

Solving Employee Performance Problems

How to Spot Problems Early, Take Appropriate Action, and Bring Out the Best in Everyone

经理人 绩效管理指南 快速有效解决员工绩效问题

安妮·布鲁斯 (Anne Bruce)

(美) 布兰达·汉佩尔 (Brenda Hampel) 著

艾丽卡·拉蒙特 (Erika Lamont)

陈秋萍 译



电子工业出版社
PUBLISHING HOUSE OF ELECTRONICS INDUSTRY
<http://www.phei.com.cn>

Solving Employee Performance Problems

How to Spot Problems Early, Take Appropriate Action, and Bring Out the Best in Everyone

经理人 绩效管理指南

快速有效解决员工绩效问题

安妮·布鲁斯 (Anne Bruce)
(美) 布兰达·汉佩尔 (Brenda Hampel) 著
艾丽卡·拉蒙特 (Erika Lamont)
陈秋萍 译



电子工业出版社

Publishing House of Electronics Industry

北京·BEIJING

Anne Bruce, Brenda Hampel and Erika Lamont: Solving Employee Performance Problems: How to Spot Problems Early, Take Appropriate Action, and Bring Out the Best in Everyone

978-0-07-176907-5

Copyright © 2011 by The McGraw-Hill Companies, Inc.

All rights reserved. No part of this publication may be reproduced or transmitted in any form or by any means, electronic or mechanical, including without limitation photocopying, recording, taping, or any database, information or retrieval system, without the prior written permission of the publisher.

This authorized Chinese translation edition is jointly published by McGraw-Hill Education (Asia) and Publishing House of Electronics Industry. This edition is authorized for sale in the People's Republic of China only, excluding Hong Kong, Macao SAR and Taiwan.

Copyright © 2012 by McGraw-Hill Education (Asia), a division of the Singapore Branch of The McGraw-Hill Companies, Inc. and Publishing House of Electronics Industry

版权所有。未经出版人事先书面许可，对本出版物的任何部分不得以任何方式或途径复制或传播，包括但不限于复印、录制、录音，或通过任何数据库、信息或可检索的系统。

本授权中文简体字翻译版由麦格劳-希尔（亚洲）教育出版公司和电子工业出版社合作出版。此版本经授权仅限在中华人民共和国大陆（不包括香港特别行政区、澳门特别行政区和台湾）销售。

版权©2012 由麦格劳-希尔（亚洲）教育出版公司与电子工业出版社所有。

本书封面贴有 McGraw-Hill 公司防伪标签，无标签者不得销售。

版权贸易合同登记号 图字：01-2012-6290

图书在版编目（CIP）数据

经理人绩效管理指南：快速有效解决员工绩效问题/（美）布鲁斯（Bruce,A.），（美）汉佩尔（Hampel,B.），（美）拉蒙特（Lamont,E.）著；陈秋萍译. —北京：电子工业出版社，2012.9

书名原文：Solving Employee Performance Problems: How to Spot Problems Early, Take Appropriate Action, and Bring Out the Best in Everyone

ISBN 978-7-121-18173-3

I. ①经… II. ①布… ②汉… ③拉… ④陈… III. ①企业管理—人力资源管理 IV. ①F272.92

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2012)第 207312 号

责任编辑：杨洪军

印 刷：三河市鑫金马印装有限公司

装 订：

出版发行：电子工业出版社

北京市海淀区万寿路 173 信箱 邮编 100036

开 本：787×980 1/16 印张：16 字数：233 千字

印 次：2012 年 9 月第 1 次印刷

定 价：39.00 元

凡所购买电子工业出版社图书有缺损问题，请向购买书店调换。若书店售缺，请与本社发行部联系，联系及邮购电话：（010）88254888。

质量投诉请发邮件至 zltz@phei.com.cn，盗版侵权举报请发邮件至 dbqq@phei.com.cn。

服务热线：（010）88258888。

序

我已经从事人力资源行业 20 年了，最后我终于可以说我在本书中找到了我现在几乎每天都在使用的宝贵资源，主要因为这是一本名副其实的书。

我发现本书是一个实用的路线图和指南针，能够帮助几乎所有领导者、人力资源专业人士、经理、主管或企业所有人及其组织，是一个更接近一流状态的导航工具。和你一样，我每次参加大会、专业人士见面会和售书签名会，都在寻找可以提高员工绩效和让我的组织达到更高水平的资源。另外，我还寻找这样的资源，这些资源可以向我展示新的、有创造性的、用于处理实际发生的特定绩效问题的方法，提供正面的解决方案，在我需要的时候提供清晰无歧义的陈述，停止寻找无聊的猜测游戏，通过尽可能节省时间使我的生活更简单，消除试图影响工作环境的一些因素。

