



咨询公司的工具和方法介绍

华西证券

中国、深圳，2009年12月

内容

页数

A. 咨询公司的行业及公司分析方法介绍	3
1. 合理假设是工作的起点	4
2. 如何进行分析	12
3. 客户和专家访谈	24
B. 如何撰写咨询报告	27
1. 报告的结构	28
1.1 报告的内容展示方法	31
1.2 选择合理的演示形式	33
C. 如何做演讲	49
1. 如何做一个好的演讲者	50
2. 演讲的技巧	54
3. 如何应对问题	66

A. 咨询公司的行业及公司分析方法介绍

A.1 合理假设是工作的起点

这部分我们讨论三个问题

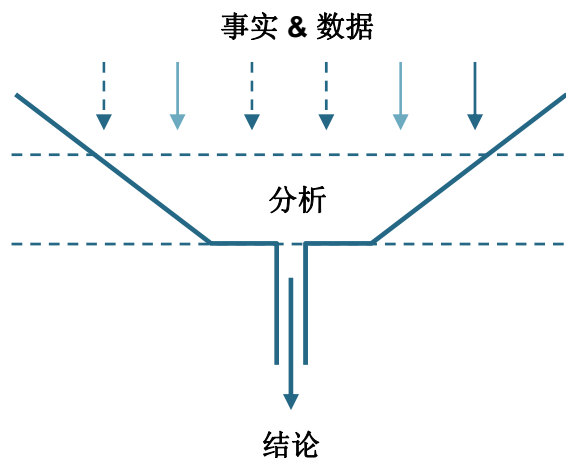
1 为什么要提出假设？

2 提出假设的过程是怎样？

3 实践中如何运用合理假设？

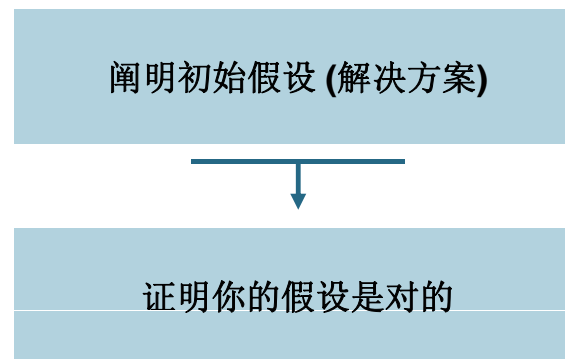
采用假设驱动的方法，能够迅速解决客户问题

演绎法



- 分析非常透彻，有系统性
- 能够得到正确的解决方案
- 时间消耗型和资源密集型

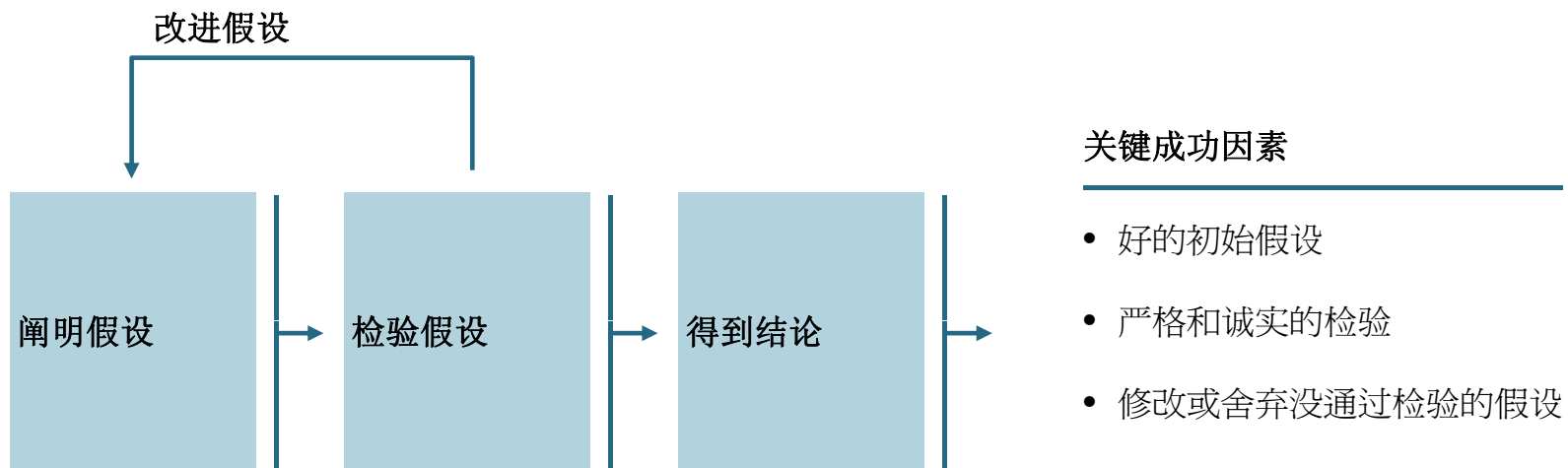
归纳法(假设驱动)



