

管理教练

以成果为导向的价值管理模式

Management Coach

Result-oriented Value-based Management Model

沈军 著



江苏人民出版社

 Coach Series
组织教练丛书

管理教练

以成果为导向的价值管理模式

沈 军 著

图书在版编目(CIP)数据

管理教练：以成果为导向的价值管理模式 / 沈军著

— 南京：江苏人民出版社，2011.8

ISBN 978-7-214-06950-4

I. ①管… II. ①沈… III. ①企业管理 IV.

①F270

中国版本图书馆CIP数据核字(2011)第175810号

书 名 管理教练：以成果为导向的价值管理模式
著 者 沈 军
出版统筹 杨 健
责任编辑 陈 茜
出版发行 江苏人民出版社(南京市湖南路1号A楼 邮编：210009)
网 址 <http://www.book-wind.com>
<http://jsrmcbs.tmall.com>
经 销 江苏省新华发行集团有限公司
印 刷 者 南京紫藤制版印务中心
开 本 787×1092毫米 1/16
印 张 14
字 数 150千字
版 次 2011年9月第1版 2011年9月第1次印刷
标准书号 ISBN 978-7-214-06950-4
定 价 38.00元

(江苏人民出版社图书凡印装错误可向承印厂调换)

前 言

当现代企业由工业经济进入知识经济,商业环境呈现快速、变化及个性化特征的时候,世界性的管理难题就摆在我们面前:如何管理知识员工?如何快速地将目标变为成果?在欧美,如通用电气、福特汽车、摩托罗拉、波音、微软、美孚石油、IBM、宝洁、爱立信等全球知名企业经过近20年的探索,总结出一套新的企业管理模式(或称为“知识经济企业管理新技术”)。新的管理模式让企业的管理者成为教练,像体育教练训练运动员一样去管理知识员工,以目标为核心、以成果为导向,通过有效对话、引发知识员工的智慧,从而快速地将目标变为成果,形成知识经济企业的核心竞争力。这套新的管理模式就是管理教练技术,目前世界500强中有过半的企业采用了管理教练技术。

在中国,管理教练技术正被越来越多的企业接受,将管理精英培育成管理教练。从2004年开始,联想国际、索尼爱立信、中国移动、中兴通讯、艾默生、交通银行、招商银行、平安银行、新华人寿、平安人寿、中国太平、中国航天、中国一汽、一汽大众、江淮汽车、东风日产、LG化学、惠而浦、伊利集团、宝钢梅山、鞍山钢铁、安徽电视台、信诺传播、电通东派、中原地产、路劲地产、宝安集团、长城物业、迈瑞生物、云南白药、蓝海酒店集团、东方航空、上海航空、中集集团、滕邦集团、中国石化、协鑫集团、尚德太阳能、新奥集团等100多家知名企业引入管理教练技术培训,佳煊管理教练技术MCT课程已成为知名企业培养管理教练的经典课程。

同时,企业内部教练培育系统ICCS开始成为知名企业内部教练培育及进阶机制,从2007年开始,部分知名企业开始导入内部教练培育系统ICCS,如:

企业名称	培育对象	培育人数
中兴通讯	产品研发体系科长	120
中集集团	中层经理	180
东方日产	部长、科长	210
迈瑞生物	研发经理	240
索尼爱立信	一线经理	100
一汽大众	二级经理	120
太平共享	部门经理	90
宝钢梅山	厂部级领导	160
东方航空	处级科级干部	120
蓝海集团	中高层经理	648
一汽集团	高级经理后备	330

佳煊管理教练技术 MCT 课程培训不仅仅把企业管理精英培养成管理教练,更重要的是,通过管理教练技术的培训,最真实地反映出企业管理可以改善的方面并向企业提出改善建议,以下是某集团企业经过管理教练技术培训后管理改善及提出建议的真实案例:

《某集团管理教练技术 MCT 培训后管理改善及建议》

培训课程:管理教练技术 MCT

参加对象:集团、各实体及职能中心经理以上管理人员

已举办期数:7 期

参加学习人数:252

培训中学员的教练案例:

1. 某分支机构应收帐款余额 12 月 31 日降至 850 万;
2. 某餐厅 10 月份成本率降低 1%(降低到 41.5%);
3. 10 月份宴会厅(五、六楼)上桌率达到 70%;
4. 2010 年 10 月 25 日将厨房膳食总成本率由 44.2%降至 43.2%;
5. 从 2010 年 10 月 10 日至 12 月 25 日完成宴会收入 172 万;
6. 2011 年 5—9 月月饼代加工销售额 300 万;

7. 2011年模拟市场利润达到3000万;

8. 2010年9月4日—2011年9月4日,成本率下降3%,降为33%;

.....

