

原版引进
在世界上享有盛名的
管理教育与培训机构
美国管理协会的
权威书籍

修
订
版

V. Clayton Sherman

你的员工 有多棒？

From Losers to Winners

如何把“问题员工”打造成金牌员工



[美] V. 克莱顿·谢尔曼/著 杨海超 杨骁/译

“问题员工”是完全可以开导的，对于你的不懈努力，他们肯定会有所触动。他们能学习，也愿意有所改变。他们能从坚强、称职，又能激发前进的领导者那里洞悉他们的未来。

[How to Manage Problem Employees.....
And What to Do if You Can't]

Revised Edition

中国社会科学出版社 线装书局

原版引进
在世界上享有盛名的
管理教育与培训机构
美国管理协会的
权威书籍

修
订
版

V. Clayton Sherman

你的员工 有多棒？

From Losers to Winners

如何把“问题员工”打造成金牌员工

[美] V. 克莱顿·谢尔曼/著 杨海超 杨骁/译

[How to Manage Problem Employees.....
And What to Do if You Can't]
Revised Edition



中国社会科学出版社 线装书局

图书在版编目 (CIP) 数据

你的员工有多棒? / (美) 谢尔曼著; 杨海超, 杨晓译.

- 北京: 线装书局 中国社会科学出版社, 2005. 8

书名原文: FROM LOSERS TO WINNERS: How to Manage Problem Employees... and What to Do If You Can't, Revised Edition

ISBN 7-80106-411-9

I. 你... II. ①谢... ②杨... ③杨... III. 企业管理: 人事管理 IV. F272.92

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2005) 第 023622 号

FROM LOSERS TO WINNERS: How to Manage Problem Employees... and What to Do If You Can't, Revised Edition. Copyright © 1987 V. Clayton Sherman. Published by AMACOM, a division of the American Management Association, International, New York.
Simplified Chinese edition Copyright © 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版专有权利, 本书由中国社会科学出版社与线装书局联合出版。该权利受法律保护。

版权贸易合同登记号 图字: 01-2004-2574

责任编辑 张 剑
特邀编辑 武 云
责任校对 朴 哲
责任印制 王雪梅
封面设计 张新勇

出版发行 线装书局 中国社会科学出版社
社 址 北京鼓楼西大街甲 41 号 (100009) 北京鼓楼西大街甲 158 号 (100720)
网 址 <http://www.xzshuju@hotmail.com> <http://www.csspw.cn>
电 话 010-84029450 (邮购)
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 8 月第 1 版 印 次 2005 年 8 月第 1 次印刷
开 本 700 × 1025 毫米 1/16
印 张 13.5
字 数 215 千字
定 价 28.00 元

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

如果你把一个人仅仅看作他自己，那么他就会自暴自弃。但是如果你坚持用更高的期望来要求和看待一个人，那么你的期望就很有可能实现。

——歌德

你知道的，事情就是这样。要不是那些众所周知的东西，单看外表、行为，你不一定能分辨出一个贵夫人和一个卖花姑娘。问题的关键在于人们如何来看她们。对于希金斯教授来说，我其实一直是一个卖花姑娘，因为他从来就是这样看我的；但我知道对你而言，我就是一个端庄、美丽、高雅的贵夫人，因为你一直就是这样看待我的，永远也不会变。

——伊莱扎·杜丽特，引自乔治·伯纳德·肖《窈窕淑女》^①

① 译者注：《窈窕淑女》（*Pygmalion*），由乔治·伯纳德·肖导演的一部喜剧片，曾获得第37届奥斯卡最佳影片、最佳导演、最佳男主角、最佳彩色片摄影等八项大奖。影片讲述的是语言学教授希金斯因为与别人打赌而将贫寒但美丽的卖花女子伊莱扎·杜丽特装扮成一位贵夫人，由此改变了杜丽特一命运的故事。片中女主角伊莱扎·杜丽特由著名影星奥黛莉·赫本饰演。

