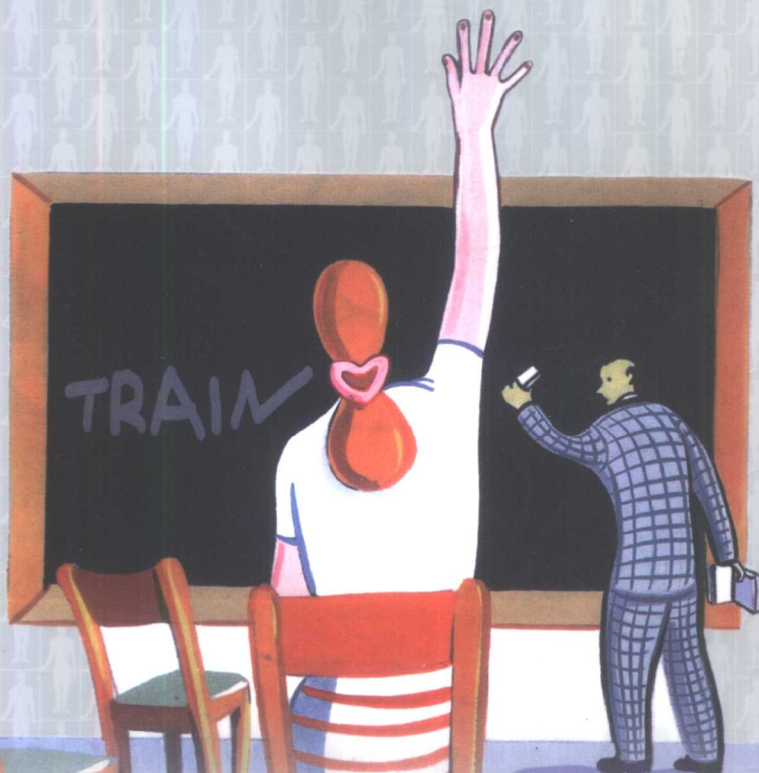




派力管理思想库
PILY MANAGEMENT IDEA TREASURY
传播现代管理 提供实践经验
主编：屈云波

有效指导

[美] Marshall J. Cook / 著 范国艳 / 译



EFFECTIVE
COACHING

企业管理出版社



麦格劳-希尔国际公司

派力管理思想库 ④

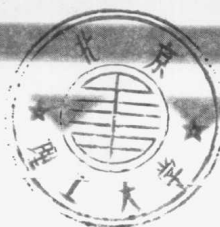


派力管理思想库
PILOT MANAGEMENT IDEA-TREASURY
传递现代管理 提供实践指南
主编：屈云波

有效指导

[美] Marshall J. Cook 著

范国艳 译



998867

企业管理出版社



麦格劳-希尔国际公司

GA07/04

图书在版编目(CIP)数据

有效指导/(美)库克(Cook, M. J.)著;范国艳 译

- 北京:企业管理出版社, 2001. 1

ISBN 7-80147-458-9

I. 有… II. ①库…②范… III. 职工教育-技术培训-方法

IV. G712

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2000)第 83516 号

Marshall J. Cook: Effective Coaching, 1st Edition

ISBN: 0-07-071864-4

Copyright ©1999 by the McGraw-Hill Companies, Inc. All rights reserved. Except as permitted under the United States Copyright Act of 1976, no part of this publication may be reproduced or distributed in any form or by any means, or stored in a database or retrieval system, without the prior written permission of the publisher.

Authorized translation from the English language edition published by McGraw-Hill, Inc. All rights reserved. For sale in the People's Republic of China only.

