

●让你的员工成为明星●使你的团队所向无敌●

搞定你的员工

MANAGE

职业化兵法 YOUR STAFF

苏晓光◎主编



也许你的企业中有着各种各样的“问题员工”，也许你的团队正暗藏着你尚未察觉的“危机”。如果你是一个老板，你该如何搞定你的员工、如何带领你的团队向前进步呢？本书将给你满意的答案！



哈尔滨出版社
HARBIN PUBLISHING HOUSE

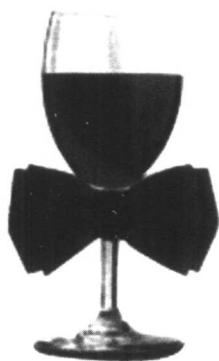
•让你的员工成为明星•使你的团队所向无敌•

搞定你的员工

MANAGE

职业化兵法 YOUR STAFF

苏晓光◎主编



哈尔滨出版社
HARBIN PUBLISHING HOUSE

图书在版编目(CIP)数据

搞定你的员工 / 苏晓光主编. — 哈尔滨: 哈尔滨出版社, 2007. 2

ISBN 7 - 80699 - 753 - 9

I. 搞... II. 苏... III. 企业管理: 人事管理

IV. F272. 92

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2006) 第 069200 号

责任编辑: 闫爽 孙小玉

封面设计: 柏拉图工作室

搞定你的员工

苏晓光 主编

哈尔滨出版社出版发行

哈尔滨市动力区文政街 6 号

邮政编码: 150040 电话: 0451 - 82159787

E-mail: hrbcbbs @ yeah. net

网址: www. hrbcbbs. com

全国新华书店经销

黑龙江新华印刷二厂印刷

开本 880 × 1230 毫米 1/32 印张 6.75 字数 172 千字

2007 年 2 月第 1 版 2007 年 2 月第 1 次印刷

ISBN 7 - 80699 - 753 - 9

定价: 18.00 元

版权所有, 侵权必究。举报电话: 0451 - 82129292

本社常年法律顾问: 黑龙江大公律师事务所徐桂元 徐学滨

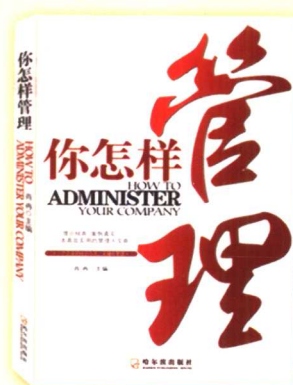
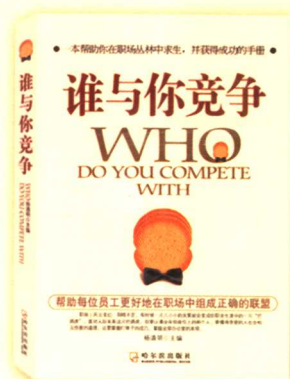
企业当中存在着形形色色的员工,如果你是企业的老板,你该怎样搞定你的员工?

也许你的企业中有着各种各样的“问题员工”,也许你的团队正暗藏着你尚未察觉的“危机”。那么,你该如何搞定你的员工?如何带领你的团队向前进步?

其实,没有哪一个员工会真的希望自己成为“问题人物”,拖累整个团队。他也希望自己能整个团队中有良好的表现。而身为管理者的你,如果能深谙管理之道,及时发现问题并与员工一同解决,相信,有朝一日,“问题员工”也会变成“明星员工”,而你的团队也会所向无敌。

如果你和你的团队真的存在这样的问题,请你翻开这本书寻找答案!





