

# 把

《美国管理咨询杂志》鼎力推荐  
500万册畅销书作家巅峰力作

# 咨询

# 作为

**国际顶尖咨询师最宝贵的咨询心得**

在这个世界上，每个人都扮演着不同的角色，每一种角色又都承担着不同的使命。某种程度上说，对角色饰演的最大成功就是对使命的完成。正是使命感，让那些伟大的咨询师在困难时能够坚持，在成功时能够保持冷静，在绝望时懂得不放弃，因为他们的努力和坚持不仅仅为了自己，还为了别人。

[美] 杰弗里·贝尔曼 (Geoffrey Bellman) 著 杨阳 译

高等教育出版社

# 一种使命

C932

7

# 把

《美国管理咨询杂志》 1111/111111

500万册畅销书作家巅峰力作

# 咨询

# 作为

## 国际顶尖咨询师最宝贵的咨询心得

在这个世界上，每一个人都扮演着不同的角色，每一种角色又都承担着不同的使命。某种程度上说，对角色饰演的最大成功就是对使命的完成。正是使命感，让那些伟大的咨询师在困难时能够坚持，在成功时能够保持冷静，在绝望时懂得不放弃，因为他们的努力和坚持不仅仅为了自己，还为了别人。

[美] 杰弗里·贝尔曼 (Geoffrey Bellman) 著 杨阳 译

高等教育出版社

# 一种使命

北方工业大学图书馆



00593872

RBR 73 / 13

本书版权登记号：图字：01 - 2003 - 4939

The Consultant's Calling by Geoffrey M. Bellman.

ISBN 0 - 7879 - 5847 - 6

Copyright © 2002 by John Wiley & Sons, Inc.

Original language published by John Wiley & Sons, Inc., All rights reserved.

Simplified Chinese translation edition jointly published by John Wiley & Sons, Inc. and HEP Publishing House.

### 图书在版编目(CIP)数据

把咨询作为一种使命/(美)贝尔曼(Bellman, G. M.)著;  
杨阳译. —北京: 高等教育出版社, 2004.12

书名原文: The Consultant's Calling: Bringing Who You  
Are to What You Do

ISBN 7 - 04 - 016000 - 5

I. 把... II. ①贝...②杨... III. 咨询学 IV. C932

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2004)第 125863 号

策划编辑: 马百岗 责任编辑: 李 芸 责任印制: 孔 源

---

出版发行 高等教育出版社

社 址 北京市西城区德外大街 4 号

邮政编码 100011

总 机 010 - 58581000

购书热线 010 - 64054588

免费咨询 800 - 810 - 0598

网 址 <http://www.hep.edu.cn>

<http://www.hep.com.cn>

经 销 新华书店北京发行所

印 刷 北京铭成印刷有限公司

开 本 720 × 1000 1/16

印 张 14.5

字 数 160 000

版 次 2004 年 12 月第 1 版

印 次 2004 年 12 月第 1 次印刷

定 价 28.00 元

---

本书如有缺页、倒页、脱页等质量问题, 请到所购图书销售部门联系调换。

版权所有 侵权必究

物料号: 16000 - 00

# 目 录

导语：把咨询作为一种使命 / 1



## 第一部分

对工作的爱让你与众不同 5

第1章 工作中的爱 / 7

第2章 工作中的恐惧 / 13

第3章 寻找你的阴影 / 19

第4章 作为领袖的咨询师 / 27

第5章 建立你的权力 / 31

第6章 权力的滥用 / 41



## 第二部分

使命感让你身价倍增 55

第7章 客户为什么雇你? / 57

第8章 客户为什么留你? / 67

第9章 建立与客户的互信 / 73



## 第三部分

尊重哪些为你支付“薪水”的人 77

第10章 建立长期的合作关系 / 79

第11章 建立互惠的合作关系 / 89

第12章 避免痛苦的合作 / 95

## 4 第四部分

理解公司、热爱公司 101

第13章 组织如何运作 / 103

第14章 促进变革的有效方法 / 115

第15章 影响变革的因素 / 131

## 5 第五部分

市场呼唤的是谦卑 135

第16章 你和市场 / 137

第17章 跳入咨询业 / 145

第18章 回归自然 / 157

## 6 第六部分

工作决定人生 165

第19章 创造均衡的生活 / 167

第20章 寻找合适的工作 / 177

第21章 设定工作边界 / 187

第22章 妥善管理你的时间 / 199

第23章 创造财富 / 205

结束语：寻找工作中的意义 / 219

# 导语

## 把咨询作为一种使命

我们活在这个世界上是为了追求某种目标；我们一生的任务就是发现目标到底是什么。每一个人的追求或许都是独一无二，而我们每一个人都只是冥冥数百万人中同时追求某种目标的一分子而已……世界就是如此运转。这也是咨询之所以诞生的原因。从某种意义上说，咨询师帮助人们发现他们的目标——至少，我是这么认为的。

