



好员工 是教出来的

(日) 松尾昭仁◎著
刘峰◎译

HaoYuanGong
ShiJiaoChuLaiDe

- 把员工教懂教会，让员工动起来，是领导的职责
- 千万别怪员工笨、懒、慢，只能怪领导不懂教导方法
- 本书教你如何激发员工的自信和干劲
- 让员工成为团队的中坚力量

求真出版社

好员工 是教出来的

HaoYuanGongShiJiaoChuLaiDe

(日) 松尾昭仁◎著
刘峰◎译

求真出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

好员工是教出来的 / (日) 松尾昭仁著; 刘峰译. —北京: 求真出版社, 2014. 5

ISBN 978-7-80258-215-6

I. ①好… II. ①松… ②刘… III. ①企业领导学 IV. ①F272.91

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2014) 第 059558 号

“ITSUMO SHIGOTO NI OWARETE IRU JOUSHI NO TAME NO BUKA O UGOKASU OSHIEKATA” written by Akihito Matsuo

Copyright © Akihito Matsuo 2008.

All rights reserved.

Original Japanese edition published by Nippon Jitsugyo Publishing, Tokyo.

This Simplified Chinese edition published by arrangement with Nippon Jitsugyo Publishing, Tokyo in care of Tuttle-Mori Agency, Inc., Tokyo

through Beijing GW Culture Communications Co., Ltd., Beijing.

著作权合同登记号 图字: 01-2011-2465 号

好员工是教出来的

著 者: (日) 松尾昭仁

译 者: 刘 峰

出版发行: 求真出版社

社 址: 北京市西城区太平街甲 6 号

邮政编码: 100050

印 刷: 北京佳信达欣艺术印刷有限公司

经 销: 新华书店

开 本: 880×1230 1/32

字 数: 75 千字

印 张: 3.75

版 次: 2014 年 9 月第 1 版 2014 年 9 月第 1 次印刷

书 号: ISBN 978-7-80258-215-6/F·6

定 价: 20.00 元

编辑热线: (010) 83190226

销售服务热线: (010) 83190289 83190292 83190297

前 言

阅读本书的读者，应该不会“到现在为止，一次教导别人的经验都没有”吧？

在公司积累了一定的经验以后，就会有可能会教导部下或者后辈。另外，如教孩子拿筷子、骑自行车，给朋友讲解电脑或手机的操作方法等，在工作以外，指点别人的机会也很多。

因此，善于“教导”的人，被很多人信任，成为组织或者社区的重要人物，对周围人具有影响力。在公司，善于教导的人，受到部下的尊敬和经营者的重视，是组织成长过程中不可或缺的宝贵财富。

但是，如此重要的“教导”行为，有多少人能够有效地进行呢？

我到目前为止，接触过很多公司的上司，其中有很多人表示自己不擅长教导别人，培养部下。甚至有人说“自己的工作都已经不堪重负了，哪还有教导部下的精力”，“即使教

好员工是教出来的

导部下，也不会很快收到效果，还是自己做比较快”，这样的人从一开始就放弃了教导别人的工作。

在我看来，这样的人是没有资格做上司的。

在这里，请允许我简单地自我介绍一下。

我经营一家为客户提供旨在揽客的网页制作服务公司，同时创办教授如何独立开设讲座的讲师培训事业，而且还为公司的经营、创业和提升品牌形象等提供咨询服务。最近，我还从这些工作中抽出时间，每年写三四本书。

我从事如此多的工作，还能够出成果，并不是因为我的工作效率比其他人高，或者每天工作到很晚（其实，我是乐于优游的“懒惰体质者”）。我没有被每天的工作压得透不过气来，正是因为彻底贯彻了“充分教导他人”这一理念。

