

硕士学位论文

M 软件公司研发部门绩效管理体系设计

THE DESIGN OF PERFORMANCE MANAGEMENT
SYSTEM FOR R & D DEPARTMENT OF M
SOFTWARE DEPARTMENT CO.

学 科 专 业 工商管理（MBA）

专 业 领 域

作 者 姓 名 何 佳

指 导 教 师 刘咏梅 教授

中 南 大 学

2017 年 11 月

中图分类号 F279.23

学校代码 10533

UDC 5.96

学位类别 专业学位

硕士学位论文

M 软件公司研发部门绩效管理体系设计

THE DESIGN OF PERFORMANCE MANAGEMENT
SYSTEM FOR R & D DEPARTMENT OF M
SOFTWARE DEPARTMENT CO.

作者姓名：何 佳

学科专业：工商管理（MBA）

专业领域：

研究方向：人力资源开发与管理

二级培养单位：商学院（管理科学与信息管理系）

指导教师：刘咏梅 教授

论文答辩日期_____

答辩委员会主席_____

中 南 大 学

2017 年 11 月

学位论文原创性声明

本人郑重声明，所呈交的学位论文是本人在导师指导下进行的研究工作及取得的研究成果。尽我所知，除了论文中特别加以标注和致谢的地方外，论文中不包含其他人已经发表或撰写过的研究成果，也不包含为获得中南大学或其他教育机构的学位或证书而使用过的材料。与我共同工作的同志对本研究所作的贡献均已在论文中作了明确的说明。

申请学位论文与资料若有不实之处，本人承担一切相关责任。

作者签名：_____ 日期：_____年___月___日

学位论文版权使用授权书

本学位论文作者和指导教师完全了解中南大学有关保留、使用学位论文的规定：即学校有权保留并向国家有关部门或机构送交学位论文的复印件和电子版；本人允许本学位论文被查阅和借阅；学校可以将本学位论文的全部或部分内容编入有关数据库进行检索，可以采用复印、缩印或其它手段保存和汇编本学位论文。

保密论文待解密后适应本声明。

作者签名：_____

指导教师签名：_____

日期：_____年___月___日

日期：_____年___月___日

M 软件公司研发部门绩效管理体系设计

摘 要： 软件属于知识密集型产业，产品在市场上是否有竞争力，企业能否保持高速增长，关键取决于企业是否有一支高素质的技术人才队伍。要让技术人才队伍充分发挥效用就必须要有了一套高效运作的绩效管理体系。因此，研发部门的绩效管理体系对软件企业来说是至关重要的。

本文以 M 软件公司研发部门为研究对象设计一套实用性较强的绩效管理体系来解决研发部门绩效管理工作中存在的问题并促使该部门的绩效管理工作更加规范化、系统化。本文首先对研究的背景、意义、目的、内容、方法以及国内外研究现状进行了说明，然后对研究的相关基础理论进行了详细阐述。部门绩效管理的现状分析结果是体系设计的重要依据，在现状分析的过程中，采用了调查问卷的方式来进行问题收集。最后，结合相关的理论基础以及现状分析的结果设计出研发部门的绩效管理体系，体系设计的过程中以解决问题为核心，确保调研过程中分析出的重要问题都在体系范围内得到了妥善解决。为保障绩效管理体系可以切实落地还提出了相关的保障措施并制定了实施计划。

希望本文能够对国内中小型软件公司绩效管理体系的设计有一定的借鉴和参考意义。本文图 6 幅，表 19 个，参考文献 49 篇。

关键词： 软件企业；研发部门；绩效管理体系

分类号： F279.23

THE DESIGN OF PERFORMANCE MANAGEMENT SYSTEM FOR R & D DEPARTMENT OF M SOFTWARE DEVELOPMENT CO.

Abstract: Software industry, as a knowledge intensive industry, the competitiveness of its product in the market and the sustained high speed growth of its enterprise depend on a number of highly qualified technical personnel. In order to give full play to the technical personnel, it is necessary to have a highly efficient performance management system. Therefore, the performance management system of R&D department is of supreme importance for software enterprise.

This paper takes M Software Company R&D department as the research object and designs a set of practical performance management system to solve the problems existing in the performance management of R&D department and promote the performance management of said department more standardized and systematic. This paper first describes the research background, significance, purpose, content, method, and status at home and abroad, and then elaborates on the related basic theory. The status analysis result of department performance management is the important basis of system design. This paper adopts questionnaire to collect questions in the process of status analysis. Finally, according to the relevant theoretical basis and the result of the status analysis, this paper studies out a performance management system of R&D department. Solving the problem is centered in the process of system design to ensure that the important problems found in the investigation process are properly solved in the system. In order to ensure that the performance management system can be effectively implemented, this paper also puts forward the relevant safeguard measures and makes the specific implementation plan.

I hope this paper can be a reference for the design of performance management system of small and medium-sized software enterprise in China. 6 figures, 19 tables, and 49 references are presented in this paper.

Keywords: software enterprise; R & D department; performance management system

Classification: F279.23

目 录

1 绪论.....	1
1.1 研究背景、目的与意义.....	1
1.2 国内外研究现状.....	2
1.3 研究内容和方法.....	4
2 研究的理论基础.....	5
2.1 绩效管理的相关概念.....	5
2.1.1 绩效与绩效管理的含义.....	5
2.1.2 绩效管理与绩效考核的关联与区别.....	5
2.1.3 绩效管理的整体过程.....	6
2.2 绩效管理的相关方法.....	7
2.2.1 目标管理法.....	7
2.2.2 平衡计分卡.....	8
2.2.3 关键绩效指标法.....	8
2.2.4 360 度反馈法.....	9
3 M 软件公司研发部门绩效管理现状及分析	10
3.1 M 软件公司基本状况概述	10
3.1.1 公司发展概况.....	10
3.1.2 公司的业务模式.....	10
3.1.3 公司的远景与近期规划.....	11
3.2 M 软件公司研发部门绩效管理现状及存在的问题	12
3.2.1 研发部门人力资源现状.....	12
3.2.2 员工绩效管理满意度问卷调查.....	15
3.2.3 研发部门绩效管理的问题及原因分析.....	19
4 M 软件公司研发部门绩效管理体系详细设计	22
4.1 M 软件公司研发部门绩效管理体系的总体构思	22
4.1.1 体系设计的基本思路.....	22
4.1.2 体系设计的目标.....	22
4.1.3 体系设计的基本原则.....	23
4.2 M 软件公司研发部门绩效管理的流程	23
4.2.1 绩效计划.....	23
4.2.2 绩效实施与管理.....	25

4.2.3 绩效考核.....	26
4.2.4 绩效反馈.....	26
4.2.5 绩效结果的应用.....	27
4.3 M 软件公司研发部门绩效目标体系的设计	28
4.3.1 绩效目标的控制-目标管理法	28
4.3.2 绩效目标的制定-平衡积分卡	28
4.3.3 绩效指标的制定-关键绩效指标法	32
4.4 M 软件公司研发部门绩效考核体系的设计	36
4.4.1 考核的目的、内容和对象.....	36
4.4.2 考核的方法.....	36
5 保障措施及实施.....	42
5.1 前期的思想沟通.....	42
5.2 绩效管理知识的培训.....	42
5.3 明确各层级人员的角色和任务.....	43
5.4 成立实施小组.....	44
5.5 按项目方式推进实施进度.....	44
5.6 实施结束后再次进行绩效管理满意度问卷调查.....	45
6 结论与展望.....	49
6.1 本研究结论.....	49
6.2 本研究局限与展望.....	49
参考文献.....	50
附录 1: M 软件公司研发部门满意度调查问卷	53
致 谢.....	56

1 绪论

1.1 研究背景、目的与意义

近年来,软件行业一直保持着非常良好的发展势头,在很多发达国家,软件产业已经超过钢铁、汽车等传统产业成为国民经济的支柱。根据 IDC 2014 年全球半年软件追踪报告:2014 年全球软件市场预计同比增长 5.9%,2013 年到 2018 年预测期间的复合增长率接近 6%,其中分析和交付解决方案、结构化数据管理、协同应用合数据访问在未来 5 年内将会出现强劲增长,复合年增长率接近 9%。相比全球软件,中国软件的增速更加明显:2013 年全国规模以上软件和信息技术服务企业的软件业务收入达到了 3.06 万亿元,同比增长 23.4%。2014 年,软件业务收入则上升至 3.7 万亿,同比增长 20.2%。软件已经逐渐成为中国的支柱性产业。

软件属于知识密集型产业,产品在市场上是否有竞争力,企业能否保持高速增长,关键取决于企业是否有一支高素质的技术人才队伍。有了高素质的技术人才队伍后,还需要有先进的人力资源管理方法来确保技术人才可以充分发挥自身的才能。绩效管理是人力资源管理的重中之重,卓有成效的绩效管理可以让员工工作更有激情、更有目标性,让组织保持良好的整体效率,最终更快、更好的达成组织的战略目标并使所有人都能受益。因此,绩效管理对软件企业有着至关重要的作用,研究软件企业的绩效管理体系有着非常重大的现实意义。

M 软件公司目前正处于迅速发展时期,研发部门是该公司的核心部门,但是落后的绩效管理使研发部门的运行效率大受影响,整体效率低、员工满意度不高,工作热情不够,离职率比较高,逐渐成为阻碍公司发展的瓶颈。基于此,本文以 M 软件公司研发部门绩效管理做为对象进行研究,研究的目的是对研发部门现有的绩效管理工作进行分析,找出其存在的问题和不足,结合绩效管理的相关理论和方法设计一套符合该部门现状的、能够解决现实问题的绩效管理体系,并提出相应的保障措施来使绩效管理体系可以切实落地。希望本研究的成果可以帮助 M 软件公司的研发部门解决绩效管理工作中存在的问题,使绩效管理更加规范化、系统化,帮助 M 软件公司能够绩效保持当前良好的业务发展趋势。同时,也希望本研究能够为遇到相同问题的软件公司设计研发部门的绩效管理体系提供参考依据。

研究意义方面:首先,该研究可以帮助 M 软件公司研发部门改进绩效管理体系,提升部门工作效率,减少人员流失,提高员工满意度,激发员工的工作热情。保障 M 软件公司的业务继续保持高速发展。

其次,M 软件公司属于中小型软件企业,这类软件公司在软件企业中占据非常大

的比重,有很强的代表性,M 软件公司研发部门在绩效管理过程出现中的问题在其它软件公司也普遍存在,本研究所提出的改进意见有比较广的适用性。

最后,本研究有较大的理论价值。软件属于典型的高科技产业。研究软件企业研发部门的绩效管理对研究其它高科技产业研发部门的绩效管理有着很大借鉴作用。绩效管理总体理论或模型很多,但是针对某特定行业的特定部门的研究无疑对相关从业者有着更为直接的指导意义。

1.2 国内外研究现状

绩效管理作为企业人力资源部门的一项关键工作,涉及到各个部门和内容部运转。当今,绩效管理理论体系在西方国家已经发展的比较成熟,但是引用到我国还需结合我国企业的实际情况,灵活运用。

回顾绩效管理的在国外的发展历程,大致可以分为如下三个阶段:

(1) 绩效考核阶段

绩效管理发展的初期,范围还不够广泛,绩效考核是学者们最为关注的内容。美国 and 苏格兰是引入绩效考核的先驱。美国在军事(1813 年)和政府管理领域(1842 年)最先采用绩效考核,通过实施绩效考核有效的提高了相应领域的运行效率。苏格兰则最早把绩效考核的理念应用于工业(19 世纪早期)。

1954 年美国管理大师彼得·德鲁克最先提出了“目标管理”(MBO)的理念,目标管理是这个阶段提出的一个极其重要的管理学理念。

伴随着社会的发展,技术的进步,绩效考核的不足之处开始渐渐突显。美国的 Aubrey Daniels 适时提出了“绩效管理”,这一理念影响非常深远,在这以后学者们开始对绩效管理进行广泛和深入的研究。

(2) 全过程绩效管理阶段

20 世纪 90 年代,罗杰斯等人提出了全过程绩效管理的概念。他们认为绩效应该从整体进行管理。绩效管理应该包括规划、改善、考核三个部分。他们极其重视对目标的管理,认为整个组织的战略目标是一切工作内容的根本出发点。安沃斯和史密斯(1993 年)提出绩效管理应该由制定计划、进行评估和后期反馈三个步骤组成,并且这三个步骤应该是不间断、周而复始的。Torrington 和 Hall(1995 年)对绩效管理的组成有不同的理解,他们认为绩效管理的三个步骤应该是计划、管理和考核。他们提出人是整个绩效管理工作的中心,企业的管理者应该与员工就绩效管理的各个内容进行广泛深入的沟通交流。McAfee、Champagne(1993 年)提出:绩效管理也需要有良好的规划和具体可行的实施计划才能更好的发挥效用,良好的绩效管理可以把个体的任务与整个组织的目标紧密的关联起来,最终为整体的战略目标服务。此外,绩效管理可以有效的提高员工的工作积极性,使他们能够自主学习、更好的发挥自己的主观

能动性、最终使整个组织的工作绩效得到提升。

（3）战略管理阶段

这个阶段的主流思想是组织的战略目标是企业选择绩效指标的最根本依据。

绩效度量矩阵于 1989 年被提出，它是 Jones、Eiter、Keegan 三人共同研究的成果，绩效度量矩阵本身非常有创新性，但是实用性还不够，因为它的框架内容尤其是指标这块还不够成熟还无法直接在企业中得到很好的应用。lynch、Cross（1991）提出的 SMART 金字塔也是此阶段一个非常有价值的理论，它在一定程度上解决了绩效度量矩阵在考核指标这块的不足。平衡积分卡（1992）是这个阶段最重要的理论，它的影响非常深远，被广泛应用于各个行业。他的提出者是 Norton 和 Kaplan。1996 年，平衡积分卡被应用于企业，度量标准是财务、客户、内部流程和创新。绩效棱镜也是此阶段的一个重要理论，它是由肯尼利、阿达姆和尼利在 2001 年提出来的，该理论关注企业的战略、利益相关者满意、利益相关者贡献、流程和能力。随着大数据时代的到来，学者们开始研究如何利用大数据来改进企业的绩效管理。M Kirmani、A Wahid（2016）指出大数据可以帮助企业提高绩效管理工作的执行效率和绩效决策的准确性。

国内学者在绩效方面也进行了深入的研究，研究内容主要集中在如下几个方面：

① 定义

冯英俊（2003）认为绩效管理就是为被考核者设置相应的评价指标并以此为依据评定被考核者的在一定时期内的工作表现，评定结果将作为对被考核进行奖惩和培训的基础。这一系列的活动都是为了建立起一套有效的激励和管控体制帮组企业实现组织的战略目标^[1]。赵曙明（2004）的观点是：绩效管理是一个不断循环、周而复始的过程，这个过程的目的是为了高效的达成组织目标，在这个过程中需要利用好人力资源管理的相关理论，需要员工的积极参与，具体会包括绩效计划、沟通、评估、分析等多个环节^[2]。李业昆（2007）的理解是：绩效管理是从员工的角度出发，实现员工与组织的绩效管理的整合，包括绩效的计划、实施、考评、反馈、结果应用等多个环节的系统^[3]。

② 绩效考核的方法和体系

谢艳红（2005）认为平衡计分卡是个战略执行框架，可以解决绩效考核体系与战略脱节的矛盾，但是这个框架要想在企业切实落地需要公司管理层的大力支持，同时公司的基层员工也要监督管理层是否做到了身体力行^[4]。中山大学的刘运国、陈国菲基于对企业的调查研究设计了一套 BSC 和 EVA 相结合的绩效考核体系，为企业进行绩效考核改革提供了新的思路^[5]。范征（2010）通过将 KPI 考核法与 360 度绩效考核进行结合，设计出适合中层管理人员的绩效考核体系^[6]。李小明（2014）深入研究了心理契约类型与绩效考核的关系，研究结果表明 KPI 绩效考核方法对交易型心理契约环境适应度高，360 度绩效考核方法对关系型心理契约环境适应度高^[7]。徐艳（2016）研究了大数据对绩效考核带来的新机遇，她认为如果把绩效考核的相关决策建立在大数据

