

四达咨询
管理咨询系列丛书

管理咨询国际指南

——全球管理咨询的发展、实务及其结构

THE INTERNATIONAL GUIDE TO MANAGEMENT CONSULTANCY

Barry Curnow
Jonathan Reuvid
主编

钱逢胜　余一舜　张艳丽　译
钱逢胜　校

上海财经大学出版社

选题策划　麻俊生
责任编辑　麻俊生
封面设计　马　颖
版式设计　孙国义

这本指南极有特色，颇具权威性，描述了世界范围内的管理咨询业，同时还就如何有效地选择和利用管理咨询服务提供了建议。同一流从业者的许多文献一样，这本指南也是所有管理咨询服务客户的必备读物。

——第一部分明确说明了管理咨询的定义以及相关的统计数据。对管理咨询业的由来及其演变、一流跨国管理咨询的发展现状，以及决定管理咨询发展方向的全球性影响因素提出了总的看法。

——第二部分讨论了管理咨询中的道德标准和最优实务问题的种种不同观点。其中心问题是注册管理咨询顾问（CMC）资格认证在全球范围内的发展。

——第三部分详细分析了管理咨询顾问同客户之间的关系。其中心问题是为了使管理咨询顾问的角色更富成效以及为了使二者工作关系更富建设性，客户能做些什么。

——第四部分包括十三个主要咨询领域的一流从业者的简单介绍。从战略管理、通过改变管理的市场营销、加工过程重设计一直到知识信息管理、移动商务（M-Commerce）、ERP、电子商务等新兴领域。

——第五部分对发展中国家的咨询业作了概括说明，接着对26个国家管理咨询市场作了简要描述。

本书主要针对管理咨询的用户及潜在客户而设计的。同样，本书对职业管理咨询顾问自身、对世界各国正在进行研究生学术研究课程的咨询专业的学生，以及对提高从业者的咨询技巧和职业胜任能力都大有裨益。该指南得到管理咨询协会国际理事会（The International Council Management Consulting Institute）、管理咨询学会欧洲联合会（European Federation of Management Consulting Associations）、全日本管理组织联合会（All-Japan Federation of Management Organizations）授权。

Barry Curnow　管理咨询协会国际理事会(ICMCI)副主席，英国管理咨询协会(British IMC)前会长；Maresfield Curnow的负责人。Barry Curnow同其他作者合作出版了三本著作，另外还发表了多篇文章，在城市大学商学院教授管理咨询。

Jonathan Reuvid　法国Total石油公司进入英国市场时的经济学家。一系列国际商务著作的作者或编者，以上诸书也由Kogan Page 出版社出版。

ISBN 7-81049-905-X

9 787810 499057 >

ISBN 7-81049-905-X/F·784
定价：62.00 元

管理咨询系列丛书

管理咨询国际指南

——全球管理咨询的发展、实务及其结构

Barry Curnow
Jonathan Reuvid 主编

钱逢胜
余一舜 译
张艳丽

钱逢胜 校

由以下组织授权：
管理咨询协会国际理事会(ICMCI)
管理咨询学会欧洲联合会(FEACO)
全日本管理组织联合会(Zen-Noh-Ren)

上海财经大学出版社

图书在版编目(CIP)数据

管理咨询国际指南/(英)巴里(Barry,C.),(英)乔纳森(Jonathan,R.)著;钱逢胜等译. —上海:上海财经大学出版社,2003.8
(管理咨询系列丛书)

书名原文:The International Guide to Management Consultancy

ISBN 7-81049-905-X/F·784

Ⅰ.管… Ⅱ.①巴… ②乔… ③钱… Ⅲ.企业管理咨询 Ⅳ.F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2003)第 016802 号

□ 选题策划 麻俊生
□ 责任编辑 麻俊生
□ 封面设计 马 颖
□ 版式设计 孙国义

GUANLI ZIXUN GUOJIZHINAN

管理咨询国际指南

——全球管理咨询的发展、实务及其结构

Barry Curnow Jonathan Reuvid 主编

钱逢胜 余一舜 张艳丽 译

上海财经大学出版社出版发行
(上海市武东路 321 号乙 邮编 200434)
网 址:http://www.sufep.com
电子邮箱:webmaster@sufep.com
全国新华书店经销
上海第二教育学院印刷厂印刷
上海浦东北联装订厂装订
2003 年 8 月第 1 版 2003 年 8 月第 1 次印刷

787mm×960mm 1/16 31.25 印张 420 千字
印数:0 001—4 000 定价:62.00 元

丛书总序

管理科学是实践与理论研究结合的产物，但自20世纪初泰勒的《科学管理原理》问世以来，经验管理的时代就告终结了，取而代之的管理则是建立在对管理过程、管理对象和管理规律性总结的科学研究之上的。随着时代的发展、科学技术在社会各个领域的广泛应用，如何通过管理来实现人、资源和信息的最有效利用和价值创造，也日益受到人们的重视。新千禧年伊始，全球化、市场化和信息化的浪潮，更将管理推上了前所未有的地位。全球化使得企业经营者面对前所未有的市场竞争，市场化则使得企业只有具备竞争优势才能在未来生存，而信息化则几乎革命性地颠覆了传统的管理方式，这无论是在对人的管理、还是对物质资源的管理上，都产生了深远的影响。

中国在经历了20年改革的历程之后，也在由粗放的资源投入、市场价格方面的竞争，转向基于高质量人才、技术和管理能力的竞争。这一转型过程也是管理知识的生产、传播和积累的黄金时代。有目共睹的

是，大量优秀的管理书籍被翻译、被写出并引荐给读者，并迅速影响着管理者的行为和实践方式。

“四达咨询”作为一家专业管理咨询公司，汇聚了一批管理学理论界与实践领域的精英，他们以创立中国咨询业品牌为己任，以客户利益最大化为目标，以解决现实问题为宗旨。通过和上海财经大学出版社合作，他们希望向广大的管理实践者和研究者传播具有全球视角、科学性、权威性和系统性的优秀著作和译作，并将重点放在高层次的管理经典和前沿性研究上。

当然，在积极引进和学习国外先进管理理论的同时，我们也应当看到，每一种管理理论和实践都与其所在的经济、文化和社会环境密不可分。任何一种有效的管理实践，都只能是“在正确的时间、正确的地点、应用正确的理论”的结果。也正是在这一领域，我们希望与各位读者一起，在引荐西方先进管理理念和框架的同时，为开发和推广适用于中国企业的管理而共同努力！

梁亚楷

献辞

谨以此书纪念 Paul Noboru Yamada 先生(1948—2000)。Paul 先生是管理咨询协会国际理事会(ICMCI)的朋友和支持者,是他于 1999 年将全日本管理组织联合会(Zen-Noh-Ren)和日本管理咨询界领入了管理咨询协会国际理事会这个大家庭。世界各国的咨询顾问们都将深切怀念 Paul 先生优良的职业风范,还有他的幽默和友善。

在日本,有1 000多人参加了他的追悼会;在美国,人们将管理咨询协会国际理事会(ICMCI)的图章、管理咨询委员会(CMC)的饰针和他的一部分骨灰一起置于加州旧金山的一个墓穴里,以此来表达对 Paul 先生的尊敬。

原版序一

同世界经济、各国国民经济以及处于这些经济之中的各部门相比，管理咨询行业经历了巨大的变化。很多重要的发展趋势，如经济全球化、集成电路技术的发展、并购浪潮的兴起都不断影响着管理咨询行业。

管理咨询公司提供的产品及服务涉及的范围广，种类多。因此，管理咨询行业事实上涉及到哪些东西，管理咨询顾问们又是如何开展工作的，客户不断要求增加其透明度。作为管理咨询协会国际理事会的主席，非常高兴首次出版这样一本尤其是面向客户的关于管理咨询的国际指南。因为管理咨询业提供的服务种类越来越多，客户对如何做出正确的选择感到无所适从。

当决定求助于管理咨询顾问时，客户必须面对一些两难选择。譬如说，他们希望能找到一位经验丰富的顾问，但同时又渴望能得到独到而有创意的见解。他们希望找到的顾问是，通过全身心的投入到他们的

组织与管理当中，真正能为他们带来增值。但是，咨询顾问又必须是独立的，要保持一定的职业距离。对组织机构进行某些特定变革时，客户往往希望得到咨询顾问的支持，但他们对这一特定变革的整个过程却有很多疑问。

本书旨在帮助客户，针对组织机构中的不同情况，选择适当的管理咨询顾问。相信本指南会使客户和咨询顾问更易沟通，使管理咨询活动更具效果。成功的管理咨询总是建立在以下两个基础之上：首先，咨询顾问必须具备满足客户需求的相关知识与经验。其次，客户与顾问的关系必须建立在相互信任的基础之上。明晰管理咨询顾问的工作方式，以及咨询程序如何发展，就会产生良好的结果。

本指南包含了来自世界各地许多具有丰富经验的管理咨询顾问的稿件。我相信编者们已经满足了管理咨询服务的客户以及管理咨询这一职业的需求。

Hans de Sonnaville
管理咨询协会国际理事会(ICMCI)主席
2001年7月

原版序二

Kogan Page 是英国关于商业类和管理类书籍最主要的独立出版商。获悉 Kogan Page 即将出版一本由 Barry Curnow 和 Jonathan Reuvid 合作编辑的全新的管理咨询国际指南，我感到非常高兴。我相信这是一项非常适时而且具有前瞻性的项目，在当前全球化趋势不断加速之际，本书的出版对管理咨询顾问成功地开展咨询服务肯定大有帮助。

由管理咨询学会欧洲联合会（FEACO）发起，AMCF、管理咨询协会国际理事会（ICMCI）、全日本管理组织联合会（Zen-Noh-Ren）联合赞助的世界管理咨询大会于去年在柏林举行，大会的主要议题是“管理咨询存在于一个单一的世界之中”。Kiebaum 先生——BDU 的主席，这次大会的组委会主席，在他的开幕演讲中提出了许多让人印象深刻的评论：

IT 业的高速发展使社会和经济结构发生了巨大的变化，使得我们无论身处何地，都可以方便地进行商务处理，而且市场结构还在不停地加速变化。如

今，全世界的管理咨询顾问都意识到在信息共享时人们之间的相互交流变得越来越重要，尤其信息交流是在全球范围内加速发展。对于我们这些使用信息的管理咨询顾问们来说，正面临着新的挑战，我们应该思考一下，如何应对这一挑战。

在柏林会议召开的同时，受日本政府的委托，Zen-Noh-Ren 对日本国内和国外企业和咨询公司进行了调查研究，目的是希望规划 21 世纪管理咨询业的发展前景。该项研究是努力创建日本企业竞争力基石的一部分，以应付国内外商业环境的不断变化。

研究表明，在经济全球化的今天，没有边界的市场竞争是影响日本公司发展的关键因素，日本工业在质量和成本方面的竞争优势有时已经消失。这已经引起了对管理咨询顾问新的需求。正如 Keibaum 先生所指出的那样，向经济全球化的过渡使日本管理咨询业面临巨大挑战。因此，我相信这本管理咨询国际指南对管理顾问以及那些渴望成为管理顾问的人们来说乃必备之书，对于任何一个希望通过自己的工作，为世界和平与繁荣做出贡献的人来说，这本指南也将是必不可少的手册。

最后，对本书的出版表达我衷心的祝贺，对全心投入编辑的尊敬的 Barry Curnow 和 Jonathan Reuvid 先生表达我崇高的敬意。

Akira Hattori
全日本管理组织联合会(Zen-Noh-Ren)主席
2001 年 5 月

原版序三

自20世纪90年代初以来，世界经济就一直在以令人窒息的速度耦合在一起，越来越多的地区内产品流通和国内市场正向单一的全球统一市场过渡。这些发展与变化正是全球化趋势的本质特征，在经济全球化的过程中，贸易和投资自由化被认为是由信息与通讯技术的重大变革所引起的。

这些变化迫使公司、消费者、管理者等不同的市场主体（参与者）必须做出相应改变，他们必须面对全球市场所带来的机遇与挑战，而不再仅仅局限在当地和某个地区范围内。边界正在失去它原有的意义；传统经常遭质疑，被放弃。我们欧洲尤其应该面对这些变化，适应这些变化。

在当代，跨国公司越来越多，很多的中小型的公司也通过互联网、电子商务（E-Commerce）参与国际竞争，政治家们也不得不从全球的角度思考问题。基于对上述问题的思考，2000年在里斯本，欧盟各国的政府首脑和国家元首就定下了一个目标，欧洲必须在

下个十年成为世界上最具竞争力的国际贸易市场。计划将要建立的北美自由贸易区也正是这些变化的结果。

问题出来了，这些发展变化对全球的咨询市场将会产生怎样的影响呢？客户的期望发生着迅速的变化——他们不但要求顾问们提供诸如建议等“传统”的咨询服务，而且希望得到应用性的结果。譬如说，通过使用IT或是电子商务实施具有操作性的解决方案以确保其市场地位。新的市场是全球性的，这就意味着除了要从全球的角度来考虑问题，一些地方特性（如法律、社会、文化等）同样要纳入考虑范围。如今，咨询变得更加综合和全面，需要多种多样的技巧和范围广泛的学科知识，只有具备了这些技巧和学科知识才能成为一个出色的咨询顾问。

这些变化也同样需要以全球的视角来审视咨询服务。顾问工作需要在不同大陆的多个国家为客户提供服务。同样，经济运行体制也正发生着急剧的变化；这些变化所导致的影响往往超越了大陆的边界——譬如，欧盟的接管计划、经合组织宣言就和关贸总协定有着紧密关系。此外，随着东欧国家陆续加入欧盟，必将带来新的变动。

考虑到这些发展变化，显然只有极少数的顾问工作能够涵盖这么宽泛的服务与知识。为了服务于世界经济中的客户，越来越多的顾问们不得不重新搞合资或是寻求其他形式的合作。

面向未来，咨询业机遇与挑战并存。这本指南，涉及到管理咨询工作的方方面面，对来自大小公司的顾问们掌握最新发展变化大有帮助。指南指出了国内、地区以及全球的发展变化趋势。这本指南与其他著作区别明显，它没有将自己局限于描述成功咨询工作所应具备的技术与经济因素，关于这些在其发展历史与职业原则中已有所涉及。

我希望本书能给读者带来乐趣和帮助。

Gil Gidron
管理咨询学会欧洲联合会(FEACO)主席
2001年7月

导　言

本书是我们为世界范围内特定读者准备的，主要是私人部门和公共部门的管理咨询服务的客户和用户。我们希望这本《管理咨询国际指南》能让读者对管理咨询的实务和它的主要活动有一个全新的了解，深刻理解全球各个地区管理咨询协会正在建立的职业标准，了解客户—顾问最优实务关系。

本书主要涉及两个既有区别又有联系的主题：一个是咨询工作的职业化进程，管理咨询协会国际理事会(ICMCI)以及它的所有成员国都致力于开展这项工作；另一个是有效、互动的客户与顾问关系所应具有的特征，良好的客户与顾问关系是成功咨询契约的重要因素。尽管本书主要是针对管理咨询的用户及潜在客户的，但我们相信本指南的内容对专业管理咨询顾问自身，对各国正在开展研究生学术研究课程的咨询专业学生，对志在提高咨询技巧和职业胜任能力的人士，同样具有长远的利用价值。从董事会的法律顾问到公司执行变革的经理，这些读者形成了一个强

大且持续增长的职业社团。在全球网络经济条件下对于初次进入劳动力市场的雇员，咨询技巧被看成顾问工作和帮助客户做出变革的基本生存技能。

本书第一部分首先对管理咨询的定义以及相关统计数据进行了说明。接着，对管理咨询业的由来及其演变、主要跨国管理咨询公司的发展现状，以及决定管理咨询发展方向的全球性影响因素提出了总的看法。

本部分的最后一章列示到2010年管理咨询市场一系列可供选择的方案，资料来源于一项由伦敦管理咨询公司进行的最新研究。

第二部分讨论了管理咨询中的道德和最优实务问题的种种不同观点。讨论的焦点问题是注册管理咨询顾问资格认证在全球范围内的发展。注册管理咨询顾问资格认证最初由ICMCI的成员发起，现在在许多国家已得到学术上的认可，世界所有ICMCI成员协会也都已采纳。

第三部分是本书的核心。从制定作业计划、选择和约定咨询公司，到完工结账以及后续事宜，细察了管理咨询顾问同客户之间的关系。在从头到尾（包括善后事宜）描述这一过程时，作者将重点集中在客户能做些什么，以使顾问的角色更加有效，客户和顾问的工作关系更富建设性。强调客户在整个咨询活动中的参与，表明了从过去那种自上而下的管理模式向今天提供更多参与机会的管理风格的一种转变。在

过去，当公司委托咨询公司之后，就坐享其成地等待最终报告。现在完全不是这样。

第四部分包括十三个主要咨询领域的主要从业者的简单介绍，从战略管理、通过变革管理的市场营销活动、加工过程重设计到知识信息管理、M-Commerce、ERP、电子商务等新兴领域。

每一章都旨在让客户充分了解一个主题，即客户要了解管理咨询工作的必备条件，以便聘用任命顾问。

第五部分对发展中国家的咨询业做了概括说明，接着对26个国家管理咨询市场进行了简要描述。此外，我们还受益于Jozsef Poor、Flemming Poulfelt和Walter Vieira教授，他们发表了各自对中欧和东欧、斯堪的纳维亚，以及正在呈现出来的东南亚管理咨询市场的总体看法。

在作者的文章中提及很多关于管理咨询方面的书籍。这些书大都是为有实践经验、有追求的顾问们所写，有些是为正在做研究生学术研究课程的学生所写的教科书，或者是作为特定咨询技术和咨询活动的手册。作为管理咨询的用户如果需要进一步的阅读，我们推荐Philip Sadler的《管理咨询——优绩通鉴》(Kogan Page 1998，2001)，现在已经是第二版，该书主要针对咨询顾问和咨询专业的学生，得到英国管理咨询协会(IMC)和管理咨询顾问学会(MCA)两个行业团体的授权，这两个行业团体也是本书的撰稿人，是

两位联合顾问编辑完成任务的强有力的支持者。

作为《管理咨询国际指南》的编辑，我们深感编辑这样一本书既让我们深受教育，又觉得快乐无比。从这些完整章节的28位作者中挑出任何一位来作特别感谢，都将是不公平的。他们都是管理咨询这片宽广领域里业务繁忙的从业者或大学教师，在某些案例中，他们已经习惯于扮演客户的角色而不是顾问的角色。从个体来看，他们的稿件体现了经验的重要性，确保了本书是理论与实践的完美结合。从整体来看，他们的工作展示了一门独一无二的知识。每位作者都将自己对咨询领域特定行业和专业方面的见识拿来同大家分享，为此，我们要对他们表示衷心感谢。

最后，我们要感谢管理咨询协会国际理事会(ICMCI)主席 Hans de Sonnaville 先生，管理咨询学会欧洲联合会(FEACO)主席 Gil Gidron 先生，全日本管理组织联合会(Zen-Noh-Ren, the All Japan Federation of Management Organizations)主席 Akira Attori 先生，感谢他们为支持我们所作的序(这三个组织的成员列示于书后的附录中)。得到所有这三个职业团体的授权本身就表明了管理咨询业最主要的国际组织之间有着良好的合作关系，也表明本书确实描述了国际范围内的管理咨询业。

Barry Curnow 和 Jonathan Reuvid
2001年9月于伦敦

目 录

1 丛书总序

1 献辞

1 原版序一:管理咨询协会国际理事会(ICMCI)主席

1 原版序二:全日本管理组织联合会(Zen-Noh-Ren)主席

1 原版序三:管理咨询学会欧洲联合会(FEACO)主席

1 导言:主编者

第一部分 全球范围内管理咨询的发展及实务

3 1.1 当代国际咨询业 Barry Curnow, Jonathan Reuvid

15 1.2 管理咨询的演变:它的起源及全球发展 Matthias Kipping

26 1.3 跨国管理咨询公司:世界市场的领头羊 Mick James

35 1.4 IT 革命和电子商务对管理咨询的影响 Fiona Czerniawska

40 | 1.5 可持续性与管理咨询 Adrian Henriques
48 | 1.6 特尔菲研究和展望:咨询市场 2010 年远景 Mike Jeans

第二部分 道德规范和最优实务

59 | 2.1 竞争与客观性:管理咨询、审计和外包 Bruce Petter
63 | 2.2 最优实务中的职业道德规范:新型电子化经济中的咨询公司和胜任能力 Barry Curnow
74 | 2.3 道德规范和大纲 C. Paul Lynch
92 | 2.4 管理咨询给高等教育带来的机遇 Sally Woodward, Allan P. O. Williams
106 | 2.5 关于管理咨询顾问自律的实际情况 Ian Barratt
113 | 2.6 管理咨询业的发展——从停滞到衰退? Hans de Sonnaville
127 | 2.7 公司治理——结构、流程和功能 Daniel Summerfield

第三部分 管理咨询客户指南

139 | 3.1 客户与咨询顾问的关系:建立标准 Barry Curnow
144 | 3.2 选择并任命管理咨询顾问 Barry Curnow
156 | 3.3 如何从管理咨询项目中获益 E. Michael Shays
161 | 3.4 咨询业务过程的管理 Barry Curnow
171 | 3.5 客户与咨询顾问之间的关系 Barry Curnow
179 | 3.6 评价建议或意见 Jonathan Reuvid, John Mills

185 | 3.7 欣赏探询：强化你的组织优势 Anne Radford, Liz Mellish
196 | 3.8 管理变革中的咨询顾问角色 E. Michael Shays
210 | 3.9 结束咨询业务 Barry Curnow

第四部分 主要咨询活动

219 | 4.1 战略咨询 Martin Whitehill
227 | 4.2 营销咨询 David Hussey
235 | 4.3 组织变革 Colin J. Coulson-Thomas
242 | 4.4 合并后整合中组织和文化的变革 Geoffery Kitt
251 | 4.5 企业转型过程中的领导者 Philip Channer, Jonathan Reuvid
261 | 4.6 管理发展培训 Myles Downey
269 | 4.7 支持全球的雇员 Michael Reddy
277 | 4.8 沟通咨询 Colette Dorward
285 | 4.9 客户关系 Clive Bonny
295 | 4.10 信息和知识管理 Colin J. Coulson-Thomas
305 | 4.11 移动商务：管理咨询的下一个趋势 Thomas Korseman, Daniel Shepherd
314 | 4.12 ERP 对移动商务的机会 Sarah Taylor, Barry Curnow

第五部分 国际性咨询

327 | 5.1 发展中国家的咨询 Colin Adams

336 5.2 一些国际协会和市场组合

欧盟

336 奥地利 Herbert Bachmaier
339 德国 Klaus Reiners
343 希腊 Yiangos Charalambous
346 爱尔兰 Peter Nolan
349 荷兰 Robert Florijn
350 英国 Ian Barratt

斯堪的纳维亚国家

357 丹麦 Flemming Poulfelt
359 挪威 Flemming Poulfelt
361 瑞典 Flemming Poulfelt

其他西欧国家

365 瑞士 André Wohlgemuth

中欧和东欧

370 保加利亚 József Poór
371 捷克斯洛伐克共和国 József Poór
371 匈牙利 József Poór
373 波兰 József Poór
373 罗马尼亚 József Poór
374 俄罗斯 József Poór

375 斯洛文尼亚 József Poór

中东

378 约旦 Hatem Abdel Ghani

非洲

381 尼日利亚 David Iornem

386 南非 Angelo Kehayas

美洲

388 巴西 Eduardo de Macedo Rocha, Cristian Welsh Miguens

391 加拿大 Heather Osler

400 美国

亚洲和澳洲

401 亚洲区概论 Walter E. Vieira

405 澳大利亚和新西兰 Richard Elliott

411 中国 Li Yong

415 香港和珠江三角洲 Gregg Li

418 中国香港 Gregg Li

424 日本 Matsui Shigeki

附录

445 Ⅰ 管理咨询协会国际理事会(ICMCI)会员

458 Ⅱ 管理咨询学会欧洲联合会(FEACO)会员
467 Ⅲ 全日本管理组织联合会(Zen-Noh-Ren)会员

472 **编辑致谢**

第一部分

全球范围内管理咨询的发展及实务

1.1

当代国际咨询业

Barry Curnow, Jonathan Reuvid

本手册旨在通过使客户更好地了解管理咨询顾问和顾问工作以帮助客户充分利用管理咨询顾问的建议和服务。通过五个不同的方面和视角，客户可以详细了解他们的顾问人、工作关系，以及前景，这五个方面同时也是了解国际咨询界的五个窗口。每个窗口都能让你洞察顾问工作之所以这样做的主要驱动力是什么。因此，在签订咨询合同和做决定之前考虑每一种观点是有益处的。以下就是我们上文所提到的五个方面：

- 作为一项重要的具有竞争性增长力的全球性行业，咨询有其自身的经济规模、影响力、市场、部门、品牌和参与者——包括公司和个人（拿薪水的雇员和雇主）
- 作为一个国际性的职业团体，咨询有其自身的准则、道德规范、教育、培训、资格认证、行为准则、职业学会、行业协会
- 作为咨询顾问提供的产品和服务，咨询的活动以及在与顾客的合作中所作所为
- 作为咨询顾问的一种感知的产物，咨询业在世界不同文化和社会中的形象和声誉

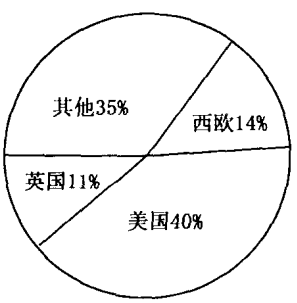
■ 咨询作为职业顾问、私人顾问或者为个人和公司提供指导的顾问的一般技巧。提供咨询建议的艺术和技巧(这种艺术和技巧将咨询看做数字经济后雇员劳动力市场中的生存技巧和必备能力)

咨询行业的概貌将在第二部分——道德规范和最优实务中讨论。咨询产品和服务将在第四部分阐述,第三部分则主要考察客户在客户—咨询顾问关系中所充当的角色。

咨询行业是一个既古老又崭新的行业。综观历史,所有的国家和人民都在寻求忠告,有时甚至完全依赖充满艺术和真诚的忠告,这些忠告会使其幸免于难。然而,数字经济完全改变了咨询的传递,同时也为国际商务咨询网络的爆炸性增长提供了基础。电子咨询也成为电子革命中大起大落的电子商务中的一个小插曲。

全球咨询行业

采用不同的统计方法,全球咨询业的费用收入总计在1 000亿美元到1 000亿英镑不等。直到最近,一直是北大西洋国家占主导地位,英国和美国合计占领一半国际市场还多,加上西欧则占了全球咨询业的三分之二(见图 1.1.1)。



来源:Calvert Markham CST

图 1.1.1 全球市场份额图

然而，这些都是成熟市场。管理咨询发展最快的是被称为“其他”的那一块，包括：中欧、东欧、亚太地区、拉丁美洲以及非洲。

任何经济分析中管理咨询都是重要的一块，大型名牌咨询公司大约雇用了三分之一的从业人员，收入却占了总收入的一半。大多数咨询公司都很小，将近三分之二的顾问在不超过 10 个雇员的咨询公司工作。因此，为数不多的几个大型名牌公司在世界范围内都有10 000以上的雇员，而成千上万的顾问经常作为独立从业人员在小的单位工作。

根据不同的统计方法，目前全球有 25 万～50 万的管理咨询顾问。较低的数字大约是指有限制条件的从业人员，即那些潜在的注册管理咨询顾问，他们的能力符合 CMC 的专业资格条件，ICMCI 的 35 个成员国都遵从这一全球统一的准则。

而较高的数字则包括更宽泛的职业顾问和分包人，包括使用咨询技巧（上文曾提到）的 IT 技术专家，以及公共关系和交流领域的顾问，还有那些没有管理咨询背景和经过培训的新招人员，他们提供的咨询建议是可行的，且他们提供的服务也能达到我们（ICMCI）的要求。

管理咨询业的增长

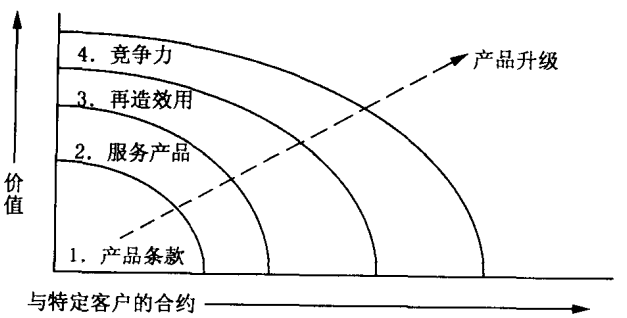
在 2001 年 IMC 的伦敦咨询论坛上，咨询技术培训有限公司的 Calvert Markham 说：

大型会计师事务所也总是咨询服务的主要提供者。但是，25 年前我们却在争论会计师事务所是否会是一个真正的参与者。同样，十年前主要的 IT 公司也遭到同样的质询。

有关跨国管理咨询的现状和近期的发展情况将在 1.3 章进行讨论。

Markham 继续对咨询的成长进行了详细解释：

提供管理咨询服务是自然发展过程的必然结果(见图 1.1.2)。产品的不断升级要求客户越来越多地参与其中,作为报酬客户看到供应商不断为产品带来增值。因此,一个IT供应商开始提供的只是一台计算机(图中的第一层),但接着就会为提供帮助客户使用和维护计算机的服务(图中第二层),接着他们帮助客户利用计算机实现原有系统的自动化(图中第三层)。最后,也是最有价值的阶段,他们向客户建议客户未曾想到的计算机的一些其他用途,这些用途将会带来竞争优势(图中第四层)。



来源:Calvert Markham CST

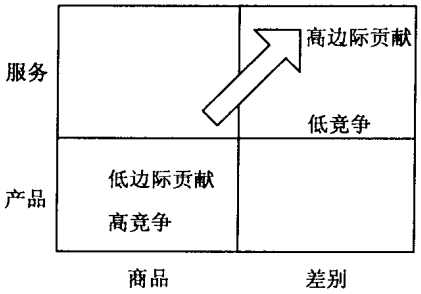
图 1.1.2 产品演化

Markham认识到有许多企业并不遵循这一演变进程,但是他认为有两个主要因素促使咨询公司采纳这一成长路径:

■ 如果一个企业建立在一种高附加值的差别产品之上,那么它很难向低成本的组织机构转变以进行单纯的价格竞争。因此,它们把谋求发展当做继续差别化的一种手段

■ 许多企业都认为管理咨询会在决定高附加值项目的决策层中发挥重要作用,所以管理咨询是提高客户等级的一种方法

图 1.1.3 所示的即为企业希望的典型转换。

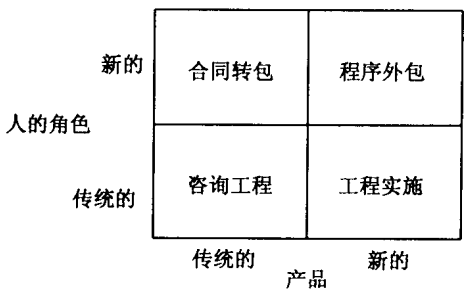


来源:Calvert Markham CST

图1.1.3 箭头表达了企业的愿望:咨询活动是产品差别化和缩短与顾客距离的手段

拓展的"咨询"定义

新兴咨询公司真的代表了将来的竞争领域吗?Markham 认为,"咨询工作"所涵盖的活动要远远超出其过去的表现。目前许多公司所承担的工作越来越复杂——尤其是大项目。图 1.1.4 反映了 Markham 对咨询工作的印象。



来源:Calvert Markham CST

图 1.1.4 增长的产品范围

程序外包显然牵涉到其他人从主流咨询公司所承担的各种不

同工作；许多新项目涉及到的咨询公司将承担比20年前更多的实施或执行工作。另一方面，相比以前，咨询工作在很多场合自由度越来越小——因此Markham才有了“转包商”一说。

图1.1.5是Markham描绘的一张光谱图，反映了咨询工作中不同产品的位置。

问题 我们一起界定问题是第一步	高价值： 为客户设身定做的策略	价值定价
知识 我们能为你的问题提供答案	中等价值： 技术上的优秀策略	费用
商品 我们能提供比你更好的解决方案	低价值： 可操作的优秀策略	低成本

来源：Calvert Markham CST

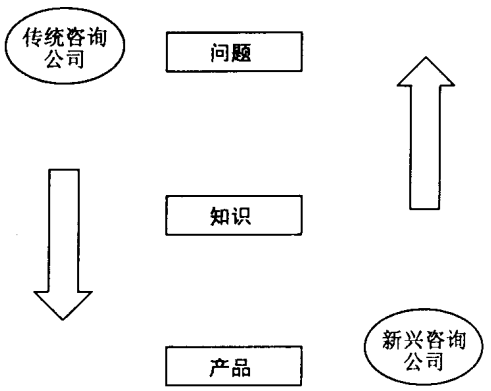
图1.1.5　产品域

图中列示了三个领域的产品，价值最高的在顶层。在问题域中，客户高度信任咨询工作；在知识域，咨询顾问拥有客户所不具备的知识和能力，而在商品域，客户选择了向外部转包工作。每个产品域的主要策略都显示了一个领域，表明企业必须在该领域里做到最好才能进行有效竞争。每个域的优先价格政策都是内在价值的函数。

分析明晰了咨询业的竞争所在。当许多传统咨询公司将他们的产品范围向低价值域延伸时，新兴的咨询公司却一直将他们的产品范围向相反的方向拓展，如图1.1.6所示。

从图中我们可以同时看到两个发展方向。一方面，随着咨询公司的成长成熟，咨询工作趋于标准化；另一方面，新兴咨询公司并不满足于提供标准产品和服务，他们希望通过提供附加值更高、更加个性化的综合管理咨询来丰富咨询产品和服务。

在职业和商业的服务供应商中，新兴咨询公司随处可见，他们利用咨询技巧在方案执行中为你提供额外的帮助和价值。



来源:Calvert Markham CST

图 1.1.6　拓展模式

发展与转型经济中的咨询

咨询顾问的施展空间(亦或是目标地位)与在 5.1 章中提到的发展中国家可能会有所不同,在由计划经济逐步向开放市场转变的国家中也会有所区别。两种类型的市场都对咨询人员提出了特殊的挑战。

尤其是后者,管理思想好像落后于不断变化的形式和日趋复杂的商业环境。往往是因为这种转变来自同以前没有区别的政府的行政命令,或者来自一个超越民主的独裁政府,在那里企业价值是由法令支持的。

更为重要的是,在转型经济中,经理们发现要改变人力资源的管理方法特别困难,同样,要采取市场营销、产品设计、客户服务等"非指令"性活动也是难以实施的,而那里的客户已经从奴隶变成了皇帝。那里的人们总是天真地以为,只要将先进的工具和技术锁到他们已经建立的组织结构和管理系统中,打开开关就可以期

待巨大的改善。

随着IT技术的革命，对高科技的重视，大学以及技术学院将重点放在吸收学习世界领先技术和设备，转型经济中的公司——尤其是国有企业——始终坚持跳跃性的大发展而不是渐进式的发展。这种转变跨度要比发达经济大得多，咨询顾问必须对任务的规模有所认识。

最后一点，教育并不充分，当大学和工学院源源不断地生产出学术上和技术上严格符合条件的大学生时，他们并没有现场和车间经验。管理队伍虽然受过良好的高等教育，但是语言阅读能力并不很好，也没有多少实际商业管理经验，咨询顾问必须学会向他们阐释问题。这一全球性行业的"其他"部分，正是国际职业管理咨询顾问的机会所在——可以发现将来这一部分会有巨大成长，并产生重大影响。

管理咨询——一项国际职业

全球的管理咨询协会(IMC)，只要是管理咨询协会国际理事会(ICMCI)的成员组织，都认可以下领域的管理咨询活动：

- 公司政策与公司发展
- 财务管理
- 市场营销与销售
- 产品
- 商品的配给与运输
- 环境规划
- 人力资源管理
- 管理科学
- 技术管理

简单地讲，管理咨询顾问为企业以及非营利组织在上述活动

领域里的财产管理责任提供指导。顾问往往来自组织之外，拥有专门知识，他能够帮助客户完成某件事以推动企业前进。相反，如果没有顾问，企业的目标往往会难以实现。

ICMCI 将以下领域视为管理咨询：

- 企业管理和公司组织
- 资本项目、经济计划与筹资
- 可行性研究、工业工程与产品
- 营销配给与运输
- 人员管理培训与环境规划
- 系统与数据处理

ICMCI 将管理咨询正式定义为：

具有资格的独立人员为企业界以及其他单位提供的服务，包括：识别和调查涉及政策、组织、程序和方法等方面的问题，提供适当行动建议，并帮助建议的实施。

也就是说，管理咨询顾问作为独立和有资格的个人向工商企业、社会公众，以及其他事业单位提供以下职业服务：

- 识别和调查涉及战略、政策、市场、组织、程序和方法等方面的问题
- 通过实地调查和分析，明确表达适当行动的建议，同时适当关注其他的管理和商业问题
- 同客户讨论，与客户就最合适的行动方针达成一致意见
- 当客户提出要求时，帮助客户执行这些建议

国际管理咨询职业由管理咨询的职业学会组织，并同每个国家和地区的行业协会密切联系工作。许多国家的职业学会和行业协会是同一个组织的两个部分，但是他们中间如同有堵墙，将职业学会关于准则制定、资格认证等活动的独立性同行业协会作为行业利益和商业代表的角色隔离开来。

ICMCI 作为职业准则的保护组织，经常同其姊妹组织 FEACO、AMCF、Zen-Noh-Ren 联系在一起密切工作。

咨询顾问到底做些什么

这个视角主要是研究咨询顾问的所作所为以及他们提供的产品和服务，通过鉴别客户—咨询顾问关系以及他们一起所做的工作，寻求对咨询活动的理解。

当然，咨询顾问承担的角色也可以清晰地辨别。Williams 和 Woodward(1994)提出了“1＋7”模型，在这里咨询顾问首先被看做特殊领域里的“专家”。“专家”是咨询顾问的主要角色，它同作者提出的其他七个角色同等重要，并依赖于其他七个角色，这也就是咨询顾问的所作所为，也是他们利用自己的专长为客户所扮演的角色：

■ **执行者**：当为客户执行项目时咨询顾问必须承担的管理者的角色

■ **研究者**：要求具有较高交流、表达、会见技巧，以及记录和解释定量、定性数据的能力

■ **辅导者**：作为辅导员的角色，咨询顾问通过巧妙的设问作答以及聆听和理解来帮助客户发现问题，理解问题

■ **教育者**：教育者或者是培训者能够使人通过明确的学习目的获得新的知识和技巧用来解决工作中随时出现的问题

■ **权力经纪人**：有时为了实现目标，咨询顾问必须通过动员和利用客户组织中的权力资源来实现变革

■ **抚慰者**：将人们组织在一起有效工作，尽管以前他们并没有这样做过

■ **协作者**：使独立的个人协同作战，让他们在新的领域发挥才干

咨询顾问的印象、形象和声誉

咨询顾问在传媒当中给人的印象是强有力而且讨人喜欢的那种。不同文化和社会背景里，对咨询顾问的行为和他所代表角色的理解，形成了一种对咨询工作的强烈的形象，认为咨询顾问总是同新闻、电视和互联网联系在一起。通常都是讨人喜欢的形象，但是有时也会有误导倾向。最近的一个英国电视节目将管理咨询顾问奉为“世界的主人”，加上《危险的公司》和《巫医》等书籍，使人们形成了一种普遍的观点：咨询顾问是能够对公司施加深远影响的有影响的、强有力的、有那么一点虚幻的人物。一些更为时尚的咨询公司的领导人甚至为社会学家和民意调查人所引用，将其看做是不同社会以及国际商业界最具影响力的人。

但是，顾问的角色使得管理咨询顾问很容易成为替罪羊。Colin Coulson-Thomas(1992)教授在他的研究中发现咨询顾问必然是最不招公司领导人喜欢的恶魔。他发现了一个令人迷惑的现象，作为一个整体，全体咨询顾问和商业学校被看做是寄生虫，但是被首席执行官聘为顾问的单个咨询顾问却被认为是促进者的角色和最可信任的帮手。也就是说，咨询顾问的形象和印象往往招致非难，但是个人却可以凭借他们的技能和咨询能力得到认可。

咨询技能

正是咨询技能推动了国际社会的全球咨询网络的发展。咨询工作(在网络泡沫之后)对全球领先的商业学院的最聪明的商业毕业生来说依然是第一职业选择。名牌咨询公司依然在为争夺智力资源激烈竞争，因为它是咨询过程的原材料。但是，有一种很重要

的感觉，好像现在我们大家都是咨询顾问，咨询能力不再是顶级公司精选的魔术般的秘密，而是支持日常事务有效运转的必备的有效内部管理技能。

参考文献

Williams, Allan and Woodward , Sally(1994), *The Competitive Consultant*, Palgrave (formerly Macmillan Press)

Coulson-Thomas, Colin(1992), *Transforming the Company*, Kogan Page

1.2

管理咨询的演变：它的起源及全球发展

Matthias Kipping

简介

今天，管理咨询已经发展为一个成百上千亿美元的行业。一些大型咨询公司的雇员数量和收入比他们的许多客户还高。另外一些公司，尽管规模较小，但是对决策者却也有着相当的影响——这不只表现在经济方面，同样表现在政治和社会方面。本章旨在追溯管理咨询业的演变过程，从大约 19 世纪末的姗姗起步一直到今天，力图展示在咨询工作重点方面和主要的服务供应商及其特点方面几次大的发展浪潮。本章还将考察在每次发展浪潮中主要咨询公司（他们当中多数起源于美国）的国际扩张以及他们对美国本土以外管理咨询业发展的影响。在描述发展和变化的同时，也试图确认 20 世纪大多数时间里管理咨询业始终保持不变的许多特征。

长期以来，咨询行业及其杰出公司的发展都与管理实践和管

理理念的发展紧密相关，咨询工作因此可以理解为主流管理问题和思想的反映。这样，每当管理者的角色以及他们所关注的问题发生大的转变时，他们所使用的咨询类型也随之发生变化。这就意味着咨询工作最终取决于管理的发展。然而，由于所有的公司不可能同时发生改变，因此，咨询业的相关变化并不清晰和彻底。在相当一段时间里经常会出现工作重点不同的咨询工作同时存在。考察杰出咨询公司的寿命和增长率有可能使我们分辨出从20世纪初开始的三次交替出现的管理咨询发展浪潮。

科学管理与咨询行业的出现

大规模的管理型企业起源于19世纪下半叶的第二次工业革命。这意味着管理这只“看得见的手”部分地接管了市场这只“看不见的手”的经济协调功能。几乎从这时候起，这些企业的高层管理人员开始寻求外部建议。许多不同的代理商，包括银行家、广告代理人、审计师以及工程师都开始非正式地提供这类服务。随着科学管理的发展，为获得经济利益而向管理人员提供咨询无疑成为可以接受的商业活动。

19世纪末，工程师 Frederick W. Taylor(1856－1915)在系统观察，并使个体活动的组织和激励最优化的基础上，发展了一种以车间工人为主的新型管理方法，以后这种方法又被其他人运用到办公室里。在与工程界的同事聚会时，以及他的许多出版物里(包括1911年首次发行的最有名的《科学管理原理》)都介绍了他的思想。他还在很多公司收费安装他的系统。一些拓展出来的相类似但有竞争性的方法的人开始更多地涉及咨询活动。Harrington Emerson发展了他自己的方法——按劳付酬(payment-by-results)，并于1899年设立了一家咨询公司，在随后不到20年的时间里，公司在纽约、匹兹堡、芝加哥、费城、塔科马开设了办事处。

这些早期的管理咨询顾问都是工业工程师或是效率专家。他们当中最成功的可能要数法国移民 Charles E. Bedaux(1886—1944)于 1916 年在美国中西部成立的咨询公司。国际工业会议理事会 1930 年进行的一项调查表明,Bedaux 系统已经成为美国运用最广泛的按劳付酬方法。那时,Bedaux 还在纽约、波士顿、芝加哥、克利夫兰、波特兰等地开设了办事处。其中在美国客户中有许多知名公司,如伊斯曼柯达(Eastman Kodak)、B. F. Goodrich、杜邦(Du Pont)以及通用电器(General Electric)。从它 1926 年在伦敦开设第一家国外办事处时起,咨询公司就开始向欧洲和世界其他地区扩展。20 世纪三四十年代扩张尤为迅速,这部分是因为二战时期需要快速高效的改良所促成。

人际关系顾问大部分起源于 20 世纪三四十年代,在某些方面延伸了这一发展浪潮,因为他们是从管理层面上来评估业绩。今天,主要咨询公司如 Hay Group、Watson Wyatt Worldwide 以及 William H. Mercer 都达到了相当的规模,William H. Mercer 在 2000 年的时候已经拥有12 500名咨询顾问。然而这些顾问公司没有一家达到 Bedaux 或者后来的 McKincey 的高度。可能与他们只关注利益、赔偿、报酬等方面的咨询有关,因为这只能使他们成为小生境的玩家。至今,他们向其他领域发展的努力仍然收效甚微。

在英国,当一些工程师离开 Bedaux 的顾问岗位去组建自己的公司时,Bedaux 俨然已成为新兴咨询行业的发源地。这些新组建的公司包括有 1934 年成立的 Production Engineering、Urwick Orr 和 Partners 以及 1943 年成立的 Personnel Administration,这三家公司加上 1938 年改名为 Associated Industrial Consultants (AIC)的原 Bedaux 咨询公司一起,成为著名的咨询公司中的"四大"。当 1956 年他们成立管理咨询协会(MCA)时,"四大"一共拥有 800 名咨询顾问,在估计总值 400 万英镑的整个市场中,他们的占有比例超过三分之二。在 1961 年的年度报告中,MCA 估计在

过去十年里，其成员公司年收入增长比例超过10%。需要指出的是，这些咨询公司并不是在每个国家都取得了成功。比如在德国和日本，科学管理法主要通过行业协会以及公司间的经验交流而得以传播。

从20世纪50年代起，大多数的第一代咨询公司开始提供多样化的产品和服务，但始终以提高效率的咨询工作为中心。战后还出现了许多更加精致的方法用来衡量和奖励工人的业绩。所谓的时间计量方法(MTM)系统最为突出，运用也最广泛。它使得管理者在实验室而不是在车间里就能建立工人的最优动作和"标准"用时。它的发明者之一，Harold B. Maynard也是通过一家咨询公司来传播这一方法的，这家公司因此在美国和国外得以迅速扩张。到60年代末，它已经在八个欧洲国家开设了办事处，拥有330名咨询顾问，成为当时美国在西欧的最大咨询服务供应商。然而，从50年代末开始，这些公司逐渐被新一代的咨询公司所替代，新一代的咨询公司主要以公司组织和公司战略问题作为咨询重点。

有关组织和战略的高级管理咨询

管理咨询发展的第二次浪潮最初于20世纪30年代出现在美国，从50年代末开始席卷全球。这次浪潮的兴起得益于公司规模和结构的改变和日益激烈的竞争环境。随着企业的快速增长，以及不断增长的多角化经营和市场压力，许多像通用汽车和杜邦这样的美国公司，在二三十年代发展形成了权力更加分散的组织结构，他们建立了具有相对独立性的部门，由公司总部控制和协调。这一结构后来被称做多部门结构(multi-divisional)或者是M型(M-form)的结构。

从50年代起，咨询顾问在向美国国内和国外推广M型的结

构中扮演了重要角色。他们还向新公司的管理高层提供各种其他建议。但是,这次利用这一机会的不是效率工程师,而是各种各样新式服务的提供者,他们最初提供的服务各不相同,包括合同研究、心理咨询和会计。早期的行动者有 Arther D. Little、Booz Allen & Hamilton 和 McKinsey & Company。到 60 年代末,Booz Allen 已经成为全美国最大的咨询公司,拥有1 200名咨询顾问。但是,从某种程度上讲,能够集中体现一些学者所谓的"现代"管理咨询的是 McKinsey。

它的创始人,James O. McKinsey 从 1917 年以来就一直在芝加哥大学教授会计学,出版过很多会计学方面的书籍和文章,包括 1922 年出版的影响广泛的《预算控制》。他认为预算是深入洞察整个组织的一个途径、工商管理的一种手段。正是基于这样一种思想,1926 年他建立了一家咨询公司。公司在提供工商调查方面相当成功,一开始主要是针对金融机构,随后逐渐面向 US Steel 这样的大型企业。1935 年,McKinsey 加入到他的一家客户,本部在芝加哥的零售商 Marshall Fields,成为他们的首席执行官(CEO)。两年后,他死于肺炎。咨询公司在纽约和芝加哥两个办事处立即一分为二,并允诺互不竞争。公司分立在 1946 年得到正式确认,纽约办事处购得 McKinsey 这一名称的单独使用权,为此,纽约办事处花费了一笔数目不菲的开支,但是没有披露,并取消了二者之间的竞争限制。当时纽约办事处由 Marvin Bower,一位哈佛培养的律师经营。芝加哥办事处则以它的高级合伙人 Tom (A T) Kearney 的名字命名。

在 Bower 的带领下,McKinsey & Co. 增长相当迅速,60 年代早期就已经拥有超过 200 名的咨询顾问。随后,无论是从雇员数量还是知名度来看,McKinsey 不但超越了以科学管理为中心的咨询公司,而且超越了它同一代的先行者们,如 Arther D. Little 和 Booze Allen。McKinsey 在国际扩张方面尤其成功,1959 年它就在伦敦开设了第一家海外办事处。到了 60 年代末期,在西欧它已

经有了六家办事处，当时的收入占到公司总收入的三分之一。六七十年代，新一代咨询公司取得成功，从现存的咨询公司中激发出许多新的咨询公司，就好像 30 年前 Bedaux 和其他科学管理咨询公司制造出许多咨询公司一样。如此这样，1963 年，Bruce Hendersen 离开了 Arther D. Little，建立了波士顿顾问集团（Boston Consulting Group，BCG），重点放在公司战略咨询上，并运用了很多创新的工具。前 BCG 的顾问然后又成了其他几家重要咨询公司的创始人。1967 年，Roland Berger 离开 BCG 建立了自己的咨询公司，如今已成为起源于德国的最大咨询公司。1973 年，William Bain 离开 BCG 创建了另外一家重要咨询公司。

从 80 年代起，组织和战略咨询公司又出现了新的挑战者，主要是大型会计公司和一些 IT 公司。这再一次和公司自身的组织和管理的变革休戚相关。

新一代信息与交流咨询公司

从 70 年代末起，随着结构更为单一和集中的日本和其他亚洲国家新的竞争者的到来，大型多元化公司压力越来越大。随后，越来越多的国际金融市场不断迫使公司专注于自己的核心竞争力，要求他们采用更为单一的管理结构。因此，公司内部以及与供应商和客户的关系协调已成为重要的竞争优势。管理人员的角色也随之改变，他们对公司的组织和战略的关注相对减少，而把更多的注意力放在价值链以及内部关系和外部关系上。同时，信息技术的发展使得管理人员能够获得必要的数据和资料以实现对网络化组织的控制。

最先利用这些新型咨询机会的是美国的 Anglo-American 会计公司。从 19 世纪开始，审计人员和会计人员就一直在提供类似咨询的服务，比如在资产重组和企业破产方面提供帮助。第二次

世界大战之后，大多数会计公司都建立了独立的部门提供管理咨询服务。从70年代末开始，他们主要的会计和审计业务收入或多或少有些停滞不前，于是，他们一方面进行了一系列的合并，这使得他们的数量逐渐减少到90年代末的五家（Arther Andersen，Deloitte & Touche，Ernst & Young，KPMG和Price WaterhouseCoopers）。另一方面他们也向其他领域扩展他们的服务，包括税务咨询、法律咨询以及管理咨询。从这些活动所获得的收入在80年代期间达到相当大的比重。由于增长更快，其收入很快超过了传统业务收入。

对于这些咨询公司来说，他们咨询服务的增长主要来自和信息技术相关的业务。在这方面，大型会计公司具有相当大的竞争优势。他们是最早熟悉大型信息技术系统的公司之一，因为会计和审计工作越来越依赖计算机的硬件和软件。另外，由于审计是法定要求，多少能确保一部分收入来源，因此是咨询工作很方便的切入口。但是，这种企业实力增加的来源也是利益冲突的根源。审计合伙人并不总是乐意给咨询部门的同事介绍客户。他们担心一个失败的咨询项目可能导致失去审计合同，因而加大了未来收益流的风险，加上两类业务的增长潜力不同，这些大型公司的审计和咨询这两个分支的关系日益紧张。这种状况促使他们当中的一些公司甚至在美国的管理者施加压力之前就将两类业务彻底分离（比如Arthur Andersen和Andersen Consulting，也就是现在的Accenture）。

新一代咨询公司承担的工作有些由IT业务所组成，是从专注于自身核心活动的公司外购而来。在这一特殊领域，这些咨询公司要同其他大型IT服务组织——如Electronic Data System（EDS）或Computer Science Corporation（CSC）进行竞争。这两个组织都通过收购，扩张到咨询领域。例如，1995年EDS收购了A. T. Kearney，Kearney是最早的第二代咨询公司之一。再近一点，硬件生产商IBM也扩张到了咨询领域，因为咨询业务看来要

比他们的传统业务提供更大的边际贡献。过去十年里大规模进入外购咨询业务的另一家公司是法国的计算机和软件服务公司 Cap Gemini，它的成长完全来自收购。2000 年它与 Ernst & Young 的合并使其成为全球十大咨询公司之一。

在 20 世纪的最后十年里，上面所提及的咨询公司都在设法确立他们作为世界最大咨询公司的稳固地位。许多情况下，他们取代或者收购较大的国内公司。美国的第二代组织和战略咨询顾问依然能够在前十名或前二十名的公司中生存。从绝对意义上讲他们还在增长，但是，很显然他们失去了新来者所分享的市场。

总结和展望

纵观咨询行业的发展变化，可以发现主要有三代管理咨询公司。姑且可以将他们的特征分别归结为：科学管理、组织和战略、交流与信息。三次管理咨询公司变革浪潮的兴起与衰落都和客户公司的主要变革息息相关，包括公司规模、组织结构以及管理方面（指经理主管人员的角色和所关注的问题）的变革。第二代以及第三代咨询公司的出现已经有一段时间，但是要达到相当的规模和地位，只有在公司的咨询类型发生转变之后，即由车间的效率改善到公司的组织战略，再到以信息技术为基础的网络解决方案。

由于这些转变不可能在一夜之间完成，所以在相当长的一段时间里几代咨询公司往往会同时存在。下面的一张表格总结了咨询公司历史发展的主要概况：

表 1.2.1　　咨询行业发展的几次浪潮

浪潮	关键问题	持续期间	主要扩张期	具代表性咨询公司
科学管理	工人和生产的效率	1990—1980	1930—1950	Emerson, Bedaux, 'Big Four', Maynard
组织和战略	分散经营和证券投资计划	1930—	1960—1980	Booz Allen, McKinsey, A. T. Kearney, BCG
交流与信息	内部协调和外部协调	1960—	1990—	Big Five, EDS, CSC, CAP Gemini

毫无疑问，信息技术日益成为管理的核心，因而也成为当今管理咨询的核心。它推动了咨询服务第三次浪潮的迅速扩展，大型专业服务公司在这次发展浪潮中占据了主导地位。似乎这次转变有些类似于从关注车间效率到关注组织和战略的转变，相对而言，第二代咨询公司大体上已经开始衰落。

他们当中的有些公司已经被收购（如：A T Kearney），另外一些公司为了保持竞争力正在考虑合并（如：最近 Arthur D Little 与 PA 之间的商谈）。可能看上去有些牵强附会，就是 McKinsey 和 BCG 这样的咨询业巨人也有可能最终放弃他们的独立，或者，只能以一个小生境的玩家而生存。

正如上文所提到的那样，第三次浪潮中的许多咨询公司无论是从收入还是雇员数量来看，都达到了前所未有的规模，超过了他们的许多客户公司。这就引发了许多问题（有些问题将在本书的以后章节中述及），即有关市场垄断和大型咨询公司的自律问题。很显然，大型综合专业服务公司发挥相当大的市场能量，它不可能永远保证它的各个分部在为同一个客户提供服务时行动独立。这些问题已经招致美国管理当局施加的压力，使得几乎所有“五大”都考虑通过首次发行新股出售或脱离咨询业务。到目前为止，只有 Arthur Adersen 好像坚决抵抗这一趋势，在和 Adersen Consulting（2001 年起开始改名为 Accenture）分立之后，又开始重新建立自己的咨询业务。

可能造成市场垄断的另一个领域涉及到大型咨询公司和 SAP、Oracle、Microsoft 等商业软件供应商的关系。虽然咨询公司趋向以独立身份出现，但同时，他们几乎全都与软件公司有着亲密的关系。从某个方面讲，软件公司才是他们的真正客户，因为软件公司经常可以决定哪一家大的咨询公司，可以帮助新的企业资源计划（ERP）和电子商务软件的实施。

同时，咨询公司则可能把推动安装新的信息技术基础上的系统看做是解决组织问题的一种方法。然而，这种互惠的关系在不

久的将来也许会变得紧张，因为随着核心业务利润被侵蚀，增长速度变慢，一些软件供应商好像已经摆好架势准备大规模进军利润丰厚的咨询市场。

但是，最近咨询行业的这一转变远远超出了仅仅对客户的影响。他们还影响到了商业学校，已经再也不能保证，那些最大最有名的咨询公司能够自动雇用很大一部分他们的 MBA 毕业生。这些新的大型咨询公司大部分必要的培训好像都由公司内部提供，而不像第二次浪潮中的公司那样，一直“分包”给商业学校。考虑到他们的规模，看来以合伙制来运营这样的企业日益困难。随着他们首次发行新股，这些服务供应商也许会采用更为传统的所有权形式和组织形式，这种形式使得他们能够对竞争环境的变化做出更加快速的反应，也让他们能够以长远的观点来考虑必要投资。公司也不会因为完全依赖某个即将离开的合伙人而陷入困境。

因此，不仅在规模上，而且在招聘、职业模式、公司管理等方面，咨询行业越来越接近其他服务行业，失去了 20 世纪大部分时间拥有的一些特殊的“工艺”本性。

进一步阅读

For a more detailed description and explanation of the different generations see Matthias Kipping(2001), 'Trapped in their wave? The evolution of management consultancies', in T. Clark and R. Fincham(eds.) *Critical Consulting*, Blackwell, Oxford

For the international expansion see Matthias Kipping(1999), 'American management consulting companies in western Europe, 1920 to 1990: Products, reputation and relationships', *Business History Review*, 73, No. 2, Summer 1999, pp190—220

For the emergence of the second generation see Christopher D. McKenna(1995), 'The origins of modern management consulting', *Business and Economic History*, 24, No. 1, Fall 1995,

pp51—58

For the third generation see Roy Suddaby and Roysten Greenwood(2001), 'The quickening cycle of commodification and colonization of management knowledge', in K. Sahlin-Andersson and L. Engwall (eds), *The Expansion of Management Knowledge: Carriers, Ideas and Circulation*, Stanford University Press, Stanford

Details regarding the main service providers of the different generations can be found in: Hal Higdon (1969), *The Business Healers*, Random House, New York

James O'Shea and Charles Madigan(1997), *Dangerous Company: The Consulting Powerhouses and the Business they Save and Ruin*, Nicholas Brealey, London

For the developments in the UK see:

Patricia Tisdall(1982), *Agents of Change: The development and Practice of Management Consultancy*, Heinemann, London

Michael Ferguson(2001), *The Rise of Management Consulting in Britain*, Ashgate, Aldershot

For some of the other countries see the contribution in Matthias Kipping and Lars Engwall eds(2001), *Management Consulting: The Emergence and Dynamics of a Knowledge Industry*, Oxford University Press, Oxford.

1.3

跨国管理咨询公司：世界市场的领头羊

Mick James

简介

21世纪的早期，全球经济经历了一个过渡时期：连续十年的牛市终于走到了它的尽头，以前从不担忧的收入和工作的年轻人，也不得不面对这样一个现实（正如最近报纸上的一个漫画所描述的那样），即“股票价格是会发生暴跌的”。

对于大型的跨国咨询公司来说，在经过牛市数年的稳定增长后，它们在过去的两年经历了一个快速调整时期：扩张型的企业和那些与其在技术上依存度越来越高且现金富余的客户进行联合，这种联合使得20世纪90年代的年平均增长率达到16%，并且这种状况好像还会持续下去，或者说，只要管理咨询人员仍然存在，那么这种趋势就不会停止。电子商务的发展速度使得一些咨询人员放松了警惕，但是，大型的咨询公司通过其全球分支机构的联合，似乎已经为获得今后的巨大成功做好了准备。

现在的问题大不相同：各主要咨询公司并没有因为电子商务企业的衰退而受到太大影响，但是，这些公司在2000年为今后的市场所做的准备工作在2001年已经失去了意义。如今的跨国咨询公司就像戏剧的第一幕结束后的后台演员一样：一些人正在脱去戏装，而另一些人正忙着化妆，为下一个角色而准备。这些故事悬而未决：复仇已被延搁，婚约尚在拟订。

所有权与同一性

影响跨国咨询公司这些变化的最明显特征就是所有权模式的变化：诸如“五大”——(Andersen Consulting, Ernst & Young, Deloitte & Touche, KPMG, PricewaterhouseCooper，将Andersen Consulting与Arthur Andersen分开是为了避免混淆)这样的集合概念已经不再适用。以审计为基础的咨询与以信息技术为基础的咨询之间的差别已经消失。

最近《国际管理咨询师》(*Management Consultant International*)上的一份调查将IBM Global Services视为世界上最大的咨询公司，这种确认具有高度的象征性。IBM的高层对于那些已经上市的技术和专业咨询机构不屑一顾，但对于审计机构和纯粹的战略咨询公司却没有表现出这一态度。

Andersen Consulting如今已成为历史，结束了与其从事审计的母公司Arthur Andersen长期分离的状态，这种变化并没有产生什么不利影响。Andersen Consulting以前一直对其向母公司进行“转移支付”表示不满，因为母公司的咨询业务也在快速增长。当Arthur Andersen打算将Andersen Consulting分离出去时，它要对其进行补偿，补偿的数额应当反映该咨询部门的现行公平价值。于是，双方达成了一致，Andersen Consulting与Arthur Andersen相分离，Andersen Consulting保留其全部的现金流量，作为交

换条件，不得再享有其商标权。因此 Andersen Consulting 重新建立了自己的品牌“Accenture”，而会计部门继承了“Andersen”的所有品牌资源，但品牌前面不再保留“Arthur”一词。

由于美国的证券交易委员会后来不止一次地指出，当一家公司同时从事审计服务与咨询服务的客户相同时，那么，他们之间就存在利益冲突，尤其是在“五大”垄断了高层次的审计时，这种情形更是不可避免。由此看来，会计和咨询的分离最终是不可避免的。证券交易委员会对 PricewaterhouseCooper(PwC)进行了关注，因为 Pricewaterhouse 和 Cooper 的合并加重了这一问题。PwC 立即做出反应，声称他们将会尽快将咨询部门分离出去。

其他会计公司紧接着也都做出反应：Ernst & Young 在与 KPMG 的合并失败之后，将其咨询部门出售给 Cap Gemini Sogeti，Cap Gemini Sogeti 很快与 Gemini 咨询公司及其 IT 服务集团进行了合并。正如人们所预期的那样，这次合并非常顺利，这是因为 Cap Gemini 本身已是欧洲各国最大的公司(如英国的 Hoskyns)所组成的集团，所以，他们在合并方面有着丰富的经验。这次合并使得 Cap Gemini 成为欧洲最大的咨询机构，他们的业务已经横跨大西洋，并开始进入美国的市场。

相比之下，KPMG 将其咨询部门重建为一个独立的主体，即 KPMG Consulting。KPMG Consulting 于 2000 年在美国提交了公开发行股票的申请。虽然当时的市场并不景气，但这次发行仍取得了成功。KPMG Consulting 的股票于 2001 年 4 月受到重挫之后，很快又恢复到从前的状态。然而，KPMG Consulting 股票的发行，仅仅代表美国部分咨询业的剥离。世界其他各国，包括英国尚未勇敢地迈出这一步伐。

这种状况表明全球咨询公司具有连锁的属性：所以在对 Arthur Andersen 的裁决中，Arthur Andersen 可以声称全球一体的 Andersen Consulting 实际上并不存在。Deloitte & Touche 花了若干年的时间用来合并欧洲和美国本土的业务，意图将其归入

Deloitte Consulting。然而这两处的业务目前仍然处于相互独立的状态，尽管它们都在 Deloitte & Touche 的旗下。虽说如此，但目前尚无迹象表明实施进一步的分离。新的 Andersen 和证券交易委员会都没有感觉到有必要改变传统的“五大”模式。在这些品牌之下建立真正的全球公司，对于这些大型的咨询公司来说仍然是一个挑战。

与此同时，PwC 尚不能确定其自己的未来，虽然它与证券交易委员会的冲突引起了很多变革。与一些技术巨头，如惠普、IBM 所进行的收购谈判也都无果而终。其实，这种变革本身并没有问题，只是潜在合伙人的利益却受到了不利的影响。与其他的咨询公司合并是有可能的，但是，PwC 的规模却对合并产生了不利影响。另一种途径就是发行股票，PwC 将花费更多的精力考虑诸如 2001 年 Accenture 上市之类的问题。

首次公开发行(IPO)与资本

Accenture 与 KPMG 的股票首次发行(IPO)构筑了当前的一种趋势：咨询业成为资本密集型产业。由于大型公司与其竞争对手，如 CSC 与 EDS-A T Kearney 的联合，都参与到资源的筹集活动中，这使得它们需要筹集资本：对于合伙企业来说，这种做法并不得体。与其他专业服务公司类似，随着. COM 业的发展，咨询业也被带入了一个竞争激烈的风险资本世界。起初，对于知识丰富但缺乏资金的. COM 公司的发展来说，用服务来换取股份是一种理想的途径，这种做法目前已在咨询公司的成长过程中得到了广泛应用。但是，即使存在风险资本，这种机会仍然很难争取。另一方面，咨询公司遇到了大量孵化器企业，它们推动了. COM 公司的发展，这些最终会使得咨询公司的合伙人获得这一成长的市场的资本利益。

合伙制的模式还存在另一个弱点。尽管合伙制的咨询公司可以实现大多数人们贪婪的梦想，但是咨询公司的高级经理们，很久以来就对其客户的董事们通过股票期权而获得的高额收益表示出很大的不满。在2000年的早些时候，这一问题一度成为一个危机。咨询师以及合伙人等开始放弃咨询公司，而奔向.COM世界（在McKinsey，这种现象被称为"going e-WOL"）。这方面一个经典的例子就是，George Shaheen突然离开Andersen Consulting，而加入在线商店Webvan，对此，他自己声称是要为他的家人负责，为他们赚一笔钱。与此同时，由于MBA学生中途放弃学业去从事电子商务，使得咨询公司新的加入者非常缺乏。

咨询公司对此采取了一系列的措施："虚拟"股票，为企业家的冒险精神提供机会，加速合伙制的安排，以及提供进入新创立主体——合资企业的机遇等。但是，这些做法只能延缓而不能改变（人们放弃咨询公司的这种趋势）。2001年4月，Accenture宣布它将申请在美国发行股票，对于这一做法，公司的2 500名合伙人几乎一致同意。公司股票的12%在首次发行时就募集了大约17亿美元。

从很多方面来说，风险资本与咨询业——资金与专家——的联姻都是人们期待已久的。但是，公开上市却给咨询公司带来了新的挑战。公司需要时刻关注并保护股东的价值，从而不得不分散它们的精力。然而，正如Proudfoot在过去十年中的经历所表现的那样，市场表现不好的股票会引起人们对咨询公司能力的质疑，而这种质疑又会对股票在市场上的表现产生不利影响，从而陷入一个恶性循环。而市场上好的表现是否会产生有利的影响，目前仍不清楚。

股票发行的同时也带来了其他问题，最简单不过的例子就是作为公司关键资产的合伙人因为股票发行而发财致富了。Accenture曾经通过将股权收益逐步发放给合伙人，来尽力解决这一问题，但是，这种做法本身却引起了股票发行前的卖出行为。与其被

锁定在该职位上达十年或更长时间，某些乐此不疲的合伙人更愿意通过减少股票的持有，以及外部世界运气来获得收益。

许多咨询公司的合伙人比较不幸，因为他们要承受股票发行后的损失，尽管我们可以说咨询公司人员中——尤其是那些非合伙人的咨询人员——欢迎股票发行带来的文化变革的人数并没有改变。当然这些都无法预测：那些账面需要经过修饰的高营业额的公司，不太可能适应披露季度报告的要求。由所有者兼经理人向公司经理的过渡，对于许多合伙人来说可能需要一个艰难的转变。另一方面，由于公司治理结构优越于合伙制模式的治理方式，从而引入这一机制可能最终有利于他们的生存。

剩下的问题就是，咨询公司如何来使用这些资金，特别是在人们不再愿意进行风险投资的时候。当然，进行风险投资的行为还是存在的，不过更多的是投资于合资企业和合伙制企业，而且通常是与一些成熟的客户合作：咨询公司通过建立部分所有的子公司，然后将资金和人员投入到这些子公司中，来减少风险并维持其独立性。

然而，在中短期内，从市场上筹集的大量资金可能是被用来进行资产收购。以前咨询公司进行这种行为都是偶然的，而现在却成为咨询公司的战略需要。同时，咨询公司还在考虑进入电子商务咨询领域，而在过去，电子商务咨询曾被认为能够吞噬以账面计价为基础的咨询业的中间市场。当痛苦的出售完成以后，咨询市场的合并将会继续下去。在收购中，能力、市场地位、技术以及客户名单将会使一个名不经传的小公司具有很大的吸引力。然而，收购公司最为关注的还是人力资源本身，这些人力资源在咨询市场中仍然是稀缺的。

人员和技能

2001年的早些时候，大型的咨询公司通过裁员加剧了市场的悲观气氛。资源利用率下降，.COM公司的繁荣也已结束，许多公司曾经过度投资于专业技能的培养，而目前这些投资也显得毫无用处。但是，相对于从业人员总数来说，这些被裁减的人员只是沧海一粟，而且市场上还存在对他们的需求。值得一提的是，例如，Accenture曾削减了1 400名员工，所节省的开支仅仅与其原来的管理费用相当。其中的600名咨询人员仍然发放20%的“休息”薪水，当公司需要时，他们仍然会被重新雇用。

即使在2000年，很多公司，如PricewaterhouseCooper，都默认它们的组织发展已经达到极限。对于一个拥有50 000名员工的咨询公司来说，在维持15%～20%的淘汰率而又要实现10%～15%的增长时，必须每月招聘1 000名高素质的员工。咨询公司的招聘也形成了其内部一个小型产业，但是在生育高峰出生的人们被雇用之后，市场上人才的供应就显得非常匮乏。对此咨询公司采取了不同的措施：Deloitte Consulting通过“生命周期”咨询开辟了一条新的途径，他们改变了工作方式，大胆地引进女性，并实施了比以前更为广泛的招聘。但是，这种做法仅仅可以延缓而不能避免人员的短缺：迟早人们会发现获得人员的惟一途径就是去购买他们。在未来，咨询公司人力资源问题的挑战不会再出现他们曾在转型市场中过度投资于人才培养的问题。

电子商务和信息技术

现在我们开始涉及电子商务发展的作用以及副作用，并且在

下一章我们将会更深入地探讨这一问题。在那段狂热的时期，咨询公司都热衷于将自己标榜为电子商务企业，而事实上它们对此并不了解。对咨询公司最糟糕的影响莫过于网站上低调的广告。作为合伙制企业，咨询公司已经在.COM公司投入了大量资金，但是由于其密切的监管，使得它们至少不会出现“南海泡沫事件”的高风险。

事实上，电子商务的失败可能对咨询公司反而有利：它消除了电子咨询领域中的大量新兴的竞争对手。这些竞争对手曾一度威胁到审计公司。而在此之前，审计公司曾是传统咨询公司的威胁。从世界的总体来看，一个类似的过程使得“旧经济”的品牌再次获得以前的声望，这些理所当然是那些跨国咨询公司的长期客户。信息技术将始终是咨询业的一个主要组成部分，但是目前信息技术正在分化：信息技术将成为整个咨询业的一个子行业，在这样的一个行业中，咨询公司需要表明它们可以整合所有的活动，以提供全方位的公司解决方案。

在这个平凡的世界上，对于基本咨询业的需求正在形成，并且随着潜在客户的增加，我们将会看到传统的“公司医生”加入到咨询行业来。

未来

咨询公司的未来很难预测：从最好的方面来看，跨国咨询公司的经营可以反映它们的客户群体。因此，即使我们不知道哪个人将坐在垫子上，我们也可以预测出，这个垫子坐上人之后的形状。从最坏的角度来考虑，咨询公司有时认为它们可以成为思想的造市者(market-makers)，而客户任由它们监管。

然而，未来的咨询公司将是一个较大的但并不很孤立的组织，它与客户的命运有着更为紧密的联系，并且通过交叉持股以及联

合，咨询公司与整个经济的联系也更为紧密。客户有权利也有义务询问这些关系是如何影响咨询公司的服务能力以及它们的目标的。随着咨询公司逐渐深入企业的生活，咨询公司与其客户将会在各个层面上进行人员和资金的交流。对于这种混合，投资者将会发表他们的意见：我们是否会在某一天看到一个难以想象的情景，即某个咨询公司的首席执行官（CEO）是由愤怒的股东从公司外部聘任的。

1.4

IT 革命和电子商务对管理咨询的影响

Fiona Czerniawska

很难想象，有其他因素对咨询业的发展产生的影响能与技术相提并论。单块电路的发展就是一个例子，第二次世界大战后美国式咨询的发展主要归因于如 Andersen 这样一些较早在业务中运用大型计算机的公司的介入。这种方法有别于早期咨询公司采取的 Taylor 主义的方法。咨询项目往往持续时间比较长，性质比较相似，此特点使该领域中的企业能得到比其他企业更快的发展。项目需要的智力思维可以通过编程变为标准的方法，从而使该企业能比战略性企业拥有更高的咨询顾问/合伙人比例，战略性企业工作的多变性需要更多的合伙人层次的投入。更重要的是，从事技术性项目意味着咨询顾问能超越单纯的建议者角色，帮助企业进行实际操作。

电子商务发展的头十年

一连串技术变革的浪潮推动了这一趋势的发展，正确识别新

兴技术的任务已成为咨询企业面临的最重要的战略性挑战。但是将其神化的却是90年代出现的企业资源管理计划(ERP)体系和其后的千年虫(Y2K)事件。被为数不多的软件厂商控制的ERP市场为咨询公司创造了无限机会:项目要持续好几年而不是几个月,在任何一次任务中都需要动用一百个左右的咨询顾问。如此大规模的系统作业同时需要流程的再设计和组织结构的变更,因此,ERP项目除了自身具有的价值外,它还是其他一系列咨询服务的入口点。Y2K问题的准备工作从涉及的范围上讲并不普及,但是在其流行的顶峰时刻它引起了人们新的需求,传统的咨询公司自身没有能力满足这些需求,所以一种新型公司——off-shore development company(ODC)——发展壮大而取代了它们的位置。

尽管技术在改变,但是成功的规则保持不变:质量、一贯性和准时交付,当然最重要的是不能超出预算。从文化上讲,专攻该领域的咨询公司必须具有内聚性和等级制:失误的代价是高昂的,潜在的风险是巨大的。这和非技术性咨询公司的文化是截然不同的。最引人注意的是战略咨询工作,它关注的焦点是变革和多样性。有时,技术性和非技术性公司试图越过各自的界限进入对方的领域,但是这种尝试大多数是以失败告终,该行业依然像以前一样井水不犯河水。

90年代后期,发生了几件大事对上述情形产生了影响。因特网和网站技术对公司的潜在影响突然受到人们的关注,以互联网为基础设立的公司在股市上获得高额利润的事实刺激了客户对咨询业务需求的突然上升——但是这种需求和对ERP咨询的需求有本质区别。客户关注进入市场的时间:耗费几年时间实施一项规划,在目前这种机遇随时会丧失的环境中是不可取的。他们不知道该选择何种技术:已经有成百个新厂商进入了这个被细分的市场。

此外,正在从事咨询业务的咨询公司(在位咨询公司)也处于相同的境地:他们同样要适应这个瞬息万变的社会,但是他们却没

有足够的能力从复杂的市场中挑出技术优胜者。客户了解这种情况:毫不令人惊讶,他们非常乐意接受新生的电子咨询顾问——他们的出现正好填补了这一空缺。某新加入该行业的 Scient 公司的市场部经理 Chris Lochhead 在 1999 年接受访问时将这种状况概括为:我们相信电子商务代表了工业革命后的最大的经济改革。两年前,当我们设立该公司时,我们确定了类似 Cisco 那样的服务市场的缺口,该缺口似乎被在位的咨询公司完全忽视了。传统的服务公司 :他们集中提供战略和网站设计方面的服务,但是他们提供的服务是不完整的且反映了他们组织内部的部门分割。我们希望 Scient 集中提供完整的电子商务服务而不是提供个别服务,我们是进入这个被称为"体制改革"市场的最早的行动者…… Scient 所做的事就是将所有事情综合起来:我们没有将战略从交付中分离也没有出个报告就了事。我们要么和客户建立起电子商务,要么就不承接该任务。我们的工作方式只有这一种,即要么不做,要做就要做最好。

适应市场需求

在位的咨询公司需要适应市场需求。根据 Cambridge Technology 市场部资深副总裁 Tim Mead 在 1999 年的说法:"我们传统的方法论已经不适合这些客户了。我们必须建立一套超越传统方法的行之有效的体系,这套体系要将不必要的要素完全淘汰。"负责其他几个创立@McKinsey 合伙人的 Ron Farmer 认为,"虽然我们的批评者认为我们的工作方法对于这个瞬息万变的环境来讲过于分析化,但是他们的解决方案是为了设立一个网站用来观察正在发生什么事。但是你不能永远藐视其严重性——如果你要获利并保持竞争力就必须要有在内部起杠杆作用的事物。电子商务不可避免地成为对经济规则的基础,就像其他商业领域一样,但

是人们依然耗费巨额的资金来争取那些不可能给它带来利润的客户，他们一生的价值都不会超过所付出的争取客户的成本。”

证券市场上的情形与上述相同。2000 年下半年，电子专业公司的市场价值下降了几十亿美元，对于其中大部分公司来讲，削减规模是惟一的出路。相反地，对于在位的咨询公司来讲，这次变革恰恰为其创造了新的机会：世界按照自己的模式向前发展。当网络公司的失败被媒体大肆报道时，大型公司——“旧”经济遗留的庞然大物——已经开始将上百万的资金投资于和电子商务有关的项目中。许多是在内部操作的（网上采购节省了交易费用）；大多数公司并非有什么公众任务；它们为咨询顾问创造了机遇，尤其是那些有能力将新旧事物的精华糅合到一起的公司——即在“旧”经济的规则下实施新观念。“有人认为新经济宣告了程序的消亡”，作为这次大变革中的受益者，某咨询顾问评论道，“事实上，电子商务项目如此复杂，所需的技术如此之新，因之程序比任何时候都显得重要。”

未来技术与咨询业之间关系的发展趋势

现在一个大的问题是：下一步是什么？1998～2000 年间电子商务的迅猛发展是否会对技术与咨询业之间的关系产生长远的影响？他们之间的关系在未来会呈现何种形式？

虽然现在的咨询公司具有将电子咨询顾问产生的影响当作过时的风尚予以取消的动机，但是革命有消灭追随者的历史，如法国革命家就不止一次地被推上断头台。波士顿咨询集团公司资深副董事长，《吹成粹片》的联名作者 Philip Evans 认为，“我们知道车库里的小打小闹是无法替代大公司的规模生产的，这意味着技术进步的步伐在加快……目前的挫折不能使我们低估技术进步的影响力。”

没有多少人会否认这样的事实，即电子咨询顾问对咨询公司的组织方式产生了复杂的影响：将战略、创造性和技术咨询能力综合起来——往往一些新兴公司具有这方面优势——这些因素被认为是在目前战略日益和技术相结合的环境中取胜的关键。此外，咨询公司对待客户所选技术的态度可能对其长期生存产生影响。原因就在于咨询业越来越技术化：例如，我们知道设计供应链战略不仅要考虑那些支持它的系统，还需要运用复杂的计算机模型使其最优化。同样地，你能否对客户的行为不加彻底分析而设计一个可信的市场战略呢？即使在最高层次的战略方案中，技术的协助也是必不可少的。

然而，最大的改革也许是咨询公司从幕后走到幕前。十年前，大多数咨询工作是在幕后完成的：电子商务和电子咨询顾问从1998年到现在所做的就是将咨询顾问从幕后推到幕前：书本中、报纸上、证券市场上和风险投资公司中都能看到咨询顾问的影子。这与传统观念相去甚远，传统观念总认为咨询活动是神秘兮兮的。

进一步阅读

Evan, Philip and Wurster, Thomas (1999), *Blown to Bits*, Harvard Business School Press

1.5

可持续性与管理咨询

Adrian Henriques

可持续性是一个经营问题

从外界非正式观点来看，“可持续性”似乎已经成为企业经营的一个重要问题。这种趋势是由客户的要求、新的规章制度的出台，非政府组织(NGO)的宣传及投资的压力共同造成的。

比如，在2000年，MORI公司(市场及意见调查国际公司)应CSR公司欧洲分公司的要求，对12个欧洲国家的12 000位客户进行了民意调查，以了解客户对当前的公司应承担何种社会角色所持的态度。调查发现，大多数人认为公司对其应承担的社会责任并未给予太多的关注(参见图1.5.1)。

调查还发现，70%的欧洲客户认为，在购买一件产品或一项服务时，公司所负的社会责任很重要，1/5的客户更愿意购买对社会和环境不造成危害的产品。

关于民间组织和非政府组织(NGO)日益增强的影响力已描

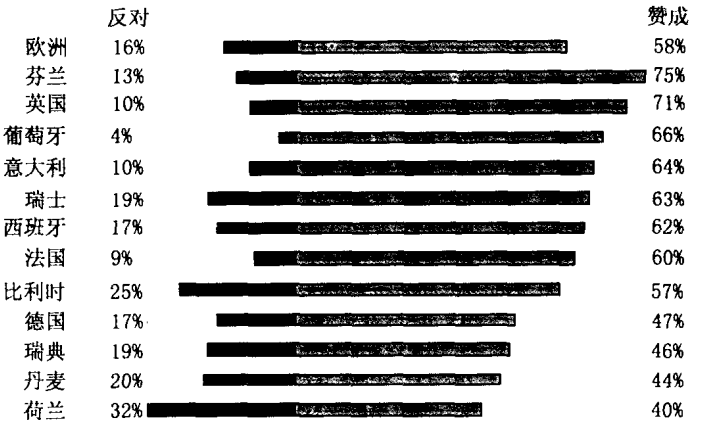


图 1.5.1　工商业企业对其应承担的社会责任关注不够

述了很多。最常引用的例子是 Shell 公司 Brent Spar 钻井平台事件。该事件集中在如何处理钻井平台这一问题上。Shell 公司企图将钻井平台扔到海里;“绿色和平”组织,一个重要的环境保护宣传组织,采取果断直接的行动并且利用传媒新闻报道来反对 Shell 公司的提议。结果是,该公司不仅改变了平台处理的计划,而且采取了更积极的变革以实现公司经营的可持续性。更近的例子是,非政府组织(NGO)与政府组织、WTO 组织(西雅图)及世界银行(布拉格)之间的直接交战。其他非政府组织(NGO)则采取一些间接的方法与公司交战以实现某些变革。所有的例子显示,民间组织和非政府组织要求公司承担更多的社会责任的压力日益加强。

法律和规章制度也有所改变。英国的联合证券交易所法规(Combined Stock Exchange Code)就有了改变,所有英国的上市公司均要遵守该法规。法规改变的领域主要有董事报酬制度和风险管理——包括对社会和环境的影响。另外,补助金法规也有所改变,法规要求补助计划必须说明他们对投资项目产生的社会和环境问题所采取的对策——或他们对这些问题是否有对策。很明显,这些变革会传导给公司,所以主要大公司必须对这些问题给予

充分的关注。

其他国家也一样，法律的变更给公司带来了压力。从加利福尼亚到堪培拉的立法机关均提出了相关法案。法院对现行法规的解释也越来越严格。如美国，蒙大拿州最高法院在1999年的一项裁决中裁定政府不应该允许对环境有潜在危害的行为继续下去。1999年巴西某联邦法院要求政府对偏僻的印第安人部落做出赔偿，因为该法院裁定政府横穿部落修筑的一条道路造成了许多部落成员的死亡。

关于投资方面，已经有两万亿美元投资在美国了，项目均符合道德规范的要求。在英国，某补助基金会的执行者最近估计，在英国基金管理下的800兆英镑基金，有1/3～1/2的基金在未来几年内的管理要遵守道德标准。目前已经建立了新的指标衡量公司的业绩。在发布道·琼斯一般指数(DJGI)的同时，还发布了道·琼斯全球持续能力指数(DOW Jones Sustainability World Index——DJSI)(见图1.5.2)，它已经公布了很长一段期间，在此期间，DJSI表现良好。最近，在伦敦的国际股票交易所(International Stock Exchange)已经公布FTSE4GOOD指数，这一指数使用了更为苛刻的标准。

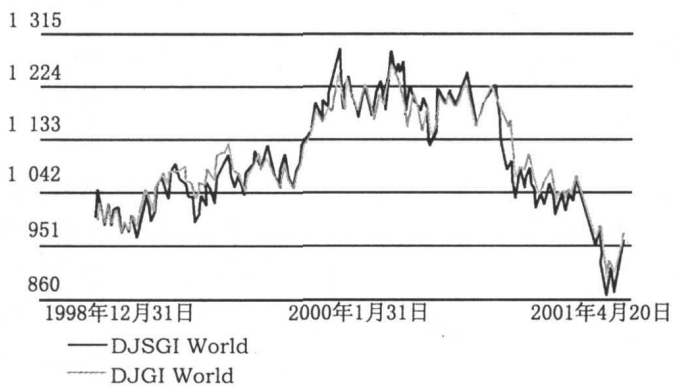


图 1.5.2

可持续性的内涵是什么？

> “好的公司经营是围绕诚实和公正的——如果你能假装已经做到这点该多好！”
>
> Groucho Marx

可持续性是一个大问题；也许在这里可以称之为最大的问题。它关系到树上是否有小鸟唱歌，在晴朗的天气是否会得哮喘及贫民区是否会发生暴乱，所以它很关键。然而，虽然该问题已经引起了一些大公司的注意（如 Shell 公司，BT 公司和 BP-Amoco 公司），但是它依然不是一个令首席执行官辗转难眠的问题。

那么，可持续性到底是什么呢？几年前，有人收集了 140 种不同定义；惟一的共同点就是，不管它是什么，它肯定是好的事物。现在，大家都回避对它的鉴定。它就像房间中央的大象一样，人们对其太尊敬所以不再讨论它。然而，依然存在两种普遍的方法来定义“可持续性”——一种方法是利用了“持续”的概念，所以可持续性意味着可以延续很长时间。但是，这种理解并未抓住人们对“不可持续性”事物的那种不安和焦虑的特征。另一种方法就是将其定义为所有能促进人类发展的活动。

一个容易引起混淆的观念是，“可持续性”与“可持续性发展”最早是和自然环境相关的。它们现在已经被用到社会和经济范畴中。所以现在公司有“三重底线”，而不仅仅有财务这一底线。它之所以只能引起少数人的深思也许是因为它太让人混淆了，以至于人们不知道该如何应付它；所以维持业务顺利进行下去就已足够。毕竟，大多数人的心态都只有“三分钟热情”。

如果自然资源耗尽，事实上发展趋势正是如此，而市场并未给出充分的警告以促进新技术的及时产生，那么大多数公司将面临

很严峻的问题，这一点也许已经很明显。更明显的一点是，如果经济泡沫很大，就像最近亚洲经济一样，那么所有公司都将受到严重影响。不太明显的是，为什么社会的特性是如此重要，公司怎样做才能在坚持核心业务的基础上对它们有实际的改善。

大多数国家面临这样的趋势，即贫富差距越来越大，当然英国也是如此。抛开道德方面的问题不谈，影响到企业经营的原因在于，企业若要发展，就需要相对稳定的社会环境和有效运行的基础设施（合同法和电力、电话及道路等基础设施）。现在这种分割的社会变得日益不稳定，从而增加了企业的交易费用。

还有其他社会发展趋势也对企业经营产生了不利影响。其中包括人与人之间信任感的降低，与此同时，媒体的威力却与日俱增。将两方面联系起来考虑则意味着，公司方面发生的任何一点差错都将成为媒体宣传的好题材，而且是毫不宽容的全球性曝光。由于因特网的发展，公司的差错瞬间就会传遍全球。拥有响亮的品牌和延伸到第三世界的长供应链的部门面临的威胁尤其大。在这种情况下，公司可以在很短的时间内名誉扫地，如 Marks & Spencer 利用童工和几年前 Shell 公司的 Brent Spar 事件就是很好的例子。

然而社会发展趋势并不仅仅是发生在公司方面的这些问题。公司完全有可能和社会协调发展，而不是忽视它。一个行之有效的方法是，公司通过和利益相关者的合作达到与社会协调发展的目的。利益相关者可以被定义为这样的团体，即影响公司和被公司影响的团体。

可持续性的管理

世界银行行长 Jim Wolfenson 几年前曾说过，他能从儿童脸上的微笑来判断一个项目成功与否。这也许是个很好的衡量指

标，但是它也产生了新的问题，即如何系统地理解公司经营状况的好坏。财务会计已经有几百年的历史了，然而会计人员会告诉你，在具体细节方面还存在许多分歧。环境会计只有几十年的历史，很明显它处于发展的过程中。“社会会计”只出现了几年，目前其第一套规范正在设计。综合各方面来评价可持续性执行的结果是非常有挑战性的，但是依然有主动承担该工作的重要部分的行动——业绩报告。

全球报告系统(GRI)是公司(包括英国石化 BP-Amoco 和通用公司 GM)、非政府组织、经济组织和诸如英国注册会计师协会(ACCA)这样的职业团体的网络系统。1999 年 3 月，GRI 公布了编写可持续性发展报告的指导方针，该指导方针的修订版在 2000 年 6 月发行。GRI 版本鼓励公司收集其对于可持续性发展三方面的影响资料——环境、社会和经济。目前，各国公司均以该方针为指导。

由于这种可持续性报告版本的出现，如何确保所选择的衡量方法和指标能同时反映股东意见和公司之间的对比关系就非常重要。也许更重要的是要确保你不仅对最终结果而且对产生该结果的过程进行衡量。所以，衡量公司如何治理污染与衡量公司产值是同等重要的。该方法已被并入环境标准，如 ISO 14000 系列，它对社会的作用也许更重要。

可持续性管理的成功因素有哪些呢？一种方法就是了解可持续性发展三个方面——环境、社会和经济正在发生哪些事。然而这只是工作的一部分。以下几点也是必须开发的：

- 支持做出可持续性发展决策的工具
- 做出可持续性发展决策的文化
- 确保公司整体发展面向可持续性的管理组织结构

目前存在的工具如 NPV 分析法，可以分析一部分公司决策产生的经济影响。然而有多少公司在作决策前会考虑方案产生的社会影响呢？同样，环境评估常常和财务分析没有多少联系。虽

然目前公司已经开始以生态效应的名义研究环境问题，但是有多少公司将社会效应并入产品开发程序中加以考虑呢？

当然，掌握工具是必要的，但是仅仅掌握工具是不够的。培养一种有利于做出可持续性发展决策的文化是同样重要的。一部分原因是做出可持续性发展决策的是公司高层管理人员，如果他们对可持续性发展问题并不关注的话，这种文化是不易建立的。建立一套激励机制以鼓励公司全体员工在日常决策中考虑社会和环境问题也是非常重要的。

最后，建立推动公司朝可持续性发展方向前进的管理组织结构是很关键的。确保可持续性观念融入公司管理程序是必要的，因为管理程序控制着公司发展的大方向。同样有必要将贯彻可持续性方针的风险和利益并入公司的基础管理之中。

管理咨询与可持续性

最近，主要的专业化服务公司和许多规模较小的咨询公司都提供和可持续性发展相关的咨询服务。比如：

- 环境管理方法的建议
- 道德管理体系的建立和培养
- 协助公司和股东的对话
- 公共关系和声誉管理
- 社会和环境审计
- 交易应负的社会和环境方面的责任

虽然从表面看起来这方面的需求已得到很好的满足，但是我们要知道可持续性发展对于咨询顾问来讲也是一个新事物。一些业务可能会使他们拥有的关键知识失去作用。除此之外，可持续性还意味着很好地应付挑剔的利益相关者。所以潜在客户心里不仅应该问“咨询顾问拥有什么样的专业知识？”还应该问“该公司能

为可持续性发展提供什么合理建议?”