本书中文简体字版由企业管理出版社和美国麦格劳-希尔国际公司合作出版。未经出版者书面许可,不得以任何方式复制或抄袭本书的任何部分。

北京市版权局著作权合同登记图字 01-2000-3939 号:

书 名:有效指导

作 者:[美] Marshall J. Cook 著 范国艳 译

责任编辑:钟铭一 技术编辑:文武

标准书号:ISBN 7-80147-458-9/F·456

出版发行:企业管理出版社

地 址:北京市海淀区紫竹院南路 17 号 邮编:100044

网 址:<http://www.ccc-ccda.org.cn/cbs>

电 话:出版部 68414643 发行部 68414644 编辑部 68428387

电子信箱:editorOem@163.net

salesOem@peoplespace.net

印 刷:北京市朝阳印刷厂印刷

经 销:新华书店

规 格:880 毫米×1230 毫米 32 开本 9 印张 187 千字

版 次:2001 年 1 月第 1 版 2001 年 1 月第 1 次印刷

印 数:1-10000 册

定 价:22.00 元

版权所有 翻印必究·印装有误 负责调换

序

什么是管理

有这么一个奇妙的事实，越是深刻的道理其表现形式越简单，然而这正是它经常被人忽视的原因。企业经营领域的道理莫不如此。1963年，彼得·德鲁克（Peter Drucker）写下了一篇叫做《有效的经营管理》的文章，这篇文章中的思想直至今今天仍有着强烈的现实意义。德鲁克写道：“我们需要的是能够帮助我们安排工作并且能够回答下列问题的简单的概念：管理者的工作到底是什么？他所面临的主要问题是什么？定义并分析这些问题的原则是什么？”

对上述三个问题的回答揭示了管理的最根本的一些道理。

首先，管理者的工作到底是什么？我不能肯定我们的经理人员对这个问题是否能形成一致的意见——但确实应该有这种一致，也许有人说：“调动企业资源，将之投入到能产生最佳业绩的机会中去。”这种说法恐怕没有人会反对。但是，包括我们自己在内，究竟有多少人能够始终如一地把企业的主要资源投入到搜寻并抓住机会的活动中，而不是把大量的时间、精力和金钱用于处理一个又一个的“问题”呢？解决现有问题是必要的，但绝不会是最重要的。

其次，管理者面临的主要问题是什么？如果一个管理者不能区分“效率”和“效果”，我们很难想象他能够对企业的业绩负起真正的责任。“做正确的事远比正确地做事重要。”有太多的人听到过德鲁克的这句名言，然而有更多的人在更多的时候把这个告诫抛在脑后。许多管理者殚精竭虑所做的，不过是用更精巧、更科学、更高效的办法加速产品或企业的衰亡。

第三，有哪些原则？事实上，这个问题的答案为许多人所熟知，也被许多管理者津津乐道。人们常说有个“80/20”法则，你80%的成果来自于你20%的努力，80%的利润来自于20%的客户。那么，在你的管理工作中，是否遵循了这条原则呢？你是否将80%的成本用于只产生了20%业绩的业务上呢？你的员工是否将80%的精力放在毫无成效的工作中呢？令人遗憾的是，我们在大部分企业中看到管理者正是这样做的。

问题已经提出，我们的任务就在于努力探索问题的答案——这可能是我们毕生的工作。然而管理工作的奥妙在于，如何在解决每一项具体任务时应用管理的普遍原则。在这里，德鲁克的忠告是任何一位管理者所不能忽视的：

1. 管理事关人类自身。管理的任务在于让人们在协同工作中取得成就，充分发挥每个人的力量。

2. 管理意味着将企业中的员工结合为一个整体，因此管理深深根植于文化之中。作为中国的管理者，结合中华民族的传统、历史和文化等因素，发展出中国特色的管理制度、管理模式、管理方法、管理工具和管理思想，成为我们不可推卸的历史责任，也是我们做好管理工作的最重

要保证。

3. 任何企业都应当有一项简单、清楚和统一的目标。企业文化的真正含义就是对企业的共同目标和共同价值的承诺。而管理者的任务就是深思熟虑，设定并证明这些目标、价值和任务。

