

组织心理学奠基人埃德加·沙因再探过程咨询

麻省理工 斯隆商学院 过程咨询课 II

【美】

埃德加·沙因

Edgar H. Schein

著

**原则+案例+练习，
为企业管理者提供细致入微的解决方案**

迄今为止过程咨询领域
素材最丰沛、最易被理解和掌握的作品

管理大师经典系列

PEARSON

麻省理工 斯隆商学院 过程咨询课 II

【美】

埃德加·沙因

Edgar H. Schein

著

PROCESS CONSULTATION REVISITED:
BUILDING THE HELPING RELATIONSHIP



中国青年出版社
CHINA YOUTH PRESS



中国文联出版社

图书在版编目(CIP)数据

麻省理工斯隆商学院过程咨询课2 / (美) 沙因著; 刘文琴译.

—北京: 中国青年出版社, 2013.6

(管理大师经典系列)

ISBN 978-7-5153-1649-9

I. ①麻… II. ①沙… ②刘… III. ①企业管理 IV. ①F270

中国版本图书馆CIP数据核字(2013)第109398号

Authorized translation from the English language edition, entitled PROCESS CONSULTATION REVISITED: BUILDING THE HELPING RELATIONSHIP (PRENTICE HALL ORGANIZATIONAL DEVELOPMENT SERIES), 1E, 9780201345964 by SCHEIN, EDGAR H., published by Pearson Education, Inc. publishing as FT Press, Copyright © 1999 by Addison-Wesley Publishing Company, Inc.

All rights reserved. No part of this book may be reproduced or transmitted in any form or by any means, electronic or mechanical, including photocopying, recording or by any information storage retrieval system, without permission from Pearson Education, Inc.

CHINESE SIMPLIFIED language edition published by PEARSON EDUCATION ASIA LTD., and CHINA YOUTH PRESS Copyright © 2013

授权翻译英文版本, 书名《麻省理工斯隆商学院过程咨询课Ⅱ》(Prentice Hall 组织发展系列), 第一版, 9780201345964, 作者: 埃德加·沙因, 由培生教育有限公司出版, FT Press 印刷, 版权所有 © 1999 by Addison-Wesley Publishing Company, Inc.

版权所有, 翻版必究。未经培生教育有限公司的许可, 不得以任何形式, 或任何方法, 电子的或机械的, 包括影印、录音, 或通过任何信息储存系统, 复制或传达该书的任何部分。

