

文本复制检测报告单(去除本人已发表文献)

№:ADBD2017R_2017101214471920171012160457202952588642

检测时间:2017-10-12 16:04:57

检测文献: 0_何佳_M软件公司研发部门绩效管理体系设计

作者: 何佳

检测范围: 中国学术期刊网络出版总库

中国博士学位论文全文数据库/中国优秀硕士学位论文全文数据库

中国重要会议论文全文数据库

中国重要报纸全文数据库

中国专利全文数据库

互联网资源(包含贴吧等论坛资源)

英文数据库(涵盖期刊、博硕、会议的英文数据以及德国Springer、英国Taylor&Francis 期刊数据库等)

港澳台学术文献库

优先出版文献库

互联网文档资源

图书资源

CNKI大成编客-原创作品库

学术论文联合比对库

个人比对库

时间范围: 1900-01-01至2017-10-12

检测结果

去除本人文献文字复制比: 7.9%

重复字数: [3090]

总段落数: [4]

总字数: [39162]

疑似段落数: [4]

疑似段落最大重合字数: [2242]

前部重合字数: [1868]

疑似段落最小重合字数: [95]

后部重合字数: [1222]



文字复制比部分 7.9%

无问题部分 92.1%

指标: ☒ 疑似剽窃观点 ☒ 疑似剽窃文字表述 ☐ 疑似自我剽窃 ☐ 疑似整体剽窃 ☐ 过度引用

表格: 0 脚注与尾注: 0

22.9% (2242) 0_何佳_M软件公司研发部门绩效管理体系设计_第1部分 (总9808字)

5.8% (539) 0_何佳_M软件公司研发部门绩效管理体系设计_第2部分 (总9299字)

2.1% (214) 0_何佳_M软件公司研发部门绩效管理体系设计_第3部分 (总10047字)

0.9% (95) 0_何佳_M软件公司研发部门绩效管理体系设计_第4部分 (总10008字)



(注释: 无问题部分 文字复制比部分)

疑似剽窃观点 (1)

0_何佳_M软件公司研发部门绩效管理体系设计_第1部分

1. 这个观点认为绩效管理将员工的工作与组织目标联系在一起,有利于组织战略目标的实现。

1. 0_何佳_M软件公司研发部门绩效管理体系设计_第1部分

总字数: 9808

相似文献列表 文字复制比: 22.9%(2242) 疑似剽窃观点: (0)

1	工商管理 (MBA)_刘伟芳_岳东林 刘伟芳 - 《学术论文联合比对库》 - 2015-10-27	8.9% (877) 是否引证: 否
2	105_125100_MBA_2011111112000467_何洋 125100 - 《学术论文联合比对库》 - 2013-11-25	8.9% (872) 是否引证: 否
3	国内外绩效考核现状研究 何洋; - 《现代商业》 - 2014-12-18	8.6% (844) 是否引证: 否
		8.0% (782)

