



Edward Tse's Blog (<http://www.edwardtseblog.com/>)

## 亚布力专栏 | 管理咨询的关键：问题的界定

(<http://www.edwardtseblog.com/2015/11/05/%e4%ba%9a%e5%b8%83%e5%8a%9b%e4%b8%93%e6%a0%81%e4%b8%a7%ae%a1%70%86%e5%92%a8%e8%af%a2%e7%9a%84%e5%85%b3%e9%94%ef%bc%9a%e9%97%ae%e9%a2%98%e7%9a%84%e7%95%8c%e5%ae%9a/>)

(<http://www.edwardtseblog.com/2015/11/05/%e4%ba%9a%e5%b8%83%e5%8a%9b%e4%b8%93%e6%a0%81%e4%b8%a7%ae%a1%70%86%e5%92%a8%e8%af%a2%e7%9a%84%e5%85%b3%e9%94%ef%bc%9a%e9%97%ae%e9%a2%98%e7%9a%84%e7%95%8c%e5%ae%9a/>)

来源：亚布力观点 October 17, 2015



管理咨询顾问的工作是为客户解决难题。当然，客户的问题可以有许多种类，有较容易的，有较困难的。一些客户的问题着眼于当前，咨询顾问要在现有的基础上为客户优化。一些客户的问题却是面向未来的，咨询顾问需要在快速变化、模棱两可的环境里寻找正确的方向和战略。因客户问题的不同，咨询顾问必须适当地调整方法。假如他们用的方法都是一模一样的，就不可能在每个项目上都取得成功。这往往是咨询公司无法得到客户的最主要的原因。现在一些咨询公司盲目追求规模化、工业化和模块化，而那些能为客户提供系统性解决难题的咨询公司越来越少。

对于咨询顾问来说，定义问题(problem definition)是咨询过程最关键的一步，亦贯穿整个咨询项目的工作。当然在客户来找咨询顾问帮助的时候，他必会告诉顾问他要解决的问题是什么。客户说的问题是就是说他真正要解决的问题，在某程度是一致的，但在很多情况下却并不一致。有些客户可能会特意把问题的定义有意或无意地调整一下。

有些客户并不清楚他们请来咨询顾问要解决什么问题。在同一个项目里，总裁给的定义，董事长或董事们给的定义，一般员工的定义又可能不同。那在咨询顾问的角度来看，谁讲的数据呢？问题的定义往往会随着客户和咨询顾问之间的沟通和探索而发生变化。对于咨询顾问来说，假如没有明确的问题定义的能力，没有将此过程当做咨询过程的关键，没有不断地去与客户推敲问题，往往就无法真正为客户解决问题。

咨询公司在问题定义上做得不好，往往就是他们在中国做不好的最基本的原因。因为几乎没有咨询公司会给他们自己的顾问做“问题定义重要性”的相关培训，或者亦只是流于表面。就连有些所谓的合伙人亦不知道有此需要。当然结果就往往事与愿违。不少人借此嘲讽外国咨询公司在中国经济的不济，亦所谓“守咨询，水土不服”，当然这是一个普遍的现象，甚至是比较严重的现象。但同样的，本土咨询公司亦不一定做得特别好。应该说，管理咨询没有华洋之别，只有懂与不懂之分。

有几个案例跟大家分享。大约十年前，有一家跨国的涂料公司来找我们做咨询。他们大中华区的总经理说要做一个战略项目。战略是我们的拿手好戏，我们欣然接受邀请，并一度紧密的工作。在工作过程中，双方都发现了，中国业务的战略其实并不是该公司的核心问题，他们对于自己未来的战略已经相当清楚，他们要解决的其实是组织问题。对于在新旧业务之间产生的错综复杂的关系究竟应采取什么样的组织形态来支撑，这才是核心问题。

大约三、四年前，有一家跨国的非营利健康公司来找我们解决组织和运作模式(operating model)的问题。当我们的团队收到标书后就开始埋头苦干。准备的建议书有上百页的PPT，内容包括详尽的组织理论、不同组织架构的选择和关键流程的设计。他们给我看之后，我感觉不太好，就找客户(该公司东北亚区总经理)聊了一下。按照我们的谈话，我提出了我的观点。就是客户目前所需的还未到建议书上所提的各种细节。客户当前所需要的是一套适合他们的“组织哲学”(organization philosophy)，即是一套适合他们于中国市场上发展的组织原则、方针。在修改了建议书后，我们在遴选中选了出来，最后项目亦相当成功，这也奠定了该公司在中国快速增长的基础。

