

课里播企业培训课程

训练与 指导技巧

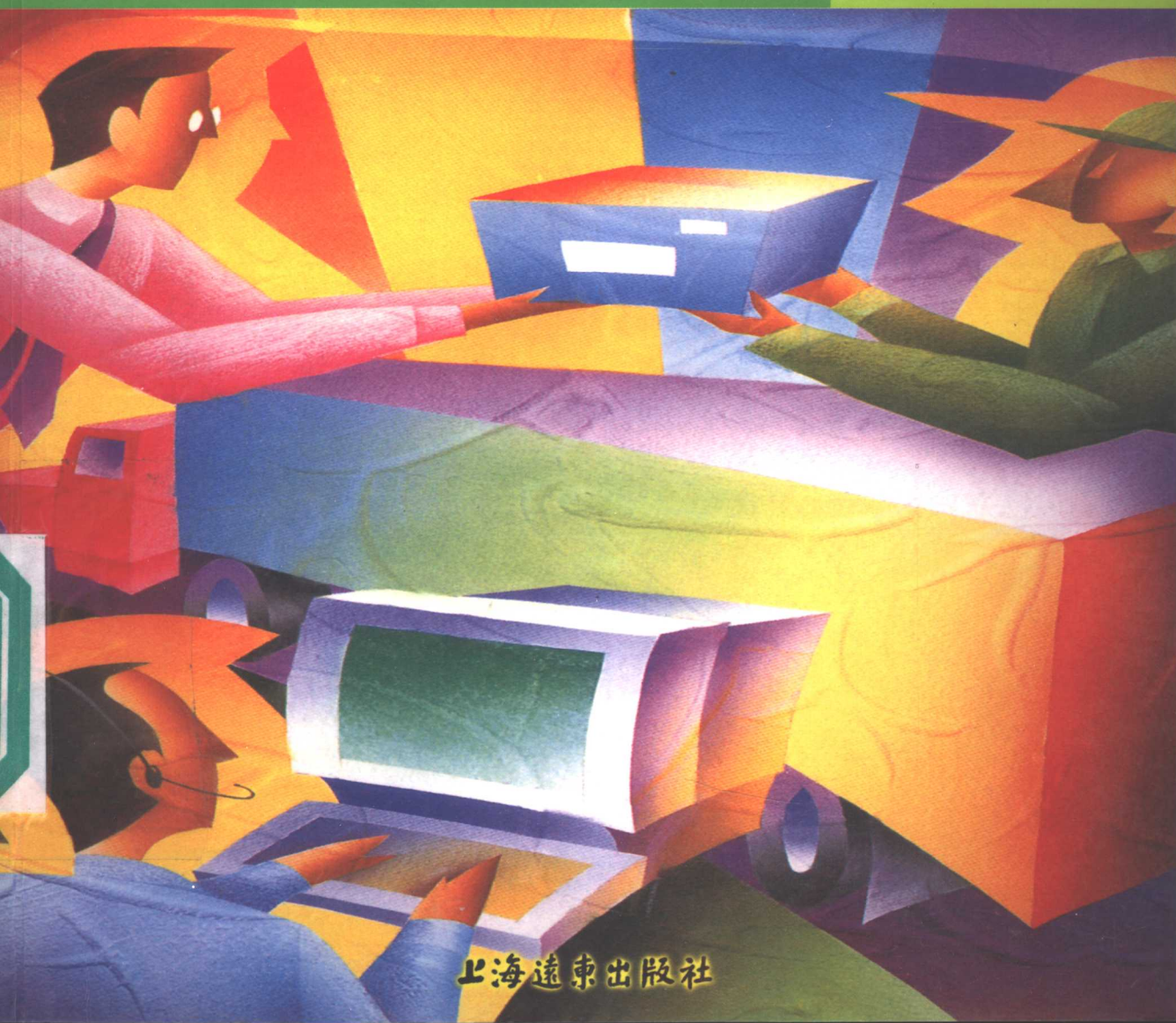
基中层主管学习方案

课里播
(CRISP) www.crispchina.com

Learning Solutions China

中美合金

[美] Marianne Minor 著
罗汉 张帆 沈鸿译



上海遠東出版社

课里播企业培训课程
基中层主管学习方案

训练与指导技巧

[美] Marianne Minor 著
罗 汉 张 帆 沈 鸿译

上海遠東出版社

COACHING AND COUNSELING

**A Practical Guide for Managers
and Team Leaders**

Revised Edition

Marianne Minor

All rights reserved. No part of this book may be reproduced or transmitted in any form or by any means now known or to be invented, electronic or mechanical, including photocopying, recording, or by any information storage or retrieval system without written permission from the author or publisher, except for the brief inclusion of quotations in a review.

