



创建 和 保持 成功 的 咨询业务

■ 璐羽 著

■ 科学技术文献出版社

国家科学技术学术著作出版基金资助出版

创建和保持成功的咨询业务

璐 羽 著

图书在版编目(CIP)数据

创建和保持成功的咨询业务/璐羽著.-北京:科学技术文献出版社,2005.9

ISBN 7-5023-5108-6

I. 创… II. 璐… III. 咨询服务-研究-中国 IV. C932

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2005)第 094661 号

出 版 者 科学技术文献出版社
地 址 北京市复兴路 15 号(中央电视台西侧)/100038
图书编务部电话 (010)58882959,(010)58882958(传真)
图书发行部电话 (010)68514035(传真),(010)68514009
邮 购 部 电 话 (010)68515381,(010)58882952
网 址 <http://www.stdph.com>
E-mail: stdph@istic.ac.cn
策 划 编 辑 陈玉珠
责 任 编 辑 唐 玲
责 任 校 对 赵文珍
责 任 出 版 王芳妮
发 行 者 科学技术文献出版社发行 全国各地新华书店经销
印 刷 者 北京高迪印刷有限公司
版 (印) 次 2005 年 9 月第 1 版第 1 次印刷
开 本 787×1092 16 开
字 数 220 千
印 张 16.5
印 数 1~3000 册
定 价 30.00 元

© 版权所有 违法必究

购买本社图书,凡字迹不清、缺页、倒页、脱页者,本社发行部负责调换。

(京)新登字 130 号

内 容 简 介

本书是作者在十几年促进中国咨询业发展过程中,深入调查了我国近千家咨询机构,并在认真讨论的基础上,积极借鉴经济发达国家的经验,对咨询产业的实质内涵、职业标准和行为准则、咨询业务技能、咨询方法、咨询建议的执行、咨询专家和咨询客户的合作关系等我国咨询业普遍存在的问题进行了较为深入的讨论,特别是与国际有一定差距的商务技能方面做了较为务实的探讨。

本书注重总结我国咨询从业人员的实践经验和处理本土化问题的能力,侧重咨询从业人员职业技能的研究,同时从咨询行业的特点出发,对咨询的专业服务能力进行了较为全面的探讨,力图解决咨询服务向客户进行知识、技能传递过程中得到有价值的收益。

本书是作为提高我国咨询机构从业人员服务能力的职业训练指导书进行编写的,旨在有效地推动咨询实践和咨询服务的标准化。

科学技术文献出版社是国家科学技术部系统唯一一家中央级综合性科技出版机构,我们所有的努力都是为了使您增长知识和才干。



作者与科技部部长徐冠华和英国咨询专家合影（中）

作者在中国咨询业发展论坛上进行主题发言



作者在英国伦敦访问期间与英国咨询专家座谈（右一）



作者与咨询业代表和国家税务总局副局长许善达同志请教咨询税收激励政策时合影（左一）

作者在第二届中国咨询协会地方工作会议上（右一）



作者与韩国咨询协会的代表合影留念（左二）

作者与亚洲开发银行北京代表处第一任
首席代表—Bruce E. MURRAY 先生讨
论中国咨询业的发展问题(右一)



作者与印度科技部主管咨询业的官员
合影留念 (右二)

作者访问英国剑桥大学





作者在亚太地区技术咨询组织召开的 2003 年年会上演讲

作者在亚太地区技术咨询组织召开的2003年年会的大会主席台上（右二）



作者在印度访问期间与印度咨询中心主任探讨有关合作事宜（右一）

作者主持中小企业发展咨询论坛



作者在亚太地区技术咨询组织召开的
2003年年会上为印尼咨询协会主席颁发
纪念品（左一）



作者与英国咨询专家在伦敦前
往咨询公司访问途中（右一）



前 言

新世纪,经济全球化不断推进,新技术的发展此起彼伏,新事物层出不穷,整个世界处于不断变化过程中,其变化的速度、深度和复杂程度都是空前的。现代科学技术和工业文明的高速发展,为我们带来了高度的文明,也给人类社会带来了十分严峻的问题,如全球性的人口膨胀、能源危机、资源枯竭、环境污染、生态平衡失调、城市臃肿、交通拥挤等等,我们所面临的问题越来越复杂,解决这样的问题不仅需要个人的知识、经验和智慧,更需要各种专业的专家包括社会问题的管理者和政府部门共同寻求解决复杂问题的办法。因此咨询业作为利用专家的专业知识、工作经验和工作技能解决各类机构和社会发展遇到的问题的产业,得到了迅速的发展。特别是 20 世纪 80 年代以后,咨询业经历了前所未有的发展,

从1980年到2001年的20多年里,世界咨询市场年均增长12%,2001年全球咨询市场营业额为1 140亿美元,近几年全球咨询业营业额也在1 000多亿美元水平上下浮动。

在我们快速变化的社会中,咨询业本身也处于不断地变化过程中,新的市场进入者在新的服务领域不断发展,引发了一些老牌咨询机构和著名咨询机构的消失、重组和兼并,咨询业的整体市场正在集约化,在过去三年中,前20名的国际跨国咨询公司的市场营业额在稳步增加,客户和咨询机构的关系正在改变,边界开始模糊,在一段时间内,咨询专家成为客户中的一员,共同承担客户的收益和风险。