4	20134340053-黄伟-MPM 黄伟 - 《学术论文联合比对库》 - 2015-10-08	是否引证：否
5	H装饰工程公司设计人员绩效考核体系研究 - 《学术论文联合比对库》 - 2015-09-13	5.3% (524) 是否引证：否
6	地方政府绩效考核工作研究 陈伟(导师：徐金海) - 《扬州大学硕士论文》 - 2015-06-25	4.8% (471) 是否引证：否
7	E_Files_StudentPhotoLw_31312247_董芳萍 董芳萍 - 《学术论文联合比对库》 - 2015-11-04	4.0% (394) 是否引证：否
8	_董芳萍_ - 《学术论文联合比对库》 - 2015-10-13	4.0% (394) 是否引证：否
9	施工企业绩效管理研究 单连智 - 《学术论文联合比对库》 - 2015-04-16	3.8% (376) 是否引证：否
10	沈晓芬540102300897_终稿_正文 终稿 - 《学术论文联合比对库》 - 2014-04-25	3.5% (345) 是否引证：否
11	基于胜任能力素质模型的电力公司绩效管理体系研究 (最终确定稿) 安婕 - 《学术论文联合比对库》 - 2015-06-05	3.1% (307) 是否引证：否
12	24148_基于胜任能力素质模型的电力公司绩效管理体系研究 基于胜任能力素质模型的电力公司绩效管理体系研究 - 《学术论文联合比对库》 - 2015-06-04	3.1% (307) 是否引证：否
13	A公司基于定制式客户服务的设计开发人员绩效管理改进研究 邵帅(导师：顾琴轩) - 《上海交通大学硕士论文》 - 2013-01-13	3.1% (302) 是否引证：否
14	2011030198-肖丹-项目管理-李璞 肖丹 - 《学术论文联合比对库》 - 2015-05-13	2.9% (284) 是否引证：否
15	浅析绩效管理与绩效考核的联系与区别 杜江;- 《中小企业管理与科技(下旬刊)》 - 2010-09-25	2.7% (266) 是否引证：否
16	基于胜任能力素质模型的电力公司绩效管理体系研究 - 《学术论文联合比对库》 - 2015-06-01	2.7% (266) 是否引证：否
17	绩效管理发展历程 - 《互联网文档资源 (http://wenku.baidu.c) 》 - 2017	2.6% (257) 是否引证：否
18	葛泉煤矿部门绩效考核研究 刘伟芳(导师：岳东林) - 《河北工程大学硕士论文》 - 2015-12-30	2.5% (245) 是否引证：否
19	湘潭A公司劳务派遣员工绩效考评体系优化研究 邱薇(导师：彭原) - 《湘潭大学硕士论文》 - 2015-12-12	2.2% (215) 是否引证：否
20	2011030299_桑翠琳_蔡中华_经济管理学院_基于KPI的催化剂新建项目中绩效管理研究_201406 桑翠琳 - 《学术论文联合比对库》 - 2014-05-06	2.0% (198) 是否引证：否
21	基于KPI的催化剂新建项目中绩效管理研究 - 《学术论文联合比对库》 - 2014-04-25	2.0% (198) 是否引证：否
22	绩效管理与绩效考核关系的探讨 张春蕾;- 《全国商情(经济理论研究)》 - 2006-06-10	1.5% (149) 是否引证：否
23	试述绩效考核与绩效管理的关系 苏天高;- 《湖北经济学院学报(人文社会科学版)》 - 2007-12-15	1.5% (146) 是否引证：否
24	基于中高层管理者胜任力素质模型的绩效管理体系构建研究 李庆(导师：杨桂菊) - 《华东理工大学硕士论文》 - 2013-10-20	1.4% (139) 是否引证：否
25	国有企业绩效管理中存在的问题与对策研究 赵美荣;- 《商场现代化》 - 2016-11-30	1.2% (119) 是否引证：否
26	绩效、绩效考核与绩效管理 - 《互联网文档资源 (http://www.360doc.co) 》 - 2015	1.2% (114) 是否引证：否
27	销售管理毕业论文-百度文库 - 《互联网文档资源 (http://wenku.baidu.c) 》 - 2012	1.1% (110) 是否引证：否
28	浅谈物流企业的绩效管理与管理有效性 邓志远;- 《中外企业家》 - 2010-10-10	1.1% (108) 是否引证：否
29	基于模糊评价方法的高校图书馆绩效考核设计 陆康;刘慧;王圣元;- 《内蒙古科技与经济》 - 2010-11-30	1.1% (107) 是否引证：否
30	JW啤酒公司营销人员绩效管理体系研究 蔡勇(导师：任天飞) - 《湘潭大学硕士论文》 - 2012-06-10	0.6% (61) 是否引证：否
31	对话平衡计分卡	0.4% (40)

苗祥波 - 《IT经理世界》 - 2003-01-23	是否引证：否
32 战略绩效考核工具——平衡计分卡(BSC)	0.4% (40)
谢艳红,徐玖平 - 《商业研究》 - 2005-05-10	是否引证：否
33 供电公司绩效管理体系研究	0.3% (31)
戴宏; - 《东方企业文化》 - 2012-07-23	是否引证：否

