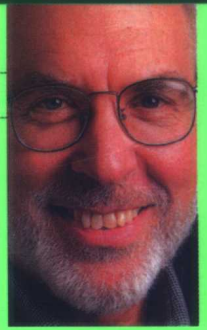




科文图书

[美] 彼得·布洛克 / 著  
咨询系列



# 完美咨询

咨询顾问的圣经

(第二版)

FLAWLESS CONSULTING



A Guide to Getting Your Expertise Used

科文西方工商管理经典文库·咨询系列

# 完美咨询

---

咨询顾问的圣经

*Flawless Consulting* : A Guide to Getting Your Expertise Used

(第二版)

【美】彼得·布洛克 著  
于凤霞 译



中国劳动社会保障出版社

版权所有 翻印必究

著作权合同登记图字:01-2003-4694号

图书在版编目(CIP)数据

完美咨询:咨询顾问的圣经/(美)布洛克著;于凤霞译. —北京:中国劳动社会保障出版社, 2003. 7

(科文西方工商管理经典文库·咨询系列)

ISBN 7-5045-4013-7

I. 完... II. ①布... ②于... III. 咨询学 IV. C932

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2003) 第 044025 号

Flawless Consulting: A Guide to Getting Your Expertise Used, 2/e

Copyright © 1981 by Peter Block, 2000 by Peter Block and Jossey-Bass/Pfeiffer

Jossey-Bass, Inc. (a John Wiley & Sons, Inc. company) 独家授予©2001 科文(香港)

出版有限公司中文简体字版权, 与中国劳动社会保障出版社联合出版

**中国劳动社会保障出版社出版发行**

(北京市惠新东街1号 邮政编码: 100029)

读者服务部电话: 64929211 发行部电话: 64911190

出版社网址: <http://www.class.com.cn>

出版人: 张梦欣

\*

**北京科文剑桥图书有限公司承销**

(北京安定门外大街 208 号三利大厦四层 邮政编码: 100011)

网上购书: [www.dangdang.com](http://www.dangdang.com)

\*

中国纺织出版社印刷厂印刷装订 新华书店经销

787 毫米×1092 毫米 16 开本 19.25 印张 372 千字

2003 年 7 月第 1 版 2003 年 7 月第 1 次印刷

定价: 39.00 元

.....

彼得·布洛克，耶鲁大学MBA，  
咨询技巧培训班的创始人，该培训班  
为工程技术部门、系统分析、金融和  
人事管理等各个领域的人士提供咨询  
技能的培训。彼得积极支持质量与参  
与协会 (Association for Quality and  
Participation) 的各项活动，曾经与AQP  
共同创办管理和领导变革学院 (The  
School for Managing and Leading  
Change)。这个学院提供一个为期九  
个月的、独一无二的培训课程，为政  
府资助企业和私营企业中的管理者团  
队讲授如何对组织进行再设计。因为  
他在培训和发展领域中所做出的杰出  
贡献，彼得获得了多项国家级奖项，  
包括美国培训与发展协会 (American  
Society for Training and Development)  
的突出贡献奖，质量与参与协会的总  
统奖，以及培训杂志的人力资源开发  
荣誉奖。

.....



更多选择、更低价格  
20万种商品件件打折

中国最大的网上商城

图书、DVD、VCD、音碟、软件、游戏

## 科文西方工商管理经典文库·咨询系列

《管理咨询——优绩通鉴》（第二版）

本书是英国管理咨询协会(MCA)和管理咨询顾问学会(IMC)推行的注册管理咨询顾问(CMC)资格认证考试的指定教材。该认证已被25个国家所接受，具有很强的权威性。同时，作为一本全面系统讲述管理咨询综合知识、实际操作指导、技术支持及相关信息的权威著作，本书将成为职业咨询顾问、准备跨入咨询领域的人士及管理学院学生的必备读物。

《咨询绩效评估——跟踪咨询项目的结果与底线》

本书是首本全面、务实地介绍评估咨询项目的结果的著作。书中提出的六大测量指标得到各大顶尖公司的实例支持。这些指标全面展示了咨询的各种影响，对希望显示咨询介入的价值的顾问来说至关重要，对希望顾问们拿出可测的结果的客户来说同样必不可少。

