

费迪南德·F·佛尼斯的经典管理教练著作，
一直被誉有效教练各级员工最实用的指南之一。



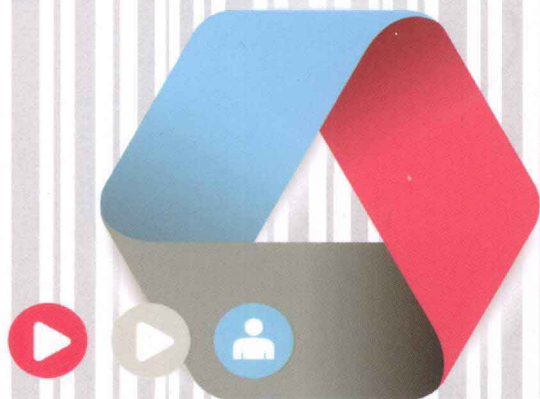
Coaching for Improved Work Performance



Revised Edition

绩效教练

获得最佳绩效的教练方法与模型 (修订本)

(美) 费迪南德·F·佛尼斯 (Ferdinand F. Fournies) 著
吴忠岫 译





费迪南德·F·佛尼斯的经典管理教练著作，
一直被誉为有效教练各级员工最实用的指南之一。

Coaching for Improved Work Performance

Revised Edition

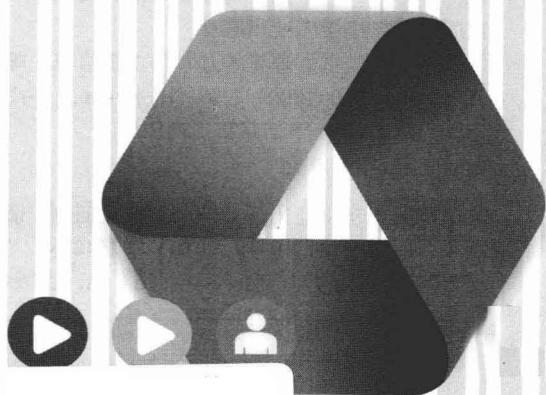
绩效教练

获得最佳绩效的教练方法与模型
(修订本)

(美) 费迪南德·F·佛尼斯 (Ferdinand F. Fournies) 著
吴忠岫 译

电子工业出版社

Publishing House of Electronics Industry
北京·BEIJING



Ferdinand F. Fournies: Coaching for Improved Work Performance, Revised Edition
0-07-135293-7

Copyright © 2000 by Ferdinand F. Fournies

All rights reserved. No part of this publication may be reproduced or transmitted in any form or by any means, electronic or mechanical, including without limitation photocopying, recording, taping, or any database, information or retrieval system, without the prior written permission of the publisher.

This authorized Chinese translation edition is jointly published by McGraw-Hill Education (Asia) and Publishing House of Electronics Industry. This edition is authorized for sale in the People's Republic of China only, excluding Hong Kong, Macao SAR and Taiwan.

Copyright © 2014 by McGraw-Hill Education (Singapore) PTE, LTD. and Publishing House of Electronics Industry.

版权所有。未经出版人事先书面许可，对本出版物的任何部分不得以任何方式或途径复制或传播，包括但不限于复印、录制、录音，或通过任何数据库、信息或可检索的系统。

本授权中文简体字翻译版由麦格劳-希尔（亚洲）教育出版公司和电子工业出版社合作出版。此版本经授权仅限在中华人民共和国大陆（不包括香港特别行政区、澳门特别行政区和台湾）销售。

