

普
华
经
营

这是一本拿来用，而非读的书！

“以终为始”设计问卷，为万千苦于问卷设计的培训师提供解决方案！

培训师成长实战手册

培训问卷设计和运用

苏平◎著



巧表达

说明白

想清楚

设计攻略+案例分析+实战演练



中国工信出版集团

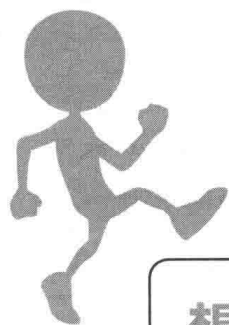


人民邮电出版社
POSTS & TELECOM PRESS

培训师成长实战手册

培训问卷设计和运用

苏平◎著



想清楚

说明白

巧表达

人民邮电出版社

北京

图书在版编目 (C I P) 数据

培训师成长实战手册：培训问卷设计和运用 / 苏平
著. — 北京：人民邮电出版社，2016. 11
ISBN 978-7-115-43717-4

I. ①培… II. ①苏… III. ①职工培训—手册 IV.
①C975-62

中国版本图书馆CIP数据核字(2016)第235394号

内 容 提 要

问卷已经被广泛应用到了人们的工作中 and 生活中，因其具备不受地域限制、发放方便等特点，成为了培训调查时的首选。一份有效的问卷可以帮助HR和培训师更合理高效地安排培训课程和计划。

本书以培训问卷设计和应用为核心，共分为“以终为始做准备”“全局思维建框架”“换位思考提问题”“取之有道巧运用”四大部分，并提供了丰富的实战案例供读者参考。此外，每章末都有“答疑”和“强化”两个模块，它们可以解答读者在实际操作过程中遇到的问题，让读者通过演练加深理解。

本书适合有课程开发需求的企业内训师和职业培训师阅读，也可以作为各类企业的管理者，尤其是人力资源管理者的参考读物。

◆ 著 苏 平
责任编辑 庞卫军
执行编辑 唐可人
责任印制 焦志炜

◆ 人民邮电出版社出版发行

北京市丰台区成寿寺路 11 号

邮编 100164 电子邮件 315@ptpress.com.cn

网址 <http://www.ptpress.com.cn>

大厂聚鑫印刷有限责任公司印刷

◆ 开本：700×1000 1/16

插页：1

印张：15

2016 年 11 月第 1 版

字数：150 千字

2016 年 11 月河北第 1 次印刷

定 价：49.00 元

读者服务热线：(010) 81055656 印装质量热线：(010) 81055316

反盗版热线：(010) 81055315

广告经营许可证：京东工商广字第 8052 号

前 言

一、为什么要写这本书

写这本书，是内外因共同作用的结果。内因是我要实现自己对读者的承诺，外因是目前总有太多无效的培训问卷让培训师和 HR 前功尽弃。

我的著作《培训师成长手册（第3版）》的“再版前言”中，有这样一段话：

四、新书计划：《培训师成长手册》三本操作指南

针对本书中的核心内容问题树课程开发模型（后面简称为“问题树模型”），之后我会按照问题树模型的三个步骤——培训需求诊断和调研、课前问卷设计、课程开发，各写一本操作指南，用细致的讲解和更多的案例，手把手地带着大家一起进行“问题树之旅”。

之所以有这样的考虑，也是读者的建议：觉得问题树模型的内容，在《培训师成长手册》中还不够，但这本书第一次改版后，已经有300页，虽然是轻型纸，已经有不少读者觉得厚了，不便于携带（很多读者外出时都随身携带）；而我这边，还有很多案例，无法再增加进去了。

2015年9月，第一本操作指南《培训师成长实战手册：培训需求诊断和调研》已经跟大家见面了。现在大家看到的这本书，其主题是问题树模型的第二个步骤，即通过问卷调查确定课程重点，并提取和加工培训案例。

