

Office 下午茶系列

# 发现 员工优势

改变 只要一杯下午茶的时间


To discover Staffs

advantage

提高员工绩效的 **10** 种途径

10 ways of raising  
efficiency and achievement

赵宏波◎编著

 金城出版社  
GOLD WALL PRESS

# 发现员工优势

——提高员工绩效的10种途径

赵宏波 ● 编著

金城出版社

**图书在版编目 (CIP) 数据**

发现员工优势：提高员工绩效的 10 种途径/赵宏波编著

北京：金城出版社，2005.6

ISBN 7-80084-745-4

I. 发... II 赵... III. 企业管理：人事管理 IV. F272.92

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2005) 第 067767 号

金城出版社出版发行

(北京市朝阳区和平街 11 区 37 号楼 100013)

电话：(发行部) 84254364 (总编室) 64228516

北京金瀑印刷有限责任公司印刷

880×1230mm 1/32 8.75 印张 200 千字

2005 年 8 月第 1 版 2005 年 8 月第 1 次印刷

ISBN 7-80084-745-4/F·57

---

定价：20.00 元

## 前 言

现代社会是一个水平重于文凭,能力重于资历的高绩效的社会。达尔文式的竞争法则,使人们越来越注重个人素质的提高。企业越来越注意招聘高绩效的人才,这从各企业的招聘广告上可以看出。前几年,各个企业的招聘条件是博士、硕士;近几年是研究生、大本,现在则降至大专,甚至是有经验者优先。为什么会有这么大的变化呢?原因就是各个企业越来越注重个人绩效,经验、能力已成为最重要的考核标准。

处在这样一个对绩效要求极其苛刻的年代,企业要想在竞争激烈的商战中生存、发展,乃至追求卓越就必须依靠独特出众的业绩。成功实施绩效管理,将是未来优秀企业与平庸企业的分水岭。正因如此,越来越多的企业纷纷实施绩效管理,想方设法提高员工绩效,进而提高自己的管理绩效和企业的战略绩效。提高员工绩效对于企业和员工来说都是双赢的。从企业来说,提高员工绩效可以使企业获得更高利益,使企业更具竞争力,拥有更多的人力资产,人永远是企业



最重要的资产。对员工来说,发展自我,提高自我是每个人的愿望,在大浪淘沙般的职场竞争中,只有先把自己炼成金子才不会被淘去,既使被淘走,到哪都能发光。

但发现员工的优势、提高员工绩效不是一蹴而就的事,许多管理者急于出业绩,往往走入误区,取得适得其反的效果。为此,本书以通俗的语言、简明的案例叙述绩效管理,怎样具体提高员工绩效、发现员工优势、怎样与员工沟通、以及反馈技巧等等。对于每一个希望提高企业绩效,创造企业辉煌的管理者来说都应读一读此书,因为你可能左右不了天气,但你完全可以控制自己的心态,你可能不知明天会是什么,却可以好好把握今天。希望此书对您有所帮助。

编者写于 2005 年 1 月



# 目 录

## 第 1 章 像园丁呵护花卉一样培育员工

一粒种子的发芽、长大、开花、结果,离不开雨露的滋润、阳光的温暖、沃土的营养。同样即使是训练有素、经验丰富的员工也需要好的工作环境,好的辅导,才能发挥出最大能力,创造高绩效。所以说好的企业文化,好的培训,好的辅导对员工来说尤为重要,这需要管理有重新定位好自己的角色,不要将自己看成传统的监督者,而是把自己定位为一位尽职的园丁给员工以呵护和培养。

- (一)绩效管理的锐利武器 ..... (1)
- (二)平衡记分卡的正确实施 ..... (6)
- (三)不可忽视的绩效辅导 ..... (9)
- (四)正确对待低绩效员工 ..... (11)
- (五)企业文化创造高绩效 ..... (17)
- (六)用好、管好、养好关键员工 ..... (21)
- (七)高绩效企业依赖团队 ..... (24)
- (八)绩效辅导的塑造 ..... (28)



(九)绩效管理角色定位 .....	(32)
-------------------	------

## 第 2 章 发掘员工最大潜能

每个人都有不同程度的潜能,只是自己不知怎样去发掘这些潜能。管理者的主要职能之一就是发现员工优势,激发员工潜能,提高员工自身能力,提高业绩。人的本性是需要激励的,每个人都期望自己得到尊重、得到认可,管理者重要工作之一就是激励员工做好工作。

