

 财经易文

《纽约时报》年度最佳经营管理畅销书作者最新巨作

绩效！绩效！

提高员工业绩的教导对谈篇

Coaching
for improved
work performance



**企业
培训版**

[美] 费迪南·佛尼斯 著
Ferdinand F. Fournies

丁惠民、游琇雯 译

 中国财政经济出版社

绩效！绩效！

提高员工业绩的教导谈话法

【企业培训版】

费迪南·佛尼斯 著

丁惠民 游琇雯 译

COACHING FOR
IMPROVED WORK
PERFORMANCE

中国财政经济出版社

图书在版编目 (C I P) 数据

绩效! 绩效! / (美) 佛尼斯著; 丁惠民, 游琬雯译.
北京: 中国财政经济出版社, 2003.11
书名原文: Coaching For Improved Work Performance
ISBN 7-5005-6894-0

I. 绩... II. ①佛... ②丁... ③游... III. 企业管理—劳
动力资源—资源管理 IV. F272.92

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2003) 第 105618 号
著作权合同登记号: 图字 01-2001-5224 号

Coaching For Improved Work Performance

Ferdinand F. Fournies

ISBN 0-07-135293-7

Copyright © 2002 by Ferdinand F. Fournies. All rights reserved. No part of this publication may be reproduced or distributed in any form or by any means, or stored in a data base or retrieval system, without the prior written permission of the publisher.

English edition published by McGraw-Hill.

Simplified Chinese translation edition published by China Financial and Economic Publishing House.

本书中文简体字版由中国财政经济出版社出版。未经出版者书面许可, 不得以任何方式复制或抄袭本书的任何部分。

中国财政经济出版社 出版

URL: <http://www.cfeph.com.cn>

E-mail: webmaster@ewinbook.com

(版权所有 翻印必究)

社址: 北京海淀区阜成路甲 28 号 邮政编码: 100036

发行电话: 010-88191017

北京中租胶印厂印刷 各地新华书店经销

787×1092 毫米 16 开 17.25 印张 270 千字

2003 年 12 月第 1 版 2003 年 12 月北京第 1 次印刷

定价: 39.80 元

ISBN 7-5005-6894-0/F·6027

(图书出现印装问题, 本社负责调换)

出版前言

本书旨在帮助职业经理人通过教导对谈的方法提高下属员工的绩效，是一部完全基于经理工作实务的管理读物。

在管理绩效的评估调查中，多数公司将经理与员工的面谈视为最为重要的部分，而调查的结果则表明，最弱的环节恰恰也正是经理与员工的面谈。作者认为，出现这种问题的主要原因是管理培训的方法不当，公司对经理的期望同经理承担的责任之间出现了严重的偏离。许多培训的目的似乎是要把经理变成心理学的专家而忘记他们的角色是在企业现场，在业绩指标的压力下，在有限的时间和资源的约束下解决提高员工绩效的问题。经理真正需要的是一种朴素的，基于行为修正的管理工具，教导对谈可以满足他们的这种迫切需要。

教导对谈的培训分为三步。第一步，经理必须明确他对员工的要求，这一点因为过于明显而常常为经理人员忽视，作者指出了许多经理人在这方面的严重不足。第二步是如何准确地向员工传达经理的期望。第三步是积极地对待员工的反馈，并且最终创造一个回馈系统，让它运作于员工和他的工作之间，从而不需要通过经理，员工就可以知道自己的表现。作为经验丰富的管理培训人员，作者在书中引用了大量的案例，在后半部分有专门章节

Coaching for improved work performance

安排实例演练和难题解答。

本书作者佛尼斯是著名的管理培训专家，他的主要作品《绩效！绩效！》和《员工激励 16 法》长期以来一直是人力资源管理方面的畅销书。读者现在看到的中文版是美国麦格劳-希尔公司 2000 年出版的该书修订本。

员工是需要激励的

本书之所以能诞生是因为有上千个经理人有此需求，这些人参加了我的“改善绩效管理法”研讨会，以学习相关的教导技巧。这个研讨会为什么会有这么多的人参与呢？其中一位与会的经理人下了最好的总结：“我已经参加了好几年的研讨会了，而这是有史以来，第一次有人在会中告诉我该如何做，好解决我在人力资源管理上的问题。”本书的第一版问世到现在已经过了20年了，在这些年中，我的授课经验告诉我，全球成千上百的经理人，已经证明了教导的有效性，而且这些人还提供了许多让教导更有效的建议。

