

亚布力专栏 | 管理咨询的合伙人制

2015-04-29 谢祖墀 高风咨询公司

成功的管理咨询公司都有一个共通点，那就是它们的合伙人制。最近在中国的企业界里，合伙人制这个概念很流行，一些企业已经采用了所谓合伙人制，而不少其他的企业正在考虑要不要这样做。

在西方的商业界里，合伙人制已经由来已久，特别是在专业行业里，诸如律师事务所，会计师事务所等。管理咨询亦不例外。经历一百多年的发展之后，我们发现持续成功而且在全球都能占到前列地位的咨询公司都是奉行合伙人制的。在中国，不少咨询公司亦号称他们奉行合伙人制，但照我的理解，不少本地的所谓合伙人制与国际上认同的合伙人制有很大的差别。

我个人的观点是，优秀、成功的咨询公司都是合伙人制的。反过来说，亦可成立，即不实行合伙人制的咨询公司是不会很优秀和很成功的。我指的是“建筑师”型、以思想为主导的咨询公司。

合伙人有双重身份。他（她）是公司的拥有者；同时亦是公司的雇员。说是拥有者，因为他们都是公司的股东，拥有公司的一部分；说是雇员，因为他们同时亦是受薪的，他们的薪酬按照公司的一套制度来决定和调整。

在咨询公司里，怎样才能成为合伙人？一般的人进入咨询公司会从低做起。比如有 MBA 学位的，一般会成为“咨询顾问”（Associate）。经过两至三年的磨练，表现及格的话会被晋升为“项目经理”（Senior Associate），再过两至三年，表现及格的会被升为“总监”（Principal），再过两至三年，如经过遴选和批准可被选为“合伙人”（Partner）。在美国，合伙人（Partner）或者合伙人制（Partnership）在法律上有明文规定，合伙人制是无限责任的。为了规避相关的风险，西方的咨询公司都会注册为有限责任公司，但在内部的形式上却遵行合伙人制的制度和办法。故此，咨询公司的合伙人的头衔往往是“副总裁”（Vice President），而不称为“合伙人”（Partner）。对外是如此，对内则各自自称合伙人和遵行合伙人制度的行为和专

业准则。

在国际领先的咨询公司里，从一个刚从MBA 毕业入职的咨询顾问到成为一个合伙人通常需要六至十年的时间。时间是需要，因为咨询是一门专业，并不是生意，咨询顾问需要时间来磨练，行师徒制，不能操之过急。在90 年代刚进入中国市场时，某一家国际上非常著名的管理咨询公司非常渴望在中国在短期内就能建立一支本土的合伙人队伍，将一些入职只有五年，甚至四年的咨询顾问提升成为合伙人，之后一部分亦在短时间之内，被晋升为高级合伙人。可是在合伙人的选拔上，尤其中国当时还是一个崭新的咨询市场，人才还未完备，这样做反而会适得其反，该公司在中国的不少项目都做得不怎样，甚至不成功，而不少这些所谓合伙人或高级合伙人亦先后离开了该咨询公司，甚至是咨询行业。

在国际顶级的咨询公司，遴选合伙人是一件大事。一般的做法是由当地的办事处推荐合伙人的人选，一般都是当地表现比较出色的总监。这些人选的材料交给一个全球合伙人遴选委员会。此委员会由全球各地的某个数目的合伙人组成，有一个委员会主席，由全球CEO 任命，但不会是CEO 本人。委员会有一套严谨和全面的标准来评估各候选人。

每年在决定了各候选人的名单后，委员会给各位候选人委派一位委员会代表，作为该候选人资格评估的评估者。该代表与候选人不会属于同一个办事处，以避免徇私的嫌疑。而对每位候选人资格的评估往往是多方面的，除了在公司内进行360 度调查之外，亦会与客户和公司外部其他合作者进行访谈，务求做到全面。

根据对于候选人的评估，委员会进行全面的讨论，在某些个案上，甚至会争议。最后委员会建议一张合适成为合伙人的名单。名单上的数目往往只是接受遴选名单的一部分，很少出现所有被当地办事处推荐的人选都能成为最后人选的情况。委员会会将这张合伙人人选的名单提交给公司的董事会，由董事会来确定和最后通过。

合伙人的遴选和成为合伙人之后每年的绩效评估是严格和考虑到多方面的。

(1) 人才发展（**People Development**）：对团队的建设，有否建立合格的团队来执行咨询工作和在咨询事业的传承。

(2) 客户和市场拓展 (**Client and Market Development**)：当然，一个合伙人最基本的责任就是要开发客户，维护客户关系和开拓市场。

