

第一部

管理顧問法之介紹



第一章 管理顧問業之剖析

知識份子可分為一層樓型，二層樓型，三層樓帶天窗型三種。資料的搜集者擁有一層樓，但除搜集資料而外，並無具體之目標；擁有二層樓者能自如地比較、分析、歸納、並使用資料搜集者的成果；擁有三層樓的人懂得設定理想、激發想像、預測未來，有最精彩的靈感，透過天窗，自天而降。

——奧立佛·溫德爾·赫姆 (Oliver Wendell Holmes)

在介紹管理顧問法之前，我認為還是應先說明管理顧問業的林林總總，以便熟悉這個行業，而更易於接受即將介紹的「管理顧問法」。雖然這本書的標題是「做你自己的管理顧問」，但我曾說過，在某

些特殊情況下，任何一位經理都有可能去僱用外界的管理顧問來解決其所面臨的企業問題。所以你必須對「他們」的企業及其業務活動有所瞭解，方能有效的利用這種服務，達成聘僱的目的。因此，縱然本書的目的在於介紹「管理顧問法」——運用這種解決企業問題的方法，非但可以解決各種類型的企業問題，同時可以省下大量的管理顧問費——而我仍然覺得對管理顧問業作一概括性的說明，確有必要。

背景

就我所知，管理顧問業發軔於一九一四年，由艾德文·布茲 (Edwin Booz) 首創，起初的二十年中，業務發展得異常緩慢。到一九三〇年時，該公司的成員才不過擴充至二十四人。在這段期間裏，管理顧問業與「布茲企業」是不可分的。喬治·弗雷 (George Fry) 在一九一四年加入該公司，接著詹姆斯·艾倫 (James Allen) 於一九一九年，理查·派特 (Richard Paget) 及馬克·里斯普 (Mark Lresap) 於一九三四；而卡爾·漢彌頓 (Carl Hamilton) 也於翌年加入。

由艾德文·布茲所創立的管理顧問公司，終於成為有名的「布茲·艾倫及漢彌頓顧問公司」，總公司設在芝加哥。該公司的輝煌歷史，一直持續到一九七五年。另一著名的管理顧問公司「詹姆斯·歐·麥克金賽」，亦於一九二六年在芝加哥成立。四年後，克瑞尼 (A. T. Kearney)，(後來成為管理顧問

業劃時代的巨人）加入了詹姆斯·歐·麥克金賽公司，造就「其後有名的「麥克金賽管理顧問公司」。

二次大戰時，經濟的成長帶動了管理顧問業的迅速發展，時至今日，據估計全美國的管理顧問機構超過三千餘個，管理顧問師也高達五萬餘人。顧問總收益每年亦在二十億美元之譜。

目前有些管理顧問公司已發展成非常龐大的企業，如前述的「布茲·艾倫及漢彌頓顧問公司」，每年的利潤高達美金一億元左右。另外一些管理顧問界的靈魂人物，如克瑞尼、亞瑟·利特（Arthur Little）及麥克金賽等人亦復如此。但是也有為數衆多的「一人顧問公司」。例如，去年有位新客戶請我替他作了一份企劃案，而他同時另外又請了六家管理顧問公司分別替他作另外六項計劃，而這六家管理顧問公司中，居然有五家是我從未聽過的。雖然這並非典型的例子，但却說明了一項重要的關鍵：那就是任何人想要開設管理顧問公司，簡直容易到令人覺得荒唐的程度。你只須申請一具電話，一份營業執照，再找個可安置一套桌椅的地方，就可開始經營管理顧問的業務。

這種說法，並非意味著大部份的「一人顧問公司」都不具備勝任顧問的能力或資格，而是說，當你與那些鮮為人知的小型顧問公司打交道時，尤應謹慎。

管理顧問公司中，除了規模大小之外，另一主要分野，即為在業務上分成「綜合性」、「專門性」兩種。但這種分野却也常混淆不清，按理說，能承辦「綜合性」管理顧問業務者，應為較大型的顧問公

司，但是若干「一人公司」却認為，他們能診斷企業中各種類別的病症，因此，也自稱為「綜合性」的管理顧問公司。事實上，一個「綜合性」的管理顧問公司，係依其業務的需要及從業人員的特長，分成若干個專門性的部門，例如作業研究、行銷管理、人事管理、財務管理、生產管理等。而「專門性」的管理顧問公司則專門從事其中的一項或二項業務而已。