本书中文简体版由培生教育亚洲有限公司和中国青年出版社联合出版 © 2013。

本书封面贴有 Pearson Education (培生教育出版集团) 激光防伪标签, 无标签者不得销售。

麻省理工斯隆商学院过程咨询课 II

作者: [美] 埃德加·沙因

译者: 刘文琴

责任编辑: 朱小兰 庞冰心

美术编辑: 张 建

出版: 中国青年出版社

发行: 北京中青文文化传媒有限公司

电话: 010-65516873/65518035

公司网址: www.cyb.com.cn

购书网址: zqwt.s.tmall.com www.diyijie.com

制作: 中青文制作中心

印刷: 北京中科印刷有限公司

版次: 2013年6月第1版

印次: 2013年6月第1次印刷

开本: 880 × 1230 1/32

字数: 210千字

印张: 9

京权图字: 01-2010-7604

书号: ISBN 978-7-5153-1649-9

定价: 39.00元

我社将与版权执法机关配合大力打击盗印、盗版活动, 敬请广大读者协助举报, 经查实将给予举报者重奖。

举报电话:
北京市版权局版权执法处
010-64081804
中国青年出版社
010-65516873
010-65518035

C 目 录

ontents

前 言 /007

序 /011

第一部分 过程咨询概要

第一章 什么是过程咨询 /017

【案例1.1】国际石油年会的筹备与参与 /038

【案例1.2】埃里森制造公司：暂停团队建设计划 /042

【案例1.3】全球电力公司：取消管理层会议 /044

练习1.1 对自己的咨询活动进行反思 /047

第二章 协助关系的心理动因 /049

练习2.1 提供和接受帮助 /061

第三章 过程咨询的秘诀：主动询问+主动倾听 /063

【案例3.1】组织管理顾问吉姆的困惑 /073

【案例3.2】汉森实验公司：拒绝扮演医生角色 /087

练习3.1 询问问题类型 /091

练习3.2 肯定式询问 /091

第四章 客户概念 / 093

【案例4.1】农产品出口银行：作为变革对象的CEO / 108

【案例4.2】玛迪公司的客户复杂性 / 111

【案例4.3】杰克森企划咨询公司：面向顾问的咨询 / 114

练习4.1 谁是客户 / 116

第二部分 达成高效咨询的深层因素及过程

第五章 内在心理过程：ORJI / 119

【案例5.1】欧洲埃索化学公司如何选拔管理层 / 132

练习5.1 找出自身ORJI循环中的陷阱 / 133

第六章 面对面动因：互动与沟通中的文化规则 / 135

【案例6.1】艾伦公司和比林斯公司的脸面工作 / 148

练习6.1 检验交际的文化规则 / 155

第三部分 学习中的干预

第七章 沟通和计划反馈 / 159

【案例7.1】比林斯公司的计划反馈过程 / 175

练习7.1 乔哈里咨询窗的各个区域包含了哪些内容 / 176

练习7.2 练习计划反馈 / 177

第八章 促进性过程干预：团队任务过程 / 179

【案例8.1】艾克生公司：聚焦正确的过程 / 201

第九章 促进性过程干预：人际过程 / 207

【案例9.1】干预人际过程的不良后果 / 230

练习9.1 协助团队了解自身 / 232

练习9.2 评估团队效率 / 232

练习9.3 安静观察和反馈 / 233

练习9.4 测量团队成熟度 / 234

第十章 促进性过程干预：对话 / 237

【案例10.1】对话的反文化因素 / 250

【案例10.2】挑战平等参与的规范 / 251

【案例10.3】通过对话解决工作问题 / 252

练习10.1 对话的快速练习 / 254

练习10.2 分析对话条件 / 254

第四部分 实践中的过程咨询

第十一章 实践中的咨询 / 257

【案例11.1】比林斯制造公司：引子 / 258

【案例11.2】博伊德日用品公司和中心化学公司：
探索性会晤 / 265

【案例11.3】美国国税局的一次培训 / 268

第十二章 正确对待过程咨询和协助关系 / 279

麻省理工 斯隆商学院 过程咨询课 II

【美】

埃德加·沙因

Edgar H. Schein

著

PROCESS CONSULTATION REVISITED:
BUILDING THE HELPING RELATIONSHIP



中国青年出版社
CHINA YOUTH PRESS



中文文庫

图书在版编目(CIP)数据

麻省理工斯隆商学院过程咨询课2 / (美) 沙因著; 刘文琴译.

—北京: 中国青年出版社, 2013.6

(管理大师经典系列)

ISBN 978-7-5153-1649-9

I. ①麻… II. ①沙… ②刘… III. ①企业管理 IV. ①F270

中国版本图书馆CIP数据核字(2013)第109398号

Authorized translation from the English language edition, entitled PROCESS CONSULTATION REVISITED: BUILDING THE HELPING RELATIONSHIP (PRENTICE HALL ORGANIZATIONAL DEVELOPMENT SERIES), 1E, 9780201345964 by SCHEIN, EDGAR H., published by Pearson Education, Inc, publishing as FT Press, Copyright © 1999 by Addison-Wesley Publishing Company, Inc.

All rights reserved. No part of this book may be reproduced or transmitted in any form or by any means, electronic or mechanical, including photocopying, recording or by any information storage retrieval system, without permission from Pearson Education, Inc.

CHINESE SIMPLIFIED language edition published by PEARSON EDUCATION ASIA LTD., and CHINA YOUTH PRESS Copyright © 2013

授权翻译英文版本, 书名《麻省理工斯隆商学院过程咨询课Ⅱ》(Prentice Hall 组织发展系列), 第一版, 9780201345964, 作者: 埃德加·沙因, 由培生教育有限公司出版, FT Press 印刷, 版权所有 © 1999 by Addison-Wesley Publishing Company, Inc.

