

★★★★★
美国亚马逊五星图书

AMACOM
A Division of American Management Association
美国管理协会HR经典

**A Manager's Guide to
Addressing Performance, Conduct,
and Discipline Challenges**

101招搞定

101 Tough Conversations to have with Employees

难缠员工

“ ” [美] 保罗·法尔科内 著 邹笃双 赵直 译

101招搞定 难缠员工

101 Tough Conversations to have with Employees

**A Manager's Guide to
Addressing Performance, Conduct,**

图书在版编目 (CIP) 数据

101 招搞定难缠员工 / (美) 法尔科内著; 邹笃双, 赵直译. —北京: 经济科学出版社, 2011. 9

ISBN 978 - 7 - 5141 - 0983 - 2

I. ①1… II. ①法… ②邹… ③赵… 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 (2011) 第 174837 号

责任编辑: 周胜婷

责任校对: 徐领柱

技术编辑: 王世伟

101 招搞定难缠员工

[美] 保罗·法尔科内 著 邹笃双 赵直 译

经济科学出版社出版、发行 新华书店经销

社址: 北京市海淀区阜成路甲 28 号 邮编: 100142

总编部电话: 88191217 发行电话: 88191613

网址: [www. esp. com. cn](http://www.esp.com.cn)

电子邮件: [esp@ esp. com. cn](mailto:esp@esp.com.cn)

北京东海印刷有限公司印刷

710 × 1000 16 开 20.5 印张 230000 字

2012 年 2 月第 1 版·2012 年 2 月第 1 次印刷

ISBN 978 - 7 - 5141 - 0983 - 2 定价: 45.00 元

(图书出现印装问题, 本社负责调换)

(版权所有 翻印必究)

谨以此书献给我亲爱的母亲多萝西女士，
感谢你教会我用虚怀若谷的情怀和
不偏不倚的判断去发现世间的一切美好……

作为一名管理者，和员工谈论一些棘手的话题不得不是一件让人望而却步的事。一般来讲，管理过程中最不劳人心神的莫过于回避问题。有多少人会时不时地因为放任问题的存在，寄希望于问题能够自行解决而感到愧疚？你购买这本书，说明在你的职业生涯中可能遇到了这样那样的挑战。直觉告诉你，假如能够掌握一些简单而正确的措辞或者能在正确的地点运用正确的策略性游戏规则的话，那么你一定能在那些小问题发展到更为糟糕的地步之前将它顺利地解决。

放轻松点吧，我亲爱的读者，因为你并不是在孤军奋战。希望这本书能成为你顺利解决职场中可能遇到的最常见、也是最严肃的员工问题的得力助手。撰写本书的目的就是要和你并肩作战，帮助你仔细而全面地解决难题，保护你和贵公司的声誉，同时为你免去不必要的麻烦和无法预料的后果。

在之前出版的名为《员工业绩问题的 101 个样本：累进式惩戒和解雇指南》一书中，我为企业管理者和公司领导人员提供了解决现存于当今美国公司里的一些棘手问题的范本，例如：书面警告，工作场所规定，因故解雇，等等。作为《员工业绩问题的 101 个样本》一书的补充，本书更注重管理过程中的口头而非书面表达。同样，它将重点放在做什么和怎么做上面，因为人们的言行举止常常是捉摸不透的，也很难猜透。

《员工业绩问题的 101 个样本》中提供的范例主要

是为了引导我们如何做到时刻尊重他人，甚至是如何对员工实施惩戒和停职。所有的范例将重点放在两个重要方面：第一，记录你为积极主动争取复职的员工所做的积极努力，同时为解决问题作出的适当让步。第二，员工应该对他们的行为负全责，追求进步和提高是员工自己的责任，公司没有这个义务。如若员工最终还是被解雇，你的记录也会告诉这些员工，你一直努力帮助他，是他自己的行为使他无法在那个岗位上继续干下去。

