



COACHING SUCCESSFULLY

有效培训



反馈 · 目标 · 天资 · 潜能 · 倾听 · 同理心 · 支持

世界图书出版公司

北京·广州·上海·西安

 管理人手册 13

有效培训

(英) 约翰·伊顿 (John Eaton) 罗伊·约翰逊 (Roy Johnson) 著

潘晓芸 译



图书在版编目 (CIP) 数据

有效培训 / (英) 伊顿, (英) 约翰逊著; 潘晓芸译.

—北京: 世界图书出版公司北京公司, 2010.12

(管理人手册)

书名原文: Coaching Successfully

ISBN 978-7-5100-3169-4

I. ①有… II. ①伊… ②约… ③潘… III. ①企业管理—职工培训 IV. ①F272.92

中国版本图书馆CIP数据核字 (2010) 第261254号



A Dorling Kindersley Book

www.dk.com

Copyright © 2001 Dorling Kindersley Limited

Text copyright © 2001 John Eaton and Roy Johnson

本书译文经上海科学技术出版社授权使用

北京市版权局著作权全国登记号 图字 01-2010-3702

有效培训

著 者:	(英) 约翰·伊顿 (John Eaton) 罗伊·约翰逊 (Roy Johnson)	译 者:	潘晓芸
丛 书 名:	管理人手册	筹划出版:	银杏树下
责任编辑:	吴 叹 云 逸	营销推广:	ONEBOOK
		装帧制造:	墨白空间

出 版:	世界图书出版公司北京公司
出 版 人:	张跃明
发 行:	世界图书出版公司北京公司 (北京朝内大街137号 邮编100010)
销 售:	各地新华书店
印 刷:	北京华联印刷有限公司 (北京经济技术开发区东环北路3号 邮编100176)

开 本:	787 × 1092毫米 1/32
印 张:	2.5
字 数:	65千
版 次:	2011年11月第1版
印 次:	2011年11月第1次印刷

教师服务: teacher@hinabook.com 139-1140-1220

读者咨询: onebook@263.net

营销咨询: 133-6657-3072

编辑咨询: 133-6631-2326

ISBN 978-7-5100-3169-4/C·140

定价: 18.00元

如存在文字不清、漏印、缺页、倒页、脱页等印装质量问题, 请与承印厂联系调换。联系电话: 010-67876655

版权所有 翻印必究

出版说明

“管理人手册”是一套实用性商业管理指导丛书，面向从大公司到小企业的不同工作环境下的初学者和有经验的管理者。丛书涉及商业活动的所有主要领域，涵盖有效管理的基础技能和达至卓越管理的基本原则与具体实践，分从企业家自身管理、企业内部管理以及企业外部管理三个方面展开。

首先，丛书将教会你领导和影响其他人，掌握情绪控制技巧，将“难缠”的员工转变为团队积极分子，评估个人和团队绩效及其提升；接着，丛书将教会你如何处理你（或组织）同周围世界的关系——传达组织信息，关注客户需要，并以全球性视角应对处理；最后，转向“平衡工作绩效与个人生活”技能之阐述，指导你正确规划达至终极成功的路线图。

丛书作者皆为实践及著述经验俱丰的专家学者，行文叙事清晰明快而又字字珠玑，状物说理鞭辟入里而又生动豁达；而正文之外，流程图、附注图表、自我测试、现实案例研究以及近千条“小贴士”或“提要”融文字内容与视觉效果于一体：版式设计独到，阅读重点突出。这套丛书对于经验丰富的管理者和那些渴望学习新技能的新人具有同样的适用性，可作为所有商业人士面临种种可能陌生情境时的重要参考。

长久以来，英国多林·金德斯利出版公司开发的“基础管理人手册”及“成功管理人手册”图书系列皆得畅销世界各地，深受好评；有鉴于此，世界图书出版公司北京公司着意优中选精，遴选其中数十品种，原味推出，以飨读者。

