

前言

第1章 当今公司的失策

第2章 克服管理者失职

第3章 绩效教练法的四阶段

第4章 重塑人力资源开发程序

第5章 建立良好的员工关系提高其责任感

第6章 培训教练

第7章 职业生涯指导教练

第8章 对抗者

第9章 良师益友

第10章 培养员工和团队的自尊

第11章 通过奖励获得的成果

全国Mini-MBA职业经理双证班



权威双证 全国招生 远程函授 请速充电

允许提前获取证书 20 年热招精品课程

教委批准成立正规管理类教育机构，近 20 年实战教育经验，值得信赖！

全国迷你 MBA 职业经理双证书班[®]，全国招生，毕业颁发双证书，近期开课. 咨询电话:13684609885

招生专业及其颁发证书：教授课件全部赠送，双证，档案一切尽有！

| 认证项目 | 颁发双证 | 学 费 |
|------------------------|-----------------------------------|--------|
| 全国《职业经理》MBA 高等教育双证书班 | 高级职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修证 | 1280 元 |
| 全国《人力资源总监》MBA 双证书班 | 高级人力资源总监资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修证 | 1280 元 |
| 全国《生产经理》MBA 高等教育双证班 | 高级生产经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修证 | 1280 元 |
| 全国《品质经理》MBA 高等教育双证班 | 高级品质经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修证 | 1280 元 |
| 全国《企业总经理》MBA 高等教育双证班 | 总经理高级资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修证 | 1280 元 |
| 全国《IE 工业工程师》MBA 高等教育双证 | 高级 IE 工业工程师资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修证书 | 1280 元 |
| 电商经理（电子商务经理）MBA 高等双证 | 电子商务经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修证书 | 1280 元 |
| 微商经理（微营销师）MBA 高等教育双证 | 微营销管理师资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修证书 | 1280 元 |
| 全国《营销经理》MBA 高等教育双证班 | 高级营销经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修证 | 1280 元 |
| 全国《项目经理》MBA 高等教育双证班 | 高级项目经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修证 | 1280 元 |
| 全国《市场总监》MBA 高等教育双证书班 | 高级市场总监资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修证 | 1280 元 |
| 全国《酒店经理》MBA 高等教育双证班 | 高级酒店经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修证 | 1280 元 |
| 全国《人力资源管理师》MBA 双证书班 | 高级人力资源管理师资格证书+2 年制 MBA 高等教育证 | 1280 元 |
| 全国《养老机构管理人员》MBA 双证书班 | 养老机构管理人员资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修证 | 1280 元 |
| 全国《企业培训师》MBA 高等教育双证班 | 企业培训师高级资格认证+2 年制 MBA 高等教育研修证 | 1280 元 |
| 全国《财务总监》MBA 高等教育双证班 | 高级财务总监资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修证 | 1280 元 |
| 全国《营销策划师》MBA 双证书班 | 高级营销策划师资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修证 | 1280 元 |

| | | |
|---------------------|---------------------------------|--------|
| 全国《行政总监》MBA 高等教育双证班 | 高级行政总监资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修证 | 1280 元 |
| 全国《采购经理》MBA 高等教育双证班 | 高级采购经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修证 | 1280 元 |
| 全国《工商管理培训教师资格》双证班 | 工商管理培训教师资格证+2 年制 MBA 高等教育研修证书 | 1280 元 |
| 全国《企业管理咨询师》MBA 双证班 | 高级企业管理咨询师资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修证书 | 1280 元 |
| 全国《经济管理师》MBA 高等教育双证 | 高级经济管理师资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修证 | 1280 元 |
| 全国《六西格玛管理师》MBA 双证书班 | 高级六西格玛管理师资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修证 | 1280 元 |

学校还开设：薪酬管理师、绩效考核师、企业教练技术、企业管理师、培训总监、物流经理、工厂管理（厂长证书）、营销总监、企业法务管理师、市场定位研究员、整合营销策划师**等管理岗位MBA课程**

教委批准正规教育机构，20年先进管理培训院校（教证154160号）

全国《职业经理》 Mini-MBA班

20年成熟教育项目，30个精品管理岗位课程
课程全面，只讲干货，课件全送，直播下载，反复学习，终身辅导
双证，档案一切尽有！

咨询报名：13684609885
现在报名：赠送价值30万《两年制MBA实录视频课程》

网址：www.mhjj.net
赶紧体验吧

课程表

MBA实录视频课程

工商管理 战略管理

人力资源 营销管理

互联网新思维

生产管理 品质管理



【授课方式】 全国招生、函授学习、权威双证

我校采用国际通用3结合的先进教育方式授课：远程函授+视频光盘+网络学院在线辅导（集中面授）



【颁发证书】 学员毕业后可以获取权威双证书与全套学员学籍档案

- 1、毕业后可以获取相应专业钢印《高级职业资格证书》；
- 2、毕业后可以获取2年制的《MBA研究生课程高等教育研修结业证书》；

【证书说明】

- 1、证书加盖中国经济管理大学钢印和公章（学校官方网站电子注册查询、随证书带整套学籍档案）；
- 2、毕业获取的证书与面授学员完全一致，无“函授”字样，与面授学员享有同等待遇，

【学习期限】 3个月（允许有工作经验学员提前毕业，毕业获取证书后学校仍持续辅导2年）

【收费标准】 全部费用1280元（含教材光盘、认证辅导、注册证书、学籍注册等全部费用）

函授学习为你节省了大量的宝贵的学习时间以及昂贵的MBA导师的面授费用，是经理人首选的学习方式。

【考试说明】

1. 卷面考核：毕业试卷是一套完整的情景模拟试卷（与工作相关联的基础问卷）
2. 论文考核：毕业需要提交2000字的论文（学员不需要参加毕业论文答辩但论文中必修体现出5点独特的企业管理心得）
3. 综合心理测评等问卷。



【颁证单位】

中国经济管理大学经中华人民共和国香港特别行政区批准注册成立。目前中国经济管理大学课程涉及国际学位教育、国际职业教育等。学院教学方式灵活多样，注重人才的实际技能的培养，向学员传授先进的管理思想和实际工作技能，学院会永远遵循“科技兴国、严谨办学”的原则不断的向社会提供优秀的管理人才。



【主办单位】

美华管理人才学校是中国最早由教委批准成立的“工商管理MBA实战教育机构”之一,由资深MBA教育培训专家、教育协会常务理事徐传有老师担任学校理事长。迄今为止,已为社会培养各类“能力型”管理人才近10万余人,并为多家企业提供了整合策划和企业内训,连续13年被教委评选为《优秀成人教育学校》《甲级先进办学单位》。办学多年来,美华人独特的教学方法,先进的教学理念赢得了社会各界的高度赞誉和认可。



【咨询电话】13684609885 0451—88342620

【咨询教师】王海涛 郑毅

【学校网站】<http://www.mhgy.net>

【咨询邮箱】xchy007@163.com

【报名须知】

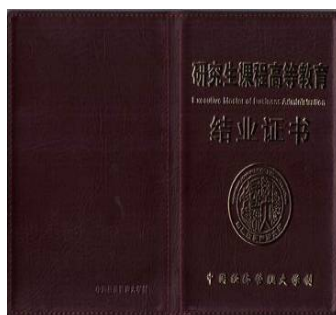
- 1、报名登记表格下载后详细填写并发邮件至 xchy007@163.com (入学时不需要提交相片,毕业提交试卷同时邮寄4张2寸相片和一张身份证复印件即可)
- 2、交费后请及时电话通知招生办确认,以便于收费当日学校为你办理教材邮寄等入学手续。



【证书样本】(全国招生 函授学习 权威双证 请速充电)

(高级职业经理资格证书样本)

(两年制研究生课程高等教育结业证书样本)



【学费缴纳方式】(支持网转、柜台办理和自动取款机办理)(如柜台办理请携带本人身份证到银行办理)

| | | |
|-----|--------------|---|
| 方式一 | 支付宝 | 支付宝账户: 13684609885 户名: 徐传有 |
| 方式二 | 学校帐号 企业账户 | 学校帐号: 184080723702015 账号户名: 哈尔滨市道外区美华管理人才学校 开户银行: 哈尔滨银行中大支行 支付系统行号: 313261018034 |
| 方式三 | 中国银行 | 卡号: 6217855300007073962 户名: 徐传有 开户行: 中国银行哈尔滨爱建支行 |
| 方式四 | 邮政储蓄 | 卡号: 6217992600016909914 户名: 徐传有 开户行: 哈尔滨南马路支行 |
| 方式五 | 工商银行 | 卡号: 6222083500001062507 户名: 徐传有 开户行: 哈尔滨市道外区太平桥支行 |
| 方式六 | 农业银行 | 卡号: 6228450176006094464 户名: 徐传有 开户行: 道外支行民众分理处 |

可以选择任意一种方式缴纳学费(建议首选工商银行账户),收到学费当天,学校就会用邮政特快的方式为你邮寄教学资料、考试问卷以及收费票据。

【咨询电话】13684609885 0451—88342620

【学校网站】<http://www.mhgy.net>

【客服微信】微信号: mhjymhgy (或者 122285053)【微信公众号】MHJY1995

第1章 当今公司的失策

自从工业革命开始以来,管理浪潮此起彼伏。如今,管理者们纷纷被适当授权、全面质量管理、自我指导工作小组、变革管理、流程再造型组织,学习型组织等诸如此类的信息所淹没。这些理念试图清除公司所有的弊病但是我们在鉴别引起公司失策的真正原因时,发现了一个困扰每个公司的极其简单的问题,我们称之为“管理者失职”。

管理者失职会简单地鼓励一些不正确的行为,它们会导致管理者行为不专业,低效并且无业绩。它的特征包括:(1)留用那些不善于用人来取得成就的管理者;(2)提拔那些对如何管理一无所知的人,让其从事管理工作;(3)选拔“新”的管理人员时不考虑他们的技能,只考虑他们是最好的生产者或技术工人;(4)将宝贵的时间花在处理管理者的失误上,而不是雇用合格的管理者;(5)任用的管理者只会口头上宣扬团队精神的重要性,实际上却只奖励那些有突出表现的人;(6)允许管理者言行不一。

每年,公司都要花费数十亿美元采用各种新兴的管理方式,试图解决管理者失职问题,最终却一无所获,没有得到真正的改进。公司依然面临绩效不佳、效率低下等问题。他们仍旧没有取得使他们获益的成果。

另一个不断涌现的错误就是过分依赖个人力量和听信一人之言,这就导致了管理人员只了解自己的亲信。用“星象算命”来描述自我,听起来似乎很好,但是它们如何真正地帮助和员工建立联系;如何帮助他们改进绩效;如何帮助公司实现其目标?我们不相信“星象算命”能指引公司朝着正确的方向前进。我们所需要的其实就是常识,因为真正地解决方法就在我们眼前。

任用的管理人员要具有人际交往的技能,能够顺利的从员工那里得到自己想要的结果。他们必须懂得人性的基本准则,了解人们在如下的情况中可以取得最好业绩,例如:给予员工合适的工具和资源来完成工作;鼓励员工全心全意的工作并提出好的建议;承认员工的贡献并给予适当的奖励;尊重和爱护员工等等。简而言之,管理人员必须和他们的员工建立一种相互支持、和谐共处的关系。

而且,公司最好别插手管理人员管理事务,应当让他们放手去干。同时,公司还应经常审视自己的工作重心,并且随着不断变化的环境进行调整,通过这些措施,提供良好的环境来支持管理人员进行管理。最后,公司还必须对管理者进行必要的培训,使其达到专业化水准。我们相信,运用教练的方法对管理人员进行指导,使其逐渐对绩效教练法过程中的个人之间、个人与团队之间的相互作用负责,是一种很好的管理方式。在培训之后,那些不能改善其员工关系或不能取得所需成果的管理者应当从管理人员队伍中剔除出去。这种考虑对他们的员工而言是值得的。

这一章接下来的两节中,我们将回顾造成公司失策的几个原因,同时,我们将在最后一节讨论建立一个新的公司范例的必要性。

1.1 缺乏公司目标

你能够想像在大海航行中居然没有绘制航行图;没有考虑风向或者风速;没有思考海水流向;甚至没有考虑未来天气状况吗?如果没有考虑这些条件会有丧生的危险,这些情况的任何变化都有必要和你的船员们进行交流,以便他们能够及时采取必要的措施。如果你没有正确的计划就无法驾驭一条船,可想而知,你没有计划的经营一个公司也必将会导致失败。

没有清晰的公司目标,会严重削弱其管理人员的能力,最终导致缺乏效率和业绩。在这些不利条件下,许多管理人员甚至变得对员工更加苛刻并且具有强迫倾向,给管理人员和员工之间人际关系带来负面影响。最终,员工将郁郁寡欢,管理人员效率低下,公司也无法实现其期望的结果,于是,公司这条航行之船就触礁搁浅,再也无法起航了。

任务、远见和意图都是用来描述公司目标的词汇,公司应该不遗余力地确定其目标,这有助于帮助他

们根据未来形势做出关键性的决定。一旦确定公司目标,它就可以给管理人员做参考,帮助管理人员引导他们的员工确立正确的工作重心。

公司目标不明确,这种情况随处可见。更糟糕的是,高层管理人员和决策者们没有意识到这个问题。如果对这个问题的听之任之,就会带来灾难性的后果。

另一个严重的问题就是管理人员通常不能及时地和员工就公司的目标变化进行沟通。结果就导致了员工在没有清楚地了解情况时被迫做出决定,这必然会导致混乱、失误和误解。

1.2 随条件变化而变化

在当今的公司中,一个众所周知,并且被认可的事实是条件时时刻刻在变化。变化在一定程度上而言是公司的生命力所在。所谓技巧就是能够鉴别公司面临的变化类型,而后采取最适宜的方式进行回应。我们发现,在公司的历史进程中,每个公司都在一定程度上面临着4种环境条件,每一种条件都会致使公司面临不同的经济危机。这些环境就是:(1)过分自信;(2)危机;(3)成长;(4)平衡。在这一节接下来的内容中,我们将会详细地分析每一个条件以及它们带来的经济危机。

1.2.1 过分自信

许多公司都面临过分自信这个因素,它能够使得人们感觉到的现实状况远远超过公司所期望的结果(见图1-1)。过分自信会导致管理者和决策者相信他们是无所不能的。在这种环境中,公司的领导者通常不会接受改进绩效和质量的新思考、新方法。他们坚信公司是完美无缺的。

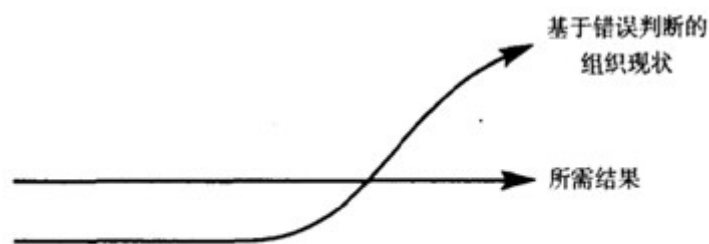


图1-1 过分自信

在这种过分自信的环境中,有一个趋势就是休息和放松。公司就像足球队或篮球队在上半场有一个较大领先优势时,顺势赢得了下半场的比赛一样。但是,教练通常会犯这样的错误:他们改变比赛的方案,以维持比赛优势,而不是采用一个巩固优势的策略。这样仓促地改变比赛方案,往往会导致对手有机可乘。那是一件多么令人痛心的事啊。我们都将会记住,一个团队由于比赛中过于保守而失去了它的优势乃至失去了整场比赛,

迅速遗忘法则。在看到希望的曙光时,管理人员往往会遗忘最基本的管理原理。他们忘了他们是如何成功的,忘了他们的员工所做出的贡献和奉献精神。他们忽略了现实状况也不再去思考将来。他们倾向于短期利益而不是去思考长远利益。他们不再在员工培训和发展上下功夫,他们甚至忘了研发在保持竞争力上的重要性。

由于错误地解读公司面临的状况,从而出现了过分自信的环境。管理人员应该不惜一切代价引导大家克服过分自信的心理,他们必须不懈的提醒自己公司是如何成功的,以及如何不断的实施正确的管理原则。管理者避免过分自信的另一个途径是坚持准确的记录,并定期进行回顾,这有助于防止骄傲自满。

1.2.2 危机

每一个公司都经历过这样的经济状况:万事都运行良好,需要的结果即将实现,忽然经济形势跌到谷底(见图1-2),一些事情突如其来;一些事情变得糟糕起来。公司经历的第一件事就是走入低谷,管理人员措手不及。他们呆若木鸡,无所适从。经历过这次波折,管理者矢口否认所发生的事情,他们甚至无法

相信事情真的如发生的那样糟糕。他们不去寻找问题的真正起因, 因为他们无法相信所发生的事实。当然, 如果幸运的话, 他们也许会清醒过来, 开始面对问题并寻找其起因。

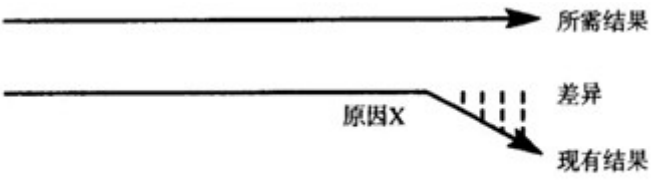


图1-2 危机

在危机中, 管理者要找一个承担责任的人, 他们总是要找一个替罪羊, 来应付高层管理人员。在这个时期, 公司中充满了怀疑, 缺乏交流, 大家相互指责。团队合作和适当的授权行为消失得无影无踪。“忘了那些鬼东西, 无论如何这些是我要完成的工作。”就是大家每天的工作态度。工作的事情如果不仔细交待就会被他人忽略。恐惧和偏执成为形容此时气氛的最好词汇, 任何人都被怀疑。

危机给员工、管理人员和决策者带来了巨大的压力。但是, 不是所有的压力都会造成危害, 压力有时能对生产率和绩效产生积极的影响。图 1—3 就描述了压力和生产率之间的关系。开始, 随着压力的增加, 生产率也提高了, 因此, 压力对提高生产率产生了积极的影响。然而, 当压力增加到一定程度, 生产率就对生产率产生负面影响。我们把这称之为“痛苦区”。“痛苦”使得员工工作不努力, 由此质量也开始下滑。如果痛苦持续下去, 它就会导致众所周知的崩溃。崩溃对个人及生产率都具有极大的负面效应, 营业额和产出极有可能受到巨大的影响。

学习迟钝法则。危机之后, 大多数公司迟早会摆脱困窘的状态, 开始正常运转。他们忘记做的一件事情就是抚平危机带来的创伤。我们说的不是金钱上的创伤而是情感创伤。因为经历过危机, 员工不再信任管理者, 管理者们也不再信任高层管理人员, 而高层管理人员对决策者们也不再信任。这种状况的存在需要人去抚平它, 管理者必须尽可能的了解员工所担忧的事情。

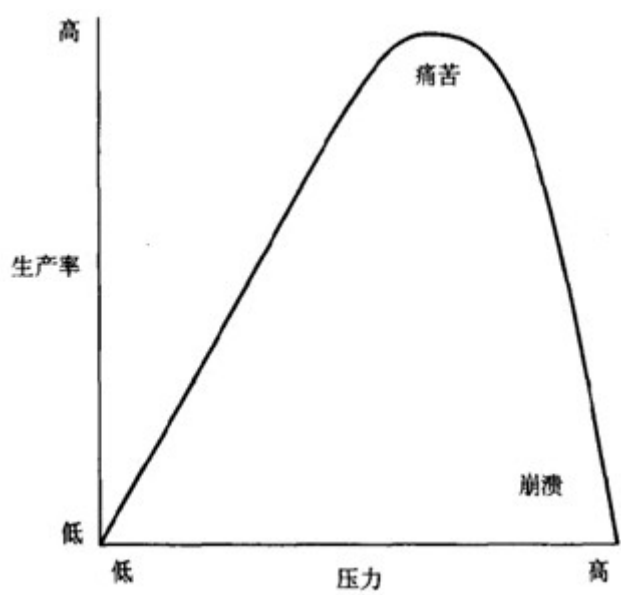


图 1-3 压力和生产率之间的关系

尽管管理者的努力可能会导致一种桎梏感的出现, 但是危机的存在同时会给管理者提供一个与他们的员工建立牢固而长久的人际关系的良机。然而, 危机的存在也会使得管理人员失去机会。如果他们没有及时地和员工进行沟通, 并把工作情况及时反馈给员工, 也许会导致不可弥补的人际关系危机。

通常在危机之后, 管理者最大的失误就是没有清醒地认识到这种危机状况在将来还会发生。许多人从

危机中学习表现得很迟钝, 没能从危机中吸取教训。管理人员应该警惕偏执症的出现, 但是必须从失误中学习, 进而在将来进行改进, 否则, 他们注定会重蹈覆辙。

1.2.3 成长和扩张

有一句谚语描述了许多管理人员的态度: 要么成长, 要么灭亡。他们通常习惯于争取更多的利益, 这种争取更多利益的要求是他们的基本动力。在这种状况下, 今天的业绩并不足以支撑将来的运营, 期望的成果和现有业绩之间存在一些差距(见图 1-4)。公司应该尽全力去缩小这个差距。

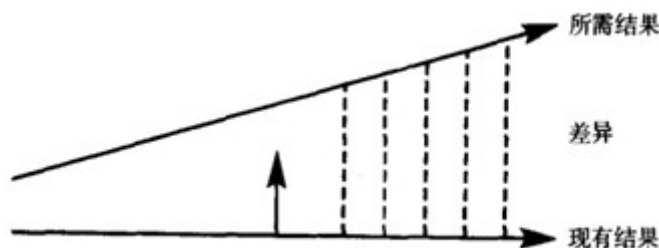


图 1-4 成长和扩张

在成长的过程中, 大多数的管理人员总是倾向于雇用足够多的员工去完成任务。因此, 公司储备员工就象战时储备武器一般, 这种观点就是越多越好, 各种类型、各种形状和各种尺寸的都要有, 全然不顾性能是否满足工作的需要。

失去良机法则。在成长和扩张的过程中, 没有时间足以正确的给员工进行定位。管理者只是简单的给员工分配一些需要完成的工作, 规定完成期限。我们经常会听见管理者这样对员工说: “你必须完成它, 这就是我们雇用你的原因。”

由于管理者如此忙于管理, 员工如此忙于工作, 以至于大家没有时间考虑绩效标准, 它变得毫无用处。他们根本没有时间去明确这个标准, 在这个阶段, 质量是另一件岌岌可危的事情。管理者无暇去它们的最终产品, 他们的信念是: 产出将会克服一切其他问题。这种想法妨碍了他们看到对将来产生的不利影响。

在这个成长和扩张时期, 管理者通常错过许多良机来开发他们的员工。当员工犯错误的时候, 他们没能提供及时的反馈。相反的, 当员工工作完成得超乎想象的好时, 管理人员对员工进行嘉奖。由于没能抓住这些极好的交流机会, 管理人员就无法和员工建立互助协作的和谐的人际关系。

最好的一个例子就是印第安纳大学篮球队教练鲍比·耐特(Bobby Knight), 它认为有压力才能产生成果。许多人都不喜欢他的风格, 但是他的确是一个最完美的老师。在 1987 年篮球冠军杯的比赛中, 史蒂夫·阿尔福特(Steve Alford)是印第安纳队的全美得分球员, 他在对方一名队员已深入底线的情况下试图进球, 结果不仅自己没能得分, 反而被对手得到了球, 在中场休息时, 鲍比·耐特严厉地向阿尔福特指出他所犯的错误, 但是同时向他指出如何纠正错误。鲍比让阿尔福特牢记, 他在队中的领袖职责, 并且让他要经受住考验, 接受保持核心人物位置的挑战。最终结果是: 阿尔福特投中了三个三分球, 印第安纳队踏上了冠军杯的决赛旅程。

我们称这为突破时期——一个让员工从错误中迅速吸取教训的良机。这时所犯的错误永远都不能被忘怀, 永远值得他们借鉴。管理人员在这个时期的首要任务就是让员工保持自尊和自信。“痛苦”和“困惑”很适合描述成长和扩张时期的状况。管理人员没能清楚地表达对员工的期望, 也许会错失减轻员工痛苦的良机。他们应该在员工完成工作时, 就及时给予反馈意见, 这样可以帮助员工清楚地认识到他们干的正确与否。反馈是管理者为提高员工绩效、减少他们困惑而使用的最便宜最简单的方法。

在成长和扩张时期, 管理人员有时没能抽出足够的时间来和员工讨论公司的目标。这使得员工们有被欺骗的感觉, 觉得自己像个局外人。因此, 他们就开始私下里相互讨论, 数不清的流言蜚语就开始在公司里扩散。员工们渴望知道公司发展得如何, 他们如何才能融入公司这个大家庭中, 这是他们要面对的生活。

1.2.4 平衡

偶尔, 公司中的生活就像早晨平静的湖水, 寂静无声。当这种情形出现时, 现有的业绩和期望的业绩就处于平衡状态(如图 1-5), 公司中的压力很小, 产品数量充足。对许多管理人员和员工而言, 平衡代表着公司运营当中的理想状态, 而且管理人员和决策者们不想冒险导致公司这条船触礁, 所以新的思想和创新精神通常会被抵制。他们对公司的现状感到满意, 同时对将来也充满信心。

冷淡法则。当平衡成为所期望的状态或者代表理想状态时, 会引发一些严重的后果。在图 1—3 中, 我们论证了压力和生产率之间的关系。压力对生产率产生积极的作用, 相反缺少压力会产生负作用。它会导致一种漠不关心的状态, 使得员工和管理人员沉迷于过去的成就, 停滞不前。换句话说, 公司太安逸了, 导致它失去了斗志。如果这种状况持续很长时间, 灾难就不可避免。美国汽车工业为这一现象提供了详实的论据。还有, 当沃尔玛(Wal-Mart)作为一个不起眼的零售商赶上西尔斯(Sears)时, 西尔斯看上去极为被动。最后的结果是西尔斯成千上万名老员工和中层管理人员失去了工作——这是平衡带来的巨大代价。

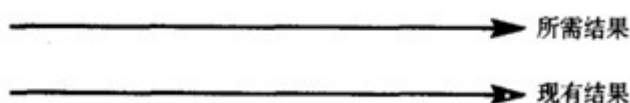


图 1—5 平衡

在平衡时期, 管理人员和员工的关系有可能达到最佳状态, 然而, 平衡带来的长期影响却有可能是失业。这可不是大家期望的结局。所以, 管理人员在这种情形下的职责就是鼓励创新和改善绩效。他们必须意识到当冷淡的气氛生根时必须采取恰当的措施赶走它, 保持不断改进的态度是对付冷淡的最好方式。通过参与和合作, 解放员工使之从水的状态转化为能够发动机器的蒸汽状态, 这一点很重要。冷淡是藏在内部的敌人, 所有的管理人员和员工都应该警惕它。

1.3 建立一个新的公司范例

太多的公司在追求成功的过程中都失败了。因为他们扩张得太快了, 今天能够生存下来的许多公司都有一个恰当的规模。究竟是怎么回事? 应归咎于何人或何事? 公司该怎么做才能解决过去的功能失灵问题?

第一步就是要建立一个新的公司范例, 真正解决困扰公司的所有问题。新的范例表必须有助于公司克服管理人员失职, 并且能够实施培养职业经理人的方案。结果必将提高生产率, 增加利润, 改善组织绩效, 同时, 管理人员和员工将体会到更良好的人际关系, 这将极大的提高公司的绩效。

1.3.1 问题

今天, 相当一部分公司都没有明确的人力资源战略。公司的领导者们习惯于谈论他们美妙和光明的前景, 但是忽略了最关键的因素: 充分利用人力资源。领导者们用“我们的员工是最宝贵的资源”诸如此类的话给员工开空头支票。实际上, 绝大部分公司仅仅利用了其员工联盟才智的 20%。我们经常看到当优秀的员工离开时, 公司就面临生存的危机。

激进的左翼守门员和处于次要地位的小号手也许不会给比赛或演出带来可以用金钱衡量的价值, 可是没有他们, 团队就不能将才华完全施展开来。对于公司而言, 道理也是一样的, 团队中的每一个组成部分都是至关重要的, 每一个组成部分都是相互依赖的。共同努力, 相互协作, 成功就会实现。

不幸的是, 在众多公司中不仅没有人力资源战略, 而且现有的人力资源发展范例不断给公司带来负面影响。由于人力资源发展的专业人士和管理层没有定位好各自在公司中的角色, 明确自身的责任。也就是说, 没有区分管理和发展人这个因素的不同, 这就导致了两个团体之间混乱的关系。这些专家们在学习变革中都遭遇了惨败, 这是因为不恰当的人在进行员工培训, 同是还是培训不是建立在业绩的基础上的。最后, 现行的不正确的管理做法被许多公司奉为标准的运作程序, 从而导致了效率低下, 工作业绩差, 质量不合格以及不能获取收益的人际关系和工作环境。

1.3.2 解决办法

我们需要建立一个新的范例，真正帮助公司解决管理者失职问题，从而有助于建立一个成功的公司。新的范例包括以下几方面：

- 建立新的人力资源发展哲学；
- 实施模块标准化培训；
- 改变学习策略；
- 让人力资源发展专家作为内部咨询顾问，并对绩效管理系统负责；
- 改善员工关系，建立“主人翁”意识；
- 让管理人员作为绩效教练，实施培训、绩效指导，提供咨询以及面对面的绩效考核；
- 帮助员工和团队建立自尊；
- 明确那些能够激励员工，提高责任感，取得成果的有效策略。

新范例中的 8 条规则贯穿于整个绩效教练法过程，也是本书其他章节所关注的焦点。

第 2 章 克服管理者失职

我们都接触过表现极其糟糕的管理人员，他们对待员工就好像对待垃圾一样。这些管理者从不认为你对生活有自己的看法。他们对员工漠不关心，总是以高人一等的姿态出现，认为员工是可以随意使用的东西，也可以任息辱骂。这种管理人员的倾听和反馈技巧极其糟糕，他们无法和任何人建立积极的关系，他们不代表员工的切身利益，也不对员工进行开发，不实行绩效评估或建立事务优先制度。这些管理人员极易发怒，对待员工毫无耐心，正是他们使得工作环境中充满了恐惧，他们的员工极易出现抑郁症状。

如果你身边有一位管理人员就像上述的那样，就无须我们费口舌告诉你这类管理者是多么的具有破坏性和危险性，你自己就能体会到什么是管理行失职。你现在面临的一个重大问题是：作为一名管理人员，你在多大程度上具有以上描述的那些态度、技能和行为，你会对此感到内疚吗？问题的答案就在你和你的员工之间。

不论怎样，我们还是要详细地讨论管理者的失职，并将就此问题提出一些建议。在第 1 章中，我们提出了管理者失职的 6 个特征，我们现在要对造成管理者失职的态度、技巧和行为进行阐述。因此，我们将从一般讨论转向有针对性的讨论，在这一章的各个部分对造成管理者失职的几方面进行描述。

态度：

- 表现出对员工的漠不关心；
- 有优越感；
- 对有些员工表现出特别的偏爱；
- 忽视员工的价值；

技能：

- 糟糕的倾听技巧；
- 糟糕的反馈技巧；

- 糟糕的人际关系。

行为

- 缺乏绩效评价和绩效评价的标准;
- 无效的委派;
- 不参与员工开发;
- 对员工缺乏耐心;
- 批评是针对人而不是针对事;
- 经常改变优先考虑的事务和工作要求;
- 极易造成偏执的工作环境;

在接下来的环节中, 让我们进一步的对这些因素进行分析。

2.1 态度

你的态度是由你对某事或某人的看法和感情决定的。人们观察到的他人的态度难免与实际情况有偏差, 这是因为态度是一种内在的精神状况。但是, 态度是行为的指南, 任何人只要通过观察人们之间的相互作用, 就能清楚的鉴别由他人的态度决定的行为。因此, 态度对你而言是十分重要的, 因为它们决定着你和员工之间的行为以及你对待员工的方式。

2.1.1 漠不关心

心理学家认为, 爱的对立面是漠不关心而不是恨。他们认为爱和恨是十分相近的两种感情状态, 只是有着不同的倾向, 而漠不关心则是完全不在意的态度。换句话说, 一个人如果对另一个人漠不关心, 他就不会关心发生在他人身上的任何事情, 也不会对他人的成长感兴趣。除非迫不得已, 漠不关心的人是不会和他人交谈的, 即使存在交谈, 其方式也是十分正式的, 几乎不会掺杂任何感情色彩。《星际旅行》(StarTrek) 中的恩博克(Spock)这个角色就是一个对他人漠不关心的典型例子。他缺乏热情和活力, 这是众所周知的。

漠不关心的管理人员阻碍了他和员工之间形成积极向上的关系, 因为他们并不鼓励相互交流。他们不希望员工提出建议, 也不接受员工给他们的任何建议。当他们和员工进行交往时, 他们宁愿在二者之间保持一手臂这么长的距离。漠不关心的管理者们不到迫不得已时, 是不愿意和他人一起工作的。员工们极度厌恶这类漠不关心的管理者, 因为这样的管理者让他们觉得自己微不足道。我们曾听一位员工这样描述他对漠不关心的管理者的感受: “他使我感觉自身的渺小, 他好像无视我的存在, 我跟他说话就好像拔牙一样痛苦——你无法让他告诉你他的真实想法。不过, 如果他还想继续以这样的方式对待我的话, 那么好吧, 谁稀罕他呢……我只要做好我的事, 拿我的薪水, 然后回家。”由此可见, 漠不关心的管理人员的危害在于他们导致了员工的漠不关心。他们的态度会给和他们打交道的员工带来消极影响。

2.1.2 优越感

一个有优越感的人总是坚信他比大多数人更胜任工作, 他观察事物更敏锐, 更具洞察力。优越感来自对生活的体验, 是一种精神状态。不同的人对他们的经历有不同的反映, 一些人对其大打折扣, 一些人却会对此夸大其词。具有优越感的人总是认为他们自己的经历比他人更为丰富、更重要, 更有价值。时间一长, 就滋生了这样一种态度, 用一句话简单的概括, 就是“我比你强。”

许多管理人员在他们的员工面前都会产生一种优越感。“我比你强, 因为我是管理者”就反映出他们的这种态度。他们认为自己的决定和想法是惟一正确的。他们用吹毛求疵的态度和不屑一顾的神情来表明他们比员工更具优越性。在分配任务时, 他们用权威的口吻命令员工该干什么不该干什么, 而不是请求员

工的参与。倾听对这类管理者而言是极度困难的一件事，因为他们认为考虑比他们水平低的人的意见纯粹是浪费时间。

员工极其讨厌这类具有优越感的管理人员，因为他们的态度让员工们觉得低人一等。他们也许会私下里猜测到底是谁要任用这种以上帝自居的管理人员。实际上，员工们会败坏这类管理者的名声，逐渐破坏他们的努力，这些都只是因为他们是想给管理人员找些麻烦。大多数员工都不喜欢与这类管理者发生正面冲突，但是他们会采取一些消极的而且具有攻击性的手段，尽可能的使管理人员感到难堪。

2.1.3 偏爱

偏爱是对某一类员工具有明显的偏见，这类受偏爱的员工往往具有倍受管理者喜爱的一些特别的性格特征。他们也许有着特殊的专业背景或学历，也许是一个特殊团队中的成员，又或是管理者内心期望的某种类型的人。他们也许善于表现，但是华而不实，或是态度严肃，沉默寡言。不管怎样，对另外的团队或个人而言，偏爱是对一个团队或个人的不公正的偏好。

偏爱是很难根除的，因为人的本性就会对一定的行为、性格，特征较为偏好。然而，管理人员必须警惕，要尽量避免表现出对某类员工特殊的偏爱。没有受优待的员工会逐渐对受优待的员工产生怨恨，讨厌的情绪，当员工之间存在内部冲突，偏爱就会引起严重的道德问题。当团队中存在偏爱时，工作就难以开展。

2.1.4 忽视员工的价值

许多管理人员忽视员工的个人价值，以至于他们认为员工是可以随便找人替代的。他们坚持那些维护这个观点的惯例和程序。最近，我们曾听到两名管理人员在讨论他们和一名员工之间发生的问题。其中一名管理人员说：“我和玛丽就她对其他员工的态度问题进行了几次讨论，她就是坚持不想成为团队中的一员。她自私，以自我为中心。”另外一名管理人员则回答到“炒了她，在报纸上登广告，再找一名助手。玛丽又不是无可替代的，况且她才进公司六个月。你应该再找一名能够合作愉快的员工，这样可以减少你的损失。”

也许解雇玛丽是一个最好的选择，她可能不再具有利用价值了。但是我们关心的是整个大局问题，人力资源的替代是昂贵的。解雇对于公司、管理者以及其他员工来说都是一种分裂行为，而对被解雇的人员来说，解雇会给他带来极大的伤害，也许还会造成心灵创伤。

更进一步说，员工可以随意替代的观点让管理人员忽略了他们开发和指导员工的责任。这就是我们所说的本丢·彼拉多①【Pontius Pilate 罗马皇室提庇留在位期间(公元 14-37 年)统管犹太地的罗马巡抚。他将基督教创始人基督钉死在十字架上】管理，它是建立在这样一种观点上：管理者不必对他们的行为和决定产生的后果负责。这使得管理人员可以随意解雇没有达到他们期望的员工，持有这种观点的管理人员也许会告诉员工：“有数不清的人在找工作，所以如果你不喜欢这儿，就给别人让道。”这种态度会打消员工的士气，并且严重影响了员工的忠诚度。

管理人员必须和员工齐心协力才能完成培训和开发员工的任务。管理者必须花时间去了解员工，明确谁有潜力能够胜任工作，谁又无法真正胜任工作。总而言之，管理员工是一件艰苦的工作。

2.2 技能

如果管理人员没有掌握技巧，无法和员工建立持久而且有效的人际关系，管理者失职就发生了。没有这些建立人际关系的技巧，管理者就不能和员工建立一种融洽的关系，而这种关系恰恰就是开展团队工作、鼓励自我引导和建立信任关系所必需的。如果不掌握这些技巧，他们就不能对员工进行适应的授权，也不能增强员工的自信心。然而，在现实生活中，数以万计的管理人员都没有掌握一丝一毫这方面的技巧去激励、鼓舞他们的员工。由于管理者不具备良好的倾听、反馈以及人际关系技巧，所以导致管理者失职现象随处可见。

2.2.1 糟糕的倾听技巧

不善于倾听通常是导致管理人员和员工之间发生冲突的主要原因之一。而造成糟糕的倾听技巧的原因有很多, 例如: 注意力不集中、生理障碍、倾听时有令人分心的事物、听力能力、个人偏见以及谈话人的交流风格等等, 这些都是造成不善于倾听的最普遍的几个原因。不论有没有正确的倾听技巧, 管理人员都要花工作中的一半时间去听别人说, 所以良好的倾听技巧对管理者提高效率十分关键。

倾听这种行为需要花费许多精力, 要集中注意力。专心致志地倾听员工的讲述能够帮助管理人员更加容易了解谈话内容和领悟员工的言下之意。而且, 由于管理人员通过有效的倾听, 表现出他们对员工的尊重, 可想而知, 这必然会产生一定的积极效果。有效的倾听是和员工建立积极高效关系的第一步。我们将在第 2 章对提高倾听的技巧进行全面的分析。

2.2.2 糟糕的反馈技巧

反馈可以采用各种形式进行。反馈可以是直接的, 也可以是间接的; 可以是口头的, 也可以是书面的; 可以是正式的, 也可以是非正式的; 可以是友好的, 也可以是不友好的。不论以何种方式进行, 反馈都是极为重要的。因为对倾听而言, 反馈十分关键, 它能够帮助员工清楚的认识什么时候他们的工作是对的。这种信息是提高质量、改进绩效, 进而提高公司效率的第一步。

从表面上看, 反馈好像是十分直接而又简单的一种技能, 然而掌握它却是十分的困难。许多管理人员认为反馈是想当然的事情。他们认为员工肯定知道什么时候他们的工作是对的, 什么时候是不对的。但不幸的是, 大部分员工都不清楚这一点, 大多数员工都期待管理者的反馈, 以便确定他们的工作是否恰当。

最近, 我们对一家大型人力资源咨询公司的一些员工进行了访谈, 主题是为什么他们的工作不得力。他们所描述的一个主要原因就是: “我并不知道管理者所希望得到的结果。” 而反馈对于克服这个问题具有不可替代的作用。

对于为什么要给予及时有效的反馈, 下面给出了几个最主要的原因:

- 反馈是激励员工强有力的方式;
- 反馈有助于管理者在他和员工之间建立良好的关系;
- 反馈的同时能够提供一些材料, 帮助管理者了解员工的长处和短处;
- 及时反馈能够改善公司的业绩。

当管理人员明白给予员工及时反馈的必要性时, 他们就应立即行动起来, 考虑如何采用最佳方式进行反馈。为了对工作进行积极有效的反馈, 管理者应采用以下建议:

- 要明确。清楚告诉员工你所期望的确切结果;
- 要真诚。肤浅的奉承是不会起任何作用的, 人们清楚的知道什么时候被欺骗了;
- 及时反馈意见。当你看到员工工作得力时, 要及时反馈你的意见;
- 要经常反馈, 而且随机而行。关于期望获得的结果, 对员工强调的越多, 绩效就会越符合期望。但是, 一旦已经明确了期望的结果, 随机的强调更有可能加强期望结果的实现。采用随机的强调计划将有助于持续的取得期望的结果;
- 要使反馈清晰而且简洁。接受反馈意见的员工必须能够深刻理解反馈信息, 因此, 反馈越清晰, 人们就越容易理解, 从而效率就越高。

2.2.3 糟糕的人际关系

在管理人员和员工之间发生的许多冲突都是由于管理者没有在他们之间建立积极向上的人际关系。我们曾听许多管理人员这样说：“这就是我的工作方式，你要么接受，要么辞职走人，反正我没有打算改变我的工作方式。”他们既没有意识到人际关系的复杂性，也不关心它，这就造成了管理人员的失职。事实上，这是最严重的失职。

允许糟糕的人际关系存在于管理者和员工之间是当今管理者所犯的最大的一个错误。管理者必须明白的首要前提是他们最主要的工作成果是通过人获取的。这就要求他们与人一起合作，才能取得所期望的成果。管理者必须和员工建立积极、高效的人际关系，这对于管理者而言是十分重要的。

这个过程从与员工建立融洽、和谐的关系开始。融洽、和谐就意味着开放、诚实的关系。它不是对员工表面上的虚假关心，而是对员工幸福的真正关心。这种关系的建立是通过真正的关心和接纳员工实现的。当其真正建立之后，人们可以发现管理者对他们和员工之间关系的关心程度就像他们关心员工工作成果一样。

正是因为建立良好的员工关系对克服管理人员失职如此重要，所以，我们将在第 5 章进行详细地分析。

2.3 行为

我们坚信，行为是内心想法和个人信仰的外在表现。换句话说就是思想决定行为。用语言向人们强调某些事情的重要性是十分容易的一件事，但是只有行为才真正能够明确地指出什么是真正重要的。当管理者用语言强调的重点与他们行为强调的重点有极大的冲突时，管理者失职就出现了。接下来的几节中，我们将简要的讨论一下管理者的 7 个行为失策之处。

2.3.1 缺乏绩效评价和绩效评价的标准

设想一下，你是一个有经验的飞行员，在一个暴风雨的夜晚飞行，但是飞机的仪表失灵了，你就像瞎子一样。偏偏你的无线电也“罢工”了，导致你无法和塔台联系上，你不能确定你的位置，也不能向空中交通管制人员询问你的高度、方向以及机场跑道状况。你能收到的惟一信息就是间歇传来的无线电信息：“你做得很好。”这时，你是否感觉到一些焦虑呢？

这个感觉就像员工在没有得到关于他们工作情况的反馈信息时的感受一样。他们不知身处何方？他们该如何做，或者说他们是否取得了所期望的工作成果？除非有人告诉他们，否则他们肯定不知道自己是否及时取得了成绩，或者生产出了合格的产品。

