

企业培训课程
世纪经理学习方案
中美合金



课里播
(RISP) 
Learning Solutions China

面向发展的辅导

—— 经理和团队领导者的技能

[美] Marianne Minor 著

史东辉 译
沈毅



上海财经大学出版社

图书在版编目(CIP)数据

面向发展的辅导/[美]迈纳(Minor, M. S. W.)著;史东辉,沈毅译. —上海:上海财经大学出版社,2002.3

(课里播企业培训课程,世纪经理学习方案)

书名原文:Coaching for Development

ISBN 7-81049-719-7/F·612

I. 面… II. ①迈… ②史… ③沈… III. 企业领导学
IV. F272.91

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2002)第 011773 号

☐ 责任编辑 曹均伟

☐ 封面设计 周卫民

MIANXIANG FAZHAN DE FUDAO

面向发展的辅导

——经理和团队领导者的技能

[美]Marianne Minor 著

史东辉

沈毅 译

上海财经大学出版社出版发行

(上海市武东路 321 号乙 邮编 200434)

网 址: <http://www.sufep.com>

电子邮件: webmaster@sufep.com

全国新华书店经销

上海第二教育学院印刷厂印刷

上海市印刷七厂一分厂装订

2002 年 3 月第 1 版 2002 年 3 月第 1 次印刷

787mm×960mm 1/16 6 印张 89 千字

印数:0 001—4 000 定价:15.00 元

出版前言

致读者

21 世纪是科技高速发展与普及的年代,是资讯革命的年代。

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

我国政府也正在努力架设资讯公路。在不久的将来,随着电视机顶盒的普及,互联网将走进每一个有电视机的家庭。

要成为新资讯年代的成功者,我们需要学习新的知识、技能与态度。最重要的是结合新科技的优势,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全世界领先企业采用的课程,我们希望这些课程能够帮助每一位读者战略性地开拓各自成功的职业生涯,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,与科技及资讯发展同步。

致企业的领导者

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透了恶性循环的苦果。

如何在价格以外,建立企业的竞争优势,是每一个企业面临的共同课题。

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、高效益的方式,将学习与工作结合起来,使员工寓工作于学习之中、寓学习于工作之中,成为学习型的企业,在产品、营销、服务、企业文化、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。

欢迎探访我们的网站: www.crispchina.com, 与我们的学习方案顾问联系。

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

企业用户

对课里播(Crisp)课程的评价

惠普公司的 Wendy Flint 认为：

“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。”

在波音公司领袖及学习中心工作的 Charles Ruthford 认为：

“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、易懂的商业技能培训课程。”

康柏计算机公司的 Duane Waterman 鼓励道：

“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。”

西门子公司的销售培训经理 Mike Petefish 说：

“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。”

麦当劳的副总裁助理 Terri K. Capatoso 是这样评价的：

“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。”他不无自豪地说：“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。”

课里播企业培训课程简介

课里播(Crisp)企业培训课程由美国专业培训顾问师结合企业辅导工作开发,具有极高的操作性。在全球 20 多个国家,共有 20 000 000 个课程正在各大、中、小企业使用,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。中国几家优秀的出版社(上海财经大学出版社、清华大学出版社、中山大学出版社),与美国 Crisp 公司在中国的代表 Crisp Learning Solutions China 进行合作,将这些课程翻译到中国。事实证明,这些课程可以明显改进企业的管理,有效提高生产力、销售业绩、员工绩效及顾客的满意度。我们期盼这些中美企业文化合金课程的引进亦能为迅速崛起的中国企业助一臂之力,加速其国际化进程。

课里播企业培训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,以成功基因为本(competence based)的互动课程。每个课程只需 1 个小时就可以学完,并掌握基本重要的理念。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。课程将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、人力资源开发、企业发展等方面。

这些课程具有高度成本效益,可以改进企业的素质,提高生产率、销售成绩、员工绩效、工作质量及顾客的满足程度。

建议学员拿着铅笔,边看边做练习,效果更佳

写在书前

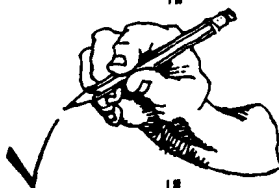
学习目标

面向发展的辅导

以下列出《面向发展的辅导》的学习目标，它们将帮助读者领会本书的核心问题。

目 标：

- ☐ 1) 解释经理的辅导者角色
- ☐ 2) 阐述五种辅导者角色的涵义
- ☐ 3) 举例说明卓越的辅导决策所需具备的技能



学习进展评价

除了学习目标外，课里播公司还开发了一套涵盖本书基本知识的测评表。该体系覆盖了本书的所有基本知识。通过单项、多重选择和对、错选择题，您藉此可以就自己对主题的理解程度作出评估。同时，您还可以得到与上面所列目标及问题配套的答卷与答案。想得到这一套评估资料，请登录 www.crispchina.com 查询。

