

博瑞森
BRACE
管理丛书

熊亚柱
手把手系列



管理咨询师的 第一本书

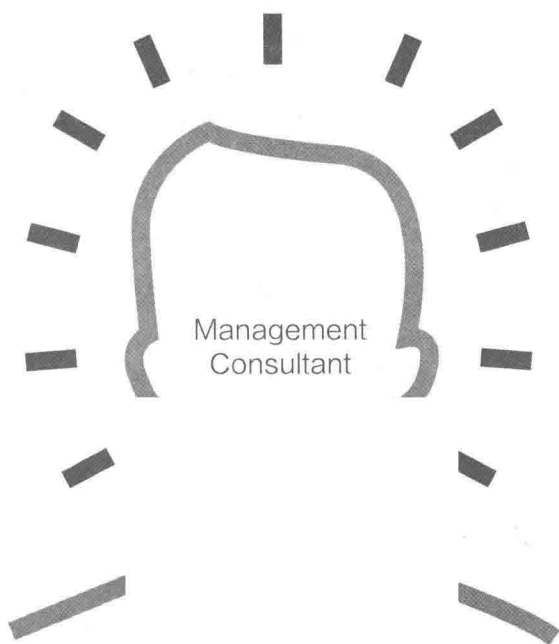
百万年薪 千万身价

—— 熊亚柱◎著 ——

课外借



中华工商联合出版社



管理咨询师的 第一本书

百万年薪 千万身价

—— 熊亚柱◎著 ——



中华工商联合出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

管理咨询师的第一本书: 百万年薪 千万身价/熊亚柱著. —北京: 中华工商联合出版社, 2017. 12

ISBN 978-7-5158-2153-5

I. ①管… II. ①熊… III. ①企业管理—咨询 IV. ①F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2017) 第 306338 号

管理咨询师的第一本书: 百万年薪 千万身价

作 者: 熊亚柱

责任编辑: 于建廷 效慧辉

责任审读: 郭敬梅

封面设计: 久品轩

责任印制: 迈致红

出版发行: 中华工商联合出版社有限责任公司

印 刷: 北京宝昌彩色印刷有限公司

版 次: 2018 年 2 月第 1 版

印 次: 2018 年 2 月第 1 次印刷

开 本: 710mm × 1000mm 1/16

字 数: 211 千字

印 张: 15

书 号: ISBN 978-7-5158-2153-5

定 价: 88.00 元

服务热线: 010-58301130

团购热线: 010-58302813

地址邮编: 北京市西城区西环广场 A 座
19-20 层, 100044

http: //www. chgslbcs. cn

E-mail: cicap1202@sina. com (营销中心)

E-mail: gslzbs@sina. com (总编室)

工商联版图书

版权所有 侵权必究

凡本社图书出现印装质量问题,
请与印务部联系。

联系电话: 010-58302915

博瑞森图书
BRAGE

企业阅读与实践

管理 · 人文 · 生活

一部电视剧《我的前半生》让大家熟知了一个行业——咨询业，本人有幸于2010年踏入咨询业，从一位培训师及企业管理者的角色，一步步发展成为咨询顾问，完成了从一个打工者到自由职业者的蜕变，其中最大的体验莫过于思维的碰撞和改变。

我总结了一句口号“百万思维千万身价”，在我接触的职业经理人、企业总经理、私企老板当中，他们除了拥有百万年收入外，与其他人不同的就是思维。他们不怕困难和问题，他们认为困难和问题是超越竞争对手的阶梯，不去思考这件事情可不可能完成，而是打破思维寻求一切可能的方法，每每突破思维之后，找到的路径不止一条，在他们的眼睛里“世界上到处都是路，只要我迈出一小步”，而这一小步往往就是整个行业的一大步，从而把其他竞争者甩到脑后。

而在这个过程中，他们不是一个人在战斗，他们的思维不是只有他们具有，有一类人往往跟他们并肩作战，一起碰撞，一起进步，甚至多数时候是这群人在指引他们前进的方向，他们就是——企业咨询师。他们拥有“百万思维”，虽然不一定人人都有千万身价，但是超出其他行业平均水平

