

精典管理系列



151 QUICK IDEAS *to* Deal With Difficult People

别让问题员工妨碍了你的工作

151个对待问题员工的 快捷方法

【美】卡莉·马森·达芬 著
金冰茹 徐璐 译

《财富》杂志评选的“必读的最睿智的图书系列”
管理宗师**德鲁克**、营销大师**科特勒**联合推荐！
长期雄踞欧美畅销书排行榜

 新世界出版社
NEW WORLD PRESS

❧ 精典管理系列 ❧

151 QUICK IDEAS *to* Deal With Difficult People

151个对待问题员工的 快捷方法

【美】卡莉·马森·达芬 著
金冰茹 徐璐 译

 新世界出版社
NEW WORLD PRESS

北京版权局著作权合同登记

京权图字:01-2008-4024

151 QUICK IDEAS TO DEAL WITH DIFFICULT PEOPLE © 2007
Carrie Mason-Draffen. Original English language edition published by
Career Press, 3 Tice Rd., Franklin Lakes, NJ 07417 USA. All rights
reserved.

图书在版编目(CIP)数据

151 个对待问题员工的快捷方法/(美)达芬著;金冰茹,徐璐译. —北京:
新世界出版社,2008.9

ISBN 978-7-80228-906-2

I. 1… II. ①达…②金…③徐… III. 企业管理:人事管理—通俗读物
IV. F272.92-49

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2008)第 134615 号

151 个对待问题员工的快捷方法

出版策划:精典博维

作者:(美)卡莉·马森·达芬

译者:金冰茹 徐璐

责任编辑:陈黎明

封面设计:精典博维

内文排版:楠竹文化

出版发行:新世界出版社

社址:北京市西城区百万庄大街 24 号(100037)

总编室电话:(010)68995424 (010)68326679(传真)

发行部电话:(010)68995968 (010)68998705(传真)

本社中文网址:www.nwp.cn

本社英文网址:www.newworld-press.com

本社电子信箱:nwpcn@public.bta.net.cn

版权部电子信箱:frank@nwp.com.cn

版权部电话:+86(10)68996306

印刷:北京德富泰印务有限公司

开本:787×1092 1/16

印张:10.25

字数:150千字

版次:2008年10月第1版 2008年10月第1次印刷

书号:ISBN 978-7-80228-906-2

定价:25.00元

新世界版图书 版权所有 侵权必究
新世界版图书 印装错误可随时退换

如何使用该书

这本书中的每一个捷径都是经过精心挑选的，它们可以直接或间接地帮助你面对纠纷及争吵，鼓励交流，停止恶意中伤，以及在问题发生之前认识并解决他们。

不要马上试着同时去执行这所有的 151 个方法，因为其中一些并不适合你目前的状况。你最好先通读这 151 个快捷方法，并选出那些可以对现状真正产生影响的方法，然后执行。

首先应当为你的方法分类：

◆ 立刻执行的方法。

◆ 30 天后需要回顾一下的方法。

◆ 在_____以后再考虑的方法。

让你的员工也参与到选择和执行这些方法的过程中来，并且不要忘了对他们获得的成功进行奖励！你可以将这本书复印，并分发给你的员工，尽量让每个人都能够选择和推荐各种快捷方法。

每 90 天就温习一下这本书。如果你的工作因为激烈的竞争发生了变化，你会发现也许有一些新的捷径更加适合你。

请记住，美国乃至全世界的商业活动已经证实了这本书中所有的方法都是切实可行的。这 151 个方法已经为其他人带来了利益，它们也将给你带来巨大的帮助！

目录

CONTENTS

151

个
对
待
问
题
员
工
的
快
捷
方
法

- 1 / 1 建立毫不姑息政策
- 2 / 2 防止问题员工的行为影响办公室风气
- 3 / 3 抓紧学习与问题员工相处之道
- 4 / 4 别让“波士顿倾茶事件”发生
- 5 / 5 做一个良好的倾听者
- 6 / 6 学会合作解决问题
- 7 / 7 行动计划要坚持到底
- 8 / 8 明白什么个性在扮演角色
- 9 / 9 确保员工理解
- 10 / 10 学会幽默
- 11 / 11 相信员工能够改变
- 12 / 12 感谢他们的合作
- 13 / 13 掌握艰难谈话的技巧
- 14 / 14 为你的主管进行艰难谈话技巧的培训
- 15 / 15 不要雇佣平庸之人
- 16 / 16 向别的雇主取经
- 17 / 17 如何对待难缠的家族成员
- 18 / 18 说话算数
- 19 / 19 处理对加班的反抗
- 20 / 20 对付不愿信息共享者
- 21 / 21 明确何时向律师或其他专家咨询
- 22 / 22 别把问题带回家
- 23 / 23 如何面对员工的暴力威胁