《创建咨询公司》

本书面向所有立志开拓自己的咨询事业的人士，讲解了创建一个完整的管理咨询公司的程序和要注意的问题，并提供了相应的解决问题的方法。全书注重实用性和可操作性，书中包含大量实用的图表和表格，是准备在管理咨询领域创建一番事业的人士的最佳指导。

《造就卓越的咨询顾问》

本书从咨询顾问和咨询公司两个角度阐述了成为卓越的咨询顾问和造就卓越的咨询公司所需要具备的知识，旨在指导咨询顾问如何改善在各个领域（主要是管理领域）的咨询业绩。

科文（香港）出版有限公司  
北京科文剑桥图书有限公司  
销售热线：010-64203023  
编辑热线：010-64248899转6215

策划编辑：科文图书·单靖华  
责任编辑：梁雨聆  
责任校对：袁学琦  
封面设计：耀午书装 010-84473188

## 再版前言

---

几年以来,我一直反对该书再版。过去的20年里,该书非常成功,我不希望这一情形改变。该书在世界各地都取得了成功,无论我到哪里,都有人告诉我该书对他们来说很有价值。

该书甚至使我赢得了我的兄弟吉姆的敬重。一次,他在一家天主教服务机构会见一些修女,一个修女问他是否是彼得·布洛克的兄弟,当他回答说是的时候,那个修女拿出该书说道,“对我的工作来说,这就是我的圣经!”他深感震惊,那可是个不小的成绩。因此我担心,今天满怀热情地再版该书,可以使它更加流行,但不能使之更好。

我担心的另外一点是,每每有人问我在过去的几年里,我的思想发生了何种变化时,我总是绞尽脑汁寻找答案。事实上,就本书的核心内容来讲,我的思想并没有太大的变化,因为我只是对我那时所了解的东西有了更深刻、更广泛的认识。我希望,随着我对自己所了解事物的认识深化,我能够更加清晰地表达我的思想,立场更加坚定,并以此使本书更有价值。

另一方面,过去20年中世界发生了如此大的变化,似乎值得我们努力在当前的这个世界中推广此书。1978年还是微不足道的东西在1988年就成了主流。本书所提出的观点出现于70年代中期,那时,一位Exxon分支机构的管理信息服务部门的副总裁认识到,在他们部门为直线式组织所提出的建议中,没有实施的达到60%。他知道,他们提出的建议很有说服力,也很重要,但极少有客户采纳。

他参加了一个由我们的员工关系部门主办的管理培训班,后来请我们为他的集团设计一套咨询技巧,以提高建议的实施率。Neale Clapp和我参加了这一项目,正是该项目实施的成果——成功的咨询技巧研讨会(workshop),为本书奠定了基础。

20年前,“团队和个人的关系是关键”这一主张对于技术和商业方面的成功来说还是一种革命性的观点。现在,团队和关系的价值已被更为广泛的群体所接受,尤其是对知识界来说。可能我们还不特别擅长于共同工作,但至少我们认识到,合作是很重要的,并乐意尽自己的努力创建一个更富于合作性的工作团体。



过去的几年里,本书中提出的观点经受住了考验,其原因并不仅仅是因为具体的咨询技巧以一种自信的专门化的方式表达出来了,更主要的是因为它突出强调了工作场所中的情感层面和个体层面。即使是现在,人们对于关系、个人的发展甚至是灵性给予了充分的赞赏,我们的制度运作的方式似乎仍然表明:战略、结构和技术是真正的关键所在。

关系仍然被人们看做是一种麻烦;似乎人们不得不忍受它,只要有机会实现交易自动化或以电子化的方式进行交流,我们都会这样做。我们正逐渐达到这种程度:多数电话对话都有一台机器在一端;通过电视或电脑终端学习被看做是一种优势;鼓励人们在家里办公;人与人之间的互动在宁静与更加平衡的生活的名义下达到最小化。

