

感谢Olivier Maugain博士为本书作序

IT咨询指南

The **IT** Consultant

○ (美) 里克·弗里德曼(Rick Freedman) 著

周 强 李商龙 译



电子工业出版社

PUBLISHING HOUSE OF ELECTRONICS INDUSTRY

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



The IT Consultant

咨询指南

(美) 里克·弗里德曼 著
周 强 李商龙 译

電子工業出版社

Publishing House of Electronics Industry

北京·BEIJING

Rick Freedman: The IT Consultant

Copyright © 2000 by Jossey-Bass/Pfeiffer

All rights reserved. Authorized translation from the English language edition published by John Wiley & Sons, Inc.

本书中文简体字版由 John Wiley & Sons 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: 01-2005-5934

图书在版编目(CIP)数据

IT 咨询指南 / (美) 弗里德曼 (Freedman, R.) 著; 周强, 李商龙译. —北京: 电子工业出版社, 2006.4

(solvento IT 丛书)

书名原文: The IT Consultant

ISBN 7-121-02313-X

I. I… II. ①弗… ②周… ③李… III. 信息技术—高技术产业—咨询服务—指南
IV. F49-62

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2006) 第 013479 号

责任编辑: 晋 晶

印 刷: 北京智力达印刷有限公司

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

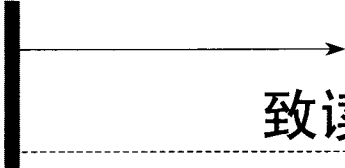
经 销: 各地新华书店

开 本: 787×980 1/16 印张: 17.25 字数: 230 千字

印 次: 2006 年 4 月第 1 次印刷

定 价: 38.00 元

凡购买电子工业出版社的图书, 如有缺损问题, 请向购买书店调换。若书店售缺, 请与本社发行部联系。联系电话: (010) 68279077。质量投诉请发邮件至 zltts@phei.com.cn, 盗版侵权举报请发邮件至 dbqq@phei.com.cn。



致读者的信



亲爱的读者：

您手中的这本书是“solvento IT 丛书”中的第一本，该系列丛书的其余书随后也将陆续出现在全国各大书店的书架上。

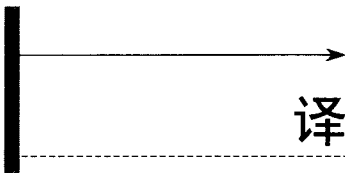
该书和“solvento IT 丛书”中的其他书一样，都是由该领域全球最著名的学术专家所著。作者的观点陈述、市场观察和案例分析，都以提高世界范围内各个 IT 相关领域的专业水平和知识水准为目的。本书和丛书中的其他书一样，都会罗列出这些知识的受益者，这些受益者遍布该书各译本发行的各个国家和地区，他们有企业及政府部门的技术专家、信息技术行业的经理人、技术的使用者、商务咨询顾问和 IT 咨询顾问、投资人、研究人员和学术专家，以及其他 IT 专业人士，如 IT 领域的销售人员和市场推广人员。

同时你还将发现，为了使该丛书更好地贴近中国市场，并为中国的读者带来更有价值的阅读收益，我们在本丛书其他书中增加了一些中国 IT 专家的独家观点和介绍中国客户项目情况的本地案例分析。我们希望随着

越来越多中国的 IT 项目获得成功，我们随后的书中可以收录更多这样的案例。

我们的最终目的是要把世界上优秀的 IT 实践带到中国，使得中国的 IT 产业能够成为世界 IT 生产和服务的领先者。基于对中国博大精深的传统文化和现有国情的了解，通过引进世界先进技术运用的实例，以及我们所有人的努力，这样的目标在未来的数年中无疑会实现。因此我们有信心“solvento IT 丛书”会给读者不断带来愉快的阅读体验。

solvento IT 丛书



译者序

在中国 IT 业，绝大多数情况下，软件被作为一种产品销售，而服务只是作为一种随时可以附加赠送的东西，与软件打包在一起销售。我认为很多软件公司和客户往往把服务的两个概念——“咨询建议”和“产品支持”混淆在一起。对客户而言，他们在选购软件时，不仅需要产品技术支持，例如只接受产品的功能培训或是如何使用系统操作的指导是不够的。他们首先需要的是如何将自己的需求在系统里完美实现的方案建议，而后需要的才是产品的技术支持。实际上，客户真正需要的是一揽子的解决方案。对软件公司而言，和软件打包在一起销售的往往是产品技术支持，而不是咨询建议。于是纷争就这样产生了，客户会抱怨，软件供应商既然已经免费提供了技术支持服务，就应该帮助企业实现他们的需求——免费提供技术支持以及咨询建议。而软件供应商则会抱怨，客户要求的服务已经大大超越了软件供应商自身的能力。而且事实上，很多软件公司本身也只有提供产品技术支持的能力，而不具备咨询建议的能力。

