



主管、职业教练、培训者和团队领导者的重要指南
Also Great for Supervisors, Professional Coaches, Trainers, and Team Leaders

TRUTH, TRUST, AND THE BOTTOM LINE

事实、信任和
最终效益

【美】 黛安娜·特蕾西/威廉·莫林/著 李 申 /译

建立基于信任管理的7个步骤

- 留住你的员工
- 捣毁不信任之墙
- 给予能调动员工积极性的反馈

.....

中国对外经济贸易出版社

事实、信任和最终效益

——建立基于信任管理的 7 个步骤

[美]黛安娜·特蕾西、威廉·莫林/著

李 申/译

中国对外经济贸易出版社

图书在版编目(CIP)数据

事实、信任和最终效益:建立基于信任的管理的 7 个
步骤/(美)特雷西,(美)莫林著;李申译.—北京:
中国对外经济贸易出版社,2003.1

书名原文:Truth, Trust, And The Bottomline

ISBN 7-80181-041-4

I. 事... II. ①特...②莫...③李... III. 企业管理:人事
管理 IV. F272.92

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2002)第 088994 号

版权出让方:©2000 by Dearborn Financial Publishing

版权代理:万达版权代理中心

北京市版权局

著作权合同登记号

图字:01-2002-2317 号

事实、信任和最终效益

——建立基于信任管理的
7 个步骤

[美]黛安娜·特蕾西 著
威廉·莫林

李申 译

中国对外经济贸易出版社出版
(北京市安定门外大街东后巷 28 号)

邮政编码:100710

电话:010-64269744(编辑室)

010-64220120(发行部)

Email:cfertph@caitec.org.cn

网址:www.cfertph.com

新华书店北京发行所发行

中国农业出版社印刷厂印刷

890×1240 毫米 32 开本

6.625 印张 183 千字

2003 年 1 月第 1 版

2003 年 1 月第 1 次印刷

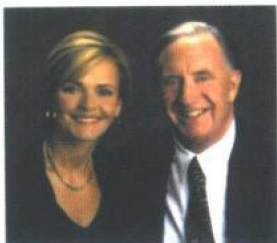
印数:5000 册

ISBN 7-80181-041-4

F·581

定价:25.00 元

作者简介



黛安娜·特蕾西 是获得国

际声誉的演讲者和作家，
也是《财富》500强公司
及其他公司的经理人教练。

她的作品有《一般管理的
初级读本》(*The First Book*

of Common-Sense Management) 和《赋予力量的10
个步骤》(*10 Steps to Empowerment*)。可发电子邮
件到dtracv@nis.net与黛安娜联系。

威廉·莫林是WJM协会（一家经理人指导公
司）的主席和德里克·毕姆·莫林公司(Drake, Beam,
Morin, Inc.)的前首席执行官。他的作品《无声的
破坏》(*Silent Sabotage*)以及《完全胜任工作》
(*Total Career Fitness*)。欲知更多有关比尔的信息，
请访问www.wjmassoc.com。

责任编辑：刘维广 李彩娟

封面设计：三

“除非人们信任你，否则他们不会追随你，而如果你对人们有所隐瞒，他们就不可能信任你。”

这句从“序言”中摘录的话是《事实、信任和最终效益：建立基于信任管理的7个步骤》一书的基础。

最成功的公司是那些能够吸引、培养和留住人才的公司，而人才需要发展的机会、指导和反馈。

《事实、信任和最终效益》向管理者展示了如何通过建立基于信任管理的7个步骤改变与员工的关系：

寻求真相

给予反馈

描绘蓝图并制订计划

突破心理防线

观察和反映

教育和引导

表扬、祝贺和强化

这些步骤不仅有助于培养表现优秀的个人和团队，对于成为一个成功的管理者也至关重要。本书将帮助你理解管理与领导、批评与指导之间的不同，以及如何实现两者间的转变。

本书还列举了许多领导者的例子，他们采用了这7个步骤，采用了现成的反馈工具和渐进式的指导。补充部分“个人应用角”告诉你如何把这些步骤应用到个人生活中，以改善与你的配偶、其他重要的人、家庭成员以及朋友之间的人际关系。

致谢

我感谢我的朋友和导师——戴维·贝内特博士,他教会我热爱真相并且以医治而不是伤害的方式说出真相。

我还要感谢比尔·莫林,是他鞭策我,并帮助我实践我们在本书中所论述的观点。共同著书是很有压力的“棘手”的工作,幸亏比尔的敏感细致和合作的态度,使得这一过程总是围绕着我们传达的信息而不是以自我为中心。他丰富的商业经验和对人们的深刻了解极大地充实了这一工作,并教给我许多东西。这真是一次令人愉快的经历!

