

指導しなくても部下が伸びる！

すべてのプレイングマネージャーに捧ぐ
"結果を出せるチームづくり"の行動習慣72

有效培养下属的 72 个行为习惯

[日] 生田洋介 (Yosuke Ikuta) 著
汪婷 译



写给为“忙得根本没有时间培养下属”
而叹息不已的你！



中国工信出版集团



电子工业出版社
PUBLISHING HOUSE OF ELECTRONICS INDUSTRY
<http://www.phei.com.cn>

指導しなくても部下が伸びる！

すべてのプレイングマネージャーに捧ぐ
"結果を出せるチームづくり"の行動習慣72

有效培养下属的 72 个行为习惯

[日] 生田洋介 (Yosuke Ikuta) 著
汪婷 译

電子工業出版社

Publishing House of Electronics Industry

北京・BEIJING

SHIDO SHINAKUTEMO BUKAGA NOBIRU! written by Yosuke Ikuta.

Copyright © 2013 by Yosuke Ikuta

All rights reserved.

Originally published in Japan by Nikkei Business Publications, Inc.

Simplified Chinese translation rights arranged with Nikkei Business Publications, Inc. through BARDON-CHINESE MEDIA AGENCY.

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

版权贸易合同登记号 图字：01-2014-1815

图书在版编目（CIP）数据

有效培养下属的 72 个行为习惯 /（日）生田洋介著；汪婷译. —北京：电子工业出版社，2015.8

ISBN 978-7-121-26717-8

I. ①有… II. ①生… ②汪… III. ①领导艺术—通俗读物 IV. ①C933.2-49

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2015)第 165801 号

责任编辑：杨洪军 文字编辑：杨振英

印 刷：北京中新伟业印刷有限公司

装 订：三河市皇庄路通装订厂

出版发行：电子工业出版社

北京市海淀区万寿路 173 信箱 邮编 100036

开 本：880×1230 1/32 印张：7 字数：123 千字

版 次：2015 年 8 月第 1 版

印 次：2015 年 8 月第 1 次印刷

定 价：35.00 元

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

质量投诉请发邮件至 zlts@phei.com.cn，盗版侵权举报请发邮件至 dbqq@phei.com.cn。

服务热线：（010）88258888。

前言

我曾以指导顾问的身份参与了以著名制药公司为首的多家公司的组织改革活动。从中我强烈地意识到，公司应当建立一个“能自发地进行自我改革的组织”。

假如指导顾问在组织的活性化及改革问题上过分参与，便会成为导致公司改革项目失败的原因之一。主导改革的并非公司的指导顾问，而应当由公司的员工来推进。即使指导顾问要求公司的员工们“要这样做、那样做”，他们也不会真的行动起来。相反地，主导公司改革的应当是改革的团队本身，指导顾问所能做的充其量不过是通过支援和统筹公司整体，令公司里产生一种“由员工自己来改革公司”的氛围。公司员工通过自行思考如何才能令公司变得更好，进而产生“自己的组织要由自己来改变”的自主性。

此外，“研修”作为组织开发中的一个环节，在其过程



中应该实践“不指导=无法用语言教学的教育”。在此，并不是要教给参与者们什么知识，而是通过令参与者们亲自“体验”团队一起完成共同的目标，为参与者们提供一个能够令他们自行意识到并学会这一点的场所。想必很多人在听到“研修”这个词时，首先想到的是“从讲师那里学会些什么”。但是，一旦认为研修就是要“教给参与者些什么”，参与者就会变得很被动。其结果就是，由于参与者们仅仅满足于在研修时学习知识，或完全没有想过学以致用后的情形，最终导致所学的知识还没来得及在职场上实践就已经全忘掉了。在举办了各式各样的研修课程后，我深刻地体会到比起“教”，“从经验中学习”对一个人的影响更大，满足感也会更高。

在这种“不进行指导的研修课程”中，有很多机会可以听到参与者们的意见。一方面，我曾遇到过许多头疼“该如何令下属成长起来”的管理人员。另一方面，在年轻人的研修课程当中，则经常能听到他们希望身为自己上司的管理人员能够再多做点什么的声。而且，仔细倾听他们诉说后就会发现，许多上司对下属都会进行非常细致的指导或将自己的成功法则强加到下属身上，令下属变得很被动，渐渐变得

不能用自己的脑子去思考。我由此感受到了危机。也许有人会误以为“不指导”就等于“什么也不做”，但是“不指导”并不代表管理人员是为了“轻松”，管理人员其实是为了“更有效地培养”下属令其成长起来，为了“建立一个下属更容易成长起来的环境”。本书提到了人们拥有的自主成长起来的能力，是充分利用还是抹杀这一能力，全都取决于上司的处理方式。建立一个能令下属自行成长起来的环境是身为一个上司的职责所在。

