

培养

高效执行的员工

(第2版)

(美) 米基·霍利迪 著

刘中显 王润红 卢海保 译

Coaching,
Mentoring and Managing, 2e



电子工业出版社

PUBLISHING HOUSE OF ELECTRONICS INDUSTRY
<http://www.phei.com.cn>

培养

高效执行的员工

(第2版)

(美) 米基·霍利迪 著
刘中显 王润红 卢海保 译

Coaching,
Mentoring and Managing, 2e

电子工业出版社
Publishing House of Electronics Industry
北京·BEIJING

Micki Holliday: Coaching, Mentoring and Managing, 2e

Copyright © 2002 by Micki Holliday.

Original Edition Published by Career Press.

Simplified Chinese Language Edition Published by Publishing House of Electronics Industry. All Rights Reserved.

本书中文简体字版由 Career Press 授权电子工业出版社独家出版发行。未经书面许可, 不得以任何方式抄袭、复制或节录本书中的任何内容。

版权贸易合同登记号 图字: 01-2005-5975

图书在版编目 (CIP) 数据

培养高效执行的员工 / (美) 霍利迪 (Holliday, M.) 著; 刘中显, 王润红, 卢海保译.
—2 版 —北京: 电子工业出版社, 2006.3

书名原文: Coaching, Mentoring and Managing, 2e

ISBN 7-121-02213-3

I. 培… II. ①霍… ②刘… ③王… ④卢… III. 企业管理-职工培训-方法 IV. F272.92

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2006) 第 002159 号

责任编辑: 晋 晶

印 刷: 北京智力达印刷有限公司

出版发行: 电子工业出版社

北京市海淀区万寿路 173 信箱 邮编 100036

经 销: 各地新华书店

开 本: 787×980 1/16 印张: 13.5 字数: 212 千字

印 次: 2006 年 3 月第 1 次印刷

定 价: 28.00 元

凡购买电子工业出版社的图书, 如有缺损问题, 请向购买书店调换。若书店售缺, 请与本社发行部联系。联系电话: (010) 68279077。质量投诉请发邮件至 zlts@phei.com.cn, 盗版侵权举报请发邮件至 dbqq@phei.com.cn。



前言 天生我才必有用

今天的商业运作有两个显著的特征：努力赚取利润，并设法使自己成为利润的获得者！随着经济全球化进程的加快和技术的日新月异，今天的管理者能够实现上述两个愿望变得更加困难，再加上管理者被赋予更多的社会角色和责任，管理愈发浑然无序。

首先，管理者的天职是管理，要运作商业；其次，管理者无论从任何层面上来说，都是一位领导者，要提出战略规划，发现点滴遗漏。他们必须雇用员工，提供培训，激发和鼓励员工的工作热情，矫正工作中的失误，授权下属工作等。如此繁杂的工作，一位能力不济的管理者如何能胜任呢？

这就需要他们接受培训和指导。作为一位 21 世纪的管理者，你将遭遇到很多挑战。作为领导者，你务必管理好最为重要的和有限的资源：你的人力资本。Henry Kissinger 曾说：“领导者就是带领他的员工到他们从未到过的领域去的人。”这也是一位教练所能教导你的：培养你成为一个精通多种技艺的人，包括拓展你未知的技能和提高你已有的技能，使你心情愉快，充满干劲，最重要的是在充满竞争的环境中，发挥你的聪明和才智。

□ 扣响成功之门

教练的价值在体育组织中体现得最为明显，无论指导的是团队还是个人，不同的方法要求不同的技能水平、态度和激励方式。商业、工业、政府以及社会公益部门在 21 世纪共同面对的问题与 20 世纪的鼓励机制相比，它们已没有成型的理论作为依托。玫琳凯·艾施敏锐地发现了这一变化，她说：“在 21 世纪，人们更为关注认可和称赞。”

指导是利用个人的智慧，帮助员工在变化中实践、协作和完成的过程，而这些都是员工所应该掌握的。

社会变革促使管理转型，管理在 21 世纪已由过去的“我的方式或者更为高级的一言堂方式”演变为囊括各种方法的集团式管理，管理者应当成为一位教练、充满激情的领导者、督导者、培训者、教师和引导者。体育中的教练所做的是团队必须要做的：创造环境，激发运动员的斗志，获取最想得到的成绩。当然这一环境要得到运动员的支持，要有建设性，要符合运动员的意念，且有利于运动员的培养和成长。

