

不论是**20万员工**的大企业，还是**20人**的小企业全部适用的中层领导法则  
日本行为科学管理**第一人**石田淳力作！

# 是员工**不会做**， 还是你**不会教**

[日] 石田淳 · 著

杨林蔚 · 译



**员工做不好，都是主管的错！**

怎么说员工才会听，怎么教员工才会做  
别再抱怨员工态度不好、能力不足  
其实都是你没教明白！

中国商业出版社

ZTC  
紫图

# 是员工不会做， 还是你不会教

[日] 石田淳·著  
杨林蔚·译

中国商业出版社

图书在版编目 ( CIP ) 数据

是员工不会做, 还是你不会教 / ( 日 ) 石田淳著; 杨林蔚译.  
-- 北京: 中国商业出版社, 2016.7  
ISBN 978-7-5044-9456-6

I . ①是… II . ①石… ②杨… III . ①企业管理-人  
事管理 IV . ① F272.92

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2016) 第 117864 号

责任编辑: 王彦

中国商业出版社出版发行  
010-63033100 www.c-cbook.com  
(100053 北京广安门内报国寺 1 号)  
新华书店总店北京发行所经销  
北京嘉业印刷厂

\*\*\*\*\*

880 毫米 × 1230 毫米 1/32 开 5.25 印张 50 千字  
2016 年 7 月第 1 版 2016 年 7 月第 1 次印刷  
定价: 39.90 元

\*\*\*\*\*

( 如有印装质量问题可更换 )

前言 为什么下属没长进？

第1章 “不会做”的原因只有两个

下属不会“照着做” / 14

下属“不会做”的原因只有两个 / 16

不要寄希望于下属的“干劲儿” / 19

“培养”的窍门就在具体的行为中 / 21

想要讲明白就必须“分解行为” / 22

试着将你的工作分解成数个行为 / 26

什么才是跟业绩直接挂钩的“关键行为” / 29

找出关键行为的方法 / 30

## 第2章 你的“指示”传达到了吗？ ——让下属正确行动起来的技巧

- 说“尽快”是没有效果的 / 38
- 用任何人都能听懂的“行为语言” / 41
- “通用语言”比漂亮的口号管用 / 43
- 重要的事情要反复说明，别怕啰唆 / 47
- 活用检查表，确保“良好行为”重复出现 / 50
- 制作检查表的方法 / 53
- 慢慢提升下属的工作能力 / 58

## 第3章 如何让“好的行为”重复出现 ——让下属正确坚持下去的技巧

- “成果”驱使人行动 / 64
- 让良好行为重复出现，直到形成习惯 / 68
- 不好的结果导致“良好行为”减少 / 69
- “正面”“即时”“确切”的反馈有利于养成“良好行为” / 70
- 了解每个人的“动机因素”，掌握高明的赞美技巧 / 74
- 审视“动机”时要排除主观臆断 / 76
- 追求和喜好因人而异 / 79
- 用积分卡增加工作的趣味性 / 81
- 完成小目标，让下属体验成就感 / 85