- 如果初始假设是正确的，归纳法解决问题非常快速
- 需要认识到并且集中关注最关键的问题
- 如果使用不当可能很危险 – 需要经验做

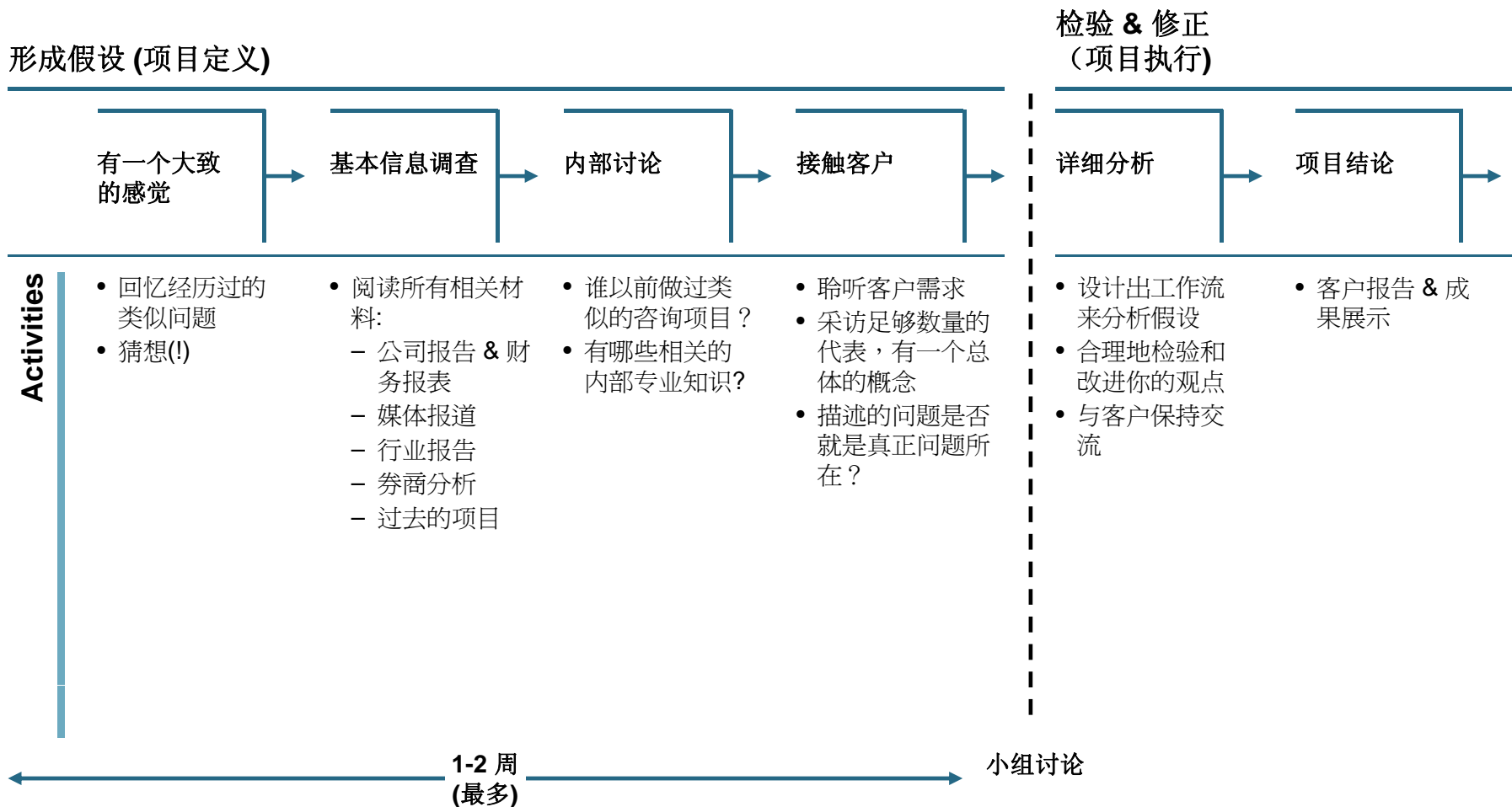
由假设驱动的方法必须是反复的，保证你不只是证明了你自己的偏见

假设驱动方法



3 实践中如何运用合理假设?

