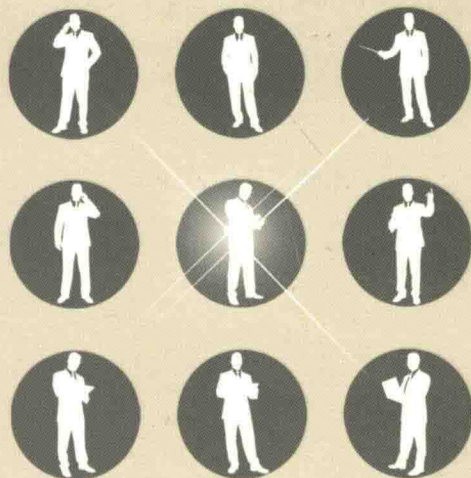


【美】安妮·洛约 Anne Loehr *著
【美】杰斯拉·凯伊 Jezra Kaye
曹磊*译

Managing the unmanagable



每个员工 都是宝

全球500强企业打造明星员工的秘诀
点石成金，把问题员工变成职场明星

每个员工都是未被开凿的宝藏

只要创造合适的环境，任何人都可以成为出色的顶级员工。反之，在不恰当的管理环境中，最好的员工也可能发生蜕变，甚至最终成为难以共事的问题员工。

解决问题的关键，在于企业管理环境的营造。

【美】安妮·洛约 Anne Loehr *著
【美】杰斯拉·凯伊 Jezra Kaye
曹磊*译



每个员工 都是宝



中华工商联合出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

每个员工都是宝 / (美) 洛约, (美) 凯伊著; 曹磊

译. --北京: 中华工商联合出版社, 2014.2

书名原文: Managing the unmanageable

ISBN 978-7-5158-0789-8

I. ①每… II. ①洛…②凯…③曹… III. ①企业管

理-人才管理 IV. ①F272.92

中国版本图书馆CIP数据核字 (2013) 第255711号

MANAGING THE UNMANAGABLE

MANAGING THE UNMANAGABLE © 2011 Ann Loehr and Jezra Kaye.

Original English language edition published by Career Press, 220 West Parkway, Unit 12, Pompton Plains, NJ 07444 USA.

Simplified Chinese language copyright © 2013 by China Industry & Commerce Associated Press Company Ltd.

All rights reserved.

本书中文简体字版由Career Press通过凯琳国际文化版权代理授权中华工商联合出版社有限责任公司在中华人民共和国境内独家出版发行。

版权所有, 侵权必究。

北京市版权局著作权合同登记号: 图字01-2012-6225号

每个员工都是宝

Managing the unmanageable

作 者: 【美】安妮·洛约Anne Loehr 【美】杰斯拉·凯伊Jezra Kaye

译 者: 曹 磊

责任编辑: 吕 莺 吴 琼

封面设计: 天下书装

责任审读: 郭敬梅

责任印制: 迈致红

出版发行: 中华工商联合出版社有限责任公司

印 刷: 三河市华丰印刷厂

版 次: 2014年02月第1版

印 次: 2014年02月第1次印刷

开 本: 710mm × 1020mm 1/16

字 数: 180千字

印 张: 13.75

书 号: ISBN 978-7-5158-0789-8

定 价: 39.90元

服务热线: 010-58301130

销售热线: 010-58302813

地址邮编: 北京市西城区西环广场A座
19-20层, 100044

http://www.chgslcbs.cn

E-mail: cicap1202@sina.com (营销中心)

E-mail: gslzbs@sina.com (总编室)

工商联版图书

版权所有 侵权必究

凡本社图书出现印装质量问题, 请与印务部联系。

联系电话: 010-58302915

前 言

本书的写作资源主要来自两个方面。

首先是安妮在东非地区从事管理工作的亲身经历。那时候她和她的丈夫刚刚从康奈尔大学酒店管理专业毕业，初生牛犊不怕虎，急于在实际工作中检验自己的知识和能力。于是，他们很幸运地得到了管理、经营海龟湾沙滩俱乐部的机会。那是一家拥有 300 个床位，破烂不堪的餐饮娱乐企业，位于肯尼亚的瓦达姆（Watamu）。他们为了得到这个职位而作出的承诺是要在两年之内使这家濒临死亡的企业起死回生，并且能够赢利。

