



科文图书

科文工商管理经典文库

咨询系列

THE PERFORMANCE CONSULTING TOOLBOOK

从培训师 到 咨询 顾问

绩效咨询顾问的工具箱

The Performance Consulting Toolbook

(美)卡罗琳·尼尔森 (Carolyn Nilson) 著

TP



中国劳动社会保障出版社

科文工商管理经典文库

(咨询系列)

THE PERFORMANCE CONSULTING TOOLBOOK

(美) 卡罗琳·尼尔森 (Carolyn Nilson) / 著 燕清联合 组织翻译

从培训师 到 咨询 顾问

绩效咨询顾问的工具箱

The Performance Consulting Toolbook

TP

 中国劳动社会保障出版社

著作权合同登记号：图字 01-2004-3005 号

图书在版编目 (CIP) 数据

从培训师到咨询顾问：绩效咨询顾问的工具箱/(美)尼尔森(Nilson, C.)著;燕清联合组织翻译. —北京：中国劳动社会保障出版社，2004. 6

(科文工商管理经典文库·咨询系列)

书名原文：The Performance Consulting Toolbook

ISBN 7-5045-4564-3

I. 从… II. ①尼… ②燕… III. 咨询学 IV. G932

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2004) 第 055246 号

The Performance Consulting Toolbook, by Carolyn Nilson

ISBN 0079137601

Copyright©1999 by The McGraw-Hill Companies, Inc.

English Edition Published by McGraw-Hill Companies, Inc. All rights reserved.

Simplified Chinese translation edition jointly published by McGraw-Hill Education (Asia)

Co., Science & Culture Publishing House(Hong Kong) Co., Ltd., and China Labor & Social Security Publishing House

本书中文简体字翻译版由科文(香港)出版有限公司、中国劳动社会保障出版社和美国麦格劳-希尔教育(亚洲)出版公司合作出版。未经许可，不得以任何方式复制或抄袭本书的任何部分

本书封面贴有 McGraw-Hill 公司防伪标签，无标签者不得销售

中文简体字版版权©2004 科文(香港)出版有限公司

中国劳动社会保障出版社出版

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)

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 邮政编码：100011)

购书热线：010-64203023

*

北京民族印刷厂印刷装订 新华书店经销

787 毫米×1092 毫米 16 开本 16 印张 418 千字

2004 年 10 月第 1 版 2004 年 10 月第 1 次印刷

定价：38.00 元

读者服务部电话：010-64929211 发行部电话：010-64911190

出版社网址：<http://www.class.com.cn>

版权专有 侵权必究

举报电话：010-64911344



科 文 图 书

科文（香港）出版有限公司

出版人：李国庆

策划编辑：单靖华

北京编辑部：editor@beijingkewen.com

欢迎评论，欢迎投稿

献给我的家人：
莉萨、克里斯汀、埃里克、杰弗里、鲍勃和诺埃尔，
以及所有一贯工作出色的
高绩效工作人员。

前言：致谢辞

近三十年来，绩效咨询和绩效技术领域的开创者们一直极力主张培训师应该进行职业拓展。正是由于这些理论家和实干家们坚持不懈、忘我的工作，绩效咨询领域才会出现现在这种欣欣向荣的局面。他们中有：托马斯·吉尔伯特（Tomas Gilbert）、罗伯特·马杰（Robert Mager）、乔·哈莱斯（Joe Harless）、吉尔里·鲁姆勒（Geary Rummler）、格洛丽亚·盖瑞（Gloria Gery）、帕特里夏·麦克拉根（Patricia McLagan）、达纳·盖恩斯·鲁滨逊（Dana Gaines Robinson）。还有一些我个人尤为推崇的人，他们对这个领域做出了极大的贡献。他们是约翰·杜威（John Dewey）、本杰明·布卢姆（Benjamin Bloom）、J. P. 吉尔福德（J. P. Guilford）、唐纳德·诺曼（Donald Norman）、W. 爱德华·戴明（W. Edwards Deming）、亚伯拉罕·马斯洛（Abraham Maslow）、伦纳德·纳德勒（Leonard Nadler）、罗伯特·加涅（Robert Gagne）、罗伯特·马杰、阿利森·罗塞特（Allison Rossett）、唐纳德·科克帕特里克（Donald Kirkpatrick）、彼得·布洛克（Peter Block）、克里斯·阿吉里斯（Chris Argyris）、彼得·森格（Peter Senge）。还有一些专业性组织，如国际绩效改进协会（International Society for Performance Improvement，下面简称 ISPI）、美国培训与发展协会（the American Society for Training and Development，下面简称 ASTD）、美国人力资源管理协会（the Society for Human Resource Management，下面简称 SHRM），它们对绩效咨询领域的发展也起到了非常重要的作用。它们拓展了传统的培训和职场学习（workplace learning）的观念，提出了一些新的观点和模型，即员工拥有企业最宝贵的财富、员工是持续学习者、员工是引导企业成功和持久生存的行为推进者。

