

# 《咨询的奥秘》

## 图书基本信息

书名：《咨询的奥秘》

13位ISBN编号：9787115337481

10位ISBN编号：7115337489

出版时间：2013-12

出版社：人民邮电出版社

作者：[美] 杰拉尔德·温伯格

页数：284

译者：劳佳

版权说明：本站所提供下载的PDF图书仅提供预览和简介以及在线试读，请支持正版图书。

更多资源请访问：[www.tushu000.com](http://www.tushu000.com)

# 《咨询的奥秘》

## 内容概要

温伯格经典著作全新翻译

咨询公司首选培训参考书

在诙谐幽默中领悟与人相处之道

这是一本在全球咨询领域畅销多年的经典著作。它不仅仅是一本关于咨询的书，更是一本关于与人相处之道的书。本书作者通过对自己25年专业经验的总结和提炼，精辟地归纳出了各种规则、定律和原理，其中包括如何在竞争激烈的咨询市场中脱颖而出、如何为咨询服务定价和拓展市场、如何衡量咨询服务的有效性，以及如何处理咨询人员与客户的关系等。

# 《咨询的奥秘》

## 作者简介

Gerald M. Weinberg是软件领域最负盛名的专家之一，国际著名的演讲家和顾问，美国计算机名人堂代表人物，也是Weinberg & Weinberg顾问公司（位于内布拉斯加州林肯市）的负责人。他撰写过30多本广受欢迎的著作，在西方乃至全球都拥有庞大的读者群，其中包括《你的灯亮着吗？》《成为技术领导者》《系统化思维导论》《程序开发心理学》等。此外，作为活动创始人，他每年都在科罗拉多州举办咨询师夏令营。个人网站：[www.geraldmweinberg.com](http://www.geraldmweinberg.com)。

# 《咨询的奥秘》

## 书籍目录

中文版序

萨提尔序

序言

第1章 咨询为什么这么难

第2章 培养矛盾的思维框架

第3章 在不知道自己在做什么时保持高效

第4章 看到那里有什么

第5章 看到那里没什么

第6章 避免陷阱

第7章 扩大你的影响

第8章 学会控制变化

第9章 如何安全地进行改变

第10章 遇到阻力怎么办

第11章 推广你的服务

第12章 把价签贴在脑门上

第13章 怎样赢得信任

第14章 让别人采纳你的建议

附录 参考读物和其他资源

译后记

定律、法则和原理列表

### 精彩短评

- 1、坐着的观点有见地，老咨询师经验确实丰富，非常好。
- 2、除了缺页的都看了，其实还可以，只要有所领会就值回了，何况很多时间也不知怎么过去的
- 3、马桶上读了三分之二……很差的书，说了一堆正确的废话。都是段子，支离破碎，毫无关联逻辑，让人读起来昏昏欲睡。
- 4、迅速翻完，确实有几条值得借鉴的普适原则，但是由于作者的文化背景和翻译问题，原来简单的道理反而被包装的复杂了。
- 5、虽然我不是专业的，但是看到里面很多案例讲解，也能多少学习一下如何与客户打交道，看完还是有一些启发的。
- 6、广义上，人人都是顾问，人人都需要顾问，而实际上最需要帮助的人却很少向人求助，顾问务必要忍住情不自禁想要帮忙的冲动，因为如果他没有求助，很可能你也帮不上忙，只有想要被影响的人才能被影响，大概是类似的道理。
- 7、实体书
- 8、这本书是需要咨询师反复去读的一本书。
- 9、zx是我的名字，看来是命
- 10、被忽略的许多常识
- 11、没有完全懂，期待下一次更深奥的理解
- 12、思路相当散,精华都在最后一章.
- 13、忘了是温伯格还是罗伯特马丁说的，不应该等到是了才去学习，所以还是有必要看的。咨询的奥秘跟软件开发，如何沟通实现需求，解决系统内复杂的问题，是有很多共通的原则和方法的。这些也是阅读这本书应该学习思考的。应对变化、有机系统，内容很多，还是需要很多背景知识和实践
- 14、从朋友看的《技术领导之路》知道温伯格，深受触动。于是找了这本，正好近期在做一些指导项目，非常适合，解答了一些心中疑惑，初步了解了咨询行业的工作方法。不错的书。
- 15、行文很幽默，给每个总结都起了很有趣但是记不住（也没人真需要记）的名字，主要还是写的怎么与客户相处，怎么找到简单的解决方法
- 16、作为一名咨询顾问，书中的思考方法对我帮助极大，这就是我要找的咨询顾问的圣经啊！
- 17、超级好看！译者也功不可没！啥时候我自己写的东西也能往这个方向上靠个拢……苦大仇深患者的自我诊疗……
- 18、仔细想来设计师其实也是一个顾问，如果只是画图也不过是个画图匠而已，只有与客户不停的交流才能更好的完成设计，所以，想成为一个好的设计师，其实也就是成为一个优秀的顾问
- 19、一本1984年出版的书
- 20、非常幽默的商业资讯手册
- 21、书籍从实操的角度介绍了咨询顾问在开展业务和解决问题过程中的一些技巧和方法，但同时这些方法和提示也适用于所有人的生活。应该说是作者从业多年的经验提炼和生活智慧。虽然在具体的内容上有些冗杂和不那么严密的逻辑，但是主要是为了让读者能够深刻直观的了解他想说什么。推荐快速阅读。
- 22、咨询好本质很相似，都是要面对潘多拉花瓶中最大的噩运——希望：人生注定悲剧，我们希望下一次会不同。
- 23、“知识传销”大师必读书目
- 24、推荐。其实不是在讲咨询这个行业，麦肯锡什么的。更多的是讲人和人怎么打交道，怎么让建议有效传递。作者喜欢举些搞笑的例子，也很和我的胃口。
- 25、非常喜欢通过法则讲解原理，最喜欢流浪者法则
- 26、咨询在国内就是顾问，顾问这个行业在国内还是非常冷门的，可能因为国人本身不太相信别人。顾问最终解决的是人的问题，而不是企业的问题，穿插在这么多人中间，本身就需要一种极高的技巧。
- 27、飞机上看的又一本书，好多定律。如果全凭定律，岂不是走了教条主义的歪路…
- 28、这是一本资深的咨询顾问在国外的那种咨询环境下的一些多年的经验和吐槽，带有一种嘲讽式的幽默，对于我等年轻的新人来说，基本上看不懂，这都扯是什么蛋啊。应该在水平高了以后再认真看

