



发“24631”到

106900292251

成为世纪畅优会员，可免费阅读
更多图书前三章。

CONSULTING on the Inside

A Practical Guide for Internal
Consultants (2nd Edition)

内部顾问

(第2版)

实践经验/实用指南

(美) 贝弗利·斯科特 (Beverly Scott) 著
B·金·巴恩斯 (B.Kim.Barnes)

上海鼎智企业管理咨询有限公司 译
徐晓霞 审校



电子工业出版社

PUBLISHING HOUSE OF ELECTRONICS INDUSTRY

<http://www.phei.com.cn>

内部顾问

(第2版)

实践经验/实用指南

CONSULTING on the Inside

A Practical Guide for Internal
Consultants (2nd Edition)

(美) 贝弗利·斯科特 (Beverly Scott) 著
B·金·巴恩斯 (B.Kim.Barnes)

上海鼎智企业管理咨询有限公司 译
徐晓霞 审校

电子工业出版社
Publishing House of Electronics Industry
北京·BEIJING

Beverly Scott and B. Kim Barnes: Consulting on the Inside: A Practical Guide for Internal Consultants, 2nd Edition.

ISBN: 978-1562867454

Copyright © 2011 American Society for Training & Development (ASTD) DBA Association for Talent Development (ATD).

Simplified Chinese edition Copyright © 20xx Publishing House of Electronics Industry.

All rights reserved. Simplified Chinese edition published by arrangement with the American Society for Training & Development, Alexandria, Virginia USA.

本书中文简体字版由 Association for Talent Development (原 American Society for Training & Development) 授权电子工业出版社独家出版发行。未经书面许可, 不得以任何方式抄袭、复制或节录本书中的任何内容。

版权贸易合同登记号 图字: 01-2013-7743

图书在版编目(CIP)数据

内部顾问: 第2版 / (美) 斯科特 (Scott, B.), (美) 巴恩斯 (Barnes, B.K.) 著; 上海鼎智企业管理咨询有限公司译. —北京: 电子工业出版社, 2014.11

书名原文: Consulting on the inside: a practical guide for internal consultants, 2nd edition

ISBN 978-7-121-24631-9

I. ①内… II. ①斯… ②巴… ③上… III. ①企业管理—咨询 IV. ①F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2014)第 245481 号

责任编辑: 刘淑敏

文字编辑: 吴亚芬

印刷: 三河市双峰印刷装订有限公司

装订: 三河市双峰印刷装订有限公司

出版发行: 电子工业出版社

北京市海淀区万寿路 173 信箱 邮编 100036

开本: 720×1000 1/16 印张: 20.75 字数: 367 千字

版次: 2014 年 11 月第 1 版 (原著第 2 版)

印次: 2014 年 11 月第 1 次印刷

定价: 68.00 元



凡所购买电子工业出版社图书有缺损问题, 请向购买书店调换。若书店售缺, 请与本社发行部联系, 联系及邮购电话: (010) 88254888。

质量投诉请发邮件至 zltz@phei.com.cn, 盗版侵权举报请发邮件至 dbqq@phei.com.cn。

服务热线: (010) 88258888。

推荐序

周博仪 亚太区人力发展学院总监，百瑞精鼎国际股份有限公司

在亚洲从事顾问生涯 20 年，很高兴终于看见这本工具书。它整合了许多学界与业界的内外部顾问多年来的心得与智慧，可以教导大家如何成为一位成功的内部顾问。回顾过去，在我曾经推动的众多变革项目中，那些表现卓越的案例的确都是由内外顾问强强联手而完成的。所以我很肯定内部顾问绝对是组织变革管理中关键的灵魂人物——不可或缺。

这本书在此时此刻推出，对当前组织中的某些专业职能部门是非常有帮助的，例如，信息部、人力资源部、财务部等。特别是如果他们正被赋予对业务战略工作的推进有更具前瞻性的要求。因此，有许多新工作职称，如 BP (Business Partner)、COE (Center of Expertise) 等，其实都是属于内部顾问的工作范畴。

本书共 4 大部分：1、定义顾问价值与角色；2、顾问的 8 个推进步骤；3、顾问关键技能；4、如何与成功有约。在每个章节中您都可以发现各企业内部顾问的心得分享。我也结合我个人的经验和阅读心得与大家分享，希望能让您更快地掌握重点。