世图北京公司“大学堂”编辑部

2011年5月25日

目 录

出版说明 /3

引言 /9

第一章 认识培训 /10

1.1 什么是培训 /10

培训如何发挥作用 /10

培训的过程 /11

培训的基本原则 /11

1.2 为什么要培训 /12

更多授权 /12

更少监督 /12

发挥潜力 /13

成功的战略 /13

以人为本 /14

培养员工的积极态度 /14

生产力增长 /15

霍桑实验 /15

1.3 决定开始培训 /16

构建技能 /16

推进计划 /16

解决问题 /17

职业发展 /17

克服冲突 /17

重新激励员工 /18

头脑风暴 /18

决定何时及如何开展培训 /19

1.4 选择培训风格 /20

运用“引导式”和“推动式” /20

调整你的风格 /20

根据员工的自我激励水平来调

整教练风格 /21

1.5 情商及其培训 /22

什么是情商 /22

具备自我意识 /22

保持控制 /23

理解动机需求 /24

运用同理心 /24

影响他人 /25

开发他人的情商 /25

1.6 发展培训关系 /26

鼓励自主 /26

建立良好的培训关系 /26

将雇员视为伙伴 /27

促使持续开发 /27

发掘员工的才能 /27

第二章 开始培训 /28

2.1 准备研讨会 /28

留意机会 /28

明确需求 /29

安排一次培训会议 /29

2.2 开始研讨会 /30	发挥长处 /40
创造一个积极的开端 /30	注意区别 /41
概括主旨 /31	寻找特例 /41
接受培训者的议程工作 /31	设想成功 /41
达成共识 /31	2.7 培养新视角 /42
2.3 具体化研讨会 /32	构建整体观点 /42
设定目标 /32	创造设计 /43
检查现状 /32	定义设计 /43
发现对策 /33	设计变换 /43
决定何时采取行动 /33	2.8 采取行动 /44
研讨的态度 /33	设定任务 /44
2.4 确定目标 /34	典型任务的例子 /44
就会议目标达成共识 /34	获得赞同 /45
分析形势 /34	评价责任感 /45
创建理想目标 /35	提供支持 /46
登上月球 /35	规划行动 /46
运用“SMART”确立具体目标 /35	管理风险 /47
2.5 检查现实 /36	2.9 继续探索 /48
处理担忧 /36	继续研讨 /48
控制谈话 /37	监察变化 /48
运用EARS模型 /37	重新设定拓展的目标 /49
辨认非语言信号 /38	灌输培训理念 /49
用衡量等级评估 /39	第三章 让培训生效 /50
保密规则 /39	3.1 转变观念 /50
2.6 寻找对策 /40	辨别成功 /50

