



Harvard Manage Mentor

哈佛管理导师选书

领导团队系列

1

绩效教练

*Stop
Managing,
Start
Coaching!*



How Performance Coaching
Can Enhance Commitment
and Improve Productivity

消除管理者失职 · 全面提升企业绩效

(美) 杰瑞 W. 吉雷 (Jerry W. Gilley) 纳塔涅尔 W. 鲍顿 (Nathaniel W. Boughton) 著

万娉燕 译 朱桦 审校



机械工业出版社
China Machine Press

Harvard Manage Mentor
哈佛管理导师选书
领导团队系列

①

绩效教练

*Stop
Managing,
Start
Coaching!*



How Performance Coaching
Can Enhance Commitment
and Improve Productivity

(美) 杰瑞 W. 吉雷
(Jerry W. Gilley)

纳塔涅尔 W. 鲍顿
(Nathaniel W. Boughton)

著

万娉燕 译
朱桦 审校



机械工业出版社
China Machine Press

Jerry W. Gilley, Nathaniel W. Boughton. Stop Managing, Start Coaching!: How Performance Coaching Can Enhance Commitment and Improve Productivity

ISBN: 0-7863-0456-1 (英文版书号)

Copyright © 1996 by The McGraw-Hill Companies, Inc.

Original language published by The McGraw-Hill Companies, Inc. No part of this publication may be reproduced or distributed in any means, or stored in a database or retrieval system, without the prior written permission of the publisher.

Simplified Chinese translation edition jointly published by McGraw-Hill Education (Asia) Co. and China Machine Press.

All rights reserved.

本书中文简体字翻译版由机械工业出版社和美国麦格劳-希尔教育(亚洲)出版公司合作出版。未经出版者预先书面许可,不得以任何方式复制或抄袭本书的任何部分。

版权所有,侵权必究。

本书封面贴有McGraw-Hill公司防伪标签,无标签者不得销售。

本书版权登记号: 图字: 01-2003-0275

图书在版编目(CIP)数据

绩效教练/(美)吉雷(Gilley, J. W.), (美)鲍顿(Boughton, N. W.)著;万娉燕译.-北京:机械工业出版社,2004.1

(哈佛管理导师——领导团队系列)

书名原文: Stop Managing, Start Coaching!: How Performance Coaching Can Enhance Commitment and Improve Productivity

ISBN 7-111-13091-X

I. 绩… II. ①吉… ②鲍… ③万… III. 企业管理 IV. F270

中国版本图书馆CIP数据核字(2003)第088595号

机械工业出版社(北京市西城区百万庄大街22号 邮政编码 100037)

责任编辑:季 阳 版式设计:刘永青

北京牛山世兴印刷厂印刷·新华书店北京发行所发行

2004年1月第1版第1次印刷

787 mm × 1092 mm 1/16 · 12.5 印张

定价:25.00 元

凡购本书,如有缺页、倒页、脱页,由本社发行部调换

本社购书热线电话:(010) 68326294

投稿热线电话:(010) 88379007

前言

所有公司，不论其规模大小，管理者都是它的中坚力量。管理者引导员工的行为取向、决策方向以及员工的精力分配。他们既是朋友也是领导者；既是激励者又是约束者；既是批评者又是顾问；既是搭档也是教练。他们努力的核心是为了促使员工进步，改善公司现状。

纵观历史上发生的战役，每一支强大的军队在作战中都会依靠将军和军官们来重整军队，并带领军队夺取胜利。每一支伟大的篮球队无一例外都有自己的核心人物领导球队赢得胜利。美式足球超级杯的冠军队总有一个能在球场上创造奇迹的四分卫。所有这些例子都证明了团队领导者在赢得胜利过程中的价值和重要性。在商业、政府、教育和工业等各个行业中，领导者就是他们的管理者。