内部顾问最大的价值在于能了解企业愿景与战略，倡导沟通，并且整合内外部资源以协助变革管理在风险中成功迈进。原则上，内部顾问必须是某个职能专业的专家 (Subject Matters Expert, SME)，他们必须清楚地理解企业文化的每个挑战；在推进每个步骤时，知道如何与外部顾问联合运用适当的方法来达成目标。详读顾问的 8 个推进步骤，有助于各位学习每个步骤在推进时该执行的任务与技

能。

这些关键技能在第 12 章开始会有清楚的描述。总体来说，身为顾问应具备 4 大核心职能，它们是沟通技能（包括建立信任、影响力、处理冲突、谈判）、问题解决、会议推进及辅导能力等。有趣的是，我个人认为会议推进是成功顾问的必备条件。各位不妨多花点时间去了解这个章节的内容。如果您对未来生涯具有迈向大师级的蓝图，那么最后一个章节就更是非读不可了。在此预祝您从书中找到成功之钥。

截取文中内容与组织角色，供各位参考：

	Business Partner	COE	外部顾问	能力与知识	
启动关系	Y			沟通（建立信任）	会议推进
厘定项目	Y	Y	Y	项目管理	
信息收集与调研		Y	Y	调研	
促成变革认知反馈敏感数据	Y		Y	沟通（建立信任，影响力）	
统一战线达成变革目标	Y	Y		问题解决	
变革沟通	Y		Y	沟通（建立信任，冲突管理）	
实施变革	Y	Y	Y	绩效管理，辅导	
评估与学习		Y		沟通（影响力）	

审校者简介

徐晓霞 (Mary Xu) IDB 管理顾问公司人才发展首席顾问、能力素质模型及人才盘点专家。

著作:《IDB 能力模型词典》、《IDB 评鉴中心工具表》、《核心领导人才供给线》、《核心人才盘点及加速发展白皮书》、《核心人才培养发展路径图》。

首创人才管理线上平台: IDB COMPETENCY MODEL 线上建模平台, IDB AC 线上评鉴中心平台, IDB MAP 线上测评超市, 高潜人才管理及发展平台。

首创 TM (人才管理) 核心技术课程开发: 能力素质建模沙盘模拟、人才盘点技术移转课程、梯队人才发展技术移转。

徐女士一直致力于能力素质模型快速建立、评鉴中心、接班人计划、人才发展体系等领域的研究和咨询。多年来参与了数百例不同行业不同职位的能力模型的定制化项目和基于能力模型的落地应用, 涉及医药、IT、电信、快销、工业等多个行业以及销售、市场、管理、研发、技术支持、海外营销等不同领域, 其核心客户包括思科、阿尔卡特、中国电信、强生、罗氏、百威英博、LG、电气集团、苏泊尔、德力西、龙旗控股、英业达等数百家国内外知名企业, 以其对专业独特的理解和务实灵活的落地应用方案获得客户高度认可。

咨询项目成功经验 (部分):

- 参与全球 500 强知名电信公司 (中国区员工 12 000 人) 国内营销团队能力模型建模, 以及长达 10 年的梯队人才发展项目的设计及实施, 成功为营销团队打造了营销梯队核心团队, 培养了 60 多位省公司总经理, 项目得到公

司营销高层的高度认可，此后又参与此公司研发团队、售前支持、售后服务及海外营销团队的核心人才发展项目。

- 作为首席顾问参与某国际排名第一的快销企业经销商接班人项目的设计及实施，每梯次项目为期1年，从能力模型建模、能力测评、培训设计到行动学习辅导完整规划和实施，项目得到企业亚太区高管和企业大学的高度认可，协助企业成功建立了与经销商企业的战略伙伴关系，统一了管理文化和流程，也确保了经销商企业接班人的接班意愿度和管理企业能力。
- 作为首期顾问主导了国内上市企业、业内排名第一的某医药连锁企业的营销前台高管的能力素质建模项目及人力发展实施建议，得到客户高层的高度认可。
- 作为首期顾问主导了国内民营知名小家电企业的营销团队能力素质建模，营销团队（300多人）能力盘点及发展建议，以及基于能力素质模型的招聘手册及能力应用手册的撰写及技术移转。
- 参与国内上市国企电信运营商（企业部员工十几万人，市场团队涵盖每省一万多人）市场团队的能力素质模型及路径图的定义，以及基于能力素质模型的培训体系及课程盘点和设计。
- 作为首期顾问主导某民营知名电气企业（年营业额超过300亿元）的营销、技术及管理高潜梯队人才的发展项目，项目为期1年半，内容涉及能力素质模型建立、人才盘点及发展辅导、行动学习实施及推动、全套技术移转及高潜人才梯队线上系统的建立。