4. 管理者的工作还包括在需要和机会改变时，帮助企业 and 每一位成员与时俱进。培训和发展是管理者永不能停止的职责。

5. 每家企业都是由具备不同的工作技巧和指示，从事各种不同种类工作的员工构成。因此，企业必须建立在内部沟通和个人责任的基础上。

6. 产量和利润数字本身并不足以成为衡量管理和企业业绩的尺度。市场地位、创新、生产力、人力资源开发、质量、财务成果，这些方面对于公司的业绩，乃至生存都是至关重要的。

7. 最后，每个管理者都必须牢记的最重要的事情是：局限在企业自身范围内做不出任何成绩。企业的业绩只能是一位位满意的顾客，只能在企业之外取得。

对照上面的这些原则，我相信，我们每个人都需要学习，不只是为了我们自己，我们所在的企业，更是为了中国企业的管理水平和我们的人民的利益。

这就是派力营销在《派力营销思想库》诞生了7周年之际，又推出其姊妹品牌——《派力管理思想库》的最主要缘由。

当然，除了这个主要缘由外，还有两个理由，一是派力8年来在营销咨询、培训和图书编撰过程中，更加深切

地体会到了企业“全员营销”“全面管理”的道理，因为，对一个企业来说，单靠“营销部门”做好“营销管理”是远远不够的，派力不能只停留在市场营销专业上；二是与我们愉快合作多年的企业管理出版社是一个综合性企业管理专业出版机构，是在以尹援平社长为代表的社领导和编辑们多年的支持和鼓励下，鞭策着我们的图书编撰工作不但要好而且面要宽。

如《派力营销思想库》一样，《派力管理思想库》同样要经历一个成长进步的过程；所不一样的是，基于7年的图书编撰经验和为适应当今读者日趋提高的质量要求，我们一开始，就选择与世界著名出版公司麦格劳—希尔合作引进了适合当今中国企业需求的成熟的西方管理名著为开端，“中西结合”留待我们中国企业的经营管理比较成熟之日吧。

在《派力管理思想库》第一辑诞生之日，谨以此文为“序”。

屈云波

2000/11/18



前言

在写这本有关指导的书时，我心里一直想着我的父亲。他教我如何打棒球，如何投篮，如何做鱼饵、拉钩，如何在篝火里烤食物——教我一些从课本中学不到的东西。他并没有让我去喜欢这些事情，但我确实就是喜欢上了它们。

他的方法就是让我自己动手，自己不插手。

例如，在教我打棒球时，他把球棒塞到我手里，然后不停地向我投球。直到现在我才意识到他当时是多么的辛苦、需要多大的耐心。他很少提出建议。我印象最深的就是他在扔球时小声使劲的喊声和偶尔我碰到球时他高兴的欢呼声：“打得好，孩子”。

他没有什么新奇的建议。“眼睛看着球，”他说道。当你还是不懂事的孩子时，这句话说来容易做到难。他也知道：“只要打中一个球，让他向你投球，挑一个出来打。”

有关他对钓鱼的建议我可以用一句简短的话来总结：“让竿头朝上。”其余的都是我通过观察和实践学会的。

记得有一次我们去钓鱼，那时我大概是八岁。清晨，我们来到加利福尼亚州南部圣贝纳迪诺山的箭头湖。我们坐着船，湖水很平静。他帮我准备好鱼竿，然后让我自己装上鱼饵把它撒向水中。当他正准备他的鱼竿时，我感到水下有一条鱼在碰我的钓鱼竿，我感到既害怕又新奇。