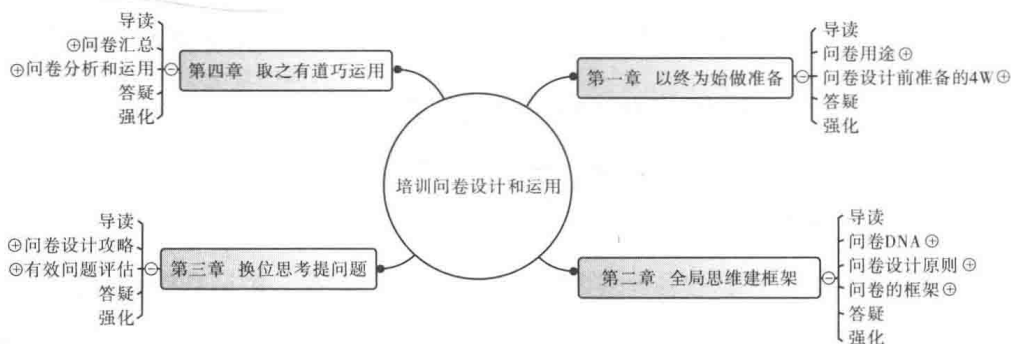
问卷在工作、生活的各个领域都得到了广泛运用。尤其是每年年底，各个企业忙着做年度培训需求调查时，问卷成为了首选的工具。常有 HR 将

自己的问卷汇总发给我，问：“我这两天别的事都没做，就忙着统计这几百份问卷了。可是，我怎么看不出问卷信息对制订年度培训计划有什么帮助呢？”我看了问卷的答案，发现这些信息的确没用。再看问卷中的问题，就知道根源了：问卷中的很多问题都是无效问题！这样耗时耗力做的调查，全因为在问卷设计这个源头做了无用功，甚至在不经意中给自己挖了坑，最终适得其反。还有一些伙伴跟我说：“我觉得问卷这种方法没用，得不到有用的信息。”深入交流下来，我了解到，并不是问卷这种方法没用，而是使用问卷的人没有掌握正确的使用方法，这是典型的因噎废食。

十几年来，我点评了无数问卷，但极少有问卷是有效的，这样的结果让我很震惊，也很焦虑。每次我进行一对一辅导时，都会发现：几乎没有人去思考希望通过问卷收集哪些信息，每个问题的提问目的是什么，被调查者是否愿意回答并且能够回答这些问题……因为大家不知道需要思考这些问题，也就不知道如何评估问卷是否有效。关于问卷的设计，我在《培训师成长手册》一书中有简单讲解，但市场上基本看不到相关的书籍。所以，我希望能将自己的实践经验分享出来，帮助更多的人设计出有效问卷，让问卷真正成为培训的助力，而非阻力。

二、这本书有哪些内容

这本书共有四章，具体内容如下图所示。



1. 以终为始做准备

我之前听到过一个故事，说一个年轻人问一位名画家：“为什么我花几天画好的画，卖了几年都卖不出去，而您的画每次几天就卖出去了？您有什么销售秘诀吗？”名画家回答：“我花几年时间画一幅画，所以几天就卖出去了。”年轻人认为名画家的画卖得快是因为销售方法，但他没有看到问题的本质：画本身的价值才是销售的基础。

这让我联想到了问卷的设计，不少 HR 或培训师收到无效问卷时，通常都会抱怨被调查者态度不认真、填写内容大而空、偏离主题等，却忽视了问卷本身的质量；同理，在设计问卷时不知道如何提出有效问题，也不一定是因为提问的技巧不足，而是因为没有做好充分的准备，不清楚问卷的目的，或者没有深入了解被调查者。

因此，在第一章，我汇总了问卷在培训前、中、后期的七个用途，帮助大家根据需求选择合适的问卷类型，以免调查结果南辕北辙。同时，我还讲解了从 4W（Why、Who、Where、When）的四个方面做准备的的具体方法和要点。明确问卷用途和充分的准备工作能让我们做到知己知彼，并为后续的工作指明方向。

2. 全局思维建框架

凡事预则立，不预则废。为了充分发挥问卷的用途，我们需要全盘考虑问卷的架构，确保问卷简短有力。本书第二章分享了问卷的 DNA、问卷设计原则以及如何搭建问卷的框架。在一份简短有力的问卷中，标题、前言、正文、结束语中的每个细节都会影响到被调查者填写问卷的意愿和填写质量。所以，我们需要遵循以终为始、换位思考两个原则，通过区分问题的类型和问题排序来确定问卷结构。

