

管理咨询的三种领导力



文 | 谢祖墀 高风咨询公司董事长

思想领导力、客户领导力和团队领导力——这是咨询工作的三种最基本领导力，缺一不可

要持续地做好管理咨询的工作，为客户创造价值是一件不容易的事情。咨询顾问和咨询公司必须经常的反思，究竟如何才能将工作做得出色，做得有意义，如何才能成为出色的咨询从业者。

管理咨询是一项专业 (profession) 而不是生意 (business)。专业是以协助客户 (clients) 增值的服务，以客户利益为先。客户和顾客 (customers) 的差别在于前者和服务提供者 (专业人士) 是有着深厚的共生关系，在深刻了解的前提下专业人士全力为客户服务，为客户创造价值。

优秀的咨询顾问和咨询团队必须建立三种领导力：思想领导力、客户领导力和团队领导力。

思想领导力 (Thought Leadership)

咨询顾问特别是专注于战略和组织的顾问们，他们的工作是为客户解决最为棘手的问题。故此咨询顾问们必须是相当有学识、视野，对企业发展最

咨询顾问必须将客户的利益放于首位,这是不可争议的服务原则

新的议题也都很有研究。事实上,对于最优秀的咨询顾问来说,最强的能力应是在迅速变化、貌似复杂的情况里进行识别,将复杂的现象用较简单的方式告知客户,让客户了解复杂情况。

因科技、社会、经济等因素有着错综的关系,它们之前相互影响,往往出现非线性和非连续性的多维发展,咨询顾问亦需要具有前瞻性,能够洞察未来发展的主要趋势。

优秀的咨询顾问必须是思想领导者。他的责任是要不断地总结企业的管理思想,并与客户分享。在今天瞬息万变的商业社会里,企业战略和管理理念亦在快速的发展和归纳总结。咨询顾问从客户身上不断吸收新的信息,再加上从社会上看到的现象,他们用适合和简明的框架或架构来演绎这些信息。同时将这些整理后的信息(亦即管理思想)以适当的速度和强度与商界,特别是客户分享。这是咨询顾问存在的基本责任。从客户身上观察到新的现象,将现象系统性地总结成为智力资本(intellectual capital),频繁与客户分享,帮助客户了解新的发展和新的信息。然后在客户身上继续学习和观察,周而复始。优秀的咨询顾问都以此为他们最基本的自我要求。

客户领导力 (Client Leadership)

咨询顾问必须将客户的利益放于首位,这是不可争议的服务原则。在咨询的工作里往往会遇上利益冲突的时候,客户利益和咨询顾问或咨询公司的自身利益之间可能有所抵触,咨询顾问必须将客户利益凌驾于其他利益之上。

客户之所以来找咨询顾问帮忙，是因为他有些重要的经营或战略问题需要解决，有时客户是相当清楚他需要咨询顾问解决的是什么问题，有时客户其实是不太清楚的。另外有时客户那边亦有不同的人参与，每个人或每个部门对问题的演绎或看法亦有所不同。所以咨询顾问的首要工作其实是要与客户清晰的定义他的问题。这听起来很吊诡，客户找咨询顾问前不是应该已经清楚自己的问题所在吗？其实往往并不是如此，清楚的问题界定 (problem definition) 是咨询顾问在客户领导力方面很重要的环节。

客户特别是企业的最高层（董事长、总裁等）往往是很寂寞的。他们心里面往往存在不少问题，但在公司里往往没有很多人可以和他们在核心问题上进行充分的沟通和分享。与外界则更难，因为许多问题都是公司机密，不可轻易让人知道。值得信赖的咨询顾问往往成为这些客户交心的对象。良好的咨询顾问必须以最严格的专业价值观和知识来协助客户解决他们的难题。

面对客户，咨询顾问必须建立同理心。他必须同情客户的处境，全心全意的从客户的立场去看问题的核心所在。很可惜在过去二十多年的咨询工作里，我遇上不少傲慢的咨询顾问，对客户缺乏同理心，当然最后没有帮助到客户。特别在一些所谓国际上较有点品牌影响力的咨询公司，这种现象相当普遍。

当然，咨询顾问并不单为董事长、总裁等阶层人物服务。他亦要充分了解客户组织架构内的其他阶层人士，与他们充分合作，共同解决问题，将工作落地，亦需充分的同理心。

咨询顾问的一项重要工作是传承，他要将咨询的经验、价值观和学问传授给下一代的咨询顾问

团队领导力 (Team Leadership)

咨询顾问的一项重要工作是传承，他要将咨询的经验、价值观和学问传授给下一代的咨询顾问。在公司内，咨询顾问必须建立他的团队，以身相教，让团队了解和学习咨询的真谛。

对下一代的培训来自多方面。咨询公司应有正式的培训，为后来者介绍理念、方法论、工具等。在传授过程里，咨询顾问给予的“经验分享”(experience sharing) 是非常重要的。只有透过经验的累积和分享，将咨询工作里最精粹的部分传授给团队，才能最有效的把团队带领出来。当然，透过实际的工作，在项目上资深顾问更可以直接以身相教。传承是咨询顾问最基本的责任。资深的顾问是下一代顾问的模范，而下一代顾问亦是再下一代顾问的模范。薪火相传，咨询的专业性才能传承下去。

思想领导力、客户领导力和团队领导力——这是咨询工作的三种最基本领导力，缺一不可。🌟