

<<问题员工完治宝典>>

图书基本信息

书名：<<问题员工完治宝典>>

13位ISBN编号：9787506031950

10位ISBN编号：7506031957

出版时间：2008-6

出版时间：东方出版社

作者：简大为

页数：204

版权说明：本站所提供下载的PDF图书仅提供预览和简介，请支持正版图书。

更多资源请访问：<http://www.tushu007.com>

## <<问题员工完治宝典>>

### 内容概要

翻翻本书的目录，如果你的某些部属疑似或已明显出现本书提到的症状，建议你赶紧试试书中具体可行的333个“行动方案”，把80种小魔鬼在变成大厉鬼之前打回原形，重拾他们应有的效率与效能，甚或变得更好。

细数办公室里的成员，你会发现，员工总有各式各样的毛病：惯性迟到、彼此间水火不容、不珍惜公司资源、开会不提意见、爱八卦公司事务、一受完训就离职……尽管这些只是小问题，是，它们很小，但五个小问题、十个小问题，每个都减损公司一点，久了、多了，会不会累积成伤害企业文化、降低企业效率的大麻烦呢？

不无可能。

正因为员工小问题太小、太多、太杂，才更需要一本按图索骥、对症下药的实用管理手册，充当需要时的解答宝库。

本书没有谈太多高深的人力资源学说、抽象的管理理论，有的只是一个一个的问题案例描述，以及问题背后的分析与实用的行动方案，为的就是让首度碰到这类问题员工的主管，可以迅速掌握处理问题的基本方向。

## <<问题员工完治宝典>>

### 作者简介

简大为，毕业于台湾“中央大学”资讯管理学系、“辅仁大学”管理学研究所。曾任城邦出版集团管理刊物研究编辑、《数位时代双周》资深研究编辑，现任城邦出版集团创意市集出版社资深研究员。

对于构成组织的“人”，以及组织成员的各种行为一向怀有浓厚的研究兴趣，经常翻阅英日文管理资讯、研习美日中企业与产业之兴衰情况。

闲暇之余并通过学习紫微斗数与占星学，观察人的思想、行为与祸福间之关联。长期罹患Google检索上瘾症，著有《情报达人养成术》。

## &lt;&lt;问题员工完治宝典&gt;&gt;

## 书籍目录

前言第一章 能力鹿茸 实例一：不断犯相同的过错 实例二：自己做不了决定 实例三：马上说：“做不到” 实例四：讲话没重点 实例五：做事不擅长安排顺序 实例六：思想僵化、新意不足 实例七：工作成果与目标差太多 实例八：能力不如预期 实例九：不擅收集资讯 实例十：只有冲劲没有技巧 实例十一：常拿零碎问题来问 速成主管塾1：称赞员工十要诀第二章 态度、想法篇 实例十二：拒绝调职 实例十三：公司正忙时，要休特别假 实例十四：不服自己的资深员工 实例十五：找理由不参加教育训练 实例十六：借口一堆 实例十七：要人讲才做 实例十八：和公司的文化格格不入 实例十九：没斗志 实例二十：抗拒新措施 实例二十一：做事敷衍、得过且过 实例二十二：故意和主管作对 实例二十三：思想消极、士气低落 实例二十四：私事重于公事 速成主管塾2：责备员工十要诀第三章 信用、品德篇 实例二十五：编理由请假 实例二十六：办公用品擅自带回家用 实例二十七：用公司电脑做私事 实例二十八：不珍惜公司资源 实例二十九：以少报多 实例三十：受完训就离职 实例三十一：私自兼差 实例三十二：谎报经历 实例三十三：说谎、文过饰非 实例三十四：带走客户名单 速成主管塾3：与员工沟通十要诀第四章 性格、情绪篇 实例三十五：自作主张 实例三十六：当场落泪 实例三十七：拉不下脸道歉 实例三十八：爱回嘴 实例三十九：有不满却闷着不讲 实例四十：只知批评不给对策 实例四十一：不会主动打招呼 实例四十二：禁不起责备 实例四十三：喜怒无常 实例四十四：太过完美主义 实例四十五：过度害羞 实例四十六：浑身散发敌意 实例四十七：能力很强的怪胎 实例四十八：遭逢重大变故 速成主管塾4：开除员工十要诀第五章 群体篇 实例四十九：只开会不发言 实例五十：开会全是他的意见 实例五十一：不参加公司的活动 实例五十二：自组小团体 实例五十三：被同事排挤 实例五十四：彼此水火不容的员工 实例五十五：独善其身不帮忙别人 速成主管塾5：面试员工十要诀第六章 习惯篇 实例五十六：做事拖延 实例五十七：在外作威作福 实例五十八：公出时间在外鬼混 实例五十九：公开批评公司 实例六十：三天两头迟到 实例六十一：没时间观念 实例六十二：该报告时不报告 实例六十三：在外欠债 实例六十四：酗酒、嗑药 速成主管塾6：提振士气十要诀第七章 职场行事篇 实例六十五：奇装异服 实例六十六：办公室恋情 实例六十七：爱八卦公司事务 实例六十八：性骚扰同事 实例六十九：生主管闷气 实例七十：爱拍马屁 实例七十一：只想干掉主管 实例七十二：多话聒噪 实例七十三：常对同事发公司牢骚 速成主管塾7：受员工敬重十要诀第八章 基层主管篇 实例七十四：不擅称赞员工 实例七十五：不擅责骂员工 实例七十六：抢员工的事来做 实例七十七：不知怎样当主管 实例七十八：和其他单位泾渭分明 实例七十九：硬用职权压人 实例八十：不培养员工 速成主管塾8：工作授权十要诀

