

From Difficult to Disturbed:
Understanding and Managing Dysfunctional Employees

职场怪诞心理学

—— • 搞定难搞员工的权威法则 • ——

(美) 劳伦斯·米勒 著

Laurence Miller

张百顺 译

与其换岗、降职、辞退员工，不如换个方式和他们相处！

跨越管理心理与职场心理两大领域的经典之作！

国际注册职业经理人认证协会推荐图书！

美国管理协会推荐图书！

 金城出版社
GOLD WALL PRESS



职场怪诞心理学

——搞定难搞员工的权威法则——

From Difficult to Disturbed:
Understanding and Managing Dysfunctional Employees

(美) 劳伦斯·米勒 著

Laurence Miller

张百顺 译



金城出版社
GOLD WALL PRESS

图书在版编目 (CIP) 数据

职场怪诞心理学：搞定难搞员工的权威法则 / (美)
米勒著；张百顺译. — 北京：金城出版社，2011.7

书名原文：From Difficult to Disturbed

ISBN 978-7-80251-686-1

I. ①职… II. ①米… ②张… III. ①领导学—通俗读物
IV. ① C933-49

中国版本图书馆CIP数据核字 (2011) 第128289号

From Difficult to Disturbed:

Understanding and Managing Dysfunctional Employees

by Laurence Miller

Copyright © 2008 by Laurence Miller

This edition arranged with AMACOM

through Big Apple Agency, Inc., Labuan, Malaysia.

Simplified Chinese edition copyright:

2011 GOLD WALL PRESS

All rights reserved.

职场怪诞心理学：搞定难搞员工的权威法则

出 版 人 王吉胜

作 者 (美) 劳伦斯·米勒

策 划 人 王喻飏

策划编辑 夏 青

责任编辑 张朴远

开 本 680 毫米×980 毫米 1/16

印 张 13.75

字 数 178 千字

版 次 2011 年 8 月第 1 版 2011 年 8 月第 1 次印刷

印 刷 北京金瀑印刷有限责任公司

书 号 ISBN 978-7-80251-686-1

定 价 28.00 元

出版发行 **金城出版社** 北京市朝阳区和平街十一区 37 号楼 邮编：100013

发 行 部 (010) 84254364

编 辑 部 (010) 64200125

总 编 室 (010) 64228516

网 址 <http://www.jccb.com.cn>

法律顾问 陈鹰律师事务所 (010) 64970501

版权所有 违者必究

前言 PREFACE

高中时，我和一个朋友想让自己更强壮些，于是买了一本名叫《空手道自学入门》（Teach Yourself Karate）的书。这本杂货店販售的平装书里全是空手道练习的黑白照片，以及乏善可陈的图解。我很怀疑，我们真的能从书里学到这么复杂的技能吗？但我那位朋友非常有决心和毅力，花了许多时间模仿练习书上的踢腿、劈掌、推打、阻挡等动作。一段时间后，我们已经了解了所有的基本动作，我便没有耐心再学下去，就把书送给了那位朋友。

他没有放弃，不断练习书上的每个动作，并前往道馆实际练习空手道。最后他取得黑带资格，并成为了一名教练。多年后，我提起这段往事，他告诉我，他从书上真的学到了基本动作。我记得他对这本入门书的评价：

“这本书让我学到了空手道基础，也引发了我持续学习的兴趣。书中的讲解让我在对打时不致于觉得无助。虽然我对空手道并非无所不知，但至少它能让我保护自己。它教给了我基本的技巧与自信。”

常有人问我，像商业管理心理学、危机干预、警察心理学、刑事行为科学、心理治疗、神经性心理学等复杂的知识可以从书上或课程中学习吗？

事实上，这与学习医学、军事训练、航空驾驶、运动、音乐等其他人类技能是一样的。这些主题或许十分复杂，我的答案却非常简单：书籍与课程不会让你成为专家，却能让你打好基础，让你掌握背景知识与前人的智慧，让你在此领域持续发展。这与医生要先念医学院，经理人必须拿到MBA学位的道理一样。你必须在实际环境中不断练习才能建立专业体系，