- 24 / 24 给那些喜欢欺压弱小的人一些选择，而不是一味反对他们
- 25 / 25 记录困境
- 26 / 26 掌握问题员工如何接电话
- 27 / 27 感谢那些能缓和紧张气氛的员工
- 28 / 28 办公室不是日托所
- 29 / 29 让无理要求成为谈话的敲门砖
- 30 / 30 聪明的雇佣之道
- 31 / 31 聪明的解雇之道
- 32 / 32 鼓励员工告诉你哪些人是问题同事
- 33 / 33 不要害怕批评问题主管
- 34 / 34 当问题员工大放厥词时
- 35 / 35 建立接受员工抱怨的机制
- 36 / 36 以身作则
- 37 / 37 鼓励主管就存在问题同上层交流
- 38 / 38 不要不分青红皂白的斥责下属
- 39 / 39 不能对难缠的员工心慈手软
- 40 / 40 审查团队中的污点
- 41 / 41 必要时开除某个团队成员
- 42 / 42 离职谈话是一个宝库
- 43 / 43 当员工抗拒变革时
- 44 / 44 禁止主管非议员工
- 45 / 45 最忙的请假日——2006年的7月4日
- 46 / 46 工作量是否公平
- 47 / 47 支持你的主管
- 48 / 48 不要忘了公司里的其他员工
- 49 / 49 如何寻找法律顾问

151个对待问题员工的快捷方法

前言

- 50 / 50 向 EAP 求助
- 51 / 51 给自己放个假
- 52 / 52 防止员工盗用公司资金
- 53 / 53 改变你的策略
- 54 / 54 帮助员工养成良好的工作习惯
- 55 / 55 让雇员接受更多培训
- 56 / 56 三思而后言
- 57 / 57 考虑这件事是否对工作有害
- 58 / 58 告诉下属办公室恋情的严重后果
- 59 / 59 别允许员工穿着不得体
- 60 / 60 唤醒那些散漫的员工
- 61 / 61 让考评成为问题员工的改造计划表
- 62 / 62 号召员工抵制滥用电脑和浏览不合适的网站
- 63 / 63 将管理者的偏袒消灭在萌芽状态
- 64 / 64 让辱骂员工的经理走人
- 65 / 65 当员工向你借钱时
- 66 / 66 道歉并不丢脸
- 67 / 67 提醒员工尊重行政管理系统
- 68 / 68 需要给管理层加强感知能力培训
- 69 / 69 准备具体的工作描述
- 70 / 70 不要过分宠信明星员工
- 71 / 71 在关键时刻应该当机立断
- 72 / 72 不鼓励员工做工作狂
- 73 / 73 我从中得到了什么
- 74 / 74 让难相处的人自我评估
- 75 / 75 庆祝转变

- 76 / 76 击退骚扰者
- 77 / 77 避免歧视性的笑话
- 78 / 78 让同事清理他自己的格间
- 79 / 79 不要将争议归结为个人因素
- 80 / 80 对一个同事谈论员工卫生
- 81 / 81 在重要的面对面谈话之前进行角色演练
- 82 / 82 让同事尊重你的时间
- 83 / 83 不要火上浇油
- 84 / 84 不要让优越感十足的女士降低你的信心
- 85 / 85 找到吹毛求疵同事的错误立足点
- 86 / 86 了解你的工作中的权利
- 87 / 87 用你自己的方式来对待欺侮
- 88 / 88 为有争议的团队会议制定规则
- 89 / 89 远离流言
- 90 / 90 当同事拒绝合作时
- 91 / 91 挑战习惯发牢骚的人
- 92 / 92 手机及其带来的不便
- 93 / 93 敏感的电话
- 94 / 94 想象成功
- 95 / 95 如何处理跨代聚会
- 96 / 96 午餐礼仪
- 97 / 97 如何处理频繁的打扰者
- 98 / 98 不要让侵略性的同事掌控你的会议
- 99 / 99 留意代沟
- 100 / 100 防止偷听
- 101 / 101 伸出援助之手
- 102 / 102 彻底征服竞争对手