据分析的基础之上，会让整个过程更加科学合理^[8]。

③ 企业绩效管理存在的问题

乐益民(2010)认为国有企业在实施战略性绩效管理过程中存在对战略性绩效管理认识不深、企业战略目标与绩效管理关联性差、绩效管理指标设置不合理、绩效沟通不足、缺乏反馈渠道等诸多问题，他认为企业需要在战略目标与员工个人目标的结合、绩效评价体系的完善以及绩效沟通和反馈机制等多方面上做出努力^[9]。李捷思、郭宁(2009)认为国内企业的绩效管理普遍存目的的认知障碍、绩效管理体系不是以战略为导向的、绩效指标设置不科学、个人绩效和组织绩效关联性不强、缺乏有效的绩效沟通与反馈机制等几个问题^[10]。孙景红(2016)指出企业管理者对绩效管理的理解不深入、思路不统一是导致绩效管理工作效率低下的主要原因^[11]。

1.3 研究内容和方法

本文首先将回顾绩效管理的基本内容并对目标管理、平衡计分卡等绩效管理相关方法在企业中的应用进行讨论。然后，本文将对研究对象-M 软件公司的研发部门的绩效管理体系进行分析，结合问卷调查的结果，找出其中存在的问题。最后，根据相关理论，结合实际，针对需要解决的问题设计出符合该企业要求的研发部门绩效管理体系并给出具体的保障措施。具体而言，本文分为 6 个章节：

第一章，说明研究的背景、目的、意义、内容以及方法。并对国内外研究现状进行总结。

第二章，阐述研究的理论基础包括绩效管理的相关概念以及绩效管理的重要理论和方法。

第三章，对 M 软件公司的绩效管理现状进行分析，分析结果将和理论基础一起作为体系设计的依据。

第四章，结合理论基础以及现状分析的问题进行研发部门绩效管理体系的设计。

第五章，为保障绩效管理体系可以切实落地，制定保障措施及实施计划。

第六章，论文的结论以及展望。

本文使用的研究方法有：

(1) 文献分析法。根据研究动机和研究目的需要，通过搜集整理国内外大量关于企业绩效管理的多种文献资源，讨论分析软件企业研发部门绩效管理的多项影响因素，形成完整的关于软件企业研发部门绩效管理的体系模型，为 M 软件公司研发部门人绩效管理的构建提供理论依据。

(2) 问卷调查法。邀请 M 软件公司研发部门的管理人员、技术人员作为调查对象调查员工对部门绩效管理工作的满意度。满意度调查的结果是分析现行体系问题的重要参考依据。

2 研究的理论基础

2.1 绩效管理的相关概念

2.1.1 绩效与绩效管理的含义

绩效,从管理学的角度来说,是指一个组织希望完成的结果,是一种有效输出,这种输出是为实现组织目标而服务的^[12]。从层次上来讲可以分成个人绩效和组织绩效。个人绩效和组织绩效并不是简单的包含关系,个人绩效是为组织绩效而服务的,但个人绩效的达成并不一定能保证组织目标可以实现。如果组织绩效按照逻辑关系被合理的分解到每个工作岗位,理论上只要每个人的个人目标都达成,组织绩效也会实现。

绩效管理,是指各级管理者为了确保员工的工作产出和组织目标保持一致的一种管理过程。进行绩效管理的目的是促使组织的战略目标能够达成、绩效得到提高。

绩效管理有2种主导思想,一种是激励型的,一种是规范型的。激励型的绩效管理适用于创业公司,创业公司绩效管理的关键是让员工充分发挥自己的主观能动性,更快更好的达成企业的战略目标。对于已经具有相当规模的企业来说,绩效管理本身已经自成一套体系,已经有很高的效率(如果效率不高,企业就不可能发展到一定规模)对于这类企业来说,最重要的就是让绩效管理规范化,使其运行更加顺畅。

现代的绩效管理基于几个非常重要的理念:

(1) 最重要的是激励员工的积极性,使其为达成绩效目标努力工作,而不是去严密的监控员工,防止其做与工作无关的事情。

(2) 形式并不重要,重要的是效果,绩效管理是结果导向的。

(3) 良好的沟通机制是绩效管理实施成功的关键。

(4) 绩效管理本身是一个持续改进、不断优化的过程,没有最好的绩效管理只有更好的绩效管理。

2.1.2 绩效管理与绩效考核的关联与区别

绩效管理和绩效考核是两个具有紧密联系的概念。从本质上讲,正是由于绩效考核的片面和独立性,才促使绩效管理这个理念得以产生和发展。

绩效管理和绩效考核有如下几个区别:

(1) 员工的参与方式不同。

绩效考核的重点在于考核标准的制定、考核过程的执行和考核结果的评估,是一个单向性的命令式的过程。现代的绩效管理更加强调考核者和被考核者之间的沟通交流,员工可以亲身参与绩效管理的各个过程,是一个双向的重沟通的过程。

(2) 内容范围不同。

绩效考核的内容比较单一,主要就是对员工的绩效进行评测。现代绩效管理的范围则广泛得多,包含完整的计划、考核、反馈等多个过程。

(3) 目的不同。

绩效考核的目的是形成一个对被考核者工作能力和工作结果相对准确的评估,评估的结果将作为奖惩的重要依据。提高个人的工作效率、提升组织的运作效率、让每个员工努力完成个人绩效并最终让组织达成战略目标是绩效管理工作的出发点。

(4) 对人性的假设不同。

传统的绩效考核的基本出发点是人性是懒惰的需要对其不断的进行监督和鞭策,更多的把人作为实现企业目标的一种工具。现代的绩效管理体现着以人为本的理念,相信每个人都有自我提升、自我完善的意愿,关键在与如何正确的激励和引导。

两者的关联是:绩效考核是绩效管理的一个关键内容,没有绩效考核绩效管理就无从谈起。绩效考核是绩效管理的一个子集,绩效管理是对绩效考核的一个更高层次的扩充和延伸。

2.1.3 绩效管理的整体过程

绩效管理是一个完整的、不断循环、持续改进的系统 and 过程。总体来说,绩效管理包括如下 5 个步骤:

(1) 绩效计划

绩效计划是考核者与被考核者对应实现的工作绩效进行沟通的过程,沟通完成后将会形成正式的书面协议(包括绩效目标、发展计划、行动计划等)。绩效计划一般是自顶向下的,整个制定过程中会不断的把目标进行分解。

绩效计划是绩效管理体系的一个关键步骤,通过它能够把公司的利益和个人利益、公司的目标和个人的具体工作有机的结合在一起,其价值得到了各公司的普遍认可。

(2) 绩效实施与管理

绩效的实施与管理贯穿整个绩效管理的过程。主要包括按计划推进和监控相关活动的进度、及时进行总结、与员工进行探讨、对员工进行指导和建议等。

该步骤的目的是确保绩效管理的各项工作能够有效的运行。

（3）绩效考核

根据绩效计划所形成的正式的书面协议对部门、员工进行定期绩效考核。绩效考核是现代企业管理必不可少的一项工作内容,是已被证明能够提高员工工作效率的一套有效机制。绩效计划是绩效考核的依据。

（4）绩效反馈

绩效考核结束后,需要及时就考核结果与员工进行沟通。沟通目的一是让员工知晓考核结果以及得到该考核结果的原因,二是帮助员工及时总结考核期间工作上的进步以及不足之处,三是得到员工对考核结果的反馈和对公司的建议。

（5）绩效结果的应用

绩效考核及反馈结束后, 需要把绩效结果有效的应用起来。一是考核结果要在后期员工的职位变动以及薪酬方面进行体现。二要把整个过程中收集的反馈进行整理并安排计划进行处理,如果有涉及绩效管理本身的改进意见,就需要体现到后续的绩效管理工作中来。

2.2 绩效管理的相关方法

为保证设计的科学性、合理性在设计绩效管理体系的过程中需要认真借鉴和参考前人的理论方法。以下对本文所借鉴的最主要的几种理论和方法进行简要的介绍。

2.2.1 目标管理法

目标管理(Management by objectives)是由管理学大师德鲁克创建的管理方法, 它的总体思想是让组织的所有成员共同参与工作目标的制定, 在目标制定完成后不断的激励员工完成工作目标, 并最终达成组织目标。目标管理具有如下几个特点:

（1）目标管理是可以保障员工有非常强的参与性。员工参与了目标的制定和具体的实施, 对目标会有比较强的认同感。总目标指导各分目标, 而分目标又用来保障总目标能够达成。在目标逐层分解的过程中员工都需要高度参与, 这会让员工对分解出来的目标有比较高的认同感。

（2）用自我控制的管理代替压制性的管理。目标管理很强调自我控制。德鲁克认为员工是有自我提高的意愿的, 是愿意负责的, 应该关注员工行为的动机而不是行为本身。员工的自我控制可以成为一个非常强的工作动力, 推动员工全力以赴把工作做好。

（3）结果导向。传统的管理方法往往根据工作态度等定性因素来评价员工, 目标管理更注重按员工的实际贡献来如实的评价一个人。这样可以使员工更加注

重工作的实际结果，而不是让自己的工作流于形式。

2.2.2 平衡计分卡

平衡积分卡(The Balanced Score Card, 简称 BSC)是一种绩效管理工具,它将企业战略目标逐层分解转化为各种有着很强关联性的绩效考核指标体系,并以这些指标为依据来对组织的现状进行评估,最终目的是使企业的战略目标能够顺利完成^[13]。该方法是由哈佛商学院的罗伯特·卡普兰和复兴方案公司的戴维·诺顿发明的。

平衡积分卡有效解决了传统方法过于关注财务数据的弊病。这个理论认为财务更多体现的是已经发生的现实无法对未来的事情进行合理的预期,企业应该从如下四个维度来审视自身的业绩:

(1) 财务层面

财务指标显示企业的战略及其实施是否对提高企业盈利、提高股东的收益做出贡献。典型的财务考核指标包括营业收入、资本报酬率、经济增加值等。

(2) 客户层面

客户最关心的是交付时间、服务、成本、质量、产品带来的收益。客户层面的指标通常包括客户满意度、客户流失率、客户盈利率等。客户层面的成功能够增加市场份额、创造出色的财务回报。

(3) 内部运营流程层面

内部运营流程针对的是企业内部管理的优势和重点,内部运营流程实现两个关键的企业战略要素:1. 向客户生成和传递价值主张;2. 改善流程并降低成本。

(4) 学习和成长层面

平衡积分卡的前 3 个方面一般会揭示企业的实际能力与和达成目标所需能力之间的差距,为弥补这个差距,企业需要投入足够的资金和时间用于帮助员工实现能力的提升从而使整个组织的运作更加成熟高效。

2.2.3 关键绩效指标法

关键绩效指标(KPI: Key Performance Indicator)是通过对组织内部流程的输入及输出端的关键参数进行设置、取样、计算、分析,衡量流程绩效的一种目标式量化管理指标,是企业宏观战略执行效果的监控指针^[14]。确定明确并切实可行的 KPI 指标是做好绩效管理的关键,关键绩效指标是绩效管理的重要组成部分。

KPI 法本身符合一个重要的管理原理-“二八法则”,即 20%的骨干员工创造了企业 80%的价值。同理,80%的工作成效也往往是由最为重要的 20%的工作任务所达成的,需要把足够的精力投入到这关键的 20%的工作任务上,抓好关键的工作任务和环节是一种非常高效的工作方式。

在制定 KPI 绩效指标时，需要遵守 SMART 法则：具体的 (Specific)、可衡量的 (Measurable)、可达到的 (Attainable)、和其它目标要有关联性 (Relevant)、要有截止日期 (Time-bound)。

2.2.4 360 度反馈法

360 度反馈法，也称为全方位反馈评价或多源反馈评价。传统的绩效评价一般是由上级对下级的评价，这样往往有一定的局限性。而 360 度反馈评价所涉及的人要多得多，首先被考核者需要进行自评，然后和被考核有日常工作往来的人员都需要参与考评（包括考评者的上下级、同事、客户等）。这种考评方式将会产生一个对被考核者来说更加全面、更加公正的考核结果。360 度反馈法有助于减少只根据有限的行为进行评价的偏见。

360 反馈所包含的信息量非常大，因此该反馈法不单是对员工进行考评的一个方法，反馈过程中产生的信息也应该进行认真的分析和总结以帮助企业进行各方面的改善。

3 M 软件公司研发部门绩效管理现状及分析

3.1 M 软件公司基本状况概述

M 软件公司是一家全球领先的客户沟通软件供应商，成立于 2009 年，总部位于加拿大温哥华。该公司为电子商务企业提供多渠道客户沟通、客服管理、客户智能的大型行业解决方案。M 软件公司在北美和亚太均设置了销售中心在杭州及长沙有 2 个专业的研发团队来为来自世界各地的客户提供完善的相关服务，目前全球企业用户超过 20 万。公司有加拿大本地销售团队，在线客服在欧美市场上销售态势良好。索尼、保时捷、思科等全球知名企业均有使用 M 软件公司的产品。

M 软件公司目前的主打产品是 Live Chat。Live Chat 是一种 web 版的在线客服产品。用户只需在嵌有 Live Chat 产品代码的网页(一般是公司的门户网站)上点击相应的图片或链接便可以与后端客服进行在线沟通交流。该产品大大节约了企业在客服方面的投入，具有非常好的市场前景。

3.1.1 公司发展概况

M 软件公司于 2009 年 7 月 3 日正式注册并于 8 月 5 日发布第一款产品 Live Chat。11 月 8 日公司又发布了 Forum、Email Marketing、KB 三款产品。发布之初，四款产品均是免费对外提供服务。

2011 年 4 月 8 日，整个产品线注册企业用户达到了 10 万。

从 11 年 12 月开始公司的各项产品先后转入收费模式。转入收费模式后，公司为企业提供了更加优质的服务，2012 年 10 月注册企业用户达到了 20 万。

2015 年决定把公司的业务聚焦于 Live Chat 产品线。

2016 年开始，公司进入人员规模迅速扩张的时期。2016 年 3 月，长沙研发中心成立。2017 年，加拿大成立了专业的 BD 团队。

2017 年 8 月份公司完成了 A 轮融资，本次融资的资金主要用于长沙研发中心的扩张，计划 2019 年年底进行 B 轮融资。

3.1.2 公司的业务模式

M 软件公司是一家的 SaaS 软件公司。SaaS 是近 10 年来开始兴起的一种软件业务模式。传统的软件业务模式是客户向软件厂商购买软件产品，支付软件费用，一般软件厂商会承诺提供一定时间的免费维护服务。超过服务期后，客户需要按年支付维护费。通常情况下，软件是部署在客户提供的服务器上，硬件和网络由客户自己的公司的技术人员进行维护。SaaS 模式下，客户只需要向软件厂

商按年支付软件使用费即可得到软件的使用权。软硬件维护的工作完全交给软件厂商来进行管理,这种模式大大减轻了客户在业务上的负担,使客户可以集中精力管理自己的核心业务,同时也在一定程度上减少了客户的软件使用成本。

以 Live Chat 产品为例,来说明 M 软件公司的业务模式。

Live Chat 产品对外提供 3 种服务模式:公共云平台(推荐)、私有云、独立部署。

(1) 公共云平台

用户只需缴纳月租费即可获得 Live Chat 产品的使用授权,收费模式为每账号/每月。对于大型企业来说,同时使用 Live Chat 产品的员工比较多,需要的账号也更多(每个账号同时只能在一台电脑上登录),因此每个月需要缴纳的月租费也会比较高。公共云平台提供了四种规格的服务:Enterprise 版、Business 版、Team 版和免费版。不同规格的服务在功能上会有所差异,例如 Enterprise 和 Business 版的 Live Chat 具备语音视频聊天功能,其它版本均不提供该功能。不同规格的服务每个月的月租费也不同。

(2) 私有云

平台为每位私有云用户分配一台虚拟机并单独安装一套 Live Chat 产品。私有云用户的产品可定制性要强于公共云平台(如果用户愿意付费可能会为该用户单独开发某些定制功能)。私有云用户除月租费外还需另外收取安装部署费、设备维护费等,价格相对较高。