成为真正的专家。此外，想超越他人的潜在动机也是作为专业人员不可或缺的素质。

无论如何，你总要跨出第一步，但是，此立足之处必须可以提供足够的资讯，让你能立即将技能应用于真实世界中。如果无法做到这点，那么这些书籍、课程与训练就没有存在的必要。还记得我那位学习空手道的朋友吗？他的第一步也是从一本黑白平装书开始的。

我们需要的是正确的训练课程。在调查现今商业心理学的课程时，我对行为管理的各种理论与训练感到头疼，这些课程包括不具意义的人格分类，不存在的并发症，不具任何代表性的测验，没有任何建议只提出自己喜欢的理论，错误百出的推测，不完整的想法以及琐碎的个案。最让我苦恼的是市面上许多书籍、录音带或课程只有滔滔不绝的长篇大论，根本没有着墨于现今经理人真正关心的议题。

如何让懒惰的员工积极一点？如何与不能（或不想）遵循指示的部下相处？要如何处置对指导、咨询或惩戒毫无反应的员工？在危机扩大前，如何让人事部门提出问题？如果员工将要失控或爆发，当下应该如何处理？如何调整沟通技巧，让自己的影响力在员工绩效与士气上发挥最大功效？如何建立有效的领导品质，鼓励组织的忠诚度与团队的建立？如何在例行工作中运用务实的管理心理学，增进事业与组织的生产力？

当然，没有人规定优秀的经理人一定得是心理学家，果真如此的话，那么世界上就只有心理学家才能从事管理工作了。从某种程度上来说，这种情况是不可能的。但就像要先了解你的车子或电脑，才能成为好司机或顺利使用电脑一样，了解员工变成怪胎的原因，才能让你有效运用管理技巧、对症下药。要记住，人不是机器，这也是为什么本书仅是带你入门的指南，而非说明书。不管你是高层主管、中层经理或亲力亲为的基层主管，本书将提供独一无二而效果非凡的指导方针，让你了解各种员工的人格特质、人际互动，以及他们工作表现的潜在动机。本书并非由心理学术语堆砌而成，而是将临床心理学、社会心理学与组织心理学的原则转化为

实用的行为科学工具，可立即派上用场，解决员工问题、增进工作效率。

我不希望这本书在你翻过一遍后便束之高阁。不管你是在办公室、书店的地板上、服务台还是会议室看这本书，我希望它是能让你反复翻阅的参考资料，在面对各种类型的员工时能为你提供有效的建议。

我非常自信，这本书将成为你在管理层面最有用的资产，但我并不想夸口读完这本书就能让你成为管理大师。想要成为管理大师，你必须将道理应用于工作上，不断练习、试验书中的策略，愿意接受各方回应，最后调整管理方式，并且重新进行尝试。付出时间与精力并不是要你过着无聊、痛苦的生活，因为只要你持续练习，一定会有意外惊喜，你会发现自己的管理技巧渐入佳境，下属更卖力地为你工作。通过心理学提供的人际互动资讯，你的管理风格将会较为顺畅，不会给人压迫感。你与部下的相处看起来将不再是各种技巧的刻意展现，而是一种真心想要协助员工的表现。借由这些知识，你将能取得‘人际空手道’的黑带。换句话说，若能持续练习与进修，你将从没有把握的初学者变成熟练的老手，最后成为一位谦卑而又受人尊敬的管理大师。

不仅是经理或主管，员工协助方案的协调员、人资主管或企业风险管理执行官都能将此书作为指导方针，带领企业远离危机与意外，为员工提供最佳服务，并建立良好的企业文化。

你可以将本书作为管理心理学中一本好用的训练说明书，一本有助于了解各种人格特质的实用指南。一旦你掌握了所有基本人际互动技巧，可使公司变得更强，你也会更满意自己的工作。换言之，本书将是你获得与提升管理魅力的最佳启蒙。

