

HZ BOOKS
华章经管

WILEY

完美咨询

咨询顾问的圣经

原书第3版

Flawless
Consulting

A Guide to Getting Your Expertise Used

[美] 彼得·布洛克 著
(Peter Block)



机械工业出版社
China Machine Press

完美咨询

咨询顾问的圣经

原书第3版

[美] 彼得·布洛克 (Peter Block) 著
黄晓亮 译

Flawless
Consulting

A Guide to Getting Your Expertise Used



机械工业出版社
China Machine Press

图书在版编目 (CIP) 数据

完美咨询: 咨询顾问的圣经 (原书第 3 版) / (美) 布洛克 (Block, P.) 著; 黄晓亮译. —北京: 机械工业出版社, 2013.1

书名原文: Flawless Consulting: A Guide to Getting Your Expertise Used, 3rd Edition

ISBN 978-7-111-40675-4

I. 完… II. ①布… ②黄… III. 企业管理—咨询 IV. F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2012) 第 290584 号

封底无防伪标均为盗版

版权所有, 侵权必究

本书法律顾问 北京市展达律师事务所

本书版权登记号: 图字: 01-2011-3941

Peter Block. Flawless Consulting: A Guide to Getting Your Expertise Used, 3rd Edition.

Copyright © 2011 by Peter Block.

This translation published under license. Simplified Chinese Translation Copyright © 2013 by China Machine Press.

No part of this book may be reproduced or transmitted in any form or by any means, electronic or mechanical, including photocopying, recording or any information storage and retrieval system, without permission, in writing, from the publisher.

All rights reserved.

本书中文简体字版由 John Wiley & Sons 公司授权机械工业出版社在全球独家出版发行。未经出版者书面许可, 不得以任何方式抄袭、复制或节录本书中的任何部分。

本书封底贴有 John Wiley & Sons 公司防伪标签, 无标签者不得销售。

机械工业出版社 (北京市西城区百万庄大街 22 号 邮政编码 100037)

责任编辑: 王振杰 版式设计: 刘永青

北京瑞德印刷有限公司印刷

2013 年 1 月第 1 版第 1 次印刷

170mm×242mm·22 印张

标准书号: ISBN 978-7-111-40675-4

定 价: 59.00 元

凡购本书, 如有缺页、倒页、脱页, 由本社发行部调换

客服热线: (010) 68995261; 88361066

投稿热线: (010) 88379007

购书热线: (010) 68326294; 88379649; 68995259

读者信箱: hzjg@hzbook.com



献给我的爱人多萝西

赞誉 Flawless Consulting

《完美咨询》并不仅仅是一本针对从业人员的书，更是一本实用、有益且引人入胜的书。它同时涵盖了向组织提供咨询服务时所面对的最困难的问题：抵触情绪、真实、怀疑、脆弱性以及责任。如果你发现自己正身处为他人做决策提供建议的位置，那本书对你来说绝对是本必读书。今日购买阅读，才能确保明日咨询无患。

——詹姆斯·库泽斯

圣塔克拉拉大学李维商学院领导力院长执行教授

获奖著作《领导力挑战》与《领导力真相》的合著者

最佳的咨询是行为与互动相结合、关系与结果相结合的体现。本书简明易读、富有激情又不乏实践，彼得·布洛克通过一套实践检验的方法，让咨询顾问与其客户一起携手面对未来。

——塞缪尔 R. 斯特里克兰

博思艾伦咨询公司首席财务与行政官

本书前两版内容紧凑、简明且富含智慧，而这一版又超越了前面的几版。无论你的咨询生涯是 5 年还是 50 年，本书新版的大量内容依旧能启发你反思自己的实践及与同僚间的交流。

——罗杰·哈里森

独立咨询顾问、《咨询之旅》

《工作与精神的轮舞》《罗杰·哈里森作品集》作者

彼得·布洛克用娴熟的笔法再次演绎了《完美咨询》这本名作的第 3 版。在前两版中逐渐浮出水面的强有力观点在本版得到了清晰的诠释。更重要的是，本版加上了以能力为导向战略的内容，很多人刚刚开始尝试运用这一方法。本书还展示了该方法是如何在看似棘手的医疗保健与其他行业解决具体问题的。这些内容主要在第 12 章中，同时也构成了这本开创性著作的主线之一。