前言

自 2000 年本书的第 1 版出版以来,我与很多专业的内部顾问进行了大量的业务合作。本书最开始的受众定位涵盖了组织发展专业人士、培训人员、职业发展专家和绩效改善顾问。但后来,我发现自己也经常需要和来自其他行业的专业人士合作,包括金融、战略、信息技术、内部审计、市场营销与人力资源及变革管理领域。同时我还发现,无论从事哪一领域的外部顾问都可以找到丰富的资源,但内部顾问可用的资源则少之又少。

所以当人才发展协会(Association for Talent Development, ATD),原美国培训与发展协会(American Society for Training & Development, ASTD)建议将第 1 版更新为第 2 版时,我想到的是如何更好地服务于来自各行各业的内部顾问,以及在职能岗位上需要应用咨询技能以解决在非直接领导或非正式授权领域所存在问题的中、高层管理人员。想要在任何内部管理岗位上取得成功,首先都必须能将个人的职业专长与影响他人的纯熟技能、对组织的深入了解及自我意识结合在一起。

本书较第 1 版来说,汇集了众多内部顾问的建议与智慧,他们来自多种行业,各个身经百战,经验丰富。本书的第 1 版包含了 50 个访谈,在此基础上,第 2 版又加入了近 50 个访谈,受访对象为变革管理、人力资源、信息技术、市场营销、策略、人为因素与知识管理领域的现任或前任内部顾问及六西格玛管理专业人士。为了让这些内部顾问能畅所欲言地分享自己的经验,本书在讲故事或引述时采用了匿名方式,但公开了他们的职位与所在行业,以便读者能了解书中所分享经验的广度。

这些内部顾问用自己的观点与建议提升了本书的丰富度与充实度。他们探讨了自己与企业 and 内部客户通力合作从而解决问题、改善企业业绩并且引导组织变革的方式。读者可以通过他们的经历与言谈,了解作为组织内部顾问面临的机遇与挑战。他们中有些人毫无保留地分享了自己在工作中具体使用的模型、技巧、方法和工具(大部分可以在 www.astd.org/consultingontheinside 的附录部分找到)。这一切都展示了内部顾问的才干与成就。

第2版是我与B·金·巴恩斯的合璧之作,金不仅是我生活中的挚友,也是我工作中的合作者。无论是之前担任内部顾问,还是现在作为商人和外部顾问,金在自己的领域总是可以做到实至名归。真正让她声名远播的是她开发的人际关系提升项目,无论是有关影响力、谈判、创新、改革、团队效率还是其他方面,这些项目在设计上都充满创意,实施过程也精彩迭现。本书的第3篇讨论的就是内部顾问的人际关系能力,我们在这个部分融入了金对这一方面的深入了解与丰富经验。新添的这个部分为本书增色不少。

全书分为4篇,第1篇“内部顾问的人生”关注的是如果被公司聘请为内部顾问,在设计自己的角色定位并建立自己的职业口碑的过程中会在生活中和工作上有哪些特别的经历。另外,也描述了内部顾问经常会遭遇的一些挑战。

第2篇“咨询流程”介绍了一个八步走的流程模型,这个模型印证了内部咨询过程原本就是一个不可分割的整体。我们在详细讲解各个步骤的同时,还补充了对应的检查清单、模型和工具,这些材料不仅为初出茅庐的内部顾问提供了有效指导,同时也为有一定工作经验的从业人士提供宝贵建议。

第3篇“内部顾问的人际关系能力”为读者了解如何培养人际关系和领导能力,从而成功驾驭内部顾问这一复杂的角色提供了宝贵的参考材料。内部顾问总是处于进退两难的位置,他们虽然是身在其中的内部人士,却要像旁观者一样毫无偏颇的视角,这就要求他们需要掌握一套复杂的人际关系管理与领导技巧。在这部分,我们会探讨一些最为实用的技能,包括沟通交流、影响他人、解决问题、谈判、推进及辅导培训的技能。

