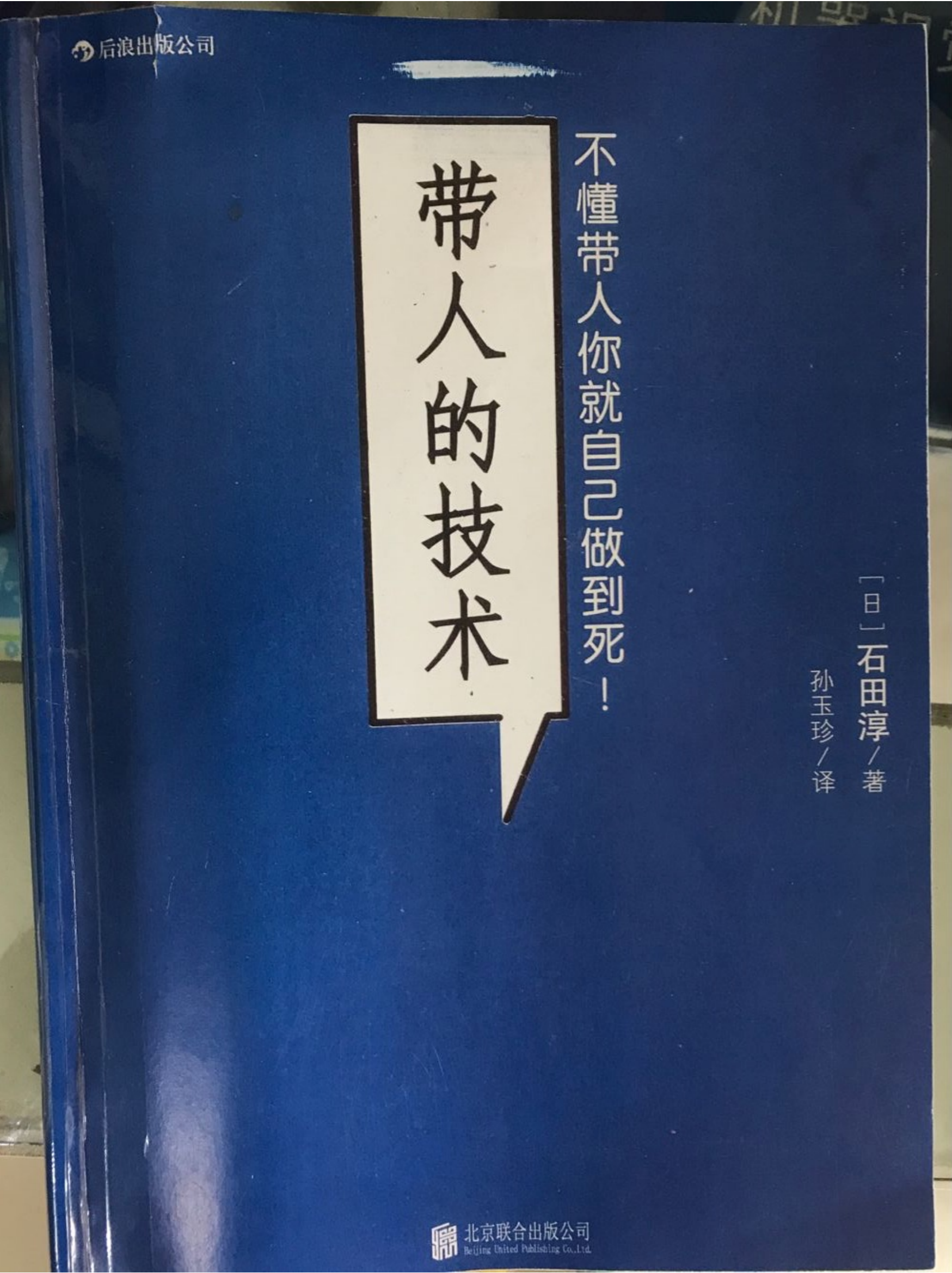


带人的技术



一、教之前必须知道的事

- 行为科学中教的技术
 - “行为科学管理”的基础是“行为分析学”，是一门以科学方法研究人类行为的学问
 - 研究的目的是：为了理解人为什么会出现特定的行为？要怎样做才能加以改变？
 - 主要特征：可重现；无论时间、对象或地点如何改变，都能得到相同的结果
 - 企业由20%的“英才”和80%的“庸才”组成，“行为科学管理”能够将80%的庸才培养成英才