© 1989, 1996 Crisp Publications, Inc.

Printed in the United States of America

本书由美国 Crisp Publications, Inc. 授权上海远东出版社独家出版。

未经出版者书面许可, 本书的任何部分不得以任何方式复制或抄袭。

训练与指导技巧

著 者/[美] Marianne Minor

译 者/ 罗 汉 张 帆 沈 鸿

责任编辑/ 章 雷 张安平

装帧设计/ 张晶灵

版式设计/ 李如琬

责任制作/ 晏恒全

责任校对/ 周国信

出 版/ 上海远东出版社

(200336) 中国上海市仙霞路 357 号

<http://www.ydbook.com>

发 行/ 新华书店上海发行所

上海远东出版社

制 版/ 南京展望照排印刷有限公司

刷 刷/ 商务印书馆上海印刷股份有限公司印刷

装 订/ 先锋装订厂

版 次/ 2002 年 10 月第 1 版

印 次/ 2002 年 10 月第 1 次印刷

开 本/ 787×960 1/16

字 数/ 86 千字

印 张/ 5.75

印 数/ 1—5 100

图字: 09-2002-167 号

ISBN 7-80661-483-4

F·104 定价: 20.00 元

内 容 简 介

基中层主管是企业执行任务的骨干,直接影响企业的生产、营销、服务质量与效率。有效地培育中层主管,可以大大改进企业整体的绩效,提高士气,促进员工及企业发展,令管理与被管理工作更轻松愉快。

基中层主管学习方案是课里播全球最畅销的企业管理教材之一,它适合培育将成为主管的员工;亦是基中层主管的实务手册。

本方案由四个课程组成,第一个是基本课程,让学员正确地了解基中层主管的角色与任务。第二、三、四个课程进一步帮助学员加强三个基中层主管常用的督导技巧:实践计划、训练与指导员工及积极的推动力。课程适合员工以自主形式学习,如果辅以面授或课后讨论,效果更佳。企业及顾问公司向课里播网站 www.crispchina.com 购买教材作为内训用途,可以享用课里播免费的网上顾问辅导服务。

第一个课程:成功的督导工作

本课程帮助主管认识好主管的角色与特色,将好主管以身作则、待人处事之道具体地明列出来。书中提供各种练习、工具及自我检测方法,让主管按部就班建立优良的基中层团队,更有效地完成任务。

第二个课程:计划工作 实践计划

好的计划是成功的蓝图:本课程帮助主管学习怎样计划工作并介绍

实践计划的挑战及具体解决方法。

第三个课程：训练与指导技巧

训练与指导技巧是改进员工工作表现的重要工具。本课程提供简明清晰的指引，利用实际案例，帮助主管练习指导及辅导员工的技巧。

第四个课程：积极的推动力

积极的推动力是基中层主管有效地完成任务不可或缺的技巧。本课程帮助主管检视自己及员工的心理及沟通模式、用语及方法，避免侵略式或畏缩式的思维及行动，发展积极的推动力，正面地影响上司、同事与下属。

企业老总可以将这套课程送给具有发展潜力的基层员工及主管，勉励他们加强学习，改进管理技巧。您几句对个别员工激励的话语、小小的礼物，可能大大激发员工的发展动力！（不要忘记在书名页加上您的签名!!!）