## &lt;&lt;问题员工完治宝典&gt;&gt;

## 章节摘录

第一章 能力篇 实例一：不断犯相同的过错 伤害力： 传染度： 状况

小芳是一个平常表现很不错的员工，主管婷婷也很欣赏她。唯一让婷婷伤脑筋的是，小芳有一个毛病，就是她常犯同样的错。每次她做错什么，婷婷都告诉她了，可没多久她却又再犯，总要来个好几次才甘心。身为小芳的主管，婷婷该如何处理小芳这位不断犯相同过错的员工？

分析与解答 员工反复犯同样的错，如果置之不理，可能会让其他的同事觉得“为什么公司会放任他”，从而产生不公平的感觉。

而如果未能纠正员工的这种倾向，那么以后会变成他做什么事都要盯着才能让人安心，这无形中增加了成本。

一般而言，员工之所以会犯同样的错，有几个可能的原因。

原因之一，是他本身对于“错误的严重性”认知不足，以至于疏忽了错误，未能尽全力阻止它再次发生。

如果你和员工恳谈后，他给你这样的感觉，那么当务之急就在于让他知道，他反复的错误对公司造成的“具体伤害”（像是造成多少金额上的损害，或客户因而抱怨几次等等）是什么。

把造成的损害具体列出来，才能更让员工把“具体损害”与“自己所犯的错”连接在一起，进而谋求改进。

另一个可能的原因是员工的知识与技能水准，并不足以让他完美做好目前的工作。

虽然他可能通过学习与成长，慢慢达到工作内容需要的水准，但如果有好一段时间都是如此，那就必须考虑是不是他没有兴趣，或是工作实在超出他现有能力太多了。

如果是这种情形，那么不是要提升他的技能水准，就是要调整他的工作内容。

当然在主管方面，也必须检讨自己是不是太过于“放牛吃草”，太疏于管理员工，也没有指派其他更有经验的员工协助，才会造成他“重复犯同样错误”。

对此，除了派其他员工协助他走上正轨之外，主管也可以考虑要员工“定期汇报进度”，告知你目前做到了哪里，所碰到的问题是什么，以利于提早知道与指导处理，不会到最后一刻才发现“又出问题了”。

行动纲领 员工重复犯同样的错如果放任不理，可能会让其他员工心生不平，或是日后要增加追踪成本。

如果员工对错误的严重性体会不足，那么就应该告诉他所犯错误造成的具体损失，引发他的责任感。

如果重复犯错是因为技能不足，则应考虑加强他的技能或调整工作内容。

可要求这种员工定期汇报，并安排较有经验的其他员工协助与监督，训练他不再重复犯错。

实例二：自己做不了决定 伤害力： 传染度： 状况 小茹是刚来公司半年的员工，工作成绩都还不错，唯一让主管困扰的就是，她常常自己做不了决定或是不知该做什么，常常要来问主管。

