

顶尖咨询师教你的工作基本功

コンサル一年目が学ぶこと

靠谱

后浪出版

「目」大石哲之——著
贾耀平——译

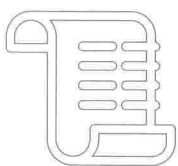
江西人民出版社
Jiangxi People's Publishing House
全国百佳出版社

后浪出版

「目」大石哲之——著
贾耀平——译

顶尖咨询师教你的工作基本功
コンサル一年目が学ぶこと

靠谱



江西人民出版社
Jiangxi People's Publishing House
全国百佳出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

靠谱: 顶尖咨询师教你的工作基本功 / (日) 大石哲之著; 贾耀平译. — 南昌: 江西人民出版社, 2017.6

ISBN 978-7-210-09240-7

I. ①靠… II. ①大… ②贾… III. ①工作方法—通俗读物 IV. ①B026-49

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2017) 第 048034 号

“KONSARU ICHINENME GA MANABUKOTO”

by Tetsuyuki Oishi

Copyright ©2014 by Tetsuyuki Oishi

Original Japanese edition published by Discover 21, Inc., Tokyo, Japan

Simplified Chinese edition published by arranged with Discover 21, Inc.

本书简体中文版由银杏树下 (北京) 图书有限责任公司出版。

版权登记号: 14-2017-0114

靠谱: 顶尖咨询师教你的工作基本功

著: [日] 大石哲之 译者: 贾耀平 责任编辑: 王华 胡小丽

出版发行: 江西人民出版社 印刷: 北京中科印刷有限公司

889 毫米 × 1194 毫米 1/32 6.75 印张 字数 123 千字

2017 年 6 月第 1 版 2017 年 6 月第 1 次印刷

ISBN 978-7-210-09240-7

定价: 36.00 元

赣版权登字 -01-2017-195

后浪出版咨询(北京)有限责任公司常年法律顾问: 北京大成律师事务所

周天晖 copyright@hinabook.com

未经许可, 不得以任何方式复制或抄袭本书部分或全部内容
版权所有, 侵权必究

如有质量问题, 请寄回印厂调换。联系电话: 010-64010019

前 言

无论是初出茅庐的职场新人，还是久经沙场的商战老手，我都希望这本书能帮助您掌握一些具有普遍性的技能和本领。这些技能和本领并不是一时性的，即便再过 15 年、20 年，依然会起到很大的作用。这本书绝非仅针对那些在咨询公司工作的人，对在各个领域和职位的人都会有帮助。

本书之所以叫作《靠谱：顶尖咨询师教你的工作基本功》，主要是因为无论身处何种领域、从事何种工作，那些出身咨询行业的人都表现出色。因此可以认为，他们最初在咨询行业所掌握的本领里，很可能存在一种具有普遍性的工作能力，这种能力使他们能够在不同领域、不同职位上都会有出色的表现。

那么，这种具有普遍性的工作能力究竟是什么呢？

为此，我采访了现在活跃在各个领域、之前从事咨询工作的人，让他们回顾 15 年前自己刚刚进入咨询行业时的经历。他

们认为自己在新人时期掌握的知识，即使过了 15 年仍记忆犹新，依然有很大作用。换句话说，即使领域、职位发生了变化，即使身居管理层或经营层，作为咨询师时学到的知识、技能依然有共通性。这种技能就是经历了 15 年磨炼，他们在咨询行业获得的技能和经验已经像经过精心打磨的钻石一样散发出璀璨的光芒。

我对于这些技能、经验做出了解释和说明并编成本书出版。

总而言之，阅读这本书可以保证：

- 无论从事何种行业和工作，您都能收获即使再过 15 年仍旧管用的、可广泛适用的技能。

- 即使您只有一年工作经验的基础水平也能看懂本书所介绍的技巧。

我说明一下本书的设想和结构。

首先，就采访对象来说，主要集中在那些和我年龄相仿的 35 ~ 40 岁的人士。他们都是有 15 ~ 20 年工作经验的人。

我尽可能地选择不同领域、不同职位的人进行采访。比如外资公司的商务合伙人、高风险创业并成功上市的企业家、投身政坛的人、身为管理层并发表多部著作的作家、在高校执教的教师、上市公司的经理以及独立创建咨询公司的人等。