我个人的目标是帮助人们如何在组织中工作。这不仅仅是我的饭碗、我的职业，而且是我的目标、我的使命。我全心全意投入咨询工作，就好像在我的体内嵌有一块磁铁，吸引我研究组织的形态和功能。我内心的动力就是如此神秘、如此具有魔力。为什么我的狂热能够延续这么多年？为什么我一次又一次地被咨询所吸引，与这个称之为组织的令人疯狂而又神奇的庞大怪物为伍呢？昨天我发现自己又一次深陷其中！一定是存在某种磁力。

当我沉思冥想自己一生的时候，我看见自己在工作；我很难想象自己无所事事——至少不是长时间闲赋在家。咨询意味着自我雇佣和自我发现。咨询养活了我的家人，滋润了我的灵魂。我期望继续工作，直到年迈老朽。30年来，我发现我的大部分成就来源于我的企业客户，他们付给我丰厚的报酬；而最近5年，几乎我所有的工作都离不开社区客户，他们给了我荣誉。这些都是我的工作。

工作，虽然对人生来说必不可少，但并不是人生。找出我们每一个人的人生意义同样至关重要。如果我们愿意的话，寻找人生的意义会使我们绞尽脑汁，累得筋疲力尽。《把咨询作为一种使命》一书从人生的视角来看待工作。我撰写此书的目的是帮助我们在咨询过程中珍视人生的目标。与崇尚权威、崇尚金钱、崇尚权力、崇尚力量、崇尚传统或崇尚友谊相比，珍视人生的目标将导致我们采取不同的行动。《把咨询作为一种使命》启迪我们的思路，让我们敢于思考新的解决方案。如果只将咨询看作是一种竞争手段，这些新思路和新方案似乎是天方夜谭。我坦诚地将秘密公布于世。虽然你还没有读完书的引言，但你已经知道了《把咨询作为一种使命》一书要讲什么内容了。

你将要接触并沉浸于我对咨询的理解。随着你一行一行的阅读，这种观点将逐渐演变成你自己的看法。我希望你喜欢这种滋味，并且能够为自己所用。当你发现真的喜欢这种味道的时候，休息一下想想为什么：它如何与你的偏好和潜力相适应？当你发现有点太甜或太酸的时候，提醒你自己这只是一个咨询师的谈话而已，还有其他许多的口味可供挑选。当你发现某个想法令人讨厌——尤其是当你表现出愤怒或厌恶之类情绪的时候，你需要特别留意。虽然你的反应可能只是表明我偏离了轨道，但是也有可能告诉你，在

这个领域你或许希望做进一步的探索。我个人的经验告诉我，当某事或某人令我不快时，这件事或这个人经常就是代表了自己的某个尚未妥协的部分。

我谨将本书献给你——关心我和我的工作的朋友，听我吹牛和抱怨的朋友。《把咨询作为一种使命》是一本随意的谈话录，在书中我想象你是其中的参与者，你一直在认真地倾听。然而，我希望你最终会自我反思，思考你到底学到了什么。你将会了解到我在工作中的成功和失败。有时候，我们会在高空中飞翔，梦想给企业带来翻天覆地的变化；有时候，我们又会陷入咨询的日常琐事，不知道今天该穿什么衣服。





