

36篇把庸才变干将的实用指南，
手把手教你打造王牌精英团队！

不懂带人

你就自己干到死

② 管理实务篇

Solution focused coaching:
can it be that simple?

美孚石油、微软、可口可乐、宝洁……

全球500强企业正在力推的中层管理者领导法则

从低效到高能的员工改造术

独家原版引进

(比利时)
路易斯·卡夫曼
(Louis Cauffman)

著 麦秋林 译

中国友谊出版公司



不懂帶人 你就自己干到死

②

管理實務篇

(比利时)
路易斯·卡夫曼——著
麦秋林——译
(Louis Cauffman)



图书在版编目 (CIP) 数据

不懂带人, 你就自己干到死. 2, 管理实务篇 / (比)
路易斯·卡夫曼著; 麦秋林译. —北京: 中国友谊出版公
司, 2017. 5

ISBN 978-7-5057-4023-5

I. ①不… II. ①路… ②麦… III. ①企业领导—领
导方法 IV. ①F272.91

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2017) 第 090927 号

Solution Focused Coaching By Louis Cauffman
Copyright © 2015 by Louis Cauffman
Original Published by Uitgeverij Boom Nelissen, Amsterdam
Simplified Chinese translation copyright © 2017
by Beijing Xiron Books Co., Ltd.
ALL RIGHTS RESERVED

书名	不懂带人, 你就自己干到死. 2, 管理实务篇
作者	(比) 路易斯·卡夫曼
译者	麦秋林
出版	中国友谊出版公司
发行	中国友谊出版公司
经销	新华书店
印刷	河北鹏润印刷有限公司
规格	710 × 1000毫米 16开 15印张 177千字
版次	2017年6月第1版
印次	2017年6月第1次印刷
书号	ISBN 978-7-5057-4023-5
定价	49.80元
地址	北京市朝阳区西坝河南里17号楼
邮编	100028
电话	(010) 64668676

如发现图书质量问题, 可联系调换。质量投诉电话: 010-82069336

地勢坤，君子以厚德載物。

奥卡姆剃刀原理：如无必要，勿增实体。

——奥卡姆的威廉

小贴士

1. 为确保本书最强的可读性，我们已将书中所有的脚注、引用文献以及完整的参考书目都发布在了<http://www.louiscauffman.com>网站上，同时，该网站还提供相关附加练习与案例分析。

2. 为了更加方便读者阅读，我们选择使用“他”来完全替代“他/她”。

3. 此英文翻译版出自比利时鲁汶-林堡大学学院迪彭贝克校区翻译专业学生肖娜·霍斯曼之手，由帕特里克·贝肯进行监督。我们衷心感谢肖娜·霍斯曼所做的突出贡献，英语是她的母语，同时她本人还是一位聚焦答案培训师。



向史蒂夫和茵素致以衷心感谢与无限缅怀!

多年以来，聚焦答案方法在心理治疗以外的众多领域得到应用，对此，我们真可谓喜出望外，或者说，满心欢喜之余颇为震惊，因为我们从未想过聚焦答案之道会在管理、教育、监管、团队建设以及其他人力所及的领域发扬光大。必须指出：路易斯·卡夫曼是将这种方法推广到其他领域的先驱；而让我们真正印象深刻、敬佩不已的是，他总能让这种方法保持简单，绝不屈从于他人的逼迫而做无谓的化简为繁。如同所有优秀的聚焦答案治疗师一样，路易斯·卡夫曼总能在严谨的商业环境中潜移默化地运用自己的技巧，所以人们通常对此毫无察觉，然而，简洁的聚焦答案疗法中所蕴含的观念与技术在实践中取得了突破性的进展。

史蒂夫·德·沙泽尔、茵素·金·伯格

写给中国读者



我有幸在中国多个研习班执教。在此期间，我了解到中国专业同行的思考模式及工作方式均以聚焦答案（Solution-focused Approach）为导向。对此，我非常赞同。

中国专业同行与其以聚焦答案为导向的思考模式和工作方式有以下共同点：切实可行但不尊崇实用主义至上；不卑不亢，统筹兼顾并切中要害；效率导向但不流于表面；井然有序但不过分条理化；简明但不简化。

本书进一步阐释的知识，是建立在读者已经在做且取得了良好效果的事情的基础上的。此外，本书还提及一种切实可行的方法，进而帮助读者在工作和生活中处于最佳状态。

如果你追求事半功倍，那么本书是不可多得的读物。

导读

马上带人啦，你准备好了吗？

聚焦答案管理对谁有效？

对于任何进行支持、领导、训练的人均行之有效，对象可以是你的员工、你的工作伙伴、你的客户、你的孩子或者是你自己。

聚焦问题与聚焦答案有什么区别？

聚焦问题型管理者会问：“哪些事情无法运转，为什么无法运转？”

聚焦答案型管理者会问：“虽然问题多多，但是哪些事情仍在运转？”