序 言

管理工作中最棘手、最让人头痛的就是对问题员工的管理了。每一位经理都是渴望取得成功的，但是那些不能或者根本不愿意好好表现的员工却拖了经理们的后腿。他们的消极想法和糟糕表现与经理的期望相去甚远，以至于在经理和这些问题员工之间会产生几乎不可解决的沟通问题。经理在面对日常工作压力的同时，还要腾出手来解决一大堆额外的麻烦。带来这些麻烦的仅仅是极少数的问题员工，但是为了解决这些麻烦，经理却不得不花费超乎寻常的时间和精力。

这本书的初衷就是帮助经理们解决管理问题员工的难题，让他们的公司摆脱那些无动于衷的人。

在我职业生涯最初的 11 年里，作为业务经理和人力资源主管，我一直在和这些问题做“斗争”。综合看待这些问题，它们既涉及法律，又涉及心理学；既是政策性问题，又是政治问题；既是十分重要的问题，也是让人头晕脑涨的问题。

而在职业生涯的最后 10 年，我有幸在一个为近千家公司服务的咨询机构工作。这段经历让我了解到了问题的症结所在。这一问题超越了所有产业、工种、年龄和受教育水平的界限而普遍地存在着。我的客户公司总是在寻求帮助以解决这一问题。他们需要的是一本可以解决问题的参考书，包含的是分析技巧和特殊方法，而非泛泛之论。不仅如此，主管们的要求很明确：我们不需要只能解决某个特殊问题的东西，我们需要的是实用但不是过于简单的工具。

我坚信这本书就是这样的一个工具。

首先，这本书是为业务经理们而写的。虽然它也提到了做出结论所依据

的研究基础和基本原则，但是本书主要是为那些需要立即知道实际答案的人准备的。

其次，读者可以把本书当作一个工具箱，它提供了各种各样的方法和意见。只要在适当的条件下使用，本书中的每一种方法都可以起到很好的作用。例如，谈心对某些问题员工而言会是一种很有效的方法，而对另外一些人却根本没用。所以这本书里讨论的并不是一种在行为方面、心理方面或者法律方面放之四海而皆准的方法。

管理中的首要问题是：“它有用吗？”任何一个工匠都明白，不同的工作需要不同的工具。我并不是要告诉经理们该怎么去做，我是想提供一幅清晰的图纸，以便告诉他们可以使用什么样的工具，什么时候用，应该怎样用。

本书的另一个特色是问题员工管理调查。在本书的第三章，我会给出问题员工管理调查的一个例子，以说明组成它的三个部分：调查表答案与讨论记录、行动计划。经理们可以据此来确定自己目前的知识水平，迅速地明确需要学习的额外知识，并制定出解决问题的详细计划。

这本书第二个很有用的工具就是计划行动表。本书的第六章会展示和探讨这个表格。这个表格可以帮助经理们实施严密的监控，做出细致的评估。这些表格呈现了一种简单但是即时有效的目标管理模式。

我想向读者说明，我经常使用的代词“他”既代表男性，也代表女性。需要特别说明的是，我仅仅是为了避免麻烦才这样用的。这样的一种变通对男性和女性都是平等的。

我要感谢我所接触过的诸位经理和主管，他们帮助我理解这个经营管理的世界，尤其是在管理不善会造成何等的毁灭性影响方面，他们的提醒使我有深刻的认识。我也感谢他们在我面前所表现出的那种追求卓越的勇气和乐于奉献的精神。在面对现实问题时，这些勇气和精神是不可或缺的。

此外，我要将我的成果归功于很多的行为学家和人力资源专家。正是他们通过辛勤的研究，提出了在组织中运用领导权的基本理论。我还要特别感谢我20年来的同事和良师益友马克·席柏博士。我也想起了从前的博士委员会成员：西密歇根大学商业管理和教育学院的罗杰·华莱士博士、尤迪斯·施密德强斯博士和吉恩·布克博士。

我的书在美国管理协会出版公司编辑，在友善又不失严谨的艾德丽安·希吉的帮助下增色不少。她的严格要求和细心指导，让作为作者的我明白了如何能使自己的工作日臻完美。

我把这本书献给我的妻子，理由很多，如果没有她在专业和生活上给予的支持，这本书是无法完成的。我也要把这本书献给我的儿子安德鲁，他的潜质令我第一个预言，他将成为美利坚合众国未来的总统。

