

管理精进

跟阿德勒学带人

「日」小仓广
贾耀平 译

著

一切管理问题都是沟通问题

不表扬、不批评、不教育

アドラーに学ぶ
部下育成の心理学



《高效能人士的7个习惯》作者史蒂芬·科维

20世纪伟大成功学大师戴尔·卡耐基、经营管理大师大前研一都跟他学！
现代自我心理学之父阿德勒，教你用6步让人人都想追随你！

管理 (403) 管理学

著: 著 (小倉) (日) 人文学部経済学系 経済学専攻

〒100-8302 東京都千代田区千代田 1-1-1 千代田大学

管理精進

跟阿德勒学带人

「日」小倉 〇著 贾耀平 〇译

アドラーに学ぶ 部下育成の心理学

图书在版编目 (CIP) 数据

管理精进:跟阿德勒学带人 / (日)小仓广著;贾耀平译. — 北京:中国友谊出版公司, 2017.7

ISBN 978-7-5057-4087-7

I. ①管… II. ①小… ②贾… III. ①管理学 - 通俗读物 IV. ①C93-49

中国版本图书馆CIP数据核字 (2017) 第153374号

ADLER NI MANABU BUKA IKUSEI NO SHINRIGAKU written by Hiroshi Ogura.

Copyright © 2014 by Hiroshi Ogura. All rights reserved

Originally published in Japan by Nikkei Business Publications, Inc.

Simplified Chinese translation rights arranged with Nikkei Business Publications, Inc. through
Bardon Chinese Media Agency

- | | |
|----|---------------------------------|
| 书名 | 管理精进:跟阿德勒学带人 |
| 作者 | [日]小仓广 |
| 译者 | 贾耀平 |
| 出版 | 中国友谊出版公司 |
| 发行 | 中国友谊出版公司 |
| 经销 | 北京时代华语国际传媒股份有限公司 010-83670231 |
| 印刷 | 三河市宏图印务有限公司 |
| 规格 | 787×1092 毫米 32 开
7 印张 150 千字 |
| 版次 | 2017 年 8 月第 1 版 |
| 印次 | 2017 年 8 月第 1 次印刷 |
| 书号 | ISBN 978-7-5057-4087-7 |
| 定价 | 36.00 元 |
| 地址 | 北京市朝阳区西坝河南里 17-1 号楼 |
| 邮编 | 100028 |
| 电话 | (010) 64668676 |

装备企业的最佳手段——阿德勒哲学

自 2013 年起，“自我启发之父”阿尔弗雷德·阿德勒的相关心理学书籍开始备受瞩目，商务类杂志亦对该类作品青睐有加，社会上掀起一股“阿德勒心理学”的热潮。

阿德勒心理学着眼普通人而非精神病患者。以前，阿德勒以及阿德勒心理学的继承者比较关注“子女教育”“学校教育”。因此，很长一段时间里，大多数学习阿德勒心理学的人都是学校的教师或养育孩子的妈妈。其实，阿德勒的理论思想也对企

业管理领域的人才培养大有益处。

阿德勒心理学认为：所有问题的本质是人际关系。它提出了如何协调人际关系的思考方式和方法论。阿德勒心理学能帮助普通人学习人际沟通的技巧和建立和谐人际关系。

我曾作为人事架构咨询师协助过一些企业的人才培养工作，当我学习阿德勒心理学时，深深地感到“将其应用到商业人才培养”上的重要性，因此便决意执笔本书。

阿德勒心理学的教育论一言以蔽之，就是“不表扬、不训斥、不直接教导”。但是一直以来人们都认为该理论只适合子女教育，而不适用于企业的人才培养，其理由是儿童教育是长期的，而企业必须“在短时间内拿出成绩”。世界上没有任何企业家会说“只要培养好人才就可以了，企业的目前绩效提不上去也没关系”。

然而，我认为短期提高经营业绩和中长期培养人才，并非鱼和熊掌不可能兼得。“不表扬、不训斥、不直接教导”的理念在企业的人才培养上也是有效果的。“领先时代 100 年”的

阿德勒心理学在刚刚面世时，由于其巨大的革命性而无法被人理解，然而，正是到了现代商业社会，阿德勒心理学的理论对企业管理的意义和价值需要被重新重视。

那么如何才能将阿德勒心理学应用在企业的人才培养上呢？首先请在序章中了解一下主要内容。希望本书能将阿德勒理论的应用方法的意义和价值传达给大家，帮助大家获得企业管理新思路。