- 解决问题的关键是行为，而不是心
 - 毫无心理学或精神医学专业知识的上班族，每天需要处理大量的工作，谁有办法可以矫正下属的“心”？
 - 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，就想办法让她做对
- 什么是教？
 - 所谓“教”，就是引导对方做出你希望他做的“行为”
 - 行为科学将理解、记忆和思考都归类为“行为”
- 无论是小孩或大人，都希望获得认可
 - 下属之所以拼命工作，动力就是来自于主管或前辈的认可
 - 如果你衷心的希望下属能有所成长，就不能只重视工作的“结果”，而是必须理解和认同下属工作表现（行为）的重要性。
- 不要一开口就谈工作
 - 不要一开口就谈工作，要先闲话家常
 - 建立互信、拉近彼此距离的方法其实很简单，那就是闲话家常
- 离职率和沟通的程度成反比
 - 充分聆听下属对工作的想法，每月安排几次5-10分钟的谈话机会（从家常到工作）

二、主管应该做的事

- 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？
 - 以往的企业目标和个人目标十分接近，企业希望赚取最大利益，个人希望赚更多钱，双方拥有相同的方向和热情
 - 现在情况不一样了，每个人都有自己的目标和价值观，有人为了将来创业而工作，有人珍惜和家人相处的时间，有人因为能够满足客户的需求而乐在工作
 - 要想操作下属的工作（行为），必须能够掌握下属希望通过工作有什么样的成长
- 让下属了解你人性化的一面
 - 若想通过分享，以便和下属奖励能够敞开心胸讨论工作的关系，最好的做法是，身为主管的你，先谈谈自己

谈论的项目	内容
喜欢的书	技术类书籍，看后感觉充实
喜欢的音乐	Beyond、张学友、刘德华、周华健
最喜欢的电影	周星驰（大话西游）
最喜欢的运动	羽毛球
热衷的事物	对新技术仍然热衷
尊敬的伟人	邓小平
喜欢的名人	乔布斯、罗胖子
小时候的趣事	拆砖翻墙的故事，唯一一次被爸揍的故事

- 讨论自己的失败故事而非成功经验
 - 如果只专注于教导下属成功的方法，下属就会收到“我也要用这个方法”的信息
 - 如果他听到的是失败的例子，就会排除这个明显的错误，并从众多方法中找出有效的那一个
- 使用教的技术，就能缩短培养人才的时间
 - 企业时间观：在短时间内展现成果
 - 教育时间观：花上数月甚至数年实施教育
 - 主管必须兼具企业时间观和教育时间观
 - 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

- 培养人才其实很简单
 - 比起培养没有明确目标艺术家，培养有明确目标的下属，其实简单多了
 - 企业的目标显而易见，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
- 如何了解下属的烦恼
 - 身为主管的你，在教育下属时，最重要的养成“询问”的习惯
 - 一开始询问那种完全不需要思考就能够回答的问题，从闲聊开始
 - 吃饭了没？在哪吃的饭？
 - 搭什么车过来公司的？
 - 刚才出去外面有无下雨？
 - 接着在进一步询问更深入的问题，对方应该就会告诉你他的烦恼、不满和疑问了
- 在认定是下属的错之前，请先反省自己
 - 将下属已经接受教育缺毫无成果这件事，不应该归咎于缺乏干劲、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
 - 既然已经教导下属，为什么成果还是不如预期？原因可能出在教导的方式
 - 教的太快
 - 说明太过抽象，下属无法理解
 - 需要从更基础的东西教起

三、你能为下属做的事

- 将教的内容分为知识和技术
 - 在指导下属之前，最好还是先把要教的资料整理好
 - 先将指导的内容分为“知识”和“技术”两个部分
 - 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
- 区分知识和技术，以打保龄球为例