- 103 / 103 确保老板知道你的立场
- 104 / 104 要从失败中恢复过来
- 105 / 105 给自己信心
- 106 / 106 寻求同事的建议
- 107 / 107 请求支持
- 108 / 108 带表扬的批评
- 109 / 109 拒绝充满恶意的邮件
- 110 / 110 必要的时候调换位置
- 111 / 111 遭遇办公室隐士
- 112 / 112 有选择性地战斗
- 113^{*} / 113 旅行时保持吝啬
- 114 / 114 什么时候该采取法律的手段
- 115 / 115 恢复信任
- 116 / 116 培养适合你的习惯
- 117 / 117 谨防错误的知心人
- 118 / 118 成为领导者
- 119 / 119 要求尊重
- 120 / 120 做同龄人的调解者
- 121 / 121 当同事没有还你钱时
- 122 / 122 忽略抱怨享受欢乐
- 123 / 123 当心那些洗脑者
- 124 / 124 为与老板会面作准备
- 125 / 125 凶恶的流感
- 126 / 126 小心喜欢操控的人
- 127 / 127 机智反驳的艺术
- 128 / 128 红色警报：同事在老板的面前贬低你
- 129 / 129 尽可能地完善自己

- 130 / 130 发挥他们的长处
- 131 / 131 哎哟！这神经质的同事
- 132 / 132 当你被要求整理一位同事的报告时
- 133 / 133 听好了
- 134 / 134 我的订书器在哪
- 135 / 135 承认错误
- 136 / 136 你不会孤单
- 137 / 137 提防过分低估事物的人
- 138 / 138 关注好的一面
- 139 / 139 当对手请求你的帮忙
- 140 / 140 如何对待过度饮酒者
- 141 / 141 要求你的同级尊重你的下属
- 142 / 142 失踪的同事
- 143 / 143 当问题员工变成了你的上司
- 144 / 144 要求互惠
- 145 / 145 蔷薇灌木来了
- 146 / 146 对办公室小贩说不
- 147 / 147 你现在是老板
- 148 / 148 如果老板问起，给同事一个公正的
评价
- 149 / 149 避免有争议的话题
- 150 / 150 装备一个情感急救箱
- 151 / 151 有时，最好的策略是离开

1

建立毫不姑息政策

当 你遇到麻烦雇员时，最有效的方法就是毫不姑息政策。建立这样的一个政策，并且坚持遵守它，这能保证你有效并成功地驱除不合理的行为。

最为关键的就是坚持遵守这样的政策。纽约一家公司在与他们一个女雇员提起的性骚扰诉讼中，虽然已经注意到毫不姑息政策了，但是他们没有遵守自己的规则，最后联邦政府判女雇员获得了胜利。

你必须很清楚，你的毫不姑息政策适用于每个人，从主管到门卫。这样的政策要求你对所有不合理行为的指控一视同仁，即使有些是发生在你的明星员工身上。

你应该保证公司的每一个员工都了解你的政策。你可以给员工分发复印件，并要求他们签字以表示对这项政策的认可。

彼特·汉达尔是纽约戴尔·卡内基教育学院的首席执行官，他认为毫不姑息政策很重要，需要通过一种以上的途径宣传和交流，如电子邮件和会议都是有效的途径。他建议至少六个月你就需要回顾下这个政策。

“如果你只是一年才提起这个政策，那么对别人来说这也就不重要了，”卡内基强调，“这个方法需要不断重复，才能真正获得效果。”

任务 为你的毫不姑息政策制作一个钱包大小的版本，将它分发给员工。

结语 毫不姑息政策就如一根道德指南针。如果你忽视它所指的方向，你就会迷失自我。

2

防止问题员工的行为影响办公室风气

凯西在一家中等规模公司管理后勤部门。由于她对她的一个狂妄的秘书毫无办法了，因此来寻求我的建议。这位秘书自己规定工作时间。她总是上午8:30时上班，比公司的正常上班時間晚半个小时。然后下午5:30时下班，比正常打卡下班时间晚半个小时。