(3) 独立部署

部分用户对安全性有很高的要求,提出把 Live Chat 产品部署在自己的服务器上(例如美国国防部、保时捷),此类用户可采取独立部署模式。独立部署模式下硬件和网络环境均由客户提供,M 软件公司负责产品的安装部署和后期的软件维护。

M 软件公司推荐用户采用公共云平台并开始逐步减少私有云及独立部署两种模式的销售。从 2015 年开始,M 软件公司一直在引导私有云和独立部署的用户向公共云迁移。从业务模式讲,推广公共云平台对 M 软件公司非常有利:

① 增加新用户在研发方面边际成本几乎为零。研发团队不会随着用户的增长而快速扩大,人力成本低。

② 保持产品的单一性和可维护性。私有云和独立部署客户经常会提一些过于个性化的需求,随着该类用户的增加,产品会越来越复杂越来越难以维护。

③ 公共云平台的用户总能最先使用产品的最新版本,用户体验更好。

④ M 软件公司的主要成本是研发支出,由于 SaaS 模式下新增用户的在研发方面的边际成本很低,随着客户的增多,公司的毛利率会越来越高,企业的收益也会越来越好。这也是 M 软件公司会在最初的几年采用免费模式吸引用户的原因之一。

3.1.3 公司的远景与近期规划

M 软件公司的远景是成为全球客户沟通软件行业的领导者。使命有三点:1. 承担企业社会责任, 培养对社会有用的人才。2. 帮助企业创造和留住客户。3. 成为最具幸福感的企业。

目前该行业龙头企业 Live Chat Inc 和 Live Person 均已完成第二轮融资并上市。M 软件公司现出于第二梯队, 形势严峻, 需要加大投入迅速扩展市场。

经董事会研究决定, M 软件公司于 2017 年在北美启动第一轮融资并进行相应的财务改革。公司将在 A 轮融资结束后迅速扩张研发及销售队伍, 力求在 3 年内把销售额扩大 5 倍。如果 3 年内能够按规划把销售额扩大 5 倍, 公司将在 2020 年启动 B 轮融资, 并力求在 2022 年在北美上市。

3.2 M 软件公司研发部门绩效管理现状及存在的问题

3.2.1 研发部门人力资源现状

M 软件公司目前共有员工 60 人其中综合管理 2 人、市场 4 人、亚太销售部 5 人、北美销售部 10 人(加拿大办公)、人力资源 2 人、财务 2 人、IT 运维 2 人、研发人员 33 人, 研发人员占比达到了 55%。

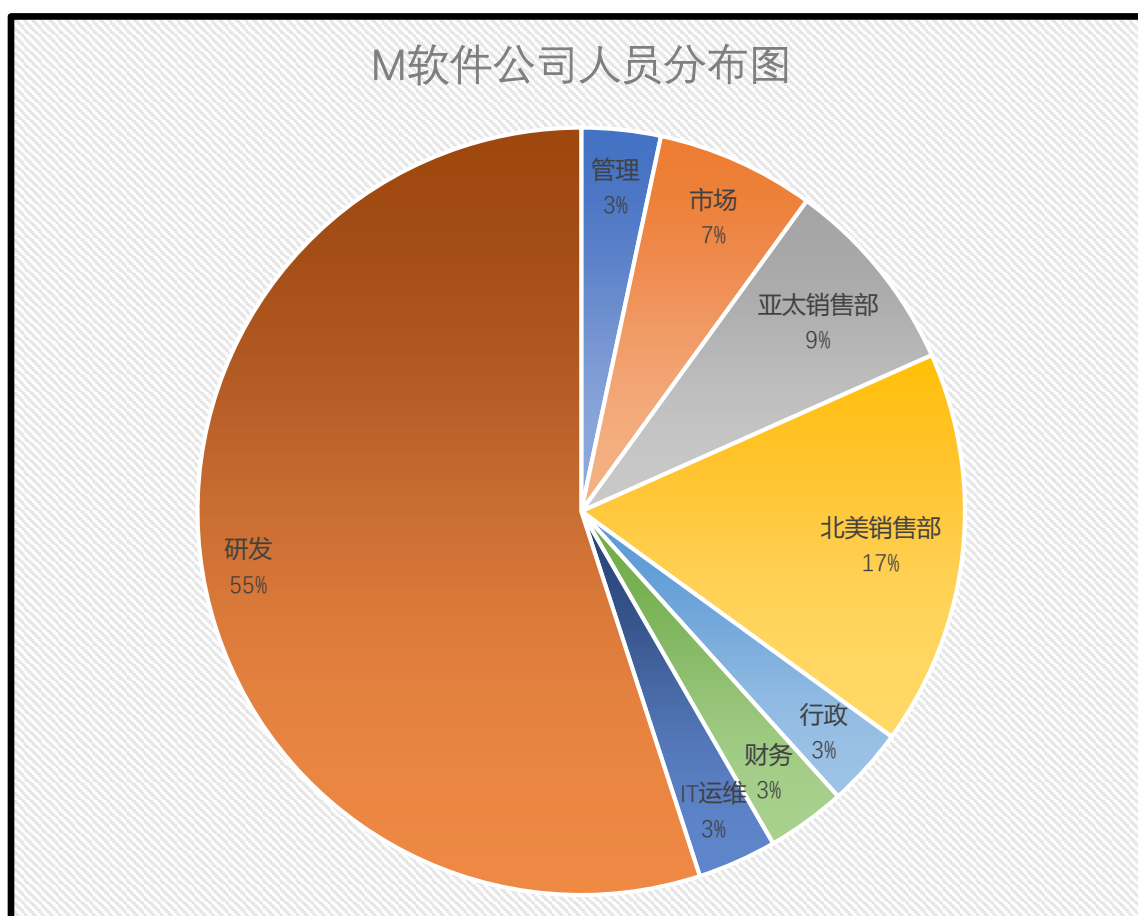


图 3-1 M 软件公司人员分布图

下面从人员岗位、年龄结构、学历结构、离职比例四个层次来分析研发部分的人力资源现状。

(1) 人员岗位

研发体系共有 2 个组，分别是开发、测试。2 个组由技术总监统管。现公司共有 2 个研发中心，每个研发中心均包含开发、测试 2 个组。项目经理、测试经理在组内承担管理职责。值得注意的是，目前杭州有 2 位项目经理、2 位测试经理，长沙有 4 位项目经理、2 位测试经理，加上技术总监，研发团队的管理人员占比为 33%。如此高的管理人员占比有 2 个原因：首先，M 软件公司是技术导向的公司，管理人员也需要参与具体的研发工作，有的甚至在项目组中还承担主要的研发任务，技术总监有时候也会加入开发工作。其次，公司准备在 2017 进行大幅扩招，因此需要比较多的基层管理人员先行到位。

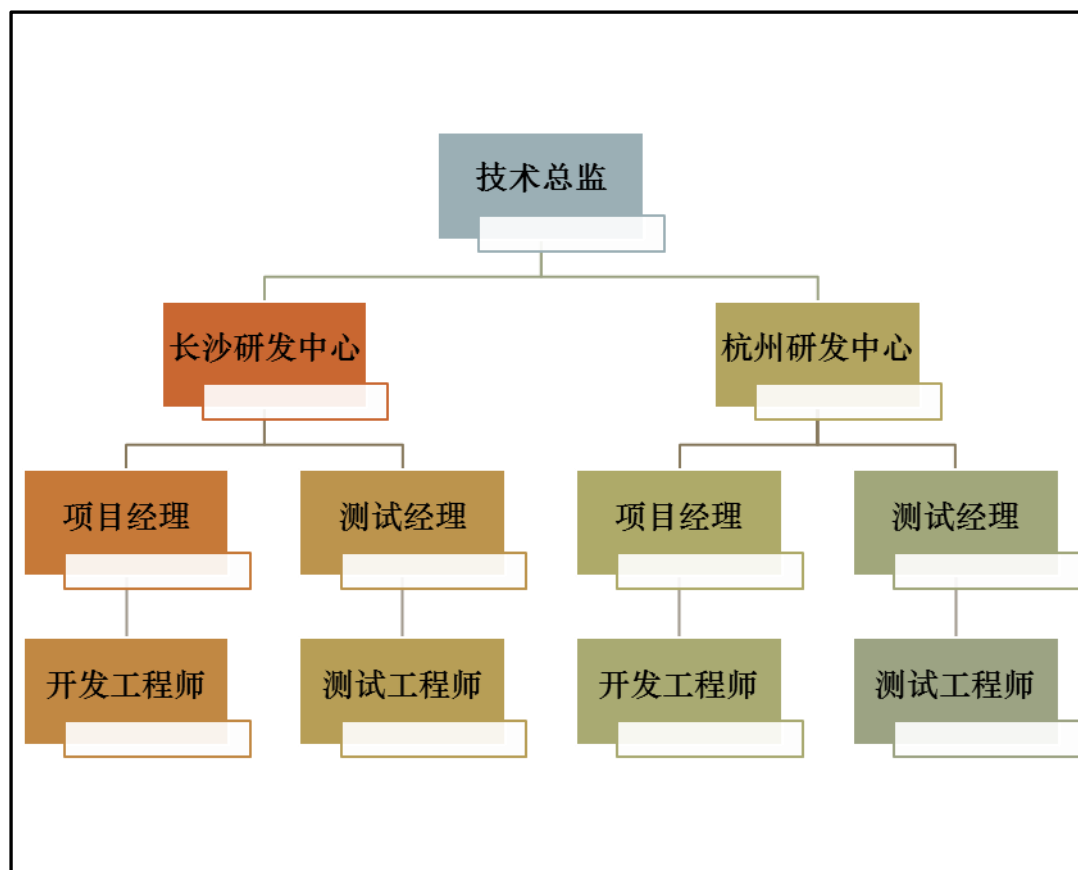


图 3-2 M 软件公司研发部门组织结构图

(2) 年龄结构

一般来说，软件公司研发人员的平均年龄是比较低的，大多数员工在 25-30 岁之间。M 软件公司因为从事的是产品研发，对人员的经验要求比较高(很少招工作年限少于 5 年的研发人员)所以平均年龄偏大，达到了 30.5 岁。30 岁左右的研发人员一般比较稳定，这也从一定程度上减少了人员流失率。但由于 M 软件

公司的研发人员技术能力都比较高、经验很丰富，工作选择面广，因此也容易因为对公司某方面的不满而选择去其它公司发展。

在成功完成 A 轮融资以后，长沙研发中心的规模将由现在的 20 人逐步扩张到 80 人。公司准备招聘一部分素质比较好、工作经验相对较少的初级开发工程师进行培养，老员工将负责对其进行指导。未来 2 年内研发人员将会逐步年轻化。绩效管理的各项制度也要随之进行调整，以适应研发人员年龄结构年轻化的趋势。

表 3-1 M 软件公司研发部门年龄结构表

截止时间	25 岁以下	26-30 岁	31 岁-35 岁	35-40 岁	合计
2016 年 12 月	1 人	15 人	16 人	1 人	33 人
所占比例	3.03%	45.45%	48.48%	3.03%	100.00%

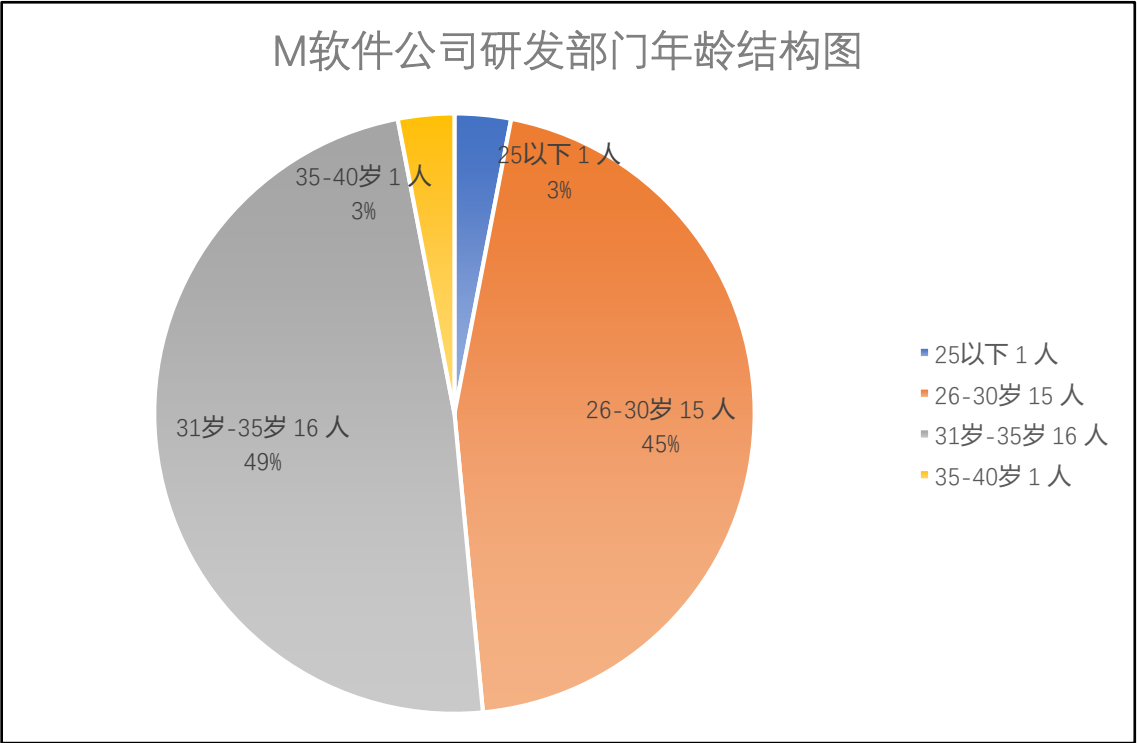


图 3-3 M 软件公司研发部门年龄结构图

（3）学历结构

M 软件公司的几位联合创始人均毕业于浙江大学计算机系，因此对研发人员的学历要求比较高。除个别员工因为技术水平特别高降低了学历要求外其它所有的研发人员均为本科及以上学历，很多员工都毕业于国内的名校。33 名研发人员有 17 人毕业于国内的重点大学（其中硕士 2 人），14 人毕业人于普通本科，仅有 2 人是大专文凭。

表 3-2 M 软件公司研发部门学历分布表

截止时间	硕士	一类本科	普通本科	大专	合计
2016 年 12 月	2 人	15 人	14 人	2 人	33 人
所占比例	6.06%	45.46%	42.42%	6.06%	100.00%

今年长沙研发部的人员会有比较大规模的扩招,此次招聘对学历的要求更加严格:必须是一类本科的计算机专业毕业。可以预见,M 软件公司的学历结构中高学历人才的比例将会进一步扩大。高学历人才比较多是软件企业的一个突出特点,M 软件公司在这方面表现的比其他软件公司更加明显。一方面,高素质的人才队伍保障了公司的产品研发能力。另外一方面,高层次人才工作选择面广,员工都是其它公司争取的对象,如何做好人力资源管理,尤其是绩效管理留住人才是 M 软件公司的一个非常重要的关注点。

(4) 离职比例

M 软件公司研发部门的离职比例一直比较高. 以下是近 5 年的离职比例数据:

表 3-3 M 软件公司研发部门近 5 年人员离职比例表

年份 离职比例	2012	2013	2014	2015	2016	平均
离职比例	33%	25%	26%	28%	22%	27.8%

可以看出,研发部门的离职比例一直居高不下,每年都保持在 22%以上,2012 年公司的业绩不好,离职人数较多,达到了 33%,将近三分之一的离职率,这是一个非常高的比例。2016 年公司的业务发展迅速,年终奖为历年来最高,即使如此,离职率还是达到了 22%。有一点特别值得注意的是。从离职率这个角度来看,研发部门的人力资源现状不容乐观。

3.2.2 员工绩效管理满意度问卷调查

为了更深入的了解 M 软件公司研发部门绩效管理存在的问题,笔者通过与公司管理层以及研发部门基层员工进行充分沟通,设计了一套绩效管理满意度调查问卷。问卷产生的数据将用于进行问题分析。

(1) 问卷调查的目的

进行问卷调查的目的有如下几个:

① 了解研发部门在绩效管理工作中的薄弱环节。对于薄弱环节要能通过数据知晓薄弱的程度。

② 在调研的过程中,员工反馈了不少问题,需要通过问卷调查来掌握问题的严重性以及问题的普遍性。

③ 增加一个获取问题的渠道，尽可能收集到更多的反馈。

④ 新的体系设计是要针对具体问题的，问卷调查一个很重要的前期准备工作。

（2）问卷的设计和形成

问卷分为 2 个部分。第一部分为选择题，共 21 个问题，内容涉及绩效管理的 5 个过程：绩效计划、绩效实施与管理、绩效考核、绩效反馈、绩效结果的应用。每道选择题有 5 个答案项，分数依次为 1、2、3、4、5。分数越低代表员工对该调查项的满意度越低。第二部分为开放式问题，要求员工举出 1-3 个对绩效最不满意的方面。选择题涉及了绩效管理常见的内容，添加开放式问题主要是为了避免调查内容有所遗漏。

第一部分选择题有两个问题来源：一是参考了其它公司的绩效管理调查问卷并在其中选择了比较常见和重要的问题。二是来源与研发部门员工进行沟通时被调研者反馈的问题。为保证问题的全面性，在绩效管理的每个环节笔者都至少设计了两道以上的问题。

为最大限度的收取问题并避免客观题部分的不足，问卷还包含开放式部分。

（3）问卷过程

问卷的时间为 2016 年 12 月，调查对象为 M 软件公司研发部门 33 名员工。共发出问卷 33 份收回 33 份，对于不符合要求的调查问题会要求重新按要求填写，回收率 100%，全部为有效问卷。

（4）问卷结果分析

笔者把问卷结果整理成了 2 份统计图表：

表 3-4 M 软件公司研发部门绩效管理问卷调查统计表(选择题部分)

调查维度	人数(单位:人)					统计均值
	完全同意	基本同意	说不清	基本不同意	完全不同意	
一、绩效计划						3.10
1、我很清楚公司及部门的年度绩效目标	15	10	6	2	0	4.15
2、我很清楚个人的年度绩效目标	1	7	13	10	2	2.85
3、我认为公司、部门及个人的绩效目标设置的非常合理	2	4	12	10	5	2.64

续表 3-4

调查维度	人数(单位:人)					统计均值
	完全同意	基本同意	说不清	基本不同意	完全不同意	
4、我认为公司、部门及个人的绩效目标有很强的关联性	1	4	13	11	4	2.61
5、我的个人绩效目标有很强的导向性,能帮助我找到工作的重点	5	8	12	6	2	3.24
二、绩效实施						3.24
6、我认为公司和绩效相关的工作都能按计划推进并监控到位	14	10	4	4	1	3.97
7、公司会及时总结绩效管理中发现的问题	2	5	12	10	4	2.73
8、公司会与员工探讨绩效的相关内容并欢迎员工提出宝贵意见	5	5	12	10	1	3.09
9、公司会安排时间对绩效相关的内容进行讲解并解答员工的疑问	8	4	10	8	3	3.18
三、绩效考核						2.89
10、绩效考核的频率比较合理	2	4	2	15	10	2.18
11、绩效考核的内容设置非常合理能反映我的真实绩效水平	5	6	10	11	1	3.09
12、我在考核中总是能得到客观公正的评价	6	4	12	9	2	3.09
13、我的同事总能在考核中得到客观公正的评价	6	7	9	9	2	3.18
四、绩效反馈						3.63
14、考核结束后,上级领导会及时与我进行绩效反馈	15	14	2	1	1	4.24
15、我在绩效反馈中能知晓绩效考核的结果以及得到该考核结果的原因	14	12	4	3	0	4.12

续表 3-4

调查维度	人数(单位:人)					统计均值
	完全同意	基本同意	说不清	基本不同意	完全不同意	
16、上级领导会在绩效反馈中对我工作的表现优异处进行表扬	4	4	10	12	3	2.82
17、上级领导会在绩效反馈中指出我工作表现不够优异之处	16	12	4	1	0	4.30
18、上级领导会在反馈中对我下一阶段的工作进行指导、提出改进意见	6	11	10	2	4	3.39
19、绩效反馈会对我的工作产生非常积极的影响	4	6	11	7	5	2.91
五、绩效结果的应用						2.92
20、绩效考核的结果会很直接的影响工资待遇以及职位变化	4	4	13	10	2	2.94
21、我在绩效反馈中提的意见公司会很快的在后续流程中进行改进	4	4	12	11	2	2.91

表 3-5 M 软件公司研发部门绩效管理问卷调查统计表(开放式问题部分)

绩效管理最不满意点	人数(单位:人)	占比 (%)
1、绩效沟通压力很大,领导的对我的批评很多	11	33.33%
2、一年的考评次数太多,内容重复	10	30.30%
3、考评结果不够公正	10	30.30%
4、考评结果和工资待遇关联性不强	9	27.27%
5、制定绩效目标时参与感不够	6	21.18%
6、考核表格内容太多,要填很久	3	9.09%
7、有些考核内容自评时不知道要如何打分	2	6.06%

选择题的平均打分为 3.22 分,明显低于这个分数的考核项可以认为是目前的主要问题,另外开放式问题中占比非常高(超过 20%),也是急需解决的问题。

根据上述原则,从调查问卷的结果可以得出各阶段主要的问题有:

表 3-6 M 软件公司研发部门绩效管理主要问题列表

阶段	问题内容	调查平均分	开放式问题占比
绩效计划	绩效目标的分解有问题并且设计不合理	2.64	
	总体目标和部门目标、个人目标关联性差	2.61	
	不清楚自己的个人绩效目标	2.85	
	制定目标时参与感不强		21.18%
绩效实施	公司不会及时总结绩效管理中发现的问题	2.73	
绩效考核	绩效考核的频率不合理	2.18	30.30%
	考核结果不公正	3.09	30.30%
绩效反馈	不会对员工的优异表现表示肯定	2.82	
	沟通压力大, 批评很多		33.33%
	绩效反馈没有产生积极影响	2.91	
绩效结果的 应用	考核结果和职位薪酬关联不大	2.94	27.27%
	提出的问题没有及时解决	2.91	

研发部门目前存在整体绩效低下、离职率比较高、员工满意度低, 工作热情不够等现象。通过查看问卷分析得出的问题列表, 这些现象都可以在绩效管理的范围内找到比较多的原因。例如离职率高的问题, 可能也会有其他的一些原因, 但是绝大多数员工都认为自己没有得到公正的评价、考核完成后薪资和职位有没有得到应有的调整, 再加上自己没有得到上级的肯定, 总是得到非常多的批评, 员工容易离职就可以理解了。

3.2.3 研发部门绩效管理的问题及原因分析

参照调查问卷产生的问题列表, 结合笔者前期的进行的调研和访谈结果, 最后对研发部门的绩效管理存在的问题进行了归纳并分析了原因:

(1) 绩效目标的设置及分解缺乏科学性。

每年的年度会议上董事会一般只会提出下一年度的财务目标。财务目标包括销量额目标、利润目标等。所有团队需共同保障该目标能在下一年度达成, 各部门自行制定本部门的年度目标, 制定完成后各部门负责人会和董事长进行一次沟通并最终达成一致。在实际处理过程中, 每个部门的年度目标依然与财务目标紧密关联。以研发部门为例, 2016 年绩效总分为 100 分, 如果销售与利润目标达成, 年度考评将不低于 80 分, 其它的考核项(产品故障率、新功能上线情况)对绩效总分影响非常少。实际上研发部门的主要职责是保证新功能的上线与产品的稳定性, 这种目标的分解很不合理。绩效目标的分解也是内部工作的导向, 这

种重财务目标的导向使得公司的销售部门地位比较高,研发部门得到的重视度不够,影响了研发人员的工作积极性。另外,研发人员每年的绩效考核表上完全体现不出和财务目标关联的内容。部门目标虽然制定了,但是不合理,而且和个人目标没有足够的关联性。绩效目标的分解缺乏科学性,完全不能指导员工为实现企业目标而充分发挥个人的工作能动性。

(2) 个人绩效目标模糊,无法对员工的工作起指导作用

M 软件公司研发部门员工的个人目标一般是由直属项目经理或测试经理制定的。各基层经理的管理意识和管理方式有很大区别,有的会制定比较清晰的绩效目标,有的制定的目标很模糊,个别基层经理根本没有为下属制定绩效目标。目标制定以后半数基层经理都没有把监控绩效目标完成与否当成日常的工作一部分,年终考评时依然凭借对下属的总体印象进行打分。以上情况说明,个人的绩效目标几乎没有贯彻到每个人的工作当中去,M 软件公司研发部门的个人绩效目标形同虚设。

(3) 绩效考核的总体流程比较完善,但频度太高。

从调查问卷的结果也可以看出,员工对绩效考核的执行力度还是比较认可的,但是有 30% 名员工提出绩效考核的频度太高内容太过繁琐。当前的现状是:新员工有 2 周、4 周及 8 周考评,除此以外,1 年有 2 次季度考评、1 次年中考评、1 次年未考评。如果是年初进入公司的员工 1 年内将要面临最多 7 次考评。考评的表格比较复杂,自评部分要填写一个小时以上,部门领导认为自评内容填写是否详细可以体现员工的工作态度,有的员工填写的自评内容超过 1500 字,花费了大量时间。如此高频度、内容繁多的考评对很多员工来说是一项工作负担,很多人产生了逆反情绪。

(4) 考评的结果受到质疑。

研发部门的考核的整体流程是这样的:员工先自行考评,需要给自己打分并自评一个绩效级别:(A, B, C, D)。自评结束后,技术总监会召集基层经理进行讨论并对所有员工的绩效级别进行最终确定,基层经理的绩效评定由技术总监单独确定。M 软件公司的研发人员均为高素质人才,如果发现员工工作表现不够好,公司会毫不犹豫的辞退该员工,部门的淘汰率比较高。在高淘汰率的背景下现有员工的总体表现都还比较好,差异比较小,给员工的进行绩效定级成了一项非常困难的任务,每次考评结果都会存在比较大的争议。从调查结果来看,30% 以上的员工认为考评结果不够公正,考评结果受到质疑,这是一个非常严重的问题。

(5) 绩效反馈给员工带来很大压力,并带来一定的负面影响。

M 软件公司为员工提供了比较丰厚的待遇同时对员工的要求也非常严格甚至苛刻。日常工作中有表现不佳之处可能会在周会上被当面批评,绩效沟通也以

指出工作中存在的问题为主,即使是近期表现优秀的员工参加绩效反馈时也感到很有压力。比较直接的指出员工的问题固然可以帮助其改善自我,但是也给员工带来了很大压力,有部分员工结束绩效反馈后工作变的异常谨慎,不少员工觉得自己的工作一直没有得到公司的认同。绩效沟通中的表扬很少,对后期的工作指导也不够,这种沟通方式让绩效沟通的效果大打折扣。

(6) 考核结果和职位待遇调整关联度不够。

M 软件公司采取的是低薪高奖金高提成的薪酬制度。每个人的基本工资相差很少,根据级别会确定一个销售提成比率。每年年初会确定一个年终奖方案:根据销售额的高低来确定年终奖的金额。这种薪酬制度从一定程度上保障了员工能够随着公司的成长个人收入保持不断增加,但另外一方面也削弱了年终绩效考核结果的作用:绩效考核的结果对收入的影响很少。员工职位调整的主要依据是董事会的讨论结果,绩效考核的结果基本不起作用。基于以上情况,可以说绩效考核的结果没有得到很好的应用,甚至和职位待遇的调整是脱钩的。

(7) 员工的参与度低,不重视员工提出的意见

从调查问题产生的主要问题列表可以看出,员工在绩效计划阶段的参与度很低。另外,在绩效反馈和其它过程中提出了意见也得不到重视,公司不会去总结和改进员工对绩效管理提出的问题。

4 M 软件公司研发部门绩效管理体系详细设计

4.1 M 软件公司研发部门绩效管理体系的总体构思

4.1.1 体系设计的基本思路

体系设计的基本思路是对 M 软件公司研发部门的绩效管理工作进行分析找出其存在的问题并以分析出的问题为基础,借鉴和参考绩效管理的相关理论和方法设计一套有针对性的、实现性较强的研发部门绩效管理体系。体系设计的目标是解决现有问题并使研发部门的绩效管理工作更加规范化和系统化。

M 软件公司从事的是软件产品的开发,属于知识密集性企业,因此绩效管理体系应该吸收各种理论的优点,对多种方法进行有机的结合。另外一方面,M 软件公司研发部门现有的绩效管理流程已经形成并且相对稳定,原有的一些宝贵经验也应该继续保留,具体来说:

(1) 要借鉴绩效管理的相关理论和方法完善 M 软件公司研发部门的绩效计划、绩效实施、绩效考核、绩效反馈、绩效结果应用五个环节,使 M 软件公司的绩效管理更加规范和完整。设计的过程中要注意通过相关制度来解决调研过程中发现的问题。

(2) 在整体的绩效管理体系上,采用目标管理法。M 软件公司研发部门的人员整体学历和素质都比较高,在正确的引导之下,员工能够主动的发挥工作积极性。公司现有的绩效管理体系也是基于目标管理的思想,公司从上到下都比较认同。这种环境非常适合继续采用目标管理方进行绩效管理。

(3) 绩效目标的制定和绩效考核设计是重点,具体的思路如下:

① 在绩效目标的制定上。使用平衡计分卡从财务、客户、内部运营、学习与成长四个方面来制定企业、部门以及个人的绩效目标。在具体指标的設置上参考 KPI 关键绩效指标的 SMART 原则,做到考核指标具体、可量化、可达到、有关联性。

② 为保障考核的全面性,除具体的业绩指标外还采用 360 度考核法对员工的工作态度和能カ进行考核。

4.1.2 体系设计的目标

体系设计的整体目标是有针对性的解决问题并借助新的绩效管理体系使 M 软件公司研发部门的绩效管理更加的成熟高效。

主要目标有如下几点:

(1) 解决在前期调研过程中发现的 7 大问题。问题的处理办法要结合前期对这 7 大问题的原因分析以及相关的绩效管理理论。

(2) 规范流程，形成相对完整的绩效管理体系。研发部门原有的流程还不够完整成熟。绩效管理的每个步骤都包括有必须要完成的工作，要根据企业的实际情况确定是否需要增加某些工作。同时，对于低效的绩效管理工作要适当裁剪。

4.1.3 体系设计的基本原则

(1) 实用性原则：不求大而全，主要目的是解决问题。M 软件公司目前规模还不算大，虽然绩效系统还需进行完善，但不需要模仿中大型公司的绩效体系，关键是要让新的绩效体系适应公司的现状而不是让公司来适应新的绩效体系。软件属于知识密集型行业，绩效管理的基本理论肯定是适用于软件行业的，但是具体的一些实施细则上还是需要考虑这个行业的一些特殊性。

(2) 差异性原则：不同岗位不同职责的员工绩效管理的方式、内容应该是不同的。不需要做到因人而异，但至少要做到根据岗位进行不同的调整。要做有针对性。

(3) 开放性原则：整个设计过程公开透明，不但要尊重管理层的意见，也要听取基层员工的想法。要让所有员工都参与其中，要尽可能的吸收更多的有益意见。

(4) 兼容性原则：原有绩效管理工作有也很多可取之处。现在的关键是解决问题，而不是去推翻原理的工作方式。另外，旧的绩效管理工作因为没有科学的理论来进行指导，缺乏一些必要的过程，因此还不能称其为体系，这次是要形成一套完整的体系，但是形成的体系会保留原有绩效管理工作中的可用元素，保持兼容性。

(5) 扩展性原则：未来几年内公司研发人员的数量、年龄结构、学历层次都会有比较大的变化，设计出来的体系要能适应公司未来数年内的发展和变化。

4.2 M 软件公司研发部门绩效管理的流程

公司的绩效管理是一个完整的系统，绩效管理的过程本身是不断循环的，每次循环都包括绩效计划、绩效实施与管理、绩效考核、绩效反馈、绩效结果的应用五个步骤。

4.2.1 绩效计划

绩效计划是绩效管理的第一个步骤，绩效计划的质量对整个绩效管理体系至关重要。绩效计划的主要内容是绩效目标的制定，制定目标的整个过程要自上而

下、逐层分解、设定的目标要符合 SMART 原则、每个目标的确定都需要充分讨论、吸收各方面的意见。

研发部门在绩效计划阶段存在的问题是：绩效目标的设置及分解缺乏科学性、个人绩效目标模糊，无法对员工的工作起指导作用、员工参与度不高。新的体系将通过规范制定绩效目标的流程、明确对绩效目标的要求、建立有效的沟通机制这 3 个方法来解决这些问题。

