

谈管理“刺头”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_ti2020/289/2021_2022__E8_B0_88_E7_AE_A1_E7_90_86_E2_c123_289053.htm

林肯不拍的“马蝇”

1860年，林肯当选为美国总统。有一天，有位名叫巴恩的银行家前来拜访林肯，正巧看见参议员蔡思从林肯的办公室走出来。于是，巴恩对林肯说“如果您要组阁，千万不要将此人选入，因为他是个自大的家伙，他甚至认为自己比您还要伟大得多。”林肯笑了：“哦，除了他以外，您还知道有谁认为他自己比我伟大得多的？”“不知道，”巴恩答道：“您为什么要这样问呢？”林肯说：“因为我想把他们全部选入我的内阁。”事实上，蔡思确实是个极其自大且妒忌心极重的家伙，他狂热地追求最高领导权，不料落败于林肯，最后，只坐了第三把交椅——财政部长。不过，这个家伙确实是个大能人，在财政预算与宏观调控方面很有一套。林肯一直十分器重他，并通过各种手段尽量减少与他的冲突。后来，《纽约时报》的主编亨利雷蒙顿拜访林肯的时候，特地提醒他蔡思正在狂热地谋求总统职位。林肯以他一贯的幽默口吻对亨利说：“你不是在农村长大的吗？那你一定知道什么是马蝇了。有一次，我和我兄弟在农场里耕地。我赶马、他扶犁。偏偏那匹马很懒，老是磨洋工。但是，有一段时间它却跑得飞快，到了地头，这才发现，原来有一只很大的马蝇叮在他的身上，于是我把马蝇打落了。我的兄弟问我为什么要打掉它，我告诉他，不忍心让马被咬。我的兄弟说：哎呀，就是因为有那家伙，马才跑得那么快的呀。”然后，林肯意味深长地对亨利说：“现在正好有一只名叫‘总统欲’的马蝇叮着蔡思先生，

只要它能使蔡思不停地跑，我还不想打落它。”林肯的胸襟和用人能力，使他成为美国历史上最伟大的总统之一。三种“刺头”当我们将眼光收回来，放在我们企业里的时候，我们是不是会发现，差不多每家企业里，都有像蔡思那样狂妄自负、根本不把任何人放在眼里的人呢？答案是肯定的。这些人在很多管理者眼里是不折不扣的“刺头”。如何处理与这些人之间的关系，如何应对由这样的人引发的组织冲突，对于管理者来说，实在是一个相当有难度的挑战。如果做一下细分的话，我们可以将这些较为典型的“棘手”人物分为三类：1、有背景的员工——肿瘤。这些员工的背景对管理者来说，是一个现实的威胁。“背景”就是他的资源，可能是政府要员，可能是老板，也可能是你工作中的某个具有重要意义的“合作伙伴”。这些背景资源不但赋予了这类员工特殊的身份，而且也为你平添了许多麻烦。这些员工在工作中常常有意无意地向你和其他同事展现他们的背景，为的是获得一些工作中的便利。即便是犯了错，某些“背景”也可能使他们免受处罚。但是，“背景”这种资源往往在某些关键的时候起着不可替代的作用，一些用常规的方法无法处理的困扰，到了这类员工手里，有可能只是一句话的问题。他们就像你身上的“肿瘤”一样，一旦处理不好，你时常担心它会恶化，但真的割掉，可能又会有生命危险，实在是不好处理。2、有优势的员工——组织的破坏者。这些人往往是那些具有更高学历、更强能力、更独到技艺、更丰富经验的人。正因为他们具有一些其他员工无法比拟的优势，所以能够在工作中表现不俗，其优越感也因此得到进一步的彰显。这种优越感发展到一定的程度时，直接体现为高傲、自负以及野

心勃勃。比如，他们不屑于和同事们做交流和沟通，独立意识很强，协作精神不足，不把领导放在眼里，甚至故意无条件地使唤别人以显示自己的特殊性。从工作能力上看，他们中的大部分都是“精英”，是领导们倚重的骨干，但从公司管理角度来看，这些人很多时候(可能是无意的)扮演了一个“组织破坏者”的角色，他可能会因此而造成其他同事的反感，也可能因为与其他同事越走越远而成为团队冲突的源头。

3、想跳槽的员工——情绪的败坏者。他们很显然是一些“身在曹营心在汉”的不安分分子，这些人往往是非常现实的家伙，他们多会选择“人往高处走”。而且，这些人中间确实也有相当一部分是身怀绝技的“抢手货”。如果仅此而已，也就罢了，但偏偏有些人觉得，反正是要走的，不怕你公司拿我怎么样，就干脆摆出一副“死猪不怕开水烫”的姿态，不把公司的制度和管理规范放在眼里，工作消极，态度恶劣，甚至为了以前工作中的积怨，故意针对某些领导和同事挑起组织冲突，到最后，人虽然走了，但留下的消极影响却很长时间也消除不了。

拔刺技巧——先找到“马蝇”以上三类员工，都是令管理者十分头痛的“刺头”。你可以断然采取措施，比如，将这类员工全部炒掉，以保持组织的纯洁度。但到最后，你得到的可能真的是一个非常听话然而却平庸无比的团队——根本无从创造更高的管理绩效。既然我们的经营目标像毛泽东说的那样“团结一切可以团结的力量”，不断挑战更高的管理绩效，那么，我们为什么不利用“马蝇效应”，学习林肯，把那些像蔡思先生一样又“刺头”又有强大能力或特殊资源的人充分利用起来呢？作为管理者，善用“马蝇效应”，不但可以有效减少组织冲突，还可以让这

些拥有各种资源和能力的人积极效力。1、对于那些有背景的员工来说，他们身上的“马蝇”就是稳定的既得利益以及某种心理上隐秘的满足感。从工作能力上来讲，这些人不一定比其他同事强，但是，他们的心理状况一般好于他人，做人做事方面更自信，加上背景方面的优势，更能发挥出水平。对于这种人，最好的办法是若即若离，保持一定的距离。如果在工作中有上佳表现，可以适当地进行褒奖，但一定要注意尺度，否则，这些人很容易恃宠而骄，变得越来越骄横。如果这些特殊的人在工作中表现平庸，而且常有意无意地以自己不凡的后台自居，那么，你在与他们保持距离的同时，决不可姑息纵容，否则不但不足以服众，而且会给你自己带来无穷的麻烦。2、对于那些有优势的员工来说，他们并不畏惧更高的目标、更大的工作范畴、更有难度的任务，他们往往希望通过挑战这些来显示自己超人一等的能力以及在公司里无可替代的地位，以便为自己赢得更多的尊重，这就是叮在他们身上的马蝇。以下几个方面的问题是值得仔细关注的：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