

The Definitive Resource For Performance Consultants

对所有绩效顾问都适用的资源

accelerating performance

powerful new techniques to develop people

加速提高绩效

开发人的潜能的新方法

Sunny Stout Reston

【英】森妮·斯托特·罗斯特朗 著

杨 沐 译



经济管理出版社

ECONOMY & MANAGEMENT PUBLISHING HOUSE

The Definitive Resource For Performance Consultants

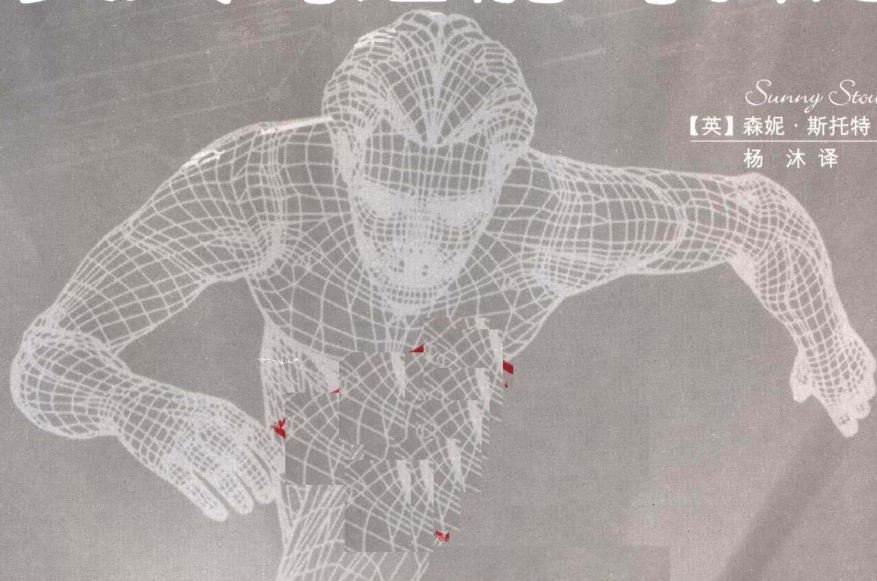
对所有绩效顾问都适用的资源

accelerating performance

powerful new techniques to develop people

加速提高绩效

开发人的潜能的新方法



Sunny Stout Restron

【英】森妮·斯托特·罗斯特朗 著

杨 沐 译

经济管理出版社

ECONOMY & MANAGEMENT PUBLISHING HOUSE

图书在版编目 (CIP) 数据

加速提高绩效：开发人的潜能的新方法/（英）罗
斯特朗著；杨沐译．—北京：经济管理出版社，2005
ISBN 7-80207-287-5

I. 加... II. ①罗...②杨... III. 能力—开发
IV. B848.2

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2005) 第 035133 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

电话：(010) 51915602 邮编：100038

印刷：北京求实印刷厂

经销：新华书店

责任编辑：陆雅丽

技术编辑：杨 玲

责任校对：郭红生

787mm×1092mm/16

19.5 印张

270 千字

2005 年 6 月第 1 版

2005 年 6 月第 1 次印刷

印数：1—5000 册

定价：36.00 元

书号：ISBN 7-80207-287-5/F·275

·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

引言 本书的特点

本书能满足以下方面的读者的需要：如果你正在寻找新的方法来开发人的能力；如果你需要知道人的学习和他的能力的提高之间的联系；如果你想对你的工作具备激情，并从一种新的角度来提高业绩；或者如果你希望成为一个具有领先地位的世界级的成功者。

对于有兴趣开发自己能力的新手来说，阅读本书就像进入一次参与程度高、有趣、简捷的旅行。本书是关于怎样开发人的潜力，加速提高他们的业绩和他们所在的机构的业绩的书。它将帮助你成为一个被参与的热情推动的主动者，而不是一个在导师指导下的被领导者。本书为你提供一部融会着过去十年被称为“脑的十年”的成果的智力工具。它审视着怎样建立起一种在我们的心智和身体之间的联系，因为我们的思想方法影响着我们的生理和行为。

怎样才能和为什么需要把创造性、讲故事的能力、戏剧技术、音乐、图画、行为一致、放松和深度民主都组织到你的研讨会中去？加速提高绩效结合了以脑为基础的学习原则和情感能力。它开发怎样使用和为什么要使用多种智力来提高学习能力、记忆力和绩效，提高自己作为绩效顾问的发展程度和灵活性。

