个领域。

咨询业 社会精英的新选择 哈佛大学商学院著名教授约翰·科特注意到另外一种趋势,他指出:在快速

变化和竞争的环境中,庞大的内向型统治集团表现非常糟糕。所以,各种机构被迫精简,以削弱官僚主义成分。这种趋势为咨询者提供了巨大的商机。科特对 115 名哈佛大学工商管理硕士(MBA)进行了近 20 年的跟踪研究,结论是:

首先,随着大企业由金字塔结构向网络结构的转变,越来越多的名牌大学毕业生热衷于从事咨询行业,他们认为,选择在大企业之外工作,不仅能够避免在大企业的官僚主义体制中被窒息,而且可以创造更多的价值。

其次,“商人中的高收入者越来越不是那些在经济发展第一阶段的美国大公司碰巧发财的很少受教育的人;也不是学院里的落伍者——那些在 50 年代、60 年代和 70 年代在他们的汽车间开始搞技术事业的人。全球化已经明显地增加了作决策的难度,那些能够应付这些复杂变化的人,越来越是那些受过良好教育通常毕业于名牌大学的人。”^① 这些人在小咨询公司或财务公司里,担任领导或决策者的角色,他们挣了很多钱(通常咨询业的起始工资比其他工作要高出 15%~20%)。与职业球星不同的是,他们不易引人注目,但是却可以 40 年或 50 年地挣钱,而不是短短几年。显然,现代咨询业具有知识经济的基本属性。

^① 约翰·科特:《新规则——后工业化社会制胜策略》,华夏出版社 1997 年版。

1.2 咨询业与咨询师的作用

智者说：“接受好的建议即是增加自己的能力。”（歌德）“任何人无论多么聪明，都需要某些智友在生活事务上提出建议。”（普洛图斯）在现代社会，咨询业的作用体现在人类生活的各个领域。随着社会经济文化政治发展的多元化，世界走向一体化，以及人类生活所面临的各种复杂问题等，都需要咨询业的介入和服务。咨询业在支持决策、预测发展、改善经营管理和国际合作等方面有着广阔的发展空间。仅以美国的“思想库”为例，有民间、大学、营业和半营业的研究机构，也有以基金会名义或学术团体组成的研究机构。其涵盖了几乎所有领域和学科，主要功能是为政府、企业和社会服务，在政治、外交、经济、军事、科技、社会等领域进行研究，出谋划策，培养人才，因此有人称之为“第四议会”。

世界和中国发展的实际证明，“市场经济平稳运行，需要一个开发得很好、可靠而又有效的专业服务基础。”^①这个专业服务基础以工商业、政府和社会组织为服务对象，涵盖了管理咨询、审计会计税务咨询、法律服务、信息技术、管理开发与培训、工程咨询、投资银行业务

^① 国际劳工局：《管理咨询专业指南》第三（修订）版，第33页，学苑出版社1998年版。

以及其他领域,如商业信息、市场研究、行政性调查等。在这个角度上看,咨询顾问的作用是由五个基本目标决定的:

第一,实现组织目的和目标。咨询师工作的最基本目的,就是帮助客户实现其商业、社会和其他目的。

第二,解决管理和经营问题。咨询师为管理者鉴别、诊断和解决管理与经营各个领域、各个方面有关问题,因此,咨询师被称为“公司大夫”、“企业医生”或“解决问题的能手”。

第三,识别和抓住新机遇。对于一个健全的组织,咨询师是一种有价值的信息和思想资源,这些信息和思想资源可以转化为范围广泛的经营功能或领域中的立意、创新与改进或行动思路。

第四,强化学习。“咨询师最值得做的唯一工作是教育——教会客户及其工作人员由他们自己进行更好地管理。”(林顿·尤威克)咨询师必须注意向客户传授知识和技能,把咨询委托变成了学习委托,咨询的教育效应是最重要、最持久的效应。

第五,实施变革。咨询师被赋予了“变革代理人”的头衔,这反映了咨询的一个基本目的,即帮助客户组织去理解变革,与变革同行,为生存而实施变革,并在不断变革是唯一永恒的环境中获得成功。在这一点上,咨询就显得越来越重要。

1.3 现代咨询业的基本特征

咨询业不同于传统产业,简单地说,它具有综合性、实用性、独立性和科学性的特征,即它在机构层次和人员层次上具有综合性,要求拥有较齐全的学科结构配置和博学多才、一专多能的人才队伍;咨询产品要有实践性和可操作性,咨询过程是针对具体问题和课题的诊断和研究过程,咨询结果具有可行性;咨询过程和结果具有客观性,不受狭隘利益和立场的左右;现代咨询是建立在专业化的基础上,运用科学的理论和方法,按科学的程序运作。

