

《借力咨询》

图书基本信息

书名：《借力咨询》

13位ISBN编号：9787515814632

出版时间：2016-2-1

作者：官同良,王祥伍

页数：261

版权说明：本站所提供下载的PDF图书仅提供预览和简介以及在线试读，请支持正版图书。

更多资源请访问：www.tushu000.com

《借力咨询》

内容概要

全程客观记录德邦发展极具参考价值
一贯低调的德邦，首次开口，这几年在忙什么
从甲方视角，看待咨询合作的独门力作！

《借力咨询》

作者简介

官同良，德邦物流企业文化专家，曾内部出版《德邦小传》等著作。

王祥伍，华夏基石管理咨询集团首席文化专家，集团业务副总裁，资深咨询师。曾任开封信托投资公司证券总部经理、总经理助理、华夏基石企业文化顾问有限公司总经理。先后主持浙江移动、奇正藏药、江苏移动、神州数码、联想控股、兴业银行、中国移动、埃森哲、北车集团、东阿阿胶、星河集团、传化集团等数十家企业的文化、战略或人力资源咨询项目。其中江苏移动企业文化建设获2004年度中国企业文化建设年度大奖，中国移动理念体系以及央视传播语“移动改变生活”、埃森哲大中华区传播语“我们深谙王者之道”等咨询案例成为行业经典。

书籍目录

- 上篇 脱胎换骨 8
- 第一章 不寻常的成长之路 8
 - 第一节 德邦简史（1996年-2010年） 8
 - 第二节 德邦为什么成功 11
- 第二章 新起点，新挑战 16
 - 第一节 德邦还能走多远 16
 - 第二节 转型迫在眉睫 19
 - 第三节 探索与困惑 23
- 第三章 牵手咨询 28
 - 第一节 咨询“很神奇” 28
 - 第二节 咨询公司到底能不能用 30
 - 第三节 正式牵手IBM 34
- 第四章 脱胎换骨（上）：战略、组织、流程 37
 - 第一节 战略：制定蓝图，共识路径 37
 - 第二节 组织架构：从“垂直管理”到“矩阵管理” 40
 - 第三节 流程：从“若有若无”到“全面覆盖” 44
- 第五章 脱胎换骨（中）：驱动力、队伍 50
 - 第一节 驱动力：从“领导推动”到“战略目标牵引” 50
 - 第二节 队伍：构建核心竞争力 60
- 第六章 脱胎换骨（下）：信息化 72
 - 第一节 打造以客户为中心的信息系统 72
 - 第二节 实现用同一种“语言”交流 77
 - 第三节 实现业务与IT融合 80
- 第七章 进军快递，二次创业 83
 - 第一节 新格局，新机会 83
 - 第二节 坚定信心启新程 88
- 下篇 借力咨询的17条经验 92
- 第八章 树立正确的咨询观92
 - 【经验1】正确理解，准确定位 92
 - 【经验2】务实合作，长期共赢 95
- 第九章 想清楚自己要什么 100
 - 【经验3】战略清晰，咨询才有结果 100
 - 【经验4】项目规划：“磨刀不误砍柴工” 105
- 第十章 选准咨询合作伙伴 111
 - 【经验5】知己知彼 111
 - 【经验6】遴选原则和比较标准 117
- 第十一章 让咨询顾问超常发挥 122
 - 【经验7】融化咨询顾问 123
 - 【经验8】咨询顾问也需要管理 126
- 第十二章 要结果，更要方法 128
 - 【经验9】2:1共建团队，全职跟进 128
 - 【经验10】这样“榨取”咨询顾问 131
- 第十三章 管好咨询过程 136
 - 【经验11】里程碑管理与风险管理 136
 - 【经验12】项目的变更、验收与量化评价 142
- 第十四章 保证落地效果 146
 - 【经验13】项目落地，先要思想落地 146

