

培养善于解决问题的人，
带出高执行力的团队

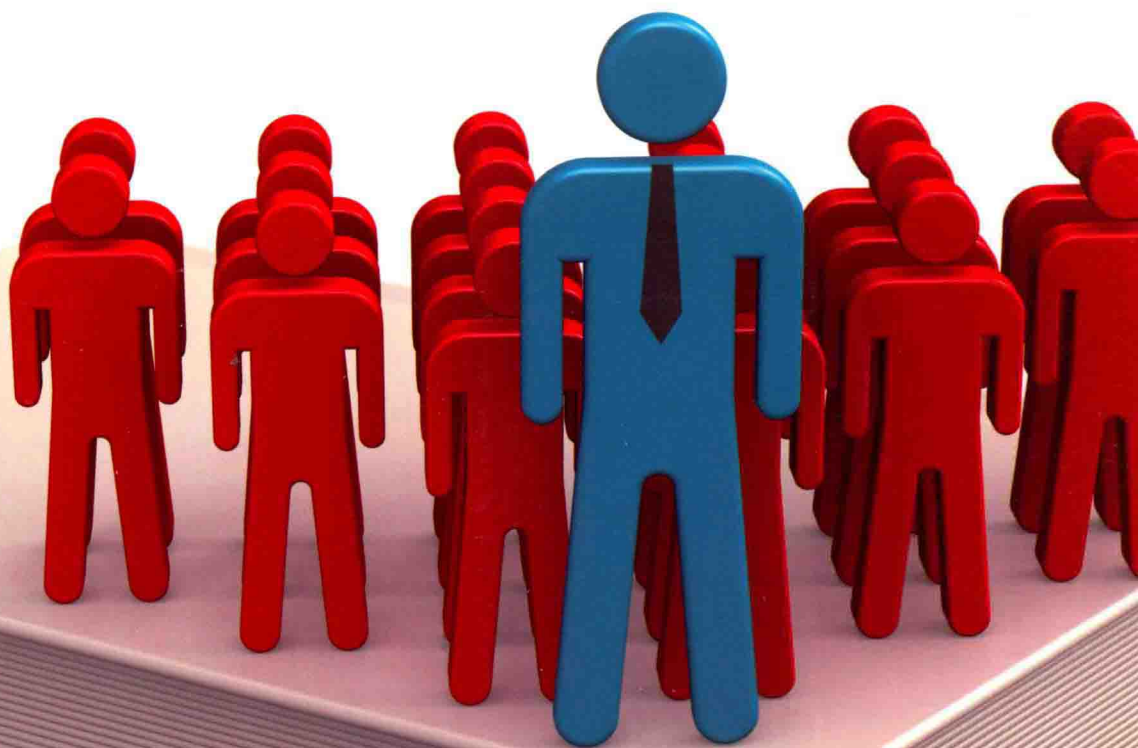
帝企鹅管理实务丛书

卢彪 / 编著

别说你懂带人

世界 500 强企业都在使用的行为科学带人法。

中基层领导晋级的智慧锦囊，
高层领导提升魅力的修炼指南。



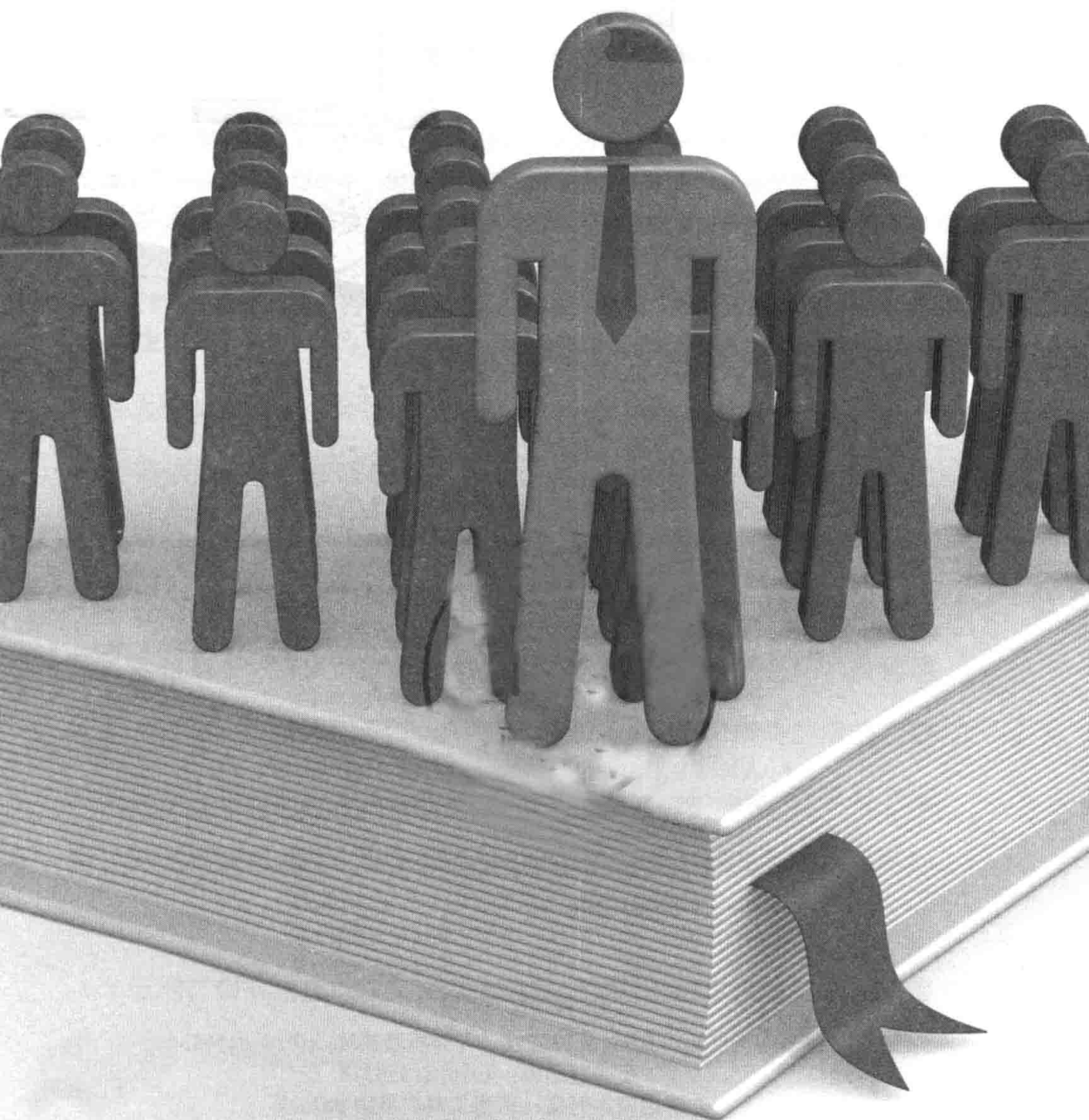
人民邮电出版社
POSTS & TELECOM PRESS

帝企鹅管理实务丛书

卢彪 / 编著

别说你懂带人

世界 500 强企业都在使用的行为科学带人法。



人民邮电出版社
北京

图书在版编目 (C I P) 数据

别说你懂带人 / 卢彪编著. -- 北京 : 人民邮电出版社, 2014.7

ISBN 978-7-115-35988-9

I. ①别… II. ①卢… III. ①领导学 IV. ①C933

中国版本图书馆CIP数据核字(2014)第120525号

内 容 提 要

领导需要培养一群善于解决问题的人,而不是一个人解决所有问题。懂得领导艺术的人善于激发团队成员的潜能,让平凡的人干出不平凡的业绩,本书以领导如何提升团队的整体效能为出发点,系统地分析了提升团队成员个人素质和团队整体战斗力的思路、方法和技巧,为管理者提升自身领导力提供了整体解决方案。

本书适合企业的中层干部、基层主管和项目的负责人参考借鉴,也适合管理咨询机构的成员和对团队管理感兴趣的读者阅读参考。

◆ 编 著 卢 彪

责任编辑 任忠鹏

执行编辑 吴 斌

责任印制 周昇亮

◆ 人民邮电出版社出版发行 北京市丰台区成寿寺路 11 号

邮编 100164 电子邮件 315@ptpress.com.cn

网址 <http://www.ptpress.com.cn>

北京隆昌伟业印刷有限公司印刷

◆ 开本: 700×1000 1/16

印张: 15

2014 年 7 月第 1 版

字数: 154 千字

2014 年 7 月北京第 1 次印刷

定价: 39.80 元

读者服务热线: (010)81055296 印装质量热线: (010)81055316

反盗版热线: (010)81055315

广告经营许可证: 京崇工商广字第 0021 号

编辑推荐:

好领导从不一个人解决所有问题，而是去培养一群善于解决问题的人。领导只有依靠科学的管理方法才能带出一个高效的队伍。本书立足于被世界 500 强企业广泛推崇的行为科学管理法，并结合中国成长型企业的现状，以丰富具体的实际案例为管理者提供科学的帮助。

目 录

contents

第 1 章

什么是带人

带人是引导人做出预期行为的艺术 // 014

带人与行为科学 // 017

解决问题的关键是“行为” // 020

带人的沟通法则 // 024

关注他，认可他 // 027

第 2 章

带人的基础

了解下属动机，激发下属主动性 // 032

展现自己人性化的一面 // 035

不妨多说自己的失败 // 037

投注耐心，切忌操之过急 // 039

明确带人方向 // 042

如何沟通“闷葫芦”型下属 // 045

归咎下属前先反省自己 // 048

第3章

带人，做好4个准备工作

知识和技术，不同内容有不同教授方法 // 052

彻底分解精英工作行为 // 055

确认下属能做到的以及暂时无法做到的 // 059

提供个人舞台 // 063

第4章

掌握12种带人的具体方法

指令务必具体 // 068

具体性法则 // 071

做下属的专职翻译 // 074

你的行为示范给力吗 // 078

给下属自由发挥的空间 // 081

明确传达目标 // 085

长期目标、短期目标，一个都不能少 // 088

每次只说三件事 // 091

剔除“非必要”，才能效率卓然 // 094

务必让下属了解工作的意义和全貌 // 096

“我懂了”，未必可信 // 099

下属自主性的重要意义 // 102

第 5 章

“称赞”的神奇力量

称赞的必要性 // 106

提供成功体验，开启成功密码 // 110

称赞的强化功能 // 113

如何成为善于称赞下属的领导 // 116

下属表现欠佳时，多称赞慎批评 // 119

第 6 章

如何让下属保持良好表现

计算行为次数，给予正确评价 // 124

利用定期回馈完成指导 // 128

“强化”行为需谨慎 // 131

放手是最好的鼓励，也是最终目标 // 134

第 7 章

关注4个带人的注意事项

愤怒——致命的错误 // 138

指正，务必要对事不对人 // 141

