



博世企管文库 ④
BoSee Managing Series

一种风靡世界的管理模式
正在企业界如火如荼地展开——

教头革命

THE COACHING REVOLUTION

[美] 戴夫·洛根博士 / David Logan, PH.D.

[美] 约翰·金 / John King / 著

赵宏涛 张春明 / 译

简而言之，培训本身无法释放员工和管理者的全部潜力。培训往往不能使我们“看到”我们的潜力，“说出”我们将要采取的行动，也不能使我们负起责任，确保我们“做到”要做的事。

为了在日益激烈的竞争中生存下来，公司及其员工仅仅依靠传统的培训是不够的。人们需要专家们**因材施教**，使他们事业更加成功，生活更加愉快，关系更加稳固。



中央编译出版社

CCCTP

Central Compilation & Translation Press

一种风靡世界的管理模式
正在企业界如火如荼地展开——

教头革命

THE COACHING REVOLUTION

[美] 戴夫·洛根博士 / David Logan, PH.D.

[美] 约翰·金 / John King

赵宏涛 张春明

著

译

京权图字：01 - 2003 - 7536 号

THE COACHING REVOLUTION by David Logan, Ph. D. and John King

Copyright © 2001 by David C. Logan and John King

Published by arrangement with Adams Publishing, a Division of Adams Media Corporation

Simplified Chinese translation copyright © 2004 by Central Compilation & Translation Press

ALL RIGHTS RESERVED

本书由中央编译出版社独家出版其中文版本。非经书面授权，禁止以任何形式进行摘录、复制或转载。

图书在版编目(CIP)数据

教头革命/(美)洛根,(美)金著;赵宏涛,张春明译.-北京:中央编译出版社,2004.12

(博世企管文库;4)

ISBN 7-80211-035-1

I. 教… II. ①洛…②金…③张… III. 企业管理—职工培训 IV. F272.92

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2004)第 116772 号

教头革命

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)

h t t p: //www. cctpbook. com

E - mail: edit@ cctpbook. com

经 销:全国新华书店

印 刷:北京金瀑印刷有限责任公司

开 本:670 × 1020 毫米 1/16

字 数:193 千字

印 张:16.5

版 次:2004 年 12 月第 1 版第 1 次印刷

定 价:28.00 元

前言

当我担任维尔金·麦戈斯托公司总裁时，我领导过各种各样彼此不同的员工——有的员工创造艺术，有的员工负责运营，有的员工开着宝马轿车上班，有的员工则穿着滚轴溜冰鞋去工作，有的员工相信财务报告反映了经营的业绩，有的员工则认为经营活动捆住了他们的手脚。

像所有其他管理者一样，我每天的工作就是解决出现的各种问题，努力朝着公司的目标迈进。这些问题包括：防止优秀员工离职，帮助管理人员学习公司的规章制度以管理新的员工，协助主管人员努力跟上创新能力越来越强的竞争对手。

到目前为止，我所面临的最大挑战就是让这群彼此差异巨大的优秀员工同心协力，共同合作。我发现，如果我能够做到这一点，那么绝大多数的目标就会自然而然地实现，绝大多数的问题也会迎刃而解。但是我从自己的管理经历中感到：让员工展开合作从没有像现在这样艰难。在美国历史上，管理者们可能头一次在企业中同时接触到四代人——成熟一代、婴儿潮一代、X一代和正在出现的Y一代。

性格各异的这几代人同时在企业中出现，为我们的管理带来了新问题，同时也创造了新机遇。商业界现在正处于互联网时代。因此，管理者们需要找到迅速而有效的方法来管理自己的员工。不同的员工需要不同的管理手段。管理者们必须敏锐地认识到：员工的具体技能、兴趣和价值观是各不相同的，采取的相应措施也应有所差异。因此，针对每一位员工的管理方式和管理力

度应当有所不同。

如果我们不分青红皂白地按照统一的标准对待员工，他们就会离职。或者会出现更加糟糕的结果，他们会继续领取薪水，表现却是消极怠工。

因此我信赖辅导工作——它是管理者的有力工具，并能区别对待每个员工。辅导工作能够解决管理者所面临的基本问题——这些问题决定了员工如何同他们的同事、管理者和客户展开合作。

