

让昨日的问题员工成为组织里的明日之星
201 Ways to Turn Any Employee Into a Star Performer

绩效改进

19讲

——问题员工背后的解答

[美] 凯西·霍利 (Casey Fitts Hawley) 著
曾沁音 许琇萍 孙卿尧 译



中国财经出版社

绩效改进 19 讲

——问题员工背后的解答

[美] 凯西·霍利 (Casey Fitts Hawley) 著

曾沁音、许琇萍 孙卿尧 译

F272.92-64
H1

201 Ways to Turn
Any Employee Into
a Star Performer

F272.92-44
H1

中国财政经济出版社

图书在版编目(CIP)数据

绩效改进 19 讲:问题员工背后的解答/(美)霍利著;曾沁音,许琇萍,孙卿尧译.
—北京:中国财政经济出版社,2005.3

书名原文:201 Ways to Turn Any Employee Into a Star Performer

ISBN 7-5005-7926-8

I. 绩… II. ①霍… ②曾… ③许… ④孙… III. 企业管理:人事管理—问答
IV. F272.92-44

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2005)第 007564 号

著作权合同登记号:图字 01-2004-4305 号

Casey Fitts Hawley

201 Ways to Turn Any Employee Into a Star Performer

ISBN 0-07-143370-8

Copyright © 2004 by The McGraw-Hill Companies, Inc.

Original language published by McGraw-Hill, a division of The McGraw-Hill Companies, Inc. All Rights reserved. No part of this publication may be reproduced or distributed in any form or by any means, or stored in a database or retrieval system, without the prior written permission of the publisher. Simplified Chinese translation edition is published and distributed exclusively by China Financial & Economic Publishing House under the authorization by McGraw-Hill Education (Asia) Co., within the territory of the People's Republic of China only, excluding Hong Kong, Macao SAR and Taiwan. Unauthorized export of this edition is a violation of the Copyright Act. Violation of this Law is subject to Civil and Criminal Penalties.

本书中文简体字翻译版由美国麦格劳-希尔教育出版(亚洲)公司授权中国财政经济出版社在中华人民共和国境内(不包括香港、澳门特别行政区及台湾)独家出版发行。未经许可之出口,视为违反著作权法,将受法律之制裁。

未经出版者预先书面许可,不得以任何方式复制或抄袭本书的任何部分。

本书封面贴有 McGraw-Hill 公司防伪标签,无标签者不得销售。

中国财政经济出版社 出版

URL: <http://www.cfeph.com.cn>

E-mail: webmaster@ewinbook.com

(版权所有 翻印必究)

社址:北京海淀区阜成路甲 28 号 邮政编码:100036

发行电话:010-88191017

北京中租胶印厂印刷 各地新华书店经销

787×1092 毫米 16 开 14 印张 170 千字

2005 年 3 月第 1 版 2005 年 3 月北京第 1 次印刷

定价:29.80 元

ISBN 7-5005-7926-8 / F·6958

(图书出现印装问题,本社负责调换)

推荐序

孙国辉教授

中央财经大学商学院

美国经济学家、诺贝尔奖获得者舒尔茨，在对美国 20 世纪以来经济与工业的高速发展作评价时指出：“在当代美国的经济发展中，人才资本已占据了显著的地位。例如 20 世纪以来，美国 90% 的产品更新依靠的是人才的智力，而不是传统的劳力或资本。”当代美国管理大师杜拉克，针对当前出现的世界性资源危机再三告诫人们：“要十分重视开发人才资源，这是由于在所有的资源中，只有人才资源是唯一取之不尽、不断增值的一种资源。开发人才资源，可以弥补其他资源的不足。”

当代，大到一个国家，小到一个企业，都将人才战略作为一个最为重要的战略来对待，因而，人们称现在的竞争实质上是人才的竞争。

当然，掌握并能开发科学技术的人是人才，而拥有管理技术和经验的人也是人才。从某种程度上来说，科技发明者的最大作用是创造资源，而组织管理者的最大作用就是有效地利用各种资源。应该说两者同等重要。

作为一个组织的领导或部门的主管，必须具备众多素质。一

是要具有良好的品质，做到以德为本，大公无私，能起表率作用；二是具有良好的专业素质，勇于开拓创新，拥有新理念、新思路、新方法，善于分析，能透过事物的现象看到问题的本质，并能很快形成科学的发展思路；三是具有良好的协调能力，拥有领导艺术，既讲原则，又具亲和力，使组织或部门形成一个有效的团队；四是具有良好的执行力，使组织或部门的战略与策略贯彻到位，使目标变为现实。从组织管理者的最大作用在于“有效地利用各种资源”来说，具有良好的协调能力和执行力，似乎更为重要。

