

绩效对话 101个范例 **第二版**

[美] 保罗·法尔科内 著 郑大奇 译

**101 SAMPLE WRITE-UPS
FOR DOCUMENTING EMPLOYEE
PERFORMANCE PROBLEMS**

渐进式绩效改善与终止雇佣指南

随书附赠光盘

绩效对话101个范例
渐进式绩效改善与终止雇佣指南
第二版

★★★★★
美国亚马逊五星图书

AMACOM

A Division of American Management Association

美国管理协会HR经典



绩效对话 101个范例

第二版

[美] 保罗·法尔科内 著 郑大奇 译

101 SAMPLE WRITE-UPS
FOR DOCUMENTING EMPLOYEE
PERFORMANCE PROBLEMS

 经济科学出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

绩效对话101个范例 (第二版) / (美) 法尔科内 (Falcone.P.)
著; 郑大奇译. —北京: 经济科学出版社, 2012.6
ISBN 978-7-5141-2109-4

I. ①绩… II. ①法… ②郑… III. ①企业管理—人
事管理 IV. ①F272.92

中国版本图书馆CIP数据核字 (2012) 第141889号

策划编辑: 李文彧

责任编辑: 张 力

责任校对: 徐领柱

责任印制: 李 鹏

绩效对话101个范例

(第二版)

[美] 保罗·法尔科内 著

郑大奇 译

经济科学出版社出版、发行 新华书店经销

社址: 北京市海淀区阜成路甲28号 邮编: 100142

总编部电话: 88191217 发行部电话: 88191537

网址: www.esp.com.cn

电子邮件: esp@esp.com.cn

北京盛兰兄弟印刷装订有限公司印装

889×1194 16开 23.5印张 200千字

2012年9月第1版 2012年9月第1次印刷

ISBN 978-7-5141-2109-4 定价: 98.00元

(图书出现印装问题, 本社负责调换。电话: 88191657)

(版权所有 翻印必究)

推荐

大多数公司的绩效管理可能会失败在绩效沟通和绩效辅导方面，而本书则为经理们进行绩效沟通和绩效改进提供了可操作性极强的模板和多种事例，相信会极大改善经理们与员工的绩效对话。本书所述的“渐进式绩效改善和纪律处分程序”，一方面让我们看到了美国在劳动关系法律方面的缜密和可操作性；另一方面，也让我们看到美国企业员工管理的细节性和规范性。该书在中国的出版意义重大。

——中国国际技术智力合作公司外企服务分公司总经理 程功

本书实战性强，有助于各类用人单位提高员工绩效，加强员工沟通和对话，帮助员工成长，降低员工流失率，促进和谐劳动关系的建立。本书所描述的国外劳动关系法律的细节，有助于开阔视野，可以扬长补短，完善中国相关的法律法规。

——中国人才交流协会标准化处处长 陈世华

绝大多数绩优的公司不是轰轰烈烈的公司，而是把该做的事情做到位的公司。尽管对企业经营中是否要罚劣存在不同看法，但谁都会同意，如果不及时处理工作当中出现的不当行为，则千里之堤，溃于蚁穴。本书是一本实操性非常强的绩效管理工具书，案例和图表为人力资源工作者和直线主管们提供了不同情景下的工作指南，既帮助员工成长又规避公司的法律风险，值得借鉴学习。

——湖南发展集团股份有限公司监事、人力资源部总经理 邓峰移

现在中国的很多人力资源书籍过于理论化，寄希望于读者在工作实践中无师自通，知行合一。而本书是一本注重实践的书，不仅列出解决问题的细节和关键步骤，还列出邮件和沟通的话术。认真阅读并结合自己公司的具体问题来实践运用，相信你会真正站在巨人的肩上。

——万达学院教学三部总经理 马成功

此书值得一读，可以借鉴。

——京都薇薇集团董事长 祁雅丽

这是我看到的最实用的人力资源之道，是人力资源职业人士必备的最佳工具。

——太和顾问董事长 宋杨

此书对于HR从业人员很有帮助，为他们提供了很多可供参考的管理工具；即使不是HR，在阅读本书后，也会更懂得作为直线经理如何管理下属的不良业绩。

——壳牌统一（北京）石油化工有限公司薪酬福利及政策经理 田静娴

绩效管理是人力资源管理对企业经营直接增加价值的重要环节，其意义和概念容易被理解认同，管理的模式和流程也已经颇为成熟，关键在于实施并能有效。企业人力资源管理者需要对绩效管理实践具有直接指导意义的书籍。保罗·法尔科内的这本《绩效对话101个范例》正是这样一本书。而且它的可操作性很强，这也是这本书一直受到我们协会（SHRM）广大会员欢迎的原因。