如果管理者成为了管理辅导师，那么几乎任何事情都有可能实现——生产率大幅提高，员工们开始朝着共同的目标努力，优秀的企业将更上一层楼。

根据我的经验，大多数高级管理者都真心实意地希望发挥员工的潜力。但是大多数管理者只是在口头上关注这一极其重要的要素。实际上，发挥员工潜力是一项高级的管理技能。我认为辅导工作是这个问题的解决之道。我宁愿雇佣一个经过两年历练就能高效率工作的新员工，也不愿雇佣一个已经入行 10 年，认为自己什么都懂的员工。我找的是充满活力、聪明睿智的人。辅导工作能够释放员工潜在的能力，使之在工作中发挥出来。

但是一个基本的问题是：潜力巨大的员工开始工作时，往往只有一种工作方式。由于管理者都没有察觉到其他工作方式的存在，因此也仅仅传授自己以前所学到的知识——而这种“单向管理”往往会被下一代管理者所继承。在这种工作环境下，潜力巨大的员工很快就变成了压制新人潜力的作梗者。

改变这些模式——真正加以改变——会出现一段时期的动荡。《教头革命》一书对这一点的论述非常清楚——比我以前读过

取哪些措施实现长期、有效的改变。

更为重要的是，本书介绍了应当如何处理大多数管理者早已认识到的一种现象：人们并非为了金钱而工作。人们工作的目的在于“实现不同”。也就是说，我们大多数人都在寻找自己的“崇高动机”。本书将在这方面帮助你，使你能够帮助员工找到崇高动机，并将这种动机与他们的工作联系在一起。

《教头革命》一书还深刻探讨了几代人之间的差别。它没有按照普遍接受的年龄标准来对员工进行划分，而是说明了每一代人的不同之处，也说明了尽管存在不同之处，人们在现象背后的本质依然是相同的。

而且，本书还将所有线索都穿在了一起。本书的主线自始至终非常明确，从多个方面、多个层次剖析了不同时代的员工，指出了他们具有挖掘潜力的区域，以帮助员工把这种潜力释放出来。

在与当前的雇员们打交道时，我们所面临的挑战是如何辅导他们，而不是限制他们。这些员工是我们的未来。他们激励着我们每个人更加深入地思考。《教头革命》向管理者们指出了一种可靠、有效的解决方法，从而能够帮助我们的员工成为明星职工，而这也是他们所应得的。

凯瑟琳·卡尔希戴尔斯

目 录

前言	1
绪论	1

第 1 章 “辅导到底是什么？” / 3

宽松的辅导环境	8
为什么不使用培训的方式?	11

第一部分 看

第 2 章 辅导师最喜爱的四个词 / 17

耳听为实	20
闪亮的东西	21
膝跳反射	22
辅导师应如何倾听	25
润滑剂、燃油和过滤器	26

第 3 章 “看到”一种世界级的文化 / 38

学者们早就知道的知识	40
当前的五种企业文化	43
影响深远的辅导革命	49
通过辅导工作改进企业文化	50

第4章 自旋与垃圾袋/52

问题	53
垃圾袋	57

第5章 超越平衡：工作和生活的冲击/65

超越平衡	67
另一种错误的观念	69
一种更好的方法	70
消除不良后果	70
警示信号	72
“跳槽”问题	73
个人生活的重要性	74
生活曲线工具	75
满意的五个层次	83
个人的主动措施	87
改革为何困难重重	88
加班的陷阱	89

第二部分 说

第6章 领导能力的秘密/93

领导者是如何成为领导的	96
从宣言到共识	101
宣言不是结束——甚至也不是开始	102
大权旁落?	105

第 7 章 核心价值观 / 108

西西弗斯的悲剧·····	110
当心往下滚的石头·····	112
逃离西西弗斯山·····	114
以价值观为导向·····	121
不要让价值观成为空洞的口号·····	122
作为管理工具的核心价值观·····	122
“出卖”·····	124
作为一种招聘工具的核心价值观·····	127
工作的乐趣·····	128

第 8 章 结束流行病 / 130

分析“爆发”·····	133
打破牢骚的循环·····	134
洗干净你的手·····	136
从牢骚到合同·····	137
管理的四个区域·····	139
积极的牢骚·····	143

