

全国Mini-MBA职业经理双证班



精品课程 权威双证 全国招生 请速充电

你可能准备跳槽或者求职, 却为缺少行业经验和专业证书而被用人单位百般挑惕!

你可能目前衣食无忧, 但随着年龄的增长和社会竞争压力的增大, 因为得不到专业的全新培训而失去竞争的机会和面临被淘汰的危机。

美华教育携手中国经济管理大学面向全国举办迷你 MBA 职业经理双证书班, 毕业颁发双证书。

招生专业及其颁发证书

认证项目	颁发双证	学费
全国《职业经理》MBA 高等教育双证书班	高级职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《人力资源总监》MBA 双证书班	高级人力资源总监职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修证书	1280 元
全国《市场总监》MBA 高等教育双证书班	高级市场总监职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《酒店经理》MBA 高等教育双证班	高级酒店管理职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《营销经理》MBA 高等教育双证班	高级营销经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《企业培训师》MBA 高等教育双证班	企业培训师高级资格认证毕业证书+2 年制 MBA 高等教育研修证书	1280 元
全国《财务总监》MBA 高等教育双证班	高级财务总监职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《品质经理》MBA 高等教育双证班	高级品质管理职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《生产经理》MBA 高等教育双证班	高级生产管理职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《营销策划师》MBA 双证书班	高级营销策划师高级资格认证证书+2 年制 MBA 高等教育研修证书	1280 元
全国《物流经理》MBA 高等教育双证班	高级物流管理职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育结业证书	1280 元
全国《项目经理》MBA 高等教育双证班	高级项目管理职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《企业总经理》MBA 高等教育双证班	全国企业总经理高级资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元



【授课方式】 全国招生、函授学习、权威双证

我校采用国际通用3结合的先进教育方式授课（远程函授+教学电子光盘自修+网络学院持续视频学习）



【颁发证书】 学员毕业后可以获取权威双证书与全套学员学籍档案

- 1、毕业后可以获取相应专业钢印《高级职业经理资格证书》;
- 2、毕业后可以获取2年制的《MBA研究生课程高等教育研修结业证书》;



【证书说明】

1. 证书加盖中国经济管理大学钢印和公章（学校官方网站电子注册查询、随证书带整套学籍档案）；
2. 毕业获取的证书与面授学员完全一致，无“函授”字样，与面授学员享有同等待遇，证书是学员求职、提干、晋级的有效证明；。



【学习期限】

3个月（允许有工作经验学员提前毕业，毕业获取证书后学校仍持续辅导2年）



【收费标准】

全部费用1280元（含教材光盘、认证辅导、注册证书、学籍注册等全部费用）

函授学习为你节省了大量的宝贵的学习时间以及昂贵的MBA导师的面授费用，是职业经理人首选的学习方式。



【招生对象】

- 1、对管理知识感兴趣，具有简单电脑操作能力（有2年以上相应工作经验者可以申请提前毕业）。
- 2、年龄在20—55岁之间的各界管理知识需求者均可报名学习。



【教程特点】

- 1、完全实战教材，注重企业实战管理方法与中国管理背景完美融合，关注学员实际执行能力的培养；
- 2、对学员采用1对1顾问式教学指导，确保学员顺利完成学业、胸有成竹的走向领导岗位；
- 3、互动学习（专家、顾问24小时接受在线咨询，第一时间回答学员的提问和咨询）



【考试说明】

1. 卷面考核：毕业试卷是一套完整的情景模拟试卷（与工作相关联的基础问卷）
2. 论文考核：毕业需要提交2000字的论文（学员不需要参加毕业论文答辩但论文中必修体现出5点独特的企业管理心得）
3. 综合心理测评等问卷。



【颁证单位】

中国经济管理大学经中华人民共和国香港特别行政区批准注册成立。目前中国经济管理大学课程涉及国际学位教育、国际职业教育等。学院教学方式灵活多样，注重人才的实际技能的培养，向学员传授先进的管理思想和实际工作技能，学院会永远遵循“科技兴国、严谨办学”的原则不断的向社会提供优秀的管理人才。



【承办单位】

美华管理人才学校是中国最早由教委批准成立的“工商管理MBA实战教育机构”之一，由资深MBA教育专家、教育协会常务理事徐传有教授担任学校理事长。迄今为止，已为社会培养各类“能力型”管理人才近10万余人，并为多家企业提供了整合策划和企业内训，连续13年被教委评选为《优秀成人教育学校》《甲级先进办学单位》。办学多年来，美华人独特的教学方法，先进的教学理念赢得了社会各界的高度赞誉和认可。



【咨询电话】13684609885

0451—88342620 88723232

【咨询教师】王海涛 郑毅



【报名须知】

- 1、报名登记表格下载后详细填写并发邮件至 xchy007@163.com（入学时不需要提交相片，毕业提交试卷同时邮寄4张2寸相片和一张身份证复印件即可）

- 2、交费后请及时电话通知招生办确认，以便于收费当日学校为你办理教材邮寄等入学手续。



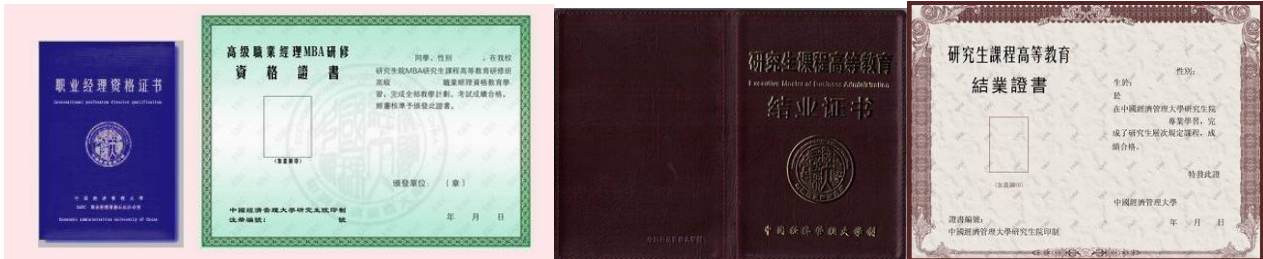
【报名地址】哈尔滨市道外区南马路 120 号职工大学 109 室美华教育（ 邮政编码：150020）



【证书样本】(全国招生 函授学习 权威双证 请速充电)

(高级职业经理资格证书样本)

(两年制研究生课程高等教育结业证书样本)



【学费缴纳方式】

方式一	邮局邮寄	邮寄地址：哈尔滨市道外区南马路 120 号职工大学 109 室 邮政编码：150020
方式二	学校帐号	学校帐号：184080723702015 开户银行：哈尔滨银行龙江支行 支付系统行号：313261018018 企业户名：哈尔滨市道外区美华管理人才学校
方式三	交通银行 (太平洋卡)	帐号：40551220360141505 户名：王海涛 开户行：交通银行哈尔滨分行信用卡中心
方式四	邮政储蓄 (存折)	帐号：602610301201201234 户名：王海涛 开户行：哈尔滨道外储蓄中心
方式五	中国工商银行 (存折)	帐号：3500016701101298023 户名：王海涛 开户行：哈尔滨市道外区靖宇支行

可以选择任意一种方式缴纳学费，建议使用第五种方式（中国工商银行，比较方便快捷）收到学费的当天，学校就会用邮政特快的方式为你邮寄教材和考试问卷。

全国职业经理MBA双证班

精品课程 火热招生

函授学习 权威双证 全国招生 请速充电

认证系列：高级职业经理资格认证、人力资源总监、营销经理、财务总监、企业培训师、酒店经理、品质经理、生产经理、物流经理、项目经理、市场总监、营销策划师等学习认证系列。

颁发双证：通用高级经理资格证书 + MBA 高等教育研修结业证书 (含 2 年全套学籍档案)

证书说明：证书全国通用、国际互认、电子注册，是提干、求职、晋级、移民的有效依据

1280

元

学习期限：3 个月 (允许工作经验丰富学员提前毕业) **收费标准：**全部学费

咨询电话：13684609885 0451- 88342620 88723232 **邮箱：**xchy007@163.com

学校网站：www.mhjj.net **颁证单位：**中国经济管理大学 **承办单位：**美华管理人才学校

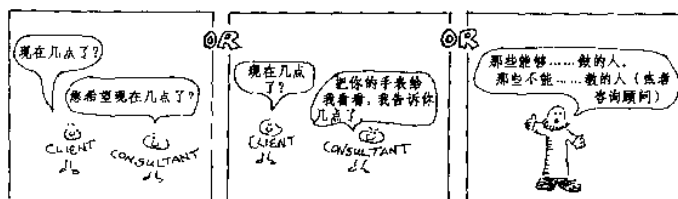
全国招生 函授教育 颁发双证 权威有效

第 1 章

A Consultant by Any Other Name...

咨询顾问的其他称谓

“咨询顾问”一词已经遭到人们的扭曲、声名狼藉了：



任何形式的幽默或讽刺都包含一定的真理。人们为什么普遍对咨询顾问感到怀疑呢？事实是，传统的咨询顾问往往就像一个管理代表一样一意孤行：认为管理者的作用或者是从事管理者自己无法做到的高技术性的活动，或者是做自己不想做的、令人厌恶、烦心的事情。有关咨询顾问取代管理者的问题的最生动的例子就是他们总认为某些人或者某些职能需要取消。

如果有人向你问路，你告诉他要在你下车的前两站下车，此时你就是一个咨询顾问。每次你向一个面临不同选择的人提出建议，你都在从事咨询活动。如果你无法直接控制这些人，又希望他们听从你的建议、需要你的建议，你就遇到了咨询顾问所面临的困境。对有些人来说，这可能是一直都面临的难题，有些人可能只是偶尔遇到：有时是作为管理者（存在直接控制），有时是作为咨询顾问（希望有所影响，但又没有控制权力）。

定义与区别

咨询顾问(consultant)处于这样一种位置：对个人、群体或组织有所影响，但他们没有进行变革或实施规划的直接权力。管理者是直接对行动负责任的人。一旦你直接承担责任，你扮演的就是管理者的角色。

组织中从事参谋工作的人多数都是真正的咨询顾问——尽管他们并没有正式地称自己为“咨询顾问”。任何组织中，参谋人员的作用都在于规划、推荐、辅佐或就下述问题提出建议：



- 人事
- 财务分析
- 审计
- 系统分析
- 市场研究
- 产品设计
- 长远规划
- 组织有效性
- 安全性
- 人力资源开发
- 其他

所有这些建议的接受者都可以称之为客户(client)。有时客户是一个个体;有时,客户可能是一个工作团体、一个部门或整个组织。客户就是咨询顾问希望在不施加直接控制而对其施加影响的个人或群体。¹

在一个组织中,参谋人员为之提供服务的客户被称为授权经理(line manager)。不管是否情愿,授权经理都要参考参谋人员的建议行事。但就定义而言,任何参谋职能对于任何事情(除了自己的时间安排、内部人员及其所提供的服务的性质)都没有直接权力。拥有直接控制的授权经理(客户)与不拥有直接控制的参谋人员(咨询顾问)之间的紧张状态是本书讨论的主题之一。

理解咨询顾问这一角色的关键,是要弄清楚咨询顾问与管理者之间的区别。

阿尔弗雷德说:

那是一个宏大的为期4个月的项目。我负责管理来自行政服务部门的团队,要他们安装新的管理信息系统。我们分析问题、设计系统,并且使授权经理——艾利克允许我们从头到尾安装整个系统。

阿尔弗雷德感到很满意——但这是授权经理应该体会到的一种满意感。他并没有真正地像咨询顾问一样做事,他做了4个月的授权经理的工作。

这种区别是很重要的。咨询顾问与授权经理的作用需要有所不同——这样既有利于咨询顾问自身的利益,也有利于客户的学习目标的实现。拥有直接控制权力很好——多数人以各种不同的形式希望有所控制。但重要的是要认识到,在我们拥有控制权与不拥有控制权这两种情况下,我们承担的任务不同。

全国Mini-MBA职业经理双证班



精品课程 权威双证 全国招生 请速充电

你可能准备跳槽或者求职, 却为缺少行业经验和专业证书而被用人单位百般挑惕!

你可能目前衣食无忧, 但随着年龄的增长和社会竞争压力的增大, 因为得不到专业的全新培训而失去竞争的机会和面临被淘汰的危机。

美华教育携手中国经济管理大学面向全国举办迷你 MBA 职业经理双证书班, 毕业颁发双证书。

招生专业及其颁发证书

认证项目	颁发双证	学费
全国《职业经理》MBA 高等教育双证书班	高级职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《人力资源总监》MBA 双证书班	高级人力资源总监职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修证书	1280 元
全国《市场总监》MBA 高等教育双证书班	高级市场总监职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《酒店经理》MBA 高等教育双证班	高级酒店管理职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《营销经理》MBA 高等教育双证班	高级营销经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《企业培训师》MBA 高等教育双证班	企业培训师高级资格认证毕业证书+2 年制 MBA 高等教育研修证书	1280 元
全国《财务总监》MBA 高等教育双证班	高级财务总监职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《品质经理》MBA 高等教育双证班	高级品质管理职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《生产经理》MBA 高等教育双证班	高级生产管理职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《营销策划师》MBA 双证书班	高级营销策划师高级资格认证证书+2 年制 MBA 高等教育研修证书	1280 元
全国《物流经理》MBA 高等教育双证班	高级物流管理职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育结业证书	1280 元
全国《项目经理》MBA 高等教育双证班	高级项目管理职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《企业总经理》MBA 高等教育双证班	全国企业总经理高级资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元



【授课方式】 全国招生、函授学习、权威双证

我校采用国际通用3结合的先进教育方式授课（远程函授+教学电子光盘自修+网络学院持续视频学习）



【颁发证书】 学员毕业后可以获取权威双证书与全套学员学籍档案

- 1、毕业后可以获取相应专业钢印《高级职业经理资格证书》;
- 2、毕业后可以获取2年制的《MBA研究生课程高等教育研修结业证书》;



【证书说明】

1. 证书加盖中国经济管理大学钢印和公章（学校官方网站电子注册查询、随证书带整套学籍档案）；
2. 毕业获取的证书与面授学员完全一致，无“函授”字样，与面授学员享有同等待遇，证书是学员求职、提干、晋级的有效证明；。



