

管理大师经典系列

PEARSON

实战派管理大师埃德加·沙因组织发展领域奠基之作

麻省理工 斯隆商学院 过程咨询课 I

【美】

埃德加·沙因

Edgar H. Schein

著

**有效诊断和解决现代组织所面临的重要问题
被无数企业的管理者、咨询顾问
奉为必读“圣经”**

他是联合国前秘书长安南的老师
教会安南如何帮助他人，解决棘手问题



中国青年出版社
CHINA YOUTH PRESS



麻省理工 斯隆商学院 过程咨询课 I

【美】

埃德加·沙因

Edgar H. Schein

著

PROCESS CONSULTANTS
LESSONS FOR MANAGERS AND
CONSULTANTS



中国青年出版社
CHINA YOUTH PRESS



中国文研所

图书在版编目(CIP)数据

麻省理工斯隆商学院过程咨询课1/(美)沙因著;王勃涛译.

—北京:中国青年出版社,2013.6

(管理大师经典系列)

ISBN 978-7-5153-1648-2

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

中国版本图书馆CIP数据核字(2013)第109397号

Authorized translation from the English language edition, entitled PROCESS CONSULTATION: LESSONS FOR MANAGERS AND CONSULTANTS, VOLUME II (PRENTICE HALL ORGANIZATIONAL DEVELOPMENT SERIES), 1E, 9780201067446 by SCHEIN, EDGAR H., published by Pearson Education, Inc, publishing as FT Press., Copyright © 1987 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I》(Prentice Hall 组织发展系列),第一版,9780201067446,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©1987 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 I

作者:[美]埃德加·沙因

译者:王勃涛

责任编辑:肖佳 白洁 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:120千字

印张:6.5

京权图字:01-2010-7605

书号:ISBN 978-7-5153-1648-2

定价:33.00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

中青版图书,版权所有,盗版必究

目 录

ontents

前 言 / 007

序 / 009

第一部分 简介及综述

第一章 管理者与咨询顾问的“协助者”身份 / 013

高效管理者应该是好的协助者 / 014

有效协助的关键 / 016

【案例分析】艾伦金融服务公司 / 018

第二章 高效管理的工具——过程咨询 / 029

什么是过程咨询 / 029

专家还是顾问 / 029

三类咨询模型 / 033

管理者何时该扮演顾问的角色 / 045

【案例分析】再访艾伦金融服务公司 / 046

第三章 咨询和管理的核心概念——“过程” / 051

聚焦过程 / 052

干预的基础——确定首要任务 / 060

【案例分析】比林斯制造公司 / 064

第二部分 人际过程的简化模型

第四章 剖析内在心理过程——ORJI模型 / 073

观察 / 074

反应 / 075

判断 / 076

干预 / 078

实用性更强的ORJI循环 / 080

如何避免错误判断的陷阱 / 081

【案例分析】采用ORJI模型分析 / 085

第五章 人际沟通的利器——文化规则 / 089

沟通过程中的平等原则 / 090

协助的艺术 / 093

保全面子和脸面工作的重要性 / 095

第六章 启动并管理变革 / 103

变革步骤一：解冻 / 105

【案例分析】奇尔顿高科技公司 / 112

【案例分析】艾伦公司的解冻 / 116

变革步骤二：重构认知实施变革 / 118

【案例分析】达美航空航天公司 / 120

变革步骤三：重新冻结 / 124

第三部分 过程咨询策略与战术

- 第七章 应对不同类型的客户 / 131
 - 联系客户 / 132
 - 中间客户 / 136
 - 初级客户 / 138
 - 终极客户 / 139
 - 【案例分析】Multi公司 / 140
- 第八章 有效干预策略 / 145
 - 初步干预措施 / 146
 - 【案例分析】国际石油公司 / 150
- 第九章 干预战术和风格 / 157
 - 制定战术目标 / 157
 - 【案例分析】在Multi公司实施对抗性干预手段 / 162
 - 干预语言风格的选择 / 168
- 第十章 创新思维方式——干预类型学 / 171
 - 一对一干预 / 174
 - 群体干预手段 / 179
 - 【案例分析】威尔逊食品公司 / 183
 - 引导性干预理念 / 190
- 第十一章 过程咨询面临的新课题 / 193
 - 组织的“催化剂” / 194
 - 顾问的职业道德问题 / 197

麻省理工 斯隆商学院 过程咨询课 I

【美】

埃德加·沙因

Edgar H. Schein

著

PROCESS CONSULTATION:
LESSONS FOR MANAGERS AND
CONSULTANTS



中国青年出版社
CHINA YOUTH PRESS



中文传媒

图书在版编目(CIP)数据

麻省理工斯隆商学院过程咨询课1/(美)沙因著;王勃涛译.