合理假设运用到一系列技术方法，并且总是在项目初始阶段展开



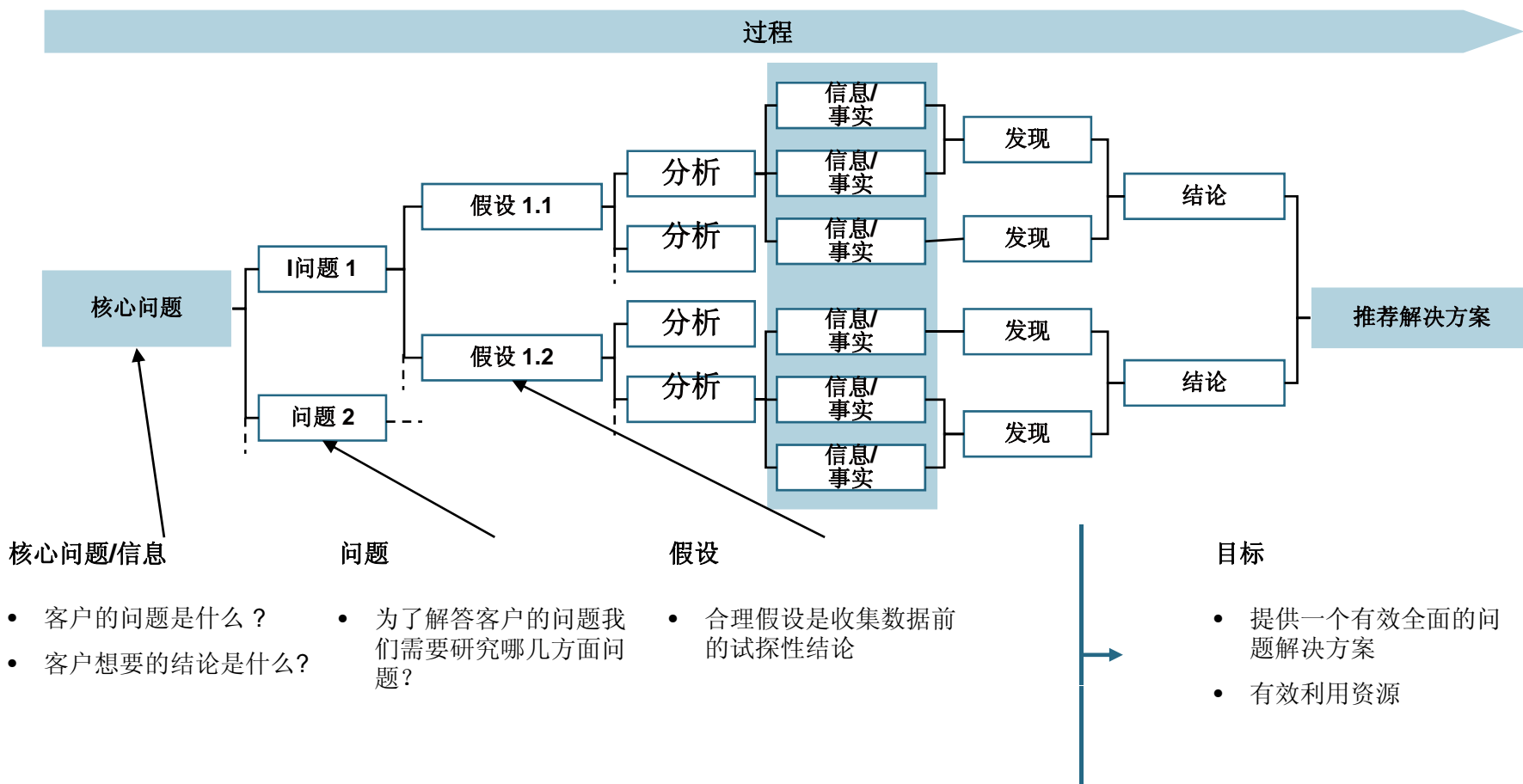
资料来源：罗兰贝格分析

以讨论和回顾形式开展的小组会议对形成一套合理假设很有效果

一些建议

- 将小组成员控制在5个或更少
- 不要在项目开始第一天就开小组头脑风暴会议-等到你已经了解了一些事实和信息之后（例如项目开始一周后）
- 树形图可以有效将你的想法清晰架构
- 不要在会议上花费太多时间（小于3小时）
- 若出现任何非预期的结论，要与客户进行明确的沟通交流

合理假设过程是项目的关键组成部分



结论

- 若运用得当，利用合理假设的方法来解决问题是非常有效的
 - 全面检验初始假设
 - 坚决舍弃未通过的假设
- 利用多方资源，形成初始假设
 - 调查
 - 内部讨论
 - 客户
- 不要总是在项目初始阶段就提出假设，这个时候你对项目还一无所知，不妨等上几天
- 项目过程中随时准备好转变方向
- 不要担心猜想失败

A.2 如何进行分析

如何进行分析是新入职的咨询顾问要面对的一个问题

潜在问题和建议

数据分析中常见问题

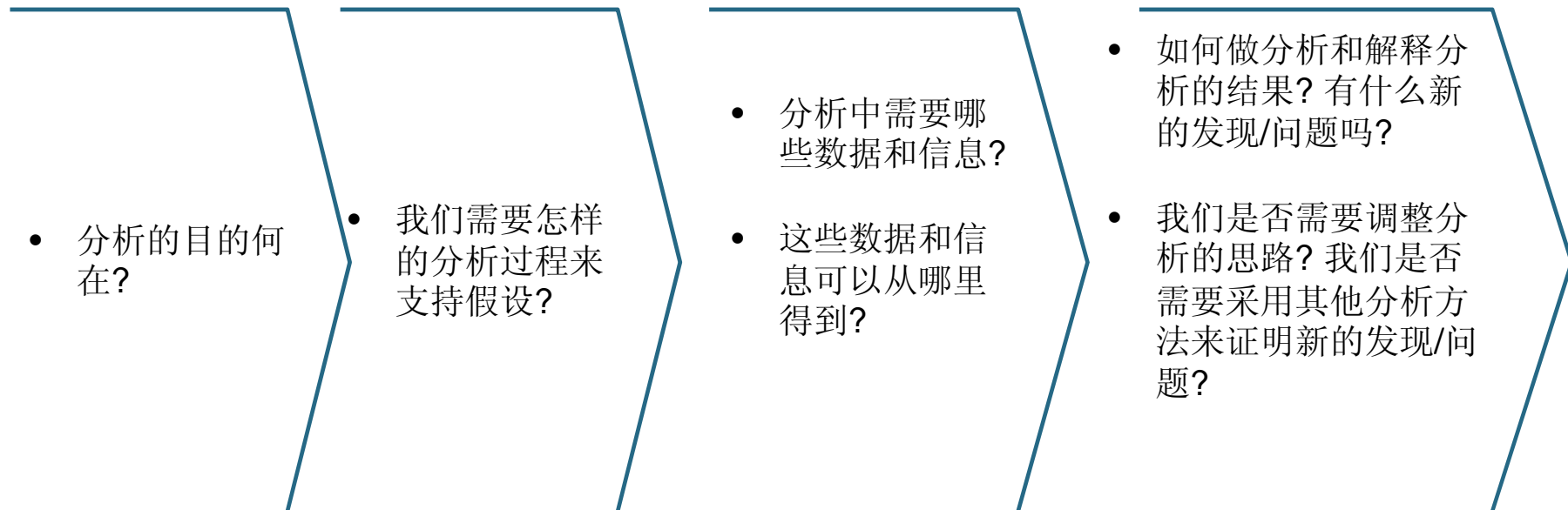
- **数据/分段数据 不可得**
 - 中国奢华木质天花板的市场有多大？
 - 中介售出机票占有所有出售机票市场的百分比？
 - 海尔集团的营业收入是多少？
 - 中国年考车销售量是多少？
- **太多数据/信息**
 - “我不知道该如何这么一大堆数据”
 - “我做了很多采访，但是一点儿也不知道该如何做报告”
- **相矛盾数据**
 - 不同来源的数据显示结果不同，甚至暗含了相矛盾的信息

建议

- 信息来源多样化
- 有一些信息可以通过非间接手段得到
- 不要指望所谓“权威”数据
- 先想好怎样做报告和作分析，然后收集信息，不要反过来做

做分析时我们得问自己四个问题

进行分析前的四个问题



分析过程的三步骤能帮助解决上述问题

分析过程



解决问题

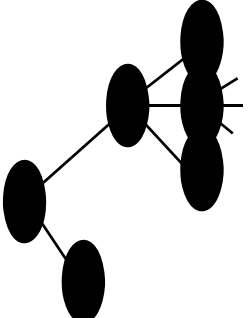
- 我们为什么要做这个分析?
- 我们应该从哪些方面/维度来做分析?
- 做分析需要哪些数据?
- 怎样收集这些数据?
- 怎样检查数据的质量?
- 如何整理分析数据?
- 如何从数据分析中得到结果?