» 序章 “颠覆常识”的阿德勒哲学 / 001

» 第一章 勿表扬

1. 你会表扬老板“干得好”吗？ / 016
2. 试图控制只会让你丧失他人的信任 / 021
3. 如果属下只完成 60% 的工作，你会表扬他吗？ / 026
4. “表扬”与“给予勇气”到底有何不同 / 029
5. 你的“表扬”会助长别人的依赖吗？ / 035

» 第二章 勿训斥

1. 无论是谁，都有上进心 / 042
2. 如何避免“训斥”，同时“给别人勇气” / 048
3. 给予勇气的万能钥匙——“我·讯息” / 054
4. 不要随意“捉拿元凶、揭发示众” / 061
5. 活用反馈与前馈 / 066

» 第三章 勿直接教导

1. 上司习惯指导，部下只好坐等指示 / 072
2. 学会“留白”与“应需施助” / 077
3. 让定期谈话成为惯性 / 083
4. 反问式提问——你想怎么做 / 089
5. 点拨烦恼的部下——资源补充 / 095

» 第四章 体验“自然性结果”

1. 没有体验，没有真知 / 102
2. 什么是“自然性结果” / 108
3. 勿苛责挖苦 / 113
4. 想要成功，就要不怕失败 / 118
5. 注重“信赖”而非“信用” / 124

» 第五章 体验“约定性结果”

1. 利用“约定性结果”培养部下 / 130
2. 不要让挖苦破坏你的用心 / 135
3. “撤换担当”的约定性结果 / 142

» 第六章 给问题划界限

1. 人际关系的本质是“划清界限” / 152
2. “到底该由谁承担责任” / 159

» 后记 / 179

序 章

“颠覆常识”的阿德勒哲学

勿表扬

假设你的部下完成难度较高的工作目标。你作为上司或者前辈会如何与他谈话？

(A) 认为这是理所应当的，什么都不说

(B) 表扬他——做得真棒！

(C) 佩服他——真厉害啊

(D) 感谢他——为团队做出贡献

一般情况下，人们会觉得正确答案是(B)“表扬”。但是阿德勒心理学却认为“表扬”这一行为是“居高临下”的“俯视”，会“阻碍对方的自律意识，导致出现依赖症”。阿德勒心理学推荐(C)或(D)的方法。

在阿德勒看来(C)(D)与(B)表扬行为的不同。阿德勒心理学将前两者称为：“平行视线”行为中的“给予勇气”。

“俯视视线”的“表扬”与“平行视线”的“给予勇气”看上去没什么区别，有些人会很难区分两者。

那么“给予勇气”到底是什么呢？“表扬”又为何行不通呢？让我们在第一章来详细学习一下。现阶段可以先记住，“请不要表扬，还有一种方法叫‘给予勇气’”。它如何颠覆常识的谜底我们将在之后为您揭晓。

勿训斥

假设，你的部下没完成工作目标，而且达成率只有60%，工作严重滞后。同时，你发现他在日常工作中看起来并不努力。那你们作为上司或者前辈会如何和他谈话呢？

- (A) 训斥他——才做了六成这可不行，得改变工作方法
 - (B) 认为训斥后部下会丧失工作动力，只好无奈地不提此事
 - (C) 关注工作过程本身——现在虽然没有出成绩，不过做法不错
 - (D) 关注已完成的工作本身——已经做了六成了，不错
- 我曾经也认为(A)是理所当然的。但是，部下工作方式一

直没什么变化。这就让我觉得身为上司的我必须做出改变。但是，我不清楚必须做出哪些改变才能改变现状。

也许你同我一样只会想到（A）或是与其相反的（B）。当我正绞尽脑汁想要从这两者中找一条出路时，阿德勒心理学带给我一个重要提示——为什么不试试（C）和（D）？后者其实都是前面所提出的“平行视线”下“给予勇气”的具体做法。