尽管安妮的丈夫是在肯尼亚长大的，但她却对肯尼亚包括野生动物在内的方方面面几乎一无所知。虽然如此，作为总经理，那时的她却不得不和 12 名肯尼亚籍的直接下属共事。这些部门经理大都比她年长，而且没有人拥有高中或高中以上水平的教育经历。

与此同时，本书的另一位作者杰斯拉还是波士顿的一名爵士乐歌手。在从事这个职业 18 年之后，她来到纽约，转行进入市场营销技能培训领域。于是，就在安妮为了在自己的酒店建立现代管理模式而绞尽脑汁的时候，大洋另一边的杰斯拉则在忙着编写教学方案，并且训练那些企业管理者和他们的雇员，帮助他们提高自己与同事之间、与顾客之间

的交流沟通能力。长期实践使杰斯拉清晰地认识到交际能力的巨大作用，并且意识到这种能力是可以通过后天训练养成和提高的。在从事这个职业的过程中，她创立了属于自己的交际能力训练理念和课程。

2003 年，安妮返回美国。此时的她已经拥有了管理数百名基层雇员和中高层管理人员的实际经验，并且形成了属于自己的商业理念。她成功的秘诀在于能够认识到人的态度决定一切工作的成败，而良好的工作态度来自平时对于下属的管理和善待。只要创造合适的环境，任何人都可以成为出色的顶级员工。反之，在不恰当的管理环境中，最好的员工也可能发生蜕变，甚至最终成为难以共事的问题员工。解决问题的关键，在于企业管理环境的营造。

安妮·洛约，弗吉尼亚州，罗斯顿市
杰斯拉·凯伊，纽约市，布鲁克林区

内容提要

本书的定位在于向读者剖析手下员工可能出现的各种问题行为，并提供相应的解决方案。这里所说的问题行为并非通常意义上的犯罪行为，而是可能为企业带来财产损失、秩序混乱等严重后果的日常细节问题。

买到了这本书，也就意味着你得到了一次系统性了解各种问题员工的机会。这些问题员工可能是特别粗野，不会为人处世的；可能是极端的利己主义者；可能上班稀稀拉拉，下班生龙活虎；也可能平时豪言壮语，关键时刻掉链子；还可能做人毫无底线，胡作非为……如果愿意的话，我还可以举出更多例子，正所谓“林子大了什么鸟都有”。问题员工们的种种行为不仅会气跑顾客，还可能扰乱企业的正常秩序，导致整个团队风气的涣散。这些错误行为虽然可能达不到必须开除的严重程度，却会为企业带来日复一日的困扰，成为管理者的“噩梦”。在某些管理者看来，这些问题恐怕真的是永远无法解决的。

事实果真如此吗？如果这些问题员工确实已经无可救药，你当然可以选择最严厉的手段解决问题，比如炒他们的鱿鱼，然后物色其他的人选来顶替他们。但是这样做的结果也可能让你赔了夫人又折兵，白白耗费时间和金钱，存在的问题却无法得到根本的解决。你也可以选择对自己员工的错

误行为睁一只眼、闭一只眼，最终却可能自欺欺人，养虎为患。如果这两种选择都不能成立，那你恐怕只能用脑袋撞墙了。

幸运的是，你还有一种选择。虽然问题员工中的某些，比那些谎话连篇、坏事做尽，又总喜欢把责任推给别人的家伙，确实不可救药（即便给你改变他们的机会，你恐怕也不会乐意去和这样的人打交道），他们中的大多数却是可以通过你的适当管理实现转变的。比那些曾经拥有出色业绩的员工，那些拥有一技之长令你无法割舍的员工，还有那些虽然暂时存在问题，却仍然真心希望为你的团队贡献才智的员工。拥有能力、才智、发展潜力等等你所需要的一切的他们，如同蒙尘的美玉，只要稍加擦拭，依然能够光芒四射，成为你的左膀右臂。

