



新聞稿(即時發佈)

2010年6月27日

三低員工生存有道，待遇福利沒受影響

「三低員工處境」－認識及管理低表現員工調查新聞發佈會

什麼是三低員工？你最怕與哪三類表現差之員工共事？三低員工在工作間有什麼生存策略？管理層又有什麼良方妙法去處理？

工作間若有表現欠佳的僱員，不單為管理層添煩憂，更是同事的惡夢，造成情緒困擾，甚至會選擇離職，另覓淨土。盈力僱員服務顧問於五月街頭訪問了 502 位在職人士，以了解他們最怕與哪三類表現差之員工共事，及這些「三低員工」的處境生態、求存策略等。調查有很多具趣味和重要的發現，例如原來「三低員工」主要靠少做少錯或善攬人際關係作為生存技倆。此外不少管理層對員工表現不太了解，間接提供「三低員工」的生存空間。談起與表現欠佳的同事工作時，被訪者會有積極和消極的招數回應。而當回憶起「三低員工」一些經典的「打工金句」時，很多被訪者仍然氣在心頭。

基督教家庭服務中心之「盈力僱員服務顧問」是全港最大規模的僱員輔助計劃(EAP)提供者，為逾 25 萬本地僱員提供輔導服務。根據我們超過 17 年員工輔導經驗中，發現不少員工的情緒會受工作表現差的同事影響，若管理層不作適時處理，更會感到沮喪和增加離職意欲，故有需要作更深入了解及提供專業意見。以下是調查主要結果：

三類低表現之員工最不受歡迎

調查發現被訪者最不喜歡與三類低表現之員工共事，逾半人士(60.8%)最怕是遇上惡劣的工作態度，例如不認真工作及偷懶等，其他包括低 EQ(39.2%)和欠缺工作熱誠(33.9%)【附表 1】。主要原因是與他們溝通唔到(34.5%)、嫌他們拖慢工作進度/阻住地球轉(33.1%)和好難相處(21.7%)。有部份被訪者表示「大家都係咁高咁大，點解要受佢氣」、「怕佢地愈幫愈忙」【附表 2】。面對三低同事，被訪者會有積極和消極的兩方面回應，積極方面有了解/關心(29.1%)、鼓勵/耐心指導(20.9%)和勸諭(20.5%)。而消極方面則包括當佢透明(28.9%)、死忍(18.3%)和做埋佢個份(13.1%)【附表 3】。



三低員工生存有道，待遇福利未受影響

原來「乜都唔做」都可以保持飯碗。調查發現三低員工會採取兩大策略以求生存。第一是在工作方面以低調或包裝掩飾，包括少做少錯/乜都唔做(24.7%)、扮忙(14.9%)和扮若無其事(10.6%)。第二是善攬人際關係，包括擦鞋(24.1%)及拉攏關係(22.1%)。不過一些被視為正面之處理方法，例如爭取表現自己的機會(4%)、找上司/同事幫忙(3.4%)和申請調往適合自己能力的工作崗位(1.4%)等，則較少被採用 [附表 4]。可能因大部份三低員工都識得生存之道，調查發現有超過七成被訪者(72.2%)表示，工作表現欠佳的同事，他們的薪酬、福利等待遇只有少少(37.3%)甚或完全無影響(34.9%) [附表 5]。

兩成管理層不了解表現欠佳的員工

雖然三低員工對公司及團隊造成負面影響，但調查發現有超過兩成的管理層不了解或非常不了解(21.3%)公司內表現不佳的員工 [附表 6]。當問及造成三低員工工作表現欠佳的外在原因時，被訪者亦認為與同事間的支援和公司的管治問題有密切關係，包括同事不合作(34.9%)、受同事／害群之馬影響(30.1%)、管理層監管不力(28.5%)、指示模糊和自相矛盾(24.5%)、公司文化(24.3%)等。也有不少被訪者認為員工本身的性格、唔在乎份工、「家庭太放縱，唔憂柴憂米」、「股市炒風勁，令人覺得唔需要踏實工作」 [附表 7]。

