



HARVARD
BUSINESS
SCHOOL
PRESS

哈佛经管图书简体中文版
全球独家授权

哈佛工商管理口袋书系列 6

指导员工

COACHING PEOPLE

哈佛商学院出版公司 编 王春颖 译

激励员工 · 主动倾听 · 明确职责 · 调整指导风格
专家为你解决每天所面临的挑战



商务印书馆
THE COMMERCIAL PRESS

商务印书馆 — 哈佛商学院出版公司携手引领经济管理新思维

关于“哈佛工商管理口袋书系列”图书

“哈佛工商管理口袋书系列”图书向管理者提供了一些如何快速解决日常工作中所遇到的难题的办法。系列中的每一本书都包含了大量有用的工具、自我测试题和一些真实的例子，以帮助管理者发现自己的优点和缺点并培养自我谨慎判断的能力。不论你是在办公室、在会议中还是在路上，这套轻便的顾问书都能够满足你更快速、更高效地处理日常工作的需求。

本书顾问 帕蒂·麦克马纳斯 (Patty McManus)

互动协会 (Interaction Associates) 的资深顾问，为多家企业提供关于领导培训和指导、协作学习流程设计和变革咨询等相关服务。

上架指导：一般管理

商务印书馆网站：

www.cp.com

ISBN 978-7-100-06656



9 787100 066563 >

定价：10.00 元

哈佛工商管理口袋书系列 6

指 导 员 工

哈佛商学院出版公司 编

王春颖 译

商 務 中 書 館

2010 年 · 北京

COACHING PEOPLE

Original work copyright © Harvard Business School Publishing Corporation.

Published by arrangement with Harvard Business School Press.

图书在版编目(CIP)数据

指导员工/哈佛商学院出版公司编;王春颖译. —北京:商务印书馆, 2010

(哈佛工商管理口袋书系列)

ISBN 978-7-100-06656-3

I. 指... II. ①哈... ②王... III. 企业管理: 人事管理 IV. F272.92

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2009)第 068644 号

指导员工

商务印书馆出版

(北京王府井大街36号 邮政编码 100710)

商务印书馆发行

北京瑞古冠中印刷厂印刷

ISBN 978-7-100-06656-3

2010年11月第1版

开本 787 × 1092 1/32

2010年11月北京第1次印刷

印张 3

定价: 10.00 元

商务印书馆—哈佛商学院出版公司经管图书 翻译出版咨询委员会

(以姓氏笔画为序)

- | | |
|----------------|-------------------|
| 方晓光 | 盖洛普(中国)咨询有限公司副董事长 |
| 王建翎 | 中欧国际工商学院案例研究中心主任 |
| 卢昌崇 | 东北财经大学工商管理学院院长 |
| 刘持金 | 泛太平洋管理研究中心董事长 |
| 李维安 | 南开大学商学院院长 |
| 陈国青 | 清华大学经管学院常务副院长 |
| 陈欣章 | 哈佛商学院出版公司国际部总经理 |
| 陈 儒 | 中银国际基金管理公司执行总裁 |
| 忻 榕 | 哈佛《商业评论》首任主编、总策划 |
| 赵曙明 | 南京大学商学院院长 |
| 涂 平 | 北京大学光华管理学院副院长 |
| 徐二明 | 中国人民大学商学院院长 |
| 徐子健 | 对外经济贸易大学副校长 |
| David Goehring | 哈佛商学院出版社社长 |

致中国读者

哈佛商学院经管图书简体中文版的出版使我十分高兴。2003年冬天,中国出版界朋友的到访,给我留下十分深刻的印象。当时,我们谈了许多,我向他们全面介绍了哈佛商学院和哈佛商学院出版公司,也安排他们去了我们的课堂。从与他们的交谈中,我了解到中国出版集团旗下的商务印书馆,是一个历史悠久、使命感很强的出版机构。后来,我从我的母亲那里了解到更多的情况。她告诉我,商务印书馆很有名,她在中学、大学里念过的书,大多都是由商务印书馆出版的。联想到与中国出版界朋友们的交流,我对商务印书馆产生了由衷的敬意,并为后来我们达成合作协议、成为战略合作伙伴而深感自豪。

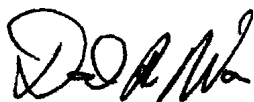
哈佛商学院是一所具有高度使命感的商学院,以培养杰出商界领袖为宗旨。作为哈佛商学院的四大部门之一,哈佛商学院出版公司延续着哈佛商学院的使命,致力于改善管理实践。迄今,我们已出版了大量具有突破性管理理念的图书,我们的许多作者都是世界著名的职业经理人和学者,这些图书在美国乃至全球都已产生了重大影响。我相信这些优秀的管理图书,通过商务印书馆

的翻译出版,也会服务于中国的职业经理人和中国的管理实践。

20多年前,我结束了学生生涯,离开哈佛商学院的校园走向社会。哈佛商学院的出版物给了我很多知识和力量,对我的职业生涯产生过许多重要影响。我希望中国的读者也喜欢这些图书,并将从中获取的知识运用于自己的职业发展和管理实践。过去哈佛商学院的出版物曾给了我许多帮助,今天,作为哈佛商学院出版公司的首席执行官,我有一种更强烈的使命感,即出版更多更好的读物,以服务于包括中国读者在内的职业经理人。