版权©2014 由麦格劳-希尔（亚洲）教育出版公司与电子工业出版社所有。

本书封面贴有 McGraw-Hill 公司防伪标签，无标签者不得销售。

版权贸易合同登记号 图字：01-2013-0246

图书在版编目（CIP）数据

绩效教练：获得最佳绩效的教练方法与模型 / (美) 佛尼斯 (Fournies, F.F.) 著；吴忠岫译。—修订本。—北京：电子工业出版社，2014.1

书名原文：Coaching for Improved Work Performance, Revised Edition

ISBN 978-7-121-21494-3

I. ①绩… II. ①佛… ②吴… III. ①企业绩效—企业管理—研究 IV. ①F272.5

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2013)第 219129 号

责任编辑：王莞朕

印 刷：三河市鑫金马印装有限公司

装 订：三河市鑫金马印装有限公司

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

开 本：720×1000 1/16 印张：16.5 字数：228 千字

印 次：2014 年 1 月第 1 次印刷

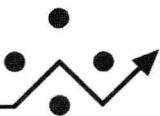
定 价：39.00 元

凡所购买电子工业出版社图书有缺损问题，请向购买书店调换。若书店售缺，请与本社发行部联系，联系及邮购电话：(010) 88254888。

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。

服务热线：(010) 88258888。

引言



本书第 1 版是应数千位在我的研讨会上学过教练技巧的经理的要求而创作的。改进工作绩效的教练技术这一研讨会之所以备受追捧，原因可用一位经理的话总结：“多年来，我参加过各种各样的管理研讨会，但这次研讨会是有史以来首次有人这样讲授，教给我该如何采取具体行动来解决在员工管理中遇到的问题。”在初版问世后的 20 年里，全世界范围内数十万主管及经理参与这一教练技术的经历已证明了它的有效性，同时这些经理及主管也为进一步提高其有效性提出了诸多建议。

今天的经理们想要卓有成效地指导员工工作，这对经理们能力的要求远胜往昔。一方面，如今员工看待自己工作上的权利和义务时有了更广泛的期待（有些期待甚至不切实际）；另一方面，处处可见的裁员和养老金计划被撤销的新闻使得员工明白了这样一个道理：忠诚已是一条有去无回的单行道。

你也许听说过，大约 1/3 的求职者不具有所申请职位所需要的读写及计算技能。在最近一次针对小公司面临的最大问题的调查中，“员工质量”位列各公司答复中的第一位。

另一份对 18~34 岁年龄组的调查报告揭示，79% 的人认为世上并无绝对的道德准则。他们认为诚实与否取决于于己是否便利。某所大学的 MBA 学员们承认，他们认为在商业中进行欺骗是一种理所当然的事，“因为所有人都这么做”，所以他们也会这么做。某些公司黑客以老板们的名义编造、传播一些

令人尴尬的信息；其他人则在公司电脑里安装一些病毒，一旦自己被开除，这些病毒便会被激活。某家报纸约请一位颇受大众欢迎的漫画家画了在办公室里偷懒而不被发现的五种方法并在报上登了出来。对自己的待遇或对公司政策变更心怀不满的员工们则创建了一些网站，计划以此来交流信息并筹划采取法律行动。

在员工提起标的达 500 万美元的索赔诉讼这一严峻威胁面前，数年前还被认为只是区区烦扰而已的事已使得经理们在处理问题员工时变得畏首畏尾了。现在多数经理都认识到那种冲员工喊“闭上嘴巴干活去”的管理方法已经行不通了，但同时他们又一窝蜂地投奔传统方式的对立面，即转而采用劳而无功的“取悦员工”式策略。在一家汽车厂的工长们要求对问题员工采取正式惩罚措施之时，他们的上司对他们说了这样的话：“这不行，你得学会如何跟员工们更融洽地相处。”自此以后，工长们就避免采用任何形式的惩罚措施了。

经理们在苦苦探求破解这一困境的解决之道。

在这一困局中令人欣慰的消息是，就算你打算开除的绩效最差的员工，其糟糕行为也很可能不会超过其整体绩效的 20%，而他另外 80% 的行为是妥当的。如果你因为某人偷窃而将其解雇，其实偷窃只占他全部行为的区区 1%；其余 99% 的行为均属优秀。多数被开除员工的不良绩效很可能不超过其全部行为的 5%。他们行为中的绝大部分都是合宜的，但经理们却无法忍受这 5% 的不良绩效，而且也不懂得该采取什么措施对这些加以纠正。不过，解决方案现在已经出现了，过往的经验证明，本书所载的指南在指导经理们日常工作中一步步应对员工的良好及不良行为的过程中能够取得优异效果。

本书的目的不在于帮助经理们提升员工们在工作中的快乐感，或提升经理的人气，或把人道关怀提升到把员工对生活的满意度包容在内的地步。不过这类事情却是有效运用教练流程的额外收获。教练流程是一套管理体系，