第4篇“成功的信息”对身经百战并且德高望重的内部顾问为什么能功成名就进行了深入剖析。内部顾问首先要能够洞察并知悉国内、国际动向,以及创造竞争力的趋势,这样才能预见到可能发生的问题或可能遭遇的挑战,并向自己的内部高管(Executive Clients)进行介绍。他们必须通过不懈努力做到精益求精。

想要实现这个目标，仅依靠技术专长和业务知识远远不够，这意味着内部顾问还需要培养有助于建立信任感和良好人际关系的个性特征，这是他们获得成功不可或缺的前提条件。

依照目前多个领域中内部顾问的发展趋势来看，我希望本书成为那些刚刚接触内部顾问工作的新手可以借鉴的重要参考，他们可能刚刚从外部顾问转换到内部顾问的岗位，或者曾经在组织中担任一般意义上的管理者。另外，我还希望，本书像第1版一样，能够为那些已经有了一定经验的顾问工作者提供建议、技能和参考，让他们可以百尺竿头更进一步。

很多客户、同事还有朋友都通过各种方式为本书贡献了自己的一份力量，在这里向他们一一表示感谢。在我多年的从业生涯中，很多客户、同事和导师都给了我尝试新想法和新做法的机会，给了我充满真知灼见的反馈，给了我百折不挠的力量。作为本迪克斯公司(Bendix Corporation)和麦克森公司(Mckess Corporation)的内部顾问，通过越挫越勇的尝试，这16年间我积累了宝贵的经验，弄清了可以帮助一位内部顾问建功立业的真正因素。对于在这条路上陪我并肩前行的所有人，我深表感激。自本书的第1版问世以来，我通过参加研讨会和培训，以及实务工作对于内部顾问的生活有了进一步的了解。我要感谢所有的参与者与客户，尤其是那些曾经对我提出质疑，甚至对我言辞犀利(Critical Insights)的人。还有一些现任或前任内部顾问，在本书中毫不吝啬地分享了自己的经验、故事或遭遇的挑战，以及自己使用的工具、提出的建议或掌握的技能，这些都扩展了本书的丰富度、广阔度和多元化程度。对于他们做出的贡献和奉献的时间，我感激不已。另外，我还想要感谢ATD和马克·孟罗，是他们建议我和金齐心协力完成本书的。

最重要的是，我要感谢我的家人，尤其是我的人生伴侣考特妮，正是因为她的支持与鼓励，我才能牺牲个人时间和家庭生活时间进行写作。

贝弗利·斯科特

2010年11月

目录

第 1 篇 内部顾问的人生

第 1 章 内部顾问的生存之道.....	3
顾问	3
内部顾问与外部顾问的比较.....	4
行走在边缘地带	8
步调一致但是第三方立场.....	8
曲意逢迎（Collusion）	9
正直不阿	10
总结与前瞻	11
第 2 章 确定并打造自己的角色.....	13
角色期望	13
专业顾问与流程顾问.....	14
角色设计	15
典型的顾问角色	17
传统的组织发展角色.....	18
新型顾问角色	18
作为变革领导者和推进者的内部顾问.....	20
总结与前瞻	21

第3章 建立自己的事业	23
在招聘环节就设定好舞台	23
建立关系	26
缄口不言与毕恭毕敬	27
获得成功的必备顾问能力	27
成为企业的合作伙伴	29
寻找冲突的源头	30
与外部顾问合作	32
总结与前瞻	34
第4章 克服挑战与阻碍	35
外部挑战	35
组织挑战	36
人际关系挑战	47
内心挑战	53
总结与前瞻	57

第2篇 咨询流程

第5章 接触	62
定义“接触”	62
在任命阶段做好准备	65
建立关系	65
寻求多个客户支持和请对方明确相关事宜	67
判断客户是否已经做好准备	70
明确企业或组织需求	72
完成接触阶段的益处	73
总结与前瞻	75
第6章 达成协议	76
淡化协议	77
履行协议	77
给予反馈	78