——黛安娜·特蕾西

我最要感谢的人是黛安娜·特蕾西。她曾经是、现在也仍是合作中的灵感来源和鼓舞者,同时还是一位值得尊敬的了不起的作者。她风趣,富有创造力,聪慧并且可爱。能有这样一位合作者是多么幸运!

她还是本书的主要作者,不辞劳苦地花很长时间来撰写和改写手稿。我道不尽对她的奉献和辛勤工作的感谢。

.....

——比尔·莫林

引 言

你为何需要这本书

你是否曾经修改事实、隐瞒真相，或者干脆对所管理的员工说谎？你是否轻视告诉属下坏消息的工作——特别是当这些坏消息和他们有关的时候？你是否把评审员工的工作表现列为一生中最不愿去做的十件事情之一？

你的人际关系如何？你会把真相告诉最亲密的人吗？你是不惜一切代价避免冲突呢还是任其发展，然后丝毫不加掩饰地公之于众？

反过来又如何？你曾经为一个很少或从来不给你反馈（feedback）的老板工作过吗？或者，你的老板公然对你说谎吗？你是否为一个经常不说实话的人工作过？

在你生活中是否遇到过不能信任的人？只因为你永远弄不清楚他们和他们是否站在同一阵线。当一个人直到最后还掩藏其真实感情，你是否感觉受到了欺骗？

毫无疑问，你知道人们在需要真实的时候不能如实说出心中所想会付出什么代价。作为管理者，你也知道说比做起来容易——特别是当高层管理者不断要求更高的生产率，更高的质量，而资源却日渐枯竭的时候。

本书的写作对象

对于那些想学习如何告诉下属真相并得到积极效果的管理者来说，本书是一本实用的指南。如果你认为这不过是又一本有关企业经营的轻松一面的书，那么最好再想一想。在以下的篇章里你将看到，没有什么比这一工作更艰难或更重要的了。搞好人际关系是一项困难

的工作，它对我们希望达成的任何重要的事情都不可或缺。

本书不仅仅指导（coaching）人们如何解决工作表现问题。我们太习惯于把指导当成补救措施而错过了无数次帮助人们挖掘潜能的机会。以下，你将看到如何在各种情境下指导雇员，这些情境包括：

- 不知出于什么原因，他们不理解自己的角色和/或前途。
- 他们刚升迁到现在的职位，在胜任其工作之前还有许多东西要学习。
- 他们是公司的新人，还不了解公司的文化。
- 面对合并的传言，他们对自己何去何从感到担忧。
- 他们技术熟练，工作出色，但缺乏与人打交道的技巧。
- 他们有负面情绪。
- 近期你有提拔他们的打算。
- 你交给他们中的一个人一个大项目，而这个项目对他而言压力很大。

适用指导的例子还有很多。我们将在第一章中更多地探讨指导雇员的时机。很有可能，当你看完本书后，对于何时及如何指导以进一步实现管理者和公司的目标，会有一个全新的认识。

我们写本书的起因是，在我们指导经理人员的职业生涯中的每一天，他们都在不断地告诉我们同样的事情：公司里从没有人告诉过他们自己有什么未解决的问题。要不然就是没有人把任何事情反馈给他们——无论是好事还是坏事。在一年之内，我们为上千雇员开办了专题讨论会。他们中的绝大部分人都说从来没有或者很少从经理那里得到过积极的回应。还有人反映，那种老式的“只管做事别多问”的管理模式仍在许多公司中存在着。失去人才，失去生产力，失去创新，企业要付出惊人的代价。如果能用金钱来计算误导员工和拒绝反馈的代价的话，我们会马上把指导和咨询从工作日程表的最后提到最前面。好好想一想失去一名雇员的损失和找人替代他要付出的代价；想

想人们因为不知道自己在工作中的位置而无法集中精力，丧失动力；想想人们因为得不到信息或信息混乱而心生戒备的态度和举措。

我们不明白为什么有 80% 的美国劳动者对其职业感到不快乐（据《纽约时报》报道），以及为什么有 46% 的劳动者经常为工作而忧虑（据《华尔街日报》）。我们奇怪为什么不能让人们“想”去工作而全力以赴。纽约商业研究机构“经济评议会”近期所做的一项研究发现，对管理人员的不信任和低落的士气是目前影响雇员和管理者关系的最重要的因素。

