

Ideological guidance and scientific management should pay equal attention to the “problem employees” into the wealth and power of enterprise development

Yu Liu

FAW-Volkswagen Automobile Co., Ltd., Qingdao, Shandong, 266200, China

Abstract

In the current market increasingly fierce competition environment, the managers of the enterprise in the implementation of management action process, often encounter individual more difficult “problem staff”, not only test the wisdom and ability of managers, but also test the overall leadership level of the organization! Current society for the comprehensive quality of enterprise managers in increasing, enterprise to the comprehensive management level of managers, managers should have system problem solving ability, to improve the ability to do employees’ ideological work, also want to enhance the level of scientific management, combined with the actual management environment, is “problem” comprehensive analysis and analysis, give targeted solutions, to do ideological work, also want to implement good management, proper disposal, prevent and dissolve the risk of the organization, maintain the overall interests of the employees and the enterprise.

Keywords

problem staff, ideological work, scientific management and leadership

思想引领与科学管理并重将“问题员工”转化为企业发展的财富和动力

刘雨

一汽 - 大众汽车有限公司, 中国 · 山东 青岛 266200

摘要

在当前市场竞争日益激烈的大环境下,企业的管理者在实施管理动作的过程中,经常会遇到个别的较为棘手的“问题员工”,既考验管理者的智慧和能力,也考验组织整体的领导力水平!当前社会对企业管理者的综合素质的要求在日益提升,企业对管理者的综合管理水平的要求也在逐步提高,管理者应当具备系统的解决问题能力,既要提升做员工的思想工作的能力,也要提升科学管理水平,结合所处的实际经营环境,就“问题员工”的产生进行综合的分析和研判,给出针对性的解决措施,既要做好思想工作,也要落实好管理动作,妥善进行处置,防范和化解组织的风险,维护员工和企业的整体利益。

关键词

问题员工;思想工作;科学管理;领导力

1 引言

在企业的经营发展过程中,管理者经常需要面对的一个问题是团队中有个别的员工不服从管理,甚至采取对抗行动的情况。这种情况的出现让管理者在一定程度上非常的被动和头疼,如何妥善地处理对管理人员提出了较大的挑战。

2 “问题员工”的界定及产生原因分析

对于这些员工,有些管理者经常称之为“刺儿头”“闹

事的”或者“问题分子”,在本文中我们暂且称之为“问题员工”,这类员工的表现常有以下几个特征:

- ①岗位职责落实不力,工作上拈轻怕重;
- ②对上司态度上不满,对管理动作排斥;
- ③特别看重既得利益,对变动非常抵触;
- ④影响他人工作态度,积极串联上访等。

这些情况的出现,归根结底的逻辑是“个人的利益诉求与组织正当的利益有了直接的矛盾,发生了严重的对立,并在一定场景下实现了激化,甚至于发生了冲突”。从这种冲突发生的原因来分析,归纳起来有以下几点:

- ①身体原因:身体上有疾病,不能胜任原有工作岗位,

【作者简介】刘雨(1988-),男,中国山东德州人,硕士,中级政工师,从事机械电子工程研究。

希望在较为轻松的岗位上工作，或者从事较为轻松的工作内容；

②心态原因：不认同组织的文化理念，认为自己受到不公平的待遇导致利益受损（考评、绩效、奖金分配、升迁等）；

③人际关系：与周边同事人际关系紧张，不满意管理者的管理动作，认为遭受排斥和打压；

④背景因素：在组织内有一定的社会关系可以施加影响力，想为自身的工作谋求特权，得到照顾。

基于以上原因分析，一个员工从正常员工发展为问题员工，多数会经历以下的心路历程：正常员工→有特殊的利益诉求→组织予以一定的照顾→员工开始对组织的照顾心怀感恩→员工逐渐对组织的照顾习以为常，认为理所应当→对组织施加的变动管理较为排斥→固守既得利益，与组织走向对抗，成为“问题员工”。这也印证了一句老话“升米恩、斗米仇”，从一定程度上讲，“问题员工”是思想工作不到位和管理不善造成的，这是值得每一个管理者深思的问题。

3 问题员工的处理应对策略

对于“问题员工”的妥善处置考验每个基层管理者的智慧，应当把握最基本的原则，学会做思想工作，并根据实际情况一事一议，总的处理原则是“分类施策、对症下药、有据可依、兼顾影响”。

