

EMBA 经典译丛

绩效辅导

成就人员、绩效和目标的方法

(第三版)

Coaching for Performance

GROWing People, Performance and Purpose

(Third Edition)

约翰·惠特莫尔 (John Whitmore) 著

孙璐璐 康晓红 等 译



中国人民大学出版社

EMBA 经典译丛

绩效辅导

成就人员、绩效和目标的方法

(第三版)

Coaching for Performance

GROWing People, Performance and Purpose

(Third Edition)

约翰·惠特莫尔 (John Whitmore) 著

孙璐璐 廉晓红 等 译

 中国人民大学出版社

目 录

引言	1
第 1 章 什么是辅导	6
辅导的运动起源	6
从运动到商业	8
第 2 章 作为教练的经理人	16
经理人的作用	20
第 3 章 变革的本质	22
第 4 章 辅导的本质	27
增强意识	28
责任	31
心态是关键	33
教练的品质	35
第 5 章 有效的提问	38
第 6 章 提问的顺序	46
第 7 章 设定目标	50
目标的自主权	52
辅导课范例	56
第 8 章 现实什么样	58
客观	58
对现实的提问	63
第 9 章 你有哪些选择	69
使选择范围最大化	69
第 10 章 你会怎么做	74

	结束辅导周期	77
第 11 章	什么是绩效	81
	约翰逊维尔香肠	82
第 12 章	学习和乐趣	86
	乐趣	89
第 13 章	动机	91
	动机和马斯洛	93
第 14 章	有目的的辅导	97
第 15 章	有意义的辅导	100
第 16 章	企业辅导	107
	企业文化改革辅导	110
第 17 章	反馈和评估	113
	反馈	113
	自我评价	118
第 18 章	团队建设	122
	高效团队	122
	团队建设的各个阶段	123
第 19 章	团队辅导	128
	团队辅导的应用	130
第 20 章	克服辅导的障碍	133
	外部障碍	135
	内在障碍	137
第 21 章	辅导的多重利益	140
	辅导是为了取胜	142
第 22 章	结论	144
	附录	146
	参考文献	150
	译后记	152



引言

不仅是一个
时髦的口号

近来，在商业领域，辅导已经成为一个时髦的口号。它已经被各界人士所接受，如执行官、人事主管、人力资源专家、企业家和辅导者，我们会发现“辅导”这个词的使用频率与“利润”或“衰退”一样高。

从我第一次在商业领域中使用“辅导”这个词到现在已经 20 年了，从我写这本书的第一版到现在也有 10 年了。这本书已经被普遍认为是商业领域中辅导方法学的权威著作。它现在已经用 12 种语言出版，包括日语、俄语和马来西亚语等，这一事实说明辅导已经全球化。

遗憾的是，这一术语的推广使得善意的人们和不道德的人们都将它应用到他们旧的商品上。因此，当辅导不再是新鲜的、与众不同的事物时，当它没有实现它的承诺时，它已经处在被误传、被误解和不予考虑的危险处境中。此外，很多商业独裁者还真以为自己绝对民主，认为自己使用辅导是理所当然的。由于没有同级的人给他们反面的反馈，他们的下属也从来不敢启发他们，因此他们继续无知地贬低员工的价值和辅导广泛传播的价值。

技巧、艺术
和辅导实践

本书保持了以往的风格，通过描述和举例来说明辅导究竟是什么，它可以用来做什么，什么时候使用和使用到什么程度，什么样的人可以很好地使用它而什么样的人不可以。与《一分钟经理人》(One Minute Manager) 中极具吸引力的观点相反，辅导

辅导是一种管理行为，它展现了与命令和控制相反的另一面

在商业中没有快速定位，而且好的辅导是一种技巧，也许还是一种艺术，如果想要使它释放惊人的潜能，就要深入理解和充分实践。阅读这本书不会使你成为一位专业教练，但它会帮你认识到辅导的巨大价值和潜能，而且它可能会使你开始一段自我探索的旅程，这段旅程对你事业的成功，你的运动技能和其他技能的提高，及你在工作和生活上与他人交往的质量，都将产生深远的影响。

