

企业咨询顾问的

工具箱

# The Consultant's Big Book

of Reproducible Surveys and Questionnaires

# 企业咨询

## 调查问卷

## 精选

# 50

种工具帮助您  
评估和诊断  
客户需求

(美) 梅尔·希尔伯曼 编著

单敏 丛蓉 译

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



电子工业出版社

Publishing House of Electronics Industry  
<http://www.phei.com.cn>

**The Consultant's Big Book**  
of Reproducible Surveys and Questionnaires

# 企业咨询

---

## 调查问卷 精选

---

(美) 梅尔·希尔伯曼 编著

单 敏 丛 蓉 译

电子工业出版社

Publishing House of Electronics Industry

北京·BEIJING

Mel Silberman: The Consultant's Big Book of Reproducible Surveys and Questionnaires

ISBN: 0-07-140882-7

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: 01-2003-2424

### 图书在版编目(CIP)数据

企业咨询调查问卷精选/(美)希尔伯曼(Silberman, M.)编著;单敏,丛蓉译. —北京:电子工业出版社, 2003.10

书名原文: The Consultant's Big Book of Reproducible Surveys and Questionnaires

ISBN 7-5053-9195-X

I. 企… II. ①希… ②单… ③丛… III. 企业管理咨询 IV. F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2003)第 086797 号

责任编辑: 宋其慧

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: 19 字数: 197 千字

版次: 2003 年 10 月第 1 版 2003 年 10 月第 1 次印刷

定价: 36.00 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 [zlts@phei.com.cn](mailto:zlts@phei.com.cn), 盗版侵权举报请发邮件至 [dbqq@phei.com.cn](mailto:dbqq@phei.com.cn)。

---

## 译者序

管理是伟大的，卓越的管理更伟大。

巍乎群山，湍乎大江，皎乎冰川，驰乎雪原，大自然是伟大的！当我们发出这样的感叹的时候，有没有想一想是什么促使我们感受到了大自然的伟大和魅力？是这些鬼斧神工的创造，激发了我们的激情和热望，从而让我们感受到和感受着大自然的伟大。人们都在经历着管理和被管理的历程，在这种过程中，你是否因为你的管理（理念或能力）而激发了他人生活和工作的激情和热望？他人是否也因其管理（理念或能力）而激发了你生活和工作的激情和热望？如果你有这份历练，相信你能够真正理解和体验管理的伟大之处。管理是伟大的，卓越的管理更伟大。

这些管理的伟大的成分，从非实践非能力的角度来说，是由高屋建瓴的思想、理念、理论以及精巧绝伦的管理细节构成的，本书就属于管理细节的范畴。

任何人，如果能够耐心地读完本书，并认真细致地考虑书中的情境和你的管理历练，我相信一定能够受益匪浅。一个真正会读书、会有效利用书本的人，首先会考虑作者写作的具体情境。本书的作者几乎都是美国一流的管理专家，他们的写作基础是美国顶尖公司的管理咨询实践，因此，从这点来看，本书是带有强烈的美国顶尖公司的管理特色的。需要说明的是，我们的很多优秀企业也正在向卓越的管理方式迈进（尽管在接近的过程中还是带有或多或少的“中国特色”），所以，这种管理上的特色之处是尤其值得借鉴的。

很多时候，我们在阅读管理类书籍的过程中，往往会有一种体会：绘声绘色的内容，读完以后，似乎就淡忘了；而结构式的，一定程度上是枯燥乏味的，需要静下心来集中



精力去品尝体会，如果坚持着，往往就不容易忘却。在翻译本书的时候，我的这种体会愈来愈强烈。

中国的企业或政府（政府管理的兴起，以各高校 MPA 专业的设置，可见其大略）在管理方面的需求，已经从过去单一的理论理念层面，过渡到理论理念层面和管理细节层面并重的阶段；从当初的以企业或政府作为一个整体主体进行研究，过渡到以主体和内部结构化并重的阶段；从以往的静态性战略研究，过渡到现在的不确定性战略的研究。从这个角度来讲，本书的推出是适时的。本书涵盖了管理领域的各个层面，其思维方式是结构化的、动态的并关注于管理细节，因此，适应于当前中国企业和政府在管理方面的需求。

