

成功提出和获得建议的指南

杰拉尔德·温伯格 (GERALD M. WEINBERG) / 著

李 彤 关山松 / 译

本书是关
作者通过
精辟地归
其中包括
如何为咨
如何衡量
以及如何
作者以其
对方法、
阐述了诸

本书深受
无论你对
或是曾经
还是希望
这本书帮

咨询 的 奥秘

THE SECRETS
OF CONSULTING

清华大学出版社



A GUIDE TO GIVING & GETTING ADVICE SUCCESSFULLY

· 全球咨询领域最畅销的一部经典著作 ·

咨询的奥秘

成功提出和获得建议的指南

杰拉尔德·温伯格 (GERALD M. WEINBERG) / 著

李 彤 关山松 / 译

清华大学出版社

· 北京 ·

The Secrets of Consulting: A Guide to Giving & Getting Advice Successfully
By Gerald M. Weinberg
EISBN: 0-932633-01-3

Copyright © 1985 by Dorset House Publishing Co., Inc. All rights reserved.
Translation Published by arrangement with Dorset House Publishing Co., Inc.
(www.dorsethouse.com)
through the Chinese Connection Agency, a division of The Yao Enterprise, LLC.

本书中文简体字版由 Dorset House Publishing Co., Inc. 授权清华大学出版社在中国境内独家出版、发行。

未经出版者书面许可,不得以任何方式复制或抄袭本书的任何部分。

北京市版权局著作权合同登记号 图字: 01-2002-5681

版权所有,翻印必究。

本书封面贴有清华大学出版社激光防伪标签,无标签者不得销售。

图书在版编目(CIP)数据

咨询的奥秘——成功提出和获得建议的指南/(美)杰拉尔德·温伯格(Weinberg, G. M.)著;李彤,关山松译. 北京:清华大学出版社,2004

(软件与系统思想家温伯格精粹译丛/主编:张亚勤)

书名原文: The Secrets of Consulting: A Guide to Giving & Getting Advice Successfully
ISBN 7-302-08164-6

I. 咨… II. ①温… ②李… ③关… III. 咨询学 IV. C932

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2004) 第 013519 号

出 版 者: 清华大学出版社
http://www.tup.com.cn
社 总 机: 010-62770175

地 址: 北京清华大学学研大厦
邮 编: 100084
客户服务: 010-62776969

责任编辑: 熊妍妍 王荣静

装帧设计: 小马快跑!!

印 刷 者: 清华大学印刷厂

装 订 者: 三河市金元装订厂

发 行 者: 新华书店总店北京发行所

开 本: 158×237 印张: 16 插页: 1 字数: 209 千字

版 次: 2004 年 5 月第 1 版 2004 年 5 月第 1 次印刷

书 号: ISBN 7-302-08164-6/F·753

印 数: 1~10000

定 价: 29.00 元

本书如存在文字不清、漏印以及缺页、倒页、脱页等印装质量问题,请与清华大学出版社出版部联系调换。联系电话: (010)62770175-3103 或 (010)62795704

• 译者序——让思想的触角翩翩起舞 •

译完温伯格的《咨询的奥秘》，感觉像是完成了一次愉快的心路之旅。书中那些令人捧腹的事例，朴素却充满智慧的定理、法则和数不胜数、精辟传神的类比都让我们既兴奋又紧张。能把这样一本好书转述给国内的读者让我们倍感荣幸，但在字斟句酌之余，我们拙劣的文笔也必将遮蔽原作睿智的光芒。

以一个外人的身份进入到一个组织中去发现和解决问题，促成或阻止组织的改变，既是咨询行业的魅力也是她的挑战性所在。管理问题的本质是人的问题，即使在那些高技术企业里披着神秘外衣的“技术问题”，归根结底也还是人的问题。在一个陌生的组织里工作，如何发现问题、取得信任、控制改变是咨询顾问们每天都要面对的问题。

温伯格在本书中敞开心扉，轻松诙谐地把他作为专业顾问的秘密武器——列数，这些“奥秘”与专业技能无关。尽管温伯格总是把心理学当做调侃的对象，他的这些“奥秘”仍然是在对心理学和人类行为的理性思考基础上提炼出来的心得和技巧。这些奥秘涵盖了下面的这些方面：