在这里我要感谢那些早期为职场学习观念的拓展做出重要贡献的人们，以及近代进一步奠定该领域理论框架并积极推动实践的人们。请允许我在此表达对以下这些人的敬意：约翰·杜威（1933），他把思考看作是一个主动的过程，并且尝试对学习方法进行系统地阐述；本杰明·布卢姆（1954），他关于教育目标的分类贯穿于整个培训业的发展过程，并且促使了“学习就是由多种适合性不同的变量组成的”观念的诞生；J. P. 吉尔福德（1968），他从三个层次来看待智力因素，引发了员工应该培养多种影响力的讨论；托马斯·吉尔伯特（1978），他提出了绩效技术领域的第一个模型；罗伯特·马杰（1970）他致力于应该如何设立目标并且克服目标实现过程中的绩效差异的研究；阿利森·罗塞特（1990），他发起了对于员工需求评估过程的研究及整理；爱德华·戴明（1982）他的“质量信号”半个世纪以来一直激励人们打破组织之间存在的障碍、改善公司运营，并且激励员工在工作中进行持续的学习。

同时，我还要感谢当代的思考者和实践者，他们中的一些人影响深远：彼得·布洛克（1981），他关于“完美咨询”影响因素的定义，尤其关于咨询顾问扮演的三种角色：专家（expert）、外力手（the extra pair of hands）、协作者（collaborative）（pp. 18ff）的描述已经成为业界标准；唐纳德·科克帕特里克（1994），他促使培训师开始思考培训效果评

估的通过率 (smile sheet) 之外的领域；唐纳德·诺曼 (1993)，他在认知心理学及其在实用性智力 (practical intelligence) 的表现领域，进行着前沿性的研究；达纳·盖恩斯·鲁滨逊和詹姆斯·鲁滨逊 (1995)，他们在 20 世纪 90 年代一直致力于“绩效咨询 (performance consulting)”定义的探索，并且不遗余力地推进其实践和技术的发展。威廉·罗斯韦尔 (William Rothwell)，他在 20 世纪最后几年的研究硕果累累，尤其是与美国培训与发展协会联合进行的研究极大地推动了对于“转业者”领域的研究。构成本书基础的所有假设和模型都是源于这些前辈的辛勤工作。

最后，我还要感谢我的朋友辛迪·伯纳姆-肖 (Cindy Burnham - Shaw)，她是培训领域的顶尖人才，也是第 3 章中“培训师蒂娜 (Tina)”的原型。

引言：从培训师到咨询顾问

本书对培训师进行了一次思想洗礼，强调培训师的思维有必要从舒适、有条不紊的培训领域重新定位于更加不确定的令人兴奋的咨询领域，这个跨度实际上并非你想像的那么大。培训师往往具有相当多的专业知识和技能，他们作为工作和任务分析师（job and task analysts）、学习专家（learning specialists）、项目推进者（facilitators）、沟通专家（communication experts）以及着眼于全局来组织人员的这些专业知识和技能，一般会在培训过程中充分发挥作用。但是培训师往往由于自身的兴趣、能力和经验自然而然涉足绩效咨询（performance consulting）领域。此外，培训行业也正在发生转变：以前培训工作往往以解决所有或大多数员工的绩效问题为唯一的重点，而现在更倾向于寻找比培训方法成本更低、效果更好的方法，比如工作辅助工具（job aids）、工作重新设计（work redesign）、激励机制（incentive structure）等等。无论培训师是否愿意，他们要做的“绩效咨询”工作增多了，培训工作减少了，可能是因为在绩效咨询领域，培训也许仅仅是员工绩效问题的众多可能解决方案中的一种而已。

