



“职场整蛊”系列

整蛊专家教你洗脱晦气 轻松胜出!

搞掂 问题员工

员工激励与培训指南

[美] 肖恩·贝尔丁 (Shaun belding) 著
燕清联合 王蕊等译 朱美琴译校

*Winning
With The Employee
in Hell*



中国社会科学出版社



“职场整顿”系列

搞掂 问题员工

员工激励与培训指南



中国社会科学出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

搞掂问题员工: 员工激励与培训指南/(美) 贝尔丁著, 燕清联合等译. - 北京: 中国社会科学出版社, 2005. 2

(职场整蛊系列)

书名原文: Winning With the Employee From Hell

ISBN 7-5004-4731-0

I. 搞… II. ①贝… ②燕… III. 企业管理: 人事管理 - 指南
IV. F272.92-62

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2004) 第 107771 号

Winning with the Employee from Hell: A Guide to Coaching and Motivation.

Copyright © 2004 by Shaun Belding.

Originally Published by ECW Press through Big Apple Tuttle - Mori Agency, Labuan, Malaysia.

Simplified Chinese translation edition © 2005 by China Social Sciences Press.

All rights reserved.

中国社会科学出版社享有本书中国大陆地区简体中文版专有权。该权利受法律保护。

版权贸易合同登记号 图字: 01-2004-6285

责任编辑 门小薇
特约编辑 屠敏珠 陈云卿
责任校对 风向标图文设计工作室
责任印制 王炳图
封面设计 李 尘

出版发行 中国社会科学出版社

社 址 北京鼓楼西大街甲 158 号

电 话 010-84029453

网 址 <http://www.csspw.cn>

排 版 北京中文天地文化艺术有限公司

经 销 新华书店

印刷装订 华冠曙光印务有限公司

版 次 2005 年 2 月第 1 版

开 本 880 × 1230 毫米 1/32

印 张 6.625

字 数 132 千字

定 价 16.80 元

邮 编 100720

传 真 010-84017153

印 次 2005 年 2 月第 1 次印刷

凡购买中国社会科学出版社图书, 如有质量问题请与本社发行部联系调换。

版权所有 侵权必究

编辑部联系电话: 010-64045632; 010-64059527

引言

探究地狱深处

该怎样做才能使朋友间的伤害小一些？

是汤姆，他简直要让我发疯了。他真是太……
嗯……太消极了。你知道吗？他的语言总是带有讽刺味道，好像他就有义务评判所有的事似的。他经常挑战管理层，例如所有的决策都是多么的糟糕啊，他身边所有的人都多么地呆头呆脑啊（诸如此类）。在他的带动下，人们变得挑剔世故，这种情形使得管理层想让人们工作得积极主动并且富于工作热情与激励作用变得相当困难。我知道，这听起来似乎并不是什么大难题——但每当我从他身边走过时我的胃都会抽筋。我总是怀疑他肯定在背地里讲我的坏话……

听起来耳熟吗？汤姆只是那些“有趣的”员工之一，他们会使你对自己涉足管理层的决策产生怀疑。有的时候，好

像一旦出现了汤姆这样的人物，其他别的什么麻烦人物也会突然闯入你的生活，以一种前所未闻的方式弄得你发疯。问题员工——干扰肠胃正常消化的使者，几乎是无处不在，层出不穷。

当然，他们不是全都和汤姆一个样。有一些员工是善意的，但却懒惰；其他的在人际交往上过于活跃；还有一些，则是彻头彻尾的危险分子。我听到的这方面的故事千奇百怪，包括从日常的业绩问题到非常细微的各种故事（令你心惊肉跳的恐怖故事）；从带薪推销人员每天在酒馆里从中午一直坐到酒馆关门，到一名员工在上班时间拨打色情服务热线，所有这类故事五花八门，并且都能轻易地对你造成影响。

