

Mc
Graw
Hill
Education



发“25303”到
106900292251
成为世纪畅优会员，可免费阅读
更多图书前三章。



THE CONSULTANT'S
BIG BOOK OF
REPRODUCIBLE SURVEYS AND
QUESTIONNAIRES

(修订本)

企业咨询 调查问卷精选

(美) 梅尔·希尔伯曼 (Mel Silberman) 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



中国工信出版集团



电子工业出版社
PUBLISHING HOUSE OF ELECTRONICS INDUSTRY
<http://www.phei.com.cn>

Mc
Graw
Hill
Education



THE CONSULTANT'S
BIG BOOK OF
REPRODUCIBLE SURVEYS AND
QUESTIONNAIRES

||

||

(修订本)

企业咨询 调查问卷精选

(美) 梅尔·希尔伯曼 (Mel Silberman) 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: 50 Instruments to Help You Assess and Diagnose Client Needs

ISBN: 978-0071408820

Copyright © 2003 by McGraw-Hill Education.

All Rights Reserved. No part of this publication may be reproduced or transmitted in any form or by any means, electronic or mechanical, including without limitation photocopying, recording, taping, or any database, information or retrieval system, without the prior written permission of the publisher.

This authorized Chinese translation edition is jointly published by McGraw-Hill Education and Publishing House of Electronics Industry. This edition is authorized for sale in China Mainland.

Copyright ©2014 by McGraw-Hill Education and Publishing House of Electronics Industry.

版权所有。未经出版人事先书面许可，对本出版物的任何部分不得以任何方式或途径复制或传播，包括但不限于复印、录制、录音，或通过任何数据库、信息或可检索的系统。

本授权中文简体字翻译版由麦格劳-希尔(亚洲)教育出版公司和电子工业出版社合作出版。此版本经授权仅限在中国大陆销售。

版权©2014 由麦格劳-希尔(亚洲)教育出版公司与电子工业出版社所有。

本书封面贴有 McGraw-Hill Education 公司防伪标签，无标签者不得销售。

北京市版权局著作权合同登记号：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. 一修订本. 北京: 电子工业出版社, 2015.3

书名原文: The consultant's big book of reproducible surveys and questionnaires: 50 instruments to help you assess and diagnose client needs

ISBN 978-7-121-25303-4

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

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2014)第 307204 号

责任编辑: 晋 晶

印 刷: 三河市双峰印刷装订有限公司

装 订: 三河市双峰印刷装订有限公司

出版发行: 电子工业出版社

北京市海淀区万寿路 173 信箱 邮编 100036

开 本: 720×1000 1/16 印张: 18 字数: 372 千字

版 次: 2015 年 3 月 1 版

印 次: 2015 年 3 月第 1 次印刷

定 价: 48.00 元

凡所购买电子工业出版社图书有缺损问题, 请向购买书店调换。若书店售缺, 请与本社发行部联系, 联系及邮购电话: (010) 88254888。

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。

服务热线: (010) 88258888。

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时，有没有想过是什么促使我们感受到大自然的伟大和魅力？是那些鬼斧神工的创造，激发了我们的激情和热望，从而让我们感受到大自然的伟大。人们都在经历着管理和被管理的历程，在这个过程中，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欲望？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欲望？如果你有这样的经历，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、理论以及精妙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，并认真细致地思考书中的情境和自己的管理历练，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，因此从这点上来看，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，我国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；而结构式的内容，虽然在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，如果坚持下去，往往却不容易忘却。在翻译本书的时候，我的这种体会非常强烈。

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完整主体进行研究，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，本书适应于当前中国企业和政府和管理方面的需求。

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欲望，感受到管理的伟大之处。

最后，感谢我们的父亲母亲，感谢慈爱善良的双亲对儿女无私的眷顾和付出！

单敏 丛蓉

前言

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作合作伙伴，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，用来指出你努力的方向，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；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 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，其中许多调查问卷包括如何评分的说明，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。同时需要说明的是，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。在某些时候，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：

为最大限度地提升您的未来绩效，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、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上考虑问题，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，安排足够的时间来讨论。

