

START AND RUN PROFITABLE
CONSULTING BUSINESS

原著：Douglas A. Gray

譯者：羅會芬

顧問業實務

21世紀創業新寵



C931.5
981

顧

問

業

廿一世紀風靡的行業

Start And Run A Profitable

Consulting Business

A STEP-BY-STEP BUSINESS PLAN

Douglas A. Gray, 著

B.A., U.B.

羅會芬 譯



00789699

1995年11月15日

第一版／第一刷

顧問業實務—21世紀創業新寵

Start And Run A Profitable Consulting Business

編著者：Douglas A. Gray, B.A., U.B.

譯者：羅會芬

發行人：廖雪鳳

登記證：行政院新聞局局版台業字第3648號

出版者：台北國際商學出版社

地址／台北市金山南路二段138號2樓

電話／(02) 395-2249

傳真／(02) 396-2195

郵撥／第10600010號 本社帳戶

法律顧問：呂沐基律師

行政編輯：藍淑芬

執行編輯：李裕芬

排 版：皇基電腦排版公司

製 版：明國照相製版公司

印 刷：雨利美術印刷公司

裝 訂：義明裝訂廠

定 價：240元

ISBN：957-625-040-4

• 版權所有 • 翻印必究 •

本書如有缺頁、破損、裝訂錯誤，請寄回本公司更換

©1995 Chinese Translation copyright by Chien Hua Publishing Company

Published by arrangement with Self-Counsel Press

in association with BARDON-CHINESE MEDIA AGENCY

ALL RIGHTS RESERVED

21世紀風靡的行業 顧問業

Douglas A. Gray, 著
B.A., U.B. 譯
羅 會 芬

所謂「顧問」，是指在某些領域擁有專長的人，他們提供客戶正確而有利的建議，以獲取報酬。目前一般傳統的企業體，由於組織過於龐大，以及分工愈來愈細的趨勢，極需要專業顧問給予客觀的判斷及創新的變革；社會、政經的多變，也提供了許多的商機，顧問業無疑是廿一世紀最爲看好的行業。它所代表的是一連串的挑戰，並提供了自由、自我成長及事業成就的機會，其意義遠超過其他職業。本書提供一切成立顧問事業所需之正確而又一般性的原則與實例，讓有志者做好一切事前的準備，避開創業的風險。

21世紀風靡的行業

顧問業

目 錄

Chapter 1.	認識顧問業 / 1
	· 何謂「顧問」 / 1
	· 誰適合投身顧問業行列 / 5
	· 組織團體聘用顧問的原因 / 5
Chapter 2.	潛能與技巧的自我評估 / 9
Chapter 3.	顧問事業的成立 / 15
	· 開業成本與每月支出 / 15
	· 選擇公司名稱 / 16
	· 辦公室的選擇及成本考量 / 20
	· 選擇電話系統 / 27
	· 節省長途電話費 / 28
Chapter 4.	公司結構的法律形式 / 31
	· 獨資 / 31
	· 合夥 / 33
	· 成立公司 / 36
Chapter 5.	選擇專業的事業顧問 / 41
	· 選擇顧問的主要原則 / 41
	· 可能需要的專業顧問 / 45
Chapter 6.	預先做好事業規劃 / 49
	· 為何要有計畫 / 49

Chapter 7.

• 規劃的格式 / 50

• 預估開業基金 / 63

• 摘要 / 63

如何獲得融資 / 65

• 融資類型 / 65

• 融資的來源 / 69

• 債權人之間的競爭 / 70

• 如何與債權人交涉 / 70

• 貸款被拒絕之原因 / 72

• 保證金類型 / 73

Chapter 8.

會計記錄之保存 / 77

• 會計與簿記 / 77

• 基本會計 / 79

• 非財務記錄 / 81

• 營業整體運作 / 81

Chapter 9.

如何合法節稅 / 87

• 現金或應計方法 / 87

• 會計年度終了 / 88

• 公司、獨資或合夥的稅賦 / 88

• 盡可能扣抵稅金 / 89

Chapter 10.

保險 / 93

• 規劃保險 / 93

• 企業與個人的保險 / 95

Chapter 11.

專業責任 / 97

• 契約及民事訴訟責任 / 97

Chapter 12.