3.1 关于“分类施策”的意见

对问题员工的处理所需秉持的最基本原则就是不能对“问题员工”一棍子打死，要“惩前毖后、治病救人”。针对问题员工，大致可以分为三类：

一是员工与组织之间存在严重的矛盾，且不可调和：如果员工存在严重的违规违纪违法的情况，要在遵守法律的前提下，在掌握充足的证据后对其进行辞退或者离岗操作；

二是员工与组织之间存在一定的矛盾，有调和可能性：对于这类员工的处置要秉持纪律在前，兼顾人文关怀的理念，力争把员工争取到组织发展的路线上来；

三是员工与组织之间存在潜在的矛盾，有露头的苗头：管理者要对下属员工的思想动态十分敏感，对于这类员工的问题要及早发现并予以重视，经常和员工谈心谈话，关心员工的诉求和思想动态，及时化解矛盾，防止日积月累导致矛盾激化。

3.2 关于“对症下药”的意见

一是下“利益药”：一些员工会固守既得利益，对企业的变革或者管理带来的变动，心怀不满和恐惧。对于要被开除的员工，在企业可以承受范围内，尽可能地通过协商，给被开除员工合理的利益补偿，防止矛盾进一步被激化，员工、管理者和组织之间是一个不稳定三角形的关系，管理者既要组织利益负责，也要为员工争取到一定的权益，做好

两者关系的平衡；对于组织需要争取的员工，要尽早地给他讲清楚利害关系，直面员工的诉求，以国家的法律法规、当前公司的规章制度为根据与员工开展交流，要给员工多指方向，少做超出自身职权的承诺。

二是下“心结药”：因管理与被管理之间的冲突，部分员工对直接的管理对象是心存芥蒂的，有认为受到了不公平的待遇，有认为自己在工作中被针对，对于这类员工的管理，直接管理者要承担起主体责任，端正自身的心态和行为，不要感情用事，既要注重在工作场合的一般性交流，更要注重工作场景外的交流，与员工之间建立感情和互相信任的关系，在实践过程汇总，必要时开展跨层级的交流是非常重要的，重建员工对组织的信任，解开员工心结！

三是下“感情药”：有部分企业的老员工在企业工作多年，面对企业转型带来的急剧变化，思想没有做好准备，社会求生技能落后，一定程度上有被抛弃的感觉！对于这类员工，管理者要多管齐下，要通过身边的家人、朋友和同事做好其心理的疏导工作，在管理实践中也要让被管理对象体验到企业的温情，给予一定的帮扶和关怀。如在生产制造领域，多数情况下，车间正常的工作是双班倒，一名老员工在动手术后需要疗养，向组织申请将白夜班调整为长白班，管理者直接下命令同意与否都不合适，同意意味着打破了公司的规则，不同意则意味着管理没有人情味，这时候比较恰当的方法是让员工所在的班组进行投票：如果大家支持，则可以一事一议给予一段时期的照顾；如果大家反对，则需要审视其中的利害关系，谨慎决策，待得到大家的理解支持后再决定。

3.3 关于“有据可依”的意见

一是日常的管理动作有据可依：“国有国法，家有家规”，企业也应当有较为健全的规章制度，管理者要避免因为个人感情的好恶而开展管理工作，在日常工作中要熟悉公司的规章制度，在自身管辖的范围内也要强化制度建设，让被管理对象知道工作的方向和标准；对于管理中存在的灰色地带，要强化文化建设和决策制度建设，让员工知道工作的大方向。

二是对员工的行为要掌握清楚：管理者要细化管理的颗粒度，针对倡导或者禁止的行为，要积极开展纪实工作，对员工行为要有及时的反馈。“该奖励的奖励，该惩罚的惩罚，才是对所有成员最大的公平和尊重。”^①如出现违规违纪的行为，组织要及时给予处罚，不可姑息和滞后，避免失去时效性；对于员工值得褒奖的行为，也要立刻给予口头上的表扬和肯定，并在尽可能短的周期内予以正反馈。

三是对员工的处理要有据可依：管理者要注重强化组织的制度建设，对员工的处理要有据可依，避免随心所欲、任性而为，管理要靠“法治”，而非“人治”，对员工的任何处理要做到公平公正，提升员工对组织的信任感和认可度。

