

没有带不好的 的员工

10个让员工从低效到高能的督导模板

(西) 加布里内尔·希内夫拉 (Gabriel Ginebra) 著

徐远茜 译



**Managing
Incompetence**

新晋主管的实用指南

变理论型、窒息型、笨拙型、分心型“无能”员工为解决问题的能手



看电影，学管理 25部商学院必看的经典影片



北京联合出版公司
Beijing United Publishing Co., Ltd.

没有带不好的 的员工

10个让员工从低效到高能的督导模板

(西) 加布里内尔·希内夫拉 (Gabriel Ginebra) 著

徐远茜 译

**Managing
Incompetence**



北京联合出版公司
Beijing United Publishing Co., Ltd.

图书在版编目 (CIP) 数据

没有带不好的员工 / (西) 加布里内尔·希内夫拉著;
徐远茜译. —北京: 北京联合出版公司, 2016. 6 (2016. 9 重印)
ISBN 978 - 7 - 5502 - 8125 - 7

I. ①没… II. ①加… ②徐… III. ①企业管理 - 人
才管理 IV. ①F272. 92

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2016) 第 152945 号

北京市版权局著作合同登记: 图字 01 - 2016 - 3407

Managing Incompetence: An Innovative Approach for Dealing With People
Copyright©2013 American Society for Train & Development (ASTD)

Original title published by Libros de Cabecera in Spain, 2011 under the name, Gestion de incompetentes: Un enfoque innovador de la gestion de personas. Translated into English from the Spanish, and published in 2013 by the Association for Talent Development (ATD), Alexandria, Virginia USA

All rights reserved.

没有带不好的员工



项目策划 斯坦威图书

斯坦威
Standway

作 者 (西) 加布里内尔·希内夫拉

译 者 徐远茜

责任编辑 李 伟

策划编辑 陈显英 肖 宇

封面设计 天行健设计

北京联合出版公司出版

(北京市西城区德外大街 83 号楼 9 层 100088)

北京兆成印刷有限责任公司印刷 新华书店经销

120 千字 710 毫米×1000 毫米 1/16 13 印张

2016 年 8 月第 1 版 2016 年 9 月第 2 次印刷

ISBN 978 - 7 - 5502 - 8125 - 7

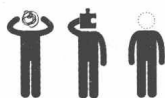
定价: 42.00 元

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

纠错热线: 010 - 82561773



前 言

我们对经理人的看法一直是一厢情愿的猜测。在我们的脑海中，他们风华正茂、面容姣好、身线修长，穿着笔挺的套装，在候机室里拿着智能手机语速飞快地通电话。他们接受过高等教育并有 MBA 学位，精通营销和金融，还会定期出席高层会议，堪称无所不能。

那么现在让我们看看我们每天在办公室看到的人，看看这些我们朝夕相处的管理者，也看看我们自己。他们是符合上述描述，还是相差十万八千里？

再想想我们认识的那些企业家，我们知道他们的名字，见过他们的相貌。我们会幻想他们总是带着像高露洁广告里一样的微笑，充满自信，有财有势，开着高级跑车，随时更新自己的科技产品吗？还是说他们看起来更像普通人：衣着随意，朴

素低调，发际线后移，一系领带就浑身不自在？

正因为我们对企业主管人员的想象与现实有出入，所以我们乘公交或在超市排队时认不出他们。很难想象他们会在街上随处走动，但他们的确如此，本书就是为他们而写，所有内容都与其有关。本书会为读者呈现一个真实的管理者形象：他们不总是闪耀着商界翘楚的光芒；他们也会疑惑，会尝试，有时也会失败；他们的人生也是一个不断犯错的过程；也需要一直弥补自己的失误。换言之，他们也有无能的时候。

这么看来，人员管理可说是对“无能”的管理，这个职业似乎处于一种问道于盲的状态。人们有好的品质，随之而来的也有浅薄、健忘、急躁和对周围事物的常识缺乏。无能之处无所不在，而有能则可以节省管理的精力，所以我们必须做点什么来应对这些无能。

本书态度无比积极。笔者认为，我们可以做得更好，所谓的“最好”才是“变好”的敌人。本书会辩证地看待这个行业，但不会像失败主义者般散发消极的情绪。正如欧文·凯撒（Irving Caesar）所说：“乐观主义者相信我们正生活在最好的世界中，而悲观主义者则害怕这种信仰是对的。”佛朗哥独裁下的西班牙曾流传着这么一个故事，工业部长直接找到当时的政府领袖——也就是弗朗西斯科·佛朗哥本人——问他能否批