久而久之，似乎该她自己做的决定，全部都又回到了主管头上。

对于这种自己没有想法，什么都要依赖别人的员工，应该如何管理？

分析与解答 管理这类员工的重点在于，要训练他自己想、自己做决定的能力，而不是什么都要靠别人。

不过在此之前，应该要先让他了解，他身上有这样的存在问题（他可能隐约知道，也可能尚未察觉，或是他知道但逃避面对、选择依赖），才能在他有改正意识的情况下，引导他去自我调整。

因此，对于这样的员工，可以在约谈他时询问下面这类问题：请你描述一下，自己进公司后，完成过的具体工作项目有哪些？

你完成这些工作的过程与步骤是什么？

过程之中，有哪些做法与点子是你自己思考出来的，哪些是别人帮你想的？

通过这样的沟通与询问，一方面主管可以让他察觉到自己独立决策的能力不足；另一方面也可以

## &lt;&lt;问题员工完治宝典&gt;&gt;

训练他去“拆解”工作的步骤，从既有的“工作成绩”（如“办好了一场小型演讲”、“完成了一项企划案或简报”等），认识到“自己必须做好哪些事，才能完成这项工作”，进而一步步回推到自己“应该做的每件事”。

也就是说，如果能训练员工在准备投入一项工作时，先在脑海中浮现“工作完成时，会是什么样子”（例如：一个布置完成的演讲会场想象图），并让他习惯于逐一反推出自己“应该完成的事”（例如：正中央要有讲桌、桌上要有麦克风、讲桌后方要有白板与白板笔、椅子大约摆几排、过道要留多宽、接待区与茶水区要在哪里等等），那么久而久之，他以后就会去抓该做的大项目、中项目、小项目，而不会摸索不出通往成果的每个步骤，变得事事都要问主管了。

此外，多让他观摩别人从头到尾完成一件工作的步骤与成果，了解“所做的事”与“所得成果”间的连接关系，也会是很好的训练。

当然，除了这样的训练之外，在他前来询问的时候，别忘了先请他讲讲自己的看法。

再提你的看法。

不要什么都直接告诉他答案或给建议，加深他的依赖心理。

行动纲领 先让员工知道自己有这样的问题存在，再引导他去改正。

请他描述自己曾完成过的工作以及中间的过程，让他知道自己太依赖别人，决策上不够独立。

训练他先想象“工作完成图”，再回推至具体应做的事项。

让他观察别人从头到尾完成一件事的过程，学习“所做的事”与“所得成果”间的连接关系。

前来询问建议时，先请他讲自己的，再给他意见。

实例三：马上说：“做不到” 伤害力： 传染度： 状况 有些员工对于交办的事项，很容易就回答“这可能没办法”，“这个做不到”，“我想不太可能”，“目前状况下不太乐观”等泄气话，让安排工作的主管觉得很头疼。

主管有没有什么办法，让这类轻易把“做不到”当口头禅的员工，先试着“做做看”，然后再决定是否真的“做不到”？

分析与解答 这类问题员工的态度，很容易会传染给其他员工，因此主管不能等闲视之，否则公司里会充斥着什么都马上放弃的员工。

因此，对于这种信心不足的员工，就治本而言，应该多找机会与他沟通，让他了解工作本来就是在“人力有限、资源有限、时间有限”的状况下必须完成的事，所以不能什么都用“缺人、少钱、时间紧”来回避问题。

如果人力无限、资源无限、时间无限，又不会碰到任何问题，那才真的是奇怪了。

对于这类员工，可以试着问他“你为什么觉得做不到”，然后请他描述原因。

此时可以试着——去证明他的担心是多余的，或是举一些小例子让他听，告诉他怎样去利用手边现有的人力、资源与时间，去完成他应该完成的工作。

除了观念上的转变外，为了帮助这类员工建立信心，不妨在初期挑选几个比较机灵的员工，在他真的有困难时给他提供参考意见（但是也不要都帮他做好，不然他会形成依赖心理），一方面让他暂时有一些人可以发问，另一方面也可以让他从那些员工身上学习解决问题的方法。

