

<<績效！ 績效！ 全新修訂版>>

图书基本信息

书名：<<績效！
績效！
全新修訂版>>

13位ISBN编号：9789861577999

10位ISBN编号：9861577998

出版时间：2013-5

出版时间：美商麥格羅希爾國際（股）台灣分公司

作者：費迪南．弗尼斯（Ferdinand F. Fournies）

页数：216

版权说明：本站所提供下载的PDF图书仅提供预览和简介，请支持正版图书。

更多资源请访问：<http://www.tushu007.com>

<<績效！ 績效！ 全新修訂版

前言

推薦序 現今許多企管書籍，好像都假設所有事情全在一個控制好的環境下，進行一場控制組的實驗。

「人性的不可預測」這項特質通常都被遺漏或忽略了。

本書作者弗尼斯精準掌握了員工的真實想法，再透過務實易懂的例子如實的反映現況，而不故意使用一些深奧難懂、令人困惑的話語。

這是一本高實用性的指南，協助經理人處理所有與員工相關的議題。

大衛·F·迪亞雷山卓 博客來暢銷書《名牌得很厲害 - 打造殺手級品牌的十大法則》及《塑造個人A+品牌的10堂課》的作者 作者前言 科技進步固然使我們受惠不少，但是在工作中犯錯的機會也隨之增加；一個小小的錯誤，像是按錯了一個電腦按鍵，都可能造成極大影響。一張支付十六元股利的支票可能變成一萬六千元；一通打到紐澤西州的電話，可能錯接到蘇俄；任何一筆存貨紀錄，都可能出現十倍或是百倍以上的錯誤。

在此同時，經理人及時改正這些錯誤的機會卻變慢了。

企業內的資訊傳輸速度實在太快，如果等到員工提出問題時才發現錯誤，早就來不及了。

此外，經理人也面臨殘酷考驗。

以往，如果經理人無法解決員工表現不佳的問題，頂多受到降級處分。

但是今日如果面臨同樣的問題，經理人可能會遭受員工的人身攻擊，甚至生命威脅。

過去十年來，全美各地發生在工作場合的兇案，以十倍的速度成長。

部分企業員工甚至組成社團，目的是為了讓經理人如坐針氈，惡夢連連，或搞得他被公司開

除—這些員工背後不乏專家或顧問可以幫忙出主意。

一篇研究報告指出，在開除一名員工的隔週，經理人心臟病發作的機率是平常的兩倍。

從趨勢看來，社會不再尊重權威、對別人的尊重程度也明顯下降，因此經理人的工作可能會更加吃重。

不少大專院校都發現，學生愈來愈不尊師重道，遲到早退的情形日趨嚴重，在課堂上看報紙、講手機、睡大頭覺，或是對老師出言不遜的狀況早已見怪不怪。

這就是你將來會遇到的員工。

由此可見，有效的管理方法已不再是經理人有空才須慢慢研究的學問，它可能是你的救命法寶。

幸運的是，多數員工在大部分時間都認真做事，他們通常樂於合作，表現得勤奮又可靠。

部分員工甚至做得比份內之事更多：為了工作，他們早到晚退。

有這種員工是老闆的福氣。

但是，公司裡通常也會出現幾個麻煩人物，這些人做什麼都不對。

而且很不幸地，即使是平常表現良好的員工，也會有犯錯或表現不佳的時候。

你應該聽過這樣的故事：為紀念某位政治人物而豎立的雕像，揭幕時，大家才赫然發現雕像上的名字拼錯了；或是某家公司因為一筆沒有適當授權的貨幣交易而損失了近五億美元；化工廠員工誤開閘門，造成化學藥品外洩，並導致近五千萬美元的損失；因為人為疏忽，工人誤將原本應該載裝在貨機上的放射性物質載裝到客機上；或是員工因為不當理由被開除，向公司求償一千萬美元的訴訟案。

此外，更別提歷史上的重大錯誤了。

二次大戰時，美國陸軍曾在十二月六日送交珍珠港指揮官一封緊急電報，警告日軍即將偷襲珍珠港，結果這封救命電報竟被當作一般軍事文件來處理，所以在日軍轟炸時，這封電報還和其他軍事文件一起靜靜地躺在夏威夷基地的收發室呢！