实际上，对今日的经理人而言，教导员工的重要性，比起过去可说是有过之而无不及。就拿一件事来说吧，今天员工在看待工作时，对于工作权益有更多的要求（虽然其中有些是不切实际的）。而公司缩编裁员或取消退休制度等，也让员工觉得对公司效忠是没有意义。

也许对你来说，以下这个信息已经不是新闻了：有1/3的应征者，并不具备应征工作所需的文字及数理技能。而最近还有一项针对小公司所做的调查，列出了这些公司的重大问题，其中“员工素质不佳”位居榜首。

另外，还有一项针对 18 ~ 34 岁的民众所做的调查，指出有 79% 的人认为根本没有绝对的道德标准存在。在这些人的观点中，是否诚实要取决于当时的状况而定。而某家大学的 MBA 学生，也坦白地指出，他们认为商业上的尔虞我诈是理所当然的，因此，他们也会如法炮制，因为“每个人都这样做”。那么，像“做一天和尚，敲一天钟”或“把别人的话不当一回事”这样的想法，我们以后该怎么看待呢？有些公司里的黑客族，假借主管之名，散播或捏造一些令人难堪的信息，另外还有一些人则设定若遭公司开除则即时驱动的电脑病毒。一家报纸刊出漫画，教人如何在办公时间打混而不会被捉。对公司的福利或政策不满的员工，也纷纷在网络上交换资讯并计划采取法律行动。

在几年前，如果有经理人被员工控诉要求赔偿 500 万元，会被视为是一件不可思议的事。但现在，这种情形却已经让许多经理人，不敢对任何问题员工采取行动。虽然，今天绝大多数的经理人，都已经意识到叫员工“闭嘴，做事”的方法不再管用，不过，他们却往往矫枉过正地使用了另一种“让员工高兴”的方法。有一家汽车公司的主管表示，当他对老板提出要对问题员工作纪律处分时竟会说：“你们没必要和他一般见识。”这么一来，大家都不用遵守纪律了。

但是，经理人存在的目的，不就是为了要解决问题吗？

幸好，在公司里，经理人真正处理的表现差劲的员工，也不超过 20%，其他 80% 的工作表现还算差强人意。但是，你是否想过，你今天是叫一个偷了东西的员工走路，偷东西这个行为，在他整体的绩效表现中可能只占了 1%，也就是说，这个人有可能 99% 的绩效都是很好的。因此，许多遭到解聘的人，他们表现不好的部分可能都不到 5%。这些人的所作所为，大部分都是好的，

但是经理人却不能接受这 5% 的不好，而且也不知道要如何去改正它。不过，在这本书里已经列出了详细的步骤，可以指引经理人如何透过平日的努力，来管理员工绩效的问题。

本书的目的，并不是要帮助经理人做到“让员工在工作时可以更快乐”、“让经理人更受欢迎”，或是“将人性升华到更高的层次”，虽然这些好处都可能因为有效运用教导流程而大增。事实上，教导流程是一个管理系统，它可以帮助经理人更成功地激发员工的表现成果，而且这些成果是与企业生存直接相关的。本书的目的，是帮助经理人做好分内应做的事，也就是通过教导的手法，清楚地、面对面地与员工对谈，借此改善员工的绩效、生产量与工作品质。如果你可以应用书中所提的这些技巧，就可以按照需要加以调整员工的绩效。

几年前，曾有一位保险公司的经理人与我联络，他告诉我说：“我们要裁员 10%，我希望你能教我的主管们，该怎么运用教导程序，以除去那些最糟的员工。”我告诉他我没办法这样做，因为教导程序是用来让坏员工变成好员工的。也就是说，如果他的主管们使用了教导方法，那么坏员工就会有所改善，而主管就很难决定该裁哪些员工了。因此，最好的方法就是，他先裁员，然后再利用教导的技巧，让留下来的员工变得更好。

所以，本书企图提供以下两种功能。第一是修正经理人的某些观念，这些观念可能是关于员工的、或是关于他们自己对身为主管的认知。也可能是关于那些似乎很难定义的管理或激励行为。有些经理人之所以没办法改善员工绩效，原因在于他们没有用对力气，甚至，有可能是完全用错力气。这是因为他们对员工、自己，乃至工作关系，都有着错误认知。举例来说，有一位食品加工公司的总经理曾说：“如果我有一位不好好办事的主管，我会

