

《不懂带人，你就自己干到死》

图书基本信息

书名：《不懂带人，你就自己干到死》

13位ISBN编号：9787514206630

10位ISBN编号：7514206639

出版时间：2013-8

出版社：印刷工业出版社

作者：（比利时）路易斯·卡夫曼

译者：若水

版权说明：本站所提供下载的PDF图书仅提供预览和简介以及在线试读，请支持正版图书。

更多资源请访问：www.tushu111.com

《不懂带人，你就自己干到死》

内容概要

这本书为读者提供了大量的管理新理念和新工具，旨在帮助读者提升领导力和执教能力。作者以实战经验，用最常见的带人案例，将企业管理中带领队伍的方法具体化、可视化，让你像教练一样，你只需照着做，就能将围绕你身边的平凡人，变成你有力的左膀右臂，让你该做的事只剩下20%，让你的团队执行力提升10倍！

聚焦答案模式核心内容：

1个理念：

培养一群善于解决问题的人，而不是自己去解决所有问题！

4个原则

员工的方法可以解决问题，哪怕是很笨的方法，也不要干预！

不为问题找责任，鼓励员工多谈哪个方法更有效！

一个方法走不通，引导员工找其他方法！

发现一个方法有效，那就把它教给你的下属；下属有好的方法，记得要学习！

7个步骤

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。

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。

帮员工把目标分解成一个个动作，让目标清晰有效。

调用你的资源，帮员工解决问题，达到目标。

赞美员工的某个行为，而不是泛泛赞美。

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。

引导员工“向前看”，少问“为什么”，多问“怎么办”。

《不懂帶人，你就自己干到死》

作者簡介

《不懂带人，你就自己干到死》

书籍目录

- 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

《不懂带人，你就自己干到死》

章节摘录

版权页：从问题中发现资源 聚焦答案型的管理者能够进行自我培训，主动地从问题中寻找资源。下面是一个应用的例子。一家高科技跨国企业的监管部门在经历了席卷全公司的改组之后，承受着巨大的压力。监管部门里许多高级技术人员被迫离职。在重组之前，监管部负责全公司的服务监管，这个部门负责发起、控制、监管全公司产品的采购，包括插座插孔的间距、耳机的泡沫的密度。很明显，监管部工作很多，权力也很大。没有监管部的批准，生产工作就不能开始。但是，在公司重组之后，随着监管工作被下放到各公司和部门，这些情况改变了。每个部门都要设定自己的监管部，原监管部现在只负责监管，确保这些规则 and 标准在集团层面的沟通是顺畅的。监管部原来在技术方面的规定职能，现在只在产品需要不同部门、公司制造，然后组装的时候才会用到——在这样的项目中，监管部具有整体监控职能。除此之外，每个部门，包括监管部，在重组中都被转换成独立的业务单元，为自己部门的收入负责。结果是，监管部裁员后剩下的员工，原本是公司在技术能力和责任方面的精英，现在因为任务很少，营业额非常低，他们一直都面临着部门收入无法满足预算花费需要的威胁。这使得监管部在可能的时候都要尽量利用他们的监管权力，导致跨部门的标准制定非常缓慢、过于细致、价格过高，使客户很不满。监管部，或者更确切地说，监管部剩余员工的自保反应导致了生产效率的降低，他们是在为自己服务，而不是为客户服务。在情况加剧到失控，威胁到了公司的运作之前，监管部的总监决定邀请监管部全体员工参加一场为期两天的研讨会，主题是“用己所能，顺应时势”。经历过类似重组事件的读者们肯定知道类似的会议前几个小时一般是怎样的——抱怨、诉苦、回忆过去的美好时光，然后接着抱怨。在这样过了一會兒之后，团队成员意识到，更多的抱怨不会帮他们带来好的结果。这时，他们的经理请他们分成小组，讨论团队成员真正的技能和特长，以及如何在未来应用这些技能。团队成员在讨论中很快发现，他们在技术流程方面的专业知识极好地契合了正在进行的全公司范围的质量管理项目。毕竟，发展、控制、保证技术流程不出差错是这个团队的人最擅长的。此外，他们还拥有沟通流程方面的专业知识，可以帮助一个大型公司提高执行效率。团队决定成为目前集团范围的质量管理项目的服务提供商，提供专业化的技术服务支持，而这部分服务原来是从外部供应商那里购买的。研讨会结束的时候，大家已经形成了一份递交公司营运副总裁的详细提案。一切都很顺利，几个月之后，监管部门除了日常的监管工作，还获得了来自新项目的稳定收入。这个案例告诉我们，通过查看问题的“褶皱”，我们可以发现资源。监管部查看自己的资源，从而想出了如何利用这些资源，应对部门问题的解决方案。创造性地想问题可以帮助我们发现以前没有意识到的资源。搜寻资源的技巧 1.一直保有资源意识 有一双发现资源的敏锐的眼睛，就像在荒野中寻找蘑菇时有一双敏锐的眼睛一样。没有经过训练的眼睛什么都看不到，但是经过训练的眼睛可以看到很多“蘑菇”。一旦你知道了要寻找什么，要找到更多的“蘑菇”就很简单了。在工作中，没必要等问题出现了再开始寻找资源。要时刻注意员工做得好的事情，然后做出积极的评价。注意员工各方面的行为，除了问题之外，要关注员工做得好的地方。