序言 职场人格与职场心理

身为经理人，你卖力工作。你对于人是一种复杂的动物早有认知，但对坊间那种一体适用的管理指南毫无信心，因为它们只会千篇一律地教你威胁员工。如果想以更聪明、有效的方法管理员工，并希望对员工与企业发挥正面效应，那么这本书绝对是你的圣经。

欢迎进入真实世界。本章将概述职场实用心理学的基本原则，除了让你确认自己的任务，也协助你正视并解决挑战，让你轻松掌控职场中遇到的各类员工。

每个职场就像一个村落

在这个以人为主，塑造人类心智、社会化程度以及形成文化的艰难环境中求生存，每个人都必须依附于某个团体或家族。史前时代与人类初始时期，人的一生无非就是出生、嬉戏、狩猎、聚集、生育小孩、抵御外侮、最终死亡，接触的范围只是几十个村民。转型农业社会后，越来越多的人生活在同一块土地上，社会也渐渐出现分工，产生所谓的“文明”。然而，即使经过几千万年的演变，人类的天性仍难改变，心中还是保留着远古时代的部分习性，这决不是仅有几千年历史的象形文字或现代网络科技所能影响和改变的。

时至今日，职场就像是家族、种族、社区的集合。职场是占去我们大部分清醒时间，与他人结盟和培养友情的场所，也是与敌人竞技、争斗的地方。你可以在这里编织梦想，也可以虚以度日；你可以在此找到认同感，也可以只把工作当成赚钱的工具。就像家庭、种族与社区，每种职场都有

不同的规范、文化与多元的特质。

人人生而独特

每个人的生长背景与环境都不相同，每个人的脾气、对压力的反应以及与他人互动的方式也不尽相同。有人很顽固，有些则随和、好相处；有人能够容忍错误，有些则挑剔、喜欢鸡蛋里挑骨头；有人乐在工作，有些则在上班时间郁郁寡欢。不论担任经理人的时间有多久，你一定会在职场上遇到过上述几种人。如果你知道如何与他们相处，如何建立彼此之间和谐的亲密关系，而不是哄骗、操控、玩弄他们，这些人一定会竭尽所能表现出最好的一面。深入了解对方，是你展现尊重的最好方式。

如何使用本书

现今职场越来越多样化，对经理人而言，维持生产力并解决员工因个性、心理状态、不同文化背景而衍生的职场问题的任务也日益增加。本书从心理层面提供卓越洞见与实用工具，让员工之间产生最和谐的关系。或许每个人的个性与心理状态都不易改变，但通常可以互相协调。一个看起来难以驾驭、无可救药的员工，如果你知道如何放大他的优点，并克服对方在人际互动与工作上的缺点，也许还有挽救的余地。

本书将针对每种状况与特质分别陈述。身处于复杂、混乱的人类社会中，人格特质与人格异常通常是相互影响的，例如渴望获得认同的依赖型员工也许会强迫主管重视他的行为，若主管注意力移到他人身上，就会十分沮丧；或当偏执型员工怀疑遭到同事暗算时，可能会歇斯底里地进行报复行动，甚至演变成精神崩溃。人是复杂的动物，这也是我们必须从实际练习中才能了解的原因。

本书可分为三个方面。第一章至第五章为第一个方面，主要描述你在

职场上可能遇到的各种人格特质与类型。这些员工大多没有严重的精神疾病，但需要特殊技巧才能有效管理他们独特的认知、想法、情绪与关系。例如，对于强迫型的员工，你可能要在小事上让步，才能在重大任务中有所进展；而针对逃避型的员工，你必须采取鼓励的方式让他在会议中提出好的想法与建议；至于自恋或偏执型员工，你也许必须花费一番唇舌才能让他们了解工作内容。这些章节将教你如何创造具有个人风格的管理、监督与沟通方式，让团队的产值最大化并提高员工福利。