擁有五、六十個會員（皆為管理顧問機構）的管理工程師協會（ACME），曾依照會員的成就、專業水準及績效等因素，將其會員分成若干等級，在過去這似乎是個值得信賴的標準。但目前已逐漸失去其權威性。由於管理工程師協會那種目中無人的作風及不符實際的規定（例如：會員不得自行做廣告或有其他推銷活動），使得某些新成立且非常優秀的管理顧問公司拒絕加入這個組織。最近，那些成名已久的老牌管理顧問公司，如前述的麥克金賽管理顧問公司及布茲·艾倫及漢彌頓顧問公司，俱相繼退出管理工程師協會。這益發使它昔日的光彩褪去不少。同時，另外有些可與之抗衡的組織，也相繼成立與茁壯。例如：職業管理顧問師聯合會社（SPMC）；管理顧問師協會（AMC）；管理顧問師學會（IMC）等。這可使我們瞭解：持有某管理顧問師協會的會員卡，其有意義的程度，可能僅如「員工信用合作社」一般。換句話說，我們不能期望依照這些會員卡，來評定管理顧問師的良窳。

誰才是真正的管理顧問師？

管理顧問師約可分成三種基本型態。第一種也可能是最常見的一種，就是在管理顧問機構中正式工作的專業管理顧問師；第二種是由大專院校的教授們兼任（他們也許替某些管理顧問機構兼作顧問或講座的工作，或者由幾個志同道合的教授們，組成一家屬於他們自己的管理顧問公司）。第三種管理顧問師，則並不明確的屬於某一管理顧問機構，只要條件合適，那裏聘請他們，就去那裏執行一次顧問的業務。在本節中，我將致力於評述第一種，也就是正式受聘於管理顧問機構的專業管理顧問師。

大部份管理顧問機構的職位，可按高低分成三種不同的層次。一般來說，企業組織中的各種職銜，往往能賦予人們某種程度的印象，使大家看到他們的頭銜後，就大致知道：他究竟在擔任什麼職務，具有什麼地位。但在管理顧問機構中的職銜、職務與地位，却經常反其道而行。其職銜非但定期更換，同時更因名不符實，而常擾人視聽。

例如：我初投身芝加哥某著名管理顧問公司時，係擔任此三種層次中最初級的顧問師，我的職銜是「資深顧問師」（難道你不覺得，對一新進的顧問師而言，這是多麼動人的稱謂啊！）二年後我升為中級顧問師，職銜却改成了「專案經理」，緊接著，定期改換頭銜的時候又到了，我這「專案經理」的

頭銜，又被「顧問師」所取代。換句話說，經過兩年多的努力，我由「資深顧問師」升成了「專案經理」，又由「專案經理」爬上了「顧問師」的寶座，職位是愈來愈高了，但職銜却愈來愈不起眼，對於這種矛盾，我只有無可奈何地向客戶、朋友，尤其是我的妻子加以解釋。（譯者註：這種職位與職銜相互矛盾的情形，並未發生於我國的管理顧問業界，對美國這種現象，只有姑妄聽之了。）

上述三種不同職位的顧問師均有其不同的責任。最初級的顧問師（不論他的頭銜如何動聽）是真正的業務執行者。他們負責搜集資訊情報、研擬分析、撰寫報告等「後勤工作」。經過二至五年的努力，這些新進人員方可升為中級顧問師，開始掌理各別企業個案的管理工作，負責籌劃整個案子的進行，以及少許的「推銷」任務。偶而他們也分擔部份初級顧問師的工作。至於最高階層的管理顧問師，則被視為機構中的「推銷人員」，他們最主要的工作，就是替公司源源不斷的招徠生意。當然這些推銷員（也許應稱為副總裁或合夥人）也負有完成顧問案件的責任，但其真正參與的部份却少得可憐。他們經常與客戶們集會、評論或修正草案及建議報告書，再則就是與客戶應酬一番、付付帳而已。除非在顧問工作中，確實有了偏差，他們才會參與的更多。設若某位推銷員召開了一個為時甚久的「顧問組員」會議。你當可斷言，建議報告書中一定出了問題。銷售人員通常對即將送交客戶報告中的問題有著敏銳的第六感，他們常說：「就是有點不對勁！」而這判斷通常（並非一定）是正確的。原因並不在他們有豐富的