3.4 关于“兼顾影响”的意见

在对问题员工处理中，处理事件本身所带来的影响是管理者不得不考虑的事情，处理起来既不能投鼠忌器，也不能行为恣意，要从三个方面对管理动作进行审视，做到“三个有利于”：

- ①有利于维护组织利益和保护员工权益；
- ②有利于达成经营目标和促进转型发展；
- ③有利于树立价值导向和营造良好氛围。

4 关于问题员工的预防策略

对于问题员工的处理是不得已而为之，一名优秀的管理者更应该做到“上医治未病”，尽最大努力防止一名正常的员工发展为问题员工，提升管理能力，减少管理成本，增加价值创造：

4.1 强化制度建设

一是工作制度：管理者应当根据工作的需要制定相关制度，如车间的倒班制度、轮岗制度、聘用制度等，强化执行制度要强化原则性，兼顾灵活性，做到按岗配人，人岗相适，防止“谁闹谁有理、谁横谁有利”；二是奖惩制度：管理者需要树立正确的价值导向，在管辖单位建立明确的奖惩制度，引导员工多创造价值，对于创造价值的员工要给予即时的合理激励，对于达到惩罚红线的员工行为，也要及时地予以惩处和纠正，防止奖惩是一笔“糊涂账”“人情账”，避免从管理的角度催生“问题员工”；三是劳动纪律：公司应当建立健全适用于全体员工的劳动纪律管理条例，并设立劳动纪律委员会等组织机构作为领导机关，在所辖单位予以严格的贯彻执行，维护公司良好的生产经营秩序，引导和激励员工努力工作。

4.2 严格执行纪律

有了制度要严格制定，管理者要有执行制度的自觉性，组织人事部门也要强化对管理者履行制度的监督，把管理职权关进“制度的笼子”，做好日常的行为担当“纪实”，要防止基层管理者拿企业的规章制度去“卖人情、笼人心、拉山头”，破坏了基层生态，对不能管、不敢管、不愿管的管理者要及时地提醒谈话，批评教育，必要时予以考核和调整岗位！

4.3 加强文化建设

“企业文化是企业之魂，它传承着企业的价值取向和行为标准，凝聚着企业共同信念和整体合力，激励着员工的事业追求和工作激情，推动着企业的日益兴盛。”^②管理者应当重视企业文化的建设，弥补制度建设的空白地带，也引导员工进一步沿着文化倡导的方向前进，在企业与员工之间形成良好的共振作用。文化的建设要防止虚无化、口号化，她既是过往成功奋斗历程的高度总结和凝练，也是当前经营发展的需要，更应明确未来企业的发展方向！这样的企业文化在员工心中才是有生命力和战斗力的，才能成为一个团队集体精神风貌的高度展现！

4.4 做好员工关爱

当前企业与员工之间的关系既是雇佣与被雇佣的关系，又是相互依存的命运共同体，两者之间的关系是对立统一的！员工不仅是管理者的资源，更是第一用户！“尊重用户，就要听取用户的意见，但更重要的是行动。”^③在做员工关爱方面，有的单位倡导“家文化”，有的单位倡导市场化的运营，两者均无可厚非，但一个具有蓬勃生命力的企业一定是做到企业与员工之间的“双关心、双成长”，企业在做好普惠性的员工关爱的同时，要关注有重点需求群体的关爱工作，如大病医疗互助补助机制、关键事件的关怀慰问等，这有助于提升员工的向心力和凝聚力，更有助于企业的长远发展。

从一定程度上讲，企业的“问题员工”也是弱势群体，除了其自身所固有的特点以外，很大一部分原因是管理因素造成的。所以，企业的管理者对于“问题员工”的管理一定要做到“惩前毖后、治病救人”，既要敢管，也要会管，合理妥善地进行处置的同时，更要争取把“问题员工”带到正确的轨道上来，继续创造价值，共赢未来！

参考文献

- ① 黄继伟.华为管理法[M].北京：中国友谊出版公司，2017。
- ② 刘国盛.国有企业党委（党组）领导作用论[M].北京：人民出版社，2018。
- ③ 雷军、徐洁云.小米创业思考[M].北京：中信出版集团股份有限公司，2022。