与1992年这本书的第一版出版时一样，本书的内容仍然适用。令人欣慰的是，辅导已经证明自己并不像一些吹毛求疵的人士所预测的那样仅仅是短暂的时尚。人们已经广泛认同辅导在商业领域里所具有的价值、实用性和重要性。辅导已经得到了大多数商业组织的认可。

与此同时，令人担忧的是人们对辅导的强烈需求也造就了一批急于求成、水平较低的经理人和所谓的教练。受训者在他们那里得不到自己期望的东西。这些经理人中的绝大多数没有完全理解辅导所基于的与绩效有关的和心理学方面的原则。不理解这一点，他们也可以执行辅导的过程，使用相关的行为，如提问过程，但难以达到预期的效果。

无论如何，我迫切需要打消人们对辅导潜力的疑虑，辅导的美在于它的深度和影响力，并且我保证你不需要修一个心理学学位就可以实践它。本书第三版不仅从商业角度，而且从运动的角度，用一些通俗易懂的话语将辅导原则解释得更加透彻，并用一些简单的类比来说明它们。如果可以跳出自己熟悉的领域，抛弃以前的偏见和想当然，我们常常可以轻而易举地掌握更深刻的理论。

本版汲取了我和同事们在过去十年里为数千名参与者提供数千小时辅导的实践中所获的经验，进一步阐明了辅导的方法和实践。

本书还有另外一个目的。多年来，关于辅导的书出版了很多，其中一些特别关注了辅导在个人发展和职业发展方面的应用。虽然辅导在这方面会取得很好的成效，但我并不认为这是辅导原则最重要的应用方向。今后，辅导会在更多方面得到更广泛的应用。

执行辅导

富有技巧的辅导并不能够提供或描述解决方案

很多其他书籍和文章都把辅导看做公正的旁观者。一些大公司的主管们，尤其是首席执行官们，可能社交广泛，但也可能非常孤独。在其公司内部，没有多少人，甚至没有一个人可以为他们提供帮助。由于信任度、暗含的内部竞争和仕途发展的不确定性等原因，CEO 们很难向普通雇员寻求关于某事的意见，这些都可能对他们的绩效或任期造成影响。然而，他们共同的愿望是听取一些新的想法，听取那些不参与投资、没有职位的人的意见，听取那些与组织和文化无关的人的意见。一个独立的辅导课程能够反映一些想法，启发一些解决方案，并以某种方式支持它们的实施，这些是内部人员做不到的。

高级执行官们正不断认识到通过定期辅导来探索新途径所带来的好处和机遇。这同样适用于高级商业小组，这些小组的成员们大部分时间是各忙各的。每当聚到一起时，他们希望能够尽可能多地完成一些事情。一起接受一位独立教练的辅导是达到这一目的的捷径。教练可以跟踪小组的动态发展过程、关注进程、协助小组成员将注意力集中于任务本身。各领域对于优秀的独立教练的需求正不断增长。

生活平衡

我们为经理人开设的辅导课程中通常有关于“生活平衡”这一部分的内容。我们让经理们相互启发，使每位经理都加深了对平衡的认识，让他们意识到在他们的生活中工作和其他一些事情缺乏平衡，这些因素包括他们的伴侣、孩子、休闲、冒险、对心灵上的平静的寻求、身体健康和身材保持、贡献和参与等。

商务工作使很多人付出了高昂的个人代价。太多的执行官和经理是为了工作而生活，而不是为了生活而工作。压力大、婚姻破裂、对孩子的忽视和糟糕的健康状况等，这些问题比大多数商务人士所敢于承认的还要严重。辅导以一种温和的方式使人们意识到现存的失衡状态，帮助受训者找到一种能使他们的工作和休闲均能获益的方法。这通常要求我们对未来有一个憧憬，想象出一个理想状态来激励我们去努力实现它，而不是在极力避免问题发生中度过每一天。