有没有想过“如果再多一个我，工作进度就可以快一半”？实际上通过“教导”就可能实现。

我一直不断把自己拥有的知识和经验传授给部下和合作伙伴，自己的工作也转给他人去做，最后集中精力去做那些非自己不可才能完成的任务，形成了自己独有的工作风格。

正因为自己是懒惰体质，所以才追求以最小的成本获得效益最大化。通过教导增加合作者，充分利用他人的力量，推动业务的顺利发展。

善于教导的人，能够培养出很多继承自身“工作基因”的人。那样，自己就不用再忙忙碌碌地工作，而凭借高效的工

作机制，促进组织的成长。

通过教导培养部下，让部下行动起来，这是公司对上司的要求，是重要的“领导责任”之一，同时也可把上司从日常的琐碎事务中解放出来。

目前，市场上出版了很多关于“教导方法”的书籍，都是以怎样让学习者受益为中心（如何教导对学习来说容易理解）而展开的。

但是本书，增加了“怎样使教导者受益”的内容，彻底介绍了高效的教导诀窍。正是为“不擅教导”而苦恼的上司们准备的一本书。

阅读本书，能够学习、实践以下事项。

- 建立促进个人和组织成长的“教导之链”
- 培养“独当一面”的部下
- 激发部下的“自信”和“干劲”
- 针对部下类型进行有效地教导
- 通过学习会和研修会一次性教导多个部下

我没有在大学或者专门机构学习过“教导方法”或“教育理论”。不过，作为经营者，我在工作中教导部下，在讲座和咨询业务中，向参加者和客户介绍自己的知识和经验。这些，我几乎每天都在进行。

好员工是教出来的

这些都是我在每天的工作中，从无数次失败中总结出来的真正的“教导方法”，我相信必定能够助力您的事业。

现在，让我们开始学习作为上司不可或缺的教导方法，让部下充分行动起来吧。

松尾昭仁

目 录

第 1 章 通过“教导”，你和组织都成长 / 1

不教导，公司就不会成长 / 2

千万别以为“还是自己做比较快” / 5

“速度取胜的时代”更需要教导 / 8

不教导，就不是称职的上司 / 9

教导时不要求“付出与回报” / 11

教导他人是最好的学习方法 / 12

让“工作的 DNA”传承下去 / 14

本章总结 / 16

第 2 章 培养部下“独当一面”的方法 / 17

一次最多只教三个事项 / 18

对重点事项，要不厌其烦地反复强调 / 21

善用“停顿”强调重点 / 23

教导前先了解对方的水平 / 25

尽量避免使用专业用语 / 27

“例子”的神奇力量 / 28

好员工是教出来的

切勿不懂装懂 / 30

部下反应不佳时也要沉着应对 / 31

不因对方说没问题，就以为真的没问题 / 33

不干预部下的实际操作 / 35

评论要从好到差 / 37

教导是不断的循环过程 / 38

本章总结 / 41

第3章 激发部下的“自信”和“干劲” / 43

你的部下是“行动派”还是“理论派” / 44

明确指出学习的好处 / 46

坚信努力一定会有回报 / 48

积累小小的成功体验 / 50

“你一定能行！”以语言和态度传递 / 52

不论部下能力高低，一律赞扬 / 54

无论如何不可斥责 / 56

让部下有机会畅所欲言 / 57

本章总结 / 60

第4章 适合各类型部下的“因材施教”法 / 61

类型一：白纸般的菜鸟 / 62

类型二：对教法不满的部下 / 64

类型三：盲目自信的员工 / 66

类型四：成天担心失败的部下 / 68

类型五：比自己年长的部下	/ 70
类型六：比自己年轻的部下	/ 72
类型七：缺乏学习积极性的部下	/ 75
类型八：勤奋过度的部下	/ 76
本章总结	/ 78
第 5 章 一次提高“多位部下”水平的教导方式	/ 79
教导成败八成取决于准备工作	/ 80
让学习者事先预习	/ 82
瞬间消除学习者紧张情绪的方法	/ 84
如何消除教导者的紧张	/ 86
营造昂扬的学习氛围	/ 87
有效演讲的三个诀窍	/ 89
有助学习的摘要及板书技巧	/ 91
图表使用的有效方法	/ 93
借他人权威，让自己更具说服力	/ 95
有人打瞌睡，如何应对	/ 96
通过“小组讨论”来提高自学意识	/ 98
将“复习”纳入教学时间内	/ 100
注意教导的“时间”和“空间”	/ 101
本章总结	/ 104
后 记	/ 106