原文内容 红色文字表示存在文字复制现象的内容; 绿色文字表示其中标明了引用的内容

<div> <div>M软件公司研发部门绩效管理体系设计</div> <div>摘要</div> <div> <p>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。要让技术人员队伍充分发挥效用就必须要有有一套高效运作的绩效管理体系。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体系使研发部门的运行效率大受影响，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，本文对M软件公司研发部门的绩效管理体系进行分析，找出其存在的问题和不足，对现有体系进行补充、调整和优化设计一套新的符合该公司现状的研发部门绩效管理体系。在调研的过程设计了一套绩效管理满意度调查问卷，通过对调查结果进行分析找出关键问题所在。</p> <p>体系设计的整体思路是:1.结合绩效管理的相关知识和理论对现有体系进行补充和优化使整个流程更加规范和完整。2.绩效计划和绩效考核是重新设计的重点:在整体的绩效管理体系上,采用目标管理法。在绩效目标的设定和分解上,采用平衡积分卡法。在具体绩效指标的设置上,参考关键绩效指标的SMART原则。在工作能力和态度的考核中要结合采用360度反馈法。</p> <p>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3幅，表15个，参考文献35篇</p> <p>关键词：软件企业；研发部门；绩效管理体系</p> <p>分类号：.....；.....</p> <p>THE DESIGN OF PERFORMANCE MANAGEMENT SYSTEM FOR R & D DEPARTMENT OF M SOFTWARE DEVELOPMENT CO.</p> <p>Abstract</p> <p>Software is a knowledge-intensive industry. Market competitiveness of its products and sustainable growth with a high speed of its enterprises depends on whether the enterprises have high-quality technical personnel. A set of highly efficient performance management system can maximize the role of technical staff. M Software Company is currently in a period of rapid development and R&D department is the core of the company, but the backward performance management system has a bad influence on R&D department operating efficiency. Employee satisfaction and enthusiasm is low, which results in relatively high turnover rate. Backward performance management system has gradually become a bottleneck hindering the development of the company. Based on this, this paper analyzes the performance management system of M Software Company R&D department, finds out the existing problems and shortcomings, supplements, adjusts and optimizes the existing system, and design a new performance management system of R&D department that conforms to the current situation of the company. In the process of research, the author designs a performance management satisfaction questionnaire and finds out the key issues by analyzing questionnaire results.</p> <p>The overall idea of the system design is: 1. Supplement and optimize the existing system to make the whole process more standardized and complete under the guidance of relevant knowledge and theory of performance management. 2. Redesign will focus on performance planning and performance appraisal: in the overall performance management system, adopt target management method. In the setting of decomposition of performance objectives, adopt balanced score card method. In the setting of specific performance indicators, refer to the SMART principles of key performance indicators. In the appraisal of working ability and attitude, auxiliary adopt 360-degree feedback method.</p> <p>The author hopes this paper can be helpful and significant for the performance management system design of domestic small and medium-sized software company.</p> <p>This paper included 3 charts , 15 tables and 35 references.</p> <p>Keywords: software enterprise; R & D department; performance management system</p> <p>Classification:</p> <div> <div>目录</div> <div> <div>原创性声明I</div> <div>摘要II</div> <div>AbstractIV</div> <div>目录VI</div> <div>1 绪论1</div> <div>1.1 研究背景与意义1</div> </div> </div> </div> </div>	
---	--

1.2 国内外研究现状	1
1.3 研究的目的和意义	3
1.4 研究内容	4
1.5 研究方法	4
2 研究基础	5
2.1 绩效管理的相关概念	5
2.2 绩效管理的相关方法	6
3 M软件公司研发部门绩效管理现状及分析	9
3.1 M软件公司基本状况概述	9
3.2 M软件公司研发部门绩效管理现状及存在的问题	11
4 M软件公司研发部门绩效管理体系详细设计	19
4.1 M软件公司研发部门绩效管理体系的总体构思	19
4.2 M软件公司研发部门绩效管理的流程	20
4.3 M软件公司研发部门绩效目标体系的设计	24
4.4 M软件公司研发部门绩效考核体系的设计	32
5 保障措施及实施	35
5.1 前期的思想沟通	36
5.2 绩效管理知识的培训	36
5.3 明确各层级人员的角色和任务	36
5.4 成立实施小组	37
5.5 按项目方式推进实施进度	38
5.6 实施结束后再次进行绩效管理满意度问卷调查	39
6 结论与展望	43
6.1 本研究结论	43
6.2 本研究局限与展望	43
参考文献	44
附录1：M软件公司研发部门满意度调查问卷	47
致谢	49