管理人员与工作人员直接打交道。他们充当决策者与普通员工之间的联络人。管理人员阐述公司的远景规划，传达决策者下达的指示。他们对改进绩效，改良产品质量，提高劳动生产率均负有责任。简而言之，管理者的职责就是负责任务圆满地完成以及协助公司实现其目标。在过去的十几年里，各个公司裁掉了一批又一批的管理人员，试图提高效率，增加产量。在20世纪80年代，中间管理层面临销声匿迹的危险。现在，许多公司都意识到减少所谓的“富余管理人员”只是从表面上解决公司既有的问题。

公司面临的新出现的困境就是众所周知的“合适规模的扁平化公司”，公司最终必须找到他们面对的真正问题所在。

真正的问题其实就是困扰公司很多年的老问题，它是成百上千个公司的致命弱点。这个问题既不是财政危机或战略规划，也不是拥有太多的管理者。

公司面临的真正问题就是我们所说的“管理者失职”。简而言之，“管理者失职”就是任用了一些不合格的、缺乏培训的、误导员工的以及没有充分准备的管理者。这些管理人员缺少所必须掌握的人际关系技巧来增强员工的责任感，改善公司的绩效。

对于今天的管理者而言，一个新的领域已经出现了。从前的那种将时间花费在计划、组织、领导和控制的管理者们将一去不复返了，取而代之的是新兴的一类管理者。他们用恰当的人际交往技巧去激励、鼓舞他们的员工，与此同时，这类管理人员还必须建立起良好的人际关系，使得整体的力量大于个人力量之和。现在，管理人员必须营造出健康、积极向上的人际关系，来引导员工学会自尊、自重，同时增强其自信。他们必须对员工的培训负责，以使得员工能够发挥其最大潜能。管理人员还必须向员工提供职业生涯指导，这有助于员工职业生涯的发展，由此而增加他们对公司的责任感。管理人员必须负责让员工在这些方式中得以改善绩效，提高品质。管理者必须成为员工的良师益友，让他们竭尽所能，做到最好。管理人员应当清楚，提高组织绩效的关键在于创建出良好的工作环境，使得全部员工能够提高对自己的评价和增强自尊心。与此同时，他们创造出的良好工作环境也必须为自身的成长和发展提供机遇。管理者还应该清楚地认识到，基于员工所做出的贡献和成绩而给予他们相应的奖励，这是极其重要的。

简而言之，我们坚信，为了增强员工的责任感，提高劳动生产率，管理者应当“停止管理”，转而“开始指导”（stop managing and start coaching）。我们把这种转变称为绩效教练法（performance coaching）。本书致力于向读者提供一幅行驶图，帮助读者成为一名成功的、高效的“绩效教练”。

我们由讨论当今公司的失败来开始我们的旅程。我们考察了每一个公司都需要面对的4个环境条件，以及公司是如何应对每一个环境条件的。除此之外，还讨论了一个新型的公司范例对于每个公司来说都是必需的，因为它能帮助公司克服管理者的失职，取而代之的是专业的管理人员。

