

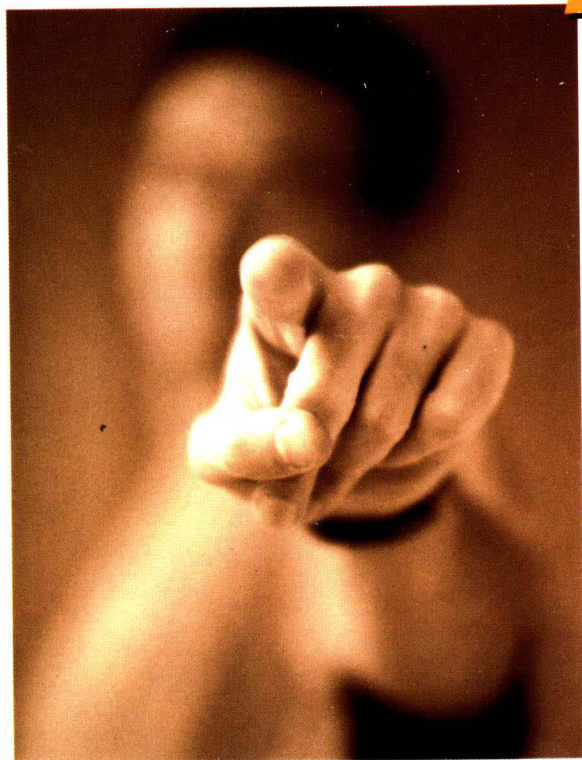
**A GUIDE TO MANAGEMENT  
DEVELOPMENT TECHNIQUES**

# 你能做好

**卓越管理培训教程和经典案例分析**

〔英〕肯尼斯·费 著  
谢作渺 译

财富500强  
首选经理培训  
用书



北京大学出版社  
PEKING UNIVERSITY PRESS

**A GUIDE TO MANAGEMENT  
DEVELOPMENT TECHNIQUES**

# 你能做好

**卓越管理培训教程和经典案例分析**

〔英〕肯尼斯·费 著  
谢作渺 译



北京大学出版社  
PEKING UNIVERSITY PRESS

**图书在版编目 (CIP) 数据**

你能做好 / [英] 肯尼斯·费著; 谢作渺译. —北京: 北京大学出版社, 2004.6  
ISBN 7-301-07425-5

I. 你… II. ①费… ②谢… III. 企业管理-技术培训-指南 IV. F270-62

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2004) 第 039395 号

**著作权合同登记号: 图字 01-2003-4593**

Copyright © Kenneth Fee, 2001

This Edition is published by arrangement with Kogan Page Limited.

Chinese Translation Copyright © 2004 Portico Inc.

All rights reserved

本书中文简体字专有使用权归北京大学出版社所有

**书 名:** 你能做好

**作 者:** [英] 肯尼斯·费

**译 者:** 谢作渺

**责任编辑:** 王煜玲 符 丹

**标准书号:** ISBN 7-301-07425-5/F·0863

**出版发行:** 北京大学出版社

**地 址:** 北京市海淀区中关村北京大学校内 100871

**网 址:** <http://cbs.pku.edu.cn> 电子信箱: [zpup@pup.pku.edu.cn](mailto:zpup@pup.pku.edu.cn)

**电 话:** 邮购部 62752015 发行部 62750672 编辑部 62752926

**印 刷 者:** 三河市印务有限公司

**经 销 者:** 新华书店

787 毫米 × 1092 毫米 16 开本 13.5 印张 180 千字

2004 年 6 月第 1 版 2004 年 6 月第 1 次印刷

**定 价:** 29.80 元

---

未经许可, 不得以任何方式复制或抄袭本书部分或全部内容。

版权所有, 翻版必究

本书由以下机构联合推荐



**Kogan Page**

Kogan Page is European largest independent business publisher and has had a significant international presence for more than 30 years, publishing over 300 new titles a year with an extensive back catalogue. Our respected lists provide a wide range of business and educational titles at affordable prices and many of our books have a truly international readership, selling throughout the world both in English and in foreign language editions.

