



我们有多长时间?

你是否知道你想启动某个项目,或者我们将要讨论究竟做不做某件事情?

## 客户是谁?

当你与客户见面开始讨论签订合约的时候,关键问题是:谁是客户?大多数项目都有多个客户。与你进行交谈的授权经理就是客户之一。还有其他一些人可能也要采取行动(参阅第7章)。签约的基本原则之一就是,你不能与一个站在门外的人签约。在你为一个项目立项时,如果有些重要的参与者没有到场,你必须等到与他们见面,否则你就不能想当然地认为他们会支持这一项目。

一般说来,项目的客户是下面这些人:

- 参加最初的规划会议的人;
- 为项目确立目标的人;
- 对将要采取的任何行动表示支持的人;
- 收到你的有关工作结果报告的人。

这就意味着,客户可以是一个人、一个高层管理团队,可以是你通过代表性规划群体参与其工作的整个部门,甚至可以是你自己的老板。努力与那些发起这一项目的人至少会谈一次——哪怕他们处于组织中的高层。这会让你了解他们希望从你那里得到什么,以及你所规划的东西能否满足他们的要求等。

## 引导签约会谈

与客户就合作达成协议,有一套完整的程序可循。图2中概括了一系列步骤,遵循这些步骤,可以就合作或不合作等问题达成共识。利用这一模型,你就能确保你充分完成了签约阶段的所有事情。通过阐述下述步骤,我希望能清楚地说明需要完成的每一项任务以及完成这些任务的可靠方式。

这里我们集中讨论的焦点就是在咨询顾问与客户之间签订一份稳定的、平衡的、切实可行的合约。

# 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](mailto: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](http://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

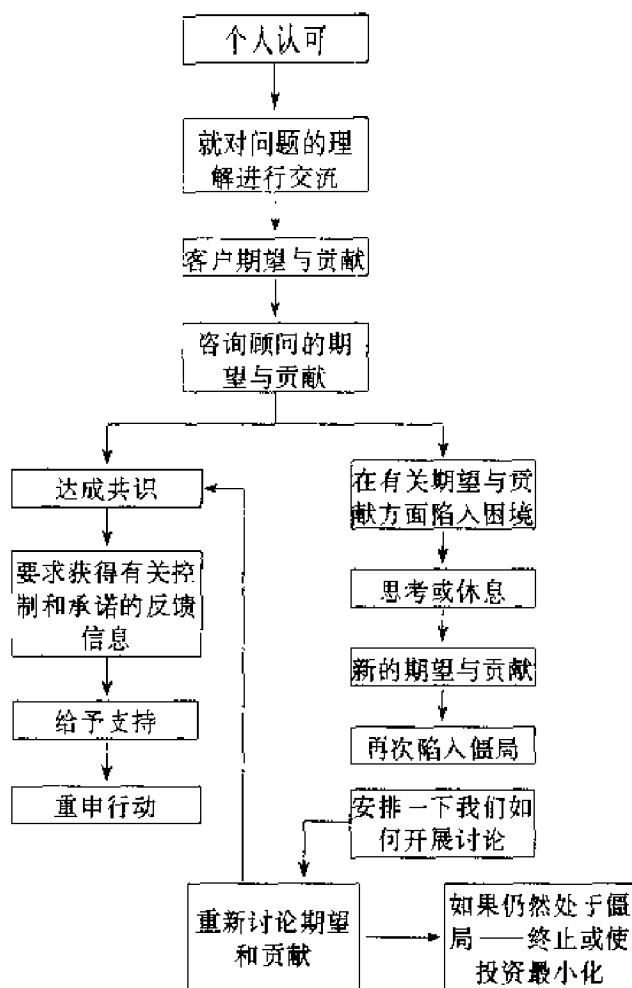


图 2 引导签约会谈

## 步骤 1 个人认可

不管授权经理寻求帮助的动机如何,想要在组织中获得帮助是件难事。我从事咨询活动已经好多年了,但每当自己的组织聘请咨询顾问帮助我们解决问题时,我总觉得有点不自在。因此,签约会议议程的第一项就是做一些能够消除咨询顾问和客户之间隔阂的事情,比如讨论球赛得分情况和天气情况。这一过程越有人情味,效果就会越好。我给参加咨询技巧培训班的成员的建议就是:

阐述你自己对于这次会谈的感受。

**实例:**

“这是我没有与之合作的少数企业之一,非常高兴你邀请了我。”



“你对我们所从事的工作感兴趣,这出乎我的意料,希望我们能共同有所成就。”

“看上去你的工作很繁忙,希望这是我们合作的大好机会。”

## 步骤2 就对问题的理解进行交流

客户通常急于向你说明某一问题或一般情况。这种急切心理通常反映出管理者的一种看法:从某些具体方面看,这种情况是很独特的,这个组织实在是很特殊。授权经理也可能会感到,组织中的情形如此独特,以至于你如果不在组织中待上一年,就不可能完全理解。

有时,客户是通过相当间接的方式说明这种特殊性——常常还伴有对咨询顾问能否理解这种情形的怀疑。客户会提出这样的问题:你在组织中其他部门工作得怎么样;如果他们不了解,你要向谁汇报;你从事这类工作多长时间了;以及你是否能够提供某些帮助等。所有这些陈述和问题的背后,隐藏着这样一种担忧:客户能否得到帮助?问题能否得到解决?毕竟,在咨询顾问到来之前,客户已经尽了自己最大的努力去解决所面临的问题。他们因为找不到解决方案而感到沮丧,并由此对咨询顾问可能会起的作用产生怀疑,这些都是可以理解的。

下面列出的这些客户关心的基本问题,需要你在签约会谈的早期阶段就做出直接的回答:

“我们的情况是相当独特的。”

“问题很复杂,不可能有一个很明确的解决方案。”

“因此,作为一名外部咨询顾问,你如何能够在短时期内提供有意义的帮助呢?”

咨询顾问需要就对问题的理解进行交流沟通:承认所面临形势的独特性;对看上去复杂的形势做出反应;针对客户害怕得不到帮助的担忧做出安慰。

下面简要说明你可以如何去做。

### 承认所面临的形势

因为每个客户都是在不同环境中工作的不同的人,因此授权经理所谓的独特性也是有一定道理的。咨询顾问所处地位的有利在于,我们往往更加了解这一客户与另一个曾经与我们合作过的客户之间的相似之处。但一



开始时,重要的还是要说明这一项目的独特之处。

**实例:**

“你们所面临的形势有两点比较独特:你们所面临的来自上层的压力以及处在这一位置所面临的沙漠性气候。”

“你们所处形势有几点独特性,这既令人感兴趣,又令人感到沮丧。”

**用自己的话重述你对所处的形势的感觉**

这里你要表达出这一层意思,尽管问题确实复杂,但你已经开始理解它了。这是一种加强信心的行为,目的在于使你的客户感到他得到了你的理解和支持。此时,你其实并不知道真正的问题是什么,因为真正的问题常常与客户最初说明的问题大不相同。你所做的这一切只是为了使客户认识到,你正在用心倾听,并且拥有足够的专业知识,能迅速理解所面临的形势。

许多专家都不重视对授权经理的倾听,以至于管理者对我的“敏捷”感到吃惊。他说:“设计工程队和设备工程队的成员常常因为工厂的失败而相互谴责。”我立刻反应道:“我敢打赌,让他们坐在一起,他们很难设计出一份双方都赞同的行动计划。”管理者说道:“没错,你怎么知道的?你的反应很敏捷。”这并不是敏捷,只不过是倾听了管理者的话,并且又重述了一遍他所说的话而已。

**实例:**

“虽然你掩饰了问题的许多因素,但我感觉似乎是操作人员对设备维护的态度是主要的问题所在。”

“你已经详细地说明了你对于优惠消费、小额现金以及应付账款的担忧,但听起来你真正担心的似乎是缺乏对某些方面的具体控制。”

“我可以看出来你对于产出速度下降、工人罢工、可疑爆炸、对财产肆意破坏等担忧。但听起来你真正担心的是,在这里工作的人们没有体会到快乐。”

**使管理者确信,解决这种独特、复杂问题的方案是存在的,并且你能够对其有所帮助**

你的保证必须是诚恳的。你的陈述应当表明的是你能够帮助他们找到问题的解决方案,而并不是你現在就已经知道了解决方案。你所拥有的专业知识使你清楚寻找解决方案所需要遵循的步骤,这也正是客户需要你做的。在这一阶段,客户感到不明白的是:“可不可以依赖这个咨询顾问并且相信他能够帮助我解决问题?”咨询顾问的回答可以是尝试性“是”。在这一较早阶段你的回答是尝试性的,因为你并不确切地知道客户希望从你这里得到什么,或者客户能够给予你什么样的支持。除非你知道客户的具体要





求及其能够提供的支持,否则你根本不知道你是否能够取得成功。

### 实例:

“尽管你感到很沮丧,我能够帮助你解决问题。”

“这种情势下,通过充分利用自己的背景知识,我想我能够对你们有所帮助。”

“我对这类项目很感兴趣,最近我们做了大量这方面的工作。”

在双方就问题的理解进行交流时,使用简短、简单的句子是有帮助的。许多人往往走入误区,在这一较早阶段就过分专注于对问题进行分析。这一阶段的任务只是针对人们对特殊性、复杂性以及客户对顾问是否能够有所帮助等方面的潜在的担忧做出反应。我们的任务并不是分析问题的性质——这是以后的工作。运用短句子、较短的词语比运用长句子、更长的词语,能够更好地安抚客户的焦虑,直接陈述比运用推论更有效果。通过简单的阐述表达你对问题的理解,并且提供必要的支持,但不要过度或者错误地对别人做出承诺。下一步就是具体讨论你和客户真正希望从对方那里得到什么。

## 步骤3 客户期望与贡献

寒暄之后并听完有关授权经理所关心的问题,你要用眼睛看着管理者问:“那么,你希望从我这里得到什么?”这一问题的答案就是签约过程的核心话题,必须直接地提出这一问题。这是决定你是否能够以及如何取得该项目成功的关键性问题。

客户希望从项目中得到什么与客户希望从你那里得到什么,这两个问题是不同的。对于希望通过项目得到什么,客户可能十分清楚——更好的成本控制、减少管理费用、减少设备故障、鼓舞团队士气、更加娴熟的一线管理者、销售报告系统得到改善。但这些并没有说明客户希望从你——咨询顾问这里得到什么。

一般而言,客户希望从其咨询顾问那里得到的东西包括:

- 对具体业务问题的研究;
- 关于如何解决问题的建议;
- 设计并实施的培训计划;
- 个人的建议与支持;
- 对关键授权人员的评价;
- 一套安装好的设备;
- 所设计出的成本更低的程序。





这些通常都是对你的服务所提出的直接要求。随着你逐渐认识到他们希望你如何去做,这些问题会变得更加复杂。为了弄清楚这一点,你就要问一下客户,对你应当如何继续实施项目或者项目中存在一些什么限制因素等问题,他们是否还有什么具体的想法。找到限制性因素有助于你尽早发现:

- 你只有两周的时间,却要完成四周的工作;
- 你不应当过于频繁地与人们交谈;
- 没有人知道进行这项研究的真正原因,而你不应当告诉他们;
- 你不应当打扰任何人,也不应当打开潘多拉盒子;
- 项目的预算只有 1.85 美元;
- 会议结束后,客户再没有更多的时间与你交流。

当然,对你来说,现在就认识到下一步会遇到的限制性因素,这是至关重要的。你将如何继续通常是合约中有待于协商的一个最困难的部分。

使这些限制性因素逐渐显露出来的技巧就是直接向客户询问:

1. 对于你将如何与其合作他或她有什么看法;
2. 该项目实施过程中存在什么限制性因素,包括资料收集方法、参与者、谁了解项目的结果、时间安排以及项目成本。

了解客户希望从你这里得到什么之后,接下来就要说明你希望客户能够为该项目的实施提供怎样的帮助。如果客户直接为你所提供的服务支付报酬(支付给你的报酬并不是客户日常费用的一部分),你就要了解该项目的预算为多少。客户能够为你提供的另外两项支持就是让你占用相关人员的时间以及为你提供信息。在你开始说明自己的需要时,你就要把这些方面的要求表述具体。

大多数从事咨询活动的人实际上都很擅长于做签约阶段的工作。表面上看,参谋人员总是以客户需求为导向,在确定客户需要什么上面很有技巧。而对于下一步工作——确认并表达他们自己的希望与需求,参谋咨询人员就不那么擅长了。

#### 步骤 4 咨询顾问的期望与贡献

完美咨询中一个最关键的技巧就是作为咨询顾问的你直接说明为了使项目取得成功,希望客户为你提供什么。

当我告诉内部咨询顾问,他们应当清楚地说明他们希望从客户那里得到什么的时候,他们常常说:“我们的角色就是服务提供者,我们的工作就是满足授权经理的希望和需求。只要我们的项目取得了成功,我们的工作就



完成了。我们没有资格向我们为之提供服务的人提出要求。”这种纯粹以服务为导向的想法有时会弄巧成拙。明确地说明咨询顾问希望从客户那里得到什么,是为了确保项目得到成功,而并不是要满足咨询顾问个人的兴致或愿望。

我们在这里讨论的咨询顾问的需求,包括对充足的完成工作时间的需求、对使用合适的人员和信息的需求、在困难时刻得到客户支持的需求、对客户组织中的人员参与项目的需求,以及对保密性,推荐方案的实施不受授权经理干扰等方面的需求。这些需求必须在签约阶段加以说明。不说明你的需求的风险,项目就不会取得成功,一个不成功的项目,要比根本就不实施项目更糟糕。

在我们希望从客户那里得到的东西中,有些比其他的更重要。在安排签约会谈的时候,将你的要求分为两类——实质性需求(essential wants)和理想需求(desirable wants)是很有帮助的。

实质性需求是你必须拥有的、作为最低限度条件的东西,有人将其称之为必要的需求(must wants)。如果客户无法满足你的实质性需求,那么你最好不要启动该项目。不同情况下,实质性需求也各不相同。

有些实质性需求可能是:

- 接近那些与要解决的问题有关的关键人物;
- 拥有专业化地完成该项工作所需要的足够时间;
- 就下面这一点达成共识:不会要求我分别评价那些在项目中与我共事者的绩效;
- 充足的资金;
- 得到某些记录 and 材料;
- 组织的高层管理者承诺继续推进项目的实施;
- 给我回电话。

有过几次成功和失败的经历后,你就可以认识到什么是实质性需求。在任何项目中,我们都不可能得到想要的一切,因此一开始,我们往往要迫使自己做出一点让步来启动项目。而如果我们在一项实质性需求方面做出让步——不管是出于对客户的渴望还是出于上司提出的“留住那个客户”的要求的压力,结果都会非常遗憾。在实质性需求方面做出让步,意味着该项目建立在相当不稳固的基础之上,我们时刻面临着项目失败的风险。

如果现在签约会谈正在进行中,你和客户提出的建议始终变换不定,而你又必须决定自己是否赞同某件事,这时就要暂停会议,去放松一下自己。在寻找答案的同时,你可以喝杯咖啡、冲个澡、随手抛几个小石子,或者做些其他的事情,为你的思考提供空间。休息的时候——不必超过3分钟或4分



钟——只问你自己一个问题：谈判中提出的建议是否以某种方式侵犯了该项目中对我来说是本质性的东西？如果答案是肯定的，那么就回到会议中，说：“你们所提出的建议很有意义，但并没有为我提供在我看来对项目的成功至关重要的东西。”然后继续寻求共识。

在启动一个项目时，你所能做的最好的一件事，就是确定实施该项目的要件是什么。如果你已经实实在在地完成了这一工作——既没有表现出贪得无厌，也没有过于自我牺牲，那么，签约过程中出现的其他情况不大可能给你造成真正的损失。许多情况可能使你感到遗憾，但只要你提出的实质性需求得到满足，项目就可能取得成功。而如果这些需求得不到满足，项目的结局只能是失败。

理想需求是指你希望从客户那里得到满足，但得不到满足也不影响太多的那些需求。这些并不是一时想起的或多变的需求，它们将会使项目实施效果更好，但你知道，即使这些需求得不到满足，你的项目也能成功。

有些理想的需求可能是：

- 客户组织中的部分人员参与到你的项目中来；
- 授权经理亲自接见项目的所有参与者，解释项目并表示支持；
- 客户组织的高层管理者亲自参与到项目中来；
- 某种时间安排；
- 组织中各层次成员毫无保留地合作；
- 就下面这一点达成共识：如果我在项目实施过程中表现突出，客户会把这一信息传递给其他人。

有时内部咨询顾问过于强调满足客户的需求，以至于他们很难确定自己希望从客户那里得到什么作为回报。

下面列举的是有些内部咨询顾问希望从客户那里得到的东西：

- 对于工作性质的清楚界定；
- 共同研究问题；
- 对项目的承诺；
- 荣辱共享；
- 有所作为和被人需求的感觉；
- 对成果没有偏见；
- 对完成工作的物质需求的关注（比如穿过巴基斯坦沙漠，你需要汽车、司机和翻译）；
- 项目实施过程中对反馈意见的接纳；
- 及时告诉我项目实施过程中出现的问题；
- 为我提供我离开后的有关反馈信息；



- 向我的上司提供反馈;
- 更多的时间;
- 希望成为一名更好的管理者的客户;
- 愿意承担更多责任的客户;
- 不做空头承诺;
- 理解;
- 容忍错误;
- 接受某些无法做到的事情;
- 做好自己分内之事;
- 宽容。

## 用语言表达

确定你希望从客户那里得到什么,这是第一步,下一步就要根据这些需要采取行动。这需要符合完美咨询的另两个要求:完成每一阶段的任务以及真诚地做事。在这一意义上,需要完成的任务就界定了你需要的是什麼,真诚地做事意味着以尽可能简单、直接的语言表达这些需要和希望。

有时,人们往往使提出需要的过程复杂化。我们总认为有必要对自己的需要提出详细的解释,说明其正当理由。我们通过描述其他经历或说明该组织的独特性来提出自己的要求,反倒使得这些要求显得含糊和过于一般化。有时我们还通过提出一个问题提出自己的要求。所有这些行为都使我们的表达模糊,影响了效果。

下面列举了阐明自己需求的两种途径。

### 需求

培训部门经理正在与部门主管讨论派她的一名下属参加绩效评价技巧培训的事情。她对部门主管的要求是,希望部门主管能够通过参加这一培训课程,直接参与到该项目中来。

### 对希望的模棱两可的表述

培训部门经理:根据我们以往的经验,如果有一些明显的证据表明培训对工作能起到正面的推动作用,培训中的学习过程往往会被延长以使新获得的技巧得到更好利用。就你的情况来看,绩效评估课程引入完全不同的方法来评价员工所从事的重要的、富有成果的咨询活动。如果实际上没有产生正面的推动作用,那么学习的效果就可能打折扣,你的投资所产生的收益率就会大大减少。你参加过有关绩效评估的培训课程吗?



## 评论

这里,培训部门经理所提出的观点都是正确的。有充足的理由要求部门主管参加培训课程。问题在于这些正当理由掩盖了这种要求。最后提出的问题可能最终也会引出让部门管理者参加该项培训课程的要求,但这是一种间接的、不必要的方法。

我们可以采用另外一种方法。

### 坦诚地说明要求

培训部门经理:希望你也能参加这次有关绩效考评的培训课程。

## 评价

这样做可能看上去过于简单,事实上并非如此。陈述的力量主要来自于简练,来自于所运用的日常用语。完美咨询的目标就在于使你的工作产生的效应和对客户的影响最大化,这样你拥有的专业知识就得到了利用。坦诚地做事就是你能做的最有说服力的事情——咨询过程中的每一阶段都是如此。

在我们确定我们希望从客户那里得到什么的时候,首先确定的是要求,其次就是这种要求的正当理由。我们知道我们希望部门管理者参加这一培训,接着就要考虑如何才能向客户说明其正当理由。我们开始担心该如何以惯用的语言表达出来,如何用“结果如何”加以解释,如何找到客户可以理解的语言。所有这些努力不仅是多余的,而且可能会使我们的要求模糊不清,成为得到我们想要的东西的障碍。

这里的技巧在于:

1. 用简单的常用语表达自己的要求;
2. 保持沉默,等待客户做出反应;
3. 如果客户向你提出问题,用两句话回答问题,并重申你的要求;
4. 保持沉默,等待被认可或拒绝。

你不可能总是得到肯定的回答,生活就是这样。在你简洁地说明了自己的希望后,就要保持沉默,等待客户说出自己的感受,并做出相当简短的解释,这样你就做到了你能做的一切。长篇大论可能会使你感觉更好,但它会成为你的障碍。简单、坦诚的说明使你最有可能清楚地表达自己的希望,同时也能更清楚地认识到你与客户站在什么样的立场上。

### 你可以这样做

取出一支笔、一张纸,将纸分成两栏:实质性需求和可取的需求。选择一个你所关心的客户,写下你相对于该客户的实质性需求和可取的需求。不必考虑你是否会对客户提出这些要求,仅仅是尽可能毫无保留地写出这



些需求。

#### 咨询顾问的贡献(接步骤4)

除了说明你对客户的希望之外,你还要说明你必须提供什么。这就要求你对于自己能够做出什么承诺采取现实的态度。多数情况下,咨询顾问做出的承诺是,详细地描述客户组织中发生的所有事件,以及提供有关如何改善现状的建议。只有在授权经理承担起他那50%的责任的情况下,咨询顾问才能承诺使现实有所改善。有关营运状况改善的承诺只能由咨询顾问与客户共同做出,而不可能是咨询顾问单方面的承诺。如果我为客户带来的结果仅仅是我作为咨询顾问个人努力的成果,那么我会给人留下轻诺寡信的印象。我不能带来那些我无法控制的东西,我无法控制客户的行为或行动。如果我所由自己的热情来做出只有客户才能做出的具体成果的承诺,结果正中客户下怀——客户总是暗地里希望静观咨询顾问带来奇迹。

有关选择的例子:

客户:我们多久可以见到项目的成果?

