

简大为 | 著

问题员工是完全可以治理的

主管最需要的工作技能

即查即用、终结头疼人物的工具手册！

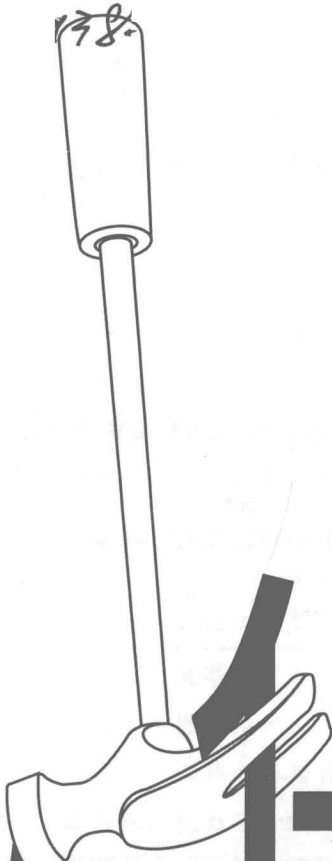
短时间内让你彻底学会处理员工的思想、态度、品性、情绪、习惯问题



如何治理 逼疯主管的员工

东方出版社

简大为 | 著



如何治理 逼疯主管的员工

東方出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

如何治理逼疯主管的员工 / 简大为 著. —北京: 东方出版社, 2012. 7
ISBN 978-7-5060-4971-9

I. ①如… II. ①简… III. ①企业领导学 IV. ①F272.91

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2012) 第 152607 号

本书中文繁体字版本由城邦文化事业股份有限公司 PCuSER 电脑人出版事业部
于 2005 年 8 月在中国台湾出版,

今授权东方出版社在中国大陆地区出版其中文简体版本。

该出版权受法律保护, 未经书面同意任何机构与个人不得以任何形式进行复制转载。

项目合作: 锐拓传媒 copyright@rightol.com.

著作权合同登记号 图字: 01-2008-2861 号

如何治理逼疯主管的员工

(RUHE ZHILI BIFENG ZHUGUAN DE YUANGONG)

作 者: 简大为

责任编辑: 张 仿

出 版: 东方出版社

发 行: 人民东方出版传媒有限公司

地 址: 北京市东城区朝阳门内大街 166 号

邮政编码: 100706

印 刷: 北京智力达印刷有限公司

版 次: 2008 年 6 月第 1 版

2012 年 10 月第 2 版

印 次: 2012 年 10 月第 1 次印刷

开 本: 710 毫米 × 1000 毫米 1/16

印 张: 13.25

印 数: 101 千字

书 号: ISBN 978-7-5060-4971-9

定 价: 33.00 元

发行电话: (010) 65210059 65210060 65210062 65210063

版权所有, 违者必究 本书观点并不代表本社立场

如有印装质量问题, 请拨打电话: (010) 65210012

前言



别让小鬼变成大魔鬼-----

白手起家、率领鸿海集团一跃成为美国《商业周刊》“科技一百强”栏目第二名的郭台铭先生有这么一句话：魔鬼在细节。

这句话的意思是，执行力只有贯彻到公司营运流程的每个小细节中，才能既扩大收入，又让公司获利。

同样的道理，这句话如果运用到人力资源管理的领域中，那么构成公司组织最重要的个体——人，自然也是一个不能忽略的细节。人的细节出问题，组织整体的效能与效率就会降低。

细数办公室里的成员，你会发现，员工总有各种各样的毛病：惯性迟到、彼此间水火不容、不珍惜公司资源、开会不提意见、爱议论公司事务、一受完训就离职……你说这些只是小问题？是，它们的确很小，但五个小问题、十个小问题……每个都减损公司一点，久了、多了，会不会累积成伤害公司文化、降低公司效率的大麻烦呢？很有可能。

一旦员工把小问题捅成大篓子，第一个被抓去开刀、找去审问的，八成是他们的直接领导。因此，最好的解决之道，就是领导在问题还小时就利落解决它，别等它变成大麻烦，伤人伤己。

明初文人方孝孺曾写过《指喻》一文，提到某人的大拇指“出现一个小疙瘩”，但因为害怕别人觉得他大惊小怪，所以他就置之不理。后来手指竟越发疼痛异常，甚至危及了生命。“忽视小病，终成大患”的道理很简单，但投射到公司的人事管理中，又有多少人会记得？