作为欧洲最大的独立商务书出版商，Kogan Page每年出版约300种图书，其中许多版权卖到了世界各地，包括中华人民共和国。



**Portico Inc.**

与世界著名出版机构及有理想的中国出版机构合作，引进最优秀的产品，共同创造全新的出版理念。

# 关于本书 ABOUT THE BOOK

有效的管理培训是每一个组织取得成功的关键，本书提供的管理培训的各种技巧有助于你进一步理解和更好运用在实际领域中遇到的方法，本书不仅加强了理论基础并提出了实践性建议，而且对各种技巧进行了详细分析并提供：

- 对技巧进行明确和详细的描述；
- 分析和评价各种技巧的优点和缺点；
- 对成本和学习风格与特殊技巧的匹配性进行评估；
- 案例学习帮助你了解技巧的具体应用。

书中还给出了阅读进一步参考资料。

本书覆盖了从传统到数字时代的每一种培训技巧，并表明怎样从每一个管理培训中获得最佳的方法，这些方法包括从辅导和团队建设到心理测试和网上学习。

## 关于作者 ABOUT THE AUTHOR

肯尼斯·费现住英国格拉斯哥，主要在苏格兰从事管理和组织培训方面的工作。他对知识管理创造性的应用和网上交互学习方面有独到见解，获得 MA 和 MBA 学位，并且有 20 年的丰富管理经验，目前在人事和培训特许研究所 (Chartered Institute of Personnel and Development) 从事研究工作。

# 序言 FOREWORD

50 多年以来，管理培训一直是英国各界研究和争论的主题，它的内涵和目的仍然是争论的焦点。产生这种局面的主要原因在于，许多理论研究人员和完全实用主义者们对此给予了过分的关注——这两类人往往热衷于各种各样的争论。

大多数人都会同意这样一个简单的观点：如果一个问题没有一个被大众一致认同的观点的话，它往往是没有多大作用的。对于管理培训专业人员，他们在设计管理培训项目时，不管是侧重于学术还是侧重于实践，往往都面临着一系列技巧和方法上的困惑。同时，几乎没有（至少不多）一本指导性的教材可供参考，使他们可以从中选择不同的技巧以达到不同的目标。Kenneth Fee 出版此书正是为了满足人们在这方面的迫切需要。

非常有意思的是，我是 Kenneth 的 MBA 学位论文的指导老师，这也正是我同意为此书作序的主要原因。当然，还有一个再简单不过的理由，我认为此书是管理人员培训领域的一本非常有用的著作，就像书中所宣称的那样，它不是在对这一领域做学术性的论述，而是要给管理培训提供实践性指导，这正是本书迎合时尚、取得成功之所在。

此书包括不少于 25 个学习案例，并且有许多对目前存在的各种争论的评述，此外还列举了一些参考读物以及一些有用的网址，这些都有助于本书取得成功。但关键还在于本书的内容：简洁明了的叙述和对技巧本身的评介。Kenneth Fee 涉猎广泛。我本人非常乐意使用这本书作为指南来充实我的实践活动，希望其他人也是如此。

人力资源培养教授

诺丁汉商学院

Jim Stewart

## 致谢 ACKNOWLEDGEMENTS

作者对下列各位人士给予的建议和忠告表示衷心的感谢，并对提供案例信息的朋友致以由衷的谢意。

Graeme Ballantyne, Susan Broatch, Chris Brookes, Tom Brown, Graham Cater, Peter Chevis, Roy Davis, James Elson, Andrew Ettinger, Peter Farr, Colin George, Bob Gunning, Emmet Hedigan, Paula Hindes, Tony Horsfield, Alex Houston, Andy McAlpine, Brian McAvoy, Tony McCluskey, Alec McPhedran, Audrey Mathie, Phil Maughan, Maureen Meeke, Steve Mostyn, Krib Naidoo, Sharon O'Connor, John Pettigrew, Karen Pole, Chris Prince, Mike Redfern, Kate Roberts, David Robertson, Dave Sherrit, Julia Stevenson, Jim Stewart, John Todd, Gerry Topsom, Andy Tucker 和 Donna Willoughby.

此外还有：

为本书的学习案例提供详细材料的组织；学习机会分类法的提出者 Alan Mumford，本书第 2 章采用了此技巧的一些内容；经验学习循环图的提出者 David Kolb；Kogan Page 出版社的编辑人员，他们对我这个初出茅庐的作者表现出了极大的耐心。

本书中所表达的所有观点和建议仅代表作者本人的观点，其中的省略和错误由作者本人负责。

# 前言 INTRODUCTION

## 如何看待管理人员培训

管理人员培训是一个容易被忽视的问题。虽然每年都有上千种有关管理理论和实践的书籍出版，它们原本都是（至少是一部分）想对管理人员培训做出贡献的，但直接涉及管理培训这一主题的却不多。许多企业战略思考者都把管理人员培训看做是员工培养的一部分，并把员工培养看成是人力资源管理中的一部分，这样就导致管理人员培训一直只被当成一个对企业核心部分起支持作用的细枝末节，而未被作为企业的中心战略来定位。