- 1 反败为胜 / 1
- 2 谁是问题员工? / 13
- 3 问题员工管理调查表与行动计划书 / 21
- 4 积极预防八步法 / 39
- 5 我讨厌工作情况评估 / 59
- 6 但是我喜欢执行计划 / 75
- 7 问题员工积极训诫八步法 / 87
- 8 与员工进行有效的交流 / 102
- 9 特殊问题与特殊对策 / 117
- 10 正式纪律处分 / 129
- 11 压力谈话：最后的努力 / 154
- 12 解雇员工 / 180
- 13 合法操作 / 193

反败为胜

只拿着一张通知书，他就被学校送回了家。他只读到四年级，他的老师就认定他“没有学习能力”。他无法集中注意力，不能流利地阅读，也不能与他人和睦相处。

他的母亲别无选择，她只有自己教育她九岁的儿子。没有学校的帮助，也没有任何别的帮助，但她发誓要证明老师是错的。

在他们家的小农场里有一间风车房子，她就在这儿教育她的孩子。每天她都会把孩子带到风车房子的顶上，与孩子在那里一起读书、交流、嬉戏。有时候，母亲会拿一个苹果作为学习结束后的奖赏。

风车房子是个很奇妙的地方。站在房子的屋顶，就好像是飘在半空中，你的视野可延伸到几英里以外。对于一个在成年人的世界里被威吓和轻视的小男孩来说，可以在那里俯视那些对他而言高大无比的谷仓和房子。突然之间，他会发现它们被微缩成了一个很小的景象。也许就在此刻，他有了一种位于万物之巅的感觉。

虽然他受到的正规学校教育还不及这个农村妇女两个季节以来的努力，但这已经足够了。这种教育开启了他的心智，激发了他的想像力，令他自信而坚定。

后来，他获得了 1137 项专利，其中的多数成就超过了在他之前和之后的任何一个人。他使人类的日常生活发生了巨大的变化，这也是他之前和之后的任何科学家和发明家不能望其项背的。他简直就如蒙罗公园里的魔术师一样，用他的发明让整个世界震惊，从根本上改变了他所生活的时代的面貌。托马斯·阿尔瓦·爱迪生，一个中学辍学者，却成为了最为伟大的人物之一。他从一个失败者变成了成功者，他真的做到了反败为胜！

发现不足

许多赢家都曾有过糟糕的失败经历，这已成了一个不断重现的人生命题。能否成功地帮助别人实现人生的关键转变，对任何一个担任领导角色的人而言，都是个最大的挑战。这个主题是如此平常，并频繁出现，以至于人们以为它从不会被遗忘。因为在我们之前屡屡有人生转变的例证，所以有人会以为留心一个失败者，他自然而然会成功的。然而现实却是另一回事。若我们被一个家伙激怒或惹恼了，我们就不会发现他的能力和潜质——而只会发现问题，我们只会看到他的不足之处。我相信这种情况是平常和普遍存在的认知缺陷——我们的注意力总集中在消极方面。

但是，管理是一个积极的游戏，它讲求的是全赢。花钱请经理就是要让他们扭转败局，实现成功。他们的中心工作不是去接受现状，而是成为改革者，去改变人和事，使他们成为本应有能力成为的样子。

失败乃成功之母

世上有很多讲述某人经历失败而最终成功的故事。那么是什么在困苦、失败和挫折中孕育了成功呢？由败转胜的故事肯定不会发生在每个人身上，但失败确实是一种对成功的激励。

要理解失败是如何激励人们实现成功的，其关键是认识到因失败而营造出来的挑战环境。没有人给失败者住房、加薪、提职，而若你渴望这些东西，你就必须从失败中站起来，去做那些能使你得到这些东西的事情。失败并不是真的会给人回报很多，事实是它仅仅有助于提供一种战胜失败的刺激。