在设计问卷时，大家经常容易忽视标题和前言的作用。大而模糊的标

题，让人摸不着头脑的前言，都会让被调查者不知问卷有何用途，也不知道问卷将会对自己产生哪些影响。这样一来，被调查者在填写时就会有所保留，导致我们无法获得有效信息。针对这些问题，书中介绍了有效标题的三个要素和写出“四心”（安心、放心、舒心、窝心）前言的公式。

3. 换位思考提问题

没有错误的答案，只有错误的问题。无效的答案，均源自无效的问题。如何才能提出有效的问题？这是大多数人共同的困惑。本书第三章的内容将帮助大家解开这个困惑。

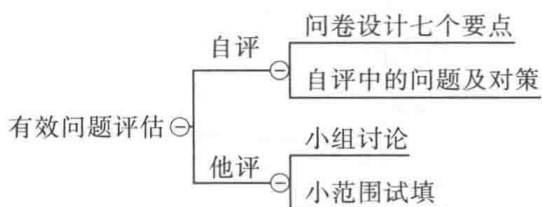
本书第三章的内容由问卷设计攻略和有效问卷评估两部分组成。下图展示了问卷设计攻略的内容。



其中，在问对问题的三要素方面，问题空泛、具有引导嫌疑是比较突出的问题。空泛的提问不可能得到具体的答案。若结合问卷用途和4W准备的

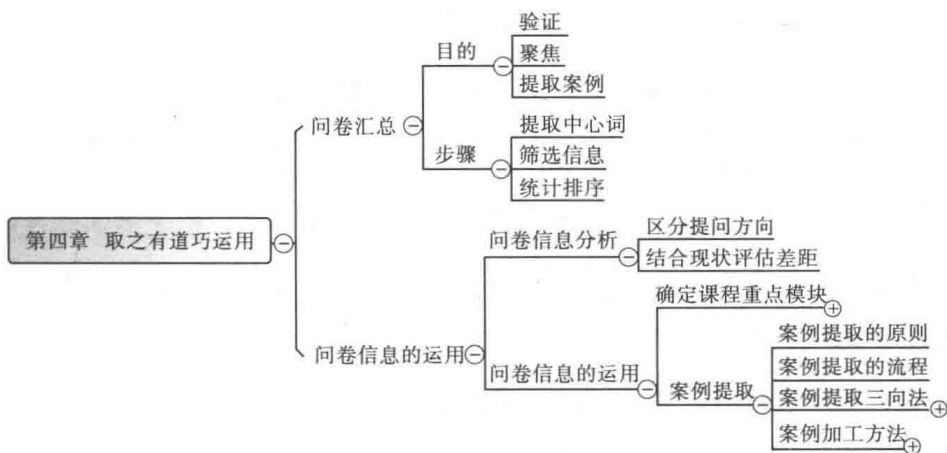
资料进行提问，就能增强问题的针对性。具有引导嫌疑的提问，一般都会将答案引向自己希望的答案，而非被调查者真实的想法，而后者恰恰是我们真正希望获得的。关于这一点，书中提出：避免在提问中使用副词、形容词来确保中立，避免产生引导。在问对问题三步骤方面，光是想清楚、说明白还不够，还需要换位思考巧妙表达。书中提供了每一个步骤的要点，并有详细的案例分析和总结，以此帮助大家深入理解每个步骤的细节。

在问题评估部分，我分享了两种评估方式——自评和他评。



4. 取之有道巧运用

前面所做的所有工作，都是为了运用问卷信息。本书第四章介绍了问卷汇总、分析和运用的步骤、方法和案例，帮助读者破解常见的课程开发过程中的难题，例如，无法确定课程重点、找不到接地气的培训案例等。

