



哈佛商业评论口袋商学院

领导力 如何有效激励员工

美国哈佛商业评论出版社 编著
时青靖 石小竹 译



中信出版集团

H B R
G u i d e t o
C o a c h i n g
E m p l o y e e s

哈佛商业评论口袋商学院 ➔

领导力 如何有效激励员工

美国哈佛商业评论出版社 编著
时青靖 石小竹 译

中信出版集团 · 北京

图书在版编目 (CIP) 数据

如何有效激励员工: 领导力 / 美国哈佛商业评论出版社编著; 时青靖, 石小竹译. -- 北京: 中信出版社, 2017.12

(哈佛商业评论口袋商学院)

书名原文: HBR Guide to Coaching Employees

ISBN 978-7-5086-8141-2

I. ①如… II. ①美… ②时… ③石… III. ①企业领导学 IV. ① F272.91

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2017) 第 219935 号

HBR Guide to Coaching Employees

Copyright 2015 Harvard Business School Publishing Corporation

Published by arrangement with Harvard Business Review Press

Simplified Chinese translation copyright © 2017 by CITIC Press Corporation

ALL RIGHTS RESERVED

本书仅限中国大陆地区发行销售

如何有效激励员工: 领导力

编 著: 美国哈佛商业评论出版社

译 者: 时青靖 石小竹

出版发行: 中信出版集团股份有限公司

(北京市朝阳区惠新东街甲 4 号富盛大厦 2 座 邮编 100029)

承 印 者: 北京诚信伟业印刷有限公司

开 本: 880mm × 1230mm 1/32

印 张: 5.75

字 数: 97 千字

版 次: 2017 年 12 月第 1 版

印 次: 2017 年 12 月第 1 次印刷

京权图字: 01-2015-2876

广告经营许可证: 京朝工商广字第 8087 号

书 号: ISBN 978-7-5086-8141-2

定 价: 198.00 元 (全六册)

版权所有·侵权必究

如有印刷、装订问题, 本公司负责调换。

服务热线: 400-600-8099

投稿邮箱: author@citicpub.com

你将学到什么

当你被淹没在工作之中的时候，你很难找出时间来辅导员工——就算你勉强挤出时间，也很难做好这项工作。但是如果你不帮助下属培养好个人技能，他们遇到问题时就会一直来找你，而不是自己想办法解决；如此一来，你就需要密切关注员工的工作，这种方式会严重降低工作效率和创造性，而且无法持续。从长期来看，这种工作方式比培养员工会让管理者消耗更多的时间和精力。

因此你必须学会如何辅导员工，提升领导力，以成为一个高效的管理者。在你的团队中，是否有人非常渴望职业上的进步？是否有表现落后的员工在拖团队后腿？是否有一直出色的员工感到被忽略并开始厌倦工作？针对所有这些人，你需要与他们达成其职业发展的目标，然后激励他们去实现

这些目标，并提供相应支持，最后考核他们所取得的进步。
这本书提供了一些工具，帮助你在以下方面做得更好：

- 问正确的问题，然后再给出建议。
- 对员工的个人成长提出切实可行而激动人心的计划。
- 为员工提供支持，以帮助其实现最佳个人表现。
- 开发利于员工的学习方式，帮助其获得更大进步。
- 针对员工的实际做法给出反馈。
- 给予员工充分的空间，让他们自己应对问题并找到解决方案。
- 培养员工的敬业度和独立性。
- 将员工的技能与组织的需求匹配起来。
- 根据员工的不同情况调整你的激励方法。

引言

为何要辅导员工^①

我从商学院毕业后，受雇于一家董事会，协助创立一个名为“非营利技术企业联盟”（Nonprofit Technology Enterprise Network）的新组织。我以前曾经担任过共同领导者的角色，但这次我要独立承担起 CEO（首席执行官）的职责，我相信我需要自己提出创立该组织的最佳构想，并积极推动构想的实施。

但我的这一做法导致我与董事会的一些成员出现了冲突。董事会成员中有一位是我的导师，他把我拉到一边对我说：“我们认为你是一个很聪明的年轻人，不过，有些地方你还需

① 本文作者简介：埃德·巴蒂斯塔（Ed Batista）是高管教练、斯坦福商学院（Stanford Graduate School of Business）的一名讲师，他经常在 www.edbatista.com 上发表关于高管辅导和职业发展方面的文章，曾经为哈佛商业评论出版社撰写一本有关自我辅导的专著。