【学习期限】

3个月（允许有工作经验学员提前毕业，毕业获取证书后学校仍持续辅导2年）



【收费标准】

全部费用1280元（含教材光盘、认证辅导、注册证书、学籍注册等全部费用）

函授学习为你节省了大量的宝贵的学习时间以及昂贵的MBA导师的面授费用，是职业经理人首选的学习方式。



【招生对象】

- 1、对管理知识感兴趣，具有简单电脑操作能力（有2年以上相应工作经验者可以申请提前毕业）。
- 2、年龄在20—55岁之间的各界管理知识需求者均可报名学习。



【教程特点】

- 1、完全实战教材，注重企业实战管理方法与中国管理背景完美融合，关注学员实际执行能力的培养；
- 2、对学员采用1对1顾问式教学指导，确保学员顺利完成学业、胸有成竹的走向领导岗位；
- 3、互动学习（专家、顾问24小时接受在线咨询，第一时间回答学员的提问和咨询）



【考试说明】

1. 卷面考核：毕业试卷是一套完整的情景模拟试卷（与工作相关联的基础问卷）
2. 论文考核：毕业需要提交2000字的论文（学员不需要参加毕业论文答辩但论文中必修体现出5点独特的企业管理心得）
3. 综合心理测评等问卷。



【颁证单位】

中国经济管理大学经中华人民共和国香港特别行政区批准注册成立。目前中国经济管理大学课程涉及国际学位教育、国际职业教育等。学院教学方式灵活多样，注重人才的实际技能的培养，向学员传授先进的管理思想和实际工作技能，学院会永远遵循“科技兴国、严谨办学”的原则不断的向社会提供优秀的管理人才。



【承办单位】

美华管理人才学校是中国最早由教委批准成立的“工商管理MBA实战教育机构”之一，由资深MBA教育专家、教育协会常务理事徐传有教授担任学校理事长。迄今为止，已为社会培养各类“能力型”管理人才近10万余人，并为多家企业提供了整合策划和企业内训，连续13年被教委评选为《优秀成人教育学校》《甲级先进办学单位》。办学多年来，美华人独特的教学方法，先进的教学理念赢得了社会各界的高度赞誉和认可。



【咨询电话】13684609885

0451—88342620 88723232

【咨询教师】王海涛 郑毅



【报名须知】

- 1、报名登记表格下载后详细填写并发邮件至 xchy007@163.com（入学时不需要提交相片，毕业提交试卷同时邮寄4张2寸相片和一张身份证复印件即可）

- 2、交费后请及时电话通知招生办确认，以便于收费当日学校为你办理教材邮寄等入学手续。



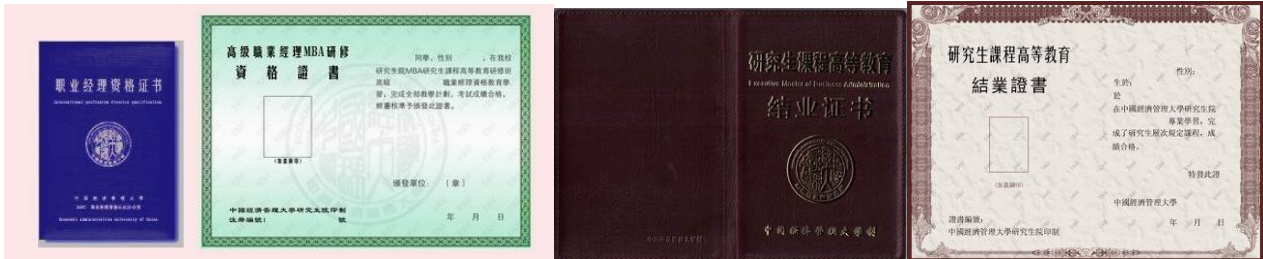
【报名地址】哈尔滨市道外区南马路 120 号职工大学 109 室美华教育（ 邮政编码：150020）



【证书样本】(全国招生 函授学习 权威双证 请速充电)

(高级职业经理资格证书样本)

(两年制研究生课程高等教育结业证书样本)



【学费缴纳方式】

方式一	邮局邮寄	邮寄地址：哈尔滨市道外区南马路 120 号职工大学 109 室 邮政编码：150020
方式二	学校帐号	学校帐号：184080723702015 开户银行：哈尔滨银行龙江支行 支付系统行号：313261018018 企业户名：哈尔滨市道外区美华管理人才学校
方式三	交通银行 (太平洋卡)	帐号：40551220360141505 户名：王海涛 开户行：交通银行哈尔滨分行信用卡中心
方式四	邮政储蓄 (存折)	帐号：602610301201201234 户名：王海涛 开户行：哈尔滨道外储蓄中心
方式五	中国工商银行 (存折)	帐号：3500016701101298023 户名：王海涛 开户行：哈尔滨市道外区靖宇支行

可以选择任意一种方式缴纳学费，建议使用第五种方式（中国工商银行，比较方便快捷）收到学费的当天，学校就会用邮政特快的方式为你邮寄教材和考试问卷。

全国职业经理MBA双证班

精品课程 火热招生

函授学习 权威双证 全国招生 请速充电

认证系列：高级职业经理资格认证、人力资源总监、营销经理、财务总监、企业培训师、酒店经理、品质经理、生产经理、物流经理、项目经理、市场总监、营销策划师等学习认证系列。

颁发双证：通用高级经理资格证书 + MBA 高等教育研修结业证书 (含 2 年全套学籍档案)

证书说明：证书全国通用、国际互认、电子注册，是提干、求职、晋级、移民的有效依据

1280

元

学习期限：3 个月 (允许工作经验丰富学员提前毕业) **收费标准：**全部学费

咨询电话：13684609885 0451- 88342620 88723232 **邮箱：**xchy007@163.com

学校网站：www.mhjj.net **颁证单位：**中国经济管理大学 **承办单位：**美华管理人才学校

全国招生 函授教育 颁发双证 权威有效



与“咨询顾问”一词有关的多数不受欢迎的事情都来自于那些把自己称为“顾问”，但事实上却取代了授权经理的人。如果你代表或代替授权经理行事，你就成了代理管理者。如果客户说，“帮我完成这份报告”，“代我雇佣这个人”，“为我设计一个系统”，“说服这个员工”或者“确定哪项工作应当保留、哪项工作应当略去”，他就是在寻找一位代替者。代理管理者角色的吸引力就在于，（至少在那一刻）你掌握了管理者的权力——但你所做的是管理者的工作，而不是你自己的工作。

你从事任何咨询活动的目标或最终结果都是某种变化，这种变化有两类：一种变化是，造成授权组织中某种结构、政策或程序的本质方面的变化——一套新的赔偿制度、新的报告程序以及新的安全规划；另一种变化是，最终使组织中的个人或群体学到新知识。他们可能认识到了是什么准则指导着他们的参谋会议；怎样使决策过程中更少的人处在被高度依赖的位置；如何使人们更直接地参与目标的确立；如何更好地进行绩效评价。

从最为普遍的意义上看，咨询（consultation）指的是你在一个你不从属于其中的系统中所从事的任何活动。与一个向你求助的人进行交谈就是一种咨询行为。对问题进行调查，设计一项培训计划，进行一项评估、研究，所有这些都是为了某种变化而进行的咨询活动。咨询顾问的目标就是成功开展活动，由此得到的结果是人们或组织以不同的方式进行自我管理。

我认为，参谋工作和咨询工作这两个术语是可以互换的。这也反映了我的这种观点：处于参谋职位的人要有效地开展工作，真的需要某些咨询技巧——不管他们的专业知识领域是什么（财务、规划、制造、人事、法律）。每次当你为那些需要做出选择的人提出建议的时候，你就是在进行咨询工作。就每一次这类咨询活动而言，要使你的表现令人满意，你需要具备3种技巧——技术技巧、人际关系技巧和咨询技巧。

这3种技巧的不同点如下：

技术技巧（technical skills）

首先，我们必须明白别人正在讨论的是什么。我们需要具备有关问题的专业知识。不管是通过大学教育还是通过我们所做的第一份工作，我们都受到某一专业领域或职能领域的训练：可能涉及工程、销售、会计、咨询服务或其他任何人们用来谋生的方式。这些是最基本的训练。只是后来，当我们获得了某些专业知识之后，我们才开始从事咨询工作。如果我们不具备一定的专业知识，人们就不可能向我们征询建议。咨询技巧的基础就是



专业知识,不管它是非常科学化的(如焦炭粒子筛选),还是非科学化的(如管理或组织发展)。本书的讨论中假设你已经具备了某一领域的专业知识。

人际关系技巧(interpersonal skills)

要与人打交道,我们需要具备一定的人际关系方面的技巧。这包括用语言表达观点的能力、倾听的能力、支持帮助的能力、有理有据地反驳的能力以及维持基本关系的能力。现在许多人撰写著作和论文帮助我们不断提高这方面的技巧,事实上,整个人类社会的进步都致力于提高这方面的能力。正如技术型技巧一样,人际关系技巧也是有效的咨询活动所必需的。有些权威著作指出,杰出的咨询活动事实上只需要良好的人际关系技巧即可。事实并非如此。除了技术型技巧和人际关系技巧外,还有一套技巧成为咨询活动的基本组成部分,即**咨询技巧**。

咨询技巧(consulting skills)

每一个咨询项目,不管它只有10分钟,还是长达10个月,都要经历5个阶段。每一阶段中的各个步骤都是连贯的,如果你跳过其中的一步或者假定这一步已经考虑过了,你就是在自找麻烦。娴熟的咨询工作就要擅长于完成这些步骤中的每一步。成功地完成每一阶段的工作是本书讨论的焦点。

咨询技巧预览

下面我们先概要地介绍一下咨询活动所涉及的5个阶段。

第一阶段 导入和签约

这是初次与项目的有关客户接触所必须做的工作。包括安排第一次会面,对问题展开调查——不管咨询顾问是否就是合适人选,不管客户的期望如何、咨询顾问的期望如何,也不管咨询工作是如何开始的。每当咨询顾问谈到他们的挫折时,结论通常都是,他们在最初的签约阶段就犯了错误。



专业知识,不管它是非常科学化的(如焦炭粒子筛选),还是非科学化的(如管理或组织发展)。本书的讨论中假设你已经具备了某一领域的专业知识。

人际关系技巧(interpersonal skills)

要与人打交道,我们需要具备一定的人际关系方面的技巧。这包括用语言表达观点的能力、倾听的能力、支持帮助的能力、有理有据地反驳的能力以及维持基本关系的能力。现在许多人撰写著作和论文帮助我们不断提高这方面的技巧,事实上,整个人类社会的进步都致力于提高这方面的能力。正如技术型技巧一样,人际关系技巧也是有效的咨询活动所必需的。有些权威著作指出,杰出的咨询活动事实上只需要良好的人际关系技巧即可。事实并非如此。除了技术型技巧和人际关系技巧外,还有一套技巧成为咨询活动的基本组成部分,即**咨询技巧**。

咨询技巧(consulting skills)

每一个咨询项目,不管它只有10分钟,还是长达10个月,都要经历5个阶段。每一阶段中的各个步骤都是连贯的,如果你跳过其中的一步或者假定这一步已经考虑过了,你就是在自找麻烦。娴熟的咨询工作就要擅长于完成这些步骤中的每一步。成功地完成每一阶段的工作是本书讨论的焦点。

咨询技巧预览

下面我们先概要地介绍一下咨询活动所涉及的5个阶段。

第一阶段 导入和签约

这是初次与项目的有关客户接触所必须做的工作。包括安排第一次会面,对问题展开调查——不管咨询顾问是否就是合适人选,不管客户的期望如何、咨询顾问的期望如何,也不管咨询工作是如何开始的。每当咨询顾问谈到他们的挫折时,结论通常都是,他们在最初的签约阶段就犯了错误。



第二阶段 探索和对话

咨询顾问必须对问题有自己的理解,这可能是他们所做的最有用的事情。他们还需要具备技巧帮助客户也这样做。在这方面,咨询顾问面临的问题是:谁会参与对问题的界定?将采用什么方法?应当收集哪些数据资料?这需要多长时间?

第三阶段 反馈和行动决策

必须以一定的方式对数据收集和分析进行报告。咨询顾问常常把大量的数据资料压缩为可以管理的少数问题。至于如何使客户参与到信息分析过程中,咨询顾问也有不同的选择。在向组织反馈的过程中,常常遇到对数据资料的抵抗心理(如果涉及的是重要问题)。在做出有关如何继续进行的适当的决策之前,咨询顾问必须处理好这种抵抗心理。这一阶段实际上就是许多人所谓的计划阶段:包括为项目确立最终目标并选择最佳行动步骤或变革。

第四阶段 参与和实施

这一阶段涉及实施前一阶段中所制定的计划。许多情况下,计划的实施完全是授权组织的事情。要实施更大程度的变革,就需要咨询顾问更多地参与。有些项目从教育活动入手开始实施计划;这可能是一系列介绍变革的会议;也可能需要召开专门会议,集合组织中不同部门的人员讨论一个问题;还可能是一种培训过程。这种情况下,咨询顾问通常就要参与复杂的工作设计、召集会议或者培训活动。

第五阶段 扩展、循环或结束

第五阶段要从对参与和实施阶段的具体情况的评价开始。接下来就要决定是否将这一过程扩展到组织中更大的范围。有时直到计划实施后,真正的问题才清楚地显现出来。这种情况下,就要循环进行这一过程,需要对新的合约进行讨论。如果计划的实施获得了巨大成功,或者不很失败,可能就需要很快结束对项目的进一步参与。可以通过许多方式结束这种关系,



结束过程应当被看做是咨询活动的一个合理的、重要的部分。如果这一部分进展良好,可以为客户和咨询顾问提供重要的学习经验,并为日后与组织的进一步合作打开大门。

参照图 1,你就能对咨询活动中每一步的技巧和主题有初步的了解。该图中,这些步骤被分为准备活动(preliminary event)和主要活动(main event)两部分。

准备活动包括初始合约、规划会议、资料收集、听取反馈和决策会议。

主要活动即你最终所做的、能够产生足够大的影响,以至于组织中的人都能感觉到的事情,并且由于这些主要活动的开展,他们对这些显著的变化或学习有所预期。我们的观点之一就是,在许多方面,准备活动比主要活动更为关键。对于咨询技巧的理解实际上就是对准备活动的理解。

完美咨询的前景

咨询活动可能让人感到沮丧,原因之一就在于你要不断地处理咨询活动中的横向关系。作为参谋者或咨询顾问,你是在这样一种环境下与授权经理共事的:你们之间并不存在明确的上司一下属的关系。垂直关系更容易理解:如果你的上司给你下了一道命令,你知道他或她有权力吩咐你做什么事情,而如果你的客户提出要求,你就没有必要一定要遵守。咨询活动中