其基本属性在于它的服务性,即:

咨询是一种“专业服务”。咨询是向客户提供有关组织的管理、经营等方面的技术知识和技巧方法。通过经验、学习和诀窍,在咨询业职业道德的规约之下,咨询师为客户提供专业服务。在目前,咨询师的研究性更为突出。

咨询是一种“顾问服务”。这意味着咨询师不能去操纵某些组织,或者代管理者作出决策。咨询师的责任是保证其咨询服务的质量和公正性;客户对采纳咨询师的建议负全责。

咨询是一种“独立服务”。咨询师服务的独立性体现

在如下方面：即立场独立，咨询是超脱和公正的；技术独立，不受任何利益或压力的影响，独立构思技术意见，提供结论；财务独立，在客户的经营活动中无任何利益要求；行政独立，咨询师不是客户的下属，不受客户行政管理决策的影响（内部咨询机构亦应做到此点）；政治独立，咨询师要避免政治权力、政治关系和政党组织的影响；感情独立，咨询师要避免在咨询开始或过程中可能存在的感情投入、友谊和其他感情的影响。

咨询是一种“临时服务”。咨询师的服务是在合同约定之下进行的“有限”的活动，集中时间和精力为客户提供专业服务，完成任务后，咨询师自行离开客户单位。

咨询是一种“商业服务”。咨询服务是一种有偿的经营性活动，一项咨询委托在技术上是正当的业务活动，在财务上是可行和营利的商业活动。

1.4 现代咨询业在中国的发展历程

中国现代咨询业的成长是与中国的改革开放进程和市场经济的发展同步展开的。作为一个全新的行业领域，中国咨询业经过 80 年代的发展，在 90 年代早期初步具备了行业发展的基本要素。首先，中国改革开放政策和市场经济的发展，带来了一定的咨询需求，也反映了中国社会经济政治发展的一般要求；其次，在政策环境上出现了

有利于咨询业生长的适度空间；再次，咨询业有了一定的物质基础和人力资源条件。

中国现代咨询业大致经历以下三个发展阶段：

初步发育阶段(1979年—80年代初期)

这个阶段的特点主要体现为改革开放政策所带来的社会咨询需求的产生，在决策咨询的理论、方法和人才培养上作准备，并在市场开拓上起步。主体力量是科研机构中的部分软科学、技术和管理科学方面的研究人员。在吸收国外成果的基础上，软科学在决策过程中的重要作用得到了深化，并受到科技界的重视。在这个阶段，北京(1979年)、上海(1979年)、沈阳(1980年)等地相继创立了科技咨询服务部(公司)。

80年代初，中国工业系统掀起了引进技术改造现有企业的高潮，并从联合国所属机构引进了工程项目可行性研究的评估技术与方法，与国外合作开展了企业诊断与引进改造相结合的活动，引进管理咨询的理论与方法，培养了一批咨询人才。中国国际经济咨询公司和中国国际工程咨询公司相继成立，成为中国咨询业取得合法地位的标志。这一阶段的咨询机构，主要是由政府部门设立的。

稳步成长阶段(80年代中期—90年代初期)

这一时期，随着改革的深化，社会发展对咨询的需求日益增加，咨询机构和从业人员不断扩大，形成了全国范

围的咨询业发展的新局面,具有了一定的规模,主要体现在机构规模、投资设备、学科专业和行业诸方面的快速发展。这一阶段咨询业以科技服务和技术咨询为主体,在科技信息咨询方面,以科技市场为主体,1984年以后形成了高潮。据统计,全国地市以上科技市场已达1100多个;各部委组织有140多个;到1984年底,科技系统咨询机构已达8500多家,1985年达到12000多家。据北京市的统计表明,1992年北京市登记认定的技术咨询合同总金额已超过2.4亿元。

1986年7月,万里同志代表党中央、国务院对各级决策层提出了“实现决策科学化、民主化”的要求,这对于促进软科学研究与中国社会政治经济文化发展的实际相结合,起了很好的推动作用。在政策决策方面有国家科委、计委、经委联合组织研究的12个领域技术政策的报告;国家科委、计委共同组织研究的乌江流域综合开发战略,发展欧亚大陆桥等研究,都产生了较大影响,均为国务院所采纳。在决策领域,决策主体日益多元化、多层次化,促进了咨询业的社会化走向。

在1989年的“治理整顿”之后,尽管咨询业的发展受到一定的影响,但是咨询从业人员结构却有了很大改变,大学本科以上学历、专家教授的比例明显上升,人员整体素质有了一定提高。到1991年底,中国咨询机构数目达34415个,其中取得法人资格的有20223个,从业人员达