

部下は育てるな!
取り替える!!

好主管应该 这样带员工

勝つ組織を作るために

〔日〕长野庆太 (Keita Nagano) 著

李佳蓉 译



想当好主管，想知道你的上司是不是好主管，
看这本书！改变你的前途！



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>

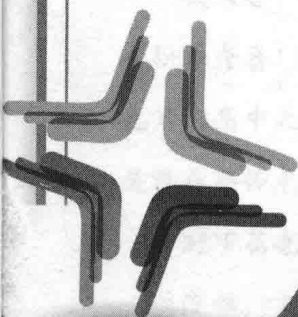
部下は育てるな!
取り替える!!

好主管应该 这样带员工

勝つ組織を作るために

〔日〕长野庆太 (Keita Nagano) 著

李佳蓉 译



想当好主管，想知道你的上司是不是好主管，
看这本书！改变你的前途！

電子工業出版社

Publishing House of Electronics Industry

北京·BEIJING

BUKA WA SODATERUNA! TORIKAERO!! KATSU SOSHIKI WO TSUKURU TAME NI

© Keita Nagano 2007.

All rights reserved.

Original Japanese edition published by Kobunsha Co., Ltd.

Publishing rights for Simplified Chinese character arranged with Kobunsha Co., Ltd. through KODANSHA LTD., Tokyo and KODANSHA BEIJING CULTURE LTD. Beijing, China.

本书中文简体字版由 Kobunsha Co., Ltd.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。

本书译文由厦门墨客知识产权代理有限公司代理，经大是文化有限公司授权使用。

版权贸易合同登记号 图字：01-2014-7307

图书在版编目（CIP）数据

好主管应该这样带员工 /（日）长野庆太著；李佳蓉译. —北京：电子工业出版社，2016.7
ISBN 978-7-121-29191-3

I. ①好… II. ①长… ②李… III. ①企业领导学 IV. ①F272.91

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2016)第 143466 号

责任编辑：刘露明

印 刷：三河市兴达印务有限公司

装 订：三河市兴达印务有限公司

出版发行：电子工业出版社

北京市海淀区万寿路 173 信箱 邮编 100036

开 本：720×1000 1/16 印张：11.75 字数：138 千字

版 次：2016 年 7 月第 1 版

印 次：2016 年 7 月第 1 次印刷

定 价：42.00 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）88254888，88258888。

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。

本书咨询联系方式：（010）88254199，sjb@phei.com.cn。



前言

专业技能只能靠偷学

我在这本书的写作大纲上面写下书名《部下は育てるな! 取り替える!!》(好主管不该教员工)。

这或许过于偏激，却是我的真心话。出版社的编辑笑着问我：“你这是在开玩笑吧？”

我回答：“越是想要指导下属，下属就越无法独当一面。以铃木一郎和松井秀喜(这两人均是日本杰出的职业棒球运动员。——译者注)为例，也只有高中之前的老师可以自称是教过他们的恩师，其他还有哪位棒球教练敢自夸铃木一郎和松井秀喜是‘我教导出来的’？”

对下属也是相同的道理。

没错，下属是不可教育的。不论是在棒球界还是在商业界，在专业的领域里，下属都是自我教育、自我成长的。

上司的工作应该是运筹帷幄，带领公司在业界生存下去，而不是教育

下属或爱护下属。

本书是针对“管理层及公司组织”而写的。为了让公司内部更加朝气蓬勃，上司应该成为一位怎样的领导者？为了让公司能在业界脱颖而出，应该建立怎样的公司？本书将针对这些问题一一作答。

由于本书的主旨使然，某些读者“不宜”阅读本书。

工作未满3年的职场新人，请你先不要阅读本书。你将来有机会成为上司，但现在最好不要阅读本书。因为新人还是保有新人的纯真比较好，如果由于阅读本书时本身的能力不足，错误解读公司管理的手段，一定会后悔一辈子的。

我对于那些需要带领工作未满3年的新人的上司怀抱着同情，因为在新人工作满3年之前，他们必须负起培育的责任。这几年来，想必绝大多数管理层一定烦恼过“为什么年轻人做不满3年就辞职呢？”“如何才能和工作未满3年的新进员工沟通呢？”之类的问题。