然而，企业是由管理者运营的，企业非常有必要对管理人员进行培养以发挥他们的最大潜能，并且使这些潜能尽可能地为企业创造利益。管理人员是企业获得商业成功的基本动力，因此，这一推理暗示了这样的结论——管理人员培训是企业战略的中心环节。但是，许多公司的管理人员实际上并没有感受到这一点，这也许意味着我们的推理逻辑有缺陷，也许意味着许多公司已经错失良机了。

20 世纪的最后几年中，“终生学习”、“学习型组织”、“企业大学”和“知识管理”等诸如此类的概念不断出现，这些都为管理人员培训及其发展提供了相关的参考内容，但是这一学科尚缺乏具有突破意义的领头雁。20 世纪 60 年代，菲利普·科特勒（Philip Kotler）改写了市场营销学的历史，使得市场营销从仅具销售功能这一片面看法的阴影中挣脱出来，

并进一步成为企业的核心问题。管理人员培训领域正需要科特勒这样的人物。

本书将主要注意力放在管理人员培训这一问题的创新思维和技巧上，尽管现在已经出现了各种各样的技巧，但对这些技巧的评估以及技巧与技巧之间的优劣比较却很少涉及，而且目前也缺乏对一些专门技巧的关注。本书将尽力填补这方面的空白。

## 管理人员的角色

从一开始就弄清楚管理的含义和管理人员的确切定位是很有必要的，但应该尽可能避免太学术化的定义。虽然我们做不到“窥一斑而见全豹”，但也不能像瞎子摸象一样，认为管理人员是难以确切描述的——其实问题没有那么复杂。

军队是一个相当明显的例子，各个阶层的管理人员等级制度森严，从军衔就能把他们清楚地区分出来。在运动场上也一样，我们可以毫不费力地把教练，或者也可以叫做管理人员，从运动员中辨认出来。但在一个企业组织中，想把管理人员的角色，事实上也就是管理人员的功能，一下子就区别出来显得有点困难。有一点是明确的，不管是在军队、运动场还是企业里，要想取得成功，管理人员是至关重要的。

管理人员通常被认为是组织中最重要的人力资源，虽然有些人可能会认为那些相互之间进行合作、生产出公司产品的员工们才是最重要的——至少在生产环节中是如此，但是这种以生产决定经营的模式是很难适用于服务业或者公共部门的，其中的关键在于：谁创造了价值增值？另外一点在于，管理人员拥有最大的机会去实现价值增值，因为他们对配置资源的方式和公司战略方向的转变具有决策权。

大公司都无一例外地精心挑选最优秀的管理者，对管理

人员的培养费用也都占了公司全部培养投资预算的绝大部分。从这个意义上说，管理者被广泛地视为公司内多数有价值员工的核心——领导和管理中的“发动机”。本书聚焦于管理人员就是因为他们是企业组织中的驱动者，对他们进行培养就是把这些重要的人区别出来。

各个公司都在尽最大努力挑选管理人才，并且付出大量资源来培养并挖掘这些人才的潜能，对他们进行职业培训并且制定连续培养计划是任何一家大公司都必不可少的活动，也是公司长期可持续发展的动力，本书对公司解决这些问题可以用的各种技巧做了详细的说明，并且对各种技巧进行了评估。

书中“管理人员”这个词一般被定义为“未来的管理者”，只有极个别的情况下其含义才会变得复杂。这个词能避免冗长的句子结构，也包含了对有抱负的管理人员的特别强调，文中的“学习型管理人员”应该被理解为正在学习的管理人员而不是有学识的管理人员。

## 如何运用本书

本书可以满足下列人士的需要：公司的人力资源部门和培训部门，培训部的管理人员、老师或授课人员，实施商务教育项目的负责人，管理培训咨询组织，培训老师和培养机构、所有其他对管理感兴趣的管理人员。在为管理人员提供培训时，我们总是希望能够获得实用的技巧或者工具，本书力求在这方面进行描述。

本书的第1、2章和第3章提供了管理人员培训的背景知识，其中包括语义、学习技巧、学习风格和进行管理人员培训之前的准备阶段应该考虑的因素。这些章节的内容大都是对前人思想的总结和概括，如果读者只是想了解更多的专门

技巧的话，可以略过这些章节。

本书的核心部分在于第4、5章和第6章，其内容包括课程作业、离岗培训技巧和在岗培训技巧的说明和评估，各章中的每一部分内容都介绍了目前正在被英国和其他国家的行业巨头、公共部门组织使用的主要技巧。通读全书之后，读者能够对实用培训技巧的各个全面地把握，当然，也可以分章节阅读以深入了解其中的某一方面。

本书中所涉及的技巧是按工作的自然进展进行排列的，这种顺序似乎比较呆板，全书三大部分的分类及其每一部分所包含的技巧都采用了同一格式。开始是该技巧的名称，并引用了目前所有可替换的名称，并在下面的方框内打上记号以表明它适用于单独学习，还是集体学习，抑或是二者都适用。