**第一部分**  
**对工作的爱让你与众不同**





# 第1章

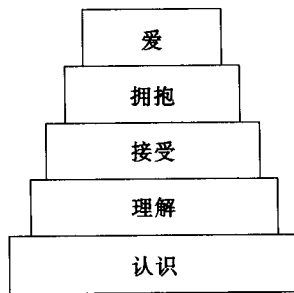
## 工作中的爱

数年之前，“爱”进入我的咨询辞典。虽然这个词我用得不多，爱还是在那里，而且是合情合理。我经常思考工作中的爱，虽然在与客户交谈时不怎么提及它。我将爱日益显现的重要性看作是一种智慧，而不是头脑和心灵的情感化。在我咨询生涯的现阶段，爱越发表现得显而易见；当我工作时，我看见爱无处不在。但是，我们没有足够重视它的存在和重要性。我的意思是说，如果高级主管互相在谈爱，这听起来是什么样子！震惊！！因此，我们不怎么谈论爱，我们也不怎么展示爱，尽管我们希望展示更多的爱。

我们都希望有爱，而希望不会遵循工作边界。很多人刚工作的时候为了钱，但因为爱而留下。他们假定他们会挣到钱，他们寻求爱。固然，很多人否认这一事实。但是，让我们来看看员工们在工作时的状态：他们在寻找和追求什么？注意、承认、关心、理解、关爱、荣誉、尊敬、感谢……在所有的场合，员工们都在寻求爱。

是的，我们上班工作是为了寻求某种形式的爱，如果你要支解人们的这些情感，许多组织将会变得四分五裂。当然，还有其他因素将组织凝结在一起，但是爱是其中之一。

在这一章中，我们要讨论的不是美国公司的“金钱之爱”，也不是欲望和性，虽然这些或许与激情相关。我们在这一章中要讨论的是作为人的需求，是我们去上班的时候不会留在家里的某种需求，我们要讨论的是通过爱自己、爱别人和爱工作而得到的自我升华。我这里所说的是基于我自己的经验和对别人的观察。像每个人一样，我经常并不爱我自己，不爱我的客户及我的工作。然而，当我有这种爱的时候，在咨询工作及个人生活中我会获得更多的成功。请参考一下下面简单的5级图，最底一层是“认识”，最高一层是“爱”。



感激的5个层次

这个简单的5级图实际上比看起来更富有内涵。在感激深化的过程中，我们需要一级一级地往上升华。当你阅读这一章的时候，请在心里记住这些不同的等级。在我描述爱自己、爱他人和爱工作时，我会逐条加以解释。

## 热爱自己

爱自己不见得一定会取得事业上的成功、地位和社会认可，虽然这会有所帮助。你和我不一定非要爱自己或爱工作才会有客户或者挣钱。这一点我们已经不需要再讨论。但是，如果你希望拥有快乐、丰富、成长、机会和生活的高品质，那么请你热爱自己，热爱他人，以及热爱工作。

首先是爱自己。爱自己使你敞开心胸去爱他人和爱工作。在很多情况下，阻碍我与其他人有效沟通的原因往往是自身难于接受的某些东西。我必须从认识自己升华到理解自己，进而上升到接受我所理解的，拥抱我所接受的，热爱我所拥抱的。当我完全走完这样一个进程的时候，我就会热爱我自己。坦白地说，我承认我一直在试图从新的角度理解我是谁，以及我存在的意义。我始终在挣扎接受自己的某些部分。我喜欢拥抱真实的我，而刻意远离我自己的某些部分。与以前相比较，我更加热爱自己，但是仍然有不少部分我不愿意真诚面对。我自己内心的许多工作仍然有待于努力。

## 热爱他人

当我们在谈论热爱他人时，请不要忘记前面提到的感激的5个层次。注意这些层次是怎样与你的想法相默契，或者相背离。让我们假设从最底层开始，然后逐步往上发展，建立与客户之间的完整的职业关系。

1. 认识。我发现了一个潜在客户，我收集这个客户的相关资

料。我到该客户的网站上搜寻信息，我通过其他途径发现了该企业更多的情况。我全面分析该客户的数据和资料，我开始感觉到进一步发展的可能性。从我所了解的信息中，我认识了这个客户。