数倍的薪酬，也让很多职场精英羡慕不已。

本书作者结合对各大领域顶尖企业的咨询经验，运用发现问题、分析问题、解决问题的逻辑步骤，深度剖析每一个初入职咨询师在工作中会遇到的问题，将没有任何经验的职场人员引进“百万思维”的大家庭中来，从而使读到这本书，并应用其中思维、原则和方法的人踏上“千万身价”之旅。

前言

何为咨询

“咨询”一词在汉语中有商量、询问、谋划和征求意见的含义。古今中外，凡是成就大事的人，都是雄才与大略的组合者。

而今天的信息量，已经不是一个人能够处理得来的，需要一个智囊团进行大略的匹配，这就是咨询团队或顾问团队。当一个人、一家企业、一个组织、一个国家的领导者需要做出重大的决策时，都需要专业人士和专业的团队进行各种可行性的分析、各种实施的策略方法建议、各种危机处理的预警、各种不同文化领域的拓展等，这就是咨询行业。著名的公司有麦肯锡、罗兰贝格、IBM 等。

何为咨询师

咨询师就是在咨询行业中运用专业的知识、技能和经验，通过咨询技术与方法，帮助个人或组织解决问题或提供方案的专业人员。比如心理咨询师、求职咨询师、管理咨询师、营销咨询师、战略咨询师等。

何为咨询业

咨询业属于一种智力密集型服务性行业。咨询的现代意义是指个体和

组织以专门的知识、信息、经验为资源，针对不同的用户需求，提供解决某一问题的方案或决策建议。

咨询师的核心竞争力

(1) 知识要求。职业咨询师一般要求有硕士以上学历，并在知识结构方面同时具备心理学、经济学、社会学、市场营销和管理学等专业知识。

(2) 技能要求。咨询师要熟悉各种测评工具和方法，有超强的沟通能力和分析问题、解决问题的能力，善于从多个渠道获取信息，通过多种方式处理信息，具备良好的人际交往能力。

(3) 经验要求。一般要求有人力资源管理或企业管理等相关工作经验，有对各行各业进行全面分析的能力，能够在一问一答之间展示自己的全部知识和经验储备。

(4) 职业素养。咨询师要有丰富的阅历和社会经验，有超乎寻常的耐心，对人细心，有亲和力和高尚的职业道德，有保密意识和一定的创新思维。

目录 Contents

导读

前言

第一章 融——融入项目显神威

第一节 项目洽谈 / 002

- 一、如何在洽谈时介绍公司 / 003
- 二、如何挖掘客户需求 / 006
- 三、如何在初步沟通时给客户留下好印象 / 012
- 四、如何进行初步的洽谈沟通 / 015
- 五、如何参与单个模块的建议书撰写 / 017
- 六、如何收集项目谈判素材 / 019
- 七、如何针对不同行业收集销售谈判素材 / 022
- 八、如何在洽谈中发挥自己的作用 / 023

第二节 项目启动 / 026

- 一、如何认知项目启动会的重要性 / 026
- 二、如何洽谈沟通启动会事宜 / 029
- 三、如何有效组织协调项目启动会 / 031
- 四、如何展示项目价值与自我价值 / 035
- 五、如何给客户留下良好第一印象 / 037
- 六、如何锁定自己的对接人 / 040

第三节 咨询角色 / 042

- 一、如何把握自己的咨询顾问角色 / 042
- 二、如何赢得客户公司员工的信任 / 045
- 三、如何应对客户的新增需求 / 047
- 四、如何塑造自己的专家顾问身份 / 049
- 五、如何训练自己的咨询技能 / 052
- 六、如何促进自己不断成长提高 / 055

第四节 团队配合 / 059

- 一、如何融入咨询项目组 / 059
- 二、如何配合团队完成任务 / 062
- 三、如何在紧迫的时间下快速工作 / 064
- 四、如何处理自己与领导的意见不统一 / 068
- 五、如何与不喜欢的人一起合作 / 072

