



好员工才难管

陈珺安◎著

将心比心 厘清好员工所思所虑
以心换心 助力好员工成功登顶



好员工？业绩好、能力强……

好员工+好员工=好团队？管不好，就是“定时炸弹”，随时引爆！

11个案例，告诉你好员工才难管，好员工不难管，好员工不用管！



北京大学出版社
PEKING UNIVERSITY PRESS



好员工才难管

陈珺安◎著



北京大学出版社
PEKING UNIVERSITY PRESS

著作权合同登记号 图字：01-2014-7092

图书在版编目（CIP）数据

好员工才难管 / 陈珺安著. —北京：北京大学出版社，2015.5

ISBN 978-7-301-25432-5

I. ①好… II. ①陈… III. ①企业管理—人事管理 IV. ①F272.92

中国版本图书馆 CIP 数据核字（2015）第 018073 号

本书中文繁体字版本由风向球文化事业有限公司在台湾出版，经北京汇智光华书刊发行有限公司安排由北京大学出版社在中国大陆地区出版其中文简体字平装本版本。该出版权受法律保护，未经书面同意，任何机构与个人不得以任何形式进行复制、转载。

书 名	好员工才难管
著作责任者	陈珺安 著
责任编辑	刘 维 王明旭
标准书号	ISBN 978-7-301-25432-5
出版发行	北京大学出版社
地 址	北京市海淀区成府路 205 号 100871
网 址	http://www.pup.cn 新浪官方微博：@北京大学出版社
电子信箱	zpup@pup.cn
电 话	邮购部 62752015 发行部 62750672 编辑部 65031652
印 刷 者	北京雁林吉兆印刷有限公司
经 销 者	新华书店
	787 毫米 × 1092 毫米 16 开本 10 印张 100 千字
	2015 年 5 月第 1 版 2015 年 5 月第 1 次印刷
定 价	35.00 元

未经许可，不得以任何方式复制或抄袭本书之部分或全部内容。

版权所有，侵权必究

举报电话：010-62752024 电子信箱：fd@pup.pku.edu.cn

图书如有印装质量问题，请与出版部联系，电话：010-62756370

PREFACE

序

好主管其实没有 那么难当

主管，就是管理一群人的的人。

如果你只是负责管理公司的机器、档案或仓库的存货，那你就不能算是一位主管。因为这些工作不会有什么变化，并不需要特别花心思去管理，它们基本上就在那里。它们也许需要你花体力与时间，去计算、整理、归类、安排、看守、监视、保养或维修，但它们并不需要管理。

只有“人”才需要管理；只有管理人群的人才能真正被称为主管。

如果你是一位主管，那么相信在你的工作中，每天都需要接触与“人”相关的事情。你可能透过会议、讨论、面谈与聊天等方式去了解这些人；并且利用语言或文字，向他们表达赞美、鼓励、劝慰、教导、训诫等意念。

你的工作内容可以分为两个部分：一是管理“人”，二是提出政策与工作流程、权限与责任、工作规范与目标。

不过，在本书中，我们所关心的重

点，并非政策与工作程序，而是有关“人”的部分。我们假设你已经对你所管理的下属设下预期的标准，接下来要做的是，你要如何达成及维持这些标准。

本书运用实例，说明“人”应该如何管理及被管理。书中所列举的案例大部分都实际发生在职场中。我们将依据这些故事，分析其中的主管所遭遇的问题，以及他们所做的决定。

通过分析我们将会看到，在面临不同背景文化及人格特质的下属时，因为缺乏耐心、缺乏方向感、不主动积极等，而对公司管理规则与决策产生的巨大影响。

在本书中，你将会看到主管们：

- ◎如何用尽心思地试着为个性胆小的下属打气；
- ◎如何不留情地铲除不合群的下属；
- ◎如何机智地对付令人头痛的“油条”“老鸟”；
- ◎如何明察暗访挖掘真正的问题；
- ◎如何处理下属突然发生的问题……

在这些案件中，你都可以用旁观者的角度，观看主管和其下属之间的故事演进。当然，在每个情节转换时，你都可以叫暂停，好好地思考并质问故事中的主管是否有效地解决了问题，以及你认为他还可以有哪些更好的选择？

或者，通过学习故事中主管们的技巧，可以让你在面对各式各样的下属时，让他们服从你的领导，同时又不会被他们骑到你的头上。

恭喜你，拥有一份世界上最刺激、紧张的工作——管理人群。好好享受你的工作生活吧。

序 好主管其实没有那么难当 01

一 职场环境各不同，主管要像变色龙

主管必须像变色龙，你需要依场合变换不同的颜色，随着不同场合更换面具，但这并不意味着你是个伪君子。其实变换的每一面都是你，你只是为了对应处理问题时应有的态度，而改变自己的个性而已。

001

二 实事求是展未来，主管说话要诚实

很少人会喜欢“没有发展性的工作”，但我们也不能否认，不论在哪一家公司，都可能存在这样的工作。当你雇用任何人或挽留员工的时候，必须诚实地向对方说明工作的发展情况，千万别以“因人而异”“工作可以无限发挥”这类的借口敷衍对方。

