



# 咨询实务新论

编著 王汉栋 王 萍 魏家雨

---

上海科学技术文献出版社

# 咨询实务新论

王汉栋 王 萍 魏家雨 编著

上海科学技术文献出版社

**图书在版编目(CIP)数据**

咨询实务新论/王汉栋,王萍,魏家雨著. —上海:  
上海科学技术文献出版社, 2002. 6  
ISBN 7-5439-1989-3

I. 咨... II. ①王... ②王... ③魏... III. 咨询-  
基本知识 IV. C932

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2002)第 038800 号

**责任编辑: 刘梅毓**

**封面设计: 石亦义**

**咨 询 实 务 新 论**

王汉栋 王 萍 魏家雨 编著

\*

上海科学技术文献出版社出版发行

(上海市武康路2号 邮政编码 200031)

全国新华书店经销

江苏常熟人民印刷厂印刷

\*

开本 850×1168 1/32 印张 4.875 字数 113 000

2002 年 6 月第 1 版 2002 年 6 月第 1 次印刷

印数: 1-3 100

ISBN 7-5439-1989-3/G·507

定 价: 12.80 元

## 内 容 提 要

人们在日常生活或工作中经常遇到各种各样的问题,而每个人甚至一个庞大的组织,都只能在有限领域内发挥着自己的知识优势。这时,通过咨询,借助于外力,你就能花较少的成本得到一个较好的解决方案。咨询理论和方法就是向您介绍如何超越自身能力、怎样利用外部资源,它是一种科学方法,更是一种思维方式。

本书从咨询的产生、作用、特点和形式谈起,介绍了咨询工作中常用的定性、定量方法,还介绍了作为咨询研究基础——信息的收集和积累方法。本书深入浅出,既有理论介绍,又有实践操作案例。对于从事咨询工作的研究人员和广大对咨询感兴趣的读者,都能从中找到自己所需要的信息。

## 序 言

20年前,“咨询”一词在国人日常交往中使用频率很低,尽管它不是舶来品,但当时在我国的360行中似乎找不到“咨询”这一行业。而另一个词——“情报研究”,可能更容易勾起人们的回忆。但对于寻常人而言,“情报研究”往往与“间谍”、“特务”形影不离,非常神秘而令人敬畏,它似乎只囿于一些特殊范围,有着特殊用途,只有特殊人物才能参与,而大多数人则无缘接触也不敢接触。人们在工作、生活等很多社会活动中遇到问题时,会频繁地使用“请您参谋参谋”、“向您讨教”、“帮忙研究一下”之类的语言,而一般不说“向您咨询”。

然而,时至今日,“咨询”在国内已开始为人耳熟,并渐渐成为社会活动中不可或缺的一部分,这是改革开放带来的巨大转变。

首先,是我国经济发展模式的转变。自我国从计划经济向市场经济转型以来,整个社会发展从单一的自上而下模式渐渐转为多元并进,信息与决策活动已不再局限在少数高层管理者及专门为他们提供服务的人员范围内。随着越来越

多的个体参与到市场经济发展之中,人们的自主发展意识逐渐增强。在现代社会活动中,大到国家发展战略(如国民经济发展计划、外交策略、产业结构调整等),中到组织管理(如企业事业发展、财务管理、人力资源管理等),小到个人的日常生活(如购买房屋、汽车等大宗物品,寻找合适职业,个人理财,乃至打“官司”等),不可避免地会出现疑难问题,尤其是在个人无法做决断的时候,何去何从,就需要和别人商量,需要有人为之研究,需要有人提出建议。在这些行为发生时,“咨询”就不知不觉地活动在其中。

其次,是国外咨询业向国内的渗透。咨询作为一个特殊行业诞生于19世纪初,在20世纪里得到了较快的发展。迄今为止,全球咨询业已经成长为一个年产值几百亿美元的行业,除管理领域之外,还覆盖了很多其他领域。咨询公司的规模大的已发展到了好几千人的跨国大公司,运作着大型的咨询项目;同时也有很多个体咨询专家和小咨询公司在向他们各自的客户提供着小型的咨询服务。咨询公司与包括政府机构、企业集团、社会团体等在内的各类组织的合作越来越频繁,关系越来越密切。随着全球化的加剧,国外大型咨询公司也看好中国的巨大市场,以其较完善的理论体系、娴熟的咨询技能和丰富的服务经验,正在进入中国的咨询业市场。当前,国内开始大量涌现咨询公司和一大批咨询从业人员,“咨询”作为一个特殊行业,其快速发展的态势引人注目,它的影响也随之越来越广泛,在现代社会经济活动中的作用日益显现。但对于多数人来说,“咨询”仍然是“犹抱琵琶半遮

