

[美]米奇·霍莉德 著 Micki Holliday

COACHING

美国经理人培训系列教材II(第二版)

Mentoring & Managing

SECOND EDITION



经理人培训教程

员工指导手册

Breakthrough

Strategies

to Solve

Performance

blems and

ild Winning

Teams

 CAREER
PRESS

中国商业出版社



经理人培训教程

员工指导手册

米奇·霍莉德 著

于卉芹 李欣 译

COACHING
Mentoring &
Managing

中国商业出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

员工指导手册 / (美) 霍莉德 (Holliday, M.) 著; 于卉芹等译. —北京: 中国商业出版社, 2002.5

经理人培训教程

ISBN 7-5044-4613-0

I. 员… II. ①霍…②于… III. 企业管理: 人事管理—手册
IV. F272.92-62

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2002) 第 033814 号

**Coaching, Mentoring and Managing: Breakthrough Strategies
to Solve Performance Problems and Build Winning Teams © 2001
By Micki Holliday. Original English language edition published by
Career Press, 3Tice Rd., Franklin Lakes, NJ 07417 USA.**

北京市版权局著作权登记
图字 01-2002-0376

中华版权代理公司中介

责任编辑: 陈朝阳

中国商业出版社出版发行
(100053 北京广安门内报国寺1号)
新华书店总店北京发行所经销
北京朝阳印刷厂印刷

*

787 × 1092 毫米 16 开 17.5 印张 280 千字

2002 年 7 月第 1 版 2002 年 7 月第 1 次印刷

定价: 34.00 元

* * * *

(如有印装质量问题可更换)

关于作者

米奇·霍莉德 (Micki Holliday) 是美国国家研修委员会的成员。该机构是美国商业协会中首屈一指的培训机构，他们已为 200 多万名的社会各界人士提供了培训，使这些人在职业生涯中更富有成果、更具开拓性。通过培训，他们向人们揭示——成功的要素、技巧，以及如何最终实现成功。世界各地几千家公司的数以百万的人都对国家研修委员会的培训趋之若鹜。

霍莉德女士是一位成功的演说家和代表人物，她同时在国家研修委员会承担了上百名专业演说家的培训工作。

神奇图示说明



巩固学习成果的练习。



有助于你运用到实践中去的问题。



供你选择的检查表。



深入领会和学习的关键问题。

个
案
研
究

帮助你领会所学知识的个案分析。

人担忧的事实：人们不像上个世纪那样彼此激励和互相悦纳。玛利·凯·阿什(Mary Kay Ash)也谈到了这种变化：“除了性和金钱外，人们更需要两种东西：承认和赞扬。”培训就是一个运用智慧帮助员工迎接挑战的过程。

社会的变化要求权威命令式的管理要转为包容性的模式，要求经理当好教练、啦啦队长、导师、教员和督导。体育教练做的事也就是公司经理要做的事：创造一种激励个人创造佳绩的气氛。这种氛围应该是支持性的，启发性的，令人愉悦的，使员工乐在其中。

员工培训模式

本书的目的是提供给你一个模型，指导你扮演好工作需要的各种角色。“培训(coach)”这个词包含三种明显不同的方法：训练(coaching)、指导(mentoring)和督导(counseling)。要根据员工的能力选择具体的方法。不是所有的员工都需要你去改变或提高。通常，你的员工可以靠自己的力量产生新的观念或行为。因此产生两个方面的问题：简单的一面是长期需要训练的人不多，困难的一面是三种培训方法要经常运用。

训练，是指帮助那些工作成绩尚可的员工更加出色。他们完成任务正好合乎标准，不多也不少。那么，教练(coach)的作用就是通过向他们提供建议和鼓励使他们更加出色。指导是指你对那些工作已经超出标准的、表现出色的员工使用的方法。那么，导师(mentor)就是一个知识和经验丰富的人，他给那些经验不够丰富的人以职业上的指导。对那些工作成绩低于标准的员工，督导是最好的方法，督导(counselor)的任务是，修正那些影响工作成绩的方法或问题。督导从长远考虑，修正员工的行为，为他们指明方向和制定纪律。

前 言

重视人,欣赏他们的成果

商业社会有两种不可否认的现实:获取利润,并保持发展。然而,随着全球化、技术进步和人口结构的改变,今天的经理人遇到了前所未有的挑战。他们扮演的角色越来越多,责任越来越重,大大小小的麻烦屡见不鲜。

首先,经理是雇来搞管理的——是照顾生意的。他们要当好领导——定计划,派任务。他们还要招聘,培训,激励,鼓舞,修正错误,授予权力。可怜的人们怎样才能应付这一切呢?

