

59

F-270
X15d

(美) 梅尔·西尔伯曼 著 高变华 译

.....

The Consultant's Tool Kit

45 High-Impact Questionnaires, Activities, and How-To Guides for Diagnosing and Solving Client Problems

咨询师的 工具箱



A0967887



机械工业出版社
China Machine Press

Mel Silberman

The Consultant's Tool Kit : 45 High-Impact Questionnaires, Activities, and How-To Guides for Diagnosing and Solving Client Problems.

ISBN: 0-07-136261-4

Original language published by The McGraw-Hill Companies, Inc. All rights reserved. No part of this publication may be reproduced or distributed in any means, or stored in a database or retrieval system, without the prior written permission of the publisher.

Simplified Chinese translation edition jointly published by McGraw-Hill Education (Asia) Co. and China Machine Press.

本书中文简体字翻译版由机械工业出版社和美国麦格劳-希尔教育(亚洲)出版公司合作出版。未经出版者预先书面许可,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。

本书版权登记号: 图字: 01-2001-2919

图书在版编目(CIP)数据

咨询师的工具箱/(美)西尔伯曼(Silberman, M.)编;高变华译.
-北京:机械工业出版社,2002.5

书名原文: The Consultant's Tool Kit: 45 High-Impact Questionnaires, Activities, and How-To Guides for Diagnosing and Solving Client Problems.

ISBN 7-111-09988-5

I. 咨… II. ①西… ②高… III. 企业管理-咨询 IV. F270

中国版本图书馆CIP数据核字(2002)第013641号

机械工业出版社(北京市西城区百万庄大街22号 邮政编码100037)

责任编辑:石会敏 版式设计:赵俊斌

北京牛山世兴印刷厂印刷·新华书店北京发行所发行

2002年6月第1版第1次印刷

850mm×1168mm 1/32·13.25印张

定价:26.00元

凡购本书,如有缺页、倒页、脱页,由本社发行部调换

译者序

如今管理咨询类的书可说是铺天盖地，在“群书渐欲迷人眼”的情况下，如何选择一本好书确实是个问题。好在有人想到了这个问题，帮我们提炼出管理咨询实践中经常会碰到的问题，以及解决这些问题的方法。那就是美国坦普尔大学教授梅尔·西尔伯曼约请了四十多位业界顶尖高手联手编撰的《咨询师的工具箱》。

本书最大的特点就是实用而且方便，书中没有什么高深的理论或拗口的专业术语，给出的45种工具是本身作为咨询师的作者们多年经验和智慧的结晶。如果你在与客户的沟通是否卓有成效、如何规划和分析调查、如何激励他人、如何召开有效会议、如何进行业绩分析、如何规划和实施评估战略、如何激发创造性思维……这些问题上有疑问，读了本书，你一定会找到答案；如果你需要在提高客户组织的领导能力、培训员工渡过变革期、如何让人们参与决策以及如何引导团队逐步推进工作等方面需要帮助，那么本书是个不错的帮手；如果你希望提高组织的效力，也许你需要像书中指出的，看看组织的商业战略是否合理、组织是不是一个学习型组织、其战略规划是否有利于取得竞争优势、怎样才能创立积极的变革环境……在如何提高业绩方面，你可以参考客户如何看待自己组织的表现、近来你的客户是否更新过工作要求、如何使提高业绩的干预活动增值……这些章节；在如何帮助客户解决问题、增强团队协作以及如

IV

何进行规划和管理变革等方面，本书同样给出了不少简便易行的指导工具。

借用同是咨询师的杰夫·贝尔曼的话说，要想找全像本书提供的这样有用的信息，恐怕得花费数年的功夫。它确实是管理咨询书籍市场上不可多得的一本好书，相信广大的业界从业人员对它会有相见恨晚的感觉。

虽然本书是为管理咨询师写的，但它的读者决不仅限于此，无论机关企业领导还是各类组织的管理人员都可以此为参考，建立起高效团队，提高组织业绩。

在本书的翻译过程中，得到了邵磊、龚浩敏、高运根、左其盛、李建高等的多方协助以及华章公司石会敏编辑的大力支持，在此表示衷心的感谢。另外由于本人才疏学浅，书中定有许多不当之处，恳请读者来信批评指正，我的电子邮件地址是：gaobh@263.net，谢谢！