知识	技术
打球的礼仪	拿球的方法
基本游戏规则	助跑的方法
选球的方法	丢球的方法
积分表上各种符号的意义	控球的方法
球的旋转和轨道之间的关系	

- 请问一下你如何请孩子帮你跑腿
 - 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（行为分解）
 - 面对下属，你也应该这么做
 - 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，必须像孩子第一次帮你跑腿一样逐步教导他们
- 彻底分解优秀员工的工作状况
 - 无论哪一种职业，工作内容都是由许多“行为”组成的，只要加以分解并且条列出来，就能知道你应该教授的内容
 - 分解的对象：能够顺利完成工作创造成果的员工的行为
 - 因为能够创造成果的员工，必定会采取能够创造成果的行为
 - 由于工作有各种不同的做法，因此理想的分解方式是，分解数名员工的行为，然后剔除个性化的行为，提取共性的行为
 - 条列出来的重要项目，则可以当作是确认工作完成的“检查清单”
- 了解下属知道什么？能够做什么？
 - 确认下属对工作的了解以及能力所及的程度
 - 绝对不要自以为是的认为他应该知道什么，或假设应该做得到

- 确认下属“知识”的部分时，可以采取一问一答的方式进行
- 确认下属“技术”的部分时，可以采取角色扮演的方式模拟工作的实际情况
 - 最重要的是根据检查清单，确定“观察重点”
- 掌握了下属“了解”和“办得到”的事，然后对照“检查清单”，就能厘清应该指导下属的内容

四、怎么教？

- 以具体的语言指示或指导下属
 - “真诚待客”、“确实做好”、“尽早提出”这三个指示的共性是含糊不清而且抽象
 - 在指示下属采取行动时，把话说得越具体越好，但事实上很多主管说起话来模凌两可
- 具体告知下属应该采取的行动
 - 当你想以语言具体表述行为时，可以参考行为分析学在定义“行为”时说采用的“MORS法则”（具体性法则）
 - 可测量（Measurable） 可量化
 - 可观察（Observable） 直观
 - 可信赖（Relialbe） 可辨识
 - 明确的（Specifie） 无歧义
 - 如果不能满足上述4项条件，就不能称为“行为”
- 小心使用在公司内经常说的话
 - “如果你不懂就用眼睛学”
 - “反正要在期限前完成”
 - “要待客如亲”
 - “要密切沟通”
 - “要提升营业额”
 - “要集思广益”
 - 你能将平时说使用类似以上的字眼，翻译成具体的行为吗？？？
- 优秀的领导擅长翻译
 - 所谓的翻译，就是将公司高层提出的抽象信息或指令，解释成具体的“行为”，告知第一线的下属
 - 如果高层提出“我们要成为坚如磐石的组织”，主管也照本宣科大喊“我们要成为坚如磐石的组织”，只会让下属一头雾水，不知道你在说什么
 - 优秀的管理层都能够自然诠释高层抽象的说法，将它简单易懂地传递给下属

五、教到哪里？

- 将目标换成具体的行为
 - 当你在提出类似口号的目标时，必须具体写出“应该学习的知识”或“必须学习的行为”
 - 目标的设定不宜过高或过低，设置只要努力或许就可以达成的目标才是最理想的
- 在达成长期目标的过程中设定短期目标
 - 短期目标的难易程度以稍加努力就能达成最好
 - 这么做有两个好处
 - 可以得到成就感
 - 通过逐一达成短期目标，确实走向原本的长期目标
 - 主管必须和下属一同设定短期目标，让下属朝向目标努力前进
 - 主管则定期验收成果，只要达成目标便给予赞美
- 无论是教导或是指示下属，每次仅限三件事
 - 教导或指示下属时绝不贪心
 - 人一次无法记住许多事
- 制作不必要清单
 - 只锁定最重要的两三项工作，其他的不做，这就叫“劣后顺序”
 - 20%的员工创造80%的业绩，前20%的员工都能自然决定出“劣后顺序”，剩下的80%的员工需要主管明确指示“劣后顺序”
 - 如果能够制作与“必做”清单相反的“不必做”清单，确认下属没有不必要的工作，这才是最理想的做法