很明显,可持续性是一个大问题。正确认识该问题很重要。如果公司不能严肃地对待它,那么得哮喘的人会越来越多,小鸟会越来越少,儿童脸上的微笑也会逐渐消失。也许公司也会变少。

1.6

特尔菲研究和展望:咨询市场2010年远景

Mike Jeans

去年,英国的管理咨询公司对咨询市场的2010年远景进行了一项特尔菲调查。该调查在Kate Griffiths的帮助下进行,他现在在PwC任职。调查结果显示有五种可能的远景,它们是:

- 高技术、高接触
- 末日
- 混合咨询
- 商品咨询
- 小的是美好的

下面给出了这些远景的含义。它们不是欧洲市场所有可能的远景,而且在全世界发达国家和发展中国家的市场中可能还存在其他远景。事实上,到2010年,全球管理咨询市场的发展不可能完全一样。对于那些立足欧洲的管理咨询顾问来讲,其他不同的市场是闪耀着光芒的水晶。

对于整个咨询行业和全球咨询服务的买方市场进行调查,可能会出现更广泛更分散的远景——换句话讲,也即来自于本书有意参与调查的读者。因此,我们热诚地邀请您参加对各种远景的

调查，贡献您的看法，您可以根据后面的地址寄信给我们，也可以传真或发邮件给我们。

高技术、高接触远景

新技术的引进，抵消了人类所作的努力。“未来公司报告”、“平衡计分卡”方法和利益关系人的观点变得更为重要。人们对财务结果和价值创造将给予同等程度的重视。除了盈余之外，委托人和咨询公司都需要至少考虑员工和客户的因素。由于公司需要报告财务结果、面临的环境和社会问题，环境审计、“三重盈余”报告的数量在不断增长。这种远景强调了信誉管理的重要性，这是公司在2010年首要考虑的问题，并且是他们区别自己的服务供给以开发他们的价值体系的一种手段。高技术、高接触的远景被认为是客户关系质量和效率发挥作用的结果。

末日远景

尽管亚洲和南美新市场在日益开发，但咨询业在2010年的需求不见得和今天会有同样的水平。大型咨询公司将会日益集中于为全球公司提供企业服务，并且对那些新兴公司也同样重视，因为这些公司对非咨询服务的需求比较大。由于利润率变低，20世纪90年代的两位数的增长水平将成为历史。该市场仍会不断有新进入者，但是，有信誉和大批客户的“第二代”参与者越来越少。21世纪前10年初的以美国为开端的经济萧条，扩展到亚太地区和欧洲，并难以扭转。当然，经济每10年都会有循环的下降趋势，但是历史上，对咨询的需求每次都是以新的形势重新崛起。末日远景排除了咨询行业为适应环境改变做出的调整，表明初始形态的咨

询在未来将不断下滑，正如20年前制造业的经历一样。

混合咨询

由于客户变得越来越复杂，他们期望资金带来越来越多的价值，因此，专业技术将会成为关键因素。咨询机构需要提供一系列广泛并且有深度的服务。对客户的服务将会越来越深化。然而，通过短暂的竞争优势，委托公司将会寻求商学院和提供新思想的战略公司提供更具分析性的方案。外包服务还会持续，间歇性的管理将变得过时。这会导致管理咨询业失去原有的地位，仅仅成为管理的一个助手。在这种情况下，提供咨询建议、实施方案（支持/行动）和间歇性管理的区别将不复存在。最终，人工智能将会实现突破性进展，自动化咨询顾问的技能将改变咨询的作用。这实际上是一种没有变化的远景。这是许多咨询顾问认为他们现在正在做的工作，而下面的远景是许多有品牌的咨询公司目前正在做的。

商品咨询

在未来十年里，咨询行业将不会有很大的改变。由于24小时服务的公司变得非常普通，企业环境将变得更为复杂，竞争力更强。咨询公司还将保持良好的、要求苛刻的高收费，因为作为管理的巨头——大多数是男性——他们能适应环境的任何变化。SAP可能会失去作用，但是，咨询顾问们已经开发出了另一种解决方案，这种方案会成为下一个潮流。管理人员为咨询顾问提供了一个急于寻求最新的循环思想的垄断市场。咨询原理已经成为一种商品，如IT咨询和外包部分。此外，因为客户仍然想看到咨询顾

问的面孔，咨询企业仍将是一个由人组成的行业。这种医生对病人的方式不会被电子方法所取代。这种做法的缺点是它不能引起那些高智商的人的兴趣。咨询成功的关键因素是因为对那些聪明而又充满好奇心的人来讲，咨询是一项有趣的工作。

小的是美好的之远景

专业组织以较小的单位形式能够发挥最佳作用。这表明，甚至是那些全球化的公司都将会形成小型合伙企业的松散的协会和联盟形式。主要是作为衡量质量的一种标准，全球化的品牌仍很重要，但是，组织和单位的规模比现在咨询机构提供服务的公司规模要小。因为客户变得越来越复杂，对知识型企业的理解越来越深，他们会倾向于寻求那些不是太大但有能力的团体。当然，和这种团体一起工作，在保持效率方面会给大公司带来很大的问题，一个潜在的可能是减少他们和中型咨询公司的有竞争力的特征因素。合伙企业相互连接成的大公司，有可能和那些通过网络连接成的小型和中型公司，处于同样的竞争地位。这确实是一场公开的通过传播知识力量带来的变革。这种挑战可能使公司向另一个方向发展，即品牌对品牌。

为了帮助评价五种远景哪种将在管理咨询业中占主导地位，或者构建你自己的远景，你可能希望研究下面的“激发思想”的调查表。为了激发参与者的思想，他们会将初始的调查结果提供给参与者。

此项调查的结果将建立在本书读者的自己选择的类型基础之上。前提是你确实想给我们回音，而你也确实对上述估计和观点感兴趣。该结果会在 2002 年中期发布在 Company of Consultants、ICMCI 和 Kogan Page 的网址上面。

CoMC：www. comc. org. uk

ICMCI：www. icmci. org

Kogan Page：www. kogan-page. co. uk

激发思想

下面提示是“目前”的状况。它们主要用来激发对未来的思想，帮助预测 2010 年的咨询环境。我们建议，当你读完下述内容，给我们贡献几点建议。

战略托拉斯

增长

联盟、合并和接管

从分散化的企业活动转移到更集中于“核心”业务

全球化

学习“战略企业单元”而不是集中在集中化的中央管理

较少的官僚机构、管理层次和最佳的表现

来自竞争的压力，更少的真实的 USP 和更短的竞争优势（竞争者的快速模仿）

制造业的下滑，服务组织的增长

私有化

对自然资源有效的技术开发

公司治理

业绩的主要来源

后勤和供应链

流程再造

质量

优越和公司能力

营销

基准、重建
创新
作为合伙人的供应商
企业家精神
客户服务/关注，忠实
学习组织
平衡积分卡

确保基本原则——财务成果

上市公司更高财务业绩的压力
政府放松管制，更激烈的竞争
为了确保合适的计价，有些公司从“报价公司”转移到私人控股
风险资本/私人权益基金更大的可获得性
更多的管理“收购”
更积极的机构利益相关者和个人利益相关者群体
坚挺的英镑，欧元的未来角色
雇员共同参与机制

确保基本原则——一般原则

管理基础——业务流程、程序和方法
物理结构——地理位置、不动产和土地
运输

传递信息

品牌
媒体
产品升级

内外部沟通

组织现实

更大的责任感

妇女打破“玻璃天花板”

“职业生命”、“就业能立”的结束，回到着眼于保留人才、职业发展和后继力量上面

从交易/命令和控制转移到转型、一致性建设、参与领导类型上面来

知识资本和人力资本

组织和其他变革的不断增长

压力

对熟练工人尤其是白领的需求增长

组织配线

大型计算机、PC、笔记本、网络

因特网、局域网

数据库

电子商务

通讯——电话、电话会议、手机、传真和电子邮件

CAD/CAM

通过电脑、通讯、电信提高生产力

电话中心和数据库

对人们的权力

外包

兼职、全职工作，核心和边缘工人

供应管理

需求的要求
利用、业绩管理
“心理”合同
自我管理学习
“第三代”工作
更多的自就业、家庭工作方式

社会含义

家庭单位的分裂；单亲家庭
更多的家庭所有者
增长的住房需求，“绿化带”的增长
进一步教育的更大可行性
更多的空闲和海外旅行
增长的犯罪
对 NHS、日间诊所的无限需求
老龄化人口、养老金问题等
流行明星

更广的政府和世界问题

通过立法、通过人权法庭的个人权力和通过“社会宪章”的工人权力，欧盟扩大的影响
战争和“问题点”，如北岛、南斯拉夫、中东、印度尼西亚等
苏联的解体
中国的开放和远东经济，“俄国”的困难
苏格兰和威尔士的政权移交
“收敛”政策
全球气候变暖，环境和其他压力集团

第二部分

道德规范和最优实务

2.1

竞争与客观性：管理咨询、审计和外包

Bruce Petter

大型咨询公司在过去的一年里经历了急转突变。美国证券交易委员会提出的关于审计公司提供咨询服务的规则似乎还没有期待的那么苛刻，但是，英国和欧共体的规则却总是能让我们忐忑不安。澳大利亚的工党政府正在考虑对审计师为客户提供额外服务进行限制，有理由相信他们会追随美国证券交易委员会的做法。重新当选的英国工党政府有一个不同凡响的生产率规划，这其中当然包括对专业服务部门的详细审查。

五大审计公司几乎都采取了步骤将他们的咨询业务从他们的审计服务中分离出来。这一方面是由于证券交易委员会的监督所致，另一方面，他们也希望籍此筹集资金投资技术和人力。2000年 KPMG 将他们咨询业务股份卖给了 Cisco Systems，而后就将其部分美国业务发行上市；Ernst & Young 将咨询业务卖给了 Cap Gemini；2001 年早些时候 PricewaterhouseCoopers 也试图将其咨询业务卖给 Hewlett-Packard；从 Andersen（以前的 Arthur Andersen）分离出来之后，Accenture（以前的 Andersen Consulting）宣布了部分上市的计划。

最近人们纷纷指责大公司不再能够提供独立的建议，原因是他们与IT供应商建立了各种各样的联盟。这不但辜负了人们对这种联盟关系的理解，而且也是对咨询服务购买者的侮辱。

什么是管理咨询

管理咨询学会(MCA)将管理咨询定义为："对管理问题给予独立建议和帮助。典型特征包括识别和调查问题与(或)机会，建议适当行动，并帮助实施这些建议"。

我们来仔细分析定义中的"给予独立建议"这一点。自从1956年管理咨询学会的职业行为规范确立以来，它就是规范的要素之一。它要求成员公司"不得偏离客观性和公正性给客户提供建议"。2001年3月，管理咨询委员会进一步将以下规则纳入行为规范：

当成员企业是母公司的子公司，或者加入没有管理咨询公司公共业务的团体形成联盟时，它的任何建议必须不牵累于而且独立于母公司和联盟合作者的影响。

最优实务声明(the Statement of Best Practice)是由管理咨询学会与HM基金会，现在则是和商业管理办公室一起制定的。它建议咨询顾问应该"从正反两方面来解释各种方法，用明白的语言解释可以得到这些方法的范围"。

许多大型咨询公司和一系列的技术供应商有不同程度和形式的关系，这已经不是秘密；KPMG与Cisco、Siebel、Microsoft、Hewlett Packard、Fedex、Compaq等结成联盟，Accenture则与Microsoft、Nokia、BP、Barclay、Compaq、BT、Baltimore Technolies有联盟关系，最近还与Hewlett-Packard建立了合资公司，目的在于帮助客户快速将历史遗留的系统转化为新的商业模型。同时，2001年早些时候Novell买下了Cambridge Technology Partners。

Andersen 在其他企业建立联盟之时，与 IBM 也建立了联盟关系；PricewaterhouseCoopers 最近则宣布与 Hewlett-Packard 在航空工业方面结成联盟，为航空工业公司提供商业解决方案。

2000 年管理咨询委员会的管理职业规范奖(MCA Best Management Practice Awards)的许多获奖项目就是客户、咨询顾问，以及其他合作者形成的成功联盟共同合作的结果。比如，对 Open Interactive 案例的研究展示了作为 Open 的主承包商 Cap Gemini Ernst & Young 是如何运用许多高科技分包商，建立了一套新的数字电视服务网络的。Uinsys Ltd 与许多 IT 供应商一起帮助 Woolwich 建立了首创的 Open Plan 产品。

对客户、咨询公司、IT 供应商来说，在他们之间建立正式或非正式的联盟，有相当多的好处。IT 供应商把大型咨询公司看成是客户市场的关键影响者。这种影响建立在咨询公司和他的客户公司之间相互信任的基础之上。因此，坚持一定的客观性从而维持客户对咨询公司的信任符合技术供应商的利益。

同样，咨询公司通过与世界级的技术供应商建立联系，从服务等级和速度上为客户带来经济实惠。他们可以帮助 IT 供应商来开发他们的方案和建议，以适应不同的客户和不同的部门。他们还能够更好地理解技术变化所带来的人事和组织变化。这一点非常重要，如果不能正确理解，可能会导致大型 IT 方案执行的失败。IT 供应商和咨询公司之间的关系完全是一种互利互惠的关系，而客户也会因为得到更好的解决方案以及更迅速、更有成本效益的服务最终从中受益。

购买咨询服务的大部分都是一些极富经验的人，经常都有咨询工作经历，因此，对咨询市场的产品有着较深刻的了解。他们购买某个特定咨询公司的服务，是希望咨询公司能够针对他们具体的环境提供最佳解决方案。有理由认为所选方案是咨询公司合伙人所提供方案中的最佳方案，客户也会觉得这个方案是他们发展的最有效途径。大体上，一流的咨询公司都会选择与世界上最好

的 IT 供应商进行合作，因为这既符合客户的利益，也符合他们自身的利益。

没有证据表明客户感觉受了大型咨询公司的欺骗。管理咨询学会(MCA)最近的一项调查显示，88%的调查对象认为将再次选择目前的咨询公司，79%的人认为在咨询方面的投入在一年之内会获得收益。在 84%的调查者心目中有关于咨询公司的先后排列次序，而这一比例在 1995 年是 44%，表明从 1995 年以来买方市场已有所成熟，客户对咨询公司所能提供的服务有了更清醒的认识。

然而，如果客户希望能够了解市场上其他的一些解决方案，并想知道这些方案同咨询公司联盟公司的方案相比孰优孰劣，咨询公司就应该为客户提供这方面的信息，以便客户在信息完备的情况下做决策。

正如 Andersen 的前任首席顾问 John Tiner 所言："有关我们的联盟公司对客户是透明的，这一点我们特别重视，我们非常坦率——毕竟我们没有什么必要遮遮掩掩"。如果一个公司向他们的客户交付的是最好的产品，为什么要隐瞒？

KPMG 咨询公司的首席执行官 Alan Buckle 再次强调了这一点："我们的客户希望通过在网络和硬件上实施应用程序，得到战略上的解决方案。他们认识到咨询机构与解决方案的供应商的合作关系至关重要。惟有合作关系清晰有效，客户才能选择正确的解决方案。"

管理咨询不是一个规范严格的行业，我们也不希望如此，但是，我们必须确保有适当的标准，让获得咨询服务的人放心，他们可以相信咨询公司能够提供透明有效的建议。

2.2

最优实务中的职业道德规范：新型电子化经济中的咨询公司和胜任能力

Barry Curnow

世界咨询公司正在高速合并；Mick James 已经在 1.3 章中就这一发展趋势讨论了很多。自从 2001 年 KPMG 在纽约上市，减少 Cisco Systems 在咨询公司中的股权，这本身就是一起引人注目的结盟。美国的 KPMG LLP 看来在 2002 年要开始收购 KPMG 在欧洲的业务。在新的千年来临之际，好像全球的会计行业都在向全球的 IT 行业出售全球的咨询行业。Ernst & Young 被卖给了 Cap Gemini Sogeti。2000 年从 Arthur Andersen 分离出来以后，我们看到盛传已久的 Andersen Consulting 终于在 2001 年 1 月 1 日以 Accenture 的名字获得新生，并于 6 月份通过首次发行新股成功上市。Arthur D Little 也一直在与 PA Consulting Group 进行时断时续的合并谈判。2000 年，Hewlett Packard 收购 PwC 的计划因为前者的股价下跌而宣告失败，当本书即将付梓印刷时，传闻 EDS 有可能与 PwC 的咨询部分联姻成为合作伙伴。然而，这些经过深思熟虑的结盟事实上是否强调了所有权的转移，又是否表明在新的全球网络经济中全球咨询业务有了新的重心

呢?

不久以前,.com 还没有垮台之际,新经济参与者们提出了一些富有挑战性的问题,比如:

■ 我们所了解的大型咨询公司在 5 年后还能继续生存吗?

■ 考虑到咨询公司方案提供者形成了战略联盟,咨询顾问依然独立吗?

■ 考虑到无处不在的万维网,将来的教育还会与学校相关联吗?

■ 当产品(或者说生命)周期可能不到两年的时候,未来还可以预测吗?

伦敦管理咨询公司的特尔菲(Delphi)研究为 2010 年的未来咨询市场提供了几种可供选择的情景(在 1.6 章中已有过讨论)。

Cisco Systems 以其无纸化公司和全球范围内雇员,被认为是新经济咨询公司的领头羊,Cisco 基本上是一个制造公司,生产能使数据包在电脑空间正确传递的路由器,但是 Cisco 已经成为新经济中的咨询顾问以及各行各业的客户们追求新意和要求上进的行为榜样。它的首席执行官 John Chambers 是个有影响的头面人物,就是他和联邦储备委员会主席一起在金融专栏上断言美国经济的低迷将在欧洲蔓延。当低迷期到来的时候,没有人能够幸免,包括 Cisco,但是既在预料中又在意料之外的结果是新经济公司的大规模缩水,许多公司都陷入失败的泥淖。然而,在写这本书的时候,好像咨询公司都在通过削减员工以渡过经济低迷期——对一些新经济领域的咨询公司来说这样做相当重要。

很明显,名牌咨询公司都在寻求将自己重新定义为电子商贸(E-Commerce)咨询顾问。正是技术制造成就了新经济的商务发展机遇,但是抓住和利用这一机遇的是人,即咨询顾问和客户。

渐渐地,大型咨询公司和系统公司——也就是越来越为人所熟知的方案提供者——已经成为帮助客户实现新技术能量的重要力量。但是,内部独立顾问、临时经理人、自由职业者只能被号召

起来，培训、发展、指导、劝告、支持、鼓励那些必须使新技术潜能得以实现的人。换句话说，客户经理才是主要的执行者，只有他才能够使新经济中的呼叫中心(call centers)、数据中心(data centers)、分布式操作中心(distributed operating centers)、联网站点(networked units)、虚拟办公室(virtual offices)、热线咨询台(hot-desks)以及电子住所(electronic cottages)发生变化。新的世界是一个后雇员劳动力市场，在那里大部分知识工人们形成了 Charles Handy 所谓的一群有着分包合约的咨询顾问、证券投资人(portfolio workers)、第三代(third-agers)以及在最需要的时候总能出现的技术雇佣兵。

咨询正日益成为新兴市场的中心。自从柏林墙在 1989 年被推倒之后，在援助机构的支持下，咨询顾问开始聚集到中欧和东欧新的民主国家。这些国家许多现在都有令人印象深刻的社会性和职业机构，包括隶属于管理咨询协会国际理事会(ICMCI)的管理咨询协会。管理咨询协会国际理事会(ICMCI)是一个负责全球颁照的庞大组织，管理全球的注册咨询顾问的资格认证。这一资格条件反映了 ICMCI 大约三十个成员国(第六部分有简介)共同遵守的全球惟一标准。

多年以来，经济学家一直预测咨询市场将出现两极分化，中型咨询公司将会消失。已经有超过 70%的咨询公司雇员不到 10 人，而 25%的公司却拥有 50%的雇员。在对自己进行研究，发现中间市场没有发生过而且看来也不大会有之后，Arthur D Little 预言中间市场将会消失。当咨询实务走过他们的生命周期时，中间市场的人口确实也在不断发生变化，不断更新自己。一般来讲，咨询行业要实现所有权、结构、业务、产品、长期客户关系的较大转变大概需要七年时间，咨询职业的转变大概也需要这么长的时间。

中间市场很有可能还将一直存在下去，因为中间市场起到咨询顾问、客户以及同仁之间的连接和协调作用，在这里客户关系得以形成，通过学习和培训，多方面的咨询能力得以增强。在瞬息万

变的电子化世界(E-world),单个执业者和巨型公司都有同等的机会接近互联网上的市场。因此,保持咨询顾问的知识和能力不断更新才是最主要的挑战。

当技术秘诀很快就变得过时,即使像 McKinsey 这样可靠的公司也被指责提供的建议建立在落后于电子化世界的技术水准的知识之上。根本问题出来了,如何才能让咨询顾问的知识保持最新呢?答案当然是通过不断的职业培训,这才符合电子时代的要求。由于在其整个历史发展过程中始终在咨询顾问的培训方面投入很大,所以当很多.com 公司雄风不再的时候,McKinsey 却不断变得强大,这绝非偶然。

在过去的几年中,咨询教育和资格认证蓬勃发展。英国管理咨询学会现在承认的经过核准的培训机构已经超过 25 个,其中许多是大学。英国管理学院(the British Academy of Management)成立了一个有关咨询的兴趣小组,专门讨论咨询专业的学习和培训状况,以检查高等教育中咨询教学变革的进步。兴趣小组进行了一项调查,以了解欧洲大学提供的咨询课程。这项由城市大学商业学院的 Sally Woodward 进行的研究发现了超过 30 种以上的研究生课程,其中包括必修课咨询学。(见 2.4 章)

其中许多课程在获得英国管理咨询学会授予的注册管理咨询顾问资格证书时,还可以获得奖励学分,同时这些学科也为资格证书积攒学分。这一证书得到 ICMCI 三十多个不同成员国的认可。最近 ICMCI 的 17 个欧洲成员国在伦敦举行的欧洲中心会议,约定执行一项同行稽核的程序,确保注册管理咨询顾问资格证书的最高标准得以维持,这一最高标准是以资格模型,也就是阿姆斯特丹标准为基础建立的。这一资格模型是针对终生学识、实际工作经验以及以客户为基础的培训而设计的全新的评估方法。个人可以通过提交证据,表明他们在管理、职业特长、咨询和社会经济等四个方面的实际知识,申请证明他已经为获得注册管理咨询顾问准备就绪。

咨询顾问在申请注册咨询顾问资格证书时，必须证明他们符合必需的标准，本节所附的两张表格展示了他们必须经历的能力测试。

注册管理咨询顾问(CMC)标准

能力综述

注册管理咨询顾问申请者的能力、知识、常识、理解能力必须满足管理咨询学会在以下四个方面的要求：

- 咨询能力
- 管理能力
- 职业特长——以前的资格证书和(或)以前的经验知识
- 社会/技术/经济/政治常识

有些标准同时出现在咨询资格和管理资格的清单下面。这是有意安排的，申请必须注意，满足标准所需要的证据在两种情况下可能完全不同。

具体涉及到咨询能力，申请者需要注意，如果他们的工作没有涉及管理问题或者与客户管理没有关系，那么他们不符合注册管理咨询顾问的条件。

IMC征集了MCI的管理咨询职业标准，MCI的高级管理标准和个人资格模型，加上IMC自身的知识和经验，作为注册管理咨询顾问标准的来源。

所有申请者必须同意遵守IMC的职业行为规范和道德大纲中所包含的职业标准和道德规范。

咨询能力

申请者被要求做尽可能多的与他们的咨询工作有关的陈述，并简要解释对有些标准没有做陈述的理由。

示范：

■ 你如何推销和销售你的咨询服务

■ 你通过何种方式接近新客户，怎样增进与潜在客户的相互了解

■ 关于适当介入的可能性

■ 作为一个咨询顾问，你如何让客户对你的正直和能力放心，并详细说明你的专业

■ 你如何运用合适的诊断工具确定客户目前的处境

■ 你如何保证客户能够同意你对他们目前处境的理解

■ 你如何界定介入或干预的范围

■ 你怎样为客户准备建议

■ 你如何向客户提出建议

■ 你如何识别每一选择的潜能，同时确保你（或你的行为）能够向客户传达每一种选择所蕴涵的潜能

■ 你如何总结与客户协商的结果，协议的细节你如何记录

■ 你如何就合同安排与费用依据与客户达成一致

■ 你如何执行经过协商的干预，如何根据协商一致的计划达成客户的预期

■ 你如何指望最初同客户建立的和谐关系在整个作业期间（如果合适，可以继续发展下去）创造一种职业的工作关系

■ 你如何识别合适和正确的信息来源，并确定得到他们的方法

■ 就咨询顾问而言，谈谈你在决策过程中对所使用信息进行清晰和适当分析的能力

■ 就咨询顾问而言，谈谈你选择、安置用以记录、存储、检索信息的合适系统的能力

■ 就咨询顾问而言，你如何在分析信息的基础上，建议、教导、告知同事和客户

■ 就咨询顾问而言，如何选择和使用适当的技巧，管理财务资源

■ 你如何和客户一起计划使用物质资源，满足你的任务目标

■ 如何安排充足和适当的咨询时间，满足介入干预的需要

■ 如何保证确保客户提供具有合适技能的人力资源，满足你的任务目标

■ 你如何引入、计划、控制对客户的变革管理

■ 你如何解决任务参量的内部冲突

■ 你如何解释、建立和监控完成介入干预所必须的系统、过程和方法

■ 你如何确保你的所有任务目标都充分实现

■ 使用什么方法能够使客户将你在干预时引入的发展成果吸收消化并转为己有

■ 你如何评价自己在作业期间的表现

■ 你在作业期间如何安排你的时间

■ 你如何实现从客户撤退

所有应试者在他们的评定面试中都被要求回答关于 IMC 的职业行为规范和 IMC 的职业道德大纲的问题。

咨询能力简介

本学会要求所有的应试者回答问题，以评估他们是否符合

注册管理咨询顾问的资格条件，本学会还会要求注册管理咨询顾问回答问题，希望证实他们已经接受了必要的后续职业培训以保持职业胜任。这些问题按照29个方面的能力列成清单。这个清单着实让人害怕，上面的示范是这个清单的概括。它强调的能力是行动能力，不是技巧，不是仅仅知道你应该做什么，而是事实上咨询顾问是怎么做的，而且能够提供这么做的证据。

清单中的问题覆盖了咨询实务的整个生命周期，从推销、销售、界定干预的范围直到确保完成任务，实现从客户撤退。为了帮助理解，贯穿整个能力清单，根据四个基本问题，它们被分成四组，列示如下。有些能力支持多个问题，但是只列示了一次。

问题1　在商务处理时，你的职业水平如何？

以下能力不只涵盖这个问题。关键问题是你让外界对管理咨询顾问形成了怎样的形象。在商务往来中你是客观独立的吗？

诱导性问题（译注：即通过回答问题，判断你的能力）：

■　你作为一个咨询顾问，你如何让客户对你的正直和能力放心，并详细说明你的专业

■　如何推销和销售你的咨询服务

需要注意的是，本学会正在探索在这个问题下增加另外的能力（译注：诱导性问题）来考察应试者的跨文化常识。这将涵盖不同的商业文化、不同的道德文化和不同国别的文化。

问题2　你如何有效处理和客户的关系？

我们都知道，有时候，咨询顾问的合约完成得非常出色，但是客户却感到不满意。这个问题涵盖了咨询顾问进行个人介入的整个过程中顾问与客户的关系，以及商业关系基础之上的顾问与客户的关系。

诱导性问题：

■ 你通过何种方式接近新客户，怎样增进与潜在客户的相互了解

■ 你如何保证客户能够同意你对他们目前处境的理解

■ 你如何向客户提出建议

■ 你如何总结与客户的协商的结果，协议的细节你如何记录

■ 如何就合同安排与收费依据与客户达成一致

■ 你如何指望最初同客户建立的和谐关系在整个作业期间（如果合适，可以继续发展下去）创造一种职业的工作关系

■ 你如何引入、计划、控制对客户的变革管理

■ 使用什么方法能够使客户将你在干预时引入的培训吸收消化并转为己有

■ 你如何实现从客户撤退

问题3 如何成功地进行干预？

最关键的方面是：在动手处理你的每一项作业时，是否遵循了正当的程序？

诱导性问题：

■ 你如何运用合适的诊断工具确定客户目前的处境

■ 你如何界定介入或干预的范围

■ 你怎样为客户准备建议

■ 你如何识别每一选择的潜能，同时确保你（或你的行为）能够向客户传达每一种选择所蕴涵的潜能

■ 你如何执行经过协商的干预，如何根据协商一致的计划达成客户的预期

■ 你如何识别合适和正确的信息来源，并确定得到他们的方法

■ 就咨询顾问而言，谈谈你在决策过程中对所使用信息进行清晰和适当分析的能力

■ 你是如何和客户一起计划使用各项物质资源，满足你的任务目标

■ 如何保证确保客户提供具有合适技能的人力资源，满足你的任务目标

■ 你如何解释、建立和监控完成介入干预所必须的系统、过程和方法

■ 你如何确保你的所有任务目标都充分实现

■ 你如何评价自己在作业期间的表现

■ 你在作业期间如何安排你的时间

问题 4　如何确保你能按时交付作业？

有了正确的想法，与客户工作非常协调，也很有职业道德，但是仅仅依靠这些来成功完成一项合约还远远不够。你必须运用好你的资源，你的任务才能及时完成，而且成本低质量高。

诱导性问题：

■ 就咨询顾问而言，谈谈你选择、安置用以记录、存储、检索信息的合适系统的能力

■ 就咨询顾问而言，你如何在分析信息的基础上，建议、教导、告知同事和客户

■ 就咨询顾问而言，如何选择和使用适当的技巧，管理财务资源

■ 如何安排充足和适当的咨询时间，满足介入干预的需要

■ 你如何解决任务参量的内部冲突

合格实务

注册管理咨询顾问的资格条件也日益为合格实务所采用。合格实务(Certified Practices)是由 IMC 通过稽核咨询公司内部的培训程序,使其与注册管理咨询顾问的标准齐平,然后授予咨询公司的头衔。2001 年早些时候,欧洲国家聚集在波恩回顾第一次在欧洲范围内稽核的结果,为欧洲代表团参加 2001 年 9 月在悉尼举行的两年一次 ICMCI 代表大会做准备。在这一有关咨询顾问学习和培训政策的重大决策事件中,Shell Services International、IBM Consulting、PwC、KPMG 等公司的主要国际实务以及 Cornwall Associates 等公司的小型专业实务被挑选出来代表欧洲。关于成员国的大学和高等专科学院,代表大会采纳了一些政策和标准,以确保有一个全球统一的资格条件,但是各个地区可以灵活执行。

这篇文章最初发表于《有效咨询》(Effective Consulting)。这是一本面向咨询顾问,旨在提高实务技巧的国际期刊,双月刊,可以订阅。由 Pentre Publication, Pentre House, Leighton, Welshpool, Powys, SY21 8HL, Wales, UK 出版。具体联系方式:电话:+44 1938 553430;传真:+44 1938 555355;电子邮件:editor@effectiveconsulting.org.uk;网址:www.effectiveconsulting.org.uk

2.3

道德规范和大纲

C. Paul Lynch

虽然很好！但是你可以信赖他们吗？

通常聘用咨询顾问最容易做的，就是寻找那些有相关能力或者是有记录表明与其他客户合作成功的咨询顾问。但是，在你脑子中，依然会有很多疑问，比如：

- 他们先前的经历确实与我的情形相关吗？
- 指派到我这里（我公司）的管理咨询顾问在与公司职员的交往中保持相互尊重以及适当的敏锐性吗？
- 他们能提供公正、独立的建议吗？如果不能，他们能够宣布此项建议与他们的利益有关，以便我对他们建议的价值形成进行有效判断吗？

答案可能来自你的直觉以及你对他们行为的观察，也许还能从一些熟人以及你极为信赖的人那儿得到进一步的证实。但是，关键问题是："你可以信赖他们吗？"

几年前，一个只有40人的小型咨询公司的业务经理对他的老客户进行了一次非正式的调查，结果表明，大约70%第一次走近该公司的客户都是因为他们相信这位经理的判断：如果他自己的公司不具备相应的能力，他会指定能够满足客户需求的另外一家公司。客户们都知道这一点，所以总是先来问他——即使他们知道这家公司不能承担他们的业务！因此，有几个关键问题你必须问问自己：

- 你信任他们吗？
- 你相信他们能够安全地保守秘密吗？
- 你相信他们能够诚实地向你报告公司真正的需求吗，而且不带任何个人偏好吗？
- 你相信利益冲突得到恰当陈述了吗？
- 因为咨询顾问的个人利益，或者他的公司利益，你（你的公司）受到了不公正、不客观和不平等的待遇了吗？
- 指派到你的公司咨询顾问真的富有实施该项解决方案的经验吗？
- 你怎样才能知道所有这些事情？

本章将主要谈这些问题，以便为所有客户以及潜在的客户指明方向。

管理咨询的简单历史

管理咨询起源于北美，上个世纪早期，这一全新的商务方法跨越大西洋并撒下了传播的种子。工程师和会计师是“科学管理”新世界这一奇观的主要代表。他们最初的工作大多是建立在为观察程序引入严密性，为方案选择提供客观的分析，为任务执行提供新思路的基础之上的。快速成长的市场所引起的更多的生产需求不时地推动着他们向前发展。但是，第二次世界大战增加了利用有

限资源生产更多产品的紧迫性，为了完成大量产出，管理咨询得到了广泛而谨慎的运用。战后，这些管理咨询顾问经历了巨大的挑战，在国家发生经济危机的时期，他们必须发展创新的解决方案，随后，他们的技能逐渐转移到和平时期的产品上。

50年代，大型美国咨询公司在英国的登陆，推动了英国本土咨询公司的发展。英国的公司还成立了管理咨询学会作为行业团体来保护他们自身的利益。这些公司的背景意味着其成员通常都有他们原来的工程师协会和会计师协会颁发的资格证书。而这些协会早就以服务和诚信扎根于19世纪。他们的行为规则通常都模仿医生、护理、教育等无私的职业道德。他们要求其成员的个人行为举止必须遵从高标准，以便和他们的公众职责相称。

因此，很自然，当少数几家英国大型咨询公司发起成立管理咨询协会时，采用了为他们所熟悉的模式。MCA很快意识到他们的行业利益不是简简单单的满足客户需要，因此在1962年他们就倡导成立一个团体，它的目标包括依照传统思想为个人行为建立高标准，创造为客户服务的文化，避免利益冲突。

这一团体就是1998年从管理咨询顾问协会(Institute of Management Consultants)更名而来的管理咨询协会(Institute of Management Consultancy)。最初，它是模仿19世纪排他性的俱乐部，但是在随后的时间里，它逐渐发展成为一个激进的，具有包容性的21世纪的团体，现在在管理咨询协会国际理事会(ICMCI)中扮演着领导者的角色。这也帮助IMC通过国际性的注册管理咨询顾问资格认证，在全球范围内向客户保证其成员的品质和行为。作为一项直接为其成员间接为客户的重要服务，IMC开通了一条道德热线服务电话，以补充法律热线服务电话。其目的不仅仅是希望其成员遵从道德规范，更是帮助咨询顾问认清道德冲突并找出解决方案。电话中的许多问题都和真实的或想象的利益冲突有关。法律热线是提供指导，而道德热线则是帮助成员找到他或她自己的解决方案。

到写本书的时候(2001 年 3 月),MCA 已经发展成为代表 38 个英国咨询公司的组织。随着市场的发展,他们更加密切关注道德问题。美国和欧洲官方都强调了他们对有关问题的关注,比如咨询建议的公正性以及大型国际专业公司所引起的可能的利益冲突等。这些公司最初都是从事审计、会计和税务咨询的,现在已经被吸引到了咨询市场。费用丰厚优惠,加上审计师的声望,审计师提供咨询服务所具有的竞争优势,使得他们的服务产品对客户极具诱惑力。客户信任审计师,他们对新的咨询公司所采用的市面上到处都在贩卖的技术并没有把握。

随着对技术依赖性的不断提高,对许多(即使不是大多数)客户来说,有一条接近最好解决方案的渠道变得极为重要。他们对依赖科学和客观方法的传统咨询方式已经忍无可忍。他们希望自己的企业能够以新的产品和服务对市场做出最快速的反应。因此,他们要寻求执行过类似操作的咨询顾问的建议。这种需求使得像 Athur Andersen 这样的公司多年来一直以每年两位数增长速度递增,同样也使得那些有标准解决方案支撑的 IT 公司进入咨询市场时,更加充满了自信。很快这些公司之间的区别已变得模糊不清。当这些公司为吸引优秀毕业生、外包咨询方案而相互竞争的时候,潜在的利益冲突也在不断增长。

美国和欧洲管理当局越来越多的关注,在一定程度上还是产生了影响,作为反应,Ernst & Young 将其咨询业务卖给了 Cap Gemini。PricewaterhouseCoopers 差点将它的咨询部门卖给了 Hewlett Packard,尽管这项交易失败,但市场预期类似行动看来在适当的时候还会发生。Arthur Andersen 拆离了它的咨询业务,分立出来的两个部分现在都在重建他们各自的市场。

一些大型公司以及他们的一些做法已经使客户们变得清醒,比如他们指派有着良好资格证书但往往缺乏经验的年轻人组成咨询队伍,提供标准解决方案。这也许会降低客户的风险,但是他们或许并不能提供客户所必须的解决方案。由于需要的商务方案令

人费解，大笔金钱遭到损失，越来越多的项目中途失败。客户需要独立的、有见识的建议，更需要作业执行阶段的确定性。

单个咨询顾问的能力

在一个不确定的世界中，客户总是最大限度地追求确定性以保护它的市场份额和利润。获得你所需要的服务日益成为选择咨询顾问最重要的因素，而这样的服务只能由其成员能证实他们具备你所需要服务的最新知识和技能的咨询公司提供。

在英国，客户现在可以询问潜在的咨询供应商他们是不是IMC的注册成员。客户还可以询问指派到他们公司的咨询小组的每一位成员，是否具备客户需要服务领域的最新知识和技能。为了能作出肯定的回答，成员必定已经通过对他们最新能力的严格评估。每年IMC都要进行这样的抽样测试。越来越多的公司正在登记加入IMC的合格实务计划。这一计划要求咨询公司能够通过IMC对他们的人员招聘、培训以及再培训程序的一系列评估。如果公司能够成功通过，其雇员可以走捷径在三年内获得注册管理咨询顾问的资格，而其他执业者要取得资格需要更加正规的五年培训。

个人的能力将从以下四个方面进行测试：

- 咨询能力
- 管理能力
- 职业特长
- 社会/技术/经济/政治常识（“等级”）

证实能力的责任在应试者，他必须联系他的工作经验陈述二十九个方面的能力。其中九个方面必须集中陈述管理咨询能力。职业特长方面要求相关的初级或更高程度的资格或者是相关职业资格。最后，在申请过程中必须呈递“等级”依据，包括：职业记录、

作业案例研究、介绍和评估面试。更多细节可以从 IMC 得到。这些程序由爱丁堡的纳皮尔大学(Napier University, Edinburgh)批准生效,它的质量保证程序代表了这一领域的前沿水平。

当管理咨询顾问作为个体成为 IMC 的成员时,他或她必须正式同意遵守法律上可以强制施行的职业行为规范,遵从职业道德大纲中要求的个人行为标准。

国际方面

随着 ICMCI 正式采纳注册管理咨询顾问资格条件,其他国家客户希望证实咨询顾问资格的能力的要求将变得更加普遍。ICMCI这一团体有来自独立国家的 33 个成员团体。每一成员都在其地理位置所能影响的范围内努力形成共同的准则来限制个体的工作。在某些场合,通过为他们的全球咨询实务寻求认可(既包括内部也包括外部咨询),全球业务加快了这一步伐。英国的实务认证程序有可能得到推广,进而为 ICMCI 采纳,这样这些全球执业者就可以向他们的客户提供保证,同样也有助于吸引更好的应试者。ICMCI 已经迈出了第一步,采用了集中体现共同特征的行为规范(Code of Conduct),但是道德规范大纲还没有被采用。

工作的法律基础

为了避免在新闻报道中出现一些更加令人吃惊的结果,对于咨询服务的购买者来说,小心潜在的风险总是至关重要的。对于任何场合的购买,"买主须自行当心"这一罗马法律格言总是能套上的。大概的意思就是忠告买者要当心没有事实根据的声明以及看上去不切实际的承诺。因此,当你购买咨询顾问的服务时,务必

确保他的建议明确声明了他的工作基础，这一点至关重要。声明越具体越好——尤其应该声明：

- 他们对客户要求的理解
- 他们处理客户要求的方法
- 参与职员的数量以及他们的相关经验
- 预期客户提供资源数量的假设
- 估计满足客户需求的必要时间
- 估计相关成本

这些声明为后续工作提供了坚实的起点，在后续工作中，这些声明对客户同咨询顾问一起管理项目也将非常重要。同时，这些声明也为衡量咨询顾问的效率提供了重要的方法，如果合作关系最终破裂，它对于所采取的任何法律行动都至关重要。

处罚、仲裁和赔偿

有些咨询公司的拙劣行为已经构成犯罪。但是，调查表明这些有问题的公司不是任何正式团体的成员，因此，他们可以逃脱行业处罚。即使是要求公司调拨资源修正他们不正当的工作，很普通的赔偿都不能得到。如果违法公司是 MCA 或者是 IMC 的成员，只要客户觉得必要，就可以通过适当的团体申诉对其进行处罚。

IMC 已经提议引入一种更加透明的处罚，即建议犯错误的公司邀请一位著名人士（不是管理咨询专业人员）参与纪律程序的管理。这可以看做是基本的人权问题，同时也是为了保护公众。

当客户怀疑咨询公司有不当行为这样不常有的事件发生时，与 IMC 或者 MCA 联系，可以帮助他们确定可以得到的赔偿。在英国的法律中，向 IMC 或者 MCA 申诉并不一定会导致客户利益受损：这要视情况而定。一旦仲裁做出判决，就仲裁而言，责令双

方根据仲裁结果履行义务是正常的事情。否则，合同法或是普通法规定的权利可以适用。

在其他国家，情况有所不同，客户应该联系他们的地方管理咨询团体寻求指导。

IMC 道德大纲

近几年来，个体道德行为的缺乏已经受到越来越多的公众注意和媒体监督。结果，公众对来自公务人员、选举代表以及职业顾问行为标准的期待是越来越高。学会发布这些大纲的目的是为了帮助成员，也是为了提供可以利用的测试或者其他方法来衡量成员道德行为的高低程度。

学会的行为规范建立在三个基本行动原则之上，即：

- 向客户提供高标准的服务
- 独立、客观、廉正
- 职业责任感

大纲还描述了另外两个与道德决策有关的原则，这些原则列出了一系列设计好的问题以帮助成员客观地了解自己所处的困境。考虑这些问题之后，成员也许希望找一个人来共同探讨，学会提供了保密道德热线服务电话。服务是免费的，也不作任何承诺，目的是帮助成员形成自己的决定，在大纲的结束部分还对这个问题做了说明。

基本大纲

根据这些大纲，成员必须考虑众多利益相关者的利益，“利益相关者”已经成为道德领域普遍使用的一个词，指在某个场合存在利益和权利的个人和组织。利益相关者可以包括一般公众和国家利益。

透明性

1. 在做决定之前，你可以同客户讨论相关问题吗？

对这个问题的回答表明了透明性原则在多大程度上得到体现。如果存在这样的情况，使得这种讨论看起来不太可能，你应该考虑为什么会这样。是不是这样的讨论让你不舒服，甚至削弱了你的法律地位？

2. 向你的家人说明你的行为时，你感觉舒服吗？如果是你的朋友呢？是你的同事又会怎样？

这个问题是为了探明你对自己行为的满意程度。如果你在回答时感到不舒服，你必须严肃地对待你的行为，到底有没有问题。

3. 如果你的行为在电视或报纸上公开，你觉得舒服吗？

尽管和你的家人、朋友讨论这些问题，你可能感觉没有什么不妥，但是面对要在媒体上解释你的行为的可能性时，你仍然有可能觉得不舒服。这与你的行为有关吗？

4. 你所建议采取的行动（或者不行动），你有信心在你的同行眼里也是适当的吗？

你也许在面对家人、朋友、利益相关者以及媒体时，你有信心为你的行为寻找借口、进行解释，但是面对同行时，你还有这份自信吗？他们更有可能理解相关问题，能够提供有见地的观点。

结论

成员们对自己的行为负责，所提供的这些测试问题只能作为指导，以帮助他们形成自己的意见。这些问题不是全面惟一的，在整个工作过程中，其他问题也可以起到暗示作用。

需要更加机密的建议，可以与学会的首席执行官联系，他会指点你向 IMC 的保密道德服务热线寻求帮助。如果你决定了，首席执行官会在保密的情况下要求你提供以下信息：

■ 涉及各方的名称(确保排除利益冲突)

■ 涉及工作的性质,你在该工作中的角色

■ 相关时间标度(紧急吗?)

■ 证实你希望登记人员联系道德服务热线电话

如果是一个道德问题,首席执行官将提交道德服务热线。专门研究小组将挑选出一位独立的成员,他将会与求助者联系,明确问题并提供帮助,通常是通过电话处理。如果需要,经求助者的同意,专门研究小组的其他成员也可以参与讨论。研究小组旨在帮助会员形成他或她自己对有关事件的决定,任何情况下,协会和专门研究小组成员对会员的行动结果都不承担责任。

管理咨询学会(IMC)职业行为规范

导言

学会有两套行为规范,具体如下:

■ 职业行为规范对所有作为管理咨询顾问从业的学会成员具有约束力——包括合作成员(AIMC)、注册管理咨询顾问(CMC)、全职成员(FCMC)、注册实务(Registered Practices)、合格实务(Certified Practices),以及实务中的附属成员(Affiliates)。

■ 简要行为规范对不是咨询顾问名义从业的所有成员有约束力——包括非实务中的附属成员以及机构附属成员

管理咨询学会是希望通过建立和维持其成员的最高行为标准,推广必要的知识和技能,以实现管理咨询职业的进步。

职业标准

管理咨询顾问作为独立的个人向工商企业、社会公众以及其他事业单位提供以下职业服务:

■ 识别和调查涉及战略、政策、市场、组织、程序和方法等方面的问题

■ 通过实地调查和分析，明确表达适当行动的建议，同时适当关注其他的管理和商业问题

■ 同客户讨论，与客户就最合适的行动方针达成一致意见

■ 当客户提出要求时，帮助客户执行这些建议

在向各种级别的管理人员提供职业服务时，管理咨询顾问担负着保持廉正和职业胜任等最高标准的重大责任和义务。认识到这种责任，管理咨询协会在它的职业行为规范中概括地说明了成员作为咨询顾问从业时必须具有责任和义务，这样就保证了咨询工作的高质量，同时也提高了这一职业、学会及其成员的声誉和社会认同感。

行为规范

学会的有些成员并不是作为咨询顾问从业——如：个体附属成员和机构附属成员。他们被要求遵循简要行为规范的标准，列示如下：

附属成员

■ 应该尽其所能地促进管理咨询协会的目标

■ 不得有损害管理咨询协会及管理咨询职业声誉的行为

■ 必须是能够成为管理咨询协会成员的合适人选

■ 无论何时何地都要保持良好声誉和品质，特别要当心的事件包括：

——刑事犯罪或在破产诉讼中负有责任

——遭到法院或管理当局的纪律指责

——对成员或社会公众有不道德或不当行为

■ 不得故意给学会提供错误的、不准确的、误导性的或是不完整的信息

咨询顾问的品质

为了能够经济有效地执行他们的职责，管理咨询顾问必须具备的品质有：

■ 客观、公正、独立
■ 技术和机构管理知识
■ 咨询技巧
■ 实务经验
■ 技术专长

注册管理咨询顾问已经证实他们拥有并能够运用这些品质。管理咨询委员会的合作成员必须证实他们正在进行有效的培训以满足要求。

注册管理咨询顾问和合作成员的基本责任：

■ 保持思想和行动的独立
■ 处理客户的事务时，保持适当的自信
■ 正确处理管理问题，提供恰当的建议
■ 不断努力提高职业技能，保持高质量的建议
■ 提高管理咨询的职业水准
■ 维护管理咨询职业的名誉和尊严
■ 保持个人行为的高标准

在认识到他们对客户、所有公众、管理咨询职业所承担的责任的前提下，管理咨询学会的所有实务中的成员每年都以书面形式承诺遵守学会的职业行为规范，参加相关后续职业培训活动。

职业行为规范

学会的职业行为规范建立在三个基本原则之上，即：

- 满足客户的要求
- 廉正、独立、客观
- 对管理咨询职业和学会负责

这些原则以具体的规则(即具体的劝令)和应用注解(提出具体情形所允许的活动或最佳做法,以及如何模范地遵守相应的原则或规则)为基础。

学会的委员会会不断地在学会的出版刊物上发布职业行为规范修订版本中将要包括的原则、规则和注解。学会的成员必须从发布之日起就遵守这些新发布的条款。

职业行为规范中的原则、规则和注解不仅适用于学会的成员个人,而且还适用于以学会名义或在学会成员控制下通过其合作伙伴、联合主管、雇员和其他中介人员执行的行动。

职业行为规范中的界定

成员:ACMC、FCMC 或 AIMC

客户:学会成员与其签定协议和合同为其提供服务的人、公司和组织。

声明:有关或者披露行为规范中特定规则所覆盖的情形相关的事实的书面声明。

独立:处于这样一种状态:自由表达您自己的观点,不受(咨询)组织之外任何人的任何控制或影响,也没有必要考虑这种意见将如何影响到您自己的利益。

学会:管理咨询学会

纪律行为

如果学会的纪律委员会发现学会成员的行为违背了学会的职业行为规范或者给管理咨询职业或学会抹黑,那么该学会成员就必须对纪律行动担负责任。

根据学会的章程(Bylaws),学会成员必须对学会提出的关于成员职业行为的审查发表声明。在这种情况下,如果学会成员没有发表相应的声明,就被视为违反了相应的规则或注解的原则。

原则 1:满足客户的要求

无论何时何地,成员都应该高度重视客户的要求和利益。

规则

胜任能力

1.1 成员只能接受自己有能力执行的客户工作,并且相应的工作能够有效地为客户服务;成员不能作出误导性的结论,而且,在客户有要求的情况下必须提供源自其他客户的参考资料。

咨询产品的交付和费用协议

1.2 成员应该同客户就所提供的咨询服务的范围、性质和交付以及报酬的计算基础在咨询服务开始之前达成正式协议;之后,任何变动都必须首先同客户讨论并征得客户的同意。

转包

1.3 成员必须在事先征得客户同意或其他协议存在的情况下才能转包相应的咨询工作,并且仍然对相应咨询工作担负责任。

1.4 成员必须严格保守有关客户的各种事件的信息,不得泄露任何在咨询项目开展过程中所获得的专有信息。

无人才劝诱行为

1.5 成员不能劝诱或鼓动正在为其提供咨询服务的客户的任何职员另谋他职,除非这本身就是咨询项目的目的。

应有的职业关注

1.6 须确保为客户提出的咨询意见、解决方案和推荐建议的基础是对所有可以得到的相关事实和重要经验的全面客观研究和分析,并且具有现实意义和可操作性,容易被客户清楚地理解。

沟通

1.7 成员必须确保客户能够完全了解项目的进展信息。

1.8 成员必须鼓励客户对其工作表现提供反馈意见，并做好记录。

尊重

1.9 在项目进行过程中，成员必须对所接触的任何个人表现出应有的礼貌和尊重。

原则 2：廉正、独立和客观

成员必须避免任何下述行为和情形的发生：同成员的职业义务毫不相干；可能损害成员的廉正形象。在咨询建议和推荐意见的形成过程中，成员必须完全遵照自己为实现客户最佳利益而采取的客观立场和观点。

规则

披露

2.1 成员必须尽早披露任何有可能会产生下列影响的特殊关系、情况或商业利益：影响或损害成员对具体项目做出判断时的客观性，或者客户或者其他方面认为将可能影响或损害对具体项目做出判断时的客观性。

2.1.1 规则 2.1 要求提前披露从客户所提供的咨询工作本身不能推论出来的所有相关个人利益、财务利益或其他商业利益。特别地，这一点同下面一些因素有所联系：

- 对同客户竞争的任何企业的直接关系利益或控制关系利益
- 在向客户提供或建议的产品和服务中的财务利益
- 任何同客户雇请的员工的个人关系
- 在客户组织、客户组织的合作伙伴或客户组织的子公司中的任何个人投资
- 最近或正被直接竞争客户雇请承担敏感的项目

■ 为第三方开展的工作恰好是某项交易的对面，如：投标竞争、收购、同时为管理机构和被管理机构工作、评价现有客户的产品。

利益冲突

2.2 成员不应该在下列情形下为客户提供工作：同成员的职业义务毫不相干，或者可能会损害成员廉正形象；只要出现了或者将要出现利益冲突，在必要的情况下，成员要么从项目中撤出，要么披露、获取相关方面对合约的履行或延续的认可。

2.2.1 需要提及的是：学会本身可能会在某些具体情况下成为“相关方面”中的一员。例如，如果某个学会成员在某种情况下所采取的行动可能会使得自己违反学会的职业行为规范，在这种情况下，会员不但要向学会报告所面临的尴尬情形，而且还要把相应的各种事实报告给学会。

贿赂和引诱

2.3 成员不应该接受折让、殷勤款待、佣金或礼物等贿赂而给予某个个人或机构好处，也不应该通过给予客户或客户的职员财务贿赂企图获得竞争优势。

2.3.1 合法的市场营销活动当然是要支付费用的，同时国家的法律也应该遵守。

信息的私密性

2.4 成员不应该把在项目过程中获得的关于客户的机密信息用于个人利益或客户组织外其他人的利益；同时，也不得有任何法律规定或推定的内部行为和内部交易。

2.5 在必要的情形或合适的情形下，成员应该确立具体的工作方法来保护客户信息的秘密。

客观性

2.6 对客户期望从咨询合约中得到的利益，成员必须告知客户自己对此持有重要保守意见。

2.7 成员不能在没有澄清其相应影响的情况下，牺牲长期利益提出利于短期利益的方案。

原则3：对管理咨询职业和学会负责

成员的行为应该永远尽力提高管理咨询职业和学会的地位。

规则

年度确认

3.1 成员必须每年向学会做出确认，肯定自己遵守学会的职业行为规范。

后续职业培训

3.2 成员必须遵守学会有关后续职业培训的要求，以确保成员向客户提供的知识和技能能够跟得上时代的发展。

3.3 成员必须鼓励所指导和管理的管理咨询顾问通过不断的后续职业培训来保持和提高他们的能力，鼓励他们成为学会的成员。

对其他人的职业责任义务

3.4 成员应该尊重职业责任和义务及同自己共事的人的资格水平。

3.5 成员向其他管理咨询顾问引荐客户的时候既不能不如实地陈述该管理咨询顾问的资格和水准，也不能代替他做成任何承诺。

3.6 如果成员承接了客户的一个项目，并且知道另一个管理咨询顾问也在为这个客户提供咨询服务，那么成员必须确保使两个项目之间任何潜在的冲突都能引起客户的注意。

3.7 如果成员被客户邀请评价其他职业人士的工作，就必须在所有向客户传递的技术结论和咨询结论中都严格执行客观性、廉正性和敏感性原则。

咨询费

3.8 成员同客户就咨询服务的协议和费用进行谈判的方式必须得到学会的认可，认为是符合职业道德标准的并具有专业水平。

3.8.1 成员应该参考学会的《管理咨询服务收费指南》。

宣传

3.9 成员在给客户出版咨询项目成果或演示说明时，必须确保其中的信息：

- 确凿相关
- 既不具有误导性也不会造成对其他方面的不公平
- 不会给本职业抹黑

3.9.1 公认的方式包括：

- 出版咨询项目成果（在客户同意的前提下）
- 通过广告通讯录（出版物、电台或电视）或公开演讲直接接近潜在客户的各种方法。成员应该参考《管理咨询服务促销指导》

个人行为

3.10 成员应该是一个适合从事管理咨询职业的人。

3.10.1 无论何时何地都要保持良好声誉和品质，特别要当心的事件包括：

- 刑事犯罪或在破产诉讼中负有责任
- 遭到法院或管理当局的纪律指责
- 对成员或社会公众有不道德或不当行为

3.11 成员不得故意给学会提供错误的、不准确的、误导性的或是不完整的信息。

2.4

管理咨询给高等教育带来的机遇

Sally Woodward, Allan P. O. Williams

导言

购买管理咨询服务实际上是公司的一项重大投资行为，这一投资的目的是为公司确保获得理想成果提供帮助。尽管这些都是投资行为，但选择和评价咨询公司仍然是一项复杂且不确定的程序。从传统上看，这一行业还没有形成法定的准入限制和质量控制机制(Kipping，1999)，尽管在本章中我们可以看到，一些相关职业团体正在努力改变这一现状。因此，在缺少标准或者说指标的情况下，公司在选择服务供应商时能期待什么呢？公司管理人员又如何评价咨询顾问和他们公司的质量和价值呢？

在寻求处理这些问题时，我们从全国及全球层面上，考虑目前的几种方法。在这些方法中，高等教育正在为管理咨询做出贡献，同时也为高等教育机构、客户公司、咨询公司，以及他们的职业学会和协会将来的联合开发提供了另外的途径和方法。

质量保证机制

由于客户购买的是专家的意见，人们很难对其不确定的本性做出评估。因此，能够为客户公司提供一定形式质量保证的机构发挥着重要作用(Gallouj，1997)。职业机构提醒购买者以下一些事实，即他们的成员：

- 是在一整套的理论知识基础上运用技能
- 都经历过较长时间的训练，具有丰富的经验
- 都经历了对他们能力的测试
- 都经历过制度化的培训和一段时间的见习期
- 都是注册执业者
- 都遵守道德准则和职业行为规范

这种形式的“信号策略”表明了一种行动，即希望把任何人都可以自称为“顾问”的不规范市场组织起来，把管理咨询当做一项职业建立起来。这既有助于减少购买者的不确定性，又提高了咨询顾问的能力和专业技术，因此，也提高了管理咨询业的质量水准，尽管这样做会带来相关的成本(Abbot，1988；Torstendahl and Burrage，1990)。

许多职业服务，如医疗、会计和法律都很大程度上降低了客户的风险。这主要是通过规范行业准入限制来达到的。譬如，运用强制性的资格考试，同时发展高等教育课程和理论与实践方面的资格条件。然而，不同于这些老的行业，管理咨询业直到最近才建立了一套固定的资格基准。这一职业资格，即注册管理咨询顾问(CMC)已经被 30 个国家采纳，这已在 2.2 章描述过。在英国，注册管理咨询顾问资格已经被苏格兰爱丁堡的纳皮尔大学认可，获得这一资格可以得到 30 个奖励学分，而在他们大学，咨询专业的本科文凭需要 120 个学分，硕士学位则需要 180 个学分。英国的

管理咨询协会(IMC)正在与其他许多高校(University of Glasgow Business School, University of Central England, Leeds Metropolitan University, Aston University)一起努力,希望通过被提议的学习/教导合作计划建立更加紧密的联系。在这里,注册管理咨询顾问能力、行为规范、道德大纲在课程教材里都有清晰的说明。另一个可以选择的模式是 Wolverhampton 大学"职业学习"等级计划,它既包括注册管理咨询顾问(CMC)培训又包括后续职业培训(CPD)活动。

在美国和英国,高等教育机构都显示日益增强的兴趣,在咨询专业本科和研究生级别上开发课程和项目。同样的项目在法国、德国、荷兰有的已经存在,有的正在开发之中。进一步的建设有赖于职业学会的工作,以及日益增加的大学教师和博士研究生所开展的一系列研究。美国和英国的管理学院中的特别兴趣小组作为其他团体也正在为推进咨询实务的法制化和高标准化而努力。因此,高等教育可以通过教学和研究等多种方法推进管理咨询的职业化,客户公司是最直接的受益人。实际上,自 80 年代起,为职业而教育已经越来越成为英国高等教育的一个重要方面。比如:城市大学的办学宗旨——"为工商和职业服务的大学"——就很好地反映了这一点。

目前高等教育中为有关管理咨询所做的准备

Milam Kubr(1996)在他的《管理咨询》一书的各种版本中指出,咨询既可以看做一种职业,也可以看做一种方法,那些有能力运用它的人,其主要职业一般并不被看成是咨询工作。其他一些人也都关注过管理咨询所涉及的各种各样的活动和组织。

它的从业者都是一些独立的大型跨国公司,但也有注册会计师,成千上万的自由执业者,商业学院的教授,内部咨询顾问,同

样，包括软件公司和计算机制造商。

(Sauvant，1993)

尽管我们承认在咨询的范围界定上还存在着争议，但是，采用这一观点有助于我们将目前的管理咨询方面的高等教育的准备看成两个分支，即：为管理咨询职业提供的准备，以及为其他人提供的准备，这些人只将咨询当做其角色的一个方面。这就意味着公司可以通过各种形式从中受益，比如：聘请受过教育的个人，往往具有咨询资格的个人，聘请提倡这些培训的咨询公司。

关于管理咨询教育和培训条款的学术文献现在非常稀少(作为例外，参见 Gregory，1994)。作为英国管理学院特别兴趣小组的起步的一部分，发起人之一最近进行了一项关于咨询教学计划的调查，调查揭示了目前在英国高等教育机构中有四种类型针对管理咨询的教学计划：

- 经理主管人员培训计划
- 工商管理硕士(MBA)中的选修课或者教学单元
- 为专家准备的硕士级别的教学计划，其中咨询是重要组成部分
- 咨询专业硕士和本科教学计划

具体阐述如下，其详细描述了每一种教学对公司发展和变革以及个人发展的贡献。

经理主管人员培训计划

这种培训时间长短各不相同，从短期的利用周末或者三五个工作日住到学校，到覆盖一段时间的好几个星期。这样的例子包括：法国 ESCP 通过四个星期的“管理咨询课程”，提供职业资格鉴定；英国的 Roffey Park 管理学院提供的一个星期之久的“公司变革咨询技巧”课程，这一课程是为管理人员、职业开发者以及个人

为寻求对自我发展的控制而设计的。Roffey 计划的学习成果包括：

■ 展示范围广泛的人际关系技巧，提高参与者作为咨询顾问更为有效地施加影响的能力

■ 能够更加严密地分析问题，然后，对个人、团队以及组织究竟发生了什么形成更清晰、更深刻的认识

■ 在计划、促进、实施组织变革（指自己的组织或其他适当的组织）方面显示出更强的能力

一般来说，经理主管人员培训计划的目的在于提高对咨询活动复杂性的认识，向参与者介绍相关的关键咨询技巧和角色。培训计划的侧重点各不相同：有些是关于内部管理咨询的，有些则是关于外部管理咨询的（或者两者都包括）。有些还包括管理和开发咨询公司的知识和技巧。在那些连续几个星期的培训中，会要求参与者将在课程所获得的知识运用到实践中去，然后，在与其他参与者以及导师的谈话中反馈相关信息。显然，由于时间因素，这些课程只能限制在基本能力培养方面。但是通过建立良好的基础，参与者在已有的通道上进一步发展他们的能力。由于公司必须提高和改善他们的变革管理能力，才能在当今这样竞争激烈的市场中生存，所以这些培训项目正好可以通过向适当人员实施“意识提高程序”来聚集这种才略，实现对公司的有益贡献。

工商管理硕士（MBA）选修课程

管理咨询是颇受 MBA 毕业生欢迎的一项职业选择。一些英国的大学已经选择提供咨询选修课（少数大学作为必修课）。选修课能否开得起来取决于有多少学生有兴趣选它。通常，它要和其他许多热门话题进行竞争，比如：知识管理、战略、M&A、企业家，等等。

我们调查发现，英国排名前十位的商业学院，有 8 所院校为学生提供了咨询选修课，另外，还发现了其他 15 所学校也开了选修课。许多课程的重点都不相同，这一点从选修课的标题上就可以看出来，比如，战略发展和咨询技巧、管理咨询干预、管理咨询技巧和咨询工作以及研究方法。课时和教学方法也不相同，有些只有 14～30 个学时，而有的只是让参与者承担进展中的项目，很少有课堂教学。大多数选修情况下，要求学生牺牲 100 个小时，外加必要的活动。

MBA 选修课为满足各种各样学生的需要而设计。有些是为已经是咨询顾问的学生设计的，另外还有一些是为专业人员希望在他的全部技能中发展咨询技巧而设计的。然而，主要课程还是为那些即将进入咨询行业的 MBA 学生而设置的。课程差异的一个关键因素，是希望在发展学生的技能（或真实知识）与发展智力之间保持平衡。

我们询问了这些大学在除满足学生的要求之外，提供咨询选修课的动机是什么。我们发现了两个关键动因，即学术界对咨询研究的兴趣，以及学术界和执业者之间的联络和合作，这两个动因导致了咨询选修课的产生。个别案例中，选修课的存在是因为 MBA 教学计划主管觉得咨询作为课程的一部分可以增加可信度。

大型咨询公司很少注重这一类的选修课程，因为传统上他们喜欢按自己的模式培训咨询顾问。学生重视选修课的原因各种各样。比如，可以通过选修课洞悉咨询工作，以便他们做出更好的职业选择。他们当中有些人将会决定利用现有的能力自己开设咨询公司，另外一些人将决定加入咨询公司，更多人将决定这不是属于他们的生活方式。当 MBA 毕业生走上管理岗位，在他们的管理角色中运用咨询知识和技巧时，公司就能从中受益。当公司需要选择和管理外来咨询人员时，MBA 毕业生也将为公司带来好处，因为他们的经验有可能使他们成为更精明的客户。

为专家准备的硕士级别的教学计划，其中咨询是重要组成部分

我们发现最近有些大学提供的教学计划中，咨询是其中重要的组成部分。这些教学计划非常适合 Kubr(1996)上面所描述的第二群人——咨询只是作为一种方法被那些有能力的人运用，而这些人其主要职业一般并不被看成是咨询工作。

这些教学计划中就包括专门为人力资源专家而设置的，例如，South Bank 大学提供的人力资源(咨询)文学硕士，曼城技术学院(UMIST)的专攻咨询的人力资源理学硕士。South Bank 大学设立咨询方面的硕士学位已经将近 10 年。在认识到人力资源职业的变化本质后咨询专业领域得到了长足的发展。其职业资格被认为与以下一些人员尤其有关：人力资源专业人员、人力资源及组织发展顾问、对组织变革负有责任并渴望加强其战略咨询技巧的高级管理人员。

对会计专家，雷丁大学最近设立了国际咨询与会计方面的文学硕士学位，北安普敦商业学院也设有会计与咨询硕士学位。雷丁大学的课程所涵盖的主题主要有：行业结构和行业行为、行业的演变、传播新的管理技术秘诀中咨询顾问的作用、咨询工作的方式方法。另外还有以案例为基础的咨询实践课程，集中介绍咨询公司及他们的服务，这一课程主要是针对拿到最低等级的学位后正在攻读硕士学位的年轻人，为将他们引入不同的职业选择而设置，同时课程也介绍了会计公司咨询分支的演变历程。

这些例子表明，研究生教学计划可以根据有着大量工作经验或者没有工作经验的人的需要来设计。前者的目的是为了满足已经工作或者已经为公司提供服务的那些人的需要。这也意味着，专家通过咨询方面的培训，可以为公司带来附加值。譬如，他们的

才干中吸纳了更有知识的战略角色，做专题必须进行的项目工作使他们获得了更高等级的调查技巧。在会计师的例子中，咨询专业的入门等级的资格满足了学生决定未来的需要。即使是在这里，公司也会因为学生做出的基于可靠信息基础上更明智的选择而获得利益。

咨询专业硕士和本科教学计划

咨询专业的教学计划有在以前就已经建设得很完善的，也有直到最近才刚刚开发的。前者的例子包括：Sheffield Hallam 的组织发展和咨询方面的理学硕士，Ashridge 的组织咨询硕士学位，以及 Tavistock 学院的高级组织咨询的资格认证。最近开设的则有 Sheffield Hallam 管理与咨询理学硕士学位。

Ashridge 的组织咨询硕士学位教学计划的主题被他们的主管 Bill Critchley 博士描述为三个方面：作为复杂程序的组织、质询，以及以自反性作为思维方式的参与主义/构成主义的世界观。这是一项业余教学计划，符合让专业人员“边学边用”的高等教育趋势，其教学部分持续一年半，另外半年时间做专题研究和写论文。三个教学模块都有一系列以三天为单位的专题研究小组，还要参加“咨询应用小组”(CAG)内部各小组之间的交流会议，专题研究小组有集中从经验上进行自查的，有专注于从职业角度开发咨询能力的，还有专注于开发组织、学习、变革和咨询这一过程中所涉及到的复杂概念上的框架结构的。咨询应用小组(CAG)为各部分所学的知识与实践相结合提供了机会。

除了咨询硕士学位以外，一些大学也提供本科文凭(如 Strathclyde Graduate Business School 在管理咨询职业发展方面的文凭)和证书(如 Civil Service College 在咨询实践方面的证书)。注册管理咨询顾问的能力和标准现在都在向 CSC 的证书看

齐。

正式大学的资格认证是个体咨询顾问质量的重要信号。客户非常渴望检查那些并不打算长远呆在他们公司的工作人员的简历，如果在咨询方面既有大学文凭又有职业资格证书，对其质量当然能提供强有力的保证。

另外，公司客户应当明白，高等教育系统本身就受到各方监督，而且有大学排行榜，这些也能反映所获得的资格证书的质量。例如，《金融时报》发布的全球前 100 所工商学院 MBA 排名。由于管理咨询是许多 MBA 毕业生的职业选择，而且有些咨询公司只从最好的里面挑，因此，这样的市场信息对用人单位和咨询服务购买者来说就有直接价值。

大学及其资格认证的质量又受到它招聘的职员的影响，除此之外，还受到大学之间的相互竞争的影响，这是一个有效循环。为了保住顶级工商学院的位置，竞争非常激烈，这也使得他们在招聘时的筛选程序极其严格。许多学校都强调团队工作，意味着候选人必须具有同获得国际资格的人士一起作业的经验，必须具有发展宽泛的文化和语言技能的经验以补充他们的工商知识。另外，那些能够被信誉良好的 MBA 项目接纳的，必须是具有行业专门技能的有经验的经理（比如 AMBA 所信赖那些人）。因此，咨询顾问所需要的知识技能已经包含在招聘职员所要求的条件中。

考虑到对管理咨询服务需求的不断增长，高等教育应如何满足将来对咨询教育需求的增长呢？

将来的教育应提供的知识

在这一部分，我们将着眼于察看高等教育提供者和咨询公司构建不同的、相互补充的培训力量的机会，以及察看公司客户的角色。我们应该注意到这样一个事实，即：高等教育正在经历重大变

革，这种变革给公司带来了积极的成果。

首先，有一种全球性的变化趋势，即大学的经济和职业角色越来越明显（Etzkowitz，1998）。如今，对大学最基本的要求是向学习者提供支撑国民经济的必要知识和技能，同工业企业一起为知识经济的发展做贡献。从这个角度看，高等教育机构已经和重要利益相关者一起努力共同提供知识和技能，直接满足了一些新兴行业的需要，如生物科技和 ICT。管理咨询业也已经有了打算实行类似的联合，而且有些已经存在（Czerniawska，1999）。

其次，正如 Gibbons 等（1994）所宣称的那样，传统上，大学制造知识的角色（持有笛卡尔哲学世界观的科学家追求“科学真理”，贴上了“知识生产模式 1”的标签）已逐渐为实践产生的知识（贴上了“模式 2”的标签）所赶超。模式 1 的知识提供了学科教育，而模式 2 的知识来自它在团队作业活动中的应用，通常导致不言而喻的（而不是清晰明确的）知识生产。

大学学院迎合工商职业的教育已经有意识地将自己定位在理论与实践的交叉点上。因此，他们可以有效地通过一个完整的系统将供给方的知识（如教育机构的高等教育）和需求方（如客户公司、职业学会、咨询公司等）联系到一起，这一系统的有效性取决于理论、研究和实践的相互作用。可以采取各种各样的形式，列举几例：

■ 高等教育机构可以在这样一种结构体系下提供管理咨询教育，在这种结构体系下，允许雇员边工作边学习，但是雇用公司必须配合这种积极性，认可额外的要求。这一形式的教育可以通过各种互动媒介来实现，可以有不同的时间安排方案，可以是开放式的，可以是度身定制，也可以联合办学。工商管理学院可以利用已经建立好的网络和联盟在欧洲或全球管理咨询界提供硕士级别的教学计划

■ 职业学会、客户公司以及咨询公司可以积极参与高等教育咨询方面的教学计划。比如，可以建立战略顾问委员会为管理

咨询教学计划的设计和必修课程提供建议

■ 公司大学可以和高等教育机构合作，事实上有可能是以一种合伙关系，来提供管理咨询资格认证，可以集中在内部咨询或外部咨询（因为大公司都将有经验的内部咨询分支出售给了外面的公司）

■ 客户公司可以与工商学院协作提供度身定制的或联合开办的经理主管人员培训计划，集中在公司如何发展必要的结构、技能和知识才能使之成为更加有效的客户

■ 客户公司、职业学会、咨询公司和高等教育机构可以就研究建议进行合作。比如，社会经济科学研究委员会（ESRC），英国工商与管理研究最早的政府基金就已经开发了一个庞大的计划，为重要学术和行业建立起联系

■ 学术研究人员可以同运用基础理论等方法论从事归纳、理论构建研究的客户公司和咨询公司进行合作。这可以产生相关和最新的数据资料，在此基础上建立更好的理论，指导如何才能产生更有效的咨询效果

另外，在过去大约 20 年的时间里，高等教育发生了重大变化，他们开始像关注教学一样关注学习，并且注重发展积极能动的学员。存在许多种教学观点，都将实践看得和理论及思考一样重要，学术知识和执业者知识相分离的传统被打破，教/学模式提倡科学与实践的结合。当今，激烈的行业竞争产生越来越复杂的公司问题，我们认为高等教育机构，尤其是工商管理学院能够为咨询顾问所需知识技能的发展和认证提供一个有价值的坐标。

结论

和其他有兴趣者一起，高等教育在管理咨询的发展和资格认证方面能够发挥自己的一份作用。尽管对许多大公司来说外部咨

询资格认证显得不那么重要，因为他们可以依赖他们的声誉和公司内部培训(Penn and Holt，2000)，但是发展管理咨询的教学和研究应该能够直接或间接地使客户公司获得利益。

它可以使客户得到额外的质量保证。通过共同努力，关于咨询中客户行为的知识应该能够帮助他们改善活动。从更一般的意义说，客户不再需要很大程度上依赖名声和"历史记录"来选择咨询公司。小型咨询公司能够补充那些更有选择地将自己装备起来的咨询顾问，他们能够适应在快速变化的行业中工作，能够提供各种各样流行起来的产品。另外，不断增加的供给还有助于减少技术短缺，因为大型咨询公司从这些集中备用的人员中补充新成员的比例非常小。高等教育还能够拓宽咨询顾问的职业前景。

Bines 和 Watson(1992)已经发现了三种模式的职业教育：学徒、技术统治论者、后技术统治论者。在学徒和前技术统治论者模式中，职业教育主要发生在工作中。技术统治论者模式的教育是许多行业采用很多年的方式，支撑这一模型的一个假设是：职业活动是理性、讲究技术、道德上中立的。第三种模式，称为后技术统治论者模式，目前正处于发展阶段。它的主要特点是，人们在实践中获得职业能力，然后通过继续学习将其上升为"职业艺术"。它涉及到实践中的思考，同时实践也通过在模型、框架、理论、方法和论据中采用新的观点得以丰富和提高。而这些模型、框架、理论、方法和论据都是通过高等教育有效获取，并在特定的政治、道德、人际关系、文化社会环境中得以精炼。

公司管理层、管理咨询顾问、学术界具有不同但却可以相互补充的知识和技能。面对竞争的威胁，这三方面可以协同工作以增进商务效率，提高公司效果。事实上，在咨询活动的传递过程中，客户和咨询顾问是共同的缔造者，这意味着在帮助和支持管理咨询职业化过程中，客户能够起到重要作用。有人认为客户才真正是"这一职业的精神中心"——为了生存，管理咨询必须引起和保持客户对他们的信任(Koehr，1995)。我们希望我们已经充分说

明了高等教育在这一关系当中能够提供有价值的资源。

参考文献

Abbott, A (1998), *The System of Professions-An Essay on the Division of Expert* Labour, University of Chicago Press, Chicago

Bines, H Watson, D(1992), *Developing Professional Education*, Open University Press and SRHE, Milton Keynes, Buck

Czerniawska, F(1999), *Management Consultancy in the 21st Century*, Macmillan Business, Basingstoke, Hants

Etzkowitz, H(1998), 'The Norms of Entrepreneurial Science: Cognitive Effects of the New University-Industry Linkage'. *Research Policy*, 27,(8),pp823—833

Gallouj, C(1997), 'Asymmetry of Information and the Service Relationship: selection and evaluation of the service provider', *International Journal of Service Industry Management*,8,(1),pp42—64

Gibbons, M, Limoges, C. Nowotny, H *et al* (1994), *The New Production of Knowledge: The dynamics of science and research in contemporary societies*,Sage, London

Goodlad,S(1984), *Education for the Professions*,SRHE/NFER Nelson, Guildford, Surrey

Gregory, M(1994) 'The Education and Development Needs of Sole Practitioner Management Consultants: Current developments in the UK', *Management Research News*, 17, (10/11), pp39—50

Kipping,M(1999) 'American Management Consulting Companies in Western Europe, 1920 to 1990: Products, Reputation, and Relationships', *Business History Review*, 73, pp190—220

Koehr, D(1995) 'Expertise and Delegitimation of Professional Authority', *American Behavioral Scientist*, 38, (7) pp990—102

Kubr, M(1996) *Management Consulting: A Guide to the profession*, 3*rd* edn, International Labour Office, Geneva

Penn, R and Holt, R(2000) *Skill Issues in Other Business Services-Professional Services*, Skills Task Force Research Paper no. 16, Department for Education and Employment, Sheffield

Sauvant, K(1993) *Management Consulting: A survey of the industry*, United Nations, New York

Torstendahl, R and Burrage, M(Eds)(1990) *The Formation of the Professions-Knowledge, State and Strategy*, Sage, London

2.5

关于管理咨询顾问自律的实际情况

Ian Barratt

自律

业外人士对咨询顾问惟一了解的情况是，他们挣钱很多口碑很差。人们普遍认为他们高额的收费和所做的贡献不相称，其贡献就是用普通常识伪装成专家意见。

(Graef,1999)

关于职业化的喧闹早在几年前就过时了。职业是一种社会概念(威望、地位等)，而不是行业概念，然而试图获得社会地位已为时已晚。

(David Maister，引自 Kubr,1996)

我们拥有职业的种子，然而它需要另外 25 年的时间才会成熟。

(Glen Van Doren，引自 Kubr,1996)

这三条引语将背景情况压缩到了本章题目所提出的问题中。当然在英国，毫无疑问，这几年对管理咨询行业的报道大多是负面的。

在管理咨询界和其他有关领域中，一直存在着关于管理咨询是一种职业或仅仅是一种行业的争论。事实上，英国国内税收法将管理咨询视为一项交易，因其不存在囊括一切的行为守则和资格证明。

自律问题包括了许多内容。如何避开负面宣传，如何鼓励客户群体将管理咨询视为商业活动的有机组成部分而不是危难时刻购买的高价商品？职业化是否是一条途径，如果职业化被认为是不现实或不必要的，那么自律是否是一项明智的选择？

当然，社会各部门和各国经济实体均存在着变革的背景。全球化、技术进步、经营模式的改变、劳动力市场的转移、管理咨询内部建议和实施及内部咨询和外部咨询界限的模糊等均对个人管理咨询顾问的性质和角色产生重大冲击。他们提出了引起我作为一职业团体最高行政长官共鸣的问题——“在这种环境下，拥有永恒价值的传统职业协会的处境似乎是一种时代错误。这种职业团体是否变得多余？”(Barratt，2000)

也许，Barratt 提出的争论是有价值的，即关于职业是社会概念而不是行业概念的争论，隐含的观点就是他们会像伦敦中世纪的同业工会一样退化成形式化的团体或慈善组织。然而，我依然不能肯定该观点能否回答这样一个命题，即还需要一定方式的规范。商业活动是在社会体制中发生的，认为市场是最佳协调者的前提是市场机制是完美的，这在理论上是合理的，但在现实中，其合理性是值得怀疑的。职业协会似乎并没有步同业工会的后尘，国际劳工组织(ILD)已经指出了又一个令人信服的例子：“当最初运用很少知识的把戏让位于对普遍接受的统一的知识标准的运用时，职业意识和职业行为就产生了”(Kubr，1996)。

在讨论管理—咨询的来龙去脉前，我们应记住对于已成立的

学会存在着许多怀疑。这在州和政府设立的学会中已有所体现。同业公会和职业协会也不能避免这一压力。评论员谈到"……随着社会和媒体压力的增加，及政客的煽风点火，他们通常采用要求'进行行业整顿'的形式，同业公会期望成为准协调者"(同业公会论坛，2000)。就职业协会而言，观点是相似的——"传统上，政府赋予职业协会自律的特权，为了保证会员能遵守一系列行为规范和道德准则以保护公众利益，'随着教育意识和社会意识的加强，对……预期更高了'，传统的结构、规则和规范受到了挑战，特权的合理性也受到了质疑"(Watkins, Drury Bray，1996)。

面对压力，为了保护自己，职业协会对会员的要求越来越多，他们的情况变得更复杂了。这一有代表性的角色必须和保护公众的责任取得平衡。制定规章的功能本身并不是完美无缺的。他们主要集中于"保证包括市场所有参与者，如何实施规则并保证行业方面的限制性措施不和他们相抵触。所有这些规则都是不稳定的，也许是于对复杂法律规定的惧怕才组织到一起的"(Boléat，1996)。这些困难融合于国际环境中。欧盟中单个市场的发展意味着"关于两个问题的规则和规范的发展——职业者之间的竞争和资格认定标准的统一——是最值得关注的"(Watkins, Drury 和 Bray，1996)。但是职业从本质上讲是全球化的，应将规则放于多变的国际贸易方式和政治结构中考察。变革的动因之一就是"放松政府管制和私有化，及将决策权转向欧洲、全球和非政府组织层次"(同业公会论坛，2000)。

贸易工业部(DTI)的观点是，优良的自律规则结合高标准的经营和高素质的人员将有助于公司参与全球市场的竞争。由于服务公司日益走向全球化，结合有效的自律制度和合适而有支持力的机制——鼓励规范行为和解决跨国界争端的机制，我们可以减少壁垒从而实现全球统一市场的梦想。关键的问题是，该设想是否现实可行，政府的管制是否只会增加竞争的压力。

管理咨询职业界已经意识到，他们的专家意见经常受到媒体

和其他人的质疑。美国发生的一系列事件引起了人们的兴趣，会计工作中应用审计方法和咨询方法产生的保密“防火墙”失效事件，推动着人们对行业标准进行重新考察。管理咨询公司协会已清楚地向美国证券交易委员会(SEC)指出，任何限制会计师事务所提供咨询服务的建议均会产生意想不到的后果，结果就是在新的经济形势下，战略联盟和合资公司需要针对客户的需求提供服务。在英国，英格兰和威尔士的特许会计师协会认为美国证券交易委员会(SEC)的建议是起反作用的。他们认为以职业教育和严格执行的道德准则为基础建立的方法要比强制性规定的方法更严密。利用狭窄而墨守成规的解释规避规则的危险得到了避免，有弹性的方法允许个人环境的多样化，这种多样化产生于现实的商业活动中。

就专家知识来讲，管理咨询存在两个方面的问题。在英国，许多咨询顾问职业生涯的起点都是某一技术领域的专家，如会计或市场领域，接着凭借拥有的专家知识，他们又被其他职业团体(如，特许会计师学会或特许市场学会)吸收而成为会员。我们的建议是建立在以下命题之上的：光有技术专长是不够的，咨询技能，即在咨询活动中提供技术专长，需要独立的评价和鉴定。这是一个很重要的概念，它将咨询技能既看成是独立的技能又将其看成是特定的测试和鉴定机制。它形成了一种自我竞争。一个协会的会员同时又以其专家知识成为另一协会的会员，这一事实意味着任何管理咨询业的自律准则都必须兼顾其他团体的规章制度。面对一件投诉，到底以谁为标准呢？一个自律体系如何能解决合同诉讼？

在电子商务日益普遍的情况下，为了实现公司联盟尤其是和IT供应商的联盟，公司需要扩展其业务规模，这种业务扩展的需要产生了新的难题。这种联盟是否抑制了独立和客观性，英国协会将他们视为管理咨询的核心，他们是否有利于最佳方案的提出以适应全球竞争的需求。这一问题同样存在于将实施、提供方案、

投资甚至酝酿一个行为融合到一起的趋势中。咨询同业协会将咨询费收入的增长视为衡量成功的标准，然而客户和社会并没有理由也这样认为。和其他一般费用一样，咨询活动方面的支出同样要接受严格的审查，以使公司更具竞争力。管理咨询顾问必须能提供额外的价值并能在道德框架内提供高质量的服务。

但是，纯粹的国内分析法有着明显的局限性。咨询业的全球特性意味着法律权限和适用性方面存在的困难必须予以考虑，同时要防止规章制度被用做贸易壁垒和实现集团利益的手段。相反，即使有最充分的理由引入自律机制，有可能出现的情况是其他人都会将它视为贸易限制。存在着这样一种危险，即在引入任何行业自律体系的同时还需要配套加强行政管理和加大日常开支，同时任何该体系的失败都将挑起法律的干涉。实际的情况是，管理咨询行业和其他行业一样，面临激烈的竞争。任何规章方面的提案必须考虑给咨询职业留以足够的空间，使其保持灵活性以适应全球性和技术性发展的需要。在这个全球性市场上，“英国上市公司”必然和其他国家的上市公司保持同等竞争力。当市场被全球性惯例统治的情况下，英国公司内部的咨询活动日益外部化和全球化，因为小生境市场下的业务和经营也面临着欧洲和全球舞台的竞争。

关键是迎合客户的需要，而不是管理体制，因为它永远处于市场发展之后。无论是可能产生的财务成本还是机会成本，如果政府不给予足够重视，即使触及甚微，任何管理体制的潜在成本都将十分重大。职业团体对实务活动的额外管理需要财力，在许多情况下，这些财力都是由执业者来承担的。合格实务计划(Certified Practices Scheme)之所以可行，是因为管理咨询学会设计了这一概念，合格实务本身承担了开发用来指导他们遵循准则的操作程序的成本。学会相信它在自律行为中的地位维持了客户利益、公众利益以及职业成员的最佳平衡。

当其他英国公司认识到管理咨询顾问会给他们带来机会的时

候，任何自律机制都不应该束缚英国管理咨询顾问为业务展开的竞争。这就表明政府在这当中没有正式的作用。问题是政府是否应该对管理咨询协会(IMC)的努力目标予以支持。管理咨询协会相信通过现代的、职业的方法已经实现了最好的自律，比如通过纪律性约定所支持的准则。目前我们通过注册管理咨询顾问(CMC)来实现，它由外部确认以及一系列的职业行为规范和道德大纲来支撑。通过顾问的注册登记，管理咨询协会积极鼓励潜在的客户购买完全由注册管理咨询顾问执行的业务。如果注册管理咨询顾问(全球认证)意味着一切，那么通过纪律性地约定，它必须能够使顾问们获得商业优势，使客户们得到经过检验的专业技能。

管理咨询协会(IMC)一如既往地支持管理咨询协会国际理事会(ICMCI)鼓励注册管理咨询顾问(CMC)在全球范围内的推广和发展的目标。这使得我们在英国的工作必然具有全球意义。注册实务的路线就是，通过协会的全面审计注册实务可以推荐其成员直接成为注册管理咨询顾问(CMC)，这就要求协会谋求同其他国家的双边认可，即承认个人通过注册实务方式获得的注册管理咨询顾问的资格。正如注册管理咨询顾问本身所体现出来的那样，管理咨询业越来越趋向跨国和全球化的特性加剧了这一职业对全球性、易于执行的资格认证的需求。

通过与这一领域的其他代表机构、其他职业学会、政府以及管理咨询协会国际理事会(ICMCI)合作的途径，将鼓励和支持管理咨询业的利益相关者(包括客户和其他协会)共同发展一个完善的系统用以保护客户，并使英国的管理咨询职业在全球市场上具有竞争力。

本章内容主要来自《学会关于自律的立场》，发表于 2000 年 11 月，作为英国工商部建议将“自律”作为一种选择的响应。

参考文献

Barratt ，lan (2000)，Inside Careers，avaiable from www. in-

sidecareers. co. uk

Boléat(1996:128), Trade Association Strategy and Management, Association of British Insurers.