四份一人會因公司未能有效處理三低員工而轉職

當公司未能妥善處理表現欠佳之員工，會令其他同事感到沮喪，調查發現有 27.4% [附表 8] 被訪者會因此離開公司，情況令人憂慮。要處理工作表現持續欠佳的員工，一向是管理層的棘手問題。被訪者反映公司頭三項最經常使用的方法是警告(44.5%)、勸諭(36.3%)和辭退(25.9%)。但若說到最有效的方法，則是辭退(78.4%)、減薪(75.5%)和培訓(69.7%)。有趣的是，雖然勸諭是常用的方法之一，只有 25.8%被訪者認為此法是有效的 [附表 9]。受訪者都傾向贊成用物質獎勵來提升員工表現，分別是加薪(49.5%)、增加福利(33.7%) 和派獎金等(29.7%)；而非物質獎勵則是表揚優秀員工(29.7%)、給予優秀員工晉升機會(25.7%) 和多作鼓勵、關心等(17.4%) [附表 10]。



「老細唔出聲，幾時到你講」- 最令人氣憤

與三低員工共事時，他們有些說話會令人感到氣憤、無奈、「嘆為觀止」...，以下臚列五句最挑動被訪者情緒的說話

三低員工最令同僚感到氣憤的說話 (首五位)

1. 老細唔出聲，幾時到你講
2. 你咁叻，你做呀
3. 人工咁少係咁架啦
4. 駛乜咁認真呀，錯咪錯囉
5. 夠鐘收工喎，明天至做啦

全方位提升員工表現與熱誠

針對上述調查結果，盈力僱員服務顧問有以下的建議：

1. 僱員本身的性格和工作取向固然是三低員工的主要成因之一，但調查發現同事間缺乏支援和管理層的管治問題，亦是重要的原因，提議企業或機構應加強團隊建設和溝通，檢討和改良監管及獎賞機制，增加員工的熱忱和向心力。
2. 調查發現不少管理層對公司內表現不佳的員工不甚了解，而員工亦會用種種策略去掩飾不良的工作態度，建議主管可透過非正式的溝通，多觀察僱員的表現，及了解他們的性格、對工作的態度和面對困難的能力。
3. 除物質獎勵外，管理層可透過更多元化之渠道，激勵員工表現，例如職務輪調，令員工有機會發揮所長；推行師友計劃；多作口頭和非物質獎勵，例如透過優質顧客服務比賽來表揚員工等。
4. 受訪者認為透過培訓(69.7%)可以有效改善三低員工的表現，但卻只有很少的公司(13.2%)採用，提議企業應投放更多資源於僱員培訓，特別是提升工作熱誠、督導及教練技巧、團體建設與溝通等方面。
5. 調查顯示三低員工對同事的工作情緒和轉職意欲都有負面影響，公司應積極考慮聘用外間專業的僱員輔導服務(EAP)，以協助員工及早處理僱員情緒和團隊相處等問題。

除上述建議外，盈力僱員服務顧問亦會為企業/機構舉辦「職場彈起」訓練課程/研討會，以協助主管提升僱員的工作表現與熱誠，歡迎垂詢。請聯絡盈力市場經理莊禮祺小姐(電話：9278 6042/ 2757 6732，電郵：zadia_chong@vital.org.hk)或表現管理及傳訊部傳訊經理陳仲珍小姐(電話：2861 0283，電郵：stella_chan@cfsc.org.hk)。

~完~



附表

附表 1: 你最怕／唔鍾意同邊類同事一齊做野?

	頻數	百分率
欠缺表達能力	95	18.9%
欠缺思維分析能力	49	9.8%
欠缺應變能力	90	17.9%
人際溝通技巧不足	130	25.9%
欠缺專業知識與技能	44	8.8%
低EQ／欠缺情緒管理能力	197	39.2%
惡劣的工作態度	305	60.8%
欠缺職業道德／專業操守	115	22.9%
欠缺工作熱誠	170	33.9%
其他(粗心大意、唔聽人講)	2	0.4%
無意見	3	0.6%
無遇到此情況	3	0.6%
總數	1203	239.6%

回答人數：502

(被訪者最多可選三項回應)



附表 2: 點解呢? (回應附表 1 的題目)