正因为员工的问题太小、太多、太杂，才更需要一本按图索骥、对症下药的实用管理手册来充当需要时的解答宝库。这里暂且不谈太多高深的

人力资源学说或抽象的管理理论，有的只是一个一个问题案例描述，以及问题背后的分析与实用的“行动方案”，为的就是让首次碰到这类问题员工的领导，可以迅速掌握处理问题的基本方法。

俗语说得好：“乌龟怕铁锤，蟑螂怕拖鞋。”如果员工的行为像乌龟，就拿铁锤敲他；如果他的行为显得像只蟑螂，那就拿拖鞋拍他。这不是要以暴制暴，或是动辄硬碰硬，而是要在观察员工显现出来的问题后，见招拆招、一针见血。唯有如此，才能抓住问题的症结所在，立竿见影。

或许有人会觉得，“有问题就叫他离职好了”，但人才招聘不易，如果一个员工某方面的能力很强，但就是有些小问题存在，你说，是开除他（而且还未必有根据）好，还是改正他的问题，让他为公司所用好？

翻翻本书目录，如果你的某些员工疑似或已明显出现本书提到的症状，建议你赶紧试试书中具体可行的 333 个“行动方案”，把 80 种小魔鬼在变成大厉鬼之前打回原形，重拾他们应有的效率与效能，甚至变得更好。

管理宗师彼得·德鲁克有句大家耳熟能详的话：“人是公司最重要的资产。”身为管理者，你真的已经管好这些资产、让他们发挥最大的投资回报率了吗？还是你坐视资产出现小毛病而不去处理，直到他们变成负债，连你自己、整个部门、整个公司都受到了波及呢？

欢迎加入完全治好问题员工、解决办公室麻烦人物的行列。

前言	/001
----	------

第一章 能力篇

实例一：不断犯相同的过错	/001
实例二：自己做不了决定	/003
实例三：马上说：“做不到”	/005
实例四：讲话没重点	/007
实例五：做事不擅长安排顺序	/009
实例六：思想僵化、新意不足	/011
实例七：工作成果与目标差太多	/014
实例八：能力不如预期	/017
实例九：不擅收集资讯	/019
实例十：只有冲劲没有技巧	/021
实例十一：常拿零碎问题来问	/023
速成主管塾1：称赞员工十要诀	/025

第二章 态度、想法篇

实例十二：拒绝调职	/029
实例十三：公司正忙时，要休特别假	/032
实例十四：不服自己的资深员工	/034
实例十五：找理由不参加教育培训	/036
实例十六：借口一堆	/038
实例十七：要人讲才做	/040
实例十八：和公司的文化格格不入	/043

实例十九：没斗志	/046
实例二十：抗拒新措施	/049
实例二十一：做事敷衍、得过且过	/051
实例二十二：故意和主管作对	/053
实例二十三：思想消极、士气低落	/055
实例二十四：私事重于公事	/057
速成主管塾2：责备员工十要诀	/059

第三章 信用、品德篇

实例二十五：编理由请假	/063
实例二十六：办公用品擅自带回家用	/066
实例二十七：用公司电脑做私事	/068
实例二十八：不珍惜公司资源	/070
实例二十九：以少报多	/072
实例三十：受完训就离职	/074
实例三十一：私自兼差	/076
实例三十二：谎报经历	/079
实例三十三：说谎、文过饰非	/081
实例三十四：带走客户名单	/083
速成主管塾3：与员工沟通十要诀	/085

第四章 性格、情绪篇

实例三十五：自作主张	/089
实例三十六：当场落泪	/092
实例三十七：拉不下脸道歉	/094
实例三十八：爱回嘴	/096
实例三十九：有不满却闷着不讲	/098
实例四十：只知批评不给对策	/101
实例四十一：不会主动打招呼	/103

实例四十二：禁不起责备	/105
实例四十三：喜怒无常	/107
实例四十四：太过完美主义	/109
实例四十五：过度害羞	/111
实例四十六：浑身散发敌意	/113
实例四十七：能力很强的怪胎	/115
实例四十八：遭逢重大变故	/117
速成主管塾4：开除员工十要诀	/119