着重于可能 /51

运用所有权 /51

承认各种观点 /51

3.2 消除障碍 /52

处理不信任 /52

克服犹豫 /52

处理误解 /53

审时度势 /53

3.3 排疑解难 /54

重视不安情绪 /54

找出原因 /54

评价现状 /55

对付故态复萌 /55

克服对变革的恐惧 /55

克服依赖性 /56

辨认过分依赖的信号 /56

摆脱依赖 /56

关注优先级 /57

3.4 剔除障碍 /58

解决超负荷 /58

管理你的时间 /58

克服惰性 /59

克服无知 /59

共同的目标 /60

评价现状 /61

寻求对策 /61

决定时间 /61

4.2 远程培训 /62

组织远程培训 /62

远程培训的注意事项 /62

通过电话进行检查 /63

E-培训 /63

通过电子邮件检查进展情况 /63

4.3 培训及评价 /64

保持评价 /64

开发雇员 /65

与回报挂钩 /65

4.4 通过授权进行培训 /66

准备授权 /66

项目授权 /67

提供支持 /67

授权给雇员 /68

加强学习 /69

检查态度 /69

为了有利于领导工作而培训 /69

4.5 评估你的培训技巧 /70

第四章 高阶培训 /60

4.1 团队培训 /60

索引 /74

专栏目录

案例研究

在雇员身上投资 /14

保持专注 /23

明确理想 /34

发挥长处 /40

发现长处 /57

小贴士 /10, 14, 18, 21, 25, 29, 37, 51, 52, 55, 67

采取行动 /24, 31, 41, 45

问问自己…… /16, 22, 27, 59

问问受培训者…… /39, 41, 47

文化差异 /26, 64

如何……

进行一次培训 /11

使用GROW模型 /32

用EARS倾听 /37

进行培训的评价 /64

进行项目授权 /66

通过授权赋予权力 /68





引 言

拥有提升雇员的绩效并为他们寻求长期工作目标的能力是成为一名优秀经理的重要因素。培训让你的雇员可以承担更多的责任，让你有更多的时间做好经理工作。《有效培训》能帮助你的团队获得最好的成绩，使你能够专注于更好的组织工作。实用的经验，包括近百条简明提示，告诉你如何让你与其他人的培训得以发展。本书最后的自我测评使你可以评估自己作为培训师的技能。如果你正在试图向你周围的人灌输培训的价值，那么这本书将向你提供非常有价值的参考和建议。

认识培训

培训帮助你开发员工的潜能。作为一种建设性的、有助于员工长期发展的方法，请用它来解决当前的问题。

1.1 什么是培训

培训是一门提升他人绩效的艺术。使用培训的经理们可以激励其团队从工作中学到更多，并让他们更愿意接受工作的挑战。创造这种环境，让你的员工持续不断地设定目标、完成目标。

1

用培训来提高你的团队的才能和技巧。

利用本次培训循环的最后一个步骤，来设定下一个要达到的目标并启动下一个培训循环。

鼓励员工们得出自己的结论。

培训如何发挥作用

培训的过程可以缩小个人或团队的近期绩效水平与期望绩效水平之间的差距，无论是单独的研讨会还是长周期的课程，都可以起到这一效果。作为一名培训师，通过互相评估绩效，讨论眼前形势，设定可达到的目标，开发新点子，以及支持接受培训的行动计划等，你将帮助你的雇员进一步发展。培训是指一系列在日常和（更多时候）在创造性会议上使用的特殊技巧，以及对长期学习的激励。

培训的过程

培训是一个永无止境的过程，任何培训都是一个包含了六个步骤的循环。

第一步，培训师和雇员就培训目标达成一致；

第二步，讨论当前的形势；

第三步，寻求各种可选对策；

第四步，确定并执行行动。

以上步骤通常可以在一次培训研讨会上完成。而后，受培训者在培训师的支持下完成这些达成共识的行动，并持续提高其绩效水平。

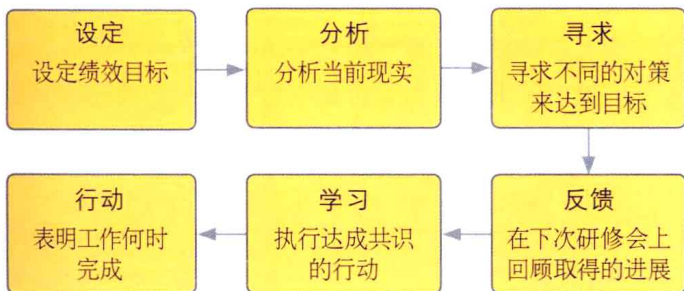
最后，培训师和受培训者举行下一次会议，总结学到的东西以及如何基于这些知识行动。

培训的基本原则

要让培训取得成功，并不需要知道员工工作的每一件事。事实上，许多成功的培训实例往往是在经理能够客观看待雇员的目标，并且不拘泥于细节的时候发生的。好的培训师帮助雇员从他们的错误中学习，设定他们的绩效目标，并承担完成第一步骤的职责。作为一名培训师，要避免直接告诉人们去做什么，而是应该由对方选择成功完成目标的最佳路线。鼓励你的雇员说出他们所想的事，用培训来使他们以积极的态度去学习。

