2014-12-08

**陳如月**

**建立信用的建議與諮商**

 職場上，我們每天在透過諮商與提案之中推動工作的進行。這都很花費對方的時間和心力，所以如果內容粗糙，「那個建議有經過深思熟慮嗎？」「連那樣的事也拿來商量？」讓人皺眉。相反地，如果是充分考慮的建議和諮商，也能增加自己的信用。
 這次舉出事例，讓我們思考甚麼樣的事情要小心做諮詢和建議。

**該提案成熟嗎**

 我們向上司提出建議時，「我想還是這樣好」自己改變已經呈報給上司裁決了的，這會導致信用下降。那是因為即使再建議的方案比原案出色，上司會認為「當初提議時，為什麼沒有多考慮才提議呢？」。「花一點時間思考，好想法就浮現在腦海中」這個理由較不可取。最壞的狀況是，上司變成懷疑「真的有思考過才提出建議的嗎？」。以中堅MR的A先生的情況來思考看看。

 A先生是業務經理的心腹很受信任。有一天，被業務經理要求草擬次年度的活動計畫的A先生做好企劃書後提交給業務經理。業務經理多次退件以增加完善程度，經過各方審查終於獲得處長批准。就此被批准的企劃書，業務經理給予反饋並慰勞他的辛勞。

 幾天後，A先生對於被批准的企劃書想到更好的，認為因為有改進的餘地所以向業務經理提出修訂案。然而，原本期待會受到業務經理誇獎的A先生對於業務經理的說法感到意外。業務經理慢慢地說給A先生聽。

 「已收到處長批准的企劃書，我們不可以再提案『來改變』。因為如果『我仍然認為這個比較好』，會導致失去我們的信用。換句話說，處長認為『所信賴的部屬討論過的企劃書，並沒有認真地思考過』。還有，做裁示是上層的沉重負擔，沒有令人信服的話就不可能推翻。因此，提議時要更慎重地考慮。我認為維持原案比修訂案好。｣

 A先生很理解業務經理的話，且打算今後要留心，這成為一個很好的教訓。

 諸位在著手進行工作時，會是在什麼樣的場景諮商上司和同事呢？雖說上司和前輩應該支持部屬和晚輩，但不至於胡亂地諮商吧。諮商很花對方的時間，用心拜託是很重要的。例如，被委託校對的企劃書散見不小心引起的錯誤暴露出準備不充份，會對對方失禮，導致打算幫助的動機會下降。

 另外，在某些情況下，把諮商視為一種責任迴避。譬如，當出現問題時，聽到「那有請○○先生看過了（所以不是我的責任）」這樣辯解的人，說不定會被認為「明白了，把自己的失敗歸咎別人」。此後當發生這種情況，就沒有辦法獲得真誠的建議。讓我們來看看年輕的B先生是什麼樣的經驗。

 B先生無論是擔心還是沒有信心，總愛和周圍的人商量。某日，B先生受業務經理之託發信給業務單位所有成員。B先生寫好郵件原稿，,但是不放心，於是像平時一樣地請前輩MR的C先生過目。因為B先生的草稿還沒編排完整，也有很多錯字和漏字，C先生想「又錯了。給我過目之前有好好地確認過嗎？」

 然後，多虧C先生的修改，完成原稿想要取得業務經理批准的B先生發現業務經理休假不在辦公室。接受B先生諮商的C先生認為「不是緊急的案件，因為要等業務經理的批准，所以等業務經理收假返回辦公室做就行了」，也這樣告知B先生。

 但是，一心想快速完成工作的B先生，將其寄給業務經理的上司的處長請求批准，並將此郵件cc給業務經理和C先生。處長收到B先生跳過業務經理寄來的郵件以為這是一個相當大的事情，抽出時間思考後批准了。不過，C先生和業務經理都認為「並不是需要花費處長寶貴時間的案子」，所以C先生和善地訓誡了B先生。

 「處理事情時要考慮對方的狀況、案件的緊急度和優先順序。這次的情況應該是不需要急忙向處長請求判斷的案子。還有，諮商時因為花費對方的寶貴時間，要不失禮，在商量之前應該好好地預先整理內容。重要的是，對自己的諮詢內容負有責任。這會關聯到信用。」

 B先生對於前輩的這些忠告非常感謝，也道歉自己的無禮。

※　　　※　　　※

 相較於行銷和財經等的實務，最近商學院重點放在培育領導能力和溝通等，人際關係並磨練自己的能力，也就是所謂的軟實力的發展。

 此次舉的事例說明的是一種軟性技能，這個技能的有無直接連結到自身的信用。我們必要鑽研確實學會。

– End –