如果过去曾有人留下过类似工作的记录，可以把记录先借他参考，让他增加一点处理好工作的信心，同时让他明白，在类似的条件下，别人做得到，他当然也可以做到。

还有，自然就是训练员工正视问题的能力，方法包括鼓励他“你先做看看，不行的话再来找我”，让他先愿意去做，因为，许多事都因为担心而不敢开始做，但在做了之后，却不会像想象中那么困难。

此外，也先不要太强调“失败的话如何处罚你”，因为如果讲得太严重，会让他更加退缩，采取防卫性的回避心态。

只要以各种方法让他渐渐愿意开始尝试，就是他进步的开始。

在目标的制定上，可以用“分阶段”的方式，一个是比较高的“终极目标”，另一个是比较中等的“基本目标”，请他先朝着基本目标的方向去努力，如果能超过基本目标，就给予适当的鼓励，建立他的信心。

久而久之，他自己就会慢慢朝“终极目标”而去了。

## &lt;&lt;问题员工完治宝典&gt;&gt;

当然，除了改变员工的想法及训练员工面对现实的能力之外，管理阶层也该检讨，是不是真的如员工的反映那样，条件苛刻了点。

若能在可能范围内多给他一点人力、资源与时间，员工也许就会觉得“有人支持我”，进而更积极地把事情做好。

**行动纲领** 沟通观念，说明什么工作都是人力、资源、时间有限的，很少有例外。

以各种方法鼓励他“先做做看”再说，先不要太强调“失败后的处罚”。

安排适当人员指导他，或提供过去的成功案例让他参考。

二阶段目标法，先让他完成基本目标，有信心后再朝终极目标迈进。

可适度检讨是否真的条件太苛刻，从而可以多给他一点资源，尽量多给他协助。

**实例四：讲话没重点** 伤害力： 传染度： 状况 下周就要举办活动了，原本预订的场地突然出状况。

主管急忙找来负责联络的小健，问他到底怎么回事。

小健解释了半天，一会儿解释这个部分，一会儿又跳到另外那边，绕来绕去就是讲不到重点，主管听了也是一头雾水，根本无法据以做出解决问题的对策。

对于这种讲话缺少逻辑、没有重点的员工，应该如何管理？

**分析与解答** 对于讲话抓不到重点的员工，主管很可能在情急之下会脱口而出“我没时间和你慢慢聊”或是“讲这些干吗，我只要听重点”，这类的责备性话语。

这虽然可以让员工知道自己错了，但对于纠正他问题的帮助却不大，可能只会让他以后更紧张、更讲不好。

比较好的作法是，直接训练他抓重点，“限制”就是很好的方式。

例如，员工讲了半天还讲不到重点，主管可以问他“如果我要你用30个字以内的一句话，讲出到底发生了什么事，你会怎么讲？”

诸如此类的“限制”并不是要故意刁难员工，而是要让员工习惯于先在心中想过，挑出重点后，再讲出来。

另一种限制的方式是要求员工，“在这次事件的来龙去脉里，如果你只能告诉我三件我不能不知道的事，你要选哪三件最重要的事？”

一旦主管做这样的要求，员工就势必得自己先在心中比较一下孰轻孰重，再说出口，所以这是很好的练习。

同样的，如果是在开会的场合，也可以要求每个人只能有30秒或60秒的时间报告，不得超时。

有了这样的时间限制，大家肯定就要绞尽脑汁不断浓缩要报告的内容，这样才能保证时间。

久而久之，员工就会习惯于挑选精简的字眼来讲话了。

不过，除了要求员工练习外，主管自己也要想想，是不是问话的方式原本就不够干脆，让员工听来模糊，只好回答也模糊；或是主管急于要答案，让员工的压力很大，所以才会急着要“先讲一些东西出来给主管听听”，结果反倒变成东扯西扯、毫无重点了。