关系管理的难点就在于,它要求我们必需认识到,某些技术的和自动化的例行事务已经没有必要了——必须了解我们自己并且做到真诚可靠。“真诚可靠”(authenticity)意味着对自己诚实,对他人直率坦诚。不管什么原因使然,真诚可靠在我们的工作场所中仍然罕见。人与人之间的大多数互动关系中都包含有做作、角色和策划的成分。所有这些都表明,我们有着控制环境以及处在该环境中的人的愿望。

从某种意义上说,本书对“真诚可靠”进行了深入细致的描述。真正经受住了时间考验的是,这一罕见的行为不仅对灵魂有益,而且还相当有效。真正的咨询顾问(如果令人遗憾地成为为数不多的人中的一员)不是自相矛盾的,而是一种引人注目的竞争优势。

做到“真诚”的难点就在于,它是一个高风险的战略。它正处在一种控制型文化中逆流而上,我们大多数组织都处在这样的环境中。它同样还要求我们对自己要忠实:我们必须调整我们与他人的关系的感受层面。我们大多数人都忙于训练头脑,而忽视了身体和感觉部分,只是在晚上才利用它们。因此即使我们决定冒险去做到真诚,我们还面临着不知该如何去做的烦恼。

本书的定位就是:重视咨询顾问与客户之间的关系,并说明如何管理这种关系。再版的目的在于填补战略、结构和技术之间的空白,我们称之为关系(relationship)。

最近几年出现的一种变化是,人们开始对把组织看做是人类和生物系统产生兴趣。我们的工厂正在裁员,规模逐渐缩小,组织正在不断地寻找新的结构和实践。追求速度和自我设计的专门化的解决方案也在推动这种变化的出现;做出有关产品和服务的决策的速度和现场决策的重要性也改变着咨询顾问的角色;通过长时间的研究和以专家为导向寻找解决方案的日

子已经过去了。咨询顾问的任务越来越体现在培养客户进行自我评价、自己回答问题的能力方面。此外,一项解决方案的有效期限已经缩短至一分钟。一旦您实施某项建议,您就又重新开始了一个过程。

本书的最后一部分讨论的是变革的自我管理方面,这一部分中我加进了有关实施的章节,这一主题在第一版中没有涉及。此外我还加进了新的有关系统整体战略(whole-system strategy)一章。现在我们知道了如何使更多的人对他们的工作场所进行反思。对于以专家为导向的变革模式是否曾起过作用这一点,我日益感到怀疑。我认为,多数情况下,提出建议只是助长了依赖性,使人们不再负责任地对待他们的客户。

在有关实施这一新的章节中,我讨论了一些传统观念,遗憾的是,这些观念仍然有碍于我们帮助客户应对他们面临的挑战并判断如何继续前进的能力的提高。构成所有上述障碍的基础的是一种有关人类系统的变化的哲学,对此我也日益感到怀疑。把我们自己称作“变革代理人”(change agent)是否合理?对于咨询人员来说,为了实现组织变革,讨论如何“干预”是很普遍的现象。我们去干预别人的世界,感觉可能是很好的,但我们中的哪一位愿意被别人干预呢?如果我们“变革代理人”,那么谁是我们试图去变革的对象呢?我们可以声称我们要对制度进行变革,但制度仍然是人的不同组织形式。认为我们可以改变他人的想法是很冒险的。“变革管理”(change management)这一常用语意味着什么呢?确实可以对变革进行管理吗?如果可以,又由谁来进行管理呢?

另外的一种选择就是,认识到实施的关键部分在于承诺的艺术,即把人们聚集到一起,创意并规划如何开展工作的方式。这种方法奠基于这样一种观点:正是无形东西的变化(关系、承诺和责任)使实施得以成功。

反常的是,当我们对局外人的答案日益表示怀疑,对咨询的价值像以往一样感到好笑时,外部咨询活动却变得更为商业化。过去曾经有6家大型会计公司,现在它们已经成为更大的3家咨询公司。在短暂但又影响深远的再造活动和向信息时代迈进的推动下,有关变革管理和完善组织的咨询活动已经成为一项很大的业务。由此带来的好处在于,咨询业的市场扩大,一些“软”的咨询活动——如流程改善、团队建设、文化变革等——已经得以成功地销售,因而得到了更多人的认可。