009

三 选择、训练和领导，管理基石不动摇

马隆似乎遇到了十分棘手的问题。他各个部门的手下在工作上都出了纰漏。他应该开除他们，然后另外招聘新人吗？

如果你是马隆的上司，你是否会跟马隆建议——裁掉他们，重新找人？或者，你会直接开除马隆？

021

四 新任主管有原则，强硬之后显温和

比利当初是高层设定的业务部经理人选之一，但因为他说话刻薄，高层担心他会因此而树敌，所以最后决定擢升哈登。

037

在哈登召开的第一次销售会议上，所有人都注意到，他刻意冷落比利，而比利则企图破坏这次的会议。大家都嗅到了一股火药味——比利和哈登即将爆发一场冲突。每个人都等着看哈登会如何应付比利的挑衅。

五 理解“老鸟”心中想，年轻主管勇担当

戴维是年轻的主管，他一直生怕会遇到自己带不动资深员工的问题。幸运的是，此前他都能用机智及权威化解这类问题。

051

直到有一天，他与为公司服务 30 年的罗德出现了很严重的分歧，而且已严重到可能危及公司整个流程体系。于是戴维忍不住告诉罗德，他才是服务部经理。

六 主管应为指挥者，主控大局不懦弱

马克需要掌握权力才能带领、训诫下属，但他又无法带动、训诫高修。马克在高修面前失去了权力，可见，高修才是那有权力且重要的人。高修知道自己有多厉害，对部门里甚至整个公司的价值有多高，任何像高修一样厉害的业务员都会有这种感觉。如果马克和高修要进行一场权力比赛的话，知道内情的人都会把赌注压在高修身上。

063

七 激励员工有诀窍，引导下属步正途

没有外出为公司冲业绩，这可能才是比尔真正做错的地方。至于“里程数”的问题，老实说，员工贪公司一些小便宜、窃用一些私人费用，这种情况不是很常见吗？有些业务员会假借出差、拜访客户的借口出外旅行，这不也是众所皆知的事情吗？

085

八 调查数据全面掌，主管方可列罪状

“他们都认为你是个‘完美先生’。问题是，我要的是勇于开拓的业务员，而不是‘完美先生’。康纳，你的确有优点，但是你没主见，你很害怕拜访客户，一个业务员如果害怕拜访陌生人，就称不上是业务员，所以我想你并不适合这份工作。”

103

九 确认能力及动机，再委重任给员工

苏菲在宝琳的手下工作已经5年，她称不上是个厉害角色，但的确是个努力又有竞争性的下属，最近，宝琳把她升职为部门主任。

坐上主任位子没多久，苏菲便开始后悔了，因为她指挥不动几名手下。为了这件事，宝琳几次约谈她，她每次都保证一切都没有问题，但其实她是把小组的大部分工作带回家独自完成。

115

十 | 人情薄凉“新时代”，忠诚员工何处来

泰瑞是你最优秀的员工。你在5年前亲自录取、训练他，还一路提拔他。他受到高层赞赏，也是你更上一层楼的最大幕后力量。某天，他对你说他会跳槽到竞争对手那里。他说：“格利企业提供我非常好的条件，我的未来就在那里。”

泰瑞离开办公室后，你可能会感慨：“这个年头，难道员工的忠诚都已经不存在了吗？”

129

十一 | 如果是你雇用他，就得亲自开除他

高曼，当他被录取到那个不适合他的位子时，他只有29岁。因为主管的仁心，他被留了4年。4年过去，但他却没有比4年前做到更好，而是一直停步不前。现在，他已经33岁了，很难与二十几岁的年轻小伙子竞争。

主管当初那样对待高曼，真的是仁慈吗？

137

后记 这就是主管 149

一 职场环境各不同，主管要像变色龙



主管必须像变色龙，你需要依场合变换不同的颜色，随着不同场合更换面具，但这并不意味着你是个伪君子。其实变换的每一面都是你，你只是为了对应处理问题时应有的态度，而改变自己的个性而已。

好主管是全方位的，有能力领导任何一种类型的下属，而且还可以在不同的时候看到他们优异的表现。在带领下属时，好主管会灵活地依环境的不同需要，态度轻松地恭维和批评，或适时地赞许与斥责。

作为主管，必须像变色龙，依场合变换不同的颜色，但这并不说明你是个伪君子。虽然你需要随着各种场合更换面具，但其实每一面都是你，你只是为了对应处理问题时应有的态度，而暂时改变自己的性格。

总之，如果你想要成为一个好主管，你就得必须依据场合以及目的去调整、改变你的性格。例如，你天生可能就是务实且直言不讳的人，这样的性格在某些场合也许非常受欢迎，但在另一些场合里就会变成一场灾难。