非常希望读者能从本书的管理细节上，结构化、动态化研究问题的方式上，汲取精华，形成自己的管理理念和风格，并让周围的人感受到生活和工作的激情和热望，感受到管理的伟大之处。

写到这里，我想，如果我的音乐素质还过得去的话，如果我能放弃更多的给自己设定的责任的话，我真的愿意去做一个乐队的鼓手，重重地击打着人们的心弦，同时也重重地敲打着自己的心弦。

非常感谢电子工业出版社刘露明老师的推荐，非常感谢宋其慧编辑的辛勤耕作！

最后，感谢我们的父亲母亲，感谢慈爱善良的双亲对儿女的无私的眷顾和付出！

单敏 丛蓉

2003 年 10 月



---

# 序 言

本书汇集了 50 种评估工具，这些工具可以用于诊断个人、团队和组织的绩效问题。

过去 30 多年以来，我作为一个咨询顾问，努力帮助客户提升绩效，努力推动变革。很多时候，我希望能够方便地得到由资深咨询顾问设计的各类诊断工具，以便更好地满足客户需求。要得到这样的资源，在当时还是很难的，因为这些工具具有专利性质，使用者需要支付一定的费用。

时过境迁。现在，很多咨询顾问都把他们的同行当做合作伙伴，而不是竞争对手。我有幸认识他们中的许多人。于是，我邀请了一群经验丰富、乐于分享的咨询顾问，将他们谙熟的工具提供给你，用来指导你努力的方向，当然，你也可以利用这些工具服务于你的客户。

作为一个咨询顾问，其绩效取决于为解决客户需求所采集的信息的质量。采集信息的方式有许多种，如访谈、观测，等等；但是，从庞大的人群中获取信息的最简捷方式是，利用诸如调查表单、调查问卷之类的评估工具。

本书分为 5 个部分：领导能力开发、员工发展、团队发展、组织绩效、战略规划和变革管理。

领导能力开发部分的重点是，如何把握一个组织中的管理层应有的态度和技能。利用这些工具，你可以充当绩效改善的指导者、推动者和协调者，为你的客户建立评价标准。

员工发展部分的重点是，如何对一个组织中执行日常事务的员工进行培训，并使其所获知识能够用于改善他们的工作绩效。利用这些工具，可以让你的客户明白，如何在



最大程度上激发员工的潜能，以达到绩效最大化。

团队发展部分关注项目团队和工作小组面临的发展问题，这些问题的解决将推动当今以团队为基础的组织不断获得成功。利用这些工具，你可以评估团队的凝聚力、创新能力和解决冲突的效率。

组织绩效部分关注那些使组织成为一个上下齐心、有活力的系统的方法。利用这些工具，可以让你的客户明白，当前组织的发展处于一个什么水平，并明确进一步发展所需的创新因素。

战略规划和变革管理部分关注的是，如何使组织从“常规运作”转向“独特运作”，即培养组织独有的核心竞争力。利用这些工具，可以帮助你的客户明确组织的愿景，并为达到该愿景制定相应的战略。

本书选择工具时，首先考虑调查表单和问卷形式，这种形式易于理解、并能在短时间内完成。对每种调查问卷都有一个概述，来说明被评估的主要问题。所有这些调查问卷都是可以评分估值的，其中许多调查问卷还包括关于如何评分的说明，一些调查问卷还包括要进一步讨论的相关问题。

在咨询实施期内，这些调查问卷都很有利用价值。首先，要求参与者完成你事先准备的调查问卷，并要求参与者评估和解释他们的评分结果。然后，让他们在两人之间或更大的范围内，比较各自的结果。同时，要说明的是，这些调查问卷的评分结果不是结论性的。这些结果更多的是给人们提供一种建议或暗示，而不是下定论。让参与者比较，评分结果是否和他们的自我认识相一致。如果不一致，让他们考虑为什么会这样。某些时候，差异可能源于测评方法的不成熟。但是，也可能源于自我认识的偏差。如果是后者，就要让参与者接受事实，重新认识自己。

