

[日] 赤羽雄二·著

张晶晶 曾祥辉·译

世界 精英的 带人术

不拘小节的时代已经过去，
新的时代，请管理者们重新出发！



Wuhan University Press
武汉大学出版社

世界 精英的 带人术

[日] 赤羽雄二 • 著 张晶晶 曾祥辉 • 译



Wuhan University Press
武汉大学出版社

图书在版编目(CIP)数据

世界精英的带人术/(日) 赤羽雄二著; 张晶晶, 曾祥辉译. —武汉:
武汉大学出版社, 2016. 6

ISBN 978-7-307-17755-0

I. 世… II. ①赤… ②张… ③曾… III. 企业管理—组织管理学
IV. F272. 9

中国版本图书馆CIP数据核字(2016)第073491号

SEKAI KIJUN NO JOUSHI

Copyright © 2015 Yuji Akaba

Edited by CHUKEI PUBLISHING

Originally published in Japan by KADOKAWA CORPORATION, Tokyo.

Simplified Chinese Character translation rights arranged with KADOKAWA CORPORATION
through YOUBOOK AGENCY, CHINA

Simplified Chinese Character translation rights © 2016 by 武汉大学出版社

本书原版名为: 世界基準の上司, 作者赤羽雄二, 由株式会社KADOKAWA
2015年出版。

版权所有, 盗版必究。

本书中文版由北京玉流文化传播有限公司代理授权武汉大学出版社2016
年出版。

责任编辑: 刘汝怡 责任校对: 叶青梧 版式设计: 刘珍珍

出版发行: 武汉大学出版社 (430072 武昌 珞珈山)

(电子邮件: cbs22@whu.edu.cn 网址: www.wdp.com.cn)

印刷: 北京鹏润伟业印刷有限公司

开本: 880×1230 1/32 印张: 8 字数: 100千字

版次: 2016年6月第1版 2016年6月第1次印刷

ISBN 978-7-307-17755-0 定价: 46.00元

版权所有, 不得翻印; 凡购我社的图书, 如有质量问题, 请与当地图
书销售部门联系调换。

卷首语



加入麦肯锡公司以后，我去过一百几十家企业进行经营战略咨询、中层管理人员的选拔和培训，不管是日本最著名的国有企业，还是新兴的中小型企业，就连韩国、印度的企业也有所了解。在此期间，我接触了3000多位“上司”，既有公司董事，也有各级经理和主管。

我们平时所说的“上司”就是指有部下的人，因此除了公司老板，更普遍的是指中层管理职位。本书也是从这样的立场讲述的。

接触过各种上司工作中的不同风格以后，我感受到一些深刻的问题，以及问题背后有很多改善的余地。虽然存在深刻的问题，但只要意识到问题所在，就有可能轻松得到巨大的改善。

尽管这样的改善很简单，但在日本乃至全球，或是因为没有范本，或是因为对上司职责的意识低下，或是因为经营者的能力不够，很少有人能够做到，大多数人都只是靠点小技巧应付了事。

日本经济高速增长时期，因为发展势头看好，人们对事物的综合满意度一直保持在很高的状态，所以不管做什么都可以取得程度不同的成绩，涨薪升职都不在话下。即使出了一点小失误，也不会有人在意。

但是，这样不拘小节的时代已经过去了。新的时代，上司们需要从两个观点上重新出发，改善管理方式。

第一个观点，就是要认识到经济高速增长的发展势头早就已经过去了。虽然也有一些新兴企业还在发展，但因扩大规模而增加的新职位没有想象得那么多了。

另一个观点则是跟企业本身有关：本土企业开始越来越多地吸收国外的优秀人才，以此来求生存求发展。如果上司们不能在这些人才面前表现出世界级的工作水准，就不能让这些人才信服，更别提国际人才的有效利用了。

在本书的第一章中，将会展示几种存在问题的上司类型，并介

绍十种思考模式，为成为“以世界级水准活跃在企业中的上司”打好基础。

在这之后将在各章节中对每个环节进行详尽描述，进入世界级上司的实践阶段，在第二章中练习“与部下建立通力合作的关系”，第三章练习“向部下发出具体的指示”，第四章练习“通过团队取得最大的工作成果”，第五章则是“与部下进行有效沟通”，在第六章中学会“耐心细致地培养部下”。

从部下的立场来看，以上的每一个环节都是理所当然的事情，并没有什么特别之处。但一说到实践，恐怕没有几个上司能认真做到。

不管是大型企业的部门管理人员，还是家族企业管理者，不管是男性还是女性，站在一人之上的位置就会尝到身为上司的辛苦，甚至成为失败的上司，不断重蹈覆辙。因此，从现在开始，衷心地希望各位“上司”能够参考本书进行人员管理。只要在人员管理上多花一些功夫，谁都有可能成为一位优秀的“上司”。

即将成为“上司”的职员们也可以通过本书预习成为上司后的情境，为今后的职场生活做准备。

现在还是“部下”的职员则要为了将来成为合格的“上司”认真

阅读，加深对上司工作方式的理解，争取在顽固上司的错误指导下也能做出一番成绩。

2015年2月

赤羽 雄二

·
·
·
/
目
录

卷首语...001

第一章
Chapter 1

成为以世界精英级水准活跃在职场的上司

- [1] 这样的上司，最终会被淘汰...003
- [2] 不要混淆“责任”的含义...007
- [3] “以世界级水准大显身手的上司”看待事情的基本方式...011