第五章 群体篇

实例四十九：只开会不发言	/123
实例五十：开会全是他的意见	/125
实例五十一：不参加公司的活动	/127
实例五十二：自组小团体	/130
实例五十三：被同事排挤	/132
实例五十四：彼此水火不容的员工	/134
实例五十五：独善其身不帮忙别人	/136
速成主管塾5：面试员工十要诀	/138

第六章 习惯篇

实例五十六：做事拖延	/141
实例五十七：在外作威作福	/144
实例五十八：公出时间在外鬼混	/146
实例五十九：公开批评公司	/148
实例六十：三天两头迟到	/150
实例六十一：没时间观念	/153
实例六十二：该报告时不报告	/155
实例六十三：在外欠债	/158
实例六十四：酗酒、嗑药	/160

速成主管塾6：提振士气十要诀

/162

第七章 职场行事篇

实例六十五：奇装异服

/165

实例六十六：办公室恋情

/167

实例六十七：爱八卦公司事务

/169

实例六十八：性骚扰同事

/171

实例六十九：生主管闷气

/173

实例七十：爱拍马屁

/175

实例七十一：只想干掉主管

/177

实例七十二：多话聒噪

/179

实例七十三：常对同事发公司牢骚

/181

速成主管塾7：受员工敬重十要诀

/183

第八章 基层主管篇

实例七十四：不擅称赞员工

/187

实例七十五：不擅责骂员工

/190

实例七十六：抢员工的事来做

/192

实例七十七：不知怎样当主管

/194

实例七十八：和其他单位泾渭分明

/196

实例七十九：硬用职权压人

/198

实例八十：不培养员工

/200

速成主管塾8：工作授权十要诀

/202



第一章 能力篇

实例一：不断犯相同的过错

 **伤害力：**★★★★

传染度：★★

状况 _____

小芳是一个平常表现很不错的员工，主管婷婷也很欣赏她。唯一让婷婷伤脑筋的是，小芳有一个毛病，就是她常犯同样的错。每次她做错什么，婷婷都告诉她了，可没多久她却又再犯，总是要来个好几次才甘心。身为小芳的主管，婷婷该如何处理小芳这位不断犯相同过错的员工？

分析与解答

员工反复犯同样的错，如果置之不理，可能会让其他的同事觉得“为什么公司会放任他”，从而产生不公平的感觉。而如果未能纠正员工的这种倾向，那



么以后会变成他做什么事都要盯着才能让人安心，这无形中增加了成本。

一般而言，员工之所以会犯同样的错，有几个可能的原因。原因之一，是他本身对于“错误的严重性”认知不足，以至于疏忽了错误，未能尽全力阻止它再次发生。如果你和员工恳谈后，他给你这样的感觉，那么当务之急就在于让他知道，他反复的错误对公司造成的“具体伤害”（像是造成多少金额上的损害，或客户因而抱怨几次等等）是什么。把造成的损害具体列出来，才能更让员工把“具体损害”与“自己所犯的错”连接在一起，进而谋求改进。

另一个可能的原因是员工的知识与技能水准，并不足以让他完美做好目前的工作。虽然他可能通过学习与成长，慢慢达到工作内容需要的水准，但如果有好一段时间都是如此，那就必须考虑是不是他没有兴趣，或是工作实在超出他现有能力太多了。如果是这种情形，那么不是要提升他的技能水准，就是要调整他的工作内容。

当然在主管方面，也必须检讨自己是不是太过于“放牛吃草”，太疏于管理员工，也没有指派其他更有经验的员工协助，才会造成他“重复犯同样错误”。对此，除了派其他员工协助他走上正轨之外，主管也可以考虑要员工“定期汇报进度”，告知你目前做到了哪里，所碰到的问题是什么，以利于提早知道与指导处理，不会到最后一刻才发现“又出问题了”。

行动纲领

→员工重复犯同样的错如果放任不理，可能会让其他员工心生不平，或是日后要增加追踪成本。

→如果员工对错误的严重性体会不足，那么就应该告诉他所犯错误造成的具体损失，引发他的责任感。

→如果重复犯错是因为技能不足，则应考虑加强他的技能或调整工作内容。

→可要求这种员工定期汇报，并安排较有经验的其他员工协助与监督，训练他不再重复犯错。



实例二：自己做不了决定



伤害力：★★★

传染度：★★

状况

小茹是刚来公司半年的员工，工作成绩都还不错，唯一让主管困扰的就是，她常常自己做不了决定或是不知该做什么，常常要来问主管。久而久之，似乎该她自己做的决定，全部都又回到了主管头上。对于这种自己没有想法，什么都要依赖别人的员工，应该如何管理？