《借力咨询》

【经验14】周密部署，持之以恒 149

【经验15】顾问辅导+跟踪核查 153

第十五章 项目经验，薪火相传 156

【经验16】善用“小白鼠” 156

【经验17】定期复盘 158

德邦咨询项目一览 162

《借力咨询》

精彩短评

- 1、书还不错，里面也很详尽地分享了德邦使用咨询服务的经验，总结提炼还需要提到，但不失为一本好书，值得咨询顾问和使用咨询顾问的人们阅读。
- 2、作为曾经的半个咨询人士，书中所说还是很中肯，其对咨询的体谅与理解算让我泪流满面了。。
- 3、办企业不易
- 4、一本有小小干货的咨询类书籍，我个人觉得是给德邦打广告的成分比较多，这本书对于企业形象还是有提升的
- 5、这广告打的就高明多了啊

1、作为国内第一本站在甲方企业角度对咨询工作进行梳理和研究的书籍，可以说干货满满。虽然只是从一家物流企业的发展壮大作为引子描述咨询在企业发展中的作用意义，有管中窥豹之嫌，但是事物发展的基本规律和逻辑终究不会有太大的出入，依然可以得到非常多有价值的信息。比如什么时候开始、咨询公司的选择、咨询项目的顺序逻辑等等都很实用，特别是独创的一些方法论，比如咨询项目甲方的投入逻辑、对甲方人才培训的需求、PMO的价值作用、对顾问的高效率利用、项目复盘等等等等都可以直接用于其他的公司的咨询工作。具体内容期待有心人做详细的读书笔记。同时，本书很强调甲方企业的诉求和咨询当中的主动性，好处很多，但是是不是会造成企业强势文化引起咨询项目的走样，值得长期观察。甚至从某个角度来说咨询公司的理论和套路是否还适合当今社会的发展趋势我觉得都要先打一个问号，互联网时代追求的快速响应、极致服务、用户体验等等都不是简单的咨询能够做到的，还是要靠企业的内功修炼和经营思维意识等。最后，作为前德邦人，为能够在这样一个堪称伟大（从中国当今民营企业经营现状来看）的公司工作付出学习了五年多的时间赶到骄傲！祝德邦基业长青。

2、这本书的内容分为上下两篇，上篇很详尽地介绍了德邦发展历程中，使用咨询服务的历史和细节，下章则总结了“借力咨询的17条经验”，非常值得咨询顾问从业者和使用咨询顾问的用人方人员学习借鉴，部分内容摘录如下：第八章——树立正确的咨询观【经验1】正确理解，准确定位一、企业找咨询要明确期望二、咨询公司要深入理解客户状况三、准确定位彼此：麦肯锡在进入德邦之前，就与德邦明确了自己的定位。麦肯锡说，“我的责任是与客户一起寻找答案；帮助客户建立起解决问题的流程并保证严格的标准；对客户的项目小组成员进行培训和技能转移，并提供一切必需的技能与支持；提供外部观点和普遍使用的经验，同时使之与客户的特殊需要相适应；保证以事实为基础，以成果为驱动力的工作方法。而不是将答案告诉客户，不是替代客户的经理们来解决问题，不是要求客户工作小组创造奇迹，不会无视客户的专业知识和经验，不会采用理论性的、以研究为驱动力的工作方法。”