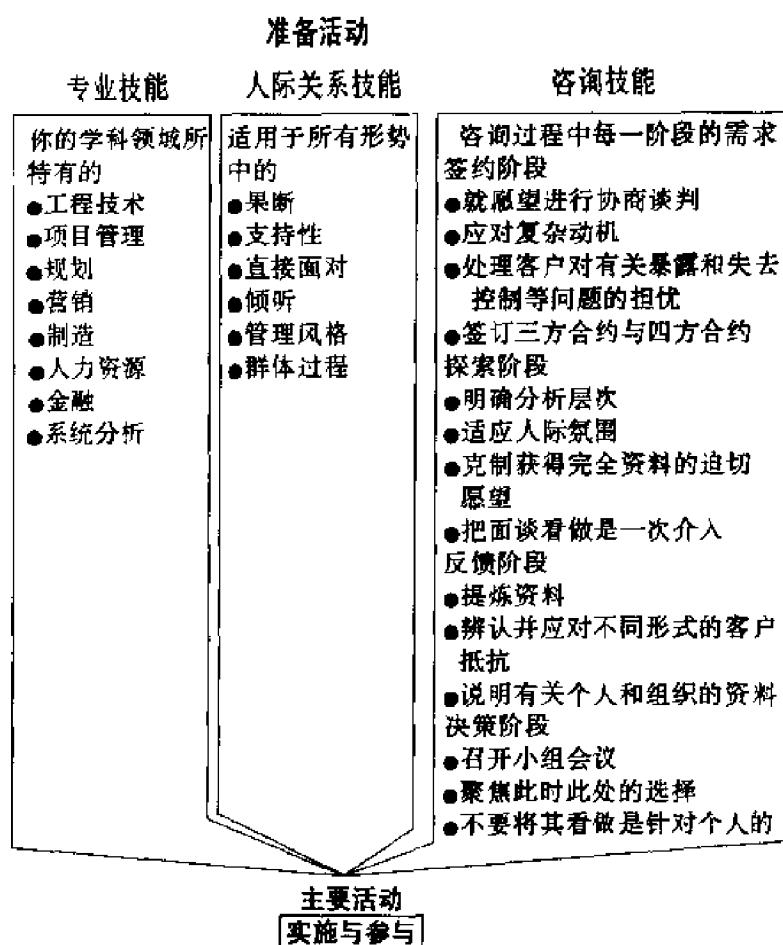


图 1 咨询技巧概览

横向关系的力量均衡常常是界线模糊、需要协商的。如果我们遭到了客户的反对,有时我们并不能确切地知道是要更加努力地推动客户还是让其放任自流。本书讨论的就是如何处理这种模糊性的问题。

总体上说,本书讨论的是完美咨询——没有任何错误地进行咨询活动。其重点在于准备活动,因为我认为,签约、探索和反馈的能力是实施阶段获得成功的基础。我曾经有意识地避免大而化之地按顺序排列在各章节中讨论和说明咨询技巧,因为在咨询关系发展的每一阶段都需要用到一些概念和能力。因此,在具体说明每一项准备活动所必需的技巧之前,我不仅讨论了完美咨询的要求,还加上了讨论有关咨询假设、咨询关系的目标以及咨询顾问的角色选择等问题的章节。此外我还插入了一些章节,对有关客户抵抗、对内部咨询顾问的角色的特殊思考等问题展开讨论,以证明“成功的咨询活动所需要的不仅仅是系统地、循序渐进地运用专业知识”这一观点。

我认为,如果你按照本书介绍的方法从事咨询活动,你的咨询活动就可



能是完美的,并且你将:

1. 更好地利用你所掌握的专业知识;
2. 使你的建议更有可能得到实施;
3. 更有可能与客户建立一种伙伴关系;
4. 避免出现咨询活动徒劳无功的情形;
5. 在你的客户中间培养一种内部承诺;
6. 得到客户的支持;
7. 提高你对客户所产生的影响;
8. 与客户建立一种更加信赖的关系。

使用“完美咨询”一词,听起来可能有点自以为是,但这并不是偶然的。作为本书基础的一个基本的价值观就是:每个人都可能做到完美。每个人潜在地都有进行咨询活动的“天赋”,我们的任务就是从中引发出完美咨询。表面上看,本书介绍的是方法和技巧,但每一种技巧都蕴含着比任何方法更重要的始终如一的信息——每一种表达对我们自己的信任以及表达对自己经验有效性的信任的活动通常都要遵循的正确的方法,任何一种控制性的或充满伪装的行动通常都是自我毁灭性的。

在组织中工作意味着,为了做到聪明而又委婉,我们常常会面临巨大的压力,以至于忽视了我们当时的感觉。完美咨询使我们的行为与信念和感觉保持一致成为可能,并且有可能在与客户合作的过程中取得成功。这里把重点放在咨询活动的技术和技巧上,这仅仅是我们在参与组织工作的过程中,做出高度自信的选择的一种途径而已。从我们从事第一份工作的第一天开始,每个人都在这样一种冲突中挣扎——做真正的自我与按照在我们看来我们的雇主或客户所期望的那样做。成功的欲望驱使我们进入一种角色扮演状态,出现一些从本质上说是异己的、有点丧失自我的行为。

面对这种冲突,咨询顾问们尤为脆弱,因为人们认为我们应当为客户的需要服务。我们的项目往往是短期的,并且我们是按照客户的意愿开展工作。结束作为咨询顾问或参谋的生涯比结束作为下属的生涯更容易。在困难时期,管理者往往在他们裁员之前就结束咨询项目。这种脆弱感可能成为咨询顾问否定自我需求和自我感觉、无法做到真诚的合理原因。本书为你提供另外一种选择,书中指出,相信自我是更好地与客户合作的途径,并且能使我们的专业知识得以反复运用。

注 释

- 1 您将在本书的其余章节中看到咨询顾问和客户两个术语,从而强化您的这种观点,帮助您把自己看做是一个顾问——尤其是在您处于参谋者的位置的情况下。

第2章

Techniques Are Not Enough

仅有技术是不够的



许多学习咨询技巧的人都在寻找对咨询顾问来说更有效率的技术和程序性方法。但不管我们拥有什么样的技术性专业技能,咨询顾问这一角色还有特殊的要求,这些要求超过了我们可能采用的任何具体方法,能使我们的咨询活动更有效。咨询活动的一个独特的、易导致错觉的特点就是,与将专业知识运用于其他某些方面相比,你在咨询活动中的参与程度大为增加:你自己对客户反应、讨论过程中你的自我感觉、对客户请求的反馈能力——所有这些都是咨询活动的重要方面。

作为一个咨询顾问,你通常在两个层次上开展工作。一是实体层次(the substance),即你和客户之间进行讨论的认知部分。客户提出特定的组织问题,可能是有关进行培训的要求或提高组织成员的技巧;可能是有关组织如何进行决策的问题;可能是一个设计熔炉的问题;还可能是财务控制问题。

实体层次是解决问题、推理或明确地进行讨论的部分,在这个层次上你要致力解决的是我称之为技术或业务的问题。与此同时,在另一层次上,你和你的客户还会产生并体会到彼此的感觉——不管你想接受还是想拒绝、感到十分紧张还是不太紧张、体会到支持还是对抗。因此,在咨询活动的每一阶段,咨询顾问与客户之间的关系都是需要我们注意的第二个层次。

超越实体之上的

客户—咨询顾问的关系远远超出了咨询顾问正在致力于解决的问题或项目的实体内容。感觉讨论的是有关情感表达(affective)的问题,是咨询顾问的一种重要的资料(data)来源——即有关客户所面临的真正问题以及建立一种良好关系的可能性的资料。

本书的一个主要目标就是,鼓励大家关注并重视客户与咨询顾问间关系的情感方面,或者说人际方面。多数人只致力于认知和实体层面的讨论:我们带着自己的专业知识与客户会谈,与客户讨论我们熟谙的问题,得心应手。但既要重视客户问题的实体层面,又要关注在与客户交流的过程中你所体验到的相互作用的感情,两者之间应当保持平衡。



一旦你将客户—咨询顾问关系的情感层面作为你关注的一个重要方面,第二步就是使你自己更自如地用语言表达与客户交往过程中的感觉,第三步就是更加娴熟地将你所掌握的有关客户—咨询顾问关系的资料用语言表达出来,这样你就不至于过度增加客户的防御心理。

实际工作中常见的咨询顾问—客户互动关系的情感层面包含4种因素:

责任

要与客户签订一份适宜的合约,必须对规划什么、实施什么的责任进行权衡——各自承担50%的责任。多数情况下,客户找到你是希望你一旦了解问题所在,就能提出解决问题的方案。你的目标就是巧妙地阐明这一事实:双方各负有50%的责任。

举一个小例子加以说明:要启用一个方案,通常需要对方案的有关内容进行交流——何时启动、如何安排、为什么实施这一方案等。重要的是,客户要专门写出有关材料,就此进行交流。这并不是因为这是一项只有客户才能完成的任务,事实上,由咨询顾问做这些事情可能会更好,而是因为这是一种明确的表达方式,让客户组织明白,他们至少承担了该项规定的50%的责任。如果客户想要咨询顾问起草有关材料,并考虑到所有的管理细节,这就意味着他或她只想承担有限的责任。作为咨询顾问,有时拒绝承担这种责任是很有意义的。这是一个小问题,但它说明了如果你内心想尝试判断双方责任是否均衡时,需要寻找什么。

感觉

第二种经常出现问题要素是,客户能够在多大程度上掌握自己的感觉。某种意义上讲,这也会对责任产生影响。咨询顾问需要始终牢记客户在多大程度上掌握自己的感觉,还是仅仅作为组织的旁观者进行交流。咨询顾问还要记住他或她自己对客户的感觉如何。如果咨询顾问感到客户自卫心理很强,或者控制意识很强,或者不愿意倾听、不愿意承担责任等,这些都是很重要的信息。不管咨询顾问与客户打交道时的感觉如何,客户组织成员也会有同样的感觉。对你来说同样重要的是,在咨询活动进行的过程中要密切关注你自己的感觉,尤其是在咨询过程的早期阶段,并将此作为反映组织如何运作、员工如何管理的重要信息。



信任

第三种要素是信任。我们中的多数人作为咨询顾问,都会感觉到周围人的眼光:咨询顾问是专家,得小心提防。问问客户,他们是否相信你的保密性,是否相信你不会压制他们、接管他们,这样做通常是很有用的。通过这种方式,你就在培养一种信任。用语言列举出来的不信任越多,可能建立起的信任就越多。

你自己的需要

咨询顾问—客户间关系的情感方面的第四种要素是,咨询顾问有权利通过这种关系满足自己的需要。

人们在服务时很容易陷入这样一种心理模式,认为自己有责任解决客户面临的问题,为客户的需要服务——作为一个咨询顾问,你很有可能这样做,似乎是没有任何自己的需要。事实上,你的确有自己的需要。你可能会有一种拥有客户的组织性需求,这样你的组织就会感到你正在做一件有意义的事情。你需要得到顾客接受和认同;需要证明你所拥有的是有价值的,值得付出的。

从实践层面上说,你需要进入这样的组织——与人们进行交流,向他们提出问题。并且你也需要得到管理者的支持,在管理者的组织安排下与客户会谈并且应付你可能遇到的遭到客户抵抗的情形。你有权利使自己的需求得到满足。

关于学习咨询技巧,我的观点概括起来就是:密切关注你自己的风格和你自己的感觉,将此作为咨询关系的一个重要的方面——这些观点将构成全书的基础。咨询技巧不仅仅是针对顾客需求制订规划、程序、过程的技巧,还包括确认并表达出有关信任、情感、责任以及自己的需求的技巧。

咨询顾问的假设

任何有关什么是有效的咨询活动的观点,在很大程度上都取决于咨询顾问关于什么是有效的组织的假设。这些假设条件就成为任何观点的一个或隐含或明显的部分。



每个从事咨询活动的人都应当十分清楚自己的信念。我们自己的咨询行为应当与我们向客户所建议的管理风格相一致。如果我们建议客户加强控制、更加果断、目标明确,而同时我们在工作中却没有控制、犹豫不决并且对自己将去哪里也没有主意,我们就会削弱自己的可信性。如果我们认为客户应当更富于参与精神、合作精神,而我们对自己的咨询项目严加控制,不与客户合作行事,也会损害自己所努力倡导的形象。

你可以从思考你对于“什么是有效的管理”的假设入手,有大量模式供你选择。

当前,多数组织都按照类似军队或教堂的模式运作。从结构上看,特别强调金字塔式的等级制度以及权力和责任的明确分离。等级式管理的基础就是强有力的领导。领导被看做是个人制定工作计划、组织人们开展工作、对人们及其活动结果加以控制,并向适当的人授权以达到一定的目的的能力。这些以领导为中心的假设的结果就是,就每个人的角色来说,对上要服从,对下则是以控制为主。

过去 20 年中,传统上对控制和领导才能的强调已经转向组织中更多对合作和参与的提倡(至少在有关著作中是这样)。参与管理已经成为当前有关有效组织的假设的主题。

你对组织的有关假设以一种微妙的方式决定着你自己从事咨询活动的风格以及你应当致力于提高的技巧。下面列举的就是作为本书所讨论的咨询方法的基础的一系列假设。²

解决问题需要有效的资料

使用有效的资料(valid data)能够避免造成混乱和不确定性——这些都是问题的解决缺乏效率的主要根源。有效的资料包括两种:(1) 客观存在的资料(objective data)。有关主张、事件或者每个人都认可为事实的资料。(2) 个人资料(personal data)。个人资料也是“事实”,但它们关注的是个人对他们所经历的事情以及对他们周围事情的感觉如何。如果人们感到他们将无法得到公平的待遇,他们这样的感觉就是一个“事实”,这种想法将对他们的行为产生影响,也是一个“事实”。忽略了这类“事实”,就是抛弃了可能对你需要解决的问题来说是相当关键的资料。

有效的决策需要自由、开放的选择

做出一项决策很容易,做出得到人们支持的决策却不那么容易。如果



组织中的人们有机会对那些对他们的工作有直接影响的决策施加影响,组织似乎会运作得更好。如果人们感到某些事情很重要,并且他们对此可以施加某些控制,他们就有动力去努力推动事情进展。如果他们认为某些事情很重要,但他们不能施加任何控制,人们的行为很可能就变得更加谨慎或具有防御心理、求稳、隐瞒信息以及保护自己不受指责等。

