

培养一群善于解决问题的人，
而不是自己去解决所有问题！

不懂带人 你就自己干到死



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

把身边的庸才变干将



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

The Solution Tango
Seven simple steps to
solutions in management

中国友谊出版公司

The Solution Tango
Seven simple steps to
solutions in management

(比利时)

路易斯·卡夫曼——著 张甜——译
(Louis Cauffman)

不懂带人 你就自己干到死

把身边的庸才变干将

图书在版编目 (CIP) 数据

不懂带人, 你就自己干到死: 把身边的庸才变干将 / (比) 路易斯·卡夫曼
(Louis Cauffman) 著; 张甜译. —北京: 中国友谊出版公司, 2016. 6

书名原文: The Solution Tango Seven simple steps to solutions in management
ISBN 978-7-5057-3741-9

I. ①不… II. ①路… ②张… 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 (2016) 第 113916 号

版权登记号: 01-2016-2292

The Solution Tango: Seven Simple Steps to Solutions in Management
Copyright © 2006 by Louis Cauffman

First published in 2006 by Marshall Cavendish Limited, 119 Wardour
Street, London, W1F 0UW, United Kingdom.

Simplified Chinese translation copyright © 2012 by Beijing Xiron
Books Co., Ltd.

All rights reserved.

书名	不懂带人, 你就自己干到死: 把身边的庸才变干将
作者	(比) 路易斯·卡夫曼
译者	张甜
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	三河市万龙印装有限公司
规格	710 × 1000毫米 16开 19印张 223千字
版次	2016年6月第1版
印次	2016年6月第1次印刷
书号	ISBN 978-7-5057-3741-9
定价	48.00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

导读

会带人，你的工作才轻松

如果说我比别人看得更远些，那是因为我站在了巨人的肩上。

——牛顿

本书讨论的范围

管理有许多经典的定义，其中的一个定义是：管理是指规划、组织、领导和控制一个组织成员的工作，同时利用其他的组织资源，以期达成组织的目标。这个宽泛的定义囊括了所有管理可能涉及的技术层面的东西。管理的内容，按照英文字母顺序排列，包括：审计、预算、控制、决策、环境分析、财务、群体行为、人际关系、IT、合资经营、知识管理、领导力、市场营销、谈判、运行控制、计划和生产、质量控制、风险评估、销售管理和销售战略、时间管理和团队建设……这个清单可以列很长很长。

我们假设读者已经是管理技术层面的专家，所以这本书将不会讨论这些“硬件”方面的东西。

这本书设定“管理是让人把事情做好的艺术”。毕竟，这是我们管理者的立身之道，我们的任务就是管理员工的行为，以实现组织的目标。伯特兰·罗素（Bertrand Russell）教给我们：“变化和进步是两回事。”聚焦答案模式是一种实用主义的方法——它更关注朝着目标前进，而非变化本身。

为了更好地达成组织的目标，我们既要充当领导者的角色，又要充当教练的角色。领导者确定组织的前进方向，并且为员工制订指导性的行动方案；教练帮助员工尽力做到最好。一方面，过去的领导者那种发号施令、自上而下把决定强加于人的日子已经结束了；另一方面，如果管理者只扮演教练的角色，而缺少领导者的角色，这种管理风格就像大海一样浩瀚，不断变化，没有目标。所以我们说，教练和领导是管理这枚硬币的两面。

这本书为读者提供了大量的新理念和新工具，旨在帮助读者提升领导力和执教能力。

随着阅读的深入，你会逐渐领略到聚焦答案模式富有革新精神的典雅魅力，你将开始用全新的视角看待你每天（商业）生活中的问题与挑战。你会最终摆脱对商学院教条的依赖，因为这本书会帮助你更有效地解决日常管理中必须面对的问题。正如马塞尔·普鲁斯特（Marcel Proust）所说：“真正的发现之旅，不在于寻找新的风景，而在于有新的视角。”

你应该期待什么

这本书力求成为聚焦答案模式领域的漫游指南，成为那些已经在工作

中有一定影响力，但仍希望从聚焦答案模式中汲取创新理念和实战工具的管理者的实用指南，因此这本书采取了对话式的、通俗化的行文风格，书中插入了一些漫画以及大量的商业案例和实际生活中的例子。本书旨在成为指导读者行动的随身指南，所以本书更适用于随时随地翻阅，而未必需要正襟危坐地在办公桌前阅读。