商业化变化的不利的一面在于,由于咨询顾问过于夸张地描绘前景而引起客户失望的现象正在更大的范围内出现。为此我们付出的代价是,最终以失望而宣告结束的每一次咨询活动都留下负面影响,使下一次变革的努力更加困难。





关于咨询,我常常思考的一个问题是,我们是否真正起什么作用。我担心内部或外部的咨询活动是否真正带来价值增值。这种忧虑来自一些更深刻的变化,即对我自己生活以及工作的理解方式的变化——我现在更专注于思考生存的阴暗面。每一项服务活动都有自我服务的一面,最优的咨询活动就是一种爱的行为:真诚地帮助他人……运用我们所知道的、所感觉到的或者曾经承受过的来减轻他人的负担。

但是,我们的慷慨就在于我们是怀着支配人和被感激的意愿做这些事情的。被别人看做是聪明睿智的、具有超人洞察力以及为其他领域出现的变革邀功等都不值得夸耀。它们都是一些对客户的微妙的要求,要求他们为我们所提供的帮助付出更多的比金钱更为珍贵的东西。

过去几年里,我对于咨询顾问是高度控制的人群这一观点有了更深刻的理解。就其本身看来,这并没有什么罪过——除非控制被披上了关心的外衣。内部和外部的咨询顾问都倾向于根据这样一个标准来评价他们的工作:是否今天的咨询服务会导致明天对咨询服务更多的需求。继续长时期地为授权经理们做更多的工作这一意愿正是这种关心的商业化。

鉴于上述这些考虑和咨询活动的资源开发性的潜力,本书还增加了一章讨论咨询活动的道德规范和不利影响。此章中讨论了如何将我们所提供的服务商业化的问题,以及把我们自己称为商人意味着什么。我们有必要在不询问客户对我们的感觉如何、我们的事业是否正在不断前进等问题的情况下,用一种更好的方式来思考我们所从事的活动。

最后再对咨询活动在今天的含义作一评注:现在,越来越多的授权经理把他们的作用界定为咨询型或推动型的。管理者从命令、控制的角色转变为更加富于指导性的角色。在向更为扁平、更加灵活的组织模式转变的过程中,控制型老板已经变得行动缓慢、成本高昂。咨询活动的核心就是在自我管理的世界中实施群体契约和管理。经理人员在将本书所讲解的方法用于应对实际管理工作中的挑战时,只需对一些表达作些许调整即可。

彼得·布洛克(Peter Block)

1999年7月

## 第一版前言

本书为所有从事咨询活动的人所作——即使您并不把自己称作咨询顾问。当您试图改变或改善某种形势,但又没有直接对这一活动的实施进行控制,您就是在进行咨询活动;如果您直接控制您所管理的对象,那就不是在咨询。咨询顾问没有直接控制的职权,这一点使我们的任务非常艰巨,有时简直会使我们发疯。本书讨论的就是我们在不直接控制的情况下为达到目的可以采用的手段及其影响。这些手段及其产生的影响就是我们想要的,我们还从中得到报酬。这些手段及其产生的影响,意味着我们的专业知识得到了应用,我们的建议得到了认可。这就使咨询顾问和客户都有了工作满意感。寻找达到目的的手段及其影响的这一过程,我不客气地将之称为“完美咨询”(flawless consulting)。本书就是培养咨询技巧,探索完美咨询之路的指南。

这里,我是在广义上使用“咨询”(consulting)一词的,它包含了许多功能。任何从事“参谋工作”的人都在从事咨询活动。因此,本书不仅适用于那些将自己看作是咨询顾问的人,而且适用于那些专业的和非专业的参谋人员。我对于咨询的观点来自迄今已30年的专职咨询活动,有组织内的,也有组织外的。本书更多地直接参照了参谋咨询技巧训练期间的活动评分。这些培训班主要是针对那些工程师、采购代表、组织发展人员、律师、金融分析师和审计师、系统分析人员、保健服务专家、护士、公司职员和规划者,或者更多——所有具备专业知识的人,他们对于专业知识的运用有着有限的直接控制权,并期望产生某些影响。

