

The Wise Advisor

咨询

的

艺术

[美] 杰斯沃德·W·萨拉科斯 著
方海萍 魏清江 等译

PRAEGER

ME
美迪亚

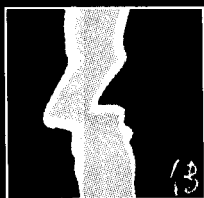


电子工业出版社
PUBLISHING HOUSE OF ELECTRONICS INDUSTRY

<http://www.phei.com.cn>

鲁迅

著述



插图本名人名传丛书

鲁迅

 中国社会科学出版社

PRAEGER

Copyright © 2000 by Jeswald W. Salacuse
All rights reserved.

This edition published under licence from
Greenwood Publishing Group Inc. via The
Susie Adams Rights Agency, UK

No part of this book may be reproduced or
transmitted in any form or by any means electronic, chemical or mechanical,
including photocopying, any information storage or retrieval system without
a licence or other permission in writing from the copyright owners.

本书通过The Susie Adams Rights Agency, UK得到Greenwood Publishing
Group Inc.的许可出版。

本书英文版由英国Praeger公司出版, Praeger公司已将中文版独家版权授予中
国电子工业出版社及北京美迪业电子信息有限公司。未经许可, 不得以任何
形式和手段复制或抄袭本书内容。

版权贸易合同登记号: 01-2003-5846

图书在版编目(CIP)数据

咨询的艺术/(美)萨拉科斯(Salacuse, J. W.)著; 方海萍等译.—北
京: 电子工业出版社, 2003.10

书名原文: The Wise Advisor

ISBN 7-5053-9166-6

I. 咨… II. ①萨… ②方… III. 咨询学 IV. C932

中国版本图书馆CIP数据核字(2003)第084105号

责任编辑: 徐云鹏

印 刷: 北京天竺颖华印刷厂

出版发行: 电子工业出版社 <http://www.phei.com.cn>

北京市海淀区万寿路173信箱 邮编: 100036

北京市海淀区翠微东里甲2号 邮编: 100036

经 销: 各地新华书店

开 本: 850×1168 1/32 印张: 6.875 字数: 130千字

版 次: 2003年10月第1版 2003年10月第1次印刷

定 价: 15.00元

凡购买电子工业出版社的图书, 如有缺损问题, 请向购买书店调换, 若
书店售缺, 请与本社发行部联系。联系电话: 010-68279077。质量投诉请发
邮件至 zltz@phei.com.cn, 盗版侵权举报请发邮件至 dbqq@phei.com.cn。

敬献给比尔、玛丽亚，既是顾问又是客户

致 谢

在本书新版的准备过程中，作者得到了来自洛布罗的莱恩·阿特金森和来自谢菲尔德的詹尼斯·纽恩的大力协助，在此谨表谢意。在出版商方面，史蒂芬·威灵斯甘冒风险接受了这本姗姗来迟而且耗时远超他预料的作品，对此我们内心充满了感激之情。阿里森·布爱德友善而高效地处理好了出书的工作，在此一并致谢。

前 言

本书是我三十多年来在不同领域的教学经验的总结，我的学生从法官、律师到商业主管、外交官，从政府部长、经济政策的制定者到公司顾问、专职咨询人员，可谓形形色色。不管是在美国还是在海外，这些经历一直都在说明顾问和咨询部门在各个领域中所起的关键作用，但这一领域中的人员却很少受过专业的重要技能培训。不管是在纽约的公司会议室，还是在开罗的政府办公厅，有一点总是不变的：顾问能力的高低常常决定了全局工作的成败，而且，顾问工作的失败并不是由于没有掌握关于某一具体领域的大量知识，而是由于对怎样为客户提供实用建议的过程缺乏理解。

怎样才能有效地为客户提供建议呢？本书在这方面提供了一些基本的指导。它针对的是所有的专业人员——事实上就是所有想通过建议为别人提供帮助的人。提供建议的活动是人们之间一种相互交流的基本形式。如果有一定的原则指导，咨询活动的双方（顾问和客户）都会交流

中取得更好的成效。本书的目的就是总结这些原则，并对它们在实际中的运用进行分析。

在写这本书时，我利用了各种资源。我仔细研读了关于咨询、顾问等各方面的专业著作，这其中也包含了我四十多年来为政府、商业、大学、个人、非盈利组织以及国际组织作为顾问所获得的经验。我也经常和不同领域中有经验的专业顾问进行交流会谈，他们的见识和经历大大丰富了本书。关于咨询过程的研究讨论会以及很多人对本书初稿给予的有益建议，都成了本书中那些极具价值的思想、评论和案例的来源。对这一切向所有人致以真诚的感谢。

目 录

第1章 顾问与客户	1
顾问是一门艺术	5
建议的多种形式	8
圣贤和侍者	8
建议的性质	10
建议是一种关系	13
顾问——专家、桥梁	15
顾问可获得的利益	18
客户：寻找能依靠的人	20
建议的益处	20
建议所需的代价	23
顾问艺术的七条原则	26
参考文献	28
 第2章 了解你的客户	 29
顾问和客户之间的障碍	31
顾问制造的障碍	32
由客户造成的障碍	38
扫除客户制造的障碍	40

