



# 书籍 任人唯贤

## 最实用的顾问聘用指南助你知人善任、物超所值

哈罗德·刘易斯  
Kogan Page, 2006  
第一版本:2004  
其他语言版本: 英语

### 导读荐语

虽然本书并非一部推陈出新之作，但本书就如何利用顾问的工作呈上了一份扎实的概述。本书包含了大量清单、项目列表、调查、案例研究和表格。有了这些内容的支持，即使是本来不熟悉这一领域的读者在阅读此书之后也能够对如何选聘和外部管理专家获得基本的认知。本书也解释了如何利用顾问和承包人的工作来完成一个高难度的项目，只是其中关于监管环境的讨论过于囿于英国本土。虽然本书的某些语句略显辗转反复，但是作者哈罗德·刘易斯的文字却足够清晰，使经理们得以快速把握基本的要点，并找到他们所需要的内容。*BooksInShort*将本书推荐给各位新晋经理人以及首次聘用外部顾问的管理人士。

### 要点速记

- 外部专家可以提供公司内部可能缺乏的知识、想法和资源。
- 但是不要期望外部专家创造奇迹，只有在你明了对他们有何所求时才聘用他们。
- 咨询业务广受欢迎。2002年，在英国执业的注册咨询公司已达40多万家。
- 咨询公司实则良莠不齐，因此更要选择信誉良好的资深咨询公司。
- 要核对每名顾问的资质证明材料。
- 召开见面会，评估对方的工作态度、细心留意对方的技巧和专业技能。
- 对于复杂的项目，要通过竞标程序，请备选的所有公司提交项目计划书。
- 从价格、工作计划、已经验证的专业能力、管理监督、管理质量(包括思路和组织)等方面来评估项目计划书。
- 给咨询公司提供一份“咨询内容概要”，简要介绍你公司的项目和项目预期成果。
- 概要内容要尽量详尽，细节的缺失会给公司带来时间和金钱的损失。

### 浓缩书

#### 为什么你需要顾问……

当今商业环境复杂多变，几乎每一家公司或早或晚都会需要外部专家的专业技能、独立观点和资源，这些外部专家也就是顾问或承包人。聘用这些外部专家可以节省商业资金，将经理解放出来，从事其他工作并为公司注入新的智慧。

在确定是否需要顾问的支持时，可以考虑下面几个问题：

- 你的目标是什么？
- 项目规模有多大？
- 如果你不请顾问帮助，将面临什么后果？
- 你需要多少名专业顾问的投入？
- 有多大份额的工作可以由内部员工完成？

- 你需要在多少时间内解决面临的问题？

“在选择咨询顾问时，最好的向导是过去的经验。”

当你聘请了顾问时，你就开启了一段专业关系。你为此投入的精力越多，你对顾问工作成果的满意度就越大，你将拥有对方的工作成果，因为你为对方的工作时间付出了报酬。

很多情况下，公司聘任顾问是因为公司需要独立的观点。因此，要准备好在顾问与你通力合作时对他们放手，不要迫使他们选择某个既定的方向，他们可能会给你带来意外的收获——这正是你给他们付薪的价值所在。

……或许你并不需要

虽然聘用顾问有诸多好处，但这并不代表你一定有这个需要。在下列情况中，公司内部的人员足以能把问题解决：

- 公司的经理能够对员工和公司运作进行客观的评估。如果是这样的话，适量增加培训就足够了。
- 资源缺口可以通过跨部门调配员工来填补。
- 董事会某些成员具有丰富的业界经验，可以充当免费的顾问。
- 公司内部的顾问了解公司的管理风格和关键特征。虽然内部顾问的经验与专业顾问相比可能略显不足，但前者的优势在于了解公司的情况。很多情况下，内部人员更能够博得员工的信赖，工作也能够推进得更快。

“要确保你的目的和期望表达得足够清晰，不留任何怀疑和误解的空间。”

其他客观外部意见的来源还包括商会、贸易协会、政府机构、兄弟单位和商业伙伴。高等院校经常会组织正式的培训项目以提高知名度并惠及公众。你也可以通过网络论坛来获取专业支持。比如，对于一个软件问题，你可能从网上聊天室获得解答比求助于专业顾问更有效。有时，聘请顾问弊大于利。如果出现以下情况，一定不要贸然聘请咨询顾问来帮助：

