

(美) 梅尔·西尔伯曼 著 高变华 译

45种高效的  
实用咨询工具

- 调查表
- 解决团队问题的干预活动
- 发现及解决客户问题的指南

# 咨询师的 工具箱

The Consultant's Tool Kit

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



机械工业出版社  
China Machine Press

(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



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](mailto: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

本书是由咨询业45名顶级专家  
联手编撰而成，其中一些工具易于  
复制，并可根据客户的不同需求而  
量身打造。书中富有创造性的工具  
引领客户走向成功：

认清业绩方面存在的问题  
制定正确的商业战略  
创建高效的团队  
让相关人员参与决策

帮助雇员渡过变革期  
应对管理中的抵触情绪  
激发创造性思维  
更多的精彩内容尽在其中



“如果让我找到像本书所提供的如此有用的相关资源，可能需要花数年的时间……这是市场上绝无仅有的一本好书。”

——杰夫·贝尔曼 (Geoff Bellman),  
*The Consultant's Calling and Getting Things Done When You Are Not In Charge* 一书的作者

曾经向数百家企业、政府部门、教育机构及提供人力资源服务的组织提供过咨询服务。他是 *Team and Organization Development Sourcebook* 以及 *The Training and Performance Sourcebook* 两本书的编者。他还是美国费城坦普尔大学员工与组织发展专业的教授。

# 目 录

---

译者序

前言

<b>第一部分 了解客户需求的评估问卷</b> .....	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
<b>第二部分 帮助客户解决问题</b> .....	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
<b>第三部分 通过干预活动提高客户业绩</b>		<b>259</b>
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

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