

出賣「腦力」的行業

顧問服務業



▲ 顧問服務公司能否成功完成顧問工作，除了本身所具有專業知識外，尚需考量與客戶的互動情形。

資策會分析師葉永泰表示，資通訊科技顧問服務(IT consulting service)占整體市場的51.1%，為顧問服務中最大的業務項目，其次為企業營運(operation)顧問服務占20.4%，經營策略與管理顧問服務占18.1%，人力資源顧問服務占10.4%。

顧問服務業的主要行業特性包括：服務以人為主，提供服務者多屬專業人士、服務人員運用個人判斷程度高、與顧客互動程度高、服務內容個人化程度高。上述定義中，可歸納出顧問服務產業的3點特性：1.技術仲介角色；2.專業性高；3.服務型態差異大。

技術仲介協調 提出解決方案

顧問職務能與不同產業的各類公司有所聯繫，接觸到不同層面的管理問題與解決方法，而一般企業無法了解其他產業實際動態，亦不具跨領域解決方案的能力，因此，顧問服務公司所扮演的技術仲介角色、熟稔各產業發展並具相關人脈整合能力之特性，使其能找出並推動跨領域整合方案。

葉永泰表示，早期的顧問服務公司與從業人員是「能解決客戶問題的聰明人才」，由於受過良好管理教育的高階人力不多，因此，顧問公司多由名校商學院聘任畢業生從事顧問工作，顧問公司的角色是仲介企業問題與解決問題的人力。隨著高級商管教育普及，顧客亦能雇用同類型人才，客戶的需求轉為需要顧問公司的豐富經驗，並希望獲得由經驗累積而來的知識，確保其問題有效解決。近期發展趨勢中，顧問公司則必須證明其擁有豐厚的集體知識基礎，也就是實務經驗(接觸過許多真實的問題)、綜合能力(能夠調整現有的解決方案以適用於新的問題)，以及可用性(傳播公司知識的能力)。

專業特性方面，由於顧問服務公司提供客戶專業知識服務，以專業知識診斷客戶面臨的問題內容，並提供可行的解決方案，因此，顧問服務公司必須對其所提供的服務具一定的專業能力，該專業能力的評量標準，則來自於(1)廣度：提供客戶整合性服務；(2)深度：提供對特定議題的深入分析、判斷與解決之服務；(3)精確度：提供某項特定服務或解決某項特定問題之能力。

政府相關政策推廣 有助服務產業價值提升

行政院經濟建設委員會與相關部會為因應知識經濟發展趨勢、產業結構改變及提升國民生活品質，以服務業發展再創臺灣經濟奇蹟為願景，提高服務業產業附加價值、創造就業機會為2大核心主軸，特別擬訂「服務業發展綱領及行動方案」。以年平均成長率6.1%為目標，預估服務業產值於2008年將占國內生產毛額（GDP）比重達71.4%；服務業就業人數則占總就業人數60%，

並以服務業支援農業及工業發展，推動各產業成長，使整體經濟成長率達5%以上。

隸屬於人才培訓產業的顧問服務業，行政院在整體服務業政策上有規劃8大發展策略，包括人才培訓、法規鬆綁、樹立有利服務業發展機制、統合相關部會功能、投資獎勵、國際化、擬訂旗艦計畫、發展具有地方特色的服務業等。而在12項服務業方面，依其產業性質及特色，訂定13項旗艦計畫及11項主軸措施。這些旗艦計畫或主軸措施的推動，將帶動整體產業發展，進而提高附加價值、創造就業機會。

顧問服務新趨勢 專業分工效果佳

人力銀行副總經理兼發言人吳睿穎分析，聘請各類專業經理人協助企業管理、診斷，是現今經營企業的重要概念。國外不少企業甚至將核心的人力資源和財務管理業務，委託專業管理公司經營。專業分工已成必然趨勢，專業顧問服務業需求正殷，專業顧問服務人才只要夠專業、職能上的不可取代性越高，競爭力越大，脫穎而出的機率自然就高。

搜尋網站公佈的熱門顧問服務業類別中，前6名分別為：1.行銷顧問公司；2.品質、環境管理認證輔導；3.人力資源管理顧問；4.公關服務；5.財務顧問公司；6.休閒產業管理顧問。顧問服務業熱門趨勢可見一斑。