重点是谁在带人 // 145

抛弃动机的神话 // 149

第 8 章

带好特殊下属

基础只有一个，聚焦行为 // 154

年长的下属 // 157

有经验的下属 // 159

在理想与现实间煎熬的下属 // 161

优秀的下属 // 164

兼职和派遣人员 // 167

第 9 章

懂得9种培训技巧

条例式阐述与框架式说明 // 172

笔记的妙用 // 175

当好“老师”，广泛提升下属战斗力 // 178

9种方法，轻松提升下属学习效果 // 181

培训流程的注意事项 // 186

使用图片，开启下属视觉支持系统 // 188

影响力，是领导的“利器” // 191

第 10 章

让下属干劲十足的诀窍

鼓舞士气，点燃激情 // 196

头衔的妙用 // 199

口号，天天喊响 // 202

“霍桑效应”的提示 // 205

如何让下属立刻行动 // 210

情感激励 // 215

第 11 章

做下属乐意跟随的领导

你是否具有这些魅力 // 220

体贴入微，建立紧密联系 // 222

对事无情，对人有情 // 225

分享带来的非凡领导力 // 229

成为真正的领袖和榜样 // 233

了解并满足个人需求 // 235

附录 检查清单范例 // 239

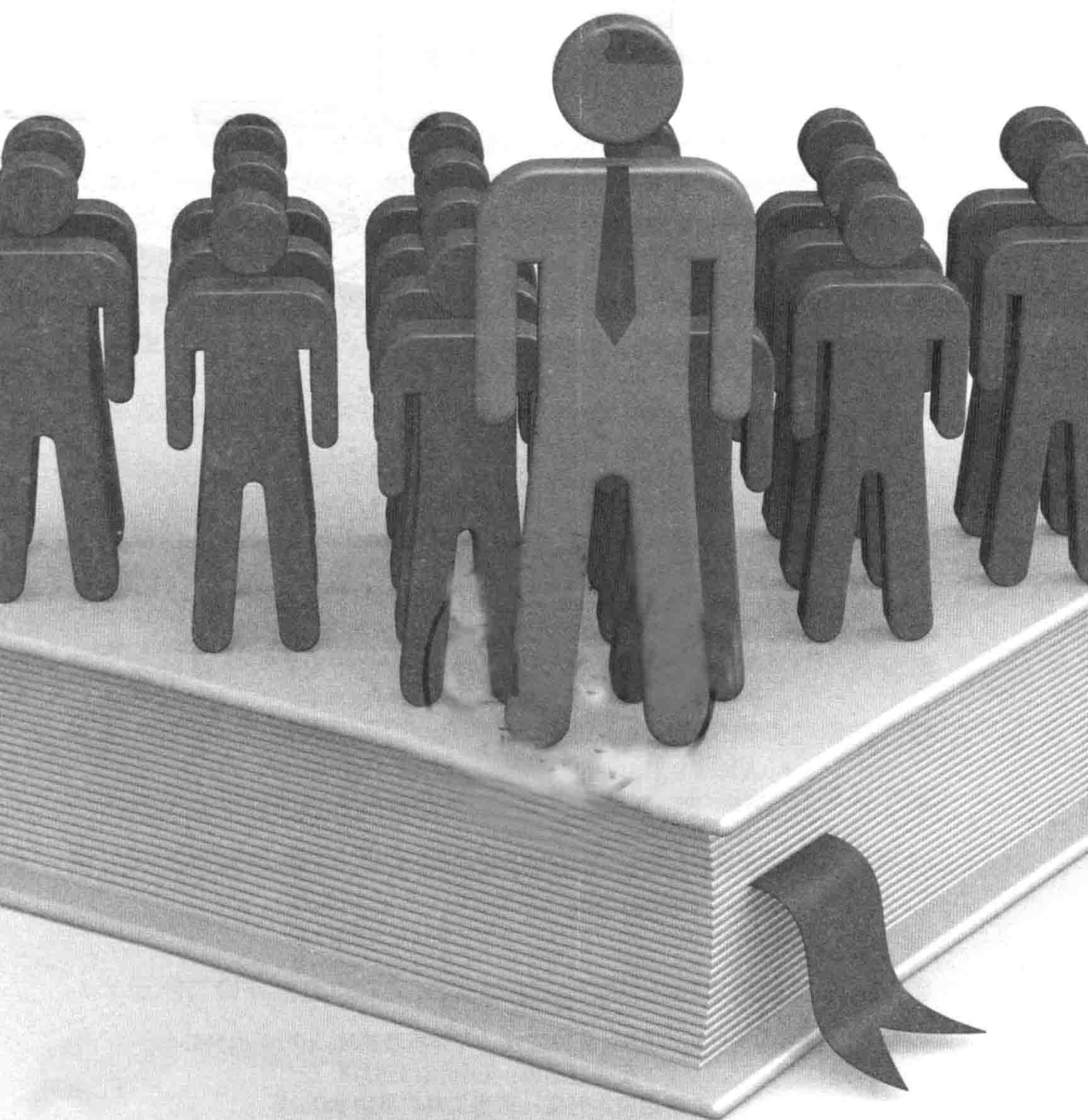
参考文献 // 240

帝企鹅管理实务丛书

卢彪 / 编著

别说你懂带人

世界 500 强企业都在使用的行为科学带人法。



人民邮电出版社
北京

此为试读, 需要完整内容请前往 www.ertongbook.com

图书在版编目 (C I P) 数据

别说你懂带人 / 卢彪编著. -- 北京 : 人民邮电出版社, 2014.7

ISBN 978-7-115-35988-9

I. ①别… II. ①卢… III. ①领导学 IV. ①C933

中国版本图书馆CIP数据核字(2014)第120525号

内 容 提 要

领导需要培养一群善于解决问题的人,而不是一个人解决所有问题。懂得领导艺术的人善于激发团队成员的潜能,让平凡的人干出不平凡的业绩,本书以领导如何提升团队的整体效能为出发点,系统地分析了提升团队成员个人素质和团队整体战斗力的思路、方法和技巧,为管理者提升自身领导力提供了整体解决方案。