然而，培训师在从事全新的咨询业务或正式开始全新的咨询职业生涯之前，有必要先了解从事咨询业必须注意的事项，了解这个行业带来的众多机遇，这本工具书恰好能够满足这种需要，它将引导你成功地从培训师转变为一名合格的绩效咨询顾问。本书讨论了许多咨询模型，特别是彼得·布洛克详细论述过的咨询模型（1981，pp. 18ff）：

- 外力手模型；
- 组织内部或外部人员的工作协作模型；
- 组织或公司外部专家模型。

本书介绍的工具能够满足各个层次的需要，无论是对于刚进入咨询行业，还是已经从事绩效咨询工作的人，本书都非常适合。

本书的用途

浏览过本书后，你会发现这本书与众不同，它是一本**工具书**。对于十分关心如何成为优秀咨询顾问的培训师，以及已经积累了一定经验和大量个人观点、但还需要他人的一点点鼓励和正确指引的培训师来说，本书都可以算是必读之佳作。总之，本书能引导你顺利地从事培训师直接转变为合格的绩效咨询顾问。

浏览以后，你还会发现书中大量采用了整幅的工作表格、指导原则列表和图解模型等多种培训知识和技能的工具供咨询顾问借鉴。迄今为止，市场上尚没有哪本图书介绍了如此多的实用咨询工具。由于本书是针对正在进行职业转型的培训师的实际情况而精心打造的，因此本书不仅可以用来阅读，还可以当作**实用的工具书**使用。第二部分将详细介绍每一种工具。本书将引导你以职业培训领域为起点，继续向绩效咨询领域迈进，同时让你认识到培训的优势和绩效咨询所面临的挑战，书中还包括了绩效咨询顾问成百上千个成功的秘诀。最重要的是，本书让你可以根据自身的具体情况，选择便利的、可靠的、操作性强的实用工具。

本书是针对那些正处于职业转型的积极上进的培训师编写的教材。第1章和第2章对

咨询和人力绩效技术这两个新概念进行了定义、阐述和说明,并举出一些具体的实例。在第3章中,咨询顾问将在培训师“蒂娜(Tina)”的引导下完成从培训到绩效咨询的转变过程,领会将培训和绩效咨询相融合的全过程。读过本书的所有章节,这些有益、实用的工具将有助于咨询顾问理顺思路,理解新观点和新概念的细微之处,并开拓出一些新技能。蒂娜是一个天资聪颖、经验丰富的培训师,天生具有成为优秀培训师的潜质。她肯定能成为你的朋友,因为你也会有些与她类似的经历。

第4章主要介绍合同洽谈过程,这个过程既是严格意义上的咨询的起点,也可能是培训师最为陌生的领域。第4章建立在咨询顾问对第1章、第2章和第3章所学内容理解和应用的基础上,是一个承上启下的过渡章节。本书的“核心部分”——绩效咨询过程,将在第5章、第6章和第7章做详细介绍,这部分将引导你从基础的分析工作开始,转而从事解决方案的设计甚至是相关的评估和管理工作。

当你读完这本《从培训师到咨询顾问》时,你将会成为一名积极的学习者。

本书特别针对那些逻辑思维严谨、喜欢把事情一一列举并加以解释说明的咨询顾问设计了两种特殊的信息源:

1. 详细目录:本书各章最开始安排了一个目录,其中列举并描述了该章中提到的所有工具。
2. 人力绩效术语表:本书第2章结尾安排了一个人力绩效术语表,其中列举了71条专业术语。