在促成员工取得优秀工作绩效方面，这种流程能够帮助经理们更好地实现这一点，而员工绩效则是直接事关企业存亡的大事。本书的唯一目的在于帮助经理们更好地完成本职工作，提升员工绩效，其中既有量的提升，又包括质的改善；如果你在工作中运用这些技能，你便能按需改变员工们的绩效。

数年前，一家保险公司的高管找上了我，他说：“我们必须裁掉 10% 的员工，因此我希望你能给我们的经理们传授一下教练流程以便解雇最差的员工。”我对他说这种做法行不通，因为教练流程的目的在于帮经理们把不良员工转变成优秀员工。如果他的经理们运用了教练流程，则差劲员工的绩效会有所起色，而这样一来经理们在决定解雇哪位员工时就会面临难以取舍的问题。最好的做法是先裁员，再向经理们传授教练流程以便把留下来的员工的绩效调整到最佳状态。

本书要履行两大独立任务。第一个任务是处理经理们对员工抱有的某些特定信念，对员工、对作为老板或辅助者角色的自己，以及对显然无法进行界定的所谓管理流程及动机所抱有的信念。因为对员工、对自己及对工作关系抱有错误的理念，由于未能采取正确措施，或更常见的情况是由于采取了错误的措施，一些经理在改进员工绩效方面付出的努力遭遇了挫折。例如，一家食品加工厂的总裁有过下面的言论并在工作中身体力行地加以运用：“如果发现我的经理在工作中绩效不佳，我就给他一次大的提拔。如果他的绩效不能随之提高且进一步改善的话，我就会开除他。”另一位 CEO 对我说过，他提升绩效的办法是给员工分派超过他们实际能力所及的工作。他说尽管大多数人都不能完成任务，但他们的绩效却确实有某些程度的提高。这两位管理者觉得自己发现了真正的管理技巧，但两人均对其有效性不甚满意。生活的一个真谛在于，如果一个人抱有错误的信念，他便会有意识地做些错误的事；相反，如果他抱有正确的信念，便会有意识地做正确的事。因此，本书的第一个任务便是，改变管理者对可能对有效管理构成障碍的雇佣关系、动

机及管理等相关信念的看法。

本书第二个任务是探讨管理者在改变员工绩效的过程中可以运用的技巧。过往经验表明，即使那些抱有正确理念的经理们也不懂该怎么做。出现这种情况的一个主要原因在于，关于员工管理的文献中的理论及大道理浩如烟海，但关于该采取何种具体措施的陈述却难觅踪影。正如一位经理所言：“我有一种即将得救的感觉，只是不知道它将如何出现以及自己该怎么做。”

在员工管理领域进行了 20 多年的研究、调查及授课工作以后，我对于管理更像架桥而不像施展咒语这一理念已经了然于胸。员工管理是一系列干预工作，与员工行为有着因果关系。有鉴于此，本书将会给读者介绍一些具体的技巧，在遇到具体问题时可以加以运用，同时还会讲一讲如何运用这些技巧。

有一次在一家大型制药公司内部举办的教练研讨会上，经理们提问：“你有什么证据证明你这些东西真起作用呢？”还没等我发话，一位经理已经举手问我可不可以让他讲一个故事。他的故事是这样的：那年 1 月他刚被提拔主持一个有 15 位员工的部门，他的上司告诉他得开除一个员工，这人除了会制造麻烦外什么也不会干。这位经理对上司说，他要在 1 月底参加一次公开教练研讨会，因此希望把开除这个麻烦员工的事推迟到那时再说。2 月初，上司问他打算何时开除这位麻烦员工，这位经理回答由于他刚参加过一个教练研讨会，因此他打算先在这位问题员工身上尝试一下刚学来的教练技巧。大约在 3 月中旬，上司再次询问这位经理准备何时开除这个问题员工时，这位经理回答：“现在不必开除他了；他现在把该做的都做到了。”故事讲完后，这位经理对其他人说：“这种教练流程确实行之有效。”

