



「员工问题的136个怎么办？」



李美灵/编著

本书的主题是，每个员工都有优点和长处，管理人员就是发现并挖掘这些优点，做到人尽其才。本书所讲的136个问题就是告诉管理者如何达到这个目标的。因此这是一本针对性和实战性非常强的图书。

海潮出版社



「员工问题的136个怎么办？」



李美灵/编著

本书的主题是，每个员工都有优点和长处，管理人员就是发现并挖掘这些优点，做到人尽其才。本书所讲的136个问题就是告诉管理者如何达到这个目标的。因此这是一本针对性和实战性非常强的图书。

海潮出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

员工问题的 136 个怎么办 / 李美灵编著. — 北京: 海潮出版社,
2006

ISBN 7-80213-198-7

I. 员... II. 李... III. 企业管理: 人事管理 IV. F272.92

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2006) 第 030520 号

员工问题的 136 个怎么办

李美灵 编著

*

海潮出版社出版发行 电话: (010) 66969738
(北京市西三环中路 19 号 邮政编码: 100841)
北京秋豪印刷有限责任公司印刷

开本: 730mm×970mm 1/16 印张: 21.75 字数: 260 千字

2006 年 8 月第 1 版 2006 年 8 月第 1 次印刷

印数 1-5000 册

ISBN 7-80213-198-7

定价: 29.80 元

前言

每位员工都是精英

如果承认下面两点,那么该书便有了坚实的基础:每个人都有优点和缺点;人是可以改变的。正因为每个人都有缺点和优点,所以主管们不要奢望能找到百分之百趁心如意的员工。为了保证工作的顺利进行和工作绩效的提高,有必要对员工进行培训,并采用各种措施,调动员工的工作积极性,最大限度地挖掘员工们的内在潜力,这正是该书存在的必要性。正因为人是可以改变的,所以通过有效的措施和技巧,是有可能改变员工各方面的素质,以实现企业目标的,这是本书存在的可能性。

处理各种员工问题正如泥瓦匠用乱石砌墙一样。此时泥瓦匠面前是一堆形状、大小各异的乱石。每一块石头都是参差不齐的,但是每一块石头都有一个面是最平整光滑的。泥瓦匠在砌墙的时候总是能够想办法把平整光滑的一面朝外,而把其他面朝里,然后借助水泥、米尺、圆锥等建筑材料和工具,最后砌成一堵错落有致、光滑平整的墙。不但坚固,而且给人一种和谐的美感。

为什么如此呢?这是因为泥瓦匠总是能够看到石头可利用的一面,而且能够避开其他用处不是很大的方面。人力资源管理和开发也未尝不是如此。如果主管人员在看到员工不利的方面的同时能够看到每一位员工最优





秀、最突出的一面,而且让员工这一方面能够最大限度地加以发挥,那么整个企业也会像石墙一样巩固,而且能够和谐有效地运转,使工作业绩得到极大提高。

如果说把主管看作泥瓦匠的话,那么员工就好比是一堆乱石,而处理员工问题所采用的策略和技巧则相当于泥瓦匠手中的工具。一堆杂乱无章的乱石经过泥瓦匠的妙手可以变成一堵坚固美观的墙。那么形形色色的员工经过主管们的策略和技巧也可以变成一支高素质的工作团队。

在管理界有句谚语:“没有糟糕的员工,只有糟糕的主管”。乍一看,这句谚语有点言过其实,但是从前面的类比来看,确实很有道理。的确,每位员工,包括所有的主管、经理在内,都有自己的优点和缺点。卓越的主管不但能够看到员工们的优点与缺点并巧妙地加以发挥和避免,而且能够看到自身的优点和缺点,并能够做到扬长避短、取长补短。

越来越多的事实证明,一个企业能够持续发展,归根到底取决于企业中人力资源效能的发挥。这就是为什么同样一个企业,在此位 CEO 的领导下业绩连续下滑,濒临破产;而经彼位 CEO 的整治,不但能够扭亏为盈,而且还能取得业界领先地位。其中的关键在于主管如何才能最大限度地调动和激发员工的创造力和工作热情。

因此,当主管们在工作中遇到各种员工问题的时候,明智的做法不是将他们一一解雇,然后重新招聘。美国管理协会的专家们认为最有效的方法是克服这些问题,并想办法提升员工们的素质。当然最理想的境界是预先采取有效措施,预防各种问题的发生,这是公司基业长青的长远之计。如果主管能够做到这一点,那么他就是一位卓越的主管,而且每一位员工都是精英,这正应了中国“人皆可以为尧舜”的古语。