更糟的是，这个女人总是把最后一个小时用在到处拉家常上。凯西再三要求她在完成工作之后，按正常时间下班。但是她完全忽视这些要求，继续“闲聊”到她自己规定的下班时间。一天凯西实在忍不住就威胁让她离开，但是秘书回敬了凯西：“这是违反规定的”。当然她是有道理的。

接下来的情况变得更糟糕，其他员工也开始跟着这个秘书有样学样。凯西想要解雇她，但是公司老总拒绝了这个建议，因为他认为秘书的工作做得不错。凯西因为这件事都快要崩溃了。

但是，她仍然得控制她的情绪，因此她来寻求帮助。我和凯西说，因为这个秘书的工资是按小时计薪的，而她很明显地在下班时间之后那半小时都是在故意拖时间，公司是不必支付她那部分时间的工资的。毕竟，公司并没有强迫她一定要把时间延长到下班之后。所以，即使对于凯西来讲，这个秘书的聊天也是免费的。

凯西必须清楚解释为什么秘书的打表时间和她所获的报酬之间存在差异，以防这个不合作的秘书上诉到劳工部。解决完这些小冲突后，凯西甚至觉得做多余的文秘工作也是开心的。

任务 如果你不能根除办公室的无效率的工作习惯，那么今天就放假吧，去寻求专家的帮助。

结语 当问题员工不停影响到你办公室的惯例时，那就不再是你的办公室了，而是他们的。

3

抓紧学习与 问题员工相 处之道

你 不需要马上得到一个怎样与问题员工相处的心理学学位，但是你应该多学习一些这方面的知识。

几年前，一些曾受到腐败指控的公司高层声称，当他们的下属渎职时他们已经不在其位了。

这些表明自己毫无线索的主管一旦遇到问题员工就立即推卸责任。

这样的人会毁坏你的业务，赶走顾客，破坏办公室的活力。因此如果你疲于处理问题员工的问题，试着多学点怎样处理这方面的知识。比如参加处理人与人矛盾的研讨会，看些书，去网上收集点资料，或者听听磁带或 CD。

甚至于如果你想获得更合法的建议，就去咨询，因为当你去咨询所遇到的遭遇会更让你获益匪浅。聪明的领导者都会努力学习他们不熟悉的领域来保证他们能问一些有效的问题。

如果你缺乏时间来进行积极主动学习的话，那么首先看史蒂夫·兰翁的《如何进行有效的阅读》。这本书给你指明了如何寻找有趣的书，如何快速阅读它们，又如何能吸收你所阅读的。要清楚，通过阅读学习对你的员工、你的公司以及你自己都是一项很有效的投资。

任务 通读整本书，并将其中的信息运用到你的工作中。

结语 俗话说：“无知是福。”但是这并不适用于人事关系中。

4

别让“波士顿倾茶事件”发生

如果你的员工向你请求帮助解决与一个难缠同事的关系，你要迅速调查清楚事情并且尽快给出一个解决方法。因为比问题员工更糟的是一个不能处理企业内部矛盾的领导者。他不会主动面对破坏者和怠工者，却相信所有的问题和人都能自动调整到正确的方向上。

当你只是等待着去处理问题时，问题会变得更严重，更糟的是，你会失去属下对你的信任感。如果事情牵涉到一个团队的话，那么所有成员就会自己组织去处理问题，就像 200 多年前，由于乔治国王不愿解决税收问题，殖民者们就自行组织了“波士顿倾茶事件”来解决问题。当你在公司的威望毫无剩余时，办公室的造反者们就拒绝与你合作，而且他们也会拒绝去做那些可能让你的职位上更高一层的额外工作。最糟糕的是，被激怒的员工还会去你老板那告状。如果这样的事发生，那你就像最终向殖民者投降的乔治国王那样，永远失去所有的权力。

没有公司会需要一个不会管理的管理者，那样只会破坏士气和生产力。因此当你听到抱怨时，给自己泡杯茶，然后马上投入到这场战斗中。

任务 如果一个员工请求你解决一个纠纷时，不要将它束之高阁，尽快地解决这个问题。

结语 回味这句珍惜时间的句子：时不待人。

5

做一个良好的
倾听者

在一个父亲节时，我们教会的主管诉说了她对父亲的感激和赞扬，因为她父亲当初帮助她逃离了一个痛苦的境地。那时一个神学院给她提供了全额的奖学金让她就读那个学院，但是她去参观了那个学院，觉得它毫无生机。与此同时，她首选的学校是一个很有威望、生机勃勃的学校，那里的学生热衷于思想上的交流。但有一个遗憾就是如果她要去那个学校，她必须贷款来读书。而她又不想在毕业时承担一大笔负债，因此她觉得没有其他选择，只有选择那所没有吸引力的学校。

