

西方管理前沿精品译库

The Leading Superior Translated Series of Management

第四辑
Volume 4

以解决方案为导向的 培训

Jane Greene and Anthony M Grant

「英」简·格林 「澳」安东尼·M·格兰特 著 史晓峰 等译

经济管理出版社

ECONOMY & MANAGEMENT PUBLISHING HOUSE

12

西方管理前沿精品译库
The Leading Superior Translated Series of Management

第四辑
Volume 4

以解决方案为导向的 培训

[英] 简·格林 [澳] 安东尼·M.格兰特 著

史晓峰 等译

经济管理出版社

ECONOMY & MANAGEMENT PUBLISHING HOUSE

图书在版编目 (CIP) 数据

以解决方案为导向的培训/(英)格林,(澳)格兰特著;
刘现伟,王根清译. —北京:经济管理出版社,2004

ISBN 7-80162-900-0

I. 以... II. ①格... ②格... ③刘... ④王...

III. 技术培训—心理学 IV. C975

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2004) 第 026701 号

出版发行: 经济管理出版社

北京市海淀区北蜂窝 8 号中雅大厦 11 层

邮编: 100038

印刷: 北京求实印刷厂

经销: 新华书店

责任编辑: 骆 珊

技术编辑: 晓 成

责任校对: 郭红生

787mm × 1092mm/16

11.5 印张 180 千字

2004 年 6 月第 1 版

2004 年 6 月第 1 次印刷

印数: 1—5000 册

定价: 25.00 元

书号: ISBN 7-80162-900-0/F·814

· 版权所有 翻印必究 ·

凡购本社图书, 如有印装错误, 由本社读者服务部

负责调换。联系地址: 北京阜外月坛北小街 2 号

电话: (010) 68022974

邮编: 100836

著作权合同登记：01—2004—0358

Solution-Focused Coaching © Pearson Education Limited 2003.

This translation of Solution-Focused Coaching, first edition is published by arrangement with Pearson Education Limited.

Chinese translation copyright © 2004 by Economy & Management Publishing House.

All rights reserved.

导 言

什么是培训



培训是一个相互协作的、以解决问题为核心的、面向结果的、系统的过程，在这个过程中，培训人员帮助来自于普通人群中的个人提高工作绩效，增加人生经验，促进自我学习和个人成长。

——安东尼·M. 格兰特

我不能教任何人任何东西，我只能让他们思考。

——苏格拉底 (Socrates) (469—399B.C.)，古希腊哲学家

培训就是要创造积极导向的变化。它是要帮助人们开发他们的潜能。管理人员可以运用培训技术来改善和提高个人和团队的绩效。

致力于个人的层面是培训最为重要的事情之一。一个组织没有人就无法存在。它可以没有房产、没有计算机、没有产品，但是不能没有人。关心人，对人力资源进行投资，从而充分地发挥你的员工的才能为组织做出贡献，只有这样，商业和企业才有可能生存。

组织只能通过学习的个人来学习。

——彼得·圣吉 (Peter Senge)，麻省理工学院 (MIT)

一个组织不仅仅是一群个人，它是一个关联、忠诚和关系的网络。技术的进步，尤其是互联网和移动通信技术的进步，使得这个网络的相互作用愈来愈复杂。对于与谁在一起工作这个问题，地理位置已经不再那么重要了。你可能是一个工作团队的一分子，而这个团队包括在伦敦的一个销售小组，在法兰克福的 IT 专家，在新泽西州的业务领导人员，在悉尼的技术专家和在斯德哥尔摩（瑞典首都）的客户。作为管理者，你可能就是那个必须把这个团队组合在一起的人。

培训就是要创造积极导向的变化。它是要帮助人们开发他们的潜能。管理人员可以运用培训来改善和提高个人和团队的绩效。

一个组织是一个动态的系统，它是一个不断发展和变化的人和关系的群

体，新的模式不断出现，形态也在变化。但是有一点是确定的，那就是它不会保持不变。并且变化的速度在提高，即使我们的预言和预测今天是准确的，它们明天也可能根本就不适用。

现代科学告诉我们，更多的信息并不意味着可以进行更准确的预测。有这么多的信息我们可以自由支配，我们很容易就认为只要我们能收集更多的信息，实施更多的控制，我们就可以得到我们想要的结果。但是，事情并不一定那样发展。我们可能会以为，如果我们做了 X、Y 和 Z，那么 A、B 和 C 将肯定发生，但这是错误的。

一个组织是一个动态的系统，它是一个不断发展和变化的人和关系的群体，新的模式不断出现，形态也在变化。

我们不能确定哪些事件将会对团队、部门或者组织产生最大的影响。我们必须对变化敏感、具有灵活性，并且为变化做好准备。这也是为什么刚性的自上而下的管理方式充斥着困难的原因之一，^①整个系统反应速度太慢，太笨拙。

作为管理人员，你是要负责任的，责任是你的工作的关键，你必须很好地把握住。你如何处理这个难题呢？一方面，你负有重要的责任，你必须完成工作；另一方面，你必须放手让你的团队去做工作，雇佣他们就是来做这些工作的。这个难题并不容易解决，没有万能药，当然培训也并非这一难题的全部答案。但是，它是一个有力的工具，利用它可以帮助你今天在复杂并且不断变化的环境中管理员工和组织。