- 你不能够清晰地描述面临的问题。
- 你想要得到解决问题的“灵丹妙药”，或者在面临艰难的、无法逃避的抉择时，希望找一个人来代替你承担责任。
- 你之前聘请过顾问，但是失败了。那么问题可能出在你的工作方式上。
- 你要求顾问保证你能够赢得某个合同。
- 你的项目已现败相，于是你就想将这个“烫手热山芋”扔给别人。

## 顾问的种类

咨询是一个热门行业。2002年，英国境内注册运营的咨询公司和专业服务公司已达40多万家，虽然这些公司中很多规模都不大，员工数量不超过百人。有些公司甚至是非营利性的。总的来说，咨询的业务越专一，公司的规模越小；但有些大公司也提供专业服务。咨询公司一般服务于以下领域：

- **民事和商业**——会计师、律师和审计师。
- **技术领域**——工程师、环境专家、信息技术专家、勘探员、城镇规划者。
- **金融行业**——投资经理、金融规划师。
- **管理领域**——分析师。

“咨询顾问应具有的(最被看重的)能力就是聆听客户的真实意图，并根据客户的谈话内容来确定最佳和最有效的工作方式。”

几乎任何人都可以挂出顾问的执业招牌。在很多地方，这并不需要正式的审批手续。为了确保你所聘用的顾问资质出众、堪当大任，就要选择有良好声誉的公司。各地的要求有所不同。例如，英国的咨询公司应该符合以下条件：

- 公司的名称或者所附属总公司的名称应包含“特许”二字。这表明公司经过了职业资质认证，且必须满足对诸如继续教育、合乎规范的客户关系和公开费用等方面的要求。
- 获得ISO9001:2000认证标志，这表明公司符合国际专业管理标准。
- 拥有劳埃德注册质量保证证书。

因为认证和鉴定过程相当耗时，而且需要大量的文件证明，大多数的咨询公司都将获得认证的过程看作是市场营销总体的一部分。有些咨询公司购买了责任保险。在威尔士和英格兰地区营业的律师事务所必须持有专业责任保险。即使你的公司不在英国境内，你也可以决定是否要求你的顾问持有此类保险。

## 让经验做你的向导

在选择顾问的时候，要多加利用自身的经验和员工的知识。要寻找其专业能力已经得到过验证的专家。有时你已打过交道的顾问能够为你的此次项目推荐其他专业领域的出色人选。如果你从来没有聘请过顾问，你可以通过专业期刊、人名地址录、贸易协会和互联网等渠道来获取相关信息。

“顾问……负有关心客户的责任。”

通过初步调查确认了顾问候选人名单之后，要向对方索取资质证明资料。顾问们应该会很乐于提供熟知其以往咨询案例的推荐人姓名，也乐于提供自己过往工作的背景信息。通过电话和推荐人联系，向对方咨询过去与该顾问合作的经历。问问他们是否还会有机会聘用这位顾问。

下一步，安排一个与顾问的见面会，这个见面最好安排在对方的办公室。请别人将自己介绍给未来将一起工作的顾问们。留意他们的态度。他们是否认真聆听？他们对于公司所处产业及问题是否了解？他们如何收服务费？

如果项目不复杂的话，在这时你可以要求顾问做一个关于其咨询公司、所提供的服务、公司业绩的介绍。对于复杂的项目，你可以采用开放竞标的方式来选择咨询公司。一种方法是发布招标方案，征集项目建议书(RFP)，招标方案应该包括：

- 表明你作为征集项目建议书的执行方身份，解释你所代表你公司的具体部门。
- 其他一些具体要求，如对所提供的项目建议书在份数、联系人信息和地址方面的要求，以及项目建议书应呈现的格式等，你是否要求打印成册、还是需要提供电子版或是刻成光盘等。
- 你需要的附属文件的清单，如保险政策和各类执照。
- 一份解释关于你是否承担撰写项目建议书的费用。
- 一份声明关于要求顾问进行独立调查，而调查结果不应依赖于你公司提供的数据和事实。提出这份声明的原因是因为有一些顾问起诉客户公司，他们在投标书中所引用的由客户公司提供的初步数据是不正确的。