如何……

进行一次培训



小贴士

- 有着积极态度的团队更能面对新的挑战。
- 好的培训鼓励团队成员讨论他们的创意。
- 员工要有完成他们目标所必需的资源。

1.2 为什么要培训

通过培训，经理腾出了自己的时间，提高了雇员的绩效，并提升了组织的生产力。培训和授权越多而监督越少，就越能提高生产力，并使团队成员更好地发挥他们的潜力。

2

在人们身上所进行的短期投资，换来的是长期的回报。

更多授权

渴望成功的经理通过培训来提高员工的技能，并培养员工积极的态度。保持绩效水准都要花力气，更别说提高绩效了。因此，要做好在强化员工方面投资时间的准备。一旦你对员工的技能有了信心，并且发展出了建立在信任基础上的良好关系，你就可以将你的一部分职责授权给他们。

更少监督

如果你不开发你员工的能力，他们就无法胜任那些你本打算授权给他们的职责。培训对此提供了解决方法。培训你的员工，让他们可以承担自己项目的责任。这可以减轻你的压力，让你得以专注于那些有关更长期战略和发展的事务。同时，你的员工也获得了更多的工作成就感，因为他们被允许做出自己的决定并获得了某种程度的独立。

发挥潜力

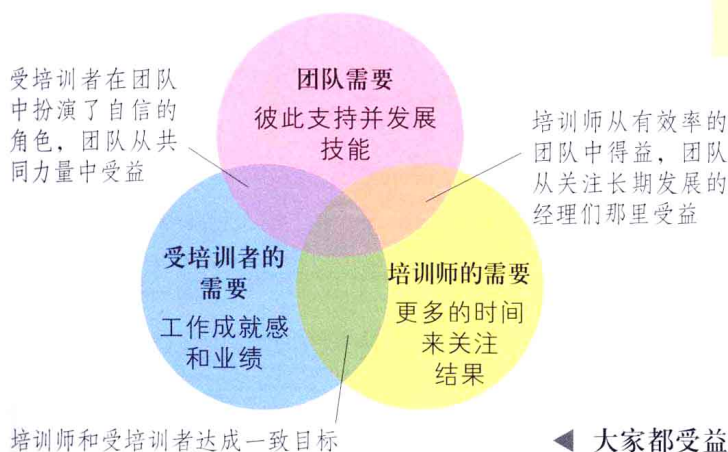
提出探索性的问题并提供建设性的反馈意见，会激励员工更好地认识他们自己的强项和弱点。帮助他们确立自己的强项并发展新的技能，这样他们就可以应付新的挑战。培训他们从成功和失败中学习。随着他们的竞争力和自信心的提高，他们也获得了自尊，因而在达成目标的会议上更加积极。逐渐地，通过充分发挥其能力和潜力，你的整个团队都会受益。

3

用培训来提高生产力。

确认、激励并建立起你的团队现有的力量和技能。

通过对整个计划的职责的授权来提高业绩。



成功的战略



正道

让培训成为最优先考虑的事情之一

通过授权工作来发展员工，提高他们的能力。

告诉员工培训活动如何起作用



歧途

把培训工作拖到无事可干时再做

仅仅授权那些你不愿意做的工作

害怕在培训上花时间

发现你的员工在工作中的最大价值。

让你的员工参与对他们有影响的决策。

小贴士

- 那些参与决策的团队成员会感到更有力量完成更多工作。
- 团队和个人都应该学会认识和利用彼此的能力。
- 每个团队成员都应该感到自己在团队中扮演了必不可少的角色。
- 应该让团队成员感到，自己可以自由地为团队的目标和达成目标的方法提供自己的见解。

以人为本

商业团队要表现出色，就需要高昂的士气。研究表明，当人们参与决策时，他们对最终决定的事情会更加投入。要保证让人们寻求完成目标的方法，而不是直接给他们有准备的答案。记住，培训是一个双向的过程，所有涉及其中做出选择的人们，反过来也会受到这些选择的影响，包括他们的工作和个人发展。你的员工会从培训中受益，因为那种有权做出决定的感觉是很激励人的。