	頻數	百分率
幫唔到手／阻住地球轉／拖慢工作進度／影響工作程序	166	33.1%
做埋佢個份	43	8.6%
溝通唔到／唔知佢想點	173	34.5%
擔心預鑊／俾佢拖累	32	6.4%
搞事／小事化大	10	2.0%
亂發脾氣／黑面	100	19.9%
好難相處／相處唔到	109	21.7%
幫佢執手尾	50	10.0%
得罪人多，稱呼人少	25	5.0%
影響工作表現	44	8.8%
影響工作情緒	40	8.0%
當事人的能力不濟	82	16.3%
當事人的個人問題	18	3.6%
其他 (例如「點解要我受佢氣,大家都係咁高咁大」、「愈幫愈忙,好難同佢溝通」、「態度差,影響公司形象,多左俾客人訴投」等)	17	3.4%
無意見	3	0.6%
無遇到此情況	3	0.6%
總數	915	182.3%

回答人數：502

(被訪者可選多於一項的回應)



附表 3: 你個人會用乜嘢態度或者方法或同佢合作?

	頻數	百分率
死忍	92	18.3%
當佢透明/平常心/唔理佢	145	28.9%
了解/關心	146	29.1%
勸諭	103	20.5%
鼓勵/耐心指導	105	20.9%
俾面色佢睇	9	1.8%
佢說話佢聽	16	3.2%
做埋佢個份	66	13.1%
整蠱佢	1	0.2%
向上司/管理層投訴	25	5.0%
其他 (例如「我熱誠d」、「避開佢」、「責罵」等)	10	2.0%
唔清楚/唔知/難講	6	1.2%
無意見	3	0.6%
總數	727	144.8%

回答人數：502

(被訪者可選多於一項的回應)



附表 4: 以你觀察所得，工作表現唔好嘅員工個人採取乜嘢方法，令到自己可以保住份工呢？

	頻數	百分率
擦鞋/拍馬屁	121	24.1%
扮忙	75	14.9%
扮蠢/低能/天真	34	6.8%
扮可憐/慘	18	3.6%
識搞人際關係/拉攏關係	111	22.1%
面皮厚/扮若無其事	53	10.6%
軟皮蛇	14	2.8%
扮開心/投入	6	1.2%
保持低調/唔出聲	52	10.4%
少做少錯/咩都唔做	124	24.7%
勤力些/將勤補拙	52	10.4%
進修/改善自己不足之處	40	8.0%
爭取工作/表現自己的機會	20	4.0%
找上司/同事幫忙或支援	17	3.4%
要求調往適合自己能力的工作崗位	7	1.4%
扮好(工作能力態度)	23	4.6%
扮好(性格/個人本身)	1	0.2%
避重就輕(機會主義/扮野)	14	2.8%
其他 (例如「自己做自己事,自己事唔會比其他人人手」、「做下d簡單野」、「講好多理由維護自己」等)	17	3.4%
唔清楚/唔知/難講	15	3.0%
無意見	2	0.4%
總數	820	163.3%

回答人數：502

(被訪者可選多於一項的回應)



附表 5: 以你公司黎講，工作表現唔好嘅同事，佢地嘅待遇(例如：職級、薪酬、福利等等)有無因此而受到影響呢?

	頻數	百分率
完全無影響	175	34.9
少少影響	187	37.3
幾大影響	87	17.3
好大影響	37	7.4
唔清楚/唔知/難講	15	3.0
拒答	1	0.2
總數	502	100.0

附表 6: 你認為你公司嘅管理層，有幾了解嗰啲工作表現唔好嘅員工嘅工作呢?

	頻數	百分率
非常唔了解	18	3.6
唔了解	89	17.7
一般	170	33.9
了解	171	34.1
非常了解	39	7.8
我唔清楚/唔知	10	2.0
無意見	3	0.6
拒答	2	0.4
總數	502	100.0



附表 7: 你認為造成員工工作表現唔好嘅主要外在因素係乜?

