

## 企业中针对不同员工的绩效管理策略

### 案例：这样的核心技术员工真头疼

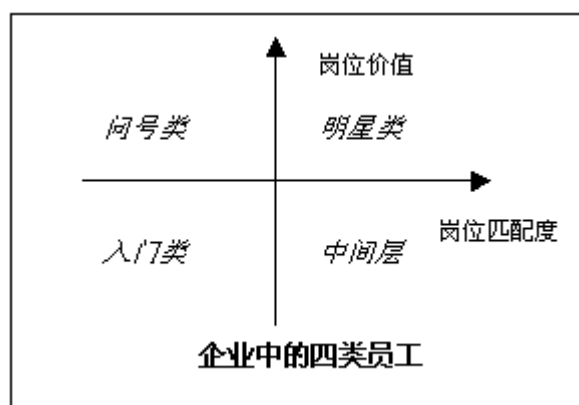
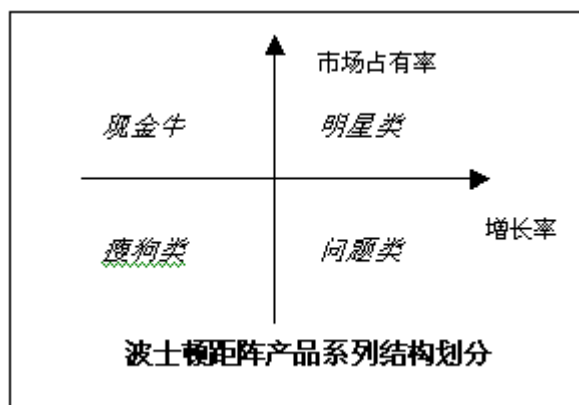
M 是一家软件开发公司，目前已经开发出四版软件，公司原来一直走发展渠道的模式，后来公司决定自己开发市场，现在已经初见成效，接到一些软件订单。但是技术部却出现了很大的问题，因为几个老技术人员的离去，一个新的技术人员 EE 君渐渐成为项目部的中心人物（因为只有 E 君比较了解公司的一些机密代码和流程），但是以前 E 君是技术部技术最差的一个，以至于现在凡是经 E 君手的项目都得不到很好的完成（但是别的人又无法接手 E 君的工作），现在因为 E 君该公司已经有四五个项目都不能按时完成。市场部在员工大会上已经提到这一点。但老板一直不敢辞退 E 君，因为怕这样一来，公司会陷入瘫痪。

举个例子：市场部接了一个项目，是 E 君项目部下面的一个程序员甲做的，该程序员把这个项目做好以后出现一些问题，然后市场部在与他们沟通时，E 君就说：甲做的不行，解决的办法就是由 M 君重做，老板问：多长时间能做完？该君答：两个星期。两个星期过去了，项目依然没做好，老板问：为何？E 君答：出现一点程序问题，还要两天。两天后，该系统彻底死掉，开员工会时，市场部经理追问：为何会出现这样的问题？E 君答曰：没办法，有一个系统问题解决不了，再有两天绝对能做好。就这样又是两个星期都过去啦，E 君还说：需要两天……

后来让别人做，两个星期全部做完。可 E 君又开始重复他的“过两天”，以至于市场部的人看到 M 君就怕。但是，M 君有一个很大的做人技巧，就是老板很相信他。还能把两天能做完的事，拖到星期六拿加班费。

M 公司应如何管理象 E 君这样的员工？欢迎您谈谈您的想法。

企业中员工的表现和价值不一，如何针对不同员工实施有效的绩效管理策略是企业绩效管理实践中一个基本的问题。笔者这里套用波士顿矩阵，对企业中的员工做了一些类推。



这里我们首先做一个假设，即员工对企业的价值贡献，取决于其所处的岗位的价值以及他相对此岗位的匹配度。以此我们把企业中的员工分为四类：

1. 明星类员工，他们是企业中岗位价值和岗位匹配度都很高的员工，是企业经营中的主角，既是创造大部分企业经济价值的明星，同时又是企业管理舞台中的明星。

2. 问号类员工，企业对他们的定位和期望通常比较高，而他们在所处的岗位上有力不从心之感，无法完全发挥所处岗位应该有的价值，处于“尴尬的半空中”，既有可能发展成明星，也有可能就此停止上升或退回到原来的岗位

3. 中间层，他们在普通岗位上很好地完成自己的工作，他们在企业的管理舞台中属于“沉默的大多数”