采访这些人后，我将采访资料分门别类，精挑细选了30个重要技能，并且对每一个技能都进行简单易懂的解释说明，并配以受访的人和我自身的经验呈现在读者面前。我将这些技能分为四大类，共四个章节。

第一章是“沟通技巧”，主要讲沟通方面的技巧。内容涉及沟通中最为基础的部分，不只有具体的小诀窍，更着眼于具有通用性的沟通技能。

很多书籍可能都会列举出用事实说话、坦诚地说、从结论说等方法，说明这些方法非常重要。而重中之重是“期望值”。很多前咨询人也都认为超越期望值非常重要。

第二章是“思考技巧”，主要是以逻辑思维、假设性思考、问题解决等咨询行业的技巧为主。内容涵盖基本思考方法，以及如何运用该思考技巧在各种场合、工作中灵活地处理问题。

这一章的关键点是“假设性思考”。它是咨询行业的精髓，一朝掌握，终身受用。任何一个前咨询人都将“假设性思考”充分运用到自己的工作当中。

第三章是“资料制作技能”，主要是一些资料制作方面的技巧。包括会议记录方法、PPT的基本技能、高效学习法、项

目的任务管理方法等。

在工作第一年中可以学习的方法和技巧非常多。不过，本书只专注于讲解那些永不过时的可以用于武装自我的方法。

第四章是“商业精神”。从“专业性”的定义开始，主要解释说明承诺力、追随能力、团队精神等。

不同的领域、岗位确实需要不同的专业技能。但是工作的精神却能够广泛适用于任何岗位。这一章不会用一般性的解释说明，而是更加注重职场新人在第一年的具体经历。

和其他同类书籍不同的是，本书尽可能地将采访对象的真实体验传达给读者，突出技能的实践性，因此内容上可能多少有些重复。但如果读者阅读本书时，仿佛感受到了来自前辈的临场指导的话，我便甚感安慰。

大石哲之

前言..... 001

第 1 章

沟通技巧

01 先讲结论..... 002

02 Talk Straight 直入主题..... 008

03 用数据、事实说话..... 015

04 用数据、逻辑说话..... 020

05 逻辑先行..... 026

06 让对方听得懂..... 029

07 配合对方的步调..... 035

08 充分理解对方的期望值..... 039

09 超越上司的期待..... 044

第 2 章

逻辑思考技巧

- 10 思考方式 052
- 11 熟练运用逻辑树 059
- 12 “云—雨—伞”：提建议的基本原则 071
- 13 假设性思考 078
- 14 有主见地汲取信息 088
- 15 探求问题本质的思考方式 094

第 3 章

资料制作技巧

- 16 文书写作的基础——会议记录法 100
- 17 最强的 PPT 制作方法 107
- 18 Excel、PPT：速度定输赢 115
- 19 从预设结果推算出工作计划 124
- 20 检索型阅读法 130

21 抓重点——让工作速度倍增	136
22 项目管理法——课题管理表	140

第 4 章

专业·商务精神

23 创造价值 (Value)	148
24 不发言, 勿开会	153
25 牢记“时间就是金钱”	158
26 速度质量两不误	162
27 学会“承诺力”	171
28 拜师学艺	181
29 发挥追随能力	185
30 具备专业精神的团队合作	189
后 记	197
接受采访的各界人士	199
出版后记	203

第 1 章

沟通技巧

01

先讲结论

重要性 ★ ★ ☆

难易度 ★ ☆ ☆

“请先从结论开始说。”