它教你怎样设计一个具有创意的研讨会，利用演员行业的基本技能，如声音、肢体、呼吸、想像力和风度。使用舞台上的有力的工具和技术，你将开发出各种可能性来突破你自己的制约，成为你的参与者的绩效教练。

你将学习深度民主的主要原则：在决策中倾听大多数人的意见，但也不忽略少数人意见中的智慧。做出决定和让大家知道不同意见，在任何一次绩效研讨会中都起着重要作用。深度民主的基本准则使你能轻车熟路地、有效地去促进变化，解决争端，勇敢面对

各种挑战。

这本书对打破你自己的制约，去达到你潜在的巅峰是一个突破。它也告诉了你，怎样去突破你的制约。无论你是一个老资格的培训者，还是一个专业化的咨询人员或教练，只要你是在寻找一种更宽阔的视野，或对所培训的职业是新手，本书就是为你而写。它将改变你的风格、绩效和表达方式。它将帮助你组织讲座、研讨会，去打开一个有关学习和创造力的指数式增长的世界。这是一次有关建立有助于学习和提高绩效的、独特的、有想像力的、迷人的旅行。

为了说明这些创造性的、有力的技术，我从自己在为企业界、法律界、教育界组织的研讨会中举出了很多例子。这些是很有趣的、非常有效的工具。这些都是新的、是有创意的。我做了这些工作，它们是有成效的。愿你喜欢在本书中旅行。

目 录

引言 本书的特点	1
第一章 触摸明星	1
变革培训	2
建立绩效	4
丢掉旧鞋	8
本书导读	14
第二章 获得掌控自己的能力	19
学习中的魔力	19
定义个人的掌控能力	20
确认你的职业教练	27
你的职业生涯取决于你自己	28
通向再生之路	35
第三章 破冰之旅	45
开始前的工作	46
加强联系和团队建设	52
消除参与者的担忧	54
清除杂念	62
第四章 像明星那样思考 像演员那样表演	65
是专业表演者还是培训者	66
马克斯兄弟和《鸭汤》	72

仅仅是声音	75
改变观点	78
圆圈形练习和团队建设	87
隐喻的重要性	90
培训者应用好莱坞电影	96
第五章 脑的适应性——你的智力工具组合	105
建立脑的实力	106
学习和情绪	122
直觉智商	140
记忆和回忆	141
第六章 真正的魔力：动机和革新	151
对获取优秀的渴望	152
革新战略	168
头脑风暴	171
迈向创造性思维	178
讲故事的技术	180
绘画和书法	183
第七章 音乐：节拍继续	191
音乐就像“锚”	192
莫扎特使你变得聪明	201
唱歌和学习	211
转变	217
第八章 像跳舞一样：达到协调、系统，抑或继续紧张	223
来跳舞	224
交流和紧张	235
紧张消除者	236

演示优秀	238
第九章 建立超级技能和深度民主	251
组织帮助和培训之间的比较	252
组织帮助的超级技能	259
深度民主过程	265
你最好的工具	281
第十章 同步发生：让所有技能结合在一起	293
加速提高业绩	294
成为你自己的未来的建筑师	294
建立一个学习环境	295
向莎士比亚学习	296
培训你的大脑	297
从革新到激励	298
这不只是摇滚乐	299
精练行为一致的技能	300
用超级技能来帮助	301
从这儿向什么地方发展	302

第一章 触摸明星

绩效的开拓者是要能博采众长的。这是他们的工作。经常能寻找在这一创业中的新思想，新技术和新工具，这就是怎样去突破原有的制约，加速提高绩效和开发人的潜力。这本书是关于培训、组织和绩效开发：它怎样才能做到是有效的和有趣的。我希望能和读者简单明了地进行交流，通过从我的工作中获得的事例来演示，我曾怎样把所有这些工具结合起来，获得最大的成效。

如果你想要学习新的培训技术，用开拓创造性的方法来提高你的组织技能，或超越你的个人制约来开发自己的或你的参与者的绩效，这些技术将把你带进一个新的领域，从开始到结束，你组织的风格和研讨会将发生根本性的变化。从课程开始时的坚冰打破，到逐步地使用激励和创造性思维。在本书中，我引进舞台艺术中的表演技巧，充满激情地使用以脑为基础的学习方式和深度民主的运用。