	頻數	百分率
公司文化	122	24.3%
不必要的規則/繁複的行政程序	59	11.8%
管理層監管不力/管理不善/不了解員工工作表現的情況	143	28.5%
無有效執行懲罰/上司或管理層(過度)容忍表現欠佳的員工	83	16.5%
過度管束/批評/挑剔/經常被責備	85	16.9%
工作成果不獲同事/管理層認同	71	14.1%
指示模糊和自相矛盾	123	24.5%
上司/管理層沒有聽取員工意見/上司或管理層的回應令人感沮喪	66	13.1%
辦公室政治	102	20.3%
同事不合作/不支援/同事唔幫佢/俾同事被排擠	175	34.9%
受同事/害群之馬影響	151	30.1%
工作表現與薪酬不掛鉤	81	16.1%
薪酬福利不吸引或競爭性	109	21.7%
無晉升機會	91	18.1%
工作無意義/無滿足感/無挑戰性/只需處理單調又重複的工作	67	13.3%
家庭/生活壓力	72	14.3%
其他 (例如「家庭太放縱,唔憂柴唔憂米」、「社會環境,現時市場趨勢,股市炒風勁令人覺得唔需要踏實工作」、「冇完善training」等)	39	7.8%
唔清楚/唔知/難講	4	0.8%
無意見	4	0.8%
總數	1647	328.1%

回答人數：502

(被訪者可選多於一項的回應)



附表 8: 若公司未能有效理工作表現唔好嘅員工，對你轉工嘅意欲有幾大影響？

	頻數	百分率
完全無影響	191	40.3
少少影響	151	31.9
幾大影響	94	19.8
好大影響	36	7.6
唔知／難講	2	0.4
總數	474	100.0



附表 9: 請問你公司嘅管理層通常用乜嘢方法去處理嗰啲工作表現持續唔好嘅員工呢？
呢啲方法幾有效能改善情況呢？

(a) 公司管理層用咩方法?	有使用的百分率(%)	(b) 呢啲方法幾有效呢?				
		完全無效(%)	少少效用(%)	幾大效用(%)	非常有效(%)	唔清楚／知道(%)
1.不理會(97)	19.4	87.6	7.2	2.1	1.0	2.1
2.勸諭(182)	36.3	15.9	58.2	22.5	3.3	0
3.了解／關心(96)	19.2	10.4	40.6	34.4	14.6	0
4.鼓勵／耐心指導(87)	17.4	2.3	36.8	42.5	18.4	0
5.責罵(122)	24.4	23.0	50.8	20.5	5.7	0
6.警告(223)	44.5	8.5	37.7	42.2	10.8	0.9
7.調職／調部門(57)	11.4	14.0	22.8	43.9	17.5	1.8
8.降職(28)	5.6	17.9	32.1	35.7	14.3	0
9.減薪(49)	9.8	10.2	14.3	55.1	20.4	0
10.減福利(23)	4.6	8.7	21.7	56.5	13.0	0
11.辭退(130)	25.9	10.8	8.5	21.5	56.9	2.3
12.委派不重要工作(67)	13.4	34.3	26.9	26.9	11.9	0
13.培訓(66)	13.2	9.1	21.2	39.4	30.3	0
14.其他(4) (例如「罰錢」、「請下屬食飯」、「開會，話俾同事：我知邊個做得好，邊個做得唔好」等)	0.8	25.0	25.0	25.0	25.0	0
15.唔清楚／唔知道／難講(5)	1.0					
16.無意見(2)	0.4					

回答人數：502

(被訪者可選多於一項的回應)



附表 10: 你認為公司可以推行邊三個方法或政策，係最有效提升員工嘅工作表現？

	頻數	百分率
加薪	247	49.5%
派獎金／分花紅	148	29.7%
增加福利	168	33.7%
給予優秀員工晉升機會	128	25.7%
工作表現或業績與薪酬待遇掛鉤	134	26.9%
表揚／讚賞有優秀成果的員工	148	29.7%
實施家庭友善措施	24	4.8%
員工參與制訂與其工作相關的決策／聽取員工的意見	49	9.8%
職務輪調／豐富工作的內容／工作多元化	18	3.6%
指派員工擔任具挑戰性／可發揮技能的工作／委派重要職務	37	7.4%
舉辦一些可提升工作能力的培訓／為員工制定所需要的培訓和發展計劃	67	13.4%
師友計劃	14	2.8%
公平的考核制度	47	9.4%
舉辦員工活動(如旅行、建立團隊的活動、慶功宴)	41	8.2%
多作鼓勵、關心	87	17.4%
其他 (例如「工作時間短d」、「加強敬業樂業精神」、「殺一儆百」等)	5	1.0%
唔清楚/唔知/難講	2	0.4%
總數	1364	273.3%

回答人數：499

(被訪者最多可選三項回應)