很多商务书籍中都有这句话，相信诸位读者也曾听说过。那我为什么还要在这里重新强调呢？因为这是可以广泛应用的**沟通法则**，是作为咨询师所需要掌握的最有效的方法。

我在进入咨询行业之前，也以为讲问题一般要按先后顺序来讲。在学校，老师也教我们说话要有起承转合，要按顺序。

其实，老师教我们的说话方式是“演绎法”。

“因为这样，所以那样。”这是按照事物的前因后果说话。其最典型的代表就是数学推导。

首先，有 a 和 b

其次， $a+b$ 等于 3

再其次， b 大于 2

所以， a 小于 1（**结论**）

从前提条件开始，按顺序出发，通过逐步推导得出结论，这就是演绎法。

与此相反的是“归纳法”——先讲结论。

比较典型的就是化学实验。

将一种液体和另一种液体混合后出现了○○（结论）。

出现这一现象有以下几个原因……

先从结论开始表述，然后阐明具体理由。

比如，大学生在写论文时，导师应该会这样指导：

先写自己通过论文想得出的结论，再写这个论点的依据。

虽然读后感可以想到什么写什么，但论文要是这样写的话只能是不及格。

咨询公司十分注重“先讲结论”这一原则。为了时刻注意这一点，这一原则被十分彻底地落实到了每一项工作上。

不光是咨询报告，还有日常邮件、笔记、与上司的沟通等，一切都贯彻着“先讲结论”的原则。

这样做的好处是能够简洁明了地讲清问题。**在短时间内将必要信息传达给对方。**

其实，我也是费了很大精力才适应这个法则。日本人的思维方式总是先有原因，而后有经过，有顺序，最后出结论，因为日语的语言顺序就是这样。先讲结论，就是把这个习惯反过来。这需要时间适应，只能通过练习来掌握。

遵循 PREP 模式

PREP 法是一种“先讲结论”的方法。首先我们来了解一下 PREP 的原则。

PREP 由以下英文单词的首字母组成。

POINT = 结论

REASON = 依据

EXAMPLE = 具体事例

POINT = 重申结论后结束

将上述步骤有意识地反复循环，最终掌握。

比如，用 PREP 法介绍本书：

“本书的目的是希望大家掌握我在咨询行业第一年里所学到的技能。这些技能具有普遍性，15年后仍能发挥作用。

“为什么是咨询行业第一年的技能呢？首先，相比其他行业，咨询行业能够学习到系统的方法论。另外，15年后还有用的技能大多数是在工作第一年里学到的。而提炼出精髓的话能让很多人受益。

“比方说，先讲结论就是其中一例。先讲结论就是指……”

PREP 法基本上是上述的感觉。

总而言之，这就是“模式”，可以有意识地套用。

运用 PREP 模式，先讲结论

平常说话时就要改掉想到什么就说什么的毛病。

先在脑中整理好表述问题的 PREP 模式，然后先从结论说起。

人很容易焦急，认为被提问时必须马上回答，于是便不假思索地说出临时想到的东西。

我也曾经有这个毛病。面对提问，心中会产生一种恐惧感，如果张口结舌、哑口无言的话会被他人笑话脑子愚笨。为了消除尴尬，姑且就先说点什么应付一下。

但后来我明白了，这种“应付”在商务场合上是行不通的。这一点在我第一年工作时就被人指出来了。

“大石，你回答我的问题时，用不着说一些应付的话。”

我突然意识到，说一些应付的话反而更让人觉得你脑子不灵光。

当经理对我说：“考虑 5 分钟，请好好整理一下思路后再回答一遍。”

我心中立刻通透起来。之前我很在意回答问题的速度，现在明白，原来整理好思路再答也可以。经理一句话，点醒梦中人。

从那时起，面对不能立刻回答的问题时，我先请对方给我一两分钟的时间，自己在脑中默默地整理好思路，然后从结论开始回答对方的问题。

会议应从结论开始逆向推动

最应该重视结论的就是会议。

开会前必须准备好“议事日程（agenda）”。议事日程其实就是议题。不过“议题”的意思不太明确，而议事日程上会更加明确地列举出“论点”“对最终应该得出何种结论的期望”等。比如说：

“在本会议的议事日程中，列出在咨询行业第一年最重要的30个技巧是最终目的。这是要讨论的内容、目标和结论。”

在会议上想要得出的结论、必须决定的内容等，都要具体落实和宣布出来。在会议的最后要决定什么？要决定的主题就是会议的议事日程。确定之后就可以倒推：

想要得出什么结论？为此应怎样安排？

怎样确定步骤？

如上所述，从想要得到的结论倒推出会议的流程。只要事先注意到这一点，会议就不会偏离方向。

报告自不必说，日常邮件、说话、回答问题、会议推进等，都应遵循 PREP 模式，结论先行。