——乔恩 C. 劳埃德

正向偏差发起机构高级合伙人、

神经丛学会临床顾问

阅读本书后，你就能明白为什么之前的版本能受到读者的高度评价。在本版的更新中，作者全面地展示了本书的前提。《完美咨询》是那些希望掌握咨询这门复杂技艺者的顶级读本。

——拉里·布朗宁

得克萨斯州立大学奥斯汀分校传媒研究院教授、

挪威博德大学商学院研究生院客座教授

我的公司将本书作为咨询技巧的首选指南。有意思的是，我们经验最丰富的咨询顾问对本书的评价恰恰最高。本书彻底改变了我们与客户协作的思考方式。

——托内斯·英格布里森

记忆术集团首席执行官

《完美咨询》第3版中的所有新案例与新观念都饱含智慧，本书会使正在学习非授权式影响力的人们受益匪浅。彼得像一位值得信赖的老朋友，语重心长地指导、叮咛并启迪着我们。

——阿尔温德尔·德斯

英杰华集团天赋小组负责人

《完美咨询》的新版与那些致力于教育改革的人有着千丝万缕的联系。教师与学生可以摒弃自己的传统角色，以探究与对话的方式了解彼此的期望，从而实现真诚相处。彼得也在本书中提醒我们对已有认知应用保持清醒的头脑。我向我在教育领域的同行强烈推荐本书。

——戴维 W. 考克斯

阿肯色州立大学教育学教授

彼得·布洛克再次用这本新版《完美咨询》启发了全世界数百万致力于变革的领导者。得益于彼得的教诲，我们的实践中充满了冲击。

——路易斯·范·瑞恩

南非变革活动家与国家建设者

本书对我来说非同寻常，有了它的武装，我成了转型的促成者。它教会我如何与客户像真正的合作伙伴一样共事，而这有助于实现我们双方股东的福祉。

——阿尼尔·塞奇戴夫

印度古尔冈市天赋培育公司以及领导力启发学院创始人兼首席执行官

彼得·布洛克的名作《完美咨询》1980年版教会了我如何审视组织的发展，而本版则是布洛克思想的顶峰，不容错过！

——菲尔·哈金斯

Linage 公司首席执行官

本书观点的演进与实用性堪称无价之宝。在这本实践指南中，有一处令我印象深刻，那就是彼得强调从问题的视角转向潜能的视角来看待咨询。

——玛西亚·门德斯-德阿布鲁

“安大略湖”教师福利计划人力资源部副总监

前言 Flawless Consulting

本书的上一次修订是在 1999 年，当时大家都在关注千禧年的临近。一方面，我们都担心全球计算机系统因为拒绝向前再走一年而集体当机；而另一方面，我们又坚信千禧年将成为实现人类和平与福祉的新里程碑。

然而，这两种预期都落空了，我们对计算机技术的依存反而与日俱增。如今，在我们跨入千禧年后的第十个门槛时，我们的世界依然饱受战火摧残，我们仍然沉迷于对石油能源的依赖不能自拔；同时，还在继续为我们以往所应用的政策能否维系我们的经济体系而忧心忡忡。这意味着生活的脆弱现实与未来的不确定性仍将一成不变地持续下去。

这样的现实决定了咨询工作仍有机会继续大显身手。我们所处的环境越难以应对，我们就会越发意识到，仅凭以往的经验在新的形势下难以化险为夷。因此，人们对帮助与建议的需求也依然会持续地增长。

环境的不确定性体现在两个方面：个人生活与工作环境。这导致越来越多的人选择以咨询的视角看待问题。而咨询这一视角的重要性就在于：人们总是想对自己无法直接控制的事物施加影响。所要应对这一挑战的可不仅仅是咨询顾问，所有对具体事物负责的人都将面对同样的挑战：公司老板、教师、传道者、医生、军官、市长，当然还有我们每个人都有可能扮演的角色——父母，

所有这些角色都要面对同样的问题。现实的永久脆弱性与不确定性要求人们在一定程度上做到耐心聆听、诚信待人，并且不带有先入为主的偏见，而这加速了传统的指挥—控制行为方法的过时。尽管不是所有人都认识到了这一点，但是我们迟早都需要具备这样的能力：对概念的深度关联能力以及人际交往中的深度参与能力，否则我们可能就无法再胜任以往的任何岗位了。

为了应对这一对咨询视角的更全面的需求，我在本次修订中加入了两个新案例，以揭示咨询技巧是如何起到作用并给现实工作带来转机的，而这两个案例所发生的行业并不是传统的辅助与咨询行业。我挑选了两个特殊的行业，这两个行业的共同点在于，几十年间要改革它们的呼声一直不绝于耳，但现实依然如死水一潭。这两个行业就是医疗保健与教育。同时，这两个行业又恰好都属于服务业，是我们当中大多数人所服务的行业。