Graef ,Roger(1999), *Management Today*

Kurb ,Milan ed. (1996)*Management Consulting*, *A Guide to the Profession*, ILO

Trade Association Forum (2000) Models of Trade Association Co-operation

Watkins, Drury and Bray(1996:7) *The Future of the UK Professional Associations*

2.6

管理咨询业的发展——从停滞到衰退?

Hans de Sonnaville

引言

在过去的20年中,管理咨询业获得了长足发展,成为较大的产业。

据估计,1988年全世界约有10万人从事全职的管理咨询工作(经济学家,1988)。截至1998年,单单受雇于三大顶级咨询公司的就有10万多人(金融时代,1999),顶级的20个咨询公司的总收入高达435亿美元。在欧洲,该行业每年以15%的增长率增长,并且FEACO预计这种趋势在未来几年内还将得以持续(FEACO,1999)。

伴随着这种增长,管理咨询业变得越来越异类。当前,各种各样的专业和其他职业将自己称为"管理咨询专家"。"五大"给管理咨询业带来了巨大的变革,而且看起来好像IT行业,比如IBM,Cap Gemini以及惠普公司在咨询业领域发挥的作用更大。

同时，我们看到，独立执业者和小规模公司的日益增加，而中等规模的公司数量似乎正在下滑。目前，咨询公司能够提供各种各样的服务，较为传统的服务项目，比如公司战略、经营管理和人力资源管理等自然也包括在内。然而，在过去的十年中，ICT 服务已成为一项重要的新产品。在过去的三年中，咨询公司不仅提供建议，而且还以财政上参与客户团体的风险资本家的身份广而告之。

随着管理咨询业的发展，关于该行业的服务质量以及有时对于咨询人员的诚信度的批评也接踵而来。来自于客户和评论家的批评，诸如“增值额太低”、“成本太高”、“过于肤浅”，以及“权力过大”和“过多事务”等，甚为普遍。

那些声称自己是管理咨询专家的专业人员究竟在做些什么呢？这一问题越来越频繁和强烈地出现。给管理咨询一个轮廓清晰的定义是可能的吗？考虑到知识、技能、满意度和道德标准，我们从该职业群体中能预期获得什么呢？

几年前，《经济学家》杂志中曾写过“管理建议给予者的行为是难以理解的”，声称管理咨询业是一个充满神秘和幻想的神话故事，而且他们怀疑是咨询领域故意维持了这一神话。人们对于澄清究竟要从管理咨询人员那里期望得到什么的需要日益增强。管理咨询作为一个行业的发展与其作为一个职业发展极不相称，这一点已经越来越明显了。

有些人认为这是经济和金融成功的合乎逻辑的结果。如果一组专业员工是成功的，那么他们就会自动成为一个对不同问题拥有标准解决方案的行业。还有一些人认为一个行业的扩张也就意味着其作为一个职业的成长。这就包含建立在科学理论和概念基础上的知识体系与公认的向客户传递的质量标准和行为准则之间的一致。

对于管理咨询作为一个职业这一点，我们知之甚少。多年以来，许多管理咨询人员连同管理咨询协会（IMC）和许多客户都要

求赋予这个蓬勃发展的行业更多的透明度。管理咨询到底是一种方法或一个行业，还是一种职业（尽管是一种“年轻的职业”）？抑或它仅仅是一个实体经济，一个拥有产品、标准解决方案、商品、广告运作和杠杆作用的行业？它是否拥有上述要素？该领域是否应该被分解为定义更为清晰的拥有其各自职业观点的不同职业？纵然经历了多年的探讨，有关管理咨询业的发展问题及其回答仍然众说纷纭。了解为什么这些问题会得以提出以及为什么给出这些问题的答案会如此之难，将是非常有趣的。类似的主题不断涌现，而其结论却很少得到。这种讨论已经陷入僵局。在管理变革中，这种现象被称之为“停滞”，在管理循环中称之为“平台（surplace）”。它耗费了巨大的能量，却几乎没有任何进展。本章我们将尽力把上述争议呈现给大家。

管理咨询已踏上其成为一种职业的征程吗？

一名管理咨询人员可以被视为一个专家的代表。在一个组织中，专家拥有在所有雇员中相对高的地位水平。这种较高的地位根植于他们广博的正规教育、专业技术水平、利他主义方向和自主性。这群专业员工已成为我们社会经济市场中如此重要的一部分，且正在发展壮大，他们经常被要求为市场规则和市场为其顾客所起的作用做出解释。不仅仅这些顾客，还包括其他专业人员，诸如会计师、律师以及那些开拓知识的人（即大学教员）等。为区分起见，也要求这群专业员工称呼自己为管理咨询人员。使一群专业人员获得其社会认可需要一个过程，管理咨询人员也不例外。

然而，管理咨询人员获得社会认可的过程是艰难的。诚如前述，一些更为基本的问题已经提出了：管理咨询是否真正是一种职业，这个群体的专业化是否可能；管理咨询专业化将意味着什么，这是否将有利于得到社会认可。管理咨询的地位是脆弱的。最首

要的原因是，管理咨询学科本身并没有一个界定明确的公认的学科基础。然而，有很多受过高等教育的人正在成功地从事着管理咨询工作。

最近《纽约时报》上发表了一篇有趣的文章，描述的是一些在20天内接受再培训成为专业人员的管理咨询人员。文章的题目是《程度问题，并非为咨询人员的》，作者是David Leonhardt。他指出，当前在一些大的咨询公司（比如McKinsey、Boston咨询公司等）就职的人员中有半数以上不是MBA出身，而是来自于完全不同的学科领域。在三周的培训中，在基本的咨询技能和实践指导下，律师、哲学家、物理学家和宇航员的表现似乎与有着MBA背景的同事们没有太大的差别。

除了管理咨询人员没有统一的学术基础以及没有为那些想成为管理咨询人员的人提供的界定明确的公认的学术基础这些事实以外，相对于像法律、会计和心理学等行业而言，管理咨询业的地位不很稳固的原因还有很多。例如：

- 该团体没有明晰的知识体
- 据估计，管理咨询的大部分工作（75%左右）是由执行的建议构成的，这些工作与临时雇用的人员的工作几乎没有什么区别
- 客户并不单单依赖于来自咨询人员的知识，他们能利用各种学科知识，而且往往他们本身的知识就非常渊博
- 对管理咨询人员而言，在特殊问题和事件的处理上没有排他性。许多其他职业或学科，比如会计人员、IT业咨询人员、公共关系中介机构等，都试图将管理咨询业务引入其各自领域，并或多或少取得了成功
- 在管理咨询人员中不存在有关实施或发表其专业领域发展的文化氛围；仅有少数人参与有关该职业发展的讨论
- 全世界的个人管理咨询人员中仅有不到20%是职业协会的会员

许多人称自己是管理咨询人员。但是他们不能接受彼此的地位。1988年的《经济学家》杂志写道，定义咨询工作有点像定义上层阶级：每一个可能的候选人都将标准恰好定在他本人的水平之下。因此，重要的战略顾问将会计师排除在外；这两个组织均将行政招聘人员和猎头排除在外；三个组织均将电脑软件机构视作为较差公共关系机构中美其名曰的销售人员，并将其排除在咨询人员之外。然而，以上所有这些人员都在向经理人员提供着建议。

在日常生活中，有许多关于管理咨询人员的描述：知己、程序向导、变革力量、教练、支柱、训练者、知识工人、外部专家、导演、仲裁人、公正的人、管理的延伸和问题解决者，等等，似乎有多少咨询人员就有多少定义。

咨询的定义可以通过两种不同的方法进行区分。第一种方法将咨询视为一种行为，即一个人企图改变或改善某种情形的行为，尽管这个人并不能直接控制该行为。在咨询的这种定义中，实际上，凡事都在"咨询"，只要没有任何直接的能力包含在内。根据这一观点，每一个人都可能是某一岗位或任务的顾问。举例来说，经理指导他的职员，也可以被看做是咨询。

Peter Block(1981)坚持以下哲学观点："顾问就是在某一职位上能对个人、某一团体或组织产生影响，但并不能直接影响执行和实施计划的人。"一旦实施了直接影响，那么他充当的就是经理的角色。

如果咨询在组织管理中被明确地指导，那么第二种方法是显著的。咨询被看做是有着确定服务要求的特定的专业服务。Greiner和Metzger(1983)举了一个例子：

管理咨询是一种与组织签订合同并为其提供的咨询服务，这种服务是由经过特别训练的有资格的人员，以客观独立方式进行的，帮助客户组织确定管理问题、分析问题、推荐解决问题的方法，并且在被要求提供帮助时执行解决方案。

一个更多被引用和广泛被接受的定义是 Kubr 在 1996 年提出的：

管理咨询是一种独立的专业咨询服务，它通过解决管理和商业问题、识别和抓住新机会、加强知识和实施变革等方式来帮助经理人员和组织实现其组织的目标。

管理咨询协会国际理事会(ICMCI)——拥有超过 35 个国家的管理咨询协会的全球组织——采用如下定义：

管理咨询是向具有管理职责的客户提供有关管理过程方面的建议和帮助的独立行为。

因此可以得到如下结论：除管理咨询没有统一的定义这一事实之外，管理咨询是一种方法还是一个职业，以及它是否能达到可与医生、律师、会计师或民法公证人相媲美的地位等问题也尚未达成一致。

争论中的停滞

许多人认为，管理咨询界是分散的、不清晰的。多年来，不仅单个的咨询人员和咨询公司，而且咨询协会和学会都在为管理咨询的身份认可和职业认可而努力。尽管付出诸多努力，但是为达到其公认的职业地位而取得的成绩仍然很少。时至今日，专业人员内部之间的讨论已经变得自省，这些专业人员大多数是在管理咨询协会或管理咨询公司联合体的组织之下的。多年讨论之后，论点、分析、假设、程序、角色概念等好像都变化甚微。这已经引发了有关管理咨询职业的争论中的停滞。

有关变革管理文献中一个著名论断是："组织斗争如同地狱一般保持不变。"同样的话可以用于管理咨询人员身上。在过去的 20 年间，考虑到其经历的巨大变化，可以说该职业组织是成功的。但是，随着成功的发展，"适宜的区域"也趋于扩大。

许多职业社会学家(Abbott, 1988; Whitley, 1992 和 Kubr, 1996)认为,对于管理咨询人员坚持这种争论而言,洞察力是必不可少的。在历史上,自由职业者(比如医生、律师、牧师、教授等)总是朝着公认的特定水平发展自己。自由职业者组织也总是关注于界定其工作的特点,目的是使其成为一种职业并取得地位。管理咨询者们也不例外。但是,新的现代职业社会学不仅关注于界定一种职业,而且更注重于各项职业之间的区别。

有关职业的理论

为了更好地理解在管理咨询这个多形式的团体中正在发生着的事情,发现为什么单个的职员有为达到更成熟的专业化水平而努力奋斗的潜在原因以及他如何达到这一目标,是非常有趣的。而且,了解那些已经拥有公认的职业地位的确定职业的历史发展也是有用的,比如医师和律师。

Abbott(1988)研究了几个职业的上升、成长和衰退过程,他对职业发展提出了四种不同的观点:

■ 功能观:职业是一种用以控制客户和专长于某一领域的自由职业者之间的不对称的方法。客户知识与专业人员知识之间存在差距这一事实,使得有必要衔接这一差距。专业人员通过详细说明价值标准的方式来"保护"客户,这些价值标准是客户和专家之间关系的重要组成部分

■ 结构观:关于职业和专业化的第二种观点是建立在结构观点之上的。即:自由职业者希望控制自己的工作,并且为特定问题提出标准的解决方案。这一观点强调需要一种知识体系和成为专业人员的标准化教育程序。传统的职业就是这样的

■ 垄断观:一个人投入精力使其职业专业化的原因是单个的专业人员以其工作和知识为荣,并且想得到世界的认可。这个

原因是以一种对统治和权威的渴望为基础的。Abbott 将其称为“垄断学派”，因为地位和权力成为自由职业者的重要动力

■ 文化观：专家们想要给予市场和社会增加的价值，他们认为自己有独特的工作方式。一种职业就是一个特定的专家组织，他们拥有其各自的标准和价值尺度，并希望为社会做出贡献

看样子，好像上述所有关于职业和专业化的观点均认为，专业化存在一个普遍概念。以下为五个基本假设：

■ 职业的发展和变化是单向的。这个假设即是说，存在一种既定的理想的结构和文化形式

■ 职业的发展必须被逐一不同对待，即某一单个职业的演变独立于其他职业

■ 社会结构比工作职业更重要

■ 职业均为同质的单位

■ 专业化作为一个过程并不随时间的变化而变化

世界上有关管理咨询的争论经常以上述假设为特征。如果我们得出结论，认为有关专业化的讨论不断重复，而且变得停滞，我们必须调查上述假设的正确性。Abbott 在其研究中指出，这些假设并不总是正确的：

■ 发展的方向多种多样：强有力的控制只是其中的一个

■ 各种职业是互相依赖的；存在许多职业间的联系

■ 工作是职业概念的中心，因为工作会对职业结构化的方式产生巨大的影响

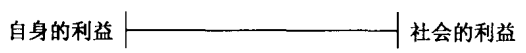
■ 内部差异的发展一定直接以专业主义的发展为目标

■ 政府的增加或减少的影响使专业化采取了新的方针。因此，专业化并非是一个没有其历史的普遍过程

在管理咨询行业中有关专业化的争论的本质只能通过分析影响争论的不同假设或方法才能得以理解。我们需要另一个在管理咨询职业发展中能帮助我们战略思考的框架，因为旧的传统的“理想”职业的模型是不充分的，且看来好像不被研究所支持。

有关管理咨询专业化的四种不同观点

如上所述，职业组织并不能就职业内容的描述达成一致意见。着眼于有关职业发展的理论和实践，我将职业如何被看待从二维角度来进行区分。第一个重要的维度是有趣的：一种职业的战略方向是通过获得地位、权力和影响力来保护自身利益，并以此来保护其自身地位和收入。专业化是处于交易中的一种状态。这一重要角度的反面是关于一种职业必须为社会增加价值的假设。这被称为社会利益。一种职业必须通过不断发展对重要问题或论点的解决方法而在社会中起作用。这是一种较唯心主义的动机。

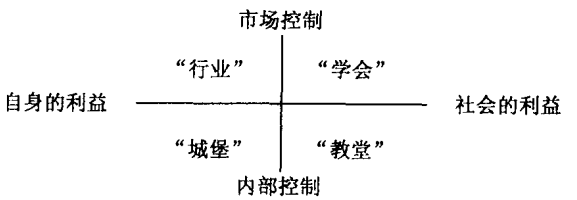


第二维涉及获得控制的方式。有关职业更为传统的观点是“内部控制”的观点，这一观点假设一种职业是被专业人员自己组织起来的有序的、有效控制的团体。最重要的概念是统一和一致。其战略是以标准化方式定义和控制一种职业。其假设是专业化存在一个理想的阶段或形式，自由职业者的团体必须通过设定规则、准则和标准等来维持团体的秩序。假设一种职业是一个客观的、可定义的协会，它或多或少是静态的和稳定的。从这种意义上来讲，组织一种职业有点机械主义的观点。



该轴的另一个端是“市场控制”。一群专业人员被视为几种职业的综合体，市场的发展和运转被认为比来自职业团体内部的机制更重要。这里假设一种职业是一个进化的社会构造，它受到客户期望从该职业所获的强有力的影响。定义一种职业是不可能的，正常情况下其定义都是含糊的。Abbott(1988)提出的职业团体的定义是这一观点的很好的例子：“职业是将有点抽象的知识运用于特殊场合的排他性的职业团体。”一种职业是一个不断进展的系统，想要更好地理解一种职业，就必须注重考察该种职业所做的工作。

当上述二维结合在一起，就产生了四种理想的职业类型：



这四种理想的职业类型可以被称为“城堡”、“教堂”、“行业”和“学会”。这些类型是有关现实的不同观点，它们的作用是帮助我们更好地理解复杂的现实，意识到这一点是非常重要的。这些类型不是概念，也并非模型，但是它们可用以解释有关管理咨询的运转和争论。

以下是管理咨询人员所述的职业观点：

■ 城堡：具有相似意向的专业人员组成的精英团体，这些专业人员已将自己置身于职业的小小巅峰，并且将非专业人员抵御于城堡之外。一种职业有一个不错的定义是非常重要的。职业的这种观念运用“进入壁垒”，希望“被视为精英人物”。有关职业的证明对于树立其地位和良好位置是至关重要的。如果一个专业人员不能适应这些标准，他(她)就会被淘汰出局。得到法律上的合法化承认是其要达到的最终目标

■ 教堂：具有相似意向的专业人员组成的团体，他们通过特定问题标准化的工作方式给客户以增加的价值。独立性是该职业观点的关键词汇。行为准则和统一的知识体系都必须用来保护不牢固的客户地位。这些专业人员喜欢将其工作仪式化，经常运用草案。得到法律上的合法化承认对他们而言也是很重要的

■ 行业：这些专业人员认为他们是商业服务的提供者，必须努力工作才能在激烈的市场竞争中取得一席之地。他们运用各种各样的在日常实践中已被证明是成功的标准化产品和标准化方案工作。他们的工作不采用行为准则，而是采用交付术语，他们与客户之间达成有关结果的协议。一个人想要在业内立足，必须是有资格的，而不是被鉴定的

■ 学会：这些专业人员将他们自己视为是对“职业遭遇”特别感兴趣的团体。团结和适应其他同僚是至关重要的。这一观点的特征是知识组织的概念。这里不存在竞争，存在人与人之间的知识、见解和经验的公开交流。持续的个人发展和人与人之间的切磋是专业化的重要手段

上述四种“理想类型”观念在管理咨询人员的争论中起了重要作用。尽管在这些公司中不乏将其职业团体看做是“学会”或“教堂”的咨询人员，大型的商业公司还是更多地将管理咨询视为一个行业，而不是一种职业。值得注意的是，管理咨询协会趋向于将该职业组织为一座“城堡”和(或)“教堂”。然而，即使在协会内部，也有为数不少的成员认为这样的讨论是不利的，因为他们更愿意将该职业定义为一个“学会”或作为一个“行业”。

结论

在管理咨询界，对于该职业是什么以及应该是什么存在着许多不同的理解，没有统一的定义和统一的行为准则或标准。在职

业学会和(或)职业协会中间时不时还存在争论。大公司的咨询人员持有与个人执业者完全不同的见解。诸如此类的争论是管理咨询界的特征,但是这些争论是毫无意义的,因为经参与争论的咨询人员证实,争论的方式似乎没有任何变化。没有对职业观念不同假设的深入见解,没有行为准则和标准的具体定义,这样的争论是毫无用处的。

主张管理咨询职业根本不存在,或者像 1998 年 Weick 在 Choo 中所言的那样,"一种职业是被思考着的思想家所思考的思想体",或许这样会更好一些。重点应放在咨询人员做了什么上,而不是将他们放在什么上。讨论专业化的不同途径,比讨论一种职业代表什么或应该怎样更有效(见 Weick 和 Quinn,1999)。

提到前述有关职业的四种"理想类型"的图表,我们必须意识到专业化在四个角度有完全不同的意义。在"行业"观念中,它意味着新产品的开发以及技术的有效传播,而在"教堂"观念中,它是一个朝着职业需求准则化以及与这种职业需求相一致的职责履行方向发展的过程。"城堡"观念中的专业化关注的是组织合格化的过程,或者与像管理咨询团体(CMC)这样的组织相关的委派人员。在"学会"观念中,它意味着不断学习的不同方式的哲学讨论。

现在管理咨询人员应该意识到并且承认,该领域的统一定义是不存在的,将该领域与传统的诸如医师、律师等职业进行比较也是没有用的——管理咨询业必须将其自身与其他职业区分开来。从这一角度来看,本文所述的四种定义可能会是有所裨益的。

这种结构的结果是我们不得不放弃这种观点,即一种职业是具有传统的和集体的行为(或行动、思想和感觉)模式的协会,这种模式在我们出生之前就"存在",并且很可能在我们去世后会继续"存在"(Zijderveld,2000)。职业作为一个协会本身并非目的。如我们所见到的那样,对于职业的概念存在不同的观点。管理咨询的重要能力是变革管理。它使运用变革管理的理论和概念来阐述组织该职业的新方法变得有意义。在新经济中,我们发现著名的

组织垂直统一管理观念的削弱。而且在客户中，我们看到一个组织解散协会而形成一特定的公司网络的过程。管理咨询业应该更多地作为有各种各样不同观点的网络而得以组织。管理咨询人员积极地参与职业化过程（来自较大公司、管理咨询协会、各学会以及管理咨询学派的成员），因此，那些指导该职业进一步发展的人更应该意识到这一点。

每一种职业的基础在于以下事实：一个人在其生命中，就一些基本事项依赖于特定的专门技术，但他不能获取该技术。这个人就需要依赖于拥有这种专门技术的专业人员。管理咨询业不应该在有关其内容和规则的讨论中迷失自我，因为这将会导致其衰退。该职业的发展是一个过程。这是各种学院职业之间的持久的论争（Abbott，1988）。这个职业必须发展一个更加有效的传统，通过这一传统我们可以发现有关该职业的各种不同观点，以及其同学术知识界的紧密联系。

毕竟，在寻找解决问题的答案的过程中，客户需要以学术和抽象知识为基础的帮助和支持。

参考文献

Abbott, A. D. (1988): *The system of professions*, The University of Chicago Press

Ashford, A. (1988): *Con Tricks: The shadowy world of management consultancy and how to make it work for you*, Simon & Schuster Ltd, London

Block, P. (1981): *Flawless consulting: a guide to getting your expertise used*, Pfeiffer & company, Johannesbury

Choo, C. W. (1998), *The knowing organization. How organization use information to construct meaning, create knowledge, and make decisions*. Oxford University Press, New York.

Greiner, L. & R. Metzger (1983): *Consulting to manage-*

ment. Prentice Hall. Englewood Cliffs, NJ

Kipping, M. (1999): *American Management Consulting Company in Western Europe: Products, Reputation and Relationship.* Business History Review, 73, Summer p. 190—220

Kubr , M. (1996): *Management Consulting , A guide to the profession.* International Labour Office, Geneva

Morgan ,G. (1986): *Images of organizations.* Sage Publications, Beverly Hill CA

Strikwerda, H. (2000): 'De onafhankelijkheid van de management consultant' in *management consultant*, 3

Strikwerda, H. (2000): 'Management-consultancy in de nieuwe economie' in *Management en Organisatie*, 54e jaargang, nr 5/6, blz. 174—197

Weick , K. & R. Quinn(1999): *Organizational Change and Development.* Annual Review of Psychology, 50: 361—386

Whitley, R. (1992): *Formal Knowledge and Management Education.* Manchester: MBS, October Working Paper No. 236

Zijderveld, Anton (2000): *The Institutional Imperative*, Amsterdam University Press

2.7

公司治理——结构、流程和功能

Daniel Summerfield

一国经济增长要依靠企业有效的运转。因此，公司董事会履行其职责的有效性决定了英国的竞争地位。董事会必须有自主经营公司的自由，然而这种自由要在有效责任的框架内实现。这是任何一个优秀的公司管理体制的精髓。

(Cadbury 报告，1992)

什么是公司治理？

公司治理是相对较新的术语，它描述了自从有了公司就产生的一种程序。80 年代以前，这一术语还不流行，直到最近几年，才得到认真的研究。

虽然现在商业媒体和专业杂志运用公司治理这一术语已变得很普遍，但是对其下一个清晰和普遍认同的定义却存在着很大的困难。

公司治理的基本定义在英国政府报告开头部分就给出了——

1992 年的 Cadbury 报告(并且得到了 1998 年 1 月份 Hampel 报告的认同)。该报告指出:

公司治理是指一种监督和控制公司的体制。(Hampel 报告,1998)

近年来,"公司治理"这一术语应用于许多情形,尤其和上市公司董事会有关的情形。许多相关问题对私人业主企业同样有指导价值。事实上,管理是所有董事会职能的核心,所以,理解公司治理的内涵和相关问题能为管理咨询顾问提供有用的知识。

英国公司治理模式

在英国单一董事会结构的公司治理模式下,董事对公司负有受托管理责任。这意味着他们要真正从公司利益最大化出发,运用手中的权力以实现公司赋予他们的目标,并且注意不要让自己陷入一种公司利益和个人或第三者利益相冲突的(实际的或潜在的)境地。他们的义务是对公司负责,而不是股东或其他利益相关者——当然为了公司的工作,他们也要对股东负责。董事对公司以外其他团体所负的法定责任是很小的。事实上,在公司有偿债能力的情况下,董事对利益相关者如雇员、供应商和其他团体并不负什么明确的责任。

欧洲大陆的情况略有不同。例如,德国实行的是双重董事会结构——监督委员会和管理委员会。这种治理结构下,董事对公司所负的责任要比英国的广,它将雇员和公众的利益包括进来了。在法国,通过雇员的介入分割董事会被视为传统单一模式外另一种可选模式。

有效的董事会(board of directors)

任何上市公司都应该由一个有效的董事会来领导和控制。
(联合法规 Combined Code,1999)

IoD 董事会标准指出公司的关键目标就是在遵守法律的前提下最大限度地提高创造财富的效率,同时将公司行为对参与者和社会带来的负面影响控制在最低水平。因此,董事会的关键目标就是,在不违反法律、规章和商业准则的情况下,通过对公司事务的集中管理实现公司的繁荣,同时保证实现股东和利益相关者的利益。

为了实现这一目标,任何董事会都会遇到一系列独特苛刻的责任和挑战。同时,他们还会遇到一系列目标,这些目标有时是互相冲突的。董事会:

- 必须具备企业家精神,并且在严格控制的前提下推动公司发展
- 应该对公司运作有充分的了解,以便能为自己的行为负责,要避免介入公司的日常管理并保持客观和具有远见
- 必须对短期问题产生的压力有敏锐的判断力,同时能把握更广、更长期的趋势
- 必须了解"局部"问题,但是对范围更广的竞争影响也要有所了解
- 要将注意力集中在产品的市场需求上,同时要对雇员、合伙人和社会负责

每位董事会成员都应该能识别这些挑战,并保证能在不同竞争压力中找到平衡点。

董事会的任务

当然我们不可能把每个董事会要执行的任务都一一列出。每个董事会必须对自己所处的特定的形势和环境进行思考。例如，小规模私人业主企业也许不会关注大型上市公司所关注的问题。

尽管要执行的任务各有不同，董事会标准依然试图指出所有董事会都应执行的任务范围，并且试图给出执行这些任务的指导方针。该标准指出，董事会应将注意力集中在以下四个关键领域：

- 确立目标、任务和价值观
- 制定策略和结构
- 委任管理者
- 履行对股东和利益相关者的义务

为了实现总体目标，任何一个董事会都应该明确自己的任务范围，并找出实际情况与理想存在的差距和不足。董事会应该集中精力完成自己必须完成的任务，将其他任务委托给高层管理者。许多大公司的董事会都采用保留权利的方法来区分应由董事会自己完成的任务和那些可以委托其他高级管理者完成的任务。

有效的董事会(board)

董事会是公司风险事业的首要代理人，也是商业决策和其他决策的主要决策人。执行这些任务不仅意味着对具体问题的考虑，还意味着对整个董事会工作方式的选择，并且要保证董事会成员有能力完成各自分摊的任务。这里依然有四个领域需要我们付出时间和精力：

- 确定董事会的成员组成和组织结构

- 阐明董事会和管理层各自应负的责任
- 筹备并主持董事会会议和董事委员会会议
- 提高董事会的办事效率

以上任务一般均由董事会主席承担，他的一部分工作内容就是主持董事会事务并协调成员之间的矛盾。

如果董事会主席兼任常务董事的话，有必要将两种角色清楚地分开，将精力主要集中在主席角色上。董事会不应仅仅充当执行组织。

非执行董事主要是协助董事会主席的工作，他们要对董事会的工作效率定期进行严格的评价。他们作为局外人，有时能提出客观的意见以保证董事会的任务不偏离预定范围。

非执行董事的地位

每个董事会面临的问题和情况都有各自的特色，只有妥善地解决好这些问题才能实现公司预定的目标。然而，为了实现各自的中心目标，各个董事会面临的许多挑战和战略性任务有其共同之处。

从法律意义上讲，执行董事和非执行董事之间并没有严格的区别。英国的公司法并没有将这两个角色区别对待，因此对他们各自负担的责任也没有区分。但是，有一点是无法否认的，即非执行董事的角色对执行董事的角色起到了平衡作用，他们能保证董事会作为一个整体有效地运转。

如果执行董事需要对公司的相关知识有所了解，那么非执行董事就需要对世界全局有所了解。如果说执行董事的责任是刺激企业发展，那么非执行董事的责任就是保证企业的发展是在严格的控制下进行的。

所有董事都应该能够以全局的眼光看待公司和业务问题。尽管如此，我们还是选择非执行董事担任此角色，因为他们具有丰富的阅历、较高的能力和独特的个人品质。他们也许还拥有某些专

家知识，这些专家知识有助于他们向董事会提供有价值的建议或一些行业的人际关系。但是，他们独立于公司管理和“利益集团”的特殊身份是最重要的原因。这种独立性意味着他们能促使董事会做出比较客观的决议，并且能对公司管理进行公正的监督。

虽然以上关于非执行董事的讨论都是针对上市公司的，然而我们应该明白这些讨论对私人公司也是有借鉴价值的。事实上，越来越多的私人公司，甚至包括一些规模较小的私人公司，正在积极地寻找“适合自己的”非执行董事。

非执行董事的职能

从本质上讲，非执行董事的任务就是通过提出客观公正的评论意见为董事会做出贡献。我们希望非执行董事能将注意力集中在董事会事务上，而不要偏向“执行方向”，为公司提供一些被日常管理所忽略的独立公正的建议。因此，非执行董事带给董事会的应当是：

- 独立性
- 公正性
- 丰富的经验
- 专业知识
- 个人才华

非执行董事的主要职责

许多董事会主席都利用非执行董事对所关注的问题提供一般性建议和特殊性建议。他们有时在向董事会正式提出某项问题前，会先征求一下非执行董事的指导性意见。事实上，非执行董事就是通过董事会分设委员会来发挥某些主要的专家角色的，这一点在上市公司表现得更突出。一般而言，建立分设委员会可以提高董事会的运作效率，因为在某项问题正式提交董事会讨论前，分设委员会会先对问题进行具体的有针对性的分析和研究，从而节

省董事会的工作量。虽然分设委员会人数随公司的不同而有差异，但是非执行董事的主要职责是一致的。他们包括：

战略指导

作为一个“外部独立人士”，非执行董事对影响公司和公司经营环境的外部因素的了解应该比执行董事更清晰更全面。因此，在战略制定过程中，非执行董事的主要任务就是提供有创造性和有见识的意见，对执行者和执行团体制定的目标和规划提出建设性评价和改进意见。

解决争端

在紧要关头，也许只有非执行董事才能代表公司解决问题。尤其在经营很糟糕，总经理和常务董事需要更换的时候，这一点更明显。在这种情况下，执行董事不适合介入，非执行董事必须主动采取行动以解决争端。

沟通

公司可以从与外界的接触和交流中获益。所以，非执行董事的一个重要职责就是建立一座关系桥梁，以帮助公司和对公司业务有潜在好处的外界个人和组织的联系和交流。在有些情况下，公司委托非执行董事作为公司和外界联系的代表。

审计

董事会的责任就是保证公司向股东真实公正地描述经营情况和财务状况，同时保证内控体系发挥实质性作用并定期严格地对公司业务进行审查。无论是否建立正式的审计委员会（由非执行董事组成），在履行审计职责时，非执行董事都应发挥重要作用。

执行董事的酬劳

如何设计执行董事的薪水往往是董事会面临的最容易引起争论的任务——相当重要的原因是，近年来执行董事报酬问题越来越受到公众的关注。因此，由不相关人士决定执行董事工资、津贴

和红利的多少是很重要的。所以，在上市公司和规模较大的私人企业，一般由非执行董事组成的委员会做出决策以确定执行董事的酬劳。

董事的任命

董事会的一个重要职责就是任命新的董事和公司高层领导人。有时，这种任命是由执行董事和非执行董事组成的委员会做出的，他们的任务是保证任命依照规定的标准做出。在实际执行中，董事的任命通常包括选拔和任命程序。

结论

公司董事和股东越来越认识到非执行董事在提高董事会办事效率方面起着无可替代的重要作用。在董事会决策过程中引入完全独立的评论意见可以加强利益相关者对董事会做出正确决策的信心。

非执行董事的介入可以提高讨论问题的水平，同时可以提高决策质量。这些均有利于保证公司长期的稳定和发展。

然而我们应该明白，以上提到的挑战和任务是针对整个董事会的，而不是针对具体的某个人。虽然每个董事会成员均能单独对公司做贡献，然而保证公司经营成功是全体董事会的共同责任。

如需要进一步了解有关非执行董事的资料，请访问我们的网站www. independentdirector. co. uk——part of the IoD and Ernst & Young's independent Director initiative。

参考文献

Cadbury, Sir Adrian(1992), *The Financial Aspects of Corporate Governance*, Gee & Co, London.

Hampel, Sir Ronald(1998), Committee on Corporate Gov-

ernance: Final Report, Gee & Co, London.

London Stock Exchange(1999), The Combined Code: Principles of Good Governance and Code of Best Practice, Gee & Co, London.

Renton, Tony(1999), Standards for the Board: Improving the effectiveness of your board, Institute of Directors, London.

第三部分

管理咨询客户指南

3.1

客户与咨询顾问的关系：建立标准

Barry Curnow

大量各种各样咨询顾问的存在(根据这本手册的定义，在世界范围内有25万～50万的咨询顾问，用广义的概念来计算则更多，像中国自己就说有80万的咨询顾问!)使我们需要一套标准，该标准主要用于指导我们如何从事这一行业以及如何选择和利用咨询服务。该市场有很大的细分空间，菲利普阿伯特工业研究集团的Colin Coulson-Thomas的研究向我们展示了一张客户期望和经验相结合的画面。对咨询品牌的预期是广泛而适中的，其结果是令人满意的。客户仍然把重要的任务委托给有名的咨询公司。确实，获得名牌咨询公司的意见是值得的，因为该意见可以对决策者的决策产生影响。

在针对某一特定咨询合约的签订建立自己的标准前，了解一些重要问题对委托者来讲是有益处的。咨询项目通常包括某些一般性的步骤。为了建立有效的工作关系，委托者和咨询顾问均要经历这个一般性的步骤。

咨询项目的一般步骤

一项咨询项目有六个一般步骤：

- 了解问题
- 了解约束条件
- 了解机会
- 开发可供选择的方案
- 提出潜在的解决办法
- 评估公司的能力、政策和特性并使之和谐

对上述步骤达成共识需要客户和顾问之间建立良好的合作关系，建立这种关系需要依靠彼此之间的相互理解、相互信任和开诚布公。

相对于这些一般步骤来讲，我们还要关注某项咨询委托产生的原因——这也是讨论的理由所在。

选择咨询顾问的原因

- 超负荷工作
- 发展项目
- 专家意见
- 变革管理
- 危机管理
- 程序咨询
- 外包管理

从管理咨询顾问那里获得最高价值服务的标准

在澄清了咨询服务的种类后，有 10 条标准可为我们所利用。这些标准是从管理咨询顾问那里获得最高价值服务的轴心。

- 至少谨慎地考察三家咨询公司后再做选择
- 以建立关系作为选择的基础
- 建立达成共同理解和价值观的共同基础
- 评价这种关系给相互学习和发展创造的空间
- 达成一致认同的方法
- 取得该项目/工作目标的共同意见
- 扪心自问你是否做好了变革的准备
- 确定变革会遇到的障碍
- 达成权利平衡的合作关系
- 取得理论和现实之间的平衡

优秀的咨询顾问能利用特定模式帮助客户和他们一起研究、理解和解决问题。模式受到客户和咨询顾问双方的同时认同非常重要。只要利用得当，咨询模式可成为解释、讨论和论证的有力工具。通过分析采用合适的咨询方式，并且建立合适的角色关系，对这种工具的利用将更简单。下面将对不同咨询方式进行讨论。

咨询方式和客户—咨询顾问关系

教师—学生型

教师—学生型的客户—咨询顾问关系包括讲授和学习两方面，有经验的咨询顾问利用讲课的方式传授相关领域的专家知识

和相关实务操作。

医生—病人型

医生—病人型的客户—咨询顾问关系包括诊断和处方，咨询顾问利用医疗的方式为客户服务。客户要求咨询顾问找出问题并且给出解决问题的方案。

工程师型

工程师型的客户—咨询顾问关系包括计划的设计和构造，咨询顾问处于建筑师和承包商的地位而客户则是委托人。

教练—导师型

在以运动和技能培训为基础的教练—导师型客户—咨询顾问关系中，咨询顾问可能具有和教师一样多的专业知识，但他采用训练的方式来培养运动员型管理者自我解决问题的能力，管理者则不断地从教练—导师的传授中吸收知识，直到能完全独立地参与竞争。有趣的是，在这种模式下，关系常常会持续下去，但形式却有所转变，教练会转变为导师，并且会适时地转变为可信的顾问和引导者。如果客户和咨询顾问的关系良好，那么这种关系能维持很长时间。在 Greiner-Metzer(1983)的原始模型中，这种角色被称为亲密的副驾驶员。

顾问—医疗专家型

顾问—医疗专家型模式是比较自由的。咨询顾问并不给出建议。他或她只是倾听问题并解决问题，但并不告诉客户要做什么。在任何需要的时候，咨询顾问都会在你身边，无论服务时间需要多久(虽然服务次数是固定的，服务范围也是固定的)也不论出于哪种目的。

要从咨询顾问服务成果中获得最大利益需要，设法建立客

户—咨询顾问关系，发展这种关系并促进它的转化，这当然需要很长时间。这种关系一旦建立，就会持续下去，发挥作用，直到终止。建立客户—咨询顾问关系的几个阶段将在 3.5 章中讨论，业务的终止将在 3.9 章中讨论，这种关系的终止可能需要花很长时间，并且比较困难和不独立。

选择一个咨询顾问需要遵循一些基本的常识性原则，这些原则是关于选择私人或职业服务。Margerrison(1996)指出市民通常通过知识和识别能力来评价建筑师、汽车修理工和美容师的技能，运用复杂的决策矩阵，有时很难确定应该如何选择专业的管理咨询顾问。运用同样的道理，当我们在 Maresfield Curnow 实施培训计划以帮助客户公司有效地选择和利用管理咨询顾问时，在确定客户—咨询顾问关系前要求参与者演习日常业务，我们得到了有意义的结果。这种比较结果是令人惊讶的。

也许有点令人吃惊，客户选择咨询顾问缺乏自信可以用来解释向大的咨询公司购买品牌的原因。名牌咨询公司代表着可靠性——著名咨询公司的意见意味着可靠、交付的确定、声望、资源和有效的结构，这些可用来解决发展道路上遇到的各种困难。所以客户一般都愿意支付较高的费用以获得名牌价值。

参考文献

Greiner, L and Metzer, R(1983), *Consulting to Management*, Prentice Hall

Margerrison, Charles J (1988, 1996), Managerial Conslting Skills——*A Practical Guide*, Gower Press, Aldershot, Hants and Brookfield, Vermont

3.2

选择并任命管理咨询顾问

Barry Curnow

在选择咨询公司时，咨询顾问的品格和领头的咨询顾问与客户的关系对最终选择有极大的影响。客户会按品牌和声望列出一张公司名单。然而，在从名单中选择时，对选择产生决定性作用的是做演示的咨询顾问的表现，而不再是公司品牌。公司品牌只能将咨询顾问领进门，但并不必然能为其争取到任务。在选择前，之所以考虑公司的品牌，主要是为了确立评价个人咨询顾问表现的标准。

自我介绍和竞标

即使在最后决定做出前了解了竞争因素，大多数咨询项目依然要在自我介绍后才被委任给合适人选。然而，尽管自我介绍很重要，现实中对“选美比赛”的运用越来越多，包括竞标。有些客户已经有了任务的委托人选，但是他们依然会经历这一过程。有时这一程序会把一些能为客户提供有创造性和个性化建议的好的咨

询顾问挤出去。

尽管如此，竞标确实给了客户一个改变最初决定的机会。有时人们将竞标方法称为公司过滤器或安全网，虽然公司知道了自己需要什么样的人选才经历这一过程，然而结果往往是他们改变了先前的决定而将任务委托给了另一家咨询公司，因为该公司突出的表现打动了客户。

就大公司服务的购买者而言，咨询顾问突出的表现也许可以弥补一项拙劣提议的不足，但反过来并不成立。一项杰出的提议并不能挽救一个咨询顾问平庸的表现。

大的咨询公司和小的咨询公司

然而，正规的选美比赛有其不足之处。成本会很高，并且有时会将好的咨询公司排除在外，会抬高竞标者的开支。一些小规模咨询公司更是感觉对其不利。硬凑人数以满足竞标的需要很没道理，它不仅会造成时间和金钱的浪费，有时还可能会损害到客户的名誉。有些国家的公共部门中的一些分支已被列入不宜进入的领域——尽管他们很需要咨询顾问的帮助——因为他们对待咨询顾问的态度一贯很恶劣。如此糟糕的客户—咨询顾问关系对客户公司的利益相关者是不利的。

由经验得知竞标的花费十分昂贵，现在许多公司都在谨慎地考虑要不要参与一项招标的竞标活动。所有参与竞标的公司的开支加起来可能会超过委托任务本身的价值，这已经不是什么秘密了。现在，咨询公司正在考虑竞标什么项目时越来越具有战略性。他们感觉将精力集中在一两项任务而不是五六项任务上，成功的机会更大。

提供增值服务的竞标

有些咨询顾问会对竞标考虑很多，他们会在客户的预期之外提供一揽子增值服务。通常客户对此很欣赏，但前提是基本的委托任务目标要实现，并且只有在和客户保持长期合作关系的情况下才会提供这项服务。由于大公司的品牌和客户对其业务程序的了解，客户对公司很信任，所以通过增值服务，他们可以避免考虑范围更广的其他问题。

简单的准备和列出最后候选人名单

客户会发现以下的方法很适合用来确定要考虑哪些咨询顾问及如何安排他们，直到获得将被邀请参与投标的最后候选人的名单。下面就对几个主要步骤进行讨论。

设立范围以确定哪些咨询顾问可以使用

对此，有如下方法：

- 通过其他公司、同事的口头介绍，接触不同行业部门的人
- 从宣传小册子上了解个体咨询公司
- 与同业学会和行业学会进行接触，请求他们推荐一些人员，尤其要获得那些掌握咨询顾问基本资料的人的推荐名单
- 与相关国家的管理咨询顾问协会(IMC)和咨询同业学会接触
- 了解一项帮助小企业的政府援助方案——目前许多国家对小公司的咨询费用提供政府帮助

我们建议未来的客户应该在最初制定的范围中得到初始候选

人长名单，该名单最多包括5个咨询顾问。接下来要做的就是和他们联系。

联络长名单上的咨询顾问

向他们发出以下信息：

■ 就客户知道的问题和要实现的目标进行初步简要的介绍，客户对自己做简要的介绍包括工作的性质和主要的业务等，还可以包括和所提问题有关的公司结构、主要制度、工作界限及其他一些特殊的限制，如期限要求和基本的情况，如是否为不可转让合同等等

■ 一系列背景信息的介绍，这主要由工作的规模和性质决定，包括公司的历史情况和业务内容；主要的背景资料，如公司章程，会计年报和公告，专门资料如最新的工资结构；对于预期报酬的政策和未来系统的信息技术构造。信息包还应该包括内部可利用资源的详细情况和哪些角色最有可能参与该项目的说明

■ 建议需求(RFP)——一份说明书要求咨询顾问介绍他们的能力和特殊的咨询经验，引用相似行业相似企业的咨询经历，并且引用一些介绍人的话如他们将如何安排合适的人选在指定的时间内完成任务。聘请当地管理咨询顾问协会(IMC)的会员注册管理咨询顾问(CMC)和注册同业学会的会员咨询公司，这样可以省去常规鉴定的麻烦，因为学会和协会严格的会员资格认定和能力要求已经作了筛选，但是向一两个咨询公司以前的客户了解合作情况仍然是明智的

■ 咨询顾问应该被要求说明他们在最初不签约的情况下对形势进行分析的意愿，以及他们对建议需求的最初反应和对待该任务的一般态度和方法。客户了解公司处理一项特定项目的方法是有好处的

在有些需要大量专门情况介绍的例子中，针对全体候选咨询公司有必要开一个预备会议，这样他们能在提出建议需求书前接受统一的信息，建议需求书在有些投标情况下能作为合同中的一

个正式文件。在任何情况下，接洽的咨询顾问必须在和公司代表面谈后才能提出正式的建议。事实上，虽然咨询顾问有不见面就提出建议的意愿并不代表他缺乏专业知识，但专业的咨询公司在没有人事的接触前也会拒绝作出任何暗示。他们的反应主要取决于环境，尤其是他们对客户、公司和行业的事前了解。在任何情况下，客户都应该：

■ 针对咨询公司提出的问题和他们分别会面，以获得他们对草案摘要的初始观点，探获一些该公司认为有必要在任务实施过程中提出的问题，并且对客户公司应该预期获得的利益达成一致

■ 运用普遍认同的标准来确定最后的候选人名单

在本阶段暂时不要提出预算方案。将交付时间定得尽可能长一点，让咨询公司有充足的时间准备。在该阶段，咨询顾问可以展示其工作方式，也可能就目标的解释向你提问。所以，这是一个客户和咨询顾问相互学习了解的阶段。

投标和任命过程

任命程序是由客户自己做出的。客户在建立该程序时，能向咨询顾问透露公司许多信息和特征及公司相关重要人物的情况。单个客户的个人风格不可避免地会决定人们对其印象的好坏。因此，客户若能意识到这一点并保持一种理性的平衡就显得十分重要，他们在关注焦点和方法（作为叙述方）的同时，还要关注灵活性和接受性（作为倾听方）。

在安排咨询项目的过程中，信息就被传达给了内部员工。经过该阶段，公司内部人员可能已经知道了聘请咨询顾问的决定，因此，客户必须将聘请咨询顾问的决定有目的地和谨慎地告诉那些有机会与管理咨询顾问打交道的人。这将有助于赢得支持和消除

不切实际的预期及误解的可能。关于签约程序、机会均等和咨询合同书的内部协定和标准将更易于评价。

在决定任命程序时，要确保工作的规模和性质相称。例如，适合100 000英镑项目的程序并不一定会适合10 000英镑的项目。指望咨询顾问为一项短期的任务作耗时较多的讨论和拟订详细的计划是不切实际的，这种做法往往会将优秀的咨询公司吓跑。相反，如果合同是针对一项一百万的项目制定的，那么客户通常就会先要委托咨询顾问对一家或数家公司进行诊断性调查，以查明他们是如何看待、处理和解决此类问题的。花费的时间和金钱可以从对项目的更深刻理解和更严格有力的委托和控制中得到补偿。

培训咨询顾问

设立筹备小组，将各种各样的人员集中到该小组中，通过他们来制定聘请顾问的程序及以后总体咨询任务的控制程序。该小组应该由经理主管人员组成，在咨询期间，这些人员能提供冷静的建议和指导，而不应做出人员推荐等需要经过董事会机构审查的决定。后面的任务应被视为公司日常管理活动的一部分程序。

给每家咨询公司以相同的简单提问和讨论的机会，有时这种讨论是单独和委托者进行的，有时是和委托者及关键人物一起的，也可以按照计划和其他相关个人进行这种讨论。

在实际项目中和其他管理者的会面是很重要的，可将与他们简短的见面安排在该阶段；如缺乏这种见面的机会，咨询顾问将无法从整体上了解公司的特性和业务情况。

书面建议

客户应该要求咨询顾问提供一份书面建议。他们应该对书面建议进行评价，并且应对咨询顾问在面对面的接触中留下的个人印象进行评价。如若必要，还要和特定的咨询顾问单独见面，以澄清主要问题或纠正他们做出的错误推测。

建议内容应包括：

■ 咨询顾问对该问题的理解，有何建议，及其他关于顺利完成任务的思考

■ 他们一贯的方法和被提议采取的工作方式

■ 针对项目制定规划，包括单独的技术组成规划和他们是如何组合到一起的

——对项目进行清晰的分段，以被提议的重大事件作为检查和调整的重点

——在各阶段应提交的服务有哪些，最希望从中获得的利益是什么

——他们关于利用客户内部资源的设想

——如何进行项目管理及通过何种方式和客户沟通

——报告的形成

■ 项目的总开支，被突发事件和行为中断的可能性

■ 一些细节问题，如谁来管理该项目，咨询小组的成员，他们的角色，他们各自投入到该项目中的时间占总工作时间的份额

■ 咨询公司过去相关的经验

■ 业务的条款和条件

■ 关于建议重点的简短总结

演示说明

以委托人为首的关键人员组成的专门研究小组要为咨询顾问口头演示说明、答问和讨论提供机会。时间要平均地分配给演示说明和问题讨论。在该程序结束后，研究小组要立刻对各公司的表现进行评价。不过，裁定需要在所有咨询公司离开后才能做出。

针对咨询顾问提出问题的目的，主要是为了弄清他们的计划和方法并激起问题的讨论。这段时间有利于客户从所有咨询顾问那里获得价值，而不用考虑要选择哪家咨询公司。通过这段时间应该能获得新颖而不同的见识。

决定的做出

选择一家综合能力、方法论和工作方式最合适的咨询公司，并且该公司最有可能提供我们要求他们提供的服务。一旦做出决定，当事人各方就能开始认真考虑具体的计划和策略。最后，要在最短的时间内将该消息通知所委托的咨询顾问。可以附加一些使其具有资格的说明和假设，另外附上一封委托信。

要做好充分准备，以应付落选公司关于客户对其表现有何看法的反馈询问。这是很好的职业习惯，可以帮助咨询顾问从该过程中学到东西。

合同的准备

到目前为止，如果各阶段的活动均形成合适的书面文件（书面

摘要、书面建议和开支计划，及对重要假设的引申、限定和记录），那么，客户就可以进入合同签订阶段。一般是通过文件交换的形式，将上述各项及其他必要的条件以条款的形式正式列入文件中。尽管咨询顾问给出的建议是相当重要的，但也应考虑从专业团体、行业学会或其他渠道获得的建议。必须记住，这是一个双向职业关系，这一点应该在合同文件中得到体现。

另外，要求咨询顾问从事一些非常细节的工作肯定会违背客户利益最大化原则。只有通过对项目计划的严格执行，项目成果的评估及佣金的支付才能有效地实施控制。

咨询顾问应该寻求方法使客户能对项目建议的内容有清晰的了解：组成要素、所处阶段及重要问题。一项“表达”清楚、有针对性且易于“购买”的建议是未来合作的象征。

这一节采用了任务的范围和深度作为判断标准，来判断项目应该完全由客户解决还是采用竞标等其他方法由外部资源解决。然而，无论工作的规模和性质如何，下面这条原则应该牢记在心。你要求人们付出的努力必须和工作的规模成比例。

总体选择

客户可以利用这一节的内容作为参考清单以帮助他们做出总体选择、做出决定并对决定进行评估，最后和选定的咨询顾问达成一项双方满意的合同。

草拟合同过程中，以下几项必须到位：

- 明确的总目标和具体目标，内部测试和不同的咨询顾问
- 客户和咨询顾问对于项目设计问题的理解
- 关于具体项目计划和管理的框架
- 用于做出决定的一项有序而精确的委托程序

客户应该有机会和不同的咨询顾问见面并取得他们的建议。

客户在书面或口头情况介绍中给出清晰而全面的指导后，任何一项咨询活动都必须包括任务的所有方面。从客户的角度讲，最理想的情况是所有候选咨询顾问均有能力提供现实可行的计划。这样客户能有机会选择一个最佳的方案，而不是拒绝不适合的方案。

如果到此为止的选择程序都得到很好的实施（其标志为咨询顾问是否能做出有用的贡献），那么客户就应该随程序的发展而建立起自己的观点。要对工作的目的和性质重新鉴定。在和所有咨询顾问分享这一观点的同时，要保证做出最大贡献的咨询顾问得到认可并有权利对该观点进行修改。在利用某一咨询顾问的“免费成果”作为向另外的咨询顾问做解说的一部分时，客户必须确立自己的道德界限。这里有一条有用的原则，即客户对自己已经理解的任务内容可以加以利用，但是对其他咨询顾问站在客户立场上得出的专有知识、解决问题的技巧和方法或原创思维等则不应随便泄露。

在口头解说时，还有其他一些东西能给人留下影响：人格，如何吸引注意力和通过什么样的方式关注关键问题，以何种方式进行有价值的讨论，如何表现其对客户公司价值观的认同，如客户公司想达到什么目标等。

客户必须相对于一开始建立的针对需求的评价来对不同的影响进行评价。优先权的设立应该以需求、人格和结果为基础。他们是否着眼于需要处在权威位置的德高望重的咨询顾问做出可信赖解决方案的技术型问题？这项工作是否需要有激发性和创造性的火花及外交和劝说能力以推进客户的想法和观点？是否存在需要坚定而专业的态度帮助客户避开障碍的难题需要解决？

委托者和其他与咨询顾问一起工作的公司员工的信心非常关键。令人惊奇的是，这主要取决于客户公司和咨询公司角色的合理搭配。如果你的直觉告诉你会有一个良好的合作关系，倘若咨询顾问有能力完成受托任务，那么在咨询过程中就应该遵循这一直觉。

费用的确定与合同的签订

当考察咨询过程的管理时，“合同”的可靠性必须清晰并得到认同，以保证目标的成功实现。合同的内容主要包括做什么、如何做、谁来做等问题。一旦对需要做什么达成一致，每一咨询工作需要的工作时间就可以计算出来，咨询费也可以根据收费标准得出。鉴定每一阶段的成果是至关重要的，因为整个任务需要通过咨询活动计划的产出而不是实际的产出来管理。

有些项目可以被分解为几个独立的阶段，客户无须一开始就受到这些阶段的束缚。例如，选择方案产生的阶段、决策阶段和实施阶段等其他阶段结束后诊断阶段才出现。虽然这有助于客户保持其立场，但这往往是不经济的——不仅是因为价格的高昂，还因为咨询顾问愿意和客户建立关系的深度和他们对未来阶段介入深度的期望成正比。

如果咨询顾问被邀请针对每一阶段需要做什么提供“工作计划”，并且对他们在各阶段担任的角色、客户的角色和实现目标的方法提出设想，那么就有可能对方法是否合适或是否存在其他解决方案等做出判断。例如，如果任务的第一阶段是收集数据和观点以估计重点，那么就会存在如下一些变量：

- 对多大范围的人的问题进行调查
- 调查工具的设计，数据收集的具体细节，对数据的必要分析和解释（资料是否要很精确或只是一些形象性的例子？）
- 咨询顾问和客户各自的角色：咨询顾问可以独立完成，或帮助设计调查问卷，该问卷有客户管理和分析（假设从内部保密和可靠性观点来看是可以接受的）

为实现预期目标需要投入的工作可通过这种方法得出。一项全面彻底的讨论也许会重新调整工作的规模。

虽然有些咨询顾问并不愿意提出日价格，然而问清楚他们的日价格和每天所需的资源依然是合乎情理的。如果用日价格来比较咨询顾问的收费高低，应该注意：一位培训顾问每天索取3 000英镑也许并不比一位管理咨询顾问每天索取1 000英镑而将实际花费在培训设计方面——如果客户方面的介入很多的话，这是一项非常耗时的过程——的时间额外计价来得高昂。

每位咨询顾问的开支是有区别的。客户会觉得他们从项目顾问10天的工作中得到的利益比从合作者5天的工作中得到的好处多，然而关键的问题是根据工作的性质来决定到底需要多少时间。一项咨询活动提供由低级别人员解决的争论也许可以维持较低的开支，但是如果合作者提出的经验更合理，那么利用合作者的建议就是有意义的。他们工作一天提供的价值也许比一个经验不足的人工作10天提供的价值还要高。这些都应视具体情况而定。

客户了解咨询方法之间的不同是很重要的。一项复杂的"政策"项目可能需要经验丰富的咨询顾问投入较多时间和一些技术支持，但是一项更技术性的项目也许就需要另一种平衡。通过咨询顾问分解工作主要部分的开支，我们可以比较容易地对各部分进行选择，并根据其重要性进行筛选。客户必须牢记有些咨询顾问的工作是关键性的。这是下一章要讨论的问题，即如何从管理咨询项目中获益。

3.3

如何从管理咨询项目中获益

E. Michael Shays

与其他的外部服务不同，管理咨询主要由无形的质量来区分，因此不易对其进行直接的评价。通常在咨询顾问开始工作前，咨询费就已经确定了。所以，一个有价值意识的管理者怎样才能确信，其所支付的咨询费是否在咨询服务所带来的利益中得到了补偿？

首先，确保利用咨询顾问的理由是合适的：为了制定目标；为了获得明智的观点；为了寻求不易克服的复杂问题的解决方法；获得对付突发事件的方法；为了更好地执行某项任务。尽量不要仅仅为了“将一切定下来”而聘请咨询顾问，如让其提供预测或代替公司做决策。

其次，在你和咨询顾问见面前，试图对公司遇到的问题进行彻底、明白和公正的鉴别。弄清你要咨询顾问为你提供什么，你愿意让你的员工多大程度地介入其中。

最后，在第一次见面时问自己，咨询顾问：

- 积极倾听了没有？
- 理解了关键问题吗？

- 了解你所在的行业吗?
- 将问题集中在你所遇到的麻烦上没有?
- 对你的假设提出过质询了没有?
- 提供了合适的方法没有?
- 是否表现出了移情意识?
- 看上去是否值得信任?
- 会和你合作愉快吗?

期望从咨询过程中得到什么

咨询活动是不同个人共同协作以解决某一问题的互动过程。通过准备程序及和你进行推心置腹的交谈后(通常不需要什么花费),咨询顾问试图理解你对问题的观点、对任务的范围取得一致意见,并证实你的期望是否能实现。

在进行一番推心置腹的交谈后,咨询顾问会给你发送一封情况认同书:

- 任务的目标、范围和性质
- 概括说明你的处境
- 建议采取的咨询策略
- 咨询工作能产生的潜在成果和利益
- 咨询顾问的姓名和资历
- 需要客户公司员工介入的程度,以及介入的方式
- 估计的任务开始日期和截止日期
- 咨询费和开支的估计

检查认同书后,应判断认同书中的条款是否齐全,表述是否清晰。你对人员和日程安排是否满意,你是否准备提供他们所要求的支持,以及收费是否合理等。

任务的实施

将咨询顾问担任的角色和从事的任务告知公司员工。将以下信息告诉雇员：咨询顾问的姓名；选择此人的原因；什么时候开始工作及希望员工提供哪些协助。至于你自己，则要和咨询顾问们建立有效的合作关系。把自己关心的焦点、预期和工作方式坦诚地告诉咨询顾问，这一点很重要。委任一名公司员工为该项目的联系人。确保该员工已理解了咨询顾问的工作计划，这样他才能为咨询顾问提供必要的解释和资源。

当咨询顾问带回期间性成果向你汇报时，你要认真倾听，即使有时你并不喜欢你所听到的事也要认真地倾听。如果有些结论的证据不足，你应该指引咨询顾问利用内部资源，这些内部资源可能提供附加的信息。

为了深入到问题的本质，咨询顾问时不时还会揭开其他一些需要解决的问题的盖子。这些问题中，有些是解决问题的先决条件，有些则不是。我们时常会不知不觉地将所有问题都添加到咨询项目中。但是，如果你认为实现原来的时间表和预算是重要的话，你就应该要求咨询顾问不要将它们全部包含到目前的项目中。如果有必要扩展任务范围的话，你要确信咨询顾问会将任务的扩展对时间和费用的影响告诉你。

如果费用太高该怎么办？

如果费用看上去过高的话，你可以通过缩小任务范围，在工作时间的确定上给予较大余地或让自己的员工在项目中承担一部分任务等办法来压缩开支。也可以通过将任务分割为分段项目的方

法来临时性地降低费用。记住，好的工作总是物有所值的；差的工作必然是一种浪费而不论其价格有多低。

调查、结果和反馈

开始工作的日期定下来后，咨询顾问的项目经理会希望和你、你的关键合伙人及其他和任务相关的人员再次会面。咨询顾问项目经理应利用这次见面介绍咨询顾问成员的情况，并描述执行任务的方法和计划。这次会面后，咨询顾问应开始一些程序，通过程序的执行能在有限的时间内收集尽可能多的有用信息。这些程序如下：

- 一种或多种数据收集和评价的方法
- 成果的分析
- 假设的测试
- 提出可供选择的方案
- 可行性和实用性的更多测试
- 得出结论

经过该程序后，咨询顾问能向你提供连续的但非正式反馈，通过这些反馈你能理解正在进行的工作及进行该工作的理由。在咨询顾问提交他或她的建议前，你也应该对成果和结论进行评价和认可。在你接到建议后，无论是否有后续服务，咨询顾问都应该为你提供清晰的行动指导。

任何评价咨询顾问的建议

当咨询顾问提交建议后，问自己以下几个问题：

- 咨询顾问是否交付了许诺的产品？

- 真正的问题是否得到了解决?
- 建议是否合乎逻辑并且是否对本公司有效?
- 下一步行动是否清楚?
- 如果存在潜在的节省空间,你是否知道该如何实现?
- 公司员工是否能自己发现问题并解决问题?
- 公司实力是否因此有所增强?
- 咨询顾问什么时候会回公司检查项目成果?

如果你对每个问题的答案都不满意的话,就应该要求咨询顾问向你提供你所需要的额外信息。一个好的咨询顾问宁愿付出额外的努力也不愿意让客户感到不满意。

立刻行动

为了确保能从所支付的咨询费中获得价值,在咨询顾问的建议可能因为公司的拖延而失去作用前将其付诸实施。让你的员工一个月后向你汇报他们实施咨询顾问的建议的进展情况,并且定期听取进展情况汇报直到工作完成。你可以相信咨询顾问会一样有兴趣知道他或她的建议对你的公司带来的好处。

3.4

咨询业务过程的管理

Barry Curnow

本章基于 John Downs 在 Maresfield Curnow 管理咨询学校所做的大量专题研讨而写出的。

为对其结果、成果以及客户的全面利益负责，需要对咨询合约进行管理。这似乎是显而易见的常识，也是优秀管理者所恪守的工作原则。然而，大部分咨询失败并不是那些设计和构想上的问题，也非是实施计划和执行上的问题。一般而言，这些完成得都相当好。而关键是在如何把合约、项目以及客户和咨询顾问在其中的关系确确实实地管理好。这个关系是极为重要的，其中原因在 3.1 章中已有所涉及，在 3.5 章中还将详细讨论。

管理、启动和影响咨询顾问的作用

乍看起来，客户请来咨询顾问借助他们的共同知识(并且所有的咨询关系中都涉及到交换共同知识，不论其他活动是否发生)，而在依靠咨询顾问的同时对他们仍然要进行必要的管理，这似乎是自相矛盾的。这一点对那些新客户或者没有涉及过咨询活动的咨询顾问来说是很令人惊讶的，但它确实是咨询过程的基础。客

户必须积极地管理他们的咨询关系。

成功的保障需要依靠对整个介入过程的管理。从订立合同使得咨询人员能够开始工作，以及通过对共同工作的过程施加影响来扩大和巩固从咨询人员那里得到的成果，以确保实现最后的成功。简而言之，技术上的信任虽然非常必要，但是这还不够。工作氛围、相互间的关系和客户与咨询顾问间变化着的复杂关系也同时应该为之服务。客户和咨询顾问之间的关系也遵循着如同夫妻、父子/母子、老朋友之间也有的普遍规律。这个关系暗含着各方的投入和努力程度决定了他们的回报。

因此，应对客户与咨询顾问的关系进行管理，客户必须加强自身管理，使得咨询顾问能够有效率地工作，以取得期望的结果。在整个咨询完成之前，我们并不需要得到非常确定的结果，因为在咨询设计方向方面会有很多种选择，客户投资的其中一部分就是用来让咨询顾问在项目进展中帮助客户明确其真正所需。正确的诊断和明确客户真正的问题所在本身就是咨询回报的一部分，因此，客户与咨询顾问应共同参与。

项目设计与管理

咨询过程建立在一些一般性的原则之上：

- 一开始要考虑问题的关键所在
- 在每一进展阶段中审查咨询顾问的项目意见
- 一同参与项目的管理

一个成功的结果要依靠咨询顾问专业性的贡献、客户相应的付出，以及组织内部的相互支持、配合等。

客户与咨询顾问应该确保每一阶段的明确提出，在每一时点上应自问一些关键问题："我们为处理咨询中有关过程、沟通、人员遇到的问题做好准备了吗？我们积极地管理咨询过程了吗？或

者，正在显现的结果是否正在左右着我们?”

