

带人的技术

不懂带人你就自己做到死！

〔日〕石田淳 / 著

孙玉珍 / 译

你没办法改变别人的态度和个性
但是你可以改变他的行为

日本行为科学第一人，告诉你带人的诀窍！

畅销数十万册

《不懂带人，你就自己做到死》首次正式引进

日本亚马逊同类书
排行第一

.....
台湾最畅销商业书籍

.....

前 言 1

第1章 教之前必须知道的事 001

01 行为科学中教的技术 003

02 解决问题的关键是行为，而不是心 005

03 什么是教？ 007

04 无论小孩或大人，都希望获得认可 010

05 不要一开口就谈工作 012

06 离职率和沟通的程度成反比 014

第2章 主管应该做的事 017

07 掌握下属的工作动机和目标 019

08 让对方了解你人性化的一面 021

09 讨论自己的失败故事而非成功经验 023

10 使用教的技术，就能够缩短培养人才的时间 025

11 培养人才其实很简单 027

12 如何了解下属的烦恼 029

13 在认定是下属的错之前，请先反省自己 031

第3章 你能为下属做的事 033

14 将教的内容分为知识和技术 035

15 请回想一下你如何请孩子帮你跑腿 038

16 彻底分解优秀员工的工作状况 040

17 了解下属知道什么？能够做什么？ 046

第4章 怎么教？ 049

18 以具体的语言指示或指导下属 051

19 具体告知下属应该采取的行动 053

20 小心使用在公司内经常说的话 056

21 优秀的领导者擅长翻译 058

第5章 教到哪里？ 061

22 将目标换成具体的行为 063

23 在达成长期目标的过程中设定短期目标 065

24 无论是教导或指示下属，每次仅限三件事 068

25 制作“不必做”清单 070

26 除了分内的工作，也要教导下属工作的意义和全貌 073

27 不要相信“我懂了”这句话 075

28 将理解转变成能够做到 078

第6章 称赞很重要 081

29	利用考满分的成功经验支持下属成长	083
30	培养思考能力也需要分解行为	085
31	为什么需要称赞?	087
32	如何强化行为?	090
33	给不擅长称赞下属的主管的建议	092
第7章	训斥和生气是两件不同的事	095
34	为什么可以训斥,但是不可以生气?	097
35	训斥他人时,该做和不该做的事	099
36	重点在于谁负责称赞和训斥	101
第8章	为了让下属保持良好表现	103
37	抛弃动机的神话	105
38	强化教学内容,让下属继续保持	107
39	计算行为的次数,给予正确评价	110
40	利用定期反馈完成指导	113
41	你能够把工作交给下属或新人吗?	115
42	慎选强化行为	117
第9章	这个时候该怎么办?	119
43	面对任何下属,教法的基础都一样	121
44	年长的下属	123
45	二度就业的员工	125
46	因理想和现实的落差而烦恼的新人	127
47	优秀的员工	129
48	兼职和派遣员工	131
49	外籍员工	133
第10章	教导的对象人数较多时	135
50	在下属的大脑中画空格	137
51	为什么要写?要写些什么?	139
52	石田式研讨会的法则	143
53	提高学习效果的九种方法	146
54	读书会等活动的流程安排	151
55	活用照片和图片	154
结 语		158
出版后记		164

前 言

我接下来将要介绍的内容，是针对众多主管的需求而写。

无论是演讲、研讨会或企业研修，每当我有机会接触企业的高层、管理者或主要干部时，总会看到许多人为了指导或培养下属而伤透脑筋。他们要么觉得下属的表现无法尽如人意，要么觉得怎么教都教不会。

尤其是年纪较轻的主管，经常表示自己因为下属始终听不懂自己的意思，而大发雷霆或感到烦躁不安。

而资深的主管则深受自己和下属之间的年龄差距所苦。

此外，无论是哪个年龄层的管理者，都有不少人认为下属之所以做不好工作，原因是出在他们身上。因为他们不够认真或缺乏干劲。

我也看到不少主管，因为怀疑下属的不成材也许是自己造成的，而把自己搞得精疲力竭。

各位认为下属之所以不成材，责任应该在负责指导的“主管”，还是负责学习的“下属”？如果从后面要介绍的“行为科学管理”的角度来看，两者都没有责任。

这单纯是因为负责教的人不知道怎么教而已。

目前有不少企业将教育下属的责任，全都推给直属主管，而主管也只能靠个人的能力和力量教多少算多少。如果主管不知道该怎么教，下属的表现自然无法让人满意。

就连我也从来没有想过要教育下属、培养人才。

在我还是个上班族，第一次成为别人的主管时，根本不知道自己应该做什么。我只是简单进行了两三天的职前训练，就告诉新进员工“剩下的你们自己做，有不懂的来问”，之后就结束教育训练。