第三部分 做**第 9 章 让员工承担责任 / 149**

责任和职责·····	150
企业文化与责任·····	151
辅导师如何工作·····	156

第 10 章 混乱管理/159

个人混乱	165
重大混乱	166
全面混乱	167
行动的魔力	168
呼唤顽强	170

第 11 章 J 曲线/173

它就像一辆黄色的大众甲壳虫	174
不知道的情况会给你带来伤害	175
J 曲线与辅导	176
弧线	178
第一阶段弧线的辅导技巧：沸腾的水壶	181
第二阶段弧线的辅导技巧：象征性的庆祝	183
第三阶段弧线的辅导技巧：伟大的目标	184
节点	185
改革是一种核心能力	186

第四部分 将所有一切综合起来

第 12 章 解决关键问题的艺术/189

“未找准”的问题	190
“象牙塔”解决者的问题	192
一个小小的神话，它是怎样真正发挥作用的	193
将各种想法结合起来	197
“过于简单的解决方案”的悖论	199

错误的认识	200
关注未来的成就，而不是眼前的问题	201
边走边谈白皮书	202
另外几种解决问题的工具	203
巫婆的大杂烩	205

第 13 章 有效性反射/209

处理过程	210
第一阶段：发生了什么事？	211
第二阶段：为什么这不是你的过错	213
第三阶段：你本来可以做什么？	215
第四阶段：你未来将采取怎样的新措施？	216
在一定范围内进行辅导工作	217
为什么叫“反射”？	219

第 14 章 辅导急救室/221

帮助的来源	222
一个脑袋，几顶帽子	223
小心在意	224
“天呐，不，我们实现不了增长”	226
“钱，钱，钱”	227
问题，什么问题？	228
辅导工作的长期性	229
职责说明	231
评估	231

第 15 章 跨越世代进行辅导/232

挑战者号 VS 月球行走	234
沃尔特·克朗凯特 VS anything.com	237
《一家人》VS《南方公园》	238
《南方公园》与 X 一代的价值观	240
相同之处究竟是什么	241
至关重要的差异	243
将一切综合起来	246

注释	247
----------	-----

绪 论

当辅导师吉姆·比斯利迈进美国东南部一家中型企业的大门时，他并没有认为自己是一个革命性的人物。他认为自己的工作只是提供一种新型业务咨询，从而强化企业的员工培养工作。

实际上，像吉姆这样的人确实是革命性的人物，雇用他们的人也一样。就在几十年以前，人们把出色的领导能力定义为下达和执行命令的能力，而员工只是冷战时期庞大工业机器上的小齿轮，其实并没有发挥自己的所有潜力。

在此之前，亨利·福特甚至“证明”管理公司的最佳方法就是将工作分割，直至每个人在流水线上都有一项非常具体的任务为止。他著名的“3*螺栓焊接法”要求使用完全相同的方法焊接每一个3*螺栓，否则，员工的上级就必须进行监督，确保3*螺栓能够正确焊接。

今天，公司的管理人员开始意识到过去管理方式的缺陷，这种方式在美国产生了一种奴隶式的劳动：评价员工的依据往往是他们完成一项具体任务的能力。甚至许多受过大学教育的专业人员也感觉自己像是被囚禁在办公室和工作的条条框框之中。

每一次革命都是从一种不公平的感觉开始的，主管人员、管理人员和员工们逐渐意识到企业正在浪费数十亿美元的人力资本。

员工们感到自己受到了剥削。管理者们感到自己没有所需的资源。主管人员感到公司革新速度不够快，不能跟上日益激烈的创新竞争步伐。

这场革命的领导者们来自多个领域。机智的主管人员正在启动各项计划，释放管理人员和员工的潜力。背景各异的人员正在努力使自己成为专业的辅导师。

但是这些变化不仅仅来自于外部。当前，管理者们正在放弃老式的“指挥与控制”方式，转而采用辅导模式。情况已经发生改变的证据是——也证明这些改变刚刚开始——杰克·韦尔奇（Jack Welch）最近说，那些不能做好辅导工作的人员在未来将得不到提升。他还预言说，管理者发挥辅导作用将成为一种标准。

