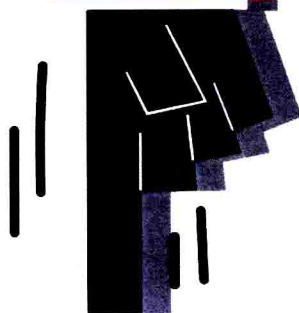


YOU
CAN

ビシッと言っても部下がついて
くることができる上司の叱り方



很严厉但下属却不反感的 训斥方法

[日] 嶋田有孝 / 著 邓一多 / 译



这样训斥，下属会感激你一辈子

说重了，会打击下属的积极性，甚至离职！说轻了，不疼不痒，同样的错误反复犯，变本加厉！
献给因不敢训斥总是对下属的错误视而不见，或因感情用事总是对下属乱骂一通的你

渣打银行、苹果公司、丰田汽车、松下电器推崇的“带人技术”

ビシッととっても部下がついて
くることができる上司の叱り方



HEN YANLI DAN XIASHU QUE BU FANGAN DE XUNCHI FANGFA

很严厉但下属却不反感的 训斥方法

[日] 嶋田有孝 / 著 邓一多 / 译

版权所有 侵权必究

图书在版编目(CIP)数据

很严厉但下属却不反感的训斥方法 / (日) 嶋田有孝
著; 邓一多译. — 长春: 北方妇女儿童出版社,
2015. 8

ISBN 978-7-5385-9298-6

I. ①很… II. ①嶋… ②邓… III. ①管理心理学
IV. ①C93-05

中国版本图书馆CIP数据核字(2015)第118598号

BISHITTO ITTEMO BUKA GA TSUITEKURU DEKIRU JYOSHI NO
SHIKARI-KATA

Copyright © 2013 by Aritaka SHIMADA

All rights reserved.

Original Japanese edition published by PHP Institute, Inc.

Simplified Chinese translation copyright ©2015 by ManBanpai Culture, Beijing Co.,
Ltd.

This Simplified Chinese edition published by arrangement with PHP Institute, Inc.,

Tokyo in care of Tuttle-Mori Agency, Inc., Tokyo

through Beijing Kareka Consultation Center, Beijing

著作权合同登记号: 图字 07-2015-4509 号

出 版 人: 刘 刚

出版统筹: 师晓晖

策 划: 马百岗

责任编辑: 张晓峰 苏丽萍

封面设计: 红杉林文化

排版设计: 颜森设计

开 本: 710mm×1000mm 1/16

印 张: 11

字 数: 200千字

印 刷: 北京盛华达印刷有限公司

版 次: 2015年8月第1版

印 次: 2015年8月第1次印刷

出 版: 北方妇女儿童出版社

发 行: 北方妇女儿童出版社

地 址: 长春市人民大街4646号

邮编: 130021

电 话: 编辑部: 0431-86037512

发行科: 0431-85640624

定 价: 32.80元

**献给因惧怕训斥而最终对下属的错误视而不见，
或因感情用事总是对下属乱骂一通的你。**

序

“任何人都会生气，这没什么难的，但要能适时适所，以适当方式对适当的对象恰如其分地生气，可就难上加难了。”这是古希腊哲学家亚里士多德的名言。

可见，从公元前到现在的两千多年间，“应该如何训斥下属”这个问题一直困扰着领导者们。

对于一名管理人员来说，批评下属这件事，在工作上是不可避免的。然而，这确实不是件容易的事。“训斥下属会影响自己的人际关系”“总是感情用事，无法冷静”“批评下属的时候，下属反而恼羞成怒，已经不知道该如何训斥了”，我想，被这样的苦恼困扰的人不在少数。

另外还有许多人，他们不理解训斥的本质。他们认为：“训斥是一种责罚”“训斥就是责难对方让对方反省”。其实他们都误解了训斥的意义。

在培训管理人员的时候，我曾询问他们对哪方面的内容感兴趣。结果大部分人都希望能够学到“批评下属的正确方法”。于是我才知道，原来有这么多人都对训斥下属这件事感到苦恼。

以前，我曾对管理人员做过一次问卷调查，题目是“为什么不训斥你的下属？”。回答中最多的就是“担心人际关系”，占总数的 36.9%，排在第一位。其中，具体的回答一般为：“害怕伤害对方，使他们失去工作的干劲”“担心训斥下属之后，被他们所讨厌”“怕因此与下属之间产生隔阂，影响彼此的关系”。

排在第二位的回答为“没有自信”，占总数的 24.3%。回答者一般认为“自己也会有完不成的任务，因此不好意思去训斥

下属”，或者是“对自己的意见是否正确感到没有信心”“觉得自己没有训斥他人的资格”，等等。

排在第三位的回答为“不知道训斥下属的方法”，占总数的17.1%。具体的回答有：“不知道怎样批评才好”“掌握不好时机，总是错过训斥的机会”“训斥完下属之后，就不知道该如何进行下面的工作了”……

除此之外，还有许多像“因专注于自己的工作，而无暇顾及下属”“担心自己控制不好情绪”以及“想用鼓励的方式培养下属”之类的回答。

细想一下，我们会发现，其实大家并没有系统地学习训斥下属方法的机会。因此，大多数人只是凭借自己在职场或者家中被训斥的经验来批评下属。但是，这种自创的训斥方法，往往无法得到令人满意的结果。在几经失败之后，自身会失去信心，认为自己无法训斥下属，因而感到苦恼。

