



人尽其才

——如何提升员工

[英] 安杰拉·托马斯 著
曾宪才 译

XINLI TONG XILIE CONGSHU

商 务 印 书 馆
商务印书馆国际有限公司

人尽 其才

如何提升员工

[英] 安杰拉·托马斯 著
曾宪才 译

商 务 印 书 馆
商务印书馆国际有限公司

2000 年 · 北京

图字 01-98-1261

图书在版编目(CIP)数据

人尽其才:如何提升员工/[英]托马斯(Thomas. A. M.)著;曾宪才译. —北京:商务印书馆,1999.12

(心理通)

ISBN 7-100-02999-6

I. 人... II. ①托... ②曾... III. ①领导方法 ②人才学 IV. C933

中国版本图书馆 CIP 数据核字(1999)第 53828 号

©1995 The British Psychological Society

本书简体字版由商务印书馆(香港)有限公司授权出版发行

REN JIN QI CAI

人尽其才

——如何提升员工

著 者 [英]安杰尔·托马斯

译 者 曾宪才

责任编辑 黄宇谷

出 版 商务印书馆

(北京东城区王府井大街 36 号 邮编:100710)

商务印书馆国际有限公司

(北京东城区史家胡同甲 24 号 邮编:100010)

印 刷 河北三河市科教印刷厂

发 行 新华书店

开 本 740×900mm 1/32

版 次 2000 年 1 月北京第 1 版

2000 年 1 月河北第 1 次印刷

书 号 ISBN 7-100-02999-6/C·45

定 价 9.50 元

前 言

人们普遍认为，管理者对下属的指导（coaching）是促进下属发展提高的重要途径之一。如果机构要取得一年比一年好的业绩，要求员工的工作表现有所不同或有所进步，有效的指导是不可缺少的。如果你过去没有做过指导工作，你将面临许多新课题。指导的效果有好有坏，但如果你做好充分准备，效果多半会好。有些管理者同时也是成功的指导者，他们向下属示范技术要领，帮助他们掌握新技术，而在此过程中，指导者自己也心情愉快。所谓指导也可以说是一种人际沟通，成功的管理者兼指导者同时也是善解人意、技术娴熟的沟通者和鼓动者。这无疑是一个巨大的挑战。光有善意是不够的，你必须有知识有技巧。本书将向你介绍大量成功的指导技巧，使你打下一个坚实的基础去掌握这方面的知识。多数管理者经过多年的尝试和失败才学到指导工作的某些技巧，但本书将通过吸取别人的成功经验帮助读者缩短这个学习过程，减少错误，少走弯路。

然而，本书——《人尽其才——如何提升员工》仅仅是资讯来源之一。学习指导知识和技巧的另一个途径是：观察从事指导工作的其他管理

者，并与之交谈。但是，你这样学到的可能是有效的，也可能是无效的。当然，还有另一个重要途径，那就是从你自己的指导实践中学习，在指导过程中定期总结自己的经验教训：哪些地方做得好，今后可以继续这样做；哪些地方需要改进，以便将来做得更成功。

阅读本书不需要很多时间，但可能需要花些时间去消化本书的内容，或许你还要花更长的时间把你所学到的东西付诸实践。因此，你可能需要一读再读本书的某些章节，实践本书介绍的技巧，并通过周密的分析来总结经验。在学习过程中，你会认识到成功的指导者是这样的一些人：他们态度灵活，愿意弃旧图新，用新技巧来武装自己；他们能够接受建设性批评，并能够正确评价自己。

■ 关于本书的内容和结构

本书有多方面的内容，其主要章节旨在提供信息、启迪思路、综合各种意见并为读者进一步学习出些主意。此外，本书还通过另两种渠道提供信息：其一是一些内容小结，这是对本书主题思想的补充资料，意在说明主题。读者阅读各章节时，可以阅读这些资料，也可以略去。其二是一系列练习，其目的是使读者在学习本书的过程中，结合自己的个人经历去总结经验，改进目前的指导实践（这些练习是依据书中讨论涉及的问题而配置的，建议读者在读完该有关章节后，专

门安排时间来完成这些练习题)。编写这些练习旨在使本书既是一本指南，又可用于个人探索研究。

■ 关于本书的一些术语

不同的工作环境——工商业中的各种对外和对内部门——使用不同的词语来描述各种级别的人际关系。基层人员可以叫“职员”(staff)、“同事”(colleagues)、“雇员”(employees)或者“下属”(subordinates)；级别高一层的可称为“监督”(super-visors)、“老板”(bosses)、“上司”(superiors)或者“管理者”(managers)。笔者建议使用“下属”(subordinates)和“管理者”(managers)这两个术语。笔者的研究表明，在工商界和专业界的大多数情况下，这两个术语使用得最频繁。