绩效评估是一个强有力的工具，能够帮助管理人员和员工就他们的绩效进行交流。绩效评估也能帮助管理者清楚的了解员工在过去一年中的优势和成就，以及需要改进的地方。绩效评估过程有助于管理人员制定下一年的绩效目标以及行动计划。最后，它们还能帮助管理人员将他们的期望和员工的实际绩效进行对比。

绩效标准是一个十分简单明了的准则，用来决定什么水平的绩效能够被接受，它们就是核对质量和绩效的清单。让我们回顾一下前面举的例子：每一个航空公司都有一张综合全面的清单，这保证了每一架飞机都必须符合所有的规定才能起飞。如果飞机没能遵守任何一条规定，它就不能起飞，原因是显而易见的。绩效标准帮助员工管理自己的绩效，也帮助他们判断什么时候需要帮助或指导。绩效标准是一个品质的监督体系，管理人员的职责就是鉴别绩效并及时将情况反馈给员工。

2.3.2 无效的委派

管理人员最恐惧的事就是向员工委派任务。当我们请管理人员解释为什么会害怕向员工分配任务时，他们告诉我们几件很有意思的事情。比如，“向员工解释如何做这件事的时间是我自己亲自做这件事时间的两倍。”，“他们干得糟糕透顶。”以及“我认为他们不如我做得好。”等等，这些都是蹩脚的借口。请记住，管理人员的工作成果是借助员工的帮助而产生的，他们必须正确的给员工分配任务。

我们把委派任务定义为：分配给某人独自完成的工作。这就意味着员工是管理人员的替身，他们是为管理人员而工作。员工的作用就好像是在一场激烈的篮球比赛中最后一局时，紧急上场的替补人员一样。

管理人员委派任务包括三个基本要素：责任、权力和说明义务。其中，责任是指分配工作---要实现所期望的结果。权利是指有行事要和决定权。说明义务意味着有义务和责任对员工的行为和决定进行解释并为此作出担保。

一个高效的管理者必须给员工授予适当的权力，以确保任务的顺利完成，同时还必须向员工清楚的交待要做的工作是什么。在管理人员分配任务时，要明确两件事：第一件是确保员工必须有足够的技术和能力去成功地完成任务；第二，管理人员必须对所选派员工的技术和能力有信心。换句话说，除非员工和管理人员相互信任，否则委派就不会发生。缺乏信任是管理者不能顺利进行分配任务的最主要原因。要想成功地分配任务，管理者就必须培养出他们对员工的信任。

为了提高委派工作的技巧，你可以考虑以下一些建议。

- 决定委派。谁能胜任？他们需要哪些支持和培训？
- 计划委派。回顾所有关键的细节和重要的决定，决定适当的反馈机制，提供培训和指导，以及建立绩效标准。
- 选择合适的员工。考虑员工的兴趣、技巧和能力，他是否能胜任这项工作？
- 高效的委派。明确你期望的结果以及所涉及的优先事务。明确你授予的权限，任务的重要性，明确所要求的反馈和员工及时的汇报。
- 遵循以下原则。坚持期望的结果，但是不要苛求员工，坚持及时考核和汇报。鼓励员工独立自主---不要让委派中途夭折或随意收回成命。要对取得优秀业绩的员工进行奖励。

2.3.3 不参与员工开发

大多数员工被雇用时候都是具有入门的知识和技能的。这些对他们开始工作而言是足够的，然后却不能满足更好的要求，也不能给员工未来职业生涯提供机会。那些不能帮助员工在公司中获得用以提高自身水平的知识和技能的严重阻碍了公司的发展。他们同时也阻碍了员工发挥最大潜能去实现最佳业绩。

管理人员没能及时对员工进行开发也使得公司受到损害。除非员工提高绩效和品质，否则公司就无法保持其竞争力。如果不进行员工开发，管理者就好像抓住了公司的人质，因为公司的未来是和它的人力资源开发紧密联系的。

我们将在第6章对管理人员作为培训教练的角色进行讨论，同时将对管理人员作为这一角色的职责和义务进行探讨，我们还将分析未来公司中培训专家的重要性。我们将讨论一些根本原则，以帮助作为培训教练的管理者了解员工是如何学习的。

2.3.4 对员工缺乏耐心

你是否在这样的管理人员手下工作过：他分配给你任务，让你完成，却不放心让你独自完成？他向你解释一个十分复杂的程序，却希望你在第一次就做到尽善尽美？在你向他做解释时，他却用成千上百的问题打断你，却不给你机会让你完全解释你的想法？他不能容忍你毫不费力就完成任务？如果你曾遇到过上述的任何一种情况，你就该清楚在一名毫无耐心的管理人员手下工作是多么令人痛苦的一件事。这类管理人员使你自我感觉糟糕透了，他们使你的效率和自信心降到最低点。

管理人员通常期望员工不需要指点或引导就能完成工作。他们相信员工应该没有任何问题就顺利地完成任务。相当多的管理人员不愿意在指导员工上花时间。然而，你不能指望员工像时钟一样毫无偏

差地完成他们的工作，也不能指望他们和其他员工一起工作时不存在任何纠纷。员工也是人，他们不可避免的会犯错误，他们有缺点，他们需要呵护、指导和监督。

由于不是所有的员工都能达到指导手册或保证书的要求，培训和开发他们就是你的工作。但是，员工往往有自尊心。他们很骄傲，当分配新任务、新工作时，他们有可能会受到伤害。他们不希望发生令人窘迫的事情，也不希望被嘲笑。

员工需要的是支持的、积极的学习环境，他们对积极的反馈有很好的反映。不同的员工学习速度也不同，在学习阶段，你必须对他们有耐性。请记住，员工和你的经济以及技能水平不同，你应当让他们以自己的步调去发展。

2.3.5 批评针对员工个人而不是针对他们的绩效

一些管理者很乐意纠正他们员工的错误，当员工犯错误的时候，他们乐于让员工清楚知道。他们也许会使批评个性化，但是他们是口头攻击员工而不是关注他们不恰当的行为，他们所犯的错误的、差错。这些管理者认为在同事面前批评员工无关紧要，因为他们坚信公开的批评对提高员工未来的绩效十分有益。

然而，保持员工的自尊对建立牢固而长久的员工关系有着十分重要的意义。当你批评员工时，你不能针对个人，而应针对事情。纠正员工的错误做法是管理人员职责的一部分，但是那并不是攻击员工个人的理由。200多年前，约翰·伍尔曼(John Woolman)从巴尔的摩赤脚步行到费城，这使得他更加深刻的理解了可怜的黑奴被迫赤脚行走长距离的痛苦。通过自己的亲身体验，他更加深刻的体会到苦役就意味着奴隶的含义。这时，他就达到了“移情”的境界。

移情(empathy)这个单词是我们从德国心理学家使用的一个词汇 *Einfühlung*——它的字面意思是“感情移人”——翻译而来的，它是指一个人有能力能够像了解自己一样理解他人。移情的管理人员能够贴近他人，并且以他人的眼睛去看世界。他们之间的交流不是通过常规的判断方法。克服对员工个人批评的关键是逐渐成为一个移情的人。

2.3.6 经常改变优先考虑的事务及工作要求

一些管理人员经常改变他们优先考虑的事务，他们只是在不停的救火、灭火。我们称这种人为被动的管理者。他们并不知道对他们、他们的部门或公司而言什么是真正重要的。

管理人员不能获得更大成就的一个主要原因就是他们通常都没有一个既定的目标。许多人有梦想、希望或不明确的愿望，但这些都不是目标。目标是指你愿意全心全意投入以期获得的某种成就。一些管理者并不认为目标有多重要，他们只是被动的回应。这只会让员工困惑，并且导致他们产生强烈的挫折感。

确定目标其实并不是一件特别困难的事。你只要写下希望在未来某个时期期望获得的成果，它们就会成为你行为的主要动力。你一旦弄清了你的目标，就该考虑你的行动了。理想的状态是：你的行动会引导你朝着你的目标前进。你也许忙得晕头转向，但就是没能得到你要的结果，我们把这种情况称之为行为陷阱。记住，你的行为并不重要，重要的是你的成果。只有当你的行为能够和你的目标联系起来并且能够帮助你获得成就时，行为才是重要的。

通常来说，制定优先事务比较容易。你确定你的目标之后就要决定应该采取什么行动来实现每个目标。这些行动就是你最应予以优先考虑的事。如果你优先考虑的事似乎经常改变，这就意味着：(1)首先没能准确地识别你应该优先考虑的事务；(2)确定优先事务不是依据其重要性而是依据别的什么东西；(3)在没有先确定目标时就试图确立优先事务；(4)在不同的工作间缺乏协调；(5)已经完全破坏了公司。

2.3.7 极易造成偏执的工作环境

退一步说，充满恐惧和不信任的工作环境是令人相当不愉快的。它们不利于改革和创新，充满了紧张和焦虑的气氛，这种工作环境的副产品就是痛苦。当员工对管理人员产生恐惧时，他们就不可能做好其本

职工作，这就好象在为桥下的巨人工作(这是北欧神话中的一个巨神，居住在地下或洞窟中)。

然后，许多管理者认为只有所有的员工都害怕他们才是最好的管理。显而易见，这是极端错误的——是另一个典型的管理者失职的例子。捍卫这种行为是毫无意义的。

为了创造有助于共享和互助的积极的工作环境，管理者应该更多地参与进来。实现参与要求从独裁的控制方式逐渐的改变过来，对于管理者而言这是最困难的。因为它要求管理者有勇气去摒弃凌驾于员工之上的控制和优越感。在这种方式中，管理对员工的威胁就会少许多，而且让员工参与会使得员工支持他们自己所做的决定。

实现参与还要求管理人员理解创造一个积极的员工人际关系的重要性，并且意识到员工对创造这种环境有许多经验，这些经验是公认的无价资产。然而，管理人员有时没能意识到这种资产能够提供有价值的信息，对人际关系十分有益。当然，达成这种共识是相当困难的，但是对创造积极的关系却是十分重要的。

发展参与的第一步就是创建一个鼓励自由交流思想和感情的环境。它的好处就在于让员工有安全感，同时，员工也会感受到双向交流是畅通的。

2.4 成功的要素

进一步的考查表明建立适当的共享式的环境有一定的要素，它们对成功至关重要，包括理解、接受和参与。

我们所说的理解是识别并且正确的了解员工的感情、思想和行为。然而，我们意识到管理人员不可能完全理解他们的员工，因此我们能够断言：理解员工是共享过程中一个重要的环节。

接受是管理者对员工的一种基本态度，它要求尊重员工的个人价值。当管理者乐意允许员工百花齐放，他们就可以说自己做到了接受员工。这种意愿基于这样一种信仰：每一个员工都是一个复杂的人，他们有着不同的经历、价值观和人生态度。

参与就是管理人员乐于关心员工并对他们负责。相对被动的接受和理解，参与是一种潜在行为，它意味着积极参与到员工的需要和问题当中去。只有积极参与的管理人员才能成为变革的代言人。这需要与员工面对面的交流。第4章的主题是绩效教练法，我们将向你介绍这种必要的交流。

管理者失职问题可以通过绩效教练法的过程解决，同时这个过程目的也是为了提高公司和员工的绩效，由此而带来的成就将改善管理者和员工之间的关系。

第3章 绩效教练法的四阶段

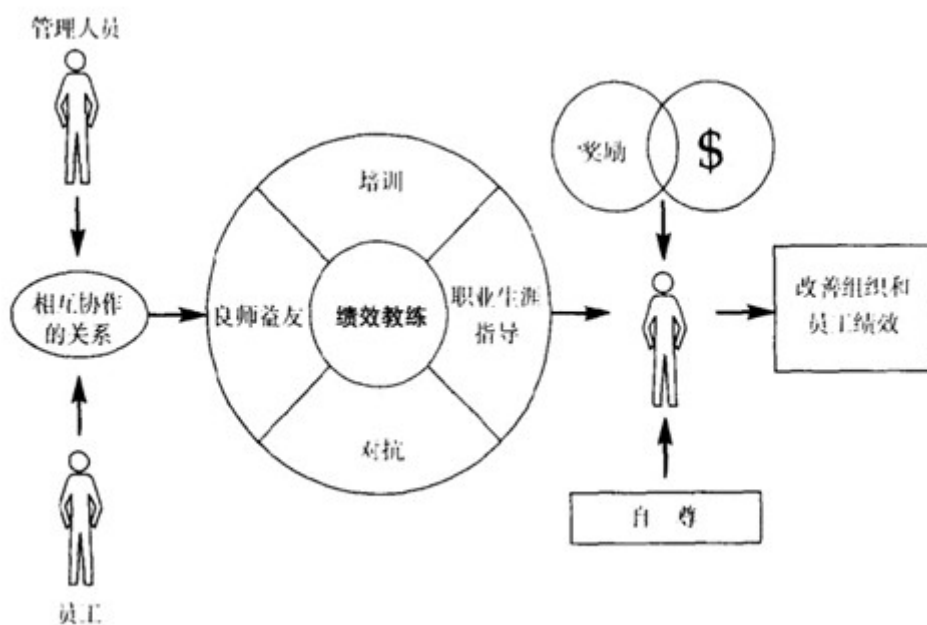


图 3—1 绩效教练

绩效教练法是一种以员工为核心的管理，需要你通过建立员工关系来鼓励面对面交流从而参与到绩效教练法这个过程中来。绩效教练法是一个动态过程，它要求你经常变化角色，迫使你积极的参与到员工中来而不是做一个消极的旁观者。绩效教练法更多依靠的是恰当的提问、倾听以及提供便利的技巧而不是依靠分配任务和控制产出来完成的。

绩效教练法也是你和员工之间所进行的一系列的一对一的交流，每一次交流的目的都是帮助你解决问题，改进绩效或取得成绩。从管理变革开始，这些就是管理人员的直接责任，也是他们一部分义务。

(1)解决问题。解决典型问题首先是识别引发问题的条件和因素。其次是识别解决问题的方法并且对其进行分析，而后挑选最佳的解决方案并实施该方案。最后，要对该方案进行评估以判断问题是否真正解决，我们相信这个过程是经过验证的，可行的。但是我们同时认为，员工必须参与到这个解决问题的过程中来。他们是解决问题的源泉，而且应教给他们在工作中通过实践解决问题的技巧。

(2)改进绩效。改进绩效分为三个步骤。首先是制定绩效标准，并就这些标准和员工进行交流。这些标准是用于鉴别工作是否正确完成的准则，它们也是完成工作或任务的指南。

第二个步骤是以建立的绩效标准来衡量目前的绩效，其目的是为了记录现有绩效和期望值之间的差距。在不考虑产出时，这个差距应给未来做参考。

经过绩效评估后，就该进行改进绩效的第三个步骤。如果存在差距，就应该改变现有的工作方式，这些改变也许包括新的程序或过程。在某些特例中，现有的绩效也许超过了制定的标准，但是仍然需要进行变革，以确保持续的高产出水平。如果二者之间并无明显的差距，适应性的调整仍是必须的？这样可以确保连续的改进。

改进绩效的第三个步骤应该应用于员工身上。那些没有达到绩效标准的员工也许需要特别训练以提高他们在特定岗位上的竞争力。你有可能发现他们永远也无法达到规定绩效标准，因而就应给他们分配别的任务。应当向超过绩效标准的员工学习，以找出他们掌握的哪些技巧、能力或特性能够使他们保持如此高的水准。这些信息可以用于将来的招聘、选拔工作和员工培训等方面。

你和你的员工要共同参与到这个改进绩效的过程中来。员工可以帮助你制定绩效标准，衡量现有绩效和标准之间的差距，并且识别绩效程序或过程的变化。只有如此，你才能获得员工在改进绩效过程中给予

你的帮助。你应习惯于实施的每一个步骤对员工而言都是便利的，因为你最终将对员工的绩效负责。

(3)取得成果。公司的领导者通常并不关心是如何取得成果的，他们只是想获得需要的结果。作为一名管理人员，你的责任就是取得成果+成果通常包括增加销售额、增加产量，改善客户服务或提高市场占有率。无论如何，你部必须要取得成果：但是你仅仅依靠你自己是无法获得成果的，你必须依靠你的员工，管理的困境由此诞生，你必须借助员工的帮助才能取得成果。

正像我们在第2章所说，管理者失职是大多数公司的通病。我们坚信，为了获得所需的成果，大多数的管理人员必须改变他们现有的管理方式，必须开始实施绩效教练法。

3.1 绩效教练法的实施

绩效教练法的过程包括四个独立的阶段，每一个阶段都是为下一个阶段服务的。只有当上一个阶段完成才能开展下一阶段的工作，最后一个阶段是耐整个绩效教练法起着巩固作用。

四个阶段如下：

- 和员工建立合作关系。
- 绩效教练法的四个阶段。
- 发展员工和团队自尊。
- 根据责任感和业绩有选择性的奖励。

在接下来的一节中，我们将详细讨论绩效教练法的四个阶段，直接通过讨论来对作为管理人员的你进行指导。

3.1.1 和员工建立合作关系

绩效教练法的过程首先要在你和员工之间建立积极的人际关系，这有助于增强员工责任感，提高业绩、品质，增加产量和改善组织绩效。这种人际关系有助于在你和员工之间建立合作关系(见第5章)。

让我们看看在不同部分中的这个定义：积极的人际关系令所有当事人获得收益，所有人员都会得到他们期望的结果。但是要记住的一点是：这是一种职业关系而不是个人关系。我们不是建议你成为员工最好的朋友或哥儿们而是建议你和他们建立工作中的良好关系。我们所说的“增强员工上的责任感”是指员工愿意奉献个人力量去实现团队，部门或公司的目标。为了实现这一切，你必须明确团队、部门或公司的目标；提供必要的培训以获得所需的竞争力(见第6章)；允许员工根据他们的工作和职业做出一定的决定。作为员工增强责任感的报答，你应对员工进行适当的奖励(见第11章)。通过建立良好的人际关系，增强员工自尊，你就能提供业绩、品质，增加产量和改善组织绩效。我们坚信，愿意分享公司成果的员工将会以主人翁的态度来工作。你的责任就是帮助员工建立这种主人翁态度(见第8章和第9章)。

3.1.2 绩效教练法的四阶段

在和员工进行交流的过程中，你充当了四种不同的角色：培训教练、职业生涯指导教练、对抗对象以及良师益友。每一种角色都会带给你不同的收获。让我们来简单的看看每种角色通常有哪些收获。

第一阶段：培训。在绩效教练法的过程中，许多角色都很重要；然而没有比培训教练更重要的角色了。在这种角色当中，你是一个进行面对面教学的教师。你应负责实现信息共享，这最终对员工的成长和发展有好处。

一些人会持反对意见，他们认为你不必对全职培训负责，因为它太耗费时间和精力了。他们不相信你作为一个管理人员有能力提供诸如人际关系和相互交流技巧培训、项目和时间管理或团队建设和演示技巧等等诸如此类。他们认为全职培训人员应该是专职培训人员，你仅仅是他们的助手。

然而,我们并不这样认为。你必须借助员工的帮助取得成果,所以你就应对员工的发展负责。培训专员对门外汉来说并不是深不可测的(比如职业培训人员),他们并不对你员工的绩效负责。如果管理人员同时能够对他的员工进行培训,我们相信业绩和品质能够提高 10 倍。

我们还认为,你是最有资格对员工进行他们所需的技术培训。这样做,你就能对你员工目前的技能水平及他们的优缺点保持清醒的认识。掌握了这些资料,我们坚信你的人际关系和交流技巧将会有质的飞跃,你对员工的培训也会有极大的改善。

通过培训,其他许多技巧,譬如倾听,反溃等等,都会得到提高。作为一名培训教练,你应当向员工明确绩效标准,同时还应直接看到员工是否能达到标准规定。任何业绩、技能和标准之间的差距都要在第一时间发现,这有助于节省时间并且改善品质。如果不存在绩效标准,你就无法判断你员工的业绩水平。只有当其存在时,你和员工才能共同去识别其业绩水平。这会提高员工的竞争力,并且向你提供一个发展良好员工关系的良机。一旦制定了适当的绩效标准,你和员工上将会发现它作为一个衡量工具的重要性。

在第 4 章,我们将讨论为了使管理者成为培训教练,形成一个新的培训哲学和实施系统的必要性。我们也将对培训教练角色进行讨论,同时还对这种学习迁移的重要性进行调查。另外,我们会向你提供一些改善学习迁移的策略。

通过培训教练的角色,能够获得的成果如下:

- 增强技术竞争力;
- 改善管理者和员工之间以及员工之间的人际关系。
- 提高解决问题的技巧;
- 扩大技术普及范围。
- 通过重复指示,提高管理人员在技术和人际关系领域的竞争力。
- 开发持续改善和学习的责任感。

第二阶段:职业生涯指导:作为一名职业生涯指导教练,你需要通过彻底地调查和探索员工的兴趣、能力、目前的信念以及未来的职业生涯轨道,来引导员工。你也有责任让公司意识到员工的职业生涯前景,以便公司正确的进行部署。

就像培训教练这个角色一样,一些人也不相信你作为一名管理人员能够成为一名职业生涯指导教练。他们认为你不能胜任这个角色,而且在扮演这个角色时有明显的缺陷。这些缺陷包括员工的隐私权以及相关的法律和伦理道德问题。我们将在第 7 章对这些缺陷进行洋细地讨论。

我们坚信你有着极佳的优势能够成功地扮演职业生涯指导教练这个角色。你已经做出了你的职业生涯决定,这和面对你员工的情况很相似。你的经验可以让员工洞察到他们职业生涯的未来。你的现实生活、实践经验都是建立在你职业生涯选择以及你在公司中所获得机会的现实评价之上的。你已经建立了一个网络,能够向员工充分提供如何做出职业生涯决定的信息。最后,你可以对所有员工的有关信息做出评估,这些信息是帮助员工做出职业计划的现实的建议。同时,它们还能帮助你确定培训内容,这有助于员工克服知识、技能上的缺陷。一旦技能缺陷被克服,公司的绩效就能得到改善。我们将在第 7 章的后半部分对每一个优势进行分析。

我们认为,作为职业生涯指导教练可以起到以下作用:

- 帮助公司分析绩效缺陷。
- 提高员工对其职业生涯的洞察力。

- 帮助员工更加了解公司。
- 增强员工对职业和公司的责任感。
- 帮助员工改变他们对自己职业生涯规划的看法。
- 帮助员工实现自给自足, 成为独立体。

第三阶段: 对抗。扮演职业生涯指导教练角色的目的是为了改善绩效, 对抗的目的也是如此。你必须完成两方面的工作。首先, 员工必须对其绩效做出积极的调整。换句话说, 你希望员工成功地改善绩效。举个例子来说, 你也许希望一位员工从目前令人满意的水平提高到优秀水平; 或者希望他完成更加复杂、更加困难的任务, 比如增加 15% 的销售量或超过某特定工作的绩效标准。然而, 你要清醒地意识到, 员工通常消极地看待这种改善, 因为它需要员工更加努力地工作却不会增加报酬。

第二项工作更加艰巨。它需要你帮助员工的绩效从不令人满意的水准达到令人满意的水准。如果员工赞同该反馈, 它通常会被员工接受; 然而, 你和员工就不令人满意的绩效进行交流是十分困难的。告诉员工他们的业绩令人不满就好像是对他们的谴责, 所以你必须学会如何向员工传达改善绩效的信息, 而不带任何批评色彩。

对抗不是批评, 但是为了使对抗是建设性的, 你必须:

- (1) 学会如何专业化地与员工就你希望他们改善的内容进行交流;
- (2) 关注绩效问题而不是人;
- (3) 通过对抗的方式得到希望的改进, 而不要使员工产生防卫心理;
- (4) 和你的员工保持积极的关系。

我们将在第 8 章对每一一条进行详尽的分析; 对抗这一角色的主要成就在于提高绩效并告诉员工期望达到的绩效。

其他的成果包括:

- ◆ 明确绩效缺陷;
- ◆ 提供改善绩效的策略;
- ◆ 增强持续提高绩效的责任感;
- ◆ 员工能够胜任更加艰巨的任务;
- ◆ 有利于员工成长。

第四阶段: 良师益友。良师益友这是惟一被你和员工推崇的角色; 它需要你和员工之间建立一种相互信任的关系。这个角色是绩效教练扮演的四个角色中难度最大的。举例而言, 在你和员工之间保持关系的完整性需要相当的人际关系技巧。最后, 良师益友是惟一个其他管理人员也会充当的角色。换句话说, 你也许是你所辖范围员工的良师益友, 但是也可能是其他管理人员的良师益友。

这个角色的主要目的是帮助员工的职业生涯实现更大的突破。作为良师益友, 你应该采用教练的方法指导员工, 帮助他们解开公司的神秘之处。你指引员工渡过公司生活的难关和陷阱, 并且帮助培养他们的政策洞察力。

良师益友这个角色与绩效教练法的其他角色不同, 它是公司任务和目标的信息来源, 提供对公司哲学性的洞察。它还教会员工如何在公司中工作, 是个人出现危机和问题时的知己。绩效教练法的焦点不是集

中在这些行为上，它关注的是员工的职业生涯如何受公司的影响。

扮演良师益友这个角色难度也很大，因为为了增加员工的学习和理解能力，它要求你和他们分享你自己的经验、教训。这些自我揭发(self-disclosure)是用来鼓励员工的，它们表明你有着相似的经历，和他们息息相关。而且，这些自我揭发提醒员工，你也会犯错误，这些错误是吸取教训、学习的良机，它们在工作中是不可避免的。

作为良师益友，你也应当鼓励员工为了职业生涯的成长和发展，他们应该在必要的时候采取恰当的冒险手段。这就包括明确地鼓励员工，让他们采取行动以达到既定的目标。甚至包括鼓励员工在公司内部换个单位或部门工作。

通过良师益友这个角色，能够取得许多成果：

帮助员工发政策洞察力和自己对政策的见解；

理解并能融入公司特定的文化；

在公司内部建立员工网络；

培养对公司目标和价值的责任感；

促进一个或多个员工的职业发展；

更多地参与到员工职业发展当中。

3.1.3 发展员工和团队的自尊

绩效教练法的过程就是在你和员工之间建立一种社团式的关系，它最终会增强员工的自尊。社团关系是建立并且扮演绩效教练的四个角色的前提。

自尊(self-esteeming)是我们用在描述绩效教练法过程取得的成果其中的一个专门词汇，它来源于员工自我概念(self-concept)的建立。自我概念有助于提高员工的绩效和问题解决的技巧。自尊是让你和员工共同收益的过程，因为它鼓励你和员工之间发展协作关系。

在员工的世界里，自尊带来的机会每天都有。为了提高员工整体的自我概念，你可以利用四个方法：(1)成就、成果和控制权；(2)权利、控制和影响；(3)关心并且尊重其价值；(4)灌输价值观和信仰。

当员工的自尊增强了，绩效和品质的提高就是轻而易举的事，更不用说公司的自尊增强了。当自尊降低时，反而效果就可想而知了。

每一个团队的经历都是一个发展过程。这个过程是符合常情的，公司的发展都是从低效到高效的。这个阶段/感情过程如下所述(见表 3—1)：

表 3 • 1 阶段 / 感情过程

| 阶 段 | 感 情 |
|-------|---------|
| 形成阶段 | 预期 |
| 暴风雨阶段 | 愤怒 |
| 标准阶段 | 接受 |
| 执行阶段 | 更新的自我概念 |

我们将在第 10 章进行详细地分析，并且讨论每一个团队发展阶段对自尊形成过程的影响。

在当今的公司中, 变革是经常发生的。在绩效教练法的过程中, 你的角色就是预计这些变革对你团队的影响。你必须在公司中占据一个战略性的仿置, 你的作用就好像在危险来临时的灯塔一样。你必须紧紧跟随这些变革, 及时调整你的游戏计划, 团队的生存有赖于你的调整。公司就和人一样, 他们也是活着的系统。公司可以是富有经验却缺乏自尊的, 公司实施自尊过程就好像员工实施这个过程一样。用于提高员工自尊的四个方法也适用于公司, 成果几乎是一样的。自尊心强烈的公司就表明其实现了双向交流, 是开放的公司并且高度重视人力资源。缺乏自尊的公司就会缺乏创新, 引发内部冲突并且具有锱铢必较的心态。

3.1.4 根据责任感和业绩有选择性的给予奖励

绩效教练和公司必须建立补偿和奖励制度, 这样有助于增加员工责任感和增强动力。为了实现这个目的, 我们认为你必须:

- (1)理解改善绩效的三个基本准则;
- (2)制定适当的奖励机制;
- (3)根据取得的成果, 明确奖励类型。

我们认为一些是改善绩效的三个基本准则:

- (1)完成任务才能给予奖励?
- (2)不是你预计完成什么, 而是你检查完成结果。
- (3)如果你没能取得你想要的结果, 看看该怎么进行奖励。

接下来就是建立奖励机制, 它能够帮助你取得你想要的结果。换句话说, 公司必须奖励正确的事物。你必须清楚什么是值得奖励的, 什么是不应该奖励的。我们认为, 绩效教练法的过程中有许多行为值得奖励: 挑战风险、高质量的工作、团队工作、独立做出决定、创新精神、忠诚、长期解决方案和优先事务。

在绩效教练法的过程中, 你必须明白, 不是所有的奖励都会产生同样的结果。因此, 你清楚什么奖励方式最有效是十分重要的。有效的奖励方式包括: 得到认同、休假、喜爱的工作、优势、自由度、独立和个人成长机会。其中最具争论的就是金钱奖励。我们认为, 金钱奖励确实有其优势, 但是你必须清楚你可利用的不同奖励策略都有各自的优势。我们认为有以下一些方式:

- (1)分享所得。
- (2)小群体激励。
- (3)个人激励。
- (4)支付工资总额或奖金总额。
- (5)知识奖励。
- (6)利润分红。

在第 11 章, 我们将分析改善绩效的基本准则, 奖励机制和奖励类型。同时, 我们还会讨论它们对增强员工责任感和提高员工动力的重要性。

3.2 绩效教练法的完美标准

根据我们的经验, 最成功的绩效教练能够创造良好的环境, 可以激发员工的最大潜能。你可以采用以下原则来建立良好的环境。

- (1)明确绩效目标。绩效教练应该帮助员工建立清晰的绩效目标。绩效目标应该是一年中你要瞄准的靶

子。鼓励员工写下他们的目标,并且要有规律的回顾这些目标。如果你指导的是一个团队,就应该帮助他们建立一个项目或群体目标。

(2)提供准确的反馈意见。在绩效教练法的过程中,你最重要任务之一就是根据员工的绩效,给他们提供相应的准确的反馈意见:除非员工知道他们干的怎么样。否则是不会有改善的-帕特·雷勒(Pat Riley)是纽约尼克斯队(Kincks)的教练、曾经在洛杉矶湖人队(Lakers)获得世界冠军。他曾说过:“领导者的职责就是让队员知道真相;”

鼓励员工。员工需要别人的鼓励和支持,才能对他们的绩效和成绩保持一种积极的态度:你的工作就是建立一个充满灵感的工作环境,必须给予员工变革的勇气。事实上,鼓励的核心就是勇气,

(3)耐心。最难达到的标准就是耐心,当员工没有达到你的预期目标时,最困难的事就是如何控制你的嘴巴:你应当记住,每一个人的学习速度是不同的-你应当预计到在员工努力改善的过程中会出现高潮和低谷;

(4)建立一个没有恐惧的工作环境。为了改善员工的绩效,他们必须学习新的技能;在掌握新技能的过程中,他们总会犯错误,总有失败。你必须创造一个不作判断和干预的学习环境。失败是成功之母,要鼓励失败。

(5)预期成功。员工的绩效很容易受你期望的影响,你应当预计员工:终将取得胜利?是的,他们在学习新技能的过程中,失败是难免的,但是员工1:感受到的是你对他们的期望。你必须相信他们,强调你必胜的信念,注意,你的言语必须和你的表情一致。

(6)鼓励优秀。激励员工发挥他们最大的能力。这样做,你就能够帮助员工从既有的圈子里跳出来,向新的高峰攀登:激励员工攀登高峰表明你对他们的能力有信心?

(7)提问。从工作中学习是员工学习的最有效的方法。通过向员工提问,而不是告诉他们答案,你就促使他们去思考。问题是鼓励自我发现的一个过程,促使员工自己寻找问题的答案。这种方式可以加深员工对所学知识的理解。

(8)减少自我参与。当员工努力工作改善绩效时,你应当注意不要对他们的绩效强加自己的评论,他们的成功或失败都不是你的,你要负责的是他们的整体绩效。总而言之,你不是他们,你不能以自己的看法界定他们的行为。

第4章 重塑人力资源开发程序

当你仔细审视一个公司、城市乃至帝国的衰败史时,你会发现他们犯了一个共同的错误:所有失败的公司都是由于他们没有为未来做好准备。令人悲哀的是历史一次又一次的重演。

那么,为什么在工业小有很多伟大的领导者,却依旧没能为即将来临的危难做好准备呢?为了阐明我们的观点,我们以农夫的行为为例;当农民决定开始种植庄稼时,他该做些什么呢?他是应该带着种子,不分青红皂白的把它们都扔进肥沃的土壤里,然后回家坐等着大丰收自己到来呢?还是应该这样做:首先为种植庄稼松松土,将种子撒进土壤深处;然后给土地施肥,如果天公不作美的话,还得对庄稼进行灌溉;为了确保最大的收成,还得拔掉杂草,在漫长的炎热夏季里,必须为庄稼施肥、浇水,最后还得收割并且为冬天做准备呢?答案是显然的。在种植庄稼的过程中,农民的工作是艰辛的,他们深深的懂得良好的计划和最大的收成之间的关系。

公司必须像第二个农民一样,制定战略计划为他们的将来做准备。然而,公司要花精力种植的种子不仅包括更好的产品和更多的资金,还包括他们的人力资源,人是公司开发最慢、最需要照顾的资产——但他们是每个公司的核心。没有人,公司就不能运转,他们就不能为顾客提供服务,不能生产任何产品或提

供任何服务。公司就是人,但是为什么在许多时候,人总是没能受到重视呢?答案很简单。许多公司都有人力资源开发(HRD),但是他们信奉的哲学就像第一个农民一样。他们认为无需花费精力去开发人力资源。他们的哲学就像下面描述的这样:“我们对员工进行某种培训,希望提高绩效”;或者“我们太忙了,以至没有时间进行员工培训和开发”;或是“我们尽量抽时间来进行培训和开发,记住,顾客摆在第一位”;或者“如果员工不能尽快的发展起来或工作不够好,我们将找有能力的人来替代他们。”公司需要新的人力资源开发原则,这些原则应该能够帮助公司保持高效和竞争力为未来做准备,应该有助于改善组织绩效。

4.1 当今人力资源开发原则的 7 大失策

我们认为,当今人力资源开发原则中存在 7 大失策之处。每一个失误都会导致公司的失败。它们分别是:

- (1)没能把培训和公司经营目标联系起来。
- (2)没能通过员工培训改善组织绩效。
- (3)没有采用正确的培训方式。
- (4)没有使管理人员成为培训教练和变革的代理人。
- (5)没有使人力资源开发专家作为内部咨询顾问。
- (6)没有根据正确的需求培训恰当的人选。
- (7)没能将学习应用于工作。

4.1.1 失策 1: 没能把培训和公司经营目标联系起来

许多人力资源开发程序都没能和公司的经营目标紧密联系起来。当这种情况发生时,培训就好像在真空中进行的一样。培训并不关注公司面临的问题,也不是用来发现公司面临的问题。结果,员工接受的培训就对他们的工作没有任何帮助,如果培训不关注公司经营的需要,公司的绩效就不会被改善。我们称这种培训为无计划培训。一些培训很有针对性,但是大多数都没有这类培训。

4.1.2 失策 2: 行为与结果的斗争

人力资源开发专家可以选择两种培训策略:(1)行为策略;(2)结果策略-这两种战略不同之处在于他们关注的焦点不同以及对公司贡献的衡量度不同。

许多人力资源开发程序的设计都是为了给员工提供一个广泛的、完全的培训课程。它们只关心员工每年接受某种培训,而不关心为什么员工要来接受培训。培训有时是对工作表现较好的一种奖励。我们称之为人力资源开发的行为策略。

那些赞同行为策略的人力资源开发专家们认为,为员工提供的一系列培训课程,让其参与进来是对他们价值的衡量和肯定。他们坚信,培训课程越多,公司就会运转的越好。

人力资源开发专家采纳的结果策略是通过培训改善组织绩效的一种方法。它关注的不是每年实行了多少培训方案或多少员工参加了培训,而是通过学习和技能迁移取得了什么成果。赞同这种方式的人力资源开发专家们认为,结果是对他们方案的肯定。

行为和结果的战争反映了一个古老的争论,那就是数量和质量或者说是散弹猎枪与步枪之争。我们认为,作为附加福利提供给员工的培训课程对公司的绩效只有少许或者是没有影响。赞同行为策略的人力资源开发专家认为,如果你播撒足够多的种子(培训方案),公司的绩效就会得到改善。行为策略对人力资源开发这个领域以及它的专家们具有负面影响,因为实施这种策略后公司的绩效并没有得到改善。

4.1.3 失策 3: 不恰当的培训方法

对当今的公司来说, 传统的培训方法存在一个主要问题。培训通常是需要一群员工离开岗位几天甚至几个星期。这种人为的环境通常没有安排相似的工作场所, 没能在员工应用所学知识的同时制造一些障碍, 增加员工应用新技能的难度。并且, 由于培训通常不实际而且与工作毫无联系, 所以员工看不到培训和他们的绩效之间的关系。

大多数的培训只花很少的时间, 比如一两天。在这短短的时间里, 向员工传授的信息就会相当多, 以至于员工都感到大脑超过负荷。有研究表明, 培训完成的一个月后, 员工只能记起培训当中 20% 的内容。当三个月后, 员工能够回忆起的培训内容就只有可怜的 2%-3% 了。为什么会出现这种情况? 一个原因就是在短短的时间里传授了太多的信息量, 导致一般的员工都不能消化它们。然而使得情况更为复杂的是: 管理人员期望员工在各自不同的岗位上, 应用所有他们学到的知识。一般的员工都会感到困惑并失去信心, 结果, 就导致他们不能将所学的任何知识应用于工作当中去。

4.1.4 失策 4: 没有使管理人员成为培训教练

在传统的培训当中, 培训人员是专职从事培训的专家。公司雇用他们专门对员工进行培训, 他们无需对员工培训的成绩负责, 也不用对他们的绩效复查。培训人员通常不是员工工作团队、科室、组或部门的一员; 他只是人力资源开发中培训项目的一员。如果任用一名没有经历过公司生活的磕磕碰碰的人力资源开发专家来进行员工培训, 本身就存在问题。人力资源开发专家通常不是融入公司经营当中的人员, 他们履行他们的职责, 无需考虑他们的工作对员工、管理人员以及公司的影响。当培训人员不对他们培训员工的绩效负责, 也不对培训给公司带来的影响负责, 人们就更加清晰的看到了以上的结论。培训人员通常在真空中进行培训。

4.1.5 失策 5: 缺乏绩效管理系统

当许多人力资源开发专家看到缺乏对培训和学习迁移感兴趣的员工和管理者时, 他们就会感觉遭受了挫折。然而, 他们不是继续工作以找出这种情况发生的原因, 而是从他们的课堂中退出, 决定从此不再参与此事。这就导致了公司更加缺乏学习迁移。

人力资源开发专家所犯的最大错误就是他们缺乏洞察力。他们认为, 培训可以消除公司的所有毛病。事实并不是如此。培训只能解决由缺乏知识或技能而引起的问题。然而, 许多公司面临的问题往往是由于缺乏绩效管理系统或管理者失职造成的。

在杰瑞 W. 吉雷(Jerry W. Gilley)和埃米 J. 康芬(Amy J. Coffern)所著的《人力资源开发专家的内部咨询》(Internal Consulting for HRD Professional Tools, Techniques, and Strategies) 扣厂
bnprovingOrganizationalPerf~rmanc 一书中指出: 人力资源开发专家应该对开发和支持组织绩效管理系统负责。他们应该放弃培训的职责, 让管理人员来对员工进行培训; 同时, 他们应当通过内部咨询活动来改善组织绩效。

4.1.6 失策 6: 没有根据正确的需求培训恰当的人选

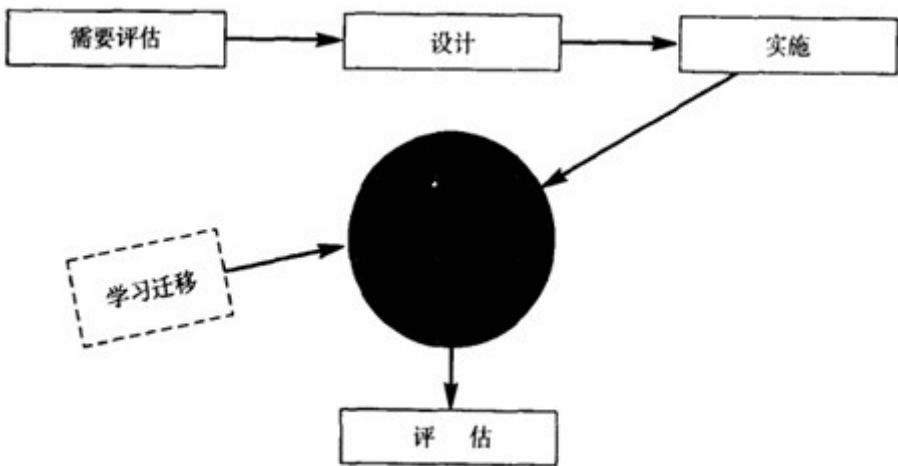
培训有三个骗人的鬼话会导致公司的失败。第一个是: 员工改善缺点能够改善绩效并提高公司效率。几乎所有的培训活动都是基于这个前提。不幸的是, 这个假设是错误的, 纠正员工缺点只能使他们的绩效达到普通水平或者说平均水平, 而不是杰出水平。只有通过利用员工长处同时处理好他们的短处才能达到优秀, 而不是通过消除缺点来达到的。

第二个谎言是强者能够“照顾好自己”。如果这是真的, 那么世界一流的运动员们就不需要训练了。他们可以任由上天赋予他们的天赋和能力将自己推向伟人行列。反之也是如此, 你培训有专长的人是通过训练、训练、训练再训练, 培训就应是为那些已经在特定领域展现出才华的员工而不是低于平均水平的员工准备的。

第三点是许多管理人员和员工都相信只要有决心做某件事就一定能成功。然而,有许多事情是无论你怎么努力也完成不了的。一些管理人员认为“如果你第一次没有成功,就再来一次,”或者“熟能生巧,”要么就是:“如果别人能做,你就一定能做,”问题就出在假设前提上,它假定的是所有人都是一样的,具有相同的天赋。我们知道这是显然错误的。每一个人都是不同的,我们不是克隆人,我们都有各自不同的长处。

4.1.7 失策 7: 缺乏学习迁移

当今人力资源开发哲学的另一个失误就在于过分强调培训而对学习迁移不够重视(如图 4-1 所示)。当所传授的知识和技能用于工作当中培训才是有效的。除非员工应用他们所学知识和技能,否则绩效是不会得到改善的。只有当培训帮助员工改善绩效从而提高公司的竞争力,培训才有用。



4-1 人力资源开发的 5 个阶段

学习迁移失败的一个原因就是大多数的人力资源开发专家对它一无所知。正是由于他们的一无所知,导致他们不会想办法去改善学习迁移。同时也致使人力资源开发专家不愿意和管理人员以及高级管理人员去探讨学习迁移策略。由于人力资源开发专家对此毫无经验,因而他们对自己在公司中推行学习迁移策略的能力毫无信心。

员工告诉我们:学习不能产生迁移的一个原因就是所学知识没能立刻应用于工作当中。有时仅仅是延误一两天就会阻碍学习的迁移。导致阻碍学习迁移的一个重要因素是他们在培训当中所学的大部分东西缺乏实用性和关联性。员工们说如果所学的东西毫无意义就无需应用它们。