【经验2】务实合作，长期共赢一、以合同进行约束二、以沟通促进共识三、正确对待磨合阵痛：在咨询公司入场之初，企业会觉得咨询公司是“高大上”，好像什么都能搞定；过了一段时间，发现咨询公司并没有想象中那么神奇，进而产生怀疑，“他们到底行不行啊？”但是项目还得在磕磕碰碰中进行，所以双方不得不彼此理解和磨合，直到后来发现“原来你对我是如此重要”，双方进入信任期。四、秉持长期共赢的心态第九章——想清楚自己要什么【经验3】战略清楚，咨询才有结果- 清晰的战略是一切工作的指引；- 任何项目都应该有清晰的项目目标和项目范围；- 应高度重视双方团队的项目能力。【经验4】项目规划：“磨刀不误砍柴工”一、谋求共识，制定项目路径图二、严格立项，从一开始就降低风险第十章——选准咨询合作伙伴【经验5】知己知彼一、用同一个声音说话二、全方位研究咨询公司咨询公司的特点：特点一，管理咨询业务涉及面广，国际公司实力整体较强；特点二，国际惯例咨询公司规模大、业务领域广、倾向于同客户建立长期合作；特点三，教练式管理咨询比传统式管理咨询更有助于企业实现项目目标特点四，标杆企业在平均城里12年左右时引入咨询公司；特点五，标杆企业倾向于与咨询公司建立长期合作关系，一家主导，多家并行。《经理人》杂志的“管理咨询业务能力排名”传统式咨询项目目标侧重咨询方案的完成，周期短、员工参与度低、培训辅导少、成本较低。这种咨询项目一般为期1-6个月；教练式咨询项目目标侧重于企业收入、利润、质量等核心绩效的提升，周期长，一般1-3年，有的长达5年；在企业资源能力允许的情况下，相比传统式咨询，教练式咨询至少有三大大优势：培训辅导贯穿始终，使企业各层级共识度高；企业员工参与度高，有助于人才培养；咨询公司辅导实施，有助于项目落地。【经验6】遴选原则和比较标准一、长期合作，良性竞争二、怎样比较咨询公司：（一）寻找第一梯队；（二）配备最佳团队；（三）其他考察面，如咨询公司的经营理念和咨询角度等，还有一个各家企业都关心的问题，就是咨询公司的收费标准问题。在任何一个市场购买行为中，“质量”和“价格”都是我们非常关注的要素，然而我们真正需要的到底是什么？不是质量，也不是价格，而是咨询公司能够给我们带来的“利益”！管理咨询是完全个性化的服务，在世界范围内都没有也很难形成统一的收费标准。对于同样的咨询内容，不同的咨询公司报价也可能相去甚远。此时必须结合咨询公司的能力进行综合判断，不能通过价格高低来选择咨询公司，关键还是要评估咨询服务能给企业带来多少利益。第十一章——让咨询顾问超常发挥【经验7】融化咨询顾问一、从了解德邦开始二、无微不至的尊重和关怀三、交流互动中加速融合【经验8】咨询顾问也需要管理第十二章——要结果，更要方法【经验9】2:1共建团队

