



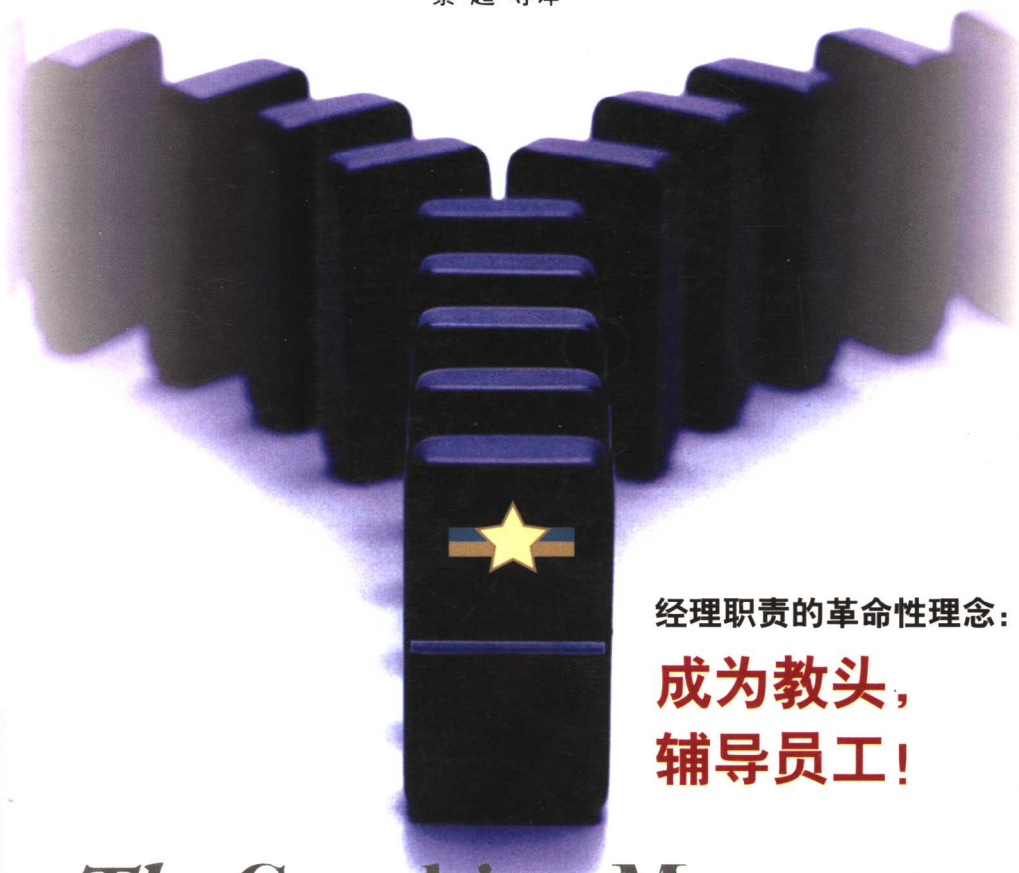
博世企管文库 ③
BoSee Managing Series

企业教头

—— 如何在组织中开发顶级人才 ——

(James M. Hunt & Joseph R. Weintraub)

〔美〕詹姆斯·亨特 约瑟夫·维恩特劳伯 著
景超等译



经理职责的革命性理念：

**成为教头，
辅导员工！**

The Coaching Manager



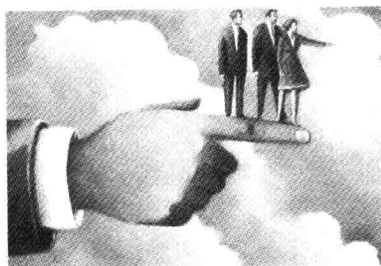
中央编译出版社
CENTRAL COMPILATION & TRANSLATION PRESS

企业教头

—— 如何在组织中开发顶级人才 ——

(James M. Hunt & Joseph R. Weintraub)

〔美〕詹姆斯·亨特 约瑟夫·维恩特劳伯 著
景超 等译



The

COACHING
MANAGER

经理职责的革命性理念：成为教头，辅导员工！



中央编译出版社

京权图字：01-2002-4090

All Rights Reserved. Authorized translation from the English language edition published by SAGE PUBLICATIONS, INC.