不过，你恐怕会这么想：六成的完成量就让我认可他的工作？！简直是笑话。这么做他能不误会我吗。不好好吼醒他将来一定越走越偏，越做越差！

不要着急。部下一定不会走偏，不会做差的。他也不会误会你的意思而扬扬得意。并且相对于（A）的训斥或（B）的无奈放弃，（C）（D）会带来意想不到的效果。

你心中一定还怀疑我的话，怀疑本该批评部下时，反而“给予勇气”，这一定会让部下误会你的工作标准，你一定认为这种乐天派的做法不可能培养出什么人才。但是，其实这么做效果真的很好，这就是我为什么说阿德勒心理学是“颠覆

常识”的培养法。

“训斥”这一常规思维的弊害和“平行视线”的“给予勇气”的益处将在第二章进行具体解释。

勿直接教导

最后，还有一个颠覆常规思维的阿德勒心理学方法——勿直接教导。

假设，部下或是新人正在工作，你突然注意到他的工作方法明显不得要领，抓不住重点。再这么下去，要不就是工作出问题，要不就是效率会很低。作为上司或者前辈你如何告诉呢？

(A) 告诉他“那种方法不好，用这个方法好”，并教导他正确的方法

(B) 虽然觉得他的方法可能会失败，但还是不发言不理睬

(C) 抛给他可能出现的问题——如果发生像 XX 的问题，你会怎么解决？

(D) 提示其他方法，但是采用不采用由他本人判断——还

能这么做，你觉得怎么样？

作为具有强烈责任心的上司来说，你绝不会采取（B）置之不理的方法，眼睁睁地看着部下工作出问题。但是阿德勒心理学人才培养法却认为（B）也是正确答案之一。即，什么都不说，故意让其体验失败。

另外，（C）抛出可能出现的问题和（D）提示但不要求，这两种方式在阿德勒心理学上也是可行的。也就是说除了（A）这样直接给予答案，（B）（C）（D）都是可行的。这些就是阿德勒心理学人才培养的思维方法。

那么（A）直接教导与（C）（D）有什么不同呢？而乍一看毫无道理的（B）又为什么会可行呢？阿德勒心理学将一直以来人才培养的常规思维“直接教导”否定了，在本书第三章中，我们将具体解读其中的理由。

阿德勒心理学是什么

这个将一直以来人才培养的常规方法一个个推翻，一个个

颠覆的阿德勒心理学到底是什么法宝呢？而提出该心理学的阿尔弗雷德·阿德勒到底是何方神圣呢？

阿尔弗雷德·阿德勒出生于 1870 年——距今有近 140 年的——奥地利郊外。加拿大精神科医生亨利·艾伦伯格在《发现无意识》中，称阿德勒是与西格蒙德·弗洛伊德（1856—1939），卡尔·荣格（1875—1961）齐名的心理学家。

阿德勒心理学被称为“人性心理学的起源”，它给众多心理学家带来了巨大影响，包括亚伯拉罕·哈罗德·马斯洛、维克多·埃米尔·弗兰克尔、卡尔·罗杰斯、阿尔伯特·艾利斯、艾瑞克·伯恩、艾瑞克·弗洛姆、威廉·格拉塞等著名的心理学家。

阿德勒心理学还被称为“自我启发的起源”。像戴尔·卡耐基《人性的弱点》《人性的优点》，史蒂芬·柯维的《高效能人士的七个习惯》这些书中，很多理论的思维方式都与阿德勒心理学非常接近。另外，像教练法、NLP（身心语言程序学）等语言沟通技术都受到阿德勒心理学深刻的影响。

这样的心理学并非是“研究精神病人的心理学”，而是“研

究普通人的心理学”，阿德勒及其心理学的研究者的关注点主要集中在“子女教育”“儿童教育”方面，他们为我们留下了众多研究成果。因此，阿德勒心理学也可以称为“教育心理学”。我想正因为如此，它才与企业经营中的人才培养有较高的契合度，也可以说是企业人才培养方面有效的心理学。

人才培养的五大关键词

阿德勒心理学为人才培养领域带来了许多点拨与启发。下面有五个理论与人才培养有直接关系。我们简单地来解释下这几个理论。

【自卑感与优越感】

阿德勒曾指出：每个人都怀有自卑感。然而面对自卑感，一种人会不断地进行积极建设性的努力去克服自卑感，另一种人则会采取消极的非建设性的行为对待自卑感。

消极的非建设性的行为指的是沾染犯罪或出现依赖症。无论是不断地进行积极建设性的努力去克服自卑感的人，还是采