目 录

Contents

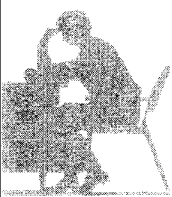
第一章 让员工体验快乐的 11 个怎么办

- (一)怎样处理员工的牢骚抱怨 (2)
- (二)如何让不良表现者心平气和 (4)
- (三)怎样对待棘手的多元价值观 (9)
- (四)如何避免激化矛盾 (13)
- (五)怎样做到厚德容下 (16)
- (六)如何在员工中形成良性竞争 (17)
- (七)怎样避免陷入协调的误区 (19)
- (八)如何让各“力量”平衡 (20)
- (九)怎样充分发挥“以心为本”的妙用 (22)
- (十)如何塑造良好的企业文化 (24)
- (十一)如何用好心情感染人 (31)

第二章 打消“不怀好意”的 18 个怎么办

- (一)如何使用惩戒 (34)
- (二)如何预防和杜绝“不怀好意” (35)
- (三)如何使用“渐进式”惩戒 (38)
- (四)怎样让“横茬”变成“竖茬” (40)
- (五)怎样做好面谈 (44)





(六)如何做好面谈的先期准备	(46)
(七)怎样对员工实施心灵护理	(47)
(八)如何及时修正员工行为	(50)
(九)如何对待员工的“消极抗争”	(52)
(十)如何对待敏感的薪水问题	(53)
(十一)怎样避开处理员工不满的“雷区”	(55)
(十二)如何从容面对部属不敬	(57)
(十三)如何抓住训导和劝导的核心	(58)
(十四)如何选择劝导或训导的最佳时机	(60)
(十五)怎样识别工作问题的症状	(61)
(十六)如何解决可能影响工作表现的个人问题	(61)
(十七)如何巧妙做好训导和劝导	(64)
(十八)怎样做好训导或劝导的实际操作	(65)

第三章 解除员工后顾之忧的 12 个怎么办

(一)如何帮助解决员工的个人问题	(68)
(二)怎样对症下药解决工作问题	(70)
(三)如何确认员工心理上的障碍	(75)
(四)如何缓解员工压力	(77)
(五)如何取得员工信赖	(85)
(六)如何才能不做利己主义者	(88)
(七)如何用高尚的品格感动员工	(89)
(八)怎样“超度”迷途员工	(92)
(九)如何让员工振作起来	(95)
(十)怎样理解爱抚管理的特点	(101)
(十一)如何实施爱抚管理	(102)
(十二)如何达到爱抚管理的效果	(104)

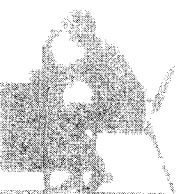
第四章 改变绩效不佳的 12 个怎么办

(一)如何找到绩效不佳的常见原因	(108)
(二)怎样做好绩效评估与回馈	(115)
(三)如何看待可能发生的问题	(121)
(四)如何寻找工作动机	(122)
(五)如何形成“龙卷风”	(128)
(六)如何对待员工的智力与情感	(129)
(七)怎样让员工参与决策	(131)
(八)如何找到员工潜力中的兴奋点	(133)
(九)如何引爆员工潜力	(134)
(十)怎样看待“流程”与“员工”	(138)
(十一)如何提高“改善流程”能力	(140)
(十二)怎样解决“扭手指”	(141)

第五章 保持高水平绩效的 16 个怎么办

(一)如何识别妨碍员工学习的智障	(144)
(二)如何才能让员工奉献和投入	(149)
(三)如何让员工形成强烈的学习动机	(158)
(四)如何创造一个良好的学习的环境	(161)
(五)怎样保证培训成果的成功转化	(162)
(六)如何做到合理授权	(163)
(七)合理授权应遵循什么原则	(166)
(八)如何掌握授权的限度	(168)
(九)如何做好逐级授权	(170)
(十)怎样做到“互锁监督”	(171)
(十一)怎样明确员工工作职责	(172)
(十二)如何让三个和尚有水喝	(174)





- (十三)怎样制定提升敬业精神的制度 (175)
- (十四)如何识别优良团队的特点及功能 (177)
- (十五)怎样通过培训来组建团队 (181)
- (十六)如何形成高效守纪的团队 (184)

第六章 给员工以公正和希望的 10 个怎么办

- (一)怎样避免考评中的被动尴尬 (188)
- (二)怎样做好工作纪录 (191)
- (三)如何让考评行之有效 (196)
- (四)如何建设科学有效的考评系统 (202)
- (五)如何做到科学绩效考评 (204)
- (六)如何收集考评信息 (208)
- (七)如何建立和实施绩效评价制度 (209)
- (八)如何把握考评员工的重点 (213)
- (九)如何把握业绩提升的因素 (214)
- (十)如何把握业绩考核的根本 (215)