在其他情况下,培训相对应用太过超前,导致当员工有机会实践时,他们已经遗忘了所学的绝大部分知识。员工还告诉我们,同事给他们带来的压力也导致他们无法应用新技能。管理人员同样要对缺乏学习迁移负责任。许多管理者没有意识到培训的重要性,因此他们往往阻碍了员工的参与培训,他们认为员工没有时间参加培训,所以培训就得不到重视。即使员工参加了培训,许多管理者还是没能重视员工所学的知识。我们曾经听过一位管理人员这样对他的员工说:“把那该死的培训忘了吧,赶紧来工作。”一些管理者感觉到培训产生的变革给他们带来威胁。结果,他们就对工作中应用所学知识进行干预,目的是为了控制变革的发生。

4.2 建立新的人力资源开发原则

太多的公司需要新的人力资源开发原则,这些原则能够指出公司的真正问题所在,焦点在于如何改善组织绩效。新的人力资源开发原则包括以下 7 个主要方法:

- (1)建立培训和业务之间的合作关系;

- (2)发展以结果为导向的人力资源开发策略,
- (3)改进培训实施系统以便能够更加容易获取知识并且更好的应用于工作当中。
- (4)让管理者成为变革的代言入从而有助于产生积极的结果。
- (5)让人力资源开发专家作为内部咨询顾问, 负责开发绩效管理系统。
- (6)识别并且发展员工的优点同时管理他们的缺点。
- (7)依靠开发学习迁移策略, 而不是依靠培训来增加公司的影响力。

4.2.1 方法 1: 建立培训和业务之间的合作关系

对于人力资源开发专家来说, 建立培训和业务之间的合作关系的第一步就是全面理解公司的业务。这需要人力资源开发专家参与到公司的业务活动中来, 这将有助于他们了解并深刻领会公司的经营业务。举例来说, 美国废物管理公司(Waste Management)是世界上最大的废弃物品处理公司之一, 它要求所有的人力资源部的员工和人力资源开发专家花整整三天时间和普通员工一起在一线工作, 包括清理装载废物的垃圾卡车。事实上, 这种参与加深了人力资源开发专家对公司经营业务的理解。

建立培训和业务之间的合作关系的第二步是明确公司经营目标。这要求对公司的董事和高级管理人员进行访谈, 让他们阐述自己对公司远景、公司使命、策略导向、问题、优势、弱点、机会、约束、目标和财政状况的看法。这些信息能够帮助人力资源开发专家明确公司经营目标。

建立培训和业务之间的合作关系的第三步是人力资源开发专家重新审视现有的培训活动, 看其是否能帮助员工获得所需知识和技能从而提高组织绩效。接下来, 人力资源开发专家就应判断培训是否能够有效的改善绩效, 从而帮助公司成功地实现其经营目标, 最后, 制定的未来培训程序都应能够帮助公司实现其目标, 当然, 必须要让员工参与这些培训, 否则就会浪费时间和金钱。

4.2.2 方法 2: 发展以结果为导向的人力资源开发策略

公司培训部门的座右铭应该是“成果或失败”, 因为没有成果, 培训对管理者、员工或公司而言都毫无意义。倡导进行各种不同的培训活动是十分简单的事, 但是明确所需的成果并且判断是否赢得了这些成果则是十分艰难的事。它需要完全转换强调的重点。培训必须产生特定的结果, 公司可以依靠这些结果去实现经营目标。新的培训策略应该是“培训就要产生影响力”或者是“培训要产生结果。”二者都表明要花精力来实现某些结果, 而不是为了培训而培训。

4.2.3 方法 3: 改进培训实施系统

在前面, 我们讨论了改变员工培训方式的必要性。传统的培训对公司极力寻求的行为变化毫无影响。人力资源开发专家需要从传统的培训方式转变为采用模块化培训方法。

什么是模块化方法?模块化就是把培训程序分解为一个一个小单元或小模块。每一个模块都只需要几个小时。这些模块可以在几星期内实施。所以, 参与者能学习完所有的培训内容, 只是学习的期间拉长了。相对的模块化方法而言, 传统培训是在一两天内进行 8—16 小时的培训。参与者就必须在短短的时间内吸收所有的知识和技能, 对它们进行分类, 并理解如何应用这些知识和技能。

相比起传统的培训, 模块化方法有许多优点。首先, 参与者可以专注于一个主题, 而不必担心在培训当中将内容遗忘。这是因为他们在几个小时之后就可以回到工作岗位上去。其次, 相对那些复杂而又冗长的内容而言, 参与者更加容易吸收和应用小块的信息量。第三点是参与者可以在两个培训课程之间实践或应用他们所学到的知识和技能。最后, 参与者可以在新的培训开始之际反馈他们实践或应用他们所学到的知识或技能的情况, 这样他们就能获得其他参与者的信息、这将有助于加深学习的印象, 并且更好的应用于工作当中。

威廉 M. 摩赛(William M. Mercer)公司是世界上最大的一家人力资源咨询公司, 其效益也是最好的。它就是从传统的培训方式转向模块化方法。摩赛公司的管理开发程序曾经是为时三天。现在公司把程序分解为六个模块, 时间是从 2-3.5 小时不等, 并将培训期扩大到 12 个星期。在每一个模块中, 将会讨论不同的管理技巧。在两次培训之间, 参与者都会被要求完成一个完整的工作任务, 这就促使员工在实践当中应用他们所学的技能。而且, 员工们还要向团队汇报他们的应用结果。这样就能够取得令人满意的结果。参与者觉得模块化方法是一种享受, 因为他们感觉到自己正在掌握一些可以用于工作当中的实用性技能。

4.2.4 方法 4: 让管理者成为变革的代言人

在第 3 章, 我们讨论了让管理者作为培训教练的优势。因为管理人员有专门的技能, 所以, 他们会理智地选择对员工进行技术培训。让管理者作为培训教练的另外一个原因是他们必须对员工的开发负责。我们同时还指出了管理者作为培训教练所带来的 8 大成果, 这些我们都将在第 5 章进行详细讨论。

4.2.5 方法 5: 让人力资源开发专家作为内部咨询顾问

在杰瑞 W. 吉雷和埃米 J. 康芬所著的《人力资源开发专家的内部咨询》一书中, 他们探讨了内部咨询的 8 个目的: 提供信息、解决问题、进行有效的诊断、提出建议、实施变革、建立共识和责任感、方便客户学习和提高公司效率。吉雷和康芬认为前 5 个目的是客户经常要求的, 因此他们把这五个目的归为内部咨询的传统目的。剩下的 3 个目的直接同改善组织绩效有关, 对内部咨询提出了很高的要求, 需要很高的技巧。

我们认为, 人力资源开发专家应逐渐从培训专家的角色向内部咨询顾问转变。他们在从事内部咨询时, 其任务主要是通过向管理人员展示如何成为一名成功的培训教练, 对管理人员进行支持和补充。人力资源开发专家同时还应向管理人员提供预先设计好的培训程序, 可供管理人员用于模块化培训。然而, 作为一名内部咨询顾问, 人力资源开发专家首要的责任还是为公司开发出一套绩效管理系统, 并且负责维护该系统的顺利运行。为了建立绩效管理系统, 人力资源开发内部咨询顾问必须做到:

- 设计并实施一套员工参与体系, 从而鼓励大家参与绩效管理,
- 明确顾客 / 客户满意措施, 以判断整体产品 / 服务的满意度。
- 明确公司每一类工作所需的技能。
- 为部门或科室运行建立绩效目标。
- 明确每一类工作的主要成果或产出。
- 建立工作合格图, 作为培训和开发活动的基础。
- 为每一类工作建立绩效标准。开发绩效管理措施。
- 为每一类工作建立绩效评估系统, 使用绩效管理措施来比较现有绩效和标准的差距。
- 在绩效评估期间, 为缩小绩效差距, 制定培训和开发策略。
- 为了改善绩效, 开发绩效反馈和强化系统。
- 建立与绩效改善相联系的补偿和奖励系统。

一旦绩效管理系统成功建立起来, 使用这个系统, 提高员工绩效就应是管理人员的责任了。

4.2.6 方法 6: 识别并且发挥员工的潜力同时管理他们的缺点

管理者所犯的一个最大错误就是他们总是试图“修补”他们的员工, 而不是善于发现员工的潜力。我们相信, 现在设计的大多数培训项目都是为了纠正员工的缺点而不是利用员工的优势。在第 7 章, 我们将

讨论管理人员通过发挥员工的潜力和优势促使个人生产率最大化的过程。人们的专长是建立在他们的优势而不是弱势之上的。因此, 如果管理人员或员工的专长能够产生最高水准的绩效, 那么关注专长就是有价值的。管理者必须让员工扬长避短。

埃米特·史密斯(Emmit Smith), 达拉斯牛仔队(Dallas Cowboys)的全能手, 和伊扎克·帕尔曼(Itzhak Perlman), 世界著名的小提琴家, 同是一个团队的成员, 并且在团队中各自展现自己的才华。帕尔曼没有被要求去打架子鼓, 史密斯也没有被要求去从事其不擅长的项目。这是为什么呢? 如果培训好比方枘圆凿, 那么公司是否应该每年花费上百万美元在培训上呢? 我们重申一次: 管理人员要把注意力放在员工的优势上, 并且鼓励其发扬专长。

我们接下来将讨论你作为一名管理人员的优势。如果这些优势很重要, 那么你如何才能判定你的优势以及员工的优势呢? 唐·克利夫顿(Don Clifton)和保拉·尼尔森(Paula Nelson)在他们的著作《发扬你的优势》(Sour with Your Strengths)中指出了 4 个用于判断你优势的特征。

特征 1: 内在的燃烧。愿望开始出现在你的脑海里时, 它好像就在你心里燃烧, 强烈地迫使你干什么事一样? 比方说, “我渴望成为一名管理人员,” 或者 “我想做一名足球教练,” 又或者是 “我期望成为一名音乐家,” 等等诸如此类。你内心的独白表明了你强烈的欲望去尝试, 去努力。你内心的独白给了你前进的动力, 促使你在这件事情上远远超过他人。这个过程通常在你幼年时就开始了, 有时候它就决定了你将成为一个什么样的人。

当然, 这个简单的愿望还不能判定你在既定的领域当中已有的潜能, 但它是帮助你判断在这个方向上是否有发展前途的第一线索。举个例子, 你知道有多少入因为权力、控制欲望或职业优势而想成为管理者呢? 但是他们当中有多少人是不关心员工发展的--而这是管理的首要任务? 我们把这种称为内在的不诚实, 即它阻碍你看清楚你真正能掌握的优势和机会。

特征 2: 极大的成就感。当你完成了某项任务或活动, 获得了极大的成就感, 这时你关注的就是你的意愿。这种意愿让你抛开那些你再也不愿意做的事情。每次你执行一项特定的任务你就感受到与生俱来的压力。比方说, 作为一名管理人员, 你是否对帮助你的员工成长、发展、提高他们的绩效、分析他们在公司的职业选择、教会他们干活的新方法而感到高兴呢? 如果你的答案是否定的, 你自己就应该放弃管理--去寻找别的能让你高兴的事吧。记住, 不是每个人都天生注定会成为管理人员的。

能力和成就感总不是相互关联的。你也说是擅长做某事, 但是你讨厌做这件事。比方说, 你作为管理者能够取得好的成绩, 但是你讨厌和人们一起工作。你的能力不能支撑你度过漫长的工作生涯, 因为你从工作当中体会不到成就感, 不久你就会燃烧尽的。关键是, 如果你感觉不好, 就应找出令你不开心的事物。这样, 你就可以发挥你的优势了。

特征 3: 快速学习。当你某件事很容易或你能够很快的学习它, 这就表明你的潜力就在这里。你一定听说过计算机黑客吧, 他们就是那些喜欢跳跃性的学习并且擅长通过发现事物原理来学习的典型代表。对他们而言, 学习不是在课堂里, 而是从相互作用和体验中来学习。这就是我们所说的快速学习。如果你能够很快的理解某些事物, 那么你的优势就在这里。

愿意持续地学习某些东西, 也是你潜力所在的一个体现。你想对你所擅长的事物有着尽可能多的了解。你阅读这本书也是一个极好的例子: 你想进一步发扬你作为管理者的优势, 否则你就会用这些时间来干别的。

特征 4: 区域。当你在执行某件任务或完成某项活动时, 你并没有清醒地意识到所涉及的步骤。我们称之为区域, 即你能够取得优异的成绩的地方。每一件事情发生都好像是时钟那么准时。你无意识地行动, 领先直觉指引着你。这也许发生在你演讲、写报告或者在你任务完成的超乎想象的好而给大家做汇报的时候。你无法解释为什么会如此, 但是它发生了。雷吉·杰克森(Reggie Jackson) 在 1977 年世界职业棒球联赛中——他最后的运动生涯——3 次全垒打, 迈克尔·乔丹在 1993 年的 NBA 半决赛中独获 65 分, 马克·斯

皮兹(Mark Spitz)在 1972 年的世界杯上获得了 7 枚金牌, 内布拉斯加大学在 1995 年在 Orange Bowl(美国的一种橄榄球比赛)第四赛季上, 以 16 分赢了 NCAA 全国冠军。这些例子都是个人或团队依靠他们的优势在区域中行事。这就是冠军和冠军队是如何产生的。

区域一定会暗示你的潜力所在。它需要你去实践, 在区域中的积极体验能够帮助你建立自尊并且增强你的自信。这二者都是激励你工作所必须的。在这个区域中, 你终将体会到成就感。你感到所向无敌, 愿意一次又一次不断地从事这项活动, 正是在一次又一次的重复过程中, 你能够不断的改进绩效。作为一名管理人员, 衡量你业绩的标准就是你员工的绩效是否得以改善?

在重新安排人力资源开发职能的过程中, 没有什么比人力资源开发原则的转变更为重要。这个转变是从以前关注员工的缺点转向关注挖掘员工潜力并且管理他们的缺点。我们相信, 通过你不懈的努力, 一定會在培训和开发员工上取得巨大的成功。我们将会在第 6 章对你作为培训教练的角色进行分析讨论。现在让我们看看挖掘员工潜力并且管理他们的缺点的策略有哪些。

(1)挖掘潜力。对你和你的员工来说, 挖掘潜力的第一步是在纸上按列表的形式写下个人的优点。你可以根据前面提供的四个特征来判断你的优势所在, 一旦完成了个人的优点列表, 就可以要求你的员工选择他们愿意在接下来的一个月工作中利用的一项长处。你应当鼓励你的员工去选择那些在日常工作中部有机会表现的长处, 并要求你的员工在接下来的一个月中, 尽可能的利用他们的长处。在这一个月当中, 你应该私下里同他们一起探讨他们的努力, 以及在适当的时候对他们进行鼓励和表扬。当这个月结束后, 和每一位员工。讨论他利用了多少次这个长处, 以及取得了什么成果。询问员工他们发挥其优势的感受, 以及该长处是否能够帮助他们提高绩效。这次训练的成果包括改善绩效、增加工作满意度、改善人际关系的同时增加自信。这项训练还向你的员工表明他们在完成工作的时候可以借助自己的专长。同时, 它也向你说明了如果允许员工发挥他们优势而不是要他们做他们永远也做不好的事情或是他们不感兴趣的事情, 他们并不介意去改善绩效。

接下来的一步就是重复这个过程, 再选择另一个优势。你可以重复这个过程好几次, 直到所有的重要的潜力都被挖掘出来。工作越复杂, 这个过程就持续的越久。

随着员工的成长和发展, 他们不断的用自己的潜力和优势去改善自己的绩效, 每一名员工追求自己在公司中的职业发展的时机来临了。也许在员工加入公司之前, 通过先进的培训、毕业后的学习以及 / 或者专门的任命, 他们已经开始追求自己的职业发展了。不论怎样, 你的员工在寻找自己的方向并且努力追求它。追求的方向是要依靠他们的整体优势和潜力来决定的。由于你扮演的是职业生涯指导教练的角色, 在做决定的时刻, 你应该利用机会去帮助你的员工, 并且给他们诚挚的建议。

当员工在岗位上发挥他们的潜能时, 你应当不断的鼓励他们, 挖掘他们的潜力。你应该帮助他们通过实践、实践、再实践牢牢掌握潜能。这正像全美橄榄球联赛中的四分卫在他们的职业生涯中一遍又一遍的投掷橄榄球一样。简而言之, 掌握潜能来源于成千上万小时的艰辛工作。

最后, 员工为了一遍又一遍的享受他们掌握潜能的喜悦, 他们就会不断的创造胜利。事实上, 你不断“再生”过去的胜利次数越多, 你在将来创造胜利的次数也就越多。当员工在脑海里有一幅清晰的成功画面, 员工、团队和公司就会前所未有的强大起来。我们认为, 为了挖掘你的潜力, 你和员工必须要做的三件事是: 想像它们、写下它们并且谈论它们。

想像胜利是一个不断在你大脑里演绎的过程。当你在演讲、写报告、演算或做报告之前, 可以一次又一次的在大脑里回顾它们, 就像放电影一样。不论你要干好什么, 都可以想像它们。这种放映使得你能够真实的感受到现场的激情和成就感。每一次你生动的回顾这个事件, 它都会激励你进一步发挥你的潜力。

你也可以通过用笔写下成功的事件来进行回顾。你可以描绘表现你成功的所有细节: 事件的发生地点, 成功的感受、伟大的时刻以及整个过程中的对话。要保持你的创造激情, 但是一定要务实。一旦你写下了这些事件, 就必须经常温习它们就好像你再一次经历这些事件一样, 直到你记忆犹新。这样做的目的是为

了激发你进一步发挥你的潜力以获取更大的成功。

我们当中的许多人都需要向他人倾诉自己的成功。我们鼓励那些积极主动的学习者谈论自己怎样发挥潜力取得胜利。你应该向他人倾诉令你骄傲的时刻, 以及你的潜能如何帮助你获取最后的胜利。讨论你愿意效仿的英雄并且讨论你们之间的差距, 这将给你一个目标, 激励你更加努力的工作以获得和他们一样的成就。

(2)管理缺点。明确缺点是管理它们的第一步。缺点比优点更容易发现, 因为我们更习惯于思考缺点。比如, 在你生命的大部分时间里, 他人经常指出你的缺点。你的老师、父母上司、管理人员甚至你的配偶也都在不停的对你说, 你这件事做的不好。事实上, 我们每个人发现自己或他人的优点都很困难, 这是因为负面的批评是你思考的主要模式。尽管如此, 当你需要明确员工的缺点时, 还是有几条线索可以帮助我们。

你的员工不愿意学习, 暗示了第一个缺点。最明显的表现是员工不能从经验中受益。换句话说, 经过几个月的工作, 他们没有任何长进。他们只是不停地做, 不停的在加油, 但是却缺乏取得成功的能力。当他们存在这个缺点时, 他们并不去思考怎样才能提高绩效, 他们关心的只是怎么才能过完这一天。

当员工必须不停地思考工作过程中的步骤, 这也表明他们存在缺陷。当员工第一次接受一项新工作时, 这种现象很正常。但是当有了几个月的工作经验之后还出现这种状况, 那就不正常了。优秀的员工在做本职工作时, 应该不需要过多的思考就能胜利完成任务, 这些任务都是潜意识中完成的。

当员工有这个缺点时, 往往以十分激进的态度捍卫他们的绩效。这类员工在没有达到绩效标准时, 总是感觉低人一等, 时刻准备着攻击那些对此敢发表意见的人。一些员工在试图克服缺点, 却怎么也改不了。但是他们深陷其中, 无法自拔, 于是他们开始变得过分的关注他们的绩效。这些员工也许试图用额外的工作弥补他们的缺点, 却不知道如何克服缺点。当缺点占据上风时, 它们就变得极具破坏性, 终将会导致这类员工的崩溃或者是你不得不解雇他们。在任何情况下; 你必须警惕这种消极行为的发生, 一旦你发现苗头就应迅速采取行动。

一些员工为他们的缺点付出了沉重的精神代价。他们无法容忍缺点, 却只能在摔倒的地方停滞不前。这种恶性循环的结果大大地降低了他们的自尊。有时, 它也会对自我概念产生消极影响, 从而导致这些员工对他们的能力几乎没有任何信心。没有自信心, 员工就无法实现你的期望。随着梦魇般的日子一天天的过去, 最终会导致员工失去兴趣和动力, 并且不断的为自己不合格的绩效寻找借口。

明确缺点仅仅是第一步。你还必须清楚如何才能帮助员工管理好他们的缺点。这包括四个策略: 委派、合作、阻止、替代。

委派是管理员工缺点的最好方式之一。你的任务就是寻找公司中哪位员工在他人存在缺点的领域中有优势。举个例子来说, 几年前我们发现, 我们管理办公室文书工作的能力不强。事实上, 它是阻碍我们工作顺利进行的一个缺陷。因此, 我们就把管理文书工作的任务委派给我们的助手——当娜。她是一名杰出的管理者, 而且她喜欢干这件事, 喜欢挑战。她让我们看到了美妙的变化, 而且对她而言, 这是一个绝佳的发展机会。通过管理文书工作, 她也对我们的工作有了更好的理解, 同时更快的融入公司当中来。

合作也许不是你想像的那样——用某人的长处去弥补他人的短处。相反, 它是将长处联合起来——将两名员工的长处结合起来去实现目标。他们共同合作能够比各自单独行动更好的完成任务。比方说, 一名员工干销售, 另一名员工管理客户服务, 这是他们各自擅长的。另一个例子是一人进行室内培训工作, 他的合作伙伴干指导设计工作。这样通过相互弥补就能避免缺陷。

当你教导员工不要让自己在跌倒的地方停滞不前时, 你做的工作就是所谓的阻止。员工必须发现他们不擅长的地方, 并停止干这类事情。你必须心甘情愿地支持员工的决定, 鼓励员工去发现他们的优势所在并且允许他们从事擅长的工作。比如, 在威廉·姆(William M)纺织公司, 我们发现有一些员工擅长收集信

息并且为计算机分析做准备,但是他们不擅长分析和向我们的咨询顾问提出自己的建议。然而,有些员工具有和他们截然相反的优势,这就是把合作和阻止结合起来的极好机会。我们只是让那些擅长收集数据资料 and 做准备工作的员工和那些擅长分析和提建议的员工一起工作,就取得了事半功倍的结果,而不是事倍功半。

替代是完成同样工作的不同方式。承认替代需要你心甘情愿的接受差异。事实上,“另一种”方式也许会更好。有时,管理者鼓励他们的员工寻找替代方式去完成工作,可能会发现品质得到了改善,效率也得到了提高。记住,鼓励员工采用替代方式去发现他们的潜力。

4.2.7 方法 7: 克服学习迁移中的弱点

你是克服学习迁移中弱点的核心人物。这是千真万确的。为什么?因为你是公司当中真正对改善绩效负责的人。我们认为公司的高层管理人员是对公司的利润负责,进而对公司的质量和效率负责。但是,大多数高层管理人员并不清楚它是如何产生的。只有前线的士兵才知道战争是进行的。作为管理人员,你每天的工作就是为了提高产量、绩效和质量。你必须对员工培训负责,确保他们在工作当中采用所学的技能。只有这样,公司的绩效才会提高。

你必须克服学习迁移中的主要障碍,那就是你自己。你对培训的态度是最重要的。如果你坚信培训,你就加强新兴事物的学习,不要干预采用新的不同从前的方式改善绩效。同时还应创造积极向上的环境来支持培训。作为培训的支持者,你的工作是改变员工对待培训的态度和认知度。你应帮助员工克服他们面对变革的不适感,并使他们确信培训是与工作相关且符合实际的。作为培训的教练,你要确保员工相互协作巩固变革成果,并且帮助他们改善绩效。最后,你应该积极的接受你作为培训教练角色的变革,这样才能为员工树立榜样。作为培训教练,你的一个职责就是帮助员工为变革做准备,帮助他们正确认识变革是一个良机而不是威胁。为此,你必须鼓励员工检查他们目前的绩效,确定他们的优点和缺点,并且制定扬长避短的计划。换句话说,你必须激励员工对他们自己的学习负责。

对变革进行管理也包括确保在实践之前做好培训工作。及时进行培训能够帮助员工做好学习迁移。当培训关注的是实际问题,允许员工面对问题(以前的绩效)并且大胆实施可能的解决方法(培训)时,他们能够在培训中学得最好,这将会确保所学的知识得到充分的应用。

你也必须和你的员工交流培训的重要性,这将有助于你回答员工通常提出的问题:“培训对我而言有什么作用?”你可以让他们知道你多么地支持他们参加培训。这同时有助于提高他们尝试新技能的兴趣。然而,当员工尝试获取新技能、新知识的过程,尤其是当他们在工作中尝试应用新技能,新知识导致绩效下降时,你一定要对员工保持耐性。你的耐心将有助于建立宽松、支持的工作环境,同时还有助于鼓励员工在改善绩效的时候承担一些风险。

你应该采取合适的方法对员工获取新技能、新知识进行奖励和认同。这将强化他们正在采取的变革。员工体验越积极,他们就越有可能在未来包容变革。

在第 6 章,我们将更加详细地分析培训教练的角色。那时,我们将讨论管理人员是如何转变成为培训教练角色的,以及这种转变对你成为绩效教练的重要性。我们还会提出几个学习迁移的策略,你可以在培训之后采用,以确保员工在实际工作当中应用他们所学知识。这些策略包括:

- 进修课程。
- 每日记录。
- 培训和绩效援助。
- 分配任务和后继工作。
- 最终分析。

通过和员工建立积极的人际关系, 采用绩效教练所扮演的四个角色, 帮助员工建立自我引导和自尊以及对员工的努力给予适当的奖励, 你将成为一名更加称职的管理人员。但是, 必须有一个恰当的人力资源开发哲学, 它能够支持和鼓励改善组织绩效。我们坚信, 通过克服这一章所罗列的公司的 7 个失策之处, 你将取得你想要的组织绩效。

第 5 章 建立良好的员工关系提高其责任感

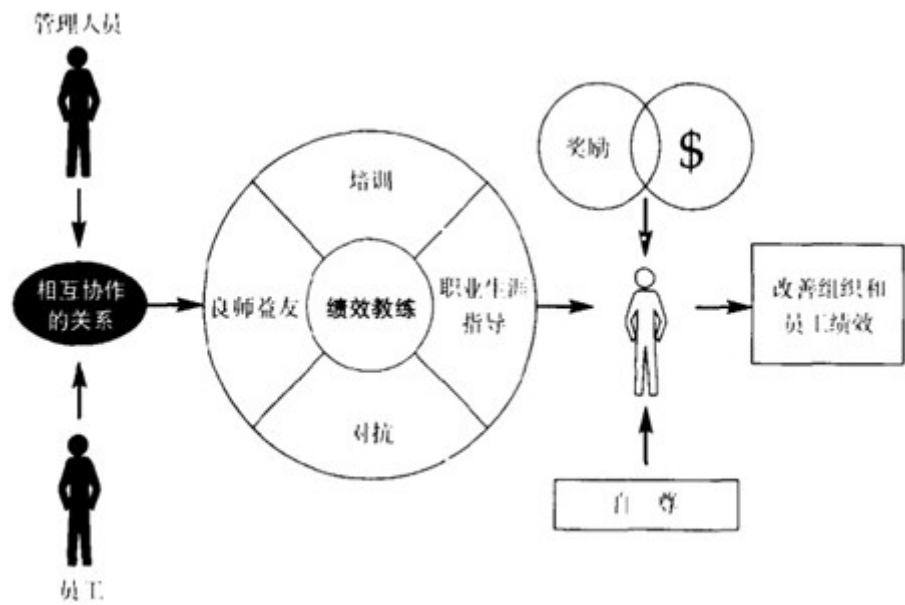


图 5-1 绩效教练

人际关系对于我们每个人来说, 无论是在工作之中还是在工作之外的发展都是至关重要的。在公司中, 个人能力的施展在很大程度上取决于书面条例和约束俗成的惯例。这些条例和惯例的形式是多种多样的---他们可以是人力资源操作手册、墙上的海报甚至是从有经验的员工那里得出的非正式的经验。作为一名新员工, 他总是想尽力融入企业的文化中去, 这就要求他充分理解公司的价值观、行为准则以及公司的信念。他试图与同事、上司建立一种人际关系, 但这是十分困难的, 因为作为一名新手的他不知道所建立的关系是否健康、积极。新员工在个人价值的迷宫中只能凭借自己的直觉来接受公司的规则。怎样才能建立健康而又功能健全的人际关系呢? 员工和管理人员之间应该公开、诚实的交流还是需要员工自己去体会管理者的言下之意呢?

为什么健康的人际关系对公司而言十分重要呢? 这里罗列了 5 个原因, 健康的人际关系有助于:

- 建立和加强管理人员和普通员工的自尊。
- 提高劳动生产率。
- 建立和加强公司内部交流。
- 建立和加强公司内部沟通。
- 建立和加强公司员工的责任感。

我们认为健康的人际关系是由 9 个关键因素构成的。它们是: 远离恐惧、相互交流、相互交往、接受、个人参与、信任、诚实、自尊和职业生涯发展(见图 5-1)。我们是如何决定这 9 个关键因素的呢? 在对管理人员和员工进行访谈时, 我们提出了一个问题: “你认为具有什么特征的客户关系是理想的?” 他们通常会提到上述 9 个基本因素, 他们认为这 9 个因素是建立健康人际关系的根本和必要条件。我们还询问他们,

这些因素是否存在于他们的个人关系当中?他们通常给予响亮而肯定的回答。“是的!”关系模式是在他们处理员工关系的时候被破坏的。然而,我们进行访谈的大多数的管理人员和决策者们都坚信这9个因素对他们成功地实施绩效指导十分关键。在这一章中我们将详细描述每一个因素以及在工作中应如何怎样应用人际关系模式。

注意到图 5-2 中每一个因素都有一个双箭头指向“人际关系”。在这个模式中最关键的是每一个因素都和“人际关系”有着相互的关系。更进一步说,这些因素彼此都存在相互作用,因而每一个因素之间都有交互性。为了更清楚地描述这个模型,我们首先必须对每一个因素进行定义和讨论。

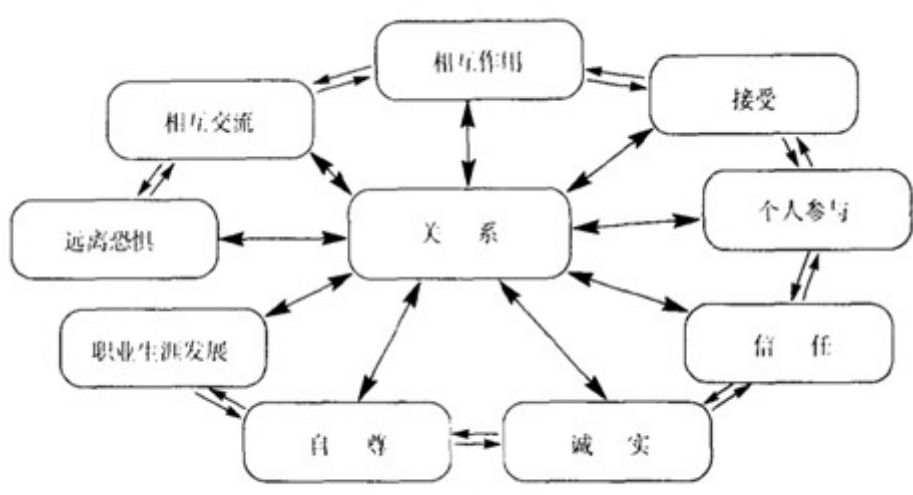


图5-2 关系模式

5—1 远离恐惧

恐惧扼杀了公司和员工的绩效：我们经常会听见员工说，他们不愿意在与管理者建立关系上花费功夫，因为他们的上司总是威胁他们或者因为他们害怕报复。我们必须消除公司内部的恐惧，但首先还是让我们来定义一下恐惧的四个特征：

- 挫折感
- 自负
- 愤怒
- 抱怨或埋怨

当员工们在某种情形或关系中有挫折感时，他们就开始担心自己是否做出了正确的决定。这对员工的自尊将产生消极影响。随着挫折感的出现，员工开始意识到他们无法控制他们的产出。这也意味着他们的生产率随着挫折感的增加而降低，而且随着挫折感的增加，一种“分裂的个人思想”开始在相互交流中占据主体位置，同时愤怒和抱怨也开始产生。

恐惧是愤怒的根源，愤怒使得恐惧无处不在。因为这种最基本的情绪——恐惧——从来没有得到适当的宣泄。最终导致你对相互交流和人际关系丧失了信心。当愤怒忍无可忍时，就导致了下面两种情况中的一种：要么你在愤怒中爆发，开始说你在正常时期从未说过的话；要么你强忍愤怒，转而开始抱怨。而后，抱怨就在内部滋生，也许人际关系就再也得不到修复了。

恐惧破坏人际关系的一个极好例子就是：当和我们一起工作的管理人员分配一项特殊的任务给一名资历较浅的员工时，他对成功完成这项任务十分兴奋，但是同时又有恐惧感，他不知道管理人员的具体期望

是什么? 因为管理人员并没有清楚地告诉员工所需完成的任务究竟是什么。于是员工不停地向管理人员征询意见, 这使得管理者开始担心: 也许自己不应该把任务交给这名员工。随着恐惧感的增加, 管理人员的挫折感也随之增加, 直到和员工进行口头交流的时候达到了顶峰。而后, 管理者就开始向员工道歉, 但是损失还是产生了。管理者中止了这项工作, 但是, 开始不停地抱怨员工的能力。由于恐惧存在他们的人际关系当中, 双方就无法创造双赢的局势。

我们如何才能从人际关系中消除恐惧呢? 为了消除恐惧, 你首先必须创造一个避免情绪化和流言蜚语传播、防止身心受到伤害的、安全的工作环境。如果这些没有实现的话, 人际关系将会引起功能障碍, 而且无论管理者还是员工都无法健康的成长和发展, 不会再具有创新精神。消除恐惧的人际关系带来的最大益处之一就是允许你和你的员工自由的思考问题。自由思考问题意味着跳出我们惯有的生活经验的框架和参照系, 创造性的思考解决问题的方法, 扩大你的知识面。如果恐惧存在, 你所有的员工将被迫以同样的方式进行思考, 这必然会扼杀公司的成长。

管理人员都十分清楚, 公司最宝贵的资源就在于它的员工。那究竟是为什么管理人员不创造一个远离恐惧的人际关系呢? 资深的高级管理人员经常会害怕公司出现新星, 因此他们不愿意创建积极的人际关系, 取而代之的是他们通常这样说: “别人对待我的方式就是这样的,” 或者是 “一直以来就是这样做的。” 这就好象说: “由于我的父母对我进行体罚, 所以我就有权这样对待我的孩子。” 这种想法正确吗? 我们的答案是否定的。我们相信创造一个充满恐惧的人际关系就会对公司和员工的成长和发展造成无法估量的损害。

创造远离恐惧的人际关系的目标是为了让你和你的员工健康的成长和发展以及自由的思考问题。换句话说, 当恐惧消除时, 创造性思维就会活跃起来。另外, 远离恐惧的环境将激励你的员工去接受挑战, 解决疑难问题。从而为你和他们自己创造一个良机。在你们之间建立一种积极健康的人际关系。最终使得公司受益。

5.2 相互交流

一旦远离恐惧的工作环境建立起来, 你接下来的一步就应该是改善相互交流的过程。相互交流的过程经常被打断, 这是由于信息在一定程度上被曲解。那么这个过程是怎么被扭曲的呢? 首先, 传递信息的员工并没有对信息进行处理, 使之紧凑、易懂。这里有一个典型的信息失真的故事。一名飞机乘务人员意识到飞机右边的发动机着火了, 她赶紧向驾驶舱打电话, 告诉飞行员右边的发动机着火了, 飞行员迅速关闭了右边的发动机。结果飞机坠毁并且燃烧了起来: 究竟是怎么回事? 由于飞机乘务人员和飞行员所面对的方向不同, 所以乘务员右边的发动机对飞行员来说是左边的发动机。这种信息曲解的情况是否在你的公司发生过呢? 也许发生过, 但可能是以更微妙的方式进行的。

管理人员对单向交流总是有负罪感, 他们希望员工附和他们的意见而没有任何异议。许多员工总是说, “是的, 我能够完成任务。” 甚至当他们知道自己根本无法完成所分配的任务时, 他们也这么说。他们不是和管理者对此任务进行探讨而只是尽力去完成任务, 最终却导致了失败。你必须花些时间去明确交流的途径, 让员工清楚的知道如何最好的利用它们。只有这样, 你的员工才能确切地知道你所说的究竟是什么。当所有的员工就相互之间如何有效的交流达成一致意见时, 透明的交流方式就形成了。不论他们是面对面交流, 通过电话、备忘录、语音电子邮件交流, 还是通过电子邮件进行交流, 管理者都必须在员工就标记和符号形成共识的基础上发展共同语言。当前公司所犯的最大的错误之一就是他们仅仅对高层管理人员进行培训; 结果就导致高层管理人员形成了他们自己的语言, 却希望公司其余的员工甚至能够在没有参照标准的情况下理解他们所说的东西。公司必须花费精力教会员工信息传递方式的详细情节。

有了同样的参照标准, 员工和管理人员就能够使用同样的语言, 这样在他们之间就能建立双向交流的关系。然而, 如果管理人员的倾听技巧十分糟糕的话, 双向交流的过程终将是无效的。管理人员必须承担倾听的责任, 并且成功地理解员工传递的信息。下面列举的 10 个步骤将会教给你良好的倾听技巧。

- 用耳朵倾听。
- 经常点头表示赞同, 并且这样说: “好的”, “嗯”, 或者 “不错” 等等。
- 选择一个不给人压抑的位置(例如, 在会议室中, 而不是在你宽大的书桌后面)。
- 停下手头的工作。
- 不要老看你的手表。
- 不要总是不停的动或者神情慌张。
- 不要抱起胳膊或者翘起二郎腿。
- 当你的电话响起时, 把它设成呼叫转移或者语音留言。
- 不要与其他人谈论或打断谈话的人。
- 不要让其他人打断你们的谈话。

如果你违背了上面所列的 10 项中的 3 项甚至更多, 那么你就不是一个很好的倾听者。这就意味着你的员工极有可能在和你谈话时感到十分不舒服。这里有一个迅速而且简便的方法帮助你提高倾听技巧, 每一次你觉得自己没有很好的倾听, 就列出一张表。如果你对自己诚实的话, 就会开始关注这个模式, 一旦你意识到问题出现就能够及时改正。

在改变自己行为的过程中, 最为艰难的一步就是花时间对自己进行反省。强迫你自己去思考你为明确你所需改进的地方所做的努力, 一旦你形成了良好的倾听技巧, 你就能做到相互交流或者说双向交流。如果你关注传递和接收信息, 提供恰当的反馈和鼓励你的员工跳出既有思维模式, 你就有一个很好的机会去建立一种激励员工的工作环境。为了使人际关系融洽, 交流不仅应该是双向的, 它还应该是公开的让员工感到可以自由的说出自己的想法, 而不必担心在工作中遭到驳回的模式。只有当工作环境远离恐惧时才能形成。理想的环境应该是存在公开的、双向的交流, 而且能够使得人际关系健康的发展。

5.3 相互交往

如果你确实希望和你的员工形成远离恐惧并且能够健康交流的关系, 那么你必须允许相互交往的存在。随着信息时代的发展, 许多管理人员都忘了和他们的员工相互交往的重要性。在过去的年代里, 管理人员总是采用备忘录的形式避免相互交往以及和员工建立关系。随着电子邮件和语音电子邮件铺天盖地的出现, 管理者可以避免和他们的员工一起召开面对面的会议, 这是胆小鬼的思想。

如果你已经忘记了和你的员工进行身体上、精神上交流的重要性, 整个公司就会变得缺少主动性而越发被动起来; 当你坚持采用电话交流而避免相互面对, 由于不会涉及到个人利益, 你就永远不会对员工有感性认识, 这必然会给公司带来消极影响。

在好几年前, 我们就发现有一个资深的管理团队采用电子邮件和语音电子邮件来代替面对面的相互作用方式来宣布重要的事件。为什么会采用这种方式呢? 原因是这种方式更迅速、更便捷——管理者可以避免严重的冲突。我们是不是彼此都害怕对方, 以至于我们不敢向那些和我们建立关系的人们传递坏消息和好消息呢? 我们确实希望情况不是这样的。但是, 如果你坚持这种行为是可以接受的, 那么你现在可以不再读这本书了, 因为相互作用对建立健康向上的人际关系是极为重要的。

5.4 接受

不加评判的接受员工关系是十分关键的。这并不意味着建立的关系不可能是富有远见的, 或者说涉及到的人员只能限制于谈论无关紧要的或是琐碎的事情。接受意味着对你的员工的想法和思想不加评判, 并且不要立刻下结论或者横加干涉。如果员工感觉他们必须捍卫他们所说的每一句话, 他们就会说那些不会

引起争执和纠纷的话。

头脑风暴为接受的重要性提供了一个极好的例子。头脑风暴中的一条规则就是任何事情都可以发生,但是没有人可以攻击贬低他人的想法。偶尔在头脑风暴中的一名参与者会对其中一个人想法做出消极的评价或者这名参与者会这样说:“这个主意真笨。”那么,由于这个消极的反对意见,最初出这个想法的成员通常会退缩,并且开始害怕他说出自己其他任何想法。最终导致这个团队的成员不再具有前进的动力,也不被鼓励跳出原有的思维模式。而是为了保护他们自己,开始被迫保持沉默。这就使得整个团队受到限制,不能再提供有创意的解决方法。

你知道金宝汤(Campbell)公司是如何发展起来的吗?当时,这个公司的员工正在经历一场头脑风暴,他们在考虑如何研究生产一种新的汤料?有一名员工建议:“汤应该能够用叉子吃。”其他员工没有一人批评这种想法,相反,他们开始思考这个提议,最终成为金宝汤公司的主流产品之一。

为了建立可接受的人际关系,我们可以采用头脑风暴训练课程。但是在这之前,我们应该明确下面几条规则。

- 所说的任何话都应该被尊重和接受。
- 不要对他人的任何思想和想法做出消极评价。
- 倾听整个想法。
- 不要打断他人。
- 给处理和整合过程一些时间。

不论你是和一名员工还是十名员工进行交往,你都可以采用上述的方法去接受他人的想法。采用这些方法能够使得员工无拘无束、毫无顾虑的说出自己的想法。要记住,每一个人都有自己的生活参照系,而且作为一名管理人员,你花些时间去明确员工的价值是十分重要的。通过这些做法,你就可以避免做出不恰当的评论,这些评论可能会被他人理解为个人的判断。

那么,你如何去发现员工的价值呢?可以通过向他们提问和观察他们的行为来实现。你应该去寻找对你的员工来说十分重要的东西,通过这种途径,你就可以创造一个良好的工作环境,去培养健康的相互交流和相互作用。通过了解员工的价值,你就会明白如何依据他们的参照系而不是你的参照系来激励他们前进。如果你需要管理十名员工,你也就需要各自不同的策略去激励不同的员工。如果你花时间去向他们提问并观察他们的举动,你就会知道什么评论有利于改善你和员工的关系,什么评论会损害你和员工的关系。

如果你是一名接受他人思想,并且愿意花时间去倾听所有员工需要的管理者,你的员工就会对你们之间所建立的人际关系感到舒适。

5.5 个人参与

建立健康关系的下一步就是你开始参与到员工的生活、工作当中去。对某些管理人员来说,个人参与到员工的自身事务当中是十分困难的一件事。因为这让他们觉得了解员工个人的经历似乎是不妥当的事情。而我们并不这么认为。我们相信为了教导员工,你与员工接触的越多,了解他们越深,你就能够更好的教导员工。

我们所说的个人参与就是把员工当做一名普通人,花时间去了解他们。然而,这个前提是员工必须愿意让你去了解他们。这道防线是由你和你的员工一同建立起来的。因此你必须小心翼翼的向员工提出合适的问题。你必须在心里时时刻刻牢记这道防线,不要向员工提出答案会令你感到不舒服的问题。而且,要记住,你说话的态度也会影响到你的员工对回答你的提问的感受。