重要原则

- 所有分析都是为了解决问题
- 树形图可以将假设/问题转变为实际分析
- 必须提前考虑到将如何演示分析成果
- 建立有效数据有三步骤: 数据可得性, 可行性, 充分性, 和数据结构
- 分析基于试图证明合理假设或解决问题的基础上, 而不是反之
- 若分析中出现任何未预期到的问题, 分析框架要作出调整

树形图是一个十分有效的工具，可以根据不同场景将分析目标转换为详尽的分析过程

三种树形图

	描述	关键要素	何时使用
 <p>分类</p>	先提出问题，然后将问题分割成几个方面	行动，结论，问题和分类	在项目初始阶段情况不明朗的条件下使用，比较耗费时间
 <p>假设</p>	作出合理假设，提供足够的证据来证明/推翻该假设	理由/问题	可以运用于项目任何阶段，在对数据有一定掌握的情况下实用，节省时间
 <p>选择</p>	在是和不是两种情境下罗列主要问题，然后提供行动计划	问题	适合运用于已提出的建议和项目后期，主要目的在于使相关行动计划更加有系统性和结构性

Go to illustrations*7-11 

资料来源：罗兰贝格分析

一些技巧和原则可以帮助快速建立合适的树形图，将一个大问题分成几个小问题

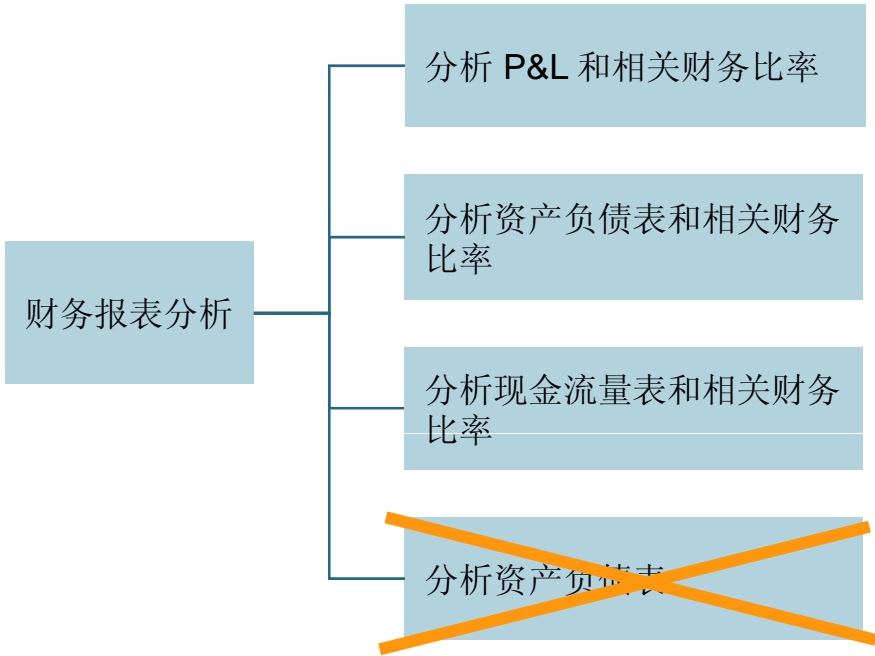
设计树形图的原则

- 做一些前期调查:在各阶段建立假设和问题都必须基于对相关领域的基本了解(例如客户所在行业，竞争动态和客户内部问题)
- 阅读提议:真正有价值的假设和问题必须是和项目本身相关的. 举例来说，如果客户的业务范围局限在上海，那么讨论“区域差异对价格的影响”就是没有意义的
- 深入广泛地进行讨论，或是“头脑风暴”。提出主要的问题和假设，并进行有效归类
- 重视合作
- 树形图最细节的一层必须指向具体分析，用于直接解决问题，和为数据收集提供方向

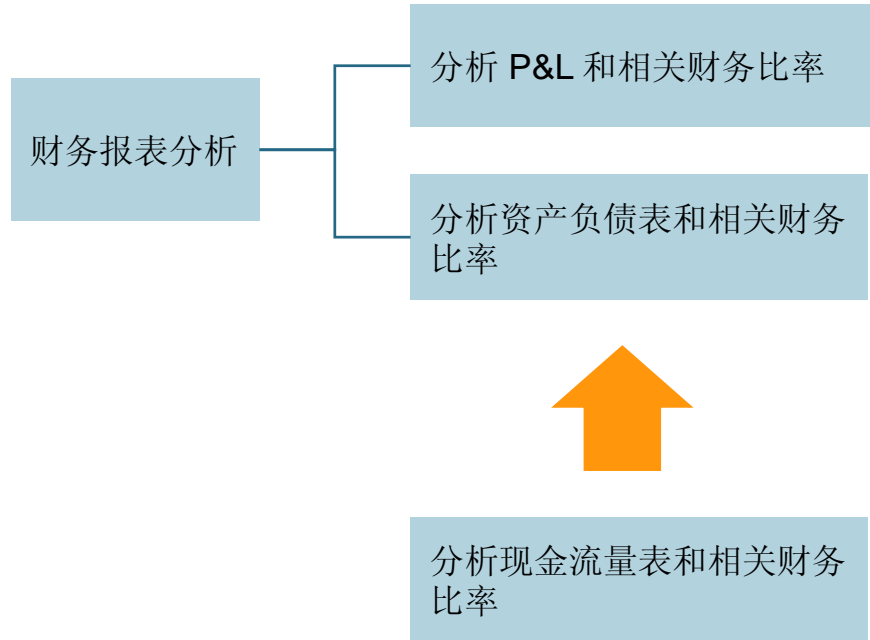
在分解树形图过程中必须遵循MECE原则(Mutually exclusive, collectively exhaustive, 即相互独立和形成全集)