2. 理解。我在所收集的数据和资料中寻找可能的准确含义，增进对客户和自己的理解。我约见客户，表达我对客户企业的某些见解，然后提一些问题，进一步加深对客户的了解。我表达我对客户的理解，客户确认我的理解正确。于是，我认识并理解了客户，客户对此也认可。
3. 接受。接受客户需要你要有开阔的心胸、耐心和容纳精神。但是这并不一定意味着同意和认可。然而，这意味着我将客户视为一个有价值的人，一个值得我关注的人。我对客户的接受远超越我和客户之间的任何个人观点的巧合。我接受真实的客户，接受客户的所说和所为，以及客户的感受。我认识、理解和接受客户；客户也知道这一点。
4. 拥抱。拥抱客户可以排除在“接受”层次时客户和我们之间仍然存在的距离。这是一个难以表达的观念，它有点像接受，但是又清晰地超越接受。真正的拥抱发出的是一种好的象征，它表示客户认可我对他的想法和感觉的理解。我真正领会客户的想法、客户的感情、客户的问题及客户的机会。我以客户的想法和感觉包装我的想法和感觉。即使我持有不同的意见，我也要尊重对客户来说重要的东西。在这一点上，我认识、理解、接受和拥抱客户。
5. 爱。感激的最高层次是爱客户。在工作中，爱是如何“见效”呢？用理想的方式表达就是：客户和我自己之间的差

异变得无关重要，我们互相适应，坦诚相待，没有担心和恐惧，谁也不需要改变自己以满足对方，双方都拥有完全的信任感，知道对方会以对彼此有利的方式行事。没有必要以任何方式进行自我保护。这种爱建立在我对客户认识、理解、接收和拥抱的基础之上。

我们许多人都说，我们热爱这个工作。如果我们不敞开自己的心怀去爱那些与我们一起工作的人，对我来说，这显得有点滑稽和荒唐。正如其他情感关系一样，向“爱”这个层次升华的时候伴随着一定的风险。但是，这可以强化我们与客户之间关系的深度。寻找机会更多地关心客户；研究他们正在进行的工作，寻找其中令人起敬、值得羡慕、值得表扬或仰慕的地方；从更广阔的人生视角来看待客户的工作，从客户为什么投身其中的角度来思考客户的工作，发现工作在他们生活中的意义；挖掘客户在工作之余的生活：他们的爱好、他们的家庭、他们的社区工作。所有这些将会帮助你建立对客户的爱，将会帮助你诚心诚意帮助客户。

## 热爱工作

听到有人说“我爱我的工作”，真是令人振奋，不管他们是客户或者是咨询师同事。我希望有更多的人会这样说。而且我相信，如果我们努力的话，有更多的人会爱上我们自己的工作。如果他们愿意改变一下自己看待工作的视角，那么他们甚至可以爱上他们现有的工作。有些人太忙于抱怨自己的工作，因此没有留意到他们每天工作所取得的巨大成就。有些人或许不得不离开他们正在从事的



工作，而面临着更好、但不熟悉的工作所带来的不确定性。

思考一下你现在所做的工作，以及你处于感激层次的哪个层面：哪些工作你正处于认识和理解阶段呢？哪些工作你正在努力试图接受和拥抱？你又爱上了哪些工作？如果你不热爱你的工作，而且好几个月或好几年都找不到工作中的可爱之处，那么不要再留恋这个工作。生活很重要，工作也很重要，犯不着花上几年的时间做一些你不想做的事情。外部的原因当然会影响你的决定，但是请不要用小孩的教育或父母亲身体不好作为借口，继续从事你不能忍受的工作。设立更高的目标，思考如何想方设法找到你会热爱的工作。思考并不等于是承诺。在你确定什么是你喜欢做的工作之后，你可以决定是否需要采取行动来付之于实施。千万不要封杀你自己的想法，如果不思考，你永远学不到什么新东西。

市场提供给我们很多机会，我们可以选择我们喜欢做什么工作，然后去寻找我们所希望的客户。当然，有机会也有风险。在我寻求人生的重要性的过程中，我至少曾经选择过9种不同的工作方向：我曾从事过商业系统分析，曾从事过企业调研、职业经理人培训、高层主管评估、团队建设、战略规划、流程再造、写书等等，因为我对自已可能喜欢做什么不设任何限制。现在我所做的工作与我30年前刚进入社会时所做的工作相距甚远。因为不断寻找对工作的爱，我做过很多种不同的工作，对此我从不后悔。

如果这一章中所讨论的有关爱和感激的话题不怎么容易理解的话，你也不要着急，因为我在写这一章的时候也是时常困惑。我曾经试图放弃这一章。但是，这样就会无形中支持市面上否认工作中有爱的说法。我希望你思考爱对你的工作所产生的结果。爱可以增加你的个人力量，增加你存在的意义以及你的工作效率。