等到我正式创业之后，我也只告诉员工设定的目标，要他们尽力而为。完全没有详细说明工作的方式或提供更精确的指示，更不要说向他们说明我为什么要这么做，或这么做的意义何在。

如果他们问我做不到的话该怎么办，我只会告诉他们就算熬夜也要做出来。

这根本是典型的“无能主管”的做法。如果我是下属，应该早就辞职了吧！

而事情果然真的发生了。某一年夏天，一口气有十名员工要求离职。

因为这件事，我才发现自己的管理有问题，之后在翻阅各种管理的相关书籍时，才找到美国这套根据“行为分析学”发展出来的管理方法。

目前这套管理方法在欧美有超过六百家企业和政府机关使用。我针对亚洲人的商业习惯和价值观，稍加修正，使之成为“行为科学管理”。

行为科学管理最大的特色，是将重点放在人类的行为。

公司的经营成果来自于所有员工的“行为累积”，如果想改变这样的结果，只能改变员工的行为”。

反过来说，只要能够改变员工的行为，就能够得到预期的结果。

员工不成材有很多原因

接下来，我将针对培养或教育下属之所以困难的原因加以说明。

首先，因为大家至今仍根深蒂固地认为“工作不应该是别人教你，而应该是自己偷学”。

现在应该有不少身为主管的人，都曾经听过他们的主管或前辈说过类似的话，你或许也曾经听过。因为你的主管或前辈从来没有逐步教导你认识工作的内容，所以你也只能用同样的方法教育你的下属。

其次，是因为企业对人才的需求发生了极大的改变。

在经济高速发展的时代，经济充满活力，随着人口增加，消费逐渐扩大，只要新产品上市就一定会有销路。

这时候企业需要的是能够服从公司命令、认真工作的员工。

但是现在呢？无论是企业或家庭都物满为患，消费社会已经发展成熟，为了应对这样的现象，近年来第一线的员工有愈来愈多的机会，必须及时提案或解决问题。

此时，企业需要的就是具备独立思考和领导能力的人才。但是因为

主管也必须顾及自己的工作表现，所以根本没有时间教导下属。

第三个原因，就是员工价值观的多样化。

成长在物质充裕时代的人，价值观之多变超乎上一代人的想象。举例来说，以前的员工会为了赚更多的钱而团结一致共同努力，但是对现在二十几岁的人来说，赚更多的钱，只是众多价值观中的一种，这样的想法，使得主管、资深员工和新进员工间因此产生“代沟”。

此外，在讲究宽松教育的时代，连考试结果都不再排名次，因而无法培养出孩子竞争的精神，所以利用竞争来提升业绩的管理方式就行不通了。

因为这些原因，所有主管都必须学习以往不受重视的“教”这门技术。

每个人都能学会教的技术

“行为科学管理”的另一个特征，就是无论是谁、在何时或何地使用这个方法，都能够创造出同样的效果，也就是说，这和管理者的素质无关。

这个管理方法的基础“行为分析学”，是一种根据大量的实验数据导出的科学理论，因此才可能让结果重现。

由于一般的管理方法，几乎都是以优秀的管理层本身的经验或高人一等的社交手腕为基础，一般人很难模仿这种所谓的成功哲学。

这就是“行为科学管理”与其他管理方法最大的不同。

由于引进“行为科学管理”，让敝公司的业绩以惊人的速度大幅增长。请我指导员工研习或担任顾问的企业，也产生了非常好的效果。

“行为科学管理”对于本书的主题——教育、指导和培养也非常有用。因为“教”是为了让学习者学会你所期待的行为,或将行为改变成符合你期待的行为,以创造出学习的成果。

“行为科学管理”改善“行为”、提高效果的 know how（知道怎么做），可以应用在教育、指导和培养等各方面。举例来说，只要运用“行为科学管理”这个聚焦于“行为”的方法，大部分人都觉得棘手的“称赞”或“训斥”等行为，会变得容易许多。

本书介绍的管理方法，是将重点放在下属的“行为”，通过更确实有效的指导，将他们培养成可靠的得力干将。

即使是情绪容易激动或经常感到焦虑的人，只要聚焦于“行为”，就可以解决这些恼人的问题。

此外，有些读者或许无法从培养人才这件事中找到乐趣，但只要使用本书介绍的方法，应该就会觉得“看着一个人成长是件快乐的事”。

以前大家都说，一家公司八成的业绩，是由两成的员工创造出来的。也就是说，企业是由两成的“英才”和八成的“庸才”组成的，而“行为科学管理”则能够将剩下的八成“庸才”培养成“英才”。