在第2章，我们将着力指出管理者失职之处。我们会对造成这一问题的态度、技巧和行为进行鉴别。

对绩效教练法过程的概述将在第3章进行，我们将尽力对整个过程进行讨论，以期给读者提供一个整体框架，这将会在旅途中引导你实现绩效教练法。

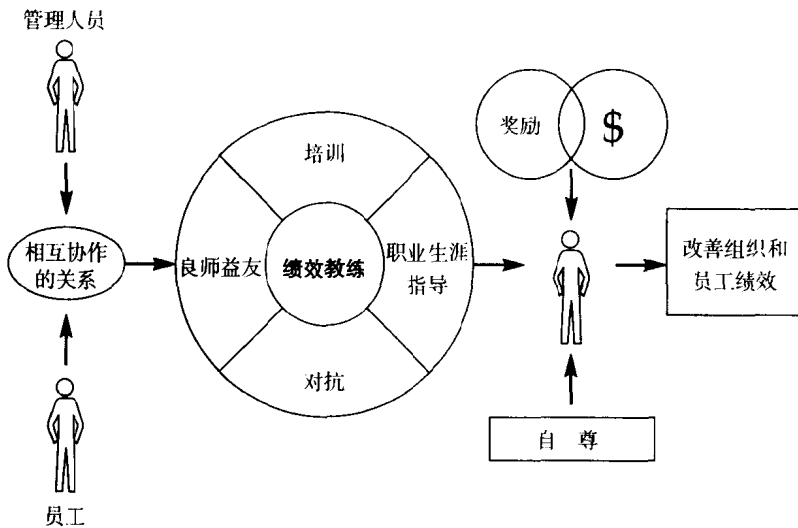


图0-1 绩效教练

但是在你旅程开始之际，我们要调查一下阻碍你从管理人员到绩效教练成功转变的主要障碍。不幸的是，这个障碍是当今人力资源部门信奉的原则，但是它能够帮助我们解释为什么在如此众多的公司中，员工都没有受到足够的重视。

在第4章中，我们将分析今天人力资源部门信奉的准则中的7个失策之处，并且对每一种失策都提出了解决方案。我们将讨论重新安排人力资源部门职能的重要性，它有助于增加学习迁移（learning transfer），进而提高绩效。我们建议应将培训分解为一个一个的标准格式，这样有助于鼓励和确保培训的实施。我们还会提供一些参考建议，可以帮助你实现培训专家的角色转变，使其成为内部咨询顾问，对绩效管理系统负责。

绩效教练法的过程开始于在你和你的雇员之间创建一种积极向上、健康的人际关系（第5章）。我们将讨论创建这种良好人际关系的9个关键因素，这9个因素之间的相互作用，以及它们怎样帮助员工形成“主人翁态度”。我们

还要讨论你怎样利用这9个因素成功地在你和员工之间创建一种更和谐的人际关系。绩效教练法的过程的核心就是你所扮演的4种角色：培训教练、职业生涯指导教练、对抗对象以及良师益友。每一种角色都会带给你不同的收获。

在第6章，我们将从把管理人员视为培训教练开始，讨论这种角色对提高组织绩效和效率的重要性。我们还会解释为什么管理人员转变为培训教练，专业培训人员转变为内部咨询顾问，这些角色的转变具有极为重要的意义。我们将讨论为了提高员工和公司的绩效，管理人员成为专业培训教练的培训合作伙伴的必要性。我们指出了成为一名高效培训教练所必须的技能，同时也对培训-学习这一过程进行了概述，它包括7个培训法则。我们检查了每一个法则的所有细节，给你提供确保培训实施成功的专门规则。我们也会就管理者在执行每一条法则中所犯的共同错误和违犯法则的行为进行讨论。最后，我们将探讨在促进学习迁移中采用的一些策略。

第7章将对职业生涯指导教练这一角色进行概述。我们将描述公司在职业生涯指导中的收益，你的职业生涯指导优势和职业生涯指导过程。这一章主要致力于研究一些技能和技巧，它们有助于你在职业生涯指导中提高效率。对公司而言，绩效教练法的过程充当的几种重要角色之一就是对抗对象（第8章）。在这种角色中，你的全部注意力将放在提高绩效和解决问题上。我们将鉴别在执行这种角色中的三组必需的技巧，还要解释你如何使用这些技巧来改善员工关系以及提高他们的绩效。这三组技巧就是：坚持己见，解决冲突和处理关联问题。

绩效教练法过程的最后一个角色就是良师益友（第9章）。我们坚信，这个角色在绩效教练法的过程中起着十分重要的作用，实现它必须具备一定的技巧。要想成功地成为员工的良师益友，你必须和你的员工建立起良好的人际关系，而且员工应当会尊重你的劝告和建议。我们将向你提供帮助成为员工良师益友的11个步骤。你是否能实现这一目标取决于你怎样处理好每一步。我们相信，绩效教练法的主要成果就是在你和你的员工之间建立一种自我尊重的关系。自我尊重是基于你和员工之间的合作关系之上的，在这种关系中，你们会把意见反馈给对方。它同时也基于你对自身、经验、技能以及