举例： MECE

相互独立



形成全集



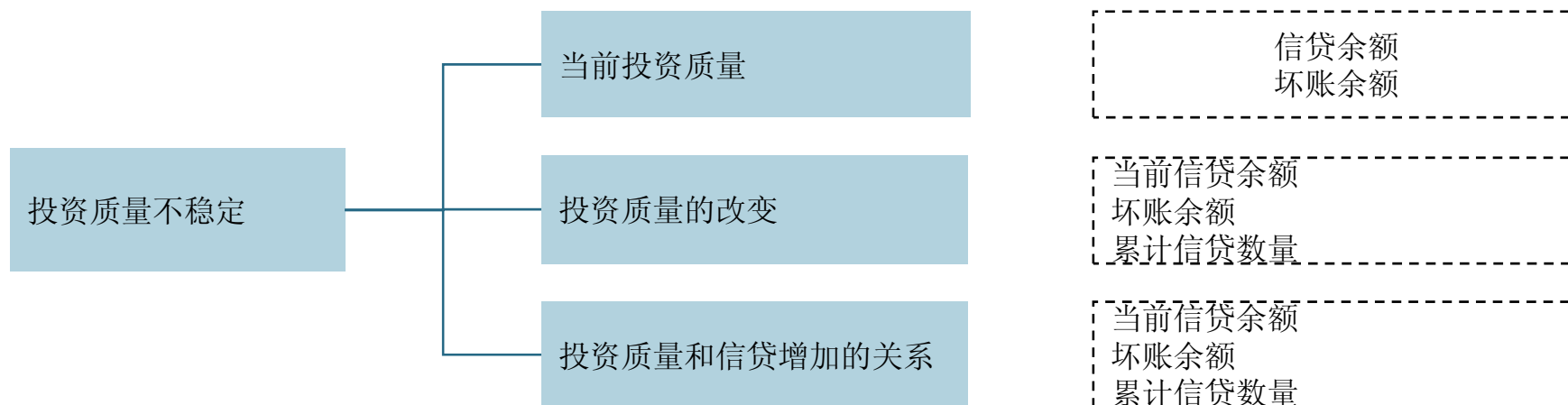
建立树形图的第二步是确立分析所需的数据

数据

假设

分析

所需数据



确定了数据类型和来源后，通过三步骤建立数据需求和采访概要

建立数据需求和采访概要的步骤

- 确定数据需求的细节性

- 确定所需数据的可行性和充分性程度

- 列出所需数据结构和采访概要

与相关指标对比，验证所收集的数据/信息

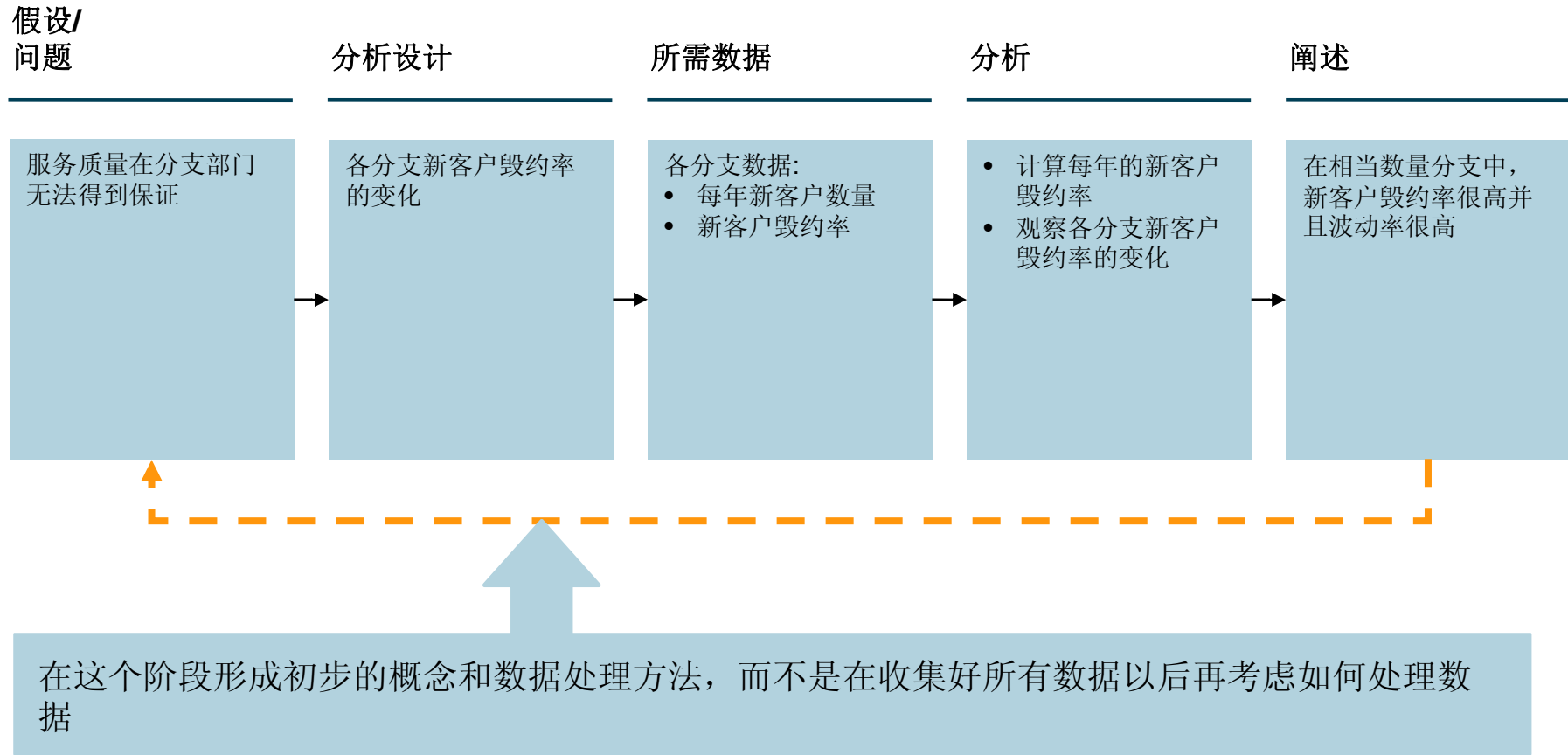
数据验证方法

一些检验方法	问题描述	举例说明
<ul style="list-style-type: none">• 最大值和最小值	<ul style="list-style-type: none">• 一些数据应该在特定区间内，严重偏离意味着数据有问题	<ul style="list-style-type: none">• 某行业著名公司的产出大于整个行业产出
<ul style="list-style-type: none">• 常识/ 经验	<ul style="list-style-type: none">• 若行业/公司经验表明某些数据应该落在一定区间内，我们需要找出数据偏离的原因	<ul style="list-style-type: none">• 某零售业公司净利润超过10%
<ul style="list-style-type: none">• 非正常波动	<ul style="list-style-type: none">• 要找出数据波动区间大的原因	<ul style="list-style-type: none">• 某分行内后面三种贷款异常增加
<ul style="list-style-type: none">• 交叉检验	<ul style="list-style-type: none">• 比较通过不同方法得到的同一数据，若有很大差异，需要再次检验	<ul style="list-style-type: none">• 通过两种方法得到的统计年鉴中重型卡车销售量呈现很大差异