我们来探讨一下思维转换

与培训工作相比,从事咨询行业犹如深入龙潭虎穴一般凶险。培训师是培训的负责人,他一般都会做好充分准备,使培训有条不紊地进行,这往往与咨询形成鲜明的对比。在咨询过程中,咨询师更需要克服眼前的危机,获得必要的权利来扮演客户期望他们扮演的那种角色。参训人员一般都要接受培训师的权威,根据培训师的指令采取行动;而咨询顾问则恰好相反,他们是按照客户的要求采取行动,而且咨询顾问的客户都只接受自己的权威。这两种情况并不相同,因为参训人员和客户是不同的概念。

想成为咨询顾问的培训师首先必须摆脱授课计划、培训手册、幻灯片、讲台等的束缚。咨询顾问一般通过不同的方式采取行动:他们通常采用彼此妥协的对话方式和客户进行磋商,对客户的情绪如害怕、缺乏安全感、尴尬、易怒、怨恨甚至往往伴随这些情绪而来的混乱逻辑能够明察秋毫。我们甚至可以很公道地说:培训是以认知为基础的,而咨询一般是建立在情感的基础上的。咨询顾问不得不从客户所处的复杂环境中找出问题所在,并提出谁能解决问题。咨询顾问必须适应混杂了个人和组织影响的“创造性杂乱”的工作环境,而培训师的工作环境一般都是有计划、有组织的。

那么,作为一个跃跃欲试、打算尝试绩效咨询工作的培训师,应该如何着手做准备呢?首先,你必须了解,作为一名咨询顾问,你必须面对种种不确定的客户环境,同时,又要考虑到自己最终必须成为一名选择适当的干预方式来改进绩效的注意力集中、头脑清晰的思想者;也就是说,你必须兼具发散性思维和收敛性思维——这些技能都可以在实践中得到培养和锤炼。由培训师转变而成的咨询顾问往往缺乏发散性思维,本书第1章介绍的多种工具展示了这些差异,并帮助你做好心理准备面对咨询业的挑战,第3章介绍的也是这方面的内容。

培训和咨询的另一个关键差异在于时间的运用方式和时间的价值体现上。考虑一下,

你会如何对你的培训项目或者培训课程进行规划，特别是那种超过一天甚至持续几天的培训？如果你是一名培训师，你也许会以小时为单位把时间分成若干段，中间穿插一些短暂的休息和午餐时间。而且无论培训效果如何，付酬期一到你就能拿到培训师的薪水，一般对受训人员的学习效果不承担任何责任。而咨询顾问的情况与此不同，他们要对咨询期间发生的事情负责，也就是说，一个按小时计费的绩效咨询合同规定，咨询顾问有义务在计费的每一时段为客户创造价值。这是对于时间的一种全然不同的思维方式，培训师要想成功地转变成为咨询顾问，必须“加强”时间观念。咨询顾问往往在创造价值之后才能得到报酬。第1章和第4章的内容都将介绍与时间有关的议题。

培训师将大量的精力、时间和资源用于调查和学习的系统化上，而咨询顾问则致力于解决“绩效”问题。“绩效”是一个意义更为宽泛的术语，某些情况下与学习具有一定的关系。培训师要想在咨询领域取得成功，就必须放弃对于学习的偏重。他们必须意识到：学习之外的许多变量都可以对绩效问题施加影响，包括劣质设施、超负荷工作、缺乏肯定、流程繁琐、用人不当等一系列问题。

本书第2章提供的工具将帮助你对绩效的含义有一个清楚的认识。这一章将解释本领域内的所有重要术语和概念，将展示这个领域的定义及其描述，人力资源绩效咨询技巧的知识基础，同时还通过大量的列表、指导原则和各种图解，揭示人力资源绩效咨询技巧的多样性。也就是说，第2章给绩效领域确定了一个明确的范围，并且指出了其中的关键点。当咨询顾问读完第2章时，会对人力资源绩效的咨询有一个全新的理解，也会更加清楚培训师和咨询顾问的区别。本章结尾部分的术语表对于咨询顾问接下来的学习也具有很高的参考价值，指导你一步步向绩效咨询前进。

