

# 带人的技术

不懂带人你就自己做到死！

〔日〕石田淳 / 著

孙玉珍 / 译

# 带人的技术

不懂带人你就自己做到死！

〔日〕石田淳 / 著

孙玉珍 / 译

## 图书在版编目 ( CIP ) 数据

带人的技术 / (日) 石田淳著; 孙玉珍译. ——北京: 北京联合出版公司, 2014.8

ISBN 978-7-5502-3354-6

I. ①带… II. ①石…②孙… III. ①企业领导学 IV. ①F272.91

中国版本图书馆CIP数据核字(2014)第178448号

KOUDOUKAGAKU WO TSUKATTE DEKIRUHITO GA SODATSU!

OSHIERU GIJUTSU © JUN ISHIDA 2011

Originally published in Japan in 2011 by KANKI PUBLISHING INC.

Chinese translation rights arranged through TOHAN CORPORATION, TOKYO.,  
and Future View Technology Ltd.

本出中文译稿简体版权由台湾如果出版事业股份有限公司授权, 限在中国大陆地区出版发行。

## 带人的技术

著 者: (日) 石田淳

译 者: 孙玉珍

选题策划: 后浪出版咨询(北京)有限责任公司

出版统筹: 吴兴元

特约编辑: 方 丽 徐 樟

责任编辑: 徐秀琴

封面设计: 红杉林文化

版面设计: 王雨薇

营销推广: ONEBOOK

装帧制造: 墨白空间

---

北京联合出版公司出版

(北京市西城区德外大街83号楼9层 100088)

北京联兴华印刷厂印刷 新华书店经销

字数97千字 720毫米×1092毫米 1/16 11印张

2014年9月第1版 2014年9月第1次印刷

ISBN 978-7-5502-3354-6

定价: 36.00元

---

后浪出版咨询(北京)有限公司常年法律顾问: 北京大成律师事务所 周天晖 copyright@hinabook.com

未经许可, 不得以任何方式复制或抄袭本书部分或全部内容

版权所有, 侵权必究

本书若有质量问题, 请与本公司图书销售中心联系调换。电话: 010-64010019

## 前 言

我接下来将要介绍的内容，是针对众多主管的需求而写。

无论是演讲、研讨会或企业研修，每当我有机会接触企业的高层、管理者或主要干部时，总会看到许多人为了指导或培养下属而伤透脑筋。他们要么觉得下属的表现无法尽如人意，要么觉得怎么教都教不会。

尤其是年纪较轻的主管，经常表示自己因为下属始终听不懂自己的意思，而大发雷霆或感到烦躁不安。

而资深的主管则深受自己和下属之间的年龄差距所苦。

此外，无论是哪个年龄层的管理者，都有不少人认为下属之所以做不好工作，原因是出在他们身上。因为他们不够认真或缺乏干劲。

我也看到不少主管，因为怀疑下属的不成材也许是自己造成的，而把自己搞得精疲力竭。

各位认为下属之所以不成材，责任应该在负责指导的“主管”，还是负责学习的“下属”？如果从后面要介绍的“行为科学管理”的角度来看，两者都没有责任。

这单纯是因为负责教的人不知道怎么教而已。

目前有不少企业将教育下属的责任，全都推给直属主管，而主管也只能靠个人的能力和力量教多少算多少。如果主管不知道该怎么教，下属的表现自然无法让人满意。

就连我也从来没有想过要教育下属、培养人才。

在我还是个上班族，第一次成为别人的主管时，根本不知道自己应该做什么。我只是简单进行了两三天的职前训练，就告诉新进员工“剩下的你们自己做，有不懂的来问”，之后就结束教育训练。

等到我正式创业之后，我也只告诉员工设定的目标，要他们尽力而为。完全没有详细说明工作的方式或提供更精确的指示，更不要说向他们说明我为什么要这么做，或这么做的意义何在。

如果他们问我做不到的话该怎么办，我只会告诉他们就算熬夜也要做出来。

这根本是典型的“无能主管”的做法。如果我是下属，应该早就辞职了吧！

而事情果然真的发生了。某一年夏天，一口气有十名员工要求离职。

因为这件事，我才发现自己的管理有问题，之后在翻阅各种管理的相关书籍时，才找到美国这套根据“行为分析学”发展出来的管理方法。

目前这套管理方法在欧美有超过六百家企业和政府机关使用。我针对亚洲人的商业习惯和价值观，稍加修正，使之成为“行为科学管理”。

行为科学管理最大的特色，是将重点放在人类的行为。

公司的经营成果来自于所有员工的“行为累积”，如果想改变这样的结果，只能改变员工的“行为”。

反过来说，只要能够改变员工的行为，就能够得到预期的结果。

## 员工不成材有很多原因

接下来，我将针对培养或教育下属之所以困难的原因加以说明。

首先，因为大家至今仍根深蒂固地认为“工作不应该是别人教你，而应该是自己偷学”。

现在应该有不少身为主管的人，都曾经听过他们的主管或前辈说过类似的话，你或许也曾经听过。因为你的主管或前辈从来没有逐步教导你认识工作的内容，所以你也只能用同样的方法教育你的下属。