□ 教练的风格

本书旨在为你提供一个模式，指导共同工作的人员之间如何合作：获得理想的结果，创造和维持一个积极向上的工作环境。这一模式我们称为：国民指导培养模式（National Seminars StaffCoath）。此模式有三个方面的含义：指导、督导和引导。你的员工对某项工作的熟练程度将决定你对他的认识和对具体行为的选择，但是你需要意识到，并不是所有的员工都需要你的培养和提高，更多的时候，他们是靠自己的努力形成有创意的实践和认识。这一模式既有优点，也有缺点。优点是确有许多人需要长期的指导，可以采用这一模式进行指导；缺点是这一模式三个方面的内涵要连续完成。

指导对于那些工作表现尚可的员工是一个很好的行为，他们能按标准实现自

己的目标，不超标也不偷工减料。一位好的教练会在这些员工工作的过程中，通过提供建议和有效的激励帮助他们成长。而督导则对那些表现优异的员工是最好的方法，按照上面的定义，督导者要有丰富的工作经验，储备了充足的知识，能够向那些经验欠缺和知识不足的人给予支持和提供工作建议。对于那些表现比较差的员工，引导则是最恰当的选择。引导能修正那些有个人问题的员工的错误或技能不足，而这些都将影响到他们的工作表现。引导在任何情况下都能指出他们的缺点，并给予他们方向和应遵循的原则。

这一模式向你提供了一个指导工作的模式，帮助你由于专业技能日益提高，依靠天分无法完成工作时，如何协助他们完成任务。这是一个挑战，在 Jennifer White 的《The Staffcoach》中称之为员工培训模式，这一模式能敦促你的员工的工作积极性，不会使他们放荡不羁。

□ 投入真正资源

投入产出平衡表（Return on Investment, ROI）表明，商业正在巨大地浪费着它最大的资源——那些为它工作的人，员工培训模式教给你作为一位管理者和教练发挥能力所采取的步骤和行为路线。注意下面 3 个关键的事实。

1. 经营管理意味着通过其他人完成某事。作为一位领导，你的工作是通过为你工作的员工发挥作用。你的成绩来自团队。

Ferdinand Fournies 在《Coaching for Improved Work Performance》一书中提出：“当你亲自做每一件事情时，你只是一位技师。当你通过其他人完成事情的时候，你就是一位领导者。作为一位管理者，你仅能做部分工作，因为“没有其他人干，我不得不干”或者“因为没有人能像我做得如此出色，因此我要做”，这样的话，你可能不会获得最佳结果，因为你正在其他员工应该完成的事情上花费时间。

2. 你需要你的员工比他们需要你更多。为什么？因为你获取成绩的唯一方式是通过他们，你不可能完成所有的工作，你的时间是有限的资源。只有你的团队才能完成所有的工作。

3. 你因你的员工所为而受奖赏，而不是因你所为而受奖赏。如果为你工作的人正帮助你获取成果，那么你也正享受着被奖赏的机会。

按照以上3点，你要发展你在指导、督导与引导上的技术。你最好把你作为一位领导者的时间和精力投入到能做出成绩的人身上，没有其他的投资比对你的员工的投资能够带来更多的红利。

□ 所有的一切都是为了胜利

那些认为培训能立即起作用的管理者，为了鼓励他们的团队胜过他人，经常借鉴成功的教练的经验。《The Manager's Role as Coach》将指导你充分利用每一位员工的特有才能，并利用团队的协作机制去创造一个很有凝聚力的团队，从而增加你对自己能力的信心，以及从员工和管理层获取的尊敬。使用这本书的目的是：创造一个环境，在这一环境中员工喜好自己的工作，工作态度积极，服从公司政策和团队目标，并愿意承担附加责任。员工培训模式的利益很多：能鼓励、影响和激发管理者取得领先整个组织的进步。这个模式指导你去做那些为确保成功必须实施的一些东西，对你实现个人价值的意义同样重大，如你的目标可能包括：