这两个行业都在改革的呼声中挣扎着，但大多数改革都集中于对表面问题的改善，而不是对基本问题的重新思索。医疗保健行业的“改革”大多数着眼于成本控制、由谁支付费用、强化标准化的层面。这其实根本不是改革，只不过是一种更好或仅仅是不同的管理方式而已。真正的医疗保健行业改革应当能带来医疗服务提供者与使用者间关系的根本变化，用咨询的术语来说，我们需要更为平衡的合约、更多的联合调研以及新的对话方法。而这一切正在现实中发生，在本书第 12 章，我将向读者呈现这个令人耳目一新的案例，它源自一位独一无二的外科医生——保罗·乌利希。

与医疗保健领域相似，当下所讨论的教育改革，其实也不是真正意义上的改革，只不过是在该领域加入更多的控制因素和貌似改革的标准而已。真

正的改革应当是能颠覆我们对课堂文化、学习者职责、师生关系看法的行动。该案例取自一位令人惊讶的高中老师沃德·梅利亚德，他的故事将出现在第18章。

审视这两个领域的变革有助于我们发掘如何实现其他领域变革的线索，我们可以将这些发现应用到政府、宗教以及服务于大众上。

如前所述，我们将永久性地处于不确定的环境中，而对今天处于虚拟世界中的我们来说，这种不确定性是如此深刻。我们日常生活中的大量人际交往是通过远距离线上交流实现的，我们往往是某个虚拟小组的一员，小组成员遍布世界各地，几乎很难将他们召集到同一屋檐下。我们越来越依赖于电子工具来进行互动交流，我们通过电子留言板与朋友对话，我们用线上会议取代日常座谈会。也许有一天，我们就将拥有一样设备，集交流、娱乐于一体，我们通过该设备寻觅终身伴侣，并用其随时随地与家人进行可视通话。

尽管虚拟世界的扩张咄咄逼人，但我们还是要经常与真实生活中的人打交道，而当我们与他人同处一室，我们就需要设法了解与对方对话的要点，并将这些要点贯彻执行。每当我们在进行面对面交流时，就可以调动我们的所有感官充分交流，然而装模作样、闪烁其词、泛泛而谈、会前临时抱佛脚的行为白白浪费了这样的直接交流机会。我们希望充分利用线下的实体会议去建立彼此间的人际关系网，而这些会议完全可以弥补距离远、彼此孤立的线上交流的先天不足。因此，希望在应对本书所提到的敏感问题时诚实可信、直截了当的实际需求与日俱增。本书在第6章讨论了如何尽可能地使虚拟关系更实用的方法。

本书的另一个重要修订是调整了有关反馈与实施阶段的章节。提供反馈是所有咨询工作以及辅助性工作的一个重要部分，而几乎所有会议都是为了达成某种改进或实现某种转变而做的理念与分析展示。我们依然把大把的时

间花费在组织观点上，特别是花在如何将这些观点呈现在 PPT 上。**我们没有意识到会议的最主要目的并不是呈现观点或表达观念，也不是试图推销什么，会议的最主要目的是推进工作的进程。**这就是我拓宽反馈会议概念的原因所在，我将涉及生产行为意图的会议也加了进去，因为在讨论这类问题的会议中，如果只是一个人在台上夸夸其谈，其他人干巴巴地听着，是不可能推进任何生产工作的开展的。反馈会议应当是一个互动性的对话，在这种对话中，质疑与相互间的承诺使具体措施得以向前推进。这听起来非常容易，但能真正实现这种氛围的会议并不多，我在第 15 章和第 17 章中讨论了很多这类问题的细节。

另一处重要修订是基于当今组织领域中所出现的现实问题。**组织首要关注的问题不再是各种各样的缺陷与不足，而是更关注组织自身的天赋、可能性以及潜力。**这种转变基于这样一种信念，当我们着眼于自身的能力



与未来时，就能比停留在过去与当下和过度关注哪里出了问题创造更多的改变。在第 12 章中我将举一些具体案例，并讨论它们对于咨询工作有什么实际意义。

章节设置

对于会议的细节安排我总是有点神经过敏，我精心布置会议室，斟酌灯光、颜色、艺术品和活动设置，而所有这些因素能使整个会议充满活力。出于同样的考虑，我认为图书的章节设置与各章的内容同样至关重要。各种理念必须能有效地传递到读者脑海中，需要用可读懂的日常用语书写。同时，需要