也许你选择在提供正式咨询前先采集信息，这就需要有一个清晰的事先陈述。你可以使用下面的辞令：

为最大程度提升您的未来绩效，我们需要尽快采集信息，以确认工作中存在的问题。一种便捷的方式是，通过问卷采集信息，并在咨询小组讨论中反馈这些信息。

希望您能积极参与，填写我们附上的表格。您诚实的回答，将使大家得到一个清晰的、客观的认识。

您的参与是匿名的。我们将对结果进行总结，并在咨询小组中汇报，以开展下一步的工作。

在信息采集过程中，当你要求客户完成各类调查和问卷时，不要仅仅把调查问卷交给客户了事。请记住下面的建议：

- 自己先把调查问卷做一遍，你就能站在客户的立场考虑问题，推己及人。
- 解释一下，这些调查问卷为什么能对咨询目标提供帮助。
- 鼓励客户畅所欲言。
- 强调这些调查问卷仅仅是一种调查和提问，而不是什么考试。
- 调查问卷完成后，安排充分的时间来讨论。

我希望本书能给咨询顾问们带来高价值，希望这些诊断工具能够成为你咨询方法的一个重要组成部分。

梅尔·希尔伯曼  
新泽西州，普林斯顿

## 电子工业出版社世纪波公司好书推荐

### 《组织开发咨询工具精选》

梅尔·希尔伯曼博士 编著 开本：16 开 定价（估）：38.00 元 出版时间：2003 年 11 月

- 可供实践运用的客户方案
- 资深咨询师实践案例

《组织开发咨询工具精选》致力于帮助人们提高工作效率以及在其他方面实现有益的改变；共搜集了 50 种解决方案，这 50 种方案分属于五大方面：领导层优化、雇员层优化、团队优化、组织优化和战略规划与管理优化。本书为咨询师们提供了由资深咨询师设计的现成的组织优化工具，让他们在为客户提供咨询的时候能够有成形的解决方案可供应用。

### 《现代经理管理工具箱》（暂定）（The Active Manager's Toolkit）

梅尔·希尔伯曼博士 编著 开本：16 开 定价（估）：36.00 元 出版时间：2003 年 12 月

与传统经理（traditional manager）相比，现代经理（active manager）的业绩更为突出吗？当然是这样。让本书来告诉你这是为什么。

传统经理是消极应对的。他们坐等问题的出现，然后再想方设法予以解决。

现代经理是积极主动的，他们并非消极坐等问题的出现，而是事先进行预测；现代经理所做的许多工作都是传统经理不大重视的；现代经理不仅培养员工的个人能力，而且还组织和协调团队的整体合作；现代经理致力于收集信息和获取数据，其目的不仅仅是为了撰写报告，而是为了详尽地掌握工作的进展状况，获悉工作中出现的争议和问题，并且利用所掌握的信息来鉴别问题、解决问题；甚至在对员工进行培训的过程中，现代经理也充当着活跃者的角色，而不会置之不理，他们要么与人力资源和培训方面的专家协同工作，要么亲自进行员工培训……

作为一名现代经理，如何才能一应俱全地做到所有这些？

本书将成为你的良师益友，它从 5 个方面阐述了现代经理如何分配自己的精力。这 5 个方面是：

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

以上图书各大新华书店均有售，或按如下地址咨询：

电子工业出版社世纪波公司（北京市翠微东里甲 2 号为华大厦）

邮编：100036 电话：010-68257773 E-mail: sjb@phei.com.cn

---

# 目 录

译者序

序 言

## 第1部分 领导能力开发

|                                |    |
|--------------------------------|----|
| 1 客户是受人尊敬的管理者，还是遭人诟病的管理者 ..... | 2  |
| 2 客户的领导风格是什么 .....             | 5  |
| 3 客户如何达到最佳绩效 .....             | 13 |
| 4 客户的领导风格是否合乎时宜 .....          | 19 |
| 5 你的客户开明吗 .....                | 23 |
| 6 客户的个人价值观是什么 .....            | 27 |
| 7 客户如何对他人赋能 .....              | 35 |
| 8 客户反馈的有效程度如何 .....            | 43 |
| 9 客户如何成为 21 世纪的经理人 .....       | 48 |
| 10 客户对自己的管理能力有信心吗 .....        | 54 |
| 11 客户对他人的影响力如何 .....           | 57 |
| 12 客户在员工指导方面的能力如何 .....        | 61 |