—北京:中国青年出版社,2013.6

(管理大师经典系列)

ISBN 978-7-5153-1648-2

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

中国版本图书馆CIP数据核字(2013)第109397号

Authorized translation from the English language edition, entitled PROCESS CONSULTATION: LESSONS FOR MANAGERS AND CONSULTANTS, VOLUME II (PRENTICE HALL ORGANIZATIONAL DEVELOPMENT SERIES), 1E, 9780201067446 by SCHEIN, EDGAR H., published by Pearson Education, Inc, publishing as FT Press., Copyright © 1987 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I》(Prentice Hall 组织发展系列),第一版,9780201067446,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©1987 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 I

作者:[美]埃德加·沙因

译者:王勃涛

责任编辑:肖佳 白洁 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:120千字

印张:6.5

京权图字:01-2010-7605

书号:ISBN 978-7-5153-1648-2

定价:33.00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

中青版图书,版权所有,盗版必究

目录

ontents

前 言 / 007

序 / 009

第一部分 简介及综述

第一章 管理者与咨询顾问的“协助者”身份 / 013

高效管理者应该是好的协助者 / 014

有效协助的关键 / 016

【案例分析】艾伦金融服务公司 / 018

第二章 高效管理的工具——过程咨询 / 029

什么是过程咨询 / 029

专家还是顾问 / 029

三类咨询模型 / 033

管理者何时该扮演顾问的角色 / 045

【案例分析】再访艾伦金融服务公司 / 046

第三章 咨询和管理的核心概念——“过程” / 051

聚焦过程 / 052

干预的基础——确定首要任务 / 060

【案例分析】比林斯制造公司 / 064

第二部分 人际过程的简化模型

第四章 剖析内在心理过程——ORJI模型 / 073

观察 / 074

反应 / 075

判断 / 076

干预 / 078

实用性更强的ORJI循环 / 080

如何避免错误判断的陷阱 / 081

【案例分析】采用ORJI模型分析 / 085

第五章 人际沟通的利器——文化规则 / 089

沟通过程中的平等原则 / 090

协助的艺术 / 093

保全面子和脸面工作的重要性 / 095

第六章 启动并管理变革 / 103

变革步骤一：解冻 / 105

【案例分析】奇尔顿高科技公司 / 112

【案例分析】艾伦公司的解冻 / 116

变革步骤二：重构认知实施变革 / 118

【案例分析】达美航空航天公司 / 120

变革步骤三：重新冻结 / 124

第三部分 过程咨询策略与战术

第七章 应对不同类型的客户 / 131

联系客户 / 132

中间客户 / 136

初级客户 / 138

终极客户 / 139

【案例分析】Multi公司 / 140

第八章 有效干预策略 / 145

初步干预措施 / 146

【案例分析】国际石油公司 / 150

第九章 干预战术和风格 / 157

制定战术目标 / 157

【案例分析】在Multi公司实施对抗性干预手段 / 162

干预语言风格的选择 / 168

第十章 创新思维方式——干预类型学 / 171

一对一干预 / 174

群体干预手段 / 179

【案例分析】威尔逊食品公司 / 183

引导性干预理念 / 190

第十一章 过程咨询面临的新课题 / 193

组织的“催化剂” / 194

顾问的职业道德问题 / 197

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

1969年，在我创作《过程咨询》第一版时，我试图围绕咨询和协助阐释一堆含糊不清的概念。在过去的15年间，我利用各种机会检验书中列举的方法，发现大部分都能够经得起时间的考验，但同时我也发现书中的一些观点需要进一步阐述，还有一些则需要进行修订。

修订版旨在重申过程咨询在人力系统中的可行性，必要时我会阐述概念、进行些许改动并介绍新思路。

我的初衷只是修订1969年的这本书，但是动笔后我才发现，大部分内容是详细阐述，而新的思路却面向一个全新的读者群。第一版是一本咨询顾问的入门书，而修订版则旨在为资深顾问提供新方法，为高效管理者指明方向。我尽量避免内容的重复，保证第一版和修订版对新读者的价值。

谁能从本书受益

1969年，在我就过程咨询这个话题初次创作时，我想到了其他学者和从业者。我试图向他们解释一位社会心理学家在与组织共事时能够做并且应该做的事情，但是我发现很多直线经理（尤其是负责描述和解释人力资源的直线经理）对这本书表现出了极大的兴趣。

于是，我开始将这本书作为中层管理课程的指定教材，并且发现

该书与他们对管理这个概念的理解密切相关。直线经理在面对下属、同事和上司时经常行使过程顾问的职责。事实上，对于管理者而言，在不直接行使正式权力的前提下仍能掌控大局是不可或缺的能力之一。因此，修订版的读者群更广泛。管理者如果采纳了过程咨询的部分概念和相关技巧，就一定能够提高自己的效率和能力。

1

第一部分 简介及综述

INTRODUCTION AND OVERVIEW

我们认为顾问和管理者面临同一个问题：如何让他们所干预的人力系统向预期目标前进？这种情况下，他们往往采用广义上的“协助”（helping）来改进组织。换言之，并非所有的干预手段都可行，只有那些有利于实现预期目标的干预手段才值得采纳。

顾问经常把自己看作“有效干预者”，这种心理司空见惯。相对而言，管理者拥有权威，和顾问的职责大相径庭，这种心理反而较为少见。他们是结果导向型，常常为达目的不择手段。正因如此，只要干预手段能够助他一臂之力，他就会予以实施。

但是，高效管理者的日常表现如何呢？你会发现管理者的日常事务与顾问所倡导的有效干预竟是惊人的相似！因此，我认为高效管理者能够并且应该行使顾问的职责，学会如何进行高效干预从而实现预期目标。