《不懂带人，你就自己干到死》

媒体关注与评论

“聚焦答案”是现在的流行词汇，这是因为这种方法拥有许多优势。在这本书中，路易斯·卡夫曼这位国际管理专家，呈现给读者一本可读性极强，并且以实际应用为导向的书。希望站在这个潮流的前沿吗？希望获得成为一位出色的管理者的最新知识吗？解决方案就在书里。——美国米尔顿·H·艾瑞克森基金会（Milton H. Erickson Foundation）总监杰弗里·K·齐格博士这本书很重要，全面介绍了如何把聚焦答案心理学的原则应用到管理学，应用到一个组织机构的领导中。我相信这种整体上的积极心理，特别是聚焦答案管理方法会成为各商业机构以及其他组织的大趋势。在组织团体中，关爱自己同时关爱员工，这已经成为团队生活中重要的一面。这本书讲述了我们如何共同创建这种良好环境，而不是损害大家的利益。——芬兰赫尔辛基短期治疗机构董事兼总经理、总监本·弗曼（Ben Furman）这本书整本都在讲聚焦答案的领导力——这可以很简单吗？是的，可以很简单。路易斯·卡夫曼的书告诉你怎么做，语句简单，并辅以很有助益的实际案例。无论一个人之前的领导工作是否问题频发，还是已经体验过聚焦答案方法，他都可以从书中找到新的思路和方法。恭喜路易斯·卡夫曼写成了这样一本出色的书。——奥地利 ISCT 公司首席执行官玛格·索尼娅·鲁达兹（Mag. Sonja Radatz）路易斯·卡夫曼的这本书真正实现了思维和有效行动的连通。他不仅引入了一种不同的思维模式，让我们跳出束缚的盒子，还让我们找到了在盒子之外有效行动的方式。这本书绝对不是关于解决问题的，而是关于创造解决方案的。——《一头看不见的大象》作者戴维·A·舒马兹这本书把聚焦答案的观点带出了治疗室，告诉我们管理者如何应用这种技巧。这本书是管理者的一本实用指南，注重他们的独特需求，以及他们面临的特殊的挑战。我特别欣赏卡夫曼所强调的，管理是在平衡领导力（设定目标，指导人们的行动）和辅导（支持和鼓励他人）。他为人们实现这个平衡提供了实际的建议。——美国威斯康星州，马凯特大学社会学全职教授盖尔·米勒（Gale Miller）博士简单的真的是最有效的！路易斯根据自己的丰富经验写出了这本出色的囊括实际管理智慧的书。他娴熟、准确、明晰地把已经完善的聚焦答案的方式，引入到管理者每天的工作世界中。如果你是一位希望在工作中构建解决方案的管理者，那就立刻买这本书吧！——《跳过问题找方法》作者之一马克·麦克高（Mark McKergow）博士这本书充满了信息和可以简单应用的建议，我多次向总监级的客户强烈推荐这本书，对我的培训行业的同事则推荐得更多。我把这本书推荐给所有希望获得一个“工作文库”的读者，这本书结构安排良好，阅读的时候不乏乐趣。——美国国际教练联盟协会（ICF, International Coaching Federation）副主席玛格丽特·克里格勃姆法学博士路易斯·卡夫曼成功地做到了少有人能做到的事情——写一本有趣、实际并且严肃的书，就是这本书。卡夫曼把心理治疗领域有极大影响力的聚焦答案短期治疗方法的概念，发展成书中的“聚焦答案管理”概念。卡夫曼在书中给出了切合实际的建议，阐述了扎实的理论，而书中的案例让读者更好地投入其中，又觉得充满挑战。此书充满了实际的建议，比如“奇迹问题”“流程图”，是管理者、总监、企业主、咨询师的必读书。——Key Resources咨询公司创始人，美国家族企业研究主席简·希尔伯特·戴维斯

《不懂带人，你就自己干到死》

编辑推荐

培养一群善于解决问题的人，而不是自己去解决所有问题！不怕狼一样的对手，就怕猪一样的队友；让围绕在你身边的平凡人，成为你的左膀右臂！美孚石油、苹果、可口可乐、宝洁等全球500强企业正在力推的中层管理者领导法则；像教练一样带人，自己该做的事减掉2/3，团队执行力提升10倍！海量案例，所有团队管理中出现的问题都有解决方案！照着做，你就能带好团队！

《不懂带人，你就自己干到死》

名人推荐

我多次向经理级的朋友强烈推荐这本书，现在，我把这本书推荐给所有希望获得执行力“解决方案数据库”的读者。本书结构合理，针对性强，通俗易懂，饶有趣味。——玛格丽特·克里格勃姆 美国国际教练联盟协会前副主席 这本书有趣、实用而且严谨，充满了切合实际的建议和扎实的理论，书中的案例能让你更好地融入其中，又觉得充满挑战。它是经理、总监、企业主、咨询师的必读书。——简·赫伯特—戴维斯 美国国家族企业研究会主席