本书业经 Sage Pub. 授权，由中央编译出版社独家出版中文版本
非经书面许可，禁止任何形式的转载、复制或摘录

图书在版编目 (CIP) 数据

企业教头：如何在组织中开发顶级人才 / (美) 享特，(美) 维恩特劳伯著；景超等译. - 北京：中央编译出版社，2004.5

(博世企管文库)

ISBN 7-80109-856-0

I. 企…

II. ①享…②维…③景…

III. 企业管理—人才学

IV. F272.92

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2004) 第 025094 号

企业教头：如何在组织中开发顶级人才

出版发行：中央编译出版社

地 址：北京西城区西直门内冠英园西区 22 号 (100035)

电 话：66560272 (编辑部) 66560273 66560299 (发行部)

网 址：<http://www.cctp.com.cn>

E - mail: edit@cctpbook.com

经 销：全国新华书店

印 刷：北京金瀑印刷有限公司

开 本：787×1092 毫米 1/16

字 数：261 千字

印 张：21.5

版 次：2004 年 5 月第 1 版第 1 次印刷

定 价：39.00 元

中文版序

在科学技术迅猛发展的今天，企业之间的竞争已经日益表现为人力资源的竞争。“激励员工是任何一位管理人员所面临的最持续性的难题之一”（柯第斯·W. 库克）。现代意义上的成功领导者不仅能够协调组织内的成员完成组织目标，而且能够创造一种环境，促进组织内的成员不断地学习，以帮助员工进步，从而推动企业的持续发展，永葆竞争优势。

这本书就向我们讲授了如何成为这样一个优秀领导者的途径和方法，书中提出了一个新型领导者的理念。在这里，一个称职的领导者不再是只会命令、评估和监督，而是能够真正致力于帮助员工，营造一个舒适的工作环境和友好的学习氛围，为每一个员工创造学习的机会，并与员工共同面对困难，以促进个体和团队共同成长。这类新型领导者在书中被称作“辅导经理”（Coaching Manager，一般也翻译为“教练式经理”，为了避免误解、阅读的简洁，在本书中翻译为含义相近的“辅导经理”，而“Coaching”一词也一般地翻译为“辅导”。但是，作为读者，应该知道此书中的“辅导”与彼书中的“教练”或“教头”具有相同的含义。——译者注）。本书以辅导经理如何开展工作为主线，详细阐述了开发式辅导的模式、辅导经理的思维，以及如何创造友好的氛围、如何开展工作等方面的内容。随着模型的深入，书中采用了理论分析与案例研讨相结合的写作框架，并安排了自我评价的练习，从而便于读者领悟书中所讲授的领导技能，把握这种新型领导方式在具体工作中的应用技巧。整本书思路清晰，结

构紧凑，是一本针对 MBA 学员、企事业中高层管理人员和管理类教师和有价值的教材。

这本书是我 2002 年在美国百森商学院 (Babson College) 作高级访问学者时接触到的。百森商学院是美国一所私立商学院，也是世界上最早开设创业学课程的院校之一，以研究和培养企业领导人而闻名。《金融时报》曾把百森商学院的高级经理研修学院排名为世界最佳的研修学院之一，其高级经理研修项目的客户包括西门子、索尼、爱立信和 SAP 等世界知名跨国公司。其创业管理方向的 MBA 教育连续 9 年 (1994 - 2002) 获美国新闻和世界报道排名第一。

本书的作者 Dr. James M. Hunt 和 Dr. Joseph R. Weintraub 均为百森商学院的教师，也是该学院高级经理培训项目和团队管理项目的主要成员。这本书在应用于高级经理培训项目和 MBA 教学中，已收到了良好的效果。我非常高兴能把这本书推荐给国内的企业管理人员和致力于 MBA 教育和中高级管理人员培训研究的学者，同时也希望这本书在国内收到预期的效果。本书的大部分翻译和校对工作由吉林大学外国语学院景超完成，吉林大学管理学院博士生单军等完成了书中第 2 章的翻译和校对工作。其他参与翻译工作的人员还有董玉兴、张秀芬、董蕊等。

吉林大学管理学院教授 蔡莉

2003 年 3 月 3 日

前 言

这本书的内容是关于企业领导者——我们通常简单地称之为“经理”——如何通过辅导帮助员工学习和进步的。有一点非常重要，只有当经理真正表现得有兴趣帮助员工，而不仅仅是评估他们时，企业才能为每一名员工创造良好的学习机会。我们认为，除了关注商业利益之外，帮助员工进步也可以使企业获得很多的收益。目前，许多人正在讨论一种被称为“公仆式”领导的理念(Greenleaf, 1998)，尽管我们在本书中所提出的帮助员工进步的想法与这种理念有相近之处，但在这里我们更侧重于实用性方面。我们认为，称职的经理应当把帮助员工看作是其日常管理工作的组成部分，他们应该通过帮助员工学习新技能来提高员工的劳动效率。这种想法是否可行呢？大多数经理是否愿意开展这项工作呢？他们是否真的愿意帮助员工呢？对许多人来说，这需要他们转变自己的思维方式。原先我们也是这样转变过来的。