本书是写给那些管理人员的，他们认识到情况正在发生变化，同时希望能够成为自己下属的辅导师。

那些大力推动辅导工作的主管人员发现，公司的收益情况有了很大的改善。那些为下属雇用辅导师或者亲自担任下属辅导师的管理人员，发现自己的事业开始飞黄腾达。而那些非常幸运、能够得到辅导的员工则发现自己的工作和生活非常充实。随着这场革命的推广，那些参与革命的人将从中受益。欢迎你参加辅导的革命。

而且，这场革命才刚刚开始。

第 1 章

辅导到底是什么？

“我能为您做点儿什么？”一位辅导师戴着耳机，靠在椅背上问道。

“我的生意一团糟。”这位潜在的客户回答道，他的声音透出一种焦躁和烦恼。“债主们追着我不放，我的销售人员工作不力。一位朋友认为你能够帮我的忙。”

“你是做什么生意的？”这位辅导师很随意地问道。

“向小型企业出售通讯产品。”这位客户回答说，他不知道这场讨论会引向何方，也不知道这样的对话是否会有结果。

“你为什么选择这一行业呢？”

“因为我为别人干了 5 年这种工作。”这让人感到沮丧，他心里想。“我是一个具有创新精神的人——当然不愿意再为别人工作。”

“那么发生了什么变化呢？”

这个人叹了口气。“我想把这些通讯设备卖给小型企业，因为我知道有很多家这样的企业。”他只不过陈述了一个显而易见的事实。在过去两周里，他一直在向别人咨询他的问题，这句话他至少说过 40 遍了。到目前为止，这些咨询都只得到了一些微不足道的建议——如确保他的潜在客户名单是最新的。

“那么当你在为别人工作时，你的销售对象是大公司还是小公司？”

“大公司。但是我的雇主是个白痴，他不知道小公司的数量要比大公司的数量多得多。”

“所以，你在做你从未证明过能否奏效的生意，而且放弃了曾为你以前的老板带来滚滚财源的设想？”

沉默……

“我想这是看待这个问题的一种方式。”

“既然如此，你认为应当采取什么措施？”辅导师问道，不知道他的客户是否发现了问题的所在。

“我觉得我应当把产品销售给大公司，至少暂时如此。”

“是的。”辅导师回答说。

“可我感觉真的很愚蠢。”这个人回答说。

“别这么想”，辅导师回答说，“我们都有盲点。我的工作就是帮助你学习如何看到你盲点中的东西，并提高效率。你来解决问题，我只提出问题。现在——你将采取哪些措施来改变你的经营策略呢？”

“首先我要召集销售人员开会，让他们把注意力集中到大公司身上。”

“你什么时候做呢？”辅导师问道，依旧靠在椅背上。

“这个星期五中午之前。”

“好。开会之后你我应当再谈一次。星期五下午 1 点怎么样？”

“星期五下午 1 点，一言为定。”

40 年来，我们有机会咨询和辅导各种各样的企业，其中既有刚刚起步的公司，也有世界闻名的大公司。在此期间，我们还阅读了有关辅导方面的每一本书籍——包括尚未出版的几本。我们与成千上万的人交谈过，其中既有一线员工，也有财富 500 强企业的高级主管人员。从这些人身上我们得到了丰富的信息资料，能够看出什么办法行得通，什么办法行不通。

我们的经验是，最佳解决方案并不复杂，但也不过分简单。它们是“卓越的简洁”。它们拨开混乱的局势，迅速地抓住实质，找到解决之道。创业者们在实际工作中听到了各种各样过于简单的解决方案——“注意你的资金流”，“按照你的本能行事”等等。他也听到了复杂的建议——如“对你的目标市场进行统计分析，以验证你的经营计划设想。”

然而，创业者需要的也是大多数人都需要的东西：一个卓越的简洁解决方案。本书的读者是管理人员，目的是帮助他们辅导自己的员工制定这类解决方案。

这就是说，本书将辅导工作浓缩为三个要素。这三个要素构成了辅导工作的基石。

第一个要素是“看”。辅导涉及帮助员工从不同的角度看待问题，或者意识到自己的行动与目标之间出现了哪些不一致的地方。当创新者发现这一问题之后，他就会说出一个充满魔力的词——噢。我们以后会谈“噢”。它是一个词，与它的表兄弟“阿哈”和“哇”很相似，在对员工加以辅导之后，你经常会听到人们说出这个词。它是一个标志，说明对他们来说世界刚刚发生了改变，他们终于看到了解决自己问题的方法。