很多执行官发现聘请企业外部的辅导专家定期开设一些辅导

课程，甚至必要时通过电话进行一些交流，会对他们在工作中的表现和与家人的关系产生翻天覆地的影响。尽管这是辅导的一种非常有价值的前摄应用，但从某种意义上说，它仍然是治疗性的而不是预防性的。如果辅导成为一个公司卓越的管理风气，那么保持平衡的重要因素就只是优秀的管理和绩效部门的议事日程的一部分，前面提到的问题将不再是首要问题。

自我辅导

辅导的另一种有效手段是自我辅导。但这种方式现在还不是最有效的，常常被辅导人员忽视，书籍中也很少提及。然而，任何真正理解辅导的人将会很快开始在每件事情上做自我辅导，从职业的选择到高尔夫球的挥杆，还包括那些不愿与他人分享的非常私人的问题。毕竟自我辅导是实践和发展辅导技巧的一条可靠的途径，之后你可以很自信地将这些技巧应用于他人。

辅导文化

那么辅导最重要的用途是什么呢？只有当辅导原则指导着人们或作为根据存在于管理行为和管理过程中时（这一点在不久的将来一定会实现），人们的绩效潜能才能被充分释放。《绩效辅导》第三版进一步号召人们在工作中运用这些基础的绩效原则。尽管它可能会与关于绩效的传统信条相悖，也可能是对生活习惯的一次挑战，但从实践中总结得来的东西是人们难以拒绝和否定的。它要求我们面对我们的感觉，无论是表面的还是隐藏的。它号召管理风格和文化发生根本变革。商务人士难以超越企业文化变革对书中的内容进行实践，这仍然是一个主要障碍。

意义和目的

在新版中，我添加了一部分新内容（第14～第16章），这部分内容包括最近受到人们重视的情商（EQ）表现，新出现的人们对于精神商数（SQ）的兴趣以及这两者与辅导的关系。工作人员对工作环境的更高期待及他们在工作中寻求意义和目的的频率意味着人们期待从辅导中获得更好地处理生活问题的技巧。我们将看到这些技巧是什么，以及如何发展运用它们。企业不得不承认这些技巧的价值，因为通过对员工和客户的仔细调查，企业会发现，人们的道德标准正在下降，甚至在某些情况下是完全丧失

的。辅导有效地揭示了真正的价值并扩大合作。如果没有合作，商业绩效就不能实现最优化。

性别

在本书中，我大部分情况下使用男性称呼，不是因为我是大男子主义者（当然我确实不是）；也不是因为我排斥“他”和“她”、“他的”和“她的”在文学上的差别（我确实是嫌麻烦），而是因为男士们特别需要注意辅导。在我和我的同事们开办的辅导课程上，女士们一向表现出对辅导理论的更强的接受能力，这更符合她们的风格。也许越来越多的女性担任高级管理者这一现象，将会有助于使辅导成为商业领域的沟通标准。我希望如此，并且我还希望她们中的一些人会觉得本书中的辅导模式很有用。

例子

问题必须在它
发生的下一级
解决

我使用了商业方面和各种运动方面的案例和类比来说明某些特殊观点，为了进一步阐明过程，我提供了一段虚构的但具有典型意义的辅导期间的对话，还提供了—个标准问题表。这个表格是一个辅导形成的基础，这些问题是辅导依据特殊情况建立的基础，也是辅导所要详细阐述的。

尽管我提倡辅导是一种管理风格，而不仅仅是某位经理或顾问偶尔使用的一种工具，本书的大量篇幅还是把辅导分解开来，举例说明辅导过程的每个阶段，从而使读者对辅导原则有更深入的理解。把这些理论全面融入管理风格当中只是时间和实践的问题。

