

后浪出版公司



带人的技术（团队篇）

带人的技术（团队篇）

不懂带人 你就自己 做到死

正宗续作第二弹



把焦点放在行为上，沟通就会变得很简单

日本行为科学第一人，告诉你领导的诀窍！

你没办法一一改变团队里每个人的价值观和态度

但是你绝对可以改变他们的行为，让他们充满干劲，做出最好的成绩！

[日]石田淳 著

李江英 译

日本行为科学第一人

石田淳畅销经典



海峡出版发行集团

鹭江出版社

THE STRAITS PUBLISHING & DISTRIBUTING GROUP | LUJIANG PUBLISHING HOUSE

教 育 技 術 (千 一 五 編)

后浪出版公司

带 人 的 技 术 (团 队 篇)

不懂带人 你就自己 做到死

[日]石田洋 著

李征英 译



海峡出版发行集团 | 鹭江出版社

2016年·厦门

图书在版编目(CIP)数据

带人的技术·团队篇：不懂带人你就自己做到死 / (日)石田淳著；
李江英译. — 厦门：鹭江出版社，2016.6

ISBN 978-7-5459-1124-4

I. ①带… II. ①石… ②李… III. ①企业领导学 IV. ①F272.91

中国版本图书馆CIP数据核字(2016)第058358号

著作权合同登记号

图字：13-2016-017

OSHIERU GIJUTSU TEAM HEN

© JUN ISHIDA 2014

Originally published in Japan in 2014 by KANKI PUBLISHING INC.

Chinese translation rights arranged through TOHAN CORPORATION, TOKYO.
and Future View Technology Ltd.

本书简体中文版由后浪出版咨询(北京)有限责任公司出版发行。

DAIREN DE JISHU TUANDUI PIAN

带人的技术·团队篇：不懂带人你就自己做到死

[日]石田淳 著

李江英 译

出版发行：海峡出版发行集团

鹭江出版社

地 址：厦门市湖明路22号

邮政编码：361004

印 刷：北京京都六环印刷厂

地 址：北京市通州区永顺镇刘李路

邮政编码：101101

开 本：690mm × 960mm 1/16

印 张：10

字 数：104千字

版 次：2016年6月第1版 2016年6月第1次印刷

书 号：978-7-5459-1124-4

定 价：36.00元

后浪出版咨询(北京)有限责任公司常年法律顾问：北京大成律师事务所 周天晖 copyright@hinabook.com

未经许可，不得以任何方式复制或抄袭本书部分或全部内容

版权所有，侵权必究

本书若有质量问题，请与本公司图书销售中心联系调换。电话：010-64010019

前言 一切成果都是行为的积累

“团队业绩的提升不如预期。”

“该如何做，才能组建一支每个成员能力都很高的团队呢？”

“作为一名领导，我不知道该如何做，才能提高团队整体的工作业绩……”

想必，大多数手里拿着这本书的人，都有这样的烦恼吧。

将性格、价值观、成长背景都不尽相同的一群人聚集成一个整体，明确部门、科室、团队的目标，确实不是一件易事。虽说如此，这并不是困难到只有“极少数优秀领导才能够做到”的事情。

为了达成目标，“希望将团队成员们的性格都改变成积极向上”，“希望团队成员的价值观改变成工作第一、工作优先”。如果作诸如此类的设想，那确实是极其困难的事情。甚至可以说，是不可能实现的。

可是，这样的事情，其实并不是领导的工作。

为什么我这样说呢？因为，所谓团队的成果，是由参与其中的人们行为积累而成的。说到底，重要的是每个人的“行为”，这和团队成员的性格和价值观是没有关联的。

我再强调一遍：一切成果都是由行为积累而得来的。

要想跑完马拉松全程，必须得一步一步迈开腿前进，并且要持续好几个小时，才能达成目标。用制作料理来举例，切菜、搅拌、烧烤、烹炒、

调味，将这些行为积累起来才能完成一道料理。

应用到商务场合也是同样的道理，如果没有公司每一名职员的一个细小行为，这个社会什么成果也达成不了。仔细想想，这不是理所当然的嘛，但是出乎意料的是，没有意识到这一点的领导很多。

结果不尽如人意的時候，成果并不如想象的那般提高的时候，只要改变公司职员的行为，就能达到结果。

如果存在错误的行为，就将它改变成“理想的行为”。如果没有实行与成果挂钩的行为，就详细具体地教导，促进行为的执行。

只要理想的行为逐渐增多，结果必定会得到改善。

以制作料理为例，如果蔬菜大小不一、摆放不齐整、火候时猛时弱，就将“切菜不顾蔬菜的大小，太过随意”这一行为改变成“把蔬菜切成同样大小”。如果因为在烧烤前没有“预热平底锅”这一行为而使肉类的美味流失，那就教导他人“在烧烤之前先预热平底锅”。这样，再次挑战同一道料理的时候，理所当然会完成得更好。