对你而言,参与到员工自身事务当中去的一个简单途径就是让你的员工觉得你不仅仅只是一名管理人

员, 而是觉得你和他们一样也是一名普通人。你可以向员工展示你对工作之外事物的兴趣, 这些兴趣可以是体育活动, 一些小嗜好, 你的家庭等等。如果你向员工打开你的心扉, 他们就会清楚地知道这么做是对的。保持你个人的参与对你和员工之间关系的发展十分重要; 没有个人参与, 你们之间建立的关系将是十分肤浅的。

5.6 信任

前面所说的关系模式中的第六个因素是信任。只有当人际关系涉及到个人参与时, 信任才能真正建立起来。只有当信任在你的员工关系中生根发芽时, 你和员工才能对你们之间所说的话感到安全, 如果你们之间不存在信任, 你的员工将不会向你提供任何有价值的信息。换句话说, 为了在工作中建立信任关系, 你和员工之间必须存在一定程度的机密感。如果你的员工感觉你是一个不可信赖的人或者是一个喜欢说闲话的人, 在你和你的员工之间建立信任关系就会十分困难。举个例子, 如果有一名员工对你述说他和别人一起工作感到很困难, 你在不经过这名员工的允许转身就到处向他人宣扬, 这样你就毁坏了这名员工对你的信赖感, 而且还破坏了你们之间的关系。

当你需要讨论你和员工之间的一个机密性问题, 你该怎么做呢? 请记住, 你对公司负有一定的责任, 以下是一些建议。

- 询问员工如果你和他们的角色对调, 他们会如何做。
- 在不经允许的情况下, 绝对不要对员工的评论发表你自己的看法。
- 向他们解释你这么做的理由。
- 在你行动之前, 请得到他们的允许或同意。

由于信任是关系发展中不可或缺的一部分, 因此必须建立在事实之上。事实是信任的基石, 事实意味着公开和直接的相互交流。因此, 就能避免和制止那些躲躲闪闪的议程, 而且还鼓励员工直截了当地和管理人员进行交流。

尊重对于信任来说也十分重要。对于发展健康的关系而言, 尊重是必须的, 因为如果相互之间没有尊重, 就不可能会有相互之间的信任。尊重要求你积极的倾听员工遇到的问题 and 他们的需要。

信任还意味着分享信息。在关系中的个人定位决定了信息分享的类型和程度。所以, 信任确保了信息真正的公开和共享以及全神贯注的倾听技巧。

当你在你的员工关系中保持了信任感、真实、尊重和共享时, 你就能够和员工发展更为简洁和协作的相互关系。信任必须和机密感有一种强烈的联系, 这对建立动态的、不断成长的和成熟的关系十分重要。一定要牢记这些, 你就能够和你的员工建立比以前更加深厚的人际关系。在人际关系的前几部分, 你学习了了解你的员工, 了解彼此之间的防线以及会发生什么样的相互作用。现在, 你可以从更深层次去了解人际关系, 更加深入的去体会人际关系。

5.7 诚实

信任之后的一个因素是诚实。没有诚实做基础的人际关系将必然走向毁灭。这是为什么呢? 这很简单, 如果管理人员或者员工不诚实, 他们就会迷失自己。任何人际关系的目的是为了建立双赢的局势, 当管理人员和员工相互欺骗, 他们之间所建立的关系就充满了恐惧和担忧。

当然, 这并不是说你不能保守某些会伤害你的员工的信息, 但是无论你对他们说什么, 都必须是真实的。我们曾经观察这样一件事情。那时, 一名管理人员直截了当地告诉他团队中所有的成员, 他已经雇用了一名和他们同样级别的新员工。但是, 事实上是那名成员以更高的级别被雇用, 这就意味着这名管理人员毫无顾忌地撒了谎或者说他至少扭曲了事实。随着团队的成员逐渐发现这个事实, 他们和管理者之间的

关系就开始不断的恶化。首先, 团队成员不再像以前那样尊重他们的管理者。其次, 他们并没有和他们的管理者发生冲突, 但是他们开始对所有分配给他们的任务都保持一种极端的怀疑态度。结果, 这个团队的成员就越来越少的和他们的管理人员进行相互交流。当他们必须和管理者进行交流时, 就开始采用相当简洁的方式进行交流, 回答问题十分正式, 要么就是“是”, 要么就是“不是”, 只是回答管理者问他们的问题, 不多不少。这个团队的成员开始感到希望破灭, 他们和管理人员之间的关系开始充满恐惧和担忧, 成员们开始对和管理者建立的关系感到极度的疑惑, 而且对和其他队友们曾经建立的健康的人际关系开始恐惧和担忧。一些成员对其他的队友们保持诚实和信任, 因而他们的关系依然是积极健康的, 然而, 其他人建立的关系就从此被扭曲。由于团队成员开始向管理人员的行为靠拢, 就导致了在他们和其他人形成的关系中, 信任消失的无影无踪, 暗中伤人的行为到处盛行。

这个团队的关系有时也会得到改善, 但是成员们依然对他们的管理人员不再抱有任何的幻想。他们都不再尊重管理者, 感觉管理者是不可信的。一些成员现在依然在问自己, 是否应该继续留在这个部门, 还有其他一些人甚至在考虑离开这个公司。在现实生活中, 一个撒谎的人会毁坏或者说严重伤害一打以上的人际关系。

这名管理人员该如何做才能制止悲剧的发生呢? 管理者应该理性地反省他的聘用决策, 以及重新思考新员工的角色为什么与团队其他成员的不同。至少他应该向团队的成员解释每一名成员都有自己与众不同的职业生涯道路。

诚实是最好的策略。作为一名管理人员, 你必须了解你做的任何评论所带来的结果, 这十分关键。即使这让你觉得很难面对员工, 你也必须这么做。因为这样做的结果比其他任何结果都好, 而且它所可能或必将带来的结果通常是十分明确的。

5.8 自尊

当你考虑如何提高员工的自尊时, 你首先必须明白你自己的感受。不要关注你无法完成的事情, 而是把注意力转向你能做的事情。你应当注意那些你能够胜任而且能够使得你内心满足的事情。由于大多数人都花费了很多时间在“虐待”自己, 让我们做一个小小的试验, 可以让你关注你的优点, 列一个清单写下你擅长的方面, 包括工作当中和工作之外的优势。这个清单很可能像这样:

- (1)我很友好。
- (2)我很诚实。
- (3)我很聪明。
- (4)我很有团队精神。
- (5)我工作很努力。
- (6)我很亲切;
- (7)我很有激情。
- (8)我擅长体育运动。
- (9)我很有竞争力
- (10)我很守纪律。

一旦你列完了清单, 问问你自己是否真的相信你所写的一切。重新回顾一下清单, 删除那些你并不十分确信的优点。在这个时候, 你还可以加一些你遗漏的优点。这张清单极有可能表明了你是一位很有价值的管理人员, 不论是对公司还是对工作之外的人们来说。

全国迷你型MBA职业经理双证班

- 学习方式：全国招生 函授学习 权威双证 国际互认
- 认证项目：注册职业经理MBA、人力资源总监、品质经理、生产经理、营销策划师、物流经理、项目经理、企业管理咨询师、企业总经理、营销经理、财务总监、酒店经理、企业培训师、采购经理、IE工业工程师、医院管理、行政总监、市场总监、工厂管理、服装企业管理、六西格玛管理师、车间主管、经济管理师、生产运营管理师、微营销管理师MBA等高级认证。
- 颁发双证：高级注册 经理资格证+MBA研修证+人才测评证+全套学籍档案
- 收费标准：仅收取1280元 招生网址：www.mhjy.net
- 报名电话：13684609885 0451—88342620
- 咨询邮箱：xchy007@163.com 咨询教师：王海涛
- 学校地址：哈尔滨市道外区南马路120号职工大学（美华教育）



美华论坛
www.mhjy.net

- 颁证单位：中国经济管理大学
- 主办单位：美华管理人才学校

全国职业经理MBA双证班

精品课程 火热招生

函授学习 权威双证 全国招生 请速充电



- 近千本**MBA**职业经理教程免费下载
- -----请速登陆: www.mhjy.net

这个试验的第二步就是向你所认为的、对这份清单来说十分重要的人请教,他们可能是公司内部员工,也可能不是。问问他们你所擅长的事务,这样做很可能让你发现其他人对你的评价也颇高。牢记这两份单子,因为如果要赢得别人的尊重,首先你自己必须相信你自己。

一旦你真的相信你自己,则建立自尊的下一步就是你要接受你自己。我们当中有高有矮,有白皮肤的也有黑皮肤的,有性格外向的也有内向的。如此等等。通过你对自己的认同,你可以挑战你自己去和那些有助于你提高自尊的人们建立更为健康的人际关系。

在你接受你自己以及真正认同你自己之后,你就能够和你的员工建立一种自尊的人际关系。那么我们所说的自尊意味着什么呢?在关系模式所有的因素当中,自尊是最高一级的目标(比如:远离恐惧、诚实和其他等等)。如果你没有实现关系模式中的任何一个因素,建立自尊关系就是相当困难的。

当管理人员和员工向着自己的目标前进时,他们博得了相互的尊重,这时,自尊就随之而来。双方如何能在同一时刻提高各自的自尊呢?这很简单。因为管理人员清楚地知道对他们的员工而言什么是他们的本质需求,什么是最重要的,所以,管理者可以选择激励策略去激励和鼓舞他们的员工去建立更为诚实、可信的人际关系,由此而提高员工的自信。

很显然,随着自信心的增强,自尊心也随着增强。这听起来有点像授权,但是自尊是一个双向的行为,而授权是一个单向行为。在授权当中,管理人员授予员工一定的权限,但是同时也保留着控制权,这就是成长和发展停滞的问题所在。自尊把关系带入更深的层次。作为接受某些权利的回报,员工必须激励和鼓舞他们的管理者去更好履行自己的职责和义务,这有助于提高管理者的自信心,同时有助于建立双向的自尊和自重。

当在人际关系中实现自尊时,这种关系就有助于双方的相互协作。同时,人际关系的最终结果要比管理者或员工预期的要广泛、深入和完善的。如果作为一名管理者,你能够承担一定的风险去建立相互尊重的关系,那么你的潜能就能最大限度的被激发。既然,通过建立相互尊重的人际关系实现了相互协作,现在,你就可以开始关注你每一位员工的职业生涯和个人发展了。

5.9 个人和职业生涯的发展

关系模式中的最后一个因素是个人和职业生涯发展。在人际关系已经实现相互尊重之后,就应当开始关注员工的个人和职业生涯的发展。正像我们在自尊那一节中讨论的一样,管理者和员工对他们各自的发展具有同样的控制权。员工必须对建立一个发展计划负责,没有人比员工自己更加清楚地了解他们自身的目标、期望、成就和能力。如果你的员工指望你来告诉他们前进的方向,那么,他们就真的遇到麻烦了。

如果员工的价值取向和你一致,那么就太好了---但是在现实生活中一致的几率会有多大呢?几率是很小的,因为每一个人的经历和世界观都是不尽相同的,因此,你必须考虑每一位员工的个人价值。如果没有详尽的考虑到员工的价值,你就有可能会再次犯下方枘圆凿的错误。

我们曾经观察到这样一件事情:管理者没有完全考虑员工的个人价值,从而犯下了严重的错误。这名管理者认为她所有的员工都和她一样,并且假定他们都具有同样的价值观。这位管理人员认为员工的价值包括:应该被驱使、努力工作和想爬到公司阶梯的顶层。她和她的员工曾经建立了健康、积极的人际关系。他们可以在一起讨论与工作有关的任何事,甚至包括各自的私生活。他们相互尊重,能够相互信任,但是这位管理者从未向员工问过一些必要的问题,包括能够使她恰当的分配工作任务,促进员工职业生涯的发展的问题。结果,管理者分配给员工的几个任务是依据自己的而非员工的价值观。最终员工完成这些任务的绩效远远低于期望值,这严重损害了他们一度健康的人际关系。那么,你该向员工询问哪些问题来帮助确定员工的职业目标和价值呢?你应该认真考虑下面的10个问题。

- 你目前所做的工作是什么?
- 这项工作你有什么地方喜欢,什么地方不喜欢?

- 你希望参与其他哪种类型的工作或项目?
- 你认为在公司内部什么特征对取得胜利很重要?
- 你认为在公司内部什么特征会是成功的绊脚石?
- 你需要哪种培训以获得成功?
- 你需要在哪个领域继续完善?
- 你个人认为你最擅长的方面是什么?
- 描述一下你理想的或你认为完美的工作?
- 你如何看待你的一年、三年和五年的发展?

这些问题是开放的, 需要员工以开放和诚实之心来讨论他们职业生涯的相关问题。正像我们前面讨论的例子一样, 前面那位管理人员没有向员工询问相关问题, 而且想当然认为自己是最了解员工的人, 在这种情况下她做出了错误的决定。

谁应该诚实?由于管理者一厢情愿的假定, 员工为了维护自己职业生涯的发展, 必须对管理人员坦诚相告。一旦员工在个人价值的问题上以诚实的态度对待他的管理者, 管理者就能够更好地了解员工以及他们的发展需求, 进而使得人际关系向自尊的层次更进一步。发展计划(见表 5-1)可以让你的员工找到一条生动的、活泼的行动计划, 这个计划你们双方都可使用。

表 5-1 发展计划

| 一年计划 | 需要的行为 (断言, 人际间交往等等) | 发展的需要 (演示, 期望等等) | 技术支持 (计算机等等) |
|------|------------------------|---------------------|-----------------|
| 三年计划 | | | |
| 五年计划 | | | |

提示: 在每一个计划中写下你个人预期以及你想达到的层次, 也就是说你想在公司中扮演的角色以及承担的责任, 右边的格子解释了你要如何完善你自己以达到你期望的目的。

5.10 关系模式的实践

现在, 我们已经对关系模式中的每一个因素进行了定义, 因此我们很高兴向你们解释它们实践起来是多么容易。第一步就是明确你和每一位员工关系所处的层次。请记住, 每一位员工关系都是各不相同的, 因此你和不同员工之间的人际关系就会处于关系模式中的不同层次。一旦你明确了你处于哪个层次, 那么你就应该继续保持你的前进方向(沿着图 5-1 中的箭头所指方向), 直到你到达个人和职业生涯发展这一最高目标。

当意外情况发生, 并且使得关系恶化时, 你该怎么做呢?首先, 为什么人际关系会恶化?这将帮助你明确你在关系模式中所处的层次。一旦你确定了你在关系模式中所处的层次, 你就必须做出调整。比方说, 你的人际关系已经进展到信任这一层次, 但是由于问题的出现, 导致你的关系退回到相互交往这一层次, 你就必须调整你的行为以符合相互交往这一层次的需要: 一旦你在这一层次上重建了人际关系, 你就不能着急立刻前进到信任这一层次。相反, 人际关系必须一步一步地经过中间的每一层次(比如: 接受和个人参与)以达到原有层次。

正如这个例子所示范的那样, 采用关系模式也只是一个简单的手段。关系模式的目标就是为了建立相

互尊重的人际关系，它有助于你和员工相互协作和相互激励。一旦你这个目标实现后，你就可以开始扮演绩效考核中的四个角色，以成功地完成绩效教练法的过程。关于这个，我们将在接下来的章节中进行描述。

第 6 章 培训教练

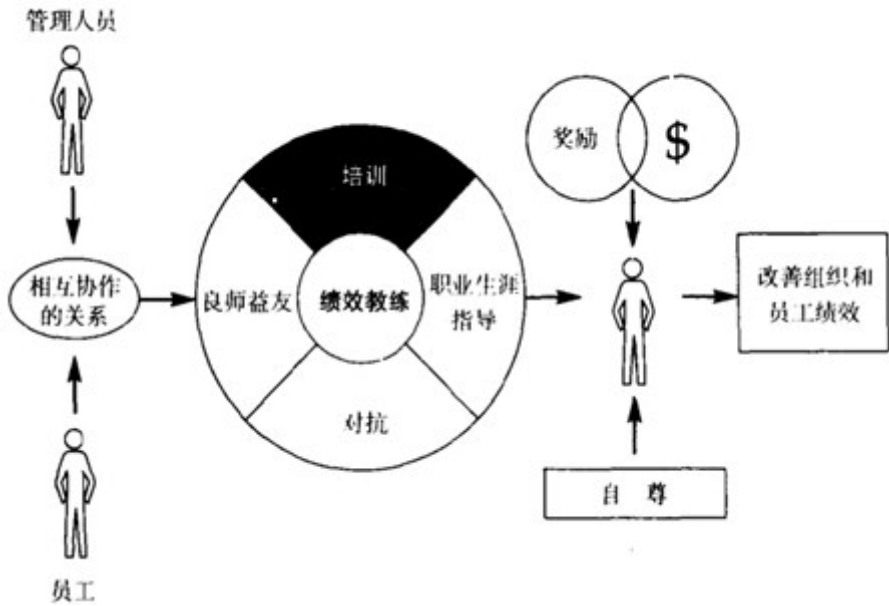


图 6-1 绩效教练

在第 5 章中，我们将讨论在你和你的员工之间建立相互协作关系的重要性，以及分析它对公司的影响，绩效教练法过程中的下一阶段是明确和讨论绩效教练所扮演的四个角色：培训教练、职业生涯指导教练、对抗者和良师益友。我们由讨论培训教练的角色开始我们的旅程。

6.1 谁应对培训负责

在许多公司当中，一般都是由专业培训人员负责培训，他们对学习理论、课程设计和知识传授轻车熟路。那么事情是否就应该是这样的呢？为了回答这个问题，让我们先看看培训的目的是什么，这有助于我们决定谁应该对培训负责。

培训的目的是为了增加员工的知识、技能或者是竞争力，以便他们能够更好地完成工作任务。而且培训课程的设计应符合公司改善绩效的需要。因此，对培训负责的人员最终应对改善员工绩效和提高公司劳动生产率负责。在公司中，谁的职责是为了实现这个目标呢？专业培训人员真的会对员工的绩效负责吗？有人要求他们对公司生产率下降的原因做解释吗？公司任用专业培训人员的目的是为了让他们对这些开发负责吗？答案是否定的。公司任用谁来对绩效和生产率负责呢？当然是管理人员。

由于专业培训人员并不真正对员工绩效和公司的劳动生产率负责，因而这些责任就落到管理人员的肩上。而且，由于管理者是公司中惟一对员工绩效和公司的劳动生产率负责的人员，因而培训是他们义不容辞的责任。

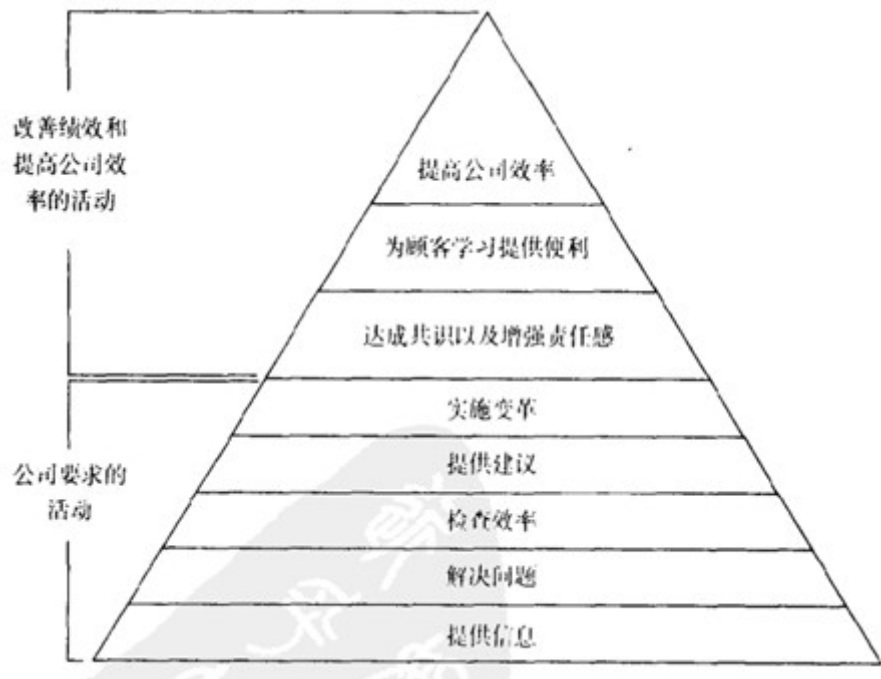
6.2 专业培训人员向公司内部咨询顾问的角色转变

专业培训人员面临的另一个严重的问题是：在公司内部，人们并不是特别信任他们，这是因为许多资深的管理者认为专业培训人员仅仅是起着老师的作用。这种看法得以成立又是因为专业培训人员很少为公司带来直接的成果。因此，导致了目光短浅的资深管理人员很难认清专业培训人员的作用，他们看不到专业培训人员对提高整个公司业绩和帮助公司保持竞争力的作用。这就导致了许多公司领导认为专业培训人员是公司之外的主流，或者说仅仅是空中楼阁。这些通常会限制专业培训人员在公司中的作用和效率。

如果在公司中管理人员对培训负责, 那么专业培训人员该干什么呢? 一些公司也许会试图解雇他们, 因为公司认为他们既没有可信度也不会带来任何价值。然而, 这样做就犯了一个极大的错误。专业培训人员通常为公司的前进做出了许多努力。但是一直没有允许他们作为变革的代理人。公司有一个绝佳的机会让专业培训人员不仅仅是起着发动机的作用, 公司可以正确的使用专此培训人员, 赋予他们一个积极的角色, 让其在整个公司中上发展和实施新的创新变革。这个角色就是内部咨询顾问。

作为内部咨询顾问, 专业培训人员能够在公司中有一个更大的施展空间。在第 4 章, 我们列举了他们的基本职责中的一条, 那就是在公司内部设计、开发和维持绩效管理系统。这项工作对公司的效率有着深远的影响。它能够帮助管理人员改善绩效, 由此而保持公司的竞争力。

另外, 专业培训人员能够行使程序顾问的权利。作为程序顾问, 他们通过关注怎样完成任务而不是关注已经完成任务, 能够帮助公司明确有关绩效方面出现的问题。在这项工作中, 内部咨询顾问必须仔细检查公司的结构, 分析工作设计和工作流程, 评估绩效考核系统, 调查员工工作态度, 明确绩效准则和标准以及开发质量改进体系。这项工作的主要目的是为了改进公司的效率, 因而这项工作通常被称为变革咨询。



6-2 内部咨询目标的等级系列

专业培训人员同时也发展员工的技巧和提高竞争力, 以便帮助他们明确和实话变革。内部咨询顾问可以用来提供信息、解决绩效问题、检查效率、提供建议、实施变革、达成共识和增强责任感, 为顾客学习提供便利以及提高公司效率(见图 6-2)。这八项活动组成了内部咨询目标的等级系列。前面五个活动通常是在公司中必须进行的活动, 它们通常被认为是进行咨询活动的传统目的。剩下的三项活动要求内部咨询顾问具有更高的技巧, 这些技巧包括理解咨询过程, 以及建立和处理顾问和客户的关系。

6.2. 1 合伙培训

专业培训人员应该和管理人员建立合作关系, 共同为改善员工绩效和公司生产率而努力。我们所说的合伙培训包括在整个培训过程中对管理人员进行培训使其成为培训教练; 设计和开发培训活动以实现真正的变革; 和管理人员共同实施团队培训。

专业培训人员应该教会管理人员如何培训他人, 这是专业培训人员的职责。这项活动对于专业培训人员来说十分重要, 因为它能帮助管理人员成为称职的培训教练, 这对公司和员工有着极为重要的影响。这

类培训包括演示技巧和促进员工发展技巧的课程, 还包括如何回答问题、如何引导团队讨论等课程。

专业培训人员也应对培训程序的设计和培训活动的开发负责。管理人员往往不能胜任培训活动的教学设计, 他们需要专业培训人员来设计和开发培训活动, 以帮助他们改善员工绩效和提高公司生产率。

通常需要经过许多次的尝试, 专业培训人员才能和管理人员在团队培训的程序中默契配合。这种情形多半发生在十分专业的培训或者高级培训当中。在这类培训中, 往往需要新的创意、新技术和复杂的技巧, 这些都要求培训教练具有专业的培训技术。当这种情况出现时, 专业培训人员通常应当从事课堂培训, 而管理人员应辅助专业人员进行员工学习辅导。管理人员在完成这项工作时, 应积极地帮助他们的员工强化所学的知识, 并且在员工尝试实践他们所学知识时应主动提供反馈意见和支持行动。

6.3 培训究竟是什么

培训关注的就是帮助员工提高和发展他们的知识、技能或者提高他们目前岗位上的竞争力。培训可以采用正式的或者非正式的学习方式来进行。但是无论采用何种方式, 都包括在职培训活动。培训技术的应用可以包括计算机辅助培训、交互式视频技术、课堂讲授、卫星节目传授、员工自我引导式的学习和在职培训等等。

在培训过程中, 管理人员采取的最主要的实施方式还是课堂讲授法。不论是非结构化的(非正式的)还是结构化的(正式的), 它都包括正式的培训活动以及在职培训。非结构化的在职培训是由那些公司每天都发生的活动组成的, 例如: 管理者以非正式的实际操作方法向员工提供一些与工作有关的信息。举个例子来说, 由于快餐店的老板和新员工在一起工作, 新员工就能从老板那里学会如何向客人打招呼。像这类信息都不是公司正式培训中所要求的, 但是它是基于资深人员的洞察力和经验得出的。由于这类信息是一种可以帮助新员工学习工作中技巧的实时性的共享活动, 因此, 它可以被所有的员工所接受, 也可以不被接受。另一方面, 为了给员工提供连续性的知识和技能, 所有员工通常是平等的接受结构化的在职培训。这些培训活动的目的都是为了向员工提供准确的或精确的完成某项专门工作的程序。它们十分详细, 需要花许多时间才能完成学习。这些活动之所以被认为是结构化的是因为它们有着一个不可颠倒先后顺序, 通常是一个培训活动结束了另一个培训活动才开始。这些正式的培训应该包括学习目标和活动, 它们都是为了使员工获得正确的工作技能和知识或是为了提高员工的竞争力。为了使培训与实践结合, 以及提高学习迁移程度, 结构化的在职培训通常是在工作岗位现场进行。这给员工提供一个良好的实践机会, 并且培训效果可以立即反馈。

6.4 管理者作为培训教练

管理者作为培训教练——这是一个概念。许多公司已经在很多领域采用这种方式, 比如销售培训: 像惠普(HP-Hewlett Packard)、AT&T 和美林(Merrill Lynch), 还有很多公司都成功地任用公司内部销售管理人员对销售人员进行培训。葛瑞德·弗洛伊德(Grady Floyd)是惠普医药集团(Hewlett Packard Medical Group)杰出的销售管理人员, 他负责公司的销售培训。弗洛伊德认为成功的员工主要是他了解自己的业务, 每天都和它打交道。尽管销售部门外的人员设计了这个培训程序, 但是由弗洛伊德负责实施的。弗洛伊德认为他在销售领域已有 25 年的经验, 同行们尊重他和他的经验。他的成功在于参与培训的员工对他很信任。也许专业培训人员能够做得更好, 演说更煽动人心, 但是, 他们缺乏第一手经验不能取信于员工。

AT&T 的资深国际销售咨询顾问, 凯里·麦克马纳斯(Cheri MacManus), 认为她作为一名成功的销售人员使得她能够胜任培训员这一职务。她清楚地了解销售过程, 通过员工提问能够发现他们存在的问题, 列举浅显易懂的例子使员工迅速掌握。

也许这里会出现一些问题。为什么管理者作为培训教练这个概念通常只在销售培训当中实行呢?为什么不在其他领域让最有资格的人员培训他们的员工呢?为什么管理人员全权负责培训他们的员工呢?当今给出的主要原因就是专业培训人员害怕放弃培训的权力, 他们恐怕公司不再需要他们。然而, 专业培训人员在公司中还是一个极为重要的角色。正像我们在前面所说的那样, 他们应该成为内部咨询顾问对绩效管理

系统负责，从而实现整个公司的变革。

6.5 成为培训教练

管理人员在培训他们的员工时，应该遵循下面四条原则：第一点是只有当一个新信息有意义而且有实用价值时才向员工提出，如果这个理论是引进的，那么它应当和实际应用紧密相关。这个方法有助于最大限度地减少员工学习理论知识的抵制情绪。

第二点是要以员工能够掌握的方式向他们提供信息。员工在他们整个一生当中都保持着学习能力。事实上，许多研究表明人的学习能力直到 55 岁时才有轻微的下降，然后才以极其缓慢的速率逐渐降低。

第三，一次仅提出一个理念或概念——以帮助员工将新的知识与原有知识相结合。记住，培训的目的是为了增加员工的知识和技能或者提高他们的竞争力，这能够帮助员工改进他们的绩效。因此，问题不是要共享多少信息，也不是培训过程多么严格和精确，而仅仅是发展所需的知识和技能，或者增强竞争力。

最后一点是采用反馈和及时总结的方法促进员工对所学的知识加深印象，培养其记忆能力。由于培训时间很紧，这些活动通常会被忽略或大大降低其规格。如果在培训当中没能进行反馈和总结，可能会导致所学的东西得不到正确应用，或是不能将所学应用到工作当中。

6.6 培训的 7 个法则

培训是一个专业领域，正像其他任何专业领域一样，它也有引导这个行业从业者的法则。这些法则结合起来足为了使得专业人士和确定的活动取得特定的结果。

从本质上看，培训是一个你和你的员工相互交流的过程，目的是为了培养他们的知识和技能增强其竞争力，从而取得预期的成果或结果。简而言之，培训在相互交流经验的时候就发生了。经验有很多种形式，像采用特定的技能去完成一项任务或执行一个正确的程序以获得预期的成果或结果。

对管理者而言，培训是将完整的工作程序、技能或者操作技术分解成许多步骤，再传授给缺乏经验的个人(员工)的一个过程。然后，这些员工一步一步地学习这些工作程序、技能或者操作技术。如果培训成功的话，参加培训的员工就能够熟练的完成这些作业，掌握这些技能或者操作技术。当你成功地应用培训内容时就能改进绩效和提高生产率。

当然，培训是一个十分复杂的工作，对技能和经验要求很高。管理人员为了扮演好培训角色，他们必须将七个相互独立的因素融入到培训期间的每

84

结合将在潜意识中激发员工的兴趣。

而且，仅仅掌握大量的知识是不够的，你必须有能力去激发员工对学习的热爱之情。我们所说的这种激发的能力就是一种对培训的狂热之情，它能够感染周围的人。员工只有和对培训具有热情的培训教练在一起，他们才能培养独立精神，并且真正做到自我引导。

1. 管理者——培训教练原则

为了确保你不会违反适用于管理人员的法则，你应该遵循下面几条原则。每一条都有助于你掌握培训的艺术，培养对员工的兴趣以及对他们的期望。

- ◆ 通过对新知识的学习和对原有知识的回顾，为每一次培训课程做准备；
- ◆ 根据你的员工每天经历的事情来解释新的思想和情况。换句话说，就是用员工能够理解的术语和符号向他们传授新信息，给员工提供他们所熟悉的参照体系。

- ◆ 发现传授的知识或者信息当中的“自然规律”。在每一次的培训程序中, 都存在一条从最简单的思想和阶段到最复杂的思想和阶段的自然途径。你必须按照这种方式提供素材, 以确保员工能够清楚的理解。
- ◆ 把你要提供的素材和你员工的工活紧密联系起来。
- ◆ 在每次培训课程开始指导之前, 你必须有一个固定的时间用来学习。这将有助于你在真正传授之前获得新鲜的思路、兴趣和案例。
- ◆ 尽可能的采用各种培训辅助手段来帮助你的员工强化学习。
- ◆ 在你将所了解的某个主题或技能传授给员工时, 避免他们大脑负荷过重。掌握一些知识和技能远比囫圇吞枣的充内行要强的多。
- ◆ 允许员工去练习和实践他们所学的知识 and 技能。

2. 违规之处和所犯的错误

如果不提到一些管理人员经常犯的错误和违规之处, 那么就没有对适用于管理人员的法则进行详尽的讨论。甚至是最好的培训教练也会由于没有经过深思熟虑而犯下错误, 最终玷污了他谨慎和仔细工作的名声。记住一些经常犯的错误和违规之处将有助于你减少失误, 同时保持员工对你的信任; 这些错误和违规之处包括:

- ◆ 由于你的员工对某个主题一无所知, 导致你不仔细认真地为这个主题做准备以及再学习。
- ◆ 许多管理人员坚持认为学习是员工的责任而不是他们的责任。这种漠不关心和缺乏认真准备必将形成不良习惯, 从而严重地阻碍了培训的成效。
- ◆ 许多管理人员并没有掌握培训内容却认为随机的谈论和偶尔举些例子就能够让他们成功地进行员工培训。一些管理人员甚至靠不相关的训练或者录像带来打发培训的时间。
- ◆ 许多管理人员试图用一种高深莫测的方式来传授知识和技能, 使得员工无法理解他们传授的东西, 从而掩盖自己知识匮乏或毫无准备的真相。

相当大的一部分管理人员都没有对培训活动做充分的准备, 因而违背了法则, 犯下了许多错误, 这里只是列举了一些简单的错误和违规之处。许多管理人员同时还缺乏必要的沟通技巧和足够的热情来鼓励他们的员工去学习。

6.6.2 适用于学习者的法则

一名学习者(员工)是培训过程中的参与者。学习者必须关注所传授的作业、技能或者是经验。

我们所说的关注是指全身心的投入到某一目标中去。它也许是外部的, 当学习者仔细地观察一个机器的运行或者一个组装过程时, 它就是外部的; 它也可能是内部的, 当学习者对某些思想进行思考或者回顾某些过去的经验, 它就是内部的。在学习过程中, 有三种类型的关注: 被动的关注、积极主动的关注和二次被动关注。每一种类型的关注对培训和学习而言都有十分重要的意义。

被动的关注是一种本能的、基本的关注类型。采用这种关注类型的人并不是真正的集中精神, 而仅仅是受到现场的强烈刺激才集中精神。被动关注并不需要费什么功夫, 因为学习者只要让他周围存在的强制力量控制他的思想过程; 举个例子来说, 当人们看电视或者听收音机的时候。他们就采用的是被动关注。在培训当中, 这种类型的关注是十分常见的。管理者必须警惕被动的关注, 因为它会产生许多消极影响——最严重的后果就是导致不充分的学习, 这是因为学习者(员工)对培训中共享信息的温习没有丝毫的兴趣; 而且由于他们没有集中精神, 全神贯注地参与培训, 所以他们即使不是无法回忆起全部, 也是无法回忆起

绝大部分管理人员(培训教练)所传授的内容。

积极的关注，这是区别于上述类型的一种关注，它要求员工区分不同的刺激因素、有意识的从中选择适当的刺激因素。比方说，当你正在工作台前工作时，电话铃忽然响起来，这时你就可以在两种刺激因素中做出选择，你正在进行的工作或者是接电话。不论你对哪一种刺激做出反应，它都是最强烈的或者说是最适当的。无论怎么说，你都积极地参与到这个刺激因素当中去了，你的注意力就集中了。

在培训过程中，有些培训活动需要学习者参与。这时积极的关注就产生了。演示、模拟、角色扮演和团体讨论是用来帮助员工提高和集中注意力的最普遍的几种方法。当你的员工积极的关注培训活动，他们将能够回忆起尽可能多的信息或者更加容易掌握培训中所传授的技巧，但是这需要员工付出相当大的精力。因此，如果在很长一段时间内，员工都积极地关注培训活动，他们也许就会感觉大脑超负荷了。无论如何，在传授关键信息或者复杂的技巧时，采用积极的关注还是相当有必要的。

二次被动关注与被动的关注有着很大的相似性，都是在主题或者专题十分吸引人，本身十分有意思的情况下，只需花费很少或不需要花费精力去学习它们。但是二次被动关注与被动的关注不同之处在于学习者还是集中精神于所学的内容之中，并且坚持努力去了解和深刻理解所学的内容。通常来说，员工在被他们的工作吸引的情况下学习是最有效而且最容易的。在这种情况下，学习者是如此着迷，以至于他们只要简单地跟着工作前进就行了。

在培训过程中，你可以采用各种各样的方法帮助员工实现二次被动关注。最常用的方法就是采用游戏、练习、案例研究以及外部培训等类型的活动。每一种方法都采用一种转移方式(如：一个游戏)将员工的注意力集中到主要的学习目标当中，能够使员工被活动所吸引，换句话说，员工并没有意识到他们全神贯注于学习活动中，然而当你的员工参与到活动中去的时候，他们就开始学习和应用那些你希望他们掌握的工作程序、技能或者操作技术。

员工成功地完成活动中的任务，诸如在游戏中获胜或者在案例研究中做出正确分析等等，并不是这次活动的目的。真正重要的是你的员工获得了对事物的洞察力、技能或者知识，这些正是你竭尽全力传授给他们的。二次被动关注使得这些成为现实，而且不会出现学习新的工作程序、技能或者操作技术时通常会出现的抵制情绪。

培训教练和他的培训材料中也许会带来必不可少的重要信息，但是如果你的员工漠不关心或者不集中精神，那么它们就毫无价值。除非员工深刻地理解了如何应用所学的工作程序、技能和经验，否则他们将永远无法应用他们所学的知识。员工工作时必须有一个既定的目标——换句话说就是他们必须思考。

有两个主要障碍是你必须关注的：漠不关心和分心。为了使其危害减少到最低限度，你必须时刻警惕它们。这里所说的漠不关心是指学习者对培训的主题或者技能毫无兴趣，这也许是由于以前培训中的不愉快经历或者学习者对自己毫无信心造成的。当你员工的注意力分散到各种刺激因素之中，这就是分心。在培训教练进行课堂培训时，有两处或多处学生在私下讨论就是一种分心的形式。在这种情况下，你的责任就是想办法阻隔这些消极的或会产生负面影响的刺激因素，并且抵消它们的不良影响。

1. 管理人员——培训教练原则

为了避免违背学习者的法则，你应该遵循以下一些原则：

- ◆ 除非你确保员工已经积极地关注培训课程，否则不要开始培训活动。
- ◆ 不论注意力在何时被干扰或者中断，你都应该暂停培训，直到注意力再次完全的集中才开始培训。
- ◆ 不要将员工的注意力完全消耗尽。
- ◆ 无论何时，都尽可能的激发员工的个人兴趣。

- ◆ 采用各式各样的教导手段来吸引员工的注意力。
- ◆ 明确导致分心的源头, 并且最大限度的减少导致分心的因素。
- ◆ 采用例证、图解和培训辅助手段, 尽可能的使演示吸引观众。
- ◆ 当举例说明一个观点时, 尽可能采用第三方论述、对话和模拟形式。
- ◆ 在学习新主题或技能以及对它们进行回顾的整个过程中都应当保持和表现出真正的兴趣。
- ◆ 在培训课程开始之前, 要准备几个发人深省的问题。
- ◆ 保持和你的员工进行适当的眼神交流, 采用恰当的语音语调以及身体语言。

2. 违规之处和所犯的错误

许多管理人员在培训课程开始之前没能成功地吸引他们员工的注意力, 这样就违反了学习者适用的法则。管理人员也许会在他们的员工进入教室之前就开始培训课程, 或者在员工已经离开教室时还继续他们的培训。有些管理者在他们的员工走神或者感到极度疲劳时还照样进行培训。其他一些管理人员没能提出新鲜的问题或者提出新观点和例证, 从而扼杀了员工对培训的兴趣。一些管理者甚至在培训当中使用过时的笔记和材料, 这使员工立刻丧失了对培训的兴趣。由于培训教练没有尽力去发掘员工的兴趣和了解他们从前的经历, 导致他们在培训当中提供的材料是员工早就熟知的, 这也许是培训教练所犯的最大一个错误。在这种情况下, 就会使员工对培训教练和培训产生厌烦情绪并对他们持消极态度。

6.6.3 语言法则

语言是培训教练和学习者进行交流的媒介, 因而它必须是双方共同接受的。

语言可以说是思想的载体, 它是由词汇和符号组成的。这些词汇和符号的含义是建立在共同的经历和认识基础之上的: 除非培训的语言对员工而言是用简明扼要而且极易理解的, 否则培训就无法成功地完成。这就意味着你应该用员工自己的语言对他们进行培训, 而不是简单的重复其他人已经下好的定义。在一些培训当中这点是相当重要的, 因为培训中大量的信息有很强的专业性, 而且所涉及到的术语有自己的一套语言体系、提供专业材料的管理人员必须了解技术术语。

1. 管理人员——培训教练原则

跟前面所列的两个法则一样, 为了满足语言法则你也应当遵循以下一些原则:

- ◆ 用最简单、最少的话表达你想表达的含义。
- ◆ 认真并且经常学习员工所使用的语言。
- ◆ 经常测试员工对关键话语的理解程度以确保他们没有误解你所表达的意思。
- ◆ 采用最简短的句子和简单的句法。
- ◆ 应用实例来帮助你的员工理解词汇和符号的含义。
- ◆ 如果你的员工没能正确理解你的意思, 请用其他的词汇, 或者使用类比、例子来重新解释你的观点。
- ◆ 在培训课程开始之前, 了解员工熟悉的术语、符号和语言, 并在你和他们交流的过程中做相应的调整。
- ◆ 鼓励你的员工在培训期间进行交流, 这将帮助你了解他们所掌握的程度以及明确应该使用的特定词汇。

2. 违规之处和所犯的错误

许多管理人员没有深刻地理解语言中奇妙的特性和复杂性,他们对语言的运用只是想当然。而且管理人员有时会被员工的表面现象所迷惑,他们看起来很感兴趣,管理人员也许认为自己的听众完全理解所传授给他们的知识,事实却并非如此。不恰当的运用语言是另一个普遍的违规之处。许多培训教练从来没有思考过他们是否正确地使用词汇或者符号。

许多员工从来不要培训教练对他们所迷惑的地方做进一步解释或给予例证,因此培训教练就会误认为员工已经理解了所传授的信息或者技能。但正是由于员工没能提出任何问题,培训才不适宜继续向前进行。没人提问就表明员工处于十分困惑的阶段,管理人员就应该在继续培训之前测试员工对前面知识的理解程度。

一些员工也许能够接受管理人员的培训方式,但是却没能听懂管理人员所说的话。很有可能就是虽然目不转睛的盯着某人,思想却开了小差,不知游荡到哪去了。也许是家里或者工作上有更紧急的事情吸引了你员工的注意力。你的责任就是要及早发现这种情况并且想方设法将分心所带来的不良影响减少到最低限度。

6.6.4 培训课程法则

为了使员工能够理解所传授的工作程序、技能或者操作技术,培训教练必须用员工能够理解的方式传授知识。

描述培训课程法则的另一种方式是:未知的事物必须用已知的方式来解释。所有的培训活动都必须从某一点开始,如果要讲述的主题是全新的,你应该找到一个切入点,它必须将培训材料和员工所熟知的东西紧密结合起来。这个切入点可以是一次经历、一个相关主题,或者一个程序、一个过程,它甚至可以是一个例子或故事,用以搭建培训活动开始的基本框架。

所有的培训活动都应建立在一系列明确的学习宗旨之上。一旦宗旨和经历已经确定了,培训教练就应当对其进行排序,使其有一个适当的顺序,能够将一个事实或者概念和另外一个事物恰如其分的结合起来。请牢记,只有简单的和具体的想法才能自然而然的产生综合的和抽象的思想。员工在开始下一个培训课程之前必须充分掌握当前的每一步。如果没有达到这个效果,员工也许就会发现他们在没做好准备工作的情况下就进入了一个未知领域。

为了确保员工能够充分理解所传授的知识,培训教练必须采用将未知事物和已知事物相联系的方法来传授知识。如果培训教练没有采用这种方式,他们就无法和员工进行交流。

1. 管理人员——培训教练原则

有一些规则适用于培训课程法则,它们能够帮助你更好的应用培训课程

92

许多管理人员没能培养员工的探索精神,从而不能很好地激励他们。在管理人员促成的环境中,员工不关注他们的成长与发展,因而必然错过了许多成长与发展的良机。管理者总是传授过多的知识,这也阻碍了员工去理解和实践这些知识。况且他们提供很少的时间供员工实践和掌握复杂的技能或操作技术。

