

业精英智慧风泰

中科院研究生院管理学院鼎力推荐

[美] ASPATORE BOOKS (公司) 编

韩燕 译

Leading Consultants 卓越咨询师

顶级咨询大师
与您分享咨询的艺术



中国水利水电出版社
www.waterpub.com.cn

国际企业精英智慧风暴

卓越咨询师

[美] ASPATORE BOOKS (公司) 编

韩燕 译



中国水利水电出版社
www.waterpub.com.cn

Original edition copyright © ASPATORE BOOKS. All rights reserved. Chinese edition copyright © 2004 by China WaterPower Press. All rights reserved.

北京市版权局著作权合同登记号：图字 01-2002-6351 号

图书在版编目（CIP）数据

卓越咨询师 / 美国 Aspatore Books 公司编；韩燕译. —北京：中国水利水电出版社，2004

（国际企业精英智慧风暴）

书名原文：Leading Consultants

ISBN 7-5084-2361-5

I. 卓... II. ①美...②韩... III. 咨询服务—基本知识 IV. C932

中国版本图书馆 CIP 数据核字（2004）第 092550 号

书 名	卓越咨询师
编 者	[美] ASPATORE BOOKS（公司） 编
译 者	韩燕 译
出版 发行	中国水利水电出版社（北京市三里河路 6 号 100044） 网址：www.waterpub.com.cn E-mail: mchannel@263.net（万水） sales@waterpub.com.cn 电话：（010）63202266（总机）、68331835（营销中心） 82562819（万水）
经 售	全国各地新华书店和相关出版物销售网点
排 版	北京万水电子信息有限公司
印 刷	北京市天竺颖华印刷厂
规 格	787mm×1092mm 16 开本 7.75 印张 100 千字
版 次	2004 年 10 月第 1 版 2004 年 10 月第 1 次印刷
定 价	25.00 元

凡购买我社图书，如有缺页、倒页、脱页的，本社营销中心负责调换

版权所有·侵权必究

策划委员会

中科院研究生院管理学院

主任：霍国庆

委员（按姓氏笔画排序）：

王冬梅 孙 飞 吕本富

李志红 张 焱 张矢的

张玲玲 杨海珍 赵 红

龚其国 彭 赓 熊 波

霍国庆

译者序

这是一本体现成功的咨询公司和咨询顾问是如何运作及如何从事这一职业的书。

什么是成功的咨询顾问？他们具备什么样的素质？怎样对咨询公司进行管理？对这种高智力产业，其不同阶段的管理重点是什么？在我从事咨询工作并担任管理职位的几年中，我一直在思考这些问题。当我翻开这本书，初步印象是语言朴素得不能再朴素。而当我读完这本书时，觉得它是“平中出奇”。坦诚的言语之间，是这些世界顶级咨询大师在这一职业中，经过数十年沉淀的精华与智慧，有待你去细细发掘和品味。

我认为这本书适合三类人阅读：

咨询公司的高层管理人员。文中分析了咨询公司的类型，各自的运营模式，动荡时期及市场增长时期的公司管理，人员管理，咨询业的方向等。有助于管理人员的战略思考及定位。

专业咨询顾问。你会发现为什么有的咨询顾问能够快速赢得客户信任、保持客户满意，并与客户保持长期的合作关系。你能了解成功的咨询顾问具有什么样的品质。

面临相关职业生涯选择的人。你能领略到什么是咨询职业生活，什么样的人适合这一职业，如何达到咨询事业与生活的平衡。

希望本书能够为您提供帮助。译文中有牵强不妥之处，敬请原谅与指教。

韩燕

2004年4月

目 录

业绩导向：从客户的角度思考	1
弗兰克·罗尼 (Frank Roney)	
IBM 公司全球商业创新服务部总经理	
掌控客户需求	9
伦道夫·C·布雷泽 (Randolph C. Blazer)	
毕马威管理咨询公司董事长、首席执行官	
游刃于商业与技术之间	23
帕梅拉·麦克纳马拉 (Pamela Mcnamara)	
黎拓国际企管与技术顾问公司首席执行官	
一举三得：优化你的咨询生涯	39
扎克鲁·希尔博士 (Dr. Chuck Lucier)	
美国博思管理顾问公司首席业务拓展官、高级副总裁	
咨询的艺术——找到正确处理问题的方法	54
迪特玛·奥斯特曼 (Dietmar Ostermann)	
A.T. 科尔尼公司首席执行官	
价值原则	62
卢瑟·J·纳斯鲍姆 (Luther J.Nussbaum)	
First Consulting Group 董事长兼首席执行官	
超越客户期望	81
布拉德利·M·史密斯 (Brardley M.Smith)	
美国精算咨询公司董事长	
为客户量体裁衣	90
托马斯·J·斯尔维 (Thomas J.Silveri)	
全球人力资源顾问公司 Drake Beam Morin 公司总裁及首席执行官	
市场营销咨询的未来	99
戴维·福瑞斯泰 (David Frigstad)	