我希望本书能带给咨询顾问们较高的价值，希望这些诊断工具能够成为你的咨询方法的重要组成部分。

梅尔·希尔伯曼
新泽西州，普林斯顿

目 录

第 1 部分

领导能力开发

01	客户是受人尊敬的管理者，还是遭人诟病的管理者	/ 2
02	客户的领导风格是什么	/ 4
03	客户如何达到最佳绩效	/ 12
04	客户的领导风格是否合乎时宜	/ 17
05	你的客户开明吗	/ 21
06	客户的个人价值观是什么	/ 24
07	客户如何对他人赋能	/ 31
08	客户反馈的有效程度如何	/ 38
09	客户如何成为 21 世纪的经理人	/ 43
10	客户对自己的管理能力有信心吗	/ 48
11	客户对他人的影响力如何	/ 51
12	客户在员工指导方面的能力如何	/ 55

第 2 部分

员工发展

13	哪种评估方法最有效	/ 66
14	哪种培训项目最适合你的客户	/ 74
15	了解你的学习风格	/ 83
16	客户的培训与发展项目的效果如何	/ 90

17	如何使客户的能力体系更加有效	/ 96
18	客户的培训风格的效果如何	/ 99
19	客户的培训部门需要重组吗	/ 107
20	能够做到学以致用吗	/ 111
21	客户的远程教育项目能否取得成功	/ 115
22	员工的工作价值观是什么	/ 120
23	如何更好地理解那些难以相处的人	/ 123
24	年轻一代的员工希望得到什么	/ 126

第 3 部分

团队发展

25	驱动团队发展的价值观是什么	/ 130
26	客户如何解决团队中出现的问题	/ 133
27	客户能够适应虚拟合作吗	/ 140
28	团队成员的性格特点如何	/ 145
29	团队在高效运作吗	/ 152
30	为什么团队无法做出决策	/ 156
31	你力图建设什么样的团队	/ 162
32	团队的需求是什么	/ 178

第 4 部分

组织绩效

33	组织致力于质量改进吗	/ 174
34	客户所在组织能否将工作与娱乐有效结合	/ 179
35	组织是顾客关注型的吗	/ 186
36	你的客户能够吸引并留住优秀人才吗	/ 190
37	员工们能够明白客户的意图吗	/ 195
38	组织的激励机制如何	/ 201
39	组织是在靠近目标, 还是在背离目标	/ 205
40	组织处于冲突状态吗	/ 210
41	客户为顾客提供的服务质量如何	/ 216
42	组织文化调查	/ 220

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	/ 226
44	如何更有效地评估项目风险	/ 236
45	战略管理容易吗	/ 247
46	客户做好准备应对变化了吗	/ 253
47	组织的哪些方面需要变革	/ 256
48	客户在组织变革方面做得如何	/ 260
49	权力和影响力策略对推进战略规划进程的有效程度	/ 266
50	经理人员在组织变革期间有所进步吗	/ 273

The Consultant's Big Book of
Reproducible Surveys and Questionnaires

第 1 部分

领导能力开发

01

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：是能够营造良好氛围，留住员工的类型；是让人愤而离去的类型；抑或介于两者之间？

说明：仔细阅读下面 26 条陈述，找出其中与你相符的内容。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. _____ 我清楚员工的职业抱负。
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. _____ 在招聘的时候，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感情时，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、外部人员交流时，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。

14~26：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。

02

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，并制定出相应的行为标准：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。

领导风格自我评估表

仔细考虑下面每一条陈述。哪一级更符合你的日常行为和信念？本问卷的答案无所谓“对”与“错”，只要找出与你最相符的。如果你选择的是极端值（1 或 5），请分享你的想法。

1. 我做决策，主要是基于

事实和数字	①	②	③	④	⑤	感觉和主观看法
-------	---	---	---	---	---	---------

2. 为达到特定目标，最好是

虚心采纳各种工作方法	①	②	③	④	⑤	依赖某种标准化方法
------------	---	---	---	---	---	-----------

3. 遇到挫折时，我通常

集中注意力，找出解决方案	①	②	③	④	⑤	转移注意力至更广阔的领域
--------------	---	---	---	---	---	--------------

4. 做结论时，我倾向于我的言辞能够

改善关系	①	②	③	④	⑤	达到目的
------	---	---	---	---	---	------

5. 当面对目标以及目标的期限时，我认为重要的是

保持进度，跟上计划	①	②	③	④	⑤	根据具体环境变化作适当调整
-----------	---	---	---	---	---	---------------