答案就是管理培训。作为 21 世纪的经理,你要经常不断地调整你的领导角色,来管理最为重要然而取之不竭的资源:员工。亨利·基辛格曾经说过:“领袖就是要将人们从现在的地方引领到一个从未达到的领域。”这就是“教练”这个角色对你的要求——领导一个人才济济的集体,充分发挥他们的才能,让他们心情愉快,干劲充足,最为重要的是,在这样一个充满竞争的环境中,开发他们的潜能。

创造佳绩

教练对于体育运动的价值也充分体现在其他组织中。不论是训练一个团队,还是一个人,需要不同的方法、观念和技巧。商业、工业、政府和其他非赢利部门,都面对这样一个令

人力资源的投资

事实证明，企业在浪费他们的巨大资源：为其工作的员工。培训模型告诉你开发这种资源的技巧、步骤和具体方法。记住下面三个重要的事实：

1. 管理意味着让别人干活。作为领导，你的工作是管好为你干活的人。这就是让团队创造成绩。斐迪南·富迪埃(Ferdinand Fournies)在他写的《提高业绩培训技巧》一书中说：“你自己做事的时候，你只是个技工。让别人做事的时候，你就成了领导。”

作为经理，如果你事必躬亲，因为“没人干，所以我得干”，或者“因为没人干得像我这样好，所以我要干”。这样，你就创造不出最好的成绩，你在越俎代庖。

2. 你更需要你的员工，而不是相反。为什么？因为他们是你创造业绩的唯一指望。你不可能什么都大包大揽。你的时间是有限的。只有你的团队才能做好一切。
3. 你从员工的工作中得到回报，而不是从你的工作中。理解这点很重要。如果承认为你工作的员工就是在帮你创造业绩，那么你就在从他们的工作中得到回报。

鉴于上面三个事实，你可以开始提高自己训练、指导、督导的技巧了。你最好把自己的时间和精力投入到那些为你创造业绩的员工身上。没有什么投资能比这项投资能给你带来更大的利润。

全力取胜

扮演教练角色的经理很快就开始转变自己的态度和观念，结果也就改变了行为和业绩。成功的教练激励自己的团队创造佳绩，他们使用的原则会指导你充分发挥员工的潜力，利用他们凝聚起来的合力创造一个志在必得的团队。你對自己能力的信心，你从员工那里得到的尊重都会增加。运用本书中提供的方法，你将创造一个良好的工作环境，员工爱岗敬业，积极进取，拥护公司的政策和目标，勇于承担责任。

培训模型的好处很多。有能力激励、说服、影响和鼓舞员工的经理可以让组织焕然一新。这个模型可帮助你获得成功的必要方法。对你个人的好处同样很多：

- 你提高了效率，创造了成绩。
- 你的工作质量提高。
- 你的压力水平降低。
- 对较差的成绩你不会大惊小怪。
- 员工的技能提高，你的工作更加轻松。
- 替你出力的人更多，你的个人时间增多。
- 你成为众所周知的伯乐。
- 通过分权管理，你的力量更大。
- 给团队更多的自由，凝聚力更强。

当你进行训练的时候，你把热情和成就感带进你的公司。当你进行指导的时候，你就是在培养你的员工，就是在开拓组织的未来。当你进行督导的时候，你就是在解决工作中的问题，消除障碍，创造令人满意的业绩。

除了培训模型给你和组织带来的好处以外，你的员工得

到什么好处呢?很简单:更好,更棒,更强。你的培训意味着你的员工可以各尽所能,各司其职,实现目标。

总之,培训模型概括了当今企业中的各种变化。多样的人才结构,求变的渴望以及一个生趣盎然、富于个性化的工作环境可以增加每个人的收益。

阅读这本手册,你的感召力和影响力就会大大提高,无论你的公司有3个人还是300个,你的学习会给你带来成功,创造骄人的业绩。

目 录

第 1 章 全力取胜.....(1)

了解你的职责.....(1)

成功员工培训模型 10 要素.....(2)

个案研究.....(16)

个案研究分析.....(17)

案例分析.....(19)

你对团队的影响.....(20)

练习:回顾个人成长.....(21)

练习分析.....(23)

优秀教练的五种洞察力.....(24)

个案研究.....(30)

分析.....(30)

总结.....(31)

本章测验.....(32)

第 2 章 五步员工培训模型.....(33)