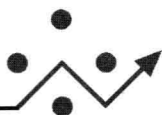
对于大多数读者，尤其是那些经验丰富的经理们来说，只阅读从目录上看来很令人兴奋的章节是种很自然的倾向。直接翻到结论部分而不必在异想天开的解释上浪费时间似乎是一种合乎逻辑的行为。这确实会节省时间，不

过，这种做法和在读一个好笑的笑话时只看那句惹人发笑的话而不读笑话其余部分一样急功好进。

我建议大家在阅读本书时从头读到尾，否则它就不能为你履行其应尽的职责。道理非常简单，如果你不相信本书开篇讲的某些事情，那么你就不会按书末给出的建议去做事，因为你会觉得这些建议不可理喻。反之亦然，仅仅拥有正确的信念也不够，要取得成功就得实际去做这些正确的事情。

费迪南德·F·佛尼斯

目 录



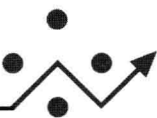
第 1 章	经理们为什么做不成好教练	1
	关于管理为何物的混乱	3
	经理凭什么获得报酬	8
	谁需要谁	10
第 2 章	那么，这一切意味着什么	13
	顺势而为是种自毁性行为	15
	“自我发展”是一种毁灭性管理概念	22
第 3 章	激励/动机——你可以运用及不可以运用的各种理论	32
	需求层次理论	34
	X 理论与 Y 理论	36
	满意与不满	38
	人与人是不同的——不过这一区别在商业中有什么意义	52
第 4 章	心理动力法以外的选择	61
	人们不会故意做蠢事	63
	态度——有效管理的障碍	66

第 5 章	一个你可以在实际工作中加以运用的理论	75
	人为什么会有行动	76
	采取惩罚措施的坏处	80
	在商业中应用行为管理法	82
	工作中的三个奖惩源泉	86
	成功所需的正确信念	88
第 6 章	避免沟通中出现问题	91
	理解思想传输机制	93
第 7 章	商业中人员管理的实用方法	100
	员工何以不做分内之事	102
	激励之外	105
第 8 章	反馈的神奇力量	110
	三种类型的反馈	112
第 9 章	教练分析	116
	查明有哪些糟糕绩效	118
	这是否值得你付出时间	127
	员工是否知道自己的绩效不佳	129
	员工是否知道自己该做什么	130
	员工是否知道该如何做	136
	员工是否知道做事情的理由	142
	是否有超出员工控制的障碍	143
	员工是否认为你的方法行不通	146
	员工是否认为自己的方法更好	147

员工是否认为有其他事情更重要	148
如果员工做事妥当，是否会有积极结果	148
达成绩效后是否有消极结果相随	150
员工是否预期未来有消极结果出现	156
糟糕绩效是否有积极结果相随	156
是否有员工做事不当却不必承受消极结果	161
有私人问题干扰绩效吗	163
如果员工决定做一件工作，他们是否能做到	165
第 10 章 教练：面谈	168
第一步——就有问题存在的现实情况达成共识	170
第二步——共同探讨可行的解决方法	187
第三步——就解决问题所须采取的举措达成一致	190
第四步——实施跟进以确保商定的行动得到实施	192
第五步——强化取得的任何成就	200
或有赏识	202
第 11 章 要是不奏效该怎么办	205
第 12 章 教练案例	216
第 13 章 成功消除员工糟糕绩效行为的要求	238
必须准确找出需要改变的行为	238
员工的行为必须能够对结果有影响	239
在面对面谈话中需要员工的全面投入	239
必须有就员工行为进行具体反馈的最大限度沟通	239
你必须为员工找出需要改变的行为	240
员工必须理解他们须对自己的行为负责	241

员工必须感知到你的辅导是于他们有利的·····	242
你必须致力于做你希望员工做的同样的事·····	242
你必须承认并表扬员工取得的成就·····	243
在改变员工行为中注定失败的做法·····	243
第 14 章 对重要提问的回答·····	245