其次，是因为企业对人才的需求发生了极大的改变。

在经济高速发展的时代，经济充满活力，随着人口增加，消费逐渐扩大，只要新产品上市就一定会有销路。

这时候企业需要的是能够服从公司命令、认真工作的员工。

但是现在呢？无论是企业或家庭都物满为患，消费社会已经发展成熟，为了应对这样的现象，近年来第一线的员工有愈来愈多的机会，必须及时提案或解决问题。

此时，企业需要的就是具备独立思考和领导能力的人才。但是因为主管也必须顾及自己的工作表现，所以根本没有时间教导下属。

第三个原因，就是员工价值观的多样化。

成长在物质充裕时代的人，价值观之多变超乎上一代人的想象。举例来说，以前的员工会为了赚更多的钱而团结一致共同努力，但是对现在二十几岁的人来说，赚更多的钱，只是众多价值观中的一种，这样的想法，使得主管、资深员工和新进员工间因此产生“代沟”。

此外，在讲究宽松教育的时代，连考试结果都不再排名次，因而无法培养出孩子竞争的精神，所以利用竞争来提升业绩的管理方式就行不通了。

因为这些原因，所有主管都必须学习以往不受重视的“教”这门技术。

## 每个人都能学会教的技术

“行为科学管理”的另一个特征，就是无论是谁、在何时或何地使用这个方法，都能够创造出同样的效果，也就是说，这和管理者的素

质无关。

这个管理方法的基础“行为分析学”，是一种根据大量的实验数据导出的科学理论，因此才可能让结果重现。

由于一般的管理方法，几乎都是以优秀的管理层本身的经验或高人一等的社交手腕为基础，一般人很难模仿这种所谓的成功哲学。

这就是“行为科学管理”与其他管理方法最大的不同。

由于引进“行为科学管理”，让敝公司的业绩以惊人的速度大幅增长。请我指导员工研习或担任顾问的企业，也产生了非常好的效果。

“行为科学管理”对于本书的主题——教育、指导和培养也非常有用。因为“教”是为了让学习者学会你所期待的行为，或将行为改变成符合你期待的行为，以创造出学习的成果。“行为科学管理”改善“行为”、提高效果的 know how（知道怎么做），可以应用在教育、指导和培养等各方面。举例来说，只要运用“行为科学管理”这个聚焦于“行为”的方法，大部分人都觉得棘手的“称赞”或“训斥”等行为，会变得容易许多。

本书介绍的管理方法，是将重点放在下属的“行为”，通过更确实有效的指导，将他们培养成可靠的得力干将。

即使是情绪容易激动或经常感到焦虑的人，只要聚焦于“行为”，就可以解决这些恼人的问题。

此外，有些读者或许无法从培养人才这件事中找到乐趣，但只要使用本书介绍的方法，应该就会觉得“看着一个人成长是件快乐的事”。

以前大家都说，一家公司八成的业绩，是由两成的员工创造出来的。也就是说，企业是由两成的“英才”和八成的“庸才”组成的，而“行为科学管理”则能够将剩下的八成“庸才”培养成“英才”。

你只要运用本书磨练你的“教法”，就能够让这八成的“庸才”在短时间内明显成长。

此外，本书还有一项特征，那就是从任何一页开始读都没关系，所以就请各位从感兴趣的地方开始读吧！

读完本书之后，在指导或培养下属时，如果还是有疑问，可以随时参阅本书。

能够培养人才的人，才能够成为真正的领导者。

现在，就请大家开始阅读吧！

日本行为科学管理所所长 石田淳



# 目 录

前 言 1

第1章 教之前必须知道的事 001

- 01 行为科学中教的技术 003
- 02 解决问题的关键是行为，而不是心 005
- 03 什么是教？ 007
- 04 无论小孩或大人，都希望获得认可 010
- 05 不要一开口就谈工作 012
- 06 离职率和沟通的程度成反比 014

第2章 主管应该做的事 017

- 07 掌握下属的工作动机和目标 019
- 08 让对方了解你人性化的一面 021
- 09 讨论自己的失败故事而非成功经验 023
- 10 使用教的技术，就能够缩短培养人才的时间 025
- 11 培养人才其实很简单 027
- 12 如何了解下属的烦恼 029
- 13 在认定是下属的错之前，请先反省自己 031