有时失败者试图证明那些把他称做失败者的人错了。就拿一位奋斗者举例来说，他有力量，是的，他有天分。然而，他欲速不达，变得气愤而恼怒。

他早年干着一份辛苦的工作，住在一所破败的屋子里。他渴望、也急于实现他父亲的梦想。后来，在融为一体的世界中，他似乎与社会格格不入：他不够顺利，没有能够像常春藤名牌大学的毕业生那样一帆风顺。有时候，他黔驴技穷，极为困窘。

早期工作中的艰难没什么了不起，它们可以一笔勾销。但是，当他达到

一个更高的层次、雄心勃勃甚至想问鼎最高级的职位时，他的抱负与周围环境发生了冲突，特别是和他的老板。老板是一个刚愎自用的人，不喜欢自己的决定受到质疑。

我以为这是不可避免的下场。失去权力是件很痛苦的事情，而且，何时开始不被器重是不可预料的，大多数人都不能把握住。他还在埋头苦干时，老板就已把他开除出局了。没有任何人，即使矮胖人^①也无能为力。从亨利·福特二世解雇李·艾柯卡^②那天起，李就被认为是一个失败者。

这个失败者后来成为一个传奇的标志。在伊朗人质危机和世界性经济萧条的那段时期，美国精神也衰落下来，失业和倒闭随处可见。而克莱斯勒公司的重建成为一种从失败中崛起、在灰烬中重生的精神标志。这个标志已远远超过单单一家公司的价值。若重建克莱斯勒公司是可能的，那么重塑精神和重建国家就是有希望的。

人们是否应该给予艾柯卡如此多的赞誉并不重要。批评家们公允客观的分析也只能顺从民意，保持沉默。当然，并非所有的这一切都是因克莱斯勒公司的事迹而产生，也不是所有的这一切都由那些想用成功来摆脱失败者帽子的人所推动，但是克莱斯勒公司的传奇满足了百万民众心中的渴望。这就是一个失败者成功的故事，就是一个美国故事，这就是我们的故事。

李·艾柯卡在他自己的书中坦言当他被福特视做失败者时的心情。这成为一个巨大的动力，激发了他重建克莱斯勒公司的愿望，他要以此证明亨利错了。很奇怪，不是吗？亨利最伟大的决定也许正是说李是个失败者。

与“失败者”的绰号斗争

有时候失败者如此愚蠢，以至于并不知道自己是失败者；他们没有意识到自己已渐渐走投无路，该认输了。最终的胜利者也许曾被警告过几次，但他从不听裁判的！当然这是一个运动员的例子。他不是一个好的拳击手，也没有高尚的风格。他是个猛将，而非拳击手。他经常因脚步不稳而被击倒。

① 译者注：矮胖人（Humpty Dumpty）是童话《艾丽丝漫游奇境》中的人物。

② 译者注：李·艾柯卡（Lee Iacocca）曾任福特汽车公司总经理，是近代美国汽车发展史上的杰出人才。

■ 你的员工有多棒？

他的脸也因为拳头摆得过低而被打出许多伤口。他做拳击手不该做的一切事。他的技术毫无可圈可点之处。他打这么多回合真算是个奇迹。

有一次，一个记者问他在被打倒后他是如何坚持的。这个经典的回答道出了胜利者是如何在所有人都说放弃时还坚持下来的全部秘诀：“你多少次被击倒不重要，重要的是你有多少次又站立了起来。”这是世界重量级拳王洛奇·马西阿诺的话。

后来洛奇不屈的精神因洛奇·巴尔博亚这个虚构的小说人物而颂扬天下。电影《洛奇》轰动性的票房吸引力全源自洛奇这个艺术形象。洛奇是个失败者，除了日益坚定的决心，他别无所求。注意，有几百万人喜欢这个故事。如此的吸引力仅仅是由于机缘巧合和成功推销，还是因为洛奇的英雄传奇表现了令人感叹的人生主题？

小说《洛奇Ⅱ》从洛奇与伟大冠军阿波罗·克里德的第一回合比赛结束时讲起。洛奇没有奢望能赢，但是他最大的愿望是“赛满全局”——和阿波罗打满15个回合——这是任何其他拳击手从没做到过的。希尔维斯特·史泰龙这样评价洛奇：