“等着，”他低声说道，“等着，”钓鱼竿的尖端浸

入水中一次、两次、三次，我感觉鱼竿几乎都快脱离我的手了。

“可以了！”他说道，我钩住鱼颚，象他一样双手握竿猛地把竿拉起来。

他没有要帮我拿竿的意思。这是我的鱼，钓不钓得着是我的事。“让竿头朝上，”他冷静地说道。

但是当他把网放到水中等着我把鱼送进来的时候，他兴奋得双手发抖。

奇迹般地，他将我的鱼弄到船上，早晨的太阳照得鱼鳞闪闪发光。他熟练地折断鱼颈，使它不再受苦，然后拿出卷尺。

“我猜它有 13.25 英寸长。”他说道。他手里举着这条鱼，就象产房里的护士抱着一个新生儿一样。

那一天，我听他在村子里讲这个故事，讲述他的孩子如何能够在他几乎还不会放线时就钓到了这条大鱼。我听他一辈子都在讲这个故事。

我曾经有过很多的教练——运动场上的，学习上的，——工作上的。有些不好，有一些很优秀。但父亲是我的第一个教练，也是最好的一个。

我现在已经不再打棒球或篮球了，我也很长一段时间没有去钓鱼或露营了。但是每天我都在运用他教给我的耐心和信任。

在这本书中，你将学习如何在工作中运用好的指导方法，通过培养员工的责任心而不是通过控制他们、通过期望结果而不是通过怪罪某人来帮助员工达到最佳的工作表现。

我们在讨论指导者在工作中的主要功能或有效指导的结构时，强调的是实际中的指导。这里有两原则：KY-HO（不要插手）和 PSA（积极、具体的行动）。

我们将讨论指导过程中可能存在的一些隐患，并帮助你了解最好的避免办法。

通过研究工资以外的动力，你将学会让员工接受挑战，使他们取得成就并从中学习。你还将学会通过清楚的指示、有效的问题和听他们的答案来进行有效的交流。

你将学会使用内在、无形的奖励——主人翁精神、熟练掌握技术和个人的成长进步——来激励最佳的工作表现，同时培养他们的独立性和主动性。

第十七章中讨论了一些额外的原则，它们将有利于你的指导以及生活的其他各个方面——因为指导将成为你生活中重要的一部分，并且让你学会在工作之余也能运用的技巧。

我很愿意倾听你们的指导经验，并愿意回答你们的任何问题。我的地址是：marshall.cook@ccmail.adp.wisc.edu 或 mjc903@aol.com

致谢

我一直都对指导很感兴趣，但是从来没想过要写一本书，直到 CWL 出版公司的约翰·伍兹找到我。他和我一起完成了初稿，然后和同事罗伯特·麦格南一起校订为你现在所看到的这本书。同时我也要感谢你挑选我作为你的指导者来帮助你学习如何指导。



特殊标记

这一套公文包系列丛书的目的就是要通过亲切直接的方式给你提供实用的信息。每一章都很短，涉及的都是策略性问题，其中包含了大量的例子。书中还设计了很多带有插图的方框，让你了解不同类型的信息。

这里是对这本书中将出现的方框所做的解释。



聪明之举

顾名思义，这些方框展示的是一些技巧和策略，教你如何成为聪明的管理者和指导者。



这些方框是警告你哪些地方可能会出错。



一些提示，让你的指导工作更容易一些。



每一个话题都有它特殊的行话和术语。这些方框文字是对这些概念的定义。



如果想知道其他人是怎么做的，那么就看看这些方框里的文字。



在这里你将找到可以遵循的具体步骤来达到目的。



怎么能确保不会犯错误？你不能保证，但是这些话能给出实用的建议，使你尽量少犯错误。

作者简介

马歇尔·库克现在是威斯康星－麦迪逊大学成教部的教授。他教授写作课、时间和压力管理、以及传媒关系。他就一些机构管理问题向商业及政府部门的人员请教，并经常到全国各地演讲。

他在加利福尼亚州苏伊苏恩城索拉诺社区学院语言艺术系当了八年系主任，在威斯康星－麦迪逊大学传播交流系当了两年系主任。

他还是一名自由作家、商业顾问。他出版过的书有：《稳中求胜》（1993）、《十分钟激发积极性》（1997）、《聪明的时间管理》（1999）。



序.....	1
前 言	1
第1章 有效指导的目标	1
1.1 你在浪费最宝贵的资源吗	3
1.2 接近指数测试	3
1.3 有效指导的好处	8
1.4 同时,再看看留言板	16
1.5 本章重点提示	20
第2章 有效指导的态度	21
2.1 有效指导者的特征	24
2.2 怎样将态度转变为行动	35
2.3 本章重点提示	38
第3章 你的队员想要什么	39
3.1 寻找工资以外的真正动力	42
3.2 三种激发员工的动力	43
3.3 激发积极性的指导策略	48
3.4 本章重点提示	51
第4章 有效指导的标志	53
4.1 身体语言的意义	55
4.2 怎样“说”身体语言	61