Frost & Sullivan 公司董事长

规则已经改变 110

约翰·C·麦克里夫 (John C.Mcauliffe)

General Physics 公司总裁

业绩导向：从客户的角度思考

弗兰克·罗尼 (Frank Roney)

IBM 公司全球商业创新服务部总经理

咨询之路

我从事专业咨询工作已经 24 年了。这真是一个令人兴奋的职业。作为 IBM 的咨询顾问需要兼顾商业战略和技术执行，而两者都可称得上瞬息万变。因此，你的每一天、每一项工作、甚至每一次约会，都绝不会让你感到厌倦无味。我们的商业机会随着新技术的应用而出现。

从根本上讲，咨询行业应该是一项为客户创造价值，并进而为客户的客户创造价值的行业。但是要想为客户提供切实可行的建议，告诉他们什么是可以做的，什么是不可以做的，则需要艰苦的努力并保持在变化中的领先优势。如今，创造价值是所有电子商务变革的目标。

在 20 世纪 90 年代初期，由于技术成为促成战略成功实施的手段，我们目睹了与技术相关的咨询业务的飞速发展。ERP（企业资源计划）系统的应用，以及业务重组、降低成本、提高生产力和运作效率等需求，成为推动这次发展的主要力量。这一趋势持续了整整十年，特别是在 2000 年的技术转换阶段。

伴随着电子商务与互联网业务融合的第一次浪潮，我们看到了市场对优秀咨询人才的渴求。那些能够开发商业策略、开发成功的商务模式、通过技术应用促进企业成长、提高企业竞争力、促进成本节约、甚至拥有以上所有技能的人才达到了供不应求的局面。

之后，在接下来的两年里，我们又经历了一股以 dot-coms 商业模式为推动力的热潮。而现在我们都知，这一热潮很快就消退了。它带给我们一个深刻的启示，那就是任何不能产生可见业绩的主意和创新都将最终失败，dot-coms 公司就是一个深刻的教训。



成功的定义

我们关注客户价值，这是我们的主要使命。为了确保这一点，我们会经常测评客户的满意度，并不断自问：“我们是否帮我们的客户提升了他们的股东价值？我们是否协助他们提高了营业收入和市场地位？我们是否帮助他们增强了企业的市场竞争力？我们是否帮助他们降低了运营成本并提高了生产效率？我们是否在他们的战略开发及企业变革中起到了促进作用？”

如果你想在有效供应商业战略和技术实施之间游刃有余，那么请每天回答一个简单的问题：“我们的建议和服务有什么独到之处吗？”如果我们不能将技术与商业战略更完善地结合起来，并最终使股东价值提高，我们就没有完成任务。我们还有另一方面的工作，那就是：因为我们不仅为上市公司提供咨询服务，而且我们自己本身也是上市公司，所以在提高我们客户的股东价值的同时，还要提高我们企业自身的股东价值，这是一种非常有意义的平衡。

另外一个衡量成功的标准是将战略有效分解，并贯穿实施于企业的业务流程之中的能力，至少在我们的业务中这一点是非常重要的。这不是简单的肢解，而是真正使企业的每个运作流程电子商务化。现在的咨询顾问需要做到行业专注。他们必须敏锐地关注行业研究、商业模式设计、新的业务流程及技术演进。成功的组合是一方面保持行业领先的理念，一方面将其通过正确的技术为客户实现商业化——所谓正确的技术不是指技术本身，而是指能够为客户带来盈利的技术。

市场契机

一个重要的机会是无线网络和移动商务。这种方式能够有效提高客户的诚信度，削减运作成本，并提高生产率。我们每天都在使用无线技术，无线技术使库存跟踪、增加客户责任感、提高销售效率更为容易。无线技术使移动办公成为可能，使我们即便在旅途中或客户处也能够随时处理手头的工作。利用无线技术的优势，一种全新的商务模式即将出现。就像是十年前网络改变了企业的游戏规则和人们的生活方式一样。另外一个令人兴奋的潜在市场是为那些运输公司提供车辆定位服务。通过该项服务，运输公司能够根据客户的需求对运输车辆进行实时调度。另外，定位服务还可以应用于本地的紧急救援中。救援组织通过手机电话，能够马上找到遇难人所在的位置。