就像这样，改变行为，结果也一定会跟着发生改变。

那么，在商务实践中，为了使下属能够持续做出“与成果挂钩的理想行为”，上司应该怎么办呢？

寻找这一问题的答案，正是我所提倡的“行为科学管理”的最大课题。

“理想的行为”不能持之以恒的原因有两个：

- 不知道“理想的行为”的做法
- 不知道持之以恒的方法

我曾在拙作《带人的技术》中具体介绍了让下属和后辈掌握上述两点的方法。

在此感谢企业界的管理人员和团队领导，以及教育界的相关人士以及正在培养孩子的父母们，感谢各界人士对拙作《带人的技术》给予大力支持。

自我担任日经BP主办的“科长私塾”讲师一职以来，有更多的机会与各类企业中的科长们交流。

在课堂上，很多人问我：“拜《带人的技术》所赐，我知道了培养每一名下属的方法，可是我又该如何培养一支团队呢？”并且一旦有人提出这个问题，在场的其他科长无不表示关心。

于是，在这本《带人的技术》续篇里，我将焦点放在了团队和组织建设上，想就此回答大家的疑问。

做领导不需要领袖气质和天赋

我一直提倡“行为科学管理”，它是以科学地研究人类行为的行为分析学为基础的经济管理方法。而行为分析学的众多定律和法则，都是从数量庞大的实验结果中得来的“科学”成果。

众所周知，“科学”的一大特征是具有“再现性”。

例如，大家在小学理科课堂上都做过“在二氧化锰里加入过氧化氢”的实验，无论“何时、何人、何地”做这个实验，都必定会得出“产生氧气”的结果。这就是“再现性”。

又例如，科研人员发表了“根据这一实验，得出如下结果”的论文，但是其他科研人员按照他的步骤来进行实验，却得不出相同结果的话，这篇论文就会被认为不具备科学的“再现性”。

也就是说，按照科学的程序得出的定律，无论“何时、何人、何地”做，都能得出同样的结果。这也是行为科学管理和那些依赖个人能力

的普通管理理论的决定性差别。

因此，本书介绍的方法，无论是刚踏上领导职位的人，还是不善言辞的人，都能够顺利掌握。自然而然，也就完全不需要你具备“领袖气质”和“出类拔萃的能力”。

“无论对谁都富有成效”指的就是，不仅仅局限于有教导手段的领导。

包括团队里擅长学习的成员，无论是哪种类型都能得出成效。

不论是宽松世代^①，还是比自己年长的人，抑或是外国人，无论是男性还是女性……只要按照本书所讲的方法进行实践，都能在短时间内培养团队、使团队富有活力。

职场中的两种沟通方式

在上文介绍的“科长私塾”课堂上，还有另一个经常被问及的问题。那就是职场中的沟通。

在当今商务环境下，要面对短时间内的巨大变化、工作价值观迥异的下属，并且必须迅速、准确地拿出成果。因此，苦恼于职场沟通的领导也就越来越多。调查显示，八成以上的上司苦恼于不知如何与下属沟通。

“那么，你们认为该怎么做才能形成良好的沟通呢？”我对科长们提出了这样的问题。大家也有各不相同的回答：“这真不好办啊”、“对待下属，不说些灵活的话可不行啊……”、“也许进行愉快的对话很重

^① 宽松世代，日语原文是“ゆとり世代”，是指日本1987年之后出生的一代人。这代人就学时期主要受到2002年开始推行的“宽松教育”的影响。宽松教育旨在培养学生的思维能力和知识运用能力，但是教育大纲将学生必须掌握的内容减少了三成，统一实行五日制学校周，减轻了学生的负担。——译者注