第一线的主管更适合制定小目标 / 86

成为擅长感谢的上司 / 88

## 第4章 带好下属的三个技巧和四种工具

技巧一：明确工作始末的“问候力” / 92

技巧二：劣后顺序比优先顺序更重要 / 93

技巧三：事业有成的主管要分享失败经历 / 95

工具一：利用图表展示现状 / 96

工具二：利用累计型图表提升士气 / 99

工具三：安排工作时间表 / 102

工具四：用测定表记录沟通的次数 / 105

## 第5章 驱动下属的赞美方法和批评方法

了解“表扬”和“被表扬”的落差 / 110

称赞要及时 / 112

表扬要针对具体的行动 / 113

写给那些生怕把人训走而不敢张口的主管 / 115

表扬与批评的比例为 4 : 1 / 116

不批评结果，而要指正行为 / 117

批评要对事不对人 / 119

批评之后还要再补充两句 / 122

## 第6章 如何带领团队成长？

如何打造团队的认同感？ / 126

提高团队整体实力 / 129

让优秀的人才成为范例 / 130

提出表扬时，团队要优先于个人 / 132

不要让个人之间竞争，而是要分组较量 / 133

主管要保持公开和公正 / 135

在团队内创造解压环境 / 137

## 后记 行为科学也能自我管理

光是自己的事情都应付不过来了 / 140

为了不落于人后，应不断学习 / 141

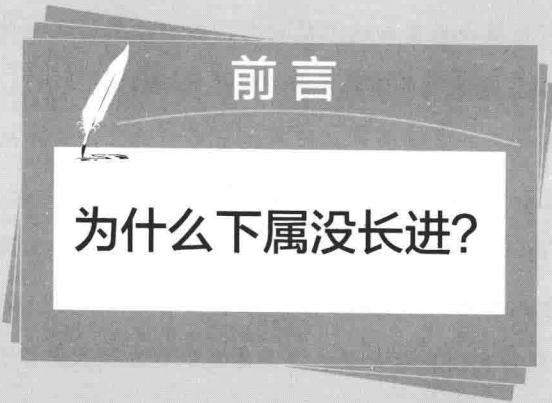
分解整理自己的工作 / 142

把工作分为三类，按照劣后顺序舍弃 / 144

桌面保持清爽，物品一应归位 / 147

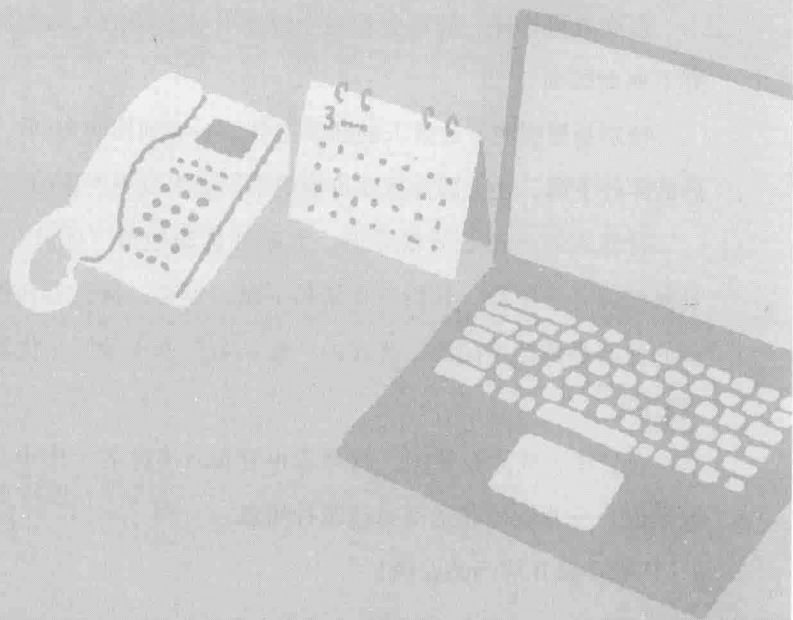
用 PST 效果激励自己 / 149

## 结语 用共同的目标架起两代人的沟通桥梁



## 前言

# 为什么下属没长进？





## 从执行者变为管理者

“公司推荐我来参加这个研讨会，本来没抱什么期待，结果却受益匪浅。原来培养下属是如此简单的事情。”

“原本作为一名普通员工我还挺有自信的，但是一旦升至管理职，却诸事不顺，曾经很为此烦恼。（听了课后）我才明白，之所以没培养好下属，是因为没有告诉他们具体该怎么做。”

“明天就想把（学到的知识）赶紧运用到工作中。如果没来参加这个研讨会，我就会误认为下属办事不力而浪费了宝贵的人力资源。”

自打我开设了“主管学习班”等面向管理阶层的课程之后，就源源不断地收到诸如此类的感想。

每次开班授课，我都会惊讶于原来有这么多的人为如何带好下属而烦恼。

特别是那些刚开始带人的新手主管，一遇到那些80后、90后的年轻下属，还会因为彼此价值观不同而引发更严重的矛盾。

有些人的工作业绩很突出，大家都认为他很“优秀”，于是便被擢升为主管，开始负责培养下属。但是，执行者和管理者的性质是截然不同的，优秀的“运动员”并不等同于优秀的“教练”。

而且在大部分企业中，管理者也要投入实际的工作中。也就是说，身兼教练和运动员这两种角色。

“更多提升部门的业绩！”

“尽早带出得力的下属！”