为了加速提高绩效和成立新的队伍中的一个部分，需要掌握组织技能。在这里，我们开发了一些创造性问题的解决办法，怎样处理冲突，并设计了新的方法来激励你的学习者，提高他们的绩效。不管你是否需要新思想、新结构或新工作，本书将帮助你获得突破，打开一个有关学习、发现、创造力和乐趣的指数型增长世界。当你读了如下几节，尽管你手头上还没掌握它们的亮点和精彩之处，但你和你的思想将永远地进入了一个新的境界。

变革培训

这是关于什么？

加速提高绩效不只是一种用新方法来不断地学习怎样做和做什么。它是不断进行的：学习用新方法来表达、表现和构建你的研讨会——并设计富有创意的练习，让你的参与者用尽可能多的方式参与进来。灵活性和创新精神是你在进行这一组织工作中的最好的朋友。如果你只是持续地重复你以往的做法，你将很快被当今这一竞争性强、迅速变化的工作场所扫地出门。

本书为你提供一系列的新鲜思想、新开拓方法和供你选择的技能。本书也包括了对其他书、磁带和绩效咨询的导读。这将有利于你以后的继续发展，突破自己的障碍和自己给自己加上的制约。所有绩效开发者，都需要向他们的参与者学习和互相学习，他们就是这样逐渐地向前发展的。

本书是一张路线图。阅读本书是一次旅行和冒险，让你去进一步开拓你已经做好的事情。对你自己的“培训方案”增加上一些新内容，这将帮助你烤出具有新的滋味的新蛋糕。每当你走上讲台或面向听众时都改进自己，有自己的乐趣。当你感到需要提高技能，或给你的开发培训计划加入一些新内容的时候，可以用各种方式查阅本书，或深入到每一章节中去。

请使用这种手册型的切实可行的新方法来自设计和表达你的开发课程。它将帮助你把你的培训计划和参与者的学习需求，以及你的教学和交流的重点很好地结合起来。

请记住，你自己才是你永远追求卓越中的最好榜样。你只是不断地在怎样做和做什么中，增加更多的灵活性、创造性和突然的乐趣。

这本书是为谁写的？

加速提高绩效是为你而写的，如果你的角色和职责中包括如下内容，或者你直接或间接地在管理如下专职人员：

- ☐ 培训者（如技术、销售、管理、绩效开发等）；
- ☐ 培训协调人；
- ☐ 培训经理；
- ☐ 培训专家；
- ☐ 职业生涯教练；
- ☐ 职业生涯开发者；
- ☐ 职业生涯规划者；
- ☐ 工作介绍机构；
- ☐ 咨询顾问；
- ☐ 组织者；
- ☐ 人力资源开发者；
- ☐ 人力资源管理经理；
- ☐ 人事工作教练；
- ☐ 专业人员教练；
- ☐ 绩效开发；
- ☐ 专业开发。

在这本书中，我将使用绩效开发者、绩效咨询顾问和绩效教练等概念。这些人员包括各种培训者、教练和组织者等。为什么？起到绩效教练作用的人集中注意被培训者需要做什么，才能取得一定的成效。它和注重被培训者必须学习哪些内容的传统的培训方法是不一样的。

在传统上，培训者确认和着力于被培训者必须学习的一些内容。我们已经发展到培训过程的新领域，在这一领域里，培训者的任务是开发人的能力和开发更好的绩效。绩效顾问的作用是确认和

着力于人们提高绩效所需要的技能。从传统的角度看，培训往往被看做是一种成本而不是一种投资，培训项目往往很少看做和组织的目标有很强的联系。从另一方面来说，绩效顾问的主要功能是产生出一种可度量的结果（如改进人们做事的方式，帮助他们更有效地工作等），使培训的绩效和组织的目的之间有明确的联系。

如果你的工作是开发员工的潜力，改变员工的行为，改进员工的绩效，使组织获得更好的业绩，请阅读本书。

建立绩效

从失败中学习

生命是短暂的。做你喜欢的事，做你有热情去做的事，为了达到这一目的，需要努力去摆脱失败的概念。事实上，实际不存在失败这一事，存在的只是结果和这些结果所产生的影响。这里就是一个案例。

案例研究：明确目标

有一次，我参加英国一家主要从事运动和休闲活动的机构组织的一场周末研讨会。这一机构希望能把这一天组织成有关营销的“激励日”。我被推荐为主讲者，并且我的讲座被安排在周末研讨会的最后一天。我对来自电话中的简单的介绍不满意。会议的组织者似乎并不清楚他们的目的，这也意味着，我不清楚他们的目的。我决定不管这两方面都不清楚的目的，自己做了准备。即在我还没开始时，我已准备了自己的失败。