要打磨自己。我们希望你找一名高管教练，提高管理技能。”我读商学院时的一位教授提供高管辅导，于是我请这位教授对我进行辅导——结果我受益匪浅。

在接受过高管辅导的管理者中，只有很少的人最终会成为高管教练，我是其中之一。我接受的辅导对我很有帮助，很多高管也有这样的体会。过去 20 年，接受过辅导的大量高管人员一直都在表示自己变得更高效和更有成就感，这也持续推动高管辅导取得长足发展。此外，高管辅导不仅在个人层面上起到帮助作用，在组织层面上也起到推动作用——虽然这一点研究者们目前还无法精准地进行衡量。

通过接受辅导，我知道了领导者发挥最佳影响力的方法，那就是授权员工完成更多工作，让他们发挥出最佳水平，而不是自己比所有人完成更多的工作。这意味着我必须将某些职责交给下属，并认识到自己在专业技能上的局限性。我不必知道所有问题的答案，我只需要提出正确的问题。简而言之，我渐渐认识到高效的领导力与辅导很相似。

辅导的含义是什么？最简单的定义是“提出合适的问题，以帮助人们发现正确答案”。对于领导者和经理来说，更有针对性的定义是“高管辅导的主要特点就是通过问员工问题，帮助他们更有效地完成需要立即完成的职责，并随着时间的

推移促进个人的职业发展”。对“提出问题”的强调值得我们注意，因为传统上领导者多被定义为专家，其专业领域的知识构成了其权威的基础，应该为下属提供答案；而当领导者承担起教练的角色时，就应该换一种思维模式并以不同的方法创造价值。

近些年来，随着组织从命令控制型向扁平化、分散化转变，对高管辅导的需求不断增加。20 世纪 50 年代，彼得·德鲁克提出了“知识工作者”一词，用以描述当时白领中新出现的一类人群，如今大部分专业人士都属于这一类人。这些人不需要上司的监管（或者说他们渴望没有监管），并且往往比上司更精通于自己的工作，因此他们通常非常欢迎辅导。与从上至下、指令式管理不同的是，辅导能让专业人士更好地发挥专长，同时激发他们取得更好的个人成长。作为他们的上司，你要为他们确定总体目标，但是如何以最佳方式去实现目标，须由这些专业人士自己弄清楚。

很多资深管理者和人力资源高管已经将辅导视为对高潜力人才的一项投资，或是给明星员工的一项福利；但是，还有一些人仍然将辅导主要看作对绩效低下者提供帮助的措施。丹尼尔·戈尔曼（Daniel Goleman）在其经典文章《情商决定领导力》（《哈佛商业评论》，2000 年 3/4 月刊）中指出，

尽管向员工提供辅导具有种种优点，但是在他研究的六大领导力风格中，辅导常常是最少被采用的一种管理工具。高管们告诉他，这是因为他们没有时间去辅导员工，可能你也有这种感觉。而实际上，辅导可以被广泛应用，而且所有不同级别的经理都可以从辅导下属中获益。你可能需要鼓励你周围的人积极采用这种做法，并且你可能也需要说服自己这么去做。

如果你认同上面的观点，我认为你完全应该试一试，然后衡量一下你的投资回报率。虽然像我这样的专业高管教练对支持管理者及其团队起着重要作用，但这并不应该是我们的专属领域。辅导员工是一个必要的管理工具，并且有的时候一个“教练型经理”会比专业教练更有效。当我辅导的高管有重要事件发生时，我常常帮助他们反思经历的困难，以理解所发生的事情并从中学习——但我与他们的对话都是在事件发生好几天甚至几周后才进行的。而一名具有教练技能的管理者，可以针对团队成员遇到的困难立刻帮助其开始反思；技能熟练者更可以在全体成员都在场的情况下推动谈话，以让每个人都可以同时进行学习。如果管理者将我这样的外部教练视为员工辅导的唯一提供者，就会错过无数为组织创造价值的机会。

对于辅导员工，我从自己曾接受过的辅导、为 MBA（工商管理硕士）学生讲授有关课程，以及作为一名高管教练的经验中，都感受到了这一管理工具的价值；并且，有许多已经完成和即将完成的研究还在不断强化这一结论。掌握辅导的技巧需要你付出时间与努力，本书提供的内容能帮助你将辅导方法和过程融入你的管理风格。