最后，绩效咨询的专业技巧与培训中的设计、传授技巧也是不同的。培训师只关注培训计划或者课程本身；绩效咨询顾问必须具备更为广阔的视野，综合考虑客户的企业宗旨、以往的业绩表现以及竞争对手的对比情况，咨询顾问必须着眼于全局。培训师关注学习者的目标；绩效咨询顾问则关注企业的运作过程，甚至团队和个人工作绩效的政治、经济影响因素。培训师关注课程的扩展和传授知识的方法；咨询顾问则关注问题的确认和解决方案的寻求。本书第5章、第6章和第7章中的工具将帮助你进行绩效咨询专业技能的培养。

本书的可操作性

首先，本书是一本操作性很强的工具手册，这也是“绩效”的真正意义所在。试想一下：员工们都在努力地工作，而不仅仅是在上班。人力资源专家、培训师、业务主管，以及其他居于领导岗位的人员，在考虑工作的完成方式时还必须考虑到人的因素，即工作的执行者。思维模式的重新定位，对于那些想要顺利进行职业转型的人尤为重要。本书提供了系统的工具，可以帮助咨询顾问逐渐转变观念，同时帮助咨询顾问判断哪些事情是要做的。

绩效顾问的角色是促进员工更好地工作，它能够为任何职位上的任何人所接受。这个角色需要的是一套行动理念、对工作绩效的众多影响因素的清楚认识，以及一套好的推进工具。这本书就给咨询顾问提供了这样一套实用工具。

把握和驾驭绩效领域的脉搏

绩效咨询领域的术语是如此深奥晦涩，以至于阻碍了该领域在更大范围内的进步，基于这个原因笔者编写了本书，以通俗易懂的语言来介绍绩效咨询的各种工具。我们需要做的是“多

做事，少说话”。这里我们会介绍如何使用相关工具进行绩效咨询，不管你是由其他行业转入咨询业，还是单纯的“咨询顾问”，这些工具都会很容易适应你的业务情境。

同时，对工具的介绍也应该有一定的方法，要使它们读起来简单易懂、有逻辑性，同时还要符合常理。这些实用工具有助于你解决咨询工作场所中出现的各种行为问题。这本手册正符合这种需求，它专门针对想要成为绩效咨询顾问的培训师而写，特别适合那些想要改变并付诸行动的人。

如果你想知道这本书是否适合你阅读，看一下下面这些工具和例子，你就会发现答案。这些例子解释了绩效咨询技能建立方法的多样性，你会在本书的其余部分发现这种多样性。

• 工具 3.7 新绩效咨询顾问的总结陈词

这个工具出现在第3章末尾，这一章主要讲述培训师成为绩效咨询顾问过程中思想转变的方法。这是一个总结性的工具，当你向绩效咨询工作的目标前进时，它以最简洁的方式告诉你思考和行动的策略。这个工具和其他总结性工具一样，以一种“你一定行”的“自信”态度向你提供了友好的建议。

• 工具 4.4 合同洽谈过程中的干扰数据

这种工具是一些简单的列表，本书中这种格式的工具很多。这种工具能够根据你的意愿和兴趣对数据进行筛选，通过这种工具，你能够很容易在第一时间区分“正确的”和“错误的”数据。本书中你可以看到各式各样的列表，当你运用这些列表的时候，它们可以帮助你主动学习并进行决策。

• 工具 4.8 如何组织和使用的数据信息

当你执行某个计划，对收集到的数据进行组织时，这个工具详尽地列出了一、二、三步。

• 工具 6.15 定量系统

测度及评价系统：该工具是测度及评价系统的一套共四个图表，这套系统在绩效测度和诊断报告中非常有效，本书中编者花费了许多精力编入了大量的图表，希望能对那些喜欢这种学习方式的咨询顾问有所帮助。

• 工具 6.19 因素分析表

整本书中，这种表是一种典型的文档表格。然而，这种工具增加了评估的维度，需要使用者在“重要性排序”的基础上对文档列出的指标进行定量。另一种文档表格同样需要在绩效咨询顾问的角度上进行互动式的评价。在本书中，类似这样的工具设计就是专为咨询顾问进一步向绩效咨询转变而设计的。