你所面对的，就是这样难以两全的任务。

1. 自己要做出业绩，为公司做贡献。

2. 好好培养下属。

这两项任务能在公司规定的期限内顺利完成吗？

在全球化的背景下，企业间的竞争愈发激烈。无论身处国内国外，无论规模大小，都得考虑如何在日新月异的形势中一边创造业绩，一边培养人才。

这并不是单纯地凭借“加油干啊”这种精神鸡汤就能解决的问题。越是强调这点，则越偏离培养人才的本质。

我在本书中想要提示大家的就是怎样才能避免陷入精神论的窠臼，转而用科学的方式培养下属。

书里所介绍的“行为科学管理”就是一套不依赖干劲、态度、性格这种难以准确判断的因素，只着眼于行动的科学方法。

所有的结果都是行为的累积。基于这个事实，所谓的行为科学管理就是增加良好行为，减少差的行为。

优秀的管理者不会只对下属说“干出好成绩”，而是能让下属做出“导致好成绩的好行为”，能够下达具体的“行为指示”。

而且，优秀的管理者需要明白怎么样才能让下属自发地做出好行为。

无论是好的行为还是差的行为，当事人必然有“采取这种行为的原因”。需要注意的是，不要试图从下属的干劲、态度

或者性格中寻找这个原因。

行为科学管理就是用科学的分析方法，在下属资质不同的情况下也能让他们采取同样的良性行为，从而都获得好成绩。

只要你通过本书掌握了行为科学管理的知识，定能成为一名优秀的管理者。

## 改变观念，从琢磨“为什么他做不到”变为“如何才能让他做到”

我个人经营的事业范围很广，在培养下属方面也有过很惨痛的经历。

当我能做到的事情他们却做不到时，我总会心生不满：

“怎么连这种事都不会做！”

然后就武断地让他们去模仿我的做法，并对他们的行为指指点点，硬把自己的一套模式强加给他们。结果却导致了大量优秀的人才离我而去。

经历过几轮这样的挫折之后，我在美国接触到了行为科学管理的理论，这才意识到自己究竟错在哪里。

虽然我拼命想教会他们，但是给他们的并不是具体的“行为指示”，说到底只不过是“激发出干劲”这种非常模糊的精神刺激而已。

此外，“做出某种行为”的理由因人而异，不能以自己为基准去衡量别人。

我强烈地感觉到，应该把这种大幅度改变了我自己的行为科学管理理论推广到企业界。因此我成为日本唯一取得了“ADI执照”、可以教授行为科学方法的人。如今一直在协助众多大型企业及中小型企业培养人才。

通过这份工作，我更深刻地体会到了培养人才是一件多么有意思的事情。

能让原本做不好事情的年轻人胜任工作，固然让人开心，但更令我喜悦的就是见证了管理者的成长。

那些一开始为如何培养好下属烦恼不已的管理者渐渐产生了“带人超有趣”的想法，真是让我无比欣慰。

这就对了。带人本应很开心才是。

正因为过去工作业绩突出，你才升到了如今的职位。但你很可能因为疲于管理下属，而产生做回普通职员的想法。

但是，也就是年轻的时候能让你这么胡来一把。企业需要的是既有执行能力又有管理能力的人才。缺乏管理能力的人要被时代淘汰。

反过来说，你本身已经具备优秀的执行能力，如果再掌握了管理者不可或缺的科学思考方法，那么走遍天下都不怕。

在当今社会，不管带人有多辛苦，还是需要具备此方面的经验。在指导下属的过程中，你有机会重新审视自己的工作，从中定会获益良多。

请把你如今的处境当作一次机会，在行为科学管理的帮助下大步成长吧。

## 80后、90后下属该如何培养？

想教会孩子游泳，用哪种方法最好？

在读者之中，恐怕有那种一脚就把孩子踹到游泳池里的“虎父”吧。

当然，在孩子溺水的瞬间家长肯定会出手相助。要的就是孩子在拼命挣扎的过程中掌握浮水的方法，从而学会游泳。

因此也不能说这种教法是错的。

但是，现如今还这样做的话，大多数孩子反而会产生畏惧心理，再也不想进泳池了。

企业主管教导下属时，也有类似的情形。

在早些年里，经常会把还没摸清状况的职场新人直接派去做销售或者处理客户投诉。

这些遭受“斯巴达式”教育的下属，只能自我暗示“现在虽然很艰难，但熬过去就能出人头地”，于是一心埋头苦干，逐渐也能独当一面了。

但是，现如今还用这种方式带人的话，往往会以失败收场。

下属难以理解上司用严厉方式所表达的爱护之情，不是辞职，就是自我封闭起来。大家常说，80后、90后抗压能力差，比上司预想的还要容易“受伤害”。

当然，下属的资质不能一概而论。会有 20% 左右的聪明人能够扛过这种魔鬼训练，早早掌握工作要领。但剩下的那 80% 则会心生畏惧而不敢采取行动，就像害怕进入泳池的孩子一样，想要逃避工作。这样一来，就更难领悟工作要领了。