在许多情况下,在员工往往还没有彻底地理解工作程序,技能或者操作技术的每一个步骤时,管理人员已经开始传授这些技巧的下一个步骤。因此,员工觉得遭受了挫折,变得十分迷茫,从而阻碍了他们去学习正确的工作方法。如果你的员工认为他们还没有掌握以前教的知识,你就应当延迟教授他们后面的知识,否则就会导致不充分的学习和发展。

6.6.5 培训过程法则

培训过程必须是能够鼓舞和激励员工的, 它能够激发员工的斗志, 去领悟所要传授的思想或者掌握要培训的工作程序、技能或操作技术。

人们通常认为没有培训教练就不可能有培训, 当然, 这是片面的看法。人们可以没有培训教练自己学习。事实上, 真正的教学不是“教给知识”, 而是激励员工自己获取知识, 换句话说, 你可以说最好的老师就是教的最少的老师。

由于员工参加培训的基本目的就是为了获取知识, 为了开发技能和掌握操作技术, 或是为了改变现有做法——或以上三者都是。可以说参与培训的员工如果自己从不学习, 那么就好比给他们食物却从不给他们锻炼的机会——最终他们将失去食欲和力量。无论如何, 你传授知识或信息的方式必须能够激励员工去关注它们, 否则就会导致不充分的准备、开发和成长。你必须激励你的员工去开发和挑战他们的能力以及技能, 只有这样, 他们才能真正实现自我引导。

94

忽略了, 或者说是一无所获。

6.6.6 学习过程法则

当员工能够在工作中熟练的运用他们所学的知识时, 学习过程就完成了。

应当指出的是学习不是简单的记忆和重复管理者在培训中所说的词汇和想法。员工应当尽力通过在工作中运用新学的工作程序, 技能或者操作技术, 更深一步的理解在培训中学到的知识。事实上, 只有当员工能够在工作中应用他们所学的知识时, 学习过程才算结束。你和你的员工必须朝着这个方向不断地努力。

1. 管理人员——培训教练原则

在培训过程法则中有一些必须遵循的原则, 它们对员工和管理者都十分有用。

- ◆ 帮助你的员工对要完成的工作形成一个清晰的概念。
- ◆ 当你的员工了解培训课程的意义时, 要求他们口述或者写下培训课程的含义。
- ◆ 用毫无威胁的方式回答员工提出的问题。
- ◆ 尽力帮助你的员工实现自我指导, 并且鼓励他们进行独立调查。
- ◆ 不断的向员工灌输对真理的深远思考, 使他们认为真理是高贵的, 能够经受考验的。

2. 违规之处和所犯的错误

在培训中最普遍的违规之处和所犯的错误往往都是由于没能充分了解学习过程。由于每一处违规或每一个错误都可能导致学习失败, 因而它们或许都是致命的。第一个错误就是培训教练没有坚持员工最初的思维方式。其次是持续的忽略实际运用。第三点就是由于培训缺乏管理者深思熟虑后制定的指导原则或方向, 导致员工好像被遗留在黑暗之中。在许多情况下, 员工都不会向管理者提出问题或对培训材料提出疑问, 他们盲目的认为自己是正确的, 当员工在工作中试图运用他们所学的知识时, 这会给他们带来极大的困难。

6.6.7 回顾、应用和评价法则

员工必须有机会重新思考、回顾、应用和评价他们所学到的工作程序、技能和操作技术。

这个法则试图确保员工充分理解他们所学的知识以及清楚地认识如何在工作中应用。

回顾不仅仅是重复, 一台机器可以重复一个过程, 但是只有聪明的人类才能回顾它。回顾意味着对工

作程序、技能和操作技术进行重新思考, 目的是为了加深员工对如何正确应用它们的理解。这包括进行新的联想并使之概念化。

回顾不是附加在运用教练法进行指导过程中的一个独立事件, 而是指导过程本身的一个重要组成部分, 同时它还是达到良好培训效果的一个关键条件。如果不进行回顾, 就只能事倍功半。在接受新信息或新知识之前的任何练习或者活动都可以说是回顾。最好的并且最实际的一个回顾方法就是模拟某个实际问题或场合, 给员工应用所学的新工作程序、技能或者操作技巧的机会。这种模拟环境比工作中的真正环境要更安全, 更有把握, 它允许员工犯错误, 否则在实际工作中犯错误也许会给公司带来几千美元的损失。

培训教练在培训中必须完成的最后一项程序是评价, 包括对培训课程和学习者的评价。评价的最终目的是为了明确培训对员工以及公司产生的影响。评价包括设计和开发有效的和可靠的测试和衡量手段。

有四种类型的培训评价方法, 每一种目的都不尽相同。反馈评价是为了调查参与者对培训的感受和态度。学习评价不论是预备考试还是结业考试都是为了衡量学习成果。行为评价是为了了解员工的行为变化或是工作行为变化。第四种类型的评价方式称为**结果或者影响评价**, 它是为了考查培训给员工和公司带来的最终成果。

当培训花费很高而且有一种方式可以衡量行为或质量结果变化的方式时, 行为和结果评价是比较好的评价方式。当培训花费比较低, 而且为了考查员工对培训的情绪反应或者明确学习是否发生的情况下, 反馈和学习评价就是比较好的评价方式, 相对于行为和结果评价, 这两种方式都比较容易开发和管理。然而, 这四种方式在各类培训方案中都有着自己的地位, 但在具体培训中, 决定采用哪种评价方式, 相对其他几种而言比较合适, 就是培训教练的职责了。

1. 管理人员——培训教练原则

你应当遵循以下一些原则, 以实现回顾、应用和评价法则。

- ◆ 真正认识回顾是运用教练法进行指导过程的一部分。
- ◆ 建立定期回顾体系。
- ◆ 形成良好习惯: 在每次培训课程结束以及在每个培训部分结束或者在一个主题或论题结束时, 对所传授的内容进行回顾。
- ◆ 在新的材料中结合以前的材料。
- ◆ 从不忽略最后的回顾。
- ◆ 寻找综合的, 完整的、一组一组的材料。
- ◆ 尽可能的进行实践。
- ◆ 为了进行个人独立实践, 要求员工对材料和信息重新思考和整理分类。了解培训成果, 选择合适的培训评价方法。

2. 违规之处和所犯的错误

回顾、应用和评价法则中最明显的违规之处在于完全忽略回顾、应用和评价过程。这种忽略是一个不称职的管理人员——培训教练的表现。第二个经常犯的错误是没有进行完全充分的回顾, 其起因通常是由于那些毫无耐性或性急的管理者更关心如何完成培训教材而不是关心如何使他的员工成长和发展造成的。

另外一个错误就是推迟回顾的时间, 直到培训结束才进行, 往往此时,

享自己在实际工作当中应用新技能和新知识的经验; (4)强化在培训课程中的主要知识点。

在进修课程中的对话形式通常会极大地提高学习迁移程度, 因为这种对话使得员工能够相互学习。在对话中, 他们可以发现成功的策略, 以及谈论阻碍学习迁移的障碍。同时, 在对话中, 管理人员通过提醒员工知识要点的重要性和实用性, 能够获得再次在培训中强调要点的良机, 这些进修课程的对话时间应当相对简短一些, 也许 1—3 个小时, 但是不应该超过半天。

6.7.2 笔记和日志

你可以帮助员工采用笔记和日志的形式来记录下他们在学习新的技能和知识的过程中所取得的进步。这些活动让员工能够以书面形式记录下他们在应用某一项技能或整合知识时所处的特定环境和遇到的特殊事件, 因此员工能够尽可能的详细描述这些环境和事件。他们同时也应记录应用或整合的成果。有时, 这些笔记和日志能够说明哪些环境和事件能够提高学习迁移的程度, 哪些不能。

笔记能够用来记录那些需要更多的细节和文件来支持的复杂事件, 同时也能够让员工记录关于他们成长和发展过程中所付出的努力。员工通常用笔记来捕捉到不适宜和他人共享的个人对话和交谈内容。

日志是“个人契约”的一种形式, 它鼓励员工记录下他们自己每人所取得的进步。管理人员能够借助日志形式明确在公司内部存在的阻碍学习迁移的障碍。而且, 日志就像一名咨询人员, 可以提醒他们获取新技能和新知识的重要性, 以及在实际工作中应用它们的重要性。

6.7.3 培训和绩效辅助手段

作为一名管理人员, 你应该向员工提供培训和绩效辅助手段, 帮助员工在工作中更加容易的应用所学到的新技能和新知识。这些辅助手段形式应当设计成用户友好的界面和实用的方式。这些工具的目的是为了帮助员工在他们日常工作程序中能够保持对知识要点记忆犹新。这些工具可以是小小的一叠卡片, 记录关键词汇的便签条, 或者粘贴画等等诸如此类的东西。你应当在常规培训课程结束之后对这些工具进行讨论, 并且指导员工如何使用它们。而且, 在进修过程中, 你应当向员工分发这些东西, 帮助员工重新回忆培训当中的知识要点。在应用这些工具的时候, 你至少应当和员工讨论这些工具如何帮助他们在工作中应用所学的技能和知识。

6.7.4 访谈活动

你可以采用合适的具有促进效果的访谈活动来帮助员工做好学习迁移活动, 像一个一个的单独访谈可以了解你的员工所取得的成绩和碰到的困难。当然, 你不可能对你所有的员工都进行访谈, 但是选择一定的员工作为访谈的样本是很有必要的。这些访谈对话与关注团队时的访谈活动很类似。个人和团队访谈活动都能够帮助你重新设计培训课程, 因为它们给予你有关学习活动中成功或失败的关键信息以及课程中与所传授知识的应用情况有关的信息。

6.7.5 失败分析

由于新的技能和知识可能在一定程度上干扰当前员工的绩效, 所以你应当分析诸如冲突等不良行为所带来的长期影响, 以及它们给整个生产率带来的影响。这种分析行为我们称之为失败分析。失败分析是为了帮助你更好的查明可能的冲突, 以便将来更好地进行培训。

当员工试图在工作中应用新的技能和知识时, 他们往往会感到困惑, 这时干扰就出现了。员工在日常的工作当中应用新的技能和知识也许会导致生产率在一个较短的时间内持续下降。你也许对产量的减少感到焦虑, 从而导致你对是否支持员工去获取新的技能和知识犹豫不决。然而, 失败是每一名员工学习和成长过程中的一部分, 它也是工作进步的健康的副产品, 而且远离恐惧的人际关系能够为员工努力学习提供良机。失败和灾难不是等同的, 你努力寻找的东西就是为什么学习迁移没有产生既定的或期望结果的原因。

我们提供的一个建议就是让你的员工在一个相当安全的环境应用他们所学到的知识和技能, 比如在模拟的工作环境中或者进行案例研究等等。即使员工在这种相对舒适和支持性的环境中失败了, 他们也能够

从中获取许多有关他们目前技能的经验和教训, 并且弄清楚了什么是能够在工作中应用的, 什么是不能应用的。学习中的失败通常能够让员工更快、更好地运用所学的新技能和知识。短期获得的成绩能够为将来的成功打下基础。从长期看, 学习中的失败能够帮助员工提高他们的生产率以及改善他们工作的整体绩效。

6.7.6 员工职责

你有责任告诉你的员工他们最终应当对学习迁移负责。为了实现学习迁移, 员工必须有自我管理以及主动管理工作环境的意识。这种程度的自律不是所有员工都具备的, 这就是为什么在有的员工身上不会发生学习迁移的原因。

作为一名绩效教练, 你必须了解你在学习迁移中所扮演角色的重要性和关键性。你必须清楚地向员工解释所学的新技能和新知识对改善员工绩效和提高公司生产率的重要性。

第 7 章 职业生涯指导教练

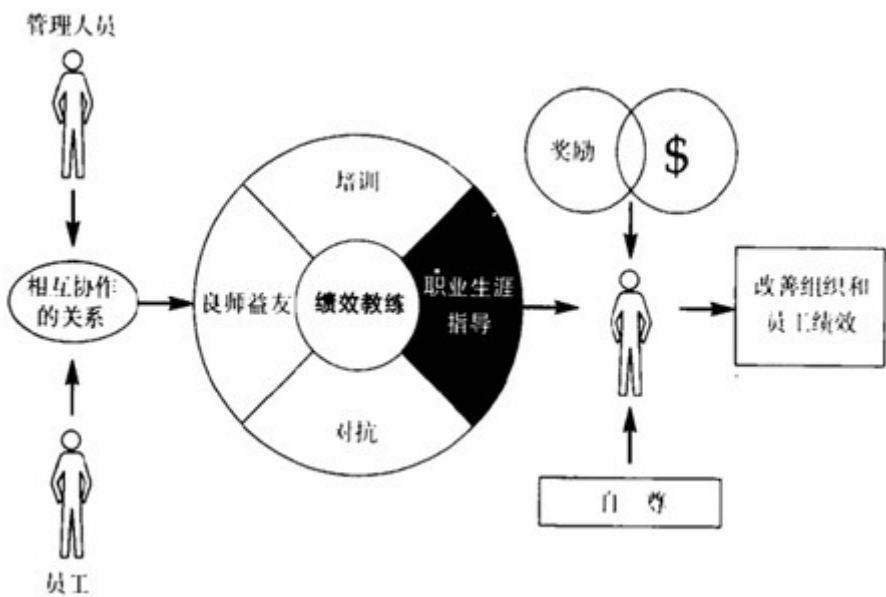


图 7—1 绩效教练

在公司内部, 员工应对职业计划负责, 而公司应对职业管理负责。由于这种相对不同的职责分工, 公司在建立职业计划和开发程序时倾向于采用两种途径: 他们要么专门雇用职业管理咨询专家, 要么直接把这种权利交给管理人员。

对许多公司而言, 通常是让管理者作为员工职业生涯指导教练。它们任用对员工工作表现十分熟悉的管理人员, 让他们给员工提出建议以帮助员工做出有关职业生涯发展的决定。把权利直接交给管理人员比专门任用职业管理咨询专家的费用要廉价得多。而且, 把权利直接交给管理人员也有一定的积极意义, 因为管理人员已经对员工的绩效负责, 应当激励他们去帮助员工提高个人素质、开发及促进个人职业生涯发展。最后一点是因为管理人员在激励和鼓舞他们的员工中占有特殊的地位, 而且职业生涯指导恰恰给管理者提供了激励和鼓舞员工的机会。

如果管理人员对改善绩效和品质认真负责, 那么他们就必须接受职业生涯指导教练这一角色。作为一名职业生涯指导教练, 你的主要责任是帮助你的员工审查他们的职业选择、探索替代方案以及明确他们未来的职业道路。你应当帮助员工分析他们的技能、兴趣和能力, 这些信息有助于将公司的需要和员工的需要结合起来。

7.1 公司在职业生涯指导中的收益

通过更好地配置现有的人力资源, 职业生涯指导能够改善整个公司的绩效。换句话说, 通过在合适的岗位安排合适的人员, 你能够对公司做出你自己的贡献。你所付出的努力将帮助公司不再把时间和金钱浪费在那些不能胜任工作、承担责任的员工身上。

公司从职业生涯指导中所获取的另外一项收益是这项活动使得你有机会去了解你的员工在工作中的

缺点。你通常是通过员工技能和兴趣调查以及实际工作观察和进行员工绩效分析来了解员工的缺陷。一旦你明确了员工的缺点, 你就能够提出发展策略去克服生产中的缺陷, 因此, 员工能够受到更好的培训, 提高生产率。

作为一名职业生涯指导教练, 你能够更好的帮助你的员工更加深入的理解自己的职业生涯发展。员工的这种洞察力也许能够增强他们对自己职业和公司的忠诚度和责任感。更高的忠诚度能够改进所有员工的工作态度, 能够对他们的工作质量产生深远影响。提高员工责任感能够给公司带来一系列的连锁反应: 能够帮助公司改进客户服务, 改善员工关系和提高效率。

职业生涯指导也能够使你更好的帮助员工深刻的理解他们所做的职业选择, 因为你可以给员工提供有关他们工作和公司内部其他发展良机的信息。在选择职业道路之前, 大多数员工希望更多地了解工作的潜在发展机会、工作要求、工作内容和责任以及所需的培训要求。

当员工坚信公司能够给他们提供职业发展机会时, 公司就能够从中受益。周转资金是公司面临的最大成本之一。而招聘、重新安置员工以及培训的费用会给公司带来危害, 而且会对公司生产率产生严重不良影响。因此, 公司尽力留住它的员工能够最大限度的保证公司的利益。职业生涯指导能够让你留住你最为宝贵的资产——你的员工。正是由于这个原因, 职业生涯指导值得公司花时间和精力。

通过你作为职业生涯指导教练所付出的努力, 员工能够对公司有更深入的了解。你的员工对公司了解得越多, 他们就对公司越发忠诚。这些深入的了解能够帮助你的员工更加体会到自己是公司的一部分, 而不仅仅是公司的职员。这些有助于开展团队工作和增强合作精神, 同时还能帮助你的员工建立主人翁态度。

最后, 职业生涯指导能够让员工变得更加自给自足和更加独立, 这些关键的品质对建立自我引导和顺利开展团队工作十分重要。作为职业生涯指导教练你所付出的努力能够得到丰厚的回报: 产品品质得到了改进; 办事效率提高了; 组织绩效也得到了改善。

7. 1. 1 为什么要有职业生涯指导教练

职业生涯指导的主要目的是为了帮助员工进行职业选择, 思考其替代方案。另外一个目的是为了向公司提供有关员工职业前景的信息。这些信息能够帮助公司做出正确的计划部署, 为员工实现自己的职业目标提供必要的机会。为了达到这些目的, 作为一名职业生涯指导教练, 你必须做到以下几点:

- 向员工提出一些有关他们职业的假定问题; 拓宽员工视野, 使其对自身职业进行充分思考。
- 明确有关员工职业的基本假设。
- 认真审查员工对待他们职业目标和目的的责任感和忠诚度。
- 尽量提出不同的观点, 以引发员工对他们的职业决定和选择进行更为深入、彻底地分析。
- 帮助员工分析目前职业追求的理由。
- 回顾职业优势。

7. 1. 2 职业生涯指导优势

管理人员成一名职业生涯指导教练有许多自身的优势, 同时也会有一些劣势, 但是相对优势而言, 这些劣势是微不足道的。

1. 实践经验

绩效教练提出的建议和意见都是建立在他们许多年的实践经验之上的。这也许包括曾在许多公司工作的经验, 或者在同一家公司中的不同领域工作的经验。这些经验都有助于帮助员工更加深入的分析他们的职业选择。

在提供职业咨询时, 实践经验能够帮助你保持一种务实的态度。它能够使你分享员工现实生活中的例子, 帮助他们更好的了解公司, 做出更符合实际的职业决定。最后, 实践经验还是绩效教练的“发展过滤器”, 因为它能够帮助你对培训程序和发展活动进行鉴别和排序, 从而帮助员工改善他们的绩效。最终, 员工能够从他们的职业优势中受益。

2. 评价机会

当任何公司的未来前景都无法进行预测时, 有经验的绩效教练就占据了有利地位, 他们清楚地知道在公司内部能够获得哪些机会。在员工打算花费几年时间去为公司所不必要或不需要的岗位做准备之前, 上

述信息能够帮助你指点和引导员工, 以免他们白费功夫。

绩效教练应当比专业的职业咨询人员更了解公司的环境和文化氛围, 这是因为他们每天与能够决定公司未来发展方向的人一起工作, 而且完全融入到公司中去。而专业的职业咨询人员通常被公司内部的员工认为是局外人。由于绩效教练具有这个优势, 因而, 他们能够更加清楚的了解影响员工职业选择和职业发展机会的因素。

3. 关系网

正像大多数人一样, 你很可能也是许多小团队中的一员, 和团队成员有着共同的目标和同样的标识。你以各种不同的非正式方式和他们交往, 这些方式的组合就构成了众所周知的关系网。所有这些团队和交往渠道就是所谓的你的关系网。

绩效教练通过开发和保持较大的关系网, 能够向他们的员工提供多种信息渠道, 这对他们的职业发展十分重要。而且, 关系网能够比传统的交流渠道使他们的成员更为迅速地获得信息。然而, 关系网的缺陷是容易导致信息失真。

4. 更好的绩效评估

许多绩效问题都与职业相关。员工经常感到掉进陷阱, 发展停滞或者被他人忽略。许多人都觉得他们目前的工作或职业毫无乐趣可言, 只会给他们增加压力。如果这种消极的感觉和压力持续下去, 那么不良的绩效将得不到改善, 而且甚至会日趋糟糕。通常, 工作表现不佳的员工要么在他们的一生中失去了职业目标, 要么就是无法确立他们的职业目标。绩效教练应当通过职业生涯指导活动帮助员工重新获得他们的工作使命或者职业目标。然而, 许多绩效教练对帮助员工解决绩效问题犹豫不决。他们经常忽略问题的存在, 希望这种状况能够自己解决。但是, 忽略存在的绩效问题往往会使得它们进一步恶化, 而管理人员仍然必须对那些完全没有发挥他们才能或者没能达到公司预期的下属负责。

绩效评估给人们提供一个良机, 去鉴别那些会影响绩效的与职业有关的问题。在贯彻项目评估时, 绩效教练占据了一个有利位置。你可以采用过去绩效评估中得到的信息对职业计划提出可行的建议。绩效评估还可以用来鉴别员工的优势和缺陷。你可以依靠这些信息的帮助提出自己的建议, 以安排恰当的培训活动, 从而帮助员工改善他们的绩效。这些种种建议都能够极大的改善公司的绩效。

5. 经济机会

许多绩效教练都会参与战略计划活动, 这使得他们能够更好的了解影响公司发展的经济情况。而且, 大多数绩效教练都负责管理财务资源, 像财政预算等等。这些使得他们能够更为深入的了解那些对特定职业和他们的未来有着积极或者消极影响的经济情况。

6. 相似的职业决定

当公司的前景不断变化时, 公司内部大多数职业道路就十分相似。你所做出的有关你职业的决定将很可能与你的员工所面临的决定相似。作为一名绩效教练, 你通过和员工分享公司过去的情况, 能够让他们洞察公司的未来形势。像自我揭发, 虽然执行起来很困难, 但是它能够为你的员工做职业决定提供自信和保证。当你和员工分享你过去职业生涯的经验时, 你就为和员工建立良好的人际关系打下基础。

你的自我揭发为你也许不愿成为一名职业生涯指导教练提供了两个参考原因。其一, 员工有自己的隐私权, 因为有时很难确定你是否侵犯了他们的隐私权, 你也许会在收集那些有关员工个人职业决定的信息时感到犹豫不决。而且, 当员工没有要求你向他们提供职业建议时, 你对给他们提供相关建议也许会感到十分不舒服。

其次, 如果你提供的职业计划是错误的, 你也许会面临严重的法律和道德谴责。比如说, 你也许建议员工参与某个特殊的培训课程, 因为它能够让员工实现晋升。但是如果员工在成功地完成培训课程后却没能晋升, 他们也许会埋怨你无能, 同时还会指责你。员工也许会采取合法行为对你进行报复, 或者告诉其他员工你提供给他的建议是无效的。不论哪种方式, 你作为一名管理人员的声誉都将受到损害。尽管这种情形极少发生, 但是还是存在发生的可能性。

然而, 相对于弊端而言, 好处还是十分显著的, 我们相信你能够对员工的职业计划和个人发展产生极大的影响。作为一名绩效教练, 为了有效地解决出现的问题和改善绩效, 你必须成为一名熟练的职业管理人员。为了实现这个目标, 你应当做到(1)更好地了解职业生涯指导过程; (2)掌握人际关系交往技能和技巧。

接下来, 我们将分析职业生涯指导过程。

7. 2 职业生涯指导过程

在职业生涯指导过程中的两个重要因素是公司中员工的类型和职业选择过程。

7. 2. 1 三种员工类型

有研究表明, 员工能够分为截然不同的三种类型; 这三类员工就是所谓的动力型、中间类型和刺头型员工。这三种不同类型的员工对他们的职业和公司都具有截然不同的看法和做法。

动力型员工认为职业是他们自身的积极延伸。他们依赖工作而存在, 因为他们依靠工作帮助他们明确自己究竟是谁。这些员工对学习新技能十分感兴趣, 总是想方设法寻找新的、令人兴奋的途径在工作中实践他们所学的知识。他们把工作当做一系列的挑战, 帮助他们为以后创造机会, 为迎接机会做准备。他们以长远的眼光看待自己的职业, 他们认为自己一定能够前进和成长。可以说, 动力型员工认为自己的职业是一个探索过程, 因而活到老学到老。

中间类型的员工在工作岗位中保持平衡状态, 他们的职业观是稳定不变的。他们希望接受职业挑战, 但是又不打算为了赢得挑战而打破他们目前的稳定状况。他们认为变革从本质上来说就是不可取的, 对他们而言, 工作轮换不是一个难得的发展机会而是破坏他们日常工作的分裂行为。

刺头型的员工以消极的眼光看待他们的职业, 以致产生了一些不利影响, 诸如缺乏远见、破坏自尊心、逃避工作、有限的职业取向以及以分裂和挑剔的态度对待公司和单位同事, 这种类型的员工通常无法胜任工作, 最终离工公司。

作为一名绩效教练, 你必须能够鉴别和区分不同类型的员工, 对他们进行归类, 并且相应地明确他们不同的职业需求。为了开发动力型员工的潜力, 你应当分配给他们富有挑战性的任务。当没有取得职业进步时, 你应当向这类员工提供工作丰富化的机会。不论何时, 只要有可能, 你就应当让动力型员工参与决定他们自己的职业道路。

管理人员对中间类型的员工所犯的最大错误就是不相信职业对这类员工真的很重要。正是由于这种偏见, 你也许会向他们提出不恰当的职业建议。举一个例子可以说明管理人员没能向中间类型的员工提供合适的机会, 致使他们丧失了从工作中学习和成长的机会。当这类员工工作的主要动力不是取得进步时, 他们对公司稳定的实质性贡献就相当重要。但是, 由于你限制了他们成长和发展的机会, 从而严重的阻碍了他们做出这种贡献。

对中间类型的员工而言, 职业对他们的重要程度就像职业动力型员工一样重要。你有很好的机会向中间类型的员工提供工作丰富化方式, 这能够使他们无需为前进担心而顺利地成长和发展。你也应该向中间类型的员工提供机会让他们得以改善绩效和提高品质。

刺头型员工将是你面临的巨大挑战。管理这种类型员工的关键因素在于发现他们的动力所在。刺头型员工为了生存而工作, 他们缺乏对公司的责任感和忠诚度。刺头型员工的动力往往在工作之外, 他们前进的动力通常包括诸如家庭、嗜好、运动或者娱乐活动等等。你应当努力发掘他们前进的动力, 从而制定相关策略, 使得刺头型员工能够把工作摆在主要位置。也许你仅仅是和刺头型员工讨论他们感兴趣的事情就能够摩擦出他们所需的动力火花, 以激励他们取得更大的成就。

7. 2. 2 职业选择过程

当员工开始自己的职业生涯时, 通过一系列的挑战, 他们很快就能发现自己是否具有成功的技巧和能力。同时, 他们还能够发现自己在多大程度上热爱这份工作, 他们的个人价值观与公司是否一致。有时, 员工能够真正的了解他们追求的事业和职业, 能够更好的理解他们的兴趣和需要所在。

让我们看看职业选择过程的发展历程。人们通常认为职业选择很早就开始了。人们会对某些特定的任务、活动或者目标产生了兴趣。通过表扬或者奖励, 人们意识到了这些兴趣, 并且使其向着更高的程度发展。正是更高层次的发展产生了能力, 最终能够驾驭它们。而且, 取得成就能够获得嘉奖, 这就激励人们更加努力地工作, 以期达到尽善尽美。经过许多年的磨练, 人们可以以专业的眼光确定自己的职业。换句话说, 人们第一次能够确定自己的发展目标是顾问、管理人员、医生, 会计, 牙科医生、律师、销售人员或者其他专业人士。由此, 兴趣产生了能力, 从而开始掌握, 接下来是精通, 最后成为专家。这一系列的变化最终能够使得员工提高生产率, 为公司带来更多的效益。

作为一名职业生涯指导教练,你必须帮助你的员工合并职业选择过程。为了达到这个目的,你应该要求员工列出他们的发展过程(见表 5-1),分别和他们讨论如何才能改善他们的职业道路。请记住,职业发展的目标就是为了成为一名专业人士,那能够让员工和公司双重受益。一旦你已经和员工讨论了如何改善他们的个人职业道路,员工必须制订他们的改善计划,并在既定的日期以书面的形式上交。你应当明确一定的时间,追踪调查员工所取得的进步。如果有可能,将完成这种追踪调查活动作为下一次绩效回顾的一部分,这将有助于提高这次活动的价值。

7. 3 职业生涯指导的技巧和技能

你也许会对向员工提供职业生涯指导感到十分犹豫,因为你缺乏正式的心理和咨询培训。事实上是职业生涯指导很少运用心理和咨询技巧,更多的是运用人际关系交往技巧。作为一名管理人员,你已经不得不依靠人际关系交往技巧来顺利完成你的本职工作。所以,你至少已经有了一些帮助你成为一名职业生涯指导教练的技巧。

因为人际关系交往技巧对于作为管理人员的你来讲十分重要,所以,我们可以假定你已经在这个领域有了卓越的技巧。然而,我们中的大多数人从来没有接受过正式的人际关系交往培训——你所获得的大部分知识都来源于你反复的尝试和从错误中总结的经验,接受过如何在职业生涯指导中运用人际关系交往技巧培训的人就更少了。让我们看看人际关系交往技巧和技能是如何确保你在职业生涯指导中取得成功。

我们将关注以下三个领域:(1)采用供人分享的交往手段;(2)营造积极的人际交往氛围;(3)运用人际关系交往技巧。

7. 3. 1 技巧 1: 供人分享的交往手段

采用供人分享的交往手段要求你改变你的管理风格,不再是一名独裁者而是一名参与者。你不能再一味的控制和支配你的员工,而应当允许他们作为平等的主体参与检查自己的职业生涯。供人分享的交往途径还要求你和员工建立积极的工作关系。只有当你意识到你的员工给公司创造了大量的经验财富——这是公认的无价资产,可供大家获取和使用,这种人际关系才能开始形成。

对员工而言,供人分享的交往途径相对不具有威胁性,而且这种途径要求他们积极的参与职业生涯指导过程。亲身参与能够帮助员工支持他们所做的关于自己职业的决定。

7. 3. 2 技巧 2: 人际关系交往技巧

你一旦已经建立了积极的人际交往氛围,就能够采用几个人际关系交往技巧来帮助你在职业生涯指导中取得积极的成果。这些技巧能够帮助你收集员工的各种信息,帮助你更加深入的理解这些信息,帮助他们更好的向你表达他们的观点,鼓励他们和你分享他们的亲身感受,以及提供一个沉默时刻以便员工能够很好的整理他们自己的思想。这些技巧充当职业生涯指导过程中指南针的作用。

对许多管理人员而言,学习做一名称职高效的职业生涯指导教练是一个艰巨的任务。使用我们的方法能够简化你的学习过程,只要关注单一的技巧群就能够使你全神贯注于一系列的技巧而非单一的技巧。你一次可以只关注于如何掌握一个技巧群,当你在这个领域中的技巧已经得到了提高就可以开始转向下一个技巧群。当你掌握了所有的技巧群,你就可以对它们进行整合,在职业生涯指导过程中更好的运用它们。

下面给出了人际关系交往技巧群和相关的特殊技巧(见表 7—1):

表 7-1 人际关系技巧

| 技巧群 | 特殊技巧 |
|------|-------|
| 参与技巧 | 接受 |
| | 关注 |
| | 非言语技巧 |
| | 移情 |
| | 保持诚实 |
| | 情感协调 |
| | 理解 |
| 后续技巧 | 积极的倾听 |
| | 鼓励 |
| | 提问 |
| 思考技巧 | 沉默 |
| | 释义 |
| | 阐明 |
| | 解释 |
| | 总结 |

1. 参与技巧

参与技巧是常用的非言语交往技巧和人际关系建立技巧。当你的员工在说话时，你应当运用这些技巧来提高你对他们的关注程度。它们能够帮助你营造一个和谐的交往环境。参与技巧包括接受、关注、非言语技巧、移情、保持诚实、情感协调和理解。这 7 个因素中的任何一个都能帮助确保你和你的员工之间建立一种积极向上的、舒适的以及毫无威胁性的交往环境。这种交往环境能够鼓励你的员工公开的讨论他们的职业替代方案以及职业选择，而无需担心会遭到任何报复。由于你营造了一个相互信任的环境，所以你和员工之间的关系就更加牢固。

(1)接受。我们所说的接受是指热心的关心员工，无条件的关心他们的个人价值，不论他们的行为会产生积极还是消极的影响。接受是一种基本的态度，要求你尊重你员工的个人价值。因为每一名员工都是复杂人，他们有着不同的经验、个人价值观和不同的态度，所以你尊重他们的不同之处是十分重要的。当你允许你的员工与他人不同时，你就能自豪的宣称

由 114 页开始

你做到了接受。

(2)关注。关注是指你努力倾听你的员工向你传达的信息。它要求积极的倾听技巧，这将在下文中详细介绍。为了表明你的观点而打断员工的谈话会降低员工想法的重要性而且表现出你对他们的不尊重。从另一方面来说，认真倾听员工的谈话表明你对他们的感受和想法十分敏感又很有兴趣。

(3)非言语技巧。非言语技巧对建立和维持一个积极向上的交往环境也十分重要。许多员工对管理人员的非言语行为相当的敏感，而且不恰当的非言语行为会使得员工避开你。简单的技巧，譬如保持正确的眼神交流，能够极大的提高你作为一名职业生涯指导教练的效率。

(4)移情。移情的一个典型描述是你设身处地的替别人着想，换句话说，就是你以别人的眼光看待问题。移情的理解就是能够识别、感知和理解他人感受的能力，它也是一种能够精确的向他人表达这种理解的能力。对你而言，要想了解员工的行为或者感情，仅仅采用移情的方式是远远不够的，你还必须表达你对他们的理解之情。有能力理解他们员工感情的绩效教练也可以说是一个移情的例子。

(5)保持诚实。保持诚实是指你能够在任何场合和环境中都能保持你自己而不是假装扮演一个角色。你能够明白自己的真实感受,并且在必要的时候可以真实的表达出来,你这才可以说你做到了诚实。你应该以本来个性出现,而非假装成另外一个人。保持诚实也意味着自我揭发,但是并不表明完全暴露自己的个人生活和隐私。员工希望能够信任你,诚实和坦白能够为实现这个目标创造一个良好的氛围。

(6)情感协调。情感协调也许可以定义为你和你的员工之间存在的无条件 and 积极关系。情感协调不是一种肤浅的关系,而是真正关心员工的幸福。只有你真诚的关心并接受你的员工,才能建立真正的情感协调。情感协调的建立和发展能够建立积极向上的工作关系。你真正关心你和员工之前的关系,就像你关心他们的任务是否完成一样,这时,情况协调就能在你们之间存在。

(7)理解。承认你永远无法完全理解你的员工就是说你在尽力试图理解他们,这是职业生涯指导过程中的一个关键因素,换句话说,员工是通过言语方式和非言语方式两种形式表达自己的,你必须尽全力去理解他们。

理解可以是外在的也可以是内在的。外在的理解是指你有能力理解你员工的行为,这意味着你能够鉴别你员工的行为,并且采取相应的应对措施。内在的理解意味着你能够进入员工的感情世界,以便努力了解他们的恐惧、担忧以及焦虑。在你和员工之间要产生真正的交流,这种类型的理解是必不可少的。

2.后续技巧

作为一名职业生涯指导教练,你的一个主要目的是为了鉴别员工的职业道路,以便能够了解他们如何看待自己的状况。然而不幸的是,一般的管理人员总是向员工提出过多的问题或者做出太多的陈述,从而打断员工的谈话或者转移他们的注意力。在职业生涯指导过程中,管理人员通常会谈论很多以至于他们彻底主宰了谈话。结果,管理人员最终还是无法了解员工究竟在想些什么或者他们的感受究竟是什么。

我们相信,接下来的四种技巧能够帮助你建立良好的交流:积极的倾听、鼓励、提问和沉默。

(1)积极的倾听。在职业生涯指导过程中。你可以通过言语和非言语提示来收集有关员工的信息。通过这些提示,你可以关注你的员工对他们的职业做出了何种评价。这个过程就是众所周知的积极的倾听,它能够帮助你很好的参与到交谈过程中去。

当你积极的倾听员工的谈话,你就能够更好的理解他们谈话的含义。而且你能够表现出你对他们的尊重,积极的倾听能够产生一些积极的效果。也就是说,积极的倾听员工的谈话将倾向于:

- 把他们的观点作为重点认真的考虑。
- 明确地说明他们的感受和想法?
- 当员工发言时,认真的听取他们的谈话:
- 相对从前减少对抗情绪-
- 尊重不同的观点。

积极的倾听是理解员工的重要桥梁,因为它改变了你整个人际关系。对职业生涯指导来说积极的倾听不仅十分重要,而且你工作的 80%的时间都花在交流上,其中超过一半的时间都在听取别人的谈话。反馈也是有效交流的一个必要手段,而且通过良好的倾听反馈对交流更加有帮助。

我们列举了以下一些适当的倾听行为,能够帮助你培养良好的倾听技巧。

- 积极调动注意力,全神贯注地倾听他人谈话。
- 尽量避免打断员工谈话。

- 尽力展现你对员工谈话的兴趣和敏感性。
- 努力查找员工赞同的观点。
- 仔细体会员工话中的含义，不要在他们发表自己观点时匆忙打断他们。
- 向员工提供清晰的，毫无疑虑的反馈。
- 尽力克服自己想对员工听说的话进行回应的倾向。
- 当你没有理解员工所说的话时，请向他们提出疑问。
- 直到员工发言结束，并且你确信已经充分理解他们所表达的意思时，你才能发表自己评论。

(2)鼓励。鼓励这个技巧能够使员工详细地说明他们的感受和想法。采用积极的支持性评论，譬如“我明白了”“你这样想是很好的”“那些很有意思，请告诉我更多的细节”或者是“我听到了你的发言”等等，就员工来说这些都有助于帮助他们克服不愿意完全表露自己感受的心理。它们鼓励员工进行持续的讨论。另外一个有效的技巧就是在倾听时点头或者“嗯，嗯”来表示赞同。这些能够帮助强化员工的响应，加强员工继续发言的愿望。这个技巧让员工清楚地知道管理人员正在倾听，没有开小差。

(3)提问。提问是很普遍的现象，但也是在职业生涯指导过程中使用过度的一项技巧。只有当你想获得特殊的信息或者你为了使得对话更具建设性和提供更多的信息时，你才能采用提问这项技巧。

即使提问经常被滥用，它依然是一个有力的工具，能够促进讨论的进行，引导对话的方向和趋势，并且帮助你更为迅速地获得专门的信息。基本说来，在职业生涯指导过程中有两种类型的提问：开放式的提问和封闭式的提问。

开放式的提问通常不仅仅是要求员工用几句话来回答问题，而是要求他们表达自己的想法，它还能够帮助员工彻底地解释他们的观点。开放式的提问能够让员工对同样的问题表达不同的观点，举例来说：“你能告诉我，你对上一季度你工作品质的感受吗？”在回答这个问题时，你能得到一些截然不同的答案。当你也许在期望一个固定的答案时，一个开放式的提问对员工而言更不具有威胁性，使得他们自由的表达自己的观点。

相比开放式问题而言，封闭式问题只要相对简单的几句话就能够回答。一般能够得到相对固定的答案。封闭式提问对收集关键信息十分重要，也就是收集你和员工在讨论过程中你所需要的事实。这种类型的提问也能够使人们之间的相互作用最小化。封闭式提问的一个例子也许是“比尔，你成为中级会计师有多久了？”或者“玛丽，你认为你需要不只两年的时间才能掌握晋升为部门经理所需的专门技能吗？”当你提出封闭式问题时，你并不关心你员工的感受，而是更关心是否能够收集到所需的信息。

(4)沉默。虽然沉默是一个相对难以掌握的技巧，但是这个技巧能够让员工彻底地全面考虑对话中所公开的事情。如果合适或者有必要，沉默的环境能够让员工分享更多的信息和说明。

当你第一次采用沉默技巧的时候，也许会对沉默的环境感到十分不舒服。但是，有意识的保持沉默环境能够给员工提供足够的时间去思考他们将要说的话，而且还能让员工更深入的了解自己的感受。这些收益应该有助于鼓励你克服采用这个技巧的犹豫心理。

沉默也许能给那些口齿不太伶俐的员工一个机会，让他们能够更加彻底地解释自己的想法或者感受，这也许能够帮助他们获得自信，提高他们的自我价值。

虽然采用沉默技巧的好处有很多，但是沉默可能会过度。举例来说，超过一分钟的沉默也许会让你和你的员工感到十分不舒服。所以，你应当尽量避免延长沉默的时间，否则沉默也许会被员工误解，认为这是你对他们发言反应迟钝的表现。当沉默技巧和其他一些技巧(比如鼓励和积极的倾听等等)结合使用时，它将发挥巨大的作用。

3. 思考技巧

优秀的职业生涯指导教练会对员工所说的话进行思考。他们用自己的话重新表述员工所表达的感受或者其谈话内容。这里提供四个基本的思考技巧,可以帮助你关注的员工谈话内容进行释义。当你全神贯注地表达感情的话语,并且从一般的注解中推理感情时,就可以说你在对感情进行思考。你可以用阐明和解释技巧来分析感情。将感情和内容结合起来思考就称为对含义的思考。总结技巧通常用于精练概括很长一段话的主要含义。

(1)释义。释义就是听众试图用自己的语言重申发言人的基本意思。作为一名绩效教练,你进行释义的主要目的就是为了检验你对员工所说内容的理解程度。释义的另外一个目的是为了向员工表达你正在努力理解他们所说的基本含义。如果释义成功的话,就表明你已经理解了员工的口头发言。释义的一个例子是:“你似乎想说你的上级压抑你们的本性,导致你很难做好一项工作。”

(2)阐明。为了更好地理解员工的感情和态度,你应当做出明确的说明。你也可以要求员工对某一特殊的观点加以详细的说明,以阐明其含义。也许要求员工举出实例能够帮助他们更好的解释自己的观点。请记住,这个技巧不应该用于解释感情或者用于分析问题的原因,它应该只用于阐明你对员工的理解。这个技巧的一个例子:“对于你没有被挑选去参加团队建设工作小组,你是否很沮丧?”