害群之马？还是矿井里的金丝雀？

当你沉浸于问题员工带来的种种困扰而不能自拔的时候，你可能忽略了一个问题：这些问题员工的出现，在某种意义上，其实也帮了你一个大忙。因为他们的存在，恰恰意味着你的企业管理本身存在问题。

“帮了我一个大忙？别扯淡了！”你可能会这样认为。但你真的就那么肯定自己手下员工出现的各种问题和你的企业管理一点儿关系也没有吗？把这些所谓的“害群之马”扫地出门，就真的能让你的企业、你的团队从此天下太平吗？

在上个世纪早期的时候，煤矿工人总喜欢在井下饲养一些金丝雀，因为这种小鸟对矿井中氧气的减少要比人类更加敏感。一旦金丝雀出现异常反应，矿工们就会立即撤出矿井。换句话说，这些金丝雀就是矿工们的天然警报器。在某种意义上，问题员工也是企业的天然警报器，因为他们对于企业内部环境的异动的感知要比那些正常员工更加敏感。

安妮的当事人之一爱德华多先生就是一个很好的例子。爱德华多曾经向安妮讲述了自己如何“修理”手下一位名叫史班尼的雇员的经历。史班

尼是爱德华多经营的一家非营利组织的中层管理人员。爱德华多认为她在与同事共同方面存在障碍，既不能明确自己的职责所在，也不能领会整个团队的经营意图。由此，爱德华多认为史班尼是他领导的组织近期出现的一系列问题的根本原因所在。然而安妮经过一段时间的调查研究发现，问题的真正原因恐怕并非表面上看起来那么简单。事实上，爱德华多领导的团队问题多多。比如他的团队缺乏主动进取精神，作风敷衍、得过且过，而且他的团队中间也缺少一位真正的灵魂人物。史班尼只是爱德华多团队所要面对的众多问题中的一个，她的错误也仅仅是不能找到自己在团队中的准确定位（在爱德华多团队中，她的情况并非个案）。与此同时，爱德华多本人乏善可陈的领导方式又加剧了她的问题（这在爱德华多团队中也不是个案），使她难以真正发挥自己的价值。

如果安妮仅仅将自己的视野限制在史班尼问题本身，忽略掉她所置身的企业环境，那么爱德华多团队和他本人都将错失一次改进、提高的良机。事实的结果很可能是史班尼被简单开除，爱德华多团队的各种问题依然如故，新的问题员工又将很快浮出水面。幸运的是，安妮和爱德华多并没有这样做，而是敏锐地意识到史班尼现象背后，整个团队所存在的一系列问题，并且及时制定了相应的解决方案。最终坏事变好事，在帮助史班尼的同时，改进并加强了整个团队的管理。

这个案例对于我们的启示在于：当你面对一个问题员工的时候，不要被表面现象所蒙蔽，过早作出结论、采取行动，而是要多问几个为什么，以更加开放的思维方式，追寻问题员工背后包含的深层次原因。

没有现成的解决方案

你可能很忙，甚至百事缠身、日理万机。即便如此，你还是有义务和责任动用一切可能的资源去帮助手下的员工。因此，当你翻开这本书的时候，你一定希望我们能够最快、最直接地提供给你一些把那些“害群之马”

迅速转变成“宝马良驹”的可行方案。但是，你的愿望很可能无法实现。

其实，我们也很希望自己的书能够如你所愿。然而不幸的是，世界上根本就不可能存在这样的书。因为人与人是不同的，面对不同的人必须采取不同的应对方案，一把钥匙只能开一把锁。人事管理是一项相当复杂的技能，需要耗费大量的时间和耐心才能掌握。人事管理技能的核心在于确认清你所面对的对象，并且制定相应的措施付诸实施。这才是本书所要教给你的。

这本书接下来将要提及的很多人物都是文学杜撰出来的，但他们的原形却来自我们两人过去 35 年的真实实践经历。在阅读本书的过程中，你可以从我们管理问题员工的亲身经历中获得启发，学习帮助问题员工的一些基本技巧和策略，但你不能奢望得到可以直接采用的现成方案，因为它们根本就不存在。