不现实的咨询顾问的回答:我们将在3天之内使设备重新回到生产线,之后,你不会遇到任何麻烦。

现实的咨询顾问的回答:我们将在3天之内使设备重新回到生产线。之后,维持设备运作就是你们的责任了。

对于大多数从事咨询活动的人来说,经常需要做两件事情:

1. 清楚地说明(有时要冒过分夸张的危险)为了使该项目成功,我们希望从客户那里得到什么;

2. 对于该项目中我们单方面提供的结果要持谨慎态度(有时要冒过分夸张的危险)。

#### 步骤5 达成共识

与客户就你的要求交换意见之后,要么双方会达成共识,要么你会陷入困境<sup>5</sup>。如果你们能够达成共识(多数情况下都是如此),你应该暂停一会儿,仅仅体味其中的乐趣就可以了。如果你感到很自豪,你甚至可以对客户说,“似乎我们已经就如何继续推进项目达成共识,对此我的确感到很高兴。”重述所达成的共识也是有益的。

一旦达成共识,咨询顾问常常表现得好像会议已经结束。实际上会议并没有结束。确保得到一份稳定的、平衡的合约,还有三个重要的步骤。



## 步骤 6 要求获得有关控制和承诺的反馈信息

这是一个保证性步骤。多数合约的不牢靠都是源于下述两个原因之一：

1. 客户是在某些压力下达成共识的, 不管这种压力多么微妙或间接;
2. 客户赞同该项目, 但越来越感觉到他们对项目的进展没有足够的控制。

因此, 任何项目启动之初, 务必检查一下是否存在如下缺陷:

### 检验 1

直接问客户: “你是否真正希望实施该项目? 对于我们所公认的项目启动方式, 你是否感到满意?”

在许多方面, 授权经理都可能会感到是被迫赞同项目的: 因为高层管理者建议过实施这样的项目; 因为启动这样一个项目可能是组织的最新潮流; 因为管理者觉得拒绝你显得不明智。

询问有关客户承诺的问题并不意味着如果客户不做出承诺, 你就从该项目中退出。你提出这一问题, 为的是从一开始你就知道自己面临着怎样的情况。如果客户的承诺出于勉强, 现在你就认识到这一点。有时候生活就是这样, 持现实的态度是很重要的, 这样你就不会过度投入, 也不会合约并不牢靠的情况下声称其相当牢靠。

询问有关客户承诺的问题还有一个好处: 这样能够使他们必须为下面这一事实承担责任——他们在没有给予充分支持的情况下启动一个项目。有时客户承认他们的行为是出于被迫的这一事实, 能够增强他们对项目的承诺。

在签约会谈即将结束的时候, 就有关对项目的承诺问题进行交流是很重要的。切记这样做。

### 检验 2

讨论了有关客户承诺问题之后, 你应提出这样一个问题: “你是否觉得自己对于如何推进项目有足够的控制?”

授权经理(其他人也是这样)往往把控制看得比什么都重要。如果客户开始感觉到他们对形势逐渐失去控制, 合约与项目就会受到威胁。正如你提出的有关客户承诺的问题一样, 你现在想了解客户是否有不安的感觉。失去控制是导致组织成员感到不安的一个主要原因。每次客户请进咨询顾问时, 他们其实都放弃了一点控制, 因此作为咨询顾问, 你应当考察一下这





种不安的程度。

当我建议内部咨询顾问提出一些有关客户承诺和控制的问题时,他们会反过来问:“呀,但我们怎么能知道会得到诚实的回答呢?客户会真诚地对待我们吗?”实际上,如果你提出这个问题的方式表现出你对问题的答案真正感兴趣,客户就会很直率地回答;如果你用说服性或恳求的口吻询问,不大可能会得到诚实的回答。提出这些问题的目的,在于促使客户没有保留地说出他们的任何想法,不是要卖弄技巧。

即使你真诚地提出问题,有时你也得不到直接的回答。但向客户提出这些问题仍然有必要。

### 步骤7 给予支持

针对客户愿意与你共同启动该项目这一事实,给予鼓励和支持。毕竟,邀请或允许人们参与到你的组织中来,就有关你应当如何进一步发展的的问题提出建议,这需要相当的勇气。即使客户是个能够呼风唤雨的超人,我也通常都假定他们希望得到帮助。我乐意满足他们的这种愿望。

所给予的支持必须是名副其实的、具体的。下面列举了一些例子:

“启动这样一个项目你也要承担风险,非常感激你愿意与我共担风险。”

“长时间以来你一直忍受着这种情况,现在你处于对这一形势采取措施的有利时机,这太好了!”

“你对于这类问题本质的感悟力很强。这一点将大大有助于该项目的实施。”

“起初我认为你对于是否允许我介入还持怀疑态度。很高兴我们已经通过这一关了。”

### 步骤8 重申行动

作为保证性步骤的最后一步,要确保你和客户都知道下一步各自要做什么。简单地陈述即可。

“请你为所有的人准备一份该项目的备忘录。”

“我将在3月4号过来与你的员工面谈。”

“明天开始,我将和乔治一起回顾一下过去的记录。你和我将在星期五下午4点见面。”

就下一步的行动达成共识后,签约会谈就结束了。没有任何合约是水



久性的,事实上,项目实施过程中通常要对合约进行重新协商。不过,如果你已经完成了上述8个步骤,你就完成了你在这阶段所能做的事情。

## 步骤5-S 在有关期望与贡献方面陷入困境

第四步完成以后,我们讨论了达成共识后该做些什么的有关问题。那么,如果协议很难确立,会出现什么情况?这里我们将采取被称为“困境的5-S-S”的步骤(Step 5-S-S for stuck)。处理这种困境要经历两个阶段:

- 首先,你必须意识到你陷入了困境;
- 其次,你必须对此采取措施。

### 认识到你何时陷入了困境

很可能你会觉得有关项目你已经和客户进行了合理的讨论,而并没有意识到你们正处于僵局。然而,实际操作中会有一些相当明显的迹象表明你正处于困境之中。

1. 如果你自己已经是第三次重新解释某件事情时,你就陷入了困境。第一次解释你为什么希望得到什么的时候,你使用的可能是专业的或拙劣的语言;当你第二次解释时,你可能会觉得客户并没有在真正倾听;当你第三次努力去用更清晰的语言来解释某件事的时候,你应当承认自己已经陷入困境。

组织中的大多数交流都透露出某种信息:

如果人们的意思是

我不喜欢它

我不想做

你所说的我一点都不理解

按照我说的去做

我不会让你们这样的群体

接近我的组织

他们的表达方式可能是

我不能理解它

我们再找一些资料吧

或者

我回头再找你

或者

我再与参谋人员讨论一下

没什么

为什么你不反复考虑一下,再跟我说呢

我们想与其他人讨论这一问题的

其他解决方案,再告诉你们

等等

你有必要学会理解并确认这些暗示,因为如果你与授权经理陷入僵局,这些都是警示信号。



当你认为客户并没有真正理解你所说的话,事实可能是客户确实真正明白了你所说的,但并不赞同。如果出现这种情况,不要四遍五遍地解释,而应当承认你已经陷入僵局。

**2. 如果你注意到客户已经将同一个观点解释了三遍,你就陷入了困境。**可能客户认为你还没有理解,就会说:“看看我能否通过另一种方式说明。”重新解释的过程就是假定所面临的问题阐述得不够清晰。如果客户是第三次这样做,就不再是表达不够清晰,而是双方缺乏共识了。这说明你已经陷入困境,要承认这一点。

**3. 你的身体将传达出你陷入僵局的清晰信息。**如果你开始控制自己不要打哈欠,应把这看做是一种表明会谈没有按照你的想像进展的信号。厌倦和疲惫通常是愤怒的间接表达。对于客户表现出的抵抗情绪,你有一点愤怒。或许你从客户那里得到的恰恰就是没有任何激情的反应。随着你逐渐变得恼怒,你对自己说,你不应当发怒,因此你开始控制自己的怒气。控制愤怒的努力是很令人疲倦的——尤其是在无意识的情况下,更是如此。你的肩膀和脖子开始发疼;你开始打哈欠,并转而露出笑意;你开始不断地看表,并想着你昨天参加的网球赛。你也可能注意到客户看上去也很疲倦,也将哈欠转化成一丝微笑,眼睛紧盯着窗外,或者在你谈话的时候偷偷打盹。

所有这些,都表明谈话陷入僵局。如果你们进行得很顺利,不断走向一致,你们的兴致将会越来越高。如果你的兴致逐渐降低,你开始感到恼怒,这就清楚地表明你并没有得到你想要的东西,而是陷入了困境。

**4. 你的眼睛将会给你最好的暗示,说明签约过程已经陷入困境。**要相信你所观察到的现象,相信非语言信息。

关于肢体语言人们讨论的很多——如何理解对方的不同姿势,在传递或隐藏某种信息时,你该摆出什么姿势。运用肢体语言或非语言的行为来控制某种形势或者“表明”你自己是错误的。如果你强迫自己摆出某种能够掩饰你真实感觉的姿势,在别人看来,就是你在迫使自己摆出某种能够隐藏你真正感觉的姿势。

如果你能运用非语言的行为顺其自然地去“做”某事,或者从心理学的角度去理解其他人的非语言行为,对你来说,这将是一个很有价值的信息来源。

如果在签约阶段你注意了非语言信号,你会知道客户正逐渐深入讨论或者正在偏离讨论。你会注意到客户的手——做出向外推你的姿势,伸向你、像枪一样指着你,或者手掌张开向上举着,好像在说:“我只是偶然来到



这里,一个无助的命运的牺牲品。面对这种形势,我们这些普普通通的人能够做些什么呢?”

只有在最直观的层次上,才能对这些姿势做出准确的解释。它们是不是意味着支持或拒绝?客户是想参与该项目还是想从中退出?谈话进展得很顺利还是很糟糕?

客户的身体行为以及你自己的行动仅仅是帮助你认识何时陷入僵局的线索,它们并不能告诉你为什么会陷入僵局。不要迷恋于对具体的姿势进行阐释,一定要相信一般性的信息。

客户所说的话与其非语言行为之间往往存在着鲜明的对比。他们口头上说他们对这一项目确实感兴趣,可同时他们又背靠在墙上,双手交叉靠在脑后,好像躲在防空洞里。

如果我必须在相信所说的话与相信肢体语言之间做出选择,我宁愿相信肢体语言。每个人都有相当世故的口头辩护能力,但非语言的辩护能力则没有那么老练。因此我更相信我所看到的。但我也仅仅将其看做是一种信号,而不对他们的行为做出直接的评论。我尽量控制自己不这样说:“每次我建议与你的下属而谈的时候,你总是将椅子靠在墙上,头靠在胳膊上,并且不到脸憋得发青不呼吸,为什么这样?你是否对我所提出的建议感到很不自在?”

根据他人的行为推断其动机很有攻击性,往往会导致他人的防御行为。你的目的是促使客户更加直接地表达他们所保留的看法。你希望从客户那里得到单一的信息,这样你就能明白事情的真相。如果你得到的是双重信息,如果他们的肢体语言与他们所说的话不一致,你就可以提出诸如客户对你所讨论的问题有什么感觉这样的开放式问题。

同样,将注意力集中到非语言行为上的目的,就在于建立一套早期的警示系统,收集到一些更为准确的线索,这样你就能有更加现实的看法,知道客户对你所说的有何反应。

你自己的身体语言同样也能够表明你对于签约会谈的真实感受。如果表面上看起来对话进展顺利,你却发现自己兴致不高地摊在椅子上,你就应当开始反思一下,是否你的身体正发出某些表明你内心想回避的警示性信号。如果谈话的确进展顺利,你摊在椅子上可能仅仅是感到累了,这也很正常。

如果你感到自己已经陷入困境,你该怎样做呢?