同样的，在解决员工行为和工作业绩中存在的问题时，本书在给管理人员提供的措辞技巧上遵循着和上一本书相同的原则。众所周知，如果我们能够早早地通过谈话的方式解决这些问题，那么至少从理论上讲，后来的书面警告和停职就不会发生了。就算必须通过正式的书面警告或立即停职来解决问题，口头劝诫和语言干预记录对你也有好处。所有这些表明，在最终结果出现之前你曾经试图用一种得当的、令人信服的、负责任的姿态解决问题，这也是企业管理的应有程序，是体现公正公平的重要标准。

除此之外，请记住无论是口头的还是书面的干预都需要得到员工的理解，不要让他感到自己只是在整理文档以方便公司解雇自己。要让他体会到你的努力是出于善意，是要鼓励他朝着端正的方向和正确的行为发展。本着这一原则，你将欣喜地发现一次正式的干预对员工带来的令人惊叹的转变。

亲爱的读者，请振作起来吧。书中涉及的管理方面的问题被搁置了很久，确实让人烦恼不已。这本实用而便捷的指南将带给你前所未有的信心，帮助你巧妙地解决令人头疼的员工行为和工作业绩问题。勇敢面对困难的积极态度既保护了你自己和你的公司，也让员工能重拾掌握人生和职业的信念，这才可谓是英明的领导。

本书结构

本书的结构简单明了。全书提供了 101 个“管理情景”并为每个情景提供了“解决方案”，勾勒出了特定情境下你可能会引用的会话模板。

记录口头交流时所说的话，这种方法也许听上去有些不着边际，不够真实，有杜撰之嫌。但实际上，手边有了这样一些勾勒特殊场合的会话模板，

能帮助你形成正确的思维模式，并提醒你在和员工交流过程中需要特别注意的诸多事项。

另外，很多“解决方案”部分附有的“特别提示”一节提示你警惕那些可能导致的纠缠不清或者不愉快。譬如说，在和一位疑似由于疾患而有体味的员工谈论体味问题的时候，你就要留意《残疾人法案》了。《法案》特别规定，视员工为有缺陷的雇主有义务和员工通过“互动程序”来确定适当的对待方式。“特别提示”部分力图提醒你在和员工对话前所有需要特别提示和考虑的因素。

总而言之，希望书中的指南和小贴士能够细致而周到地帮助你从专业的视角，解决工作中遇到的最棘手的对话问题。拿出荧光笔，找出那些和你当前碰到的挑战相似的情景，勾勒出你要谈论的话题的概要和谈及的主要内容。如果运用得当，这本书将会帮助你维护你公司的利益，引导你的公司员工进而提升他们的能力。通过阅读本书，你会具备足够的能力解决你可能遭遇的最具挑战性的问题，这本书必将帮助提升你的领导和管理技巧到一个全新的高度。

致 谢

感谢美国管理者协会出版社的总编辑克里斯蒂娜·帕瑞希女士和总裁汉克·肯尼迪先生——感谢二位在出版这一系列图书时对我的支持和付出，以及在此过程中结下的长久友谊！感谢玛丽·米勒女士在图书编辑出版过程中的意见建议以及细致入微的关心。特别感谢艾丽卡·斯佩尔曼如此有效而完美地协调出版这一系列图书时各个方面的工作。同样也感谢这个项目以及其他的工作者。还要感谢我的写作教练，也是我创作中的良师益友阿德里安娜·希基女士，她可能已经从美国管理者协会出版社退休了，但她仍然在很多方面深深地影响着我。

感谢法律团队中各位成员，你们的付出帮助这本书通过了层层의复查和审读，他们是：赛法思·肖法律事务所洛杉矶工作室的高级合作伙伴、加州大学洛杉矶分校教员安·科特拉斯基；埃特·韦恩法律事务所波兰工作室的杰森·杰诺娃，她也是美国管理者协会出版社和《人力资源杂志》的作家；合伙人杰奎琳·库克里·阿吉莱拉；宾·厄姆麦卡琴律师事务所洛杉矶工作室的律师助理尤尼·科恩；马奈特—菲尔普—菲利普斯法律事务所的合伙人劳资纠纷实践团队的联合总裁莎伦·鲍曼。和你们一起工作是我的荣幸和上天对我的恩赐，你们的指导让我受益良多。