4.3	有效指导的因素.....	63
4.4	本章重点提示.....	72
第5章	怎样提好问题.....	73
5.1	有效问题的性质.....	77
5.2	问题的七种主要类型	85
5.3	为什么要问“为什么”	90
5.4	有关提问的三个建议	91
5.5	本章重点提示.....	93
第6章	如何成为一个好的听众.....	95
6.1	有效听众的七种技巧	97
6.2	有效听众的三个 R	105
6.3	不要只是听	106
6.4	本章重点提示	106
第7章	指导解决问题.....	109
7.1	有效解决问题的七个步骤	112
7.2	应付不同难度的问题.....	116
7.3	本章重点提示	126
第8章	指导者：训练者.....	127
8.1	训练者的三条指导原则	130
8.2	训练前，训练时和训练后	136
8.3	你应该是怎样的训练者	137
8.4	有效的训练——从学习者的角度来看	138
8.5	一次理想的训练.....	142
8.6	怎样才能知道它是否有效	143



8.7	本章重点提示	144
第9章	指导者：顾问	145
9.1	顾问的指导类型	147
9.2	对有效顾问的要求	150
9.3	指导他们给工作定义	153
9.4	指导他们产生积极性	155
9.5	尊重指导的界限	156
9.6	本章重点提示	157
第10章	指导者：纠正者	159
10.1	是碰头会而不是冲突	161
10.2	运用 PSA 准则：即正面具体行为准则	163
10.3	清楚定义行为的后果	165
10.4	以可能的情况为基础	166
10.5	展望未来	168
10.6	良好工作表现的障碍	168
10.7	本章重点提示	174
第11章	指导中的隐患	175
11.1	没有真正的目的	177
11.2	焦虑不安（你）	180
11.3	恐惧/不信任（他们）	181
11.4	抵制改变	184
11.5	缺乏指导技巧	185
11.6	语言障碍	186
11.7	指导中的小问题	189

11.8	本章重点提示	192
第12章	有效指导的步骤	193
12.1	第一步：指明挑战以及期望得到的结果	197
12.2	第二步：设想各种各样的办法	198
12.3	第三步：制定行动计划	201
12.4	第四步：设定时间期限	202
12.5	第五步：建立评价标准	203
12.6	第六步：为行动提供方便	204
12.7	第七步：贯彻到底	204
12.8	本章重点提示	205
第13章	再来一次，寻求反馈	207
13.1	有效反馈的要素	209
13.2	在你给出反馈之前	214
13.3	传达不好的消息	216
13.4	你的反馈还需要员工的反馈	220
13.5	本章重点提示	223
第14章	奖励指导	225
14.1	有形的奖励	227
14.2	象征性奖励	229
14.3	无形的奖励	230
14.4	奖励的原则	230
14.5	指导者：啦啦队长	233
14.6	本章重点提示	235
第15章	有效指导（和生活）的其他原则	237

15.1	着手原则：你从哪里开始着手并没有关系 …	239
15.2	控制原则：你不能控制任何人 ……………	239
15.3	做决定原则：迅速及时……………	240
15.4	时间原则：不要浪费时间……………	241
15.5	提问原则：尽量问……………	244
15.6	错误原则：每个人都会犯错误 ……………	245
15.7	愤怒原则：可以感到愤怒——但不要受它的 控制 ……………	246
15.8	客观原则：不可能完全客观 ……………	246
15.9	概括原则：一定要具体……………	247
15.10	小事原则：别担心……………	248
15.11	恐惧原则：正视它……………	248
15.12	角色示范原则：以身作则……………	249
15.13	生活原则：你需要一种生活……………	249
15.14	本章重点提示……………	250