我准备了需要一天时间的有关营销活动的基本点的介绍，包括许多让听众参与的练习，让他们有创意地确认怎样在他们的部门开展营销工作。这其实并不是他们想要获得的。当我开始讲课时，我马上就清楚了这一点。他们需要的是帮助他们确认为什么需要市场营销的培训和在他们这个机构里谁能指导别人做市场营销？不管我怎样努力来补救，那天的研讨会上只有 50% 的人真正是有收获的。在演讲的下半场，有许多听众整夜地坐在繁荣丰盛的宴席旁，这样才避免了有很多人在听讲座中睡着。

虽然这看起来像失败，但我只把它当做一个信息反馈。我没有失败，我还有 50% 的听众受益，而且我学到了在上半场的讲课中可以知道你的被培训者想学什么，发现你的顾客的独特的目的和要求。

向林肯学习

阿伯拉罕·林肯的故事告诉我们，世界上不存在失败，只存在反馈。我在多年以前在托尼·罗宾斯的一个讲座上听说了这个故事。它成为了绩效顾问们在世界各地不断地重复着的趣闻轶事。美国第 16 任总统阿伯拉罕·林肯在他 23 岁时做生意失败。同一年，他也被招聘进入国家司法机关工作。24 岁时，再次经商失败。26 岁时失去了他最心爱的女孩。在 27 岁时患上了精神分裂症。在 34 岁时，竞选众议员失败。在 46 岁时，努力竞选参议员失败。47 岁时，提名美国副总统失败。50 岁时，又一次竞选参议员失败。51 岁时，阿伯拉罕·林肯成为美国总统。

他从每一位经历中学习，他从不把他的不成功看做失败。林肯学会了怎样按需要来改变他的方法，他把他的不成功当做经验教训和结果。这些结果不是他所希望要得到的，所以，每次选举后他都调整和修正了他的方法，到最后，他赢得了他的国家的最高的

敬重。

知道风险和错误

从害怕犯错误到变为勇敢。我们都害怕被拒绝。但在许多情况下，这不是正确的回答。最好的方式是不要害怕犯错误。许多最有价值的教训都是从错误中学到的。在上面的案例中，我也正是从错误中学到了在举行任何一次研讨会或做任何一次演讲以前，明确其目的的重要性。

这也有关信仰。人类的行为都是受信仰支配的。当一个人说某件事是重要的或不重要的时，是因为他相信这件事是重要的或不重要的。如果你相信不存在失败，这将使你敢于承担风险，成为有想像力、有革新能力和创造能力的人。你不可能失败，你将学到很多东西，从你的结果，你的成就和别人的经验中学到：什么能做，什么不能做，什么必须做。

对一个业绩开发者来说，最主要的教训是你不能满足每一个人。无论你的培训项目具有什么样的风格、内容和模式，每个组织者的个人风格决定了学习过程的基调。

你总会成功地产生一个结果。如果它不是你所希望要得到的，那么，从错误中学习并改变你的方法。

高绩效心理学

绩效的提高需要吸引住被培训者的各个方面：态度、技能和批评地思考的能力。只有这样，参与者才能学到用概念去应对的情况，去解决比较复杂的问题。因此，对绩效的开发者来说，重要的是要去了解成人的学习风格以及怎样通过绩效心理学的原则来加速提高绩效。

从失败中学习是高绩效心理学中的首要原则。渥太华奥尼克斯大学校长说迈克尔·加夫尼：“失败是有价值的商品，它通过指出应该怎样做地建立起了人们继续学习的基础。失败创造了你下次努力可能获得成功的机会。”

1985年，在互联网时代来临的八年前，加夫尼经营的一家网络公司失败。但他从过去当运动员和教练员的经验中使自己感到，凡事往好的方面想的力量。他曾当过加拿大奥林匹克跳水运动队的教练11年。他把创立好业绩的运动心理学运用到了他的商务工作中去，特别是在心理准备和建立目标的方面。

我也曾和职业运动员一起工作，最初是在高尔夫球场。在这一领域所需要做的是不断地建立目标，或者更确切地说，是不断地确认达到这些目标的过程。随时准备向前跨一步，随时不断地从你的错误中学习。注意我们所走过的路，不断地学习哪些可行，哪些不可行。

创立好业绩的运动心理学都是关于人的心理准备。建立目标的第一步是首先认识清楚推动你的动力是什么？什么是你的价值？什么在刺激着你？什么使你产生热情？然后，你才能建立独特和明确的目标。