(3) 工作的质量 (**Quality of Work**)：对咨询公司而言，给与客户工作的质量是最重要的。假如质量没有保证的话，客户不会聘请咨询公司为它们服务，而就算用了一次，亦难保证以后可以持续下去。合伙人在带领团队时必须确保工作质量能达到要求。

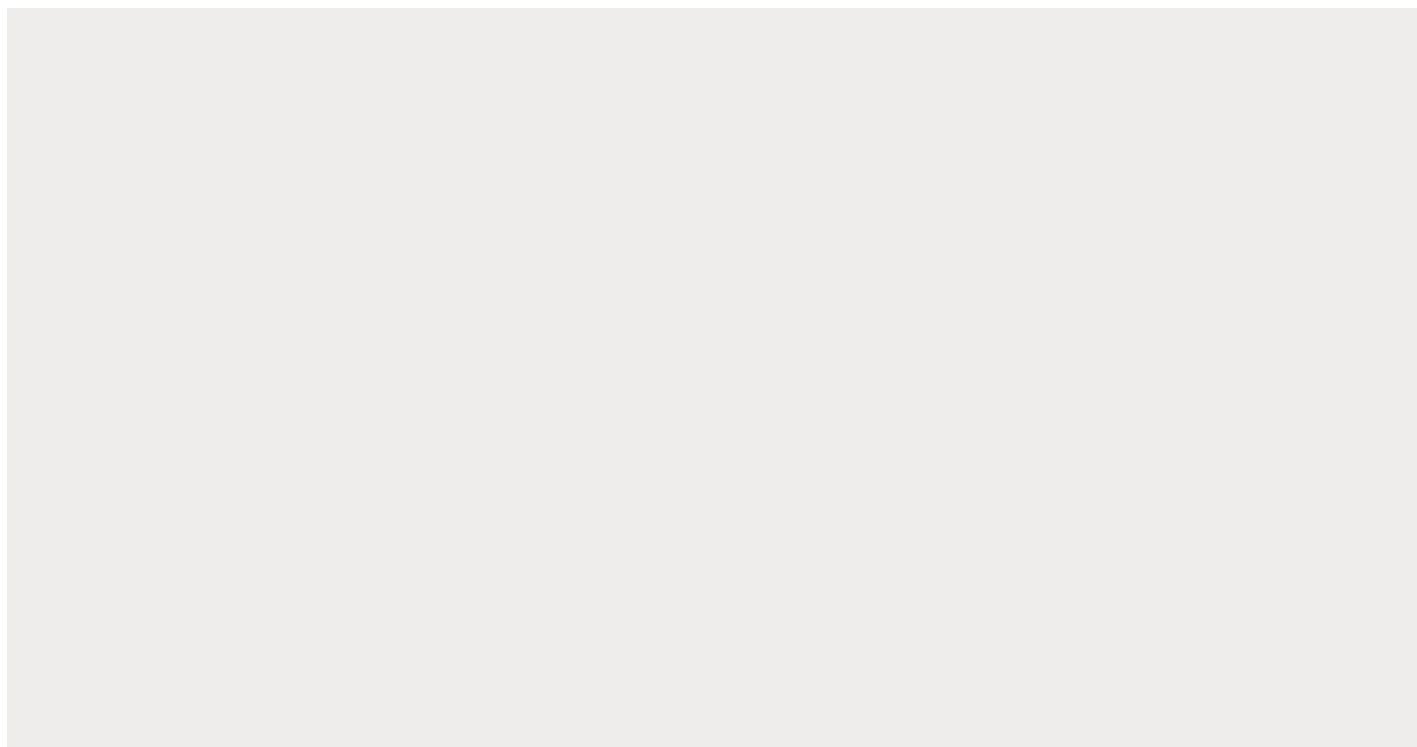
(4) 合伙人精神 (**Partnership**)：维系一群合伙人的最重要的不一定是物质的激励，优秀的合伙人群最为重视的是他们的合伙人精神。这就是所有合伙人们共同信赖和遵守的价值观。所有优秀的咨询公司都有一套清晰的价值观，一般由它的启蒙者所建立和宣扬，在合伙人群甚至于整家公司内深深的植根着。

(5) 财务表现，亦即所谓“打单”的数目。按照合伙人在制度里的级别，公司对他们的财务表现是有不同的起码要求的。合伙人务求在每年的总结时能做到基本的财务要求或以上。

