

找对世界顶尖咨询师
积淀30年的经典培训资料

方法

做好

国际顶尖咨询师的卓越工作方法

没有什么比忙忙碌碌更容易，没有什么比事半功倍更困难！

从优秀到卓越，任何成功咨询师靠的都是方法。不论是享誉国际的顾问专家，还是普通的咨询师，只有找到正确的方法，才能极大地提高咨询效率和效能。

[美] 维吉尼亚·拉格罗萨 (Virginia LaGrossa)

苏珊·萨克斯 (Suzanne Saxe) 著 莫燕萱 胡永国 译

高等教育出版社

咨询

找对

世界顶尖咨询师

积淀30年的经典培训资料

方法

做好

国际顶尖咨询师的卓越工作方法

没有什么比忙忙碌碌更容易，没有什么比事半功倍更困难！

从优秀到卓越，任何成功咨询师靠的都是方法。不论是享誉国际的顾问专家，还是普通的咨询师，只有找到正确的方法，才能极大地提高咨询效率和效能。

〔美〕维吉尼亚·拉格罗萨（Virginia LaGrossa）

苏珊·萨克斯（Suzanne Saxe）著 莫燕萱 胡永国 译

高等教育出版社

咨询

本书版权登记号：图字：01 - 2003 - 5735

The Consultative Approach by Virginia LaGrossa and Suzanne Saxe.

ISBN 0 - 7879 - 1100 - 3

Copyright © 1998 by Advance Consulting, Inc., and Jossey-Bass/Pfeiffer.

Original language published by Jossey-Bass/Pfeiffer. All rights reserved.

Simplified Chinese translation edition jointly published by Jossey-Bass/Pfeiffer. and HEP Publishing House.

图书在版编目(CIP)数据

找对方法做好咨询/(美)拉格罗萨(LaGrossa, V.),
(美)萨克斯(Saxe, S.)著;莫燕萱译. —北京:高等
教育出版社, 2004.12

书名原文: The Consultative Approach: Partnering for
Results

ISBN 7 - 04 - 015418 - 8

I. 找... II. ①拉...②萨...③莫... III. 咨询学
IV. C932

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2004)第 125866 号

策划编辑: 马百岗 责任编辑: 曾飞华 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

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 16

字 数 180 000

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>

版 次 2004 年 12 月第 1 版

印 次 2004 年 12 月第 1 次印刷

定 价 32.80 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: 15418 - 00

内容简介

杰出咨询师的客户众多，涉及行业广泛，因此他们面对的问题或项目总是千变万化、错综复杂。只有依靠一些正确的工作方法，他们才能驾轻就熟、以简驭繁，用最短的时间、最少的投入，最好地完成任务。本书介绍了风靡于美国顶尖咨询师的卓越工作方法——咨询式工作，即“与他人合作以产生最优成果，与此同时，建立双方的信任和承诺”。这种方法起源于麦肯锡、埃森哲等国际咨询巨头，目前已成为欧美咨询师中流行最广，且最受咨询客户青睐的咨询方法。

《找对方法做好咨询》是咨询式工作领域第一畅销的著作，它凝结了国际顶尖咨询师维吉尼亚·拉格罗萨和苏珊·萨克斯30多年的咨询经验。其间没有夸夸其谈，没有时髦理论，没有陈词滥调，有的只是帮助咨询师提高工作效率和效能的实用技巧，堪称世界上最实用和最具操作性的咨询师从业指南。自出版以来，本书不仅迅速风靡美国咨询界，而且相继被各大公司选为高效能员工的培训资料，已成为近两年来美国最具份量的员工培训读本之一！