- 除了分内的工作，也要教导下属工作的意义和全貌
 - 在教导下属工作时，必须确实的解释工作的意义，例如“为什么这么做”
 - 当你希望某人帮你找来石头用来堆砌炉灶时，没有人会不告诉他目的而只是要求他去找石头
 - 为了让下属了解事情的重要性，必须让他们掌握即将执行的业务的定位和整个计划的意义，也就是计划的全貌
- 不要相信“我懂了”这句话
 - “我懂了”隐藏很大陷阱
 - 没听懂也不好意思说
 - 以为自己懂了，事实上是理解错误
 - 连自己懂了没有都不知道
 - 确认下属是否真的理解或真的学会了的方法
 - 请下属重复一次
 - 请下属交报告
 - 让下属思考成功和失败的模式
 - 懂和能做之间有很大的距离
 - 问：如何运用才会成功？
 - 问：使用这种方法会失败吗？
 - 尽可能让下属说明重点和理由
- 将理解转变成可以做到
 - 即使你知道对方希望你这么做，但要实践和持续却很困难
 - 即使知道“行动”是必要的，也会忍不住偷懒或选择轻松的路走，这是人的天性
 - 自主性是非常不可靠的东西

六、称赞很重要

- 利用考满分的成功经验支持下属成长
 - 让一个不喜欢读书的五年级小学生做四年级或三年级的测验，这样大部分学生应该都可以考满分
 - 这样一来，他不仅能够获得成就感，同时也会产生自信，觉得只要自己愿意就一定能够做到
 - 主管的鼓舞和支持可提高教育下属的效果，最具代表的做法就是交付下属他确实能够完成的工作，以此累计成功的经验
 - 为了教会那些不知道怎样做事或怎么教都不会的下属，请给他们一份他们一定能完成的工作，帮助他们考满分
- 培养思考能力也需要分解行为
 - 如果是为了刺激下属的“思考能力”，你必须将思考的过程分解成一个个的“行为”，让他了解思考的先后顺序并且加以说明
 - 首先，要让下属利用基本的工作为自己加分，因为这样他就会有自信自己思考。
- 为什么需要称赞
 - 人类行为原理的ABC模式
 - A先决条件（Antecedent）采取行动之前的环境
 - B行为（Behavior）行为
 - C结果（Consequence）采取醒后之后环境产生的变化
 - ABC之间有明显的因果关系，A同时受到C的影响
 - 所有行为都建立在类似的因果关系之上，人类的“意志”对这样的因果关系没有太大影响
 - 如果你想要下属做出或学会某种行为，与其鼓励他们加把劲或振作一点，还不如控制A、B、C之间的因果关系来的有效
 - 如：扇扇子如果会凉快，大家就会继续扇；吃饼干如果得到很好吃的结果，就会再吃一个
- 如何强化行为
 - 无论是工作还是培养人才，主管希望下属实践或学习的行为，并不会立刻出现明确的结果
 - 此时，在行为之后，刻意给对方想要的“结果”的做法，就能配上用场
 - 简单来说，最有效的就是主管的赞美和认同
- 给不擅长称赞下属的主管的建议
 - 不少企业的主管，都表示自己不擅长称赞下属
 - 40岁以上的人，那个时代都认为严格管教和斥责之女、学生、下属都是理所当然的事

- 只有在成功挑战非常困难的任务之后，才可能获得称赞
 - 完成日常工作，基本很少有人获得称赞
- 称赞下属的目的，是希望强化你希望下属学习的行为
 - 应该称赞他的行为，而不是人品和个性
- 不用搞清楚下属在想什么，重点放在他的行为，认同他的工作成果，确实称赞他就行了

七、训斥和生气是两件不同的事

- 为什么可以训斥，但是不可以生气？
 - 愤怒的定义：自己制定的目标和现状之间存在极大的差距，在找不到拉近这个差距的方法时说产生的情绪
 - 没有人会生婴儿的气
 - “还有两年就要上幼儿园了，不要在地上爬了，赶快起来学走路”
 - 如果对婴儿生气，他就不会想站起来走路，因为他觉得这么做你又会生气
 - 行为分析学将这样的现象解释为“愤怒使行为消失”
 - 训斥的定义：在必须改善对方行为时，给予提点或要求的行为
- 训斥他人时，该做和不该做的事
 - 绝对不可以拿下属的人格或个性大做文章
 - 训斥一个人时，要着眼于这个人的“行为”
 - 必须将问题锁定在“应该做却没有做”和“不应该做却做了”的行为上
 - 除了训斥外，同时需要告知下属改变行为的方法
- 重点在于谁负责称赞和训斥
 - 如果主管平时能够适当评估下属的行为，让下属觉得是因为在他手下工作而能享受到工作的乐趣；被这样的主管称赞，下属一定会表现积极
 - 如果主管平时只会抱怨自己的主管和公司，无论是被这样的主管称赞还是批评，下属应该都无法接受
 - 最根本的问题在于，你自己是不是一个值得尊敬的主管或前辈？