（1）制定绩效目标的流程。

绩效目标可以分为 3 个层次：公司目标、部门目标、个人目标。公司目标应该通过召开董事会的方式来确定。董事会确定好公司目标以后，每个部门的主管要与部门员工进行充分讨论结合公司级的目标制定出本部门的绩效目标并把相关材料提交给董事会审批。部门目标审批通过后，部门内部需要把部门的目标分解到每一个岗位，对每位员工提出具体的要求。个人目标不再需要提交给董事会，部门内部达成一致即可。本次是进行研发部门的绩效管理体系的重新设计其他部门的改革可能会放到后期，但是还是需要召开董事会明确公司级的绩效目标，研发部门的绩效目标确定后需要提交给董事会进行审批。

（2）制定绩效目标的要求。

公司级的绩效目标应当全面而精炼，部门绩效目标会有所侧重，个人的绩效目标要和岗位职责联系起来。

M 软件公司现在的公司级绩效目标过于侧重财务，不够全面。企业的一切事务都应该是为战略目标服务的，平衡计分卡理论很好的体现了这点，它把公司的绩效目标分为财务、内部运营流程、客户、学习与成长四个角度，通过达成这四个角度的目标来保障企业的战略目标得以实现。M 软件公司在制定公司级目标时要从这四个角度来考虑，每个角度都要制定相应的目标，这样才能保障公司级绩效目标的全面性。另外，公司级目标要精炼不可复杂，否则很难进行分解。各部门的职责是有所侧重的，所以各部门的绩效目标也应该是有所侧重的，研发部门应该重点考查开发功能的速度和质量，不应当把销售额做为研发部门最重要的考核指标。从成本和效率的角度来讲，不可能为每位员工单独制定绩效目标，个人的绩效目标应当与岗位相关联，这样做的另外一个好处是便于对同岗位的员工

的绩效进行对比。

每个绩效目标都应该有一个对应的可量化的参考指标。指标的选择要遵守 SMART 原则：具体、可量化、可达到、有关联性、有截止时间。

（3）沟通机制。

要使员工能够充分认可绩效目标必须保证整个过程中的全员参与度。公司级绩效目标虽然是董事会的决议但是在会议前应当充分听取员工的建议，董事会达

成初步意见后可以把讨论结果公布给所有员工,听取大家的意见后再做最后决定。研发部门的绩效目标至少也要在得到部门内大多数员工的认可后才可提交给董事会。技术总监和研发部门的基层经理一定要就个人的绩效目标与员工进行面谈,如果员工本身就不认可该目标,按目标来开展工作就无从谈起。知识密集型行业的员工很看重管理的参与度与被认同感,让员工充分参与绩效目标的制定会正好满足了他们这方面的需求。另外,因为员工本身的知识文化水平比较高,思想活跃,他们往往能够提出有建设性的意见,让制定出的绩效目标更加完善和实用。

4.2.2 绩效实施与管理

绩效实施与管理是绩效工作中耗时最长、贯穿始终的一个环节。目标制定了、指标制定了、计划制定了,但是一切都还需要依靠细致的实施和管理来达成。

研发部门绩效实施和管理过程中最大的问题就是公司不会及时收集数据和总结问题。因此要加强信息收集工作。同时,为使流程更规范化要确定绩效沟通包含的内容以及每个角色在绩效沟通中的任务。

(1) 规范绩效沟通的内容

在绩效管理的整个过程中都需要和被考核者着保持有效的沟通。

制定绩效目标时要充分听取员工的意见,保证绩效目标能够得到认可。目标确定后需要和员工再次进行沟通确定员工理解绩效目标的内容并且准备依照绩效目标来主动调整自己的心态和工作内容。

在日常的工作中要对员工的工作进行监督和指导。如果员工的工作方向和绩效目标有所偏离要及时进行提醒,如果员工在完成绩效目标的过程中遇到困难要对其进行辅导和帮助。每位员工的直接上级都需要把该项工作当成工作中的头等大事来处理。就 M 软件公司的研发部门来说,技术总监负责管理项目经理和测试经理的绩效,项目经理和测试经理负责管理基层员工的绩效。在监督的过程中尽量避免给员工太强的压迫感,对软件行业的员工施加过强的压力往往会更容易使他们产生逆反心理影响工作效率。

M 软件公司的研发部门每月会进行月度会议。在月度会议中技术总监应当对部门绩效指标的最新完成情况进行说明并就如何能保障目标得以完成进行下一步的工作部署。项目经理和测试经理则需要把技术总监的工作部署落实到具体的工作中去。

(2) 加强信息收集工作

由于绩效目标都已经数据化、指标化。所以日常工作中需要收集和绩效相关的信息。在绩效目标制定完成后就需要确定各项数据应当如何收集。对于 M 软件公司的研发部门来说,大部分数据都可以在 Team Foundation Server(简称 TFS,

是微软公司提供的项目管理软件)中得到,其它数据应当由项目经理在项目中按规定的格式收集好,按项目统一上传到 Teams 软件中。研发部门的所有员工都应该有权限查看相关内容。另外,绩效实施过程中发现的问题也要在 TFS 上单独建一个目录,把问题都收集、归类,并制定改进计划。

4.2.3 绩效考核

从管理角度来说,M 软件公司研发部门的绩效考核已经做到流程清晰、管理到位,但是从调查问卷的结果来看员工普遍认为考核的次数过多、考核结果不公正因此要减少考核的次数、为了让员工觉得考核结果是公正的考核评级应该要严格依据已经制定好的考核指标。

(1) 减少考核的频次和内容。

新员工做一次四周考核和一次八周试用期考核即可。季度考核保留,但应当减少内容,不需要再填复杂的表格,应以口头的沟通反馈为主。年中和年终的考核内容不变。考核主要是参照考核指标的完成情况,不应该再鼓励员工花大量时间填写自评表格,应该让员工把更多的时间投入到实际的工作当中去。这种做法既充分考虑到当前暴露的问题也有考虑到行业员工的特点:研发人员在具体的项目工作中可以接受极为复杂和苛刻的流程,但是对于日常管理工作却希望一切从简,不愿意为此投入很大的精力,在保障考核效果可以达到的前提下,相关的考核流程应该保持简单明了,减少不必要的过程。

(2) 绩效评级应该严格依据考核指标。

绩效考核的公正度之所以得到质疑最大的原因就是员工的工作表现差距不大但又没有很确定的评定标准。考核指标数据化以后,应该把指标的完成情况作为考核的最重要依据,每个人的考核结果都应该有一个具体的分数,按照分数的高低来确定最终的评级,这样就使考核结果更容易得到员工的认可,提高了考核结果的公正度和公信力。研发人员大多数是理工科毕业,更容易接受这种用数据说话的考核方法。

4.2.4 绩效反馈

从调查问卷的结果可以看出,绩效反馈的满意度非常低,绩效反馈甚至给了员工很大的压力、让员工有了负面情绪,因此需要对绩效反馈的指导思想、具体内容做比较大的调整。

(1) 指导思想。

研发部门的员工的表现基本都比较好,但很多员工都认为自己的工作得不到公司认可。原来的考核方式是没有考虑到研发人员的特点:他们普遍有比较高的学历,比传统行业的员工更看重公司对自己的认同感。从现实情况出发,绩效

反馈的指导思想必须要做调整,应该从以批评为主鼓励为辅转变为鼓励和指导为主批评为辅。在绩效沟通的过程中首选要肯定员工在工作中的优异表现,让员工觉得公司是认同自己的。即使员工在工作中有不足之处,讲话也应当注意语气和态度,重点是让员工知道在以后的工作中如何避免类似问题而不是对其进行指责。考虑到最近几年会招聘一批工作经验比较少的 90 后工程师,90 后工程师更加在意工作的成就感和公司对自己的认同,因此沟通的方式和态度要更加注意。

(2) 沟通内容。

具体来说,沟通内容应当包含如下几个部分:

- ① 对考核期表现优异之处进行肯定。
- ② 本次绩效考评的结果以及得到该结果的原因。
- ③ 如工作中有不足之处应委婉指出,需对被考核者的工作进行指导帮助被考核者在后续的工作减少类似的错误。
- ④ 给被考核者一个自由反馈的时间,内容不限。

4.2.5 绩效结果的应用

在问卷调查中绩效结果的应用这个阶段打分非常低(只有 2.92 分),问题主要集中在考核结果没有和薪酬待遇、职位调整相关联,提出的建议没有得到公司的重视两个方面。因此,要做如下调整

(1) 考核结果和薪酬调整关联

对于考核优秀的员工,每年薪酬增加的幅度、年终奖的金额肯定都要优于其它员工。M 软件公司研发人员的收入来自三方面:底薪、销售提成、年终奖。底薪因为所有员工基本持平,所以调整的可行性不高。针对于年底考评达到 A 的员工(15%),应当适当增加销售提成的比例。年终奖的金额因根据最终评价的等级而有所区别。和 M 软件公司的管理人员沟通后,最后得出年终奖发放的方案为:应为年终奖设置一个标准值:N 倍工资。A 类员工的年终奖为 $1.5 \times N$ 倍工资,B 类员工为 N 倍工资,B+ 类员工为 $1.2 \times N$ 倍工资,C 类员工为 $0.7 \times N$ 倍工资,D 类员工无年终奖,可能会被辞退。

(2) 考核结果和职位调整关联

职位的调整要考虑的因素比较多,绩效高的员工有可能非常合适本职岗位不应调整到更高的岗位,绩效低的员工有可能需要调整其他位置才能更好的发挥效用。但总体应该有一个原则:绩效考核的结果是职位调整的重要依据。和研发管理层沟通后得到一个实行准则:绩效考核在后 60%的员工将不考虑提拔升职,绩效考核在后 30%的员工有可能要降级或辞退。对于工作经验比较少的初级工程师,如果绩效考核比较靠后,还是给予一定时间的观察期和指导期再决定是否降级或辞退,公司的招聘流程比较严格,所有的正式员工都有不错的基本素质,优秀人

才的流失是公司的损失, 初级工程师因为才入社会不久, 心态还不够稳定, 工作的状态很容易出现波动, 入职后一段时间没有达到自己应有的表现也是可能的, 所以应该给这类员工一个相对宽松的环境, 不能发现绩效不够好就立即进行降级或辞退处理, 要适当的区别对待。

(3) 重视员工对公司的建议

部门应该重视员工提出的宝贵建议。由于建议的数量可能会比较多, 因此需要进行总结归纳。需要采纳的建议不在多, 而在于该建议采纳后对公司正面效用是否大以及相关措施的执行力度。每年只需采纳最重要的几条建议并做好执行计划把相关的保障措施做好, 长久坚持, 研发部门的整体效率将会得到很大程度的提升。研发总监认为需要把相关建议作为内部改进项目来做, 有项目经理、有项目计划, 相关信息也需要录到 Teams 软件中去, 这是一个非常好的实现方案。

(4) 重视员工的职业规划

员工自己的职业规划对管理者来说非常重要, 需要针对其职业规划来调整其工作安排。不少员工因为自己的职业规划在公司难以达成而选择了离职, 因此相关信息应该及早获取并采取相应的措施。

4.3 M 软件公司研发部门绩效目标体系的设计

4.3.1 绩效目标的控制-目标管理法

绩效管理体系的总体思路是采用目标管理法来进行绩效管理, 绩效目标是整个管理过程中的依据。目标管理法的主要好处就是让所有员工都有了明确的工作方向, 能够自主的开展工作任务。另外, 也让对工作完成的优劣情况有了明确的评级标准。

公司、部门、个人都会制定出具体的绩效目标。绩效考核成绩的高低完全取决于绩效目标的完成情况, 也就是说, 即使在其他方面表现的再好, 只要绩效目标完成的不好, 绩效等级也会很低。举例说假设财务的绩效目标是销售收入 1000 万美元、纯利润 200 万美元, 最终这个 2 个目标完成情况都不好, 但是今年企业的总成本降低了很多, 利润率比去年提高了 20%, 因为总成本和利润率不在绩效目标的范围内, 今年财务方面的绩效评定成绩还是不合格。

绩效目标也会对部门、个人的工作有很强的指导性。和绩效目标关联性很强的工作内容就是日常工作的重点, 所有的工作都应该围绕绩效目标的达成来开展。

4.3.2 绩效目标的制定-平衡积分卡

绩效目标的选择及其分值的确定参考了德尔菲法。先确定绩效目标的内容然后再用相同的方法确定每个目标具体的分值。以确定绩效目标的内容为例:

首先由会议的主持人讲解背景知识及讨论的规则。接下来每个参与者会拿到一张卡片并在卡片上按四个维度分别填写 1-3 个自己认为最重要的绩效目标。填写完成后主持人把卡片回收，每个参与者说明自己为什么会选择这些目标，主持人把统计的结果进行公布。大家就统计结果进行讨论，如果意见达成一致，会议结束，否则，再把新的卡片发下去，重新填写卡片，进行下一轮的讨论直到意见基本达成一致为止。

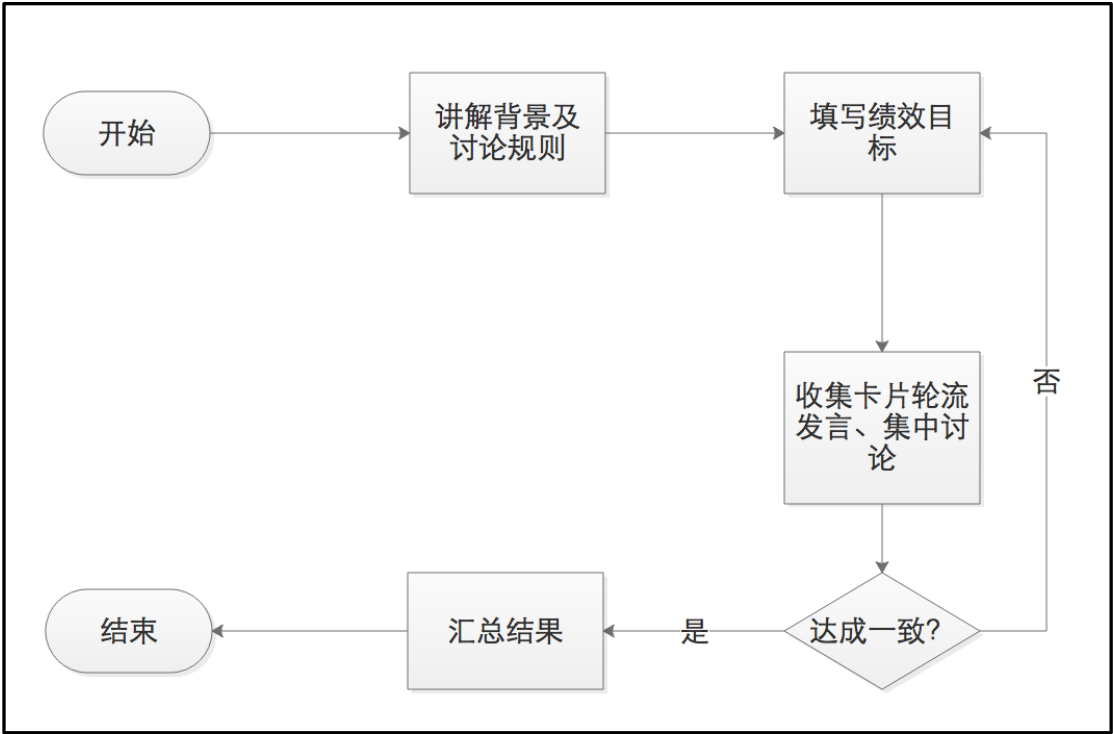


图 4-1 M 软件公司绩效目标制定流程图

经过多轮讨论和反复确认，最终大家在公司、部门、个人的绩效目标的内容上均达成了一致。

由于 M 软件公司目前的规模还不大,管理复杂度还不高，因此四个维度都只选择了最主要的几点作为绩效目标，指导思想是集中精力把最主要的几个事项完成好。大部分公司级的绩效目标都会体现在研发部门的绩效目标中，但研发部门也会有相对独立的考核内容。有几点需要特别指出：