什么是辅导

辅导关注的是未来的可能，而不是以前的错误。

《简明牛津词典》(the Concise Oxford Dictionary) 中给“辅导”(coach) 这个动词下的定义是“教导、训练、给予指点、告知事实”。这一定义对我们理解其意义帮助并不大，因为我们可以通过很多方式完成定义中的事情，其中一些甚至与辅导毫无关系。辅导包含着我们做事的方式和内容。借助于教练和受训者之间的支持关系，以及沟通的方式方法，辅导在很大程度上决定着结果。受训者在辅导中确实得到了实实在在的东西，但不是来自辅导本身，而是在教练的激励下，来自其自身。提高绩效的目的当然极为重要，但是我们将要讨论的是如何尽可能地达到这一点。

辅导的运动起源

我们需要网球教练和滑雪指导这两种职业。以我的经验，他们在大部分情况下算作指导者。近几年，网球指导已经在某种程度上不那么教条和只重视技术了，但是需要改进的地方仍然很多。在英国，滑雪指导和过去相比，距离辅导的意义已经越来越近了，然而，欧洲的滑雪指导仍然比美国差了一大截，还停留在“把膝盖弯曲”等等的阶段。

内在革命

教练能意识到
内心的障碍往
往比外部障碍
更易让人退缩

对于这两种运动及高尔夫球的教学方法，已经在 20 多年前由来自哈佛的教育家及网球教练蒂莫西·葛维（Timothy Gallwey）通过其撰写的《网球的内在革命》（The Inner Game of Tennis），及随后出版的《滑雪的内在革命》（Inner Skiing）、《高尔夫球的内在革命》（The Inner Game of Golf）而得到很好的解决。“内在”这个词用来描述选手的内心状态，或者用葛维的话说：“一个人头脑中的东西比外部环境更难对付。”只要你在球场上有过不知所措的感觉，你就知道他说的是什么是了。葛维继续阐述道，如果教练能够帮助运动员消除或者减少影响其表现的内心障碍，那么无须太多技术上的训练，始料不及的内在自然力量将会源源不断地涌出。

葛维的书刚刚面世时，没有教练、指导教师或专业人士愿意相信他的思想，拥护就更谈不上。然而运动员们却如饥似渴地读着这些书，使之跻身畅销书的行列。职业人士的权威遭到了挑战，他们认为葛维把体育教学搅得天翻地覆，破坏了他们长期苦心经营树立起来的自尊、权威和原则。从某种意义上说情况确实如此，但是他们的恐惧夸大了对于葛维意图的想象。葛维并没有过多地挑战他们的权威，只是建议他们如果改变方法，将会更加高效。

辅导的精髓

放弃指导要比
学会辅导难
得多

葛维触及了辅导的本质。教练能开启一个人的潜力，使他们有最好的表现。重点是帮助他们学习而不是教育他们。

这并不是新观点。早在 2 000 年前，苏格拉底就已经表达过类似的观点，然而在过去的两个世纪里，他的哲学却在某种程度上被淹没在唯物主义简化论中。其实，即使没有苏格拉底，随着几千年来人们信仰的变迁，辅导的概念也会在一段时间中存在。葛维的书恰巧是在这样一个历史阶段，即与旧行为学者认为我们只是一个个需要外部注入所有才能的空容器相比，人们在心理学上对于自身的认识更乐观的时候出版的。新的研究模型显示，我们更像是一粒橡子，包含着长成一棵参天橡树所需的所有潜能。诚然，我们需要养分、鼓励和阳光促进生长，但是所有橡树的特征已经包含在橡子之中。

如果我们接受这一模型——也只有那些还认为地球是方的、迂腐的人们才会质疑这一模型——那么我们就应该重估一下我们的学习方式，更重要的是重估辅导方式和指导方式。遗憾的是，即使我们已经意识到旧做法的局限性，仍然积习难改。

让我进一步阐述一下上面的“橡子说”。你也许不知道，在野生环境下，由橡子长成的橡树苗，其只有头发丝那么细的主根会迅速发育汲取水源。当橡树苗只有 30 厘米高的时候，其根部已经深入土壤达 1 米。商业栽培的橡树苗的主根经常会盘在花盆的底部。由于在移栽时其根部经常会遭到破坏并遗留在盆中，严重影响了下一批树苗的发育。由于大部分种植者甚至不知道主根的存在和作用，因而主根缺少足够的保护。