(3)解释。当采用解释技巧的时候,你就超越了员工的说明,更好地解释了人际关系产生的原因以及它带来的影响,同时更好地阐明了员工的言下之意。这个技巧也能够让员工充分的理解他们所说的话。运用这个技巧通常能够使你更好的了解职业问题的起因。而且当你运用这个技巧时,你可以对员工的职业前景做出结论。然而,这个技巧所带来的问题就是你的解释有可能是错误的。

作为一个技巧,解释能够搭造一个平台,公开的检查员工所做的假设。因此,解释技巧能给予员工机会,确认你所做解释的正确性以及检验他们自己的观点。最普遍的一些解释说明的例子包括:“我听到你说……”和“基于你所说的……”

(4)总结。你采用总结技巧明确谈话中所讨论问题的主要观点。为了确保你和员工正确地理解对方,你也许会询问员工看他们是否同意你的总结。一个总结的例子可以这样表述:“让我花几分钟对我们的谈话做一个总结”。

总结和释义不同,因为总结是在你和员工结束讨论时用的。总结技巧可以同时处理一些思想和观点,它能够帮助你决定下一步应该采取的最佳步骤。有时候,你也许想要求你的员工对讨论做出总结,这是检查精确性和理解程度的另一种方式。

7. 4 成为一名合格的职业生涯指导教练

作为一名职业生涯指导教练,你可以帮助你的员工更好的做出职业决定,帮助公司更好地配置它的人力资源。你可以帮助员工更好的了解公司,提高他们自给自足的能力,以及帮助他们更好的了解自己对职业的感受。职业指导教练能够帮助公司降低雇佣和招聘成本,提高绩效,改善团队工作以及改进品质和提高生产率。

第 8 章 对抗者

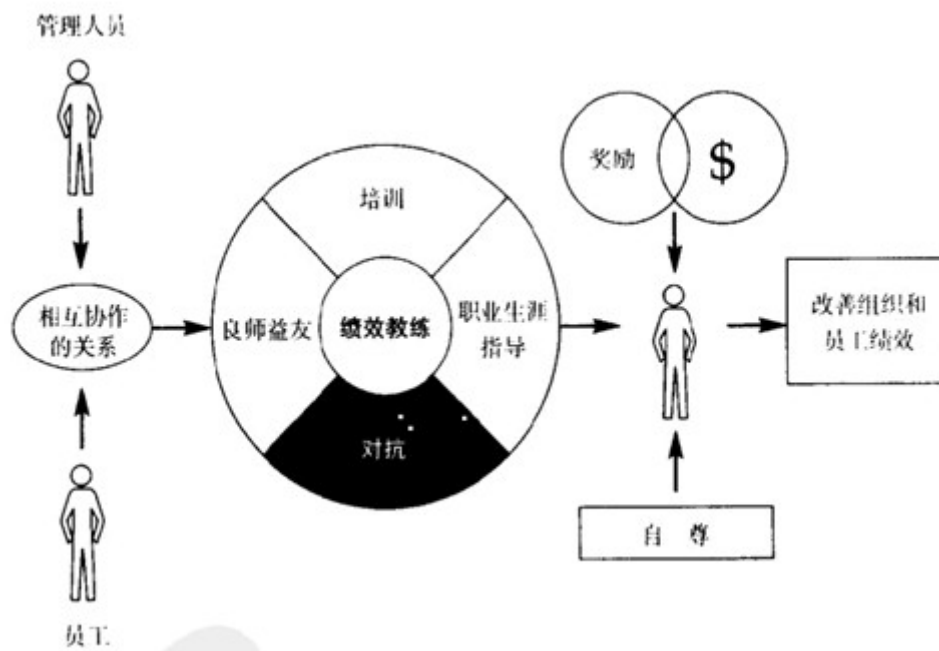


图 8-1 绩效教练

对公司而言，绩效教练法过程中最重要的角色之一就是对抗者角色。在你扮演这个角色的过程中。你应当将全部身心都投入到改善绩效和解决问题当中。通过你成功的执行这一角色，公司能够获得最大的收益。

公司能够从提高品质和改善绩效中受益，因为这些进步可以提高公司效率和增加公司影响力。像这类的改进能够帮助公司在市场中更具竞争力，从而增加公司的市场份额，产生更大的利润。作为一名对抗者，你将对指出员工在工作业绩中的不足负有不可推卸的责任、为了达到这个目的，你必须明确绩效标准。一旦绩效标准制定出来，你就应当向你所有的员工传达，以便他们能够根据绩效标准调整自己的绩效，绩效标准可以用来帮助你建立十分关键的绩效评价方法，其目的是为了将现实绩效和期望绩效进行对比。当现实绩效低于绩效标准时，你必须查清楚为什么你的员工不能充分地达到绩效标准。

现实绩效低于绩效标准有许多可能的原因。首先，你的员工也许不知道工作是什么。换句话说，没有人将工作责任或者工作描述完全充分地向他们表述。所以，员工要么不能正确的按照顺序完成工序，要么在工作中遗漏一些关键步骤。其次，员工也许不清楚他们该如何完成自己的工作。这通常是由于缺乏工作技巧造成的。一般而言，通过培训可以克服工作技巧的缺乏。你应该制订恰当的绩效策略，向员工提供必要的培训。第二，在工作环境中或者在合作者之间存在许多障碍或冲突，这些不良因素妨碍或阻挡员工顺利完成工作任务或者充分履行自己的职责。你的责任就是鉴别、避免以及解决这些障碍和冲突。最后，员工也许不能达到你期望的目标。仅仅因为他们不想达到。在你的员工能够达到工作绩效标准之前，你必须解决这个严重的问题。

然而，即使管理人员已经清楚地知道上述这些原因，他们还是很难对抗那些没能达到绩效标准的员工。管理人员通常尽量避免这种冲突出现，希望问题能够自行解决。他们希望并祈祷无须正面对抗员工，员工自己就能改善绩效。当这类管理人员最终不得不抽出时间来正面对抗员工时，他们往往会使对抗过火，因为那时的对抗很有可能是针对个人而非关注解决绩效问题。结果到那时，情感爆发，流言蜚语四处散播，感情受到伤害，而且每一个人都憎恨其他人，更重要的是绩效依然没有任何改善。这些恶果导致员工关系急剧恶化，而且员工以“再也不要继续”的态度对待管理人员。

无论怎样，确保员工达到或者超过绩效标准依然是你的工作职责。我们相信，如果你的注意力放在如

何解决冲突(问题 3)和如何解决员工前进动力问题(问题 4), 那么你就能够在和员工保持良好关系的同时改善他们的绩效。在接下来的章节中, 我们将向你提供一些必要的工具, 以帮助你成为一名优秀的绩效对抗者。

8.1 对抗角色

你必须掌握对抗的艺术, 才能使你的员工顺利进行职业发展, 增强对持续改善绩效的责任感, 勇于挑战难度不断增加的困难, 以及愿意负负更重的责任。你可以借助三种重要的技巧来实现这些目标。每一种都能够帮助你改善你和员工之间的人际关系并提高他们的绩效。

(1)坚持技巧。采用言语和非言语的坚持技巧可以帮助你保持员工的尊敬, 满足你的需求, 并且捍卫你自身的权利, 而无需操纵、支配和控制你的员工。

(2)冲突解决技巧。这些冲突解决技巧能够帮助你处理情绪上的波动, 它们往往是冲突的前兆。

(3)合作的解决问题技巧。这些技巧包括解决冲突和问题的方式。而这类方式能够使得你、你的员工和公司都感到满意。

在详细讨论每一种技巧之前, 让我们看看也许会导致你“扼杀员工绩效”的一些方式。

8.2 12 种扼杀员工绩效的方式

有时候一些好意的和无意的评价都会产生意外的或不良的后果, 它们也许能够阻碍你的员工努力学习新技术, 解决冲突和问题。它们也能够破坏你和员工之间的交流, 伤害员工的自信心, 它们还会降低员工的自尊。我们称这 12 种扼杀绩效的方式为绩效杀手, 因为如果你在错误时间运用它们或者采用错误的方式运用它们, 都会对员工的绩效产生不良影响或者扼杀员工的绩效。我们把这 12 种扼杀绩效的方式分为三组: 判断、提供解决方法和避免。

1. 判断

四个绩效杀手可以归到这一类: 批评、诊断、标记和表扬。这四种方式有着共同的主题, 就是都用来对员工进行判断, 但是它们也是各具特色的。判断使你站在一个高人一等的位置, 这使得你很难和员工建立和保持积极的人际关系。

(1)批评。对你员工的绩效、工作态度和决定做出消极的评价就是一种批评形式。对许多管理人员来说, 批评是生活的一种方式一种消极的方式。

(2)诊断。充当业余的精神病医师是一些管理人员和员工发生关系的一种普遍方式。“我看清员工就像我看一本书那样简单”。像这样的评语严重妨碍了管理人员和员工之间有意义的交流。分析并且告诉员工他们为什么会以这样的方式行事, 对提高员工的绩效并不会有一丝的帮助, 它只能迫使员工转而去捍卫自己的行事方式。

(3)标记。一些管理人员把员工归于不同的类型, 已经对员工形成固定的看法。大多数的标记要么具有消极意味, 要么是打上耻辱的标识。一些评语像“: 你们这些学校的学生都是这样的,” 或者“妇女太感情用事, 她们无法成为管理人员”等等, 把员工毫无差别的全部归为一类, 而从来不管他们的优良品质和特性。

(4)表扬。对员工进行表扬可能是一把双刃剑。表扬要求你对员工事先进行评估, 这就使得你必须把自己放在上级的位置上。表扬可能会篡改或者扭曲事实。员工也许会猜测你为什么表扬他们, 而后也许会等待你给他们穿小鞋。从长远看, 过于频繁的表扬员工, 或者毫无根据的表扬最终会伤害你们之间的关系。

2. 提供解决办法

另外一类绩效杀手就和你提供给员工的解决办法有关。你也许会问自己,我是否会从解决问题中得到回报?你确实能够得到回报,但是你提供解决方法的方式上也许存在问题,容易被员工误认为是消极的方式。你的行为也许会被认为具有攻击性,是命令式的,自贬身份的方式。不恰当地提供解决问题的方法经常会造成原有问题还没解决,又使得问题复杂化,甚至是产生新的问题。这些不良的提供解决方法的方式包括:劝告、命令、教化、质问和威胁。

(1)劝告。以干涉员工自己解决问题的方式向员工提供解决问题的方法是一种消极的劝告方式,诸如像我们常说的“如果我是你……”等等类似的评论。这些评论严重束缚了员工的成长和发展,并且迫使他们完全依赖你。

(2)命令。命令完全是一种靠权力支持的强制提供解决问题方法的方式,它是要求你的员工完全按照你的想法、要求去行事的过程。这种方式也许会导致一些员工怀有怨恨心理,从而致使他们消极怠工,破坏已经得到的结果。还有一些员工由于经常被命令干这干那,导致他们变得十分顺从,而且屈服于管理人员。

(3)教化。当你采用了这种扼杀绩效的方法,你就会不停地告诉员工他们应该做什么,而不是希望他们自己做出最好的决定。不停的教化使道德逐渐败坏,它导致了员工的怨恨和焦虑情绪。

(4)质问。我们认为质问就像“警官周五例程序”,每件事情都要质问。你的员工必须捍卫自己每一个即使很简单的决定和行为。员工的判断总是可疑的,他们的决定从来都不够完美。

(5)威胁。在威胁中,你总是警告员工他们所做的行为可能产生的消极后果,试图通过这样的方式控制他们的行为。“你应该这样做或那样做……”是你惯用的态度。由于没有人希望被他人威胁,因此威胁会立刻产生抵触行为。威胁几乎不起任何作用。

3. 避免

管理人员通常采用几种技巧来避免谈话和绩效出轨。当管理人员发现工作中的问题和冲突时,他们往往限制员工主动性的参与。这些技巧包括转移、逻辑辩论和使人安心。

(1)转移:管理人员变换同员工交谈话最常用的一个手段就是所谓的转移。这是一种精神干扰方式,它让你改变话题,避免员工对话题产生兴趣。转移也经常用于避免和员工进行令人不舒服的谈话,有时也是因为缺乏有效的倾听技巧造成的。管理人员不管什么原因采用转移手段都会导致员工感觉自己的担忧、感受以及个人意见都是无关紧要的。

(2)逻辑辩论。一些管理人员对于管理他们员工的感情和情绪感到十分棘手,所以他们采用逻辑辩论的方法来避免处理这些事情。逻辑是十分重要,但是它应用在适当的情况下。大多数人际关系冲突中都涉及感情因素,而且管理人员必须正确的面对它们。当你采取逻辑方式处理问题而避免感情卷入时,你就在员工最糟糕的时刻抽身而去了。

(3)使人安心。许多管理者都试图让员工不去想他们正在经历的消极感受。管理人员总是这样说:“不用担心”或者“最后一切都会变好的”。这样做的管理人员认为在员工处于逆境时他们这么做是给予员工以安慰。使人安心是一种感情退缩的表现,因为你在不是真正需要的情形下滥用它。

8.3 采用坚持的技巧提高绩效

当你和员工就绩效问题发生冲突时,你可以采用三种行为方式中的一种。每一种方式对你的员工会产生不同的影响。这些行为方式包括攻击、服从和坚持。

8.3.1 攻击型行为

攻击型管理人员表达他们的感情、需要和想法都是以员工的切身利益为代价的。他们在争论中几乎是常胜将军。攻击型管理人员能够完成任务,但他们通常是通过辱骂员工、对他们采取粗鲁和嘲讽态度完成

的。他们也许会因为员工工作不力而严厉责备、控制员工，坚持在主题讨论时的最后一句话由他们嘴里说出，这对他们而言是很重要的。攻击型管理人员总是尽力击败他们的员工。他们的观点就是：“这是我想做的；你想做的根本是无关紧要的。”这种态度迫使一些员工的工作业绩有所提高，但是大多数的员工将会想尽办法颠覆和暗地里破坏这种类型的管理人员。

8.3.2 服从型行为

一些管理人员很难面对他们的员工。他们与攻击型管理人员截然相反，大多数服从型管理人员对他们员工的工作水平和品质都听之任之。大多数的服从型管理人员从不真实的表达他们的感情、需要、价值观和担忧。他们让员工任意的侵犯、否定他们的权利，忽视他们的要求。服从型管理人员很少直接表达他们的要求和期望。有一些管理人员虽然提出了自己的要求和期望，但是以内疚的和毫无自信的方式提出的，因此员工并不认真地对待它们，把其放在心上。有时候，他们认为自己已经清楚地表达了他们的想法，但是实际上他们的信息是如此晦涩，以至员工最终还是不明白信息的含义。非言语行为就像耸耸肩一样，缺乏眼神交流；很轻声的说话，或者犹犹豫豫的讲话也许会削弱管理人员所表达的要求和期望。

8.3.3 坚持型行为

坚持型的管理人员采用这种交流方式能够让他们保持自尊，个人愉悦和自我满足的心理。他们捍卫自己管理员工的权力，而不是辱骂或者统治员工。坚持主张型管理人员坚持自己的权利，用直接的和恰当的方式表达自己的需求、价值观，担忧以及自己的思想。在满足自己需求的同时，他们从不侵犯员工的需求。真正的坚持型行为是确保管理人员自己个人价值和尊严的同时确认和保持员工的价和尊严。通过将攻击型和服从型行为与坚持型行为进行比较，你可以看出前两种行为会带来更多不必要的冲突。攻击型管理人员也许能够完成许多工作，但是他们的员工会憎恶和讨厌他们。攻击型管理行使得工作环境充满了紧张和敌对气氛。服从型管理人员也许会受到员工的喜爱，但不是尊重。这种类型的管理者营造的工作环境是杂乱无章，一片混乱的。员工之间的冲突经常发生，因为没有人对这些消极行为进行调解和控制。

为了成为一名称职的对抗者，你必须在完成工作的需要和成为员工朋友的需要之间取得平衡。你可以通过坚持主张行为赢得这种平衡。你可以通过向员工表达你的需求、期望和所关心的事物与他们建立更为和谐的人际关系，同时提高劳动生产率。在某种程度上说，你向员工坦白的表达你的感情表现了你员工的尊重。一条坚持的信息必须包括以下三部分：

- (1)对即将变革的绩效行为不加个人判断的描述。
- (2)自己感情的揭露。
- (3)根据员工的行为对你产生的不同影响进行的分类。

1. 不加个人判断的行为描述

你的描述应当是十分专业的，这样能够帮助员工清楚地知道你的意图，否则，他们也许就无法清楚地了解究竟发现了哪些行为是不合规定的。你应当避免直接干预员工工作的动力和态度，而转向关注他们的工作行为；你应该关心的是“他们所完成的”。为了避免困惑，你的行为描述应当尽可能的简洁。努力使你的描述成为客观的陈述而非判决。换句话说，不要因为员工在某个领域的表现不尽人意，你的描述就暗示你的员工懒惰、愚蠢或者糟糕。

接下来的几个例子就是不加个人判断的行为描述：

- 当你工作经常迟到时……
- 当你的花费超过了你的预算时……
- 当你没有准确的记下电话信息时……

- 当你没有及时上交报告时……

以后我们会采用这些例子来解释一条坚持型信息所包含的其他两个部分。

2. 感情的揭露

一条坚持主张的信息所包括的第二部分就是允许管理人员表达他们对员工行为的感受。你所表达的是一种你对员工行为结果真实的感情体验的揭露。当一名员工的绩效不尽人意时, 你用来表达你的感受的最容易的一种方式“我”的信息。换句话说, “我感觉……”是用来描述事情进展情况的方式。在发现员工不如人意的工作表现后, 你可以立即明确的表达你的感受。

3. 根据行为产生的不同影响进行的分类

我们所说的通过产生不同影响的事物进行分类是指那些对你有直接影响进而影响员工行为的事物。比方说, 金钱、时间、加班、品质和团队工作等等都是能够直接影响你员工行为的事物。

让我们再次看看前面非个人判断的行为描述中所举的四个例子, 并且在每一个例子加一上感情揭露和影响分类。

- 当你工作经常迟到时……我感到很生气……因为你这种行为妨碍了生产流水线的顺利进行, 给我们造成了损失。

- 当你的花费超过了你的预算时……我感到很烦恼……因为我必须削减其他开支, 那将会影响到工程的质量。

- 当你没有准确的记下电话信息时……我觉得很难过……因为如果我缺乏准确的信息就无法回复那个也许十分重要的电话。

- 当你没有及时上交报告时……我感到很困惑……因为那样导致我对我们目前的财政状况没有一个清晰的概念。

你采用坚持的方式能够极大地帮助你的员工更好的了解你的忧虑和你的感情, 进而影响他们的行为。这类信息能够帮助你和你的员工在最困难的时候依然保持理智。

8.4 控制和解决冲突

大多数的管理人员都希望他们的生活中没有冲突, 但是对一个普通人来说, 他就一定会体验到冲突。一些冲突具有积极的意义, 然而另外一些冲突就是消极的。你会忘掉某些能够提高质量和改进绩效的冲突, 这是因为那些冲突并不被认为是冲突, 它们被认为是解决问题或者处理麻烦时的一些尝试。但是请不要误解它们, 它们依然是冲突, 因为在你所获得的结果和你希望获得的结果之间确实存在差距。而消极的冲突与建设性的冲突具有不同的影响, 管理人员应该牢记消极的冲突。事实上, 在战争的历史中, 一些管理人员能够克服的冲突往往占据了主导地位。

8.4.1 对待冲突的消极反应行为

许多管理人员和员工对待冲突的反应行为都是不恰当的。这里列举了五种经常用到的对待冲突的反应行为: 默认、避免、防卫、否认和控制。

(1)默认。当面对冲突时, 许多员工都会采取默认态度。他们没有进行丝毫斗争就屈服了。你这时可能犯的最大错误就是误认为员工已经同意你的观点或者解决方案, 仅仅是因为员工愿意按照你的意愿行事。甚至如果员工不赞同你的观点, 也许都不会说任何反对的话, 因为他们不愿意去面对和处理冲突。结果, 他们完成了他们的公司生活, 自己的需要却从未得到满足。

当员工习惯了默认时, 他们也许对你已经深恶痛绝, 而你却没有丝毫察觉。这类员工也许甚至会对工

程、建议或者团队工作怠工, 因为员工感到你在统治和虐待他们。你也许希望他们大声说出自己的需要, 讲明自己的忧虑, 但是那很可能导致他们不愿意面对和处理的冲突。

(2)避免。比起前面提到的习惯默认的员工而言, 一些管理人员和员工甚至更加无法忍耐冲突; 他们只是尽可能的做一切能够避免面对和处理冲突的事情。一些员工为了避免冲突而改变主旨, 而其他一些员工尽力掩盖问题, 就好像问题完全不存在。一些人采用沉默的方式避免说出引起冲突的真正原因。

一些管理人员认为冲突会伤害和破坏他和员工之间的关系, 所以他们采用避免的方式来尽力保持和员工的健康关系。这会造成一种矛盾, 因为避免冲突会暗中破坏和员工之间的关系, 从而产生员工与管理人员的隔绝和对他们之间关系的否认。

(3)防卫。几年前, 我们曾经听说一名员工描述她和她的管理者之间发生的冲突是一场“令人惊愕的人身攻击”, 由于她对那次冲突毫无准备, 因而她能够采取的惟一方式就是对冲突进行反击。在冲突中一些员工感觉受到了攻击, 因而他们对冲突的反应就是进行反击。不久之后, 小小的冲突就会演变成为一场令人筋疲力尽的战争, 这就是我们所说的冲突的螺旋式升级。

在面对冲突时, 人们的本能反应就是进行自我防卫。当你感觉被人推了一把时你会反推他人一下。当我们在这一章的后半部分分析如何坚持主张的技巧时, 我们将会对上述这种情况进行更为详细的讨论。同时还会讨论设计用来克服这类本能反应的策略。

(4)否认。冲突有时是如此具有威胁性, 以至管理人员和员工部极力否认它们的存在。他们尽量使自己的行为理性化, 试图忽略冲突的存在。换句话说, 他们欺骗自己和他人, 假装一切事情都很顺利, 自己没有受到冲突的任何影响。而事实却恰恰相反: 事情不会比现在的情况更糟糕了。在这种情况下, 管理人员需要处理冲突的起因。

(5)控制。当管理人员把自己解决冲突的方法强加于他的员工头上时, 控制就发生了。解决方法符合管理人员自己的需求, 但是并不一定符合员工的需求。事实上, 它很有可能不是解决冲突的最好办法。

控制是面对冲突的最具攻击性的反应。控制通常采用口头攻击的方式来统治员工, 他们攻击的是那些不赞同自己所提解决冲突方案的员工。这样做的目的是为了控制涉及的人员, 同时确保你所需要的结果。

这种解决冲突的独裁方式能够严重危害你和你的员工之间建立的关系, 控制试图破坏员工的意愿, 它严重限制了员工的自发行为和他们的独立性。虽然控制也许能够有效地解决冲突, 但是它“镇压”了员工, 而且在严重危害了将来你试图采取的任何鼓励授权的行为或者是进行自我指导的行为。

8.4.2 冲突的益处

我们相信你和你的员工能够从冲突中受益, 因为冲突向你提供了一个公开表达你自己想法和感情的良机。冲突能够让你和他人分享你的憧憬, 能够让你表达你的热情。冲突给了你和你的员工一个走到一起像团队一样进行工作的借口。

我们坚信, 没有冲突你将无法发现你的个人交往需要建守牢固的、充满自尊的人际关系。冲突是火, 能够锻造人际关系, 使其能够克服每天公司生活中的艰难困苦。冲突能够帮助克服存在于你和你的员工身上的骄傲自满和停滞不前的现象。它激发你们的兴趣和好奇心, 培养你们的创造能力。冲突甚至还能迫使你摆脱绵羊似的被动, 想出崭新的、更振奋人心的解决困难处境的办法。举个例子来说, 大多数情况下绩效和技术能够得到改进都是由于冲突的存在。作为变革的催化剂, 冲突不仅使你能够维持现状而且能够激励你去发现更好的生产和服务方式。

冲突是保持公司不断推陈出新的必要的因素。它能够给公司提供行动必须的动力和能量。它迫使公司领导者保持他们最佳的创新精神, 让员工百花齐放, 自由地展现他们各自不同的观点。最后, 冲突迫使管理人员清楚的表述他们的观点, 同时引发大家的争论, 这些都是帮助培养公司所需要的变革而必须的。

8.4.3 创造冲突的公司

一个公司所构造的方式对创造的冲突的类型和数量有着深刻的影响。比如说, 一个充满官僚气氛的公司, 它的等级森严, 有许多层次的管理和一些竞争的单元及部门。这些层层的管理就自然充当了妨碍交流和团队工作的障碍, 从而产生不信任, 导致无效率。而不信任和无效率都会在你和你的员工之间产生严重的冲突。

许多被动的公司都认为他们的人力资源可以很容易被替代, 这使得你很难鼓励用来改进绩效的培训活动——如果你坚信要对员工进行开发, 那么这就是真正的冲突。

你的个性和领导风格也是引发冲突的源泉。举例而言, 你也许是一名合作的和支持型的管理人员, 鼓励你的员工独立和自我引导。然而, 你的一位上司也许相当的独裁和跋扈。这位上司希望能够统治员工并独自做出所有的决定。这两种风格相互碰撞, 就成为了冲突的主要来源。

让我们进一步地分析更为复杂的情况。你部门的员工正好分裂成两派。一半员工赞同你的风格和方式, 然而另一半的员工更赞同你上司的风格和方式。由不同的领导风格引发的冲突能够使团队、部门、单位甚至整个公司分裂——而且能够毁坏所有取得的成果。

公司的工作环境也能够引发冲突。一些员工偏向“赢一输”的工作环境, 然而另外一些员工希望是团队合作型的工作环境。一些员工希望管理人员告诉他们一天当中每一分钟都该干什么, 另外一些员工却希望在他们的工作环境中自有自己相对的独立性和自由性。公司期望的变革数量和程度也能够引发冲突。一些员工能够与变革和平共处, 然而另外一些员工却不能。你用来交流变革的方法也是导致员工紧张情绪的一个源泉, 一些人希望你一个一个的亲自告诉他们。另外一些人却希望你采用小群体或者团队的方式告诉他们。一些员工希望确切地知道变革将会产生的影响和结果, 而另外一些人根本就漠不关心。

冲突不仅仅存在人们之间, 它也可能存在公司的每一个构造当中。因此, 如果存在这样的冲突, 你就必须面对它以便改善员工的绩效和解决问题。

8.4.4 冲突的类型

冲突是不尽相同的, 有 3 种基本类型的冲突。最常见的类型是情感冲突, 它的起因是因为员工是普通的人, 区别是不可避免的。你和你的员工都具有很强烈的感情, 这有时会成为对抗的源泉。采用 4 个步骤的冲突解决过程可以发现感情冲突并且克服它, 我们将在这一章的下一节中进行分析。

第 2 种类型的冲突就是众所周知的需求冲突。在公司内部, 管理人员和员工必须解决大量存在的问题。你通常称这种行为是问题的解决行为。但是从根本上说, 任何解决问题所付出的努力都是冲突的需要。所以, 为了发现和满足所有目前的需求, 你应当采用合作型的解决问题的方式。我们将在这一章的后半部分提供 7 个步骤的合作型解决问题的方法。

价值观冲突是第 3 种类型。由于在这种类型的冲突中, 不涉及任何实质性的东西, 因而几乎没有任何可以接受的解决这种冲突的方法。价值观深深地根植在我们的头脑里, 而且我们的行为直接受到它们的影响。价值观是很难改变的或者说是很难妥协的。你可以采用下面描述的冲突解决技巧来帮助你更好地理解、赏识和容忍你员工的价值观。然而, 你永远不可能消除严重的价值观分歧。你必须学会要么和它们和平共处, 要么远离它们。

这 3 种类型的冲突都被认为是现实的冲突, 因为你可以发现、管理和解决它们。但是, 有一些冲突是你无法解决的。它们来源于偏见、无知; 存在于有功能障碍的公司团队、群体和结构中以及一输一赢的工作环境。我们称这些类型的冲突为非现实的冲突。只有资深的决策者和管理人员才能发现这些冲突, 并对它们进行管理和解决。这是因为发现、管理和解决非现实的冲突要求具有卓越的并能把握公司全局的眼光。

8.5 冲突解决方法

冲突解决方法(Conflict resolution method)应该被认为是一系列能够帮助你掌控冲突的技巧。它也可以被认为是处理你和你员工之间感情矛盾的一个建设性过程。这个过程鼓励坚持型的交流和共同分享感情。但是它并不是允许典型的无所顾忌的夸夸其谈, 因为这种语言交流阻碍了产生创造性解决冲突的方法, 而且极有可能破坏你和员工之间的关系。4 个步骤和方法是(1)承认冲突; (2)明确冲突; (3)解决冲突; (4)确保答复。

当冲突发生时, 你不应该对他具有抵触情绪, 采取防御态度。大多数的冲突都仅仅是由于大伙具有不同的看法。假设有两个人正在看一张美元钞票的不同面。其中一个人认为他已经看清楚了所有的事情, 细节和图案都很清楚。另外一个人, 他正在看的是同一张钞票的另一面, 看到的情形与前者看见的是截然不同的。她也认为自己也看清了整张美钞。但是她看到的只是事物的一面, 而另一面正是他没有看见的。不久以后, 每一个人都尽力向对方解释美钞究竟是什么样子的。真相就是他们双方都没有错, 但是他们所看到的事实——或者说他们的观点——是不同的, 冲突完全由此而产生。

8.5.1 承认冲突

冲突解决方式开始于承认冲突。这十分关键, 因为双方必须愿意承认对不同观点的争吵和辩论不会产生任何积极意义。而且, 承认冲突的存在有助于控制伴随不同观点而产生的情绪和感情。

这一个步骤包括两个行为: 倾听和共同分享。让我们更加详细地讨论这两个行为。仔细倾听你的员工所说的话是解决冲突的第一步。通常但不是绝对, 员工的言语准确地反映了他们的想法。员工所做的大多数消极评论是由于紧张或者恐惧而采取的一种以言语来表达的方式。这种将紧张情绪融进语言中的过程有助于减少他们的紧张情绪, 即使他们的话语并没有真正的表达紧张的本质或者紧张的原因。

如果允许员工自由发言而不打断他们, 随着紧张情绪逐渐融入他们的言语中, 消极的评论就逐渐自行瓦解了。因此, 瓦解消极评论首要的、最好的, 而且最简单的方法就是怀有真正的兴趣倾听员工谈话, 而不打断他们。

如果你不倾听员工的谈话会有什么后果呢?你很有可能会把员工消极的评论当做个人攻击而不是对员工所说的话进行分析和诊断, 这样也许会导致将他们的评论发展成为紧张气氛, 然而, 你可以通过相互分享的过程学会成功地管理这种紧张氛围。

分享是一种支持的形式。积极的人际关系是建立在你分享他人感情能力的基础之上的?因此, 当你用这种评论: “我了解你的感受,” 或者 “我觉得我对你的这种感受并不感到吃惊,” 或者 “看上去你对那件事反应很强烈啊” 时, 你就是在反思和分享他人的感情。真正的人际关系不是建立在什么技能或者技巧之上的, 而是有赖于你关心的态度。你可以向员工表示你理解他们的感受, 而且你对此并不感到吃惊或者难受, 这样能够帮助你的员工减少紧张情绪。当你的员工感受到你自信而且平和的心态时, 这种感受反过来有助于培养他们自信和平和的心态。向你的员工表示你理解他们的感受, 而不是不发表任何意见, 否则也许会导致加剧他们的紧张情绪或者恐惧心情。

8.5.2 明确冲突

第二个步骤就是明确你员工的想法。因此他们愿意接受新的逻辑分析信息。如果通过人的本性就能知道某件事的真相, 那么没有人愿意去做坏人。因此, 当你的员工做出了消极的评论, 你就应当使他们能够很容易体面的抽身而退。

几乎没有员工会乐意并且准备好揭示他们行为之后隐藏的真正动机, 甚至当他们知道这些动机是什么的时候。他们学会用似是而非的理由、解释和说明来掩饰自己, 这些都是为了“证实”他们的行为是经过深思熟虑的, 并且是以符合逻辑的方式进行的。有一个词语能够解释这种思考过程——合理化。字典里对合理化的定义是无须分析某人的真正动机就可以将他的行为、意见或者决定归于可信赖的(或者合理的)动机。我们当中的所有人都希望表现出自己是“理性的生物”。员工一定认为自己的行为是恰当的、公正的,

这样才能使自己内心得到满足。当员工采取的行为引发了冲突时，他们必须能够解释自己的行为。强烈的欲望和期望确实影响了大多数员工的决定。但是大多数的员工并不愿意向自己承认这一切，更不用说对你承认这一切了。

那么，明确那些引发冲突的消极评论的挑战在于：学会让消极评论失去其影响力而避免伤害员工的面子。最好的方法就是通过向员工提出没有任何威胁意义的问题，这样有助于你更好的理解员工所做出的消极评论的含义。你必须坚持不懈的鼓励你的员工示范他们的行为，并且让他们做出真正能够反映他们所想和所感的评价，你可以鼓励他们举出实例，更好的解释他们的观点。最后，你还应该鼓励他们更加详细的讨论他们的看法，这样你能够更加清楚地了解他们看法的含义。这种技巧的一个最佳例子就是：“那是一个很有意思的观点，请你再详细的跟我解释一下。”

当你已经学会如何倾听、共同分享和明确时，你就有能力管理员工所做出的未成熟的消极评论。你将能够帮助你的员工成为虚心的、乐于倾听的人。这样你就将创造出一个积极的交流氛围，并且为解决冲突扫清了障碍。

8.5.3 和员工一起解决问题

一旦你已经明确了消极的评论，你就应当为第3个步骤做准备：采用关键信息和证据真正解决冲突。在这个冲突解决过程的步骤当中，有四个指导原则十分有用。第一，简洁明了的表明你的观点。为了最大程度地参与，保持你的观点和简洁的意见十分重要。第二，避免采用繁文缛节，这会再次点燃闷在你员工心里的感情火花。第三个步骤就是不要对重要的信息有所保留。在气氛紧张的情形下，人们有时候会保留一些至关重要的信息。但这不会对你解决问题有任何帮助。你应当说明真相，说明你谈话所指内容以及你的言下之意。换句话说，清楚地告诉你的员工你在想什么，而不要感情用事或带有攻击性的谈话。最后，揭露你自己的感情。冲突能够激发一些愤怒的或者怨恨的感情，你要保持诚实，承认它们并且及时处理它们。

我们相信，通过简洁地表明你自己的观点、需要和感情，你能够处理好大多数的冲突。解决问题这一步骤剩下来要做的就是和员工共同制定出他们所关心的解决方法。

8.5.4 确保答复

当达成解决方法时，你应当确保你的员工有责任感去采取行动消除冲突达到这个目的最好方法就是要求员工采取一些直接的行动。这是解决冲突过程中的最后一步、它不会比以上步骤更困难。

8.6 采用冲突解决方法

有4种途径可以采用冲突解决方法。首先，当你的员工没有采用它的时候你可以采用。通过倾听、分享、明确、解决问题以及确保答复，你可以帮助你的员工重新恢复冷静，并且致力于更富有成效的讨论。

当你参与到争论中或者你感觉到冲突正在酝酿时，你可以简洁地概述冲突解决的方法，并且要求你的员工和你一起共同努力解决你们之间的分歧。这个途径可以有效地避免冲突的爆发，并且它还是表达你对员工尊重的一个最佳途径。它将帮助你 and 员工保持积极向上的人际关系。

你可以采用冲突解决方法去帮助其他管理人员和员工解决他们之间的冲突。如果他们同意的话，你可以作为解决冲突的第三方，以仲裁人的身份出现。你的工作就是保持中立，并且确保冲突解决方法的采纳、这个方法的另外一项调整就是你必须解释4个步骤的过程，并且保证双方都同意采用冲突解决方法。而后，你应当使解决冲突的过程变得简单便利，你的主要工作应当提醒他们按照冲突解决的过程行事，这样就能避免他们不由自主地采用其他不利的方法。

使用冲突解决方法一个最好的途径就是对其他管理人员和员工进行培训，使他们能够了解如何使用冲突解决方法。在培训课程中应当对4个步骤进行解释，并且向所有参与者提供实践这4个步骤的机会。接

下来的培训就应当帮助你和你的员工在实际工作中运用所学到的冲突解决方法。你还应当清楚地记录下如何正确地使用冲突解决方法, 以及这些方法是如何帮助解决冲突的。

采用冲突解决方法能够培养积极的交流氛围, 鼓励相互合作, 以及建立有效的工作关系。它还能够帮助你避免感情爆发, 否则会摧毁你和员工之间良好关系, 导致建立充满怀疑和不协调因素的人际关系。采用冲突解决方法的另外一个好处就是你可以改变你控制冲突的途径。这极大地改善了和你员工之间的人际关系, 并且帮助他们接受你的想法、你的建设性批评、以及需要改正的建议。采用冲突解决方法的最终结果就是你的员工接受你所说的并且实施它们。当最终结果得以实现时, 员工的绩效就会有极大的改善, 他们工作的质量也会有极大的提高。

冲突解决方法也许能够帮助你的员工更好的和他人相处。这能够改进他们之间的相互作用和影响, 并且改善他们之间的关系。这样能够加强相互协作、相互信任以及相互协调, 团队工作也会得到改善。

采用冲突解决方法控制冲突可以加强和丰富“自尊的人际关系”。由于人际关系中的个体不知道如何正确地控制他们之间的分歧, 导致大多数人际关系都无法达到“自尊”的高度。忽略你们之间的分歧只能让你屈从于肤浅的人际关系。采用破坏性的方法来和分歧作斗争会导致感情爆发, 最终伤害大家的情感。冲突解决方法能够让你处理好你和员工之间的分歧, 这样你们就能更好地理解对方, 捍卫你们之间积极的关系。

8.7 合作的问题解决过程

当存在的冲突是必要的, 那么冲突解决方法就过分的简单化了。你必须研究合作的问题解决方法 (Collaborative problem-Solving process) 来决定最好的消除已有分歧的方法。这个过程存在于 7 个步骤当中: 问题的明确, 明确解决问题的方法、解决问题方法的分析、解决问题方法的选择、解决问题方法的实施、解决问题方法的评价以及后续工作。这些步骤都列在下面的流程图中(见图 8—2)

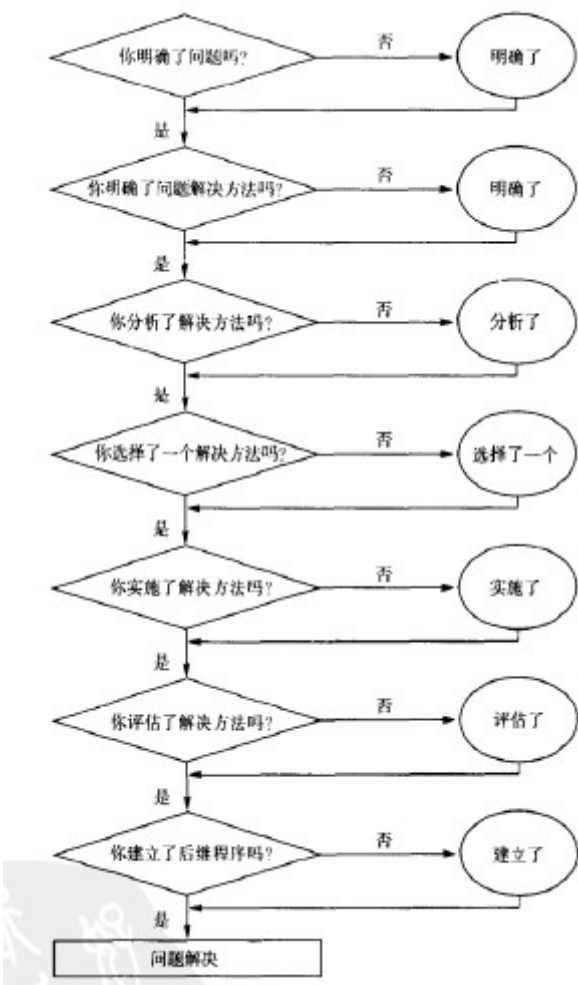


图 8—2 合作的问题解决过程

8. 7. 1 问题的明确

解决问题过程开始于明确公司的期望以及将期望和现实绩效进行对比。你应当分析现有状况，从而决定现实绩效和期望绩效之间是否存在差异。二者之间的差异就是公司所面临的问题。关注合作的解决问题过程就是寻找“最好”的解决问题的方法。在这一个阶段，你可以采用恰当的途径来弥补期望绩效与现实绩效之间的差距。

8. 7. 2 明确解决问题的方法

在这个阶段，你应当提倡大家进行头脑风暴，鼓励大家尽可能的思考，从而明确解决所选定问题的方法。这项活动进行时任何人都不应当对所产生的想法进行评价或审核，其目的就是为了鼓励大家提出尽可能多的潜在的解决问题的方法。

8. 7. 3 解决问题方法的分析

一旦已经明确了所有可能的解决问题的方法，你的员工就可以对每一个想法进行分析。建立一个标准作为对每一个想法进行筛选的依据或者基准。能够符合大多数标准的想法就应当收集到一起，为接下来的进一步分析做准备。如果想法不能达到已建立标准的要求，那么为将来做打算，这类想法就应当被剔除。

8. 7. 4 解决问题方法的选择

检测那些能够满足标准要求的方法，以决定它们的实际运用价值以及操作的难易程度。鉴别每一个解决问题方法的花费和可能产生的结果，这个过程能够帮助你决定哪一个可能的解决方法是最优的。

选择解决方法阶段中的另外一个关键部分就是明确也许会阻碍你实施解决方案的所有可能的障碍。随着对这些潜在障碍的识别, 仔细检查它们, 明确它们对各种解决问题的方法的可能影响。识别克服这些障碍的方法, 审查其财务成本、人员花费以及感情投资。这些信息将帮助你选择最好的解决问题的方法。

合作的问题解决过程中的解决问题的方法选择阶段的预期结果, 就是你将明确最优的替代方案。现在, 高级管理层和你就已经寻找到了—条正确的道路, 能够对如何改善员工和公司的绩效进行有效的探索。

8.7.5 解决问题方法的实施

在实施阶段, 我们关注的目标是对解决方法进行测试, 以考查它(们)的结果。在进行这项活动时, 精心挑选—组员工, 保证由他们实施对解决问题的方法能够获得最大程度的成功。这项策略能够帮助你在整个部门或者区域运用解决问题的方法之前, 在尽可能的最好条件下实施它们。

实施解决问题的方法应该是一个缓慢渐进的、审慎的过程。以便你有时间去识别“实际”效果。在整个公司实际运用这个解决方法之前, 应当在公司内部的几个部门先行实施, 这通常是一个不错的办法。而后, 你就能够对解决问题的方法进行修改和完善。

8.7.6 解决问题方法的评价

一旦你已经在一些合适的背景下实施了解决问题的方法, 接下来你就可以收集和比较它们产生的结果。如果问题的解决方法能够帮助缩小期望绩效和实际绩效之间的差距, 那么这个方法就可以算做是成功的方法。但是, 如果二者之间依然保持同样的差距, 你就需要考虑替代选择方案了。

不论解决问题的方法成功与否, 你从实施方法中所获得的信息和知识都具有很高的价值。你应当将这些有用的信息和知识传授给公司中的其他人, 以帮助他们提高对未来绩效问题的理解程度。

在尝试每一个解决问题的方法时, 都应建立相应的文档, 精确记录它们的数据和定位。这些信息对于将来问题解决方法的尝试是无价的。

8.7.7 后续工作

后续工作是最后—个步骤。通常在决策过程中它是最容易被忽略和低估的—个部分。但是, 这个步骤能够帮助你收集有关所实施解决方法的最精确的信息, 以及高级管理层对这些解决方法的反应。

你可以采用下列方法收集有关你实施的解决问题方法的信息: 面对面的个人访谈、关注群体、非正式的讨论、问卷调查、报告和记录等等。员工应当参与到信息的收集和汇总。你应当分析收集到的信息, 并将其中的发现向你的员工以及高级管理层进行汇报。