作为“工具”的问题	41
我们能谈谈吗	48
面谈的游戏规则有哪些	53
参考文献	59
第3章 有帮助，或至少没危害	61
坏消息的传达者	66
如果不能帮助，至少不要伤害	70
坐到客户的椅子上	76
预见未来	77
帮助，但要把客户放在整个过 程的中心位置	84
参考文献	85
第4章 对你的角色达成共识	87
就你的角色进行协商	90
关键是明确客户的问题所在	95
限定你的角色范围	98
协商的角色范围	102
参考文献	104
第5章 不要唱独角戏	105
至少“二重奏表演”	106
发展关系	114

工作关系建立的四个组成部分	115
让客户“参与表演”	120
参考文献	123
第6章 使流程清晰并具建设性	125
媒介即是咨询过程	125
重视咨询过程	126
咨询过程的步骤	127
咨询就是进行辅导	138
使建议清晰	140
使咨询具有建设性	149
建设性的建议应该是可执行的	152
写书面建议报告和备忘录的规则	154
参考文献	157
第7章 不带杂念的建议	159
纯建议	159
忠诚的顾问	161
忠诚的要求	164
不忠诚的因素	168
认真负责的顾问	171
不纯建议的代价	173
纯化建议	174
参考文献	179

第8章 在一开始就确立对	
目标的一致构想	181
危害的种类	182
适时停止的障碍	185
知道何时停止	186
结束的理由	187
参考文献	194
 第9章 欣赏顾问的艺术	 195
你在工作室，不是在美术馆	199
 参考书目	 201

第1章

顾问与客户

一个人如果完全根据自己的判断行事，他迟早会为此而后悔的。

——凯·卡厄斯·伊本·伊斯坎达尔，
《王子之鉴》¹

整个世界到处充满了建议。从白宫到小小的托儿所，每天都有来自专业顾问或者亲戚朋友的建议，影响着各个生活领域中某个决定的做出或行动的实施。很少有哪个政府、公司、组织或者个人会在没有事先征求法律顾问、指导老师、学校导师或向导意见的情况下，就做出重大举措。每个人都在给别人提建议，同时也在接受他人的建议。我们既是顾问又是客户。

提建议的过程根据行业的不同，可以被冠以不同的名称，比如商议、咨询辅导以及技术援助等。尽管名称各不相同，但向客户提供建议是所

有行业共有的一项基本任务。医生、律师、经济学家、工程师、金融家还有政府部门的官员们，他们一天中的很大部分时间都被用来提供建议，帮助他人做出决定。律师的意见书、工程师的报告书、医师的会诊书还有资金管理人的推荐报告，他们利用不同领域的知识，为各自的客户提供建议，使接受建议的人采取行动，取得影响深远的功效。

建议也是公司管理中不可缺少的一个工具。员工可以通过提建议来影响管理人员做决定。许多最终的会议决定都是在公司内外各方建议的基础上做出的。管理人员也清楚地知道，有时候，针对员工的某个具体行为提出建议比直接对他们发号施令效果要好得多。尽管在有些情形下，管理人员提供的建议其实只是变相的指令，但很多时候，特别是在广泛进行授权的企业中，管理人员实际上就真正地在扮演顾问的角色。大致来说，公司管理权下放得越多，员工受教育的程度越高，咨询在公司经营中所起的作用就会越大。当公司认识到“指令和控制”模式的管理方法不再适应21世纪的要求时，他们会越来越多地尝试使用“建议和赞成”的管理模式。

销售产品或为客户提供服务能否成功，通常取决于伴随这个产品或服务而提供的建议的质量

的高低。所以，电脑推销员、股票经纪人、建筑承包商、抵押贷款的银行家，都必须以各自不同的方式使自己成为一个有力的值得信赖的顾问，因为只有这样，他们才能在今天竞争激烈的市场环境中获得成功。然而不幸的是，这些人往往忽视甚至从未意识到自己应担任的顾问的角色。对许多拼命工作的推销员来说，他们的工作是销售而不是提供建议。

在政府里，顾问总是在制定和执行政策的过程中发挥着关键的作用。有史以来，君王的议事大臣直接影响着国家是宣布战争还是维持和平。马基雅维利、瑞克刘和拉斯普丁分别以他们的建议影响了意大利、法国和俄国的历史进程。而在近代，每一个美国人应该都对克拉克·克里福德、亨利·基辛格、艾贝·福塔斯和罗伯特·斯特劳斯他们担任总统顾问而手握大权的事迹耳熟能详。

事实上，无论是官方的还是非官方的，顾问似乎已成为了现代公共管理的一个永恒的组成部分。在美国，从联邦政府到州，到当地政府，无不依靠顾问的帮助来解决每一件事情，不管是从制订核战略还是订立地区环境保护条例。放眼国外，许多国家，特别是近段时间的东欧各国和前苏联，都在积极地寻求外国顾问来帮助他们解决