本测评表不可用于任何选拔过程。

献 给

本书谨献给我的父亲，
Miler Minor，世界上最好的辅导者之一。

引言

在过去 10 年中,每个公司都经历过因日趋激烈的全球市场竞争所致的重大变化,经理这一角色也深深受到这些变化的影响。为了增强竞争力,大多数财富 500 强或 100 强公司进行了重大改组,以致在这 10 年中有几十万名雇员遭解雇。现在的经理们不得不在更短的计划周期内依靠更少的资源去实现更高的生产率。

在工作职责并未得到明确的同时,员工们却被要求在任何时间、任何地点都能够不遗余力地做好工作。

在很多公司,改组使组织结构扁平化,并减少甚至取消了中层管理人员。

许多公司致力于“流程再造”以改进它们的业务流程,为了保持竞争力,未来的领导者必须知道如何创造一种持续改进的企业文化,也就是一些专家所说的“学习型组织”。

幸存的领导者们必须学会改变自己的管理风格,要从控制、命令员工转向主动为后者提供便利和辅导。原先的经理们认为,自己必须知道雇员们正在什么地方、什么时间、做些什么和怎么做的,现在则必须信任并授权给他的员工们。现在和未来的经理们或许不再需要通过直接控制员工的方式,履行他们所肩负的实现企业目标的责任;而为了向各级员工授权,他们必须成为辅导者,同时发展出更多的辅导者;此外,他们还需要在个人职业利益和企业需要之间找到一个契合点。

本书旨在探究正在把经理角色重塑为一位促进者或辅导者的各种趋势,以及这些趋势的结果。

目 录

写在书前/1

第一篇 辅导者:经理的新角色/1

经理们的新角色/3

改变经理角色的十种趋势/4

十种趋势所蕴含的长期意义/10

十种趋势所带来的积极影响/11

关于十种趋势的练习/12

第二篇 面向发展的辅导/13

什么是面向发展的辅导? /15

辅导的层次/16

第三篇 面向发展的系统性方法/19

发展的五个阶段/21

阶段1:创造一种持续改进的文化/22

阶段2:促进团队工作/24

阶段3:分析能力并评估发展的需要/26

阶段4:提供发展的机会并给予支持/28

阶段5:为获得成功而进行辅导/37

第四篇 辅导者的多种角色/39

一位辅导者的五种角色/41

保护人/43

导师/47

评价者/50

模范/53

培训者/54

案例研究:面向发展的辅导/58

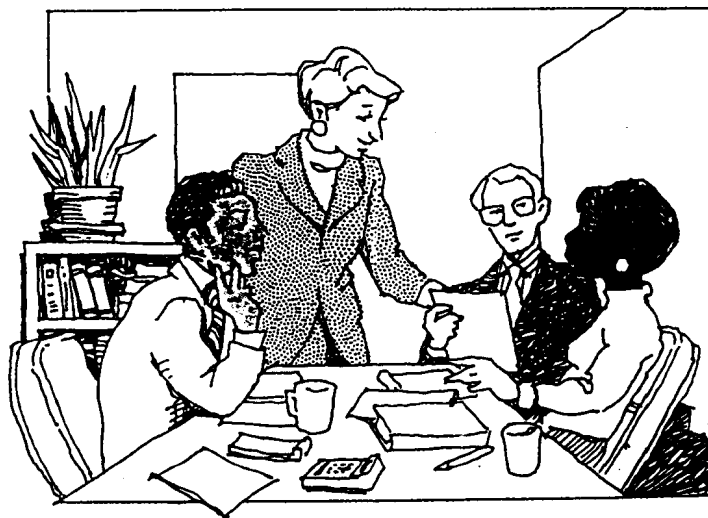
第五篇 辅导的工具/63

辅导的六种工具/65

通向成功的行动计划/72

附录:习题答案/75

辅导者： 经理的新角色



经理们的新角色

在过去的 10 年中,一些重大变化和趋势已经影响了公司经理们的传统角色。传统的经理角色通常是设计、分派工作,设定目标,并通过一个衡量与控制系统监测所有工作的进展。现在的趋势则要求减少、取消或重新界定经理们原先承担的各种管理职责,要求经理们成为通过一种普通的方式向员工授权的促进者,以及激励和带领员工的团队领导者。这种新角色难免让经理们感到困惑,甚至都不知道该如何称呼自己——团队领导者、项目领导者还是辅导者。

经理们必须学会辅导,即运用高超的处理人际关系的技能,为广大员工和团队适时地提供正确的建议、支持、工作安排和资源。



改变经理角色的十种趋势

1. 改组

全球化竞争日益激烈,迫使许多公司进行重大改组,以便减少管理层次,提高组织对全球市场变化和日益丰富的消费者需求的反应速度。在公司组织结构从层级制走向扁平化之际,以往那种惟经理们独有的所谓“正式权力”的权力实际上已经消失,他们与下属之间的界限也日益模糊。实际上,所有人的工作范围已变得如此宽广,以致在没有头衔甚至有时没有报酬的条件下,许多工作人员已经承担起各种管理的责任。