第七章 降低员工内耗的 21 个怎么办

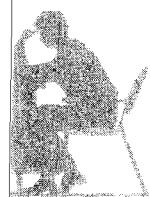
- (一)怎样识别员工冲突的来源 (218)
- (二)如何通过协调解决纠纷 (219)
- (三)如何对待部属之间的冲突 (221)
- (四)自己身为冲突的一方时怎么办 (224)
- (五)怎样执行性格化管理原则 (226)
- (六)怎样实现员工的和解 (231)
- (七)怎样对员工进行协调 (232)
- (八)当自己置身冲突中时怎么办 (234)

(九)和上司意见不同时怎么办	(235)
(十)怎样面对同僚的挤压	(237)
(十一)如何处理员工之间的“琐事”	(238)
(十二)怎样做到人尽其才	(240)
(十三)如何对待组织中的势力团体	(242)
(十四)如何对待煽动者	(245)
(十五)如何对待小道消息	(246)
(十六)怎样做到以退为进	(248)
(十七)如何营造平和的气氛	(249)
(十八)怎样让反对者赞赏你	(253)
(十九)怎样对待个人权利问题	(257)
(二十)如何正面开发自己冲突处理技能	(259)
(二十一)怎样故意制造冲突	(261)

第八章 有效杜绝违纪行为的 23 个怎么办

(一)如何安排员工工作时间	(264)
(二)如何预防习惯性迟到	(265)
(三)如何处理高缺席率	(267)
(四)如何处理员工请假	(268)
(五)怎样营造合适的工作环境	(269)
(六)如何给员工提供工作动力	(270)
(七)如何预防突然的人手不足	(271)
(八)怎样灵活处理员工的违纪现象	(272)
(九)在处理员工违纪时怎样保持一致	(273)
(十)如何设立规定的标准	(275)
(十一)如何处理员工的不检点行为	(276)





(十二)如何对待屡教不改的员工	(278)
(十三)如何使纪律过程合理	(280)
(十四)采用什么纪律处分合适	(281)
(十五)如何实施纪律处分	(283)
(十六)怎样解雇员工	(285)
(十七)如何使用惩罚	(287)
(十八)如何处理好惩罚中的几种关系	(288)
(十九)怎样对员工进行斥责	(289)
(二十)怎样为批评员工做好准备	(290)
(二十一)如何掌握批评的原则	(291)
(二十二)怎样运用批评的方法	(295)
(二十三)如何避开批评的禁区	(298)

第九章 有效激励员工的 13 个怎么办

(一)摩托罗拉是如何尊重员工的	(300)
(二)惠普是怎样信任员工的	(302)
(三)联邦快运是怎样永远把员工放在第一位的	(305)
(四)怎样激励员工	(306)
(五)如何采用合适的激励模式	(310)
(六)如何巧妙地激励员工	(326)
(七)怎样把奖励与实绩挂勾	(329)
(八)如何使员工众志成城	(330)
(九)如何实现最佳激励	(331)
(十)松下公司怎样激励员工	(332)
(十一)怎样巧妙的表扬员工	(333)
(十二)如何称赞员工	(335)
(十三)如何巧妙地奖励下属	(336)

第一章 让员工体验快乐的 11 个怎么办





(一)怎样处理员工的牢骚抱怨

公司职员发牢骚,抱怨管理阶层是公司中司空见惯的问题。其实发牢骚、抱怨并不一定都是坏事,因为员工们的牢骚、抱怨在一定程度上反映了员工们对公司各方面情况的看法,也是一种非正规的反馈渠道。管理者也可以根据员工们的牢骚与抱怨反观自己的工作,并相应地作出调整。从另一个角度讲,牢骚和抱怨也会变成动力,因为首先要不满于现状,然后才谈得上对现状的改变。

但是,如果对牢骚和抱怨听之任之,则很危险。俗话说“众口铄金,积毁销骨”,有些员工有事没事地喜欢发牢骚,而且有些牢骚和抱怨是毫无根据、望风捕影的。如果这种人在公司里把那些牢骚和抱怨对着那些感兴趣的同事广播,总会影响到别人,并把这种情况传染给其他同事。更严重的是,如果公司内部别有用心之徒和公司外部的竞争者利用这些牢骚和抱怨做文章,达到自己的目的。

这正是牢骚和抱怨令公司管理阶层痛疼的所在。要找到根源并加以解决并不那么容易。如果抱怨或是其他问题是基于某些事实而发生,管理阶层可以针对问题的关键对症下药,但是,要化解职员心中长久积存的一些怨愤不满的心结却相当复杂而且困难。