准投资修缮西班牙国家铁路，佛朗哥居高临下地表示：“亲爱的部长，西班牙国家铁路已经没法变得更好了。”

我们可以变得更好，我们总在不断学习，正因如此，我们都是无能的。这里的“无能”并不带贬义。在这本书中，我们把一个“无所不能”的人定义成一个“无能”却被错误判断的人；把一个“无能”的人视作一个很有潜力但没有得到有效开发的人。我们没有自己想的那么好，但我们可以变得比我们想的更好。

发现自己是这“无能”王国中的一分子，会给这本书的读者带来心灵的和平。你还会从中获得希望，走上一条自我完善的旅程，也承担起帮助身边的人变得更好的责任。总之，不管你拥有什么，都得认真对待。

管理是一门科学

在商场上，我们最有失缜密之处在于分析商业运作中最重要的资产——人。在公司里一切自由，每个人都觉得自己无所不知。人们普遍认为认真的态度和良好的交流就是一颗灵丹妙药，不管出现什么困难都能靠它从容解决。

但是没有什么药真的能包治百病。工作中的人毛病数不胜

数：无法集中注意力，缺乏应有的资源，培训太少，脱离组织，如此种种。就在今天上午，我跟几个主管讨论一个员工的提拔问题，其实大家的意见并不一致，有的人觉得这个员工应该留在原来的岗位，有的人觉得应该把他降级甚至开除，但最后没有一个人批评在场的其他人，所有人也都同意我的决定。由此就可见，在所有物种中，人的合作能力是最弱的。

虽有这样的混乱，人员管理仍有科学可依（尽管科学这两个字并不精准）。我们可以采取系统性的方法应对“无能”。正如医药科学所示，对症才能下药。因此，寻找各种“无能”之根便是本书首要关注的问题。

你在书中会有怎样的发现？

本书目录结构简单，内容有机统一，层次分明，分为三个章节：

- I. 员工很难带？你需要换种思路！
- II. 想要好团队？灵活应对不同状况
- III. 没有带不好的员工

第一章 员工很难带？你需要换种思路！

承认自己的无能是所有智慧的开端。我本人的经验就表明

了承认自己的错误有多困难。我们心中都有个列表，写着所有同事们犯过的错，但要给自己列出这么一张表，却没人能做到。

第一节旨在建立读者的自我意识，让我们了解自己管理他人的方式。发现自己的错误，尤其是当我们觉得自己饱受“无能者环绕综合征”之苦的时候。

第二节探讨了管理制式对人员管理的负面影响。实际上，制式会削弱人员管理的存在地位。目前的主流企业培训过于依赖经济学理论，本章就这一做法的误导性进行了探讨。

在第三节中，作者呼吁读者带着全新的兴趣亲近身边的人：多和他们相处，面对面地倾听他们的想法，发现所谓“无能之辈”尘封的才华。

第二章 想要好团队？灵活应对不同状况

任何科学方法都始于正确的判断。“无能”分很多种。本书以环环相扣的十节为重点，共同呈现了各种“无能”员工（理论型、窒息型、笨拙型、分心型等等）的特点及应对方式。

第三章 没有带不好的员工

人员管理中沒有不治之症。本书第三部分着重讨论了一些应该重新评估的人员管理工具，其中一个方法叫“首教工

作”。多数所谓的积极性和表现问题都是来自对工作方式的无知，也就是说，因为培训不足。

最后两节为雇主提供了情感性的员工管理手段：说“请”，“谢谢”，“做得很好”，道歉和谅解。在本书临近末尾的时候，为与员工对雇主的尊重平等，我们提倡雇主对员工的道歉行为。

本书以对人才管理的重新阐述作结，见解新颖独到，引人入胜。

本书怎么读

文字解读

比起解释本书怎么读，解释我是怎么写这本书的显然容易得多，原因在于，现在你们手上的这本书，其生命已经超出了我原本赋予它的内涵。本书的核心内容来自一些技能开发课程的材料，所以，本书就是以自我分析和直接应用为焦点的一份指导材料。

听说这本书只要小坐片刻就能读完，我很惊讶。有人还坦白说：“就一顿饭的工夫。”虽然这本书读起来很快，却绝不是仓促写就的作品。本书的成书过程十分漫长，写的时候我放

松了自己，也经历了思考甚至冥想。我在人员管理领域发现的最本质的真理都凝聚在这本书中。研究时我参考了大众智慧和古典思想，研究流行管理学主题的文本多如繁星，但我从大众智慧和古典思考中得到的新点子和创新实践反而更多。