高变华

2002年2月于北京

前言

作为一名咨询专家，在30年间我为个人、团队以及大型组织提供过各种咨询服务，帮助客户提高效率，以达到预想目标。在长期的工作中，我迫切地感到需要一套由专家设计的咨询工具，具有信手拈来、简便易行的特点，能够帮助我解决客户的难题。但是在几十年前，咨询还是一种非常昂贵的专业服务，这样的想法是无法实现的。

时过境迁，现在许多咨询专家视同行为伙伴而非竞争对手，而且我又有幸结识了许多优秀的咨询专家，这些有利条件促使我邀请到一批经验丰富而又热情的同行们编写了这本《咨询师的工具箱》一书，本书的宗旨是帮助您，甚至您的客户改善管理，提高效率。

《咨询师的工具箱》一书包括45种工具：13种评估问卷，用来了解客户的需求；15种方法工具，帮助解决客户的问题；17种改善方案工具，帮助客户提高效率。

为了方便您挑选出自己最需要的工具，每章开头部分的提要帮助您判断工具是否适用于自己的咨询案例。不仅如此，书中附有“主题目录”将工具按照功能分成以下六类，便于您查找使用。

- ✓ 咨询的基本原理
- ✓ 领导能力和管理发展
- ✓ 组织的效力

VI

✓ 改进绩效

✓ 解决问题和团队工作

✓ 战略规划和组织变革

我衷心地希望《咨询师的工具箱》一书能够成为你工作中的好帮手。

梅尔·西尔伯曼

美国新泽西普林斯顿

目 录

译者序

前言

第一部分 了解客户需求的评估问卷	1
第1章 客户的商业战略合理吗	5
第2章 客户组织的激励机制如何	10
第3章 团队需要改进哪些方面	15
第4章 你的组织是一个学习型组织吗	21
第5章 客户的战略规划是否有利于其取得竞争优势	26
第6章 如何提高团队工作的有效性	41
第7章 为什么团队无法做出决策	49
第8章 客户如何看待自己组织的表现	58
第9章 客户所在组织的什么需要变化	63
第10章 如何提高客户组织的领导能力	69
第11章 客户的培训能力如何	78
第12章 近来你的客户是否更新过工作要求	91
第13章 你与客户的沟通是否卓有成效	99
第二部分 帮助客户解决问题	107
第14章 如何规划和分析调查	110

VIII

第15章	怎样恰当地选用四种组织评估工具	127
第16章	怎样培训员工渡过变革期	134
第17章	如何启动和管理变革	144
第18章	如何让人们参与决策	156
第19章	如何激励他人	163
第20章	如何将你的下属从培训阶段转到业绩 提高阶段	168
第21章	如何从战略眼光设计战略计划	181
第22章	如何识别组织中的业绩问题	193
第23章	如何使提高业绩的干预活动增值	201
第24章	有效会议怎么开	212
第25章	如何进行业绩分析	218
第26章	如何规划和实施评估战略	223
第27章	如何引导团队逐步推进工作	241
第28章	如何循序渐进地提高业绩	246
第三部分	通过干预活动提高客户业绩	259
第29章	深入探讨并及时解决团队问题	265
第30章	讨论组织的改变	276
第31章	如何处理管理层的抵触情绪	282
第32章	解决团队难题	294
第33章	解释个性差异	301

IX

第34章	应对变革	306
第35章	开创团队建设的奥林匹克	312
第36章	激发创造性思维	322
第37章	收集和分析数据	329
第38章	在变革与稳定中求得平衡	335
第39章	如何使培训获得成功	338
第40章	让会议开得更好	357
第41章	锻炼培训技能	370
第42章	制定章程为团队成功奠定基础	385
第43章	交流期望	390
第44章	强化团队对话	397
第45章	创立积极的变革环境	403

主题目录

咨询的基本原理

- 第13章 你与客户的沟通是否卓有成效99
- 第14章 如何规划和分析调查.....110
- 第15章 怎样恰当地选用四种组织评估工具.....127
- 第19章 如何激励他人.....163
- 第23章 如何使提高业绩的干预活动增值.....201
- 第24章 有效会议怎么开.....212
- 第25章 如何进行业绩分析.....218
- 第26章 如何规划和实施评估战略.....223
- 第36章 激发创造性思维.....322

领导能力和管理发展

- 第10章 如何提高客户组织的领导能力69
- 第11章 客户的培训能力如何78
- 第16章 怎样培训员工渡过变革期.....134
- 第18章 如何让人们参与决策.....156
- 第19章 如何激励他人.....163