(一)内部激励与外部激励相结合 .....	(39)
(二)帮助员工更好工作的方法 .....	(43)
(三)培养员工主人翁式的思维 .....	(50)
(四)期望最好的结果 .....	(57)
(五)消除消极因素的影响 .....	(64)
(六)三种常用激励方法 .....	(72)

## 第 3 章 责任和权力要成正比

责任和权力是正比的,多大的责任就需要多大的权力。如果你希望员工付起责权,就要给予员工权力,懂得放权,信任员工,真正让员工去做。

(一)不必事必躬亲 .....	(75)
-----------------	------



- (二) 授权并不是那么简单 ..... (78)
- (三) 不信任的后果 ..... (83)
- (四) 信任是企业对员工的重要原则 ..... (85)
- (五) 信任是绩效管理的最好投资 ..... (89)
- (六) 让员工更有权力 ..... (92)
- (七) 善于用人才会提升绩效 ..... (95)
- (八) 重新定义企业与员工之间的关系 ..... (98)

## 第 4 章 创造文明的“竞技场”

因为有了竞争,才有了今天甜美的生活,竞争是人类发展的动力。对于企业界来说,公司就是“竞技场”,公平、合理的竞争是提高员工绩效的主动动力,这需要管理者为员工提供公平竞争的环境、监督竞争,使竞争是文明的,有利于公司发展的竞争。

- (一) 公司就是“竞技场” ..... (105)
- (二) 激起员工的竞争观念 ..... (109)
- (三) 公平、文明的竞争才会提高绩效 ..... (113)
- (四) 竞争就要打破极限 ..... (114)
- (五) 各不相同的竞争手段 ..... (116)

## 第 5 章 最有价值的是经验、好习惯

有经验的员工永远是供不应求的,很少有企业肯花大钱去培养新人。训练有素、经验丰富的员工





做起工作来得心应手,省时省力,也出高质量,可以为公司节约很大成本。缺乏这样的人,往往会使公司发展受阻。一般来说,对于公司最有价值的员工,就是那些在公司呆得时间最长的员工。

- (一)最有价值的经验 ..... (119)
- (二)有价值经验的获得 ..... (122)
- (三)习惯是怎样形成的 ..... (125)
- (四)习惯不是墨守成规 ..... (128)
- (五)以理论补充实践 ..... (130)
- (六)三种习惯 ..... (131)

## 第 6 章 诱惑也要讲究方式

任何人都无法拒绝金钱的诱惑,金钱永远是最好的提高绩效的工具,可以说,任何员工工作的最直接的目的就是为了获得工资。然而即使用金钱诱惑员工努力工作,也要讲究诱惑的方式。比如发放工资的方式有很多种,在满足员工基本生活需求的情况下,最好的方式莫过于将员工的工资与绩效挂钩,也就会说,怎样支付工资往往比支付多少更重要。

- (一)工资拥有三种属性 ..... (137)
- (二)工资要使员工感到满意 ..... (139)



- (三) 支付多少比怎样支付更重要 ..... (146)
- (四) 计件工资制和销售系统的佣金制 ..... (149)
- (五) 提高员工工资附加值 ..... (151)
- (六) 员工持股实现双赢 ..... (153)
- (七) 绩效与工资必须挂钩 ..... (155)

## 第 7 章 沟通是改善绩效的天条

人际交往的前提就是沟通,绩效管理就是沟通,你希望公司将来发展怎样,你希望员工做什么,做得怎样,必须要告诉员工,而员工有什么好的建议,遇到什么问题,也需要同你交流,才能使绩效提高,这就需要创造出好的沟通环境、掌握好沟通技巧。

- (一) 沟通是企业与员工共同发展的前提 ..... (163)
- (二) 绩效管理就是沟通 ..... (166)
- (三) 绩效沟通的重要意义 ..... (175)
- (四) 绩效管理沟通方法 ..... (178)

## 第 8 章 快乐是人生理的需要

如果说员工将工作看作是获得工资的惟一手段,那么,工作将是枯燥、乏味的。但如果对于员工来说,工作不仅是获得报酬的一种方式,而且还可以带来乐趣,那么工作效率将会大大的提高,管理者不