没有两个员工是完全相同的

同样的，当你将本书中出现的例子与你手下的员工进行比较的时候，你会毫无悬念地发现，没有两个员工是完全相同的。你不必为此感到惊奇，甚至沮丧，有位哲人曾经说过，“世界上没有两片完全相同的叶子”。叶子如此，你所面对的员工也是如此，即便他们表面上看起来可能具有相同的坏毛病。

事实上，即使我们在本书中列举 1000 个问题员工的例子，你也将很失望地发现，这里面没有一个是与你所要面对的员工完全相同的。但你不必因此灰心丧气地认为：“我在这本书里找不到与我所要面对的员工相匹配的例子，所以我的问题很可能是无法解决的。”事实并非如此，所谓天无绝人之路，世界上没有管理不了的员工，问题的关键在于你自己是否愿意开动脑筋，想办法。

授人以鱼，不如授人以渔。我们坚信，只要认真思考，你最终一定能

够为自己的问题员工寻找到适合的解决方案。我们在本书中所要做的，则是教会你如何寻找和制定方案。为此，我们将向你系统展示应对各种复杂问题的逻辑框架、基本策略和应对技巧，使你最终能够自信地面对任何问题员工。通过阅读本书，你可以获得一些对问题员工进行判断和管理的基本方法，但不可能奢望走捷径地得到现成的解决方案。我们所能教给你的，只能是应对各种复杂情况的某些基本能力。

对于你来说，本书就相当于一本地图。它将引领你和你的员工共同走上一条改善、提高之路。在这条路的终点，你将获得一个更加出色的团队，以及面对任何复杂问题的能力和勇气。

这对于你来说是否很容易呢？可能不是的。

但这是否值得你花费时间和精力进行尝试呢？答案是肯定的。

目 录

前言	01
内容提要	03
1	
问题员工是天生的还是后天养成的.....	01
2	
5C 方案	13
3	
借口制造者	25
4	
牢骚专家	41
5	
自我感觉良好	57
6	
迷失方向	69
7	
嘻嘻哈哈	89
8	
专扫他人瓦上霜	103

9

缺乏自信 115

10

制造流言 129

11

精神涣散 149

12

不通人情世故 163

13

应该放弃的时候 177

结语 189

附录：本书使用的各种表格 191

关于本书作者 201

本书参考书目 203

问题员工是天生的还是后天养成的

“问题员工究竟是天生的还是后天养成的？”这是一个很有意思的问题，不是吗？当你手下的某位问题员工将你的办公室、你的团队，乃至你的生活搅得一蹋糊涂的时候，你很可能发出这样的感慨：“天啊，这个家伙难道一生下来就是这样吗？这么愚钝糊涂，这么思维混乱，这么难于管理，这么……”除非你是那种特别知人善任，并且始终避免让自己过于主观臆断的人力管理天才，否则的话，你肯定会顺理成章的认为：“这家伙天生就不是一个好员工；他根本不能胜任自己的职位；他是个笨蛋，他自私自利，他无可救药！”坦率地说，作为一个普通人，面对这样的情况，想要不产生上述想法其实很难，因为你的员工每天都在用自己的所作所为引导你产生这样的想法。即便他偶尔出色地完成了某项工作，你可能也会有意无意地对此视而不见。

在安妮过去的实际工作经历中，几乎每个她领导的部门经理都会对自己的员工产生这样或者那样的抱怨。有意思的是，他们手下的员工也会对这些在他们眼中根本不称职的领导意见多多。问题的后果是严重的，据安妮估计，每年由于各种管理问题所造成的损失，平均下来，要占他们公司产值的 30% 左右。

安妮面对的问题很糟糕，却并非没有解决的办法。那些

因为管理环境所造成的问题员工与那些天生不称职的家伙其实存在着明显的差别。多年的一线管理经验使我们有理由相信，多数问题员工都是可以通过相应的解决措施进行挽救的。他们所谓的“不称职”，也只是暂时的，是可以转变的。相对于那些天生不可救药的家伙，我们可以把这些人称为“假性问题员工”。在他们身上，蕴藏着你所需要的各种潜在资源。问题的关键，在于你能否及时而敏锐地发现，究竟是什么原因造成了手下员工的不称职。

