

- ▶ 论文投稿
- ▶ 关于论文发布证明

- ▶ 学术活动厅
- ▶ 专家讲座
- ▶ 中华管理论坛章程
- ▶ 个人专栏



## 职业管理咨询师须重视管理与咨询中的“三为”与“三反”

刘先明

“管理咨询”、“管理与咨询”是两种不同的概念，前者的内涵是对管理进行咨询，后者则有两层含义，其一为管理活动，其二为咨询活动。从目前国内的管理咨询服务范围、内容及其方式来看，在企业与管理咨询机构或职业管理咨询师的合作中，一般的形式都是管理咨询，管理咨询师进驻企业实施管理与管理咨询的方式还不多，成功的案例也较为罕见，后者的方式及成功案例之所以不多，主要是由于后者的合作方式对管理咨询机构或管理咨询师来讲，其管理活动或管理咨询活动的风险很大，而且是经常是处于被动的地位，常常会因为观念和方法不为企业所认同，其管理与咨询的主张和方案得不到有效实施，最后的结果就会成为职业管理咨询师的能力、功力不行的结论性评价。其实，对于职业管理咨询师来讲，企业存在这些问题也是正常的，也正是因为存在问题，才有可能请咨询机构或职业管理咨询师来帮助解决问题，只不过是这些问题的根源如果得不到有效解决，这类问题将会成为制约咨询机构或职业管理咨询师管理与咨询活动的极大障碍。不过事态的发展，真是遇到不可逾越的障碍，好合好散是最好的选择。尽管在合作中随时都有“散”的现实性在等着咨询师，但作为咨询师来讲，还是应该尽最大的努力进行管理与咨询工作。

首先，咨询师一定要有足够的思想准备，即咨询师一旦进驻企业实施管理与咨询活动，就成为企业的“准员工”和“准领导”了，迅速成为企业员工关注的目光或对企业管理问题进行是非问题判断的“裁判”，如果实地操作或现场裁判出现不佳表现，弄不好就会成为员工发泄积怨或不满的众矢之的或渠道，甚至会导致客户就是咨询师咨询事业的“滑铁卢”。

其次，一定要有对策和方法，为了较稳妥地实施管理与咨询，本人深感进驻企业进行管理与咨询的咨询师必须具备企业高级领导者或CEO、咨询师、培训师等综合身份的技能 and 实力，其中最为重要的是需要具有迅速宏观把握企业经营方向的管理能力、领导能力以及系统性、阶段性地微观设计、辅导具体管理方法的咨询、培训能力，而这些能力的具体表现可从如下的“三为”和“三反”等方面的因素得到体现。

### 一、正确处理“三为”——管理与咨询必须具备的基本功：

1、善于有为：有为的方式主要是制定、执行适应企业管理制度和推行适应企业发展的主张，而不是自己随意的一个指令或决策；有为一定要体现企业的意志和维护企业的利益；与此同时，也要表现出自己的个人智慧，但是个人智慧突出的地方不是自己的个性语言，而是自己的智慧应该是通过与企业的大多数员工的思想产生共鸣的基础上产生的群众性语言。

2、 避免错为：错为是一种会影响管理与咨询工作效果的行为，错为的表现主要包括：咨询师在错误判断基础上的行为；咨询师的判断正确了，但是没有正确解决问题的方法、行为或者是实施了贻误战机的正确解决问题行为。错为带来的结果是：将你的管理与咨询能力一览无余地展现在全体员工面前，有可能咨询师的一个小小的错为会带来极大的权威和信誉损失和不可挽回的权威和信誉损失。

3、 杜绝无为：无为的最直接表现是咨询师没有基本的判断能力和反应，从某种意义上讲，无为实际上也是一种错为，甚至是最严重的错为，束手无策的无为是错为中最糟糕的一种状态。但企业需要咨询师作出反应时，而咨询师却没有应有的反应，那么咨询师的无能为力或没有对应的功力就全面表现出来，咨询师的能力将通过实际的结果得到证明：咨询师不具备应对该企业的管理与咨询的能力。如果有几次无为的表现，那么将限制咨询师今后可能的有为，即使咨询师在后期某个问题上有了有为的方案，也不会引起员工的信任 and 企业的采纳，因为咨询师的管理与咨询能力已经被企业或员工不信任，咨询师今后有为的决策和领导、管理行为都将受到怀疑和制约。

