

第 1 部分 咨询业

“ 专业人员 ”的反义词并非是“ 非专业人员 ”而是“ 技术员 ”。

——戴维·梅斯特

什么样的专长和素质才能成就一位优秀的 IT 咨询顾问呢？我经常以这个问题作为咨询业研讨会的开场白。答案通常取决于我所面对的团体的技术背景。如果我的听众是一群网络设计师，那么回答的中心往往围绕着关于防火墙、路由器和网络传输协议的专门知识。如果我的听众是由程序员组成的，那么回答的中心就会围绕编写 Java 应用程序或使用 C 语言编码的能力。

本书所要阐述的是，咨询往往注重于咨询技巧，更强调非单纯技术才

能更为成功。我希望将 IT 咨询的定义扩大到“受聘技术人员”也就是我称为“IT 承包”的模式之外。一位承包人是每天提供他或她的技术能力来履行合约，并由客户领导和管理的。相反地，一位咨询顾问是以给出专业意见和提出建议来履行合约的。虽然技术能力对于职业的 IT 咨询顾问来说是必不可少的，但这并不是 IT 咨询顾问的全部。技术人员如果想成为咨询顾问，还必须掌握沟通、合作和人际关系的技巧。简而言之，他们必须成为有技巧且是可以被信任的建议者。

由于电脑硬件的盈利逐步紧缩，许多代理商开始尝试向以服务为基础的商业模式转型。这些代理商和小咨询公司的工作队伍中都拥有经验丰富并且在技术上有专攻的工程师。但是这些技术人员在被要求扮演咨询顾问的角色时，便陷入了一个艰难的困境中。他们中的大多数人拥有应对客户技术需求的能力，但却几乎没有人能参与客户的业务战略或目标方面的讨论。他们在发现技术性需要上经验老到，但在发掘客户业务需求上却表现得像一群门外汉。这些未来的咨询顾问需要了解成为一位专业的咨询人员意味着什么，他们需要基础咨询技巧方面的引导，以及获得如何在项目中交付信息技术成果的方法。

每当我开始训练一组未来的咨询顾问时，我总是提醒他们咨询并不神秘。实际上，在我们的生活中，我们也时刻需要请教专业人士。当我们与医生、律师或者会计师交谈时，我们是在向技术专家请教。从本质上说，我们作为 IT 咨询顾问所做的咨询步骤，和其他专业人员所采用的步骤是基本一致的。就像是我们向医生咨询如何对付我们鼻涕流不停的鼻子，或者向会计师咨询一项待定的国内税务局审计，咨询过程总是由 5 个步骤组成（尽管每一个步骤都可能被分为很多小步骤）。

1. 了解当前状况；
2. 确定期望状况；
3. 分析两者间差距；
4. 推荐一个从当前状况向期望状况转变的行动计划；

5. 与客户合作实施此行动计划。

当我们去看医生时，最普遍的情况是，医生会采用询问我们的家庭病史、医疗背景和我们现在的病痛这样的步骤来对当前情况进行分析。很明显，我们所期待的状况就是恢复健康。于是医生便以专业经验为基础进行差距性分析或诊断。当决定了他或她的诊断结果，医生便制定出一套治疗方案，而作为病人，我们便遵照执行治疗方案，并配合治疗。

因此，我总是对那些未来的 IT 咨询顾问说：“想想你们的医生所遵循的基本步骤，你们就能找到咨询的基础步骤模式。”通过分析病人的现状，运用职业经验做出诊断，并且制定治疗方法。医生看病正是职业咨询顾问如何从事自己咨询工作的一个实例。

当然，杰出的内科医生们相比之下做得更多。他或她对病人的了解足以让他或她决定如何有效地将诊断告知患者，并在对病人的生活方式和个性了解的基础上，认真考虑和选择相应的治疗方法，并且推荐最有可行性和最有可能被病人遵照执行的疗法。医生制定监控计划以确保治疗有效，并且制定教育和健康计划以帮助病人了解、维持并尽力完善他们的健康状况。这些特质，如对客户深刻的了解，深思熟虑的交流，谨慎选择适当的解决方案和为了目标而密切合作，同样是出类拔萃的咨询顾问所必须具备的。

咨询工作不仅仅是在某个技术领域或行业学有所成而已。我们都见识过某个极其高超的技术人员无法用“平常的语言”来解释到底哪儿出了毛病或者该怎么处理它。就像很多艺术工匠，他们心灵手巧，但在很多情况下，却很难在有限的成本下准时完成工作，IT 业也是一样。能设计和操作最复杂的多站点数据网络的技术人员很多，但他们都缺乏沟通技巧、项目管理、时间安排或者人力合作的基础技巧。

许多 IT 企业将业务能力的提升作为技术人员提拔晋升的标准。一位技术技师从修理个人电脑到安装桌面作业系统到设置网络和组建企业技术架构，那么他的职位也就从技术员、网络工程师到技术顾问一路上去。这些

技术人员真的仅仅因为他们达到了技术上的专业水准而成为咨询顾问了吗？我相信任何客户被问到这个问题时的回答都一定是“不”。在客户看来，聘用一位咨询顾问不是仅仅“租用”他优秀的专业技术能力。客户们更希望有一位可以信赖的技术专家来指导和建议他们的工作。

另一个无论是医生还是咨询顾问都必须成功的领域是“目标达成”。一位咨询顾问如果只是递交了一份调查报告或者对比白皮书，是不能算尽了他们对客户的义务和责任的。客户想从一位技术专家那里获得的，有一部分正是在设计出解决他们面临的问题的方法时的帮助。然而，有些客户无法从选择解决方案转为实行之。因此，他们需要有人帮助他们将他们选择好的战略转化为实际的行动计划。IT 咨询顾问需要连贯一致且可重复的咨询方法来帮助客户将创意转变为成果。杰出的 IT 咨询顾问与客户合作以设计解决方案，然后尽可能地提供一些技术和创造性来构建一个具有操作性的业务系统。

第 1 部分中的资料概述了咨询顾问需要的基础咨询技巧，并且罗列了向客户成功地提出建议的基础原则。在第 1 章我们将讨论职业咨询顾问的 5 种基础规则。这些规则将在本书的第 2 部分中被我们用来构建一个咨询框架。在第 2 章，我们将概述 IT 咨询顾问在每一次工作中都必须具有的，超越纯粹技术领域的，并使我们对作为咨询顾问的基本角色做好准备的基础技巧。

第 1 章

建议型职业

人与人之间所具有的最伟大的信任就是对建议的信任。

——弗朗西斯·培根

众所周知，医生、律师、工程师和建筑师们都被公认为是专业人才。他们由政府 and 行业组织颁发的执照来表示他们的身份，在社会上获得的尊重和赞赏证明了它，而他们应得的薪水级别也巩固了这一事实。究竟是他们所做的工作中的什么，让这些专家被称为专业人才呢？这是因为他们掌握了特殊的专业方法，是因为他们作为私人咨询顾问的角色，是因为他们对客户的职责，以及对一套职业化标准要求的遵守，这些被称为“职业使命感”的要素决定了这一切。

IT 咨询是否也是一项专门的职业？IT 咨询也是从专门的、令人难以理解而仅仅为少数专业分子所掌握的知识体系中取得所需要的高度专业的知识。和医生、律师和工程师一样，我们也在我们的职业生涯中，把相当可

观的一部分时间花在对客户解释复杂的技术性内容上。我们的客户依赖我们给予他们的建议，以在职业生涯和商业运作上取得成功。我们也有提交完善且正确的建议的职责。尽管 IT 咨询顾问往往不被看做是和医生、律师相仿的职业，甚至大多数 IT 咨询顾问本身也不这么看待自己。在许多 IT 工作者决定转行当 IT 咨询顾问时，并不经常将建立对客户提议的专业标准认为是关键技巧。我们往往是因为我们自己的技术能力而把自己当成咨询顾问的。

客户也往往关注技术而非咨询能力，并以此评价将来的咨询顾问的能力水平。他们往往是这样询问一位想成为咨询顾问的人的：“你知道 UNIX 吗？”或者“你是一位认证网络工程师吗？”但是却鲜有询问：“你如何解决在应用新的数据系统时遇到的各种阻力？”或者“你如何保证你设计的系统在安装后是安全的且可以稳定运转的？”

而且我们知道，从我们与汽车技工、管道工、牙医和税务顾问打交道的经验来看，仅仅具有专业技能并不能使人成为一位可以令人信赖的优秀咨询顾问。我们都有和优秀的咨询顾问或者糟糕的咨询顾问合作的经验。我曾经见过一位医生，他总是在房间里走来走去，盯着手里的写字板，时不时以机械而生硬的口气问一两个问题，然后在一张清单上打个钩，只有很偶尔才抬起头来瞥一眼他所面对的病人。我经常怀疑这种“咨询顾问”在不在意我到底是男是女或者还是匹马。我也有过去看这样的医生的经历，他肯花上一段时间来了解我——我的偏好、个性和我对于医疗建议的感受。然后他会规定一些我也必然会去照办的治疗方法。优秀的咨询顾问和蹩脚的咨询顾问在专业能力上可能并没有多大的差别，区分他们的关键在于是否可以给予客户个性化的建议，以此影响客户对经验的感知，并达到客户关系保持上的最终成功。

无论是医生、建筑师或者是 IT 咨询顾问，所采用的咨询过程的共通点，将在本书中多次提起。这些专业人士都必须采用一些相同的过程，比如面谈、文件记录、分析、建议和交流来成为一位有效的建议者。许多专

业人士是在反复的尝试和纠正错误中学会这些方法的，而不是在培训和获取证书的过程中获取的。对富有技巧的业者来说，咨询已然成为一种根深蒂固的、本能的技巧，并很少被看成是一个独立的步骤。

对那些缺乏技巧的咨询顾问来说，那是一种“行或者不行”的方法，经常会遗留下至关重要的问题没有被发现，或者是一些重要决策的判断依据，却让客户丈二和尚摸不到头脑。从我作为一位 IT 咨询公司的咨询顾问的工作经历中发现，一种无系统性、前后不一致、缺乏协调的业务活动被称为 IT 咨询。无论对 IT 专业人士还是对客户都经常留下这样的疑问：“这么简单的技术性项目怎么会搞得这么纠缠不清？”每一个人都懂得那技术，但是却没有一个人能去管理相互关系或者推进过程。

这一章里，我们基本不怎么谈关于 IT 技术训练的事情，相反地，我们需要关注设置总体建议准则的方向，它将和其他具体的工作一起扩展构成整个 IT 咨询框架。这就和那颇有难度的国际象棋一样，都要遵循一些简单原则。比如“尽早布局”，“不要盲目进攻”。一个完整的客户建议方案也可以通过思考一些指导性的原则来更好地理解。

我认为有 5 种基本的概念可以作为一个 IT 建议方法的基础。

- 关注人际关系。明确客户是谁，并且同时理解人和组织两者的动机、文化、历史、忌讳和目标，是咨询中最困难的任务之一你在这一任务上的成败比起你在技术上的成绩来说，与你结局的成败关系大得多。
- 明确定位你自己的角色。根据你必然可以完成的任务，你承诺客户去执行的职责或者你期望客户去执行的任务，以及和客户关系的界限在哪里等因素，去定位你自己的角色和设定客户的期望值，这是成功的关键要素。
- 对成功的设想。帮助客户描绘出项目所追求成果的愿景正是咨询顾问最重要的任务。在这一步上失败就可能导致项目范围可怕地扩大，以至于任务总是完成不了，因为期望总是与时俱进的。设想一个成

功的结果就是为了创立一个共同目标，可以让所有的参与者认同接受，然后大家一起去努力达成。就像冠军戒指对一支运动队的意义一样，作为一个清晰的、激发动力的终点，它使目标更为明确，并且有助于在过程中清除外在的问题和障碍。

- 你出主意，他们来决定。对咨询顾问来说，最困难的任务是对他们自己的建议持有主观的态度和感情。许多技术人员爱上了一种特别的方法或技术后，就对决定采用另一种方法的客户失去了兴趣或是尊重。我们必须时刻牢记，客户理解他们身处环境的复杂性，并且在我们转向下一个课题的时候，他或她还是要面对他们所做决定的结果。
- 以结果为导向。咨询顾问不仅仅是建议，它是去帮助客户达到目标。当许多咨询关系仅限于完全的信息时，大多数客户都希望我们不只是建议几种解决方法，而是帮助他们去实施这些方法，这往往被称为“可能性的艺术”（the art of the possible），一个对以结果为导向的咨询的定义也是一样。通过考虑到项目过程中所有实施的要点，我们注意着所有可能性的范围，并避免陷入纯理论性，同时使我们的客户对现实世界中的实施要点和系统运作有所准备。

关注人际关系

和上文提到的那个没人情味的医生一样。不少建议者相信，把自己“空降”到客户的位置上，匆匆朝四处观察一下，做一些深奥的说明，然后发一份账单就算是咨询。这曾经被叫做“神谕法”，而不是咨询。就像古希腊的特耳非神谕那样，这些“预言家”给出一些模糊或者故弄玄虚的、和当前的问题既可能相近也可能根本风马牛不相及的建议，然后就丢给客户让

他们自己去理解和实施这些建议。但实际上，作为咨询顾问的成就应是能够在客户各不相同的情况下，将你的专业技能充分地发挥出来。但是，如果没有去关注人际关系并建立客户对你的信任和信心，而使得客户去暴露他们自己的问题，那么这样的成就将是遥不可及的。

客户关系同时决定了建议的内容和方法。如果你聆听和观察得足够机敏，客户会告诉你如何成功地给出建议。显然，客户理解那些使组织处于现状的环境、企业文化、公司历史和企业特色，而且往往对他或者她究竟达到什么程度自有打算，客户也知道他们自己的重点。在一项具体的咨询业务中，什么是第一重要的呢？是计划、成本、运作、实施中的简易性、降低混乱程度、资料安全性或者个人声誉吗？都不是，最重要的是去了解你的客户。因为在咨询过程中会有很多要点，需要你判断你的客户的偏好什么，你的客户会怎么反应，以及如何提出问题或可能性的问题。

成功的咨询顾问同样会为了更加适应客户而调整或改变建议的方法。许多客户常常为他们在开会、访谈、资料收集任务上花去大量时间而感到局促不安。有些客户也许更欣赏坦诚，完全不受约束的咨询方法，而另外一些客户则对他们的团队对你的建议的反应极度敏感。有的客户或股东会觉得自己受到咨询过程的威胁而感到不安。你也许要在咨询过程中花上很多时间来引导客户以设定他们的期望值，并以确定的理由来建立起客户对你的信任。有过采用咨询服务经验的客户也许会做好参与工作的准备，并准备给予充分的信任和提供需要的资料。对于这样的客户，一份月度进度报告可以充分证明你已经上了轨道。对那些没有咨询服务经验的客户，你需要经常使他们相信你依然在“任务中”，且必须定期提交一定的报告或成果。每周的进度会议和完整的述职报告能使这些客户继续放心地感到他们从他们花的大把银子里获取着回报。作为一位咨询顾问，你需要理解客户对于担保的需求，而不是把它看成“客户从后面对你紧逼盯人”。

关注于咨询业务中的人际关系，也同样可以帮助你搞清咨询中最容易问题百出的一个方面，也就是“到底谁是我的客户”。IT 咨询顾问经常是被那些管理人员聘用来为他们所领导的部门建设系统的。这样的情况下，到底谁才是你真正的客户？是聘用你的管理人员，还是他手下的员工或者最终使用系统的电话销售员？在大多数情况下，回答是“两者都是”。管理人员对进度、预算和报告的要求是在取得成果过程中所不可忽视的推动力。另外，终端用户对性能和操作方便性的需求也必须被考虑进去，否则系统就会变得一无用处。但在参与任何一个项目之前，每位咨询顾问都应该暂停下来问问自己，谁才是你的客户，谁来决定项目的成功，而谁会为此付款。始终在自己脑海中保持多元性、冲突性及成功标准性思考是专业咨询顾问的一大特点。

在任何一种人际关系中，“识人”就是关键。将要和你一起在项目工作中的人的个性如何？有些人天生安静，也有些人天生啰唆；有些人需要长时间建立信任，而且还深藏不露；而有些人却往往说得比你问得还要多；有些人表现得好像你是他们私人领地里的一个入侵者，有些人却把你当成多年没见的老朋友一样。正是人类的多样性才使得如何建立咨询工作中的人际关系部分显得如此有挑战性，而且最终总是让人觉得很值得。最成功的咨询顾问总能制定出一些策略来应付那些不愿合作的客户或者是乐于合作的客户。

明确定位你自己的角色

对于客户和咨询顾问双方角色的清楚理解，是咨询过程中作为指导性原则不可或缺的一部分。因为它关系着咨询顾问和客户在此咨询过程中各自将付诸的努力。我曾经见识过不少关系因为缺乏角色定位而使互相的利

益冲突激化。客户也许认为，比如，作为一位收费的咨询顾问，在他或她专业领域内是可以用来帮助自己处理突发状况的。如果一位咨询顾问在为他的客户做一个网络设计项目，这是不是意味着他得三更半夜因为正在使用的网络当机而爬起来接客户的电话？如果这不是预期之内的，那么客户和咨询顾问最好在这之前就定义清楚。如果这是作为咨询顾问角色中的一部分，那么咨询顾问需要确保客户在必要的时候可以联系上你，并且商定一个关于在半夜爬起来加班的费用。

客户对于你作为 IT 咨询顾问所能达到的和做到的事情往往被错误地扩大化了。关于如何选择新电脑设备的咨询建议是不是同时还包括了如何去采购？它是否包括了安装？它是不是包括了安装后的维护支持？许多客户都假定了推荐本身就包括了安装，例如，“我干吗要你推荐那些你又不装的东西啊”。在我和系统代理商一起工作时，我曾经见识了很多由于模糊的期望而导致损害其业务关系的例子。有些客户认为，如果你推荐了一款价值 99 美元的软件，那你就得终身负责去修复软件中的漏洞和升级！当然这是个极端的例子，当你推荐并且安装了这一整套软件之后，客户理所当然应获得一定程度的软件维护支持。那么什么是恰当的期望值呢？这正是需要由咨询顾问来界定的。

你需要明确客户在这个项目里的可参与程度。很显然，如果客户和他的组织成员对在项目确定目标和期望值内缺乏参与度的话，咨询工作将会非常难以展开。客户往往在谈判阶段会声明他们内部的团队为了节省成本会考虑同时从事多项任务。然后项目一旦开展，这些员工将很难参与，并且会假定你会代替他们的作用。因此，请谨慎地考虑和文档化任何关于客户参与的假设。

一位参与项目的咨询顾问，对咨询顾问和客户的角色和责任分别是什么，应该非常清楚。也许客户是初次接触咨询过程，或者曾经有过完全不同的咨询关系标准，所以特别是在面对新客户时，角色定位、可行性、权

限和信息透明度需要如同合同和酬金一样被逐一确定。我专门为关系洽谈这一方面写了整整一章。

对成功的设想

对于成功的设想是在体育界常常被使用的一种技巧。许多奥运会运动员和教练相信通过想象自己在进行他们的比赛项目，让整个过程在脑子里完美地经历一遍，是他们成功的关键要素之一。

正如同一位优秀的教练，作为一位咨询顾问必须帮助客户从一开始就看到结果。这个技巧的价值比赋予客户对这个业务必然会成功的信心更加重要。这同时也是一种控制客户期望值的方法。以免让那些次要的或者“如果这样不也是很不错吗”的目标把业务的首要目标搞得混乱和复杂。在任何项目中，对范围无限制扩大的担忧总是困扰着咨询顾问。凡是参加过项目管理研讨会的人都会看到关于那些因为无法达成预定目标的项目的统计数字。这些失败经常是归咎于不断蔓延的项目范围，也就是客户期望值的“浮动目标”。

和客户一起工作以做出对成功的设想使咨询顾问必须控制项目范围和客户期望值。通过设想让客户明确在项目完成的时候，他们将得到什么，咨询顾问可以帮助客户集中注意力在最重要的成功因素上。我经常试着为每一个项目设立一个“口号”，也就是一句简单的却能够明确定位项目目标的话。在好莱坞，人们经常说：一位不能给剧本定一个“口号”的编剧其实根本没足够地去考虑整个剧本。对于咨询过程来说也是同样的。那些需要整整两页纸来说明项目使命的项目其实都是需要被修改的，或者需要分成几个单独的子项目。

成功的设想对于相互间的交流来说也是同样重要的。许多项目中需要

有很多客户的代表参与，同时也需要许多咨询顾问或者项目的分包人。一个简单而清晰的设想能集中所有参与者的努力。这不是一种新潮的想法，而是达成对项目终点的明确共识，以确认什么时候完成项目。

你出主意，他们来决定

将那句老话——“当你手里只有锤子的时候 看什么都像是钉子”——放到 IT 咨询上来说 就可以说成：“当手里只有 NetWare 的时候，看什么都像服务器。”

在我指导咨询的过程中所遇到过的最常见的问题之一就是“技术偏执狂”。我根本没法去计算我到底多少次从那些蹩脚咨询顾问，有时候甚至是那些老手嘴里听到这样的抱怨：“那些客户实在太固执了！他们根本就不愿意相信只要他们改用 NetWare 所有的问题都可以解决掉。”在我的经验里，能做出这种表示的咨询顾问只是恰好在他们所兜售的那些技术上是专家罢了。对于某种特定的方法的固执偏好确实是我们行业中面临的现实问题。我倒是很好奇那些企业——比如，一家主要销售微软产品的代理商——如何能成为独立性的咨询顾问。客户中心的咨询需要站在厂商和解决方法的中立立场上。所有问题的解决方法都是不一样的，这点咱们倒是值得庆幸一下。如果所有问题都一样，IT 咨询顾问不就没饭吃了嘛？

除了如我们所讨论过的在推荐解决方案时保持中立立场外，情绪上的纠纷也一样能把问题搞复杂。不少咨询顾问在他们提出的方案被忽视或者被否决时感到受到了怠慢。把眼光从我们自己对于地位和他人肯定的情绪上的需要上移开，去关注客户的文化、政治和威信的需要，正是区分专业咨询顾问和业余咨询顾问的标志。

以结果为导向

在许多咨询关系中，客户花钱买到的仅仅是意见或者研究。我曾经多次被雇用以编撰那些“白皮书”型的报告来概述各种选择方案，并且陈述它们每一个的优点和缺点。当我递交完报告后，我的任务就完成了。在最高决策制定或是系统运行中没有我的角色，而且经常对于我的成果是被采用还是被丢进抽屉里一锁了之都一无所知。

在绝大多数的咨询业务中，客户往往希望获得比建议更多的东西。客户希望的是成果。另外，当在实施分析调研之前，保持建议的开放性和不做预先的决定是非常重要的，某些技巧可以为成功的实施奠定基础。

我经常对于那些完全脱离于终端用户而完成的咨询项目感到震惊。对于系统用户来说，仅在安装软件出现在他们的桌面上时，才第一次接触到这个全新的系统，这是不寻常的。这可能是一种企业文化的结果，也就是那种一切决定都由管理层在封闭体系内做出，然后以一纸管理公告突然出现在用户面前的企业文化。以大多数案例来说，经理层在做出技术部署决定时往往忽略了执行部分的反应。我相信为了计划最大的利益，咨询顾问应该坚持（当然是外交方面的）与用户群体保持交流和沟通。当客户热衷于新技术所带来的益处时，当他们理解到它如何影响到他们的职责，和当他们被包括进推广的范围内时，成功的可能性便极大地增加了。

以结果为导向同样意味着在一开始就将培训、支持和维护设计进你的方案中。当我们从头开始谈论行动流程时，客户的信心会被加强而不用担心自己会被抛下“随风漂泊”。当我们建议客户在公布建立新系统的同时，公布培训计划，用户会体会到他们的福利、效率和生产力对于企业的重要性，从而减少对新技术的抵触和抨击。通过向客户建议考虑这些问题，咨

询顾问所增加的价值远远超过了单纯的技术价值。这样咨询顾问就可以帮助客户建立以成功目标为中心的氛围，并证明他们能作为战略层面的一部分，从而提高他们作为商业咨询顾问的地位。

这 5 种建议的原则能保证本书将要阐述的框架的建立。这些基础的建议关系的“好方法”使我们准备好和我们的客户一起投入到能建立相互信任和相互尊重的方式中去，而且它可以使误解和不切实预期的可能性最小化。

第 2 章

套装 IT 咨询技能

永远不必害怕业务的需求，一个具有优秀职业资格的人
绝不会失业。

——托马斯·杰斐逊

当我们销售咨询服务的时候，我们到底销售的是什么呢？我们或许销售技术性技能、项目实施或者是一份罗列着技术性解决方案的报告。对于任何曾经在专业服务型企业工作过的咨询顾问来说，他们的“产品”是什么是毋庸置疑的：就像一位律师或者会计会说，我们销售我们的“计费工作时间”。当计算损益时，咨询顾问销售足够多的“计费工作时间”来获利的能力是决定性的要素。在全世界任何一家专业服务公司的经营会议上，当合伙人或股东们回顾收益并做出预测时，话题总是不可避免地转向员工的利用率。

在公司管理层和团队领导者看来，有着这样的一个现象。有的人总能

够一贯地保持他们的高工作回报率，而其他人，虽然往往在技术水平上不分伯仲，却从来没见过他们达成过目标。有些咨询顾问是如此受到客户的信赖，以至于客户甚至会等他们排出时间来。而其他的，那些接受过差不多训练的从业者却没人愿意来雇。有的情况下，客户会在某个特定咨询顾问的可用时间的基础上，安排他们的内部事务，或者干脆提早计划以避免冒着把那位特定咨询顾问的服务留给下一个客户的风险。

是什么特质使有的咨询顾问能保持繁忙，而其他的却要一个又一个月地努力去找自己的目标？如同许多对职业咨询顾问有深远影响的问题一样，站在客户的角度去看是有益的。就如同我们前面的章节阐述的那样，让我们从一个显而易见的客户（一位医师的病患）的角度来仔细审视一番。

病人很显然不是医学专业人员，除了看到结果之外，他们很难对他们所接受的医疗方案评价优劣。作为病人，我们可以从挂在医生墙上的各类奖状或者认证来判断他们是否确实受到过良好的训练，也可以对医生在处理医患关系中的某些其他特质加以判断。因为病人缺乏专业知识以评价医生技术面的熟练程度，所以其他特质就增加了我们对医生进行评价的权重。这些特质有时候表现为“临床态度”，也许我们很难明确地给它下定义，但是“只要我们见到它们，就能一眼辨别出来”。典型地说，它是一种人格、交流技巧、感情和关怀的混合体，一种整体的方法——关注病人本身比疾病更多。

以此类推，医生的“临床态度”给我们对于客户想从建议者身上寻求的特质给出了一些有用的指引。当然，技术上的擅长还是一项决定性的因素，离开了它任何从业者都寸步难行。然而，交流技巧无论是在医患关系还是客户/咨询顾问关系中都是一大关键。医生或者咨询顾问，如果不能询问适当的问题，有效地聆听反应，进行基于信任基础之上的对话，那么在做出分析和建议时将受到很大的限制。医学治疗方法和以商务为中心的 IT 咨询方法是非常接近的，所以那些仅专注于技术，而没有考虑到商业环境

的咨询顾问将会陷入永远没法配齐药方的危险境地。

项目管理，就如同咨询一般，曾经一度被认为是只可意会的。早年，有一个关于项目管理的通行说法：项目经理是天生的，且训练不出来。而项目的成功取决于人格而不是方法。这种学院派看法的支持者坚称：“你不可能教会一个人怎么去问正确的问题，避免范围的偏差，确定掌握信息，分析客户情况，并且带来有意义的解决方案，能做出恰当的估计。”另外，这一观点对于目前那些有抱负的项目经理所采用的那些方法和培训抱着尖锐的反对态度。而如“项目管理学会”这样的组织和它的“项目管理知识体系”以及项目管理专业证书却都显示着项目管理实际上是思考和实践相结合的系统。

一定程度的技能对于志向高远的项目经理或咨询顾问相当重要，成功很大一方面也是建立在这些可以学习到的技能和规律上。我将这些对于咨询顾问非常重要的能力划分为如下几个方面。

- 建议能力；
- 技术能力；
- 商务能力；
- 沟通能力。

我们在前一章已经大致地阐述了建议能力的概要。现在让我们来讨论一下其余的这些能力。

技术能力

成功的专业人士，无论医生、会计或者音乐家，都在各自的专业领域有超人的专长。这些专长的优劣正是所有训练、认证和文凭所关注的焦点。坦白地说，正是我们的性格和对成功的渴望让我们为此付出心血和努力。

大多数专业人士注定无可避免地选择专注于一个特定的技能，因为那是天赋、兴趣和抱负交融在一起而决定的。特别是对 IT 领域来说，就我的经验来说，那些关于人们怎么会入这行的谈话都能归结为“当我第一次看到它的时候 我就知道我属于它”。

当和咨询顾问一起提高他们的技术能力时，我能够给出的最重要的建议是技术的掌握是一个过程，而不是一劳永逸的。技术更新得如此之快，那些掌握了一套当前的技巧就止步不前的人注定要被淘汰。IT 方面的技术培训必须被看做一种终身的学习经历。而好奇心和兴趣则使咨询顾问保持着与时俱进。在现实世界的商业咨询业务中，客户一天比一天内行，而他们总希望高价聘请的咨询顾问能保持领先他们一步。几年前，懂得如何安装电脑和打印机就足够应付一次咨询业务。我就是从指导我的客户如何安装新的 IBM 个人电脑开始做这一行的。而如今我在客户的办公室，很容易找到一个可重新建立网络的技术小组。

我曾经听到咨询顾问说：“我不用当万事通。我只需要知道得比客户多一点就可以了。”这是一种学院派的观点，但即使要达到这一想法也是非常具有挑战性的。真正的增值型咨询顾问会努力做到更多，以求帮助客户无论在技术问题的深度还是广度上都能够获得具有竞争性的优势。通过订阅 IT 行业杂志，在书店中搜刮，在因特网上搜索，参加供应商发布会和用户会议，以及利用你的关系网络，你可以确保提高你的洞察能力。在医生、律师、建筑师和工程师的专业领域中，持续性教育是一种基本的要求并且被普遍认可和接受为进入该领域所必要的投资。所以，它对 IT 咨询顾问来说，也应该是必需的。那些有抱负或雄心的咨询顾问也应该为获得持续性教育而持续投资，以确保自己在充满竞争的咨询世界中继续有所作为。

所有的商业企业中，市场是最终的裁判。一旦你发现你所掌握的技能不再使你在商业机会上如你曾经指望的那样有发言权，那么就到了该考虑扩展你的技术能力范围的时候了。学习新技巧和技术不仅仅能增加你

在市场上的价值，对你的客户来说，也是预防厌倦和“老一套”综合征的良药。

商务能力

当前的商业评论中常见的话题之一就是在人力市场上缺乏 IT 专业人才。《PC 周刊》和《电脑世界》上的文章以及美国贸易部技术政策办公室的研究报告都抱怨，成百上千的 IT 职位每年都因为缺乏合格的技术性竞聘者而空置待贤。

目前，依然稀缺的是那些对商务运作有所了解的技术人才。那些“电脑上落伍的家伙一定是窝在后面的房间里捏着把螺丝起子”的陈词滥调，也有其真实的一面。许多有天赋的 IT 从业者从来没有掌握过基本的商务技能，还有不少管理人员压根儿就没考虑过这些技能会与 IT 技能相关。《电脑评论》公开的薪资调查显示，IT 专业人才的平均职位保有期是 18 个月。这样的流动型劳动力市场并不鼓励深入了解雇主的业务。

当我训练一组渴望成为咨询顾问的技术人员时，我经常以询问一系列关于他们所服务的公司的问题作为开始，我会问他们是否充分了解以下的问题。

- 公司的使命；
- 公司的竞争战略和定位；
- 公司的销售和盈利状况；
- 公司的关键客户；
- 公司的性质；
- 公司的股价和营业状况；
- 公司的组织构成和主要管理人员；

- 公司的经理人员报酬水平，是如何被激励的；
- 公司的历史；
- 公司来年的战略重点。

结果得到的回答往往是一屋子人大眼瞪小眼。伤感点说，这毛病在我训练过的咨询顾问队伍中比比皆是。

这也是客户和新手合作时最恼火的缺陷：“这些连一点商业经验都没有的人怎么可能针对我的业务提交出有贡献的方案呢？”客户把“白头发”作为有经验的一个标志，而却也成为了许多新手所面临的一块绊脚石。实际上，这样的看法就具体的一位咨询顾问所能带来的商业价值和技术技能来说，是不公平的。虽然大多数客户一旦他们确信那些年轻的姑娘或小伙们对项目所处的业务状况有足够的理解时，也准备接受这些年轻人来做咨询。但很显然，经验总是最好的老师。然而对许多技术专业人才来说，被委派处理 IT 之外的业务的机会相当有限。这里是一些可以让你克服这个缺陷并且扩展你对业务问题洞察力的技巧。

- 阅读综合性商业杂志 订阅《商业周刊》、《福布斯》、《财富》或者《华尔街日报》。如果你渴望专攻某个特定的行业或是成为一位内部咨询顾问，那就去读读那些行业报纸吧。如果你在一个咨询团队中工作，拷贝下那些文章并且传阅它们。我曾经工作过的一个咨询团队组织了一个读报俱乐部，在组织内布置阅读杂志的任务，并且周期性地在午饭后开会交流大家读了些什么。
- 收看电视上的商业新闻，CNN 的《金钱周》、PBS 的《晚间商务报道》、《华尔街周报》、CNBC 以及 Bloomberg 的《彭博新闻》为现代商业决策提供了很有价值的背景资料，它们提供了关于运作市场的因素，从经济面来说，或是对那些运作得很好（或者不怎么样）的商务部门来说，商务新闻中的一部分会和与我有关的客户业务有联系，或者直接提到客户公司的产业和领域。

- 善加利用图书馆和参考书管理员的服务。一位称职的参考书管理员能帮你汇总阅读内容以使你掌握优异的咨询技能。学会使用那些参考文献 比如《商务期刊索引》、《盖尔百科全书合集》、《全美制造商名录》、《托马斯记录》以及其他可以使你获得让你从竞争对手中脱颖而出研究技能的资料。
- 阅读基础商务经典著作。任何没读过彼得·德鲁克的《管理学》的人和没读过莎士比亚的英文专业学生一样缺乏经典教育。针对管理、销售、经济、营销以及商务战略的阅读计划是去发现一般商业运作内部逻辑的好方法。
- 使用因特网。那惊人的商务信息容量，从 SEC 内容到 DUN & Bradstreet 公司名录，以及销售网站，等于把一个世界范围的参考书库带到你的桌面上来。在打推销电话前浏览一下潜在客户的网站或者年度报表在我的职业生涯中无数次成为转折性的要素。
- 在每一项咨询业务中都去完成上述涉及的基本业务问题。这是让你的客户确信你对待咨询关系就像对待商业上的战略合作伙伴，而不是简单的在技术层面上“雇佣兵”。

这些建议都着眼于基本的业务层面的理解。面对将来的业务，关于某家公司，公司所处的行业，以及对客户项目的问题等知识的掌握，对成功而言是极为重要的。我强烈建议咨询顾问要养成在他们即将参与某个确定的客户项目时加以研究学习的习惯。在我的经验来看，没有什么比先期的一点预习更可以让客户感到满意和有保证。那些带着对客户的行业、企业历史、股票价格和竞争状况的知识进门的咨询顾问，更能在关系建立的一开始就给客户以能干或经验丰富的专业人士的印象。我编写了客户研究指南（表 2.1）来帮助咨询顾问去做那些对于准备参与项目的“功课”。

表 2.1 客户研究指南

公司名称：	_____
主营业务：	_____
所在行业：	_____
☐ 是否发行股票？ 如果是，今日每股价格多少？	_____
☐ 股价趋势上扬？ ☐ 股价趋势下降？	
客户简介：（年度报告或网站内容）	

业务目标：	_____

主要客户：	_____
竞争对手立场：	_____
IT 战略：	_____
主要负责经理：	_____
营业额比去年增长：	_____
利润额比去年增长：	_____
主要业务增长点：	_____
主要成就与业绩：	_____
其他评语：	_____

沟 通 能 力

咨询本身便是一种交流沟通。即使本书没有阐明其他任何观点，我至

少希望它明确地说明了这点。如果团队中缺乏清晰、开放、有效的交流，咨询业务根本无法开展。帮助客户清晰地表述他们的需求，理解技术的作用和限制，并建立明确而令人信服的项目愿景是咨询过程的核心部分。

但对 IT 专业人士的描述很多还是相反的。老观点认为，IT 人员都该得在后面的支持人员办公室里。那些 IT 人员要么用专业术语把 CEO 搞得昏昏欲睡，要么就是把客户的商业战略搞得像《星际迷航》的情节一样。

大部分 IT 专业人士是很聪明的个体，他们掌握了一些很难但又是很急需的专业能力。然而，如果他们不能被培训成为能够很好沟通的人员，那么也是没有意义的。人们接受从事该行业从而获取报酬和尊重这样的建议，而锻炼这些技巧的。直到最近，高超的交流技能才被认为是 IT 业必要的因素之一。在大型机时代，IT 团队在那声名狼藉的“玻璃房子”里工作，仅仅在他们内部互相交谈，往往有一位从财务部门过来的经理作为业务的解释者。当电脑使用逐渐转向桌面化时，通过客户能够理解的语言向他们提供支持和服务就成为了极有价值的能力。交流和沟通被移到了前台。那些能够避免使用术语，能和秘书、员工、销售人员和管理人员清晰交流的技术人员便变得炙手可热。简单来说，台式电脑革命迫使 IT 业变得更加具有咨询性。

就一个典型的工作日来说，IT 咨询顾问需要和客户面谈，以理解其需求；需要去考验一位应聘者，以确定他对作为项目小组中一部分的适应性，以及向经理或项目主管报告计划的进行情况。在这些口头交流的任务中，咨询顾问也许需要坐在书桌前，准备一份述职报告，一些工作文件，一个提案或者一些运作方面的文书，围绕任务中心的技能正是一种交流能力。

交流能力是可以教授和学习的，它可以通过实例来传授：通过向那些咨询顾问新手展示如何在客户的环境中解决问题。它也可以通过实践来传授：将咨询顾问置于团队中，让他发表关于技术专门领域的陈述；通过组织读书俱乐部并定期报告他们阅读了什么，或者通过组织团队研讨会以回顾客户的业务并共同确定发展方案。我经常说没有哪个单个咨询顾问拥有

一个项目，但是团队拥有所有的项目。这个观点鼓励所有咨询顾问把他们的经验和问题带到团队中来，并且集体解决问题。没有比这更好的交流训练了。

对单独的，无法从团队获得有效支持的从业者而言，这些选择就不那么可行。然而即使对单个的咨询顾问来说，他们可以通过参加当地的用户组织和技术联合组织，并养成分享其创意的习惯。本书的最后一章，将以更多篇幅介绍那些多年来咨询顾问用以提高与客户及团队相互合作能力的技巧。

建立前后一致的咨询方法论的核心目的是使 IT 技术人员掌握咨询行业的核心技能——沟通和交流。咨询顾问在我们的经济生活中已经从一个仅仅由少数专家担当的行当成为现在发展最快的职业种类之一。在这个迅猛发展的时代，从业者已经从经验中学会那些使咨询业务趋于成功的技巧。接下来我们将要讨论的 IT 咨询框架的每一个步骤，它们主要是将这些交流技巧整合，使之成为一个咨询顾问可以用来与客户建立清晰、合作的双赢关系的体系。

参考书目

Cone, E. (1998. September 18). Rebirth of loyalty. *Information Week*.

Hoffman, T. (1998. January 9). U.S.facing IT skill shortage. *Computerworld*.

Moad, J. (1998. July 2). Study: Labor shortage to plague IT for years. *PC Week*.

Office of Technology Policy, U.S. Department of Commerce. (1999, January). *America's new deficit: The shortage of information technology workers*. Washington, DC: Author.

第 2 部分 IT 咨询框架

工欲善其事，必先利其器。

——孔子

方法论，如“最佳业务实践”，可以成为一柄双刃剑。一方面，它有足够的优势用来定义完成一项复杂任务的过程，无论是技术架构设计还是客户化程序项目。大多数 IT 专业人士都相信，通过采用结构化的开发周期法能给潜藏着混乱和缺乏控制的项目以秩序和规律。另一方面，方法论和最佳业务实践有时却并没有成为引导解决各种问题的良方，反而成为扼杀创新的借口。我曾经听说过许多 IT 从业人员因为胆敢不参考公司的网站并遵循上面指出的最佳业务实践执行项目，而丢了饭碗。就我的观点来说，这

个是对于最佳业务实践概念的误用，也是官僚主义压倒创造性的实例。

因此，我有意识地使用咨询框架。在这里提出的方法是为各位读者推荐的一种 IT 咨询顾问技巧，而不是生搬硬套的规则。它的目的是让你在和你的客户接洽的时候，为你提供一块思考的试金石。尽管在这里提出的框架是按照咨询关系中的逻辑性组织起来的，但我希望它不是限制性的和教条性的。最终来说，咨询顾问需要开发出他们自己的一套工作方法以配合他们的个性、客户、专业和工作风格。咨询是一项个性化色彩相当浓郁的职业。因此那些被认为是干得最好和最有智慧的员工，恰恰是因为他们能够从教条性的规则和方法中解放出来。

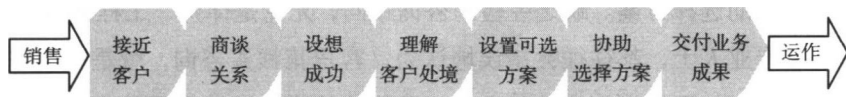
咨询框架着眼于咨询关系技巧，而非关注用以设计或贯彻 IT 方案的技术型训练。我不会讨论客户化服务器技术比起大型机的优势何在；也不会讨论在何种情况下，你该为具体的程序项目选择 COBOL 或 Java。尽管我会给出相当多的建议，包括如何引出客户的需求，确认 IT 企业当前的状况，以及分析情况并向你的客户交付对于他们来说最好的选择方案，但是我并不专注于 IT 技能方面的培训。咨询框架的设计也同样适用于网络构架师和网页设计员或 C++ 设计员。对于技术培训方面的训练，在程序和技术认证学校里都有很好的传授了，但是我们所应关注的咨询关系却被忽视了。

这里将呈现给你关于该框架边界的一些最终意见。尽管在承诺之前的销售行为是非常重要的，因为没有销售行为，也就不存在承诺，但该框架只在销售已经达成，客户已经准备好进入实际的咨询流程后才正式开始。如果要探讨如何销售咨询服务的复杂性，就还得要花上和本书差不多厚度的一本书来深入探讨。另外，当解决方案已经实施完毕并进入操作阶段时，这个框架就结束了。在这个“资源外购”的时代，很多开发类的项目可以转化为承担运作或者维护这样的机会。IT 系统的支持外包是另一种令人着迷的且利润丰厚的商业模式，但是它和我这里所说的咨询不尽相同

IT 咨询框架可以划分为 7 个阶段，如下图所示。如上所述，销售阶段是被排除在这个框架之外的，因此它被表现为一个指向图内的箭头。在系统被测试以及为客户所接受之后，运作阶段是被转入和整合进组织的日常商务运作中的阶段，其被表现为一个从图中指出的箭头。尽管许多发展生命周期表现为环型而不是直线型，但我的经验是，如果所有的咨询都以它们各自的起点和终点分别进行的话，会更清晰、更透明。咨询顾问经常会被重新雇用，但是我的忠告是，客户对你的初始观点和交付的建议的接受，可以被视做重新评估咨询关系和改进你所交付的建议以及对下一次正式业务的期待的绝好机会。

下图所描述的步骤如下。

1. 接近客户。不管第一次的接触是一个简短的握手见面，还是一个冗长的工作会议，都是建立一个有效的工作咨询关系的极其重要的一步。第 3 章就详细阐述了这一部分，我们将要讨论其正式议程和评估过程。



IT 咨询框架

2. 商谈关系。尽管在“接近客户”环节内，双方进行的评估和讨论在某种意义上来说是不完善的和非正式的，但在商谈关系阶段内我们必须确定业务的目的、角色和成果交付。在绝大部分的日常业务中，这些有关角色和职责的协议都要文档化。比如写进一份明确范围的工作文件中或者一份协议书中，也可能同时需要两者。商谈关系可能是建立在一份关于共同期望值的口头协议上，但是其中的复杂性和风险性则需要书面文件的精确描述和有效定义。
3. 设想成功。为获取业务，从一个积极的角度来看，我喜欢采用“设想成功”的概念而非“问题说明”这样的术语。因为那样很容易使

最积极的组织陷入互相指责的境况，并产生变革的障碍。为了使客户的视野超越问题本身而找到它最终的解决方法，我们需要在心理上加强对积极改变的支持。

4. 理解客户处境。进行面谈、组织工作推进会议、设计调研以及制作结构表单的技能对于咨询顾问的成功可谓至关重要，我们将在第 6 章中详细叙述这一部分。然而更重要的是，在组织内让有业务流程知识的人员建立相互信任并合作，从而激发他们，参与到整个工作过程中去。
5. 设置可选方案。IT 咨询中最高级别的创造性应归属于设计针对业务问题的解决方案。一位真正具有创新精神的咨询顾问能够通过对人性、技术、商务以及工作过程中的各个要素的充分理解来制定解决方案，并使解决方案充分优化来适合客户的文化，让方案变得极具实际性和可操作性。这样的咨询顾问是足以委以重任的，也是值得培养和支持的。
6. 协助选择方案。缺乏经验的咨询顾问，无论是律师、工程师或者 IT 专业人士，都往往会错误地认为，客户花钱买咨询，就是希望咨询顾问告诉他们到底该怎么办。有经验的咨询顾问懂得他们的职责其实是“帮助客户一起去发现对他们自己来说最适合的解决方式”。通过杰出地履行我们作为咨询顾问的职责，我们呈现给我们的客户的是适当的选择，并且使他们准备好，做出有见地的抉择。
7. 交付业务成果。这一阶段的时间计划、范围和行动的复杂性可谓相当宽泛，主要取决于在咨询关系确立之初，对期望值的设定。许多咨询关系在可选的方案被交付，而客户自己决定对所选择的方法进行执行和支持之后就完成了。然而本框架是行动性的。因此我们将在第 9 章讨论作为一位称职的咨询顾问，为了保证客户企业能从咨询关系中获得预期的回报而必须具备的一些能力，如培训能力、计划能力、交流能力、业务流程的理解力和激励团队的才能。

我认为这个框架是对用来贴近客户关系的观念以及技巧的涵盖。任何 IT 系统运作业务都可能需要规范的项目管理方法。复杂的技术项目也一样要求详细的需求说明书和设计文档、企业 IT 基础结构计划、应用和数据架构，以及其他严格特定的工具以提交高品质的 IT 方案。这个框架可能可以作为建立高质量 IT 服务的总体蓝图而加以使用。

第3章

接近客户

一个错误的开始往往导致一个错误的结局。

——尤里庇得斯

- 为什么客户会寻求建议？
- 成功的可能性是什么？
- 作为个人与客户接洽。
- 别在诊断前先开药方。
- 测试你的理解力。
- 勾勒合约的轮廓。

为什么客户要雇用咨询顾问

任何两个人，初次会面的时候都会有一种自然而然的紧张。无论是多

么自信，多么有把握，多么经验丰富的人，只要是第一次与陌生人接触，多少会有某种程度上的疑虑：这个新结识的家伙是友好的还是冷漠的？和善的还是粗鲁的？开朗的还是内向的？睿智的还是愚蠢的？我的自我会在这次邂逅中被关怀，还是受到威胁或重重地被挫伤？

现在我们可以想象一下这样的疑虑是如何在生计、影响力和权力处于有风险的商务环境里被扩大的。当客户为了获得建议而接近咨询顾问时，客户也就承认了有些事情并不那么简单或者希望渺茫。客户可能已经发现了他或她的组织中可能已经存在以下的部分或者全部的问题：

- 如果没有外界帮助，他们缺乏解决问题的专业技能；
- 尽管他们拥有足够的技术知识，但是他们缺乏商业经验；
- 他们缺乏对于他们自己来评估选择能力的信心；
- 他们无法说服他们的管理层或团队使他们认识到某项方案是合理的，因此他们需要独立的客观的证明；
- 他们缺乏人员配置或时间以致力于确认问题或机遇的所在；
- 他们怀疑他们自己贯彻执行方案的能力。

IT 咨询顾问必须注意，不应理所当然地认为客户缺乏专业技能是客户唯一的问题。虽然作为技术咨询顾问，很容易就能推断出客户希望买到你的技术知识和建议，但当和一位新客户建立关系时，IT 咨询顾问需要同时考虑到，初次接触时人类所天生具有的疑虑以及客户可能因此而需要帮助的问题所在。

评估成功可能性

最初与客户接触的工作会议也是一个初步的评估阶段。初次与客户开会的正式议程往往会关注于项目的要素，比如目标、范围、费用安排等内

容。然而，客户与咨询顾问也在互相评估。客户首先要确认咨询顾问的技术能力，当然大多数问题也都是围绕着这个。客户还会考虑：“我能相信这个素昧平生的人吗？他能和我顺利合作吗？这位咨询顾问理解我到底想获得什么吗？这个人会适合我的企业文化吗？”等问题。咨询顾问同样在承受着某些担忧的折磨。例如“这客户知道该怎么和咨询顾问合作吗？他有没有让他足以做必要决定的专业知识？他或者她究竟是愿意与我们同舟共济一起努力，还是只想在找出问题时有个替罪羊？”

正如尤里庇得斯在本章的开场白中所说，整个业务的结果往往会因为第一次接触时不恰当的处理和判断留下后患。从积极的一面来看，咨询顾问也可以通过初步接触的建设性评估该项业务的重要性所在，而对项目的成功起到重要的作用。当咨询顾问在评估时，他们应该考虑以下的问题。

- 是我们之前讨论过的某项缺陷使客户来寻求帮助的吗？
- 客户的特色是什么样的？是随意而开放，还是正统而拘谨？
- 有什么能够推断出客户很赶时间？那些急匆匆从一个会议奔去下一个会议的客户与那些悠闲地打算好好坐下来详细谈谈的家伙，在参与项目时的风格会天差地别。
- 客户是否对业务的前景感到兴奋和充满热情？客户的肩上是否还压着另一份重担？
- 现场的线索有哪些？客户的办公室墙上是不是有一幅小孩子的画、一张漂亮的艺术海报或者本地橄榄球队的照片？

有效地活用观察力对于咨询顾问的成功来说是相当重要的因素之一。重要的线索往往可以从客户对于最简单的问题的反应中找到，比如“我们下次在哪里见面”或者“下次我们的会议中会有谁在”。如果客户希望在办公场所外和你见面，你会怎么来解释这样的行为？这是不是意味着客户不想受到外界干扰而完全给予你关注？或者是客户想要保证没有外人能听到你们的谈话？这个客户在考虑接纳或者排斥他的员工时是根据他们对参与的渴望，还是希望保护他们的权力和声望？所有的这些问题都证明了，人

际关系中的微小因素都可以是每一个业务的核心部分。同样地，就像你第一次见到你的妹夫或者你的新汽车修理工，你会完全用上你的经验和你自己的特点来完成这些判断。

显而易见，如果客户对咨询顾问或者反过来说，咨询顾问对客户的评价是负面的，那么这样的咨询关系可能根本就没法建立。下面的一些简单规则将指引咨询顾问如何提高客户对自己的评估。

- 将心比心。向你的客户开诚布公并坦诚相待，如果你希望你的客户也这样对你的话，你应该表现得易于接近。这和那些街头小贩让人腻味的故作亲切完全无关，而是一种真诚的个人与客户的交流。帮助客户理解你将要采用的咨询步骤；帮助客户看到你所问的问题之间的前后关联；帮助客户理解你为何需要情况说明，和你将如何运用它们；同时，留给你的客户提问的时机。
- 切忌快马加鞭。让过程的推进随着客户的愿望或紧或松。在这个建立关系的阶段，不要急着获得全面的设想。既然我们参与进来了，我们就要遵循一个过程，以建立完整的分析。不要为这些最初的接触制定太紧的时间，这样你就不会“赶”着你的客户完成这些步骤。倾听、关注以及不要对会谈加以无谓的控制或打断，是构建信任关系的关键。
- 别在诊断前先开药方。新手咨询顾问总希望向他们的客户保证他们已经“抓住要点”。老手们经历了太多类似的情况之后，已经觉得在听完第一句话前就可以找到答案。这样的冲动都是必须避免的。晚开口，惜金言。一旦开口，则深思熟虑，通观全局，字字珠玑才是优秀咨询顾问的标志。
- 测试你的理解力。用你自己的话来复述客户的目标和考虑。通过此步骤，可以确认你和客户的理解是否一致。

这些人际间互动的要点，是所有咨询关系成功的关键要素。IT 咨询毕竟还是一门技术性的专业，它所需要的不仅仅是保持与客户间的和谐，而

且也需要对具体的情况清晰理解。在许多场合下，咨询顾问仅仅是为明确客户需求的团队成员之一。如果咨询顾问是为一家专业服务公司工作，或作为一家企业的普通员工，他或她就必须经常向管理层汇报。针对以上情形，采用一套结构化的方法，在第一次接触时就剖析整项业务，对咨询顾问来说就显得尤为重要，但不要将这项任务与之后的全面分析活动有所混淆。我们在之后会深入挖掘其实际情况，这只是最初的接触，但是对于它的目的来说，它也应该必须完整而有成效，因为正是通过它，对整个业务做出初步的评估。

表 3.1 显示了一种记录你与客户之间会谈的方式。有些咨询顾问在会面之前会交给客户一张表格让他们填写。对我来说，这很像给客户布置作业，因此，我只是在会议马上就要开始的时候把这样的表格交给客户，告诉他们这些就是我所想要得到的信息。之后这张表就作为一张议程表，在我们第一次会谈的过程中引领客户。

表 3.1 业务概述表

公司名称: _____
项目发起人: _____
项目发起人职位: _____
项目初步评估: _____

业务目标: _____

重要事件: _____
初步计划: _____
☐ 是否还有其他项目? 相对优先级? _____
☐ 是否已招标? ☐ 方案要求书?