作者简介

维吉尼亚·拉格罗萨 (Virginia LaGrossa) 和苏珊·萨克斯 (Suzanne Saxe)：组织战略与个人绩效整合方面的世界级咨询专家。作为组织学领域的资深顾问、市场与销售专家、产品发展经理和教育工作者，拉格罗萨和萨克斯有着逾30年的综合经验。成千上万的专业人士参与过他们的专题研讨会，这些专业人士来自诸如财务服务、高科技、公用事业、专业服务、高等教育、保健护理、网络系统、生产、政府、咨询、商业房地产和零售等领域。

策划编辑：马百岗

责任编辑：曾飞华

 门乃婷 010-64972435
Tel: 010-64972435

当你与他人共同致力于某种行动，
你们为同一目标而配合，你们就是彼此的伙伴。
一起工作，一起努力，作为同事和团队队友，
无论你把ta称为什么，你们都在同一战线。

工作时，有技巧地做事，
你就会明白，合作就是一种成功。

——杰瑞·萨克斯

致谢

本书得以面世，归功于我们的家人和朋友的关爱和支持，同事的慷慨建议和鼓励，以及客户的远见和新颖思想。自1988年以来，在对客户的咨询工作中，我们一直探索、实践进而提炼优化我们的咨询方法。我们被所有的客户誉为自己实现愿景和成长过程中不可或缺的一部分。在此，我们要特别感谢以下人士：

- 安达信会计师事务所的工作团队，他们投入了大量时间，提供了许多点子，并且不断给予我们鼓励，他们是克里斯蒂·安德烈斯、休·邦帕斯、史蒂文·科尔霍尼·加西亚、珍妮·克里恩、奥利弗·卡明斯、苏珊·格雷、马歇尔·格伯、玛丽·约翰逊、马莎·约翰斯顿、乔恩·奥尔森、贝思·派珀、哈里·拉法罗和杰夫雷·托腾。感谢他们多年来的支持。
- 国际网络服务公司：约翰·度鲁、杜格·加伯特、托德·格兰

瑟姆、皮特·利卡塔、哈罗德·朗、唐·麦克金尼、弗兰克·玛莎希尔、乔恩·罗尔夫、拉尔夫·特鲁普、史蒂夫·安弗雷斯和南·沃特纳比。在他们逐渐成长为一个业界领先的网络服务公司的过程中，我们非常乐于与他们共同去，形成一种咨询性的文化。

- 应用科学国际公司、商业医疗护理公司的罗拉·彭兰和史蒂文·韦纳，我们非常有幸能与他们以及他们的部门合作共事。
- 美国银行的公司人力资源部，感谢他们让我们参与咨询技能的发展过程，尤其感谢克里斯滕·奥尔斯顿、约翰·凌沃尔和南茜·雷蒙德。
- CB商业公司的盖瑞·库珀、朱迪·埃斯蒂、迈克·菲茨杰拉德、索西·科伊琳和托马斯·史密斯，他们的远见和才干证明了在当今快节奏的个人主义营销环境中，咨询工作带来了比以往更好的工作成果。
- 思科系统公司的阿瑟·费瑟，我们非常有幸与他以及他的咨询团队一起工作。

来自四面八方的朋友们参加了我们的研讨会并与我们分享他们的经历和故事，我们非常感激他们。我们还要感谢那些配合我们的后续调查，以及那些接受我们咨询的人们。他们在咨询工作方面的经验是无价的，我们很遗憾不能将它们全部写进本书，但是，精神上他们与我们同在！

我们感谢我们的伙伴、同事和朋友们，多年来，在这个努力的过程中，他们始终支持着我们，给予了我们如此之多无价的反馈意见，他们是：基思·贝利、米亚·本尼迪克特、乔伊斯·贝内特、乔

安娜·布莱克、莫林·伯克利、黛安娜·埃杰尔斯顿、伊冯娜·埃利森·桑德勒、克雷格·加舍利斯、苏珊·加滕、芭芭拉·赫弗南、格雷格·凯彻姆、朱迪·柯克帕特里克、卡伦·利兰、汤姆·马西埃罗、卡罗里·麦克考密克、玛丽·乔·波特、卡伦·鲁索、罗拉·鲁索、苏珊·施特拉斯布伯和珍妮·韦斯科特。