有时，问题会比想象的严重。某些极端的人格特质会演变成一种或多种精神疾病。这就是本书的第二个方面——第六章至第八章所要谈论的部分。这些章节将提供足够的信息让你了解各种症状，并体会这些征兆与症状如何影响员工在职场上的表现。接着，我们会以谨慎但直接的方式讨论这些问题的实用管理策略。例如，如何处理常请病假的员工，或如何给予患有恐慌症、躁郁症、药物滥用、大脑病变的员工适当协助，挽救他们的工作及事业。

第三个方面主要讨论的是问题员工。第九章与第十章的内容包含了游手好闲、行为不检点以及具暴力倾向的员工。以心理学准则解决这些问题，精确地指出问题肇因，建立属于你自己独特的预防与管理方式。举例来说，自恋或反社会性格的“懒惰”员工会认为自己不适合处理艰巨的任务吗？有时员工会因沮丧或其他问题分心，若获得适当协助，他能重返工作岗位吗？你从不知道何时会发生潜在、致命的状况，我将在此提出具体的指导方法，让你遭遇具暴力倾向员工时能自救，同时也能协助员工与客户。

第十一章将解释本书提到的有效管理方式。如此，如何展现出最佳领导力，以及如何巩固、强化与扩展领导技巧，从而化解组织压力、提升生产力，并让你在个人职业生涯目标上向前迈进。

每章的开头，我会先简单描述某种特定的人格特质或心理症状，接着再切入讨论主题。另外，我会指出每种类型的优点与缺点，并提供具体、实用的指导方针，让你尽可能以最有效、不伤害员工的方式进行管理（没

错，我们在此谈论的是活生生的人，而非实验样本）。本书提到的范例都是我临床治疗的病例，你会觉得与实际生活十分贴近，但个人的特征与情况会稍做变更，以保护当事人隐私。此外，由于这些皆为实际案例，所以并非单纯地代表一种人格类型，也不是每个例子都有完美的处理方式或满意的结局。与其让你抓破头，想不明白为什么遇到的事件与教科书上预设的情形不符，还不如告诉你商场中实际发生的事情，这对你也会较有启发。

经理人的工作主要是将上级的要求转化为实际可行的指导方法。因此，作者深知经理人最重要的需求就是能掌握一套有效管理员工的原理和原则。再次强调，本书所阐述的管理不是操控、耍花样，而是使用有效的人际技巧，增进彼此的沟通，并强化组织成员的士气。

你亦可借由本书进一步了解自己的人格特质以及与他人互动的模式，并且在观察别人的同时吸取更多的经验。本书的每个章节都能让你重新定义、改善原有的管理与沟通方式。除了学习如何管理员工外，我希望这对你自己也有所启发。读完本书后，你将能以最有效的方式管理那些将事业交到你手中的员工，并理解他们错综复杂却十分有趣的工作心态。

目 录 CONTENTS

前 言	001
序 言 职场人格与职场心理	001
第一章 逃避型与依赖型职场人格	005
第一节 逃避型职场人格	006
第二节 逃避型的人格重塑	011
第三节 依赖型职场人格	013
第四节 依赖型的人格重塑	018
第二章 戏剧型与边缘型职场人格	021
第一节 戏剧型职场人格	022
第二节 戏剧型的人格重塑	028
第三节 边缘型职场人格	030
第四节 边缘型的人格重塑	037
第三章 自恋型与反社会型职场人格	039
第一节 自恋型职场人格	040