- 什么是咨询
- 成为一个成功咨询顾问的基本原则
- 如何发现问题
- 如何避免抵制而取得信任
- 如何促成并控制客户的改善

咨询顾问和客户的关系有时是如此微妙，客户对自身问题的困扰与借助咨询顾问的帮助给自己带来的面子问题的矛盾心理有时真的会对咨询项目的进展产生阻碍。一个优秀的咨询顾问必须学会沟通的技巧，在了解客户的组织的过程中，学会拨开不同心态的重重表象，看到客户问题的实质。在提供咨询服务的过程中顾

问还必须不断克服自己的人性弱点,保持沟通的效率,避免让主观臆断蒙蔽自己的双眼。成为一个优秀的咨询顾问首先要成为一个感觉敏锐的人,借用温伯格的箴言“帮自己比帮别人更难”,咨询顾问必须通过不断的学习,总结和反思来提升自己的沟通和思维技巧。

正如温伯格所言,这本书不只是写给咨询顾问的,它把一个思想者在对与平凡生活和工作中的点滴的思考中总结出来的如何与人沟通,如何发现和解决问题以及克服自己不理智思维的技巧娓娓道来,充满了温伯格式的智慧 and 幽默。

当“管理咨询”这个关键词在国内变得日益灼手可热时候,如果每一个有着光鲜学历和职业背景的咨询顾问能在自己案头那厚厚一摞专业指南、宝典和秘笈里,加上这本充满灵性的著作,闲暇时信手翻来,给自己一点时间思考和反思,让思维的触角和着心灵和语言的音乐翩翩起舞,我们一定能把咨询这个行业在中国做得更扎实也更有价值。

翻译本书是一件有趣又辛苦的工作,好在关山松先生的勤勉和高效为翻译工作奠定了良好的基础。同时也要感谢我的妻子郑立群女士对译稿提出了众多有价值的意见。

李 彤

2004年3月20日

• 英文版序言 •

阅读《咨询的奥秘》这本书是一种十分特别的享受。它唤起了我的幽默感,以及对人性弱点和组织行为的认知。最重要的是,这本书扩大了我以下两方面的视野:改变是如何发生的,以及咨询顾问如何能在各种情况下都保持高效。

这本书的思想深刻,语言幽默、生动。温伯格的风格就是这样:他把自己的经验和知识与我一起分享,使我从阅读中备受启发,而不会有一丝防备。阅读此书时,我十分认同他所讲述的人和问题,并在自嘲和学习中享受到了无穷的乐趣。

《咨询的奥秘》远不只是一本咨询顾问手册,它实际上是一本讲述如何把握自己成长的书。作为一名家庭治疗专家,我发现如果能把人类行为以及咨询顾问和客户之间的关系与由父亲、母亲和孩子所构成的家庭关系联系起来,会有助于我们理解这些问题。父亲和母亲是成年人,而孩子完全依赖于成年人。我们从出生到长大成年人所学的东西从本质上来讲都与这个关系有关;在我们的成长过程中,大部分学习过程是在无意识状态下完成的,这个过程使我们认识到自我以及我们对于这个世界的重要性。此外,我们还学到了许多为人处事的技巧,而这些技巧正是咨询顾问们所强调和重视的。

不管我们是否有意识,也不管我们是客户还是咨询顾问,我们少年时期的基础学习在我们长大成人以后仍在发挥着作用。很多时候,我们期望得到好的结果,但得到的却是意想不到的深刻教训,温伯格就喜欢用类似的情景来嘲弄读者和他自己。打个比方,我们每个人都需要获得成功并得到认可:“看,妈妈,我不用手扶把!”骄傲的儿子在骑自行车时会这样说,他希望妈妈能为他喝彩。可如果妈妈不这样做,孩子的期望就落空了。即使是成年人,他同样也需要这种微笑,只是往往会用在错误场合。