有些时候分析结果本身就是一种验证指标（检验非正常利润); 然而为了节约时间，开始分析前我们需要运用其他指标进行验证

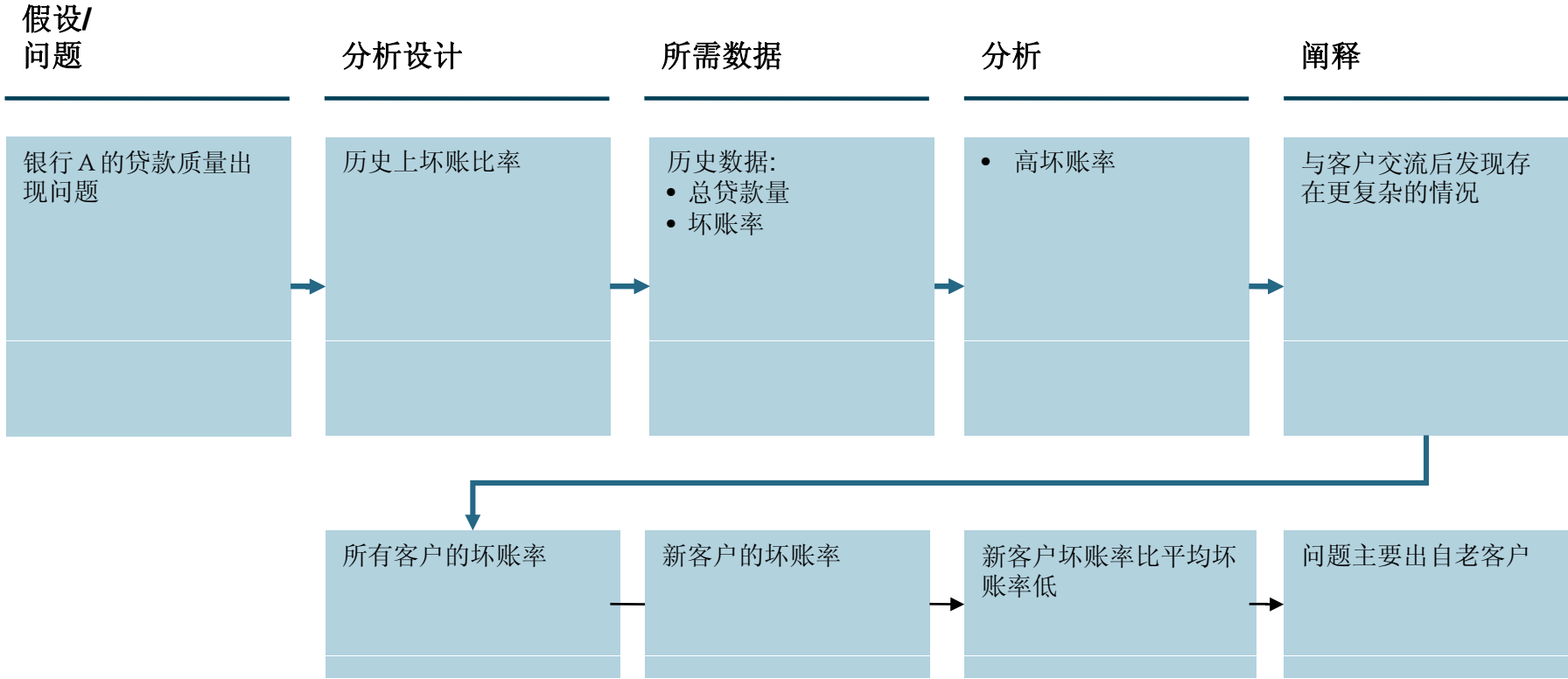
怎样分析数据取决于需要证明的假设/问题，而不是反过来

阐释数据的方法



数据处理过程中有新发现时，要对分析做适当的调整

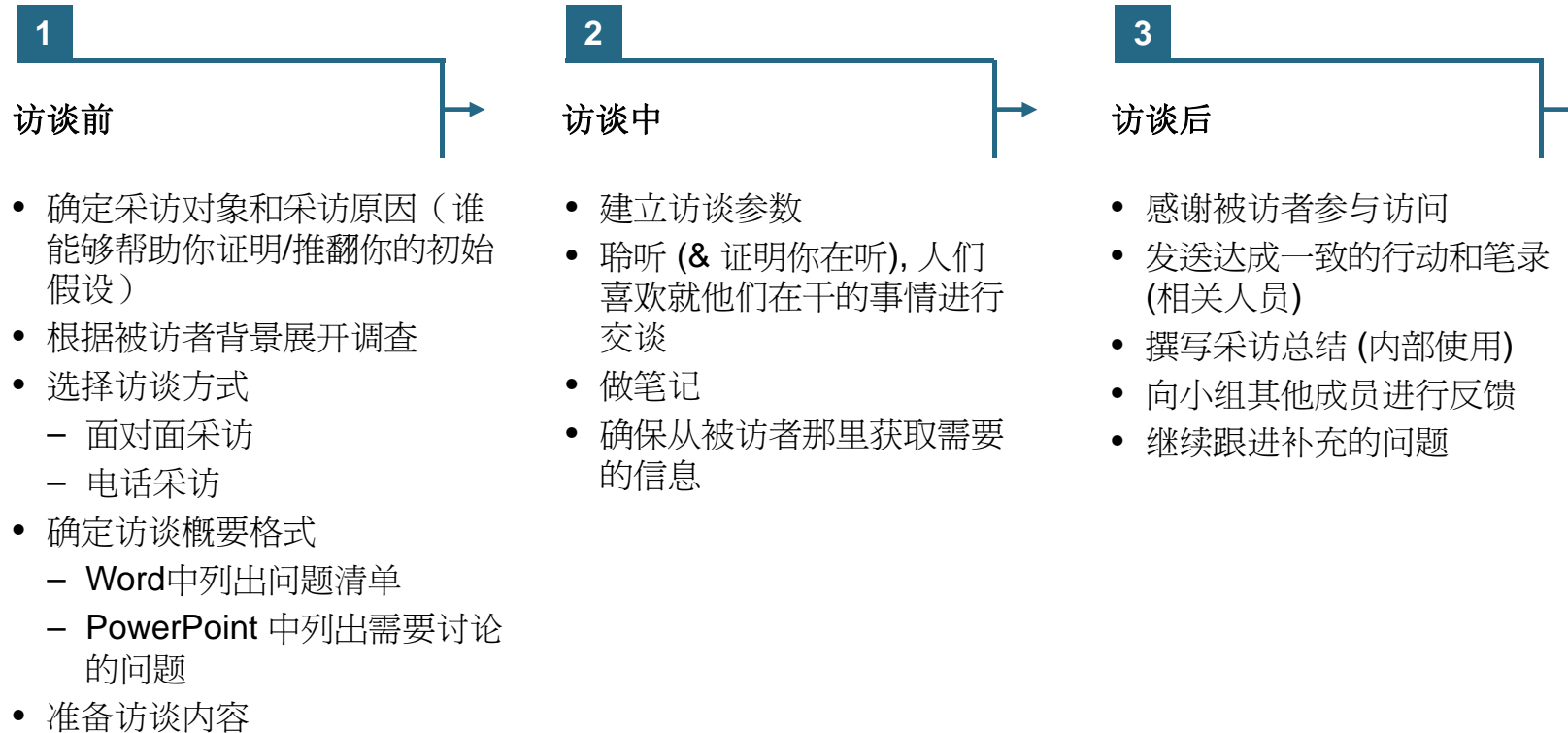
分析中的循环反馈



A.3 客户和专家访谈

客户/专家访谈有三大步骤

访谈客户的过程



20个主要注意点

访谈前

- 1 项目初期就定好访谈
- 2 友好地对待安排访谈的秘书或助理
- 3 使被访者能轻松地见到你-当他们方便的时候，他们在哪里你就去哪里进行访谈
- 4 访谈前就初步了解各类内部信息
- 5 问题直接与所需结果相关- 你会如何利用所获信息？
- 6 质和量的问题所占比例要均衡
- 7 向两位被访者问同样的问题，比较它们的回答
- 8 事先达成一致由谁来主导访谈

访谈中

- 1 每次由两个人进行访问 (正好两个人，不多不少) – 一个记录，一个思考