要……”等。

沟通是个非常抽象的词汇，也难怪大家有种种考虑却不得真相。

然而在职场上，必要的沟通实际上很简单，只有两种。

一种是为了做出工作成果的沟通。

通过达成各个成员的目标和团队的目标，进而达成公司的目标，与此直接挂钩的“与成果直接关联的沟通”，具体包含报告、联络、商谈^①、开会、上司给予下属的评价和建议等。

举个例子，为了使报告、联络、商谈成为的确与成果挂钩的工具，领导该如何下达指示，如何倾听下属的报告、联络、商谈，又该如何提供反馈呢？

为了使往常的会议成为与成果直接关联的会议，该如何设定会议、推进会议呢？

该如何对下属评价、反馈和建议，才能对达成目标有成效？

职场中必备的第二种沟通方式，是为了构筑（保持）信赖关系的沟通。

这种沟通方式是一种“团队内部的沟通”，它使得前述“与成果直接关联的沟通”顺利进行，同时为构筑信赖关系提供基础，并使这种信赖关系得以保持。

团队内部沟通顺利地确立了相互间的信赖关系，对于工作的助益将不胜枚举，尤其是以下几条最为显著：

- 下属对上司产生信赖感，将有助于提高行为科学管理中最为重要的“表扬、认可、支持部下持之以恒地采取理想行为”这一过程的效果。

^① 日文原文是“報連相”，是日企专门用语，表示及时报告、及时联络、及时商量的工作模式。——译者注

- 实现信息共享，并使得信息错报和“坏消息上报不到领导那里”的现象锐减。
- 让职场充满活力，在工作中营造轻松愉快的氛围。

这些结果都着实能够提升团队的成果。

迄今为止，对于不同类型的沟通，大家都模棱两可地使用“沟通”一词。从今天开始，就请试着在职场上运用以上两种沟通方式吧。

即使是不善言辞的人，即使与属下“气场不合”，运用本书介绍的团队管理方法，也能够轻松实践。

如果同时强化两种沟通方式，你所带领的团队，实力将得到惊人的提升。

本书与拙作《带人的技术》一样，介绍的都是立马能应用于工作实践的方法，无论从哪一页开始，都能顺畅地阅读。同时，本书还收录了上一本《带人的技术》中相关的部分，请将这部分内容作为参考。

当然，你没有必要立即实践书中所有的内容。可以先从平时在意的问题开始，一点点地消化吸收。每实践一项新的行为，想必都会产生成就感。这样日积月累，最终建立起自信心。在此基础上，再采用更高级的行为，找到适合自己的管理模式即可。

本书从某种意义上来说，是成为成功管理者的第一步。

读完本书后，如果还是对如何培养团队以及保持团队活力持有疑问，或者感觉处于瓶颈期，请一定再次翻阅本书。相信你一定会有所启示，并找到解决的方法。

我衷心地祝愿，各位的团队更加出色、不断进步，以及作为领导的你，能够愉悦地体会到培养人才的乐趣。

日本行为科学管理研究所所长 石田淳

引言 什么样的领导和团队需要本书

提到职场中的领导和领导职权，回避不了的一个问题就是：领导和管理人员的区别在哪里？

将这两个英语词汇^①直译的话，领导是“进行统率的人”，管理人员是“进行管理的人”，两者完全不同。

可是，“为了达成目标，制定战略、发挥团队每一名成员的最大实力、扎扎实实拿出成果”是领导和管理人员的共同使命。

在此基础上，虽然领导谋求的大多是长期战略方针和革新挑战等，而我所重视的是“下属的信赖”。如果没有来自于下属的信赖，不走寻常路的领导就没有“追随者”（下属）了。

那么，什么样的上司能够深受下属信赖呢？本书将会作详细说明。对下属而言，值得信赖的上司应具备两个绝对条件：一是洞悉下属，掌握下属的优缺点；二是认可下属的存在，期盼下属成长。

“自己是个失败者……”、“可能难度太高了……”，也许有人会有这样的感受。但是阅读完本书，你就会明白，要达到这样的条件绝不困难，不论是谁都能立即实践。

^① 在日语中，领导和管理人员都是外来语，均来源于英语。领导一词，日文为“リーダー”，来源于英语leader；管理人一词，日文为“マネージャー”，来源于英语manager。——译者注

另一方面，作为领导，你的目标团队究竟是怎样的？

关于团队结构和使团队富有活力的方法，本书重中之重讲的，是团队成员对理想行为的“自主比率”。简单来说，就是通过提高“自主行动的热情”来提高成果。

即使是完成同样内容的工作，想着“其实我不想干这样的工作，但是不工作就无法生活，而且，工作偷懒的话还会被上司责骂”，以这样不得不做（have to do）的状态去工作，与发现工作的价值和喜悦，以想做（want to do）的状态去工作相比，成果将会相差四倍。

以孩子学习为例，各位大概就会明白了。父母对孩子发怒：“快去学习！”孩子学习的目标就会变成免于父母的责骂，而不是为了拿出成绩，这就是不得不做（have to）的状态。这时孩子为了免于责骂只进行最低限度的学习，所以自然成绩上不去。

在工作上也是同样的道理。如果是“Have to”的状态，那么下属关注的就不是业务目标，而是上司的脸色。不是怎么做才能拿出成果，而是思考为了不惹上司生气该怎么办才好。如此一来，工作业绩是不可能提高的。