读者参与设计书的版式，让行距字号能满足年纪较大的读者的阅读。而图表与绘画也要时常出现在正文间，以帮助读者更好地理解本书内容。

在这一版中，我去掉了所有与书中内容联系不是特别紧密的内容，并将它们都放到了完美咨询网站（www.flawlessconsulting.com）上。这种方法也能让我与时俱进，随着方法的发展及时在网上更新相关内容。我希望这种做法能起到预期的效果，如果这种方法对你不起作用，或是你无法登录相应的网站，请直接告知我，我会向你提供我的备份材料。如果读者要求的备份材料过多时，我可能就要考虑再写一本书了，所以这个方法也不算太坏。

依然有用的内容

我在这一版中再次强调小组与个人的关系对技术和商务成功的重要性。如今，小组与人际关系的价值至少在知识阶层得到了比以往更广泛的接受。尽管我们也许并不知道该如何让协作天衣无缝地开展，但是至少我们已经意识到协作本身的重要性，并设法营造更利于形成协作的虚拟或实际的工作场所。

本书之所以能够经久不衰，并不是因为其所呈现的具体咨询技巧如何细致，而是因为本书对我们所处的工作环境的情感与人际关系方面的描绘。**即便在充斥着对关系、人际技巧拓展甚至灵修的夸张介绍的今天，对于组织来说，最为重要的依然是战略、结构与技术本身。**

人际关系将继续扮演“必要之恶”的角色，无论我们是否采用自动交易或者通过电子手段沟通，只要我们还要和人打交道，就需要面对人际关系问题。在 21 世纪的今天，大多数的沟通是通过电子渠道实现的，我们有多种沟通介质可供选择，如短信、电子邮件以及社交网络，如 Facebook 与 LinkedIn 及其后继者。此外，我们还鼓励人们在家工作，以远离尘嚣、保持生活平衡之名

尽可能地减少人际交往。

而问题的关键是，管理人际关系需要一种技术与电子沟通手段所无法满足的因素：了解我们自己以及诚实可信。诚实可信要求我们真诚面对自己与他人，并在与他人沟通时直截了当。由于各种各样的原因，真实可信这一美德依然在我们的工作环境中极为鲜见。大多数的人际互动都要涵盖诸如所扮演角色、定位与策略等因素，而这些都是基于我们希望控制我们所处的环境以及在环境中生活的人。

从某种程度来说，本书就是一部对诚实可信前景的冗长而细致的描述。本书真正久经考验的一点恐怕就在于诚实可信不仅有益于心灵，而且在工作中也同样切实有效。做诚实可信的咨询顾问并不是一种自相矛盾的说辞，它是一种受人关注的竞争优势，然而不幸的是，很少有人具备这样的优势。

而对诚实可信来说，最困难的问题在于它依然是一种高成本的策略。在一种大多数组织都强调控制的文化中，这么做无异于逆流而上。同时，诚实可信还需要我们对自己充满信心。我们必须在与他人沟通时考虑对方的感受。在业余时间，我们大多强调脑力的开发，而对自己的身体与感受不闻不问。因此，对大多数人来说，即便我们甘于冒险，在工作中表现得诚实可信，但我们仍然苦于不知从何下手。

重视咨询顾问与客户、教师与学生、服务供应商与客户的关系，定义如何管理人际关系是本书的特色所在。本次修订的目的就在于，深化并扩展战略、结构以及技术这些关系因素间的空白内容。

彼得·布洛克

2010年10月于俄亥俄州

致 谢 Flawless Consulting

能有机会正式向对本书理念有所贡献的人表达诚挚的谢意是我莫大的荣幸。

从概念上来说，对组织中的人际技巧与诚实可信的重要作用探讨的先驱非克里斯·阿吉里斯（Chris Argyris）莫属。作为他的学生，我在 20 世纪 60 年代从他那里学到的知识仍然适用于今天的现实。

我们中的大多数人是通过身边从事咨询工作者的言传身教会开展咨询工作的。我很荣幸，在我的咨询职业生涯早期能先后与 Barry Oshry、Roger Harrison 与 Dick Walton 共事。他们给予我的支持与帮助远远超越了其对下属应尽的职责。

我最初在犯罪研究领域的伙伴 Tony Petrella 以及 Marv Weisbord，在对于如何理解咨询工作上都曾给予我深刻的启示。我对咨询思想最初的认识大多都来源于他们，在此，我对他们作为合作伙伴的无价支持与耐心表示感激。