以上這些事件都是由於個人的一點小錯，或是沒有做好該做的事才發生的。

你有沒有問過自己：「為什麼員工不好好做事呢？」

如果你無法找到答案，不必沮喪，大部分經理人都有相同的問題。

另一個類似，但更為重要的問題是：「為什麼人們要這麼做？」

這是個一直困擾著哲學家、詩人和科學家的問題。

心理學家提供了許多不同的理論依據，作為可能的解釋，但是從某種角度來看，他們的答案都不能算

<<績效！ 績效！ 全新修訂版

是真正的解答。

舉例來說，你可能聽過以下這種理論：人類行為是藉由動機而引發；動機就是答案。

然而很不幸地，心理學家對於什麼是動機，以及它如何作用各有不同說法。

部分心理學家相信，機動是由人們的內在所產生；其他心理學家則認為，動機是因為外在環境的刺激而產生。

兩種學派都覺得自己的理論十分具有說服力，但是卻也同樣叫人困惑。

以上兩種不同的動機理論，對經理人毫無幫助。

經理人的工作是讓員工能夠在最短的時間、最低的成本與最安全的狀況下，製造出高品質的產品或是提供高品質的服務。

對經理人而言，上述兩種理論只會叫人更加迷惑，而且無法為這個實際的問題：「如何激勵員工？」找到答案。

我的管理顧問公司，亦努力地想為世界各地不同產業的客戶尋找答案，因為這正是客戶所要求的服務。

客戶想要知道如何增加銷售量、如何改善產品或服務品質。

如果我們所提供的方法沒有效，客戶是不會付錢的。

然而，在看過許多心理學方面的研究報告後，我們得出與其他人同樣的結論：動機是一件既難解釋又無法衡量的東西。

你無法像量血壓一樣衡量動機。

動機是一個名詞，專門用來解釋「一樣我們不知道的東西」，它使得人們做出各種行為。

要是連心理學家都很難解釋人們為什麼做這些事，經理人就更難找出一個適切的答案了。

由於這種找不出答案的挫折感，我們開始反問自己：「如果無法找出員工做事的原因，那麼是否可以發現員工不好好做事的原因？」

於是在大約二十五年前，我們開始在經理人研討會上提出這個問題：「為什麼下屬不好好做事呢？」

起初得到的答案對我們並無太大幫助，因為這些答案都不夠具體。

我們常聽到的一個答案是：「因為員工沒有做事的動機。」

我們記下這個答案後繼續問道：「為什麼他們沒有做事的動機？」

答案卻是：「因為他們不想做。」

我們再寫下這個答案並接著問道：「為什麼他們不想做該做的事？」

「因為他們沒有動機。」

結果是大家一直繞著同一個問題打轉。

隨著時間演進，我們所問的問題也有了改進。

舉例來說，我們會問：「除了沒有動機以外，還有什麼原因會讓員工不想做自己該做的事？」

這時經理人就會有許多不同的回答，像是：「他們不知道自己為什麼該做這件工作。」

「他們覺得這個作法沒用。」

或是「他們根本不在乎。」

等一長串各式各樣的答案。

在經過五年的調查之後，我們得出一項有趣的發現：雖然語句的串聯或用字略有不同，但是這些答案的出入不大，全都不脫十六大理由。

我們同時也注意到，無論受訪對象是公司總裁或是生產線領班，答案几乎都很雷同。

舉例來說，我們曾分別從清潔工領班、電腦程式設計師與公司副總裁口中，聽到他們將「員工覺得自己的作法更好」列為員工表現不佳的答案。

我們研究員工表現不佳的原因，進而得出與上述十六種原因相同的結果，經過多年來對這份名單的研究，我們有一項更有趣的發現：幾乎所有造成員工表現不佳的原因，都是經理人能夠控制的。

我們同時也發現，大部分員工表現不佳的原因，是由以下兩類常見的管理錯誤造成的：經理人對員工做了不該做的事，或是替員工做了不該做的事。

．經理人沒有盡到指導之責，或是沒有替員工移除障礙。

換句話說，員工之所以表現不佳，是因為經理人不當的管理方式造成的。

<<績效！ 績效！ 全新修訂版

接下來，應該讓管理當局採取適當行動，使得這十六項員工表現不佳的原因消失，或是加以預防，那麼員工就會有完美的表現。

本書第一版《績效！

績效！

：提昇員工績效的16個管理秘訣》，是我們在十五年來針對員工表現不佳的原因，訪問超過兩萬名經理人的研究集結而成。

我們另外又花了十年的時間，訪問將近五千位經理人，蒐集到支持我們原始發現的資料，並找出每一位經理人都能運用的特定管理方式，以防止員工在工作崗位上不好好做事。

這一點和以往尋求行為動機所做的許多研究完全相反。

我們發現，許多經理人已經有效地運用這些防範之道而不自知，但經過提點，他們就更能掌握重點。真正的結論是：管理應該像一座橋樑，疏導種種足以影響員工表現的因素，而不是跳躍式地在問題發生時才設法補救。