- 2 访谈初，问一个你了解的问题- 并标明你知道这个问题，问一问被访人是怎么看待这个问题的
- 3 思考被访者说的是什么，为什么这样说，真实的问题是怎样的
- 4 采访时永远不要忘记你的目的
- 5 试图使访谈成为两方交换所知信息的工具
- 6 只有当你确实想表达的时候再提供信息
- 7 不要试图在一次访谈中得到太多信息 – 下次再来
- 8 **Often better to ask the blunt question rather than beat around the bush** 直率的提问好过打太极(不要在第一个问题上就这样做!)
- 9 记住要精力集中直到访谈结束 – 最后十分钟往往是效率最高的
- 10 在访谈正式结束后问最困难的问题 (the Columbo tactic)

访谈后

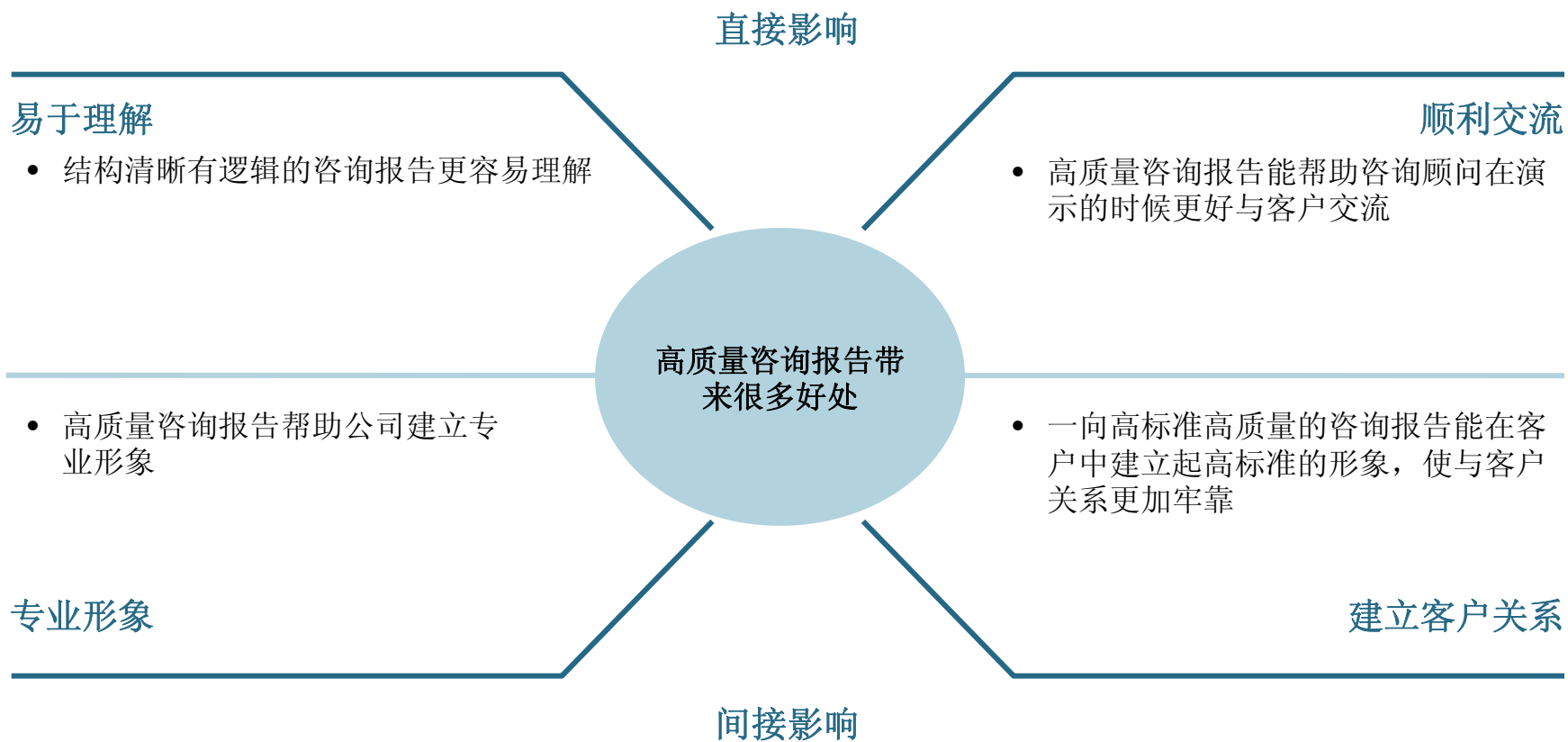
- 1 访谈后立刻撰写采访记录
- 2 找一个借口在访谈后一到两天内联系被访者 –或许他们会想起一些没来得及说的信息