第9章 良师益友

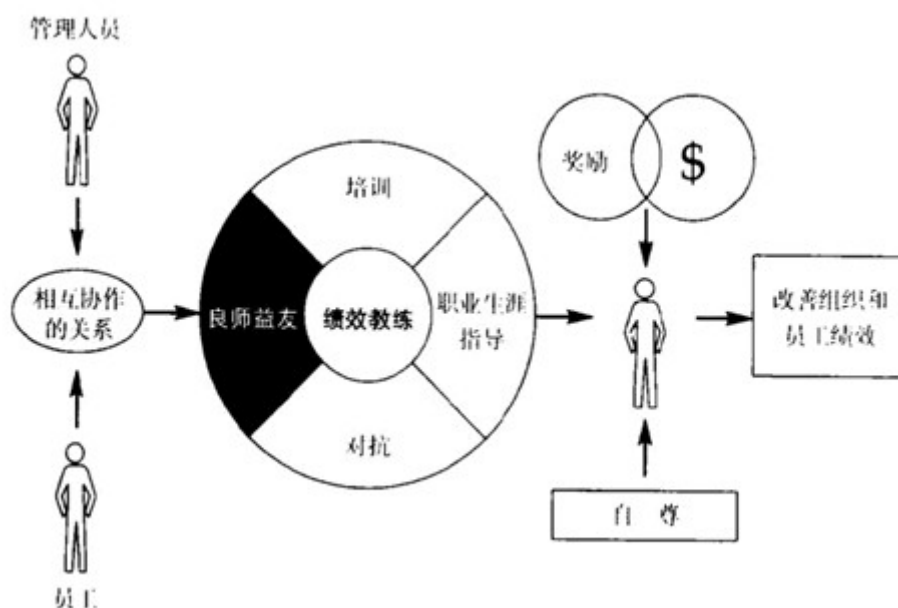


图 9-1 绩效教练

绩效教练所扮演的四个角色中的最后一个是良师益友。这个角色与前面所述的三个角色(培训教练、职业生涯指导教练、对抗者)有极大的不同。因为你和你的员工能够同时从这个关系中获得益处。这个角色最重要的成果就是使你和你员工之间的关系保持健康繁荣、积极地向上发展。它能够使得已经在他们职业生涯中取得进步的绩效教练和员工共同分享他们的经验，并且帮助他们的员工获得同样层次的胜利。

为什么这一角色对于一名指导教练来说如此重要呢?因为成为良师益友能够让你的员工从你的经验中极大的受益。这其中既包括你成功的经验也包括你失败的教训。良师益友角色迫使你不得不集中精力认真倾听员工的恐惧、忧虑、挫折、痛苦以及成功、快乐、胜利和满足。良师益友角色能够帮助你成为一名富有爱心、同情心以及耐心的绩效教练，使你愿意和员工分享你所洞察到的事情和你的经验。简而言之，良师益友角色在帮助你自身发展的同时也在帮助你的员工发展。

成为良师益友的过程最终是一个分享过程。它给你提供解开公司神秘面纱的机会，并且让你和你的员工共同分享这一成果。良师益友的角色帮助你的员工避免犯错误，远离那些能够威胁他们职业生涯的陷阱。它还能帮助你的员工适应公司的文化氛围，更好地融入公司的环境。

已有很多文章描写了管理人员指导他们自己员工的不同之处。批评家暗示良师益友角色会迫使管理人员在公司利益和他们的员工利益之间做出选择。批评家说这会影响管理人员的客观性，并且导致他们采取折中的办法，最终导致他们不可能去“管理”他们的员工。而事实却是传统的管理人员保持独裁者的身份，避免亲身参与的风格，这些都是建立在“我是老板——你是雇员”的基础之上的，导致了管理人员很难成为员工的良师益友。然而，我们相信任何公司的成功都是建立在员工成功的基础之上的，而绩效教练是促使员工成功的关键因素。我们认为传统的管理人员不是员工的良师益友，但是绩效教练可以成为他们的良师益友，因为绩效教练非常重视他们和员工之间的关系，并且竭尽全力地克服管理者失职现象。我们相信，绩效教练能够成为一名优秀的员工指导教练，因为他们和员工发展相互协作、相互尊重的人际关系，这对管理者与员工之间建立的良好指导关系很重要。

9.1 公司从良师益友的指导关系中受益

良师益友的指导关系能够帮助通过改善员工和团队的绩效来提高公司生产率。当绩效教练和他们的员工在公司中都坚持必要的纪律和努力的工作时，就能够获得上述的成就。良师益友的角色也能够帮助你强调团队工作在整个职业成功道路中的重要意义。一旦员工懂得纪律和团队工作是必须的，他们就会校正自己的职业动机，这可以帮助他们取得更好的绩效，更高的生产率。

当管理人员和员工有机会公开地讨论重要的问题和主题时,他们就能够逐渐地理解和评价他人的观点和看法。这有助于使大家相互信任和坦诚相待,也能够提供共同分享的氛围。这种做法最终能够改善管理人员和员工之间的交流,这是公司从良师益友角色中得到的实质性受益。

有时,许多管理人员很难对他们的工作和公司保持积极向上的热情。他们年轻时的“雄心和壮志”已经逐渐消失了。现在,他们曾经为之兴奋和极有前途的职业仅仅只是工作,是在退休之前做些事情,走些地方。这种普遍盛行的观点导致大家心思都不在公司中。它会扼杀公司的生产率和品质,但是良师益友角色能够给疲惫的、困惑的和厌烦的管理人员一个良机,让他们去引导员工穿过公司生涯中的危险阶段,就像灯塔为夜间航行的船只照亮一条道路,引导它们避开危险。良师益友的角色为管理人员的职业生涯重新燃起了热情的火花,这将提高整个公司的绩效。

人力资源已经成为公司赢得长期胜利的一个重要因素,当公司考虑它的未来选择时,为了确保公司获得合适的人选,仔细的做好人力资源规划是必须的。良师益友的角色是改进策略性计划和持续性规划的有力工具,这对于公司保持长远的竞争力十分重要。

公司也需要一个长期计划,为未来的员工退休、成长以及扩充人员做准备。山姆·斯塞尔(Sam Cissell)是辛辛那提的 Rogers Jewelers 公司的资深管理人员,她认为良师益友的角色可以用做员工职业发展的工具,也可以用于公司的职业管理过程。她同时还认为管理人员和员工应共同开发公司职业发展系统,这个系统能够帮助公司指导其员工培训和开发,明确关键绩效领域,为所有员工开发正确的职业道路,建立未来人力资源优先机制,同时确定未来人力资源的需求。所有这些成就都能够通过良师益友的角色获得。

管理人员要想成为员工的良师益友需要掌握一些技巧、能力和品质。在成为员工的良师益友之前,你必须掌握每一种技巧、能力和品质。为了有效地扮演良师益友这一角色,你必须有着卓越的人际关系技巧。你应当对成为员工中的一员,并和他们一起工作由衷的高兴。这将有助于你建立起一个网络供员工使用,去更多的了解公司。掌握我们在第 5 章所讨论的九个人际关系因素也是十分重要的。

对有关组织各种情况有着广博的知识是你成为一名优秀的员工教练的另一个重要因素。你对公司未来构想、前进方向、长期目标了解得越多,你就越能够把员工教练这个工作做好。这些对组织的了解能够帮助你的员工更好的了解公司政策,培养对政策的觉悟性,以及对企业文化的特定性质有着更深刻的理解和感知。

员工的良师益友必须有着全面的技术能力,这对于帮助他们的员工克服技术缺陷,能够在公司中胜利完成工作、取得良好的成绩是十分必要的。因为在开发员工的过程中,培训活动和指导活动是一样重要的,你掌握合适的技术技巧对于帮助你的员工成长和发展是十分关键的。

有着非凡领导才能的管理人员也能够胜任这一角色。为什么事实会是如此呢?因为员工敬重那些能力超群的人,公司中其他人员都十分尊重和听从他们的意见和建议,员工希望能够跟随在他们左右。

指导教练在公司中必须有着绝对的可靠性,如果你不值得大家信任,你的员工压根不会去征询或者听从你的意见。作为一名绩效教练,培养员工对你的信任程度最好的一个办法就是确保你恰当的分配工作,提供有针对性的工作目标,以及示范可接受的专业行为。

最后,为了成为一名高效的指导教练,你必须有着热情和动力对他人的成长和发展负责。良师益友的指导关系的核心就是热心于帮助你的员工前进,帮助他们最大限度的发挥自己的潜能。事实上,最好的绩效教练对他们的员工在工作中超越自己会感到由衷的高兴和舒心。这真正论证了杰出人物的发展哲学。

9.3 良师益友的行为

作为员工的良师益友,绩效教练提供了一些活动。能够提高他们和员工之间人际关系的完整性:

- 不论在处理个人问题还是职业问题时,你都应成为员工的知己。

- 对观察到的工作行为提供及时反馈。
- 向员工提供有关公司使命、目标和战略方向的信息。
- 开发员工对政策的洞察力和理解力。
- 提供机会帮助员工更好的理解公司哲学。
- 教授员工在公司中如何正确的行事。
- 帮助员工做好长期职业规划。
- 主张并且拥护员工的成长机会。
- 鼓励员工承担风险。
- 向员工提供发展机会。
- 鼓励参与可视的规划和方案设计。
- 成为一名诚实的、开放的和直接的顾问。

这些行为对于成为绩效教练法中的良师益友是十分重要的。

9.4 从良师益友角色中所获得的收益和回报

成为员工的良师益友是一段十分有价值的经历。通过和员工之间所进行的有效相互作用，你可以极大地提高自己的人际关系技巧。通过帮助你的员工成长和发展，你也能够提高自尊心。而且，作为你指导员工的结果。你在公司中也许会被大家钦佩、尊重和引人注目。

通过帮助培养公司中未来的领导者，一些绩效教练能够在公司中取得更高的地位，而仅仅简单地帮助员工的其他人只能得到一些心理上安慰。偶尔，你还能够推进你的事业，因为你被大家看做是一位能够有效培养其他员工的人。

扮演员工的良师益友这个角色的最大回报就是它能够增加你自己职业发展的动力和热情。这是由于你亲自参与了员工的发展。帮助他们走一条和自己一样的道路，从而增加了动力和热情。它能够帮助你重新点燃你对职业使命的热情火花，同时它还能够帮助你意识到你所有的努力和牺牲都是值得的。最后，良师益友这个角色也许还帮助你影响公司的目标和前进方向，这能够提高你在公司中的地位。你也许还能够获得你的老板和公司高级管理层对你努力的认可。

9.5 员工在接受指导过程中的行为

为了使采用教练法的指导过程能够成功地完成，员工应当对下面几个活动负责：

- 对自己的成长和发展承担责任。
- 评估自己在公司中获取胜利的可能性。
- 不论是正面反馈还是负面反馈，都应虚心地接受。
- 接受富有挑战意味的任务。
- 和他们的上级分享自己的个人信息。
- 虚心接受他人的建议和意见。
- 撤回自己对他人职业发展道路的干预和控制。

- 相信他人的建议。

9.6 建立良师益友般指导关系的 11 个步骤

我们开发了一个拥有 11 个步骤的程序帮助你建立和员工之间的良师益友般的指导关系。你能否成功地成为员工的良师益友将取决于你掌握这些步骤的程度如何。

9.6.1 步骤 1: 建立网络

在你所在的整个公司中,你总是最有可能和一些人建立良好的人际关系,他们能够帮助你的员工获得尽可能多的必要知识,包括有关公司历史、公司信奉的哲学、公司使命、公司结构、公司目标和目的以及战略方向等等。这样,你已经极有希望地建立了一个人际关系网络,它涉及不同部门、单位、不同工作性质和管理阶层的人。它将帮助你的员工从不同的视角看待整个公司。培养一个同质的网络可能是十分有害的,因为这种网络不能够给你的员工提供不同的看法。相反,异质的网络将使你的员工增加对公司的理解。

你也许会感到疑惑,新加入公司的成员是否应当归于你的网络中呢?答案是很显然的,由于这些新成员有机会和你的员工分享他们对公司的不同看法,这将加深他们对公司如何运作的理解。而且,在你们完全将思想灌输给他们之前,他们能够有机会和员工分享对公司新鲜的看法。

9.6.2 步骤 2: 允许自由

成为指导教练的一个不利之处在于员工也许不再暴露他们不同的价值观,信仰和目标。所以,如果不允许员工自行选择另外的管理人员对他们进行指导,那么很有可能会限制你的员工的成长和发展。你也许需要帮助你的员工选择另外一位指导教练,他将能够接受员工的挑战。

几年前,我们曾发现一个十分有趣的指导案例。一位刚刚从事销售的人和一位资深的销售管理人员一起工作。他十分高兴地观察着这位资深销售管理人员的行为,感觉她将是一名很好的指导教练,因为他欣赏她的管理风格,而且意识到他们具有同样的价值观和信仰,几个月过去了,这位新手不明白为什么当他开始采用那位资深销售管理人员的“成功”销售技巧时,自己的销售额反而开始逐步下降。最后,这名新手不得不向另外一位更有经验的销售人员咨询,而后他对他的新发现感到十分的震惊。他和资深销售管理人员都没有意识到他们虽工作在同样的领域却是和不同的顾客群打交道。所以,那些技巧对于他的市场而言是不合适的。这位新手采用了错误的技巧服务于他自己的顾客。

良师益友的指导关系可以取得成功的关键因素在于为你的员工寻找到一个合适的人选,他能够理解他们的价值观、信仰和目标,并且愿意接受使员工获得成功的挑战。指导教练的选择不应当是由于你的员工被你们的风格所强迫而挑选的。

如果你的员工选择的指导教练不是你而是另有其人,那名指导教练应当和你一样有资格担任指导教练。我们在这一章的前面曾讨论过担任指导教练的资格。如果这名潜在的指定人员不能达到这些任职资格,你应当帮助你的员工另外寻找一名指导教练,他能够理解员工的价值观、信仰和目标,分享员工的语言,希望帮助员工成长和发展。

9.6.3 步骤 3: 明智地投资你的时间

你希望在指导过程结束时,你的员工能够度过一段有价值的经历。与此同时,你希望将自己的时间投资于一些员工身上,他们愿意承担自己成长和发展的责任,虚心接受不论是积极的还是消极的反馈,他们愿意接受他人的意见和建议。

在每个公司里,总有一些员工能够快速的追踪到公司的成功的轨道。我们称这类员工为快速追踪者。经过他们各自在公司的任期,他们能够帮助公司变得更加强大和健康。他们用自己积极的态度和视野照亮了公司。快速追踪者愿意学习,并且愿意虚心接受积极的和消极的反馈。他们愿意尝试新鲜事物。如果他们失败了,他们会认为这是一个学习的经验。他们使事情得以运转,他们是自动发起机,他们不畏艰难险

阻处理难题--换句话说, 他们尝试尽最大的努力获取成功。

另一方面, 不再抱有希望的员工总是倾向于看到事物的消极方面。他们似乎从来没有对公司、公司的员工以及他们的工作说过任何一句好话。这些不再抱有希望的员工总是抱怨什么都没有改变, 但是, 他们从来没想过为改变现状做出丝毫的努力。当他们围绕在你的周围时, 你的热情和精力仿佛全部消失了, 因为他们总是不断地说或者做着那些消磨你自尊的事情。他们最终能够影响你的态度, 所以他们在无谓地消磨你的时间。你没有丝毫乐趣或者责任去尝试给那些不抱有希望的员工进行指导。

你应当尽量避免把你宝贵的时间浪费在试图“拯救”这些不再抱有希望的员工身上, 你对公司和他们确实有义务提供培训、绩效指导和绩效质疑活动。但请记住, 他们仍然是被公司雇用的员工, 你有责任对他们的绩效进行指导。然而, 消极的指导体验将会损害你在其他绩效教练法过程中所做的一切努力。

你应当把你的时间花在指导那些快速追踪者身上, 他们是公司未来的领导者。指导这种类型的员工能够充分利用你的时间和精力。它会给你带来“红利”, 帮助你改善整个公司的绩效。

9.6.4 步骤 4: 分享它是为了得到它

员工一直在寻找那些愿意和他们分享自己经验的指导教练——这个人他同样愿意分享员工的成功或者失败, 这样员工才能得到成长和发展。员工并不想要那种指导教练, 他们只是喋喋不休地谈论自己的成就, 而不是以一名普通人的身份去理解员工的奋斗和挫折经历——他们不是那种已经经历失败但能够成功克服困境的人。

成功的克服失败, 并且从中吸取经验教训, 从而逐渐成长, 这是快速追踪者和不抱有希望的员工之间的本质区别。人们应该从失败中获取经验, 失败不是仅仅意味着一个特定的时刻。它能够帮助你认清你自己, 帮助你变得更加强壮, 就像锻造钢铁一样。

一个不允许失败存在的公司将永远不能全力运转。它将永远是一个为了平平淡淡生存而斗争的公司。相反, 允许失败存在, 让它们成为学习的经验, 这将增加你员工的自尊, 改善他们的绩效, 提高他们的效率。作为一名指导教练, 你必须对激励、开发和雇用员工负责。你必须愿意看到你的员工获得成功, 不再犯你或者他人犯过的同样的错误。当你的员工失败时, 你必须向他们提供援助之手帮助他们将失败转换成一个成长的机会, 这能够帮助他们作为个人以及员工更好地成长。

采用教练法进行指导是一个互惠的过程。换句话说, 你也许从良师益友的指导关系中获得的收益和你的员工一样多。你从这个指导过程中学习, 对你自身有了更为深刻的了解, 还获得了有关如何避免再次犯同样错误的知识。请记住, “分享它是为了得到它”这句话的后半部分是“为了得到它”。这意味着当你和他人分享你的经验和知识时, 你会得到了更多的回报。真正的教练法的指导过程是一个自我尊重的过程。

9.6.5 步骤 5: 培养耐性

“耐性是一种美德”, “为了学习耐性, 你必须等待”这些都是伴随你成长过程中耳濡目染的一些话语, 它们也许使你发狂。你也许曾经问过自己, 为什么我必须等待? 事情应该很快就发生在我的身上了, 对吧? 其实这是大错特错! 最好的良师益友的指导关系应当是逐渐地培养起来, 而且是建立在自尊原则基础上的。

我们所说的耐性究竟有什么含义呢? 就像我们在第 5 章所讨论的那样, 建立人际关系是一个必须经过 9 个独立的步骤的过程。从这一步再到另一步的发生都是循序渐进的。良师益友的关系是你所体验过的发展最充分而且最为复杂的关系。良师益友角色也是绩效教练所扮演的四个角色当中最为复杂的一个角色。因此, 教练形成的良师益友关系必须得慢慢地培养, 耐性在这时就发挥了作用。良师益友的指导关系必须在很长一段时期里慢慢地发展, 因为管理人员和员工双方都必须感受到他们正在从中受益。只有当你有耐性让事情慢慢地自然发展, 你们才会获得这样的感受。

9.6.6 步骤 6: 采用积极的倾听方式改进良师益友型的指导关系

作为一名指导教练, 你必须有能力成功地并且耐心地倾听你员工的需求。他们的需求应当是你关注的焦点。在第 7 章, 我们分析了积极的倾听是怎样有效地帮助你更好地成为一名职业生涯指导教练; 积极的倾听是能够帮助你和员工建立富有成效和相互受益关系的实用技巧。当你采用积极的倾听方式来培养与员工的良师益友型的指导关系, 你就能够获得同样的收益。

你也许会对听众这个词的一种形式感兴趣:

看上去(Look)

很感兴趣(Interested)

如此(So)

这样的(To)

完全参与(Engage)

非言语地(Nonverbally)

感情移入地(Empathically)

各自地(Respectively)

我们相信, 这首离合诗(一)将帮助你回忆和运用如何成为一名有效的听众的行为。

9. 6. 7 步骤 7: 神秘的变化过程

当你在和员工建立一种良师益友型的指导关系的过程中, 最重要的几个步骤之一就是你和你的员工之间有着神秘的变化过程。我们相信你和你的员工之间存在着某种“深层次的联系”, 如果它确实不存在, 那么良师益友的指导关系就可能不会建立起来。曾经有管理人员和员工告诉我们, 这种存在于这种指导关系中的神秘变化要比他们在工作岗位上经历的任何事情的变化都深入得多。一些人还曾告诉我们它是一种“螺旋式”的联系。他们向我们讲述了通过这种联系, 深层次的理解就产生了, 它能够真正地让自尊这个幼苗繁荣生长。

在我们实施的管理开发程序过程中, 出现了一个有关指导的问题。随着我们讨论的深入, 一名参与者对另外一人说: “你知道吗, 在你和我之间早就存在这种关系了。” 我们要求他们对我们讲述他们关系中最重要的一部分, 他们双方一致认为: 最重要的是他们之间存在的一种神秘的变化过程。它能够让双方从对方身上学习并且逐渐成长, 十分有意思的是他们两人中的任何一个都没有在程序开始之前讨论过指导这个概念。这表明许多良师益友的指导关系通常都是非正式的, 非结构化的体验。

9. 6. 8 步骤 8: 正式建立良师益友的指导关系

你并没有意识到你已与许多员工建立了良师益友的指导关系。有时, 你和许多不同员工建立的健康人际关系其实已经符合人际关系模型中的范例。员工所获得的自尊和个人发展部分结合的越紧密, 他们就更加深入地涉足于良师益友的指导关系。然而, 正式的结构化的良师益友指导关系能够极大地加深影响。举个例子来说, 你也许成为了一名良好的听众或者已经变得很有耐性了。在这种变化中最重要的是, 你意识到这种关系的重要性以及它所带来的责任。这将有助于你对你员工的需求做出更为积极的响应, 从而能够帮助你提高自己对他们发展的参与程度。

正式化的指导能够帮助你为每一位员工建立一个较好的发展计划, 那将充当你和员工之间的契约。它列举了你们各自的责任; 你的员工希望能够达到的既定的目标和实现的成果; 能够帮助你达到目标和取得成果的行动步骤和策略; 每一步完成的预订日期以及资源的需求, 比如人力、资金和为了完成计划所必须的其他资源。一个指导计划应当也包括这样一个部分: 明确提出你的员工所执行的每一个步骤的程序和执行阶段(见图 9-2)。

指导计划可以作为你员工发展的行驶图。一旦指导计划已经协商好后, 你就知道你将要采取什么行为和举行哪种类型的培训活动。它激励你成功地完成工作, 并且帮助你集中注意力。

当你使指导关系正式化时, 你的员工也许感到相当的宽心, 因为所有的牌都摊在桌子上了。在我们的例子中, 有一位员工说自己感觉正式化的指导计划十分有趣, 因为她感到自己肩上的重负终于卸了下来, 她相信他们的关系能够更加和谐, 更加相互尊重。

图 9-2 指导计划案例

资料来源: Murray, Beyond the Myths and Magic of Mentoring; How to Facilitate An Effective Mentoring Program (San Francisco: Jossey-Bass, Inc., 1991). p. 128 Jossey-Bass. 1991.

随着你们之间良师益友型的指导关系逐步公开化, 你和你的员工之间就建立起一个发展契约, 它能够帮助行为、培训以及讨论的结构化。然而, 在你们之间, 良师益友型的指导关系之所以保持非正式的、缄

默的一个主要原因就是你的员工害怕被拒绝。他们也害怕如果这种关系逐渐变得正式化之后, 它将会有所改变。在我们的案例中, 我们曾询问过一名员工, 为什么她从来没有正式地要求她的管理者成为自己的指导教练。它的回答是: “我不希望有任何事情妨碍我们之间的关系。”

建立正式的良好益友型指导关系最简单的方法是鼓励你的员工明确地要求一名管理者(或者你)成为他们的指导教练。你的员工做出这种要求不得不承担一定的风险——这是千真万确的。你的员工没有意识到他们未来的指导教练需要别人的确认就像他们需要他人帮助自己成长和发展一样。如果员工不做出这种要求, 他们将错失一生的发展良机。

9. 6. 9 步骤 9: 建立关系边界

边界在良好益友型的指导关系中是极为重要的。边界是建立在土地上的正式的界线, 用来限定关系的。它们能够帮助你和你的员工在指导过程中让双方都感到宽心。通常边界的出现是正式的, 当你开始从个人层次了某人时, 边界就开始明显了。这并不意味着边界不会在更早的时候出现, 由于它们在每一个关系的一开始就存在了。然而, 一旦你开始对个人层次上与员工打交道时, 你就发现什么是你能够和另外一个人讨论的事情, 而什么是不能讨论的。

一些员工非常开放, 并且希望与他人分享自己的想法和感受; 而有些人却十分的约束和封闭。后者将很难和你分享他们的想法和感受。

一些禁忌的主题可能包括工作问题, 但不仅仅限于工作问题。这些主题像汇报关系、对等关系和晋升等等也许都被认为是十分忌讳的。为了培养员工对你的信任和诚实, 你必须制定一些边界, 否则也许大家会讨论或者传递一些不恰当的信息。边界必须是建立在相互的基础上的。管理者和员工必须清楚地知道什么是能够讨论的, 什么是不能讨论的。

在一些良好益友型的指导关系中, 由于不存在汇报关系, 因此边界也许会稍稍有些缓和。一个不存在汇报关系能够让你拉伸边界, 因为绩效和生产率并不存在危险。

9. 6. 10 步骤 10: 建立互惠的关系

良好益友型的指导关系必须是互惠的如果不是的话, 就不会存在自尊, 这就意味着这种指导关系仅仅是一种工作关系。虽然积极的工作关系对公司的成功是极为重要的, 但是要想指导成功仅仅靠积极的工作关系是不够的。为了使你和员工双方受益, 指导必须是双向的。在互惠的关系中, 管理人员和员工能够相互学习, 逐渐成长。当然, 你的员工也许能够从指导中获益更多, 但是你也能够从中学习, 并且成长起来。

9. 6. 11 步骤 11: 培养协同作用

一旦你已经完成了第 10 步, 你们之间的关系就迈出了原有的桎梏。现在, 不仅仅是在常规的基础上员工自尊行为的出现, 而且协同作用每天也都会出现。当整体合作所取得的效果要优于各个部分取得的效果之和时, 协同作用就出现了。换句话说, 指导关系的总和要大于所涉及到的所有个人。想想你曾经和某人建立的最好的工作关系, 难道你不觉得你在这种关系中变得更加富有创造性、创新精神, 更加具有自觉性, 取得了更多的成果, 而且比你从未建立这种关系之前你的自尊变得更加积极向上? 这就是我们所说的“协同关系”的含义。

当我们在完成这本书的写作时, 我们就体会到了协同作用。我们之间对各自的想法和态度交流和讨论得越多, 我们就能够更好的激励对方。因此, 我们相信, 我们共同所著的这本书要比我们各自独立完成的好得多。这就是协同关系的美妙之处,

指导, 其真正含义就是自尊和协作, 指导能够让你和你的员工互相帮助, 互相学习, 这能够创造互惠的自尊。一种协同的关系能够让你和你的员工跳出思想的桎梏。

9. 6. 12 作者的致谢

当我们在写这本书的时候, 我们注意到一名管理人员曾示范了一种特殊的指导技巧。她的事例给了我们一些灵感, 让我们更加认同 Rogers Jewelers 公司的山姆·斯塞尔(Sam Cissell)的做法, 赞美她的洞察力、她的能力、技巧和她致力于开发她的员工。她的事例是新鲜的, 我们感谢她的公开、诚实以及乐于培养他人的高尚行为。

图 10-1 绩效教练

我们将自尊定义为你和你的员工之间的一种协作关系, 这种关系能够让你们相互帮助, 在这种关系当中, 整体的力量要远远大于各部分之和。自尊也是建立在一种强大的自信基础之上, 它同时也基于你对自身、经验、技能以及能力感觉良好的强烈需求。简而言之, 自尊就是你自我感觉的总汇。

我们相信绩效教练法过程最主要的成果就是培养自尊。它是建立在你和你的员工之间的同事关系之上的。我们在第 5 章曾讨论过这种关系是建立在双向的交流、相互信任、诚实和交往基础之上的, 而且, 它还应当是不加主观臆断, 远离恐惧, 能够让个人和其事业同时得到发展。自尊提供给你一个良机, 可能通过培训、职业指导、对抗以及良师益友四个方面为员工更好地服务。这些角色有助于你的员工改善他们个人的自尊, 这将产生更好的组织绩效。

而且, 自尊是帮助你从更多的参与员工生活中受益。这有助于激励你全身心的投入到更富有挑战意味的项目、活动和成长机会中。自尊能够帮助你成长和发展, 因为它能鼓励你更有勇气的去挑战难度逐渐加大的任务。而且你将开始提倡变革, 这将有助于你的员工和公司同时发展。

你的自我概念就是你自己的积极和消极经验的“净平衡”。当你的自我概念主要是积极的, 你就会觉得富有活力, 能够承担风险, 愿意倾听, 能够发展, 与众不同, 愿意向他人倾诉, 变得更加关心他人, 更勇敢——一句话, 能够展现你所有良好的品质。当你的自我概念基本上是消极的, 你就会更具有防御心理, 终日感到恐惧; 你很可能变得不愿和他人共享你的经验, 不再相信他人, 想方设法避免冲突, 停止发展, 并且开始后退。

自尊就是自我概念的衍生, 是它的外在表现, 自尊的建立和摧毁都取决于自我概念。自尊有点像借方和贷方: 净平衡就是你的体验, 它是你对自身的感受。而后, 自尊就是你的净体验, 它要么会产生积极的自我概念, 要么会导致消极的自我概念。

10.1 授权失策

自尊的一个敌人就是对授权的狂热。授权是建立在一种信仰之上的: 你能够给你员工“权力”, 让他们更加富有责任心, 或者去取得更好的绩效。然而, 结果很有意思, 概念是建立在同样古老的管理范例之上的, 这个范例几百年之前就存在了。

授权运动主要是建立在权力和控制的基础之上的。举例来说, 让我们想像一下, 作为一名管理人员, 你给一名员工授权让他们承担更大的责任。你真正想表白的是: 正是你授予员工能力去承担更大的责任, 权力最终由你掌握着。换句话说, 这是你可以支配的权力, 而没有任何附带条件。这里有什么失误呢?乍一看, 它是一个很好的方法, 但是进一步的分析表明了它的致命弱点。

首先, 作为一名管理人员, 你不能给他人授权。权力存在于每一个员工身上。在雇主与员工之间的关系中, 正是员工给雇主权力管理他们。你的员工让你成为一名管理人员, 这是千真万确的, 请仔细想想吧, 如果你的员工集体决定拒绝让你管理他们, 那么你能做什么呢? 是的, 你可以解雇他们, 你还能做什么呢? 什么也不能做。解雇他们就是你惟一能做的事情, 但是, 你还是不能再管理他们了。你所谓的管理权力哪去了呢? 你又怎么完成工作呢? 你现在孤立无助。所有的管理人员都是员工授予权力管理他们。让我们重复一遍: 所有的管理人员都是员工授予权力管理他们。管理的权力不是由上级管理层授予的, 它是由你的员工授予的。所以你不能授予员工权力, 因为他们自己已经有这些权力了。你的主要目标就是让你的员工逐渐意识到他们本身就有权力去完成工作任务, 去获得你希望获得的成果。你明白这个基本假设越早, 你就越能成为一名好的绩效教练,

其次, 授权是建立在你想当然认为对员工有控制权的基础上的。我们再次提出问题, 你是否有控制权授予员工呢? 答案是否定的。你也许认为你有控制权, 因为你可以招聘或者解雇你的员工; 而且你能够提升或者晋升他们。除此之外, 你还能控制什么呢? 没有了。在管理的情境下, 你的员工掌握着绝对的控制权。你不可能控制你的员工, 除非他们给你这个权力让你这么做。请仔细想想吧, 你怎么能够控制 10 名、20 名、30 名甚至更多员工的思想、活动或者行为? 你对此是无能为力的。你的员工必须愿意遵守制定的规章制度和条例。否则, 将是一片混乱。你不能够强迫他们去做他们不想做的事情。你只有一种资源。

为了让他们给予你控制他们的权力，你必须获得和保持你的员工对你的尊敬。

第三，授权是管理者对员工的单方面过程。授权不断地强化独裁的管理模式，这是我们努力想取代的。你的员工不是傻子，他们知道事情的真相。他们知道你还在一直“告诉”他们要做什么。如果授权行为依然是理所当然的应该存在，那么内在的动力在哪呢？内在的动力是不会存在的，因为单向的过程是自私的，它的设计不是为了产生协同成果。

最后，仅仅只有你的员工能够从单向的授权过程中受益。你是不会从这种授权过程中有丝毫受益的。授权，它不会帮助你改善你的内在的动力或者自尊。授权仅仅是你的员工为了完成工作而采用的另一种方式。它确实存在价值，但它在提高员工自尊的同时有着严重的局限性：不能够激发员工的全部潜能。

总而言之，授权不会起作用，因为它是建立在两个(权力和控制)你不能委托给员工的事物的基础上的(因为员工已经掌握了它们)。授权也会失败，因为它不是一个互惠的过程，而是一个单向的过程。

10. .2 获取自尊的良机

员工每天都和他们周围的环境打交道，这就给管理人员一个提高或者减少他们自尊的机会。他们的相互活动肯定包括你、其他员工、其他管理人员、项目、活动、任务、会议、情况、提议或者方案。所有这些相互活动组成了你的员工的“私人和公开的世界”，这个世界你可以参与描绘，去支持你员工的自尊。然而，在这个同样的世界里也可以通过消极的体验导致员工感到压抑、受伤害、并且愤怒最终耗尽他们的自尊。

10. .2. 1 自尊的源泉

有许多自尊的源泉，你都可以用来提高你的员工整体的自我概念。正面列出了四个主要的源泉：

- 成就、成功、掌握。
- 权力、控制、影响。
- 被人关心和看重。
- 按照价值观和信仰行事。

每一个源泉都可以充当一个通道，从你员工的经历(世界)到他们总体自尊层(见图 10—2)。这四个自尊的源泉能够让积极的体验流向你员工的“自我概念的桶”(self-concept bucket)。你的员工拥有积极的体验越多，他们就能够达到越高的自尊层次。换句话说，他们的自尊层次越高，他们的自我概念就越好。

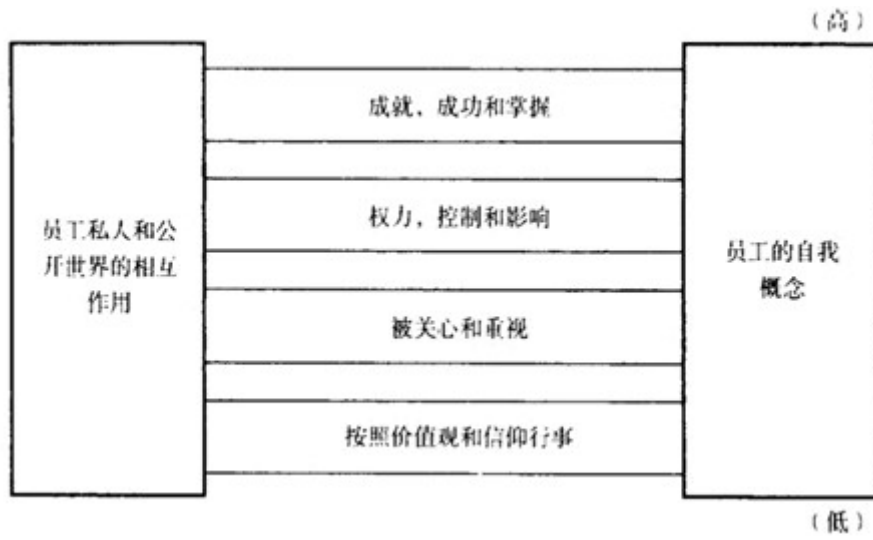


图 10-2 自尊的源泉

有时，员工的自尊层次开始挥发，它就需要重新被补足。如果积极的体验不会持续的发生，你的员工就无法再注满他们的自尊层，从而导致它的下降。这个净结果就是较低自我概念。在这个过程中，你的

员工也许很容易感到受伤害, 很容易愤怒, 他们也许不愿意承担风险, 不愿意倾听。所以, 你必须寻找方式去重新注满你员工自我概念的桶。通过采用四种自尊源泉中的一种或者全部就是一种最好的方式: 成就、成功和掌握; 权力、控制和影响; 被人关心和看重; 按照价值观和信仰行事。

1. 成就、成功和掌握

你所有的员工都需要机会去获得成就或者胜利完成某些对他们而言意味深长的工作, 保持创新精神。获取新的知识并挑战自己的知识, 这些都是那些能够帮助你的员工提高他们自尊的行为。但是, 由于成就和成果能够产生实际的影响, 因而你必须鼓励你的员工制定出认可的目标。通过这种方式, 他们将从个人层次上“拥有”这个目标。达到你所制定的目标并不像达到他们为自己制定的目标同样令人满意或者能够产生同样的评价。

为了提高自尊, 制定的目标应当是能够实现的, 但不能是很容易实现的, 那样就没有挑战性; 也不应当是很难实现的, 以至于成功从本质上就不可能实现。目标也不必太大, 这很重要, 它应该是他人可以看见的, 但个人可以简单自然地掌握并且是富有挑战性, 令人满意的。因此, 你的员工将接受这些从本质上说是值得去完成的任务。

掌握是另外一种极好的途径, 能够提高你员工的自尊。我们所说的掌握是指你的员工能够尽可能地达到他们最高的绩效层次。通常, 这包括采用我们在第 4 章所讨论的: 自己的优势或者结合自己所有的优势。掌握可以给你的员工带来最高层次的个人满意度, 这将极大地提高他们的自尊。

为了从掌握这项活动中获得最大限度的自尊, 你的员工需要固定的和及时的有关他们绩效的反馈。除非你的员工能够获得反馈, 在获得结果之后, 有规律地及时地知道自己完成的怎样。

简而言之, 通过成就、成功和掌握这些活动, 你员工的自尊能够有着显著的提高。但是, 为了取得真正的影响, 确定的目标必须是个人拥有的; 它们应当具有挑战性但是能够达到; 而且员工能够获得相对及时地和清晰地反馈, 这些反馈是体现他们所取得的成功程度。

2 权力、控制和影响

在公司中, 没有什么事情——例如愤怒和挫折的来源等等——比由于你没有投入、没有影响力、也没有控制权而导致某些明显的事情发生更为贬低身份。它使得你的形象大打折扣, 同时会贬低你的价值, 降低你的工作效率, 使得你作为一个自然人的身份降低, 致使你威信全无。这就是为什么有时在公司中宣布变革会导致公开的冲突和愤怒的敌意, 甚至当这种强加的变革对员工而言是一种显著的改善, 情况也是如此, 你的员工的自尊是直接与他们能够影响和控制的事情相联系的。当你的员工丧失了自己做决定的权力, 他们就丧失了对自己的尊重。

然而, 推进他们的事业, 自己能够对决定产生影响, 在公司中有地位, 在他人向前有权威, 拥有一定的权力和控制权都能够极大地提高你员工的自尊。许多员工都十分清楚这些传统的成功标志, 并且希望公司能够给他们提供这样的机会。员工也希望公司对他们的贡献给予奖励和认同。这些努力都有助于提高他们的自尊。

在许多例子中, 你可以通过下列途径提高员工的自尊: 委派他们成为主任委员, 组成特遣团队, 或者分配给他们自己能够对结果产生影响的项目。在其他情况下, 你也可以依靠员工先进的知识和专门的经验来影响结果。当在其他的环境下, 你可以依靠你员工的个人魅力和非凡说服力去影响主要的提议或者方案的成功。在每一个例子中, 你还可以采用权力、控制和影响力作为有效的资源去改善员工的自尊。

3. 被人关心和看重

在每个人的童年, 我们就清楚地知道接受在自己生命中占据重要位置的人的温暖和关怀是多么的重要。然而, 在公司中, 温暖和关怀通常大打折扣, 被认为是毫不重要的。但是, 这种个人感情的涉及是自

尊的一个十分重要的来源,而且应当获得相应的重视。许多员工都能够从下列方式中获得积极的自尊:与重要人物意味深长的接触、建立舒心的人际关系,感觉成为团队中的一员。许多员工视他们的合作伙伴为一个大家庭的成员,对他们而言,公司就是一个有深刻含义的家庭单元。许多员工从个人角度认同他们的公司,而且对其有相当的依赖感。

在第5章,我们强调了团队合作伙伴关系作为你向员工表达你确实关心他们、看重他们个人价值的一种手段的重要性。它也是一种关系,能够让你认同你的员工为改善绩效和提高公司效率所做出的整体的和特殊的贡献。

4. 按照价值观和信仰行事

你的大多数员工自己都有一系列核心的价值观和信仰,指导着他们绝大多数的行为活动。如果员工能够一直按照这些信仰和观念行事,那么这些信仰和观念就可以充当积极的自尊源泉。当环境和事件使得你和你的员工违背了你们深深坚持的价值观,你们双方都会感到自己受到了伤害。你也许不再会像从前那样喜爱自己,你也许会变得沮丧和愤怒。

按照你的价值和信仰行事并不是像看上去那么简单。管理人员经常犯的一个错误就是传达了双重的信息。比如说,许多管理人员鼓励员工在工作和家庭中保持平衡,然而他们却清楚地知道生产压力会导致二者之间失去平衡。管理者所告诉他们员工的事情和他们对员工的要求之间存在明显的不一致会给员工内心带来严重的价值观冲突。如果生产压力不断地阻碍员工抽出适当的时间用于家庭,他们将会被迫在工作和家庭之间做出选择。除非管理人员能够更好地控制工作环境,并确保工作环境不会对他们员工的价值观造成严重的干扰,否则它就会成为员工自尊的杀手,因为这是一种双输的局面。

你首先必须帮助你的员工鉴别和了解他们的价值观,这样他们心里就有一个清晰的概念:对他们而言,什么是重要的;其次,帮助员工明确价值观有助于员工辨别在什么情况下也许会发生潜在的冲突;第三,你应当帮助你的员工根据价值观冲突分类,这样有助于减少它们之间的摩擦。通过这些方式,你的员工将对自己和所处的状况感觉更为良好。

当你员工是根据他们的基本信仰行事时,他们就会对自己感觉良好。自尊就随之增加,他们理想中自己的形象以及他们的自我概念就变得更加积极和清晰。真实地感受他们真正的情感,对自身有一个精确的概念对员工的自尊有着极大的积极影响。

10. 2. 2 采用自尊源泉获得的结果

当你的员工从四种主要源泉中的一种或者多种途径体验到足够的自尊,他们的自我概念就倾向于积极的方面发展。他们自我感觉良好,认为自己是一个有影响力、能干的、遵从伦理道德的人。我们在下面列举了一些由此产生的感情和行为结果:

- | | | |
|--------|--------|---------|
| · 责任感 | · 关心 | · 成长 |
| · 承担风险 | · 公开性 | · 勇气 |
| · 信任 | · 合作 | · 坦诚 |
| · 自信 | · 独一无二 | · 善于表达 |
| · 创造力 | · 倾听 | · 个人安全感 |
| · 乐于分享 | · 真实性 | · 直面冲突 |

当你的员工已经表现出这些感情和行为时,他们就有动力去改善绩效、帮助解决难题、确保公司所需要的成果。

反过来也是成立的。当员工的工作体验不能产生足够的自尊, 他们的自我概念最终将遭受打击。他们开始寻找自身的缺点, 逐渐开始从内心里不喜欢自己。他们将在无意识的力求回复平衡时, 尽力尝试逃离沮丧的情绪。但是, 在许多情况下, 员工想重新获得他们积极的人生观是很不现实的。当上述情况出现时, 员工就会表现下面所列举的行为:

- | | | |
|---------|----------|--------|
| · 较低信任度 | · 不愿承担风险 | · 循规蹈矩 |
| · 不善于倾听 | · 较低的创造力 | · 和事老 |
| · 愤怒、恼怒 | · 恐惧 | · 容易受伤 |
| · 怀疑 | · 停滞不前 | · 被人操纵 |
| · 较低的自尊 | · 缺乏勇气 | · 悲哀 |

在具有这些类型行为的员工身上是不会出现改善绩效和提高品质的迹象。现在, 让我们来看看较低的自尊和较高的自尊分别对团队以及公司有什么影响。

10.3 自尊对团队的影响

团队是努力为达成既定目标或者目的个体的集合。一个团队就像一个人一样, 它也可能会有积极的或者消极的自尊。团队行为可以和员工们事先商讨好的行为保持一致。而且, 团队中的每一个独立的成员都会受到团队所取得成果的影响, 可能是积极的, 也可能是消极的, 而且, 成员之间的相互作用就是团队努力结果的表现。

当你尝试去提高团队的自尊时, 你同样可以依靠提高个人自尊的四个自尊的源泉。然而, 相对个人而言, 在团队背景下自尊的源泉中会存在更大的冲突。举例而言, 几个团队的成员可以通过激进的方式争夺权力和影响力, 这必然会给所有团队成员增加压力和冲突, 而且会损害团队的目标。同时, 它还会对所有团队成员产生消极影响, 而不仅仅是对直接参与权力斗争的几个人产生影响。