八、为了让下属保持良好的表现

- 抛弃动机的神话
 - 不要以“动机”或“干劲”等模凌两可的说法来判断下属的行为，请计算他们行动的次数
 - 只要拜访的客户数在持续增加，就表示下属有干劲
 - 如果拜访的客户数在减少，不管当事人怎么说，都表示动机在降低
- 强化教学内容，让下属继续保持
 - 所谓的“强化”，指的是让下属重复某一动作的行为
 - 如果在采取行动后，得到的结果是自己想要的，当事人就会持续重复这个动作；这是人类的行为原理，这种现象被解释为“行为因为得到想要的结果而被‘强化’”
 - 所有的结果都是平时各种“行为”累计而成，如果你希望获得某种结果，就只能将以往的行为，确实改变为可创造出结果的“行为”
 - 如果下属在你的指引下，采取能够创造结果的行为，请务必给予好评
 - 要持续一个无法获得好评的“行为”，是非常困难的一件事，因此，身为主管的你，给予下属的“评价”影响非常之大
- 计算行为的次数，给予正确评价
 - 测量下属采取行动的次数时，最重要的是锁定能创造成果的“行为”，避免计算无关紧要的行为
 - 如果无法以数据评估这个行为，可将它分为“优 / 良 / 普通 / 差 / 劣”五个等级
 - 必须注意，不要让下属与其他员工相互比较，重要的是记录自己针对特定行为所设定的目标达成率
- 利用定期反馈完成指导
 - 下属计算出“行为”的次数，同时做好图表之后，接下来就轮到主管的反馈，确定下属顺利采取了行动，就给予称赞，比如：“你做得不错”
 - 根据行为分析的实验结果，给予反馈的有效周期长达2周，如果是一个月之后才给予反馈，就完全没有“强化”的效果
 - 无论怎么忙，反馈都需要按计划进行，如果三天打鱼，两天晒网，会明显削弱“强化”的效果
 - 只要主管、前辈和下属一同找出可创造成果的“行为”，同时加以记录次数并且给予反馈，下属就能持续的做成这种“行为”
 - 好处

- 由于是下属和主管一起针对共同目的一起努力，同时确实评估结果，因此可以加强双方的互信度
 - 由于指导的目标明确，所以能确实提升主管培育人才的方法和管理技巧
- 你能够把工作交给下属吗？
 - “辅助”和“撤除”是行为分析学中常用的词
 - 辅助：辅助对方方便采取某种行动
 - 撤除：解除辅助
 - 游泳池的里浮板、儿童单车的辅助轮都是一种辅助
 - 不要让下属“骑着有辅助轮的单车”到处跑
 - 持续辅助却不知道何时应该放手，会妨碍下属的真正成长和自立

九、这个时候该怎么办？

- 面对任何下属，教法的基础都一样
 - 指导的重点始终是“行为”
 - 主管对下属必须常抱尊敬之意
- 年长的下属
 - 不要以主从的身份来看待主管和下属的关系
 - 把主管和下属当作是所处的位置不同，分别扮演“带领团队给予指示”和“在第一线创造成果”的两个角色
 - 将年长的下属视为人生的前辈表示敬意
- 二度就业的员工
 - 厘清下属“知道 / 不知道”和“办得到 / 办不到”的事，对不知道和办不到的事情加以指导
 - 彻底执行“劣后顺序”（不需要做的事情）
 - 把有经验的下属当成咨询的对象，多请教对方的意见
- 因理想和现实的落差而烦恼的新人
 - 说明企业理念和日常业务的关系
 - 每天工作和公司理念看似毫无关系，事实上却十分密切
 - 为实现公司的理念，每个部门都必须负担一部分必须达成的任务
 - 包括你在内的所有员工，每日所采取的行动，都可以提高公司的业绩，公司才可能服务于客户和社会，也才能贯彻理念，实现愿景
- 优秀的员工
 - 无论下属多么优秀，主管如果不闻不问，一定会影响下属的表现
 - 在没有约束的情况下，能自我管理的人，大约只有3-5%
 - 以较低的频率检查优秀员工的工作进度
 - 让优秀员工能够确实感受到自己深受主管信赖，是件非常重要的事
- 兼职和派遣员工
 - 详细说明工作的全貌和兼职人员的定位，让当事人强烈感受到“自己的重要性”
- 外籍员工
 - 一般来说，应该先学习语言和文化，在融入当地的生活之后才正式工作
 - 重点放在行为上，就能创造工作的成果
 - 只使用“Yes”、“No”、“Good”、“Bad”四种说法指导工作，营业额提高1.3倍
 - 可以使用不依靠语言的沟通方式，比如：“视觉支持”