几个案例

作为企业管理顾问的安妮和作为市场营销培训师的我，经常能遇到各种各样被自己手下的问题员工搞得焦头烂额、几乎对他们丧失信心的企业管理者。这些管理者找到我们的时候，通常状态都是既筋疲力尽又无比沮丧，并且把自己手下的员工说得一无是处。在这里，我们可以说说安妮的一位主顾——李先生的例子。

李先生是一家国际非营利组织的执行董事。他的职责是维持自己的组织与它的各方资助者之间的良好关系。说得更直白一点，李先生的工作就是哄别人开心。然而令人遗憾的是，担负这项工作的李先生自己却很不开心。这一切，都是因为他手下一名叫菲利浦的问题员工。

在李先生看来，菲利浦肯定是全宇宙最没有自知之明的人。日常工作中，他不懂得控制自己的情绪，也不关心自己的所作所为对别人可能造成的影响。在我们看来，菲利浦是一个缺乏人际交流能力的典型案例。当李先生向安妮谈到菲利浦的时候，他显然已经对这位员工完全丧失了信心：“我知道您是一位出色的顾问，但是您的努力不会对菲利浦起到任何作用。他以前也曾经接受过类似的培训，可是毫无效果。我已经和人力资源部门打好招呼了。如果您的办法还不行，就让他滚蛋！”

安妮遇到的另一个案例是苏和她的问题员工达芙妮。达芙妮是一家企

业的中层管理人员，负责企业的公关项目，日常的公关对象以政治家为主。她的主要职责是为这些政治家编写简明而富于鼓动性的宣传材料，并在投票人中进行推广宣传。这项工作听起来很简单，也很有意思，可是达芙妮的表现却实在令人失望。在实际工作过程中，她搞不清她的委托人究竟支持哪项提案，甚至根本不知道她的委托人究竟要在哪个州参选。看到这里，你可能认为达芙妮的智商存在问题。然而事实并非如此。达芙妮是名牌大学的毕业生，并且具有出众的语言表达能力。正因为这样，她才能够脱颖而出，得到今天的职位。可是现在，所有这一切对于苏都已经没有意义了。就像前面提到的李先生一样，苏早已在心里彻底放弃了达芙妮。现在的她只希望达芙妮能够识相一点，主动辞职。

安妮的第三个案例是鲁迪先生。他雇佣安妮为自己手下一位名叫西莉亚的员工解决问题。在过去的工作经历中，这位员工表现得很出色，可是后来，西莉亚似乎突然失去了曾经具有的那些能力，把自己的工作搞得一塌糊涂。问题的原因似乎在于西莉亚私生活中出现的某些问题，这使她寝食难安，并且最终影响了工作。虽然她的情况是可以通过采取相应的措施进行调整的，然而就和前面提到的李先生和苏一样，鲁蒂先生也认为自己的手下已经到了无可救药的地步。“我知道西莉亚很热爱自己的这份工作，可我已经不能再袒护她了，如果她不能很快好起来，就只好收拾东西走人。”鲁迪先生万分痛心地说。

抓住问题的关键

当安妮与主顾合作的时候，她总会首先要求他们为自己将要开展的工作设定5个目标，对问题员工本身却避而不谈。

鲁迪先生设定的目标之一是提升自己团队的工作效率和能力。为了进一步明确这个目标，安妮对鲁迪先生提出这样一些问题，例如：“在你的团队中，谁是你最值得信赖的人？谁是你最信不过的人？谁的工作状态比

较正常？谁的工作状态可能存在问题？”（这些提问是解决问题员工难题的关键环节，本书将在后面的部分做出详细说明）在思考这些问题的过程中，鲁迪先生会顺理成章地得出结论：所谓“提升自己团队的工作效率和能力”目标的核心，就是要对西莉亚采取行动。西莉亚问题由此被凸显出来，成为解决鲁迪团队一切问题的关键。