责任编辑：闫爽 孙小玉





序

企业当中存在各种各样的“问题员工”，他们拖拉散漫、效率低下，不仅使部门工作效率降低，甚至影响到整个企业员工的工作情绪。“问题员工”的存在对企业的影响无疑是灾难性的。但是事实上没有哪一位员工愿意看着自己沉沦，自甘堕落，也没有哪一位员工会恶意拖垮整个团队；每个人都希望自己在职场上能有良好的表现，为公司创造更大的价值，都期待自己能够获得重用或者被赏识。因此，身为管理者，若能运用敏锐的观察力，及时发现员工因各种因素而产生的问题，并和员工一起寻找解决之道，相信“问题员工”有朝一日也能成为“明星员工”，为团队及公司带来最大收益和价值。

你怎样对待存在问题的员工？

你会容忍存在问题的员工吗？你会原谅你的员工犯过的错误吗？你会鼓励你的员工犯错误吗？

鼓励员工犯错误？我疯了才会这么做——这是根本用不着考虑就能回答的问题。

电话的另一端，这位拥有一家制造厂和近三百名雇员的中年企业家，似乎有点儿惊诧于我为什么会向他提出如此幼稚的问题。面对“你会不会鼓励员工犯错误”的询问，他不假思索地作出了断然否定的回答。在这位老板看来，发生在雇员中的工作差错，犹如洪水猛兽，对之扑杀唯恐不及，就不用说鼓励和容忍了。与笔者谈话的间隙，可能正好有秘书或下属送错了文件，他顿时大声痛斥：

“你怎么办事的？不会看清楚了再拿来？”

这是一家成立已四年的中小型企业，目前正遭遇发展的“瓶



颈”：起家产品的市场生命周期行将终结，而苦无新品出来“接棒”；公司上下看上去一片忙碌景象，却很少有谁会做得比别人更出色。因为平时经常有联系，该老板曾几次问计于我。我想，现在我或许已经找到问题的症结所在了。

一家容不得雇员出半点儿差错的企业，不客气地说，能活上四年，已经算是奇迹啦。

救火，还是逃离现场？

我们从骨子里非理性地拒绝过失。

小时候经常接受这种教育：“要乖乖地听话，千万不可以犯错误。”又或者：“一旦失败，不仅将领受重罚，而且从此别人对你再无好印象。”等等。今天回想起来，这种思考模式除了有助于“乖宝宝”的培养，同时也让我们不切实际地渴望成为“完人”。参加了工作，又开始轮到单位来对我们施行教化职责：“谁若犯错，咱有十八般武器伺候着”。“十八般武器”者，厂纪厂规上写得明白，乃警告、严重警告、记过、记大过、降级、撤职、留用察看、开除等处罚形式也。“一失足成千古恨”成为我们脑海中根深蒂固的思想。

在这样的文化氛围中，过失便成了一件丢脸的事，更是一段没有回报的经历。失败引发的风险，可能比失败本身的风险还要大上一百倍。因为你失败一次，哪怕造成的损失很小，也会让失败者失去名誉和信任，从此再也没有翻身的机会。或许我已言过其实，但有一点你不会不承认：办事成功率高的员工，往往更容易受到管理人员的偏袒和爱护；而那些有失败或过失记录的员工，在经理人员心中多少会留有一些偏见。

于是，你不难理解许多曾经野心勃勃的青年，何以渐渐变成圆滑世故的职场老手；无数原本一身活力的新人，何以慢慢成为创新思想最坚定的反对者和抵制者。由此，你可以想象在中国的大多数企业里，哪种类型的员工数量最多——他们安于现状、按部就班、



谨小慎微、循规蹈矩；他们信奉“不求有功，但求无过”的职场生存法则；他们没犯什么错误，也没什么功绩；他们对一切都照抄照搬，不愿寻求创新……而缺乏创新思想，特别对营销、研发类企业来说，那可是足以致命的。

什么样的企业培养什么样的员工，什么样的激励制度引导什么样的行为准则。一位曾任职于中国某标杆企业的员工，自曝管理内幕，他针对企业积弊举了这样一个形象的例子：如果某一个地方失火了，员工确实是为集体利益着想的话，他就应当首先设法把火扑灭才对；然而，其服务的企业内现在却形成了这样一个局面——失火后，员工不是去考虑如何灭火，而是首先想到在起火案中他有没有责任，以及如何逃避责任；进而甚至还担心如果他前去救火，是不是会被人怀疑是引发失火的责任人。因此，如果失火现场不是他的岗位，他就会尽快离开现场，防止牵连到自己。