6. 在紧张情境中，其他人认为我的表现属于

紧张型	①	②	③	④	⑤	兴奋型
-----	---	---	---	---	---	-----

7. 我认为人与人之间的沟通应该是坦诚的

无论处于什么情境	①	②	③	④	⑤	容易导致冲突或破坏关系的情境除外
----------	---	---	---	---	---	------------------

8. 当倾听他人诉说时，我通常

不在乎时间	①	②	③	④	⑤	留意时间
-------	---	---	---	---	---	------

9. 认识新的朋友时，我通常

快速建立良好关系	①	②	③	④	⑤	稳步建立关系
----------	---	---	---	---	---	--------

10. 要了解一个新的课题时，我更倾向于

耐心地了解细节问题，容许拖延，获得一个全面的认识	①	②	③	④	⑤	快速收集信息，不允许拖延，推断出结论
--------------------------	---	---	---	---	---	--------------------

11. 我的同事往往认为我

总是在工作，像个“忙碌的海狸”	①	②	③	④	⑤	陷于思考之中，像个“睿智的猫头鹰”
-----------------	---	---	---	---	---	-------------------

12. 我希望被认为是一个

专家，熟悉某个领域的原理和方法	①	②	③	④	⑤	通才，整合诸多领域的原理和方法
-----------------	---	---	---	---	---	-----------------

13. 我愿意花时间去熟悉新的课题，如果能够让我

增加我的知识	①	②	③	④	⑤	在不久的将来应用所学知识
--------	---	---	---	---	---	--------------

14. 我很自然地

好奇，提出许多问题	①	②	③	④	⑤	谨慎，注意倾听
-----------	---	---	---	---	---	---------

15. 给我一些信息，我将

分离信息，找到本质特征	①	②	③	④	⑤	整合信息，找到本质特征
-------------	---	---	---	---	---	-------------

16. 我发表演讲时，含糊不清的情况

少于 10%，我吐字较为清晰	①	②	③	④	⑤	多于 10%，我吐字比较含糊不清
----------------	---	---	---	---	---	------------------

17. 我的语言技能，如演讲和撰稿，是

精巧的；我喜欢运用精美的单词、精致的语言结构	①	②	③	④	⑤	观点鲜明的；我想说服别人接受我的观点
------------------------	---	---	---	---	---	--------------------

18. 公平公正来自

制度和方针的统一执行	①	②	③	④	⑤	仔细分析具体情境，执行有针对性的制度
------------	---	---	---	---	---	--------------------

领导风格自我评估表的评分

计算你选择的相应级数的数量				
①	②	③	④	⑤

把下列的关键词和上述的陈述相对照			
特质	陈述	特质	陈述
判断力	1	耐心	10

开明	2	勤勉	11
弹性	3	专业	12
交际能力	4	兴趣	13
自律	5 和 6	探究精神	14
诚实	7	分析能力	15
善于倾听	8	口才	16 和 17
易于亲近	9	公平	18

→ 关于领导风格自我评估的解释

■ 判断力

“领导”的一个关键原则是基于事实和数据进行决策，这有助于提高判断力。在正常情境下，如果有可能，你的判断应该以可观测的、客观的事实为依据。

但是可能偶尔也需要依赖你的感觉和主观看法，来解释你的观测结果。几乎所有决策的做出，都依赖于现在的情境和过去曾经遭遇过的情境之间的比较。对具体情境的感觉和看法，也是基于过去的经验形成的。

■ 开明

领导者应该虚心采纳各种工作方法，否则容易变得刚愎自用。当他们要在短时间内、在不同工作地点或不同工作组中实现某个目标时，“开明”这一特质就显得尤为重要。

另外，在某个特定的工作地点内，对某些工作方法进行标准化是可行的。如果可能，工作方法的标准化也可以推广到同一个工作组的不同工作地点。在这种情况下，如果你发现情况有变化，可以提出来，而不必坚持所有的工作都执行同一种方法。记住，条条大路通罗马！

■ 弹性

当一个领导者难以采集所需的信息，以确定某个领域的实际情况时，他总是寻求另一种信息来源。

如果领导者花费太多的精力来获取信息，时间管理就成为一个必须考虑的问题。这就是为什么领导者经常从一个调查领域转换到另一个领域的原因。