## 《咨询的奥秘》

- 29、真是本好书，不做咨询值得读，做咨询必读
- 30、无疑是一本很好的书。但为什么“读了一辈子道理却还是过不好人生”呢？因为“道理”没有在“身体”上留下印记的话，是不能很好的领悟的。加油！consulting！
- 31、规则有点太多了，规则阐述浅显易懂。
- 32、书的内容都没错，遇到相似的问题才能理解。不然无法结合使用
- 33、如何一本正经地胡说八道。
- 34、有意思。作者工作中的小心得+碎碎念，软件开发相关的案例有不少，码农可自勉。
- 35、很多作者领悟的道理，简单朴实
- 36、不单是对咨询行业，里面很多法则非常实用，多读几遍才能深刻体会
- 37、作者非常幽默也很有启发，非常好！
- 38、一本书不可能让你成为咨询顾问，但这本书试着提醒你不要陷入“自己什么都知道”的陷阱之中
- 39、只读黑体字。
- 40、一般般
- 41、不知道是翻译的问题还是文风的问题，有的地方读起来有些别扭。但是里面黑体字的句子还真是非常有启发。
- 42、用通俗的语言阐述了一名顾问工作中会遇到的有关客户、工作等的一系列问题，并给出了作者的建议，语言诙谐轻松，可当小说看。
- 43、心理学
- 44、神一般的温伯格
- 45、很多问题迎刃而解，满满的干货
- 46、翻译着实有点差强人意，原作应该也是各种逻辑混乱吧？不过相对于从业时间不久的伙伴倒是很有启发，可以引发一些自己碰撞之后的思考，也更能增加对困难的反思和认知，总的来说花一下午看完这本书还是没什么问题的。
- 47、很风趣。可能是翻译的缘故，让我读的很奇怪。有些比分有共鸣，以后出去做咨询，还会再读
- 48、推荐
- 49、人生智慧
- 50、这个版本翻译的不是很好，但内容很不错。经常读着读着，会想“is he talking about how to do consulting job or my failed relationships?" which proves the point that this book is not only a pamphlet for consultants but also a guideline for daily life.

1、换成一两年前让我读这本书可能我不会想今天一样推荐，因为这本书讲了很多奇淫技巧，甚至很多是你很可能不屑的内容，可是当我去为几家公司做了管理和技术的咨询后，我遇到了很多困难让我无所适从，很多我觉得我在公司中很容易解决的问题却开始困难重重，那么在这里我非常向大家推荐这本书。但是这本书有一些条款我不是特别认同，甚至我觉得他们有一些是互相矛盾的，这就需要在实践中进一步领会了。最后补充一点，很多人都以为咨询是个很轻松又赚钱的生意，也许我道行还不够，但是从我个人的经验来讲，我在做咨询的时候想的都是，这单买卖他妈的什么时候能结束，还是打工上班好。总体原则：1. 用户不会承认自己有问题，咨询要承认用户能干，然后去小步改进问题。咨询的第一要率就是10%承诺定律，承诺的太多会让用户觉得很难堪。如果真的改了10%以上，就要确保客户没有注意到他，确保没人注意的最好方法就是把这些功劳归结到客户身上，不要自己贪功。2. 用户要找咨询的时候，往往不是做事情的方式不对，而是这个事儿根本就不对。另外，管理层不会承认是人的问题，往往会把这些归结为技术问题，但是不要拆穿这些事情。3. 一定要让客户按小时付费，而不是解决方案付费。因为用户如果明确知道他要解决方案，或者你提出某解决方案，就意味着告诉客户说他出了问题。不要指望客户承认某明确解决方案有效，因为这就意味着让客户承认他之前做的有问题，所以做咨询一定不要邀功。4. 要是客户没有聘用你，你不要去帮他们解决问题。这对你的银行账户没有帮助，而且也不会成功。5. 对于一个生意，铺的越广，摊的越薄。名和利大多人都只能选择一个。6. 不要以为你可以一直解决客户的问题，所以不要按解决方案付费，因为解决了第一的问题，第二的问题就自动变成了第一的问题，所以这个解决方案永无止境。关于解决问题：1. 大多数的问题都会自己变好，所以要温柔对待能够自愈的系统，没坏的系统就不要用自己的方式去修。因为他总会自己好的。2. 反复去治疗一个可以自愈的系统会导致他最后不能自愈。所以不要反复去帮客户解决同一个问题。3. 给建议还要去跟进他们实施的方法，也就是说给用户一个药还要看着他们按要求吃完。4. 对已经做过的事儿如果没能解决问题，那就让他们换个方法做点别的事儿。5. 务必让他们付给你足够的钱(正确的钱)，这样他们才会听你的。6. 不要太早放弃治疗，也不要为一个疗法坚持太久。7. 如果不能让客户改掉缺点，那么就去想怎么样能让这个缺点变成特点，然后去发扬特点。8. 作为顾问重要的是用合理的方式去解决问题，而不是用所谓的理性的方式去解释问题。因为理性的方式别人都已经试过了。所以重要的是去尝试那些非常规的方法。9. 普通人在遇到问题的时候脱口而出的是：好的，我马上去办顾问在遇到问题的时候，第一个应该说的是，那你愿意牺牲什么呢。做顾问必须了解折中的艺术，提升一方面，就必须牺牲另外一方面。10. 橙汁测试：“我们能做，但是这是所需的费用”。只要一个客户需要服务，就要去问他们想要得到什么，然后告诉他们需要多少钱，然后来评估彼此的价格是否吻合。沟通技巧：1. 做一家已经成熟公司的顾问，了解历史非常重要，这样就可以看到是如何一步一步演化到今天的。因为当时很可能有很好很充分的理由做出了今天看起来很愚蠢的决策。但是不要去批评问题，因为造成这个问题的人现在已经是你的客户，或者干脆是你的老板。2. 但是记得不要太详细地去问，你需要从细节中自己去整理思路和发现问题，你是顾问不是律师。3. 研究历史不要去批评，而要去找出好的点去赞美。4. 永远不要去担心如何收集问题，“为什么”是收集问题的很有效的方式。但是往往来说客户都知道怎么解决自己的问题，并且会在头五分钟就给讲出来，这样可以避免自己陷入到无限的细节中去。关于定价：1. 付给你的钱与对你的尊重成正比，价格是一个非常重要的筛选器。2. 钱一般只是价格中很小的一部分，你要想办法让客户付出一些他们有价值的东西。3. 定价不是零和游戏，有一些对你重要的东西对他们不重要。4. 如果你是需要这份钱才接的这个工作，那就不要接这份生意。5. 如果他们对你的工作不满意，那不要拿他们的钱。一般来说可以采取客户对你满意才付钱。6. 价格确定其实意味着谈判完成。7. 设定的价格应该是无论你谈没谈成这笔买卖都不让你后悔。做顾问的工作状态：1. 顾问只有两种状态，特别忙和特别闲。2. 顾问太多了，别人识别一个顾问优秀的标志就是他是不是正在做顾问。3. 每个礼拜至少花一天来曝光自己。曝光有几个渠道，首先广告曝光基本不太可能收回成本。唯一必要的广告就是名片，在任何可以免费曝光的场合分发名片。许多顾问都会发现他妈恩的宣传变成了主要的收入来源。4. 客户对你总是比你更重要。所以不管你的生意多么稳固，都要保持曝光。因为你随时都可能被解雇。5. 永远不要让一个客户占到总业务的四分之一以上。6. 就算再关键的客户，也要学会拒绝客户，比如他让你工作更长的时间，因为一旦害怕对客户说不，你的信用就丧失了，最终也会失去这个客户。7. 最好的营销工具是满意的客户。对于顾问来讲，最大的回报就是来自于不断的新的想法和点子。所以把最好