培养员工的积极态度

当人们的自信心和动机增强时，他们会接受更多分配给他们的具有挑战性的工作。他们试图证明自己可以承受这些挑战，并且有能力解决许多随之必然发生的问题。他

案例研究

在雇员身上投资

某家欧洲最大的食品制造商的子公司有一个雄心勃勃的目标，要使它的股票价值每四年翻一番。它执行了一项决策程序，来预估并选择产品、活动和市场，这为公司带来了更大的价值。尽管如此，他们的组织发展经理意识到，要达到最终的战略目标，还是要依靠员工，要视乎于他

们的理解能力、技巧和执行能力能否适应不可避免的新挑战。这反映了董事会主席公开宣传的观点，即达到战略目标80%要依靠员工。为了使员工具备这种技能，运营发展经理训练并鼓励所有的生产线经理培训他手下的员工。结果，该组织达到了它所期望的生产力的提高。

们知道，如果遇上麻烦，作为他们的培训师，你会支持他们。这就形成了面对变化时的积极态度。而且，当你的员工面对进一步的挑战时，他们更倾向于接受挑战，而不是找借口说自己无法做到。

5

要制定一致而明确的绩效标准，这样团队成员可以有评估自己的尺度。

生产力增长

通过培训，你的团队成员的技能提高了，从而其工作能力得以有效提高。“达成一致”这一培训目标告诉了每个相关人员怎样算是良好的绩效。有了这种认识，团队就能够更快地找到并纠正错误，并运用他们的技能按要求的质量完成工作，而其结果就是更高的生产力。只有培训带来的注意力增加才能够提高绩效。因此，培训从两方面影响了员工绩效：首先是通过他们的职业发展，其次是通过培训的积极注意和反馈。

霍桑实验

19 世纪 20 年代，生理学家埃尔顿·梅奥在美国霍桑电子工厂做了一个实验。他想证明他的理论——较好的照明条件能带来较高的生产力。一开始，梅奥在工厂的地板上开灯，如他所期待的，产量上升了。梅奥证明了他的理论。但他真的证明了吗？在进一步思考后，他决定把灯关掉看看会发生什么。令他惊奇的是，产量

再次上升了。他发现无论他如何改变照明情况，产量都上升了。梅奥和那些工人讨论了他的发现。他们说梅奥对他们的兴趣和实验使他们感到自己是 valuable 的。在此之前，他们感到自己是不受重视的。士气的提升带来了生产力的提高，这种影响被称作霍桑效应。

1.3 决定开始培训

培训有很多应用方式。你可以将其用于自身，或用培训来对别人所请求的帮助作出反应。寻找机会对诸如解决问题、职业发展、缺少目标以及团队工作等进行培训。

6

寻找每一个合适的机会去培训你的员工。

构建技能

若希望员工对工作满意，需要有持续不断的新目标和新挑战，来最大限度地发挥其潜力。当你在团队中把个人开发放在第一位时，雇员们就会自然而然地寻找机会发展他们的技能。训练后接着自然就是培训。要发挥团队的潜力，需要把训练、在职学习以及培训结合起来，这将使你的团队战无不胜。

推进计划

将一些计划内的职责授权、支持员工的工作以及确认计划完成得令人满意，这些都是你经理角色的一部分。培训是保持每个人前进的方向而无需破坏其职责的理想方法。在整个计划过程中持续开展培训研讨会，可以让你得到进展报告，了解问题的解决情况，并明确监督的标准。当员工带着困难来找你时，培训他们去寻找解决之道。

?

问问自己……

- 我有否通过给予员工实践的机会，使他们把受到的培训用于实践？
- 我有否给那些被授权从事挑战性任务的员工以支持？
- 我是否知道每个雇员的目标和期望？