第二节	自恋型的人格重塑	046
第三节	反社会型职场人格	048
第四节	反社会型的人格重塑	055
第四章	强迫型与偏执型职场人格	057
第一节	强迫型职场人格	058
第二节	偏执型职场人格	065
第三节	偏执型的人格重塑	072
第五章	分裂型与被动攻击型职场人格	075
第一节	分裂型职场人格	076
第二节	分裂型的人格重塑	081
第三节	被动攻击型职场人格	082
第四节	被动攻击型的人格重塑	088
第六章	职业伤害：职场上的精神异常	091
第一节	焦虑性疾患	093
第二节	情感性疾患	096
第三节	精神分裂与精神病	103
第四节	酗酒与药物滥用	107
第七章	大脑警讯：职场上的神经心理性异常	115
第一节	注意力不足多动症	116
第二节	失智	119
第三节	癫痫	121

第四节	突发性嗜睡症	125
第五节	妥瑞症	127
第六节	创伤性脑损伤与脑震荡症候群	129
第八章	病态与疲倦：职场上的身心症	133
第一节	身体型疾患	134
第二节	身体化症	135
第三节	转化症	136
第四节	疼痛疾患与慢性疼痛	137
第五节	虑病症	139
第六节	身体畸形化疾患	140
第七节	人为疾患	141
第八节	装病	143
第九节	管理职场上的心身症状	145
第十节	如果是心身症员工	146
第九章	如何管理异常员工	147
第一节	问题员工与员工问题	148
第二节	从不良员工到最佳员工：实用解决方案 与策略	149
第三节	挑选与审查	150
第四节	教育与培训	151
第五节	指导与咨询	152
第六节	惩戒	156
第七节	心理层面的职务适合性评估	159

第八节	心理咨询服务	162
第九节	解雇.....	162
第十节	管理方式与部门解决方案	164
第十章	如何处理职场暴力	167
第一节	职场暴力：事实和数据.....	169
第二节	职场暴力的循环周期	171
第三节	谁会成为职场施暴者?	172
第四节	预防职场暴力	174
第五节	职场暴力：处理紧急事件	175
第六节	处理精神异常员工引起的职场暴力....	181
第七节	从职场暴力中复原.....	188
第十一章	给管理阶层的挑战：	
	组织压力管理与领导	193
第一节	重大压力下的决策过程.....	194
第二节	组织压力管理与管理方式	198
第三节	管理组织压力：经理人行动守则	201
第四节	心理学家在组织压力管理上扮演的角色 ..	204

序言 职场人格与职场心理

身为经理人，你卖力工作。你对于人是一种复杂的动物早有认知，但对坊间那种一体适用的管理指南毫无信心，因为它们只会千篇一律地教你威胁员工。如果想以更聪明、有效的方法管理员工，并希望对员工与企业发挥正面效应，那么这本书绝对是你的圣经。

欢迎进入真实世界。本章将概述职场实用心理学的基本原则，除了让你确认自己的任务，也协助你正视并解决挑战，让你轻松掌控职场中遇到的各类员工。

每个职场就像一个村落

在这个以人为主，塑造人类心智、社会化程度以及形成文化的艰难环境中求生存，每个人都必须依附于某个团体或家族。史前时代与人类初始时期，人的一生无非就是出生、嬉戏、狩猎、聚集、生育小孩、抵御外侮、最终死亡，接触的范围只是几十个村民。转型农业社会后，越来越多的人生活在同一块土地上，社会也渐渐出现分工，产生所谓的“文明”。然而，即使经过几千万年的演变，人类的天性仍难改变，心中还是保留着远古时代的部分习性，这决不是仅有几千年历史的象形文字或现代网络科技所能影响和改变的。

时至今日，职场就像是家族、种族、社区的集合。职场是占去我们大部分清醒时间，与他人结盟和培养友情的场所，也是与敌人竞技、争斗的地方。你可以在这里编织梦想，也可以虚以度日；你可以在此找到认同感，也可以只把工作当成赚钱的工具。就像家庭、种族与社区，每种职场都有