出版前言

给每一位读者

21 世纪是科技高速发展与普及的年代,是信息革命的年代。

在部分欧美国家,信息公路已经伸展至所有企业及大部分家庭,并正在改变人类的生活、工作、学习及休闲的方式。

中国也正在努力架设信息公路。在不久的将来,随着电视机顶盒或数码电视的普及,互联网将走进每一个有电视机的家庭。

要成为新信息时代的成功者,我们需要学习新的知识、技能,以新的态度去驾驭大变革所带来的新挑战、新机遇。成功的关键在于:结合新科技的优势,重新建立新的思维方式及工作方法。

“课里播企业培训课程”是为全世界大部分领先企业所采用的课程,我们希望这些课程能够帮助您战略性地开拓您的职业生涯,建立无可比拟的个人竞争优势:成为终身的学习者,不断学习,不断改进,与科技及信息发展同步。

给每一位企业领导者

在竞争激烈、供过于求的年代,利用价格去竞争,已经令所有参与竞争的企业尝够了恶性循环的苦果。那么,如何在价格以外建立企业的竞

争优势,便成为所有企业共同面临的课题。

“课里播企业培训课程”以自主互动的学习方式,帮助企业以低成本、高效益的战略,将学习与工作结合起来,使员工寓工作于学习,寓学习于工作,成为学习型的企业;在产品、营销、服务、绩效等各方面产生由员工自发的动力,为企业建立无可比拟的竞争优势。

请访问我们的网站,与我们的学习方案顾问联系: www.crispchina.com, 让我们根据你们的企业情况,设计简便易行的方案,与你们分享中外企业验证成功的人力开发战术。

李秀英

“课里播企业培训课程”学习方案顾问

业务拓展总监

Crisp Learning Solutions China

来！成为课里播 Crisp 的合作伙伴

学习方案顾问

如果你是一个极重视工作质量及顾客满足感的专业培训师或者是资深的企业管理人员,而希望成为一个专业的企业培训顾问师,我们诚意邀请你加入,成为课里播学习方案顾问。

只要你能够完成我们提供的课程,通过我们的实践应用考核,就可以取得课里播学习方案顾问的资格。

授权学习中心

我们诚意邀请优秀的企业管理顾问公司成为全国各大城市的授权学习中心,提供课里播企业培训顾问服务,帮助学员将所学的应用到工作中,在3~6个月内工作绩效取得明显可量度的改进,并带领企业迈向学习型企业的成功之途。

请探访我们的网站,与我们联系: www.crispchina.com

课里播企业培训课程简介

课里播企业培训课程由美国专业培训顾问师结合企业培训及辅导工作开发,具有极高的操作性。在全球 20 多个国家,共有 2 000 万个课程正在各大、中、小企业中使用,其中包括 75% 以上的美国 500 强企业(例如麦当劳、惠普、摩托罗拉、波音公司等)以及美国总统的办公室。

美国 Crisp 公司在中国的代表 Crisp Learning Solutions China 与中国优秀的出版社进行合作,将这些课程翻译成中文。

课里播课程将当今全球验证成功的企业管理方法整理成简便易行、文字浅显、以胜任能力为本(competence based)的互动课程。学员只需要花 1 个小时,就可以读完一遍,掌握重要的理念。

这些课程,既可以自主学习,也可以作为培训师或经理培育员工的教材,或者作为顾问师辅导企业的辅助工具。课程覆盖企业管理实用范畴,包括管理者及被管理者的知识、技能、态度、顾客服务、营销、人力资源、企业发展等各方面。

事实证明,这些课程具高度成本效益,可以明显改进企业的素质,有效提高生产力、销售业绩、员工绩效及顾客的满意度。

我们期盼这些中美合金企业培训课程的引进能为迅速崛起的中国企业助一臂之力,加速其国际化进程。

建议学员拿着铅笔,边看边做练习,效果更佳

企业用户对课里播 Crisp 课程的评价

在我们的自主学习图书馆借出的书籍中,课里播课程是最受欢迎的项目,我们的经理和管理者尤其欣赏它在培训员工时所体现的易用性。

Wendy Flint (惠普公司)

成为课里播的合作伙伴使我们能够为广大的波音员工提供易学易用的商业技能培训课程。

Charles Ruthford (波音公司)

把这项优质工作干下去!课里播产品所展示的专业性及高度的成本效益极大地支持了我们事业的发展。

Duane Waterman (康柏计算机公司)