## 二、妥善处理“三反”——管理与咨询必须应对的反作用：

1、 艺术性地应对反对：企业选择顾问，企业的各级员工都会有不同的意见的，大致可分三种人，除了支持、疑虑的以外，还有反对的员工，反对的员工大多集中于企业高管领导，因为他们会认为，并不是自己的能力有问题，而是领导决策人的问题，而他们又不便向企业最高领导者讲出自己的观点和意见，企业最高领导者请来顾问，他们会有本能性的排斥，认为没有必要或认为顾问并不比他们高明多少，这样就会无意之中，在配合和执行咨询师的主张和指令持反对性的意见和做法。这时咨询师尤其要处理好利用反对者的智慧，多听取反对者的意见，切记不能在一些场合来证明自己比他们高明。同时，要时刻预料到来自反对者的反应，应该有应对反应的思想、心理准备以及方法准备，甚至是语言的准备、会议主题的准备。一个主张和一个制度的出台，都将会有反应，其中有积极的反应，也有消极的反应，积极的反应是赢得员工的信赖和支持，不反对就是支持，要把可能的反应想得全面一些，要充分重视消极的反应，并尽全力将消极的和不好的反应苗头解决在出现之前。

2、 预见性地应对反弹：进驻企业实施管理与咨询的咨询师的主张和指令一旦作出，尤其是会涉及到员工、领导个人利益和名誉等问题时，要密切注意一些员工的反弹，你的决定影响范围越大，可能来自某个受到刺激的员工反弹甚至是他的朋友的反弹就会越大，在某些场合里，一些反弹会让你难以难受，甚至是反弹的目的是希望你做不下去，让你威信扫地，不得已主动或被动“下课”，这就要求咨询师除了要具备一般领导者的毅力、承受压力及其领导艺术外，还要有不同于一般领导艺术的技巧和方法，尽可能地让反弹的事件少一些，但又不能因为怕反弹而没有作为，如果没有作为，那将会有招来更大的反弹，在咨询师推行主张和制度时，尽管咨询师代表的是企业的意志，但是一些员工并不认为你是代表企业，而是代表你个人或某些人，他的反弹也许就是针对你的，或者是想通过反反弹你而针对企业别的什么人，也就是说，你也许会成为企业员工的出气筒。

3、持久性地应对反复：在推行一项主张或执行一项新的制度时，来自各方面的反复是正常的事，但作为从事管理与咨询的咨询师来讲，处理反复的手段和力度也应该是有区别的，需要有个过程，需要借助反复的案例来教育员工，要变前次反复为今后少反复的基础，需要把反复的事例控制得更少一些，逐步将反复的问题出现的时间、范围缩得短一些，出现反复的问题的间隔长一些，直至不再出现同例或类似事情的反复。在应对企业问题的反复时，要充分认识到企业存在的管理问题需要抓反复、反复抓。在应对反复的过程中，职业管理咨询师尤其要重视来自企业高管层的反复，一旦有来自高管层的反复，管理与咨询就可能很难抓到位了、而且成本也是最大的，这样的反复往往会导致咨询机构或职业管理咨询师无功而返，这时，对咨询机构或职业管理咨询师的直接现实伤害和给企业带来的潜在伤害都是不可低估的。

---

## 最新文章：

- [官僚意识与人文精神](#) 曾飞
- [立此存照：高尚与丑陋的反思](#) 小龙
- [国际贸易可持续发展的环境约束](#) 陈柳钦
- [当“优秀工”成了鸡肋](#) 韩成杰
- [知识生产管理](#) 侯象洋
- [中国移动品牌文化的硬伤及危害](#) 韩城
- [管理升级——给准备带领企业越冬的企业家](#) 张驰
- [重大疾病保险 职工的保护神](#) 周书勇
- [有效在线体验——为什么你的VOC项目对提升在线客户满意度的帮助很小](#) 李翊玮 等
- [和谐生产方式基本原理](#) 张西振
- [新劳动合同法对企业的影响及企业的应对策略](#) 高磊
- [时间管理在企业中的应用](#) 高磊
- [李老庄村农业劳动力不足的问题研究](#) 陈杰
- [更多文章...](#)