在这里，我应该提醒读者，如果你喜欢阅读复杂的、理论性的管理书籍，这本书会令你失望。如果你喜欢读有趣的书，想在阅读学习的同时放松白天劳累的大脑，那就应该选择这本书。

本书的Chapter 1重点介绍了聚焦答案模式的基本原则。一旦你明白，分析人力和管理问题背后的原因不是帮助员工找到解决方案最便捷的方式，你就会利用“奥卡姆剃刀”剃除所有不必要的复杂的管理理论，使之符合“简单是最有效的”这一强有力的法则。常识的力量在聚焦答案模式的四个基本原则方面展露无遗：“如果东西没有坏，那就不要去修补它。”“不要做没有用的事情。”“多做有效的东西。”“如果你发现一个方法有效，那就把它教给别人，或者从别人身上学习它。”就像你见证了问题导向公司和聚焦答案公司举行的一场会议，你会看到聚焦问题风格和聚焦答案风格之间的区别。

在Chapter 2，你会学到如何提升语言能力，以及如何使语言更有影响力；为解决问题，什么办法是有效的，你可以做些什么；你会学到如何使用聚焦答案原理谈话，使得作为管理者的你与员工谈话的效用最大化，还有为什么聆听比讲话更有效；你会发现提出帮助建构解决方案的问题会比仅仅给出建议更有效。你会了解语言的魔法，这有助于你成为一个解决方案方面的天才。

不懂带人，你就自己干到死：
把身边的庸才变干将

Chapter 3将告诉你在与员工的互动中可以做什么。你要做的第一件事就是与员工建立良好的关系，这是变化的动力。探索周围的环境，你可以确定什么是你要为之努力的有效的目标。举个例子，询问你的员工关于一些例外情况的解决，看员工用什么资源解决问题，你可以利用这个机会称赞他，鼓励他再接再厉。当员工困在问题的泥沼中走不出来的时候，你可以把你对问题不同的、多角度的看法告诉他，这种做法有着神奇的力量，会极大地促进员工解决问题。

Chapter 4提供的是一张帮助你在商业丛林中安全前进的流程图。通过回答四个根本问题——“你是在处理一个难题还是在解决一项限制？”“要寻求帮助吗？”“这种请求可行吗？”“你能够利用你的资源吗？”——可以确定你在流程图上的位置。针对每一个位置，我们都设计了具体而明确的干预方案。流程图会告诉你，在什么时间进行哪一项干预，最能帮助你达到事半功倍的效果。

到这里，你已经学习了聚焦答案管理的三个最重要的工具：聚焦答案谈话、7个问题解决步骤、流程图。

在Chapter 5里，你将坐到剧场前排，现场观摩。这一章讲述了一个虚拟公司——聚焦答案公司的故事，它刚与另外一个公司合并，处于战略调整期。这一章是以剧本的形式呈现的，它向我们展现了聚焦答案模式是如何在现实生活中发挥作用的，让我们来看看罗纳德是怎样解决皮特和约翰之间的权力斗争的吧！如果你很好奇，急切地想感受一下聚焦答案模式是什么，那你可以先读一下这一部分的对话。

最后，在Chapter 6，我们将就一个专题进行讨论，我们将设定一个场景：你碰巧是一家不太理想的公司的管理者，正在与一群不太理想的同事

共事。有一些问题是我们经常想问、却不敢宣之于口的，你会在这一章看到对一些这样的问题的回答，比如：“在我和CEO同乘一辆电梯的三分钟里，我有一次千载难逢的机会向他说明我的聚焦答案模式是什么。”或者，“天啊！我有一半的员工简直是白痴！”还有，“员工斗争激烈，该怎么办？”这本随身指南还回答了许多其他有价值的问题。

魔方

我们可以把这本书比作一个魔方，六个章节各代表魔方的一面。你可以旋转这个魔方，于是这个魔方的样子会变化，但是整体的形态不会变。而且，每一章都有多个层次，可能会包含其他章节的内容，只是看问题的角度不同。