在过去的的时间里，一方面，在客户购买软件产品时，其实是需要咨询

建议这种服务的，而软件公司为了快速销售自己的产品，往往会通过模棱两可的承诺——提供免费的服务，来忽略掉客户对咨询建议服务的需求，诱导客户尽快签约。殊不知软件公司在这样做的同时，也使自己陷入了一个服务的黑洞。结果，在之后的项目实施过程中，客户和自己都陷入了极大的困境。

另一方面，客户公司负责采购的 IT 经理或者项目经理，对于在购买 IT 方案时是否需要为 IT 咨询服务支付一定比例的费用，观念上仍然因循守旧。软件供应商引入了投资回报率（Return On Investment, ROI）和所有权总成本（Total Cost of Ownership, TCO）的概念，来证明软件产品及服务是如何通过降低成本和提高销售（比如通过客户关系管理系统）来为企业贡献更多的利润的。虽然他们已经做了相当多的努力来让客户了解 IT 咨询服务的重要性价值，但那些 IT 经理和项目经理还是往往更关注那些随软件一同提供的 CD 包装盒、用户手册和许可证密码。我亲眼见过很多企业的 IT 经理一收到软件的 CD 或许可证，首先是将它们做了复制，然后把原版的 CD 锁进保险箱！但这些 CD 除了能将软件安装起来，还能有其他什么了不起的功用呢？

在这样的思维模式下，推广 IT 咨询服务显然是件难事，这不仅指每年维护费的回收，还包括企业 IT 架构规划、项目实施和各种解决方案的开发等所有 IT 咨询服务。然而中国的经理和工程师们却格外迫切地想学习新的理念和知识，同时却并不清楚是否该为学习付费。在他们的脑海中，知识并不是某种物质，所以不能被视为商品。而且，解决问题所必需的知识应该以免费的培训或咨询这样的方式随产品的销售一同提供给客户，就像一本操作手册那样简单。

其实 IT 咨询远不只是一本操作手册，也不只是针对一个产品的技术支持服务，而是在结合客户的实际情况下，在所提供的软件产品上，构建出与客户实际需求相吻合、帮助客户解决问题、优化流程、完善管理、提高



效率、降低成本或者增加收入的一套解决方案。

中国并不缺少技术精湛的工程师，但却很少有经验丰富的咨询顾问。我们常常会犯的错误是从一个极端走向另外一个极端，不是无限制地满足客户的需求，就是武断地拒绝客户的需求。我们要在两者之间找到一个平衡点：在让客户获取最大满意度的情况下，达到项目利益最大化。这个看似矛盾的命题，就像“又要马儿跑，又要马儿不吃草”，令很多高智商的技术工程师不知如何处理。而一套完善的咨询建议的方法和卓越的沟通技巧却能够将这样的矛盾完整和谐地统一在共赢的世界里。因为输一赢永远不会只是唯一的结果。

因此，IT 咨询顾问向买家提供的增值服务价值显得尤为重要，这些也许并不是什么可见的实物，但是却能够提供高额且持久的价值回报。我作为一位在中国 IT 咨询服务行业从业多年的咨询顾问，差不多见证了整个中国 IT 咨询服务行业的艰难发展历程，在有幸读了里克·弗里德曼的《IT 咨询指南》后，有一种发自内心的冲动，要将此书介绍给在中国与我正从事着或者将要从事着同样事业并以此为乐的同行们，以及让我们痛苦着并快乐着的客户伙伴们。因为里克·弗里德曼说出了我多年想说而尚未说出来的话，我认为它格外适合当前中国 IT 市场情况。事实上，本书也系统化地阐述了要在中国成为一位成功的 IT 咨询顾问所需要的一切。

尽管本书是在 2000 年写就，但在 2006 年来临之际，本书却意外地与当今中国市场环境契合。只有在现在这样的时刻，客户（终端用户、IT 经理）才开始欣赏潜藏在软件系统之下的服务的价值。在推动优秀的 IT 咨询实践的动力空前高涨的情况下，本书的中文版本在此适时推出。客户已经意识到了实施特别技术服务的需求，尽管他们的员工都拥有了了不起的技术能力，但在没有外来援助或没有适用他们技术知识的商务经验时，他们可能缺乏解决自身问题的实际工作能力。



在翻译过程中，我衷心地感谢我的伙伴李商龙，以及在 solvento 集团的同事们——Olivier Maugain、吴洁、王宁、杨波。他们是一群孜孜不倦地致力于在中国推广 IT 咨询服务和管理解决方案的梦想者和实践者，没有他们的努力，也难有此书的出版。