达成协议的细节部分	79
明确期望	80
确定协议	82
总结与前瞻	83
第7章 信息与评估	84
数据收集的重要性	85
收集信息的方法	86
访谈	88
客户与员工调研	95
模型或框架	97
系统性观点	98
局限与建议	99
变革的信念	101
总结与前瞻	101
第8章 反馈	102
为反馈做好准备	102
反馈敏感信息	103
组织数据框架	106
处理抵触与抗拒	107
提供针对个人的反馈	109
调研数据的讨论	110
规划行动方案	111
总结与前瞻	112
第9章 保持一致、变革目标和过渡性战略	113
第5阶段：就后续步骤保持一致	113
第6阶段：变革目标与过渡性战略	116
总结与前瞻	129
第10章 实施	130
成功的必需条件	130
组织范围或系统范围的实施战略	132
小型团队的重点	139

关注个体	147
总结与前瞻	151
第 11 章 评估与学习	152
评估的好处和困难	152
评估层次	153
其他评估方法	156
评估方法建议	159
客户满意度评估	160
里程碑庆祝活动	163
强化学习	164
总结与前瞻	166
 第 3 篇 内部顾问的人际关系能力	
第 12 章 沟通交流与影响他人的技能	169
沟通交流技能	169
沟通是具有方向性的	169
沟通的要素	172
非言语沟通	173
跨界沟通	174
影响他人的技能	175
表达式影响策略与行为	185
总结与前瞻	189
第 13 章 解决问题与谈判协商的技巧	191
解决问题	191
帮助他人指明问题	194
划分类别	198
通过谈判达成一致	200
定义自己的策略态度	208
谈判流程	209
总结与前瞻	213

第 14 章 推进与辅导技能	215
推进者的角色	216
推进流程	220
观察技能	221
沟通交流行为	224
会议干预技巧	225
干预类型	226
反馈	226
语言性的干预行为	227
进程检查	227
重新分组	227
重新制定框架	228
结构性活动	228
流程工具	228
虚拟会议	229
辅导技巧	231
总结与前瞻	239

第 4 篇 成功的信息

第 15 章 趋势	243
21 世纪趋势	243
虚拟组织	244
虚拟世界的挑战	245
虚拟机遇	246
边界管理	246
知识管理	248
社交媒体	250
人口特征和人才错位	251
内部顾问应该扮演的角色	256
总结与前瞻	257

第 16 章 顾问大师	259
内部顾问的五大阶段	259
内部顾问的事业	261
大师级顾问要达到什么高度	262
你的管家角色	262
自我超越	263
自我管理	264
正直感与信任感	268
了解并运用权力	270
性格特质	272
总结与前瞻	275

附录篇

附录 A 准备充分程度的检查清单	278
附录 B 协议、备忘录与协议表格范本	282
附录 C 组织发展协议	285
附录 D 礼节性反馈会议与团队反馈会议	289
附录 E ABC 公司的画像	293
附录 F 调研反馈流程图	296
附录 G 调研反馈会议日程	297
附录 H 人力资源过渡团队章程	299
附录 I 愿景流程	302
附录 J 跨职能团队目标或角色明确	305
附录 K 团队的冲突管理模型	307
附录 L 角色确定会议	309
附录 M 新管理者融入过程	311
附录 N 坚持立场，心无旁骛	313

第 1 篇

内部顾问的人生

近年来出现了一种趋势，各种组织都开始培养可以兼顾各个领域的内部顾问。有些读者可能刚开始接触这种角色，而有些读者可能正处于从外部顾问或组织中更为传统的其他岗位向这一角色的转型当中。无论哪种情况，这些读者都会发现，内部顾问这个角色与自己之前从事工作的内容截然不同。在第 1 篇，我们会探讨作为与公司存在直接雇佣关系的内部顾问，他们的工作与生活有什么与众不同的地方？他们建立角色和巩固事业的过程有什么独特之处？他们通常又会面临哪些挑战？

第 1 章 内部顾问的生存之道，通过比较内部顾问与外部顾问的相似之处与差异给出了“顾问”的定义。我们还介绍了内部顾问所具备的优势：他们可以拉开一段距离客观审视自己所在的组织，同时也可以与企业文化中约定俗成的惯例保持步调一致。但内部顾问也需要恪守本职，刚正不阿，矢志不渝，避免与自己服务的内部客户沆瀣一气。

第 2 章 确定并打造自己的角色，介绍了流程顾问与专家顾问（Process and Expert Consulting）之间的差异，概述了选择顾问角色时应该考虑的事项，也交代了几种可选的顾问角色，包括经典型、传统型和新兴型。