## 步骤6-S 思考或休息

我认为,应付困境最难的一点就是承认自己已经陷入僵局。如果你承认自己已经陷入困境,要做的第一件事情就是,调整心理状态,把自己当成正在参加签约会谈的一个旁观者。你可以继续谈话、倾听,同时还要考虑你是否可以通过某种途径改变你自己的立场,你是否可以提出其他不同的要求来达到你的目标。

有时暂时休会也是明智的。你可以明确指出:“似乎我们在这一问题上遇到了障碍,我想有一点时间更好地思考一下。”这就使你有时间重新估量:你和客户之间是否真正存在着无法消除的差异,你所面临的困难是否源于由会议本身的进展方式所造成的误解。如果你能从心理上、实际上退出谈话第一线,你就有时间找到一条实施项目的不同途径,或者找到一种能够达成协议的不同方法。

## 步骤7-S 新的期望与贡献

如果你认为你和客户之间的差异是可以调和的,你就可以提出有关你希望从客户那里得到什么、你可以贡献什么的新想法。随着签约会谈的推进,我们常常会陷入僵局。比如客户希望30天完成项目,我们认为需要60天,双方又都有充足的理由,我们就会陷入僵局。

经过思考和休会阶段,你可能会认为,如果客户安排两个人与你合作,并且同意你所提交的最终报告可以采用概要的形式,而不必十分详细,那么你就可以在30天内完成项目。

下面就是你说出的。

改变你为客户提供的东西:工作可以在30天内而不是60天内完成。

改变你的要求:安排两个人与我一起工作,并且接受一份较简短的总结报告。

通常,提出不同的要求和提供不同的承诺值得一试。而有些情况下,这样做也没有什么帮助。

## 步骤8-S 再次陷入僵局

如果你认识到,改变条件、改变承诺只会导致另一个僵局的出现,那么



这就到了真正改变方法的时候了。为了达成共识,你已经进行了两次尝试,都没有奏效,因此你就应该自问一下:你与客户合作的方式以及你与客户之间的关系是否出了问题。

授权经理根据他们对参与人员的感受做出有关项目的决策。经理人员是否相信这个咨询顾问或咨询顾问所在的部门?咨询顾问也根据他们是否相信授权经理来与他们签订协议。如果咨询顾问和客户在有关如何或是否继续协商的问题上陷入僵局,就有必要展开另外一种讨论。

### 步骤 9-S 安排一下我们如何开展讨论

如果对话再次陷入困境,就有必要转移到会谈是如何进行的这一问题上。此时要放弃正在考虑的现实项目。有许多方法可以用来考察人们是如何进行这一讨论的,第8章和第9章中将更加详细地展开讨论——讨论有关如何应对抵抗的问题。

下面列举了几种可以将讨论的重点转移到会议过程方面的方法。

1. 坦白地说,“我认为我们陷入了僵局。”可能这是你能做的最有力的一件事情。只要对事实做简单的、宣言式的陈述——会谈没有取得任何进展。当然,你可以采用你自己的语言和风格,关键是直接地说明你们已经陷入僵局这一事实。如果客户执意要讨论有关项目的问题,就要重申你们已经陷入僵局这一事实,促使对方对你们为什么会陷入困境这一问题展开讨论。
2. 询问客户对会谈进展的感受如何,提出一个开放式的问题。你没有必要过于小心。你可以说:“我们为了就如何推进项目达成共识做了一些事情,您的感觉如何?”如果你坚持提出这一问题,很快你就会发现授权经理对与你合作有怎样的反应。授权经理有可能会担心:
  - 怎样对项目保持控制;
  - 你看上去很强硬;
  - 他们感到在多大程度上被误解了;
  - 你所处的集团在他们组织中的声望;
  - 该项目的收益看上去有多么不可预期;
  - 你所用的行话和絮絮叨叨的陈述;
  - 等等。

如果授权经理被这类程序性的问题所困扰,你想对其有所了解,简单地提出问题即可。签约会谈中出现的僵局大多数都根源于这类担忧,而不是根源于如何立项等细节问题。必须由客户和咨询顾问一起就这些问题展开



直接讨论。一旦弄清楚这些忧虑,具体的细节就会迎刃而解。

### 步骤 10-S 重新讨论期望和贡献

通常,通过对会议进展如何这一话题的讨论可以打破僵局。你可以开始讨论项目的细节问题,并且通常可以达成某些共识,使你重新回到原有轨道(步骤 5:达成共识),最终结束会谈。

而在有些情况下,尽管你有许多技巧,也正确地按照上述步骤去做了,咨询活动没有欠缺,你仍然不能摆脱困境。

### 步骤 11-S 如果仍然处于僵局——终止或使投资最小化

尽管这些项目对你来说很重要,你也并不是要全部接受。重要的是要在现在——项目的早期阶段——就接受,而不要指望日后出现奇迹使形势转危为安。

如果你与客户陷入了无法挽救的困境中,你有必要说:“我们很难达成共识;或许现在并不是做这一工作的最佳时机”。或者说:“既然我们似乎不可能就如何推进项目达成共识,我建议咱们不要启动这一项目。”运用你自己风格的语言,终结谈判过程,减小你的损失。

## 拒绝的问题

对于内部咨询顾问来说,要他们向授权经理说终止这一项目更有利,可能尤其会感到自己面临着巨大的风险。尽管存在风险,拒绝那些没有相当成功可能性的项目,对于咨询顾问和客户来说都是相当有利的。在签约过程中你与客户陷入僵局,那是因为你们都感到,如果你们不能按照自己的想法做,项目就不会取得成功。而如果实施一个你并不自信的项目,你就面临失败的风险。终止项目的理由并不是因为咨询顾问急于求成或者喜欢追求刺激,而是避免失败造成的资源浪费。

为自己留出拒绝客户的退路另外一个理由就是,你在处理自己与客户之间的关系时,希望客户处理他们与其内部人员之间的关系。拒绝意味着我们都面临一些限制,我们有权利声明这些限制并自己决定能够承诺什么。如果我们没有拒绝的权利,那么接受什么、承诺什么也就失去了意义。对我





们来说,接受就成为一套程序化的事情。这样一段时间以后,我们就意识不到,接受究竟是一种真诚的感受还是一种来源于制度化的习惯。

如果你不能拒绝客户,你有什么选择呢?你可以使你投入的时间和希望减至最小,从而使你潜在的损失减少。做到这一点最简单的方法就是推迟项目。“我愿意实施你所提出的项目,但我建议8个月后开始。”这时,授权经理可能会着手另外一项工作,你也就有可能去做一件更好的事情。

如果你也不能推迟项目,就要使工作的范围和所需的时间减少到最小,尽量缩小项目的目标。尽你所能降低对项目的预期,减少对你的时间和精力上的损耗。关键就在于自己要务实地面对项目的局限性。

我们常常会欺骗自己。客户找到我们,希望我们成为他们的助手,希望我们采用一种看上去似乎是顺从的姿态开展工作。我们就总是错误地认为:如果我们现在以一种顺从的姿态为这一客户工作,我们的牺牲将会培养起客户对我们的信任,日后我们就能站在更高的起点上工作。对客户百般顺从,不提出我们的要求和希望,做些我们并没有信心的事情——所有这些都使我们觉得自己在顺从客户。客户同样也会注意到我们顺从的姿态,不久以后,他们就会认为,顺从就是通常情况下我们的工作方式。结果,当客户需要一个能够“站直腰身”工作的人时,他们就会另谋他人。

因此,对于没有吸引力的项目要采取现实的态度。要向你的上司和其他人说清楚,项目启动的基础很不牢固,你不希望进一步开展该项目,但因为你无力拒绝这一客户,你感到不知如何是好。然后再有保留地开展工作。

需要考虑的关键问题就是,继续推进项目是否真正对你十分有利。没有这一项目,不向客户屈服,比启动一个可能会失败的项目更好。如果你劝一个客户退出,可能他会对你发怒,感到沮丧,但你只是失去了一个客户;而如果你继续实施一个你可能失败、进展不顺的项目,你会遇到更大的麻烦。客户会告诉其他5位经理,项目有多么令人失望,又是如何失败的。现在你在6位经理那里造成了负面影响,而不仅仅是一位。因此,从商业的角度看,承担成功率很低的项目是没有什么好处的。

至此,你已经具备了完美地进行签约会谈所必需的全部知识。

上述一系列步骤涵盖了签约会谈的所有事务。会谈包括3个主要的部分:(1)理解问题并交流希望和要求;(2)考察客户所关心的事项及做出的承诺,以此结束会议;(3)在难以达成共识的情况下,要走出困境。每一步都是很重要的,不应略过。如果你遵循了上述步骤,即使仍然没有得到你想要的合约,但自问你已经做了你能做的事情,你的咨询活动就是完美的。

下面是一张帮助你为签约会谈做准备的清单。每次签约会谈之前回答



这些问题,你就做好了必要的准备。

表3 规划签约会谈

1. 你认为项目的责任方面有没有什么不平衡?你是否认为客户想把你看做专家,并要求你承担80%的责任?或者客户是否把你看做他的助手,自己来承担80%的责任?
2. 你希望从客户那里得到什么?
  - 你的实质性需求是什么?
  - 你的可取性需求是什么?
3. 你将为客户提供什么?
  - 技术方面能提供什么?
  - 个人方面能提供什么?
4. 你认为客户可能想得到什么?列出所有的可能性。
  - 技术方面的要求?
  - 个人方面的要求?
5. 关键的客户会在场吗?
  - 谁将会做出有关继续推进项目的决策?
  - 谁将会受到该项目的显著影响?
  - 谁没有参加会谈?
  - 他们所扮演的角色是什么(例如,谁将针对所提出的问题采取行动,真正实施你的咨询活动的成果;谁拥有有关问题的最佳信息)?
6. 你可能会遇到什么抵抗?
7. 什么情况下最好不要继续推进项目的实施?

此时,即使你回答不了表3中列举的部分问题,试图回答这些问题的过程,也有助于你将注意力集中到会谈的核心内容上。如果你是咨询团队成员之一,该表为你提供了一种与他人合作的工具。在很大程度上,这些问题使你能够以“你需要从会谈中得到什么”为中心进行思考,这样你就不会对客户的观点反应过分,从而导致你一无所获。

## 出售你的服务——良好的销售就是良好的签约

如果是客户主动来找我们,我们感觉很好。我们可以认为他们有真正的需求,有行为的动机,对我们的能力尊重。但大多数时候,我们还不得不走出去,说服客户与自己合作。内部咨询顾问有他们自己必须达到的部门目标。他们被告知,有些部门正在利用他们所提供的服务,并且对他们进行

评价的依据是他们是否能够吸引某些客户。

出售服务的技巧基本上与一般的签约技巧相同。我还将介绍一些有关销售情势的概念,可能会有所帮助。

### 对希望的表达要有所安排

当客户访问你的时候,你询问客户希望从你这里得到什么,以此开始讨论有关的希望与要求。当你提出签约的时候,你有必要直接说出你希望从客户那里得到什么。图3中列出了预定的顺序(reserved sequence)。

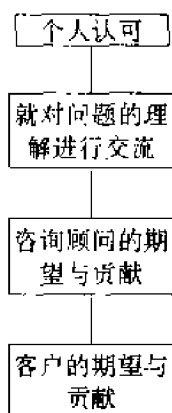


图3 出售服务时的初始签约步骤

选择与这个客户面谈,你肯定有一定的理由,而且你要通过界定在你看来客户所面临的问题,对其进行解释。在继续讨论有关希望与要求之前,要停下来,问一下客户,你所界定的是不是真正的问题所在。如果不是,重新试一下。

界定了客户的需求之后,你要说明你希望从客户那里得到什么。你要承认你是在推销自己的服务。使授权经理接受你的服务,参谋人员就会成功了。每个人都意识到这一点,包括授权经理。参谋咨询顾问希望从会谈中得到的是使授权经理成为客户——要承认这一点。如果说你只是想有所帮助,这只能说出了事实的一半。