講求專業分工的年代，專業分工有其必然性。個人所能運用的時間有限，面對不同客戶、產品與執行目標之不同需求，若要做到迅速且專業，需要專業分工。

大象越來越少 跳蚤越來越多

顧問行業的興起有跡可循，亦是趨勢。查爾斯·韓第在其著作「大象與跳蚤-預見組織與個人的未來(The Elephant and the Flea)」中提及，在這個更彈性的世界中，每個人都會經歷成為跳蚤(SOHO/創業)的轉變，可是，我們該如何學習推銷自己並自我定位、如何安排學習發展歷程、如何和大象(企業)組織維持均衡的關係、如何平衡自己的生活與婚姻，並找到自己生命與工作的意

義？這是值得思考的問題。SOHO與自行創業族群的崛起，顛覆傳統職場生態與職涯發展模式，而SOHO與創業族群崛起的主要誘因與動力來自於本身具有的特殊專業能力，如：財經、法律、行銷、人資等。這類顧問人才因具有競爭力與專業實力，個人價值影響產值，同時不依附企業而具相當自主性，因而越來越多專業人才投入顧問服務行列。



▲ 顧問服務時，透過教育訓練、諮詢、顧問輔導與技術移轉來達到知識傳遞的目的。

擅於運用既有競爭力創造市場利基

國內2家獵人頭公司，怡東人事顧問公司總經理劉東奇與愛普依顧問公司執行長胡逸斌表示，顧問服務業人才廣泛，不論是經營管理(如：企業診斷顧問師/企管顧問、TTQS管理師)、知識諮詢代辦(如：留學顧問)、教育訓練(如：教學顧問、資訊業講師)，以及高階人力媒合(如：獵頭經理人)等，是目前市場詢問度較高的顧問服務類別。

不能只是「顧」而不「問」 拿出實力與口碑

擔任顧問服務一職，本身應有多年參與企業或組織經營管理之經驗累積，尤其側重組織策略、人力資源、財務管理、組織內部作業流程與ISO系列之專業知識與技能，並具備組織診斷、邏輯思考、系統整合、流程再造與問題分析解決等能力，方能扮演好顧問服務之角色，針對客戶之需求，對症下藥，符合客戶之期望，創造客戶新價值。顧問服務業市場動態、相關從業人員工作狀況，從幾位線上顧問提供的第一手資料可看出端倪，亦可掌握相關從業人員職場發展動態。

與學員一起成長 留學顧問樂趣多

留學顧問為顧問服務業中與教育直接相關的類別。教育部2007年公佈數據，出國留學人數從2005年的34,000多人，增至2006年的37,000多人，成長幅度高達9.1%。出國留學風氣不墜，造就國內留學代辦服務業市場商機，也間接帶動留學顧問人力需求。

華盛頓留學顧問中心留學顧問蔡莉馨表示，因業務方向的不同，國內留學顧問內容可概分為遊學、短期進修、專業證照申辦、海外工讀、語言學校申請、特殊科系學校申請等類別。蔡莉馨表示，留學顧問只要區隔出自己的市場定位，並能兼顧服務品質，皆有機會在此領域找到可發揮的舞臺。

顧問服務業具專業差異性

顧問服務業具有專業特性，因此，顧問公司或所屬顧問需根據其專業能力，提供不同的服務型態。一般而言，管理顧問產業提供的服務，可分6類：1.管理新知、優良制度的引進與觀摩；2.經營者及員工的專業教育訓練；3.市場調查、

分析與投資評估；4.企業經營策略諮詢與規劃；5.企業經營診斷及制度設計；6.資訊與通訊系統規劃及設計、軟硬體設備採購評估等。而專業顧問則依個人專長決定競爭力與服務內容，如顧問本身具財務、業務、人資、法律等方面的知識與產業背景，多能針對本身專業領域提供企業相關諮詢。

科建管理顧問桃園總公司總監林李旺說明，對有心投入企業診斷顧問服務業者，業界看重的是職場專業能力、溝通能力與解決問題的執行力。企業診斷顧問若能依個人累積之工作經驗，迅速且精確判讀產業各環節問題類型，並切入問題核心、尋求解決之道，成功獲取客戶信賴並建立個人口碑並不難。

TTQS管理師資格 跨入國際舞臺的第1步

TTQS管理師謝廷豪表示，美國、德國與日本等先進國家，分別在90年代中期後，陸續訂定國家人力資本開發體系，用以改進國家競爭力與經濟社會問題。我國推動規劃國家人力資本開發體系立意基礎，除改進國家競爭力與社會經濟問題，更重要的是具競爭力人才質與量的再提升。

國內本土企業多半面臨相同的問題：人事成本控管不利、人力資源錯置、資金耗盡無與援等。換言之，問題核心即為經費、人力與經驗三者無法充分運用，或三者皆無卻苦無對策。

為有效解決多數企業面臨的各類問題，行政院勞委會職訓局推動國家訓練品質計畫，開發建立國家訓練品質保證系統，簡稱TTQS(Taiwan TrainQuali System)，以適於國內企業、組織的訓練管理流程，促進訓練品質與國際接軌，提升人才培訓專業能力與服務產業發展，進而強化勞動生產力與國家競爭力。是以，行政院「服務業發展