一般来说，管理层在掌握正确训斥下属的方法的道路上，必须跨越三道障碍。第一道障碍是：了解训斥的本质。你要明白，训斥并不是伤害下属的行为。训斥是下属成长的契机，是为了让下属能够向更好的方向发展而进行的行为。能够正确理解训

斥的本质，你就在训斥下属的道路上成功地迈出了第一步。

第二道障碍是：拥有训斥下属的勇气。八面玲珑的人是无法训斥下属的，你一定要有“即使被下属讨厌也没关系”的觉悟。在最初训斥下属的阶段，意识到自己的角色与责任，与下属保持一定的距离会起到一定的作用。

第三道障碍是：学习正确训斥的关键。在训斥下属的时候，只是盲目地发怒，对方是听不进去的。如果下属没能认识到自己的错误，没有认真改进的话，即使上司训斥十几遍也是毫无意义的。因此，我们要站在下属的角度考虑，明确核心问题，不要盲目训斥。

在跨越以上三道障碍的时候，其实都是有要领的。只要掌握了这些要领，你也就学会了如何正确训斥下属。

本书将分五章向大家讲述这些要领。让我们一起来了解训斥的本质，增加训斥的勇气，学习训斥的方法。

无论是谁，只要跨越了这三道障碍，就一定能够掌握正确训斥下属的方法。俗话说，玉不琢不成器，每个人经过磨练之后都会熠熠生辉。但是，如果你放任下属，他就只能是块石头。所以，磨练下属就是上司的职责所在，在该教导的时候教导，

在该表扬的时候表扬，在该训斥的时候严厉地训斥。

在我进入管理层这二十多年中，如何正确训斥下属这个问题一直困扰着我。刚成为管理人员的时候，我因为害怕被讨厌而不训斥下属。后来，我总对下属发火。还有一段时期，我无论如何训斥下属，都无法改变他们，这让我感到束手无策。本书会以我的这些失败经历为实例，向大家介绍训斥下属的方法。

我在如何训斥下属这个道路上走了弯路。如今回想起来，如果我能够早点学习训斥方法的话，恐怕就不会走那么多的弯路了。

正在为不知如何指导下属而苦恼的各位，如果你们在了解了我的失败经历之后，能够更快地掌握训斥方法的话，我将感到不胜荣幸。

那么，接下来就让我们一起来学习训斥的方法吧。

2013年8月

嶋田有孝

训斥才是真正的关怀·····	3
你有没有误解训斥的含义? ·····	6
用训斥让下属有所察觉 ·····	8
训斥与表扬缺一不可·····	10
表扬与训斥·····	12
不训斥的弊病·····	15
满怀关爱地严厉训斥·····	17
利用训斥这个杠杆·····	20
暂且忽略自己的不足·····	22
有冲突, 组织才能拥有活力·····	25
掌握训斥的能力·····	28
上司有义务舍弃私心以培养下属·····	30

尽情地扮演上司这个角色·····	35
训斥与发火的区别是什么? ·····	38
掌握发火与训斥的不同·····	40
在训斥之前要确认事实·····	42
当场立即训斥·····	44
训斥下属的时候要变身奥特曼·····	46
训斥重点每次只能有一个, 这是训斥的原则·····	48
对比过去, 发现下属的成长·····	50
告诉下属他们应有的状态·····	52
做一名“不通情达理”的上司·····	54
从过程下手 ·····	56
训斥时要让下属知道怎么做才是对的·····	59
不进行个别指导, 下属是不会改变的·····	62
深入思考问题点·····	64

什么是“训斥的土壤”	69
被训斥一方的心理	72
让下属预想到自己会受到训斥	75
如何应对被训斥时采取防御行为的下属	78
对反抗上司的下属更应该严厉地训斥	80
不用“YOU MESSAGE”的方式训斥下属	82
给下属贴优良标签的训斥方法	84
不要和他人做比较	87
在人前训斥下属的好处	90
只是责备的话，下属不会有任何改变	93
平时应该向下属传达的事情	95
不要训斥下属的失败报告	97
让下属平稳地成长	99

没有无能的下属.....	103
关注下属，了解下属.....	105
有限度地与下属接触.....	107
与下属保持一定的距离.....	109
学会培养下属.....	111
对下属要充满期待.....	113
用“三看”来培养下属.....	115
不要挑选下属，要培养下属.....	117
不要用精神论来训斥下属.....	119
不放过任何小事.....	121
做好理所当然的事情.....	123
让下属彻底执行公司规定.....	125

只会有三成的下属达成上司的指示目标·····	129
相信下属的潜能，反复地进行训斥·····	132
用积极的方式训斥下属·····	134
训斥的时候要面向未来·····	137
做一名让下属敬畏的上司·····	139
有时要激动地训斥下属·····	141
正确理解下属的现状·····	143
平等地训斥每一个下属·····	145
与下属谈谈自己的失败经历·····	147
将训斥下属当成自己的责任·····	150
对年长下属的训斥方法·····	153
对年轻下属的训斥方法·····	155
训斥后要积极地帮助下属·····	158
结语·····	160

序 章

严厉地说出不得不说的话，这是上司的职责 ——了解训斥的本质

训斥才是真正的关怀

无论在什么样的公司里，都存在着从来不训斥下属的上司。他们常常被认为很体贴、很关怀下属。然而，这并非是体贴和关怀，而是软弱，是对下属的一种姑息和纵容。

字典里对“关怀”一词的解释是“经常为他人考虑，心思