能力感觉良好的强烈需求。简而言之，自尊就是你自我感觉的总汇。

第10章，我们将讨论你怎样才能在你和员工之间建立自我评价和自我尊重的关系。我们还要讨论自我评价和自我尊重所带来的许多机遇以及建立自我评价和自尊的4个基本源泉。我们还将教给你如何利用这些源泉来提高和改善员工的自我价值。我们同时也调查了自我评价和自尊对团队以及团队发展的影响。最后，我们考察了自我评价和自尊关系对公司的影响。我们通过考察能够帮助你获得你所期望的结果，得出了我们关于绩效教练法过程的结论（第11章）。我们是从分析员工为什么要按其习惯行事开始的，我们列出了3个基本原则，解释了大多数员工的行为。接下来，我们关注的是如何提高员工的责任感和取得期望成果的4个富有回报的策略。最后，我们以讨论有助于提高质量和绩效的9个特有的回报来结束我们的旅程。

杰瑞 W. 吉雷（Jerry W. Gilley）

纳塔涅尔 W. 鲍顿（Nathaniel W. Boughton）

目 录

前言

第1章 当今公司的失策	1
1.1 缺乏公司目标	2
1.2 随条件变化而变化	3
1.3 建立一个新的公司范例	9
第2章 克服管理者失职	13
2.1 态度	14
2.2 技能	17
2.3 行为	20
2.4 成功的要素	26
第3章 绩效教练法的四阶段	27
3.1 绩效教练法的实施	29
3.2 绩效教练法的完美标准	36
第4章 重塑人力资源开发程序	39
4.1 当今人力资源开发原则的7大失策	40

4.2 建立新的人力资源开发原则	45
第5章 建立良好的员工关系提高其责任感	59
5.1 远离恐惧	61
5.2 相互交流	63
5.3 相互交往	65
5.4 接受	65
5.5 个人参与	67
5.6 信任	68
5.7 诚实	69
5.8 自尊	70
5.9 个人和职业生涯的发展	72
5.10 关系模式的实践	74
第6章 培训教练	77
6.1 谁应对培训负责	78
6.2 专业培训人员向公司内部咨询顾问的角色转变	78
6.3 培训究竟是什么	81
6.4 管理者作为培训教练	81
6.5 成为培训教练	82
6.6 培训的7个法则	83
6.7 采用学习迁移或学习策略来提高绩效	98
第7章 职业生涯指导教练	103
7.1 公司在职业生涯指导中的收益	104
7.2 职业生涯指导过程	109
7.3 职业生涯指导的技巧和技能	111
7.4 成为一名合格的职业生涯指导教练	119

第8章 对抗者	121
8.1 对抗角色	123
8.2 12种扼杀员工绩效的方式	123
8.3 采用坚持的技巧提高绩效	126
8.4 控制和解决冲突	129
8.5 冲突解决方法	134
8.6 采用冲突解决方法	137
8.7 合作的问题解决过程	138
第9章 良师益友	143
9.1 公司从良师益友的指导关系中受益	144
9.2 成为一名良师益友的资格要求	146
9.3 良师益友的行为	147
9.4 从良师益友角色中所获得的收益和回报	147
9.5 员工在接受指导过程中的行为	148
9.6 建立良师益友般指导关系的11个步骤	148
第10章 培养员工和团队的自尊	159
10.1 授权失策	160
10.2 获取自尊的良机	162
10.3 自尊对团队的影响	167
10.4 自尊对公司的影响	172
第11章 通过奖励获得的成果	175
11.1 改善绩效的原则	176
11.2 提高员工责任感和帮助取得成果的奖励策略	178
11.3 提高员工责任感和取得预期成果的最主要的9种奖励方式	181