你只要运用本书磨练你的“教法”，就能够让这八成的“庸才”在短时间内明显成长。

此外，本书还有一项特征，那就是从任何一页开始读都没关系，所以就请各位从感兴趣的地方开始读吧！

读完本书之后，在指导或培养下属时，如果还是有疑问，可以随时参阅本书。

能够培养人才的人，才能够成为真正的领导者。

现在，就请大家开始阅读吧！

日本行为科学管理所所长 石田淳

CHAPTER 1 教之前必须知道的事

01 行为科学中教的技术

前言中提到，我因为苦于无法有效管理，只好到处学习各种方法，期间，我接触到美国一套根据行为分析学发展出来的管理方法。

这套方法的理论明确，十分吸引人，我在返回日本之后，便立刻用来管理自己的公司。结果发现，员工开始充满活力，五年后的营业额甚至提升约五倍，发挥的效果远超过预期。

不过，这套方法的体系由于是美国人建立的，有些地方并不适用于亚洲人。我于是保留这套方法的基础，增加符合日本商业习惯的要素，构建出一套新的方法，也就是我所提倡的“行为科学管理”。

“行为科学管理”的基础“行为分析学”，如字面所示，是一门以科学方法研究人类行为的学问，而研究的目的是为了理解：人为什么会出现特定的行为？要怎么做才能加以改变？

行为分析学最大的特征在于所有分析出来的法则，都是通过实验而来的科学产物，因此有重现的可能。也就是说，无论时间、对象或地点如何改变，都能得到相同的结果。

“行为科学管理”当然也和行为分析学一样，只要操作正确，任何人都可以得到理想的结果。

本书的内容，主要是集结了“行为科学管理”运用在教育或指导下属时，所使用的具体方法和创意。

这个方法的目的是和下属建立良好的关系，激发个人的特色，让他们在职场上大显身手。

本书以科学的方法观察和分析，并重现极少数优秀领导者的“行为”。

对于那些正苦于不知如何培养下属的主管，我相信这本书一定能够提升各位“教的技术”。

02 解决问题的关键是行为，而不是心

“无论怎么教，业绩就是毫无长进。”

“我明明教他了，他却怎么都做不好。”

这是为什么呢？

答案很简单，你的“教法”不适合对方。也就是说，你无法引导对方做出你希望他做的事。

然而大部分主管和资深员工都认为，问题是出在下属或新进员工的“心”。

因为他们“被宠坏了，缺乏毅力”、“缺乏对工作的热情”或“得想办法改一改优柔寡断的个性”等。

主管认为下属或新进员工的表现之所以不如预期，是因为他们的个性或精神状态。如果不改变这个部分，就无法解决问题。

但是我必须说，只要你这么想，就很难解决问题。因为毫无心理学或精神医学专业知识

的上班族，每天要处理大量的工作，谁有办法可以矫正下属或新进员工的“心”？

我想通过本书让大家知道“行为”的重要性。

观察并分析你的对象，也就是人的“行为”。当对方做的事符合你的期待时，就想办法让他继续做；如果不是，就想办法让他做对。

将重点放在“行为”并加以改善，一点都不难。行为科学管理的基础“行为分析学”，从20世纪30年代初期起，便以“这个人为什么会这么做？要如何才能加以改变？”为主题，进行大量的实验和研究。

只要运用这种经由实验得到的科学方法，任谁都可以解决或改善问题。

03 什么是教？

无论是在职场还是日常生活中，我们每天都在使用“教”这个字。例如“教人工作”、“教人读书”、“教人做菜”、“教人打高尔夫球”、“教人使用工具”或“教人如何抵达目的地”等。而教别人做某件事，或让别人教你做某件事，也是稀松平常的事。

那么，我要问各位一个问题：“在职训练时教新进业务员基本技巧”、“数学课上教学生计算球的体积和表面积”和“教第一次汉堡做失败的丈夫正确的做法”，这三种不同的“教”有什么共同之处？