經驗或專門的知識，而是具有非常清晰的一般概念。在向客戶提出綜合報告前，他們先運用這種「一般概念」仔細推敲，因為他們了解客戶也同樣具有此種概念。

初級管理顧問師負責處理一件顧問案，往往錯誤連連。有些顧問公司雇用了剛出校門的企管碩士（MBA），但效果不佳。某位顧問公司的主管曾告訴我，他雇用了一位連本地機場方向都搞不清楚的MBA。大多數顧問公司均聘請具有三至五年實務工作經驗的MBA。但即使有了五年經驗的企管碩士，仍然無法處理一件未經分析的企業問題。而銷售人員忙於「銷售」，以致無法參與解決企業問題的工作，因此，大多數公司中，真正在解決問題的，是那些中級顧問師。

管理顧問機構的服務對象

顧客們要求診斷的項目，幾乎與他的組織中所發生的問題一樣地繁雜。因此顧問工作的範圍就包括了組織中各種不同功能的部門或產品生命週期的每一階段。他們所須解決的問題往往從人事安排到廠址選擇，無所不包。專業技術顧問對某些特定客戶，諸如零售商、銀行及醫院等的幫助最大。久而久之，顧問公司本身的組織已足夠完成各種不同性質的診斷工作。

通常顧問案所採行的收費標準也是變化多端的。銷售人員有時會對某些短期個案收取五百至七百美

元，外加某些額外津貼。但這種情況非常少見，實際上也不需要。銷售人員認為與其接受一些立即可解決的小個案，不如將心力花費在爭取大宗案件上來得划算。特別大的研究計劃（成本多超過十萬元）比較少見。而政府機構購買這些大型計劃的比率反比企業界高。這些計劃的費用通常在美金一萬五千至七萬五千元之間，津貼費用另計。

雖然收費標準看起來似乎千變萬化，永無止境。但顧問公司全年收入的二分之一甚至三分之二，是由一小部份顧問服務所賺取的。而這「一小部份」被我歸納為下列六類：①策略及長期規劃②市場研究及相關的市場調查③電腦制度④實際執行方案的研究⑤工業工程或作業研究及⑥組織規劃。就我所知的一家綜合性顧問公司，其業務幾乎有百分之九十集中於此。

顧問公司的業務有一大半是為大企業從事診斷工作。這些客戶的銷售額多超過一億美元。其中約有五百家是所有顧問公司的重要客戶。但這並非將中小企業摒棄不問。任何顧問公司都能很快的列出一張曾接受診斷的中小企業名單。但小型客戶（年銷售額低於五千萬者）的確很少在顧問公司的所得中佔有相當比例。其原因在於①中小企業資金來源有限，對這方面的預算較低。②小型客戶較少發生重大問題，故問津者有限。③由於上列兩項理由，顧問公司也很少對中小企業做任何積極的爭取。

由於中小企業資金有限，而對大多數管理顧問公司又不感興趣看來，中小企業對管理顧問公司而言

似乎沒有多大利潤價值。

除了企業界，顧問公司還對兩種團體提供服務。一是政府機構，美國郵政總局每年都花費數以百萬計的顧問費用。（身為消費者，我有時真懷疑這筆錢用到那兒去了。不過，誰知道？也許沒有顧問們的神奇指點，至今限時專送的郵資還是兩毛五分呢！）另外就是各種非營利的法人組織，包括公立醫院、學校、圖書館及博物館。有些大型顧問公司的收入幾乎有三分之一來自這些機構。

許多人有一種錯誤的印象（而這印象無疑的是由顧問公司本身所造成的）：以為客戶公司中均是由執行總裁或董事會主席等提出診斷要求的。顧問們也希望這是真的，但事實上並非如此。大多數高級主管甚至不知道公司曾聘請顧問來從事某些特殊案件的診斷或擬議。如果高級主管了解顧問工作並樂於參與，那麼接受診斷的企業，將更能採行顧問的建議或更易作出明智的決策。但通常管理顧問在組織嚴密的企業中根本無法經由普通會議而接觸到高級主管。事實上要求診斷的可能僅是市場研究部門經理、經營規劃副總裁或任何類似的中級主管。

