

 哈珀·柯林斯

优秀经理人管理手册

Difficult People
Difficult People

应对 刺头

约翰·胡佛 著
宋英梅 佟陆离 译

与刺儿头老板、同事、客户一同高效工作
与刺儿头老板、同事、客户一同高效工作



吉林出版集团有限责任公司

 哈珀·柯林斯
优秀经理人管理手册

应对刺儿头

与刺儿头老板、同事、客户一同高效工作

[美]约翰·胡佛 著

宋英梅、佟陆离 译

 吉林出版集团有限责任公司

 哈珀·柯林斯

优秀经理人管理手册

应对刺儿头——与刺儿头老板、同事、客户一同高效工作

著 者:[美] 约翰·胡佛

译 者:宋英梅、佟陆离

总 策 划:孙亚飞

责任编辑:林海威

技术编辑:王玉峰

责任校对:王紫薇

封面设计:鸿圣工作室

出 版:吉林出版集团有限责任公司

(长春市人民大街 4646 号 邮编:130021 网址:www.jlpg.cn)

发 行:吉林出版集团有限责任公司

(长春市人民大街 4646 号 邮编:130021 网址:www.jlpg.cn)

印 刷:吉林省商务彩印有限公司

(长春市临河街 5556 号 邮编:130033)

开 本:850 x 1168 1/32

字 数:70 千字

印 张:5

版 次:2007 年 4 月第 1 版

印 次:2007 年 4 月第 1 次印刷

书 号:ISBN978 - 7 - 80720 - 662 - 0

ISBN978 - 0 - 06 - 114559 - 9

定 价:10.00 元

版权所有 侵权必究
印装错误请与承印厂联系

作者简介：

约翰·胡佛，曾在沃尔特·迪斯尼公司和麦格劳-希尔出版集团担任管理人员。婚姻家庭心理分析学硕士，人力资源和组织机构开发学硕士，人力资源和组织机构制度学博士。他是领导能力顾问、组织交流专家、组织行为顾问、研讨会组织者，并担任多家机构的管理顾问，其客户包括美国培训发展协会、波音领导中心、Delta 航空公司、IBM 公司、摩托罗拉公司、纽约培训协会、人力资源管理协会、施乐公司等等。

他执笔或参与著有 12 本管理和励志方面的书籍，包括《首席执行官们的秘密动机》，《我爱“笨”老板》，《和“白痴”在一起的日子》，《向“白痴”推销》，《建设性对抗的艺术》，《领导风格要互补》，《突破困境的领导艺术》（与丹尼·考克斯合著），《时间管理》（本系列丛书）。

前言

为什么有些人难以相处？与难相处的人沟通的最佳方式是什么？你是怎样应对奴役式或压榨式的老板？对于在办公室里无休止地聊私人话题的员工你是如何处理的？为什么有些管理者就能泰然处之，而有些人就手足无措？你怎样才避免成为别人心中的“刺儿头”？

在本书中，我们汲取了一些商界优秀人士的成功智慧，以此来启发读者如何应对刺儿头。本书语言简

练,设计精美,并且力求浅显易懂。

书中的“自我测试”部分帮助你评估自己在人员管理方面的知识;“案例库”向你展示如何解决员工管理上的棘手问题;“重点提示”使你以更开阔的角度来认识管理中所遇到的挑战,突出具有创新性的解决方案。一些著名企业家、心理学家、人力资源专家的话语会给你激励和鼓舞。最后,如果你想更深入地探索管理问题,我们提供了一些这方面最重要、最具阅读价值的书目,供以参考。这些书的作者在人员管理以及相关问题领域中具有深远影响。理解他们的思想将对你成为一名优秀的管理者产生巨大的推动作用。

即便你不去细读这些推荐书,你从本书中所获得的知识也足以帮助你得心应手地应对日常在员工管理方面的问题。

目录

前言	viii – ix
1. 刺儿头如何影响工作场所	1
刺儿头的成本	4
刺儿头为什么难缠	11
2. 了解刺儿头	22
逼人拼命干活的“奴隶主”	28
黑洞式的人物	38
吹毛求疵的“怪人”	44
爱管闲事之人	51
隐士	56
横行霸道之人	61
爱说谎的人	66
不守规矩之人	73

爱发牢骚的人	80
无所不知的人	87
时刻准备	93
3. 怎样应对刺儿头	94
为什么不解雇他	100
建设性面谈的艺术	100
建设性面谈的步骤	102
逐步的惩戒	111
解雇	119
如果问题出在你老板或者同事身上	125
回顾	130
推荐书目	138