能将工作变得那么严肃、紧张,放松是人生理的需要,长期疲劳的工作往往不如放松一段时间后再工作的效率高。

- (一)快乐可以提高效率 ..... (187)
- (二)人的活动需要能源 ..... (190)
- (三)脑力劳动更容易让人筋疲力尽 ..... (192)
- (四)锻炼自己保持冷静 ..... (195)
- (五)将工作变得更有乐趣 ..... (198)
- (六)放松是人生理上的需要 ..... (205)
- (七)心情舒畅使人更能听进意见 ..... (208)

## 第 9 章 敬业在危机时更起作用

言传身教,一般是用来说教育孩子的,但用于企业管理同样适用,如果管理者敬业、爱业,那么员工会在无形中受到影响,而且人都有模仿的能力,敬业培养员工的忠诚感,越是在危机关头,忠诚感越起作用。

- (一)敬业是一种本能 ..... (215)
- (二)越是危机关头忠诚越重要 ..... (218)
- (三)劳动最光荣 ..... (221)
- (四)是员工就应该敬业 ..... (223)



- (五) 个人关系创造行之有效的忠诚感 ..... (227)
- (六) 老板与员工要相互忠诚 ..... (231)
- (七) 员工的效率和忠诚也是资本 ..... (233)
- (八) 公司文化造就忠诚 ..... (238)

## 第 10 章 给员工一面镜子

“以铜为鉴，可以正衣冠；以史为鉴，可以知兴替；以人为鉴，可以知得失。”要让员工做得更好，就要给他一面镜子，让他知道自己的优缺点。在员工真正实践中，你必须及时反馈给员工做的怎样，哪些做的好，哪些需要改进，这样员工才会有真正的提高，没有反馈，一切都会成为形式主义。

- (一) 不可缺少的绩效反馈 ..... (241)
- (二) 绩效反馈面谈 ..... (245)
- (三) 绩效反馈面谈的难题和解决方案 ..... (250)
- (四) 重视反馈技巧 ..... (259)
- (五) 圆周反馈法 ..... (263)
- (六) 绩效考核中的员工投诉处理 ..... (266)



## 第 1 章 像园丁呵护花卉一样培育员工

一粒种子的发芽、长大、开花、结果,离不开雨露的滋润、阳光的温暖、沃土的营养。同样即使是训练有素、经验丰富的员工也需要好的工作环境,好的辅导,才能发挥出最大能力,创造高绩效。所以说好的企业文化,好的培训,好的辅导对员工来说尤为重要,这需要管理者重新定位好自己的角色,不要将自己看成传统的监督者,而是把自己定位为一位尽职的园丁给员工以呵护和培养。

### (一)绩效管理的锐利武器

随着市场的发展,以及顾客导向型经济时代的到来,绩效管理成为一个日益重要的问题。越来越多的企业希望通过绩效管理,解决困扰企业的管理问题。比如:提高员工业绩、解决员工流失问题等,但从眼前的实际情况来看,许多企业所用的评价标准,仍是传统单一的财务指标。在现代以知识为核心的市场竞争中,这一选择严重阻碍了企业的进步,对此,许多企业管理者已经感觉到切肤之痛。

顺应这一需求,平衡记分卡应运而生。作为一种具有前瞻性的战略管理理念和工具,平衡记分卡被越来越多的企业青睐,成为现代最先进的、最热门的绩效管理方法。

在 20 世纪最具影响力的十大管理理念中平衡记分卡名



列第二,现在世界 500 强企业中,有 90% 的企业在应用平衡记分卡。

平衡记分卡是一个为实施公司长期战略计划而制定的工具。它的功能在于识别和监控企业各个层级上的关键衡量标准,目的是将管理层制定的战略与运作层面的活动整合起来。

平衡记分卡就就好比是飞机内的导航仪,通过“导航仪”的各种指标显示,管理层可以借此观察企业的运行是否良好,随时发现在战略执行过程中,哪方面出现了问题。

平衡记分卡具有科学性、全面性和准确性的特点。平衡记分卡可以从以下四个角度审视企业业绩:顾客角度、内部经营角度、学习与发展角度、财务角度。这四个方面,可以使管理者快速、全面的考察企业,帮助管理者对所有具有战略重要性的领域,作全方位的思考。

### 1. 顾客角度

企业为获得长远利益,就必须创造出让客户满意的产品和服务。

### 2. 内部经营角度

这是平衡记分卡突破传统绩效考核的显著特征之一。一个企业并不是样样都要最好,但它必须在某些方面满足生产产品的机能,才能拥有竞争优势。此方面,平衡记分卡重视的是一个全新的内部经营过程,这个全新的过程是以客户的股东的要求为起点,以满足客户和股东要求为重点的。诸如产品质量、生产率、专业技术含金量、新产品开发和客户满