就是这样。

我将筋疲力尽了。

就在这个时候，他们那些人开始用铅笔或者打字机写下“糟糕”或“好运气”或“我知道他不行”的字眼。

这是我的生命中最平静的时刻。

我没有听到任何喊叫声，没有听到任何鸟鸣声，也没有听到任何尖叫声。我只是往那块湿地看去，我能看见他的嘴唇贴在扇子上动，他在说：“坐下吧。”

他应该不是在和我说话，因为我来这儿是为了站起来，而不是坐下去。我也知道如果我不站起来，我将会抱憾终生。事实上，这是最困扰我的事情。我不在乎那些人会说：“他一无是处。”

“他不是一无是处。”

“他不能坚持。”

“他只是运气好。”

这些评价从没困扰过我，困扰我的是我将在何时孤独一人。也许在我50岁、60岁或90岁的时候，我回头看，然后对自己说：“再三分钟，

洛奇，再三分钟，为什么你不敢呢？”①

有时候，在特定的时间、特定的环境中输了就是真的输了。然而，人生有许多价值、有许多可能。地球在绕轴转，人在改变、在成长，环境也在改变，正所谓乾坤逆转，世事轮回。

失败让你获得新的认识

失败告诉你谁是你真正的朋友。任何经历过婚姻破裂、疾病缠身和爱人离世的人，都会认识到人生中有许多虚假的东西：虚伪的朋友、虚拟的价值、错误的目标。大房子和时髦车子是好，但它们并不真的重要。

不论失败者是问题员工还是我们自己的家庭成员，他们都往往有过一段紧张而重要的认识过程。意识到这一点是很重要的，曾经历过痛苦的人说，他们已经找寻到那些真正重要的事情，尤其是重新审视了下面的人和事：

1. 他们自己。当人生的支柱被失业的困窘、事业上的低谷和个人生活上的失意或者一些巨大的悲剧所摧毁时，我们被迫去重新审视自己的目标，抛弃多余的包袱，而承担起最为重要的东西。
2. 所爱的人。失败让我们意识到，若我们幸运的话，我们也许会有几个真正关心我们的人。我逐渐开始以一种新的方式来理解他们的价值和以一种新的方式来同他们相处。他们开始变得对我们真正重要起来。我们将不再矫情造作而变得相互之间更坦诚、更关心，关系也更深。
3. 前途。对于自身局限性的小小提醒会对我们的行为和性格产生巨大的影响。在大多数人成长的故事中，都曾有了为了争取更出色的表现而向更为重要的目标迈进的关键一步。也许这最终是成长的结果，但是让生活鞭策鞭策你有时是会有帮助的。

在莎士比亚的剧作《皆大欢喜》中，公爵被法院判决流放。他背负骂

① 希尔维斯特·史泰龙：《洛奇Ⅱ》，纽约：巴伦丹出版公司（蓝登书屋公司子公司），1979年，第2页。

名，离开故土，只有几个朋友守在他身边。然而年轻的君主没有白吃苦头，因为他吸取了这个失败的教训，教育和磨砺了自己：

甜言蜜语就像丑陋、恶毒的蟾蜍，

是敌人常用的伎俩。

然而，在他的头上戴上珍贵的宝石，我们的生活，不落俗套，

在树上寻语言的生机，在溪流中寻书的灵动，

在石中寻道，在万物中寻美。^①

在失败中聚集力量

让我们来看一看历史上一个说话口吃的小男孩的传奇故事。在书面记载中没有关于他口吃情况的准确记录。大概他说起话来就是断断续续、结结巴巴。不论何时，人们总是取笑他。这种讽刺带来的痛苦让他难以忍受，特别是对处于青春期的他来说。然而，令他更难以忍受的是，有些人把他的这种缺陷看作是上帝的一种惩罚或者是道德品质有问题的一种表现。

为克服他胆小内向的性格，他参加运动，锻炼他支支吾吾的发音。他常常去海边，在那里，海浪如雷鸣般拍打着礁石。他纵声呐喊，要发泄出他在表达上的沮丧和痛苦。他的声音盖过了澎湃的浪涛声。