如果你想要增进信任，培养并留住优秀人才，提高工作成绩，减少错误，并且降低成本，那么这本书就是你所需要的。它像一束锐利的激光刺穿复杂繁多的管理理论和时髦术语。它将带给你强有力的管理工具，改变你作为一名管理者和作为一个人的生活。它将使你在生活的每一个方面——无论是工作、家庭还是团体——都成为领导者。它将使你明白管理和领导，指导和批评之间的区别，以及如何实现彼此之间的转变。

这个管理工具就是《建立基于信任的管理的 7 个步骤》，告诉人们事实，向他们直言，提供他们需要的关于他们自己及其表现的信息以帮助他们进步。它是训练人们迈向卓越（他们的和你们的）的一个工具。

《建立基于信任的管理的 7 个步骤》一书并不复杂；一旦你知道如何去做，这些步骤就简单实用，其效果则立竿见影。从长远来看，你将省去大量的时间和麻烦。这些都是最杰出的领导者们多年以来一直在做的。我们只不过使其定型，把它们变成你可以学习、实践和应用的形式。它们是希望吸引和留住人才的任何管理者都需要的工具。

除了学习怎样指导个人之外，你还可以学到如何训练你的团队。指导是围绕联系进行的。你将学习如何建立自己与团队以及团队成员之间的联系，从而产生一种协力优势（synergy）——这样，团队的力量就远远大于个人力量的总和。

如何使用本书

纵观全书，你会发现标题为“我们的经验”的一节里记录了我们一些真实的指导经验——本书的许多内容正是从这些经验中产生的。许多故事都是关于我们如何辅导经理人员的。尽管你可能不管理或不指导经理人员，但这些故事所要强调的指导原则对每个人来说基本上都是相同的，不论你是训练一个新人，一个没有管理职责的专业人员，一个第一线的主管或是一个经理。

在每一章的末尾有一张对照检查表，它帮助你做两件事情：

1. 帮助你评估目前本章所概括的指导原则的应用情况；
2. 指导和提醒你培训人员时应该做的事情。

不要只是看过一次就算了，希望在培养并提高自己的指导技能时你还会不断地使用它们。

你的个人生活也可以用到《建立基于信任的管理的7个步骤》。我们中有很多人在工作关系上会遇到与生活中人际关系相类似的挑战，而克服这些困难之后的回报是丰厚的。只要做一些小小的改进，就能极大地改善你与配偶、其他重要的人、孩子、父母以及朋友的关系。你会拥有更平和的心态，更实用的生活方式，给自己减压，赢得你最在乎的人的信任和尊重。在每一章的结尾都有一节“个人运用角”，教你如何把这些概念运用到个人家庭生活中。等读完这本书，你也会对如何改善你的人际关系产生一些想法。

本书的前题是：除非你使人信任，否则别人不会追随你；如果你对他人有所隐瞒，人们就不可能信任你。人们可以应付许多坏消息，却无法处理因为对自己的表现和前途缺乏清楚认识而带来的令人痛苦的迷惘。

你可以用很多办法让人屈从，却无法赢得他们的思想和心灵。但这却是如今人才争夺之战所必须要做的。优秀的人才渴望并且要求及时有效的反馈。良好的工作表现、质量以及客户服务是诚实的交流和信任的直接产物。

如果反馈是如此重要，那么面对所管理的人和人际关系，我们又为什么害怕直率和诚实呢？我们如何才能建立起可以提高工作成绩的关系呢？我们又如何才能尽可能多地激发出别人最好的一面而成为成功的领导者、父母、配偶和朋友呢？这些都是《事实、信任和最终效益》所要回答的问题。如果你能坚持不懈地按照这些原则去做，我们保证，你的管理者生涯将大大改观。不仅你的下属，你自己也会更快乐，压力更小，成果更多。

目 录

第一章 管理的“指导方法” (Coach Approach)	1
重新定义管理	3
从管理者转变为“教练”	4
关于管理的似非而是的隽语	5
指导的条件	6
对于指导的普遍误解	7
要么说实话要么付代价	10
时间问题	11
何时需要指导	13
如何知道指导是否是解决的办法	14
建立基于信任的管理的 7 个步骤	15
你的指导能力如何?	16
第二章 管理者和雇员之间的关系	20
比你想像的更有权力	21
内在障碍	22
健康的人际关系的特点	23
排除自我意识的干扰	25
确定责任	26
尊重彼此间的界限	28
不止用言辞	30
人际关系陷阱	31
如何开始一种指导式的人际关系	32
你需要知道的	33