面”，人们对它以及它所提供服务的实质性内容仍然不很清楚，而通过对本书的阅读，人们对咨询工作将会有个较全面的了解。这就是编写本书的目的。

|           |   |
|-----------|---|
| 序 言 ..... | 1 |
|-----------|---|

|                            |          |
|----------------------------|----------|
| <b>第一章 掀起你的盖头来——认知“咨询”</b> | <b>1</b> |
|----------------------------|----------|

|                  |    |
|------------------|----|
| 第一节 “咨询”的含义和本质   | 1  |
| 第二节 “咨询”的历史溯源    | 1  |
| 第三节 “咨询”的五大性质    | 4  |
| 第四节 构成“咨询”的三大要素  | 6  |
| 第五节 咨询工作的特点      | 8  |
| 第六节 咨询工作的基本程序与运作 | 10 |

|                       |           |
|-----------------------|-----------|
| <b>第二章 特别的咨询给特别的您</b> | <b>17</b> |
|-----------------------|-----------|

|                    |    |
|--------------------|----|
| 第一节 咨询的用途与作用       | 17 |
| 第二节 咨询工作的类型        | 22 |
| 第三节 咨询人员的素质与技能     | 25 |
| 第四节 咨询公司的本质和与客户的关系 | 32 |
| 第五节 我国咨询业的未来       | 35 |

|                              |           |
|------------------------------|-----------|
| <b>第三章 事半功倍的利器——咨询研究常用方法</b> | <b>38</b> |
|------------------------------|-----------|

|            |    |
|------------|----|
| 第一节 定性分析方法 | 38 |
|------------|----|



|                |    |
|----------------|----|
| 第二节 定量和半定量分析方法 | 46 |
|----------------|----|

|                 |    |
|-----------------|----|
| 第四章 咨询结果需要完美的表达 | 72 |
|-----------------|----|

|                |    |
|----------------|----|
| 第一节 书面专题咨询研究报告 | 73 |
| 第二节 咨询研究投影演讲稿  | 93 |
| 第三节 研讨会        | 99 |
| 第四节 信息跟踪咨询研究报告 | 99 |

|                 |     |
|-----------------|-----|
| 第五章 咨询研究的基础——信息 | 101 |
|-----------------|-----|

|                |     |
|----------------|-----|
| 第一节 内部信息       | 102 |
| 第二节 外部信息       | 104 |
| 第三节 信息资料的甄别和整理 | 140 |

|     |     |
|-----|-----|
| 结束语 | 143 |
|-----|-----|

|      |     |
|------|-----|
| 参考文献 | 144 |
|------|-----|

# 第一章 掀起你的盖头来

## ——认知“咨询”

### 第一节 “咨询”的含义和本质

“咨询”一词由“咨”和“询”组成，两个字在含义上颇为相近。在汉语中，“咨”意为商量，“询”意为请教、查考。“咨询”在英语中是 consult 或 consultation，意为磋商、会诊、评议。“咨询”在现代汉语中被释义为征求意见，也有业内专家将“咨询”定义为“从组织外部聘请专家向组织提供专家技能”。依据现代咨询的发展实践，我们可以将“咨询”的定义总结为：咨询就是利用相关的知识、技能和经验，及时、准确地回答用户提出的问题。咨询的本质就是帮助用户最大限度地减少决策失误。

### 第二节 “咨询”的历史溯源

作为一种社会现象，“咨询”有着十分悠久的历史。在人们彼此的交往中，在社会生活的各个方面，时刻需要信息活动，咨询就随时随地伴随其中，久而久之变成了人们的一种常规行为，

并由此产生出一批专职人士,进而演变成为一种行业。

## 一、在权贵统治的土壤中孵化

咨询活动的出现可以追溯到很久远的年代。2000 多年前,我国春秋战国时期奴隶主贵族就有豢养的“食客”,专为统治者出主意、想办法。其中有人熟知的孙臧,他为田忌献上的“以下对上、以上对中、以中对下”的计策,使田忌一举赢了齐威王,这就是著名的齐威王与田忌赛马的故事。在以后长达数千年的封建社会中,统治者上至皇帝下至军政官吏,都分别设有“给事中”、“侍中”、“幕僚”、“军师”等专职人员,与他们讨论政事,让他们出谋划策。

在军队中设置参谋部相传最早出现在 17 世纪 30 年代。瑞典国王古斯塔夫二世在其军队中为将帅设置助手,路易十四在法国军队中配备参谋长。这种军队中的参谋议事机构,以后就逐渐成为军队中重要的参谋部,作为一种军事编制和参谋人员,为指挥员分析军情、拟订作战计划,供指挥员决策,后来更发展成为将指挥员的决策变成军队行动的指挥机关。