从

生产线上的督管到高层
主管，现在的领导级人物
都在忙于培养自己的人，

即：把自己的人培养成坚定团结的、富有
创造力的合作关系伙伴。作为主管，你的
任务就是在你所统领的领地里，让你的
人形成雄心勃勃的、积极肯干的、拼命奉
献的集体。

自我测试

刺儿头是否给你带来麻烦？

阅读下面十项描述，选择“是”、“否”或“不确定”，最后计算得分，分析结果。

1. 刺儿头向我汇报工作。

☐是 ☐不确定 ☐否

2. 我必须和刺儿头同事共事。

☐是 ☐不确定 ☐否

3. 我的老板是刺儿头。

☐是 ☐不确定 ☐否

4. 我的下属占用了我太多的时间。

☐是 ☐不确定 ☐否

5. 我的同事占用了我太多的时间。

☐是 ☐不确定 ☐否

6. 我的上司占用了我太多的时间。

☐是 ☐不确定 ☐否

7. 占用我时间的人很难缠。

☐是 ☐不确定 ☐否

8. 刺儿头让我无法有效工作。

☐是 ☐不确定 ☐否

9. 刺儿头让他们的同僚无法有效工作。

☐是 ☐不确定 ☐否

10. 刺儿头浪费了我公司的财力。

☐是 ☐不确定 ☐否

得分

每选择一个“是”，可得到2分；“不确定”可得1分；“否”为0分。

分析

15 - 20 分 你认为刺儿头之人具有破坏力，浪费时间和其他资源。“难缠”是个大麻烦。

10 - 14 分 你不确定刺儿头对于你自身、他人和机构整体是否是个麻烦。你要么脸皮厚，要么矢口否认。

0 - 9 分 你不认为刺儿头是个问题。你要么正视，要么忽视你周围发生的一切——你本人就是刺儿头。

刺儿头，是你前进路上绊脚石，是你几乎没想过，也没有时间和他们打交道的人。

仔细地长时间观察管理者，你会注意到其中有些人并不会过多地受到刺儿头的烦扰。其原因并不是因为心力交瘁的管理者在这一方面身经百战，或者刺儿头道高一尺；而是沉着冷静的管理者谙熟与刺儿头的相处之道。

要抓住每一次与刺儿头沟通的机会，你就成长为坚韧不拔、适应力强、冷峻的管理者。幸运的是，这种处人之道是可以学会的。

刺儿头的成本

职场上刺儿头的成本难以计量。审视这个问题就如同通过搭建围栏的胶合板上的一个节点窥视建设中的整座摩天大楼。在给定的时间点上，你只能看到全景的一个细小的部分。

问题的关键是刺儿头不仅制造麻烦，而且还降低你和周围人的工作绩效。绩效是指在预算内按时、高质完成工作，没有给任何人添麻烦。这样你的工作表现就能得到好评，进而升职加薪。

数字背后

刺儿头的负面影响数字分析

刺儿头会导致人事变动：要么他自己辞职，要么被解雇，要么使别人离职。一项《美国家庭医疗休假法》实施结果的调查表明：“人事变动造成管理者平均薪水损失达 150%，包括新职员雇用和再分配在内的有形损失，以及新职员的工作绩效低、职位空缺时生产率等等无形损失。”参照如下公式，可计算出不同级别薪水的接替人员的成本：

现任职员薪水：35 000 美元

接替职员薪水：52 500 美元

现任职员薪水：50 000 美元

接替职员薪水：75 000 美元

现任职员薪水：65 000 美元

接替职员薪水：97 500 美元

现任职员薪水：75 000 美元

接替职员薪水：112 500 美元

文章引自威尔·海尔林格《职员变动的实际成本》

(《企业杂志》，2006 年 1 月号)

刺儿头挑战你的权威

如果你担任诸如监督员、经理、总裁或者高级执行官之类的行政职务，你就很有可能管理刺儿头。刺儿头会挑战你的权威。权威就是通过不断的努力和令人信服的表现，使你的领导才能在周围的人群中得到认可。刺儿头会在你背后说你的坏话，和你争权夺势，妨

仅仅用每周浪费的时间乘以每小时的薪水来计算你重新聘用人员的损失，并不是刺儿头所导致的全部损失。难缠是可传染的，将会给整个公司带来无法估计的后果。

——帕特丽夏·维克伦德

《冒险一搏：享受生活实用手册》作者

数字背后

发牢骚的成本:浪费时间和金钱

公司职员自己承认他们虚度光阴抱怨老板。badbossology.com 网站和国际领导人才培训公司的国际培训部进行的一项民意测验表明:有31%的职员说他们每月有20个小时自己或者听别人发老板的牢骚。28%的人每月10个小时,29%的人每月3个小时,12%的人每月30分钟。这些时间白白地被浪费掉了。

文章引自《坏老板降低生产效率》(《T + D 杂志》, 2005年11月号)

碍你履行职责等等。如果刺儿头歪曲你的所作所为,或者你的工作绩效,那么你很难得到别人的信任。信任是树立权威的基石。

刺儿头浪费你的时间

你似乎总是没有充足的时间完成你的工作。刺儿

头令你的工作更是难上加难。有些人需要你的关注和关心；有些人在同僚中制造麻烦需要你去协调；有些人没法完成本职工作，你不得不伸出援手。

刺儿头拖你下水

刺儿头间接影响整个部门乃至整间公司的成功。如果同事之间意见产生分歧，由此带来工作干劲、热

预警信号

其他人是如何影响你的

你的同事是如何影响你的工作绩效的？他们不断地打断你工作的注意力。把时间浪费在和其他人沟通上，你的工作很难富有成效。这一点很重要：如果你认识到某个人使得你和你的团队工作效率降低，你就要思考如下问题：

- 某人是在浪费自己的时间吗？
- 某人是在浪费别人的时间吗？
- 某人是在浪费公司的金钱和资源吗？（以此掩盖以前跳槽的经历或长期待业的经历）

情、效率的减少,这样的损失难以计算。如果你和你的下属对于制造麻烦的人听之任之,团队的工作绩效也会受到影响。人和人之间缺乏沟通会造成信息的流失。部门内部的漏洞会使得与客户和其他部门间的协调出现障碍。随着问题的严重化,你作为卓有成效的领导和团队成员的声誉将蒙羞。接踵而来的问题会使得你的公司失去活力和斗志,最终这个矛头将指向你。

刺儿头影响所有的人

同事、下属、或是老板,不同职位的刺儿头给人带来不同程度的烦扰。

刺儿头下属影响你的工作。你同时承担两个人的工作并不会解决问题,结果只能是耗尽精力,无法专心自己本职工作。

刺儿头同事无法相互合作扶持,从而降低你的威信。同事们是否认同你是团队成员,很大程度上取决于你和他们沟通融洽与否。不融洽的关系具有潜在的危害。

如果你的老板很难缠,你的处理方式又不得体,那么你本人就会被获得“刺儿头”的称号——这是你的职