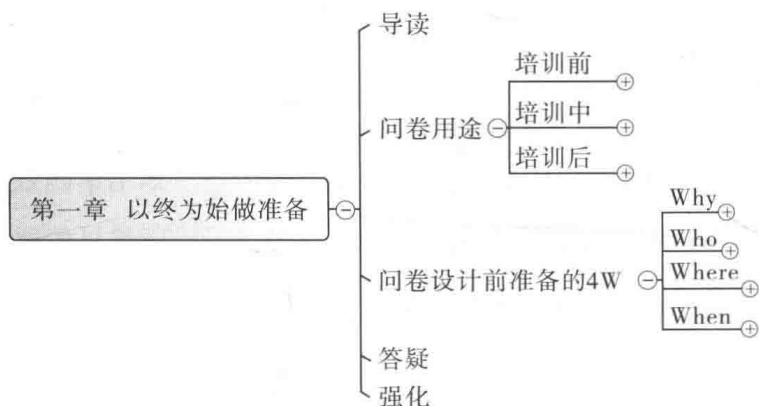


我们只要有效利用问卷信息进行分析，找到学员共性的培训需求，就能轻松确定相应的课程大纲以及重点内容。我们还可以通过培训需求调研和问卷汇总，围绕课程重点内容提取相应案例，区分案例的类型，选择合适的案例加工方法（如5W1H、STAR、SCQA），这样获得的培训案例才能引起学员的共鸣，激发其参与讨论的积极性，并促进其对培训内容的理解和运用。

三、如何使用这本书

1. 理解

为了便于读者理解，我从两个方面做了努力。首先是书的整体框架，下图所示为本书第一章的结构。



本书其他章的结构都跟第一章一样，都包括导读、本章内容、答疑和强化这几个部分。其中，导读部分对常见问题的可能原因进行分析，并列出了相应的对策。这些问题你可能遇到过，也可能还未遇到，你无需纠结这些问题是不是自己的问题。带着这些问题去阅读本章会让你更专注，也更容易理解相关内容。每章最后的“答疑”是对本章内容的补充，里面有十几年来我接受无数次问卷设计咨询积累的典型问题，便于大家查询。另外，为了帮助读者更轻松的理解书中内容，本书共用了32幅图、47张表以及53个案例。

大家可以结合图表、案例来使用这本书。

2. 运用

这本书跟《培训师成长手册》《培训师成长实战手册：培训需求诊断和调研》一样，是一本拿来用，而非读的书。因此，每一章的“强化”部分继续沿用了下列三个模块。

(1) 理理思路：以填空的方式帮助读者回顾本章的核心内容。

(2) 考考理解：以二选一的方式帮助读者深化对本章内容的理解。

(3) 挑战一下：让读者通过实际演练运用本章提供的方法、工具，开展培训问卷设计与分析。

这三个部分是按照从知到行的顺序来设计的。尤其是“挑战一下”模块，我提供了运用的方向，将所在章节的内容拆分为一个个小步骤，并提供了相应的表格，手把手地带着大家一步步向前走。当您认真完成了从第一章到第四章的“挑战一下”后，也就完成了一次问卷设计和分析之旅。在这个过程中，您可能会卡住，也可能会有磕磕碰碰，这时您可以发邮件到 susan4020@sina.com，也可以加入中国培训师沙龙的QQ群（群号在封面勒口处），跟我直接交流。

最后，我还想预告一下新书，《培训师成长手册》的第三本实操指南《培训师成长实战手册：引导式课程设计》将于2016年开始动笔，争取在2017年跟大家见面。

苏平

2016年6月22日

目 录

第一章 以终为始做准备 // 1

第一节 开启导航：问卷的用途 // 3

第二节 整装待发：问卷设计前准备的 4W // 21

答疑 // 25

强化 // 30

第二章 全局思维建框架 // 33

第一节 鸟瞰全景：问卷 DNA // 35

第二节 有章可循：问卷设计原则 // 47

第三节 层层递进：问卷的框架 // 58

答疑 // 69

强化 // 83

第三章 换位思考提问题 // 87

第一节 问对问题：问卷设计攻略 // 89

第二节 多重验证：有效问题评估 // 145

答疑 // 163

强化 // 171

第四章 取之有道巧运用 // 177

第一节 层层聚焦：问卷汇总 // 179

第二节 取舍有道：问卷分析和运用 // 193

答疑 // 220

强化 // 224

第一章

以终为始做准备

问卷在我们生活、工作中的应用越来越普遍。走在街上，有人向我们发放问卷；去餐厅吃饭，有人会请我们填写问卷……在工作中，各种问卷以书面、邮件、网络等形式扑面而来，让我们无处可躲。当然，我们也有机会设计问卷，请其他人来填写。