相反的，如果主管能问得具体一点，比如：“客户下午没过来，他的秘书有没有说什么”，然后再引导员工讲出属于那个部分的答案。

这样，员工就会比较容易掌握主管想知道什么，而不会什么东西都拿出来讲，让人愈听愈糊涂了。

**行动纲领** 不要以责骂的方式说“我没空和你慢慢聊”或是“我只要听重点”，这无助于改善问题。

让员工练习在一定字数内的“一句话”说明事情。

让员工练习以一定数量的重点，如“最必须让主管知道的三件事”归纳事情。

在开会之类的场合，让员工练习在设定好的时间内讲完事情。

主管自己要采用引导式的问话技巧，不要问得太笼统或问得太急，要让员工容易抓到“自己该讲什么”的重点。

**实例五：做事不擅长安排顺序** 伤害力： 传染度： 状况 巧莲到公司工作已经有一段时间了，但是事情的先后顺序，她却常常搞不懂。该先做的没做，不那么急的事反而先去做。

## &lt;&lt;问题员工完治宝典&gt;&gt;

这不但影响到自己负责的工作，也在团队合作时影响了群体的绩效。

对于这类员工，应该如何让他学会认清事情的先后顺序，不再做出让人跌破眼镜的顺序选择呢？

**分析与解答** 这类情况之所以会发生，有时候是因为，员工对任务的了解不足，包括任务的性质、任务的目的、任务应有的具体成果、任务的重要性高低，以及周边的可用资源等等，致使他无法清楚地脑海中架构出完成任务的前后流程与顺序，才把自己弄得手忙脚乱。

对于这种员工，可以的话，一开始最好一次只安排一项任务给他，然后视他的熟练程度再慢慢增加。

如果一下子将太多事给他，他就比较容易混乱。

还有，主管在交办任务时也应尽可能地具体说清楚任务的内容与目的，最好顺便提示他“这里重要，先着手处理”，“那个完成后，再来弄这个”，不要只交办任务却没说清楚先后，到头来员工会因搞不懂顺序而弄得一团糟。

等员工渐渐熟练了之后，主管也要记得慢慢减少提示他的幅度与次数、让他自己学着去判断，否则虽然事情都能顺利完成，却养成他的依赖心理，最后累的会是主管。

另外，主管也可以训练员工自己画完成工作的流程图，先画出起点（工作进行前的状态）与终点（工作完成后的状态），然后把心中想到的，过程中必须做到的事，全部都罗列出来，再去排它的先后顺序。

比较简单的思考方法是，如果哪件事不做，是最会严重影响到工作完成的，那么这件事的顺序就要往前移。

如果哪件事先不做，对工作成果的影响比其他事情小的话，这件事的顺序就往后移。

先制好这张表，做事的顺序就一清二楚了。

如果临时有什么新东西进来，而必须为它而调整先后的话，也是一样以“重要性大小”来判断先后顺序，并不是“有新事情进来就一定要马上做它”。

帮助这类员工还有一个好处，就是不会到最后变成什么事都跑到做事比较懂顺序、比较得要领的其他员工身上，造成能干的人累得半死，而这些人却因安排做事顺序的技巧不佳，反而乐得轻松的后果。

**行动纲领** 先交办数量较少的工作以后再慢慢增加，以免他因同时做太多事情而忙乱。

交代任务时尽量把目的、成果等讲清楚，并告知哪些部分较重要，之后再慢慢放给他自己思考。

要员工画流程图、列出待办事项，再依重要性排出先后顺序。

要员工在临时有新事情进来时，未必要先做新事情，而要视其重要性来安排顺序。

**实例六：思想僵化、新意不足 伤害力： 传染度： 状况 维民是某部门的主管，最近在会议中，以及在平常与员工的谈话间，他发现有些员工似乎有思想僵化、新意不足的现象，同样的事都千篇一律用同样的方法处理，好像变成一种机械式的反应，从来就不会思考用更新、更好的方法解决问题。**