▲ 企業診斷顧問為客戶打造完善的企業問題解決方案。

網領及行動方案2004年—2008年」針對「人才培訓服務產業發展措施」明確列出建立人才培訓產業品質認證制度。由勞委會職訓局負責規劃引進國際訓練品質規範，提出可行策略方案，進而依此方案培訓TTQS管理師。是以，TTQS管理師對企業而言，扮演轉型與改革的推手角色，重要性日益升高。

向國際市場邁進的獵頭經理人

與國際接軌的本土或外商公司漸增，對人力需求條件中，提高對「國際化」高階人才的需求度。因此，國內不少獵頭公司逐漸將業務觸角向海外延伸，以符合客戶期待，在短時間內找到適合的高階人才。

獵頭經理人需掌握產業脈動，充分了解客戶所屬產業類別、特性、相關獵才對象於企業中扮演角色與職能屬性，而良好的語文能力、應變能力與溝通技巧亦相當重要。

怡東人事顧問股份有限公司總經理劉東奇表示，進入21世紀，企業面對全球化競爭，人力運用與產值的再提升，成為人力資源策略思考上重要議題。「快速找到適合人才、充分了解企業文化，是優秀獵頭經理人的競爭優勢，亦是獲得客戶青睞的不二法門。」是以，獵頭經理人對需才殷切的企業主而言，具有一定的重要性。

E化世界來臨 數位學習當道

國內人力銀行業者將教學顧問類職務概分為企業管理/諮詢、資訊電腦、留/遊學、語言課程、推廣教育(如：政府職訓)與其他技能/才藝類等6大類。

教學顧問涵蓋的職場領域包括：協助公民營機構輔導、教育訓練(內訓與外訓)、引薦適合的社會資源或跨平臺合作機會、配合公益與政府單位推廣各類在職與創業輔導/諮詢、專業認證培訓等。

顧問服務業中的教學顧問種類繁多，巨匠電腦管理部盧經理表示，以電腦軟體類來說，想要成為教學顧問，基本條件需具備相關領域各類職能條件，包含工作經歷與證照資格，而教學品質、口碑與教學方式亦影響教學顧問的價值與薪資行情。對資訊電腦教學顧問而言，專業證照部分是加分亦是必備條



▲ 獵頭經理人需具備國際觀與豐富的工作經驗。

件。如教授JAVA程式設計、網頁設計、平面設計或多媒體等課程，教學顧問即須具備該課程專業證照。「現在的學生都很厲害，如果教學顧問沒有兩把刷子，很難獲得學生認同。」

▼ 各顧問服務職務基本特性說明

	留學顧問	企業診斷顧問	TTQS管理師	獵頭經理人	電腦資訊教學顧問
主要人格特質	耐心、細心、同理心	積極進取、判斷力、決斷力、分析力、執行力	協調力、溝通能力、系統思考	敏銳度、判斷力、執行力、成就動機	耐心、細心、諮詢能力、邏輯能力
職務需求條件	◎ 熟悉各校申請條件與國內外就學訊息	◎ 專業領域知識涉獵 ◎ 業務能力 ◎ 人脈存摺 ◎ 溝通與說服能力 ◎ 企劃執行能力 ◎ 簡報能力	◎ 了解人資作業流程 ◎ 具TTQS管理師課程結業證書	◎ 客戶產業別動態分析 ◎ 客戶與人才端需求訊息判斷與溝通 ◎ 人脈存摺 ◎ 簡報能力 ◎ 執行能力 ◎ 遊說能力 ◎ 職業道德-低調任事	◎ 專業知識或具相關證照 ◎ 教學能力 ◎ 表達能力
工作挑戰與壓力來源	◎ 申請學校不如預期時產生的挫折感 ◎ 學員或家長因申請結果不如預期而產生之情緒問題需留學顧問安撫之	◎ 業績壓力 ◎ 企業診斷書撰寫壓力 ◎ 企業診斷方案執行中的人際溝通與協調壓力	◎ 說服企業主或同事參與TTQS改革的壓力 ◎ 執行中跨部門溝通協調的壓力 ◎ 評價成敗得失時的輿論壓力	◎ 成就壓力 ◎ 同業競爭壓力 ◎ 時間壓力 ◎ 業績壓力	◎ 學員上課反應優劣影響教學評比與考績 ◎ 快速累積新知的資訊更新壓力