第一章

通过“教导”， 你和组织都成长

在学习“教导方法”之前，本章将探索“教导”的益处。通过对部下的教导，你和组织会发生怎样深刻的转变呢？对这个问题感兴趣的朋友，将在下面的阅读中找到答案。

不教导，公司就不会成长

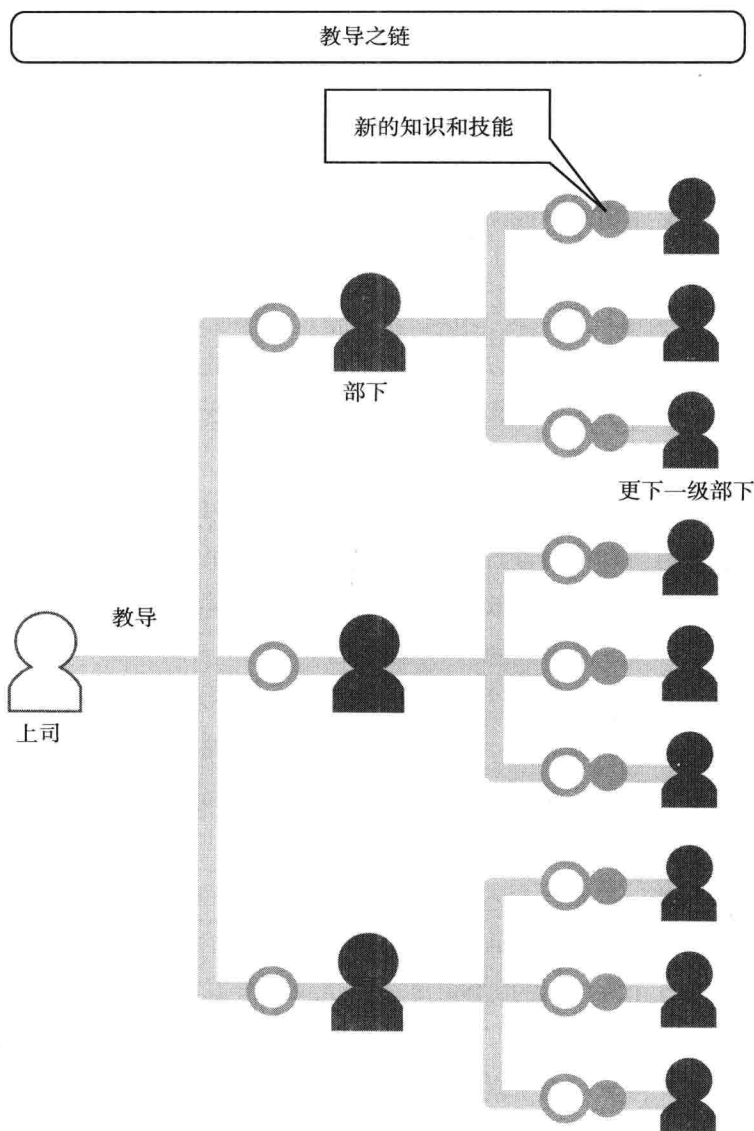
进入社会，从刚参加工作到现在，任谁都或多或少地请教过别人，或者接受过别人的指点。假如所有的工作都必须由员工自学，那这样的公司还能运行下去吗。正是由于从上司到部下、从老员工到新员工之间形成了“教导之链”，组织才能够不断成长、存续下去。

可是，实际上很多公司的“教导之链”都无法顺畅地运行，原因大致可分为两个方面：

- 不重视“教导”的重要性
- 不了解具体的“教导”技巧

如第一条所示，很遗憾，现在还有很多公司不重视“教导”。从上司到骨干员工，完成自己的工作定额已经不堪重负了，哪能再抽出时间教导部下或新进员工呢。

另外，对于极少数上司来说，把自己的工作经验同部下分享，会不会导致自己在企业中的地位受到威胁，出现“教会



了徒弟，饿死师傅”的情形呢？显然，这样的上司对“教导”的重要性是认识不够的。由这种管理者支配的组织，即使现在还能够顺畅地运转，将来也肯定会有运转不灵的那一天。

对于选择本书的朋友来说，也许是出于第二方面的原因吧。在必须向部下或新进员工进行教导时，无法顺利地进行，也可以这样说，很多人不了解具体的“教导”技巧。

出现以上情形也不无道理。我们一般都经历过学生时代，对于获取知识的学习方法，是再熟悉不过了的。但是，除了教师和研修讲师等专业人士之外，没有人专门系统地学习过教导方法。

因此，在教导别人时，有的模仿，有的以自己的方式进行，还有的期待对方自己在实践中学会。本书的主要目的就是把我在公司内行之有效的“教导秘诀”介绍给那些有“教导”需要，却苦于找不到切入点的朋友们。