本书按照不同的工作场景，针对如何实现建立一个令下属自主成长、不必逐一指导也能取得团队成果的“不指导下属也能成长的良性循环”（见图 0.1）进行了解说。同时还一并介绍了如何才能不陷入总是忙于照顾下属而无暇顾及自己的工作导致团队拿不出成果的“恶性循环”（见图 0.2）当中。其中也许有些理所当然或各位早已经了解的内容，不过通过积累这些小事，拥有自主思考能力的下属就会不断增加，管理层人员自身也会有更多的时间用在身为领导人原本的工作或更重要的工作上去。

我真心希望本书能够帮到所有拥有下属的上司，特别是努力培养一个能够兼顾团队及自身目标的“员工兼管理人



有效培养下属的 72 个行为习惯

员”。希望本书能帮助他们带领整个团队取得成果，并为团队内部建立快乐职场、和谐氛围助一臂之力。

生田洋介

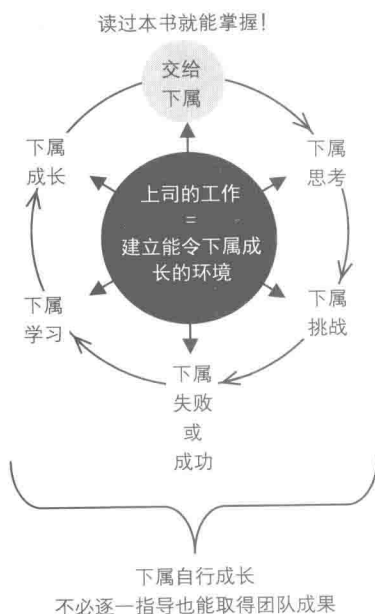


图 0.1 无须指导下属也能成长的良性循环

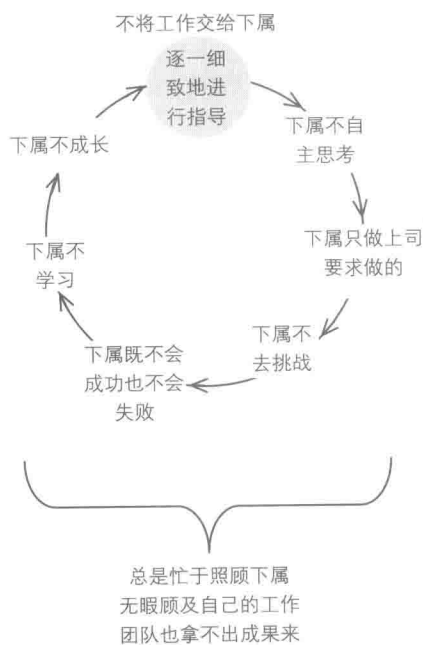


图 0.2 容易陷入的恶性循环

本书由汪婷、刘慧、汪军、舒哲、赵雷与骆丹等进行翻译。

目录

引言 成为“推进者”而不是“指导者”	1
01 员工兼管理人员为什么这么辛苦	2
02 舍弃迄今为止的“臆想”	4
03 人无须指导也能成长	6
04 “推进者”的精神准备	8
05 “团队”可以培养人才	10
场景 1 建立新团队之际	13
06 举办项目“启动”会议	14
07 破冰	16
08 向大家说明管理人员的立场	19
09 明确活动目标	21
10 明确目标愿景	23
11 共享价值观	25
12 决定行动方针	27

13 领导要参与前进方向	29
场景 2 项目启动时	33
14 适当进行分配	34
15 明确目标	37
16 描绘活动规划图	40
17 分析必要的能力	43
18 传达对职责的期望	46
19 拥有共同的框架	48
20 团队做出决定的步骤要明确	51
场景 3 受托他人工作时	55
21 理解将工作交给他人的好处	56
22 将下属的成长放在第一位	59
23 确认干劲	61
24 要提供必要的信息	64
25 督促下属与周围人合作	66
26 要讲究“汇报、联络、商讨”	68
场景 4 在日常工作中	71
27 常和下属闲聊	72
28 常将“谢谢”挂在嘴边	74
29 心态要积极向上	76