多数人都是为企业——而不是为他们自己或咨询公司——提供咨询。全职为企业从事参谋工作的人被称为内部咨询顾问(internal consultant)(相对于外部咨询顾问而言)。本书中有关的实例描述、案例分析和练习以及对缺陷的点评,主要是针对内部咨询顾问,但这些概念适用于所有的咨询活动,并且本书提出的这些难点和指导建议应当不仅适用于内部咨询顾问,而且适用于外部咨询顾问。

我认为,在关注具体的咨询顾问行为方面,本书是独一无二的。其他有关咨询的著作倾向于讲解理解组织的理论或理解不同类型的咨询介入的理

论。这是一本有关“如何去做”的书：它将告诉您在不同的咨询情境下做什么、说什么。有些问题我讨论得如此投入，以至于列出了您说话的内容范围。我为您提供这些指导，是因为对我来说它们很有效，并且对于成百上千的参谋咨询技巧培训班的参与者来说，也很有效。

在培训班和实际工作中与咨询顾问接触后，我清楚地认识到，我们中的大多数人还是理解了我们自己和我们的客户遇到了什么问题，我们只是不十分清楚我们如何去做。当我们与客户一起努力挽回一种滑坡趋势时，我们明白我们遇到了什么问题，但对于如何走出这种局面，我们感到茫然不知所措。如果读完了本书所介绍的实用的、下一步如何做的有关内容之后，您仍然想了解更多的概念，我建议您阅读一下有关如何思考变革的书籍。大多数最受欢迎的书籍都来自组织变革领域之外。参考文献中列出这些书目，它们将拓宽您思考变革、实施变革的思路，在讨论了许多做法后，这是一种极好的平衡。

我说本书描述的方法能够使您做到“完美咨询”，听起来可能有点过于大胆和傲慢。许多人确实对“完美”感到厌恶，但本书事实上讨论的的确是一种无缺陷的咨询，对这一概念的运用是很严肃的——虽然现实中要做到这一点很困难。在您从事咨询活动的时候，有某种自我管理的办法可以使您的潜在效用最大化，直面您所遇到的一切阻力。这是我们每个人都能做到的，完美地、毫无错误地运作是可能的。完美咨询需要我们集中强调两个过程：

1. 不管在什么情况下，都要尽您最大的可能诚实地对待客户；
2. 以语言和行动的方式，直接关注咨询过程中的每一阶段。

书中对什么是忠实的咨询行为作了描述，并举例说明。此外还讨论了咨询过程的每一阶段中必须注意的事项。

本书的优点就在于具体而又精确。它并不是一本理论性的教材，而是适用于从业者的实践性书目。书中描述（甚至还演示）了如何与客户交往。我相信，书中讨论的实践和指导将使您的咨询活动更加有效。我从事咨询活动的过程以及举办咨询技巧培训班的亲身经历，都证明了这一点，衷心希望本书能够成为您的有用指南。

我们所有人都面临的一个挑战是，在不进行控制的情况下产生某种影响——对管理者和咨询顾问来说，都是如此。对管理者来说，如果您有30位下属，您真正能够控制多少？甚至对那些认为自己仍然是掌舵人的授权经理们来说，他们所拥有的控制力在很大程度上是一种幻想。工人决定了他们所做的工作的质量，学生控制着学习过程。因此，多数情况下，咨询活动

正在对那些希望自己拥有更大的控制权力的人产生影响。我们真正的任务是帮助我们的客户学会如何在他们的世界中更好地发挥作用,这一点永远都处于控制之外,让人难以捉摸。多数客户都想从咨询顾问那里找到一种增强他们的控制意识的方法,这一事实使得咨询工作更加困难。解决这一问题,要把重点放在发展与客户的关系上,因为只有这样才能使客户认识到,他其实可以在不控制周围事物的情况下取得他们想要的结果。

**彼得·布洛克(Peter Block)**

## 作者致谢

---

能在此向所有真正地创造出本书理念的人们表达谢意,我备感荣幸。

从概念上说,组织中人际关系技巧的作用以及真诚的行为所扮演的重要角色,最早是由 Chris Argyris 提出的。学生时代从他那里学到的东西,在今天当我 60 多岁、有了名气的时候仍然是影响深刻、相当重要。