有效的实施需要内在承诺

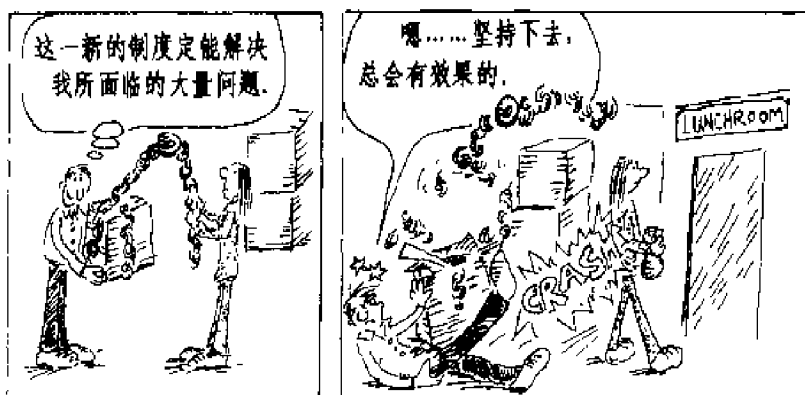
人们愿意投入到那些在他们看来能够增加他们利益的事情中去。如果要求人们去做的事情与人们想做的事情之间没有任何联系,那么人们全力以赴的可能性就微乎其微。你可以命令人们做事,并且通常他们会遵从——至少在你监督的期间他们会如此,但如果你希望他们全身心地投入其中,内在承诺是很有必要的。

咨询顾问的目标

我们所提出的有关有效的咨询活动和管理绩效的假设的结果就是,每一项咨询工作都有一套首选的目标。实现所有的这些目标可能并不总是现实的,但我们必须清楚地认识到我的首选目标是什么。

目标一 建立合作关系

我认为,咨询顾问要努力与其客户建立一种合作关系,理由如下:一是合作关系意味着能够最大限度地利用人力资源——包括咨询顾问的资源和客户的资源。合作关系还能使成功或失败的责任以及实施的责任得以延伸,并且它还是一种良好的工作方式。二是不管你是否意识到,这些行为方式通常成为人们如何解决问题的模式。咨询顾问的行为方式中所内含的信息比他们的语言更有影响力。口头上说着合作,事实上的行为却大相径庭,这是言行不一、自欺欺人的。



目标二 解决问题从而使问题得以解决

人们解决问题可能仅仅是就事论事，治标不治本。例如，现在存在的问题是员工上班迟到，我们可以采取措施制止它——早晨带一支笔和一个本子守在门口为老板记录、每天早晨上班时对办公室进行检查、就有关迟到问题发布规定或者与员工就有关按时上班的问题进行面谈，这些都可能减少迟到的现象。如果内部（或外部）咨询顾问参与提出这些建议，可能会有助于提高组织当前的效率。但这并不意味着管理者已经学会了如何解决类似的问题并因此表现得更为出色。

咨询顾问的另一种选择就是，与授权经理一起从另一个层次上进行分析，了解他们处理迟到问题的方式。例如，管理者可以并不把迟到现象看做是不满情绪的表现，也不将其看做是第一层次上的监督不力的表现，或者是任何其他可能的根本问题。并且，人们可能要求咨询顾问去解决本该由授权经理自己处理的问题。要使管理者学会自己处理问题的技巧，就必须使他们认识到，不当的员工行为是反映一些更深层问题的信号，他们不应当要求别人处理那些本应由他们处理的问题。

目标三 确保对技术或业务问题和关系问题两者的关注

咨询活动所处的每一种情形都包含两种因素：必须解决的技术或业务问题与人们围绕这些问题相互作用的方式。多数组织中，人们的主要注意力都放在技术或业务问题上。就富有成效地强调人或程序这一点来看，咨询顾问处于一种独一无二的位置上。作为第三方，他们在有关程序问题上没有既得利益——没有赢或输的顾虑、没有伸缩的余地、没有可以增加或减少的预算，因此能够使精力集中到程序问题上。而授权经理能够以一种授



权经理彼此之间不会采用的方式倾听咨询顾问的建议。

培养客户承诺——每一项咨询活动的第二个目标

因为咨询顾问或参谋人员对于实施没有直接的控制,要达到某种目的,他们就要在相当大的程度上依赖授权经理。从根本上说,是授权经理决定是否采取行动,而授权经理做出决定的基础是他对咨询顾问所提出建议的认同程度。因此,在整个咨询活动过程中,咨询顾问必须有意识地培养内在承诺。有效的咨询技巧就是那些能够促成管理者内在承诺的措施和行为。每个人都见过这样的例子:作为咨询项目结果的研究或报告被搁置起来,不管它们的成本有多高,有多么重要。这种情形的出现常常意味着,在咨询过程的某个环节上忽视了那些决定采用该项研究结果的管理者。

对完美咨询来说,你所遵循的咨询过程中的每一步都应当是为培养承诺、减少咨询过程中丧失客户的可能性而设计(design)出来的。

就咨询顾问的杠杆作用和影响来说,客户承诺是关键。我们不能命令客户采取行动(有时我们决定去找客户的老板,促使他或她命令客户采用我们的建议,但这是一种很冒险的做法——尤其在我们希望保持自己在顾客心目中形象的情况下更是如此)。因此,我们所能产生的影响取决于客户对我们建议的承诺。培养这种承诺的过程,通常就是消除妨碍客户按照我们建议行动的障碍。

我们可能抱有这种幻想:如果我们的思维清晰且合乎逻辑,善于雄辩,证据有力,我们的主张就会经受住时间的考验。明确的论证的确有益,但还是不够的,客户及其同事仍有可能会体验到疑虑和犹豫,有碍于他们做出承诺。

咨询顾问角色选择

要产生影响,咨询过程的每一阶段都要面对疑虑——在合约的签订阶段、资料收集阶段、探索阶段以及为反馈会议做准备的整个过程,如果等到实施阶段才开始“克服阻力”,就未免太晚了。

Ed Schein 曾经提出咨询顾问与授权经理共事的三种方式³:扮演专家(expert)的角色、助手(pair-of-hand)的角色或合作者(collaborative)的角色。



具体选择哪种角色,取决于个人不同的管理风格、任务的性质以及咨询顾问的个人偏好。

当你在不同的环境条件下从事咨询活动时,认识到你此时所扮演的角色,并且能够判断出哪些情形将推动或妨碍你的行为,是大有裨益的。只有这样,你才能从多种可能性中做出有意识的选择。通过这种自我分析,人们常常发现他们能够辨别出那些他们以富有合作性的方式更成功地在其中运作的的环境。但是,实际情况是,多数组织总存在这样的情形,人们更欣赏的是助手或专家的角色;还有一些情况下,扮演这些角色是不可避免的。

专家角色 (expert role)

授权经理与参谋专家相联系的一个比较典型的方式是客户—专家的形式——正如其与外部咨询顾问相联系的方式一样。参谋人员充当完成某一特定任务的“专家”。

例如,按照公司做出的一项决策,成本会计记录由手工记录改为计算机系统记录。不久,事实表明,新系统并没有达到人们的期望。计算机本身没有出什么问题,而是输入电脑的信息流的某些部分出了问题。

为此,经理请来了一个电脑专家作参谋。描述完所遇到的困难后,经理说,“我既没有时间,也不愿意处理这一问题。你是专家,你来找出问题并将其修好。你可以自由地对系统进行检查并进行任何必要的分析,但要及时向我汇报你所发现的问题以及你打算做的事情。”

事实上,在这种情况下,电脑专家就成为经理的一位参谋,有进行计划并实施变革方案的代理权力,和经理的其他参谋人员一样,他所提出的方案也要受到同样的限制。

下面列举的就是在这类关系中所出现的情况:

管理者宁愿扮演消极的角色。他或她希望咨询顾问为结果承担责任。咨询顾问接受了委托,并能自由地制订和实施行动计划。他们希望管理者能够做出反应,为问题的解决提供必需的帮助。

咨询顾问根据他或她的专业知识进行判断,做出下一步决策。没有必要使管理者了解有关技术方面的细节问题。

咨询顾问收集分析问题所必需的信息。咨询顾问还要决定采用什么方法收集资料并进行分析。

由咨询顾问进行技术控制。因为管理者很难对“专家”的推理提出质疑,因此不大可能提出异议。如果管理者试图对专业性决策加以控制,咨询



顾问会认为这是一种不合理的干预。

由于解决问题的努力是以专业化程序为基础,合作是不必要的。

双向交流(Two-way communication)很有限。只是咨询顾问提出建议,客户做出反应。咨询顾问希望并且人们也希望咨询顾问以“提出问题—做出回答”的方式进行交流。

咨询顾问对主要事件进行规划并付诸实施,或者为管理人员的实施活动提供详细的指导。

管理者的作用就在于事后判断和评价。

咨询顾问的目标在于解决突发问题。管理者和咨询顾问都不希望管理者培养解决未来相似问题的技能。

问题

内部顾问尤为清楚扮演专家角色所存在的问题。下面列举两大问题。

考虑一下咨询顾问做出正确评价的能力。如果问题是纯粹技术性的,咨询顾问就能够运用某些专业知识将问题分离出来,并找出解决方案。但纯粹技术性的问题很少,多数问题都包含有“人的因素”。并且如果组织中充斥着恐惧、不安全或者不信任的氛围,问题中“人的因素”的重要信息就有可能被掩盖或扭曲。没有有效的资料,进行正确的评价是不可能的。以错误的信息为基础的行动方案,其成功的可能性极小。

再看一下人们做出的采纳建议方案的承诺。由“外部专家”进行的研究很少涉及处理棘手管理问题所必需的个人所有权(personal ownership)和承诺。

助手角色(pair-of-hands role)

在这种情况下,管理者把咨询顾问看做是“一双额外的手”。事实上,管理者认为,“我既没有时间也不愿意处理这一问题。我已经找到了问题所在,并且已经规划好了需要做的事情。我希望你尽可能地完成这一工作。”管理者保留着全部的控制权。人们希望咨询顾问运用所掌握的专业知识,为实现管理者的目标提供实施行动方案。

下面列举了一些思路,咨询顾问往往据此发挥助手的作用。

咨询顾问扮演消极的角色。每天的安排要服从管理者的要求,不对管理者的行动方案提出质疑。

由管理者做出有关如何继续推进工作的决策。咨询顾问可以提出一些建议供管理者改进和审批。



管理者选择资料的收集和分析方法。咨询顾问按照管理者所制定的程序完成实际的资料收集工作。

由管理者进行控制。人们希望咨询顾问提出建议,但要避免直接提出异议,因为这样做会被看做对管理者权威的一种挑战。

合作并不是真正必要的。管理者认为,确定目标和安排程序是他们的责任,咨询顾问可以就一些具体细节提出问题。

双向交流是有限的。管理者提出方案,咨询顾问对之做出响应。管理者提出倡议的方式是描述性的或评价性的。

管理者具体说明咨询顾问需要实施的变革程序。

管理者的作用在于近距离地判断和评价。

咨询顾问的目标在于利用专业知识,使整个系统更加有效。

问题

主要问题出现在探索阶段。咨询顾问作为助手角色发挥得好坏,依赖于管理者对事态的理解及制定有效行动方案的能力。如果管理者对这些情况的估计是错误的,行动计划就不会奏效。提供“服务”的咨询顾问自然就成了替罪羊。

为了避免这个陷阱,咨询顾问可以争取一段时间来验证管理者的预测。可是这样可能就要面对另一个问题:那些希望咨询顾问们扮演助手角色的管理者,可能会把这种要求看做是对他们的经验或权威的不信任。

合作者角色

扮演合作者角色的咨询顾问在与管理者打交道时持有这种观点:只有将自己的专业知识与管理者所具有的关于组织的知识结合起来,才能有效地处理管理问题。问题的解决成为双方共同的任务,在处理技术性问题的过程中,双方都要同样关注其中所涉及的技术性问题和人际交往问题。

在咨询顾问扮演合作者角色的情况下,他们并不是代替管理者解决问题,而是运用自己的特有技能帮助管理者解决问题。合作者角色所内含的一个关键前提就是,管理者必须积极地参与资料收集与分析过程,参与目标的确定与行动方案的规划过程,最终还要为成功或失败承担责任。

下面列举的就是可能出现的情况。

咨询顾问与管理者在工作中相互依赖。他们共同制定并实施行动方案,共同为结果承担责任。

决策的提出是双边的。其显著特点是双方对各自承担的责任和拥有的



专业知识的相互交换和尊重。

双方共同进行资料收集和分析。咨询顾问和管理者共同选择需要收集的资料类型,确定所采用的资料收集方法。

控制问题是讨论和协商的核心。出现异议是意料之中的事情,异议被看做是新观点的源泉。

合作被视为基础。在着手解决问题之前,咨询顾问就特别强调,要对彼此预期的性质和范围达成理解和共识。

交流是双向的。根据所讨论的问题,管理者和咨询顾问会带头进行讨论。他们以解决问题的方式进行信息交流。

通过讨论和协商明确实施责任。任务分配的原则是在与各方承担的责任保持一致的情况下,确保最大限度地利用现有资源。

咨询顾问的目标在于解决问题,直到问题得到解决。也就是说,咨询顾问建立一种帮助型的关系,以提高管理者制订实施行动计划使整个系统更有效率的能力。此后,管理者就能够掌握解决问题的技巧。

问题

合作性地开展工作的过程中也存在问题。

咨询顾问通常拥有一些特殊的技巧(如在预算管理方面),这些技巧被管理者看做解决他们所面临问题的钥匙。那些宁愿与专家角色的咨询顾问合作的管理者可能把任何一种合作性的努力看做是无关紧要的或者拖后腿的行为;那些宁愿与助手角色的咨询顾问合作的管理者则可能把合作性的努力看做是一种反抗。

合作与“握手”的恐惧

在最近召开的一次合作性咨询的演示会上,听众席上的一位听众不断地就合作的本质提出疑问,“合作难道不是软弱的一种表现吗?如果你在工作中过于强调合作,是否意味着你不具备你所否认的专业知识?客户想要的是答案而不是问题,不是吗?”最后,经过几次失败,他说,“我并不希望我的咨询顾问仅仅是闲坐无事,与客户握手!”他的提问实际上说明了一个现象:在专家角色与合作者角色之间存在着严重混淆。