最后，我认为下一次电子商务热潮是挑战传统工作场所的变革。IBM 已经

通过网络实现了供应链管理、客户关系管理和电子采购。下一步就是工作场所的变革。我相信这种变革在短期内即可实现，并且能够带来巨大的成本节约。IBM 内部已经实现了这一变革。这一变革的第一阶段为效率提升，将企业的门户网站转化为雇员自助网关。在网上提供在线人事管理、网上学校、即时通信和企业黄页等。第二个阶段是将各个分散的模块整合到一个电子平台上，从而省略传统工作场所的租赁费用并提高员工的工作效率。

咨询的艺术

咨询的艺术是从了解客户所处的行业和业务开始的。我将每一个客户的企业都视为一个待解的谜题。我们的任务不仅是倾听客户所言，同时更要思考。我们需要分解、辨析我们的所闻所见，用我们所掌握的知识 and 经验将信息重新组合分析，得出结论从而帮助客户开发有效的战略。咨询确实是一种有效倾听并把握做什么和如何去做的艺术。而且，除了提出有价值的观点外，还包括将其贯彻执行。由于在市场竞争中时间就是金钱，最终获胜的是那些能够为客户发掘新的理念并提供可操作的战略从而使客户抢先占领市场的咨询顾问。

为什么需要咨询顾问

有各种原因促使客户需要咨询顾问的帮助。大多数客户需要咨询顾问是因为他们需要创新，需要对商业策略以全新视角进行分析和发掘，或需要诠释某种技术的应用价值。这些客户了解行业热点，并且知道他们可选择的几个方向，但是他们需要一种行业权威思想的论证。无线电讯是一个非常好的例子。客户了解无线电讯，但他们找到我们，请我们帮助分析确认能够带来最佳商业结果的方案。也就是说，客户需要咨询顾问敏锐的洞察力和分析能力，不管是为了开发商业策略、管理变革或是技术应用。

当咨询顾问从单纯的项目受托人转变为一名客户信任的商业顾问时，双方之间的关系达到了最理想的状态。要做到这一点，需要咨询顾问时刻将客户的最大利益放在心上。有时这意味着对客户说“不”。有时则意味着改变项目方向。总之保持客观性是至关重要的。通常咨询顾问擅长于提供理论和建议。但是我们发现，越来越多的客户认为他们不仅需要理念，同时需要将其有效地实施和执行。客户对顾问观点提出质疑以及对相关问题的追根寻底等看似难缠的局面，却也常常是我们与客户建立最佳关系的机会所在，距最终

赢得客户仅一步之遥了。

咨询的难点

在人们眼中，咨询职业是以紧张的工作生活方式而著名的。同时游刃于商业及技术的前沿是一件充满挑战的事情。然而，在很多时候，这也正是咨询职业的魅力所在。而且我认为这种方式还会继续存在。今天商业世界的万般变化以及新技术的涌现，导致对咨询的更大需求。也许在十年前，你能够轻松地掌握那个时代的技术，但是现在，你比以前更需要行业专家以及更强的技术竞争力。为了满足这一需要，我们不仅走向行业市场前线，而且还建立了竞争力技术中心。我们在合作以及资产的分割和再利用上花了不少资金。

我们的咨询顾问不仅面对基于他们所处的行业中技术以及解决方案的竞争，而且要面对经验、专长以及有效调动知识能力的竞争。这对于创新、共享、提高个人生产率及更好地管理我们知道的东西显得越来越重要了。我们在 IBM 内部广泛积累起来的组织及应用知识的能力是保证为客户提供卓越服务的关键。我们使用知识管理系统来体现我们的职业化，这个系统使人们能够重新利用以前的研究分析、最佳实战经验、技术框架和解决方案等。这种知识共享及优秀经验的再利用保证了 IBM 杰出的服务，并使之与其他竞争对手形成对比。