- 提高生产率，并获得期待的结果；
- 提高工作质量；
- 降低工作压力水平；
- 减少家庭烦恼；
- 正确认识拙劣的工作表现；
- 随着员工技术水平的提高，使工作变得更为轻松；
- 增加授权，给自己更多的个人时间；
- 成为一位员工培训明星；
- 增加授权；
- 通过更多的协作，加强团队团结和相互支持。

作为一位教练，你应将热情和成功意识带到你的工作中。通过督导，你正将员工个人的发展与组织的未来结合在一起；通过引导，你正使工作真正令人满意，

排除问题和障碍。

上文已讲明员工培训模式的组织与自己的利益。现在讨论“管理者对员工的要求是什么”的问题，对员工的要求是简单的：出色，尽力，发挥出他们的潜能。培训意味着员工能实现他们的目标，把他们的工作和职业生涯带到一个新的境界。

总之，员工培训模式所直接关注的是：在工作中发生的变革、多种多样的人口统计、变革需要、对愉悦的享受、自我价值的实现等。

阅读本书将有助于你提高说服、变革与发展的能力。不管你的员工是3人还是300人，你不仅将取得期待中的结果，而且将获得最为自豪的成就！



目 录

第 1 章 奋斗的方向是获得期待的结果	1
将自己的角色定位在教练的位置上	1
成功员工培养模式的 10 个典型特征	2
你的价值取向影响你的团队	16
优秀教练的 5 个视点	20
总结	26
本章测试	26
第 2 章 员工五步培训法	27
指导是一个表演过程	27
员工五步培训法的步骤	29
了解员工性格和能力的 4 个有效技巧	30
归纳和思考	36
你的员工培训风格	37
对偏爱与倾向的培训风格的分析	39
在取得员工培训成功过程中的 6 个易犯错误	40
确保团队取得成功的 10 个工具	45
总结	55

本章测试	56
第 3 章 指导角色：鼓舞与激励	57
指导的作用	58
教练应避免的一些缺陷	82
有效指导的方法	83
教练的日常活动	83
当你做一件正确的事情的时候，你的期望是什么	84
总结	91
本章测试	91
第 4 章 督导要通过具体事例完成	92
督导过程	93
督导者的 10 个要素	98
人们思考的 6 种方式	99
思考方式分析	104
成功督导的 3 个关键阶段	105
有效督导的成果	113
督导的价值	116
总结	116
本章测试	117
第 5 章 引导作用：质证与校正	118
引导的时机	119
有效引导的 4 个关键要素	121
引导的行动指南	123
质证的哲学：对消极事件的积极态度	124
质证的 5 个步骤	127
消除令人不满意的行为的 8 种方式	129

引导评估练习	133
面对面引导的 10 大要点	134
行为修正的 5 个步骤	139
提出你需要答案的问题	141
有效引导的结果	143
总结	144
本章测试	145
第 6 章 将个体寓于团队之中	146
组合 VS. 团队	147
向员工灌输团队的发展远景	148
充分认识到团队可能遇到的潜在困难	150
承诺和相互支持	154
反映团队存在问题的清单	156
“三思而后行”行为清单	159
关注拥有优先权的团队	160
关于团队目标的思索	163
总结	164
本章测试	164
第 7 章 员工培训模式管理	166
自主行动或开发培养	166
一则关于管理的故事	167
授权和员工培训作用	169
个性与你的培训任务	173
完成培训任务的困难	173
员工培训模式管理的 4 个要点	182
平息抱怨的 5 种方式	184
团队合作	186



总结	187
本章测试	188
第 8 章 胜负皆在掌握中	189
培训态度	189
态度和价值	195
关键要素	197
团队工具	199
培训的智慧	200
持久的影响作用	201

奋斗的方向是获得期待的结果

天生我才必有用

□ 将自己的角色定位在教练的位置上

“市场上有如此多的工作机会，我要辞职！”“他们认为我是谁，魔术师吗？”“我不能再承担任何责任了。”这些话语是否听起来相当熟悉？是的，我们已习惯于职场上不理智的行为，期望事半功倍的各界人士的叫嚣。目前的职场有很多事情需要有人去做，但很少有人愿意去做；客户有很多需求，但很少有人有能力去满足这些需求；同样，有很多关于怎样管理的问题需要解答，而答案却相对不足。也就是说，职场上有正反两个方面的反映：反面消息是你预期将承担另外的任务；正面消息则是你将可能成为一位教练，指导他人认识、完成工作。

