



Developing
Supervisors
and
Team
Leaders

修炼
主管

[美] 唐纳德·L·柯克帕特里克 著
张大伟 李 洁 译

一线管理人员的
培训与开发

 人民邮电出版社
POSTS & TELECOM PRESS

7-272.91
67

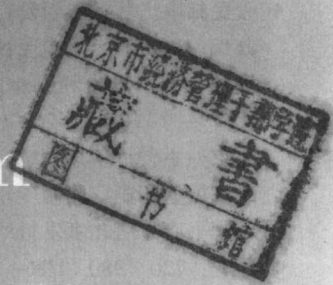
115419

修炼主管

一线管理人员的培训与开发

[美] 唐纳德·L·柯克帕特里克 著
张大伟 李洁 译 谢晋宇 樊晓熙 审校

Developing
Supervisors
and
Team
Leaders



人民邮电出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

修炼主管：一线管理人员的培训与开发 / [美] 柯克帕特里克著；张大伟、李洁译. —
北京：人民邮电出版社，2004.9

ISBN 7-115-11879-5

I. 修... II. ①柯... ②张... ③李... III. 企业领导学 IV. F272.91

中国版本图书馆CIP数据核字 (2004) 第095906号

Donald L.Kirkpatrick,Developing Supervisors and Team Leaders.

Copyright © 2001 Butterworth-Heinemann.

This edition of Developing Supervisors and Team Leaders by Donald Kirkpatrick is published by
arrangement with Elsevier Ltd,The boulevard,Langford Lane,Kidlington,OX5 1GB,England.

All rights reserved.

本书中文简体版由Butterworth-Heinemann公司授权人民邮电出版社出版。

修炼主管

一线管理人员的培训与开发

-
- ◆ 著 【美】唐纳德·L·柯克帕特里克
 - 译 张大伟 李 洁
 - 审校 谢晋宇 樊晓熙
 - 责任编辑 王莹舟 汪 洱
 - ◆ 人民邮电出版社出版发行 北京市崇文区夕照寺街14号
 - 邮编 100061 电子函件 315@ptpress.com.cn
 - 网址 <http://www.ptpress.com.cn>
 - 读者热线 010-51626398 (编辑部) 010-51626376 (销售部)
 - 北京迪杰创世信息技术有限公司制作
 - 北京展望印刷厂印制
 - 新华书店总店北京发行所经销
 - ◆ 开本：720×980 1/16
 - 印张：19.25 2004年9月第1版
 - 字数：277千字 2004年9月北京第1次印刷
 - 著作权合同登记 图字：01-2003-7960号
 - ISBN 7-115-11879-5/F·474

定 价：38.00元

本书如有印装质量问题，请与本社联系 电话：(010) 51626398

前 言

长期以来，无论哪种类型和哪种规模的组织都十分关注主管的培训和开发问题。培训者和人力资源从业者把它看作应首先解决的问题之一。为应对各种各样的变化，知识和技能的更新是必需的，态度的转变也是必需的。目前这种情形很普遍，不仅对于产业界如此，对于政府、医院以及零售组织来说也是如此。问题不是“是否应该做”，而是“如何更有效地做”。

“主管”这个词在本书中是指办公室或工厂中最低层次的管理者。在一些组织中，它相当于领班。本书描述了大量实用的原则、技巧和实例，重点放在“如何做”方面。在书的最后部分，列举了十个案例，这些案例介绍了不同类型的组织进行主管人员培训和开发的经验。

人们经常同时使用“培训”和“开发”这两个词，我不想过多区别二者，但一般来说，培训指的是向主管传授当前工作所需的具体知识和技能，而开发这一概念含义更宽，它是指个人的成长以及为升入高一层职位所做的准备。

书中所描述的原则和技巧有助于企业一线主管应对21世纪所遇到的挑战，这些挑战中最常见的4种是劳动力多元化、质量改进、员工授权（尤其是自我管理型工作团队）和团队合作。