意度的改进,只有转化为销售额的增加、经营费用的减少和资产周转率的提高,才能为企业带来利益。

### 3. 学习和发展角度

企业创新、提高和学习的能力直接关系到企业的价值。因为只有不断推出新产品,为客户创造更大价值,并不断提高经营效率,企业才能发展壮大。而学习和发展的角度,其主旨就在于在考察企业为实现长期的战略目标而具备的能力。其中包括对企业拓展能力、员工的能力、信息系统等方面的衡量。同时还注重分析其满足需求的能力和现实能力的差距。这些差距将通过员工培训、技术改造、产品服务加以弥补。

### 4. 财务角度

企业良好运营的直接结果是使股东获得财务回报,要以此来确定企业的财务指标。财务评价指标显示了企业的战略及实施是否促进了利润的增加。

与传统考核相比,平衡记分卡有其独特的优势。总的来说,它消除了传统财务指标统一天下的局限性,实现了考核体系与控制体系的协调统一,提高了企业发展的整体协调性,对业绩的衡量更具指导性和客观性。而在这些优势的基础上,平衡记分卡对企业的绩效管理能起到的作用是对于创业之初的企业,可以用它来明确公司战略,制定战略实施的行动方案;对于高速发展的企业,可以用它来检察企业管理方面存在的不足,避免成长中容易出现的问题,比如过于注



重眼前利益,业务水平与管理水平发展不均衡等;对于成熟企业可以用它进行公司上下的战略沟通,制定各个级别的业绩指标和行动计划,帮助实施战略。

具体来说,第一,平衡记分卡可以实现企业战略和绩效管理的有效整合。

平衡记分卡将战略置于中心地位,根据公司的总体战略目标,将之分解为不同的目标,并为之设立具体的绩效考核指标,将员工报酬与考评联系起来,从而促使员工积极采取行动,达到这些目标。因此,从某种角度上说,平衡记分卡能实现的远不止绩效管理,它还是一种战略管理工具。通过它,企业可取得突破性的竞争业绩。

一家快速成长的电脑公司,想扩大市场份额,增加销售量。公司总经理请了一位咨询顾问,向他的高级管理团队介绍平衡记分卡的方法,并在公司内实施。

咨询顾问根据总经理的要求,先向高级管理层做了演示,然后帮助他们讨论公司战略、设计公司目标。他们应用平衡记分卡,首先设定了公司的战略目标、指标、目标值和行动方案。然后,公司目标再按纵向或横向联系,实践落实到下一层部门。部门之间确定他们互相合作的关系,并根据部门之间相互的期望,将有关指标结合到部门的平衡记分卡中。这时再设定个人目标,制定能力发展计划。最后,他们运用平衡记分卡战略绩效管理软件,定期对绩效进行跟踪。通过把绩效和浮动薪资计划有机结合起来,员工的积极性得到了很





大的提高。

公司的业务流程,经过了分析和更新设计及改进设计方案,也得到了实施。工作描述放在最后修改,这时战略已经明确,流程也重新设计过。根据市场变化,基本工资也加以调整,但是调整的幅度影响不是很大,因为浮动薪资使员工只要改进绩效,就有机会赚取更多。最终,该公司实现了战略目标,公司员工的薪水和福利,也相应获得提高。

第二,平衡记分卡可以使绩效考核变得更科学,使整个绩效管理体系更明确。

北京某电子设备有限公司,是一个有着几千名员工的中型企业。下辖数个分公司。以前母公司和分公司之间的考核关系,只有一个财务指标,管理非常混乱,员工士气十分低落。为改善这一状况,该公司总经理在他们的考核系统中,毅然引入了平衡记分卡。应用一段时间后,整个公司的效率提高了,管理体系也更加明晰了。在应用过程中,公司把年度目标分解并落实到个人,每个人对自己的目标很明确。对于新加入的员工,公司都要和他签订一个“业绩合同”,根据部门的指标,分解到每个岗位每个员工,再制定这个岗位的业绩合同,在合同上体现出来。这样一来,每个员工一进来,就知道自己的职责是什么。

可以说平衡记分卡对企业最明显的改变是:管理有了框架,能和战略结合起来,哪些是关键行为?怎么来控制?让战略实际落实,不再只是纸上的文字。对于提高绩效来说,