《不懂带人，你就自己干到死》

精彩短评

- 1、【7】不错的功能书 喜欢作者这种表达方式 原本抽象严肃的话题 被easy的了解 告知 剩下的就是如何在实际生活中运用这些知道但遗忘的技巧了 案例也都很有趣 于自己 刚刚步入职场 可能谈论这些有点空 但作为经验的增长 还是推荐的
- 2、带人真不是一般人干的
- 3、是翻译问题
- 4、很不错的书，而且外面还有塑料薄膜，包装就很满意，正在看，希望对自己能有帮助
- 5、还没有看，买了2本，还是比较有效果
- 6、读书的可读性较差，没有深入的讲什么
- 7、老外的书，读起来很多是生硬的，案例是飘着的，这本书也不例外，看下去的欲望不足，论证逻辑性不足，或许，看个标题就够了吧~
- 8、有一定启发作用，但是废话多，整体布局逻辑性欠缺
- 9、理论值得学习，然而翻译很差，导致条理也不是特别清晰。道理需要懂，用得好更需要多实践。
- 10、还没看，希望使用，看后再追评
- 11、对我有启发起一本书
- 12、挺好用的啊，挺全面，挺实在
- 13、聚焦答案而不是聚焦问题的方法
- 14、这本书买的时候是抱着试试看的心态买的。买回来后也就放着慢慢看了，还没有看完的原因主要是这本书实践性比较强大，要我慢慢消化每一章节。总体来说，是一本不错的书。还是值得推荐
- 15、外国人写的东西，和中国要做的应该不同吧
- 16、这么多中国案例？确定全文作者是比利时人？
- 17、还是挺有启发，特别是聚焦怎么处理问题的观点方式，还有最后一章节对于一些常见问题的论述都挺有实践意义。
- 18、包装完整，印刷清楚，内容上不好评，秒杀价物有所值
- 19、重复意思的句子很多，感觉外国人很会重复。辛苦小翻了
- 20、人家说洗脑专用的，不是全部人适用
- 21、我还没空看，男友买给我的，哎，不过我很不喜欢看这类书籍，但是也许有用吧
- 22、不是很明白，不过以后打算被培养，培养。。
- 23、一个很平凡的题目，我却都没有想过认真解决，也许是因为本性觉得无解，但是，跳出来想想，应该有近似解，或许可以做得更漂亮些，更舒服些
- 24、还不错，聚焦答案模式可操作性挺高的。案例比较有启发性。
- 25、外国人写的，可能不太符合中国国情，但有一定的操作性！
- 26、这是一部看完什么也记住的鸡汤书！
- 27、可以听听聚焦答案的领导该怎么做。
- 28、千万不要看那种“语不惊人死不休”的标题党书，这是我耐着性子看完这本书的最大收获。诚然，读完可能也有点收获，但和所花的时间相比，太不值了。
- 29、还是归结到用一些手法来安慰员工，让其在思想上进行自我调整，充满正能量，然后再继续工作有些失望
- 30、完全在浪费时间，文字是看完了，就是什么也没记住，仅仅是读了每一个独立的字
- 31、职场新人，没有创业氛围的创业公司，看不下去自己揽了太多事儿，耽误很多自己的时间，带了几个实习生也一直不太给力，被书的标题吸引，其实内容不符，叫《管理下属的7大法则》更好。简单来讲，作者的观点是：遇到问题，不要问原因，关注未来的解决办法，关注正面；分解目标；夸人和写作文一样，要夸具体...真的没有太多用处。
- 32、聚焦答案模式，这个提法就耳目一新。经理需要明白，他需要员工来完成任务，所以，帮助、训练和指导员工是其核心任务和使命。值得一看。
- 33、书的内容 很好 只是觉得纸质不是特别满意 也过得去了
- 34、又是一本豆瓣评分不高我倒觉得不错的书。

《不懂带人，你就自己干到死》

这中文译名实在是太烂了，叫《用聚焦答案模式解决工作中的问题》我觉得比较好。

另外我觉得这个解决问题的模式不光用来管理团队，用来解决工作中很多问题也是不错的选择。

35、一般吧

36、书名大概改成《聚焦答案****》更加合适。先读后两章再回头翻前面，更加合适，因为前面有点啰嗦。举例中的一些做法，还是有帮助和启发的。

37、内容非常细致，讲的非常全面。强烈推荐朋友。

38、对我来说还是读得不够透，比较没有读下去的冲动

39、应该是正版书，还没看，应该不错。

40、（后面追评）

41、很好，多看书，多学习。

42、国家首批5A级景区：三亚大小洞天旅游区。

43、看到豆瓣读后感里面的一句话：“给下属一个鼓励 and 希望，带TA走向充满爱与信心的未来，好过所有的批评训斥与逼叨叨”，也是本书最核心的观点。

44、书籍内容很好，多读书，读好书，受益匪浅

45、以前觉得管理是别人的事，等到自己要接触的时候才发现这真的是技术活。但是，这个本的理念很适合我的口味，在我的理念里，“管理”和“领导”是完全不同的两个概念，会管理的人才能当领导，但不是每一个领导都会管理。

46、冲着题目买的，直奔主题，没有废话。好好学习学习吧。

47、就第二章还有些新的思想，其他章节都是累赘，看着不知所云。主要还是引导下属遇到问题要往积极的一面去看，多想办法，少找原因。实际工作中有时不找到问题的根本原因，是找不到真正的解决办法的。

48、以前没有专门学过跟人如何沟通或者怎么带团队，基本全是凭感觉。本书看了近60%，似乎略通了一点和团队更高效的沟通、合作。比如书中提到，不要给员工讲道理，他们听不进去。回想了一下自己，自己是底层员工时领导长篇大论的讲道理时，只想着他怎么快点结束，我要下班种种。这本书有几点非常好总结了一下，如何让团队高效：1、环境不要太压抑，让员工用积极的心态去解决问题。2、如果他实在毫无头绪，帮助他分解目标或者利用你的资源进行帮扶。3、多赞美大家，让大家发挥自己的优势。

49、看目录就行，主要靠实践。

50、还不错的书，值得一读。

51、2016年读过。

52、把心理学聚焦解决方案方法引入管理学，不纠结会引发矛盾的“问题如何造成”，而是“问题如何解决”。看书中案例，才明白没党支部的地方，HR就是专门解决员工思想问题的，并不只是做招聘。