“作为一家公司，在决定聘用你最近才刚刚解聘的某些顾问时要格外谨慎。”

通常来说，公司内部组成三人小组就足以对方案进行评估了，更加复杂的项目则可能需要加派人手，评估小组应该确保收到的每一个项目建议书都满足招标书上所公布的要求，项目建议书是否按时到达？其中是否涉及所有相关问题？顾问是否坦承能够完成整个项目？有没有附带法律文件？如果方案缺失任何基本信息，则评估小组或者直接裁判出局或者要求修订，判断标准在于疏漏到底是出于严重的错误，还是仅仅由于行政上的误解和疏忽。

其他评价项目建议书的标准还包括价格是否合理、工作计划是否适度、已经验证的咨询能力是否可信、顾问的管理监督程序是否可靠已经项目建议书的制作质量(包括思路和组织)。把握评估标准并评估RFP的每一个部分。一旦决定雇用哪家公司，就要给这家公司发信阐明聘用的条款。也要将最终决定通知未被聘用的公司。

### 咨询内容要求

下一步则是通过一份工作内容描述来界定此次咨询项目的性质和范围，这份文件也叫作“内容概要”或者“咨询范畴”。当你说明咨询项目的具体组成部分时，你达成所想、获得所需的可能性就会提高。咨询内容概要可以帮助公司及其聘用的顾问更好地将精力集中在项目的重点之上，同时，这也表明了公司严谨的工作态度以及工作方法。咨询概要应该由一个人或者一名主管带领的小组来负责起草。

“即使工作规范不详，一名好的顾问一般也能够高质量地完成工作。”

咨询概要应该表述清晰、布局合理、逻辑清楚且内容详尽，但不要过于冗长。应该包括以下内容：

- **项目范围和目标**——要明确表达出期望得到的咨询结果。
- **预算**——将所有可能问题都考虑在内，如有可能出现费用超支、通货膨胀以及项目物流、范围和目标的变化。
- **资源使用和管理责任**——这包括提供专业设备和设施、安排高层经理简报和秘书支持等一系列事宜。
- **工作需求**——项目的日常实际展开等。
- **成果及其评估标准**——许多咨询项目都要求最终成果满足特定的法律、安全、健康和科学标准。
- **日程安排**——在预算、资源可得性和工作量等因素的基础上来安排项目日程。设定最后期限，但要考虑到突发事件可能导致的延误。
- **风险管理**——即使精心计划的项目也可能脱离规划好的发展轨道。要预料到这种情况所带来的经济和非经济风险。
- **支付报酬**——有的顾问选择在一定的时间阶段收取相应的服务费用，有的顾问则为项目的某一阶段选择采用“发布合同”，但保留在项目的后续阶段是否参与其中的选择。

“你收到的项目建议书有可能并不符合你的心意，顾问们的调查结果也可能会非常刺耳。”

一份不完整的“咨询概要”会给你带来麻烦。比如，一家唱片公司想要建立一个网站来展示商品目录。某个经理组建了一个团队并对工作进行了规划，但是一年之后，这个团队仍未取得任何实质性成果。于是负责该项目的经理聘用了一个咨询公司来评估各种网站建设的方案，并要求其在一个月之后进行汇报，而该经理仅为咨询顾问提供了仅有一段文字内容的“咨询概要”，来描述项目要求及其目标，其中仅有一句话提及要求顾问调查“成本因素”。在顾问提交了报告之后，经理开始抱怨对方的工作不够详尽，原来经理想要的是所有网站建设方案的明细支出预算比较。顾问重新撰写了报告才收到报酬。如果最一开始就起草一份详细的“咨询概要”，就会替双方节省大量时间和金钱，也不会有人因为受挫而备感沮丧。

### 关于作者

哈罗德·刘易斯 (Harold Lewis) 是一名作家、编辑和独立顾问，具有30多年的专业经验。他还是《投标与方案》(*Bids, Tenders & Proposals*) 一书的作者。