

企业咨询顾问的

工具箱

The Consultant's Big Book of Organization Development Tools

组织开发

咨询工具 精选

50

种工具帮助您
有效提高组织
开发技能

(美) 梅尔·希尔伯曼 编著

张毅斌 黄巍巍 译

根据客户的需求量身定制的解决方案
资深咨询师精心设计的互动培训工具



电子工业出版社

PUBLISHING HOUSE OF ELECTRONICS INDUSTRY

<http://www.phei.com.cn>

The Consultant's Big Book of Organization Development Tools

组织开发 咨询工具 精选

(美) 梅尔·希尔伯曼 编著

张毅斌 黄巍巍 译

電子工業出版社

Publishing House of Electronics Industry

北京·BEIJING

MAH47/02

Mel Silberman: The Consultant's Big Book of Organization Development Tools

ISBN: 0-07-140883-5

Copyright © 2003 by McGraw-Hill Companies, Inc.

Original language published by 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 Publishing House of Electronics Industry.

本书中文简体字翻译版由电子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。

版权贸易合同登记号 图字: 01-2003-2423

图书在版编目(CIP)数据

组织开发咨询工具精选/(美)希尔伯曼(Silberman, M.)著;张毅斌,黄巍巍译.

—北京:电子工业出版社,2003.12

书名原文:The Consultant's Big Book of Organization Development Tools

ISBN 7-5053-9264-6

I. 组… II. ①希… ②张… ③黄… III. 企业管理咨询 IV. F270

中国版本图书馆CIP数据核字(2003)第095898号

责任编辑:苑海波

印刷:北京大中印刷厂

出版发行:电子工业出版社 <http://www.phei.com.cn>

北京市海淀区万寿路173信箱 邮编 100036

经销:各地新华书店

开本:787×980 1/16 印张:17.5 字数:188千字

版次:2003年12月第1版 2003年12月第1次印刷

定价:35.00元

凡购买电子工业出版社的图书,如有缺损问题,请向购买书店调换。若书店售缺,请与本社发行部联系。联系电话:(010)68279077。质量投诉请发邮件至 zltts@phei.com.cn, 盗版侵权举报请发邮件至 dbqq@phei.com.cn。

译者序

随着中国经济市场化进程的日益深化，中国企业所面临的竞争环境和生存空间正在发生深刻的变化。在日新月异的时代背景下，企业要想胜出仅仅依靠自身在发展过程中取得的一点点经验是不够的，更多的问题需要动用外部的专业力量进行解决。当越来越多的企业走向外部寻求专业意见时，咨询市场由此诞生。不难看出，中国咨询市场无疑蕴藏着巨大的潜力，其发展远景也不可限量。同时，中国本土的咨询行业发展势头也十分迅猛，1999年我国在工商管理机构注册的有咨询业务的公司已多达13万家，它们为企业提供各种各样的咨询服务。尽管如此，我们还是可以发现目前占据咨询市场的主导力量依然是来自国外的咨询企业，它们拥有强大的专家咨询团队、丰富的问题解决经验和最前沿的咨询方法和工具，这些都是现阶段的中国咨询企业无法企及的。

在这种形势下，我们所能做的只能是在激烈的竞争中博采众长、厚积薄发。基于这一目的，我们选择了梅尔·希尔伯曼博士（Mel Silberman Ph.D.）编著的《组织开发咨询工具精选》，希望通过介绍国外最新的组织、团队、领导层和员工的优化咨询工具，为咨询界朋友的工作提供一些切实的、具体的指导。这本书介绍了50种由各类资深咨询师设计的现成咨询培训工具，这些工具中有许多曾经在过去的企业咨询服务和问题解决中取得了显著成效。这些工具的使用都没有特别的道具需要，非常易于在中小企业中实施，对于中国咨询市场现状有很强的切合度。

本书提供了50种游戏或实践性练习性质的培训课程，内容生动活泼，而且主题鲜明。本书中所提供的练习模式适用范围非常广泛：咨询行业人员在向企业提供各方面咨询性培训时可以选取使用；企业内的人力资源部门在对员工进行某个方面的培训时可选用；企业及其部门领导在遇到相应情形时可选用；也有部分课程适用于员工之间的交流和沟