且慢！各位主管，你真的是在这么想吗？我个人认为，如果你会因年轻人辞职而伤脑筋，那么，你的升迁之路也到此为止了。

开除需要勇气，不是动气

我刚进入社会时，正逢日本泡沫经济全盛时期，比起现在，那时可以说人才严重短缺，许多公司纷纷提出优厚的待遇，以招徕优秀的应届毕业生。当上小主管的我也曾经用尽各种手段，只差色诱哄骗，就是为了拉拢学弟学妹进入公司就职，因为人手实在不够应付急剧扩张的业务。当时可

使用的经费根本无上限，很多开销离谱得让我担心不能报销，后来公司全都批准拨付。

然而，即便在那种人手严重不足的年头，也不曾有上司烦恼自己该如何才能懂得年轻人的心。

到了被称作“消失的十年”的20世纪90年代，对于职场新人来说，称为“就业冰河期”也许更适当，严峻的经济形势恰恰证明了应届毕业生缺乏经验、派不上用场，更没有主管会想搞懂公司里的年轻人在想什么了。

上司固然需要和下属沟通，但并不需要和下属心灵相通，关于这一点，本书后文会再详细说明。

上司只要当一位“有逻辑的”领导者，凭着这一点，打造坚强的团队。然后，就只要注意下属是否跟得上你的节奏。至于跟不上脚步的下属怎么办？——直接淘汰掉。主管要有开除下属的勇气，否则无法追求胜利。

这么做，一点也不恶劣。但是，如果你本身不是“有逻辑的领导者”，不是本书中讲的会磨炼自身能力的“新好主管”，很有可能被下属驳倒。现在的年轻人是不会跟你客气的。

从今天起，对于经常把“我想辞职”挂在嘴边的下属，你只需若无其事地回应“哦，什么时候呢？”就可以了，你要做的是全身心地提升自己的领导技能，而不是呵护这种下属。

几乎所有的公司对于工作4年以上的员工，仍然愿意给予指导，所以公司上下人人都误以为“专业技能是经由传授而来的”。事实上，“专业技能必须想尽办法从他人身上偷学”才是正解，谁都无法教你。

至于员工自己呢？企业对待员工，“犯错也没关系，就是要独立思考、不断尝试”这句话本来就已经是社会共识，但就是有很多企业仍抗拒这种

做法，这种公司将来会遭到被行业淘汰的下场。

我举一个最简单的例子。《日经新闻》等多家媒体都报道了：“经济已走向全球化。”每个人都会说：“业务员今后一定要会说英语才行。”但是，为什么到现在还是只有少部分业务员会说英语呢？原因很简单。因为公司的个别文化否定了社会的共识。

公司里的主管大多不会说英语，他怎么可能“教”下属“不会说英语，将来就无法在全球化的市场中与人竞争”呢？而你也因为上司不曾提点教导，于是就断然下定结论：“英语能力应该还没那么重要。”

我以前有一位主管便以自己的偏见否决了公司鼓励学习英语的方针，如果有人想要利用下午5点以后的下班时间去学英语，他会直截了当地命令道：“学英语会分散对业务的注意力，不准去！”这是一家拥有2万名员工、世界各地数十个分公司、执日本企业全球化牛耳的世界级公司（金融集团），其领导人的视野也不过如此。

当年我很想去美国，就是为了实现这个愿望，我才选择这家标榜全球化的公司。我当然不能认同上司的命令，于是瞒着上司，偷偷报名了英语会话学校。可是我运气不好，被上司知道了这件事：“你到底在想什么啊！”我被上司骂得狗血淋头，然后被迫站在包括非直属上司的所有主管面前低头谢罪。之后又被上司带到小酒馆，继续接受说教。在那里，我被上司揪住胸口，被迫签下悔过书。

对上司来说，第二天他把我签了名的悔过书拿给分行长过目后，才表示他已完成了身为上司、面对下属不专心冲业绩所应有的处理吧。我看穿了那家公司的内部文化是如此肤浅，既然如此，下班后我就带着现金去英语会话学校报名，然后借口说要上书店，撇开以往一道返回公司宿舍的上

