

众行 企业管理培训课程

出色主管学习方案

刘永中 金才兵◎主编

员工不佳表现管理

Unsatisfactory Performance
Management

众行管理咨询研发中心 编著

你知道吗

员工不佳表现也有真假之分！

员工不佳表现管理有六大原则！

员工不佳表现管理有八大步骤！

员工不佳表现管理有五大典型实战技巧！

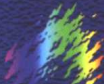
没有管不好的员工，只有不会管的领导！

精彩的事例分析，直观的实战流程，

从现在开始，

本方案将帮你彻底解决员工不佳表现管理的难题！

广东经济出版社


GEC Program
www.gecprogram.com

26 92

众行 企业管理培训课程
出色主管学习方案

刘永中 金才兵◎主编

员工不佳表现管理

众行管理咨询研发中心 编著

广东经济出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

员工不佳表现管理/众行管理咨询研发中心编著. —广州: 广东经济出版社, 2004.1

(出色主管学习方案/刘永中, 金才兵主编)

ISBN 7-80677-582-X

I. 员… II. 众… III. 企业管理-人事管理
IV. F272.92

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2003) 第 094294 号

出版发行	广东经济出版社 (广州市环市东路水荫路 11 号 5 楼)
经销	广东新华发行集团
印刷	广东邮电南方彩色印务有限公司 (广州市天河高新技术产业开发区工业园建工路 17 号)
开本	889 毫米×1194 毫米 1/32
印张	5 1 插页
字数	101 000 字
版次	2004 年 1 月第 1 版
印次	2004 年 1 月第 1 次
印数	1~8 000 册
书号	ISBN 7-80677-582-X / F·944
定价	(全套 1—4 册) 48.00 元

如发现印装质量问题, 影响阅读, 请与承印厂联系调换。

发行部地址: 广州市合群一马路 111 号省图批 107 号

电话: [020] 83780718 83790316 邮政编码: 510100

邮购地址: 广州市东湖西路邮局 29 号信箱 邮政编码: 510100

(广东经世图书发行中心)

本社网址: www.sun-book.com

·版权所有 翻印必究·

序

有个大家也许都耳熟能详的故事，说的是一个极度饥饿的人，买了一大摞饼子，然后就狼吞虎咽一个接一个地吃了起来。他一口气吃了六个，还是觉得饿，于是又拿起第七个开始大口大口地咬起来，可是刚吃到一半，他就感觉自己已经饱了。这个人非常后悔，心想既然只吃最后半个就能吃饱，为什么不一开始就先吃这半个呢？自己现在等于是白白浪费了六个！

这当然只是个笑话，因为我们都不会笨到居然以为光靠后面半个大饼就可以填饱肚子，除非你的胃小到真的只能吃半个。碰到有人提起，我们也都能一针见血地马上指出：那是因为他前面吃的那六个起到了垫底作用啊！

可是，笑过之后，你是否仔细琢磨过这个故事的意义所在呢？在半个大饼的背后，实际上隐藏的就是我们对于事物的关键部分的重视和把握程度！在那个饥饿的人看来，最后的半个大饼是让他吃饱的关键，姑且不说他的看法是否正确，至少他想到了要去抓住问题的关键这个层面。那么，作为带领一个团队的主管，在你看来，什么又是你工作中的关键呢？

一般来说，作为一种综合性的能力，我们可以把管理能力大致概括为技术、行政和人际沟通三大类。这三种能力是相互紧密

联系的，它们是决定管理是否成功的重要因素。然而，经验表明，这些技能的相对重要性与管理者所处的管理级别及其承担的责任类型的不同而有所差异。

不同管理层所需要的相关管理技能

	技术技能	人际沟通技能	行政技能
高层管理			
中层管理			
基层管理			

如上图所示，技术能力与管理级别是成反比的，它们在低级管理层中最为重要，但是随着在公司职位的上升其重要性逐渐下降。主管人员作为一级管理者，其实除了技术能力——即运用方法、技巧和设备的能力外，最重要的是**处理人际关系的能力**，也就是和你的员工一起工作时处理其中所发生的各种实际问题的能力，比如对突发事件的处理、对员工表现不佳的处理、对各种冲突现象和事件的处理、对日常成本开支的控制、对员工团队的规范提升等，也就是通常被人认为是“救火”的问题。