最后但同样重要的是，我要感谢加利福尼亚州森尼维尔直觉外科公司的人力资源部副总裁、我所知道的最令人尊敬的人力资源经理之一的希瑟赖德·希瑟，感谢你一直以来的支持和指导。能做你的朋友，我深感荣幸和自豪。

要想提升员工们的状态，或者使他们领悟你所讲的内容是需要技巧的。成功沟通的方法总结起来有如下这么几条：首先要记住的是，决定沟通是否成功的关键不取决于你所说的内容而取决于你如何表达要说的话。这听上去好像是老掉牙的俗套话，但是在工作中，人们的反应却真的是这样：即便是在人际关系欠佳或者是缺少和谐氛围的工作环境中，你在尊敬和谅解别人的同时也会从别人那里获得尊敬和谅解。

其次，处理人际、驾驭员工的重要筹码是愧疚感而不是愤怒。愤怒是一种显露在外的内在反映，人在生气和愤怒的时候常常想要表达自己的种种不快。与此相反，愧疚感则是内隐的。当人有愧疚感时，他们会扪心自省，进而会去担当眼前的问题和困难。要想促使他们主动为自己的行为担当责任，你只需“深入人心”，让他们自发地想去改变自己。这才是职场领导者的黄金准则。如果你的所作所为是要激怒、挑战别人或者是使人难堪，让人下不了台，从而达到强迫他们做什么事情的目的的话，效果往往不会如你所愿，人们通常会拒绝一切强加的改变。本书要讨论的便是如何让人有愧疚感，而不是有被激怒的反应。嘿，这些准则对个人生活也同样大有裨益哦！

另外，己所不欲，勿施于人，或者说，己欲立而立人，己欲达而达人。我们在渴望获得别人的尊敬，渴望与人开诚布公地交流以及获得其他一切形式的社会认同

的时候，总是忘记了给予别人这些东西。当人口统计学家和社会学家们担心由于“婴儿潮”那一代出生的人渐渐到了退休的年龄，进而担心社会劳动力将会不足的时候真的应该在观点上有所保留。因为人们总是慕公司之名而来却因管理者而去。他们首先考虑的还是一个公司的价值和社会声誉，并由此把它视做理想的奉献之地。究其之所以离开，他们想要摆脱的是那些不值得他们尊敬和信赖的经理人。

对员工们而言，一心想换工作的人和那些不怎么想换工作的人的不同之处就在于他们在办公室里的每一天过得是否舒心。一旦这根谚语里常说的能够“压断骆驼背的稻草”出现了，也许有的时候只是不足挂齿的小事，这个人脑海中关于“跳槽”的想法便开始运转了。那么他就成了“身在曹营心在汉”的员工。在这种情况下，你所面对的员工要么是“人在心不在”，要么是时刻准备“一走了之”。对他来说接下来的只是时间问题，等着某个时间发生点什么事情。

各位，人生苦短啊！假如你正在为一家典型的美国公司服务，那么你肯定是忙得不可开交，完全没有必要再去为身边那些整天都在战战兢兢行事而与你又实在没有共同语言的人而烦忧。对大家而言这真的是无法容忍的事情！在规划自己工作和管理下属这方面的确是有更好更有效的方式。

由此引出本书要讨论的第四点：真诚是最好的策略。你肯定在想：拜托，这对那些身处人力资源部象牙塔里的人说起来或许容易，但是我却整天要和普通员工肩并肩地工作。请不要再给我这样陈腐的建议好不好！工作中也会有那样一些员工让你无法对他开诚布公和无所隐瞒，而且有的时候这样做也是没有意义的。

在现实的生活中，诚实是领导者最基本的行为准则。冲突终归不是什么好事情。我们需要牢记的是工作中的不同观点在所难免，但是从另一个角度而言冲突也是一种选择。与人交谈的时候，不管你要传达的是什麼，如果总能够在语气中透出对对方的尊敬和对事情的认真考量，那么听者就会考虑为自己的行为承担更多的责任。即便是终止某人的工作，这个人也会更好过一些。请看下面的例子：

