

治愈八大类型的问题员工 PDF转换可能丢失图片或格式，建议阅读原文

[https://www.100test.com/kao\\_ti2020/256/2021\\_2022\\_\\_E6\\_B2\\_BB\\_E6\\_84\\_88\\_E5\\_85\\_AB\\_E5\\_c67\\_256796.htm](https://www.100test.com/kao_ti2020/256/2021_2022__E6_B2_BB_E6_84_88_E5_85_AB_E5_c67_256796.htm) 很多企业都有不同程度的“问题”员工存在，这些员工分布在团队的各个层面，虽然数量不多，但对于团队管理者来说，也足够“闹心”的了，他们的存在，令管理者“如鲠在喉”，不得不拿出更多的时间来“对付”这些“问题”员工：要么是“专政”，即将这些难缠的“问题”员工或工作“禁闭”或“淘汰出局”；要么就是“委曲求全”、“网开一面”，即对这些“问题”员工睁一只眼闭一只眼，甚至有时“太岁爷头上动土”也姑且忍让。但笔者认为，以上的两种管理方式都不是理想而有效的管理方法，作为管理者，应该有责任、有义务去深入探讨这些“问题员工”所存在问题的深刻根源，从而及时做出“诊断”，开出“药方”，实施方向正确、手段和效果良好的管理模式。

1、心理失衡型。症状即由于对身边与自己类似的事或物的比较而产生的心理不平衡，而表现出来的心理失常。比如，有的业务员在看到原来同一级别的同事成为了自己的上司后，心中就存在不平衡心理，因此，在工作中经常给予不配合或“捣乱”，要么就是散布一些上司在某些方面不如自己的“贬损”言论等，从而成为上司眼中的“问题员工”。药方嫉妒之心，人皆有之。对于此类的“问题”员工，一定要能够放下架子，先做“哥们”，从而让失衡的下属找到平衡的感觉。绝不能在其面前以领导自居。只有对其“先交朋友，后做上级”，经常在公开场合对其恰如其分地给予表扬或“提及”，尤其是其不在现场时，能够传到其

耳朵里效果会更好，通过这种“敬”与“疏”的方式，有时要比直接采取“堵”即调离或“杀掉”的方式，更让人心服口服，更让人感到可亲与可敬。

2、习惯使然型。症状即由于个性因素造成的自身“问题”。比如，有些员工由于自身原有的习惯，平时工作作风懒散、拖拉、玩世不恭等，也是“问题”员工形成的一个主要原因。药方对于有恶习，但在业务上有一套的“问题”员工，作为管理者，就必须发扬“传帮带”的作风，使其远离陋习，从而使其保持与团队的合拍与步调一致。而其主要采用的有效手段，便是动用“家法”，即制度与规范约束，当然，这需要管理者首先要“身正”，正己才能正人。通过“杀鸡儆猴”，从而起到鞭策后进及有不良习惯的员工。对于没有潜力，但又“恶贯满盈”的员工，那就需要“快刀斩乱麻”，一个“杀”字了得。只有这样，才能起到警示他人、净化团队之目的。

3、倚老卖老型。症状有的下级业务员由于做市场的时间较长，因此，在销售业绩非常优秀后，就开始沾沾自喜，对谁都不屑一顾，加之企业领导对其的偏爱，便不把上司放在眼里，从而也成为“问题”员工了。药方对于此类员工，需要慎重而为之，因为此类“问题”员工，由于“城府”往往较深，有时甚至会“牵一发而动全身”，因此，需要采取一定的策略与技巧。首先，要懂得先扬后抑，即经常要通过看似表扬，实则“话中有话”的方式，给予其身份提醒；其次，通过加压驱动的方式，“拔高”其销售指标，努力让其做的更好，给其更大的挑战空间，给予更多的提升机会。最后，给其提供更大的“展示”平台，满足其表现欲。比如，利用给团队员工做培训的机会，让其现身说法，既能满足其表现欲，又表示了

你对他的尊重与厚望。当然，对于敢挑战制度与规定的“业务老油子”，绝不能放任自流，听之任之，而应勇敢的拿起制度的“鞭子”，狠狠地给予惩戒。

4、有恃无恐型。症状有的员工，感觉“朝里有人好做官”，依仗自己的朋友、亲戚在企业或本部门担任要职，因此，对上司不理不睬，对工作不冷不热，从而也成为难以管理的“问题”员工一族。药方此类“问题”员工在民营或私营企业里较为多见，需要好好“诊治”，以“对症下药”，治疗这种“无知症”。常用的诊治方法是：首先要向其“传道”，即讲述做人的基本道理与原则，阐明谦逊与崇尚礼仪是做人的美德，放弃固执与无知。其次，要通过工作之便引导其树立中、长、短期工作目标，激发其工作的热情，让其养成独立自主的工作与生活风格，而不是依赖他人。通过以上两种方式，从而治愈这类“问题”员工的有恃无恐症。