• 工具 7.4 改进意见

这个工具的特征在于知识的内化（insider savvy），这个特殊的工具给出了改进建议中经常使用的典型词句。对于咨询顾问而言，和类似的工具类型一样，这个工具对咨询领域中的最佳惯例作了综合，同时也向你展示了如何充分利用我们已经学到的关于绩效咨询的工具。

绩效咨询领域的发展

现在，世界顶尖的公司和机构越来越重视人力资源的价值，并且将之与资金和财务相提并论。“知识经济”和“智力经济”从未像现在这样频繁地出现在人们的日常交流中。如果你是某个公司的首席知识官员，那就一定会备受人们的瞩目，同时还会享有员工的尊敬、高报酬以及崇高的地位。美国的主流公司已经采取了战略措施，以对组织已有的知识优势进行确定、发展、保持以及保护。同样，为了保持知识优势，公司内部的规划制定者和人力资源部门的领导也正在探索一种新的合作方式，鼓励员工创造更深、更广、更高质以及应用范围更广的智力资本，并且将之作为一项持续性的政策保持下去。对于那些能够明辨人力资源对于组织绩效作用的分析师、设计人员以及绩效咨询服务提供者，这是属于他们的时代！行动起来，关注周围的

人，观察他们是如何完成工作的，为何其表现会有好坏之分——这就是绩效咨询。

工作在各种企业和机构一线的员工经常会面临这样的挑战——如何更好地完成更大的工作量——这在以前是从未有过的现象。公司不仅希望员工了解本职岗位的作业流程，同时，也希望他们了解整个公司业务的运作情况。在很多场合中的社会契约、协议以及对于员工的期望——雇佣关系正变得越来越模糊，越来越不明确。对于那些善于抓住机会、勇于表达自己对于组织和个人绩效改善观点的人，这正是属于他们的时代！

为了更好地完成工作，大多数公司的员工都会需要一定的帮助和支持。公司领导需要随时了解的一点，就是如何在适当的时机为一线员工提供适当的支持，让他们的工作更像是一个企业人，而不仅仅是单纯的完成岗位任务。现在，业界的行政官员、经理还有员工都投入越来越多的精力和资源来思考如何改善组织的人员绩效问题。这是人们发挥行动力、洞察力、创造力和协同能力的时代！

集思广益，马上行动

在当今这个变化迅速的时代，公司的企业文化对人员绩效的充分发挥变得尤为重要，员工的工作环境影响着人们完成任务的方式以及过程。过去 10 年中，大量的企业管理专家和著者给“企业文化分析”赋予了多种名称，并且对其组成部分进行了详尽的阐述，以解释组织的运作过程。该领域的一些专业词汇已经成为了绩效咨询领域术语的一部分，包括“系统思考方法”“学习型组织”“组织发展”“变革管理”“干预”“综合”和“伙伴关系”等。

此外，业界进行机构精简和业务外包的趋势也给人力资源和组织发展方面的专家施加了很大的压力，他们必须思考如何同时提高组织和员工双方的绩效。培训师，尤其是承担课程设计和技能培训任务的培训师，在引导组织进行绩效改善的过程中的确是处于一个不可替代的地位。但是，一个培训师要想成功地转型为绩效咨询师，还必须经历一个思维的转换，更重要的是将这个思维体现在咨询工作的行动中。

目 录

前言：致谢辞	1
引言：从培训师到咨询顾问	1

第一部分 由培训师向绩效咨询顾问转变

第一部分帮助培训师扩展思维，培养绩效咨询顾问的思维模式

第1章 从培训师变为咨询顾问	3
第1章中的工具	3
第2章 白话人力绩效技术	45
第2章中的工具	45
人力绩效术语表	78
第3章 培训师蒂娜 (Tina)	83
总结性陈述	96