周强

Olivier Maugain 博士

P R E F A C E

序 言

企业管理理论和管理咨询实务正在逐渐交融。说服、互动交流和团队合作也正在逐步取代传统的命令—控制式管理方法。即使是被称为命令与控制制度捍卫者的美国海军陆战队，也开始重新关注起顾问式管理。无论是商业组织还是军事组织，如今都承认指导、教育、同感建立和交互培训式团队合作技巧的必要性。现代经理人最多效仿的角色是体育教练，他们要管理一些天赋异秉、高收入、并且充满自信的运动员，并且激励他们组成一个相互合作的团队。顾问式销售技巧同样拥有巨大的价值。那些最稀有的顶尖销售人员都能和客户建立相互信任的关系，从而使客户使用他们销售的产品或接受他们的咨询服务，同时给客户以一定的咨询建议，由此从这样的合作关系中获得最大的利益。他们也可以获得那些梦寐以求的“亲密客户”。无论是供应商还是客户，都寻求着这样的人才，因为他们帮助双方建立起了稳定持久的互利关系。

正因为这些切实的作用，所以商业活动采用了咨询实践。无论接手什么样的任务，团队协作，或者对他人给予建议和指导，或者顾问式的销售

技巧，以及强化交流，都是能造就良好回报的经营战术。如何应用这些方式去帮助客户取得 IT 方面的回报正是本书的目的所在。

商业活动中，没有比咨询更容易建立起亲密的客户关系的方法了。为了能在我们的专业领域一展所长，我们必须获得客户的信任。就像医生或者律师，我们要让客户感觉足够安心，从而充分地信赖我们，并因而告诉我们那些也许难于启齿或者并不便于谈论的事情。同样地，就像医生和律师在医学或法律方面的工作一样，客户和工作人员必须如同病人与医生或委托人与律师那样合作，来获得所期望的成果。相反地，一个仅仅依靠自己的人，无论他有多高的专业素养，也无论多么努力，失败将是无可避免的。我们唯有组成团队合作伙伴关系，并相互听取建议和询问，并且保持让对方专注于目标，才有可能成功。

本书是建立在以下一些基本信念之上的：我坚信 IT 咨询乃是与建筑学及工程学相当的专业领域；当咨询人员正式接受一项咨询业务时，必须运用一套专业的标准和规范；那些能够同客户建立推心置腹之信赖关系的咨询技巧，对于我们的成功来说是与技术上的专业素养同等重要的；那些帮助咨询人员创造出信息技术利益的实践经验和常识也是不可或缺的。

我坚持应当有一套结构化的咨询方法使咨询人员从混乱走向秩序。就像 20 世纪 70 年代的结构化编程方法。例如威尔斯的“阶梯式精练法”以及甘恩和萨尔森的“结构系统分析法”，通过建立明晰的设计步骤，从而革命性地在根本上改变软件系统的开发过程。我在此提出一套完整的、系统的客户/咨询顾问关系方法论，可以称为“IT 咨询框架”。这种框架有别于简单的协作、沟通和结果。许多 IT 研发的生命周期都有其阶段性，例如项目定义、系统分析、设定、开发、执行和维护。虽然这些显得机械且缺乏人性化，但是具有高度的概括性。这些方法和我的原则有着相同的目标：为 IT 专业人才提供一个路线图和方向指导，使他们的解决方案能够趋于一致。但不管怎么说，IT 咨询框架是为强化人的因素而设计的。



IT 咨询框架的环节如下:

- 接近客户;
- 商谈关系;
- 设想成功;
- 理解客户处境;
- 设置可选方案;
- 协助选择方案;
- 交付业务成果。

这些列举出来的步骤突出了 IT 咨询框架的核心思想: IT 咨询业务的成功与否并非由技术决定, 而是取决于咨询人员是否具有与客户建立相互协作、沟通及交付成果的能力。

从咨询的各方面关系来看, 我们必须谨记任何一次咨询实务都是独一无二的, 因为每次面对的人都不相同, 且每次的业务环境都不相同。虽然我们每次都抱着绝不动摇的决心要和客户共同成功, 而对我们的客户许下成功的诺言, 但仅仅是递交一份“白皮书”或者“调查报告”, 或者只是部署一些仅能实现一定功能的 IT 软件或技术, 对我们来说是远远不够的——我们必须听取客户对成功的期望, 并且协助他们去实现他们的期望。同时, 我们也必须谨记要担当得起客户曾经对我们的信任。