这种能力在一个主管刚刚上任或是刚接手或组建一个新的团队时，体现得尤为迫切和重要。也就是说，这几个方面的能力正是一个基层主管的“**管理立足之本**”。缺少了这几项关键能力，计划做得再科学，决策做得再正确都是空的，因为它们缺乏一个坚

实的基础。

正是基于对中层主管这一特殊职位的深刻理解和高度关注，经过众行资讯开发中心全体专家和团队成员的共同努力，我们郑重推出了这套《出色主管学习方案》。它一共包括四个精心挑选的学习主题——

冲突管理；

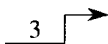
员工不佳表现管理；

主管如何控制成本；

如何创建学习型团队。

诚然，这四个主题并不能囊括你主管工作中的全部内容，但我们可以绝对肯定地告诉你，如果你想在你的主管位置上坐稳并且谋求更高的发展，那么这四个方面的能力将是你的安身之本，没有前面这四个“大饼”垫底，你再吃任何一个“半个饼子”都将是于事无补的！

作为学习方案这样一种特别的编排形式，这套主管系列学习方案继承了众行资讯开发中心一贯强调和追求的优良传统——**轻松活泼，通俗易懂，精巧实用**。与此同时，针对主管这一特定对象的需求实际，我们在知识的深度与广度、结构的严密和紧凑以及语言的锤炼等方面，都进行了大量的调整和更新，确保这套学习方案真正成为一桌为基层主管量身订做的营养丰富的“知识盛宴”。



出色主管学习方案

员工不佳表现管理

特别需要指出的是，针对主管这一层次的特殊需求，我们在本套学习方案中安排了大量的案例分析内容，它们全部来自一线主管们的实际工作，你会发现，其中的很多现象都与你的管理实际是那样的相近甚至完全相同！不要惊讶，这正是我们苦心探索和追求的效果——通过对这些案例的深入浅出的分析，它们将直接转化为你的实际管理经验的一部分，从而让你的管理能力和水平在短时间内得到大幅度的提升！

作为国内第一套对主管管理实际工作中的问题和需求进行专业探讨和分析的学习方案，一方面，我们查阅和整理了大量的参考书籍和资料，走访了大量在企业中从事基层管理工作的各级各类主管，获得了大量真实可靠的一手资料，以确保这套学习方案的科学性和实用性；但另一方面，我们也深深地知道，对于这个全新课题的探讨，将是一个不断发展和不断创新的过程，我们的尝试，只是一个良好的开端。我们很高兴能率先走出这艰难的第一步，但与此同时我们更真诚地希望能有更多的有识之士参与到这个课题的研究和探讨中来，共同为所有辛勤奋战在一线的主管朋友们奉献更多更好的精神大餐！如有任何成果与我们分享，请致函 info@gecprogram.com，或登陆网站 www.gecprogram.com。

学习目标

★ 上班时间已过了半个小时，办公室里还空着好几个座位，稀稀拉拉地显得额外冷清。

★ 那个爱说爱笑的小女孩又在喋喋不休地煲起了电话粥，毫无节制的笑声让你耳膜一阵颤栗。

★ 角落里那几个刚大学毕业的小伙子天天埋着头挂在网上，边冲浪还边玩 QQ，键盘在他们的手指下跳着最疯狂的迪斯科。

★ 靠墙的那个资格老点的员工天天在 51JOB 这样的网上晃荡，身在曹营心在汉，一门心思跃跃欲“跳”……

作为主管，你是否经常碰到这样的问题？员工的种种不良表现是否让你伤透脑筋？是否往往是费尽心思苦做工作，结果你的员工还是依葫芦画瓢——一切照旧？

现在我们完全可以告诉你，以后，你再也不用为此而大伤脑筋了。因为通过本学习方案，你完全可以做到：

- 鉴别哪些是员工的不佳表现，并深入把握问题的根源所在。
- 掌握员工不佳表现管理的六大原则和管理“八步法”。
- 掌握五种典型的员工不佳表现管理实战技巧和诀窍。