### 推销是消除障碍而不仅仅是点燃希望

我们自始至终都有这样一种想法:优秀的销售人员是充满活力的、精力充沛的、口齿伶俐并且富有灵感。这可能是有道理的。优秀的销售人员也可能是这样的人:他们安静、行动缓慢、为找到合适的表达言语绞尽脑汁、乍



看上去相当普通。这两种类型的人都可能成功,但人们总是过分强调个性是推销的关键因素。因此,参加我的咨询培训班的人们往往认为,良好的咨询顾问必须具有“超凡魅力”和“风度”。

“超凡魅力”和“风度”是被人们大大高估的气质。必须承认,我自己因为不重视“超凡魅力”和“风度”也受益不少。我很安静、行动缓慢,为了找到合适的表达言语绞尽脑汁、乍看上去相当普通。参加培训班的成员看着我,问,你是否一直是这样。我问:“‘这样’,你指的是什么?”他们说,“如此低调,像没睡醒。”然后他们转而认为我的风格就是一切都经过计划 and 设计——为了有利于他们的学习,我正在有意识地保持冷静,当我外出与客户打交道的时候,我就散发出掩藏在这种冷静表面之下的“老兄式的”随意。当然事实并非如此。我们就是这样。他们潜在的意思是指,从事咨询活动需要具备某种个性,要推销服务时尤其如此。我并不这样认为,原因在于:

如果我提供的某种服务正好能够满足客户组织中某种真正的需求,那么我就假定有一部分客户肯定愿意接受我的建议。如果我已经准确地对这种需求进行评估,而客户却否认这种需求或者否认我所提供的服务对当前形势有利,我就会问:“究竟是什么妨碍了客户信任我所提供的服务?”如果客户拒绝了我的帮助,我就会努力去探究这种抵抗的本质。通常原因是:

- 他们不相信我代表的部门的能力及其保密性;
- 他们感到如果接受服务,他们就会失去控制;
- 他们感到如果接受服务,他们就会变得很脆弱;
- 作为个人,他们并不相信我,也不敬重我;
- 过去在相似的事情上,他们有过很糟糕的经历。

当我推销一个方案并遭到客户的反对时,客户的感情诱发了这种抵抗。如果我从电话亭走出来时,带着神秘的“超凡魅力”和“风度”,开始推销我的服务,我恰恰是在火上加油。客户的抵抗情绪会更加强烈。我的个性是高调或低调,并不是问题所在。问题在于,客户之所以不愿意购买我的服务,是因为消极的感觉使他们不再相信我以及我所说的话。克服这种抵抗的方法就是帮助客户用语言直接表达出他们这种消极的感觉。客户对其不信任的感觉表达越多,客户就会越倾向于开始考虑我所提供的服务的好处。我越是表现出真诚,客户对我的信任就越多,抵抗情绪消失得就越快。因此,下面我提供一些在你推销服务时怎样做的小技巧。

- 你在推销服务时不要表现得与客户访问你的时候有任何不同;
- 不要试图通过更多的解释与为组织的利益做辩护来克服客户的抵抗;
- 一定要帮助客户说出他们对你和你所提供的产品的保留意见;



- 一定要承认你到那里去就是要销售你的服务,并且希望他们购买;
- 一定要真诚并且遵循签约程序。

此外,如果你完成了上述所有的工作——客户说明了他们所保留的看法并且相信你们之间的关系——但你仍然遭到客户的拒绝,那么你就需要后退一步思考,看看你是否看到了客户真正的需求,你所提供的服务是否恰到好处。推销失败后仍与客户之间维持一种稳定的关系,要比坚持进行一项不可能成功的推销好得多。

### 对时间和资金的评论

客户拒绝一项合约往往是基于这样的考虑:他们没有资金实施项目或者没有时间来安排。而所有这些都只是拒绝做某事的真正原因,我从来不会根据表面现象进行考虑,这一理由仅仅表明了管理者不想实施该项目这一事实。

这里的问题在于动机,而不在于时间和资金。管理者会把他们自己或组织的时间和资金用于他们想做的事情上。他们是管理者,拥有控制权,他们喜欢做自己想做的事情——不管需要多少时间和资金。如果他们想实施你的项目,他们自然会想出办法。如果你相信了他们所说的时间和资金的问题,你就是和他们一起回避了真正的原因。不要认同他们的理由,要找出真正的原因所在,这样你才会有更多的机会。

### 作为表明你如何工作的模式的会谈

咨询主要是一个教育的过程。授权经理与你接触的结果就是,他们学到了如何管理他们的组织或者如何解决技术性的问题。即使你解决的是一个高度技术性的问题,授权经理们也能通过对你的观察,学到解决这类问题的知识。事实上,通过对咨询顾问进行观察要比通过倾听所学到的东西更多。这也正是为什么真诚的行为是你进行完美咨询所不可或缺的一个部分。

签约会谈可以被看做一个说明你该如何与客户合作共事的实例。会谈中,你要收集有关问题的资料,对你自己的某些观点进行检验,向授权经理提供你做何反应的反馈信息。同时你也在与客户一起界定问题并进行规划。当客户问你,你将如何与他们的组织合作的时候,你就可以把签约会谈作为说明你的工作方式的一个小例子,指出项目的整个过程将遵循这些程



序更加具体地展开。

你对于你的工作程序说明得越清楚,越有助于消除客户对失去控制及其脆弱性的担忧。如果碰到授权经理很难理解你怎样才能对他们有所帮助的情况——甚至在你用签约会谈做例子说明你将如何工作之后也是这样——我建议你做一个简短的演示来说明你要做些什么。比如,让授权经理同意现在(签约会谈的过程中)就进行20分钟的咨询活动。在20分钟内,你扮演授权经理的咨询顾问,讨论有关他或她的选择问题。20分钟后,当停止这场小型的咨询活动后,授权经理会体验他与你合作感觉如何,判断你的取向是否就是他们所寻找的。

下面列举的就是一个小型的咨询活动。

经理提出了一个问题。我的问题则围绕着所面临的形势、人们对于经理考察问题方式的反应以及经理采取了什么措施来解决这些问题等。我把重点放在经理在这一问题中所扮演的角色上。20分钟结束后,对于他或她在该问题中所扮演的角色我提出我的看法,并根据从讨论中获得的信息提出建议,接着就结束了咨询演示。在我们重新开始签约会谈之前,我问授权经理,他对这20分钟咨询活动的感觉如何。这一过程使我们都对共同推进的项目将会怎样实施有所体验。

如果出现目标实在很宽泛、模糊,授权经理又担心会失去对项目的控制的情况,这样的模拟咨询活动尤为有用。在你简短的咨询活动中,管理者能够体会到你一方面是能够做出反应、善于合作的,一方面有不同的观察世界的方法。

## 结束签约会谈

这里还有两点建议,希望你记住。

### 如何度量成功

问一下你和客户判断你是否成功的标准是什么。这可能是一个无法回答的问题,但至少它可以使管理者清楚地说明自己的期望,做得好的话,它可以为整个项目的设计提供良好指导。



## 会谈结束前的 20 分钟

任何签约会谈结束之前,你都应当要求授权经理提供有关他对该项目、签约会谈以及对你本人的感觉如何的反馈信息。问一下:“你对会谈的感觉如何,有什么保留意见吗?”“你对于我所说的以及我做事的方式的感觉如何,有什么保留意见或需改进之处?”留出 20 分钟讨论这些问题。有可能只需要两分钟,但如果这些问题又引出新的问题,最好马上就讨论。

## 签约会谈结束以后

表 2 是对你的一份合约的分析,简要介绍了一种概括你在签约会谈中所达成共识的方法。要弄清楚客户的反应如何,你可以提出下面这些问题。签约会谈是告诉你项目的余下部分将如何实施的主要指示器。通过对这些问题的答案进行分析,你就能认识到,还有哪些问题是有必要在项目实施过程中继续关注的。

表 4 对签约会谈的回顾

1. 你将如何排序?

	客户	咨询顾问
● 参与者的责任分配?	100 % _____	50/50 _____ 100 %
● 由谁发起的?	100 % _____	50/50 _____ 100 %
● 谁有控制权?	100 % _____	50/50 _____ 100 %

2. 客户表现出怎样的抵抗或保留?

- 你与客户直接讨论的是什么问题?
- 哪个问题还没有讨论过?

3. 关于合约你有什么保留意见?

- 你与客户口头表达了哪些问题?
- 哪些问题你只是间接地表达了,或者根本没有表达?

4. 你是如何支持客户的?

5. 客户如何表达自己所关心的问题:

\_\_\_\_\_ 沉默?

\_\_\_\_\_ 服从?

\_\_\_\_\_ 攻击?





续表 1

---

\_\_\_\_\_ 疑问?

\_\_\_\_\_ 回答问题?

\_\_\_\_\_ 直接用语言表达?

6. 你观察到哪些面部语言或肢体语言?

7. 你如何评价客户继续推进项目的动机?

8. 你如何评价你自己继续推进项目的动机?

9. 你还有什么没有向客户说明的?

10. 回顾“引导签约会谈”一部分,你是否略过了某些步骤?

    ● 如果有,是哪些步骤?

11. 下一次你的做法会有些什么变化?

---

注 释

- 5 陷入困境的情况下该如何去做,参阅第 68 页。

## 第6章

*The Agonies of Contracting*

# 签约的苦恼



签约过程中会存在一些尤为困难的问题,值得重点讨论一下。首先是一种很难应付的形势:客户同意继续实施项目,但你知道客户的动机很低。如果继续实施一项他们不十分想做的项目,授权经理的表现就会很不自然,因为很可能他们是被迫同意的。他们可能是迫于上司的压力,可能是出于下属的要求,甚至可能是因为他们很难拒绝你这个咨询顾问。你也可能只是出于上司要求你继续实施项目的压力而行动。

## 应对低动机

如果你遇到动机低的情况,图4中的模型可以为你提供帮助。

下面列举了一些你在应对低动机情况下每一步行动的指南:

1. 如果客户对于项目的实施感到精力不足,首要的选择是考虑放弃这一项目。

如果你或客户感到无论如何,你都必须继续实施项目……

2. 承认——至少对你自己来说——项目一开始就是出于强迫。问一下客户,他或她对继续实施项目是否感觉到有压力。通常客户都会承认受到压力的感觉。

如果客户的确承认有压力……

3. 建议客户重新与那个施加压力的人见面,重新协商是否这个项目必须实施。客户可能同意要么停止该项目,要么改变其所采取的形式,这样感觉会自然一些。如果你扮演的是审计或控制的角色,你自己就是压力的来源,就要意识到客户别无选择,只有与你合作。

如果你必须面对压力继续前进……

4. 与客户就项目的一个小的组成部分签订合约。建议你和客户先共同实施这一部分,让客户体验一下这一过程是否像所担心的那样糟糕。通常,如果他们在与你合作中有一些积极的体验,这种担心就会逐渐消失。

向客户说明,尽管动机很低,但你仍在前进,然后……

5. 问一下客户,你是否可以采取一些方法使得他或她的担忧降低到最小。客户的担忧通常是害怕失去控制或变得脆弱。因此,可以问一下:“我们是否可以采用其他的方法,这样你就不会觉得你放弃了太多对形势的控制?我们是否可以采用其他的方法,这样你的脆弱就会得到保护?”你可以就如何继续推进项目进行协商,这样你仍然可以从中得到你想要的东西,客户也不会感觉自己像一个受害者。
6. 向最好的努力。这些都是需要进行操作的困难的合约。扮演审计角色的人员始终都要面对这种情形。他们能做的最好的事情就是承认压力的存在,帮助客户用语言表达他们的感情,给困境中的客户以帮助。除了继续推进项目外,你不可能做其他的事情。

