

育てる技術 这样培养 新时代下属

引导下属行为、提高领导能力的
行为科学管理法

〔日〕石田淳 著
欧阳智美 译



☆将身边的庸才、懒才培养成会工作的有用之才
☆不以干劲、态度、性格为判断轴，只信赖眼见为实的行为



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>

育てる技術

这样培养 新时代下属

引导下属行为、提高领导能力的
行为科学管理法

[日] 石田淳 著
欧阳智美 译



電子工業出版社

Publishing House of Electronics Industry

北京·BEIJING

SODATERU GIJYUTSU written by Jun Ishida.

Copyright © 2013 by Jun Ishida

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: 01-2014-5782

图书在版编目(CIP)数据

这样培养新时代下属: 引导下属行为、提高领导能力的行为科学管理法 / [日] 石田淳著; 欧阳智美译. —北京: 电子工业出版社, 2015.11

ISBN 978-7-121-27002-4

I. ①这… II. ①石… ②欧… III. ①领导能力—通俗读物 IV. ①C933-49

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2015)第 195639 号

责任编辑: 刘淑敏

印 刷: 北京中新伟业印刷有限公司

装 订: 北京中新伟业印刷有限公司

出版发行: 电子工业出版社

北京市海淀区万寿路 173 信箱 邮编 100036

开 本: 880×1230 1/32 印张: 6.25 字数: 110 千字

版 次: 2015 年 11 月第 1 版

印 次: 2015 年 11 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 zltz@phei.com.cn, 盗版侵权举报请发邮件至 dbqq@phei.com.cn。

服务热线: (010) 88258888。



译者序

在翻译本书的过程中，我上网查阅了石田淳大师的生平简介并拜读了他的其他畅销作品。作为世界 500 强之一的企业团队管理者的我，在探讨本书真谛的同时也将大师的行为科学管理方法活用在自己所带领的团队中，帮助团队在公司转型重要的一年里提高了工作成绩、降低了团队成本、超额完成了年度计划，作为管理者的我也受益匪浅。因此，我希望广大年轻管理者能够活用本书中的行为科学管理方法，帮助团队取得工作成绩的同时提高自身的管理能力。

石田淳是一位在国际社会知名度极高的教育学、管理学专家，

获得美国心理学会权威人士 Andy Rattle 的认可，是研究日本行为科学管理的第一人，同时也是日本唯一拥有 ADI 行为科学管理认证资格的人。他将科学分析行为的行为分析学和行为心理学方法改进为“行为科学管理”。由于其拥有独到的管理方式，因此帮助众多企业培育人才及解决企业问题，使企业业务加速增长。截至目前，石田淳已指导超过 600 家公司和 1 万名以上的上班族。

本书根据行为科学管理和作者本人的亲身经历，针对如何沟通、如何帮助不同的团队取得工作成绩、如何表扬和批评下属、如何让自己成为一名成功的主管等，列出了多种可以活用的引导下属行为和提高上司领导能力的行为科学管理方法，内容浅显易懂、字字珠玑。

大多数企业在我们入职的时候都会教我们如何做好工作，但是当我们改变角色晋升为领导的时候，不会有人来教我们如何管理自己的团队。因此很多年轻管理者拥有了自己的团队以后，最初往往会有挫败感，不知如何管理团队、提高团队的工作成绩。

在翻译本书的过程中，随着不断深入了解行为科学管理，我也如梦初醒。正如作者在书中所讲述的，在现代物质横流的社会大背景下，那些红极一时的所谓的靠人格培养下属、让下属自己想办法完成工作任务来锻炼下属的方法已经不适用于如今年轻的“80 后”、“90 后”了。特别是通过翻译第 2 章中的活生生的案例，我深刻体会到培养下属是门技术活，只要掌握好这门技术，身边

的庸才、懒才在上司的培养下也能变为有用之才。

并不是所有人都会有管理的经历。在工作中我们不能感叹自己不适合做管理者，而要将拥有下属视为宝贵的机会，好好抓住这种来之不易的机会锻炼自己，提升自己，提高自己在职场中的生存能力。