我们当中许多人总是徘徊在求助的愿望和提出这种愿望而遭到拒绝的恐惧之间。我们会对自己说：“不管怎么样，如果我够聪明就应该无所不知，有能力处理好各种情况，否则就证明我虚弱、愚蠢、荒谬、没有竞争力。承认这些缺点是让人非常难堪的。”一旦有了这种想法，大部分人就开始玩游戏，要么隐藏自己真实的感受，要么将这些感受转嫁到别人头上，我们可能会这样想：“我不需要你帮忙，如果你觉得我需要，那你一定搞错了。”

提供帮助和新的解决问题的方法是咨询顾问的工作。然而为了取得成功，咨询顾问在构思和启动工作时，还需要考虑到前面提到的客户头脑中的顾虑。当客户需要得到咨询顾问的帮助时，他会这样说或者是暗示出来：“我需要你，但我不能直说，所以需要你找到一种不破坏我价值感的方式来帮助我。”聪明的咨询顾问会用一种既承认顾客的自身价值又不违背自己原则的方式来回答，否则的话，就不会有真正的或是长久的改变发生。

作为聪明的咨询顾问，温伯格用不同的方式阐明了咨询的关键所在。他指出了成功消除客户顾虑的有效而有趣的途径，并经常表扬那些知道应该在什么时候向什么人寻求帮助的客户，认为这是高智商而不是缺乏竞争力的表现。通过这种方式，客户和顾问都在不断学习和成长，每个人都会感觉很好。

其实，咨询的奥秘不也就是如何提升个人竞争力并拥有良好人际关系的奥秘吗？也就是说，咨询的奥秘就是让我们对自己和他人都感觉良好，并且体验着希望和目标得以实现的奥秘。

维吉尼亚·萨提尔

Avanta 网络培训部主任

1985 年 8 月

于加州 帕洛阿图

注：维吉尼亚·萨提尔（Virginia Satir）女士（1916—1988）被美国著名的《人类行为》杂志（*Human Behavior*）誉为“每个人的家庭治疗大师”。她一生致力于探索人与人之间，以及人类本质上的各种问题。

• 英文版前言 •

如果你是一名咨询顾问,或者你曾经请过咨询顾问,那么这本书就是写给你的。这样说范围很广,因为现在每个人都是某方面的顾问,比如有硬件顾问和软件顾问,有社会工作者和心理顾问,有管理顾问和就业顾问,有能源顾问和信息顾问,有安全顾问和事故顾问,有美容顾问和化粪池处理顾问,有医疗顾问和法律顾问,有婚礼顾问,装修顾问,遗传顾问,家庭精神治疗顾问,经济顾问,破产顾问,退休顾问,葬礼顾问以及心理顾问。

这些还只是专业方面的顾问。当你向邻居请教怎样清除草坪上的杂草时,你就是在向顾问咨询;而当你的女儿问你她该选哪所大学时,你就是在充当顾问的角色。在美国,至少你不用非得领个执照才能去建议别人买什么车或帮他找到去阿肯德菲最近的路。

既然顾问如此林林总总,那么所有这些顾问的共性是什么呢?怎样才能把他们的眼球吸引到我这本书上来呢?我给咨询下的定义是:应人们的要求去影响他们的艺术。当人们需要某种改变或者惧怕某种改变的时候,他们就会以各种各样的方式去寻求咨询。

很多人不用经过他人同意就可以影响别人。比如,法官可以判你做 30 年苦力,老师可以罚你读 30 页书,老板可以派你出 30 天苦差,牧师可以让你做 30 回祷告。法官、教师、老板和牧师可以是顾问,但是,在上述这些情况下他们不是,因为他们这种影响他人的方式是通过特权强制执行的,而不是人们自愿接受的。

还有一些影响虽然没有利用特权,但也不属于顾问的范畴,因为他们同样没得到过请求。汽车推销员就属于这类范畴。他们也

可以成为顾问,但当他们试图向你兜售那些你不想要的东西时,他们就不是顾问了。

有时,即使有人把你叫做“顾问”,这也并不表明你真的就是顾问。很多人的“顾问”头衔不过是为了让无聊的工作显得有些光彩。比如一些所谓“软件顾问”的严格定义其实是辅助编程人员,他们的“客户”要求他们做的惟一一件事就是编写代码。然而,把这些临时工称为“顾问”而不是其他一些“平凡”的名字,“客户”可以少付他们一些薪水。