当我们编写这本书时，周围的世界正在不断地发生着变化，这种变化动摇了所有人心理上的安全感。因此，我们比以往更相信，现在尤其需要有人在生活里帮助我们，以其专业和人性化的方式帮助我们面对困难，并在克服困难的过程中成长起来。本书的主角——辅导经理就是这样一群人，他们能够为我们营造出舒适的工作环境，把我们学习、进步和适应社会变革的要求变为现实。他们将把领导才能与真心帮助与他们一同工作的人结合在一起。

六年前，我在百森商学院(Babson College)做管理学教授时，



我们偶然有了一个想法，希望能把辅导经理如何帮助员工的情况整理出来。百森商学院坐落在波士顿郊外，是一所商业专修学校，它以研究和培养企业领导人而闻名于世。学院的毕业生给人们留下了深刻的印象，他们像许多投身于商业领域的人一样，同样务实并注重商业结果。在 20 世纪 80、90 年代，由于商业学校开设的大都是标准的商业课程，内容比较单一，因此受到了鉴定委员会、报界、各大公司和社会各方面的广泛批评。传统的教学模式要求学生掌握各种分析方法，如金融财会、运筹学、决策学等等。按照这种教学思路培养出来的学生可能是一个出色的理论家，但却不善于与人交流，也不能把自己的想法明确地表达出来，以说服与他们有着共同目标的人与其合作，同时他们也缺乏团队精神。这种过分偏重分析能力的弊病，往往会在决定企业合并、制定战略决策、新产品研制开发，以及其他许多商业发展的紧要关头暴露无遗。对一个企业人而言，如果他缺乏实际动手以及团结他人一同努力的能力，那么他的分析本身也是空洞的，甚至还会延误战机。正是由于上述重要原因，一些不善人际交往的经理和员工会在工作中感到相当的不愉快，这也是我们希望读者在读过本书后能够解决的问题。

根据本书作者之一维恩特劳伯博士(Weintraub)以前的研究成果，百森商学院的本科生项目办公室和管理科成立了评估中心，并面向所有在校一年级和三年级学生开放。这种评估中心最早是由美国军队所采用的，后又经 AT&T 和其他几家大型企业对其作了进一步的完善。当一名学生参与评估中心的活动后，他就有机会尝试一份工作(在这个项目中，参与者将加入团队工作)，培训的评价者，或者说“辅导者”将在一旁观察，然后他将针对参与者的工作绩效为其提供一些反馈意见。

我们认为，如果评估中心的辅导者来自商业领域，那么学生

就会更加信服他们的工作和意见，因为学生们希望利用这个机会来确定自己的未来发展目标。然而，就商业经验而言，谁又会比我们的毕业生和 MBA 学员更胜任这个角色呢？因为他们已经拥有了相当的商业经验。为此，我们需要一些志愿者，大约每年 800 人左右。这些志愿者的工作是承担一个 8 小时的培训项目以及一个工作日的评估中心项目，他的任务主要是辅导一名学生。

在过去六年中，已有几百名商界人士愉快地参与了这个项目。那么，他们为什么愿意把时间花在这个项目上呢？因为他们乐于提供帮助。志愿者中的一些人是非常优秀的企业家和经理，他们的日常工作就是辅导自己的员工并了解这种辅导所产生的积极成果。还有一些志愿者则愿意帮助他人，但是他们任职的企业却缺乏鼓励辅导和咨询的机制，于是这个项目就为他们提供了实现愿望的机会。另外一些志愿者参与项目的目的却很简单，就是为了提供帮助。这些志愿者的经历以及在他们帮助下我们搜集到的信息，成为编写本书的主要资料来源。

我们开始思考所看到的这个现象：**经理帮助人们学习**。我们希望在这方面了解更多的情况，于是就开始与我们的志愿者讨论他们的“真正”工作——他们如何辅导。结果发现，他们所做的事情与导师有所不同。他们说，他们的目标是帮助每一个人学习，而不是只针对那些与他们有特殊关系的人。特别值得注意的是，他们也会努力帮助那些表现良好，甚至是非常优秀的员工，而不仅仅去帮助遇到了困难的员工。但奇怪的是，对经理的辅导活动的研究显示，在商业组织里最有才干的员工往往最不愿意接受辅导。这个发现与我们平常所了解到的情况截然相反。我们推断，在商业领域内，这种现象一定普遍存在，只是不大引起人们的注意而已。