分析与解答

管理这类员工的重点在于，要训练他自己想、自己做决定的能力，而不是什么都要靠别人。不过在此之前，应该要先让他了解，他身上有这样的存在问题（他可能隐约知道，也可能尚未察觉，或是他知道但逃避面对、选择依赖），才能在他有改正意识的情况下，引导他去自我调整。

因此，对于这样的员工，可以在约谈他时询问下面这类问题：请你描述一下，自己进公司后，完成过的具体工作项目有哪些？你完成这些工作的过程与步骤是什么？过程之中，有哪些做法与点子是你自己思考出来的，哪些是别人帮你想的？

通过这样的沟通与询问，一方面主管可以让他察觉到自己独立决策的能力不足；另一方面也可以训练他去“拆解”工作的步骤，从既有的“工作成绩”（如“办好了一场小型演讲”、“完成了一项企划案或简报”等），认识到“自己必须做好哪些事，才能完成这项工作”，进而一步步回推到自



己“应该做的每件事”。

也就是说，如果能训练员工在准备投入一项工作时，先在脑海中浮现“工作完成时，会是什么样子”（例如：一个布置完成的演讲会场想象图），并让他习惯于逐一反推出自己“应该完成的事”（例如：正中央要有讲桌、桌上要有麦克风、讲桌后方要有白板与白板笔、椅子大约摆几排、过道要留多宽、接待区与茶水区要在哪里等等），那么久而久之，他以后就会去抓该做的大项目、中项目、小项目，而不会摸索不出通往成果的每个步骤，变得事事都要问主管了。此外，多让他观摩别人从头到尾完成一件工作的步骤与成果，了解“所做的事”与“所得成果”间的连接关系，也会是很好的训练。

当然，除了这样的训练之外，在他前来询问的时候，别忘了先请他讲讲自己的看法。再提你的看法。不要什么都直接告诉他答案或给建议，加深他的依赖心理。

行动纲领

→先让员工知道自己有这样的问题存在，再引导他去改正。

→请他描述自己曾完成过的工作以及中间的过程，让他知道自己太依赖别人，决策上不够独立。

→训练他先想象“工作完成图”，再回推至具体应做的事项。

→让他观察别人从头到尾完成一件事的过程，学习“所做的事”与“所得成果”间的连接关系。

→前来询问建议时，先请他讲自己的，再给他意见。



实例三：马上说：“做不到”



★★★

传染度：★★★★★

状况

有些员工对于交办的事项，很容易就回答“这可能没办法”，“这个做不到”，“我想不太可能”，“目前状况下不太乐观”等泄气话，让安排工作的主管觉得很头疼。主管有没有什么办法，让这类轻易把“做不到”当口头禅的员工，先试着“做做看”，然后再决定是否真的“做不到”？

分析与解答

这类问题员工的态度，很容易会传染给其他员工，因此主管不能等闲视之，否则公司里会充斥着什么都马上放弃的员工。因此，对于这种信心不足的员工，就治本而言，应该多找机会与他沟通，让他了解工作本来就是在“人力有限、资源有限、时间有限”的状况下必须完成的事，所以不能什么都用“缺人、少钱、时间紧”来回避问题。如果人力无限、资源无限、时间无限，又不会碰到任何问题，那才真的是奇怪了。

对于这类员工，可以试着问他“你为什么觉得做不到”，然后请他描述原因。此时可以试着——去证明他的担心是多余的，或是举一些小例子让他听，告诉他怎样去利用手边现有的人力、资源与时间，去完成他应该完成的工作。

除了观念上的转变外，为了帮助这类员工建立信心，不妨在初期挑选几个比较机灵的员工，在他真的有困难时给他提供参考意见（但是也不要都帮





他做好，不然他会形成依赖心理)，一方面让他暂时有一些人可以发问，另一方面也可以让他从那些员工身上学习解决问题的方法。如果过去曾有人留下过类似工作的记录，可以把记录先借他参考，让他增加一点处理好工作的信心，同时让他明白，在类似的条件下，别人做得到，他当然也可以做到。