聪明的园丁在移栽橡树苗时，会展开其柔弱的主根，使其穿过一个垂直的洞并在末梢系上一小块金属棒。只需在这一过程上花一点时间，便可以使小树更易存活，比起它被商业培育的同胞来说，会发育得更快更壮。聪明的商界领袖通过辅导来效仿优秀的园丁。

新方法是否成功很难得到统一的论证，因为它还没有得到多少人的理解和充分应用，更多的人不愿意把以前的方法丢到一旁，收获新方法所带来的成果。然而由于近些年发展的需要，工人的参与、委托、责任和辅导已经进入了商业讨论之中，有时也转化为实践。



从运动到商业

虽然一些经理人在理论上赞同苏格拉底的观点，但切实可行的贯彻理论的辅导模型却不像理论那样唾手可得。蒂莫西·葛维恐怕是第一个给出这样一个简单而详尽、适用于多种情境的方法的人。葛维发现自己在美国为商界要人做的演讲比为体育界人士做的多。这一事实并不令人惊讶，虽然我猜想他们确实也想提高自己的高尔夫球技术。葛维刚刚出版了一本新书《工作的内在革命》(The Inner Game of Work)。葛维早期的书没有试图教授辅导之道，而是帮助我们认清在运动中或商场上经常遇到的问题，

并给出帮助我们自己去解决它们的线索。然而葛维倡导的辅导方法很容易被大众曲解，因为毕竟仅有一本书作教材，这也是本书的局限性所在。

几年前，我找到蒂莫西·葛维，受训于他，并且在英国创办了“内在革命”（the Inner Game）教练服务公司。随后我们便成立了一个内在革命教练小组。开始大家都受训于蒂莫西·葛维，后来我们就相互训练。我们组织了网球内在革命训练班和滑雪内在革命辅导营，许多人由于接受了高尔夫球内在革命的辅导而可以自在地挥舞球杆。不久之后，这些喜欢运动的客户便开始询问我们能否提供相同的方法来解决他们在公司里普遍遇到的问题，后来我们使他们如愿以偿。如今，所有的商界辅导的领军人物都受到过葛维辅导学校的深远影响。

商场上的内在革命

通过多年经验的积累，如今在商业领域，我们已经建立起并详细传授我们始创的辅导方式，并且努力使其与时俱进，适用于当今的商业环境。我们当中的某些人专门教授经理人怎样做一名教练，另一些人则作为独立教练，为管理人员或者商业团队提供辅导。虽然我们在这一领域是竞争者，很少一起工作，但是彼此仍然是亲密的朋友。这一点本身就很好地体现了葛维的观点。葛维认为，网球比赛中能让你不停跑动和尽力伸展身体触球的手是你的朋友。相反，如果对手只是简单地把球打回来，那他就不算是朋友，因为这样无助于提高你的球技。这不恰恰是无论我们身处各种领域都追求的东西吗？

虽然，不管是蒂莫西·葛维，绩效咨询公司里的同事还是其他业内人士都从运动辅导中获得辅导经验，但是运动辅导本身却转变甚少，仍然遵循旧的行为模式，以命令、指导为主，比现今商业上辅导的方法落后了至少十年。这是因为，当20年前我们刚刚把辅导的理念引入商业领域时，它对所有的人来说都是全新的，没有任何旧做法遗留下的包袱。于是，我们不用与旧的辅导方法斗争就可以直接引入新观念。

这并不是说我们在商业领域中的辅导工作没有遇到阻力，我们的阻力通常来自那些对现今人们的价值观、信仰、心态及行为

上的变化毫无察觉、视而不见的人。也许当其附加的观念、信仰、心态和行为已经成为每个人的准则时，辅导这个词本身会消失殆尽。然而目前辅导仍作为一种商业实践存在着，许多相关的定义仍然有效。