根据我们所了解的辅导工作与开发员工的能力和**提高企业的**

效率之间的关系，我们针对高科技企业、制造业、通信业和金融服务业的不同特点设计出一系列的试验项目。在这些项目里，我们专门谈到了帮助问题，并掌握了大量的资料，知道什么样的帮助形式比较有效，以及什么样的帮助形式收效不大。参与这些项目的企业开始认识到，经理在帮助员工的同时也是在提高企业的效益，特别是在工作激励、组织学习和保留优秀员工方面，经理的帮助工作展示出良好的效果。

我们对这项研究越来越感兴趣。许多人确实希望帮助别人，但是并不知道如何提供帮助。我们的目标是揭示，一名优秀的经理如何利用辅导活动把一名优秀的员工培养成为卓越的员工，同时也让自己成为卓越的经理。我们在交谈中发现，每位经理都有许多好方法来有效地帮助员工发展。一些人会利用自己的丰富经验，另一些人则利用多样化的学习活动。事实上，大多数经理相互之间并不认识，但他们的思想却惊人的相似。从这些帮助我们认识辅导过程的经理那里，我们得到一个最为明确的信息：**辅导活动应当与他们的日常工作融为一体，它不是一份额外的工作，而且是正常工作程序的一部分。**

我们还需要了解的是，这些管理者利用什么辅导模式开展工作。我们的研究建立在几年来与上千名辅导经理的交往中所积累起来的工作材料上。我们还参考了许多学者和专家的研究和著作，他们也一直致力于使人们更清楚地理解学习、个人发展、辅导和领导才能等问题。我们希望能总结出准确反映辅导经理工作方法的模式，并把这种模式与人们学习的规律相结合，以开发出更简单易行的辅导模式。

在本书中，读者可以看到基于上述工作所开发出的学习模式，我们称之为“开发式辅导(Developmental Coaching)”。开发式辅导是经理与他的员工之间的帮助关系(当然辅导经理也可以辅导



企业内的其他人)，其目的是帮助员工成长和发展。开发式辅导的对象是善于利用它的人——那些希望通过学习使自己更上一层楼的员工，他们锲而不舍的努力将使个人和组织受益匪浅。开发式辅导将以学习为目标，而不是以服从为目标。辅导不只是辅导经理一个人的工作，它须植根于一片鼓励员工为自己的学习目标负责的沃野里。

我们的目标是建立起生产力水平很高的、充满人性的企业环境，为此，我们对经理怎样更有效地帮助员工学习和发展，仍需给予更多的了解。我们在书中所提出的假设来自于大量的实际调查和辅导经理的集体智慧。随着我们工作的继续和深入，我们还会对这些假设进行验证和改进，使之精益求精。在许多企业里，经理很少花时间或者根本不帮助员工发展，以至于许多经理都不知道如何辅导。他们认为帮助员工发展的难度太大，或者是没有时间，或者是担心弄不好要“手把手”地教，因此，他们对学习如何开展辅导不感兴趣。

我们希望能够改变这些困扰经理的想法。在本书中，我们将提出简单和直截了当的辅导方式，使学习成为一个工作小组里所有成员的共同责任，由此使辅导和学习深入到所有员工的工作中去。工作和我们所就职的企业主导着我们每个人的生活。对大多数人而言，我们必须与自己的经理有联系，这是我们在每天8小时的工作时间中最重要的联系。由此可以想象，如果经理不能帮助员工学习和发展，其负面影响可想而知，其直接受害者首先是员工和企业，甚至还会波及到整个社会。

这本书的读者可能是现在或者未来的经理。我们认为，我们的工作对那些希望帮助部属学习的人将是一种及时和有用的借鉴。此外，我们也相信，开发式辅导模型无论对组织内部还是外部变革，都是一种非常有价值的工具。它可以有效地帮助个人和

组织进行学习并学会变革。过去我们所知的一些优秀的辅导经理，如今已经成了创业者或者企业家。我们希望这本书也能得到他们的欢迎并给他们以帮助。最后，我们深信，对各种方向的MBA学员，学习领导才能、企业发展以及人力资源管理的学生，以及参加高层管理人员培训项目的人，本书都有相当的实用价值。