第 1 章



经理们为什么做不成好教练

在我对多个管理-绩效评估项目进行分析而展开的首个全国性研究中，大多数公司均宣称他们的评估项目中最重要的是评估面谈——经理与员工的面对面谈话。在被问及什么是评估项目中最薄弱的部分时，大多数公司的答复仍是经理与员工的面对面谈话。众多公司均坦率承认，就算有评估面谈，这种面谈通常也起不了什么效果。经理们则一个个承认，在处理面对面谈话时他们觉得自己一筹莫展，当面谈目的在于解决绩效问题时尤其如此。他们承认，很多时候，面谈结束后的情形似乎比面谈以前更糟糕。这一事实的奇怪之处就在于，承认经理们在面对面谈话中失败的大多数公司并未就如何去提高其效果对经理们进行培训。

令人困惑的是，尽管各种形式的管理培训项目数不胜数，多数经理们仍然无法做好工作中如此关键的一项职责，即面对面教练流程。

在对经理们所接受的培训种类检视一番后，我们可以发现，在员工管理方面他们的现状与 50 年前相比几乎没有任何进展。出现这种情况的原因在于，大多数培训都要求经理们在成为成功经理之前首先变成心理学家，同时还向他们传授该做些什么，却对该如何做只字不提。

在对一家公司的销售经理进行培训时，我曾有机会亲眼目睹这一问题的全面展开。在我这次研讨会开始之前，一位在 20 多年时间里为该公司提供销售员甄选服务的心理咨询师正要结束自己的讲演。他当时正就如何做才能更有效地甄选销售员向销售经理慷慨建言。在讲演结束时他表示：“女士们，先生们，我要送给大家的最后一条也是最重要的一条建议是，在聘用求职者以前，要确保他们有上进心，不然他们就注定会失败。这一点怎么强调都不为过。”

话音未落，后排马上就有一位销售经理举手发问：“先生，您能告诉我该问哪些问题来辨别求职者是否有上进心吗？”讲演人的回答出人意料：“我无法确切告诉你该怎么做。”我当时的想法就是：“顾问先生，如果你无法确切告诉他们该怎么办，那么你为什么说他们应该去做呢？”这一问题在管理培训中已是司空见惯。

从现实角度看，这里面的一个真正的问题是：“如果一个人要进行七八年的学习才能拿到心理学博士学位，另外还需要 2~10 年不等的实践才能成长为一名卓有成效的心理咨询师，那么，他怎么可能在两个小时、两个月甚至两年内把他的平生所学传授给别人呢？”这一问题的答案是“不可能”。事情的真相是，经理们参加各种管理培训课程并对心理咨询师在执业中常用的一些理论耳熟能详。他们在参加完培训课程离开时心中对自己所面临问题的艰巨性有了更细致的理解，他们寻求解决方案的决心更迫切了，也更愿意尝试去采取正确的举措。不过他们却对具体该做什么感到心中茫然。

这样一来的结果便是，经理们扮起了业余心理咨询师的角色。人们不应因此而责备这些管理者；如果你打算放弃 YST 管理法（大喊、大叫、威胁）的话，这种扮业余心理咨询师的方法给人的感觉不错，而且是看似唯一行得通的法子。此外，假如你认定下属患有精神分裂症的话，那么又有谁来证明你的判断是错的呢？

这一局面中的现实问题就是，指望不在必要的学习及训练上花些时间就可以履行心理咨询师的职责是不切实际的。不管你如何一期不落地阅读《今日心理学》或《读者文摘》，始终是不会有人给你邮寄博士文凭的。如果你的办公室没有摆张沙发的话，那么你甚至连成为一名心理咨询师良好的开端都还不具备。

我并不是指责经理们在扮演心理咨询师这一角色中所表现出来的热切，或他们抱有成功扮好该角色这一信念的不切实际。我要毫不含糊地责备这些培训者。他们试图把自己花费了数年才学到的东西在两天内传授给别人。他们真正该扮演的角色是一名翻译。他们应该把自己的理论和技术术语翻译成经理需要了解并能够成功运用到工作中去的实用信息和技巧，而他们是花费了数年才学到理论和技术术语的。他们应当传授的信息是你不必再回大学深造三年就可以上手使用的信息。

我给大家的最好建议是，抵御那些虚假培训师劝诱你去做一名业余心理咨询师的诱惑和游说之词。世上压根就不会有这么简单的事情。不要被诱骗进入使用一些你压根就一无所知的辞藻和理念的境地，这是一种自我毁灭式行为。这是看似现在唯一可行的方法，不过，当你读完本书后，你就知道了该如何运用更多切实可行的备选方法。