一个项目的内容可以采用多种形式，在具体实施中，工作计划和项目内容可能经常需要变动。显然，对这些可能的变动要预先准备。

对指定的业务的管理

我们应清楚地了解每一阶段的任务和它预期达到的目的，这一点非常重要。指定业务的性质和范围决定了每一阶段的重点与完成时间及所有轮廓。其中某些基本步骤作为原则将贯穿于咨询活动的始终。我们可以采用一种有效的管理任务的方法，就是把每一步骤要完成的事情列示出来，如果每一步骤都清楚描述了预期达到的目标、参与的人员以及完成的时间，那么客户与咨询顾问双方的业务经理就能更容易地评估目前的进展情况，计划下一阶段的任务，以便决定如何最好地向客户汇报。

对预期结果的管理(不仅仅对活动)

在每一阶段中，我们不仅要对咨询顾问从事的活动、谈话、具体的书面说明、工作设计或其他技术性的任务进行管理，还要对客户组织和咨询顾问预期结果的确立过程进行管理，这一点是十分必要的。

清楚客户/咨询顾问计划与评价依据的相关体系也是很重要的，客户/咨询顾问应定期召开评价总结会，会议应从每周一次的“进行得如何”的随意对话，扩大为更有结构的评价体系，这一评价应在项目阶段性完成时对比期初的工作计划进行。在会议上，我们除了制定决策还可以共享信息，不同的目标将需要不同的处理过程。

我们应清楚自身扮演的角色和预期的贡献，这一点很重要。单独的会议也需要项目式的管理，这其中的管理原则是与整个任务所提倡的原则相一致的。

对参与者的管理

客户所在组织中的每一成员都有自己的任务，他们也将扮演自己独特的角色。咨询过程中要积极地协调他们，使得他们参与到开诚布公的对话和恰当的交流中，而不是相互猜疑运用权术，这一点最好要让他们自己明白。

在每个客户群中，我们都可以看到各式各样的人，有热心于此的，有持怀疑态度的，有态度强硬的，也有温和的，有聘请的商家，也有管理专家，有实务派，也有高傲的叛逆主义者。这些人都有自己的立场和主张，在咨询项目实施之前，这些观点都要被考虑进去。

因此，客户/咨询顾问组成的督察团的任务便不仅要考虑如何准备场地，安排人员，以便更加正式的董事级别决策程序得以进行，还要有针对性地、敏锐地采用恰当的方式来对咨询过程进行管理。简而言之，督察团应该确保那些需要交流的人员能够进行所有必要的沟通。

对报告过程的管理

如果客户和咨询顾问以合作的方式开展工作，报告的实质应不仅仅局限于类似公文的表述，还应该记录进展情况及其讨论过程(这些对客户来讲，可能有些是第一次听到)。报告过程中最重要的是不仅要预计到效果，还要积极规划出如何成功地完成每一步，这样就增加了报告内容以外更多的价值。

一些方案一开始会有很多非常明确或可以估计出的要素，但在后来的阶段中，就会有很多或有事项要依赖于前面过程的结果，对于这种情况，咨询顾问应合理地提供大致的顺序、安排以及相关成本。他们可以采用讨论方式对或有事项做出一致安排，或指出哪里可能需要在正常工作时间外还要做更多的工作。

显而易见，将全部咨询花费成本作简单的比较是不适当的，关

键还是要看用咨询顾问与客户各自的资源能做出什么，以及充分利用资源的程度，并考虑到各种方法的选择和客户所能承担风险的不同程度。这些只能通过判断，因此，客户应仔细研究是否提出了所有存在置疑的观点。

关系的不同层次

对客户来说，应明确一些人员，使他们负责保持客户与咨询顾问不同层次的关系，这种做法是很明智的。咨询公司对此已有实践，客户一方也应认真考虑此点。根据关系的实质至少可以划分出三个层次：不参与到项目中的董事层，中层或项目经理，和项目初级技术人员。每一级中都应该安排至少一个人明确负责了解、拓展公司内部与咨询顾问的关系。

对客户组织中有影响力的人员进行管理

“客户”一词实际上是一个整体的概念，要想使客户富有成效，至少应从事四个不同的角色，包括：

- 有委任权的客户，也就是那些在组织中引导过程发展的负责人
- 最终客户或终端用户，他们是公司组织本身的一部分，咨询顾问代为行使权利与义务。除非这部分人员很警惕，否则，咨询顾问假定领导层完全代表组织或公司的利益。这是领导层角色的重要部分。当然，终端用户的角色也很重要
- 负责财务、预算审核方面的人员，他们可能是财务总监，确保咨询物有所值
- 专业技术人员，他们是技术上的管理者，专职负责咨询工

作的质量。如市场部或人力资源方面的负责人

咨询顾问经常需要一些人负责日常团队领导层和项目的管理。保持责任之间的层次级别的区别是很重要的，因为工作的进展和进展是否有效对整体的关系和合约都有影响。要轻松地做到这一点，就应经常进行一些高层之间的非正式的开诚布公的对话，并且这些对话要区别于日常项目管理中的一些焦点问题。项目经理也要有类似的对话，以便从实质上管理咨询过程。

充分利用管理咨询顾问

在现代商业的运转中，管理咨询顾问是日常必需的。在大部分组织中，他(她)是一种必不可少的资源，因而像其他资源一样，也要对这部分资源进行管理。企业绝对有必要强调如何恰当地选择和使用管理咨询顾问。包括选择适合此项合约目标的咨询顾问，并且这些咨询目标必须建立在所有的内(外)部相关各方的一致同意的基础上，并要用明确定义的条款来进行表述。企业也绝对需要适当地管理咨询顾问，以便从咨询顾问的付出中获得最大的价值和回报。

对期望值的管理

客户对咨询顾问有不切实际的期望是很普遍的，他们把所有的希望和困难都过于乐观的寄希望于咨询合约，提出一些不可能实现的希望。

因此，提出客户如何确定咨询目的是有意义的。在把咨询顾问潜在的付出转化为工作业绩带来的增值中，对客户—咨询顾问关系的管理起到了关键作用。

客户—咨询顾问关系是关键因素。他们必须具有生产力与高质量。他们是专业技术从咨询顾问转移到客户的渠道，是共同解决问题、创造充满想象的解决方案的渠道，也是计划好的有关组织变革的程序可以有效地执行的渠道。这个关系作为双方业务项目应被管理。项目管理技巧确实是最大限度利用客户与咨询顾问双方的个人和职业关系的关键。

管理并发展这种关系

我们在3.1章已经提到咨询顾问的不同类型——工程师，教师，教练等等。客户与咨询顾问对这些类型有不同种类的关系需要与期望。培训咨询类型中客户与咨询顾问是学习关系。然而，行业和公司文化也决定如何联系同事和供应商，这里供应商包括外部建议者和咨询顾问。

因此，最大限度地利用你的管理咨询顾问需要优化和调整客户—咨询顾问关系。这意味着通常要经历一段时期后双方才能建立起共同的信任、诚信和坦率。如果时间很宝贵，这段时期可以短些，但这个关系需要贯穿于很多阶段，一般来讲，在过程中跳过这些步骤是不明智的。就某种意义来说，建立一个有效的客户—咨询顾问关系无异于任何其他的商业关系。这个关系的普遍原理可以应用到把外部陌生人介绍到已经或多或少建立起凝聚力的有一定功能的团体中来。另一方面，客户—咨询顾问关系经常是所谓的特殊关系，即使它的特殊性质受限于工作材料的敏感性和机密性，但也需要时间去形成这种关系，去开发、建立和管理这种关系，然后转变这种关系以便全面挖掘其潜能。我们也应该记得，当建立这种关系时，双方经常同时解决了业务问题。

对与咨询顾问建立的潜在的合伙关系的管理

双方对客户—咨询顾问关系的投入程度通常决定了回报的范围、质量、价值和问题被解决的程度及所带来的价值，以及拥有商业机会的重大意义。当关系建立在共同明确的可理解的基础上时，它将良性发展。客户必须理解咨询顾问的价值，反之亦然。获得这样相互理解的最佳方式是客户与咨询顾问写出共同明确的预期报告，并对此达成一致。这种写出并分享双方预期的原则有助于明确与共享目标。这个书面报告将作为关系开展时整个咨询合约的引导和参考指南。

有关相互期望的理解，无论是书面的还是口头上的，必须在客户开始讨论具体目标之前确定下来。这个目标就是随后用来衡量咨询是否成功的标准。然而，由于咨询顾问首要的和最重要的任务就是重新构造客户问题和目标，如果重新构造能够成功进行的话，他们必须已经有了共同理解、相互信任的关系基础。这是因为咨询顾问经常用来帮助客户明白他们最初的期望是不切实际的、不精确的、相互冲突的、前后矛盾的，或者在可利用的时间范围和资源内无法达到的。

管理运动

专业名称“管理咨询顾问”包含大量活动与服务，但从客户行业的角度看，一个实用的定义是：管理咨询顾问是具有相关知识与技巧的独立外部人员，他能促使行业完成一些行业想做但如果没有外部咨询顾问参与将不能独立做的事情。咨询顾问的角色经常是起催化作用的，用来帮助行业内部的管理，这些就是咨询顾问所

要完成的内容。

指定业务的首要目标和客户预期是最大限度地利用管理咨询的起点，而不是终点。有很多因素可以用来衡量管理咨询是否成功，所有这些因素都将帮助客户组织处于良好的状态。但是，一个有效的咨询合约通常决定了组织的期望、目标以及什么是成功的明确定义的相应变化。事实上，成功的一个标准可以为，咨询顾问能否通过帮助客户重新构造最初的感觉而增加客户对此的理解力。客户与咨询顾问间的关系必须要有足够的稳固以便支持这样一个转变的过程。

我们还要注意到，客户最初的看法经常并不是真正问题之所在。这个过程需要咨询顾问与客户共同认真地管理而不是某一方单独进行。虽然这个过程不是一个机械的过程，但它仍需要持续的提问和定期的评价，最好以一种系统的方式进行。就像一个好的婚姻，假使双方都能敞开心扉，相互间的关系本身就会告诉双方相关的聚会的时间、地点和检讨的形式。

管理咨询顾问还要通过所有渠道收集信息，然后对此进行检测。这些信息或来自客户行为内部或通过与其他行业比较得到检验。这样，他们将对引发的问题由一般感知会逐渐地达到一个新的理解。一般来讲，问题很少是他们表面所呈现的样子，我们也很少一眼就能找出答案。客户—咨询顾问共同合作，可以对问题再整理，重新定义问题，使之成为可解决的形式。

对你自己组织内合同的管理

咨询工作是否成功不仅有赖于客户—咨询顾问关系的质量和生产力，也依靠咨询顾问自己成员与客户组织成员之间关系的健康与稳固。

操作实施从本质上讲应与关系紧密一致。如果同事间是冷

漠、怀疑的，那么咨询项目将只会有一个次优的效果。

这就是为什么要建立内外部人员的适当工作方式的重要性，这也是那些没有外部咨询顾问帮助的组织通过利用内部咨询同样工作有效的原因。内部咨询顾问理解自己的主要系统，并且默认他们熟悉自己的知识。他们知道企业所有的问题所在，也清楚如何利用组织的流行文化来执行工作；另一方面，他们为了继续被雇用也要依靠现存的组织文化和管理层结构，同时也是这种文化结构的一部分。外部咨询顾问则是独立的，无所畏惧也没有利益冲突，可以客观独立地提出观点，说出原以为不可能的事情和禁忌的主题。

所以，内外部人员应互为补充。有时，内部人员提供持续性的资源，外部咨询顾问提供想法。有时角色会转变，咨询顾问提供持续性资源，而内部经理则要兼顾自己的工作与公司整体利益，无论角色与关系确切结构是怎样的，他们普遍是互为补充、互为补偿的。这个关系可能是很紧密的，但不能太亲密。双方要通过相互依靠获得有效的协同作用及创造力，但要避免不适当的依赖或双方过于独立。

事实上，成功管理咨询业务的秘密就是，在客户关系管理中，对其生命周期中的每一阶段都要达到互为依赖与相互独立的恰好的平衡，这将在 3.5 章进一步讨论。

3.5

客户与咨询顾问之间的关系

Barry Curnow

简介

在以前的章节中我们提到了客户与咨询顾问关系及其生命周期自然阶段的重要性。在管理咨询业务中，对于客户组织与咨询顾问双方，客户与咨询顾问的关系是最基础的，所有专业知识和行业实务的成功结合都建立在这种关系上。在这种关系构成的重叠框架中，管理咨询能够为客户创造更多的价值。专业技术和经验不足将导致关系效力的缺陷，因此，良好的客户—咨询顾问关系是十分必要的。

很多文章的作者在谈到他们对客户—咨询顾问关系的看法时，都会揭示出这种互动的生命周期和自然顺序。最简单的关系可划分为咨询开始、咨询过程中、咨询结束。下面我们将详细地解释每一阶段客户和咨询顾问的关系。

■ 客户与咨询顾问关系的建立

■ 关系的管理

■ 关系的创新

这三个阶段也可以用下图表示(图 3.5.1)。各个阶段之间没有明确的划分,而是相互之间有部分的重叠。

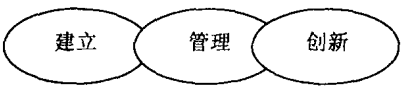


图 3.5.1 客户与咨询顾问关系的重叠循环

在上述关系图中,有些重叠部分很难明确划入某一阶段中,上面简单的线性模型图显示了逻辑顺序,但与现实情况还是有点差异。现实中关系的发展是多变的,可能以上三步同时发生,甚至顺序颠倒,如图 3.5.2 所示。



图 3.5.2 有重叠交叉的客户—咨询顾问关系

在客户—咨询顾问关系全面建立之前应对其进行管理,为了达到全面管理,这种关系可能经历多种变化。当然,这是一个不断回顾、创新的过程,而不是一劳永逸的。

客户与咨询顾问应始终重视三个阶段发展情况:从不同角度考察关系建立得如何(阶段 1);某些方面进行必要的管理和过多的管理了吗(阶段 2);在每阶段的合作中哪些方面需要变化以便更加积极改善公司间的关系(阶段 3)。

我们有必要对循环中重叠部分的需要给予同样的重视,这一点从下面每一步主体要素的多变性中就能看出。

客户—咨询顾问关系的建立

建立合约这一阶段要考虑咨询顾问对客户组织和他从事行业的了解程度，以及客户的信用和对建立成功客户咨询顾问关系的接纳程度。这一阶段可以分为三步：

- 了解客户组织的情况和取得关键人员的信任
- 设计、发展、达成合约中可行条款
- 交流咨询关系间的相互期望并达成一致

了解客户组织的情况和取得关键人员的信任

客户公司的关键人员必须相信咨询顾问具备在此行业的工作胜任能力，能够充分理解关键问题、人员、经济背景、生产指标、外在压力、内部相互关系。但是，客户也不能期望咨询顾问能和自己一样对公司的生产情况有深入的了解，不过咨询顾问的能力足可以做出重要贡献，以及对公司的未来发展有所帮助。咨询顾问需要知道有关一个行业相当多的事情，以便对那个行业提供有效的咨询，这是因为如果在此行业的关键经理人不认为咨询顾问通晓本行业，这些经理人是不会投资于此并相信他们会行之有效的。

设计、发展、达成合约中可行条款

我们通常会错误地认为客户写出说明书，几个咨询顾问着手对此进行改善，然后成功的公司运用项目说明书并根据开始制定的标准进行评价。事实上，这一点很少真正用到一般性的管理咨询工作中，尽管它是某类简单合同的大致框架。这个由方向、目标、结果构成的操作模型仅是用专业术语表述咨询合约模型的一种。如图 3.5.3 所示。

上面中间一组列示了方向、目的、具体目标、结果、最终效果，这是狭义上描述主要任务的方法，也是那些更重要的计划、评价工作的主要结构框架。中间组左右两侧为计划表和资源。这些列示

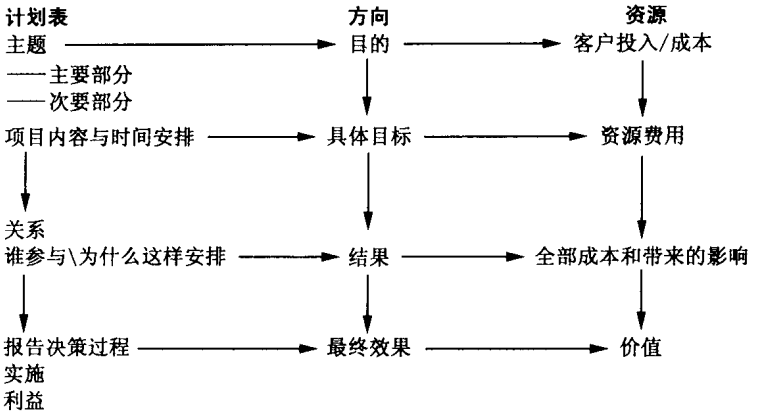


图 3.5.3

了设计咨询项目合约中可实行的条款中确实需要进行选择的部分:左栏的各种计划包括活动的性质、范围、任务的确定。如谁去做什么,在哪里,什么时候。右栏包括相关资源的确定。这两栏围绕着中间主要目的彼此相互影响,中间一栏给出了活动和资源均适用的目标。

另外,在相互关系形成的合约生命周期中,这些步骤不一定是线性的,但至少在开始时,为了周期中下一阶段能很好地完成,这些步骤也必须尽可能地考虑周全。

初步调查

一项咨询合约签订之前,如果关系双方有权制定议程,作为初步调查的一部分,一些讨论涉及的基本问题应在双方都接受的情况下解决。相当多的咨询合同对客户—咨询顾问关系中的问题及双方如何解决避而不谈。一些细节并不重要,也不必在一开始就明确下来,但从双方关系中的心理学角度讲,这点也许很重要。这

些细节可能被当做拥有权力的重要事情，就如同重视评价工作日期和事项进展是值得的(见图 3.5.4)。

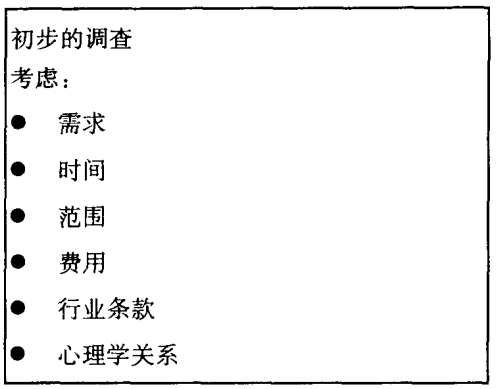


图 3.5.4

对咨询关系中的相互期望进行交流和达成一致

当我们讨论合约中部分达成的条款时，彼此讨论和交流相互期望是基础。他们共同合作、解决争议、交流发展情况、咨询利益相关群体等等的具体方式应通过各方细致的讨论。在做这些事情时不能抱着“需要知道”的态度，而要融入活力、好奇心、激情和对整个组织的奉献精神。

一些普遍原则是通用于所有客户的，但在不同部门中要根据他们参与的程度、以及在参与和预期中所暗示出来的不同需要，有些交流要更具有针对性。

客户可能惊讶于咨询顾问对他们关系的期望，并且这些期望被认为是成功的保证。

对客户—咨询顾问关系的管理

这一阶段双方真正开始一起工作，客户与咨询顾问共同工作、

相互理解、明确目标。

- 确立问题、管理项目、达到协同效果
- 管理企业文化中的相互关系
- 专业技术的转移及技能发展

确立问题、管理项目、达到共同合作

从某种意义上讲，只有在建立关系时将有关法律财务和行业心理等事项逐步落实，并达到第一阶段所要求的相互清楚地了解时，咨询项目的正式部分才算开始。这也就解释了为什么建立事项的任务似乎在第二阶段，而不是在一开始之时，其中原因就是早期关系阶段客户提出的问题往往是临时的或仅受限于表面的商业条款，而不是深层的操作人员所遇到的问题。作为第二阶段部分的主要工作，就要对这些有关人员、性格特征、权利等暗含的问题合理地确定下来，决定什么在继续发生，什么是项目中需被解决的实质性问题。只有在公开讨论的氛围中，咨询顾问才能像催化剂一样有效地在客户组织中引入协同作用的效果。这里的协同作用是指整体效果大于整体内各组成部分的简单相加，或使用较少资源获得同样的效益。协同作用通常体现在组织内的观点、团队、客户—咨询顾问、组织中的同事之间。获得协同效应常被认为是任何咨询关系的核心——激发客户利用已有的资源或使用更少的资源获得更多的利益。

管理企业文化中的相互关系

协同作用是相互作用的过程，是由人员或部门与商业活动协调一致的有目的的行为产生的。但这并不是说，部门之间永远要保持一致，恰恰相反，积极的矛盾正是咨询顾问努力帮助客户获得协同作用的必要组成部分。客户文化内相互关系的调整以及提供传授并建议的新技术、新方法是中间阶段任务的特别之处。

专业技术转移及技能发展

传授、建议、咨询这些软技术是重要的咨询项目设想并需要改变实务工作和方式的基础。一些情绪上的及人际关系的转变发生之后，真正的知识开始获得，关于有效运转及管理体系的专业技巧便能从咨询顾问传授到客户中去，新技术也可在共同工作的实践中发展起来。

客户关系的转变

这是管理的最后阶段，这种转变意味着关系发生不可逆转的变化，随着咨询过程生命周期新阶段的到来，新的关系也需要出现，那就是客户要结束原来对咨询顾问的依靠，而逐渐独立、自主。这一转变阶段有如下几步：

- 建立执行团队
- 获得必要的操作支持
- 确保专业操作及客户独立

建立执行团队

所有的咨询业务实施开始于构想：设想一下项目成功应是怎样的，什么时候可以完成，谁是进行未来实际操作的合适人选。执行团队应由客户与咨询顾问共同组成并工作，同时，找一些不同类型人员来担任团队的各种角色、职务。

获得必要的操作支持

上面我们提到的传授、建立、咨询为关系转变提供了基础。在实施阶段，这些帮助和支持过程对于加强学习和在客户组织中建立新程序和实际操作都起着关键作用。新形势下，客户、员工并不

一定清楚他们哪里不懂，所以在这些地方要给使用者易接受的帮助与指示，如提供新系统中那些委派新工作的管理者一些具体操作指南。

确保专业操作及客户独立

模型中最后一步发生在客户人员可以完全承担操作新系统的责任时，咨询顾问在可以撤离的时候，可以举行一个可大可小的仪式，表明客户依靠咨询顾问过程的结束和真正完全独立负责的开始。

所以说，客户—咨询顾问关系有它自己的生命周期。即使不管他们，他们也会出生、发展、消亡。但如果各方相互尊重、相互理解，正确对待这种关系，那么稳固的有价值的高质量客户—咨询顾问关系将改变他们自己，使得客户组织的能力增强，价值增加，同时咨询人员可以丰富经验，并且这个变化的关系将更有利于下一阶段——那时，一个崭新的合约关系后期活动又地全面开展。

这个重要的结束部分活动将在 3.9 章深入地阐述。

3.6

评价建议或意见

Jonathan Reuvid, John Mills

接着上述五章，这一章将继续详细阐述客户如何有效地管理客户—咨询顾问关系以及如何从每个咨询顾问业务经验中获取最大效益。在前面的论述中，我们已经证实了咨询业务的授权和管理需要客户与咨询顾问具有同等清晰的思路和自律。

重述显而易见的事实——不考虑委托业务是由公司政策要求驱动的，或某高层领导或管理层希望借助咨询顾问的报告来达到自己的目的这种情况——客户的目标是希望从咨询顾问那里得到客观的结论、意见、建议。这些讨论的意见或建议一旦被投入实践，将提高公司的商业价值，最终使股东受益。董事会授权委托业务后，他们预计要到咨询报告出来后才需要进一步参与，这时他们可能亲自来评价这个报告。然而，如果对咨询顾问意见或建议的评价仅仅是走形式，那么这就不可能是一个令人满意的过程，也不会给公司增加新价值。这些不参与咨询项目管理的董事，主要任务便要对咨询顾问的建议、委托项目的参数条件进行客观的评价、衡量。这一章就是针对董事会成员以及直接参与项目全程管理、监督的公司经理人来论述的。

未雨绸缪

在3.2章提到惯例和原则的同时，3.3章也提到作为一系列委托书附件中的具体细节，客户应仔细考虑并决定其评价程序和用于中期和最终报告的评价标准。

在大多数情况下，客户委托咨询业务时对每天的结果都有合理、明确的期望，并希望在一开始就与咨询顾问进行交流，但他们经常在没有评价过程和评估标准的情况下，运用咨询顾问提出的建议或意见。这种事先评估体系的缺乏将使客户面临风险，即咨询顾问中期及最终的结论只被一些人或者是委员会参照特别建立的标准进行主观的商讨、评价。更糟的是，如果标准在咨询顾问报告公布之后制定，标准很可能受到报告忽略的内容或者内容的建议或意见的影响。这时，客户公司的客观评价将变得不可能。

如果客户花些时间和精力明确制定出用于项目及结论的评价程序以及用于项目正式结束前项目管理组和董事会参考的评价标准，这个风险就可以避免。

咨询顾问也同样必须清楚评价程序与评价标准，这些评价过程与评价标准或在咨询顾问培训阶段或在签订合同阶段（见3.2章）或在交流咨询关系中的共同期望并达成一致阶段（见3.5章）。这样，如果客户部分或全部拒绝咨询顾问的建议或意见，并且坚持自己的观点时，咨询顾问就没有理由抱怨咨询业务评价程序不适当或不公平。可见，应做到未雨绸缪。

董事会在评价程序中的作用

客户董事会在咨询项目中的参与程度有赖于公司的大小、项目的大小和性质。对一个大公司来说，业务的选择及按最合适的顺序处理系统只需要项目的前期审核和客户项目管理组同意接受

咨询建议就可以了。但对很小的企业来讲，这样的项目可能需要董事会正式讨论通过这个程序和项目组中财务或信息技术总监的批准。

至少，对于那些带给管理者和员工重要影响的项目，董事会应明确地确定咨询所要达到的目标并委派公司内部的项目组来管理该项目。有关“董事会责任”比较全面的定义可列示如下：

- 给少数的咨询顾问提供项目正式简介
- 选择咨询顾问的过程
- 项目管理的义务与责任
- 监督审查过程
- 项目全程及其结论的综合评价过程
- 公司适用的评价标准
- 各阶段董事会成员的参与

董事参与程度是由董事会决定的，它更多的是根据公司内部管理权的下放程度、咨询项目的重要程度和执行官的管理风格——合作式地或独立式地决定事务。咨询顾问的选择过程已经在3.2章中提到，并且当这一选择得到足够的重视时，董事会就不必进行最后的挑选了。但是，项目负责人（董事或高层经理人）的选择和监督审查过程却是操作中董事会应给予足够重视的两个问题。

项目负责人的选择

项目负责人的选择须经董事会签字。虽然选择项目负责人的前提是看他是否能够致力于该项目并按时完成，但我们要避免一个项目经理专权的风险或操纵对业务的控制权以满足内部政治派系所需的预设结论，这一点值得重视。因此，委派一个权力相互制衡的项目团队很有必要，它既要由项目的各个主要方面的专家组成，又要使团队中每个人花费大量时间致力于项目进展的全过程。项目团队中，最好有一个高层经理，他不必在业务进展中与咨询顾问一起工作，而是要旁观全部进展过程，对其评审，实际上起到了

全程质量把关的作用。

监督与评价过程

根据与咨询顾问达成的任务计划，咨询顾问应定期汇报进展情况，并定期与公司人员见面。在每个期中评价中，项目组应对分工情况、完工日期进行全面的评估。所有的评估会均应有完整的正式记录。

这些定期评估很重要，原因很多：

■ 通过定期评价过程，能有机会早些明确项目范围、参与者和完工日期。并重新评估公司总体的需要是否被满足（对业务范围所建议的变化当然需经董事会或其他有类似权力的人员的同意）

■ 如果咨询业务并不是客户所需要的且不可能追补，项目组应该毫不犹豫地取消该项目，即使有违约金的代价

■ 如果调查阶段显示，咨询业务应进一步扩展以利于新领域的开发，客户应在同意投入更多的资金扩大业务时，进行慎重考虑

在建立客户—咨询顾问关系阶段（见 3.5 章），客户将首先判断顾问组在该领域的能力和他们对待客户需要的负责程度。通过评价过程，例如，为得到中期结论，顾问组显然依靠公司相关案例研究的数据库，而不是第一手的经验。或者是，当客户、项目组以及他们的关系中有不尽人意的表现时，他们彼此就会寻找改变团队组合的方式。

董事会应经常定期地恰当评价项目进展情况以满足董事会的需要，并在重大损失发生前及时提出这些问题。

评价最后的报告

如果保持定期评价，咨询顾问最后的报告建议、意见应不会有太多的意外。一般来说，报告应先草拟出来交给项目组。第一步，建议项目组每一个成员阅读该报告并书面提出个人评价。然后项

目组讨论这些评价并根据设定的一些标准综合这些评价意见。之后由咨询顾问对此进行解释。最后，将项目组的评价与咨询顾问的报告一并提交给董事会。

项目组的评价

在这一评价中，项目组将检查报告在透彻性、可信度及分析的逻辑上解释的是否完整。如果报告结论与中期评审不一致，项目组需要进一步询问咨询顾问。

项目组还可以参照行业经验、领先水平来评价咨询报告，并确信一旦采纳该报告，其中的建议所带来的某个影响与公司计划是否相一致。

管理者还可利用敏感性测试把咨询建议与意见中提到的来自第三方提供的服务分开，尤其是对建议的关联方公司的服务（如IT方法），客户应仔细考虑公允交易的出价（见2.1章：竞争与客观性：管理咨询、审计和外包）。

最后，项目组的责任应是进一步检查公司是否有足够的资源来实施建议。如果没有，建议董事会采购需要用到的附加的短期或永久性资源。

董事会的评价

由于董事们没有参加咨询报告细节的制定，他们应自己设问如下问题：

- 我们得到我们需要的东西了吗？
- 这份报告是客观调查、严密分析的结果吗（不是现成的方法模板）？
- 这些建议会对我们商业计划产生有利影响吗？
- 如果实施建议，它会带来持续的竞争优势吗？
- 建议的实施会给股东带来更多的价值吗？

如果董事对报告及结论和它的实施的有效性不确定或观点不一致，他们则需要独立的另一观点。

使用咨询的良性循环

客户对咨询程序的管理要与咨询执行同样严格，对于没有管理咨询经验的公司来说，使用咨询是一个自学的练习。

在3.9章，Barry Curnow解释了客户—咨询顾问关系如何结束及这种关系性质如何变为成熟。但这个关系并不是“优雅地变老”，即使委托业务按合同书准时完工。3.9章解释了为什么建议经常不能运用以及客户不满意的其他原因。

其中原因之一就是客户—咨询顾问的高层管理者或董事会缺乏参与所导致的。咨询顾问建议的意见实质上代表了他们的评价，而评价实质上代表客户制定的指导方针与合约规则。

3.7

欣赏探询：强化你的组织优势

Anne Radford, Liz Mellish

欣赏探询(appreciative inquiry, AI)是一种有效的方式，它可用于让全部权益所有者参与计划，共同实施组织变革，同时建立委托关系并不断革新。

欣赏探询：组织变革的建设性方法

欣赏探询是用来探询组织中的真正核心所在，以便对组织变革进行讨论。这种方法需要人们讨论系统中什么在运转，设想未来成功的情景，支持这个蓝图的框架及步骤，提出前进方式。这个方法由 David Cooperrider 博士和他在俄亥俄州 Case Western Reserve 大学的同事共同提出，因为他们愈加不满意 80 年代盛行的组织变革过程。这个过程不仅局限于短期效应而且只取得了有限的成功。Cooperrider 和其他人开始关注有关组织的不同于原来的问题，如组织应是什么样的，而不是组织中问题出在哪里。他们注意到人们对这两种不同的问题反映迥异。人们开始热心于他们

的工作与组织。变革不再是令人担心的威胁，而是为早些成功提供了机会。

这个发现使 Cooperrider 博士和其他人展开有关人们对待变革的态度及其如何影响他们行为的研究。他们从医学角度、社会学角度、行为学角度进行了研究。当他们进一步意识到这些研究对组织关系的影响时，他们发展了组织变革所用的欣赏探询(AI)方法。

虽然一些组织还没有选择这种方法，但很多企业已经采用。一个组织对领导关系、雇员合作、组织革新、成员自尊感的观点决定了他们参与这类系统调查的兴趣以及积极程度。

那么，用这个方法的结果是什么呢？益处就是财务及生产比率、员工招聘与留用、内部标准均有所改善。

本章将帮助你进一步掌握这种方法：它的原则和过程，它如何在欧洲、北美、南美、澳大利亚的不同部门的使用以及它的影响和结果。还有一套提问，帮助你决定这种方法能否会在你的组织中用出好的效果。

五个核心原则和欣赏探询(AI)的四D循环

对话的力量

欣赏探询(AI)基于社会结构主义理论。Ken Gergen(1995)对这个理论进行了广泛的研究，认为语言创造了现实：

社会解释者也谈到人类在一起产生想法的过程，认为当人们在一起产生想法时，他们也播种了行为的种子，想法与行为互相交织。当人们在一起产生想法时，人们创造了未来。

这里我们假设，组织的将来是通过讨论、对话创造的，而不是通过管理层实施决定的。

想象的力量

想象的力量也同样重要，它在很多领域都被应用，如运动比赛的心理作用，积极暗示语言的强大作用和精神治疗法的功效。

高尔夫球员和网球运动员常被训练集中精力去想象他们的球打到的地方，而不是应该避免什么。被告知避免将球打到森林就等于告诉大脑去集中注意森林，而不是注意球洞与终点间的草地。

想象的力量——即对人们行为的影响——是 David Cooperrider(1990)建立欣赏探询(AI)理论的关键部分。当他和他的同事开始将这个方法应用在组织中时，他们发现组织具有向阳性，即组织像植物一样，朝着给予它们生命与能力的方向发展。

组织变革中的欣赏探询(AI)可以说是对话与令人感叹的想象力的结合(Watkins and Mohr,2001)。

欣赏探询(AI)的五个核心原则

下面五个原则是欣赏探询(AI)理论的核心：

■ 结构主义者原则：有关组织信息与该组织未来是相互交织的。组织是有生命力的团体，在这里，语言的力量创造了现在和未来。无论领导者和变革代理人在组织中采取什么变革都将影响人们行为的方式和他们接近变革的方式。因此说我们知道事物的方式是重要的(Gergen,1995)

■ 同时进行原则：调查和变革并不是分离的，它们应同步进行。因此说调查是在变革中进行的。变革的根源暗含在我们开始提问的问题中。变革代理人和组织发展从业者所做的最关键事情之一就是在组织变革过程开始时明确提出问题。这直接影响人们所考虑和讨论的事情，他们发现并要学习的东西，以及他们对未来开始建立的设想

■ 诗意的原则：组织就好比一本打开的书，上面的故事经常是共同写成的。过去、现在和将来都是我们学习、启示、理解所需

的无穷资源，就像一首好诗可以有多种理解一样。重点在于我们要对我们在组织中所要研究的事物进行选择。我们可以研究创造和革新的环节，或使组织虚弱的官僚作风。也可能研究团队合作推出新产品，或他们失败之处。人们的精力将跟随这些调查的主题

■ 预期原则：对组织的共同设想是变革的驱动力，这个设想可以是消极的，也可以是积极的。对将来的积极设想导致积极的行为，就像银屏上的电影放映，人们放映图像在自己前方，这个图像使得他们保持移动。一些闲谈、暗喻和交流也可使未来计划变为现实，共同建立积极的设想可能是任何调研最重要的方面(Cooperrider and Whitney，1999)

■ 积极原则：用来引导小组或组织变革的初步设想的问题越具有积极意义，变化的作用也就越有效，持续得也就越久(Bushe and Coetzer，March 1995)

此外，变革的趋势需要大量积极的影响和建设性的互动。大量方法，如融合了欣赏探询(AI)和对未来研究的欣赏探询(AI)高层会议，激励参与的人们体验与他人共同创造的希望、鼓舞、愉悦。

欣赏探询(AI)的4D循环

4D循环是一种在组织变革工作中使用欣赏探询(AI)的方法(见图3.7.1)。

选择主题

由于调研主要围绕主题，所以选择产生变革活力的主题是很关键的。

这里有三个例子，分别在墨西哥的美国公司、伦敦职业从业团体和东欧的两个地区。

■ 一个例子是：美国的咨询顾问Marge Schiller帮助部分雅芳化妆品公司重新定位性骚扰的话题。起初强调的是减少性骚扰案件的数目。通过重新构造调查过程，他和公司开始对抽样群体

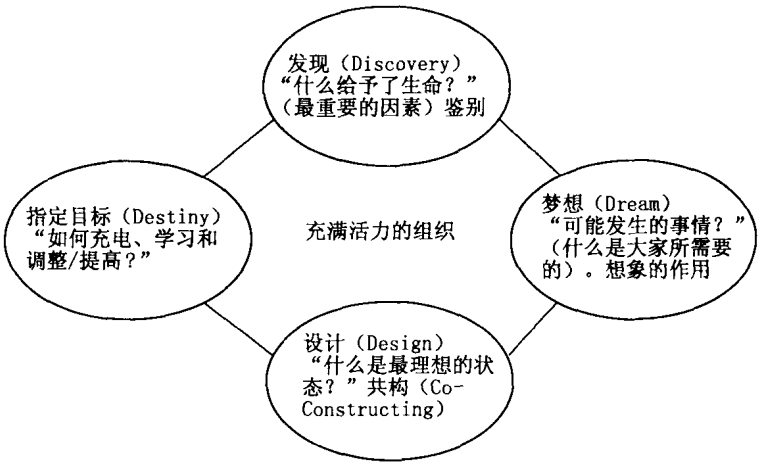


图 3.7.1　欣赏探询(AI)的 4D 循环

进行调查，并寻找了认为自己可以和异性高效合作的男性和女性自己报名。公司惊讶地发现，很多人都报名加入。公司这时研究这些成功的团体并用此来发展更多可以使男女高效工作的团体，因此提出了关于对性骚扰话题的不同看法

■　和伦敦很多律师一起，我首先观察一下为什么他们的市场活动没有起作用，开始焦点集中在研究错误并更正它们。当我们讨论焦点的含义之后，他们决定最好应先找出他们希望从职业和市场活动中获得的真正所需。这个主题的真正焦点在于律师对工作满意的次数，这一点对从业者提供了巨大的清晰度和财务上的意义。

■　在东欧的两个地区，各行业、社区小组、教师、市长想解决种族冲突以便他们开始更加正常的生活。因为解决冲突应由政府负责，我们便问，如果人们过上正常生活，他们应该做些什么呢？随着这个注意点的变化，人们意识到有很多方法来发展社区，因此也就改善整体情况

发现给予组织生命力的因素

这个阶段揭示了给予组织生命力的一些因素。

在美国，英国航空公司北美分部对飞机到达及行李托运进行了特殊管理。

在丹麦，一个专业团体，HK 组织的人员，在他们即将参与建立团体时，就强调时间观念。

在英国，BP 一直挖掘富有激情领导才能的典范，用来改善人力资源系统，提高生产力。

发现阶段需要人们说出在与组织内其他同事接触时的一些特殊经历。利用在组织中建立的一套提问，一个人可以问其他人一些积极的问题，并研究他们的重点，这便是共同学习的过程。同事们然后分为小组倾听彼此看法，归纳出看法中有积极意义的观点。

梦想或展望阶段

在这一阶段，参与者按照上述的观点共同展开想象或设计未来的蓝图。

这一阶段给人们提供了创造的机会，去想象他们的组织应是怎样的。对德国的某个组织来说，设计未来可以帮助组织中每一部分的交流。这种方式将使所有人受益。

对于在澳大利亚的咨询顾问，参与对未来工作有引导性的设想，能够帮助他们确定工作的核心以及该工作如何影响未来。

对于伦敦银行的高级经理，写下关于理想的一天的情景能帮助他们明确新任务的重点所在。

设计阶段

在设计阶段，参与者把设想蓝图变为一个宏观概念——可能是一个概率分布报告或者是有待确定的有关整个组织的建议，这份报告书用现在时态就好像表述目前的形势。

随着这个引人注目的设想和报告的完成，可以想象如果组织及其系统接受那个共同的设想，他们应变成怎样？人们然后发展

这些系统的微观构造、设计完成的过程或人员的任务。这个过程使参与者有机会研究哪些系统已经支持设想和报告，哪里将需要改变。

在欣赏探询(AI)的4D循环这一部分也可以用很多不同框架来帮助讨论，如分小组讨论，未来探求或平衡积分卡等。

在英国的两个地区，卫生服务和社会服务的职业人员、管理人员、行政人员，现在正发展他们的系统以便对两个地区的病人提供全面的精神健康服务。他们正在建立最好的机构并创立必要的新系统。设计阶段采用交换意见形式：想法的发展、向小组公布、进一步修订并完成。在各个小组工作的人们把自己的工作展示给更大的团体，如当地群体、医院和医疗从业者。

同时，高级经理提供充分的支持，在必要时，参与细节管理，以确保地区团体的适当一致。

指定目标

下一阶段有两步：交付系统并维持适当的学习氛围。

一些组织需要确保实施步骤可以真正操作，还有一些组织需要继续寻求维持类似于欣赏探询(AI)循环阶段的学习方法的方式(Barrett，1995)。这两种方式都很重要，它们共同加强了组织变革。

成果

使用欣赏探询(AI)来影响组织变革的效果可以用多种方式来衡量。

在苏格兰银行中，十个部门的经历导致人们拓展了进行交流的普遍标准。“这些经历被认为是真实可信的，以至于这些经历几乎等同于那些不必争辩的数据，受到银行家的喜爱”，财务公司的内部交流经理Ruth Findlay(2001)这样评价道。

美国《财富》100 强中一家公司的一个亿美元子公司 Dex，决定在 6 个月里通过使用欣赏探询（AI）原则和过程收集一些数据，结果发现投资回报（ROI）为每元回报 15.62 美元。产品质量提高 51%，资金周转次数增加 4 倍多，员工士气增加 245%，他们对这些数据感到高兴（Chandler，2001）。

在卫生与社会服务组织中，在对待政府强制变革的态度上，这些团队和该地区其他团队的态度，有很大差别。有人接触过这一地区很多不同团队，发现这个团队对于变革反映积极并期待这种变革，他们感到了自身价值，分享任务中涉及有关提供精神健康服务的知识，并积极创建未来。

由于人们在开发新系统时，还要承担起他们正常繁重的工作负担，所以能有这样的积极态度很令人惊讶。

欣赏探询（AI）过程在其他情况中也很有效，如：

- 德国原本很低落的电力、煤矿部门的士气已逐渐转变
- 在英国南部城市，那里需要商业活动、志愿组织和政府机构参与到发展城市未来前景的建设
- 巴西食品的生产商，他们需要考虑如果这一地区竞争增加，他们将面对形势严酷的未来

欣赏探询（AI）适合你的组织吗？

欣赏探询（AI）过程对某些组织非常有效，但不是所有组织。Liz Mellish 博士在澳大利亚的研究显示，在组织使用欣赏探询（AI）提出组织变革前应自问一些关键问题。这些问题是：

- 我们在转变吗？需要让某些方面变得更好吗？
- 我们的人员对获得运营新方向和新方法有所帮助吗？
- 创造并持续变革需要一个积极参与的过程吗？
- 对组织生命提出疑问可以帮助它成长吗？
- 我们的变革策略管理循环是由多样的积极参与决策制定过程所驱动的吗？

■ 我们需要确定共同的蓝图并获得它的方式吗?

Mellish 的研究显示,组织具备的三个条件是造成组织选择欣赏探询(AI)作为组织变革采用的方法的因素,它们是:(a)正在转变;(b)希望变革工作;(c)寻找共同的设想和社会的支持。

欣赏探询(AI)中咨询顾问的作用

在欣赏探询(AI)中咨询顾问的任务是对机构的调查,包括四个方面:

■ 视组织为有生命力的社会系统,其所创造的奇迹需要培育与认可,而不应视其为出现问题就要解决的机械或系统的工具

■ 不断积极尝试去发现是什么给予了组织及其成员生命力

■ 给那些可能的事物、希望和激励人的行为创造良好的成长环境

■ 不断寻找有利于过程变化的方法,支持组织成员独立完成任务(Cooperrider and Whitney,1999)

通过这种积极参与组织变化的方法,监视组、核心组、项目组和咨询顾问共同完成此项活动。

使用欣赏探询(AI)方法的优点

Mellish 博士的研究显示,组织使用欣赏探询(AI)的优点有:

■ 在大范围战略变革开始时,获得员工和公司所有者广泛的参与、认可

■ 按过程建立组织变革的义务,并为将来变革持续这个义务(和过程)

■ 通过终端用户参与整个过程,以获得高影响、低成本的公开激励培训计划的执行

■ 可以积极参与实施那些主要的组织再定位和再构造活动,同时不引发行业争执

■ 建立一个持续增长、超过竞争对手的全球性成功企业

欣赏探询(AI)正在全世界通用,它在影响变革方面是重要的过程和方法,如果条件适合,你的组织或你工作的企业可以更积极全面地进行变革。

有关欣赏探询(AI)的资料、欧洲咨询顾问和链接网页的进一步信息,请登录欣赏探询(AI)资源电子库www. aradford. co. uk。

Anne Radford 特别感谢澳大利亚的 Liz Mellish 博士(info@mellish. com. au,www. mellish. com. au)允许使用她的关于欣赏探询(AI)的研究和她对本章后 3 节的特殊贡献。Liz Mellish 是从事有关政府、商业、高等教育、社团组织变化的注册管理咨询顾问。

参考文献

Barrett. F J(1995) Creating Appreciative Learning Cultures, *Organizational Dynamics*, (2), pp36—49

Bushe, G and Coetzer, G (March 1995) Appreciative Inquiry as a Team-development Intervention: A Controlled Experiment, *Journal of Applied Behavioral Science*, 31

Cooperrider, D L (1990) Positive image, positive action: The affirmative basis of organizing, in Chandler, David(February 2001) 'AI Improves For-profit Companies', *Appreciative Inquiry* e-mail newsletter, (12), Anne Radford, www. aradford. co. uk/Ainesletter. htm

Appreciative Management and Leadership: The Power of Positive Thought and Action in Organizations, eds S. Srivastva, D. L Cooperrider & Associates, JosserBass, San Fransisco

Cooperrider, D L and Whitney, D(1999) *Appreciative Inquiry*, Berrett-Koehler Communications, Inc.

Gergen, Kenneth(1995) *Realities and Relationships*, Harvard University Press

Harben, Johnny and Findlay, Ruth(February 2001) 100 Voices Making Change in the Bank of Scotland, *Appreciative Inquiry* e-mail

newsletter, (12)

Mellish, E E(2000) Appreciative Inquiry at Work, EdD dissertation, Queensland University of Technology

Watkins, J M and Mohr, B J(2001) *Appreciative Inquiry: Change at the Speed of Imagination*, Jossey-Bass/Pferffer

进一步阅读

Gergen, Ken(1991) *The Saturated Self: Dilemmas of Identity in Contemporary Life*, Basic Books

Gergen, Ken(1999) *An Invitation to Social Construction*, Sage, Thousand Oaks, CA

Other work by Ken Gergen can be found on the Taos Institute's website: www. taosinstitute. org

3.8

管理变革中的咨询顾问角色

E. Michael Shays

自 1994 年以来，管理变革就一直是咨询中的热门话题。每一个主要的会计或咨询公司中基本上都有一些部门致力于市场营销和提供变革程序。这是一个利润和规模很大的市场。这些公司大多数都为他们变革的实施拓展出了较为完善的系统性方法。然而，咨询顾问和客户报告的却是铺天盖地的变革程序的失败。一些程序可能彻底失败并被抛弃了，大多数不能获取预期利益，或者要实现它们是一件过分费力的事情——导致了成本的增加和精力更大量的耗费。

倘若问一下什么变得不对了，咨询顾问会描述客户如何不能管理变革的过程，特别是执行变革的部分；倘若问咨询顾问，他们接下来应该去做点什么不同的呢？一些人会说他们应该对棘手的人力资源更加自信，但是底线是它胜任客户交给的使得管理的变革成功的任务。这仅仅有一部分是正确的，咨询顾问比他们的客户为了管理变革的成功承担了更大的责任。

咨询顾问到底要承担多大范围的责任呢？一个咨询顾问即将在七月间的极昼时期去访问在北极圈内的挪威北部，去前他想知

道那儿的天气如何。回复是:“在挪威,那儿没有不坏的天气,只有坏的衣服。”在咨询行业中,这儿没有不坏的客户,只有坏的咨询。假如一个客户真的不能根据咨询顾问提出的建议来做,咨询顾问就不应该做出许诺;假如已经许下诺言的,就应该收回承诺。

但是假如建议是对的,并能及时地和有效地提出,大多数客户就能够依据他们的咨询顾问的建议来做。咨询顾问在管理变革中的角色就是:引导客户走出艰难困苦并使他们不落后于时代潮流。这里有在引导客户时十个有用的方式。

匹配期望

每一个相关的人员都应懂得,大规模地重新设立业务程序需要人们改变老的习惯,这一点非常重要。假如一些开发过程利益相关者(stakeholder,对结果有既定兴趣的人)期望通过限定程序立即实现操作上的提高或者是建立一个单一功能的部门,这是很难完成的。与之类似的是一个接一个地来重新设计房子。单个的房间可能看起来更加新更加亮,但是整个房子重新设计后同以前的房子不会有大的不同。为了改变这个房子,建筑师需要了解房子必须发挥的功能,并改造每一个房间来最好地发挥这些功能。

一个在谈论着变革,但是仅仅期望咨询顾问提出立即有效的方法或者仅仅在组织限定方面进行工作的客户实际上并没有准备好着手程序的变革。咨询顾问必须避免抱有先把合约签下来,再去开导客户,扩大他们眼界的希望而受到可以愚弄一下客户的诱惑。这很少能行。在签订合约前开导客户或去冒风险是两个使得管理变革失败的最大原因:期望的不匹配。

改进过程，而非组织

改进过程，而不是组织的功能。组织的单位是工作的任意分类，它引导咨询顾问步入局限于固定范围的陷阱（in-the-box-thinking trap）。咨询顾问必须明白业务必须遵从的过程和重新设计单个组织功能都可以最好地实现目标。一个消费品制造者确认了不熟练掌握码头装卸技术是商品经常损坏的原因，自然的反应是重新设计码头装卸功能并提出安装自动装卸设备的建议。假如这个解决方案在用于装卸时的效果和预想中的一样，这个公司就将在全国各地的其他 23 个大仓库安装类似的设备。

这个公司从一种业务流程的视角来使用替代方法考虑该问题。这个装卸设备是这个大仓库流程的一部分，也是分发流程的一部分。这个公司推断：对于经销商，获取产品的最好途径是重塑他们的分发系统。取代在所有的 24 个地方增加设备的方法，正在考虑的是连同系统中的 20 多个大仓库一起取消码头装卸。操作上的问题和许多其他的问题都被解决了。更显著的是库存成本降低了，产品在系统中流动得更快，并且对客户商品的分发得到了改善。

我们知道每一个系统都能被分为若干个子系统，每一个系统也是一个大系统的一部分。通过确认更大的系统（你约定的系统是其中的一部分）来在重构中寻找突破。然后探究客户消除或根本性地减少你原先被要求提高的功能的机会。

确认和扩展目的

确认和扩展正是改进过程的目的。这里有效的字眼就是扩

展。我们通过确认任何行动的目的来保证我们的工作基于正确的问题或机会。我们扩展的目的是扩大我们解决问题的空间。码头装卸的目的是“把货物弄到卡车上”。假如你要问把货物弄到卡车上的目的是什么,答案会是如同“巩固向经销商出货”这类更大的高层次的目的。甚至把这扩展到更高层次,公司发现它的码头装卸目的是为了“交付产品给经销商”以便“分发产品给客户”。

在 Gerald Nadler 和 Shozo Hibino 的《突破思维》(Breakthrough Thinking)这本书中,通过了创造目的“层次”(hierarchy)这条途径解释了这一点,咨询顾问扩大了获取解决方法的选择,就更可能得到突破。一个巩固向经销商出货的解决方案应该不同于装载卡车的。并且正如同公司所发现的,把产品分发给顾客的解决方案产生了极好的结果。

另外,目的层次将确认咨询顾问会基于正确的问题或机会而继续工作。一个地区性的服务公司决定了它必须以扩张来维持生存并在谈判中已经兼并了另外一家公司。但是当咨询顾问通过有目的的扩张来引导管理者时,他们确认分发才是其真正的目的。因为另外这家公司仅仅和其自身类似,公司管理层中断了这次兼并,避免了再犯一系列的错误。

咨询顾问将会发现目的层次也能帮助达成协议。集中于扩大了的目的,而不是获取的问题,开发过程利益相关者最终将在一个所有人都同意的目的水平上做决定。两个姐妹医院为了决定如何在两个医院间安排有限的资金来进行扩张斗争了好些年,在不同解决方案下和建筑师一起研究后,他们最后提高了目的层次从而产生了一个一致同意的决定:关闭其中的一个医院而扩大另一个。有优势一方在那儿将不会同意解决方案,他们将有目的地共同合作,并且来做将会发现满足各方利益的方案。

使用目标来衡量，而不是设计

咨询顾问不应该由于取得的效果而对目标产生困惑。被提高了的效果正是业务的目的，而不是减少成本或者是提高客户的满意程度，这才是咨询的目标。一个公司能通过停止业务以减少成本，但是这并不能取得业务的效果。目标可以任意地衡量，但是所取得的效果并没有进行计量的必要。有些时候他们甚至是错误的。

一个大型公司通过对话为程序设立一个目标，并且开始重构程序中的每一个程序。虽然这些目标会对程序有所催逼，并且为其所提供的资源是值得的，但项目小组通常发现他们自己努力重构一个任意的目的，而不是按程序行事以获取更加重要的业务目的。一个飞机制造商让一个小组重新设计工具栏，以使得每个工具栏减少 30 公分的占用空间。努力解决这个空间的问题会使得小组忽略重点并无路可行。但是当把这个目标放在一边，并集中于解决工具栏这一个业务目的的时候，该小组发现了要将合适的工具在合理的时间整理到合理的地方这个更高层次的目的，这比储存这些工具在每个 30 公分的小空间里更加重要（甚至需要 30 公分以上的空间来完成这样的目标）。这就产生了在战略上围绕工作地点安排机动工具车这样的一个观念。这不仅减少了楼层的占有空间，也减少了劳动力。

目的如同司机一样，他们倾向于采用已获得的解决方案和有限的革新。咨询顾问必须使得客户的目的一直集中于业务流程的效果，并提供通过最有效的途径取得效果的解决方案。假如一个新流程是业务上的突破并正是取得成功的因素中的一个，这时，目的不仅达到了，而且它再也不会成为一个问题了。

集中于客户

所有营运过程的中心是满足客户。没有客户，咨询代理人就没有业务了。一些程序的改善集中于建立更“有效的”公司的操作流程，却忽略了对于客户来说，这个过程是多么的不便利和缺乏灵活性。咨询顾问应该同这些客户或者是由于程序改善而受益的客户订下客户协定。为内部的客户着想，但假定这些内部的客户并不为外部客户服务，咨询顾问应该问一问：这个流程是不是增加了客户的收入。假如没有，流程是不是应该被取消，而不仅仅是进行重建？

当客户被确认，他们需要什么？一个小组将自己置于客户的立场上，发现了客户的需求，推断出了它的客户需要刻不容缓地推出新的产品。这就尤如在电话铃响之前就接电话。一个过去的例子是“客户订货，公司发货”。公司不再去做寻找方法来减少处理发货循环，咨询小组发现了实施一个新的模式的途径：“公司发货，客户订货”。公司在客户知道产品对自己有用之前，迅速制造出产品来迎合客户需要（公司发货）。当一个客户决定了需要这种产品时，客户会主动购买它（客户订货）并且形成应付款。这是一个在客户兴趣方面的卓越突破，从而根本改变了公司今后的业务方式，同时也保证了成本的减少和市场份额的提高。

邀请开发过程利益相关者（stakeholder）

邀请那些将在流程改变的设计和执行中受到影响的人。这需要了解谁是或者将成为这个流程的开发过程的利益相关者，并可进一步延伸到供应商和其他投入者。相比当初，更加众多的人对

程序有着既定的兴趣。但是太常见的是咨询小组依赖于中层的管理者，或者更差的情况是依赖于总公司这一层面。这些人对一些在或应该在业务流程中发生改变的东西没有什么真正的接触。

很多中层管理者同样是信息流动的“守门人”(gatekeeper)。一个跨国公司的分部在一个电视会议上，为来自全球各地的90个管理者就变革程序的问题准备了一个主要的介绍。但在三个月后，没有参加会议的人还是没有得到任何信息，而该部门在会后都还一直认为这个会议很成功。一个爱打趣的人开玩笑说，这次犯下的最大错误是没有告诉那些管理者这个程序是高度机密的，假如那样的话，可以保证每一个人都知道会上所讲的信息了。这里的关键所在是咨询顾问必须继续对会议效果进行跟踪调查，以确保这些沟通到达需要知道这些信息的人那儿。

咨询顾问知道邀请其他人的原因。这些被邀请的人包括能在同流程最近的地方得到真实的信息的人和能做大买卖的人，也包括邀请其他能帮助消除紧张情绪和消除令人不寒而慄的谣言的人。但是有成效的邀请是基于对变革流程的理解之下的各方参与。因此，咨询顾问需要对改善程序的原理或者是方法提供广泛的训练。除非客户参与使用的将只是他们现在所知道的工具和方法，但是，这可能会达不到咨询顾问和工作小组努力实现的目标。

并不是每一个人都能够参与，但是应该给予每一个人可以为之发挥作用的机会。一个工作小组着手建立一个意见反馈热线电话，这使得每一个人都获得所要求得到的信息，或者是留下关于其对程序的问题的看法和建议。这个热线一个月将处理600个以上的电话。

最后，邀请其他人的过程包括了确认这个重要的步骤。首先确认的是目的。管理者是不是支持它呢？接下来确认的是蓝图，客户是不是喜欢它、使用它和购买它？最后要确认的是流程和技巧，它能不能实现呢？它能不能在公司的环境中运行？确认是一个持续的、重复的过程，它涉及到各个层次的职员、技术和非技术

专家、客户和卖主。

维持发起关系

发起关系必须从上到下。尽管管理者原则上同意并说着恰当的话，但是他们中的一些人的行为并不符合他们的许诺。这里的问题在于，经常是一直等到咨询顾问快要写草案并拿出实行的方案时，发起人还不见得知道自己要做些什么。尽管发起关系常常被忽略，但是它并不仅仅是一个摆设，这里面还包含了要选取适当的时间和适当的地点。

这儿有三个层次的发起关系。前面两个是相互排斥的：发起人（提供资源但不承担义务的人）、保护者（维持程序免于失效的公司免疫系统）和指导者（对工作小组进行指导，不过和发起人或保护者之间没有直接的管理与被管理关系的人）。如果没有了发起人，工作小组就没有了所需要的权利、资金、资源、管理协定和变化程序；如果没有了保护者，工作小组在工作过程中会缺乏进取心，没有前进的方向且会在压力下放弃对长期回报的追求，而去追求短期的效益。如果有了保护者他们这样的行为就会使得他们失去依靠，保护者会让他们放弃不切实际的想法，并对流程改善工作变得积极（这是另外一个避免失败的方法）；如果没有了指导者，工作小组将会在风险和其他各种问题的警告声中疲于应付。指导者就是给他们提供明智的建议并为他们打开有效工作之门的人。

一个咨询顾问可能碰到的问题是，可能发现被指派来的发起人，作为发起人来说是太过分主动了。在这种情况下，咨询顾问应该在任何可能的方面制成一个发起人各种不同主动行为的图表，并在各个方面努力保持与他们之间的关系。

向前想，向后改善

重塑行为的惯常途径是从分析现有的系统开始，将现有系统细分为一些子功能模块，并将细分了的各部分耦合在一起。这种行为是将现在已经完成的东西，直接移植于现在能够做的东西。这样就使得结果几乎没有什么显著的变化和提高。

开始于问题的另外一面，使用类似于 Nadler、Hibino 所称的突破性思维（见框内内容）来实施变化改善。它始于这样一个想法（可能更加好或者有几个想法）：目标在实际情况中有可能无法达到，那么就应当一步一步地接近目标方案或者通过在现在的环境中还能达到的过程进行。下面就是关于这种处理方法的摘要。

突破性思维七原则

1. 独特性原则：无论是多么显然地相似，每一个问题都是独特的，并在与其自身有前后关系的需求上需要尽量详尽地考虑。

2. 目的性原则：瞄准目标，剥离问题的非主要方面，避免在错误的方面工作。

3. 下一个解决原则：这能激励变革，通过回顾理想的目标方案来得到更有效的解决途径。将来的目标方案直接得到其下一期的实际解决方案，并将它们放入更大的目的内。

4. 系统原则：每一个问题都是一个大系统的一部分，解决一个问题不可避免地牵涉到其他的问题。应有一个包含确信能够工作和实施解决方案的各种要素的清晰框架。

5. 有限信息收集原则：过多的信息收集可能造就在某一个问题上的专家，但是对一个问题懂得太多有可能阻碍去发现另一个更加优秀的替代方案。

续

6. 相关人员设计原则：贯彻和使用方案的人应该密切地和持续地参与方案的制定。在为其他人进行设计时，解决方案应该仅仅包括提出批评的问题的细节，从而允许必须应用这个方案的人可以灵活掌握。

7. 改善时间顺序原则：保持解决方案活力的惟一途径是建立和监控程序的持续变化。

（资料来源：Nadler and Hibino，1994）

一个工作小组从目标层次选择“核心目标”。咨询顾问这时候再应用能达到所选定之核心目标的大量想法，这些想法必须来源于大胆的想象的领域，来源于大胆的幻想和来源于一些有点不切实际的想象范围内的东西。在 Michael Hammer 的术语中，这个就是所谓的“呱呱叫！”。在这种方式下，小范围的与实际相连的部分也被打破了，工作小组可以不受限制地自由发挥想象。

接着，咨询顾问应该要求工作小组从这些幻想中选择几个想法、发明技术或者利用其他能大致达到所谓的“呱呱叫！”的过程。把这像写科幻小说一样来进行考虑。这个接近过程现在还没有必要实施，但今后可能会在实施的一个或者几个完美状态中产生出理想的过程。最后，工作小组选择一个理想过程作为重塑的目标。

当工作小组分析目标时，咨询顾问为了和目标尽可能地接近，对实施进行着披露，并派遣工作小组成员去检验所做的假设和确认概念。他们会被他们未实现的想法能够被应用的程度感到巨大的惊讶。科技和知识发展得如此之快以至于工作小组依据现有知识进行的设计到它实施的时候就会碰到阻碍。从另一方面来看，假如一个小组如同在写小说一样，在计划中应用未有技术来实施目标，接下来一些基础研究会发现他们的这种小说里所幻想的东西这么快就变为了现实，这将发现适合的和能完成的东西比现在知道的要多得多。

有一个功率计制造厂的CEO,其产品可以用来诊断卡车发动机的状况。一个以前从未在功率计发展方面听说过的一个团体提出了一个创意,即在汽车出毛病前就可告诉路上的司机其发动机存在的问题,这个CEO对此很感兴趣,但并不太相信。尽管这个团体里面没有人有这方面的技术知识,它的咨询顾问要求这个团体利用可以进行"发明"和利用写小说的技巧。这个CEO虽有兴趣但是他却说:如此的技术即使在将来也很遥远,并且没有任何可以短期应用的实际价值。这个CEO错了。不仅仅技术已经足够了,而且一些机械制造者已经在这个团体所想象的这个方面做好了准备。

在应用时也会产生一些障碍。咨询顾问在这儿的角色就是把这些障碍罗列下来,并且如同工作小组并没有碰到这些障碍那样继续工作。当所有的假设都进行了检验,观点将会被证实,并且核心设计已经大略地出来了。咨询顾问这时候拿出所罗列的障碍,其中的一些障碍就已经不复存在或在核心设计中被解决了,对于那些剩下的障碍,咨询顾问将引导着工作小组围绕消除障碍进行工作,并在实际中尽量保持将目标作为一个整体来看待。通过把对解决障碍的讨论推迟到了核心设计执行后,就使得目标不会由于开始时候所存在的负面理解而被放弃。

厉兵秣马——为实施变革准备人才

变革程序包括至少8个基本要素:目标、产出、投入、过程、人员、技术、信息和环境。一个设计假如忽略了其中的任何一个要素,都将碰到实施上的困难。忽略人员的要素是导致变革失败的第二大原因。让有关人员准备好变革和让相关人员参与到设计中是不同的。除了他们参与或者是工作小组和他们进行相互的开放式交流之外,这些随着变革而产生的影响需要进行准备。在这儿,

咨询顾问的角色是饱受争议的。

首先，在改善流程中涉及到人员的部分必须同任何涉及到技术和信息的部分一样仔细和周全地进行设计，随后应清楚地制成文件；其次，现有流程变革的本质和变革实施的时间表必须被理解；再次，那些会被影响到的人应该被确认。假如他们被重新安排，或者是他们的工作实质发生了改变，那么进行必要的再培训是必须的。这就应该在实践操作中给予提供。

咨询顾问必须承认，甚至一些工作小组可能认为好的变革也会受到创伤。人们对变革有很大的担心和不安全感，这几乎总是意味着必须放弃一些东西。《管理过渡》一书的作者，William Bridges(1991)讲到：我们必须弥补这些损失。在他的解释中，一个咨询顾问必须问："我们能收回什么，以用来平衡失去的东西？是地位、舒适的生活、团队关系还是赞誉？假如有关人员感到变革剥夺了他们对掌握自己未来的能力，我们能不能重新让他们找到能够主宰自己未来的感觉？假如他们由于熟悉的岗位消失了而感到自己没有了能力，我们能不能通过适当的培训使得他们在另外方面感到有了新的能力？"

为客户进行兼并(acquisition)的咨询公司发现，要被兼并的公司的总裁在退职的最后时刻胆怯了。咨询顾问建议他的客户为这位要退休的总裁在新公司提供办公的场所，但是他的客户拒绝了。当咨询顾问指出这个总裁尽管渴望着出售他公司的业务，但是想到今后在早上没有什么地方可去的时候是多么地无助，这时候客户变得宽厚了。这个退休的总裁到了他的办公地点并且兼并完成了。几个月以后，这个总裁找到了一个新的业务并腾空了他的办公室。咨询顾问恰当地诊断了这个总裁害怕出售了业务后，自己无事可做。平衡损失的适当补偿仅仅是为他提供一个早上可以去的地方。

监控和控制风险

不可否认，任何有计划和系统性的方法都可能有会破坏其他十分稳固的完善程序的风险。咨询顾问需要监控、管理和控制可能导致失败的风险。这使我们必须时常去拜访与程序各个部分的开发过程有关系的利益相关者。这是一条能发现不能觉察到的那部分问题的简单途径，除非咨询顾问只相信他自己。

咨询顾问在这样一个访问中发现，管理层不相信进行变革的努力会有效，并不期望它成功。这时候，工作小组可以暂时忽视这个问题，在问题悬而未决的时候继续去拜访职能领域的新管理者。在与新管理者会谈后，咨询顾问发现他对程序和独立运行的过程没有他的前任那样有信心。当这个新的管理者描绘他的程序时，更像是咨询顾问能够把两部分结合起来的已有的解决方案，而现有的项目却未有任何进展。

在其他一系列的对前后管理者的会谈中，咨询顾问在公司中学到了六种竞争或冲突的主动权，即使有些具有积极性的领导参与了项目改进的会谈，这也将是独立的过程。咨询顾问能够巩固住这种主动权，并在一些情况下，能够弥合该领域同公司领导人之间潜在的隔阂。

结论

客户需要懂得：为求得成功，管理变革需要各种不同方面的技能、持续的监控及校正。在言必称全面质量管理（TQM）的时刻，CEO 调用他的经理人员并告诉他们他已经懂得了这些 TQM 业务。他说："给我们其中的一个。"但是，这个 CEO 并不理解，独木

难成林，他所言的其中的一个是难以与质量程序融合在一起的，且难保它不出问题。很多合同中，咨询顾问只是简单地与客户达成了一致，它既不重新设计也没有其他的改进，只是选用了一些专用的方法并指望能解决所有的问题。其结果是许多事情都会变得更加糟糕。咨询顾问必须警惕和关注程序发生的每一件事情（或者是还没有发生）。因为假如程序失败了，他不能责怪客户，因而他必须是一个主动的程序管理者。

参考文献

Bridges, William (1991)*Managing Transitions: Making the Most of Change*, Addison Wesley, Reading, Mass

Nadler, Gerald and Shozo, Hibino(1994) *Breakthrough Thinking: The Seven Principles of Creative Problem Solving*, Prima Publishing, Rocklin, Calif

3.9

结束咨询业务

Barry Curnow

结束不是突然发生的

从前面章节的讨论中我们看出，咨询关系和咨询项目有它们自己的具体成长发展阶段与生命周期，这意味着你不能跳跃某个阶段，因为事物发展是个自然有机的过程，在前一阶段满意地完成之前或者跳过这一阶段提早闯入下一阶段都会适得其反。

这意味着如果依据 3.5 章所提到的合约模型进行实施获得利益的话，业务或项目和它所包含的委托交付过程的结束需要在恰当时间正确完成。

著名的个人拓展专家，畅销书《高效人士的七个习惯》的作者 Steven Covey 清楚地论述了他的七个原则之一——从想象的结果开始，这一点对咨询业务再合适不过了。

在 3.5 章我们把重叠循环的第三阶段确定为客户关系的转变。转变用在这里表示以不可逆转的变化状态发展到不同于从前

的一点。好比蛹一旦变成蝴蝶，它就不能再变回蛹，于是过程结束。这样的循环确实是一成不变的，它能预知新的开始和变化的机会，但它们必然这样，不能避免，永远在结束状态到来之前就知道这一点。因此可以说，如果咨询顾问落后于他们应处的阶段，这便是一个失败的信号，而不是成功。

不可小看终结阶段

结束一个咨询业务是一个严肃的事情，不能轻率地进行。然而不论关系过程到结束时是顺利还是多障碍，客户—咨询顾问将来的互动过程必然会有很大差异。第三循环中最后阶段称作专业实施与客户独立。根据咨询顾问建议进行实施或交接工作便是咨询业务的目标，也是结果。咨询业务必不可少的部分就是：实施团队的建立，各种适当类型人员的搭配，风格上、技术上、态度强硬或温和，人员与系统的平衡，新老观点的搭配以及工作方式等方面考虑。客户与咨询顾问需要合作从事实施阶段。专家一致认为实施条款和预期结果应在早期计划阶段就被确认下来，以便保证共同理解。

结束阶段相互责任关系

客户最终无疑要对实施阶段前后及实施阶段中的操作行为负责。然而，为了确保从项目中获得理想利益，咨询顾问的逐渐撤离与客户人员的接管并不是简单的过程，正常结束任务需要预先计划，以便交接各种操作要点和确保某些目标实现的责任。几年前，按传统的做法，咨询顾问应写出专业报告，提出建议，然后离开。那时，实施阶段很少进行。咨询报告被视为最后产物，但客户中很

多人最后以报告长期摆放在书架上而告终。并不是因为它们是无用的报告，而是因为结束部分的实施与相应管理活动没有充分的开展。那时客户与咨询顾问并没有像我们今天对所做的变革管理和准备变革发生的一些条件的重要性理解得那样深刻。其实，正确的结束方式是应该准备好客户系统发生变革所需的条件，然后咨询顾问可以放心地转到其他业务并在评价阶段与客户达成新任务、新关系。现在，客户更加需要咨询顾问参与实施他们共同制定的变革过程，并对其成功负责。有关实施中任务与责任的分配需要特别地注意。一方面，客户应独立于咨询顾问逐步自给自足；另一方面，客户必须在交接时确保将有效的专业技术转移给了客户。

转变阶段的客户活动与咨询顾问参与

有时，出于财务上的原因（省钱经常是错误的做法）或因为感到咨询顾问参与得过久，客户似乎不希望咨询顾问参与实施阶段。如果任务简单或客户有明显的管理才能，能够确保实施计划遵照项目意图发展，那么这是合理的。但是，在这个阶段，如果忽视项目管理原则，那么这将是破坏性的并会使成功变得遥遥无期。

- 对于各种可能的实施方法，客户应与咨询顾问进行公开，坦诚的交流
- 现场的咨询顾问应逐渐减少，但专门的顾问和教练应逐渐增加日常访问次数
- 客户应承担大量的工作责任，咨询顾问只做份内的事情
- 咨询顾问应定期指导进展过程，但当有关责任执行官确实需要咨询顾问承担实施工作时或出于合理的原因（如：进一步的培训）而不是令人质疑的原因（如客户畏惧预演、实践，或担心犯错误）时，咨询顾问承担实施任务是合适的
- 客户中的关键人员应在咨询业务中成长壮大起来，当业

务将要结束时客户应日益对咨询顾问形成挑战

■ 客户应吸收咨询公司所提供的专业技术，并尽可能地得到更多新观点、新经验

■ 客户可以着手做一些惊人的事情，即一些令咨询顾问也惊讶的事情

所有这些都是客户进步独立的标志，客户不再需要咨询顾问的帮助，他们可以自己确定做什么、如何做。现在，在结束阶段以及下面的时期中客户仍然需要咨询顾问，但咨询顾问主要负责的是监管、评价、共同反馈交接中的工作以及客户如何通过实施阶段运用咨询顾问的方法取得进展。这个转变显示了客户组织的成长而不仅仅是为争取独立于咨询顾问的奋斗。

结束的标志

对不同的咨询风格，我们建议采取不同的业务结束方式。

一些项目，如大规模的信息技术和信息工程项目，应根据该工程模型运转方式结束：有设计、构建过程，然后在投产日通常以正式的使用合同的仪式移交一些如轿车钥匙、计算机房的进入密码或获准的操作人员进入化工厂等形式来进行。

在医生—病人的咨询模型中，客户与咨询顾问应是以诊断和开药物处方结束。

根据师生或培训模型，学习任务经常带来可以证明能力的正规证书和从业执照，这些对传统上强调安全的行业如航空、危险材料的储存以及现在有关的 IT 系统和协议书等有吸引力。一个全球性的咨询公司有一个安全—失败的过程，在这个过程中，新近招募的员工，无论年龄多大，在决定放弃前，都应成功参与半天的学习，讨论如何使用公司台式电脑中的规程才能得到他们第一份工资！

在教练模型中，重点仍然是激发客户。但是，如果在与教练成功工作一段时间后仍感到需要新的教练，即表明你在转变阶段已经达到较高水平。当然，是否提出这个想法是另一回事，它需要仔细考虑，并最好与教练或咨询顾问相互讨论一下。教练和咨询顾问当然也会有同感，也会对客户的拒绝和损失有所感觉，因此，这些讨论需要慎重地处理并深入地考虑。

非常敏感微妙的关系谈判

在 Maresfield Curnow 大学针对咨询顾问与客户的研讨会上，我们向所有的人问了同一个问题，以得到一个普遍接近的答案。我们让与会小组考虑当咨询顾问通过职业判断发现客户组织问题主要源于那些把咨询顾问请来的客户人员，如果这些客户人员为了组织的利益而要求咨询顾问离开他们目前的工作，这时咨询顾问将作何反应。很多不同行业背景的小组的一致反应是称职的咨询顾问应告诉聘用他/她的客户，他们应该离开目前职位，并使客户认为这不仅是一个好主意而且也是他们自己的想法！关于这一点，咨询顾问预计要在将来可能的工作或关系中冒很大的风险，以便帮助客户明白并做那些对组织整体有利的事情。假使咨询公司已经获得按一般咨询费率计算的工作至目前的报酬——并且没有额外报酬，也没有对按照目前费率计算未来工作回报有过多压力导致无奈的让步，那么，专业咨询顾问可以无所畏惧并免于利益冲突而给出这个尖锐的建议。这是外部咨询顾问能够，有时是必须做或者说的事情，这些事情涉及常规的禁忌。不必说，内部咨询顾问若不想失去工作，这种方式对他们来讲是很难做到的。

幸好，这种咨询顾问从道义上出发感到应该告诉他/她的主要客户联系人，他们要早些停止工作的时候是极少发生的。但是，令人感动的是，在 Maresfield Curnow 研讨会上客户与咨询顾问对

这类有限案例上表现出的职业行为的含义的看法一致。

另外，相似的预期适用于项目最后阶段和业务结束。从人类自然天性看，咨询顾问一定会在对自己公司的商业责任与对他们客户的职业责任之间相权衡，处理这一点的惟一方式就是，要对怎样结束这一问题有一个正式的不断的（不是偶尔的走廊谈话）客户—咨询顾问对话。

一个好的咨询顾问应有丰富知识和专业见解，知道某合约应在何时将要结束，并且客户有权对这个见解进行公开的讨论。

同样地，一个从与咨询顾问的合作中确实获益的客户，同难舍与客户结束业务关系的咨询顾问，他们可以重新建立更为适合下一阶段并适用于双方工作的关系，同时咨询顾问也感到这个新关系是适当和正确的。

最后的关怀

■ 应以某种方式标明结束阶段关系的转变，如可以选择公司或工作场所庆祝一下，以便咨询顾问离开后，我们有所纪念及知道如何开展后继工作

■ 内部咨询顾问有助于发展后期实施的建议

■ 应持续对客户—咨询顾问关系、性质进行讨论，不要让其久拖不决

■ 安排记录、总结教训和业务结束时的交流将有助于留下对发生过的事情的共同理解和对双方的贡献与进步以应有的确认

意识到客户将从已知到未知，这个也引起了焦虑。和咨询顾问一同工作的主要好处就是他们事先已经做过相似的项目，可以预料以后客户将可能沿用原来的方法。结束后，咨询顾问将不会像原来那样参与咨询，但在他们离开之前，他们应该帮助客户预料到将来重要阶段，并将原来他们合作中有关学习的教训以及知道

如何学习的经验应用到将来的实务当中。换言之，咨询顾问将不会出现或以原有的方式工作——虽然电子交流可以比较容易使人们相互联系——但是，咨询业务理想的结果应是客户人员已经从与咨询顾问合作中掌握了将来学习的方法，也就是说，客户已经掌握了原则，具备了理解力和经验，使得他们可以在将来比较沉着地解决未知的或没有预料到的事件。

一言以蔽之，咨询业务的终结是为新的开始提供机会。

参考文献

Milan Kubr, *Management Consultancy — a guide to the profession*, 3rd edition, ILO Geneva 1996

第四部分

主要咨询活动

4.1

战略咨询

Martin Whitehill

当人们听到战略咨询这一名称时，眼前会浮现出两个画面：一个是一群和公司领导层商讨公司决策的“专家们”的画面；另一个就是从事收购和兼并等秘密工作的“神秘人物”的想象。这些描述也许是真实的，但更经常的是，战略咨询是在公司运作偏离原定计划时，需要外部专家来指出问题的症结所在，并提出解决方案时才产生。战略咨询顾问首先就应该是具有创造力的难题解决者。

战略咨询：另一种思维方式

创造性是真正的战略咨询和其他咨询的关键区别之一。战略咨询的大部分工作是进行企业和公司的财务分析以找出问题的症结。然而，对于大多数重点商业学院的 MBA 毕业生来讲，有关咨询学科的框架和方法论是共同的。咨询公司经常制定各种方法和程序来为客户提供有价值的“个性化”的建议。你有没有思考过，为什么不同的公司提供的战略是如此地相似呢？那是因为战略的

提供者接受的是相似的分析方法论的培训。

如果你用全球“实践最好”的战略分析工具和方法论来培养重点商业学院的顶尖学生的话，那么他们在工作中得出的战略必然是相似的。学者们甚至提出了一套方法用来分析同一行业中战略的相似性。他们称这种相似性为战略集团性分析。

分析工作占了咨询工作的80%，但是真正有价值的却在于另外20%的工作。另外20%就是创造性工作。一个有创造力的战略咨询顾问在分析了问题之后，就可以帮助客户设想可达到的目标并且提出这样的问题，即“为什么没有达到目标?”一个有竞争力的战略应该和对手公司的完全不同，而不是对其改进。

许多个人倾向于某种特定的思维方法。所以，有些可能是分析型的，他们常被称为是“左脑”思维者；有些人则偏向于创造性思维，他们常被称为“右脑”思维者。战略咨询工作需要的是“全脑”思维。它既需要分析能力也需要创造能力。咨询工作需要在两方面都擅长的人来从事。所以我们可以明白，为什么好的战略咨询顾问是不可能产生于从事解决“常规”问题的公司的。独特的难题需要创造性的解决方法，也就需要有创造力的思维者，而不是只会机械思维的人。很不幸的是，只有极少数人是“全脑”思维者。

战略思维的一部分工作是要预见未来的形势。要有能力预见未来五年的经济、社会和政治环境形势，同时要能预见同时期内重要公司、供应商和客户的状况。与此同时，战略思维者也需要理解和明白公司的操作细节问题。战略思维者要能掌握公司目前和未来的情况和具体操作细节。他们必须立足于现状又要预见未来。

更重要的是，他们必须能够不断地在过去、现在和未来及大环境和操作细节之间来回转换。这种工作常被称为上下、前后的“穿梭”。仅有一小部分人做这种工作是得心应手的。大多数人总是很快达到一种他们认为合适的层次即当前的操作分析，然后就停止不前。许多人是操作性思维者，他们不善于对较长一段时间做战略性思考。

谈到解决难题这个话题，我们知道存在两种难题。第一种难题在本质上是收敛性的，他们的解决方案往往是惟一的。对这种难题的解决，“左脑”思维者最擅长。另一种难题是发散性的，收集的资料越多，考察的时间越长，越有可能得到较合理的解决方案。这种难题的解决方案不是惟一的。战略管理中到处是发散性的难题。

以下是战略管理的核心所在。他们经常处理一些存在于未来大环境中的变量。因此，这些问题的解决比较复杂，关于这些变量的信息也是不确定的和含糊不清的。具有复杂性、不确定性和模糊性这三种性质的变量，往往由于太难以对付，许多管理者对其不予理睬或有意避开。然而，现实就是现实，他们是不可避免的。

解决问题要以识别起因和结果为基础。如果我把一个陶瓷的茶杯摔到混凝土地板上，结果当然是茶杯碎了。这里的起因和结果很明显。然而，许多战略管理问题的起因和结果在空间和时间上往往并不存在密切的联系。如果我在伦敦改变了定单的处理系统，他产生的效果往往要在 3 个月后才会在澳大利亚的悉尼显现出来，也就是通过他们公开的报表来获知。许多组织结构上改变的原因和结果在时空上往往没有什么密切联系。

是长胖的蝶蛹还是蝴蝶

充分理解操作性思维和战略性思维的区别是至关重要的。许多方案被当做战略必需品卖给了公司，而实际上它们只是有助于操作上的改进而已。操作性思维提供的是提高的效率。战略性思维提供的则是有效的解决方案。操作上的效率提高可以提供更胖的蝶蛹。相反地，战略性方案可以促成其向蝴蝶的转化——一种更有效的解决方案，而不仅是更胖或更好的蝶蛹。

操作上的效率就是在每个功能和程序上采用“更好的操作方

法”。这需要不断地改进结构。从本质上讲，它常常体现为持续的数量上的改变和改进——经常是数量上的简单复制而非“改进”。典型的操作性方案是以 20 世纪 90 年代为基点的，当时出现了以下一些方法如全面质量管理（TQM）、业务流程重组（BPR）和变革管理。这些方法成为行业标准，每个企业都会采用这些方法以保持竞争力。每一次方法的采纳都提高了组织进入该行业的标准，这是该行业内均遵从的标准。

战略性方案使企业处于一个独特的竞争位置。使企业以一种不同于其竞争对手的方法参与竞争。它使企业拥有一种独特的并且可持续的竞争优势。

可持续竞争优势

在这里我们要揭示不同于竞争对手或优于竞争对手的巨大差异。当我们考虑企业的发展战略时，有两种途径可供选择。我们可以从对手手中把现存的市场份额抢过来，也可以扩张整个市场。

以酸乳酪市场为例子，它是一个商品市场。每个普通酸乳酪产品都是一样的。如果不能依靠产品的差异化来竞争，那么只能通过降低成本来竞争。这是商品市场很少有高利润的原因所在。这就是前几年酸乳酪市场的情形。

有一天，某个人决定把牛奶中的乳脂提取出来当做酸乳酪单独卖，而把低脂酸奶当做保健产品出售。一夜之间，市场由于新客户对新品种的保健酸奶的购买而扩大了一倍。他们增大了市场“馅饼”的尺寸，而不仅仅是通过削价和增加销售费用来重新分配现有的市场。但是任何事都不是永恒的。很快地，其他厂商就模仿了这种做法，加入了这一新兴的市场，从原创者手中夺走了一部分市场份额。要想提出一个扩张市场的设想是非常不容易的，但是它带来的回报是巨大的。另一种可选方法就是不断地降低利润

和总体收益率。

可持续优势要求企业将注意力放在某一独特的市场产品上，将其以尽可能完善的服务提供给一个特定的市场群体。享受高利润的往往是那些采取聚焦战略的公司。因为竞争对手不仅要模仿其产品，更要模仿整个公司结构才能获得争取客户的关系。

从以上描述中，我们可以很清楚地看到，战略一方面要鉴定企业不该干什么以使其保持单一经营，另一方面要规定企业应该干什么。企业选择某一特定市场部门来作为服务的对象，这样，他们就可以根据该部门客户的特殊要求来为其提供更好的个性化产品/服务。当然，企业同时就不应该将其他的市场部门作为服务的对象。这一标准同样适用于产品/服务的组合。企业将注意力集中在几种特定的产品上，这些产品主要由它所针对的特定客户来评价。

让我们接着来看一下战略的反面情况吧。我们以不算几代也有几十年发展的大公司为例来分析吧。在几年的发展过程中，为扩大规模，它们不断地增加产品/服务组合服务于更多的市场部门。为了满足扩大的市场所产生的更广泛的产品选择要求，这些企业牺牲了自己独特的可持续竞争地位。它们的产品不再具有客户个性化而很多的是大众化的，当然除非有新的产品组合出现。公司的结构、功能和业务流程也失去了重心和焦点。公司必须为范围很广的市场部门提供大量的产品组合。

因此，企业逐渐膨胀起来，它们变成了发胖的蝶蛹。对这些公司作出的财务分析所得的结论往往是很令人惊恐的。我们就以80/20原则来做分析吧，它得出的结论应该不会偏离现实很多。常见的情况是，公司80%的利润来自20%的产品。仅20%的客户却提供了80%的利润。我们首先会想到的是，提供80%利润的20%的客户是不是购买了提供80%利润的20%的产品？

如果用曲线将这种现象描绘出来的话，我们可以看到，20%以后利润就很快下降了，伴随它的是一连串收益不确定的交易。许

多大公司存在着大量无利可图的交易——不赢利的产品提供给无利可图的客户。这是偏离战略焦点受到的惩罚。还有其他相似的现象。90%的销售额产生于50%的产品销售，这种情况并不罕见。

当其他有倾向性的企业闯入该市场，并且只是针对最有利可图的市场部门提供特定的服务时，原来存在的主要大企业感到非常的惊讶。那些发胖的蝶蛹指责新进的蝴蝶是“高空升降台”。

因此，可持续竞争优势同样强调你不能提供什么，不能向哪些人提供和不能以哪些方式提供，而不仅仅是关于提供什么，提供给谁和如何提供这些问题。谨慎地将注意力集中到个别部门的特殊要求上，企业才能以最合适的方式向特定客户提供更有价值的产品/服务。潜在竞争者不仅要模仿产品本身，还要清楚销售系统和企业结构，并且要培养客户关系。要做到以上这些只能通过改变游戏规则来实现。

从现在的企业手中争夺市场份额而改变规则对于战略家来说是一项具有挑战性的工作。人口和生活方式的变化都是可以比较容易地预见到的。要改变规则，企业必须利用那些被对手忽略或低估其影响力的变化。

利用新技术是最有可能的。通过快速地采用新技术，并且利用新技术比旧的或现存技术的先进之处建立适合自己的业务模型，企业就能改变行业规则。在现有企业还没来得及重组其长期建立起来的组织结构和生产方式时，新进入者可能从其手中夺取大量的市场份额。

当然，在利用新技术之外还有其他的方法可以改变规则。这种方法乍一看似乎是不可能的：企业可以影响一些机构或组织，通过他们来改变规则或行业标准以有利于自己的发展而不是那些现有企业的发展。我们知道，许多技术标准之间也存在着竞争。出于对规则的考虑，Chiquita成功地影响了美国政府，使美国政府在世界贸易组织(WTO)终止欧盟给予加勒比海香蕉种植者的最惠

国待遇之前做出了对其有利的举措。Chiquita 胜利了，他们改变了游戏规则。

还有其他一些为(老)读者所熟知的技术规则的改变者。这是一家法国公司，几十年前它以生产一种一次性圆珠笔而闻名全球。在该公司凭借其塑料成型技术进入市场前，钢笔是消费者主要的投资品。它是一种耐用品。当它的墨水用完后，可以购买墨水再给钢笔注入。Bic 公司以廉价的一次性塑料笔进入了市场。当透明的塑料"棒状"笔中的墨水用完后，我们就可以把它扔掉，买一支新的笔芯来替换。Bic 公司改变了规则，从而使钢笔成为了一次性消费品。

Bic 公司夺得了钢笔市场后，又将眼光转向了其他一些市场，在这些市场上，它们可以利用拥有的优势改变规则。它们生产出了一次性打火机。原有的产品再次成了昂贵的金属耐用品。它们又成功地改变了规则。接着它们又生产了抛弃型剃须刀。原来的金属剃须刀要经常换刀片。现在它们通过大规模生产使剃须刀变得很便宜，刀片钝了就可以扔掉换新的剃须刀。Bic 公司通过对它们特有优势的利用，在不同产品市场上改变了规则，即将昂贵的耐用品变成廉价的一次性消费品。

问题即是答案

从以上的概述中可以清楚地看到，昨天的答案并不是提供可持续优势的战略所需要的解决方案，即使有所改进也还是不够的。一个企业必须和它的竞争对手具有完全不同的风格。所以一揽子方案是每个企业都会采用的提高操作效率的方法。而有创造力的思维者要能帮助企业建立独特的经营模式。

人们指责咨询顾问将从某个企业的委托中获得的方案，改头换面又卖给该行业中其他企业，这种指责很让人担扰。这是因为

这种结果其实往往由委托者本身造成的。委托者要求咨询顾问对行业的了解至少和他们一样多。他们要求为其服务的咨询顾问曾经为该行业的其他企业服务过，最好是以后还会为该行业服务。事实上，企业就是在购买最好的标准的操作方法。他们在购买操作上的效率，而不是战略咨询。

问题不仅仅是咨询顾问将相似的方案卖给你的竞争对手以使其利润最大化，也包括你自己的方案本身是否就是好的和独特的？委托任务的另一方面还要求公司的管理者应该是自己所在行业的专家。如果公司碰到的是技术问题，那么就应该聘请一位技术专家。如果公司需要对经营模式做一些调整或建立一套新的战略，他们是否可以通过向拥有丰富行业经验的咨询顾问请教来实现这一目标呢？

许多行业都面临相似的问题，这些问题需要花费几年的时间才能被了解并得到解决。比如，在石油、煤气及电力输送公司和铁道公司、电讯公司及运输公司之间就存在许多相似点。在每天的不同时间和每年的不同时间段，航空公司对同一架飞机制定了不同的收费标准。

航空公司的这种做法也被其他行业所采用。所以像飞机或航线、可替换电话线路的经营战略方面存在许多值得对方学习的地方。像上面提到的航空公司的例子中，为什么要经过那么多年，航空公司给常年坐飞机的旅客发贵宾卡的做法才被超市采用以回报客户的忠心呢？会不会是因为他们向行业专家咨询的结果呢？

你可以问一下你的咨询顾问，他们除了提供行业知识以外还提供了什么。许多行业发展非常快，从而缩短了产品和战略的生命周期。针对过去的问题提出的解决方案，其价值要比针对以后的情况提出的问题和解决方案小。问题就是答案——但答案却不能代替问题。

4.2

营销咨询

David Hussey

引言

大多数公司设有营销部，其成员多数是一些有能力的人。除了依靠产品本身外，公司还依靠诸如广告、与公众的关系和销售调研等手段来为其服务。为什么还需要咨询公司的帮助呢？当然还存在一些企业关注不到的市场的情形，对此，营销部自然也是效用不大；但是就此认为只有在这种情形下管理咨询顾问才有用武之地的话，你就忽略了一个好的管理咨询顾问所能提供的其他范围很广的服务了。

委托者对咨询顾问所能带来的效益和收费对比关系很关注。有时这种效益可以用利润的增加来衡量，有时体现在避免了利润降低的情形，有时则因为成本分析显示请外面的中介比雇用额外的人员来做这项任务更经济。

可以说，营销就是发现消费者的需求并在利润最大化这一目

标的前提下满足这些需求。虽然这种说法不错，但是它没有反映市场的动态变化和经营环境的不稳定性以及企业本身变更其计划和总体战略的事实。企业用来进行市场分析的步骤、方法和技术反映了这些变化。这些动态变化的存在，是一些拥有极好营销能力的公司也能从管理咨询顾问提供的有针对性的和最新的知识中获益的原因。

在有些情形下，公司会将咨询顾问保留在董事会中工作或在营销部给其一个较高的职位。一般来讲，这种顾问职位是突出的，并且要持续一段时间。虽然每个咨询顾问都可以利用公司的资源，但是顾问职位通常是给特定对象的，一般给资历和身份都较高的咨询顾问。

通常情况下，委托的任务是可以用内容和时间来鉴定的。为了保证成功地完成任务，咨询工作一般要部署一个任务小组——其规模由任务本身的大小、委托者的截止时间要求和所需知识的结构共同决定。另外还要考虑咨询小组中不同成员的级别和价钱。有时候，利用一个混合的咨询顾问/公司小组比较合适，这有利于扩充关键雇员的知识和经验，并且有利于向公司进行知识传授。

以下列出了一些管理咨询顾问可以向公司提供有价值建议的领域，并且给出了适合特定场合的分析工具和方法的简要描述。任何描述都不是绝对的，我们的主要目的是为了给出一些关于咨询工作的成果是如何为具有不同需求和内部市场资源的企业服务的观点。

咨询顾问可以提供帮助的一些领域

对于销售活动全方位的“审计”

长期困扰公司的一个难题就是万事多变，而公司的活动并不

能不断改变以适应这种变化。一些公司政策一旦建立，就被视为是永恒的，即使有事实显示它们已经不适合公司发展也不太容易被改变。所有的管理者都是在他们的理解能力范围内做决策的，然而他们所相信的有些观点也许并不正确。即使进行了市场调研，利用一些所谓的重要信息，将它们放在设定好的环境中分析，我们仍会发现它们忽略了一些关键因素。有时，确实存在效率方面的问题，但更常见的问题是，方案的有效性是针对一些过时的事物的。

管理咨询顾问能够做的一件事就是对公司销售活动进行全方位审计。“销售审计是一项关于公司市场环境和影响市场环境的因素、企业的行为和业绩，以及作出销售决定的程序的全面且结构性的考察。销售审计的成果应该能指出企业销售中存在的机遇和挑战，并且能提出改进意见和新的计划以提高业绩”(Jenster & Hussey，2001)。我从一项审计中发现的问题主要包括：

■ 有几个公司没有意识到它们向其销售产品的行业在技术上已经有了变化，这意味着市场在逐步消失

■ 一家人寿保险公司，它主要向综合管理模式下很有利可图的市场部门提供保险服务，然而他没有意识到市场的变化，它实际上还可开发更有利可图的部门

■ 有些曾经是行业领袖的企业仍认为它们还拥有这样的地位，将销售额的下降归因于经济衰退，而实际上销售额的下降是因为市场份额被侵蚀了

有时公司可以自己开展审计业务(Jenster & Hussey，2001)，但是审计小组中至少要吸收一名外来者，由他来提一些局中人想不到的问题。只有派遣合适的人员长期全职地从事内部审计，其内部审计才是有效的。这些人员要具有挑战传统观念的勇气，他们在公司中应该拥有较高的地位，这样他们的建议才会被真正地贯彻执行。

专项调查

专项调查最典型的例子包括：分析现存产品的长期发展趋势；分析产品在新市场中的前景；新产品的评价；分析外界变化对产品市场的影响（如由供应商转变为主要的采购商）。

一个有代表性的例子是关于石油公司的。其研发人员研究出了一种模型，该模型能降低内燃机的热损耗。在对该产品是否有别于市场上已有产品或已申请专利的其他产品做出判断前，他们需要进行市场评估。关于国际汽车市场、汽车行业和制造商的一些知识是进行此项评估所必须的，同时你还要对一些主要的环境法规有所了解。为了聚集一个有不同能力和知识结构的人员组成的小组，求助于管理咨询是理所当然的。

另一个相似的例子是关于公司拓展海外业务的。在做出决策计划前，我们依然需要展开调查工作。在这里我们要综合考虑目标国家的情况、产品市场本身的性质和公司实现该目标的能力等。有时这样的调查可以由内部人员来完成，但我们依然要问是否存在合适的人员来从事这项工作，他们是否具有从事该任务所需的必要的能力（可能包括语言方面的能力），因为这些都会对工作完成质量的好坏产生影响。

市场主导型项目的经济评估

并非所有的市场调研都只关注营销能力。对取得获利能力的主要构成，前面提到的例子都具有较大的资本投资内涵。大多数咨询公司有能力进行全面的经济财务评估、项目选择分析和风险评估。通过这些分析可以有效地降低做出错误决策的概率，也能防止陷入“腊肠规则”的泥潭——将腊肠看成一片一片的，而不是从整体上观察，从而无法知道腊肠的形状。

电子商务的市场形势

由于电子商务的发展，我们对经验的依赖越来越少，但是对特殊的IT技能和市场能力的要求并未减少。如果客户对网站存在疑虑，那么即使是最好的IT解决方案也不会带来定单：地基不稳，再好的建筑都是没有用的。如果不能顺利地将定单传递给客户，该方案同样也是不可行的。所以，有些大客户通过和咨询公司结盟来实施其电子商务战略，这种结盟有利于弥补客户公司知识能力的匮乏。