路标

很多优秀的咨询顾问都具有基本的方法论。早在十年前，我们发明了“IBM 全球服务方法”。这是一套指导我们咨询业务的知识结构和方法，它涵盖了从战略制定直至技术实施的整个过程。这也是我们赖以培训新人和有效执行端对端价值定位的基础。如今，这种方法论是作为世界级咨询师的重要部分。但这还不够，你不得不对行业同样有深入的了解。行业的路标非常重要。我们会维系、开发甚至培育行业的演进路标。随着行业的发展，你需要在先进理念与最佳操作性上寻求平衡。还要保证充裕的技术架构支持来缩短进入市场的时间。

另外一个创造客户价值的重要方面是价值网络。我们乐于采用的策略是与市场领先的独立软件供应商合作并将其作为促进客户业务的催化剂。我们的合作伙伴以及我们的价值网络全部是以“为客户创造价值”为中心。

跟上潮流

最重要的是站在客户的角度看问题。这包括从客户的视角看市场，看他们的竞争对手，看他们所处的行业及环境。我们希望我们的咨询顾问都能够做到这一点。这种广阔的视野确保了我们能够为客户提出针对企业的最优措施而不只是一些泛泛的行业进入建议。

在项目的起始阶段，我们经常会下力气去了解客户所采用的技术及基础架构。这些信息将作为贯穿整个项目的研究基础。它使我们能够真正地从客户角度思考。

评估咨询效果

只有当客户对咨询结果完全满意时，咨询顾问才算获得了成功。良好的客户关系，可计量的业务价值将帮你赢得客户的信任、好的口碑以及重复的订单。咨询顾问必须清楚地掌握及预测客户的期望，并前瞻性地提出有创意的解决方案来满足客户需求。把握客户对我们服务的期望和价值评估倾向是至关重要的。咨询顾问的价值必须由客户的标准来认定，当然这些标准是具有专业依据的，只有拥有客户的认同才能在市场上建立可信度。而且我们会支持拥有客观依据的评价和建议。

另外，我认为每个顾问每天都应该与他们的客户交流。他们应积极地对话和倾听。也就是以开放的方式沟通他们做了哪些事情，还没有做哪些事情，并了解客户企业的文化及工作方式。我知道有很多途径去建立客户关系，然而事实证明没有什么比用心倾听更有效的了。

咨询顾问的优秀素质

优秀咨询顾问的标志就是成为客户信赖的业务顾问。信任感与沟通舒畅对于双方来说都非常重要。一语中的，言之有物，抛弃情感影响的逻辑分析，摆陈事实——这些才是客户需要的。重要的是必须考虑建议的可操作性。关注客户的企业文化以及对建议实施可能会产生的影响，这些都是在解决问题时所需要考虑的。最终设计出达到成功的路径。倾听客户的问题乃至问题以外的障碍提供能够带来商业价值的方案。

优秀咨询顾问的另一个难得素质就是出于对客户最大利益的考虑，在必要的时候能够说“不”。有时候我们也许不知道正确的答案，或者我们需要花更多

的时间去寻找正确答案；有时我们在发展方向上与客户持不同意见。这些都是可以接受的。惟一不能接受的是不把诚实的想法摆出来，不经必要的逻辑分析。不管由于何种原因，这些情况都不能接受。

我还认为，在如今复杂的社会里，咨询顾问还必须是一个团队协作者，必须掌握在全球范围内沟通的技能。有许多工具能够帮助你实现这种协作和沟通。在 IBM 使用 Lotus Notes。咨询顾问能够与他的同事随时联系。团队化和协作技能变得非常重要。同时，咨询顾问还应具备健康的目标意识。他们必须是一些努力追求创造客户价值的自我约束者。一个好的咨询顾问会思考如何提供附加价值而不仅仅是满足于遵从工作计划。

避开陷阱

一个最大的陷阱是承诺超出你能力所及的事情。前面我们谈到了与时俱进的重要性。对客户的承诺不仅仅基于客户需求，还要基于从客户处能够获得的、支持你承诺的资源 and 接受度。一个不论客户能够提供何种资源，单纯依据客户的时间表，答应客户所有要求的工作计划不是好的计划。

另一个误区是提供过时的观点和经验。现在的市场日新月异。咨询顾问必须时刻保持与现实同步。即便是我们在使用基础的咨询方法论时也需要保持灵活和创新。记住咨询职业中很重要的一项职能就是商业创新。随着我们的知识和阅历的增加，数年前的理论并不意味着现在仍不会改变。我们必须顺应市场的变化。我会要求我们的咨询顾问去为我们的客户服务，而不是为项目服务。每天他们都不得不想客户所想，关注他们的需求，考虑如何使这个项目为客户服务。我们有工作计划，我们有目标，我们还有实施期限。但是最终，这些都要回到为实现客户的商业价值服务的目标上来。咨询顾问们要时刻提醒自己：客户利益第一。