本书手稿的撰写极大地依赖了众多人士的才干：波拉·道布尔迪多年来为我们的手稿和工作手册设计图表和信息表述形式；迈克尔·乔丹，在进步咨询公司做研究，负责反馈意见搜集整理、编辑工作，并在客户服务管理方面工作出色；玛丽琳·科斯关注细节并把公司业务记录负责得如此之好；琳达·麦克格隆负责确保引文、典故和参考文献能被获准使用的细节工作，此外，还完成了其他所有工作任务：珍妮弗·文格勒对杂乱的草稿做了大量快速而精确的整理工作；罗拉·戴利，有出色的编辑才能和市场感觉；安迪·帕斯捷尔纳克认真检查了我们的计划，我们非常感谢艾伦·帕斯捷尔纳克把安迪介绍给我们；我们的编辑苏珊·拉赫梅莱，在成书的整个过程中，以其职业风范和高度的幽默感引领着我们；莱斯利·蒂利不用我们任何指导就在非常短的时间内熟练地对我们的语言加以润色。

我们感谢这些朋友们，从本书的构思到问世的这一过程中，我们始终保持着真诚的合作伙伴关系。我们从这一过程中获得的个人成长和职业发展只能用一个词来形容，那就是——非凡的。

弗吉尼亚的个人致谢

写作本书离不开我的生活伴侣——波拉·道布尔迪的爱与理解，他的绘图才能也对本书的插图做出了贡献。非常感谢他对我日常生

活无微不至的照料，以便我能专心致志地努力写作。还要感谢莎蒂、夏绿蒂、斯考特、比默和格雷·卡特，他们提醒我远离日常琐事的重要性。感谢吉恩·鲁帮助我们时付出的爱与耐心。

而我那已在人生旅途上携手52年的父母双亲，吉姆·拉格罗萨和珍妮·拉格罗萨，他们相亲相伴每一天，正是我的楷模。他们无尽的活力在一定程度上影响了我，我在很小的时候就以他们为榜样，从他们那里学会把人生当做一次冒险来经历。我还要感谢我的姐妹们，琳达、卡蜜儿、雷斯丽和阿蕾森以及他们的家人，感谢他们给予我的关爱与支持，尤其在我远离他们的时候，他们仍旧挂念着我。

我亲爱的朋友们，丽莎·亚当、苏珊·加滕、朱迪·柯克帕特里克、桑迪·米勒、艾伦·帕斯特纳克、玛丽·乔·波特、克里斯·赖德、金·罗斯坦和芭芭拉·维克，在我最需要他们的时候，他们向我伸出了最友爱的双手。我是如此感激他们！

感谢我所有的朋友和医疗机构中为我恢复健康和精力作出贡献的工作人员，他们深刻地改变了我的命运。

最后，我要感谢旺达·考恩，他帮助我修改文章，让我把写作理解为一种实践爱好的过程。

苏珊娜的个人致谢

在写作本书的过程中，许多人给予了我支持。

首先，我要感谢我的丈夫，让·鲁，感谢他给予我的支持、鼓励和精神滋养。感谢贾斯珀，他在极早以前就开始鼓励我。弗吉尼亚的伴侣，波拉·道布尔迪，我也感谢他的鼓励、关爱和支持。

感谢我的父亲，杰瑞·萨克斯，早在21年前第一个孙儿出世时，他就把自己称为“合作者”。对于所有有幸与他共事以及与他共同生活的人来说，他是生活中所谓合作者的一个典型。我尤其要感谢我的母亲，玛丽莲·萨克斯，感谢她在写作本书这一创造过程中给我以持续不断的鼓励。同样要感谢我的姐妹们，巴利、辛迪娅和他们的家人，以及鲁的全家，他们始终给予我关爱和支持。