事實上，經理人所採取的行動和員工的表現有直接關係。

這一項驚人的發現，即影響員工表現不佳最主要的原因只有十六種，讓經理人除了採用古老的動機理論外，還有更實際的解釋。

事實上，「如何激勵員工？

」這類問題常會得出一般性的模糊回答。

相反地，「如何才能改善員工績效？

」才是正確的問題，它不但能引導我們分析這十六種員工績效問題的起因，更能讓我們採取具體行動，改善問題。

本書的目標是告訴經理人，如何讓所有員工在工作時，都知道自己應該做些什麼。

你將瞭解到這十六種導致員工表現不佳的原因，同時也會學習到如何採取適當的防範行動，好讓員工能夠有令人滿意的表現。

我們將針對影響員工表現的十六種理由進行討論，而不是對所有人事管理上的問題提出解答。

如果你已經僱用了最好的人才，而且對員工的表現也十分滿意，那麼你並不需要閱讀本書。

但是，如果你覺得員工的績效還需要改進，而且你也願意試著想辦法，那麼請繼續讀下去。

本書特別介紹一種有效的新式管理系統，稱為預防式管理（Preventive Management）。

「預防式管理」是預先防止問題發生的機制，而不像傳統管理一般，等到事情發生之後才設法補救。

我撰寫本書的目的是，幫助經理人讓員工能夠有好的表現，降低績效問題發生的機率，特別是在員工表現不佳、你就要付出昂貴代價的今天。

每一章將針對一個員工表現不佳的原因提出討論。

我們會先說明原因（雖然它們常以不同的面貌出現），接著再提出防範措施（也就是為了防止員工績效不佳，你該採取的行動）。

最後，希望每一位經理人都能夠擁有成功的績效管理。

<<績效！ 績效！ 全新修訂版

內容概要

《紐約時報》商業書籍暢銷書《紐約時報》暢銷書，指引經理人挖掘出員工的最佳潛能。書內總結了兩萬五千名經理人的實際經驗，提供各種實證成功且直接的方法，可以運用在實際工作上。

《績效！

績效！

管理不頭痛，16種員工績效問題解決祕技（全新修訂版）》這本結果導向的指引手冊幫助你處理「員工沒有展現應有績效」的十六大狀況，並詳細分析其背後原因，以及如何預防同樣的問題重複出現。

專業推薦：中華電信股份有限公司董事長呂學錦

<<績效！ 績效！ 全新修訂版

作者簡介

費迪南·弗尼斯 (Ferdinand F. Fournies) 國際知名企管顧問，也是多本暢銷書的作者，著作被譯為多國語文。

他是管理及銷售技巧領域的專家，為全球各知名企業提供顧問服務，客戶包括柯達、默克、惠普及3M等。

譯者簡介 林宜萱台大工商管理系、台大商研所畢業。
曾擔任航空公司、保險業之直效行銷與資料庫行銷等工作。
現專注於電話行銷顧問、訓練之專案與各種不同類型的翻譯工作。
譯著有《不可不知的關鍵對話》、《出賣行銷鬼才》、《策略思考的威力》等四十餘本。

<<績效！ 績效！ 全新修訂版

書籍目錄

前言第一章 員工不知道為什麼該做這件事第二章 員工不知道該怎麼做第三章 員工不知道自己應該做什麼第四章 員工認為你的方法行不通第五章 員工認為自己的方法比較好第六章 員工認為其他事情更重要第七章 員工的努力得不到回應或獎勵第八章 員工以為自己做得還不錯第九章 員工沒好好做事，卻得到獎勵第十章 員工做對了事，卻受到懲罰第十一章 員工預期做那些事會帶來負面後果第十二章 員工不會因表現不佳而受到懲罰第十三章 員工面臨了無法控制的阻礙第十四章 員工的個人因素第十五章 員工的私人問題第十六章 員工做不到第十七章 如何運用預防式管理獲得最佳績效？
第十八章 經營工作環境中的友好關係第十九章 問與答