## 二、伴随着工业革命而兴起

咨询作为一个行业始兴于 19 世纪。在 19 世纪初,随着英国工业革命的兴起,近代自然科学得到飞速发展,社会对科学的依靠与需要日益增多。与此同时,许多问题接踵而至,对科学发展和掌握科学知识的人们提出了大量的远远超出个人能力的课题。至此,由一批同行业的专家组成的学会组织便应运而生。

19 世纪中期, F·詹金组成了工程顾问公司, 19 世纪末, 英国建筑学家成立了“英国土木工程协会”, 这些组织有一个共同的特点, 那就是他们都联合了较多的专家, 凭借着丰富的经验, 为社会其他行业开展工程考察、专利权调查、伪币检验鉴定等咨询活动。整个 19 世纪可谓是咨询业发展的初始阶段。由于在这一阶段中, 咨询工作的特征是咨询专家利用其自身丰富的经验进行活动, 因此人们又将这个阶段称为经验咨询阶段。

### 三、在经济、技术、社会的快速发展中成长

进入 20 世纪后, 咨询业由经验阶段逐渐步入以智力服务为核心的现代阶段, 由此发展成为现代咨询业。

在二次大战之前, 美国的总统们渐渐建立起一种智力依靠机制, 如杰克逊总统聘请一批学者、专家在白宫中为他提供制订政策时的咨询; 罗斯福总统聚集起一批多学科、高智力、勇于讲真话的复合型学者、专家和教授, 组成总统的“智囊团”, 为美国度过周期性经济危机提出了一系列对策, 有效地促进了美国经济、科技与社会的新发展。这种依靠智力集团制订国家政策法令的形式, 为咨询业的现代发展奠定了基础。

二战以后, 随着经济、技术和社会的发展, 科学家和工程师们开始尝试用现代科学知识为政府、企业的决策者服务, 逐渐在经济管理、技术发展和社会规划等工作领域中, 形成了以科学技术为手段、以服务经济和社会为目的、由多学科专家组成的综合性研究集团——现代咨询研究机构。咨询业由此进入现代发展阶段, 并成为社会经济生活中的一个新兴行业。

综观咨询业的发展历程, 我们可以发现, 咨询其实是知识和

社会协调发展的产物。现代咨询业尤其凸显出智力服务这一特征。咨询从业人员就是专门从事软科学研究,并生产智慧产品的群体,而咨询公司就是出售智慧产品的公司。

### 第三节 “咨询”的五大性质

咨询作为一种灵活有效地为社会、生产服务的独立的行为,通常具有以下五个方面的性质:

#### 一、社会性

咨询工作是一种社会化的科学劳动。为适应并满足众多来自不同领域、从事不同业务的服务对象的需求,咨询机构除了内部配置掌握不同专业知识的专职人员,还需要到社会上组织包括自然科学和社会科学在内的多个学科的专家,融合多种思维方式,为各类企业或各级政府的某项决策开展研究。同时,咨询工作的成效也只有客户的社会实践中才能得到体现。

#### 二、综合性

作为一种连接不同部门、不同阶段发展的中介环节,咨询提供着各类信息的传递、加工、开发生产和科学方法的服务,它的产品包括各种成果、信息和方法,具有高度综合性。

#### 三、智力性

咨询为客户提供的是解决问题的方案,这是一种智力服务。

专业地说,它是知识的物化过程,是对科学技术内涵的再度开发。通俗地说,它是用头脑为您服务,代您思考,相当于您的“外脑”,为您解决各种疑难。

#### 四、公益性

咨询的目的是排解“疑难杂症”,找寻最佳进步方案。它有利于加速科学技术向生产力的转化,加速企业的发展,促进社会经济的协调和科技事业的发展,从这个意义讲,咨询工作具有公益性的一面。

#### 五、经营性

咨询机构在社会中通常是一个独立的实体,其中立的态度有助于保证其所提供服务的质量和内容的公正性。咨询工作作为咨询机构的主营业务,它以收取服务费用的方式求得生存和发展,具有十分明显的经营性。10年前,我国国有咨询机构属于事业单位(如情报研究所、专利事务所、律师事务所、会计事务所等),由国家直接下拨事业经费,所发生的咨询活动属非盈利性质。随着市场经济改革的深入,有些咨询机构已开始向企业化转型,加之民间咨询机构的涌现和外资咨询机构的人驻,他们提供的咨询就像企业出售产品,同样需要获得利润。而且从“知识”应当被认为是一种资本这个意义上讲,由于资本投入的效益主要体现为利润,所以,建立在知识基础之上的咨询应该也是一项获利业务。何况,目前咨询业已初步具备了作为一个新兴产业的基础条件——市场和利润,咨询活动正渐渐由非盈利性转

向盈利性。

#### 第四节 构成“咨询”的三大要素

如果我们仔细观察的话,会发现很多活动都是由主体、客体和中间物3方面构成的。对于咨询来说,它的主体就是咨询机构(或称服务方),它的客体是客户(或称需求方),而信息则为中间体。这3个方面构成咨询的三大要素,缺一则咨询活动就不能成立。

那么咨询活动的构成为什么必须要同时有这3个方面的存在呢?