## 第2部分 员工发展

|                    |    |
|--------------------|----|
| 13 哪种评估方法最有效 ..... | 72 |
|--------------------|----|

|    |                       |     |
|----|-----------------------|-----|
| 14 | 哪种培训项目最适合你的客户 .....   | 80  |
| 15 | 了解你的学习风格 .....        | 89  |
| 16 | 客户的培训与发展项目的效果如何 ..... | 96  |
| 17 | 如何使客户的能力体系更加有效 .....  | 102 |
| 18 | 客户的培训风格的效果如何 .....    | 105 |
| 19 | 客户的培训部门需要重组吗 .....    | 113 |
| 20 | 能够做到学以致用吗 .....       | 117 |
| 21 | 客户的远程教育项目能否取得成功 ..... | 122 |
| 22 | 员工的工作价值观是什么 .....     | 127 |
| 23 | 如何更好地理解那些难以相处的人 ..... | 131 |
| 24 | 年轻一代的员工希望得到什么 .....   | 134 |

### 第3部分 团队发展

|    |                      |     |
|----|----------------------|-----|
| 25 | 驱动团队发展的价值观是什么 .....  | 138 |
| 26 | 客户如何解决团队中出现的问题 ..... | 142 |
| 27 | 客户能够适应虚拟合作吗 .....    | 150 |
| 28 | 团队成员的性格特点如何 .....    | 155 |
| 29 | 团队在高效运作吗 .....       | 162 |
| 30 | 为什么团队无法做出决策 .....    | 167 |
| 31 | 你力图建设什么样的团队 .....    | 173 |
| 32 | 团队的需求是什么 .....       | 179 |

### 第4部分 组织绩效

|    |                          |     |
|----|--------------------------|-----|
| 33 | 组织致力于质量改进吗 .....         | 184 |
| 34 | 客户所在组织能否将工作与娱乐有效结合 ..... | 190 |
| 35 | 组织是顾客关注型的吗 .....         | 197 |
| 36 | 你的客户能够吸引并留住优秀人才吗 .....   | 201 |
| 37 | 员工们能够明白客户的意图吗 .....      | 206 |



|    |                        |     |
|----|------------------------|-----|
| 38 | 组织的激励机制如何 .....        | 213 |
| 39 | 组织是在靠近目标，还是在背离目标 ..... | 217 |
| 40 | 组织处于冲突状态吗 .....        | 222 |
| 41 | 客户为顾客提供的服务质量如何 .....   | 228 |
| 42 | 组织文化调查 .....           | 232 |

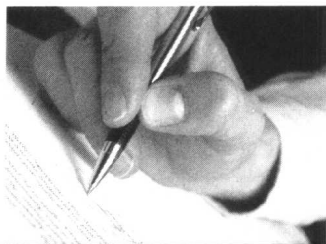
## 第5部分 战略规划与变革管理

|    |                              |     |
|----|------------------------------|-----|
| 43 | 客户的战略规划有利于其赢得竞争优势吗 .....     | 238 |
| 44 | 如何更有效地评估项目风险 .....           | 249 |
| 45 | 战略管理容易吗 .....                | 260 |
| 46 | 客户做好准备应对变化了吗 .....           | 266 |
| 47 | 组织的哪些方面需要变革 .....            | 269 |
| 48 | 客户在组织变革方面做得如何 .....          | 274 |
| 49 | 权力和影响力策略对推进战略规划进程的有效程度 ..... | 280 |
| 50 | 经理人员在组织变革期间有所进步吗 .....       | 287 |

# 1

PART

## 第 1 部分



## 领导能力开发

# 1

## 客户是受人尊敬的管理者， 还是遭人诟病的管理者

贝弗利·凯 (Beverly Kaye)

莎伦·乔丹·埃文斯 (Sharon Jordan-Evans)