相反,即使你没有顾问头衔,你也有可能成为顾问。任何责任制管理体系中的雇员实际上就是在充当顾问的角色。当别人雇用你时就是要寻求你的影响(否则为什么有人要雇用职员呢?),然而,当你被雇用了一段时间以后,他们可能会忘记你是被请来帮他们的,有时候甚至连你自己也忘记了。因此你的任务和那些来解决问题的被称做“顾问”的人的工作是有所不同的。

这本书不是教你怎样成为顾问的。成为顾问很容易,你可能已经是一位顾问了,因为只要你接受了别人需要影响的请求,你就成了顾问。而正是在接受了请求之后你才开始需要帮助的。我在成为职业顾问以后很快就发现,如果人们的行为都很理性,大家就很少需要他人的影响,这会使得顾问比需要他们的那些不理性的问题还要多。然而事实恰恰与此相反,例如,你会注意到,经常有人会向你征求一些建议,而这些建议已经被反复征求过无数次了。这些不理性的东西会把顾问们逼疯,但是如果你能处理这些问题,它们就会给你带来财富。

然而,有时我也不能应付这些不理性的情况,我就通过写书来恢复我的理智。任何因为不够理智而买了我的书的人也许是在寻求影响,但是这样做至少我可以不必面对面的给出建议。这就是我的书要比我的咨询费便宜的原因。

在多数情况下,如果我能忍受不理智的话,我还是愿意和我的客户直接交流的。如果我想继续从事这个职业,看起来我只有两个选择:

1. 保持理智并疯掉。

2. 失去理智并被称为疯子。

很多年来,我一直在这两种痛苦的选择中徘徊,直到我偶然撞到了第三种选择:

3. 把不理智变得理智,理智地面对不理智。

本书叙述了我的一些对看起来不理智的行为的理性的发现,而这些不理智行为都是出现在寻求咨询的过程当中的。这些就是咨询的奥秘。这本书的题目表明了本书是为咨询顾问们写的,但实际上本书是为任何对这个不理智的世界感到迷惘并想要做点什么的人而写的。因此,本书几乎有无穷的读者。

即使你非常糊涂,以至于从没有人向你咨询过问题,事实上是你想要请个顾问指点一下自己。那么读了这本书,你就能省下聘请咨询顾问的钱,也许还可以得到省钱以外的好处。

但是,如果你没有任何困惑,那你的确不需要这本书,你需要的是一个心理医生。任何对当今世界不感到迷惘的人一定是脑子出了问题。

读本书能为你带来什么?很多人读过本书的手稿,其中一些人声称受到了积极的影响。一位顾问说,她应用书中一条叫“橙汁测试”的法则获得了一份丰厚的合同,如果不是读了本书她将失去这份合同。另外一人说通过应用“最少后悔”原则使他得到了一大笔款项。而第三个人应用同一原则却失去了一份丰厚的合同,但他并不太在意,这就是这条原则叫做“最少后悔”原则的原因。一位经理告诉我,他一读完我的书,马上就解雇了那位他每月花3 000多美元请来的顾问,他没有说那位顾问有没有后悔。

并非所有的影响都产生了直接的经济效果。几位读者说,本书使他们对咨询的了解更深入了,这使他们更喜欢自己的职业了;一位产品经理告诉我,他应用了书中“水牛与狗”的新知识使得他的建议更多地被市场经理采纳了;一位职员则没告诉我类似的例子,只是说她的老板称赞她“想法很好”。

而一位年长的咨询顾问则给我讲了一个冗长的故事,是关于他以前因为没有博士学位而长时间困扰不已的故事(我想他是在为我书中那些冗长的故事而报复我)。曾有好多年,他离开了原有