目 录

第一章 什么是员工的不佳表现

1.1 你的员工有不佳表现吗	2
1.2 什么是员工的不佳表现	9
1.3 不佳表现不一定是坏事	22

第二章 他们为什么表现不佳

2.1 员工表现不佳的四个内因	39
2.2 员工表现不佳的四个外因	51

第三章 不佳表现管理六原则

3.1 先人后事	72
3.2 就事论事	75
3.3 授人以“渔”	78
3.4 不断激励	82
3.5 适当完美	87
3.6 预防为主	90

第四章 不佳表现管理“八步法”

4.1 描述	101
4.2 确认	105
4.3 反思	109
4.4 建议	112
4.5 计划	115
4.6 实施	120
4.7 跟进	122
4.8 反馈	125

第五章 五种典型的不佳表现管理

5.1 员工经常缺勤怎么办	130
5.2 员工一心想跳槽怎么办	132
5.3 员工出工不出力怎么办	135
5.4 团队谣言满天飞怎么办	141
5.5 团队像一盘散沙怎么办	145

第一章

什么是员工的不佳表现

◆ 你的员工有不佳表现吗

◆ 什么是员工的不佳表现

◆ 不佳表现不一定是坏事

1.1 你的员工有不佳表现吗

作为主管，你的员工是否经常出现各种各样不规范的言行举止？比如不能按时完成你分配的任务、工作不能达到事先规定的要求、经常迟到早退、私人电话老是响个不停、办公室里经常谣言纷起，搅得你不得安宁……

其实，这些不规范的行为表现往往并不是一时之间冒出来的，也不是转眼之后就可以自动消除的，因为这往往是你的员工表现不佳的一面，如果不采取有效措施，很可能日积月累，最后成为一个大的“毒瘤”，让你到时候只能束手无策！

所以，一旦你的员工表现出这些不佳的言行，你就得提高警惕了！当然，首先你得学会分析和辨别——哪些是真正的不佳表现，哪些只是特殊条件下的偶发行为，可以自动消退的。

所以，在开始本章的学习之前，我们建议你先认真地做一下以下的这些测试题，通过它，你可以对自己的员工存在的不佳表现有一个比较全面的了解和把握，更重要的是，这将提高你对员工不佳表现的分析和判断能力，为你更好地学习和运用本学习方案中的实战技巧和方法打下良好的基础。