不同的规范、文化与多元的特质。

人人生而独特

每个人的生长背景与环境都不相同，每个人的脾气、对压力的反应以及与他人互动的方式也不尽相同。有人很顽固，有些则随和、好相处；有人能够容忍错误，有些则挑剔、喜欢鸡蛋里挑骨头；有人乐在工作，有些则在上班时间郁郁寡欢。不论担任经理人的时间有多久，你一定会在职场上遇到过上述几种人。如果你知道如何与他们相处，如何建立彼此之间和谐的亲密关系，而不是哄骗、操控、玩弄他们，这些人一定会竭尽所能表现出最好的一面。深入了解对方，是你展现尊重的最好方式。

如何使用本书

现今职场越来越多样化，对经理人而言，维持生产力并解决员工因个性、心理状态、不同文化背景而衍生的职场问题的任务也日益增加。本书从心理层面提供卓越洞见与实用工具，让员工之间产生最和谐的关系。或许每个人的个性与心理状态都不易改变，但通常可以互相协调。一个看起来难以驾驭、无可救药的员工，如果你知道如何放大他的优点，并克服对方在人际互动与工作上的缺点，也许还有挽救的余地。

本书将针对每种状况与特质分别陈述。身处于复杂、混乱的人类社会中，人格特质与人格异常通常是相互影响的，例如渴望获得认同的依赖型员工也许会强迫主管重视他的行为，若主管注意力移到他人身上，就会十分沮丧；或当偏执型员工怀疑遭到同事暗算时，可能会歇斯底里地进行报复行动，甚至演变成精神崩溃。人是复杂的动物，这也是我们必须从实际练习中才能了解的原因。

本书可分为三个方面。第一章至第五章为第一个方面，主要描述你在

职场上可能遇到的各种人格特质与类型。这些员工大多没有严重的精神疾病，但需要特殊技巧才能有效管理他们独特的认知、想法、情绪与关系。例如，对于强迫型的员工，你可能要在小事上让步，才能在重大任务中有所进展；而针对逃避型的员工，你必须采取鼓励的方式让他在会议中提出好的想法与建议；至于自恋或偏执型员工，你也许必须花费一番唇舌才能让他们了解工作内容。这些章节将教你如何创造具有个人风格的管理、监督与沟通方式，让团队的产值最大化并提高员工福利。

有时，问题会比想象的严重。某些极端的人格特质会演变成一种或多种精神疾病。这就是本书的第二个方面——第六章至第八章所要谈论的部分。这些章节将提供足够的信息让你了解各种症状，并体会这些征兆与症状如何影响员工在职场上的表现。接着，我们会以谨慎但直接的方式讨论这些问题的实用管理策略。例如，如何处理常请病假的员工，或如何给予患有恐慌症、躁郁症、药物滥用、大脑病变的员工适当协助，挽救他们的工作及事业。

第三个方面主要讨论的是问题员工。第九章与第十章的内容包含了游手好闲、行为不检点以及具暴力倾向的员工。以心理学准则解决这些问题，精确地指出问题肇因，建立属于你自己独特的预防与管理方式。举例来说，自恋或反社会性格的“懒惰”员工会认为自己不适合处理艰巨的任务吗？有时员工会因沮丧或其他问题分心，若获得适当协助，他能重返工作岗位吗？你从不知道何时会发生潜在、致命的状况，我将在此提出具体的指导方法，让你遭遇具暴力倾向员工时能自救，同时也能协助员工与客户。

第十一章将解释本书提到的有效管理方式。如此，如何展现出最佳领导力，以及如何巩固、强化与扩展领导技巧，从而化解组织压力、提升生产力，并让你在个人职业生涯目标上向前迈进。

每章的开头，我会先简单描述某种特定的人格特质或心理症状，接着再切入讨论主题。另外，我会指出每种类型的优点与缺点，并提供具体、实用的指导方针，让你尽可能以最有效、不伤害员工的方式进行管理（没