通，可以在工作之余、休息的时间内完成，不仅能达到培训的目的，也可以做休闲娱乐之用。

本书的主要翻译工作由张毅斌、黄巍巍完成。我们要特别感谢梁小民教授对我们的指导和培养；感谢冷元红女士为我们的翻译工作提供了大量的资料和协助。书中部分章节内容得到王咏梅、张辉辉、庄杰、高梦昭、张学艺、沈卓、冉哲、阎雯、刘晓雪等诸位女士和先生们的热情协助，在此一并表示感谢。最后要感谢我的父亲张景云先生、母亲王丽华女士，在我们的翻译工作期间在生活上给予了很大的支持和帮助。

张毅斌、黄巍巍

2003年9月27日

前言

《组织开发咨询工具精选》一书的编纂旨在为咨询师们提供一本非常有价值的参考书，以便他们在为客户提供咨询的时候，能够找到可供使用的成形的解决方案。

30 年来，作为一名咨询师，我一直致力于帮助人们提高工作效率以使他们发生一些有益的改变。说不清有多少次，我非常希望我手头有各类由资深咨询师设计的现成的组织开发工具，能让我在面对客户的需求时做到游刃有余。当需要应用于某些特殊的个案或者需要经过相当的努力才能形成有效的方案时，这些资源显得弥足珍贵。

随着时代的变迁，更多的咨询师不再把他们的同行看做竞争对手，而是合作者。值得庆幸的是，我与他们中的许多人相识，我邀请了其中的多位资深咨询师，他们愿意提供一些宝贵的建议，希望这对您和您的客户有一定的参考价值。

《组织开发咨询工具精选》一书共搜集了 50 种解决方案，可以帮助您解决一些个人、团队和组织中出现的问题。这 50 种方案分属于 5 大方面：管理层开发、雇员层开发、团队开发、组织开发和战略规划与变革管理。

在“管理层开发”部分，我们着重讨论一个组织中重要的管理岗位上的人员应该如何表现他们的态度并提出一些管理技巧。运用我们提供的方法，您可以帮助管理者们在推进企业业绩改进的过程中成为一个更加出色的激励者和方法的提供者。

在“雇员层开发”部分，我们着重讨论对于那些在组织中完成日常工作的人，应该如何改进对他们的培训以及如何为他们每天的工作提供支持。您的客户应该怎样从他的雇员的工作中获取最大的收益，并能最有效率地管理好他们的日常工作？我们提出的方法会让您对此有一个全新的看法。

在“团队开发”部分，我们将集中讨论一些项目团队和员工团队所需要的优化工具，

以促使组织以现在的团队为基本行动单位，提高其工作的成功率。借助这些工具，您可以提高团队的凝聚力、创造力和解决矛盾的能力。

在“组织开发”部分，我们强调将整个组织的功能看成是一个充满凝聚力的核心，一个能量来源的系统。运用这些工具，您可以帮助您的客户正确地认识他的组织目前正处于什么水平，并帮助他们了解如何才能让组织取得更大的成功。

在“战略规划与变革管理”部分，我们要解决企业如何从“正常经营”向“突破正常经营”转变的问题。通过这些方法的运用，您可以帮助您的客户认清他们的状况，并认真制定改进战略。

您可以在不同的情况下运用我们为您提供的方案：

- ✓ 会议上
- ✓ 一对一的培训或者咨询中
- ✓ 公开培训课程中

当对比较棘手的“软性话题”做善意的讨论时，这些方法尤其有用。所谓“软性话题”就是那些经常会引起连锁反应的事情，例如组织政策、各部门间沟通、领导者之间的矛盾冲突等。这些解决方案大多数都已经具有完整的体系，让您的客户在遇到新问题的時候能够直接采用。这些解决方案本身并不能直接解决问题，但是它们将作为一种催化剂，在您的组织遇到障碍而不能高效率运作的时候，让您有更加开阔的思路。