共计: $18 \times 7 = 126$ 个教练案例

培训中经典教练案例:

MCT-1:2010年12月31日集团应收款总余额指标控制在5000万以内;

MCT-2:2010年9月8日—10月7日餐厅部门离职率下降至2%;

MCT-3:10月1日—31日人员流失率降低到3%;

MCT-4:某餐厅10月成本率降低1%;

MCT-5:截止2011年6月25日将集团人员流失率降至2.5%;

MCT-6:餐饮成本降低3个百分点;

MCT-7:从10月15日—12月31日,完成2400人的招聘任务;

培训中出现的主要管理问题:

1. 管理中没有目标成果(表现目标),主要表现在后勤部门;
2. 管理术语不统一,增加沟通障碍,主要在不同实体及部门;
3. 一般价值公式几乎都是统计公式,或者就没有价值公式,甚至价值公式是错的;

4. 各层面的管理者对于关键价值公式几乎没有概念,这样各层面管理者很难对目标成果用力一致;

5. 没有一致的价值链,看不到企业管理的“价值”所在;

6. 管理者无法区分关键价值链的各层面,没有挖掘各层面管理者的特殊“价值”。

管理改善点:

1. 管理人员要学会从“做事”到“创造价值”;
2. 理清与统一集团及实体各部门“目标成果”;
3. 统一集团及实体各部门“一般价值公式”;
4. 做出集团及实体各层面管理者“关键价值公式”教练示范

案例；

5. 集团及实体一线部门统一“价值链”；

6. 建立集团及各实体“价值链模板”。

建议：

建立本集团“价值链模板结构图”。

2010年10月12日

管理教练技术进入中国大陆近10年了，但管理教练技术实践才刚刚开始，目前我国对管理教练技术的研究及实践在全球并不落后。本书是一本管理教练技术研究与实践专著，未来10年，中国企业管理者都会成为管理教练，这本书将会成为企业主管级别以上的管理者成长为管理教练的必备手册！

我们邀请您参加中国管理教练成长之旅，共同推进中国管理教练事业的发展！

随时登陆：<http://www.asiacoaches.net>

作者邮箱：colinshen@vip.163.com

序

企业教练(Coaching)在现今的职场中是一种十分有效的管理工具——通过释放人的潜能,这种方法已经被证明能够有效提升个人的能力以及组织的绩效。在最好的情况下,企业教练技术可以创造可观的效益、协助管理者提升团队效能、促进员工的投入,并且创造出一个高绩效的职场环境。

无论在国外,还是在国内,企业教练在组织中似乎变得越来越普及。教练辅导也成为培训行业中蒸蒸日上的新事业。

新近的研究表明,在美国,以教练为主题的书籍正以每周一本以上的速度被出版。2010年,在国际教练协会(ICF)注册的个人和企业教练超过了18000人。高管发展协会(EDA)的调查显示,高管教练在25项最流行的学习方法中名列第五位,这是自1984年开展该研究以来高管教练首次位居学习方法的前五位。56%的企业表示,他们曾使用外部高管教练作为学习方法。

而来自英国领导与管理协会(ILM)针对英国企业组织的研究显示,在250家受访的英国企业中,多数公司都把企业教练作为员工发展工具:80%受调查的组织已经采用或正在采用企业教练技术;另外还有9%的组织计划采用。员工人数越多,企业采用教练技术的比例越高;员工人数在2001以上的组织有90%在过去五年中运用过企业教练,而员工人数在230-500人之间的组织只有68%采用过。

在中国,毋庸置疑,教练是近几年培训行业持续的热门话题。2010年,一份“教练在中国”的联合调查结果显示,有62%的受访企业正在使用教练,64%的企业计划未来增加对教练辅导项目的投资预算。

认识本书的作者沈军先生已多年,正是通过他,我开始接触到企

业教练这个崭新的管理工具。记得早在2005年7月，当沈先生第一次带着他的教练课程出席《培训》杂志举办的一次会议时，即让培训界耳目一新。这些年，与他的交往和交流越加频繁，我们每年举办的“中国企业培训与发展年会”，沈先生都作为重要演讲嘉宾，与我们分享最新的教练实践和最新理念，让无数的企业管理者备感受益。正是通过他的不遗余力的探索和推广，企业教练辅导不断地得到国内市场的认可，越来越多的企业开始引进并实施教练项目，培养人才，提升组织能力。今天，企业教练培训正呈燎原之势，在培训市场上如火如荼。