先帮他加薪。如果加了薪后，他没有把事办好，我就叫他走人。”

另一位 CEO 则告诉我，他提升员工绩效的方法，是要求员工做超过其能力所及的工作。他说，虽然达不到最终目标，不过却能提升一些绩效。这两位经理人都认为他们找到了管理技巧，不过，两个人都对施行成效不满。其实，如果你的观念是错的，那么你将会有意地做错事，反过来说，如果你的观念是对的，那么你就会做出对的事。因此，本书的第一个功能就是改变你对雇用、激励与管理的观念，借此提升你的效率。

本书的第二个功能，所涉及的是你可以使用哪些技巧来修正员工的绩效表现。根据实际经验指出，就算是那些观念正确的经理人，也会面临不知从何下手的问题。主要原因是，虽然有着汗牛充栋关于人力资源管理的理论架构与宗旨，但却缺乏具体的执行方法。就如同一位经理人所说的：“我觉得我好像学到了什么东西，不过我却不知道要如何应用。”

在经过了 20 年的研究与教学后，对我来说，管理就好像是搭建沟通的桥梁。人力资源管理就好比是一个协调过程的集合体，可以在员工身上建立起因果互动的关系。因此，本书将提出具体的技巧，让你可以在遭遇问题时加以使用，并且也会告诉你如何使用这些技巧。

有一次，在一个大型制药公司的研讨会上，经理们问我说：“你有什么证据可以证明这方法真的有效？”在我还没来得及回答前，一位主管举起他的手来，并问他是否可以说一段小故事。他说，在今年 1 月时，当他刚接掌一个拥有 15 个人的部门时，他的主管告诉他说，这部门中有一个员工要赶快开除掉，因为他只会惹麻烦。这位新主管告诉他的老板说，他要在 1 月底参加一个教导研讨会，因此希望这件事可以先缓一缓。到了 2 月初时，他的

老板问他何时要处理那名问题员工，他回答说刚上了教导的课，所以希望能够试着用用看这些新学到的管理技巧。到了3月中旬左右，他的老板又问了他同样一件事，这名主管的回答是：“我们现在不用解雇他了，因为他能做好分内该做的事了。”接着他告诉在场的所有人：“这就是教导的功效。”

一般来说，读者，特别是那些有经验的经理人，都会很自然地倾向于只读一本书中看起来比较有趣的内容。这样做看起来似乎很合乎逻辑，因为可以不必将时间花费在那些冗长的文字解释上，就能得出结论，而且又能省下很多时间。不过，这种做法通常也是不完美的，就好像你只听到好笑话中的其中一小段一样，难以窥得全貌。

因此，我建议读者应该从头到尾看完这一本书，要不然你就无法竟全功。而且，如果你无法相信本书一开始所提的种种，就无法做到书末所建议的各个事项。另外必须再提的是，知易行难，仅仅观念正确是不够的，还必须行动正确，才能获得成功。

费迪南·佛尼斯

目 录

出版前言	(1)
员工是需要激励的	(1)
第一章 为什么经理人当不成好教练?	(1)
第二章 意义何在?	(15)
第三章 动机理论: 哪些能用, 哪些不能	(33)
第四章 别当心理学家	(57)
第五章 有效改善员工行为	(71)
第六章 避免沟通问题	(87)
第七章 成功管理企业人员	(97)
第八章 回馈的魔力	(107)
第九章 分析问题症结	(115)
第十章 进行教导对谈	(167)
第十一章 如果还是行不通呢?	(203)
第十二章 实例演练	(217)
第十三章 成功改善员工表现的必要条件	(243)
第十四章 难题解答	(251)

第一章

为什么经理人当不成好教练？

在检视了各式各样的经理人训练课程后，对于为什么当今经理人的管理能力，会逊于 50 年前，答案可说是非常明显。因为，大部分的教育训练，都是要求经理人在成为成功的管理者前，先成为心理学家。而且，这些训练只告诉经理人该做些什么，而不是该怎样去做。

在我第一个执行的全国范围的管理绩效评估的研究中，多数的公司都指出，在其评估计划中，最重要的部分是经理人与员工之间的面谈。当被问到，他们觉得在整个绩效评估中，什么是最弱的一环时，大半公司的回答也同样是：经理人与员工之间的面谈。事实上，企业也承认，如果要全面执行评估面谈，通常非常缺乏效率。个别的经理人也承认，他们在处理这类面谈时，的确是效率不彰，特别是当面谈的目的是用来处理绩效问题时。甚至许多的情形下，面谈后的状况比面谈前要更糟。这个奇怪的事实所揭露的是：这些意识到经理人无法做好面对面教导的公司，绝大多数是因为企业没有教育经理人该如何做到。