- （1）提高市场占有率、提高客户满意度、稳定客户流失率分解到研发部门就是要保证产品开发的速度和质量。
- （2）2017 年度公司内部运营的主要关注点和研发团队的关联性都不大，因此不计入研发团队的绩效目标。研发团队 2017 年度在内部运营方面的任务是让自动化部署和自动化测试切实落地。
- （3）研发部门的员工对产品的熟悉程度已经比较高,因此研发部门的绩效目标不包括提升员工对产品的熟悉度。

具体见下表：

表 4-1 M 软件公司研发部门绩效目标汇总表

维度	公司绩效目标	部门绩效目标	分值
财务	提高销售收入	提高销售收入	5
	增加净利润	增加净利润	10
	利润率保持稳定	利润率保持稳定	5
客户	提高市场占有率	新功能按期上线	20
	提高客户满意度	新上线功能质量稳定	25
	稳定客户流失率	及时处理线上问题	15
内部运营	财务正规化	无对应绩效目标	
	组建专业的市场 BD 团队		
	提升产品设计能力		
	提高客户关系管理水平		
		自动化部署	5
		自动化测试	5
学习与成长	持续提高员工技术水平	持续提高员工技术水平	5
	提高员工对产品的熟悉度		
	提高员工满意度	提高员工满意度	5

研发部门有 4 个岗位：项目经理、测试经理、软件开发工程师、测试工程师不同岗位的绩效目标也有所区别。

M 软件公司项目经理和测试经理的职责相似度高，在具体项目中项目经理或测试经理都有可能担任实际的项目管理人，因此这两个岗位的绩效目标是相同的。

自动化部署和自动化测试会按项目来执行，只计入部门绩效目标，不分解到个人。公司的高级开发工程师会按月值班处理线上问题，平均到每个开发人员每年处理线上问题的时间不超过 10 人天，及时处理线上问题这个绩效目标不再对下进行分解。

作为管理人员，提高员工技术水平和满意度是其必然的工作内容，项目经理/测试经理的绩效目标包含这两个方面。

表 4-2 M 软件公司研发部门项目/测试经理绩效目标汇总表

维度	部门绩效目标	个人绩效目标	分值
财务	提高销售收入	提高销售收入	5
	增加净利润	增加净利润	10
	利润率保持稳定	利润率保持稳定	5
客户	新功能按期上线	新功能按期上线	25
	新上线功能质量稳定	新上线功能质量稳定	25
内部运营	自动化部署	按项目来执行，不计入个人的绩效目标	
	自动化测试		
学习与成长	持续提高员工技术水平		15
	提高员工满意度		15

开发/测试工程师都需要保证新功能按时上线，但质量的考察点有所差异。

一般来说，如果测试阶段的 bug 率比较高，开发工程师的责任会更大，如果功能上线后系统问题比较多，测试工程师的责任会更大。因此，开发工程师会侧重于考查测试阶段的 bug 率，测试工程师会重点考查上线后的 bug 率。

表 4-3 M 软件公司研发部门开发工程师绩效目标汇总表

维度	部门绩效目标	个人绩效目标	分值
财务	提高销售收入	提高销售收入	5
	增加净利润	增加净利润	10
	利润率保持稳定	利润率保持稳定	5
客户	新功能按期上线	新功能按期上线	40
	新上线功能质量稳定	降低测试阶段的 bug 率	25
		降低上线后 bug 率	15
内部运营	自动化部署	按项目来执行，不计入个人的绩效目标	
	自动化测试		
学习与成长	持续提高员工技术水平	无对应的绩效目标	
	提高员工满意度		

表 4-4 M 软件公司研发部门开发工程师绩效目标汇总表

维度	部门绩效目标	个人绩效目标	分值
财务	提高销售收入	提高销售收入	5
	增加净利润	增加净利润	10
	利润率保持稳定	利润率保持稳定	5
客户	新功能按期上线	新功能按期上线	40
	新上线功能质量稳定	降低测试阶段的 bug 率	15
		降低上线后 bug 率	25
内部运营	自动化部署	按项目来执行，不计入个人的绩效目标	
	自动化测试		
学习与成长	持续提高员工技术水平	无对应的绩效目标	
	提高员工满意度		

4.3.3 绩效指标的制定-关键绩效指标法

目标分解完成后，就需要为每个绩效目标确定具体的考核指标。经过董事会的数次讨论，确定基本的规则如下：

（1）每个绩效目标尽量只选择 1 个 KPI 指标来进行考核。减少考核的整体复杂度。

（2）每个指标都会设置必达、挑战一、挑战二 三个指标值。完成必达目标可获得对应项 60%的分值，完成挑战一目标可获得 80%分值，完成挑战二目标可获得 100%的分值。

（3）如果有历史数据就尽量参考去年的数据来设定指标值。必达略低于或等于去年的统计数据，挑战一略高于去年的统计数据，挑战二相比去年的指标要有较大的提升。挑战一要比必达提升 15%以上，挑战二要比必达提升 25%以上。以进度偏差为例，去年的数据为 19.8%，必达的参考值 20%，挑战一的参考值为 $20\% \times (1-10\%) = 18\%$ ，挑战二的参考值为 $20\% \times (1+15\%) = 23\%$ 。

（4）如果规则三不适用或没有历史数据，采用德尔菲法来确定指标值。举例说公司今年的销售团队人员将增加了 50%以上，显然不能用销售额提高 15%作为挑战一的指标值。另外公司以前是没有统计培训的合格率的，没有历史数据可供参考。对于这两种情况只能采用德尔菲法来确定指标值。

指标值制定的整体流程如下图：

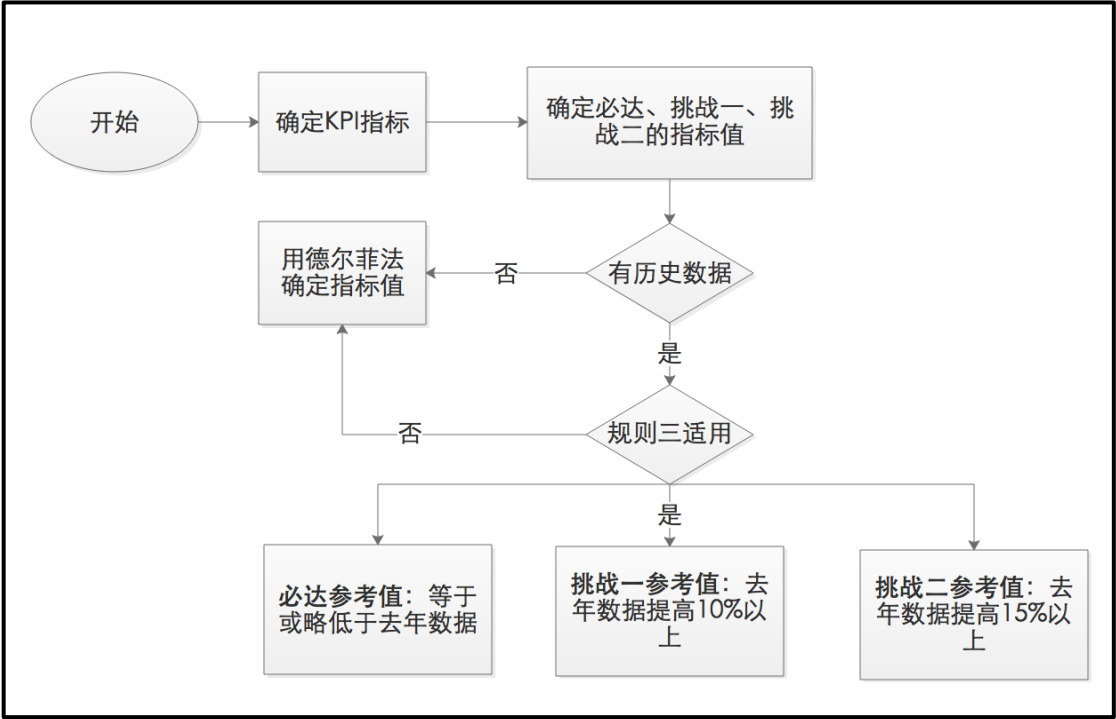


图 4-2 M 软件公司绩效指标制定流程图

经过多轮研讨，最终形成了以下 4 张考核指标表格：

表 4-5 M 软件公司研发部门绩效考核指标汇总表

维度	部门绩效目标	考核指标	必达	挑战一	挑战二	分值
财务	提高销售收入	销售收入	2016 年销售收入*1.2	2016 年销售收入*1.5	2016 年销售收入*2	5
	增加净利润	净利润	2016 年净利润率*1.2	2016 年净利润率*1.5	2016 年净利润率*2	10
	利润率保持稳定	利润率（单位：%）	20%	22%	24%	5
客户	新功能按期上线	进度偏差（单位：%）	20%	18%	16.5%	20
	新上线功能质量稳定	bug 率（单位：个/开发人员天）	6	5.4	5.1	25
	及时处理线上问题	平均处理时间（单位：小时）	5	4.5	4.25	15
内部运营	自动化部署	进度偏差（单位：%）	20%	18%	16.5%	5

续表 4-5

维度	部门绩效目标	考核指标	必达	挑战一	挑战二	分值
	自动化测试	进度偏差（单位：%）	20%	18%	16.5%	5
学习与成长	持续提高员工技术水平	培训次数（次/年）	18	24	30	2
		培训合格率（单位：%）	80%	85%	90%	3
	提高员工满意度	年度满意度调查平均分	80	82.5	85	5

表 4-6 M 软件公司研发部门项目经理/测试经理绩效考核指标汇总表

维度	绩效目标	考核指标	必达	挑战一	挑战二	分值
财务	提高销售收入	销售收入	2016 年销售收入*1.2	2016 年销售收入*1.5	2016 年销售收入*2	5
	增加净利润	净利润	2016 年净利润率*1.2	2016 年净利润率*1.5	2016 年净利润率*2	10
	利润率保持稳定	利润率（单位：%）	20%	22%	24%	5
客户	新功能按期上线	进度偏差（单位：%）	20%	18%	16.5%	25
	新上线功能质量稳定	bug 率 （单位：个/开发人员天）	6	5.4	5.1	25
学习与成长	持续提高员工技术水平	培训次数（次/年）	2	3	4	6
		培训合格率（单位：%）	80%	85%	90%	9
	提高员工满意度	年度满意度调查平均分	80	82.5	85	15

表 4-7 M 软件公司研发部门开发工程师绩效考核指标汇总表

维度	绩效目标	考核指标	必达	挑战一	挑战二	分值
财务	提高销售收入	销售收入	2016 年销售收入*1.2	2016 年销售收入*1.5	2016 年销售收入*2	5
	增加净利润	净利润	2016 年净利润率*1.2	2016 年净利润率*1.5	2016 年净利润率*2	10
	利润率保持稳定	利润率（单位：%）	20%	18%	16.5%	5
客户	新功能按期上线	进度偏差（单位：%）	20%	18%	16.5%	40
	降低测试阶段的 bug 率	bug 率 (单位:个/开发人天)	6	5.4	5.1	25
	降低上线后 bug 率	bug 率 (单位:个/开发人天)	0.15	0.135	0.127	15

表 4-8 M 软件公司研发部门测试工程师绩效考核指标汇总表

维度	绩效目标	考核指标	必达	挑战一	挑战二	分值
财务	提高销售收入	销售收入	2016 年销售收入*1.2	2016 年销售收入*1.5	2016 年销售收入*2	5
	增加净利润	净利润	2016 年净利润率*1.2	2016 年净利润率*1.5	2016 年净利润率*2	10
	利润率保持稳定	利润率（单位：%）	20%	22%	24%	5
客户	新功能按期上线	进度偏差（单位：%）	20%	18%	16.5%	40
	降低测试阶段的 bug 率	bug 率 (单位:个/开发人天)	6	5.4	5.1	15
	降低上线后 bug 率	bug 率 (单位:个/开发人天)	0.15	0.135	0.127	25

4.4 M 软件公司研发部门绩效考核体系的设计

4.4.1 考核的目的、内容和对象

（1）考核的目的。

考核的目的是对部门和每位员工的绩效做出公正的考核和鉴定，调动员工的工作积极性、帮助员工发现工作中存在的问题，考核的过程也是一个帮助员工对阶段工作进行总结的过程。考核的结果将做为本年度年终奖发放和下年度薪酬调整的重要依据。

（2）考核的对象和内容。

被考核者是技术总监及该部门的所有员工。技术总监将依据部门绩效目标进行考核，其他员工将依据个人绩效目标进行考查。

考核者涉及的人员相对比较多。最主要的考核者是员工的直接上级，对测试人员来说，就是直属测试经理，对开发人员来说，就是直属项目经理。因为要对员工进行 360 度的考评，所有与被考核者有过工作往来的同事都会被邀请参与考核，直接上级会充分考虑所有相关人员的考核打分之后再对被考核者进行最终的评定。

考核的内容包括绩效目标的完成情况以及员工的工作态度及能力。绩效目标完成情况由各项目经理协助人力资源部门进行整理。态度及能力将采用 360 度反馈法进行考核。

以项目经理为例：绩效目标完成情况是数字化的，相对客观的，直接上级拿到相应的数据就可以给被考核的项目经理一个相对公正的考核分数。工作能力和工作态度则带有一定的主观性，所以需要参考多人的意见才能给出比较准确的评分。为使考评更加精确，项目经理的工作能力要从项目管理能力和技术能力两个维度来进行考评，每个维度都有几个明确的考核项，例如项目管理就有计划和协调、执行与计划的完成、监控和质量跟踪三个具体的考核项。态度的考核没有在维度上再进行细分但也有主动高效、目标感和自我要求、学习和分享三个考核项需要分别打分。只有把能力和态度的考核细分到比较明确的考核点，才能对被考核的项目经理有一个全面的绩效评估。

不同的岗位绩效目标是不同的，工作能力和态度的考核项也是不同的，但是考核内容的基本原理都是一样的。

4.4.2 考核的方法

考核分为季度考核、年中考核、年末考核。其中季度考核不对员工的绩效等

级进行评定，员工也不需要填写考核表格，季度考核的主要事项是由上级与考核者沟通绩效目标的完成情况并就本季度的工作表现进行点评及指导。季度考核的重点在于沟通和反馈，形式都会比较轻松，关键是让直接上级以及被考核者在一种比较好的谈话氛围内总结工作上的得失、讨论工作中发现的问题，促进相互的沟通，使后续的工作能够更好的推进。

年终和年末的考核比较正式。考核前人力资源部门会把绩效目标的情况进行汇总并在部门内进行公布。被考核者需要在规定时间内填写完绩效考核表并完成自评，被考核者的直接上级会在考核者自评的基础上进行上级考评。上级在进行考评前会发邮件给和当年度和该员工有接触的重要人员要求他们对该员工的态度和工作能力进行打分最后结合自己对该员工的了解给出最终的成绩。所有的考核结果会汇总到技术总监处进行整理。

考核总分为 100 分，其中绩效目标的完成情况占 80%，工作态度和能力的考核占 20%。按考核分数的高低进行排序，A 级 15%、B+级 15%、B 级 50%、C 级 10%-20%、D 级 0-10%。在实际运作的时候，如果没有表现特别差的，C 级和 D 级会适当的减少人数，采取这个原则的原因是现有员工的职业操守都比较好，很少有消极怠工的情况出现，另外，最近几年应届生入职的情况会不断增加，如果被评定为 D 级会很可能被公司裁员，应届生应该给他们更多的机会和表现时间。

以下以项目经理为例对考核方法进行说明。(表格中的数据均为示例，非实际数据)