本书为 IT 咨询人员在项目实施工作中确定自己的角色, 并理解他们的客户的技术、组织和文化环境提供了有效的范例。它将介绍已经被工程师和行业设计师正在使用的创造性的设计技术, 这些技术亦适合 IT 专业人士, 以激励创新。它强调了提供一套完整的解决方案的重要性。那些能将所有价值提升要素搬上设计桌的咨询人员, 将创造出优秀的解决方案, 同时培养出坚不可摧的客户关系。我们将要重新思量那些极具价值的增值服务, 例如培训、文档工作和意外备份计划, 因为这些服务将使优秀的 IT 咨询顾问脱颖而出, 使客户从他们的 IT 投资中获得最大的效益。





谁应该读这本书

在这个业务外包和缩减公司规模的时代，许多 IT 专业人士开始将咨询当成一种职业。其余的 IT 从业者也必须将咨询业务添加到他们在公司的业务中去。许多电脑技术员希望拓展他们的职业技能，以便可以胜任技术员之外的职位。遗憾的是，他们作为雇员和技术人员所学习到的那些技能，并没有使他们对为客户提供 IT 咨询服务所面对的复杂性有所准备。雪上加霜的是，大多数以咨询为主题的书籍只注重于在如何开始和运作咨询业务层面讨论一些逻辑性的和操作性的话题，却对在给出关于咨询存在时所需要的技巧方面关注甚少。本书致力于阐述为咨询顾问新手寻求提供优质服务之蓝图和为资深咨询顾问寻求他们精进的咨询技巧这两方面的内容。

本书是如何编排的

我尝试着尽量将本书编纂得通俗易懂。我将它划分为三大部分，每一部分都有不同的主题。第 1 部分是对咨询业的一次综览，包括对从业咨询顾问的基本原则和职业咨询顾问所需要运用的职业规范的阐述。第 2 部分是描述“IT 咨询框架”和 IT 咨询顾问可以用以计划、设计和交付 IT 系统的系统化方式和技巧。第 3 部分将指导 IT 咨询顾问高级顾问技巧在面对抵触、惰性、抨击和政治性上的各种错综复杂的情况和细小的差异，也提供对于如何以增值服务，例如培训和文书处理 IT 系统来巩固客户关系的指南。

本书同时包括用以阐明上述原则的案例研究。我曾经假想了一个剧本，它将塑造出一些我们作为 IT 咨询顾问会在其中找到自身影射的现实生活场

景，并用这个剧本来详细阐述我在本书中所描述过的那些原则。这些案例研究将包括对于提案的要求，从咨询公司所获得的提案，以及一位咨询顾问可以用在他们自己的实践中的课题计划，来展示这些被列举出的原则在现实生活中是如何被运用的。

在 1999 年公布的一份研究报告中，国际数据公司（International Data Corporation）提出，到 2003 年，美国人在咨询业上的花费将达到 550 亿美元，年增长率为 14.5%。很明显，企业已经欣然将获得专业的外部建议作为达成他们商业目标的一种手段。通过采用本书所罗列的判断、分析和咨询技巧，IT 咨询顾问可以帮助客户利用现代信息技术获得商业利益。

里克·弗里德曼

CONTENTS

目 录

第 1 部分 咨询业

第 1 章 建议型职业	5
关注人际关系	8
明确定位你自己的角色	10
对成功的设想	12
你出主意，他们来决定	13
以结果为导向	14
第 2 章 套装 IT 咨询技能	16
技术能力	18
商务能力	20
沟通能力	23

第 2 部分 IT 咨询框架

第 3 章 接近客户	32
为什么客户要雇用咨询顾问	32

	评估成功可能性	33
第 4 章	商谈关系	47
	无法定性的咨询	47
	商谈之六律	51
	交付	52
	验证你的协议	54
	框定项目范围的诀窍	55
	项目预算	57
	优先顺序	59
第 5 章	设想成功	67
	IT 的惯性	67
	项目愿景	69
	变革中的经验教训	74
第 6 章	理解客户处境	81
	推断事实	81
	通往探索流程的方法	83
	企业 IT 模型	84
	数据收集方法	87
	AS-IS 模型	104
第 7 章	设置可选方案	109
	创造力以及设计步骤	110
	是什么决定了设计的好坏	111
	设计方案	121
	解决方案的体系结构	134

准备你的交付计划	136
第 8 章 协助选择方案	146
成功的协作	146
我们做建议，他们拿主意	147
可选方案	148
交付解决方法的准备工作	150
第 9 章 交付业务成果	156
如何评估咨询成功与否	157
好的开始是成功的一半	159
通过项目管理来实现一致的结果	161
执行方法	164
第 3 部分 发展高超的咨询技巧	
第 10 章 全部价值的体现	191
终身的客户关系	191
操作规则和流程	193
技术支持及维护服务	195
文档化管理	196
资产管理	200
IT 人力资源计划	202
IT 产品的采购	203
安全性	205
小结	208
第 11 章 咨询关系排错	209
惯性以及动力	209