续表

决策依据: _____
为什么选择我们: _____

☐ 是否现有合作关系?
如果现有合作关系, 请描述: _____

其他评语: _____

许多专业服务公司会为他们的咨询顾问提供一份远远比表 3.1 拥有更多细节和更大信息量的客户问卷。然而, 通过将注意力集中在以上列出的基本要点, 我们可以肯定不会把这场互相评估的初次会面搞成像审讯。我们同样也可以确定, 我们不会把整个分析过程硬塞进去。如果客户显得格外合作和热情, 那这些问题很自然地就会深入到客户所愿意达到的程度。初次会晤也是向客户索取所需要的补充资料的场合。同时别忘了带上一份你所希望查阅的文档清单, 包括技术资料, 例如网络示意图、应用操作手册、策略和规程或者应急计划等, 并且也包括一些企业的基本信息, 如组织结构和年度报告。

另外, 同样至关重要的一点是, 从最开始, 让项目和客户的全面商业战略关联在一起。我往往惊讶于那些技术咨询顾问与他们客户的会谈, 在关于系统要求、资料以及应用软件等详细洽谈了如此之多次后, 却还依然连他们的客户做的是什生意都说不清。就如同那些被头痛医头脚痛医脚却从不关心病人的医生治疗的病人, 是不会觉得宽心的一样, 对于那些只忙于技术方面而根本不理解客户业务的咨询顾问, 也不会得到客户的信任。永远要记住客户采用某项技术最终是为了满足他的业务需求。通过收集业务概述表的资料, 我们可以让客户确信我们是咨询顾问, 而不仅仅是个“收

费的技术员”。这将从一开始就在客户的想法中提升我们的价值。

要牢记，建议者之角色乃是体现影响力与能力的角色。正如同其他类似的角色，它也是一柄双刃剑。IT 咨询顾问作为专业人士首先必须遵循专业人士的行为规范。在很多情况下，客户可能不知道如何与咨询顾问合作，或者面临着迫在眉睫的危机，或者在绝望中寻求帮助，或者是压根对技术一无所知。在上述的每一种情况下，客户的判断都可能会是模糊的。一切都取决于你能否适当地提出建议，这不仅仅是考验技术能力，同样也是考验你的咨询关系。如果客户提出一些不切实际的期望，或者在为了保住工作而抓救命稻草，或者指望着魔法而不是技术，你都需要能一一辨别出来。初次会谈并非是指出这些问题的适当场合，然而至少你需要发现且确认这些问题。即使你可能觉得只是因为某个原因而“根本就没有办法和这些人合作或共事”，你也应该认真地对待这样的评估。咨询顾问必须认真地履行评估每个项目潜在的有效性的职责。正如同一位小心谨慎的法官在面临他觉得自己无法公正判决的案件时主动要求撤换自己一样，一位拥有职业道德的咨询顾问在面临某些因素使项目不可能完成或在道德上无法继续时，应当主动放弃。与一位根本无法进行适当建议的客户接洽破裂，可能是一种磨炼，但就某一方面来说，其实这也是一种对职业道德的背离。

你与客户的初次接触应该产生业务概述表这样的文档。你需要准备一份关于问题、机遇、客户需要的服务，以及本章中所罗列出的所有基础信息的记录，然后创建一份文档。如果你是咨询顾问团队中的一员，就应该召开团队工作会议来回顾和探讨你所收集到的信息，并进行确定工作范围、任务清单、时间表以及预算的步骤。独立咨询顾问也应该遵循书面的规范记录和他的客户交流资料。在咨询框架的下一阶段中，我们将要和客户一起商定我们的角色。为了给这个过程做准备，我们必须分析客户的需求，并且用文档记录你的步骤。我们的角色中一个主要部分就是协助客户建立对双方来说都是成功的业务关系。

正如我在本书中无数次重复的那样，客户会告诉你们如何才能为他们

的需求提供最佳的服务。正如我的讲座的听众们教会我一件事，一个现实的小故事远远要比一大堆抽象和理论性的讲述有效得多。基于这样的认知，我编撰了一系列关于家叫做“卓越系统”的虚构 IT 咨询服务公司的案例，放在 IT 咨询框架的每一阶段之后，讲述为了确定、商谈和执行一项咨询业务所发生的事件和业务活动。在附录中则是案例中提到的方案要求书、方案建议书、项目计划以及其他相关文档。同样我也建议在读者研习所给的例子时去参考它们，因为它们包含了一些正式从业的 IT 咨询顾问可能经常面对的情况。我也希望这些案例研究能帮助阐明每一章的主旨如何在现实世界中的运用。我同样希望这些作为例子的文档可以在你需要编制你自己的方案建议书、工作范围以及项目计划时起到模板作用。

案例研究

卓越系统（Superior System）是一家专注于网络集成、服务器技术领域网络操作系统以及因特网络的 IT 咨询公司。它的信条是：“有卓越系统，才有更卓越的效果。”

卓越系统的三个销售人员和十个咨询顾问每周开一次联席会议，讨论将会开始的项目和目前所有的机会。近期的一次会议上，卓越系统的客户关系经理约翰·莱恩提到了本周在城里最大的企业——卡普斯泰特（Capstate）化学品公司总部跟踪拜访的经历：“几周前，我在本地商业杂志上看到一条通告，上面提到他们正在考虑将各地的员工都集中到一幢新的办公楼去。我猜想，他们应该需要一些关于 IT 方面的咨询来帮助他们规划 IT 系统的搬迁移动，所以我给在那里一个熟人打了个电话，然后她带我去见了他们的网络架构总监罗恩·金宝。上个星期，我和他有了一个‘初次接触’，现在他回邀我们了。”

咨询经理尼克问道：“哪个技术人员和你一起去？桑迪？”

技术部的网络设计师桑迪说：“是的，我会去，他们那里有不少酷的玩意。”

约翰对大家说：“我需要桑迪把技术部分搞定，但我还需要一个人，他要能够深入到客户当中去了解那里的具体情况。这将是我和这家公司的第一个大的服务合同，我们一定要胜出。谁的面谈技巧最好？”

尼克主动请缨，说：“我想我可以了解他们需要哪些帮助。伙伴们，我们对这个客户知道多少？他们使用什么样的硬件和什么样的软件？他们现在是否已经有其他的 IT 咨询服务？他们做什么生意？并且他们的客户是哪方面的？”他们又用了 10 分钟回顾了这次商机的背景资料。尼克劝说约翰和桑迪为这个潜在客户多做一点功课，并建议他们去看看卡普斯泰特的网站，去调查一下他们的股票价格以及整个化学品市场。然后他们继续开会。

约翰、桑迪和尼克约好去会见客户的这天，尼克召开了一个 15 分钟的预备会议，他说：“约翰，现在由你来主持，让我们预习一下，今天的会议中，我的任务是什么，桑迪的任务是什么？”

“我只希望你能帮我探一探客户的虚实，”约翰回答，“帮我看看他们是否真有这个项目。我没能查到他们是否已经在和别的咨询公司谈了，这个合同我们能否一枪中的，我心里也没底。我希望桑迪去，负责回答技术问题。”

“桑迪，”尼克说，“请为这次会议做笔录，我会设法使这次谈话着重于需求和目标，而不是技术问题，所以如果你可以为我们的会谈做笔录的话……”

罗恩·金宝的助理带领约翰、尼克和桑迪走进罗恩的办公室，说：“罗恩，这几位是 IT 咨询顾问。”

罗恩正站在一张大会议桌后面，看着一大捆的设计蓝图。“约翰，很高兴又见到你，感谢你顺路来探访。”罗恩指着设计图说，“看，这就是卡普斯泰特大厦。你是否知道卡普斯泰特租用了这个城市 18% 的办公室，而且我们仅在这个城市里就有 12 处，有 14000 名员工，还有另外 5000 名员工

分散在郊区。我们对付房租已经感到厌倦了，所以决定盖一幢我们自己的大厦。上个星期我们刚签订了全套金融服务。”

“看上去，你很为此自豪。”约翰说。

“自豪，但也很紧张 19 000 员工意味着 15 000 台台式电脑。我们的研发部门使用 UNIX 服务器和大约 50 个特殊的图形工作站做化工设计。我们有电子邮件、组件、因特网连接、一个网站和一个面向客户的电脑培训室，这些又都分布在不同的大楼里。我们已经选用 IBM 帮助我们搬迁数据中心，但是还有网络、服务器、台式电脑等，我们自己来搬动这些东西的话，就没法应付目前的业务工作了。我们需要一些来自外部的支援。”

尼克注意到罗恩所说的的问题是，没有足够的资源来保证日常业务的操作和搬迁项目的同时进行。尼克认为弄清是什么驱动客户寻找外来帮助这一点很重要，他将根据这些信息来寻找适合这个项目的咨询人员，同时这也显示出客户对于目前的内部 IT 组织现状的态度。

约翰简单介绍了卓越系统公司。他介绍尼克是他们的咨询经理，希望可以获得允许，由他对罗恩提几个问题。

“罗恩，”尼克说，“很感谢你让我们有机会来谈谈这次搬迁。这似乎是对你们集团的一次挑战。我以前做过这样的事情，真是不容易。你希望大楼什么时候能够完工，好让你的人搬进去呢？”

“我们已经破土动工了，”罗恩回答，“预期 16 个月可以完工，似乎还很遥远，不过……”

“我明白你所担心的事情。”尼克说，“我能理解，像你们这样的技术驱动型公司，不会不考虑无数的小细节，来保证这样的一个大项目成功完成。桑迪是我们的网络技术精英，她将和你们的团队共同来准备这样一个全面的技术搬迁计划。不过，现在我很有兴趣了解一下你们的业务，之前我们从来没有和一个化学设计公司合作过。”

罗恩正如先前对他们的新大厦表现出的自豪一样，他又自豪地介绍了他们的集团。在给予罗恩机会讲解他们的产品研发周期过程中，尼克表示

他们对业务的内容非常感兴趣，而不仅仅是技术方面。但他同时也指导了约翰和桑迪，让他们知道了解客户的业务并且给予客户机会来表现他或他对企业的感情是很重要的。无论是好是坏，尼克知道，客户的态度对于一个希望被接纳的咨询顾问来说是有指导意义的。

尼克向罗恩了解了一些卡普斯泰特组织架构的细节后，提出以下问题。

- 你认为像我们这样的 IT 咨询公司在哪方面可以帮助你们？
- 在这次搬迁项目中，你的团队将负责哪些工作？
- 你们是在寻找技术协助，还是项目管理，或者是这两者？
- 是由你的团队来设计整个大楼的网络基础架构，还是由你选择的咨询顾问来帮你一起完成呢？
- 咨询顾问还需要和其他哪些部门或经理们合作？
- 在这次搬迁活动中，还有没有其他的 IT 项目需要同时进行呢？
- 这次搬迁中你们关注的有哪些？你们担心哪些地方会出错？

尼克在很短的时间里，收集了很多重要的细节问题。罗恩原以为会见的是一帮技术咨询顾问，但尼克关注的所有问题却都是客户的需求、受限制因素、感受和业务上的。尼克感到很有信心，当项目开始实施时，咨询顾问团队将和卡普斯泰特的技术团队共同合作来解决技术细节问题。他想要确认，在对该项目和客户进行评估后，该客户的需求是切实可行的，项目是适合卓越系统的，并且能够给客户带来成功。他认为罗恩把设计蓝图给他们看，安排一段不受打扰的时间来接见他们，并且以很坦率的态度回答了他的问题，这些都是好兆头。

尼克问了这些问题后，约翰问罗恩：“你们的 IT 咨询选择步骤是怎样运作的？”

“我们已经和一些其他的咨询顾问公司谈过了，”罗恩说，“我们给当中一些我们认为有竞争力的公司寄去了简短的方案要求书。今天或明天，你们也会收到的。我们将会 RFP 阶段有一个提前期，因为我们希望能有人能尽快地参与这个项目中来。”

最后，尼克问罗恩道：“你是否同意桑迪和你们的网络工程师联系一下，只是为了我们能够更好地了解你们的系统环境，写出一份更适合你们的标书？”罗恩很热情地给了桑迪他们技术主管的电话。

当他们回到了自己的公司后，尼克花了几分钟时间，与桑迪和约翰回顾了这次会见：“你们觉得怎么样？这案子适合我们吗？”

“你开玩笑，”约翰说，“这会是个大项目！”

“你们有否担心些什么，”尼克问道，“你有什么想法，桑迪？”

“嗯，是的。”她回答，“有一些问题。15000 台台式电脑可不少啊！我想我们可以找些大学生来帮我们打包和拆网线，但是这将需要很多项目经理。还有那些 UNIX 的盒子和特殊工作站会是个不小的挑战。”

“拜托！”约翰大叫，“我们能做到，这可会变成我们的大客户。”

“是的，它会的，”尼克表示同意，“但只有在我们干得出色的前提下。我只是希望在提交一个让我们耗费大量时间和精力，但却没有能力做到的方案书和计划前，能把这些都考虑清楚。”

“好的，”约翰说，“我一拿到方案要求书，我就安排一个准备会，然后我们可以一起做方案。”

尼克让桑迪转录了一份会议的记录。根据桑迪的记录，他和约翰坐下来写了一封回信给罗恩，感谢他花时间为他们介绍了该项目，并且表示，卓越系统将在下个周五之前，提交一份方案书，帮助卡普斯泰特完成这次搬迁。

第二天一早，约翰拿着卡普斯泰特的方案要求书冲进尼克的办公室。“方案要求书来了！看来他们在概括他们的需求上做了不少工作。让我们把团队组织起来，看看我们该如何回复。”

“可不是那么容易，”尼克笑道，“咨询顾问都出去了，感谢上帝！我要先想想我们需要谁来参加，然后再安排会议。”

约翰打断他：“我想你没弄明白！这是我们的生意！据我所知，还有其他三家公司，他们都把这个项目设为最高优先级别。请丽兹想法找到每

个人，让大家都先把他们目前的工作暂停一下到这里来，然后……”

“好了，好了，约翰，冷静一下。我知道这案子的重要性，我和你一样想做这笔生意。可我不能把伙计们从我们已经接受委托的项目中拖出来，来计划一个我们都还没有到手的案子。给我一点时间来回顾方案要求书吧，让我自己把初步的疑问和想法都组织一下，然后我会让丽兹联系所有人看看什么时候他们能回来。我们会做好的，我向你保证。”

尼克当天晚上通过电子邮件，给大家发了方案要求书的副本和他自己的一些笔记，并且安排了午餐会来开始准备回复。午餐会上，他首先发言：“我让你们每个人都参加，是因为我希望每个人都能同意我们接手这个项目。卡普斯泰特会是一个超级大客户，这次搬迁将引起本市的高度关注。如果得到这个项目并且干得漂亮的话，我们将大大地出名。但如果我们接受了这个项目又执行不力的话，那就是一个很大的冒险。我们以前做过一些小的服务器存放室的搬迁，但没有一个像这样大的。在开始筹划方案之前，我希望得到这个房间里的每个人的确认——我们能够完成这个项目。”

约翰马上说：“尼克，你之前发布的问题列表实在让我很担忧。你钻在每个小细节里面，并让这个项目看起来根本不可能完成似的。这只是个搬迁项目，仅此而已。我们把一大捆东西捧起来，然后搬到马路对面去。我们甚至都不用搬东西，他们已经雇了一个搬场公司来做这些事情。我们要做的就是统计数量，拔插头，再到另一头去接通它，测试它。我不明白，干吗非得把事情弄得这么复杂？”

桑迪立即附和：“我们别把这事情搞得太琐碎了。现在有很多问题还没有答案。他们说他们的设备分散在不同的部门和地方，但是他们却没有列出来。到底是 5 处地点还是 50 处？他们希望能保证不中断，我们怎么保证这点？他们到底是要我们建立一个并行网络，还是要我们在搬迁后，尽力保证一切运转正常？”

公司的应用工程师亚当接着说：“他们说他们有一个完整的资产管理数

据库，我以前听说过这事。如果数据库真的完整，他们怎么会在下一行说他们有‘大约’60个服务器，‘大约’25个自动播放机和‘大约’15个扫描仪？”

尼克打断说：“好了，让我们有条理地进行。约翰，我明白你想做这笔生意，并且我们大家都想。客户会欣赏我们的周全考虑和我们对成功的关注。那是我们的主要卖点。伙计们，让我们从头开始，把我们所有的疑虑都列出来。”

尼克发起了团队合作会议，带领大家通读了方案要求书，并把大家提出的疑问和观点整理了一下。大家提出的问题的如下。

- 卡普斯泰特所说的“分散各地”是什么意思？他们是否能够提供一个清单？
- 他们所指的“不间断”是指什么？
- 资产管理系统中的数据是如何得来的？是否是最新的？
- 在不被中断的情况下，他们期望研发部门如何搬迁？是否是不现实的期望？
- 生产部门会引起哪些特殊问题？
- 卡普斯泰特列出某些要求一定要满足，例如电视会议、IP设计和电话通信，他们希望我们在这些领域提供哪些服务？
- 他们提出他们希望竞标者能提供备品备件。这是否意味着我们要在搬迁中承担硬件维护？
- 卡普斯泰特是否会为项目的扩大成立一个指导委员会？
- 被选中的服务商和卡普斯泰特的IT部门的特殊任务和责任各是什么？

在研究了方案要求书的所有细节后，尼克要求大家举手表决，公司是否该承接这个项目。当然，大多数人都举手赞成，只有少数顾问表示反对。

“我只是觉得现在竞标太没有定数了。这些问题没有被回答之前，我觉得太冒风险了。”电脑专家提姆说。

“我同意，”团队中最能干的项目经理莎拉说，“我们这里有谁曾经处理过 UNIX 的分子结构型软件？有谁曾经搬迁过 60 台服务器？有谁曾经重装过 15000 台台式电脑？有这么多未决问题，这件差事实在让我感到紧张。”

“我们何不把它作为一个评估项目和问题发现项目来竞标？”尼克建议，“我们可以把方案卖给他们，这样即使他们选择了其他什么人负责此次搬迁，他们也可以对他们选择的任何人来进行评估，并从中找到一个可信赖的公司。”

“我不喜欢这个办法，”约翰说，“其他公司都会就一个固定价格进行投标。罗恩会注意这点并以为我们对自己的能力没有信心。”

“我会帮助你把这个想法卖给罗恩，”尼克回答，“我相信我能够说服他，这样的方法显示我们更侧重于提供一个高质量的部署，而不仅仅是卖给他们劳动力。”

尼克的引导下，全体人员都赞同了提供一个评估方案是正确的做法，并在当晚组织起草了一份方案。他传送给每个人，让大家提出评价并做修改，然后约翰和尼克在第二天向卡普斯泰特的罗恩·金宝陈述了这个完成的方案。尼克讲解说，他们的理念是执行一个评估项目来更好地了解本次搬迁的环境和需求。罗恩没有做出评价，但是很愉快地收下了这个方案，并告诉他们在一个星期里等他的电话。

第 4 章

商谈关系

人类的所乐所享，所有的善行和慎微，都建立在妥协和交换的基础之上。

——埃德孟德·博克

- 谨记，咨询是不确定的。
- 尽早明确期望值。
- 在商谈中不要受情绪左右。
- 商谈三大限制中所有的要素。
- 将协议文档化。

无法定性的咨询

当一位 IT 经理雇用了一位 C++ 程序员来加入他们内部软件开发团队

时，IT 经理会对这位新员工将要扮演的角色和所具有的技能进行清晰的了解。这位程序员有可能要通过一系列严格的，由技术小组成员、经理、人事部门的单独面试过程。他的职业证书和介绍信也会被逐一审核确认。IT 经理对其的期望是，在软件开发部经理的指导下，这位程序员能够以他的智慧和技能完成所交付给他的任务。在这个例子中，IT 经理与程序员之间的关系，是被双方清晰地理解的。

但当同一位 IT 经理聘用了一位咨询顾问来为企业设计因特网接入战略时，角色和职责就远没有这样清晰。这位咨询顾问是会递交一份战略白皮书，还是会设计和构造一套内网系统呢？这位咨询顾问会怎样研究这家企业，从而做出最恰当的推荐呢？客户中谁会参与进去，需要多长时间？客户怎样可以知道需要为咨询花费的工作时间或所推荐的解决方案准备多少预算？咨询将从哪个点上开始计费（“秒表从什么时候开始转？”）以及它会在哪个点上结束？咨询顾问为了交付出有价值的建议所担负的职责是什么，以及它将靠什么来执行？在业务执行的过程中，客户如何确认它依然在按计划前进？当咨询顾问被确认是不称职的，缺乏专业能力或是不适合客户的组织架构时，客户是否有补救的方案？

通过对比雇主/雇员关系的清晰性和客户 / 咨询顾问关系的不确定性，我们就可以明白为什么在商谈中把相互间的关系明确清楚是每一位咨询顾问都必须掌握的技能。咨询是模糊的，所以可能会产生误解；所有的 IT 咨询顾问都必须掌握这个基本概念，所以它就迫使我们必须严格地履行我们与客户商谈的职责，以决定我们在客户面前的角色。就如同之前我们对那一堆问题的叙述，客户寻求咨询关系其实是为了从咨询顾问那里得到指导和担保。最成功的咨询顾问懂得如何帮助客户去理解整个过程的进行，并再次使客户确信双方一起努力将能达到期望的结果，并且确保双方的期望都能明确地描述出来。

■ 确定期望

客户对你将要在咨询业务中扮演的角色的期望取决于你的风格和形式。一位被商定担任 CIO 的 IT 策略咨询师和一位被雇用为程序员，是完全不同的角色。如果你的角色是被定位在利用 Java 编写一个考勤卡模块的话，那么把你的时间（还有客户的钱）花在为电子贸易战略做建议上，显然不是个好主意。角色的定位显然也会影响到客户的用人形式。IT 经理显然会更希望与 Java 程序员建立更紧密的联系。当确定角色时，我们必须同时关注客户与咨询顾问双方各自的角色定位。假如希望一次咨询获得成功的话，客户方在资源和参与方面的贡献度，就必须清楚地加以定义。

同样，确定关系的界限是很重要的。对于某个特定品牌的路由器使用推荐是不是包括凌晨 3 点机器出了故障，客户就有权利把咨询顾问叫起来，赶过来修机器？这是一种可能情况的假设，如果两者的关系不讨论到这一步的话，那么当这个在凌晨的电话铃声响起时，必然会引起双方中某一方的不满。在任何一个 IT 咨询的场合下，如果一位咨询顾问同意提供支持，那么都可能隐含了不同响应级别支持中的一种。例如设计一个应付账款系统是否包括和客户现有总账系统的接口？这些被隐含的或者“想当然”的方面，往往让 IT 咨询行业充满了各种误解。对于客户来说，很容易假定成：“既然你推荐了这个硬件，你就能提供它，既然你能提供它，你一定就可以修理它。”咨询顾问必须深究他们将要提供给客户的所有服务，并确认没有任何被隐含的服务或被误解的成分。

■ 询问客户

我经常问我的客户两个问题：（1）我该怎么样才能帮助你，以及（2）你所想获得的是什么样的结果。当然，我会用另一种问法：“我能为你的问

题做些什么？”，“你认为为了获得那样的效果，咨询顾问该做些什么？”或者“如果万事顺利，那么你期望这个项目最好的结果是什么？”如果你够幸运，客户就会原原本本将问题或者机会解释给你听，比如为什么他的企业需要咨询顾问，他所期望的结果是什么。但是，在有些案例中，客户本身对问题并没有清晰的认识，也从没有与咨询顾问合作的经验，你也根本不能确定到底你能帮上什么忙。所有干这行的咨询顾问都可能会碰上比上述任何一种情况更加糟糕的状况，也就是说客户根本不相信那里有什么问题，也根本不相信一个外来者，除非管理层指定要求这方面的支援。但无论客户是使用咨询的老手还是勉强愿意使用咨询顾问，咨询顾问的职责始终不会改变：确定客户期望，引导客户，以及在业务中着眼于客户以及客户所在企业的最大利益。不论业务是建立在什么样的范围之上，认真听取客户的观点和立场，可以帮助你形成相应的战略。

正如我们在决定接受咨询业务时需要评估客户是怎樣的重要性一样，确定谁是我们必须商谈的对象对于项目的成功来说是极其重要的。与那些作为项目发起人或者为我们的业务买单的人商谈已经足够了吗？或者说，我们还有没有必要和客户代表或是 IT 人员商谈？这些问题都是值得考虑的。记住，大多失败的系统都是那些闭门造车，完全没有团队参与和支持的管理人员搞出来的。确信在每一项业务中你都充分理解那些将要和你协作的人以及将要和你接触的人，并且理解他们在推进项目成功的过程中将要扮演的角色。当你在和一个由一大群客户代表形成的团队，例如选型委员会或项目团队，进行谈判会议时，需要注意仔细观察对方小组的动态。寻找出谁是决策者或者团队领导，谁可能或者不可能成为你的支持者，哪一方面的利益被过分关注或者忽略了。同时注意你和客户交谈时的声调和情绪。一旦你发现你的客户因为一些错误的理由而希望将你与其他人隔离，例如担心其他人可能对问题有不同的看法或者是揭示出有损他或她的威信的事时，你就需要及时和他们接触，以保证你在咨询过程中能做到不偏不倚。

有了这些对于商谈中需要注意的东西，我们就不会在商谈中失去底线，也就是说，我们所达成的协议必须要能转化为成功的业务。依照我们的专业标准，我们应该引导客户达成对于咨询顾问来说是诱人且有动力，同时又能保证我们为了达到客户所期望的回报而需要得到采用一定方法的许可、信息获取以及充分授权的协议。这也就意味着，我们在有些时候必须驳回一点客户误解了的或不切实际的期望。

商谈之六律

在和客户商谈中，有一些关键的要点需要时刻牢记。

- 避免将自己的角色定位强加于人。试图通过告诉你的客户你准备担任什么角色，他们必须做什么以及任务该怎样完成，而想单方面决定客户关系，这并不是建立合作、信赖和信任的有效手段。在任何的交涉中，试图将某种协议强加于对方都是一种讨人嫌的行为，同时也会引起对于合作的抗拒。而以一种开诚布公的姿态开始，然后再讨论那些你认为并不属于业务的最大利益的要素，则将会取得意想不到的效果。
- 避免你自己被强加为某种角色。咨询顾问的职责是服务的提供者，但这并不意味着客户永远是正确的。事实上，咨询顾问的一项重要职责就是保护客户不要被错误的冲动或是错觉所误导。通常而言，客户都是期望获得在项目可行性或是恰当性方面的指引。但在某些情况下，客户对于你所能做到的期望可能是错得离谱。总之，顺利地引领客户朝向合理的角色以及建立互利的关系需要交际手腕、决心以及坚定的意志，但这一切都应基于双方共同的利益。
- 抛却情绪和自负。如果你认为每一场商谈都是非赢不可的比赛，你

的项目（或者职业生涯）就会失败。关注客户和项目的最大利益，是你作为一位咨询顾问时的唯一目标。任何其他目标都会让你显得不专业。

- 创造性商谈。条条大路通罗马。达成某些意料之外的妥协能更显得你对于项目成功的重视，更胜于你对在谈判桌上胜利的重视。一些最有效的谈判战术包括做出一定的妥协来证明你对你技能的信心。比如，你可以提出先做出一份评估报告或交付一份设计文档，使客户可以以此和你的竞争对手进行比较。从而来证明你是这项工作当之无愧的最佳人选，以及你有信心让客户满意并让你继续下去。我总是建议客户在“买前试用”我所提供的服务，特别是发现那些我的目标客户或是我相当感兴趣的项目的时候更是如此。以此，让你的客户看到你真的希望找到一条可以让这项业务运作起来的道路。
- 求同存异。别把商谈变成讨价还价。如果对某个问题，你真的难以苟同，那就先后退一步，把问题搁置一下，然后再看稍后能不能找到妥协的方法。重点关注那些重点问题，并且明白你真正想要的。然后提出折中的方案。假如这个问题真是“必不可少”的，那么就说出让客户可以理解和赞同的理由来吧。
- 文档化协议。记下备注，或者找个助手确保记下商谈过程中的要点，因为没有被记录或者复核过的协议都不能算是最终的协议。

交付

上述这些观点阐述了在商谈过程中的建议技巧。下一步的问题是“我们到底在洽谈什么”。正如前面所讨论过的，在你与客户的初次会谈后，应该能使你明白关于这项业务的大致轮廓，同样也可以完成一些初步的任务、

进度表以及项目预算的估计。现在你必须和客户一起去回顾这些方面，以详细地决定哪些服务和成果是你将要做到或者交付的。在洽谈过程中产生的成果，必须同时也至少要包含以下所述的几个方面。

- 基本愿景阐述。对于客户为什么要寻求咨询的“强制性因素”，以及这么做所能获得的利益的陈述，就是基本愿景阐述。这样的阐述当然在之后的商谈过程中还需被改进，但对于测试你在项目洽谈的初始阶段是否完全理解项目的整体目标是相当重要的。
- 基本工作范围文档。基本工作范围文档是具体的一项业务在技术层面成果交付的关键性协议。它必须足够地完整以给客户一个清晰的概念，使他们确切了解他们在向你买什么。如果你需要知道什么是一个完整的工作范围，那么下面所讨论的就涉及这些方面。
- 初步的项目时间表。对于项目各阶段的期望完成日期应该被定义为“这是初步的时间表，但会遵从在具体问题发现和资料充分收集后的结果上而做相应调整”。
- 初步的项目预算。这是对于客户所需要承担的咨询费用的估计。很显然，这与项目的工作范围和进程表紧密相连。假如你只是先来做项目评估，然后以这个评估阶段的结果来作为重新洽谈的依据，那么就要很明确地和客户申明，当前的项目预算只是针对这个阶段的。这样的话，客户就很明确这个数字的含义，包含在你当前的预算中到底有哪些内容，以及哪些交付，如硬件、软件、支持服务或其他增值服务等是不包含在内的。
- 需要交付的文档。这是对你承诺要做到和交付的内容的阐述。典型来说，它们包括了项目计划、传达文件或内部推广计划、项目状态报告或项目里程碑报告，同样也包括根据合同你所需要递交的文件，例如一份因特网战略计划、一个资产管理数据库或一份局域网实施计划。（注意，我想在这里强调的是咨询关系中的每一步都需要有可以交付的东西！口头报告、交谈、半夜里在服务器上完成的工作，

或是其他任何非正式的或无形的递交行为都是不专业的。进而言之，如果在收费时间的问题上发生分歧，那么上述的内容也实在很难拿上台面。需要澄清的是，为了专业的职业道德，也为了保护你自己，在业务的每一个环节制作出有形的交付内容，例如一份报告、操作手册或者是有客户签名的确认书，都是非常重要的。）

- 角色与职责综述。咨询顾问必须制作一份完整而清晰的说明文档，以阐述哪些任务和交付是咨询顾问所全权承担的，哪些是客户团队必须承诺提供或产生的。
- 假定。这个部分定义了双方为了完成项目的一些基本需求，典型来说，会包括客户所需要提供的设施，例如：工作场所、数据库以及（如果需要的话）用以进入客户电脑网络的客用 ID 和仔细地浏览并花时间处理咨询顾问所递交的文件。如果你认为客户应该允许你使用数据库或薪水记录、账目记录或者目录软件的原代码，也在这里提出。

请参考我在附录 B 中设置的例子，有一些我如何向客户陈述这些内容的用语典范。

验证你的协议

即使当你相信你已经达成了协议的时候，协议也是必须经过对方确认并被证明是有效的。你需要交出一份包括上述要素的工作范围文件或合作意向书初稿给客户以征求意见。这一步骤是至关重要的一步，因为它可以检验你对你所洽谈业务的了解程度，以及排除我们一些错误的假定和相互之间的误解。在这些文档中需要清楚地阐明你希望得到客户的答复，以及强调他们认真审阅的重要性，以确保你们依然可以保持协议。任何关于客

户对期望值的异议都需要重新洽谈，然后重新递交这些文件，直到双方达成共识为止。一旦认可，这些文件就组成了你所要产生的合同的依据。它们可能并不是一份完全拥有法律意义的合约，但是否拥有法律意义并不是我们要在这里关注的。这些文件可以认为是一份专业协议，一份阐明你将以一定的专业水准履行你所承诺的任务的承诺书。

如同咨询关系中的大部分环节，我们需要讨论那些很难定义而又必须确定的部分，例如项目范围、进程表以及预算，同样也需要讨论那些不那么可见的部分，例如项目执行的发起人和项目能得到的相关支持。不要把可见的和重要的混为一谈。项目能获得地支持和承诺对项目的成功来说是与项目范围和进程表一样重要的。由于缺乏支持而使失败的风险可能远远比范围设定不恰当要来得大。因为只要双方的合作关系和对成功的承诺都存在的话，项目的范围总是可以被修正的。

框定项目范围的诀窍

项目范围与你将用来协助客户成功所尽的努力紧密相关。在决定你的业务成功和失败的因素中，咨询顾问与客户之间的详细工作范围文档是最重要的一份文件。在你们的洽谈中，没有其他文档会比这份文档对是否设定正确的预期能起到更大的作用。那些能制作完善而准确地包含客户全部需求的工作范围文档，并且能清晰地将所预期的服务提供和成果予以文件化的 IT 咨询顾问，在保护客户的同时也很好地保护了他或她自己。

项目范围可以有很多办法来确定。在合约业务中，项目范围来自项目需求书，客户已经将他们的项目目标文档化了，而咨询顾问只需要负责将这些需求分析解释成角色、任务和结果。在那些客户无法确信问题或可能的解决方案的案例中，你就必须帮助客户构建一起能达到目标的咨询关系。

按照自上而下的方式，和客户一起先定义总体目标，然后分解到具体的每项任务和每个阶段的成果。这样，你就可以和客户建立针对整个项目蓝图的项目工作范围。

记住，项目工作范围也同时界定了你的工作边界。咨询顾问往往会陷入的麻烦就是因为野心太大，就像前面我们说的那个 Java 程序员想设计电子贸易战略一样。要记住，在客人邀请你时，你应该就像所有好客人不会去检查主人的抽屉那样。在设计应用模块的过程中，你也许会注意到客户的网络基层架构是令牌网，而且你注意到如果使用以太网的话会使它运作更好。除非网络拓扑分析是在你的项目范围之内，否则你的意见是不会受到欢迎的。客户也不会愿意因为你花在他的授权之外的时间支付费用。所以清楚地了解这一点，项目范围不仅仅定义了你工作的范围，也定义了你的工作边界。

洽谈一个既不过分宽广，又不过分狭窄的项目范围，这对你来说是极其重要的。你需要确信项目的期望值不要大于你所能投入的时间和资源或客户所准备投资的金额，也需要确信项目的范围不至于狭窄到令你无法交付具有实际商业意义的成果。曾经有些客户请我去完成一个网络设计复核，结果我却被明确告知布线设计不在我的工作范围之内，也不允许修改网络框架。那些使成功化为不可能的限制必须要放到光天化日之下，在谈判桌上来仔细地谈妥。

项目范围定义实际上是一个持续性的过程。有些定义项目范围的要素是只有进入到当前阶段时才能够预测的。因此，在这方面，你应该对客户目标、项目的商务目的、客户给你定位的角色所能延伸的程度以及你的精力的限制进行全面的分析。咨询业务应该在一开始就被恰当地设定范围，但是，如果你们的关系是开放而合作的，那么可以被修正的项目范围也是项目过程中一个有机的部分。

阐明项目范围可能发生变化的理念或者会受到无法预料的意外影响的概念，最好的时机是在咨询关系开始的时候。咨询顾问和项目经理都熟知，

“范围无限制扩散”就像是会破坏或甚至毁掉整个业务和关系的病毒。然而，正如同大多数的病毒，一点小小的预防远远要比事后弥补损失的无数努力有效得多。所以当你们开始一起工作的时候，可以讨论项目变化的可能性，对于存在的问题和它的解决方案也可能会随之改变。同时明确地告诉你的客户，你将会有一套有序的过程可以用以处理这类事情，这是很重要的。我们将在第 9 章中更详细地讨论工作范围和突发性事件管理，但是在这之前，还有其他的要素可以让客户感到你有机会处理这类事件前，已经是一位专业人士。

项目预算

在销售人员中有句谚语：“你必须让你的客户关注于商品的价值而不是价格。”对咨询顾问来说它同样正确，因为客户是在购买服务，它是无形的，而不是可以看到摸到的硬件。咨询费用看上去相当高。在许多情况下，咨询顾问每小时明显比客户赚得多。客户不会花时间去那些为了知道咨询顾问为什么必须要用那每小时 125 美元的收费来支付那些停工时间、研究时间、持续性教育时间、利润和营销时间的费用所必需的计算。客户只会看到一只超昂贵的码表在你工作、交谈、协作、研究和交流的时候飞转。谨慎认真地对待客户的钱，可以确信客户也在同样谨慎认真地对待着他的钱。

在整个咨询过程中，应始终让客户关注于价值。当目的明确了推荐的新系统或软件的功能时，理由就在经济层面上说明了为什么要为这个计划出钱。比如使用了新的会计支付系统的客户能在收取费用时比以前快多少？拿美元来说的话，这代表能多获得多少收入？新的电子商务网页能带来多少新的收入？

商谈阶段并不是完成对成本与获利详细分析的恰当时机，但是它是使客户考虑用以评价最终产物的尺度，以确定它是否达到了预期的获利的时机。新的网络系统是不是够坚固、够稳定、够快、够安全，它的维护费用是不是能比被它替代的主机便宜 20%？如果是这样的话，你最好是现在而不是在最后才知道，你作为咨询顾问成功与否并不是由你制定的标准来判断的。

在商谈阶段所需要作为递交文件一部分呈递的预算应该是初步的，而且必须清楚地标准化并转达之。预算不包含因为你将在“理解客户”阶段中所做的探索步骤而获得的好处，它对于理解你将在之后的步骤中花费多少精力来说很重要。显然，不同类型的雇佣关系对于估价来说难度也不尽相同。如果你是被雇用来为一个软件模块做改良的，而你曾经以同样的角色为这个客户工作过。同时，你对你所要处理的系统、界面、特性有着相当的见解，你就可以确实地递交你的估价。但如果是关于复杂的工程应用尖端技术，面对的又是全新的客户，这样做是极其不谨慎的。你需要诚实地问问你自己到底懂得多少，以及你还需要知道多少，然后再递交一份预算给你的客户。

我个人的方针是，远离那些一口定价或者限定不可超出预算的业务。这些定价政策的目的是将客户的风险转给咨询顾问。通过递交述职报告、定期预算、支出回顾等安全系数，你可以重新树立客户对于你将会根据已经花费的数额继续建议，以及你已经准备好根据你所做的进行调整的信心。这在我看来是一条既可以控制客户的支出，又不至于使你陷入一场无谋的经济危机中的合适方法。当我学会制作安全系数以及述职报告后，我就再也不接受那些不愿意接受建立于公正分析之上的预算，以及不按照我所花费的工作时间付账的客户的委托了。

如同项目范围一样，预算不仅仅意味着那些它所包括的，也意味着那些没有包括进去的东西。你需要保证你的客户理解硬件、软件、分包劳动、维护合同以及其他所有计划中的支出在你的预算中是如何表现的。费用上

的“惊喜”对于客户/顾问关系来说是最糟糕的“惊喜”，并且对于你努力营造的信赖和信任是致命的。仔细分类并证明所有的计划中的支出，并且能多清楚地转达给客户就多清楚地转达。宁多勿少，这样就不会有错误的预期了。

优先顺序

在项目管理类著作中，项目范围、投资预算、时间进度被称为“三大约束”。在业务商谈阶段中的一个最重要的结果是对客户优先顺序的判断。在商谈中，有一种特别有创造性的关于客户对于项目范围、预算、进度的优先顺序地判断提问的方法“客户希望它是好，是快还是省呢”。“好”是与项目的表现有关的，“快”则是与设计解决方案的速度有关的，而“省”就很明显了。当我们对定义有了一致的看法，那么下一个问题就是这三者中哪个是更优先的，因为你只能逐三而得其二。

如果客户希望它又好又快，那么就便宜不了。

如果客户希望它又好又省，那么也就快不了。

如果客户希望它又快又省，那么肯定好不了。

这看上去自私自利，而且还显得油嘴滑舌。我在这里举出它来，只是因为它能使作为咨询顾问的我们，更加清晰地去帮助我们的客户在决定业务中的优先顺序时要做的选择。用得体的问题试探客户，比如：“如果这个项目无法在你所预期的时间里完成，会带来什么样的严重后果？”或者“你如何处理如果现有的技术无法满足你预期的功能这样的状况？”我在这里举出的这些，不是让你们要一字不差、照本宣科的去问这些问题，而只是作为一种在交流手段上的对于客户的优先顺序以及期望值试探的例子。关键是要获得对于客户关于风险和改变的可容忍程度以及客户对于成本、时

间和功能的优先顺序的看法。

商谈不是一件做了就算完成的事。因为当经济状况、理解力、人员变动时，以及随着建议者和客户之间的信心和信任的增强（或者是减退），角色和职责也随着改变。也许那位 Java 程序员在最后可以获得客户的足够信赖从而使他有机会递交他的电子商务解决方案。随着对项目的评估和发现在整个过程中的推进，也许会产生对于整个业务全新且不同的见解。随着时间的消耗，而且客户注意到预算储备正在逐渐减少，他或她也许会提出减少顾问的工作量。随着选择和推荐方案变得逐渐清晰，客户也许会开始意识到这些技术并不是预期的。有经验的咨询顾问会随时准备好在整个业务过程中进行协商或者重新协商。通过保持一定的灵活性，通过拥有自己的成熟度来控制因为需要重新设置期望值而带来的个人沮丧，以及通过将所有人的注意力固定在所能获得的利益上，那么一位有经验的咨询顾问能够使自己成为客户非常有价值的合作伙伴。

现在让我们回到案例研究上来。让我们看看作为一家典型的咨询公司在为了商谈一项业务时所需要采取的一些步骤。如同在这个例子中举出的证据，将商谈作为一个用以减少工作难度的阶段，并带着着眼于帮助客户设计可以成功的项目关系是一个成功的战略。请再一次回顾附录 A 中的方案要求书部分以及附录 B 中的提议，这样你可以对这个案例分析中所讨论的细节有一个清晰的理解。

案例研究

“好嘞，”约翰在例会上向大家说，“好消息！卡普斯泰特希望马上和两家公司开始谈判，其中一家就是我们。”

“稍等一下，”尼克说，“他们还没选好合作伙伴就要开始谈判？这太不合情理了吧。”

“是啊，”约翰说，“我知道，但是他们就是想这样做。我刚和罗恩通完电话，他说，因为时间紧迫，他们想和他们感兴趣的公司进行两场单独的谈判，然后才决定和谁谈下去。他们相信他们会通过谈判时的气氛，来了解该和谁来做生意。”

尼克沉思了一会儿：“我觉得这没有什么不可思议的。由于两家供应商都不知道自己能否得到这笔生意，卡普斯泰特认为我们两家都会愿意做出更大的妥协。这个主意真不错！”

“那么我们该做些什么准备工作呢？”约翰说。

“本次会议上，让我们合计一下，我们中间由谁去参加这个会议。然后我们要再次从头回顾一下方案要求书和我们的回复，以确保我们观点的一致性。接下来，我们就把它当做去参加一次轻松的工作例会，向罗恩和他的团队详细说明我们的方案。”

卡普斯泰特的罗恩·金宝在大厅里迎接了约翰、尼克、桑迪和莎拉，并引导他们走向会议室。约翰介绍莎拉可以作为卓越系统公司参加本项目的项目经理。

“我的团队包括我，”罗恩解释道，“我们的 IT 运营经理、一个我视为我方项目经理的网络技术员，以及一个来自研发部门的 IT 代表。我们期盼能和你们一起探讨一下你们的建议书。我们认为你们把执行评估分离出来的主意很有趣。”在提到“有趣”这个词的时候，罗恩抬起了他的眉毛。

当他们进入会议室后，尼克发现他们的竞争对手显然刚刚离开。屏幕以及资料投影仪仍然开着，并且每一份卡普斯泰特代表面前都有一本很漂亮的大活页本，封面上印着他们的竞争对手 Logo 的字样。

罗恩和约翰分别做了介绍，然后罗恩对大家说：“我们邀请你们再次到来并且开始谈判进程，是有很多原因的。我们在城里查了你们的记录，尽管你们没有这么大规模搬迁的经验可参考，但你们所有的客户都认同的一点是你们注重于承诺的方式，而且你们从来不承诺你们做不到的事情。坦白地讲，另一家供应商在这样大的项目上有很多经验。但是在所有的投标

者中，你们是唯一一家建议我们把评估部分列为一个单独项目的。我们的团队还是有些疑问，类似于这对我们有什么意义。但是这已经足够吸引我希望听到更多些，所以请继续，做你们的演讲。”

尼克坐在罗恩的对面。他走向白板，并在那里拿起一支记号笔。“坦白地说，罗恩，我们对这个搬迁进程的处理方法与我们的竞争对手是有所不同的。作为一个演讲，与其介绍我们的提案里已经反复重申的资料，倒不如把这个会议变成一个工作会议。让我们一起想一下，有哪家公司能像我们一样给这个项目带来价值，并且确认一下我们对下面三个词的共同理解：愿景、优先考虑的工作和交付使用的成果。现在你们可以做出自己的判断了吗？”

罗恩笑了，很轻松地坐在他的椅子上：“听上去不错。听了你们的演讲，我们认为，我们在全面理解你们的竞标书上做得很好。你们提出来的问题，实际上也促使我们要重新考虑一下我们自己对这个项目的设想。说句心里话，我们选择你们到这里的唯一理由，就是我们认为你们可以帮助我们澄清对这个问题的认识。”

卡普斯泰特的 IT 业务经理罗伯·尼威尔跟着说：“我非常喜欢这样的讨论。你能相信有些家伙带着他们的律师来到这里吗？不过是第一次会议！你能想象要是发生纠纷，事情将会变成怎样？”

一位卡普斯泰特的网络技术员克里笑道：“某些人听到了‘谈判’这个词……”

约翰取出他们带到会议室来的仅有的资料，一本卓越系统的方案装订册（见附录 B）。尼克拿起来翻到“背景情况”部分，说：“首先，我想做的是共同确认一下，对你们想要的咨询服务合作者的认识的一致性。让我们看一下‘背景情况’部分的服务条款，看是否能在总体上达成一致意见。”尼克叙述着服务条款，同时也给卡普斯泰特团队评论的机会。

当尼克说到要注重考虑计算机线路断开方面的问题时，罗恩插话：“我们还没决定是否需要外部支援或者内部解决。”尼克在白板上写下“未决

问题”，并且分列出外部或内部的。

“后续支持服务怎么样？”约翰问道，他希望罗伯·尼威尔能讲一讲，他知道计算机支持是罗伯的职责。

“我认为这是个联合行动，”罗伯说，“我的团队很了解计算机应用及其相关的事情，并且我们能够很快判别哪些是和业务优先相关的，哪些不是。不过今天看来，我们没有足够的时间精力来应付所有的事情。在我看来，你们能够在这方面增加不少价值。”

“很好，我们已经开始对这个项目达成一些共识了。在这个项目里，是否还有我们忽略的服务条款？”他请卡普斯泰特团队检查了一遍目录，并考虑了一会儿。没有人发表意见，于是他说：“让我们对这个提案中我们双方认可的成功标准再深入探讨一次，并且确认一下可否优先考虑我们的提案。”尼克回顾了几个获得成功的重要因素。当他说需要给予研发部门特别支持时，研发部门的 IT 代表点头表示同意，但保持沉默。

罗恩在尼克叙述目录中间部分时，打断他的话，问：“那你们能满足我们在圣诞长假里也进行这个项目的要求吗？这是否会给你的团队带来问题。我们的人已经为此准备很长时间了，而且他们迫不及待的想搬进新大楼。你能否让你的咨询顾问们，在假期里进行这个项目呢？”

莎拉说：“我们的大多数客户都是在金融和股票经纪行业，除了下班或者周末，我们没有机会接触他们的系统。我们已经习惯于在别人下班时间工作。而且我有足够多的工作人员，我可以让他们交错着上班，这样每个人都能有时间和家人一起过圣诞节。你们也准备在圣诞节和元旦那天工作吗？”莎拉和罗恩详细地讨论了假期工作的时间表。大家沉浸在平等交谈的轻松气氛中，似乎卓越系统已经赢得了这份合同。