优秀的咨询公司在合伙人的绩效评估上是严格的，每年由全球合伙人组成的评估委员会来互相评估，而评估者往往是来自于其他地区或者业务单位的其他合伙人，务求客观和公平。一般的咨询公司的合伙人制都是遵循“不升就走” (Up or Out) 的原则。假如某一位合伙人经过数年达不到上述的绩效要求的话，就往往会被劝离开公司。在某种程度上，这是相当残酷的，但在这些专业公司来看，这种机制亦是保证他们能够维持高度的专业水平和实现基业长青。

在一合伙人离开合伙人群或退休时，他必须将公司的股份卖回公司，而卖回的价格将是其账面 (book value) 交易，这一做法由麦肯锡公司的启蒙者马文·鲍尔 (Marvin Bower) 先生带头做起，成为行业的标杆，亦是鲍尔先生受人敬仰最重要的原因之一。

近年来，在中国许多人、许多企业都在讲合伙人制，一些并已经执行。许多本地的咨询公司亦号称自己是合伙人制，并经常以所谓的合伙人的数目来彪炳自己的规模或实力。可是真正的合伙人制度并不是如一般人所看的那么简单，成功的合伙人制度是专业公司持续成功的基石。而其中最关键的维系着合伙人们的价值观，是软性和看不见、摸不着的。没有它，咨询公司很难做到持续的成功和受人尊敬。假的合伙人制度，就像海市蜃楼一样，只能支撑一时，不能经得起时间的考验。



高风咨询公司

北京办事处

电话: +86 10 5650 0676

传真: +86 10 5650 0670

邮箱: info@gaofengadv.com

香港办事处

电话: +852 2588 3554

传真: +852 2588 3499

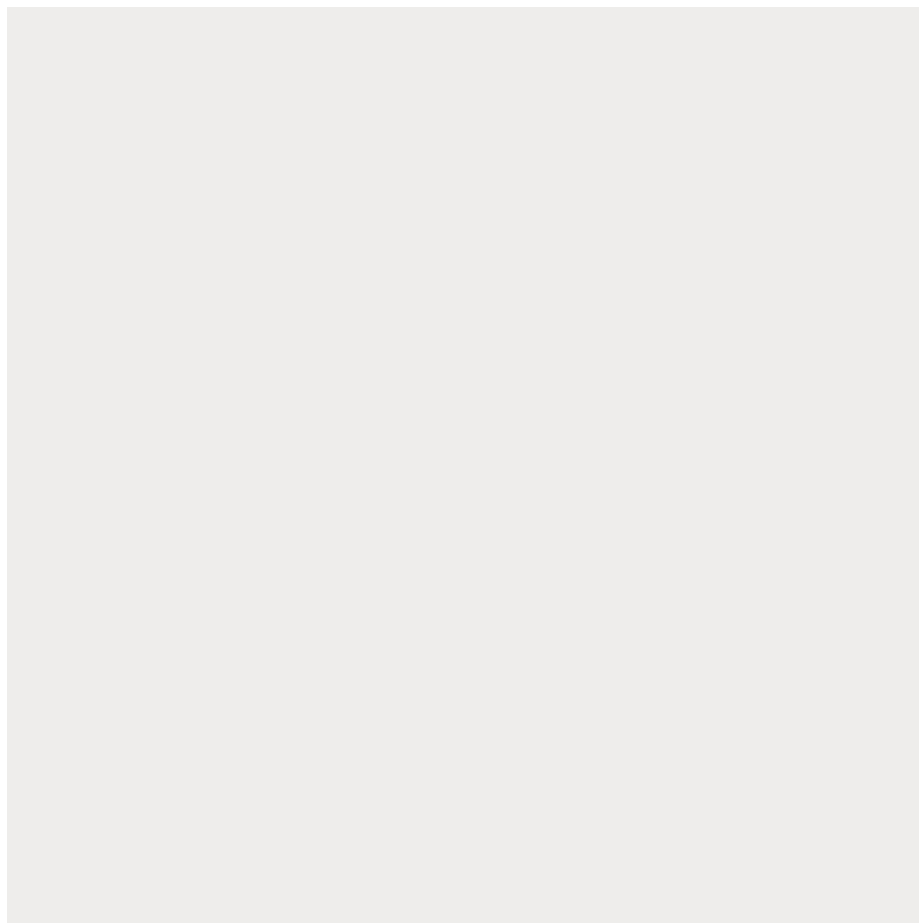
邮箱: info@gaofengadv.com

上海办事处

电话: +86 21 5117 5853

传真: +86 21 5116 6899

邮箱: info@gaofengadv.com



更多资讯欢迎访问以下平台:

高风微信公众平台号: Gaofengadv

高风官方微博: 高风咨询公司

高风官网: www.gaofengadv.com



微信扫一扫
关注该公众号