而在开会时，他也发现这些人常提出一些老掉牙的、实行起来一定比不过人家的点子，让他直摇头。

面对这类安逸于既定思考框架中、无新意又缺新点子的员工，应该如何管理？

**分析与解答** 员工之所以会这样，通常是因为环境太安逸、工作太缺乏挑战性、公司经营状况还不错等等，才会变成不需要多加思考、没有危机感的人，就像孟子所说的“生于忧患、死于安乐”一样。

因此，管理这类员工的最佳方法，就是逼迫他们必须去思考、必须去吸收新知、必须走出现有的框架。

首先，主管可以要求员工定期观察、阅读，并针对某些外界的事项提出与“吸收资讯”相关的报告。

例如，最近客户的喜好有什么样的改变？

他们喜好的改变是不是有比较一致的地方，是否可以归结为一个总的方向？

客户有没有在抱怨什么？

最近公司的主要竞争对手在做些什么？

有没有什么规模还不小但未来可能成为威胁的潜在竞争者？

## <<问题员工完治宝典>>

和上一季相比，市场有了什么样的变化？

多了哪些新东西，哪些旧东西又消失了？

特别是对不属客服部、企划部、营销部、广告部、和外界没有接触机会的部门（如产品部、研发部、财务部等等），更必须要求他们也去注意这些与“变动”有关的资讯。

唯有要求他们回答这些关于变动的问题，他们才会发现，原来世界一直在变、在进步，不像很少外出洽谈公事的他们所想的，世界是那么安定而无变化。

一旦他们知道“变动”存在，他们才会去追资讯、查资讯，进而在心中酝酿出与众不同的创意与点子，不会导致“井底之蛙”或“闭门造车”的后果。

除了要员工向你提出上述报告外，“读书会”之类的活动，也是很好的做法。

每两周或每月一次，大家共同阅读一本与新知相关的书（可以找与公司的经营领域相关的技术知识，或是管理知识等等，不要找完全休闲性的书），再各自提出自己的看法，并针对别人的看法提出评论。

这种做法，一方面促使员工定期阅读新东西，另一方面也让员工间交流彼此的想法，可以接触到来自他人的“不同思考模式”，不会只限于自己的既有想法中。

另外，如果公司制度上许可，主管也不妨鼓励员工在下班后多做进修，特别是与工作能力提升相关的进修。

公司可以补助一部分费用，或是声明在员工取得某种资格或认证后，给予薪资或职位上的调整。

如此，员工有了吸收新知、积极进取的动机，。

也就更愿意不断求新，不会只固守于原本的做法了。

最后要注意的是，不要抢部属的功劳。

如果他提出什么好建议而付诸执行的时候，一定要用部属原本的名义，让他觉得辛苦有代价，不要变成是主管的“英明领导”。

否则，以后哪还会有人愿意平白无故提出建议，为人作嫁呢？

总之，如果员工开始有安于现状、思想僵化的情形出现，一定要尽快处理，以免蔓延成为全公司的气氛与文化，组织也可能会跟着出现缺乏新意、原地踏步的危险。

但不要忘了，主管一定要以身作则，展现出你自己“虽然是主管了，但还是一样继续保持着求新知、求进步”的态度，从而可以发挥更多“良性示范”的功效。

## <<问题员工完治宝典>>

### 编辑推荐

《问题员工完治宝典》借口一堆、错误一犯再犯；教不会、骂就哭；爱八卦、只要干掉主管……随查即用、终结组织头疼人物！

问题员工：能力、态度、品德、习惯有问题的员工，完治：完全治好，宝典：即查即用的方便手册。

给你8大章节333招，彻底破解80种问题员工的窍门。

马上查，马上用，重点浓缩不啰唆！

11种能力有问题的员工 教你46招，加强训练 13种态度、想法有问题的员工 教你57招，随机应变 10种信用、品德有问题的员工 教你40招，迅速纠正 14种性格、情绪有问题的员工 教你55招，准确对付 7种群体相互有问题的员工 教你30招，及时拯救 9种习惯有问题的员工 教你41招，轻松改善 9种职场行事有问题的员工 教你36招，冷静招呼 7种自己有问题的小主管 教你28招，有效教导 思想僵化、遇事推脱、得过且过、以少报多、过度挑剔、被人排挤、多话浮躁……80种麻烦人物，《问题员工完治宝典》将带你逐一破解！

<<问题员工完治宝典>>

版权说明

本站所提供下载的PDF图书仅提供预览和简介，请支持正版图书。

更多资源请访问:<http://www.tushu007.com>