尼克开始对另一个成功标准进行试探：“罗恩，在你们的方案要求书中，你们提到希望供应商能够提供备用系统和部件。但是作为项目的一部分，你们没有说清楚硬件维护方面的细节要求。我不太清楚，你们是否希望由被选中的供应商来负责本次硬件的搬迁。”

罗伯·尼威尔回答说：“这又是一件你提醒我想起来的事情。同样，下面的条款，我们提到了技巧，像视频和声讯，但并没有描述在这次搬迁上这些服务的需求。”

尼克笑着说：“所以我希望先做一个评估来了解需求这样的方案，才有意义。”

尼克和约翰环视着坐在桌旁的卡普斯泰特团队，然后对视了一眼。他们感觉更轻松自如，因为对这些委托人来说，与其与他们来一场华而不实的销售宣传，还不如提供它们一套标准，这样对委托人更有说服力。

尼克和他的团队又花了一小时，与卡普斯泰特团队讨论了一些细节，以及每个阶段的交付工作。在有些情况下，当桑迪对网络状况的文件表示疑问时，罗恩看上去变得很冷静和克制，尼克则用更老练的手法表示该方面内容需要做更多的研究。他写了一张纸条给桑迪，告诫她说话时要注意，就当做没有什么文件可使用。关于资产管理数据库的问题，似乎也很敏感，于是尼克很快转换了话题。

当尼克提到关于和研发部门组成项目推动委员会的时候，他们的 IT 代表终于说话了：“我认为那可不是个好主意。那些化学家都很注意保守商业机密，他们可不会与那些晃来晃去又爱提问题的家伙合作。

“那你介绍一下，我们该如何了解他们的需求呢？”尼克问。

“噢，就和我说吧。我会告诉你关于他们的一切。不管怎样，我是他们的主管 IT 支持人员。我们的应用程序太特别了，我们没得到多少那些正规的 IT 操作员的支持。”

尼克注意到 IT 部门和研发部门之间的关系可能有些紧张。他又写了个纸条给桑迪和莎拉，指示他们如何表达这些敏感话题，而又不被孤立在他们需要的成功信息外。

“费用结构方面有什么问题？”约翰问道。

“我们两个单独来谈吧，”罗恩回答，“这不需要整个团队都参加讨论。”

会议快结束时，尼克与联合团队一起回顾了未决事项的列表：“那么，

看来还是有些关于断线和连线等问题实际操作方面的未决问题。我觉得我们仍然没有在硬件维护这方面达成共识。”

“是的，我们需要再就这些问题开会讨论，并听听大家的意见。”罗恩回答，“我仍然对你和研发部门等联合委员会的主意是否有用表示疑惑。也许我们应该自己完成这事，然后把数据交给你。”

“如果这么处理的话，”尼克回答，“我希望我们的团队也能参与进来，以确保我们需要的数据都被记录了。”

“这样做很好。”罗恩说。

研发部门的 IT 代表艾利克斯说：“我还没有听到你用什么特别技术来应对研发部门这部分。你准备用什么方法来应对我们特殊的硬件和软件环境。”

尼克回答：“艾利克斯，我们希望得到你的指导来确保满足你的团队的需求。我的传统做法是和主要技术人员和功能团队成员开个像这样的会，然后汇集一个大家都满意的方案。听上去，你不认为这样会有用。让我们两个坐下来，看看能否得出一个明确满足你需求的方案的步骤。”

罗恩打断了这个谈话：“让我们在这个会后，再谈这个问题。我有了些也许有助于我们的想法。我很满意，我可以做到这些，并且有所进步。”罗恩让约翰给他打电话，在下个星期就未决问题再开个会，然后收拾起他的资料，结束了会议，并准备离开。

会议结束后，尼克、约翰以及他们的团队，在会议室里和卡普斯泰特的团队握手，并聊了一会儿。在他们要离开时，罗恩再次和他们握手，感谢他们的到来，并评价说：“进展得很顺利。”

“那么，你们觉得怎么样？”当他们开车回办公室时，约翰问道。

尼克回答前，看了一眼莎拉和桑迪，然后说：“你们怎么想？”

“我觉得非常不错，”莎拉回答，“他们显然不喜欢那些家伙带着律师来，并且那些家伙肯定觉得这笔生意自己已经到手了。”

“他们没有一个真正的仓库清单以及网络档案这点让我很担心，”桑迪

说，“他们真的很防备这一点，这让我觉得这是他们内部的一个痛处。也许这里面有些地皮之争或其他什么。”

“是的，还有那个研发团队的家伙！”莎拉继续说，“他是什么人？詹姆斯·邦德还是什么？‘保守商业机密’饶了我吧。”

“我认为进展不错。”尼克最后回答说，“他们看上去像是讲道理的人，他们承认我们的问题引起他们思考，这总是件好事情。他们是一家又大、又有很多分支的公司，所以总会有些政治斗争或是地皮之争，这样才有权威。不过很显然，罗恩有这个权力，并且很明显是由他负责。莎拉，桑迪，回到办公室后，我们得商量一下应对档案问题和权力斗争的策略。”

尼克开始浏览未决问题的目录单。他们每个人都主动承担了其中相关的问题，他们商定几天后讨论下一步工作的策略。

第 5 章

设想成功

没有热情，难成大事。

——拉尔夫·瓦尔多·爱默生

- 愿景造就动力。
- 项目愿景要呈现出清晰的目标性。
- 项目愿景能够使团队活力充沛。
- 项目愿景构建起沟通方式。
- 围绕项目愿景设定客户任务。
- 与客户公司的全体人员沟通项目愿景。

IT 的惯性

问：“为什么上帝能在六天内创造世界？”

答：“因为他没有设定基准。”

通常的想法是，如果你的技术基准拥有一批忠实的用户，那将是一种优势。向这些已被俘获的用户推销系统升级难道不更为容易吗？为什么不建立一个注册用户的资料库，好向他们销售附加产品和服务？为什么不能利用一个已设定基准来构建附加产品的帝国？

好吧，是，也可能不是。拥有已设定基准的优势体现在，如果你的系统是独家的或者封闭的，客户会因为转用其他技术体系成本过高，而实质上成为你的一个稳定的市场来源。如果你在客户服务和客户支持方面做得相当好，并且在维护新旧产品线兼容的同时，能跟上当前的技术革新，你确实可以围绕着你设定的基准的产品建起你的帝国。

但是那也有不少困难。你的最终责任是通过维护产品兼容，使得客户不抛弃他们现有的系统而转去追逐新技术带来的好处。而你保护现有客户投资的职责则成为技术革新的累赘。微软花了多少时间的下作才使 DOS 和 Windows 兼容？任何人都会回忆起将基于 DOS 的个人电脑转向 Windows 的缓慢过程，也都会回想起在每个步骤上对装好了的基准软件的诅咒和抗议。客户需要更多的内存和硬盘空间是无耻的谎言！加上 Windows 时不时地造成电脑死机，那简直就是暴行！尽管对于局域网的说明是如此清晰而实用，依然会有人抱怨它增加了电脑的负担。“所有人的电脑”这样单纯的想法到底怎么了？难道这不是个人电脑革命的全部意义所在吗？

不管你怎么看微软，都不应该对图像界面化和网络化的计算机所带来的巨大便利有所怀疑。人们抵制这些便利，并不是因为人们愚蠢或是目光短浅，而是因为两个非常人性化的理由。

1. 需要对现在的系统在软件、硬件、培训和千辛万苦才获得的流程上达成共识等诸多方面做出很大一笔投资。
2. 人抗拒改变。

即使是技术上的高手都倾向于使用熟悉的工具。还记得 Digital Equipment公司的肯·奥尔森和他著名的评论“没什么人会希望在桌面上放

上一台电脑”以及施乐在利用内部革新上的著名的失败吗？比如图像化界面和鼠标（在施乐内部被叫做“瞎摸未来”）。现存利益，得来不易的专业知识和经验，还有没收回的硬件和软件上的投资，以及人本能地对改变的抗拒，造成了一种所有以行动为目的咨询顾问都必须学会对抗的惯性。

项目愿景

与惯性相反的是动力。就我们目前的情况来说，我们已经和单个客户或者小规模的项目组合作过，并在角色分配和目标上达成了共识。但事实上，项目主导人——执行委员会或是项目小组，所有人达成的一致观点，并不会自动地将惯性转化为动力。显然与此相关的是成功和它所带来的利益。这一章将帮助你如何辅导客户——在他们遵从你的建议后，该如何表达对于成功结果的设想。

不要错误地将设想所得的成功愿景和“软性”目标混为一谈。这和项目计划或是网络设计等“硬性”目标是完全不同的。如前总统老乔治·布什所说：“愿景这类东西，往往就是胜利与失败之间的差异所在。”惯性是一种强大的阻力，对变革的阻碍是可观的，而且咨询顾问的职责已经从担任技术员发展到制定商业战略。作为战略家，我们要做的远远不止在一屋子经理们中生造出一个系统来。如果 20 年来对组织变革的研究告诉了我们什么的话，那就是设想、沟通以及关于“变革对成功来说生死攸关”的共识。

由于我们相信，项目愿景能提供沟通和激励的最核心要素，我们建议咨询顾问帮助他们的客户做以下几点。

- 设计所受委托项目的“口号”；
- 建立项目主导团队；

- 设计项目愿景沟通计划；
- 逐层传达遍及整个组织。

■ 为业务设计“口号”

不少关于咨询顾问的书都建议为每一个项目都制作任务列表。尽管这是一种相当有力的方法，但这些任务列表的最坏之处在于，它们远远不止是伤害了客户勇于提出需求的心，到头来它会变成一份罗列着首要和次要目标，最好办到的事情，“让人感觉舒服”的要点，以及充斥着梦想和希望的大纲。在设想阶段，你的目标是让事情简单化，抓住客户愿景的核心要素。我会从向我的客户或者项目组提出这样的问题开始：“如果本次项目获得成功，在我们功成身退之前，我们要交付些什么内容？”我喜欢这种断句法，因为它能让客户开动想象，想象当整个系统已经完成并且运转着，收获到所有设想过的好的愿景，即它能迫使客户做出设想。

你在这个阶段所能给予客户最为重要的引导是“使设想的内容引人入胜”。引人入胜的项目结果必须与竞争对手情况、客户服务情况、客户所在行业其他企业的相关成本情况等相关联。项目结果的愿景必须能够吸引眼球，以设置任务，引导内部市场，并引发组织的热情。如果设想的愿景所描述的利益不能高过变革所带来的阵痛，惰性就会压倒动力。帮助你的客户保持对愿景的注意力，将能引发事业变革的推动力。

这一步骤实行的目的是帮助你的客户设立一句口号，也就是一两句简单表述项目目的的句子。举例来说，“X公司的电子商务计划将要建立一个网络平台，使我们的客户能够在线浏览全部产品目录、订购产品，并且获得关于产品使用的专业帮助”。

试着将客户对成功的项目结果的定义，精练成具有说服力的愿景介绍，复述它，然后和客户一起修饰它，直到客户认为能够表达出项目成功的愿景。关键是，当你已经找出了成功的核心要素，并且以引人入胜的方式表

达它们，你就获得了随后的沟通传达和共识建立的基础，你也同样获得了指日可待的“隧道尽头的亮光”。

■ 建立项目主导团队

变革不是说发生就发生的。管理层无法领导变革，除非他们给自己下任务。一旦他们登上了船，他们就必须获得手下人马的追随。正如通用电气 CEO 杰克·韦尔奇所说：“领导的任务就是……向员工阐述愿景。”可以帮助客户获得所需的管理层支持的 IT 咨询顾问，就是这样使自己从同行中脱颖而出的。

任何跨越部门界限或是进入管理层视野的 IT 项目，都应该建立一个项目主导委员会。举例来说，咨询顾问如果要部署一个企业资源计划（ERP）软件，或是其他要涉及商务流程重组的技术的话，就需要一个更高层级的项目主导委员会的支持，以做出超越部门层级的决定。这个委员会应该在项目商讨阶段就被推举出来，并且应该由项目所涉及的各生产部门的部门主管人员、企业高级经理，以及客户的 IT 专家们组成。大多数公司都会让委员会周期性地评估重要的 IT 项目的进展状况。通过组成委员会以达成项目愿景的共识，向整个企业发布内容统一，并富有说服力的项目情况。帮助客户充分利用项目主导委员会这样的组织，为 IT 咨询顾问创造了在真正的管理咨询层面活跃的机会。

大企业可能会有成打的部门将受到项目影响。举例来说，一座医院的搬迁计划就会涉及办公室职员、销售团队、研发部门的科学家、临床工作者，以及放射科的技术人员。来自内部 IT 部门的参与者可能包括了客户端产品的技术支持团队、信息中心团队、长途电信团队，以及网络设计团队。这些参与者之间往往对于项目的实际工作中哪些更为重要有着截然不同的观点。在这样的情况下，我建议建立一个综合性的团队，其角色为确保所有人共有一个相同的目标，以及在项目的规划和实际操作中相互合作

与协调。这个团队是任何企业内部沟通计划中至关重要的组成部分，它将所有的成员融合在一个允许内部交流、辩论以及知识共享的辩论会中。咨询顾问需要确定的是，不仅仅是高级管理人员，同样地，基层部门经理和 IT “思想领袖”也被包括在对愿景的主导和沟通中。通过组成综合性团队，以及将定期地召开综合会议，我们可以保证所有的团队成员和项目的领导者都可以以相同的方式，接受相同的项目愿景，使得企业的总体目标不至于被相互冲突的各部门的工作日程所影响。

设计项目愿景沟通计划

在此实施阶段，你的角色就是协助领导项目主导委员会和综合团队对于项目的核心成功要素达成共识。你的客户之所以雇用你，就是因为他或她相信你能帮助他们把愿景澄清。这些团队和委员会的成员期望你会为他们带来技术上和实施上的经验，除了“拍脑瓜的主意”和指出潜在的困难以外，还能带来实际的收益。你必须利用这些队伍，以及你简化问题的能力和领导技巧，来将可达成的愿景呈现给这一层次的成员们。通过询问之前提出过的问题（当这一切结束的时候能达成什么？）以及促成关于构想中所不可避免的分歧的讨论，你可以帮助这些团队达成对于成功的结果所共有的设想。

当共识达成之后，将其浓缩为口号这样的关键语句又一次成为要点。它可能与你和项目主导人所设立的“口号”完全相同，也可能大不一样。关键是这些团队应该了解这个口号是你的沟通计划的关键组成部分。该事实会影响到你所表达和所强调的内容。这是一个逐步精练的过程，通过它我们能够帮助客户树立起一个可以作为引领整个项目部署的旗帜般的成功愿景。

当项目主导人、管理层以及各团队领导都对此项目部署的成功愿景给予了肯定，那就是到了向下一等级的成员，以及一般员工传达这一成功愿景的时机了。假如要我把职业生涯中所见过的失败案例的主要因素列一个

甲乙丙丁的话，我会把无效的沟通列在第一位。糟糕的或不完整的沟通会引起谣传、流言、畏惧情绪、歧异、迷惑和根本上的抗拒。没有任何东西能如经深思熟虑的、清晰的、目标明确的、前后一致的以及有连续性的沟通战略一般，对成功的机遇给予如此有建设性的作用。在我工作过或领导过的咨询顾问团队中，我认为要坚持在我们交付的所有产品中包含沟通计划。所有缺乏这一要素的项目部署都注定是失败的。

逐层传达遍及整个组织

任何沟通计划都包含一些基本的组成部分。最重要的就是要和指导性战略相关联。举个简单的例子，假设我们正在从一个以主机为基准的会计系统，转入一个以客户服务为基准的系统，能告诉别人我们在做什么却不告诉他们为什么吗？收益、目的以及目标必须向那些将受到项目影响的人详细描述，并向他们推销。注意这个关键词“推销”。这一行为的要点是建立起对于我们所设想的成果的热情。这需要的不仅仅是对事实的陈述，就如同许多推销工作一样，它需要的是建立需求。

沟通内容必须保持一致。难以想象我们仅仅是让所有的团队领导去告诉他们的团队成员我们将要实施一次搬迁，却没有在需要传达的信息的形式内容上给予指导。称职的咨询顾问会建议他们的客户给予受众信息，不仅仅是设计信息，还要能够使人信服，并保持所传达的信息的一致性。对于“一致性”，我并不是说研发团队和生产工人要获得一字一句一模一样的信息。与企业战略的相关性必须是一致的。不一致的愿景的传达和不传达一样糟糕，因为它总是把人搞糊涂，不但不能引发动力，反而会造成阻力。（“要是他们连信息的准确传达都办不到，怎么能部署一个复杂的系统呢？”）一致的传达不是偶然发生的奇迹，它们是各团体所达成的对于“沟通是成功之关键，值得进行规划与合作”这一共识的产物。沟通应该是项目主导团队的周期性复议的议题。

诚实是有效的传达的核心。经理们有一种普遍的自负，他们认为他们可以把那些消极的因素“斡旋”一下，这样那些乱事就不会被人注意到。事实上，人们都不是傻瓜，而且他们会得出他们自己的结论。很明显，对普通员工来说，一次重大的资源外购就意味着不少人要丢掉饭碗。当你传达信息时如果否认或者忽视这一事实，就会引起对你所发布的信息的怀疑。只有诚恳地使人们对你的决策有所准备才是公平的做法，无论它的结果是好是坏。称职的咨询顾问会帮助他们的客户斟酌信息，以使它真诚却不令人丧气。

沟通要有持续性，而且它可以通过许多媒介来转达。我曾见过很多项目主导人只发了个备忘录，就认为他的沟通任务已经完成了。关于沟通有一句关键的老话“信息不足，谣言来补”。假如不能在项目的整个进程中一直保持信息流通的话，那么闲言碎语和道听途说就将取事实而代之。在筹划如何沟通时，也该筹划那些可以通过备忘录、电子邮件、海报、会议、影像、午餐研讨会和其他在组织中可能用到的媒介来传达的信息。通过利用内部因特网络技术，一个项目介绍网页对于信息的沟通和团队合作都是相当有效的媒介。进行中的产品升级、交流见面会、热门问题选集 (FAQs)、经理人员访谈以及问答信箱，能建立起交互式社区关注进展中的项目状况。

最后，交流并不是一项个人行为。一本仍在森林里没人注意到的备忘录是毫无用处的。如果没有回复、提问、评论和投诉的机会，员工就不会觉得他们参与了交流。变革中涌现出的共识、热情和动力并不是注定的，应该在你的传达计划中，创造反馈和互动的机会。

变革中的经验教训

组织性的变革已然转变为对组织的正确性的考验，这一点已经引起了那

些顶尖的商务人士的注意。比如迈克尔·波特、彼得·德鲁克和迈克尔·哈莫。业务流程重组 (Business Process Reengineering, BPR) 活动已经强调了管理变革是一个基本的商务技巧。BPR 中的一个基础信条就是：将信息技术运用到当前的步骤中去。“把乡下小路变成高速公路”这种讽刺性的描述正是 BPR 咨询顾问用来形容那些被无效率和无生产力的流程操控着的企业的。审视基础流程本身，确保它们能够创造价值，并且不冗余，是任何用以提高效率和质量的努力的核心要素。IT 咨询顾问必须领会 BPR 活动的经验。假如我们不对正在电子化的工作流程的效率性和生产力提出疑问（至少是在我们自己脑子里想过，或者和团队成员在一起时谈起），那么我们就损害到我们客户的利益。

另一条 BPR 活动的经验是：技术是将竞争优势化为可能的工具，而不是造就它的东西。假使变革的主张是基于商务理由而不是新技术的实用性的话，那么交流就要更容易，取得意见一致也更简单，成效也就更好。

企业资源计划 (ERP) 软件，包括 SAP, Baan, JD Edwards, Peoplesoft 的产品，还有一些其他的，共同成就了一种环境。在这种环境中，在企业组织内部建立一堆难以融合且孤立的系统不再可取。企业资源计划软件以及它的表亲——客户关系管理 (CRM) 软件都需要技术咨询顾问拥有高超的商务分析技能。这些现代化的企业级软件，着眼于整体的运作以及完整的商务步骤链条，同时也需要对以下所列事项的深刻理解。

- 业务交汇点，也就是产品功能和商务流程相交而互相影响的地方。
- 边界线，也就是功能上、政策上以及文化上的划分所在。
- 关于当前的经济、组织、系统以及生产的战略战术细节。

并不是每一个 IT 咨询项目都需要这一层次的复杂的战略性分析。许多也许是大多数的 IT 咨询顾问关注于技术面的专业知识，并且他们就是被雇用来，用这些技术处理那些独立或偶然的问题的。HTML 方面的专家需要一些基础的商务背景，就如我们之前谈过的，但是他们往往还是只关注他们的工作任务。网络基础架构设计师需要对于整个企业的问题拥有广阔的

视野，因为网络将跨越内部部门的边界。群体软件和信息系统的专家还必须钻研得更深，因为流程不仅仅是网络的“通道”，更是满足部门合作和人际交流的流程，同样也包括为转移到新技术的步骤勾画路线图。负责主要的改革计划的咨询顾问，比如说执行 ERP 的咨询顾问必须理解基本的、会影响到各职能部门的融合，以及与企业文化的融合的政策和人事问题。这些并不是那些专业知识的价值和重要性来决定的。它们都在自己的范畴内有所意义，并带来利益。这些所需要的技术和商务技巧的混合体，是由我们所受委托的项目决定的。

IT 咨询顾问都受过很好的训练，专业技能都通过了认证，但他们都不怎么擅长咨询的技巧。那些将你作为咨询顾问来雇用、一起工作的客户，换句话说就是和你同舟共济的人。从经历上来说，他们精通财务分析、组织和营销技巧等这些在典型的 MBA 课程中被强调的科目。那些更“柔软”的技巧，比如调动人们的积极性，处理人们的感情和畏惧歧异，以及传达一份共同的愿景等也许会超出他们所擅长的范畴。而设想成功、达成清晰目标的共识，形成全体人员实现抱负的动力等实际工作，就是在严格意义上的技术范围之外的增值服务。那些有效率的咨询顾问会学会它们，并且教授给他们的客户，使他们获得超越项目本身的、更有价值的技能。

让我们回到我们的案例分析上。在上一章里，我试图举例说明，即使在充满竞争的环境下，能增加价值的咨询顾问就获得了先机。通过将谈判转化为促进合作的工作会议，并且帮助客户理清达成项目的方法，我们的“卓越系统”团队已经说服了卡普斯泰特的搬迁项目组选择他们来完成这个任务。接下来，我们将来旁听一个关于达成沟通计划的会议。请浏览为此案例研究而准备的附录 C，“卓越系统”关于卡普斯泰特搬迁项目的沟通计划。

案例研究

罗恩把尼克和莎拉介绍给卡普斯泰特的企业联络总监珍妮·达安。“我认为让珍妮参加本次会谈很有意义。”罗恩解释道。

珍妮和大家握了手，然后坐下。她指着尼克分发给卡普斯泰特项目小组的沟通计划说：“我抽空看了你们的沟通计划，我很高兴能有机会和你们深入探讨一下这个计划。我要很坦率地告诉你们，像你们这样一家 IT 服务供应商来参加我们的内部沟通会是很不寻常的。我们做了大量的工作，希望把我们的想法传达给我们的合作人员，但是你们却提出了一些有趣的观点。”

“我们绝对没有意图暗示你们不懂如何做内部沟通。”尼克回答，“我看过你们的网站，罗恩也给我看过你们整理的全球总部时事通讯，我对这两点都印象非常深刻。我告诉你我们曾做过的一些主要项目，包括一些搬迁项目，他们的沟通对受众的影响是更远远的不到位的。我的真正目的是要确保我们团队中的每一位成员都能理解我们要表达的东西，并且达成一致意见。我最不希望发生的事情就是我们团队当中还有任何人对我们要传达的信息不确定或很疑惑。”

“对你的加入，再次表示感谢。”罗恩对珍妮说，“我召开这次会议的目的就是要确认我们大家的想法和获得的信息都相同，我们承认有那么几次，我们的技术团队被投诉说缺乏沟通技巧，我希望确认的是，至少是此次项目的 IT 部分，我们的沟通要能够覆盖到所有部门。所以，尼克，你希望从哪里开始？”

“我们还是回顾一遍 RFP，”尼克建议，“当我们从第一页开始时，我希望重申几点，由我们来掌控愿景，因此我们就这些主要的议题准备了一份计划来培训用户，并且我们要得到大多数业务部门经理的统一意见。可

以吗？”

“至于说到愿景，我觉得这部分我们完成得还算不错，”珍妮说，“我们有一个按照比例缩小的新大厦的模型陈列在主楼的大厅里，已经有一个多月了，并在旁边搭建了一个展台，这样我们的员工们就可以身临其境的感受这整幢新大厦了。”

“我可以提个问题吗？会不会有员工没有机会到总部来呢？”罗恩问道，“我知道有一些员工在郊区工作，我怀疑他们是否有机会进城来看这个陈列。”

“我承认的确是那样。”珍妮回答，“可能有些员工不怎么到总部来。”

“自培训阶段进展到现在，我也没弄明白我们要培训他们什么？”罗恩继续说，“坦白地说，这当中的一部分读起来就像是在读一种新技术的使用指导手册。我只是要把一些东西从一幢楼搬到另一幢楼去。我可不希望在培训上面花大力气。”

“同样地，我能问几个问题吗？”尼克说，“我猜想有些人已经习惯于和其他部门在同一幢楼里工作，并且有些人之间已经建立了一些非正规的协作方式，但搬迁到新的工作地点会让他们感觉不方便。我还记得我们曾计划设定一些网络打印机、扫描机以及光盘塔，这样有些使用者不得不用与以往不同的方式来接入这些设备了。”

珍妮回答：“这很有道理。像这样的一次搬迁，一部分人固有的工作模式被打乱了。我们也许应该让集团培训部门也加入进来，制定一份设备使用者再培训的详细计划。”

“让所有的员工都知道我们正在进行这样一个项目是积极有效的沟通工作中极大的一步，”尼克说，“在我们需要设计和执行一个培训计划之前，我们也许还有些时间，我建议让员工们知晓这些，作为我们计划的一部分。”

“我很欣赏你关于直接和 IT 员工本人沟通的观点，”罗恩说，“太切中要害了。因为去年我们完成 ERP 实施时，我们确实失去了一些好员工。在他们的离别留言中，他们中一部分说他们从没感觉到被重视，因为我们从

没有宣布过做任何计划来培训他们或者帮助他们尽快地跟上不断涌出的新软件。”

“ 作为一位技术咨询顾问，我真的觉得有一个关注和留住 IT 团队成员的计划是很关键的。” 莎拉插话说，“ 很多技术专家对拥有使用新技术的机会是很急切的，所以给予他们一些培训机会和关注，这是让他们对项目保持兴趣和责任感的一个极好策略。尽管技术没什么变化，但对技术支持的需求将会不同，所有的员工都进入了同一幢楼工作，网络设计也变化了。”

“ 你对我提到过的活动形式和媒体有什么看法？” 尼克问珍妮。

“ 有一件事情我们没有想到——边用午餐边进行内部预演。我们的计算机供应商总是过来和我们一起做这类活动，但是我没有想过是否可以在这个项目里用这个方法。我觉得这一定会有效的。”

“ 我同意，” 罗恩说，“ 我的确看到有能够增强组织内部吸引力的地方，并且我也看到这对项目小组会有积极的推动作用，这样他们有机会在项目工作中得到认同。”

“ 还有个主意我也很喜欢，就是电子提议箱，” 珍妮补充说，“ 我们有个普通的信箱，人们可以将提议或者意见投进去，但是作用不大。我想真正地把这个电子邮箱公布出去，让员工们知道我们一直在倾听他们的呼声。”

“ 我会将你收到的意见和建议综合一下，然后放到公司的即时通讯里去。” 尼克建议，“ 这样将证明这个邮箱不是个无底黑洞，这些建议和意见是真正被阅读过了的。”

“ 让我们谈一谈你们计划里面最后一个部分的内容，” 罗恩说，“ 你谈到了项目愿景，请帮助我理解你想要表达的含义。”

“ 我猜想你是在说类似项目性质和利益的陈述，正如搬到新大厦能节省开支、增进团队沟通和团结协作、树立全球总部大楼的声望等。” 珍妮插话说。

“ 正是如此！” 尼克回答，“ 我的程序设计员和软件开发员的经历告诉

我，只要有一个坚定的终极目标，就能够让团队团结起来，并激励他们向着目标前进。”

“是的，但我猜想‘我们将省下很多租金’这句话可不是 21 世纪的战斗口号。”罗恩笑道。

“是的，不过一条写着‘一支团队，一个目标，一个公司’这类口号的条幅将会很有号召力。”珍妮说。

“那么，我们从哪里开始做起呢？”罗恩问。

“我会和培训部门一起，看看能为那些网络登录方式变化了的同事准备些什么。”珍妮回答。

“有个我们曾经用过的方法，而且证实非常好用，那就是标签，就像门牌号码一样，使用者在搬迁后，可以用它来查询。”莎拉提议。

“我和你一起准备。”珍妮说。

“我也将为你的 IT 部门定制一套方案。”尼克说。

“我会根据下次搬迁工作组会议的时间表做一个沟通计划。”罗恩说，“珍妮也许可以加入我们一起来谈谈要发布的内容。”

“好的，”尼克说，“我觉得我们的目标是一致的。”

“是的，”罗恩表示同意，“我很欣赏你们把这些都囊括在你们的项目计划中，我感觉到你们为我们建立一个良好乐观的员工社区开了个好头。”

第 6 章

理解客户处境

假如我曾经做出过什么有价值的发现，那么它依靠的是
坚忍和耐心，远甚于任何其他的天赋。

——伊萨克·牛顿

- 好的理解=好的建议。
- 每一个业务都需要设置探索的步骤。
- 企业 IT 模式的基础探索步骤。
- 咨询顾问应负的责任。
- 创建“实事求是”(AS-IS)模式。

推断事实

侦探小说之父柯南·道尔创造的不朽的艺术形象夏洛克·福尔摩斯。假

如你相信这位侦探大师的台词的话，他总是将自己定义为一位咨询顾问。实际上，他在《红字的研究》中强调过：“我是一位咨询顾问型的侦探，假如你明白那是什么的话。”

然而对从业咨询顾问来说，福尔摩斯还有一句更有益的话：“在获得资料前就建立理论是一个原则性的错误。人们会扭曲事实以符合理论，而不是使理论去贴合实际。”（出自《波希米亚丑闻》）。遗憾的是，我们到现在为止都一直在犯福尔摩斯所说的“原则性错误”。我们往往在推测的基础上前行。我们的客户会带给我们关于问题的起因和可采用的方法的推论。我们也会接受那些我们对项目的偏见而引发的推论。我们和我们的客户假定了如果我们完成了项目后企业会是什么样子，以及会带来哪些收益。

所有的这些推测都是咨询步骤的一个组成部分。除了那些明显地该从某些地方开始的事实外，这些推测中的每一个都存在相对于它来说的事实。事实上，客户已经意识到问题就如同所描述的一样。事实上，这些主导者对于最终结果的论断，早已有了自己独到的观点。这些看法和先入为主的概念，在我们的进程中会是一个极重要的因素。更重要的是，相对于我们在角色定位以及成功结局设想的商讨阶段所建立起来的信赖、信任以及对共同任务的理解，我们开始着手进一步深入到项目中去行动，意义更为深刻。

我们作为咨询顾问，在将推测转化为事实的过程中，需要扮演一个极其重要的角色。假如我们技艺高超，那么我们可以建立一个探索步骤来引导我们自己和客户，以选择最好的方法来解决手头的问题。

我用“资料收集”、“探索”以及“应负的责任”这样的词，交替描述这一阶段的行动，但是我希望对于“应负的责任”的概念给予特殊的关注。会计师和银行家因为合同规定的行为准则，以及客户收益最大化的职业义务，而被法律约束。如同我所强调的，咨询顾问是一个专业性的职业，和会计师一样，我们也有类似的责任：我们的行动应该是为客户带来最大的

利益，通过提供他们所缺乏而却为我们所专长的相关知识，以及将我们从项目进行中发现的风险告知他们，来向他们提供保护。这里有些真实的案例，都是关于那些客户确信咨询顾问已经察觉到千年虫问题，却没有尽到告知义务，而将咨询顾问告上法庭，即使这些咨询顾问并不是被雇用来解决千年虫问题的。你必须认真执行你“应负的责任”，恪尽职守并且勤勉。在你的项目预估和项目筹划阶段留出足够的时间，以探索和分析数据，从而你可以对客户所在环境会面对的风险和特殊情况做出英明的判断。要敢于挖掘得更深一层，并且假如你的探索工作出了问题，要敢于担当传递坏消息的信使。要通过你的诚信和你的调查研究中表现出的细致来建立起相互信任的关系。通过外交手段来保护你自己、你的咨询企业，还有你的客户，但是发现潜在风险必须要紧急地传达给客户。

通往探索流程的方法

在我们开始建立一个组织化的框架，收集必要的资料并增加对“AS-IS”阶段的理解之前，我希望再一次澄清与本章相关的该框架的目标。关于探讨和理解企业中各系统之间复杂的交互影响的书籍可以装上好几个图书馆。

《结构化系统分析》、《业务系统规划》、《信息运作和管理》、《系统建构和投资计划》、《企业信息管理》以及许多其他类别的书籍，都帮助你理解信息系统的运作，增加了洞察力并提供了方法。我还没有自信到去试着重申或是改进如此大量的文字作品。对于那些需要详细的程序来制作流程图或是数据词典的咨询顾问来说，最好还是去参考专门的著作，因为这个框架并不是为它制作的。

我的目的是为“应负的职责”和“探索”的任务提供一些方法。尽管我确实提出了一份对于收集和分析所需要的情报的技巧的纲要，我在这里

提出的问题如下。

- 为了使我能做出正确的判断，以及遵循我所给出的建议，我是如何获得对客户的文化以及行为模式的良好理解的？
- 我是如何对 AS-IS 阶段做出全面的观察，从而使我给出的建议符合他们当前的商务环境的？
- 我是如何通过资料收集过程中的行为，来帮助客户获得成功的项目回报的？

这里并不是说可以忽视正规的学科。对大多数 IT 专家来说，我们的专长要求我们制定出严格而精确的流程，以收集当前阶段的数据。正如我之前说过的，该框架是一片沃土，咨询顾问必须朝这片土地里播洒恰当的计划管理、信息收集、分析性和技术性工具。

企业 IT 模型

我职业生涯中最有收获的经历是，受雇于一家大型制药企业，担当项目技术经理。我的目标是给予 IT 管理委员会建议，将分散在城市中来自不同部门的员工安置在他们新建立的公司总部。在规划整幢大厦的数据线路排线的时候，我和所有的人都一一商讨过——从设计电气与空调管道的设备经理们，到试图把配电间压缩到每一层楼的建筑师们，到试图搞清楚该怎么把他们的配线盘放在天花板上排气系统和自动消防管道之间的排线工人们。我注意到和设计师们仔细研究每一英寸的可用空间，并且仔细地商谈，以保证所有的需要都可以被满足。

设计师的蓝图是由许多层所组成的，一层给通风设备，一层给电力系统，一层给消防系统，还有一层给数据线。这个例子的要点就是，咨询顾问应该和设计师一样，分层次的去思考问题。

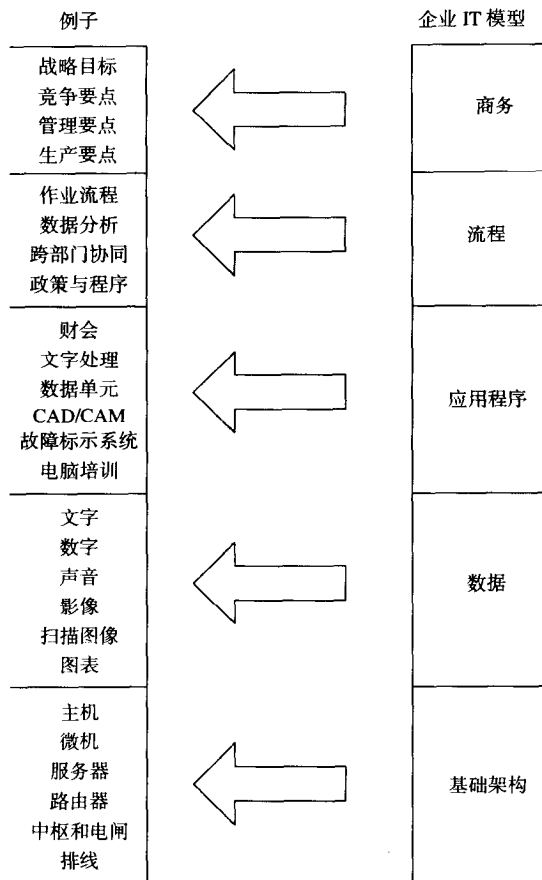
ÓÚÓ ¶àÉÿ½á¹ » ³| ÐǫμÄ½·· ÄÜΘ-¶¼½·òé½·´ ÓφΑἰἔἰα ÇÐÖ³É,ü Ð;ÇÒ
 ,ü¼φμÄ·.ÖΕ-ÖÄüò¾á¼ÉüÄÇÄÍÍÖμÄ¼φμÄ¶àÄÉΕ Ò·½¹ÄÇÉ¾Ä·»ö Íé Öü
 μÄ»á¼Ä·ÓÄÉÍ¼|ÖμÄ« ¹ÿ ÁÓó ÁÈ-μ«ÉÇàÐ´ Ò»ö´ò Ó;ÖφμÄÄ·É¾ÄÍÍÖμÄ»
 ÄÇ´ÍÄÈÄÉΕÍÒÄÇ·ÄÇ·Ö·¹ÿ Íø Ä·¼·É·μÄÈ·Ö¾¼Í»áÉÍÍ· ÁÍÒ·ÖφÄ·.Ö¶ø
 ÖÍÖ·(divide and conquer Ε·μÄ·Ε½·—·Ä·Ä·É½·Í³ Á··Ö OSI Ε·É½·Ö·
 Ö··Í·Ö·Ä·Ç·üÄ·μÄ·É·Äÿ·Ö·Ç·²·Á·Ö·Ö·²·É·μÄ·Ö·Í·Ö··μÄ·Ε·Ö· ÄÍ·Ö·Ö·
 ½·É·Ä·½·Ö·Í· Íø Ç··Ε··Í·»ü²·É·-Í·¹·Ö·μÄ·ÉÍ·²·½·Í· Í·ÍÖ·,ü³·Í·Ö·μÄ· Ä·Ε-Ö·
 Ö··Ö·Ö·Ö·Ö·Ö·····μÄ·Ö·Í·Ö·Í·¼···Í· ¶·²·É·-Ö·Ö·Ö·²·´ ÓφÄ·Í³ ·Ö·,ü³·É·Ä·½·Ö·
 ²·μÄ·½·· ¶·Ö·Ö·Í·½·μ·Í³ Ö·Ö·«ó·μÄ·Ö·Ö·

²·Í··· ¶·Ö·Ö·Ö·μÄ·Éÿ¾·¶·Í³ μÄ·Ä·Í·½·Ö·É·Ö·····Ö··Ä·Ε·Ö··Ö·μÄ·Éÿ¾·É·Ö·
 ¼·Í·······Ä·¹·Ö·Ö·Ε-Í·Ö·½·Ö·é·Ö·¼·Ö·Ö···É·Í·¹·Ä·Ç·Í·»·μÄ·Ö···Í·Í·Í³ ·Ε·Í·Ö·Ö·½·É·
 ¹ÿ³| Ö·Ö·³·Ö·Ε-²·Ç·½·|ø··É·¹·É·É·μÄ·Ö·ö·μ¹·×·μÄ·Ö·É·Ö·Í· Í·É·¼··É·Ö·μ·IT·Ä·Ö·É·-
 °·ü·Ä·Ö·Ö·Ä·¼·,ö·½·Ä··

- »ü·; ¼·Ü·· Í· ×Í·μ×²·á·
- Éÿ¾·É»
- Ó;Ó·Ä· Ð·»
- Ä·³| Ε»
- ÉÍÍ··Ε

Í¼ 6.1 É·Ö·Ö·Ö·μ·IT·Ä·Ö·Í·Ö·Ö·»·Ä·Ä·μÄ·¼·½·á·Ε

- »ü·; ¼·Ü· ·Ε·¶·Ö·Ö·Ö·Ö·Ç·×·Ö·Í·»·μÄ·Ö·Ö·μÄ·É·Ε·Ö·Ö·»·½·É·½·¶·Í·½·Ö·Ö·Í· Ö·μ·
 Í·Í·Ó·Ä·³| Á·½··Ε·É·¶·Í·Ö·Ö·Ä·Ç·Ö·¶·à·Éÿ·»··S·Ä·É·Ε·¶·Í·á·Ö·μ·¼·Ä³·,ö·Í·μ·
 Í³ ·Ε·Í··Ä·Ü·Ö·Í·Ö·Ε·μÄ·Ö·Í· ···· μÄ· Ö·»·ü·Ε·»¹·É·Ç·à·Ö·¾·á·¶·à·Ö·μ·Ä·
 Ó·Ö·Ε·É·Ö·Ö·Ö·Ö·Í·Ö·Ö·ü·; ¼·Ü· Ε·¼· μÄ·· μÄ·Ε
 Éÿ¾·É·½·Ö·²·Ö·μÄ··é·É²··Ö·¾·É·Ç· ¹ÿ Ö·Ö·Ö· μÄ·¶·«·²·μÄ·Éÿ¾·É·¶·Ö·Ö·
 Ä·Ö·Ö·Ä·Ö·Ö·Ö·μÄ·Ä·μÄ·É·Éÿ¾·ÿ·Ä·»·Ä·Ö·Í· Ä·Ä·μÄ·Ε·Äÿ·É·Ö·Í·Ä·Ç·É·¾·Ä·
 Ö·Ö·μÄ·Ε·Ä·É·Ε·»ü·; ¼·Ü· ²·á·Í·Éÿ¾·É·Ä·μ·×Í·½·Ö·Ü·Ε



6.1 IT

ERP

的项目的工作流程、规则和文化，都必须进行分析、记录，并且理解。

- 商务。最后，对于 IT 战略咨询顾问和管理咨询顾问来说，深入分析企业的战略视角和商务模式是任务的核心。就如之前强调过的一样，即便是 IT 承包商，比如受雇程序员，都不应该在真空中进行部署。不管你最初注重于组织管理中的哪一层，理解你着手的商业环境，确保你的建议正确，并且以正确的方式完成任务，满足客户提出的恰当的需求，都是你对客户应尽的职责。

你对这些层面理解得越好，包括那些在你所执行的层次之上或之下的所有层面，对你的客户来说你就越是个好搭档。这和之前所说的你应该专注于你所订合同规定的任务并不矛盾。这是用来判断你的角色需要多少研究及探索的咨询艺术中的一部分。你可以永远惦记着客户的钱包，也要确保你不至于把自己逼进超出了职责范围而不得不申辩的处境。然而，这与准备登录方式的谈判或者准备项目相关数据系统一样，都非常重要。假如发生客户或任何参与者试图通过制造障碍来操纵项目进展这样的事情，那可能是对你的一个警告，可能需要外交手段，也可能是需要再次进行谈判。

数据收集方法

在企业 IT 模型的每一层中都会接触到一些基本的数据收集方法。

- 现有文档的回顾。这包括对现有的与系统有关的报告、输出的信息、计划、图表、手册、流程、表格、流程图和其他相关分析文件。
- 观察。观察在你探索中的系统和流程中，起决定性作用的工作流。
- 列清单。统计并记录 IT 架构的物理性组成。
- 全面研究。为获得与系统相关的数据，进行抽样问卷调查或者普查。

- 工作促进会议。由一位主导者主持，对调查中的系统，就所需要的信息，进行讨论和探索的群组工作会议。
- 面谈。一对一地进行与项目相关的交谈。

我是故意将这些排列成这样的。我认为干扰较少的行动，应该在当你开始着手对客户的企业进行了解时就做。当你已经完成你应尽责任的初级阶段，在你脑海中各类关系和流程已经逐步成型时，你再与个人或团队合作时就更有互动性。

我的经验是，客户和工作团队会向你向他们提出那些能从文件、研究和清单中获得答案的常识性问题，视为你缺乏专业精神或注意力不集中的表现。

通过执行我们的初步探索步骤，然后利用我们的“出勤时间”整理资料并补充完整。每一次面谈和团队会议都有其效力——包括我们专业水准进一步的展示。记住，此处每一个数据收集方法都最好只在企业的某个特定部分进行，而且每一种方法都有禁区。

■ 现有文档的回顾

很明显地，探索过程中的这一部分涉及上述企业 IT 模型中每一个层次。对于涉及企业本身的物理性层级的项目来说，比如，将数据中心从一栋楼搬到另一栋，电力与通风空调系统图就意义重大；对于设计报表模块，查阅建筑蓝图相比我们应做的工作就显得画蛇添足了。下面是一张关于可收集的现有文档的清单，它是根据项目在企业 IT 模型中每一层可查阅的文档所开列出的。

基础架构

- 产品标准清单；
- 资产管理或采购数据；

- 网络图；
- 网络地址配置（比如 IP 配置或子网络）；
- 主域和目录结构；
- 建筑蓝图或示意图；
- 布线设施图；
- 配线室蓝图和端口图；
- 设备文件，例如能源和空调通风系统图。

数据

- 数据词典或图表；
- 数据仓库文档；
- 标准报表；
- 网络分析（“嗅探器”）转储数据。

应用程序

- 标准应用程序列表；
- 手册或训练素材；
- 应用中的非标准应用程序列表；
- 资产管理报告。

流程

- 流程和规程手册；
- 流程图；
- 表格；
- 备用及恢复规程；
- 意外处理预案。

商务

- 年度报告；
- 战略计划；
- 竞争对手分析；
- 组织结构图；
- 团队名册；
- 职位说明；
- 培训素材；
- 营销素材。

这是一份全面的列表，对于很多委托项目来说都太多了。它的目的是引导你去思考。在你开始调查和研究之前，索取并阅读相关材料，可以避免让你看上去像准备不周，或提出那些多余的问题，那会让你的客户既生气又无奈。数据收集过程中的互信、自信和目标设想应一直是你需要考虑的问题。通过这些功课，你才能让客户看到你的服务的价值。

观察

这是引用尤吉·贝拉观点的好地方，他说过：“你只要看着就能观察到很多。”同样地，这里也很适用于现在所使用的最有效的管理技巧：“走动式管理”（Management by Walking Around, MBWA）。正如我之前说过的，我见过的优秀咨询顾问都有一大共性：敏锐的观察力。通过观察氛围和环境，比整天死盯着流程图，能获得更多的关于企业或团队的强项与挑战的信息。

任何有物理学科背景的读者都会记得海森堡（Heisenberg）的“测不准原理”（Uncertainty Principle）也就是说系统会因为受到观察而改变的定理。你不需要成为物理学家就可以理解，当然，假设老板告诉团队有一位咨询

顾问要观察他们的工作，那么咨询顾问看到的必定与通常情况有所不同，因为这就使得观察成为极难规划的事情。

注意千万不要打乱你所要观察的工作模式的常态。在工作场所走走场，在记事板上写写画画，那肯定会对结果有影响。观察应是随机而隐秘的工作。试着观察如下。

- 环境。那是喧嚣的车间还是高雅的办公室？团队成员是否能正常地交谈还是不得不吼着说话？
- 氛围。工作是使用非正式的方法还是学院式方法完成的？工人们是自律，还是有位车间主任在那里监管运作？
- 工作流。它是机械化且按部就班的，还是心之所至因人而变的？是否有因高层介入中止还是工作流顺畅自如？
- 成员态度。团队氛围是人人都伸手帮助他们的同伴，还是相互争执以至于去监视同事花多少时间去吃午饭？

我对我的团队里的咨询顾问在他们从项目归来时最先问的问题之一就是“那里的气氛如何”。这可以被看做一种并不严密的分析方法，但是客户对于咨询顾问的态度，对 IT 整体上的态度，对公司、团队和工作的看法，都是项目成功可能性的指示器。就如我们在本章讨论过的，建议应随时随接受者而调整，而我们对成员态度和工作氛围的观察会影响到我们建议的内容和风格。一家氛围正统的企业，每个人都穿着职业装，所有的指令都从上而下地传达，这样的企业就比非正式风格的企业在修饰、穿着和措辞上缺乏宽容性。如果企业的氛围是喜好争执的，那么每位员工都会盯着同事免得别人休息得太长，而在这样的企业中，正式工作时间的计算和对任务的合理分配，会成为咨询关系中不可缺少的一部分。如果，正好相反，这个企业的氛围是相互合作和信任的，而且客户对于和咨询顾问共事经验丰富的话，合作方式就不用那么刻板，而且你也不用花时间去“提防背后”。你对氛围的评估，同样也会影响到你在系统中的流程与步骤的设计。通过你对企业文化的观察与分析，你就能在工作流程和步骤中加一些适当的系

统检查、收支以及状况报告，以适应客户的需要。

■ 列清单

制作企业库存清单也许是一位咨询顾问一生中最困难的工作。当我们开始该工作进程时，我们明白，我们每完成了一个部分的同时，它就已经过时。当我们试图使客户确信一份库存清单的重要性的时候，他们会回答说他们已经有一个完整的资产管理数据库，而当你审阅这个资产管理数据库时，它可能只包括家具和打字机，加上 4 台苹果 II 型电脑和一台 Atari800，网络文档可能错误百出。符合标准地执行该工作，在分布式计算领域内是尤其不严格的，或者说根本是不存在的。员工们会认为这使得他们不得不允许咨询顾问爬到他们的桌子底下去拿着笔记本一个一个的数接口。如果你的团队在清单中查点出一台不存在的电脑，那么那位使用者不到一小时就会被 CEO 要求写报告。

带着这些缺乏效率及令人沮丧的认识，我们还是得承认有的环境下清单是不可或缺的。举例来说，假设我们执行一个工作站标准化项目，这要求我们置换掉那些不能运用 Windows98 的工作站，我们需要知道哪些是属于这一类的，此外它们有多少，它们在哪里，谁拥有它们。如果对现有系统进行升级也是个解决方法的话，这一阶段的复杂性将大大增加，远非仅仅更换掉所有不适配的机器这么简单而已。我们现在需要从组件的层面去理解它，确定它们是否值得升级。无论在什么情况下，我们需要知道它们都在用的是什么应用程序，从而确保保持用户与数据和程序的连接。我们需要知道数据是保存在本地硬盘里还是网络上，从而可以将数据转存至新的或是升级后的机器上。这些信息都不会在调查问卷中得出，因为大多数用户自己都不知道答案。

有些企业拥有完备的资产管理数据库，并且能提供合理而精确的已安装软硬件的基础架构的报告。在如此幸运的情况下，我依然建议进行至少

一次随机抽查以确保数据的准确性。举例来说，资产管理不会报告数据是储存在本地硬盘还是网络上。假如项目需要这些细节的话，某些后续工作依然是必要的。

所有咨询顾问都需要根据手头的项目来确定需要何等层次的细节。假如确实需要细节化的清单，正式开始制作前所需要考虑的基础问题如下。

- “我们要抓住哪些确切信息？要分析得多细？”就如前面的例子已经说明的，软件升级项目会需要系统组件的资料，而搬迁项目也许只需要清点系统就可以。
- “我们需要的是哪一级别的应用数据？”比如说，将更换每一台电脑的操作系统，相比简单的应用程序升级就需要多得多的数据。
- “我们是否需要了解数据流向哪里和它储存在哪里？”