领导力

我们曾为企业主要领导人剖析其必备的能力层面。许多领导人都需要具备在大的全球咨询行业的成功经验。而领导人首要的核心竞争力，是客户洞察力。他们必须能够急客户所急，从客户的角度思考业务发展。他们也不得不以勇气和热情在生意上获得成功。他们应该直言坦陈。在 IBM，他们要与客户及同事进行团队协作，因为变动的团队组织也是我们提供价值服务的重要部分。我们

的咨询顾问的建议往往是决定性的。由于是在变革的关键时刻，也由于是涉及商业战略开发和技术实施的宽广领域，这种决定性常常让人兴奋。当然，这种促使自己能够把握两个领域的能力是至关重要的。

说到有不同的话，一些咨询顾问是梦想家；另外一些则是在制定商业策略、评估行业、制定业务流程和应用技术等方面非常实际；还有的是业务的孵化者。但是，所有人在他们的客户面前都要努力成为变革的领导人。

咨询的金科玉律

第一条就是“客户第一”。这一点在 IBM 表现得尤为突出。如果每天早上醒来时都能够想到客户第一，所有的事情都会找对自己的位置。我想强调的第二点是责任感——愿意承担责任。我们希望为我们的客户提供新颖的有创意的观点，但是这些创意必须有可操作性。第三条金科玉律是：我们所作的一切最终都是为了提高客户的业绩。我们只有实现了真实的商业价值时才能够达到甚至超越客户的期望值。

应该说这个职业中有许多陈词滥调的教导，但我想以上三点是最为重要的。

咨询业的未来

咨询行业正在经历重大的变革。未来将属于那些能够提供端到端价值的咨询师。今天的咨询项目已经比他们以前曾经做过的项目复杂百倍。因此客户会选择那些能够驾驭商业战略及技术实施，并适应全球变革的代理人。

实现全球化，实现对每个行业甚至具体市场的深入了解并不容易。在 IBM 我们采用的方式是从基础做起，把 IBM 全球服务建设成世界领先的咨询及服务公司。这是一个缓慢的过程，不是随便攫取一些东西回来组合拼凑就能够达到的，而是在一种强大的企业文化的驱动下，盯住目标，并用挑剔的眼光审视自己，不断提高我们在市场上的运作能量而形成的。这个行业已不同于以往。从战略设计到执行的速度非常关键。好的建议是重要的，但是谁能够把战略迅速过渡到技术实施，谁就将成为引领行业发展的领导者。那些能够有效实施优秀理念的人将赢得胜利。

IBM 咨询及全球服务已历经 10 年。在经过坚定决心和艰苦努力之后，我们从一个小的市场角色成长为世界领袖。今天我们已拥有超过 150 000 名的专业人员。在“信守承诺、客户第一”的原则指导下，我们每天都在向目标迈进。

让客户尽言，努力倾听，然后提出我们的观点，而后有效地执行。我想只有少数公司能够为全球客户提供他们所需要的这种价值服务。

作者简介

弗兰克·罗尼任 IBM 全球商业创新服务部的总经理。他负责 IBM 商业创新服务业务的市场开发，并提高该业务的市场份额，达到利润目标。他还开发商业创新服务的策略及提升客户感知价值；同时管理 IBM 全球商业创新服务的投资组合，并确保全球商业创新服务的服务资源和能力。弗兰克·罗尼管理着五位全球商业创新服务大区经理，他们各自负责开发行业服务策略、领导理念以及行业解决方案等。之前，罗尼曾任全球系统集成业务高级执行官。其主要职责包括建立 IBM 全球运作的商业模型及业务流程，领导 IBM 全球系统整合并保证业务稳定发展。

在此之前，罗尼是 IBM 全球服务部、美国系统集成服务部的总经理，负责美国咨询和系统集成业务的战略制定、业务增长、整体运作及利润目标实现。

1993 年加入 IBM 以前，罗尼是普华永道（Price Waterhouse）管理咨询服务部的合伙人，曾管理密执安业务部、SAP 业务部，涉及多个行业领域，包括汽车、零售分销以及消费品市场等等。

掌控客户需求

伦道夫·C·布雷泽 (Randolph C. Blazer)