指导的能力不是与生俱来的，也不只是与体育运动相关，也不只是在法庭上领导其他成员，或在旷野中领导队员行军，更不只是激励他人。事实上，简单地说，它是关于如何管理一个有效的团队或者一个富有成效的组合，朝成功的方向

努力，获得理想的结果。

指导的含义是激励、鼓励、带领人们获得更大的成功。对于管理者来说，它是一个培养员工，使他们适应你的工作要求，消除各种障碍，达到最佳工作表现的过程。指导是领导能力的高级化，它在行为和态度两方面传达要做什么，为什么做，以及怎样去做的信息。你鼓励员工，敦促他们以最佳的表现完成工作。不要忽视上面提到的“最佳”一词，它是用于描述期待的指导结果的。实际上，最佳和最适宜之间是有区别的，最佳是人人所渴望的，人们最想得到的东西；而最适宜是在现有条件下，最可能实现的结果。作为一位管理者，你应该且必须带领员工尽可能高地实现最高的生产水平。

要带领你的员工实现最高的生产水平，首先要充分理解你作为教练的职责，指导是管理的工具，更是艺术。就像知道如何提供让客户满意的服务，但不能保证某人就会提供这种服务一样，管理工具也未必就能充分发挥其效用。道理是一样的，教练知道如何培养远见，如何教导员工设定目标，告诉员工职责，设定测评措施，讨论职业道德，但所有这些都不能保证员工能有上佳的表现。如何看待你的员工，如何摸索、发现和挖掘他们的潜能，这些都是一门艺术，一种手段和技巧，不论遇到多少困难，时间多么长久，实现这一目标才是成功所在。这些话听起来繁冗无度，但事实归纳起来，指导的本质就是让你的员工成为你期望的人。了解应采取什么样的方式是必要的、有价值的，且真正能促成成功的动力是对指导的正确理解。

□ 成功员工培养模式的 10 个典型特征

指导的能力不是与生俱来的，而是通过实践和积累获得的，历史上那些伟大的教练列示了成功员工培养模式的 10 个典型特征。具体事例包括巴顿（Patton）和艾森豪威尔（Eisenhower）带领他们的军队取得了超人的功绩、杰克·韦尔奇（Jack Welch）和山姆·沃尔顿（Sam Walton）教会他们的员工怎样成为他们领域中的最佳、阿瑟·阿什（Arthur Ashe）向他的追随者展示怎样打破常规等，都具有这些共同的特征。不管你所从事的工作是什么，在哪个领域奋斗，下面 10 个典

型特征将确保你获得理想的结果。

成功员工培养模式的 10 个典型特征：

1. 清楚——发出和接收准确的信息。
2. 支持——承诺永远与团队成员站在一起，或成为他们坚强的后盾。
3. 建立自信心——私下向每一位员工承诺，要竭力塑造并维持他们的自我形象。
4. 融合——营造伙伴关系，一荣俱荣，一损俱损。
5. 敏锐的洞察力——要从整体的视角了解整个组织。
6. 鼓励员工有创新意识——鼓励员工努力革新，尽量降低对工作失误的惩罚，培养边干边学的习惯。
7. 耐心——要在短期利益及表现和长期目标及商业利益之间寻求平衡。
8. 参与——了解员工的真正需求，以便掌握采取什么样的物质刺激、关注和行为激励他们。
9. 机密性——形成保护团队成员私下行为的机制，让成员之间相互信任，促成一种和睦的氛围。
10. 尊敬——个人和团队之间要互相尊重。

研究以上特征，看你拥有几个，制定下一步开发它们的计划。

清楚

成功员工培养模式保证了员工之间清楚地传送信息。如果沟通存在障碍，那将会发生什么？想象一下，结局只能是遭受失败，无所事事或者使事情更糟。如果某人想当然的话，将会造成金钱和时间上的巨大浪费，这已是司空见惯的了。如果你想进行清楚的沟通，千万不要设想你的员工知道你想要什么。