B. 如何撰写咨询报告

B.1 报告的结构

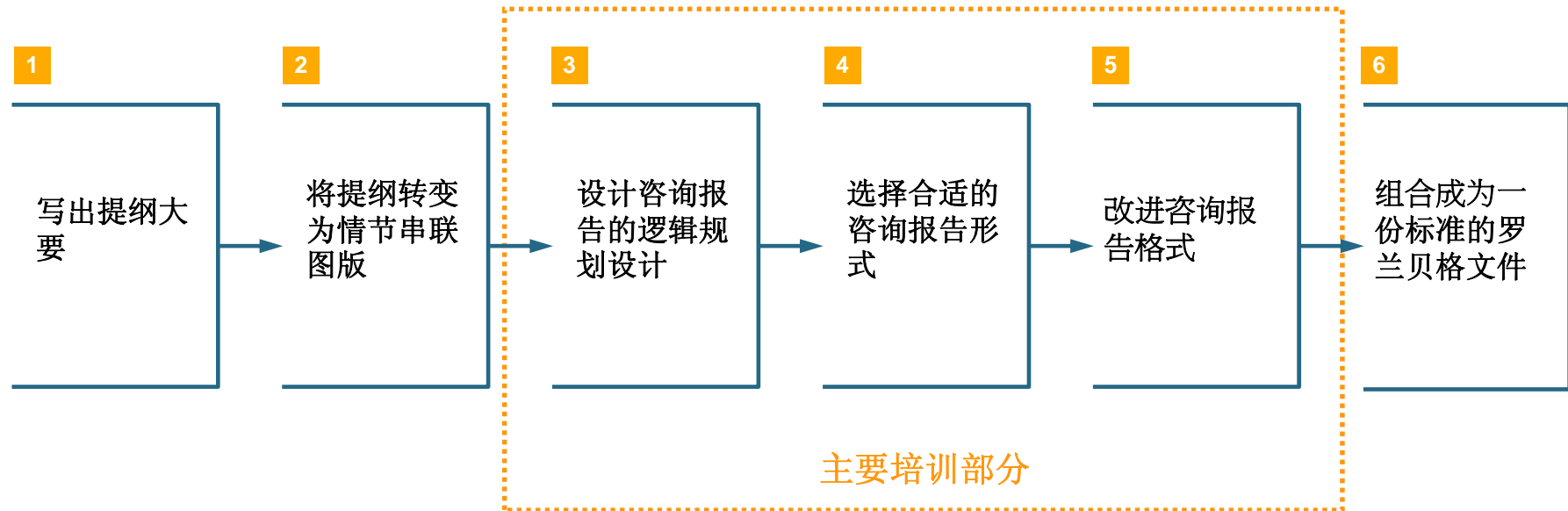
咨询报告为何如此重要？

高质量咨询报告的重要性



撰写一份令人信服的咨询报告有六个步骤

撰写咨询报告的六步骤



B.1.1 报告的内容展示方法

要撰写出一份高质量的咨询报告有五个黄金准则

1

每张报告传递一个信息

2

标题必须总结出本张报告的关键信息

3

不要包含那些不能支持观点的信息或数据

4

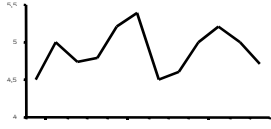
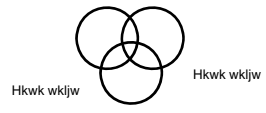
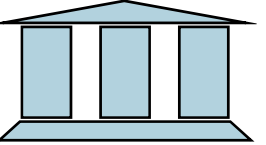
不要将报告与过分复杂的几何图形混为一谈 - 尽量使之明了简单

5

总是标明信息来源，在图表上写上小标题，标明各数据

B.1.2 选择合理的演示形式

有四种基本的演示文稿的形式

	1 文字型	2 量化图型	3 定性描述型	4 概念型
内容	描述性语句	定量数据	定性数据	定性数据
作用	充分给出信息	表明对比性	解释相关性	着重传递一个信息
形式	<ul style="list-style-type: none"> 有结构的文本 	<ul style="list-style-type: none"> 图表 	<ul style="list-style-type: none"> 几何图形 设计图形 	<ul style="list-style-type: none"> 图形/概念
	<div data-bbox="472 1106 781 1313"> <p>Hkww wkljw lkw kjouiu w kwo</p> <ul style="list-style-type: none"> Sdfdsfj sdf sdfs fsfs <ul style="list-style-type: none"> Hsdjfdsj woef Sffwefsj foiew Jksjfdiwejfjsdfj Sdfjsdf fsdf sdfj sdfs safas </div>	<div data-bbox="869 1106 1178 1313"> <p>Hkww wkljw lkw kjouiu w kwo</p>  </div>	<div data-bbox="1265 1106 1574 1313"> <p>Hkww wkljw lkw kjouiu w kwo</p>  <p>Hkww wkljw</p> </div>	<div data-bbox="1662 1106 1971 1313"> <p>Hkww wkljw lkw kjouiu w kwo</p>  </div>

文本型咨询报告必须结构清晰，但是在整个演示过程中不要过多使用

- 文本型咨询报告能够着重提出关键所在，但是读起来很无趣
 - 主要用在撰写管理摘要
- 文本必须简短简明，易于吸引注意力，使各阶段更容易被记住
 - 删除不重要的信息和语句
 - 撰写形式要积极直接
 - 用相同方式表达观点
- 尽量将要表达的观点数量压缩在三个到五个之间
 - 可以把副观点加总
 - 或是只包括主要观点
- 每个主要观点都应当有一些小观点来支持（如果有必要）
 - 支持主要观点
 - 帮助强化主要论据

以上内容仅为本文档的试下载部分，为可阅读页数的一半内容。如要下载或阅读全文，请访问：<https://d.book118.com/758135007021006027>