在文章中，每种技巧以如下的方式进行处理：

- 对每一种技巧进行定义并就其中的细节进行说明。
- 对每一种技巧进行分析和评估，指出他们的优点和不足，同时考虑了实施成本并指明该技巧最适合哪种学习风格的人士使用。
- 提供获得这些技巧的相关信息、它们的起源与历史背景。
- 提供典型案例，以说明这些技巧的具体应用，从中读者可以了解到目前大公司是怎样使用这种技巧并将其与其他技巧综合起来进行运用的。
- 尽可能地给出相关的参考书和网址。

必须声明的是，本书并不认同所列举的参考书和网址上的全部内容，也不认为他们优于其他的资料来源——它们仅仅只是作为一些有代表性的例子。

## 本书未涉及的领域

在讲述管理人员培训技巧时，为了把管理人员的集体培训与个人培训区分开来，避免不必要的争议，本书对哪些技巧只适用于集体培训，哪些只适用于个人培训，哪些是二者均适用的都做了明确的说明。但不涉及更广泛意义上的组织培养精神，尽管它通过各种方式影响着管理培训。

此外，人员投资、卓越商务模型、平衡记分卡等技巧虽然在以往的相关文献中被提及，但不在本书的安排之中。

本书严格坚持第2章中对“技巧”的定义，并且不赞成将“技巧”更精确地称为“途径”。举例来说，它们包括著名的 John Adair 行为集中领导方式，逐渐流行的 Richard Bandler 的神经语言项目（Neuro-Linguistic Programming or NLP），以及 Ralph Coverdale 的用名字命名的项目。而像“情商”和“知识管理”之类的概念则没有被包括在内，并不是因为这些概念对管理人员没有作用——根本不是这样——而是因为，确切地说，它们仅仅只是概念、体系或者方式而已，并不是我们所关注的具体技巧。

## 目 录

## Contents

序言

致谢

前言

### **1** 提出我们的观点 1

管理人员培训的含义 2

吹毛求疵 2

组织发展 3

困境之中 3

管理人员培训 4

培养与教育 4

管理人员培养 5

培养与培训 5

基于学习者为中心的观点 6

一个实践性模型 6

技巧还是方法 9

培养者还是培训者 10

### **2** 经理人员如何学习 11

以学习者为中心的学习 13

管理学习的类型 15

自我安排的学习 15

直接经验学习 16

学习风格 17

行动主义者、思想家、理论家和实用主义者 18

影响因素的决定 19

### 3 管理人员培训准备 21

战略性框架 22

职业生涯培训 23

管理能力 24

选择培训机构 25

技巧选择 26

评估 27

### 4 课程与教室 29

课程作业 30

教室 31

课程的时间长度 31

脱产和业余学习 38

理论和实践 38

是课程、而非培养计划 39

一对一 39

关于课程的授课 / 学习技巧 40

### 5 其他的离岗培训方法 57

外部活动和参观 59

游戏 63

视频 69

心理测验 73

- 户外培训 78
- 开放、灵活的远程教育 84
- 网上学习 97
- 基于资源的学习 105
- 评估方法 114
- 培训中心 119

## **6 在岗培训技巧 123**

- 拜师带徒法 126
- 指导 131
- 轮岗工作 135
- 辅导和其他相关技巧 141
- 团队建设 151
- 行为学习 156
- 基于工作的项目 161
- 绩效及培训评估 166
- 学习记录的形式 174
- 发现性学习 180

## **7 展望未来 185**

- 本书回顾 186
- 管理人员培养的未来展望 188

**附录 1 管理人员培养技巧 189**

**附录 2 技巧和学习风格矩阵 193**

## 案例学习目录

### *Case studies contents*

#### 案例学习 1——Bass Brewers 公司 32

一个传统的长期课程——获得管理学习证书

#### 案例学习 2——国际培训部 35

组织怎样执行短期课程培训

#### 案例学习 3——Michael Redfern 54

在课程作业技巧中运用创新能力和创造能力

#### 案例学习 4——美国培训发展协会 (ASTD) 62

大多数的国际会议和参观

#### 案例学习 5——公司纲要 66

英国电信公司怎样使用一组商务游戏

#### 案例学习 6——影视艺术的管理问题成员 72

基于视频组合训练的示范

#### 案例学习 7——Baker Hughes 公司 75

在管理人员培训中 Myers-Briggs 型测试表的运用

#### 案例学习 8——Oki 公司 81

团队领导的户外培训程序

#### 案例学习 9——英国渣打银行 89

全球范围内的远程学习程序