<<績效！ 績效！ 全新修訂版

章节摘录

影響員工表現的潛在因素 員工誤以為自己的方法比你的更好 主管：設計系統時，請在關鍵的檢查點上與使用單位確認，等對方回覆無誤後再繼續進行。

員工：我很清楚他們的需求啦。

所以我想等整個系統都完成後，再交給他們確認，這樣比較省時。

主管：每次拜訪完客戶後，務必趁印象最深的時候，立即填寫客戶紀錄卡。

員工：下班前再填寫當天拜訪的客戶資料，對我來說比較方便，而且時間比較充裕。

主管：機器運轉時，請戴好安全護具。

員工：我一向都很小心，而且不戴安全護具的話，做起事來比較俐落。

主管：你不應該在連續假期時刊登求才廣告，難道你不知道這段期間的回應率很低嗎？

員工：假期才是刊登求才廣告的好時機，因為大家會有更多時間仔細看報紙。

主管：我們收不到這個客戶的款項，你在出貨前為什麼沒有要求對方先付款？

員工：客戶說他真的需要這批貨，而且如果我們展現對他的信任，他應該就會覺得有責任要付款

主管：我們今天又因為規格不符而報銷一批原料，你在混合原料之前有沒有確實測量每一種成分？

員工：沒有，我對於每種成分所需的份量可以靠感覺抓得很準。

上述狀況通常會被解釋為員工不願意改變，其實並非如此。

這類員工只是從自己的觀點來進行邏輯思考，他們可能認為你的方法行得通，但自己的方法更好。

如果員工認為自己的方法的確更好，當然沒有必要按照你的方法執行。

再次強調，本章討論的問題並不是指「員工的方法真的比你好」。

倘若如此，員工應該要按照自己的方法去做才是。

反之，這裡指的是，員工誤以為自己的方法比你的更好。

在我主持的管理研討會上，幾乎每場都會有至少一位經理人提到這樣的問題：員工不願意自己動腦筋，永遠都要等著主管告訴他要做什麼。

經理人會說：「為什麼員工不能主動一點？

或更有創意一些？

」此時，同一場的與會人士中，一定有另一位經理人提出相反的問題：「為什麼員工總是不按照我說的去做？

」這位經理會說：「他們就是沒辦法照我的指令做事。

」我常開玩笑建議，這兩位經理人應該交換員工，可惜這無法真正解決問題。

經理人沒有體認到，不遵守指示做事的員工可能就是願意動腦筋思考的人，因此是比較有創意的一群人。

當員工認為自己的作法比較好，並依此行動時，他們正在做自認為對組織最有利益的事情。

許多經理人都希望擁有創意十足或喜歡動腦筋思考的員工——只要他們的方法行得通。

然而，如果員工誤以為自己的方法更好而不按照你要求的方法做事，且最後犯了錯，這種有創意（其實是不好的創意）的行事方式，會讓員工、經理人本身、組織以及客戶陷入麻煩。

當你計畫一項專案或指派任務時，問問員工的想法，看他們認為此一工作應該如何完成。

如果員工認為自己的方法比較好，多數人不用你開口問就會主動告訴你。

但如果你對此存疑，可以這麼問員工：「你想要用不同於我們討論的方法來做這件事，背後的理由是什麼？

」經理人必須在工作開始之前就先知道員工的理由，以避免事後承擔績效不彰的結果。

身為經理人，你必須以更有說服力的方式提供資訊，證明員工的方法沒有優於原本的。

光是告訴員工還不夠，你必須要提供有力的證據。

一個有效且有說服力的方式是，仔細解釋你打算採取的行動與預期成果，以及兩者的因果關係為何，接著比較兩種作法在實際成果上的差異。

<<績效！ 績效！ 全新修訂版

這個方法幾乎每次都能奏效。

千萬不要藉由讓員工犯錯來證明你是對的。我們很容易被「由經驗中學習」這種說法給迷惑；這是指人們會在做錯事中學學習，並找到更好的方法。

有些人的確會在走了許多冤枉路後才找到方法；有些人則是不斷犯同樣的錯誤；有些人更會因為老是做錯而乾脆放棄。

由經驗中學學習的想法有幾分道理，但由成功中學學習更是不變真理。

身為聰明的人類，我們有能力遵循更高等的經驗法則，也就是「由他人的經驗中學學習」。

我們可以藉此避免他人已經犯過的錯誤，在更短的時間內學習，承受較少的衝擊。

在工作上犯錯不但浪費時間、原料、流失客戶，而且很難堪，有時還很傷人。

因此，讓員工照你的方式來做事，員工及你都能因而受益。

•••••

版权说明

本站所提供下载的PDF图书仅提供预览和简介，请支持正版图书。

更多资源请访问:<http://www.tushu007.com>