随着关键问题浮出水面，鲁迪先生变得比以前更加暴躁。“难以置信，我居然会在西莉亚身上花费这么多时间和精力！”在每周约定的咨询时间，鲁迪先生总会向安妮发出这样的抱怨：“我为此失眠，她已经快要把我搞疯了。”这些看似可笑的抱怨背后包含了这样一个严肃命题：在当今严酷的商业竞争环境中，有效解决手下那些问题员工，是关乎企业生死存亡的重中之重，也是每个企业管理者必须严肃面对的问题，虽然你可能因此失眠。

问题员工对企业的影响是巨大的，也是每个管理者无法回避的。团队里出现了问题员工，就像是鞋里面跑进了小石子儿，时刻为你带来不快，最终成为你一切怒气和怨愤的主要根源。你忍受着他为自己带来的不快，无时无刻不在寻求问题的解决办法，殚精竭虑，却又无可奈何。

尽管如此，我们还是很高兴地发现，多数管理者仍然希望给手下的问题员工更多机会，虽然他们可能并不喜欢这些员工。这就为问题的最终解决提供了必要的前提条件。比如前面提到的李先生。虽然他很为自己手下缺乏交际能力的菲利普头疼，认为雇佣菲利普就是一个彻头彻尾的错误，却仍然希望安妮能够帮助他走出困境。令李先生吃惊的是，在安妮的帮助之下，菲利普真的从困境中摆脱出来，不仅成为了李先生工作中的左膀右臂，还成了他生活中的好朋友。

透过现象看本质

李先生之所以能够容忍菲利普，对他的转变保持信心和耐心，原因之

一，是因为李先生本人在我们的启发下提高了认识。最初的时候，我们很难让李先生相信，他和他的团队对于菲利普出现的问题是负有一定责任的。但是后来，李先生终于认识到，一个团队就如同一个经济系统，其中的各种因素是相互作用的。例如，在与安妮的一次谈话中，菲利普曾经提到，他们单位所进行的各种活动并非百分之百的非营利性质，这是与本组织的初衷相违背的。得到这一信息的李先生及时对自己团队的管理模式进行了调整，使它的运作变得更加透明。在这个过程中，李先生惊喜地发现，不仅是菲利普，团队中的每个人都因为团队和个人角色的明确而变得更加具有工作效率，整个团队的实力由此得到了大幅度的提升。

类似这样的结果，只有当你能够透过问题员工所显露的纷繁表象，抓住他们背后蕴含的深层信息时才能够达到。然而令人遗憾的是，多数管理者对于问题员工的认识仍然局限在表层水平。他们到我们这里来寻求帮助，并非只是简单地说上一句“我的某某下属是个饭桶，毫无价值”，而总是会不厌其烦列举出手下的种种“恶行”，比如“她根本不值得信任；他办事从来就没合过我的心意；她对工作安排挑三拣四；他满腹牢骚……”

相比管理者口中“恶行”的花样百出，安妮的反应总是一成不变：“如果你手下的员工存在这样、那样的毛病，你认为究竟是什么原因导致了如此的结果呢？”安妮的问题往往能够引导管理者开始更加细致地观察和思考，并且得出某些深层次结论，比如：“也许她对现在的工作不感兴趣；也许他对自己在团队中的定位仍不明确；我发现她在面对新工作时可能存在畏惧心理；似乎有问题正在困扰他，我要抽空和他谈谈……”

经过几次耐心、细致的探讨之后，安妮的委托人大多能够逐渐认识到问题员工背后存在的，那些导致他们工作失常的深层次问题。当他们再次谈起这些让自己头疼的问题员工的时候，体谅的理解代替了肤浅的指责：

“她失去了工作的动力只是因为最近遇到的挫折使她丧失了信心；他效率低下只是因为他还没有理清自己在团队中的位置；她心不在焉可能是因为最近家中出了事情……”

能够认识到这些，也就具备了对问题员工采取相应措施的前提。如果