任何一个组织，一个部门，都是由许多形形色色的人所构成，他们各有各的背景、特点、利益和目标，并与组织或部门的要求和目标有一定的距离。作为一个组织或部门的管理者，是以实现组织或部门的目标为己任，因而，他必须在明确组织或部门要求和目标的基础上，识别众多直接下属之间的差异性，并有针对性地进行沟通和激励，以协调个人目标和组织目标，最终形成一个有利于组织目标实现的团队。

凯西·霍利（Casey Fitts Hawley）是美国多家公司的咨询顾问，并开展有关企业员工发展的培训工作。其 2004 年出版的著作 *201 Ways to Turn Any Employee Into a Star Performer*（本书译为《绩效改进 19 讲》），详细阐述了面对各种各样的员工，管理者应如何应对，使其成为优秀的员工。

本书可分为两大部分，第一部分是第一章到第四章，从总体上主要阐述了怎样通过设定目标、制定计划、提前行动，以改进员工绩效表现；第五章到第十九章主要针对各种各样的员工，包括顶尖的员工，迟到的员工，缺勤的员工，不专心、搞不清楚状况、多话、容易分心的员工，举止不合宜的员工，工作效率低下的员工，工作质量不佳的员工，害羞或不爱说话的员工，喜欢掌握大权的员工，野心勃勃的员工，不积极、工作情绪低落的员工，只会怨天尤

人或说长道短的员工，分不清优先顺序或被工作压得喘不过气的员工，愤怒的员工，有私人问题或瘾疾的员工，等等，分别提出解决问题的方案。

本书具有以下几个特点：1. 可读性强。本书语言简练，通俗易懂。2. 操作性强。本书更像一本管理手册，提供场景，描述细节，讲究技巧。3. 归纳全面。本书归纳了管理者有可能接触到的几乎所有类型有问题的员工。

一个组织，包含有不同的管理层次，在每一个管理层次上，管理者都有不同的管理跨度，管理者不可能越级管理，只能在自己的管理跨度内行使职权，管理员工。因而，本书适合各层次管理者阅读。

你想成为一个有效的管理者吗？你想打造一个有效的团队吗？你想使形形色色的直接下属成为优秀的员工吗？本书将告诉你一个解决问题的成功方案。

2005 年春于北京

写在前面

抱怨不断的员工，老爱说闲话的员工，不积极、工作情绪低落的员工……每个经理人迟早会遇上这类问题属下。现在，我们将提供给你具突破性的管理策略，数百种方案让你有效改变员工的行为，提升其绩效表现，让公司里的每位员工都能有出色的表现！

本书不仅在表现评估时能派上用场，也能让主管在问题处于萌芽时立刻消灭，并提供已经证明有效的解决方案，助你化解数十种常见的职场问题——从迟到成性、工作质量不佳，到分不清工作的优先顺序。作者凯西·霍利的独特策略，让你不再只有高压管教一招，而是能通过正面、目标导向的技巧，让表现不佳的员工也能蜕变成为团队里的明星成员。

本书特别着重于专为当前员工与职场环境设计成功策略，帮助你以简洁、容易实行的计划，改变问题行为，达到最终的改变。本书同时也是你实现下列目标的最佳利器：

- ☐ 在问题扩大前及早发现，
- ☐ 提出具建设性的反馈意见，
- ☐ 拟定长期优良表现的目标，
- ☐ 帮助员工主动参与蜕变计划，
- ☐ 了解哪些该管、哪些不该管，

