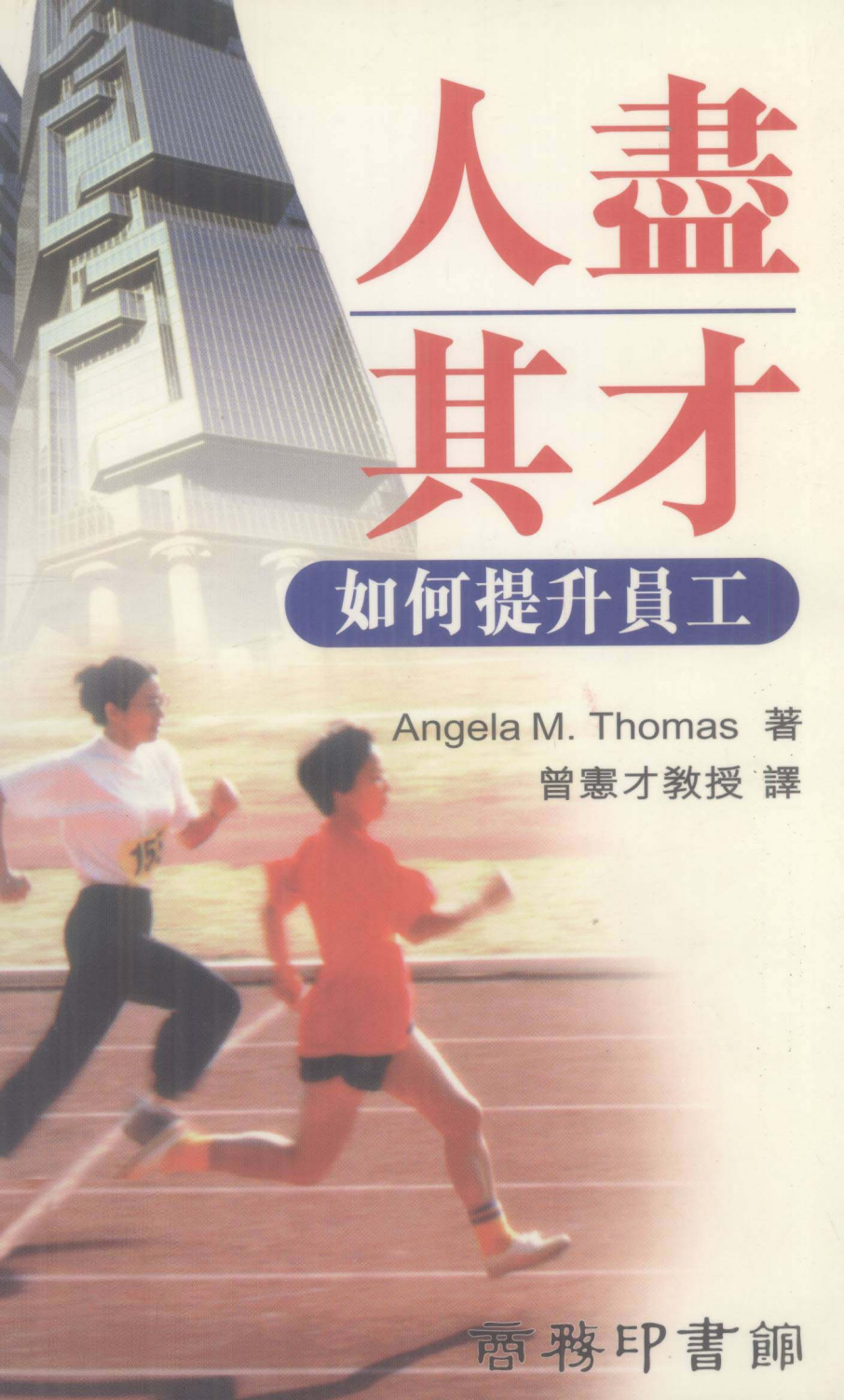




人盡 其才

如何提升員工

Angela M. Thomas 著

曾憲才教授 譯

啓務印書館

心理通 9

人盡其才—如何提升員工

人盡其才——如何提升員工

著 者 …… Angela M. Thomas

譯 者 …… 曾憲才

策 劃 …… 廖劍雲

責任編輯 …… 鄧 昭

出 版 …… 商務印書館（香港）有限公司

香港鰂魚涌芬尼街 2 號 10 僑英大廈

印 刷 …… 濤文印刷有限公司

九龍觀塘偉業街 160 號美康工業大廈 4 樓

版 次 …… 1997 年 6 月第 1 版第 1 次印刷

© 1997 商務印書館（香港）有限公司

ISBN 962 07 6255 X

Printed in Hong Kong

版權所有 不得翻印

COACHING FOR STAFF DEVELOPMENT

by Angela M. Thomas

First published in 1995

by BPS Books (The British Psychological Society)