《借力咨询》

，全职跟进【经验 10】这样“榨取”咨询顾问一、要萝卜，更要方法；二、务实好学；三、围攻战术：一个项目，可能顾问来了三四个人，德邦可能派来的人会是咨询公司的两倍，七八个人；四、PPT，自己写，自己讲：咨询公司德邦做项目，所有的项目材料和项目成果及交付件汇报都必须德邦人来做，以前听过吗？没有，这绝对是德邦的一大特色。第十三章——管好咨询过程德邦坚信不疑的是：要想让咨询项目真正达到预期并有效落地，我们所要做的就是“实施咨询公司和客户企业共同推动的、精心策划的咨询项目全过程管理。”【经验 11】里程碑管理与风险管理德邦把这种分阶段实现大目标的方法称之为里程碑管理。德邦在咨询项目落地一两年后，还会进行项目复盘，从未来的眼光审视项目当你的得失，“以史为鉴”，为未来的项目积累经验。咨询顾问一般都是某领域的权威，德邦人在专业知识上无法挑战他们。但是，当德邦对某些问题确实有很大疑惑的时候，该怎么办呢？德邦采取的办法是，邀请非本项目顾问参会。【经验 12】项目的变更、验收与量化评价第十四章——保证落地效果德邦的咨询项目，基本上只许成功，不许失败。那什么叫成功？答案是实现项目目标，为企业带来价值。但可以毫不夸张地说，咨询方案设计本身不会为企业带来任何价值，只有被有效执行才能够带来真正的价值。【经验 13】项目落地，先要思想落地任何的变革，如果想成功，首先需要改变的就是人，尤其是高层领导的思想、观念、意识及他们的承诺和决心。麦肯锡曾经做过研究，无论在什么行业，所有的变革中只有30%能够成功，失败的比例高达70%。资源或预算不足并不是变革失败的主要原因，39%的变革失败是因为员工的不理解与抵制，33%的变革失败源于领导的不支持，也就是说，70%以上的变革失败是人为因素导致的。抓住项目启动会、高管沟通访谈、项目培训、里程碑汇报等一系列关键场合，甚至通过在企业内刊上发文章等方式，和公司上下人员进行思维上的多次碰撞，反复交流，并力求在此过程中统一思想，为后期的项目落地铺路。【经验 14】周密部署，持之以恒咨询方案的落地实施，尤其是涉及变革的咨询方案的落地实施，一定要充分评估各种实施条件，三思而后行。而一旦实施，就必须义无反顾，推动到底。一、预估风险，周密部署：咨询项目，不仅应从宏观上把握整体节奏，在落地前后，还要充分预估风险，做足准备，周密部署。以IT类项目为例，由于涉及运营操作，就务必要保证系统实施的稳定性，尽量不要对业务造成过大冲击。二、坚定执行，持之以恒：新事物取代旧事物，可能都要经历一个艰难的过渡期。熬得过去，才可能涅槃重生；熬不过去，战中退兵，则可能前功尽弃，功亏一篑。麦肯锡在总结快递业务成功的6大关键要素中，就将“总裁的领导力”作为最主要成功要素。他们认为崔维星在以下方面发挥作用，有效地帮助了快递项目的成功：频繁地宣传开展新业务的意义，统一思想、坚定信念；积极号召全公司上下努力参与或支持新业务，积极鼓励团队开展工作，及时关心项目进展报告，让下属放下包袱、放手一搏；率先垂范、上行下效，尽可能多地花时间和精力在新业务上。面对内部阻力，任正非非常强势地提出：“如果鞋子不合适，那就把脚销掉。”任正非还提出“先僵化，后优化，再固化”的要求，先将IBM的那一套管理体系强力执行下去，再根据企业实际情况进行优化和固化。【经验 15】顾问辅导+跟踪核查咨询公司就是被企业请来帮他从头到尾干活的。德邦认为，这种咨询的初衷和落地的思路都是不对的，是对咨询的误解。德邦更愿意把咨询顾问理解成来“帮忙”的，而不是“实施”的。德邦深知项目落地必须依靠自己持续不断地努力。首先，为了保证项目从设计到实施的思路是一致和连贯的，德邦会尽量在这两个阶段选择同一个咨询团队来做。其次，充分认识咨询公司的价值，使其在落地过程中发挥好参谋和辅助的角色。关于项目落地共发现了两大类型问题：项目结项时没有明确的中长期目标，也未明确承接部门和承接计划，导致目标无法跟踪，无法落地；跟踪机制不完善，落地进程和效果无法保证。第十五章——项目经验，薪火相传【经验 16】善用“小白鼠”改革开放之初，由于没有现成的经验可以照搬，所以小平同志提出“摸着石头过河”，意味着边走边探索。二十多年后，中国平安保险（集团）股份有限公司的马明哲又提出了一个“过桥论”，即我们的目的是过河，既然河上已经有桥了，那就直接过桥。德邦把每一个咨询项目的成败得失都看作“桥”，后来的项目要做的就是继承和发展，以此推动德邦积累咨询项目经验。【经验 17】定期复盘所谓复盘，是围棋术语，也称“复局”，指的是每次对局完毕之后，双方棋手把刚才的对局再重复一遍，复演该盘棋的记录，看看哪里下得好，哪里下得不好，通过重新分析和推演，找出双方攻守的漏洞，检查对局中招法的优劣与得失关键。德邦借鉴联想的复盘精髓，对复盘的内容维度和形式都予以了进一步的规范和强化。首先，明确了项目复盘要回答的基本问题，即“中长期目标是否实现”、“落地中的问题及改善”、“未来工作如何开展”。其次，规定了复盘步骤：- 第一步：回顾项目目标，含项目初衷、项目实际产出成果、承诺的中长期目标及举措。- 第二步：评估落地结果，含目标实际完成情况，结合落地实际情况客观地总结与自我评价。- 第三步：分析原因，总结得失，含对已完成目标和举措的有益经

《借力咨询》

验总结，未完成目标和举措的原因分析，反思最初在做项目过程中存在的不足。- 第四步：下一步行动计划，即依据复盘结果，确定下一步工作目标、计划、资源需求等。

《借力咨询》

版权说明

本站所提供下载的PDF图书仅提供预览和简介，请支持正版图书。

更多资源请访问:www.tushu000.com