前述情况中所暴露出来的最大问题就是，下属开始厌恶“瞎指挥”的上司，并把自己封闭起来。

这就是 80 后、90 后令人感到棘手的地方。

上司所做出的指示都是为了让下属尽快熟悉工作，特别是在商业场合，更不会带着喜爱或厌恶的情绪。

但是，对于 80、90 后而言，连父母都不曾对他们提出各种要求，所以就很难领会上司指示的背后所包含的期望。

这并不是谁对谁错的问题，而是为了达到共同的目的，只能从改换带人的思路入手。

一旦双方的感受有了差异，就会更密切地注意对方的情感和态度，这样反而会导致彼此之间的裂隙越来越深，变得难以修复。

特别是遇到属于 80 后、90 后的下属时，更应该采用本书所提倡的方法——关注点不要放在他们的情绪和态度上，而要着眼于“行动”。

## 不能只依赖那些能干的下属

“踹进泳池”的教育方式虽然不适用于 80% 的下属，但还

是对 20% 的优秀下属起效。不管在哪个时代，都存在一开始就能用的人才。

就像常说的“2:6:2 法则”所指的那样，不管在哪个职场，无论在哪一代人中间，都存在有两成的人才，六成的庸才和两成“有问题”的人。

在这种情况下，你作为一名工作忙碌的主管，通常都是倾向于依赖那两成能干的下属吧。

在数名下属之中，肯定会有有一个工作能力强且善于捕捉你意图的人。我能理解你想要把重要的工作都交托给他的心情。

但这么做的结果就是自掘坟墓。因为剩下的人根本得不到成长，你和那个能干的下属虽然忙得团团转，但团队的业绩却得不到提升。

即便有 80% 的人无法成为“非常能干”的下属，但只要他们变得“一般能干”，那么整个团队的业绩就会提升。

管理者的任务，不就是提升团队业绩和培养人才嘛。倘若只依赖个别能干的下属，最终一个任务也完不成。

某位汽车销售公司的主管，偏偏就是没有注意到这一点。

他拥有的客户曾经比任何一位下属都多，按理说只要把这些客户分配给下属，自己专心做管理就好。但是除了几位得力的下属之外，他觉得剩下的人都不堪用，无法把客户交给他们。

于是他每天都忙于应付客户，根本没有时间去带人。看到主管如此忙碌，下属即便是有事情想找他商量，也都纷纷望而却步。

成绩



与其令两成下属出类拔萃，  
不如提升另外八成的业务水平

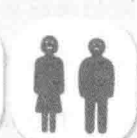
没有干劲



优秀的  
20%

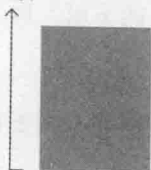


普通的  
60%



有问题的  
20%

成绩



优秀的  
20%



普通的  
60%



有问题  
20%



“下属都很支持我的工作。”

他本人苦笑着这么说，但这并不是一名管理者该有的姿态。他其实是又变回了一名能干的职员而已。

最终，在年底的人事考评中，“培养下属”这一项他得了最低分。基本上等于说他这个人没有带人的能力。

“你究竟在搞什么？知不知道为什么要发给你主管津贴？”

面对上司如此斥责，平时拼命工作的他心里很不是滋味。但是，就公司的立场而言，这样的批评毫不为过。

当上主管前越是能干，当上主管后越是容易犯这样的错误。眼前的业绩提升任务，往往就靠自己和几位能干的下属扛下来，完成后还挺有成就感。

但是，那些你所仰仗的下属，很有可能因为太过能干，而被其他公司挖走。或者凭借独当一面的本领，而被调到了其他部门做事。这么一来，面对那些没有得到成长的下属，你又该怎么办呢？

因此，如果没能够提升团队的整体水平，终有一天要自食其果。

假如现在有 20% 的优秀下属谈成了 80 件业务，80% 的普通下属只谈成了 20 件业务。如果只要求 20% 的下属继续提升业务量，总有一天会遇到瓶颈。

但是，倘若你能让每一位普通下属都增加 5 件业务，那么整个团队的业务量就得到了大幅度的提升。