1 绪论

1.1 研究背景与意义

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己的能力。众所周知，绩效管理是人力资源管理的核心，有效的绩效管理可以增强组织的运行效率、推动组织的良性发展，提高员工的职业技能、激发员工的工作热情，确保工作的高效运行，最终的使组织和员工共同受益。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体系使研发部门的运行效率大受影响，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，本文对M软件公司研发部门现有的绩效管理体系进行分析，找出其存在的问题和不足，设计一套符合该公司现状的研发部门绩效管理体系，帮助研发部门提升组织的工作效率，使M软件公司能继续保持当前良好的业务发展势头。

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

早期绩效管理的内容主要集中在绩效考核方面。在西方工业领域,罗伯特·欧文斯最先于19世纪初把绩效考核引入苏格兰。美国军方于1813年开始采用绩效考核，美国联邦政府则于1842年开始对政府公务员进行绩效考核。

1954年美国管理大师彼得·德鲁克最先提出了“目标管理”(MBO)的概念,目标管理成为绩效考核阶段的典型代表。

随着经济的发展、管理水平的进步,绩效考核的各种弊端逐步显露出来,在这种背景下,20世纪70年代后期,美国学者奥布里·丹尼尔斯提出“绩效管理”这一概念,随后各国学者对绩效管理展开了系统而全面的研究。

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。绩效管理的内容是:计划、改进和考察。他们非常强调目标管理,认为所有的经验活动都应该指向组织的战略目标。1993年,安沃斯和史密斯指出绩效管理包含计划、评估、反馈三个循环过程。1995年,Torrington和Hall指出绩效管理是由计划、管理、绩效考核三个步骤组成。他们认为绩效管理是以人为核心的,管理者应该经常与员工就组织目标、绩效考评等问题进行沟通。Story(1993)等人认为,绩效管理周期模式的关键是找准方向。McAfee和Champagne(1993)指出,绩效管理周期模型注重具体活动和时间安排。这个观点认为绩效管理将员工的工作与组织目标联系在一起,有利于组织战略目标的实现。另外绩效管理还激励员工,激发他们的潜力和创造力,改善组织绩效。

3. 战略管理阶段

在全过程绩效管理阶段,学者们发现企业选取关键绩效考核指标要以企业的战略为基础。

1989年,Keegan、Eiter、Jones共同提出绩效度量矩阵,但指标比较简单。1991年,林奇和柯若斯添加了分层次度量,创造出与之前相比有很大进步的SMART金字塔。1992年,哈佛大学管理学院的Kaplan、Norton提出了平衡计分卡。1996年,平衡计分卡被应用于企业,度量标准是财务、客户、内部流程和创新。2001年,尼利、阿达姆和肯尼利有提出了绩效棱镜,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。

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. 绩效管理的定义

哈尔滨工业大学的冯英俊教授(2003)认为绩效管理通常是指通过绩效评价对被评对象按照设定的指标,对照一定的标准进行对比分析,对被评对象在一定时期内的工作进行考察、评定、奖励以及相关的培训活动,以此建立起激励与约束机制,促进其经营管理的改善,实现其总体战略目标[1]。南京大学的赵曙明教授(2004)在《绩效管理与评估》中指出:绩效管理就是为了更有效地实现组织目标,由专门的绩效管理人员运用人力资源管理知识、技术和方法与员工一道进行绩效计划、绩效沟通、绩效评价、绩效的诊断与提高的持续改进组织绩效的过程[2]。北京工商大学教授李业昆(2007)在《绩效管理系统研究》一书中给绩效管理下了一个定义:绩效管理是从员工绩效管理出发,实现员工绩效管理与组织的绩效管理的整合,包括绩效计划、绩效实施、绩效考评、绩效反馈和绩效效果应用等一系列环节的一个完整的系统[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,成功实施平衡计分卡需要强有力的领导和高层管理人员团队的承诺,员工密切关注这些高层工个人绩效[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]。