在处理了不少成功的案例之余，我亦目睹了一些失败和惨痛的经验。数年前，在某外资咨询公司里，有某团队接了某金融国企的项目。在某国企合伙人的带领下，经过与客户(透过翻译)的沟通，他们将客户的问题定义为“为客户建立一套有差异化的战略以改善顾客的保留率”。在这样简单的了解和假设之下，该咨询公司就派了一支人数不少的队伍进驻客户公司。但是在工作过程中，他们发现客户要解决的并不是战略的问题，而是组织改革和变革管理的问题。这家公司其实希望咨询公司能帮助他们引导各分支机构进行从量到质的改变。这种改变要求咨询公司必须对该企业本身的基本特质、基因和文化有深入的了解，没有深入和广泛的准备，他们根本无法解决问题。所以该项目在超时一年后草草收场。

咨询顾问是为客户服务的，他们必须将客户的利益放在首位，为客户解决最棘手的问题。对于问题的定义是解决难题方法中最重要的一步。可惜，绝大部分咨询公司连这一步的重要性都不知道。极小部分知道的却没有采取明显的步骤和对员工给予适当的系统性培训。倘不好这一步，咨询顾问很难持续地为客户增值。

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](mailto:info@gaofengadv.com)  
香港办事处  
电话: +852 2588 3554  
传真: +852 2588 3499  
邮箱: [info@gaofengadv.com](mailto:info@gaofengadv.com)  
上海办事处  
电话: +86 21 5117 5853  
传真: +86 21 8013 7999  
邮箱: [info@gaofengadv.com](mailto: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](http://www.gaofengadv.com)

◀ HOW FOREIGN TECH COMPANIES THAT GO LOCAL SURVIVE AND THRIVE IN CHINA | SCMP (<http://www.edwardtseblog.com/2015/11/04/how-foreign-tech-companies-that-go-local-survive-and-thrive-in-china%e4%b8%83%e5%8a%9b%e4%b8%93%e6%a0%81%e4%b8%a7%ae%a1%70%86%e5%92%a8%e8%af%a2%e7%9a%84%e5%85%b3%e9%94%ef%bc%9a%e9%97%ae%e9%a2%98%e7%9a%84%e7%95%8c%e5%ae%9a/>)  
INNOVATION EVERYWHERE | HARVARD INDUSTRIAL ANNUAL CONFERENCE (<http://www.edwardtseblog.com/2015/11/09/innovation-everywhere%e4%b8%a7%ae%a1%70%86%e5%92%a8%e8%af%a2%e7%9a%84%e5%85%b3%e9%94%ef%bc%9a%e9%97%ae%e9%a2%98%e7%9a%84%e7%95%8c%e5%ae%9a/>) ▶

### PAGES

Books & Publications (<http://www.edwardtseblog.com/books-publications/>)  
China's Disruptors (<http://www.edwardtseblog.com/books-publications/chinas-disruptors/>)  
The China Strategy (<http://www.edwardtseblog.com/books-publications/china-strategy/>)  
方向: 中国企业应该学习什么 (<http://www.edwardtseblog.com/books-publications/%e6%96%b8%95%90%91%ef%bc%9a%e4%b8%ad%e5%9b%bd%e4%bc%81%e4%b8%9a%e5%ba%94%e8%af%a5%e5%ad%e6%94%4b%9a%e4%b8%80%e4%b9%88/>)  
跨越中国企业的下一个十年 (<http://www.edwardtseblog.com/books-publications/%e6%b7%a8%e8%b7%83%e4%b8%ad%e5%9b%bd%e4%bc%81%e4%b8%9a%e5%ba%94%e8%af%a5%e5%ad%e6%94%4b%9a%e4%b8%80%e4%b9%88/>)  
About Me (<http://www.edwardtseblog.com/dr-edward-tse/>)  
Contact Me (<http://www.edwardtseblog.com/contact/>)

### ARCHIVES

November 2015 (<http://www.edwardtseblog.com/2015/11/>)  
October 2015 (<http://www.edwardtseblog.com/2015/10/>)  
September 2015 (<http://www.edwardtseblog.com/2015/09/>)  
August 2015 (<http://www.edwardtseblog.com/2015/08/>)  
July 2015 (<http://www.edwardtseblog.com/2015/07/>)  
June 2015 (<http://www.edwardtseblog.com/2015/06/>)  
May 2015 (<http://www.edwardtseblog.com/2015/05/>)  
April 2015 (<http://www.edwardtseblog.com/2015/04/>)  
March 2015 (<http://www.edwardtseblog.com/2015/03/>)  
February 2015 (<http://www.edwardtseblog.com/2015/02/>)  
January 2015 (<http://www.edwardtseblog.com/2015/01/>)