➤➤ 珍妮特，非常感谢你在过去这3个月里的辛勤工作和所作出的努力，你

的见习期就要结束了，但是公司暂时不能雇用你，对此我感到十分遗憾。这段时间你一直在竭力提高自己，这是大家有目共睹的。我猜你大概也不认为我们之间的这段雇佣关系是“完美的结合”吧。我觉得你的特长并不符合公司的需求。我要非常遗憾地告诉你，你的见习期到今天就满了。在公司的记录中这属于“终止见习”。未来公司要是合适的岗位空缺，依然欢迎你来竞聘。另外，公司也不会反对你申领失业保险金。

山姆，由于最近公司进行重组，需要撤销一些职位，尽管你毫无过失，但你所在的这个位置却是其中之一，为此我很抱歉。公司也知道这对你来说肯定是个意想不到的变化，但是也请你谅解，这种事情在一个人的职业生涯中难免会发生。我们尽量避免这样的事情发生，但是你所在的岗位受到公司更大格局调整的影响。公司会拿出不同的方案来帮助你渡过这个转变。但是在探讨任何下一步方案之前，我需要确定你还好……

的确，上面的两个例子传达的都不是什么让人开心的消息，但是听起来却充满温情和体贴。即便是终止合同或者让某人下岗。只要你以和善关爱的方式传达会影响他们的个人消息，你会发现人们会配合你并在你传达消息之后自己开始寻求解决之道。

在第一个案例中，那个由于某些原因而被终止合同的实习员工肯定感到很懊悔：“我不想失去这份工作，我已经很努力了。很抱歉我让你失望了，坦诚地说，我对自己也很失望。”但他也不会去争执或者诉诸法律。懊恼与后悔都源自愧疚感：“公司之所以要终止合同，我自己也有责任，是我自己的表现不能达到公司的要求。”愧疚感总能使人从内心产生责任感，从而让人敢于担当。

在第二个案例中，下岗不是因某人的错误导致的。只是事情就是这样发生了，这位上司的话语体现出他的关切。“很抱歉。”简简单单三个字却如此重要、如此体贴。说一声“抱歉”并不会让人损失什么东西，就像说“谢谢”一样。但是很多上司却并不经常对人说这些充满魔力的话。员工们在遭到解雇之后对原公司最多的抱怨就是“我为公司付出了这么多，终了连个歉意都没有，真是太让人难以置信了！”希望听到别人的道歉是人之常

情，所以还是不要吝啬说这些有魔力的字眼吧。这对别人的生活有着非常重要的作用。

实际上，起诉公司是工作场合中一种很典型的报复手段。当员工情感脆弱，并感受到侮辱和蔑视时，往往会产生报复公司的想法。对于工作场所的暴力事件及诉讼纠纷，我们再了解不过了，但试想如果在员工最脆弱的时候能够给予他们公平和尊重，并让他们继续生活下去，事情则会变得容易得多。只要设身处地地想一想：在同样的情境下你希望得到何种对待，并将你的这种期待作为处理问题的行为准则。

话虽如此，但你千万不要害怕诉讼纠纷，也不要害怕被起诉，因为这只不过是在美国公司里工作时不时需要付出的代价。但需要注意的是你要以自己的而不是对方的方式接受诉讼。那也就意味着你需要时刻准备好证明自己是一个负责、理性并总是按照公司的应有机制管理员工的雇主。换句话说，你应该树立虚怀纳谏、头脑冷静、判断理智、三思而后行的领导者形象。这听起来似乎很简单，但是当办公室或者工作间里出现差错时，要避免一时冲动和情绪化却并非易事。

最后，第五点也是本书中重要的一点，那就是：感觉。感觉它没有对错之分，却也是客观存在的。无论何时，当提及“感觉”这个词，你不能把责任归咎到他人身上，或者声称是在陈述事实。相反，你只是从自己的视角看问题，或者是转述别人对某件事的看法。