所有的组织都面临或即将面临劳动力多元化的问题。劳动力不仅在种族和性别上存在差异，在态度、教育背景、情感稳定性、技能以及许多生理和人格特质上也存在差别。我从1949年开始讲授培训课程，并且一直强调要理解并尊重个体的差异性。无论是在今天还是在将来我们都要尊重个体的差异性。当前尊重个体差异性的趋势体现在妇女、少数民族、移民和残疾人在劳动力队伍中所占比例的提高，这也使对该部分人的培训变得更重要。

尽管如此，培训的原理并没有变。“确定需求”的观念是建立在下面这一挑战之上的，即通过提供一线主管人员所需要的知识和技能来帮助他们更有效地工作。





显然，一线主管要理解他们的员工，这一点很重要。举办人际关系和领导技巧等专题的培训项目可以改变领导层态度，这些项目同时也能传授重要的知识和技能。

质量改进并不是一个新出现的需求，组织始终存在着这样的目标——提供达到顾客要求的质量标准的产品。组织必须在质量与产量、成本以及顾客要求的供货时间之间取得平衡。随着国际竞争不断加强，组织要想在竞争中立于不败之地，就必须提高质量标准。

为了达到质量标准，组织开发了很多种已经得到了一致认可的方法。“质量圈（QC小组）”就是其中的一种，这种方法在日本取得了很大的成功，其基本内容是让员工参与质量改进（同样包括削减成本、提高生产效率以及其他方面的改进）。许多组织认识到它们必须要做得更多，于是采用了爱德华·戴明（W. Edwards Deming）所提倡的统计过程控制（SPC）方法。现在，在很多组织中，“全面质量改进”和“全面质量管理”已经作为一种哲学理念被普遍接受并实施。正是由于这些变化，在确定一线主管人员的培训需求时，质量方面的专题往往被赋予一个很高的优先权。

“领导”、“授权”和“自我管理型工作团队”这些词在书中、文章中以及工商业用语中变得很时髦。沃伦·本尼斯（Warren G. Bennis）为我们提供了这样一种理念，即管理者和领导者是不同的，这两个词是有区别的。为了解释这一点，他把管理者描述成某种特定的、不是领导但从事管理工作的人。他的描述强调了我们的培训者经常试图去做的事：开发和提升一线主管及更高层管理者的领导技能。对于“授权”这一概念来说，它仅仅是从另外一个维度对参与理念做了进一步扩充，而参与理念已经被强调了很多年。

一线主管做决策时通常可以采用以下四种方法，他们采取的方法将决定决策的质量和决策执行者对该决策的接受程度。

- （1）独立决策，不要求下属投入。
- （2）要求下属投入，考虑其想法，然后做决策。
- （3）共同开会研究解决问题的办法，并领导下属达成一致意见。
- （4）授予下属自我决策权力而不受主管的领导和影响。

上述方法中的最后一种就是“授权”的一种形式，这种授权是以形成“自我

管理型工作团队”的形式进行的。在乔治·奥第欧尼（George S. Odiorne）1981年出版的《变革阻力》（*The Change Resisters*）一书中，他做了这样的陈述：“变革有两种最好的选择，要么变革是由那些必须执行变革的人发起的，要么推行变革的人能够自己做主。”1963年，诺曼·梅尔（Norman R.F.Maier）强调了对参与的需求，他指出，要求决策执行者接受上级决策的程度越高，决策执行者要求参与决策过程的需求就越大。“QC小组”就是建立在参与基础上的，对“授权”来说，其惟一的新意是员工参与的程度有所不同罢了。

一些组织发现“参与”在改进质量、提高生产率、削减成本和其他一些方面是有效的，并能使组织受益；同时，它们发现“参与”同样提高了士气和工作生活质量（Quality of Work Life, QWL）。但是，也有一些组织发现授权并未取得成功。我个人认为将授权作为解决所有生产率和士气问题的通用方法或者不加变通地使用它是错误的。在某些情况下，授权的目标就是为了精简管理层。