第二章 专——专业能力得客户

第一节 数据收集 / 076

- 一、如何快速地收集资料 / 076
- 二、如何向客户索取资料信息 / 079
- 三、如何运用公司资源 / 083
- 四、如何通过网络收集资料 / 085

五、整理连接各种资料信息 / 089

第二节 咨询会议 / 095

一、如何积极参与需求分析会 / 095

二、如何有效进行头脑风暴会 / 098

三、如何应对工作成果批判会 / 102

四、如何在总结会上展现自己的成绩 / 104

第三节 报告撰写 / 105

一、如何构建咨询报告框架 / 105

二、如何撰写 Word 版报告 / 113

三、如何撰写 PPT 版报告 / 117

四、如何撰写客户公司的企业操作手册 / 124

五、如何撰写问题解决方案 / 130

六、如何应对客户修改报告的要求 / 136

第三章 全——全面掌控赢口碑

第一节 过程控制 / 140

一、如何应对客户公司员工的不信任 / 140

二、如何帮助客户公司的对接人 / 143

三、如何打动客户公司的高层管理者 / 145

四、如何联合客户公司的中层管理者 / 155

五、如何利用客户公司基础管理者 / 157

六、如何体现项目的过程价值 / 160

七、如何促进客户做决策 / 163

第二节 成果展示 / 165

一、如何有效地解读报告 / 165

二、如何提高自己的表达能力 / 168

三、如何让客户确认咨询成果 / 170

第三节 风险防范 / 172

- 一、如何警觉地发现断单的风险 / 172
- 二、如何防范项目中有人“捣乱” / 174

第四章 行——微×行动百万行（案例）

第一节 微×行动战略升级 / 178

- 一、微×行动——终端执行系统 / 178
- 二、微×升级——终端管控系统 / 179
- 三、2017 年微×行动战略升级——构建终端
管控体系模型图 / 179

第二节 2017 年微×行动管控的执行内容详解 / 181

第三节 2017 年微×行动管控执行步骤与成果详解 / 184

- 一、2017 年微×行动第一季——微×行动计划实施推进表 / 184
- 二、2017 年微×行动第二季——微×行动计划实施推进表 / 186
- 三、2017 年微×行动第三季——微×行动计划实施推进表 / 188
- 四、2017 年微×行动第四季——微×行动计划实施推进表 / 190

第四节 微×行动指导模型与操作步骤说明 / 192

- 一、微×行动总指导：模型一——微×战略行动的核心
指导模型 / 192
- 二、督导操作指导：模型二——微×行动服务持续
督导提升 / 192
- 三、明访操作指导：模型三——微×行动突击检查的
“十二拍” / 193
- 四、实战演练指导：模型四——实战步骤及演练 9 问
(试行版) / 194
- 五、暗访操作指导：模型五——暗访下单内外配合的
九九流程图 / 194

六、课程开发指导：模型六——ADDIE 模型课程开发系统 /	195
七、流程改造指导：模型七——三梯度系统流程改造推动法 /	196
八、管控执行工具：系统八——各种执行过程中所需的 表单工具 /	196
第五节 微×行动项目组成员及架构设置 /	199
第六节 费用预算 /	200
第七节 咨询顾问 /	203

第一章

Chapter 1

融——融入项目显神威

咨询师要做的第一步就是融入。很多人有个误区，认为我是咨询师，我是顾问，我说的客户就应该做。只能说这些人太不了解咨询了。客户凭什么听咨询师的？客户有自己的优势和经验，咨询师又凭什么让客户公司的管理者听你的呢？在与客户的交流中，咨询师要在各个环节展现自己的专业能力。作为咨询师，第一步不是发挥专业能力，而是融入客户、融入团队、融入咨询文化，在融入的过程中让客户接受自己的观点、经验，从而踏上百万咨询师之旅。