业绩考评时的分数虚胀是当今众多美国公司员工管理中最普遍的问题。业绩考评在很多公司是强制性的，以此来证明一个员工当年为公司所做出的贡献。然而，由于管理者并没有记录员工全年的工作表现，或只是季度性甚至是间歇性地与员工见面交流，就使管理者的业务考评工作缺少充足的信息和依据。想到来年还要和这些员工朝夕相处，考评者不会用某些员工实实在在的业绩来说明他并不符合公司的预期，所以他们在填写考评业绩时会说，某员工在过去的一年里虽然不是非常出色地完成了工作，但还是达到了公司要求的水平。

这种情形持续了多年之后，果不其然，突然有一天公司财政出现危机，不得不裁减公司部分员工。当然公司想辞退那些业绩不好的员工（也就是那

些在工作中得过且过、一事无成的人)。但是,管理者却没有意识到过去几年所记载的业绩评估中,员工持续地达到了期待标准,他惊讶地发现要想辞退不合格的员工并非易事。

为什么会这样呢?因为通常在团队中享有特殊待遇的往往是那些任期长、资历深或受特殊保护的人。实际上你给这个员工的总体表现的考评分打3分——达到预期目标,而其他员工考评得到4分或5分——超出预期目标。这就意味着几乎没有人在这次重要的裁减计划里。那位员工“听说”她这一年的考评分合格,即达到了公司的预期目标就可以了。她是否知道3分是团队里的最低分已经无关紧要,因为总体表现的考评分数是绝对的,不是相对的。换句话说,如果她的总体分是3分,那么是不是最低分就无所谓了;3分仍然达到了公司要求,这就是公司记录的考评分所表达的唯一重要信息。

如果真是这样的话,人力资源管理规章制度或者企业法律顾问就成了你完成必要工作的绊脚石,和本应该支持你工作的内部团队发生争执在所难免。这两败俱伤的局面的你一直以来没有跟你的下属坦诚相待造成的,现在你为没有达到目标而严厉指责自己(或那些碍着你路的人),最后呢?你不得不辞退那些资历较浅的员工(他碰巧是业绩最好的人),然后在新体制下和落后的员工从头做起——尽管她早就该成为一个训练有素的人。

现在让我们从另一种角度来看:那个表现不合格的员工在为年度考评准备自我评估。在她看来,这一年她的表现几乎是有史以来最好的。读着这份令你作呕的自我评价,你抓着头皮也弄不明白这个人的自我感觉究竟为何能够如此地良好。让我们看看该如何来和她沟通:

✎ 尼娜,我已经看了你为我们今天讨论的业绩考评提前准备的自我评价,我不得不跟你谈谈我对你在过去一年中工作表现的不同看法。在你的自我评价里,你认为自己的优点,包括总是能够积极主动地向我反馈信息而且善于建立人际交往关系,你能再跟我说说为什么你会认为这些是你最大的优势吗?

嗯,尼娜,我正听着呢,但是我在这些方面却有截然不同的看法。

我认为我该从不同场合和各种侧面观察、了解你的工作情况，以此对你作出全面的评价，但我觉得你大多数情况下都让我毫无头绪。同样地，我感觉你跟你的同事之间关系紧张，矛盾重重。我也曾无意中听说你不仅不愿意承担自己分内问题的责任，甚至还常常指责别人。你觉得是什么导致我最终的这种看法呢？

再看看这段对话。注意使用一些类似于“我认为”“我觉得”“我发现”的词眼。这些温和的建议能促使员工进行自我反省；同时这样的开诚布公能极大地调动员工与你交流的积极性，如果尼娜没有意识到这些问题，她未必能够承担起改正错误的责任。或许你会认为直接把谈话引向最终意图跨度并不大。