的想法送给客户，鼓励客户去接手我一直在做的工作。但是不要把所有都给客户，还是要自己留上一手。8. 留出四分之一的时间什么都不要做，目的是：A. 出现新业务的时候有机会抓住他 B. 对紧急事情的快速响应 C. 给自己的日程留些余地 D. 休息充电 E. 也在练习不要给客户太多，学会有所保留9. 为质量而非数量做营销。如何赢得信任：1. 顾问和顾问之间往往没有本质性的区别，所以这就涉及到如何去赢得信任，差异化竞争。2. 除了你自己，没人在乎你失败的理由，所以不要去解释。3. 就算客户要求，也不要不诚实。4. 永远不要做任何承诺。一些经验之谈：人们请顾问往往不是为了改变什么，而是为了不要改变。所以有时要找到变化是如何产生的，怎么样可以阻止这些变化。如果小系统试图通过长期和持续接触来改变大系统，那么最后更可能是自己发生变化。没变化+没变化+没变化+... = 巨大的变化，所以往往来说巨大和持久的变化都来自于试图保持最不想改变的最大的那个东西。这个不仅仅是顾问，要让别人相信你，无论是作为员工还是顾问，你都要押上自己的代价为自己的结果负责。高效的问题解决者可能会有很多问题，但是不会有某一个特别重大的问题。因为最坏的几个问题基本会占到总数的80%，剩下的20%问题基本都是平均分布 --- 平均原理。所以如果客户有一个突出的问题，那么分成两种情况：1. 这是一个长期问题，那么或者用户解决问题的效率低下，或者没有对优先级做排序。一般来说顾问不太可能找到一块让自己想法完美实施的土壤，所以应该去做一些能让大问题变小的简单问题，在过程中去赢得信任，从而进一步变小。但是这样其实是授之以鱼而不是授之以渔，所以更好的方式是把问题丢在一边，从一个其他的小问题入手去教给用户如何解决问题，建立机制。2. 这是短期问题，那么最好是沿用永远原来解决问题的机制来研习解决问题。还需要注意的一点是，用户如果没有邀请你解决问题，就不要说话，千万不要，因为这个时候你从来都帮不上什么忙。有经验的顾问都会知道，最大的议程就是让用户主动求助。

2、咨询第一定律不管客户和你说什么，问题总会有。咨询第二定律不管一开始看起来怎么样，它永远是人的问题。咨询第三定律永远别忘了客户是按小时付费，而不是按解决方案付费的。百分之十承诺定律永远不要承诺百分之十以上的改进。百分之十解决方案定律不小心让改进超过了百分之十，要确保没人注意到它。马文定律不管客户在做什么，都要建议他们做些别的。功劳法则你要是在意功劳记在谁头上，那就啥事也干不成了。独行侠幻想要是客户没有表现出对你的欣赏，就假装他们被你的表现惊呆了，但千万别忘了这只是你的幻想，不是他们的。咨询第四定律要是他们没聘请你，不要帮他们解决问题。树莓酱定律铺得越广，摊得越薄。要名还是要利，自己挑吧。温伯格双胞胎定律大部分时间，在世界上大多数地方，不管人们有多努力，都不会发生什么大事。鲁迪黄萝卜理论一旦你干掉了头号问题，二号问题就升级了。困难定律要是不能接受失败，做古文就永远不会成功。确实有人做顾问成功了，所以失败肯定还是可以对付的。更困难定律一旦取消了头号问题，你就让二号问题升级了。最困难定律帮助自己比帮助别人更难。悖论不要理性，要合理。自以为无所不知的人最容易上当。生活太重要，所以不能太较真。折中原理不付出就什么也得不到。提升一方面，就要牺牲另一方面。费舍基本定理你越适应现状，就越难适应变化。第三次魔咒顾问一般在解决你提出的第三个问题时最有成效。橙汁测试我们能做。这是所需的费用。医学上的头号秘密百分之九十的病都会自愈，根本用不着医生插手。马文的头号秘密要温柔滴对待能够自愈的系统。工程第一法则没坏的就不要修。马文的第二大秘密反复治疗一个可以自愈的系统会最终让它不能自愈。马文的第三大秘密每个处方都包含两部分：药品和正确使用它的方法。马文的第四大秘密如果已经做过的事情没能解决问题，就告诉他们做点别的。马文的第五大秘密务必让他们付给你足够多的钱，这样他们才会按你说的去做。咨询中最重要的活动就是开出正确的价码。马文的第六大秘密来得好不如来得巧。伯登法则要是你不能改掉缺点，就把它变成特点。镀金法则要是没法当成特点来宣扬，那就冒充一下。逆镀金法则所有镀金的东西都得改正。锤子法则圣诞节收到一把锤子的孩子会发现所有东西都需要敲打。白面包警告“如果你用同样的做法，就会得到同样的面包。”伯丁追溯原事情是一步步变成现在的样子的。斯帕克斯解决问题定律你越接近找出造成问题的人，解决问题的机会就越小。研究指南保持简单，不要太详细；你是顾问，不是律师。研究是为了理解，不是为了批评。在现状中寻找你喜欢的东西并加以赞美。“为什么”诅咒我们可能会把能源耗尽，或者空气，或者水，或者食物，但我们永远都不缺理由。标签法则我们大多数人买的是标签，不是商品。事物的名称并不是事物本身。三个手指法则你用一根手指指别人的时候，看看另外三根手指在指哪里。五分钟法则客户永远都知道怎么解决自己的问题，并且在投五分钟里讲出来。平均定律高效的问题解决者可能会有很多问题，但很少会有某一个特别重要大的问题。温伯格离奇定律有时候觉得离奇只是因为眼界不够。三的法则要是你想不出计划中可能出现的三处问题，你的思维肯定是哪里出了问题。对不一致的洞察力语言和音乐不搭配的时候就