管理顧問公司的營收概況

基本上管理顧問公司是一種「勞力密集型」的服務業。由於邊際利潤固定，所以職員愈忙，公司的

利潤就愈高。通常管理顧問公司的業務量和經濟景氣的關係非常密切，景氣看好，則業務繁忙，不景氣時，業務亦隨之銳減。

如果你以為企業會在不景氣時，發出大筆預算，聘請管理顧問機構替他們設計降低成本的方法的話，那你就大錯特錯了。相反的，當經濟不景氣時，一般企業大都會盡量刪減所編列的管理顧問預算。其次，認為管理顧問公司專替不健全的企業作顧問診斷的看法也是錯誤的。事實上，許多管理顧問公司的客戶都是經營良好的企業。

當景氣衰退時，管理顧問公司最先面臨的困擾就是客戶會要求減少，甚至不肯支付通常所必須預付的部份顧問費。隨著經濟情況的轉壞，從業人員空閒時間亦不斷增多，這將嚴重地影響到利潤，因為管理顧問公司仍須按月支薪。若經濟情況再進一步惡化，將逼得管理顧問公司辭退某些人員。一九七〇年，我在某管理顧問公司中親身經歷此種情況。在我被辭退之前，已找到了一份較具保障的工作。當提出辭呈時，一位同事却很天真的勸我：要三思而後行。但我們彼此心裏都明白，在業務露出曙光之前，還有很長的一段黑暗時期。

管理顧問公司通常避免和客戶談到收費標準的問題（奇怪的是，有許多客戶也不聞不問）。主要原因是，擔心客戶在乍聽之下，覺得標準太高。通常初級顧問師每日的收費標準在美金三、四百元左右。

中級顧問師在四百至五百美金之間。「推銷人員」則在五百美元以上，有時甚至高達八百美元之譜。銷售人員對每個顧問專案所花的時間通常都很短，一方面由於他們忙於「推銷」，另一方面，也因為每天七百美元的費用，將使專案之預算大為增加。一個顧問專案的預算（約在美金七萬兩千元左右），分配四個工作天給「推銷人員」，十五天給中級顧問師，五十天給初級顧問師。留給「推銷人員」的四個工作天中，有三天用來與客戶討論細節，一天用來檢討研究分析的結果。

管理顧問公司通常採用一種「三三拆帳」的陋規。也就是說，所有收入的三分之一用來支付員工薪資，另外的三分之一用來支付公司的經營費用（如房租、保險費、訓練費），最後的三分之一則一部份以薪資的方式付給「推銷人員」，剩餘的就是公司的基本利潤。因此，只要公司有生意可做，「推銷人員」的利潤是相當可觀的。換句話說，這也正是「推銷人員」寧願多花些時間、精力在客戶身上，以便爭取大型案件，將來坐享三分之一的利潤，而不願一次就解決客戶問題的真正原因了。

設立內部管理顧問部門所能節省的费用

若你的公司不委託管理顧問公司來提供服務，而由公司內部人員自行處理，將可節省許多費用。具有內部管理顧問部門的企業深信：自己來做，費用約可節省百分之三十五至百分之五十。這是由於免除

了許多不必要的開支，而能聚沙成塔的結果。

首先，內部管理顧問部門不需要所謂的基本利潤，一家經營良好的管理顧問公司的稅前盈餘約佔收入的百分之十五左右，因此一開始就可省下百分之十五的費用。其次，在「了解公司」這一步驟上，亦可節省大筆金錢。管理顧問公司在列報人員費用時，係以「工作天」為單位，其中包括為了解公司所耗費的各種時間——如開會。我曾參加過一個連開三個工作天的會議，會中共有三位顧問師參加，在開會期間，客戶所負擔的成本（包括交通費）高達六千美元。管理顧問公司在列報人員費用時，對「了解公司」所需的時間通常做一種權宜的估計，因為究竟須花費多少時間，是很難推測的。我想，若由公司自己的顧問師來做，在這部份所能節省的費用，約占全部費用的百分之十到百分之二十之間。

另外一些可節省的費用如下所述：可以不必負擔管理顧問公司的行銷費用。管理顧問公司在行銷方面花費的成本約佔收入的百分之五至二十之間。並且可節省所謂的額外津貼。例如在丹佛的公司聘請芝加哥的管理顧問公司協助解決存貨控制方面的問題，額外津貼就包括了兩地往來約五至十次的機票費用及工作人員在丹佛工作期間（約十五至三十天）的餐宿費，額外津貼中，還包括了另外付給「專家」（因為他是特別由遠地請來的）的百分之四十至五十的費用。如果你是聘請丹佛本地的管理顧問公司，則幾乎可節省所有的額外津貼。