10.3.1 变换团队领导者的角色

当你从管理人员转变为绩效教练时, 你就在你的员工心目中建立了更高的信任度。你对员工自己所做的决定和他们做出的贡献表现的尊重建立了他们的自信心。经过一段时间, 团队工作慢慢灌输了公司的价值观。信任和团队工作最终还是有助于建立更为强大的员工团队。作为一个强大团队的成员, 员工能够帮助公司具有更强的竞争力。

随着团队的发展, 你的绩效教练角色就开始转变为提供便利者和支持者。你领导自主决策对话, 使得员工为达成共识而努力, 而且能够制定出行动计划。你也会提供资源支持, 帮助你的员工完成他们的行动计划。

随着员工具有越来越高的自尊, 你所扮演的角色就更加具有举足轻重的地位。现在, 你的工作就是帮助员工准备和你共同分担领导职责。你的良师益友型指导、职业生涯指导和培训活动都应该已经帮助一些员工做好承担团队领导者责任的准备。你应当将团队领导者的任务和工作适当地分配给你所挑选的员工, 这样可以确保顺利的交接。

10.3.2 团队自尊发展的影响

随着新的团队领导关系开始扎根, 你应当鼓励和支持它的发展。你应该依靠你的教练法和人际关系技巧帮助你的员工接受和采纳他们新的团队关系。你甚至可以充当团队的啦啦队长, 给团队提供感情援助。在团队发展的这个阶段, 一个新的身份就诞生了。

10.3.3 团队的演变

在团队成员固化之前, 每一个团队都会经历上升和下降阶段。了解这些阶段能够帮助你和你的团队经受住痛苦和混乱的考验。团队在演变过程中, 大概会经历预计、愤怒、接受和恢复自信等等阶段。对每一个团队成员来说, 这些感情状态都会带给他们积极的和消极的体验, 这会影响他们的自尊。

1. 初始阶段

在第一个阶段中, 团队成员开始逐渐熟悉并且建立团队关系。他们会问这样一些问题: “对我的期望是什么” “我怎样才能融入集体” “我们应当做什么” “规矩是什么”。他们尽量去弄明白什么行为是可以接受的, 团队的任务是什么, 以及团队将怎样去完成它的工作等等。在这个阶段, 经过初始的兴奋, 焦虑很快就随之而来了。公开的冲突也许很少, 这是因为还没有人能够确保足够的“真实”。初始是一个定位和从属时期, 而且团队成员向你(正式的领导者)寻求指导, 并且希望你的领导才能。

初始阶段可以成为一个良好机会的去发展积极的自尊。团队成员都忙于谈家常, 具有盲目而焦虑的热情。在这个阶段, 你的员工可以找到归属感, 受到重视, 而且他们能够获得讨论和影响团队方向和价值观的机会。所有这些都是建立积极自尊的极好源泉。

2. 动荡阶段

在第二个阶段, 热情通常会向挫折和愤怒让步。暴风雨阶段是存在团队成员冲突和抵制完成任务的一个时期。团队成员努力奋斗寻找团结一致工作的途径, 而且每一件事情看上去都是磕磕碰碰的。这个阶段的一个特征就是在团队成员当中存在对你作为一名领导者的敌视, 也许这时还会存在对组织架构的抵制情绪。先前制定的基本规章制度可能就像俄克拉荷马州(Oklahoma)树木在遭受龙卷风袭击之后东倒西歪的样子。

在这个阶段, 团队成员都在相互考查, 并且人和人之间的边界开始建立, 相互之间的信任也开始萌芽。这个动荡的阶段是极为关键的, 因为它将决定着团队成员之间的相互作用和影响, 而且决定了团队在接下来的合作时间内将以何种方式行事。如果团队能够度过这个困难的阶段, 它将会更加坚强, 因为它所有的组成部分都将真正地组成一个高效率的组织。

在初始阶段所取得的所有有关自尊的进步都可能会在这个动荡的阶段遭到破坏。在这个阶段中, 每一位员工在奋斗时都视他人为心头大患, 这正是动荡时期团队努力朝着最适当方向前进时的典型特征。在暴风雨阶段, 你所扮演的角色就是为了帮助员工保持平衡和神智清醒。你不能让冲突失去掌控, 在这时, 每一个团队成员的自我概念都处于边缘线上。你应当依靠在我们第 8 章讨论的坚持技巧和四步骤的冲突解决方法来帮助你减少紧张和恐惧情绪。

对团队而言, 这个阶段可能是一个一赢一输时期。一些管理人员认为这个动荡的阶段是团队内部成员相互竞争的时期: 有些人必须赢; 而有些人必须输。当管理人员抱有这种态度时, 那么团队和公司中就只有输的人, 而没有胜利者。

我们认为动荡阶段是一个外部竞争的时期。如果团队不能实现它的目标, 那么就没有人是胜者, 团队成员也不能获得积极的体验。如果团队胜利了, 那么所有团队成员就成功了。大家关注的焦点必须是团队的目标, 而不是掌握权势的某个人。当这种好现象出现时, 自尊就是随之而来的结果。所有的团队成员就吃下了一颗积极自尊的定心丸。

3. 标准阶段

渐渐的, 团队取得了平衡, 同时进入了一个相对平静的“标准”阶段。团队的合作精神开始发展起来。权力的斗争已经结束, 开始采用一系列的行为和管理准则, 而且每一个人都 有意识的向着和睦相处的方向努力。团队中有一种逐渐上升的欲望, 希望共同分担繁重的工作任务, 而且大家自由地分享信息, 并且根据信息行事。此时, 正是团队成员敞开胸怀, 相互信任的时期。

这个阶段主要的危机是团队成员对自己的好想法还有所保留, 害怕它们会在将来带来冲突。你必须帮助团队成员消除他们的顾虑。实现这个目的的方法是增强他们的责任心, 并且增加他们的权威性。你应当给团队成员一个新的机会去挑战并证实你对他们的信任。如果你实现了这一点, 这个挑战就会加强他们相互之间的信任。

标准阶段是重新建立在暴风雨战斗中丧失的自尊的好时机。团队开始逐渐实现委任给它的任务。现在正是让员工用他们的专门知识证明自己已经掌握足够的技能的好时机。承担逐渐增加的责任可以让团队成员具有更强的自信心, 这能够提高他们的自尊。

4. 执行阶段

在执行阶段中, 人际关系已经处于稳定状态, 各种角色已经明确, 而且团队开始朝着胜利的方向前进。随着团队成员朝着既定目标前进, 他们开始具有足够的自信。到目前为止, 团队成员已经了解了建设性的反对意见, 他们可以不要伤害任何人的感情解决冲突, 或者采用解决冲突的方式不会产生消极后果。团队已经清楚的界定了, 它的目的是众所周知的。简单的说, 团队现在运转的很好。

执行阶段的特征是由所获得的结果和赢得的胜利所决定的。胜利是如此甜美, 所有的冲突、反对意见、伤害感情的行为和无休止的努力工作已经被大家所遗忘。现在正是团队内部平和, 人人心满意足的时候。这个阶段确实也存在着成就感, 但是更重要的是, 存在着整体感。你真实的感觉就好像你在空中漫步, 你在云层的上方, 飘飘欲仙。无止境的工作终于已经结束了。

在取得胜利之后, 你迅速体会到的感觉就是我们所说的自尊。如果你能够把这种感情装在瓶子里, 并且分给你的员工, 那么你就再也不必担心再次进行绩效改进和提高品质。绩效就将在那里, 问题已经被解决了, 而且你想要的结果已经成功地取得了。

通过认识团队发展的四个阶段, 你就占据了更好的位置, 就能够更好的了解团队成员的心思。请记住, 为了取得你需要的结果, 你的目的是开发高绩效的团队, 并且保证他们团结合作。

10. 3. 4 自尊和冲突的解决

为了成为一个完全自尊的团队, 你必须预计所有可能的冲突。为了解决冲突, 你应当明确并且承认团队成员之间存在差异。你必须帮助团队成员理解和接受他们之间的个人差异。这需要团队成员去尽可能的利用各种各样的背景、观点和技巧。作为一名绩效教练, 你的职责是要在团队领导者带领团队工作时对他们进行指导和劝告。你应当采用便利的技巧来帮助团队前进。

10. 4 自尊对公司的影响

公司, 就像个人一样, 是一个活生生的体系——而且至少有相似性, 二者具有许多共同的特性。具有较低自尊的公司行事的方式明显与具有较低自尊的个人行事方式相似。那就是说, 具有较低自尊的公司通常会表现出下面所列举的行为和感情:

- 容易受威胁
- 较低的创造精神
- 责备
- 愤怒、抱怨
- 操纵
- 不愿意承担风险
- 独裁的管理人员
- 进行政治活动
- 赢一输的局面
- 避免冲突
- 恐惧
- 团队间的冲突

员工的糟糕绩效和低水平的自尊不可避免地会产生这样的感情和行为。

然而, 有着较高自尊的公司所表现出的行为几乎正好与上面所列举的相反。它们运转的十分顺利, 并且能够取得它们所希望的成果。而且, 员工作为这种公司中的一分子, 他们也产生了积极的自尊。

图 10-3 表明了自尊是如何影响公司绩效的。在最左边列举了四种自尊的源泉。你可以清楚地看到个人和公司积极的与消极的自我概念所产生的结果。如果员工的自我概念是积极的, 那么它就会产生诸如责任感、成长、公开性、信任和创造力等等积极的结果。有着很高的自我概念的公司会表现出以下这些特点: 双向交流, 公开的面对和解决冲突, 双赢的局面, 公开性和积极的回应以及对人力资源的高度负责的态度。这些最终都会产生较高的绩效和较高的员工满意度。

然而, 如果员工和公司有着较低的自我概念, 那么就必然会产生相反的结果。具有较低自我概念的员工会表现出: 较低的勇气、愤怒、停滞不前、恐惧和避免冲突等等特性。具有较低自我概念的公司就会表现出诸如较低的创造精神, 不愿承担风险, 一赢一输的局面, 责备以及团队间的冲突。较低的员工和公司的自我概念相结合必然会导致糟糕的绩效和较低的员工满意度。

具有较低自我概念的公司确实很难有所改善。然而, 你可以先在你负责管理的员工身上取得戏剧性的突破。经过一段时间后, 你的成功将必然会对公司产生积极的影响。如果在同一个公司中的许多管理人员都致力于增加他们员工和团队的自尊, 那么经过几个月的努力公司会取得较好的成果。

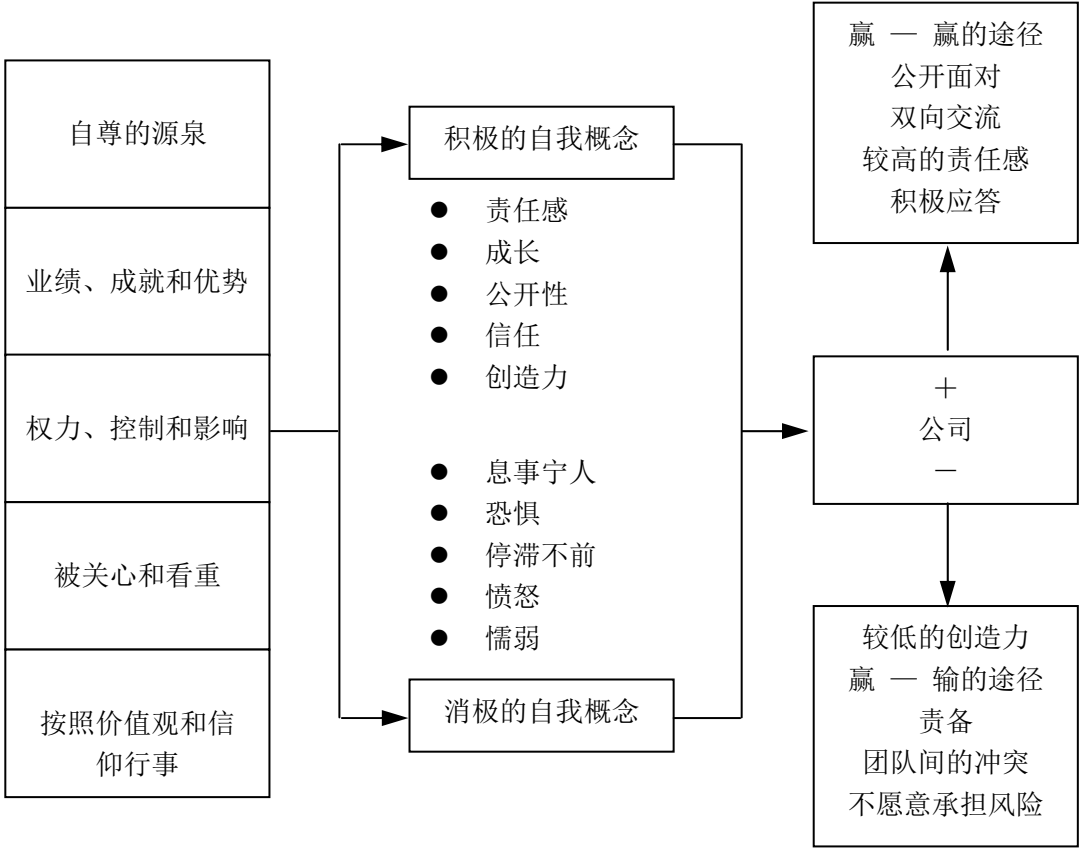


图 10-3 自尊的影响

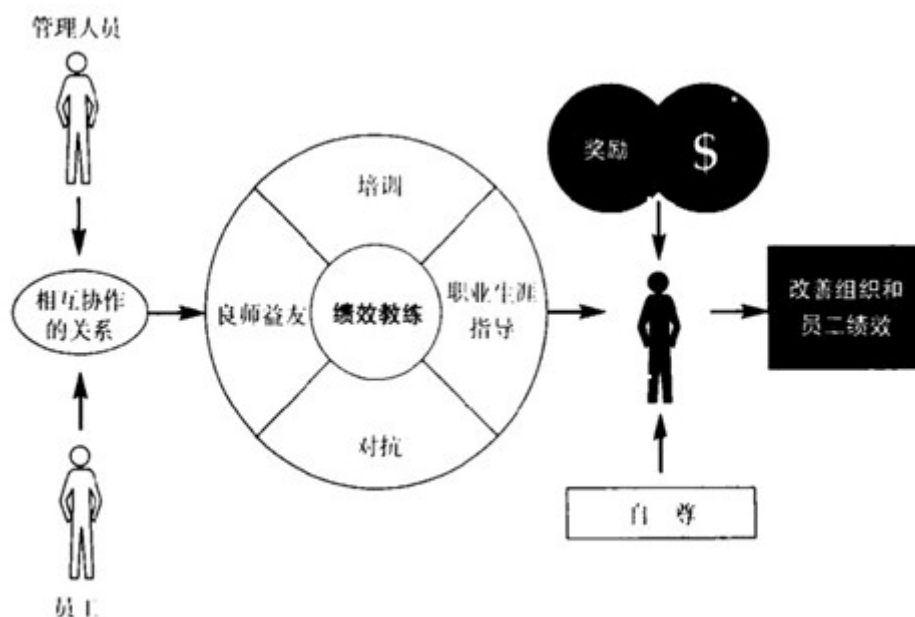


图11-1 绩效教练

任何公司的目的都是为了获得成果。对于一些公司而言，既定的成果以包括市场份额、提高品质、增加销售额以及增加利润。不管怎样，绩效教练的职责就是为了获得公司所需要的成果。但是你不能独立完成这个艰巨的任务，你必须借助员工的帮助取得成果。

放眼整本书，我们一起在讨论一种策略，它能够帮助你赢得你希望获得的成果。我们讨论了重新定位培训功能的重要性，它能够帮助提高学习迁移的程度，从而改善绩效。我们建议，培训应当被化分为一个个标准模式，这样有助于提高培训的实用性。我们提供了几个策略将帮助你任命目前的专业培训人员作为内部咨询顾问，让他们对绩效管理系统负责。我们还详细分析了绩效教练的责任，以及四个角色是如何帮助他们解决问题和改善绩效的。最后，我们讨论了绩效教练如何更好地管理团队。我们愿意通过讨论这些事情来总结我们的旅程：奖励策略以及奖励能够帮助你获得你需要的成果。

你必须通过动机策略寻找恰当的方式来提高你员工的责任感。我们相信，必然存在一种绩效教练可以采纳的、直接的、符合常识的方式。你应当直截了当地告诉你的员工你对他们的期望究竟是什么。这包括告诉员工你想要的结果或者成果是什么。你希望产品品质应达到的层次；以及所需要的结果该在什么时候取得等等。如果你能够给员工提供绩效标准来指引他们的前进方向，那么该标准将给予员工极大的帮助。

绩效标准向员工提供了一条简单的途径，去监督他们自己的产出，评估他们自己的绩效。你应当明确的告诉员工他们产出的成果有多么的重要。而且，告诉员工他们所做的贡献是怎样影响整个项目或者生产的。这个信息能够帮助员工了解及时生产出合乎品质要求的的产品的重要性。他们也能够知道他们的努力会影响最终的产出。

接下来，你应当告诉你的员工他们该如何完成工作。员工需要及时而且连续的反馈，这样能够帮助他们不偏离轨道。反馈有助于激励员工，并且向他们提供信息，帮助他们纠正错误的前进方向，更加努力的工作。最后，你必须奖励那些取得良好工作业绩的员工。你必须在产生积极的成果和认可员工所付出的努力之间建立清晰的联系。曾经有研究表明那些获得奖励并且被强化的行为或者事件会不断重复上演。

11.1 改善绩效的原则

你曾经是否对为什么员工会采用他们现在的行事方式感到疑惑呢？我们相信，有3个基本原则能够解释大多数员工的行为。这些原则也可以帮助解释为什么公司不能获得它们希望的结果。

11. 1. 1 无联系理论

我们需要的绩效和我们奖励的绩效，二者之间的毫无联系极大地影响了当今公司的成功。举例而言，许多公司都耗资上百万美元对员工进行培训，希望他们掌握团队建设技巧和团队工作精神，但是，这些公司依然继续把红利和金钱奖励给予单个的员工。在这种情况下，工作中的正确行为就会被忽略或者反而遭受责备，错误的行为却被奖励。比方说，你的公司：

- 是否要求高品质的工作，但却规定了不合理的任务完成期限？
- 是否希望项目及时完成，但却对一名高级管理人员不到最后一秒钟不开始项目的行为无动于衷？
- 是否希望有效的解决问题，但是却只奖励那些快速解决问题的人员？
- 是否期望较好的结果，但却只奖励那些看上去很忙碌，而且长时间工作的人？

在绩效和奖励之间建立恰当的联系，这是改善绩效的一个最有效的因素。我们相信，如果你因为员工正确的工作表现而奖励他们，那么你就将获得良好的结果。如果你不是因为正确的工作行为而奖励员工，你将很可能得到糟糕的结果。换句话说，“那些得到奖励的行为和事件将会被继续执行。”

11. 1. 2 期望理论

15年前，我们曾经访问过一名35岁的有经验的小学教师。我们询问她能否告诉我们她用来提高学生们的学习成绩的最成功的方法。她思考了一下，然后说道：“**关键因素很简单，它不是你们期望什么，而是你们对所取得的成果进行检查。**”我们让她给我们解释为什么这个思想如此成功。她补充到：“年轻人在很小的时候就知道他们必须选择他们将倾注时间和心血在上面的事物，因此，他们所选择的事物必然是能够使得你高兴的事物。你们看，他们希望使得你高效，他们尊敬你(作为他们的老师)，并且希望取悦于你。他们认为你是他们的朋友或者视你为父母至亲。他们也清楚的知道，如果你将花费时间检查他们的工作，那么这项工作必然对你而言是十分重要的。因此，他们会将他们的时间都花费在尽可能的为你做好这项工作上，他们也知道，你不愿查看的事情必然对你而言是无关紧要的，那么他们的努力就很可能不会得到你的认同。”

在过去的15年里，我们已经在尝试这个原则是否能够在公司的员工身上实践。我们发现，员工对你频频关注的事情学习的速度很快，而且他们相应地按照这种方式行事。他们知道他们的工作不是都具有同等重要的地位。**他们将很少花费时间在你不检查或者不复查的工作上。**

11. 1. 3 优先理论

有时候，管理人员对待所有的结果都一视同仁，而且没能向员工表达那些成果是最重要的。这使得员工很困惑，导致他们提供那些对公司而言几乎没有价值的结果。如果你的精力放在那些丝毫不重要的事情上，那么你的员工将无法知道各类事情重要性的差别——你也不能指望他们知道。

作为一名绩效教练，你必须关注正确的事情。你必须决定什么结果是真正最重要的。一旦确定了重要的结果，你就可以回答以下问题，“什么是需要进行奖励的？”换句话说，一旦你已经为公司确定了最具优先权的事情，你就可以建立一个奖励策略，帮助你获得那些重要的成果。

11. 2 提高员工责任感和帮助取得成果的奖励策略

有四个奖励策略能够帮助绩效教练提高员工的责任感，并且获得所需的成果：(1)奖励长期解决方案；(2)奖励员工的事业心；(3)对绩效的改善和高品质的工作进行奖励；(4)奖励团队工作和合作精神。

11. 2. 1 策略1：奖励长期解决方案

在当今的企业中，通常只提供短期行为的奖励。为了满足股东们和总公司的要求，公司领导者肩负极

大的压力下完成每个月和每个季度所要求完成的成果。由此，他们做出的许多决定最终都会伤害公司利益。公司必须开始采纳奖励策略，这样能够帮助它们得到长远的成长和发展。而后，公司应当并且只能关注长期的解决方案而不是短期行为。

让我们看看几个揭示长期解决方案和短期解决方案不同之处的例子(见表 11—1)：

表11-1 解决方案

| 长期解决方案 | 短期解决方案 |
|---------------------------------|-------------------------|
| 投资于那些富有责任心和致力于公司发展的员工，帮助他们成长和发展 | 根据需要雇用和解雇员工 |
| 关注能够改善客户服务关系和增值销售的反复行为 | 降低售价，以获得短期的回报 |
| 强调品质，把它们作为提供生产率，增加产量和改善服务的关键 | 关注及时的销售产品或者推销服务，而不惜任何代价 |
| 发展长期利润，导致短期财务报表上有损失 | 保持每月的利润，导致长期财务报表损失 |
| 通过创新、研究和开发，致力于生产和提供新的而且更好的产品和服务 | 除非回报是立竿见影的，否则避免承担风险 |

绩效教练能够采用许多方法来鼓励长期解决方案。他们可以给予那些成功的获得积极的工作成果的员工长期奖励。比方说，鉴于员工取得了长期的积极的成果，你可以给予他们为期一年的股票红利。你可以建立一个补偿机制，直接和公司的绩效、利润和前景联系起来。

11. 2. 2 策略 2：奖励员工的事业心

为了培养员工的主人翁精神，绩效教练必须开发奖励体系，鼓励员工承担风险和做出抉择。如果这个奖励体系生效的话，它将有助于培养员工的事业心，改善绩效。

当员工被鼓励按照他们的个人信仰行事时，你就能够看见由此而产生的积极成果。绩效教练必须允许员工大胆地表明自己的观点，并且应当愿意支持他们的观点。这要求员工有自信，能够勇敢地告诉管理人员存在更好的方法去完成工作。将自己的事业视为帮助公司向前发展，这对员工而言是需要极大的勇气的。这样的行为是应当受到认可和奖励的。成功和失败常常是依据员工愿意承担风险的程度而定的。那些愿意承担风险的员工能够极大的激励其他的员工。这种良好的氛围能够帮助公司产生积极的成果。公司也应当提升那些帮助企业改善效益的员工。这是管理人员应当鼓励他们的员工勇于承担风险以及做出抉择的另外一个好的理由。

失败是一种最好的学习经历，因为员工能够从中吸取经验和教训。作为一名管理人员，你可以让你的员工体验“受控制的”失败(这种失败不会带来严重的后果)。你不要总是帮助员工摆脱困境。但是，你应当帮助他们克服伴随失败而来的糟糕的感受和体验，这样有助于重新建立他们的信心和自尊。

请记住，承担风险的目的是为了帮助人们提高自我，同时改善公司的业绩，而不是为了培养冒冒失失愚勇的，不怕死的人。你应当教导你的员工明智的承担合理的风险。

作为一名绩效教练，你的一项工作是要和你的员工一同庆祝胜利。你也应当在员工失意消沉时安慰他们，并且帮助他们从伴随不成功的冒险而来的消极的感受和紧张情绪中解脱出来。这将有助于他们愿意继续前进，接受新的挑战。

11. 2. 3. 策略 3：对绩效的改善和高品质的工作进行奖励

对许多管理人员来说, 改善绩效仍然还是一个谜。然而, 有许多有效的方法能够帮助培育你所需要的绩效。你应当选择工作的合适人选, 给他们必要的资源去完成工作。我们所说的合适人选是指那些具有知识和能力能够成功地完成工作的员工。有时, 那些有学习技能天赋的员工经过培训就能够很好地完成任务。不管怎么说, 你都应当向你选择的合适人选提供必要的设备、资料和时间, 以便他们有高品质的产出。

接下来, 向员工表达你对他们的期望, 以及明确的表示他们的贡献将对整体工作产生何种影响, 人们需要了解你希望他们做什么, 什么时候完成任务, 以及希望他们完成什么品质的工作。他们也需要了解自己个人贡献具有何种程度的重要性。那些意识到自己努力的价值的员工几乎不会将自己的时间浪费在难以明了的琐碎的活动上。

通过允许员工在完成令人满意的工作后提前下班, 这样你能够鼓励员工提高效率和品质。而且, 在可能的情况下, 你可以允许员工留在家中完成项目和工作。这些都表明你对员工的专业水平和完成工作的能力有着充分的信心。

改善绩效要求简化。简化包括清除不必要的工作, 扁平化的组织结构, 减少程序和控制以及简化交流。为了达到这些目的, 你应当鼓励你的员工学习和回顾他们的工作。你应当减少不必要的步骤, 置换废弃的设备以及探索更为积极有效的方式用以提供产品或者服务。一旦你已经了解了这些经济的方式, 你就应当发展和采纳这些经过改善的方法。而后, 员工因为他们的努力和贡献而受到奖励。

11. 2. 4 策略 4: 奖励团队工作和相互协作

许多公司都在谈论团队工作和相互协作的重要性。但是, 它们依然继续只奖励那些个人的努力和贡献。如果团队工作和相互协作真的如此重要的话, 那么员工就应当是因为他们所在团队做出的努力而受到奖励, 而不是因为他们的个人角色而受奖励。团队是作为一个整体而取得胜利的, 它们也是作为一个整体而失败的, 它们当然就应该作为一个整体受到奖励。

绩效教练应当奖励那些相互帮助的员工。你不能够允许员工个人退出团队或者鼓励自己。你应当鼓励相互交流以及避免在员工之间和团队之间营造一赢一输的竞争环境。当你了解了相互协作和团队工作的重要性之后, 你应当鼓励在员工当中培养“我们的态度”。它能够通过奖励和认同帮助你建立团队工作。对一个团队而言, 最重要的就是发展团队工作和相互协作精神。

11. 3 提高员工责任感和取得预期成果的最主要的 9 种奖励方式

我们相信, 有 9 种主要的奖励方式能够帮助你成功地实现前面所讨论的每一条策略:

- (1) 金钱。
- (2) 认同。
- (3) 休假。
- (4) 所有权。
- (5) 进步。
- (6) 自由和独立
- (7) 个人成长机会
- (8) 趣味。
- (9) 奖品。

11. 3. 1 金钱

钱、钱、钱，就像歌曲中所唱的一样，是所有奖励方式中最重要的一种，它也是一种极好的激励方式。不管我们的常识是如何列举出一些研究成果表明事情并不是这样的，但是，钱还是起着举足轻重的作用。每一天，我们忍受艰辛的工作，其中一个最重要的原因就是为钱。是的，我们清楚地知道工作的挑战性和它本身的意义是很重要的，而其他一些职业生涯的关键激励因素也起着十分重要的作用。但是，我们还是低估了“具有无限权力的美元”作为奖励和激励方式的重要性。在大多数的工作中，金钱和绩效的改善都有着意味深长的联系。它是度量成功的砝码；它代表着权力和威望；它是体现我们自身价值的标志；而且，它还是我们当中许多人打岔的一种方式。大多数的公司进行金钱奖励时，它们采取的依据是工作实际取得的绩效。让我们看看几个补偿策略的例子，公司能够采用这些策略去获得它们希望的业绩。

(1) 分享所得。分享所得是一种奖励绩效的补偿制度。它包括以下一些情况。员工组成的团队通过更好地使用人力资源，资金，材料和设备，从而提高劳动生产率。作为对他们努力的回报，公司让员工分享部分从提高劳动生产率而获得的额外节约收入。员工依据整个团队的业绩而不是个人业绩接受现金奖励(数额是根据事先制定好的公式计算的)。员工也可以参与探索更好的方式去帮助公司改善绩效，取得收益。分享所得的优势在于它涉及员工改进绩效，而且这种方式制定了一个明确的规则以确定每个员工从所得中分享的数额。

(2) 知识奖励。在知识奖励这个体系中，基本工资和工资的增长都与工作所要求的知识紧密相连。有两种类型的制度，第一种是“建立在多种技能基础上”的制度。它将工资增长和员工在公司中能够胜任的不同种类的工作联系起来。第二种是“建立在知识增长的基础上”的制度。它是将奖励和在同一专业或者同一等级工作的不同员工所掌握的不同数量的知识或者不同范围的技能相联系。

(3) 小群体激励。小群体激励是分享所得计划的一种类型，但它是建立在员工组成的小型群体所取得绩效，而不是着眼于整个部门、单位或者分部的绩效。分享所得和小群体激励的另外一个重要不同点在于小群体激励措施通常是由公司制定的，而不需要员工的参与。但是，员工组成的群体确实也分享由于提高绩效所带来额外收益。

(4) 个人激励。当采用个人激励方式时，一名员工所有的或者部分的奖励补偿都和他自己的绩效相联系。在制造业中，这种方式曾经沿用了很多年。如今，它开始运用到管理和服务领域以及一些专门领域。对于提高员工个人的绩效，它是一种极佳的方法，但是它在鼓励团队工作和相互协作精神方面有着较大的局限性。

(5) 支付奖金总额。有两种类型的总额计划。首先，很多公司全面采用总额支付方法作为一种替代方式，用于代替基本工资每年自行增长百分比的方法。这种方式的主要目的是为了降低基本工资的增长水平。其次，很多采用一次性绩效奖金奖励方式代替考绩加薪方法的公司都没有增加员工的基本工资。

(6) 利润分红。在利润分红方式中，根据公司整体的绩效，员工能够从公司得到年终分红或者持有一定的公司股票。员工要么接受现金支付，要么将他们所得的奖励推迟到退休计划中。

11. 3. 2 认同

在金钱之后的第二种最有效的奖励方式就是认同。为什么这么说呢？因为在我们当中的大多数人都是利己主义者，而且需要由于我们所做的杰出工作而被挑选出来、被奖励、被赞美。

认同的最重要的一个组成部分就是需要真诚。你必须在你真正认同员工的时候才能够对他们表示出你的认同。你的言语不应当被他人认为是你被迫做出的或者带有欺骗性质的。认同必须来自内心。下面列举了几个认同的例子：

- 由于员工在这一个月所创造的杰出业绩而奖励他们。
- 由于完成了重要的目标而颁发的证书、奖励品以及奖状等。

- 采用文章的形式公开宣传对员工的认同。
- 头衔的改变。
- 在员工大会上给予他们奖励或者荣誉。
- 地位的标识, 例如戒指或者私人办公室。
- 由于员工的长期贡献所取得的名望。
- 采用张贴图标或者海报的形式表明某位员工或者团队的工作完成的是多么的漂亮。
- 由于员工成功的完成工作而给予他们的奖励。

11. 3. 3 休假

许多年来, 很多的大学都为它们的教职员工在某一专门的项目或者研究课题中所取得的杰出成果给予他们当之无愧的奖励——休假。休假让这些知识分子们有时间再次充电, 重新审视自己的观点和定位他们的目标。企业也应当采纳这一相似的哲学。东海岸一家很大规模的管理咨询公司就允许它的员工在完成主要客户委派的指定任务后休假, 这样有助于他们对此任务进行反思。这就是所说的“休整”。员工在接受两次任务之间需要休整时间, 这样有助于他们重新获得精力, 去迎接下一次的挑战。正像人力资源部门的一位资深副经理所说: “这项策略帮助我们提高品质和改进绩效。”

11. 3. 4 所有权

负有一定行为责任和公司的成功利害攸关。所有权将对公司的生产率和利润有着积极的影响。然而, 它要求肩负一些特定的责任, 例如耐心和艰苦的工作。它并不能替代良好的管理, 竞争性的产品和服务, 构思良好精确的市场计划, 有效的分配策略, 或者竞争优势。但所有权确实能够提高相互的合作精神, 参与精神以及员工的道德素质。

11. 3. 5 进步

那些超越他们公司水平的人们通常是被迫离开公司的, 以担负更大的责任和迎接更大的挑战。现在, 给员工提供让他们进步的机会比起 20 年前要困难得多。然而, 一个极好的替代方法就是让员工横向学习新的工作以拓宽他们的技能和增加他们的经验。

企业应当抵制晋升员工到管理层的诱惑, 除非它们确实需要人手, 且员工有着良好的人际关系技巧以及做好一名管理者所必须的洞察力。否则, 管理者失职将是企业的必然结果。

11. 3. 6 自由和独立

有着很强事业心的员工很欢迎获得自由和独立的机会, 作为对他们较好完成工作的奖励。当这些类型的员工有机会将他们的根深深地扎进自由和独立的富饶土壤中时, 他们能够由此而成长、发展起来。如果员工能够影响船只前进的方向, 那么大多数的员工并不会介意艰苦的工作。

11. 3. 7 个人成长

许多年来, 培训和发展都一直被用做优秀工作的奖励方法。允许员工的个人成长能够让他们更加充分地利用他们的创造精神, 而且能够给他们提供提高自我的机会。向员工提供与职业有关的培训和发展活动十分重要, 这样员工就能够将他们所学的知识和技能运用到实际工作当中。因此, 公司将从员工知识和技能的进步中直接受益。最终结果是: 双赢。

11. 3. 8 趣味

激励人员的角色通常被忽略, 有趣的体验是真正的动力。人们之所以能够承受长时间的工作, 不舒适

的条件以及艰苦的环境，是因为他们喜欢和他们共同工作的人们。他们希望感觉到自己是其中的一员，它就好像是一个大家庭。

11. 3. 9 奖品

人们喜欢因为他们自己的贡献而收到礼物或者惊喜。用奖品作为一种激励的方式能够产生令人兴奋的结果。然而，奖品必须是富有意义以及能够带来满足感的，它们不能太便宜或者微不足道。如果奖品看起来就好像是一个玩笑或者令人尴尬的话，那么最好还是不要给员工这些奖品。

下面列举一些较好的有关奖品的例子：

- 由公司付费的家庭晚宴。
- 剧院门票。
- 运动赛事的入场券。
- 假期旅游。
- 技能证书。
- 公司产品。
- 红利、现金或者商品。

改善绩效是一个复杂而又艰巨的过程。你肩负着巨大的责任向你的员工提供最合适的奖励方式。请记住，那些被奖励的行为和事件会被继续执行。这个简单的哲学将会在改善员工绩效和获得你希望的结果方面产生奇迹。

-- The End --

全国Mini-MBA职业经理双证班



权威双证 全国招生 远程函授 请速充电

允许提前获取证书 20 年热招精品课程

教委批准成立正规管理类教育机构，近 20 年实战教育经验，值得信赖！

全国迷你 MBA 职业经理双证书班[®]，全国招生，毕业颁发双证书，近期开课. 咨询电话:13684609885

招生专业及其颁发证书：教授课件全部赠送，双证，档案一切尽有！

| 认证项目 | 颁发双证 | 学 费 |
|------------------------|-----------------------------------|--------|
| 全国《职业经理》MBA 高等教育双证书班 | 高级职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修证 | 1280 元 |
| 全国《人力资源总监》MBA 双证书班 | 高级人力资源总监资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修证 | 1280 元 |
| 全国《生产经理》MBA 高等教育双证班 | 高级生产经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修证 | 1280 元 |
| 全国《品质经理》MBA 高等教育双证班 | 高级品质经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修证 | 1280 元 |
| 全国《企业总经理》MBA 高等教育双证班 | 总经理高级资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修证 | 1280 元 |
| 全国《IE 工业工程师》MBA 高等教育双证 | 高级 IE 工业工程师资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修证书 | 1280 元 |
| 电商经理（电子商务经理）MBA 高等双证 | 电子商务经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修证书 | 1280 元 |
| 微商经理（微营销师）MBA 高等教育双证 | 微营销管理师资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修证书 | 1280 元 |
| 全国《营销经理》MBA 高等教育双证班 | 高级营销经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修证 | 1280 元 |
| 全国《项目经理》MBA 高等教育双证班 | 高级项目经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修证 | 1280 元 |
| 全国《市场总监》MBA 高等教育双证书班 | 高级市场总监资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修证 | 1280 元 |
| 全国《酒店经理》MBA 高等教育双证班 | 高级酒店经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修证 | 1280 元 |
| 全国《人力资源管理师》MBA 双证书班 | 高级人力资源管理师资格证书+2 年制 MBA 高等教育证 | 1280 元 |
| 全国《养老机构管理人员》MBA 双证书班 | 养老机构管理人员资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修证 | 1280 元 |
| 全国《企业培训师》MBA 高等教育双证班 | 企业培训师高级资格认证+2 年制 MBA 高等教育研修证 | 1280 元 |
| 全国《财务总监》MBA 高等教育双证班 | 高级财务总监资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修证 | 1280 元 |
| 全国《营销策划师》MBA 双证书班 | 高级营销策划师资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修证 | 1280 元 |

| | | |
|---------------------|---------------------------------|--------|
| 全国《行政总监》MBA 高等教育双证班 | 高级行政总监资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修证 | 1280 元 |
| 全国《采购经理》MBA 高等教育双证班 | 高级采购经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修证 | 1280 元 |
| 全国《工商管理培训教师资格》双证班 | 工商管理培训教师资格证+2 年制 MBA 高等教育研修证书 | 1280 元 |
| 全国《企业管理咨询师》MBA 双证班 | 高级企业管理咨询师资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修证书 | 1280 元 |
| 全国《经济管理师》MBA 高等教育双证 | 高级经济管理师资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修证 | 1280 元 |
| 全国《六西格玛管理师》MBA 双证书班 | 高级六西格玛管理师资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修证 | 1280 元 |

学校还开设：薪酬管理师、绩效考核师、企业教练技术、企业管理师、培训总监、物流经理、工厂管理（厂长证书）、营销总监、企业法务管理师、市场定位研究员、整合营销策划师**等管理岗位MBA课程**

教委批准正规教育机构，20年先进管理培训院校（教证154160号）

全国《职业经理》 Mini-MBA班

20年成熟教育项目，30个精品管理岗位课程

咨询报名：13684609885

课程全面，只讲干货，课件全送，直播下载，反复学习，终身辅导

双证，档案一切尽有！

现在报名：赠送价值30万《两年制MBA实录视频课程》

课程表

MBA实录视频课程

工商管理 战略管理

人力资源 营销管理

互联网新思维

生产管理 品质管理

网址：www.mhjj.net

赶紧体验吧



【授课方式】 全国招生、函授学习、权威双证

我校采用国际通用3结合的先进教育方式授课：远程函授+视频光盘+网络学院在线辅导（集中面授）



【颁发证书】 学员毕业后可以获取权威双证书与全套学员学籍档案

- 1、毕业后可以获取相应专业钢印《高级职业资格证书》；
- 2、毕业后可以获取2年制的《MBA研究生课程高等教育研修结业证书》；

【证书说明】

- 1、证书加盖中国经济管理大学钢印和公章（学校官方网站电子注册查询、随证书带整套学籍档案）；
- 2、毕业获取的证书与面授学员完全一致，无“函授”字样，与面授学员享有同等待遇，

【学习期限】 3个月（允许有工作经验学员提前毕业，毕业获取证书后学校仍持续辅导2年）

【收费标准】 全部费用1280元（含教材光盘、认证辅导、注册证书、学籍注册等全部费用）

函授学习为你节省了大量的宝贵的学习时间以及昂贵的MBA导师的面授费用，是经理人首选的学习方式。

【考试说明】

1. 卷面考核：毕业试卷是一套完整的情景模拟试卷（与工作相关联的基础问卷）
2. 论文考核：毕业需要提交2000字的论文（学员不需要参加毕业论文答辩但论文中必修体现出5点独特的企业管理心得）
3. 综合心理测评等问卷。



【颁证单位】

中国经济管理大学经中华人民共和国香港特别行政区批准注册成立。目前中国经济管理大学课程涉及国际学位教育、国际职业教育等。学院教学方式灵活多样，注重人才的实际技能的培养，向学员传授先进的管理思想和实际工作技能，学院会永远遵循“科技兴国、严谨办学”的原则不断的向社会提供优秀的管理人才。



【主办单位】

美华管理人才学校是中国最早由教委批准成立的“工商管理MBA实战教育机构”之一,由资深MBA教育培训专家、教育协会常务理事徐传有老师担任学校理事长。迄今为止,已为社会培养各类“能力型”管理人才近10万余人,并为多家企业提供了整合策划和企业内训,连续13年被教委评选为《优秀成人教育学校》《甲级先进办学单位》。办学多年来,美华人独特的教学方法,先进的教学理念赢得了社会各界的高度赞誉和认可。



【咨询电话】13684609885 0451—88342620

【咨询教师】王海涛 郑毅

【学校网站】<http://www.mhgy.net>

【咨询邮箱】xchy007@163.com

【报名须知】

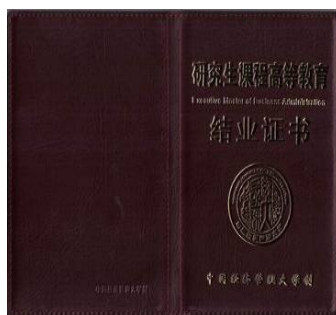
- 1、报名登记表格下载后详细填写并发邮件至 xchy007@163.com (入学时不需要提交相片,毕业提交试卷同时邮寄4张2寸相片和一张身份证复印件即可)
- 2、交费后请及时电话通知招生办确认,以便于收费当日学校为你办理教材邮寄等入学手续。



【证书样本】(全国招生 函授学习 权威双证 请速充电)

(高级职业经理资格证书样本)

(两年制研究生课程高等教育结业证书样本)



【学费缴纳方式】(支持网转、柜台办理和自动取款机办理)(如柜台办理请携带本人身份证到银行办理)

| | | |
|-----|--------------|---|
| 方式一 | 支付宝 | 支付宝账户: 13684609885 户名: 徐传有 |
| 方式二 | 学校帐号 企业账户 | 学校帐号: 184080723702015 账号户名: 哈尔滨市道外区美华管理人才学校 开户银行: 哈尔滨银行中大支行 支付系统行号: 313261018034 |
| 方式三 | 中国银行 | 卡号: 6217855300007073962 户名: 徐传有 开户行: 中国银行哈尔滨爱建支行 |
| 方式四 | 邮政储蓄 | 卡号: 6217992600016909914 户名: 徐传有 开户行: 哈尔滨南马路支行 |
| 方式五 | 工商银行 | 卡号: 6222083500001062507 户名: 徐传有 开户行: 哈尔滨市道外区太平桥支行 |
| 方式六 | 农业银行 | 卡号: 6228450176006094464 户名: 徐传有 开户行: 道外支行民众分理处 |

可以选择任意一种方式缴纳学费(建议首选工商银行账户),收到学费当天,学校就会用邮政特快的方式为你邮寄教学资料、考试问卷以及收费票据。

【咨询电话】13684609885 0451—88342620

【学校网站】<http://www.mhgy.net>

【客服微信】微信号: mhjymhgy (或者 122285053)【微信公众号】MHJY1995