培训是一个过程.....(33)

发挥潜力的步骤.....(36)

了结员工性格和能力的四种方法.....(37)

上述观点的总结和思考	(46)
倾向性分析	(49)
员工培训模型的六个陷阱	(49)
颐指气使而不是心平气和地与员工交谈	(50)
过分夸大事态和行为	(51)
不是就事论事,而是上纲上线	(51)
设想你的员工知道问题及答案	(52)
从不跟踪工作进度	(52)
不鼓励员工的进步	(53)
个案研究	(54)
案例分析	(55)
团队取胜的十种方法	(56)
个案研究	(65)
案例研究分析	(66)
小结	(68)
本章测验	(69)

第 3 章 教练角色:激发与鼓励

教练角色	(72)
案例分析	(93)
对教练的忠告	(101)
相互促进的方法	(102)
教练的日常活动	(102)
预期的结果	(103)
个案研究	(106)

案例分析.....	(109)
小结.....	(111)
本章测验.....	(112)

第 4 章 导师角色:用榜样说话 (113)

指导是一个有益的过程	(114)
对导师的十点劝告	(120)
员工思考的六种方法	(121)
类型分析问题	(127)
三个关键的阶段	(128)
练习.....	(132)
有效指导的结果	(137)
案例研究.....	(139)
案例分析.....	(140)
导师指导的价值	(141)
小结.....	(141)
本章测验.....	(142)

第 5 章 督导角色:指出问题,督促改正 (145)

督导的机会.....	(147)
督导的四把钥匙	(148)
督导提纲.....	(151)
督导的哲学:消极事件的积极办法.....	(152)
督导的五个步骤	(155)
减少不满意行为的 8 种方法	(159)

评价练习	(165)
10 个面对面谈话的必备条件	(166)
个案研究	(169)
案例分析	(171)
改变行为的 5 个步骤	(172)
改变行为练习	(175)
提问才能得到你需要的答案	(176)
练习:提供开放性的选择	(177)
积极督导的效果	(178)
练习:督导对你的团队有没有作用?	(179)
总结	(180)
本章测验	(181)

第 6 章 个人和团队的统一

群体和团队	(184)
灌输团队的梦想	(185)
估计团队可能遇到的麻烦	(187)
个案研究	(191)
案例分析	(193)
承担责任和相互支持	(194)
应对团队问题一览表	(196)
“周密计划”一览表	(200)
让团队分清轻重缓急	(201)
练习	(206)
团队目标的思考	(207)

总结.....	(207)
章节测验	(208)
第 7 章 员工培训模型内部管理.....	(211)
因循或提高.....	(211)
一个有关管理的故事	(212)
练习.....	(213)
练习分析	(215)
分派培训角色	(216)
练习.....	(217)
练习分析	(220)
个性及你的教练角色	(221)
扮演教练角色的障碍	(222)
练习.....	(232)
培训过程中管理的 4 个要点	(234)
练习:运用 4 个 P	(236)
练习分析	(237)
对付抱怨的 5 种方法	(237)
团队协作	(240)
总结.....	(240)
章节测验	(241)
第 8 章 谁是关键?	(243)
教练的态度.....	(243)
练习.....	(244)

员工指导手册

练习分析	(245)
练习分析	(246)
练习分析	(248)
练习分析	(249)
练习分析	(251)
练习分析	(252)
态度和价值	(253)
关键的要素	(254)
你们团队的工具	(256)
培训的智慧	(258)
练习	(258)
练习分析	(259)
持续的影响力	(260)

第 1 章

全力取胜

重视人,欣赏他们的成果。

了解你的职责

我们常常听到诸如此类的抱怨:

“再这样下去,我就不干了”。“他们以为我是谁,是个神仙?”“我实在是受不了了。”这些话听起来很熟悉是吧。不过在这个疯狂而唯利是图的商品社会,你得习惯这些。要做的事情很多,而人手不够,用户很多要求却难以一一满足,管理上有许多问题却没人能够解答。凡事都有两个方面:难办的是你得换换角色,好办的是只要你能当一个好的培训教练。

管理者培训员工的能力不是与生俱来的,它与体育教练不一样,也就是它不仅仅局限在田径场上组织团队,也并不仅是鼓舞队员士气。管理者培训员工是要创造能让你高枕无忧的业绩,是要带出一支高效的团队,使公司发展壮大。

培训实际上就是激励和鼓舞员工进步。在培训的过程中,应当让员工正视工作环境,消除各种障碍,创造“最