本书提供的方案都是可共享的。我们认为学习和变化最好奠基于实践和思考，这是这些方案设计的根本基础。我们反对布道和宣讲式的教育，因为实践和参与更能让人们直接置身于具体的状况之中。比如，当学习者被要求去解决一个问题、完成一项设计或者传达一项信息时，通常他们会觉得非常有挑战性，有时候也可能觉得非常有趣，但是至少学习者在学习一个新的概念或者树立一个新的理念的时候有了一种参与感。

您即将读到的这些解决方案包含的经验也可以分为两种：模拟的和真实的。尽管有人会发现它们中有的并不真实，却一定是一个设计得很好的模拟环境，能为现实提供一个有效的对比对象。同时它也为节省时间、总结方案提供了一条捷径。客户实际上所采用的方案也就成为形成有力的改进机制的重要部分。

经验本身并不总是“最好的老师”，而对各种经验的反思却是智慧的来源。您会发现本书所提出的方案实际上也为您的反思提供了有益的指导。您将能看到大量的我们从实际解决方案中精心选择的问题。

所有的方案我们都尽量写得易于被采纳，对每一个方案我们都提供一个简明的概括，通过对整个方案的建立和完善，您会得到一步一步详尽的指导。此前您所需要准备的资料都被我们降至最少，基本上不需要特殊的工具和体能上的准备。

更重要的是，所有的方案都是可修订的，它们可以满足您特别的需要，时间的分配也可以根据您的需要调整，而且许多方案都是“框架方案”——通用性的方案，它们可



以应用于不同的对象和领域，可以根据不同客户的情况增减内容。

当您实施这些方案的时候，要记住一边学习一边实践才会更有效。在人们运用这些实践性方案的时候容易犯一些通病，它们涉及：

1. **动机** 我们不提倡学习者只是买来这些方案后出售这些方案而从中获利，如果这样的话学习者并不知道在方案实施的过程中他们能得到什么。
2. **指导** 本书的说明部分可能比较长而含蓄，学习者不能据此任意想像发挥。
3. **团队化过程** 组成子团队可能是没有效率的，方案实施的过程中要求划分小组的情况比较多，这时小组的划分没有必要依照每一个方案的不同而变动，这样可能导致小组成员组成的频繁变动，从而使小组的划分让整个培训过程对团队化失去意义。
4. **效能** 方案的推动有可能非常缓慢，这往往是因为学习者不善于变换。当实际情况需要简明和宽松的方案的时候，我们提供的方案就会显得冗长而苛刻。学习者应该学会因地制宜地、适当地修订方案，这也将是一件非常有挑战性的事情。
5. **程序化** 学习者可能对他们所面对的问题感到迷惑和无能为力，不能把方案的目标和他所面对的问题很好地结合起来。不要在接受培训的人发表完自己的意见之前就把培训的最终目标和观点提前表达出来。

为了避免这些问题，请遵循以下步骤：

I. 引入方案

1. 解释你的目标；
2. 说明方案的优点；
3. 观察积极的方面；
4. 把即将进行的方案和前面进行过的方案相结合；
5. 让学习者表达他们的感受和信心。

II. 帮助学习者了解他们应该做什么

1. 讲得慢一些；
2. 运用生动的表达方式；
3. 给关键性的词语明确的定义；
4. 示范解决方案。

III. 管理团队

1. 按照不同的方式组建团队；
2. 根据方案实施的不同需要改变团队中人员的数量；
3. 在给出进一步的指导之前将参与者分成小组；

4. 在实施不同的方案时给团队以不同的建议；
5. 让所有的参与者都有参与感；
6. 告知每个人时间限制。

IV. 让每个人都能参与

1. 推进整个方案的实施；
2. 让参与者感觉有挑战性；
3. 让每个人都能参与方案的实施；
4. 在方案的实施中适当加入体能方面的内容。

V. 让参与者能充分思考方案的实施进程

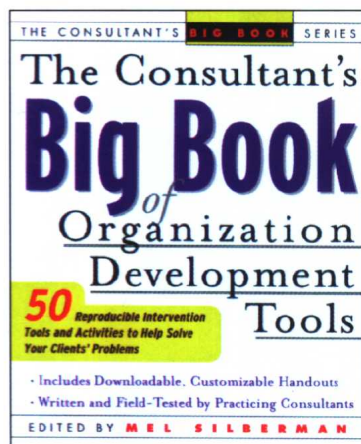
1. 提出相关的问题；
2. 谨慎组织第一次任务汇报；
3. 观察参与者对小组的任务汇报做何反应；
4. 帮助有困难的小组在实施方案过程中完成任务；
5. 在听取其他参与者的意见之后再给出你自己的意见。

