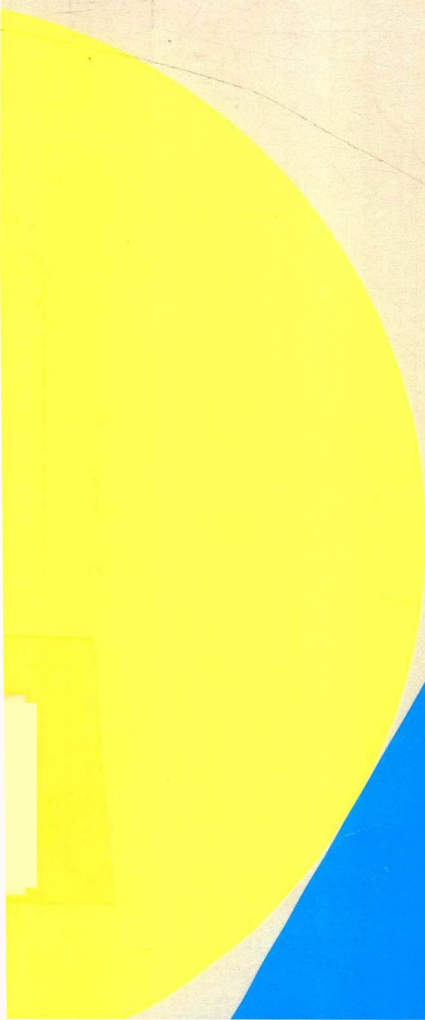


后浪



10人以下小团队管理手册

〔日〕堀之内克彦·著

程雨枫·译

◎后浪

部下の力を引き出す 10人までの人使い

ほりのうち かつひこ



北京联合出版公司
Beijing United Publishing Co., Ltd.

前 言

大学毕业之后，我曾先后在本田技术工业公司和索尼公司就职，从事过人力资源、劳务、市场营销、经营管理工作。1991年，我以社会保险劳务师的身份自立门户，创办了一家人力资源咨询公司。

创业以来，我接手处理了很多与中小企业和中坚企业的人事、劳务相关的业务。从这个意义上讲，我称得上对大企业及中小、中坚企业的人事、劳务问题都曾经有过深入的接触。

从过去供职于大企业到如今独立创业的这些年里，我结识了许多管理者和经营者，倾听过他们的种种烦恼，也帮助他们解决了各种困难。

从这些经历中，我发现了一个现象：不会用人的管理者 and 中小企业经营者实在是太多了。甚至一些当了多年管理者

或者经营者的人也会为此感到困惑，他们经常会问自己或者问别人以下这些问题：

“我应该怎样用人？”

“如何提高下属的工作热情？”

“我现在到底是不是一名合格的管理者（经营者）？”

就连从事多年管理工作的人都想不明白这些问题，新晋主管和小型企业的负责人自然更会为如何用人而苦恼。

我的另一个发现是，要领导好人数较少的小团队最考验主管的用人能力。

无论大企业还是中小、中坚企业都有这个现象。当一名主管要领导三五十名下属时，基层员工和这名主管之间必然会有存在中层主管。

这些中层主管的任务是在业务最前线带领团队前进，而她们就是最为用人费尽心思的人。

本书正是为了这些奋斗在第一线的主管们写的。

首先，第 1 章明确了主管应尽的职责。

第 2 章列举了主管的具体工作内容，着重对制定计划、目标管理和员工评价这三个方面进行说明。

第 3 章和第 4 章分别介绍了如何提高下属的工作热情，以及如何成为一名善于培养下属的主管。

最后，第 5 章简单说明了如何运用 FFS 理论（性格分析

与组织人员编排法)了解每名下属适合做什么工作,以及如何据此分派工作。

本书内容主要针对企业内直接下属在 10 人以下的管理人员编写而成。这里所说的“直接下属在 10 人以下的管理人员”,在实际工作中应该相当于大企业的项目团队管理者或者中小企业的部长、课长们。