53、即使不是领导也可以应用其中的技巧：聚焦答案的解决方案，关注未来；不问原因出处，不追责任。赞扬永远都是好办法，奇迹问题也是一个好的引导方法。评量问题法，鼓励或引导前进一小步。

54、内容实用，翻译扣分。

55、值得参考学习的管理理念和工具

56、如果你像把这本书当成制胜扼喉的宝典，那它便沦为市面上最平庸和泛滥的成功学书籍。

像一生的忠告中所言，如果你把它当成一种思路，那它的谬误和真实都将化为智慧充实你的灵魂。

57、无用的废话连篇，只有虚弱无力的故事支撑，没有理论支撑，逻辑不清，浪费时间

58、机场买的书，把书名牢记下来就可以了。

59、还没开始读。看着书的名字很好。

60、大部分都是老生常谈，而且太过啰嗦，作者讲一个要点生编一个案例的精神也是蛮拼的。但有几点值得尝试：关注问题的例外情况；多问“怎么办”而不是“为什么”；用分数评估（任务进展、积极性）

61、这本书改变了我在工作中的态度：是对问题追根到底？还是寻求解决方案？

很多时候，我们会在日复一日的工作中迷失，忘记了我们要干什么，而不是被问题弄得像个无头苍蝇。

62、对我的帮助挺大的，刚好遇到这样那样的问题，但是管理还是要结合自身来看，如果多些案例会

《不懂带人，你就自己干到死》

更好。翻译是硬伤。

63、内容比较讲道理，读起来就会感觉有点枯燥和晦涩。个人还是比较喜欢深入浅出，有具体案例的管理工具书

64、这种书我总是提不起兴趣 但必须要看

65、我选读了部分内容，最有价值的就是答案聚焦模式，这个可以处理工作中的很多问题，其余部分感觉语言啰嗦没有重点。

66、书是好的，理论和案例结合。但这本书在微信读书里排版很差劲，标题跟正文混在一起，图片也缺失，严重影响阅读感。

67、Useful

68、介绍了奥卡姆剃刀、解决方案聚焦、奇迹假设等方法，是适用于务虚型、辅导型领导力学习的指导手册。大部分理论来自心理治疗，全书以催眠疗法方式行文，介绍了基于催眠疗法的管理方法，有点意思。

69、案例和细节蛮好的。

《不懂带人，你就自己干到死》

精彩书评

《不懂带人，你就自己干到死》

章节试读

1、《不懂带人，你就自己干到死》的笔记-第1页

2、《不懂带人，你就自己干到死》的笔记-第20页

聚焦方案需要两个转变：

- 1, 从找答案开始，以终为始
- 2, 转变心态，积极面对

管理者需要两个技能：

- 1, 建立联系的能力
- 2, 提问题的能力（我觉得19-20页的很多问题都很好，熟练运用以后对任何事情都会有很大的帮助）

3、《不懂带人，你就自己干到死》的笔记-全部

这本书一直想买，但是自己之前一直不喜欢买工具书，总觉得这是一次性的阅读刊物，买来看有点浪费，刚好罗胖的天猫旗舰店里，有电子版的精华版本，读了不到1小时就读完了，果然不值得买。

根据自己的理解，整理如下：

一、对下属

1、倾听

擅于倾听，不是以自我为中心的倾听，而是带着“毫无所知”的态度倾听，在倾听中发现问题。

2、说话

建立宽松的语言环境，与员工讨论有效的成分，就是怎么去解决问题，而不是纠缠于为什么会出现这样的问题。

3、解决方案

提问题比告诉别人怎么做重要，通过一步步提问引导员工自己解决问题。少问为什么，多问怎么办。另外，要分清限制和问题，限制是解决不了的，要承认它接受它减少损失。

5、处理矛盾

员工的不良表现啊、抵触啊、不接受批评啊、不改正啊，这些都要先从自身找问题，因为领导不一定都是对的，还是要对事不对人，就事论事，找到事情的解决方案即可。

6、团队

一个团队不可能都是明星员工，好的团队是差异的融合，给每个人都找到自己能发挥能量的位置。

好吧，一句话总结就是：态度要好，而且要引导员工自己去解决问题，不纠结于过去的问题所在，聚焦于解决方案，有答案也不要直接告诉员工，要让他自己解决从而有成就感，出现问题也要态度好从自身找原因，好言好语地去解决问题而不是人。

二、对上司

不要恐惧自己的上司，并且要给他提供多种解决方案，每种方案的背景以及可行性告知他，为了促使他做决定，还可以告知他严重后果，另外让他知道自己需要他的帮助，而且重要的事情要采用邮件形式，以此证明你曾经考虑到问题的严重性并为之努力过。

总结：一句话，心态要好，要有很好的沟通技巧，解决问题而不是解决人，不能以自我为中心，对下要引导对上要给方案（好累好心塞）。多问问题，一步步去接近答案。另外，这是一本外国人写的书，要考虑“国情”、“司情”，酌情使用，要考虑到某些劣根性。

但是“聚焦于问题解决方案，不纠缠于问题的根源”这个很实用。

4、《不懂带人，你就自己干到死》的笔记-第2页

《不懂带人，你就自己干到死》

马赛尔·普鲁斯特说：“真正的发现之旅，不在于寻找新的风景，而在于有新的视角。”

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。——艾略特

5、《不懂带人，你就自己干到死》的笔记-第50页

管理就是要解决问题。人们遇到的管理问题都很类似，但是，在不同的模式中，人们解决问题的方式大相径庭。一个人看问题的方式影响着他解决问题的方式。在这本书中，你会读到许多解释如何创建解决方案的例子。