在这么短的时间内,翻译出版这一系列图书,不是一件容易的事情。我对所有参与这项翻译出版工作的商务印书馆的工作人员,以及我们的译者,表示诚挚的谢意。没有他们的努力,这一切都是不可能的。

哈佛商学院出版公司总裁兼首席执行官



万季美

目 录

引言 把指导看做是一个终生的过程.....	1
上篇 指导员工：基础	5
1. 什么是指导？	7
指导是什么？指导不是什么？	9
进行有目的的指导	11
何时是指导的最佳时机？	12
2. 怎么知道何时才是指导的最佳时机？	13
仔细观察	15
3. 如何培养指导技能	25
主动倾听	28
提出问题	30
让员工从心底里认同你的观点	32
从指导者的角度出发提出反馈意见	33
从指导者的角度出发接受反馈意见	35
达成一致意见	37

4. 如何组织指导面谈	41
为面谈作好充分的准备	43
正式面谈	44
制订行动计划	46
面谈后的跟进工作	49
5. 如何根据具体情况来调整你的指导风格	51
选择合适的指导风格	53
把评价者与指导者的角色相结合	57
下篇 建议和工具	61
1. 指导员工的工具	63
2. 自测题	71
3. 深入学习	77
4. 参考文献	85

引言 把指导看做是一个终生的过程

帕蒂·麦克马纳斯

欢迎阅读《指导员工：专家为你解决每天所面临的挑战》一书。指导可以有多种不同的表现形式：它可以是为了快速得到建议而进行的一次谈话；也可以是历时长达几周，甚至几个月来针对某个问题进行的深入探讨。如果让你来指导员工，书中提到的一些工具和理念定会对你大有裨益。在指导员工之前，你必须花大量时间和他们在一起，只有这样你才能满足他们的个体需求，才能选出一个你最有把握的指导方法。

但有一点我必须提醒你：指导员工的要领看似非常简单，但若真正掌握并灵活运用这些要领则并非易事。开始阅读本书，你就等于踏上了一条终身学习之路。读罢本书后，你可能会有这样一种感觉：若要提高指导技能，你就必须不断学习，永不停歇。关于指导的方法和技能，也许你已略懂一二，也许你真正掌握的比你想象的还要多，这是件好事儿！我敢说关于指导员工，你心里一定至少有一个好榜样，如果是这样，你就等于成功了一半。

那么,该如何开始这一学习过程呢?建议如下:先花一点儿时间想一想以下这些问题:成功实现你的个人抱负或职业抱负,谁曾助你一臂之力?哪个最优秀的指导者总能在最适当的时候出面对你进行指导?在指导的过程中,他曾对你做了什么,或者说了什么?你怎么知道他是真心诚意地想要支持你?他是怎么猜到你当时的真实想法的?如果他曾非常严厉地向你提出过反馈意见,他是如何成功做到的?如果他曾给你提出过好的建议,他是如何让你欣然接受的?以上提出的这些问题都是一个优秀的指导者可能采取的一些具体做法。如果你能成功地给出这些问题的答案,并把它们融入到你的指导风格中,你就很有可能为他人的生活带来巨大变化。

在当领导力顾问的这几年中,我在我的全部客户系统中发现一种模式,我认为这种模式很值得探讨。任何一个领导者,无论他是初任主管领导,还是已经晋升为高级主管,只要他们与员工进行一对一的交流,他们就一定会对员工直接产生巨大的影响。实际上,一个主管领导绝对有能力使员工更加热爱他们的工作,更加热爱他们所在的集体。如果我觉得老板很注意我,时刻把我的兴趣和目标放在心上,并能让我最大限度地发挥我的潜能,那我极有可能会对组织更加忠诚,工作起来会更有干劲儿。

衷心希望本书除了能激发您的兴趣之外,还能对您有所启发!

帕蒂·麦克马纳斯(Patty McManus):

在帕蒂·麦克马纳斯从业近 20 年的时间里,她一直在为企业提供关于领导力和组织发展的相关咨询工作。在这期间,她一直致力于为一些营利性组织、公共组织和非营利性组织设计一些协作变革方法和培养一些技能。麦克马纳斯女士是加州大学伯克利分校(University of California, Berkeley)、凯萨医疗机构(Kaiser Permanente)、苹果公司(Apple Computer)等多家企业的组织发展顾问。她于 1997 年以资深顾问的身份加入互动协会(Interaction Associates)。她为多家企业提供关于领导培训和指导、协作学习流程设计和变革咨询等相关服务。她曾获得旧金山州立大学(San Francisco State University)工业/组织心理学硕士学位。她最喜欢谈论的话题,同时也是能给她带来最大快乐的事情就是她的工作。

上篇

指导员工：基础

1. 什么是指导？

.....