首先,我们来看看主、客体。我们从咨询的含义上可以看出,咨询是一项跨越个体的活动。对于个人而言,自问自答不是咨询。对于组织来说,自身问题往往由组织外部的专家来诊断和解决。但也有来自于组织中的其他部门的人员。在某些极少数情况下,会有某些人在自己所在的业务单元里承担咨询角色,在这种情形下,这些人就应该按照内部咨询专家的行为开展咨询工作。

相对于组织内部人员来说,组织外部的专家担任咨询工作在大多数情况下更具优势,因为外部专家相对组织而言是独立的,不易受组织内部行政的干扰,他们的文化与思维方式不会受组织的影响,他们看问题会更客观、更公正、更超脱,这有助于提高解决方案的正确性并达到一定的高度。同时,还有些其他的因素使得邀请外部专家担任咨询工作成为解决组织内部问题的较好选择。这些因素主要包括主观性和协调性两个方面。关于主观性,很多情况下,人们在对待

自己的时候,往往会不由自主地主观地看待自身,难免会造成视野狭窄,忽视与自己相关的一些客观事实,抑或熟视无睹,这很容易阻碍人们去深入发现自身问题的本质并获得一个好的解决方案,正所谓“当局者迷”。而外部专家作为局外人,从旁观者的角度能够更客观更全面地审视他人或组织所面临的事实,这恰恰是解决问题的基础。同时,由于咨询也是一项专业工作,外部专业咨询专家的介入,将会降低组织因自身对于专业知识和经验的缺乏而导致自行解决问题失败的风险。关于协调性,当一个组织内部就对某个问题的看法和解决方案无法取得一致,或由于某些利害因素迫使问题无法得到解决、方案无法得到推进的时候,组织就需要借助外部力量,采取外部咨询的方式,来达到推进解决方案的目的,同时又能使某些关系得到平衡,一举两得。

我们还需注意,咨询必然是委托的,有客户提出委托,咨询机构(或咨询专家)接受委托所做的工作才能称为咨询。如果咨询机构(或咨询专家)在没有受到委托的情况下主动提供服务,只能称为信息服务或信息研究,这不是咨询。至此,我们可以看出,咨询活动的构成必须要有咨询机构(或咨询专家)和客户来担当主、客体。作为主体服务方的咨询机构,在作为客体需求方的客户的委托之下,从事的问题解答活动就是咨询。

在确定了咨询活动的构成必须拥有咨询机构和客户两大要素之后,接下来我们再看看为什么信息也是咨询活动构成的必不可少的一大要素。这个问题回答起来似乎更容易一些,我们只要知道信息在咨询活动中的作用就可得出结论了。信息是与决策共生共存的东西。在实际生活中,任何一项决策,都离不开



信息的支持。信息量越少,信息分析的准确性也越差,决策失误的可能性就越大。在咨询活动中,咨询专家就是通过广泛地系统地收集大量相关信息,并对信息进行定向的、科学的分析,在这个基础上,融入自己的知识和经验,运用一些方法和技能,为客户寻找最佳解决方案的。信息是咨询活动开展的最基础物质,任何一项咨询活动没有了信息将根本无法进行。所以,信息在咨询活动中必不可少,它与咨询机构、客户共同构成了咨询活动的三大要素。

### 第五节 咨询工作的特点

咨询工作的核心目的是要为问题客户寻找最佳解决方案,这就要求它必须具备以下6个特点:

#### 一、研究客观性

咨询活动人员在研究委托项目时,必须尊重客观,尊重科学,切忌主观臆断。检验研究结果的标准应是实际效益。

#### 二、活动的独立性

咨询活动人员在研究过程中必须排除干扰,保持高度的独立性,以公正的视角,确保研究结果的客观性和正确性。为免受行政指令和行政领导意志的干扰,咨询机构应是独立的机构,不隶属于任何政府或企业实体的。即使有些咨询机构也有自己的领导机关,但一般也都从属于学术组织,具有很大的独立性。独