本书的脉络是这样的：在第1章里，我们将着重介绍开发式辅导，特别是辅导活动如何从经验学习中创造机会，这是许多商业组织从未涉足的领域。大多数经理尚未意识到辅导的功效，因为他们不会知道员工如何在岗位上学习。第2章总体概括了开发式辅导模型。如果你的时间安排很紧，或者急需这方面的帮助，你可以参考一下这一章的内容。第3章则介绍了一名有效的辅导经理的思维方式。如果你不知道自己是否符合要求，或者对成为一名辅导经理的资格还不清楚，这一章可以解开你的疑团。辅导的最佳对象是那些希望得到辅导的人(Goleman, 2000)。这些人是谁呢？谁能够充分利用辅导呢？第4章将为你找出答案。

第5章解释了什么是“友好的辅导氛围”，以及如何建立起这种氛围。如果一位辅导经理不希望辅导活动变成“工作绩效评估会上令人感到愉快的一部分”，那么友好的辅导情景将是他开展辅导工作的起点。第6章到第11章则具体讲述辅导模型的细节问题。随着对模型的深入描述，我们将尽可能地使内容通俗易懂，并在书中安排了一些案例和自我评价的练习，目的在于加深读者对内容的理解，便于读者掌握书中所介绍的技能。

第12、13和14章将具体介绍辅导模型的应用。在第12章里我们介绍了如何将开发式辅导用于员工的未来事业发展计划，从而把辅导的作用由现在一直延续到未来。希望那些不知如何帮助员工计划未来发展的经理能够从这一章中找到答案。在第13章里

我们提出了一个在辅导过程中很难处理的问题——如何辅导绩效有问题的员工。这个问题其实没有一个轻松快捷的解决办法。我们认为对付工作绩效问题，辅导既不是最佳的，也不是惟一的方法，但是值得尝试一下。在这一章里，我们介绍了开发式辅导模型是怎样处理工作绩效问题的，并列举了几个实际应用的例子。

第 14 章将为各个层次的管理者提出一些建议。尽管许多公司在课堂教学或者其他培训形式上开销巨大，并且在投入这笔费用时抱有很大希望，但自始至终，这些培训的学习效果总让人感到收效甚微。我们认为，其原因主要在于教学活动本身存在问题，以及学员无法在回到工作岗位上后，将所学知识与实际情况整合在一起。辅导经理的责任是把工作的要求与员工在课堂上所学到的知识融为一体。如果辅导经理不能帮助员工抓住所学的知识，那么，很遗憾，员工就只能成为迷途的羔羊，而学不能致用。

致 谢

在撰写这部书的过程中，我们两位作者充分感觉到了创作所带给我们的快乐，这种快乐还源于我们有机会同非凡的人们一道工作，以及在合作过程中他们对我们的支持。这本书涉及了那些工作得非常出色的管理人员——辅导经理，他们中的大多数人都是百森商学院的本科生或 MBA 毕业生。他们花费了大量的时间来全力地帮助我们，在此我们表示由衷的感谢。百森校友联合会 (Babson College Alumni Association) 自始至终都支持这个项目，我们特别感谢校友联合会的帕特里克·麦克冈格 (Patrick McGonagle)、丹·瑞利 (Dan Riley) 和珍妮特·罗伯茨 (Janet Roberts)，以及校友办公室的安妮·海勒 (Anne Heller)，感谢他们为我们与校友之间架起联系的桥梁。在百森商学院的高层管理人员培训项目和我们这个咨询项目中，我们有了与来自各大公司的参与者一起验证我们的想法的机会，在此感谢他们对这个项目所提出的宝贵意见和建议。尤其重要的是，我们要感谢这些企业的领导人为培养出企业管理英才而对这个项目所表示的关心和帮助。

百森商学院的领导才能和团队合作辅导项目 (www.Babson.edu/coach) 提供了一个设施齐备的实验室，由此加深了我们对帮助、辅导和从经验中学习的理解。就此，我们还要感谢自项目伊始就参与其中的 2000 多位百森商学院校友和 MBA 学员，特别是保罗·卡伦 (Paul Callen) 和艾米·威尔 (Amy Weil)，作为辅导项目导师组的重要成员，他们无私地奉献了自己的智慧和建议。凯瑟琳·考利 (Katherine Corey) 和琳达·鲁道夫 (Linda