随着你阅读每一个章节，你会获得对你的工作的全新理解，同时，你也会逐渐加深对聚焦答案方法的理解。此外，聚焦答案方法还提供了帮助你提升交流技能的工具。

在读这本书时，我强烈建议读者一边读书，一边思考如何把从书中学到的东西应用于自己的工作中。我鼓励读者自始至终将从书中看到的与自己的工作进行联系和比对。

不懂带人，你就自己干到死：
把身边的庸才变干将

如何阅读这本书

我们称之为开始的往往是结束，
所以来到终点，也就是来到起点。

——T.S.艾略特

如果读者希望学得快一些，或者没有足够的时间和耐心读完这本书，那么你可以只读Chapter 2基本原则的部分，这一章是全书的概略。

如果你的时间略微多一点儿，或者对Chapter 1的阅读引发了你的兴趣，你可以跳到Chapter 5，阅读“协调两人纷争”的故事，你会学会如何把聚焦答案方法应用于实际生活。

如果你对某些特定的话题感兴趣，可以直接跳到Chapter 6，寻找常见问题的答案。

如果你喜欢趣味阅读，而不是学习，那可以浏览全书，读案例，看看书中的卡通画，这会让你对聚焦答案方法有个初步的了解，在你快乐地阅读时，你也在不知不觉中学习着。

如果你想彻底领悟本书多层面的丰富内涵，以及想抓住这种新的思维与工作方法的精髓，仔细通读全书，了解书中的每一个部分，全面了解这个新的思考和工作方法，那就坐下来仔细阅读全书吧。这本书不难，但也不是那么简单，在读的时候，趣味自来。

为什么会有这本书

20世纪80年代初，史蒂夫·德·沙泽尔（Steve de Shazer）和茵素·金·伯格（Insoo Kim Berg）在心理治疗的背景下提出了聚焦答案模式。从那以后，这一模式迅速传播开来，至今方兴未艾。这一模式在各种工作环境中有着卓越的适用性，在商业领域中，更是被视为一种“商业程序驱动器”而找到了它广阔的用武之地。

这本书是把聚焦答案模式原理与商界实际相结合的产物，旨在通过这种结合帮助管理者和企业从中获益。当我们把聚焦答案模式的智慧和技巧与竞争激烈的商业生活有机地结合起来时，我们实现了协同效应，获得了附加价值。

跨领域的交叉常常是富有成效的，虽然这样做也可能会带来风险。本书希望能够矫正那些过分简化的概念，或者我们称之为“过敏症”的东西——

过敏症一：一些心理学家坚持把他们系统化的心理学术语（在谈论情感或行为时用词深奥但空洞的语言）强加在商业环境中，尽管他们对商业一无所知；

过敏症二：一些顽固的商业人士为了“政治正确”，假惺惺地称人员因素更像是公司的负债，而非资产。

这本书希望通过“聚焦答案模式”提供的简单而强大的方法，架起一座连通人际互动领域和商业领域的桥梁，并以期获得双赢。

现实是最好的老师

本书中出现的众多示例和案例都来源于日常实践，没有一个是编造的。书中阐释聚焦答案模式的每一个问题和每一个解决方法都来自于我们的亲身经历。

为了使例子看起来更清晰，本书中的许多案例都是以一对一的形式来讲述的。这些知识和方法同样适用于你与一个团队，甚至与整个公司的沟通和工作。这本书是从管理者的角度来写的，但是聚焦答案模式同样适用于公司内部和外部的咨询人士、人力资源经理、私营业主、企业家、培训人士，以及所有在工作中需要影响他人的人。

所有案例中的人物都是真实公司中的真实人物，他们的做法也正如案例所言。为了保护他们的隐私，我们更换了他们的名字和案例的情景，这样读者便无法辨别他们是什么人，来自哪家公司。如果你发现一个案例和你所经历的一模一样，那只是巧合，但这也说明了你在日常生活和工作中遇到的问题普遍性的。