我力劝高层管理应谨慎地采用自我管理型工作团队方法，他们必须要考虑下面的因素，从而决定在他们的一线主管身上需要采用和实施多少种授权方法。

- （1）组织文化。
- （2）决策的急迫性。
- （3）决策的范围。
- （4）决策执行者对接受决策的需求。
- （5）员工愿为组织尽力的态度。
- （6）下级的知识和经验是否达到资格要求。
- （7）员工参与的愿望。

我喜欢霍尼威尔（Honeywell）在他的一个政策声明中使用的一句话，即鼓励主管或管理者授权到最低的合适层次。这种方法鼓励参与和可能的授权，但同时也给予主管或管理者一定的权力来决定如何做才最合适。

除了劳动多元化、全面质量改进和授权外，另一个应该强调的需求是团队合作。合作的需求要受到特别的注意，尤其是高层管理者更应该注意这一点。一线主管面临着在他们的员工间建立合作的压力，但高层管理者并没有这种压力。下面的例子解释了这一点。在我的“管理变革清单”测试中，我使用了下面的这个





问题，要求一线主管回答同意还是不同意。

我们组织中的管理者欢迎来自其他部门的人的想法和建议。

结果，竟然有89%的一线主管选择了“不同意”，并且这些主管都来自于那些派遣主管人员参加管理培训项目的组织，这让我很吃惊并且很失望。这是从高层管理者中表现出来的一种可怕的苗头，这表明他们中的大多数人甚至不愿意听取其他人的建议或者意见。对这个问题的讨论，揭示了大多数管理者由于持有下面这样一些态度而造成了障碍：“如果我需要你的建议，我会问你”，“不要告诉我如何运营我的部门”或者“是什么让你认为你有资格来告诉我如何运营我的部门”。这样的管理者竟然也在指导他们的一线主管进行合作！

对下面这个问题的回答也很有趣，所有参与测试的一线主管都选择了“同意”。

管理者应该欢迎来自各方的想法和建议。

这个问题同前面一个问题的区别就在于“应该”（理论）和“可能”（实际）这两个词之间的替换。

高一层的管理者如果期望他们的一线主管在部门中合作，他们必须做出榜样。培训主管时，除了应培训他们建立合作的原则和技能外，还必须让他们的上级管理者也学会合作。

本书特别适合于人力资源从业者和培训从业者以及企业中高层管理者阅读。它描述了室内培训项目和在职培训方法，也包括了如何进行绩效评估和教练。本书参考了大量文献，虽然一部分参考文献出版于很多年前，但那些观念、原则和方法并未过时。有兴趣的读者可以阅读参考资料中所列的著作。



目 录

第一部分 计划、执行和评估	1
第①章 主管决定企业的未来	3
1.1 让主管称职 (3)	
1.2 让主管成长 (4)	
第②章 谁来修炼主管	7
2.1 自己点火 (8)	
2.2 上级加温 (8)	
2.3 领导吹风 (8)	
2.4 专家指点 (9)	
第③章 理念、战略和指导原则的修炼	13
3.1 以公司为家的达纳公司 (13)	
3.2 绩效导向的佛罗里达动力公司 (15)	
3.3 客户第一的IBM公司 (17)	
3.4 员工自我开发的金佰利公司 (19)	
3.5 人人都是培训师的服务大师公司 (22)	
第④章 主管修炼的秘诀	27
4.1 史蒂芬·D·布鲁克菲尔德 (27)	
4.2 纳撒尼尔·坎托 (28)	
4.3 安德鲁·亨德里克森 (28)	
4.4 J.R. 基德 (29)	
4.5 马尔科姆·诺尔斯 (30)	
4.6 戈登·利皮特 (31)	