目 录

前 言	1
第 1 章 指导的含义及重要性	1
1.1 指导的主要目的	3
1.2 指导对机构的好处	4
1.3 有效指导的条件	5
1.4 为什么指导没有被更广泛地 采用	12
1.5 对身为指导者的管理人员的 要求	18
【练习 1】对指导的态度	8
【练习 2】指导角色类型	11
【练习 3】作为指导者的管理者： 压力倾向测试	19
第 2 章 指导中的性格因素及其他障碍	25
2.1 影响指导的消极因素	27
2.2 管理者与下属如何看待指导	34

2.3 管理者和下属的个性可变因素	36
2.4 指导中的适应性	46
2.5 动力因素	48
【练习 4】你的管理作风如何?	30
【练习 5】行为类型	45
第 3 章 成功指导的本质	55
3.1 作为管理计划的指导	57
3.2 学习与学习风格	64
3.3 确定具体指导技巧和评估下 属素质	73
3.4 参与和效果	75
3.5 工作任务的要求	78
3.6 成功的指导	80
【练习 6】你喜爱哪种学习风格?	71
【练习 7】下属的经验和敬业精神	77
第 4 章 指导如何进行	85
4.1 哪些行为能够指导, 哪些 不能?	87
4.2 自我观念	89
4.3 指导过程中涉及的沟通技巧	90
4.4 提供建设性反馈	109
【练习 8】沟通: 管理者应记住的 问题	98
【练习 9】纠正不良的聆听习惯	102

【练习 10】提供反馈	114
第 5 章 指导计划	123
5.1 指导计划	127
5.2 参与的重要性	144
【练习 11】第一步：明确指导理由和 主题	131
【练习 12】第二步：确立长期和短期 目标；制定指标和标准	134
【练习 13】第三步：设计和制定总计划 和每次指导计划	135
【练习 14】第四步：增强下属的能力和 信心	142
【练习 15】第五步：总结，确定最后 期限，检查进展情况	143
结束语	149
参考书目	153

1

指导的含义及 重要性

- 1.1 指导的主要目的
- 1.2 指导对机构的好处
- 1.3 有效指导的条件
- 1.4 为什么指导没有被更广泛地采用
- 1.5 对身为指导者的管理人员的要求

【练习 1】 对指导的态度

【练习 2】 指导角色类型

【练习 3】 作为指导者的管理者：压力
倾向测试

第 1 章

指导的含义及重要性

1.1 指导的主要目的

指导有许多种定义，在笔者提出自己最喜欢的定义之前，想交代一下背景。

“指导”这个概念源自运动界，一个指导员通常会想尽办法让一位或一队运动员发挥出最好的水平，而指导员自己并不用亲自参加该运动。多数顶尖运动员很容易就把他们的成就归功于教练的良好指导。如果在所从事的职业中，人们对他们的上司也说同样的话，那就太好了。但每当笔者讨论训练课程的这一推论时，对方往往报之以苦笑。这是因为，如果一位网球运动员走到教练跟前说：“我的反手有问题，请你看我打一下，纠正我的动作这是非常正常的，但是人们却很难想像一位下属可以走到他的上司跟前提出同样的要求。

赞成“指导”这一做法的理由有“利己”的，

也有“利他”的。说“利己”，是因为如果一位管理者能够通过指导，使其下属的水平提高到能胜任某些本来需要管理者经常指点或亲力亲为的工作，这样管理者便可以腾出更多的时间与精力来从事更具战略性的任务，诸如长期规划、产品和市场的开发等。说“利他”，是因为如果有效的指导得到鼓励，不但下属的专业水平得以提高，而且机构本身也会获得巨大效益。

指导、帮助下属把工作过程当作有人辅导的学习过程，使他们边做边学，而且能够得到管理者的反馈。通过有效的指导，帮助下属自己学得知识和经验，无须填鸭灌输，也无须依样画葫芦，这便是指导的目的所在。

指导是一种被大大低估了的管理技能。它在通过他人的努力达到工作目的的策略中，起着重大作用。理想的指导的目的，是让下属完成管理层指派的任务，同时提高下属的技能，使其能胜任目前的工作和将来类似的工作。

因此，指导的主要目的是：通过充分发挥每一个人的能力和潜力，增长知识和经验，使整个机构取得突出的成就。

1.2 指导对机构的好处

指导能给机构带来直接的好处，而且能给领导者和下属带来更好的工作方法，也许这是指导更为重要的作用。这些方法包括加强班组工作的

协作、激发创造性（发展新的工作方法）、更自由地沟通、减少管理工作的困难等。总之，指导使管理者的工作从管理转变成引导。开始阶段，管理者需要投入较多时间，但随后，管理者会有更多的时间从事更有挑战性的任务。显然，这对管理者个人来说有很大的好处，同时对机构产品质量的提高也有着巨大的潜在好处。

