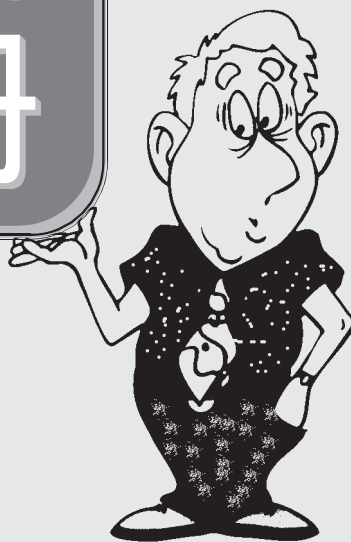


咨询师 手册

常桦 主编



中国纺织出版社

内摇容摇提摇要

这是一本针对个人的职业指导图书,它为咨询职业的每一个过程提供了详细的指导和建议。本书包括如何了解咨询业务市场,组织和运作咨询业务,创建咨询业务框架,解决客户问题等内容。通过本书,你会使自己成长为杰出的咨询顾问。

图书在版编目(CIP)数据

咨询师手册 韩桦编撰—北京:中国纺织出版社,1999

ISBN 7-111-02812-2

I. 咨...摇 II. 韩...摇 III. 咨询服务—原手册 IV. 629.42

中国版本图书馆 CIP 数据核字(1999)第 10000 号

责任编辑:高摇剑摇摇责任印制:刘摇强

中国纺织出版社出版发行

地址:北京东直门南大街 2 号摇摇邮政编码:100027

电话:010-64163940 摇摇传真:010-64163941

网址:www.cctv.com

北京云浩印刷有限责任公司印刷摇摇各地新华书店经销

1999 年 1 月第 1 版第 1 次印刷

开本:787mm×1092mm 1/32 摇摇印张:10

字数:200千字摇摇定价:16.00 元

凡购本书,如有缺页、倒页、脱页,由本社市场营销部调换



前摇摇言

孕哧云粤港云

咨询既是一门科学，也是一门艺术。

随着中国改革的不断推进，企业的运营体制和管理模式也都相应地发生了巨大的变化。在激烈的市场竞争中，如何使企业立于不败之地，如何使自己的企业走出中国，走向世界，越来越多的问题摆在了中国企业的决策者们面前，由于自身资源的限制，针对自身发展中遇到的各种问题和困难，很多企业依靠自己的力量根本无法做出科学、系统的思考和相应的对策。咨询业就是在这样的背景下应运而生，并且正在蓬勃发展。

进入 21 世纪以来，咨询业在全球，特别是在中国获得了快速增长。越来越多的国外著名咨询公司纷纷落户中国。与此同时，国内从事咨询业务的企业也已迅速地发展到数万家之多，并有继续增长的趋势，而且有的已初具规模。

为了进一步推动中国咨询业的发展，我们组织咨询业的资深专家合力编写了这本《咨询师手册》，一方面可供咨询从业人员





咨询师手册

在工作中学习借鉴，提高为客户服务的能力；另一方面也可供企业管理人员学习一些先进的管理方法与技巧，提高自身的管理水平。本书的主旨是推进现代管理理论与实践的进一步结合，帮助广大咨询人员提高自身素质和业务能力。

本书浓缩了国际著名咨询公司咨询业务的最佳实践，同时又汲取了国内咨询公司中杰出咨询师的经验和智慧。我们相信：随着中国经济和企业的发展，中国必将产生众多优秀和卓越的咨询师以及具有国际影响力的咨询机构。大量咨询机构的出现必将推动中国企业进入世界缘强的行列。

本书在编写过程中，参阅了国内外有关咨询方面的书刊和资料，借鉴并吸收了国内外学者研究的部分成果，在此表示深深的谢意。

本书在编写的过程中，卜永军、石胜利、赵宏波、庞晓曼、郝进等均做出了不同程度的贡献，在此一并表示谢意。

本书对于中国的咨询师来说，是一本难得的实用参考书，对企业家来说，亦是一本值得深入研究的案头书。限于时间和个人经验，书中尚有一些未进行深入探讨和清晰阐述的问题，希望广大读者能够体谅！

编者摇摇摇摇

圆年 月于北京摇摇





目 录

悦的晕裁云裁杂

第一章 管理咨询的内涵与流程	(员)
第一节 管理咨询的内涵	(圆)
一、对咨询师的能力要求很高	(猿)
二、需要企业的有效配合	(源)
三、咨询直接的成果是无形的	(源)
四、可以促进企业经济效益的提高	(源)
第二节 管理咨询的价值	(缘)
一、从外部审视企业	(缘)
二、解决企业实际存在的管理问题	(远)
三、增强企业解决问题的能力	(远)
四、更新企业高层领导的观念	(远)
五、借助咨询说出自己不能说的话	(苑)
第三节 管理咨询业务的分类	(苑)