当我们回答完所有这些问题，对于一份清单统计项目的设计就会包括以下的部分。

- 一份时间进度表。这列出了清点团队将何时对各部门、各工作组或是各地点的数据进行收集。要记得考虑时间的商务因素。比如说，不要在 4 月去税务部门清点。同样地，也要做好计划，如果你按进度表进行时，客户却有不可中断的最优先任务。
- 一份沟通计划。这是用以知会客户将要进行清点。做清点工作是很扰人的。要保证客户知道你的行动并且理解它是有意义的，才会配合你进行工作。
- 用以收集信息的数据库。有许多商务实用化的清点程序，例如 Tally 系统，它有着预设的数据库模式以收集个人电脑上的数据。假如你的清点程序不是基于个人电脑的，你需要做个计划并且选择一个数据库系统来管理你的数据。
- 一个已收集信息的表格或程序。Tally 这样的系统能建立“移动磁碟”使技术员能带着它从每一台电脑上获取数据。而对其他在网络记录或非电脑系统上收集数据的系统来说，也许会需要一张检查清单或

表格。

- 一份清点策略。你的清点会是工作时间内的持续作业，还是“SWAT 部队”式拉上一大票人彻夜收集数据？
- 报表结构。谁需要查看这些数据结果，用什么样的格式？网络报表是很有用的，尤其是客户本身就是这些数据的受众之时。
- 更新机制。对那些在探索过程中数据会逐渐过时的项目来说，它可能必须执行一个可供重复访问的流程来确保成果有效。如果数据的准确性相当重要的话，那么我建议和客户商量一下，在探索阶段延迟交付即将安装的软硬件。

IT 咨询服务企业 比如 Gartner 集团这样对使用电脑资源的有效性进行分析和报告的公司，确信资产管理能使企业省下一大笔钱，而且还能使他们对资产的管理更为有效。通过建议你的客户要有长远眼光，并且考虑到清点行动并非是一次性由某个特别的项目带起的行动，而是一次贯彻实行资产管理战略，从而获得对系统结构控制的机会，你就能帮助你的客户从 IT 管理的战术层面转入战略层面。一个全面的资产管理系统所能带来的好处将在第 10 章详细讨论。

■ 问卷调查

问卷调查一般来说就是面对工作环境的一份问卷。比如说，我打算去更换一个大规模的桌面电脑操作系统的时候，我的团队就需要了解先行使用的应用程序，来筹划兼容性和资料转换之类的问题。而做多台个人电脑的清点就是另一个完整的计划。在许多企业中，用户分布在全球各地。使用一份目标明确的问卷可以快捷地得到回答。问卷调查在如下情况下是很有用的。

- 知识的持有者能够回答。尽管调查用户桌面上的应用软件有其意义，然而你又该找谁去问线路设备的年限和状况呢？不同的内容需要不

同的收集技巧。

- 知识的持有者相当分散。
- 按照进度表无法合理安排清点和面谈的时间。
- 预算不足以安排清点和面谈。
- 需要广泛的统计。
- 邀请别人给出建议和意见。除了那些在第一线对于进程如何运作拥有最多知识的人外，可以提出匿名意见的机会是建立一种交流气氛的良机。要多和那些想出声的人交流。

对于使用问卷调查法的一些优缺点如下。

问卷调查的优点	问卷调查的缺点
便宜	问题可能被曲解
谦虚	数据是凭空产生的,无法直接接触受试个体和工作现场
能做成表格以供管理者浏览,节省客户费用	低回复率
不至于产生因面谈造成的误解和扭曲	低互动性
	扩充和澄清的机会不大
	通过解释或推销项目愿景,影响客户态度的机会不大

设计一份问卷调查看上去也许是比较简单的工作。如果你想知道哪些应用软件正在被使用，直接问就可以了。假如你想知道人们在工序中担任怎样的角色，那么你只要用“你们在工作流程中担任怎样的角色？”这样的问题就可以。遗憾的是，大多数的员工都不认为他们的工作是工作流程中的一部分，也可能完全不知道他们写的报告到底命运如何，或者甚至不知道微软的 WORD 是应用软件、操作系统还是数据。这不是表示他们不聪

明，只是他们和我们做 IT 分析的人，使用的是完全不同的语言。

当设计问卷调查，我们需要考虑以下几点。

- 谁是问卷调查的对象？这是一个普遍调查，还是按部门抽样或者在整个企业内随机抽样的调查，或者仅仅是对经理和生产工人进行的调查？我们该怎么决定？
- 我们收集来的数据是做什么用的？
- 准确地说，到底我们打算找出什么答案来？
- 我们该怎么向我们的抽样对象说明这个计划，他们为什么要在乎这个调查？（比如说，一封从公司上层下发的红头文件，就比一位名不见经传的小咨询顾问发的信更容易抓住员工的眼球。）
- 我们怎么确定我们的问题是清晰、正确、不被误解、不讨人厌并且是不带行话的？
- 我们该怎么排列问题以使回收的数据更容易加以分析？
- 我们该怎么使对象尽量方便地做出回复？这可能意味着多项选择、查对、预先做好的表格以及回复信封等。

问卷调查能成为数据收集套件中一件有效的工具，但是它们应该在正确的情况下使用，并且要了解，它们不是针对个人的，而且它们中的大半会泥牛入海。而且除非是经过了面向受众的实质性交流，问卷的外表永远会让人觉得紧张，从而引起谣言。永远不要忽视这个事实：流言总是满天飞，而且人都是对改变感到抗拒和紧张的。要是一份问卷突然出现，而且之前也没有向人们解释过，那么就有一种可能性——不少人会把它解释为在拷问“你的工作职责是什么”，而且这意味着他们可能丢掉饭碗。

表 6.1 是一张典型的调查问卷的例子。就如我说过的，有效的问卷表格是专门根据每个部分的业务编制的，但这个例子可以对你编制自己的表格提供一个参考。

表 6.1 调查问卷样本

员工姓名: _____	日期: _____
职位: _____	部门: _____
办公地点及办公室号码: _____	电话号码: _____
请选择你的电脑类型:	
☐ Windows PC ☐ Macintosh ☐ CRT	
该设备是一台 ☐ 桌面电脑 ☐ 笔记本电脑 ☐ 带底座的笔记本电脑	
你的主要应用软件? (文字处理系统、电子表格、财务软件等) _____	

你还使用其他哪些应用软件? _____	

该设备主要用于输出? (文档、报告、电子表格、图表等) _____	

你如何打印? ☐ 网络打印机 ☐ 直接连接到你电脑上的打印机:	
你是否拥有你自己的 ☐ CD-Rom 驱动器? ☐ 扫描仪? 其他设备: _____	
为登录企业系统, 你是否拥有	
☐ 单个密码 ☐ 多个密码	
电子邮件地址: _____	
其他评语: _____	

■ 工作促进会议

我们审阅所有现有文档，进行了走动式管理和分析了问卷调查的结果后，就应开始制作一张客户商务和工作流的示意图。我们开始意识到我们在沟通理解上的差异，只有通过与客户团队会谈，才能帮助我们抓住企业文化的细微差别，存在于每个公司的非文档规范的工作流程和隐性的层级结构的问题。例如，查看一下某家公司对个人电脑设备采购的流程图，并没能告诉我们为什么使用者需要花三个月才得到一台桌面电脑。

举个例子来说，我曾经和一家中西部的大银行订了一个合同，帮助他们优化个人电脑采购流程。尽管其采购过程具有文档记录，从订货到交货为两周。但实际上却花了 120 天才拿到货。而他们的书面记录的采办和配置步骤看上去很清楚。经过复查，问题出在采购手续上。因为必须要得到部门经理的批准，从而推迟了订单的发出。在召集采购部门的人员召开工作会议时，一位经办人告诉我：“范坎普（银行总裁）自以为自己是技术内行，他喜欢看看人们现在买的是哪种微机硬件。”为此价格小于 2 000 美元的订单成堆地放在银行总裁的办公桌上，而用户在等着他们电脑的到来。这是从未列入工作流的流程外的耽搁。

无论是集体的工作促进会议或单独征求意见，咨询顾问最终要达到的目的是：弄清这个单位中哪些活动超出了文档记录的范围，从而进行改进，使其能符合进行中的工作。咨询顾问需会见员工、各小组成员和经理们，总之只要是知情人都需要面谈，工作促进会议是实际操作中的理想方法。

当我们进行项目流程设计时，促进技巧也很重要。当我们在和设计小组一起为获得解决方案而工作时，工作促进会议会是个重要工具。

我在这里使用“工作促进会议”（facilitated work session）这样的概念而不是简单的会议。在工作促进这个概念被发明之前，一般的会议总有些效率低下的问题。如：

- 参加人员少且经常迟到；
- 缺乏明确的目标；
- 缺乏一致意见；
- 缺乏指导；
- 易受经理们和强有力的参加者的控制；
- 容易被中断休会；
- 备忘录不公开；
- 没有明确的行动指导；
- 结果没有文档记录。

所有人都有这样的经验，开了两小时的会议走出来后，还是会有“会议的结论是什么？”这样的问题。既没有领导，也不讲究方式的会议，是得不出结果的。

促进就是带着要获得结果这一目标，召开有组织有管理的会议。以众所周知的基础技巧，会议可以按照下面的这些方式进行。

- 对会议目标取得一致意见；
- 鼓励对话；
- 反对隐藏备忘录或阴谋活动；
- 全部成员都参加；
- 用文档清楚记录提出的问题；
- 对会议结果进行记录；
- 提出具体的行动项目；
- 促进可获得的最好结果。

我须强调这一事实，最具促进力的技术是基于普通常识上的。尽管专业的促进是一门艺术，专业的促进人员掌握着一套复杂的方法和工具，如多次投票、力场分析、决策矩阵。但在这里，我们将注重于如倾听、探索、提问和记录之类的基础行为。对那些愿意在促进方面进一步发展技巧的内容可参阅有关文献。

专业行为的标志之一就是准备工作。每次与客户一起召开的会议都涉及占用客户的时间和他们的生产力。该项目可能是你仅有的工作，但是你所受委托的客户公司中的大多数人，他们都可能还有其他工作要做，所以要珍惜他们的时间。

会议准备工作的一些基本要点

- 做好你的家庭作业。明确你的目标，如何达到这个目标，为什么要请这些人参加？
- 准备你的工作小组。确信咨询顾问团队中的所有代表都意见统一，不应在客户面前暴露出不同意见。
- 提供会前阅读资料。事先分发议程和背景资料，便于每个人了解会议的目的，并为此做好准备。
- 遵守时间约定。估计所需的时间，事先告诉参加人员，以便他们安排时间和遵守约定。
- 确定合理的目标。“分而治之”，这样会议才有针对性，并且每个人在会后能有能够解决问题的成就感，而不是挫败感。5个有针对性的会议分别讨论相应的目标，比一个毫无目的的马拉松会议，参加者将能更有效地提出意见。
- 准备会议场地。把挂图、记号笔、便笺本、视听材料和其他一些所需会议物品放在合适的位置，这样你的客户不会浪费时间找橡皮。
- 应用 SME 标准，如果涉及的是技术资料，应有一位该领域专家来引导这个问题的话题。
- 应有一位和善的主持人。应提供食品、饮料、休息时间和电话时间等，并让参加者有一定的时间闲聊和相互沟通。

在会议进行中，促进者应集中精力于确保每个人都理解和同意会议的目标，以及确保管理如何达成该目标的方法。当然，说比做起来容易。让我们来回顾一下在促进工作中对我们有所帮助的技巧。

- 提问。提出问题是鼓励参加者的主要方法，开放式的问题如：“为什么你认为我们在这里有一个瓶颈？”“对这样的应用程序，工作小组是怎么想的？”鼓励参与者多发表意见、感想和反馈。对开放式问题如：“那是为什么？”或“你能否举一个例子？”通过这样的特定问题，允许你更深入的探索，并向假设挑战。封闭式问题如：“我们是否在完成该项内容时达到了要求的深度？”或“是否每个人都同意这目标？”让我们更接近议题，并测试群体继续进行下去的意愿。
- 总结。在会议上复述和确认那些评论和理念，给你机会测试自己的理解是否正确，并指引团队进入下一项议程。
- 一网打尽。为了确保每个人都参与进来，以及避免强势人群或权力上位者控制会场，通常用直接向安静的与会者提问的方法，来听取意见，或是在会场里采取轮流的方式，使所有人都有提出意见的机会。
- 大公无私。为了保持促进工作的纯洁性，不要表现出你对建议的取決与否的态度，防止你的倾向性决定影响群体团队意见。
- 积极听取意见。不要让促进者中的决定性角色，使你放松对各种信息的注意力，不要打断别人，不要再思考之前就先回答。以你的诚恳态度和肢体语言表现出你正在尽量收集各种信息。
- 勤奋地记录。挂图和白板是正式的会议记录。促进者必须确保未决问题、做出的决定和行动指示，都用文档记录下来。我习惯用“记录员”把它记录下来，尽管这是个风格问题。有些促进者选择他们自己做记录，并以此作为会议管理的一种方式。对一些没有得到解决的问题，作为“暂定”保存下来，并确保大家同意用某种方法对它们重新审查，或是另一个会议、一个备忘录、一次投票，或下一步的任务分配。

会议可分阶段进行，分成开始、中间和结尾阶段。事实上，开会项目中的很小一部分，用一个方案、一次商谈，通过双方愿景的统一，和某

个合作框架去求得结果。在项目中，需要关注的是相互关系和人们的交互作用，以及其包含的内容。

会议开始后需做下列工作。

1. 在会场内轮流进行介绍，即使所有参加者都互相认识，他们可能都不认识你，并且他们会对你如何阐述自己的角色感兴趣。
2. 对会议议程取得同意。你已向被邀参加会议者告知你的召开此会议的目的，让他们重新阅读一次议程，确信他们都了解，然后解决异议和误解。要达成初步统一这一进程，或最终论点，以一个清晰的流程为开端是很重要的。
3. 介绍促进者和记录员的角色。
4. 重述你的后勤准备。解释诸如伙食、休息时间、电话时间、文档和手机静音等。

当我在探索阶段会议上重复工作流程时，我常常问：“这个行动的契机是什么？”和“当你完成你现在的工作，下一步将进行到哪里？”其目的是想得到一个概念全景，即正式的和非正式的工作流程和其间的关系。关于会议进程，这是你作为促进者要加以控制的，使群体专注于目标，并用你的判断去确定什么时候讨论和什么时候往前推进。这是促进的艺术：了解什么时候针对一个命题的创新力和价值已充分发挥。从肢体语言和思想交流以及交互作用中，并通过价值判断，你可在实践中学习如何把焦点集中在讨论上。

在促进会议结束前，应确保下列工作已经完成。

- 对取得一致的决定用文档记录下来。
- 取得统一的行动指示（行动指示应该相应分配下去 并有进度计划，不应只是列出清单而已。）
- 如果恰当，应计划下次会议的时间。
- 召开简会 听取意见反馈（例如 询问：“这样进行下去是否是你希望的？”和“有无你认为该进行讨论的问题却被我们遗漏了的？”）

每次会议就像每个接受委托的项目一样，有一定的氛围和自身的规律。有些团队能迅速融合并紧密合作，很快获得优异的结果。而另一些犹如凝固的泥浆，宁愿花一小时闷闷不乐地数手指。作为新手的促进者会感到紧张，害怕组织起来的一大帮人的工作团队。随着促进者的成长，其技巧日渐熟练，逐渐建立起对待多种不同情况会议的战略经验。关键是保持轻松自如，并让工作自然的发展。当会议无所建树时，不要扛在自己身上，你可以心情复杂，但就是不要“扛”。要保持警觉，集中精力，并宽容大度。你将进一步成为有技巧的促进者，并学着帮助团队发挥其最大的潜力。

■ 面谈

面谈是所有方式中最具有干扰性，但也是最亲密会见方式。主要用做从关键技术持有者口中得到技术上最后的澄清，或从主持者和执行官口中获得最后的决定。在探索过程中，面谈应是从上面提到的其他来源采集来的所有数据，经表格化、分析和融会贯通后的最后一步。为弥补对企业 IT 模型各个层面上的沟通代沟，面谈是关键性的。面谈的前沿“操作者”和主管人员一样，要获得对正式和非正式工作流程的整体认识。尝试选择你的探索中的各职能人员中最好的人选，那些人应该对该项职能有丰富经验，并能讲清其含义和内容。

经过所有数据收集及充分准备，面谈准备应包括下面步骤。

- 制定名册和会见时间表。制定请来面谈人员的花名册，然后排定接见时间。
- 分派接谈人。如果在咨询顾问组内工作，面谈的要点是分派熟悉要谈的职能领域和主题事务的接谈人。
- 思路清晰。对会谈人和会谈主题的交谈的目的要有清晰的理念。如果这次面谈是为了澄清主题，或需提出特定的主题，对面谈应做好准备。如果适当，设计一张面谈表便于收集数据。

- 准备充分。采集所有的资料，如组织机构图、流程图、格式、报告或其他资料，以供面谈时需要。
- 应有良好的会见礼仪。参考以上良好的会议礼仪。

促进技巧在一对一的会见中，和在一个小组会议中，是一样很有价值的。清楚地制定会议期望结果的能力，管理已协议通过事项的交流合作的能力，达成会议结果意见统一的能力，和记录会议结果的能力，都需要之前已探讨过的倾听、提问和探索的技巧。这些技巧我们在之前我们已经讨论过。咨询的方式、人际交往的能力和准备工作的技巧，同样也是建立信任和合作的决定性因素。

每次面谈都应以表格或者记叙性的文档的形式记录下来。记住，这样的对话是主观性的，并且受到表达能力的限制，所以让与你会见的人阅读你的会议记录，以便确认或否决其正确性。

AS-IS 模型

在探索过程中的最后一项工作是创建一个与企业 IT 模型相关的企业信息汇编——“AS-IS”模型。你所受委托的项目范围也将决定你建模的深度。

你的项目组的规模也将决定你汇编数据的流程。如果你是单一的咨询顾问，你就得花上几小时来研究你收集到的数据，以确信自己对项目有关所有问题都完全了解。如果你是项目咨询顾问组中的一员，那我们在先前讨论的促进技巧就可以应用于创建一个“AS-IS”模型。把项目小组全体成员集合在一起，召开工作促进会议，在会上重温所有资料，把所有的工作流程、方法和系统展示在黑板上，或用滚动挂图展示出来，以便对你们的发现达成一致性的意见。

一个通常的做法是“牛皮纸”会议，将一卷牛皮纸挂在墙上，小组成

员或直接在纸上写，或在纸上贴上即时贴，描绘主要的系统、系统之间的交互作用以及所有待定问题。这是一种特别公开，并且包容性强的会议，也可以是一次创造力的体现和团队建设的大好机会。正常的发展趋势是“to-be”（将是）模式，所以专注于将大家探索的问题，在他们着手修正之前，用文档记录下来。记住夏洛克·福尔摩斯所说的，不要试图修改实际情况来符合理论！

通过这些深思熟虑，该阶段交付给客户的应该是一份你的探索结果，以及它对项目的影 配合图表、流程图和描述性文档的“问题探索报告”。你们应将其分门别类，交由不同的小组成员来完成。无论是网站设计小组用作图工具来描述现行网络结构，或是软件设计人员用系统结构分析工具，制作用户指令应用程序的逻辑流程图，每位 IT 咨询顾问或小组均按专业学科分别进行该工作。区别技术“手艺人”和咨询顾问的要素在于，是否会使用客户的“语言”与客户沟通。当你作为软件设计员需要数据流向图，来实现系统间交互作用的可视化时，客户需要的是清晰、业务导向的语言，使客户感到在流程设计和决策中的参与性。

一定要反复检查交付内容的正确性，是否符合项目，以及正确的表达方式。如果你已发现流程无法运作，要直接地说出来，但也要注意方式。请牢记，在客户家里，你是一位客人，所以不要指手画脚。在工作中不要感情用事和自负，对历史及他人人格表示谦逊，且具有同情心的人才能和客户和睦相处。对我们正准备提交的文档，复查、复查，再复查。考虑到你的探索的受众，将从办事员到 CEO，你得确保他们中每一个人都认可其正确性、不带偏见、不冒犯和有所帮助。

探索过程是艰难而苛刻的，它可能干扰性强，并受到议论。掌握了促进、调研和面谈这些艺术的咨询顾问，将以此拓展他们的咨询能力，从而跑在竞争对手的前面。应付的责任的圆满完成，为下阶段的工作，项目咨询中最具创造力的工作——IT 解决方案的设计——奠定了基础。

在以前的案例研究中，我们旁听了卡普斯泰特搬迁项目的沟通计划会

议。现在，我们推荐一次在“卓越系统”咨询公司内部召开的会议，在会上咨询顾问共同合作，设计了一个探索方案。他们将对成功完成卡普斯泰特搬迁项目需要哪些数据做出决议，并且他们将使用一些最好的探索技巧，来捕捉他们所需要的信息。

参考书目

Vargo, M., & Frink, L. (1998, January. 19). *Desktop outsourcing: The benefits of asset management*. Stamford, CT: The Gartner Group.

案例研究

“好了，”莎拉说，“我知道在写竞标书之前 我们已经练习过一次，但现在我们有些工作一定要深入研究一下。让我们把 RFP 从头再推敲一次，把我们目前从和卡普斯泰特的会议上已经得出的意见糅合进去，得出一个探索计划。”

“好的，从这里开始，”亚当回答，“他们的资产管理数据库是很薄弱的。虽然不是全无用处，但最近的一次数据库复查时，发现 25% 的数据是不精确的。这样的话，满足他们最小限度影响使用的目的就很难了。”

“他们的网络架构表也很糟糕，”桑迪说，“他们只是展示了一张很普通的网络布局图，根本就没有反映出从共享网络到可交换以太网的升级问题。他们说他们至少在 9 个月内没有改动了。那实在是个坏消息！”

“还有，”提姆说，“他们所忽视的工作站的标准问题，要比他们知道的多得多。我去查看了几个站点，并抽查了几台桌面电脑，他们把任何东西都从高端工作站直接连接到 386 电脑上。”

“那让我们从哪里开始？”莎拉问。

“我需要从物理层开始，”桑迪说，“我编制了每一处的数据中心的检

视计划，而且我已经让网络建设小组准备了一份关于他们网络技术情况的‘技术层面’的报告。”

“我们需要做一次网络审计吗？”莎拉问。

“我认为，我并不需要那么多，”桑迪回答，“尽管我很想安插一个狗鼻子在他们的大楼的网络连接上，好让我清楚地了解他们部门间的连接情况。”

“好吧，”莎拉说，“让我们一起来做这个计划。如果我们从基础架构开始做，似乎我们得先看到网络布局、服务器和内部局域网连接情况。还有没有什么主架构或者小环节我们没有注意到的？”

莎拉带领团队完成了一个基础架构的探索计划设计。他们认为与网络建设团队和数据中心团队开一次会议是很必要的。他们计划去调查网络操作系统设置并对服务器硬件做一次清查。桌面电脑专家提姆同意去每个工作点做一次桌面电脑的抽查，使之与资产管理数据库匹配。

“他们的数据使用情况怎么样？”莎拉问，“有没有什么特殊情况我们要注意？”

“我猜想我们是否要把研发部门的 Unix 系统作为一个独立的项目？”亚当问。

“是的，让我们分开处置。我们这个屋子里，谁也没有搬迁 Unix 的经验，所以尼克和我商量过，将这部分外包给我熟悉的一家公司。还需要其他什么特别的数据吗？”

“嗯，据我了解，他们把化合物成分记录保存在一个守护森严的特殊的数据库里面，”亚当说，“我还了解到那是 FDA 药品化合物的实验分析数据。”

“所以我们还需要与负责文档管理的一些主管和工作人员谈谈。让我来为这些工作小组安排一些会见和工作会议。”莎拉说。

他们检查了数据和应用程序，回顾了他们需要了解的部门和部门之间的数据流，谁使用了这些数据，又是出于什么目的，以及部门内的使用者

是如何相互影响的。最后，他们完成了一份计划，其中包括针对员工们桌面电脑应用程序以及数据是否依存于服务器上或是本地存储的一个调查。他们计划和各个部门的经理人召开工作会议，为确认研究结果而召开有目的性的会谈。

莎拉表示同意，她将申请一次工作流程回顾，这样她可以让自己放心，他们有了备用和修补计划，因为她知道如果在搬迁过程中，一台服务器弄坏了，或者数据丢失或被破坏，都是非常严重的事情。

在大家准备收拾东西散会时，莎拉感谢团队成员来参加会议，并且回顾了所有未决问题，以确保问题都已分配给了对口专业人员。她将自己亲自写这份项目调研报告，并且分发给大家。

第 7 章

设置可选方案

我从没偶然做成任何事情，我的所有发明也不是偶然得来的，而是从工作中获得的。

——托马斯·爱迪生

- IT设计有质量标准。
- 创造力可以通过学习获得。
- 使用技术手段来激发创造力。
- 在企业 IT 模型上进行基础设计。
- 为客户提供多个选项。
- 帮助客户选择最佳的选项。

创造力以及设计步骤

在爱迪生的另一句名言中指出：“天才是 1%的天赋，99%的辛苦劳作。”尽管这一名言总是被用来证明努力工作和坚忍不拔的重要性，而我用在这里则是为了提出一个不同的问题：这 1%是从哪里来的？大多数咨询顾问和 IT 从业人员都做了充分的准备来迎接获得解决方案所需的英明决断和坚忍不拔，如果这不是真的，Jolt Cola 早就该被踢出市场了。但是在提供创造性技术问题解决方案设计工作中，单单是解决问题是不够的。我们必须激发我们自身的创造力，在咨询关系中体现出我们的“天赋”。毕竟，如果不需要创造发明和革新，答案就显而易见，这样也就用不着咨询顾问了。

创造力到底是一种你或有或无的个人特质，还是可以用某种方式触发创造本能，使我们能将最好最巧妙的解决方法提供给我们的客户呢？技术进步让我们见识到微处理器、数据网络和国际因特网，已经一定程度地改变了世界。把这些技术引入一个竞争激烈的市场中的公司，需要不断地创新思路。它们如何鼓励富于想象力的设计呢？

要回答这一问题，让我们来看一个创意工作室如何鼓励创意设计的例子。在加利福尼亚硅谷的 IDEO 产品设计服务公司，声称自己能通过帮助客户进行产品开发和创意，使客户达成战略竞争优势。IDEO 因为 Apple 鼠标和 3 Com Palm V 掌上电脑等产品设计而闻名，他们已经为《财富》500 强企业创新设计了超过 3000 种产品。一些客户要求 IDEO 帮助他们提高公司内部设计创新性地解决问题的能力，IDEO 创建了一系列的工作站，称之为 IDEO 大学。

在 IDEO 大学教授的技能中包含一个核心内容是鼓励创新性思想。这些技能中有一些是首次被引入如数据处理和系统设计领域的。IDEO 的核心工

作步骤如下。

- 头脑风暴。这是一组鼓励新创意在没有判断和评估压力下自由发挥的方法。
- 建模。创建一个粗糙的设计模型或设备模型，在模型上，可以更方便地对书面理论进行讨论和改进，即使模型相当粗糙，也比一个虚空的概念好得多。
- 炮弹模式。这是竞争性的快速设计争论，团队为开发一个预先设计的工程问题解决方案进行争辩，以非常少的投入，获得精确问题的指导。

IDEO 的一日设计和创意工作室中的专业团队的人员，一般都是来自硅谷各个依赖于创意和设计保持竞争性的公司，都使用这些由 IDEO 多年的设计工作经验中归纳出来的技术。他们共同工作，通过头脑风暴，建模，设计方案来开始紧张而激烈的一天；然后在被选为效率最高，创意最好的优胜队中结束一天的工作。无论这些团队胜利了或落选了，他们在重视团队合作方面和建立尚待完善的模型方面，都获得了赞许，所有参加者都对这样的经历感到可喜。IDEO 的许多客户把团队设计技巧中的相应收获，都归功于在 IDEO 大学中学习到的技能。

重新回顾 IDEO 培训课程的原因，是为了证明创造力和灵感并不是少数几个天才因缘机巧才能获得的。分析问题和机遇的能力，应用众所周知的方法来生成、测试和提炼创意的能力，以及将那些创意应用于解决方案的能力，都是可以通过学习得到的。本章的目的是为了回顾一些被证明有效的设计技巧，以及探讨他们在 IT 咨询流程中的作用。

是什么决定了设计的好坏

在开始回顾设计技巧之前，让我们对 IT 技术中质量达标问题获得统一

的看法。决定 IT 设计质量的好坏的一个关键性因素，是其能否恰当地站在客户的角度和立场。确定是否是一个好设计，除了要考虑技术精到和高效外，还必须把费用、培训、企业文化、技术支持和现有环境考虑在内。

当我问咨询顾问如何定义好的设计时，我收到从清晰明了到千奇百怪的一系列的回答。下面是一些标准的回答。

- 应能解决问题；
- 应能适合客户需要；
- 应坚固耐用；
- 应安全可靠；
- 应维修方便；
- 应以文档记录；
- 应易于理解；
- 应可定制改动；
- 应在标准化基础上；
- 应已被证实可靠。

其他答复如：“这正好安装了我想要学习的新技术”，“这是个要花很长时间的项目，我可以多多计算我们的有效计费时间”等都不适合在这里讨论。

接下来将讨论优秀的 IT 设计的特性，以及设计如何能做到这些标准的一些建议。

■ 应能解决问题

显然，衡量一个好的设计的核心是能直接和有效地解决已发生的问题。在这充满竞争和选择的现今世界，要解决问题有许多条路可走。在多种不同用户和团体中分享数据和服务的问题上，Novell NetWare 和微软 NT 这两家都有可行的解决方法。关于建立网络结构，Cisco、Bay 和 3Com 三家公

司的路由器和转换器是数百种可供选择的建设网络基础架构方案中的一部分。Hewlett-Packard、IBM、Dell 和 Compaq 公司都为分布式电脑环境，提供了相似的基础硬件平台。COBOL、C++、Java 和 Visual Basic 都能用来编写账单支付模块。很明显，要说明这是一个好的设计，我们需要有更好的判断准则。

我们作为 IT 咨询顾问，尽我们的职责，最终决定权却是在客户手中。以上归纳的每一种选项也许在简单的工作环境下都是可行的，比如不需要面对现有的技术冲突、没有预算限制来改变我们的选择，也不需要紧扣一定的时间表。在现实的商务世界中，必须考虑预算、规则和兼容性问题。如果忽视技术上的原因，在 NetWare 的工作环境里，NT 可不是最好的选择。衡量是选择这些被选选项时，必须考虑现有的技术支持关系、采购协议和员工专长等问题。为此，尽管在技术上许多不同的重新配置和组合可以解决问题，但如果要达到根据用户的特殊情况获得最佳选择这一目的，我们还需要做进一步研究。

■ 应能适合客户需要

当一位潜在客户找到 IT 咨询顾问，并提出：“我需要在我各分部的团队之间建立信息交流。”该咨询顾问可能会推荐采用多地区以 IP 地址为基础的网络解决方案，提升企业现有工作流的同时，建立企业实务的知识库。客户对此的回答是：“这个设想听起来很好，而我想的只是要个企业电子邮件。”那些咨询顾问通常难以分清的是：客户需要的是什么和咨询顾问设想客户应该需要什么。

作为专业人员的咨询顾问的义务是告诉客户可供的选择和帮助客户了解可能的支出，各个决定的优势和劣势。一旦我们承担了这个义务，我们的工作便是由客户按需要做出适合的选择和决定，帮助客户从该选择中获得最大的效益。

关键在于好的项目设计并不是由技术是否最先进而决定的，而是通过对客户环境的细微之处的理解，并遵从客户的需求而制定的项目解决方案决定的。

■ 应坚固耐用

当我作为程序员第一次接触到系统耐用性这个概念时，他们形容程序通常会用一个词“防弹”，这意味着无论客户输入什么错误指令，或者客户怎样破坏了数据库，程序应仍能继续保持正常运转。坚固耐用的反面就是，如果客户不按程序员所设想的那样正确使用系统，那么程序就会崩溃。只留下程序员在那里诅咒。

坚固耐用是一个质量问题，在设计阶段就应该作为风险预警规划而考虑到系统中去。通过在设计中考虑了我们可能犯下的错误和客户可能会在使用中出现的误操作，我们可以设计安全保护措施和复原措施，确保服务不被中断。在软件工程中“极限测试”概念是众所周知的。程序员设想了用户可能输入不常用的和超限的数据，为此设计了可靠的应对措施。我建议各位 IT 咨询顾问，不管你的技术领域是什么，都要在脑海里像系统运行一样，考虑这些操作合理或不合理，确保系统可以足够坚固来应对这些操作，而不中断运行。

■ 应安全可靠

当我在写这篇文章的时候，IT 世界正在兴奋地传播一条新闻，那个制作梅丽莎病毒的黑客被捕了。该病毒通过自动给全球邮件地址簿内的用户发送邮件来自我复制。当你读到这里时，这可能已经是一篇旧闻了，但是我敢跟你打赌总还有其他全球性的病毒威胁，或者因特网被攻破之类的事件出现在新闻里。一帮黑客，使用他们自己的网站、软件工具，看他们自

己的杂志，并且召开他们自己的会议，他们认为攻破一个企业的系统是一项智力挑战赛。针对企业员工破坏企业核心数据的诉讼日益增多。从纽约时报，到五角大楼，网站崩溃的新闻比比皆是。总而言之，在系统设计中，数据的安全是与系统坚固耐用和设计合理一样的重要元素。

安全性在不同的 IT 领域，有不同的形式。对网络设计者来说，不仅防止黑客攻击很重要，服务器和其他网络部件的物理层安全性也很重要。任何一位咨询顾问在建议使用国际因特网的时候，都必须懂得防火墙技术和代理服务协议。在保持数据处理不间断的情况下的数据备份及修复流程，和突发情况预案一样，都是一个安全性领域的问题。通过对安全性的全盘考虑，以及帮助你的客户规划物理层和逻辑层上的安全问题，做好数据备份和修复，突发情况预案和数据存储另置，以及保证登录密码和用户权限更新的策略和流程的规划，你将成为一位战略 IT 咨询顾问，而不仅仅是个只懂得技术的 IT 承包商。

■ 应维护方便

不管千年虫给我们带来怎样的麻烦后果，写到这里时我们仍然要面对这个问题，一个事实很清楚地摆在眼前，那就是 IT 系统是有寿命年限的。那些我们担心会在面临千年虫时崩溃掉的程序和应用软件，已经根深蒂固的扎根在企业的核心流程中，要想替换掉它们将会造成巨大的混乱。研究表明，要花费 50%开发应用程序所用的力气，来维护现有程序。（*EDP Analyzer*, 1972）不管我们是设计程序的、设计网络结构的、设计网页的，或设计迁址流程的，我们都应该确保用户能够应付我们所实施的维护和技术支持工作。为了改进你所推荐的解决方案的可维护性，你该了解，

- 使用结构化设计流程；（我们将在本章内稍后谈到）
- 采用工业标准组件设计系统；
- 用文档记录设计过程和结果；

- 在系统投入生产和使用前，进行综合性调试；
- 确保客户的 IT 人员接受使用和维护该系统的培训。

在我作为咨询顾问的职业生涯中，估计约有 40%的项目是去为客户不满意的 IT 工作扫尾。这些失败案例中的大多数，问题并不出在以前的咨询顾问缺乏技术能力来交付可投入运转的系统上，更确切地说，这些咨询顾问缺乏进行调试系统、文档制作和向客户解释系统设计的专业训练及远见。

违反可维护性的其他“罪过”还包括：

- 出于技术角度考虑而使用了最前沿的技术，由于缺乏维护这些系统的专业能力，或是由于该技术竞争对手的使用标准大获全胜，而使该技术成为“孤家寡人”，最终留给客户一套难以维护和技术支持的系统。
- 系统一旦设计完毕，马上投入生产运作，这样系统将在体现它的业务功用时，报错连连，亟待修复。
- 那些使用操作系统或硬件中的非标准化或非文档记录的特征来设计的应用系统，将在该操作系统或硬件平台升级换代时，无法再被使用。
- 做无用功。（Y2K 问题就是这个方面的一个例子，为了节省两个数位的内存的钱，全世界在修订和更新系统上的花费将以数亿计。）

任何一位建筑师或工程师都将为自己的设计能经受时间考验而感到骄傲。相反地，如果建筑师建造的大厦不能被投入使用，那么不管它是多么精致高雅，都是失败的。尽管我们使用的是计算机中的字节，而不是砖块，IT 咨询顾问都应当以相同的理念设计和建造出具有耐用性和适用性的产品。

■ 应以文档记录

埃德·约顿(Ed Yourdon)说，在编程领域，没有什么比缺少注解文本

的程序更卑劣了。我同意这种说法，并把依此类推到所有的 IT 领域中。一个没有文档化的程序或系统，就像打在客户或者技术支持人员脸上的一巴掌。就像我听到过无数次的那样，很多编程人员和设计人员说：“我的工作显而易见和明白无误的，任何一位胜任 IT 工作的人都能够懂得，而不需要任何文档资料。”这实在是一种骄傲自大的表现。

所有曾试图维护一个没有文档记录的系统的咨询顾问，都会同意约顿的说法。勤奋的咨询顾问用文档记录受客户委托项目的过程中的各个阶段，从他们商谈的合同协议和期望达成的目的，到他们承诺交付的愿景，到客户目前的 IT 环境描述，到提交客户多个选项的设计流程，贯穿整个选择和实施的过程。正如前面章节所提到的，IT 系统持续存在着，而一批批的程序员和技术支持人员来了又走了，对系统知识的了解也随着人员的变动而脱节。只有充分和完整的文档资料才能使客户在系统可用期内持续地进行维护。

有很多制作图表和文档记录的方法，从 Gane 和 Sarson 的数据流程图，到 James Martin 的分解和从属图。基于现代软件的工具，如 Visio 和 NetViz，帮助网络设计员记录技术基础结构示意图。基础架构探索工具，如 HP 的 OpenView 或者 IBM 的 Tivoli，能够自动生成网络结构图。

关键是，每位 IT 咨询顾问都必须找到一种适合他或她专长的工具或技术，并持续和有效地使用该技术，把系统清楚地记录下来，以便留给后来的同行对系统进行持续维护。

■ 应易于理解

系统应该易于理解，不仅只有技术人员理解，还应该让使用者也能理解。任何一个缺乏沟通计划和培训计划的系统设计都是不完整的。沟通对于传达项目愿景及把系统作为商务流程的内容都是必不可少的。这同时又是一种市场营销的工具，能建立起对于新系统的乐观情绪和统一观点，通

过传达介绍该设计所能带来的好处这样积极正面的信息，来预先排除针对新系统的抵触情绪。

前期培训既是一个好的项目设计，也是一个好的商业行为。作为系统设计人员的你，为什么不同时成为培训师呢？通过完成了这些应尽的职责和系统规划，谁能比你更了解系统的运作以及运作的意义呢？建议你的客户在项目初始阶段，创建一个综合性培训程序，要针对使用者，也要针对技术支持人员。这是给客户带来更完整的商业价值的方法之一，我们将在第 10 章中予以讨论。这是一个“双赢”的格局，客户在接受了你的建议后，从中获利，而你会因此获得销售更多服务的机会。

■ 应可定制改动

正如我们已经说的，IT 系统持续存在着，但是它们并不能保持永久不变。市场的扩大和收缩、技术的变化、商机的增加、系统的崩溃。基于以上原因，在专业咨询领域内是不存在快餐式的服务的。构建系统其最终意义在于构建应对周围环境改变的能力。

在每个项目设计中思考下列问题。

- 如果你需要支持更多的使用者，该怎么办？
- 如果你需要改变数据结构，该怎么办？
- 如果你需要新的报告或其他信息，该怎么办？
- 如果输入格式形式改变了（例如从终端机改为基于网络的输入），该怎么办？
- 如果该公司改变或增扩地址，该怎么办？

这里只是作为举例，而列出少量清单。事实上，你设计的系统的每个环节都应以“万物皆变化”的哲学指导，遵从这样的询问方式。你可做的改变的数量显然受到实际操作的限制，但是牢记这些需考虑的问题，能避免我们的设计过失而被废弃。

■ 应在标准化基础上

IT 咨询顾问是喜欢技术的。我们喜欢新技术，新技术都很“酷”，具有挑战性，它提供我们新知识去学习，从而测试我们的技术能力。

客户所委托给我们的项目，可不是尝试新技术的最好场合。由于新技术的独特性，非标准化的技术难以做到技术支持，原因很简单，因为从事信息技术工作的人员也没有学习过这些技术。这些新技术受到变化中的行业标准规范的限制，它们还未被检验过。

某些客户在某些情况下吵着要用新技术。在一个挤满大批愿意在新技术上花费时间和精力学习的潮流促进者的 IT 工作站中，新技术的确能够增加巨大价值。对那些技术上的优势决定生死存亡的公司，例如数据传送或国际因特网服务商，是否拥有最领先最强大的技术，是市场竞争的必需。

而对于其他商务，如果没有员工维护，这些非标准的系统将成为负担，埋没了技术人员，并使后继的 IT 项目推迟很多年。通过我们的适用性测试，我们需要决定是否有必要使用最前沿最领先技术的商务考量。

■ 应已被证实可靠

IT 行业有一句古老的谚语：“不要买低版本号。”一种新的技术版本 1.0 的产品，无论是硬件或软件，众所周知的可能拥有更多地缺陷，以及更多的可能性会崩溃。尽管在我们的行业里各种各样的测试一直在进行，但在其进入市场并经受各种环境和商业考验前，在经历编程工程师和硬件工程师们做梦也想不到产品会遭遇的使用方法之前，不能说该技术已被证实是可靠的。

为了保护你的客户，应劝告他们使用基于标准且被验证过的技术。这不仅涉及在技术环境中得到验证，同时在真实的商务领域中也是如此。单

去问“该数据是否在硬件上运作过？”是不够的，更一矢中的的提问是：“该数据库及该硬件是否在此类型的公司中做过此类处理？”

这带给我们设计的两个基础：预先测试和参考坐标。每一个 IT 项目都必须包括预先测试阶段，该阶段中在客户使用的环境中对我们推荐的技术进行试验，通常是在一个小的部门或测试组中进行。当我讨论如何实施时，将会对预期测试的方法进行更详细的描述，但在这里值得把它作为一个好的设计的关键要素。告诉我们要不要在一个系统被投入生产后，才发现它不如我们广告宣传得那样好。

基于标准的技术因其广泛的应用，所以是标准的。让这些技术的供应商或卖主向我们介绍如何满足用户技术上的需要，这样我们能确保这些技术将来能如所描述的那样有效。在我过去实施的项目中，我总是把压力放在供应商身上，让他们提供满足于该技术标准的客户名单供我们参考，这样我可以让我的客户去访问他们的网站。参考这些运作中的系统，帮助客户决定该项技术是否适合他们。

■ 对好的 IT 设计最终的一些想法

在本书中，我将系统设计与其他学科的设计进行了比较，如工程设计、建筑设计。他们的类似之处强调了一个重点，那就是 IT 咨询顾问设计的系统应适合指定的用途，使之维持并长期使用。然而遗憾的是，其类似程度也仅此而已。当一组工程师设计一辆车时，其成果能够很容易的量化。该车是否达到每加仑汽油能走 40 英里或是 80 英里？该车能否承受每小时 10 英里的撞击，或会被撞坏？是每行驶 15000 英里需大修，还是 10 亿英里？同样量化方法可应用于大多数其他工程实务中。

信息技术因其特性，在度量上就较模糊。我们能够建立基于如灵活性和耐用性这样的质量标准。但是我们不能衡量这些质量。灵活性按多少单位或耐用性按多少量就算足够了呢，而我们怎样才能知道已达标了呢？遗

憾的是，IT 领域时间要求紧迫的设计，总是将缺乏度量手段作为借口。因为我们设计的任何系统，不久即将修改或更新，所以我们无法判断其好坏。让我们马马虎虎凑合着改一下，然后去面对下一个技术挑战吧。

反之亦然。度量手段的缺乏迫使我们更勤奋地去了解客户的需求，并设计一个系统迎合他们的需求。客户雇用我们是因为他们知道没有能力去解决我之前提出的这些问题。我们要站在他们的角度考虑问题，并帮助他们设计出正中下怀的设计方案，如果他们掌握了我们的知识的话。成果的难以量化，促使我们尽量地满足客户的需求，不管那些需求是明示的还是暗示的，所以我们也没有必要为我们的工作成果做出评定和辩护。

设计方案

在我们开始讨论一个设计方法之前，我要提起一个世界各地优秀工程师公认的技术——偷。丹尼斯·博伊尔(Dennis Boyle)是一位 IDEO 大学的讲师，他告诉他的学生：“好的设计是去借，创造性的设计是去偷。”倘我们按照这些好的设计的原则，使用已经经过实践证实，并基于标准的技术，这意味着这些技术在其他地方安装后得以成功运行。按着这个思路，我们应当在现有知识中寻找对我们有用的东西，并让它使我们得以运用。

举个例子，假设我们正在规划一个网络设计，基于 Compaq servers 和 Novell NetWare 的非定制化的现成组件。毫无疑问，这两家公司都将很高兴和我们一起工作，并寻找出一个和我们客户很相近的安装案例，帮助我们寻找相关的白皮书和设计资料，甚至提供他们自己的技术人员来帮助我们进行设计工作。我自己都惊奇我是多少次地告诉我项目组里的咨询顾问，去查看供应商的网站，并浏览在线文件，来寻找当前他们正努力攻克的设计目标的技术指导。例如 Novell 的网站上有内容详尽的白皮书，描述项目

设计、实施和在各种不同的环境下的技术支持等方面的内容。大多数供应商的情况几乎是相同的。我常用这些白皮书和在线手册，并接受供应商的工程师的帮助，来设计和实施我专业能力有限的项目。我发现 IT 贸易杂志上刊登的案例分析也很有帮助。我尤其推荐《Network Computing》和《Data Communication》这两本杂志，因为详细的案例分析对部属新技术的弊端和优势进行了深刻的讲解。程序员可以从《Visual Basic Programmer》月刊上学到创新技术。对 IT 从业人员来说，有大量的技术刊物可供选择，每一份专业杂志都有一个网址，均可从中查找特定信息。

最后我建议 IT 咨询顾问成为他们所在职业领域的专业组织中的会员。除了这样的成员资格为职业生涯带来的好处以外，最棒的是遇到棘手的技术难题时，能得到其他咨询顾问和从业人员的帮助。带一个设计问题到讨论团体中去，对你和同僚们都是有好处的。

■ 从产品的工程领域中我们能学到些什么

IT 咨询顾问并不是第一个面对把问题转化成解决方案这样挑战的技术人员。从水电工程师建造一个水库，到消费品设计工程师设计一个电动牙刷，技术人员每天都面对着一堆白纸。我们从何处开始工作？我们怎样找到最适用的解决方案所需的严谨性和创造性之间的适度平衡？

在麻省理工学院先进工程研究中心，教授把设计作为一个过程来处理，可以把问题作为输入，解决方案作为输出。建立一个设计过程的模型，工程师可以相信他们依照了学科的严谨性。把“构思能力”作为该学科的一部分，我们定义创造力也为该过程中的一部分。“构思能力”是指基于目标和特征，创造出多样性选择的过程。显然这是其核心的创意行为，我们要详细地探究其技巧 就像 IDEO 大学中使用的那些，这些技能鼓励了富有创意的解决方案的产生。一个基础设计工作流的步骤如下。（见图 7.1）

- 需求分析；

- 目标设置；
- 提出技术规范；
- 进行构思；
- 可行性筛选；
- 选择方案；
- 把方案形成文档。

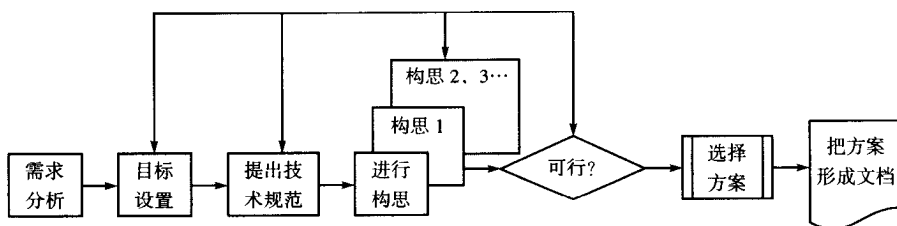


图 7.1 设计流程

在这流程中有一个提示，当你向最终的解决方案进军时，某些工作可能需要被重复。例如，当设计电动牙刷时，我们可能会发现电动牙刷运转所需的电压，也会给使用者带来讨厌的电击感。很自然地这使得我们重新思考设计规范。设定目标的反复过程，思考各种可能性的方案，才能更好地理解技术的限制和技术可行性这些问题，基于这些理解，再返回去重新考虑技术规范，这才是当代工程设计理论的核心。把反复改进的过程引入设计流程，帮助我们不断地改进我们的设计，而不是过早地决定一个设计成果。

当归纳出这个基本工作框架后，设计过程变得不再那么神秘，并且更系统化了。这并不是说工作变得容易了，不过至少现在我们有了一个工作框架来达成目标了。

■ 从结构编程领域我们能学到些什么

埃德·约顿(Ed Yourdon)是结构编程技术的倡导者之一，他把编程序

序称为“更先进的魔术”在信息技术初期，编制程序是一项神秘莫测的工作，没有法规，无章可循，也无法测量。很多 IT 专业的人就像神秘的宗教组织中的人一样与世隔绝，说着没人能懂的语言。只是出于让你了解一下当时人们对于编程技术的一些看法这样的简单目的，一些当年的权威人士发表了一些评论。

- 我们建造系统很像怀特兄弟建造飞机——建造好的东西，把它推下山崖，让其摔得粉碎，然后再重新开始。
- 我想人们编制的程序很糟糕是不可避免的，培训对此无补于事。我们必须学会忍耐。

那时编程用的语言如 Fortran 和 RPG，不同于现今的结构代码，大多数是基于符号和数字代码，几乎没有英语组件，非专业人员完全不能够理解。没有指导方针来判定编程技术是否优秀，所以系统很糟糕，例如会出现没有注释的代码，GOTO 认为它是创造出的不可理喻的逻辑、因“蛮力”而造成的误操作、自行会变更的程序和其他噩梦。为在这片混乱当中，开辟出一种秩序，埃德·约顿(Ed Yourdon)、埃德斯基·迪基斯特拉(Edsger Dijkstra)、拉里·康斯坦丁(Larry Constantine)和尼古拉斯·惠斯(Niklaus Wirth)这样的导师提出了开发好的编程和设计技术这样的想法。这些导师所开发的结构化编程技术、模块化编程技术和自上而下的设计，已经成为当今系统开发的基本理论，并被当今多种编程语言所使用。像 C 语言这样的编程语言，拥有预设的可重复使用的功能来实现基本的任务，这正是基于迪基斯特拉和惠斯提出的模块化理论而开发的。

我们深入探讨了软件设计思想，因为它能教我们很多东西，无论我们是否是 IT 专家。你们中一些人和我一样，已经是一位程序员，也有很多人是网络设计师、网站开发员、系统管理员、服务器操作系统专家，或是不编写程序，也不接触这些设计理论的其他 IT 领域的专家。作为信息技术从业人员，这些技巧和我们所有人都是有关联的。