当她将她的两难选择告诉他父亲时，父亲给她提供了另一个思路。如果她选择去那个有威望的学校，毕业后她很可能就找到一份待遇很好的工作，这样的话就能还完贷款了。这个思路让她猛然醒悟。她取得贷款，并去了那个喜欢的学院，最后确实也找到了一份好工作。

她的父亲就做了一个很好的倾听者。他没有去评判他女儿做的怎样，而是，他静静地听她说完，然后很自然地建议她一个她没有考虑到的选择。

好主管也需要有这样的本领。当雇员寻找怎样解决冲突的方法时，主管不应对他们的选择作任何评价，而应该帮助他们的属下能从另一个角度来考虑问题。

这种开放性的思维会让你感觉特别良好，就像与雇员一个接一个的轻松聊天。当你倾听时，他们会觉得你非常认真的对待他们，由此也就没有什么好抱怨了。

任务 当一个员工对你诉说他个人的矛盾时，你要将你的所有注意力集中到你现有的讨论上，而不是思考你下一个会议的内容。

结语 “听觉是人的五大感官之一，但是倾听是一门艺术。”——弗兰克·泰格

6

学会合作解决问题

作为青少年的父母，我很了解对孩子来说，请求他们一起合作要比直接命令怎样做要好的多。就比如说如果我让他们帮忙制作尺子的话，他们很有可能就去买了。因此一个自上而下等级分明的方法对这样不服从命令的团体是起不了任何作

用的。

青少年并不是唯一一个让这种方法失效的团体。员工如果能够在制定某项政策的时候加入自己的意见，他们就会拥护这项政策。如果你不管办公室里的那些捣乱的人，采用自上而下的方式强制性推行某项政策，那么你等于给自己惹下了长久的麻烦，或者是使已有的问题变得更糟糕。

从一开始，在你动手草拟纠正不当行为的计划之前，就应该先听取员工的意见。当然，这么做有可能会让你听到激动不已的一些建议，也有可能给你带来沉重的打击，使你放弃。但是扮演独裁者的角色是不可能使员工的行为按照你所希望的那样去改正的。

在《沉静领导六步法》一书中，作者洛克指出：“当情况不佳的时候，让员工讨论得出自己的看法。这样做会让每个人觉得更加轻松，而且更有可能得出每个人想要的结果：学习和改正不当行为，防止下次再犯同样的错误。”

问问你手下的那些懒鬼们，关于让员工准时上班有什么好的建议，以及他们能够为此做些什么，你就能推动他们去思考，并使用对所有人都更有利的方式工作。

任务 如果你无力去草拟纠正不当行为的计划时，试着多给员工们提供他们想法的机会。那这计划就成为员工们的自我规定，而不是你规定的。

结语 要想获得员工的信任和忠诚，多给他们一些话语权。

7

行动计划要坚持到底

约翰·鲍尔多尼在《领导者如何获取成功》

一书中说到：“不去实施的想象力只是停留在星空的幻想而已。”纠正员工不当行为的计划如果不执行，或者执行得很糟糕，那么就几乎等于一场空想。

一旦你和你的员工一起起草了行为纠正计划，就应该从战略高度去监控其执行的情况。最好的方式就是采用跟进会谈。面对面地交谈是最好的办法，因为员工在写的报告中可能伪装他（她）自己的进步。多与员工交流能帮助你了解他（她）自己的进步。

如果出现危机，尽量每周安排一次会谈。然后随着员工的进步情况，逐渐减少会谈的频繁程度。会谈要尽量简短扼要，目标明确：要求员工在新战略的基础上不断更新。为了确保员工一定能参加这些会谈，必要时可以考虑把这些会谈安排在喝咖啡的休息时间或午餐时间。当你进行一项业务时，时间是你最宝贵的资源之一，而且经常有双重用途。

这些跟进会谈传达一个信息，就是这个行动计划对你来说很重要，你希望看到它起作用，只许成功，不许失败。

任务 “只有抓的紧，才能真正执行”将这句谚语作为激励。

结语 除非你真正执行，你的计划才不会一无是处。