指出了个缺漏。布朗的天才遗产语言经常很有用，但听听音乐总有好处，特别是你自己内心的音乐。主管格言你不知道的东西可能不会伤到你，但你记不得的东西肯定会。薯片原理如果你了解你的受众，就很容易设置提示物。泰坦尼克效应以为灾难不可能发生往往会导致不可想象的灾难。晃动定律或干预第一定律少即是多。逆温伯格定律有些时候，在某些地方，会发生重大的变化，特别是人们没有努力去改变它的时候。变化第一定律黄瓜被卤水腌的多，卤水被黄瓜染的少。普雷斯科特腌黄瓜原则如果小系统试图通过长期和持续接触来改变大系统，那么最后更可能是自己发生变化。流浪者法则努力留在家会让你变成流浪者。留守者法则努力去旅行会让你变成留守者。罗默法则失去一个东西的最好方法就是努力留住它。快餐谬误没区别加上没区别加上没区别……最后等于很大的区别。聚沙成塔，集腋成裘。福特基本反馈公式人们可以从任何一条河流里取随便多少水并用于任何目的。人们必须把等量的水还回取水处的上游。温伯格测试你愿意把自己的生命托付给这个系统吗？“新”的定律新玩意儿从来就不好使。潘多拉的疹子新玩意儿从来不好使，但我们总是希望这一次会有所不同。发牌员的选择信任每一个人，弹药自己来切牌。他们想试什么，不过要教他们如何保护自己。埃德塞法令如果必须搞点新东西，那么只要一个，不要两个。大众汽车真理如果你不能拒绝它，就去化解它。时间炸弹时间会击破所有弱点。浪费时间的最可靠的方法就是扔掉谨慎。隆达第一启示它可能看起来像一场危机，但实际只是幻觉的破灭。隆达第二启示“当变化无可避免时，我们会尽力保持我们最看重的东西。”隆达第三启示当你建立一个幻觉来防止或减弱改变的时候，改变就更可能发生-也更难于接受。水牛的缰绳你可以让水牛去任何地方，只要它们想去。营销第一定律顾问可以有两种：状态A（闲，idle）或状态B（忙，busy）营销第二定律最好的找客户的方式是有客户。营销第三定律每个礼拜至少花一天时间曝光自己。营销第四定律客户对你总是比你对他们更重要。营销第五定律永远不要让一个客户占到总业务的四分之一以上。营销第六定律最好的营销工具是满意的客户。营销第七定律把最好的想法送人。营销第八定律自己加了个蛋之后味道更好。营销第九定律至少留出四分之一的時候什么都不做。营销第十定律为质量营销，而不是为数量。定价第一定律定价有许多功能，金钱的交换只是其中一个。定价第二定律付给你的钱越多，对你的爱就越多。付给你钱越少，对你的尊重就越多。定价第三定律钱一般是价格中最小的一部分。定价第四定律定价不是一个零和游戏。定价第五定律如果你需要这份钱，就别接这个活。定价第六定律如果他们对你的工作不满意，就不要拿他们的钱。定价第七定律金钱不只是价格。定价第八定律价格不是一件物品，它是谈判达成的关系。定价第九定律/最小遗憾原则设定的价格应该让你不论谈没谈成都不后悔。定价第十定律所有价格最终都是基于感觉的，你的感觉，还有他们的。信任第一定律除了你自己，没人在乎你让别人失望的理由。信任第二定律信任需要多年才能赢得，但只需要一瞬间就可失去。信任第三定律人们不再信任你的时候不会告诉你。信任第四定律赢得信任的技巧就是避免所有的花招。信任第五定律人是绝不会撒谎的——在他自己眼中。信任第六定律永远信任你的客户，不过要自己切牌。信任第七定律就算客户要求，也永远不要不诚实。信任第八定律永远不要做任何承诺。信任第九定律永远信守诺言。信任第十定律把它写下来，但还是要靠信任。在农场中学到的：永远不要用便宜的种子。精心准备土壤是所有园艺的秘诀。时机至关重要。长得最牢的是自己长根的种子。浇水太多会让它变弱而不是变强。尽管你尽了最大的努力，有些植物还是会死掉。

3、前言：1. 睿智的顾问在回答问题时，既能认可客户的自我价值，也不会降低他自己的价值2. 成长、能力和良好的人际关系就是让我们对自己和别人都感觉很好3. 理性的看待非理性第一章：咨询为什么这么难——这一章主要讲当顾问就得有阿Q精神，有个好心态，别总以为自己解决客户的问题1. 客户经理们没希望顾问解决所有问题2. 顾问也不要解决所有问题而不给客户经理留面子3. 解决了问题功劳也是客户经理的4. 没有不贬损咨询顾问的客户高管，也没有不贬损客户高管的咨询顾问5. 在管理的文化中，最糟糕的事情莫过于向任何人承认你有自己搞不定的问题6. 不要急切想要在工作中表现的过火，因为改进太多，客户不会聘用你，因为这会迫使他们承认自己又问题，所以每次改进10%7. 不管客户在做些什么，都要建议他做点别的8. 咨询的现实就是客户说“看，我们意识到有问题，正在努力解决，而且已经请了一个顾问”，等顾问一走，客户又会说“看，我们花了大价钱，请了三个月顾问，问题都没搞定，显然这个问题根本没有办法解决！”——所以经理们花钱可能不是要解决方案，是给上司一个借口！9. 为了把功劳记给顾问，就得承认有了解决方案，如果要承认又解决方案，就得承认有问题，这可要命了！经理和顾问都靠解决问题的能力吃饭，要让一方承认需要另一方，就等于承认自己能力不够。10. 要是客户没有表现出对你的欣赏，就假装他们被你的表现惊呆了，但千万别忘了这只是你的幻想，不是他们的11. 要是他们没有聘用你，就不要帮助他们解决问题。咨询是一门在他人

## 《咨询的奥秘》

请求时去影响他们的艺术12. 别奢望自己什么都能搞定，顾问得靠客户来执行想法13. 铺的越广，摊的越薄14. 大部分时间，在世界大多数地方，不管人们多努力，都不会发生什么大事情，大部分努力都是徒劳的15. 头号问题解决了，二号问题就升级了，总会有另一个问题出现16. 要是不能接收失败，做顾问就永远不会成功17. 确实有顾问成功了，所以失败肯定是可以应付的18. 在任何情况下都能找出问题，这样的能力是顾问最宝贵的财富，也是职业病19. 能解决问题的人确实过得很好，但能有意识无视问题的人过得最好

### 第二章：培养矛盾的思维框架——这一章主要讲顾问不能直接答应，要谈条件，做任何事情都是有代价的

1. 大多数人都按照逻辑行事，真正需要顾问的时候就是逻辑不管用的时候，就是两难或者矛盾的时候2. 所以顾问永远要面对矛盾，所以顾问不要理性，要合理，不能太较真3. 忍不住想去解决问题+好的老板我马上去办4. 优化什么都需要牺牲什么，没有完美的事情，所以提升一方面，就要牺牲另一方面，能量守恒；时间可以折中，现在解决or未来解决5. 一个生物越适应当前的环境，就约可能难以适应未来未知的环境6. 客户通常面临的环境：什么也不做，也不会比目前更差，但是按照顾问的做了一些，可能变好，但是如果搞砸了，就万劫不复；所以客户面临的风险和顾问面临的是不一样的，顾问需要灵活应变，适应客户的组织。在这种情况下，顾问需要：1，先提供低风险的建议来获得客户信任；2，用小小成果换取未来更大的成果；3，但是往往完成1、2后，顾问也适应了环境，所以就不太可能有真正伟大的想法了7. 顾问一般在解决客户提出的第三个问题时最有成效8. 顾问要记住当回答客户“我们能做什么时，这是所需的费用”——这个可以有，但是。。。需要什么条件

### 第三章：在不知道自己做什么时，保持高效——这一章主要讲什么呢好想没太抓住重点，还是讲有个好心态，不要以为自己一定能解决客户的问题，至少对于最初当顾问的我很受用这个道理，哈

1. 90%的病都会自愈，根本不用医生插手2. 反复治疗一个可以自愈的系统会最终让它不能自愈3. 如果一个问题反复多方法都无法解决，则要避免此问题发生4. 每个处方都包括：药品和正确使用它的方法5. 如果已经做的事情没能解决问题，那么就让客户做点别的6. 务必让他们付给你足够的钱，这样客户才能照你说的去做！（哈哈哈哈哈）——咨询活动中最重要的就是开出合适的价码7. 不要太早放弃一种治疗，也不要坚持一种疗法太久8. 能在恰当时候下药的顾问，功夫了得9. 要是你不能改掉缺点，那么就把它变成特点10. 顾问不是完美的，不是什么问题都能解决的，有时候需要假装成功，打官腔，或者粉饰，但是如果一旦糊弄过去了，顾问就不再去学习如何真正解决问题了，这也是危险的