之所以如此,还与人们的心理状态中的记忆、情绪、价值取向相关。心理学家曾经用一幅图做过试验,图的背景是在一个车厢内,面对面站着一个白人一个黑人,其中那个黑人的手里拿着一把刀子。心理学家把这幅图交给一个人仔细观察这幅图,然后让那个听到描述的人向第三个人描述,依此类推。结果,没用了几次,对这幅图的描述便与原图相差甚远,黑人手里的刀子变成了白人手里的刀子。中国的心理学家正在这一点的时候,最初让被试者描述的情景是“小红买了块橡皮”,经过几次转述,结果成了“小红吃了头毛驴”。

由此可见,管理者不能对员工的牢骚与抱怨掉以轻心。为了解决这种

态度上的问题,管理阶层应该密切注意公司员工的言行举止、发生负面态度的环境背景,以及一些无关乎工作但与工作绩效紧密相关的因素。这需要人事经理具备一定的素质:

良好的人际沟通能力。人事经理必须具备同上级管理层及企业内部其他人员进行双向沟通及应答能力。此种能力包括语言、现代通讯手段等多种技能的运用。

熟练掌握并运用政策的能力。人事政策可谓包罗万象的百科全书,熟练掌握并运用它,当是人事经理的基本素质。

敏锐细致的洞察能力。现代企业人事经理已非昔日仅负责招聘、办理用人手续的高级办事员,他必须对企业远景规划中人力资源管理问题提出见解,对有效管理员工提出建议,并针对人才市场供求变化及时提出应变策略,以避免企业陷入人才危机。

人际关系的处理能力。人事经理能否在处理上下级及劳资关系中做到不温不火,其中大有讲究。

较强的组织能力。面对企业不断变化的各种需求,必须以最大效力发挥人力资源潜能并使其为企业运作发挥作用。如果人事经理缺乏组织能力,是难以完成使命的。

处理危机的应变能力。市场竞争激烈,企业各种突发事件随时都会发生,诸如重要岗位领导不辞而别等如何处理,也是人事经理必须随时应答的考题。

正因为如此,有人把牢骚、抱怨等员工的恶劣态度称之为定时炸弹。要拆除这些潜在的定时炸弹,管理者最好首先从自身找原因,看看是不是因为管理上的问题引发这些牢骚和抱怨,如果是,那么一定要加以改正。另一方面,要从员工那里找原因,最起码要给予公司职员一些属于经常性且实际的反馈渠道,以利意见的沟通。例如,在必须让一个职员面对不利于他的事情时,要尽量采用不伤害他的自尊的方式进行——这才是较适当的方法。

尤其是在现代社会,人们的压力越来越大,随之产生了各种各样的心理





障碍,因此相关方面在处理员工问题时应当小心、谨慎。因此主管人员要随时掌握员工各方面的状况并予以充分重视,切不可掉以轻心,漠然置之,否则轻者要亡羊补牢,重者使千里之堤毁于蚁穴。

(二)如何让不良表现者心平气和

如上所述,引发问题的原因有多种多样,因此解决的方式也不同。有些问题是具体的,有具体的时间、地点、人物,此时只要弄清楚其中的原因,就可以对症下药。有些问题的原因则是无形的,让人有点无从下手,此时最好的方式是塑造一个良好的氛围,然后感染每一位员工,在这种良好的氛围的熏陶之下,每一位员工自然会潜移默化地向着良性的方向发展。

下面的几个问题都是一些具体的案例,或者说这些问题都是比较具体的问题,此时只要对事实进行调查,弄清真相,然后采取合适的技巧就可以解决。现在看看这几个例子,或许会有启发。

1.有理由的抱怨

有一段时间,某公司的一位负责客户联系服务工作的员工经常向他的上司抱怨货运部门并没有给予他适当的配合。他的上司认为这位员工的抱怨很合理,但是上司也知道这位抱怨的员工和货运部门的主管关系不太融洽,两人的意见分歧很大,很难处到一起。

一般主管都有这样一种看法,那就是那些经常发牢骚,抱怨连天的人常常是那些在长时间里业绩不佳的人,他们所抱怨的事和他们心里所想的问题通常是两回事,他们的抱怨只不过是喊“狼来了”。这位上司对此可谓了然于胸,他想,不能出现“会哭的孩子有奶吃”的不公平现象。

但是这一次这位上司并没有如一般主管人员那样想,因为他知道尽管这位抱怨的员工与货运主管有意见,但他并不是那种毫无理由就随便抱怨的人,也就是说他不是通常所说的抱怨者。这位主管决定通过调查来弄清一切,然后再决定如何解决。