这个问题没有绝对正确的答案，而我的答案是：所谓的“教”，就是引导对方做出你希望他做的“行为”。

为新进员工举办在职训练时，讲师会教授符合商业礼仪交换名片的顺序、如何打招呼博取对方的好感、倾听对方说话时如何响应，以及如何询问顾客的需求等各种“行为”。

上数学课时，老师则努力让学生了解求取体积和面积的公式，并学会如何正确计算的“行为”。

在厨房里，妻子站在丈夫身旁，确保他每一步都做出对的“行为”，例如洋葱没有炒焦、将材料混合后搅拌到产生黏性，或者在帮汉堡肉翻面时没有弄坏形状等。

总而言之，我认的“教”，就是让对方学会你希望他学的行为、做对你希望他做的行为，或改变错误的行为。也就是让学习者学会你希望他会而他不会的行为（例如记住计算球的体积公式，根据需要加以使用），或是将错误的行为（例如以大火炒洋葱，结果炒焦了）转变成正确的行为（以小火慢炒）。

此外，一般人提到“行为”时，大多会联想到活动身体做出动作，但是行为科学则将理解、记忆和思考都归类为“行为”。

如果以“行为”这个关键词为中心，重新检视“教”——这个以往我们从不深入追究它的意义，只是理所当然地使用的字，应该更有希望解决长期困扰大家的各种有关“教”的问题。

当你在教别人做某件事时，请务必记住这句话：

“引导对方做出你希望他做的行为。”

04 无论小孩或大人，

都希望获得认可或许有人会觉得，将培养下属和养儿育女相提并论非常突兀，但是从行为科学的角度来看，两者之间有不少共同之处。

基本上，孩子会因为希望获得父母的认可而学习“新的行为”。

他们之所以能够站起来走路、记忆各种词汇和学习说话，是因为只要他们有进步，父母就会高兴地给予赞美。

同样的道理也适用于成人。下属或新进人员之所以拼命工作，动力就是来自于主管或前辈的认可。

面试时主管斩钉截铁地要你一起努力，但是正式上班之后，你却发现对方几乎不指导或协助你，一天到晚只会问你业绩如何。

如果你是个孩子，而父母只用学校考试的成绩帮你打分数，你会有什么感觉？应该会觉得“没有这么糟糕的父母”或“自己不想成为这样的父母”吧！对此我亦有同感。

但是如果换成公司里的主管和下属，以下属的观点来看，应该有不少主管的指导方式，跟那些只靠考试成绩来评断自己孩子的父母，没什么两样吧！

如果是表现优异的员工，经常可以获得主管的认同和正面的评价。

但如果是无论怎么努力就是表现不佳的员工，就几乎没有获得主管或前辈赞美与认同的机会。

如果你衷心希望下属或新进人员有所成长，就不能只重视工作的“结果”，而是必须理解和认同下属或新进人员工作表现（行为）的重要性。

05 不要一开口就谈工作

若想和新进人员或从其他部门调来的员工等新加入职场的人建立互信，最重要的是什么呢？

那就是“切忌一见面就谈工作”。

一开始要和工作伙伴建立关系，最重要的是先建立彼此能够放心谈论工作的基础。

建立这个基础的方法很简单，那就是闲话家常。

无论是个人的嗜好或休闲生活都可以，只要能够找到共同之处，就能够拉近彼此的距离。就算找不到，也一定会让对方产生亲切感。

至于时机是要选在你怀疑对方是否值得信赖或能够和平相处，或是你能够放心地信赖对方，抑或是对方愿意接纳你的时候进行教与学，这就不需要我多说了吧！

以往的企业，公私并不分明。

员工一大早到公司之后，在开始工作前会闲话家常。中午又在员工餐厅一同用餐，加完班后也会一起小酌。到了周末，下属还会到主管家里拜访，有时还会带着家人一同出游，这样的交流活动并不稀奇。

但是最近几年，不要说下属到主管家拜年，就连中秋节或岁末年终的问候也都省了。现在已经不像以前能够自然形成放心谈论工作的环境，因此必须特别费心建立彼此的互信。然而如前文所述，就算是闲话家常也能建立彼此良好的关系。

主管：“你看了昨天的足球赛吗？”

下属：“您是说日本代表队的比赛吗？我看了！课长也喜欢足球吗？”

主管：“我初中和高中都在足球队。”

下属：“是吗？您踢哪个位置呢？”

这样的互动最为理想。就算有点尴尬，只要主管能够有诚意且愿意和下属互动，一定能够缩短彼此的距离。

不要一见面就谈工作，要先闲话家常。

千万不要忘记这个黄金定律。

06 离职率和沟通的程度成反比

上班族的离职率和他们与主管沟通的频率成反比，也就是说，愈少沟通的下属，离职率愈高，愈常沟通则愈低。

以前我在担任顾问时，要求该公司的所有员工都要携带小型计算机，为的是测量和记录员工互动的的时间，也就是沟通的时间，之后我再加以分析。在比较负责同样业务的营业部门间的差异后，我发现，业绩优秀的单位成员间互相沟通的时间，远比业绩停滞不前的单位多出三倍以上。