### 第四章：看到那里有什么——这一章主要讲追溯历史，获取足够多的信息，然后透过现象看本质

1. 顾问要去了解历史，事情是一步步变成这样的，要了解当初怎么做的2. 研究历史是为了了解，而不是批评，在研究中找到你喜欢的东西并加以赞美3. 越接近找出造成问题的人，解决问题的机会就越小4. 任何事情都能找到理由5. 我们大多数人买的是标签，不是商品，事物的名称并不是事物本身6. 无能的顾问不懂得深究问题，往往根据客户的”表面“词语就下了一个结论，当这个结论落实下去后，问题就更加难以解决。一个问题，管理人员说”超支“，程序员说”预算不足“7. 访谈的前五分钟，客户一定会说出自己的解决办法

### 第五章：看到那里没什么——这一章主要讲固化一些框架，发现缺失，若无法发现则可以群体头脑风暴or换个角度再看

1. 积攒一些方法论，思考时以此为纲，保证完整性；或者固化下来自己的一些checklists2. 解决客户认为重要的问题3. 顾问先要做一些将大问题变小的简单事情，做的时候要记得提高客户对你的信任程度4. 有时候因为觉得离奇，是因为眼界不够5. 学会让自己放松下来，获得灵感，寻找解决办法

### 第六章 避免陷阱——这一章主要讲如何利用checklist、外力或者潜意识让自己避免错误

1. 顾问会自然而然的渴望改变世界，应当努力当客户和自己都远离麻烦1. 设置客户或者自己喜欢的提示物提醒自己：便条、提示卡2. 利用自己的潜意识

### 第七章：扩大你的影响——这一章给出一些具体action来扩大顾问的影响

1. 顾问只要跑的比客户快就行2. 顾问的成功取决于正确的实际3. 为了取得成功，必须扩大为的影响4. 小技巧：客户都害怕说出真实的想法，顾问是中立者，可以不出卖任何人，可以采用匿名等方式引用客户的叙述，所以要鼓励客户说出自己的感觉5. 打开客户的眼界，交给他们看待事物的新方式，引导客户看到更远更高不一样的眼界（这句话让我想起了张晓杨朋友圈里的一句话：let's step back a bit and try to see the bigger picture）6. 主导会议，让别人觉得你有存在感和主持感7. 加快会议的方法就是保持安静8. 让客户学会自助解决问题的方法9. 给客户一些做事原则，例如会议怎么开

### 第八章：学会控制变化——这一章主要讲Speakout把自己做的微笑的改变讲出来，想要有影响，就要真正解决客户的痛点，将生命放入其中以保证质量

1. 胳膊拗不过大腿，所以别试图根本改变2. 试图保证质量的顾问应当首先看看负责质量的人到底是不是在质量的下游。作出恶行的人常常并没有意识到他们自己的行为。冷漠的官僚一般都出现在那些永远不会使用自己提供的服务的机构——客户不急改变，则顾问再急也没用3. 客户认为顾问不用承载自己给出的建议的后果

### 第九章：如何安全的进

行改变——这一章主要讲如果必须发生改变，则尽量同时只改变一种，而且尽量在“闲时”。改变一定要有backup方案。当改变发生问题时，要尽早直面问题，解决问题，而不是藏着1.不能同一时间启动太多不同的东西，要一点点来——新东西一定会有问题2.与故障共处：接受故障，持续改进，有常用问题解决办法，有backup方案3.“闲时发布”尽量减少犯错成本4.将新事物拆成几个部分，以便逐个采纳5.你应当鼓励客户尽早面对真相。如果你真的在乎“保护”别人，那么永远不要让他们“免于”见到真相。真相可能会让人受伤，但幻觉会让人伤得更深第十章：遇到阻力怎么办——这一章主要讲面对阻力，要引导客户说出原因，和客户一起找出他们真正关心的问题，再商量如何解决，哪些能变，哪些不能变，需要什么代价。预先明确客户意图、关注点，减小阻力发生几率1.欣赏阻力2.阻力就像真菌，不会在阳光下茁壮成长。因此，一旦你怀疑有阻力存在，就应该让他公开见光，而不是在暗处溃烂3.用中性的方式称呼阻力：不要指责谁解决不了问题，而是用中性的方式面对阻力，摆在台面上共同解决1.“我相信不需要这个信息也可以进行下去，我建议先看看我们已有的东西”2.“我们没有取得预期的进展，我们该怎么解决”4.要知道客户到底要什么，才能解决问题，如果永远给他不想要的，则永远解决不了问题1.“他根本就支不动她，知道他找到了她想要的东西。一旦做到了这一点，不到一分钟，一切就都解决了”2.顾问要做的就是把我所说的和他们感兴趣的联系起来3.“要是更在意我想要的而不是客户想要的，我就不能成功的运用它。你觉得我应该明白对方更在意他们想要的而不是我想要的”5.寻找阻力的源头，和客户一起把问题都列出来，这个过程中会发现，顾问和客户认为的有偏差，所以通过这个过程要达成共识1.给出替代方案，并考量每个替代方案的吸引力即可接收程度2.“如果仙女让您给这个计划许一个愿，您会许什么呢？”——幻想方法3.如果客户无法找出阻力，另一个矛盾的办法就是强调积极的一面。“你最喜欢这个计划里的哪一点，其次最喜欢哪一点”6.预防阻力1.“我们开展这个计划的时候，有那件事情是你确定不要改的吗”2.由不确定性导致的阻力可以用降低风险的技巧来克服，例如需要额外增加一些事情，则需要争取更多的时间3.我们目的是为了解决问题，所以要避免双方僵持第十一章：推广你的服务——这一章主要讲如何获得更多生意，从已有客户上挖掘机会，让客户帮助宣传你的成果；发展几个key客户，给自己点空闲时间思考，重质而不是重量1.客户对你总是比你对他们更重要2.不管你有多忙，生意看起来多么稳固，你最好每周花一天时间去曝光自己3.永远不要让一个客户占到总业务的1/4以上4.最好的营销工具是满意的客户5.为质量营销，而不是为数量第十二章：把价签贴在脑门上——这一章主要讲谈一个合理的价格，让自己觉得合理不亏1.付给你的钱越多，对你的爱就越多；付给你的钱越少，对你的尊重就越少2.价格就是一个重要的筛选器，如果你觉得自己配得上你的要价，你就可以告诉客户，“如果屈就了他们的价格，他们也不会尊重你”3.让客户付出一些对他们有价值的东西，即使没有付给你，你也实际上提高了价格。如果他们付出了一些东西才把你弄到那里，你来的时候他们就会更加关注你。所以钱一般是价格中最小的一部分，还有其他。4.在项目中，让客户参与进来，例如当一些访谈对象，或者参与实验过程学习一个方法，这些对他们来说具有特别意义，也是项目给他们带来的好处（想办法帮助客户谋点福利啊福利！）5.价格不是一件物品，它是谈判达成的关系6.设定的价格应该让你不论谈成没谈成都不后悔，一个我愿意为之工作的价格，但再低就感到不爽的价格1.“我必须了解自己对于金钱、时间、旅行和各种工作的感受。把眼前这份工作的价格定到7500元（以往做只收5000块），如果客户接受了，到了我厌烦的时候，我可以对自己说，好吧，至少我多拿了2500元。如果客户拒绝了我的报价，我也可以安慰自己，好吧，我真要是降价了接了这个活，我在干完之前就得后悔”7.价格最终都是基于感觉的，你的感觉，还有他们的。所以你觉得你值多少钱，他们觉得你值多少钱第十三章：怎样赢得信任——这一章主要讲了如下内容1.别人可以按照自己的意愿形成对你的各种印象，源于你的行为，而不是话语，没有人听你解释2.人们不再信任你的时候不会告诉你，信任是可以在一瞬间打破的，则永远不可能再建立3.赢得信任的技巧就是避免所有的花招，保持最坦率的沟通1.“要是他真的消极的话，你为什么还让保罗留在这里糟蹋你的公司呢？”2.“我相信你有充足的理由禁止我采访弗兰，如果你可以告诉我的话，会对我很有帮助”4.信任的一般源于诚实，另一半源于能力。将未经证实的观点作为事实是得不到信任的5.信守承诺，否则不能承诺第十四章：让别人采纳你的建议——这一章主要讲：你不一定能解决客户的问题，但是努力很重要，掌握正确的方法，让客户参与其中找寻自生长能力最后：如果你靠解决问题吃饭，特别重要的一点就是确定自己在解决正确的问题。定义好问题可以帮助你正确的开始，而好的开始对顾问尤为重要