指导激发出来的积极性会使各部门的工作更加顺利，并会增强职员的工作责任心。指导还会使下属的工作目的更加明确，从而表现出更大的工作热情去争取突出的成绩。员工能力的增强使机构的人才资源更为充足。指导之后取得的成绩得到承认，会使下属意气风发、信心倍增，鼓舞他们从胜利走向胜利。当然，这种意气风发的局面不会从天上掉下来，必须要具备各种条件。

1.3 有效指导的条件

成功的管理者在很大程度上是通过别人把工作做好，因此管理者指导下属的能力是其最重要的能力之一。

指导是一项挑战性的工作，涉及管理者分派工作任务、克服指导中可能会有害怕心理、形成行之有效的指导风格、帮助下属提高能力和面对新的挑战等各方面工作。一个指导计划若要有成效，必须具备下列条件：

- 一种开放的、互相信任的环境；

- 乐于助人和感情投入的态度；
- 一种没有威胁的宽松气氛；
- 互相配合的一对一的对话；
- 精力集中在与工作目标有关的事情上，并对进展和反馈情况回顾检查；
- 增加对工作环境的了解；
- 注意力放在增强下属实力和改进工作方面；
- 找出阻碍进步和实现目标的任何问题；
- 支持下属自动承担工作责任，并赋予其完成所派任务的必要权力。

1.3.1 树立目标

一个关键性的条件是目标明确，有的放矢。这点值得我们更仔细地考察。目标明确的行为一般要比自发的、无计划的、无组织的行为更有效率和效果。目标明确有助于讲清工作任务的目的，衡量工作表现，确定下一步的做法，以及发现需要改变的行为。有效目标应该前景明确（当目标达到时候能够看得见，摸得着），能清楚无误地表达出来，具有现实性和挑战性（在责任和权力范围之内），并能够用预定的标准加以衡量评估。在指导计划里，管理者预先定下任务的总目标和具体目标。要在指导一开始时就与下属一起商量确定目标的事项，这样，共同确定的目标就变成下属对工作任务认识的一部分，他们就会以主人翁的态度和责任感全身心地投入工作。指导是放手让别人干事这一过程中重要的第一步。

1.3.2 放手让别人干

放手让别人干——把工作任务和必要的权力都交给另一个人——是任何管理者工作的一个组成部分。放手让别人干还被看作是一种时间管理工具，一个决策过程，一种通过别人干更多事情的方法。当然不同的管理者对人的看法和管理哲学不同，对放手让别人干有不同的观点。例如，有的管理者可能把它看作是表现个人权力的手段，影响控制别人的方法，而另一些管理者则可能用它来争取下属的信赖、忠诚和承诺。管理者如何处理这个问题会充分反映出他或她的“放手”程度，接受指导的下属的素质和专业发展情况。

放手的好处看上去超过了潜在的缺点，但是许多管理者却犹豫不决，尽管事实上有许多任务是可以交给下属去做的。只有那些要求管理者亲力亲为的事情，诸如处理工作表现问题或那些管理者自身的职责才不应下放给别人。

一、不放手的理由：

- 认为指导花时费事，缺乏耐性；
- 希望保住地位和控制权力；
- 对下属的能力缺乏信心；
- 管理者相信自己会比下属做得更好；
- 认为某项工作太重要，不能冒险放手让别人做；

练习1 对指导的态度

对指导的态度诚实地说，我认为：

1. 指导是不值得花那么多时间和心思的。

是_____ 可能是_____ 否_____

2. 如果我来指导，我会放手多些，控制少些。

是_____ 可能是_____ 否_____

3. 指导所需的投入太大，我花了很长时间才获得现有的技能和专门知识，我比任何人更胜任指导工作。

是_____ 可能是_____ 否_____

4. 如果我的下属失败了，我会很难受。

是_____ 可能是_____ 否_____

5. 我很喜欢指导工作，因此不愿与别人分享它。

是_____ 可能是_____ 否_____

6. 我的下属是位专家，他看不到全局。

是_____ 可能是_____ 否_____

7. 如果别人成功地分担了我的部分指导工作，我担心这会对我产生某些影响。

是_____ 可能是_____ 否_____

检讨_____

“是”：如果你对这些问题的回答全是肯定的，那么你对指导的态度可能有问题。想想是什么原因，同时跟你信得过的同事商讨一下。建议你仔细阅读本书有关章节。

“可能是”：找出并检讨你怀疑的原因。看看本书有关章节并特别注意指导的正面效果（好处）。

“否”：如果你对这些问题的回答全是否定的，那么很好！你对指导的态度是正确的。继续阅读本书，改进你的指导工作。