当上司要求这位员工提供证据的时候,这位员工拿出一堆货运的发

票,并告诉主管,从十周前开始,顾客们对他以及公司就已经非常不满,因为公司对他们的承诺并没有兑现,而且这位员工发现问题出在货运部门。然而,当他打电话去问货运部门是怎么回事时,货运主管推说很忙。

主管人员马上去找货运部门的负责人,求证这位员工所说是否属实,货运负责人在事实面前也没有作过多辩解,而是表示以后愿意好好合作,保证不再让类似的事情发生。这位上司认为这件事情的结局应该比较完满了,不能再过分追究下去,以免画蛇添足,再激起两人的争执及愤恨。

从这个例子可以看出,这位上司非常胜任自己的工作。首先他对员工的抱怨和牢骚比较敏感,或者说他明白对各种牢骚和抱怨不能掉以轻心,因为这些都是不满的征兆,应该多加注意。然后他洞察到了问题背后的原因,工作上的问题固然是一个原因,但那不是主要原因,主要原因在于双方的不和。这些微妙的人际关系,“先机”往往很难觉察,更难以预料。他的处理方式是从事实出发,并把握好分寸,只要能让双方继续合作,使工作进行,达到促进业绩的目的,也就不再追究。

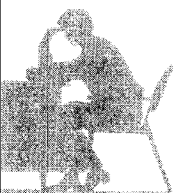
2. 让自负者脚踏实地

某公司的行销部门雇用了一位具有良好教育背景的员工,因为其受过良好的教育和训练,因此大家普遍认为他很有潜力,甚至有关方面甚至打算对其进行重点培养。然而事实并非如想象的那样顺利。来公司不久,他就开始跟同事们议论行销部门管理策略上的错误,并自负地说,如果由他主管行销部门,他会做得更好,因为只有他才懂得如何去做。他认为他的职位太低,无法发挥出他的特长和卓越的才能,因此他认为管理部门很无能。

他先是对自己的工作敷衍了事,接下来他的工作态度、他的牢骚和抱怨影响到了他周围的同事。整个部门的工作效率随之下降,而且工作的风气也日益向不健康的方向发展。这种状况引起了主管人员的注意,认为应当采取措施解决这个问题。

这位员工的主管决定和他好好谈一谈。在谈话中,主管人员先是仔细地听他说。然后主管人员首先肯定了他的意见中合理的部分,并且鼓励他





在不影响整体工作的前提下去尝试一下,还答应向上一级人员建议采纳他的一些合理主张。同时也向他解释为什么有些事情尽管比现有的措施更合理,但不能那么做。

在谈话中主管人员发现,这位新来的员工其实主要是想尽快向同事和上司证明自己的能力而已,他只是希望能够承担更多的责任,尽快做出点成就。他的上司对他的这种心态予以充分的理解,同时也委婉地让他明白要注意方式,要在做好自己的本职工作的同时,要对本部门和整个公司多多了解,这样才能够进一步开展工作。同时也对这位员工的工作内容作了调整,让他负更多的责任。这位员工对主管人员的建议和做法也表示接受。

考虑到整个部门的风气受到了影响,部门主管决定举办一个部门会谈,让每位员工都能在这个会谈中表达意见,与上司分享自己的心声,同时上司也可以借机向职员表达他的领导方式异于传统的权威管理,自己是乐于和员工沟通的。后来的事实证明营销部门主管人员的做法是正确的。经过与这位员工的谈话与后来举行的部门会谈,许多问题迎刃而解,部门业绩得到扭转并进一步提升。此后那位员工因表现出色并升为本部门主管。

3. 让老员工重获生机

新员工刚刚来到一个公司工作,对各方面情况不太熟悉或自视太高可能会导致牢骚和抱怨是一种常见的现象。但是一些工作经验丰富,工作尽职尽责的非常可靠老员工如果出现问题则更应该注意,因为不管怎么说,老员工对公司及其所在部门的影响力远远大于新员工的影响力。

一家香港公司的一位部门主管碰到了这样的一件事情,他的两名部属问他,听说他们所在的部门要砍掉,并要辞退一批人员,这是不是真的。在他弄明白这一谣言是一名老员工散布的时候,感到非常吃惊。

其实这位主管早已开始了对这名老员工的观察,他工作经验丰富,而且也很尽责,不过他的工作绩效比起现在部门中其他的年轻成员似乎较为逊色。因此,尽管许多更年轻的员工已经成为主管人员的得力助手,但这位能干而且可靠的老员工却依然“原地踏步走”。