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做出努力[8]。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[9]。

1.3 研究的目的和意义

研发是M软件公司的核心部门,但该部门一直问题颇多,而这些问题几乎都和公司目前落后的绩效管理体系有关:

- 1.很多员工认为自己没有得到公正的评价,不受重视,离职率高。
- 2.团队绩效目标和个人绩效目标没有很好的关联,大家都很忙,但部门整体的绩效目标总是难以完成。
- 3.绩效考核的结果没有得到很好的应用,后续的激励和沟通跟不上,员工的工作热情不高。

本文的研究目的在于帮助M软件公司解决上述问题并为遇到相同问题的软件公司改善研发部门的绩效管理体系提供参考依据。总体来说,本文的主要目的有如下几点:

- 1.分析M软件公司研发部门绩效管理的现状,找出其中的问题和不足之处。
- 2.针对M软件公司研发部门绩效管理的问题和不足之处,讨论解决方案,设计一套能够解决实际问题的研发部门绩效管理体系。
- 3.讨论如何才能使该绩效管理体系在研发部门切实落地,提出对应的保障措施。

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。

1.4 研究内容

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研究，分析该公司绩效管理的过程，找出其中存在的问题。最后，根据相关理论，结合实际，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，本文的内容包括：

1. 绩效管理基本内容的回顾。
2. 目标管理、平衡计分卡等绩效管理相关理论或方法的应用讨论。
3. M软件公司研发部门绩效管理的现状分析，找出其中存在的问题。
4. 针对M软件公司研发部门绩效源管理中存在的问题，设计出能解决相关问题的研发部门绩效管理体系并给出具体的保障措施。

1.5 研究方法

本文主要采用了如下两种研究方法：

- 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的各个工作方面进行满意度调查，通过对调查结果的分析可以找出研发部门的绩效管理的不足之处以及存在的问题使后续的研究可以有的放矢。

2 研究基础

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,指的是组织期望的结果,是为实现组织目标的而达成的有效输出，分为个人绩效和组织绩效两个层次。组织绩效的实现是建立在个人绩效达成的基础之上的，但是个人绩效的达成并不一定能保证组织绩效可以实现。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。绩效管理的目标是持续提升个人、部门和组织的绩效。

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，才发展出绩效管理的理念。

两者的区别，主要体现在以下几个方面:

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。

传统的绩效考核范围是比较窄的，只有绩效考核一个过程，现代的绩效管理则包含完整的计划、监督和控制的过程。

3.目的不同。

绩效考核的目的在于通过考核对员工的工作能力和工作结果形成一个相对准确的评估，评估的结果将做为奖惩的重要依据。绩效管理的主要目的是促进每个员工努力完成个人绩效并最终让组织达成组织目标，提高个人的工作效率，提升组织的运作效率。

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:在现代的绩效管理中，绩效考核是绩效管理的一个至关重要的组成部分，绩效考核能够为组织的绩效管理的改善提供重要的依据。绩效管理包含了绩效考核，现代的绩效管理理论对绩效考核的理解已经达到了更高的理解层次。

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）。绩效计划一般从最高层开始，然后逐步把绩效目标分解到各级子公司及部门，最后落实到个人。

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。绩效考核是现代组织不可或缺的管理工具，它是一种周期性检讨与评估员工工作表现的有效机制。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. 目标管理是员工参与管理的一种形式。目标的制定者同时也是目标的执行者，需要上级与下级共同确定目标。首先确定出企业的总目标，然后再对目标进行逐层分解，通过上下协调，共同讨论最后制定出各部门以及每个员工的目标。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。

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。目标管理还非常关注组织目标和个人目标的结合度，这样可以更好的调动员工的积极性,增强组织的凝聚力。

2.2.2 平衡计分卡

平衡计分卡(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具体的相互平衡、相互关联的绩效考核指标体系，并对这些指标的实现状况进行考核，从而保证企业的战略目标能够顺利完成。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。