司及前辈，搭下一班电车到英语会话学校上课。这才成就了现在的我。

我该如何长进？不该由公司决定

一个业务员是不是应该会讲英语，并不是由公司决定的，而是由你自己决定。不光是英语，还有 IT 知识、企业会计、法务、国际金融、税务、人事考核能力、法令规章、内部管理，等等，这个时代对工作者要求的技能越来越多，而我保证你的主管肯定会说：“全部都很重要！”可是，他都没法“教”你。

这是你的人生。你得自己选择所需的技能，去努力学习精进。反之，由公司指定学习的技能，也就是那些不是你自己选择的技能，最终还是无法成为自己的一部分，不是吗？公司帮你安排的课程，几时是有趣又有用的？

这就是我得出的结论：人类是健忘的动物，别人教导的东西很容易就忘。唯有自己感觉需要或因为兴趣而学习的东西，才会成为自己血肉的一部分。

所以，身处管理层的你，绝不可以教育下属。你应该做的只是在一旁安静地守护着下属，让他自行突破瓶颈。

最重要的一点是，公司并不是学校。公司里不需要绝对民主，并不是下属的一票和你的一票，才形成公司的决策。因此，好主管需要做的不是教育下属，而是在必要时开除人。

从人性角度而言，我非常清楚，撤换下属有时对主管是痛苦的抉择。

但是，公司早已考虑到可能发生的痛苦，并换算成薪水付给你了。如果你觉得那么点薪水根本不够补偿你在人事安排上的痛苦，那也很简单。你只要换个职位，一切就解决了。

所谓的信息时代，就是大企业与中小企业之间，在信息收集能力及市场竞争力上，差距变小的时代。因此，这是一个员工的能力足以左右公司竞争力的时代，你现在没有必要为了品牌或公司知名度不如人而未战先怯。生意已经进入以实力决胜负的时代了。

换句话说，从今以后，企业要竞争必须依靠旗下员工的综合能力。如果你只是把看着顺眼的员工纳入旗下，把看不顺眼的员工当作备胎，那么你的公司百分之百会输给竞争对手，不胜任的人不该留在公司，以免浪费你的资源和员工的青春。

我写作本书的目的是彻底矫正公司内部经常可见的（不自觉的）坏习惯，让你成为能替公司带来高利润的明日领导人。本书当然也是针对希望雇用明日领导人的企业经营者，以及所有想成为明日领导人的人们而写的。

我把我在这 20 年间，聆听超过 2 000 家企业的经营者或老板的建言后所获得的窍门，搭配具体实例，为各位读者仔细说明。

你一定认为自己很优秀。但是，你有自信“即使明天辞掉工作，还是可以在别家公司担任主管”吗？如果不是的话，本书确实能帮助你建立自信。

因此，本书对雇用你的公司而言，可能是一本极危险的书。因为本书在煽动你必要时“开除下属”，同时也在敦促你随时做好“开除老板的决心与准备”。本事不够的老板，要小心了。

作者简介

长野庆太 (Keita Nagano), 1965 年出生, 毕业于庆应大学经济系, 在企业工作一段时间后赴美国深造, 在创业的同时获得了经营学博士学位。在三井银行工作大约十年之后, 转换工作, 前往美国拉斯维加斯的 Woods, Erickson, Whitaker, Miles & Maurice 律师事务所任职。之后, 创立对美贸易进出口的商务咨询公司 NEVADA JAPAN CONFERENCE, INC. (包括进出口业务咨询、签订英文契约等), 与前述律师事务所成为合作伙伴, 共同提供对美贸易进出口的商务咨询服务, 拥有约 2000 家客户。著有《集客力: 拉斯维加斯吸引消费者上门的 8 大秘诀》(钻石社出版)、《绝不向顾客道歉!》(光文社出版) 等书。