行为科学管理方法，不重视人的态度，而是聚焦于人的“行动”。这就真正地帮助管理者做到我们经常提及的“对事不对人”的工作方法。想在短时间内做一个好的管理者，将身边的庸才、懒才培养为自己的得力助手，提高团队的工作成绩，建议您看看这本书。

本书的翻译得以完成，得到了许多朋友的大力支持。其中，游麒、荣闻、易伟聪、刘玲、邬剑、游娟、刘朵、李文玲、程亦丰、吴亦男承担了部分文章的初稿翻译，我负责了本书绝大部分内容的翻译和全书的审校工作。另外，本书的出版得到电子工业出版社编辑的大力帮助，在此表示衷心的感谢！

由于本书内容包罗万象，跨度很大，涉及企业管理、经济、哲学的方方面面，为本书的翻译增加了不小难度。尽管译者始终谨慎运笔，仔细求证，但难免还会存在疏漏，恳请广大读者批评指正。

欧阳智美

2015年7月



前言

新手变主管，需要经历怎样的蜕变

“我不想做主管了”。

有很多刚晋升为主管几个月或几周的人都有过这样的想法吧。

根据学校法人产业能率大学在 2010 年进行的调查来看，99% 的主管在兼任管理工作的同时做普通员工的工作。而且，作为普通员工的工作量占总工作量的一半以上（51% 以上）的主管达到四成。

在“经济不景气的20年”间，很多企业长期处于低迷状态，为了削减人工费用而减少了管理工作的岗位。加之经济不景气而裁员，导致现场作业的人员不够。主管做管理工作的同时还必须到现场第一线与下属一起作业。当时，企业很需要优秀的“队员兼领队的管理人员”。