对于辅导员工，并没有所谓“正确的方法”一说，因此你需要自己决定接下来的内容中哪些对你和你的下属来说最有效。和其他任何一种你学习的新技能一样，辅导员工需要多多练习；而且当你在不断进行尝试时，你需要跨出自己的舒适区。不要因为某项做法一开始效果不好就轻易地否定它。

辅导员工这项工作向每位管理者提出了挑战，你可能因此而需要重新思考你的领导风格，思考你为组织创造价值的方式。你可能不愿意交出控制权，或不愿意看到员工犯错；你会在员工们苦苦应对一个问题时，非常想介入进来并告诉他们该如何解决。不过，随着你辅导经验的增多，这些挑战对你来说都会变得越来越简单。回报是巨大的：你可以挖掘出员工全部的潜能，并让自己的领导方式变得更具有战略性。

我辅导过的一位 CEO 成立了一家成功的公司，但他认为

自己的管理风格拖累了公司的发展：他和公司的高层经理不是在真正进行领导，而是在完成很多策略性的工作。他们总是在救火，因此很少有时间思考公司的长远发展，也很少有时间思考公司业务所需的系统性改变。

于是，这位 CEO 决定重新定义自己的职责，将其中的一部分交给手下的高管去完成。这些高管在完成这些职责时，他进行了辅导；在辅导中，他并非简单地告诉他们过去这些工作是如何完成的，而是辅导他们如何以创新的方式来完成。这些高管相应地也以这种方法辅导自己的下属。

如此一来，该公司的高管团队都提高了各自的眼界，更关注战略性的问题，这对公司的业务产生了积极影响。而且，这位 CEO 发现虽然自己花在办公室里的时间少了，但是效率提高了。当他卖掉公司并不再担任领导角色时，他自信地认为高管团队能够非常顺利地做出调整，公司的业务也将继续保持不错的发展势头。

以上描述的内容都是你在辅导员工时可能会碰到的，它们说明了花时间在辅导上是绝对值得的。这本书将成为你在学习提升领导力方面必不可少的一本书。

H B R

G u i d e t o

C o a c h i n g

E m p l o y e e s



第一部分 为辅导员工做准备

1 为进行高效辅导而转换思维

003 | 在对员工进行辅导前，你需要培养自己的成长型思维模式，这意味着你将与员工一起学习。

2 为激发成长而搭建舞台

013 | 确保员工一开始就把事情做好，要制订具体且可行的计划，帮助员工获得最佳表现。

3 赢得员工的信任

027 | 与员工建立信任关系，让他们听取你的反馈，帮助员工快速成长。

第二部分 辅导你的员工

4 如何完成辅导课

037 | 通过提出问题、阐述目标、重新定义挑战，帮助员工成长。

5 课后跟进辅导

049 | 真正的辅导开始于辅导课后，你需要核查辅导效果并自省。

6 提供长期有效的反馈

059 | 为员工提供能充分消化并应用的反馈，避免出现“或打或逃”的反应。

7 招募知识教练

071 | 多方面利用具有“深度智慧”的专家，把专家变成教练。

8 省时高效的辅导方法

077 | 养成高效的习惯，善用零碎的时间。

9 帮助员工自我辅导

085 | 自我辅导可以让人们持续进步，通过一些方法帮助员工自我辅导。

10 避开陷阱：辅导中的几种常见错误

093 | 你需要注意哪些辅导陷阱，该如何补救？

第三部分 让你的辅导变得个性化

11 因循领悟方式进行辅导

103 | 深入了解员工的学习方式，调整辅导方法，激励员工跟随你。

12 如何辅导你的 A、B、C 级员工

115 | 不能用同样的方式辅导每个人，要做出选择。你不能也不应该为他们付出相同的时间。

13 帮帮你的新经理

125 | 帮助你新提拔的员工进行角色转换，让他们避免新手常犯的错误。

14 如何提高新晋经理的情感成熟度

139 | 一位主管在职场晋升得越高，软性领导技能对其成功就越重要。不要提拔那些还没有做好准备的人。

15 如何辅导你的团队

153 | 帮助团队中的每个人充分利用集体资源完成工作，你该如何进行干预？



第一部分

为辅导员工做准备