●
⋮



4.7	罗伯特·马杰 (32)	
4.8	加里·米切尔 (33)	
4.9	罗伯特·派克 (33)	
4.10	罗恩·则姆克和苏珊·则姆克 (34)	
第5章	明确主管修炼目标	41
5.1	培训项目着眼于当前需求还是未来需求 (42)	
5.2	如何确定需求 (43)	
5.3	威斯康星煤气公司 (45)	
5.4	艾伦-布拉得利公司 (50)	
5.5	抵押担保保险公司 (58)	
第6章	培训和开发技术的修炼	71
6.1	一家大型的石油企业 (72)	
6.2	一家大型的中西部银行 (75)	
6.3	一家大型的保险公司 (77)	
第7章	内部修炼	85
7.1	目标决定主题 (85)	
7.2	细节制胜 (86)	
7.3	一家大型的中西部银行 (88)	
第8章	评估内部修炼	105
8.1	反应 (105)	
8.2	学习 (113)	
8.3	课堂绩效 (113)	
8.4	纸笔测验 (114)	
8.5	行为 (116)	
8.6	结果 (123)	

●
⋮

第 9 章 外部修炼	131
9.1 选择好的项目 (131)	
9.2 选择参与者 (132)	
9.3 项目前讨论 (133)	
9.4 项目后讨论和执行 (133)	
9.5 保存记录 (134)	
第 10 章 在职绩效评估	137
10.1 绩效评估和考评 (137)	
10.2 方案设计 (138)	
10.3 澄清关键职务组成部分 (139)	
10.4 制定绩效标准 (142)	
10.5 确定制定的标准数量 (143)	
10.6 评估绩效 (145)	
10.7 准备绩效表格 (148)	
10.8 使用自我评估 (150)	
10.9 开展绩效面谈 (151)	
10.10 开发绩效改进计划 (155)	
第 11 章 修炼提升绩效	159
11.1 绩效改进计划辅导 (159)	
11.2 日常教练 (161)	
11.3 做一个称职教练 (163)	
11.4 管理者作为教练 (167)	
第 12 章 选择和培训新主管	171
12.1 选择原则 (172)	
12.2 本迪克斯制造公司 (175)	
12.3 内陆钢产品公司 (185)	

●
⋮



第二部分 案例	191
第 13 章 迪尔公司：综合的企业内部项目	193
第 14 章 哈特福德全国服务中心：以教练取胜	201
第 15 章 威斯康星大学管理学院：十天证书培训项目	217
第 16 章 威斯康星大学管理学院：评价培训项目	225
第 17 章 通用电气公司：直线领导的开发项目	239
第 18 章 第一印第安那那银行：领导开发项目	247
第 19 章 达纳公司：内部培训项目	261
第 20 章 瓦门国际有限公司：有效的写作培训项目	267
第 21 章 圣·约瑟夫医院：综合室内培训项目	275
参考资料	281

计划、执行和评估

第一部分

Developing Supervisors and Team Leaders

第1章 主管决定企业的未来

很少有组织对其基层主管和领班的绩效感到满意。威斯康星大学管理学院所做的研究显示仅有50%~65%的主管达到了绩效考核标准，这是由中高层管理者所做出的评估。造成这些主管没有达到预期绩效的主要原因在于以下几点：

- (1) 不能明确地理解上级对他们的期望；
- (2) 缺乏发挥最大潜能的态度和动机；
- (3) 缺乏工作所需的知识和技能。

在这些导致绩效不足的原因中，有哪些能通过有效的培训和开发主管来得到改正呢？第一，不理解期望是一个沟通问题，而不是培训的问题。它可以通过主管和上司之间清晰完整的沟通来改正。第二，可以通过培训和开发来改进不良态度或缺乏动机。第三，缺乏知识和技能的问题可以通过有效培训解决。

1.1 让主管称职

培训和开发对于改进主管当前职务的绩效很重要。态度、知识和技能都能够改进，这些改进能够改变主管人员的工作行为，从而产生好的绩效和结果。

最近，我在威斯康星州一家小型制鞋厂为该厂的主管人员提供了一个短期培训课程。项目的目标在于降低离职率，并主要关注有效上岗指导和新员工培训。在项目结束后，我们通过询问参与者对项目的反应来评估培训项目，但他们很缺乏热情，他们所做的典型评论是：“柯克帕特里克斯所表达的想法很好，但这些与我们在这儿做事的方式不符。”

这些反应催生了一个研究项目。在这个研究项目中，我通过与主管面谈来了解是什么决定了他们对公司的态度，并获取了他们的建议。在面谈中，我问了以下四个问题。





- (1) 你对工作的感觉如何?
- (2) 你对公司的感觉如何?
- (3) 工作中遇到的主要问题是什么?
- (4) 你对公司的改进有何建议?