4. 入门类员工，他们处在企业中那些较为简单的基础岗位上，但仍然不能完全使所处岗位体现应有的价值，如果我们认为那些长期处于低级职位、绩效表现

不佳的员工不能长期在企业存在的话，那么这类员工往往是对企业或者专业、行业陌生的新员工。

对于企业中的员工做这样的划分，可以帮助我们在企业中针对不同的员工进行有效的人力资源管理，包括绩效管理、人才梯队建设、员工发展规划、企业人才结构优化等。这里我们仅就绩效管理方面做一些讨论。

通过绩效管理激励或驱动员工的行为，或称为微观绩效管理，一般也可以按照 PDCA 的方法将其过程划分为四个阶段“计划（设立目标和标准）—执行（绩效管理对象根据目标和计划工作）—检查（绩效管理对象对绩效管理对象执行过程的控制和辅导）—行动（考核、总结、回报、螺旋上升）”。根据员工在企业中所处的岗位以及其岗位匹配度的不同，绩效管理对象应该采用不同的绩效管理策略（在这里，我们认为，绩效管理对象即绩效管理主体是企业中所有的直线经理和高层领导者），具体体现在为：

员 工	计划阶段	执行阶段	检查阶段	行动阶段
明星类	绩效管理对象向管理对象说明对象的使命和本绩效期的任务，管理对象设立绩效目标并设立标准，管理者辅导完成，双方达成共识	独立执行的意愿和能力都较强	绩效管理对象不过多参与管理对象的具体工作，可就目标的调整随时沟通，阶段性地询问管理对象的工作进程	多倾向于激励，给予更大的自主发挥空间
问号类	绩效管理对象与管理对象就绩效目标详细沟通并进行指导，明确和细化标准，尤其是时间、结果、控制差错，必要时就某一项目拟订进程表	有独立执行的意愿，但能力有限，希望得到支持和方向性的制导	绩效管理对象需要经常指导管理对象的具体工作，定期检查其工作结果	多倾向于设立更高要求驱动绩效管理对象进一步提高
中间层	同明星类	独立执行能力强	绩效管理对象不过多参与管理对象的具体工作，定期检查其工作结果	激励与设立更高目标并重，保证绩效管理对象的工作水平不减低
入门类	同问号类	独立执行的意愿和能力都较差，希望得到指引	绩效管理对象需要经常指导管理对象的具体工作或帮助完成，随时检查其工作结果	在适当激励的基础上设立更高要求驱动绩效管理对象进一步提高

对于 M 公司的案例。我们按照上面的思路不难找到公司在绩效管理方面出现的问题和解决办法（虽然此案例没有明确提出，但实际是有关绩效管理的问题）。新的技术部负责人，其实就是典型的“问号类”员工，在新的岗位上，无法尽到自己应有的责任；对于“问号类”员工，从绩效管理的角度应该做到：1. 绩效目标制定中，绩效管理者应该将实际工作中具体的工作任务信息传递给管理对象，并且应该“明确和细化标准，尤其是时间、结果、控制差错，必要时就某一项目拟订进程表”；2. 在绩效管理对象的执行过程中，“绩效管理者需要经常指导管理对象的具体工作，定期检查其工作结果”；3. 在做绩效结果评估时，绩效管理者应该“设立更高要求驱动绩效管理对象进一步提高”，对于管理对象在工作中的失误和不足，应该明确指出给予适当的压力并提出改进意见，以促进其提高，如果管理对象确实没有能力达到应该具备的要求，“问题类”员工则应该转向定位为“中间层”员工，即回复到其原来胜任的职位角色上去。

M 公司在对该员工的管理上，上面几条都没有能很好的实现，在布置任务时管理者没有考虑到该员工的情况，没有给予适当的指导或者要求其拟订项目进程方案，造成了绩效目标的驱动力度不强；在整个项目进展过程中，管理者对于该员工，应该适时地询问其工作进展情况和是否遇到困难，或者要求其定期做汇报，而不应该等到“两个星期过去了，项目依然没有做好”才发现问题的严重；对于该员工在工作方面表现的不足，管理者首先应该给予一定的压力，同时应该给予业务上的指导和帮助，而此例中该员工的错误一再出现，是绩效管理上所不能允许的。

M 公司的领导，因为没有针对该员工属于“问号类”员工采用相对应的正确有效的绩效管理策略，而出现管理失控、企业整体绩效下降的局面，应该是本案例中我们应该吸取的教训。