- ☐ 处理员工的防卫性反应，
- ☐ 在团队冲突的情况中保持讨论的本质。

现在就利用本书的解决之道，一次锁定一位员工，让你的公司实现耀眼的表现。

目 录

第一章 谈谈绩效表现问题 1

现在要改进绩效表现可是难多了 / 1

一次改进一位员工的绩效：11 个真理 / 2

扭转问题员工完全指南 / 9

第二章 设定目标、重新出发 11

SMART 目标模式 / 11

目标设定流程 / 15

目标不是一年定一次就好 / 18

第三章 让绩效表现一路长红：绩效表现评估与发展计划 19

绩效表现评估 / 20

准备撰写发展计划 / 28

撰写计划 / 29

追踪是关键 / 30

第四章 在问题处于萌芽时便下手：激起改革的动力 33

员工有权 / 33

即时绩效表现反馈意见 / 36

点出绩效表现问题 / 36

评估员工的需求 / 37

解决之道第一招：“聊一聊” / 39

迈向卓越的绩效表现 / 41

第五章 顶尖员工也会有问题 43

顶尖员工——跳槽的风险 / 43

爱你的同伴 / 44

问题 1：燃烧殆尽 / 46

问题 2：你对他太好了 / 53

问题 3：优秀员工可能会遭人憎恨 / 54

问题 4：优秀员工懂得比你还多 / 56

问题 5：优秀员工会出现激励与士气上的问题 / 58

所以，优秀员工到底好在哪里 / 59

第六章 迟到的员工 61

就是迟到 / 62

天生爱迟到 / 65

态度问题导致的迟到 / 66

多尝试几个方法 / 69

第七章 缺勤的员工 71

一般的缺勤情况 / 72

报酬、奖励与安排进程 / 73

当缺勤问题变得相当严重时 / 74

照顾老年人和小孩以及疾病的问题 / 75

预防缺勤情况 / 77

第八章 不专心、搞不清楚状况、多话、容易分心的员工 79

不专心、有困扰的员工 / 79

多话的员工 / 81

打太多私人电话的员工 / 86	
社交能手 / 91	
第九章 举止不合宜的员工	95
不合宜的谈话：政治、性、亵渎 / 96	
办公室恋情 / 99	
把不合宜的物品带到工作场合的员工 / 104	
第十章 工作效率低下的员工	107
如何诊断工作效率问题：经理人该从何处着手 / 107	
浪费许多时间在网络上 / 110	
过于完美主义：分析麻痹 / 116	
拖延：消灭有创造力的员工 / 118	
纯粹懒惰的员工 / 121	
让工作更困难：增加不必要的步骤 / 123	
第十一章 工作质量不佳的员工	125
资格不符的员工 / 125	
原本期望会有大作为、表现却平平的员工 / 128	
需要进一步发展及训练的员 工 / 132	
第十二章 害羞或不爱说话的员工	135
开会时很害羞 / 136	
和同伴相处时感到害羞 / 137	
在主管面前感到害羞 / 139	
与客户接触时感到害羞 / 140	
打电话时感到害羞 / 141	
第十三章 喜欢掌握大权的员工	143
霸占会议 / 143	
控制对话 / 145	

强制推销自己的议程、想法或太具有侵犯性 / 147

第十四章 野心勃勃的员工 151

步步高升、爬得太快 / 151

觊觎你职位的员工 / 154

第十五章 不积极、工作情绪低落的员工 157

不积极的执行者 / 158

缺乏工作干劲的团队 / 162

第十六章 只会怨天尤人或说长道短的员工 167

抱怨工作场所的员工 / 168

爱讲同事闲话或抱怨同事的员工 / 171

第十七章 分不清优先顺序或被工作压得喘不过气的员工 ... 175

工作负荷过重的员工 / 175

无法有效管理工作优先顺序的员工 / 176

精疲力竭的员工 / 178

第十八章 愤怒的员工 181

无缘无故发脾气的员工 / 182

会对上司生气的员工 / 187

会对同事生气的员工 / 189

那些愤怒可能会演变成激烈冲突的员工 / 192

第十九章 有私人问题或瘾疾的员工 195

管理有上瘾行为或有性格问题的员工的第一步 / 196

有药物滥用或酗酒问题的员工 / 198

家中有老年人或小孩的员工 / 201

有财务问题的员工 / 203

有精神疾病、情绪问题或学习障碍的员工 / 204

第一章

谈谈绩效表现问题

绩效表现管理是项艺术、是门学问，更是所有成效卓越的经理人力学不辍的研究。影响员工、改变他们的绩效表现，是最艰难但也是最有价值的领导挑战。在本书中，我们将探索最佳案例和最有效的策略，让你化绩效问题为转机。在我们所提的妙计中，某些适用在积重难返的员工身上，但有更多适用于那些纯粹是未达最佳表现的员工身上。绩效表现管理的投资报酬相当可观——你所花的每分时间与资源保证能值回票价。当绩效表现渐佳时，每个人都将受益：部门、公司、经理人、顾客、股东，但最有利的还是那些功成名就的员工。想了解如何让公司与员工享有这种成功，你得先明确在当前节奏加快的工作环境中，绩效表现议题有哪些需要注意的方面。

现在要改进绩效表现可是难多了

改进绩效表现不再像以往一样容易。原因何在？其一，员工早已见识过市面上各式各样的绩效表现改进方案与哲学：激励方案、流程改进、大师、顾问、PI、PM、TQM 和 ISO 9000 认证！现今的

员工会对自己这么说：“一个人能改的有限，我想早在几年前我就已经超越了自己的极限。”

当老板不断要求员工以更少的资源成就更多事时，员工会说：“我们已经到了极限，没有什么可以修改、放弃或减少的了。我们已经花较少的时间和资源来实现了！”

但经理人依旧不断地被要求，要让一群神经早已过度紧绷的员工做出更好的绩效表现。这该如何办到？答案是：一次针对一位员工。

一次改进一位员工的绩效：11 个真理

改进员工绩效表现的关键在于，你应该把注意力放在员工的问题上，而不是员工本人。如果这名员工想让工作更成功，他应该要下哪些功夫呢？以下是 11 条与工作绩效表现有关的真理；有些尽管已流传数百年，但时至今日依旧有效！