好主管要像变色龙。以下的例子就是最好的证明。

一位业务主管花相当长的时间，让他部门里的一名业务员适应整个

部门的标准作业程序。他十分肯定这位业务员的能力，但是一想到他在文书作业、售后服务、准时度、处理客户抱怨等方面的表现，主管就感到头痛不已。

终于，主管决定要改掉这位手下强将的那些坏毛病。他把这个业务员叫进办公室，并且趁着他还未现身之前，先浏览一下他的档案。看着档案，主管想起过去自己曾经无数次地想要修正这个业务员的毛病，但最后都徒劳无功。他越想越生气。当业务员敲门进入办公室时，他的心里已经做好准备等着他。

一如往常地，这名业务员未经允许，就径直往椅子上坐去。

“怎么了，托尼？”业务员不以为意地问道，一边顺手掏出一支雪茄。

“谁准你坐下的？站好，不准抽烟。”

业务员被主管冰冷严厉的语调吓了一跳，他的主管过去从不曾用这种语调跟他说过话。他僵坐在椅子上，吓得一动也不动。

“你听到了吗？站好！我没叫你坐下，你就不准坐下。”主管几乎快被气炸了，他拿起卷宗用力扔向业务员。“你自己念念看。一页一页地念。”见到业务员正要辩解，他大吼：“闭嘴！赶快念！”

这个业务员将他所有的缺失一一念过，当他念完最后一页时，主管厉声地说：

“现在你听好，从今天起，我要你30天内都要表现良好。在这30天内，如果我听到任何一个客户抱怨，或者只要你晚5分钟确认表格，或是数据有任何不足，你就会被开除了！”

业务员看着主管，傻傻地点着头。

“不管你的业务上出现任何错误，我都会认定是你的错。若是任何一批货误期，或是出现呆账，甚至是你的车出现刮伤，我全都当成是你的错，而且会立刻开除你。30天后，我要你整整齐齐、干干净净地再回到这间办公室。现在你给我滚出去。”

业务员一离开，主管便坐了下来。他感觉口干舌燥，心脏狂跳，双手还不停地颤抖着。他觉得刚刚根本就不是他在说话，因为他是个性情很温和的人，平时与下属之间直呼彼此名字，和下属的相处一直很愉快，从来不会与下属怒火相向。

刚刚红着眼睛、破口大骂的人根本就不是他。他那时就是一个戴上面具的人。

这次的意外情绪失控，令他自己与这个业务员都深感震惊。他怒吼的话语似乎还在办公室中环绕着，那种情景犹如他在瞬间由上帝变成撒旦。

接下来的几天，这个业务员做起事情来都小心翼翼的。

一个月后，业务员依照主管的要求回到办公室。这段时间他表现得宜，而主管此时的脾气也控制得很好。他请业务员坐下后，语气温和且慢条斯理地对他说：

“很好，你这个月表现得不错！其实，你本来就可以做到的。我要你

下个月继续保持下去。就这样！”

两个星期后，这个业务员的太太来拜访这位主管。她双眼含着泪水，声音颤抖地感谢他救回她的老公。显然，在经过那次的晤谈后，这个业务员的工作态度与生活目标都有了改变。他的太太甚至坚称这位主管挽救了他们的婚姻。她说：

“他变得完全不一样了，这都得感谢你！你把他痛骂一顿，那正是他最需要的。真的非常谢谢你。”

她说完话后，将一个小包裹交给主管，然后离开办公室。包裹里面是一只银制烟斗以及一张签名的感谢卡！

珺安点评

这个故事并不是要强调这位业务主管管理特殊下属的技巧。

毕竟这个业务员的反应有可能是：

“你以为你是谁啊？当个主管就很了不起吗？你那么厉害的话，你就自己去做啊，我不干了！”

如果业务员是这样的反应，那么这个主管就失败了。这个例子的重点是，如果你想要当个成功的主管，就必须根据目的与环境的需要，改变你的性格。就好像例子中的主管，当时的他必须换一副面具去面对下属，虽然那并不是他的本性。

说真的，当你在你的部门中发现害群之马时，你该怎么做？

当你发现所买的一篮橘子里面有一颗坏的时，没问题，把它挑出来就可以。但当团体中有“坏”员工时，你也只是开除他们吗？当然可以，但如果只是这样做，又可能衍生出另一个问题——被开除的人所留下的职务空缺需要你想办法来填补。而且团队中有成员被开除，也会影响到这个团体的整体工作氛围。

举个例子，有位工人在操作机器时双手遭到机器碾压。医生仔细检查后，宣布伤势太严重，这时，主治医生可以选择最不麻烦的方式——截肢并仔细缝补伤口，但毫无疑问的，这是很糟糕的选择。相对的，如果医生表示也许还有挽回的空间，也就是说，可以利用足够的骨头、肌肉组织和细胞进行修补。那么，他接下来的问题就是“该怎么做”，而这就考验他的技巧了。

..... 珺安小结

如果你想要成为一个好主管，你就得必须依据场合以及目的去调整、改变你的性格。例如，你天生可能就是务实且直言不讳的人，而这样的性格在某些场合也许非常受欢迎，但在另一些场合里就会变成一场灾难。

能力强的下属也会存在问题，他会让你头痛。而且你往往更难控制他，因为他有时更容易失控，但你却无法否定他在工作上的好表现。面对这样的下属，就是你表现一个主管价值的最佳地方。