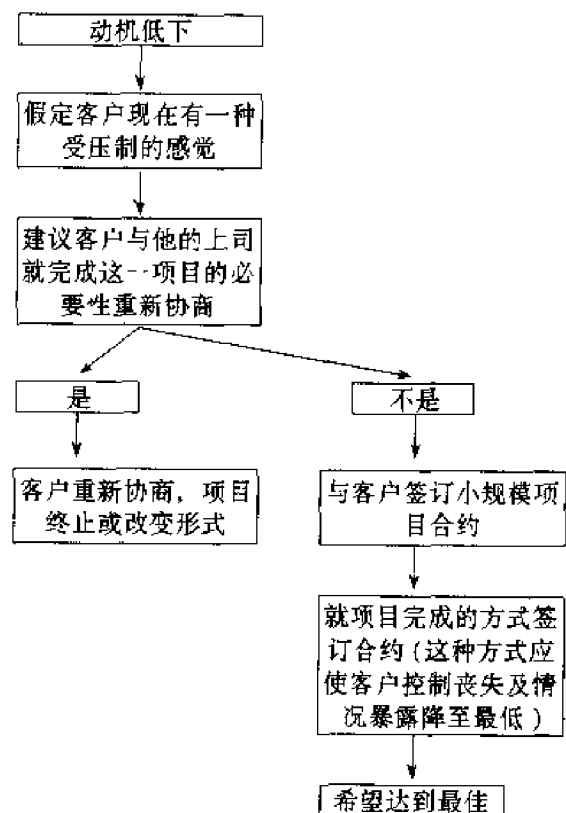


图4 应对低动机

## 无止境的协商——你的角色转换

咨询项目出现在外部世界中,出现在非常科层化的组织中,这里的人们



及其面临的压力都在不断地变化,你所从事的某些咨询项目也是如此。另外一个可能发生变化的就是客户对待你的方式。因为客户一方面希望你参与进来,一方面又希望你离得远一点,你与客户的角色定位就成为无止境的谈判过程的主体。

有时,项目中会出现明显的变化:新管理者上任、预算削减、审计过程中发现了新的问题。更多情况下的变化是很微妙的。在你意识不到这些微妙变化时,客户就开始以一种不同的方式对待你。你认为你将被邀请参加一个会议,但却没有;客户为你的会议做了安排,却失效了。这些迹象很难说出来,但可能意味着需要进行谈判协商。

下面是一个我与一个大型医药公司合作的例子。我们在5月份安排了一场大型管理发展讨论会,大约有75位高层管理者参加,目的在于请他们联手解决三种计划在明年推出的新产品中存在的问题。现在是1月份,我正在和一个规划委员会共同为5月份的讨论会做准备。该委员会包括两名授权经理,Jim和Lou;一个参谋人员,Rich;还有我自己,外部咨询人员。Jim, Lou, Rich三位是副总裁,要向总裁汇报;我主要负责会议的具体构思设计。原先是总裁建议在5月份召开这次讨论会的,因此委员会知道我们有总裁的支持。委员会开过几次会议,我觉得自己也融进了他们的程序中,真正成为委员会的一部分。在1月份的一个星期二的上午,这种情形出现了变化。



两位业务管理人员,Jim和Lou,一直在讨论高层管理层最近如何费尽周折使其行动一致,如果他们不能很快地就某些问题达成共识,在5月份的大型会议上,他们肯定将丧尽颜面。经过讨论他们发现,出现这一问题的部分原因在于总裁。他不动声色,让人们不知道他的立场如何,这就使得所有人很不安——这种不安将在5月份的会议上表现出来。最后,Lou提出建议,可能我们应当推迟5月份的会议,直到管理层做好更充分的准备。而Jim认为,让管理层在5月份的会议上出现差错可能是好事,因为这样就会迫使总裁与他们一起解决问题。作为参谋人员的Rich则认为,可能对有关管理层的问题想得过多,问题并没有那么严重,人们可能并没有注意到。

Lou建议取消会议,Jim坚持召开会议,而Rich则认为真正的问题在于我们自己,会议的问题就这样一遍又一遍地重复。我极力赞同召开会议,但不能在这么多不尽如人意的情况下召开。最后我提出建议,明天(星期三)与总裁见面,通过一般的方式确认问题,并建议他在五月份的会议之前解决



这一问题。总裁对于他的这种沉默的作风给组织带来的影响一无所知——我是从我和他进行的另外一次谈话中认识到这一点的。关于我的建议还有许多需要讨论的。Lou 担心他会被看做是坏消息的传播者而遭到攻击；Jim 说为什么不与他见面呢；Rich 则认为如果他能够正确地表达自己的看法，并且不会小题大做，事情可能会好转。最后，在我的强烈要求下，我们决定第二天 4 点与总裁见面，讨论这一问题。我同意由我来提出我们的主张，其他的人如果愿意可以附和。我们正要离开时，Lou 对我说：“你面对总裁很容易，因为你不像我们其他人那样为他工作。”我赞同他的看法，要我做事更容易一些，这也就是我提出这一建议的原因。讨论结束后，我已经很疲惫了。同时也感到，现在与总裁面谈是解决问题的惟一的理智方法，也能够排除委员会面临的障碍，这样就能够完成 5 月份会议的筹备工作。

星期三，我早早地到来，准备 4 点与总裁见面，就坐下来与 Rich 聊了起来。闲聊了一会儿，他说：“顺便说说，下午 4 点的见面取消了。”委员会在星期三上午先行聚了一次，重新考虑了一下会见总裁这一决策。Lou 反复想了想，觉得这样做过于冒险；Jim 和 Rich 也赞同他的看法。因此我们委员会成员 4 点会面后，继续进行 5 月份会议的准备工作的。

怀着诧异、失望又有一点愤怒的心情，4 点我与委员会成员见面。关于为什么取消会谈，以及我们将如何处理他们对 5 月份会议担忧的问题，我提了很多问题。Lou 反复强调他去总裁那里有多么危险，这会使他处于一种何等不利的情形，这使我再次想起他曾经说过的话，我来做这件事情很容易，因为我不必生活在这里——而且问题没有我们想像的那么严重。Lou 担心会有风险，这是有道理的。如果他感到这样容易受到攻击，或许他有自己的理由。

我认为我已经尽了自己最大的努力，和他们开过几句玩笑后，我们继续筹备 5 月份的会议。Rich 声称，最近几天，找个合适的机会，他将提出管理当局与总裁之间的关系这一问题，看看他会得到什么反响。这是一个很好的提议，但我们心里都明白，这是不可能实现的。这件事已经过去，会议已经结束了。



离开组委会，我一直对整个事情感到内心不平静，并且也搞不清为什么我会这样不平静。我能理解 Lou 的担忧：不相信盲目冒险能解决问题。我知道这一问题算不上危机，整个企业还是能够像往常一样运作。一个机会失去了，但这种事情每天都在发生。



在边抱怨边努力做出没有不安的样子几个小时后,我开始意识到自己为什么如此心烦。24小时内,我在该群体中的角色发生了根本性的变化。星期二会议结束的时候,我还是委员会的一位有充分资格参与重大决策的成员,有我自己的那份影响力——如果没有超过我应有的那份的话,可以参与所有的活动。第二天所有的一切都变了。他们在我不在场的情况下做了一个重大的决策——不去与总裁见面;并且他们在我不在场的情况下实施了这一决策——取消了4点钟的会谈。

我的角色在一天之内发生了变化——从一位有充分资格的委员会成员到一位仅仅能接受决策、并且不得不保持平静的普通成员。他们并没有要求我考虑一下是否上午可以召集一次会议,并没有要求我讨论一下通过电话做些什么,在实施战略之前,并没有向我解释一下战略的变化。我已经从一个委员会成员变成只是负责策划5月份会议具体细节的专家。这一切就发生在我的眼前,而直到会议结束后3个小时我才意识到自己的角色已经发生了变化。清楚地认识到发生了什么事情之后,几天后我与 Rich 见面,想与他们重新谈一下我的角色以及我与他们的合约。我们都认为,我应当被看做是一位全职成员,并且项目的后半期差不多都会保持这种状态。

这件事反映了一个重要问题,咨询顾问的合约可能发生的变化会有多么的快,多么的微妙,因此维护已经达成的协议、对有关协议进行重新协商是一个无止境的过程。

重新协商时机的选择也是很重要的。一旦你意识到客户对待你的态度或做法开始有所不同——这说明某些事情已经变了——你就必须重新与他们进行协商。如果你任其发展一段时间,才坐下来进行讨论,就要比一个月前困难得多。我很难与 Rich 坐下来讨论3天之前发生了什么事情。他的第一个反应就是我不为什么不在会议上提出来,而我无法回答这一问题。我希望自己曾经在会议上提及,因为那时候我还有可能与整个委员会重新协商关于我的角色的问题,面不仅仅是与 Rich 一个人协商。

当你的合约看上去就要有所变化,或者客户正在改变某些基本原则的时候,你对形势所能有的影响最大。你提出客户希望从你这里得到多少这一问题拖的时间越长,对合约进行重新协商就越困难。并且不管时间耽搁多久,对变化了的合约进行讨论都是有必要的。你应该认识到在项目整个生命周期内,签约过程会反复出现。在咨询过程的各个不同阶段,你会不断地重复这一过程,谈判协商真是无止境的。



## 其他一些苦恼

### 轻浮的咨询客户

有时你会发现,你是管理者咨询项目的第四个人了。你的推销可能更加困难。你的一个可能反应就是问管理者,做出决策为什么这么难。老是停留在选择咨询顾问的过程,通常意味着管理者希望启动一个项目,但并不希望所有的事情真正发生,否则,为什么要如此小心地控制这个过程?

### 证书? 仍然……处于你的时代!

问题又出现了:“你还做过什么其他项目?”或者“你有什么证书?”对这类“拷问”可以有两种反应:一是反复练习你最喜欢的实战故事并讲出来。你最大的愿望就是这个故事能够说明客户所处的形势。第二个反应就是,讲完实战故事后提出问题:“你担心的是我是否能够真正对你有所帮助吧?”如果管理者坦白地说他的确担心,那你就不要一个人承担责任。管理者(不管有多么粗暴)都可能认为自己是不需要帮助的,他们需要你使他们相信进一步的改善是可能的,那就给他们这种保证。不要一再地复述你的学位、客户、成功来维护你自己的荣誉。

### 中间人

有时,在咨询顾问和管理者之间还有一个中间人,他或者是管理者的参谋,或者来自组织中的其他部门。如果中间人过于积极或富有保护性,就会在你和管理者之间树起一道屏障。透过屏障是很难看出问题真正所在的。应迫切要求管理者参加会谈,直接与你讨论项目的有关事宜。

### 极端地界定问题——常见的错误

在进行咨询技巧培训的过程中,看到成百上千的咨询顾问总是在努力应付有抵抗情绪的客户。这里有一个很明显的错误就是:在签约会谈阶段,我们花费了过多的时间用来界定问题。





如果签约会谈共有一个小时,我们将用 50 分钟来理解问题,只留下 10 分钟完成会谈的实质性工作——就双方的期望与要求进行协商,并处理有关失控和泄密担心的问题。之所以出现这种情况,是因为会谈过程中,我们可能会被客户的困惑或固执难住。我们不能准确地知道下一步做什么,因此我们一再地追问有关问题,这样使我们和客户都感到轻松。

不要花费如此多的时间来指出问题,整个咨询过程你都可以做这件事。如果你不知道下一步该怎么做,或者会谈面临失败:

1. 对客户说,“我们还是暂停讨论这一问题。告诉我你希望从我这里得到什么。”或者……

2. 面向客户发表自己的看法,说什么都可以,这会引导你沿着正确的方向前进。如:“看上去你对这一问题的本质还不理解,”那么,“这就是我希望从你那里得到的、能够推动我们下一步行动的东西。”接着进一步交换相互之间的要求与希望。

要确保对问题的讨论时间不超过会谈总时间的 35%。如果你的确不理解客户所说的问题是什么,那么就提出一个较小的合约进行协商,以便发现更多的与问题相关的细节。如果经过 20 分钟的会谈后,你还是弄不明白;那么不管你再提出多少个问题,你都不可能通过这次会谈弄明白了。

## Bonner 案例

至此,我们已经讨论了咨询技巧的主要内容:咨询活动的阶段、签约过程的步骤及其重复循环的事实,以及咨询过程中保持各承担 50% 责任的必要。接下来我们讲一个小型咨询项目的案例。阅读过程中,请试着说出咨询顾问(Dave)与客户(Alan)是如何完成咨询过程中的导入、签约、资料收集、反馈以及决定进一步实施项目等各个阶段的。此外,还要注意 Dave 和 Alan 所扮演的角色之间无间断的协商过程。

### Bonner 案例

Mike Hill

背景资料:Bonner 案例涉及的是一个大型制造型企业。讲的是公司的一位内部参谋人员 David Bell 努力对 Alan Kane(公司制造实验室的主管)的助手的要求做出反应。Alan 是需要向负责制造的副总裁 Tom Bonner 汇报工作的 6 个人之一。



电话响了,是 Alan Kane。对话大致如下:

Alan: Dave,我碰上个问题,我想你能帮我一把。

Dave: 怎么了,Alan? Bonner 又发火了吗?

Alan: 差不多。我刚参加完 Bonner 的参谋会议。他对我们的参谋季会感到非常不满。

Bonner 每周都与其参谋人员(6个向他汇报工作的部门主管)会谈。每3个月,他还召集一次扩大的参谋会议,大约40个包括一线管理者在内的所有制造部门的管理者都要参加。他一直利用这一扩大参谋成员会议来提供有关公司财务健康状况的信息:公司当前的业务状况、新的业务计划以及主要项目的情况,等等。

Dave: 他们遇到了什么问题?

Alan: Bonner 感到索然无味,没有任何成果。他认为一线管理者对信息的需求没有得到满足,并且当前会议的安排也偏离了目标。

Dove: 你赞同他的看法吗?

Alan: 赞同,他们的会议的确乏味。我认为引起这种紧张不安的原因就是,上一次会议上,Bonner 安排了一段问答时间。参谋人员就讨论了一些困扰人们的问题,如任意增加员工造成成本超支、部门之间报酬悬殊、即将裁员的谣传,等等。Bonner 认为在这些话题上存在许多误解,会议中留出一段问答时间以澄清事实的真相。结果,人们提出了一些问题——没有什么有意义的问题——接下来就是令人尴尬的沉默。对此 Bonner 感到很不高兴,他希望能够有所收获。

Dave: 他告诉你他希望得到什么了吗?

Alan: 没有确切地说明。我们讨论了几种想法,但没有一种被接受。我们浪费了大量时间,最终我答应在下次会议上提出一个方案。

Dave: 你为什么要这样做呢?

Alan: Bonner 知道我一直在与你一起致力于改进我的参谋会议的形式。他曾问过我们的工作进展情况。简单地说,我有事干了——现在我成了会议专家。

Dave: 你召开的参谋会议和季度会议根本不是一回事。

Alan: 不错。这就是我为什么要向你求助——就在今天。Dave,我已经把我所掌握的一切信息都告诉你了,希望你能将其归纳整理,提出一个关于这一问题的方案。我现在真的是不知所措了。我要在星期三见你一面。

Dave: 等等,Alan。我不能在什么也不清楚的情况下提出建议方案,我还需



要一些资料。注意,我无法通过电话完成这一工作,你为什么不过来,咱们一起谈谈呢?

Alan: Dave,我现在着实忙得不可开交,我已经把我所知道的全部都告诉你了。对你来说,这件事很简单。

Dave: Alan,如果很简单的话,你就不会打这个电话。我很乐意帮助你,但我们必须谈谈。

Alan: 好吧,如果你一定要来的话,午饭后过来吧。

Dave: 四点半怎么样?我至少需要一个小时的时间,或许更多,不要有电话、其他会议安排或打扰,怎么样?

Alan: 可以。四点半见。

Dave如约与Alan见面。他首先概括了一下电话里的谈话。Alan的办公室里挂着一个活动挂图,Dave在简要的概述快要结束的时候,走到活动挂图前写下:

目标:设计一种能够满足一线管理者对信息需求的会议模式。

Dave: 可以用这样一句话概括我所听到的一切,对吧?

Alan: 可以,正是如此。

Dave: 那好。我们一起讨论,找到通往这一目的的途径。

他们一边讨论,Dave一边在活动挂图上写下每一条目。他们很快就写出了一大堆想法。接着逐个考察每个想法的可行性,时间问题是最难处理的。参谋季会为期两周,这就使得他们几乎没有时间从一线管理者那里收集任何资料。但有一条是有可能的,Dave在活动挂图上用线划出来:“就Bonner将谈论的问题,向一线管理者索要备忘录。”

Dave: 考虑到我们所面临的时间限制,这是我们所能采用的惟一方法。你看呢?

Alan: 没错。我认为我们可以做到。我喜欢这一思路,很简单;如果你想满足他们对信息的需求,最好的开端就是问一下他们需要什么样的信息。我们可以通过与参谋人员的合作了解这一点——记住了吗?

David和Alan讨论了一下这种做法的利弊,认为出于下述几个原因,他们可以尝试一下这种做法:

1. 这样可以确保他们能够满足一线管理者对信息的需求(Bonner的标准)。
2. 这样可以对Bonner认为“我们尚未满足他们对某些信息的需求”的看法进行充分地检验。
3. 这样做不会浪费管理者太多的时间。



4. 可以在可利用的时间内完成这一工作。

Dave: 很好,这就是一个开始了。但我认为,为了贯彻这一主张,我们还应当考虑一下 Bonner 以及参谋人员必须接受的一些条件。

Alan: 什么意思?

Dave: 我的意思是说,我们最好提出一些最基本的原则。例如,回答问题需要一定的时间,Bonner 必须同意付出必要的时间。

Alan 和 Dave 围绕这些思路继续讨论了一会儿,讨论的过程中,Dave 一直在活动挂图上记下要点。最后列出的内容包括:

1. 参谋人员必须同意付出所需的时间。
2. 可能会遇到一些困难的问题,Bonner 必须同意做出直接的回答。
3. 对于所提出的任何问题不应有所掩饰、篡改或删除。
4. 每个管理者必须承诺从他或她的员工那里收集有关记录,并在每次会议前一周交给 Bonner。这必须有严格的最后期限。

至此,他们对这一问题的讨论已经将近一个小时了,Alan 建议讨论一天。

Alan: 好吧,Dave,我想我们讨论的已经足够了,有足够的材料供你参考了。

Dave: Alan,我们已经有了一个良好的开端,但我们并没有结束。我们没有时间重新讨论这一问题,对我来说,更重要的是,这一方案必须由你提出,而不是由我提出。

Alan: 注意,Dave,你可以直接把这些写下来,按照我们刚才讨论的思路写下来,我们没有必要回过头重新讨论,你可以详细地记录下来,并交给参谋人员。

Dave: 慢着。在这一问题上,我只是和你一起工作。如果由我提出,就把我放在了主要的位置上——对我来说,这是一个“不可能赢”的位置。如果你愿意的话,我会和你一起出席参谋会议,但我认为如果我在这件事上占了风头,是不对的。

Alan: 你小题大做了。

Dave: 可能吧,但和 Bonner 打交道的经历告诉我一定要谨慎。注意,我们仅仅粗线条列出了提议方案,我们现在继续研究一下吧。

Alan: 我们并没有提出任何方案,仅仅是列出了一个大纲而已。

Dave: 没错。我建议你就把我们所列出的这些提交到会上,要求某些参谋人员的参与。

Alan: 这样做不是要花费大量时间吗?

Dave: 讨论需要一段时间。如果这样做像 Bonner 所说的那么重要,他就不



得不同意为此投入一定的时间。如果他不愿意花费时间,我们就一直等到他有时间了再说。

Alan: 你在玩火! Bonner 想要的是一个建议方案——书面的。

Dave: 我们已经有了一个方案了,马上就写出来吧。

Alan: 好吧,继续来。

他们写下了5点建议。

1. 综述;
2. 目标(他们在试图做什么);
3. 程序(他们打算如何去做);
4. 基本原则(需要理解并接受的条件);
5. 后续工作(他们将如何对结果进行检测)。

他们都同意由 Alan 提出列出的这些条目。这些内容将提出来由参谋人员讨论,讨论后再做出决策。

Bonner 的参谋会议如期举行。参谋会议日常议程结束后,Alan 就开始了陈述。

Alan: 上次会议要求我为咱们的季度性参谋会议设计一个新的模式。我邀请了 Dave 一起讨论这一问题,我们提出一个建议方案供大家讨论。首先最好阐明引导我们进行思考的目标。

Alan 将第一张材料发给大家。

目标:设计一种能够满足一线管理者对信息的需求的会议模式。

Alan: 上次会议上我听到的就是这一点。假定像上次会议那样介绍总体规划情况需要一定的时间,比如 45 分钟那么会议的其余时间——一个小时或更多——将用于提问和回答。

Jim: 我认为我们根本不需要什么新的会议模式。Dave,你有什么证据说明我们需要一段用于提问和回答的时间?

Dave: 没有证据。

Jim: 那你为什么要提出这一建议?

Dave: 大家对我在这一项目中所扮演的角色可能有些误解。我是应邀帮助 Alan 根据这个大家都一致赞同的目标设计一种新的会议模式。如果事实不是这样的话,我们有必要弄清楚这一点再继续讨论。Jim,我不知道你们是否需要一种新的会议模式。我以为你们已经就这一点达成共识了。

Bonner: 讨论这个需要太多时间。Jim,关于这一点,我没有任何硬性的数据资料,我所依据的是在我们讨论时所产生的一种感觉。我想尝试一



下。我认为上次会议上,我们已经就这一点达成共识了。

几个人点头表示同意。

Dave: 对我来说,不要把我看做是变革的推动者,这是很重要的。我不是,我认为我这样做就越位了。我到这里来是要回答与我和 Alan 一起提出的主张有关的问题——这些主张是建立在上述给定目标的基础上的。关于这一点,我有必要知道你们所有人的明确想法。这是你们的目标吗?

参谋人员: 是的。

Alan: 那好。以此作为我们的目标,我们设计了一个程序,使人们所关心的问题能够反映到一线管理者那里。

Alan 将第二份材料分发给大家。

#### 程序

1. 告知一线管理者,下一次会议将包括两部分:
  - a. 总体规划与新的业务资料
  - b. 提问和回答
2. 提问和回答部分的议程安排将包括由一线管理者提交的问题;
3. 对于问题的种类没有限制;
4. 所提出的问题不会被篡改或删节,将按照最初提出的原貌列入议程中;
5. Bonner 对提出的一切问题将做出回答。

Alan: 关于我们提出的第一条和第二条,我认为可以这样表述: Bonner 感到有必要对一些问题进行讨论,大家也赞同这种看法。我们想为他们所关心的问题提供双向讨论的机会。

关于余下的几点内容,还有什么问题吗?