- 客戶提出賠償 / 99
- 如何避免法律糾紛及損失 / 100
- 責任保險 / 102
- 無保險之執業 / 103

信用政策與收帳政策 / 105

- 放寬信用的缺點 / 105
- 避免顧客對收費的誤解及衝突 / 107
- 盡可能降低呆帳風險 / 108
- 收取顧問費用 / 110
- 顧客延遲付款的原因 / 114
- 不訴諸法律的催收 / 114
- 採法律行動催收 / 114
- 呆帳與所得稅 / 115

Chapter 13.

收費方式與標準 / 117

- 計日收費法 / 117
- 計時收費法 / 119
- 固定收費法 / 119
- 固定及加計收費 / 121
- 看情形的收費法 / 122
- 百分比收費法 / 122
- 專案收費法 / 122
- 聘顧費 / 123
- 權益交換收費法 / 123
- 利用率 / 124
- 改變收費 / 124
- 提高收費 / 124

	• 在不提高收費的原則下增加利潤 / 125
Chapter 14.	尋求及決定市場機會 / 127
	• 私人企業的商機開創 / 127
	• 政府機構的市場機會 / 129
	• 幫顧客取得政府補助金 / 131
Chapter 15.	顧問服務業的行銷管理 / 133
	• 行銷計畫 / 133
	• 相關的行銷管道與技巧 / 134
Chapter 16.	與顧客面談及後續發展 / 145
	• 面談的目的 / 145
	• 面談前的準備 / 145
	• 面談時 / 148
	• 面談後 / 149
	• 評估業務的可行性 / 150
	• 拒絕不必要的業務 / 151
Chapter 17.	提案 / 153
	• 何謂提案 / 153
	• 企業與政府的提案 / 153
	• 誘導性與非誘導性提案 / 154
	• 簡單與正式提案 / 154
	• 理想的提案格式 / 155
	• 提出提案 / 158
	• 追蹤提案 / 158
	• 提案被拒絕時 / 159
	• 提供免費的顧問服務 / 159

Chapter 18.

契約的簽訂 / 163

- 形成有效契約的要素 / 163
- 書面契約的必要性 / 165
- 正式合約的格式 / 167
- 契約類型 / 170
- 設計自己的契約格式 / 183

Chapter 19.

擴展業務 / 185

Chapter 1.

認識顧問業

- 那些人適合投入顧問業
- 顧問行業的發展性
- 顧問業可以涉及的範疇
- 顧問的定義

何謂「顧問」

顧問，是指在某一專業領域有特殊才能的專家，他們提供正確的意見並且收取費用。顧問幫顧主獲取最大利益，其提供的服務項目通常包括：觀察、分析、建議與執行。一般而言，顧問提供解決方案時，最好能善用顧客的周邊資源，但對於特定的計畫案必須雇用人員、助理顧問或其他相關事務時，則必須根據合同的協議來行事。

顧問不是公司的一般職員，而是一個獨立的締約人。通常他們會「雇用自己」，接受立約執行短期或長期的任務，而報酬以小時、天數、案件為計費基礎，有時也以其他項目作為報償。

無論大小企業都常有需要顧問服務的時候。表一是顧問業主要涉及的領域。過去十五年來，顧問業在世界各地已大幅度地成長，在北美洲，顧問業更是蓬勃的發展。展望未來，吾人可以肯定持續的成長是必然的，其需求將會超過預定的供給。

顧問業與經濟景氣無多大關係，一般經濟起伏之下，顧問業尚能不斷成長。一名顧問的收入和許多因素有關，例如，他在這領域中的專業知識水準，而獲利的多寡也和時間是否能有效管理，以及事業能否有效經營，存在著直接關係。而新進的顧問從業人，花大部分的時間和精神，研究專業知識、改進技巧，並同