正因为如此，我建议企业的管理层，记录自己和下属对话的时间和长度。

我认为记录，也就是“测量”沟通的时间长度，是非常重要的事。

只要能够安排一两次谈话，充分聆听下属对工作的想法和默认的目标，之后每个月再安排几次 5 至 10 分钟的谈话机会就可以了。此外，如果你知道对方有小孩正在读小学、周末有运动会，隔周上班时，不妨询问对方运动会的情形。

光是这样的一个小动作，下属或新进人员就会觉得主管或前辈很在乎自己，因而愿意相信对方。

这样的做法不只对当事人有用，身边的人听到你们的对话也会受到影响而不自觉地认为：原来我的主管这么关心下属。

之后，身边的人对你的评价，将会超乎你的想象。

对于下属就在第一线服务的课长或经理，沟通尤其重要。虽然和社长或经理间的沟通也很重要，但远不及和第一线人员之间的沟通。

CHAPTER 2 主管应该做的事

07 掌握下属的工作动机和目标

你的人生目标是什么？你为什么选择这份工作和这家公司？你希望通过工作得到什么？

以往企业的目标和员工的目标十分接近，也就是：企业希望争取公司最大利益的愿景，而个人希望赚更多钱、出人头地或购屋（汽车、空调），双方拥有相同的方向和热情。

但是现在情况不一样了。每个员工都有自己的目标和价值观，有人是为了将来创业而工作，有的人则非常珍惜与家人相处的时间，也有人是因为能够满足顾客的需求而乐在工作。

举例来说，你如果对二十岁出头的男性员工说，“身为男人，必须具备养家糊口的能力”，他们听着大概没什么感觉，搞不好还会觉得原

来这家公司这么八股而感到失望。在经济高速成长的时代，只要公司表示会加薪，员工就会愿意努力工作。

行为分析学认为两者之间的关系是，公司通过加薪的提议建立操作员工的行为。所谓“建立操作”，指的是刺激员工更愿意采取行动。

举例来说，假设你的下属是因为想要创业才从事现在的工作，你如果建议他“拓展人脉对你的将来有所帮助”，或许会成为他卖力工作的动机，同时也有助于让他回想起自己选择这份工作的初衷。

要操作下属的工作（行为），必须能够掌握下属希望通过工作有什么样的成长。

因此请务必掌握和下属对话的机会，以了解他们的目标和想法。

08 让对方了解你人性化的一面

在第5篇中，我提到要想和新的下属建立互信，最好先闲话家常。

或许还是有人对这个方法的效果半信半疑。

那么，就请各位想象自己参加研习的情形吧！

就算研习的内容艰涩难懂，但是如果讲者表现出自己充满人性化的一面，例如告诉大家“其实我非常喜欢韩国的电视剧演员”、“我非常喜欢塑料模型，只要有空就会欣赏自己的作品”或“我很怕老婆，在她面前根本就抬不起头来”，你是不是就会对他产生亲切感？并对研习的内容更感兴趣了呢？

主管若想通过分享，以便和下属建立能够敞开心胸讨论工作的关系，最好的做法就是，身为主管的你，先谈谈自己。

也就是展现自己人性化的一面。

这么一来，不仅能够消除下属紧张的情绪，也更容易谈论自己。具体的内容可以是“喜欢的书、音乐、电影或运动”，“长期以来的嗜好或现在热衷的事物”，“尊敬的伟人或喜欢的名人”，“出生地或小时候的趣事”等，就算是无关紧要的小事也无所谓。

我曾为某家公司的新进员工欢迎会，制作了一份自我介绍的项目表，目的是让那些不擅长自我介绍的人有话可说。

只要将这张项目表发给所有的与会者，然后指定某人先说说头两项，即使是不擅长说话的人也可以找到话题，例如：“我小时候学过……”