平衡计分卡打破了传统的只注重财务指标的业绩管理方法。该方法认为,传统的财务会计模式只能衡量过去发生的事情,无法评估组织前瞻性的投资，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。

指 标
疑似剽窃观点
1. 这个观点认为绩效管理将员工的工作与组织目标联系在一起，有利于组织战略目标的实现。
疑似剽窃文字表述
1. 自己的能力。众所周知，绩效管理是人力资源管理的核心，有效的绩效管理可以增强组织的运行效率、推动组织的良性发展，提高员工的职业技能、激发员工的工作热情，确保工作的高效运行，最终的使组织和员工共同受益。
2. 绩效管理的内容主要集中在绩效考核方面。在西方工业领域,罗伯特·欧文斯最先于19世纪初把绩效考核引入苏格兰。美

- 国军方于1813年开始采用绩效考核，美国联邦政府则于1842年开始对政府公务员进行绩效考核。
- 随着经济的发展、管理水平的进步，绩效考核的各种弊端逐步显露出来，在这种背景下，20世纪70年代后期，美国学者奥布里·丹尼尔斯提出“绩效管理”这一概念，随后各国学者对绩效管理展开了系统而全面的研究。
 - 计划、改进和考察。他们非常强调目标管理，认为所有的经验活动都应该指向组织的战略目标。1993年，安沃斯和史密斯指出绩效管理包含计划、评估、反馈三个循环过程。1995年,Torrington和Hall指出绩效管理是由计划、管理、绩效考核三个步骤组成。他们认为绩效管理是以人为核心的，管理者应该经常与员工就组织目标、绩效考评等问题进行沟通。
 - 战略管理阶段
在全过程绩效管理阶段，学者们发现企业选取关键绩效考核指标要以企业的战略为基础。
1989年, Keegan、Eiter、Jones 共同提出绩效度量矩阵，但指标比较简单。1991年，林奇和柯若斯添加了分层次度量，创造出与之前相比有很大进步的SMART金字塔。1992年，哈佛大学管理学院的Kaplan、Norton提出了平衡计分卡。
 - 企业, 度量标准是财务、客户、内部流程和创新。2001年, 尼利、阿达姆和肯尼利有提出了绩效棱镜，
 - 满意度调查，通过对调查结果的分析可以找出研发部门的绩效管理的不足之处以及存在的问题
 - 研究可以有的放矢。

2 研究基础

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,指的是组织期望的结果,是为实现组织目标的而达成的有效输出，分为个人绩效和组织绩效两个层次。组织绩效的实现是建立在个人绩效

- 传统的绩效考核范围是比较窄的，只有绩效考核一个过程，现代的绩效管理则包含完整的计划、监督和控制的过程。
- 3.目的不同。
绩效考核的目的在于通过考核对员工
10. 绩效管理中，绩效考核是绩效管理的一个至关重要的组成部分，绩效考核能够为组织的绩效管理的改善提供重要的依据。绩效管理包含了绩效考核，现代的绩效管理
11. 绩效计划一般从最高层开始，然后逐步把绩效目标分解到各级子公司及部门，最后落实到个人。
12. 绩效考核。绩效考核是现代组织不可或缺的管理工具，它是一种周期性检讨与评估员工工作表现的
13. 总目标，然后再对目标进行逐层分解，通过上下协调，共同讨论最后制定出各部门以及每个员工的目标。