時推銷他們的專長。這些工作非常重要，但所花的時間和精神卻無法完全列入帳單請款。

＜表一＞
顧問業主要涉及的領域

- | | |
|-----------------|--------------|
| • 音響學 | —系統分析 |
| • 保險公司統計業務 | • 直銷 |
| • 廣告 | • 經濟研究、分析、預測 |
| • 建築 | • 編輯事務 |
| • 社團管理 | • 教育事業 |
| • 視聽服務 | —課程發展 |
| • 自動化 | —學校、營地的選擇 |
| —辦公室 | • 電子學 |
| —工廠 | • 員工福利規劃 |
| • 建築物管理 | —退休金規劃 |
| • 企業管理 | —分紅 |
| • 企業系統 | • 能源管理及保護 |
| • 有線電視 | • 工程學 |
| • 生涯輔導 | —航空 |
| • 通訊 | —化學 |
| —電子 | —人類社會 |
| —人際 | —電機 |
| • 社區關係 | —電子 |
| • 研討會和定期會議的規劃管理 | —環境 |
| • 建築事務 | —工業 |
| —管理 | —海洋 |
| —暖氣、通風、空調 | —機械 |
| —檢驗和估算 | —採礦 |
| • 課程發展 | —核子 |
| • 資料處理 | —石油 |
| —電腦硬體 | • 遺產規劃 |
| —電腦軟體、程式設計 | • 經營發展及招募新人 |
| | • 陳列規劃和設計 |

- 財務管理
 - 銀行業
 - 預算
 - 投資顧問
- 食品設備設計
- 食品零售
- 食品業
- 外交特許
- 林政
- 經銷特許權
- 貨物運輸及海運
- 資金募集
- 裝飾品
- 政府關係
 - 縣（市）政府
 - 省（市）政府
- 繪畫藝術
- 人壽保險管理
- 暖氣
- 醫院管理
- 旅館及汽車旅館管理
- 人類基因工程
- 人際關係
- 人力資源發展
 - 員工任用及訓練
 - 員工調查
 - 工業心理學
 - 員工生產力
- 移民和歸化
- 工業、製造服務
 - 工業分類
 - 工業發展
 - 工業測試
- 生產管理
- 資訊儲存和檢索
- 保險
- 室內設計
 - 色彩
 - 裝飾
 - 照用
- 國際企業和貿易
- 存貨控制
- 勞工關係
- 土地使用規劃
- 綠化
- 租賃
 - 設備
 - 運輸
- 圖書館設計及服務
- 特許
- 照明
- 石版印刷
- 郵寄訂單
- 行銷計畫及事務
- 行銷研究和分析
- 婚姻與家庭關係
- 物料運用處理
- 材料科學
- 合併與購併
- 微縮品
- 博物館與展覽會規劃及設計
- 國家安全與防衛
- 歸化
- 新產品設計
- 新產品介紹
- 營養品

- 辦公室設計
- 辦公室管理
- 作業研究
- 意見調查
- 組織分析與發展
- 包裝
- 個人形象
- 人事
- 規劃（長期、策略性）
- 政治競選
- 污染控制
 - 空氣
 - 噪音
 - 水
- 產品設計
- 專業實例管理
- 公關
- 出版業
- 採購
- 不動產
- 資料管理
- 休閒規劃
- 可靠性與品質控制
- 宗教
- 遷建服務
- 研究與發展
- 安全服務
 - 意外事故調查
 - 專家見證
 - 火災防護
 - 產品責任
 - 程式設計與安裝
- 銷售
 - 預測
 - 管理
 - 人事甄選
 - 政策與規劃
 - 零售與批發
- 廢物的回收和再製利用
- 衛生設備
- 安全（調查與防止損害）
- 航運
- 小型企業發展
- 社會服務
- 運動
- 標準化
- 統計服務
- 股東關係
- 系統分析
- 稅務
- 科技轉移
- 電磁通信
- 電視與廣播
- 交通與停車
- 運輸
- 城市更新
- 公用事業管理
- 創業投資
- 工資與薪資管理
- 倉儲業務
- 女性所關心的議題

誰適合投身顧問業行列

基本上，顧問本身須具備行銷技巧及一顆觀察入微的心。他必須能獨立自主接受挑戰，具溝通能力以說服他人接受建議。他能採取一種有效率的方法去幫助他人，使促成某種正面的改變。一般而言，會投身顧問行列，有下列幾種情況：