1. 用正面的、积极的词汇来叙述你的目标。

2. 对照你的目标，你现在处于什么位置？在你现在的生活中，你处于什么位置？

3. 当你达到你的目标时，你将怎样？你会感觉到什么？看起来，听起来像什么？你能在脑中想像它吗？这是激动人心的吗？描述当你在将来实现这一目标时将会怎样？

4. 你怎样才能知道什么时候已经实现了这一目标？你会感觉到什么？看起来、听起来像什么？

5. 一旦达到你的目标后，你将能做什么？会发生什么样的变化？

6. 你必须采取哪些步骤来实现这一目标？把它写下来，并写上相应的时间表。

7. 在你努力实现这一目标时，还需要哪些人的帮助？他们在你取得这一目标的过程中有哪些重要性？他们能怎样帮助你实现这一目标？你实现这一目标时，是在哪里？什么时候？怎样做？和谁

在一起？

8. 你为了实现这一目标，需要什么样的资源和技能？那些资源（体力上的、智力上的、心理上的）你已经具有吗？你以前是怎样实现类似目标的？

9. 你为什么需要实现这一目标？你一旦实现了这一目标，你将得到或失去什么？如果你实现了，什么事将会发生？如果你不能实现，什么事将会发生？如果你不能实现，什么事将不会发生？

建立好业绩的心理学是建立在人的心理系统分析基础上的，我们怎样组织我们的思想。在有关电灯发明者托马斯·爱迪生的一个著名故事中，揭示了这种正向的心理系统。它告诉我们爱迪生试验了 9999 次，才获得了成功。当人们问他，为什么失败了这么多次还继续努力时，他回答说，我只是从试验中知道了 9999 次的方法都行不通。

一次，有人问著名的高尔夫冠军加里·普莱耶说，你是不是运气很好？他眼睛闪闪发亮地回答说，是的，我很幸运。有趣的是，我球打得越多，我越幸运。

丢掉旧鞋

创造性的合作

你的训练是否是框死在旧的思维方式里？如果是这样，重要的是跳出框框，开始你的创造性。下面是从你传统的训练方式中摆脱出来的几种方法：

- ☐ **头脑风暴法。**给你的团队组织几次头脑风暴的讨论会。在任何一个研讨会前，头脑风暴的讨论，都是找到解决办法的关键一步。画一张头脑风暴图来清楚地说明这些想法。如果你们中有几个是团队的老师，首先，你们可以各自去

创造，然后比较你们每个人的头脑风暴图。在本书第六章中，你们将读到怎样描绘头脑风暴图的详细内容。

- **创造性的教练。**邀请一些业绩教练来参加你们的研讨会，观察你们的风格和方法。听取他们的建设性意见；并确认你们可以做哪些改进。要想抛弃自我，去接受他们的建设性批评，是很难的。但是为了学习，值得这样做。同时，也可以去参加他们的研讨会，观察他们的风格和方法，向他们提出你的建设性意见和从事业绩培训的同行交流培训的风格和方法，会帮助你成长，提供你怎样改进培训的新思想。
- **角色模特。**选择几个你欣赏的培训者、研讨会组织者和演讲者。把他们的演讲录下来，或直接去听他们的课，确认在他们的讲课方式中，有哪几项，你也是可以采用的。如果有可能的话，对这样的角色模特进行录像，仔细地观察这些录像，确认他们成功的地方。
- **借别人的思想。**确认破冰者创造性的想法、互动练习和其他培训者使用的创造性对话的不同方法。让你自己采用这些方法。我们可以从其他人的优秀之处学到很多东西。
- **培训和开发。**每三个月一次，确认有哪些领域是你所必须改进的。参加一个能满足提高业绩需要或使你感兴趣的研讨会。这个研讨会有可能是关于某一专业培训的，也可能是关于一般培训的组织技术、演讲、信息传递和创意。
- **创意工具。**当你在计划安排你的培训课程时，记得运用创意工具。一个有用的创意工具是爱德华·迪·鲍诺的“六个思维帽”。应用每一种帽的颜色来提醒你需要考虑什么时候设计一个研讨会。

这些问题将帮助你仔细考虑研讨会、演讲或你正计划的项目。即给你一个整体的思路，同时也检查了局部的细节。阅读第五章中的脑子的适合性和激励，了解更多的创意工具，并运用到你的研讨