表 4-9 M 软件公司研发部门项目经理绩效考核表（绩效目标部分）

项目经理绩效考核表						
姓名		考核时间		考核成绩	B+	
绩效目标完成情况						
维度	绩效目标	考核指标	实际指标值	完成级别	总分	得分
财务	提高销售收入	销售收入	2016 年销售收入*1.51	挑战一	5	4
	增加净利润	净利润	2016 年净利润率*1.54	挑战一	10	8
	利润率保持稳定	利润率（单位：%）	24%	挑战二	5	5
客户	新功能按期上线	进度偏差（单位：%）	18%	挑战一	25	20
	新上线功能质量稳定	bug 率 (单位:个/开发人员天)	5.3	必达	25	15
学习与成长	持续提高员工技术水平	培训次数（次/年）	4	挑战二	6	6
		培训合格率（单位：%）	84%	必达	9	5.4
	提高员工满意度	年度满意度调查平均分	83	挑战一	15	12
总分						75.4

表 4-10 M 软件公司研发部门项目经理绩效考核表（工作能力和态度部分）

评价项目	评价指标	指标描述	自我评价	最终评价
技术能力 (30 分)	需求设计 (10 分)	能深入理解项目需求，功能设计完全满足用户需求，易用性好。文档表达清晰有条理（8—10）	8	8
		能理解项目基本需求，功能设计可以满足用户需求，文档表达清楚（4—7）		
		基本理解项目需求，功能设计基本满足项目要求。（1—3）		
	技术能力 (10 分)	技术能力扎实全面，对于目前工作需求尚有余力，可快速解决工作中的技术难题。（8—10）	7	7
		技术能力一般，满足本工作内容，解决技术问题解决效率不高。（4—7）		
		不主动了解技术发展，解决技术问题困难。（1—3）		
项目管理能力 (40 分)	编码和技术实现 (10 分)	编码质量高，bug 很少。技术实现方案有效评估，合理且风险小。（8—10）	8	8
		编码质量较好，bug 不少能够处理。技术实现方案评估可行。（4—7）		
		编码质量一般，bug 比较多而且还有 bug 解决困难。技术实现方案欠评估。（1—3）		
	计划和协调 (10 分)	计划制定全面，有效组织团队工作，遇问题能够协调资源妥善解决。（8—10）	8	8
		能够较好地制定计划并组织团队，遇问题可以解决，但是会影响进度或质量。（4—7）		
		计划制定风险考虑不足，团队工作组织不足，遇问题不能有效解决（1—3）		
	执行与计划完成 (10 分)	履行团队的开发测试流程，按照既定计划严格执行，按时完成或将项目滞后控制在 10%以内。（8—10）	8	7
		基本履行开发测试流程和按照计划执行，项目计划滞后控制 30%（4—7）		
		不能完全履行开发测试流程或计划出现，项目计划超过 30%（1—3）		

续表 4-10

评价项目	评价指标	指标描述	自我评价	最终评价
	监控和质量跟踪 (10 分)	项目各个阶段按流程的质量标准要求 进行，项目发布后无重要 bug 出现。（8—10）	8	7
		项目的各个阶段的质量标准并未达到，项目出现滞后或发布后有质量问题。（4—7）		
		项目的各个阶段的质量标准出现严重偏差，项目出现严重滞后或发布后有严重问题。（1—3）		
	成员管理和沟通 (10 分)	项目组沟通顺畅，及时有效对成员进行指导和反馈，和上级也进行充分的沟通和汇报。（8—10）	8	8
		项目组沟通正常，会和成员进行适当的指导和反馈，适时向上级汇报。（4—7）		
		项目组沟通存在问题，和下属进行的指导和反馈比较少，很少向上级汇报。（1—3）		
工作态度 (30 分)	主动高效 (10 分)	独立提出切实可行的改进方案，并推进实施，取得良好的成效。（9—10）	8	8
		工作中主动发现问题，提出有价值的改进建议，调动各方面资源以达成目标。（7—8）		
		被动执行安排的工作，遇到困难被动等待，对工作中问题视而不见。（1—3）		
	目标感和自我要求 (10 分)	目标感强，不断想办法追求目标实现，严格要求自己，不断改进 。（8—10）	8	8
		目标感较强， 追求目标的实现。有自动上升的欲望。（4—7）		
		目标感欠缺，缺乏自我要求（1—3）		
	学习和分享 (10 分)	主动学习，工作技能明显提高，分享并帮助团队成员进步。（8—10）	7	8
		有意识地学习知识技能和业界先进经验，并在工作中实践，乐于分享。（4 - 7）		
		能够参加公司培训，在某些方面提高自己，有一定的分享。（1—3）		
总分			78	77

该项目经理绩效目标部分的得分是 75.4, 能力和态度部分的得分是 77, 因此最终考评分数是 $75.4 \times 0.8 + 77 \times 0.2 = 75.7$, 假设该考评成绩处于所有考评分数的前 15%-30%, 他的最终考评等级就是 B+。

为不给员工造成太大的压力，只会公布评定等级为 A 的员工名单，考核结果会在进行绩效反馈时当面告知。考核的目的是为了促进大家的工作，而不是给被考核者施压，这是知识密集型行业的绩效考核工作中要特别注意的。

5 保障措施及实施

5.1 前期的思想沟通

M 软件公司研发部门目前的绩效管理体系已经执行多年，新的体系改进点非常多，具体执行起来肯定会困难重重。对于高素质人才来说，执行能力一般都不是问题，关键是要让对方明白绩效管理体系要进行重新设计的必要性和重要性并且能够接受新的体系设计，因此前期的思想沟通非常重要。

首先，要获得董事会的支持，虽然本次的工作是进行研发部门绩效管理体系的重新设计，但是改革是从上到下的，公司总体的绩效管理思路也进行了调整，如果研发部门的体系改革取的成效，其他部门也会在后期进行相应的改革，牵一发而动全身，更何况公司 60%以上的员工是研发人员，必须要得到董事会的有力支持后期的工作才能够顺利推进。公司级的年度绩效目标将会通过召开董事会的方式来进行确定和公布，研发部门本年度绩效目标以及具体的体系改进方案也将提交到董事会进行审批，其他部门可暂时按现有流程进行绩效管理。

其次，要做好动员工作，要由技术总监主持一次部门动员会议，向研发部门的所有员工表明重新设计研发部门绩效管理体系的决心并阐明绩效管理对研发部门的重要性。从前期的调查结果来看，现有体系的满意度比较低，可以安排几名对现有体系感到不满的员工进行讲话，让大家感同身受，充分认识到要进行改革的必要性。

最后，也是在上文多次提到的，要增加部门员工在体系设计过程中的参与度，只有自己亲自参与了、自己的意见得到了重视，员工才能认可该方案并认真执行。

5.2 绩效管理知识的培训

要想执行到位，还必须加强员工对绩效管理本身的理解，前期工作中绩效管理知识的培训必不可少。

技术总监和项目/测试经理是整个研发团队的基石，培训工作要从团队的基石做起。M 软件公司和时代光华签订了培训合同，实施前研发团队的管理人员将要参加为期两天的绩效管理知识培训。培训结束后，研发部门将会组织 4 次内部培训，会由技术总监和几位基层经理就不同的主题与全体研发人员进行知识分享。

为保证培训的效果，每次培训结束后都会进行考试，考试不合格的员工需要再次学习相关材料并重新考试。

公司的董事长对本次绩效体系的设计非常重视，主动提出会在培训结束后

在内部组织一次研讨会，会上他将会和大家分享自己在绩效管理方面的心得并与大家一起研讨绩效管理。

5.3 明确各层级人员的角色和任务

在确认得到相关干系人的支持后，还需明确每个人在整个实施过程中的角色和任务才能把工作有效的推展起来。

总体来说，实施过程中会有如下几种角色：

（1）董事会成员。

这里的董事会成员主要是指董事长及技术总监，他们是绩效管理的支持者和推动者。他们的主要任务是：

① 动员。表明公司要重新设计绩效管理体系的决心。

② 协调各方面资源、解决冲突。

参与制定总体方案，确定公司级绩效目标、审批研发部门的绩效目标。

③ 积极参与，表明管理层对该项工作的支持。

（2）人力资源经理

整个过程的组织者和管理者，担任该实施项目的项目经理。主要任务有：

① 主导和推进新绩效体系的设计和具体实施工作。

② 制定相关计划监督各事项的推展进度。

③ 参与制定总体方案、参与审批研发部门的绩效目标。

④ 根据绩效目标制作考核表格。

⑤ 定期整理基层经理收集的相关数据，验证数据的正确性。

⑥ 参与所有员工的绩效反馈工作。

⑦ 组织绩效管理满意度调查。

⑧ 定期向董事会汇报工作进展情况。

（3）基层经理

研发部门的基层经理是实施过程中的主要执行者，他们的主要任务有：

① 参与制定部门绩效目标

② 在人力资源经理的指导下进行绩效考核、绩效反馈。

③ 定期与员工进行沟通，及时把体系推进的最新信息反馈给基层员工。

④ 及时把推进过程中的问题反馈给人力资源经理。

⑤ 收集绩效考核所需的基础数据，按时提交给人力资源经理。

（4）基层员工

基层员工的任务是配合实施的推进，同时积极参与各项讨论，及时把推进过程中的问题反馈给基层经理。

5.4 成立实施小组

为保障实施的顺利推进，需要成立一个的实施项目小组。人力资源经理将担任该实施项目的项目经理，基层的项目/测试经理是该项目的项目组成员。董事会是该项目的最终验收方。项目的实施周期为 1 年。项目验收的时间是 2018 年 1 月份。

实施开始后，项目组内部需定期召开会议向项目经理汇报工作进度和遇到的问题，项目经理必须把控好项目进度并为组员的工作提供指导和帮助。项目组成员的主要工作任务已经上一章进行了详细介绍。

5.5 按项目方式推进实施进度

整体实施将严格按照项目的方式进行推进。项目的最终目标是年底研发部门绩效管理满意度调查的总体分从 3.16 提高到 3.7 以上。项目的实施计划见下表：

表 5-1 M 软件公司研发部门绩效管理体系实施计划表

阶段	事项	开始时间	结束时间	主要负责人
计划阶段	启动会	2017/1/3	2017/1/3	技术总监、 人力资源主管
	制定公司级的绩效目标	2017/1/4	2017/1/9	董事会
	制定部门和个人的绩效目标	2017/1/10	2017/1/16	技术总监、 人力资源主管、 研发部门基层经理
	制定实施方案	2017/1/10	2017/1/16	人力资源主管、 技术总监
	实施方案评审	2017/1/17	2017/1/17	董事会
	实施启动会	2017/1/18	2017/1/18	人力资源主管、 技术总监、 研发部门基层经理
准备阶段	时代光华绩效管理培训	2017/2/8	2017/2/10	技术总监、 研发部门基层经理
	内部绩效管理培训	2017/2/13	2017/2/17	技术总监、 研发部门基层经理

续表 5-1

阶段	事项	开始时间	结束时间	主要负责人
	新绩效体系的培训会	2017/2/20	2017/2/20	人力资源主管
实施阶段	年中绩效考核	2017/6/26	2017/6/30	人力资源主管、 技术总监、 研发部门基层经理
	年中绩效管理满意度调查	2017/7/3	2017/7/5	人力资源主管
	年中绩效考核总结会	2017/7/6	2017/7/6	人力资源主管、 技术总监、 研发部门基层经理
	第 3 季度绩效考核	2017/10/9	2017/10/11	技术总监、 研发部门基层经理
	年终绩效考核	2018/1/22	2018/1/26	人力资源主管、 技术总监、 研发部门基层经理
	制定部门年终奖分配方案 和 18 年绩效计划	2018/1/22	2018/1/26	人力资源主管、 技术总监
	年终绩效管理满意度调查	2017/2/7	2017/2/9	人力资源主管
	年终绩效考核总结会	2018/2/12	2018/2/12	人力资源主管、 技术总监、 研发部门基层经理
验收阶段	整理相关材料	2018/2/2	2018/2/6	人力资源主管
	实施验收会	2017/2/7	2017/2/7	董事会

5.6 实施结束后再次进行绩效管理满意度问卷调查

体系设计之前,已在人力资源主管的协助下进行过一次研发部门绩效管理满意度调查,调查的结果显示部门员工对当前的绩效管理体系满意度比较低,问题颇多。为验证新的绩效体系的有效性,经过内部讨论,将在 2017 年 7 月初和 2018 年的 2 月初再进行两次绩效管理满意度问卷调查。

新的绩效管理体系实施后的第一次正式的绩效考核在 6 月底结束。7 月初进行第一次绩效管理满意度问卷调查非常合适,本次问卷调查的主要目的是一是验

证新体系的实施效果,而是收集问题,如果实施效果不好,反馈的问题比较多,下半年的工作要做比较大的调整。

由于人员扩招,研发人员的数量由 33 人增加至 40 人,7 月份问卷调查的统计结果如下:

表 5-2 M 软件公司研发部门绩效管理问卷调查统计表(2017 年 7 月)

调查维度	人数(单位:人)					统计均值
	完全同意	基本同意	说不清	基本不同意	完全不同意	
一、绩效计划						3.87
1、我很清楚公司及部门的年度绩效目标	14	10	12	4	0	3.85
2、我很清楚个人的年度绩效目标	14	12	8	6	0	3.85
3、我认为公司、部门及个人的绩效目标设置的非常合理	16	12	7	4	1	3.95
4、我认为公司、部门及个人的绩效目标有很强的关联性	15	10	14	0	1	3.95
5、我的个人绩效目标有很强的导向性,能帮助我找到工作的重点	13	12	8	6	1	3.75
二、绩效实施						3.57
6、我认为公司和绩效相关的工作都能按计划推进并监控到位	14	15	6	4	1	3.93
7、公司会及时总结绩效管理中发现的问题	9	5	12	10	4	3.13
8、公司会与员工探讨绩效的相关内容并欢迎员工提出宝贵意见	12	7	12	8	1	3.53
9、公司会安排时间对绩效相关的内容进行讲解并解答员工的疑问	15	10	4	10	1	3.70
三、绩效考核						3.50
10、绩效考核的频率比较合理	10	10	8	8	4	3.35
11、绩效考核的内容设置非常合理能反映我的真实绩效水平	12	10	8	9	1	3.58

续表 5-2

调查维度	人数(单位:人)					统计均值
	完全同意	基本同意	说不清	基本不同意	完全不同意	
12、我在考核中总是能得到客观公正的评价	12	10	7	9	2	3.53
13、我的同事总能在考核中得到客观公正的评价	10	12	9	8	1	3.55
四、绩效反馈						3.74
14、考核结束后,上级领导会及时与我进行绩效反馈	15	17	6	1	1	4.10
15、我在绩效反馈中能知晓绩效考核的结果以及得到该考核结果的原因	14	13	10	3	0	3.95
16、上级领导会在绩效反馈中对我工作的表现优异处进行表扬	10	8	10	7	5	3.28
17、上级领导会在绩效反馈中指出我工作表现不够优异之处	16	12	7	5	0	3.98
18、上级领导会在反馈中对我下一阶段的工作进行指导、提出改进意见	10	8	14	7	1	3.48
19、绩效反馈会对我的工作产生非常积极的影响	11	12	11	5	1	3.68
五、绩效结果的应用						3.25
20、绩效考核的结果会很直接的影响工资待遇以及职位变化	6	6	14	12	2	3.05
21、我在绩效反馈中提的意见公司会很快的在后续流程中进行改进	11	10	8	8	3	3.45

把 2016 年 12 月份和 2017 年 7 月份的统计结果进行一次对比:

表 5-3 M 软件公司研发部门绩效管理满意度调查统计对比表

调查维度 调查时间	绩效计划	绩效实施	绩效考核	绩效反馈	绩效结果的 应用	总分
2016 年 12 月	3.1	3.24	2.89	3.63	2.92	3.22
2017 年 7 月	3.87	3.57	3.5	3.74	3.25	3.65