这里我们有必要解释一下聚焦答案模式最基本也是最简单的假设。许多年以前，大约在1300年，威廉·奥卡姆（William Occam）说过：“我们不应该假设存在比绝对需要的东西更多的东西。”简单一点儿说就是：“不要无谓地让问题复杂化。”再简化一点儿就是：“简单是最有效的。”在之后的几个世纪里，这种逻辑影响和指导着大部分的哲学和科学发展。

聚焦答案模式正是遵循了这一传统，它用这个著名的中世纪哲学法则，消除所有不必要的复杂性。遵循奥卡姆的智慧，聚焦答案模式用尝试的力量来解决管理问题，同时创建快速而有力的解决方案。

以下四个基本原则总结了聚焦答案模式内在的常识逻辑。这四个基本原则是这么不言而喻，所以需要认真地研读它们，否则很容易不得要领。当你努力思考过这四个基本原则和它们的重要意义之后，就可以去付诸商业实战了。简单是最有效的：

- * 如果东西没有坏，那就不要去修补它。
- * 多做有效的的事情。
- * 如果一个方法没用，那就不要继续，尝试其他的方法。
- * 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。

这里，希望读者花一点儿时间思考一下最近在（工作）生活中遇到的问题，回想一下那些你自己或公司解决困难找到有效解决方案的情况，你会发现，很多情况下尽管你没有意识到，你就是使用了以上的一个或者几个基本原则。

为了进一步加深理解，请再回想一下没有有效解决问题的情况，你很可能发现是因为你忽略了以上的一个或者几个基本原则。

你希望自己带的人是什么样，你带的人就是什么样

在聚焦答案模式中，只有当问题能够提供寻找解决方案的线索时，我们才会聚焦于这个问题。虽然问题可能很严重，但是总是有一些时候问题会暂时消失，或者问题没那么严重，或者和其他的时候略有不同。换句话说，问题总是有例外情况的。聚焦答案型的管理者对这些例外情况感兴趣，因为这些例外情况指明了问题的部分解决办法，他们可以把这些办法扩展延伸成为完整的解决方案。

聚焦答案型管理者会问：“虽然有这个问题，但是哪种做法才是有效的呢？”即使是在最糟糕的情况下，有的行动也是有效的，或者可能是有效的。所有的人类体系——小到个人，大到团队、大型机构——除了问题，也有可利用的资源。聚焦答案模式总是在发掘这些资源。

问题影响了你的回答，回答也反过来影响着问题。聚焦答案模式提出有效的问题，筛选出有效的回答。当你提出有效的聚焦答案问题时，每个人都可以发现帮助我们解决问题的资源。

解决方案属于未来，而问题属于过去。聚焦答案模式拥有一系列的干预措施，把你的注意力导向建构可能的解决方案。聚焦答案模式不是专注于过去的问题（为什么问题会出现），而是聚焦于期望的结果：“明天或者下周你期望取得什么成果？”

这样，我们就不会溺死在问题的汪洋大海中，聚焦答案模式提供的理念、工具、技巧会拯救我们，甚至帮助我们实现极大的成功。

现在，让我们看看聚焦答案公司的战略会议是怎样进行的，注意它和问题导向公司的区别。

在欢迎诸位参会人员之后，会议主席提出了如下问题：“我们会上要讨论的议题要对诸位和公

《不懂带人，你就自己干到死》

司有帮助。具体有哪些议题呢？尽管我们遇到了一些问题，有哪些工作还是进行得很顺利？我们公司的优势是什么？想想我们过去的成功，我们是怎样实现的？哪些事情是我们要继续坚持做的？上一次我们遇到类似问题的时候是怎么做的？”然后请在座的团队成员发言讨论。

发言讨论一段之间之后，主席进行了总结，然后问道：“现在我们已经就目标和我们的优势达成了共识，要解决公司现在的问题就容易多了。如果我们朝着解决问题前进了一点儿，哪些改变是你、你的团队和我们的客户会注意到的？”

每个人都变得充满激情。他们分享彼此的经验和知识，朝着更好的未来努力。衡量管理者专业性和能力的标准是他为达成解决方案贡献了多少新想法。当然，这里容不得天真的想法——每个人都知道，梦想很美，但是做梦不会带来财富。所以他们彼此提问，帮助彼此把梦想和希望转化为切实的行动方案。他们知道自己会遇到挫折和困难，但同时他们也知道，困难甚至危机，正是他们发挥优势的机会。他们并不是得了“问题恐惧症”，而是聚焦于解决方案。他们共同朝着积极的行动方案前进，一步步地努力。

6、《不懂带人，你就自己干到死》的笔记-第7页

我们在会议上讨论的内容对于公司和诸位有什么帮助？尽管我们遇到了某些问题，但哪些工作，我们还是做得很好的，我们公司的优势是什么，想想我们过去的成功，我们是怎么样实现的。哪些事情是我们要继续做的。上一次我们遇到类似问题我们是怎么解决。

7、《不懂带人，你就自己干到死》的笔记-第54页

设计合理的、有可观察结果的、短时间内可执行的目标。达到进度的目的

8、《不懂带人，你就自己干到死》的笔记-第6页

聚焦答案模式的四个基本原则，简单是最有效的：1，如果东西没有坏，那就不要去修补它。2，多做有效的事情。3，如果一个方法没用，那就不要继续，尝试其它的方法。4，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。

聚焦答案模式不是专注于过去的问题（为什么问题会出现），而是聚焦于期望结果：“明天或者下周你期望取得什么成果？”