这是一家国内的知名企业，一直为我所尊敬。我不便妄评它出现该员工所指“表面上的责任人往往不一定是真正的责任人，结果反而养成了人人都怕当责任人，人人都在想方设法推卸责任”局面的原因，是否同该企业自身的凝聚力及对雇员过失的态度和处理方式有关。但从这事上，我想表明的一个观点是，比错误本身更可怕和更能导致恶果的，是员工犯了错误，却竭力加以掩盖或试图推卸责任。本来可能很容易就能解决的员工问题在员工的刻意隐藏下茁壮成长，逐渐演变成企业的“蛀虫”，成为让管理者见之头痛的管理难题。

为什么受罚的人总是我？

错误真是不可饶恕的吗？

有条消息让我备受刺激：法国一家汽车制造公司的老板，在众多应聘者进行面试时，只问了同一个问题：以往的工作中你犯过多少次错误？在获悉大多数应聘者都是一贯正确时，他却把这项工作交给了一个犯过多次错误的“倒霉蛋”，理由是“我不要 20 年没



有犯过错误的人。我需要的人才是：他犯过无数次错误，但每次都能及时吸取教训、立即改正。”

更让我无限怅惘的是，这种怪事似乎并非法国独有，在上述信息披露之后又及时得到的一条外电称：美国企业也很注重职员在过去工作中犯错误的经历，不但优先录用那些曾经有过犯错误经历的新人，而且，还经常鼓励职员在工作中犯错误。一些长寿公司，如荷兰飞利浦、德国西门子，他们在员工中极力提倡敢于失败的创业精神，对员工充分授权。还有一些企业，提出了更为决绝的用人原则：如果经营管理人员在1年内不犯“合理的错误”，将要卷铺盖走人。

并非我们的这些国外企业家们脑子“进水”，搞得黑白不分、是非不辨，而是因为，在他们看来，只有无所事事才不会犯错误；反过来说，也只有勤力做事才有可能犯错误，重要的是知错而能改、及时总结经验。我倒是觉得，这些观点同“人非圣贤，孰能无过”的中国古训一样无比正确。你想，如果身处是一家容不得员工犯错误或失败的企业，那么，大家干脆齐心协力只管做循规蹈矩、唯唯诺诺的“机械人”好了，谁还肯冒着风险去开拓创新、积极进取呀？

一职场白领李某近日在遭其单位领导一顿猛剋后，打电话向我倒苦水。他说前年与他同时期进入企业的一个同事，能力明显不如他，为此部门领导就以“能者多劳”为由，让他承担了更多和更难的工作。问题是，在工作这件事上，绝对是遵循“多做多错、少做少错、不做不错”的辩证法则——李某手上活儿越多越难，犯错误的机会就越大，为此他总是一次又一次地被叫到经理办公室，然后黑着脸出来。仅仅一个月的时间，李某就因在一项任务的细节问题上出现纰漏，被罚了一大笔钱，而且新添了一次警告处分。

令李某感觉很不爽的是：由于他的同事总是只分配到简单任务，而且可以经常得到来自于他的指导，因此犯错的机会就小得多，在奖惩记录上至今“身家清白”。我听后发问道：你的工作长



期比别人干得更多、更累，还饱受窝囊气，是不是收入也相对高一些呀？他回答说没有，在他们部门，干多干少一个样；相反却是因为他常被罚钱，所以薪水还经常短别人一大截。李某有一件窝心事，比“为什么受罚的那个人总是我”这个悬案更让他备感困惑的就是那位业绩平庸的同事，最近还有望得到公司的提拔。

让同一岗位的两名员工，一个成天忙得上蹿下跳，一个闲得整日无所事事，说明企业既不善合理用人也不懂统筹资源，这是用人方法上的第一大失败；没有在工资和福利待遇上将两者拉开距离，说明企业赏罚不明、罔顾员工感受和积极性的调动，人力管理中激励政策不当，这是用人方法的第二大失败；在考察两年后仍决定提拔“办事稳妥、不犯错误”的庸才，说明企业思想严重僵化，丧失了创业激情和发展的希望，使能干、有才华的员工对企业产生怀疑，造成人才流失是这个企业用人政策的最大失败。