一、战略咨询	(愿)
二、组织设计咨询	(愿)
三、人力资源咨询	(怨)
四、财务咨询	(怨)
五、市场营销咨询	(愿)
六、信息技术咨询	(愿)
七、企业文化咨询	(愿)
摇第四节摇管理咨询业务的基本流程	(愿)
一、什么是管理咨询业务流程	(愿)
二、基本业务流程分类	(愿)
三、基本业务流程的第一要点	(愿)
摇第五节摇咨询业的现状	(愿)
一、中国企业呼唤咨询业的发展	(愿)
二、中国咨询业的优势与劣势	(愿)
三、中国咨询业面临的挑战与威胁	(愿)
四、现代咨询业的发展趋势	(愿)
摇第六节摇国外咨询业的发展	(猿)
一、国外咨询公司的发展阶段	(猿)
二、国外现代咨询业的结构特征	(猿)
三、中国境内国际咨询机构发展状况	(猿)





第二章 摇咨询师的素质与培养	(源)
摇第一节 摇咨询师的素质要求	(源)
一、知识和经验	(源)
二、技能水准	(源)
三、精神和品格	(源)
摇第二节 摇咨询师的技能结构	(源)
一、诊断能力	(源)
二、技术能力	(源)
三、沟通能力	(源)
四、组织管理能力	(源)
摇第三节 摇咨询师的道德修养	(源)
一、良好的品性	(源)
二、充分的可信	(源)
三、职业道德	(源)
摇第四节 摇咨询师的培养	(源)
一、培训的目标	(源)
二、培训的基本原则	(源)
三、培训的内容要求	(源)
四、对新咨询师的考评	(源)
五、咨询师的终身学习	(源)
摇第五节 摇咨询师的形象设计	(源)
一、塑造职业形象	(源)



二、咨询师的人际交往 (125)

三、咨询师的五大忌讳 (125)

第三章 摇咨询的思想与方法 (126)

摇第一节 摇咨询的思考方法 (126)

一、用常识进行思考 (126)

二、愿意牺牲效率原则 (126)

三、信任与怀疑的辩证运用 (126)

四、牺牲决策的思考方式 (126)

摇第二节 摇咨询的四种效应 (126)

一、木桶效应 (126)

二、鸟笼效应 (126)

三、青蛙效应 (126)

四、螃蟹效应 (126)

摇第三节 摇咨询的自我管理 (126)

一、构造职业生活 (126)

二、协调个人生活 (126)

第四章 摇咨询营销 (126)

摇第一节 摇了解你的客户 (126)

一、谁是你的客户 (126)

二、了解客户的需求 (126)





三、客户选择咨询师的标准	(愿)
摇第二节摇咨询项目的介入	(愿)
一、第一次亲密接触	(怨)
二、创造成功机会	(怨)
三、初次接触的注意事项	(怨)
摇第三节摇如何成功面谈	(怨)
一、做好会见前的准备	(怨)
二、会谈技巧	(员)
三、会谈应注意的事项	(员)
摇第四节摇达成工作协议	(员)
一、关键考量因素	(员)
二、撰写项目建议书	(员)
三、达成工作协议之前的注意事项	(员)
摇第五节摇与客户建立合作伙伴关系	(员)
一、真诚地合作	(员)
二、讨论和协商那些棘手议题	(员)
三、共同做出决定	(员)
四、处理人的问题	(员)
摇第六节摇咨询项目的营销策略	(员)
一、客户举荐	(员)
二、专业出版物	(员)
三、管理和行业问题论文	(员)





四、与公共信息媒体的关系	(1524)
第五章 摇咨询项目建议书	(1525)
摇第一节 摇项目建议书的书写形式	(1525)
一、如何书写书信式建议书	(1525)
二、如何书写叙述式建议书	(1525)
摇第二节 摇项目建议书的内容	(1525)
一、专业技术部分	(1525)
二、专业人员部分	(1525)
三、财务和其他部分	(1525)
摇第三节 摇项目建议书的注意事项	(1525)
一、对客户的需求和疑问做出直接答复	(1525)
二、将客户的感受置于你的感受之上	(1525)
三、不要拖延时间	(1525)
四、花点时间再检查一遍	(1525)
五、不要忽视你的竞争对手	(1525)
六、创建一个建议书数据库	(1525)
摇第四节 摇项目建议书的演示技巧	(1525)
一、项目建议书演示前应了解的事项	(1525)
二、演示项目建议书的技巧	(1525)





第六章 摇咨询合同	(员 缘)
摇第一节 摇合同的内涵	(员 苑)
一、合同的关键要素	(员 苑)
二、影响合同有效性的因素	(员 愿)
摇第二节 摇咨询合同中的业务条款	(员 愿)
一、知识产权	(员 愿)
二、支持性服务	(员 员)
三、咨询争议的处理	(员 圆)
四、咨询合同意外结束问题	(员 圆)
五、其他合同条款	(员 圆)
摇第三节 摇咨询费用的核算	(员 猿)
一、直接收费的服务	(员 猿)
二、非直接收费的服务	(员 肆)
三、合理收费的诚信原则	(员 肆)
四、咨询费用的定价	(员 肆)
五、与客户沟通标价	(员 伍)
六、咨询费用的支付与补偿	(员 伍)
摇第四节 摇咨询合同的谈判	(员 陆)
一、谈判的筹划	(员 陆)
二、谈判的基本准则	(员 陆)
三、谈判结束	(员 陆)