December 2014 (<http://www.edwardtseblog.com/2014/12/>)  
November 2014 (<http://www.edwardtseblog.com/2014/11/>)  
October 2014 (<http://www.edwardtseblog.com/2014/10/>)  
September 2014 (<http://www.edwardtseblog.com/2014/09/>)  
June 2014 (<http://www.edwardtseblog.com/2014/06/>)  
May 2014 (<http://www.edwardtseblog.com/2014/05/>)  
April 2014 (<http://www.edwardtseblog.com/2014/04/>)  
March 2014 (<http://www.edwardtseblog.com/2014/03/>)  
February 2014 (<http://www.edwardtseblog.com/2014/02/>)  
January 2014 (<http://www.edwardtseblog.com/2014/01/>)

## CATEGORIES

Uncategorized (<http://www.edwardtseblog.com/category/uncategorized/>) (134)

## WORDPRESS

Log in (<http://www.edwardtseblog.com/wp-login.php>)  
WordPress (<http://wordpress.org/>)

## SUBSCRIBE

Entries (RSS) (<http://www.edwardtseblog.com/feed/>)  
Comments (RSS) (<http://www.edwardtseblog.com/comments/feed/>)

## PAGES

About Me (<http://www.edwardtseblog.com/dr-edward-tse/>)  
Books & Publications (<http://www.edwardtseblog.com/books-publications/>)  
China's Disruptors (<http://www.edwardtseblog.com/books-publications/chinas-disruptors/>)  
The China Strategy (<http://www.edwardtseblog.com/books-publications/china-strategy/>)  
方向：中国企业应该学习什么 (<http://www.edwardtseblog.com/books-publications/%e6%96%b9%e5%90%91%e7%bb%9c%e4%b8%ad%e5%9b%bd%e4%bc%81%e4%b8%9a%e5%94%e8%af%a5%e5%ad%e4%b9%a0%e4%bb%80%e4%b9%88%e5%9b%9c%e4%b8%ad%e5%9b%bd%e4%bc%81%e4%b8%9a%e7%9a%84%e4%b8%b5%e4%b8%80%e4%b8%aa%e5%80%81%e5%b9%84/>)  
问题：中国企业的下一个十年 (<http://www.edwardtseblog.com/books-publications/%e6%96%b9%e5%90%91%e7%bb%9c%e4%b8%ad%e5%9b%bd%e4%bc%81%e4%b8%9a%e7%9a%84%e4%b8%b5%e4%b8%80%e4%b8%aa%e5%80%81%e5%b9%84/>)  
Contact Me (<http://www.edwardtseblog.com/contact/>)

## ARCHIVES

November 2015 (<http://www.edwardtseblog.com/2015/11/>)  
October 2015 (<http://www.edwardtseblog.com/2015/10/>)  
September 2015 (<http://www.edwardtseblog.com/2015/09/>)  
August 2015 (<http://www.edwardtseblog.com/2015/08/>)  
July 2015 (<http://www.edwardtseblog.com/2015/07/>)  
June 2015 (<http://www.edwardtseblog.com/2015/06/>)  
May 2015 (<http://www.edwardtseblog.com/2015/05/>)  
April 2015 (<http://www.edwardtseblog.com/2015/04/>)  
March 2015 (<http://www.edwardtseblog.com/2015/03/>)  
February 2015 (<http://www.edwardtseblog.com/2015/02/>)  
January 2015 (<http://www.edwardtseblog.com/2015/01/>)  
December 2014 (<http://www.edwardtseblog.com/2014/12/>)  
November 2014 (<http://www.edwardtseblog.com/2014/11/>)  
October 2014 (<http://www.edwardtseblog.com/2014/10/>)  
September 2014 (<http://www.edwardtseblog.com/2014/09/>)  
June 2014 (<http://www.edwardtseblog.com/2014/06/>)  
May 2014 (<http://www.edwardtseblog.com/2014/05/>)  
April 2014 (<http://www.edwardtseblog.com/2014/04/>)  
March 2014 (<http://www.edwardtseblog.com/2014/03/>)  
February 2014 (<http://www.edwardtseblog.com/2014/02/>)  
January 2014 (<http://www.edwardtseblog.com/2014/01/>)

## META

Log in (<http://www.edwardtseblog.com/wp-login.php>)  
Entries RSS (Really Simple Syndication) (<http://www.edwardtseblog.com/feed/>)  
Comments RSS (Really Simple Syndication) (<http://www.edwardtseblog.com/comments/feed/>)  
WordPress.org (<https://wordpress.org/>)

Edward Tse



([https://twitter.com/Edward\\_Tse](https://twitter.com/Edward_Tse))



(<http://cn.linkedin.com/pub/edward-tse/16/519/8a9>)



(<mailto:info@gaofengadv.com>)