第 1 章

当今公司的失策

自从工业革命开始以来，管理浪潮此起彼伏。如今，管理者们纷纷被适当授权、全面质量管理、自我指导工作小组、变革管理、流程再造型组织、学习型组织等诸如此类的信息所淹没。这些理念试图清除公司所有的弊病。但是我们在鉴别引起公司失策的真正原因时，发现了一个困扰每个公司的极其简单的问题，我们称之为“管理者失职”。

管理者失职会简单地鼓励一些不正确的行为，它们会导致管理者行为不专业，低效并且无业绩。它的特征包括：（1）留用那些不善于用人来取得成就的管理者；（2）提拔那些对如何管理一无所知的人，让其从事管理工作；（3）选拔“新”的管理人员时不考虑他们的技能，只考虑他们是最好的生产者或技术工人；（4）将宝贵的时间花在处理管理者的失误上，而不是雇用合格的管理人员；（5）任用的管理者只会口头上宣扬团队精神的重要性，实际上却只奖励那些有突出表现的人；（6）允许管理者言行不一。

每年，公司都要花费数十亿美元采用各种新兴的管理方式，试图解决管理者失职问题，最终却一无所获，没有得到真正的改进。公司依然面临绩效不佳、效率低下等问题。他们仍旧没有取得使他们获益的成果。

另一个不断涌现的错误就是过分依赖个人力量和听信一人之言，这就导致了管理人员只了解自己的亲信。用“星象算命”来描述自我，听起来似乎很好，但是它们如何真正地帮助和员工建立联系；如何帮助他们改进绩效；

如何帮助公司实现其目标？我们不相信“星象算命”能指引公司朝着正确的方向前进。我们所需要的其实就是常识，因为真正地解决方法就在我们眼前。

任用的管理人员要具有人际交往的技能，能够顺利的从员工那里得到自己想要的结果。他们必须懂得人性的基本准则，了解人们在如下的情况中可以取得最好业绩，例如：给予员工合适的工具和资源来完成工作；鼓励员工全心全意的工作并提出好的建议；承认员工的贡献并给予适当的奖励；尊重和爱护员工等等。简而言之，管理人员必须和他们的员工建立一种相互支持、和谐共处的关系。

而且，公司最好别插手管理人员管理事务，应当让他们放手去干。同时，公司还应经常审视自己的工作重心，并且随着不断变化的环境进行调整。通过这些措施，提供良好的环境来支持管理人员进行管理。最后，公司还必须对管理者进行必要的培训，使其达到专业化水准。我们相信，运用教练的方法对管理人员进行指导，使其逐渐对绩效教练法过程中的个人之间、个人与团队之间的相互作用负责，是一种很好的管理方式。在培训之后，那些不能改善其员工关系或不能取得所需成果的管理者应当从管理人员队伍中剔除出去。这种考虑对他们的员工而言是值得的。

这一章接下来的两节中，我们将回顾造成公司失策的几个原因，同时，我们将在最后一节讨论建立一个新的公司范例的必要性。

1.1 缺乏公司目标

你能够想像在大海航行中居然没有绘制航行图；没有考虑风向或者风速；没有思考海水流向；甚至没有考虑未来天气状况吗？如果没有考虑这些条件会有丧生的危险，这些情况的任何变化都有必要和你的船员们进行交流，以便他们能够及时采取必要的措施。如果你没有正确的计划就无法驾驭一条船，可想而知，你没有计划的经营一个公司也必将会导致失败。

没有清晰的公司目标，会严重削弱其管理人员的能力，最终导致缺乏效率和业绩。在这些不利条件下，许多管理人员甚至变得对员工更加苛刻并且

具有强迫倾向，给管理人员和员工之间的人际关系带来负面影响。最终，员工将郁郁寡欢，管理人员效率低下，公司也无法实现其期望的结果，于是公司这条航行之船就触礁搁浅，再也无法起航了。