导师型辅导

最后，既然我试图给出辅导的内涵，就应该提到“导师型辅导”（mentoring）——另一个被引申为商业术语的名词。这个词来源于关于奥德修斯（Odysseus）的希腊神话，当奥德修斯要离家攻打特洛伊之前，将他的家事和儿子忒勒马科斯（Telemachus）的教育托付给他的朋友门特（Mentor），嘱咐道：“告诉你所知道的一切。”这无意中为“导师型辅导”下了定义。

迈克·斯普莱肯（Mike Sprecklen）可以算作当代的门特，他是战无不胜的双人划桨选手霍尔姆斯（Holmes）和雷德格雷夫（Redgrave）的教练。“我原本已经寸步难行，因为我已经在技术上倾我所有了。”斯普莱肯在一次绩效辅导班课程结束时说，“然而这次辅导却让我豁然开朗，因为我发现他们甚至可能感受到我无法领会的东西。”斯普莱肯找到了工作的新方向，以运动员的经历和理解力为出发点，而不是教练本人的。一位好的教练或者导师，可以使学生摆脱教练或者导师个人知识的局限。

在实践和商业领域中，导师型辅导基本上可以与辅导互换使用，下面这段文字援引自戴维·克拉特巴克（David Clutterbuck）撰写的《人人需要导师》（Everyone Needs a Mentor）：

尽管关于导师型辅导的定义多种多样（还被赋予了不同的名字，从教练、顾问到资助人），但是似乎所有的专家和交流者都同意其起源于学徒制，即较为年长、经验丰富的个体将他关于工作完成方式和商界运转方式的知识传授下去。

埃里克·帕斯洛（Eric Parsloe）在他撰写的著作《导师型辅导及其评定》（Mentoring and Assessing）中认为，辅导和导师型辅导有一些细微的差别：

辅导主要关心的是，通过教导和指导，绩效和技能在短时间会有显著提高。而导师型辅导则更进一步，通过讨论

和不断地提供咨询，在事业发展中，不断地获得新技能。

我赞同帕斯洛提到的导师型辅导比一般指导过程多出的讨论和引导的环节。但是我认为，这同样可以在短时间内提高绩效和技能，而不只是表现为远期效用。辅导可以“立竿见影”，也可以是“长远之道”。不管我们怎样称呼，辅导也好，或是咨询、顾问、导师型辅导也好，只要我们做得对头，那么辅导的有效性将在很大程度上取决于经理人对于员工潜力的信任程度。

潜力

“尽其所能”，“隐藏的潜能”，类似的词语都暗示了人们有很多潜能有待开发。然而经理人或教练必须深信这一点，才能帮助人们去展示其未显露的才华。教练必须从其潜力出发看待受训者，而不是从其现有绩效出发。然而大多数的评估机制都是以现有绩效为主要依据的。在自己和经理人的眼中，人们总是囿于现有绩效的盒子，跳不出来。

要开发人们的内在潜力，我们首先要深信潜力的存在。但是我们如何获知潜力的存在、大小和开发的方法呢？我深信潜力的存在，不是基于严谨的科学证明，而是因为在职业体育竞技中，人们迸发出了连自己都没有意识到的潜力；在危难降临时，我看到人们做出了超出所有人想象的事。像你我这样的普通人在必要的时候也会有非凡的举动。想想看，谁不会使出超人的力量和勇气去救自己的孩子呢？

我们有潜力，而危机就好比催化剂。但是只有危机才能起催化作用吗？我们的非凡状态又能维持多久呢？一部分潜力是可以通过辅导获得的，而且状态持久，虽然可能达不到超人级，但肯定要比我们的一般水平高得多。

实验

教育学的大量实验表明，我们对于别人能力的信任度对其表现有直接影响。实验是这样的：实验人员找来一组资质相仿的小学生，却故意告诉老师这组学生当中有的是奖学金的有力竞争者，有的则在学习上有困难，然后让老师们教授他们一段时间的课程。随后的教学测验表明，孩子们的成绩无一例外地与孩子们在老师心中的错误印象相符。同理，员工的绩效反映出经理人对