■ 自上而下的设计

自上而下的设计是编程技术的基础学科，其基本观念简单，并和我们提出的企业 IT 模型完美匹配。其理念在于鉴别系统的主要功能（最高层级），逐渐推进到从其中导出的次要功能。例如编写一个财务程序，我们首先可以设想一个系统可让我们输入数字，而输出的是资产负债表、损益计算书、支票和报表。很明显这样的抽象有些可笑，但却让我们在不受部署细节的影响下，通盘考虑输入和输出的需求。然后我们可以把系统分解成为一个个的组件部分，并在进程中分解成更小的细节。

不管我们是否是程序员，使用自上而下的设计方法给我们的设计工作切实地带来了好处。我们可以关注在商务上的需求。我们可以在设计出一个整体系统之前，毫不被技术细节所牵绊，而致力于企业 IT 模型。我们可以先在内心里测试我们的整体概念的可行性，可行的情况下才会更进一步地将系统分解，并创造出更多的微小的子系统和组件。

抽象性的思维是成功的关键。大多数技术人员都希望迅速地进展到技术细节。我可以说出成打的关于咨询顾问花上多日的苦功来设计一个对客户完全不可行的技术细节的故事。就像程序员会对设计工作失去耐心，而转而开始写代码一样，其他的技术人员也会在对终端产品缺乏清晰概念的情形下，开始设计网络结构、数据库或网站。

在设计一个系统时，IT 咨询顾问应以企业 IT 模型为基础，依照自上而下的设计方法进行。

- 回想一下你已知的客户业务、问题和环境，设想一个高级别的系统概念，如同我之前以财务系统所做的例子。当我们学习愿景描述时，一个简单的口号或者方案描述就可以帮助我们清晰地表现出我们的设计。例如，一个全球性的企业电子邮件系统的项目描述可能像这样：“一个允许全公司的使用者向他们的同事创建、书写和发送加密

的电子邮件的系统。”

从最通用和最高层级开始定义，然后在设计过程中逐步改进。

- 提出一个方法描述，描述使用者如何使用系统，他们需输入什么信息，会得到什么结果，他们期望系统如何将输入转变成输出的。在主机在线交换系统中，输入的并不一定是数据，可能是一封发给其他部门的朋友的电子邮件，其输出可能是一封电子邮件回执。再举个例子，输入的可能是用户的登录名和密码，其结果可能是安全进入企业网络。
- 推进企业 IT 模型至应用软件层。制定能使功能启动的应用软件规范。举例来说，从高级别的抽象和描述开始，应用软件“提供了进入电子邮件系统、从在线目录上查找收件人地址的功能，让用户发送完整的电子邮件给选定的收件人名单，安全的传递信息，并向发件人发送回执 确认所发信件已被收到”。
- 考虑你已定义的应用程序的数据含义。以我们的电子邮件案例为参考，考虑一下这些数据将是什么形式的？都是文本格式，还是有照片、图表、音频或视频文件？如果你正设计一个基于数据库的应用软件，这样的思考过程最终会引导我们创建一个数据库计划，但现在就开始思考数据库应用细节还为时过早。现阶段，一份叙述你的解决方案所需数据的描述足以。
- 最后，考虑一下基础架构、IT 管线和由你们迄今为止的决定所提出的需求。是否显示出能让企业中的所有用户都接入网站？用户在家，旅行等情况下如何实现远程通信？还有速率速度和连续性怎么样？设计一份基础设施报告，简单描述系统信息传递机制的基础需求。

这种逐渐强化系统特征的方法，编程人员以描述性的方式加以思考，我们称为逐步完善的方法。设计师应努力让每一种功能以模块的形式实现，

例如，允许用户查找收件人地址的功能。在设计这一过程的开始阶段，这些模块简直就是个“黑匣子”。我们不需关心黑匣子内部发生什么事，我们只需识别其要求的功能。通过关注主要系统组件的功能化需求，然后逐步进行深入挖掘，我们开始对交付系统所需的输入输出，数据、方法和基础架构有了整体的概念。

我们在自上而下的设计过程中，真正完成的是创建了一套系统技术特性，然后把这些技术特性分割成可管理的组件，这样我们可以逐个解决这些组件。这是“分而治之”的另一个例子。一旦系统的整个设计概念确定后，大多数设计师对每个模块或部件的内在工作没有很多问题。毕竟，这就是我们所受培训的目的所在，也是我们的乐趣所在。

并不能说细节设计是简单的。这是开始开发模块细节，以及查找不按预期运作的原因这样的常规工作的一部分。这就要求我们重新审阅整个设计，并修改“黑匣子”，使其符合技术可实现的实际情况。这种“进两步退一步”的设计是很自然和健康的，使得我们在这些问题定型之前修复了它，这样就不需要使用到教授早期所说的怀特兄弟设计飞机的方法了。

尽管自上而下的设计方法为开发创意性的解决方案提供了一个工作框架，我们仍需保持观念更新。毕竟不是每个挑战都像电子邮件的例子那样简单明了。在大多数情况下，解决方案并不清晰和明显。我在本章开始所描述的一些提升创意的技术就变得很重要。让我们在这里对这些技术进行更深入的探索。

■ 创意的技巧

在早些时候描述的麻省理工学院的设计方法，创意是工程设计流程的中心。这就是爱迪生所说的 1% 的天赋。许多现在用于创意激发的技巧，都来自埃里克斯·奥斯邦尼 (Alex Osborne) 的经典著作。奥斯邦尼在《推迟

的审判》中描述头脑风暴为一种创意的激发手段。奥斯邦尼有个关键的见解：社会歧视，像嘲笑、藐视和恐惧这些都是激发创意的敌人。在一个一致同意将审判推迟的群体中表达意见，创意将在没有内部审判的情况下，自由的发光。然后可以在设计过程中的后阶段对这些激发出的创意进行可行性和适用性的回顾。

■ 头脑风暴

头脑风暴是任何集体创意过程中的基础技术之一。即便是个人从业者也能用头脑风暴的理念来进行创意。头脑风暴概念通常被人们误解为自由竞争，每个人都大声喊叫表达自己的意见，不管是否与主题相关，然后在一个随意组织起来的会议中讨论这样的意见。头脑风暴要发挥出最大的作用的话，应该遵循以下这些简单规则。

- 集中于一个特定的目标。如果你试图在一个自上而下的设计规范中开发模块技术规范的细节，就应集中精力从事这一工作，不要偏离主题或者误入歧途。头脑风暴应用于促进生产力。
- 在头脑风暴期间，推迟做最后结论。出于对创意的质量考虑，把最后评估的流程推后些。即便是奇怪的想法，也会将讨论引导向更具创意的思路。IDEO 大学的学生被鼓励在 30 分钟内提出 150 个创意。
- 把他人的理念为你所用。不要对自己的意见过分用情专一、恋恋不舍，尝试一下打破它们，或者将最好的和最坏的意见做一次比较。应把团队的创意为你所用。
- 好好的记录，真实的记录。在 IT 领域里，把理念用作图来表述尤其有帮助。在很多场合，用简单的柱状图帮助人们理解你的理念，比一小时的滔滔不绝效果更好。

头脑风暴可以以促进会议的形式召开，使用前面所提到过的促进手段。

确保每个人都知道会议的流程和主题。你可以采用自由发言的方式，每个人都可以任何时候表达自己的意见；或者你可以采用轮流发言的方式，直到大家都才思枯竭。会议的促进者在重新整理这些创意和意见的时候，应该谨慎，不要影响和操纵创意的结果。

创造力可以是一种有趣的，并激发智力的练习。应该在刚成立的团队中和团队成员热情高涨时进行这项活动，而不是在一整天的自上而下的设计会议之后进行。

■ 圆桌会议形式

头脑风暴的问题之一是，尤其在采取自由发言方式的情况下，更具主动性的成员会主导该项活动。缺乏这样闯劲的成员当然也可能有很多优秀的有帮助的创意。圆桌会议的形式可确保每位成员对讨论中的议题都有机会发表意见，并可使小组对议题达成一致意见。这样一个议题得出结论后，可以进行下一项。这是基本的“循环轮流”技术，具体步骤如下。

- 集中讨论一个特定的议题或提案。
- 按座位次序轮流进行，允许每位成员提出一个创意，或一个反对意见，或一个声明或一个主题引申。
- 在头脑风暴过程中，记录这些资料。
- 如果需要可重复许多轮次。（这是我们之前提到过的重复性方法的极好例子，它让小组成员可以对提出的创意和意见进行详细的阐述，并让每位成员推敲和修改现有的意见。）
- 当这样的循环轮流发言停止了，就把创意和问题总结起来。

这个方法有利于对不同意见的讨论，因为它让成员基于议题讨论，而不是针对个人。

■ 流程图

在设计流程或设计功能时，一张流程图能表达关键步骤和它们之间的关系。它既能确保每人都了解现有的流程，又能用来建立一个功能的新步骤。咨询顾问小组中的成员可按其专长从事工作项目中的有关部分。一张流程图能分清各人的工作范围和责任，是用以表达设计中的主要过程、决定、批准要点、责任和设计终点的基本图表。（见图 7.2）

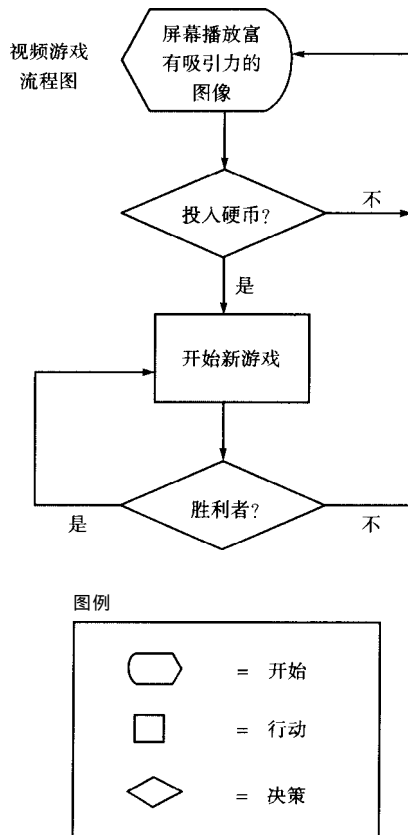


图 7.2 流程图样本

■ 理念过滤

一旦理念被提出，并做了基本的归纳，就应该付诸文字，镶嵌到连贯的解决方案中去，并开发出最佳选择方案，以呈现给客户做选择。关于头脑风暴，这里有一些众所周知的方法，可以用来帮助评估这些创意，这样我们可以选择能最大限度达到目标的解决方案。我和咨询顾问小组在设计会议上用以下方法解决问题。

多次投票法是紧跟在头脑风暴之后的具体促进方法。因为我们在头脑风暴阶段中，推迟了做结论的流程，所以多次投票法可淘汰那些支持和优势都乏善可呈的主意，而选择有价值有可行性的意见，并对此进行深入探讨。

多次投票法

- 张贴出头脑风暴会议的记录，这样所有提出的意见都可以看得到。
- 和团队成员一起将大家公认为多余的创意和意见总结出来。
- 将余下的每个创意都编个号。
- 发给每人清单所列创意数 $1/3$ 的选票，例如清单项目数为 30，则给每人发 10 张选票。
- 让成员们给这些创意投票，每个人都列出要投票的创意的编号，以及在该编号上投票的数目。（成员们可以在任意创意编号上，投上若干或者全部选票，直到把选票用完。）
- 统计选票。
- 讨论选举结果，确保全体成员都同意得票最多的创意结果，并且在一定程度上都表示满意。
- 去除掉明显无人支持的创意。
- 重复强调明显得到最多支持的创意。

我发现在高级讨论场合，用多次投票法最好。在淘汰掉一个创意时，给予该创意的支持者一个机会来解释他们的优势。在创意提出后，通过讨论进行排序，确保一个好的设计不会因错误理由而降低其排名。创意之所以被淘汰，是因为太“出格”，人们不敢表现出他们的赞同。创意之所以被淘汰，也可能是因为其支持者不如其他项目支持者那样善于表达。一个创意获得支持，可能因为一个技术小组的成员往往非常团结相互支持。这就是促进者的职责了，要确保该方法产生的结果迎合客户需求，并且得到真实和广泛的支持。

决策矩阵图可作为一种用于评估多重标准解决方案的工具。这是一项既可用于群体，也可用于个人的基本作图技术。它包含一系列的标准，通常以重要程度如“必须满足条件”和“希望满足条件”等选项来加权。把这些列在矩阵的左方，把可能的选项列于顶部，这样就制成了一个决策矩阵图。

这个过程是明确设计标准优先级的一个方法，从而保证了设计方案能符合设计标准。无论是由咨询顾问小组或个人去做，都可实现对目标每个要素的特殊和详细的复查，并确保其方案能满足目标要求，提供了排除明显不恰当的选项的机会，对于进展停滞，分辨是否有必要“重绘制图板”时非常有用。

决策矩阵图

- 列出检视中的系统必须满足的标准，然后列出希望满足的选项，并按每一标准的重要性排序。例如，按 1 至 10 代表重要性，数字越大代表越重要。
- 画一张决策矩阵图，如图 7.3。

购车决策 必须满足条件	本田	雪佛兰	福特	吉普	五十铃
V-6 引擎	✓	✓	✓	✓	
4 轮驱动	✓			✓	✓
6 座	✓	✓	✓	✓	✓
安全气囊	✓	✓	✓	✓	✓
CD 播放器		✓		✓	
希望满足条件					
皮制座椅		✓		✓	
靠背分离式座椅		✓	✓		
防盗设施		✓	✓		
额外的音像	✓			✓	
奢华的装备					
阳光天窗		✓		✓	✓
CD 转换	✓				
电子座椅温度调整				✓	

图 7.3 决策矩阵图样本

- 对每个选项的“必须满足条件”进行相应的评分，并且排除掉那些明显不符合要求的选项。
- 确定每个选项满足“希望满足条件”的情况，给每个选项设定 1~5 分的分值，将每个重要性的权重数和分值相乘。（如图 7.3）
- 确定每个选项的总分，并记录下来。

很明显，这不是一个机械呆板的方法。因为得分最高的选项，并不一定是最好的选择。还有一些其他因素，如对某个特别选项的直觉和情绪都应加以考虑。决策矩阵图是个简单的评估选项的方法，它同时应和其他技术手段结合起来使用，得出最佳方案提供给客户。

■ 其他评估技术

多次投票法和决策矩阵图只是众多可供咨询顾问用来选择最佳解决方案的技术手段中的两个。其他方法如 T 型图、内在关系图、工作流程图和 Ishikawa（鱼骨）图，它们均能为该过程带来真正的价值。请参阅如何使用这些技术的相关文献。

记住，这些方法是用来提供帮助的，我们不应受其限制。最好的选项可能就是多次投票法中垫底的那个，究其原因可能就是其支持者既不善于表达，也不够坚持。各选项支持者们的专业水平也应同时考虑进去。用这些方法是帮助你做出决定，而不是指挥你做出决定。

解决方案的体系结构

所有这些创造力、输入、交互作用和技术专长，集中归纳在一起能得到一个结果：一个完整并恰当的，具有高质量的解决方案。我们已经了解了一个好的解决方案的特征。我们下一阶段要做的是，我们提出可供选择的解决方案，由用户决定最恰当的方案。所以让我们扼要地说说解决方案的完整性。

每个工程项目有其独特性。客户的要求、预算、机构编制问题、咨询顾问的专长，以及专业领域，均将影响解决方案的复杂性。在任何咨询项目中，我们之前提到过的企业 IT 模型中的每一个要素必须对号入座。对于一个提供“整体解决方案”的 IT 咨询项目来说，一旦设计的创意工作已完成，咨询顾问小组（或咨询顾问个人）相信解决方案已开始成型，那解决方案将经过一次审查，并用文档记录下来。这个过程的目的是确保我们向客户提供解决方案选项时，我们能很有信心地完成，并深知自己已深入地通盘考虑过了。我们希望准备好应对可能出现的问题、对客户进行培训，

并帮助客户做出最适合客户需要的选择。

所以，不管我们是要编写一个 Java 程序、允许网址访问者们签署电子客户手册，或是部署一个全球性网站让商品中间商提交贸易信息，并在网上以毫秒速度进行交易，我们所需考虑的体系架构组件是相同的。

基础架构

- 用文档记录计算机平台、操作系统、信息沟通、需要的网络、存储器、备用设备、输入和输出，以及桌面操作软件选项。
- 用文档记录组件的特殊设置。
- 准备一份图表表述基础架构元素，用举例说明帮助设计小组和客户有个清晰的概念。
- 详细说明规划中的结构对现有基础架构有多大影响。让客户准备好对提议的方案会带来的影响。

数据

- 用文档记录数据要素，如人员、位置、事物、号码、事件等系统会记录的信息。例如客户手册应用方面，记录数据要素，应收入客户姓名、地址、电话号码等。
- 用文档记录数据的功能。客户手册数据是否会成为报告的基础，或是否能在网上进行查阅？客户手册登入是否被统计为网站访问量？
- 用图表表述数据要素。例如以一个登录页面或者报表的模式。
- 详细说明新数据如何与现有数据要素互相结合。

应用软件

- 对每个应用软件写一个简要说明，说清楚其目的、功能和商业效益。
- 写明提议的应用软件与现有的应用软件之间的交互作用。

流程

- 为了你的设计所能带来的效益，详细说明所需采用的流程和方式。

- 在提议的系统的基础上，详细说明如何改变现有流程。

商务

- 把所有上述要点汇总成一个商业文件，详细说明你们的设计将获得效益，而不是指你们将部署的系统。

在现阶段，我们并不是要制作一个详细得足以实际部署的设计文档。我们需要确定对我们自己的设计已很了解，足以准备一个专业报告，能清楚和全面勾画出各个选项以及其细枝末节。

随着概念的日渐清晰，我们已从普通概念上的接触，发展到非常专业的设计。典型的是，我们开始关注解决方案的技术层面。为了给客户一个完整的印象，现在我们应把注意力集中在交付方面，也就是价格、计划进度和工程项目管理细节等，从而使客户相信，我们能成功地向客户交付他所选择的解决方案。我们要说服客户，我们不仅能按要求正确设计，而且我们业已规划将其成功地实现。

准备你的交付计划

这涉及我们方案的项目管理方面的问题。我们不仅要准备说明我们建议的什么，我们还要说明我们会如何交付。这意味着我们要规划与我们的选项相关的任务、资源、时间进度和费用。项目规划的一种形式是简单地说：“我们将从下周二开始，6个星期后的周五做完。”除非你和该客户有长期成功合作的记录，否则看上去按你的承诺来交付是不大可能的。这种计划对交付工作的日常管理帮助也不大。尽管管理对成功的交付很重要，但在你的陈述中使客户信服你有一套跟踪和汇报项目进展的方法也很重要。我看到过很多咨询顾问在通篇的陈述中反复强调技术细节，却从不去讨论任务、技术来源或费用。见多识广的客户对只谈技术问题的演讲没有兴趣。

相反地，那些肯花时间呈现一份清晰的计划、时间进度和预算的咨询顾问，让客户们确信自己找到了最有能力的咨询顾问。

工作任务规划是另一个“分而治之”，逐步完善的实例。记住，现在准备项目计划的目的是，让客户对你探索阶段的工作有个总体概念，而不是制定项目工作计划。现阶段把你的计划称为活动计划更好，而不是任务计划。活动这个词的范围较广，每个活动包括一定数量的低级别的任务。例如进行一次网络审查是一项活动，而设立一位网络分析员，进行测试，收集结果并对其分析，则是属于活动计划中的工作任务。在做陈述阶段，我们可能不希望花时间去写项目的任务计划，因为我们还不知道客户将做出什么样的选择。如果我们牢记提供客户做决定所需信息这一目的，我们将设计一个详细的、正确的活动计划。参阅表 7.1，这是一个项目陈述的活动计划的例子。

利用企业 IT 模型去实现你的项目规划。通盘考虑部署基础架构、数据、应用软件和流程所需完成的任务，包括与商务有关的任务，如培训、沟通、技术支持、维护保养、应急预案和文档记录。因为我们已经把该模型应用于评估和设计阶段。同样我们也应考虑进度会议和状态汇报，以确保在整个交付过程中客户能对情况了如指掌。

表 7.1 行动计划样本

1999 年 8 月 16 日，星期一，行动计划

工作站标准化项目

卓越系统

序号	项目名称	持续时间	开始时间	结束时间	资源名称
1	工作站标准化项目	33 天	周一，1995 年 3 月 20 日	周三，1995 年 5 月 3 日	
2	项目准备活动	33 天	周一，1995 年 3 月 20 日	周三，1995 年 5 月 3 日	

续表

序号	项目名称	持续时间	开始时间	结束时间	资源名称
3	清单	28 天	周一，1995 年 3 月 20 日	周三，1995 年 4 月 26 日	电脑技术员
4	硬件清单和资产	21 天	周一，1995 年 3 月 20 日	周一，1995 年 4 月 17 日	
5	应用软件清单和资产	21 天	周一，1995 年 3 月 20 日	周一，1995 年 4 月 17 日	电脑技术员
6	评估清单	4 天	周二，1995 年 4 月 18 日	周五，1995 年 4 月 21 日	电脑技术员
7	确定需要升级的设备	3 天	周一，1995 年 4 月 24 日	周三，1995 年 4 月 26 日	电脑部经理
8	会见各部门经理	1 周	周二，1995 年 4 月 27 日	周三，1995 年 4 月 26 日	电脑部经理
9	测试新技术标准	2 周	周一，1995 年 3 月 20 日	周五，1995 年 3 月 31 日	电脑部经理
11	工作站公开	100 天	周四，1995 年 5 月 4 日	周三，1995 年 9 月 20 日	
12	为升级项目准备采购清单	5 天	周四，1995 年 5 月 4 日	周三，1995 年 5 月 10 日	电脑部经理
13	预备项目预算	5 天	周四，1995 年 5 月 11 日	周三，1995 年 5 月 17 日	电脑部经理
14	预备项目时间表	3 天	周四，1995 年 5 月 18 日	周一，1995 年 5 月 22 日	电脑部经理
15	察看网络带宽需求	1 天	周二，1995 年 5 月 23 日	周二，1995 年 5 月 23 日	电脑部经理

续表

序号	项目名称	持续时间	开始时间	结束时间	资源名称
16	采购设施	15 天	周 三 , 1995 年 5 月 14 日	周 二 , 1995 年 6 月 13 日	采购
17	建立测试、升级 环境	7 天	周 二 , 1995 年 5 月 23 日	周 三 , 1995 年 5 月 31 日	电脑部合 同商
18	工作站准备	80 天	周 四 , 1995 年 6 月 1 日	周 三 , 1995 年 9 月 20 日	电脑部合 同商
19	设置工作站	16 周	周 四 , 1995 年 6 月 1 日	周 三 , 1995 年 9 月 20 日	电脑部合 同商
20	执行所有升级需 求	16 周	周 四 , 1995 年 6 月 1 日	周 三 , 1995 年 9 月 20 日	电脑部合 同商
21	网络连接设置	16 周	周 四 , 1995 年 6 月 1 日	周 三 , 1995 年 9 月 20 日	电脑部合 同商
22	测试网络和主机 连接情况	16 周	周 四 , 1995 年 6 月 1 日	周 三 , 1995 年 9 月 20 日	电脑部合 同商
23	如果需要, 做数 据调整	16 周	周 四 , 1995 年 6 月 1 日	周 三 , 1995 年 9 月 20 日	电脑部合 同商
24	应用软件功能测 试	16 周	周 四 , 1995 年 6 月 1 日	周 三 , 1995 年 9 月 20 日	电脑部合 同商
25	工作站公开	80 天	周 四 , 1995 年 6 月 1 日	周 三 , 1995 年 9 月 20 日	电脑技术 员
26	与用户设定时间 表	16 周	周 四 , 1995 年 6 月 1 日	周 三 , 1995 年 9 月 20 日	电脑部合 同商
27	桌面电脑安装	16 周	周 四 , 1995 年 6 月 1 日	周 三 , 1995 年 9 月 20 日	电脑部合 同商

续表

序号	项目名称	持续时间	开始时间	结束时间	资源名称
28	执行用户接受的测试	16 周	周 四， 1995 年 6 月 1 日	周 三， 1995 年 9 月 20 日	电 脑 部 合 同 商
29	用户培训	16 周	周 四， 1995 年 6 月 1 日	周 三， 1995 年 9 月 20 日	电 脑 部 合 同 商

在方案设计阶段的项目规划的一些小技巧。

- 项目规划是一个团队活动。除非你是单一咨询顾问，自己要去完成所有的任务，那就把交付团队包含在项目规划中来。无论对你掌握的技术多么自信，在该阶段中让团队参与进来，可以产生更实际的项目结果。再也没有什么比不让技术团队参与项目规划就直接呈现给客户，更疏远技术团队的方式了。
- 项目规划是一个相互配合的练习。一旦任务大纲被确定，就可分配合适的技术资源，估出时间进度，也可粗略确定预算。如我们在设计阶段探讨过的，一旦你涉及交付计划的细节，你会发现时间进度相互矛盾，产品有局限性，技术技巧及其他等问题，会迫使有必要重新审视你的计划。
- 你必须及时面对各种风险和意外事故。技术人员制定的项目规划的主要误区之一是，我们总是设想到最好。我们对时间的估算是基于技能最好的人来做工作，以及各种事情都按预期进行。当然不可避免地会碰到找不到熟练人员工作，各种事情进行得不尽如人意。似乎我们从不吸取教训。
- 向客户陈述是一个营销行为。请永远牢记向客户陈述阶段的营销本质。要使你的交付计划执行得具有说服力和使人信服，要表现出你能按时交货而不超出预算。

利用项目管理工具，如 Microsoft Project，这对组织你的理念和向客户

说明情况都是很有帮助的。客户会发现你花时间提出的每个备选方案的项目规划粗稿，这会非常有说服力。对每一个备选方案准备一个清楚的项目规划，将为你在与客户的谈判会议中，带来极大的好处。有个项目规划放在你前面，在谈判中你就处于强势位置。当客户说：“我仍要降低预算 20%。”你就可这样回答：“你建议我们将那些工作从计划中剔除？”或可这样说：“为了节省咨询费，哪些工作可由你自己的团队完成？”

你的交付计划应包括下列要素：

- 一个活动计划，如刚才列举的那样，罗列出完成你每个备选方案所需完成的高级别任务。
- 每个备选方案的时间进度。
- 一个描述工作内容职责范围的文件，记述完成这些活动所需的技术和项目管理技能。
- 递交每个备选方案所需咨询费用的预算。

考虑到设计像一个建筑过程，具有特殊的输入、输出和工作方法。我们能提供一种训练那神秘的人类天分——创造力——的方法，打破自由思维和方法、灵感和勤奋之间的平衡，使我们能创造出有效的、适用的并持久的解决方案。

在第 6 章结尾的案例研究中，我们看到了“卓越系统”小组设计了一个探索流程。我们实施探索流程的理由是：在每个合约中，有些要求和问题并不明确，我们需要把它们搜索出来并放上设计桌。本章的案例研究中，我们将看到“卓越系统”小组正在为这些问题中的一个而奋斗。卡普斯泰特有一些官方文档在归整中，不允许中断。我们在本章中曾讨论过用技术手段解决这些不可预见的事件，让我们看看他们是如何应用这些技术的。

参考书目

Buxton, J.N., & Randell, B. (Eds.). (1970, April). *Software engineering techniques*. Brussels, Belgium: NATO Scientific Affairs Division.

Naur,P.,& Randell,B.(Eds.).(1969,January).*Software engineering* Brussels, Belgium: NATO Scientific Affairs Division.

Osborne,A.(1993). *Applied imagination*. Buffalo, NY: Creative Education Foundation.

Yourdon,E.(1975).*Techniques of program structure and design*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.

1972,October.The maintenance iceberg. *EDP Analyzer*.

案例研究

“这简直是场灾难，”莎拉向尼克抱怨，“最近，有个部门经理说，在这FDA 文案归档的当口，他根本想不出来如何移动他的服务器。他怎么可以连这些都不懂。”

“我同意这的确是个问题，但是这就是我们要仔细检查这个流程的原因。在大项目中，经常会有这样的情况发生。”尼克试图把这种情况变成对莎拉的一堂辅导课，“这个问题出现了，是不会自己跑掉的，所以我们需要找到一个有创意的办法来解决它。你有什么建议吗？”

“我没什么好建议的！”莎拉大声说，“如果我们让他们待在目前的位置上，就会把这整个时间表都打乱，再说我们还要想法子让它们连接到新大厦，这样它们才能接入公司的电子邮件系统以及其他网络服务。如果我们试图来搬动它们，那对我们来说是个可怕的噩梦，因为他们声称，即使中断他们的归档工作哪怕一会儿，都可能会破坏一个文档循环，这样可能会让他们的工作倒退好几年。我可被难住了！”

“第一步是要让团队中的其他人都参与进来，”尼克建议，“你和我不用仅凭自己来解决这问题。他们也许有些我们想不到的富有创意的技术性方案。”

“最好是那样吧。”

莎拉安排了一次所有的咨询顾问参加的会议，她可不希望那些创造性的意见限制在卡普斯泰特项目组里。她向每个人讲述了目前的状况：“在系统调研过程中，我们同意和文档管理部门一起开会并了解他们的特殊需求，这点很重要，并让他们知道我们正在努力解决他们的需求。讨论内容中有一部分，我们发现他们正在为某个客户开发的药品记录做 FDA 归档，他们拒绝按照原来的时间表来搬迁。他们声称，搬迁他们的服务器会让他们的文档处于危险当中，如果发生丢失了一个系统归档时间这样的潜在损失，可能会让他们损失 10 亿美元的收入。我们必须共同努力，提出具有创意的解决方案来，否则我将有放弃现有进度表的风险，并且把这次搬迁变得更加复杂。”

“让我们换种思路考虑这个问题，”尼克补充，“这真是一个技术问题吗？或是个理解问题？如果我们摆脱这些束缚，并且让管理委员会命令他们按照日程表搬迁，我们会有什么风险？”

“好吧，”桑迪插进来说，“搬迁的时候，服务器的确会停止运作。我认为，凭借先进的科技、备份的硬件、可替换的硬盘，而且我们还可以设计一个自动防故障装置的计划脚本，有理由让他们相信搬迁是安全的。但是你想抓住这个机会吗？没人敢做保证，不管你设计得有多棒。”

“让我们就这问题来点头脑风暴吧，”尼克建议，“就在我们这房间里进行，并一起设想我们可以实施的方法。让我们先谈谈如果我们一定要按时搬迁的话，我们需要解决的问题。要记住，这样的练习中所有的建议都是有其长处的，所以尽管表达出来。我们稍后会评估这些意见的。”

尼克使用循环轮流的方式来激发头脑风暴，他依次给每个人一个机会来表述自己的想法。一旦有一个想法被提出，他就把它写到白板上。他记录的部分建议如下。

- 建立一个完全平行的网络。
- 把他们的应用程序搬迁到主服务器上做备用。

- 搬迁前就把他们所有的服务器都升级为更高效的。
- 租用一个外部的数据处理单元。
- 在搬迁前做多重备份数据，并进行测试修复。
- 卡普斯泰特的合作伙伴公司是否能够承担部分归档处理？
- 在搬迁前是否能够结束 FDA 文案归档？

“很好，现在我们来谈谈如果将这些落实。会引起什么样的问题，我们又该如何处理？”然后尼克又记录了大家的反馈。

- 怎样将他们与新场地相连接？
- 高速连接器会花费很大一笔钱！
- 也许与失去一个文档相比，这样的费用是可以忽略不计的。
- 我们是否可以通过因特网与他们相连接？
- 如果把它们留在原地，当所有的员工和搬迁工人都走了之后，我们怎么搬动它们？
- 如果我们现在就和搬迁公司联系推迟搬迁的事情，也许我们可以把推迟搬迁写到合约里去。
- 租约和租金怎么样？时间上是否更合理？
- 我们是否会有传送报告、传真或者邮件这样的困难呢？
- 技术支持服务怎样？如果所有的网络支持团队都在新地点，发生网络中断怎么办？要知道到新总部大厦的路程要半小时呢！

“好，”尼克说，“这非常棒！现在我们来评估一下这些想法。首先，让我们对所有的提议进行投票。有多少人认为对说服他们搬迁是有意义的？”

有一些咨询顾问举起了他们的手。“有多少人认为我们应该让它们留在原地？”还是只有几个人投了票。“这可太没有说服力了，我们显然需要研究得更深入些。我们来深入地研究一下这些提议。”

尼克引导整个团队对每个提议的得失、支出和细分进程进行了讨论，并且探究了每种方案的背后可能隐藏的危险。他带团队做了开发一个平行

网络，或者转移数据到备用硬件，或者转移数据到主服务器三种方案费用的简单估计。然后他又有了一个新提议：在不同的地点中间设立高速连接或者建立一个基于因特网的连接。他带领团队考虑了每一种策略的风险，一遍又一遍地问：“如果我们移动这些应用程序会发生什么问题？”“建立因特网连通的风险在哪里？”“我们是否能安排一组人员在全部搬迁结束后，单独来搬迁这个部门？”当团队成员在权衡所有这些选项的时候，尼克帮助大家归纳了统一意见，到底是把哪个方案提交给客户。他明白这根本就是客户的责任，但他想准备一整套多选择的方案，这样客户才能在此基础上做出明智的抉择。

会议结束后，尼克和莎拉坐下来一起回顾了会议的结果。“你对此感觉怎么样？”

“我还是有点不放心，不过我赞成这是卡普斯泰特的责任。我觉得我们提供了一些合理的可选择方案，而且我自信能够把这些解释给管理委员会听，使他们明白这些选择的含义。”

“这就是我们的任务。”尼克提醒她，“风险是他们的，所以选择一定也得由他们做出。但我们的任务就是要通过调查分析会议把这些风险都揭示出来，设计出多个备选方案供他们做决策。”

“本周末，我会把这些整理成一个演讲稿，”莎拉回答，“下周我们一起讨论一下我整理好的资料吧。”

第 8 章

协助选择方案

人生之难莫过于选择。

——乔治·摩尔

- 展示可选方案是一项重大的交付。
- 我们建议，客户决定。
- 决策过程不可外包！
- 为每一个可选方案制定交付计划。
- 记录下所选方案并文档化。
- 制定项目工作计划。

成功的协作

将我们的设计转化为可选的方案并决定如何展示那些方案，以及为相

应的疑问、异议和商榷做准备，这是一个值得深思的过程。大多数咨询顾问都直到准备将方案展示给客户的时候，才会发现自己对自己的设计理解到什么程度。我们应该透过客户的眼睛来看我们的方案，才会意识到为了让客户做出正确的选择，我们需要向客户提供多少培训，做出多少解释及修正。

在这一阶段的不恰当处理所导致的后果是非常危险的。假如我们对所设计的方案展示地不清晰，缺乏说服力或不够专业的话，那么我们在评估和设计阶段所做的一切努力可能就会付诸东流。这样的方案演示是咨询关系中的关键要点。除了对系统的实施外，方案演示是大多数咨询业务中的核心交付内容。如果做得好的话，我们可以帮助客户成功地进行项目实施，进而给他们的业务带来重大而有益的影响。

然而我们和客户能否成功地互相协作是一项更为重要的因素。我们与客户建立合作伙伴关系，帮助他们选择准备妥当且能成功实施的方案的能力，以及洽谈确保实施成功的执行计划的能力，决定了我们能否成为一个成功的以行动为导向的咨询顾问。

我们做建议，他们拿主意

回到第 1 章，我们列出的成功咨询要点中的一项就是“我们做建议，他们拿主意。”所有咨询顾问都必须学会的最关键一课就是：客户拥有方案的所有权。客户拒绝或不能执行方案是咨询关系中最大的危机之一，尤其是当客户不理解这一方面的技术，不愿意承担失败时的责任，或者仅仅是希望在计划失败或不按预期进行时有个“替罪羊”。我一贯坚持将我们在这一阶段所需要展示的设计称为“可选方案”或“可能性方案”。提供可选方案并强调由客户来做决定是咨询关系中极其重要的战略。决策部分绝不可

越俎代庖，它一定需要由承担决策结果的人来决定。

交付一套可选的设计方案，并且帮助客户做出选择来形成解决方案，可以保证我们不会得上“咨询关系综合征”。我曾经所接手的“擦屁股”的项目基本都是从客户这样的表述开始的：“那些咨询顾问跑进来，扔下这个系统给我们，根本就未知会过我们，也不管我们认可不认可。”在有的情况下，缺乏经验或是不称职的咨询顾问也许会留下一个无法满足客户需求的系统。然而许多时候，稍微挖掘地深一点就会发现，是客户故意淡漠地从决策过程中抽身，将决策丢给咨询顾问或是一个团队中的低级成员去做，对于项目的成功不做任何的努力，从而使自己与最后想要的结果离的越来越远。然后，万一项目失败了，就方便地把咨询顾问拖出来当替罪羊。为了保护你自己、你的客户以及你的项目，你必须和客户建立充分合作的关系。在这种关系中，以你所提交的可选方案为基础，客户和咨询顾问协商议出双方都愿意接受，且愿意全力以赴的设计方案。

对于一位 IT 咨询顾问而言，成熟还意味着学会抛弃在技术方面的偏见。我曾经和某些不成熟的咨询顾问合作过。他们把每一个项目都看成是在向客户宣传 UNIX(或者 NetWare 或者 Oracle 是解决所有 IT 问题的万灵丹。通过强调 IT 咨询框架中对于展示方案选项的重要性，我们必须强调咨询顾问应该从他们的技术习惯中解放出来，去研究那些并非他们的专长或偏好，但却可能最为适合当前客户的技术。

可选方案

当在准备方案演示时，我会把可能性方案用“自行车、汽车，或是豪华轿车”来比喻。这只是一种简化思考过程的方法，用以组织演示方案。我听说过有咨询顾问把他们的可能性方案叫做“汉堡、鸡肉和牛排”方法，

并且把他们的可选择方式看成“菜单”。你可以随便选你喜欢的那种好就随你，喜欢就可。

“自行车”方案意味着“低成本，容易实施，引起日常运作的混乱最小，使用较老的技术，并且依靠客户企业当前的技术架构”的方法。它仅满足那些最紧急的目标。我们从优秀设计的准则来看，它强健，富有灵活性，而且可以额外扩展以满足次要的目标。除了在经济性和实施速度上显而易见的优点以外，它是一个不张扬的系统，不容易在企业内部引起技术或政治上的抵触，容易和现有系统进行集成，并能作为一个用来证明业务观念，展示切实的商务利益，及未来进一步扩展的基础和试验项目。当客户没有和咨询顾问一起成功完成项目的记录时，那么选择较小、迅速、可以企及的项目来执行，为获得在此以后更大的成功提供巨大的帮助。要通过避免“要么全有，要么全没”这样的方式，咨询顾问应专注于客户的利益而非收费的时间。通过劝说客户选择规模较小，但具有大影响力的方案，我们经常可以从当前系统获得较好的回报，同时使项目的风险和实施的阻力最小化，并使企业尝试到什么是可能的。

“汽车”方案更有野心一点，可以满足更多的目标，更昂贵，也需要更多的努力来实施和集成。这种系统能满足客户除了那些最具有野心的企业目标之外的大多数目标，而且在不需要非标准技术或特别的客户化定制的情况下，帮助客户实现尽可能多的目标，它是一种典型地需要分多阶段努力的项目，其中包括试验项目和推广项目，同时也包括大量的文档资料 and 培训工作的。

最后“豪华轿车”方案可以满足那些最为野心勃勃的企业目标，其中包括潜在计划、培训，以及文档计划，同样还有特别的客户化技术和应用。它可能包括对特定软件的“对比性购买”决定。你所展示的方案必须告知客户对主系统的所有综合性需求，包括与现有系统的接口及对现有业务流程和步骤的修改。

交付解决方法的准备工作

如同在第 2 章所讨论过的，从期望的结果进行“倒推式思考”是帮助我们与客户建立沟通的最好方法。从一开始就通过关注我们所期望达到的回报，来设计我们的交付方案，并向前推进之。但这并不意味着我们要通过强迫的方式，来说服我们的客户选择我们所偏好的方案。我们所期望的是合作，以及帮助客户完成对其最为适合的选择。假如我们的项目展示是围绕着这一目标进行的，那么我们所交付的就不会仅仅是一堆干巴巴的技术性选项。我们会在我们的方案展示中注入培训，协作以及舆论制造等要素。

一个好的方案展示需要做很多事情。它要求重申我们被雇佣来解决的基本问题，以及机会，这不仅仅是为了强调对“我们为什么会在这里”的理解，而是因为我们不知道客户会邀请谁来参加方案演示，参加方案演示的听众是不是知道这个项目或者了解我们。同时很明显，很重要的一点是，我们要设计出高质量的方案，并且用对听众来说能够理解的语言来展示它。我们必须证明我们谨慎地计算着我们客户的成本，设计着对客户来说最划算并且考虑到客户预算的方案。而且，理所当然地，我们所展示的方案必须是专业和完美的，就如同一位战略合作伙伴所应该做的那样。

对你的方案来说，正确的受众乃是重中之重。如果路程上和工作负荷上允许的话，去计划一个召集客户方经理、部门领导，以及技术部门和最终业务用户代表参加的会议来探讨这些所交付的方案。取得共识和承诺是这一会议的目标，而不是仅仅报告可能性方案。假定你确实遵从了上面讨论过的方法，将你的方案列为一系列的方案选择，并且准备不仅仅讨论技术方面，而且包括项目的交付方法，我建议用以下的方式向客户的团队进

行介绍。

- 介绍所有的团队成员，并且允许客户团队自我介绍并详细说明他们在项目中的角色；
- 介绍你在业务中的角色；
- 重申所面临的限制、问题或是机遇；
- 展示你们共同达成的项目愿景，并以所有参与者都能理解的方式或语言去扩展阐述。
- 展示一个针对当前情况的“AS-IS”概要介绍，这是你在评估阶段所发现的；
- 简要描述所有建议的方案；
- 简要描述每一方案对它的用户来说看起来和感觉起来的样子；
- 简明叙述每一个方案选项所带来的益处；
- 叙述每一个选项对当前系统和业务运作的影响；
- 展示每一个方案的行动计划、进程和费用估算；
- 叙述每一个方案所要做出的牺牲和面临的风险。比如说，“自行车”方案中，解释哪些最好能有的功能没被包括在内，以及它们对项目期望和目标的意义。

■ 方案演示技巧

演示时请记住以下几点。

- 记住这是一场会议，不是发表演讲的机会。通过不时地停下来询问问题或要求解释来使会议具有互动性。通过让客户拥有解决方案来贯彻我们的战略。很重要的一点是，要把听众包括进来，并且给他们质疑和提出问题的机会。
- 避免技术性行话。尽量清晰地叙述你的交付方案和它的内容。这样客户的团队做决定时才不会有误解和疑虑。

- 避免做建议。你的职责是客观、清晰、公正地讨论每一个方案的优缺点和客户决定的可能性结果。假如你做了偏向性的推荐，那么你就有将个人偏见带入决策阶段的风险，也就是说你让客户做出“你的”决定，或者更甚，“你的”系统。
- 和你的客户合作。将这个会议作为一个促进性的工作阶段和一次商讨。你作为咨询顾问的职责不是推动客户到达某个特别的……或者别的什么样的决定。你能提供给客户的最好的服务就是，帮助他们完成方案中提出的问题，或者建议他们在你所陈述的方案中进行可能的变动和结合。在许多情况下，一些混合型的方案从各种可选项中吸取元素，往往就成了你的客户最好的方案。作为一位有价值的咨询顾问，你应该帮助你的客户获得对他们来说最好的选择。
- 不要强迫客户。许多客户希望在会议室里达成共识，但等到走出门后再做决定。也有的客户希望好好消化一下材料，举行你不必参加的会议，仔细思考一下，然后过几天或者过几周做出决定。要允许客户根据他们自己的计划和企业文化来做他们自己的决定。
- 随时准备好做修改。做好重新设计，重新编写，重新交付的准备。就如在咨询循环中的其他行动一样，交付方案可以是一个重复的步骤，因为客户也许会不断带给你基于所交付的方案之外的新思路、新目标、新约束。

最后，当所有的方案都摊在桌子上，所有的商讨、综合意见和共识建立都已经完成了，你也相信你引导你的客户选择了最好的方案，那么请测试一下客户的承诺和对决定的理解程度。我建议制作一份正式书面报告，列出你所提出的方案，所进行过的商讨和修正，并且包括最终的计划。这应该是一份正式的方案建议书，以使项目进入实施阶段。这其中应该包括最终的项目规划、时间进度表、角色定义和职责分工文档，以及一份项目费用预估。这份文件应该由客户签名，表示对方案的认可，以及确认同意推进该交付方案。这也是为了证明这个方案并非是“你的”系统，而是客

户在你的探索和设计成果上做出的一个明确的选择。

在这篇短文中，我们继续我们在第 7 章后的案例学习中的进程，在这一进程中，莎拉在探索中发现她需要告诉客户一些特殊状况，好让客户做出决定。在本章里，我们的管理咨询顾问尼克和项目经理莎拉，准备向客户的管理委员会提出一份备选方案。请注意他们是如何使用我在这一章中所介绍的技巧的。

案例学习

尼克和莎拉见面为管理委员会会议做准备。莎拉和开普斯泰特的罗恩·金宝私下见了一次面，通知他有关文档管理部门的事宜，而他决定召开一次管理委员会会议，来召集大家听听现有可选的方案，并做出决定。她对尼克在准备演讲方面给予的帮助非常感激，因为她此前并没有在高层管理人员面前做演讲的经验，觉得有些紧张。

“我发现有一个办法可以克服你的紧张，那就是记住你并没有会议议程。你不是在说服他们选择这个方案或另一个方案，所以你不必把自己牵涉进去。你站在那里，就是一位咨询顾问，做决定是他们的事。这个方法可减轻不少的压力。”尼克建议她。

“我没问题，”莎拉说，“我只是想确定能帮助他们做出正确的选择。在和我们的团队开完会后，我觉得不管他们做出什么决定，我们都可以应付自如。”

尼克指引她看了他们准备的文件：“让我们把我们的备选方案再看一遍。事实上，这是很基础性的。他们可以让文档管理部门待命，直到 FDA 文件结束。这意味着要支付额外的租金，并且要让现有的大楼保持服务供应一直到 4 月份，或 4 个月左右。如果他们想详细了解这些，把我们统计的预算给他们看，当中提到了租金的费用、邮件递送费用和桑迪认为需要

用于网络连接的两根 T1 线费用。提醒他们保持旧大楼电话系统正常使用以及将两个电话系统合并意味着什么。还有，别忘了提醒他们对进程的影响，他们安排了另外一批人随后过来，为搬迁断开电器连接。”

“我还得记得我们不涉及电话的内部连接的费用支出，那可不是我们的专长领域。”莎拉提醒自己，她在自己的脑海里预演会议的情况。

“说得对，桑迪可不乐意插手那一块，因为我们还没做过语音线路分析，也没有真正仔细地检查过语音系统。”尼克回答。

“如果他们确实决定要找其他什么人来搬的话，”莎拉说，“我要指给他们看一遍我们筹集起来的关于多次数据备份的计划，关于把一整套数据及应用程序转移到服务器组的计划和避免硬件损坏造成数据损失而建立备用服务器的计划。”

“拜托你，”尼克说，“不管怎么说，你都不要试图掩盖备用服务器会产生的费用，这些服务器是用来保证他们数据安全的。还有，记住律师是怎么说的。你必须提醒他们，如果他们确实搬迁这些数据却发生了问题，我们是不承担这相应的损失的。”

“这部分是让我最不好受的，”莎拉说，“我不是律师，我甚至都不知道相应的损失是什么。我只是希望他们不会和我谈到这些。”

“别担心，”尼克安慰她，“他们了解你，他们知道你的立场，他们不会要你来谈法律义务。只要记住，介绍你自己并且提醒他们你要和他们回顾的内容，解释给他们听文档管理部门的问题，清楚地陈述你的备选方案，向他们演示整个文档，以及进度表和预算。这些已经写在幻灯片和手头文件里了。”

莎拉收拾了这些资料并准备出发参加她的会议。

当天下午莎拉回来的时候，尼克又遇上她了。“进行得怎么样？”他问。

“非常顺利，”莎拉回答，“罗恩可为我解了围。会议前他和我一起坐了一会儿，并且教我如何做演讲。然后在会议中，他为我安排得非常妥当，他介绍我是项目经理，并且告诉整个委员会我干得很不错。他让我觉得非

常有自信。我为他们做展示时就像我们自己在预演一样。他们决定把我们留下来。他们问我们是否可以把这些事情管理起来，作为一个子项目，雇用一个电话方面的承包商，组织一帮人来帮忙搬迁等其他所有事情。那太棒了，不是吗？”

“棒极了，”尼克告诉他，“我们就交给提姆来做。我想他早就准备着要做一个他自己的项目了。干得好！”

第 9 章

交付业务成果

人如果能通过独立思考，制定一个很好的商业计划，并坚定地执行它，就可以完成伟大的事业。

——本杰明·富兰克林

- 交付一个完整的解决方案。
- 对交付内容进行归档。
- 交付安全系统。
- 交付可维护系统。
- 在解决方案的基础上对用户进行培训。
- 从项目的相反视角对结果进行评估。
- 对客户接受程度进行归档。

如何评估咨询成功与否

1999年6月《财富》杂志封面曾有这样的问句：“为什么CEO会失败？有一个弱点导致了这样的结果。”作者回顾了一些高级CEO的升迁、让贤，例如约翰·斯卡利(John Scully)离职之后成功地拯救了苹果电脑 Gil Amelio；而康柏公司CEO埃克·菲弗尔(Eckhard Pfeiffer)在华尔街的股市跌破期望值之后，于1999年4月被解雇。康柏主席本·罗森(Ben Rosen)特别声明，菲弗尔的离开对康柏公司造成的变动不会影响整个企业的战略。罗森告诉《财富》杂志：“企业的基本战略不会发生改变，但管理执行上会有所变动。”查兰(Charan)和科尔文(Colvin)总结道，失败的CEO们都犯有一个相同的错误，就是往往对企业战略和愿景的规划做得很好，但执行得却很糟糕。他们陈述道：“糟糕的执行就是，无所建树，又无法兑现承诺。”正是这个弱点导致了那些不幸CEO们的瞬间陨落。

尽管CEO们所扮演的角色毫无疑问就是确保企业的战略愿景能够得到贯彻。但是，在咨询业界仍然存在一些争论，企业战略的执行到底是咨询顾问的职责还是客户的职责。许多咨询公司在他们的方法论中特别强调：贯彻企业战略是客户的职责。但是我却不敢苟同。在去年我所经历的一些事情，帮助我改变了对于这一问题的观点。

一个跨国临床医学研究公司雇用了—个技术咨询团队来协助选购一个实验室管理信息系统。咨询顾问对业务流程以及组织当中所需要的信息做了一个全面的了解，旁听了部门经理们关于企业战略的会议，并且和决策者们进行了沟通。他们对同类竞争的软件产品进行评估，并且找到了一个他们认为是最适合客户需求的软件产品。他们做了一份完整的调查文档，概括了做出这一关