在管理过程中，清楚沟通是进行成功管理最重要的工具。普遍的问题是，管理者自认他们的表达是清楚的，讲明了含义，但事实上他们语意含混不清。实际上，一些管理者认为他们表达是清楚的，他们雇用员工，分派工作并说：“去完成它，铅笔在那边，电脑已接通电源，如果你需要任何东西，大喊一声。去干吧。”当员工提出问题，管理者回答：“当然，这是对的。”或者“你知道……”那么

你可以预想到下面将发生什么。

实例 1.1

印刷者（电话询问）：**Ben**，现在我们已准备好印刷你的这份紧急文件，我想求证一下你是否说过用三种颜色印刷。

Ben/管理者：我确实是想用三种颜色印刷。

印刷者：我们从你的部门只拿到了两组胶片，一组是红色的，一组是黄色的，他们说这是你吩咐的。

Ben/管理者：还缺什么？

印刷者：这儿没有其他的颜色，你告诉他们提供黑色胶片了吗？

Ben/管理者：部门中的所有人都看到了颜色编排。非常明显，他们都应该知道我将使用黑色，我当然不会在红色和黄色的背景下把人们的照片印刷成红色或黄色。一群白痴！

印刷者：我认为他们不知道这些或者没有意识到我需要三组胶片。无论如何，我不得不等待另一组胶片，因此我不能按你的要求及时送达……

这是一个可以被理解的疏忽。对于从事出胶片的人来说，忘记黑色胶片是容易的。在这种情况下，一个可理解的疏忽浪费了人们的时间和金钱。如何确保你没有疏忽呢？答案是询问一些能揭示员工正在思考什么问题，确认其是否理解，而不是“我说得清楚吗？”。

“我刚才所讲的话是否还有不清楚的地方？”

“你认为这种方法可行吗？”

“你认为我们还可能碰到什么问题？”

“你认为在这一进程中，再增加哪些步骤才能进一步完善它？”

“告诉我你的想法，待我同意后你再去做。”

谨记，你想说的与你真正说的是两个不同的概念。（姑且不论人们认为他们听到的和他们真正听到的！）清楚不是专门针对你怎么与你的员工交流，而是强调结果。在他们听后，他们如何反应，才是沟通的真正意义所在。

实例 1.2

教练：Mary，你和 Jim 对这项任务的最后完成期限是不是没有意见了？

Mary：没有问题。我们已做过无数次了。

教练：我只想保证能向客户承诺我们能按照协议去做。

Mary：你可以保证我们能完成自己的工作职责，但不能保证设备在那种容量之下仍能支撑。但我们总能想出方法，过去都是这么做的。

你听出对话中的两个信息了吗？第一个信息是“我们将完成它”。第二个信息是“我们可能不能完成它”。第一个信息是有吸引力的，人们更愿意相信它，特别是当日程紧张、客户非常重要或者不耐烦时。忽略潜在的含义是非常容易的，但是一位谨慎的、务实的教练将对他的员工传达的前后矛盾的信息展开调查。如果不这样，就有最后限期到了而工作不能完成的风险。风险来自你传递的两条信息：（1）不要因为细枝末节的问题烦扰我，按时完成工作；（2）你的问题没有客户的问题重要。

在这个例子中，教练遇到了设备问题，这一问题为客户带来的烦恼，可能影响到合作的前景。清楚地进行沟通才能避免此类问题。

支持

支持意味着站在你的员工的身后，提供他所需要的帮助。帮助包括提供建议、信息、素材等，也包括理解和鼓励。表达你愿意支持他们的意愿是非常重要的，但最为关键的则是让员工知道你支持他们的意愿。

预先提醒你的员工，他个人或他所处的小团队是整个组织单元或团队的一分子或者一部分，只有认识到这一点，个体才能组合成团结协作的团队。支持的价值在于，形成合力后，能产生 $2+2$ 可能等于 6 （ 8 、 11 ）的效果。让你的员工知道，你的管理原则是，你不会苛刻地要求他们的工作；由于勤勉的工作即使产生了问题或犯了错误，也不会被迫离职。这样在学习解决问题的过程中，你与你的员工都得到了锻炼，获取了宝贵的经验，这对你的团队是非常有意义的。最重要的是，