9、《不懂带人，你就自己干到死》的笔记-第101页

过去的事情无法改变，限制性的思维得不到转变，团队就会变得没有生气悲观失望没有干劲，所以要引导团队成员向前看，乐观的看待问题，假设奇迹发生了很多问题都得到了解决，大家会把注意力转到目前的状态下，更好的去解决问题。

10、《不懂带人，你就自己干到死》的笔记-第18页

提问比告诉别人怎么做有更多益处

11、《不懂带人，你就自己干到死》的笔记-第3356页

确保每个人都理解冲突总赢或输都不是针对个人的。如果你让大家把冲突个人化，大家就很难接受改变。

帮助人们理解相互尊重是合作的核心，各方都要合作，否则他们会失败。努力建立一个共同的立足点。

《不懂带人，你就自己干到死》

确保最终大家都认同公司是最后的赢家，各方都在为此做贡献并从中受益，也成为赢家。

12、《不懂带人，你就自己干到死》的笔记-第126页

在面对任何类型的情况时，首先问自己一个根本性的问题：我们面对的是一个问题还是一个限制？

- 1.如果你把限制当做问题对待，那么你必然会失败。不管你的技巧多么先进，你永远无法解决无解的问题。
- 2.把问题当做限制，这样做只会让人产生犬儒的心态，这在工作中是丝毫没有帮助的。

问题之所以是问题，是因为有解决方案。

如何对员工的行为进行干预？

- 1.区分问题和限制
- 2.接受限制
- 3.关注限制的后果，学会面对和处理闲置的后果
- 4.接受限制，迎来新的可能 停止浪费能量在尝试改变无法被改变的事情上

13、《不懂带人，你就自己干到死》的笔记-第9页

沟通是与员工互动的行为。沟通是双向的——你传递并接受信息。这一章会教给读者许多提升沟通效率——倾听与表达的重要技巧。

学会怎样更好地倾听，你能够帮助你的员工变得更活跃、更有效，这反过来也会使管理者的工作更顺利。学会使用聚焦答案语言，更重要的是，学会提出建构解决方案的问题，会提升你与员工沟通的有效性。如果你能将提出建构解决方案的问题与倾听的艺术相结合，那么你就掌握了作为管理者最强大的管理工具。

带人的第一技能：会听

倾听不仅仅是别人发出的声波震动你的耳膜。倾听意味着在听他人讲话的时候，不要让自己的先入之见扭曲别人传递的信息。你需要做到毫无偏见，敞开心胸，才能全面地理解对方的信息。简单地说，倾听就是真心地听别人讲话，而不是只听自己想听到的内容。当然，我们在听别人讲话的时候不可避免地会带有自己的理解，但是真正的智慧就是在倾听的时候仿佛自己对此毫无所知。带着“毫无所知”的态度去倾听看起来很简单，但是知易行难。它需要你努力让自己一直保持在“新手”的位置。要把“自我中心”抛在一边，同时不要显得过于无知，这需要你兼具勇气、智慧和灵活性。

带人小贴士：

专家知而言，智者问而听。

作为一位使用聚焦答案模式的管理者，你会比那些问题导向的管理者听到更多不同的东西，你应该着重听取例外情况、工具、资源、积极的资讯等相关信息。简而言之，你应该寻找那些在员工的思路中，能够天然地与可能的解决方案相联系的要素。你并没有忽视问题的存在，你关注所有能够指向解决方案的信息，即便是解决方案中最微小的部分。

带人小贴士：

好的倾听者能够在错综复杂的问题中找到解决之道。

在倾听的时候，你会比讲话的时候得到更多的信息。当你全神贯注地以极大的兴趣听员工讲话时，你会得到更有用的信息。倾听也改善了 you 与员工的关系，原因很简单——当别人注意倾听的时候，人的反应会更积极，会觉得自己被认真对待，被对方赞赏。其实，聚精会神地倾听是授权给员工最主要的方式之一。对于管理者来说，听胜于说。

《不懂带人，你就自己干到死》

带人小贴士：

在你讲话的时候，你什么都听不到。

如何说，员工才会听；如何下命令，员工才会行动

事实只是“我们以为”的事实，从来都不是“唯一的”事实。我们看问题的方式和讲问题的方式决定了我们看到怎样的事实。阿尔弗雷德·科日布斯基（Alfred Korzybski）教给我们：“地图不等于领土。”我们活在领土上，但是我们只能通过地图来了解领土。语言是人们“绘制”他们的主要方式。聚焦答案的语言使我们用不同的方式“绘制”我们的现实。接下来你会知道，这幅“地图”提供给你更简便的找到解决方案的路径。在接下来的段落里，你会学到如何用一种稍微不同的方式运用你的日常语言。焦点解决的对话原则很简单，但是也没那么容易掌握。

抓住谈话要点

1. 运用宽松的语言

管理者有时会以“不绕圈子”以及“直击要点”为傲，他们的语言也常常充满男子汉气概。毕竟，担任公司领导者的职务，使用商业语言给我们一种自己有强大的气场的错觉，会给人以强干、果断的印象。有一些人甚至认为用一种“上司式”的预期说话会让自己看起来更好。但是，请仔细想想，当别人用这种态度和你说话的时候，你会怎么反应？你会发现对方这种讲话方式会让你不愿意认真听，同时采取一种防卫的态度，谈话开始没多久你就会心想“你觉得你是谁啊”。

运用聚焦答案方法的管理者不那么关注自己的形象，他们更关注有效的结果。他们使用更宽松而不是指令性的语言，采取邀请的姿态，而不是摆出指挥的架势。这并不意味着你缺乏领导的智慧和能力，也并不意味着你发现员工做得不好时不会纠正他们的错误。