键决定的标准，并且对他们推荐的软件产品做了完整的案例分析。在一次管理层会议上，该团队对自己的调查结果做了报告。部门经理们对他们工作的完整性、说服力感到十分满意。但遗憾的是，该软件所需要的操作系统平台与公司当前所运行的操作系统平台完全不同。而由于技术团队只关心自身的工作以及适应新系统的能力，他们的报告结果给公司的信息化道路设置了很多障碍。而那份咨询建议报告最终也未能实施。

更遗憾的是，那些在技术上正确但是不可行的解决方案并不是仅仅出现在 IT 咨询业界。我再举个例子，这也是我作为咨询顾问的真实工作经历。

一个小型的电子产品批发商雇用了一位战略规划咨询顾问来帮助将公司从产品型公司向服务型公司转型。目标是在三年内将年收入由 2 500 万美元提高到 2 亿美元。在经过了多个晚上的 SWOT 分析、竞争态势分析、任务综述研究之后，规划者和他的客户最终建立了一个行动任务的清单，罗列了以下一些内容：

- 定义一个公司级别的目标；
- 建立一个员工发展项目；
- 对公司的组织力度进行优化，将合适的员工放到合适的岗位上；
- 通过从事产品咨询而不是销售，从而成为客户的资源。

在提交了所谓的战略规划陈述之后，咨询顾问开出账单，结束了该项目，开始为下一个客户提供咨询服务。在按照这些目标奋斗了数月之后，公司请教了一位在分销方面具有专长的咨询顾问。该咨询顾问快速地对他们的操作进行了解，并指出了 5 个必须马上执行的改善过程，包括一个项目管理系统、一个客户反馈循环系统和一个工作进度系统。这些改善过程被结构化为一些分散的、可评估的项目，具有特定的改善目标和执行时间表。并且

该咨询顾问保证，执行 9 个月之后客户满意度会提高 70%，收入会提高 30%。

尽管战略规划者帮助客户确定了有意义的目标，但仅此而已：这是奋斗的目标，但不是可评估的结果。他们指出了所要达到的目的地，但没有给出如何达到目的地的地图。遗憾的是，我能够用大量的篇幅来描述一些具有创造性的但却从未实施过的 IT 解决方案的案例，而这些方案对于那些为此而付钱的客户来说没有任何价值。这些工作是成功的吗？答案是显而易见的：任何无法为客户提供可评估结果的咨询工作都是失败的。

整本书我始终在强调咨询业务中技术层面和咨询层面的对照。我以上所描述的这些失败案例都归咎于一个原因：在整个咨询项目中过于重视技术层面的目标，而忽略了咨询关系。重视技术的咨询顾问倾向于通过结果的技术正确性来衡量咨询工作的成功与否。另一方面，咨询顾问与客户保持伙伴合作关系，以确保他们所给出的建议能够转变为有意义的结果，并且对于客户而言是可量化的利益。就像医生在开处方之前会先考虑病人的体征、病历和性情等一样，高级的 IT 咨询顾问在给出建议之前，首先会考虑客户的企业文化，是否已经准备好改变，管理项目的能力，为了获取利益是否愿意承担风险以及其他诸多因素。简而言之，为了达到预期的结果，IT 咨询顾问以及他们的客户必须共同担负责任。就像《财富》杂志列举的 CEO 一样，判断一位咨询顾问工作好坏，不仅要根据他们帮助企业设计战略及愿景的能力，更要考核他们实现这一战略目标的能力。

好的开始是成功的一半

为了能够从一开始就成功执行项目，咨询顾问可以将项目结构化。通过综合考虑客户的企业文化、接受改变的承受程度、风险的承受力以及赢

得股东们一致认同的能力，我们才能够在客户力所能及的范围内，构建起切实可行的项目，并最终将我们的建议转化为业务结果。为了确保我们能够传达的是我们的业务影响力，而不仅仅是我们的研究结果，我建议从一开始就要贯彻一些基本的原则。我称之为 3C 原则：协作(collaboration) 交流(communication) 文化(culture)

协作

- 当开始某个项目的时候，首先应该关注的是企业的个性以及适合的文化，然后再从技术角度去考虑适合这项工作的方法。
- 避免与客户建立起“隔墙抛物”似的沟通关系。客户把问题完全丢给你，并期待着你能把解决方案抛回给他。
- 在整个谈判过程中，我们应该建立并且加强这样一种观点，即该项目对于双方来讲是一种协作关系，必须共同对结果承担责任。
- 在所有的合同以及项目计划中，必须确定客户和咨询顾问各自所扮演的角色，以及所承担的责任。
- 我们必须把会议看做是推动工作进程的方法，而不仅仅是陈述结论的方式。
- 给客户提交的解决方案应该是个选择题，而不是直接的答案。如果将解决方案理解为选项题则体现出客户的自主性；如果理解为答案，则意味着都是咨询顾问的观点。

交流

- 在整个项目过程中要始终和客户保持交流，传达这样一种观点，咨询顾问最后交付的不是技术，而是业务结果。
- 清楚地对成功做出定义，所选择的解决方案应该定义成特定的、可量化的和可交付的成果，而不是模糊的目标。
- 针对每一项工作建立沟通计划，以确保包含以下这些将受到因我们

对解决方案的理解而带来影响的问题：

- 新系统的好处体现在哪里？
- 它会如何影响员工的工作以及日常的活动？
- 它将如何被贯彻执行？员工应该如何准备，如何接受培训？
- 在开始使用新系统之后，员工的工作会如何在操作上得到系统的支持？

文化

- 从一开始就要清楚地确定那些影响咨询顾问最终交付结果的风险、阻碍以及设想。包括文化上的、组织上的、流程上的以及纯技术角度的风险。
- 从一开始就将所有能够使得工作成功的因素考虑到你的计划中。有些因素在咨询顾问离开之后显得尤为重要，例如文档、操作支持、策略和处理过程、培训、维护以及意外事故计划都必须成为你解决方案的一部分。
- 帮助客户选择那些有可行性的解决方案。许多客户想选择“大而全”的系统，根本没考虑到他们的组织是否能承受巨大的风险，或者根本就抵制彻底的变革而只能循序渐进的改变。许多咨询顾问更偏向于全面的解决方案，从而使自己成为客户的战略协作伙伴，并且赚更多的钱。小型的、循序渐进的项目往往能更好地配合客户的能力来执行变革，并且通过证明某个有效的观点，并及时交付成果来创造通往变革的动力。

通过项目管理来实现一致的结果

尽管以上所概括出来的原则能够创建一个理想化的基础，从而实现你

的咨询伙伴关系，但是想法毕竟不是计划。为了最终能够交付一个一致的、可管理的、可评估的结果，每一位 IT 咨询顾问都需要掌握项目的核心技巧。对于注重结果的咨询顾问来说，项目技巧是一个决定性的因素：如果有这方面的技巧你能够交付结果，否则你就做不到或者没有能力去做。也许有些咨询顾问天生就能够不借助正式的项目管理方法，对正在进行的项目进行范围划分、规划、评估和控制。不过到目前为止，我还没有遇到过这种咨询顾问。而对于我们来讲，我建议提高我们的项目技巧。

优秀的项目管理中的很多教条与本书中所提到的 IT 咨询框架结构都有很多共同之处，但是这种框架结构并非正式的项目管理方法。正如之前提到的，该框架结构可以引导咨询顾问与其客户建立建设性的合作伙伴关系。正式的项目管理是用来为制定计划、管理、控制任务的细节、控制进度以及用于达到期望目标的预算等提供工具及技术。IT 咨询框架结构和正式的项目管理之间是存在区别的，两者目标不同，但又相辅相成。我认为他们在整个客户解决方案的架构体系中处于不同的层次。为了确保最终能够交付一个可评估的结果，对于咨询顾问而言，项目管理的技巧与技术是实现这一目标的重要工具。我认为一位十分成功的咨询顾问，在开始与客户之间的协作关系之前，会与客户做一个约定：如果客户能够完全按照他所提供的方法进行项目的话，他保证最终能够实现既定的目标，否则客户不用支付任何费用。这些咨询顾问用自己职业生涯中的经历证明了一点：如果他们能够说服他们的客户参与到整个严谨的项目管理过程中来，他们就能够达到期望目标。

项目管理作为一门学科在 20 世纪 50 年代核潜艇项目的 PERT 技术开发之后开始有了显著的进展。项目管理机构 (PMI) 已经建立起一套项目管理知识体系，为项目经理们定义了所需的认证。除了已知的 4 个标准认证领域：(1) 范围管理，(2) 时间管理，(3) 成本管理，(4) 人力资源管理以外，PMI 还追加了 (5) 风险管理，(6) 质量管理，(7) 合同采购管理，(8) 沟通管理作为项目认证的核心领域。后面 4 个领域强调了项目管理机

构对于交付合格的结果所承担的义务，承认了建立一致意见的重要性以及为每个项目努力合作的重要性。项目管理作为一门学科已不能简单地定义为传统模型中概念、计划、执行、后期维护这四个阶段了。正如 Frame(1994) 指出的：“项目团队的成员必须清楚地意识到，他们的工作不再仅仅是简单地构造一些东西，而且必须确保他们提出的解决方案在交付之后能够以令人满意的方式正常工作。”

项目管理的另一个好处就是，它能够为客户以及咨询顾问团队成员在整个项目过程中所扮演的角色、所承担的责任制定标准。例如，你需要公司的技术员参与到网络服务器的构建工作中，告诉客户你的需求是一回事，而把技术员的名字和任务写到项目计划书里又是另外一事情。很多案例中都会出现这样的情况，客户突然发现很多安排好的资源却不可用。这是为什么呢？在项目规划阶段，客户为了削减成本，会让自己的团队成员参与到项目中，执行某些任务。但是到了真的需要这些资源的时候，这些团队成员早已被抽调回去参加自己的日常工作与支持任务，所以也就无法参与到项目工作中来。当然，这可以被看做是一个很好的借口来增加咨询费用。但是，如果咨询顾问缺乏相应的技术能力以及资源的话，这将会成为整个项目进展过程中严重的障碍。正式的项目管理技巧主要涉及客户的思想，将会谈过程中含糊的责任分配转变为具体的计划文档，将具体的任务分配给特定的个体。

项目管理的具体细节已超出了本书的范围。多数参考书中都已将一些较为突出的资源罗列出来了。IT 咨询业技术方面的内容只占我们在整个项目实施过程中所使用的全部技能的一小部分。项目管理机构提出的项目管理知识体系中所概括的结构化的技巧是我们在项目中使用的另外一些必要的工具。

执行方法

“迷你框架”概括了一个成功地执行过程所需要采取的步骤。整个 IT 咨询框架结构中的“交付业务结果”阶段通过拆分成“迷你框架结构”变得更加清晰。项目交付阶段的框架结构包括以下步骤：

1. 实施计划；
2. 沟通交流；
3. 培训；
4. 技术执行；
5. 系统转换；
6. 回顾执行过程；
7. 客户接受程度调研。

当我们确保将自己的注意力集中在管理过程以及会最终影响我们解决方案能否顺利实施的人事上时，这一步骤提供了一套执行新技术的方法。让我们来回顾一下每一个步骤中需要展开的具体活动。

■ 实施计划

当我们在设计解决方案选项，与客户合作选择最合适的解决方案的时候，必须创建一些初步的项目计划，从而帮助客户了解大致的成本和每个选项的进度。因为我们在那个时候不知道客户会如何做选择，所以建立过于细致的项目对我们来说几乎没有任何意义。在我们已经帮助客户构造了一个可行的解决方案后，我们需要进一步深入到活动、任务和所需承担的责任的每一个细节中去，从而确保解决方案能够顺利实施。

这是一个对项目早期的项目愿景重新评估的很好的时机。如果所反映

的愿景更接近“牛排”，而我们在创建最终解决方案时所做的选择更倾向于“汉堡”时，那么我们需要承认事实，并确保自己能够细致地对期望结果进行管理。实施的下一个步骤是沟通交流。在这一步骤中，咨询顾问必须清楚地了解系统最终用户所期待的东西。与此同时，我们必须扩展自己的视野，完成书面的细致的标准。这一标准今后将被用于评估所交付的系统是否成功。如果客户有特殊的生产、财务、减员以及其他可度量的与项目相关的需求，在这一时刻应该将其全部记录下来，并且针对那些最终会影响咨询顾问实现预期目标中系统的分歧与客户进行谈判磋商。如果客户希望在完成实施的最初三个月里财务部门减员 6 个人，而你认为这一目标需要 12 个月，而且只能裁减 1 个人，那么为了实现成功的交付，你必须确保你有能力和客户进行谈判，说服他们怎样才是一个合理的期望值。

很显然，这是对技术实施制定详细的项目化的计划的时候，包括材料清单、整合需求以及任何必要的技术测试。因为在大多数情况下，最终的解决方案是由咨询顾问提供给客户的，是由不同的选项混合、匹配构成的。此时将各种情况综合到最终的架构中来，并且得到每个人的理解和赞同，这是至关重要的。同时还需要为具体的操作制定详细的计划，例如培训文档、技术支持、制度和流程以及系统维护等。在这里，交付结果意思是交付一个完整的解决方案，请一定铭记：技术是无法交付的，只有最终交付的是一个可运行的系统功能才是可接受的结果。

既然我们了解了最终的解决方案是什么形态，接下来我们要做的就是招募实施团队。我们所选择的解决方案在实施过程中是否需要网络设计师、软件程序员、数据分析师、数据库专家、应用程序专家、台式电脑技术支持或者数据交流专家？我们在这些职位上是需要高级的或者初级的员工，抑或是一个混合的团队？客户的团队在实施过程中会扮演一个怎样的角色？是否需要外包合同？例如，布线专家或培训专家。在大型项目中，一些项目经理实际上会建立工作描述，从而确保团队中每个位置上的成员的角色和职责被文档化。尽管这样会对大多数项目造成很大的杀伤力，但是

和每一位成员进行沟通，确定他们的角色，确定将被应用于评价个人贡献的工作标准，确定每一位员工应该如何工作才能对整个项目产生积极的影响，这些都是十分重要的事情。同时，还应该对任务分配进行回顾，从而确保所需的资源是可获得的，其他的项目和员工日常的工作不会对该项目造成影响。

这一步骤的关键输出结果是项目计划。这些计划通常可以在微软项目管理(Microsoft Project) 以及其他的项目管理工具中进行构建。计划包含了活动和任务、团队成员的职责、时间表以及所需要的材料，所有这些在蓝图上形成一个序列表，以协助跟踪和管理项目实施的日常进度。那些表示着整个实施过程中成功完成某个特定阶段的里程碑必须写入项目计划中，并且与状况报表、进度会议这类报告事件相结合。项目计划是一个强大的沟通工具。它必须以客户和实施团队均能理解的语言表达出来。因为客户和实施团队最终会以它为导向，从而确保完成自己的任务。我建议将该项目计划在网站上发布，或者放大打印，贴在公共的工作区，这样项目团队、客户、系统的最终用户都能够跟踪进程，直至实现最终的目标。附录 D 中有一个细化的项目计划实例，可供读者参考。

■ 沟通交流

许多系统未能安装，未能被使用或者不能被充分使用，这在 IT 业界是司空见惯的事情。我服务过的每一个客户，合作过的每一个公司都有着这样的类似经历：努力地设计开发出一套系统，安装、调试、上线操作，但最终总是不能达到目标用户所期望的效果。根据我的经验，缺乏沟通是导致这些失败的罪魁祸首，客户从一开始就没能够认清系统的好处、系统所带来的影响。

当我与客户进行合作，完成实施阶段的的任务的时候，我通常会查阅沟通计划，以此作为当初“可见的成功”阶段所做的市场分析工作的延伸。

在该步骤，我们会附加一些短小的标签行，大致地描述一下我们正在计划的新技术的一些关键效益。这完全需要依靠该行业的专家的协助，因为此时我们还未能完成调研、设计或者选择市场上的软件产品。此时我们告知给客户的信息被设计为市场分析结果并且主要集中在我们所设想的系统的一些通用概念上。现在，我们头脑中有了更多具体的设计思路，那么与整个企业组织进行沟通交流，将系统的一些细节特征以及益处传达给客户将是十分关键的。和客户讨论有关实施进程的事务也是同样重要的，例如，组织的变革会对哪些部门以及团队造成影响？执行的进度表是如何构造的？如何来安排系统最终用户的操作培训？实施完成，进入操作使用阶段之后，如何为客户提供技术支持？系统能否成功实施完全取决于你的能力，你能否和客户进行有效的沟通，从客户那里了解更多的、有价值的信息？你能否体现出新系统的有效性？

不同的组织，不同的客户，你所采用的沟通交流技巧是不相同的。双方沟通之间的衔接也是因人而异的：要考虑到公司的规模、组织结构、企业文化甚至公司的地理分布情况。标准的媒介已经不再仅仅局限于公司董事会主席办公桌上的备忘录，网站、电子邮件都已成为更有效的沟通工具。在某些大型的组织中，可视电话也已成为常用的沟通工具。当我与客户合作完成一份沟通交流计划的时候，我重视沟通工具的程度与对信息内容的关注程度是同等重要的。一次部门级别的交互式会议可以让系统的最终用户参与其中，不论内容如何，用户都可以发表评论，提出问题。这样所能得到的信息远不仅限于董事会备忘录上的内容了。

在以下的篇幅中，我会具体介绍一下，在实施过程沟通交流的一些基本原则，这些原则能够指导你在咨询行业取得更大的成功。

多种方式的交流效果好于单一交流方式

一些客户还在花费大量的时间去争论备忘录、网站、开会中的哪种方式更利于沟通的时候，我的答案是运用所有可以运用的媒介方式进行交流，并保持对新技术的期望。每一种方式都有自己独特的影响和作用，人们可

能对其中的某一种方式接收的效果相对更好。会议纪要可以显示可执行度和承诺，新闻通讯可以深入展现你的技术策略的详细内容，网站允许客户按照他们自己的节奏来审视日程安排和项目计划。

互动式交流效果好于被动交流

在促进会议上向工作团队介绍系统的优点和特点是一个非常有效的交流方法。它不仅允许你定制对特定的用户团队有意义的信息，而且还可以清楚地显示出你鼓励客户反馈并进行相互讨论。不要事先去估计这种交互式的交流所能带来什么样的信息和结果。客户团队将会教给你怎样使系统变得更加高效。比方说，他们会使你想起在 4 月的第一个星期内要实现整个财务部门的系统迁移是不可能的。

你需要一个培训和实际运作的计划

系统用户不仅会对新系统的优点和特点感兴趣，他们更关心的是他们究竟应该准备哪些东西来应用这些特点，并把所带来的好处转化到实处。简而言之，他们关心的是他们怎么去适应新系统。所以我们要保证他们会受到关于怎样使用新技术的相关培训，必须保证他们会获得切实的维护和有效的支持以便计划可以正常运作，必须保证他们关于实际运用以及关于系统修改的意见和建议能够得到认真的考虑。这些保证将构成整个计划的绝大部分内容，必须在与客户交流之前做好关于培训和技术支持的计划，只有这样，才能详细地提出细节部分，帮助客户树立坚定的信心以保证这项新技术不会因为准备不足而很快遭到放弃。

预先建立一个反馈机制

语音信件和电子邮件信箱在接受客户的反馈和建议方面都起到很大的作用。客户对于新技术的反馈和建议对于团队影响都有极大的价值。它们可以引导客户走向更好的结果，因为往往第一线的工作团队对于应该干什么，什么应该改进，何种培训最能提高效率都最具有发言权。

沟通应贯穿于实施的全过程

沟通是一个过程，而不仅仅是一个事件。我有这种经历，很多客户在

多次进行业务通讯或者访问网站后说：“我们已经告诉他们足够多了，但还是不符合要求。”我的意见是不要低估人们对新技术和工作改变的恐惧、害怕和惰性。告诉你的客户他们将用你的系统去做什么，告诉他们你们的前进就像郊游一样容易，告诉他们你何时接近目标，何时达到目标，告诉他们为什么这些是必需的。

交流是非常重要的，是其他事物所无法比拟的，交流不但会影响到平常生活、个人声望，还会影响到自尊。

■ 培训

多数客户都能够明白培训对于他们项目能够获得成功所具有的重要意义的。但是，从对这种重要性的认识，到真的开发一个高效项目，还是一个很复杂的过程。除此之外，对用户进行日常系统操作的培训，包括数据录入的详细内容和系统管理；针对业务流程、过程处理以及业务功能上的改变，进行相关的培训。报表、表单和其他的输入和输出也可能改变而且可能具有不同意义的解释。不仅新技术的使用者需要进行培训，而且对客户提供支持的团队也必须就怎样维护和支持这个系统进行相关的学习。要进行进一步的复杂培训过程，有许多可供选择的实用方法，可以像老师教育学生一样在教室里进行培训，可以发放技术手册，也可以进行基于计算机的培训。在这里，我们必须帮助我们的客户去搞明白 3 个主要问题的答案。

- 谁是我们培训的对象？除了对真正坐在电脑终端前对数据进行录入或查看的工作人员进行培训以外，我们还要为提供技术支持的团队和那些团队领导者，或者使用这些信息的经理们设计相关的培训内容。
- 我们的培训内容是什么？每一位受训者都需要不同的技术能力，都需要关于技术细节、商业内容、工作流程等不同内容的组合。

- 我们使用什么方法和教材进行培训？在许多情况下，对不同类型受训者采取不同的培训方式会获得更好的效果。例如，多数系统用户更加喜欢在教室里使用详细的技术手册参与培训，必要的话还可对个人进行单独的培训，经理们则对新的业务流程图更感兴趣。而技术型团队可能更需要基于计算机的培训，那样的话他们可以按照自己的进度来学习。

很明显，我们项目的类型和大小决定了我们培训工作的深度和复杂度。与一个会计系统的实施相比，一个多地点、多领域的网络项目实施将会有更多不同的培训内容。在一个完整但最简单的 IT 项目实施中，针对特定的用户设计一种培训方法和教材的完美结合适合他们技术水平和操作细节的培训程序，是一件很复杂的事情。这也是一个超过许多 IT 咨询顾问经验范围的任务。

幸运的是，当客户团队足够大，大到一个有它自己的内部培训师的情况下，从项目的开始到设计一个合适的过程我们都可以同他一起探讨。内部培训师对于客户自己的组织、企业文化以及培训工作的历史都有很好的了解，再加上 IT 咨询顾问所提供的技术上的特别内容，效果就会非常好。而对于那些没有内部培训师的公司或组织，IT 咨询顾问可以和培训公司共同来策划这个培训程序。当然，在最后，IT 咨询顾问可以单独来完成这个培训程序，也可通过和用户一对一的交流来完成培训程序。培训程序是可拓展的，但它通常包括以下一些必要的内容。

- 选择受训者。我们不仅需要按通常的分类来选择受训者，而且还必须选定特定的人员来安排必要的培训计划和培训重点。
- 形成详细内容。这不仅包括制作课堂培训材料，还包括制作诸如手册、流程图、报表样本等可以让用户带走的材料。你所讲的内容逻辑和顺序必须详细安排出来。许多缺乏经验的培训者往往发现自己并不能按照培训大纲很清晰地讲述详细内容。
- 帮助用户进行市场培训。培训是另一个体现项目受益的机会。借着

培训的促进，你的客户会对保持工作团队成功所必需的投资持一个很高的评价。也就是说，当他看到项目的优点，它会很乐意为此投资。

- 定制不同培训程序。每一个客户、组织、个人，他们所要学的内容都是不同的。在我们使用不同培训方法的组合时，我们应该确信不同的人都被不同对待了。举例说明，那些需要加强技术技能的工人应该可以选择一对一的培训，也可以去翻看操作手册。
- 评估修正培训。好的培训程序要包括受训者对于培训的方法、教材以及培训人员和培训本身的反馈。只有这样，培训和学习的经验才会得到不断的加强，得到更好的培训效果。

在不断完善培训程序的过程中，有一个出乎意料的好处是可以使系统得到进一步的精炼。当为了准备培训某个技术的详细内容时，我们经常会发现一些能够改进并且更加方便使用的方法。培训者本身也已经变成了我们评估系统的一部分，就像实际使用者向培训者抱怨对于适应新技术的害怕，而且这种害怕他们是永远不会向他们的经理提及的。

■ 技术执行

当我向职业 IT 人员教授咨询顾问技能和项目管理知识时，我看到了在设计技术实现时一个很普通的错误。许多咨询顾问，在他们的项目计划里会出现一两个类似以下类型的句子。

- 任务 23：安装硬件。
- 任务 24：安装软件。

甚至那些在设计全方位培训、沟通以及技术支持流程有着丰富经验的咨询顾问，还经常承担着像技术专家那样进行实际模块安装的任务。

甚至一些简单的技术项目，如将一个网络服务器从一个数据中心向另一个数据中心转移之类的项目，都需要事先计划，考虑可能遇到的风险。

在我从事网络咨询顾问的职业生涯里，我关闭了许多运行了许多年还没有被关闭的而且当数据转移之后又永远不会再启用服务器，这种情况发生次数之多使我不得不为我的咨询顾问团队制定这样一条规则：在转移完成之前，所有的服务器必须关闭并且重新启动，这样我们就可以避免不能重启服务器的责任了。像这样普通的情节，还有许多类似的情形，它们是不会出现在“安装服务器”这一栏上的。这些经历使我确信，在技术实现上，每一个技术行为都需要事先计划，每一步我们都需要去问一下：“我们会出什么错误？”只有这样，才能减少犯错误的风险。

因为我们很少会把系统安装在那种没有任何基础架构的“绿色”环境里，所以我们在做技术实施计划时必须包括系统整合和基于系统间相互作用的替代计划。许多时候，单独测试新系统可以正常运行，但一旦和已经存在的技术或者系统进行整合的时候就会出现难以预料的结果。安装新系统时破坏了现有的系统将是一个非常严重的问题。为了避免这种情况，我们必须分析我们推荐的系统与当前系统之间的所有相互关系。我们需要检查每一个基础架构与应用之间的衔接点，数据库系统与现存系统间的关系，而且必须考虑到可能意想不到的结果，并设计好相应的处理方法。

在咨询顾问团队中一贯忽视我所注意的这些基本风险处理方案。我估计 85%的技术上的小毛病是可以避免的。以一个服务器死机时需要的软件 and 工具为例，一位合格的咨询顾问会把相关的软件工具收集在一起以便当服务器出现问题时做出迅速的反应。了解客户的技术水平，我们就可以在实际应用中引导关于备用磁盘驱动器的决定。按照商业原作的重要性进行排序，我们可以判断出哪个系统需要备份以防出现数据不完整性问题。了解客户的商业运作，就可以为保证客户能够持续工作制定“做还是不做”的决定。简而言之，为了使客户避免可预见的风险，我们必须表现出我们作为 IT 咨询顾问的专业性。

■ 质量管理

尽管分析风险是很基本的，但只做这些还不够，我们还必须管理好我们交付的解决方案的质量。在当今竞争的环境里，对一个技术解决方案来说，速度可以决定其最终的商业利益。一些项目经理为了节约时间，减少错误和项目质量控制息息相关的过程，例如软件测试这样的环节，而质量的重视已经被证明了在 IT 项目中更加节约时间。这里有一个例子，软件工程的研究已经发现这样一个事实，即那些不重视质量管理步骤的组织往往最后得到的是项目逾期、项目取消、用户满意度降低这样的结果。

作为质量管理工程的一部分，我赞成所有的 IT 从业人员都应该从书中学到一些东西并在实际中采用相关的“结构化预演”。结构化预演是指开发团队不时地审视自己的技术设计以保证所做的设计质量最高。尽管我在框架实现这一阶段中已经提到了的这一方法，但在实际中它还是要通过事先对规则、设计、结果的正确性是否达到我们所规定的质量水平来实现，这个过程一般需要对特定的部分进行不断的审查，这些特定部分可能是代码程序块，也可能是网络设计，它们都应该文档化并向整个团队提供和开放，而且设计人员应该向工作团队阐述他们的设计理念和计划的执行，并允许工作团队对此进行分析、批评，最后获得改进。除了质量管理的这一个方面，我还发现它能够帮助企业建立和加强组织标准化进程。在实际应用中，结构化过程应该被作为对马上就要投入实用的主要技术部件测试过程的第一扇“门”。

技术质量管理最明显的一个部分就是应用测试，我们要确实运行我们的程序或者安装硬件并保证系统在这种操作环境中能够按照预期的情况工作。无论我们是要测试代码程序还是网络设计，我们所用到的方法主要是下面两种类型。

- 系统或单元测试。这种测试，就是对于单个部件，不论是 Java 的

Applet 程序还是一个服务器的建立，都要进行测试。

- 整合测试。经过测试的各个部件整合在一起，在操作环境下对整个系统进行测试。

这些基本的质量控制标准可以保证在系统模块间不会出现问题。像任何公开的测试一样，测试的标准应该是公开的。例如，如果我们对一个网络连接进行测试，那么标准应该是已经定好的。与客户合作开发一些确实能够反映系统实际运用情况的测试是一个关键性问题。在很多情况下，在与客户进行这样的合作之前，很多系统是不会出现设计的更好的技术细节的。设计标准是设计过程的一个完整部分，而且也是与客户一起对系统的预期进行重新设定的一个重要机会。连同系统测试，这是一个看看客户对你要交给他的系统到底理解多少的机会。系统的好坏不仅仅依赖于测试中所获得的纯技术的结果，更在于你满足了多少客户需求。

以下是我们在测试时需要寻找的一些结果。

- 逻辑错误。特别是在进行软件模块测试时，我们所要努力消除的最基本的小毛病就是逻辑错误。有没有逻辑错误会影响程序的执行，或者程序的分支，或者一个计算的结果？
- 设计能力错误。设计系统的时候是否考虑到设计能力的需求？如果是一个数据库，那它是否有足够的空间去存放数据？如果是一个网络部分，它能否满足流量的需要？如果是一个网站，那它是否能满足预期的点击率？
- 恢复错误。像我们在设计部分中讨论过的，程序、硬件或者通信的设计方法能不能充分满足设计的标准？它能否比较平稳地处理异常的应用和输入？系统突发性的中断，文件是否会被损坏？恢复程序是否会被证明是可用的？
- 标准错误。系统的各个部分是不是严格按照我们的标准进行了一致性测试？或者它是一个只求速度但却是垃圾的解决方案？

这些标准适用于任何系统测试和整合测试。在系统测试中我们所要做

的是看看单独的模块或者设备能否满足特定的标准。在整合测试中，当我们的系统与现有的系统整合时，必须保证我们的系统不会因此而违反特定的标准，从而造成系统的失败，这些都是更加复杂的状况。

■ 实际环境测试

在我们提供咨询的过程中，在实施任何测试时脑海里必须要考虑商业含义。从技术的观点来说，独立单元测试是很重要的，但是只有实际环境测试才能发现商业问题。技术或许完全按照预期的来运用了，但是工作人员却无法学会怎样使用这种技术获得成果。它或许与非正式的工作流程相冲突，也可能会与工作的性质或者组织的领域有摩擦。为了获得使用者特定的需求或者弥补技术上的小失误，我们可以建一个模拟的工作环境系统，即最基本的实际环境测试。在正式上线之前先做一个实际环境测试程序已经成为绝大多数方法论的一部分。

进行实际环境测试的基本规则如下。

- 制定一份正式的实际环境测试计划。要与客户沟通，事先规定好内容、日程安排和测试目标。使客户作为实际环境测试的主导者和评估者，而你则作为建议者。确保把使用者实际的工作作为测试的一个部分，例如，打开各个模块，向每一个地方添加数据，打印和检查各种报表，打印各个文档或者其他工作任务来保证这个系统会按照预期的设想来工作。
- 预先定义标准。测试成功的标准应该是正式实际环境测试计划的一部分。
- 选择一个典型事例。实际环境测试所选择的工作团队或部门应该是尽可能具有代表性，而不应该选择像法律和生产制造这样特殊的部门。那些符合条件的部门的日程安排、工作流程和数据的转移都符合公司的规范。而这样做在很多公司是相当困难的，因为每一个团

队都认为他们的环境是独一无二的。

- 给实际环境测试团队特殊的权限。他们必须有参加测试的意愿，必须接受培训以便他们可以让系统输出一个正确的结果。他们对实际环境测试的反馈意见和反应必须得到重视。在许多技术领先的公司里，成为实际环境测试团队被认为是一种荣耀，可以有机会对组织未来的技术方向施加影响。
- 对处理结果进行计划。如果在计划中没有安排时间让你再对实际环境测试出现的问题做出反应，那么实际环境测试只是一种形式，并不能对改进你的系统有任何帮助。所以，项目计划中不仅要对实际环境测试本身做出计划，更要留有时间和资源对测试的结果做出反应。

在一个由用户、实际环境测试团队成员和系统设计人员参加的工作会议上对测试结果进行评估是最有效的。用户可以把测试过程中非正式的工作流程、工作习惯和其他方方面面清晰地展示出来。设计人员可以利用它们去进一步地改善流程和促进项目进程。

实际环境测试可以发现在系统测试中发现不了的文化问题、团队培训问题和组织问题等。那些能够做好实际环境测试计划，并且有时间对测试中反映出来的问题进行改进的咨询顾问，可以有充分的自由去重新设定预期目标，确保其商业结果。

对于测试的最终建议：记录下你的测试结果并把它作为将来应用成效的基准。通过系统测试、整合测试和一个典型的导航项目的实施，我们就能为我们的系统设定它所能实现的预期目标。将来当我们要做增强功能和问题检修计划时，就可以参照这个基准。举个例子，当客户老是在抱怨网络系统响应时间太慢而要我们改进之时，如果有当时确定的实际可接受基准的书面记录是很有帮助的。如果没有基准，那么“可接受的表现”就成为一个彻底的主观上的标准，我们很难与客户就这个标准达成一致并使他们满意。

■ 知识转移

我要阐述的另一个实现应用的策略就是要把相关知识教给客户和他们的员工。我听过有的咨询顾问开玩笑说，他们想让客户在技术方面一窍不通，这样就可以从提供技术服务支持上一直获得稳定的收入。除了道德方面的问题之外，其本身在商业上也是行不通的。提供技术支持是得不到多少回报的，因为客户事实上并不需要太多的技术支持，像增加用户和数据恢复之类，提供这样的技术支持经常是赚不了多少钱的。而且这种支持你必须承担中断现有项目的风险。从技术专家的角度来说，我也许更希望服务下一个新项目而不是为一个旧项目提供支持，因此我们对客户的技术支持要尽量减少。

最重要的是，客户已经非常清楚地知道对运行他们业务系统提供支持的重要性以及如何使用咨询顾问，并且变得非常的老练。而且，他们更进一步希望能够自给自足。

就以上所讨论的培训而言，我们提到不仅要为技术支持部门提供培训，同时也要传授为用户团队提供咨询。我曾经发现，在项目规划阶段，一些很简单的知识传授往往会获得客户的积极回应，因为这体现了我向客户所承诺的是要提供一个完整的解决方案，而且由始至终把客户最感兴趣的问题放在第一位。然而，信息技术咨询顾问必须与他们的客户一起工作并让他们了解应该制定哪些新系统的可操作性的支持程序以及为 IT 小组设计一个内容全面的培训流程。这个培训程序可以包括供应商认证、应用程序培训、客户服务培训、问题管理技术或根据需要而设定的其他课件。

当客户使用“知识转移”这一专业术语的时候，他们通常指的是让 IT 人员参与咨询的实施工作。当我计划一个项目移交方案的时候，客户经常要求我安排一些时间允许他们的 IT 人员与我的团队一起工作，这样当我们在安装软硬件设备的时候他们就可以在一旁学习，看我们如何处理一些常

见的、不可避免的错误和小问题，以此来更多地了解与这个技术相关的全部知识。即便客户没有提出这样的要求，我也会鼓励他们这样做。或许客户的团队在实施等方面并不能提供多大的帮助，尤其是一些他们不熟悉的技术领域；同样大多数的知识传递过程，客户团队需要花很长的时间来旁观和学习。然而，一些精明的客户已经敏锐地感觉到知识转移作为实施的一部分的重要性。

■ 供应商参与

最后，在实施过程中有这样一个现象：客户经常需要等待很长时间来让所选产品的供应商参与到项目中来。技术咨询顾问希望自己解决问题，视其为挑战。诚然，通过一些必要的测试工作来找出问题并解决这些问题，可以让我们学到一些非常宝贵的知识。而在我的咨询顾问生涯中也曾经有过一些让我感到非常兴奋和满足的时候，即我依靠自己的毅力和决策解决掉一些神秘难解的技术难题的时候。

然而无论如何，客户最感兴趣的仍然是能够得到经验丰富的软硬件供应商的专业服务。供应商，尤其是那些成功的供应商，他们了解各种安装技术，所经历的各种变换和组合，就连最专业的咨询顾问也可能一辈子都没有经历过。他们拥有能够编写软件的人才，也有硬件设计专家。他们在世界各地进行安装，而那些让你头痛不已的问题也许在他们那里早就被解决掉了并且将方法记录在案。

成功的解决技术性问题是我們提供给客户服务价值中的一个重要部分，它能更好地服务客户，因为它可以拓宽我们对所实施方案的了解。我们要始终关注客户感兴趣的问题，他们的时间表和预算，这样我们才能正确地寻找供应商或外包商。

■ 系统转换

本书的主要目标就是提供一个完整的解决方案，一个不仅提供新技术来解决客户的问题，而且还要包括必要的培训和支持体系，以获得长久持续的结果。我们的咨询顾问角色并没有结束，就算系统已经通过了整合测试，或者已经从实际环境测试转成完全实施上线。基于我们对客户的了解和所提供的解决方案，以及我们掌握的各种客户情况的经验，我们应该建议客户建立支持体系，使我们的解决方案在未来多年内持续获益。

我们帮助客户设计一个维护支持体系也是一个非常好的商业机会。不断扩大的外包服务表明客户非常希望有人可以帮助设计和实现这些职能。就像硬件供应商那样，支持以及维护合同可以成为营收的一个重要来源，而且还可以在销售完成或项目结束后继续保持双方的关系。精明的咨询顾问可以通过提供诸如按小时打包提供服务，每周几小时的现场支持，全方位的技术支持，硬件维护，网络管理，或者是外包软件支持等服务来增加潜在收入。无论你提供的服务的范围有多大，总之，建议客户关注这些重点是我们作为一位专业人员所应尽的责任。只能这样，才能成功。

当建议客户创建一个支持体系的时候，我们需要注意以下几点。

- 开发一个独立的系统转换计划。正如前面所述的那个非常简单的实施计划一样，大多数项目计划都包括“上线”或者是“投入运行”这些内容。每一个 IT 项目都必须要有有一个转换计划包含下面要讨论的一些细节。
- 包含用户交流。个别用户和团队的需求是不同的。每一个部门和地点都有具体的支持需求。如何恰当的满足这些需求的唯一方法就是给用户机会参与支持体系的设计。此外，除了从功能方面来设计满足需求的支持体系外，同时也给用户一个机会来展示他们是在踏踏实实的、按部就班的考虑要求，而不是“以一概全”。

- 资源安排。建议你的客户更现实地而且合理地评估所需要的资源。支持小组一旦被现有系统所牵制就不可能指望他们能承担更多的责任。那些没有专业知识或者相关经验的工程师在使用系统前必须经过相当长时间的培训。此外，帮助客户安排相关设备也是很必要的。比如网络管理工作站或者网络监控设备。
- 安排特定的“上线后”支持。根据 Gartner Group 研究表明，约 70% 的用户支持电话发生在新系统上线后的第一个月。通过创建特定的支持程序，例如流动支持小组或者一个热线电话号码，你可以为用户增加新系统的使用经验方面添上积极的一笔。
- 开发一个支持程序。建议客户去利用一个结构化程序来追踪需求和解决方案，这样可以评估和管理所有支持功能。一些应用可能被一些非正式的方式 例如“私下交流”被解决掉，但是关键业务系统必须要有正式的、可管理的程序，可以被监督和改进，这样才能满足用户的需要。
- 包含供应商支持。作为我们支持的一部分，不要忽视我们选择的软硬件供应商的服务选项。很多供应商提供打包的维护方案，比如 Cisco 的“SmartNet”产品，能够帮助客户直接获得厂商的经验。
- 设计紧急应对方案。紧急应对方案是运行支持的一个必要元素。引导我们的客户建立系统备份和数据恢复方案是咨询顾问的职责所在。至少，也应该创建一个数据备份和恢复程序。关键商业系统需要进一步考虑一些诸如关键部件热备份，冗余数据连接以及远程数据备份等流程，以便在紧急情况下业务系统可以连续运行。

通过将系统支持和维护设计成 IT 系统的一部分，我们可以保证客户自行维护，与他们的内部客户保持积极的联系，从我们设计的系统里持续获得效益。

■ 回顾执行过程

正如前面所提到的那样，每一位咨询顾问都会问一个非常关键的问题：“当项目结束时，你还能做些什么？”在项目的结束阶段，回顾和评估是我们检测是否已经成功地引导客户达到预期效果的大好时机。其实从一开始直到项目结束，我们都在准备这个评估、对成功的描述、设计验收标准等。现在，已经接近项目结束阶段了，我们就可以开始将我们的成果和原先的设计进行匹配。很多项目管理方法论将项目回顾作为整个程序中一个独立的部分。这些评估都是建立在正式的基础上，其间包括预算的使用，项目进度以及从一开始就设定的验收标准。我建议项目进度的回顾可以基于项目计划，将里程碑和项目状态报告整合到项目活动报告里。这些复查可以采用项目讨论会的形式，而且会议的气氛应该是积极的，持续改进的，而不是纯粹的追究责任或奖励。

我经常先单独主持一个只有咨询顾问小组参加的项目回顾讨论，然后再到客户那里举行一次讨论。我的经验是在没有客户的情况下，咨询顾问小组成员可以更加自由地讨论一些问题。项目的成功将会被进行正式的评估这样的共识是保障客户利益的关键因素，也是保证项目参与度，无论是员工还是外包商，提高积极性和注意力的关键因素。

■ 客户接受程度调研

如果我们完成了所有的培训、沟通和实施细节，并且提交了满足客户需要的解决方案的话，那么想要客户签署验收报告就非常简单的了。遗憾的是，还是有一些模棱两可的东西使客户确认项目完成这一基本过程变得非常复杂。

我们是否知道工程何时已经完成了呢 许多 IT 咨询项目中的一个显著

缺点就是拖泥带水。系统经常是在这个部门或分公司正式启用的时候，而另一个部门还有问题没有解决或者实施还没完成。阶段性实施是很常见的，而很多情况下实施责任从咨询顾问向客户内部团队的移交非常缓慢，因为客户的 IT 团队对新系统越来越熟悉，也越来越希望更多的掌握这套系统。在这样或者其他的情况下，即使咨询顾问的工作已经完成也很难找到一个合适的项目截止日期。

某些项目也有明确的截止日期，即顾问说“我结束了”的时候。而其他一些则需要更多的相互验收程序。无论哪种情况，客户是否满意或者客户关系好坏，或者法律上原因，从客户档案那里得到一个正式的验收报告，来记录我们已经按合同要求交付了相应的服务是非常重要的。获得客户验收报告有以下一些基本原则。

- 提前定义验收标准。我已经多次提到这一条，但它仍然值得再次强调。例如，在没有搞清楚旅馆、住宿、吃饭这些情况之前，别过早地定下你的目的地。
- 商定你的工作截止点。在前面提到的一些情况中，实施责任将向客户的 IT 团队移交，双方商定一个具体的时间点或者责任移交点是非常关键的。
- 分阶段验收。在一些大型的、多地点、多部门的或其他更复杂的实施项目中，分阶段验收可以避免一些不必要的麻烦。将项目验收放在里程碑或者项目状态报告里，可以帮助我们记录下我们已经按合同约定一部分一部分地交付了结果，同样也可以帮助客户逐步地完成整个项目的实施。
- 文档化所有交付的结果。项目验收报告必须描述项目目标，你已经向客户交付的结果，以及一些仍在进行中的职责，比如支持与维护。这些都是为了明确客户已经收到了这些结果并为此感到满意。

一些 IT 项目方法论构造了一个循环，其中包括“结束或者拓展”决策点，在这些点客户决定是否向前推进或者实施一些附加项目。我的经验表

明，这反而会使得客户验收过程变得复杂化，也会使项目变得模棱两可。在本书中只要有继续实施的合同，一般都说明客户能够达到目的并从咨询顾问那里获得高质量的服务。

精明的 IT 咨询顾问把项目的成功结束看成是一个机会，达到以下一些目标：（1）建立样板客户；（2）建立客户关系以便让工程能最终完成。我经常问我的客户是否愿意成为样板客户，这样我就可以利用他们的成功作为卖点去获得其他客户。如果我们交付的是高质量的服务，那么客户也会非常愿意与我们合作。除此之外，我还经常利用这一点来联系一些我的非长期性客户，来保证我所提供的解决方案可以满足他们的需求。这两项项目结束工作几乎占了我的工作时间的 1/4。

几年前，有这么一个非常别致而生动的广告，做广告的是一家项目管理软件公司，它描述了规划进程与执行进程之间的差别。在第一块板上画着一群皮划艇运动员正把一艘小休闲艇推下河去，上面写着“这是项目规划”。在后面那块板里是一艘橡皮艇正顺流急下，船里的人紧紧地抓住船舷，上面写着“这就是项目管理”。在我们案例学习的最后部分，我们要听听莎拉和她的队员们的经历，并且还要处理项目管理中可能发生的无数难题。

参考书目

Charan,R,&Colvin,G.(1999,June 21). Why CEOs fail. *Fortune*.

Frame,JD.(1994).*The new project management*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.

Kitson,E.,&Masters,S.(1993).An analysis of SEI software process assessment results

1987-1991. *Proceedings of the Fifteenth International Conference on Software Engineering*,pg.68-77. Washington, DC:IEEE Computer Society Press.

Raphaelian, G.(1995,October 23)Client/server organization and training challenges.

Stamford, CT: *Gartner Analytics* (Subscription service).