测一测

★ 员工的哪些表现是不佳表现？不佳的程度如何？你对此的认识和判断准确吗？

★ 根据你实际经验的判断，题目的描述是否属于员工的不佳表现？请在每道题后面的方框里用“√”标明“对”或“错”。

★ 请尽量客观地完成以下测试题，我们将给你一个明确的答案。

是 否

1. 员工经常迟到甚至缺勤，办公室里很少有满员的时候。

☐ ☐

2. 员工 B 一直都挺正常的，但最近几天总是迟到几分钟，气喘吁吁地跑进公司。

☐ ☐

3. 员工 C 的健康状况一直挺好，但最近连续两个星期都不见人影，打他手机也关机，几天后他才托人带了个病假口信过来，但也没看到公司要求的病假医院证明单。

☐ ☐

4. 员工 A 今天提前了两小时下班，走之前留了张病假条给外出的你，其他员工也反映她呕吐得厉害，大家一致劝她，她才同意请假的。

☐ ☐

5. 一到中午或下班的时候电话总是铃声大作，响个不停，客户反映一占线就是几十分钟。

☐ ☐

出色主管学习方案

员工不佳表现管理

6. 员工 D 今天接了个很长的电话，时间延续了整整半个小时，接完后就一直心神不定地发呆。 ☐ ☐
7. 员工 E 前天电话特别多，还有人送了一大束鲜花过来，办公室里热闹了许多，看起来她一整天都沉浸在喜悦之中，不过下班时她的工作还是按时完成了。 ☐ ☐
8. 你的生日快到了，这段时间公司里总是有点神秘神秘的气氛，似乎大家都在瞒着你什么，你一过来他们就微笑不语，你很想问个明白但又拿不准到底该不该问，着实让你有点安不下心来。 ☐ ☐
9. 这个星期以来你的员工情绪看起来很不稳定，经常三三两两地聚在一起交头接耳地议论着什么，一看到你过来就马上彼此示意埋头不语，手头的项目也总是拖拖拉拉，没有一点起色。 ☐ ☐
10. 员工 F 这段时间经常泡在 51JOB 这样的人才网上，手头的工作拖拉了一大堆，问他原因他总是搪塞说最近自己状况不是很好，需要调节调节。 ☐ ☐
11. 员工 G 一直都很勤奋，但自从接手新的开发项目之后，他老是皱着眉苦着脸唉声叹气的，交出来的工作也常常不太符合要求，问他原因他总是一个劲地道歉并说自己一定会更加努力做得更好的。 ☐ ☐
12. 员工 H 一向都是有话就说、快言快语的，为人也非常热情，

因为这一点，他的业务开发做得还不错；但最近接手大客户的管理协调工作之后，客户的投诉量大增，他也对自己的工作抱怨越来越多。 ☐ ☐

13. 员工 K 刚大学毕业，积极主动热情，但对于公司的待遇及分配却要求多多，屡次提出加薪，动不动就提出这样那样的要求。 ☐ ☐

14. 尽管员工的努力程度没什么可挑剔的，但他们似乎总是不能很好地明白你的意思，每次交出来的结果都不能完全达到你的要求。 ☐ ☐

15. 员工们平常与你的关系还算融洽，但往往一到年度总结评估时，他们总是会容易激动，对自己的评估结果挑三拣四，这让你很恼火。 ☐ ☐

评价标准

下面是我们给出的正确答案，请根据你的答案计算自己的得分，每题正确得 1 分，请把你最后的得分填入表格。

题号	正确答案	你的得分	题号	正确答案	你的得分
1	对		9	对	
2	对		10	对	
3	对		11	对	

出色主管学习方案

员工不佳表现管理

续表

4	错		12	对	
5	对		13	对	
6	对		14	对	
7	错		15	对	
8	错		你的得分总计		

☆13~15 分 恭喜你！你的判断能力相当不错，能深入分析和发掘员工表现不佳的具体原因并给予有效的引导。

☆8~12 分 不错！你的判断能力比较好，能基本把握员工表现不佳的原因，但对于一些比较复杂的情况的把握，你还有必要继续加强。

☆0~7 分 很遗憾！你的判断能力目前看来还比较差，对于员工各种不佳表现，你还不能很好的把握其原因所在。不过没有关系，只要你从现在起认真阅读本学习方案，你的判断和管理能力一定能得到大幅度的提升。

具体分析

1. 对。经常迟到早退是一种毫无纪律、拖拉散漫的不佳表现。
2. 对。这种情况下员工很有可能是受到了一些突发情况的影响，只要主管及时与之沟通，假以援手，很快就能消失。

3. 对。这种现象很可能是员工故意拖延而实际上去进行了别的事情，比如找工作，处理私事等，这是员工没有纪律性的不佳表现。

4. 错。员工确实是身体突发不适，能按规定请假，所以不是不佳表现。

5. 对。电话时间过长，一般都是员工的私人电话，这种情况不但损害了公司利益，而且使客户产生很大的不满情绪，严重损害了公司的利益。

6. 对。员工可能是受到了突发事件的影响，比如家庭或朋友遭遇了不太顺利的情况，如生病、天灾人祸甚至逝世等，主管应注意及时疏导帮助。

7. 错。这说明今天是她的生日。她能按时完成工作，说明她很有自制能力，懂得调节自己的情绪，主管要做的是祝福她并尽可能地分享她的快乐。

8. 很明显，大家是在为你的生日而筹备，可能他们想给你一个惊喜。别担心，装做什么也不知道，静静地等待你的幸福时刻来临好了，这样也给他们一个向你表达心意的机会。

9. 对。员工拖延工作交头接耳，肯定是团队里有谣言在传播，导致大家的情绪不稳，对工作毫无热情，你应该及时弄清原因，向大家开诚布公地说明具体情况，防止谣言的再次发生。

10. 对。很明显，他已经不再安心服务于你的公司或团队。