版权所有, 翻版必究。未经培生教育有限公司的许可, 不得以任何形式, 或任何方法, 电子的或机械的, 包括影印、录音, 或通过任何信息储存系统, 复制或传达该书的任何部分。

本书中文简体版由培生教育亚洲有限公司和中国青年出版社联合出版 © 2013。

本书封面贴有 Pearson Education (培生教育出版集团) 激光防伪标签, 无标签者不得销售。

麻省理工斯隆商学院过程咨询课Ⅱ

作者: [美] 埃德加·沙因

译者: 刘文琴

责任编辑: 朱小兰 庞冰心

美术编辑: 张 建

出版: 中国青年出版社

发行: 北京中青文文化传媒有限公司

电话: 010-65516873/65518035

公司网址: www.cyb.com.cn

购书网址: zqwts.tmall.com www.diyijie.com

制作: 中青文制作中心

印刷: 北京中科印刷有限公司

版次: 2013年6月第1版

印次: 2013年6月第1次印刷

开本: 880 × 1230 1/32

字数: 210千字

印张: 9

京权图字: 01-2010-7604

书号: ISBN 978-7-5153-1649-9

定价: 39.00元

我社将与版权执法机关配合, 严厉打击盗印、盗版活动, 敬请广大读者协助举报, 经查实将给予举报者重奖。

举报电话:

北京市版权局版权执法处

010-64081804

中国青年出版社

010-65516873

010-65518035

C 目录

ontents

前 言 / 007

序 / 011

第一部分 过程咨询概要

第一章 什么是过程咨询 / 017

【案例1.1】国际石油年会的筹备与参与 / 038

【案例1.2】埃里森制造公司：暂停团队建设计划 / 042

【案例1.3】全球电力公司：取消管理层会议 / 044

练习1.1 对自己的咨询活动进行反思 / 047

第二章 协助关系的心理动因 / 049

练习2.1 提供和接受帮助 / 061

第三章 过程咨询的秘诀：主动询问+主动倾听 / 063

【案例3.1】组织管理顾问吉姆的困惑 / 073

【案例3.2】汉森实验公司：拒绝扮演医生角色 / 087

练习3.1 询问问题类型 / 091

练习3.2 肯定式询问 / 091

第四章 客户概念 / 093

【案例4.1】农产品出口银行：作为变革对象的CEO / 108

【案例4.2】玛迪公司的客户复杂性 / 111

【案例4.3】杰克森企划咨询公司：面向顾问的咨询 / 114

练习4.1 谁是客户 / 116

第二部分 达成高效咨询的深层因素及过程

第五章 内在心理过程：ORJI / 119

【案例5.1】欧洲埃索化学公司如何选拔管理层 / 132

练习5.1 找出自身ORJI循环中的陷阱 / 133

第六章 面对面动因：互动与沟通中的文化规则 / 135

【案例6.1】艾伦公司和比林斯公司的脸面工作 / 148

练习6.1 检验交际的文化规则 / 155

第三部分 学习中的干预

第七章 沟通和计划反馈 / 159

【案例7.1】比林斯公司的计划反馈过程 / 175

练习7.1 乔哈里咨询窗的各个区域包含了哪些内容 / 176

练习7.2 练习计划反馈 / 177

第八章 促进性过程干预：团队任务过程 / 179

【案例8.1】艾克生公司：聚焦正确的过程 / 201

第九章 促进性过程干预：人际过程 / 207

【案例9.1】干预人际过程的不良后果 / 230

练习9.1 协助团队了解自身 / 232

练习9.2 评估团队效率 / 232

练习9.3 安静观察和反馈 / 233

练习9.4 测量团队成熟度 / 234

第十章 促进性过程干预：对话 / 237

【案例10.1】对话的反文化因素 / 250

【案例10.2】挑战平等参与的规范 / 251

【案例10.3】通过对话解决工作问题 / 252

练习10.1 对话的快速练习 / 254

练习10.2 分析对话条件 / 254

第四部分 实践中的过程咨询

第十一章 实践中的咨询 / 257

【案例11.1】比林斯制造公司：引子 / 258

【案例11.2】博伊德日用品公司和中心化学公司：
探索性会晤 / 265

【案例11.3】美国国税局的一次培训 / 268

第十二章 正确对待过程咨询和协助关系 / 279

F 前言

Foreword

从20世纪60年代以来，管理学在全世界范围内得到了突飞猛进的发展，各种理论成果层出不穷、相互融合、相互补充，而世界级的专家学者、管理大师也逐步涌现。他们通过自身的学术研究以及实战经验抽丝剥茧般深入挖掘了管理学领域各个分支学科的理论内涵，并获取了相当多的管理学精髓及要义。这些成果被一些极具慧眼的出版公司结集成册，付梓印刷，在世界范围内进行了广泛的传播，为我们全球化视野下社会经济的跨越式大发展奠定了坚实的基础。