大多数人都是从观察那些懂得如何做的人的行为中,学会了如何从事咨询活动。在这一领域中,我幸运地很早就跟随 Barry Oshry、Roger Harrison 和 Dick Walton 学习。他们都是最优秀的,所给予我们的支持远远超过了职责的要求。

Tony Petrella 一开始就是我的搭档,还有 Marv Weisbord,他们对加深我对有关咨询技巧的理解提供了如此大的帮助,以至于我无法将自己的思想与他们的思想区分开来。只能在这里对这种经受了时间考验的、无价的伙伴关系表达我深深的谢意。

Neale Clapp 在两个方面做出了突出贡献。他曾给予我无条件的支持与友情。在我之前很早,他就认识到了咨询技巧讨论会及其提出的理论的价值。在组织早期的许多讨论会的过程中,Neale 对这本书的第一版的贡献主要体现在从概念上说明参谋人员的角色和作用,并在此书修订的过程中给予了慷慨的帮助。

关于“抵抗”问题一章,主要来源于 Jim Maselko 的思想。他的技巧和激情,使得本书对有关咨询方法的讨论更生动形象。

我最初是与 Mike Hill 一起尝试着撰写本书的第一版的。尽管本书最终转向了另外的问题,但就这一工作的启动而言, Mike 仍是一位关键人物。在第一版的部分章节中,仍然有他留下的手迹。

关于签约的基本概念来自于完形心理学(Gestalt psychology),那是在我参加由 Claire 和 Mike 举办的讨论会的过程中逐渐明确的。他们简单而又富有影响力的表述能力,的确是天才的表现。

书中的卡通画由 Janis Nowlan 提供。我曾经把一份非常原始的草稿拿给她看,看看她能否用插图使其更生动形象。我原本认为自己给她添加了一份无法完成的工作,而 Janis 返交给我的图画简直让人难以相信。她采用



白描的方式将许多案例中提到的概念表达出来,远远比我所使用的所有语言都有感染力。Janis 仍在创作新的图片,努力使某些语言更具有时代气息、对原有的内容加以包装,以此为我提供进一步的支持。

感谢 Ray Bard,在我开始着手本书的有关工作时,他是本书的出版者。当我说我所讲的这一切都来自一个培训班参与者的业务手册的时候, Ray 就相信,这本书是可行的。还有 Matt Holt 和 Jossey - Bass,感谢他们的耐心和毅力;以及 Jerry Pavlov 的帮助,所有这些帮助使得本书的再版成为可能。

还要感谢参加我在过去几年里所举行的 Designed Learning Staff Consulting Skill Workshops 的所有人员。书中的大量内容都取材于我们在讨论会上所提出的理论。大多数概念都是从那些来学习咨询技巧的人所提出问题的答案中提炼出来的。感谢他们在概念尚不明晰的情况下表现出的耐心,感谢他们十分乐意根据他们自己的经验,帮助我们清楚地阐明咨询活动的整个过程。

正如该书第一版的出版一样, Leslie Stephen 为本书第二版的编辑工作提供了大量帮助。这是她帮助我编辑的第四本书。她赞同我的观点,对于她所接触到的有关内容,她都为其进行结构设计、简单说明和加以进一步理解。我只希望她能比我更长寿,这样我就不必在没有她的帮助下独自撰写另外一本书了。

我的思想总是在与 Joel Henning 的接触中受到影响。关于改变交流、努力寻找新的承诺和谈判语言等思想,仅仅是他对我思想有所启发的部分方面。读者可以看一下他正在撰写的有关交流方面的著作,希望很快就会面世。

该版中有关实施的内容在很大程度上受到我与 The Association for Quality and Participation's School for Managing and Leading Change 交往的影响。这个学院一直是检验新观点的实验室。与来自这一学院的一些职能人员的合作,使我们的实践做法有所改变。有关群体经验设计的思想得益于我对 Jill Janov 杰出的工作表现的观察。我尤其要感谢 Kathie Dannemiller 及其在 Dannermillier - Tyson Associates 的同事们。并且 Dick 和 Emily Axelrod 在与 Conference Model 的合作中也创造出了奇迹。Dick 自己正在撰写一本有关参与的著作,本书中的许多材料都来自于我与他的交流,那些对话改变了我的想法。