4、正如豆瓣读书中介绍的，这本书讲的内容不光是如何做咨询，如何给出建议，同时也可以当做如何和别人相处的指南。书中提出了很多具体的例子和原则。大概是因为中外文化差别的原因，里面有

## 《咨询的奥秘》

很多条目我完全不明白什么意思。比如有一章的标题叫做“在不知道自己在做什么时保持高效”，然后看完整章也没能明白这个标题的含义。有些条目写的很简单（或者说隐晦？），不知道想表达什么；有一些又有些自相矛盾。总之就是书中大概三分之一到四分之一的章节都有点不知所云。如果你恰好手中有一本，闲暇无事的时候在目录中随便挑选一些读读就是了。下面列举一些觉得还比较有收获的点客户总是什么都想要，作为顾问不好直接回绝，但是可以向客户分析出事情的轻重缓急，和完成每件事情的代价，然后再让客户做选择。不能改掉缺点，就把它变成特点学会聆听，仔细聆听客户那边相关人的话，找到问题的关键。聆听本身是可以刻意多做一做的，但是能不能听出个所以然就看经验了。但是无论如何，克制住自己发言的冲动，先好好听。如果想推动某件事情的发生，就要找到能够帮助你推动这件事情的利益相关人。硬推阻力会很大，而且效果不好。很多时候客户的问题其实只是他们之间没有很好的沟通，因此进入一个组织，能够帮助多个利益方搭起沟通的桥梁也是很重要很有价值的事情。书中说：不能在有问题的地方呆太久时间，不然自己会被同化。我倒觉得不会，因为咨询师按照小时收着钱，如果不能持续性的给出改进的建议，心中会很不安。这种心理定位会防止被同化。尝试使用各种新的东西（方式）都有可能出问题。所以要么一点点的引入新事物，或者在引入新事物的时候留好后路。应对阻力，避免对抗。跟客户合作是为了解决问题的，所以面对客户的阻力和对抗，不能以阻力和对抗顶回去，不然什么都做不成，光剩下生闷气了。那怎么办呢，还是那几招：通过聆听找到他心中真正的诉求，然后引导；找到支持这件事情的利益相关方，寻求帮助。简单的说就是：携手合作，探索根源不过无论是看书也好，分析也好，还都是书上的东西，真的要做好这些点，知行合一还是最重要的。

## 章节试读

### 1、《咨询的奥秘》的笔记-第五章 看到那里没什么

“平均定律”高效的问题解决者可能有很多问题，但很少会有某一个特别的重大问题。

没有突出重大问题这个事实，事实上已经有了某种有效的问题解决机制。

### 2、《咨询的奥秘》的笔记-第23页

#### 一、舍比咨询定律

咨询第一定律：

不管客户和你说什么，问题总会有。

百分之十的承诺：

永远不要承诺百分之十以上的改进。（如果改进得再多会让人难堪。）

百分之十的解决方案：

如果不小心让改进超过了百分之十，要确保没人注意到它。（最好方法，就是把他们都归功于客户。

）

不会掩饰自己巨大成功的顾问就像用餐巾擦鞋的客人一样，主人不会再请他们了。

咨询第二定律：

不管一开始看起来怎么样，它永远是人的问题。

不管客户在做什么，都要建议他们做些别的。（归根结底，人的问题要么是缺乏想象力，要么是缺乏远见。）

咨询第三定律：

永远别忘了用户是按小时付费，而不是按解决方案付费的。

要是客户真想要解决方案，他们早就按照解决方案付费了。

功劳法则：你要是在意功劳记在谁头上，那就啥事也干不成了。

独行侠幻想：要是客户没有表现出对你的欣赏，就假装他们被你的表现惊呆了，但千万别忘了这只是你的幻想，不是他们的。

咨询第四定律：

要是他们没有聘用你，不要帮他们解决问题。

#### 二、树莓酱定律

铺得越广，摊得越薄。

要名还是要利，自己挑吧。

#### 三、温伯格双胞胎定律

大部分时间，在世界上大多数地方，不管人们有多努力，都不会发生什么大事。

#### 四、鲁迪黄萝卜理论

一旦你干掉了头号问题，二号问题就升级了。

#### 五、咨询的困难定律

##### 1、困难定律

要是不能接受失败，做顾问就永远不会成功。

确实有人做顾问成功了，所以失败肯定还是可以对付的。

# 《咨询的奥秘》

## 2、更困难定律

一旦消灭了头号问题，你就让二号问题升级了。

## 3、最困难定律

如果试图帮助别人，开始的时候对我自己的帮助总是比对客户帮助更大。  
帮助自己比帮助别人更难。

## 3、《咨询的奥秘》的笔记-第四章 看到那里有什么

锤子法则：发明工具来扩大视野。

伯丁追溯原理：研究历史可以避免一些失误。“以史为鉴，更知应以史为鉴。”

研究历史的顾问可以避免失误，抓住错过的机会，保留好的经验，改变无效的做法。事情是一步步变成现在的样子的。

斯巴克斯解决问题定律：你越接近造成为题的人，解决问题的机会就越少。

1 当时有很好很充分的理由来做今天看起来十分愚蠢的决策。

2 罪魁祸首现在已成为你的客户，或是你客户的老板。

研究指南：

1 保持简单，不要太详细；你是顾问，不是律师。多听，了解客户对问题的优先级考虑。

2 研究室是为了理解，不是为了批评。对于负责问题的人来说，情绪会比较敏感，认为是自己的无能，他们愿意通过交谈来解释他们的处境。但如果你听起来是在批评，他们就会闭上嘴。