外包市场活动

外包主要是为了实现灵活性和聚焦性，它不仅可以运用于公司的销售部也可以运用于其他部门。外包在零售审计和其他市场调研这样的基本业务中是很常见的传统做法。过去总是把服务和其他市场功能联系在一起，而现代思维则要求外包能突破任务上的局限。但是这种突破需要引起结构和文化上的变革，管理咨询顾问能够帮助客户做出明智的决策，并使各项决策都起作用。

市场规划

有时我们要对企业想实现什么目标进行估计，其中一种方法就是制定市场规划。通常这不是管理咨询顾问应该为客户做的，但有了他们的帮助和支持，客户可以更好地制定市场规划。这通常包含在规划的结构和进程中，通过专项调查来给其支持或提出客观的评论。

项目和计划的实施

实施是战略市场管理被遗忘的一个方面。它通常包括规划、项目管理和变革管理技术，尤其是这种变革改变了公司的经营路线。这里有个内含的假设，就是公司的管理者能保证市场规划或

新的项目得到实施。事实证明，在越来越多的场合，这一假设是站得住脚的。然而，所有的证据都显示，实施的缺乏使许多做出一流决策的机会丧失了，在该领域管理咨询顾问也可以提供帮助。

下面的例子可以证明以上的论点。1999 年，毕马威(KPMG)咨询公司发现仅有 17%的兼并收购业务增加了股东财富，53%对股东财富没有任何影响，30%则减少了股东财富。当然，把所有的问题归咎于实施的失败是很天真的。但是，不可否认，实施是最薄弱的领域。市场战略并不一定都包括并购，但可能包括其他一些有难度的变化情形，通常这些情形可能存在着实施上的漏洞。

一些特定方法和技巧的运用(举例)

关于销售有许多特定的方法和技巧可以运用。管理咨询顾问掌握的运用这些方法和技巧的最新知识要比公司内部人员多。另外，许多咨询顾问还建立了自己的一套方法，利用这些方法将学术思想应用于实际，会变得更容易更有效。关于方法和技巧的一些流行的观点可以从贝恩(Bain)咨询公司每年组织的调查中看到(参见 Rigby 和 Gilles 在 2000 年发表的“关于 1999 年调查的容易理解的看法”)。

市场细分分析

大多数公司都以一种分块的视角看市场，不过现在可以运用更多精巧的方法来分析每一细分市场。已经运用这些分析方法的公司就不需要求助于咨询顾问了，但仍有很多公司缺少这些新思维，咨询顾问的帮助可以给他们带来很大益处。

客户细分分析

贝恩(Bain)调查指出了多元市场细分的出现。细分就是将客户按不同的标准进行分类，以发现未得到满足的客户需求。它包括衡量客户利润贡献度和可挖掘的潜力，以此找到使公司在最有

利可图的市场占据领导地位的方案。

产品组合分析

并非所有的技术方法都是新出现的，组合分析法由来已久并且已积累了丰富的实践经验。这种方法主要被用来比较多元化经营公司中各个独立部门的战略前景。典型的分析工具是矩阵分析法，矩阵的一个轴表示市场预期，另一个轴表示市场地位。在有些情形下，它还可以被用来做产品层次上的分析。这个概念理解起来比较容易（参见 Hussey，1998，第 309 页—第 350 页），但是运用和解释却有难度。在图上标出市场地位的确切位置需要大量信息，并且要能利用大量的事实在每个轴上标出相应的位置。咨询顾问可以对在某一场合运用这一方法是否合适提出建议，并且能够提供运用和解释上的帮助。

市场迁移分析

有些分析工具需要大量数据，要做许多收集资料和理解分析资料的工作。这是 Porter 的五种力量的副产品（参见 Porter，1980 或 Jenster 和 Hussey，1999）。市场迁移分析方法主要的目的是对行业中的竞争对手进行分析，尤其是分析那些发展的公司和衰退的公司。通过分析，可以借鉴最成功的经营模式，吸收失败的教训。面对如此繁多的工具方法，咨询顾问的帮助能为公司节省很多时间和精力，可以帮助公司建立一套常规的不间断的分析程序。

竞争对手分析

从理论上讲，任何人都能从事竞争对手分析，事实上也应该是这样的。以我当咨询顾问的经验来讲，外部人员通常能带来更适合分析和沟通的方法论，我就有好几次作为咨询顾问被邀请到经理认为他们在这方面已经做得很好的公司。方法论要求对所采用的信息的质量做出逻辑检查（如，某一竞争者的年销售额超过了其

生产能力，则可能存在数字上的差错，或者是否他们做了我们所不了解的事?)，并且要求对所有重大方面予以考虑。

咨询顾问能弥补信息的不足，有时他们也比客户更适合从事此项工作。他们能帮助公司建立一套永久持续的竞争者分析体系，使得整个分析过程更具动态化。

总结

以上的序列可以延伸出去，其中包括许多其他的分析工具和方法。例如：市场功能标杆法；市场前景规划；多矩阵分析；价值链分析；市场建模等。然而，我们没有必要将所有分析工具和方法都演示一遍，只要能说明管理咨询顾问既能帮助成功的公司也能帮助处于困境的公司这一点就可以了。通常我们应该将管理咨询顾问的工作视为提供预防措施以帮助企业朝更有利可图的方向发展。如果要他们承担紧急情况的补救，通常都为时已晚了。

参考文献

Hussey, D (1998) *Strategic Management: From Theory to Implementation*, 4th edn, Butterworth-Heinenmann, Oxford

Hussey, D and Jenster, P (1999) *Competitor Intelligence: Turning Analysis into Success*, Wiley, Chichester

Jenster, P and Hussey, D (2001) *Company Analysis: Determining Strategic Capability*, Wiley, Chichester

KPMG (1999) Mergers and Acquisitions, a global report, *Unlocking Shareholder Value: The Keys to Success*, KPMG, London

Porter, M E (1980), *Competitive Strategy*, Free Press, New York

Rigby, D and Gilles, C (2000), 'Making the most of management tools and techniques: a survey from Bain & Co.', *Strategic Change*, 9.5

4.3

组织变革

Colin J. Coulson-Thomas

组织变革被认为是值得做的并且是有益的事。它的必要性毋庸置疑，大部分人不加批判地认为变革肯定是有利的。“变革管理”成为咨询业有利可图的领域。许多管理者是通过他们带来变革的数量和性质来评估和考核的。

组织变革的预期影响

预期变革带来的好处要比预期带来的成果快得多。而且，许多组织变革并不能得到一致认可。如果处理不当，变革会是压力性和破坏性的。变革总会使人们有得有失——既得利益者偏好于维持现状，而失败者、野心家和受阻者则倾向于另一套制度。变革的赞同派和反对派很可能在会议室就此展开争论。

变革的影响并不总是直接明显的。提倡变革的人也许对变革的后果是无知的；相反，反对者对变革的不利后果却总是很清楚。当好处是普遍分配的，那么接受者也许根本意识不到其存在性，或

者他们缺乏阻止部门利益的抵制行为。抱无所谓态度和摇摆不定的人就会“随波逐流”。变革的影响有赖于其目的和相关者的接受能力。通过分析提议变革的理论基础和合理性，以及对可能后果进行效应分析，指导者可以做出有价值的贡献。提议变革对雇员、客户、供应商、业务合伙人和投资者可能产生的影响是否做了充分的估计？不利后果和影响是否能被预见？

变革“潮流”对少数人可能是难以接受的，不合常规的变革更是难以忍受的。随着时间的推移，当接受变革者达到某一临界点，备选方案的提供将停止，产品和备件将无法得到。例如，因为大多数人接受了激光唱机，慢转唱片在磁带型号中就会消失。对有影响的、重要的和处于不利地位的少数人的利益要协调、理解和保护。

提出变革而对其成本和后果不加考虑会造成很大危害。许多管理者缺乏“首尾相接”的洞察力。在程序的一端改变任务或引入新的操作，可能会给另一端的操作带来困难，而不论另一端处于该程序中还是处于其他相关或不相关程序中。

决定采取多少特定形式的变革需要承担相应的责任，而分散这一责任的一个途径是为问题领域开辟新的市场，企业家将建立并开辟多种多样这样的市场。这样的市场应该是捷足先登，而不必等到相关机构或委员会投票决定。

变革的含义可能十分清楚，也可能十分地不清晰。激进的观点只看到变革的优点而对其缺点却置若罔闻，而其他人则对新的变革无动于衷，甚或将新的变革挡在门外。正是这些各怀心思的人在决定着如何带来具体变革。

即使变革是有益的，它也可能会失去方向而具有破坏性。通常，人们只能接受一定限度的变革。如果没有大量改变也许人们能安然入睡，但是如果面临太多的新的不熟悉的事物，他们就会感到压力和手足无措。也许变革会削弱员工对管理者的支持。

通过下属和同僚带来变革的数量来评价他们的影响力和贡献

度有时会鼓励为变革而变革的行为。事实上，保持现有的名誉和核心价值也许正是公司所需要的。然而，为保护重要的不可变更的事物和防止信念的妥协而阻止不必要变革的行为，并不像变革那么富有魅力，也没有它那么易于评价。

变革和连续性之间的平衡

也许公司能从新的“监护人”角色的建立中受益。适合该角色的、明智和受尊敬的人能让我们避免犯自作自受的错误。独立董事就应该在董事会中担任此角色。我们要特别关注变革是否会导致战略上重要的知识和判断力的丧失，同时还要关注是否能投入足够的精力来建立更长期的与客户、供应商、投资者及业务合伙人的关系。

公司董事会要在变革和连续性之间实现最佳平衡。保持一定程度的连续性，对于那些渴望在不确定的世界获得可依赖的事物的人来说是很合意的。有时公司总是试图作出过多的变革，但是否有足够的连续性使人们知道自己的身份、归属、方向和目的呢？是否作出有意识的努力以保持足够的稳定性，让人们感觉不到被威胁和不安全感呢？

许多董事给出的关于变革的描述和理论基础常常过于笼统。人们只是期望为合理的理由做出要求的变革。我们应将注意力放在那些最适合变革的领域。

合理的变革均将焦点集中在影响成败的关键因素上，包括影响公司目标的实现和影响股东和客户价值的因素(Perrin，2000)。赢得商战研究项目(Kennedy，O’Connor，Hurcomb，James 等，1997～2001)得出的一系列实践报告给出了这些关键因素的范围，如在竞标中获胜的影响因素，成功地建立和不同商业部门和商业职业之间关键的战略性利益关系的影响因素等。

变革总会遇到反对者和破坏者，所以变革成员需要机智灵活地应付各种突发情况。董事会成员是否对那些拖延、破坏、阻碍和影响计划顺利实施的人员有足够的了解？对呼声很大的既得利益集团和顽固的但没有代表性的少数派产生的矛盾是否做了充分的协调工作？

董事会成员要关注的另一个重要领域是，员工是否做好了应对变革的充分准备。最近开展的一项关于公司学习战略和活动的调查显示，虽然普通的“变革”已越来越平常，但是针对变革设计的专门或特定的配套变革却很少，这些配套变革主要是为了帮助人们更好地实施变革计划。通常，我们对某项变革的理解和做出的单独或集体的行动是决定变革有利或有害的关键。

一些公司碰到的问题也许就是另一些公司可以利用的商业机遇。因而，专业人员和提供专业服务的人员可以灵活地为公司的创建、转型和电子商务的风险投资提供支持和外援。当公司处于变革、成长和成熟等不同阶段时，其所需帮助的性质往往存在着很大的差异。因此，为客户提供个性化服务的公司将会面临一个扩张的市场，人们对其服务的需求将会增加。

无论是个人还是公司都要分清哪些目的、价值观、目标、政策和行为是需要变革的，哪些是不需要变革的甚至是需要珍惜的。一些人会不加思考地“随波逐流”，或担心落伍。当绝大多数人赞同某一变革时，摇摆不定的中间派就会倾向于随大流。

绝大多数人并不清楚自己长期的利益到底是什么，有时他们的观点是天真或错误的。在竞争性广告和市场喧哗中，不同方案各自的优点也是混沌不清的。在录像机大战的例子中，比家用录像系统（成为了事实上标准）先进的技术被放弃了，只是因为它只能赢得少数市场份额。

观点、偏好和重心会随着形势的发展、环境和风尚的改变而改变。没有什么事比发现一项选择必须因为某项不可逆转的行为而放弃更让人沮丧了。雨林在砍伐后也许就不会再生，因为生活环

境被破坏，某些物种就会灭绝。

在大众市场和同质产品时代，处于“逆势”的“末端”群体会有被抛弃和不受欢迎的感觉。随着供应商不断地退出夕阳市场，少数客户会感受到转变的压力。而大多数情况下，制造商只是简单地停止了“旧模型”的供应或放弃剩余的市场份额。

某一市场中大批重要供应商的退出为特殊定位厂商创造了弥补空缺和开发“末梢”市场的机会。有些是上面所讨论产品或服务的狂热爱好者。也许他们足以创造业主俱乐部，创立交换商店，设立蒸汽铁轨和发动历史战争。许多公司总是在失去机会后发现客户对其产品的评价比公司管理层高得多。

我们身边不断地有变革发生，它们也许代表着挑战或机遇，也许没有。董事会和管理层需要把握大的发展趋势和方向，全盘考虑谁是“获得者”，谁是“损失者”，估计有无其他可选择的方案来最大限度地降低不利影响，通过这些考虑使人们能从有可能发生的变革中获得较多的益处。这些受影响的群体也许足以代表一个潜在的目标市场，该市场中的产品和服务都是针对这一群体特定的偏好设计的。

有时，连续的快速发展要比增长率的突然转变容易处理。那些站在技术进步浪尖上的厂商也许会自信地认为它们“在合适的时机做了合适的事”。它们也许设想自己会有充足的时间来获得支持，并且能在形势逆转前兑现这些目标。小的挫折可能被一连串有利的事件所掩盖。然而，即使像思科系统公司这样飞速发展的明星公司有时也会处于不利的市场环境而需要削减规模。

向受变革影响的少数派的致词

烟囱行业的雇员也许已经接受了变革带来的最坏的结果，也许已经适应了一连串的坏消息。可能还存在少数个人仍在固执地

坚持，而不愿放弃。只要有现实的或潜在的顾客存在，就有希望的存在。

有些趋势流行的时间比其他趋势长。有些趋势失去了势头，停止了发展，最后就步入失败的境地。一小群志趣相投的人也许就足以维护这样一个残留的趋势或发动一场复兴运动。可以通过网站将爱好者团体组织起来。支持者们可以通过网站协调各自的反应，其他有利害关系的团体可以通过网站知晓事态的进展。

偶尔，进步也许就是过去期间一些极好的方面的衰退所造就的。对某一事物的痴迷和狂热最终都应“适可而止”。蒸汽发动机或高桅帆船都可能会拨动人们的神经，但它永远够不上“企业流通”的要求，永远够不上全新工作的幻想，以前完善的东西终将会被再造。

精明的企业家探索那些以前时代流行过的在目前又有固定需求的兴趣和爱好，这些趋势往往可以再生。和与我们有相同爱好的人直接接触，相对来讲是成本很低的，也是较容易的。随着因特网技术的动态发展，志趣相投的人可以相互联系，并且可以发起集体行动。

目前的环境最适合少数群体兴趣的发展。传统的进入障碍逐渐消失，体制和程序越来越有弹性。发达国家中的人们日益富裕，他们身体比以前更健康，寿命更长，他们有更多的时间来工作，来从事副业，培养新的爱好和其他的兴趣。所以，他们能享受到生活方式改变带来的好处。

由于少数群体对变革的抵制，他们采取了积极的措施来维护受到威胁的事物，甚至再造已经消失的事物，未来的社会将是极其多样化的。这些少数派并没有软弱地退居社会边缘，而是积极地寻找自己的位置，建立适合自己的生存空间。识别迎合少数群体需要的机会的能力比简单的复制别人产品的能力更重要。

只有对日益多样化的需求具有更特别和更富有想象力的识别能力，公司领导人才能了解这种多样化行为。大公司要成为企业

方法和企业家团体的孵化器。不同企业要被授权自主决定需要采取什么变革来实现目标和为客户提供有价值的服务。

参考文献

Kennedy, Carol, O'Connor, Matthew, Hurcomb, John, James, Mick et al(1997～2001)'Winning Business, The Critical Success Factor's Series of reports, Policy Publication, Bedford

Perrin, Sarah (2000) *Managing Intellectual Capital to Grow Shareholder Value*, Policy Publication, Bedford

进一步阅读

Coulson-Thomas, Colin(1997/1998) *The Future of the Organisation, Achieving Excellence through Business Transformation*, Kogan Page, London

Coulson-Thomas, Colin(1999a) *Developing a Corporate Learning Strategy*, Policy Publications, Bedford

Coulson-Thomas, Colin (1999b) *Individuals and Enterprise: Creating Entrepreneurs for the New Millennium through Personal Transformation*, Blackhall Publishing, Dublin

Coulson-Thomas, Colin(2001) *Shaping Things to Come, Strategies for Creating Alternative Enterprises*, Blackhall Publishing, Dublin

Brochures describing the Winning Business series of reports are available from Policy Publications, 4 The Crescent, Bedford MK40 2RU, Tel:01234 328448. Fax:01234 357231, E-mail: policypubs@kbnet. co. uk, website: www. ntwkfirm. com/bookshop. All the publications cited can be ordered via the website.

4.4

合并后整合中组织和文化的变革

Geoffery Kitt

对资深的组织转型专家来说，组织机构复杂的大公司合并后的情景让人着迷。好比地理学家站在火山口看火山爆发——这着实令人兴奋，但也有可能因此受伤！

尽管企业家们越来越偏好于把合并作为促成成功的路径，然而据统计，在过去十年里，许多组织的经历不断地告诫我们，合并是一种风险性的行为。一些风险在合并的早期就显现出来，譬如，可能选择了错误的合作伙伴，定期检查也许不能反映出公司真正财务状况或支付了过高的买价等。所有这些将会影响合并后企业成功的可能性。然而，在另外一些案例中，即使合并建立在现实的、似乎可实现的目标基础上，合并后的企业也常达不到预设的目标。

合并后的企业成功抑或是失败，最终取决于合并各方把各自独立的组织融为一体的能力。研究表明，在完成合并过程中合并方会遇到一系列的问题，下述问题可能是最常见的：

- 过渡的计划和执行不充分
- 不能评估真正的协同作用

- 并购和获取的无效率管理
- 文化的不相容性
- 人员问题管理不善
- 管理哲学的分歧
- 不适合的信息技术

如果合并过程中做到了下述几个基本要求，这些问题基本上可以解决：

- 实现合适的步调
- 稳定组织
- 设定合并过程中现实的目标

实现合适的步调

合并宣告会引发期望、怀疑和不确定性。为减少合并各方瓦解的可能性，必须快速地做出决策和实施关键的战略。在需要迫切考虑的问题中，你需要决定：

- 计划和执行合并程序需要什么样的资源？
- 快速合并成功的案例能否提供较早的回报，彰显利益关系人的利益？
- 在合并过程中我们如何与利益关系集团沟通？
- 如何将转变带来的冲击最小化，以免失去客户，采取什么样的对策来缩减竞争对手在合并中抢先的风险？
- 需用什么样的技术来支持商业战略？
- 整合的代价是多大？
- 在既定的时间里如何保证所需的资金？
- 实现彻底的整合、稳定的组织需要多长时间？
- 怎样才能留住关键人才？

加速做出决策的进程需要果断，然而人们往往偏好详尽的分

析。涉及合并的决策通常更令人不快，因为它影响人们的工作。许多证据表明，相对于延后实施的无懈可击的战略，虽不完美但及时的策略往往获益更多。

稳定组织

对合并各方和其组织的成员来讲，合并是一种彻底的动摇。在某种程度上，害怕丢失工作的恐惧感是不可避免的。因此，难怪在合并宣告后生产力和生产质量会迅速下降。如果整合过程没有管理好，这种影响会持续相当长的时间。

许多措施可以缓解这种冲击，其中可能最重要的一招就是在整合程序中与雇员经常地、开诚布公地交流。这种交流不同于例行公事，平常的交流渠道也不能提供最新的信息并确保人们安心。它需要：

- 集中精力确保商业活动在过渡期如平常一样顺畅
- 从现有人员中解雇可能的和有意愿的员工以确保整合计划和执行在目标时间内可以实现。

合并刚完成时，人们对未来的组织机构和谁能留任存在诸多猜测，为减少这种猜测的影响，需要快速地任命管理者。尽管高层管理者的任命通常会很快地宣布，中层、低层和底层职员的任命常由于勾心斗角和拉锯战而迟延。这会产生极大的消极影响，致使那些本欲在合并后的组织里留任的有才华、有经验的职员，因为才能被忽视而离职。

高层管理者对组织文化和领导风格的分歧常导致合并后组织的局面混乱。通常，由于缺乏正式的交流，高层人员的行为带给人们不同的、甚至是相互矛盾的信息。由于需要集中精力解决主要问题，组织文化的设计在合并后常被忽略，而它对于合并最终成功与否有着重要的影响。

设立一个现实的目标

尽管驱动整合的进程需要速度，确保设立和达到可实现的目标仍像其他领域一样重要。

感兴趣的第三者和外部利益关系人将会关注整个进程，并对整合过程的效率很快地做出反响。尽管还是不完整的，如果有迹象表明重大事件和过渡目标没有实现，组织内也会意见纷纭，潜在地破坏了整合进程。因此，在充分估计潜能的基础上，设立一个现实的目标，比简单地接受一个宏伟的、但达不到的目标更为重要。同时，和关键的利益关系人，包括股东和证券分析师搞好关系，具有重大的意义。

成功整合的特征

成功的整合项目通常包括下列特征：

- 严密有效的项目管理
- 彻底的整合过程
- 充分关注组织变化问题
- 目标优先顺序和支持活动
- 成功的商业案例
- 设计可以实现价值创造而不仅是成本节约的目标模式

严密有效的项目管理

值得争论的是，相似组织的合并难于非相似组织。简单地讲，后者的任务包括两个或更多组织的合并、重叠工序和功能的消除，这些通常发生在中央服务部门。而合并相似的组织，重叠发生在

每一领域，因此，组织合理化的任务更为艰巨。

成功地计划这项工作并彻底执行，严密有效的项目管理非常重要。公司项目总监会面临协调许多彼此高度关联的项目。通常，涉及该项工作的各级员工之间相互并不熟悉，不了解合并组织的关键流程和结构。以前的观察结果表明，生产效率比平常低下，并且，在工作早期，员工之间并不信任，彼此合作有限，很少分享信息。

后面的因素使整合项目管理不同于通常的项目管理。因为在大多数组织中，合并行为是很少发生的，很难发现整合过程的领导有相关经验可以利用。

彻底的整合过程

合并整合计划成功的管理包括：

■ 对合并之前的组织的详细评估包括业务范围、工艺流程、企业基本结构和运转的方方面面。一旦完成此项工作，就可以对组织的特征做初步的比较

■ 信息比较有助于发展目标模式——合并后企业的蓝图。这需要完成得相当详细。再者，包括业务范围、工艺流程、企业基本结构和运转的所有方面。此项工作完成并达成协议后，就可以着手过渡计划，它是指引我们从目前的各独立组织到一个单一的合并主体的路标

■ 接下来的工作是实施计划。在自始至终的监督下，整体计划的各部分得以协调和执行

■ 铸造成一个整体的任务到此还没有完成，为获得预期的杠杆效应和确保合并目标的实现，还需进一步的努力

为使风险最小化，上述步骤要以最快的速度执行并保证执行得详细、彻底。

关注组织变革问题

我们已经关注到，合并中人的问题并不仅限于决定去留。然而，还有其他组织变革问题易被人们忽视。为避免总体整合计划失败的严重风险，一个详尽的组织变革计划需要包括以下五个方面：

- 交流与利益关系人管理
- 组织文化融合
- 估计变革准备工作的完善性，必要的地方实施干预，以提高成功的可能性
- 组织和工作设计
- 从合并各组织成员中为合并后组织重新招募管理层、经理、职员。这不可避免地包括处理那些不在新组织中担任角色的人的问题

通过在总体整合计划中恰当地考虑重新配置资源和各活动的优先顺序，可以大大提高过渡成功的可能性。

目标优先顺序和支持问题

明确合并的战略意图意义重大，因为最终正是它推动了合并进程。它通常是出于响应已经公开的成本节约目标的明确需要。

不把建立一个低成本的组织作为合并的关键目标之一在合并中很少见。建立低成本的组织不仅能达到节省营运成本的目标，还能为客户提供低价的产品和服务，这种价格使竞争者很难从新的合并组织中把客户抢走。

为实现留住客户的目标，对新组织来讲，仅仅提供低价是不够的，还需要保持服务水平，甚至某些方面有所提高。通过不断地强调总体的优先顺序和合并结果，可能保证实现低成本，但并不是仅靠这一因素，或者通过合并计划带来的原组织的瓦解和最终的破坏尝试来实现这些目标。

整合过程中建立和运用合并计分卡是衡量所有关键的和辅助的目标实现进度的一项重要手段。

商业案例

过渡计划的每一部分都自然地包含成本——希望在实现合并目标的同时换来收益。无论合并的范围或规模，计划中固有的风险水平都可以通过成功商业案例的发展和有效性对总体计划中单个项目进行详细的评估来降低。

目标模式

通常，合并后组织的结构最终反映了被接管组织的领导权的相对比重和管理上的灵活性。有些看起来像考虑不周的配额制的受害者——某些甚至在关键角色上实行联合管理。这种方式通常是行不通的，也常是过分强调运用"对等合并"观念的结果。但是，也许是因为他们带来的长期的变化，合并可以提供一个无以伦比的机会来检验流行的组织和企业合并模式的潜在假设。要实现这一点，在选定一个新的组织模式之前，大多数合并组织希望识别、鉴定许多备选方案。这需要确立：

- 对合并战略、前景和目标清楚、连贯、一致的理解
- 构造备选模型的基础信息
- 检验备选模型的决策标准

运用这种方法来进行目标模型的选择可以减少被接管组织和目标之间不匹配的风险。

强有力的整合伙伴的角色

合并整合不能视为"通常的业务"。管理层必须集中精力让下属了解应尽义务、管理风险和限制企业瓦解，但是仅靠领导组并不

能实现合并目标。许多案例表明，强有力的整合伙伴的资源和经验可以提高把被接管组织成功转换成一个新的整体的可能性，能够实现低营运成本目标，并且同时创造新价值，使之能赢得更具竞争力的市场位置。

在确定合适的整合伙伴时，合并组织需评价下述特性：

■ 经验。合并是一件极具风险性的事情，如果你不清楚你在干什么，你会挑选一个在帮助客户（可能是他们自己）实现合并目标方面很有经验的合作伙伴

■ 强大的团队。你需要专业人员的建议，对他们来讲，合并后的骚乱和混沌是日常环境，而不是一生只有一次的经历

■ 使用已经证明的方法和潜在的工具。在合并整合中需要实现快速的步调，不存在充足的时间来从头规划每一件事情。因此，最好使用已经证明的方法、模式和工具，这样能够集中精力于有待解决的事情，而不是设计整个整合过程

■ 深厚的项目管理技能。合并整合是一系列复杂的任务，因此，最好找到能在限定时间里对大型的、进退两难的项目管理轻松自如的合作伙伴

■ 对组织变革问题的透彻了解。合并导致业绩的丧失、个人的不安和整个组织的行为转变。当这些发生时，你要试图确保正常的业务活动开展，同时，劝说你的职员变革他们工作所在的组织。实现这一要求，需要对变革过程本身、变革对人们的影响、避免或转移负面影响的措施有透彻的了解

■ 广度和灵活性。合并需动用很多的资源，许多工作必须在限定的时间里开展，因为合并短期内需动用很多人力，易造成资源短缺。寻找一个可以填补这一缺口的合作伙伴，以确保不管什么时候发生资源短缺，都不致发生迟延

■ IT 技术和资源。合并中，IT 有极大的影响。数据转换和基础巩固通常在实现高成本节约中起支配作用。因此，寻找一个在 IT 和业务领域都可提供建议的合作伙伴，是实现合并目标的重

要因素

许多大咨询业务现在有了M&A合并经验；有些甚至保持有专业队伍。M&A合并工作要求苛刻，甚至是其他类型的组织变革工作的标准。从业者必须能保持快速的步调，把精力集中于充满不确定性和混乱的环境。有时，合并项目要历经不止一个发起人的改变，在刚合并后的环境中，又是很难分清谁究竟负责什么。比之较稳定的环境，单个人的行为是难以预期的；多数员工关心他们的将来，而不是合并接下来的几周内做的工作。关键的职员可能被竞争者挖走，在保持正常的业务和建立融合组织上，留下知识和经验的缺口，会引发相当严重的问题。

对检验一个咨询顾问的技能和他（或她）所在的咨询队伍的强大和效率，以上因素起到关键作用。但是，也请记住，对于那些反应慢、没有经验或粗心大意的人来讲，就像站在火山的边缘，合并组织的环境充满着危险。

4.5

企业转型过程中的领导者

Philip Channer, Jonathan Reuvid

过去的命令式与控制式的公司等级结构和“科学式”的管理模式已经让位于新的移交式和授权式的经营管理方式。依照咨询专家 Gouillart 和 Kelly(1995)的观点，企业转型现在成为最主要的挑战，如果这种转型不是企业领导者的惟一工作，就是对公司遗留体制的和谐再造。

转型领导者的任务是随着时间的推移对企业所有方面的再设计，事实上，是对整个系统 DNA 的生动的重新排列。并不是所有的合并项目都具有相同的强度和规模，但是，它们都包括几个方面：从重新定义企业远景、必要的地方进行重构，到新企业的建立、人员的安置、设计组织机构与工艺流程和系统等。

就单独的企业单位而言，合并项目可能直接或间接地对60%～80%的员工有影响：通过工艺过程再设计重新安排他们的工作方式；移去层层管理使员工工作更具活力和责任感；提供更好的信息流动或提高不同部门间的团队合作精神。

决定企业转型计划的方向、管理计划和执行总体计划中出现的一系列经营和员工职能方面的问题，在过去曾被视为总裁的责

任。现在，则被认为是对领导者的一种锻炼，这需要宽泛的素质和技能。

通常，变革的规模要求巨大的、持续不断的努力，需要许多人放开手边的工作。在这种环境中，Seltzer 和 Bass(1990)把转型领导定义为“通过对组织和团体承担义务使组织内产生巨大变革的过程”。

定义领导者

在详细分析转型中领导者角色之前，我们应当回到领导理论已确立的体系中，才能明白为什么这么多的人对如何成为一个有效率的领导者及怎样区分领导者和管理者感兴趣。

很少人不同意 Levinson(1996)的观察，他说：“领导者就像美一样：很难定义，但当你见到它，你就会明白。”20 世纪 90 年代中期，Manfred Kets de Vries(1995)已经识别了已公开的 70 种关于领导者的定义；现在，毋庸置疑，会有更多。Kets de Vries 建议，当前对领导者的强调反映了“变化时代的灯塔”的需求，并且，这和许多公司的纪录在案的转型经验一致，领导者能够在项目初始时就明确一个有压力、高层次、乌托邦式的远景，强调个人的贡献，明显地对成功的结果有关键作用。

过去常用的一种评价领导者的方式就是列出领导者应具备的各项素质。这种方法可追溯到最早的大规模工业化组织建立的时代，强调的重点在于以准工程触角来设计、经营和管理这些新的企业。这种“科学管理”的方法要求经理有一种完全理性化的能力来计划、预算、组织、招募、控制和解决问题。因此，对领导者各项素质的寻求集中在我们今天看来是基本的技能之上。

领导者和管理者的区分已经被接受，人们公认，情感是他们明显不同的一面。Zaleznik(1992)认为，在某种程度上，领导者更具直觉和感情化，通过形象、激发和鼓励传达一种更有人情味的形象。通过对比管理者和领导者的角色，John Kotter(1990)得出下

述区别：

- 管理者计划和编制预算，领导者确立方向
- 管理者组织和招募员工，领导者团结人们
- 管理者控制和解决问题，领导者进行激发和鼓励

对有效的领导者进行更进一步的定义，Kets de Vries 指出，我们希望我们的领导者兼具超凡的魅力和实用性，二者缺一不可。“领导者需要预测未来，授权、激发和倡导他的手下。但是领导者还需组织、设计、控制和奖励下属的表现。”

同时履行这两种角色并达到深刻的、人性化的水平是一种艰巨的挑战，正如 Zaleznik 指出，“管理者和领导者一个关键的区别在于他们所持的观念、思想的深度和如何对待混乱和秩序。领导者容忍混乱和缺乏秩序，管理者寻求秩序并控制局面”。

转型过程中领导者的角色

Selzer 和 Bass 描述转型过程中的领导是“通过对组织和团体承担义务使组织内产生巨大变革的过程”。作为一种行得通的定义，这就足够了。但是，它没有包含实现有效的领导所需的激情和勇于接受风险的因素。

下述是转型过程中领导者角色的基本要素：

计划

用熟悉的、得心应手的大项目管理的工具对计划项目进行优先发展，可能在一定程度上给领导者带来信心，但就激发组织活力而言却不是一个好的开端。更重要的是发展一个可传达的远景和流动化组织所需的战略和策略，保持转型中的动力，处理发展过程中不可避免的压力和焦虑。

流动化组织

对变革的反感在我们脑海中根深蒂固。通常，领导者面临的首要挑战是如何使组织摆脱这种拒绝变革的状态，朝新的方向发

展。要做到这一点，领导者通常不得不建立一个“燃烧着的平台”，使滞留原地比移动更加危险。在向属下传递静止的危险性的信号、交流变革的需要和人格化危机时，领导者必须准备好自身担当十分显著的角色。

构筑远景

流动化组织的一种关键方式是开始构建企业发展的远景。远景刚开始时的模糊和难以触摸的基础并不重要，领导层的一个任务就是随着时间的推移不断发展此远景。对领导者的挑战就是从那些有实力的挑剔的群体中接受委托，致力于发现企业远景的航程。

个人风险

对于领导者来说，除对他指导的人有责任感，给其他追随的人树立榜样之外，可能不得不承担个人风险，流动化组织的过程也许是一种感情的耗竭过程。在一个分级的组织里，它包括引进讨论的公开性和决策时进行咨询，这可能原来并不存在。有时，领导者还可能需公开承认过去做错了事情。

发出正确的信号

组织内的人是高度敏感的，甚至是对于领导者的微小的、无意的信号也是如此。通常，领导者需通过展现个人的自信表现出对公司的信心，尽管有时他们对事情是否步入正轨没有任何信心。

把持力训练

伴随着新企业的创立带来的初始兴奋过后，热情已经退去，而你想实现的目标却显示出还未明确。当第一个里程碑式的事件开始偏离，有利事件开始显现漏洞，领导者不得不压制住恐慌的情绪。

打强硬的电话

当需要打态度强硬的电话时，领导者不能畏缩；比较典型的是解雇那些一直拒绝改变的人，解雇通常是秘密进行的；甚至是对那些已经成为亲密朋友的同事。

坚持自己的权利

对某些领导者来讲，最难的莫过于和同事有正面冲突时坚持自己的权利，甚至当对方是上司时。

处理焦虑

无论是在不完整的数据上制定投资决策，督导他们并不了解的职能部门，或是赌注关键人员的任命能否成功，领导者都应能够从容面对不确定性带来的风险。

应对超负荷

不管你的精力是何水平，职位越高，对每件事事必躬亲也就越难。就大多数企业的文化，领导者比较容易变成工作狂，而不是保持原来的轻松的生活方式。当还留有事情未做时，感觉一切尚好是很难做到的。

总的来讲，领导者对于变革有重大的影响。他们可以通过界定企业的未来使企业走出悬崖的边缘，塑造隐现的远景。在界定企业的新文化和角色及说明为什么需要与旧的不同方面，领导者有极其重要的作用。通常，领导者个人需要有不平凡的业绩，因此，能够转变自身的能力和承诺是推动组织发展的一个关键因素。对于传达变革，虽然强大的智力和技术能力可能是必需的，但对领导者的许多要求和性格与“个人意志力”相关。

领导者的不断变化的挑战

21 世纪的领导者比以前需要做到：

- 建立和交流远景
- 提供一个有约束力和强制的目标
- 转移关系网和联盟
- 使发生变革

Warren Bennis(1996)关注领导者那些变色龙式的特性，他们不得不“保持重组和再造他们的领导权”，这预示着他们“当需要不

同的资格时有足够的自我意识和自尊来感知，不惧于改变的需要”。

Sadler(1997)界定了领导者角色所面临的压力：

- 孤独
- 焦虑的状态(希望受所有人的尊敬和欢迎)
- 保持自我的困难
- 工作与家庭之间平衡的问题

感情的需要

变革中的领导者有赖于能够全身心地投入企业。这种成就来自于能够与各级别的人产生共鸣的能力，或者，如 Cooper 和 Sawaf(1997)所言：“有效的领导者能够说出其他人未定型的想法和迫切需要。”

如果一个领导者想投入他人的感情世界，他们首先需要投入自己的。这不像对于一个变革项目，你自己没有深切感受，却可以激起别人强烈的情感。

害怕变革是接受变革需要的最大障碍；我们习惯于把任何变化视为潜在的威胁，直觉上偏好现状，因为现状看起来比较安全。

对于领导者们自己

领导者不得不发展、加强许多个人能力以有效地履行自己的角色：

- 能改变自身。组织层次上真正的改变要从领导者自身的真正改变开始
- 挺过紊乱。自信和达观使领导者无论遇到什么样的境况都能保持平稳，这是一个关键的成功因素
- 面对压力保护自己。当需要时能在自身和企业间划分一条清晰的界限的能力，对保持平衡是至关紧要的
- 避免出轨。避免心理风险，如被孤立或被组织理想化。寻求保持现实的机制非常重要

对于组织

■ 其他人的个人转变的角色模范。在各层次的人必要的转变之前，他们会把领导者作为角色模范

■ 形成一种发挥潜力和创造性的文化。工厂工人对个人实现有日益增长的期望（独立于适应改变的需求），例如，在工作和闲暇之间提高的平衡

做一个有效率的教练和开发者

未来领导通过训练实现结果的能力也许会变得更为重要。依据 Eric Parsloe(1995)的理论，除“核心技能”（如听和观察的能力）和“技术技能”（以偏好的方式训练的能力）之外，一个有效的教练需要几种“个人的”技能。它们包括：

■ 显示敏感性和认同感，理解适当反馈的需要

■ 确立和谐恰当的交流渠道

■ 鼓励学习者对他们的发展负责

■ 支持和建立学习者的自信

发展人性化一面的可行步骤

可能存在建立你和组织之间的感情能力的需要。

有许多步骤可实现这一目标，但是首先我们要清楚“感情能力或才能”的含义。我们的感情能力水平可以通过下面两个不同的能力来界定：

■ 如何管理自己感情的能力

■ 如何运用自己的能力来增加和其他人交流的有效性

前者取决于对我们自己感情的高度意识，能够使我们控制和减少消极情绪的影响。对于后者，移情作用是增长与他人共事效率的基本途径。

对领导者有益的潜在领域

在情感的杠杆作用层次里存在三种水平，这可能赋予一个具

有感情能力的领导者优势。

■ 深的情感修养。在组织里可能通过避免情感的消极方面来提高感情修养，如避免压力和出轨

■ 变化水平。情感因素在变化中的重要性（例如，克服阻力、接近崇尚的价值、挖掘潜在的能量）

■ 最高水准。正确对待与人协作和人际交往能力的文化，最大化这种文化的正面作用，这既满足公司对创造性协同作用的需求，又满足个人工作中自我实现的需要

对于企业领导者来讲，通常存在着两大元素：个人和组织。前者与领导者自身的成长、充实和发展有关；后者与他们作为一个整体能为组织做什么有关。但是，这两方面是相互关联的。正如历经转型的通用电器（GE）的总裁 Jack Welch 所述："如果变革的代理人不能转变他自己，你怎么会信任他会改变整个公司？"

自我转变的个人因素

还好我们能够转变自己，Daniel Goleman（1998）说道："所有的情感能力都可以通过正确的实践来培养。"因为这种学习是经验性的，对于更具挑战性的水平，它不仅花费时间，还有诸多条件影响其成功。

关于自我转变有许多成文资料和许多方法。然而，无论采用何种方式，广义上讲组成元素都是相同的：

■ 评价过去，开始树立自我意识

■ 确定变化需要，设立目标

■ 实践

■ 寻求反馈

■ 确保助理人员的培训充分

组织因素：一种情感的健康文化

Claude Steiner（1997）证实，或多或少地，这种力量和大多数

组织中呈现出的秘密可以把工作场所变成一个“情感的盲点、有害交易的布雷区”。还有，最大的障碍在于“恐惧——当今组织中弥漫的情感”。

至少，一个领导者应充分关注组织中的不利情感，尽可能地创造一种文化，能够识别和管理压抑、混乱或内部冲突带来的不利。个人带头作用的影响是极为有力的，不论是好的还是坏的。整个组织对问题是否慎重对待，领导者自己的行为有最大的个人影响。

本章的系列内容摘自由 Philip Channer 和 Tina Hope 撰写的 Emotional Impact，汉普郡 Palgrave Basingstoke 书店 2001 年第一次出版。编者对他们致以诚挚的谢意。

参考文献

Bennis, Warren(1996), “The leader as storyteller”, *Harvard Business Review*, January/February

Cooper, Robert and Sawaf, Ayman(1997), *Executive EQ*, Orion

Goleman, Daniel(1998), *Working with Emotional Intelligence*, Bloomsbury

Gouillart, Francis J., and Kelly, James N(1995), *Transforming the Organisation*, McGraw-Hill

Kets de Vries, Manfred(1995), *Life and Death in the Executive Fast Lane*, Jossey-Bass

Kotter, John P. (1990), *A Force for Change: How Management Differs from Leadership*, Free Press

Levinson, Harry(1996), “The Leader as Analyser” *Harvard Business Review*, January/February

Parsloe, Eric(1995), *Coaching, Mentoring and Assessing*, Kogan Page

Sadler, Philip(1997), *Leadership*, Kogan Page

Seltzer, J. and Bass, BM(1990), Transformational leadership beyond initiation and consideration, *Journal of Management*, 16: 693—

703, Cited in Ashford and Humphrey, 1995

Steiner, Claude(1997), *Achiving Emotional Literacy*, Bloomsbury

Zaleznik, A. (1992), "Managers and leaders: are they different?" *Harvard Business Review*, March/April, pp. 126—35

4.6

管理发展培训

Myles Downey

在过去的十年间，培训已经出现在商业辞典里。几乎是在任何书店的商业部分的书架上都可以发现至少有一本书是关于培训的。媒体关于各方面的培训的文章，几乎每周都会出现。去年，在欧洲关于培训开过两次国际性会议和许多本地会议。在伦敦，许多人都拥有私人教练，就像宝时捷汽车一样，成为必不可少的身份和地位的象征。在许多组织里，仅仅成为一个经理已经不够，你必须同时还是一个教练。

培训出现的背后有许多原因，但是我们不在此讨论。当今商业世界的压力对个人能力尤其是学习提出了更高的要求。培训是在这些方面实现提高的一种途径。

培训通常以两种形式出现在商业界。第一种称为高级主管培训或业绩培训，通常是和组织外部的专业人员一对一的关系，通常持续几个星期到一年时间。第二种形式是生产线经理角色的重要组成部分，运用培训技术帮助下属完成任务、学习和发展。还有第三种不常出现的方式，通常是对于那些“太忙”而没有时间参加研讨会的高级主管来讲，就单一、特定的主题在工作场所进行指导。

本章内容是关于高级主管培训或业绩培训，它沿着其他传统管理咨询学科的道路发展。许多提供此类服务的代理机构开始出现，或者是作为小型咨询机构，或者是作为大的国际性咨询公司和培训组织的分支机构，或者是作为独立的教练。培训的这种扩张对供应商来讲是令人兴奋的，对买方来讲却是让人头疼。潜在的客户面临着名副其实的雷区，充满了对刚出现的学科应有的疑惑。这种疑惑来自于几个因素：

■ 提供培训的人来自于各种不同的背景：有的来自于心理学或精神疗法学科，有的来自培训或咨询行业，有的来自体育业，有的来自“通俗”心理学科或来自商业世界本身。而一些人则选择培训作为第二职业以识别人分享他们的经验

■ 供给相应的多变；从那些持续几个星期的项目到持续一年或更长时间的项目；从那些由供应商的背景决定内容的项目，到由参与者的利益需要决定的项目

■ 不存在统一的标准、原则或道德规范。例如，对于谁是客户有不同的立场：是接受培训的人还是支付账单的雇主？答案对一些问题有主要的影响，如保密性和雇主有权使用的信息等问题

在这种状态下，选择教练，甚至是判断教练的介入是否是个人或组织所需的变得非常困难。

培训的定义

毫不奇怪，根据本章前述内容，存在许多关于培训的定义。流传较广的是下面一个：

培训是促进另一个人的业绩、学习和发展的艺术

商业培训必须最终与业绩挂钩。如果培训的介入对个人完成的目标没有作用，就是对时间、金钱和精力的一种浪费。这种说法听起来吓人，但是我就知道有这么一家知名的组织，经过两年时间

的培训和几十万英镑花费，企业未发现任何可计量的收益。

一个培训项目必须在开始时就有明确的业绩目标。这样的目标可能与商业目标的实现，或特定项目或任务的执行，或是一般地讲与更高的效率有关。学习自然是另一种潜在的流出，至少像即时业绩一样重要，因为它决定未来的成功。学习和发展之间的区别在于为了发展你很自然需要学习，此处所讲的学习包含的意义是很广泛的，如怎样处理新任务或工序，或是学习一种新的技能，而发展是指个人的成长和自我意识的提高。

定义中运用“促进”一词表明接受培训的人有能力思考，有洞察力或自己的创造性的想法。教练的角色是帮助他们探索，实现更好的理解，和比起没有接受培训来讲，能做出更好的决策。替接受培训的人思考不是教练应该做的。

下一个：艺术。毋庸置疑，培训是刚出现的一门“科学”，会运用一些试验和检验的方法。但是，艺术的概念表明，有经验的教练可以打破常规，全身心地与接受培训的人“交战”，虽然直觉和想象的运用并不经常，但它们也是很有用的部分。

对培训的进一步区分是指导性和非指导性培训的区分，这种区分对于理解培训定义很重要。指导性培训（等同于教学研究中的“启发性教学”）意指：进行指引或指导，这是我们最熟悉的方式，教师、老板或体育教练，他们是专家，把他们的专业技能传授给接受培训者是他们的工作。当他们确实知道并且专业技能有用时确能收到事半功倍的效果。但是，这种方法也有它的局限性。最大的限制当然是教练的知识——如果他们不知道，就一点忙也帮不上。

非指导性培训有很大的发挥空间，教练不进行指引、指导或传授他们的智慧。他们意识到每个人都有生来具有的学习的能力，一种学习的本能。寻找这种能力的证据就是一个人如何学走路。父母不做出明确的指引和指导，因为他们相信孩子会自己学会。不幸的是，由于压力（如学校的考试等），父母们开始教孩子，这越

来越使孩子们失去了学习中的判断力和固有的兴趣。非指导性教练相信这种学习的本能，通过仔细的聆听和发问及创造一种非审判性的环境，帮助接受培训的人自己思考问题，产生新的思想，确立合适的行为。

非指导性培训有很大的好处。首先，培训过程不受教练学识的限制。我曾经上高尔夫球的课，通常，比我上网球课的效果好。对此事实很难理解的一点就是，我是一个很好的网球手，并具备网球教练的资格，我很少打高尔夫球，没有高尔夫球授课的许可证。教练创造环境供人们学习的能力通常可获得非凡的成绩和许多乐趣。非指导性方法的更进一步的好处是被培训者从过程中获得的自信。他们意识到有能力做得更有效率，那是他们自己的思想，并且最终他们没有依赖教练。

许多人表示以非指导性的方式工作，也称为以“客户为中心”的方法，但事实上很少人真正能做得到。原因要么是没有充分意识到二者的区别，要么是因为教练从帮助他人解决问题及由此产生的依赖感中间得到很大的满足。

Tim Gallwey(1999)讲到，培训“必须是大部分从经验中学来，在心理博弈中，培训可视为提高灵活性的一种途径，创造环境是一门艺术，是通过交谈和存在的方式，促进人们以一种自我实现的方式向要求的目标前进的过程。它需要一种关键的因素，这种因素不可能通过传授而学到；即不仅关注外部结果，还关注被培训的人”。

我发现灵活性让人入迷，它显示：培训使个人具有移动的能力，但很明显，移动与否取决于个人的选择。

在给出关于培训怎样在组织中运用的几个特定的例子前，我想先说明培训不是什么：

■ 培训不是心理学或心理疗法规则在商业界的应用。不错，它们的一些技巧是相同的，而且后者的技巧和方法也可运用到培训中来，但是，工作场所毕竟不是这些活动的地方

- 培训不是在一个人超出另一人的基础上进行的训练
- 培训不是神经语言学项目或交易分析或转变技术或心理博弈
- 培训不是哲学
- 培训不是“生活培训”

虽然培训可能借用上面所提的其他方法来充实自身，它仍有自身决定的技巧，主要集中在提高业绩和学习之上。

组织内高级主管培训的运用

上述培训的定义概括性很强，可适用于许多情况和环境。它和教师、体育教练、经理和高级主管教练相关。下面列出了高级主管培训经常运用的几种情况。

一对一的业绩培训

这可能是最常见的培训形式，个人认同教练的许多业绩目标，大家一起努力来实现这些目标。培训项目的持续时间取决于目标实现的时间长短。这些目标通常来自于商业目标、项目和其他任务，可能包括提高工作关系和个人效率。

实例

一家国际性药物公司的董事主管重组欧洲部分的销售网络，它的目标包括：

- 在预算内按时提交方案
- 在改变期内保持现存系统的业绩
- 选择来自各个涉及国家的代表组建一个团队
- 变得更有效率，能在家庭和工作之间获得更好的平衡
- 学会和各种利益相关者打交道，使他们成为联盟而不是批评者

一对一的发展培训

这与一对一的业绩培训非常相似，它包括更多内容的个人技能和行为的发展，可能还包括实现对个人信念、态度和动机的更深理解。许多此领域的实践者有心理学的背景，会运用许多估计的方法和手段。此项目通常会长于业绩培训项目，尽管我认为这是因为在许多案例中，教练们过于事必躬亲，事实上，此项目不需那么长的时间。

例子

一个咨询公司的合伙人发现，由于自己智力超过别人，其他咨询顾问试图避免参与他的项目。这时，他的目标包括：

- 开发出一种不盛气凌人的领导方式
- 更熟练于帮助、促进、指导
- 不强制要求解决方案100%的正确

团队培训

团队培训包括和一组具有共同目的、任务项目和目标的人一起工作。此工作开始部分通常包括建立一个团队，然后集中于业绩目标。

例子

一个七人的小组受命从零开始建立一个电话和网络银行，目标包括：

- 建立一个精力充沛的团队，团队中的成员要开放、有创造性、敢冒风险和乐于提供支持
- 构筑新银行的远景
- 建立实现远景的战略

培训所用的战略

在主要的变革项目，尤其是包含围绕领导者、管理方式等问题的行为变革项目中，组织越来越多地运用高级主管培训来支持资深员工。这是一种非常有效的培训，它可以使挑剔的员工团结起来，让许多人向一个方向发展。

例子

在一个非营利组织中，新上任的高级主管发动一个变革提议，使全体职员放远眼光，以客户为中心和采取一种更便利的管理方式。参与培训项目的八个高级主管人员的个人目标应适合此变革项目的目的。

需要询问教练的三个问题

下列问题的设计有助于评估预期教练的专业性

■ 你打算怎样衡量培训的成功性？

正确地回答这个问题是一个合格的专业教练的标志。成功是很难衡量的，因为一些结果是针对个人的。一个选择是在教练和接受培训的人之间生成一系列目标，包括组织的代表（人力资源经理或生产线经理）提供的情况。这样的目标可以在项目结束时评估。另一个选择是收集雇员在培训项目前后的反馈信息。最后，许多组织有业绩管理系统，可以用来衡量业绩和行为的变化。

■ 谁是客户？接受培训的人还是雇方组织？怎样满足两者的利益？

有心理疗法背景的专业人士偏好于把接受培训的人作为客户。我认为这不恰当，至少在某些情况下不恰当。雇方支付账单，培训设计是为了帮助职员实现企业目标，他们才是客户，才具有特定的权利。组织的代表想知道培训意欲达到的目标，并可能对意

图产生的结果提一些建议。在培训学院里我们通常会为接受培训者建立一系列的目标，其中一些目标是保密的，只有教练和接受培训的人知道；另一些目标是公开的，传递给他们的经理和人力资源代表进行接受和反馈。所有目标在项目终结时重新评估，以确保满足双方的最优利益。

■ 你拥有监督权么？如果有，以什么形式来监督？

监督的观念是从各种心理学的专业"帮助"到"忠告"借用来的，是指专业人员和另一个富有经验的同事之间的关系。在培训中监督的目的是为了保护接受培训的个人和客户组织的最大利益，并且教练得到支持能继续学习。很少教练把此作为一种固定的特性，但它是专业教练的一个关键特征。

■ 你有什么样的培训？

过去的几年里涌现了很多咨询组织，为教练提供培训。大多数有声望的大公司以学徒制的方式经营。培训（如果有的话）的广度与深度显示了公司的竞争力。

请允许我以认可的方式来结束对培训的叙述，在商业世界里，人们越来越强调结果，不管意图和目的，人们必须达到高业绩和效率。培训是帮助人们实现更多成功的一种路径——但以自我实现的方式，还可能给工作带来仁爱和欢乐。

参考文献

The Line-Manager's Role and The Place of Couching, both available from the School of Coaching

Downey, Myles(1999), *Effective Coaching*, Orion Business

Gallwey, Timothy(1999), *The Inner Game of Work*, Texere Publishing

4.7

支持全球的雇员

Michael Reddy

导言

咨询顾问可能理所当然地认为，对雇员的支持水准正在提高，而且全球范围内在可预见的将来会继续持续平稳地提高。这种增长的背后有三种动力。

第一，是人们日渐认识到特定个人在保持智力资本方面对公司的真正价值，这比较明显的是发生在高科技和财务公司，它们现在正在做出各种尝试，如在瑞典和日本，公司开始量化人力资源资本作为公司资产价值的组成部分。

第二是在世界范围内用统一的支持水准来配合经营质量控制的需要，尤其是（但不仅仅是）在美国领导的跨国公司。像杜邦公司零错误的经营理念，或者是那些希望成为它们市场范围内主宰的公司，或者是把保持作为战略关键组成部分的组织——它们在雇员支持领域都会关注国际性市场领导公司的动向。

第三是雇员队伍的增长。他们中间关键管理者和技术人员通常进行交叉领域的活动。这通常需要经常出差和(或)要求他们调整国内的工作计划以满足不同时区客户的需求。新闻机构、航空公司和运输或递送公司是这一类中典型的几个成员,它们通常寻求国际性管理顾问的指导。

关于这类公司,我们可能注意到其他两个方面。一个是雇员工作和家庭之间平衡的威胁,因此需要对他们的家庭也提供保护和支持。另一个是对经常出差的人来讲,医疗和心理的弱点甚至是身体危险,这是一个更有力的威胁。

上面所有这些都要求有在世界范围内提供雇员支持服务的供应商。有一个这样的供应商,在过去的十二个月里它的业务包括乘客和乘务员空难;世界三个不同地方(东欧、非洲和远东)的恐怖活动,包括劫持人质;墨西哥海峡航海事故;远东一家油井的安装开采;苏联共和国的外交事变;全世界许多(一年间大约一千多起)严重事故和小规模紧急事故。

这样的例子很常见,促使一些有相似需求的组织形成联盟以获得杠杆作用,可以从供应商那里得到更低比率的保费。在单一供应商对这一特别市场的特殊需求有更深了解的基础上,有时联盟是由不同地区的组织组成的,但有时是同一地区的不同集团和公司形成的。

接下来的五块分类有点武断,但是,它会使使用国际惯例的顾问们对正在开展的此类服务有进一步的了解。

花絮般的雇员支持服务

许多组织的基本的或无所不包的支持机制通常是作为雇员支持项目(EAP)的一部分,有时会以"咨询服务"的名义,至今已经有五十多年的历史。在不同的地方可能会有类似的名称(在美洲的

西班牙裔，通常称为“Programa de Apoyo a Los Empledsdos”）。这种为雇员提供支持的特殊方法加速发展的背后，部分推动力来自美国许多跨国公司希望协调世界各地的体系，以便从供应商那里获得相同的服务协议或标准的保险。这一领域的全球范围内的供应商还相对较少，大部分在美国、英联邦和澳大利亚，在它们之间有各种各样的以加强实力的联盟。

雇员支持项目通常提供雇员 24 小时的电话支持服务，内容包含很宽泛主题的信息和支持，像法律、家庭、财务、健康和消费问题，还有提供几场（大约三到四）面对面的会谈，来处理私人的、感情的和个人关系的问题。它还为经理提供支持服务和为雇主提供有用的统计数据。

在美国，EAP“产业”近来在工作和生活方面的供应商的发展不相上下。但是，这是不断变化的，一家英国的 EAP 供应商历史上就一直同时提供工作和生活方面的服务。好的供应商还会同时提供培训和咨询服务。这样的服务通常是按总人数计价，由于地域的原因常有相应的差异，如美国是 US $25.00，英国是 £30.00，瑞典是 SF100.00 等。

例子

Kathy 是一家航空公司一等舱的乘务员，她评论航空公司的 EAP 说：“这是一项绝妙的服务，因为对于长途乏味的、相当无助的 8 000 英里的旅程来讲，你会感到恐惧和孤独，家里还有一个 3 岁的孩子。这项咨询服务真是上帝所赐，他们不仅仅在个人问题上帮助你（就像去年他们为我和我丈夫所做的那样），他们还提供许多实用的信息和指南——在法律和财务上面，健康和消费和理财上面，对整个家庭来说都有用处。他们让我不止一次有想飞的感觉。

应急心理和人力资源服务

对于前面提到的雇员总数的支持服务，最好是通过一家国际性的跨国公司来提供。但是，他们的设计包括任何组织有时出现的各种特殊情况，从严重的破坏行为到冲突的境况，从小规模的工业事故到崩溃危机。一家有实力的供应商在世界范围内大约一天处理两到三起这样的事件，有时将会涉及处理超出本地人力资源、生产线经理、职业保健能力的事件，有时是公司内专家由于系列原因偏好于从外部寻求帮助——像离办公室远距离的交通事故、武装冲突、涉及员工在内的夜总会和球场暴乱，等等，还有大规模灾难，像全民暴动、战争和地震等。

这种特殊支持通常在固定费用加以服务为基础的佣金上签订合同，一般在高级主管人员的提议下开始运作。

例子

Keith 在一家国际性零售公司工作，经常世界各地飞来飞去。很不幸，他遇上一次劫机，虽然很快就被释放，但是他的生活被这次意外打乱。和他雇主有联系的一家处理紧急事故的供应商几乎是马上就找到了他。Keith 的话很有意思，他不仅是感激这次直接的帮助，他说这使他很快获得了平衡。但是“这是第一次我意识到公司的关心，整个事情简直是灿烂极了，我对我的老板写信也这么讲”。

国外人员支持

在传统公司形式和近来的调整适应方面，对国外人员的支持有日益增长的需求。传统上讲，当高级主管人员接受较长时间的海外任命时，他的家庭通常也需要迁移。在这种情况下，尽管提供了研讨会和一系列的适应机制，“失败”通常是由于家庭整体而不是主管人员自己。这种失败的任命成本高昂，因此，许多跨国公司寻求更充分的测试（比如以“多文化适应评估”的名义），更多地考虑员工个人和其家庭适应性。

纵观海外职员的发展史，出现的新型的国际高级管理人员同样需要支持，他们有很强的流动性，宁愿两地穿梭，也不愿迁移。这种新型国际惯例人员的需求是对家庭的稳固和保护，而不是建立一个海外的新家。这是雇员支持项目特别具有吸引力的地方，它能扩展到（通常已经包括）近亲家庭成员（如配偶和一起居住的孩子）在各种日常和紧急的状况下可以向服务中心求助。这对旅行管理者的情绪稳定起到很重要的作用。

传统上，海外职员作为支持和协助的主要源泉曾是他们祖国一方的关注焦点，但是，随着本地提供的服务的发展，补充性的服务已经出现，它们通常是以“公司内海外人员服务”的名义，任务是欢迎旅行者来到东道国。

例子

一位资深警官讲："我不得不为了一个案件在世界各地跑，这是令人十分不快的。在英国我已经和一个独立保密的咨询顾问开过几次会，军队支付费用，作为支持异常压力下的军官的一项措施。我能像其他人一样沉稳，在我去拜访的许多国家里他们一般有本地员工来支持我的工作——或者是通过打电话或发电子邮件——这让我感觉如果我需要帮助时它们近在咫尺。事实上，我很少需要什么，但是，它的存在就让一切觉得不一样。我后来告诉我的长官说，如果没有这项支持，我肯定会生病离开或者需要回家或者产生'后院问题'。因为它的存在，我没耽误过一天工作。它让人安心，当我离开的时候，如果需要，我妻子也有权得到他们的服务。"

雇员福利

雇员福利模式开始向更实质的支持偏移，在保留了传统的形式如儿童保育优惠券、眼睛保健券、制服券等，还兴起了为繁忙的经理主管人员提供的"看门人"服务，无论是不是需要在海外经常往返，指定的"代理人"或"生活理事"的帮助几乎能够(如果主管愿意的话)"决定他或她的生活"。

对于相对来讲新型和快速增长的公司的代理人，没有什么可以难住他们，无论是预定休假、推荐饭店或是购买住房、加固水管、定车、对所爱的人递送鲜花或者是在经理不在时支撑局面。这是针对进来或驻外的海外人员提供的特殊服务。这种量身定做的"看门人"服务费用从每年300英镑到2 000英镑不等，所有的个人事务(如请水管工)再额外收费。

例子

总体来讲，这样的服务很新，没有正式的估价。但是，许多经理主管人员对此很热心，还有来自各组织的客户也是如此。经常可以听到的评论就是“我从没想过我会依赖这样的服务，但是它改变了我的生活”，或“我说不出它卸下了我多少心理负担，我从不知道我会什么时候到家，好多重要的家务都没有做……”等等。这样的服务是在尝试提供工资和奖金之外的额外福利，通常被视做在关键人员竞争日益激烈的时代提高员工（尤其是专业人员、财务人员和高科技人员）忠诚度的手段。

通过电话和面对面的心理帮助开始是一项附加服务，到后来成为对客户提供的一项常规服务，在突发危机时提供后备和对整个家庭提供更进一步意义上的支持。许多国际“看门人”服务现在开始把雇员支持计划看成是自己服务范围内的一部分，尤其是那些人力资源遍布世界各地的供应商。

专门化服务

紧随国际化的发展，许多国际化专业服务开始增长，尤其是各种名目下各种形式的稽核——交叉文化稽核、雇员态度调查、雇员评价调查、压力和心理健康评估——尤其是那些跨国家或地区实行公司变更计划的组织想度量不同的影响结果。

例子

诚然，一些专业化会计公司和投资公司已经重组，就像近来许多公司正在进行的那样，以这样的方式，对一种特定的产品/服务的整体责任可能集中在纽约，另一种则在新加坡、伦敦、布鲁塞尔等，而原来这种服务或产品在全球范围内则按地区划分为不同的分部。

结论

全球规模的雇员支持服务不仅发展迅速，还朝着合并和融合上述几个元素的方向发展。因此，人力资源或雇员福利咨询顾问可能发现他们的专业基础过于狭窄，或囿于地域限制在建立自力更生的企业。他们开始寻求联盟，例如和提供雇员支持服务的供应商的联盟，反之亦然。相似地，我们注意到在 EAP 的供应商和“看门人”和“生活理事”服务之间有很少的重叠，两个公司站在相同的立场对潜在的客户提出建议，实现了经营的协同效应。雇员支持计划的出现能否对许多或全部雇员实现核心“包络”，我们拭目以待。

我们可能预期，越来越广范围的雇员支持服务会朝着合伙、相互锁定的合同关系和合营方向发展。雇员支持是公司生活中迅速扩张的一个角落，为国际管理咨询敞开了一片天地。

4.8

沟通咨询

Colette Dorward

沟通咨询的增长和发展

咨询市场在过去十年里已经发生了翻天覆地的变化，但是这种变化却没有一处能比得上组织沟通学科的发展。十年前，还没有专业公司在这一领域提供建议或支持，也几乎找不到大公司（“包罗一切的商店”）在它们的咨询业务里面有专业实践。今天，从实务到战略，咨询服务涵盖宽泛的领域，我们看到，在客户公司中出现了大批经验丰富的沟通专业人员。在促进沟通提高管理议程和挑选合适的咨询人员支持他们的雇主的战略和管理提议方面，这些人是典型的专家。

事实上，在有些地方，从沟通咨询中的迷惘中找到出路最快的办法就是雇用一个专业人员参加你的高级管理层，支持管理并参与利润分享。

当然，公司沟通学科在世界上的发展并不均衡。整体上讲，在

说英语的国家有更多的专家提供咨询。这在很大程度上是受北美咨询公司日益扩张的势力的影响，较少程度上是因为流行的社会、文化和规范状态。劳资谈判的传统方法和工会代表制度大部分已经瓦解，在雇主—雇员关系中，谁是“买方”谁是“卖方”的问题常难以回答。许多部门的传统权力机构正在历经颠覆，这曾是盎格鲁撒克逊大公司能够吸引他人并保持的优势。实际上，无论选择谁来管理都不会改变这种态势。

在这些组织里，有必要采取另一种更有创造性的方法，以吸引、保持和发挥员工的生产效率，当今的沟通术语是“雇主品牌”、“文化变革”、“打赢人才战”和“分散化融资”。因为这些大部分和人们对雇主和工作的感想有关，它们都被归并到沟通——而不是人力资源或变革管理——这一门类下。

有哪些建议和服务种类？

这因地理因素和流行文化的不同而有很大差异。在欠发达国家和更真正的社会民主经济中，占支配地位的服务是：

■ 雇员沟通支持：在内部出版材料、因特网、电影、音像和事件管理方面提供专业支持。一些公司会帮助你确定你的雇员沟通需要、开发整体性的沟通战略和承担必不可少的资源计划。一些公司受自身创造力、媒介、生产力和项目管理人才的限制，可以通过尽可能的外包使委托成本降低

■ 内部和外部沟通策略协同发展：提供的建议、研究和切合实际的开发工作应能保证传递给所有的利益相关者的信息至少是协调的，最好能够相互加强，利益相关者包括从规则制定者和压力集团到客户、员工和股东

■ 内部市场主动权：对特定的公司或组织范围的运动提供建议和实际的或创造性的执行支持，像迁移、员工工作条件的改变

或质量提升项目。

需要这些服务的客户通常是公司沟通部门或雇员关系部门。

在大型的和(或)复杂的经济体(典型的是盎格鲁撒克逊管理方式的经济主体)中,对战略思想的运用有明显的日益增长的趋势,作为管理过程的一个核心部分和组织变革的持久需要,这种战略思想是关于一个组织如何同它本身和关键的利益关系人进行交流。咨询活动的种类恰如在此领域提供咨询服务的公司一样数目众多。这些活动通常包括对董事会和许多生产线和职能部门的主管人员提供建议、促进和管理开发活动,它们可以分为以下几类:

- 在开展组织交流中领导权力的发展和培训,和领导者怎样从有表决权的利益关系人那里获得委托并进行有效的领导
- 通过帮助组织确保他们的思想是建立在正确调查的利益关系人的观点和评论,尤其是客户和雇员的需要的基础上,对战略计划过程提供意见
- 以人为中心的变革过程设计
- 各水平层次上的团队建设,以确保领导者和经理做好充分的准备来"激活"公司价值,支持变革或者在他们管理的职责范围内创造良好的沟通文化
- 把沟通能力融入管理技巧中
- 在文化沟通方面进行文化对比和提供建议,包含文化整合(如企业合并或购并)或文化变革(如提高客户服务道德规范,或通过产生更多的销售机会来提高利润)

得到你需要的

在快速变幻的(国际间不平衡的)沟通咨询领域里,尤为重要的是确保你选择的咨询顾问真正能够增加你的组织的价值。本书每处都包含了选择和评估咨询产出的一般方法。但是,关于沟通

范畴仍有几个特殊方面需要单独强调。

记录和专业技能

你选择的顾问是否肯定具有你认为你所需要的各种专业能力和经验？如果你是真的想在你管理的组织中采取一种以人为中心的模式，你选择的顾问是否具有你需要的组织行为方面的深厚技能、心理学方法和商业战略？

创造性和实用的沟通知识

现在的许多职员要么是厌恶变革，对管理沟通和任何“旋转”的迹象极为冷嘲热讽，要么是在他们对雇主的持续价值方面对变革的个人含义很不安。对于你的顾问的创造力，是否有充足的证据表明，他们明白如何与这样的人打交道，以使你能够最好地利用他们的能量和动力帮助组织实现成功？

文化敏感性

咨询顾问具有理解组织的文化和复杂的国家、部门分布，雇员/利益关系人的专业性或其他明显的文化差异的能力是非常重要的。对你的顾问就他们思想的正确性和可传递性提出挑战，确保他们有足够的纪录设计，以防止搬了石头砸自己的脚或疏远了你的部分参与者或制定了错误的沟通目标。

你应当期望的标准

一个具有国际经验和定位（全球这样的机构屈指可数！）的专业沟通管理咨询机构应当做好准备以应对下述所有的咨询任务。在这种公司工作的全体咨询职员应当具有对于他们接受委托的公司所在行业方面的最高才能，仅在组织沟通这一领域的专家的存

在或消失取决于其在这一领域的成败。当你手边有很重要的任务时，他们自然是你第一个要求助的人。

如果你对于沟通需求的观点是，大的咨询公司对你组织的结构、战略和所用的技术的介入是整体的但是次要的，之后开始着眼于你现有的企业咨询顾问的能力，那么，你的沟通咨询成功与否可能取决于沟通顾问和其他涵盖你不同咨询方面的同事是否以完全整体的方式来工作。

另一方面，如果你需要较简单的策略或创造性支持，寻求那些真正具有专业技术或创造力的专业公司（通常是小的和本地的）。期望它们具有高质量的创造力和高技术能力——至少具有那些为你的组织提供广告、营销、新产品开发、设计或客户关系等服务的具有最好的创造力或技术的公司达到同样的标准。

典型任务

关于典型的沟通咨询方面的下述列表将帮助你判断是否你在寻求所需的帮助时找对了地方。

■ 我们怎样和世界不同国家的雇员有效地沟通？怎样才能帮助他们感到“连结在”同一个组织中？

■ 我们意识到，我们最大的竞争优势在于最前线员工的服务质量。我们怎样倡导让员工提供一致的客户服务，以符合我们想在市场中树立的公司形象？

■ 我们正在合并两个组织。我们需要帮助的管理方面的挑战是：

——最小化关键专业人员和优良表现者的离职

——保持合并后的成本优势方面的市场自信心

——融合两者强大的文化并尽量保持精华

——使员工忙于新企业的远景和价值并在实现它们的过程中

确定自己的角色

■ 在工作过程中我们需要引进显著的变革，怎样确保我们的员工不仅仅是愿意接受变革，而且最好地利用他们的思想并在他们的职能范围内推动变革？

■ 吸引并保持高质量的人才日益困难，我们需要保持竞争力并开发新市场/技术。我们怎样才能在行业中快速地树立作为雇主的信誉？

■ 我们遇到了危机。媒体错误的断言使我们的员工对领导者的正直感产生怀疑，我们怎样扭转这种局势？

沟通管理咨询机构可以帮助你解决这些相似的问题，活动通常集中在：

■ 在对组织中的不同员工的不同沟通需求有清晰了解的基础上，促使高层达成共同的远景和一系列可实现的沟通目标

■ 充分考虑文化的灵活性和组织向高层管理者意愿的方向转变的准备情况和能力：质量和数量研究通常用于配合企业文化、雇员接受力和当前的沟通实践

■ 帮助和培训经理们以保证他们的领导风格和活动能积极拥护组织的变革和沟通目标

■ 确保适当的临时和永久的沟通媒介，以提高相关的生产力、咨询的双向反馈和参与相关的决策制定过程

■ 就引入组织的管理提案方式和变革过程提供建议，以尽可能提高雇员支持和参与的程度

■ 帮助组织改进他们自身的可计量的活动，确保他们理解他们沟通的效率和资源应集中在何处

合理理财？

不像其他形式的战略咨询和实践执行管理，很多人感觉沟通

这一领域所有的要求都是常识。甚至当企业领导承认需要专业帮助或外部意见时，很少有人明白在沟通上投资的价值像在企业结构、战略、市场分析或技术上的投资一样重要，而其他这些投资通常有巨额的预算。虽然花费过多时间，做这种比较最终是无意义的，但很清楚的是，一个组织如果具有良好沟通的价值观或原则和(或)勤勉的职工等特色、思想交流和反馈迅速，并被视为一个有吸引力的工作地方，那么它在竞争性的市场中会有很多优势。

样本案例

因为沟通问题通常集中在组织发展和文化的特定阶段，很难有标准概括或案例研究。下面的例子混合了几个当前客户的事例，是相对典型的概括和咨询产出。

组织

几百个员工，几个办公地点，经营属于传统的服务部门；经历了市场放任，在新技术方面有新形式的竞争和重要的商业机会。

概括问题

我们怎样使员工投入和参与，以最大程度地减小他们对变革的抵制，使我们能快速地抓住市场机会？

咨询任务

第一阶段：计划和准备

■ 定义支撑“新”组织的价值和行为，决定为支持这些文化如何调整

■ 最优化高层管理者一起工作的方式，包括示范共同目标、共同远景和在变革中他们希望在别人能够做到的事情上面

续

起积极的模范作用

■ 和所有人交流变革的范围和目的

■ 以激励和包含全部员工的方式引进组织需要的变革，使员工在本土和个人的基础上促进变革，提高他们的热情

第二阶段：执行

■ 对于在组织和其经营过程中设计的、经历的和潜在的变革方式的所有方面，以详尽的沟通战略支持变革管理过程

■ 向全体职工传达新价值和行为的责任

■ 在此过程的所有阶段建立有力的反馈循环，形成更好的（和在有问题的领域提前放弃）管理决策

■ 保持远景和领导力的可见性

■ 衡量并记录文化转变和沟通效率

4.9

客户关系

Clive Bonny

本章的目的是描述咨询机构运用的用以提高客户关系的一些关键业务流程。这将帮助咨询服务的买方判断他们的服务供应商在完成任务过程中遵循良好的业务规则的程度。

国际管理咨询专家 Seven Habits 描述成功人士的七个习惯之一是“刚开始时脑海中已经有了结局”。本章因此以分析咨询者怎样把注意力集中于供应链末端的客户需求为开始，这确定了可获得的关键结果。在结果之前的追加的实现过程，是通过两个案例研究的方法来检验的。本章建立在客户关系的目标是实现客户的“高兴”而不仅仅是“满意”的假设之上。

公司不能实现客户“高兴”通常可归因于不能跟上变化的客户需求，供应商越大，集中人力以获得关于客户需求的及时的高质量的信息就越难。这存在几种挑战：从产品设计到推向市场所需的时间可能落后于客户需求的改变；产品和客户分割日益扩大的范围变得更加难以配合；竞争者复制出相似供应的速度加快；客户寻找增加值和供应商忽视管理技巧。

供应商通过电子邮件或电话进行调查的标准管理方法已不再

可靠;单一来源的反馈可能忽视了利益关系人的意见及客户关系,他们可能不愿直接批评他们的供应商。咨询员可以使调查问题和回答客观化,并向客户表明对供应商准确和诚实的反馈的义务,像:"供应商 X 和供应商 Y 与 Z 相比如何"和"你发现 X 先生与 Y 小姐反应敏感性如何"这样的问题在对独立的第三方进行询问时比较容易获得坦率的反馈。

在做这样的联系前,咨询顾问应当先浏览客户资料和检查责任经理对客户需求的理解程度,以做好准备,后者包括观察责任经理向客户打电话、开会和做演示时的行为,以评估和客户的关系的和睦程度以及责任经理在调查客户需求时的熟练程度。咨询顾问的角色可以向客户公开介绍,使客户意识到第三方的介入是加强他们和供应商关系的一个机会,这在买方和卖方有冲突或不信任时尤为有效。在这种情况下,如果由供应商来做就会得到更少的反馈。对工作业绩的行为评估应当建立在能力基础上,即评估帮助或阻止人际沟通的、特定的、可见的行动。例如,接待新客户的参观时,责任经理是否应当准备公司最新的相关信息?当第一次见面时,责任经理是否应明确双方的角色、目标、战略和支持系统?