### 概 述

本调查问卷将确认你的客户属于哪种类型的管理者：是那种能够营造良好氛围，留住员工的；还是让人愤而离去的；抑或是介于两者之间的那种？



说明：仔细阅读下面 26 条陈述，找出与你相符的。请诚实回答问题，你的得分将告诉你，你属于哪一类型以及下一步需要做什么。

1. \_\_\_\_\_ 我关心如何提高员工的工作满意度。
2. \_\_\_\_\_ 留住团队中的才智之士是我的主要责任。
3. \_\_\_\_\_ 我明了员工的职业抱负。
4. \_\_\_\_\_ 我对员工的不同背景、价值观和需求表示尊重。
5. \_\_\_\_\_ 我设法让员工在工作中不断接受挑战。
6. \_\_\_\_\_ 我尊重员工面临的工作与生活的相互平衡问题。
7. \_\_\_\_\_ 我让员工了解职业生涯发展的各种不同路径。
8. \_\_\_\_\_ 招聘的时候，我关注应聘人员的多种技能构成。
9. \_\_\_\_\_ 我和员工分享我个人拥有的诸多信息。
10. \_\_\_\_\_ 当我觉得我伤害了某个员工的情感时，我会道歉。
11. \_\_\_\_\_ 我鼓励在工作时保持幽默感。
12. \_\_\_\_\_ 当我和内部同事、外部人士交流时，经常把某个员工介绍给别人认识。
13. \_\_\_\_\_ 我鼓励员工竭尽全力，实现个人进步。
14. \_\_\_\_\_ 我对员工信守诺言，同时也看重他们的贡献。
15. \_\_\_\_\_ 我经常为员工寻求内部发展的机会。
16. \_\_\_\_\_ 我支持员工发展与工作相关的个人兴趣。
17. \_\_\_\_\_ 我经常对既定制度进行讨论和合理的修正，以支持员工发展。
18. \_\_\_\_\_ 我采用各种方式确认并奖励员工的成就。
19. \_\_\_\_\_ 我提供尽可能多的方案，以指导员工完成工作。
20. \_\_\_\_\_ 我经常告诉员工，他们现在处于什么状态，应该如何改进。
21. \_\_\_\_\_ 我花时间倾听员工诉求来了解员工。
22. \_\_\_\_\_ 我主动了解员工的价值观。
23. \_\_\_\_\_ 我关注员工中谁过度劳累。
24. \_\_\_\_\_ 我关注团队中年轻人的特殊需求。
25. \_\_\_\_\_ 我给员工决策权。
26. \_\_\_\_\_ 我不断改善我的管理和人才保留策略。

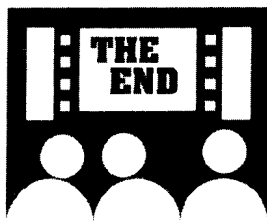
## ■ 评分

计算你认为与你相符的陈述数量，每个 1 分，看看你处于什么状态。

0~6: **警惕。**你面临失去员工的风险。最好从头开始，了解员工的需求是什么，然后从这个问卷中找出 3~5 条，付诸实施。

**7~13: 注意。**你已经在为留住员工努力。从现在开始，询问员工或你信赖的同事，你所做的哪些是有效的，哪些不是。

**14+: 赞扬。**你正走在正确的道路上，不要停止。选择其他方法付诸实施，并适当地自我表扬一下。



# 2

## 客户的领导风格是什么

黛卜拉·霍本 (Deborah Hopen)

劳拉·格利格 (Laura Gregg)

### 概 述

领导作用的发挥，需要多种维度的不同技能。没有人天生就精通所有维度的技能，所以，评估当前优势、提出改进方案，对于更好地发挥领导作用，确实是一个好办法。

领导风格自我评估表列出了 16 种通常认为是必须具备的领导特质。该表摘自《管理审计》(Management Audits)，作者是艾伦·J·塞尔 (Allan J. Sayle)。每一种特质都有相对应的陈述，这些陈述说明的是不同环境下人们可能的反应。你可以在两种可能的行为之间确定你所处的位置。左边的陈述较为接近该特质引发的行为在字典中的定义。

客户完成评估表后，让他们仔细考虑每种特质，并制订出相应的行为标准：什么时候执行陈述左边的行为是恰当的；什么时候执行陈述右边的行为是恰当的？

本节后面的对各种特质的解释是由作者给出的，这些解释是作者与多个组织的不同层次的领导进行讨论的结果。