在现状中寻找你喜欢的东西，并加以赞美。

“为什么”魔咒

对于问题的解释，我们有无穷无尽的理由，多问才能了解不同人在不同事物上考量的维度，才有争论，才能让你对事物的了解更全面。

标签法则：

标签的表象不是事物的本质。事物的名称并不是事物本身。

“误导法”术语的选择影响了里克尝试改进现状的方式。看看除了“指引”之外，其他的方向的问题所在。

五分钟法则：客户永远都知道怎么解决自己的问题，并且会在头五分钟里讲出来。

## 4、《咨询的奥秘》的笔记-序言

咨询是应人们的要求去影响他们的艺术

## 5、《咨询的奥秘》的笔记-第388页

在客户变得没有逻辑的时候，理性的顾问总会犯错的。

自以为无所不知的人，最容易上当。

要想生存下去，我嗯就得学会一笑而过，然后从头再来。

生活太重要，所以不能太较真。

## 《咨询的奥秘》

如果想跑得更快，就得把距离控制得比较短。或者，如果你愿意跑得更快一些，就得跑得更远。不付出就什么也得不到。

折中疗法：

如果想跑得快，只要不需要跑很远的距离。

如果需要长距离，那你可以跑得更远，只要愿意跑得慢一些。

橙汁测试

在面对很难甚至不可能的事情的时候，你要思考自己需要什么，获得什么去解决。

### 6、《咨询的奥秘》的笔记-第65页

要想生存下去，我们就得学会一笑而过，然后从头再来。  
正能量有时不来自解决完已有的问题，而是如何尽快另起一行。

### 7、《咨询的奥秘》的笔记-第187页

小猎犬有意识在小狗长大之后就不再保护它们了。但人可以创造幻觉用来代替失去的现实。大多数真正的改变都是缓慢的过程。衰老也一样。但是，如果建立幻想来隐藏变化，我们很快就会发现，自己用尽了所有的能量来维持这个幻觉。这让我们不能在改变很小的时候进行应对，正是幻觉的破灭让我们相信，改变发生的时候就是危机

### 8、《咨询的奥秘》的笔记-第79页

要生存下去，一个物种必须现在就活得好，但还不至好到未来没法改变的程度。  
留有余地。

### 9、《咨询的奥秘》的笔记-第107页

不要太早放弃治疗，也不要坚持一种疗法太久。  
简直笑cry了，真理啊！

### 10、《咨询的奥秘》的笔记-第38页

我们能做，这是所需的费用。  
一个月前的我，面对大Boss提出的KPI，都是各种脑抽的应允。因为既对现状没有了解，又对未来没有理智范围的预期。（这大概是对橙汁测试的歪曲理解）

现在我在想，每件事情，甚至是超出合理范围50%的不合理事件，都是可行的。而那超出合理范围50%的理由，我想叫它reasons。想要把这些reasons解决，大（一）概（定）是不能仅仅靠一己之力了，所以需要梳理清楚解决方案，以及所需付出的代价（like money,time）

但不知为什么我又想起了之前章节的黄萝卜事件，一旦你解决了头号问题，那么二号问题就升级了。

所以，还是要Be careful！

### 11、《咨询的奥秘》的笔记-第六章 避免陷阱

以为灾难不可能发生往往会导致不可想象的灾难。

最重要的法则就是你现在最需要的那条，而不是我起名字觉得的最重要的那条。

你不知道的东西可能不会伤害你，但你记不得的东西肯定会。

你能提供的影响最深远的服务，就是帮助人们远离他们所已知晓的麻烦。

如果你了解受众，就很容易设置提示物。

以为灾难不可能发生往往会导致不可想象的灾难。

便条：

1 记住，一次失足并不意味着再次堕落。

2 抵制消极的想法。

3 问问自己出了什么事，然后计划下一次的战略。

4 立即恢复有节制的饮食。

5 和支持你的人交流。

6 记住，你在做出贯穿一生的变化。你不是在节食。看看自己已经取得的进展，坚持下去。

### 12、《咨询的奥秘》的笔记-第17页

一旦你干掉了头号问题，二号问题就升级了。

收货单里的摆货员可以发现黄萝卜最无人问津，可是然后呢？如果撤掉黄萝卜这件商品，那么之后该用什么来填补。也就是文中提到的二号问题。

这个理论对我在处理问题上的启发是，最显著的问题总是摆在最显眼儿的位置，你看到了，其他人也看到了，当你试图去解决这个问题并且尝试炫耀自己发现了这个问题的时候，可能背后有无数双冷冷的眼睛望着你。当你“成功”的解决了这个问题后，这些眼睛的主人们会弱弱的扔给你一句：然后呢？（这大概是我遇到的咨询师最爱问的问题了）

可是，然后呢？

### 13、《咨询的奥秘》的笔记-第275页

### 14、《咨询的奥秘》的笔记-第158页

咨询都是影响人的艺术

理性地看待非理性

咨询第一定律：不管客户和你说什么，问题总会有的。



## 《咨询的奥秘》

推论：永远不要承诺百分之十以上的改进。不要让经理人觉得自己的管理有问题，但同时又要体现自己的技术价值。

咨询第二定律：不管一开始看起来怎么样，它永远是人的问题。

推论：不管客户在做什么，都要建议他们做些别的。人的问题要么是缺乏想象力，要么是缺乏远见。当局者迷，以旁观者介入。

咨询第三定律：永远别忘了客户是按小时付费，而不是按解决方案。

推论：你要是在意功劳记在谁头上，那就啥事也干不成了。会做事的顾问，在场时，客户就能把问题解决了。

要是客户没有表现出对你的欣赏，就假装他们被你的表现惊呆了，但千万别忘了这只是你的幻想，不是他们的。

咨询第四定律：要是他们没聘用你，不要帮他们解决问题。

树莓酱定律：铺的越广，摊的越薄

你的受众越广，你就挣得越多，即意味着对每一个受众的影响就相对减弱。

温伯格双胞胎定律：大部分的时间，在世界上大多数地方，不管人们多努力，都不会发生什么大事。我同意，但是量变会有质变呀？？有疑惑。

鲁迪法则（黄萝卜理论）：你干掉了头号问题，二号问题就升级了。

困难定律：

要是不能接受失败，做顾问就永远不会成功。  
确实有人做顾问成功了，所以失败肯定是可以对付的。

更困难定律：

在任何情况下都能找出问题，这样的能力是顾问最宝贵的财富。有问题慢慢解决就好，有问题才有你发挥的空间，才有你的工作，才有钱赚。不仅能解决问题，最重要的是要和问题很好的相处。

最困难定律：

帮助自己比帮助别人更难。先把自己变成一颗星星，天助自助者。

15、《咨询的奥秘》的笔记-第11页

铺得越广，摊得越薄。——树莓酱定律

信息的传播就意味着衰减，当传播范围加大时，衰减也越来越严重。这点从声音传播的原理上就可以看出来了。如果想让站在5公里外的人和站在旁边的人所接收到的声音和信息理解程度保持近似，那么使用细胞分裂的传播方式似乎是个better的选择。