充盈于耳的是对公司各方面的抱怨，这反映了主管阶层普遍的失望情绪和低落的士气。这种消极的态度可能也反映了其下属的态度和绩效。很明显，要提高工人的士气和生产率，这些主管的态度、知识和技能必须得到改进。

完成面谈后，我给公司的高层递交了一份报告。他们开始采取措施来改正引起主管不良态度的政策、程序和实践。

上述例子解释了与主管人员培训和开发相关的以下三点：

- (1) 主管的态度对于项目的有效性产生重大影响；
- (2) 如果期望改进工人的绩效和提高生产率，主管人员的消极态度必须改变；
- (3) 如果主管的消极态度来自于对工作条件的不满（例如低工资、人员不充足、不良的管理政策、不能及时获得稀有的资源、超额的生产压力），那么这种态度将不能在教室培训中得到改变。

主管人员培训和开发的主要推动力应该是改进主管人员当前工作的绩效。主管的态度、知识和技能可以得到改进，并且改进的结果能够立即在他们所管的工人的绩效和生产率的提高上体现出来。

1.2 让主管成长

如果主管的工作随着组织变化而变化，培训和开发的第二种需求就出现了。这种培训的内容包括主管工作的技术和管理方面。在技术方面，主管需要学习更多的计算机、自动化设备、质量控制、劳动协议、稀缺资源、制造过程以及其他与职务和部门有关的学科知识。在管理方面着重于最新的和最好的管理方法，例如领导、激励、决策制定、绩效评估、质量改进、员工参与和授权。

当考虑将当前的主管人员晋升到更高一层的职位时，新的培训需求就会出现。当然，这些课程主要与中层管理而不是基层管理工作有关。技术方面的培训需求包括计算机知识的进一步熟练，自动化、统计过程控制和即时管理培训（Just-In-



Time, Job Instruction Training, JIT)。

管理方面的培训题目包括组织开发、人事计划、代理、领导风格、决策制定和战略规划，另外还包括更好的理解激励、沟通、下属的开发和工作生活质量。越高的管理层次，越看重管理技能的培训，而对技术层面的需求则逐渐减少。

小结

主管人员培训和开发之所以必要，有以下三个原因。第一，培训能够改进态度、知识、技能并能提高个人和部门的效率。第二，大多数主管的工作在将来会发生变化，因此，为了将来更有效地开展基层管理工作，他们需要获得新的知识（技术和管理方面）。第三，一些主管将会晋升到管理中层，培训和开发能为面临晋升的主管们在新的职位上达到预期绩效提前做好准备。

花费在主管培训和开发上的时间和金钱不是一种成本，应该认识到人是组织最重要的资产，对他们的培训和开发，对于组织的未来是一种投资。收益可以被看作是投资的回报，收益的大小取决于本书所述的多种因素。

培训一线主管人员的收益包括他们在态度、知识、技能、绩效和报酬方面的改进和提高。组织的收益包括生产率的提高、质量的改进、成本的削减、士气的提高和利润率的上升。

必须指出的是，培训可能并不是改进主管绩效的惟一途径。应该考虑到众所周知的彼德定律^[1]：每个员工总是会被晋升到其能力不足以应对的职位上。员工能力不足暗示着无论多少培训和指导都不会对他产生作用。在这种情况下，主管必须退出这个职务或者由上级修正职务内容使之适合在这个职务上的主管。

[1] Laurence Peter and Raymond Hull, *The Peter Principle* (New York: Morrow Publishing Co., 1969).