关于管理为何物的混乱

在每次教练研讨会上我都会用一个简单问题开头，这问题问得经理们都坐不住了：“什么是管理？”经过一段时间的沉默之后，常见的答复有：

赚取利润

制定计划并实现目标

实现业绩

指挥其他人完成任务

在担任美国管理协会（American Management Association）主席时，劳伦斯·艾坡里（Lawrence Appley）曾拍摄过一系列管理方面的电影。他导演的首部电影只讲述了一个主题，即把管理定义为指挥其他人干活。艾坡里表示：“当你亲自动手做事时你是一名技术人员，当你指挥其他人做事时你便是一名经理。”我们大多数人在履行管理职责时常常不断改变角色。有些时候我们会关起门来亲自做一些事情（技术人员干的事情）；而在另一些时间里，打开门来干起管理工作时，我们又是在指挥其他人干活。但我们常常遭遇挫折，原因就在于我们把过多时间花在于技术人员的活上，而在指挥其他人干活这件事上花的时间又不够。我们觉察不到二者的区别。有时候这是因为我们压根就不知道有这样的区别存在。另一些时候，则因为压给我们的过多的技术性任务令我们无暇顾及管理工作。

我在自己的第一本书中分析了 35 家美国企业的管理-绩效考核计划。这些企业中最小的一家有 100 名雇员，而最大的企业则有 26 500 名雇员；这些均是以赢利为目标的企业组织。我进行这种分析的目的之一，便是找出这些公司在评估管理绩效的过程中考核过的所有项目，然后判断出所有公司都考核过的项目有多少。在进一步阅读之前，请大家猜一下这 35 家公司都会加以考核的类似项目有多少个。

答案是一个也没有。所有公司共同考核的项目一个也没有，虽说这些公司都是在对管理绩效进行考核。多数公司考核的一个项目是业绩（78% 的公司考核）。其次是领导能力（69% 的公司考核）及行动意愿（65% 的公司考核）。毫无疑问，对这一结果你们会跟我一样惊讶。为什么不是所有公司都考核计划或委派或教练或协调呢？这些项目无疑是所有管理职位都具有的成分。

在对75家美国和加拿大公司销售人员的绩效考核计划加以调查后，我后来发布了一份调查报告。猜一猜这些公司的销售员绩效考核中有多少个类似项目呢？

所有公司均加以考核的项目有五个，另三个项目有69%~100%的公司加以考核。有些项目，如知识，在有些公司中的考核次数多达四次。例如，它们分别考核公司知识、产品知识、竞争知识及客户知识。

出现这一巨大差异的一个看似显而易见的原因是，管理是一个远比销售更具动态性也更难加以界定的概念。遗憾的是，事实并非如此。公司里不同销售岗位间的差异要远远大于不同管理职位间的差异。换言之，与不同公司里具体销售活动间的相似性相比，不同公司里经理们所采取的具体行动间的相似性要大得多。销售工作因产品、客户群体、市场不同而各异。而经理与员工的关系及经理管理职责项下工作的变化就少得多了。从调查揭示的两个领域考核间的差异中，我们显然可以得出这样的结论：我们在界定什么是销售方面下的功夫要大于在界定什么是管理方面下的功夫。

如果连设计管理绩效考核方案的专家们都不知道管理是什么，那么各位经理们怎么可能在这方面比专家们懂得更多，甚至懂得跟专家们一样多呢？何况他们在分析这一流程中所花的时间要比专家们少得多？自问一下如下问题：“如果作为经理的我都不懂我身为经理的职责所在，我又如何可以考核其他人的管理绩效，更不用说向他们传授该如何去做？”答案理当然是“没办法”。

导致这一状况出现的原因之一要追溯到人们是怎样成为经理的。事情是这样发生的：你被人们叫进去，被要求跪下。老板用一柄王者之剑碰了一下你的肩膀，同时嘴里念念有词地说了这样的魔咒：“我现在宣布你为经理，去那里动手干吧。”你跳起身来喜笑颜开地说：“是的，我要去那里着手干了。”不过，我们假设你被授封的不是经理，老板说的是“我封你为飞行员；到那