## 《咨询的奥秘》

正像作者所说，既想帮助他人，又想从这个过程中赚取金钱。但走到最后却发现只能是，要名还是要利，自己挑吧。

### 16、《咨询的奥秘》的笔记-第13页

大部分时间，在世界上大多数地方，不管人们有多努力，都不会发生什么大事  
回想自己，大多数时间的确都是在渴望着做出重大改变，虽然在心底明知这种可能性的微乎其微，但也难抑这种渴望。

但是，作者说的很有道理，对下一时刻行为的最佳预测，就是和上一时刻做一样的事情。但是（请允许我在一段话里用了两个“但是”）在我看来，正因为“改变”是不以常态存在的，所以才让我们对其“渴望”和近乎“贪婪”的追求。

看上去似乎楼歪了。

温伯格的双胞胎定律想表达的一定不是一种任凭岁月流逝我自岿然不动的破罐子破摔态度，而是敲醒了我，不要整天期待改变世界做大事了，但是也不要放弃努力哈

### 17、《咨询的奥秘》的笔记-第7页

归根结底，人的问题要么是缺乏想象力，要么是缺乏远见。

大部分时间，在世界上大多数地方，不管人们有多努力，都不会发生什么大事。

生活太重要，所以不能太较真。

你越适应现状，就越难适应变化。

你越接近找出造成问题的人，解决问题的机会越小。

我们大多数人买的是标签，不是商品。

### 18、《咨询的奥秘》的笔记-第七章 扩大你的影响

每个人都看到了整体的一部分，并用那一部分来认知整体。——教导盲人

要取得成功，我一定要放大我的影响。

演讲本身没什么，但会议前后的这些自由开放的讨论却可以解决问题。

我的存在很可能让他们的系统发生晃动。

演讲是晃动的一种形式。一个富有启迪性的讲话可以对卡壳的组织产生奇迹效果，但要是会议组织的太正式，晃动就会失败。大多数演讲的环境对于组织都是“安全”的——应该是这样子的。

我有时也会作为“顾问”，但前提是要避免自己太像管理的工具，因为这可能会毁了我作为晃动器的作用。

## 《咨询的奥秘》

我有时会作为“顾问”，但前提是要避免自己太像管理的工具，因为这可能会毁了我作为晃动器的作用。

要你想晃晃别人，先体验下晃晃自己是很重要的，原因有二：首先，你自己可以不再卡壳；第二，你也知道这感觉如何。

教导盲人：

但我最喜欢的方式还是打开客户的眼界，教给他们看待事物的新方式。

内部行为和外部行为是我们容易忽略的地方，通过培训，我们可以看到别人的内心可能在发生什么，以及它如何可能和外部表现完全不同。

在会议开始前，给每一个与会者一张纸：

- 1 试着保证会议上的每个决议记下来，并展示给所有人看。
- 2 确保每个人都有机会在每一个主题上发言。
- 3 不要让任何一个人或小团体主导会议。

看到感受：

看到感受比看到想法更重要，感受词会让人们更好的看到内心。

大牛顾问：

你的任务是去影响他人，让人们更少地而不是更多地依赖你。

实际干预越少，工作的感觉就越好。

如果客户希望你帮忙解决问题，你能说“不”。

满意度最低的方法就是你为他们解决问题。

更令人满意的办法是，帮助他们解决问题，但让他们更加无需帮助而自己解决下一个问题。

最令人满意的是，帮助他们了解如何在一开始就预防问题。

你可以对你的成就感到满意，即时客户并不归功于你。

理想的影响力形式是首先帮助别人更清楚地看到他们的世界，然后让他们决定下一步怎么走。

你的工作方法可以随时向客户展示和进行讨论。

你的头号工具仅仅是做你自己，所以最有效的帮助别人的方法就是帮助你自己。

你需要了解这个变化——它怎么发生了，它怎们没发生，以及怎么可以让它更有雅地起效果。

### 19、《咨询的奥秘》的笔记-第八章 学会控制变化

“影响”并不总是指要为产生变化而影响。

变化到底是怎么发生的，以及可能做些什么来阻止它。

大多数变化都是以“某种方式”在稳定中产生的。

如果小系统试图通过长期持续接触来改变大系统，那么最后可能是自己发生变化。

罗默法则

失去一个东西的最好办法就是努力留住它。

最大最长久的变化，常常是因为要保留那个最终变化最大的东西而引起的。

为了在改变中保持恒定，就必须有一些强大而不懈的力量，在很多公司中，这种力量是由一位强大的有人格魅力的创始人提供的。

温伯格测试：

你愿意把自己的生命托付给这个系统吗？

### 20、《咨询的奥秘》的笔记-第28页

永远不要承诺百分之十以上的改进。

虽然看上去有点不要脸，不过也算是为人之道。

### 21、《咨询的奥秘》的笔记-第九章 如何安全地进行改变

新玩意儿从来不好使，但我们总是希望这一次会有所不同。

信任每一个人，但要自己来切牌。

他们想试什么就试什么，不过要教他们如何保护自己。

如果必须搞点儿新东西，那么只要一个，不要两个。

如果你不能拒绝它，就去化解它。

应对新事物有很多策略：

- 1 在类似情景中试运行。
- 2 把新事物拆成几部分以便逐个采纳。
- 3 让别人一起参与磨合。

浪费时间最可靠的方法就是丢掉谨慎。时间会击破所有弱点。

“当变化无可避免时，我们会尽力保持最看重的东西”

当你建立一个幻觉来防止或减弱改变的时候，改变就更可能发生，也更难被接受。

不要否认变化，也不要否认自己的幻觉。

不管用什么方法，都要以坦诚，明确的方式进行。

真相可能会让人受伤，但幻觉会让人伤得更深。

22、《咨询的奥秘》的笔记-第三章 在不知道自己在做什么事保持高效

要是你不能改变缺点，就把它变成特点。——伯登法则

马文的医学秘密：

医学之父 希波克拉底 避免伤害病人

百分之九十的病都会自愈。——身体的智慧

所有问题都是人的问题。

要温柔的对待能够自愈的系统。没坏的话就不要修。

反复治疗一个可以自愈的系统会最终让它不能自愈。

每个药方都包含两部分：药品和正确使用它的方法。

如果已经做过的事情没能解决问题，就告诉他们做点儿别的。

第五大秘密：咨询中最重要的活动就是开出正确的价码。

第六大秘密：不要太早放弃治疗，也不要坚持一种疗法太久。来得早不如来得巧，讲笑话和咨询一样，时机决定一切。

伯登法则：要是你不能改变缺点，就把它变成特点。

咨询中目的不是让我看起来高人一等，但也不能让我看起来愚蠢不堪。咨询不是考倒顾问，而是为顾客提供服务。

大家可能开始觉得你是完美的（这还不太糟糕，只要你自己不要这样想就好了）。

镀金法则：不要糊弄，一旦糊弄，就不再学习如何真正去解决问题。

逆镀金法则：所有镀金的东西都得修正。

## 《咨询的奥秘》

### 版权说明

本站所提供下载的PDF图书仅提供预览和简介，请支持正版图书。

更多资源请访问:[www.tushu000.com](http://www.tushu000.com)