第一节 项目洽谈

项目洽谈是咨询师的基本功。咨询师与培训师不同：咨询师就是一个通过“望闻问切”然后开处方药的医生；培训师是卖药的，而且卖的是标准的中成药，卖的药只有遇到特定的人、特定的“病情”才管用。很多培训师的课程销售人员是培训公司的人，而咨询公司的主力销售人员一定是

咨询师本人。假如你去医院看病，没有见到医生前，一个卖药的人直接把感冒药卖给你，说是特效药，你肯定不会买单。所以，咨询师必须参与项目洽谈才能承接项目，才能更好地发挥自己的技能。

一、如何在洽谈时介绍公司

（一）情景案例

咨询公司客服部叶经理与咨询师王 A 一起去拜访金×公司李经理。二人做了充分的准备，带了公司的宣传册、出版的图书、介绍公司的 PPT 等资料。与客户见面后，两人先同金×公司业务主管和李经理交流项目情况。大家聊得非常愉快，还交换了双方资料。这时，金×公司李经理说：“我们公司的赵总刚好在，你们的思路很好，跟他谈谈，把项目再推进一下，毕竟这件事最后得赵总做决定。”听李经理这么说，叶经理和王 A 十分高兴地答应了。

李经理带着他们到了赵总办公室。赵总很热情地接待了他们。坐下后，赵总问：“先说说你们公司主要是做什么的。”这时王 A 说：“我们公司是郝老师创办的，在 1996 年就成立了。当时，我们老板给人家打工，年薪 50 万元，还被各大报纸报道了，因此我们老板就成了名人。但是后来我们老板发现这是一个炒作，招聘他的公司根本不想兑现年薪 50 万元的承诺，因为半年后这家公司就辞退了我们老板。于是我们老板就同这家公司打官司，在被记者追踪这件事后，我们老板又出名了。后来我们老板就创办了这家公司。我们公司选择有实战经验的老师进行……”

赵总一脸茫然，追问：“你们公司做过什么跟我们行业有关的咨询吗？”

王 A 支支吾吾答不上来，只好把目光投向叶经理……

（二）案例分析

（1）信口开河。从整个案例大家可以看出，咨询师在有资料的时候

会介绍，没资料的时候就乱介绍，而且凭自己的兴趣介绍，想到哪里说到哪里，说了很多，但无法击中要害。当客户还击时，咨询师就束手无策了。

(2) 资料准备。如果需要分批见面，最好准备两份资料。可以约在会议室见面，方便展示 PPT，这样容易控制场面和掌控节奏。

(3) 焦点混淆，把老板的光环跟公司的专业能力混为一谈。咨询公司一般是一个老板或几个合伙人创建的，虽然很多老板的经历具有传奇色彩，但这并不等于公司的专业能力就很强。没有真正弄明白客户想听什么，自然也就无法打动客户了。

(三) 策略方法

那么遇到案例中的状况该怎么处理呢？下面笔者给大家细细分析。

1. 理解客户，分析客户

一般来说，客户心中的疑问有三个：

(1) 你们公司主要做什么？就是你们公司的专业方向。客户要判断你们是否专业，是不是什么都做，是否能提供有实力的证明。

(2) 你们公司做得怎么样？就是你们的专业能力怎么样，有没有客户口碑或者案例。如果有，是否跟客户的行业相关。

(3) 你们公司是否有能力提供服务？即使你们的专业能力正好是客户需要的，也给大企业提供过服务，但是否适合，客户要通过什么才能判断出来。

如果你不能回答这些疑问（主要是内心的疑问），你就不能抓住客户的心，就无法产生共鸣、无法打动客户，也就无法促成合作了。

2. 对症下药，介绍公司

就案例来看，客户的问题用以下方法会迎刃而解：

(1) 资深企业。我们公司 1996 年成立的，至今已经 21 年了，服务过众多 500 强企业，主要进行营销体系的建设，全面解决客户的营销难题。

(2) 我们的营销解决方案帮助了很多跟你们公司情况类似的企业，在