最后,今天所有正在从事咨询活动的人都应当对 Ed Schein 的工作表示感激。他是为我们这些思考组织变革的人指明方向的最早引路人之一,为我们提供了深刻的洞见。他指出了一条易于理解、清晰明白的开展咨询活动的途径,这条途径后来成为有关我们如何运作的核心部分,为此我深表感激。

再版前言

第一版前言

作者致谢

<b>第 1 章</b>	<b>咨询顾问的其他称谓</b> .....	1
	<b>A Consultant by Any Other Name...</b>	
	定义与区别 .....	2
	咨询技巧预览 .....	5
	完美咨询的前景 .....	7
<b>第 2 章</b>	<b>仅有技术是不够的</b> .....	10
	<b>Techniques Are Not Enough</b>	
	超越实体之上的 .....	11
	咨询顾问的假设 .....	13
	咨询顾问的目标 .....	15
	培养客户承诺——每一项咨询活动的第二个目标 .....	17
	咨询顾问角色选择 .....	17
	合作与“握手”的恐惧 .....	21
	安排客户参与进程——循序渐进 .....	22
	表 1 评价责任的平衡情况 .....	27
<b>第 3 章</b>	<b>完美咨询</b> .....	29
	<b>Flawless Consulting</b>	
	真诚 .....	30
	达到每一阶段的要求 .....	32

结果 .....	37
责任 .....	37
<b>第 4 章 合约概述 .....</b>	<b>41</b>
<b>Contracting Overview</b>	
合约——概念和技巧 .....	43
咨询技巧 .....	45
合约的要素 .....	46
表 2 对你的一份合约的分析 .....	51
签约的基本原则 .....	51
<b>第 5 章 签约会谈 .....</b>	<b>53</b>
<b>The Contracting Meeting</b>	
客户是谁? .....	55
引导签约会谈 .....	55
拒绝的问题 .....	73
表 3 规划签约会谈 .....	75
出售你的服务——良好的销售就是良好的签约 .....	75
作为表明你如何工作的模式的会谈 .....	78
结束签约会谈 .....	79
签约会谈结束以后 .....	80
表 4 对签约会谈的回顾 .....	80
<b>第 6 章 签约的苦恼 .....</b>	<b>82</b>
<b>The Agonies of Contracting</b>	
应对低动机 .....	83
无止境的协商——你的角色转换 .....	84
其他一些苦恼 .....	88
Bonner 案例 .....	89
对 Bonner 案例的分析 .....	96
<b>第 7 章 内部咨询顾问 .....</b>	<b>99</b>
<b>The Internal Consultant</b>	
内部咨询顾问与外部咨询顾问之间的重要区别 .....	100
三角形与四边形 .....	102



<b>第 8 章</b>	<b>认识客户抵抗</b>	106
	<b>Understanding Resistance</b>	
	抵抗的表现形式	107
	客户在抵抗我们的时候实际上抵抗的是什么?	114
	潜在的忧虑	116
	有时那并不是一种抵抗	117
	恐惧与希望	118
	魔鬼与天使	121
	……与英雄主义	121
<b>第 9 章</b>	<b>应对阻力</b>	123
	<b>Dealing with Resistance</b>	
	3 个步骤	125
	不要将客户抵抗看做是针对你个人的行为	129
	充分忠实的回答	130
	针对固执的客户的咨询活动	130
<b>第 10 章</b>	<b>从诊断到探索</b>	132
	<b>From Diagnosis to Discovery</b>	
	行动的要求	134
	修正所表现出来的问题	137
	人们正在如何处理问题	139
	提示	141
<b>第 11 章</b>	<b>收集资料</b>	143
	<b>Getting the Data</b>	
	收集资料的步骤	144
	评价人们是如何处理问题的	147
	资料收集过程中的采访	149
	关于寻找什么的最后评论	152
	表 5 安排一次资料收集会议	154
	表 6 回顾资料收集会议	155