沈先生的第一本关于企业教练的专著是在我的督促下出版的。当时，可以说是填补了这个领域出版物的空白，其受欢迎程度自不待言，其很快售之告罄亦当属意料之中。这次修订再版，是我们所渴望的，对读者来说，当属幸事。希望本书能打开中国企业管理楼阁上的一扇新的窗口，让我们领略到一番别样的风景。

朱伟正

《培训》杂志主编

2011年8月

自序

从2004年开始,在中国大陆已有100多家知名企业引入管理教练技术,12000名企业管理精英成为管理教练,但是这远远无法满足中国企业对管理教练技术的需求。

随着中国经济的高速发展,企业管理者越来越渴求新的管理理念、新的管理模式、新的管理技术。由于管理教练在中国大陆起步时间不长,而传统的管理技术已无法适应现代企业的商业环境,现代企业管理出现了一片空白,大量的企业管理者因缺乏新的管理技术而出现“管理者失职”,这给企业带来的“隐性损失”无法估量。

管理教练技术的出现正好填补了这个空白,如何让更多的企业管理者了解并掌握这个实用性和操作性极强的新技术?如何让中国企业主管以上的管理者通过学习与实践管理教练技术而成为管理教练?本书是我近10年在管理教练技术方面的研究与实践,将自己的体会贡献给企业管理者,协助中国的企业管理者成为管理教练!

那么,企业管理者如何成为优秀的管理教练?

首先,您需要理解“什么是管理教练”(第1章)。管理教练的定义是:通过有效对话,引发员工的智慧,激发员工醒觉性与尽责感,从而快速提升员工绩效的管理技术。

“通过有效对话”:知识经济中企业管理的对象是人,不再是机器,人与机器的最大区别就是人会与您对话。许多管理者缺乏与员工有效对话的技术,对员工就像是对机器一样,用传统的指挥、命令、控制式的管理模式,而该模式导致员工的智慧无法表现出来,从而无法为企业创造价值。“有效对话”就是让管理者用引发、支持及协助式的管理模式,员工从被动工作转变为主动思考,“有效对话”的能力就成为管理教练的核心能力(第2章)。

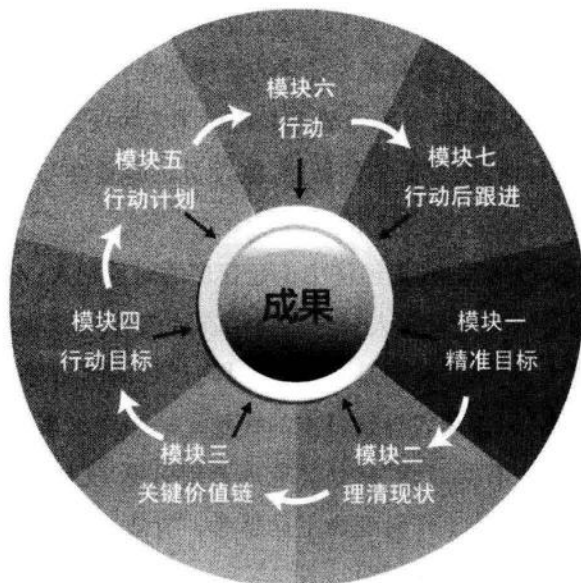
“引发员工的智慧”:有效对话的目的是什么?就是引发员工的智慧。要想让员工智慧呈现,就要让员工思考,要想让员工思考就要让员工说,要想让员工说,管理者就要会听。管理教练技术之所以有效,是因为能够带出员工的强项,引发员工的智慧。

“激发员工醒觉性与尽责感”:醒觉性就是员工能够看到自己的位置以及发展的方向,尽责感就是员工能够看到自己的责任,管理教练要让员工看到现状、责任及成长的方向,员工有了醒觉才能够做到尽责。

“快速提升员工绩效的管理技术”:管理教练就是协助企业增加利润(Profitability)、改善效益(Effectiveness)、提升业绩(Turnover),管理教练技术的目标就是快速提升员工的绩效,而这个绩效的快速提升是“通过有效对话,引发员工的智慧,激发员工醒觉性与尽责感”而达成的。