本书的核心是强调尊重员工、尊重每个人的独特性、激励和发展员工、使员工的能力达到更高绩效水平的重要性。这难道不是我们希望在我们的组织中实现的吗？本书用简单易用的工具包和模板清楚地展示了这种方式，读者可以定期地参考这些工具包和模板，它们包括现实世界中小的案例分析、几十个艰难的绩效谈话的示例、员工指导和发展表格以及可以适时地解决实际员工绩效问题的办法——在你最需要的时候你可以及时地将这些技巧直接从书中搬到实际应用中。

不可避免地，员工问题和各种人的问题将出现在我们的工作环境中，不管我们的企业文化能有多快乐或成功。本书富有创意的地方，是它不仅能够理解我们一直在思考和等待能够更好地解决的员工绩效问题，而且提供了一些解决最困难的员工绩效问题的特殊方法，包括工作环境中的戏剧性事件、拖延、不服从、滥用家庭与医疗假期法案(Family Medical Leave Act, FMLA)的规定和不当用语等，然后还提供了构建一种框架的具体方法，这种框架使关于企业与员工之间合作关系的解决方案结构化。

显然，当我们都学会迎头积极面对绩效问题和更有效地处理绩效问题时，我们也学会了更好地创建组织的员工品牌，我们也提高了在工作中的信心，获得不断提高的员工忠诚度、认同感以及团队建设。这对于所有人都是双赢。这是最好的投资回报——对人的投资所获得的回报和组织完善的回报！

作为领导者，我们必须不断地吸引人才——我们不会让人才流失，然后我们必须不断鼓励人才发挥最大的能力和不断实现更高的、使人才达到更高水平的目标。这就要求每个领导者要公平、公正、具有同情心并对自己诚实。

本书可以帮助我们得体而优雅地实现这个目标。在渐进式纪律措施和员工绩效问题解决上，它对通常采取后向思维的战略采取了前向思维的方式。在这里你不会找到过去已经过时的强制员工工作绩效和服从的人力资源方法。相反，你会找到一种全新的激发工作中创新的方法、构建更强人际技能的方法以及培养人才使其最大限度地发挥个人优势的方法。

作为加利福尼亚州最受羡慕和欢迎公司之一的一名人力资源专业人士和企业领导者，我一直都在寻找像本书这样的书籍。现在我将本书推荐给我的同事，并让我的整个人力资源团队阅读它，将此作为一个职业发展项目。

本书提醒我们，人力资源不仅是知性问题，也是感性问题。随着我们认识的发展，人力资本在工作环境中的价值不断增加，技术快速变化，全球化，以及公司领导者和员工必须学会更好的沟通和交互的核心需求的出现等，一个充满绩效

问题和人力资源问题的崭新世界已经出现了。

有了本书的帮助，我计划让自己掌握技术技能和专业技能，具备集知性和感性、商业头脑、情商于一体的、以人为导向的综合竞争力，并为我所在的人力资源社区和我所服务的组织和人们做出可见的贡献。

斯蒂芬妮·蒙塔涅兹

MedAmerica Billing Services 公司人力资源总监
人力资源管理协会（PHR）和国家人力资源协会会员

前言

为什么对于大部分人（领导者）来说，进行及时与有效的绩效谈话是如此困难呢？理由有很多——但没有一条是真正成立的。

领导者告诉我们，他们没有进行或拖延进行绩效谈话的理由是：

- 员工肯定知道问题，并且应该已经在纠正问题了，这很明显。
- 我没有时间。
- 我尝试过了，未能改变什么。
- 我不确定我能说什么、不能说什么——我的人力资源代表警告过我关于诉讼的问题。
- 对这种谈话，我从来都不舒服——我不确定从哪里开始或怎么开始。

我们的回答是：

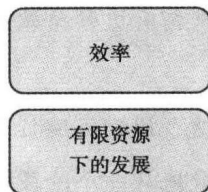
- 员工很少清楚这些情况。期望员工对不知道自己应该改变的事情做出改变，这是不现实的。
- 你很有可能花比有成效的绩效谈话更多的时间来处理绩效问题的后果。
- 许多领导者都认为他们进行了绩效谈话，但是因得不到员工的回应而感到沮丧。大部分时候员工不记得有过绩效谈话，也不知道任何问题。
- 要理解绩效谈话要谈些什么，不能谈些什么，这一点很重要。但是，一旦

你理解如何准备和进行这些谈话，你就能步入正轨。

■ 不要担心——通过运用本书所介绍的工具和资源，你将能够在进行成功的绩效谈话上驾轻就熟。

在解决了不进行成功的绩效谈话的理由和借口之后，下面让我们来看看一流的组织和领导者是如何进行绩效谈话的。

最新在 Aberdeen Group 上发表的报告指出了推动绩效管理的主要主题。



这个报告验证了绩效管理与企业运营之间清晰的联系。在员工绩效管理上取得一流效果的公司中，员工专注于工作，个人满足并超出个人的绩效目标，员工能够最佳地实现客户的需求。创建这种工作环境的关键在于企业的领导者。杰出的企业具备的前五项能力都与管理者在帮助建立个人与组织发展目标之间联系的角色有关：