每一组织的员工、目标、价值的过程网络图是供应商的买方之间认清协作的机会,是以共同的方法朝共同的目标奋斗的先决条件。

下述案例研究简述了一个咨询项目在限定的市场机会和内部重组缩减成本的环境下所面临的挑战、采取的行动和取得的成果。

案例研究:商业合作——运用价值来增加价值

本案例研究的目的是说明一个业已很成功的组织如何有效、经济地运用外部发展资源在客户关系管理方面取得更大的成功。

背景

该公司有几百万英磅的资金,在股票市场上对母公司有了

3A 的报酬率，专营交通工具融资租赁和维护，被公认为是在它们领域内增长速度最快的供应商。该行业贸易协会发现它们具有最高的客户满意度，在独立调查中，他们的高层管理队伍也被认为是表现最突出者。

挑战

对于主要的相互竞价的国际融资公司和交通工具制造商的内部一揽子融资，该市场是高度竞争的。在对毛利和服务水平的更高客户期望上面，企业的压力日益增大。相应地，成功依靠于不断创新以保持客户眼中的特殊性。同时，该公司不得不提高效率以增加资金回报。

销售费用占了期间费用的很大比重，区域销售团队的表现需要更为一致，销售总监决定和最高执行销售经理及外部有资格的咨询员一起协商，重新检查销售部门的结构。

行动

本检查是基于销售部门人力资源的重组，取消区域管理层以节省成本。所有的销售人员都按国家直接向销售经理汇报，销售经理采取的第一步就是在曾从事公司人力资源投资(IIP)分析的咨询顾问的支持下进行技术审核，审核内容包括区域的配合和团队研讨会，在团队研讨会中个人建立他们的技术记录并彼此评估优势与不足。

产生的结果是确定核心能力、建立培训计划和在针对个人的管理方式上达成一致。研讨会是由销售经理和咨询员共同设计并相互促进的。

研讨会包括对新目标和业务流程的公开的共同了解和讨论，确保团队理解并致力于变革项目。核心的组织能力之一是“商业合作”，这得益于公司对每一客户作为“商业伙伴”的明确提议。公司希望就合作方式对客户有更积极的表现，举办一系

列小型研讨会，集中讨论和客户的个人沟通中态度和行为的转变，包括分析个人方式并把它和团队及客户的价值相联系。

结果

在方式和价值上的工作表明了该团队如何调节和修改他们的沟通（包括内部和外部）以建立更强的人际关系，这自然导致更相互依赖的团队合作和更大的相互信任，使经理能够从命令控制式的管理向支持和促进型的方向转变，直接汇报数量的增加没有减弱反而提高了管理效率。

小结

这种商业合作理念转化为积极的实际行动，被客户感知，从而创造了一种区别供应商的独特因素。通过强调个人的基本价值开始变革过程确立了公司对变革的基础和需求。转变一系列的价值观到可识别的行为和发展特定技术，确保新的态度在新的行为中体现出来。这些能力对客户来讲是可见的，他们的满意可通过更多的业务体现出来。

该销售经理评论："一个和赢得客户有关的有计划、有组织的项目对成功的内部重组及外部销售人员和客户责任经理的重新定位有着关键的作用，关系管理提案必须从商业伙伴的价值开始。"去年，虽然他们所在的行业业绩下降，他们却增加了22%的利润。他们的价值基础关系建设策略为他们赢得了许多享誉盛名的新客户，这些新客户就像他们一样和信任的人做生意。

在本案例研究中，咨询顾问的角色是促使买方和供应方的关系在不依靠咨询机构的情况下得到加强，这通过咨询顾问传授关系管理知识和培训供应商人际交往技巧的过程来实现。为了实现这一目标，咨询机构首先要确保供应商的内部支持，经理有一种以客户为中心的态度并有一个帮助公关经理面对客户的

基础体系。这要求一个更复杂的咨询机构参与，以最高层战略开始，然后向下层报告部门传递具体操作的活动。下一个案例研究简述了咨询机构为了支持第一线的有效的客户关系所运用的过程。

案例研究：客户为中心过程的设计和发展

背景

经理们已经取得了很大的成功，对企业和股东的目标是一个有价值的贡献者。为了保持并增加这种贡献，高级管理层希望确立一个更坚实的基础，同时伴随着客户为中心业务流程的改进。对业务流程的优缺点的简单初始调查表明，经理们对这一领域有很大的潜力可以提高，这表明了如何在不分散经理们和职员们日常必要活动的注意力的情况下来叙述问题。

范围

高层管理者注意到了让他们的企业变得更加以客户为中心，整合内部和外部供应链的基本需要。他们想要一个连贯的、完整的战略来支持公司范围的目标、措施和应负的责任。这要求建立并沟通一个足够灵活的能适应快速变化的市场需要的商业计划，该计划成为组织内部团队工作的焦点，能连结组织内各不同性质的部门成为一个整体。

生产线经理希望有分析问题和防止问题的工具和技巧，以更有效地管理他们的队伍。这需要他们理解当前和未来的企业性质并具有为提高业绩成功地管理变革的能力。因此，外部咨询支持的范围包括两个阶段：

- 高级管理层的战略性的企业计划
- 客户为中心的业务流程，包括设计和发展客户流程和提高团队领导者的解决问题的能力和技巧

方法

咨询方法在业务流程变革咨询中得以加强，这需要：

■ 公开：在解释风险和收益时和委托人公开讨论怎么样和为什么

■ 共同合作：同所有的支撑公司范围所有权和委托人目标的利益关系人共同合作

■ 尊重他人：当提议的变革影响到别人时要尊重他人

■ 创新：创新以确保随时检查每一挑战并相应调整解决方案

■ 完成：完成有清晰条款参照的协议结果所产生的任务

每一项目都与企业目标有清晰的关联，并有措施和重要事件配合整个业务流程。所有权是内因，外部咨询员的角色是促进因素和教练，每一项目都遵循学习周期原则：计划、执行、评论。这确保了作业过程中对企业结果和收益的积极评论，相应地也允许对项目作适当的中期修正。

战略企业计划的关键活动和结果

战略计划研讨会的设立是为了决定组织内的组织层次上的商业关键问题、关键目标、措施和应负的责任。在此之前要进行员工调查，以分析和优先考虑经理认知与员工实际的差别。职能经理们的策略计划研讨会是把战略目标转换成部门目标和措施，在此之前要进行客户调研以分析目前和客户期望有关的问题。本阶段需要的咨询支持：

■ 协助设计和制定出员工调查表

■ 分析调查结果，准备初始研讨会

■ 促进战略计划研讨会

■ 评论研讨会，向生产线经理和职员推荐生产沟通

设计和发展客户为中心过程

这和下述关键目标相适应：

■ 详细说明客户经历

■ 确定业务流程改进或设计客户要求

- 对第一线的职员提供过程改进技术
- 提供问题解决方法
- 演示业务流程中可计量的能力
- 在起始时让领导者介入
- 对职员提供连贯的信息，并演示如何随时间来加强此倡议

咨询顾问意识到需要建立交叉功能的改进小组，以使核心过程的缺陷降至最小。员工有机会掌握如何进行有效的团队合作、问题解决和由客户经历决定的业务流程改进中的技术的工具，这种关键技术和工具知识的传授同时配合客户经历和创造新的业务流程。

下述项目的组成部分可以确保执行的成功：

- 和高层经理一起复核
- 和业务流程所有者一起执行规划
- 项目经理复核
- 团队领导研讨会，包括改进意识的前线问题，如：

——团队合作技巧
——解决问题的工具和方法
——衡量过程改进的技巧
——行动计划
——在员工和客户反馈中学习
——培训员工并复核项目，包括：

- 理解客户关系战略
- 和项目成员一起计划
- 对过程所有者进行培训

咨询资源

支持组织发展项目的外部咨询资源有三个组成部分：清晰的授权以记录结果；使客户业务流程有效的系列方法；配有外部咨询顾问的合格的咨询顾问帮助计划和执行项目，一个支持咨

询顾问和一个项目总监来控制和监督质量。

培训会议

培训会议包括对客户关系的意识，因此使人们能够：

- 确定他们自己在提高客户关系中的角色
- 意识到在客户活动中真诚的重要性
- 用最好的表现来提高对客户有正面影响的作业流程
- 意识到部门间相互支持和介入的重要性

这些主要针对与客户打交道的小组，以确保产生的改进结果和客户有关。

团队合作

团队合作非常重要，它使人们能够：

- 理解作业流程改进小组的目的
- 确定使小组成功的因素

这给予人们和作业流程改进小组共同工作的知识，并理解使小组成功的因素。

确定服务循环

确定服务循环是必要的，它使人们能够：

- 确定客户所面临的关键时刻的重要性
- 以客户的观点来分析作业流程

这和改进作业流程的培训相关，它显示了如何分析客户经历和为了改进某个作业流程，以客户的观点来制定出客户会经历的每一步骤。

改进关键时刻

这使人们能够：

- 在服务循环中估计客户期望
- 确定对客户关系不利的因素
- 发展能立即实施的作业流程改进建议
- 计划发生错误时如何弥补

这集中于如何提高客户的体验。一些改进建议能够立即实施，而另一些可能要花费较长时间。如果某个流程很简单，在建立长期解决方案前，它应能减少问题的发生。补救措施是虽然在

核心流程中出现重大缺陷，但仍能使客户保持乐观情绪。

客户会面

实施本过程使人们能够：

- 确定客户问题
- 估计它们的重要性水平
- 想象成功会是什么样子
- 确定所需的资源
- 确定潜在的限制

小组现在着手作业流程改进项目，在未来发现客户想要的结果。

优先主动改进关键时刻

这包括选择最关键的时刻，使人们能够判定需集中注意力在哪一步骤。作业流程改进的一个危险就是需要立即实施。小组需要估计哪些因素影响最大和逻辑起始点以赢得快速成功。人们能够设计客户经历的关键联系点，确定如何建立一个作业流程以支持在现有问题上的新的联系点。

追踪成功过程

为了使人们对实现项目成功的关键目标有清楚的认识，需要建立衡量措施，使小组能够比较以前的状态和以后的结果。小组需要选择对他们的作业流程改进项目最适合的衡量措施，并且如果适合的话，建立新的衡量措施以确保实现他们要求的结果。

除了衡量成功的措施，他们还对作业流程改进工作中所有任务建立清单，明确职能和责任。当小组中的每一个人都明确自己的职能和目标时，小组的功能得以最大的发挥。在小组会议中，小组成员就他们在给定的任务中职能和职责分配达成一致。在此期间，他们设定项目最后完成期限和分目标。这使小组在作业流程分析和改进项目中能够计划关键的日期和里程碑事件，设立检查点以监督整个进程。

在手册排列图、流程图和生产程序图、因果关系图和驱动力分析中，要应用流程工具。

小结

符合客户服务战略、建立客户关系技巧的咨询方法对这类项目的成功有着重要作用。假设存在高层管理者积极的、明显的支持和所有利益关系人的介入，将人员和流程与外部客户的需要相互配合就会确保成功。这需要一个在整个组织各层次内有计划、有组织地充分的沟通和培训。

在两个案例研究中，使员工和管理层咨询发生、让变革深入人心和最小化直接咨询费用的工作要持续六个月的时间。这两个项目都能确保咨询机构把技巧转移给供应商，使之在未来管理的项目中需要较少的外部支持。

这些项目的开展还和人力投资(IIP)的国际标准原则有明确联系。IIP是组织发展良好的习惯做法的框架，1991年始于英国，在英国几千雇员中的成功应用使它受到国际认可。IIP标准通过使管理层能够评估内部供应链来支持外部客户关系，它明确组织沟通中的障碍，指导雇员进行自我管理式的学习以支持组织目标。在两个案例研究中，公司选择合格的人力投资顾问，以确保公司内勤配合外部客户面临的变化。

本章显示：在客户关系中咨询人员的介入应当考虑组织内外人员和流程问题。这种介入应建立在已证明的管理变革的国际标准之上。最后，咨询机构应当熟知特定流程的传递技巧，开始时就考虑结果：客户想要和需要什么？

4.10

信息和知识管理

Colin J. Coulson-Thomas

在许多公司，现存的知识（可能和目前的优势相关或无关）正在共享，但是需要产生更大的客户和股东价值的新知识还没有被创造出来。现在的知识管理方法过于偏重分享现存的知识，而忽视了对实现优势目标所需新知识的决策和开发。

许多人在接触和使用公司的技术知识的同时没有对这些知识进行评价和更新，很少有人来充实这些知识的供给。许多公司很难确定净价值的贡献者。许多新知识的卓越创造者并不一定是口才很好或懂得如何表现自己，有时，他们发现自己竟然成为精简机构、裁员和歧视老年人的受害者。

董事会成员需要考虑一些基本的问题。哪部分人积极地创造、包装和运用技术知识？现有的各种形态的知识，从设计、网络、专利权和版权到业务流程、技术和客户和供应商关系，是否公允地计价、完全地利用并转化为利润并最终转化为股东的价值？

知识创造变得日益重要。提升价值链依靠新形式的差异化和增加价值的其他方式。越来越多的客户定制需要新的态度、技巧和工具，以及重新设计的业务流程及支持技术。效率和削减成本

要求努力实现更高的毛利，例如，通过更好的利用智力资本来实现。

最终转移给客户的那部分价值通过“技术知识”的持续增长体现出来。由于强调的重点从重新设计和节约转移到价值创造和产生增量回报上来，这种趋势会得到加强。相应地，在创造、包装、共享、应用和通常管理及运用信息、知识和理解力方面，人们需要变得更有效率。

开发企业学习战略

知识管理应当是一个循环的过程，从确定知识需求和差距，到知识创造，到知识共享和包装，到知识应用，开辟新的业务，产生额外的收入流。然而，国家竞争力研究中心(the National Center for Competitiveness)进行的公司实务调查表明，许多知识管理提案几乎都集中在该过程的中间阶段或共享阶段。本章则重点叙述知识创造和应用这一容易被忽略的部分，在向咨询人员建议时应予以强调。

目前的培训活动、发展的当务之急和学习的优先性对于未来的态度、技术和知识有显著的决定作用。董事会迫切要做的是评估培训和发展投入能否带来知识和智力资本的产出。为帮助保存现有知识，可能购入数据存储软件，但是人们是否在学习并创造新知识？

在许多公司，培训和发展活动要经过详细的审查。企业的发展和价值与知识的创造过程能否得到较好的支持？特定的培训活动能否作为一个收入中心、一个独立的业务活动或者只是简单地外包？

一项对公司学习计划和重心所进行的为期两年的调查则回答了上述问题。该调查包括对公司的参观、69次和有关负责人有组

织的会面，这些人负责约460 000人的培训和发展。调查结果包括案例研究、核对清单和关键活动都汇总在《开发公司学习战略》这一报告中。

结果是足以让人清醒的，许多课程已经过了它们的“销售”期，而基本需要和关键的公司重心在很大程度上却被忽略。公司在时髦的观念如授权和普通的“团队合作”训练上面投入几百万，而仅有一家接受调查的组织在培训其员工引入新的业务方面较为成功。人们接受标准的课程，而不管他们的兴趣和需要。

虽然价值越来越来源于供应链而不是单个的企业，在被调查组织中过于强调的是对内部雇员的培训，而忽视了外部的客户、契约者、供应商、供应链伙伴和企业合作伙伴的发展需求。

总而言之，在企业发展和关系建立、电子商务或知识创造和企业家能力方面，企业投入很少。强调的重点大都放在了压缩成本开支上面，而不是如何产生收入。培训和发展不被认为是收入增长的源泉，也不被认为是和战略客户的关键决策者、供应商和商业伙伴建立关系的方式。

教育、学习、培训和更新的市场代表了当时的让人激动的商业机会。《开发公司学习战略》这一报告说明了可提供的25种之多、不同的学习支持服务。智力资本，从简单的工具到先进的技术，都可以专利化或用来出售。有无数潜在的知识足以让人成为一个企业家。然而，尽管存在许多机会，很多培训者都不能直接支持知识和理解力的创造、共享和应用。

管理现有的信息、知识和理解力与个人期望、客户要求或公司目标有些有关而有些则无关。但是，新的见识、发现和突破，相关知识的创造和应用的活力，通常对竞争性市场中的领导权有关键作用，当探索或创造的知识和竞争优势的关键因素相关时尤其如此。

教育、培训和发展支出仍然被普遍认为是一项成本，而不是在知识、智力资本和客户价值的创造上的重要投资。把强调的重点

从成本缩减转移到创新、业务建立和价值创造上面将会提高公司业绩和更大的个人价值的实现。

《开发公司学习战略》报告昭示了发展的方向。董事会和经理们应当积极支持员工的进取心和学习，明确奖励技术开发。倡导者们不遵循过去的规则、扮演“我也是”或“跟进者”的角色，他们是精力充沛的创造者、富于想象力的发明家和不知疲倦的探索者。他们设计并建立新的游戏规则。当需要做出反馈和差异化时，快速有效地学习的能力是价值和竞争优势的源泉。最成功的企业可以发展成为知识企业家的集合体。

知识创造和信息企业家

学习过程可以创造、提高或重新设计，还可获取学习的工具。学习还应当融入工作过程，为支持学习和知识企业家精神，应采取特别的介入方式，抛弃标准的培训。《信息企业家》一书提供了实用的清单，企业家、投资者、经理和董事会成员可以利用此清单通过包装和利用知识来创造客户和股东价值。

知识创造应当以组织准备去做的事为出发点。下一步，需要就要求实现的目标的角色和责任、业务流程、工作和学习方式方面设计并达成一致。角色示范作用的行为和更重要的知识、经验和理解力和其他所需的工具、技巧和方法，有可能是必须的甚至是决定性的。优秀人员或专家小组可以评价公司“知识实体”的特定领域以使它们跟上时代发展的步伐。

专有技术的销售或智力资本的专利化（如特别的方法或技能）可以形成额外的收入流。然而，《管理智力资本以提升股东价值》报告表明接受调查的 51 家公司中，大多数公司不能恰当地管理和充分地运用调查的 20 种智力资本（Perrin，2000）。术语“智力资本”包含了可以转化为利润的公司各种形式的知识，包括知识技

术和业务流程、专利、版权，还包含雇员拥有的技能经验及与客户、供应商的关系。

“领导者”比“落伍者”已经从智力资本中获得了更多的收入。他们还期望技术知识对产品和服务的贡献在未来五年里有显著的增长，而“落伍者”只期望它有微小的增长，保持不变或有所下降。“领导者”明白智力资本所有权的关键管理问题，而“落伍者”不能把技术知识转化为增加股东价值的主要动力。

“领导者”比“落伍者”更有动力开发智力资本，开发新的收入流，提高利润和增加现有的收入，这些都可以给企业带来更大的优势。他们意识到，智力资本可以用来创造新机会，吸引及洞察新的市场。“领导者”在管理和运用技术知识时，还可能更容易地衡量他们的业绩。

客户信息、设计权和研发技术是目前最显著的三个产生收入的因素。“领导者”和“落伍者”都预期报告中调查的 20 种技术知识将会变得日益重要。“领导者”预期超过 30%的收入增长来自五类智力资本：专利、商标、市场预测、网络和管理方法。然而，多数公司都不能恰当地管理大多数类型的智力资本。

促使收入增长最快的因素是运用网络、管理方法、客户信息、商标、销售网络、许可证、市场预测和管理工具及技术。最慢的因素是版权、商誉、专利权、特许权、专有技术、软件和研发技术。

广泛的管理层可以促使对智力资本进行更有效的管理，起最大作用的三组人是首席执行官、市场总监和财务总监。在被接受调查的企业中，约三分之一的年报对技术知识的贡献有一些信息附注或略有提及，但在资产负债表上表明了人力资本价值的企业还不到 10%。大多数公司无法向董事会汇报智力财产开发情况。

仅有 11%的反馈者认为建立资产登记或相似的机制是重要或非常重要的，然而，大约 47%的反馈者认为更好地获取和接近知识的方法是重要或非常重要的。

因为存在不同形式的智力资本，负责记录和保护知识资产的

职员日益需要有一个管理知识的体制和可以处理多种形式的知识库。各种类别的技术知识包括电子数据库、成文文件、幻灯片(包括从设计和其他视图到音频、视频材料和动画)。一个例子就是K-Frame公司(www. k-frame. com),2000年度知识管理电子商务创新奖的获得者。

K-Frame公司允许从文本、电子表格到多媒体形式的智力资本和因特网上的信息获取并储存在一个单一的简易体制内。可以采取模糊搜索,包括在声频和视频资料上搜索。搜索功能可以忽略拼写错误,甚至可以在声音文件和画外音中搜寻单词,可以包括知识创建工具和报告及演示发生器。

这样的知识管理体制可以支持董事会各成员的其他活动,如提供公司证明文件和年度报告。因此多媒体内容可以通过CD-ROM光盘发布给感兴趣的另一方。对有些公司如电话中心技术供应商Eyretel的膝上型计算机为基础的支持应用软件包含计价器和计划生成程序。

董事会应当对公司的智力资本管理方法进行正式的检查,形成先发制人的战略以获取更大的价值。还应实行激励机制以示鼓励。董事会检查的重点应放在那些对实现公司关键目标有重要影响的知识管理活动上面。

《管理智力资本》(*Managing Intellectual Capital*)调查报告和《信息企业家》(*The Information Entrepreneur*)指南提出了一些关键问题:

- 在你的公司部门中,技术知识作为客户和股东价值来源的重要性有多大?
- 它的贡献能否估计和记录?
- 对信息、技术和理解力的共享是否有规律?
- 是否有足够的资源用来思考、学习并获取、创造、管理和运用信息与技术?
- 智力资本是否已经确定、包装、注册和保护?

■ 智力资本是否在年度报告和账户中适当地计价或重新计价?

■ 是否存在像 K-Frame 公司那样的合适的知识管理体制?

■ 这种体制能否使公司迅速地获取、接近、体现和运用智力资本?

"领导者"在利用公司技术知识方面远比"落伍者"更有决断力,在控制智力资本成果和对收入的贡献方面也更有效率。他们更经常把技术知识作为产生股东价值的主要动因;关注不同职能部门在创造和运用智力财富时所起的不同角色;强调相关的人、文化、业务流程和 IT 因素。

抄袭、模仿、跟进、接近和分享商品技术不是市场领导者所采取的做法。那些卓越的创造者所做的是提出问题、挑战自我、积极探索并解决问题。市场领导者运用他们开发出的技术知识和公司的能力来创造独特的供给,提供给客户新的供给和真实的选择。他们将其技术、业务流程和工作方式视为有竞争力的差异化的来源。

运用知识进行差异化

在我们这个令人迷惑而又杂乱的世界里,消费者被周围各种相似但又互相矛盾的信息困扰着。差异化和根据客户的要求定制可以避免落入商品产品的困境,并能产生资金积累所需的更高利润。

制造、加工和信息技术的发展给了我们展示自己个性的潜力。然而,虽然我们经常能发现各种各样的可能,但当揭开广告宣传的面纱,我们就会发现许多供应商实质上在提供相同的产品。我们购买的软件包可能与别人的一样具有相同的功能,虽然订货处的人许诺它们是不一样的,甚至是能创造额外的智力资本。

人们应当努力提供给客户额外的、真正要选择的东西和对现有物品的更好的替代品。董事会应当另辟蹊径而不是迎合舆论或走中间道路，他们应当支持反映、辩论和挑战；灌输革新的需要和促进新发现。

一些人可能需要帮助从潮流中发现基本原理，从现象中辨别本质和从幻想中发现真实。需要这么做的“清单”和对现存的假设提出质疑，阐明新的市场供给的训练现在已经是可以利用的。对于作用和反作用、复杂和简单、行动和反省、变化和持续之间的相对轻重，人们需要进行衡量，在它们之间进行权衡以产生真正的替代品。

增强智力资本

我们需要在脑海中保持信息技术以避免万金油和单一的解决方案。在管理智力资本调查的参与者中反映的三个最重要的问题是人的问题而非与技术相关的因素，即招聘“高质量”的员工、发展创新文化和提供给董事会领导权(Perrin，2000)。在上述三个领域“领导者”比“落伍者”做得要好。

超过 70% 的“领导者”公司认为，要建设或加强智力资本，提高员工的培训或学习能力重要或非常重要，而不到 60%的“落伍者”公司这么认为(Perrin，2000)。被动的学习需要被创造性的、主动的解决问题式的和创新性的学习方式所取代。

知识创造和运用的有形后果包括雇员和客户满意度的提高、公司形象的提高和股票价值的增长。负责培训和发展的那些人应当考虑，他们目前的活动是否会导致公司员工的一致性和一种标准的态度、知识和技能的形成，或者刺激多样化和知识创造。培训小组应当成为一个独立的活力部门，员工是他们的客户，有个人学习账户。

预算和措施应当反映这些变化。投入指标如“凳子上的懒鬼”应当由可核实的产出来替代。例如:新产品或服务占营业额的多大比例?多少价值来源于新的智力资本?

强调的重点应当从标准能力和提供给人们共同的经历转移到自我导向的学习和创建学习环境,例如公司大学可以对单个员工的兴趣和志向做出反应,鼓励创新和技术开发。员工可以在特定期间支持战略性的知识创造和项目开发。思考环境可以有助于“蓝色天空”式的思考和开阔思路,有助于对替代品的系统的、富于想象力的思考。

参考文献

Coulson-Thomas, Colin (1999), *Developing a Corporate Learning Strategy*, Policy Publications, Bedford

Perrin, Sarah (2000), *Managing Intellectual Capital to Grow Shareholder Value*, Policy Publications, Bedford

进一步阅读

Coulson-Thomas, Colin (1999), *Individuals and Enterprise: Creating Entrepreneurs for the New Millennium through Personal Transformation*, Blackhall Publishing, Dublin

Coulson-Thomas, Colin (2000), *The Information Entrepreneurs*, 3 Com Active Business Unit, Winnersch

Coulson-Thomas, Colin (2001), *Shaping Things to Come, Strategies for Creating Alternative Enterprise*, Blackhall Publishing, Dublin

进一步信息

Developing a Corporate Learning Strategy 和 *Managing Intellectual Capital to Grow Shareholder Value* 可以从以下方式获取:

地址:Policy Publications, 4 The Crescent, Bedford MK40 2RU

电话:01234 328448

传真:01234 357231
电子邮件:policypubs@kbnet. co. uk
网址:www. ntwkfirm. com/bookshop
上述所有的书籍都可通过网上定购。

4.11

移动商务：管理咨询的下一个趋势

Thomas Korseman，Daniel Shepherd

本章研究新兴的移动商务市场和咨询人员如何协助公司进入这一市场。我们将简略地考虑为移动商务铺平道路的动力及这些动力对市场和组织的冲击。倘若移动商务能够说明公司所面临的一些战略性问题并为这些问题增添新的考虑因素，它的重要性就会进入 CEO 的讨论议程。本章将介绍一种咨询的模式来说明公司可以采用移动商务战略的方式。我们的目的在于，公司依据它们的内部能力、资产基础和它们的战略目的可以采用不同的方法。

市场的力量

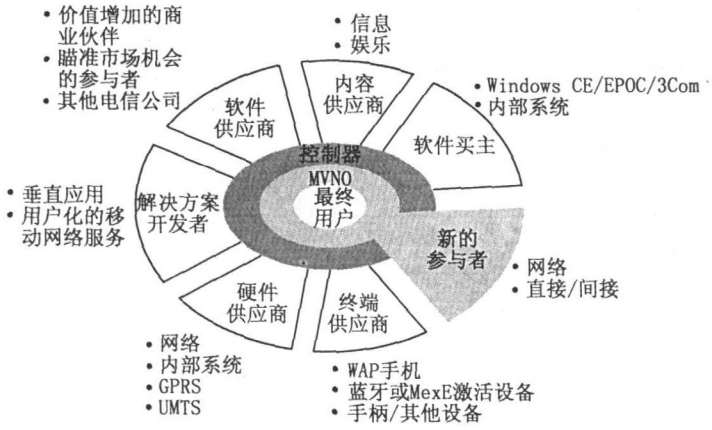
固定的因特网和移动通讯的集合给人们的工作和与他人之间的交流方式带来很大的变革，建立了一个前所未有的增长速度最快的市场。通过移动平台（移动商务）进行商品资本化不仅局限于移动领域，来自任何部门的公司都有前所未见的潜力应用新的商业模式来获取、保持并扩大客户关系。

在因特网出现之前，公司主要关注在“多样化”（提供用户化的产品或服务）和“范围”（客户基础的范围）之间进行权衡。移动商务重新定义了这种权衡，使公司能够对更广范围的客户提供丰富的产品和服务。移动商务的出现是因为移动技术从第二代（2G）转化到第三代（3G），又一次在更高水平上重新定义了多样化和范围的界限，通过个性化提供了更多样的服务选择，通过便携性拓展了更宽泛的客户范围。

到 3G 技术的转化预期在未来的五年里可以带给日常的移动用户新的服务和应用。通过运用许多不同的移动设施，人们不论何时何地或以何种方式都能取得相同的内容和服务。移动用户将会享受任何时候任何地点都能上网的便利，服务完全是出于个人的需求和选择。还有，因为移动设施装备有位置敏感性智能，服务可能受个人所处地域的推动。因此，在那些移动商务的核心性能、方便性和便携性受到重视的地区，它的作用能得以最大地发挥。

一个新的更复杂的移动价值链开始出现，没有任何单个人能具备开发市场机会所需的全部技能。因此，公司开始寻找他们能够增加最多价值的地方，这可能只是价值链中单独的一个点。当然，他们可以选择几个价值元素并和其他互补的公司形成长期的战略关系。以某电信公司为范式，这种关系在图 4.11.1 的价值网络中得到很好的描述。这种模式不再假设你能清楚地界定任何一个参与者价值增加的起始与终止之处。

价值网中的价值基于应用和服务，在移动商务中一些参与者比其他的参与者有更好的位置来获取利润。显然，客户关系所有者有最有利的位置成为移动商务分销渠道，并可能收取每笔业务的佣金，控制整个服务的提供。然而，由于客户关系所有者的争夺是公开的，在试图控制客户合作方面，公司间的竞争非常激烈。就移动电话而言，过去曾专属于移动电话控制者，要参与这种控制，一个办法就是形成移动虚拟网络运营商（MVNO），他们并不真正拥有通信频谱但却实质上控制了整个移动网络。沃根移动公司



资料来源:edgecom

图 4.11.1　用于移动网络控制器的电信部门中的价值网

(Virgin Mobile)可能是当今最成功也最广为人知的一个例子。

MVNO 商业模式仅是许多可能中的一个,而这种观念本身对所有权的基本结构的介入和控制客户关系有多种排列和水准。其他商业模式已经开始在市场中发挥作用,包括服务供应商、内容供应商、内容或服务的集合供应商。

由于技术和通讯对市场、工业和组织的影响,决定是否进入移动商务已成了高层管理者要首先考虑的问题。咨询人员的任务是帮助公司判断这一趋势,研究和评估它们可能对客户组织的特定影响。

市场力量对组织的影响

每一个 CEO 需要不停考虑的主要问题是如何通过追求收入产生、边际最大化毛利和竞争优势来保持成功和企业的成长。移

动网络为这些问题提供了新的机会。当采取移动商务战略时，CEO需要从各个方面考虑该战略和具体操作活动。这存在着许多可能性，包括供应链和销售网络。需要在下面探讨的三种主要的活动是：

- 市场进入战略
- 战略营销
- 客户关系管理

市场进入战略

进入移动网络可以通过多种方式实现。公司要考虑的接近市场的其他方式的起始点是抛弃对公司在价值链中位置的传统观点。

由于合并、市场的日益复杂和对最终客户的更加关注，形成一个价值网络的概念是非常有益的，网络中的参与者更注重自己的核心能力和寻求通过合伙契约来建立战略。

价值网络使公司在不失去同客户的亲近的同时，能够根据他们在市场中的优势来定位自己。价值网络充满活力的本性意味着其中建立的合作关系不同于传统的M&A或联盟形式的活动。由于已发现的价值链和分割的市场，公司不能在一个合作伙伴的基础上建立移动商务王国，也不能希望有持久的联盟。合作关系建立在某一段相当长的时期内可以获取共同的利益的基础上。

不可避免地，这种合作关系的认可结构还不同于在交叉所有权和财务交易基础上做出的传统安排。和其他形式如销售协议和合营相比，这些传统安排缺乏活力和灵活性，移动商务市场进入战略比较偏好采取销售协议和合营的方式。

战略营销

采取移动商务战略的决策和市场进入机制的设计为扩大企业的品牌、加强客户关系和在原有的可能的市场机会上面产生收益

提供了机会。这种机会刺激了对战略营销计划的需求，战略营销计划甚至可以通过移动网络实现这些目标。

公司希望尽可能地实现现有资产的杠杆作用。因此，分析的关键领域是产品和服务、供给和销售网络及客户与移动应用程序的兼容程度。这将促使高层领导者做出决策，即公司希望利用移动商务作为对市场的一种支持渠道，还是把移动商务作为主要的商业模式。不管采用何种方式，需要采取两种都要考虑的方法。另一方面，移动网络为我们可以提供给客户的服务开辟了许多新的可能。这里我们考虑本地化和其他个性化技术的结合，“拉动”型营销战略刺激了客户的需求，成为“推动”型战略的有效补充。

相反地，不应失去对客户的关注。公司需要调查市场，估计需求以配合他们的战略和能力。这种估计为发展价值增值服务计划以支持核心产品和服务的战略方法提供了基础，但是会刺激对移动平台的利用。

客户关系管理(CRM)

选择进入移动商务市场需要强大的沟通战略的支持，客户需要理解新的销售渠道对他们而言意味着什么。为了使客户选择移动渠道，需要清楚所处的价值位置，这种沟通努力是重新定义和客户关系的第一步。客户关系管理(CRM)为这种沟通提供了一种方式。越来越多的证据表明，通过对最后结果的实质性影响，它有益于公司通过 CRM 战略确定那些带来最多增加值的活动。

虽然移动商务战略在特定的客户环境中才能繁荣，流动性和数据基础的交易是用户要求的决定性特征。移动商务战略的发展是非常重要的，因为公司不论处于价值网络中何处位置，都会增加他们的客户定位。

公司采取移动商务渠道是作为主要的还是支持性的销售渠道，这一决策会影响 CRM。由于客户将习惯于已确立的关系，它可能包括内容丰富的网络媒体产生的价值，移动客户关系管理战

略应当对这种渠道提供支持机制，或者是瞄准有特殊需求的特殊市场。

CRM的进一步挑战将会随着移动商务的出现浮出水面。公司需要重新考虑它们对人们通过移动设施进行交易的机制和流程的理解，还需要在对客户商业性行为的新的理解的基础上，考虑如何对不同类型的客户提供合适水平的服务。

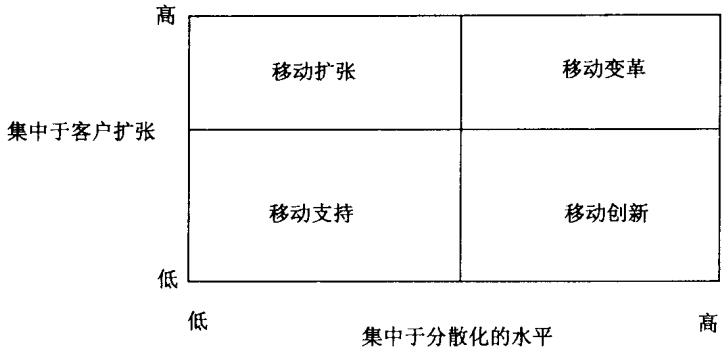
显然，移动商务对这三种关键活动的影响是很重要的。咨询人员的角色包括和高层管理者一起工作，研究客户的组织，以探究这些因素起多大程度的作用和以何种形式起作用。还有，咨询人员会帮助客户来决定如何重新设计最好的战略和组织模式，使预期的战略对最终结果的影响最大化。

移动商务战略

我们已经考虑了移动商务如何发展、为什么发展和它的影响，以及技术和电讯的潜在趋势对市场结构和公司活力的影响；我们还考虑了移动商务对公司各种关键战略活动方法的广泛影响，咨询人员协助客户确定市场趋势的影响和对战略活动影响的范围和方式。确定公司可以采用的移动商务战略方式和咨询人员帮助指导客户在战略选择过程中什么才是重要因素时，这也很重要。显然，由于特定的利益，及阻碍公司开发特定渠道的特殊商品和销售障碍，不是所有的公司希望选择同样的移动商业路线。

公司采取移动商务战略有很多原因。其中一些包括：作为一种有竞争力的武器（这种情况我们可以推断可能是模仿他人的行动）；作为产生收入和缩减成本的工具；或者作为提高公司品牌的机会，等等。公司在不同程度上实现这些结果有两种基本方式，这种方法来源于最基本的战略原则。理论上，公司在集中于现有产品和服务的同时，可以寻求更广的客户基础；还可以在现有主要市

场上，寻求分散化它们产品和服务的范围。同样，我们在图4.11.2中提供了描述这些战略选择的模型：



资料来源：edgecom

图 4.11.2　移动商务采用的模式

在实务中，扩张和分散化战略之间没有绝对的权衡。更确切地说，公司会把它们定位于矩阵中的某个位置，对两者都有不同程度的偏好。因此，我们连结每个轴的最高水平和最低水平，得到四个象限，定义为：

■　移动支持：公司利用移动商务渠道作为对现有渠道的支持，现有渠道可能已经或没有包括移动商务。撇开战略或行政上的原因，公司可能由于它们的产品、服务、销售网络或客户基础缺乏与移动网络的配合而采取这种战略方式。

■　移动扩张：公司希望能更紧密地连结客户，通过积极地运用移动商务带来的新的销售战略产生新的客户群。关注的重点应当是向扩张的市场提供增加的现有的产品和服务。

■　移动创新：公司希望利用移动商务渠道来开发可能的新产品和服务。公司可能希望对现有的客户加强他们的使用经验。关注的重点应当是对现有的客户提供新的产品或服务。

■　移动变革：公司采用移动商务作为市场扩张和产品/服务多元化的主要方式，这是最先进的商业模式。不是所有的公司都

能够或应当追求这种方式。

为了说明这些战略如何在实务中运用，我们将简单地对一些已经开始运用移动商务的企业进行案例研究。我们选择了四家公司来进行，这四家公司我们近来经常同它们接触，而且分别落在我们矩阵中的四个象限。在这里，我们试图说明的是一个标准模式，而实务中，现实总是没那么清晰。还有，在脑海中要铭记这是一个发展的市场，公司还没有完全开发新的战略，移动商务战略的地位可能因给定期间的不同的活动而有所差异。

小结

移动网络为公司定位于移动商务提供了一个清晰的机会。为了能够成功，公司必须制定能够发挥现有资产和内部能力的杠杆作用的战略。显然，这些内部动因必须与来自市场和特定客户群对产品及服务的外部需求相配合。

公司为什么希望进入移动领域的原因有很多，但实质上可最终归结为两个决策，即差异化和扩张。它们不是公司被迫要做出选择的“不是/而是”的战略，通过和移动平台的配合或它们致力于把业务转变为移动商务的水平，公司希望对两者都尽它们所能地追求。

咨询人员在移动商务市场中的角色不同于其他形式的咨询活动，不是更多地从业务流程或关系的角度，而是从能力的角度。从业务流程或关系的角度，咨询人员会执行更多的传统任务如建立企业案例、设计商业模式、提供财务模式和确定实施的路径。然而，在决定进入移动商务市场的战略时，则会比以前更多地强调揭示客户对产品和服务的需求和围绕发现结果设计增加价值的产品组合。

然而，比流程更为重要的是对咨询机构必须的特定能力的强

调，这种能力会帮助客户理解出现的趋势和这些趋势对组织的影响。这种能力包括在那些驱动合并的部门、电信和媒体，还有潜在的催化剂——技术等方面的经验。对于设计和执行成功的进入移动商务的战略，这些能力无疑是决定因素。

4.12

ERP 对移动商务的机会

Sarah Taylor, Barry Curnow

引言

可以理解，那些对企业资源计划（ERP）大量投资的客户会对向移动商务转变的意义感到疑惑——我们已经叙述了移动商务对咨询业的大量机会，但是它对客户而言又意味着什么？为了明白这一点，我们将思考我们咨询业发展的历史、它和技术的关系及对咨询业未来的意义。

历史

近年来，管理咨询的发展和信息技术的发展有密不可分的联系，但我们应当记住，管理咨询的历史要远早于第一台计算机的出现——Arthur D. Little 公司成立于 1886 年，Arthur Andersen

成立于1913年，McKinsey成立于1926年。在过去的十年里全球咨询业的收入有着显著的增长，从最初不到1 000万美元到1991年和2001年间超过1亿美元。

有谁会想到20年前世界最大的五个IT咨询公司是由传统的以审计为基础的公司发展而来的？有谁会想到IBM全球服务和Cap Gemini Ernst & Young会被尊为全球咨询业的领头羊？

在过去的十年里，由于技术成为企业的关键动因，IT决策已经从幕后转移到了前台。现在已经不存在纯粹的IT项目或是纯粹的战略项目，客户需要的是和管理咨询结合在一起的完整的解决方案和系统的综合。

技术使客户的经营能够扩展到全球范围，他们的咨询人员不得不配合他们的这一扩张。

ERP的发展

对许多客户来讲，ERP是他们第一个主要的IT投资，通常标志着公司向新技术时代的转变。顺应2000年问题（千年虫）的要求为组织投资于ERP而不是修正它们遗留的系统提供了异常的推动力。在确保企业业务流程得以恰当地重新设计和组织内部人员支持并实现这些变革方面，咨询人员起到了重要的作用。不幸的是，许多实施过程非常仓促，没有咨询人员提供意见，因此无法实现预期的结果。ERP使组织能够更为有效地管理经营活动和缩减成本，但在有些案例中，它却没有产生真正的价值。

过去十年里的另一个现象是外包行业的过度增长，许多外包和IT相关。在2001年美国的外包市场交易额估计超出3亿美元。在这方面，管理咨询人员可以使产生很少价值的外包合同变得极为成功。

PMP研究公司近来进行的一项调查提供了咨询业的收入分

类金额(见图 4.12.1)。在接受调查的群体中非 IT 相关的工作收入仅占 12%。

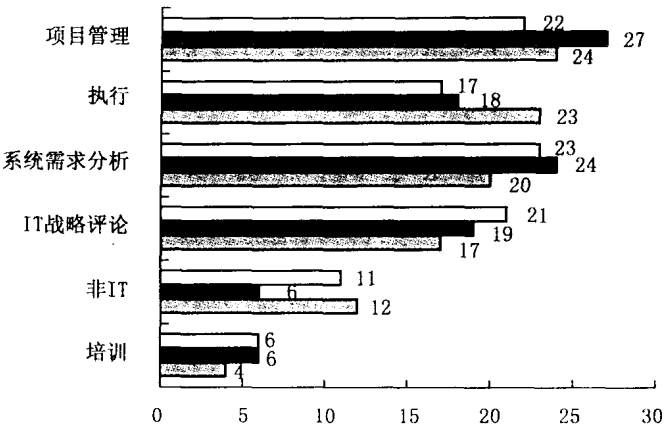


图 4.12.1 咨询活动收入分类——主要的活动

MCA 公司 2000 年的统计结果表明,IT 咨询和系统发展占收入百分比超过 25%,外包咨询超过 30%,IT 为主导的项目收入超过总咨询收入的 50%。

这两个调查都反映了一个事实:IT 在商业中的地位日益升高并渗透到整个管理咨询领域。

近来的趋势

近来存在四个主要的趋势:ERP、SMEs、EAI 和移动商务。

ERP

可以理解,那些在 20 世纪 90 年代大量投资于 ERP 的企业不愿意抛弃 ERP 而重新开始,事实上,也不存在这么做的原因。无可争议,ERP 为内勤和供应链提供了坚实的基础。

然而，由于对客户管理的重点由成本节约和内部流程转移到通过改进的客户管理来增加价值，ERP 的供应商现在提供完全的新一代产品使组织能够对客户的需求做出更快的反应：CRM、移动商务、销售人员自动化和仓储管理。

许多客户从他们最初在 ERP 方面的经验学到，为了通过有效的变革管理、业务流程再设计和沟通获得最大的投资回报，他们应当寻求咨询人员的帮助。

SMEs

企业应用集成（EAI）使 SMEs 能够购买支付得起的 ERP 方案或者集合一系列“最好的种类”的解决方案。这将给那些工作在中间市场和涉及最新领域和风险资本活动的咨询人员提供机会。对于 MCA 的成员甚至是最大的企业来讲，“中间”市场是一个新的需要关注的领域。

EAI

EAI 给客户带来更多的选择，将迫使 ERP 的供应商分解他们的产品，并把它们和最好的产品合并用于 CRM、移动商务和相似的应用程序。最终，会给客户带来更多的选择和更大的灵活性。EAI 取代了对巨大的成本高昂的系统集合项目的需求，使集合变得更为灵活和能够更快速地反应。咨询人员的角色是保证对每个组织使用正确的产品，并且能够根据变化的环境被取代或者更新。

知识管理

由于公司意识到在组织内部需要保持知识和技术，但更应在一个不同的更为灵活的工作环境中保持知识和技术，因此，另一个增长领域是知识管理软件。这里存在一些真正的文化问题和由此也存在一些真正的咨询机会。

数字革命:移动商务

最后但绝不是可以忽视的一点:移动商务或数字革命。据估计它占到那些和移动商务工作有关的大咨询公司业务收入的70%以上。以下是几个可辨别的发展趋势:

- 技术驱动变化
- 孵化器/投资——咨询机构作为积极的参与者
- 新进入者——移动咨询人员,其中一些人经历过互联网公司泡沫的破灭
- 联盟——互联网公司和技术供应商
- 流通股票/股票期权——资本的需要
- 人才战争

在近来的 PMP 调查中,咨询人员被问到他们是否认为对 ERP 方案的需求正在下降。对 ERP 活动的下降已经在一段时间内被预期到,虽然在 1998 年咨询人员还没有感觉到,到 1999 年市场需求疲软已经非常清楚。

MCA 统计数据表明,IT 咨询机构的收入在经历 1998 年的特殊时期后,1999 年开始下降如图 4.12.2 所示。

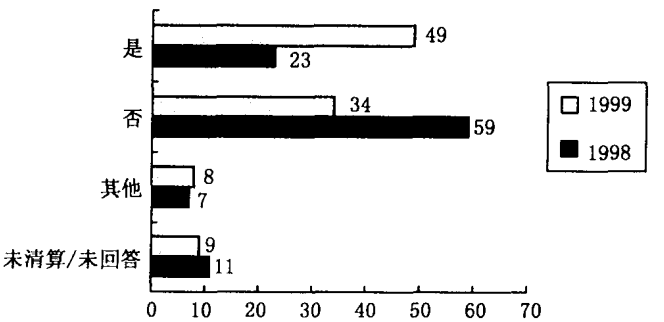


图 4.12.2 对 ERP 方案的需求下降了吗?

这种下降的主要原因是因为市场的饱和以及 2000 年(千年

虫)的真正到来,如图 4.12.3 所示。

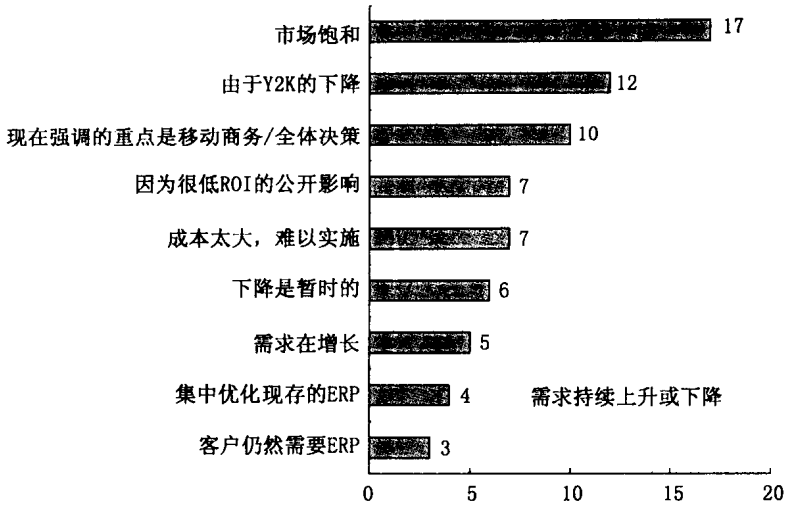


图 4.12.3 对 ERP 方案需求下降或上升的原因

虽然许多评论家相信这种下降是暂时性的,形成这种下降趋势的原因可能是 ERP 方案已经不再是最终市场的前沿,强调的重点已经转移到移动商务和 CRM 开发。换句话说,技术进步无情的步伐已经使昨日完美的功能不再时髦,而这种进步是由于企业对 ERP 的全球性的采用所带来的成功导致的。

对于 ERP 方案缩减需求的解释将在下面的调查反馈中予以说明。

随着因特网的出现和移动商务的快速增长,技术不再仅仅使变革成为可能,而是成为一种变革的动因。移动商务迫使企业以一种整体的姿态对待客户、合伙人和供应商,因此这对管理咨询业有很大的影响。大公司估计有多于 70%的收入来自于与移动商务相关的咨询。

"因为许多企业已经有了 ERP。但是想变得更具竞争力的关键因素是发展功能性的领域，如移动商务、企业购并和供应链管理。"

"因为没有企业需要花三年的时间来实施一个财务系统，事情可以很快地完成——网络改变了一切。"

"因为 Y2K，许多人更新了他们的软件和硬件。"

"实施系统的不同方式，如应用服务条款——而不是室内实施。"

"因为简单的原因：市场已经饱和，还因为组织不能收回这些系统预期的投资报酬率。"

"世界在变化，这是一种新的气候——ERP 供应商需要转变它们的价值位置，对客户提供新的模式的产品——世界朝着一种新的商业气候变化。"

"被较便宜的中间设备取代或冲淡——取决于企业在未来几年内如何经营。"

图 4.12.4　对 ERP 方案需求下降的评论

许多咨询公司通过它们的孵化器和风险资本活动已经成为新经济的主要参与者，如 Accenture、McKensey 和 Bain 公司都有孵化器，它发展和设立网络公司，通常会给咨询公司带来净权益。Accenture 的移动单元使员工能够分享世界各地的风险资本经营所创造的财富。

新进者

在 2000 年出现了许多纯粹的网络咨询公司，如 Scient、Vianth 和 Sapient。许多技巧、经验和员工来自于移动咨询市场较为成熟的美国。一些人经历过纳斯达克大崩溃（Nasdaq crash）和网络公司泡沫的破裂。

许多咨询公司为了给客户提供更宽范围的服务和拓展它们的业务范围，正在和软件供应商、电讯公司结成联盟。Cisco 在 KPMG Consulting 仍然有 10%的股份。在 2000 年，Cap Gemini 购买了 Ernst & Young 的咨询部分，现在正在和 Sisco 一起建立一个全球性的咨询公司。Deloitte 和 WPP 正通过 Roundarch 一起合作提供移动市场方案。

流通股票

SEC（证券交易委员会）正在加强对审计公司提供给他们客户

的咨询服务的监管。对这种监管的反应之一就是发行咨询企业股票。KPMG 美国公司已经实现了首次公开发行股票，PricewaterhouseCoopers 正考虑采取相似的行动，Accenture 的部分公开发行股票已经获得了初步的成功。最近有谣言说 EDS 对 PwC 的咨询业务很感兴趣。流通股票为接近货币市场得到扩张所需的资金提供了机会，并且成为人才股票期权战争的有力武器。然而，对于流通股票咨询界看法不一，毋庸置疑，对于 SEC 干预问题和筹集扩张所需的资金的许多其他解决方案会及时出现。

在 2000～2001 年美国经济开始下滑之前，由于竞争者挖走它们的优秀员工，或者是泡沫破裂之前网络公司不可抵制的诱惑，许多咨询公司经历了频繁的人员流动。作为反应，许多传统的公司开始重新考虑它们的整个结构。流动性很高的年轻人期望很快成为合伙人以分享利润。

对 IT 的未来投资

PMP 对未来 IT 投资的调查表明移动商务是最可能投资的 IT 领域。由于客户寻求重新组合它们的企业，移动商务被视为一项关键的咨询机会，这要么是为了抓住网络技术提供的机会，要么是为了对竞争者这么做的威胁做出反应。

调查结果表明，ERP 和企业人才、数据存储、销售和营销一样将不断地提供给咨询机构机会。事实上，这些领域是融合在一起的，反映了客户系统发展的不同阶段。发展显著的领域是交叉企业应用(EAI)。咨询人员表明他们在未来将会更加注重合伙。

咨询人员还被问及他们认为什么是成功的供应商关系的关键因素。已确定的主要动因是移动商务，占 15 个百分点，ERP 的地位显著下降，占第四位，仅 8 个百分点。

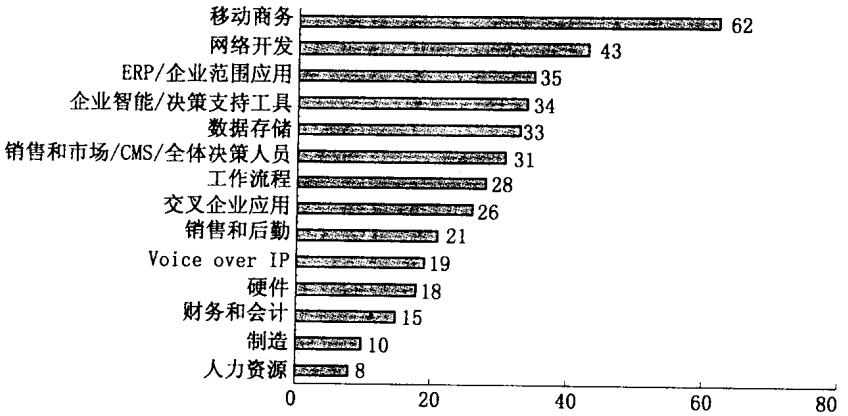


图 4.12.5　预期 IT 投资有显著增长的领域

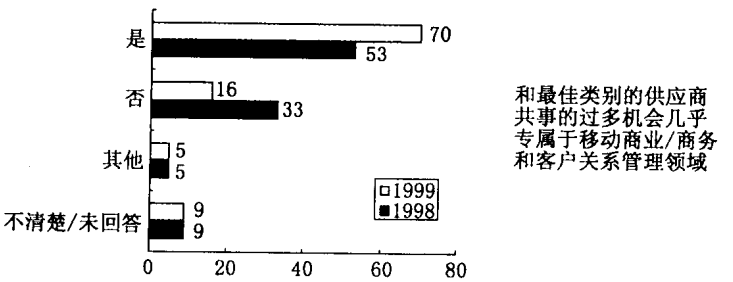


图 4.12.6　在将来的 12 个月里面公司是否会更注重和“最佳类别”的供应商共事

未来

因此，紧接着网络公司的重组和经济的下滑，在超越 ERP 的移动商务新世界里管理咨询业的未来是什么样子？

咨询公司开始直接介入新经济，而不仅是使它发挥作用。它

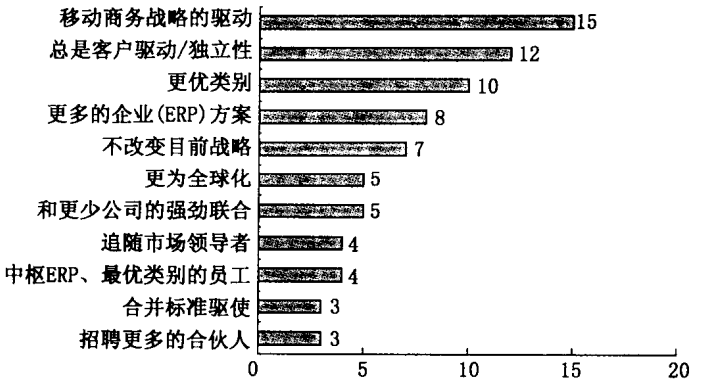


图 4.12.7　在未来两年里合伙战略的观点

们的风险资本、孵化器活动和联盟使它们成为主要的和积极的参与者。他们在工业部门间的广阔的网络使他们成为“下一个”经济的心脏。

客户—咨询顾问的关系正在不断改变，分界开始变得模糊。咨询人员在某段时期内可能成为客户组织的一部分，可能对客户投资并最终参与利润分配。各咨询公司之间在历史上曾相互竞争，现在开始在客户项目上共同合作。

在移动购物、数据市场、供应链、CRM 和外购活动中咨询人员起到关键的作用。

许多大公司已经开始设立单独的移动商务品牌，如 Roundarch(Deliotte/WPP)和 Metrius(KPMG Consulting)。

由于咨询机构运用它们的网络和技术来识别和培养商业机会，风险咨询将会增长。这还将提供给那些公司吸引和保留人才的一种手段，使他们能够有大公司的保障来开发和使用企业家资源。

由于咨询公司为了更好地服务客户而开始协作和合并，整个咨询业内外将出现更大的合并趋势。

未来看起来一片光明，但仅技术本身不能提供所有的答案；然

而如果适当的技术和合理的企业实践与创新的咨询结合起来，所有的潜力会大大加强。

为了更深地理解战略/业务，战略家们应当了解更多的 IT 和 IT 供应商的知识。在这两方面都需要理解快速变化的工作环境的文化内涵，这会影响这个行业的每一个人。

还有，我们必须牢记，实现真正的企业价值是非常重要的。事实上，这是客户继续看重和使用管理咨询服务的惟一原因。

本章来自于管理咨询协会(Management Consultancies' Association)的总裁 Bruce Peter 在 2000 年 12 月对咨询人员的一次演讲。

第五部分

国际性咨询

5.1

发展中国家的咨询

Colin Adams

我们经常被问及公司或个人如何进行国际性的工作而不是仅仅局限于本土，这尤为适用于发展中的世界。从完全不知道如何开始到自信心过度膨胀，这里面存在很多的误解。例如，有时会碰到我称之为机关枪头脑的人："我们准备在全世界工作！"这是令人羡慕的雄心壮志，但当从头开始进行国际化时，此理想通常不能够实现。

我们已经明智地意识到，在发展中国家从事咨询项目充满了问题，问题之多让许多公司不愿意甚至是拒绝这么做。这实在令人遗憾——在这种国家成功工作的长期回报可以给该国家带来丰厚的利润，他们中许多的人正遭受着可怜的贫穷；对于想获取经验的公司来讲这是一种非常好的方式，自然地也会加强他们的获利能力，并且对于在客户国家和咨询人员之间确立贸易关系也是一种有用的方式。虽然不可避免地要跨越很多障碍和避免许多隐患，但它会使咨询人员以一种计划有序的态度开展国际性的工作，比起在本土国家，需要多克服的问题仅是少量的。

在本章，我将论述在发展中国家工作的这种思潮、确定工作的

技巧、建立公会和融资及投标项目不同的潜在领域。强调涉及的风险和对支付的资金做出评论也是很有用的。

背景

在世界上的大多数国家，甚至是最贫穷的国家里，都存在销售和经济发展领域需要咨询人员协助的历史。这种咨询活动当然不局限于管理和机构的开发，它包含所有的部门，从农业、保健、基础设施和实现经济稳定，到体育、旅游、文化发展、零售等领域。然而在发展中世界还存在极少的部门（不管它们的技术本性如何）不需要许多的管理技巧。建议的提供并不仅限于咨询人员和在这一领域工作的其他人员，必须准备和那些志愿部门的人一起合作，如非政府组织（NGO）等。

自然地，发展中国家有一种强烈的自豪和独立自主感。这种感觉的结果是一些较小的少数民族抵制接受国际咨询人员，感觉他们完全有能力自己完成工作。甚至有的少数民族不理解咨询机构的概念，认为这种支出是一种资源的浪费。例如，我曾经花费很长时间向一位亚太地区的部长解释为什么他刚毕业的工程师不应当接受需要资深经验的国际咨询工程项目。甚至直到当我向他打比方是让一位刚获得资格的没有经验的医生对一个病人作心脏移植手术时，他才开始明白！

同时，那些刚开始国际工作的咨询人员应当注意，不要犯他们前人已经犯过的错误：发展中国家没有自己的国际咨询能力。通常很难判定什么是合适的咨询公司，但一个重要的因素是建立本地的合作关系。一个咨询顾问可能有很好的专业知识，然而没有本土的建议要产生一个平衡的结果是不可行的。例如，许多咨询公司进入发展中国家后试图把适合加利福尼亚、伦敦和罗马的标准强加于发展中国家。因此，这就是那些工作成功的公司为什么

拥有本地的办公室，他们员工的优势来自于东道主国家。后面在选择合作伙伴时我还会回到这个话题。

确立目标市场和需求的咨询类型

十五到二十年前，还可能会讲，基本上全部发展中国家需要所有类型的咨询活动。但是，正如上面强调的，咨询工作一些重要的组成部分现在可以由本地的咨询人员投标并成功地完成（并且以较低的价格）。长期以来，在国际咨询人员和容纳他们的国家具有相同的国际能力时，国际金融机构（the International Financing Institutions）和双边捐赠国会把项目分配给国际咨询人员。事实上，对这种行为引起的不满存在着一种解决措施。那些借钱的国家（如从世界银行）对不得不偿付国际费率感到不满；同时，对于看起来同样的工作却得到较低的报酬，他们的国际咨询人员也感到不满。这使国际金融机构（IFI）采纳了一个不合理的建议，试图把至少40%的项目分给有本地员工的本地的咨询公司。再次，这是国际咨询机构设立有本地员工的本地公司的原因。

在这种趋势下，很清楚，想要从事国际工作的任何人都必须能够提供高技术或艺术的综合建议，他们的经验能够使接受咨询者缩短发展过程，避免其他公司可能遇到的错误和缺陷。这也是发展中国家为什么要引进咨询建议的最有说服力的证据。

网络给做广告的方式带来了革命。所有的国际金融组织（IFI）如世界和亚洲发展银行（the World and Asian Development Banks）、欧洲重建和发展银行（the European Bank for Reconstruction and Development）、欧洲委员会（the European Commission）和许多国际性的代理机构如英国国际发展部门（the UK's Department for International Development）现在开始在他们的网页上发布项目广告（这些可以通过BCC来获取）。他们还可以在

当地国家或地区所关心的本地报纸上面刊登项目广告。虽然这是获得某些类型项目的一种潜在的好方法，但通常是那些已经完成本国项目的公司会搭上这班快车。他们会参观那些感兴趣的国家，做初步的联系，甚至确立合伙关系或暂时性地指派代理人，并开始寻求有潜力的项目。有些情况下，当项目刊登后，客户对于他们要筛选的公司有相当的认识，然后与涉及的负责人会面。在从事国际工作的许多公司中，这样的领先是必要的。

在一个发展中国家，确定私营部门工作的潜力肯定会在某种程度受限，但不应低估。尽管这样的合同和公共部门做广告的方式不同，但工作的技巧同政府部门是相似的。因此，对那些寻找工作的公司来说认识特定的市场是非常重要的。认识大使馆中有起作用的商务代表对于确定这种潜在机会是关键的。另一种方法是和其他具有更多经验和下述优势的咨询公司建立合作关系。

挟带

新公司入选为候选人的最大障碍之一是在客户或 IFI 的眼中缺乏在该国家或地区工作的相关经验，或是为特定国际金融机构工作的经验。我记得我的一个堂妹在试图找一份演员的工作时被告知她只有得到 Equity 的会员资格才能得到角色，而只有她参加过演戏她才可以得到 Equity 的会员资格！获得必要的咨询经验的技巧是成为那些有经验的公司的再签约者，即“挟带技巧”。在 BCB 中每天都会有政府或个体客户和我们联系寻找英国的咨询人员，但十有六次是要求有以前在该国工作的经验。对那些希望开展国际性工作的公司，我们的建议是寻找已有经验的咨询伙伴，除非是他们真的很独特，而且客户不考虑他们的经验而愿意接受他们的服务。确定潜在的合作伙伴是国际咨询机构的任务之一。

合作伙伴

和当地咨询人员一起工作和与本国的公司合作没什么差别，只有一个显著的例外：通常存在着被夸大的文化的差异。然而，体验这种差异对于国际咨询人员更好地调整他们的工作以适应当地环境颇有助益。

判断一个具有同样国籍的合作伙伴是否有能力、财务状况是否良好和可靠程度的技巧无需我多作解释，然而对于发展中国家的项目，寻找国际的或本地合适的公司、其他咨询人员或签约者作为合作伙伴通常存在着很多困难，甚至是更难判断他们的职业立场。很长一段时间我们都在鼓动 IFI 组建更好的世界范围的当地公司和咨询人员的数据库，不幸的是这种信息经常是不调和的、很少完整并且不是建立在他们专业能力的基础上。在确定合作公司时可以通过大使馆的商业官员、咨询组织和网络获取有限的帮助。使用专门在这方面提供建议的专业公司的帮助（尤其是财务方面）还是物有所值的，他们还会提供有关该国家的政治和财务风险。同业的咨询人员（除非他们有直接的竞争关系）也是很有帮助的。例如，去年在我的组织中成员公司仅有在两个国家中不合作的，因此知识协同水平还是很高的。

融资

最大的“黑暗恐惧”之一是从事这类咨询活动获得回报的能力。审慎当然是必要的，但是，如今在发展中国家工作的大多数机构可以运用与本国相同的酸性测试。坏账的案例常被强调，而极大比例的满意的企业交易从没有上过头条。也就是说，对于首次

从事这种工作的公司来讲，成为其他有经验的公司的再签约者或者在IFI的担保或贷款下工作是明智的。然而如世界银行（许多其他的国际金融机构也是同样）提供贷款，签订的合同是和客户国家之间的而不是银行本身。为确保从满意的工作中能够收到回报，银行提供了一个明智的保障。

拿出部分资金参加咨询赔款保险等是很重要的（有时候是强制性的），取得付款的信用担保也是很明智的。除了那些存在很大的政治风险或主要的财务困难的国家，大多数国家具有英国出口信贷担保署（the Export Credit Guarantee Department（ECGD））等机构提供的某种形式的担保，这可以在许多类型的活动中进行协商。在财务状况不安全的情况下可能难以取得这样的担保，此时咨询机构最好只接受那些付款安排牢靠、有国际金融机构或多国公司担保的工作。一些私人的保险经纪商也安排这类的担保。

还值得检查的是出现法律争议时的安排，即使是判决可以胜诉，在一个小国家也难以确保有法律支持这样的判决。

税收和货币

世界上的大多数国家具有双边个人所得税协议。此外，在项目的准备过程中要清楚公司的税收义务和其他各种形式的税负，但实际情况并不总是如此，因此在执行咨询活动过程中和收到付款时十分清楚你的税收义务非常重要。有文件表明，有的咨询公司表面上看来获得了不错的利润，却发现他们对项目的报价没有考虑税收义务。

另一个要检查的领域是有否存在货币兑换限制。由于法律的限制，货币必须留在所在国家，很明显这样的项目没有任何意义。

最后一个问题，你会收到何种类型的货币？

注册、表达兴趣、筛选和中标

在公司被邀请投标之前，许多国际金融机构、中央政府等要求在他们那里永久注册或表达对特定项目的兴趣。不幸的是几乎所有的组织都有他们自己的程序，只有当仔细地研究合适的网站或参加合适的培训后，你才能知道谁究竟需要什么。如何才能做到世界范围的标准化！英国国际发展部(State for International Development)部长 Clare Short 强调了坦桑尼亚存在的问题，该国适用 43 家国际金融机构和双边融资机构不同的程序。虽然这样的研究是有用的；寻找大量的工作，仔细准备投标书，会进入最后的候选者名单。然而不存在什么捷径来得到这种结果。

通常国籍是一个问题，一个很好的技巧就是从客户国家和可能的多个国家寻求已经是会员的公司。像协会选取会员一样，那些寻求国际咨询人员的机构偏好于从不同的国家选取成员，这种趋势变得日益明显。然而请注意，有些组织如亚洲发展银行(the Asia Development Bank)仅接受那些该银行成员国的国民。

有时候候选者名单可能只包括来自任何国家的两个公司，如欧洲重建和发展银行(EBRD)的做法。

获得项目

前面的叙述可能有点令人糊涂，但是有少数公司竭尽全力想要中标，而没有考虑到如果他们真正中标后的可行性，如迁移员工、启动资金、合适的设备、住宿、时间选择和其他许多细节问题。被这种准备工作拖后腿可能导致项目有一个完全不同的开始。因此，当获得项目的可能性比较大时，准备一个合理的概括计划是比较明智的。

项目交付

执行项目将会如在本国一样，不会产生更多的困难——但要注意地形和气候的影响。然而还有需要特别强调的一点：许多项目按协议的方向发展，但是客户（尤其是在国际金融机构介入的情况下）要求执行额外的工作，这种工作是不应当做的，但应进行协商并以书面形式记录下来。付款困难的一个重要原因是由于未经适当授权的合同扩展。

收款

按一种可比较的方式，书面合同中不应遗漏任何条款。产生争议的一个领域是成功的结果带来的奖金收入。还有，对这些内容的措辞必须完全没有异议，并且法律上可以实施。

如果公司遭遇付款困难并且有 IFI 的介入，那么协助公司获得满意的结果是 IFI 的义务。其他途径是让有经验的咨询贸易协会和顽固的客户打交道，或者让客户所在国的大使馆对该国施加压力（如果是公共部门项目）。使用贸易协会如 BCB 帮助通常是比较好的途径，这样就不会被视为麻烦制造者，而拿自己的商誉来冒险，以至影响将来获得项目的能力。我就曾经历 IFI 不愿使用那些他们觉得过分抱怨的公司。

下一步工作

发展中国家很少有项目被视为是一次性的。甚至是在得到和

开展第一个项目之前，咨询人员就应当关注投标于其他项目的可能性。不管是发展中国家本身，还是融资机构或银行团的潜在合作者，除非在特殊情况下，都没有时间考虑那些仅想做一次项目的公司。

结论

像本章这样短的章节，通常比较容易突出某些问题领域，从而给人很难的印象。描述300多家在全世界工作非常成功的公司我是很幸运的。他们中的大多数在世界上最有挑战性的市场赢得了项目。你也同样能够做到！

还有几点我想强调：

- 记住，很多发展中国家的公司和个人的能力比发达国家认为的要强。因此，不要以一种傲慢的姿态来对待他们
- 使用所有资源的建议
- 开始时保持你的雄心和谦虚
- 最后，在发展中国家工作不像人们和你认为的那样难！

5.2

一些国际协会和市场组合

欧盟

奥地利

Herbert Bachmaier

奥地利管理咨询顾问学会(the Austrian Institute of Management Consultants)建立于1985年,是代表管理咨询和信息技术咨询公司的一个协会。和其他130多个专业团体一起,该协会是奥地利商会(the Austrian Chamber of Commerce)的下属机构。它不是一个自愿组成的协会,而是公共立法的结果。它由议会立法创建,为它代表的专业人员的特殊利益服务。

这个特殊的议会立法(经济商会法)是该协会区别于其他机构的主要因素,由于它规定会员资格是强制性的,它建立在私人学会的基础上。因此,奥地利的每一个管理咨询人员都会自动成为该学会的会员。这个事实说明了为什么和这个国家的大小相比,奥

地利管理咨询顾问协会拥有如此多的会员。

该学会是一个独立的实体，政府没有权限干涉它和商会。活动和政策由会员通过民主选举产生的代表来决定。

该学会的目标是在管理和 IT 咨询人员面对各种类型的问题中代表所有会员的利益，它有约23 000个会员——2 300个管理咨询人员和超过20 000个 IT 咨询人员。

该学会是欧洲管理咨询协会(FEACO)和国际管理咨询学会理事会(ICMCI)的会员。

管理咨询和 IT 准则

该学会的会员在工作中通常要遵循下述准则：

- 一般管理咨询
- 信息技术中的管理实务
- 战略行为管理
- 公司文化
- 财务管理
- 合并和收购
- 控制
- 人力资源管理和发展
- 管理
- 后勤
- 技术转让和培训
- 环境管理
- 全面质量管理
- 市场和销售管理
- 计算机管理应用
- 创新和技术管理
- 系统开发和引导性支持
- 软件工程

■ IT项目管理

奥地利的管理咨询

在奥地利管理咨询是一个相对年轻的行业，在20世纪70年代潜在的客户才开始意识到这一职业的存在，到80年代早期客户开始完全接受管理咨询人员，使这一职业在过去的十年里有了很大的成功。在1976年奥地利仅有700个有资格的管理咨询人员，到去年年末咨询学会拥有2 300名全职的管理咨询人员。

奥地利的管理咨询协会大多数是个人或很小的组织，几乎找不到像其他可比国家一样大的公司。奥地利最大的咨询机构有100个员工，以国际标准来看相当小，但它与奥地利的经济相适应，大部分由小型和中型的企业构成。

这种积极发展的原因是因为奥地利1995年加入了欧盟。这一日期对奥地利的政治和经济发展来讲是一个转折点，它的到来正是时候。加入欧盟不仅迫使该国向欧盟移交了立法权，还启动了政治、经济和文化方面放松政府管制和自由化的进程，为许多新的自由企业法律的颁布开辟了空间。例子之一是电信行业的自由化，它对服务行业产生了巨大的影响，如管理咨询、软件和信息技术产业，还有广告和沟通产业。

Incite

Incite是奥地利管理咨询协会设计的一种新观念。Incite(管理咨询顾问和信息技术专家协会)是奥地利认证管理和IT咨询顾问的平台。除CMC认证外，Incite为IT咨询顾问引入了CITC认证，并为企业培训者在已确立的CMC认证过程的基础上增添了CCT认证。在取得资格认证前Incite还为咨询人员提供了特殊的补充课程。

德国

Klaus Reiners

BDU

德国管理咨询顾问联邦协会 BDU(the Federal Association of German Management Consultants BDU)是德国管理咨询顾问和猎头顾问的专业协会。它是欧洲最大的管理咨询协会,也是欧洲管理咨询协会(FEACO)和国际管理咨询协会理事会(ICMCI)的会员。

BDU 建立于 1954 年,现在代表了大约 16 000 人的管理咨询顾问和猎头顾问,这些人目前在 520 家会员公司任职。协会的职能是增长商业部门的职业标准;通过专业标准和原则来完善质量标准;积极地影响部门的经济和法律框架结构最终支持管理咨询的需求。

职业权利

BDU 不断地游说以使管理咨询人员在和其他职业如律师、注册会计师及税务顾问合并的可能性之中能获得适当的权利,并促使法律和税务咨询的分化。然而,结构复杂的公司对跨学科的解决方案的需求一度使 BDU 偏好于现代化的实用的组织,这样的组织支持自由竞争,比较接近于行业和经济对综合性的咨询业务的需求。因此,协会内所有职业的自由化将会是最新的合乎要求的解决方案。在这种情况下,BDU 试图确立独立的"注册管理咨询顾问"职业,从 1999 年开始要求培训。

专业结构

通过建立专门化的职业结构,BDU 适应企业家精神、经济和技术咨询的一系列宽泛的标准。它包括控制、营销、技术和后勤、质量管理、信息管理、猎头、人事发展等方面的咨询专家。在这些

专业结构中(职业协会、职业团体、劳动团体、劳动集团),会员公司中的专家们定期聚会,交流专业经验,以得到更高的教育。由于这种新的咨询工作观念和拓宽的关系网和技术知识,他们经常结成战略联盟——尤其是在单个咨询专家和小公司之间。

CMC/BDU 资格

BDU 会员资格从属于国际公认资格 CMC 的严格要求和超额的回报。支持市场的透明度和记录 BDU 会员公司的特别业绩。通过数据库和目录(CD-ROM,网络或书籍),感兴趣的客户有机会发现他们需要的理想公司。

BDU 会员资格的要求

为了加入 BDU,企业管理咨询公司必须满足下述严格的要求:

- 提供专业态度的证据
- 有五年管理咨询人员的执业经验
- 有三年独立经营的管理咨询顾问的经验(适用于公司管理董事)
- 提供三家经营良好的客户证明
- 通过两次 BDU 管理顾问的专业和技术面试
- 承诺遵守 BDU 的职业规则
- 五人的 BDU 名誉理事会的职业监督

BDU 结构

BDU 的名誉主席(主席和三个副主席)由群众大会每两年进行一次选举,并由协会定期召开会议进行评审。协会会议的成员由各分支机构的主席组成。BDU 的管理董事和在波恩及柏林的手下 14 名人员负责贯彻 BDU 的政策、所有当前的任务和专业组织内的支持工作。各组织形成了协会工作的中心,20～50 个专业人士或分支机构的专家每年聚会三次,以获得进一步的培训、交流执业经验和专业技术或者讨论管理问题。

专业组织

- AK 柏林－Brandenburg
- AK 巴登－Württemberg
- 国际商业咨询顾问
- 移动商务
- 木材和家具工业
- 信息管理
- 破产和复兴管理
- 国际咨询公司
- 沟通管理
- 管理和营销
- 公共客户
- 再就业服务
- 猎头
- 人事发展
- 项目管理
- 质量管理咨询
- 技术和后勤
- 公司管理和控制
- 公司建立和公司发展
- 咨询公司的行政管理人员

办公室

Zitelmannstraβe 22，D－53113 波恩

电话：0049(0)228/91 61－0，传真：228/91 61－26

Kronprinzedamm 1，D－10711 柏林

电话：0049(0)30/893 10 70，传真：030/893 47 46

E-mail：info@bdu. de；网址：www. bdu. de

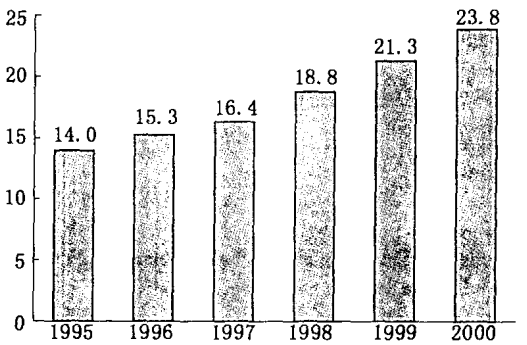


图 5.2.1　德国 1995～2000 年管理咨询市场的发展(百万 DM)

德国 2000 年的管理咨询市场

虽然 2000 年德国的经济增长速度有轻微的下降,但是对管理咨询的需求仍保持高涨状态。与以前年度相比,该部门总的销售额增长了 11.8 个百分点,达到2 380万(1999 年2 130万马克)。因为管理咨询活动由于欧洲概念(Euro)的引进,和在新千年里标准软件与程序系统的变化减少,管理咨询人员发现,在信息和电信领域对他们业务的需求日益增长。这种增长的一个迹象就是预期的咨询项目的增加,至少包括了移动商务从 1999 年的 38 个百分点增长到 2000 年的 50 个百分点。

2000 年德国大约有 14 700 家咨询公司,68 000 个管理、IT 和人事顾问。BDU 估计期间 40 家最大的咨询公司的业务占全部市场份额的比例上升到 47 个百分点(1999 年占 45 个百分点),相对应的营业额是1 120万德国马克。小型咨询公司和个人顾问占 17 个百分点,营业额是 410 万德国马克。虽然 40 家最大的公司增长很快,达到平均 18%的增长速度,而中型和小型公司却比较低,中型公司平均 9%,小型公司只有 2.5%。

去年对管理咨询最强的需求仍来自于信用和保险部门,它们

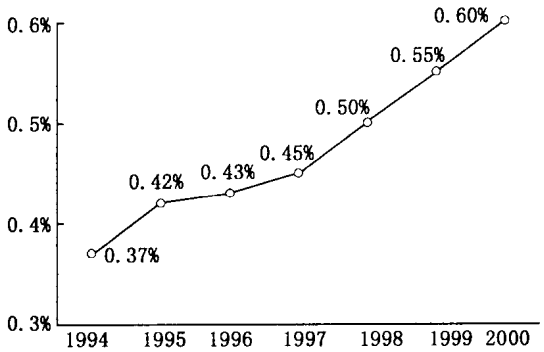


图 5.2.2　管理咨询的营业额占德国国内生产总值(GDP)的百分比

所占的份额从 1999 年的 22%到 2000 年的 27%。网上银行和直接保险公司意味着咨询行业有了巨大的变化,传统的财务服务公司正在寻找可能的方式来适应这一变化以参与竞争。贸易和公共管理对管理咨询的需求有轻微的下降。

由于新千年变革、项目调整的完成和欧洲概念(Euro)的引进,导致了咨询的强烈下降,IT 咨询和 IT 服务占总营业额的份额从 1999 年的 46%下降到 2000 年的 43.4%。然而,这一部分仍然是最大的份额。战略咨询占 27.5%(1999 年 26%),组织咨询占 24.5%(1999 年 23%)和人力资源管理占 4.6%(1999 年 5%)。

希腊

Yiangos Charalambous

绪论

几个世纪以来,人们尤其是企业家不断地试图建立一个"完美的世界"。由于对这个完美的世界及实现目标的更好方式、方法和工具的不断追求,各种职业、经济理论、政治和辩论术得以持续地发展。

尽管"管理咨询"职业几个世纪前就已存在,研究工商业管理

的科学方法真正开始和发展于19世纪的工业革命以后。著名的科学管理的先驱者是Charles Babbage、Frederick Winslow Taylor、Henry Fayol、Mary Market Follet和其他许多人。虽然他们有卓越的贡献，但直到1960年前后管理咨询才在美国大学、学术界和实务界成为没有国籍界限的学科。这些年轻的先驱者们肩负着重担，要在相对较短的时间内把管理咨询变成最感兴趣的职业，尤其是对那些已获得MBA学位的人员。毋庸置疑，不管是在希腊还是在海外，希腊的管理咨询人员在散布管理咨询的种子方面起到了很积极的作用。

希腊的管理咨询业

在古希腊戏剧中，通常以一个生动的故事为开端。本篇文章也采用这种方法。在有限的篇幅里，我试图包括那些在希腊的商业团体、自由职业界和学术界有杰出贡献的成员们的成就，他们的工作或书籍对希腊和整个世界管理咨询业的扩张和发展起了很大的作用。

希腊今天的管理咨询市场的结构如下所述：大部分主要的国际管理咨询机构在希腊设有分支公司或办事处。国际公司正在和越来越多的规模不一的本地公司进行竞争，它们的服务提供给政府、公共事业单位、本地小型和中型的公司及在希腊设立的跨国公司。还有，近年来，我们的成员采纳国际方法，在巴尔干半岛、苏联、东欧、非洲和远东地区投标并中标了一些重要的合同。欧盟(the European Union)、世界银行(the World Bank)和欧洲重建与发展银行(the European Bank for Reconstruction and Development)是我们一些成员的客户。

我们的成员提供范围很广的服务，为了满足他们客户的需要，跟上高科技世界快速发展的竞争步伐，他们不断地开发出新的产品。希腊的咨询服务市场比欧洲的大多数国家具有更快的增长速度，大部分增长来自于信息技术部门。预期对能源管理和环境管理系统的需求也会增长。我们的许多成员具备很好的知识来适应

这种需求。

希腊管理咨询公司协会(the Hellenic Association of Management Consulting Firms,SESMA)成立于 10 年前,拥有1 200多个专业人员的 45 个公司成员。这么小的会员数字部分上反映了希腊咨询市场的发展和协会设立的会员资格的高标准。现在正在审查着 16 个公司的会员资格申请。有 100 多个公司提供管理咨询服务,但他们还没有提出申请或达不到会员的标准。SEAMA 是欧洲管理咨询协会(FEACO)的一个积极的成员。

我们行业的上述扩张发生在最近的 20～25 年。作为最早设立咨询部门的会计公司之一的合伙人,我仍然记得那个"孤独的场景",当时我的资深合伙人让我去会见 Nikos Embeoglous(现在仍是我们行业的一个杰出的成员),讨论一个项目合作的可能性,这个项目 PA(当时希腊惟一的一家国际咨询大公司)准备投标。时值盛夏,我乘一辆蓝色的公共汽车离开比雷埃夫斯(Piraeus)。到达 Niko 在雅典中部 Kolonaki 的办公室时,我浑身是汗,发现他在一个堆满了书的桌子后面,试图发现他正处理的事情所需的一些信息。直到今天,这个杰出的专业人员仍是我们行业一个活跃的成员,经常埋头苦读并鼓励年轻人通过他的工作以掌握这门艺术和(或)科学。他一直是希腊管理咨询协会(the Hellenic Society of Management Consultants,EEDE)和 Alba 大学的成员。

EEDE 现在有6 000多个专业会员,在咨询人员的教育、提供会议设施和与举办与咨询业有关的活动方面起着领导的作用。EEDE 的成立归功于一些卓越的企业家的努力,他们中间有 Dimitris Kyriazis 先生、Georganas 先生和 Marinopoulos 先生。

全球化的商业世界

在今天全球化和电子化的商业世界里,希腊的学术人员和咨询人员,他们中间包括 Nicolas Negroponte 和 Michael Deltouzos 教授,正在研究和开发希腊咨询人员密切关注的新的工具和技巧,

以努力提高我们可以提供给客户的服务水平。

结论

远在公元前429～前347年，苏格拉底就开始探究知识的本性和它的应用。柏拉图告诉他的学生亚里士多德：在任何组织中，没有人能赚取多于最低工人五倍的工资。希腊的许多哲学家研究了管理经验的原则，把它归结为“欲成舵手，必做划手”。最后一点，增加我们客户经营价值的质量用亚里士多德的名言来讲就是“优秀不是一种行为，而是一种习惯”。

最后，我想提一下新近入选SESMA董事会和主席的Thanos Mavros先生，他致力于扩张和提高我们协会提供给会员和年轻的专业人士，以及我们在公共和私人部门的客户的服务，对他们不断的支持我们谨表谢意。

爱尔兰

Peter Nolan

曾经一度存在对杯子究竟是半空还是半满这一问题的争议，现在问题变成了杯子究竟是否存在。这种疑惑（如果不是媒体创造的，也是被他们夸张的）正在迫使我们相信，我们真正处于萧条的危险之中。当然，必须冷静、博学、沉稳地走过我们所处的这块沼泽地。爱尔兰市场的交易额已达2亿爱尔兰镑，难道就没有管理咨询的市场么？

爱尔兰，一个经济的奇迹——这是无可争议的。今年预期的经济增长率是6个百分点——考虑到美国经济萧条和彻底的大危机，去年11个百分点的增长速度已经不可能保持。爱尔兰是一个欧洲的模范国家，一个可以和波士顿、柏林、巴西或布里斯班相媲美的国家，一个标榜自己是诚实的经纪人的国家，一个公认为从“无”到完美的国家。

虽然我们在欧洲合并的进程有少许挫折，但我们国家全球化

的姿态是毋庸置疑的。事实上，我们是一个坚定的致力于欧洲合并的国家。近来德勤(Deloitte & Touche)的调查表明，有80%的商业界人士对投票结果感到失望。我们采用的最好的电信技术将有助于判断我们现在的经济仅是一个亮点还是黄金时期的开端。

爱尔兰已经采用了数码媒体和电信技术。企业部(the Department of Enterprise)在执行许多国家的重要基础设施项目时起了桥梁的作用。全球交叉项目和数码媒体区域是具有远见的基础设施投资的例子。在线服务收入已经成为著名的国际基准。其他政府推动采用新技术的事例是REACH和OASIS项目。Deloitte & Touche欧洲移动商务部的合伙人David Hearn在最近会见公共事业部的秘书长Brendan Touhy先生时说："毋庸置疑，爱尔兰政府致力于为它的民众建立模范性的基础设施和服务。他们的眼光是长远的，社会的所有方面都将得到提高。政府在这一领域起到了带头作用，私人部门定会响应。"

在过去的十年里，爱尔兰的社会和经济已经发生了很大的变化，成为欧洲和世界经济发展的焦点。政府正在努力把爱尔兰变成欧洲的电子中心，爱尔兰将成为全球的数码产品中心。今天的爱尔兰给管理咨询人员提供了很多机会，由于爱尔兰已经变化，管理咨询也跟着发生了改变。

网络公司的熊熊烈焰很快冷却下来，它产生了三个主要的结果。首先，为管理咨询人员提供了更大的机会——客户比以前更加认识到需要相信我们。其次，由于从关注广告到更关注效果的转移，对我们服务有了更大需求。最后，使我们认识到只有一个经济，在其中获得成功要坚持简单的商业原则，如获利。

爱尔兰的Nua和Oniva，美国的Razorfish、Organic、MarchFirst、Viant和Xpedior受到近来市场调节的影响。网络公司崛起的后果是导致一些小型的国际咨询机构的支出、客户和收入都开始缩减。

大咨询公司具有稳定性和成熟性，这些基本的优势正是幸存下来的网络公司发展所需要的——大咨询公司为他们伸出了一双

安全的手。在网络咨询员最初进入这一新开辟的市场之时，五大咨询公司的起步较慢，现在，他们完善了营销和企业发展战略，特别地瞄准了网络公司。

在网络公司泡沫的背后，存在着坚实的电子商务战略。大公司在稳步实施 ERP 和 CRM 系统，对这些重要的战略项目，他们寻求那些安全的、大的有声望的咨询公司的帮助。

在网络公司时代最推崇的是"抢先行动优势"，这推动了公司对网络的发展。为了得到快速、灵便和创造性的方案，公司主要选择小的咨询公司。五大咨询公司在电子商务市场已经做了巨大的投资，现在可以提供必要的速度和创新。今天，公司已经意识到抢先行动优势这种做法的荒诞，相反，可以从那些处于挣扎边缘的公司的错误中汲取很多教训。公司现在认识到网络的力量，把它作为一种新的商业渠道。他们现在意识到网络承诺是一种商业承诺，必须遵守。

大公司现在开始注重战略性的提案，把那些起负作用、无效率的和成本高昂的网络项目搁置起来。这些战略性的提案比较复杂和巨大，对企业的发展具有更关键的使命。那些可提供有深度和广度技术（从营销和品牌到执行 ERP 方案，从税务服务到网络设计）的咨询公司为这些公司提供了一种舒适感。

在五大咨询公司和网络咨询公司中间还存在着一个中间规模的团体，这种咨询公司拥有 5～25 个员工，如 CHL 咨询集团和 Farrell Grant Sparks 公司。在爱尔兰，CHL 有 10 个永久职员和 9 个合作伙伴，还有一个我们定期联系的专业咨询公司组成的关系网。在海外，比利时、英国、法兰西、德国和荷兰有 12 个永久职员和 35 个合作伙伴，按 CHL 的合伙人 Michael Counahan 的说法，市场在过去的一两年内已经发生了很大的变化。"我们的客户基础是成熟的、老练的。他们不再期望一次性的咨询服务，因此，我们有更多的项目。我们今年的业务遥遥领先，客户包括 Accenture 伦敦和巴黎的分公司和 Peter Bacon。我们看到这种趋势越来越流行。"

还有一个蓬勃发展的组织——独立管理咨询顾问团体（ICG），

这一团体包括所有管理和商业的几乎 50 种职业领域内的专家。为了增加大量的经验和专业技能，这一团体的成员在不停地探索数码技术提供的机会。如 Brian Flanagan 负责的投资技术，通过 Planware 网站(www. Planware. org)开发和递送企业计划软件已经有两年的时间。这些产品通过电子软件配送(Electronic Software Distribution，ESD)销售给 70 多个不同国家的客户。

信息技术不断地推动对管理咨询的需求，然而不是所有的管理咨询都是以 IT 为中心的。为了成功地执行管理信息系统需要许多复杂的技术。为了确保投资回报，企业战略、企业流程再设计、营销战略、制造战略、项目管理、人力资源、后勤、经济和财务管理都是这种规模的项目所要考虑的重要方面。

在 2000～2001 年间，爱尔兰的管理咨询市场已经发生了相当大的变化。政府推动采用了最新的数码媒体设施，这将对管理咨询产生影响。客户变得更为老练，更愿意选择最好的管理咨询业务。对于咨询业本身，五大的变化巩固了市场供给。网络公司的后果仍然存在，但是它为传统业务提供了机会。杯子的确存在，而且是最好的爱尔兰水晶杯，现在的问题是它是满的或者不是……

荷兰

Robert Florijn

荷兰管理咨询顾问国家协会(the Dutch National Institute of Management Consultants)是荷兰最早的协会之一，创建于第二次世界大战前，是一个支持执业咨询顾问和在组织变革、变革管理、工作生活质量、战略和财务健康等方面的学术研究和发展的机构。从成立起，协会对于管理咨询的定义一直持开放态度。只要通过了严格的个人入会程序，有不同的学术和职业背景的专业人士都可以成为该协会的会员。该学会的质量标准很高：它共有几乎 1 500个会员，差不多 700 个具有 CMC 资格。

协会在经历了一段时期的稳定后，近年来有温和的但肯定的

增长。对荷兰小型咨询公司组织(the Dutch Organization of Small Consulting Firms)计划的接管完成后,增长速度会有明显的提高。这一接管希望在2001年年底能够完成。

目前,和荷兰管理咨询公司理事会的对话是热情友好的,这为"五大"和其他领头公司内职员的加入开拓了新的天地。

英国

Ian Barratt

英国的管理咨询在20世纪20年代由美国传入,它的管理咨询部门可能是除美国之外最复杂的。

美国认为他们在英国的业务是从20世纪50年代开始的,这和英国市场开始出现可观增长的时期一致。然而,因为没有人收集这方面数据,把市场作为一个整体(从单个执业者到国际公司)来衡量非常困难。英国政府并不把管理咨询作为一个单独的行业进行统计,正如在前面章节对自律的解释中已提到,英国国内税务署(the Inland Revenue)把管理咨询视为商业。

此外,英国代表团体的结构并没有让这一任务变得容易,管理咨询学会(the Institute of Management Consultancy,IMC)主要关心个人管理咨询顾问的资格和标准,而管理咨询协会(the Management Consultancies Association,MCA)是最大的实务贸易团体。他们没有任何一个可以管理所有的实务范围,会员资格也不是强制性的。由于英国对管理咨询人员没有明确的定义,这一局面没有得到改善。因此,关于英国管理咨询的统计信息建立在很窄的会员资格基础上(以纯粹的代表术语),只包括MCA的会员,虽然MCA的会员占英国咨询人员的大多数是事实。有了这个概念,我们来看下面的数字,它显示了英国市场自50年代总体的增长:

表 5.2.1　　英国市场自 50 年代的总体增长

年份	会员公司数	咨询顾问数	每个公司平均咨询顾问数
1956	4	684	171
1960	18	1 813	101
1976	23	2 009	87
1986	24	1 350	56
1996	32	7 267	227
1999	35	14 742	4 212

资料来源：MCA

这张表格还表明了在 70 年代到 80 年代对咨询需求的下降。由于主要咨询公司进入这一领域，这种下降趋势得以扭转。这些公司还进行合并，使他们能够巩固自己的地位，吸收更多的公司加盟。因为信息技术的重要性日益增加，市场也呈现出显著的繁荣。移动商务的发展加速了这一繁荣。

用财务术语来表达，同样使用 MCA 的数据，同一时期服务费收入的增长更为显著：

表 5.2.2　　自 50 年代来服务费收入的增长

年份	英国收入（£M）	海外收入（£M）	外包（£M）	总数（£M）
1960	4	1	0	6
1970	43	17	0	61
1980	43	17	0	61
1990	706	103	0	810
1995	968	172	116	1 256
1999	1 627	578	871	3 076

资料来源：MCA（数字四舍五入）

在 1996～1999 年间，英国的服务费收入增加了 68 个百分点，

而同期英国的国内生产总值增加了18个百分点。

还有一个实事是，作为GDP的一个组成部分，欧洲管理咨询市场是波动最大的。下面引自英国无形报告（本应当在定稿时出版）的数字（表5.2.3）说明了这一点。

表5.2.3　　管理咨询市场

国家	营业额（$bn）	占市场总额百分比	占GDP百分比
英国	9.9	27.2	0.78
德国	11.6	32.0	0.43
瑞典	1.1	2.6	0.36
荷兰	1.2	3.2	0.28
西班牙	1.5	4.0	0.22
法国	3.2	8.9	0.19
意大利	1.8	4.9	0.15
其他	6.2	17.1	
合计	36.3		

资料来源：欧洲管理咨询协会（FEACO），1999

很明显，甚至是整个欧洲市场（USA $36.3百万）都落后于美国（USA $52百万），美国占世界总额刚过半数。其他发达国家如加拿大也占有相当份额，但它的市场到处都处于早期发展阶段。