本书呈现的是一种新的管理哲学：关于耐心、谦逊、有回报的慷慨和对身边人的信任。受这种哲学影响的领导人心境会更加平和，处事智慧，不易动怒，会很快原谅他人。这种表现可见于那些把认真管理当做一种职业的人，而有些人却只是简单地将管理看作达成其他目的的一个步骤罢了。

也许“无能”这种特质常见于我们身边，但是大多数时候，它更存在于我们本身。问题总在自己。这一点毋庸置疑，没有借口可言。改变自身，不要再做公司的“问题员工”。值得庆幸的是，患上“无能症”并不是一种终结，我们仍然可以自愈，或者治愈他人。

电影解读

我们活在一个充满电影与视觉媒体的时代。我的客厅里，DVD堆得快要比书高了；没有什么比一部好电影更能传达你崇尚的态度与行为。

作为管理者，我们可以从电影情节与角色中学到很多。如果你有动力去看去听，愿意向那些经典电影学习，那我觉得这

本书给你带来比原来更多的好处。本书穿插推荐了许多这样的电影，供你选择。

好了，欢迎加入“无能者”俱乐部，成员们究竟能不能帮到彼此，让我们拭目以待。



目 录

第一章 员工很难带？你需要换种思路！

第一节 重新观察现在的员工 / 3

第二节 传统的方法不管用了 / 21

第三节 如何真正拥有领导力？ / 37

第二章 想要好团队？灵活应对不同状况

第四节 富希模板：判断不同状况的好方法 / 51

第五节 有些缺点可以忽略不计 / 57

第六节 他们只是需要一个提醒 / 62

第七节 明确告知员工的工作职责 / 65

第八节 懂得具体化的管理者收获更多 / 71

- 第九节 职业培训是塑造员工的好途径 / 76
- 第十节 领导要主动为员工提供资源 / 85
- 第十一节 灵活运用处罚和奖励 / 91
- 第十二节 应对员工的私人问题 / 99
- 第十三节 不自信的员工需要正面激励 / 102
- 第十四节 没能力和有能力不称职可不是同一概念 / 105

第三章 没有带不好的员工

- 第十五节 好的领导者也是好老师 / 115
- 第十六节 面对犯错误的员工，选择合适的处理方法 / 136
- 第十七节 领导者也要学会感恩 / 154
- 第十八节 巧妙利用情感手段表示尊重 / 162
- 第十九节 结论：管理才能 = 你拥有的才能/你觉得你拥有的才能 / 174

致谢 / 179

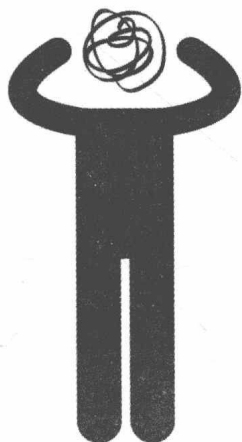
后记 / 184

关于本书作者 / 188

参考文献 / 189

第一章

员工很难带？你需要换种思路！





重新观察现在的员工

“乐观主义者相信我们正生活在最好的世界中，而悲观主义者则害怕这种信仰是对的。”

——欧文·凯撒

你可能是因为觉得身边无能之辈太多，才拿起了这本书。这么想没错。但你得首先明白一点——这也是这本书的双重思考方法——你就是无能者中最无能的那一个。

不过不用太担心，从某种程度上来说，每个人都是无能的。人们都说——也是本书的原则之一——工作的时候，你拥有什么是最重要的，你得按你所有的东西进行工作。只要你愿意承认自己资质平庸，上述想法就会尤其实用。

人类的伟大事业不是由屈指可数的天才们达成的，无数无能之辈的贡献不可或缺。不过，这里提到的无能之辈还需要几分运气，与人合作，还有一些管理。



在本书中我们将会明白，为什么神童最后一败涂地，为什么一个失明又失聪的人反而可以达到德高望重的地位。平凡的人做着不平凡的事，觉得自己与众不同的人却庸碌一生。他们的命运之所以天差地别，与他们接受的管理非常有关。

所有的管理者都想管理好自己的员工，但是我们不得不承认，没几个人能做到这点。我们挂在嘴边的信念是希望将人视作公司最重要的资产，但大多数人并没有真正将这个信念付诸于实践。我们只说，不做。

光有善意是不够的

好的意图不一定带来好的管理。如果我们不学会管理员工，工作中就会不断出现很多我们无力解决的冲突。我见过很多和蔼可亲却被员工排斥的主管，更有一些主管非常感情用事，根本没有值得同情之处。

好心和自愿原则是管理好员工的两大主要障碍。

本书的目标受众是公司的管理人员。陪你走过渴求并达到