有效培养下属的 72 个行为习惯

30 通过“行为特点”看下属	79
31 认可多样性	85
32 称赞新想法	87
33 鼓励下属多挑战	89
34 提高时间意识	91
35 观察团队	93
36 及时反馈	96
37 养成适时休息的习惯	98
场景 5 面谈时	101
38 定期进行一对一的面谈	102
39 做好事前准备	104
40 要有良好的开端	108
41 聚焦于“强项”	112
42 探讨如何得到进一步提升	116
43 也要有良好的结束	119
场景 6 在会议上	125
44 提高对会议的认识	126
45 彻底做好事前准备	128
46 给每名成员都分配一项职责	130
47 必须将会议的目的或主题写出来	133

48 让讨论“可视化”	136
49 鼓励所有人发言	139
50 鼓励与他人对立	142
场景 7 在宴会、酒会等聚会上	145
51 积极建立“非正式场合”	146
52 参加聚会时明确自己的目的	149
53 事先想好谈话的主题和走向	151
54 帮助团队成员互相理解	153
55 让大家轮流担任干事	155
场景 8 下属失败时	159
56 绝不责备下属的失败	160
57 让下属看到上司会承担责任	163
58 将失败看作成长的机会	165
59 让下属们思考“到底该如何做”	168
场景 9 下属成功时	173
60 刺激下属的自尊心	174
61 一起思考取胜原因	177
62 让下属思考下一步该怎么做	180
63 找寻新动力	183



场景 10 项目完成时	187
64 团队一起进行点评	188
65 要评价过程而非结果	192
66 应当共享成功与失败的案例	195
67 确认今后努力的重点	197
结语 你自己就是模范	201
68 要有梦想	202
69 锻炼人格	204
70 注意形象	206
71 注意健康	208
72 享受人生	210

引言

成为“推进者” 而不是“指导者”





01

员工兼管理人员为什么这么辛苦

“好久没去打最爱的高尔夫球了啊”，“真怀念以前下班可以去喝一杯的时候”，“一天如果能有 48 小时就好了”……

在进行以管理层为对象的研修项目时，时常会听到这种声音。

大多数处于员工兼管理人员立场的人都没有享受私人生活的时间及心力，他们总是感到疲惫不堪。之所以会产生这种情况，可以说是因为员工兼管理人员过于员工化。

在日本能率协会的调查中，有一项关于拥有个人业绩目标的主管所占比例的数据。根据这一数据显示，1985 年的比例还不足 20%，而到了 2008 年则高达 90%。产生这一变化可谓平等化及成果主义所产生的副作用。如果两者之间能够顺利协调是可以提高经营效率的。但是，如果以削减成本为主要目的，大多都无法顺利进行。而其中最深受其害的，

便是位于中层管理职位的员工兼管理人员。他们中的大多数人都因为夹在个人目标与管理工作之间而身心俱疲。

由于员工兼管理人员作为一个员工都很优秀，因此总是过分期待下属们的工作成果。由于他们在面对下属时会产生“这么简单的事情为什么做不到”的巨大压力，因此便会陷入一种恶性循环：原本应该由下属负责的工作也要自己独自承担，最终导致他们更加没有时间去管理好下属。

此外，由于他们中的大多数人都属于自主思考并实践而成长起来的类型，因此缺乏培养下属的经验及变通能力，这也可以说是他们产生精神负担的因素之一。最近，随着雇佣形式的多样化，与不需要负责培养员工的人一起工作的机会也越来越多，因此有很多人都在对培养下属这件事本身感到很有压力。特别是在不得不管理比自己年长的下属时，还要负责打破两者间的代沟，光是想要顺利交流就已经要消耗很多能量了。

自己明明已经尽了最大限度的努力，但是团队的成果依然不理想。其原因很可能在身为员工兼管理人员的你身上。如果希望整个团队都能够成长起来，首先要试着由重新审视自己开始。



02

舍弃迄今为止的“臆想”

当你希望做出一些大的改变时，从与以往不同的角度来看待事物将会有意外的收获。作为团队的管理人员也同样如此，有些时候只有舍弃以往的“臆想”才能够看到一些不同的东西。下面将介绍三个人们比较容易产生的臆想。

臆想一：身为一个领导，必须留下最好的成绩。

只要留下压倒性优秀的成绩，作为领导就可以得到大家的认可。相信拥有这种想法的人绝不在少数。但是作为一个管理人员，仅仅依靠业绩上的那些数字是无法得到真正的好评的。只有在你管理好整个团队之后，人们才会真正认可你这个领导。我们常常可以见到那些认为“如果下属工作效率低，只要自己来弥补就可以了”而一个劲儿地努力的人。可是，如果不培养下属成长起来，整个团队的综合能力就不会有任何提高。因此，即使自己的工作业绩会暂时降低，也要