Rudolph)等几位辅导者也为我们深入探索辅导经理的内心世界提出了许多建议。此外,我们还要感谢百森商学院的本科教育主任史蒂夫·施夫曼(Steve Schiffman)为这个内容独特的项目所做出的贡献。玛丽莎·考文尼(Melissa Coveney)、凯伦·克鲁克珊(Karen Cruickshank)和全体本科教育办公室成员也一直协助我们的工作,就此向他们表示深深的感谢。从项目开始,我们就得到百森商学院发展办公室的全力支持,特别是汤姆·克里姆(Tom Krimmel)、克里斯蒂·曼(Christine Meng)、派特·米兰达(Pat Miranda)以及营销专业的巴巴拉·布莱尔(Barbara Blair)、迈克尔·克姆拉(Michael Chmura)、马克·福特(Mark Ford)和南希·萨利文(Nancy Sullivan)。我们还要感谢塞奇出版社(Sage Publications)的马奎达·弗莱明(Marquita Flemming)和玛丽安·威尔(MaryAnn Vail)。他们对推进这个项目的热情增强了我们工作的信心。

詹姆斯·亨特(James Hunt)则得到了查尔斯·麦卡锡家族公司(Charles E. McCarthy Family Term Chair)的大力支持,他们慷慨地为项目研究和本书的撰写提供了资助。在过去七年中,帕默集团(Palmer Group)的总裁和管理部成员鲍博·邦尼维(Bob Bonnevie)也一直承担着我们的辅导训练计划的开发和教学任务,为此我们深深地感谢他们的才智和友谊。艾伦·科恩(Allen Cohen)、安妮·唐尼伦(Arne Donnellon)和艾琳·兰德里(Elaine Landry)是我们在百森商学院的同事,他们也一直在支持我们的工作,帮助我们度过了最困难的时刻。我们还得到了卡西·克莱姆(Kathy Kram)、艾理斯·伯德罗(Iris Berdrow)和弗莱德·艾沃斯(Fred Evers)等其他学院和大学的学者们的帮助。另外,我们还要感谢企业社团(Organizational Dimensions)的约翰·阿鲍德(John Aboud)和珀金-埃尔默有限责任公司(Perkin Elmer)的比尔·卡伦(Bill Curran)的不懈支持。最后,我们要感谢我们的家人,我们的妻女们:克

丽丝·亨特(Chris Hunt)和莫丽·亨特(Molly Hunt); 卡洛尔·维恩特劳伯(Carol Weintraub)和萨拉·维恩特劳伯(Sarah Weintraub); 以及乔的母亲茜尔瓦·维恩特劳伯(Sylvia Weintraub), 感谢她们的眷爱和支持。此外, 还特别感谢克丽丝·亨特(Chris Hunt)和卡洛尔·维恩特劳伯(Carol Weintraub)认真而细致地完成了手稿的校对工作。

目 录

前言.....	1
致谢.....	1
第 1 章 辅导式经理入门	1
辅导可以为渴望学习的员工提供帮助 /3	
为什么没有更多的经理开展辅导活动 /5	
开发式辅导 /7	
辅导与学习 /8	
辅导经理与情商(EQ) /10	
辅导不同于指导 /12	
辅导：每个人都在学习 /13	
现在开始，把自己转变成为一名辅导经理 /14	
辅导的途径：确定努力的结果 /15	
自我评价 1.1：你印象中的辅导模式 /16	
第 2 章 开发式辅导	19
一个开发式辅导案例 /20	

一个简单的开发式辅导模式	/26
友好的辅导氛围	/27
经理的辅导思维模式	/31
愿意接受辅导的员工	/34
放下手中的工作，开始辅导对话：创造辅导机会	/35
辅导的“镜子”	/38
从公司的角度，了解哪些情况是重要的	/39
有效观察，至关重要	/40
提供斟酌过的、有益的反馈	/41
共同分析绩效差距存在的原因	/43
设定变革的目标并跟踪实施	/43
体验开发式辅导	/45

第3章 辅导经理和“辅导思维模式” 46

辅导经理应关注商业运作	/47
天性	/50
学习辅导艺术的经理	/52
是否所有人都能学会辅导？	/57
辅导的思维模式：帮助优先	/58
辅导经理	/67
自我评价 3.1：学习辅导的基础	/68

第4章 愿意接受辅导的学习者 70

什么是“接受辅导的能力”？	/70
案例 4.1：不情愿的受辅导者？	/71
大体上讲，人们都愿意接受辅导	/76
愿意接受辅导的学习者的特点	/78