请各位也制作一份自己的自我介绍项目列表，然后填入关于自己的数据。

09 讨论自己的失败故事而非成功经验

对于刚接手新工作的新进人员而言，负责教他们的资深员工或主管，堪称是拥有丰富的经验、知识和技术的偶像。

或许有读者纳闷，身为这样的前辈或主管，需要告诉下属或后进自己失败的经验吗？
无论是谁，即使现在工作独当一面，以往也有过屈指无法数的失败

经验——但就因为这样，才造就了今天的你。然而新进人员完全看不到这样的过程，他们很容易就认为，眼前的前辈或主管一开始就是这么能干的。

因此，请大家务必要坦承自己失败的经验，例如“曾经犯的错”、“还是新人时完全无法了解的事”或“自己的做法完全行不通”等，而非滔滔不绝地讲述自己成功的经验。

这么一来，下属就会觉得自己和你一样，会更愿意接受你的教导。告诉下属自己失败的经验还有一个好处。

那就是让下属在工作时有更多的选择。

无论是哪一个行业，成功的方法有很多。

如果你只专注于教导下属成功的方法，下属就会接收到“所以我也要用这个方法”的信息，但是如果他听到的是失败的例子，就会排除这个明显错误的方法，并从其他众多的方法中找出有效的那一个。

不过身为主管或前辈，还是必须具体且详细地教导下属或新进人员，那些他们必须学习的基本知识和技术。关于这一点，我将在后面的第3章详细说明。

10 使用教的技术，就能够缩短培养人才的时间

我长期从事培养人才的工作，发现要培养一个人并不容易。

最有经验的人应该是负责养儿育女的妈妈们。她们从来不认为今天告诉孩子的事，明天他们就能做到。

因为无论是让孩子学习新的事物、生活习惯或学习方法，都必须耐着性子一而再、再而三地教导他们。教导经验丰富、年龄较长的上班族也是一样的道理，都需要花时间。

然而对企业来说，时间的意义完全不同。他们会要求效率，今天做的事在今天之内就必须有结果，顶多也只能等一个月。身为主管的人在设定好本月目标之后，就会要求下属在月底前，必须完成课题或达到设定的业绩。我在与那些因为教育下属成效不佳而感到困扰的主管对话时，发现有不少人不了解企业与教育对时间要求的差异。负责培养人才的领导者或管

理层，必须兼具“在短时间内展现成果的企业时间观”，以及“花上数个月至数年实施教育的教育时间观”。在随时意识到“教育需要时间”的同时，也必须指示或要求下属在期限内完成任务。

企业之所以聘用有工作经验的人，为的是以金钱来换取培养人才的时间。以职业棒球为例，就是以丰厚的报酬吸引国内外顶尖的高手加入以增强战力。这当然是一件好事，但一味地这么做，却可能导致整个组织的发展停滞不前。

因为“培养人才的经验”也可以教育负责培养人才的人和组织。

本书的内容分解并分析“教的技术”，让任何人在任何时间或任何地点，都能够教出成果。只要切实实践本书的内容，不仅能够提升培养下属的技术，还可大幅缩短时间。

11 培养人才其实很简单

培养下属确实是件困难的事，更不用说花十几年把孩子养大，当然更是难上加难。

但是我认为对企业而言，“培养人才”并没有这么困难。

因为企业的目标显而易见，无论是任何行业或职业，所有的计划都有明确的任务和目标，员工只要达成目标就可以了。

主管的任务就是让下属成为能够达成既定任务或业绩的人。

由于目标清楚，因此可以找出明确的方法和应该采取的行动。

比起培养没有明确目标的艺术家的培养，培养一名成功的业务员，其实简单许多。

我希望所有的领导层都能够怀抱着希望培养人才，如果有任何疑问或当下不知道该如何是好的时候，请随时参阅本书。

如同上一篇所写，教育是需要时间的。只要参考本书，根据行为科学管理所设计的“教的技术”，任谁都能够确实提升“教”的技术，大幅缩短培养人才的时间。

只要能够耐着性子教导对方，体验一次“化腐朽为神奇”的经验，就会觉得培养人才是件快乐的事。

12 如何了解下属的烦恼

身为主管或资深员工的你，在教育下属或后进时，最重要的是养成“询问”的习惯。

下属为什么喜欢保持沉默？答案很简单，因为话都被主管说完了。

由于主管知道如何解决下属的问题，经常会在他们诉苦诉到一半时，插嘴告诉他们应该如何解决问题，让下属没有办法继续说下去。

你会把自己真正的想法告诉一个没有说过话的人吗？如果对方平常就会听你说话，你应该就敢对他发牢骚或找他商量事情吧！因此身为主管的你，必须多听下属说话。

至于该如何问话呢？关键在于提问的先后顺序。

遇见下属时，千万不能一开口就问对方在工作上是否遇到了什么困难。

就算你这么问，对方应该也会回答你“没有”，或许心里还会想“现在适合谈这件事吗？”或“这个人怎么这么没神经”。

一开始应该问对方那种完全不需要思考就能够回答的问题，例如“中午吃了什么？”“搭哪一班车来公司？”或“刚才出去的时候有没有下雨？”这么做的目的是让对方开口说话，在闲聊的过程中营造有利于谈心的气氛，接着再进一步询问更深入的问题。如果能够先暖场再切入正题的话，对方应该就会告诉你他的烦恼、不满和疑问了。