5、工作失宠型。症状即由于上司变迁或撤换，或自己工作不力而被降职、降级而使自己成为心理有问题的人。比如，笔者曾经任职的一家饮料公司的某区域经理，由于业绩一直下滑，公司将其降职使用，面对新上任的上司，曾经风光无限的该区域经理情绪低落，以致在工作中处处与上司作对，从而成为“问题”员工。药方工作失宠，是造成部分“问题”员工产生的关键因素，对于这一类的员工如果“处置”不其“谈心”，即能与其推心置腹地进行交流与沟通。要先指出其以前的“辉煌战绩”，以及给企业带来的贡献，然后适时给其指出其“失宠”的原因，分析其操作中的失误，最后，帮其修正工作计划，告诉他“从哪里跌倒，就从哪里爬起来”，鼓励他重新树立再创辉煌的勇气。

6、家庭变故型。症状个别员工由于家庭遭遇

不测或离异等，而使自己心理失常，以致“心事”重重，“心疾”感染上了工作。比如，有的业务员由于家庭失和，闹离婚，家里遭遇变故等，而情绪不稳，工作起来没有积极性，易怒、暴躁等，从而使销量下滑，工作出现问题等。药方由于家庭的原因，而使自己的工作受到影响而成为“问题”员工的事情在工作中比比皆是，作为一个好的管理者，一定要能够“体恤民情”，明察秋毫，及时发现员工这细微的变化，从而急他们所急，想他们所想，真正做他们的“知心人”、“贴心人”，尽其所能地帮助他们。对于自己帮不了的，比如，由于经济等因素而自己无能为力的，可以及时向企业或上司汇报，从而商量出一个好的对策，帮助他们渡过难关，让他们从内心里感激你，从而不仅可以让他们跟着团队走，而且还可以增强他们对企业的凝聚力、向心力，以及对企业的忠诚度。

### 7、压力过大型。症状

由于工作目标制定过高，或下达的指标超出自己的实际承受能力而造成自己心理负担过大，因而工作起来忧心忡忡，烦躁焦虑，思想消极，让人感觉有“问题”。药方对下属的期望值越高，下属的压力往往也就越大。比如，在日常销售管理当中，有时销售目标制定得过高，会导致物极必反的效果，从而让业务员产生逆反心理，而给管理者带来诸多“难题”，比如，“软抵抗”、消极怠工，“破罐子破摔”等。作为好的管理者，不仅会“加压”，而且还一定要能够适时给下属“解压”，其方式有二点，一是授业，即传授给下属完成目标的方法、技巧、策略，提供必要的支持，从而让其更好地达成目标，借此给其缓解压力。其二是解惑，即根据其心理症结，解除其心理的困惑，让其得到精神与智慧上的支持，以此来鼓舞下属

信心，缓解其内在的紧迫感与压力。8、以牙还牙型。症状由于误解上司“不公平”、对自己有偏见，而“积怨”颇深，在一些场合故意顶撞上司，以出自己心头怨气等。比如有的业务员认为给自己制定的销售目标不合理，给自己提供的晋升机会少等等，对上司一直都是“横眉冷对”，从而给自己戴上了“问题”员工的帽子。药方由于下属对自己的误解而造成的“问题”员工，作为管理者，一定要能够以宽广的胸怀，给予下属以宽容与包容，一定要能够以“老大哥”的身份，敞开心扉，真正倾听下属的心声，感受他们的工作与生活，从而给予他们更多的理解与支持，而不是真的“以牙还牙”，对下属进行“报复”与“疯狂镇压”，作为管理者只有与下属实现了“心与心”的沟通，“问题”才能“浮”出“水面”，才能使“问题”员工心理上没有问题。对“问题”员工的管理，最忌“不分青红皂白”而“一棍子打死”，从而激化矛盾，也使自己作为管理者的权威一扫而光，甚至让整个团队变得“内讧”四起而最终一盘散沙，而作为一名优秀的管理者，应是一个能够及时化解团队内部矛盾，围绕“问题”寻找方法的人，不仅能够坚持原则性，更能突现灵活性。100Test 下载频道开通，各类考试题目直接下载。详细请访问 [www.100test.com](http://www.100test.com)