给过失者一个翻身的机会

不以“一事之成败论英雄”，这是对员工的莫大激励。

绝对真实的故事：一个21岁的青年，在踏入营销界后，他生平拉到的第一笔订单，就被人家骗走了十几万。毕竟是太过年轻，当时的他人道不深，又贪功心切，一心想要做成那单生意，于是违反公司“款到发货”的操作流程，冲着国营商场这张“金字招牌”，就先将货物押送到对方仓库里。哪知客户早已设局等他“入套”，因时已中午，就说吃过饭就付钱。结果仅仅是在小饭铺里吃了一顿饭的工夫，货物就已全部卸入仓库，连库门都锁上啦。客户故作为难状，说是礼拜六会计正好休息，等下周一上班后给你钱吧。

接下来发生的事，你都可以想象得到：第二天，该青年再跑去仓库一看，里面已全空啦；商场也不认账，说是那个物资经理卷货潜逃之举，纯属个人行为，他们概不负责。后来通过诉诸警方，才得以从商场拿到一批不值钱的杂货陈品，但至少还有相当十几万元钱的货款再也追不回来了。十几万元是什么概念？相当于该青年所在企业当时



年利润额的近 1/3! 而他本人那个时候的月工资, 是 100 多元!

如果换作你是那家企业的老板, 你该怎样处理这样一个犯下弥天大错, 几乎要把企业拖入灭亡境地的员工? 据说, 在该青年向老板报告受骗情况后, 后者既没有拿出“十八般武器”, 也没有将青年逐出企业, 甚至都没有骂他。有必要交代的是: 13 年后的今天, 这家宽以待人的企业, 已经发展成为中国企业 500 强之一; 而当年那位闯下大祸的青年, 也已一路成长为该企业下属某事业部的营销老总, 如今是家电界有名的“少帅”和“2004 年度中国最成功的营销操盘手”之一。

对员工来说, 管理者在其失败时向他伸出的一只手, 比在他成功时你用两只手拍出的掌声, 更容易让他感动。我们也常说, 年轻人有失败的资本, 年轻人的失败可以让他们走向成熟, 年轻人应该犯年轻人应该犯的错误。问题是, 当年轻人犯下大错误时, 有几家企业, 能像上述案例中的老板那样, 肯以宽容之心原谅员工的过失, 并继续给予机会呢? 可以这么说, 90% 以上的中国企业只是激励成功, 而不是鼓励创新和失败。这种传统的思维模式, 其实恰恰制约了员工想象力和创造力的发挥, 最终不利于企业的生存和发展。

我在这里积极鼓吹“员工应该犯合理错误”之说, 并无为企业中的“自由主义”和“无政府主义”提供“军火”之意, 更不是想要颠覆企业的各项惩处制度。相反, 我个人认为, 员工在工作中出现过失后, 企业当罚则罚, 最忌拖泥带水; 但同时, 也须支持和谅解“合理的错误”: 一方面要对那些没有犯过错误, 但也没有业绩的员工敲起警钟, 另一方面, 更应避免或减少将有错误、有缺点的开拓型人才打入另册。放开你的胸怀, 容纳并宽宥存在缺点、犯过错误的员工, 你会得到绩效激励所达不到的意外效果。

何谓“不合理”的错误? 一是违法, 二是违背职业道德。如果有人敢在以上两方面“越雷池一步”, 那就断不能容忍和姑息。



断了二次犯错的“活路”

随着市场开放程度的加大和竞争的加剧，现在的企业比以前难做得多，企业在市场竞争的夹缝中求生存，为确保组织稳定和活力，一方面要纠正错误，另一方面还要鼓励错误。其间分寸如何拿捏？

一位人力资源专家就此向我发表了一些看法。他说，员工出了问题，作为主管首先要冷静检讨一下自己，如果完全是因为员工自己的疏忽，应与员工单独会面，冷静地分析整件事情，告诉他错在什么地方，快速作出合理的处理决定，然后再与员工一起研究犯错的前因后果，并鼓励员工以后多多与你磋商。最后重申你的宗旨、团队的目标，告诉他：“你犯过的错误，都属于你的工作成绩，但是你要记住，犯一种错误的机会只有一次。”