十、教导的对象人数较多时

- 在下属的大脑中画空格
 - 演讲一开始，告知演讲的内容是什么，这么一来，参与者就会在脑海中准备几个空格
 - 参与者一开始接受到经过整理的信息，会更容易理解
- 为什么要写？要写些什么？

- 重点应该是了解某个概念或学习某种规则，拼命抄写诗与原本的目的毫无关系的“无用行为”
 - 请下属填写希望他们记住的关键字
 - 希望下属思考时，可让他们自由发挥，并且写下来
- 石田式研讨会的法则
 - 不要只靠说
 - 只说会让与会者觉得厌烦
 - 充分利用其它信息传递方式
 - 分别使用讲义和ppt
 - 使用ppt营造一个“参与”的气氛
 - 可以看ppt上的图片一起思考，能提高参与感，凝聚向心力
 - 将讲义的重点整理成ppt
 - 读与写
 - 书写非常适合用于记忆重点或思考授课的内容
 - 读用来帮助学习者吸收知识
 - 讲述的内容
 - 需要记忆的重点
 - 帮助与会者理解教学内容的范例
 - 依照与会者的行业、职业或阶层提供可供活用的重点
- 提高学习效果的九种方法
 - 引起注意
 - “我们现在开始”
 - 欣赏短片方式暖场
 - 提一个与教学内容有关，但有点突兀的问题，以此提升学习者的好奇心
 - 提示学习目标
 - 让他们更专心
 - 提高学习欲望
 - 回忆必要的知识
 - 长期记忆里的知识可自由回忆和运用
 - 提示学习内容
 - 人类会将眼睛耳朵接收到的信息，暂时存储在“短期记忆”里，因为容量有限，存储之前会先筛选
 - 筛选的方法就是只存储对自己有利或需要的信息，其他一概舍弃
 - 如果希望学习者能记住你希望他记住的事，存储在“短期记忆”中，最重要的是明确凸显相关重点
 - 提供学习辅导
 - 协助学习者将“短期记忆”的信息移入长期记忆的方法
 - 以不同的说法说明
 - 介绍实际的例子
 - 连接已知的事物
 - 此时的重点为“不断重复”和“让刚学习到的信息变得有意义”
 - 练习
 - 确认学习者是否正确收到教学的内容
 - 提供有利的反馈
 - 通过反馈，让学习者指导自己是否通过练习的考验
 - 评估学习的成果
 - 利用考试等方式，确认学习者是否确实记住或学会应该学会的事
 - 运用所学
 - 间隔一段时间后反复练习，在各种情况下活用学习成果，有助于加强记忆和运用所学
- 读书会等活动的流程安排
 - 6:3:1原则
 - 基础60分钟，应用30分钟，发挥10分钟
 - 90/20/8法则
 - 参与研讨的人员，能否理解内容的时间平均为90分钟，能够边听边记忆的时间只有20分钟
 - 研讨的过程不能超过90分钟
 - 每20分钟就要改变形式或进行的速度
 - 每8分钟让学员有参与的机会
- 活用照片和图片

- 大部分主管在教导下属工作的方法或给予指示时，都是利用语言，以口头的方式说明
- 根据不同的内容利用图片或照片等视觉数据，让下属更容易理解
- 在人种多元的美国，有越来越多的制造业和服务业的第一线，利用“视觉支持系统”来表示工作的流程

结语

- 人为何而活？
- 人生存的基础是教育，也就是“人才培养”