任务、远见和意图都是用来描述公司目标的词汇，公司应该不遗余力地确定其目标，这有助于帮助他们根据未来形式做出关键性的决定。一旦确定公司目标，它就可以给管理人员做参考，帮助管理人员引导他们的员工确立正确的工作重心。

公司目标不明确，这种情况随处可见。更糟糕的是，高层管理人员和决策者们没有意识到这个问题。如果对这个问题听之任之，就会带来灾难性的后果。

另一个严重的问题就是管理人员通常不能及时地和员工就公司目标变化进行沟通。结果就导致了员工在没有清楚地了解情况时被迫做出决定，这必然会导致混乱、失误和误解。

1.2 随条件变化而变化

在当今的公司中，一个众所周知，并且被认可的事实是条件时时刻刻在变化。变化在一定程度上而言是公司的生命力所在。所谓技巧就是能够鉴别公司面临的变化类型，而后采取最适宜的方式进行回应。我们发现，在公司的历史进程中，每个公司都在一定程度上面临着4种环境条件，每一种条件都会致使公司面临不同的经济危机。这些环境就是：（1）过分自信；（2）危机；（3）成长；（4）平衡。在这一节接下来的内容中，我们将会详细地分析每一个条件以及它们带来的经济危机。

1.2.1 过分自信

许多公司都面临过分自信这个环境因素，它能够使得人们感觉到的现实状况远远超过公司所期望的结果（见图1-1）。过分自信会导致管理者和决策

者相信他们是无所不能的。在这种环境中，公司的领导者通常不会接受改进绩效和质量的新思考、新方法。他们坚信公司是完美无缺的。

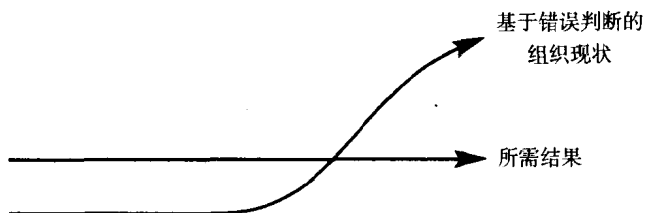


图1-1 过分自信

在这种过分自信的环境中，有一个趋势就是休息和放松。公司就像足球队或篮球队在上半场有一个较大领先优势时，顺势赢得了下半场的比赛一样。但是，教练通常会犯这样的错误：他们改变比赛的方案，以维持比赛优势，而不是采用一个巩固优势的策略。这样仓促地改变比赛方案，往往会导致对手有机可乘。那是一件多么令人痛心的事啊。我们都将会记住，一个团队由于比赛中过于保守而失去了它的优势乃至失去了整场比赛。

迅速遗忘法则。在看到希望的曙光时，管理人员往往会遗忘最基本的管理原理。他们忘了他们是如何成功的，忘了他们的员工所做出的贡献和奉献精神。他们忽略了现实状况也不再去思考将来。他们倾向于短期利益而不是去思考长远利益。他们不再在员工培训和发展上下功夫，他们甚至忘了研发在保持竞争力上的重要性。

由于错误地解读公司面临的状况，从而出现了过分自信的环境。管理人员应该不惜一切代价引导大家克服过分自信的心理，他们必须不懈的提醒自己公司是如何成功的，以及如何不断的实施正确的管理原则。管理者避免过分自信的另一个途径是坚持准确的记录，并定期进行回顾，这有助于防止骄傲自满。

1.2.2 危机

每一个公司都经历过这样的经济状况：万事都运行良好，需要的结果即将实现，忽然经济形势跌到谷底（见图1-2），一些事情突如其来；一些事情

变得糟糕起来。公司经历的第一件事就是走入低谷，管理人员措手无策。他们呆若木鸡，无所适从。经历过这次波折，管理者矢口否认所发生的事情，他们甚至无法相信事情真的如发生的那样糟糕。他们不去寻找问题的真正起因，因为他们无法相信所发生的事实。当然，如果幸运的话，他们也许会清醒过来，开始面对问题并寻找其起因。