专家说得很对。一个人犯第一次错误叫不知道，第二次叫愚蠢，第三次叫故意。想在企业里混，不要以不小心作为犯错误的借口，更不能故意去犯错误。如果员工能对他的上司说“您放心，这是我第一次犯这个错误，也是最后一次”，那么这个员工是非常简单的。优秀的职场人士必须要培养这种勇气和素质。

最近拜访一家企业，看到其在每个办公室的醒目位置，均挂着一本“错误登记簿”。听介绍说，该企业鼓励员工将自己在日常工作中发生的能力、态度类错误的经过及后果随时登记下来，目的是：一则可以给当事人提个醒，以便从中吸取教训；二则也让其他同事和新人知道已有前车之鉴，避免在同样的问题上犯错误。

我很纳闷：你当员工都是傻瓜呀——谁肯将自己的“家丑”自动自发地“外扬”？细诘之，发现该企业很有办法，它规定了两条：一是主动作登记的统统既往不咎，免于处罚；二是谁若隐瞒错误而被发现，加倍处罚。结果员工们就纷纷卸下思想包袱，使“错误登记簿”几乎成为《中国企业员工日常错误案例大全》，作为反面教材读来，确实可起到“纵不惩前必能惩后”的最佳效果。



接纳“问题员工”，使公司文化和谐

一个似乎和管理毫不相干的故事：越南战争后，一个美国大兵从战场归来。在旧金山机场，他给自己的父母打了一个电话：

“爸爸，妈妈，我要回家了。但我想请你们帮我一个忙，我要带我的一位朋友回来。”

“当然可以。”父母回答道，“我们见到他会很高兴的。”

“有些事情必须告诉你们，”儿子继续说，“他在战斗中受了重伤，他踩着一颗地雷，失去了一只胳膊和一条腿。他无处可去，我希望他能来我们家一起生活。”

“我很遗憾地听到这件事，孩子，也许我们可以帮他另找一个地方住下。”

“不，我希望他和我们住在一起。”儿子坚持说。

“孩子，”父亲说，“你不知道你在说些什么，这样一个残疾人将会给我们带来沉重的负担，我们不能让这种事干扰我们的生活。我想你还是快点儿回家来，把这个人给忘掉，他自己会找到活路的。”

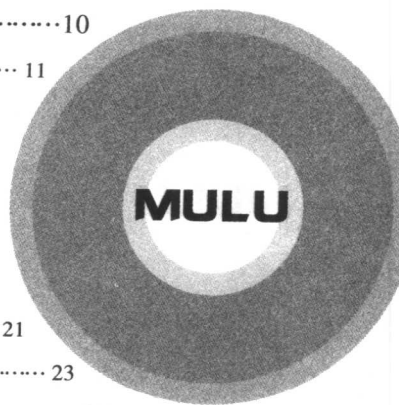
就在这个时候，儿子挂断了电话。父母再也没有得到他们儿子的消息。然而过了几天后，他们接到旧金山警察局打来的一个电话，被告知，他们的儿子从高楼上坠地而死，警察局认为是自杀。悲痛欲绝的父母乘飞机飞往旧金山。在陈尸间里他们惊愕地发现他们的儿子只有一只胳膊和一条腿。

故事中的父母就和我们大多数人一样，要去喜好面貌姣好或谈吐风趣的人很容易，但是要喜爱那些造成我们不便或不快的人却太难了。我们总是和那些不如我们聪明、美丽或健康的人保持距离。能够接纳别人，不论他们是怎样的人，也是一种很难能可贵的品质。