第二章
Chapter 2

第一项实践 与部下建立通力合作的关系

- [1] 从第一位部下开始，放下身段，尽快适应领导角色...021
- [2] 更好地理解部下...035
- [3] 充分信任部下...053

第三章

Chapter3

第二项实践 向部下发出具体的指示

〔1〕 共同商定目标：商定《业绩・成长计划书》...067

〔2〕 给出具体的指示...089

〔3〕 运用输出图像制作方法来做出成果...099

第四章

Chapter4

第三项实践 通过团队取得最大的工作成果

〔1〕 评价并加速部下的成长...119

〔2〕 提高部下的干劲...129

〔3〕 带领新团队...139

〔4〕 带领团队做出最大成果，让成员体验成功...153

第五章
Chapter5

第四项实践 与部下进行有效的沟通

- 〔1〕时常注意积极反馈...161
- 〔2〕听取部下的烦恼...173
- 〔3〕有效地执行团队会议...183
- 〔4〕在团队中最大限度地共有信息...193

第六章
Chapter6

第五项实践 耐心细致地培养部下

- 〔1〕对不同的部下分别采用不同的接触方式...203
- 〔2〕培养那些能力不出众的部下...211
- 〔3〕培养那些能力出众的部下...221
- 〔4〕给即将崩溃的部下以支撑...231

结束语...239



成为以世界精英级水准
活跃在职场的上司

第一章
Chapter 1

[1]

这样的上司，最终会被淘汰

在日常生活中，我会看到各种各样的上司。

其中有一些前途堪忧的上司，他们连自己在公司的立场都把握不了，更别说放眼世界了。到底是怎样的上司呢……请看下面的例子。

例1：指示含糊不清的上司

很多上司似乎认为他们的部下可以猜出他们想要什么，所以下达的指示都是模棱两可的。

然而，部下只能从上司的指示里接收到几分之一的信息，没办法揣摩出上司的本意，只能靠想象来完成工作。

可想而知，这样工作的压力是非常大的。摸着石头过河，最后自然无法按照上司的想法完成任务。

例2：把部下推进水里，希望他能自己游泳的上司

有些上司会把复杂的工作交给部下，不加辅导和支援，希望他们能靠自己的力量完成任务。这就是喜欢把部下推进水里，期待他能自己游泳的上司。

有些部下确实工作能力较强，积累了较多的经验，被“推进水里”也能做到自行完成任务，然而，有些部下还没什么经验，也会被这些上司采取同样的方法进行锻炼。这类上司错误地认为，这样做才能让部下成长起来。

例3：认为“部下就是为上司而存在和工作”的上司

认为“部下就是为上司而存在和工作”的上司也不在少数。他们甚至认为自己可以操控部下的全部，甚至是私生活，觉得部下就是为了自己而存在的。

他们从不体恤部下的心情，甚至没有思考过这个问题。这种人一般会对自己的上司点头哈腰，对部下却耀武扬威，是典型的软骨头上司。

例4：从没想过要培养部下的上司

也有很多上司只会让部下完成工作，对部下的成长却毫不关心，甚至连个建议都没有。他们认为培养部下不是自己的工作，“有能力的部下自然会成长起来”。

这样的上司只知道竭尽全力处理眼前的工作，却不知道培养部下也是公司赋予的重要使命。

他们不会想起自己的部下已经跟随自己多少年，只记得“反正他也没什么怨言，就这样一直给他工作就行了”。

例5：认为部下一旦成长起来，自己将会失去地位的上司

“如果我让部下成长起来，自己不就没地位了吗？”有些愚蠢的上司因为这样的顾虑，故意不去培养部下。

他们对自己没有自信，总是害怕自己的部下会比自己有能力，担心如果部下这样继续成长下去，一定会被人发掘出来，整天为此惶恐不安。

例6：拖部下后腿的上司

令人惊讶的是，这个世界上还有会拖部下后腿的上司。这样的上司不去思考如何安排好部下，把团队的效率最大化，而是更加关注自己的地位，嫉妒部下的能力或威望。因此为了不让部下成功，他们会用尽各种手段拖部下的后腿。

另外，他们拖后腿的方式很巧妙，不会被部下或周围的人发现。一部分人即使看穿了上司的此类行径，也会因为害怕报复而不敢鲁莽行事。这样有心计的上司实在是让人毛骨悚然。

例7：不要求上司去培养部下的“上司的上司”或者公司

这就不只是上司的问题了。有些公司不但不要要求上司培养部下，甚至觉得培养部下耗费精力且没有意义，因此还特别指示不允许上司培养部下。在这样的环境下，上司只会关注自己的业绩，对部下却不闻不问。如果没有上司的上司或公司支持，部下即使想要自主学习、提高也是步履维艰的。

[2]

不要混淆“责任”的含义

身为上司，应该深刻理解到为什么自己会是上司，被赋予了怎样的期待。然而事实上，很多上司甚至不能正确理解身为上司的责任。很多上司忘记了自己也曾身为部下，也曾对上司的做法义愤填膺，逐渐成为对自己的责任全然不知的上司。

部下为何而存在，上司为何而存在

一个人能做到的事情毕竟是有限的，所以才需要两个以上甚至是几十个、几百个部下来协助工作。如果上司能与部下成为共同完成任务的好伙伴，就能让工作成果获得最大化。这就是工作中的正常的上下级关系。