目录

第 1 部分 好主管为什么不该教员工 / 1

第 1 章 教他？然后不准他犯错？ / 2

要看着他，而不是教他 / 3

公司不是雇你来教人的 / 4

未满 3 年，不用慰留 / 5

及时剔除不合格者 / 7

个案研究 对于连收拾整理都不会的骨干员工，

也不能提醒他吗 / 10

第 2 章 态度不佳的员工，立即开除 / 13

态度，其实是一种专业精神 / 14

感情用事，主管大忌 / 15

规劝下属，要看到效果 / 16

个案研究 告诫下属时，是否不宜使用委婉的表达方式 / 19

第3章 做好主管，不做“老好人” / 21

不要表面的“和谐” / 23

主管笨，才要下属照表操作 / 24

可以给员工施压，但不能压折了 / 26

不教他，但要帮他找动机 / 27

个案研究 如何引导年轻人的工作动机 / 30

第4章 搏感情，不必等到下班后 / 34

喝酒是工作的一部分吗 / 35

下班搏感情，真的有效吗 / 37

下班后的应酬，不如不要 / 38

个案研究 高高在上的高层主管与基层员工应酬喝酒，真的有助于拉近距离吗 / 40

第5章 考评员工，印证好主管的实力 / 44

考核制度不合理，留不住好员工 / 45

用数字凸显价值 / 46

考核了，然后呢 / 47

树大有枯枝 / 49

个案研究 可以用加薪挽留员工吗 / 51

第6章 离职的原因，问出来算你有本事 / 55

离职员工的真心话里藏着宝 / 57

同样的问题多问几次 / 59

“如果你是老板，会怎么做？” / 62

请员工在离职前给公司写信 / 63

个案研究 除了离职面谈外，面试应聘者的提问诀窍 / 64

第 2 部分 好主管的带人技巧 / 67

第 7 章 赞美可以成事，也会坏事 / 68

用能力而非头衔领导，下属才佩服 / 70

赞美没依据，反招来看轻 / 71

让人热血沸腾的赞美 / 72

用比萨联络感情 / 74

个案研究 赞美太多，会不会有副作用 / 76

第 8 章 骂你，是给你机会 / 79

公开提醒，关门警告 / 80

当场开除员工是低能主管的做法 / 81

轻易认错的人，并无觉悟 / 83

公正的处罚让人感激 / 84

个案研究 责备下属的方式，要根据其个性而有所不同吗 / 87

第 9 章 问问题，展露管理功力 / 89

用发问代替指示 / 91

发问是检验谎言的有效方法 / 92

学习拉里·金的提问姿势 / 94

个案研究 正确的笔记本活用术 / 96

第 10 章 主管思考有方法 / 100

7 道练习题，学大前研一 / 102

眼见绝非为实 / 104

个案研究 可以用严谨思考驳倒愚昧的主管吗 / 106

第 11 章 主管这样给指示，员工工作效率更高 / 109

下属笨、懒、慢是主管害的 / 110

用便利贴来让下属做出承诺 / 111

电子邮件会“消灭”中层主管 / 112

如何活用电子邮件 / 114

个案研究 收到电子邮件越多的主管，越丢脸 / 117

第 12 章 有担当的主管，下属会服你 / 119

是否仔细确认过事由 / 120

带着解决方案去道歉 / 121

有自尊的诚意 / 123

个案研究 什么样的道歉方式能收服人心 / 124

第 3 部分 让组织更有效率，才是好主管 / 127

第 13 章 鉴别好主管——开个会就知道了 / 128

你具备向上管理的能力吗 / 129

会议主题确定了吗 / 131

没有内容的 PPT，不如不做 / 132

事先读过开会资料了吗 / 134

第 14 章 午餐会，这样开效率最高 / 137

午餐会的最佳人数 / 139

午餐会千万不要拿来骂人 / 140

气氛愉悦但不随性 / 142

第 15 章 奖赏与提醒，都要及时 / 146

做不到的不算目标 / 148

事后才告知考核标准，让人愤怒 / 149

用排行榜打击士气，最快 / 150

口头提醒，书面警告 / 154

是看营业额还是看利润 / 154

第 16 章 调度休假，考验主管能耐 / 157

假日加班不可取 / 159

加班二准则 / 160

主管的操守怎样，下属看在眼里 / 162

第 17 章 好聚好散，也是好主管的能力 / 164

别把终身托付给公司 / 165

让你的主管下不了台，是不专业的表现 / 166

反对老板却不陷入险境 / 167

去留都自己决定 / 168

学历敲门，但学力至上 / 169

学习：先有趣、再有用 / 170

结语 你的目标，定义了你的格局 / 172

第一章 教师与学生的关系

第一章 教师与学生的关系

第一章 教师与学生的关系

第一章 教师与学生的关系

第 1 部分

好主管为什么不该教员工