此外,在如何用人和如何提高员工干劲等问题上感到困惑的小公司的负责人,也能够从本书中获得行之有效的技巧和灵感。

通过阅读本书,主管们可以领悟到自己在用人上的不足之处,找出最大限度激发下属潜力并提高团队业绩的方法。

衷心希望本书能够成为所有小团队主管的用人宝典。

堀之内克彦

序 章

为用人而苦恼的小团队主管们

◆ 小团队和大公司

如今市面上随处可见大量的有关育人、带人和用人的管理培训类书籍。市场反应需求，可见受这类与用人有关的问题困扰的主管和上司有多么多。

何谓用人？

对于身居主管职位的人来说，这是个永恒的话题。

在不同的环境中，主管的工作内容真是千差万别。

第一次当主管的人，手下的员工一般最多不会超过 10 人。企业内部中层以下的管理者所领导的下属大多也都在

10 人以内。

与统领几十人乃至几百人的大公司领导者相比，10 人以下小团队的主管需要完全不同的用人和带人的方法。

在几十人、几百人的大公司中，主管最重要的工作是决策与判断。

这些主管应该关注的是，每一名下属是否尽到了他应尽的职责，以及每名下属的工作能力如何。

如果这些方面不够尽如人意，主管应该考虑的是采取措施来改变组织体系或者调整培训制度等。

在这些过程中，每一名下属的性格特征并不是特别重要。另一方面，下属们也不会太在乎主管的性格特征，而是更为关注他针对公司的体制或制度的想法，或者他所做出的决策。

然而，在 10 人以下的团队，情况就完全不同了。

在由少数人组成的团队中，成员们每天抬头不见低头见。

下属在主管的眼皮底下工作，主管的一举一动也都被下属看在眼里。

所以，10 人以下小团队的主管会对每一名下属提出各种各样的要求，总会感到不够满意，而下属们对主管的要求和不满则更多。

◆ 对主管的不满如山高

我曾经为许多公司出谋划策，帮助他们进行内部改革。有一次，我召集了某个公司的几名员工，请他们谈谈对现任管理者的看法。

结果，我听到了很多严厉的批评，比如：

“无能。”

“缺乏决断力。”

“和下属抢功劳。”

“下属遇到困难时不给予帮助。”

“指示不够明确。”

“把公司的目标全盘抛给我们。”

“对下属的评价不够公正。”

“不告诉我们公司的发展路线。”

“喝酒时总说公司上层经营者们的坏话。”

“对上司和对下属的态度不一样。”

“光会说漂亮话，没有实际行动。”

说到最后，甚至有人提出了这样的意见，认为“那家伙根本不行，就该被踢出管理层，让他去干体力活”。

作为咨询师，我需要听到员工们的真心话，所以很欢迎他们诉说对主管的不满。然而他们的主管本人却丝毫没有察

觉到下属对自己竟然如此不满。

另一方面，在听取了主管的意见之后，我发现主管对下属也有很多怨言。

双方在彼此互相评价时，往往会将对工作的评价和判断与对个人性格的评价混为一谈，并且还会过度放大对方的缺点。因此，10人以下小团队的主管经常会为如何用人而烦恼，为如何调动下属的积极性而一筹莫展。

◆ 小团队要怎么管

如此看来，主管很不好当。不过，如果下属们对主管怨声载道，主管也对下属心存不满，那归根结底只能说明还是主管没有适当地管理好下属。

也就是主管在用人方面做得还不够理想。

那么，怎样才能管理好下属呢？

从前面列举的下属们的怨言中可以看出，下属希望主管既要具备作为值得尊敬的前辈所应有的人格魅力，还要具备带领团队干出成绩的工作能力。

这样的话，10人以下小团队的主管就需要首先摆正自己作为公司一员的定位，充分了解下属的性格特点和情绪变化，

培养他们不断地成长。然后，主管还要建立起能够带领团队取得业绩的机制，同时也要提升自身的能力。

接下来我就在后面的章节详细介绍“10人以下小团队主管”所需要掌握的工作技巧和思维方式，并通过具体事例阐述一些主管不会用人的原因。

目录

前 言

序 章 为用人而苦恼的小团队主管们

第 1 章 主管的职责是什么

主管：通过下属实现经营者的目标的人 2

认清自己的“职责” 6

道不同，不相为谋 9

主管不是传声筒 13

“公司的问题”，找主管的原因 17

领导力培训讲座 1：走出低谷，迈向成功 22

第 2 章 主管的工作这样做

主管的四项工作 24

工作最拼的人不适合当主管 28

- 用人要看能力和意愿 31
- 每个人都要定目标 34
- “目标管理”分三种 38
- 目标就是必须完成的“定额任务” 42
- 将“团队力”发挥到极致 46
- 公司目标与个人目标要一致 50
- 目标要随时调整 54
- 眼光放长远，心态放平和 58
- 提前察觉“中间事项”，立即采取补救措施 61
- 支援下属提高干劲和自信 65
- 表明对下属的期待 69
- 评价下属要基于“事实” 72
- 让下属自己汇报成绩 76
- 没有下属会百分之百认同主管的评价 79
- 目标制定、指导和评价的6个月周期 83
- 领导力培训讲座2：养成思考的习惯 92