虽然聚焦答案模式在本质上并不复杂，但这并不代表你可以很容易就掌握它。请你更认真地对待聚焦答案模式的概念，更聪明地管理自己，管理你的公司。

这本书的目的是，帮助你把已经做得很好的事情做得更好。本书最大限度地减少了理论的部分，代之以案例、技巧、工具和建议，这些会让阅读更有趣味性，帮助你更好地学习。

请自由地把本书中的想法、建议、技巧和案例应用于自己的工作生活中。一边读书，一边做笔记，你就创建了自己的聚焦答案工作法。

当问题出现的时候——放心，问题肯定会出现的——这本个性化的书将会成为你有力的“解决方案生成器”。

请随意在书上写下你的笔记，毕竟，这是你的书。

目 录
CONTENTS

导读 会带人，你的工作才轻松 / 001

Chapter 1 要带队伍啦，你准备好了吗

别再给员工讲道理了，没人听！ / 002

你希望自己带的人是什么样，你带的人就是什么样 / 006

Chapter 2 如何听，员工才会说；如何说，员工才会听

带人的第一技能：会听 / 010

如何说，员工才会听；如何下命令，员工才会行动 / 012

Chapter 3 走对7步，迅速把庸才变干将

创建舒服的工作环境，让员工有更好的积极性、创造性去解决问题 / 034

调节员工的情绪，让员工从积极的角度看问题，找到合理的解决办法 / 040

帮员工把目标分解成一个个动作，让目标清晰有效 / 043

调用你的资源，帮员工解决问题，达到目标 / 060

赞美员工的某个行为，而不是泛泛赞美 / 073

让员工对工作进度做自我评估，让员工找到完成剩余工作的办法 / 085

引导员工“向前看”，少问“为什么”，多问“怎么办” / 100

Chapter 4 带人要懂得掌控全局

要分清“问题”和“限制” / 122

每天花10分钟帮助从未主动找你求助的员工 / 128

婉拒你办不到的事，锻炼员工自己解决问题的能力 / 143

和员工合作，找到解决方法 / 162

支持和帮助员工做更多有效的事 / 171

高效利用流程图：用最少的的时间取得最大的成果 / 178

Chapter 5 实战解读：给你一个新团队，你能怎么管

案例发生的背景 / 188

冲突产生的原因 / 189

冲突爆发 / 192

解决问题的具体过程 / 195

第一次会议：接受员工的“抱怨”，初步引领其走向解决方法 / 197

第二次会议：引领员工找到问题解决方法 / 203

第三次会议：鼓励员工更好地利用资源解决问题 / 217

Chapter 6 带人过程中常见的问题

3分钟速答上司的问题 / 231

巧妙带人比费尽心血管人更重要 / 235

要把庸才变干将，上司先要做个干将 / 237

如何管理员工 / 243

如何与上司相处 / 264

如何处理危机 / 270

致谢 / 279

书评 / 281

Chapter 1

要带队伍啦，你准备好了吗

愿上帝使我们远离偏狭和牛顿之眠¹。

——威廉·布莱克

尼科尔最近升职，担任聚焦答案公司一家工厂的财务副总监。财务总监很快就要休长假，他请尼科尔在自己的休假期內管理财务部门。财务总监离开去休假没几个小时，他的员工就开始在部门里逛来逛去，在别人的办公室里长时间聊天，几个人在会议室里开内容空洞、毫无目标的会议。部门气氛倒是很轻松，但大家都不按时完成工作。尼科尔为此略有担心，但是，她新任这个职务，还是决定要灵活处事。

然而，过了几天，尼科尔注意到一些同事一直在违反一项新规定，就是部门之间的门要保持敞开的状态。她不确定该怎么办：她应该忽略这

1 译者注：《牛顿之眠》（*Newton's Sleep*）是丹尼尔·曼哈尼（Daniel O'Mahony）所著的一本小说，布莱克以此喻指牛顿物理学观察事物角度片面狭隘。

个问题，还是提醒同事遵守这项新规定？当她看到门被关上的时候，要不要自己走过去把门打开？作为代理财务总监，她是不是应该觉得有人在暗中破坏，她应该群发批评的邮件，或者当众斥责违反规定的人，进行纠正？她是不是应该努力找出员工这么做的原因？是不是因为他们不承认她的权威？是不是她不是一个好上司，员工在用自己的行为提醒她这个事实？

尼科尔可以用许多方式回应。在认真考虑之后，她决定打电话给技术部门，让他们把所有门上的合页都卸了，不仅从现实上解决了这个问题，也给他人以警醒。

这是聚焦答案模式管理应用的一个真实、漂亮的例子。尼科尔的干预没有在公司中掀起纠正的波动，但是人们立即意识到没开门是违反了公司的规定，也没有导致员工的不快。

但是，真的就这么简单吗？

无论在生活中还是在工作中，变化都是不可避免的，唯一不变的就是变化。但是人们很难接受变化。这本书会教给你怎样面对这个难题，怎样一步步应对变化，让员工和你站在同一条阵线，避免与员工的疏离甚至对立。

别再给员工讲道理了，没人听！

传统管理模式都是从问题着手。面对一个问题的时候，我们受到的训练都是采取以下办法：首先，我们调查问题的由来，深入分析所有可能相关的方面；其次，我们探索问题的根源，努力弄清楚我们面对的问题是如