Copyright © Angela M. Thomas 1995

目 錄

第 1 章 前言	1
第 2 章 指導的含義及重要性	7
2.1 指導的主要目的	9
2.2 指導對機構的好處	10
2.3 有效指導的條件	11
2.4 為甚麼指導沒有被更廣泛地採用	18
2.5 對作為指導者的管理人員的要求	24
【練習 1】對指導的態度	14
【練習 2】指導角色類型	17
【練習 3】作為指導者的管理者：壓力 傾向測試	25
第 3 章 指導中的性格因素及其他障礙	31
3.1 影響指導的消極因素	33
3.2 管理者與下屬如何看待指導	40
3.3 管理者和下屬的個性可變因素	42

3.4	指導中的適應性	52
3.5	動力因素	53
	【練習 4】你的管理作風如何？	36
	【練習 5】行為類型	51
第 4 章 成功指導的本質		59
4.1	作為管理計劃的指導	61
4.2	學習與學習風格	68
4.3	確定具體指導技巧和評估下屬素質	77
4.4	參與和效果	79
4.5	工作任務的要求	81
4.6	成功的指導	83
	【練習 6】你喜愛哪種學習風格？	74
	【練習 7】下屬的經驗和敬業精神	80
第 5 章 指導如何進行		89
5.1	哪些行為能夠指導，哪些不能？	91
5.2	自我觀念	93
5.3	指導過程中涉及的溝通技巧	94
5.4	提供建設性反饋	113
	【練習 8】溝通：管理者應記住的問題	102
	【練習 9】糾正不良的聆聽習慣	106
	【練習 10】提供反饋	117

第 6 章 指導計劃	127
6.1 指導計劃	131
6.2 參與的重要性	147
【練習 11】 第一步：明確指導理由和 主題	134
【練習 12】 第二步：確立長期和短期 目標；制定指標和標準	137
【練習 13】 第三步：設計和制定總計 劃和每次指導計劃	139
【練習 14】 第四步：增強下屬的能力 和信心	143
【練習 15】 第五步：總結，確定最後 期限，檢查進展情況	146
 第 7 章 結束語	 151
 參考書目	 157

1

前言

第1章 前 言

人們普遍認為，管理者對下屬的指導 (coaching) 是促進下屬發展提高的重要途徑之一。如果機構要取得一年比一年好的業績，要求員工的工作表現有所不同或有所進步，有效的指導是不可或缺的。如果你過去沒有做過指導工作，你將面臨許多新課題。指導的效果有好有壞，但如果你做好充分準備，效果多半會好。有些管理者同時也是成功的指導者，他們向下屬示範技術要領，幫助他們掌握新技術，而在此過程中，指導者自己也心情愉快。指導也可以說是一種人際溝通：成功的管理者兼指導者同時也是善解人意、技術嫻熟的溝通者和鼓動者。這無疑是一個巨大的挑戰，光有善意是不夠的，你必須有知識有技巧。本書將向你介紹大量成功的指導技巧，使你打下一個堅實的基礎去掌握這方面的知識。多數管理者經過多年的嘗試和失敗才學到指導工作的某些技巧，但本書將通過吸取別人的成功經驗縮短這個學習過程，幫助讀者減少錯誤，少走彎路。

然而，本書——《人盡其才——如何提升員工》僅

僅是資訊來源之一。學習指導知識和技巧的另一個途徑是：觀察從事指導工作的其他管理者，並與之交談。但是，你這樣學到的可能是有效的，也可能是無效的。當然，還有另一個重要途徑，那就是從你自己的指導實踐中學習，在指導過程中定期總結自己的經驗教訓：哪些地方做得好，今後可以繼續這樣做；哪些地方需要改進，以便將來做得更成功。

閱讀本書不需要很多時間，但可能需要花些時間去消化本書的內容，或許你還要花更長的時間把你所學到的東西付諸實踐。因此，你可能需要一讀再讀本書的某些章節，實踐本書介紹的技巧，並通過周密的分析來總結經驗。在學習過程中，你會認識到成功的指導者是這樣的一些人：他們態度靈活，願意棄舊圖新，用新技巧來武裝自己；他們能夠接受建設性批評，並能夠正確評價自己。

■ 關於本書的內容和結構

本書有多方面的內容，其主要章節旨在提供信息、啟迪思路、綜合各種意見並為讀者進一步學習出些主意。此外，本書還通過另兩種渠道提供信息：其一是一些內容小結，這是對本書主題思想的補充資料，意在說明主題。讀者閱讀各章節時，可以閱讀這些資料，也可以略去。其二是一系列練習，其目的是使讀者在學習本書的過程中，結合自己的個人經歷去總結經驗，改進目前的指導實踐（這些練習是依據書中討論涉及的問題而配