有些主管受到许多下属的仰慕，非常愿意找他商量事情。这些主管都是在很自然的情况下，依照上述的步骤让对方说出心里的话，所以只要利用同样的“行为”，你也一定办得到。

13 在认定是下属的错之前，请先反省自己

如同本书一开头所说的，有时即使主管已经教导下属该如何做事了，成果却依然不如预期，于是会认为，这是因为下属“不够努力”、“缺乏热情”或“必须更有毅力”。

这样的想法有两个错误。

第一，就是将下属已经接受教育却毫无成果这件事，归咎于缺乏干劲、热情或毅力等“想法或个性”。

从行为科学的角度来看，所有成果都是人的“行为”产生的结果。

商业活动尤其是典型的例子。因为平日累积的行为就是工作的成果，所以需要关注的不是想法或个性，而是“行为”。

而第二个错误就是认为“错在下属”。

既然你已经教导下属，为什么成果还是不如预期？原因其实出在教导的方式。

如果能够找出指导无效的理由或原因，例如“教得太快”，“说明太过抽象，下属无法充分理解”或“必须从更基础的东西教起”，并加以确实改善，下属一定会有所长进，而主管“教的技术”也会跟着进步。

如果把过错推给下属的想法或个性，指责他们要更有冲劲、必须振作的话，不仅无法解决问题，还会破坏职场的气氛，导致小组之间士气低落。

在将错误归咎于下属之前，主管务必先反省自己有无不足之处。

CHAPTER 3你能为下属做的事

14 将教的内容分为知识和技术

接下来，我将介绍具体的教法。

各位在指导下属时，会事先整理相关的内容吗？

你是不是想到什么才说什么？

如果能够事先把内容整理好，教起来当然会更顺手也更有效率。

如果毫无计划或条理，只是想到什么就教什么，不仅无法完整掌握应该教的工作或内容，也有可能遗漏该教的部分或重复教导相同的内容，使你的教学变得非常没有效率。

因此，在指导下属之前，最好还是先把要教的资料整理好。

首先，我先将指导的内容分为“知识”和“技术”两个部分。

以教打保龄球为例，如果学习者从来没有打过保龄球，你应该教的“知识”包括打球的礼仪、游戏规则、选球方法、保龄球的旋转与轨道之间的关系，以及计分表上各种符号代表的意义等。

而应该教的“技术”，则包括如何拿球、助跑，以及丢球和控球的方法。工作和运动的不同，在于很难明确区分“知识”和“技术”，所以只要把能够回答的当作“知识”，能够尝试去做的当作“技术”就可以了。

只要把计划教授的内容，区分为“知识”和“技术”，就能够清楚判断教导的先后顺序，以及每一名下属应该学习的内容。

此外，如果先将内容区分为“知识”和“技术”，在下属的学习情况不如预期时，很容易就可以判断，原因是出在下属的技术不成熟，还是知识不足。只要找出原因加强辅导，就能够得到预期的成果和成长。

15 请回想一下你如何请孩子帮你跑腿

我曾经在研习会上以“请孩子跑腿”为题，让参与研习的员工进行讨论。

假设每个人有一个读小学六年级的孩子，而他已经帮你跑腿过很多次，每次都能够买回你交代的東西。

如果你想拿 1000 日元请他帮你买回 3 根每根 80 日元的红萝卜，以及 2 条每条 100 日元的沙丁鱼，你会怎么跟他说呢？

这个时候，你只要告诉他“帮我买 3 根 80 日元的红萝卜和 2 条 100 日元的沙丁鱼”就够了。如果还要特别交代什么的话，顶多就是提醒他“不可以用找的钱乱买东西”。