在考慮了所有可節省之費用之後，我相信發展內部管理顧問部門所需之成本與外界管理顧問公司相比，前述百分之三十五至百分之五十的節省，還算是相當保守的說法。

管理顧問的缺失

在上一節中，可以很明顯的看出管理顧問的一項重要缺失：管理顧問費用著實昂貴，在我繼續指陳其他的缺點前，必須強調的是：本節無意貶抑管理顧問業，只是希望當你需要外界管理顧問服務時，能牢記某些概念或準則。本節的論點很可能是一面倒的，因為我絲毫未提及管理顧問的優點及其可能帶來的好處。這些將在本書的第十六章中詳細論及。

依我個人數年來的觀察，管理顧問公司有某些問題存在，例如：應如何維持其工作的一貫品質？不論規模大小，每家公司都會有些拙劣的表現。就以我所熟知的一家公司來說，每月可接獲十五至二十個顧問案，其中總有一、兩件做得不够漂亮。造成此種結果的一項因素是，公司內部人員的流動性大。某些初出道的顧問確實算是好手，但却「居」無定所；倒是那些差勁的角色却賴着不走（自然就帶給公司不好的商譽）。真正埋頭苦幹的人升作經理了，而經理人員往往又必須減少顧問案上的實際工作時間，加強推銷的工作，以期能因銷售業績而擢升至「推銷人員」這一階層。因此在管理顧問公司內，沒有足

够的穩定性來保證其工作品質的一致性。

另一個造成工作品質不一致的因素，厥為缺少銷售人員的介入，雖然他們是最有經驗的管理顧問，然而他們對問題的解決過程貢獻無多。相反地，通常有百分之五十至七十五的專案預算，是分配給那些顧問經驗少於三年、或毫無經驗的新手。顯而易見的，生手的失誤與缺乏老手的參與，最易造成低劣的品質。

早先我說過，管理顧問公司所推薦的解決方案，有些時候實在窒礙難行，這也是管理顧問另一項主要的缺失。通常在計劃提出的當時，專案的預算已用得差不多了。此時即使還有多餘的時間，却已無力完成上述的計劃，那麼顧問公司會採取什麼態度來掩飾呢？他們在提出報告的時候留了一手，婉轉的建議此項問題仍待進一步的研究。相反地，如果發覺拖延戰術行不通的話，公司或許會要求增加預算。在實施計畫的過程中，未曾預見的困難會不斷的顯示出來，而且這些是當初作預算時所無法完全考慮的。換句話說，在任何情況下，總是「知易行難」的，此時若將之分解，交由他人執行，則更是不可能。造成執行效果不彰的另一個原因乃是客戶的看法：「根本沒有必要付錢給顧問來替我們辦事，我們自己也可以做，不要讓他們漫天要價。」我以為，這是低估了必須付出的努力。

管理顧問公司的另外一項缺失（尤其是小公司或單槍匹馬的獨立顧問師），就是總以為憑自己那一

套就可以吃遍天下。他們相信，自己可以解決任何問題，同時對後果也過份樂觀。這一類顧問公司的經營哲學是：「先把生意搶下來，至於如何善後，那是其次的問題啦！」叨天之幸，這些「萬事通」的顧問不過是少數而已。

管理顧問業的發展趨勢

一羣商學院的學生，最近對管理顧問業作了一項調查研究。他們的結論是：管理顧問業已經進入了成熟期，那段快速成長與穩定擴展的輝煌歲月業已逝去。沒有一家公司能够再在一年之內成長百分之十五至百分之二十；因此，他們必須學習如何去適應這項事實。調查中指出了造成管理顧問業進入成熟期的幾項因素：首先，整個國家或整體的經濟發展不再像往日那般迅速的成長。其次，管理顧問的市場漸呈飽和，而且也不再有了新的顧客。那些會想到找管理顧問的公司，可能老早有了固定的對象，市場的飽和充其量只是多了些籌碼而已。最後，客戶也更油條了，他們不再依賴管理顧問公司來處理日常的瑣事。相反地，他們只有在真正需要的時刻才召喚那些管理顧問。

除了管理顧問服務市場的成長減緩外，對顧問人員更形不利的是，他們所面臨的競爭更甚於往昔。幾乎所有的會計師事務所都擁有一個龐大的管理服務事業部。更糟的是，往日一度作為客戶的公司，有