本书适合企业的中层干部、基层主管和项目的负责人参考借鉴,也适合管理咨询机构的成员和对团队管理感兴趣的读者阅读参考。

◆ 编 著 卢 彪

责任编辑 任忠鹏

执行编辑 吴 斌

责任印制 周昇亮

◆ 人民邮电出版社出版发行 北京市丰台区成寿寺路 11 号

邮编 100164 电子邮件 315@ptpress.com.cn

网址 <http://www.ptpress.com.cn>

北京隆昌伟业印刷有限公司印刷

◆ 开本: 700×1000 1/16

印张: 15

2014 年 7 月第 1 版

字数: 154 千字

2014 年 7 月北京第 1 次印刷

定价: 39.80 元

读者服务热线: (010)81055296 印装质量热线: (010)81055316

反盗版热线: (010)81055315

广告经营许可证: 京崇工商广字第 0021 号

前言

preface

作为领导，需要关注方方面面的事务，缺少得力的下属，一定会被堆积如山的工作压得喘不过气来；相反，如果懂得带人，懂得如何将平庸的下属带成得力的左右手，需要花费时间和精力去处理的事务就会大幅减少，工作就会轻松很多。

遗憾的是，很多领导都不善于带人。有的领导根本不知道自己应该做什么，只是简单对下属进行了2~3天的培训，再加上一句“剩下的你们自己做，有不懂的再来问”，之后就结束了。即便是相对有带人经验的领导很多时候也只是告诉下属要达到怎样的目标，鼓励他们尽力而为，完全没有详细说明工作的方式或提供更精确的指示，更不要说向下属说明为什么要这么做或这么做的意义何在。就算有下属问，做不到该怎么办，大多数领导也只是告诉他们就算熬夜、想尽办法也要做到。

显然，领导这样带人，很难出成果。但对于很多领导来说，这却是没有办法的事。他们缺少带人的有效方法，不知道应该如何做才能

让下属顺利完成工作，不知道如何将平庸的下属培养成自己的得力助手。

行为科学管理学家们认为，成果是行为的累积，正面的行为才能促成正面的结果。领导期盼下属能够顺利完成工作，并取得成果，只需引导下属做出相应的行为并进行积累。

目前，美国有众多的企业和国家机关使用这种带人方法，也获得了非常显著的成果。在我因下属不得力而一筹莫展的时候，通过这种方法，我改变了状况，大幅提升了下属的工作表现，让公司的运作更具效率。相信，这种方法也一定能带给被带人困扰的领导们惊喜。

行为科学带人法，不仅有效，能够快速产生效果，而且很容易掌握，甚至可以说只要想，每位领导都能学会，而不要求领导的学识、资历、经验。别以为这不靠谱，实际上，行为科学带人法以行为分析学为基础，是一种根据大量的实验推导出来的科学理论，无论是谁、在何时何地使用这个方法，都能创造出同样的结果。这就是行为科学带人法不“挑剔”领导的原因，即使领导的经验、学识不那么丰富，也能够轻松掌握，并真正带出得力的下属。相对的，其他几乎都以优秀的领导人本身的经验或高人一等的社交手腕为基础的带人方法，这种带人方法不是更值得领导们去学习、掌握并实践吗？

本书要展现给领导们的正是已经被众多企业和领导们验证过的行为科学带人法。本书告诉领导们为什么要将重点放在下属的行为上，如何确实地进行指导才能让下属提升“战斗力”。本书为领导们提供

了数十种行之有效的行为科学带人技巧，只要去实践这些技巧，领导们就能够确实地看到下属的成长，从而从带人这件事中找到乐趣，而不再是无穷无尽的焦虑、生气、无奈。

现在就开始阅读本书吧！

卢彪

2014年3月

目 录

contents

第 1 章

什么是带人

带人是引导人做出预期行为的艺术 // 014

带人与行为科学 // 017

解决问题的关键是“行为” // 020

带人的沟通法则 // 024

关注他，认可他 // 027

第 2 章

带人的基础

了解下属动机，激发下属主动性 // 032

展现自己人性化的一面 // 035

不妨多说自己的失败 // 037