这种现象，也不得不令人深感疑惑，因为尽管有着难以计数的管理训练计划，但大多数的经理人，还是无法操作在他们的工作中极其重要的这个功能，也就是一对一的教导流程。

我曾经培训过一家公司的销售经理人，在这个过程中，我有很好的机会观察到上述的问题。在我的培训课之前，有一位心理顾问师刚做完简报，这位顾问师已经为这家公司提供 20 年的业务员训练。他建议业务经理该如何如何，才能成功地雇用到业务人员。在简报的最后，他说：“在场的先生女士，我想要留给各位最重要的一则忠告是，在你们雇用业务人员前，一定要先确认他们是否具备足够的销售动机，否则他们一定成不了事。”

此时，教室后排的一名经理人举手问道：“老师，你能不能告诉我，我该怎么做，才能知道这个人是否具备足够的销售动机？”这位演讲者给了一个令人吃惊的答案：“我没办法告诉你。”这时，我马上浮现一个想法：“顾问大人，如果你没有办法告诉他们该怎么做，你又怎能告诉他们该做这些？”事实上，在管理训练中，这是一个非常常见的问题。

从实务的观点来看，实际上的问题应该是：“如果一个人得花上 7 或 8 年的研究，才能拿到心理学博士学位，然后又得另外再花 5~10 年的实务历练，才能有效地做到学用合一，那么，怎么可能在短短的两小时内，就将他的所知所学传授给他人？”我想这个回答肯定是：“不可能。”因此，通常发生的情形就是，经理人参加了许多的管理训练课程，却只是对心理学理论更为熟悉。他们离开课堂时，只是增加了对现有问题的了解、对解决方案的需求更殷切、也更希望把对的事情做对。不过，到头来，却还是没有学会“该怎样做”。

结果，经理人就不得不将自己的角色扮演假设为业余心理学

家。事实上，经理人不会因为这样的假设而受到责难，因为这种业余心理学家看起来还不错，而且如果你不想使用所谓的 YST (Yelling, Screaming and Threatening, 大声怒骂与威胁) 法，这就成了惟一选择。

这些讨论所揭示的事实是：没有花一定的时间做研究，却要期待一名经理人可以成为心理学家，这是很不切实际的。不管你读了多少《今日心理》或《读者文摘》，也不会有人把博士文凭寄给你。

我并不是要责备经理人不该扮演心理学家的角色，或是不合逻辑地以为自己真的成功地扮演了这样的角色。事实上，我认为责备的对象应该是管理训练人员。因为他们企图在两天之内，就将他们经年累月所学会的，教给这些经理人。事实上，管理训练人员更应该扮演的，是类似翻译的角色，他们应该把多年累积的理论或架构，转化为经理人更需要知道的实用资讯，这样经理人才可能成功地使用它们。也就是说，这些管理训练人员该给你的，是立即可用的资讯，而不是那些你还得回学校念三年的理论。

我给所有读者的忠告是：屏除那些要你成为业余心理学家的诱惑。天底下不可能有这样的事情。别被那些你根本不知道的意念所误导，这无异是一种自我毁灭的行为。对你而言，业余心理学也许是惟一可用的方法，不过当你读完本书后，你将会有更切合实际的选择。

管理的迷思

在我的教导培训课上，我通常会以一个简单的问题作为开场

白，这个问题常让经理人难以回答：“什么是管理？”在经过一段时间的沉默后，一般的回答是：

- ▶ 创造利润
- ▶ 规划与达到目标
- ▶ 获得成果
- ▶ 透过他人之力完成事情

当劳伦斯·艾坡里 (Lawrence Appley) 还担任美国管理协会的会长时，他曾经制作一系列有关管理的影片。在第一卷影片中，他就直指所谓的“管理”，就是“通过他人之力，将事情一一完成”。艾坡里说：“当你自己把事情完成时，你只是个技术员，当你通过别人的力量完成事情时，你才是个经理人。”不过，多数人的日常管理角色，却经常于此背道而驰。多半的时间，我们会把门关上，然后自己干活（这就是技术员的行径）。有些时候，当我们打开门，试着要通过其他人的力量，来完成事情时，通常会失败。这是因为，我们花了太多的时间在做一些技术员该做的事，而没有花足够的时间来学会通过他人之力完成事情。实际上，我们还没有认知到两者之间的差异。之所以会如此，有时候是因为我们所知有限，有时候则是因为组织把这些工作强加在我们身上，使我们无法真正做好管理工作。