如前所述，英国缺乏明确的管理咨询人员的定义。管理咨询学会（IMC）的定义是：

……为商业、公用事业和其他职业通过下属途径提供专业服务的独立、合格的个人：（a）确定和调查与战略、政策、市场、组织、程序和方法有关的问题；（b）在广义的管理和商业方面，通过实际的调查和分析推荐合适的行动；（c）和客户讨论最适合的行动方案并达成一致；（d）在客户实施这些建议所需的地方提供帮助。

即使如此，管理咨询本身的含义比上述定义还要丰富。

要进入管理咨询业，存在很多途经。许多咨询人员职业生涯的开端是技术领域的专家（如会计和市场营销），因此凭借他们主要的专业经验成为一些职业团体（如特许会计师协会和特许营销协会）的会员。这是建立必要的信誉所需的基本资格。因此，同质性来源于其他职业不存在的执业认证。如在前面自律的章节中提到，协会的地位来源于咨询技术独立的规则和经得起检验与验证的机制。然而，虽然这一点被广泛接受，对于这一职业进行明确定义的困难仍然存在。

咨询业随着全球化、电子商务和客户需求的变化提出的挑战一起发展，这包括希望从单纯的提供建议、由客户自己实施解决方案转移到和客户一起实施解决方案。客户变得越来越老练，希望建立长期的合作关系，而大咨询公司也对客户一视同仁，希望巩固和客户的关系。这对独立性和客观性提出了挑战，但也反映了管理咨询的日渐成熟，从“零散的”服务发展成一个羽翼丰满的行业，对英国经济全球化的发展起到了重要的作用。

这种日益增长的成熟还表现在管理咨询人员对部门的贡献。引用 MCA 的分析，这一情况见表 5.2.4。

表 5.2.4　　管理咨询和它对工业的贡献　　单位：百万英镑

按行业分析	英国	欧盟	其他	总额
农、林、渔	9	0	0	9
电/气（除去国有工业）	154	12	17	183
水（除去国有工业）	77	7	13	97
矿石、石油冶炼、金属加工和制造（除去国有工业）	106	6	10	122
化学工业/人造纤维	65	17	17	99
机械制造（即机械设备制造和装配）	36	2	2	40
电子器械和设备（包括办公设备和数据处理设备）	45	13	4	62
交通工具和设备（如机动车辆、造船、航空）	63	6	7	76

续表

按行业分析	英国	欧盟	其他	总额
机械工程和其他金属商品	35	2	1	39
食品、饮料、烟草	68	5	7	80
纺织、制鞋、制衣	15	2	4	21
造纸、印刷、出版	18	5	8	31
其他制造业	101	13	6	121
建筑业	14	1	4	18
批发、零售和修配	61	6	15	82
住宿、餐饮	36	4	3	43
运输、存储和邮政	153	27	30	210
电信	281	31	27	338
银行	323	22	33	378
保险	219	11	21	251
其他财务服务	97	19	21	136
商业服务	44	3	14	61
私人部门非营利组织	8	1	1	9
私人部门小计	2 027	216	265	2 509
中央政府	437	19	37	493
地方政府	13	1	3	17
国家医疗机构	7	1	0	7
其他公共团体	7	0	0	7
国有化工业	4	0	0	4
国际机构	4	0	1	5
CEC	0	34	0	34
公共部门小计	471	55	41	567
总计	2 498	272	306	3 076

资料来源：MCA

然而，我们还必须要记住的是，小咨询公司和单个执业者在市场中的持续作用。通常假定这些小公司反映了不同专业知识的杂烩，和 IT 一起只起次要角色的作用。IMC 对在政府工作的咨询人员进行的一项研究试图证明这一点（见表 5.2.5）。

英国市场的未来是什么？商业世界整体不断的变化推动了需求的增长。全球化的竞争和电子商务带来的机遇要求整个行业进行重构，这种趋势不可能下降。管理咨询现在被视为一个整体的服务，配合现在面临的一系列的挑战。在这种含义下，IT 的关键角色即推动管理咨询朝着和 IT 方案供应商联合的方向发展，而同时咨询行业内部的合并还在持续。

在这种背景下，对于咨询部门的监管和它是否是一个真正的职业的辩论还在持续。虽然英国的管理咨询学会（IMC）和国际管理咨询协会委员会（the International Council of Management Consulting Institutes，ICMCI）都支持通过资格认证来达到专业化，作为一种最低限度，行为准则已经由贸易协会确定下来。

表 5.2.5　　按公司大小区分的管理咨询人员的专业领域

专业领域	个人	小型	中型	大型	合计
战略	2	2	4	1	9
HR	4	3	1	0	8
项目管理	1	3	2	0	6
财务和审计	1	4	1	0	6
变革管理	2	1	1	1	5
商业流程再设计	2	1	0	1	4
营销	0	0	2	1	3
组织结构和战略	0	2	0	1	3
培训	0	3	0	0	3
IT	0	1	0	1	2
收购	0	1	1	0	2

续表

专业领域	个人	小型	中型	大型	合计
一般经营活动或效率提高	0	2	0	0	2
质量系统	2	0	0	0	2
电子商务	0	0	0	1	1
企业家精神开发	0	0	1	0	1
简易化	0	0	1	0	1
公司治理	0	0	1	0	1
报告/文件书写	0	0	1	0	1
灾害赔偿	1	0	0	0	1
保健	0	1	0	0	1
信息管理(不局限于 IT)	1	0	0	0	1
风险分析	1	0	0	0	1
社会政策调查	0	1	0	0	1
VFM	1	0	0	0	1

资料来源:IMC

商业上,英国管理咨询的未来是光明的。正如过去一样,对未来起关键作用的因素是全球经济的健康发展和在此环境中英国经济的弹性和竞争性。

斯堪的纳维亚国家

第二次世界大战后,斯堪的纳维亚的管理咨询开始发展。开始时,本地的小公司占市场支配地位。然而,在 20 世纪 60 年代管理咨询服务市场开始成长,主要集中在预算、操作效率和市场营销等方面。需求的增长使本地公司的规模开始扩大,同时也吸引了新进入者。尽管本地公司的市场的主导地位受到国际公司的挑战

要经过几年时间，此主导阶段的持续性因国家的不同而异。然而，在过去的十年里一个普遍发生的事实是，大公司尤其是美国为基础的公司开始主导市场。尽管许多咨询机构都支持用户化的方法，这种国际咨询供应商的支配地位导致应用方法的标准化。此外，国际化使公司的范围开始扩大。然而，市场国际化方式的差异的确存在。

丹麦

Flemming Poulfelt

由于对预算、工业操作效率研究分析和市场营销等方面的服务需求的增长，丹麦的管理咨询服务在20世纪60年代开始发展，这使国内公司的规模和范围都开始扩大。1972年，美国公司McKinsey & Co.在哥本哈根设立分公司，进入丹麦市场，这奠定了该公司在斯堪的纳维亚半岛的根基，因此使丹麦成为斯堪的纳维亚半岛上第一个有国际公司进入的国家。如今，许多国际大公司在哥本哈根都设有办事处。

主要由于国际化的增长，新技术的发展，公共部门的外包、合理化和私有化，咨询业经历了高速增长。在1988～1990年间，增长率大约为14%，到1992～1994年间，增长率下降到10个百分点。然而，在过去的几年里，增长率保持稳定，大约在20个百分点左右。该行业的高增长吸引了具有不同专业背景的管理咨询人员，因此使该行业的边界越来越难以断定。

传统上，丹麦市场的规模通过供应的方法来估计。1994年，丹麦管理咨询协会(the Association of Management Consultants)估计该地区的年收入达2.6亿美元，有大约300家管理咨询公司。为了被包括在这一行业中，公司需要有大部分收入是来源于管理咨询活动(FMK,1994)。一个自1998年的最近调查表明，应用更宽的管理咨询供应商的定义，该市场上的公司大约有460家。此外，该调查发现，比起1994年的年收入63亿美元，市场规模扩大

了两倍有余。这种自 1994 到 1998 年的明显增长，不仅表明了市场在真正地成长，还表明了供应商的范围在不断地加宽。

虽然 1998 年国际大公司如 McKinsey & Co、Accenture、PricewaterhouseCoopers 和 PA Consulting Group 存在于丹麦市场，但占主导地位的还是国内公司。就收入而言，国际咨询公司占市场收入的份额不到三分之一，而大型和中型的国内公司份额接近 40%。另外的 20%被新的参与者，如一些根源在工程或 IT 的公司占有。然而，在过去的两年里，通过组织增长和并购，国际公司的规模有了显著的扩大。

咨询公司的业务变得越来越不相同，甚至是那些以前专业化的公司如今都有了更宽的业务范围，缩减咨询范围的趋势倒不常见。几个大国际公司已经扩大了他们提供的服务种类。这种发展使管理咨询服务的不同供应商之间的差异变小，至少在一般意义上如此。Oxford Research A/S 在 1998 年进行的一项调查表明，大多数的公司，不管规模如何，业务主要集中在战略、组织和管理发展。大公司区别于小公司的惟一领域是 IT 相关服务的提供。对组织和管理发展的集中反映了客户经常需求的咨询服务类型（见表 5.2.6）。

表 5.2.6　　1998 年丹麦市场的领导咨询公司（没有排序）

	1998 年收入（百万美元）	咨询人员数目	起源国家
PwC(Pricewaterhouse Coopers)	54.0	301	美国/英国/丹麦
Andersen Consulting(Accenture)		265	美国
PLS Consult A/S	17.0	180	丹麦
PA Consulting Group	31.4	160	英国/丹麦
Ernst & Young	22.4	130	美国/丹麦
KPMG	13.5	101	美国/荷兰
Deloitte Consulting	14.0	100	美国/英国/丹麦
Mercuri Urval	21.0	89	瑞典
F. J. Gruppen A/S	16.0	80	丹麦

续表

	1998 年收入（百万美元）	咨询人员数目	起源国家
Teknologisk Institut	10.0	85	丹麦
TIC Denmark	8.6	80	丹麦
Lisberg Management A/S	8.6	60	丹麦
Fisher & Lorenz A/S	5.8	53	丹麦
PROMENTOR A/S	8.5	50	丹麦
McKinsey & Co		50	美国
Kjaer & Kjerulf A/S		42	丹麦
Dansk Management Forum	7.1	38	丹麦
Andersen Management International A/S	7.2	35	丹麦
Mercuri International A/S		34	瑞典
A. T. Kearney	4.8	30	美国/丹麦
Ankerhus	3.1	24	丹麦

资料来源：作者的信息收集建立在咨询公司的调查表基础上

咨询公司规模和范围的扩张使管理咨询服务市场更为复杂，透明度降低。这种复杂性提高的动因之一是需求的复杂。把主要的技术任务从组织任务中区分出来变得日益困难，因此，也不可能从管理发展、人力资源等中区分出来。因此，各种任务通常相互关联，需要多学科的问题解决方案。

挪威

Flemming Poulfelt

虽然两个大的国际咨询公司 Mercuri Urval 和 PA Consulting Group，在 1977 和 1978 年就进入挪威，而挪威咨询市场国内企业占支配地位的情形持续到 90 年代。这种国内企业占主导的情形可以通过 1987 年的事实来说明，挪威市场上的前 20 家咨询公司中有 15 家是挪威本地的。下面的表格 5.2.7 说明了接下来

的十年里市场领导者地位的变迁。

表 5.2.7　　1987rh 和 1998 年挪威市场的前 20 家咨询公司

1987	所在国	收入（百万美元）	咨询顾问数	1998	所在国	收入（百万美元）	咨询顾问数
1. IKO-Gruppen	挪威	12.7	78	Andersen Consulting	美国	117.2	
2. Habberstad	挪威	12.7	116	Arthur Andersen	美国	42.4	
3. Harmark-Iras	挪威	9.2	73	Price waterhouseCoopers	美国/英国	32.4	240
4. Meerui-gruppen	瑞典	5.8	60	McKinsey & Co.	美国	30.1	
5. Resulting Kompetanse-senter	挪威	4.6	32	PA Consulting Group	英国	23.4	130
6. VINN	挪威	2.3	33	Deloitte Consulting	美国/英国	21.2	114
7. PA International Consulting	英国	2.3	16	Ernst & Young	美国/英国	20.1	142
8. Semco	挪威	2.3	17	Gemini Consulting	法兰西/美国	20.1	38
9. Bedriftsradgivning	挪威	2.3	13	Dovre	挪威	16.7	120
10. Meerui Urval	瑞典	2.3	18	KPMG	美国/英国/荷兰	16.7	
11. Asplan Analyse	挪威	2.3	23	A. T. Kearney	美国	14.5	26
12. Barlindhaug	挪威	2.3	15	Stradec	挪威	6.7	25
13. UPK	?	1.7	11	Guide	瑞典	--	43
14. AFF	挪威	1.7	15	Hartmark Consulting	挪威	5.6	30
15. Nissen-Lie	挪威	1.7	10	Arkwright Consulting	挪威	5.6	19
16. Indevo	瑞典	1.7	19	Meerui International	瑞典	4.5	30
17. Pasco Ledelse	?	1.7	14	Meerui Urval	瑞典	4.5	45
18. Enator	挪威	1.2	17	Prudentia	挪威	4.5	27
19. OSO Consult	?	1.2	20	Carta	瑞典	3.3	17
20. Bedrift-sutvikling	挪威			Agenda	挪威	3.3	20

资料来源：1987 年的数字来自 Ledelse，1988 年第 9 期，1998 年的数字由 Fokus Publishing 收集

挪威咨询市场的国际化始于上个世纪 80 年代后期，持续到 90 年代。这可以通过一些国际咨询机构如安达信和普华永道的事例来说明，这两家公司早在 1956 年和 1964 年就分别在奥斯陆(Oslo)设立公司，但直到 90 年代后半期才在挪威设立他们的咨询业务的分支机构。

挪威的咨询公司虽然在 1987～1998 年间有相当大的发展，但平均规模仍然偏小。因此，国际公司在进入挪威市场时没有遇到阻力，并从这种快速增长中获得丰厚的回报。把这种增长考虑在内，1988 年挪威市场的规模估计有 1.09 亿美元，比安达信咨询 10 年前的收入还要少。挪威市场的快速增长持续到 1998 年，以前年度的增长速度达到 37 个百分点。

我们观察一下 1998 年前 20 家咨询公司的业务范围，几乎所有的公司都提供战略服务、变革管理和改变业务流程类型的服务。然而，考虑到大型国际咨询公司从事的大型变革项目的复杂性，假设这种项目包含战略和 IT 相关的服务和项目的执行也是合乎情理的。

瑞典

Flemming Poulfelt

由于培养了很多国际性公司，瑞典有长期的国际贸易历史。

在 20 世纪 50 年代，瑞典的咨询服务市场就已经开始发展。因为大批的公司采用了工业操作效率分析的方法，这一时期涌现了许多国内咨询公司。

尽管 PA Consulting 在 20 世纪 60 年代就并购了瑞典的 Ekonomisk 公司，进入瑞典市场，但直到 70 年代中期，大型的美国公司才开始成长并与本地公司竞争。在这之前，管理咨询服务完全由国内公司供给。

Företagsledning 以这一名义经营直到 80 年代，当时有几个国际咨询公司已经在斯德哥尔摩设立了分公司。

直到1980年，才有第一家国际咨询公司McKinsey & Co在斯德哥尔摩设立分公司。80年代是瑞典国内咨询公司占市场支配地位的时代开始结束的十年。这种结构变化的关键点在1990年。然而，20世纪90年代瑞典经济的萧条使进入这一市场具有很高的风险，几个国际大公司和一些国内公司被迫撤出。由于经济状况困难，国内公司的支配地位开始崩溃。到1998年，美国公司主导了瑞典市场。这种发展状况在表5.2.8中予以说明。

表5.2.8　　1988年和1997年瑞典市场的前20家咨询公司

1988	所在国	收入（百万美元）	咨询顾问数	1997	所在国	收入（百万美元）	咨询顾问数
1. Indevo	瑞典	56.1	254	McKinsey & Co	美国	64.2	127
2. Invent	瑞典	8.5	54	Andersen Consulting	美国	62.9	370
3. PA Consulting Group	英国	21.7	139	Boston Consulting Group	美国	27.5	58
4. McKinsey & Co	美国	21.2	50	ALMI	瑞典	22.9	
5. Siar	瑞典	16.1	89	CARTA CA	瑞典	22.8	
6. Habberstad	挪威	16.0	94	Arthur D Little	美国	22.3	39
7. Cicero	瑞典	13.2	77	Ernst & Young	美国/英国	22.0	115
8. Maynard	美国/荷兰	7.7	53	KPMG Consultants	美国	19.0	147
9. Sinova	瑞典	5.4	32	Coopers & Lybrand	美国/英国	18.3	130
10. Bohlin & Strömberg	瑞典	5.1	28	Gemini	法国/英国	17.7	50
11. Cepro	瑞典	4.7	25	Pricewaterhouse	美国	10.1	61
12. Sevenco	瑞典	4.6	21	Askus	瑞典	9.2	50
13. Nordic Management	瑞典	3.9	13	A. T. Kearney	美国	6.8	20
14. Consultus	瑞典	3.9	18	SLG	美国	8.3	70
15. Lagerquest & Partners	瑞典	3.9	10	IBM Consultants	美国	7.3	

续表

1988	所在国	收入（百万美元）	咨询顾问数	1997	所在国	收入（百万美元）	咨询顾问数
16. Semco	瑞典	2.9	18	Bain & Co	美国	7.3	22
17. Ingemar Claesson	瑞典	2.0	14	Bohlin & Strömberg	瑞典	7.3	54
18. SMG	瑞典	1.6	7	Crepo	瑞典	7.3	27
19. Trim	瑞典	1.5	6	Deloitte & Touche	美国	4.6	37
20. SRC	瑞典	1.3	4	Sinova	瑞典	3.7	23
合计		193.4	1 000			349.4	1 800

资料来源：Konsulentguiden 1989 年和 1998 年

此外，表 5.2.8 还说明，瑞典的咨询服务市场在 90 年代有了很大的增长。1996 年，60 家最大的咨询公司营业总额达 4.5 亿美元，他们中间前 20 家公司的营业额达 2.5 亿美元。这 20 家公司的营业额在 1992 年占该 60 家公司营业总额的 63%，1996 年的份额跌到 55%，在 1997 年又上升到 80%，1997 年该 60 家公司营业总额为 5.6 亿美元。因此，不仅市场规模在扩大，而且大多数的市场活动都集中在少数几家美国公司。

Konsulentguiden 公司 1998 年进行的一项调查表明，一些一流的美国公司，如 McKinsey & Co，BCG，Arthur D Little 和 Brain & Co，主要的业务集中在战略和企业发展服务上面（占 63%）。从整体来看，不管是什么类型的公司，对战略和企业（组织）的发展强调是十分明显的。一个特殊的例子是“五大”（Price waterhouseCoopers，Andersen Consulting，Ernst & Young，Deloitte & Touche 和 KPMG），它们的战略和企业发展服务仅占全部服务的 11%。这些公司是那些惟一在业务类型上非常分散的公司。非常有趣的是，人力资源和能力开发服务主要由本地的公司提供。

为了适应和国际大公司日益激烈的竞争，瑞典的咨询市场上，许多中型和大型咨询国内公司开始进行合并活动。由于国际大公司，主要是美国的公司，通过收购大型的瑞典公司打入瑞典市场，

瑞典市场变得越来越集中，竞争程度也越来越激烈。

此外，国际大公司越来越频繁地使用标准化的方式，以向客户传递一种相同的公司形象。这种发展对那些传统上主要提供业务流程咨询的瑞典公司来讲形成了一种挑战。

结论

在过去的几年里，整个斯堪的纳维亚半岛的市场都有相当程度的增长。由于欧洲市场在移动技术商务、网络技术、无线电应用和公共部门服务私有化上面的领导地位，提高了斯堪的纳维亚半岛市场的增长速度。电子商务市场的出现在很大程度上冲击了整个市场。目前，斯堪的纳维亚半岛的电子商务发展的动因主要在于一些新经济公司，它们对市场有很大的影响。这反映在世纪之交的斯堪的纳维亚市场上，企业对消费者的交易（B2C）市场非常强大，然而，企业对企业的交易（B2B）市场发展迅速，正在取代B2C市场。这种发展很可能给那些较传统的咨询服务供应商带来好处。此外，由于该地区越来越多的混合合并业务，客户倾向于寻求那些具有国际能力的公司在这一领域帮助他们。斯堪的纳维亚市场变得更两极分化，大公司越来越大，小公司只拥有少部分市场。这种趋势还在持续，使那些中型的咨询公司很难生存，除非他们能够瞄准市场机会。

全球化进一步加剧了这种趋势，它使公司寻求咨询服务的国际供应商。原因是这些公司不断地发展，变得越来越国际化，他们会寻找至少有同等姿态的合作伙伴。此外，需求变得越来越复杂。在占主导地位的咨询顾问和主要咨询服务的买方之间的一个共识就是，大多数技术任务已经不能够从组织任务中区分开来，当然也不可能从管理发展、人力资源等任务中区分出来。客户可能界定某项作业是技术的、管理的或人力资源的，然而，这些作业间通常相互关联，因此需要多学科问题解决方案。因此，斯堪的纳维亚半岛市场被大公司，尤其是被美国公司支配的地位仍将持续，这进一

步加速了国内公司为了生存和他们进行合并的趋势。

在斯堪的纳维亚，由于跨国公司试图标榜他们是全方位服务的供应商，合并的趋势仍会占主导地位。不同的供应商之间缺乏差异，加上需求的复杂，增加了市场的复杂性和缺乏透明度。为了提高市场的透明度，斯堪的纳维亚的咨询行业正在做出努力，制定了一般行为准则/职业道德，并通过职业咨询组织提高行业的专业水平。

虽然整体经济在下滑，由于交叉范围和泛斯堪的纳维亚市场的出现，斯堪的纳维亚市场的前景还是乐观的。

其他西欧国家

瑞士

André Wohlgemuth

ASCO——1985 年以来的瑞士管理咨询学会

在 20 世纪 50 年代，管理咨询的质量是个热门话题。瑞士的企业家和经理层对咨询职业的价值和目的持怀疑态度，他们中一些人曾遭受一些非专业人士提供的劣质服务。为了改变这种状况，八个主要的管理咨询顾问在 1958 年创办了 ASCO，制定了明确的行为规范，它和今天的国际管理咨询协会委员会（the International Council of Management Consulting Institute，ICMCI）的行为规范比较相似。我们的职业道德委员会积极反映客户的要求，在听取有关各方的意见后，可能提议开除 ASCO 的某个成员。我们协会还致力于为会员举办各种各样的提升和发展活动。会员资格的要求非常严格，每一个 ASCO 成员必须能够和高层管理者进行专业沟通。

在瑞士，ASCO还是管理咨询公司的学会。瑞士十家最大的公司有六家是ASCO的会员，他们中间有PricewaterhouseCooper、KPMG、Cap Gemini、和Ernst & Young，还包括瑞士的本地公司，如ICME International AG、Helbling Management Consultants、Abegglen Management Partners AG和Visura。

1960年，ASCO是欧联邦管理咨询学会(the European Federation of Management Consulting Associations，FEACO)的六个发起成员之一。如今，ASCO有1 200多个管理咨询顾问，其中40%在瑞士。

近年来，在提高会员价值方面ASCO非常活跃。ASCO为咨询顾问提供培训项目，发起了第一次德国—澳大利亚—瑞士管理咨询会议，1999年在慕尼黑召开，有500个与会者。1998年ASCO开始组织高层管理人员和企业家实行定期轮换，这种观念非常成功，现在每年都要举办一次。其他的专业公共关系活动很大程度上提高了它在商界的地位。

很有竞争力的市场

瑞士的管理咨询市场没有管制，但非常有竞争性。按人口比例，瑞士拥有最多数目的咨询顾问，比一些成熟的市场，如荷兰和美国都要高。所有的全球性管理咨询公司都在该国最大的经济中心苏黎世设有分公司。2000年，瑞士咨询收入超过100万瑞士法郎(5.88亿美元)。

瑞士管理咨询服务的出口比率非常高，并在稳步增长：1995年为25%，2000年超过30%。瑞士的管理咨询人员能够讲多种语言，具有国际客户的工作经验，并习惯于不同的文化。

ASCO为什么是ICMCI的成员?

ASCO试图帮助它的成员提高他们在瑞士和其他国家的竞争

力。1995 年，ASCO 年度例行会议决定支持 ICMCI 和注册管理咨询顾问(the Certified Management Consultants，CMC)程序——专业管理咨询人员惟一的国际标准。执行的任务落实到一个由五位资深的管理咨询顾问组成的小组，领导这个小组使我有机会贡献我从美国 IMC 在 1992 至 1993 年从 CMC 中学到的经验。从加拿大、新西兰、美国和其他国家学习的经验和文件使这个小组受益匪浅。ASCO 在 1996 年开始活动，1997 年成为 ICMCI 的完全成员。德国和法国都有我们的认证文件。1997 年末 CMC 有 9 个成员，1998 年有 13 个，2000 年达到 34 个。

我们没有遵循其他一些协会的做法，把 CMC 职称授予他们的每个会员。我们仅承认那些积极地提升了 CMC 价值的管理咨询人员。另一个重要的决定是不仅对 ASCO 的成员，而且对所有的咨询人员都保持公开的 CMC 认证程序。由于我们把 CMC 视为一种专业标准和事实驱动的程序，我们对每个个人都提供证明他的资格条件的机会。惟一的区别在于，那些不缴纳 ASCO 资格年会费的咨询人员要支付较高的认证费。

远景和期望

ASCO 将继续成功地推动 CMC 的发展，我们的目标是在接下来的三到四年时间内把注册管理咨询员的数目扩大一倍。我们已经和一个执行董事一起确定了基本的职业结构。我们的主页列出了所有的 CMC 成员和有待发展的成员，以及连接了在市场中的相关地址。我们对其他相似的机构或协会提供我们的经验，1997 年，我们提供给 BDU——德国相应的协会——我们所有的文件。我们相信，长期的成功不仅来自于我们工作中的专业性，还来自于不断的交流。

我们对 ICMCI 的主要期望非常的简单明了：集中有限的资源，促进和推动世界范围内的 CMC 标准。我们将支持所有的致力于推动 CMC 成为世界高层管理咨询人员标志的活动。

中欧和东欧

一般趋势和近来的发展

一般来讲，在20世纪80年代后期发生政治变革之前，东欧大多数国家的咨询服务由政府控制的研究机构或其他各种政府部门来提供。许多国家的管理培训和咨询中心是由国际劳动组织（the International Labour Organization，ILO）或UNIDO创办的，UNIDO是联合国的一个组织。这些国家的特征是，在旧有的系统框架里面，现代管理咨询相当缺乏。

自体制改革后，所有国家和私有化相联系的咨询都得到很大的发展。在欧盟PHARE项目的框架下，几百万埃居（欧洲货币单位）的资金流入这些国家，咨询人员在建立和执行各种各样的项目时起到了很重要的作用。在转型过程中，为了促进日本的资本流入，日本社会和经济发展生产力中心（Japanese Productivity Centers for Social and Economic Development）几乎在中东欧（CEE）每个国家都设立了分部。在FEACO——欧洲管理咨询协会的提议下，几乎每个国家都设立了咨询协会。此外，Milan Kubr的书籍和出版物被翻译成多种当地语言。

从社会主义到资本主义的过渡在历史上是罕见的事件。与这一事件联系在一起的政治和经济转变过程中的困难带来产出的急剧下滑，经济严重恶化。今天，该地区的许多国民经济已经开始增长。在近来的Financial Times报告中（Done，1998），人们第一次注意到，从这次转型开始，CEE地区的经济已经恢复增长，见表5.2.9。

表 5.2.9　　FEACO 成员国的经济增长和咨询市场

国　家	保加利亚	捷克	匈牙利	波兰	罗马尼亚	俄罗斯	斯洛文尼亚
GDP 百分比变化	4.50%	2.50%	5.50%	4.60%	2.00%	8.00%	4.30%
每百分比变化的顾客价格	11.00%	4.00%	9.50%	9.50%	40.00%	21.00%	9.00%
贸易平衡(单位:亿欧元)	−1.44	−3.6	−3.84	−18	−1.8	71.16	−1.44
FDI(单位:亿美元)	0.96	7.2	2.04	9	0.96	3.72	0.12
咨询顾问数	2 700	3 000	3 000	2 300	2 500	3 900	490
CMC 任命成员数	30	0	125	40	0	0	0
每个咨询顾问平均年收入 000 欧元	12 000	50 000	66 667	45 652	16 400	17 949	77 551

资料来源:中东欧经济评论和 FEACO

越来越多的学者和实务人员声称私有化不会自动提高政府部门、公司和社会福利系统的效率。相反地,倒可能增长贪污和行贿机会。当公司私有化或以西方的企业法律来规范时,没有人保证人们的价值观和意识形态会随之改变。在私有化的本国公司中采用所有西式的财务、法律、技术和销售框架,或者在公司中增加外资成分仅仅是建立西式企业的第一阶段。一旦所有这些工作就绪,企业必须开始考虑如何使人们和组织以一种竞争的态度来工作。如果人和组织不改变,世界上最好的财务结构也不会把公司从计划经济转变到市场经济,见图 5.2.3 所示。

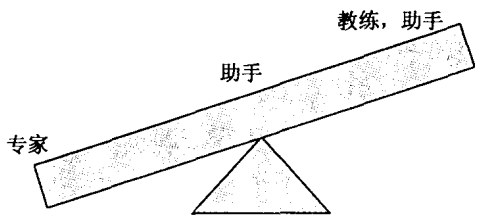


图 5.2.3　在新兴国家中咨询人员的角色发展和转变

如今,越来越多的迹象表明,在这些国家里,除了财务和私有化咨询之外,其他领域的咨询企业也开始出现。直到 20 世纪 90 年代末期,在咨询顾问—客户关系中,咨询人员的角色在许多方面

都非常像提供不同产品和服务的供应商。在相当长的一段时期内，咨询人员会起草一份非常详细的报告，与信件或者报告框架一起，由他或她“传递”给客户。在最近的两三年里，这种关系逐步地转变成相互合作，以致力于提高客户公司的有效性。

不同 CEE 国家的管理咨询

我将调查咨询机构的基本观念，以表明中东欧六个 FEACO 成员国的咨询机构发展中最重要的特征。下面的说明并非十分详尽，但会使读者对这些国家的实务有些基本的了解。

科学和学术分支研究机构、大学、行业发展协会和管理协会构成了管理咨询以前体系的基础。这些制度在管理、政治、经济和科学管理方面(NOT)都追随苏联学校的做法，许多项目和作业与管理信息系统(MIS)相关。在少数几个国有企业(Podem，Balkankar)中，使用了国外咨询顾问。

保加利亚

József Poór

保加利亚管理咨询协会(the Bulgarian Association of Management Consultants)成立于 1990 年(Hristov，2001)。

20 世纪 90 年代末期，存在约 250 家咨询公司，他们中大多数是小规模的本地公司，只有几个员工。此外，还存在大型国际审计公司的管理咨询部门，还有一些中型企业的办事处。

相当长的一段时期内，私有化都是一个热门话题。然而如今，其他一些领域的咨询服务已经走在前列。咨询业最大的问题还是外资的缺乏。

2000 年，本地咨询顾问的平均收入大约为 150 欧元。管理咨询市场的规模大约每年 0.48 亿欧元。去年，平均市场增长率为 15 个百分点。

通过英国管理咨询协会(the British Management Consulting

Association)的大力支持，1999 年，注册管理咨询顾问(CMC)认证引进保加利亚。

捷克斯洛伐克共和国

József Poór

在捷克的经济中，管理咨询有非常显著的传统。第二次世界大战期间，捷克工业中运用的工厂管理方法和程序广为人知。在社会主义体制下，这些传统大部分被抛弃。自从体制改革后，政府和私人部门咨询框架已经得以重构。

匈牙利

József Poór

匈牙利管理咨询业的发展是断断续续的，它的开端是泰罗制的广泛推行。因为追随德国模式，管理咨询业的发展过程在二战期间有很强烈的理性化倾向。当时，在匈牙利设立了无数的组织和咨询公司，业务主要集中在行政事务管理。这些公司中最为重要的一个是 1999 年设立的 Evolut 公司。和行政管理及咨询有关的企业很多是本地公司，对于产业部门来说也是同样的情况，许多匈牙利的公司里主要是德国和瑞士的专家。世界著名的 Bedaux Office 为 Goldberger 进行咨询工作，Indorag Dutch 工程咨询事务所在 1933～1943 年间参与了好几个重组项目。

第二次世界大战后，受苏联的影响，科学的管理和组织变得毫不足道，因此国内咨询企业的发展受到严重的挫折。在 20 世纪 50 年代早期，许多解放后为促进公司管理和组织而建立的机构不复存在。直到 50 年代后期，这种情况有少许的改善，当时成立了第一家部门组织机构。50 年代末，咨询行业开始变化，一个最显著的变化就是不同的部门组织机构逐渐转变成公司，同时伴随着行业分部管理的终止，完全独立的组织和咨询机构开始形成。为各种各样的组织、机构或者他们的合法继承人工作的专家们，他们

的工作成了许多批评的目标，有公正的，也有不公正的。

80年代中期，由第三方（组织）为不同的客户进行专业管理和企业咨询在匈牙利再度成为潮流，这种变化过程中有很多因素在起作用：

■ 在塑造新类型的咨询文化上，国外咨询公司起到很重要的作用

■ 全新的快速私有化为咨询人员提供了很多机会

■ 国外公司收购和在新的领域投资提供了新的咨询任务

■ 为了帮助许多大学水平的咨询学院（Budapest University of Economic Sciences，Faculty of Economics of Janus Pannonius University at Pécs 等），出版了许多书籍，Milan Kubr 的书籍还被翻译成匈牙利文（见上）

■ 同时，负责确立基本的管理咨询和其他咨询领域的职业道德标准的专业机构已经形成

第一家国外咨询公司的代表处出现在匈牙利是在70年代早期，在世界银行（WB）发起许多重建项目时，需要更多这样的公司。80年代中期，匈牙利设立了第一家合资咨询企业，主要是和德国、奥地利和瑞士的公司进行合资。自从80年代末开始，Anglo-Saxon 型的咨询公司的扩张开始加速。然而，在国际企业环境中工作的咨询人员很快意识到在旧金山的经验不适合匈牙利的家族企业。

至于匈牙利市场的咨询公司和咨询人员的数目、比率和发达国家相似——1 000万的居民，2 000～3 000的咨询人员。然而，在每日佣金（1/3～1/4）和单位资本的年收入之间存在很大的差异。国内市场上，上面提到的趋势非常明显：公司合并、与信息技术相关的快速增长和日益激烈的市场竞争。

匈牙利在1991年获得国际管理咨询协会委员会（ICMCI）的准成员资格，1996年起成为正式会员。第一次认证发生在1994年，那时6个匈牙利的咨询人员获得英国管理咨询协会的认证。

如今，匈牙利已有125位注册管理咨询员。CMC委员会是匈牙利管理咨询协会的下属机构。

波兰

József Poór

波兰的管理咨询活动开始于20世纪80年代末期，最初的国内的咨询机构产生于大学的学院，它们是由律师和经济学家创办的。

咨询已经成为一个快速增长的部门。依据经济顾问协会(the Association of Economic Consultants，SDG)的资料，20世纪90年代初最重要的项目融资机构是PHARE、Know-How基金和US基金。如今，这些来源在慢慢地消失，它们的地位被联合国有结构的融资基金项目和显著发展的私人部门所取代。波兰咨询市场上，知名的大咨询公司都有代理(5～10个咨询顾问)；他们中间包含五大会计师事务所的咨询部门(20～30个咨询顾问)。本地的咨询公司大约有200～300家，每个公司约有1～10名咨询顾问。如今，该市场大约有2 000个咨询顾问。

关于波兰的咨询市场还没有统计数据，今年，SDG对该市场进行试探性调查，估计市场的服务交易额大约1.05亿欧元，约有2 300个咨询顾问提供管理支持服务。

CMC认证始于1997年，从那时起至目前已有40名人员获得资格(Glowczki，2001)。

罗马尼亚

József Poór

在罗马尼亚，由于经济的高度集权化，咨询市场实质上并不存在，甚至是看不到其他前社会主义国家所具有的原始形态。然而，自体制改革后，现代咨询的潜在环境在罗马尼亚已经建立起来。和其他东欧国家相比，罗马尼亚的私有化进程十分缓慢，因此缺乏

建立咨询企业和市场所需的政府和私人购买力，严重阻碍了咨询活动的进一步发展。

由于 FEACO 的提议，AMCOR——罗马尼亚管理咨询协会（the Association of Romanian Management Consultants）成立于1992 年。罗马尼亚的咨询市场有1 200家咨询公司，这些公司雇有3 500～4 000个咨询顾问，他们中间仅有 350～400 人具有国内或国际认证资格。

大多数五大咨询公司在罗马尼亚都设有办事处，但介入罗马尼亚经济中最重要的活动并不代表它们对真正的市场有相关影响（Plesoianu，2001）。另外，还成立了许多业务主要集中在猎头服务的小型外国公司。还有许多本地的小型咨询公司。通过政府和国外的帮助，本地的咨询网络开始建立起来。咨询市场最大的问题是客户公司的破产和低廉的合同佣金。不考虑国际项目，本地的每日佣金收入只有 130～400 欧元。

俄罗斯

József Poór

俄罗斯是一个地大物博的国家，具有良好教育和不同的工业化基础。依据 ACME——俄罗斯管理和商务咨询联盟（the Federation of Russian Management and Business Consultants）的估计，俄罗斯市场有大约4 000个咨询顾问，年收入额达 0.7 亿欧元。大型和中型咨询公司的日收入在 250～2 000欧元之间，小型公司在每天 50～300 欧元之间。

一方面，俄罗斯的广阔版图为大公司提供了很好的机会，它们纷纷在莫斯科或其他地方设立分支机构。另一方面，俄罗斯缺乏的基础设施、欠发达的交通运输和后勤迫使国际公司的分支机构只能设立在大城市。

俄罗斯公司每年在管理咨询上的投入在 3 000～7 000 万欧元之间。国外技术支持（Foreign Technical Assistance）每年为俄罗

斯经济提供100万欧元的帮助。就营业额而言，俄罗斯公司平均增长率在2000年达200%，2001年为112%(Posadsky,2001)。

斯洛文尼亚

József Poór

1960年，斯洛文尼亚的咨询公司设立独立商务咨询协会(the Independent Business Consulting Association)，后来成为南斯拉夫联盟——Yucor的一员。当时大约有200个咨询顾问。随着1991年南斯拉夫的解体，Yucor也随之崩溃，因此独立商务咨询协会也跟着解散(Arah,2001)。

斯洛文尼亚是20世纪90年代早期克服转型萧条最早的国家之一。本地咨询公司开始提供与发达的欧洲国家相似的咨询服务，并且他们服务的质量和国外专家的相当。引入现代化的管理方式、鼓励产生新的解决方案和咨询服务的高标准是并将一直是咨询顾问的主要原则。

斯洛文尼亚管理咨询协会(the Association for Management Consulting of Slovenia，AMCOS)成立于1992年。AMCOS已经并入斯洛文尼亚商会的基本框架里面，有35个成员。AMCOS在1993年成为FEACO的成员。该协会在2000年拥有52个会员公司，共有284个咨询顾问。斯洛文尼亚的管理咨询年收入达4 700万欧元，占GDP的0.24%。在CEE国家里面，斯洛文尼亚的每个咨询顾问的年平均收入是最高的。

未来

放眼未来，我们必须记住，当一些未来的研究理论被证明是真理时，必有另一些被证明是谬误。然而，目前的趋势表明，管理咨询业的收入将有进一步的增长。

让我们从这种积极的未来开始我们的分析。Canbacks(1999)认为，如果咨询顾问愿意重新考虑他们去年订立的合同或从事的

业务，这种积极的趋势才能够保持。在这方面，咨询顾问在他们的工作中收取成功的报酬非常重要。一般来讲，不同组织的分权化对咨询顾问的就业来讲是一种障碍，政府官僚组织比非政府官僚组织需要更多的咨询顾问。不确定因素的减少可以大大提高咨询服务的销售。非常重要的是，客户不应认为咨询顾问比他们拥有更多的信息，或者是比他们组织内的专家拥有更多的专业知识。如果咨询顾问积极地参与公司内营运网络的形成，会加强这种积极的趋势。我们可以假定，CEE 国家管理咨询的相对低收入的情况会得到改观。这些国家的管理咨询市场有巨大的潜力。政府官僚机构、地方管理部门、小型和中型的企业（SME）将会给这一行业提供巨大的增长潜力。见图 5.2.4。

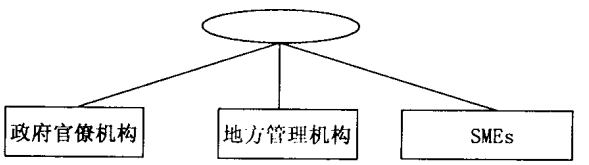


图 5.2.4　CEE 国家管理咨询顾问的未来客户群

现在，我们开始考虑负面因素。如果咨询顾问提供的解决方案需要客户组织的很多努力，这可能是一个很严重的问题。大公司通常建立自己的管理服务队伍。如果问题经常发生，客户组织将会设计自己的解决方案。同一客户组织的咨询服务同时来源于跨国公司（MNC）的当地分支机构、母公司和客户组织内部的咨询服务，这一现象已不稀奇。见图 5.2.5。

研究企业未来的专家一致认为，那些赢得 21 世纪的咨询专家应具备：

- 领导变革过程，能够在他们的经营范围内不断地调整它们行业的分支
- 能够创造新的市场
- 不惧怕新的挑战

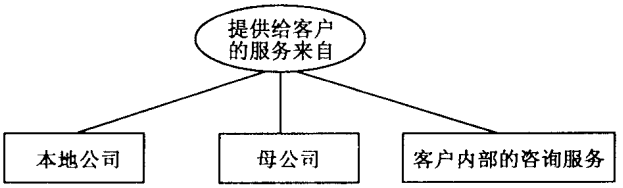


图 5.2.5　CEE 国家未来管理咨询顾问的新客户群

- 单独与客户打交道
- 创造新的竞争规则(Maister et al,2000)

发达世界正处于信息技术为基础的社会的门槛之上(Gibson,1997)。信息技术和电子商务将成为不同企业生命的决定因素。只有那些能够不断地跟上信息技术的发展并把它们适当地融合到他们的问题解决方案里的咨询公司才能够成功。市场在全球化,国内、区域和世界市场的严格划分将不再适用。因此,为适应这一全球化的市场,咨询公司不得不调整他们的供给和战略发展观念。客户公司职员的知识水平将不断提高,越来越多的客户会学会如何使用咨询顾问。咨询公司只有不断地培训他们的职员才能应付这种状况。"实质"咨询将会出现。

Kelley(1986)在他早期的一本书中建议,3～10 家咨询公司会控制一片区域,看来这种预言会变成现实。在这本书中,他还提到新技术也为小型的咨询公司提供了充足的空间。根据一些分析,3～10家咨询公司将会控制一片区域的管理。我们相信,这种预言变得越来越真实。

其他预测表明,信息技术和电信的激进变革将会相应地改变我们原来对公司和风险企业的概念。一些观点认为,那些跟不上因特网革命的人,即使拥有过人的专业技术,也会在竞争中被淘汰或滞后。这一环境的有效性和人性化很大程度上取决于人们如何操纵它。

Fiona Czerniawska(1999)写到关于咨询业的未来,她认为在

正在进行的通才和专才之战中，专才将会获胜。然而，相应地，对系统或方案综合公司的需求将会出现。这些全面的契约人将把对特定问题的咨询顾问的工作融合起来。为了获得成功，咨询顾问不得不改变他们的方式。

为特定的公司和组织工作是未来咨询顾问的特征，但对咨询顾问来讲，最重要的是他的专业和专业成功之间的联系。除了全职职员，咨询行业的自由职业者越来越多。

对于这些变革，今天大部分还是假设，但未来可能就是我们日常生活的一部分。然而，为了实现这些假设，我们需要努力工作。无论是在CEE国家还是其他地方，咨询人员在这一过程中都起到很重要的作用。

中东

约旦

Hatem Abdel Ghani

自20世纪70年代起，约旦的管理咨询业就已经成为一个发展完善的行业。它起源于几个先驱公司，他们的业务主要来源于政府对各种咨询服务的要求，这是实施国家基础设施项目中的重要一步。这种状况鼓励了许多新进入者设立自己的咨询公司。后来，到20世纪90年代，成立某种形式的协会，吸收合格的公司和个人加入，这种需求变得越来越明显。管理咨询协会（IMC）在1995年9月成立。全体会议批准协会的章程并任命董事会的成员，董事会成员任期为三年。第二次选举是在1998年9月，第三次预期在2001年9月举行。

2000年底，注册的IMC会员有78个，其中63名个人会员和15家公司会员。

咨询的类型

约旦的管理咨询顾问处理各种类型的咨询活动，如：

- 可行性研究
- 市场和业务开发
- 技术研究
- 战略计划
- 质量系统
- 组织效率开发
- 人力资源开发
- 管理系统
- 组织结构
- 经济调查
- 税务咨询
- 财务和管理咨询
- 估价研究和公司评估
- 股权公司的形成
- 症状研究
- 商标和专利注册
- 管理和信息系统
- 重新设计
- 制度分析
- 项目管理
- MIS/GIS 软件开发
- 环境研究
- 信息技术
- 市场调查
- 重组和合并
- 应有的勤奋和估价

- 公司流动性
- 电信咨询
- 财务咨询
- 技术和安全问题鉴定和检测
- 质量控制和 HACCP 系统
- 投资研究
- 企业战略开发

经常委托咨询的行业是：

- 政府和其他行政机构
- 公用事业
- 制造业
- 非政府组织(NGO)
- 双边/多边代理
- 银行
- 保险

相关教育和资格认证标准

为了成为 IMC一约旦的会员，一个管理咨询顾问必须具有大学学历或者同等学历，同时要有在专业领域至少 7 年的工作经验，7 年中至少有 3 年是全职的管理咨询顾问。

在政府和政府补助项目中使用咨询服务

约旦政府和它的行政机构负责设计和执行国家主要的基础设施项目，如机场、海港、电力、供水、公共健康、能源和采矿。

需要相当数量咨询的通常有几类主要的活动。政府部门也需要管理咨询活动，以提高他们的业绩，加强他们的效率，避免官样文章和相似的官僚问题。

尼日利亚

David Iornem

人口

尼日利亚有 1 亿人口，是非洲人口最稠密的国家，拥有不到30%的城市人口。该国面积923 768平方公里，人口密度为每平方公里 103.9 人。男人平均寿命 46.9 岁，女人 50.2 岁。

尼日利亚有 250 多种少数民族，讲不同的语言。比较大的少数民族有：Hausa、Yoruba、Igbo、Fulani、kanuri、Tiv 和 Edo。官方语言为英文。

主要宗教

基督教和伊斯兰教是尼日利亚主要的宗教，两者势力基本均衡。近来，两大宗教之间的冲突导致严重的国家动乱。

主要疾病

疟疾、肺结核和艾滋病。

首都

Abuja 是尼日利亚的新首都。其他商业和工业活动中心的大城市包括 Lagos（前首都）、Port Harcourt、Kano、Warri、Kaduna、Ibadan、Enugu 和 Calabar。

政权结构

尼日利亚是一个联邦共和国。由于多年的军事统治，行政结构具有单一的中央集权特征。尼日利亚有 36 个州，他们要求越来越多的权利，是否回到民主统治的问题成为争议的焦点。仿效美国的体系，尼日利亚有一位执行总统和各州的执行州长。

近代史

英国的北尼日利亚和南尼日利亚在 1914 年合并为尼日利亚。1960 年，尼日利亚获得独立。1966 年，文职政府统治瓦解。该国情况剧烈恶化，导致联邦政府和东区之间的内战，持续达 30 个月之久。1978 年又回到文职政府统治，1983 年被军事统治取代。1993 年组织的军事选举是自由和公正的，但是当局拒绝履行诺言交出政权，导致严重的政治危机。最终，1999 年又回到文职政府统治。

国家经济

在 20 世纪 60 年代早期，农业是国民经济的重要支柱，约占 GDP 的 2/3。从 60 年代晚期，由于石油产量和价值的巨大增长，这种状况开始改变。然而，农业仍然占就业人口的 66%。很少有大规模的商业农场，多数都是小农庄。符合商业质量的矿石包括锡矿、钶铁矿、煤矿、铁矿、锌矿、石灰石、方黄铜矿和铀矿。

咨询种类

■ 人力资源管理：人力发展、行业培训、合作猎头和组织发展(OD)占用了大多数咨询顾问的时间

■ 项目可行性评估：作为一个发展中国家，联邦政府和州政府是大型产业项目的主要发起人。由于存在私有化的倾向，未来将发生巨大的变化。

■ 业务流程再设计：有组织的私人部门的大公司使用管理

咨询人员帮助重新设计业务流程。在这类咨询活动中，国外咨询专家比本地的更具优势——可能是因为许多大公司都是国外公司

■ 私有化：在世界银行的监督下，国有企业正在进行私有化。私有化过程是透明的，这种状况意味着为咨询顾问提供了一个舞台

■ 营销：在市场营销和广告咨询中存在许多机会，尤其是大公司

■ 质量管理系统：在获得 ISO9000 和 ISO14000 质量认证中，许多大公司利用咨询顾问引进全面质量管理(TQM)程序

咨询部门

■ 服务部门：这是一个增长的领域，包括财务机构、信息技术、旅游、政治运动管理和交通运输等

■ 政府：对那些能够洞察这一系统的咨询顾问来讲，这一部门也许是所有咨询部门里报酬最高的。回报非常丰厚并且存在很多机会。然而，和政府做生意伴随着腐败的产生。为了改善这种状况，近来引进了反贪法律，但是对法律的效果还没有做出估计

■ 委托最多咨询公司的产业(部门)：按重要顺序排列为：联邦政府和它的行政机构、石油工业、信息技术、财务机构、制造部门和服务

规章制度

从事管理咨询工作不需要特许。然而，就各种不同类型的咨询顾问提供的活动而言，存在规范职业团体。如果提供财务服务，就必须是两个特许会计团体之一的会员，即尼日利亚国家会计协会(the Association of National Accountants of Nigeria)和尼日利亚特许会计师学会(the Institute of Chartered Accountants of Nigeria)。证券交易委员会(SEC)也规范财务服务咨询各个方面。

提供人力资源管理服务的咨询顾问需要是尼日利亚人事管理

协会(the Institute of Personnel Management of Nigeria)的会员，而那些提供广告和营销服务的法律顾问要求是尼日利亚广告从业者委员会(the Advertising Practitioners Council of Nigeria, APCON)的成员。管理发展国家委员会(the National Council for Management Development)由联邦政府成立，近来引入了对管理咨询人员的资格认证系统，包括人力发展和培训在内。除此之外，从事产业培训的管理咨询人员在把自己推向市场前，需要得到项目批准或产业培训基金的捐赠。

主要的管理咨询团体是管理咨询协会(the Institute of Management Consultants, IMC)，它是一个自愿的规范机构，有严格的职业道德行为准则，和国际管理咨询协会委员会(ICMCI)批准的标准一致。

相关资格认证

管理咨询协会承认会员达到以下级别：

- 准会员(AMIMC)
- 会员(MIMC)
- 特别会员(FIMC)

那些获得35小时连续教育的咨询顾问会得到ICMCI的注册管理顾问(CMC)的资格认证。然而，许多合法执业的咨询顾问并不属于该协会。他们大多是他们自己主要培训领域的专家，如会计、信息技术、银行等。

资格认证和新会员标准

新会员从那些在他们各自领域具有基本资格的中间选取，通常是有经验的学士、硕士或同等的职业资格。有相关执业经验的MBA是新会员的理想人选，新入会者要接受考试。

政府和政府支援项目中咨询的作用

在政府和政府援助的项目中，管理和其他领域的咨询顾问得到很大的资助。石油信托基金(Petroleum Trust Fund，PTF)的消亡使咨询人员的价值变得更为重要。有望新成立的组织如尼日尔三角发展协会、石油平均基金、教育信托基金(ETF)、私有化国家委员会、尼日尔工业发展委员会等将会保持这样的作用。

管理咨询协会—尼日利亚的历史

尼日利亚管理咨询协会成立于1983年，是一个独立的非政府组织(NGO)，目的是促进管理咨询、经济和社会发展和管理教育。它是一个国际会员资格的团体，和其他国内协会一起合作。

会员

只要具有足够的专业培训和经验，所有国家的人都可以加入尼日利亚管理咨询协会。提供咨询服务的任何人——也就是说，“提供和分析、指导、培训、教育及管理研究相关的服务”，都可以加入该协会。目前，会员人数几乎达400人。

会员资格

依据他们的资历、培训和咨询方面的经验，成功的申请人可能获得FIMC、MIMC、AMIMC或CMC资格。

会员服务

协会对会员提供持续教育。在会员中流通的刊物有《时事通讯》、《咨询顾问》。其他服务包括期刊、定期的学术研讨会和参加国家管理论坛。

职业道德准则

一个具备监督体系的有效的规则可以保证执业质量和高水平的职业道德标准。

教育项目

该协会提供管理研究方面的研究生学历教育，内容包括国际管理课程和出现的问题，如质量管理系统、环境管理问题、私有化、全球化和职业持续发展教育(CPD)。

和 St Clements 大学联合办学项目

通过远程学习，IMC 提供工商管理硕士、管理科学硕士和管理学博士等课程的教育。对于那些能够发表高质量论文的学员，他们提供 St Clements 大学颁发的博士证书。

IMC 帮助学员学习 St Clements 大学设置的管理咨询理学硕士课程。MSc 学历建立在 ICMIC 的认证标准上面，强调操作性能力和 ICMCI 的知识发展统一团体，拿到 MSc 学位并具备适当的经验的学员可以获得 ICMCI 的 CMC 资格认证。

出版物

此处推荐的书籍为《管理咨询服务营销》(The Marketing of Management Consultancy Serrices)，作者是目前的协会会长，特别会员(FIMC)David Iornem 教授、博士，这本书可从尼日利亚 IMC 处购买，价格 30 美元，含包装费。欢迎定购。

如需进一步信息，请传真：+234 62 241048，寄信至：Box 9194，Kaduna，Nigeria 或者 E-mail：nimc@inte-global. com。

南非

Angelo Kehayas

南非有多种本土语言，包括英语、葡萄牙语、法语、南非荷兰语和德语。通用的商业语言仍然是英语。

南非是该地区的经济强国，吸引了最多的投资。

博茨瓦纳和纳米比亚国土虽小，但经济富强。津巴布韦近来发生政治动乱，货币很快崩溃。赞比亚、刚果、马普托、安哥拉和马拉维都处在经济危机之中。这些国家中大多数都依靠外援，因此

产生了多种咨询机会。因为许多国家的经济都是计划经济，主要依靠自然资源的开发，因此咨询工作集中在以下领域：

- 生态旅游
- 地区开发
- 基础设施开发
- 发电和通讯设施
- 不动产银行
- 制造部门项目

南非仍然拥有最大的机会，它的 GDP 比其他所有国家的总数还多。然而南非的经济仅占世界 GDP 的大约 1%，这使有些部门缺乏吸引力。

多数全球咨询公司都在南非设有分支机构，有些从属于北非。

黑人的权利在 2001 年有显著的提高，尤其是在南非。这一地区由许多黑人的咨询公司，但规模都非常小。国际大公司主宰整个市场。

因为咨询定义困难，加上缺乏对这一领域的集中调查，估计咨询收入存在很大难度。

咨询活动仍然存在于下述领域：

- 政府
- 私人部门
- 半国营企业
- 商业部门
- 财务服务部门
- 技术开发
- 公用事业
- IT/电子商务
- 交通运输
- 城市和乡村开发
- 教育

很大程度上，南美趋向于追随美国和英国的趋势。因此，这两个国家的公司具有较多优势。南非历经了独立咨询机构带来的损失，开始转向集中于大公司的方案实施和产品服务。

IT 仍然占咨询收入的很大比重，一些软技术如 HR、IR 和变革管理方面咨询业占较大比重。

进口咨询服务仍很昂贵，因为汇率的原因和它使国内公司在使用咨询服务时产生攀比感。

南非、博茨瓦纳和纳米比亚的通讯设施相对比较复杂，网络业务蓬勃发展。

美洲

巴西

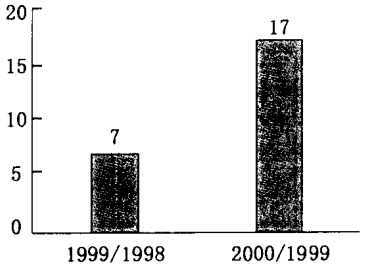
Eduardo de Macedo Rocha,
Cristian Welsh Miguens

巴西的管理咨询市场已经实现了 20 年的持续增长。正如其他国家一样，对这一市场收集数据极为困难。本章的数据可能不完全准确，然而，IBCO 已经做出多年的努力来记录这一行业的趋势和革命。我们定期开展调查（会员和非会员），和大公司交流信息，通过私人和政府部门监督这一市场。巴西咨询业没有官方统计数据。

20 世纪 90 年代公司规模的缩减驱使许多被解雇的中层管理人员建立了管理咨询公司，它们中许多都是单个的执业者。

然而，许多小公司并没有被列为咨询机构，因为小企业的税收减免优惠不适用于咨询公司。这使区别咨询市场中的参与者变得非常困难。

有了这种认识，图 5.2.6 显示了我们对咨询市场增长能做出的最佳估计（约 5 亿美元）。



资料来源:Consultancy Thermometer 调查——IBCO

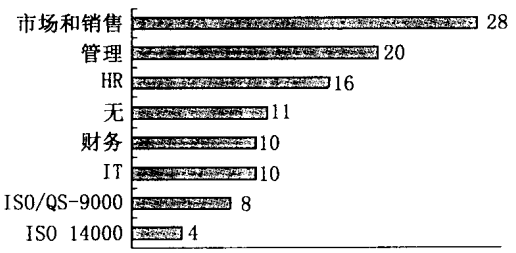
图 5.2.6 巴西咨询市场的估计增长

这种增长率可以通过两个因素来解释:

■ 作为一种缩减劳动力成本(尤其是额外福利)的方式,私人部门外包活动增长的趋势

■ 为了达到全球的执业水平,小型和中型的公司在市场上面临着日益激烈的竞争

1998 年的调查表明了咨询客户感兴趣的下述领域(见图 5.2.7)



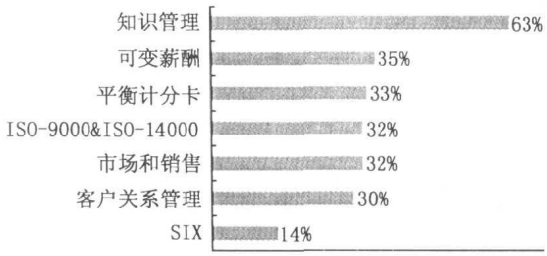
资料来源:1998 年 11 月~12 月 SENAC RS 代表 IBCO 进行的一项调查

图 5.2.7

尽管该项调查没有重复,我们认为这一区间并没有发生多少变化。

2000 年对 5 000 位培训和人力资源部门的总裁进行的另一项

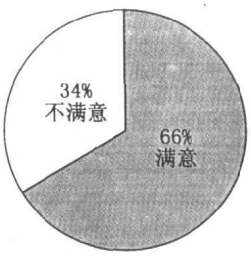
调查表明了如下结果(见图 5.2.8)。



资料来源:2000 年 1 月/2 月 Universo da Qualidade(SP)进行的一项调查

图 5.2.8　咨询客户感兴趣的领域

就职业道德和咨询质量而言,有两个问题一直是我们主要关心的问题:客户满意度和客户如何选择咨询服务。图 5.2.9 和图 5.2.10 说明了这种状况。

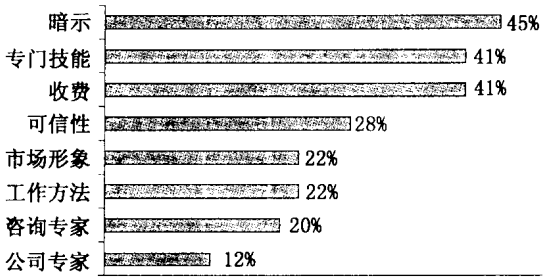


资料来源:1998 年 11 月/12 月 SENAC RS 代表 IBCO 进行的一项调查

图 5.2.9　客户满意度调查

协会

巴西管理咨询协会(IMC Brazil 或 IBCO(Instituto Brasileiro dos Consultores de Organisacão))建立的目的是为了提高管理咨询的质量和职业道德水准。它的前身是 1968 年建立在圣保罗的 INSCO,1981 年和从 Rio de Janeiro 演变来的 ABCO 合并,有了现在的名字。巴西管理咨询协会的总部现在设在圣保罗。巴西许多



资料来源:1998 年 11 月/12 月 SENAC RS 代表 IBCO 进行的一项调查

图 5.2.10　客户在选择咨询公司时所运用的标准

重要的州都设有分支机构。

董事会由会员每两年进行一次直接选举。目前的董事会是 2000 年 6 月选举出来的,任期到 2002 年。会员每季缴纳会费,支持协会的运行。

董事会有一名会长,六名董事,主管财务、职业发展、公共关系和市场营销,还有两名副会长。

现在已经有 170 名会员入会,他们都非常尽职地按照协会的使命和目标,还有职业道德规范执业。

分支机构促进了会员之间和其他管理咨询人员、客户及其他专业领域的协会之间的定期研讨会和辩论,讨论共同的利益问题,通过分享知识和经验以促进发展。

该协会对会员提供多种服务,这些内容可在协会网站上查阅,www. ibco. org. br。

加拿大

Heather Osler

咨询市场的规模

在加拿大,管理咨询是一个很有活力并不断增长的行业,它不

仅产生了大量的收益和利润，还为其他各种类型的组织带来价值。过去五年间，大约70%的加拿大企业和政府组织至少使用过一次管理咨询服务。

因为围绕“管理咨询”的定义问题的困难，界定咨询市场的规模存在很多挑战，事实是，许多其他行业的公司也提供管理咨询服务。在加拿大统计局标准行业分类(SIC)体系下，咨询业的代码为7771。加拿大产业局还收集了北美行业分类体系(NAICS)的统计数据，咨询代码如下：

54161　管理咨询服务

541611　行政和总体管理咨询服务

541612　人力资源和猎头咨询服务

541619　其他管理咨询服务

5416A　科学和技术咨询服务

54162　环境咨询服务

54169　其他科学和技术咨询服务

在NAICS的分类基础上，加拿大管理咨询服务市场营业额估计有57亿加拿大元(除非特别说明，所有货币单位均是加拿大元)。

表5.2.10　　1998年所有加拿大管理咨询公司的收入

NAICS	收入合计$		
54161	管理咨询	5 738 024	86%
5416A	科学和技术咨询	940 033	14%
5416	合计	6 676 057	

资料来源：1998年服务行业调查：管理、科学和技术咨询行业，加拿大产业局，2001年3月

在过去20年间，加拿大的管理咨询业有显著增长。该行业每年有超过15%的增长速度，直到1990～1992年的大萧条。1995年，加拿大产业局估计管理咨询服务市场的营业额在23～30亿美

元之间。尽管没办法获得数据，20 世纪 90 年代后期的增长速度估计在 20 个百分点左右。

加拿大的咨询收入集中在人口最密集的地区，一半的收入来自安大略省。许多大公司在至少一到两个大城市(温哥华、卡尔加里、多伦多、蒙特利尔)设有办事处。过去几年里，由于缩减了社区规模，许多会计基础的咨询公司减少了公司的数量。此外，为了便于客户支付账单和在客户所在地工作，许多大公司正经历着“旅馆”安排，这使几个咨询顾问共享一个办事处。

表 5.2.11　　咨询收入的省间分布，1998 年

	收入合计 $000,s	百分比
Ontario	2 935 726	51.2%
Quebec	1 160 266	20.2%
British Columbia	710 579	12.4%
Albert	629 197	11.0%
Manitoba	109 953	1.9%
Saskatchewan	64 971	1.1%
Nova Scotia	55 348	1.0%
New Brunswick	39 472	0.7%
Yukon & Northwest Territories	14 539	0.3%
Newfoundland	9 543	0.2%
Prince Edward Island	6 429	0.1%
Canada	5 736 024	

资料来源：1998 年服务行业调查：管理、科学和技术咨询行业，加拿大产业局，2001 年 3 月

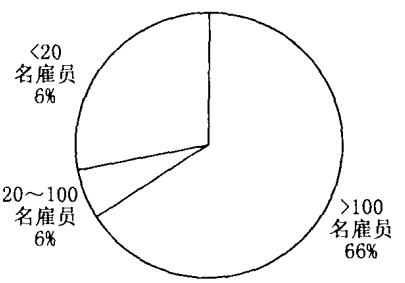
咨询服务的供应商

依据使用的定义，加拿大有大约 5 000 家管理咨询公司，超过

20 000名管理咨询顾问。根据1996年的人口普查结果，在加拿大咨询行业就业人数中，女人占40%。

在过去20年里，加拿大的咨询人员数有所增长。20世纪90年代早期，大部分增长得益于高级管理人员的裁员。加拿大的境况反映了美国同样的状况，增长还来自于和技术服务供应商边界的模糊。越来越多的传统硬件、软件和通信公司都开设了咨询部门。此外，其他专业公司如法律公司和广告代理机构也开始向他们的客户提供管理咨询服务。

依据加拿大人力资源发展部门的数据，加拿大2/3的咨询顾问受雇于员工超过100的大公司。28%的咨询顾问工作的公司人数不到20，这些人中许多是个人执业者，见图5.2.11所示。



资料来源：HRDC行业年鉴，管理咨询服务

图5.2.11　咨询顾问工作的公司规模

加拿大最大的咨询公司和世界上发达国家的国际咨询公司具有同样大的规模。尽管发生过一些重新配置，过去10年间，具有领先地位的几家公司几乎没什么改变。大型咨询公司变得越来越大，小公司越来越多，而且这种趋势还会持续下去。通常，那些达到20～50名员工的公司会被大公司收购。目前，中型的加拿大咨询公司包括Western Management Consultants、Myers Norris Penny和Johnston Smith International。

1999年，加拿大前20家咨询公司收入额占整个行业的1/3。

1999年底，加拿大最大的咨询公司是PricewaterhouseCoopers，收入额达4 410万美元，全部员工数目为1 749人(见表5.2.12)。

表5.2.12　　按收入和员工人数分类的主要咨询公司

排名	公司	收入($Cmn)	增长百分比	有效日	咨询顾问数目	合伙人数目	全部员工	咨询人员收入($Cmn)	合伙人收入($Cmn)	咨询顾问/合伙人
1	PricewaterhouseCoopers	441.0	282	Jun-99	1 511	81	1 749	0.29	5.44	18.65
2	Deloitte Consulting/DTT	388.5	16	Aug-99	n/a	n/a	1 825			
3	Andersen Consulting	226.4	28	Dec-98	1 070	14	1 350	0.21	16.17	76.43
4	William M. Mercer	208.0	22	Sep-99	697	n/a	1 275	0.30		
5	Ernst & Young Consulting Services	187.0	15	Sep-99	463	67	620	0.40	2.79	6.91
6	KPMG Consulting	148.0	32	Sep-99	659	55	861	0.22	2.69	11.98
7	Aon Consulting	66.0	3	Dec-98	230	n/a	550	0.29		
8	Watson Wyatt Worldwide	62.6	2	Jun-99	289	0	375	0.22		
9	AT Kearney	60.0	30	Dec-98	77	4	119	0.78	15.00	19.25
10	Computer Sciences Corporation	60.0	16	Mar-99	400	n/a	600	0.15		
11	AMS Management System Canada	42.0	−3	Dec-98	50	9	230	0.84	4.67	5.56
12	Boston Consulting Group of Canada	36.0	63	Dec-98	63	n/a	n/a	0.57		
13	Arthur Andersen	31.5	24	Aug-99	n/a	n/a	182			
14	Bain & Company	29.8	19	n/a	60	6	80	0.50	4.97	10.00
15	DMR Consulting Group	28.0	33	Dec-98	260	0	n/a	0.11		
16	Hay Management Consultants	24.2	13	Sep-99	87	9	156	0.28	2.69	9.67
17	Eckler Partners	20.3	17	Dec-98	80	22	110	0.25	0.92	3.64
18	Ajilon Canada	9.2	70	Dec-99	60	5	n/a	0.15	1.84	12.00
19	RSM Canada	6.5	23	Dec-98	20	5	30	0.33	1.30	4.00
20	CPCS Transcom	4.0	33	Aug-99	12	2	15	0.33	2.00	6.00

资料来源：国际管理咨询顾问：2000年1月12，CAMC分析

上面所列公司中，Anderson Consulting(现在为Accenture)具有最强的杠杆作用，咨询顾问和合伙人的比率为75。因此，它的每位合伙人也获得最高的收入，超过$1 600万。其他主要公司平均每位合伙人有4～20个咨询顾问。Anderson Consulting每

个咨询顾问的平均收入在$110 000～780 000之间，而其他主要20家咨询公司每位咨询顾问的收入在$200 000～300 000之间。

不同的咨询公司集中提供不同的咨询服务。长期以来，技术相关的服务成为大多数公司业务范围内逐渐增长的一个部分（见表5.2.13）。

表5.2.13　　加拿大的领头咨询公司：收入按业务活动分类

公　司	IT	战略和组织	财务	项目管理	HR&猎头	变革管理	市场营销	经营管理	业务流程再设计	设备/外包	其他
Ajilon Canada	20	15		5	27	10	3		10	10	
Aon Consulting					14					86	
Computer Sciences Consultants	30	20				10		10	10		
Hay Management Consultants		15	20		80	5					
KPMG Consulting	30	8	0.5	7	29	2	0.5		21	1	1
Pricewaterhouse Coopers	60	10								30	

资料来源：国际管理咨询顾问

咨询服务供应商度量

平均而言，加拿大的管理咨询公司可以赚取22%的税前利润，科学和技术咨询公司为20%。工资和福利是费用的最大组成部分，占全部费用的40%。其他费用包括再签约者佣金和占用费。

表5.2.14　　加拿大各省的收入和费用，1998

NAICS 54161 管理咨询	全部收入 $000's	工资和福利 $000's	全部费用 $000's	税前利润 百分比
Ontario	2 935 726	948 419	2 260 305	23
Quebec	1 160 266	397 342	938 837	19
British Columbia	710 579	258 233	568 786	20
Alberta	629 197	218 110	466 825	26
Manitoba	109 953	37 099	81 308	26
Saskatchewan	64 971	16 461	47 199	27

续表

NAICS 54161 管理咨询	全部收入 $000's	工资和福利 $000's	全部费用 $000's	税前利润 百分比
Nova Scotia	55 348	18 943	39 238	29
New Brunswick	39 472	8 724	26 928	32
Yukon & Northwest Territories	14 539	3 139	11 730	19
Newfoundland	9 543	2 647	5 819	39
Prince Edward Island	6 429	1 793	4 374	32
Canada	5 736 024	1 910 910	4 451 349	22
NAICS 5416A 科学和技术咨询	940 033	311 808	752 850	20

资料来源:1998 年服务行业调查:管理、科学和技术咨询行业,加拿大产业局,2001 年 3 月见次页表 5.2.15 注释

表 5.2.15　　各经营费用占全部收入的百分比,加拿大,1998[1]

NAICS		工资和福利[2]	再签约给他人的工作	修理和维护	广告	折旧	占用费和其他租赁[3]	物料,元件和供应品	其他[4]	费用
54161	管理咨询	40	9	1	1	2	7	3	20	82
5416A	科学和技术咨询	39	9	1	1	2	6	2	23	82
5416	合计	40	9	1	1	2	7	2	21	82

资料来源:1998 年服务行业调查:管理、科学和技术咨询行业,加拿大产业局,2001 年 3 月

注释(适用于表 5.2.14 和表 5.2.15):

1. 数据仅包括被调查公司,占公司收入的 89%,全部咨询收入的 79%

2. 付给合同工的工资不包括在内

3. 包括租金和房地产、建筑物租赁,机动车辆租赁,计算机设备、机械和其他设备,发热、照明、供电、供水,保险,税收,许可证和执照费。不包括抵押借款

4. 包括付给合同工的工资,利息,办公用品,电话费,差旅费和业务招待费,版权费,特许权费,法律费,会计和咨询费,其他经营费用。

管理咨询服务的消费者

企业是管理咨询服务最大的消费者,占服务收入的 71%。应当注意的是,政府部门的比例(15%)可能有些高估,因为它可能包括那些提供给私人部门,但是由政府或公共机构提供资金的服务。例如,一些组织如加拿大技术网络(the Canadian Technology Net-

work,CTN)和产业研究补助项目(the Industrial Research Assistance Program,IRAP)代表中小型企业和咨询顾问签订合同。

表 5.2.16　　客户分布占全部营业收入的百分比,1998

		家庭和个人	企业	政府	国外客户
54161	管理咨询	3	71	15	11
5416A	科学和技术咨询	2	58	25	14
5416	合计	3	69	17	11

资料来源:1998 年服务行业调查:管理、科学和技术咨询行业,加拿大产业局,2001 年 3 月

虽然一些公司对不同的行业纵向联合有较深的研究,加拿大管理咨询公司为不同的行业提供服务。根据一些大公司的服务费收入,财务服务和高技术公司是咨询服务最大的私人部门使用者。

管理咨询服务贸易

加拿大管理咨询顾问在劳务市场非常的成功,是出口收入的一个主要来源。由于大公司在不同国家之间的转移支付,确切的出口价值很难衡量(见表 5.2.17,图 5.2.12)。

表 5.2.17　　加拿大的领头咨询公司:收入按行业分割

公　司	财务服务	制造	电信	政府	能源/环境	产品	公用事业	销售	运输	保健	技术	其他
Ajilon Canada	5	5	25	30			5	5		5	20	
AMS Management System	60		9	30	1							
Andersen Consulting	21		9	22		25						23
Computer Sciences Corporation	10	10		40						5		35
DMR Consulting	23	13	29	13	8				4			10
Group Ernst & Young	22	20	4	3	20	14				4		13
Consulting Services												20
Hay Management	29	15		16		5	4		4	11		
Consultants												4
KPMG	9	10	10	29	3	8	2	8	2	5	2	32
Pricewaterhouse	15		7		18							
Coopers											28	

资料来源:国际管理咨询顾问

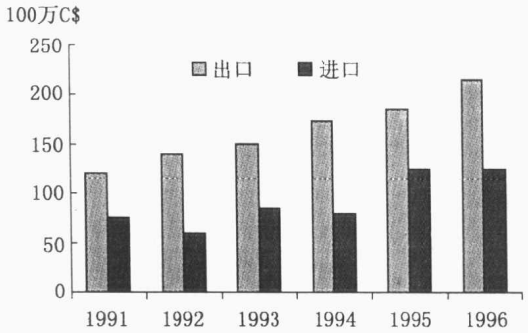


图 5.2.12　管理咨询贸易

在大公司中，出口占主要地位。据估计，出口占所有账单的15%左右，然而大公司可能达到20%。加拿大元较低的价值使其咨询顾问在美国市场较为有利，美国市场是他们出口收入的主要来源。北美自由贸易协定(NAFTA)促进了管理咨询服务对美国的出口，广义上讲，贸易服务总协定(GATS)也起了一定的促进作用。

考虑到跨国界的活动，许多产业分析家并不把加拿大视为单独的实体，而是把它看成整个北美市场的一个很大组成部分，这是因为主要的美国公司与加拿大公司之间有着密切联系，并且主要咨询集团也具有重要的跨国关系。

除了美国市场，加拿大的咨询顾问还在世界各地提供服务。加拿大咨询顾问参与那些世界金融机构(IFIs)或加拿大国际发展机构(CIDA)对发展中国家提供资金的一些大型项目。2001年冬，CIDA补充了它在世界银行和美洲发展银行(IDB)的加拿大咨询信托基金(CCTFs)。有了这些补充，在未来四年里CIDA大约要花费2 650万加拿大元使世界银行和IDB雇用加拿大咨询顾问协助准备那些银行融资的项目。

加拿大管理咨询协会

加拿大管理咨询由专业贸易协会代表已有超过30年的历史。作为一种贸易组织，加拿大管理咨询协会成立于1963年，目的是提高该行业的专业化水平。

CAMC有10个地方分会，他们对会员提供本地的网络和专业发展利益。虽然管理的方式是由多伦多的国家协会进行中心协调，注册管理咨询顾问(CMC)的资格认证仍然由每个地方分会负责。该资格认证授予那些成功通过某些课程、符合一定的学历要求(大学学历)、并且具有一定执业经验的咨询人员。CAMC统一行为准则和CMC资格认证的目的是为了把专业咨询顾问从那些仅仅是为了找工作而打个招牌的人们里面区分出来。

CAMC目前会员数超过4 500人，他们中近乎一半是在安大略省。会员中间超过2 200人是注册会员。会员包括那些大公司的代表、特别是发展迅速的小公司和独立的咨询顾问。

作为"加拿大管理咨询之声"，CAMC积极地游说政府，旨在提高咨询人员的利益。

本报告由注册管理咨询顾问Julie Lissaman May代表加拿大管理咨询协会在2001年5月进行调查并准备的。

美国

《国际管理咨询顾问》杂志最近对美国的顶尖管理咨询公司做了一个调查，结果发布在2000年9月份的杂志上。该调查证实，虽然主要的大公司在1999年进行了重组和联盟，美国咨询行业的增长速度同期却有所下滑。在第1.3章中，我们总结了前10家公司的转变过程，并且在第一部分其他地方多次引用。

该调查还预先承认了美国经济的下滑趋势，虽然事后看来，一半人认为当时已有迹象表明了这一点，但那时大家都被不断产生

的技术革命和在线咨询的快速发展所迷惑。几个大的咨询公司开始提出股票首次上市(IPO's)计划,部分是因为对 SEC 强硬干预咨询—审计分离而做出的一种反应。

Kennedy Information——MCI 的发行商,宣称全球的管理咨询收入有 1 140 亿美元,美国占大约 630 亿美元。

2001 年上半年,由于网络市场持续低于投资者的期望,而且这种低靡进一步影响了所有与 IT 相关的产业,尤其是美国的电信行业和在线咨询行业开始急剧下滑。由于经济的不断下滑,预期 MCI 的下一期调查中许多个人公司在美国的增长率会显著下降,尤其是那些收入很大比例上来源于电子商务的企业。

MCI 对美国 69 家收入超过 100 万美元的公司的调查表明,管理咨询行业还在不断地合并以壮大力量。1986 年管理咨询协会(AMC)和管理咨询学会(IMC)合并,现在已有 3 000 家会员公司,他们中约有一半已经获得了美国 CMC 资格。

亚洲和澳洲

亚洲区概论

Walter E. Vieira

除了日本和澳大利亚,亚洲的管理咨询还处于幼年阶段。这可以从以下事实看出:60%的管理咨询收入来自美国,25%来自欧洲,7%来自日本,2%来自亚洲,6%来自世界上其他国家。

然而,亚洲地区是管理咨询增长最快的地区也是事实。据估计,和西方 20%的增长速度相比,亚洲的增长速度达 30%。

国家经历了不同的增长阶段。开始是农业占主导地位,后来工业的作用变得重要起来,最后,最复杂的阶段是服务业最为重要的阶段。

像印度这样的国家已经进入第三阶段。1950～1951 年，国民经济收入中农业占 55 个百分点，工业占 32 个百分点，服务业占 13 个百分点。到 1999～2000 年，这种情况变成了农业占 26 个百分点，工业占 22 个百分点，服务业占 52 个百分点。

这种朝服务业发展的趋势也适用于中国、斯里兰卡、孟加拉国、泰国、印度尼西亚、大韩民国和中国台湾地区。然而，斯里兰卡仍然处于农业化阶段，而中国、泰国、印度尼西亚和大韩民国处于先进的工业化阶段。

这种国家地区的发展阶段表现在管理咨询职业的发展。表 5.2.18 反映了这种事实。

表 5.2.18　　管理咨询职业反映了一个国家/地区的发展阶段

国家（地区）	IMC 成员	估计实务中咨询顾问数目		IMC 成立
印度	700	8 000	所有五大公司	1989(协会成立在 1962 年)
中国	20	未知	未知	1998
中国台湾		未知		
孟加拉国	31	200	所有五大公司	1996
泰国		未知		正在成立
斯里兰卡		未知		正在成立
印度尼西亚	60	300	五大中几个公司	不规则(解体)
韩国				
马来西亚	60	200	所有五大公司	1992
日本	700	8 000	所有五大公司	1999
澳大利亚		25 000	所有五大公司	1969
新西兰				
菲律宾			五大和本地公司	只有 MC 协会
约旦	77	100		1995
中国香港	45	3 000	所有五大公司	2000 年 10 月

澳大利亚

澳大利亚的管理咨询实现了很大程度的发展。IMC—澳大利亚学会得到了政府的尊重和承认。他们有一个关于认证、再认证、后续教育和发展的合适体系；并且管理咨询会员(IMC)人数的增长速度非常快。该学会还有一个尽职、有效的领导队伍。澳大利亚以它的成就影响着新西兰及其 IMC 的发展。

日本

日本到处都有管理和技术咨询的影子，它们包含在 Zen-Noh-Ren 组织之下。该组织拥有约8 000名成员，其中大约有 700 人是管理咨询顾问。Zen-Noh-Ren 的管理咨询分支现从属于国际管理咨询协会委员会(ICMCI)。对于入会 Zen-Noh-Ren 有自己的考试标准，但对于管理咨询顾问的考核标准将很快遵循 ICMCI 的模式。

菲律宾

IMC—菲律宾在 1997 年解体，生存了四年。现在菲律宾只有 MC 公司组成的协会，它是一个贸易团体，不对个人进行资格认证或制定行为准则。

印度尼西亚

由于经济危机和政治动荡，IMC—印度尼西亚失败了八年有余。现在，它是一个没有作用的组织，正在等待时机以图复兴。然而，五大公司在印度尼西亚的经营还是比较成功的。

马来西亚

IMC—马来西亚看起来滞留不动，既没有发展也没有倒退。它需要变得更有活力。

中国

关于设立和扩张，IMC一中国似乎存在很多问题。可能由于刚创建的麻烦，管理当局对这类组织持怀疑态度。

新加坡和印度

新加坡和印度都存在很有活力的 IMC 组织，他们有一套完整的资格认证过程，集中在培训、发展和施行行为准则。新加坡和印度都有管理咨询证书项目。

中国香港

中国香港的 IMC 成立于 2000 年 10 月，它的管理咨询认证已经有了一个良好的开端，正在计划培训项目。

该地区的其他国家/地区 IMC 已经开始有效地运行。

认证

由于管理咨询的非定型属性，它包括很多的学科，因此认证过程会遇到很大的阻力。这可能有助于我们理解为什么考试中包含咨询技巧和职业道德，而没有咨询顾问的专业能力。

亚洲国家中，许多管理咨询顾问是那些退休人员，他们进入咨询界以延长他们的工作生命。这部分咨询顾问中许多是资深经理，他们抵制 IMC 在引入资格认证方面做出的努力。

还有，在发展中国家，五大占有主要的市场份额，许多成功的个人咨询顾问和小型公司在五大公司外包的基础上工作。五大断言，他们有自己的归纳和培训项目，不需要本地 IMC 的协助。随着注册执业模式的发展，这一情况也许会改变。

亚洲国家潜在市场的很大一部分是政府、公共部门和非营利组织。然而，这些部门中没有一个真正理解他们自己的需求，更糟糕的是，大多数咨询顾问没有意识到这部分潜力和机会。因此，他

们把自己局限于私人部门，限制了发展的可能性。

组建协会的领导力量来自于成功的个人咨询顾问和小型的本地公司。如果他们的数量太少，那么成立协会就存在很大的困难。这就是韩国、斯里兰卡、泰国和越南所遇到的困难。这些国家中，组成一个有 20 人的符合 ICMCI 设立的标准的咨询顾问组成的团队，甚至都是无法克服的困难。

一些国家不鼓励设立协会作为一种国家政策。中国、科威特和其他中东的国家就是这方面的例子。这些国家中咨询公司可以注册为有限责任公司，它们在这一保护伞下经营。

结论

亚洲国家越来越需要管理咨询人员——正如增长速度表明的一样。由于客户和咨询顾问本身都变得越来越有才智，区分这种良莠不齐的状况和对个人及公司的资格认证逐步变得重要。随着知识爆炸和业务全球化的发展，管理顾问发现保持自己跟上时代的发展非常必要——持续教育变得必要，而不是可以选择的。为了提供服务，他们不得不学习。

随着管理咨询演变成一门职业，职业道德变得尤为重要，因为他们包含在其他任何“职业”当中。在亚洲环境中，作为一个咨询顾问，持续学习、外包和网络将会变成一种趋势。

澳大利亚和新西兰

Richard Elliott

澳大利亚的咨询背景

老土地，新方式

四万年前，澳大利亚的土著居民就运用了管理技巧来开发这片土地。那时，在荒凉的环境中，他们通常用火来产生新的生物和生命。直到大约 200 年前第二批人移居这里，这种情况都没有发

生多少改变。那时，作为英帝国殖民输出的基地，悉尼和霍巴特得以建立。接下来的一段时期里，大量的矿石和再生资源被开采出来，几乎都输出到英国、欧洲和美国。

虽然我们可以确定土著人在过去使用了管理技巧，我们却很难断定澳大利亚正式的管理咨询始于何时，可以找到的最早的参考是20世纪30年代成本会计师Walter Scott先生设立了WD Scott and Co公司。

当英国在1964年进入共同市场之后，它就关上了澳大利亚和新西兰供应链的大门，开始在欧洲寻求内部资源。这使澳大利亚为了在高度竞争的市场中抓住并确立新的贸易关系，经历了多年的调整和困难。

直到近来，澳大利亚通常还是被视为一个资源丰富的国家，为主要的制造国家如日本提供原材料。但是这种简单的看法并没有考虑到过去30年中发生的巨大变化。

如今，为了决定前进的正确道路，战略策划者和顾问们经历了相当辛酸的研究历程，有很多错误的开端和复杂的模式。结果是澳大利亚现在变成了一个更为强壮、独立的社会，无论是在澳大利亚还是国际市场上，它都对自己的整体能力感到放松和自信。今天，开发这块土地所使用的管理工具具有创造性的思想和规划。