所以，身为上司，目标应该是将受逼迫感支配着的“have to”团队，转变成自主积极工作的“want to”团队。

也许有人会认为，要将“have to”转变成“want to”，改变人的性格难道不是件很困难的事情吗？

我认为，在行为科学管理中，为了将“have to”转变成“want to”，要做的不是改变人的性格和思考方式，而是提高“行为的自主比率”。

因为人类有着共通的行为原理，只要灵活运用这个原理，就有可能提高“行为的自主比率”。

这样，“have to”团队就能够转变为“want to”团队。

为了做到这一点，关键是领导要对下属采取的“理想行为”给予肯

定的评价。无论是谁，自己的行为被人（特别是自己信赖的上司）认可的话，接下来就会自发地采取这种行为。

反之，人们不会继续“不被认可的行为”。

因此，本书介绍的内容包括在制造并保持“因为自主行为被人正面评价，所以工作很愉快”的“want to”氛围的基础上与下属的沟通，以及使“报告、联络、商谈”和“会议”变得更加顺畅的启示。

本书里还介绍了使下属的“理想行为”稳定下来的“短会”、使团队富有活力且具有实效的“感谢卡”等，以及灵活应用行为科学管理理论的方法。

对拿不出成果的下属，不要怒喝“好好干！”“让我看到你的干劲！”而要根据希望得出的成果推断应该做出的行为，并转化为具体的形态来教导下属。然后，为了使下属持之以恒地采取理想行为，对他们进行表扬、评价。

这才是领导为了提高成果、为了下属成长应该做的重要工作。

目 录

- 前 言 一切成果都是行为的积累 1
- 引 言 什么样的领导和团队需要本书 7
- 第1章 提高成果应该做的事情 001
- 01 使现有团队成员拿出最大成果 003
 - 02 成为“被信赖的上司”很简单 006
 - 03 养成发现团队成员优点的习惯 011
 - 04 领导不等于权力掌握者 014
- 第2章 行为科学管理思考方式的基础 017
- 05 不必在意和下属“气场不合” 019
 - 06 集中于行为要点，沟通并不难 022
 - 07 表扬和认可，最终是为了行为 024
 - 08 与团队成员搭话，量比质重要 027
- 第3章 领导的倾听技巧和说话技巧 031
- 09 领导应该拥有的倾听技巧 033

- 10 区分不同语言行为是掌握倾听技巧的关键 035
- 11 营造倾听的环境 037
- 12 偶尔也要谈些私事 041
- 13 了解下属工作的理由 044
- 14 酒桌交流术 046
- 15 如何与比自己年长的下属相处 048

第4章 召开短会的积极作用 051

- 16 普通审查式面谈的缺点 053
- 17 召开短会可以稳定行为 055
- 18 工作忙碌，你需要每月召开两次短会 058
- 19 让短会发挥其意义的诀窍 061
- 20 表达的顺序 064
- 21 对下属理当做到的事也要明确认可 065
- 22 召开会议鼓舞下属 067
- 23 让下属接受不擅长的工作，而不是命令和恳请 069

第5章 正确地报告、联络、商谈 073

- 24 对下属而言，报告、联络、商谈是否是惩罚游戏？ 075
- 25 报告、联络、商谈的意义何在？ 077
- 26 下达的指示正确吗？ 080
- 27 述说工作全貌和公司愿景 083
- 28 让下属能轻松向自己汇报坏消息 085
- 29 将“日报”与成果挂钩 088
- 30 应对宽松世代，指示要彻底具体 091
- 31 应对宽松世代，对报告、联络、商谈要当即予以表扬 094

第6章	创造充满愉悦氛围的职场环境	097
32	触发团队工作氛围的整体薪酬回报	099
33	整体薪酬回报的六大要素	101
34	用感谢卡巧妙表达出心意	105
35	活用社交网站，“强化”彼此的行为	108
第7章	使团队富有活力的技术	111
36	注意不和谐的声音，以及相关的“不公平感”	113
37	进行公开交流	115
38	不要为了工作成果，让团队成员相互竞争	117
39	相互教导的风气使团队成长	119
40	用这些方法强化部下“当众讲话的行为”	121
第8章	为了得出结果而召开的会议	125
41	仅仅召开会议还不满足？	127
42	分解并整理会议	129
43	类型1 上意下达型会议的要点	134
44	类型2 自下而上型会议的要点	136
45	类型3 全员参与型会议的要点	138
	最后想说的话 能自我管理的人，才是真正的领导	140
	结 语	143
	出版后记	146



提高成果应该 做的事情