经济和政治难题，因为他们自身在建立市场经济、成立立宪政府等方面实在是缺乏经验。几个世纪以来，所有想实现现代化的国家都会寻求外国顾问、专家和教授的帮助。18世纪初，彼得一世大帝将欧洲顾问带回俄国以推动俄国的现代化。而19世纪末的日本也得到了美国顾问相似的帮助。今天，顾问几乎成了所有发展中国家的一个固定的组成部分。他们是向第三世界国家输出技术援助的主要途径。

许多担当顾问角色的机构都是委员会。事实上，顾问委员会似乎是现代官僚机构的固定特征。例如联邦政府就有上千个官方的顾问委员会。实际上，顾问委员会的数量之多已使得国会不得不专门通过一项法律，《联邦顾问委员会法案》来管制它们。与个人相比，政府和公司倾向于使用委员会的原因在于顾问委员会不仅带来了广泛的信息，同时还可以形成一个论坛，通过讨论，使组织中各种不同观点融合成一个一致的建议，而后付诸行动。

除了这些传统形式上的顾问以外，由于现代社会强调信息的重要性，一些以咨询顾问为根本目的的新型职业应运而生。财务策划、营养师、个人健身教练以及危机热线服务员等等都是以向别人提供建议为己任的。随着现代信息社会的发

展，其他类型的顾问也必将逐渐出现。而且，从事像医药、法律等传统行业的人们会发现自己作为顾问所发挥的作用将越来越重要。比如，如果按许多专家倡导的那样，医务人员应强调疾病的预防，那么医生们就需要学会更好地提出建议，告诉病人如何保持健康。

在一个信息社会里，顾问是至关重要的。社会以越来越快的速度积聚信息，而顾问就负责把这庞大的信息进行加工，并使之能够发挥实际作用。如果说信息在当今世界是一种基本的商品，那么建议就是它的终端产品。我们确实生活在信息时代，但我们同时也生活在一个咨询的时代。

顾问是一门艺术

顾问是一门艺术。有些人善于提出建议，而有些人尽管同样是博学多识，却难以做个好顾问。这两者的区别就在于：不好的顾问在提建议这门艺术上缺乏技巧或者说没有经过训练。如同其他艺术，提建议也有一定的基本原则，这些原则适用于所有的职业。不称职的顾问就没有学会和应用这些原则。而相反的，娴熟的顾问就能够

很好地掌握并自如地运用这些原则。律师、工程师、部长或医师能够帮助他人解决问题，很多情况下，除了对自身专业知识的丰富积累外，还因为他们熟练掌握了如何提建议的技巧。

虽然在现代生活中建议充当着重要的角色，职业学校和管理培训课程却很少注意教授学生如何向他们整天面对的客户切实地提出建议。事实上，学校和培训班提供给学生的观点和意见往往反而阻碍了学生提出有效的建议。他们几乎把全部精力都投入到教授专业知识上，当然，这些知识是能提供专业建议的前提。但许多律师直到从法学院毕业，都未曾接受过向客户提建议的正式训练。经济学家们可以没有读过任何有关怎样向政府和企业提建议的资料，就获得博士学位。管理顾问们则可能接下上百万美元的任务，而自身根本没有透彻地了解如何切实解救被困企业。不管是学术刊物还是畅销读物，都很少涉及提供建议的技巧和方法。而有关这个主题的少得可怜的专业文献又通常视域狭隘。在这些文献里，法律顾问与医疗顾问好像是毫无关系，完全不同，而这两者和管理顾问也同样是风马牛不相及。的确有不少书和文章中谈论到咨询顾问，但很多时候它们讨论的是如何组织和经营咨询业务。至于顾问需要解决的基本问题，“如何提供良好的建

议”，往往没有谈到。

丰富的专业知识对律师、医生或工程师顾问来说当然是必需的，但仅有这些知识又是不够的。一个成功的顾问必须既有知识积累、又了解提建议的方法。建议既是结果又是过程。

本书就是有关提建议的方法的，它提供的建议能让你当好顾问。本书认为尽管不同的咨询顾问所涉足的专业领域不同，但他们都应该有某些共同的原则可以遵循。这些原则可以应用于医生的诊所、律师的事务所、政府办事处甚至是你自家的厨房（你的孩子虽然还不能帮你干活，但却可以提供建议）。通过对顾问艺术原则的解释，本书希望能使各行业的顾问，从医生、律师、工程师到媒体咨询顾问、营养师还有热线接线员，都能更加成功地提供建议。本书也希望使商界更加广泛地认识到顾问作为管理工具之一的重要性。

本书也讨论了如何听取建议。设立了提供建议的原则之后，本书希望能为建议的接受者提供一种方法，来衡量自己的顾问及其提供的建议。因此本书既包括了艺术，又包括了对艺术的鉴赏。