在经济全球化的今天,我国各类组织不断融入世界经济发展的大潮,咨询业在科技与经济改革的大潮推动下,已经走过了20多年的发展历程,并取得了长足的进步,但在满足社会需求,不断提升自身服务能力方面还有许多不尽如人意之处。目前咨询业的发展要提高三种能力,一是我国政府促进和激励该产业发展的能力;二是咨询业自身服务于客户的能力;三是客户接受服务的能力。但在这三种能力不断提高的过程中,咨询机构自身服务能力是最具有主动性和积极意义的,因此我们首先要着力促进咨询服务能力的提高。我国咨询从业人员的技术和专业的理论水平与国际同行相比,差距并不大,但市场理念、商务能力、工作技巧、工作技能等方面有明显的差距。咨询业行业特点

之一,就是首先要取得客户的信任和尊重,中国有句俗语:“酒香不怕巷子深”,但在市场经济条件下,这句话会受到一定挑战,市场竞争激烈,机会难得,转瞬即逝。营销自己的业务专长,规范我们的服务行为和程序,建议和提高我们服务的标准,在执业中恪守职业道德,在不断变化的环境中,坚持在咨询实践中不断地提高自己,努力保持自己专业能力始终处于时代发展的前沿,是咨询从业人员面临较为紧迫的任务。

要提高咨询服务能力,不是一朝一夕的事,咨询专家需要不断地积累咨询实践过程中解决实际问题的经验,同时不断提高他们管理咨询服务活动的的能力,切实从客户发展的长远角度出发,站在一定的战略高度上提出解决方案。对咨询活动的工作技能的研究是一门很深的学问,管理咨询活动和对咨询公司进行有效的管理也是一个要深入探讨的课题,管理好咨询活动的各个环节就是咨询价值链的重要组成部分,因此需要我们对其中的规律和技术技能、技巧不断地总结、发现和传播。

本书主要是在如何提高咨询从业人员的实际工作能力方面做了一些研究、归纳和总结,分析了咨询活动各个环节中的一些技能,凝集了许多优秀咨询专家的实践真知。衷心地感谢在本书编写过程中,给过我许多帮助的咨询专家们,同时也希望广大咨询业从业人员为本书提出宝贵的修改意见。

目 录

1 咨询概览	(1)
引 言	(1)
第一节 什么是咨询服务	(2)
第二节 咨询专家的角色	(12)
第三节 咨询专家的作用	(18)
2 咨询机构(咨询专家)的责任和咨询协会的作用	(29)
引 言	(29)
第一节 咨询机构(咨询专家)的社会责任	(30)
第二节 咨询从业人员的职业规范和道德准则	(33)
第三节 咨询协会	(38)
附件 1	(44)
附件 2	(46)

3 营销咨询服务	(63)
引 言	(63)
第一节 咨询营销的9大要素	(64)
第二节 间接的市场营销策略	(67)
第三节 低成本或无成本的营销技术	(72)
第四节 直接营销方式	(75)
第五节 营销技能	(80)
4 咨询项目文件的编制	(88)
引 言	(88)
第一节 编制一份有效的项目建议书	(88)
第二节 编写项目合同	(96)
第三节 项目阶段报告的撰写	(108)
第四节 最终报告的撰写	(113)
5 咨询的程序和模式	(116)
引 言	(116)
第一节 咨询服务的基本咨询程序	(117)
第二节 咨询的模式分析	(120)
第三节 建立一个高效的咨询项目合作团队	(126)
6 数据的收集方法——调查的艺术	(131)
引 言	(131)
第一节 数据和它们的多方用途	(132)
第二节 调查方法	(133)
第三节 善于利用常规数据	(141)

7 战略规划咨询方法	(143)
引 言	(143)
第一节 战略规划的咨询技巧	(145)
第二节 分析的方法	(151)
第三节 各类人员在组织发展规划中的作用	(157)
8 咨询项目的执行技能	(174)
引 言	(174)
第一节 进入不同组织的文化影响	(174)
第二节 与客户共同工作	(184)
第三节 拆分问题	(189)
第四节 分析问题的基本方法	(192)
9 在实施变革中如何推荐咨询建议	(200)
引 言	(200)
第一节 变革的理论	(201)
第二节 变革的战略	(204)
第三节 变革的战术	(206)
第四节 减缓变革阻力	(207)
第五节 帮助客户减少变革压力	(210)
第六节 完成咨询项目后的两种选择	(212)
10 客户采购咨询服务指南	(220)
引 言	(220)
第一节 为什么选聘和使用咨询专家	(220)
第二节 明确问题和项目	(224)

第三节	选聘咨询机构(专家)的规则.....	(231)
第四节	项目正式运行.....	(237)
第五节	实施咨询建议.....	(246)

咨询概览

引 言

近一个世纪以来,咨询业都被视为一项非常有益处的咨询服务,在西方的语源中,“咨询”一词的语言为“consult”、“advisory”、“counsel”,虽然三词的意思有所不同,但基本意思都是表示,同别人商量或向别人寻求建议,后来又演变为“以重要之事与能给予明智的劝告之人做商量”。也就是向各种专家请教,同专家一起讨论、商议,寻求最适合的解决问题的办法。

在我国传统意义上的咨询概念就是为统治者出谋划策的官吏(如食客、军师、谋士、幕僚等),其咨询的内容是国家治理方面的问题。在现代汉语中,“咨询”一词的意义,主要是征求意见,提出建议。在现代咨询活动中,咨询的主要内容就是提出质疑,寻求答案。咨询活动是对未来发展的一项投资,通过这种投资,可以获得新思想、新方法、新技术和新技能的服务,使你在市场竞争中保持优势。咨询专家并不是经济体系中财富价值的直接创造者,但他们是帮助财富创造者创造更大财富的催化剂和放大器,这就是他们的价值所在。不论是在全球市场、区域市场或国家市场都是如此。