我敢打赌，只要你在管理层待过，不管时间长短，你都曾经亲身见识过问题员工的厉害或是认识那些见识过问题员工厉害的人，我认为这是由你的管理范围决定的。这种员工之所以有趣是因为，无论你多么有经验，他们都会影响你。你是一个新手也好，在管理层待了100年也罢，总会有一些人在一些地方出现，做出一些比其前辈做的还要蠢的事来让你大吃一惊。

我有一个好朋友是一家汽车租赁公司的总经理，一次，他兴致勃勃地将我介绍给他公司新上任的培训部经理。这位经理马上就给我留下了深刻的印象：他很机灵，有激情、有见识，而且风度翩翩、气度不凡。他为公司所做的一些事情怎么说也可以称为战功赫赫了。我记得自己那个时候在想：他简直就是培训经理的杰出楷模。





然而8个月后，他与那家公司的雇佣关系就走到了尽头。长长的列表记录着他在短短的任期内所有的不正当行为，头一条就是他偷偷地利用公司的车队为他自己个人的小租赁中介公司跑业务。事已至此，我的朋友也只有摇头的份儿了。他可以称得上是位非常成功的年轻人，那么他究竟在想些什么呢？

这个问题问得太好了。这些人在想些什么？他们究竟有没有思考过？如果我们想知道如何才能有效地摆平这些问题员工，我们所要做的第一件事就是弄明白他们是谁，以及他们行为的动机。

谁是问题员工？我认为确定他或她是问题员工的最简单办法就是这名员工随时会让你受到挑战。挑战可以包括工作技能、处理人际关系的能力、态度、天资、学识、工作热情、个人境遇或是自信等各个方面的组合。他可以影响你一个人，或是其他数人。谁是你的问题员工？他们是那些总会出现在你与爱人、朋友或是同事聊天中的人，他们是那些让你夜不能寐的人，是那些你害怕见到的人。

他们通常也是你达成目标的绊脚石，这是他们带来这么多压力的原因之一。让我们来面对他们。对于今天商界的经理们来说，生产率是成功与否的衡量标准。任何人，不管自觉或是不自觉地把握住了生产率也就把握住了一个人的幸福和未来。

那么他们为什么要这么做呢？他们的动机是什么？仅仅因为个性怪癖？他们只是单纯的愚蠢吗？是故意的，还是另



有原因？

不幸的是，我们可以看到的这些事中的一些**确实**是有意而为之的，有一些人成心设法与你作对。有时，他们只是不想按照你的要求去做；有时，他们认为你对他们的要求太多了；也有的时候，他们只是认为你不胜任，并因此不愿执行你的命令。

但幸运的是，大部分给我们带来挑战的人并不是有意识地或是处心积虑地想成为麻烦人物。他们之中的大部分只是没有意识到他们的行为（或是无所作为）的后果，或者只是没有能力达到你的期望而已。他们只是常人，就像你我一样，身上都会存在导致挑战出现的缺点、毛病和过失。他们不会故意成为麻烦，然而他们对你造成的影响已经不仅仅是每天工作中的彼此接触与互动行为。

一家大型批发运营公司的老板曾聘请我的公司，帮助他解决一家分公司中出现的严重的员工士气方面的挑战。我们所做的第一件事就是与那家公司的人见面，没见几次我们就找到了挑战出现的根源。

苏珊是一位热情、聪明和非常有上进心的经理，她知道有问题存在，但又苦于不知如何解决它们。她最好的朋友卡罗尔是公司的一名员工，对于苏珊现在成了她的新上司一事表现得很不满意。她和苏珊在公司里待的时间一样长，因此她认为苏珊给她下命令是不合适的。除了对苏珊的领导地位一贯消极抵抗之外，卡罗尔还不断地找苏珊的毛病，并将她的那些针对苏珊管理能力的挑剔性想法向其他员工灌输。