任何咨询合同的实质都是专业知识由咨询顾问转移给客户,不管专业知识是相当具体的(如熔炉设计和电脑编程的技术),还是无形的(如解决问题或团队建设的技巧)。不管专业知识是什么,都是咨询顾问开展业务活动



的基础。

人们害怕“握手”的部分原因似乎是,如果你与客户的联系过于紧密,你所拥有的专业知识会在某种程度上被淡化和混淆。因此如果像我鼓励他们的那样,以一种合作性的方式与客户打交道,人们往往认为这就意味着咨询顾问与客户拥有同等水平的专业知识,在有关技术问题方面是合伙者。这样为了维持“各承担 50% 的责任”的这种关系,咨询顾问在运用他或她所具有的专业知识时有意无意地有所保留。如果出现这种情况,担心影响专业知识发挥的恐惧就成为现实。一位咨询顾问说过,“关于存货管理的知识,我忘记的比多数客户知道的还要多。他们几乎不能拼写出一个词,而我却是企业的头头! 这种情况下,我怎么能富有合作性?”——这些话表达了他的恐惧与困惑。

困惑存在于在问题的技术性方面进行合作和在开展咨询活动的各个阶段进行合作之间。下面列举了一些可以将两者区别开来的项目:

合作领域	专长领域
表达客户希望	熔炉设计
做出有关如何使组织了解有关研究的计划	培训设计
确定谁参与资料收集活动	问卷设计
产生适当的资料	电脑编程
对探索结果进行解释	系统分析
决定研究如何实施变革	定价战略

不管专业知识领域是什么,对咨询过程本身进行管理的方式(上面列出的左边一栏)都会对客户对即使最专业的技术的运用产生相当大的影响。我认为,咨询顾问与客户在咨询项目运作过程中的合作越多,咨询顾问离开之后,建议方案被实施的可能性就越大。

安排客户参与进程——循序渐进

对于咨询顾问的角色选择以及使项目更富合作性的途径,我们的讨论一直是在宽泛的意义上进行的。下面我们将非常具体地讨论这一问题。我们可以把变革实施前的阶段——我们称之为准备事件 (preliminary event)——分为 12 个具体的行动步骤。每一步骤中你都有机会使客户参与到咨询活动过程中来,并且不必抑制你的专长知识的发挥。



客户参与和承诺最大化的实现程度取决于作为咨询顾问的你在咨询活动的每一阶段实践下述方式的程度。你可以通过下述方式确保你和客户双方各承担项目 50% 的责任。

第一步 界定初始问题

要求客户说明问题所在,并且补充你所认为的引发问题出现的更多潜在原因。

实例 工程技术咨询顾问

咨询顾问:你认为出现了什么问题?

客户:你们设计的程序设备经常出故障,我认为设计中可能存在问题。希望你们对控制设施进行检查,确保其标准规格准确无误。

咨询顾问:我们将对其标准规格和设备进行检查。此外,作为引发问题出现的一个可能原因,我认为我们应当考虑一下操作人员对该设备的熟悉情况如何,以及对于操作人员的监督情况,尤其是在夜班时间。

评论:说明初始问题并不仅仅是客户的事情。即使是在这一早期阶段,你也应当自如地阐明你自己的看法。

第二步 决定继续推进项目

在决定是否继续推进项目的过程中,你也有其他选择。如果你认为项目启动的方式就决定了项目不可能成功,就要对此进行进一步协商。

实例 系统分析咨询顾问

客户:我们继续推进安装现场销售报告系统,要求在每月的第五天提供有关数字,希望能在 30 天内完成。

咨询顾问:安装这样一个你能在每月的第五天得到有关数字的系统是一个很大的订单。30 天内完成这一项目几乎是不可能的。我们还有许多项目必须经过委员会的进一步讨论。如果你所表达的是贵公司的期望,我们最好重新权衡一下,我们是否能为你提供你想要的东西。

评论:客户通常认为,做出继续实施项目的决策是他们自己的事情。通过对这一决策提出异议,咨询顾问实际上就成为只承担 50% 的责任的合作者。目的不在于拒绝客户,而是使继续实施项目的决策成为双方共同的决策。



第三步 选择研究的维度

根据你所掌握的有关项目的专业知识,你可能最清楚应当分析问题的哪一个方面。但是对于出现的问题——客户拥有实际的管理经验,你可以征求客户意见。

实例 工程技术咨询顾问

咨询顾问:从下周一开始,我开始检查控制设备及其规格,检查所使用的原材料的质量。此外我还将与操作员进行面谈,提出几个与某些操作程序有关的问题。如果你和你的车间负责人愿意列出你想要研究的问题以及你希望操作员回答的问题,将对我们大有帮助。

评论:使客户参与到应当收集哪一类信息这一决策中来,仅仅需要一个简单的问题即可。实际上这个简单的问题常常被忽略。如果需要采用问卷形式,你可以让咨询顾问选择部分问题。

第四步 确定谁将参与项目

客户往往希望咨询顾问完成所有的工作。组建一支由咨询顾问和客户共同组成的团队开展工作,是得到客户承诺的很好途径。

实例 系统分析咨询顾问

咨询顾问:为了确保项目成功,希望贵公司的两名员工参与到项目中与我合作。我需要与一名区域销售主管合作5天,与总公司的一名销售职员合作8天。我们3人一起负责,安装满足你所需要的系统——提供销售报告的系统。我将对该项目负责,承担主要的实施工作,但贵公司的两名员工同样对项目的进展起巨大的推动作用。

评论:亲自完成任务通常会更简单、更快,而吸收客户组织中的成员参与项目往往需要更多的时间、增加麻烦,但这能够直接激发客户的承诺,并促进研究方案的最终实施。

第五步 选择方法

关于应当如何收集资料,客户往往有自己的看法,应当向他们征求意见。

实例 工程技术咨询顾问

咨询顾问:我会具体地审查营运数据、检查设备并与操作员进行交流。



我还需要与其他哪些人交流？我应当与所有这些人一起谈话还是单个进行？我们还需要考察车间的哪一部分？我们应当如何进行考察？

评论：这又是一个简单但很重要的问题，需要征求客户的意见。你这样做，30%是为了得到新的信息，70%是为了建立按照各自承担50%的责任的方式完成这类项目的模型。这样做，你就是在帮助客户学会如何自己处理类似问题。

第六步 资料收集

请客户与你一起收集资料。

实例 工程技术咨询顾问

咨询顾问：我希望在我视察车间以及与工作人员交谈的过程中，贵方的一名管理者也能够参与进来。或许管理者能够通过与部分操作员工的交谈，找出在他们看来为了更好地维护设备需要做的事情。

评论：请客户参与收集某些资料存在两个主要的风险：(1) 人们可能会隐瞒某些事实，因为与他们交谈的是对他们拥有某种权利的人；(2) 有些信息可能会被扭曲，因为授权组织更希望使自己看上去很有能力，没犯什么过错。

这些都是你愿意承担的风险。你会得到你自己需要的信息，通常你也有足够的经验相当快地了解到实际情况如何。必要的话，你可以单独再回到员工中。让授权主管参与收集某些信息的好处就在于，不管收集到什么信息，他们也是听取信息的合适人选——他们正是可以对其采取某种措施的人。如果咨询顾问听到了“真实的信息”，而授权主管却不相信，这信息是毫无用途的。但最重要的是，这一过程坚持了各承担50%责任的原则。

第七、八、九步 对资料进行筛选、总结和分析

对大宗资料进行筛选，得到一定量的易于管理的信息，再对之进行总结和组织的组织，这个过程需要大量时间。经过这一过程，你也就能切实感受到你得到了什么。在这一过程中，请求你的客户在某些方面参与到你的工作中来。分析所收集信息的内涵更加有趣——让你的客户也参与进来。

实例 系统分析顾问

咨询顾问：让我们抽出3天的时间，一起组织一下这些材料，并分析一下，对我们正在开发的报告系统来说，这些信息意味着什么。



评论:又是一个简单而又自信的要求,部分放弃对你自己时间的有效利用,来换取客户为获得最终结果进行更多的投入。对于技术性突出的项目来说,客户可能并不具备对项目的这一阶段做出有意义贡献所需的背景知识。这种情况下,你别无选择,只能独自去做。但要注意,只有客户缺乏背景知识,才是我们在不同阶段将他们排除在项目进展之外的惟一理由。

第十步 结果反馈

与上述各个阶段一样,在反馈会议上,与客户一起进行资料分析。

实例 工程技术咨询顾问

咨询顾问:在会上,我将报告我们所了解的控制设备以及规格的精确性等有关问题。车间负责人乔治将报告我们所了解到的操作人员的技术水平及其对设备维护的态度。

评论:如果授权经理有过汇报消极现象的经历,他们的防御性行为就会减少,反馈这一步骤就不太可能成为敌对性的对话过程。

第十一步 提出建议

比其他任何一个阶段更重要的是,提出有效的建议需要将你所具备的专业知识与客户的实践知识和组织知识结合起来。问一下客户,听完了调查的结果后,他将会采取什么行动?

实例 系统分析咨询顾问

咨询顾问:我们认识到,要获得即时的现场销售数据,一个主要的障碍就在于,销售代表不喜欢日常的文书工作。我们可以对此提出什么建议,减少我们在获得这类信息方面对他们存在的依赖性?

评论:一旦你的战略明确了,这一行动就很简单了。即使你的客户不能很具创造性地提出什么建议,但如果他们能够努力思考这一问题,也是很重要的。

第十二步 做出行动决策

一旦研究结束并提出了建议,客户可能想完全接管以后的工作进程,不允许咨询顾问参与决策会议。我总是反对这样做。

实例 系统分析咨询顾问

客户:对于你的报告以及支持报告的规划,我们深表感谢。我们将进一



步就报告的有关问题展开讨论,如果我们认为做这些事情的时机已经成熟,我们会通知你。

咨询顾问:我非常乐意参加你们的讨论会。我十分关注该项目,并且相信对于有关时机的选择和实施的问题,我会有所帮助。我注意到,你们通常的做法是不邀请咨询顾问参与这一讨论,但这次,不知你们是否可以破例。

评论:这里的危险是,客户决定了全部的行动,而把你冷落在一边。因此你必须提出参与的要求。除了满足你自己被包容的需要外,你同时也是通过自己的行动向客户表明,如果组织中的某个成员对项目做出了重要贡献,这个人就应当参与决策会议。如果他们仍然坚持不允许你参加,那么除了表示愤怒和接受伤害外,你能做的事情就很少了。

一项解决方案得以实施之前的每一步,都可以看做是一系列的要求顾客参与、减少抵抗、提高成功可能性的机会。利用这些机会,就要求在追求产生真正影响这一长远目标的过程中,放弃咨询顾问的某些特权和自由。

表 1 评价责任的平衡情况

根据下面的标尺,对那些在你所从事的一个重要的项目中承担责任的人进行排序。在当前达到平衡的地方做出标志。(左边一栏中标出的各点将在第 11 章的开头讨论)。

	客户承担主要责任,我的责任很少	50/50	我承担主要责任,客户的责任很少
1. 界定初始问题	----- ----- -----		
2. 决定继续实施项目	----- ----- -----		
3. 选择研究的角度	----- ----- -----		
4. 谁参与研究	----- ----- -----		
5. 选择方法	----- ----- -----		
6. 资料收集	----- ----- -----		
7. 提炼资料	----- ----- -----		
8. 资料归纳	----- ----- -----		
9. 资料分析	----- ----- -----		
10. 结果反馈	----- ----- -----		
11. 建议	----- ----- -----		
12. 行动决策	----- ----- -----		
13. 规划如何使其他人参与实施	----- ----- -----		
14. 召集实施会议	----- ----- -----		

将你所做的标志连起来。线条偏离中心的任意一点都意味着机会——你对项目进行重新设计以充分利用客户参与来提高项目成功的可能性的机



会,或下一个项目的机会,在你离开客户组织后,你的项目方案仍然有效并被采用的情况下,更是如此。

注 释

2. 自20世纪60年代以来,Chris Argyris在组织理论和咨询理论领域一直处于领先地位。我认为,他用来界定什么是有效的管理过程的方式同样适用于有效的咨询顾问的行为。
3. 20世纪60年代,Ed Schein最早提出“三种角色理论”。他是最早指出咨询顾问的专家角色的局限性的人之一,界定了咨询活动中合作的潜在可能性,为此方面研究打开了大门。其最近的著作 *Process Revisited: Building the Helping Relationship* 更充分地讨论了过程咨询的作用,这对于那些处于参谋地位的人来说,是一种重要的能力。这是一本我大力推荐的著作。

第3章

Flawless Consulting

完美咨询



咨询活动看上去有点界线模糊、过于庞杂。事实上并非必然如此。没有任何错误并且简单地进行咨询活动是有可能的。使咨询活动尽量简单的方法就是把焦点仅仅集中于两个方面的问题。当你面对一个客户时,不妨自问下面两个问题:

1. 我现在是否在真诚地面对他?
2. 我是否正在完成我所处的咨询阶段的业务活动?