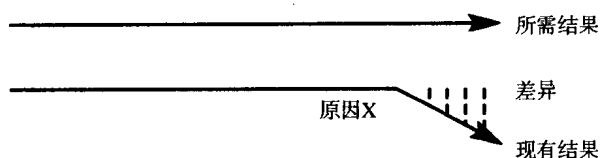


图1-2 危机

在危机中，管理者要找一个承担责任的人，他们总是要找一个替罪羊，来应付高层管理人员。在这个时期，公司中充满了怀疑，缺乏交流，大家相互指责。团队合作和适当的授权行为消失得无影无踪。“忘了那些鬼东西，无论如何这些是我要完成的工作。”就是大家每天的工作态度。工作的事情如果不仔细交待就会被他人忽略。恐惧和偏执成为形容此时气氛的最好词汇，任何人都被怀疑。

危机给员工、管理人员和决策者带来了巨大的压力。但是，不是所有的压力都会造成危害，压力有时能对生产率和绩效产生积极的影响。图1-3就描述了压力和生产率之间的关系。开始，随着压力的增加，生产率也提高了，因此，压力对提高生产率产生了积极的影响。然而，当压力增加到一定程度，结果就对生产率产生负面影响。我们把这称之为“痛苦区”。“痛苦”使得员工工作不努力，由此质量也开始下滑。如果痛苦持续下去，它就会导致众所周知的崩溃。崩溃对个人及生产率都具有极大的负面效应，营业额和产出极有可能受到巨大的影响。

学习迟钝法则。危机之后，大多数公司迟早会摆脱困窘的状态，开始正常运转。他们忘记做的一件事情就是抚平危机带来的创伤。我们说的不是金钱上的创伤而是情感创伤。因为经历过危机，员工不再信任管理者，管理者们也不再信任高层管理人员，而高层管理人员对决策者们也不再信任。这种

状况的存在需要人去抚平它，管理者必须尽可能的了解员工所担忧的事情。

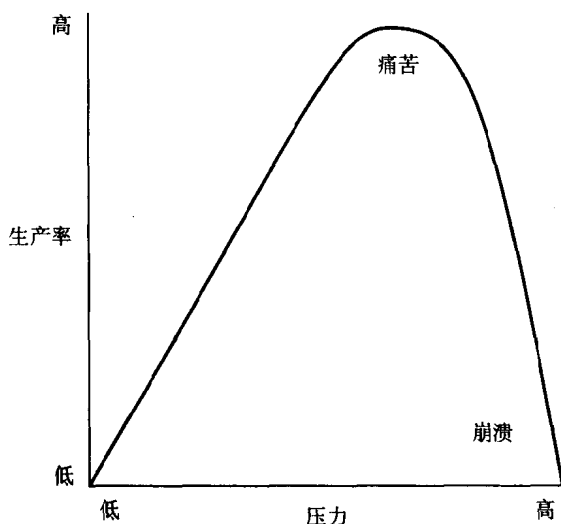


图1-3 压力和生产率之间的关系

尽管管理者的努力可能会导致一种桎梏感的出现，但是危机的存在同时会给管理者提供一个与他们的员工建立牢固而长久的人际关系的良好机会。然而，危机的存在也会使得管理人员失去机会。如果他们没有及时地和员工进行沟通，并把工作情况及时反馈给员工，也许会导致不可弥补的人际关系危机。

通常在危机之后，管理者最大的失误就是没有清醒地认识到这种危机状况在将来还会发生。许多人从危机中学习表现得很迟钝，没能从危机中吸取教训。管理人员应该警惕偏执症的出现，但是必须从失误中学习，进而在将来进行改进，否则，他们注定会重蹈覆辙。

1.2.3 成长和扩张

有一句谚语描述了许多管理人员的态度：要么成长，要么灭亡。他们通常习惯于争取更多的利益，这种争取更多利益的要求是他们的基本动力。在这种状况下，今天的业绩并不足以支撑将来的运营。期望的成果和现有业绩