作为经理，苏珊上任两个月后犯了一个错误：她让她那个做杂务的丈夫做了一件稍稍重要一些的工作。卡罗尔坚持要核实他工作中的所有错误，然后到每一位员工面前诉苦说，因为他是苏珊的丈夫，如今她知道这件事不冒犯她是不可能的了。

到我们介入这家公司进行调查时，苏珊已经很少看卡罗尔一眼，更别提跟她说话了。而且，对于苏珊来说，现在她试图提出的每一个创意似乎都会遭到所有人的反对。

卡罗尔是故意要伤害苏珊和她的公司吗？我不这么认为。卡罗尔只是凭着直觉和个人情绪行事，并没有意识到她的所作所为的动机或是她所带来的后果。不幸的是，“朋友”和同事之间一些小小嫉妒所产生的影响波及面已经远远超过了她们二人。这家货栈的生产率下降了将近 20%，员工流动率也大幅上升。对于苏珊个人生活的影响也一样深远，她与丈夫的关系变得紧张了，原本积极开朗的苏珊变得消极易怒了。

同所有难相处的人一样，问题员工分散我们如此多的注意力，占据了我们如此多的想法，因为他们是例外，而非一般。但即使他们不会那么频繁地出现，他们仍会长期持续地、严重地破坏你所处公司和团队的凝聚力。你有效而主动的管理这些人的能力对团队中的每一个人都是至关重要的。而如果错误地管理他们，或者更甚——不管理他们，那么结局将会是灾难性的。

问题员工可以被分为截然不同的两类：业绩挑战性和个性挑战性。在本书中，我将这两类员工分开介绍，因为“搞



掂”他们的方法有很大的不同。业绩挑战，顾名思义，就是那些很难培养成材的员工。他们要不就是能力无法达到你所能接受的程度，要不就是不愿意这么做。个性挑战是指那些虽然有能力强胜任工作但却因为态度或人际关系方面有问题而使公司乌烟瘴气的员工，虽然这些人也能完成他们自己的本职工作，但却会对整个团队和工作环境带来不利影响。

当然，对这两类人都有效的解决办法还是有的：你只要解雇他们就行了。但是，怎样做才能使朋友间的伤害少一些呢？假设你足够幸运，在下一次雇人时找到了更好的员工，那么你的问题就解决了——干净利落。但这种方法让人左右为难的一点是：你要冒着把麦粒和麦壳一起丢掉的风险。毕竟，并不是所有的问题员工都只是公司的累赘。他们目前的所作所为可能会成为挑战，但是这些员工本身可能具有成为巨大财富的潜力，他们可能会拥有一些对于公司来说很有价值，或是很难在新雇员身上找到的知识或技能。

在你解雇某人之前，想一想你在那个人的所作所为中扮演了一个什么样的角色，也是个不错的主意。你所谓的问题员工在另一位经理眼中，说不定就是一名模范员工。在我职业生涯的早期，我曾从前任那里“继承”了一位秘书。我的一位老朋友声称，只要有会，他就会把这个秘书从我这里抢走。“她可真是了不起，”我记得他曾这样对我说，“再也没有比她更能干的工作伙伴了，她好像知道我在想什么似的。”最终，他果然把她从我这儿抢走了，但照我的意思，他“抢”得还不够快，因为我巴不得她早点离开。因为我发现她冷冰



冰的，缺乏幽默感，而且不愿付出额外的努力。

几年之后我发现，我的朋友出席任何会议时都一定会带上她，不管与会者是些什么人。这样，她总是能很好地跟上他所有活动的步伐，并可以胜任后续的工作。她确实很感激这一切，这也使她体会到了自己在这家公司中的重要性。我以前从未想过要这样做，她把我不邀请她出席我的会议理解为我对她：“只要做好你的本职工作就可以了，别为我的事费心。”正如这件事所反映出来的那样，我自己因为缺乏沟通和领导技巧所带来的麻烦比我的员工所带来的麻烦要大。就像拉尔夫·沃尔多·爱默生（美国作家）曾写过的那样：“对于不同的人来说，同样的一个世界可能是地狱，也可能是天堂。”