真 诚

真诚地对待客户意味着在你工作的过程中,将你与客户接触所体验到的用语言表达出来。为了得到你想要的影响,获得客户承诺,这是你所能采取的最有说服力的行为。

我们倾向于寻找聪明地与客户打交道的途径。为了表达我们的观点、安排项目各个阶段以使它们更具有吸引力,我们绞尽脑汁。许多次,我在与客户打交道的过程中都发现,自己在试图找到一些理由说服客户:我就是他们正在寻找的一切;我能够为他们完成最低成本的项目;为他们提出建议应付最固执的员工;还能证明客户一直都在尽可能谦逊地完成所有的工作。

如果认为客户纯粹是根据理性做出启动项目、聘用咨询顾问的决策,那就错了。更为常见的是,客户面临的首要问题是:“我能相信这个咨询顾问吗?我能相信这个咨询顾问不会伤害我,不会欺骗我——这个人能否既帮助我解决所面临的组织、技术问题,又能考虑到我的职位和我的雇员们?”如果我工作的方式过于聪明或富于控制性,或求全责备,客户就会产生不好的印象,他们会想:“天哪!这个家伙实在是太挑剔了,如果我说‘不’,他就会使我看起来像个傻子。”授权经理们明白我们什么时候在试图控制他们,如果出现这种情况,他们对我们的信任会更少。

更低的信任导致更小的影响和更低的客户承诺。真诚的行为导致更高的信任、更显著的影响和更高的客户承诺。真诚行为的另一优点在于其令人难以置信的简单——就是將你所体验到的用语言表达出来而已。



下面是一些实例:

客户说:这一审计不需要你花费太长时间,几天就可以了。我很希望能够和你一起完成这一工作,但确实还有一些非常重要的工作需要我。我的秘书可以帮你一把。此外,不要浪费我的员工过多的时间,他们面临的压力很大。

咨询顾问的感觉:感到自己无足轻重。我的工作被看做是无关紧要的事情。这是我谋生的方式,但就这一点来看,我成了个打岔的人。

不真诚的咨询顾问的反应:这一审计工作有着深远的意义。总公司密切关注这些审计工作,以此评价我们高层的决策。本公司也需要进行这些审计工作。

真诚的咨询顾问的反应:在你看来,似乎审计工作无足轻重,没什么大不了的,像是无所谓的事情。如果你认为这仅仅是一项多余的工作,或许我们应当重新考虑一下开展这一工作的时机。我希望你能更加重视这一工作。



客户说:不管我的员工是否犯了错误,或者他们应当怎样做才能纠正这一错误,我想听听你的意见。如果你认为他们没有能力操作这一设备,希望你马上直接向我汇报,说出他们的名字并说明具体情况。

咨询顾问的感觉:我感到自己像一个法官,似乎我必须控制客户的职员。

不真诚的咨询顾问的反应:我在报告中将说明人们正在使用设备的方式,以及为什么它们会出现这么多故障。采取纠正措施则是你的事情了。

真诚的咨询顾问的反应:我感到在这个项目中,我被看做是一个法官或警官。我认为这并不是我擅长的角色。希望你现在更多地把我看做是一面反映当前问题的镜子。这样,你和你的员工就能够判断出需要做什么、是否需要培训。我是真诚的。



客户说:要真正弄清这一问题,你必须回到35年前这一设备刚装配好的时候。那是1946年11月的一个星期二的下午。那时共有3人操作机器,他们惟一的工作就是填写订单和接听电话。乔治是销售经理的侄子,只接受过中学教育。我们的顾客主要集中在东海岸……

咨询顾问的感觉:不耐烦、厌倦。太多的时间浪费在历史事件上,消耗



精力。

不真诚的咨询顾问的反应:保持沉默。假定客户这样做将会找到问题的要点,或者假定从解决问题的角度看,让客户回顾这些所有的细节是很重要的,因而鼓励客户继续讲下去。

真诚的咨询顾问的反应:你给我描述了许多许多的细节,我实在不能继续听你的描述了。我非常想知道当前的主要问题,现在的关键是什么?



客户说:如果你能完整地报告你所发现的情况,我的管理团队和我随后就开会讨论要做什么,并对结果进行评价。

咨询顾问的感觉:从真正的行动中被排除了,处理问题被延缓。

不真诚的咨询顾问的反应:可能是我的报告中遗漏了某些与你的决策过程相关的信息;或者默许。

真诚的咨询顾问的反应:你这样做就是拒绝我参与有关采取什么措施的决策。但我希望能够参加这一会议——即使我的参与使你和你的管理团队感到不便,我也希望参加。



在这些例子中,每个客户最初的声明都以某种方式排斥咨询顾问,都以一种微妙的方式拒绝咨询顾问的帮助,并抵消咨询顾问的影响。不真诚的咨询顾问的反应以一种间接的、与个人无关的方式处理这种被拒绝的情况。这就使顾客更加疏远咨询顾问,并且公事公办地处理咨询顾问的问题。真诚的咨询顾问的反应则强调咨询顾问与客户之间的关系,迫使客户重视咨询顾问的角色和作用,并让其参与项目。咨询顾问对有关咨询顾问—客户关系的简单、直接的陈述使这一关系更加平衡,这种平衡对完全的客户控制或完全的咨询顾问控制都起到一种制约作用。偏向于任何一方行动的不均衡控制,都会减少对项目的内在承诺,减少成功实施的可能性。

咨询顾问的真诚行为是完美地开展咨询活动的首要的、基本的部分。本书其余章节的大部分都在详细而具体地讨论什么是真诚的行为。

达到每一阶段的要求

除了真诚,完美咨询还要求对项目实施中每一阶段的任务要有所了解。



这些任务就是每一阶段的“业务”，必须在进入下一阶段之前完成。

下面简要描述一下各个阶段的要求，在以后的章节中将进一步展开讨论。

签约

1. **就彼此的希望和要求进行协商。**启动一个项目，需要客户和咨询顾问就他们希望从对方那里得到什么以及他们必须为对方提供什么等问题进行交流。经常出现的情况是，咨询顾问低估了自己的期望，客户低估了自己能够提供的东西。
2. **应对复杂的动机。**客户提出需要帮助的时候，他们的心理往往是有矛盾的。他们希望你们参与并有所帮助，但同时又希望他们从来就没有遇见过你。一只手伸向你，一只手则推开你。签订合同就是为了在项目的早期阶段就表明这种复杂的动机，以免在后续阶段伤害你。
3. **揭示出对有关暴露和丧失控制的担忧。**客户对于聘请咨询顾问的真正担忧大部分是相当间接地表达出来的。他们提出有关信任、经验、在其他情况下开展工作的结果、成本、时机选择等问题。一般而言，他们真正关心的是：（1）他们是否会显得愚蠢或无能？（2）他们是否会失去对自己、对组织或者对作为咨询顾问的你的控制？这些考虑必须作为签约阶段的一部分直接加以强调。
4. **三角形合约和矩形合约。**你必须了解到你有多少客户。你的客户有老板，你可能也有老板。在项目启动过程中，你的客户的老板和你的老板可能有着至关重要的作用。如果是这样，他们必须成为合约的一方，至少你和你的客户必须承认他们的作用。如果只有你、客户和客户的老板，你的合约就是三角形的。如果加上你的老板，三角形合约就成为矩形合约。弄清谁会参与项目并使他们签订合约是签约阶段的要求。

探索 and 资料收集

1. **分析的层次。**咨询项目中对问题的初始阐述通常是其他潜在问题的一种表征。咨询顾问的任务就是连贯、简单而又清楚地说明问题的不同层次。



2. **政治氛围。**不管你的客户是一个家庭还是一个组织,政治都在影响他们的行为及解决问题的能力。作为咨询顾问,你的任务就在于充分理解当时的政治条件,看看政治情形将如何影响你的项目以及你的建议方案的实施情况。而我们在与客户共事的过程中,常常假定组织并不是政治性的,而是纯粹理性的。
3. **对信息共享的抵抗。**客户常常不愿意向我们提供我们需要了解的正发生情况的所有信息、资料。这种抵抗常常间接地表现为资料收集过程中的消极行为或质疑性行为,必须予以确认和表达。
4. **作为共同学习过程的面谈。**一旦我们开始收集资料,我们就开始对组织进行变革。我们不可能是简单、中立、客观的观察者。分析过程的开始就预示着实施过程的成败,我们必须从这一角度看待分析过程。如果数据收集过程中出现棘手问题,我们必须继续下去,而不要担心信息会遭到歪曲或使研究出现偏见。我们往往过于把自己在资料收集过程中的角色看做是消极的。

反馈和行动决策

1. **资料筛选。**资料收集的目的在于采取行动、解决问题,而不是为了研究而研究。这就意味着必须将收集到的资料压缩到易于处理的程度。最终选择出来的反馈给客户的信息应当是可以对之采取措施的(actionable),即它们应当处于客户的控制之下。
2. **提供有关个人和组织的资料。**正如我们要收集有关设备、补偿或信息流的资料一样,我们还要收集有关客户管理风格的资料;了解当时的政治氛围、人们对于在这种环境下工作的态度。反馈阶段的一个要求就是,在我们的报告中包含有这类信息。收集有关个人和组织的资料并不是要伤害任何人或者用做谈资,而是用来说明我们的建议有可能在其中实施的情景。这也是客户往往无法从其他任何人那里得到的独一无二的信息。
3. **反馈会议的管理。**反馈会议是获得真相的时刻,也是客户和咨询顾问都高度紧张的时刻。咨询顾问对要说些什么感到不安,客户对将会听到些什么感到不安。咨询顾客有必要控制这一会议,这样才能完成会议应当完成的任务。向客户提供信息只是会议议程的一部分,主要目标在于做出要“做什么”的决策。反馈会议对“做什么”强调得越多,实施的可能性就越大。反馈会议可能是你能影响有关实



施决策的最后机会,因此要牢牢抓住这一机会。

4. **聚焦“这里”和“现在”。**反馈阶段的另一个要求就是,判断出客户如何管理反馈过程本身。通常情况下,反馈过程也是那些最根本的管理问题——正是这些问题才需要你提供咨询服务——的牺牲品。如果组织缺乏条理或方向,也将会影响到他们处理你的报告的方式。你必须留意这一点,并要引起客户的关注。如果你不能详细地了解他们如何对待你的项目,你将很容易成为最终的受害者。
5. **不要独自承担责任。**这是最难以做到的。客户对你工作的反应更多的是一种依赖和接受帮助,而不是对你的个人风格的抵抗。你的确有你自己的特色,我也有。但如果你在反馈过程中对此感到痛苦——即使是对你自己,你就遇到大麻烦了。这一过程中你所遇到的抵抗其实是对必须对组织面临的难题采取行动的抵抗。不要因受到引诱而独自承担责任。

参与与实施

1. **把重点放在参与,而不是命令和说服上。**即使一项决策已经做出,真正的工作还在后面。如何使人们参与进来将决定他们在每一阶段的承诺。人们总是本能地倾向于过多地注重决策,而不重视如何使人们共同合作实施这一决策。
2. **设计更多的参与而不是更多的展示。**每一次会议必须是新的工作方式的实例,并证明员工的态度将确保成功。这就要求会议保持高度互动。人们不会投资于他们已经销售出去的东西——即使表面上看,他们似乎是仅仅想让你清楚你可以从他们那里得到什么。
3. **鼓励公开交流,即使这很困难。**信任是在尽早地、公开地处理困难问题的过程中培养起来的。从一开始就为质疑和批评留出余地。被搁置的保留意见将来仍会困扰你。我们应付困难的交流方式将决定项目的可信性,并是他们判断“咨询顾问是高层管理者的代表还是为所有参与方服务”的依据。
4. **公开讨论真正的选择。**尽早组织人们讨论有关变革的决策。承诺来自于有选择。要抵制打着速度的旗号早早把所有问题束之高阁的诱惑。承诺可能比完美更重要。通常每个问题都有几个正确的答案。
5. **改变有关文化变革的交流方式。**鼓励没有谴责、既往不咎、不注意谁不在场以及不会因太快而无法采取行动的交流。根据每个人的责

任、目的和意义的问题,以及这一变革将有什么独特性和新颖性来设计交流。

6. **注意地点。**我们聚集在一起的方式对于客户的态度和承诺的影响,比我们所认识到的更大。对话场合、就座的方式、主持会议的方式,都包含着很多有关我们的意图以及个人的重要性等方面的信息。我们召集会议的多数场合都强化高度控制、上行下效的氛围。如果我们可以选择房间的结构,就要利用它。

通过这些阶段并跳过某些任务要求,完全是有可能的。例如,在签约阶段,多数人相当擅长于对客户期望进行估计。但如果我们不能像评估客户期望那样明确地判断咨询顾问的期望或客户所能提供的帮助,就会遇到麻烦,在以后阶段重提前期所忽视的期望就困难多了。咨询顾问想要客户经理支持自己的项目,并将这一态度向其员工说明,就是一个例子。如果在签约阶段不能协商一致,当你日后想从那些并不真正明白为什么你要与他们谈话的人那里收集材料的时候,你就会感到心里发毛。

签约阶段的另外一项重要任务是,与客户讨论继续实施项目的动机。有时你想启动项目的愿望很强烈,导致这一讨论减至最少,你可能不会直截了当地询问客户是否希望继续实施项目以及对项目的热情程度如何。如果在以后的反馈会议上,你才发现他们的动机不足,再采取措施可能就太晚了。

并且,由于启动项目的强烈愿望,我们多数人都易于忽视早期出现的抵抗和怀疑的苗头。我们可能会自欺欺人地想:一旦客户参与项目,他们就会被吸引住,并逐渐信任我们。这可能导致在初始阶段就做了很多的让步,以为这样可以在日后的合作中得到弥补。这样做通常是没有作用的。如果我们在初始阶段就屈服,客户就会认为我们习惯以屈服的姿态工作;如果我们一开始就逃避某些问题,客户就会把我们看做总是逃避问题的人,并且很难改变这些印象以及对我们的预期,在客户希望我们屈服并逃避的情况下,更是如此。

如果我们不能面对每一阶段的任务,最终结果就是,未完成的事情越积越多,日后会不断地困扰我们。未完成的任务总是不断地出现于某些环节。那些感到我们从项目开始就一直在强迫他们但不直接说出来的客户,就是那些在反馈会议上对我们收集到的资料提出无尽质疑的客户。这些无尽的质疑其实是由早期受压制的感觉引发的,而不是由于我们的资料有什么错误引起的。等到反馈会议上再来改变这种被压制的感觉,比在项目启动时的签约会议上就展开讨论要困难得多。



完成每一阶段的业务,向顾客说明你的真实感觉——完美咨询需要你做到这一切。

但获得的结果如何?责任又是怎样呢?