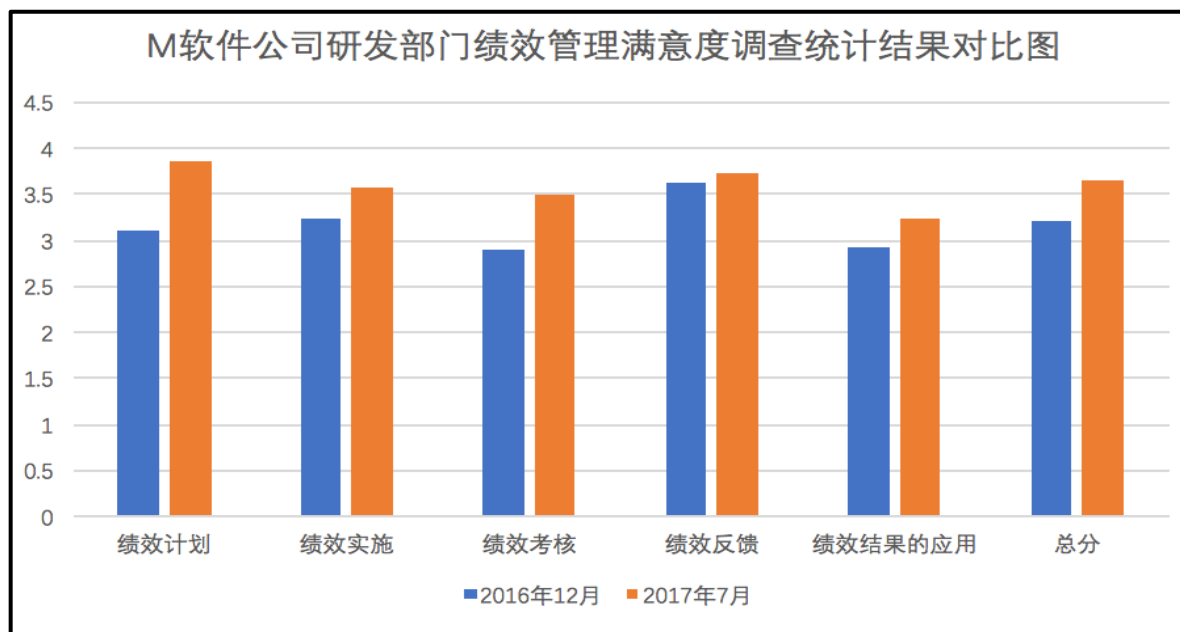


图 5-1 M 软件公司研发部门绩效管理满意度调查统计对比图

从数据对比可以看出,新的绩效管理体系较大幅度的提高了研发部门绩效管理的满意度,整体方向正确。绩效计划和绩效考核在采用了新的体系以后考评分有了本质性的提高,分别上升了 0.7 和 0.6,说明在这 2 个阶段的改革是非常成功的。绩效反馈本身的分值就比较高,但是只比 2016 年 12 月份提高 0.1,说明在绩效反馈这个点上做的还不够,后续阶段还需提高重视。绩效结果的应用目前分数还比较低,但考虑到 2018 年 1 月底才会公布下一年的加薪计划,只要加薪计划合理,相信对应分值会有较大的提升。

2017 年度的绩效考核和年终奖发放将在 2018 年的 1 月底结束,2018 年的加薪计划也会在此时公布,届时整个实施周期就会完成。2 月初进行的绩效管理满意度调查带有项目验收性质,该次满意度调查的结果很大程度上决定了项目的成败。2017 年 6 月的总体满意度已经达到了 3.65,离目标只差 0.05,因此有理由相信只要继续保持当前的工作状态并且谨慎处理 2018 年的加薪计划,达到总体满意度 3.7 的项目目标应该还是比较有把握的。

6 结论与展望

6.1 本研究结论

对于知识密集型企业来说,是否有一支高素质的技术人才队伍是其成败的关键。但光有优秀的技术人才队伍是不够的,还要有高效的绩效管理体系来推动员工为实现企业战略目标而努力奋斗。本文在对 M 软件公司研发部门现有绩效管理体系进行深度调研和分析的基础上结合绩效管理的相关理论和方法重新设计了新的绩效管理体系。重新设计的目的在于解决现有问题并使整个体系更加完整、规范。在研究过程中,得出了如下几个结论:

(1) 公司、部门、个人的绩效目标要有关联性、部门和个人的绩效目标要有所侧重。各级的绩效目标没有关联性就无法保障部门和个人的努力工作能够促成公司达成战略目标。部门和个人的工作内容本来就是有所侧重的,绩效目标也要相应的有所侧重。

(2) 要把绩效目标的完成情况作为绩效考核最重要的依据。要把绩效考核的结果作为薪酬调整、岗位调动的重要依据。

(3) 绩效反馈首先要表达对员工工作的认同,然后再通过合理的方式指出其工作中的不足之处,关键在于引导和教育。

(4) 让绩效管理体系落地是一件非常困难的事情,需要做好规划,落实好各项保障措施。

6.2 本研究局限与展望

本文在结合现实和理论的基础上为 M 软件公司设计出一套绩效管理体系,整个体系目前还在实施的过程中,实施的效果还处在待验证阶段。在今后的工作过程中,还将持续跟踪实施的效果,根据实际情况对体系设计进行改进和优化,促使 M 软件公司的绩效管理工作能够进入一个新的阶段。

希望本文能够对中小软件企业的绩效管理体系设计提供有益的指导意见和一定的借鉴意义。

参考文献

- [1] 冯英俊. 绩效管理与管理有效性[J]. 中国软科学, 2003 (4) : 132-136
- [2] 赵曙明. 人力资源管理理论研究现状分析[J]. 外国经济与管理, 2005 (1) : 15-20.
- [3] 李业昆. 绩效管理系统研究[M]. 北京: 华夏出版社, 2007.
- [4] 谢艳红. 战略绩效考核工具——平衡积分卡 (BSC)[J]. 商业研究, 2005 (9) : 141-143.
- [5] 刘运国, 陈国菲. BSC 与 EVA 相结合的企业绩效评价研究——基于 GP 企业集团的案例分析. 会计研究, 2007 (9) : 50-59
- [6] 范征. 企业中层管理人员绩效考核方法初探[J]. 现代财经, 2010 (5) : 51-56
- [7] 李小明. 不同心理契约情境下员工绩效考核方法研究[D]. 华中师范大学, 2014.
- [8] 徐艳. 大数据时代企业人力资源绩效管理创新[J]. 江西社会科学, 2016 (2) : 182-187
- [9] 乐益明. 国有企业战略性绩效管理问题与对策[J]. 社会科学研究, 2010 (4) : 47-49
- [10] 李捷思. 郭宁. 现代企业绩效管理研究[J]. 首都经贸大学学报, 2009, 10 (1) : 58-59
- [11] 孙景红. 对现代企业绩效管理问题的研究[J]. 现代经济信息, 2016 (1), 37-38
- [12] 杜江. 浅析绩效管理与绩效考核的联系与区别[J]. 中小企业管理与科技, 2010 (27), 60-61
- [13] 罗伯特·卜普兰. 大卫·诺顿著. 平衡计分卡——化战略为行动[M]. 广州: 广东经济出版社, 2004.
- [14] 张玲. KPI 绩效管理体系在企业生产管理中的应用[J]. 中国新通信, 2013 (24) : 85-85
- [15] 郑伟. 浅谈技术人员绩效考核方法的分析与选择[J]. 集团经济研究, 2014 (6) : 84-87.
- [16] 贾晓青. 软件企业人力资源管理与企业绩效关系研究[D]. 南昌大学, 2006.
- [17] 杜宣达. 浅谈企业人力资源绩效管理体系的构建[J]. 价值工程, 2013, 32 (2) : 122-123
- [18] 邹化鑫. 现代绩效考核方法的比较分析[J]. 人口与经济, 2006 (1) : 77-80.
- [19] 秦磊. 对企业人力资源绩效管理体系的探讨[J]. 管理观察, 2014, 27 (31), 40-

- 40.
- [20] 刘睿. 人力资源经理绩效考核指标体系的构建[J]. 企业经济, 2012(1):81-84.
- [21] 曾建权. 人力资源管理理论与实务研究[D]. 天津大学, 2003.
- [22] 李顺祥. 平衡计分卡在企业绩效评价应用中存在的问题[J]. 山东社会科学, 2015(12):038.
- [23] 杨剑. 白云. 郑蓓莉. 目标导向的绩效管理[M]. 北京:中国纺织出版社, 2002.
- [24] 饶征. 孙波. 以 KPI 为核心的绩效管理[M]. 北京:中国人民大学出版社, 2003.
- [25] 林鸽. 绩效管理[M]. 西安:西安交通大学出版, 2006
- [26] 尹隆森. 孙宗虎. 目标分解与绩效考核设计实务[M]. 北京:人民邮电出版社, 2006.
- [27] 世界 500 强企业管理标准研究中心. 绩效测评与管理[Z]. 北京:中国社会科学出版社, 2004.
- [28] 袁媛. 我国软件产业发展的现状、问题与对策[J]. 经济工作导刊, 2003(22):14-15.
- [29] 唐秀玉. 中小软件企业绩效管理体系研究与设计-以 D 公司为例[D]. 厦门大学, 2007.
- [30] 吴绍彬. 中小软件企业员工绩效管理研究[D]. 北京邮件大学, 2006.
- [31] 柳丽华. 企业知识型员工绩效管理研究[D]. 山东大学博士论文, 2006.
- [32] 秦杨勇. 平衡记分卡与绩效管理[M]. 中国企业战略制导中国经济出版社, 2005.
- [33] 鲁百年. 全面企业绩效管理[M]. 北京大学出版社, 2005.
- [34] 余泽忠. 绩效考核余薪酬管理[M]. 武汉:武汉大学出版社, 2006.
- [35] 张惠晨. 绩效管理-与员工进行持续有效的绩效沟通[J]. 中国质量, 2004(7):6-9.
- [36] 袁庆龙, 候文义. Ni-P 合金镀层组织形貌及显微硬度研究[J]. 太原理工大学学报: 自然科学版 2001, 32(1)51-53.
- [37] 王慧. 浅谈企业员工绩效管理体系[J]. 江苏商论, 2013(18):109-110.
- [38] 王佳. 目标管理法及其应用[J]. 企业改革与管理, 2004(10):54-55.
- [39] Mohieddine. Fuzzy logic modeling for performance appraisal systems A framework for empirical evaluation[J]. Expert Systems With Applications, 2015(14): 323-328.
- [40] Jack J Phillips. Accountability in human resource management[M]. Gulf Publishing, 1996.

- [41] G Liu, C Wang. Study of Enterprise Performance Management System Based on KPI + BSC[J]. Machine Design & Manufacturing Engineering. 2013, 2:468-472.
- [42] K Becker, N Antuar, C Everett. Implementing an employee performance management system in a nonprofit organization[J]. Nonprofit Management & Leadership, 2011, 21 (3) :255-271.
- [43] JD Joshi, MM Ali. An Empirical Study on Performance Management System of Management Institutes[J]. Implementation Science. 2013, 4 (1) :1-15.
- [44] Michael Armstrong, Angela Baron. Performance Management[M]. London: The Cromwell Press, 1998.
- [45] Richard S Williams. Performance Management[M]. London: International Thomson Business Press, 1998.
- [46] Borman W C, Motowidlo S J. Task performance and contextual performance: the meaning for personnel selection research[J]. Human performance, 1997, 10 (2) :99-109.
- [47] Gray E Roberts. Employee performance appraisal system participation: A technique that works[J]. Public Personnel Management, 2003, 31 (1) :333-341.
- [48] JS Miller. Self - Monitoring and Performance Appraisal Satisfaction: An Exploratory Field Study[J]. Human Resource Management, 2001, 40 (4) :321-332.
- [49] Espinilla M. , DeAndrés R. A 360-degree performance appraisal model dealing with heterogeneous information and dependent criteria[J]. information Sciences, 2013 (222) :459-471

附录 1: M 软件公司研发部门满意度调查问卷

填写人:

填写时间:

(一) 请根据实际情况在每项问题后的括号内填写您所选择的答案的序号

例如: 我很认同公司的企业文化。()

1 完全同意 2 基本同意 3 说不清 4 基本不同意 5 完全不同意

如果您基本同意, 请在题后的括号内填写 (2)

1、我很清楚公司及部门的年度绩效目标。()

1 完全同意 2 基本同意 3 说不清 4 基本不同意 5 完全不同意

2、我很清楚个人的年度绩效目标。()

1 完全同意 2 基本同意 3 说不清 4 基本不同意 5 完全不同意

3、我认为公司、部门及个人的绩效目标设置的非常合理。()

1 完全同意 2 基本同意 3 说不清 4 基本不同意 5 完全不同意

4、我认为公司、部门及个人的绩效目标有很强的关联性。()

1 完全同意 2 基本同意 3 说不清 4 基本不同意 5 完全不同意

5、我的个人绩效目标有很强的导向性, 能帮助我找到工作的重点。()

1 完全同意 2 基本同意 3 说不清 4 基本不同意 5 完全不同意

6、我认为公司和绩效相关的工作都能按计划推进并监控到位。()

1 完全同意 2 基本同意 3 说不清 4 基本不同意 5 完全不同意

7、公司会及时总结绩效管理中发现的问题。()

1 完全同意 2 基本同意 3 说不清 4 基本不同意 5 完全不同意

8、公司会与员工探讨绩效的相关内容并欢迎员工提出宝贵意见。()

1 完全同意 2 基本同意 3 说不清 4 基本不同意 5 完全不同意

- 9、公司会安排时间对绩效相关的内容进行讲解并解答员工的疑问。（ ）
1 完全同意 2 基本同意 3 说不清 4 基本不同意 5 完全不同意
- 10、绩效考核的频率比较合理。（ ）
1 完全同意 2 基本同意 3 说不清 4 基本不同意 5 完全不同意
- 11、绩效考核的内容设置非常合理能反映我的真实绩效水平。（ ）
1 完全同意 2 基本同意 3 说不清 4 基本不同意 5 完全不同意
- 12、我在考核中总是能得到客观公正的评价。（ ）
1 完全同意 2 基本同意 3 说不清 4 基本不同意 5 完全不同意
- 13、我的同事总能在考核中得到客观公正的评价。（ ）
1 完全同意 2 基本同意 3 说不清 4 基本不同意 5 完全不同意
- 14、考核结束后,上级领导会及时与我进行绩效反馈。（ ）
1 完全同意 2 基本同意 3 说不清 4 基本不同意 5 完全不同意
- 15、我在绩效反馈中能知晓绩效考核的结果以及得到该考核结果的原因。（ ）
1 完全同意 2 基本同意 3 说不清 4 基本不同意 5 完全不同意
- 16、上级领导会在绩效反馈中对我工作的表现优异处进行表扬。（ ）
1 完全同意 2 基本同意 3 说不清 4 基本不同意 5 完全不同意
- 17、上级领导会在绩效反馈中指出我工作表现不够优异之处。（ ）
1 完全同意 2 基本同意 3 说不清 4 基本不同意 5 完全不同意
- 18、上级领导会在反馈中对我下一阶段的工作进行指导、提出改进意见。（ ）
1 完全同意 2 基本同意 3 说不清 4 基本不同意 5 完全不同意
- 19、绩效反馈会对我的工作产生非常积极的影响。（ ）
1 完全同意 2 基本同意 3 说不清 4 基本不同意 5 完全不同意
- 20、绩效考核的结果会很直接的影响工资待遇以及职位变化。（ ）

1 完全同意 2 基本同意 3 说不清 4 基本不同意 5 完全不同意

21、我在绩效反馈中提的意见公司会很快的在后续流程中进行改进。（ ）

1 完全同意 2 基本同意 3 说不清 4 基本不同意 5 完全不同意

(二) 请列举 1-3 处中您对部门的绩效管理工作最不满意的方面

1.

2.

3.

衷心感谢您的支持与合作!

人力资源部

致 谢

历经一年时间的资料查阅与撰写，论文终于要结稿了，撰写论文的过程中学习到许多新的知识，也掌握到一些研究理论的方法，感觉自己受益颇多。在整个过程中很多人给予了我无私的帮助，在此对他们表示衷心的感谢。

我的导师刘咏梅教授对我的论文进行了多次指导，每次提出的意见都能切中要害，帮助我迅速找到问题所在。在此对刘教授的专业水平和职业态度深表敬意。

由于本人在软件企业工作，工作非常繁忙，撰写论文的这段时间里家务以及小孩的教育承担的非常少，在此感谢家人的理解和支持。

最后感谢 M 软件公司可爱的程序猿们及测试狗们，整个过程中大家对我的工作非常配合还给了我很多指导意见，谢谢大家。

2017 年 11 月 14 日于长沙