真理 1：没有人志在失败

你的下属当初也是满怀希望接下手中的职务，期望自己更上一层楼。如果有员工不甚成功，他一定少了以下几个基本绩效表现要素之一：

- ☐ 清楚了解绩效表现的期待；
- ☐ 明确知道完美表现应该是什么样子；
- ☐ 知道自己的表现与期待中的表现有所差距；
- ☐ 工具或需求，如知识、技巧、动机、工作场所的改进及策

略指导。

只要是以上4种情况，身为主管或指导上司的你都能助他一臂之力。

- ☐ 你可以通过设定清楚、可衡量的目标，来明确对绩效表现的期待，一如我们将在第二章所讨论的。
- ☐ 你可以提供教练指导、模仿或示范，来告诉员工所谓的优良绩效表现应该是什么样子。
- ☐ 你可以用坦诚、温和的叙述口吻，点出员工目前表现与期待之间的差距。很多员工之所以会丢了工作，都是因为经理人没有勇气讨论绩效表现里的缺点，直到无法挽回的地步。
- ☐ 几乎在所有的情况中，你都能帮助员工满足他的需求。如果某位员工缺少知识或技巧，你可以提供指导或训练。如果工作环境或工具会妨碍优良表现，主管大可做些改进或添购新设备。如果缺乏动机，经理人也有权安排一些奖励行为或强调其工作的重要性。

员工很可能比经理人更想要改进自己的表现，但外在表现却可能骗人。请别搞错了：每个员工都宁可成功也不愿失败。他可能会摆出一副“我不在乎”的态度，以掩饰心中的不安全感。如果领导人不被绩效表现问题的第一印象吓倒，就能带领组织做出良好表现。经理人所拥有的力量，远超过他们所想像。

本书找出了数十种绩效表现问题，并针对各个问题提供数种解决方案。接着，我们还会详细讨论数百个有创意同时兼顾实际层面的技巧，帮助经理人扭转常见的工作问题。以这些操作方式

来解决员工的绩效问题，能让经理人立即改善员工的职场生活，同时拯救整个团队。有表现好的员工才有表现好的团队，也才能增进工作能力和获利。

真理 2：员工的两大动机——怕被处罚、希望获得奖赏

本书所提供的激励解决方案中，有几种是根据重要性而来的，但多数的解决方案在某种程度上对员工来说都有奖励效果。其中只有少数几种奖励或诱因与金钱有关。现在有很多事情能产生激励员工的效果：弹性工时、提升个人市场价值的训练、有益家庭的工作环境、回报社会的想法等，不可胜数。这些方案都强调，每个员工都想要找到有报酬的工作，同时也想获得他人的感激与认可。

真理 3：星星之火可以燎原，及早扑灭方为上策

多数的员工都不是闭门造车，他们会下意识地把自己的表现与其他人的表现相比。如果表现差劲的员工没有改善，身旁其他员工的表现也会“近墨者黑”。

真理 4：种瓜得瓜，种豆得豆

经理人若不尝试以新方法改变员工行为、提升绩效表现，将无法带领员工向前迈进。不仅公司无法获得更佳的业绩，员工的技巧与专长也无法提升。许多招聘单位的人员都注意到，不少炙手可热的员工把专业发展列为寻找下一个工作的重要条件。精明的员工要的是一个能够支持他们拓展技巧与增强能力的公司。

现在这样的期待更高了，任何人都不會自滿于只复制过去的成功，公司总是在寻找通往更佳表现之路。行为学派大师马斯洛（Abraham Maslow）曾说过：“对手上只有锤子的人来说，每样东西看起来都像钉子。”同样的道理，如果经理人总是用行之多年的那5招来实现绩效表现，他很自然地会认为这5招就足以应付所有绩效表现问题。改进绩效表现的方法包括以下几种：

- ☐ 训练，
- ☐ 目标设定与评估，
- ☐ 绩效表现评估与审查，
- ☐ 绩效表现管理与衡量，
- ☐ 专业发展策略，
- ☐ 360度全方位工具与反馈意见，
- ☐ 激励方案与奖励，
- ☐ 有意义的重要目标/正面的责罚，
- ☐ 解决问题，
- ☐ 提供教练指导与顾问咨询。

以上所列只是凤毛麟角，经理人还有其他更多机会能够让每个员工都飞黄腾达。本书所提的各种方案，会激励你试验、尝试新的方式，以出人意料的方式挑战你的员工。

真理5：每个人都各有所长——诀窍在于人尽其才

本书所提到的改进方法中，有一种在于改变环境、工具、任务或某些其他外在因素，而非改变员工本身。多数的绩效问题解决方法都仰赖员工本身的改变，但在本书中，我们鼓励经理人重新