管理“问题员工”，并不是淘汰这些员工，而是要尽力达到一种和谐的境界，使这些员工和管理者达到和谐，和其他员工达到和谐，和整个公司的文化达到和谐。

目 录

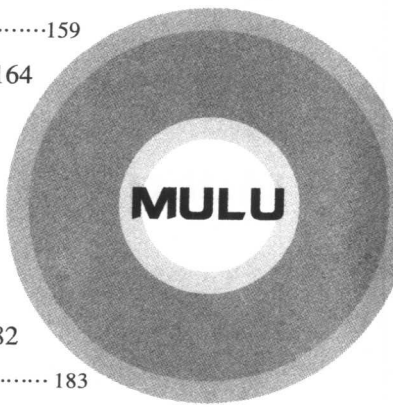
序	1
第一章 作为管理者的你, 手下有“问题员工”存在吗	1
“问题员工”的种种表现	2
“问题员工”的存在危害巨大	7
第二章 如何对待“问题员工”	10
“问题员工”高额的离职成本	11
“欣赏”和“尊重”是提高“问题员工”工作 效率的强心剂	13
对“问题员工”进行正确的行为管理	18
要有敏锐的眼睛和耳朵, 善于发现问题的 本质	20
及时发现并快速解决“问题员工”	21
怎样解聘员工才能使损失降到最低	23
第三章 面对“问题员工”, 你准备好了吗?	27
为什么总是很难管理好“问题员工”	28
完美地处理“问题员工”, 不留痕迹	30
如何运用反面激励实现对“问题员工”的有效管理	31
第四章 “实力”型员工也是“问题员工”	35
从一个案例谈起	36
从唐僧的管理哲学看“实力”型员工的管理	39
“实力”型员工的个人特点	42





如何有针对性地解决“实力”型员工的管理难题	46
第五章 怎样管理“停滞”型员工	57
为什么会产生“停滞”型员工	58
“停滞”型员工，你们都在想什么	61
怎样为“停滞”型员工注入热情和活力	63
第六章 怎样管理“虎头蛇尾”型的员工	69
“虎头蛇尾”型员工成为管理的一大难题	70
“虎头蛇尾”型员工工作为什么会半途而废	72
消灭“虎头蛇尾”，从自己做起	76
第七章 如何有效对付“怨妇”型员工	79
“事事生怨”对企业 and 个人的负面影响	80
员工为什么抱怨	84
优秀管理者，你该怎样应对员工抱怨	86
第八章 如何应对被动又喜欢寻找借口的员工	92
为什么总是喜欢找借口	93
为什么喜欢以借口来推脱责任	96
如何针对性地解决被动又喜欢寻找借口的员工的管理难题	100
第九章 如何有效管理“闷葫芦”型的员工	104
避免误解不善沟通的员工	105
改变不善沟通的现状对企业 and 个人的重要意义	109
如何针对性地解决“闷葫芦”型员工的管理难题	114
第十章 如何应对“小人”型员工	116
企业所存在的各种各样的“小人”型员工	117
“小人”型员工的表现形式	120
怎样管理棘手的“小人”型员工	123

第十一章 如何有效管理“饶舌”型员工	130
“饶舌”型员工的问题表现	131
怎样减少员工中的“长舌妇”	132
第十二章 如何对付“频繁跳槽”型员工	134
员工跳槽对企业的影响	135
好马为什么离槽	139
对离职员工挥动回家的“黄手绢”	145
第十三章 如何对待散漫的员工	153
没有规矩无以成方圆	154
管理散漫“攻心为上”	155
正人先正己	159
第十四章 如何管理“刺儿头”型员工	164
哪些员工属于“刺儿头”型员工	165
对“刺儿头”型员工的拔刺技巧——先找到 马蝇	167
对“刺儿头”型员工有效管理的典型案例分 析	170
第十五章 如何管理缺乏责任心的员工	182
什么是缺乏责任心的表现	183
如何有效管理员工责任心	185
第十六章 总结：管理“问题员工”的一般步骤	193
全方位了解有缺点的员工	194
理解“问题员工”	197
让“问题员工”管理计划的实施不再遥遥无期	198



A O D I N G N I D E Y U A N G O N G GAODINGNIDEYUANGONG

1

作为管理者的你，手下有“问题员工”存在吗

如果把一匙酒倒进一桶污水中

你得到的是一桶污水

如果把一匙污水倒进一桶酒中

你得到的还是一桶污水