我的祖母罗斯，在我写作本书期间去世了，享年99岁。我把我的持久毅力归功于她的遗传基因，她的座右铭是：“当你死了的时候就可以永远沉睡了”和“利用好每一刻时光”。祖母，安息吧。

若不是许多朋友和家人长久以来的支持，这本书仅仅是一种存在于脑海中的构思。我得到了来自好朋友们的思想和心理上的支持，这极大地鼓舞了我：克里斯滕·奥尔斯顿、佩吉·艾斯丘、唐·鲍尔、凯西·科勒德·鲍尔、罗克珊·豪·墨菲、安妮·埃迪蒙·阿尔巴诺、谢利·C·卡茨、卡丽·梅西纳、吉姆·墨菲、达西·西尔斯和马克·施波尔、戴比·施波尔。此外，我从心底感激我其他的朋友和同事，他们是如此众多，在此我就不一一列举了。

序言

为最好的结果而合作

在过去的 10 年里，人们的工作方式发生了一些具有深远意义的变化，从管理人员到生产人员，每个人都已经发现他们的工作对他们自身的要求更高了：不仅仅是要求他们付出更多的时间和更大的努力，而且需要他们掌握新的技术、具备新的能力。

你可能像许多专业人员一样，会突然发现自己的工作职能发生了改变。当你理所当然地继续做你一直在做的事情的时候，你的客户期望你为他们提供更大的价值：用你的专业技能和系统知识来完成工作、解决问题，而这一切都应该被控制在预算之内，并且要按计划完成。

仅仅只提供你的专业技术就够了的时代已经一去不复返了。现在，你必须用最能满足客户需求的方式来应用你的专业技术为他们提供服务。而这接下来就意味着你必须与其他人合作——团队成员、有关问题专家、终端用户和财务人员——来探求这种最佳的方

式到底是什么。对许多人而言，所有这些都需要一整套新的技能和一种完全不同的思维模式。换言之，迎接今天的挑战意味着根本性地改变现在的工作方式。

经常有人认为诸如电子邮件、传呼机、手机等现代化的技术改变了我们的工作。诚然，它们都提高了我们商务和个人交流的数量，然而对于改善交流质量却几乎无能为力。在本书中，我们为你提供的技术就是为了弥补这一缺憾。这里提供的技术将帮助你培养咨询和合作的技能，只有具备这些技能，你才能高效地与他人共事，进而为你的顾客创造更大的价值。更有意义的是，它们将强烈影响到你的专业技能，并且保证你能被你所在的组织持久地看作价值源泉。

什么是咨询方法

在使本书得以面世的系列研讨会里，我们把咨询方法界定为“与他人合作以产生最优结果，与此同时，建立双方的信任和承诺”。作为一个合作者，咨询式的工作能让你在既定条件下形成可能的最佳结果，同时能让你和客户之间形成互利互惠的关系。

我们一直致力于发展我们在本书中提出的工具、技术和技能，这种努力始于1989年，是为了满足当时我们客户应对变化中的工作环境的需要：管理层正在减少；员工被期望更加自主地、以项目或者团队的形式工作，而不仅仅是简单地做一项工作。实际上，员工被要求扮演一个咨询专家而不是雇员的角色。但是他们不知道该如何应对这一需要。对很多人而言，这是一个充满痛苦的转换过程，我们相信我们能在这个过程中对他们有所帮助。

我们使用的方法来源于不同的学科，诸如咨询、销售、项目管理、教育、沟通和心理学等。通过我们的一系列的研讨会，来自于各行各业的专家已经学会了这些技能，运用它们来扩展他们的专业技能，并最终得到可以衡量的显著效果。这些专家已经成功地改变了他们的工作方式，成为了客户和顾客的真正业务伙伴。