问卷设计在不少人眼中可能比较简单，这些人在设计问卷时通常不多想，很快就完成了设计工作，结果在汇总问卷时却发现无法实现最初设计问卷的目的。有人会将问题归结于问卷的填写者的不认真、水平差等；但也有人会反思：是否问卷中的问题设计得不合理？

问卷是一种单向沟通，要想得到想要的信息，就要提出有效的问题。那么，如何才能提出有效的问题呢？答案是：以终为始做准备。

第一节 开启导航：问卷的用途

问卷在培训前、中、后期均有用武之地，表 1-1 展示了问卷在这三个阶段的不同用途。

表 1-1 问卷在培训前、中、后的用途

阶段	用途	目的
培训前	基础信息收集	了解学员的基本信息和主要问题，为课程开发提供大方向
	课前需求调查	一方面，在课程大纲的框架下，明确课程重点模块和内容，为课程开发提供依据，并收集培训案例；另一方面，验证前期抽样调查信息的准确性
	年度培训计划制订	为制订年度培训计划提供依据
培训现场	入场调查	现场了解学员的基础信息和问题，确定培训重点和互动方式
培训结束	学员满意度调查	了解学员对培训内容的感受和评价
	培训师评估	对培训师的课程内容、授课技巧等进行评估
	出场调查	收集学员对培训组织、课程内容，培训师的授课评价等信息；或者系列培训中的课前需求调研

明确问卷的用途是设计问卷的依据。不同用途的问卷，其目的、对象、侧重点均不同。

下面举例说明表 1-1 中不同用途的问卷。

一、培训前

无论是单一课程还是制订年度培训计划，培训前使用问卷的目的都可以分为两个方面，即收集学员信息和明确培训需求，具体体现为以下几点。

(续表)

<p>- 4. 学员来源: <input type="checkbox"/> 总部 <input type="checkbox"/> 各大区或城市 其他_____</p> <p>- 5. 学员构成: (员工、基层、中层、高层) 员工_____人 基层主管_____人 中层主管_____人 高层主管_____人</p> <p>- 6. 内训师经验通常在: <input type="checkbox"/> 0~3 年 <input type="checkbox"/> 4~5 年 <input type="checkbox"/> 6~10 年 <input type="checkbox"/> 10 年以上</p> <p>- 7. 是否自行开发课程? <input type="checkbox"/> 否 <input type="checkbox"/> 是</p> <p>- 8. 内训师的课程领域和主题是什么? (如销售类课程)</p> <p>- 9. 是否经过企业内训师技能相关培训? <input type="checkbox"/> 否 <input type="checkbox"/> 是 培训时间_____</p> <p> 培训内容_____</p> <p>- 10. 内训师的培训对象主要是谁?</p> <p>- 11. 内训师的培训对象在授课领域的专业度: (如: 有几年以上的实战经验) <input type="checkbox"/> 0~3 年 <input type="checkbox"/> 4~5 年 <input type="checkbox"/> 6~10 年 <input type="checkbox"/> 10 年以上</p> <p>- 12. 目前的问题点或改善点:</p>
<p>企业对课程的要求:</p>
<p>请发邮件至_____感谢您的配合, 我会及时跟您联系 😊</p>

案例分析

在“企业培训需求表”这份问卷中,“学员概况”一栏,除了学员人数、学员构成、来源、学历这些基础信息外,还有跟本次课程相关的学员信息。

1. 内训师经验。了解学员在内训师方面的经验,作为课程设计难易度的参考依据。

2. 是否经过企业内训师相关技能培训。收集学员培训履历方面的信息有