- 發現解決問題的答案，卻苦於無法有效影響決策者，而對現職產生挫折感，因而想轉入顧問業。
- 為滿足他們對自己能力的肯定，而想尋求刺激、活潑、有成長性的職業。
- 對目前工作內容因欠缺挑戰、機會或創意而存有不滿者。
- 受過專業訓練、加入大型顧問公司工作之前尋求磨練與挑戰者。
- 部分仍想提供智慧及專長予社會的退休者。
- 欲借重自己的管理專長或技術、學術上的知識，以增加他們目前的收入者。
- 有工作經驗、對某行業很內行，不想過上班族生活的人。
- 了解政府運作及承包契約過程，或是已經和政府及企業建立完整聯繫管道達多年者。

組織團體聘用顧問的原因

組織團體聘用顧問解決問題的原因為何？

我們針對部分主要原因進行探討：

1. 尋求暫時性的協助

業主希望借重有經驗、有能力、有衝勁、有熱誠的專業顧問，加強組織規劃與工作技巧。他們可能以一個計畫案、周期性或新的專案為基礎雇用顧問。

2. 尋求客觀的評論

企業體若內部有了癥結，或想進一步改善時，往往求助顧問，對問題提出建議或對策。因為他們認為顧問較內部職員更超然客觀。

3. 要求第三者的鑑定

銀行業者為避免投資風險的產生，當然要將各項問題做投資前的徵信與量，舉凡公司之經營、人事、財務、市場或產品的瓶頸，及將來突破性、前瞻性等，都需加以評斷。因此，銀行需藉重第三者的顧問業做鑑定評估。

4. 自危機中再生

公司負責人若遭遇嚴重的問題，會尋求顧問業者診斷或提出解決途徑。

5. 引發革新

組織可能因規模龐大、官僚作風和制度僵化等因素，而無法革新，在這種高度結構化的組織中，需委託顧問業做革新或改進之企劃，將可以做為激勵創造及革新的催化劑。

6. 獲取資金

許多非營利組織或中、小型規模的企業，需要獲得贈與或貸

款的幫助，以便能繼續生存。他們可能缺乏專業知識或時間去研究募集資金的管道及方法，也欠缺較具說服力的募款資料。此時，就有需要聘請專業背景的顧問，以協助達成目的。

7. 選任人才

企業主需要各種高級專業人才時，可能也會經由專業的顧問業、作介聘人才的管道。

8. 在職教育

聘用顧問實行在職訓練，傳授員工新的管理知識和實務技術，以增進員工的紀律。

9. 處理內部人事難題

延聘外來的顧問，針對企業內部結構或人事精簡等問題的檢討。例如，部門與業務間的合作或減少冗員（職員或管理人員）。顧問的報告乃根據研究理論並配合實際狀況予以分析後才提出建議案。顧問這個工作崗位，並不會受決策影響。

顧問亦習於解決不同管理階層間之問題，並扮演著仲裁或居間調停的角色，使各階層能充分表達某挫折與難題，始能導向建設性的解決問題。

10. 拖延戰術之運用

企業主若遇到輿論壓力或政府壓力，迫使解決問題時，此種情況下，得委託顧問業者研究處理，但這往往也成了業主要拖延戰術的擋箭牌。

顧問常被要求作為交涉代表，首當其衝地面對任何媒體，如此亦可降低媒體對組織的注意力。

11.擔任管理者的助手

企業的高級主管，侷限於某種專業能力不足時，會要求顧問做某項問題的診斷，提供解決的辦法，而且儘可能地照著執行。

12.服膺政府的規定

政府各種規定常有改變，公司因而難以充分因應。此時企業主需聘請顧問來提供專業知識，以協助公司經濟而有效率地適應政府規定，將企業所受到的衝擊性減到最低。

13.因應社會、經濟及政治的改變

社會、經濟及政治總是處於多變的狀態，這些改變提供顧問許多服務的機會。例如：污染問題創造出對於環境保護專家的需求；而燃料短缺自然反應出能源保存專家的缺乏。

14.政府過多的資金預算

顧問從政府的大量支出中，亦可獲得相當大的利潤。有時政府為刺激經濟發展或選前為了政治因素，而將部分資金挹注在民間；在年度預算前，次年會計年度時配額的刪減，政府也可能聘用顧問，以儘速消耗部門預算的餘額。事實上，政府也常常雇用顧問來評估需求和提供解決方案，以便執行內部訓練。