——美国人力资源管理协会（SHRM）中国董事总经理、首席运营官 冉毅波

本书翔实、前沿的内容，深入、浅出的说明，成熟、经典的思考，通过系列的范例来解读和探讨绩效管理的深层次内涵，不仅为人力资源专业人员提供了绩效管理的思考方向，而且为成熟企业的管理者提供了员工管理方面的现实参照。企业的长期持续发展取决于企业内部是否具备通过员工绩效来提供内燃式动力的机制，这本书列举的每一个案例在企业的管理实践当中每天都在或者正在发生着，参照它、读懂它、理解它，您就成为了绩效管理的专家！推荐同行必读！

——原中兴通讯海外人力资源高级经理、磨铁图书人力资源总监 冉鹏

谨以此书

献给我美丽的妻子（也是我最好的朋友）简妮特和两个孩子：妮娜和山姆。感谢你们给予我时间和爱的支持，让我得以创作完成这本非常特殊的图书的第二版。

致谢

首先，要感谢AMACOM出版社的朋友们，感谢你们在我6本书的出版过程中，对每一个步骤的指导，因此这些书才得以顺利出版。特别要感谢执行主编克里斯蒂娜·帕里西和总裁汉克·肯尼，你们给予了我持续不断的支持和鼓励。

其次，要感谢副编辑和版权经理埃丽卡·斯佩尔曼，以及文字编辑玛丽·米勒，与你们两个合作我感受到了特别的荣幸和乐趣，请再次知道我是多么欣赏你们的创意、对细节的关注以及对本书第二版热忱的投入。当然，我还要感谢我的文字导师和教练阿德里安娜·希基，为我带来了本书的第一版，并且取得如此的成功。

最后，要感谢本书专业的法律人士团队，在本书的草稿阶段能够不断地给予劳动法律方面的意见和审查：安·科特拉拉斯基，她是赛法特·肖律师事务所（Seyfarth Shaw LLP）洛杉矶办事处的资深诉讼合伙人和加州大学洛杉矶分校的讲师；加森·加诺夫，沃特·怀恩律师事务所波特兰办公室的合伙人、人力资源杂志的联合作者和撰稿人；宾汉律师事务所洛杉矶办公室的合伙人杰奎琳·库克里·阿奎莱拉及助理尤尼·科恩；马纳特·费尔普斯和菲利普律师事务所旧金山办公室劳动法实践部门（雇佣法律集团）的合伙人和联合主席莎朗·鲍曼。我认为自己非常幸运与你们合作，本书第二版在你们的指导中受益匪浅。





前言

在你要拿起这本书时，请当心！

传统工作环境下那些消极的纪律与处分程序已经是过时的遗迹。而在当今的工作环境下，渐进式的纪律与处分程序正在承担起一个全新的角色，一个比我们迄今为止见过的任何方式都要积极的角色。所以，如果你还在抱着“过时的遗迹”，期望通过消极性的策略，即通过权力来控制雇员的话，那请你不要拿起这本书。要想吸引和留住最好的雇员，就必须鼓励雇员自己做到最好。因此，这是一本关于领导力、公平和迎难而上积极解决问题的意愿的一本书。

渐进式的纪律与处分程序意味着及时、直接和雇员沟通绩效问题，最终使雇员亲身参与到问题的解决过程中。然而，如果没有一个框架来组织你的思想和建议，并与雇员分享的话，那么，你与雇员的沟通将是非常困难的，无论是口头的，还是书面的。而这本书中的工具则为你展示了应对最困难的管理难题之一的解决方案，即帮助你解决在维持雇员忠诚、自信和认可的过程中，面临的那些不可避免的各类问题。

本书所呈现的各种员工关系症结的解决依赖于对雇员的尊重和尊严的维护。这些似乎是很容易掌握的法则，然而很多企业却因为对雇员在遵守纪律与处分程序方面问题的处理不当，而让雇员感觉被剥夺了尊严，从而激起他们的愤怒和复仇的情绪，最终不得不诉诸法庭来解决。