课里播的产品非常简练。它提供了一种质优价廉的学习途径。

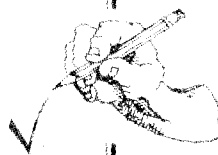
Mike Petefish (西门子公司销售培训经理)

我们认为课里播产品对我们开发的“顾客满意代表培训证书班”,是一个无价之宝。我们的培训班赢得了“1998年麦当劳团队奖”。我们愿意就课里播产品提供给我们的世界级的宝贵经验,而共同分享这个殊荣。我们非常庆幸选择了课里播作为我们的合作伙伴,而且我们期待未来继续合作。

Terri K. Capatoso (麦当劳副总裁助理)

本书的学习目标

训练与指导技巧



本书的学习目标如下所示。为帮助读者理解学习要点,本书对此进行了阐述。

学习目标

- ☐ 1) 解释如何教授工作技能和指导
- ☐ 2) 帮助确定是采用训练还是指导技巧
- ☐ 3) 提供作出有效反馈的方法
- ☐ 4) 帮助将训练或指导的原则付诸行动

目 录

第一章 指导和训练 1

什么是和为什么要指导和训练/3

指导的益处/5

训练的益处/7

为什么管理者避开指导/8

为什么管理者避开训练/9

高明的指导者的与众不同之处/10

高明的训练者的与众不同之处/14

第二章 什么时候你必须进行指导或训练? 19

什么时候进行指导或训练/21

业绩问题的症状/24

可能影响工作业绩的个人问题/28

评价你的技能的案例研究/36

第三章 给出和接收反馈	39
你如何给出和接收有效的反馈/41	
如何给出有效反馈/46	
多种方式的积极反馈/49	
我该如何反应：奖赏、忽视或惩罚/50	
给出反馈的案例研究/51	
给出反馈的行动计划/53	
做一个角色模范/54	
 第四章 筹划和实施指导和训练	 55
为一次指导或训练做准备/57	
避免指导中易犯的错误/59	
避免训练中易犯的错误/60	
举办一堂成功的指导课的指导方针/61	
举办一堂成功的训练课的指导方针/62	
举办一场成功的业绩评价会的指导方针/63	
当其他办法都不奏效时,怎么办/64	
 第五章 总结.....	 69
训练和指导案例研究/71	
个人行动计划/79	

1

PART 7

指导和训练

谁
什么
为什么
在何时
在何地

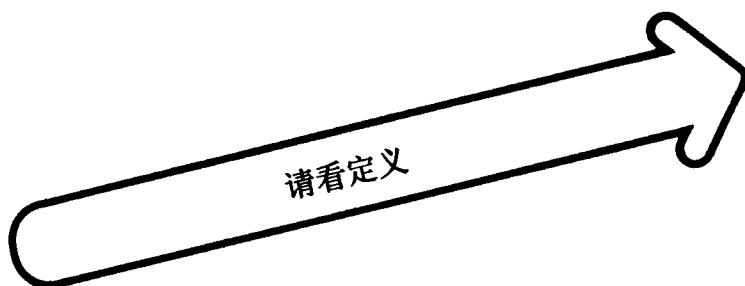


什么是和为什么要指导和训练

学完本章,你应当对什么是指导和训练,它们要求什么样的技能有一个清楚的认识。你还能意识到自己作为一名指导者或训练者是否高明。

为达到这一结果,你要回答一些测试题来评价你的能力。

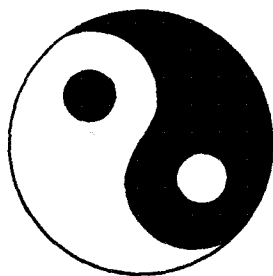
首先让我们从基础开始。



指导和训练的定义

指导：是管理者的支持性行为，其目的是帮助员工界定和解决个人问题或是那些影响工作表现的组织变动。

训练：是管理者的指挥性行为，其目的是训练员工，使员工适应工作场所的真实情况，帮助员工消除阻碍其达到最佳业绩的障碍。



指导和训练有很多共同的技巧，有时看起来很重复。当有这种感觉时，请记住以下图表，这些图表(如下)将帮助你区分这两个过程。