第 3 章 点燃下属的工作热情

为什么大家都爱打高尔夫 94

通过倾听提升下属的工作动力 97

“通过激发竞争意识提升工作动力”的误区 101

当下属抱怨“工资太少”时 105

主管要谈梦想和愿景 109

影响下属的潜意识 112

通过记日记变成“理想中的自己” 116

领导力培训讲座 3：把金钱和时间投资给自己 120

第 4 章 主管的心胸和气魄

首先从改变自己开始 122

“人气主管”的必要条件 124

教会下属做“工作能人”，而非“公司人” 129

下属不是客户的奴隶 132

“责任我来负”的真正含义 134

用人的根本是“发自真心地为下属着想” 136

想讨下属喜欢，反倒让人退避三舍 138

不要批评，要发火 140

下属遇到困难时主管就要显身手 144

怎样和女员工打交道 146

了解并支持下属的人生规划 148

告诉下属将来社会需要什么样的人才 150

是上班族就会有不满 152

教给下属工作与幸福的方程式 155

领导力培训讲座 4：练就气质，抓住好运气 158

第 5 章 了解 FFS 理论，打造最强团队

通过 FFS 理论激发下属强项 160

用 FFS 理论掌握下属的性格类型 163

不同类型下属的压力管理要点 170

四种类型组合出最强团队 176

案例：提高团队战斗力的用人技巧 183

出版后记



第1章

主管的 职责是什么

主管：通过下属实现经营者的目标的人

◆ 明确自己的职责

何谓主管？

首先我们必须对主管的本质进行定义。如果定义模棱两可，每个人对主管的理解各有不同，大家就会不知道自己应该做些什么。

在本书中，我将主管定义为“通过下属实现经营者的目标的人”。

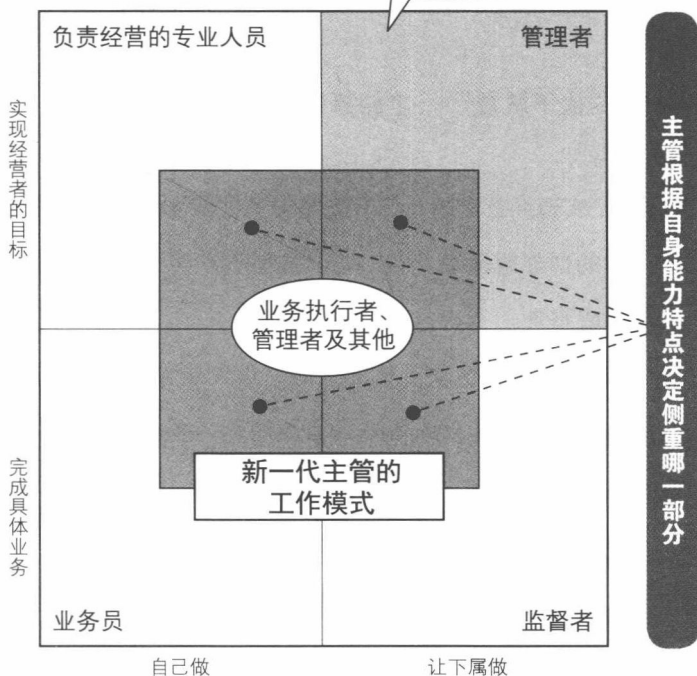
请看右页这幅图。

纵向从“做什么工作”的角度，将工作分为“实现经营者的目标”和“完成具体业务”两大类。横向从“谁来做”的视点出发，分为“自己做”和“让下属做”两类。

其中，“完成具体业务”指的是日常的实际工作和业务操作，程式化的内容相对比较多。

谁来做什么工作？

主管的本职工作



做什么工作？

主管根据自身能力特点决定侧重哪一部分

谁来做？



主管不只负责统领下属。
实现经营者的目标才是主管的职责！