其次,掌握管理教练技术架构体系。简单而言,教练技术就是架构技术,管理教练技术架构体系就是一个从目标到成果架构体系,整个过程构成一个以成果为导向的价值管理模式。

图:以成果为导向的价值管理模式



模块一：精准目标(第3章)。管理教练首先关注的是目标，关注目标的精准性与可操作性，把员工的愿景或愿望类的目标转化为表现目标，表现目标的五个关键要素：具体的(Specific)、可量度的(Measurable)、可接受的(Accepted)、成果导向的(Results)、有时限的(Timed-Bound)。这个模式中如何聆听当事人的关键词，用关键词问出五个关键要素，最后找到成果，表现目标最重要的就是成果。

模块二：理清现状(第4章)。现状即是你现在的位置，很多时候，我们对现状缺乏足够的、客观的认识，常根据自己的主观判断去订立目标，自然会导致决策的失误或资源的浪费。

理清现状有两个关键点：

① 回归事实：管理教练通过有效对话，穿透当事人的演绎，让事实呈现出来。

② 数据支持：事实+数据，没有数据支持的事实就没有说服力。

理清现状指的是理清现状的问题点、关键点。

用什么去理清现状？用事实+数据。

模块三：关键价值链(第5章)。关键价值链是管理教练的核心，管理教练关注的是价值管理，首先要找到正确的价值公式。一般价值公式比较容易找，而关键价值公式就比较难，通过价值公式找到业绩点、效益点或问题改善点及有效途径或方法，在有效途径或方法上发现每一环节的关键行为——关键价值链。

模块四：行动目标(第6章)。在关键价值链上放上过去数据与过程数据，从而发现目标数据，这就是行动目标。行动目标至少有两个重要作用：

第一：行动计划的过程目标或阶段性目标；

第二：行动后跟进的就是跟进行动目标。

模块五：行动计划(第7章)。用行动目标做计划，行动计划的三个前提条件：表现目标、关键价值链、行动目标，这三个前提条件的作用是：

表现目标——成果,这个计划你要的成果是什么,以成果为导向;

关键价值链——价值点及问题点,达成成果最有价值的环节及解决问题的环节,在组织教练技术学习价值链模板时最为突出;

行动目标——做计划及跟进。

行动计划包含五个基本元素,注意五个基本元素的可操作性。

模块六:行动(第8章)。行动有效性与行为选择性(弹性),如何确保行动的有效性与行为的弹性?我们用的是管理教练的策略——TOTE。使用TOTE要特别注意两点:

第一:TOTE测试的对象是行动计划中的“行为”;

第二:TOTE可以多次测试,直至行动有效。

模块七:行动后跟进(第9章)。管理教练的跟进技术体现在关键价值链上。主要跟进:行动目标(Action goal)、行为(Behavior)、结果(Consequence)——ABC跟进教练技术,当员工真的需要支持时,把你的经验变成员工的选择——回应(Feedback)。

最后,在实际工作中运用管理教练应用技术(第10章),如何增加利润(Profitability)?如何改善效益(Effectiveness)?如何提升业绩(Turnover)?在企业中实践管理教练技术及总结教练案例(第11章)。管理教练是一个应用技术,只有在实践中运用才能够真正掌握。

管理教练技术遵循的原则是简单、实用、有效,当您从这三个角度看完这本书后重在实践,结合自己的工作反复运用,这样就会越用越熟练,越用越有效!如果您想有更好的运用效果,请参加管理教练技术课程MCT的培训或者导入企业内部教练培育系统ICCS,这会更快、更有效地帮助您及您的企业。

谢谢您的支持!



2011年7月17日于上海

管理教练技术专有名词解释

1. **教练 (Coach):**“Coach”的英文原意是“马车”,现代翻译为:长途汽车、(火车)客车车厢、教练、训练、指导。其含义更多是一种交通工具,协助旅客快速从A点到B点。当今教练已成为知识经济管理理念的变革,企业管理新技术,如何协助、训练、指导员工,让员工的价值最大化!