◎ 这本书将在以下方面帮助你

1.改善雇员绩效。与其放任那些绩效有问题的雇员在工作中变得更加糟糕，避免问题滑落到不可容忍的地步，还不如在问题处于萌芽状态时就着手解决。这本书将为你构建一个模型，从而使你能够为那些绩效有问题的雇员提供工具、指导和培训，以便使他们那些不可接受的行为转变为积极的产出。

2.保护你的企业。本书还试图将相关的法律法规整合到易用的范例中，从而使经理在进行雇员的绩效评估时，能够很容易地在没有违反法律法规的范围内，将雇员的绩效问题从企业的责任转变为雇员的责任——而这本身就是雇员的责任。作为结果，你将构建一个在法律上站得住脚的书面的纪律与处分程序。

3.节省时间并使你的生活变得轻松。本书提供的101个范例，将为你在真实工作中遇到的问题提供积极和建设性的措施，从而使你的生活变得轻松。这些范例之所以能够节省你的时间，是因为他们可以适应不同的雇员政策情况，进行个性化的裁剪。拿来即用的简单方式，使你在撰写绩效评估的书面材料时，不再左思右想，大费周章。与此同时，因为你心中已经有了一个蓝图，因此，在你与雇员进行口头沟通时，你可以通过清晰而有逻辑性的对话，为雇员提供一个积极的解决方案，从而协助雇员制订行动计划。

◎ 谁应该阅读这本书

本书是为人力资源经理、部门负责人、一线主管和企业主而写。本书的出发点是为读者提供一个快速指南，用来帮助雇员改善绩效，如果必要，在法律上站得住脚的情况下，达成终止雇佣的协议。除了少量的理论，本书提供大量的合乎法律的纪律与处分程序方案范例，用以帮助读者解决雇员的各种绩效问题，比如工作质量不符合标准、缺勤、拖沓、不服从上级、工作场所的言语不敬以及各种失职行为等。

◎ 为什么给员工写评语这么困难

在今天的法律体系下，那些要起诉雇员的企业，如果被挑战，则需要承担证明的义务，即企业在做出终止雇佣决定之前，已经充分尽到职责帮助雇员改善绩效。当面对仲裁员陈述或陪审团审议时，企业需要充分证明，针对那些拒绝接受企业的绩效改善提议从而去提升绩效的雇员，除了终止雇佣之外，别无选择。

如果没有足够的证据，企业最终不仅要给前雇员补发工资、恢复工作，并且还要给予可能的惩罚性的赔偿。更糟糕的是，这些惩罚性赔偿的征收在一定情况下取决于经理在处置相关问题中的策略。

这本书向你展示了如何组织措辞既强硬又不失公允的材料。通常，这些都是经理们面对雇员时会忽略的行为：当雇员接收到这些消息会怎么样？这会不会让事情更糟糕？如果雇员无所事事地、足够耐心地等着你书面的评语该怎么办呢？

另外，由于书面文件具有法律效应，你自然会担心你亲自书写的书面文件反过来会不会伤害到

你。比如，经理们在面临这些问题时，都会停下来思索一下：我有必要写的这么具体吗？这是否触及了个人隐私？雇员的问题是否受到相关的雇员保护法律法规的保护，比如《家庭和医疗休假方案》（FMLA）、美国残疾人法案（ADA）以及公平报酬法案等。如果有很多问题而看似互不相关，那么我们可以在这些混杂在一起的渐进式的纪律与处分程序中前进一步吗？

因为这些担心，经理们通常都等到问题变得严重的时候才不得不去面对。到那时，事情已经变得失控，这时，经理们希望尽快得到一个书面的检索清单，能够尽快对照雇员个案找到答案。而本书则为经理们提供了一个具有强大优势的武器，使经理们能够在问题变得严重之前就去解决问题。

作为一个人力资源从业者和大学老师，我亲眼目睹了很多企业如何陷入这样的痛苦中：最后不得不让那些因为绩效低下而被解雇的雇员重返岗位、补发工资，并且从头开始治愈创伤、使他们融入部门。虽然没有一个完美的体系能够赢得所有的解雇诉讼（虽然没有包治百病的灵丹妙药），但一份广受好评的范例可以使雇员参与到绩效改善计划中，并且清楚地表明了企业在积极努力帮助雇员进步，而这也很好地防止了企业在诉讼中受到攻击。