下属和上司的明显区别在于，“主动做”和“被动做”。

作为下属，在工作的时候，只要考虑好自己的成绩就行。如果成绩好的话，会得到上司的表扬，犯错的时候虽然也会被上司责怪，但是最终责任还是上司替下属扛。

然而，从被晋升为主管的瞬间，就必须要考虑部门或团队的业绩了。如果团队的业绩不好就是自己的责任，下属在工作中犯错也是自己的责任。

像这样突然改变角色，“优秀的下属不等于优秀的主管”。可能优秀的下属晋升以后恰巧在培养下属方面能力很差。

很能干的主管，常抱有“将工作拜托给不会工作的下属做，还不如自己亲自做，效率更高”的倾向。

从长远来看，那样做只会增加自己的负担。如果无法培养出会工作的下属，下属的工作上司永远都要帮忙做。

因为下属不可能自己将自己培养成会工作的人，所以说到底只能上司培养下属。

的确，在培养下属方面，某种程度上来说要花费很多时间。世界上没有任何优秀的销售员只需和客户随便说几句话，第二天就有其他客户来和他签合同这样的好事吧。

有极少部分的下属是一点即通。但是，大多数人都是在不断的失败中，慢慢懂得如何做好工作的。



目 录

导读 / 1

不同以往的下属养成术 / 2

下属的阵容日趋多样化 / 6

结束靠人格来管理下属的时代 / 9

下属“喜欢被这样培养” / 11

上司改变，下属也会跟着变 / 13

第1章 用行为科学把自己变为能够准确将信息传达给下属的上司 / 15

工作中不要感情用事 / 17

不是让下属充满“干劲”，而是要提高下属的
“主动性” / 20

为什么你的指示没能传达到位 / 22

不要期待“心领神会”的下属 / 24

提高自己能力的同时培养下属 / 27

提高80%的平庸下属的工作能力 / 30

如果下属突然要求交流…… / 32

为了不害怕反感及被反感 / 36

工作中夹杂个人感情，百害而无一利 / 38

为什么你的下属不会做事 / 40

改变自己更简单 / 44

从认知开始蜕变 / 48

做与时俱进的“好上司” / 51

第2章 为什么你的指示没有传达到位？ 为什么没有培养出会做事的下属 / 55

让人遗憾的培养方法 / 56

突然委以重任 / 69

- 作为上司，联络过于紧密 / 73
- 不和下属谈论工作以外的话题 / 77
- 不告诉下属公司的目标 / 81
- 不考虑下属的判断 / 84

第3章 短时间育成“会做事的下属” / 87

- 快速培养下属的 OJT 法 / 89
- 不能完成数值化就谈不上行为 / 94
- 将需要采取的行为分解后传达给下属 / 96
- 首先要教下属“最关键的行为” / 99
- 将要做的事情用具体的数值表示 / 105
- 预测行为 / 107
- 用大家都知道的“通俗易懂的语言”
来传达指示 / 110
- 避免将简单的词汇复杂化 / 113
- 将行为“可视化” / 116
- 通过复述来避免偏差 / 118
- 教导内容一次不宜太多 / 121
- 定期设定小目标 / 124

第4章 使下属习惯采取“提高工作成绩的行为” / 127

“好结果”吸引人的行为 / 128

带来持续性的反馈是…… / 131

表扬是最好最简单的反馈 / 134

60秒内迅速褒奖 / 137

如何让其改正错误的行为 / 140

知道每个下属的动机 / 143

帮助下属把握工作的整体 / 146

使下属感觉到自己的成长 / 149

尽早拾起烦恼 / 152

团队氛围左右着行为的持续性 / 155

第5章 为了成为理想中的上司 / 159

理想的上司 / 160

认知上的错误积累压力 / 163

进行自我管理 / 166

不能只有工作 / 168

当今的年轻人到底想要什么 / 170

年轻人反感上司唯我独尊的态度 / 172

催人奋进的真正需求	/ 174
使用激发下属努力工作的言辞	/ 176
禁止使用的言辞	/ 178
始终坚持，帅气=明确公正	/ 181
有团队整体工作的概念	/ 183
下属是上司的明镜	/ 185



导读

不同以往的下属养成术

根据劳务行政研究所做的以 138 家上市公司为对象的调查来看,大学毕业生进入公司后晋升为主管的平均年龄为 39.4 岁。以此来看,大学毕业生进入公司后需要花十几年的时间才能当上主管。

在没有晋升为主管之前,工作中除了做好本职工作以外,只要处理好和同事、上司之间的关系就行。但是,晋升为主管之后,就必须学会管理好自己的下属。

大多数企业在你入职的时候都会教你如果做好自己的工作,但是,晋升为主管之后企业不会安排人教你如何管理好自己的团队。因此,你被晋升为主管,拥有自己的团队之后,会通过不断尝试各种管理方法来提高自己的管理能力。但是,就算是工作非常出色的新主管也很难找到适合自己团队的好的下属培养方式。

被晋升为主管之初,你可能会采用之前自己的上司对自己用过的培养方法,但是基本上都不能顺利地培养出好的下属。这其中的原因是,下属成长的环境与自己的不一样,所以不能

照搬之前自己上司对自己采用的培养方法。

现在社会上流行的主管学习培训班里的老师们，基本上都是泡沫经济时期到泡沫经济末期进入公司的那一代。那时候的社会形势及经济情况与现在大相径庭。

一直到泡沫经济时期，日本企业仍存在校友、系友这种上下关系的风气。校友、系友这种上下关系的意思是指，进入公司，公司前辈会特别关照自己母校毕业的学弟学妹们的这种风气。因为当时企业内存在校友、系友这种上下关系风气，所以，如果现在用当时上司培养自己的方法来培养年轻员工，过不了多久，培养方法就会脱离预想的轨道。

“自己还是新人的时候总是一边被上司批评，一边拼命努力。”

“虽然是偷偷地向前辈们学习，但是工作中还是记住了很多东西。”

虽然像上述这样怀念过去，在工作中遵守公司各项规则的人很多，但是，我们若要求现在的“80后”、“90后”做同样的事，他们马上就会崩溃。现在的年轻人不像我们那一代，他们在家从未被父母骂过，如果在公司被上司训斥的话，他们的心扉就再也不会向上司打开。因为他们内心惧怕上司，所以有可能会变得连工作中必要的沟通都会放弃，从而变得抑郁。