你使用宽松的语言，引领你的员工自己思考，这反过来让他们能做出更好的业绩表现，也推动了他们的学习周期。

如果你总是100%确定，总是在向你的员工发出指令，他们不会学习。如果你是用试探性的并且相对宽松的语言，同时注意倾听，你的团队成员会学得机敏、灵活、富有创新精神。

宽松的语言增加了合作的概率，避免了双方的对抗。宽松语言的例子包括：“如果我们……你觉得怎么样？”“如果你选择……会怎么样？”等。此外，“也许”“可能”“可能会”“很大可能”等表达方式会比“当然”“现在”“马上”“我肯定”等表达方式更有效。

2. 谈论有效的部分

当你运用解决答案模式提供的方法谈话时，你要聚焦于“尽管有问题，什么还是有效的”，基于缺陷和问题的务虚谈话效率极低——这是问题导向式的讨论。表达对有效部分的兴趣会鼓励人们更多地讨论他们的资源——他们的优势在哪里，如何利用这些解决现在面临的问题。提出“在问题之外，什么还有效”这个问题也把员工的注意力指向那些问题没那么严重的情况和例子。所谓的“问题中的例外情况”提供了部分解决方案，是开始构建解决方案的完美起点平台。

谈论行之有效的方法，而不是问题之所在，这样各方能够以建设性的态度发表意见，而不是僵持在常见的“谁对谁错”的争吵中。

3. 分析问题解决的原因

分析问题是怎样开始和进一步发展的，这是问题导向的典型做法。但是，这种分析的结果通常是导致问题的进一步加剧。

聚焦答案方法采取了截然不同的姿态，它聚焦于问题的终结，因为这方面的信息直接带领我们找到解决问题的捷径。原因很简单——一旦我们确定了问题是如何结束的，就可以学会更快地终结问题。

让我们举一个生活中的例子。每一个有伴侣的人都会偶尔和他/她吵架（这当然是很正常的），大部分人都可以神奇地预测这些争吵一般情况下会如何发展。想想看，你很清楚爱人做什么事情或者说什么可以把你逼到绝路。实际上，爱人不在场的时候你也可能会对他/她生气。但是，聚焦于你们之间的冲突大多数情况下是如何解决的是有效的做法——你只需要说一些话，争吵就仿佛蒸发不见了。

办公室里的讨论和问题也是如此。一起工作了很长时间的团队发展出了互动的固定套路，这很有

《不懂带人，你就自己干到死》

效，也很有用，除非这种套路让他们陷入问题之中。当你和一个经常争吵的团队一起工作时，你可能会想分析这些争吵常常是如何开始的。在你咨询了团队成员之后，你的分析结果很可能是：这是团队里某人的过错。但是，如果你问团队成员和自己，他们是如何停止争吵的，有谁做了不一样的事情，那么你会得到更有用的信息，这样的信息极有可能帮助你停止他们的争吵。

换句话说，聚焦答案型的管理者更关注问题解决之后发生什么，用这种方法走出困境而不是聚焦于问题是如何发生的。

这里要提醒一句，我们聚焦于问题的解决不代表我们害怕问题！我们讨论的是出现在眼前的问题，但是我们用的是不同的方式。聚焦答案模式的目标更多的是与寻找解决方案有关，而不是聚焦于根除所有可能的问题。我们倾向于谈论理想的行为，而不是问题完全不存在的状况。

4. 提出构建解决方案的问题

正如我们已经提到过的，倾听是高效管理者的第一法则。这并不是说要倾听所有的声音，或者是倾听道听途说的各种毫无意义的闲谈。相反，我们在倾听中寻找信息：这是倾听是否有效的关键。

我们可以通过提出一类特殊的问题——构建解决方案的问题，从员工那里获取这些有效的信息。

你提出的问题决定了得到的信息（反之亦然）。因此，提出聚焦答案的问题帮助你建立一种合作的基调，使员工加入到共同构建解决方案的队伍中来。聚焦解决方案的问题会帮助我们构建解决方案！

运用聚焦答案方法的管理者对加剧问题不感兴趣，不会采取短视的快速解决方案，那请你记住培根的话：“提一个谨慎的问题自身就是一种智慧。”

14、《不懂带人，你就自己干到死》的笔记-第1页

*如果东西没有坏，那就不要去修补它。

*多做有效的事情。

*如果一个方法没用，那就不要继续，尝试其他的方法。

*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。这里我们有必要解释一下聚焦答案模式最基本也是最简单的假设。许多年以前，大约在1300年，威廉·奥卡姆（William Occam）说过：“我们不应该假设存在比绝对需要的东西更多的东西。”简单一点儿说就是：“不要无谓地让问题复杂化。”再简化一点儿就是：“简单是最有效的。”在之后的几个世纪里，这种逻辑影响和指导着大部分的哲学和科学发展。事实只是“我们以为”的事实，从来都不是“唯一的”事实。我们看问题的方式和讲问题的方式决定了我们看到怎样的事实。阿尔弗雷德·科日布斯基（Alfred Korzybski）教给我们：“地图不等于领土。”我们活在领土上，但是我们只能通过地图来了解领土。语言是人们“绘制”他们的“领土”的主要方式。聚焦答案的语言使我们用不同的方式“绘制”我们的现实。办公室里的讨论和问题也是如此。一起工作了很长时间的团队发展出了互动的固定套路，这很有效，也很有用，除非这种套路让他们陷入问题之中。当你和一个经常争吵的团队一起工作时，你可能会想分析这些争吵常常是如何开始的。在你咨询了团队成员之后，你的分析结果很可能是：这是团队里某人的过错。但是，如果你问团队成员和自己，他们是如何停止争吵的，有谁做了不一样的事情，那么你会得到更有用的信息，这样的信息极有可能帮助你停止他们的争吵。提问更有益于倾听：讲得太多会让周围的人厌烦。你在提问的时候是在邀请别人讲话，邀请别人贡献他们的力量。毕竟，这是你作为管理者的目标的核心——准许和鼓舞员工发挥创造力，更有动力地做出最大的贡献，帮助员工承担他们的责任。交际不仅仅是对人友好，不是总是装作一副“好好先生”的样子。交际是与人接触，交际的目标是与你的同事建立最佳的工作关系。交际意味着你要伸出手去，与他人接触——让同事和员工觉得你对他们感兴趣，无论是从做人的角度还是工作的角度，你都重视他们的价值。交际很简单，但人们也很容易忘记。你可以通过握手、和人打招呼、对别人感兴趣的事情表达兴趣、记