1. 管理者定期与员工见面。
2. 管理者负责管理绩效。
3. 绩效管理过程使领导者能够分配与企业目标相关联的个人目标。
4. 管理者为员工实现其目标负责。
5. 领导者接受执行绩效管理战略的培训。

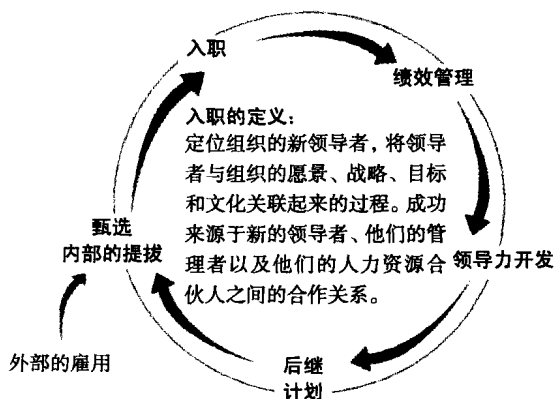
一流的组织指出，有效绩效管理有两个主要的障碍：首先是领导者和员工在实现目标和绩效期望的进度上缺乏跟进行动，其次是在沟通组织战略上的困难。这样的管理者在与员工进行沟通上过于依赖人工的过程，而一流组织的管理者则利用技术，如公司局域网、定期的员工会议和一对一的会议，会议总是包含一个沟通议程，提供在绩效及战略规划上的最新信息。显然，那些低效的领导者并没

有与他们的团队成员进行绩效谈话。缺少交互，对企业结果有负面影响。另外，领导者不管理其团队成员的绩效，将会在发展组织中的人才上留下空白。在领导者通过他们的行动表明他们是在认真地执行自己的职责时，他们才能成为其团队中其他管理者的模范。

本书为领导者提供了绩效谈话的例子和模板，这样的绩效谈话使得领导者可以为组织的目标和人才发展做出贡献。

在深入讨论为什么、如何以及何时进行绩效谈话之前，让我们先来看一个宏观的图。

下图描述了人才管理周期，这个周期提醒员工要经历不同的阶段。没有卓有成效的绩效谈话，员工就不能有效地从一个阶段进入另一个阶段。企业也看不到为每个员工所作投资的回报。相反地，员工将会滞留在一个阶段，不能清楚地理解他们表现如何，他们也没有理由做出为起到积极影响所需的改变。



在每个阶段中以及不同阶段之间，最初是什么引起这些绩效问题的？答案通常源自领导者和员工之间的沟通程度。领导者是否理解自己角色中非常重要的一部分是支持其团队成员取得成功？他们是否有沟通和指导的技能，主动地将大部分时间用于管理绩效和有效地处理出现的绩效问题？大多数领导者在沟通和指导上都不尽如人意；许多人得到提拔是因为他们有很强的技术或运营绩效，他们被寄

予突然提高领导技能的期望。这就注定领导者会失败，或者顶多是有瑕疵的成功。本书的目的，在于为领导者和人力资源合伙人提供资源、论点和战略，以帮助其获得和实施技能，成为通过有效沟通和指导来主动管理团队绩效的领导者。在这条道路上，通常会犯许多错误，并且困难重重；这应该是一次马拉松而不是一次冲刺。当领导者的团队运作良好、其成员都清楚地理解他们所负责的任务时，领导者便得到了回报。有了这样的团队，绩效问题就能够高效而专业地解决。

最后，领导者必须做出承诺，寻找练习的机会，获得自己做得如何的反馈，进行调整，然后再次练习。

接下来的10章可以当做独立的章节来阅读，分别讨论不同的绩效问题。这些章节能让你清楚地理解如何构建自己的绩效管理技能。

做好承诺，然后开始你的旅程吧。

目 录

第 1 章 设置期望以避免绩效问题.....	1
创建团队	1
沟通，沟通，沟通	5
理解公司文化	7
入职：全新的开始	8
总结	17
第 2 章 绩效管理的四步模型.....	18
领导者、人力资源合伙人和员工	19
做什么：绩效管理的四步模型	23
怎么做	28
成功是会传染的	32
总结	32
第 3 章 及早沟通，经常沟通.....	34
来自一流人士的一点智慧	34