这里收集到的方案都是可以在实践中运用的，也可以提供给您的客户，请充分利用吧！

梅尔·希尔伯曼
新泽西州普林斯顿大学

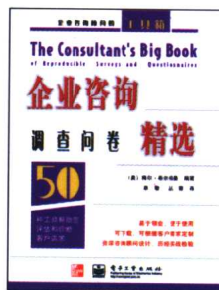
编者简介

梅尔·希尔伯曼(Mel Silberman)博士是培训和管理咨询领域的畅销书作家,美国坦普尔大学(Temple University)“成人和组织发展”方向的教授,国际著名的能动学习与协调、管理咨询领域的先驱。梅尔·希尔伯曼博士编著的其他专业书籍有《培训和绩效管理汇编》(*The Training and Performance Sourcebook*)、《团队和组织发展汇编》(*The Team and Organization Development Sourcebook*)、《咨询顾问的工具箱》(*The Consultant's Toolkit*)和《能动学习》(*Active Training*)等。



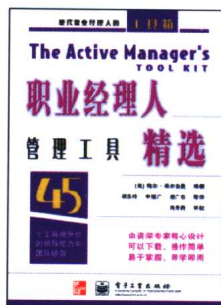
M4H2/52

同期推出



《企业咨询调查问卷精选》

- ▲ 易于领会，便于使用
- ▲ 可下载，可根据客户需求定制
- ▲ 资深咨询顾问设计，历经实战检验



《职业经理人管理工具精选》

帮助现代职业经理人：

- ▲ 评定和提高自己的领导才能
- ▲ 培训和管理员工的个人业绩
- ▲ 创建协同合作的团队
- ▲ 制定团队计划和解决团队问题
- ▲ 倡导变革

注：由梅尔·希尔伯曼博士编著的《企业咨询调查问卷精选》、《组织开发咨询工具精选》以及《职业经理人管理工具精选》三本书中的相关内容均可登录 McGraw-Hill 公司的网站 www.books.mcgraw-hill/training/download 下载。

目 录

第 1 部分 管理层开发

1 如何进行有效沟通.....	2
2 如何有效管理时间.....	7
3 如何提高培训技巧.....	15
4 如何有效委派任务.....	28
5 如何融入一个团队.....	34
6 如何成为成功的领导.....	42
7 如何向主管反馈信息.....	45
8 如何有效管理团队.....	48
9 如何激发团队集体力量.....	53
10 如何指导你的下属.....	58

第 2 部分 雇员层开发

11 如何快速了解培训师.....	68
12 如何提供和接受反馈.....	71

13	如何提高“听”的技巧	78
14	如何进行在线协作	81
15	如何读懂上司的眼神	83
16	如何提高工作效能	85
17	如何制定激励策略	90
18	如何提高学习能力	97
19	如何巩固培训内容	101

第3部分 团队开发

20	如何认识团队发展的4个阶段	106
21	如何促进团队间的协作	111
22	如何加深对新项目团队的了解	105
23	如何获取真实的反馈信息	122
24	如何建立学习型团队	126
25	如何加强团队内部协作	129
26	如何解决团队中的意见分歧	134
27	如何培养团队内部的远程协作技巧	140
28	如何促进地域间的信息互通	146
29	如何促进团队信息共享	149
30	如何表现团队的智慧	158
31	如何为团队工作建立规范	162

第4部分 组织开发

32	如何提高团队成员的责任感	168
33	如何培养建设性地解决问题的技巧	174
34	如何排除工作中的各种障碍	180
35	如何改进工作设计	187
36	如何平衡团队讨论中的辩解和质疑	191
37	如何解决团队工作中遇到的问题	195