《不懂带人，你就自己干到死》

住并提醒人们过去的事情并表达你对此的重视和记忆等等开始交际。与人交际的方式多种多样，选择最适合你的方式，选择你觉得舒服的方式。关注他们思考和讲话的方式，适应他们的语言。如果想要和某个人沟通，最好要说对方的语言——包括措辞语句，也包括其他非语言的层面。有一些冷硬派、愤世嫉俗的管理者在工作和生活时有这样的假设：每个人在工作的时候都争取做最轻松的活儿，争取在领薪水的同时麻烦事最少。这一类管理者在员工管理方面不是很成功，这种不信任让他们没办法挖掘员工的潜力，失去了很多机会。相比于这一类管理者，运用聚焦答案模式的管理者认为，每个人都会尽力做到最好，除非这种想法被证明是不对的。在此我想提醒读者，这不是天真的管理者天真的假设，必须抓住的一点是“除非这种想法被证明是不对的”。衡量员工的努力和控制工作效率一直是管理者的主要任务之一。如今管理人中最大的误解之一就是，中层或者高层管理者必须知道得最多（如果不是无所不知的话），类似地，他们在给出命令的时候也必须坚定，不带丝毫犹豫。很明显，那些认为（或者假装）自己“我什么都知道，因为我的职位这样要求”的人是不会赞美他人的。他们应该什么都知道，把赞美留给自己，功劳也是他们的。如今，公司需要留住、授权、使用公司的人才——如果你可以通过赞美提高团队精神，让团队整体的力量大于个人力量之和，那要比被视作一个小的领域的专家要更好。这是一个积极性评量的标准范式：“在一个从0到10的标尺上，0代表‘这是一个不可能完成任务的情况，我们没有任何动力去尝试或者做什么’，而10代表‘我们会竭尽所能处理这个问题并解决它’，我们现在处于怎样的位置？”在这种情况下，管理者和员工倾向于给出较高的评级，我们可以善加利用。如果人们直白地说是0，你知道作为管理者，你有很多工作要做。而如果你得到的是其他的数字，那么你可以以之为起点。除了0之外，不管别人给你的是什么数字，首先表示赞扬，然后问为什么给出了这样一个动力的数字。顺便说一句，要问细节、细节、更多的细节！当你发现对方讲的关于鼓舞人前进的细节已经穷尽了，你可以用这个问题继续你们的对话：“很好，要让你有更多一些的动力，你会需要什么？当你看到评量数字在上升时，你觉得自己做了哪些不一样的事情呢？”

15、《不懂带人，你就自己干到死》的笔记-

变化是不可避免的，唯一不变的就是变化

16、《不懂带人，你就自己干到死》的笔记-第34页

赞美、交际、情境、设定目标、资源、评量问句、未来导向

17、《不懂带人，你就自己干到死》的笔记-第8页

聚焦答案工作法

18、《不懂带人，你就自己干到死》的笔记-第1页

这本书我学会了两项技能：1、使用奇迹问题，这是解决问题的一个步骤，从邀请你的员工开始对话，相关情景的明晰，你进展的目标设定，密切关注着员工的资源，赞扬他，与此同时，对于发生的事情的差异化看法帮助你们朝着新的未来。2、使用工作评量，从0-10，让员工自己衡量在哪个数字，我们都跳出了非黑即白的思考方式，你带领员工用不同的灰度思考问题。有时候晓得步伐比大步伐更有效，在前进的一步里，不是每件事必须变化。专家之而言，智者问而听。

19、《不懂带人，你就自己干到死》的笔记-第86页

生活中的完美只是一种幻象。试图达到完美状态是一定会失败、让人失望的行为

20、《不懂带人，你就自己干到死》的笔记-第6页

《不懂带人，你就自己干到死》

不要纠结于过去的问题，而要聚焦怎么解决问题。

21、《不懂带人，你就自己干到死》的笔记-第10页

专家知而言，智者问而听。

在听别人讲话的时候不可避免地会带有自己的理解，但是真正的智慧就是在倾听的时候仿佛自己对此毫无所知。把 " 自我中心 " 抛在一边，同时不要显得过于无知，这需要你兼具勇气、智慧和灵活性---
摘抄

22、《不懂带人，你就自己干到死》的笔记-前言

第一章 四个原则

第二章 沟通

第三章 7个步骤

第四章 流程图

第五章 案例实践

第六章 问题总结

《不懂带人，你就自己干到死》

版权说明

本站所提供下载的PDF图书仅提供预览和简介，请支持正版图书。

更多资源请访问：www.tushu111.com