2. 临时性雇员

公司正日益变成一个由临时性雇员组成的群体。为了获得更加专业化的技能,并有效控制成本,许多公司正在从外部服务提供商那里购买更多的职能服务。对于经理而言,这就需要他和那群所承担的工作职责各不相同的临时雇员们建立起积极的关系。而对于那些有着专业化技能的临时性雇员来说,这可能意味着更高的收入和更职业化的工作,当然,它也可能意味着他们将处在需要长期对工作保障担忧的压力之下。

3. 全球化

许多公司已经意识到存在于亚洲和不发达国家的商业机会,并开始带着所需要的商品和服务进入这些地区。但是,如何应付多样性,以及学习怎样在不同的文化背景下做生意,已经给这些公司带来了许多问题。以印度为例,一些公司发现在那里做生意时,很难应付中央集权式的政府管制。但不管怎么说,在墨西哥、马来西亚或印度,由于中产阶层的不断扩大和产品需求的日益增加,许多公司看到了巨大的商业机会。因此,在这些地区做生意时,公司必须学会如何与不同的生活方式和文化打交道。在与当地工作人员共事时,经理们必须重视多样性,适应商业活动中的各种变化,并授权给那些在遥远地方工作的雇员。

4. 新技术

新技术的发展可以创造出更有效率的组织,并驱使员工们迅速学会新的技能,从而适应日益加快的工作节奏。传真、电子邮件和手提电话使人们总是能够迅速到位。雇员们将被要求在1天24小时、1周7天内随时候命,而且无论他们在什么地方都能够迅速地对各种要求作出回应。随着雇员们能够进行远程工作和广泛交流,随时随地工作的想法正在实现之中。

5. 流程再造

为了减少周转时间和官僚作风,提高生产率,许多公司正试图采用流程设计之类的工具,并创造性地运用信息技术,重新设计它们的业务流程。

6. 所有权

在较低层次上引入“所有权”可能会对工作满意度产生积极和消极两方面的影响。扁平化过程的结果之一是众多的决策被分散,因此,雇员们可能会更加投入于那些影响到自己的决策。工作内容将有更宽广的定义,同时雇员们关注的焦点将放在横向调动而不是纵向的晋升上。虽然可能不会再有晋升的机会,没有与之相应的头衔、报酬或声望,但是,工程人员和其他技术人员仍有可能承担起一些管理责任。他们或许是对经理这样一个处理人际关系的角色缺乏兴趣,或是讨厌必须承担部分非技术性工作,当然,也可能因为他们没有掌握辅导他人的技能。

7. 日益加快的变化

日益加快的变化需要提高雇员们的各种技能。这就要求经理们充分利用与雇员们共处的有限时间,不断提高后者的各种技能和自信心,以便他们能够担负起更大的责任。经理们必须成为训练有素的辅导者,懂得如何才能让雇员们最好地学习。他们还必须能够促进雇员们作出改变,并向处在改变之中的雇员们提供咨询。

开朗的雇员们可能会挺身迎接挑战并受到新角色的激励,但也有一些人会反对变化并继续谈论“过去的好时光”。既然公司不再能够提供工作保障、晋升等一整套他们曾经享受过的好处,那么一旦遭到解雇将成为一个大问题。

在激励雇员并分派给他们更具激励性的工作时,经理们必须变得更富创造性,这样才能让雇员们发展起新的技能并在市场竞争中立于不败之地。无论他们在什么地方工作,雇员们都需要发展一种自我雇用和自我依靠的观念。

8. 自我管理的团队

在集中全力检查和改进业务流程、产品时,技能各异的职员们以团队的形式开展工作,他们一起制定目标和时间表,在某些场合还要参与挑选、培训、辅导甚至解雇职员。一些雇员因这种授权而不断成长,并从这额外的挑战中获得满足,但是,也有雇员却憎恨这种新的责任。

为了激励雇员,机构必须修正它们的补偿体系以完善团队的奖励机制。

9. 人口变迁

劳动力人口正处于不断变迁之中。从国家机关之类的公共部门到小型或大型私有企业,都正在接受“管理多样性”、“重视多样性”等新术语的灌输。

管理多样性并不等同于反歧视或就业机会平等,目标也不是在白人男性占主导的组织文化中吸收妇女和少数民族,而是要创造一种能够发挥所有人的全部潜力的混合型文化。例如, Copeland Griggs Productions 公司,它开设了第一个以视频为基础的多样性培训计划,“重视多样性”被定义为“承认和理解”,即“人们之间存在着差异,如果重视差异性并管理有方,多样性就是一种优势,多样性并不是简单的容忍,而是要给予鼓励、支持和发展。”^①

大多数美国公司在管理一支多样化的劳动力队伍时,都有着一定的主动性,但改变人们的信念、价值观和态度仍不是一件容易的事。

^① Copeland Griggs Productions, Inc. *Personnel Journal*. 1988.