

不懂带人，你就自己干到死：把身边的庸才变干将

作者：路易斯·卡夫曼（Louis Cauffman）

目录

[版权信息](#)

[写给中国读者](#)

[导读 会带人，你的工作才轻松](#)

[如何阅读这本书](#)

[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！](#)

[你希望自己带的人是什么样，你带的人就是什么样](#)

[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](#)

[如何说，员工才会听；如何下命令，员工才会行动](#)

[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](#)

[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”](#)

[Chapter 4 带人要懂得掌控全局](#)

[要分清“问题”和“限制”](#)

[每天花10分钟帮助从未主动找你求助的员工](#)

[婉拒你办不到的事，锻炼员工自己解决问题的能力](#)

[和员工合作，找到解决方法](#)

[支持和帮助员工做更多有效的事](#)

[高效利用流程图：用最少的的时间取得最大的成果](#)

[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](#)

[冲突产生的原因](#)

[冲突爆发](#)

[解决问题的具体过程](#)

[第一次会议：接受员工的“抱怨”，初步引领其走向解决方法](#)

[第二次会议：引领员工找到问题解决方法](#)

[第三次会议：鼓励员工更好地利用资源解决问题](#)

[Chapter 6 带人过程中常见的问题](#)

[3分钟速答上司的问题](#)

[巧妙带人比费尽心血管人更重要](#)

[要把庸才变干将，上司先要做个干将](#)

[如何管理员工](#)

[如何与上司相处](#)

[如何处理危机](#)

[致谢](#)

[书评](#)

版权信息

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：若 水

责任编辑：王 彦

特约监制：何勇斌 马百岗

特约策划：韩栋娟

特约编辑：徐 芳

写给中国读者

我带着对中国、对她的古老文化和现代文化，以及对中国人民的敬畏和深深的敬意写下了这篇序。我十分感谢这个把我的作品和中国的管理者、教练和商人分享的机会。

一开始我打算为中国读者重写这本书，增添中国的商业案例。可是，在我拿这个计划咨询一些中国同事和朋友的意见之后（他们都说：不要这样做！），我才意识到，这么做很冒昧，也是不必要的。

聚焦答案（Solution-focused Approach）的思维和工作方式与中国人优雅、实际、相互尊重的交际方式很接近。这本书全部是关于合作、未来、情境和循序渐进的工作方式的。它不是讲解决问题，而是讲如何构建解决方案。

很荣幸邀请你开始这次旅程。请阅读、学习，并把你学到的东西与人分享。

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Chapter1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Chapter2，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。

Chapter3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。

Chapter4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Chapter5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Chapter6，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、但是却不敢宣之于口的，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。

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Chapter2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Chapter1的阅读引发了你的兴趣，你可以跳到Chapter5，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Chapter6，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 Berg Kim）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呓语（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，我们改变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是普遍性的。

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。

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，尼科尔注意到有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何发生的、和谁有关、为什么会出现，按照传统的逻辑，只有到这时我们才能找到解决问题的办法，解决方案即消除问题出现的根本原因；再次，也是最后一步，就是列出清除这些根本原因的步骤。

在处理简单的、技术性的问题时，这种因果关系模式很有效，这些问题都可以追溯出简单、清晰的原因。因此，因果关系模式是解决医学和技术问题的完美方法。比如，当你生病的时候，医生会取血样，进行化验，找出导致你生病的细菌，然后医生会开出能消灭这种细菌的药方；或者，早上你发现汽车无法启动，你会打开汽车的引擎盖，找出导致汽车无法发动的原因；类似的情况还有，比如在打台球的时候如果你用一定的力量去击打母球，母球撞击了8号球，那么母球就把动能传递给了8号球。

但是，如果用传统的因果关系模式来解决人与人之间的問題，我们会遇到各种各样的问题。

*人的反应方式不像细菌、发动机或者台球，人的反应无法像它们一样精准、可预测和可管控。当我们研究复杂的人和管理上的问题时，我们很难甚至无法找出单个的原因。有许多复杂的原因导致一个人这样做或者那样做。当我们寻找员工不理想的行为背后的原因时，往往会导致指责一个人是问题的“原因”。人们困囿于相互指责中，并没有改善问题。

*原因出现在结果之前，许多传统的管理模式迫使人们往回看，追溯过去，而忽略了未来。深入分析问题会对我们的思考有所助益，但另一方面，一份详尽的历史发展报告无法解决问题。

*问题导向型的管理者被认为是行内的专家和权威，因此他们应该告诉别人如何去解决问题。然而，我们都知道，当一个人吩咐其他人要怎么怎么做的时候，人们通常倾向于逆反。强势的建议往往招致员工为工作进行不下去找这样的理由：“如果你坚持，那我就反对。”当然，这位“专家”也可以继续指责他人没有根据指示积极响应。但是，这不会有什么效果——相反，更多的干劲只能沦为沮丧。

让我们来看一下问题导向公司的战略会议是怎么开的，看你是否认可他们处理问题的方式。

周一早上，问题导向公司的战略会议召开：为了确定公司下一步的行动方案，问题导向公司的经理们觉得必须深入分析目前的问题出在哪儿、谁导致的以及为什么会如此。是哪里做得不够好？为什么竞争对手比我们强那么多？我们早就应该做什么了？为什么我们不能如期完成配额，为什么我们没有实现目标？这种糟糕的情况应该归咎于谁？我们浪费了多少时间，还剩多少时间？

在会上，他们询问每个人对于导致问题出现的原因的看法。他们对每个问题追根究底，深入分析。深层原因是什么？问题的根源又是什么？谁应该对此负责？

慢慢地也是必然地，每个人都不可避免地沉浸在深入挖掘问题的行动中。在问题导向公司里，衡量员工专业性和智慧的标准是：他是如何发现和挖掘问题背后潜藏的深层次原因的。

难怪问题导向公司的员工很容易变得沮丧、压抑、毫无斗志。问题导向公司的管理者只会挖掘问题背后的原因和责任人。每个人都专注于挖掘问题背后最深层的原因，而忽略了解决方案。在一轮轮的讨论中出现新的问题，这让整个问题看起来无法解决。出现好结果的可能性极小。

虽然这个例子有点儿夸张，但是我们可以在现实中发现很多这样的例子。管理者不都是面对各种各样问题的吗？当然是的。但是如果你不想带着沮丧和头疼去处理问题，你还可以用别的方式。

带人其实是管人

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，回想一下那些你为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，你很可能会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。

结语

这本随身宝典的Chapter1给出了聚焦答案模式概述，我们了解到了支撑聚焦答案模式的基本原则。在未来的几章里，我们会详细了解聚焦答案模式，让你成为聚焦答案方法的专家。

在这个神奇的旅程中，请记住威廉·布莱克的几句诗：

一花一世界，

一沙一天国，

君掌盛无边，

欢迎访问：电子书学习和下载网站（<https://www.shgis.cn>）

文档名称：《不懂带人，你就自己干到死：把身边的庸才变干将》路易斯·卡夫曼（Louis Caufman）

请登录 <https://shgis.cn/post/406.html> 下载完整文档。

手机端请扫码查看：