第二部分 通向绩效咨询的10个台阶

第二部分包括了数十个工具，对绩效咨询顾问的工作提供支持

第4章 合同洽谈过程	99
第4章中的工具	99
第一步：得到一份好的咨询合同	101
第5章 绩效分析过程	127
第5章中的工具	128
第二步：确定核心过程	131
第三步：分析组织绩效	141
第四步：分析个人绩效	151
第6章 问题诊断过程	165
第6章中的工具	166
第五步：确定规范、标准和绩效目标	169
第六步：设计和组合诊断工具	187
第七步：确定绩效差异	203

第7章 解决方案设计过程	213
第7章中的工具	213
第八步：干预方案的选择	215
第九步：授权员工进行变革	225
第十步：对绩效改进过程进行管理	233

第一部分 由培训师向绩效 咨询顾问转变

第一部分由3章内容组成，前2章着重解释两个不可分割的概念：“咨询顾问”（consultant）和“绩效”（performance）。

第1章：“从培训师变为咨询顾问”，这一章提供了16种工具，帮助咨询顾问顺利完成由培训师到咨询顾问的转变。

第2章：“白话人力绩效技术”，本章对人力资源管理中“绩效”的意义进行了定义、解释和详细的阐述。本章综合了关于职业实践的各种观点，为咨询顾问全面认识人力绩效技术提供了背景知识和工具。本章提供了15种绩效咨询工具，并且附有“人力绩效术语表”。

第3章：“培训师蒂娜（Tina）”，这一章会令你感到身临其境，蒂娜展示了一名培训师转行成为绩效咨询顾问后是如何思考和行动的，其中使用了一些第1章、第2章提供的工具。第3章归纳出新绩效咨询顾问的“总结性陈述”。总体而言，前3章讲述的是对于绩效咨询业基本原则的理解以及进入绩效咨询业所需采取的行动。

第1章 从培训师变为咨询顾问

咨询顾问在本章会发现一些表格、列表、工作表和工作辅助工具，这些工具可以帮助你像一个绩效咨询顾问那样思考问题，并且一步步向着目标前进。按照计划，这一章对于培训和职业转型过程中需要做些什么谈得很多，同时这些工具也会帮助咨询顾问快速度地度过观念转变时期。每一种工具都会在书中列出，并且概括地介绍所给工具的目的、重要性，以及在典型的绩效咨询环境中的应用案例。后面则提供了这种工具的直接可用形式，咨询顾问可以很容易地根据情况对其进行移植和模仿。

第1章中的工具

- 1.1 对培训师、参训人员、咨询顾问和客户的自我评价清单 6
这份清单可以帮助咨询顾问正确认识本节所列4种角色类型的不同之处，尤其是培训师与咨询顾问之间以及参训人员与客户间的区别。
- 1.2 表达/培训技能与纠纷调解/咨询技能的区别表 8
这张表格展示了培训师的表达技能与绩效咨询顾问的纠纷调解技能之间的主要区别。
- 1.3 思维方式工作表：收敛性思维和发散性思维 10
这张工作表可以帮助咨询顾问判断其思维方式究竟是更接近于培训师（收敛性思维），还是更接近于咨询顾问（发散性思维）。
- 1.4 你会聘用自己吗？内部咨询的环境和角色 12
对于由经理决定其聘用问题的培训师或咨询顾问来说，这张表很有用。它从准备购买咨询服务的经理角度出发提出问题：“需要具有什么样品质的人才能胜任这项工作？”
- 1.5 你会聘用自己吗？外部咨询环境和角色 14
对于那些由经理掌握聘用权限的外部咨询顾问而言，这张表是很有用的。它从考虑向外部咨询顾问寻求帮助的经理的角度出发，列出了其基本考虑内容，即从公司外部寻求帮助的背景。
- 1.6 “外力手”咨询清单 16
如果你已经准备好了要接受一项咨询任务，该清单可以帮助你了解你可以期望从这个咨询项目中获得什么样的结果。它描述了那些“外力手”咨询顾问的特征，他们的工作弹性小并且时刻处于客户的密切监控之下。
- 1.7 协助型咨询清单 18
这份清单包含的条目展示了咨询顾问与客户之间的平等关系。它描述了“协助型”咨询顾问的特征，绩效咨询顾问通常更为偏好该模型。