XI

第21章	如何从战略眼光设计战略计划	181
第27章	如何引导团队逐步推进工作	241
第31章	如何处理管理层的抵触情绪	282
第33章	解释个性差异	301
第38章	在变革与稳定中求得平衡	335
第39章	如何使培训获得成功	338
第41章	锻炼培训技能	370
第45章	创立积极的变革环境	403

组织的效力

第1章	客户的商业战略合理吗	5
第2章	客户组织的激励机制如何	10
第4章	你的组织是一个学习型组织吗	21
第5章	客户的战略规划是否有利于其取得竞争优势	26
第8章	客户如何看待自己组织的表现	58
第9章	客户所在组织的什么需要变化	63
第14章	如何规划和分析调查	110
第15章	怎样恰当地选用四种组织评估工具	127
第22章	如何识别组织中的业绩问题	193
第26章	如何规划和实施评估战略	223

改进绩效

第4章	你的组织是一个学习型组织吗	21
第8章	客户如何看待自己组织的表现	58
第12章	近来你的客户是否更新过工作要求	91
第20章	如何将你的下属从培训阶段转到业绩 提高阶段	168
第22章	如何识别组织中的业绩问题	193
第23章	如何使提高业绩的干预活动增值	201
第25章	如何进行业绩分析	218
第28章	如何循序渐进地提高业绩	246

解决问题和团队工作

第3章	团队需要改进哪些方面	15
第6章	如何提高团队工作的有效性	41
第7章	为什么团队无法做出决策	49
第24章	有效会议怎么开	212
第27章	如何引导团队逐步推进工作	241
第29章	深入探讨并及时解决团队问题	265
第32章	解决团队难题	294
第35章	开创团队建设的奥林匹克	312

XIII

第36章	激发创造性思维	322
第37章	收集和分析数据	329
第40章	让会议开得更好	357
第42章	制定章程为团队成功奠定基础	385
第43章	交流期望	390
第44章	强化团队对话	397

战略规划和组织变革

第1章	客户的商业战略合理吗	5
第5章	客户的战略规划是否有利于其取得竞争优势	26
第16章	怎样培训员工渡过变革期	134
第17章	如何启动和管理变革	144
第18章	如何让人们参与决策	156
第21章	如何从战略眼光设计战略计划	181
第30章	讨论组织的改变	276
第31章	如何处理管理层的抵触情绪	282
第34章	应对变革	306
第38章	在变革与稳定中求得平衡	335
第45章	创立积极的变革环境	403

第一部分

了解客户需求的评估问卷



导言

管理咨询服务的质量取决于你为了解客户需求而搜集到的数据的有效性。搜集数据的方法有很多，可以访问客户或者现场观察客户的运营，但是从获取大量个人意见的角度来说，最简便的方法是调查、问卷等评估工具。

本书第一部分提供了13种可供实际应用的问卷，适用于各种规模的评估需求，无论是个人、团队还是庞大的组织都可以用。

本书在设计问卷时重点考虑问卷表格应容易理解，便于完成，在每份问卷的前面都附有说明，对评估的具体问题加以解释。在排版方面，问卷放在独立一面上，供读者复制使用。在使用方法上，所有的问卷都采用打分法，并配有分值的解释说明，有一些问卷还附有进一步讨论的问题。

从实际应用来看，问卷是整个咨询过程的最佳指导工具。选择好问卷后，让客户根据自身情况打分，并针对结果进行分析。然后，将客户分成小组进行讨论，互相比较各自的分值。需要特别提醒一点，从问卷中获得的数据不是“铁律”，它仅仅揭示了一些暗含的事实。可以让客户把分数与自己的预测相比较，如果两者不相符，更要促使客户思考其中的原因。误差的出现有两种可能，一是评估方法不够精确，二是有可能自我预测存在问题。这时需要你帮助客户开阔思路，接纳新的意见和思路。

也许你现在就在着手搜集客户数据，在开始之前你一定要向参与者解释清楚问卷调查的过程。你的开场白可以这样说：“为了最大

咨询师的工具箱

限度地提高工作效率，我们计划进行一次问卷调查活动，以找出工作中存在的问题。希望大家积极参加，认真填写问卷。您的合作将有助于我们了解实际情况，获得客观的信息，此次调查以匿名方式进行，我将把大家反馈的结果总结后提交团队以作参考。