男孩往自己嘴里放进小圆石。他想强迫他的舌头能在石子中发出单词。他必须集中他所有心理和身体上的力量，联结他的思想和舌头，从而发出清晰的声音。

这个少年，狄摩西斯，成为了希腊最伟大的演讲家。他变弱项为强项。

心理学家称这种情况为补偿效应。当我们失败时，一种健康的防御机制开始工作，让我们集中更多的精力在我们有能力做成的别的事情上，或者推动我们在失败的地方加倍努力。让我们想想下面这个例子：

一个11岁的小孩有严重的哮喘病，同时还有小儿麻痹症。医生说他再也不能独立行走了。在小孩的脑际闪现过什么无从知晓，但是他下定决心，要

^① 威廉·莎士比亚：《皆大欢喜》第一幕第二部分，载 W.J. 克雷格编《莎士比亚全集》，伦敦：牛津大学出版社，1908 年，第 241 页。

能走路，要过正常人的生活。

他按医生的要求进行锻炼，不过运动量是医嘱的四五十倍。在失败的刺激下，他超强度地进行锻炼。他开始时只能举起很轻的东西，后来一磅一磅地增加，慢慢地他又有力气了，肌肉也发达起来。在1956年，保罗·安徒生赢得了奥运会举重冠军，随后开始了他了不起的职业生涯。他的伟绩至今还有人提起，他的许多纪录至今无人能打破。弱项又成了强项。

我想说什么呢？每个身体残疾的人都能获得奥运会金牌？不是的，尽管我也希望这样。我想说的是，没人敢断言有小儿麻痹症的人就一定不能获得奥运会金牌；我想说的是，一个被你看作工作中失败者的人，也有潜质成为你的上司，你上司的上司，甚至可能拥有整个公司；我想说的是，当我们认定某人已经失败时，我们也是在认定自己丧失了一个开发他们卓越能力的机会；我想说的是，当我们向那些仅仅表现出有一些不足的人关上大门的时候，我们也就不能成为他们成功的共同缔造者。我认为，这个机会或许是你这一辈子最有可能被载入史册的一个机会。你本可以成为别人的救世主。

比伟人更伟大

在每一个获得名声、赢得荣誉的人物的事迹中，都存在着一种过于强烈的趋势，就是要把他们描述成某种超人类的东西，某种超出普通人努力拼搏所能做到的东西。然而，有一种冷峻的分析。艾达·布尔·哈尔西是美国最伟大的英雄之一，他参加了1942年摧毁日本海军的中途岛海战，他写道：“没有什么伟人，有的只是被环境逼迫而坚强起来的普通人。”

仔细考虑一下他的话吧。

尽管我们中的一些人如此了不起，但我还是不禁想了解那些帮助失败者实现他们伟大成功转变的人。帮助名人穿过由败而胜之桥的是些什么人？我希望历史学者们能多研究研究他们。这儿就有这样一个例子：

背景是在边疆，生活条件严酷，仅有糊口的粮食。那个男孩睡在干草和硬邦邦的谷粒上，以免被沙砾地面给冻着。那里没有福利性的补给，没有舒适的生活，没有大博物馆，除了偶尔的小提琴演奏外，也没有什么文化娱乐。仅有的学校教育教的只是些基本的读写、算术。

笨手笨脚又怕羞，那个小男孩没有表现出任何特别的才能，他的继母本

来只需忍耐他到成为少年离家时止，因为他搬走后就可以给自己的小孩多些食物。没有理由认为她对那个小男孩的期望应该比自己的小孩更多。当然了，在那个混乱的社会中也没有什么盼头。他只是个农民子弟，没有前途，没有希望。

然而，这个小男孩对文字和书本却有种莫名的兴趣：他在石块上、泥地上涂鸦，他喜欢读那些破旧的课本上的小故事。在那个年代很少有人能认能写他们名字之外的文字了。他的这种阅读兴趣引来朋友和兄弟姐妹们的嘲笑。