◎ 阅读这本书的好处

这本书提供了一种结构化的格式，以确保在日常工作中与员工关系相关的法律法规的影响都被考虑进去。这种应用能够在撰写书面文件时建立自信、节省时间，并且最大程度地减少在处理雇员绩效问题和终止雇佣过程中出现的棘手问题。

重要的是，这为持续不断改善的沟通奠定了基础。正是这种经常性的、开放式的沟通使这种方法卓有成效。那么，我们在范例中对雇员提出的提醒（警告）有什么作用呢？

首先，这些内容能够有效地把你、你的上级和下属组织到一起，进行沟通。由于雇员已经被告知，因此员工不再对纪律与处分程序视而不见。另外，我们的范例在语言组织方面足够人性化和精确，因此你能够轻松地以公平和直接的方式将那些我们通常感觉不好开口的消息传递给雇员。

其次，这些范例可以让经理和上级也参与到雇员的绩效改善计划中，而经理和上级在提供培训、相关资料和做出公开沟通的承诺时，也能够通过他们的职位影响发挥积极的作用。

最后，这也将鼓励员工参与到他们自己的绩效改善计划中去。因为这些范例中包含了员工的个人改善计划（PIP），雇员将意识到自己在行动中的责任，最终，这将把绩效改善的责任由企业转移到雇员。

既然如此，那么如果按照我们提供的方法和模型去做，最终能够完全消除“终止雇佣”吗？当然可以。不过，这是建立在雇员能够充分努力以达到我们规定的绩效标准之上。这一套纪律与处分程序体系最终能够达到两个同样重要的目标：使绩效不合格者达标，以及合法地终止雇佣。

◎ 本书的结构

本书是为了能够轻松使用而设计的，因此，在你与雇员开会的前后5分钟，随时可以参照起草一份书面的纪律与处分通知。

本书的前5章是讲解所有范例中使用的结构和格式。所以，当你起草书面文件时，可以时不时翻阅第一至第五章，来寻找合适的词汇、表达方式，甚至是段落。

本书封底附带的光盘包含了本书所有的范例。为了使用方便，我们对书中重复的范例进行了精简。因此，如果需要，你可以在任何时候通过光盘进行查看或者打印。另外，为了节省你粘贴和复制的时间，表 6-1 部分，提供了空白格式的范例，你可以在需要的时候，直接从光盘下载到电脑中。

◎ 免责声明

这本书的纪律与处分程序是基于对联邦法律以及各州的法律而设计的。然而，各州的法律都会面临各种各样的员工关系问题和工作场所问题，导致州与州之间存在差异。因此，各州的法庭，以及各地区的法院都会基于各自的法律理念适用不同的规则。所以，在应用这些范例的时候，你需要根据所在州甚至是你所在地区进行当时修改。

另外，需要注意的是，本书并不能作为所有渐进式纪律与处分程序、终止雇佣和其他各类雇员管理问题的法律指南。由于写作本书的初衷并不是为了使它成为一本法律指南，因此本书不被许可用以司法实践。你必须听取律师在根据实际的情形做出分析后给予的建议。

目录

第一部分 有效掌握撰写工具

第一章 渐进式工作守则与纪律处分程序和法律考量	3
第二章 惩处等级、内容及惩处记录	11
第三章 事件描述和绩效改进计划	23
第四章 后果、申诉以及雇员回执函	31
第五章 雇员关系中的常见问题和实用答案	40
第六章 关于范例撰写的说明	56

第二部分 试用期雇员的纪律处分

范例1 试用期雇员的纪律处分	61
范例2 试用期雇员的纪律处分	64
范例3 试用期雇员的纪律处分：延长试用时间	67
范例4 新雇员试用期结束后出现的绩效问题	70

第三部分 违反政策与程序

范例5 违反部门政策与程序	75
范例6 违反部门政策与程序	78
范例7 过多私人电话	81
范例8 软件盗版行为(未经许可安装软件)	84
范例9 未经授权使用公司的装备、时间、材料或设施	87
范例10 未经授权使用公司的文件	90
范例11 下载不当/违反知识产权	93
范例12 在定期换班期间离开工作岗位	96

范例13	泄露公司机密和客户信息.....	99
范例14	违反公司着装制度	102
范例15	不讲个人卫生.....	105
范例16	在公司楼层吸烟	108
范例17	滥用邮件	111
范例18	下班后兼职	115
范例19	隐瞒利益冲突/私人关系	118