还有，自然就是训练员工正视问题的能力，方法包括鼓励他“你先做看看，不行的话再来找我”，让他先愿意去做。因为，许多事都因为担心而不敢开始做，但在做了之后，却不会像想象中那么困难。此外，也先不要太强调“失败的话如何处罚你”，因为如果讲得太严重，会让他更加退缩，采取防卫性的回避心态。只要以各种方法让他渐渐愿意开始尝试，就是他进步的开始。

在目标的制定上，可以用“分阶段”的方式，一个是比较高的“终极目标”，另一个是比较中等的“基本目标”，请他先朝着基本目标的方向去努力，如果能超过基本目标，就给予适当的鼓励，建立他的信心。久而久之，他自己就会慢慢朝“终极目标”而去了。

当然，除了改变员工的想法及训练员工面对现实的能力之外，管理阶层也该检讨，是不是真的如员工的反映那样，条件苛刻了点。若能在可能范围内多给他一点人力、资源与时间，员工也许就会觉得“有人支持我”，进而更积极地把事情做好。

行动纲领

→沟通观念，说明什么工作都是人力、资源、时间有限的，很少有例外。

→以各种方法鼓励他“先做做看”再说，先不要太强调“失败后的处罚”。

→安排适当人员指导他，或提供过去的成功案例让他参考。

→二阶段目标法，先让他完成基本目标，有信心后再朝终极目标迈进。

→可适度检讨是否真的条件太苛刻，从而可以多给他一点资源，尽量多给他协助。



实例四：讲话没重点



伤害力：★★★

传染度：★★

状况

下周就要举办活动了，原本预订的场地突然出状况。主管急忙找来负责联络的小健，问他到底怎么回事。小健解释了半天，一会儿解释这个部分，一会儿又跳到另外那边，绕来绕去就是讲不到重点，主管听了也是一头雾水，根本无法据以做出解决问题的对策。对于这种讲话缺少逻辑、没有重点的员工，应该如何管理？

分析与解答

对于讲话抓不到重点的员工，主管很可能在情急之下会脱口而出“我没时间和你慢慢聊”或是“讲这些干吗，我只要听重点”，这类的责备性话语。这虽然可以让员工知道自己错了，但对于纠正他问题的帮助却不大，可能只会让他以后更紧张、更讲不好。

比较好的作法是，直接训练他抓重点，“限制”就是很好的方式。例如，员工讲了半天还讲不到重点，主管可以问他“如果我要你用30个字以内的一句话，讲出到底发生了什么事，你会怎么讲？”诸如此类的“限制”并不是要故意刁难员工，而是要让员工习惯于先在心中想过，挑出重点后，再讲出来。

另一种限制的方式是要求员工，“在这次事件的来龙去脉里，如果你只能告诉我三件我不能不知道的事，你要选哪三件最重要的事？”一旦主管做





这样的要求，员工就势必得自己先在心中比较一下孰轻孰重，再说出口，所以这是很好的练习。

同样的，如果是在开会的场合，也可以要求每个人只能有30秒或60秒的时间报告，不得超时。有了这样的时间限制，大家肯定就要绞尽脑汁不断浓缩要报告的内容，这样才能保证时间。久而久之，员工就会习惯于挑选精简的字眼来讲话了。

不过，除了要求员工练习外，主管自己也要想想，是不是问话的方式原本就不够干脆，让员工听来模糊，只好回答也模糊；或是主管急于要答案，让员工的压力很大，所以才会急着要“先讲一些东西出来给主管听听”，结果反倒变成东扯西扯、毫无重点了。相反的，如果主管能问得具体一点，比如：“客户下午没过来，他的秘书有没有说什么”，然后再引导员工讲出属于那个部分的答案。这样，员工就会比较容易掌握主管想知道什么，而不会什么东西都拿出来讲，让人愈听愈糊涂了。

行动纲领

→不要以责骂的方式说“我没空和你慢慢聊”或是“我只要听重点”，这无助于改善问题。

→让员工练习在一定字数内的“一句话”说明事情。

→让员工练习以一定数量的重点，如“最必须让主管知道的三件事”归纳事情。

→在开会之类的场合，让员工练习在设定好的时间内讲完事情。

→主管自己要采用引导式的问话技巧，不要问得太笼统或问得太急，要让员工容易抓到“自己该讲什么”的重点。