结 果

就定义而言,作为一个咨询顾问而不是管理者,意味着你只对你自己的时间和你自己的人力资源有直接的控制权并对其负责,而由授权经理为组织实施什么或不实施什么承担责任并因此而得到报酬。如果授权经理看了你的报告,决定不采取任何措施,这是管理者的权力。归根到底,你并不为你的专业知识和推荐方案是否得到运用承担责任。如果咨询顾问确实认为自己应当为推荐方案的实施负责,那么他干脆从事授权经理的工作好了,而不要再称自己为咨询顾问。

就其本身而言,这种为本来属于客户的活动承担责任的欲望,可能成为妨碍我们的咨询活动有效性的主要障碍。如果我们接管了这一任务,表现得好像“这就是我们的组织”(所有人有时都会有的愿望),授权经理就遭到了忽视。组织面临的短期问题可能会得到解决,但对于自己如何亲自去做,他们却知之甚少。如果我们的方法出了问题(经常会出现这种情况),要么我们会被一遍一遍地被召回;要么组织会声称我们的方法从一开始就是错误的。对于咨询顾问来说,被客户过度依赖和被客户轻视都是很糟糕的事情。关键是要弄清楚,作为咨询顾问的你应当承担什么责任,授权经理又应当承担什么责任。

责 任

我们不为客户如何对待我们付出的努力负责,并不意味着我们就可以不关心最终结果如何。事实上,对我来说,我的咨询活动产生了怎样的影响是至关重要的。我希望自己努力的成果能得到体现——事实上每次也都如此。如果邀请一位工程制造咨询顾问为工厂安装熔炉设备,工程师会提出一些建议以使安装的熔炉能够良好地运行,但问题在于咨询顾问对如何操作熔炉并没有控制权。

这就是从事咨询活动所面临的最大的挫折。你认为你的建议是合理



的,应当付诸实施,但你并不为如何操作熔炉负责,并且必须接受这一现实。你能所做的一切就是,力争提高客户采纳你的建议、并学习如何操作熔炉的可能性。

提高成功的可能性的关键就在于,始终把重点放在与客户合作共事方面。我们真正能控制的,只有我们自己的工作方式、我们自己的行为、我们所采取的让客户参与并减少他们的不情愿的策略。我们应当为之负责的是我们如何与客户合作共事,而不是客户在管理或不当管理他们自己的操作时做了什么。

在我们要“有所帮助”这一需求后面,是我们想证明自己的工作带来良好结果的愿望。我们为客户所做的努力和所承担的风险邀功的需要,就是我们自我膨胀的一种表征,也是一种支撑这种自我膨胀的感觉的焦虑感。我们的客户将会认识到我们对他们的成绩所做的贡献,即使他们不能很容易地说清楚。我们要求他们具体地说明我们的工作结果,要么是为了使我们疑惑,要么是满足我们宣传的需要。

我与客户合作的一个重要内容就是,我所具有的专业知识是否根基牢固,我的建议是否合理可靠。从一开始,我和客户共同的假设就是,对于专业技巧问题我是有把握的。但真正促成我的行为有效性的最主要因素是开展咨询活动的技巧——签订合约、进行探索、收集资料、寻求反馈、应对抵抗现象、参与实施,这些才对咨询活动的结果产生影响。

如果我:

熟悉自己领域的专业知识(特定的),
真诚地与客户打交道,
考虑到并完成咨询过程中每一阶段的业务,并且
采取措施培养客户自己解决下一个问题的能力

我就能理直气壮地说,我的咨询活动是完美的。即使我的努力没有导致最终的行动,即使项目在早期签约阶段就流产了,即使从提出推荐方案时起我所提供的服务已经结束,甚至即使所有这些情况都出现了,我们也可能将其称为十分出色的咨询活动。如果出现了上述情况,固然不是一次令人愉快的咨询活动,因为我们都希望在我们的影响下一切都能有所改观,但我们已经尽自己所能了。

用这种观点看待咨询责任,我们就不会插手那些本属于客户的工作,也不会徒劳地给他们施加压力,要求他们做他们不愿意或不能做的事情。我认为,接管客户组织、施加压力、抱怨管理者的管理方式,所有这些都会降低行为的有效性;而把注意力集中在自己的行为上,说明我在与客户的接触中



体会到了什么以及我们是如何开展工作的,这些都会提高工作的有效性。

我们自己的行为和我们自己的意识,这些是我们应当为之承担责任的東西。你可以因为没有很好地签约,或因为直到反馈会议阶段才面对客户不强烈的动机而解雇我,可以因为提出的建议方案过于完美以致吓走了客户而解雇我。但另一方面,你应该因为与3位经理——他们新的副总裁宣布时就结束了项目——签订了长期合约而奖赏我,应该因为在工厂经理认为是必要的,而所有迹象表明事实上恰好相反的情况下没有启动一个项目而奖赏我。

完成咨询过程中每一阶段的业务,真诚地与客户共事,这就是完美咨询——无失败的咨询的要求。在我从事咨询活动的三十年中,所有的失败(当时的痛苦我记忆犹新)的发生,要么是因为我过于专注于解决客户当时面临的问题,而没有注意客户的意图,要么是因为我如此想要得到客户以至于没有注意到合约细节。不论哪一种情况,我都忽视了咨询过程中的某些步骤,没有考虑到特定阶段应当做的事情,或者没有真诚地与客户打交道。如果我更多地关注如何与每一位客户合作共事,这些失败都有可能避免。

即使可以避免失败,也不意味着咨询顾问可以期望每一个项目都得到有意义的进展。内部顾问常常问:“你的意思是说,如果我真诚地做事,并且完成了每一阶段的业务,我就能赢得那位直到现在还不愿意与我交谈的工厂经理的支持吗?”他们提出这一问题表明了他们的怀疑态度。这是很合理的怀疑:咨询顾问采取什么措施,也无法保证与客户共事的结果,其原因很多。

每个人获得信息、利用信息的方式不同。对管理者来说,要他们公开地接受帮助并采纳建议往往很难。而私下里我们的工作可能对他们产生显著的影响,虽然我们可能永远都不知道。如果一味向客户施加压力,使他们感到我们为他们提供了直接帮助,这可能会严重阻碍我们正在努力的客户学习能力的提高。而如果我们简单地只关注我们与客户共事的方式,我们就能够避免自己对客户施加压力,结果自然就会好起来。

另外一个不能仅仅根据管理者的反应评价自己工作的原因是,不管你是否承认,客户的管理者都有失败的权利。管理者有权不处理熔炉操作员的问题,有权稍微放松控制,有权因为区域销售条件的不同采用不一致的报酬政策。管理者同样也有权利承担后果——作为咨询顾问,我们通常只是处于他们生活的外围,所以不能真正改变这种情形。

内部咨询顾问尤其难以接受管理者的这种失败的权利。如果我们处在一个自己很关心的组织中,看到组织中的一个部门每况愈下,我们总感到自



己有义务去努力改变这种境况。这一愿望是好的,因为它使我们的工作更有意义。但咨询顾问会错误地把使该部门恢复活力看做是个人目标。你应该明白,是部门经理,而不是咨询顾问,为该部门的重振负责。接管了部门经理的权利(包括失败的权利)就会导致咨询活动中的错误,进而导致挫败感和绝望感,因为你可能没摆正你的位置。作为咨询顾问,你自己的责任就是尽可能简单、直接、自信地提供信息,并且完成咨询过程中每一阶段的任务。这就是我们要做的一切,并且我们所有人都有能力将其做得完美。

第4章

Contracting Overview

合约概述



在我主持的每一届咨询技巧培训班的开始,我都问学员们,他们想学习有关咨询活动的什么内容。最初的回答是相当合理的,并且是以任务为导向的:

如何启动一个项目?
如何度量咨询活动的有效性?
你能同时扮演裁判员和帮手的角色吗?
在不受欢迎的情况下,你如何跨入门槛?
如何建立起信任?
究竟什么是咨询技巧?
何时午餐?
.....

参加培训班以后,很容易就能感受到这些愿望后面的真实的要求。咨询顾问想了解咨询活动的哪些东西?我们希望知道如何才能拥有控制客户的权力(power over our clients)!我们如何才能影响他们,使他们按照我们的期望去做,按照我们的设想进行管理?并且当我们这样对待他们时,如何才能保持他们对我们的尊重和赏识?

“控制客户的权力”是对“与客户共同拥有权力(have power with our clients)”这一可能成功的预期的一种歪曲。如果我们想控制客户,这就把我们自己放在高于客户的位置上。这是一项很不牢靠的安排,因为客户很快就会认识到我们想要控制他们,并且会轻而易举地推翻我们。他们为什么不推翻我们呢?管理者因为能够维持控制而得到奖赏,并且必须具备政治上的精明,否则他们就不可能成为管理者。因此对咨询顾问来说,想要拥有控制客户的权力必将徒劳无获的。现实的选择就是与客户共同拥有权力,站在与客户平等的位置对其产生某种直接的、有益的影响。

对咨询顾问来说,在项目的签约阶段就可能达到影响力最大化。很有可能如果在签约阶段没有任何影响力,在项目的整个生命周期内都不会产生了。合约就为项目定下了基调,就一份新的、初始的合约进行协商谈判要比对一份原有的合约重新讨论协商更容易。任何婚期超过一年的人都能明白这一点。



合约——概念和技巧

这里提到的合约实际上是一种社会性合约。简单地说,合约就是一份明确的协议,说明咨询顾问和客户各自对对方的期望以及双方将如何合作。合约通常是口头的,有时也以书面形式表达。与外部咨询顾问签订的合约更多表现为书面形式,因为与内部咨询顾问相比,公司对外部咨询顾问的信任少一些,尤其是涉及钱的问题的时候。有些内部咨询顾问也希望有一份书面材料描述他们所实施的项目。这或许是一个好主意,即使是采取书信的形式。但归根结底,内部或外部顾问与授权经理之间的合约是一种社会性合约,其目的并不在于强制,而更多地在于对项目过程中将会出现的有关问题进行明确地交流。

词——合约

人们往往认为:“我们不是律师。合约是一份法律文件,要用正式的术语表达,具有约束性,以书面的形式表现出来,严格而又正规。为什么不将其称之为‘劳动合同’呢?”“合约”一词从两个方面看是很有用的。一方面因为我们不习惯于用有关合同的术语来思考社会关系或工作关系,该词能够引起人们对咨询关系中具体期望的必要关注;另一方面,“合约”一词的部分法律内涵同样适用于咨询关系。

具有法律效力的合约包含有两个适用于咨询关系的基本要素,即双方同意(mutual consent)与有效补偿(valid consideration)。

双方同意

双方是根据自己的选择自愿签订协议的。“双方同意”这一概念直接强调了有关参谋人员与授权经理共同参与该项目的激励程度的问题。组织中存在许多力量迫使人们合作共事,每个人都在做同一件事这一事实常常给管理者造成压力。他们并不是真正想对其员工进行调查,但这却是需要做的事情,这就使他们就开展调查的事与咨询顾问进行讨论。内部的“应当”以及外部的潮流能够成为强大的强制性力量。参谋人员也是在许多“应当”的压力下开展工作的。“参谋人员永远都不应当对授权经理说‘不’”,这一



信条可以促成一项参谋人员原本并不相信的项目的启动。

这种强迫也可能是非常直接的。

如果交流过程中出现了某些变化,客户和咨询顾问就需要做的工作达成了一致,但并没有签订一份有效的合约。咨询顾问被迫开展工作,并不是自由签订协议,这种情况下想签订一份有效的合约往往是不可能的。关键在于,如果管理者最终对新的报告结果感到不满,问题往往出在初始合约的失衡,而不是形式雅致与否的问题。



关键概念:要签订一份可靠的合约,必需充分地考虑到合约的双方。

有效补偿

在这里,补偿(consideration)就是咨询顾问与客户之间就某种有价值的东西进行的交换。内部咨询顾问尤其习惯于把重点放在对客户的补偿方面。参谋人员与授权经理之间进行讨论的初始动力就是为授权一方提供服务的问题。这种服务——或补偿——表现为建议、分析或仅仅是思考。但是,要使一份有效的合约得以存在,参谋人员必须得到有价值的东西作为回报。正是问题的这一方面往往被低估、被忽视或者不经过讨论而随意假定。

参谋人员常常会说,他们真正需要的全部就是肯定——对他们做出贡献的认可。从感情的层面上看,这可能是正确的,但初始合约中还应当包括咨询顾问所需要的某些更有形的东西。



- 项目实施中的营运伙伴关系。这就意味着对所发生的事态施加影响,发掘有关重要事件,并因所做的独特贡献受到尊重。
- 能够利用授权组织中的人力资源和信息。能够不受限制地考察看上去与你有关的问题,并获得相关资料。
- 授权组织中人员的时间。多数改进型项目的主要成本(即使在涉及重型设备的情况下)就是授权组织中的人员进行规划以及将这些变化融入到自己日常工作所需要的时间中。常常出现这样的情况,在给咨询顾问安排工作任务的时候,还附加一个条件,就是不要占用授权组织人员过多的时间,因为“他们”不想中断生产过程。这是表征合约不公平的一种危险的信号,需要重新进行协商。
- 革新的机会。咨询顾问一般都想尝试一下不同的东西。你有权利公开要求这种机会而不必私下里偷偷地进行。

下一章我们将更详细地讨论咨询顾问的需求和希望。这里需要记住的重点是,如果一开始你就低估了自己的要求和希望,你只能是削弱自己的影响力。合约要求体现鲜明的均衡补偿。

咨 询 技 巧

完美地签订合约就是

1. 行为真诚;
2. 完成签约阶段应做的事情。

签约阶段的工作就是就有关要求 and 希望进行协商、讨论各种动机、免除有关对暴露和失控的顾虑,以及界定所有与合约有关的各方。在开始准备签约会议的实际步骤之前,我们先列出完成合约阶段的工作所需要具备的能力。

你应当能够:

- 直接提出有关谁是客户、谁是合约的潜在参与者的问题;
- 概括客户对你的期望;
- 明确而又简单地提出你希望从客户那里得到什么;
- 如果在你看来项目成功的可能性小于 50%,就要拒绝或者推迟该项目;
- 直接考察客户对于失控的潜在的顾虑;
- 直接给予客户口头上的支持;
- 如果签约会议进展不顺利,直接与客户讨论为什么这次签约会谈进



展不顺利。

在下一章对签约会谈更进一步的讨论中,我们将列出更详细的能力要求。上面列出了非常关键的几条,多数人并不容易做到。我们所面临的困难事实上并不是行为本身,而在于对这些行为重要性的认识。能否直接与客户讨论关于控制、缺陷、你的要求、成功的几率以及如何进行讨论,就是成功的签约会谈与一般的签约会谈之间的不同。问题在于,在一次签约会谈上,很有可能上述任何问题都得不到直接的讨论。如果出现这种情况,咨询顾问和客户实际上是心照不宣地回避着一些敏感的话题。我们常这样想:“等到必要的时候,我再讨论这些方面的问题。”讨论有关控制、缺陷、你的要求以及成功的几率等问题其实总是很有必要的。如果读到这里你感到你常常面临这些困惑,那么祝贺你——你的行为可能比你想像中的更加完美。

合约的要素

至此,我们讨论的重点一直放在合约的签订过程。这一部分我们将就合约中应当包括哪些内容提出一些建议。但首先,我们要简单地说明一下合约的形式。

人们经常会问,合约是否应当采取书面的形式。如果你有精力和时间,答案当然是肯定的了。用书面形式表达的目的在于使之清晰,而不是为了强制哪一方。如果虽然有了书面形式的合约,客户却改变了希望你那里得到什么服务的想法,你将不得不就一个新的合约进行重新协商,或者停止这一项目。因此要将初始合约以书面的形式表达出来并保证不会有变化。但如果你对项目投入了大量的时间和金钱,在项目被中止时,书面形式的合约有助于你索回你的支出。对于大多数内部咨询顾问来说,书面形式的合约的真正价值就是:在项目启动前,与授权经理一起清楚地阐明双方的理解和认识——对于你是否拥有一份可靠的合约,这是一条很好的检验标准。写下那些使你对于自己将要做什么这一问题有更明确认识的协议。