38	如何有效解决矛盾	204
39	如何清楚地表达你的想法	207
40	如何寻求相异文化的沟通	210
41	如何发展组织弹性	217

第5部分 战略规划与变革管理

42	如何解决企业并购中的文化融合问题	222
43	如何从他人的角度看待组织变革	230
44	如何减轻对变革和创新的抵制	235
45	如何积极面对挫折	240
46	如何提高战略规划的质量	246
47	如何使团队更有耐心地工作	249
48	如何更好地利用计划	253
49	如何描述工作任务	262
50	如何充分运用培训知识	264

1

PART



第 1 部分

管理层开发

1

如何进行有效沟通

Richard Whelan

Robert Merritt¹

概 述

设计这个“单向沟通法”游戏的目的在于帮助学习者们去体会沟通过程本身存在的许多障碍。在这个游戏中我们将选择几个学员对其他学员进行“指导”，即将我们指定的某种信息传递给其他人。通过一个简单有趣的练习，参与者可以体会到在信息接收和发布过程中存在的内在冲突。这种冲突在不断地给信息传递者和信息接受者造成障碍。通过对沟通过程的深刻理解，参与者将学会在实际沟通中尽量减少这种障碍造成的负面影响。

建议时间

45 分钟

准备材料

- ✓ 立架式白板
- ✓ 白板纸（贴在白板上）
- ✓ 白板笔
- ✓ 图形 A、B、C、D

¹ 联系方式: Richard Whelan and Robert Merritt, Associated Consultants for Training and Education, PO Box 5312, Deptford, NJ 08096, 609-227-4273



过程

1. 询问学员，谁认为自己擅长沟通，在举手的人中选取两人。问这两个人谁更喜欢说话。喜欢说话的人作为游戏中的“说者”，另一个人作为“听者”。
2. 请听者拿着一支白板笔，走到教室前方，站在白板前，背对其他人员。
3. 说者拿着图形 A、B、C、D 站在教室的中间，背对听者，不能让听者看到自己手中拿的图形（其他的参与者可以任意选择他们站或者坐的位置，只要他们面对白板就行了）。
4. 请说者向听者描述他手中图形的样子，尽量让其能够理解并能够在他面前白板上画出这个图形。游戏组织者应该向说者提以下要求，注意不可被听者听见：
 - ✓ 在向听者描述图形的时候，如果要描述一个几何图形，比如三角形或者正方形，你不能直接说是三角形或者正方形，可以说成是半个菱形或者盒子形。一个圆可以描述成“一条环绕 360 度的线，首尾相接”。（我们曾经有过一次这种练习的经验，让一群职业橄榄球运动员参加，其中一人描述三角形时说：“想像一下，底线两端的球门柱子倒下并相互搭在一起时组成的形状。”）
 - ✓ 说者不能看听者所画的图形，也不能问任何关于听者画图情况的问题，只能尽量详细地描述手中的图形，直到说者认为自己已经很完整地叙述完了 4 幅图形（或者从 4 幅中选出其中几幅）。
 - ✓ 说者可以在描述图形之前把手中的图形出示给在座的其他人看（也可以事先为除听者之外每一个参与者都准备一组同样的图形）。
5. 听者在游戏结束之前不能提任何问题或说任何话。教室里其他人不能给予听者任何暗示，除此之外可以不作其他限制。
6. 图形画完之后，说者可以向听者出示手中的图形，比较它们与听者所画图形的差异。
7. 游戏组织者可以向说者和听者提出如下的问题，以了解他们在这个游戏中的收获如何：
 - ✓ 你在扮演你那个角色的时候是怎么做的？
 - ✓ 你在扮演你那个角色的时候感受如何？
 - ✓ 你觉得你做得成功吗？
 - ✓ 这个游戏的难度在哪里？
 - ✓ 你觉得有没有更好的办法让你表现得更加出色？
8. 在说者和听者都回答完问题之后，请其他参与者都提出自己的见解和看法，以及他们在这个游戏中的收获。
9. 向所有的参与者提出这样的问题：
 - ✓ 在与其他人交流时，哪些因素影响了你的表达的被接受度？