2. **教练 (Coacher):**“Coacher”的英文原意是“家庭老师、教练、拉车的马”,本书为“教练”。教练一般分专业教练(企业教练)、内部教练(管理教练)。

3. **当事人 (Coachee):**(=Coachman)英文原意是“马车夫”,现代翻译为:被教练者、被启导者、当事人。本书中的当事人指的是:员工、下属、自愿被教练的对象,当事人对教练过程的目标、事件直接负有责任。

4. **管理教练 (Management Coach):**通过有效对话,引发员工的智慧,激发员工醒觉性与尽责感,从而快速提升员工绩效的管理技术。

5. **有效对话 (Effective Dialouge):**教练对话的有效性就是教练的问话要能够穿透当事人的演绎而看到事实,有效对话包括三个方面:

- ① 发现性对话
- ② 扩展性对话
- ③ 动力的对话

6. **表现目标 (performance goal):**看得见、摸得着、具体的、明确的、有时间限制的,达成后可见成果的目标,它包含五个关键要素:具体的

(Specific)、可量度的(Measurable)、可接受的(Accepted)、成果导向的(Results)、有时限的(Timed-Bound),其中最关键的就是成果导向的(Results),表现目标必须要有成果。

7. 价值公式(value formula):最终成果价值来源的计算公式,即价值的最终来源,但在实际教练过程中因其目标类型不同其价值公式的表现形式是不一样的,如提升业绩类目标其价值公式更多是一种加减乘除的计算公式,而增加利润、改善效益类目标其价值公式更多是各种相关价值因素的组合,其表现形式更多是鱼骨图。

8. 一般价值公式和关键价值公式(Common Value Formula and Key Value Formula):一般价值公式指的就是价值的最终来源,价值成果是由什么因素决定的,一般价值公式的表现形式以算式为主;关键价值公式指的是在一般价值公式的基础上,不同管理层面的管理者所关注的点是不一样的,而不同层面管理者的关注点或因素就是当事人的关键价值公式,关键价值公式的表现形式以鱼骨图或其他形式为主。

9. 关键价值链KVC(Key Value Chain):途经或方法上产生价值的关键行为,从目标到成果其最重要的链就是关键价值链,关键价值链是管理教练的核心技术。

▷ 理清关键价值链,教练可令当事人看清:

- ① 利润、效益、业绩是怎么来的;
- ② 影响目标的关键价值要素;
- ③ 在价值链上发现达成目标的关键环节;
- ④ 如何订立清晰的行动目标;
- ⑤ 如何改善行动达致目标。

▷ 使用关键价值链技巧在教练的过程中,需要注意:

- ① 不可省掉价值链中的任何一个元素;
- ② 不漏掉价值链中任何一个可能提升的环节;
- ③ 对价值链中的每个环节都力争做到最佳效果,则一定会创造非凡的业绩。

10. **行动目标(Action goal)**:每天所需要做的工作行动来达成表现性目标的目标,行动目标与表现目标最大的区别就是:表现目标是与成果直接关联,而行动目标往往在关键价值链上,是关键价值链上每一个环节上的过程目标,行动目标的达成往往会实现表现目标,行动计划就是给行动目标做计划,教练的跟进辅导跟进的就是行动目标。

11. **TOTE管理教练策略**:T.O.T.E是一个教练当事人行动前的教练测试过程,它是“测试-操作-测试-退出”四个英文词组第一个字母的缩写(Test-Operate-Test-Exit)。它有助于提醒我们,当事人在行动过程中有可能受各种因素的干扰而导致行动无效,T.O.T.E就是在当事人行动前及行动中对行动的有效性进行测试从而增加行为的弹性,T.O.T.E针对的是行动计划中的行为,并可以进行多次测试。

12. **ABC跟进教练技术**:A是指跟进(Action goal)行动目标,B是指跟进(Behavior)行为,C是指跟进(Consequence)结果。管理教练的跟进与传统管理监督检查最大的区别就是:教练是在价值观链上跟进,跟进的是行动目标,而传统管理只监督检查表现目标。

目 录 Contents

1

企业管理者的“教练”角色

美国企业管理之父爱德华兹·戴明(W.Edwards Deming)博士认为:“现在所流行的管理制度,是来自于人们的愚昧、麻木和忠诚,而非由智慧来牵引我们。”企业管理者成为“教练”,就是用员工的智慧为企业创造价值!

- 1.1 从科学管理到价值管理 2
- 1.2 价值管理催生管理教练 5
- 1.3 教练与辅导下属——企业管理者的必备技能 9
- 1.4 从传统管理者走向管理教练 12

2

有效对话——用员工的智慧创造价值

美国领导力中心及哈佛商学院的研究表明,对企业领导者来说,最重要但同时也最缺乏的能力之一就是有效对话能力。管理教练最大的商业密秘就在于:如何才能不依靠增加货币资本的投入,而是透过有效对话让管理创造价值。

- 2.1 有效对话的基本定义 20
- 2.2 聆听——员工的智慧 26
- 2.3 发问——方向性的思考 31