2000年，我们看到了经济增长超过50年的最长时期，这种增长带来如下结果：

- 25年以来失业的最低水平
- 联邦政府和州政府预算盈余
- 生活标准比1990年提高三分之一
- 25年以来的最低利息率
- GDP年增长4个百分点

更令人印象深刻的是，虽然由于20世纪90年代末的亚洲金融危机，澳大利亚三分之二的出口市场崩溃，澳大利亚还是保持了这一趋势。由于80年代早期Hawke政府在经济和社会方面对这

个年轻的国家进行的有结构的变革，该国的经济很有弹性。

这种革命的中央战略——及后来对未来 20～50 年内对国内和区域经济有重要含义的发展活动——很大部分上是政治顾问和经济战略顾问的成就。虽然接受过很好的培训和经过周密的调查，然而，他们的工作具有很高的风险，因为它对澳大利亚人工作和报酬方式的基本原则提出了挑战。它需要澳大利亚从一个以资源为基础的经济转变为以服务为基础的经济，对竞争的世界高度开放，并在银行账户赤字和很高的贷款情况下进行贸易和投资活动。

这种战略的关键要素是：

- 对财务市场和银行系统放松管制
- 对澳大利亚元施行浮动汇率
- 工作方式和联合哲学的变革
- 澳大利亚政府和澳大利亚贸易协会委员会之间的协商一致
- 对许多政府控制的项目放松管制，包括降低关税和进口税
- 消除对劳动密集型产业，如纺织和制衣行业的高补助保护
- 对奖励公司进行企业商讨，而不是行业范围的联盟

虽然在经济重组工程中，政治各方会对以上因素和其他因素进行成功及收益性的辩论，但最终的结果无疑是增长的财富、更多的选择和新的希望。

区域市场的价值

政府的统计数据并没有进行详细的分类，以使我们对澳大利亚的咨询业有精确的估计。然而，通过经济活动我们可以看出，在过去的十年里，管理咨询和商业服务以 20%～30%的速度在增长。过去很少把咨询作为一个产业部门来关注，因此对市场规模

做出准确估计非常困难。然而，近来的一项调查表明，咨询市场年交易额达 60 亿澳元，就业人口达22 000人。新西兰的年交易额大约 5 500～6 500 万新元，该部门就业人口数在 2 000～3 000 人之间。

咨询类型(或比例)的价值

澳大利亚政府业务比例大约 25 亿～30 亿澳元，新西兰约 3 000万新元。

可能每年来自巴布亚新几内亚的收入还有 1 000 万～2 000 万澳元，这一收入大部分是来自于广告代理。

管理咨询仍然是一个不断进化的职业，从技术结构方法传递不断向战略、远景模式和业绩提高方面较人性化的方式快速转变。这些变革使服务的范围更为广泛，从一般性的建议和问题解决服务向“专家”服务转变。咨询服务还有一个趋势是更专业化的“特殊”服务，它可以赢得持久的竞争优势。

这些趋势不仅对私人部门的公司来讲是正确的，对政府部门和非营利组织的国内咨询顾问来讲也是正确的。

在澳大利亚近来引入的国家竞争政策下，许多国内咨询顾问开始为他们自己的工作致力于和私人部门竞争。虽然有一些人损失惨重，但结果是鼓励产生更好的方案、更紧的时间框架和更高的资金价值。另一个引人注目的结果是在多数长期项目中，咨询顾问和客户之间改进的关系变成了中心问题。

另一个主要的趋势是，为了获取更多的利润而提供越来越多的非咨询活动。通常，这些产品包括软件开发、系统整合、外包和培训。

近期 IMC 对其澳大利亚的会员进行的一项调查表明，管理咨询顾问提供的最受欢迎的服务是企业战略、变革管理、业绩提升、IT 和电信、人力资源和业务再设计。

雇用管理咨询顾问的主要行业

在澳大利亚和新西兰，紧跟着跨国公司和服务部门，联邦政府、州政府和地方政府是咨询服务的主要买方。

就提供咨询服务而言，澳大利亚的管理咨询公司分成如下几类：

- 大型多功能咨询公司——能够对很多产业部门提供一系列复杂的服务
- 设有管理咨询部门的主要会计公司——提供国内的或跨国的服务，具有地域的专业知识，如人力资源管理、组织开发和 IT
- 小型到中型公司——主要集中在一般管理和企业发展服务方面的本地业务，越来越得益于专业化
- 个人执业者——有广泛管理经验的专家
- 咨询学院——包括有规则的兼职工作
- 非传统供应商——如投资银行、证券经纪人、IT 分析师、项目经理

三级政府大部分是由相应级别的管理咨询顾问提供服务，尽管近来项目组和小型公司越来越受欢迎。

澳大利亚咨询业中小公司占支配地位。然而，现在一种引人注目的趋势是对于大型项目之间的联合，这使他们完成了一些不平常的工作。

由于市场在成长，咨询市场变得日益正规，客户正寻求一些能力标准来帮助他们选择个人顾问和咨询公司。

设立在该区域内的外部咨询机构的活动

咨询服务的出口可分为两个地区。提供给新西兰政府的 IT 服务，Accenture、PwC 和几个小型专业公司提供给亚太地区的服务。该市场每年的交易额大约在 30 百万～35 百万澳元之间。提供给非洲、亚洲和亚太地区各国的农业、经济和社会咨询服务是在

非政府组织的援助计划下进行的。这部分业务很大一部分是和澳大利亚援助项目有关的，每年的价值超过 20 百万澳元。

人力资源方面

招聘的主要来源

根据官方数字，估计有 13 000 人受雇于不到 20 人的小企业。该数字占行业总就业人口的 95%，其他公司（主要是大型跨国公司）的就业人口有 9 000 人。

小公司的人员通常固定不动，而大公司通常招聘刚毕业的学生并进行培训。

这种招聘通常是直接在大学里进行，一般比毕业提前六个月。这种过程的摩擦率很高，三年内有 70%～80%的人会离开公司。

教育标准

大学文凭是大多数应聘的基本标准，有些公司如 Accenture 要求 MBA 或双学位。

本地管理咨询顾问培训

IMC－澳大利亚成立于 1967 年，提供一系列内部的和外包的专业发展服务。CMC 资格认证在 1992 年引入。在经过适当的培训和八个小时的案例研究考试后，通过商讨决定能力分数和后期提名。

澳大利亚和新西兰协会都是 ICMCI 的成员，1999 年在阿姆斯特丹批准采用国际能力认证模式。

澳大利亚协会正处于准备试行新型的全球化、个人型和实务型的 CMC 模式的阶段，准备在 2001 年末引进这种方式。

前景

在 2000 年一项对澳大利亚 CEO 们的调查中，IMC 澳大利亚协会问他们在未来的五年中什么是他们面临的最重要的问题。

29%的首席执行官回答说人是他们最关心的问题，尤其是涉及：

- 建立坚实的团队
- 留住关键人才
- 提高热情
- 有效的继任计划
- 招募新员工，吸引足够的新（年轻的）进入者

其次，关心的问题是关于竞争性及他们如何处理：

- 竞争压力
- 保持有竞争力的成本结构
- 获取更多的利润
- 判断并保持竞争优势

第三个主要关心的领域是电子商务和下述问题：

- 适应出口市场的竞争
- 提高增长和收入
- 判别增长机会
- 从产品中创造更多的价值
- 开发新市场

所有这些都表明了在澳大利亚对咨询服务和优秀、胜任的咨询顾问的需求仍会保持强劲。

公司规模的缩减和外包服务的增长这一趋势仍会持续，因此为管理咨询部门创造了一个持久的市场。

中国

Li Yong

管理咨询的概念在20世纪80年代引入中国，但相当长的时间内都局限于象牙塔内，直到近几年才进入企业实务。在80年代，“理想王国”和“计划管理”似乎创立了一个奇迹，人们开始相信一个好的理念可以拯救企业于破产的边缘。

事实上，一些企业确实由于这些理念而生存下来，然而他们仅仅是简单的产品/服务理念，这些理念只是短期内帮助企业摆脱困境，提高了他们的产品/服务。因为这些理念缺乏系统的管理提议，中国企业经营体系中存在的基本问题仍未消除。症状虽有所减轻，但病根仍然存在。因此不难想象，这些企业最终会被另一些困难所包围，这不是任何理念可以解决的。

随着许多知名企业的崩溃——他们曾经由于过去的经营理念创造了奇迹，人们开始意识到提高他们的核心竞争力和管理能力的必要。然而同时，由于计划经济体制遗留的缺陷，多数企业本身都没有所需的管理资源。随着越来越多的国外企业的进入，和先进的管理及市场观念的引进，竞争开始变得激烈。本土的中国公司开始意识到减少的市场份额的压力，并且中国加入了世界贸易组织(WTO)，这使他们开始重新考虑他们在市场中的竞争定位和他们目前经营体系的有效性。虽然许多企业开始高薪吸引管理人才，他们也开始寻求其他的办法，如使用外部的技术顾问、经济顾问、市场专家和管理咨询机构。称之为“外部智能”。

一些这种外部智能——包括经济学家及其他学者、行业专家和新闻记者——应邀在产品开发、市场战略、管理控制、培训高级员工等方面提供建议。另一些外部智能——主要是管理咨询公司——接受委托建立生产管理、研究开发、组织设立、人力资源管理、管理信息、公司文化等方面的体系。中国普遍缺乏管理资源的状况为管理咨询创造了潜在的需求；在政府和企业层次上改变中国企业的经营体系也说明了需要管理咨询。然而，就咨询顾问能够做出正确的分析和预测的能力而言，中国正在进行的独一无二的经济改革不仅对国外咨询公司，而且对本地的咨询公司都提出了挑战。

这种对管理咨询潜在的需求促使国际和国内的公司都进入该市场。对于中国的管理咨询公司数目没有官方统计数据，但有人估计说，以管理咨询为名注册的公司大约有3 000家。我们相信，

有许多公司可能并不称自己为管理咨询，但也履行着相似的职能。还有一个共识是，管理咨询公司大都集中在商业中心，如北京、广州、上海和深圳。本地的公司规模不一，从5～6个员工到200人。就收入而言，只有少数公司总收入超过1 000万元人民币（约120万美元），很多公司都在争取做到以收抵支。

在管理咨询市场这一战场上，我们可以看到一些熟悉的名字，如McKinsey、Arthur Andersen、Roland Berger、A. T. Kearney、Boston和Bain。所有这些公司都在积极地开发市场，并已经建立了坚固的根基。这些外国公司给中国带来了新颖的管理理论、管理方法和工具，虽然同时他们也给本地的咨询公司施加了很大的竞争压力。由于他们的世界声望和知识优势，这些外国公司在和他们的国内对手进行竞争时处于有利的位置。虽然没有人清楚中国的管理咨询市场规模到底有多大，一个跨国管理咨询公司认为目前的市场规模为大约1亿美元。这个公司还预测在未来的十年内中国市场会达到100亿美元——一幅非常有吸引力的画面。

中国未来几年管理咨询的前景非常光明。但是实现这种增长又是另一个问题，需要我们做出很大的努力。现在的市场规模是国内及外国公司数年教育和中国企业进一步对外开放的成果。中国公司才刚刚开始意识到管理咨询的价值，他们对管理咨询的接受水平还有待提高。这种承认和接受反映在委托给外国管理咨询公司的许多咨询任务上面，包括：

- 北京王府井百货集团和Mckinsey之间价值500万元人民币（62万美元）的合同
- Anderson提供给沈阳和光集团的咨询服务全部价格将近有1 000万元人民币（120万美元）
- 中国平安保险公司购买Mckinsey的咨询服务近1亿元人民币（1 200万美元）
- A. T. Kearney和深圳华侨城企业集团之间的协议

这些案例是中国管理咨询需求增长的积极信号。因此，国际

管理咨询公司关注的重点已经从以前强调对中国的海外公司提供咨询服务转移到包括中国公司在内。由于中国本地的管理咨询公司仍处于增长和发展的幼年时期，因此还不具备争取显著的市场份额的力量。目前市场中，外国管理咨询公司的市场份额超过90%。

对于这种市场分割状况，国外和本地公司之间没有直接冲突。部分原因可能是因为中国很少有公司能付得起高额的管理咨询费用，这种状况在未来三五年内会变得更为清楚。

然而，不少行业人士和专家认为，国际公司这种禁止性的高价是他们的一个主要弱点，保持这种高昂的专业收费可能窒息对外国管理咨询的需求。还有一个考虑是，这种高额的投资能否带来预期的回报。

这些顾虑主要是因为一些失败的案例，国外咨询管理公司没能帮助他们的客户实现战略目标。行业分析家指出，国外咨询公司提供的一些咨询服务看起来只是概念和电子数据表格的形式游戏，很少考虑中国本土特定的经济和社会环境。许多案例仅仅是"复制"西方的管理模式，然后把它们"粘贴"到中国的公司。许多购买了外国咨询服务的中国企业对于如何实施那些根本不可行的战略非常困惑。有些公司认为，他们花了钱却被告知那些他们已经知道的事实，没有切实可行的解决方案。当然，也有意见支持外国管理咨询服务的功效。然而，多数人一致认为，除了高额的收费，国外咨询公司需要克服其他一些弱点，如：

- 缺乏对企业经营的外部政治环境和社会环境的洞察力和理解
- 无法解释那些可能会对企业产生影响的宏观经济政策和行业政策的含义
- 不能按照本地情况调整西方的管理模式
- 不能充分理解文化的差异，偏好于提供西方经验基础的解决方案

为了面对企业这一“病人”成为一个合格的“医生”，国外公司和本地公司都要努力克服各自的弱点。在中国，有四类需要接受管理咨询治疗的“病人”。一类是外商投资企业，他们需要那些既符合他们的全球目标，又适合本地情况的开发管理结构和市场营销战略的治疗方案。另一类是国有企业（包括集体企业），他们有复杂的症状，需要接受合适的治疗，不仅包括公司治理，还包括经营系统。第三类是合资企业，他们非常有生机，增长迅速，需要综合的治疗方案以获得持续发展。第四类是私营企业，他们最终面临着从家族式的管理方式向有规则的公司治理方面的转型。

目前，对国内一流的、资金雄厚的大公司之间的竞争发生在外国管理咨询公司之间。由于竞争加剧，这些外国公司可能会走下金字塔，为小型公司提供服务。他们因此会遇到本地咨询公司的竞争，这些本地咨询公司都在削尖了脑袋拼命地提高自己的竞争力。外国管理咨询公司和本地公司之间的竞争是不可避免的，因为前者本土化他们的管理资源，后者国际化他们的企业规范。在早期阶段很难讲谁会赢得这场比赛，但是对那些放眼中国市场机会的公司来讲，清楚哪里存在着机会非常重要。

香港和珠江三角洲

Gregg Li

管理咨询行业是中国增长速度最快的一个行业，该行业增长最快的地区在珠江三角洲地区（PRD），包括香港、澳门、深圳、珠江沿岸和广州。过去几年里，对这些服务的需求已经从主要的一次性战略研究如安装 ERP 系统、评论私有化战略或者新机场战略，转移到包括业务流程改进，如安装 ISO14000 质量管理系统、供应链改进或市场扩展研究。换言之，正如其他国家一样，现在对方案实施和启动项目的需求更大。

由于本地的工业基地开始向北方迁移，他们历史上就没有使用过多少咨询服务（除了也许会有生产和质量系统咨询），对这种

咨询培训和应用的需求使香港北方开始繁荣起来。香港现在是一个服务型的经济，努力适应在中国大陆、美国、英国、日本和周边国家所施加的变革之上。它像海洋里飘浮的一个软木塞，无论下面惊涛骇浪，都一直飘浮在上面。1997 年 6 月之前在英国的管理下，它的经济就很发达，在北京的一国两制体系下面仍然持续繁荣。

香港是许多国际和国内咨询机构的家园，首先是因为许多跨国公司的总部都设在了需要国际水平咨询的香港，其次是因为本国指数级速度的变革。过去的调查估计，香港有超过 120 家咨询公司，共约1 500名管理咨询顾问在香港之外工作。加上许多香港外的咨询顾问，包括从那些工作在“管理医院”的人士，到从事第二职业的教授，再到提供管理咨询服务的会计师，等等，我们可以保守地估计，目前在珠江三角洲地区有几千名执业的管理咨询人员。

然而，很少有研究和收集的数据是关于香港及其影响的下游地区的咨询行业。因为没有统计数据或很难验证，关于珠江三角洲（香港除外）地区咨询行业的数据更难获得。本报告建立在轶事、过去的研究和个人经验的基础上。

由于香港的介入，珠江三角洲地区对管理咨询的需求通常更为复杂，香港是一个国际化的金融城市，有望成为中国的伦敦和纽约。许多跨国公司（依照香港政府产业部的数据有7 300家）的设立给香港带来一种特别的地位，许多咨询工作都围绕金融业、政府、交通运输和基础设施行业，香港的零售业和消费品行业仍很兴旺。然而，越来越多的本地跨国公司（在香港成立，向中国大陆和亚洲扩展分支机构）如 Hutchinson Whampoa 和甚至是那些本地的非政府组织（NGO）成了咨询服务的复杂用户，这种趋势对咨询行业来讲是有利的。在移动电信、私有化战略、网络治理、供应链管理、不动产开发、基础设施开发、超级增长战略和环境风险战略等方面，香港成了管理咨询的一个复杂用户。

由于上海已经舒展筋骨，对国际公司敞开了大门，他们通常会

带来他们最好的国际咨询顾问，香港的这种优势地位正在快速改变。香港的咨询公司正在通过把香港作为技术基地来迎接这一挑战，即保持香港为总部，把深圳和广州作为招聘和培训基地，把他们的技术推向大中国其他地方的市场。此外，大型的公司比较积极进取，已经在上海、北京和广州打下了坚实的基础，为大陆提供服务。小型的公司越来越发现在香港的营运成本高昂，正在缩减他们香港的公司规模，偏好于在深圳或者澳门设立较大的公司。后者的做法比较流行，许多公司正撤出香港，进入中国大陆。

咨询的属性和类型也在随着客户的变化而改变。由于企业从香港迁移到北方，当地那些不讲英语的客户的需求越来越大，例如，有些人想和那些讲普通话的有能力的咨询顾问沟通，但是很难找到这样的顾问。过去，英文曾是占主导性的语言，但现在已不是这种情况。越来越多的客户需要中英文的报告，或者只是中文。这种状况直接影响那些英文很好的顾问的技能，这为招聘本地员工提供了更多机会，而几年前许多大公司对他们总是拒之门外。

过去，香港咨询市场的收费是世界上最高的地区之一，部分是因为香港的高消费，还因为缺乏国际水准的咨询顾问，及复杂的客户基础，他们通常有一长串的要求。这些因素综合在一起导致了高额的收费。然而，这种收费已经开始下降，因为咨询顾问现在必须对许多不同基础的客户提供服务，他们不熟悉服务收费、咨询带来的无形结果和高质量的咨询顾问的价格/价值关系。另一方面，咨询顾问不得不跨出香港，到大陆提供服务，支付高额的交易成本和经常担心收不到付款。在香港，法律规范非常有效，合同通常都能履行，顾问们不需要过于担心那些延期的账款。因此，由于PRD(香港除外)地区的公司较不可靠，许多香港的本土公司需要保持，而且是必须保持一定的现金。

对于未来几年，管理咨询协会的会员表达了他们的看法——作为在中国产业和扩张政策的一种反映(在香港程度较轻)——下述几类咨询服务可能会和其他事物一样有大量的需求：

- 速度和供应链
- 质量控制和保险，ISO9000 比全面质量管理(TQM)要多
- 竞争基准和市场智能(尤其是中国加入 WTO 贸易自由化之后)
- 创新、知识管理和保持
- 人力资源管理，包括培训
- 功能性领域如金融、市场和销售(启钥项目)
- 变革管理和差异化(文化差异)
- 核心竞争力
- 战略和区域协作研究
- 私有化或商业化
- 公司治理和基础设施建设
- 市场进入研究
- 环境影响和自我融资的环境风险
- 电子商务和移动商务

中国香港

Gregg Li

1997 年末，香港服务行业合并协会(the Hong Kong Coalition of Service Industries)委托香港大学潘锦溪商业研究学院(the Poon Kam Kai Institute of Management at the University of Hong Kong)从事研究香港管理咨询部门的规模和需求的调查(Enright and Thompson，1998)。总共发放1 660份调查问卷，回收率为 16%。我们考虑调查结果时还结合通过集中团体、有组织的约见和其他来源的信息——所有这些都包括咨询服务的使用者和非使用者。此次调查的目的之一是为了确定管理咨询行业扩张的障碍。

此项调查开始于 1998 年初，公众拿到最终报告是在 1998 年 7 月。虽然这项调查是在几年前，当时亚洲金融危机刚过，但香港

境内的经济在这一时期内保持相对稳定，因此我们可以假定咨询服务的需求和供给基本上没什么变化(一个显著的特例是咨询服务向中国大陆的逐渐迁移，还有前面提及的咨询顾问对珠江三角洲地区的服务)。

行业增长

依据调查结果，1998 年初咨询行业的预期增长率在未来五年内达到两位数。信息技术的增长率最高(每年 25%)，接下来是战略(22%)，然后是销售和市场(21%)。对于中国大陆的咨询工作，预期的最高增长率是在经营和流程管理领域(30%)(见表 5.2.19)。

表 5.2.19　预期未来 2～5 年内营业额的平均年增长率(从 1998 年)

管理咨询服务领域的类型	总体增长	中国香港	中国大陆	亚太地区
所有领域	59(36)	52(23)	47(27)	27(16)
公司和企业战略	33(22)	20(12)	43(27)	31(12)
信息技术管理	60(26)	39(16)	33(22)	16(8)
财务管理	43(19)	33(14)	23(15)	12(5)
人力资源管理	16(14)	16(11)	23(19)	13(12)
经营/流程管理	36(16)	31(15)	33(30)	20(10)
市场/递送/销售管理	24(21)	13(10)	34(18)	13(7)
其他	27(19)	21(14)	36(24)	20(17)
私人部门	75(45)	41(26)	46(43)	38(25)
公共部门	23(10)	15(7)	10(5)	5(3)

虽然确定和检验这些管理咨询的数字非常困难，该项调查估计，香港大约有 95 家自我认同的管理咨询公司，共约 705 名员工。该项调查还估计香港市场的年收入有 15.2 亿港元(1.94 亿美元)。然而，这些数字比最优预期要小。

当被访问者在调查之中被问及自己的公司时，他们是乐观的。虽然当时正在发生“亚洲金融危机”，极少公司认为会遭受主要的或长期的损失。“多数被访者预见到了未来两年里会碰到的困难，但这些公司在回答关于以后二到五年的增长的调查问题时，他们是满怀希望的……”

甚至是当删去五个对未来预期最乐观的结果和最悲观的结果，公司预期的平均总体增长水平仍有 36 个百分点。预期香港的年平均增长率有 23%，中国大陆 23%，其他亚太地区 16%。预期这种增长主要来源于所有这三个地区的私人部门。虽然这种预期（或猜想）至少必须考虑经济萎缩的因素，这些数据显示香港的管理咨询顾问对他们的前景过于乐观。

在对使用者、非使用者和咨询顾问的调查中，研究者试图发现咨询管理在一般意义上对香港的重要程度。管理咨询服务的使用者和非使用者普遍认为，管理咨询部门对作为国际化商业中心的香港来讲是必要的，可以吸引并留住香港的国际公司，咨询顾问们也持同样的观点。

从调查结果中得出的一个显著的建议是：人们认为，无论是对香港的制造业还是对服务业的成功来讲，一流的管理咨询服务的出现都很重要。有些令人吃惊的是，使用者和非使用者都认为，一流的管理咨询服务对香港整体而言比对他们公司或行业更为重要。除了管理咨询顾问产生的业务对香港带来的直接效益外，“还存在很多附加收益”。虽然这些附加收益很难界定，管理咨询的这种“公共物品”效应是真实存在的，值得我们注意和更深刻的理解（见表 5.2.20）。

表 5.2.20　1＝强烈不同意，2＝不同意，3＝中立，4＝同意，5＝强烈同意

香港存在一流的管理咨询服务对下述方面未来竞争力的重要性程度(1～5)	咨询顾问	非使用者	使用者
你的公司	—	2.98	3.32
一般意义上你的公司所在部门	—	2.91	3.31

续表

香港存在一流的管理咨询服务对下述方面未来竞争力的重要性程度(1～5)	咨询顾问	非使用者	使用者
一般意义上制造行业	3.91	3.32	3.54
一般意义上服务业	4.10	3.41	3.69
香港在吸引国外跨国公司方面	3.85	3.49	3.74
香港作为一个现代化的国际商业中心	4.18	3.68	3.89

增长的障碍

与香港管理咨询顾问的会面揭示了一般意义上阻碍香港管理咨询行业发展的诸多因素。一些因素和潜在的购买者的属性有关，一些和管理咨询行业本身的结构与能力有关，其他因素和供应有关，本质因素是具有合适的职员和(或)为本地咨询顾问提供的发展项目。

然而，从许多意义上来讲，香港的管理咨询业都处于很好的发展阶段。与咨询顾问的会见给人的整体印象是咨询行业非常的朝气蓬勃。很少人抱怨说竞争激烈或缺少市场需求。相反，有人认为由于缺乏优秀的咨询员工导致市场上的需求大于供给。虽然如此，几乎每个接受调查者都认为本地市场仍然存在很大的潜力，因为本地企业有的没有充分意识到管理咨询服务的价值，或者有的不愿意接受管理咨询服务(见表 5.2.21)。

表 5.2.21

如果存在下述情况，你的企业是否会拥有更多客户(数值范围 1～5)	所有咨询顾问	香港 HQ 公司	非香港 HQ 公司
本地企业更理解管理咨询	4.17	4.19	4.11
单个企业提高服务质量	3.70	3.68	3.78
更多合格的香港本地咨询人员	3.64	3.57	3.89
管理咨询有更高的职业声誉	3.61	3.70	3.26
更多(非咨询)跨国公司在香港设立	3.49	3.42	3.68

续表

如果存在下述情况，你的企业是否会拥有更多客户（数值范围1～5）	所有咨询顾问	香港HQ公司	非香港HQ公司
更多合格的国际咨询人员	3.44	3.36	3.74
管理咨询行业一致提高服务质量	3.41	3.53	2.95
国外企业更理解管理咨询	3.35	3.47	3.00
存在较少的国外管理咨询公司	2.97	2.99	2.95
存在较少的本地管理咨询公司	2.90	2.96	2.74

职业水准

接受调查的咨询顾问一致认为，潜在的客户拒绝接受管理咨询顾问的一个原因就是咨询行业缺乏职业声誉。我们通常认为，职业声誉不高是因为那些“无赖”和“牛仔”伪装成管理咨询顾问，但有些反馈者对咨询行业整体都不满意。对职业化程度及其对市场影响的结果是混杂在一起的，正如我们调查报告结果中包含着明显相互矛盾的数据一样。

香港政府不要求管理咨询顾问经过注册或特许。由于世界其他各地对管理咨询顾问的定义非常困难，香港也不例外，存在很多自吹自擂的人。“任何一个有名片的人都可以称自己为管理咨询顾问”，Enright教授讲，“但是那些在香港这个竞争性的市场服务一年后仍能够呈上同样职称的名片的人应给予公正的机会”。

总体上讲，该调查结果推断，咨询顾问一致认为如果他们有更高的职业声誉的话，他们公司会有更多的客户。值得注意的是，那些总部设在香港的公司的职员比那些总部设在其他地方的公司的职员更同意这一观点。然而，咨询顾问们并不认为有些公司不愿意接受管理咨询人员是因为他们声誉不好，虽然那些会见者和团体参与者都认同这点。由于任何行业都可以提高自己已经很高的职业声誉以求获取更多的客户，这些数据可能彼此并不一致。

调查报告的结果进一步显示，当反馈者被问及关于职业水准

的直接比较的问题时，管理咨询顾问的总体职业水准相对较高——正如预期的一样——仅次于会计公司，略微超出法律公司，并远高于公共关系公司。“令人安心的是，使用者和非使用者对管理咨询公司的职业水准评价都处于合理的高水平。非使用者对咨询顾问职业水准的评价低于使用者，法律公司和会计公司仍然处于较高水平，但是公共关系公司明显较低”。

总部设在香港的公司比总部设在其他地方的公司的使用者/非使用者对管理咨询的职业水准评价较高。制造业公司对管理咨询公司和法律公司的职业水准评价相同。服务业对管理咨询的评价略高于制造企业或者进出口批发企业，咨询顾问的职业水准等级相对低于法律公司和会计公司，正如下面报告中的表 5.2.22 和表 5.2.23 所示。

表 5.2.22

和下述服务相关的职业水准级别(数值范围 1～5)	所有咨询顾问	香港 HQ 公司	非香港 HQ 公司	所有使用者/非使用者	非使用者	使用者
会计公司	3.92	3.96	3.79	3.9	3.82	3.95
法律公司	3.73	3.69	3.89	3.87	3.84	3.88
管理咨询公司	3.81	3.78	3.89	3.60	3.44	3.71
公共关系公司	3.22	3.17	3.37	3.26	3.17	3.31

表 5.2.23

和下述服务相关的职业水准级别(数值范围 1～5)	所有使用者/非使用者	香港 HQ 使用者/非使用者	非香港 HQ 使用者/非使用者	进出口	服务公司	制造公司
会计公司	3.90	3.95	3.83	4.02	3.87	3.91
法律公司	3.87	3.89	3.84	4.04	3.87	3.73
管理咨询公司	3.60	3.71	3.47	3.65	3.51	3.70
公共关系公司	3.26	3.39	3.10	3.27	3.16	3.43

结论

总的来讲，该调查表明管理咨询是一个不断增长的行业。市场的过度供给并没有阻碍行业的增长，相反地，限制增长的主要因素看来是由于合格的专业人员的缺乏而不能跟上市场的需求。

这项调查影响了咨询行业的整体力量。该调查六个月后，香港大学管理学院设立了为期六个月的管理咨询和变革的培训项目，并颁发证书。这在当时非常新奇，并被普遍接受。ICMCI 的前任主席 Walter Viera 说，这是亚洲地区除印度之外惟一关于管理咨询顾问的有组织的教育项目。2001 年，该项目开始招收第四批学员，并且已经有 90 个学生毕业，他们中约有一半进入了管理咨询公司。

一年后，香港管理咨询协会成立，它的明确目的是提升管理咨询业的职业水准。2001 年 5 月，该协会共有 60 名会员，并且数目在不断提升（见www. imchk. com. hk）。

总而言之，珠江三角洲地区的管理咨询部门提供的服务范围远比东南亚其他地区要广泛，并且可能最重要的是，它是中国服务范围最广泛的地区。虽然自 1998 年之后，主要由于金融危机的原因，咨询服务进入低增长的相对平稳时期，但由于网络公司和移动商务的推动，咨询服务的复杂水平却有所增加。就咨询服务的交付方式而言，亚洲和澳大利亚地区可能最为复杂。全球化使香港和珠江三角洲地区成为咨询服务业最重要的中心之一。

日本

Matsui Shigeki

Zen-Noh-Ren（全日本管理咨询联合会）自 1949 年成立以来，就作为一个管理相关的职业协会的集中团体进行活动，并致力于管理咨询的宣传和指导，目的是为了促使管理在日本发展成一门科学。

近年来，由于“破裂的泡沫”经济的影响，日本开始呈现出严重的长期衰退迹象。为了改变这一局势，当地政府开始快速地进行重建和再造项目。虽然如此，日本企业在调整就业和恢复经济方面仍处于困境。为了在竞争的市场中求得生存，他们要面临许多的管理问题，尤其是开发他们的整体企业战略。因此，我们确信对管理咨询的需求将会增长。

日本管理咨询的历史可以追溯到提高生产效率的年代，如机械制造领域，现在，管理咨询业对其他各种行业的效率提高都有贡献。随着近来经济全球化的发展，管理任务变得日益多样化、复杂和计算机化，对管理咨询服务的需求也会因此而增长，而同时管理咨询服务的有效性和可信性也得到检验。

在 1994 年和 2000 年，Zen-Noh-Ren 和日本政府合作，对管理咨询公司、管理咨询服务的个人执业者和日本管理咨询服务的使用公司进行了一项详细的调查，目的是为了明确商业企业和管理咨询公司在不断改变的环境中未来的位置和发展方向。本章内容包括此项调查结果的总结，还有目前日本管理咨询业的地位。

1994 年调查的主题是“管理咨询目前的地位和前瞻”。它调查了2 500家管理咨询公司、5 400名个人执业者和1 200家客户公司。那些真正回收的问卷包括 280 家公司、1 750名个人执业者和 90 家客户公司。本章的前三部分对回馈的调查结果进行分析。这些结果可能有些过时，但它们确实有助于我们确定日本管理咨询企业发展的趋势和方向。

2000 年的调查主题是在变化的企业环境中公司所面临的管理问题，和客户公司对管理咨询企业的期望。它调查了2 600家公司、250 名知识分子/专家/个人执业者和 300 家管理咨询公司。此次 200 家公司、30 名个人和 70 家管理咨询公司做出了反馈。下面的分析给出了调查结果的分析和汇总。

日本管理咨询公司

总体特征

目前还没有日本管理咨询公司的准确数目。

经营年限

自二战后管理咨询在日本产生，有一半的公司大约有 20 年的历史，大约有 30 家公司有超过 30 年的历史。公司的规模在扩大，就业人数也在增长。

组织类型

多数公司都是集团企业，有些是有限责任公司。几个大型的公营企业也包括在内。Zen-Noh-Ren 有 62 家会员，包括 28 家私人企业、27 家公营企业和 7 家其他企业。

雇员数目

拥有 5 名以上员工的公司有 70 家或更多，并且这一数目每年都在增长。另一个特征是，除了正规的员工，公司还雇用大量的临时工，并且公司规模越大，销售人员和其他人员比率越大。

年销售额

有 20 家公司的销售额不到5 000万日元；50 家公司报告的销售额超过 1 亿日元。超过 40 家公司报告的年销售额大于 10 亿日元。按公司的形势比较，多数有限公司和个人执业者的年收入不到5 000万日元，而大约 70%的集团企业年销售额超过 1 亿日元。因此，这两类企业之间存在着明显的差距。

MC 服务要求的类型

管理咨询服务的范围因公司规模大小而不同。整体上讲，症状分析/指导是最常见的服务类型，接下来是调查/研究、教育/培

训和管理咨询/建议，它们占全部咨询服务的50%以上。其他服务包括信息提供、数据服务、公共研讨会等。

小型公司

小型公司主要提供症状分析/指导、调查/研究和管理咨询等服务。多数小型企业是自己经营的个人，如税务会计和社会保险分析家，他们许多人在提供其他服务时也一起提供管理咨询服务。长期的管理咨询顾问合同数目正在上升。

中型或大型公司

中型或大型公司要求更多的信息研讨会和较少的管理咨询。大中型企业的症状分析/指导服务所占比率在上升，使他们更像专业的管理咨询企业。一些大公司集中提供智囊团服务，强调调查的作用。

客户企业类型

按规模排列，客户公司类型包括批发/零售业、建筑业、服务业、政府/公共团体、制造业和信息业。

合同类型

按规模排列，各种类型的合同有顾问合同、项目合同和质量基础的合同。对于顾问合同，负责的管理顾问在相当长的一段时期内定期去拜访客户。许多小型公司选择此类合同。

合同价值

每份合同的价值在每定单100万～500万日元之间。不到五人的小型公司中有50%的公司签订的合同金额在每定单100万日元以下，而100～500人的公司中有60%的公司签订的合同金额在每定单500万日元或以上，超过1 000人的大公司金额会更高。不同规模的公司之间存在明显的差异。

我们假定这种差异来源于合同内容和客户公司的规模。换句话

说，大型的MC公司比较容易从大型公司那里得到大型项目定单。

招聘、培训和管理

招聘

大部分新雇员都是有工作经验的。小型公司通常不雇用刚毕业的大学生。职业管理咨询顾问的工作要求具备工作经验和技术知识，如果让一个没有经验的人为客户提供服务，将会破坏公司的声誉。

因此，小型公司并不具备招聘刚毕业的大学生，并给他们提供适当的教育和培训的能力。

选拔标准

选拔标准包括三个领域：一般判断力、技术知识和态度。占最大比重的是态度——创新能力、说服能力、分析能力和真诚。这三项标准是真实的选拔测试中要评价的三项能力。

60%的反馈者讲他们的测试项目包括职业道德和行为规范。

教育和培训的持续时间

许多公司对刚毕业的大学生进行为期一到三个月或者一到两年的培训，和对那些招聘来的有经验的员工进行三个月的培训。此外，许多公司还由那些有经验的职员对他们进行三个月的工作培训。

公司的内部组织

许多公司的组织形式是工作基础（症状诊断、教育、研究等），有些公司的组织形式是行业基础（制造、商业、财务、公用事业等）。每个公司的管理哲学和其他管理特性可以通过组织结构反映出来。

业绩、评价、质量控制和问题

公司的整体业绩

公司的整体业绩通过销售利润率、重复定单率、营业周期等指

标来计量。质量报告、重复合同率、营业周期、分销次数、新技术开发等等指标可以作为评估单个员工业绩的准绳。由于不存在这些指标的标准数值或行业平均数，业绩评估通常建立在历史纪录或个人比较的基础上。

质量控制

质量控制不是一项简单的任务，咨询工作分为以下三个阶段：

- 计划
- 执行
- 跟进

小公司的质量控制很难检验，因为有的没有质量记录，有的根本没人关注。然而大型公司却对质量控制高度关注，并在经营阶段中采用系统的方法加以控制。

问题原因

产生问题的四个主要原因如下：

- 由于企业环境未预期的变化或者是客户对咨询顾问的过高评价导致客户管理战略的改变
- 客户准备不充分，部分原因是由于缺乏咨询顾问的解释
- 客户和咨询顾问相处不融洽，两者对这种糟糕的关系都有责任
- 因为在初始协商阶段缺乏充分的沟通，或者考虑问题的方式不同和双方的预期不同，导致对客户的需求缺乏理解

提高咨询技巧的措施

固化法

“内部研究会议”是提高管理咨询技巧最经常使用的固化方法(Concrete Methods)。其次经常使用的方法是“开发新技术的准备情况”。

这里我们可以再一次看到公司规模决定的差异。为了提高管

理咨询技巧，小于等于5位员工的公司有30%运用研究会议和新技术开发。多于5位员工的公司有50%使用这些方法。这表明，公司规模越大，他们就越多地使用这些方法来提高顾问们的技巧。超过50人的大公司中，有超过30%的顾问通过参加“学术研讨会”来提高他们的技术知识。

技术发展的实践法

“鼓励员工调查研究”、“形成项目组”、“和外部学院/大学联合”及“建立内部研究机构”是经常提及的方法。“个人调查研究”是不到5人的小公司经常使用的方法。大型公司比较强调企业整体的系统方法。

国际化

小型公司(少于5人的)变得越来越国际化，但是没有明显的经济成果。包括调查研究、症状分析、教育、咨询和演讲等诸如此类的活动。

许多市场调查的结果也被接受，此项内容是对海外企业、海外市场调查的指南，指导发展国内企业，和国外企业建立联系。

海外包括韩国、东南亚、中国和北美等国家。许多公司希望变得国际化。公司规模越大，越希望向海外扩张。有些公司已经在海外建立了自己的机构，正计划进一步扩大他们的海外市场。

个体管理咨询顾问

管理咨询顾问的数目

有些管理咨询顾问以个体的方式自我经营，而有些是受雇于某些公司。那些自我经营的MC有的是税务会计，有的是社会保险分析家或工程师。就收入而言，他们的大部分收入来源于管理咨询，而有的和其他职业的收入不相上下。此外，管理咨询在日本还没有成为一项职业，因此经常可以见到不同的名称。这是实际

情况，我们很难获得执业的管理咨询顾问的准确数目。

除了正规的顾问，公司还雇用临时的顾问。这种趋势使目前的管理咨询顾问数不断增长。1998 年的调查估计，加上那些对37 000个自我经营的顾问和公司雇用的管理咨询顾问起补充作用的职员，日本大约有60 000个顾问。然而，我们无法讲此数字是准确无误的。公司的数目也是同样。例如，非常小的公司无法判定是个体经营还是公司经营。

还有一件事情值得注意。除了他们原来的狭义上称为管理咨询的业务，近来一些公司倾向于把业务分散到普通教育、公开研讨会、研究、出版等领域。我们还应注意，有的业务正朝着管理咨询的方向发展，这使我们很难界定此行业的界限。

正是在这种情况下，1994 年的调查是对管理咨询顾问和管理咨询公司的调查。

专业领域

伴随着日本近年来的经济发展和结构变革，企业战略和公司的优势地位也在改变。因此，咨询也需要改变，咨询顾问的能力范围也应不断改变。管理咨询顾问的主要能力范围如下：

- 管理计划——中期和长期计划
- 管理战略
- 新业务开发
- 营销
- 生产控制
- 人力资源/劳动关系
- 教育/培训
- 系统开发/就业
- 管理开发

年龄和经验

由于管理咨询顾问的职业特性，管理咨询顾问的平均年龄比其他行业偏高。超过 15 年工作经验的顾问占该行业顾问数的 50%，不到 5 年工作经验的仅占 10%。该行业需要有多年的工作经验。年轻的顾问通常缺乏工作中的说服性所需的砝码。这也是为什么该行业雇用如此多有经验的人和退休顾问进入这一市场的原因。这些退休顾问通常采用自我经营的方式。

至于他们的学术背景，大约 70%的人是大学毕业，大专毕业的比重有轻微的上升。

下述方面要求咨询知识和经验：

- 与一般营利企业的员工一起工作
- 为某个公司工作时获得专业的管理咨询认证
- 本职是会计人员，增加咨询服务

只有少数刚毕业的大学生会被咨询公司雇用。许多自己经营的咨询顾问同时还提供税务会计、会计或社会保险分析的服务。多数顾问在作为个人执业的管理咨询顾问一段时间后就开始从事管理咨询工作。

收入和工作日

多数自我经营的顾问年收入在 500 万到2 000万日元之间。年龄最大的团体——四十几岁或五十几岁——每年有1 000万到 2 000万日元的收入。这些收入中目前工作所占的比例无法清楚。

许多自己经营的顾问以顾问合同的方式工作。其他的按照预算框架的项目或工作收取报酬。

看来管理咨询顾问的工作比我们一般想象的要辛苦，他们挣的钱越多，工作的天数也越多。

业务范围/行业类型

自己经营的顾问们通常从事下述行业的业务：

- 第二产业——建筑业、制造业、机械加工、食品、电力
- 第三产业——商业、批发、零售、其他服务业、政府有关的教育、信息

商业占最大的比重，这表明许多客户是小型/中型的企业。

海外经营

大约20%的个体咨询顾问有海外经验。然而，他们一般只在日本做生意。那些有海外经验的顾问中有65%是在韩国和东南亚国家工作。此外，在中国的业务正不断提高。

为了增长海外的业务，非常重要的是学会外国语言的技巧。在这方面，和大型组织相比他们处于劣势。

海外合同包括教育/培训、管理战略、生产控制、系统开发/使用、中长期计划等。

客户存在的问题

客户问题的原因如下：

- 客户准备不充分或缺乏配合
- 客户商业环境的改变
- 客户企业战略的改变
- 社会环境/外部环境的改变
- 和客户的高级管理层/执行官之间关系不融洽

虽然上面的观察部分或者全部都是正确的，但我们应当注意，这只是咨询顾问单方面的观点。

咨询顾问的才能

一个有能力的管理咨询顾问应当具备下述才能：

- 真诚
- 说服力
- 分析能力
- 创新性
- 健康
- 职业道德行为
- 商业道德

对于以上各点重要性的排序意见只有轻微的差异。值得注意的是“健康”包括在上述列表内，公司和客户都一致同意这一点。正如前面提到的那样，咨询顾问比普通的公司职员工作时间要长，几乎没有什么时间可以和家庭成员共度。他们深信，没有良好的健康状况也无法好好工作。

用户公司

咨询服务的市场/用户

基于用户公司的规模

大型 MC 的用户是大型公司。公司越大，存在的问题越多。这些公司有足够的大笔预算进行外包来解决他们存在的管理问题。

按企业/行业类型

第二产业是最大的客户，占 60%。依次是化工、运输工具和其他产品的制造。第三产业占 45%，其中批发/零售业是最大的客户。三分之二的批发/零售企业使用管理咨询服务。建筑业和服务业是小型公司的大型客户。这些结果和前面调查的结果一致。

一些公司不使用 MC 服务的原因

有些公司不使用 MC 服务是因为：

- 他们没有工作外包
- 他们能够管理自己的员工
- 他们不确定管理咨询是否真的有效

上述原因的重要性大小几乎相同。

雇用管理咨询公司/咨询顾问的选择标准

选择标准如下：

- 那些以前为客户工作过的顾问具有很大优势
- 通过他们出版的书籍建立起来的声誉
- 其他熟人的推荐

在对咨询顾问的选择过程中，上述原因几乎同等重要。咨询顾问过去的业绩记录和信誉看来是关键因素。

最常见类型的合同是顾问合同或者一揽子项目合同。后者的平均佣金是每定单500万日元或较少。

MC服务的内容

客户由于下述原因使用咨询顾问：

- 人事/劳动关系
- 教育/培训
- 管理计划
- 系统开发/授权
- 管理战略
- 营销
- CI

上述列表显示，客户公司最关注的是人事问题、培训和系统相关的问题。另一方面，制造、销售和管理工作，过去是管理咨询收入的主要来源，却没有显著的增长。计算机应用的需求如OA、FA、CAD、CAM等，和财务会计的需求有所下降。我们假定，现在客户通过雇用这些领域的专业人员来解决这些问题。

实施阶段的服务范围

我们现在来看管理咨询顾问如何介入客户的业务来帮助他们解决问题。此过程存在四个阶段，包括：

- 调查分析，确定问题
- 对确定的问题提出解决方案
- 方案实施/指导
- 仅教育/培训

目前的趋势是，客户通常要求咨询顾问提供从第一阶段（调查分析，确定问题）到第三阶段（方案实施/指导）的服务。换句话说，客户想通过 MC 服务得到实用的结果。

1998 年的调查结果表明，第二阶段的服务（提出解决方案）受到欢迎。从 1994 年的调查结果判断，我们相信客户公司已经开始重视咨询服务。对自己经营的个体顾问来讲，第三阶段的服务（方案实施/指导）是最常见的。对于外国联属企业、银行业和智囊团机构来讲，他们通常使用第二阶段（对确定的问题提出解决方案）的服务。这是因为这些组织比较强调调查工作，还因为咨询业务中不存在那么多的资深顾问来解决问题。

客户对管理咨询顾问的评价

该调查显示，50％的客户对咨询服务“满意”或“有些满意”，但 20％的客户“不满意”。“不满意”的客户给出了下述原因：

- 客户公司不负责——准备不充分或缺乏合作
- 咨询顾问是负责的，但没有足够的能力解决问题

正如前面所述，咨询顾问对此有不同的看法，并叙述了他们不满意的下述原因：

- 客户公司管理环境的突然变化
- 客户公司管理战略的变化
- 客户和咨询顾问相处不融洽

客户方面的不满意可能来源于双方意见或观点的差异。即使非常明显地客户至少应当受到责备，咨询顾问也应当重新考虑问题，以提高相互的关系和恢复他们的声誉。

作为管理咨询顾问应具备的能力和本性

对于“什么是单个管理咨询顾问应具备的五种最重要的能力和(或)属性?”这一问题，下述表格显示了客户公司、咨询公司和个人执业者的回答。

表 5.2.24　　单个管理咨询顾问应具备的五种最重要的能力/属性

回　答	第一	第二	第三	第四	第五
客户公司	分析能力	真诚	道德行为	说服力	创造性
管理咨询公司	真诚	创造性	分析能力	说服力	道德行为
个体执业者	真诚	说服力	分析能力	创造性	健康

管理咨询公司和个体执业者认为“真诚”是最重要的，正如他们在 1998 年调查中回答的一样。这表明，对单个专业管理咨询顾问来讲，客户的可信性是这一企业成功的关键因素。非常有趣的事实是“道德行为”，客户公司认为这点比较重要，其他两方则不重视，而个人执业者把健康排列在第五位。不同的观点导致不同的答案。

使用内部管理咨询顾问

内部管理咨询顾问的使用越来越多，不仅是对于他们公司本身，还对于他们的子公司或合作公司、下属工厂和客户企业。

他们提供的主要服务包括管理计划、管理战略、信息系统、市场营销、生产管理、教育/培训和组织发展。

从他们的反应可以假定，内部顾问有时候对如何管理员工感到困惑。

为了应付这种内部咨询顾问数量的显著上升，需要大量的独立 MC 执业者通过内部顾问的专业化和扩展他们的业务范围来提

高他们的专业能力。

未来使用

关于未来使用咨询服务的调查发现，有一半的客户倾向于在目前的水平上使用咨询服务或者计划提高咨询服务的使用量；但是很少客户认为会局限在特定问题上使用咨询服务，也不会界定服务的特定范围。

下面按重要顺序排序，给出了使用管理咨询服务的四个原因：

- 客户需要第三方对他们的公司进行症状分析
- 使用外部专业咨询顾问比较有效率
- 使用外部专业咨询顾问，刺激内部职员的发展
- 公司内没有合格胜任的职员

同时，用户公司给出的不使用咨询服务的最常见原因是，公司内存在合适的职员能够提供管理咨询服务。许多公司给出的另一个原因是他们不确信使用管理咨询公司的效果。因此，MC 公司和个人执业者集中精力开发市场非常必要。

管理咨询的前景

2000 年，应经贸工业部的要求，Zen-Noh-Ren 进行了一项有助于形成 21 世纪管理咨询远景的调查问卷。该调查研究的问题之一是在不断变化的国内和外部经济环境中，如何创造日本产业国际竞争力的基础。

我们对不同行业、信息完备人士和管理咨询公司进行了调查，寻求他们对某些主题的观点，我们对调查结果归纳为以下三点：

- 由于在日渐全球化的市场中日本企业不断失去和其他国家竞争的优势，日本行业对管理咨询服务的需求不断增加
- 由于客户很难清晰地了解自己所处的位置，管理咨询服务市场越来越分散化
- 为了帮助咨询公司开发他们的咨询能力和招聘经过充分

培训的有能力的顾问，在企业/大学之间交换学员/咨询顾问变得十分必要。社会对管理咨询的承认并不足以让客户对他们产生信任

客户公司的管理问题

■ 管理咨询活动的全球化对企业的许多方面产生影响：

——没有边界的市场竞争

——商业规则和技术的全球标准

——放松管制、汇率风险

■ 为了应付日益增长的全球化提出的那些直接的管理挑战，企业应当集中精力解决下述问题：

——改革管理体系

——修改会计准则

——避免汇兑风险

■ 未来的必要措施将包括：

——招聘和教育/培训有能力的/合格的职员

——加强公司治理

——改革管理体系

就全球化而言，影响行业的关键因素是没有边界的市场竞争，这促使他们建立新的商业规则。

客户公司对管理咨询企业的利用

为了下述目的，公司强烈期望能够在未来利用管理咨询服务：

■ 管理战略/企业战略计划

■ 人事体系重构

■ ISO 关系

■ 确立管理体系

■ 建立管理信息系统

调查的结果是，在不断变化的管理咨询环境的影响下，客户对管理咨询顾问最大的需求集中在“管理战略计划和业务战略”上

面。随着不断变化的竞争规则和日本在全球的产品和成本竞争优势的下降，日本各产业都急于建立新的战略，以应付快速变化的经济和行业环境。然而，我们相信，有些日本企业缺乏建立有效的战略所需的计划能力。

这使我们再一次意识到，前面提及的招聘和教育/培训有能力的/合格的专业顾问是最重要的。

对咨询业的期望

所有的行业和信息完备者都希望管理咨询顾问在信息提供中起到关键作用。所有的客户也希望他们在管理咨询服务上完全依靠管理咨询企业；信息完备者希望能够不断提高他们的咨询能力，建立一个完整的MC认证系统。专业管理咨询顾问期望保持自由竞争，建立一个能够培训和发展有能力的专业顾问的协会。

IT活动问题

客户公司和MC执业者都强调下述三点是需要解决的挑战：

- IT利用计划不充分
- 对IT缺乏基本的理解力
- 在利用IT方面不具备充分的领导地位

此外，人们普遍认为，提出能够成功适应IT变化的新的战略提议和实现此种计划是管理咨询业面临的主要挑战。

参考文献

Arah, J (2001) Association of Management Consulting of Slovenia—— AMCOS Profile for the FEACO/VTMSZ Seminar, Budapest 1 st June 2001

Canbacks, S(1999), The Logic of Management Consulting, *Journal of Management Consulting*, November, May, pp. 3—12, (Part Two), pp. 7—8

Czerniewska, F(1999), *Management Consultancy in the 21 st Century*,

Macmillan Business, pp. 83—89

Done, K (2001), Investing in Central and Eastern Europe, Financial Times, 8 May 2001, 1998, p. 10.

Enright, Michael and Thompson, Edmund (1998) 'Promotion of Management Consultancy Sector in Hong Kong', Hong Kong Coalition of Service Industries

Erhvervsfremmestyrelsen (1999), *Managementkonsulenter—kortl 'gning af en branche v'kst*, EFS, Copenhagen

Gibson R (1997), *Rethinking the Future*, Nicholas Brealey Publishing, p. 10

Glowczki, A (2001), Management Consulting in Bulgaria, FEACO/VTMSZ Seminar, Budapest, 1 st June

Industry Canada (1997), Sector Competitiveness Survey—Management Consulting

Kelly, R (1986), *The Gold Collar Worker: Harnessing the Brainpower of the New Workforce*, Addison-Wesley, Reading Mass, p. 5

Kipping, M and Armbtüster, T (1999), The consultancy field in Western Europe Management Consultant International Survey (134) (2000), 'Scandinavia-Doom and gloom for local internet consulting firms, but strong growth overall', November 2000, pp. 12—15

Maister, D C H, Green, R M, Galford (2000), The Trusted Advisor, The Free Press, 2000, p. 10

Management Consulting Service, Industry Sector Analysis (1998), US & Foreign Commercial Service and US Department of State

Poulfelt Flemming (2001), *The (R) Evolution of European Management Consulting Industry*, International Conference of the Management Consulting Division, Academy of Management, Lyon

Posadsky, A (2001), Consulting Business in Russia, FEACO/VTMSZ Seminar, Budapest, 1 st June 2001

Plesoianu G (2001), Management Consultancy in Romania, FEACO/VTMSZ Seminar, Budapest, 1 st June 2001

Statistics Canada (March 2001), 1998 Survey of Service Industries: Management, Scientific & Technical Consulting Industry

致谢

表 5.2.14 和 5.2.15 的印刷得到 Kennedy Information, Management Consultant International 2001 第 1 期©的许可。地址：Filtzwillam NH 03447 USA，电话：+1800 531 0007，网址：www.consulting-central.com

附　录

附录 I

管理咨询协会国际理事会 ICMCI 会员

阿根廷

Consejo Asesor de Empresas Consultoras

Leando N. Alem 465 4'g'

1003 Buenos Aires

Argentina

电话:+54 11 4311 6299

传真:+54 11 4311 2722

邮件:mz@lvd. com. ar

主席:Mario Humberto Zelarayan

执行董事:Alfredo E. Blousson

澳大利亚

Institute of Management Consultants-Austria

Level 2 The Mansion

40 George St.

Brisbane QLD 4000

Austrialia

电话:+61 7 3329 7636

传真:+61 7 3229 1838

邮件:imc@imc. org. au

网址:www. managementconsultants. com. au

会长:Bruce Crowe

秘书长:Carlie Polinski

孟加拉国

Institute of Management Consultants Bangladesh (IMCB)

c/o Survey Research Group of Bangladesh [SRGB]
396 New Eskaton Road, P O Box 7092
Dhaka 1000
Bangladesh
电话：+880 2 9351102，+880 2 9351321 或+880 2 832450
传真：+800 2 9351103 或+880 2 9560310
邮件：mshaq@bangla. net
主席：Hafiz G A Siddiqi
会长：M Saidul Haq

巴西

Instituto Brazileiro dos Consultores de Organizacao
Av. Paulista, 326-Conj. 77-Bela Vista 01310—902 Sao Paulo-SP
Brazil
电话：+55 11 289 4152
传真：+55 11 289 4152
邮件：ibco@uol. com. br
网址：www. ibco. org. br
主席：Eduardo Rocha
执行董事：Rosi Mazanati

保加利亚

Bulgarian Association of Management Consulting Organizations (BAMCO)
1 Macedonia Square
1040 Sofia
Bulgaria
电话：+359 2 917 0506
传真：+359 2 986 1279
邮件：bamco@delin. org
网址：www. delin. org/bamco

主席:Gergana Mantarkova
执行董事:Ekaterina Ignatova

加拿大

Canadian Association of Management Consultants

BCE Place,181 Bay Street
Box 835
Toronto,Ontario M5J 2T3
Canada
电话:+1 416 860 1515 或+1 800 268 1148
传真:+1 416 860 1535 或+1 800 662 2972
邮件:camc@camc-consul.org
网址:www.camc-consult.org
主席:Jan Grude
会长兼 CEO:Heather Osler

塞浦路斯

Institute of Management Consultancy-Cyprus

Cyprus Technology Foundation
Ionion Nison No.1
1st Floor,Akropoli
P.O. Box 20783
1663 Nicosia
Cyprus
电话:+357 2 317288
传真:+357 2 318087
邮件:idrymatech@industry.cy.net
网址:www.industry.cy.net
主席:Nicos Rolandes
执行董事:Costas Y. Konis 博士

丹麦

Danish Institute of Certified Management Consultants

Chr Richardts Vej 3

P. O. Box 782

DK-5230 Odense M

Denmark

电话：+45 70 262 002

传真：+45 70 262 003

邮件：info@dicmc. dk

网址：www. dicmc. dk

主席：Peter Sorensen

执行董事：Peder Friis

芬兰

The Finnish Management Consultants LJK

Etalaranta 10

00130 Helskinki

Finland

电话：+358 9 622 4442

传真：+358 9 662 1009

邮件：ljk@ljk. fi

网址：www. ljk. fi

主席：Petti Harmnen

执行董事：Jani Kekkonen

德国

Bundesverband Deutscher Unternehmensberater—BDU e. V

Zitelmannstrasse 22

53113 Bonn

Germany

电话：+49 228 9161 0

传真：+49 228 9161 26
邮件：wey@bdu. de
网址：www. bdu. de
主席：Remi Redley
执行董事：Christoph Weyrather

希腊

Hellenic Association of Management Consulting Firms
13 Elikonos Str.
GR 152 34 Chalandri
Greece
电话：+301 68 58 653
传真：+301 68 40 784
邮件：sesma@hol. gr
主席：Lambis Dolkas
秘书长：Napoleon Karantinos
执行董事：Kitty Louropoulou

中国香港

Institute of Management Consultants-Hong Kong
c/o The Poon Kam Kai Institute of Management
University of Hong Kong Town Center
3/F Admiralty Center，18 Harcourt Road
Hong Kong
电话：+852 2865 2108
传真：+852 2866 7052
邮件：info@imchk. com. hk
网址：www. imchk. com. hk
主席：Gregg Li
执行董事：Betty Wong

匈牙利

Association of Management Consultants in Hungary-Vezetési Tanácsadók Magyarországi Szövetsége

Szent István Krt. 11.

Budapest H—1055

Hungary

电话：+36 1 302 7681 或+36 30 685 826

传真：+36 1 302 7681

邮件：vtmsz@mail. datanet. hu

网址：www. datanet. hu/~vtmsz

主席：Gabor Kornai 博士

执行董事：Sándor Hetyey

印度

The Institute of Management Consultants of India

Center 1，11 th Floor，Unit 2

World Trade Center，Cuffe Parade

Bonbay 400 005

India

电话：+91 22 218 5319

传真：+91 22 218 5319

邮件：imci@vsnl. com

主席：Dilip Sarwate 博士

执行董事：Vishakha Desai

爱尔兰

Institute of Management Consultants-Ireland

Confederation House

84/86 Lower Baggot Street

Dublin 2

Ireland

电话：+353 605 1600
传真：+353 638 1600
邮件：robert. grier@ibec. ie
主席：Gerry McLarnon
执行董事：Robert Grier

意大利

APCO(Associazione Dei Consulenti Di Direzione E Organizzaione)
Corso Venezia，49
20121 Milano
Italy
电话：+39 2 77 50 449
传真：+39 2 77 50 480
邮件：segreteria@apcoitalia. it
网址：www. apcocitalia. it
主席 & 执行董事：Claudio Antonelli，CMC

日本

Zen-Noh-Ren
Kindai Building 6F 12—5
Kohimachi 3 Chome
Chiyoda-Ku
Tokyo 102—0083
Japan
电话：+81 3 3221 5051
传真：+81 3 3221 5054
邮件：imcj@zen-noh-ren. or. jp
网址：www. zen-noh-ren. or. jp
主席：Akira Hattori
执行董事：Kasio Uehara

约旦

Institute of Management Consultants of Jordan

9 Mogadishu Street-Um Uthaina

P. O. Box 926550

Amman 11110

电话：+962 6 553 08567

传真：+962 6 553 0858

邮件：imc@go. com. jo

网址：www. imc. com. jo

主席：Tayseer Abdel Jaber

执行董事：Hatem Abdel Ghani

马来西亚

Institute of Management Consultants-Malaysia

Level 1，Menara Sungei Way

Jalan Lagun Timur，Bandar Sunway

Petaling Jaya

Malaysia 46150

电话：+60 3 735 2811

传真：+60 3 736 4048

邮件：musghaz@m. net. my

网址：www. m. net. my

主席：Datuk Paduka 博士；Saleha bt Mohd Ali

执行董事：Mustapha Ghazali

荷兰

Ooa，Orde van organisatiekundigen en-Adviseurs

Postbus 302

1170 AH Badhoevedorp

Netherlands

电话：+31 20 658 02 55

传真:+31 20 658 01 00
邮件:ooa@wispa. nl
主席:Robert Florijn
执行董事:Joke van Iperen

新西兰

Institute of Management Consultants New Zealand Incorporated

P. O. Box 6493
Wellesley Street
Auckland
New Zealand
电话:+64 9 427 4443
传真:+64 9 427 4400
邮件:ron. evans@hawkeye. co. nz
主席:Philip Verstraaten
执行董事:Ron Evans
国务秘书:Colin Kropach

尼日利亚

IMC,Nigeria

P. O. Box 9194
Kaduna
Nigeria
电话:+234 62 214073
传真:+234 62 241048
邮件:nimc@inet-global. com
主席:Philemon Agashua
执行董事:David Iornem

挪威

Norges Bedriftsr dgiverforening-NBF

Interforum Partners AS
Askerveien 61
N-1370 Asker
Norway
电话：+47 6698 9990
传真：+47 6678 9993
邮件：nbf@interforum. no
主席 & 执行董事：Cato Musaeus

波兰

Association of Economic Consultants
Stowarzysznie Doradcow
Gospodarczych
Warszawska Street 39/41
61—028 Poznan
Poland
电话：+48 61 650 32 32
传真：+48 61 650 32 16
邮件：dgasa@dga. com. pl
网址：www. dga. com. pl
主席：Andrew Glowacki
执行董事：Krzysztof Broniatowski

新加坡

Institute of Management Consultants-Singapore
20 Maxwell Road
#08—09，Maxwell House
Singapore 069113
电话：+65 372 1728
传真：+65 372 1727
邮件：imcsec@mbox3. singnet. com sg

网址：www. imcsin. org. sg
主席：Garry Ng
执行秘书：Emily Tay

南非
IMCSA
P. O. Box 798
Hurlingham Manor 2070
South Africa
电话：+27 83 2632579 或+27 11 7893241
传真：+27 11 7893232
邮件：imcsa@global. co. za
网址：www. imcsa. org. za
主席：Laurie Hall
执行董事：Angelo Kehayas

西班牙
Instituto de Consultores de Organizacion y Direcion
Orfila，5—Escalera 1—4 D
28010 Madrid，SPAIN
电话：+91 308 01 61
传真：+91 308 23 27
主席：Luis Herrera Carrero
执行董事：Edwardo Mendiciutti

瑞典
Swedish Association of Management Consultants
Box 7469
S—103 92 Stockholm
Sweden
电话：+46 8 20 83 30

传真：+46 8 21 25 40
邮件：anders. grufman@grufman-reje. se
主席 & 执行董事：Anders Grufman

瑞士

ASCO, Association Suisse des Conseils en Organisation et Gestion
Forchstrasse 428
Postfach 923
8029 Zurich
Switzerland
电话：+41 1 395 24 04
传真：+41 1 395 24 05
邮件：office@asco. ch
网址：www. asco. ch
主席：André Wohlgemuth
执行董事：Marianne Senti

英国

Institute of Management Consultancy
17—18 Hayward's Place
London ECIR 0EQ
United Kingdom
电话：+44 20 566 5220
传真：+44 20 566 5230
邮件：consult@imc. co. uk
网址：www. imc. co. uk
主席：Penny Bickersaffe
副主席：Brain Ing
总裁：Ian Barratt

美国

Institute of Management Consultants-USA

Suite 80

2025 M Street

Washington DC 20036－3309

USA

电话：＋1 202 367 1134 或＋1 800 221 2557

传真：＋1 202 367 2134

邮件：office@imcusa. org

网址：www. imcusa. org

主席：E. Michael Shays

总裁：David Rohn

附录Ⅱ

管理咨询学会欧洲联合会(FEACO)会员

Fachverhand Unternehmensberatung
und Datenverarbeitung(FUD)
Wiedner Hauptstrasse 63
A—1045 Vienna
Austria
电话:+43 1 50 105 35 39
传真:+43 1 50 105 285
邮件:office-ubdv@wko. at
网址:www. ubdv. or. at
联系人:Herbert Bachmaier;
Hans-Jurgen Pollirer

Association Belge des Conselis en
Gestion et Organisation(ASCOBEL)
Place des Chasseurs Ardennais 20
B-1030 Brussels
Belgium
电话:+32 2 743 4150
传真:+32 2 742 17 85
邮件:ascobel@skynet. be
网址:www. ascobel. be
联系人:Roland Van den Berghe

Bulgarian Association of Management
Consultants(BAMCO)
1 Macedonia Square,17th floor

Sofia 1040
Bulgaria
电话：+359 2 9170 506
传真：+359 2 986 1279
邮件：bamco@delin. org
网址：www. delin. org/bamco
联系人：Gergana Mantarkova；
Ekaterina Ignatova

Cyprus Association of Business Consultants
30，Grivas Dhigenis Ave.
P. O. Box 1657
1511 NICOSIA
Cyprus
电话：+357 2 665102
传真：+357 2 669459
邮件：oeb@dial. cylink. com. cy
联系人：George Phedonos；
Chris Michaelides

Association for Consulting to Business(APP)
Veletrzni 21
CZ—170 01 Praha 7
Czech Republic
电话：+42 02 87 90 43
传真：+42 02 87 90 43
邮件：asocpor@asocpor. cz
网址：www. asocpor. cz
联系人：Ivo Ulrych；Miroslav Kobza

Dansk Management Råd(DMR)

14 A,2. sal,Amaliegade

DK—1256 Copenhagen K

Denmark

电话:+45 33 18 16 20

传真:+45 33 18 16 25

邮件:kh@danskmannagementraad. dk

网址:www. danskmanagementraad. dk

联系人:Jannick Pedersen ;

Karsten Hillerstøm

Management Consultancies Association(MCA)

49 Whitehall

London SW1A 2BX

England

电话:+44 20 7321 3990

传真:+44 20 7321 3991

邮件:mca@mca. org. uk

网址:www. mca. org. uk

联系人:Bruce Petter;Pippa Wylde

Liikkeenjohdon Konsultit LJK

Eteläranta 10

FI—00130 Helsinki

Finland

电话:+358 9 622 4442

传真:+358 9 6220 1009

邮件:ljk@ljk. fi

网址:www. ljk. fi

联系人:Liisa Nakari;

Pentti Harmannen

Synec Conseil en Management(Chambre Syndicale des Sociétés de Conseil)
3 Rue Léon Bonnat
F—75016 Paris
France
电话:+33 1 44 30 49 20
传真:+33 1 40 50 73 57
网址:www. syntec-management. com
联系人:Brigitte David—Gardon;
Alain Donzeaud

Bundesverband Deutscher Unternehmensberater e. V. (BDU)
Zitelmanntrasse 22
D—53113 Bonn
Gremany
电话:+49 228 91 61 0
传真:+49 228 91 61 26
邮件:info@bdu. de
网址:www. bdu. de
联系人:Christoph Weyrather;
Rémi Redley

Hellenic Association of Management Consulting Firms(SESMA)
115 Vas. Sophias Avenue
Mavili Square
GR—115 21
Greece
电话:+30 1 64 70 660
传真:+30 1 64 70 661

邮件：sesma@hol. gr
网址：www. sesma. gr
联系人：Athanassios Mavros；
Alexandra Rapakoulia

Association of Management Consultants in Hungary(VTMSZ)
11 Szt. István Krt
H—1055 Budapest
Hungary
电话：+36 1 302 76 81
传真：+36 1 302 7681
邮件：vtmsz. iroda@mail. datanet. hu
联系人：Sándor Hetyey；
Kornai Gábor

Associazione delle Società di Consulenza Direzionale e Organizzat. (ASSOCONSULT)
Plazza Velasca 6
I—20122 Milan
Italy
电话：+39 02 866 686
传真：+39 02 890 12750
邮件：assoconsult@fastwebnet. it
网址：www. assoconsult. com
联系人：Patriaiz Marino；
Federico Butera

Raad van Organisatie Adviesbureau(ROA)
P. O. Box 85515

NL—2508 CE The Hague
Netherlands
电话：+31 70 313 1311
传真：+31 70 364 3748
邮件：harriet. baars@cmg. nl
网址：www. roa-advies. nl
联系人：Harriet Baars；
Pim Zoeteweij

NBF-Norges
Bedriftsrådgiverforening
c/o Interforum Partners AS
Askerveine 61
N—1384 Asker
Norway
电话：+47 6698 9990
传真：+47 6678 9993
邮件：catom@online. no
联系人：Cato Musaeus

Stowarzyszenie Doradcow
Gospodarczych w Polsce(SDG)
ul. Chalubinskiego 8 p. 38/68
PL 00—613 Warsaw
Poland
电话：+48 22 8301 422
传真：+48 22 8301 423
邮件：sdg@sdg. com. pl
网址：www. sdg. com. pl
联系人：Mikolai Illukowicz；
Andrzej Glowacki

Associaçao Portuguesa de Projectistas e Consultores(APPC)
Avenida Antonio Augusto Aguiar 126
7th Floor
P-1050 Lisbon
Portugal
电话:+351 21 358 0785/6
传真:+351 21 315 0413
邮件:info@appconsultores. pt
网址:www. appconsultores. pt
联系人:Fernando Rolin;
Manuela Lourenço

Asociatia Consultantilor in Management din Romania(AMCOR)
7—9 Piata Amzei,Sc. C,ap. 6
70174 Bucharest
Romania
电话:+40 1 3126891
传真:+40 1 3127094
邮件:svasta@mail. kappa. ro
网址:www. amcor. ccir. ro
联系人:Mihai Svasta;
Mihail Dumitrescu

Association of Consultants for Economics and Management(ACEM)
12 Petrovka
103 756 Moscow
Russia
电话:+7 095 928 26 16

传真：+7 095 200 44 52
联系人：Alexander Posadsky；
Sergey Vasiliev

Association of Management Consultants of Slovenia(AMCOS)
Dimiceva 13
1504 Ljubljana
Slovenia
电话：+386 61 1898253
传真：+386 61 1898200
邮件：cernjac@hq. gzs. si
网址：www. gzs. si
联系人：Albin Cernjac；
Janko Arah

Asoc. Espanola de Empressa de Consultoria(AEC)
Orfila 5—Esc. 1—4 § C
E—28010 Madrid
Spain
电话：+349 1 308 0161
传真：+349 1 308 2327
邮件：aec@wanadoo. es
网址：www. consultoras. com
联系人：Eduardo Mendicutti；
Gil Gidron

SAMC, Sveriges Manangementkonsulenter
Kungsgatan 48

S—11135
Sweden
电话：+46 820 8330
传真：+46 821 2540
邮件：info@samc. se
网址：www. samc. se
联系人：Anders Grufman

Association of Management Consultants（ASCO）
Forchstrasse 428
Postfach 923
CH—8029 Zürich
Switzerland
电话：+41 1 395 2404
传真：+41 1 395 2405
邮件：office@asco. ch
网址：www. asco. ch
联系人：Marianne Senti；
Leonhard Fopp

附录Ⅲ

全日本管理组织联合会(Zen-Noh-Ren)会员

Zen-Noh-Ren 成立于 1949 年,正如欧洲的 FEACO 和美国的 AMCF(原称为 ACME)一样,Zen-Noh-Ren 是日本惟一的管理咨询组织联盟,发挥着重大的作用。

我们的主要目标是通过传播管理效率来提高日本整体行业的发展。明确地讲,Zen-Noh-Ren 的主要目标是,不仅通过加强会员间的沟通和信息交流,而且通过提供大量有用的管理咨询服务来促进日本行业和经济的发展。

我们过去的活动包括作为东道主国家召开第一部分和第二部分的国际效率会议,派遣日本代表团参加 FEACO 会议和创建注册管理咨询顾问(CMC)的注册系统。为了创建 CMC 注册系统,我们在 1999 年解散了原来的系统——它只接受属于某组织会员的顾问,建立了新的系统,以便那些非会员顾问也能够注册。2001 年 4 月 1 日,780 名管理咨询顾问已经得到注册资格,并同时收到国际管理咨询的执照。

现在,全世界都在密切注意日本的管理(它自第二次世界大战结束后成功地克服了无数的困难),关注它在未来的变化。日本企业如果不努力改变他们的管理方式,将无法在世界竞争中生存下去。

因此,在这种经济困难时期,不仅是工业部门,还有经济的其他部门都在关注管理咨询组织,企盼他们提出解决方案。由于 Zen-Noh-Ren 已经进入新世纪,我们计划合理安排扩展和提高我们活动范围的进程,潜在的目标是促进"刀刃式的管理方式"。

我们感激来自所有相关组织、行业整体和全部人民的持续支持。

Zen-Noh-Ren 的主要任务

国际效率会议

第一部分:主要会议

自 1949 年以来，国际效率会议每年召开一次。来自世界各国的对企业管理感兴趣的企业所有者、经理人、管理咨询顾问都聚集在一起，参加管理精英们就企业面临的重要问题的解决方案所做的演讲。该会议还供企业提出他们的案例。在 2000 年的第 52 届国际效率会议上，我们给“追求管理的技术发展水平”这一主题带来了一个全新的开始，目的是促进日本产业竞争能力的提高。

第二部分：论文介绍会议

这部分会议是介绍和讨论日本各地提交的研究主题，目的是交流和研究管理技巧和理论。此会议分成五部分：管理战略、研究开发/制造、分销/营销、人事/组织和 IT。

不仅管理咨询顾问有机会参加此会议，那些立志成为管理咨询顾问的人士和那些在企业管理方面主管实务、指导和管理改进的人士都有机会参加。

“经贸工业部奖”是管理领域惟一的此类奖项，授予提交的最好主题。“经济工业政策局、经贸工业部总经理奖”授予其他入选的主题。此外，所有入选的主题都能得到 Ueno/Godoh/Yamashita 基金的现金奖。这三个名字是日本生产改进领域的先锋。

管理咨询顾问认证项目

管理咨询注册系统自 1986 年生效。它给那些属于 Zen-Noh-Ren 成员组织的管理咨询顾问注册——和给定的标准一致。开始时，此项目仅限于会员，但近来自 1999 年 4 月 1 日开始改变，管理咨询注册系统是日本惟一的评估和注册不分国界的积极的管理咨询顾问的系统。

自 Zen-Noh-Ren1998 年加入 ICMCI 以来，Zen-Noh-Ren 注册的管理咨询顾问自动获得 ICMCI 注册的 CMC 资格。

至 2001 年 4 月 1 日，Zen-Noh-Ren 批准注册的管理咨询顾问约有 780 个。

管理咨询条件自愿规范登记/专业规范出版

为了区别 Zen-Noh-Ren 会员团体注册的管理咨询顾问和那些不合

格的低级别的注册人员，同时提高 Zen-Noh-Ren 认证的质量，Zen-Noh-Ren 1977 年在经贸工业部的指导下成立了管理咨询顾问条件自愿规范协会，经过严格的评估后登记已经批准的规范。1999 年末，上述的规则经过此种方式的改变后，Zen-Noh-Ren 会员建立的规范在不断变化的时代中起到更重要的社会作用。

至 2001 年 1 月，联盟共登记了 51 个规范和 23 个注册团体。

参加世界会议的日本代表团

FEACO 是欧洲管理咨询一个占支配地位的团体。1984 年，Zen-Noh-Ren 派出日本视察团，作为 FEACO 的非正式会员参加 FEACO 会议——每年在欧洲举办的世界管理咨询顾问会议。从那时起，日本代表团每年都参加该会议。

美洲、欧洲和世界其他各地的管理咨询顾问对日本的管理都有极大的兴趣，他们和日本的管理顾问不断就管理问题进行大量的讨论和交换意见。

第一次世界管理咨询顾问大会 1987 年 5 月在法国举行，第二次大会 1990 年在美国举行，第三次大会 1993 年在意大利举行，第四次于 2000 年 10 月在日本横滨举行，Zen-Noh-Ren 在 FEACO 和 ACME 的协助下作为东道主，第六次世界大会在柏林举办，Zen-Noh-Ren 派出了 20 人的代表前往，和世界各地的管理咨询顾问交流思想。

Zen-Noh-Ren 研究协会的创办

2000 年，Zen-Noh-Ren 研究协会成立，目的是承担“刀刃管理”的研究工作。第一年的研究工作集中在企业模式上面，研究结果编纂成报告，题为《21 世纪的先锋——在预期未来的变革中创造价值》。

管理咨询调查和其他调查工作

2000 年，Zen-Noh-Ren 对日本/海外的咨询团体、管理咨询顾问、知识分子和客户公司进行了一项调查。调查的主题是“建立 21 世纪的管理咨询远景”，目的是为了应付日本和海外企业环境的变化，发展国际竞争能力。该项调查工作是经贸工业部(METI)委派的。

专业行为规范

专业行为规范(摘录)

Zen-Noh-Ren 是一个专业协会的联合团体,致力于传播和提高管理观念和实务。作为此类的惟一一个工业团体,Zen-Noh-Ren 对工业的发展发挥了很大的作用。

我们意识到,我们成员组织的活动应当符合高水平的道德标准,为了通过社会责任感获得工业社会整体的信任,我们因此确立了这些方针。

基本平台

- 值得信任——遵守高水准的行为规范,为公众的最大利益服务
- 提高业务流程的可靠性——开发更高更有效的技术/业务流程,提高效率,确保实现有益的结果

Zen-Noh-Ren 的历史

联合会的目的

Zen-Noh-Ren 的主要目的是通过最大限度地给管理咨询提供支持,对日本经济的健康发展做出主要贡献。它致力于研究、传播、指导和实施"和日本工业在加速经济全球化的过程中面临的管理问题相关的最先进的观念、技术和方法"。

成立

Zen-Noh-Ren 成立于 1949 年,前身是全日本管理协会。成立大会和第一次全日本管理年会 1949 年 11 月在东京举行。历史概要见下表所示。

表Ⅲ.1　　主要大事编年记录

1923	为了在日本发展、传播科学的管理方法，日本管理研究协会成立。随后，日本的其他几个城市，包括东京、大阪成立了同样目的的研究协会
1927～1928	通过合并各地方的管理研究协会，日本管理联盟成立。第一次全日本的管理大会在1928年10月召开
1931	日本工业协会——工厂协会和工厂委员会的合并——成立
1942～1943	日本管理联盟和日本协会联合会合并成日本管理协会，1943年第一次全日本管理大会在大阪召开
1949	1949年第二次世界大战结束后，通过合并国内所有的管理组织，Zen-Noh-Ren(全日本管理组织联盟)成立
1950	全日本管理组织联盟(Zen-Noh-Ren——日本名字的简称)的成立得到MITI——现在的METI的部长的官方批准
1977	管理相关的资格和任命自愿规范形成，资格和任命注册服务开始
1984	联盟送出第一个日本代表团参加FEACO会议
1986	管理咨询顾问的自愿注册系统建成，第一批注册开始
1987	在FEACO、ACME和Zen-Noh-Ren的通力合作下，第一届管理咨询顾问世界大会在巴黎召开
1990	第二届管理咨询顾问世界大会在纽约召开
1993	第三届管理咨询顾问世界大会在罗马召开
1996	第四届管理咨询顾问世界大会在日本横滨召开
1998	管理咨询顾问注册系统解体，管理咨询顾问认证系统建立
1999	Zen-Noh-Ren成立50周年。第一批管理咨询顾问认证开始。Zen-Noh-Ren修正了管理咨询顾问的资格和任命的自愿规范，对这一规范给予更多的权威，使它得以广泛应用
2000	中间范围项目计划开始。派代表团参加第六届管理咨询顾问世界大会。Zen-Noh-Ren研究机构成立。

编辑致谢

引进国外优秀的经济管理类图书，一直是上海财经大学出版社发展的重要方向。“四达咨询”管理系列丛书的出版，不仅得益于上海四达测评咨询中心的领导和各位专家顾问在先进管理理论和实务的引进与传播中表现出的专业素养和远见卓识，也得益于他们对出版界同管理咨询业的强强联合提供的热情鼓励和资金支持，在此我代表上海财经大学出版社致以由衷的谢意。

四达测评咨询中心是一家专业的人力资源管理咨询服务机构，该中心本着“诚信、品质、服务、创新”的精神，为客户提供人才素质测评、招聘体系建设、工作岗位分析、薪酬体系设计、员工绩效考评等全方位的人力资源管理咨询服务。四达测评咨询中心网站：http://www.chstar.com.cn/chn/A_cc.php。

我们欢迎更多的有识之士以各种形式参与我们的工作，为繁荣中国的图书市场，为提高中国企业的管理水平而共同努力。我们的联系电话：021－65903826，电子信箱：majs@sh163.net

麻俊生

上海财经大学出版社编辑部

封面
书名
版权
前言
目录
导言：主编者
第一部分　全球范围内管理咨询的发展及实务
1.1当代国际咨询业BarryCurnow,JonathanReuvid
1.2管理咨询的演变：它的起源及全球发展MatthiasKipping
1.3跨国管理咨询公司：世界市场的领头羊MickJames
1.4IT革命和电子商务对管理咨询的影响FionaCzerniawska
1.5可持续性与管理咨询AdrianHenriques
1.6特尔菲研究和展望：咨询市场2010年远景MikeJeans
第二部分　道德规范和最优实务
2.1竞争与客观性：管理咨询、审计和外包BrucePetter
2.2最优实务中的职业道德规范：新型电子化经济中的咨询公司和胜任能力BarryCurnow
2.3道德规范和大纲C.PaulLynch
2.4管理咨询给高等教育带来的机遇SallyWoodward,AllanP.O.Williams
2.5关于管理咨询顾问自律的实际情况IanBarratt
2.6管理咨询业的发展——从停滞到衰退？HansdeSonnaville
2.7公司治理——结构、流程和功能DanielSummerfield
第三部分　管理咨询客户指南
3.1客户与咨询顾问的关系：建立标准BarryCurnow
3.2选择并任命管理咨询顾问BarryCurnow
3.3如何从管理咨询项目中获益E.MichaelShays
3.4咨询业务过程的管理BarryCurnow
3.5客户与咨询顾问之间的关系BarryCurnow
3.6评价建议或意见JonathanReuvid,JohnMills
3.7欣赏探询：强化你的组织优势AnneRadford,LizMellish
3.8管理变革中的咨询顾问角色E.MichaelShays
3.9结束咨询业务BarryCurnow
第四部分　主要咨询活动
4.1战略咨询MartinWhitehill
4.2营销咨询DavidHussey
4.3组织变革ColinJ.Coulson-Thomas
4.4合并后整合中组织和文化的变革GeofferyKitt

4.5企业转型过程中的领导者PhilipChanner,JonathanReuvid
4.6管理发展培训MylesDowney
4.7支持全球的雇员MichaelReddy
4.8沟通咨询ColetteDorward
4.9客户关系CliveBonny
4.10信息和知识管理ColinJ.Coulson-Thomas
4.11移动商务：管理咨询的下一个趋势ThomasKorseman,DanielShepherd
4.12ERP对移动商务的机会SarahTaylor,BarryCurnow
第五部分　国际性咨询
5.1发展中国家的咨询ColinAdams
5.2一些国际协会和市场组合
欧盟
奥地利HerbertBachmaier
德国KlausReiners
希腊YiangosCharalambous
爱尔兰PeterNolan
荷兰RobertFloriin
英国IanBarratt
斯堪的纳维亚国家
丹麦FlemmingPoulfelt
挪威FlemmingPoulfelt
瑞典FlemmingPoulfelt
其他西欧国家
瑞士AndréWohlgemuth
中欧和东欧
保加利亚JózsefPoór
捷克斯洛伐克共和国JózsefPoór
匈牙利JózsefPoór
波兰JózsefPoór
罗马尼亚JózsefPoór
俄罗斯JózsefPoór
斯洛文尼亚JózsefPoór
中东
约旦HatemAbdelGhani
非洲
尼日利亚DavidIornem
南非AngeloKehayas

美洲
巴西EduardodeMacedoRocha,
CristianWelshMiguens
加拿大HeatherOsier
美国
亚洲和澳洲
亚洲区概论WalterE.Vieira
澳大利亚和新西兰RichardElliott
中国LiYong
香港和珠江三角洲GreggLi
中国香港GreggLi
日本MatsuiShigeki
附录
Ⅰ　管理咨询协会国际理事会（ICMCI）会员
Ⅱ　管理咨询学会欧洲联合会（FEACO）会员
Ⅲ　全日本管理组织联合会（Zen-Noh-Ren）会员
编辑致谢