在《搞掂问题员工》一书中，我将向您介绍具体有效的管理策略，在采取解雇员工这个下下策之前，这些策略还是值得考虑的。本书一开始，将向您讲述一些主动管理准则，它们可以告诉您如何才能创建一种有可能使员工不满降至最低的工作环境。对付在业绩方面构成巨大挑战的问题员工有显著作用的技巧和应对过程也将包含在本书中。此外，对于多种常见的个性挑战性问题员工，本书也将提供有效的管理方法。

或许更重要的一点是，我试着去解释为什么这些人会以这种看似无法理解的方式行事。同时，我们还要考虑一下，为什么一些传统的、流行的管理策略不能一直发挥作用，有一些甚至根本从未真正起过作用。从根本上讲，这是一本关



于人——他们的动机，以及如何与他们共事的书。

但如果你期待着找出一些新鲜的无聊生词来给你的朋友留下深刻印象，那恐怕你要失望了。这本书的目的是为那些在每天的日常生活中都会碰到挑战的管理者提供一些简易的、切实可行的解决办法。所有那些所谓重要的单词和词组——以客户为中心、人力资本、核心竞争力、差距分析、最佳模式、学习制度，等等——可能会在很多报刊或策略性文献中见到，但我却总是发现：在现实中它们并不能使事情达到预期的目标，只有极少的人能真正了解它们在现实生活中的作用。这是一本基础性的入门书，衡量它是否有用的标准非常简单：如果你能让你团队中的哪怕一名问题员工变得积极上进、忠诚、高效，那么我们就全都是赢家——你，我，你的员工，还有你的公司。



谨以此书献给我的母亲，
以感谢她向我传授的人生哲理
——尤其是有关多发现他人优点的道理

（要知道，我确实注重这一点）

目 录

引言 探究地狱深处 / 1

第 1 篇

地狱的一隅

第一章

员工的需要 / 3

第二章

奠定基础 / 15

第三章

好上司剖析 / 31

第四章

制定固定的业绩标准 / 44

第 2 篇

地狱火坑

第五章

业绩训练 / 53

第六章

设定目标 / 58



第七章

观察表现 / 67

第八章

评估表现 / 71

第九章

对表现的回应 / 75

第十章

授权的艺术 / 91

第十一章

胡萝卜与大棒 / 98

第十二章

还员工以自由 / 108

第 3 篇

地狱冷却并结冰

第十三章

害群之马和怪癖之人 / 117

结 语 / 161



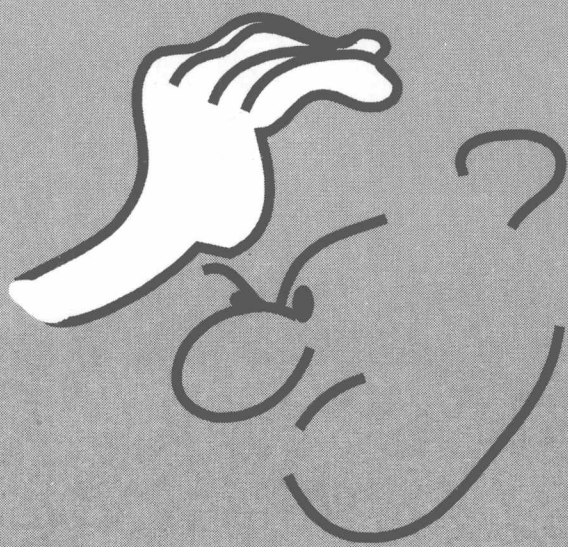
关于作者 / 165

整蛊派送

搞掂麻烦顾客 / 169

搞掂魔鬼上司 / 183





第 1 篇

地狱的一隅

主啊，是谁对他们那么恶毒，致使他们苦难深重？

——但丁《神曲·地狱篇》