▶▶ 尼娜，我明白在这个问题上我们之间有不同的看法，这很正常——我会尊重这种不同。但是，作为公司的管理者，我不得不提醒，这一期间你的总体业绩考评将不能达标。如果到目前为止我跟你没有进行过多交流的话，我表示抱歉。老实说，干脆我自己去完成你该完成的任务或许要简单得多。但是，我要向你坦诚的是我们需要重新确立工作中的关系，以后无论有什么问题都要多多相互商议，开诚布公。希望我们能相互担待，这样在接下来的业绩考察期，事情就能向积极的方向发展，同事之间的关系也会得到巩固。

这样的对话能帮助你达到目的，圆满地完成任务。你对下属坦诚相待，直言不讳。你向她传递了一些不同的信息（也就是，“今年你的业绩没有达到公司预计目标，薪金不会涨太多，即使有所增加，也只是对表现优异部分的增长”）。当你邀请她来一起解决问题，她会觉得至少自己要为当前的问题负部分责任。这是解决公司潜在矛盾的一种明智的方式。

有一点需要注意：就像你用恰当的措辞来传达你的意思一样，你的遣词造句语气需要坚定而且即便是从法律的角度也无懈可击。尽管在具体的事实面前没有哪本书能够代替专业的法律建议，本书并不是宣扬寻求正式的法律建议，在范例背后的策略是受过实践检验的。不管是从管理的角度还是从法律的立场看，这些谈话的范例都会让你充满信心地朝着正确的方向前进。

目 录

Contents

前言 / 1

致谢 / 5

关于本书:交谈策略 / 1

第一部分 工作中的不愉快

第一章 常见的管理与监督问题

情景 1:调解下属之间的纠纷 / 2

情景 2:恰当回复员工“非正式”谈话的请求 / 6

情景 3:提拔新人初涉管理层 / 8

情景 4:新上司综合征 / 12

情景 5:留任有纪律问题的员工 / 14

情景 6:矫正员工的工作态度问题 / 17

情景 7:节日宴会和异地活动前的忠告 / 19

第二章 个人形象和工作场所中的困境

情景 8:发型问题 / 23

情景 9:穿戴问题 / 26

情景 10:身体穿孔和人体艺术 / 28

情景 11:刺青 / 29

情景 12:口臭(口气难闻) / 30

情景 13:不注意清洁引起的体味 / 31

情景 14:疑似医疗原因的体味 / 34

第三章 文化和宗教差异

情景 15:宗教物品的不当摆置 / 37

情景 16:劝说下属入教 / 41

情景 17:气味难闻的工作餐 / 42

情景 18:正确使用昵称 / 44

情景 19:工作场合外语的使用 / 47

情景 20:涉性资料的不当摆放 / 49

情景 21:多元文化包容性缺失 / 52

第二部分 不良工作习惯和对工作业绩的担忧

第四章 业绩不合格

情景 22:质量、细节和效率问题 / 57

情景 23:数量与速度问题 / 59

情景 24:顾客满意度低 / 62

情景 25:生产销售业绩欠佳 / 65

情景 26:职场培训无功而返 / 67

情景 27:使雇主利益受损的行为 / 70

情景 28:半途而废 / 72

第五章 违反准则和规程

情景 29:违反安全规定 / 76

情景 30:私人电话过多 / 78

情景 31:过度上网 / 80

情景 32:私自挪用公司设备 / 83

情景 33:擅自加班 / 85

情景 34:非职务行为和兼职 / 88

第六章 过度缺岗和擅离职守

情景 35:过度擅离职守:“无过失”模式 / 97

情景 36:过度擅离职守:“可辩解”模式 / 99

情景 37:过度缺岗模式:周末前后的擅离职守 / 100

情景 38:钻公司年历的空子 / 101

情景 39:频繁迟到 / 103

情景 40:开除来去随意的员工 / 106

第七章 缺乏必备的技能

情景 41:本职工作知识欠缺 / 110

情景 42:技术技能匮乏 / 112

情景 43:缺乏解决问题的技能 / 116

情景 44:书面表达能力低下 / 118

情景 45:时间安排不合理 / 121

情景 46:缺乏组织和条理 / 124