第七章 摇咨询项目启动	(员圆)
摇第一节 摇咨询项目的内涵	(员圆)
一、什么是项目	(员圆)
二、什么是咨询项目管理	(员圆)
三、什么是项目干系人	(员圆)
摇第二节 摇咨询项目团队的组建	(员圆)
一、咨询项目经理的能力	(员圆)
二、咨询项目团队成员的选择	(员圆)
摇第三节 摇咨询项目启动会	(员圆)
一、咨询项目启动会的程序	(员圆)
二、咨询项目过程中存在的问题	(员圆)
摇第四节 摇咨询项目计划的制定	(员圆)
一、项目计划的制定原则	(员圆)
二、项目计划的内容	(员圆)
三、项目计划的签署	(员圆)
四、项目计划的演示	(员圆)
五、项目计划的改变	(员圆)
摇第五节 摇咨询项目范围的确定	(员圆)
一、咨询项目范围的涵义	(员圆)
二、咨询项目的范围管理	(员圆)
摇附录一 摇项目运作工作规范	(员圆)
摇附录二 摇项目工作计划规范	(员圆)





第八章 摇咨询诊断	(页码)
摇第一节 摇咨询诊断的内涵	(页码)
一、咨询诊断的研究对象	(页码)
二、咨询诊断的原则	(页码)
三、咨询诊断的分类	(页码)
摇第二节 摇咨询诊断的程序与方法	(页码)
一、咨询诊断的一般手续	(页码)
二、咨询诊断的步骤	(页码)
三、咨询诊断的方法	(页码)
摇第三节 摇咨询诊断的信息反馈	(页码)
一、向客户反馈信息的原则	(页码)
二、策划信息反馈会议	(页码)
第九章 摇咨询所用数据的收集与分析	(页码)
摇第一节 摇制定收集资料的策略	(页码)
一、收集资料的原则	(页码)
二、收集资料的技巧	(页码)
三、识别关键数据资源	(页码)
摇第二节 摇收集数据的方法	(页码)
一、咨询访谈	(页码)
二、有效访谈的规则	(页码)
三、做一个成功的交流者	(页码)





四、设计调查问卷	(四四四)
摇第三节摇数据收集的注意事项	(四四四)
一、数据收集的五个陷阱	(四四四)
二、在数据收集过程中取得客户的支持	(四四四)
摇第四节摇数据分析	(四四四)
一、整理客户的数据	(四四四)
二、客户数据分析方法	(四四四)
三、从数据中得出结论	(四四四)
摇附录摇项目访谈工作规范	(四四四)
第十章摇咨询方案设计与报告提交	(四四四)
摇第一节摇如何提出解决问题的建议	(四四四)
一、评估最佳的行动方案	(四四四)
二、对客户建议进行正确分级	(四四四)
摇第二节摇优质咨询方案的形成	(四四四)
一、研究制定改善方案	(四四四)
二、咨询方案的研讨	(四四四)
三、优质咨询方案的三个标准	(四四四)
摇第三节摇咨询方案报告的提交	(四四四)
一、两种最基本的咨询报告	(四四四)
二、咨询方案报告的撰写方法	(四四四)
摇第四节摇咨询报告的演示	(四四四)





一、预备报告会	(圆缘)
二、咨询报告会的准备工作	(圆缘)
三、正式报告会	(圆缘)
四、后续工作	(圆缘)
摇第五节摇巧妙运用视觉辅助	(圆远)
一、运用视觉辅助的手段	(圆远)
二、利用视觉辅助手段的注意事项	(圆远)
摇附录摇宰燥版咨询报告撰写规范	(圆远)
第十一章摇咨询项目实施与控制	(圆缘)
摇第一节摇咨询方案的实施	(圆缘)
一、咨询客户的管理	(圆缘)
二、咨询方案的具体实施	(圆远)
三、如何成为优秀的实施咨询师	(圆远)
四、掌握项目实施技能	(圆远)
五、掌握学习和培训技能	(圆远)
六、具备一定的领导技能	(圆远)
摇第二节摇咨询项目的控制	(圆缘)
一、咨询项目控制的前提条件	(圆缘)
二、咨询项目全程控制系统	(圆缘)
三、咨询项目风险控制	(圆缘)





第十二章 摇咨询项目的后期管理	(猿苑)
摇第一节 摇咨询项目的结束阶段	(猿愿)
一、咨询项目结束阶段的注意问题	(猿愿)
二、选择正确的结束方式	(猿怨)
摇第二节 摇咨询项目的评估	(猿猿)
一、咨询项目的结果与期望	(猿源)
二、评估实施方法	(猿缘)
摇第三节 摇项目后期管理注意事项	(猿怨)
一、制定结束计划	(猿怨)
二、做好项目资料归档	(猿园)
三、正式终止工作	(猿员)
四、总结经验教训	(猿员)
摇附录 摇咨询项目经验总结	(猿员)
参考文献	(猿源)