取得一致——同步的力量和效果	35
及时沟通预防员工出现绩效问题	41
员工绩效问题沟通工具包：使用 3I 方法	43
预防员工绩效问题的八个步骤	47
沟通后的结果	58
第 4 章 加速绩效成功的工作表与模板	59
绩效管理工作表	60
行为表现问题的工作表	60
工作绩效工作表与模板	71
违反政策的工作表与模板	83
出勤与迟到的工作表与模板	97
第 5 章 领导者如何主动管理绩效：制定计划并遵循计划	105
指导员工	105
做计划	107
授权	108
激励	112
存档	115
第 6 章 如何开始艰难的绩效谈话	118
适时谈话开头工具包	119
管理的基础	119
绩效谈话	120
领导绩效问题谈话的 10 个开头	144
本章要点	147

第 7 章 在当今动态变化的工作环境中管理绩效	148
你是否正在处理戏剧性事件	148
管理工作环境中的多代人	156
管理远程团队的绩效关系	158
第 8 章 指导与发展：案例分析、模板和工具	160
员工绩效工具包：可快速、有效地提高员工绩效的简单的可执行的七个步骤	161
第 9 章 评估绩效以尽早发现问题	198
我们从露西和埃塞尔身上可以学到什么	199
帮助在早期发现和处理问题的绩效和问题处理的诊断工具包	199
重新评估当前绩效评估工具	202
组织中的领导是如何使用绩效评估的	203
绩效考核的创伤	204
持续改进与尴尬	204
从雇用合适的人开始	205
组织的系统造成它的行为	205
评估现实中的重要因素——案例分析	206
有效绩效评估的特点	210
绩效构建器	210
评估的艺术	220
讨论模拟器	222
高绩效团队的关键	222

第 10 章 在组织中成功地运用战略	223
发现绩效改进	224
要找到平衡需要“完整的人”的方式	225
在特定文化中管理绩效	227
将战略转化为行动	228
结论	238

第 1 章

设置期望以避免绩效问题

“一盎司的预防抵得上一磅的治疗。”

我们的研究和工作告诉我们，许多绩效问题都是缺乏对绩效期望的理解或者期望不清晰导致的。没有清晰的目标，员工就不可能知道要瞄准哪里、瞄准什么。如果没有这些相同的评估或工具，他们的管理者就不能够让员工负责任。

领导者要创建基于绩效的团队，团队的目标应与组织的愿景及使命一致。

👉 创建团队

将员工放在一起形成团队来解决问题、作决策和采取行动的协同作用能够带来巨大力量，使组织能够利用这种力量获得更大的成功。在日益复杂、不断变化的商业时代，运用团队的原则能够为团队和组织整体提供更有创造性的解决方案和更强大的支持。拥有有效的团队，“整体比各个部分的总和还大”。

要创建团队并领导团队取得成功，团队领导者需要技能和技巧。我们讨论和提供一些实践，这些实践有助于成功创建团队环境。

团队合作是人们朝着一个共同的愿景一起工作的能力。它是引导个人成果朝着组织目标的能力，也是普通人取得非凡成果的动力。

团队是什么样的

为了判断你拥有的是团队或只是个人组成的团体，要考虑下列问题：

- 你如何作决策？
- 你如何处理冲突？
- 你如何解决问题？
- 当错误发生时，会怎么样？
- 你如何创建能够有效地进行决策、发现和管理冲突以及合作以解决难题和处理问题的团队？

创建愿景

每个运作良好的团队都有一个核心，那就是一个共同的目的，一个超越每个团队成员的使命。要取得成功，团队的利益和需求必须放在首位。这就要求“以我们为中心”（we-opic）的愿景（“‘我们’代表什么？”）。这就要求从一般的“以我为中心”的思想中跨出具有挑战性的一步。

为了倡导这一原则，要确保你的团队目的和优先级清晰。你的整体使命是什么？你的游戏计划是什么？对每个团队成员的期望是什么？哪些恒定不变的事物能够保持将团队聚集在一起？然后停下来，问问你自己是否将团队放在首位。

为了创建成功的计划，管理者不仅必须理解组织的战略愿景，还必须将这个愿景整合到他们的计划和日常运作中。为了实现这一点，考虑下列步骤：

1. 要对明确地陈述组织的愿景和战略感到自在。为了澄清和提高你在这方面的理解，问自己一些问题，例如：
 - ☐ 组织的战略愿景是什么？
 - ☐ 战略愿景对我和我的团队意味着什么？
 - ☐ 未来的机会是什么？
 - ☐ 为了完成我负责的部分，我需要什么人才和资源？
2. 寻找理解战略和方向所需要的任何信息。
3. 将运作计划与组织的愿景和战略方向联系到一起。
4. 做好持续审查和更新的计划，以确保部门计划支持组织的战略愿景。

公司的愿景或战略

在此处写下你的愿景：

如果你理解公司的愿景，你就能够通过下列方式获得更多信息：

- 阅读年报。
- 参加公司的会议，如市民会议，阅读每季度的最新消息、时事通讯和新闻稿。
- 与管理团队的成员谈话。
- 审查年度目标。