第三章 第一步：寻求真相	37
为什么难以知道真相	38
建立观察的基础	38
了解你的下属	40
别急于下结论	41
信息来源	44
敏锐观察，密切注意	45
优秀观察者的特点	46
别人的看法	46
通过评估方法得到信息	51
评估方法所衡量的因素	51
何时使用评估方法	52
使用评估方法的规则	53
整理综合	54
信息收集对照检查表	54
第四章 第二步：给予反馈	58
反馈的频率	59
准备反馈谈话	61
做好准备	63
告诉他们你的所见、所想和所感	65
让他们也参与	71
直截了当，切中要害	72
不要为小事操心	74
何时住口	75
反馈谈话剖析	75
反馈自我评价对照检查表	76
第五章 第三步：描绘蓝图并制订计划	81
消除恐惧	81
获得鼓励	83
主要问题	84
准备制订计划	84

制订计划的步骤	87
面向未来	89
评估当前情况 / 明确差距	91
设定目标	97
制订计划	98
修改计划	100
制订计划对照检查表	101
第六章 第四步：突破心理防线	104
自尊是问题所在	106
富有同情心的指导	108
抗拒的信号	109
消减抗拒的技巧	111
坚持不懈	115
处理好情绪——他们的以及你的	117
身体语言基本规律	118
知道何时放弃	121
抗拒处理对照检查表	122
第七章 第五步：观察和反映	126
关注的力量	127
观察的基本要素	129
需关注些什么	129
他人的反馈	131
考虑各种有关情况	132
抽出时间	133
更新计划	133
不断观察和反映的对照检查表	134
第八章 第六步：教育和引导	138
鼓励下属去学习	138
如何知道学习已经开始	139
培养技能	140
留意适宜指导的时刻	143

坚持不懈	146
改掉旧习惯	146
处理失败	147
教育和指导的对照检查表	149
第九章 第七步：表扬、祝贺和强化	152
真诚是关键	152
不要先称赞后打击	153
及时庆祝那一刻	154
注意你的表扬	154
让表扬有人情味	154
不要允诺你做不到的事	156
平衡赞扬	157
自如地称赞别人	157
赞美对照检查表	157
第十章 对具有挑战个性的人的指导	160
消极一进攻型的人	160
愤怒一好斗型的人	162
爱嚼舌的人	165
极度敏感认真的人	167
指导有挑战性个性的人的对照检查表	170
第十一章 对管理者的外来指导	173
人们职位越高，似乎越不需要指导	173
什么是经理人员指导	174
何时使用外聘教练	174
谁需要外聘指导人员？	175
对新任领导的指导	177
指导关系的参与者	177
保密性是关键	178
选择合适的指导人员	179
聘请合适的指导人员的对照检查表	179

第十二章 指导工作表现优异的团队	182
引导下属形成适当的人际关系	183
如何创建一个团队	184
管理者的职责	185
一套全新的技能	186
实施基于信任的管理过程的 7 个步骤	187
团队指导对照检查表	191
结 论	193

第一章

管理的“指导方法”

(Coach Approach)

作为专业指导人员,我们经常被请去帮助弥补由无能的领导者所造成的损失。

有一次,我们去指导一位刚上任的经理。他那时正危机四伏:在进公司的6个月之内,他失去了手下10个人中的8个。为此,公司付出了大约6200万美元的猎头费和解职费。

当我们与离开的8个人进行一对一的面谈时,他们每个人都告诉我们相同的离职原因:他们不信任那个经理。他们举出一件又一件事例,证明他歪曲事实、辜负他们的信赖、不尊重他们。通过我们的指导,这位经理最终改变他的行为,并且形成了管理的指导风格,但是公司为此也付出了高昂的代价。

那么什么是指导式的管理(a coaching style of management)呢?它是什么样子的?我们先给“指导”下一个定义。“指导”是形成一种关系和环境的过程,人们从中可以发掘自身的优势,应付自己的不足和阴暗面,挖掘更多的潜力,完成工作和事业上的目标。

在任何指导情形下,无论是老板一下属、父母一孩子,或老师一学生关系,指导都是一个不断发展的过程。它不是有事了才出现——它一直存在着。指导总是围绕着如何通过给予对方诚实而有益的反馈来建立一种信任关系。它说的是创造一种能产生积极行为的心理/情感氛围,说的是定下目标并帮助人们达到目标。

“帮助”这个词是关键。在指导工作中,我们曾经看到过这样一个例子,它简单有力地说明了怎样做才算得上是好的管理者,好的教练。一位老板正在和他的下属谈关于他未能完成预期工作的事情。没有安慰也没有批评,这位老板只是直视着下属的眼睛,真诚地问道,“有什么