书面形式的合约应当简短、明了并且是对话式的。签订合约的目的在于交流,而不是为了在法庭上保护自己。

在大多数合约中都应当包括以下几种要素——如果合约意味着一个重大项目的开端,这些要素更加重要。

1. 分析的边界。在签约会议上,要讨论你将要着重强调什么问题,你首先表明自己将不会参与什么活动。



实例:

“该项研究将涉及 Brogan 反应堆熔炉及其外围支持网络的问题。我们将不再深入讨论 B 发电厂中存在的问题。”

“我们将评价一下当前市场组织结构的有效性及其与销售部门之间的相互作用。”

2. 项目目标。项目目标将会确定在咨询活动成功后你所期望的组织改善的状况。这是你对于客户的预期收益的最好猜测。有时这一说明有助于客户对于项目的局限性采取现实的态度。你并不是魔术师,所以应当不断提醒客户记住这一点。

你可以预期在三个方面对客户有所帮助,从一开始你就应当清楚哪个方面会成为合约的组成部分。

解决一个具体的技术性 or 业务性问题。客户乐意与你交流,是因为客户组织中的某些方面存在让人头疼的问题。直接目标就在于减少这种痛苦——不管这些痛苦是源自当前令人不满的现状,还是源自没能充分利用机会使形势得以改善这一事实。

教会客户下一次如何自己解决问题。你很有可能仅仅是制定出解决方案并将其交给客户。如果你希望下一次问题再出现时客户能单独处理,就要说清楚这一点。要将你解决问题的方法传授给客户,就要求客户在项目整个生命周期内更多地参与。

改善组织管理资源、运营系统以及内在运作的方式。每个业务性或技术性问题都有其内在的组成成分,正在处理的问题就是问题的一个部分。有时这种情况被称之为形势的“政治学”(“politics” of the situation)。许多内部顾问不愿意涉足这一领域。你越是能将这一部分作为项目的一个目标,你所起到的帮助作用就越长久。(在讨论有关资料收集和探索的章节中,将对此做进一步的讨论。)

实例:

业务目标:“研究目标在于将熔炉的操作效率提高 4%。”

“我们的目标就是提高营销部门对变化着的顾客需求的反应能力。尤其希望找出将推出新产品所需要的时间缩短 6 周的方法。”

学习目标:“第二个目标就是教会工厂技术人员如何对这类反应器进行分析。”

“营销部门应当更有效地评价自己的市场反应能力以及未来的重构能力。”

组织发展目标:“该项目将有助于工厂经理找到更好地协调技术部门和



运作部门之间关系的方法。”

“项目的目标就是增进市场研究部与生产指导者之间的合作。”

3. 你所寻找的信息的种类。接近人与信息是咨询顾问最主要的希望。授权组织面临的主要矛盾在于,允许你在多大程度上深入到他们组织的内部。他们既想告诉你出现了什么情况,又害怕告诉你实情。接近,但不要太近。不管授权经理向你讲述什么,通常他都热切地想向你证实组织正在现有条件下尽其最大的努力。有时,这种证实自己的愿望要比解决问题的愿望更强烈。避免因这种矛盾心理而造成损失的一个途径,就是从一开始就清楚地说明你需要什么样的信息。

你可能希望在合约中对部分信息,如技术性资料、数据与工作流程、人们对待问题的态度及其角色和责任等加以具体地说明。

实例:技术性资料、数据与工作流程

“为完成项目,我们需要有关设备的日常产出,以及熔炉的营运温度和压力等数据。”

“你在项目中的角色就是提供一个程序列表,调和组织中的日常底账与流水数据。”

“项目启动后,我们想看一下前6个产品的改进介绍是怎样规划的,实际安排如何。”

人们的态度

“我们想与至少15名员工进行面谈,看一下当前他们如何看待营销职责。”

“我们希望与熔炉的操作人员面谈,看看他们认为自己需要接受什么培训,看看他们对管理层针对优良绩效和不良绩效的激励有什么看法。我们还打算对监督者提出同样的问题。”

角色与责任

“让营销部门明确说明整个过程的各个阶段中,是谁负责做出主要的新产品决策。”

“我们将从所有的监督者那里获取有关他们对自己工作的看法,以及他们所拥有的管理本部门工作的权力。”

4. 你在项目中的角色。这里将说明你想如何与客户合作。如果你想建立一种合作性关系,就要在这里加以说明。这里要明确有关打算和态度。你不可能清楚地说明你与客户共事的所有途径,因为开始时很难预测以后将会出现什么情况。但你可以明确地说明,你希望为问题的判断、现象的解释、推荐方案的拟定与行动计划的实施承担50%的责任。



实例:“我们的首要任务就是简要说明,你的工厂当前如何运作、如何维护反应器熔炉。尽管我们掌握与该设备的设计相关的专业知识,但你们的人员对于设备的日常运作更了解。我们愿意对所出现的效率问题进行分析,然后与你们共同制定应当进行何种变化的决策。我们的主要作用就是为了帮助你下一次能够自己解决问题。这就要求研究过程的每一个阶段都要有工厂领导的参与。我们承诺,一方面会针对当前的问题提出具体的解决方案,另一方面与你和你的管理者一起扮演好重要的教育者的角色。”

5. 你将提供的产品。在这里具体说明你能提供什么是很重要的。你的反馈是口头报告还是书面报告?反馈材料将有多长?客户能了解到多少细节?报告可能有5页长还是会达到50页?你的推荐意见有多详细?你是否将就如何改善现状提出一般性的建议,或者你是否能够列出马上可以实施的措施?你能提出一些现实的解决方案或者提出一些可以实施的、并且最终会导致解决方案的措施吗?

当然,一开始你无法预测所有这些情况,但根据自己的经验,你可以明确地知道将会达到多么精确。在咨询关系的这一层面——建议的具体性及其本质上,客户容易对他们接受的咨询服务感到失望。这并不是说你所提出的咨询建议应当总是具体的或者应当总是具有普遍性的——这些都取决于咨询顾问所承担的任务,而是意味着必须就你所提供的产品是什么这一问题与你的客户达成明确的共识。

实例:承诺提出具体的咨询建议

“作为项目的成果,我们将把研究结果以书面报告的形式详细地写出来,大约有15~40页。对于所发现的每一个重要问题,我们都将提出可供实施的具体的改进措施。”

实例:承诺提出一般性的咨询建议

“我们将根据面谈的结果列出主要结论,大约1页纸。这些结论仅仅提出了需要考虑的主要方面。在与你们一起对主要的问题进行讨论后,我们再共同提出切实可行的推荐方案。这些推荐方案将在项目接近尾声时的为期半天的反馈会议上提出。”

在向客户承诺某种结果时,记住,在某些意义上,你将要把行动转交给客户。事实上,是客户而不是你,将不断地创造出某种结果。你能够保证针对一个问题提出解决方案,但你并不能保证这一方案将会得到实施。完全包揽某项解决方案的实施,你可能会感到很畅快,但这样做会剥夺客户对解决方案所负的责任——这些责任本来就是他们的。

6. 你需要客户提供的支持及参与。对咨询顾问来说,这一部分是合约



的核心。这里你要具体说明为了使项目取得成功,你希望从客户那里得到什么,这也是客户为你提供的东西。这里尤其要包括那些在口头合约会议上作为讨论主题的希望与要求。写下你的希望与要求,会确保交流目标明确。如果讨论涉及某个敏感的问题,你要确保它能够得到解决。

实例:

“你(授权经理)已经同意就该项目的立项及其对你的组织的必要性进行交流。我们也已经赞同与部门副经理面谈,看看他对于这一问题的观点,并邀请他参加第二次反馈会议。(这也是什么有可能成为讨论的敏感话题的例子)。此外,我们需要你的两位成员与我们合作,每人最多抽出7天的时间帮助我们进行资料分析和归纳。”

7. 时间安排。包括起始时间、中间任何发生重大事件的时间以及项目完成的时间。如果你想在项目结束前为客户提供中期报告,一开始就要安排好。取消一次会议总比在最后一分钟召集一次会议更容易。

实例:

“我们可以在6周内开始这一工作,计划在10周内(从开始时计算)完成。”

8. 保密性。既然你几乎总是既要处理技术性问题,又要处理政治性问题,谁得到什么样的报告就是人们始终关心的问题。对于这一点,我通常十分保守,宁愿让客户来决定他们愿意与谁共享其探索结果。作为外部咨询顾问,还有些选择余地,而对于内部咨询顾问来说,可能别无选择,只能上交一份技术性研究和审计报告。你能做的只是向客户说明你需要将你的报告交给哪些人。这就使得客户可以在必要的情况下,就如何保护自己做好准备。

实例:简单的案例

“该项研究的成果将被提交给工程技术部门的主管(客户)。任何进一步的研究报告都将是主管的责任。如果要求内部咨询顾问将所有的研究结果都向更上一层组织汇报,就要通知并邀请该主管参加所有与这一主题有关的会议。”

实例:复杂的案例

“审计结果将报告给管理审计委员会(Management Audit Committee)。在报告发布之前,部门管理者(客户)将对审计结果和推荐建议进行复审,并发表评论。这样做的目的在于上交给审计委员会的报告能得到部门管理者和审计组两方面的支持。最终报告还要列出部门计划采取的纠正措施。”

9. 后期给你提供的反馈。合约中可以包含的一个因素是,要求客户在



你离开6个月后,向你说明你的工作结果。如果你想知道,又无法知道结果,就要提出这一要求。

实例:

“项目结束6个月以后,咨询顾问将会与客户联系,询问有关项目产生影响的反馈信息。采取的形式可能是让人们完成一份问卷,通过电话做出回答,或者为咨询顾问提供一些最新的营运数据资料。”

表2 对你的一份合约的分析

选择一份你签订过的复杂合约,运用下列标题详细写出合约中所包含的要素:

1. 分析的界限
2. 项目目标
3. 你所寻找的信息的种类
4. 你在项目中所扮演的角色
5. 你将提供的产品
6. 你需要从客户那里得到的支持和参与
7. 时间安排
8. 保密性
9. 后期给你提供的反馈

签约的基本原则

下一章中我们将讨论签约会谈的模式。这一模式的潜在基础就是签约的基本原则,这些基本原则的形成,来自于完形心理学(Gestalt Psychology)对我的影响。⁴

1. 在每一个咨询顾问—客户关系中,双方都各自承担50%的责任。每种情况都包含这两个方面,这种关系必须保持对等性,否则关系必将破裂。签订合约双方必须各自承担50%的责任。

2. 签约会谈应当是自愿参加的。

3. 你不能没有任何付出而希望有所得。必须有来自两个方面的回报——即使是对上司一下属这种关系而言也是如此。

4. 所有的要求和希望都是合法的。提出要求和希望是天然的权利,你不能说,“你不应当那样希望。”

5. 你可以拒绝别人想要从你那里得到的东西——即使是对客户。



6. 你并不总是能得到你想要的东西。但这也没什么,你仍然要生存下去,并且将来你仍然会有更多的客户。

7. 你可以为实施某种行为签订合约,但你不能为了别人、为了改变他们的感觉而签订合约。

8. 你不能索要别人所没有的东西。

9. 你不能承诺你不必提供的东西。

10. 你不能与不在场的人——如客户的上司和下属——签订合约,你必须直接与他们见面,并且让他们意识到,你与他们之间有某种协议。

11. 只要可能就要写下所签订的合约,许多合约遭到破坏,都是因为忽视而不是故意的。

12. 社会性合约通常都是可以再协商的。如果客户中途希望对合约进行再协商,你要为此感到感激不尽,因为他们还记得告诉你,而不是直接去做。

13. 合约必须写明具体的截止日期或期限。

14. 好的合约要求良好的信任,常常还要求有意外的好运。

注 释

4. 我曾经参加过由 Claire 和 Mike Reiker 举办的专题讨论会,会上,他们提出了这些基本原则,其讲解如此清晰、富于影响力,以至于从那以后我一直都使用这些基本原则。

第5章

The Contracting Meeting

签约仪式



有一个笑话,讲的是年老的 David Steinberg 第一次与他的心理医生见面。他走进办公室,看到有两把椅子可以坐,就问那个心理专家:“我应该坐哪一把椅子?”心理专家说:“随便。”这个人就挑了一把椅子坐下。那个心理专家跳起来,用手指指着他,吼道:“哈! 其实每件事情都是有意义的!”

合约的签订也是如此。几乎每一个事件和行动都传达出有关这个项目将是什么、这个客户将会怎样等方面的信息。

咨询顾问与客户在最初签约会谈上的人际互动是表明项目将如何推进的准确的指示器。如果你同意这一观点,你就会密切关注这些早期的会谈。事实上,签约的关键技巧就是当出现程序方面的问题时,咨询顾问和客户能够立刻发现并展开讨论。

签约会谈通常是通过电话召集的。通过电话,需要确定一些事情以筹备签约会谈。谁提出召开会议的要求? 这将是表明责任在于哪一方的第一个信号。如果是其他人建议与授权经理的一位参谋人员面谈,这是一个应引起警觉的信号,表明授权经理可能感觉到了前进中的某些压力。要弄清楚谁将参加会议以及他们将扮演什么角色。预计会议需要多长时间,这初步表明项目对管理者的重要性。如果你听到“我们有半个小时的时间”,你得到的信息就不同于从“我们有足够的时间”这句话中得到的信息。要明白人们希望通过这次会议取得什么成果。这次会议是要决定如何开始,还是决定究竟要不要开始? 是否需要提出建议? 即使是在会前讨论这些问题也能为你的会议筹备工作提供更多的信息。这同时也向客户暗示,这很可能是双方各自承担 50% 的责任的建议——你也要为这一过程负责,而不仅仅是作为一个提供服务的人员参与。

当然,如果客户与你共同召集这次会议,所有这些事情都要比你单方面提出要求容易一些。在本章后面的部分里,我们将集中讨论如何向那些还不知道自己需要帮助的客户推销。然而,如果客户希望与你见面,我建议你提出以下问题,至少是通过电话提出。

你想讨论什么问题?

该项目的客户是谁?

其他还有谁参加会议? 他们扮演什么角色?