Neale Clapp 在两个方面让我受益匪浅。一方面，作为一名老朋友，他曾给了我无尽的支持；另一方面，他远在我之前便意识到了咨询技能研讨会与理论的价值。在早期举办研讨会的过程中，Neale 以辅助人员的角色，为本书前半部分的理念探讨做出了极大的贡献。直至今日，他仍然是我的一位挚友。

Jim Maselko 帮我精练了有关抵触情绪的章节。通过热情与写作能力，他赋予了本书所呈现的管理咨询方法以生命。

在最初，是 Mike Hill 与我一起断断续续地尝试撰写本书原稿。尽管最终本书的内容与最初的设想大不相同，但是 Mike 确实是本书发起的关键人物。在本书的前半部分，我们仍然能看见他所留下的痕迹。

签约过程的基本原理源自格式塔心理学。这些在我曾参与的由 Claire Reiker 与 Mike Reiker 的研讨会上进行了澄清。他们以简单而有力的形式呈现复杂关系的能力，实在令人叹为观止。

本书的插图由 Janis Nowlan 绘制。在写作本书第 1 版时，我将最初的手稿发给她，希望她能为这些内容配上栩栩如生的插图。当时我以为这是一个不可能完成的任务，而 Janis 发回的手稿质量之高却令人难以置信。在很多讲述概念的地方，她的生花妙笔所传递的信息要远超过我所有文字的描述。这并不奇怪，因为她自己就是一位经验丰富的组织问题发展的实践者（Janis 在高等教育领域担任主管）。Janis 一直在为本书更新改版的内容提供绘图，并且不断地为本书添加新术语与梳理旧词汇。30 年来，她的卓越天赋为本书持续贡献了全新的视角与创造性的内容。

感谢本书最初的出版人 Ray Bard，在我仅有为咨询研讨会参加者所整理的工作手册的要点时，他就相信我一定能将这些内容集结成书出版。感谢本书的组稿编辑 Matt Davis 以及 Jossey-Bass、Pfeiffer 和 Wiley 出版社对我的耐心，他们的支持与鼓励直接促成了本书的面世。

接下来还要感谢 Phil Grosnick、Bill Brewer 以及 Designed Learning 的员工。是他们赋予了完美咨询技能研讨会以生命，如今由我组织的这一研讨会活动已经在世界范围开花结果。本书大块的内容都来自我们在这些研讨会上所呈现的理论，其中的很多概念都是在解答咨询课程学员问题的时候诞生的。

感谢这些研讨会的参与者们，感谢他们的耐心，特别是当我们最初的回答含糊不清时，是他们心甘情愿地以自己的工作经验为例，帮我们将这些咨询流程以流畅的语言呈现出来。

从最初的版本开始，**Leslie Stephen** 就帮助我编辑本书。这是她帮我编辑的第 8 本书了。她支持我的声音，并赋予这些声音以框架，使它们简单而明确，同时她对自己所接触的每个领域都有深刻的理解。同样还要感谢 **Maggie Rogers** 每次的工作，她总是能促成事情顺利地推进，简直没人比她做得更好了。同样要感谢 **Beverly Miller** 对本书文字的编辑和 **Paula Goldstein** 对本书所做的版式设计，还要感谢 **Susan Geraghty**，她负责本版本的印制生产。

我对于沟通力量的理解总是受到 **Joel Henning** 的影响。我们曾一起举办过多场研讨会，而我此刻依然非常地想念他。在本版有关项目实施的章节中，以往与质量协会以及管理与引领改变学院的合作对我产生了极大的影响，而学院本身就是验证新咨询理论的试验场。设计组体验的概念受到了 **Jill Janov** 的影响，我观察了她的工作，真的是非常出色。我还要特别感谢 **Kathie Dannemiller** 以及她在 **Dannemiller-Tyson** 协会的合作伙伴的帮助。他们都理解大型组装工作频率的重要性。还要感谢 **Dick Axelrod** 以及 **Emily Axelrod** 的会议模型的建议。**Dick** 是好几本书的作者，而他书中的内容促成了我与他的几次长谈，而这些长谈彻底改变了我的意识。

今天，所有从事咨询工作的人都应当感激 **Ed Schein**。他是这个行业中的一盏指路明灯，是他给予了我们这些成天盘算如何在组织变革领域工作的人以方向与深刻的见解，是他使咨询工作的流程明确易懂，而他的这些方法成了咨询顾问工作的核心，我对此一直心存感激。在最后，本书中加入了新的声音：保罗·乌利希和沃德·梅利亚德。他们都是出色的朋友，也是医疗保健与教育行业的大胆创新者。每当我与他们在一起的时候，总能学到新的知识。