成功的培训致力于找到解决问题的方法。它向前看，而不是向后。它问“我们怎样才能改变这种状况？”和“我们怎样才能做得更好？”而不是“它为什么会发生，谁应该受到责备？”

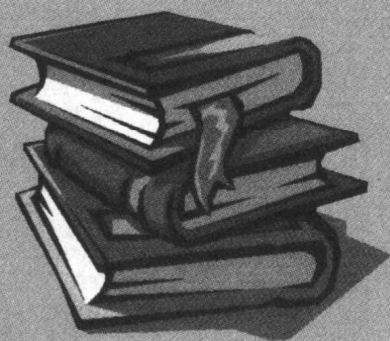
在某种意义上，带有培训风格的管理是一种思想状态，一种态度，在观念上的一种转变。你必须从指挥的思维模式上转变到咨询的思维模式上来。但是，为了做好培训工作，我们需要的不仅仅是一种态度。我们需要在实践中切实可行的技能、技术和模型。你需要学习放弃告诉别人做什么这种方式，学习为你自己、你的团队、你的部门提出恰当的解决问题的方法。你需要用以寻求问题的解决方案为目的的提问方式来提出问题，它将会促成你想要的结果。

在某种意义上，带有培训风格的管理是一种思想状态，一种态度，在观念

上的一种转变。你必须从指挥的思维模式上转变到咨询的思维模式上来。但是，为了做好培训工作，我们需要的不仅仅是一种态度。

如果你能把以寻求问题的解决方案为中心的技术和你的管理风格相结合，你将会发现你在解决难题上所花费的时间越来越少，而更多的时间是花在带领你的团队向目标方向发展上面。

关于本书



本书简要阐述了培训的由来以及它在今天的环境中如此重要的原因。我们提出了以寻求问题的解决方案为核心的工作观念，并研究了具体的培训方法，这些方法已被证明不仅对组织、对个人也是有益的。

目 录

导 言	什么是培训	1
关于本书		1
第一章	为什么要培训？为什么是现在？	1
	变化着的世界.....	3
	信息过量.....	5
	旧的模式.....	6
	复杂的世界.....	9
	好的管理是看不见的	14
	培训的由来	16
第二章	聚焦于问题的解决方案	21
	什么是寻求问题的解决方案为核心的培训？	23
	以寻求问题的解决方案为核心的方法的由来	25
	为什么以寻求问题的解决方案为核心的方法有效？	27
	寻找问题的原因	28
	经验和直觉	30

	工具和技术	37
第三章	从认知到责任再到结果	47
	培训的一切都是关于变革	49
	不适是你的朋友	50
	变革屋	51
	模糊的愿景	56
第四章	变革模型	63
	培训就是要致力于变革	65
	什么是变革?	66
	三个变革模型	67
	对待“难相处”的人	78
	为什么要应用变革模型?	80
第五章	培训过程中的对话	81
	培训连续流	83
	培训人员要做向导	85
	培训的三种类型	87
	询问,而不要命令	92
第六章	工具和技术	95
	组织培训工作	97

	GROW 模型	97
	I-GROW 模型	101
	RE-GROW 模型	101
	给予反馈	102
	培训就是要沟通	105
	倾听	111
	确认	112
	再构造和换位思考	114
	管理者的工具包	117
第七章	你具备做一名管理培训人员所必需的 素质吗？	119
	你所必需的一些素质	121
	常见的培训误区	123
第八章	你应该培训哪些人？为什么？	133
	培训造成问题的员工	135
	培训明星员工	136
	培训大多数的人	137
	谁来进行培训？	138
	应用何种类型的培训？	139

第九章	整合——管理人员作为培训人员的 策略计划	143
	变异性 and 灵活性	145
	我没有时间坐下来进行培训	146
	用于培训的时间是一项投资,而不是花费	148
	管理人员作为培训人员进行培训的策略计划	148
第十章	为什么培训很重要	155
	为什么培训很重要呢?	157
注 释		161

第一章

为什么要培训？
为什么是现在？



变化着的世界

我们现在需要培训，因为我们工作的方式正在变化。我们大多数人对变化很不情愿，我们愿意保持现状，喜欢我们知道的东西。但是，世界在加速变化，各类组织发现，如果他们想保持竞争力，他们必须采用培训风格的管理模式。

一个国际培训联盟对 4000 家公司的调查发现，已报道的培训的好处包括：

- ◆ 提高了个人的绩效；
- ◆ 提高了利润和竞争力，改善了客户服务；
- ◆ 使员工发展到了更高的水平；
- ◆ 改善了管理层/员工关系；
- ◆ 提高了公司吸引力。

——《培训和开发》2000 年 2 月

培训可以提高情感智力，即以建设性的方式理解和应用我们的情感。

我们发现在绩效提高方面，核心的成功要素是领导技术，在领导技术提高上，核心的成功要素是有自知之明，即情感智力。

——高登·凯里斯，里昂·纳森公司的 CEO 在电视上的讲话

我们现在需要培训，因为我们工作的方式正在变化。我们大多数人对变化很不情愿，我们愿意保持现状，喜欢我们知道的东西。