在我的第一本书中，我分析了 35 家美国企业的管理绩效评估方案。其中最小的一家只雇用了 100 名员工，最大的一家则有十几万人，这些公司都是营利性的组织。我们的分析目的之一，是找出这些公司在评估经理人的管理绩效时，会有哪些衡量项目。在你接着读下面的段落前，先试着猜猜看，在这 35 家公司中，它

们衡量项目的相似度会有多高？

这个答案竟然是“没有”。没有一个项目是全体通用的，虽然这些公司都是在评估管理绩效。其中，最多公司选择的一个衡量项目是成果（78%），第二是领导（69%），第三则是行动意愿（65%）。我想你一定觉得很惊讶，为什么这些公司都不衡量“规划或指挥”，或是“教导与整合”？很显然的，这些应该都是在管理阶层上的绩效关键要素。

接着，我又做了另一份研究，内容是分析75家美国与加拿大企业的业务人员绩效评估方案。同样的，我要请你猜猜看，其中的绩效衡量项目的相似度有多高。

其中，有5个项目是被所有公司一致采用的，另外，还有3个项目是被69%以上的企业所采用。有些项目，如专业知识，则被部分公司提到了4次之多。例如，有些公司分别衡量对公司的专业知识、产品的专业知识、对竞争者的了解，以及对顾客的了解4个项目。

为什么管理评量与业务销售评量之间，会存在着这么大的差异，一个很可能的原因是，相较之下，管理是更动态的，同时也是更难定义的。不过，事实上并非如此，不同的销售工作之间的差异，远大于不同的管理工作之间的差异。换言之，就算是在不同的企业中，管理动作的相似度远高于销售动作。因为，销售工作会随着产品、顾客族群，以及市场的不同而有所差异，但相对而言，管理功能下的工作范畴，却不会有太多的变数存在。因此，很显然的，从这份研究报告中，我们找出了一个明显的不对称性：人们花了许多努力在定义销售，却没有对定义管理付出太多努力。

如果这些设计评估管理绩效方案的专家，根本就不晓得管理为何物的话，那么，又怎能要求一般的经理人知道的更多呢？因

为，这些经理人花在这上面的时间远不及那些专家呀。接下来，我想请你自已问问下面这个问题：“如果我，作为一名经理人，但却不知道自己该做什么，那么，我又怎么可以指导我的下属呢？”答案当然是：“你做不到。”

之所以会发生这样的现象，原因之一必须要追溯到人们成为经理人的背景过程。这个过程通常是高层把你叫进办公室里，然后要你屈膝以对，大老板会用威权的权杖碰触你的肩膀，然后口中吐出神奇的话语：“从现在起，我宣布你成为经理人。所以，去吧！向前方的目标前进吧。”你欢欣而起，微笑着说：“是的，我会努力向目标前进。”不过，让我们换个假设，如果老板不是要你当经理人，而是对你说：“我命令你当飞行员。所以，去吧！向前方的目标前进吧。”你还会高兴地跳起来说“是的，我会”吗？或者你的回答会是：“你不是在开玩笑吧？我还不知道怎么开飞机呢。”而且，实际上，很可能发生的情形是，就算你知道怎么开飞机，但在你初次尝试飞行时，还是很可能摔得粉身碎骨。

当一个人被指派为飞行员时，他会回答：“非常谢谢你，不过我不晓得怎么开飞机。”开飞机是要你做某件事，同样的，管理也是要叫你做某件事。但是，为什么在前者的情形下，一个人会愿意承认他不知道该如何是好，在另一种情形下，他却会假定他可以做得好？

这个问题其实有些复杂，因为当你的老板任命你为经理人时，他已经认定你是经理人了。这种情形有点像是：“因为我要你成为经理人，所以你就是经理人，你应该知道该怎么做。”这个假设和之前任意指派飞行员一样荒谬。然而，在企业中，我们花了许多的时间在告诉新任经理人，他们该做些什么，却不告诉他们该如何去做。而且，如果这名经理人失败的话，原因通常都被假设为