案例研究

尼克建议莎拉在新大楼里设立一个指挥中心，莎拉很高兴地接受了他的建议。卡普斯泰特通信的工作人员给她打了几个电话，因为其他电话在搬迁开始后就切断了。在搬迁的第一晚，她有 4 个组分别在 4 个不同的地点同时开始工作，把电脑断线，帮助卡普斯泰特的分布式计算部门准备服务器的搬迁。她接到的第一个电话是杰夫的，他负责与分布式计算部门合作。

“好的，我们接受了你的建议，在搬迁之前把服务器关掉了，”杰夫告诉莎拉，“但是现在其中的一个没有进行备份。卡普斯泰特的那帮傻瓜现在全没了主意，我相信他们肯定在想法子来证明这是我们的过错。”

“我们已经谈过这个问题了，”莎拉提醒他，“别搅和到这样的争辩中去。我们已经向他们的老板提交了一份紧急备份计划，已经预见到有些服务器可能无法搬迁，所以已经准备了一些备用的服务器。赶快记录下是哪个服务器出的错，然后接着往下做。”

“他可不想继续做下去，”杰夫告诉她，“他就想围着这服务器瞎转转，看看我们是否有办法把它重新启动。可是时间不等人，两个小时内搬场工人就要来了！”

“要记住谁是客户，”莎拉教他，“我们的合同是与罗恩和他的团队签的，我们的计划是记录下问题，然后接着搬。如果他想围着服务器转的话，这是他的事。你得照着计划做，把服务器搬走。如果搬场工人已经到了，而我们却没有准备好，那就是我们的责任了，这个问题会比一个服务器无法重启这样的小问题大多了。”

“好的，我们接着搬。只是得让你知道。”

“好极了，”莎拉回答，“这正是我希望的——信息循环。得让我知道。”

她刚把电话放下，另一个电话就响了。她按下了通话键，这样她就能边说话边工作了。

“莎拉，我是艾力克。出问题了。搬迁公司把我们用来给电脑做的标签弄掉了。我们不得不回去重新给将近一半的已经拆下来的电脑贴标签。如果我们坐在这里，这些标签也会掉下来，想象一下那些搬迁工人的放上去后会怎样。如果我们无法把这些标签在这里固定住，那到了那一边，将是一片混乱。”

“为什么会掉下来？是不是因为这些标签已经老化了，所以失去了黏性？或是其他什么原因？”莎拉问。尼克走进来，坐在了莎拉的旁边。当通话进行时，他转了转眼睛笑了。

“卡普斯泰特希望这些标签不会伤害到电脑表面。”艾力克提醒她，“所以我们使用了黏度较低的可撕拉的标签，但一点黏性都没有。”

“你可以用一张纸或其他什么东西粘到电脑上吗？”她问。

“我想我们可以，不过这要花时间。记得吗？我们在标签上都事先打印好了起运地和到达地。我们要把每一张都拷贝到一张新的纸上。可我们这里的计划是分秒必争的。”

“好的，你有什么建议呢？”她问。

“我可以派些人到通宵复印店去，看看那里是否有厚实些的标签，不过这会破坏电脑的表面；或者我们可以用铅笔在电脑的背后写上起运地和到达地，我们到了那边后再用橡皮擦掉就好了；或者像你说的，我们可以打印个小纸条。”

“如果我派一位行政人员过去帮你贴标签，让你继续往下搬，你觉得怎么样？”她问他，“我这里有位行政人员，可以让给你几个小时。”

“那太棒了，不管我们决定怎么做，至少有一位行政人员来帮我们，我们就可以继续工作了。”

“这是那种一旦太厚就会掉下来的材料，”尼克在她挂上电话后说，“它

不是一种专用的标签，所以那些小的标签还够粘在电脑上。”

几个小时后，第一批电脑已经搬上运输货车。莎拉的安装队队员准备把当中的一部分重要的台式机先安装好。他们开始后不到 20 分钟，安装队的队长鲍比跑进了指挥中心：“莎拉，尼克，我们遇到了很严重的问题。运来的一些机器根本没有内存条，看上去似乎在从旧址到新址的路上，箱子被打开，内存条被偷走了。一位部门经理过来恐吓我，他那样子就好像我们是小偷。我听见他和另外一位卡普斯泰特的人说，搬场工人是不懂怎么把内存条给拿出来的，他们好像很肯定是我们干的。”

“这可是个棘手问题。”尼克回答，“我可不想承担这样的责任。把罗恩和赞恩从搬迁公司叫到这里来，快！”

“杰瑞，请把罗恩、赞恩上都叫到这里来。”莎拉要求道。

当罗恩和赞恩都到达后，莎拉向他们陈述了情况。罗恩问了鲍比，卡普斯泰特方面是哪个人为此事责备人，赞恩也问了一些技术问题，类似于打开一台电脑取出内存，再装起来需要多少时间。

“那么尼克，你有什么建议呢？”罗恩问。

“首先我们要制定一份应对计划。这件事是我们无法事先预知的，所以我们没有备用的内存条在手。我会和我们的一个销售和分销商电话联系，买一些替换的内存条过来。鲍比，查看一下受影响的电脑的型号，以及我们共需要多少内存条。”

“赞恩，”罗恩说，“这件事我们要通力协作。莎拉的团队来把这些电脑断线并打开，他们的部门经理和员工正在把桌面上的东西打包装箱。我不觉得他们还有能力将电脑拆机，即使他们很想做。”

尼克和莎拉把当晚的其余时间都花在了这些事情上。他们收到一位小组主管打来的电话说，当他们试图给这些电脑断线时，那些用户到处转来转去阻碍他们。有一个从搬迁公司打来的电话说，他们的一位员工把一台服务器从货车上扔了下来。他们把所有问题都整理了一遍，夜晚很快就过去了。莎拉才意识到从吃早饭以来，她什么东西都没吃过。

接下去的几天，当他们把新搬来的设备重新连上线并进行调试时，他们又经历了很多类似的事情。开着卡车的司机离开旧的办公地点，却在几小时内失踪了，然后在镇子的另一头用无线电通报说他们迷路了。原定由卡普斯泰特来安装并用做测试的打印机也晚了几个小时。就这样，莎拉和尼克的团队解决了每一个冒出来的问题。

在第四天，用户的测试组来测试他们的网络连接和应用程序登录情况。罗恩让所有的技术人员在测试后都到新的大会堂来开会，做测试结果的回顾。

“好的，”罗恩对大家说，“我既有好消息也有坏消息。坏消息是，我们有些未料及的事情发生，包括偷窃和故意破坏，还有一些硬件无法被搬迁。我们有些用户和部门经理不高兴了，这点我们周二时会处理。好消息是，今天管理委员会开了会，我们都觉得你们的工作完成得非常出色，每件突发的小事都得到解决。我特别要表扬系统管理团队，他们为了让我们的服务器重启并运作工作了一整夜，对硬件不启动按照应急计划正确执行。还要感谢……”在罗恩宣读助力本次搬迁的卡普斯泰特的员工和合同商的名单的时候，莎拉和尼克如释重负似地吁了口气。他们终于成功了。

第 3 部分 发展高超的咨询技巧

没有天赋，艺术家什么也不是；但是没有努力工作，天赋也什么都不是。

——埃米尔·左拉

在第 7 章中我深入地探讨了 20 世纪 70 年代像尼古拉斯·维斯和拉里·康斯坦丁这样的先驱者开发的结构化编程技术。这是计算机技术领域一段充满创造和实践的时期，各种研究相互竞争来发展新的理论，来帮助驯化这未被规范的艺术，使之成为一种科学。关于这理论，其中之一的启蒙研究项目就是“超级程序员项目”，这个项目为那些能够完成 5 个或 10 个普通程序员工作的天才编程人员提供了理论的研究技术。这项研究的成果

确认了“超级程序员”的存在，他们通过巧妙的技术、培训、特质和期望值的综合，可以成为系统设计的核心专家，他们可以领导团队，继而领导整个组织，获得新成就。这些研究成为软件开发单位形式的基础，被称为“主编程组”。这个小组的工作主要是提供超级程序员以及相关的技术支持和服务，来获得卓越的成就。这个团队的建制仍然被广泛使用。

这阐明了我想在此表达的概念：个人能力中存在的巨大差异，将对项目的成功做出贡献的理念，以及，如我先前提到的，这样高水准的能力是根植于技术、培训、特质和期望值的。显然，当中的某些元素要比其他几个更易于我们掌控。对我们当中那些期望成为超级成功者的人来说，这里有些方法可提高我们的技巧，既有人际交往上的，也有技术上的，这些方法将是接下来几章的主题。更高强的能力使我们成为更高水准的成功者，在我们的工作中创造出更卓越的结果，使我们在这竞争日益激烈的世界里，在那些竞争者中更卓尔不群。

第 10 章

全部价值的体现

所有美丽的事物都是由那些努力赋予事物价值的人创造的。

——奥斯卡·瓦尔德

终身的客户关系

有这样一句俗语：“丢了西瓜捡了芝麻。”我第一次听说是在我搬到堪萨斯城的一年后。每次我和 IT 咨询顾问一起工作的时候都会想起这句话。他们拥有可以向客户提供战略性解决方案的机会，但却只提供了简单的技术系统。IT 咨询顾问有机会围绕我们着手的所有项目，建立一个全方位的服务方案，但是我们中的许多人并不去找“快捷键”，只是满足于为客户提供一套基于软件和硬件的解决方案，而忽略了可以把解决方案转化成一个完整并可持续的系统的要素。比把钱包遗忘在桌上更糟糕的是，这样你会与“建立终身客户关系”背道而驰。通过学习如何交付一个完整解决方案

的增值部分，我们可以创造一个最终双赢的局面：我们为客户提供更好的结果，让客户为物超所值而更满意；我们也将从那些手工作坊似的技术承包商中脱颖而出，得以因为更多的服务时间向客户收费。

我常常看到咨询顾问为了会见潜在客户而想尽办法，为了新的订单而写冗长的计划书，为了挤进一家新客户的门而花费无数的销售时间，可他们却不在深度和广度上挖掘现有客户的价值。每一本销售指导书上都强调，相对于留住一位现有客户来说，获得一位新客户所产生的相关费用要高得多。

这点在我们这个行业里尤为突出，花在市场或者销售上的每小时都等于没有收入。很多聪明的咨询顾问已经意识到，要着眼于每位现有客户来建立咨询实务，而不是仅仅关注客户名册的长度。当客户视你为战略合作伙伴后，他们在每次考虑 IT 方面投资时，都会先想到你，这才是对你最大的赞誉，也是咨询顾问终极的业务战略。

我所指的这些战略性要素是什么呢？即将类似于本地网络构架这样的技术，转化成一种可依赖的、可运作的商业资产，这种资产可以被维护，被管理并安全可靠。特别要指出的是 每一位 IT 咨询顾问给客户建议之前，都应该准备好以下几点。

- 操作规则和流程；
- 技术支持和维护服务；
- 文档；
- 资产管理；
- IT 人力资源规划；
- IT 产品采购；
- 系统安全。

这里每一点都很重要，很多 IT 咨询顾问把他们的专业定位在其中的某一点上。我并不是要在这里指导咨询顾问做这些实际工作，因为当中每一点都值得写成一本书。我的目的是想对以上的每一点都列出一个简单的提

纲，让你明确拓展这些领域知识将会为你带来更多的收益；更重要的是，参与客户的战略级别部署并提供完整的解决方案，你将会有更多的成就感。

操作规则和流程

完整解决方案的决定性要素是，随着时间的推移，能否可靠地提交出商业结果。成熟老练的客户经历过“技术驱动”的系统后，将有足够的能力接受“流程驱动”的解决方案。当他们提出需要一个全套系统时，那就不仅仅是“硬件捆绑软件”了。他们需要的是，集网络系统管理、故障解决流程、软件升级服务和硬件维护管理等于一体的操作环境。新客户，在这些方面就更需要我们的建议了。

不论是在安装一套软件模块还是一个主机数据中心，IT 咨询顾问都应该了解清楚本项目结束后，客户还需要什么，以及他们的项目进展到什么程度在实施过程中，我们主要是修补软件的 bug 或者重启路由器。当客户验收完我们的工作并许可我们离开后，客户还是会觉得孤立无助。客户可能已经和咨询顾问回顾了建立备份磁盘或新增用户的流程，但对自己能否记住所有这些详细步骤表示怀疑。通过为日常系统运作制定标准操作流程，我们能够帮助客户实现自助服务，帮助他们建立一个有规则、有标准、适合 ⁴⁴ 格的商业流程的工作环境。

写操作流程是一种艺术，对每一位技术文案人员来讲也是最具挑战性的工作之一。它不仅需要对系统有充分的了解，还需要详细了解客户的技术能力、业务流程以及企业文化。例如，那些专攻于业务流程重组或者企业资源计划执行的 IT 咨询顾问对撰写操作流程游刃有余，从而获得丰厚的回报。即使那些咨询顾问本身不是业务流程专家，他们也可以帮助客户设计如下的标准流程。

- 故障解决。在诊断系统的问题时，要为客户提供追踪问题的路径。一张简单的流程图可以引导客户的 IT 人员先检查系统日志、网络管理基站，然后重启应用程序，最后重启系统，帮助客户建立信心，并培养了他们自助的能力。一份包括所有硬件及软件供应商的技术支持电话列表也是非常重要和基本的文档，而很多咨询顾问却没能做到。
- 软件升级服务。客户需要我们帮忙制作硬件和软件补丁安装及升级方面流程。很多咨询顾问会把周期性软件维护回访作为他们的解决方案的一部分来销售，以获得一笔丰厚的年金收入，同时抓住这个和客户维持良好关系的大好机会。对于那些本身不提供这类服务的咨询顾问来说，现在很多的软件供应商都提供了基于因特网的升级协议。
- 硬件维护服务。有些咨询机构也会提供故障维修服务，并且将升级保修或者上门服务作为方案的一部分来销售。个体从业者可以帮助客户与其他供应商签订这样的服务，如 Decision One、IBM 全球服务中心这样的独立服务商。咨询顾问还需要帮助客户设计备用硬件的策略、标准以及执行维护的时机。
- 备份及修复流程。所有的系统都会出问题，但是强势系统是可以被修复的。IT 咨询顾问一定要在解决方案中建立系统备份和修复的“能力”。这种“能力”不仅仅是技术上的。客户的 IT 团队一定要拥有一个标准化规章制度，以涵盖公司所有数据的备份、存储和修复。
- 安全性。新增和删减用户、修改用户登录权限以及数据和系统维护等规章一定要写成文档。咨询顾问必须很严肃地认识到自己的职责、建立安全可靠的系统，并交由客户操作管理。否则就会像有些网站设计员一样，因所设计的网站被攻击，而被用户告上法庭。

在很多 IT 部门，系统的标准日常任务运作流程文档根本就不存在，也有可能被记录在永远不会有人翻看操作手册里。帮助客户建立一个标准流

程，我们可以加强了他们对赖以运作的系统的信任感和控制力。

技术支持及维护服务

IT 技术支持服务外包是现代商业社会的主流趋势之一。如安德森咨询，EDS，Computer Sciences 以及其他大型的 IT 咨询企业 接受了 IT 支持服务的任务，而这些任务以往往往由客户公司内部员工完成，他们从这样的合作方式中得到固定且丰厚的收入。有些咨询公司会把他们客户的整个数据中心买下来，包括 IBM 大型机、外围设备和应用程序等；有些咨询公司甚至会将客户现有 IT 部门的员工整个接收下来，给 IT 支持服务以质量保证，再将这样的服务模式卖回给客户；有些咨询公司专注于网络架构，为客户提供远程网络监控、本地技术支持，以及硬件修复这样的组合式服务。对于 IT 咨询公司来说，不管如何组合配置，一揽子的技术支持服务这样的潮流趋势都是意义重大的。不管服务外包是不是你的咨询服务模式的一部分，这种趋势都证明了客户已经能够理解建立一个成功的支持服务体系的重要性，并且开始相信 IT 专家可以比公司内部 IT 人员提供更好的服务。

不管是大型咨询公司中的一员，还是从底层做起的独立咨询机构，你都可以对部署的系统提供技术支持和系统维护。那些大公司的咨询顾问会说服客户采用外包模式，然后承担部分的技术支持服务，就可以把与客户的关系从以项目为主的合作关系，发展为经营合作伙伴关系。不提供外包服务的独立咨询机构，可以通过预付费用的模式提供日常维护服务，还可以提供的咨询服务包括给予客户支持与维护流程设计方面的建议，或者帮助客户评估服务商。

客户会考虑的一些支持服务如下。

- 帮助平台。大多超过 250 名以上系统用户的客户都希望有一个统一

的平台来应付系统故障、损耗汇报，以及追踪系统扩容和变更等情况。很多企业都采用复杂的、行业化的应用程序，并且要求他们的用户能获得专家级的建议指导。

- 笔记本电脑维修中心。像销售分支部门，或者保险调查机构这样有流动工作需求的公司，通常会使用笔记本电脑。他们离开这些设备简直无法工作，所以需要有一个集中的地方，可以把出问题的笔记本电脑留下维修，并临时借用一个可以工作的笔记本电脑。
- 迁移、添加以及改变。员工和团队要搬迁；原雇员离职；公司向上向下或者平级的扩容，种种原因都需要搬动设备。对大公司来说，IMACs（安装、搬迁、添加和改变）可能是一项资源密集型的艰巨工作。咨询顾问可以帮助客户进行系统配置，开发出最优化的流程。

通过设想我们的客户未来的需求，我们可以学会如何帮助我们的客户自立。

文档化管理

我要在这里严肃地指出：我从没见过哪个 IT 操作的文档化是完全正确的。从我早期在纽约的银行存储业务，以及经纪人业务的职业经历，到我在制造业、医院以及连锁零售店作为客户方的工作经历，所有的 IT 部门都忽视了文档化管理。这有很多原因：技术人员不喜欢写文档，而且基本上不擅长做这个；系统变化太快，以至于文档还没写成就已经作废；IT 团队在写文档的时候，没有标准和模式可供参考，等等。但是文档资料的缺失，对系统维护和升级工作的影响是巨大的。如果没有已架设完毕的网络结构图，IT 团队如何知道该在哪里安装路由器？如果没有操作手册，非 IT 用户该如何了解一个复杂操作的详细步骤？如果没有应用程序之间交互影响的

记录，软件开发人员该如何预知一个新的模块会对整个系统所造成的影响？

正如我们先前讨论过的，作为 IT 咨询框架整体的一部分，项目文档资料应该和其他系统一起提供给客户。但是项目文档资料只是 IT 部门需要的资料中的一部分。你可以把自己定位成为客户的战略合作伙伴，帮助客户开发一套归档 IT 架构和维护文档有效性的流程。

通常是在一个项目的实施过程中，客户才意识到他们现有的文档资料是多么的不充分和过时。尽管如此，像第 6 章提到的那样，我还是希望能够预览一遍现有的图表、结构图、流程图以及操作手册。从经验中得知，我很可能会因找不到有价值的资料而愁眉不展。当一份文件被递交到你面前时，总会有声明随之而来，宣称这份文件过时了、不完整或不准确。

有技巧的咨询顾问会通过这样的机会找到商机，婉转地向客户阐述有效的文件管理在项目中的重要性。我们可以说服客户及时做出这笔有效的投资，并找到实现该目标的人选。我并不建议这些文档资料全部由我们自己来写，因为我们当中的很多人可能都没有这个能力。我的提议是这样的，作为战略咨询顾问，我们要提醒客户一个好的文档管理计划的重要性，帮助他们识别哪些重要信息需要被记录在案，并且在内部或外部帮助他们寻找保持文档时效和完整的资源。

我们需要建议客户考虑的一些文档类型如下。

项目记录。如之前讨论过的那样，每个项目都应该保留一份包含以下要素的项目记录。

- 启动项目时的原始需求报告；
- 每一份方案要求书或计划书；
- 项目愿景或者项目描述；
- 项目的计划、预算以及时间进度表；
- 项目工作日志、阶段性报告和演讲稿；
- 与咨询顾问或者其他承包商签订的任何协议；

- 所有的测试和确认结果；
- 实施记录；
- 验收报告。

系统文档。项目部署后，我们获得了可操作的系统。这些系统需要文档来加以规范，便于将来进行维护和技术支持。系统文档应当包含如下。

- 系统的概念性描述；
- 系统特性；
- 系统的工作流以及流程表；
- 技术基础构件；
- 应用程序的构件以及版本号；
- 源代码；
- 数据的编排与规划；
- 输入，例如数据输入界面；
- 输出，例如报表；
- 用户操作手册；
- IT 人员维护手册。

信息技术结构图表。技术结构图表如下。

- 网络拓扑图；
- 网络构件地图：服务器、路由器、网络集线器以及控制开关；
- 内部连接地图：数据连接，例如 T1 线、拨号线路以及配电箱；
- 网络选址规划：例如 TCP/IP 地址和 MAC 地址；
- 协议地图：支持各个网络块区的协议地图。

操作程序。操作程序保证组织内的数据处理设施正常运作，它应当包括如下内容。

- 一整套 IT 设施描述，包括运作中的数据中心，它们的所在地、运作时间以及特殊用途；
- 所有硬件及软件构件、操作系统、修订级别和补丁的详细清单；

- 所有开机、关闭以及重新启动的流程；
- 备份和修复程序；
- 灾难事件预案；
- 所有特殊任务的设置说明；
- 用户维护流程，例如密码重设和用户增减；
- 紧急情况下所有主要工作人员的联系方式；
- 保密协议、用户权益及守则、会计或赔付流程。

这里只列出了有代表性的部分文件。其他通常被保留的文档类型有工作站标准、已认可的应用程序清单、系统性能的基准和核查流程，以及 IT 工作岗位描述。为了在文档管理咨询上，向客户提供更多的附加值，我们要帮助客户设计一个现有文档维护的流程。对那些有充裕预算的客户来说，这意味着将新增一个永久性岗位，该岗位的唯一职责便是负责文档资料的更新。对大多数客户来讲，文档维护应该采用文档标准格式。在所有即将开始的新项目中，或者是在类似于周期性大扫除式的文档检查中使用文档标准格式，可以保证文档得到定期的检查和适当的升级。

有些咨询顾问有自己独到的文档资料管理办法：首先他们会写操作手册，然后将此作为系统设计的详述资料。和客户合作共同开发的操作手册，能够反映出客户对功能的需求，这样咨询顾问可以设计出一套详细的客户需求文档，提供给开发团队，作为项目设计的依据。有了这些额外的帮助，当系统成功移交给客户时，文档几乎已经同时完成了。这种方法不仅可以用于软件开发，也可用于 IT 架构设计。通过预先提供的需求设计文档，我们可以清楚地了解客户的要求，创建项目详述资料，从而为客户提供一个有据可查的系统。这种方法的不利之处在于，我们可能会过早地介入到一些实际的设计细节中去。记住我的建议，在项目流程早期先设计文档系统，建立起在整个实施过程中都大有裨益的文档系统参考先例，可以确保客户能够得到一整套文档规范的解决方案。

文档管理可不是一件易事。一个仅仅是为大片地区的网络架构制图的

项目，或者是为建制好的银行贷款应用系统整理文档资料的项目，都可能是一项冗长且复杂的工作。这需要你深深地扎根钻研客户的业务，这是成功的要素之一。文档管理和其他增值服务一样，都超越了项目和操作的界线，让你能够通过更亲近客户的方式发展客户关系。这些服务意义深远，让你有机会站在战略的高度“接触”到企业的核心，从而影响他们业务管理的模式。

资产管理

15 年前，大多数的 IT 部门的资产仅包括大型机、集群控制器、巨大的磁盘驱动器，以及各种各样的读卡机和 CRT。自从个人电脑和分布式系统诞生，IT 部门的资产因此遍布到了整个集团内。有一部分是可移动的，例如笔记本电脑和台式电脑。在很多企业里，这些设备都是分散采购及管理的。有些使用者会到 CompUSA 买软件，然后装到他们办公室电脑里。很显然，追踪使用者、软件的下落以及电脑的配置和网络是一项复杂的工作，但却是至关重要的。每一位项目经理在规划网络迁移的时候，都需要一份硬件、软件的记录来理清服务器的基础架构，从而设计出正确的搬迁计划、连续性计划和防止意外的预案。

每一位咨询顾问在设计台式电脑升级计划时，都会从兼容性以及测试的要求出发，需要一个准确的应用软件记录。任何 IT 技术的拥有成本和投资回报的统计都需要用到资产库存数。任何一次重要项目的筹备工作中都需要一份现有设备的清单，作为“AS-IS”分析工作的一部分。

咨询顾问可以帮助客户选择以下方法来管理设备资产。

- 资产管理外包。有很多公司可以全权负责客户的资产管理工作，如初期库存的清点、资产管理数据库输入，以及维护。

- 资产管理系统实施咨询。很多咨询公司都帮助客户建立自己的资产管理系统，通过了解客户的资产采购和配置的流向及流程，帮助客户确定如何在这些流程中获得数据，这些数据该如何被存储和使用，需要的报表种类以及数据维护的流程。你可以决定自己来提供这些服务，或者帮助客户挑选相应的专业人士。
- 建立内部资产管理。许多企业都把资产管理当做核心竞争力的一部分，并且认为开发内部资产管理项目的筹备和管理工作具有战略价值。对那些依靠前沿技术，并不断创新和发展的企业来说，自行承担此项任务要比外包给其他代理机构来管理更为高效。有些企业则出于安全性和竞争性的原因，需要对所使用的技术保密，而选择自行承担。有些企业已经拥有了资产管理系统来管理非计算机类的固定资产，只需在此系统上新增一些技术工具，这将比重新建立一个新的系统更省时高效。

不管客户选择了怎样的资产管理系统，一个好的资产管理系统应该包含以下内容。

- 当前库存：当前的库存状态是怎么样的？是否有适用的实践标准？
- 采购流程和规章：硬件和软件产品资产是如何采购的？这是否是严格控制的，还是用户可以自己在公司电脑上安装任何从 Best Buy 买来的软件？
- 软件许可权的跟踪：是否有这样的流程？
- 当前的兼容性程度：基于当前的库存数据，公司是否遵守了软件法？是否需要实施系统应急程序？
- 库存明细情况：对企业来说，把库存情况统计到极细致的程度会带来什么价值呢？举例来说，有些企业宁愿把电脑升级，也不愿购买新电脑。因此，针对这些客户，就需要记录插卡和外围设备的信息。
- 资产管理数据库：如何记录和维护这些库存数据？
- 资产标签：资产是否都做了标签，比如条形码系统？

- 阶段性的审查：资产管理规章是否被有效实施？

今年我参加了一个咨询项目，一家本地主要的有线电视服务商受到了负责软件政策条款的“软件发行者联盟”（Software Publisher's Association, SPA）的指控。除非他们能拿出证据证明他们对现有软件的所有权，否则将遭到向公众曝光和面临法律诉讼的双重打击。这家公司没有资产管理制度，而他们的采购记录不是找不到，就是不完整。他们急需部署一个紧急的资产管理系统，但是临时使用这个系统会造成工作中断，而且费用昂贵。这个 20 000 人的公司里的每一台个人电脑都将被分别登记入册，这项工作共需要 4 位咨询顾问，其中包括一位数据库管理员和一位项目经理，以及 6 位库存管理技术人员，为时 6 个月的工作，而且只能保证 75% 的准确度。因为完成全部工作，还要考虑到那些变动中的数据。此项工作的花费大约在 100 万美元，也许听上去很贵，不过估计还有 SPA 的大约 2000 万美元的罚款等着这家公司。

当这项工作完成后，这家有线电视公司获得了有价值的信息，这对他们的公司大有帮助。维护工作成了他们 IT 策略的主要部分，资产管理系统也被安置到企业的内部网上，这样部门经理通过一个 web 界面，就可以跟踪他们团队的软件协议的许可证，而项目经理也可以在筹划一次系统迁移或者系统升级项目前，在线查看系统的硬件和软件设置。

IT 人力资源计划

在我的工作中，经常遭遇这样的场景。

客户把我请到一个办公室后关上门，然后他查看了一下员工名册，问我：“你觉得罗尼这个人怎么样？你对罗尼的技术能力有何评价？项目管理能力呢？你对他的个人成熟度有何评价？那你觉得南茜如何？”

这样的对话实在是耗时耗力，一方面你必须是一位诚实的咨询顾问，但另一方面，你必须很敏感地照顾团队地工作积极性，以及人们的生计。相对于这种私人谈话，我更愿意帮助客户开发 IT 人力资源计划。告诉客户，你将帮助他们罗列出团队需要的技术能力、项目管理能力、商务能力和人际沟通技巧。

很少有 IT 咨询顾问能足够专业地深入到客户的人力资源职能中去。我们所能提供的帮助是，建立一套如何招募和维护 IT 团队的方法。我们可以通过以下方式帮助客户。

- 准备招聘材料：包括上文所述的技术、项目和咨询技巧。
- 准备项目发展规划：建议客户做认证规划，以及供应商培训计划，这将对他们大有好处。
- 开发职业通道：和客户合作来制定职位说明书，对团队中的各个职位进行定义并确定职责。
- 制定岗位评估计划：帮助客户定义 IT 工作人员的绩效标准。

当客户向你征求关于 IT 团队的建议时，表明他们对你有了更深层的信任和信心。有不少客户都曾邀请我面试他们 IT 团队的候选人，确保他们能雇用到合适的人。我建议在直接影响雇用决策的时候要特别小心，和那些技术决策一样，决定必须由客户来做，而你一定只是个建议者。

IT 产品的采购

不同于主机客户化定制的时代，现如今我们设计的很多解决方案中，都包含了现成的硬件设备并集成了软件产品。有些客户会和计算机零售商或者硬件直销商直接打交道，而对其他客户来说，我们在采购硬件和软件上对他们的帮助是极有价值的。比如，我们帮助他们识别一种服务器好于

另一种，或者我们在价格和质保期方面对供应商施加影响。

现如今很多的大型 IT 咨询公司都是从电脑零售渠道商发展而来的。随着硬件销售所获得的利润日益减少，这些公司开始意识到，要在市场上生存下去，他们要转型成为以服务为主的商业模式。对这些公司和他们的咨询团队来说，在现有的专业知识基础和商务管理模式上，把硬件和软件集成到一起是再自然不过的。对很多独立执业者，或者那些只在客户公司内做服务的咨询顾问来说，把产品引入解决方案就会有些困难了。尽管现在我们设计的大多数系统，都建立在一个工业级标准产品的结构基础上，例如 Cisco 的路由器、Dell 的服务器、Novell NetWare 网络软件以及 Microsoft Office 应用软件，但客户还是可以从我们的建议，以及对采购流程的帮助中获得好处，尤其是那些找不到国内采购代理，或缺少预购折扣的小客户。

我们可以在流程中的以下方面对客户提供帮助。

- 跟上潮流的发展。不管是关于网络基础构件的《数据通讯》或者《网络处理杂志》，抑或关于电脑应用的《电脑杂志》或《信息世界》，咨询顾问可以找到很多让自己保持与行业发展潮流同步的资源。这些商业出版物上的产品大全、产品比较以及测评，可以让咨询顾问给出可靠且周到的建议，那些栏目和个案研究可以弥补咨询顾问的知识漏洞，使咨询顾问以广博的知识为客户提出建议，从而解决难题。
- 扩展供应商关系。很多供应商都有特别的计划，帮助咨询顾问将他们的产品推荐给客户。从 Microsoft 方案援助计划，到 Gateway 的零售伙伴计划，供应商希望能让你方便地把他们的产品推荐给客户并承担售后支持，他们会给予你专业的建议，这样你就可以设置和维护基于他们产品的解决方案。

Microsoft 每个月都发布的 TechNet CD 和 Novell 的技术连线 CD 套装是特意为咨询顾问提供最新的产品信息、新产品介绍、已知的漏洞以及技术创意用途的。访问那些向你所在地区提供产品的供应商网站，然后加入零

售商合作伙伴计划，就可以获取来自你所选择的供应商的直接技术支持。

- 拓展本地联系。很多本地的硬件和软件零售商都很愿意和咨询公司建立合作伙伴关系，以将产品销售给你的客户。这是一种双赢的模式：产品供应商有机会卖掉更多的产品，通常是卖给那些他们原本没有渠道的客户，而你的服务范围会拓宽到产品采购咨询领域，并且如果你的零售商能支持的话，你还可以为客户提供技术支持和维护服务。
- 帮助客户谈判。如果你的客户预备购买系统构件，你可以通过跟踪了解最新的产品和报价，帮助客户把合适的质量担保协议以及技术支持条款加入协议或采购合同。
- 帮助客户拓展供应商关系。举例来说，如果你和本地的 Microsoft 或者 Compaq 代表处有联系，并且这些产品是你的解决方案的一部分，那就把这些销售代表带到你的客户哪里。让这些供应商知道，你们的解决方案使用的是他们的产品，你们与他们系统所需的产品供应商有着非常好的合作关系。这将提升你在供应商心目中的地位，他们将视你为销售推动者以及客户解决方案的整合者；同时让客户与供应商直接建立联系，也能让客户感到放心。

在寻求一整套解决方案的过程中，我们为产品采购过程所赋予的附加价值，是我们拓宽服务领域的又一种方式。

安全性

在这个因特网被广泛关注的时代，提到安全性，总是让人联想到黑客攻击了某个著名的网站，或者是最新的病毒威胁。安全性其实是一个更为广阔的课题，它覆盖了从服务器及数据中心的安全守备，到用户登录权的

分配，到电子邮件内容的规定，以及数据系统产生报表的部署等所有的内容。如先前提到的，除了我们提供整体解决方案的专业职责外，现在的咨询顾问也要考虑到法律责任的问题。我们得准备好向客户提供数据安全性、系统登录安全性、数据中心的安全守备以及防病毒保护等方面的意见，以及意外事件处理预案和备份存储计划等，这些都是安全性概念的一部分。显然地，你所受委托项目的规模和性质将决定你对安全性方面考虑的迫切程度。电子商务网站的开发人员需要接受客户的信用卡信息，他们对安全性的要求，要远远高于 C 语言开发者设计报表模块的要求。以我自己为例，我曾作为安全性能联合委员会的一员，为纽约的一家重要的银行工作。我们制定了一套详细地针对如何使用粉碎机粉碎报告的规定，包括例如针对特定银行贷款报告的单次粉碎或者多次粉碎的使用指南。在大多数情况下，这有点过分了。当我们把关于安全性问题的定义扩大到如病毒防护以及意外备用计划时，IT 咨询顾问应该明确，自己在每一个受委托的项目中，都要考虑到安全性问题。

如果你的应用当中对安全性这个领域有所涉及，而你本身对此又不够专业，我强烈建议你雇用（或者建议你的客户雇用）一位安全性方面的专家。不管你是自己开发安全性计划或者在和这方面的专家合作，以下内容是应该要考虑到。

登录安全性

- 如何从系统中新增以及删除用户？是谁授权的？
- 用户的登录权限是如何被界定的？
- 如何将雇用和解聘人员相互联系，才能保证登录权限得到有效控制？
- 如何管理密码？如何保护密码以及是否有阶段性的密码例行更换？
- 一个未被授权的登录是否会被跟踪？
- 与因特网相连接的网络，是由防火墙还是代理服务器来保护的？

- 管理员及其他有特殊登录权限的用户是否会被监控？

数据中心安全性

- 是否所有的数据中心以及服务器都被上锁并且控制入内？
- 有没有读卡钥匙门锁或其他跟踪设备？
- 数据中心是否能够防火、隔热、防断电，以及建筑结构是否能够抵抗外来风险？

意外备用计划

- 是否所有的灾难修复计划已经就位？是否是最新的？
- 是否有数据存储在其他地方？
- 备用和修复计划是否已经就位？
- 是否有针对洪水、地震或其他自然灾害时的备用处理中心？
- 意外情况下的职责是否都已分配？
- 是否周期性的检查意外备用计划？

病毒防护

- 病毒防护软件是否已经在所有的服务器和台式电脑上安装到位了？
- 是否有一个病毒的“救护小组”随时可以开展工作？
- 是否有用户下载软件或者借用软件的相关规章或者须知？

以上所列只是几个代表性的例子，并对这个复杂的课题进行一次不完全的检查。数据加密、电子邮件规则、报告保存准则和防火墙及代理服务器的使用，以及其他的课题，都等待着与你与客户共同开发、共同制定规则。

小 结

我希望在本章节里清楚的陈述以下几点。

- 不包含这些增值服务的纯技术解决方案的项目，对客户有害无益。
- 通过在这些领域充实我们的能力，并把这些能力运用到我们设计的每一个解决方案中去，我们就能为客户提供更优秀的解决方案，并且从客户角度来说，我们所具有的战略价值得以提升。

第 11 章

咨询关系排错

没什么人喜欢建议，那些越是需要建议的人，越不喜欢。

——查斯特费尔德伯爵

惯性以及动力

不论是汽车工程师还是航天工程师都会和力学打交道，例如惯性、动力。咨询顾问同样需要为如何处理外力开发策略。在工程学中，这些力量都是基于不变的物理定律的。如果忽略，会给工程造成隐患。正如第 5 章所讨论的，在咨询过程中的惯性与动力是基于人类情感规律的。如果忽略，便会对我们做出的承诺造成隐患。

然而，如今很多咨询顾问都忽略了这些外力。他们总是试图说服自己仅仅将技术的结晶传递给客户，而一再忽略世界上各种复杂的策略变化、妥协、冲突、影响。正如我们在整本书里看到的，技术解决方案从来不是

真空存在的。咨询关系中的人性化方面是用来帮助我们预测、避免咨询关系中所遇到的一些普通而又明显的问题。然而，如果没有进行预测的话，为了实现对客户的承诺，咨询顾问的工作将会由满足需求转变为练习政治技巧，影响他人完成项目目标，克服阻碍与恐惧，谈判与妥协。

而且不得不承认，咨询顾问无疑是最容易受到各种压力的。作为一个外部的合作伙伴，我们显然没有得到什么正式的职权来强迫他人采纳我们的意见，遵照我们的思路。因此，对于项目中所做的决定以及所采取的动作都是仅仅基于我们说服他人、影响他人的能力。我们显然不能像公司领导人那样对员工的表现进行评价。即使我们对组织策略有很多的不满与蔑视，有经验的咨询顾问都认为，熟练地使用权力、影响、谈判、妥协与技术层面上的知识对于项目的成功是相当重要的。

策略

所有的项目都涉及妥协与冲突，事实上所有的人类行为也是如此。对于稀缺资源的分配必须做出决定。特征与利益的衡量必须以成本、争端、进度作为依据。某个部门或者某位重要员工的需求必须与其他员工的需求相协调。不论是夫妻俩决定周六晚上去看什么电影，还是 IT 部门经理争论由谁来操控整个网络，妥协与冲突都是人类交互行为的基础。某些情况下，这些决定纯粹是以价值为基础的。然而，只有最天真的咨询顾问才会认为所做出的决定不会受到外界因素的影响。哪里有冲突、副作用、不同层面的权威力量，哪里就有策略。遗憾的是，由于无法满足相冲突的赞助者，许多项目虽然对组织十分有益，却最终偏离了目标。策略可以封杀项目，然后成功的咨询顾问会采用一个积极的观点来看待这些策略。他们知道策略是无法避免的。项目所涉及的领域以及影响越大，就越有必要练习策略

技巧。

正如上面所提到的，咨询顾问通常没有什么正式的授权。我们是影响者，不是老板。然而，没有正式授权并不表示我们没有权力。即使我们没有金钱、头衔等，资深的咨询顾问也可以自行发挥权力与影响。

咨询顾问最明显的权力类型是传递权力。在项目中，通过负责人或者部门领导我们可以获得权力。事实上，这是很复杂的，作为一个局外人，很难衡量所授予权力的实际意义。我们知道一些领导手中的权力相当大。

作为一位技术专家，由于我们的技术，我们总是能得到纯技术人员的尊重。反之亦然，如果我们被认为技术不够精良，我们的影响力也会被削弱。这就是为什么我们要与新的技术保持同步的原因之一。不仅是因为这对于我们设计解决问题的能力至关重要，而且对于我们的影响力也很重要。

在第 10 章中我提到，客户组织的广度和深度是构建一个咨询业务的成功策略。对于提高你在自己所负责项目中的权威也是一个重要的策略。在客户所在的公司中开发一个客户联系网络，建立一个 IOUs 的“favor bank”，从而你可以积累策略上的力量，并且避免策略的负面影响。

因为策略技巧在技术认证课程当中无法教授，而咨询顾问又不具备大型组织内部员工所具有的建立策略技巧的经验，我们应该如何来发展这种技巧呢？以下几点建议。

- 克服负面影响。尽管大多数经理和咨询顾问都会忽视策略，并且认为策略活动达不到预期目的而且不雅，但是我们必须承认，只要存在不同的个体、不同的需求，策略是我们环境的一个组成部分。通过开发个人行为代码，定义可接受和不可接受的策略活动，并且把策略视做必要的人事工作的润滑剂，我们可以很好地练习策略技巧。
- 发展自身特有的权威。不论你是否像一位技术专家善于指挥，或者是一位安静的影响者，一位经营 IOUs 的商人，一位狐假虎威家伙，或者是以上几种的结合体，你应该承认以威信作为基础来进行工作的重要性，并且找到一个适合自己的有效风格。

- 了解策略环境。尽管没有一个正式的方法来测量一个组织的策略化程度，但是每个人都知道我们说“XYZ 是我所工作过的策略斗争最厉害的公司”或者“QBC 这么大的公司竟然没有策略斗争”的时候是什么意思。正如在技术上了解“实事求是”一样重要，确定策略环境也是至关重要的。谁有权力，谁没有？谁是在为了组织的利益而使用权力？谁纯粹是出于私人目的？简而言之，组织中的策略在哪些地方是健康的，哪些地方是不健康的？
- 保持中立。卷入组织的政治当中就如同为咨询顾问敲响了丧钟。越是发觉自己卷入了影响的中心，就会有越多的人来要求你满足他们的需求。在我所负责的大多数大型项目中，组织中的各种派系总是想让我充当裁判，甚至要我站到他们一边。撇开技术不谈，一位咨询顾问主要的价值就体现在保持客观，没有偏见。有一点怎么强调都不过分，如果你被认为站在了某个派系的一边或者在追赶进度，你就会轻易地降低或毁掉自己的信誉，而你正是以此才能够成功地给客户提出建议。
- 学会谈判与妥协。正如我们在第 4 章中所讨论的，没有谈判和妥协的技巧作为基础，咨询顾问很难成功。将简化的技巧、客观性、结果导向带入到项目中，人们会发觉你是一个很有价值的战略伙伴。

在项目的整个过程中，作为一位咨询顾问，我们所做的事情都是一个谈判和妥协的过程。尽管可能有负面的内涵，但是策略本身是中立的。只有隐藏在策略之后的动机可以分为好的和坏的。

阻力

书中所提到的很多技巧都是专门用来排除阻力的。通过建立项目愿景用有说服力的理由来沟通变革，沟通要包含在决策过程中受影响的用户

建立任务和动力——我们已经开始尝试事先预防阻力的产生，而不是在阻力产生之后才做出反应。

尽管我们尽了最大努力，变革的时候仍会产生阻力。他们的动机是否是出于对失败的害怕，对权力的保护，惯性，或者仅仅是否定你的努力，这些人最终会使项目搁浅。

应对各种阻力是一件复杂的事情。诸如恐惧之类的动机都是因为出于对权威的渴望以及想保全自己。阻力总是以神秘的方式出现：被取消的约见，从来没有返回过的调查报告，项目会议上整个团队一直保持沉默。咨询顾问必须学会通过现象看本质，用自己的经验、同情心等来确定阻力的来源。我说的是“确定阻力来源”而不是“克服阻力”，因为我不认为我们的职责范围包括说服产生阻力的人，使其回心转意或者出卖他们。同时，阻力对于客户和咨询顾问本身也是一个积极的工具。他能够告诉我们哪些方面的沟通、确认、保障以及涉及客户的诸多事务还做得不够充分。我们的工作不是去说服组织中的每一个人“盲目听从别人的意见”，而是为提交业务结果做必要的准备。一定要对项目推进共识的统一程度做出判断。作为结果导向的咨询顾问，我们想尽量避免“分析麻痹症”。这是一种会影响统一意见形成的通病，最终会对项目造成致命伤害。显然，在开始项目之前我们必须达成共识。

我极不情愿将处理阻力等这些琐碎的小事称为“战略”。因为这一个词更像是一个进度表，而不是人与人之间的互动。无论我们是在与怀疑升级系统的必要性的大集团合作，或者是与从中散布项目谣言的个人合作。在此我提供一些较简单的建议。

- 假设阻力是由你的失误造成的。看一下自己是如何来处理各种事物的，假设阻力是由于你在沟通中、详细说明中、策略中的一些失误造成的。在分析客户之前先回顾一下自己的行为以及咨询技巧。
- 不要去假设不良的意图。在很多情况下，人们抵制你的建议是因为他们认为这些主意很糟糕，并不是因为这些人愚蠢、固执或者胆怯。

你的建议也许在技术上是正确的，但可能对于组织、部门或者个人是完全不合适的。先审视一下自己的解决方案以及合适性。

- 以同情的方式对待阻力。找寻造成阻力的潜在人为因素，然后和客户共同协作，找出相应的对策。
- 将自己的情感以及自私从项目中排除。不要将项目的阻力视做对你自己或者你专业水平的阻力。只有表现得成熟、无私，才能克服阻力。
- 帮助客户排除情感因素。试着帮助客户将情感上的东西和技术业务上的东西分离开。积极听取意见，不断修改、澄清，保持公正、没有偏见，从而可以帮助我们确定真实的事务。
- 准备好“对否定表示赞成”。解决所有阻力并非你必须做到的事情。一些制造阻力的人仍然会继续制造阻力。尽自己所能，使所有人意见统一，然后继续前进。

尽管对于新的咨询顾问这些不是非常有用的，因为在这些领域，经验是最好的老师。老练的咨询顾问知道，客户没有回电话是表示他们很忙，还是因为发生了必须解决的策略问题。当我们在不同环境下与客户进行合作时，我们必须学会如何针对客户的优势使用策略技巧，并且在关系问题暴露之前及时将其诊断出。我希望我已经说服了 IT 咨询顾问，专业上的高技术需要最娴熟的人际关系技巧。

第 12 章

发展蓝图

向真理之山的攀登永不让人言倦，要么你会到达比今天更高的地方，要么你锻炼了自己的能力，明天爬得更高了。

——弗雷迪斯·尼斯希思

提高能力

IT 咨询顾问的资本砝码——信息技术，已经完全改变了商业竞争状况。通过因特网可以访问产品价格、性能以及竞争对手产品的详细信息，可以提供给消费者的信息包括从股票证券，到汽车和计算机软件等各个领域。不论我们的客户提供的是何种产品或者服务，他们现在都可以从全球市场上选择潜在客户，而不必考虑地理位置。电子商务以及全球范围内的隔夜递送，使得教科书中幻想的“完美竞争”成为现实。

这些方面的发展创建了一个充满竞争的环境，企业必须想方设法地提

高生产效率，降低生产成本，这使得对咨询顾问以及资源外部采购的需求快速增长。然而，除非咨询顾问、项目经理、外部服务供应商能承诺客户增强其竞争力，否则对客户而言，他们没有任何意义。在这种大环境下，企业将信息技术作为打入全球市场的基础，对客户而言，我们作为信息技术顾问对竞争力的贡献是他们成败的关键因素。

显然，这些竞争压力也影响了我们以及我们的市场。客户对于技术上的了解更为成熟，不会被轻易糊弄。很多人对于如何有效地利用咨询顾问十分有经验，并且能够透过技术的迷雾，看清我们作为团队成员、联络员、战略业务咨询顾问的竞争实力。随着对咨询顾问需求的不断增加，经验老到的客户也在不断增多，促使我们提高不断能力，变得更为出色。

仅拥有现有的技术显然是不够的。为了将自己提升为一位优秀的咨询顾问，你需要提高自己的业务技巧、项目技巧、沟通技巧，并且精通多种事务。在本章中，我们主要讨论怎样发展技巧，从而使我们保持宽阔的视野，提高我们为客户所提供的服务的价值。不论我们是作为独立的合同伙伴还是专业服务公司的员工，咨询顾问的职业发展完全取决于我们的使命感。通过很好地制定个人发展规划，我们可以保证自己在同行中保持领先，并在工作中不断收获快乐和丰厚的报酬。

职业发展过程

我们在本书中提到我们承接各种疑难复杂的问题，并且应用结构化的处理方式来解决这些问题。职业发展规划是另一个复杂的，且由流程驱动的解决方案。事实上，我们在本书最先几章中提到过，最简单的咨询步骤是评估现状，预测客户需求的状况，实施差异分析。这样也是职业发展规划的原理。企业组织的咨询顾问通常通过咨询和分析的过程来为企业制定

战略和发展计划。同时，这个过程也能帮助每一位咨询业的从业者建立个人发展道路和终身职业发展规划。事实上，我建议咨询顾问看待自己的职业发展规划就如同企业看待战略计划一样，或看待一个进展中的项目，需要不断回顾并对自己当前的竞争状态做出评估，然后创建一个自己的职业规划来提高自己的职位。

塑形

在培训发展领域中，我们将评估我们的竞争力现状被称为塑形。因为咨询顾问的职业发展完全取决于自己。塑形是一个自我发现的过程，需要成熟、诚实、自我意识。如果我们决定着手个人发展规划，那么首先就必须深入了解自己，决定把自己的精力放在咨询的哪个方面；然后决定把自己的精力放在发展哪一种技巧上。由于自我评估很困难，因此专业的职业发展规划人员开发了一些工具和技术来模拟和指导各种活动。他们提出如下问题，以帮助我们对我们的技巧和竞争力进行评估和分类。

- 作为咨询顾问，你在工作中做的哪些事情能带来好的效果？
- 在你的咨询工作中，你始终与哪些事情进行斗争？
- 你的哪些技巧和才干得到了客户较高的评价？
- IT咨询行业的哪部分最吸引你？哪些最不吸引你？
- 带到咨询工作中的哪些个人价值你认为是最有效的？

值得注意的是，这些问题是在关注你的成果和以往的成败。如果自我评估是按照这种方式进行的，大多数咨询顾问会很容易发现，他们喜欢系统故障排错工作而不喜欢有关文档和单据的工作；或者他们认为虽然客户对自己的沟通技巧高度赞赏，但是私下其实却讨厌出席执行董事会议。通过专注于我们在必须完成的工作中所体现出的能力，我们可以不基于个人才能的负面评估，而是基于培养完成手头任务需要的能力，将目标制定在

我们需要提高的地方。

专业职业发展规划人员推荐的其他用于自我评估的工具如下。

- 成功故事。在现实世界中，我们成功地运用了自己的技巧来解决客户的难题，或者提出较高级的解决方案，因此我们能够更好地看清自己当前的竞争力。与此相反，失败的经历也许会让人感到不快，但是如果诚实地面对它们，同样也能够帮助我们更好地确定自己的发展目标。
- 寻常一日。这类似于我们先前提到过的设想技能。想象自己作为一位 IT 咨询顾问寻常一日可能遇到的任务，问问自己，哪些技巧可以帮助我们在这类任务中获得成功，哪些方面我们应该继续提高，以提高自己的工作效率。
- 工作经历。回顾自己的工作经历。不论是桌面电脑技术人员还是网络设计人员，都应该问一下自己，我们所拥有的工作技能中，哪些帮助我们取得了进步。由此推断出在接下来的职业发展阶段，我们应该继续加强哪方面的工作技能。

自我回顾的结果应该列成工作技能清单，形式可以是正式的也可以是非正式的。将自己的发现文档化，以确定自己的努力目标和衡量自己进步的基准。技能分类可以做得宽泛一些，例如专业技术、咨询技能、商务头脑和项目技巧，然后概括出自己在这些领域中的爱好和专长，最后设置一个非正式的记分卡，以指导自己实现目标、执行各种活动。

发展需求的定位

在职业发展规划过程中，企业的战略需求通常决定了发展目标的先后次序。人力资源需求、开展前期工作、新的战略方向或者业务发展领域等，都会影响企业发展的目标。同样地，IT 咨询顾问必须分析自己的业务方向，

从而决定把发展的精力集中于哪个方面。尽管专业技术、沟通能力、商务能力是不可或缺的，但是如何将其转化为一个特定的行动计划并非易事。对于因特网的开发，或者执行 ERP 解决方案，我们对技术的关注是完全不同的。对于整天和汽车服务站管理员打交道的项目，或和世界 500 强的执行官沟通的项目，我们的沟通技巧发展规划也是完全不同的。如果我们是向 CPA 销售财务软件，那我们所需培养的商务能力，与向法律公司销售文档管理软件所需的商务能力，也是完全不同的。

此外，当前的环境驱使我们特定的时间发展特定的技能。如果我们在未来几个月中有部署远程访问的项目，这显然会促使我们提高相应的技能。同样地，为了给企业高层领导做演讲，我们会积极地准备、练习、排演，以提高演讲技巧。对于咨询顾问来说，为特定行业的潜在客户进行相关的准备也是一种环境驱动的个人技能发展。

我们通过在担任咨询顾问时发展的分析技巧，回顾个人特点、积累的技能、业务方向和所处环境，可以列出一份按照优先级别排列的发展规划，以此作为职业发展的重点。

实施职业发展规划

尽管对于一个顾问来说职业发展规划是成功的关键因素，但它不会自动转变成行为。实施类似规划的困难就像项目业务中简单的数学问题：花费在个人发展上的每一分钟，就等于没有花费在可计费的工作上。花费在个人发展过程中的私人时间，就等于没有很好利用修养和恢复咨询工作中的压力的时间。因此，即使是最好的个人发展规划，也经常不能完全得到实施。

如果我们想维持自身价值并尽责完成工作，就必须克服这些障碍。我

发现有些方法可以督促我们实施自己的职业发展规划：

- 将个人发展时间计算到自己的报酬比率之中。

许多咨询顾问是通过猜测、检查家庭预算，或其他非科学的方法来统计自己的报酬比率。我建议他们在销售、营销、个人发展行为等方面投入的时间进行财务分析，估算出它们相对于付费时间的比率，计算到报酬比率中。除了“检查”这些活动的影响，还会让你感觉到自己通过在营销和个人发展上投入努力获得了回报，同时，你把这些活动所需时间计入了成本，就不会让你感觉自己遭受了损失。

- 让个人发展行为成为社会活动。

通过参加用户小组、顾问协会，或者参与其他 IT 咨询顾问的活动，你可以将个人技能发展与社会活动结合起来。这是 Toastmasters 等成功组织的理念。而且这样的方式让个人技能发展成为有趣的娱乐活动，而不再是麻烦。

- 计入财务报酬。

如果拥有新的技能能够让你向客户要求一个更高的报酬的话（并且在竞争压力允许的范围内），可以就此提高自己的报酬率。一些咨询顾问会建立个人“证书支付”计划。例如，将某个特殊技术的证书作为自己的目标，当获得了之后，将自己每小时的报酬提高 10 美元。

这些方法可以帮助我们激励自己持续地提高自己的技能。

■ 发展技术技巧

这本书的一个核心前提是，IT 咨询顾问是一个与工程学和架构学相关的职业。要进入例如法律或者医药这样的专业领域，就必须持续不断地学习。在这样一个知识迅速更替的行业中，与知识革新保持同步是至关重要的。

技术以非常快的速度过时。过去 5 年中，基于因特网的技术爆炸开创

了全新的细分市场。5年前有谁听说过 HTML、Java、网页设计？现今，这些技术的专家占据 IT 咨询顾问群体中绝大比例。同样的情形还有千兆以太网、IP 音频、防火墙、代理服务器、Linux，也许在我写这本书到你阅读之前的一段时间里又产生了新的技术。我们需要了解的技术框架以几何倍数快速成长变异，客户期待我们对于这些技术革新有着极高的洞察力，并且帮助他们了解这些技术对他们的企业有何意义。

显然，始终保持在技术的前沿、扩展自己的技术知识领域是十分重要的。为了达到这个目的，我回顾了我推荐过的大部分的软件工具以及方法，在此做一个简短的说明。

- 商品出版物。有将近一千多种 IT 商品出版物，普通的如《PC Magazine》、《Computer World》十分专业的如《Embedded Systems Journal》、《Cabling Business》。为了与技术的短期回溯及发展保持同步，这些出版物是必要的。我对那些从不阅读这些出版物的“咨询顾问”，感到十分惊讶，这在我的咨询团队中是不能被接受的。时刻掌握自己职业领域的发展情况是我们的职责。
- 供应商培训。大多数咨询顾问在考虑供应商培训的时候，仅仅对那些能授予头衔的正式培训项目感兴趣，例如 MCSE、CNE。当然供应商提供了大量的附加培训材料，Novell 和 Microsoft 都有自己的出版公司，出版各种十分有深度的自学材料，涉及他们的整个产品线、案例研究、行业指导以及其他有价值的内容。为了促进产品销售，并且使技术人员对产品信息保持实时更新，这两家技术供应商，以及 Cisco、3Com、Compaq、Hewlett-Packard、Nortel 等公司，定期地出版技术性的 CD 和营销推广性的 CD。与这些公司的本地代表处保持良好的关系，他们就会乐于为咨询顾问和客户举办一些讨论会、“午餐学习会”培训、技术性的“技术战术讲解”等。
- 技术书籍。当然，书店中有大量与计算机相关的参考书籍，关于 HTML、Java、Internet 等。