置的，建議讀者在讀完該有關章節後，專門安排時間來完成這些練習題）。編寫這些練習旨在使本書既是一本指南，又可用於個人探索研究。

■ 關於本書的一些術語

不同的工作環境——工商業中的各種對外和對內部門——使用不同的詞語來描述各種級別的人際關係。基層人員可以叫“職員”(staff)、“同事”(colleagues)、“僱員”(employees)或者“下屬”(subordinates)。級別高一層的可稱為“監督”(super-visors)、“老闆”(bosses)、“上司”(superiors)或者“管理(者)”(managers)。筆者建議使用“下屬”(subordinates)和“管理(者)”(managers)這兩個術語，因為筆者的研究表明，在工商界和專業界的大多數情況下，這兩個術語使用得最頻繁。

2

指導的含義及重要性

2.1 指導的主要目的

2.2 指導對機構的好處

2.3 有效指導的條件

2.4 為甚麼指導沒有被更廣泛地採用

2.5 對作為指導者的管理人員的要求

【練習 1】對指導的態度

【練習 2】指導角色類型

【練習 3】作為指導者的管理者：壓力傾向測試

第2章

指導的含義及重要性

2.1 指導的主要目的

指導有許多種定義，在筆者提出自己最喜歡的定義之前，想交代一下背景。

“指導”這個概念源自運動界，一個指導員通常會想盡辦法讓一位或一隊運動員發揮出最好的水平，而指導員自己並不用親自參加該運動。多數頂尖運動員很容易就把他們的成就歸功於教練的良好指導。如果在所從事的職業中，人們對他們的上司也說同樣的話，那就太好了。但每當筆者討論訓練課程方面這種推論時，別人往往報之以苦笑。這是因為，如果一位網球運動員走到教練跟前說：“我的反手有問題，請你看我打一下，糾正我的動作”，這是非常正常的做法，但是人們卻發現很難想像一位下屬可以走到他的上司跟前提出同樣的要求。

贊成“指導”這一做法的理由有“利己”的，也有“利他”的。說“利己”，是因為如果一位管理者能夠通過指

導，使其下屬的水平提高到能勝任某些本來需要管理者經常指點或親力親為的工作，這樣管理者便可以騰出更多的時間與精力來從事更具戰略性的任務，諸如長期規劃、產品和市場的開發等。說“利他”，是因為如果有效的指導得到鼓勵，不但下屬的專業水平得以提高，而且機構本身也會獲得巨大效益。

指導，幫助下屬把工作過程當作有人輔導的學習過程。就這樣，他們邊做邊學，而且能夠得到管理者的反饋。通過有效的指導，幫助下屬自己學得知識和經驗，無須填鴨灌輸，也無須依樣畫葫蘆，這便是指導的目的所在。

指導是一種被大大低估了的管理技能。它在通過別人達到目的的策略中，起着重大作用。理想的指導的目的，是讓下屬完成管理層指派的任務，同時提高下屬的技能，使其能勝任目前的工作和將來類似的工作。

因此，指導的主要目的是：通過充分發揮每一個人的能力和潛力，增長知識和經驗，使整個機構取得突出的成就。

2.2 指導對機構的好處

指導能給機構帶來直接的好處，而且能給領導者和下屬帶來更好的工作方法，也許這是指導的更大的好處。這些方法包括加強班組工作的協作、促進創造性（發

展新的工作方法)、更自由地溝通、減少管理工作的困難等。總之，指導使管理者的工作從管理轉變成引導。開始階段，管理者需要投入較多時間，但隨後，管理者就有更多的時間從事更有挑戰性的任務了。很明顯，這對管理者個人來說有很大的好處，但同時對機構產品質量的提高也有着巨大的潛在好處。

指導激發出來的積極性會使各部門的工作更加順利，並會增強職員的工作責任心。指導還會使下屬的工作目的更加明確，從而表現出更大的工作熱情去爭取突出的成績。員工能力的增強使機構的人才資源更為充實，而且經過指導之後取得的成績得到承認，會使下屬意氣風發，信心倍增，鼓舞他們從勝利走向勝利。當然，這種意氣風發的局面並不會從天上掉下來，顯然，在這之前必須要具備各種條件。

2.3 有效指導的條件

成功的管理者在很大程度上是通過別人把工作做好，因此管理者指導下屬的能力是其最重要的能力之一。

指導是一項挑戰性的工作，因為它涉及管理者分派工作任務、克服指導中可能會有的害怕心理、形成行之有效的指導風格、幫助下屬提高能力和面對新的挑戰等各方面工作。一個指導計劃若要有成效，必須具備下列