确立了正确教导方法的组织，其“教导之链”就会发挥作用，从上司到部下、从先辈到后辈，知识和技能绵绵不绝地传递着。另外，受教者也许拥有你不具备的知识和技能，因而也可能有益于自身的提高。

因此，教导一个人的效果，不能用“ $1+1=2$ ”这样简单的公式来衡量。如果通过教导培养5个部下，那么就可以给组织带来5个人以上的贡献。这5个人又教导其部下，组织就会有更大的发展。

教导对于组织来讲，是具有重大意义的行为。

Point

- 学会教导的诀窍，在组织内部形成“教导之链”。

千万别以为“还是自己做比较快”

我在讲座和咨询业务中讲到“教导”的重要性时，总有人表示，教导的益处很好理解，但是眼前的工作都忙不完。

的确，要教会部下或后辈，并使其达到自己的水平，是需要一定时间的。“与其这样，还不如自己做比较快。即使教导部下，但到他能独立承担这项工作的时间，岂不是效率很低。”事实上，有这种想法，因而回避教导的人很多。

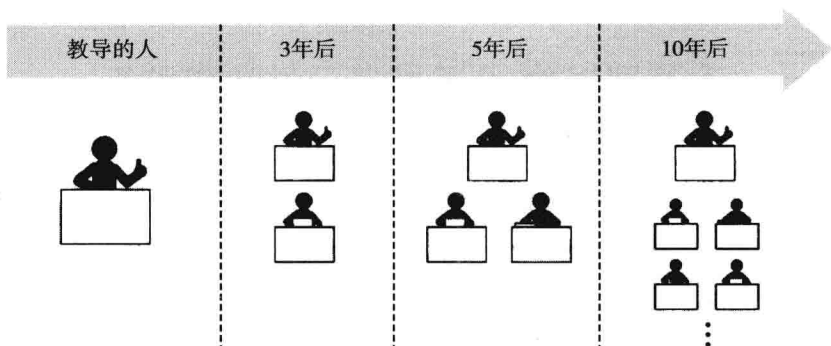
但是，这样的思维方式，未免过于偏颇和短视了。作为职业人士，至少应该拥有“中长期”的发展眼光。“还是自己做比较快”这样的想法可以理解，可是3年、5年，甚至10年以后会变成什么样子呢？认为自己做得快，就大包大揽所有工作，其结果可能就是，每天被许多本来不需要自己亲力亲为就可以搞定的工作困扰着。

拥有更长远的“中长期”目标，可以避免类似的困境。目光短浅的人是难当重任。

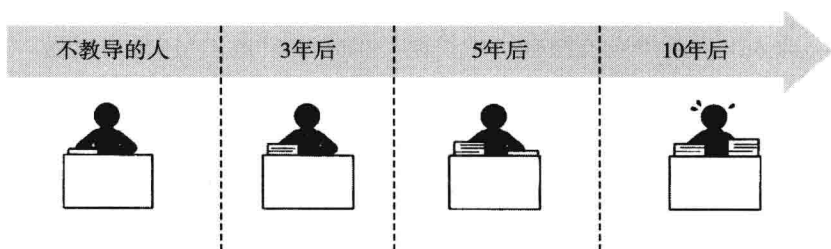
工薪族也好，独立创业者也好，都是一样的。通过个人的努力，即使能够完成一般性的工作，也不可能完成大事业。为

好员工是教出来的

教导的人、不教导的人



部下分担的工作每年增加，教导者能够挑战更重要的工作



所有工作自己亲力亲为，整日忙忙碌碌

了公司的成长，抛弃“还是自己做比较快”的先入为主的观念，确保“教导时间”。而且，教导者也需确保“等待的时间”，要耐心守候受教者的成长。

我有一个担任管理职务的朋友，他在自己的日常工作时间内，抽出20%左右的时间用于“教导”部下，结果：部下从一点一滴做起，开始出成绩了，朋友自己的职务也得到了晋升。

听说这件事，我觉得“教导行为”就像是在储蓄。通过教导把自己的时间存储在受教者那里，总有一天预存的时间会带着利息返还回来。随着部下的成长，教导者可利用相对增加的自由时间，投入到更加重大的事业中去。

“时间储蓄”的利息，依据“教导方法”不同，有高有低。学会本书中的“教导方法”，就可以获得最大限度的回报率。因此，请您在自己的工作时间内，尽可能抽出“教导时间”，尝试教导部下吧。

Point

- 从长远的角度看，通过“教导”可以增加个人支配时间。