毕马威管理咨询公司董事长、首席执行官

咨询的乐趣

尽管作为公司的首席执行官，我有着很多工作职责，但最终，我最喜欢的，同时也是让我的创造性思维得以充分发挥的，还是通过项目来直接为我们的客户提供服务，以及帮助我们的员工来满足客户要求。客户起初找到毕马威管理咨询公司 (KPMG Consulting, Inc.) 有两种原因：一种是解决业务问题，一种是寻找商业机会。毕马威不仅帮助客户进行研究和分析，还向客户传授行业知识与经验，甚至协助他们进行信息系统建设，以使他们的业务获得持续发展。今天公司面临的挑战大多是如何利用它们所拥有的信息，并使之服务于企业的优势建设。能够参与这些问题的解决是一件令人兴奋的事情，当然这些问题和解决方法常常是动态变化的。这使我不断进行更深入的思考，思考如何开发新的业务和进行技术创新，从而有效地帮助我们的客户解决问题。

除了为我们的客户工作让我感到兴奋以外，与公司同事的合作也令我感到愉快。在毕马威咨询公司，有着一群顶尖的、训练有素的专业人员。你见到的每一个人，不论何种级别，都是经验丰富、信守承诺、富于智慧并乐于学习的。这创造了一种企业环境，这个环境激励你努力工作，激励你不断增加自己的知识，并追求成功。我们已建立的公司文化是：强调自己对个人的成长负责，同时也对他人的成功以及团队协作负责。因此，特别是在你开始担负更多的责任并加入到管理岗位时，你最大的职责就是将其他的人带入公司，并帮助他们走向成功。你会为能够做到这一点而感到高兴。你必须确保他们获得了良好的指导，获得了发展与相应的激励；确保他们被训练得善于与客户合作，擅长以客户最佳利益为中心来思考问题，并积极创造优秀的工作业绩。在公司中，我们的锻炼机会是非常多的。你可以加入各种各样的团队，你可以在各个方向上寻求发展：这也激发了多种的创造力。我们是所有人的良师益友，包括那些向我



们提出学习或指导要求的人，那些不了解客户的人，与我们并肩战斗的同事，以及在我们与客户共同组成的团队中担当重要角色的客户等等。这是一个令人愉快的工作，因为你能够帮助他人在一个企业中成长并最终获得成功。

咨询的艺术

咨询的艺术从了解开始，首先要了解客户所面临的问题和挑战。在你知道从哪入手、何时入手之前，你就需要事先具备足够的相关领域的知识和丰富的经验。你必须了解客户，了解他们所处的环境，以及他们面临的竞争。你还要掌握他们的竞争对手的动态，掌握他们的文化、设备状况、所提供的产品及服务。要达到咨询的艺术境界，你必须真正地了解和客户的处境，了解客户现有的需求。我将它看作是一种兼顾人际关系和分析技术的艺术。

一旦你将客户需求锁定后，你将进入咨询艺术的第二个阶段，那就是满足客户的需求，以创造性的解决方案和方法来交付项目成果。有时候这可能会使你涉及以前从未尝试过的方式。那么你将如何利用足够的专业知识来指导你自己和你的客户，从而开发出新的途径并得到客户需要的解决方案呢？这同样是艺术所在。

咨询艺术的第三个方面体现在，随着项目的开展，为了满足客户需求必须保持不断的沟通。随着项目的执行，需求可能会发生变化或者需求被界定得更加清晰和具体。你原有的解决方案也许只满足了需求的一个方面而忽略了另一个方面。那么就这需求两方面的问题，如果你不能够持续地就需求和交付内容与客户进行沟通，你将不可能圆满解决。这确实是一种艺术。

我们的大多数项目都是在经过正式的项目规划之后启动，这有助于确保所需要的人员及时到位以及明确各种人员的定位。这将使咨询公司的成员以及客户团队成员都对他们的职责有清晰的了解，同时保证所有人能够快速掌握相关的背景信息，并在项目实施前就建立正规的沟通计划，以利于后期的沟通。在所有的项目中，我们还采用了公司标准的项目应变及批准流程。这有助于对项目范围的变化进行管理和控制，同时让客户和我们的人员都能够理解项目的内容变化以及成本和资源需求，当然也包括对项目的周期影响。而且，这还使我们在需要的时候能够调动机动人员来帮助完成项目，避免项目停滞或拖延。我们的底线是：必须保证客户满意。为此，我们不断进行清晰而详尽的沟通，并从客户处得到反馈，现场解决和更正问题，直到我们最终提供了客户想要的成果。