其潜力的信任度。

比方说，弗雷德认为自己能力有限，只有做自己以为是能力范围以内的事时才会安心，就像呆在保护壳里一样。他的经理也只放心他完成保护壳里的工作。经理给他任务 A，是因为 A 在弗雷德能力范围内，经理会信任他。经理不会给他任务 B，因为经理认为其超出了弗雷德的能力。显然，经理只看到了弗雷德的绩效，而没有看到其潜能。如果他把任务 B 给了简，虽然是可以理解的权宜之计，却无形中强化认同了弗雷德的壳，使其更加坚不可摧。其实，经理应该做的恰恰相反。他应该帮助弗雷德探索壳外的世界，支持、辅导弗雷德完成任务 B。

要使辅导获得成功，最重要的一点是：我们要对他人，包括所有人的内在潜力，有非同一般的、足够的信心。假装有信心是行不通的，因为我们的真实想法总会在不经意间流露。

应用

我们何时何地需要辅导，又为什么需要辅导呢？下面是工作中需要辅导的典型场合：

辅导可以在任何
时候进行：
项目启动前、
执行中或总结
工作时

激励员工
授权
问题解决
人际关系
团队组建

评估鉴定
工作绩效
计划和回顾
员工发展
团队合作

一小时的会议
和一分钟的会
议都可以产生
辅导的效果

需要辅导的场合不胜枚举，我们可以用精心策划的、正式的辅导过程处理。教练/经理也可以选择适当安排的不那么正式的辅导——表面上就是一次普通的谈话，谈不上是辅导。比这两者更有说服力、更重要的是，经理和员工在日常交流中总能想到并应用辅导的内在原理。在这些情况下，我们不能把这种交流称为辅导，这种交流甚至只不过是一句话——可能就是一个问题。然而，这一句话的措辞、目的和作用将会大相径庭。下面就是一个例子：

例子

一位员工苏，正在做一个一周前已经与经理讨论过并达成一致的项目。现在，她有一点疑问，于是向经理求助：

苏：我按照我们意见达成一致的方法去做，但是行不通。

经理：你一定是什么地方做错了，应该这么做……

这段对话没有辅导意味，依据辅导原则的对话应该像这样：

苏：我按照我们意见达成一致的方法去做，但是行不通。

经理：我现在得去找乔治一趟，你先自己找找是在什么时间、什么地方进行不下去了，然后我回来帮你解决一下。

10分钟后，经理回来：

苏：我已经解决了，现在一切顺利了。

经理：非常好。你怎么弄好的？会有其他影响吗？

苏：问题在这里，我在这里这样做了……没有其他影响，我检查过了。

经理：我觉得不错。你看，给自己一个机会之后，你做得多好。

经理的这句话——“你先自己找找是在什么时间、什么地方进行不下去了”，甚至不是一个问句，只能算作包含疑问意思的陈述句，但它包含了第4章所要讲到的，辅导的两条重要的原则——意识和责任感。在这句话中，经理没有显示出责备和恼火，而是把自己当成一起研究原因的同伴，最后，还不忘提醒苏，她自己独立解决了问题，她比自己认为的更能干。

我们应该从潜力出发，而不是从其现有绩效出发看待别人

我已经说明了经理人认同他所管理的每一个人身上的潜力并据此对待他们的重要性。然而，更重要的是，人们要认清自己隐藏的潜能。我们都会认为我们在某种程度上会做得更好，但是我们真的了解我们在哪一方面具有潜力吗？我们是不是经常能听到或评论说“她比自己想象中的还要好”？

下面有三个富有启发性的问题。我希望读者在看到每个问题下面的答案之前，能够自问自答这三个问题。

1. 工作中，人们平均能表现出自己潜力的百分之几？

绩效辅导课程中的学员给出的答案从个位数的比例到70%以上。实际上，每个团队的平均值通常在40%左右。