的生活而回到学校攻读学位,但最后他发现客户对他的学位并不感兴趣。“读这本书就好像在攻读博士学位,其实我并不是真的需要读它,但是在读它之前,我一直认为我需要读它。”就像你将在本书的第1章学习到的,那是任何咨询顾问都希望得到的最好的结果。

G. M. W.

1985年8月

于内布拉斯加州林肯市

• 目录 •

1 为什么咨询如此艰难 /1

舍比咨询法则 /4 草莓酱法则 /10 温伯格双胞胎法则 /12
鲁迪芜菁甘蓝规则 /14 咨询的艰难法则 /16

2 培养似非而是的思维框架 /21

为什么似非而是? /23 优化和折中处理 /24 时间的折中 /29 橙汁测试 /33

3 当你不知道自己在做什么时，要有成效 /37

专家的问题 /39 玛威的医学秘密 /40 以失败为特色 /44
伪造成功 /49

4 看看那里有些什么? /53

锤子法则 /55 研究历史 /56 为什么这样 /62 看到显而易见之外的东西 /66 五分钟规则 /70

5 看到那里所没有的 /71

遗失的工具 /73 从不存在的东西那里找原因 /74 怎样看到那里所不存在的 /77 关于荒谬 /80 放松你的思维 /84 布朗的光辉遗产 /87

6 避免陷阱 /89

避免麻烦 /91 法则、规则和法令 /91 设置触发物的技巧 /94 建造你自己的铃声系统 /98 利用你的无意识思维 /104

7 扩大你的影响 /107

顾问的求生背包 /109 走在你客户的前面 /110 摇动粘滞的系统 /110 教授盲人 /115 有力的顾问 /120

8 获得对改变的控制 /123

温伯格逆转法则 /125 普瑞斯科特腌菜原则 /126 改变的力量 /128 控制微小的改变 /132 温伯格测试 /137

9 怎样安全地促成改变 /141

潘多拉疹子 /143 与失败共存 /146 预防药物 /149 隆达的启示录 /153

10 在他们抵制时怎么办 /157

欣赏抵制 /159 使抵制公开亮相 /159 用中立的方法为抵制命名 /162 定位抵制的本质 /163 防止抵制 /169

11 经营你的服务 /173

顾问是怎样开始的 /175 营销法则 /176 更多的营销法则 /180 为质量营销 /185

12 在你的脑门上贴上价签 /189

性和定价第一法则 /191 印象和定价第二法则 /192 金钱之外：定价第三法则 /193 另一种报酬：定价第四法则 /194 需要金钱：定价第五法则 /195 作为反馈的报酬：定价第六法则 /196 特别效果的报酬和定价第七法则 /197 谈判和定价第八法则 /198 最少后悔原则：定价第九法则 /198 作为感觉的报酬：定价第十法则 /200

13 怎样获得信任 /203

想像和信任第一法则 /205 公平和信任第二法则 /207 失去信任和第三法则 /207 技巧和信任第四法则 /208 谁在撒谎？信任第五法则 /210 保护和信任第六法则 /211 诚实和信任第七法