### 第3章 你能为下属做的事 033

- 14 将教的内容分为知识和技术 035
- 15 请回想一下你如何请孩子帮你跑腿 038
- 16 彻底分解优秀员工的工作状况 040
- 17 了解下属知道什么？能够做什么？ 046

### 第4章 怎么教？ 049

- 18 以具体的语言指示或指导下属 051
- 19 具体告知下属应该采取的行动 053
- 20 小心使用在公司内经常说的话 056
- 21 优秀的领导者擅长翻译 058

### 第5章 教到哪里？ 061

- 22 将目标换成具体的行为 063
- 23 在达成长期目标的过程中设定短期目标 065
- 24 无论是教导或指示下属，每次仅限三件事 068
- 25 制作“不必做”清单 070
- 26 除了分内的工作，也要教导下属工作的意义和全貌 073
- 27 不要相信“我懂了”这句话 075
- 28 将理解转变成能够做到 078

### 第6章 称赞很重要 081

- 29 利用考满分的成功经验支持下属成长 083
- 30 培养思考能力也需要分解行为 085
- 31 为什么需要称赞？ 087
- 32 如何强化行为？ 090

33	给不擅长称赞下属的主管的建议	092
第7章 训斥和生气是两件不同的事 095		
34	为什么可以训斥，但是不可以生气？	097
35	训斥他人时，该做和不该做的事	099
36	重点在于谁负责称赞和训斥	101
第8章 为了让下属保持良好表现 103		
37	抛弃动机的神话	105
38	强化教学内容，让下属继续保持	107
39	计算行为的次数，给予正确评价	110
40	利用定期反馈完成指导	113
41	你能够把工作交给下属或新人吗？	115
42	慎选强化行为	117
第9章 这个时候该怎么办？ 119		
43	面对任何下属，教法的基础都一样	121
44	年长的下属	123
45	二度就业的员工	125
46	因理想和现实的落差而烦恼的新人	127
47	优秀的员工	129
48	兼职和派遣员工	131
49	外籍员工	133
第10章 教导的对象人数较多时 135		
50	在下属的大脑中画空格	137
51	为什么要写？要写些什么？	139

- 52 石田式研讨会的法则 143
- 53 提高学习效果的九种方法 146
- 54 读书会等活动的流程安排 151
- 55 活用照片和图片 154

结 语 158



教之前必須  
知道的事



## 01 行为科学中教的技术

前言中提到，我因为苦于无法有效管理，只好到处学习各种方法，期间，我接触到美国一套根据行为分析学发展出来的管理方法。

这套方法的理论明确，十分吸引人，我在返回日本之后，便立刻用来管理自己的公司。结果发现，员工开始充满活力，五年后的营业额甚至提升约五倍，发挥的效果远超过预期。

不过，这套方法的体系由于是美国人建立的，有些地方并不适用于亚洲人。我于是保留这套方法的基础，增加符合日本商业习惯的要素，构建出一套新的方法，也就是我所提倡的“行为科学管理”。

“行为科学管理”的基础“行为分析学”，如字面所示，是一门以科学方法研究人类行为的学问，而研究的目的是为了理解：人为什么会出现特定的行为？要怎么做才能加以改变？

行为分析学最大的特征在于所有分析出来的法则，都是通过实验而来的科学产物，因此有重现的可能。也就是说，无论时间、对象或地点如何改变，都能得到相同的结果。

“行为科学管理”当然也和行为分析学一样，只要操作正确，任何

人都可以得到理想的结果。

本书的内容，主要是集结了“行为科学管理”运用在教育或指导下属时，所使用的具体方法和创意。

这个方法的目的是和下属建立良好的关系，激发个人的特色，让他们在职场上大显身手。

本书以科学的方法观察和分析，并重现极少数优秀领导者的“行为”。

对于那些正苦于不知如何培养下属的主管，我相信这本书一定能够提升各位“教的技术”。



## 02

# 解决问题的关键是行为， 而不是心

“无论怎么教，业绩就是毫无长进。”

“我明明教他了，他却怎么都做不好。”

这是为什么呢？

答案很简单，你的“教法”不适合对方。也就是说，你无法引导对方做出你希望他做的事。

然而大部分主管和资深员工都认为，问题是出在下属或新进员工的“心”。

因为他们“被宠坏了，缺乏毅力”、“缺乏对工作的热情”或“得想办法改一改优柔寡断的个性”等。

主管认为下属或新进员工的表现之所以不如预期，是因为他们的个性或精神状态。如果不改变这个部分，就无法解决问题。

但是我必须说，只要你这么想，就很难解决问题。因为毫无心理学或精神医学专业知识的上班族，每天要处理大量的工作，谁有办法可以矫正下属或新进员工的“心”？

我想通过本书让大家知道“行为”的重要性。