那么，如果帮你忙的是从来没有跑过腿的小学一年级的孩子呢？

你应该不会只告诉他“请帮我买 3 根 80 日元的红萝卜和两条 100 日元的沙丁鱼”，之后就让他出门了吧！

你应该会把他该做的事依照顺序写成列表，然后再写上家里的电话号码，并告诉他店员

会穿着蓝色的围裙，别着名牌，如果找不到东西可以问他。

也就是说，孩子第一次出门帮你跑腿时，你会将他应该做的事逐项条列清楚，然后简单易懂地教导他。

面对下属时，你也必须这么做。

如果你要下属直接上门按铃推销，除了要询问他是否做过类似的工作，也必须知道他没有按过陌生人家的门铃。

如果下属是负责宣传部的杂志广告，那你就必须确认他知不知道编制杂志的流程？懂不懂必要的营销用语？是否曾对公司以外的人说明过产品的特征？是否能够校对印刷品？

如果下属是客服人员，你就必须确认他对商品的了解，以及是否知道接电话的基本礼仪和电话的用法等。

请大家务必逐一确认每个人都可以想到的事项，甚至是认为没有必要确认或理所当然应该知道的事。

然后针对下属从来没有做过的“行为”，必须像第一次请孩子帮你跑腿般逐步地教导他们。

16 彻底分解优秀员工的工作状况

接下来，我将更进一步说明上一篇中提到的“行为分解”。

无论是哪一种行业或职业，工作的内容（业务）都是由众多“行为”所组成的，只要加以分解并条列出来，就能够知道你应该教授的内容。

当你在指导下属工作（执行业务）时，应该分解的对象就是能够顺利完成工作、创造成果的员的行为。

因为能够创造成果的人，会采取能够创造成果的行动。举例来说，如果公司里有一名顶尖业务员，不妨仔细整理这名业务员每天的行为。

例如他早上几点到公司？在开始工作前做些什么？打电话给客户时如何打招呼？找不到负责人时怎么留言？公文包里都放什么？比约定的时间提早多久抵达客户的公司？交换名片时说些什么？第一次和业务负责人见面时聊些什么？拜访记录上又写些什么？要将所有重要的细节都条列出来。

那么，什么又叫做彻底分解行为呢？为了让各位能够实际体验，请大家尝试分解以下两个动作。第一是“将宝特瓶 1 里的水倒进杯子”，第二是“穿 T 恤”。

这两种行为都是我们经常做的事，但是请大家以“向完全不知道该怎么做这两件事的人说明动作细节”的心情，详细分解这两项行为（提示：两个动作都以“看宝特瓶或 T 恤”开始，而以“放下宝特瓶或 T 恤结束”）。

分解完毕之后，请大家比较一下解答（参考第 162 页）。

大家看到分解出来的细项之多，或许会觉得很惊讶，但是为了让完全不了解或是不会做的人，能够完美呈现这两个动作，就必须分解得这么详细。

要将下属的工作分解得这么仔细或许很困难，所以一开始可以分解个大概，之后再将你认为重要的部分写下来。

等到习惯之后，再进行更详细的分解。

由于工作有各种不同的做法，因此最理想的分解方式，就是分解数名员工工作的情形。这么一来，除了每个人特有的“行为”，也能够确实掌握创造成果必备的“行为”。

而条列写出的重要项目，则可当作确认工作完成的“检查清单”。

只要能够完整重现清单上列出的动作，任何人都能够像优秀员工般创造出成果，而且只要有这份检查清单，主管就能够提醒下属哪里做得不错，而哪里又需要做重点练习。

17 了解下属知道什么？能够做什么？

在做好之前提到的检查清单之后，接下来就要确认下属对工作的了解，以及能力所及的程度。

绝对不要自以为是地认为他应该知道什么，或假设他应该办得到。尤其是面对有经验的下属，例如从其他单位调来的员工，或已有工作经验的新进人员，更应该逐一确认相关事项。

我在前面第 14 篇中提到，要将教的内容区分为“知识”和“技术”两种。首先，确认“知识”的部分，可采取一问一答的方式进行。

确认时可根据检查清单，逐一询问有关工作的专业用语（尤其是针对相关业界或部门），以及为了完成工作所需注意的重点。

例如主管可以问下属：“你听说过××这个词吗？”（如果对方听过的话）并接着问：“这个词是什么意思？”或者：“在接到某一类客户投诉时，你应该将相关信息告知哪个部门？”可以请下属以口头或文字回答上述的问题。

各位或许觉得这么做很麻烦，但是只要做好一份检查清单，无论是指导新进人员或有工作经验的下属，只要是同一份工作都可以派上用场。

另一方面，在确认下属的“技术”时，可利用角色扮演来模拟工作的实际状况。此时，最重要的是根据检查清单，事先确定“观察重点”。我经常有机会到各大企业观摩业务员的角色扮演课程，却发现有不少主管只能提供类似“感觉还不错”等含糊不清的回馈。

如果在结束角色扮演之后，就要求下属实际前往拜访客户，那必须在这个时候就教导他应该做的事。

只要能够掌握下属“了解”和“办得到”的事，再对照检查清单，就能够厘清应该指导下属的内容。