第四部分 绩效不达标

范例20	工作绩效不达标	125
范例21	工作绩效不达标	128
范例22	工作绩效不达标	131
范例23	工作绩效不达标	134
范例24	工作绩效不达标	138
范例25	绩效不达标	142
范例26	绩效不达标	145
范例27	客户服务不达标	148
范例28	安全违规	151
范例29	安全违规	154
范例30	销售业绩不达标	157
范例31	不愿意正确地完成指定工作	160
范例32	反复的粗心大意及欠缺考虑	163
范例33	缺乏团队合作的精神	166
范例34	领导力的缺失和信任的缺乏	170
范例35	未能尽到义务跟进调查而产生的失职行为	174
范例36	违反现金付款操作流程	178
范例37	对雇主造成损失的行为	181
范例38	效率低下且缺乏准确性的行为	185
范例39	违反考勤制度，造成顾客不达标	188
范例40	工作时间睡觉	191
范例41	不能有效掌握新岗位的技能	194
范例42	效率低下，并且总是出错	197

范例43	伪造工作记录.....	200
范例44	缺乏与上司的主动和及时沟通	203
范例45	不能有效完成任务且缺乏沟通	206
范例46	未能与上司有效及时沟通.....	210

第五部分 行为不当

范例47	工作场所的粗言恶语和不服从上级	215
范例48	对顾客的服务态度不达标.....	219
范例49	不服从命令以及工作绩效不达标.....	222
范例50	犯上和不合格的工作绩效.....	225
范例51	工作场所的吵闹、不敬和不当行为	228
范例52	性骚扰——女上司强制男下属与其约会	231
范例53	性骚扰——试图挽回前女友，但被投诉其行为过激	234
范例54	性骚扰——对女同事的粗言淫语	237
范例55	性骚扰——指控主管性骚扰，但实际是女上司有作风问题	240
范例56	雇员工作时间违规频繁访问“黄色”网站	243
范例57	工作场所言语粗俗，且带有侮辱色彩.....	246
范例58	使工作环境“充满敌意”	250
范例59	管理失当的行为	253
范例60	直接或间接暴力威胁.....	256
范例61	对同事的敌对行为	259
范例62	与经理身份不相称的行为.....	262
范例63	与主管身份不相称的敌对行为	265
范例64	被集体检举	268
范例65	如何管理下属的报复行为.....	272
范例66	工作时间喝酒.....	276
范例67	工作时间喝酒还拒绝承认.....	279
范例68	工作时间喝酒而影响对客户的服务	282
范例69	工作时间受毒品危害.....	286
范例70	诽谤上司，且与其他团队成员分享不合适信息.....	289
范例71	八卦和散布谣言	292
范例72	责备他人和编造借口	295

第六部分 迟到和拖拉

范例73	频繁的计划外缺勤	301
范例74	频繁的计划外缺勤，造成部门工作混乱	304
范例75	频繁计划外缺勤，最后沟通	307
范例76	频繁的无故缺勤	310
范例77	频繁的无故缺勤习惯	314
范例78	频繁无故缺勤：“有理由”系统	318
范例79	频繁迟到之一	321
范例80	频繁迟到之二	324
范例81	频繁迟到，最后通牒	327
范例82	滥用FMLA：不能提供相应的医疗文件	330
范例83	滥用FMLA：未能遵守医疗文件的条款	334

第七部分 解除劳动合同

范例84	与实习期雇员解除劳动合同	341
范例85	合法理由解雇：工作绩效不合格	342
范例86	合法理由解雇：工作绩效不合格	343
范例87	新员工第一天上班就没有来报到上班：公司撤销了向该雇员 发出的录用通知	344
范例88	即时解雇：伪造公司记录	345
范例89	即时解雇：伪造计时卡	346
范例90	即时解雇：携带、买卖、受到酒精和其他非法物品的影响	347
范例91	即时解雇：未能通过证书考试	348
范例92	即时解雇：在年会时的不当行为	349
范例93	即时解雇：威胁同事的人身安全	350
范例94	对一名雇员的口头辞职确认接受信件	351
范例95	即时解雇：收受贿赂	352
范例96	即时解雇：犯上	353
范例97	秘书下岗：无解聘通知书	354
范例98	经理级下岗包括解聘措施、新工作安排、合理法律文件	355
范例99	工作中止而解雇	358
范例100	工作中止	359
范例101	即时解雇：信用卡造假	360

第

一

部分

有效掌握撰写工具