应用科学国际公司的副项目经理斯蒂文·韦纳是我们的一个客户，他这样描述我们的研讨会如何影响了他的雇员：“当他们开始咨询式地工作后，我发现他们的倾听能力有了提高。他们过去只是注意倾听一些细节内容。他们都很会做笔记。现在，他们倾听时也注意培养和睦友好的关系，并试图抓住更重要的要点。他们努力为客户设身处地地着想。结果截然不同。”

咨询式的工作指什么

咨询式的工作有三个关键方面：

1. 知道如何与各种各样的人有效地合作；
2. 使用战略性的合作流程；
3. 以展现自身价值的方式来应用自己的专业技能。

咨询式的工作指保持这三个要素的平衡。

众所周知，专家就是这样的一种人：他们在专业领域内懂得很多，然而，不幸的是，没有人愿意与他们长

期共事。那么他们到底为我们增加了多少价值？只有在他们的知识是不可替代的时候他们才是能被接受的。为我们做了大量工作的一个客户，与我们分享了他的经历：“我们让这个专家在我们的项目里与我们共事。在他的领域，他博学多识，他工作起来就像他无所不知似的。我负责这个项目的日常管理工作，需要参与到决策中来，但是他从来不把我当做合作伙伴看待，所以我从心底不信任他。最近他给我一张发票，由于我与他的合作的感受不好，我对发票上每一项内容都进行了质疑。我想，当这个项目完成时我会非常高兴的！”

事实上，咨询式的工作要求你在你的人际技能、最有效的工作流程以及工作或项目中所需专业技能和所扮演角色这三者中取得平衡。我们把这种平衡称为咨询平衡，如下图所示：



过于强调其中的任何一种要素都会导致某种不平衡，甚至会导致对最终整体结果的不满意。我们在第一章中会再次谈到咨询平衡，并将对它作详细论述。

全书概览

本书共11章，可以分为四部分，每一部分都以前一部分为基础。第一部分提出了构成咨询方法的最基本的技能和技术。通过第一章到第三章内容的学习，你将学会如何以合作伙伴的角色来思考和行动。你将区别不同的客户群体，通过观察你与他们的互动，可以形成一些看法，你还会学到如何和他人建立更为友好的关系。最后，你将学会以客户最需要的方式把你的技能提供给他们，你还将学会把你的技能扩展到其他领域以增加更多的价值。

在第二部分，你将会了解一种管理互动的模型以及许多相关技术。你与别人的每一次互动，不管是正式会议还是简短的电话交谈，都能推动你们达成共识进而达到共同目标。使咨询专家区别于其他专家的是他们对客户互动的管理能力，这种能力恰似在黑暗的屋子里打开明灯。这些专家是逐步展开行动的，他们通过观察他人和他人的反应以及工作方法来获取所需要的信息。使用第二部分介绍的模型框架和相关技术，你将能够准备一个方案并通过随机应变和仔细观察向目标不断靠近。

第三部分阐述了咨询方法的第三个要素：咨询流程。当今的工作流程必须是灵活的，且需要将内部和外部顾客提供的意见整合进来。反馈是人们决定优先问题、关注焦点以及解决方案的驱动力。咨询流程让一切顺利进行，并形成双方相互的信任与承诺。这一部分详尽描述了实施这个流程所能用到的很有效的工具和方法。

第四部分包括一个简单的章节，它把本书介绍的所有技能、工具和技术进行了总结。行动计划本身是一种工具，它可以运用于任何项目或者其他工作，帮助你获得最优结果。

一步一步展开行动

学习咨询式工作就像学习走路，通过逐步展开行动，你和你的客户能慢慢学习并最终建立起相互的信任。

本书的每一个部分和章节，每一个模型与技术都是一小步。当你熟悉了其中一种技术之后，请转到下一主题，试验一种新的思想，或者把你所学到的技能或者真知灼见应用到更具挑战性的客户情境中。

请记住，本书设计的方法是灵活变通的。请根据你自己的需要对它进行调整。通过形成自己的咨询方法，你能为自己的需要服务，没有什么比这种方式更好的了。