他的继母是怎样的人呢？她阻止其他孩子们的嘲笑！在那个艰苦卓绝、令人早逝的年代里，为什么这位母亲愿意为了能从过客手中买下小男孩爱读的书而帮人洗衣？为什么她只是为了能给他的继子借书看就能拖着有关节炎的病躯走上数英里？当小男孩躺在地上专心致志阅读继母找来的珍贵书本时，继母会与别人大声争辩道：“安静，让亚伯一个人待着，终有一天他会成为了不起的人的！”

亚伯拉罕·林肯，若没有他的继母赛拉·布什·林肯，他将会默默无闻。所以，究竟谁更伟大呢？英雄还是培养英雄的人？

在工作中，一些管理者看到员工现在的样子又抱怨又烦恼。而另一些管理者观察员工，探寻改变他们的生活和缔造他们事业的机会。在公司董事长中开展的关于评估管理者业绩指标的研究中，他们常常认为能栽培员工的管理者最有前途。按他们的说法，最有贡献的管理者是员工人生转变的艺术大师，是在别人只能看见困难和失败之处获得价值和成就的领袖人物。我认为这个事实清楚地证明能否引导问题员工走上成功之道是提拔管理者们的一个重要指标。

让我们来看看《哈佛商业评论》上“斯韦尼的奇迹”的案例。这是一个管理者的努力改变了员工表现的真实例子。

詹姆士·斯韦尼在杜兰大学教授产业管理和精神病学。同时，他也负责生物医学计算机中心的运作。斯韦尼相信他能够教一个没有受过良好教育的人成为一个能干的计算机操作员。乔治·约翰森是个黑人，以前在医院里做杂工，现在在计算机中心做门卫。斯韦尼选中他来证明自己的想法。上午，乔治·约翰森执行他的门卫职责，而下午斯韦尼就教他学习计算机。

当约翰森正学习大量计算机知识时，大学中有些人断言：要想做个计算机操作员，应当具备一定的智商值。乔治·约翰森做了智商测试。他的智商表明他远没有能力去操作计算机。

然而，斯韦尼没有被说服。他威胁如果不允许约翰森学习计算机编程和操作，他就辞职。斯韦尼成功了，他依旧管理着计算机中心。现在约翰森已经负责管理主机房，并负责培训新员工，教他们学习计算机编程和计算机操作。^①

这个故事的启示在于：斯韦尼把期望建立在他对自己教学能力的自信上，而不是对约翰森学习能力的信任上。

失败的幸福

在某种程度上，失败是对性格的一种考验——一个看看失败者有没有能力从失败中重新站立起来的机会。对我们所有人来说，失败是生命中的一个组成部分，失败和痛苦是命中注定不可避免的。在面临这些考验的关键时刻，我们能和别人和自己看得最清楚。我们在失败中是否显现了一种经受挫折、战胜困难的素质？在面对似乎无法逾越的困难时，我们是否有穿山而过、绕道而行、翻山越岭的坚定决心？

多年来，爱迪生一直在寻找做电灯泡灯丝的合格材料。他已试遍了所有的金属、自然纤维，甚至他妻子的缝纫线——毫不夸张地讲，他做过了上千次试验。每根灯丝都得小心翼翼、极费劲地放到一只手就能握碎的玻璃灯泡内，然后再把空气抽出来。每次都失败了。在一次采访中，爱迪生被问及：“你是怎么坚持下来的？你已失败了上千次啊！”爱迪生的回答完全出人意料：“失败！我没有失败，我成功地知道了有1000种材料不适合做灯丝。”

你明白他的话了吗？这不仅仅是乐观的看法，这是不把挫折当失败，而仅仅是当作还没有实现目标的一种态度。

如果你有爱迪生的这种态度，你就不会把工作中遇到挫折的人视为失败者了，而只会把他们当作还未实现目标的人。我想那就是慈爱的双亲看

① 引自斯特林·利文斯顿：《管理中的皮格马利翁效应》，载《哈佛商业评论》，1969年，7/8月号。哈佛大学版权所有。经授权后，在这里转载。