则 /212 许诺，许诺和另外两个信任法则 /213 合同和信任第十
法则 /214 信任和黄金定律 /215

14 让客户听从你的建议 /217

根基 /219 从农场学到的教训 /221

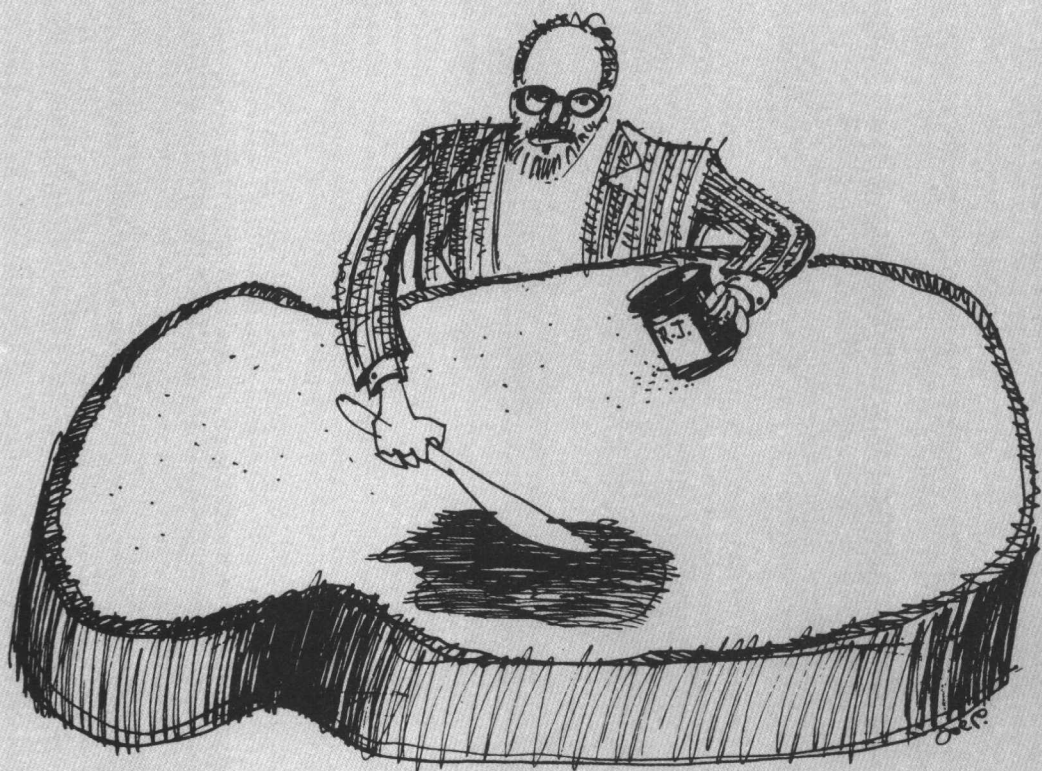
读物和其他经验：如果你想要更多到哪里去找 /224

有效的思考 /224 与人工作 /226 忠告 /226 会议 /227
应对抵制 /227 家庭模式 /228 实验室培训 /228 信任 /229
咨询贸易 /229 咨询业务 /230 个人发展 /231

法则、规则和原则列表 /233

1

• 为什么咨询如此艰难 •



面铺得越广，实质就越少。

——草莓酱法则

• 为什么咨询如此艰难 •

你是否曾梦想过拥有一家自己的饭馆？为那些美食家们烹调可口的美餐，并在每天晚上打烊之后坐在柜台里清点堆成小山的成千上万的钞票？最近我读了一本介绍如何开办一家属于自己的饭馆的书，我憧憬着开办饭馆所充满的魅力、独立和富有，但是作者却花了整整头一章的篇幅试图将我从梦想中拉回来。“把书扔掉，”他催促道，“为自己找个理智的行业。”

但是我并不那么容易被说服，因为那是我一生的梦想。我继续读书中的其他章节，却发现书中充斥着各种问题，这些问题警告我，在饭馆的世界中有很多丑陋的现实，比如：怎样赶走那些赊账的、勒索的人，以及你的那些想蹭吃蹭喝的朋友，怎样在卫生检查人员到来之前对付那些入侵的蟑螂？怎样在冰箱坏了的时候处理那些令人作呕的易变质的食物？怎样应付那些在最繁忙的晚上提出辞职的服务生？顾客不上门怎么办？顾客来了又怎么办？他们吵闹着喝酒，并吐了一地怎么办？

最终，作者说服了我。我很难过，但又十分明智地放弃了我的开饭馆的梦想，重新回去做我那平凡的咨询工作。

你是否曾幻想成为一名咨询顾问？穿梭于各种充满诱惑又昂贵的华丽场所，给那些像热锅上的蚂蚁一样的客户提出高明的建议，而客户会立即毫不犹豫地采纳。更重要的是，你的每分钟工作都能捞上一笔不菲的收入。

对于我们当中那些想要逃离不幸生活的人来说，作一名咨询顾问的幻想有些接近于开一家饭馆的幻想。因此，在我们更深入讨论关于咨询的其他方面之前，我们最好先面对**第一个奥秘**（The Number One Secret）：

咨询并不像看起来那么容易。