- 课堂培训。很多全国连锁或者本地独立的培训机构向用户和技术供应商提供技术培训。
- 用户小组。用户小组、兴趣小组，以及供应商所支持的论坛，会向咨询顾问提供与同行业中的专家见面及交换信息的机会。不论你是 SAP 的专家、NetWare 的项目领导还是 Linux 的技术人员 在你所在的城市中都会有类似的用户小组，你可以在那里参加论坛、集会，收获行业中的各种经验与知识。对于独立的咨询顾问，ICCA 是一个美国专业组织，在美国的大城市中都有分支。除了以上提到的知识共享以外，ICCA 还为咨询顾问提供关于合同、专业标准与规范、实务拓展等方面的建议。
- 因特网。对于许多咨询顾问来说，技术参考的首要来源是因特网。供应商技术支持站点、主题社区、用户组讨论组等，为我们提供了一个平台来搜索自己所需要的答案。将遇到的困难问题置帖于全球范围的网上大社区，可以实时地了解技术及商务的发展。
- 团队学习和研讨会。对于那些处在团队中的咨询顾问，最有效的发展方法是相互学习。我鼓励我团队中的成员相互学习，学习他人技术专长的一些基础知识，从而使得团队能够从每一个成员的知识中获益。相互教学的系统化教程不仅拓展了团队的知识领域和深度，同时也给咨询顾问提供了练习演讲技巧的机会。
- 技术指导。我经常会将初级技术人员和高级咨询顾问安排在同一个客户项目中，这样初级人员可以看，可以学，从中了解各种客户、业务、技术环境。

对于一位技术咨询顾问来说，所遇到的最糟糕的情况之一是，这些新涌现的技术客户比咨询顾问了解得更多。相反地，最容易执行的咨询情况是，根据你的技术专长，可以在确定了客户所有的需求之后，帮助客户从新的技术中获得实际的商业利益。信息技术咨询可以是一个利润丰厚、令人兴奋的行业，但是它需要从从业者始终保持技术领先。

■ 发展商务技能

当今最为热门的销售方法是“亲近客户”，也可以称作“基于结果的销售”或者“伙伴关系销售”。这些技能的拥戴者说，与客户建立合作伙伴关系，可以帮助他们从我们的产品中获取利益，远胜于推销自己产品、夸耀产品的特性和好处。如《Bottom-Line Selling》(Malcolm, 1999)、《Customer Intimacy》(Wiersema, 1996)等书所著，这样的方法使得那些了解客户业务的专业销售人员得到了晋升，这些销售人员了解客户的竞争挑战，可以帮助客户衡量已销售的产品或者服务的商业价值。这些书的核心是，销售人员应该转变成为咨询顾问。

尽管很多 IT 咨询顾问还无法做到。我所知道的可以查看客户的财务状况并做出分析解释的咨询顾问屈指可数。这并不是因为我们不够聪明；这只是一个个人兴趣、思维角度的问题。我们中的绝大多数人只热衷于提高自己的技术，于是也就没有时间来成为一位财务分析的专家。坦白地讲，我所遇到的大部分咨询顾问也没有兴趣这么做。然而那些极少数的将自己的精力分配到这些领域的咨询顾问的报酬是极高的。客户更愿意与那些了解自己从设计到运输的整个销售周期的业务情况，并能够从战略角度给自己带来价值的咨询顾问，发展成伙伴关系，而不仅仅是合同关系。

一些咨询顾问能够探究并扩展的行业知识的来源如下。

- 商业出版物。《华尔街日报》，《财富》，《商业周刊》和《Barron's》。
- 商业电视。CNBC，PBS 晚间商业报道，CNN 的 Moneyline。
- 商业书籍。从关于普通管理条约的书到财务分析的书，图书馆书店的利用、参考图书的协助可以大大地充实咨询顾问的行业背景。
- 行业商品出版物。对于专注于某个特定行业（例如保险、传媒）的咨询顾问来讲，阅读该行业的商品出版物，可以帮助他们获得该行业的有价值的信息。

我们在商务角度为个人发展所做的每一项努力，都能使我们的专业技术与客户的需求联系得更紧密。

■ 发展项目管理技能

项目管理在过去的 20 年中已经从低迷中走出，而转变为成熟的系统化的学科。这主要归功于一个非营利的专业机构——项目管理机构 (PMI)，它将不同领域的项目管理能力组织成一个结构化的知识体系。事实上，项目管理知识体系以及项目管理专业认证课程已经对项目管理进行了系统的研究，并且向所有有志于项目管理之士推出了认证考试。作为咨询顾问，我们从中获得了巨大的收益。我推荐所有的咨询顾问都成为项目管理协会的成员，研究项目管理知识体系，并考虑去考取项目管理专业认证。尽管项目管理专业认证考试并非简单（它是全日制的，需要数月的研习），但在销售能力以及项目交付方面是拥有巨大优势的。

■ 发展沟通技巧

沟通是我们的产品。IT 咨询框架中的每一个阶段，都是基于我们与客户整个组织机构的有效沟通之上的。与竞争对手、合同商、卖主、供应商以及解决方案的最终用户，对需求、能力、目标、预算、进度交换意见，以及沟通交流其他复杂的细节工作，都必须清晰透明，否则我们的辛苦会白费。如果无法在这方面做到高效，IT 咨询的其他方面即使做得再好，也是无用的。

过去的大型计算机转变为如今的 PC 机，IT 这个职业的技巧需求也在随之转变。我们现在不仅要与经理们进行交流，而且要与从书记员到股票经纪人等所有依靠 IT 技术谋生的人进行交流。不使用技术行话的礼仪，已经和一对一地培训、支持用户的能力、书写有用文档的能力、有效地听取

的能力、面向商业介绍自己发现的能力等变得一样重要了。沟通技巧是可以通过学习获得的。例如 Toastmasters 组织的研究结果证明，那些先前十分害怕在公众场合讲话的人也可以成为自如、自信的演讲者。主动倾听、有效技术写作、清晰交流等方面的培训项目，可以帮助咨询顾问提升他们的水准，从而使他们更优秀。

咨询顾问须将学习交流技巧作为首要的事情。通过搜寻培训、书籍、音像制品，通过抓住每一次为用户小组、客户、观察员等进行演讲的机会，即使最笨拙的人也能学会必要的技巧，而成为自信的咨询顾问。

当我们谈到沟通，其实我们是在谈一系列相关的技巧。说、写、谈判、促进、演讲、采访、说服、听，这些能力与咨询成功一样重要。提供建议是一个交互的过程。咨询顾问要建立相互之间的信任，并引导谈话，不论是一对一的面谈，还是简单的小组讨论，咨询顾问都要设法将对话引导得更丰富。这需要我们清楚地陈述解决方案的技术问题，概括出与客户的决定相反的或相近的结果，说服客户去执行（因为我们只能去说服，而没有其他的权力）。我们必须将项目的技术层面以及组织层面的情况告知我们的团队和合作伙伴，必须指导、激励我们的员工或者转包合同商，以较高的质量向客户提供服务。

■ 发展销售技巧

如前面所提到的，专业的销售人员使用咨询工具来衡量客户的业务需求，通过使用工具来应对客户的挑战。反之亦然。咨询顾问应该学习一些专业销售人员所精通的外交技巧、说服技巧和营销技巧等。

许多 IT 顾问都缺乏外交技巧。我经常碰到这样的情况，咨询顾问在暗示，或者脱口而出“设计这个系统的人是个白痴”。很明显的事实就是，人们有时坐在一起，就是像这样暗示，制造阻力、抱怨、挑衅，而不是做到一位优秀的咨询顾问需要的那样合作、信任、积极回应。这不是说我们不

能成为坏消息的传递者。专业销售人员在其职业生涯的早期就学会了如何告诉客户自己的处境，而不用挑战股东们的团结和智慧。

说服技巧和营销技巧是咨询顾问所必须推动的销售技巧。许多销售培训课程根据以下的步骤提出营销方法论：

- 了解听众。了解你想把市场信息发布给谁？是否可能说服他们？哪种风格的演说，哪种媒介的演讲更能够吸引他们？
- 了解竞争。其他的产品或者服务的供应商会与你进行竞争，这是毫无疑问的。然而，还可能存在其他类型的竞争。客户更倾向于使用内部员工而不是外部咨询顾问，这对咨询顾问来讲就是一种竞争压力。除了你向客户推荐的，其他的技术或者解决方案也会成为竞争对手。
- 发展竞争策略。一旦你了解了听众以及竞争形势，就可以谋划竞争策略了。考虑一下，在与其他人竞争的时候，如何才能说服听众你的服务和解决方案才是最棒的。

一些销售策略钻研得更深。所有权销售系统，例如 Target Marketing International, Inc. 开发了相当成功的 Target Account Selling 程序，代表了一种结构化的销售处理过程。它需要专业销售人员做出深入的机会估计，建立一个全面的竞争策略，确定关键人物，并将其分为朋友、反对者、指导者和敌人，然后谋划出基于各种特定环境的销售策略，并进行测试。

我见过一些咨询顾问参与了这种销售项目之后，不仅销售技巧得到了提高，并且成为了更加出色的咨询顾问。讨论会上所教授的技巧并非新创的，它们仅仅是借鉴了一系列的咨询技巧。这些技巧帮助自己了解客户、深入客户特有的问题和机会、评估他们的企业文化、确认关键人物的特点，然后定制一个策略，指导客户迈向成功。以上所有相关的技巧都应该是咨询顾问所关心的。

以前我们“借用你的手表告诉你时间，然后留下手表”。如今我们实现

了商业中从销售到管理的每一个环节都从咨询活动中受益。所有的咨询顾问都会对这样的进步感到满意的。

参考书目

Malcolm, J. (1999). *Bottom-line selling*. Lincolnwood, IL: Contemporary Books.

Wiersema, F. (1996). *Customer intimacy*. Los Angeles: Knowledge Exchange.

第13章

总 结

当我还是一位咨询顾问培训员时，我经常想到班级里的学生提到一幅图，我称之为“成功咨询实践的基础”。相对于这个很有深意的名字，图其实是相当简单的。正如图 13.1 所示。

该图描述了作为咨询顾问经理必须注意的三个要素。显然，财务收益是必要的。作为商业人士，我们必须肯定，我们的报酬必须与我们所做的工作成正比。然而，我想指出的是，图中的另外两个因素，客户满意度和咨询顾问满意度。

我对于咨询的观点并非是原创；通过向那些天才的咨询顾问以及书本学习，我才得出这样的结果。我最钦佩的两个作者是 Elaine Biech 和 David Maister。他们两者有一个共同点，就是都提倡客户满意度。查阅附录 B 中的例子，你会发现，当我提交一份项目建议书的时候，我会随之附上一份保证书。我写这本书的目的在于，通过使用结构化的交付方法，帮助咨询

顾问做好准备，从而帮助客户获得期望的结果，并提高客户满意度（他们可能会因此对你们更为推崇），最后让此项目茁壮成长并不断发展。尽管由于其无形和不明确的本质，质量担保工作中无疑会有一些风险。根据我的个人经验，我敢说没有什么能够使客户感到完全安心，所以与其花精力冥思苦想那些一旦客户不满意就不会付钱的主意上，还不如将精力集中到咨询顾问团队的想法上。这一策略向客户证明，你完全相信自己的能力，十分有责任心，并且愿意分担咨询关系的风险。作为咨询工作的奠基人和导师，Gerald Weinberg 在他的著作《咨询的秘密》(*The Secrets of Consulting*) 中说道：“如果他们不喜欢你的工作，就别拿他们的报酬。”这一句简单的话是我们职业道德的核心。

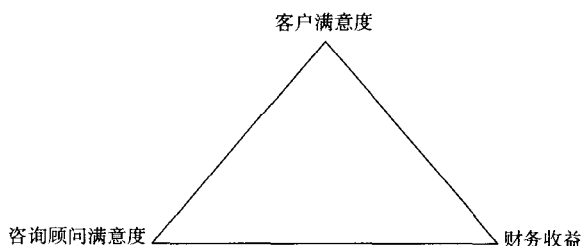


图 13.1 成功咨询实践的基础

IT 专业人员的平均任期将近 18 个月，我们行业中的优秀人才的人员流动率是如此之高，因此咨询顾问满意度可以成为决定咨询公司经理成败的要素。Kennedy Information of New Hampshire 咨询公司在最近的研究中表明，尽管系统整合公司 1998 年的收入较前一年增长了 27%，但是在发掘并留住 IT 人才方面的问题也随之增加，并成为了制约公司快速发展的关键。显然地，我们这些建立咨询实务的人，还需要懂得如何保持技术团队的忠诚与动力。我相信，我们作为咨询顾问所取得的成就感，在网站、网络、应用程序等领域的能力展示，以及说出“我制造了它”的自豪感，这些决定了我们对工作的满意度。再次，我的希望是通过介绍一种能够引导咨询

顾问处理复杂的客户关系的科学方法，能够帮助咨询顾问通过交付有价值的商业结果，而建立起信心并提高能力。当我与客户一同协作，解决了棘手的业务问题，并提供了较好的解决方案时，我会有一种成就感。在我的经历中，没有任何事物能像这种感觉那样使我更满意。通过工作来掌握自己的职业发展，提高自己的竞争实力，并成为一位优秀的咨询顾问，可以将我们所掌握的技术转变为自己的、团队的、客户的富裕生活。

参考书目

Weinberg,G. (1985). *The secrets of consulting*. New York: Dorset House.

Yamada, K. (1999,August). IT consulting market soars. *Solutions Integrator*, p.13.

附录 A

方案要求书样本：卡普斯泰特 化学品公司的迁址项目 分布式计算机系统

该文件为卡普斯泰特化学品公司为其分布式计算机系统搬迁服务的筹备、管理和实施的方案要求书。该文件将详细阐述本次项目的目标，以及希望从本项目入选的服务供应商得到的服务水准。

卡普斯泰特化学品公司是世界上最大的药物化学品的供应商，正预备将其分布在各处的多个办公室都搬迁至新世界总部大楼。我们正在寻找一个技术项目团队来帮助我们搬迁分布式计算机系统环境、服务器的组件、存储设备、台式电脑、工作站、笔记本电脑以及网络打印机和其他外围设备。该技术团队应该包含技术项目经理和项目所需特定的行业专家。

本方案要求书将归纳我们对中标帮助我们进行搬迁项目的技术项目团队的商务和技术要求。归纳如下：

- 项目背景；
- 我们所需要的服务；

- 选择服务商的标准和流程；
- 竞标者规则；
- 时间表。

项目背景

卡普斯泰特化学品公司为医药品行业设计和制造定制的化学化合物。我们技术高超的研发部门使用先进的分子成像工作站来为我们的客户设计有效的化学产品。我们依靠信息技术来设计、记录、归档、存储以及保护知识产权。目前我们的计算机资源散布在各个部门和工作地点。把我们的计算机资产都集中起来是本次搬迁的首要目的。同时，确保所有的计算机资源不会因此次搬迁而中断工作。

卡普斯泰特特意选择从圣诞夜到新年第一天，以方便所有的员工。我们将选择今年的这一段时间来进行搬迁。我们的期望是在 1 月 2 日之前，也就是所有员工在假期后回到办公室之前，所有的系统能被搬迁、安装、测试，并可正常工作。

卡普斯泰特共有 19 000 位员工会在本次搬迁中被涉及。我们有一份完整的资产管理数据库，保持了最近的数据，并且包含了用户身份、序列号、已安装的软件以及每台计算机设备的详细目录。我们拥有大约 60 台 Novell 的服务器，大约是在 4.1 到 5.0 版本之间。我们拥有大约 600 台接入网络的打印机，大约 25 个网络 CD 点唱机，以及大约 15 个接入网络的扫描仪。我们使用标准化的 IBM 服务器、台式电脑和笔记本。

我们有两个地方需要特别注意：研发部门和产品部。研发部门拥有大约 50 位化学家，他们使用的是图形工作站和 Unix 的服务器。因为和客户的事先约定，在搬迁研发部门时不能停止服务器，所以必须针对这一点准

备一份特别的方案来移动这些服务器，并确保这些服务器在搬迁过程中能保持正常工作不中断。

产品部为工厂区，需要特别计划一下连线的问题，并且需要特殊的设备和机械来保护这些台式电脑不受恶劣环境的影响。

我们所需要的服务

我们需要聘请一个技术项目的团队，由技术项目负责人和有相应技能的各专业的专家组成，包括以下一些能力。

- 网络基础架构设计能力；
- Novell NetWare 专业能力；
- IBM 服务器和台式电脑等硬件方面的专业能力；
- 项目管理能力；
- 以下的技术能力：
 - 视频会议；
 - 成像；
 - 网络 IP 地址设置；
 - 数据 / 语音沟通；
 - 桌面应用程序。

我们也会考虑让一组工人来执行电脑断线，并在搬迁后准备好所有的桌面设备并重新连线，如果半场公司不肯担当这些任务的话。

项目管理 卡普斯泰特会为此项目安排一位全职的项目经理，全权执行卡普斯泰特在此次项目中的全部事务。该项目经理将独立面对项目指导、状态汇报、进度掌控和问题解决。我们的期望是竞标者也能够提供一位能独立承担全部竞标者行为责任的项目经理。被选中的竞标者将和卡普斯泰

特的项目经理共同合作，来准备详细的项目计划以及所需材料清单，并向管理层提供每周一次项目进度报告，指导并管理服务承包人各类资源在项目中的行动，解决在提供服务中发生的任何未解决问题。

后续服务 竞标者应该详细说明他们对服务和材料的质保规则。我们希望在竞标结束前各竞标者同意，并准备一份分列出各类问题解决方案和流程自动调整的方案的文档。竞标者要详细描述在搬迁进行中和迁址后，他们在现场和电话上为使用者提供支持与服务。我们希望竞标者能够提供工作站的备用设备，并且如果再发现零件或系统失效的情况下，能够提供备用，保证整个项目的时间进度不会受到影响。

选择服务商的标准和流程

我们会在招标前，与一些具有实力的竞标者组织一系列的面谈。招标是这个服务商挑选过程中的接下来的一个环节。我们将公正并完整地阅读提交上来的所有竞标书，然后从中挑选出三家我们坚信更符合我们需要的服务商。我们将让这三家服务商，向我们的代表委员会陈述他们的建议方案，然后我们会做出选择，并开始谈判。卡普斯泰特化学品公司申明在此次竞标中将保持公平公正。

竞标者规则

本次招标活动中的所有竞标者都必须遵守以下规则。

1. 请提交您企业的资料，详细介绍您的企业、所在专长、企业结构和成立时间，以及证明您企业稳定性的财务信息。

2. 请提交您为本次项目所部署的项目经理和技术人员的工作简历。
3. 请提供三个详细的你的企业曾经担当过的类似规模的本地案例，包括使用技术和项目周期。
4. 请提供一份项目计划草案，阐述你认为本项目所需要进行实施和管理的任务，并逐条列出该项任务所需时间。
5. 请准确估计卡普斯泰特搬迁项目所需支付的服务费用。我们希望一个标准格式的竞标书能够囊括所有上述所需服务。如果你不能够提供一个标准格式的竞标书，请详细说明你竞标本项目的定价规则。
6. 所有卡普斯泰特需要为这些服务支付给竞标者的费用也请列出在竞标书中。该报价应该包括所有的许可证、保险费、项目管理费、车马费及其他费用，或者竞标者关于此项目所发生的其他相关杂项费用。
7. 请陈述在项目接手后项目规模发生变化时的执行流程，包括在需要情况下，超时工作、周末加班及其他特殊工作的流程。
8. 请描述在项目实施过程中出现问题时，您解决问题的流程。

时间表

我们的代表委员会为本项目所定的时间表如下。

内容	时间
招标前会议	7 月 1 日~17 日
向竞标者邮寄竞标书	7 月 21 日
竞标书的截止日期	8 月 5 日
计划书审阅	8 月 6 日~12 日
竞标者陈述	8 月 15 日~17 日

最终选定 8月25 日

谈判开始 8月26 日

为了确保您能获得此标的，我们建议您详细回应该方案要求书中所列的每项内容。迟到的竞标书将被视为无效。

任何对此表述有疑问者，可以传真至：

罗恩·金宝

传真：999-999-0000

所有竞标此项目的竞标书，请制作成软封面格式，共 6 份，在 8 月 5 日截止日期前，提交到：

罗恩·金宝

网络架构总监

卡普斯泰特化学品公司

康莫斯城卡普斯泰特大街 111 号，邮政编码 00001

附录 B

方案书样本：卓越系统为卡普斯泰特迁址项目制定的方案书

至卡普斯泰特化学品公司
计算机系统迁址项目方案书
卓越系统交付

策划人：卓越系统约翰·莱恩 1999 年 8 月 5 日

背景

卡普斯泰特化学品公司是一家总部设在康莫斯城，提供医药行业化学品定制的企业。基于 1999 年 7 月 21 日发布的方案要求书，以及卡普斯泰特化学品公司的罗恩·金宝，卓越系统的约翰·莱恩、尼克·康贝尔和桑迪·鲁特召开的沟通会议，卓越系统了解到卡普斯泰特希望把他们的电脑系统和网络由多个场所搬迁到目前尚在建设过程中的新全球总部都会区。

基于方案要求书和之后的会议中提供的信息，我们明白卡普斯泰特希望雇用一家 IT 咨询公司来提供以下服务：

- 迁址项目中策划和执行的技术支持；
- 以项目为管理手段，设计详细的项目计划、时间进度以及费用预算，并确保这些计划的高效执行。
- 在此迁址项目中，帮助执行电器断线、重新连线以及项目涉及的全部电子设备的测试。
- 在搬迁结束后，帮助卡普斯泰特的员工无碍地使用他们的计算机设备的后继服务。

本计划书将阐述卓越系统对卡普斯泰特化学品公司迁址项目的目标的理解，并将介绍我们为达成此目标所做的规划，该规划的实施，以及实施该项目的费用预算、时间进度估算。

成功要素

根据卓越系统所获得的资料，我们的咨询团队确认了一系列能确保此项目成功的要素。为了更好的沟通以及达成双方的相互理解，我们在本章节内举例了，我们所理解的若干确保此次项目成功的优先条件和成功要素。根据竞标书所述，主要的成功要素包括以下几点。

- 避免中断用户使用 IT 服务。
- 为卡普斯泰特的研发部门提供特殊处理，包括一个搬迁该部门的同时不中断服务器的计划。其中包括为研发部门提供专门的 Unix 系统和图形工作站方面的技术专家。
- 所有的搬迁和测试工作都必须从在圣诞节前夜到新年之间的节假日之间完成。必须为产品部的搬迁提供特殊处理。

- 提供备用系统和设备是本次搬迁的重要工作之一。

同时需要提供其他的技术技能，例如 IP 地址分配、电话会议、语音通讯以及成像技术。

我们再次将这些成功要素列出来，以确保协议中能包括这些内容的优先性、与此相关的预算和时间表，以及每项内容可能存在的风险。我们从与此项目相关的项目中获得的经验表明，清楚地了解这些成功要素能够确保项目的成功率更高。

方法

卓越系统接受此类信息技术项目有一个独特的观点：我们相信一个结构化的项目管理的使用是 IT 项目成功的决定性要素。我们担当的咨询与部署的每一个项目，都遵照我们的 IT 框架，这将提供一个严格的项目规则来保证项目能够达到我们预期的目的。我们的规则需要我们对项目进行一个准确细致的评估，这将反映我们在每个项目中的既定目标、工作里程碑和交付结果。而且我们的 IT 咨询框架加强了细节挖掘的流程使用，在此流程中我们可以查看到客户目前的业务 workflow、技术框架、应用程序的使用以及所需数据。目的在于证明我们对尝试设计解决方案的目前情况的了解程度。我们的经验，以及此方法论，让我们可以向客户提供如下保证。

如果您同意使用我们的项目方法论，在对项目结果不满意的情况下，你无须支付任何费用。

我们很自豪地宣布，在我们提供 IT 咨询服务的 9 年中，没有任何一家客户提出过要求行使此特权。而且，也没有任何一家客户拒绝作为我们的项目工作参考样本。我们能创造这样的纪录，是因为我们注重工作方法，注重客户服务，并且我们很自豪我们承诺的事情都能做到。我们很感谢有

这样的机会可以像卡普斯泰特公司陈述我们的方案。

卓越系统建议以如下的方式来完成卡普斯泰特的迁址项目。

■ 项目评估阶段

卓越系统将和卡普斯泰特项目主办者共同合作，来组建一个卡普斯泰特一卓越系统迁址计划项目组，共同负责确定项目的目标、优先考虑的问题和项目可交付的结果。将各指派一名卓越系统的项目经理和卡普斯泰特化学品公司的主要项目负责人。随后卓越系统将和指定的 IT 人员和部门人员，以及卡普斯泰特化学品公司的其他员工会面，其目的在于：

- 详细阐述该迁址计划的需求、时间结构和需优先考虑的问题。
- 逐步确认众人公认的成功要素。
- 确定卡普斯泰特和卓越系统的分别的角色任务。
- 评估搬迁后，后继服务的需求。
- 评估对硬件支持的需求，例如备用系统和备件。
- 将对目前所有将被迁址的地点进行实地勘察。
- 研究新的办公大楼的所有设计蓝图和示意图。
- 设计项目状态汇报表的格式。

评估阶段的期望结果是一份准确的关于目标、成功要素期望值和确保项目成功的技能需求的文档。这个阶段能提供以下项目成果：

- 一个初步的项目目标陈述。
- 一份项目成功要素的归纳。
- 一份角色任务分工的文档。
- 一个项目状况汇报的流程。
- 一份来自卡普斯泰特和卓越系统的人员分配名单。

这些文档将交由卡普斯泰特项目主导者过目。如果得到许可，这些文档将构成卡普斯泰特和卓越系统在该项目上的合作协议的基础部分。

■ 当前状况调查阶段

为了确保能完全地掌握本次搬迁所设计的所有设备、系统软件和应用软件，卓越系统将进行一次状况调查，具体包括如下事务：

- 浏览所有的资产管理数据库，来增加我们对需要搬迁的资产设备的了解程度。
- 浏览现有的系统文档，例如网络架构图表、域的结构、网络地址分配和电缆连接图。
- 浏览所有网络基线或流量统计，例如由网络稽查或者网络管理工作站所生成的流量。
- 浏览所有的业务步骤工作流的文件，例如流程图或者操作流程手册。
- 检查现有的数据中心。
- 浏览所有的数据仓库或者数据模型文档。
- 检查备份和意外事故预案。
- 设计一份用户调查表，来收集卡普斯泰特用户所使用的技术种类的数据，以及对迁址后的期望。
- 安排与 IT 员工和各部门用户的简单工作会议，来发掘他们在此次搬迁的特殊需要和需求。（特别重要的是和研发部门以及产品部的工作会议，要确保所有的特殊需求都被记录并制成文档。）

本调查阶段的目的在于准备一份准确的实事求是的企业模型，并帮助项目小组设计详细的搬迁项目计划、费用预算和时间进度。通过完整地理解研发部分和产品部门所有使用的技术、应用程序和业务需求，以及其他受到此次搬迁影响的功能区域，我们可以确保卡普斯泰特的每个部门都能够得到特殊的关注和照应来保证系统的不中断。

调查阶段可获得的项目成果如下：

- 一份技术结构文档，描述我们所调查到的当前技术基础设施。这将

包括所有的图表、网络结构图，以及其他有助于发现和证明当前系统情况的资料。

- 一份工作流图表，可以证明当前主要系统和程序之间的交互作用。
- 一份核对过的资产库存，或者如果资产核对不能实现的话，我们将提交一份资产统计计划。
- 一份数据存储地图，来确保所有要求处理流程不间断的数据在搬迁后可以正常使用。
- 这些详细的实际数据和文档将组成随后执行的项目计划的基础部分。

■ 项目设计阶段

基于在评估和调查阶段所获得的数据，卡普斯泰特一卓越系统迁址项目小组将合作制定一个详细的项目计划。该计划将确认与此项目相关的详细任务、这些任务所分配到的资源、每个事件的发生次序以及项目成果的时间表，同样也包括可能发生的风险和需要更多考虑的待定未决的问题。该计划将向卡普斯泰特项目主导人提交，以达到前文所述的迁址项目目标，确定本项目小组预估所需的时间和费用。

项目设计阶段的项目成果如下：

- 一整套就项目目标、成功要素、优先级和阶段项目成果的达成统一的包含最终合作协议的工作文件。
- 一份详细的项目计划，包含任务、任务次序、资源分配、预估各项任务所花费时间和一份甘特图表。
- 一份项目时间表，包括每项任务的预计开始和结束时间。
- 一份确保项目成功所需的所有硬件、软件产品、工具或其他材料。
- 一份项目预估，包括所有的服务、材料和花费的预估。
- 一份风险管理计划，包括备份计划和意外预案，来确保所有系统的数据都已被备份并且所有的基础设备都有备件和备用系统。

- 一份应对项目变化和对项目不利影响的应变机制。
- 一份针对研发部门迁址的特殊计划。
- 一份针对产品部门迁址的特殊计划。
- 一份在搬迁后为卡普斯泰特所有员工提供帮助的支持计划。
- 一份包含所有参与实体的沟通计划。

■ 项目实施阶段

在项目实施阶段中，卓越系统将和卡普斯泰特合作来执行前阶段中制定的项目计划。我们将管理和控制所有人力、物力资源，确保之前制定的预算和时间进度能与期望相符，并应对所有的突发的待定问题和项目范围变化。我们将提供质量保证流程来确保所有的项目结果能符合我们的预期和标准。

实施阶段项目成果包括：

- 基于之前发布的汇报流程的项目状态报告。
- 应变控制报告。
- 阶段性的预算和时间表更新。
- 未决待定问题的汇报。

■ 项目回顾和维护阶段

在全部的搬迁工作完成之后，我们将和卡普斯泰特的项目主导人一起执行结构化的回顾流程，来保证所有的待定问题都已经解决，即预期结果都已经达到，并且卡普斯泰特已经完全准备好在新的设备环境下重新开始系统运作。作为我们接受所有委托后工作标准流程中的一部分，我们将邀请卡普斯泰特的项目主导人填写一张项目检查和接受表，以书面的形式接受项目的完成结果，并记录关于我们的表现的所有意见和评价。

维护工作包括我们承诺的所有在搬迁后的支持工作，以及承诺保证的

工作和其他卡普斯泰特要求我们完成的工作。

咨询费

卓越系统预估如先前提到的本次工作中的评估和调查阶段的咨询费用将为 22 500 美元。这项预估是基于每小时 150 美元的系统咨询顾问和项目管理人员费用计算的。咨询费根据实际情况的发生来统计并每月结算。

本预估价格仅用于预算，不能被视为一个固定的竞标价或总价限定的价格。我们将按照前文所属的咨询单价和在卡普斯泰特化学品公司实际的工作情况计算费用。该预估价格是根据目前的项目规模和已知的情况制定的。项目规模的变化和未知事件的发生都可能正面或反面地影响到项目的情况。如果有任何可能影响项目成果和项目规模或各类事件的突发，卓越系统都会在 72 小时内通知卡普斯泰特的项目负责人。

请注意本章所说的价格预估仅指评估和调查阶段发生的费用。这些费用将在这两个阶段的项目成果中体现。文中所提到的项目设计、项目实施以及回顾这些阶段的费用没有包括在本价格预估中，这部分将会被单独提出、统计和提交。

设想

以下是在完成本份计划书中所设想到的和工作计划相关的列表。

客户参与 卡普斯泰特公司将指派一位项目主导人来监督项目的进展。这位被指派的项目主导人将拥有在项目各个方面做出决策的绝对权威。

项目的成功取决于卡普斯泰特员工们的参与。卡普斯泰特需要为我们

提供渠道来指定人员完成任务，浏览阅读文件，并适时地通过项目成果，以免影响项目的时间进程。

卡普斯泰特化学品公司应该检验项目的阶段性成果和最终成果，并对交付的项目成果在 48 小时之内给出接受或者否定的回复。

■ 其他协议

客户满意度担保 本文件所提及的客户满意度担保是指一些特殊的内容和规则。如果该计划书被接受，并且以合同方式接受我们服务，该内容在文档中以“客户满意度担保”为标题，作为本文件的一个附件提交。卓越系统将全力以赴完成本计划书中的项目。卓越系统对服务过程中发生的特殊或间接的损害不负有责任。

有效范围 除非有卓越系统提供正式的延期声明，本计划书有效期从贵方收到之日起计算，并仅针对当时谈判内容，为期 90 天。

质量管理 卓越系统所实施所有项目都要接受质量检查，以确保所有项目都按照最高标准的要求执行。在项目进程中，卓越系统的质量管理人员向卡普斯泰特的特定工作人员负责。

结案评审 卡普斯泰特化学品公司在该阶段的成功是我们的最大动力。因此作为整个流程的一部分，卓越系统将在整个搬迁活动结束后的 90 天之内主导一次结案评审。客户接受本计划书表示客户同意参加项目评审会议。

所有权信息 在卡普斯泰特化学品公司项目过程中，卓越系统提交卡普斯泰特的所有资料、创意、观念、知识和技术，所有权都归卓越系统所有。在卓越系统交付该项服务的所有发票都被完全支付之前，卓越系统保留所有项目成功的所有权，而此之后所有的项目成果所有权将转交至卡普斯泰特化学品公司。

（读者留意：担保证明、财务数据和其他卡普斯泰特在方案要求书中所要求的信息，没有列出此方案书样本。）

附录 C

沟通计划书样本：卓越系统 为卡普斯泰特迁址项目 所制定的沟通计划书

卡普斯泰特迁址项目沟通计划书

卓越系统交付

卓越系统在咨询行业的多年实施经验证明，在所有的 IT 项目成功案例当中，沟通是所有因素中最重要的。我们在此沟通计划中提议与卡普斯泰特共同合作，建立一个沟通计划，既为迁址项目建立良好期望氛围，又能定期并有计划地提供高级管理层希望知道的项目基础状况。

一个结构化的沟通计划会带来如下的好处。

愿景管理 当用户了解到一个 IT 项目开始进行，他们会对可能产生的

效果建立愿景。他们可能会怀疑这个计划是否能够满足他们的需求。他们可能会在一些与目标区域不直接相关的地方寻求服务升级。有些员工甚至可能对自己职位是否牢靠产生怀疑，而转而开始寻找其他工作。当这些愿景不能被很好的管理，IT 团队就算发现再出色的项目成果，也无法获得相应的客户满意度。通过参与被涉及的那些部门的管理人员和员工的会议来设定和管理愿景，是建立良好期望氛围，及最终达成被涉及员工的满意度的重要一步。

教育培训 改变员工的行为习惯是一项艰难而富于挑战的任务。团队的成员们投入了大量的时间和精力来学习如何最有效地利用当前系统的好处，却总是建立起非正规的或形同虚设的流程和组织，整日面对系统资源不足。被改变了工作技术和工作流程的员工，应该理解实行改变的战略意义，同时需要接受培训来跟上这些新系统，来创造自己的最大价值。只是简单地实施了新的技术，不管这项技术是设计得多么巧妙或适合，都不会产生更好的业务结果。更进一步说，员工培训计划的建立和推广，传达的是一种包容和承诺的正面信息。

业务单元共识 有效地采用信息技术的一个特征是以买入方式来获得那些被变化所影响的业务单元。我们认为在设计工作流的时候，业务单元的内容、方法、流程和支持系统，以及新技术的使用，能够带来更好的设计以及更高的客户满意度。在使用新的技术之前，得先确认是否与每个业务单元的目标相符。改变技术之前遭遇怀疑和否定，必须要妥善处理。

我们的 IT 项目沟通计划包含以下行为。

- 确认对象群体；
- 确认传递信息的内容和媒介；
- 策划和执行沟通战略。

确认对象群体

在同一组织中的不同人群，关注的问题往往不同，对沟通的需求也不一样。

企业决策层通常希望获得简单而宏观的项目状况进展，以及需要他们这个层级确认或决断的未决问题的进展状况。执行层的经理们更注重技术的使用和战略目标的结合和技术本身的有效性以及业务上的理由。

业务单元经理必须了解新技术是如何影响他们的部门的，该技术与其他业务部门的相互作用，以及自身部门的产出，不管产出的是财务分析或是产成品。他们希望得到确认是否相应地安排了培训计划和其他技术支持的事宜，并确认他们进展中的工作不会因为项目的实施而中断。

员工们需要了解如何使用新技术来完成工作。他们希望所担忧的事情和技术支持的需求能够得到解决，新技术能够很方便的使用，而不会给他们的工作表现和职位的安全带来影响。

信息技术部的员工对他们在新技术部署中的职责和任务感兴趣。他们希望从技术层面来了解新系统，并希望确保他们在新技术的技术支持和维护中继续发挥作用。他们必须相信他们的职位是否牢靠并不建立在技术的变革上。

一个有效的沟通计划必须兼顾到整个团体中的每个人，并传达针对不同需求的不同信息。

确认传递信息的内容和媒介

卓越系统将与卡普斯泰特合作共同制定出一份沟通计划，该计划将在全公司中发布已确定的消息的频率、媒介和内容。我们推荐采用的沟通行为将在如下的篇幅中介绍。

决策层简单会议 迁址项目经理和卡普斯泰特的决策层将定期召开会议，向决策层汇报项目的进展状况、未决的问题、需要决策层决断的疑问和争端，以及其他影响项目进度、费用预算、质量和风险管理的事项。

员工大会演讲 由高级决策层向聚集起来的员工发表演讲，向员工解释将公司搬迁至新大楼的战略因素，以及由此带来的生产力、合作性和团队精神上的好处，这样的演讲能够减少员工的抵触心理，并给员工带来动力。关于本次搬迁某些特殊方面的问题，例如关于 IT、安全性或者新大厦的舒适度等问题，可以在这样的会议里详细讲述，可以让员工直接向企业主管和项目组提出他们的疑问和建议。

时事通讯 一份定期发布的时事通讯就像一辆行遍公司内部的信息直通车，发送到每一位卡普斯泰特员工的手上。它的形式是轻松愉快且信息量丰富。这份即时通讯将包含新办公大厦的照片和图片，大家都感兴趣的话题，例如停车场、入口、自助餐厅和公司内部商店等服务，以及搬迁的时间表。这有助于激发员工对新大厦所带来的好处的兴奋感和期待感。时事通讯内还可包括一封由企业管理层向广大员工发布的公开信这样形式的插页，来向员工解释搬迁的目的和带来的好处。员工的反馈和建议也将被收录在内，有助于促进内部沟通协作。

午餐学习会 午餐学习会就像是在自助餐厅或者其他员工聚集处建立起内部预演的氛围，各个项目的代表向员工传达信息，提供可贵的机会让

卡普斯泰特的员工积极沟通。员工们可以叫上同伴和项目组的成员直接进行沟通，来了解 IT 项目的执行程度、安全性、电话系统、食物供给和其他感兴趣的方面的计划。在此行动中，企业培训部门的参与是至关重要的，因为这是一个让员工们确信他们希望接受培训的需求将被满足的最好机会。卓越系统将与卡普斯泰特合作准备一份关于 IT 方面搬迁计划的具有说服力的演讲稿。

海报和宣传册 统一并反复地传达项目的目标和带来的好处，将有效地帮助员工克服相互之间的不信任感，并给员工带来动力。在现有工作地点的重要区域贴上海报，向员工解释新大楼的特性和优势，以及搬迁准备工作的筹备和执行流程，将为搬迁创造出适宜的氛围和心理准备。还可以准备和分发一些宣传册，这将更详细地向员工介绍情况，包括每个部门详细搬迁时间，提交疑问的方法和正在解决中的问题。

焦点小组 让用户和管理者来参与搬迁项目的设计，可以帮助他们确认各类需求将会得到满足的极佳途径。卓越系统建议成立一支有组织的焦点小组，小组成员来自各个不同的部门和办公地方。我们建议每月组织一次焦点小组会议，每次都在不同的地点举行，然后把他们的意见和反馈收录到搬迁计划中去。通常在这种情况下，用户“领袖”会成为向他所代表的团队传达信息的渠道。

客户调查 一系列进行中的用户调查可以衡量出那些策划团队层级忽视掉，而在员工中引起的焦虑和疑问，这将创造出一种人人参与的、乐观的氛围。

电子建议箱 一个电子邮件信箱或者语音留言信箱形式的建议箱，可以让员工留言提出他们的疑问和建议，这是一种强大的沟通工具。提出的问题可以被收录在时事通讯中，用来证明项目策划小组在搬迁进程中是认真听取并记录用户的建议的。

内部网页 一个用来发布项目状况、时间进度和项目带来的益处的内部网页，可以成为一种方便而有趣的沟通方式。员工和管理人员都可以在

方便的时候查看这些数据，也可以通过网页上显著位置列出的邮件地址马上给予回复。

网上的文档介绍了新办公地点所使用的技术，新的或修改过的系统，或者重新调整过的流程，这为用户提供了一个掌握自己学习速度的自学机会。

其他的沟通方法，包括管理层备忘录，或者部门级的项目状态简单会议。

沟通计划的制定和执行

沟通工作应该像一个项目一样做好策划，有其特殊的目的、目标、成果、角色和职责，以及时间表。我们建议成立一个沟通小组，成员包括迁址项目小组中的员工，企业培训部门和沟通部门的代表，共同负责设计一个包含上述内容的计划书。该计划书将分立于整个迁址工作，单独列出时间进度表和预算，并且该项目的所有行动将被列入整个迁址计划之中。

卓越系统在 IT 项目沟通计划方面有着丰富的实际经验，将很乐意参与此项工作。

我们建议制作一份声明，作为任何有效沟通项目整体中的一部分。我们通常把这样的声明作为“项目识别形象”。这个营销形象应该是引人注目的、有说服力的、并易于理解和传达的。我们建议召开一个包含各个团队的员工代表的项目形象会议，从而制作出大家公允的“项目识别形象”，这将成为整个沟通工作的核心。

卓越系统承诺将帮助卡普斯泰特设计和达成一个有效的沟通计划，为卡普斯泰特的迁址计划，创造良好乐观的氛围。我们对能有幸参加如此重要的项目再次表示感谢。

附录 D

项目计划样本

卡普斯泰特迁址项目计划

卡普斯泰特迁址项目计划				
卡普斯泰特迁址项目 卓越系统项目计划 主统计表				
编号	任务	负责人	开始时间	结束时间
1	库存/审计	卓越系统项目经理	9月1日	11月18日
2	数据网络结构/基层结构详细目录	卓越系统网络工程师	11月1日	11月28日
7	WAN 连接详细目录	卓越系统网络工程师	12月7日	12月7日
10	设备资源	卡普斯泰特现有资料为前提	1月6日	1月6日
14	分布式系统/处理器清单	卡普斯泰特分布式计算系统	12月15日	12月15日

续表

编号	任务	负责人	开始时间	结束时间
19	台式电脑清单	卓越系统技术员	12月27日	1月18日
35	应用软件和服务的清单	卓越系统应用程序 SME	2月1日	3月31日
40	语音系统清单	卡普斯泰特通信人员	2月13日	2月13日
42	安全情况清单	卡普斯泰特安全人员	9月1日	1月5日
44	电话会议清单	卡普斯泰特语音人员	1月5日	1月5日
46	合同	卡普斯泰特项目经理	3月1日	12月21日
49	人力资源情况	卡普斯泰特人力资源部	3月29日	5月30日
55	新办公地点需求确认 与规划	卡普斯泰特项目经理	4月15日	11月/22日
56	数据网络结构/基层结 构需求及规划	卡普斯泰特网络人员	12月26日	1月6日
63	WAN 需求确认与规划	卡普斯泰特网络人员	12月22日	12月22日
79	设备资源需求与规划	卡普斯泰特现有资料为前提	1月6日	1月15日
97	分布式系统/处理器	卡普斯泰特分布式计算系统	12月22日	12月22日
101	台式电脑需求与规划	卡普斯泰特 IS	1月13日	11月22日
106	应用软件和服务的需 求及规划	卡普斯泰特 IS	4月3日	6月30日
110	语音系统需求与规划	卡普斯泰特通信人员	1月16日	7月14日
121	安全需求	卡普斯泰特安全人员	1月27日	2月1日
124	电话会议需求	卡普斯泰特语音人员	4月15日	1月27日
134	合同管理需求	卡普斯泰特项目经理	8月16日	11月19日
135	人力资源需求	卡普斯泰特人力资源部	11月17日	1月6日
138	具体执行的策划	卓越系统项目经理	11月9日	8月16日
139	数据网络/基础架构的 执行策划	卓越系统项目经理	3月1日	10月2日

续表

编号	任务	负责人	开始时间	结束时间
145	WAN 的执行策划	卓越系统项目经理	1 月/6 日	12 月 15 日
170	设备资源的执行策划	卓越系统项目经理	1 月 31 日	9 月 1 日
188	分布式系统/处理器的执行策划	卓越系统项目经理	11 月 9 日	8 月 16 日
295	台式电脑系统的执行策划	卓越系统项目经理	3 月 15 日	3 月 15 日
297	应用软件和服务的执行策划	卓越系统项目经理	3 月 31 日	6 月 30 日
302	语音系统的执行策划	卓越系统项目经理	11 月 10 日	12 月 22 日
316	安全保证的执行策划	卓越系统项目经理	2 月 1 日	12 月 1 日
324	电话会议的执行策划	卓越系统项目经理	12 月 15 日	1 月 1 日
336	合同的执行策划	卓越系统项目经理	3 月 15 日	3 月 15 日
337	人力资源的执行策划	卓越系统项目经理	3 月 15 日	3 月 15 日
339	详细的搬迁计划（逐项逐条）	卓越系统项目经理	1 月 3 日	8 月 15 日
340	数据网络/基础架构的详细搬迁计划	卓越系统项目经理	8 月 15 日	8 月 15 日
341	WAN 详细搬迁计划	卓越系统项目经理	8 月 15 日	8 月 15 日
342	设备资源的详细搬迁计划	卓越系统项目经理	8 月 15 日	8 月 15 日
343	分布式系统/处理器的详细搬迁计划	卓越系统项目经理	8 月 15 日	8 月 15 日
344	台式电脑系统的详细搬迁计划	卓越系统项目经理	8 月 15 日	8 月 15 日
345	应用软件和服务的详细搬迁计划	卓越系统项目经理	8 月 15 日	8 月 15 日
346	语音系统的详细搬迁计划	卓越系统项目经理	1 月 3 日	1 月 3 日
348	安全保证的详细搬迁计划	卓越系统项目经理	8 月 15 日	8 月 15 日
349	电话会议的详细搬迁计划	卓越系统项目经理	8 月 15 日	8 月 15 日
350	合同的执行策划	卓越系统项目经理	8 月 15 日	8 月 15 日
351	人力资源的详细搬迁计划	卓越系统项目经理	8 月 15 日	8 月 15 日

参 考 文 献

咨询业

Biech, E. (1999). *The business of consulting*. San Francisco, CA: Jossey-Bass/ Pfeiffer.

Maister, D. (1993). *Managing the professional service firm*. New York: Free Press.

咨询技巧

Arnoudse, D.M. (1993). *Consulting skills for information professionals*. New York: Dow-Jones Irwin.

Arredondo, L. (1994). *The McGraw-Hill 36-hour course: Business presentations*. New York: McGraw-Hill.

Block, P. (1999). *Flawless consulting* (2nd ed.). San Francisco, CA: Jossey-Bass/Pfeiffer.

Hanan, M.(1990). *Consultative selling*. New York: American Management

Association.

Maister, D. (1997). *True professionalism*. New York: Free Press.

Rees, F. (1998). *The facilitator excellence handbook*. San Francisco, CA: Jossey-Bass /Pfeiffer.

Salacuse, J. (1994). *The art of advice*. New York: Times Books.

Schaeffer, R.H. (1997). *High-impact consulting*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.

Schwartz, R. (1994). *The skilled facilitator*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.

IT 设计

Bouldin, B.M. (1989). *Agents of change: Managing the introduction of automated tools*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.

Brooks, F. (1982). *The mythical man-month*. Reading, MA: Addison-Wesley.

Demarco, T., & Lister, T. (1987). *Peopeware: Productive projects and teams*. New York: Dorset House.

Demarco, T. (1979). *Structured analysis and systems specifications*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.

Demarco, T. (1982). *Controlling software projects*. New York: Yourdon Press.

Gane, C., & Sarson, T. (1977) *Structured systems analysis: Tools and techniques*. St. Louis, MO: Improved System Technologies.

Gunton, T. (1989). *Infrastructure: Building a framework for corporate information handling*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.

Horton, F.W. (1985). *Information resources management*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.

- Jenkins, G. (1997). *Information systems policies and procedures manual*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
- Jones, C. (1986). *Programming productivity*. New York: McGraw-Hill.
- Maguire, S. (1994). *Debugging the development process*. Redmond, WA: Microsoft Press.
- Martin, J. (1982). *Strategic data planning methodologies*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
- Martin, J. (1991). *Rapid application design*. Indianapolis, IN: Macmillan.
- McConnell, V.C., & Koch, C.W.(1991). *Computerizing the corporation*. New York: Van Nostrand Reinhold.
- McConnell, S. (1996). *Rapid development*. Redmond, WA: Microsoft Press.
- Osborn, A.F. (1993). *Applied imagination*. Buffalo, NY: Creative Education Foundation.
- Page-Jones, M. (1988). *The practical guide to structured systems design*. New York: Yourdon Press.
- Spewak, S.H. (1993). *Enterprise architecture planning*. Wellesley, MA: QED Publishing.
- Tom, P. (1987). *Managing information as a corporate resource*, New York: Scott Foresman.
- Walford, R.B.(1990). *Network system architecture*. Reading, MA: Addison-Wesley.
- Weinberg, G.M. (1971). *The psychology of computer programming*. New York: Van Nostrand Reinhold.
- Weinberg, G.M. (1982). *Becoming a technical leader*. New York: Dorset House.
- Yourdan, E. (1975). *Techniques of program structure and design*.

Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.

项目管理

Cleland, D.I. (1997). *Project management: Strategic design and implementation*. New York: McGraw-Hill.

Fame, J.D. (1994). *The new project management*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.

Fame, J.D. (1987). *Managing projects in organizations*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.

Hallows, J. (1998). *Information systems project management: How to deliver function and value in IT projects*. New York: AMACOM.

普通的商务和管理

Drucker, P. (1993). *Management: Tasks, responsibilities, practices*. New York: Harper Business.

Drucker, P. (1980). *Managing in turbulent times*. New York: HarperCollins.

Fisher, R., & Ury, W. (1981). *Getting to yes*. New York: Penguin Books.

Grove, A. (1983). *High-output management*. New York: Random House.

Hammer, M., & Champy, J. (1993). *Reengineering the corporation*. New York: Harper Business.

Humphrey, W.S. (1997). *Managing technical people*. Reading, MA: Addison-Wesley.

Lowe, J. (1998). *Jack Welch speaks: Wisdom from the world's greatest business leader*. New York: John Wiley.

Seitz, N. (1983). *Finance for non-financial managers*. Reston, VA: Reston Publishing.