Jim: 第四条可能会引起各种各样的问题。即使每个人只提两个问题,加到一起也有一百个问题了。Dave, 你认为是这样吗?

Dave: 是的。我们要详细讨论这些问题。事实上,讨论需要花费时间,没有什么省事的办法。这一点我们必须清楚。除非所有人都有花费必要时间的心理准备,否则我也不赞同这种提问和回答的会议模式。

Jim: Dave, 你认为这样做需要多长时间?

Dave: 不知道。

Jim: 如果所有的问题加起来需要 3 个小时的时间,你怎么办?

Dave: 我将把这些问题交给一线管理者处理。我会对他们说:“根据你们提出的问题,会议估计需要 3 个小时。如果你们做好了准备的话,我们



就坚持到最后。”如果他们同意,当然没什么问题了;如果他们认为时间太长,那我就会问他们究竟希望我们怎么做。我想应当告诉他们,这是他们的任务,他们将必须为此承担一定的责任。

Bonner: 我认为我们不必需要三四个小时来回答问题。如果确实出现这种情况,我们可以要求他们把问题排序。这样我们就可以尽最大可能,在一个小时左右的时间里做出回答,再安排另一次会议讨论余下的问题。Jim,我知道这里还有一些尚未考虑到的问题,但我想试一下。

Alan: 我们考虑过这种做法会涉及时间问题。我认为有些问题是密切相关的,有些问题是有一些重复的,因此所需要的时间还是可以控制的。

Jim: 我认为我们应当对重复性的问题进行筛选。

Alan: 我们讨论过有关对问题进行筛选和拒绝的问题。事实上,对问题进行筛选就意味着告诉他们,我们将对你提出的问题做出回答,但回答哪些问题将由我们决定。我认为我们不想给他们留下这样的印象。

Jim: 我赞同这一点。我的意思不是要删除任何问题。我指的是将相关的问题归类,并按照其最初提出的面目列出来。

Alan: 你自愿做这种分类工作吗?

Jim: 如果你愿意,我就愿意。

Alan: 那好。Jim和我将对这些问题进行考察,并将相关问题分类。

Dave: 没有任何删节? 没有修改?

Alan: 是的,没有删节,没有修改。

Dave: 你们都赞同这样做吗?

参谋人员: 同意。

Bonner: 好,我们继续讨论。希望每个人在下周五之间都把要提出的问题交给 Jane。收集全以后,由 Jane 交给 Jim 和 Alan,他们再做分组归类的工作。

Alan: 我还想指出一点。我们已经讨论过要对他们的反应进行追踪考察,我们有必要了解一下他们是否认为这样做是有用的。

Bonner: Dave,完成这一工作最便捷的方法是什么?

Dave: 我可以协助 Jim 和 Alan 准备一份简短的调查问卷,让他们在会议结束的时候填写。

Bonner: 你们都赞同这样做吧?

参谋人员: 同意。

Bonner: 那好,就这样了。星期五见。



## 对 Bonner 案例的分析

Bonner 案例使我们经历了一次简单的咨询活动。这一过程中有一些重要的事件值得我们重点回顾一下,看一看咨询活动中如何各自承担责任。

案例开始之前,人们已经考虑到了导入阶段的一些重要因素。Dave 和 Alan 已经建立了良好的工作伙伴关系,并且他们最近也有合作共事的经历。但是,Alan 提出的一些希望 Dave 并不想去做,并且对 Dave 来说,弄清楚 Alan 的希望是首要的事情。案例是以 Alan 的这句话开始的:“Dave,我碰上一个问题,我想你能帮我一把。”

对话的第一部分是讨论“呈现出来的”问题——枯燥无味的、没有成果的参谋会议。在后面的交流过程中,Dave 努力进一步理解 Alan 所提出的问题——谁会参与?谁是客户?需要什么样的帮助?这就是初始的资料收集。本例中这个过程只用了 5 分钟,但在其他情况下,咨询顾问可能需要 6 个月才能清楚地了解到到底发生了什么。

事实上,当 Dave 要求与 Alan 见面的时候,他就决定接受这一任务,把 Alan 看做是客户。“明确客户”是导入阶段的关键问题。在完成任何工作之前,咨询顾问都有必要弄明白双方的期望,并就此达成共识。正如大多数情况下所表现出的一样,Dave 把 Alan 确定为客户的过程也是尝试性的。在后面的谈话中再次出现这一问题,我们一会儿可以看到。

当 Alan 说:“Dave,我已经把我所掌握的一切信息都告诉你了。我希望你能将其归纳整理,提出一个关于这一问题的方案。我现在真的是不知所措了。但我要在星期三见你一面”时,签约阶段就开始了。在这段话中,Alan 表达了自己对 Dave 这一角色的期望,并提出了满足这一期望的最后期限。对 Dave 来说,这是一个关键的决策。如果他接受了 Alan 所提出的任务,实际上他就同意了发挥助手的作用,一旦签订了这种合约,要改变它几乎是不可能的了。

Dave 的回答说明了他对自己角色的理解,以及他希望如何与 Alan 合作。他很清楚地指出,他不想独自一个人起草方案,他没有足够的材料,他不想在电话上进一步讨论,并且不想一直等到下星期三才开展下一步工作。

从 Dave 表面上不断提出的要求中,不会给人留下这样的印象:他不想参与这一项目,或者他对 Alan 满不在乎,或者他不受外在形势的影响。而当我们试图避免扮演助手的角色、对我们自己所扮演的角色相当自信的时候,这





些是多数人都会产生的想象。Dave 同意与 Alan 一起共同解决 Alan 所面临的问题,这里虽然没有用到“合约”一词,但很清楚,一项合约已经签订了。

随着导入阶段和签约阶段的顺利进行,初步资料收集工作的完成,他们进一步发展到反馈阶段,本例中通过一句话反映出来:“目标:能够满足一线管理者对信息的需求的会议模式。”这是对呈现出来的问题(没有什么收获的参谋会议)的更富于操作性的陈述。

讨论接着转向对主要事件的规划。事实上,规划的关键部分就是清楚地说明成功的限条,这就勾勒出了必须与 Bonner 及其参谋人员所签订的合约的概要。

在这一阶段,Dave 正努力完成两件事情:(1)帮助 Alan 解决直接问题;(2)以这样一种方式提供帮助:Alan(或者是 Bonner 及其参谋人员)能够学会将来如何处理类似的问题。

从中能够学到解决此类问题的哪些知识呢?首先,当你试图管理大型组织中的交流过程时,你会发现至少有 50% 的行动必须由那些职位较低的人控制。其次,有必要设计出某种特定的组织结构,这样人们可以自由地表达自己的担忧。为了使那些处于较低职位的人们发表自己的看法,就必须有一些明显的信号向他们表明,阐述自己的观点——尤其是那些对管理行为提出质疑的观点——不仅不会受到惩罚,而且将得到奖赏。

再回到案例中来。就有关行动计划达成共识后,Dave 和 Alan 发现,他们又在对有关各自扮演的角色这一问题进行协商。Alan 希望 Dave 把建议方案提交给参谋人员。Dave 反对说:“如果由我来提交方案,这就使我处于主要位置——对我来说,这是一个‘不可能赢’的位置。”Dave 坚持认为 Alan 就是客户,他(Dave)与 Bonner 或者其参谋人员之间没有任何合约。

至于对 Bonner 采取何种立场,他们之间也存在分歧。他们能否与 Bonner 合作并与其参谋人员共同制定计划,或者为 Bonner 提供“完整的参谋的工作”?结果是,他们相互之间都做出了让步:Dave 写出建议方案,Alan 将方案提出来,供大家讨论并做出决策,但不是作为最终方案提出来。

在与 Bonner 会谈的过程中,“谁是客户”这一问题又出现了。因此,签约、资料收集、计划这一循环过程又开始了。当 Jim 问:“我认为我们根本不需要一种新的会议模式。Dave,你有什么证据表明我们需要一个提问和回答的会议模式呢?”这时就出现了一个关键的问题:要澄清究竟谁要为这种变革承担责任。

Dave 没有试图说服大家,而是把责任再次推给 Bonner——责任的所属者,因为是他首先提出的这一切。“如果事实不是这样,那么现在就是该弄



清楚的时候了。”——Dave 说明了他与 Alan 的合约,并要求进一步证实。这一问题解决后(像通常情况下一样只是暂时解决),讨论开始进入程序化过程。当 Jim 同意参与问题的分组归类工作,这就是一个清晰的信号,表明合作的目标已经达到。

很明显,最初提出的问题——枯燥无味的参谋会议——已经被重新界定为 Bonner 及其参谋人员之间,以及管理者与一线监督者之间的信任问题与坦诚交流问题。Jim 一再提出的问题反映了管理者对改变他们与一线监督者之间的交流这一做法的抵抗心理。Jim 是直言不讳的,他同时也表达了其他人的疑虑。重要的是,Jim 说出来的反对意见得到了其他人的赞同——其他人都保持沉默。这就使我们不能把问题归结到 Jim 身上。

随着 Jim 做出让步,会议继续进行,但问题并没有消失。在某种意义上,Dave 将不得不提出另一个更深层次的问题,Bonner 及其参谋人员是否希望有一个能够表达问题和疑虑的工作环境。通过所呈现出来的较小的问题,通常可以发现更深层次的问题。咨询顾问的部分工作就是认识到这一点,帮助客户看到更深层次的问题并帮助他们做出选择。

## 第 7 章

*The Internal Consultant*

内部咨询顾问



当我为内部咨询顾问举办咨询技巧培训班的时候,参与者耐心地静坐,听我讲有关“拒绝管理者”、“问题出现时直接面对管理者”、“清楚地表达你的希望和要求”以及“直接应对组织中的政策性问题”等问题。最后,坐在后排的一个人举手说道:“这些你说起来很容易,你是外部咨询顾问,你不必在你为之提供咨询服务的组织内生活。我们是内部参谋咨询顾问,如果授权经理们对我们发怒,我们可就麻烦了。你根本不理解事实上会怎样。”

过去我常常提出反对意见,认为问题都是一样的,他们必须做的事情与我要为客户做的事情是一样的,等等。每当这时,他们就会向椅子背上一靠,我就宣布大家休息一会儿,喝杯咖啡。于是他们相互之间就热烈地讨论起来,无视我的存在。我不再表示异议,部分原因是想避免抵触。关于内部咨询顾问与外部咨询顾问之间在某些方面有哪些不同,我也有一些更明确的观点。图 5 中列出了一些明显的不同之处。

## 内部咨询顾问与外部咨询顾问之间的重要区别

作为内部咨询顾问,你每时每刻都属于组织结构中的某一等级,处于组织当前的人际关系中。你必须使你的上司感到满意(至少在一定程度上是这样),你所在的部门也有必须达到的目标,技术性部门想介绍一种新的程序给制造型企业,财务部门希望能够运用新的控制程序。

上司与部门目标是如何影响内部咨询顾问的工作方式及其与授权经理签约的方式的呢?

1. 通常不可能仅仅对授权经理个人的需求和愿望做出反应。你希望授权经理采纳的程序有可能与他自己的处世哲学及风格相冲突。

2. 人们可能根据有多少管理者采用参谋集团提出的方案来评价内部咨询顾问。通常你被要求推销你所在部门提出的解决方案,但这样做的压力是相当大的。

3. 人们常常希望内部咨询顾问能够改变对方。某个授权经理可能几年以来一直拒绝你的部门提供的服务,但说服他或她就是你的责任了。