聚焦答案是一种全新的概念吗？

聚焦答案的思维模式与工作模式并非一种崭新的信仰，也非一时之风尚，或让人眼花缭乱的把戏。

那么，简而言之，什么是聚焦答案？

作为聚焦答案型管理者，我们的责任便是帮助人们去思考各种各样的可能性，从而使他们能够通过利用自身的资源来实现自己的目标。

那么，综合而言，什么是聚焦答案？

聚焦答案培训会帮助受训员工学会利用自身的资源来实现自己的目标，这些目标经过良性调整，与自身的环境目标相融合。聚焦答案培训会创造出一种情景，在此情景下，学习进程变得快速、可持续、实用、现实而且有效。最理想的状态是：为了在当下和未来实现自己的目标，受训员工要学会进行自我培训，即“学会学习”。

问题成为目标，目标成为挑战

聚焦答案的思维方式喜欢利用尽可能简单的方法来帮助受训员工将问题转变为目标，然后将目标转化为挑战。

关于人性的聚焦答案观念

聚焦答案培训基于这样一个观念：无论情况看上去是何等艰难、何等无望，然而，人总是拥有可支配的资源。无论是什么，只要能加以利用来实现自己的目标且仍旧切实有效的事物便可称为资源。

培训师与领导者

培训师与领导者总是如影随形：只要可能便相互支持，只要需要便相互引导。

个体与团队

聚焦答案模型可为与之接触的个体做引导，然而，它同样对团队协作行之有效，以及对推动整个组织内的变革卓有成效。

持之以简

生活本身已是纷繁复杂，若非必须，最好还是不要让它复杂化。聚焦答案培训师深谙每个案例情景的复杂性，可是它会为个案提供简单的干预，让情况持续不断地得以改观。

简单绝非易事

导读 马上带人啦，你准备好了吗？ / 001

Chapter 1 迅速把庸才变干将的带人方法

掌握核心要素，将员工优势发挥到极致 / 004

以助产士的角色，助员工产出更多的能量 / 009

培养善于解决问题的人，而不是自己解决所有问题 / 016

施以最小的努力，取得最大的成效 / 020

Chapter 2 抓好三个点，带起人来更轻松

只要引导有方，就没有完不成任务的员工 / 031

帮员工挖出藏在眼皮底下的资源 / 041

给予员工精准的赞美，而不是泛泛夸奖 / 052

带人的技巧和工具都很简单，灵活运用是关键 / 056

Chapter 3 推倒领导与员工之间的那堵墙

没有追随者，就没有领导者 / 065

在可能的地方，在需要的时候，给予支持 / 069

Chapter 4 怎么说，员工才会听进去、做起来

问题导向会造成问题，聚焦答案会创造解决方案 / 079

激励员工将自己的贡献最大化 / 082

怎么问，才有利于找到解决方案 / 086

少问“为什么”，多问“怎么办” / 093

你愿意听员工的，员工才会听你的 / 099

不针对问题发言，鼓励员工多谈自己的想法 / 103

Chapter 5 只需七步，让员工实现自我培训

- 变化的动力来自良好的工作关系 / 113
- 让员工觉得你更关注他，而不是他的问题 / 116
- 目标越明确，通往目标的道路就越清晰 / 118
- 将半空瓶子看成半满瓶子的员工进步更快 / 121
- 以更精简的赞美来产生更巨大的效果 / 124
- 不要苛求完美，要让员工珍视自己的小进步 / 127
- 命令与控制早已过时，愿景才能驱动人才 / 131

Chapter 6 与其费尽心思管人，不如技巧地带人

- 从低效到高能的员工改造技巧 / 141
- 用好尺度表，不管怎么样，你都不会错 / 145
- 与试图毕其功于一役相比，小步骤更切实可行 / 150
- 依据有用目标清单来解读模糊不清的目标 / 159
- 将员工引向自身所渴望的解决方案 / 164
- 奇迹问题成功的五大原因 / 167
- 没有完美情况，但可以更上一层楼 / 169

Chapter 7 用最少的时间，激发团队爆表战斗力

- 留在幕后，让员工将有效的事情继续做下去 / 180
- 提醒员工问题与局限的区别，解决问题，接受局限 / 185
- 不要将你的帮助强加在员工身上 / 190
- 解开沟通中的死结，方便员工提出可行的帮助请求 / 197
- 给出建议，留给员工选择自己觉得合适的方式的空间 / 209
- 由“从属关系”转变为“合作关系” / 215
- 六大经验法则告诉你如何使用流程图效果最好 / 219

后记 分享神奇，照亮他人！ / 223

Chapter 1

迅速把庸才变干将的带人方法

聚焦答案培训的背景

20世纪80年代初期，史蒂夫·德·沙泽尔和茵素·金·伯格共同开发了聚焦答案方法，然而史蒂夫·德·沙泽尔总是希望这种方法永远不要成为主流，要一直保持其颠覆性特征。如今我们可以很高兴地说，他错了，或者说，他太过于谦虚了。聚焦答案模型在世界各地的众多领域得到应用，今天，它已成为广为流传的模型方法，成为那些想要在受训员工身上花费最少精力而取得最大成效的培训师必不可少的工具。

直奔主题：两个错误的观念

第一个错误观念在于“聚焦答案”这个词，它会让人们误认为不再对问题展开讨论，当然，这是彻彻底底的谬论，正是因为人们遇到问题，他们才会成为受训者，聚焦答案并不意味着我们惧怕问题。