如今关于组织管理方面的图书和读者有很多，关于公司、企业如何以有效的方式进行运转的研究成果不断累积，有关组织战略变革方法的实践不断加强……所有这些发展趋势都表明管理科学已经在指导具体组织发展的实践过程中生根发芽，并在应用社会科学领域中确立了自己的重要地位，其理论依据也得到不断的稳固。而在世界顶尖大学的商学院，如哈佛大学商学院、麻省理工大学斯隆商学院、哥伦比亚大学、佩珀代因大学格拉兹道商学院等，一批学识超群、经验卓著的管理大师、实战指导专家都开设了自

己的管理课程，传道、授业、解惑，他们的努力更为这一蓬勃发展的学科注入了无限的活力和新兴的希望。

集结大师，传承经典——此次我们整理出版的这套由世界级管理大师理查德·贝克哈德和埃德加·沙因共同主编的管理大师经典系列丛书，旨在寻求管理学组织发展领域最权威、最具代表性以及最有指导价值的瑰宝之作，向世界首次集体展示大师智慧，让读者能近距离地感悟大家思想精髓、全身心地追慕大师博大风范。我们期待这些新版图书在社会环境日益复杂的情况下，能给企业管理者、咨询顾问、普通员工提供指导；帮助组织走出困境，在信息爆炸、竞争日益激烈的今天仍能提高效率和绩效，确保行业地位，获得可持续竞争优势；同时也能让商学院、管理学院的教师、学生从中获益。

这套丛书的作者包括：与迈克尔·波特、彼得·德鲁克齐名的世界级管理大师、哈佛商学院最年轻的终身教授之一约翰·科特；企业文化与组织心理学的开创者和奠基人、麻省理工斯隆商学院教授埃德加·沙因；哥伦比亚大学教授、组织变革理论大师W·沃纳·伯克；佩珀代因大学商学院教授、战略管理与战略变革专家克里斯托弗·G·沃利、戴维·E·海池因，以及柯维领导中心组织研究和发展部主任，负责为世界500强企业提供关于组织发展、领导艺术、组织设计方面咨询工作的沃尔特·L·罗斯教授。

以上所列的这些管理巨擘，他们不仅始终处在学术研究的前

沿，并在其所任教的学校内深受学生喜爱，更为重要的是，他们不是那种穷经皓首的学究，而是享誉国际的实战派管理专家。他们始终同商界保持着密切而友好的联系、充满活力。像苹果公司、花旗银行、惠普、壳牌、IBM、摩托罗拉、联合利华、宝洁、美国航空公司、福特、通用电气等众多世界知名企业的管理者、公司员工乃至联合国、国际原子能机构等在全球具有影响力的社会组织的成员们都从中受益。

我们也真诚地期待这一套丛书能够让更广大的读者从中受益。

中国青年出版社

2013年6月

P 序

reface

我最早开始写与过程咨询有关的文章是在1969年，当时我一直
在组织中与客户打交道，而同事们对这一工作并不真正理解，对此
我感到十分沮丧。现在，我仍然感到沮丧，因为我一直在接触我
那些从事咨询的同事和一些管理者，发现他们还是不能理解过程咨
询的本质。过程咨询不是团队工作中的某种技术或一套干预措施，最
初它只是一种固定的方法。过程咨询也不只是一种应用于组织环境
下的无指导咨询模式，不是一种职业或全职工作。相反，它是一种
理念——“提供帮助”，一种技术或方法，告诉你如何能够提供帮助。

我们的朋友需要帮助，爱人需要帮助，孩子、同事、上司、下
属甚至陌生人都需要我们不时的帮助。当感到别人求助于我们，明
确提出需要我们帮忙时，就是与过程咨询有关的地方了。但是，很
多人在提供帮助时会发现，助人不易！这就跟要一个人承认自己需
要帮助并坦然接受别人帮助一样不容易。那么，为了了解过程咨询，
就需要对协助关系有更多心理学和社会学的分析。

在先前的版本中，我想当然地认为我的读者对帮助提供和接
受有着深入的了解。但是，我却发现我的学生、客户和同事欠缺的