2.0_何佳_M软件公司研发部门绩效管理体系设计_第2部分		总字数：9299
相似文献列表 文字复制比：5.8%(539) 疑似剽窃观点：(0)		
1	《培训相关名词解释》 - 《互联网文档资源 (http://wenku.baidu.c) 》 - 2017	3.4% (315) 是否引证：否
2	水利施工项目员工绩效管理研究 叶良斌(导师：曹小琳;陈邦尚) - 《重庆大学硕士论文》 - 2008	1.6% (148) 是否引证：否
3	税务部门绩效考核研究 张颖; - 《税收经济研究》 - 2012	1.5% (142) 是否引证：否
4	三大案例分析：SaaS在企业中应用的现状_易应用 - 《网络 (http://industry.doit) 》 -	1.4% (130) 是否引证：否
5	过于复杂化 SaaS用户呼吁产品简单化 - 新风IT教育网 - 《网络 (http://www.xinfengit) 》 - 2010	1.4% (130) 是否引证：否
6	三大案例分析：SaaS在企业中应用的现状 电子商务 SaaS 中国B2B研究中心 中国电子商务研究中心 - 电子商务研究与传播平台！ - 《网络 (http://b2b.toocle.co) 》 - 2010	1.4% (130) 是否引证：否
7	saas模式_百度百科 - 《网络 (http://baike.baidu.c) 》 - 2010	1.4% (130) 是否引证：否
8	应用SaaS要考虑企业的效益、成本、风险 - 《网络 (http://www.e-founder) 》 -	1.4% (130) 是否引证：否
9	素文软件是企业成长的维生素-软件开发-产品服务-石家庄网站建设 最好做网站网络公司首选燕赵互联 - 《网络 (http://www.yanzhaoit) 》 - 2010	1.4% (130) 是否引证：否
10	品味信息化时代的关键词 张卓娅; - 《现代工业经济和信息化》 - 2011	1.3% (123) 是否引证：否
11	043_20090490103034_张永慧 张永慧 - 《学术论文联合比对库》 - 2012	1.3% (122) 是否引证：否
12	移动互联网及其热点技术分析 朱旭; - 《中国高新技术企业》 - 2010	1.3% (119) 是否引证：否

13	基于XaaS的制造服务链形成与应用研究 张卫(导师：潘晓弘) - 《浙江大学博士论文》 - 2011	1.3% (119) 是否引证：否
14	未来三年 SaaS产业发展的“分水岭”？ - IT168 信息化专区 - 《网络 (http://cio.it168.com) 》 -	1.3% (119) 是否引证：否
15	评论 - SaaS产业犹如3G发展 需要一个成熟期 - 未来五年会出现爆炸式增长 IT168 信息化专区 - 《网络 (http://cio.it168.com) 》 -	1.3% (119) 是否引证：否
16	评论 - SaaS精髓就是目标管理 - SaaS精髓——目标管理 IT168 信息化专区 - 《网络 (http://cio.it168.com) 》 - 2010	1.3% (119) 是否引证：否
17	评论 - SaaS产业犹如3G发展 需要一个成熟期 - IT168 信息化专区 - 《网络 (http://cio.it168.com) 》 - 2010	1.3% (119) 是否引证：否
18	SaaS是“马拉松”爆发式增长还需要时间文章 - 《网络 (http://www.smartwork) 》 -	1.3% (119) 是否引证：否
19	SaaS没做好是因为没把其价值传递出去 - 《网络 (http://www.soft6.com) 》 -	1.3% (119) 是否引证：否
20	评论 - SaaS精髓就是目标管理 - IT168 信息化专区 - 《网络 (http://cio.it168.com) 》 -	1.3% (119) 是否引证：否
21	未来SaaS的发展需要商业智能支持 IT168 信息化专区 - 《网络 (http://cio.it168.com) 》 -	1.3% (119) 是否引证：否
22	- 把握用户真正需求 SaaS产业发展根源 - IT168 信息化专区 - 《网络 (http://cio.it168.com) 》 -	1.3% (119) 是否引证：否
23	百利一“害” SaaS让IT人员更加专业化 - 中国企业电子商务网：一站式电子商务!电子商务 企业电子商务 网站建设 解决方案 网络营销 网站运营 网站推广 - 《网络 (http://www.chinacom) 》 -	1.3% (119) 是否引证：否
24	布局还是深耕？SaaS市场呈自然生长状态 - IT168 信息化专区 - 《网络 (http://cio.it168.com) 》 - 2010	1.3% (119) 是否引证：否
25	基于SaaS模式的企业供应链管理系统研究 王连英; - 《软件导刊》 - 2010	1.2% (115) 是否引证：否
26	pulu88-SaaS效益分析-中华网博客 - 《网络 (http://pulu88.blog.c) 》 -	1.2% (114) 是否引证：否
27	基于SaaS模式医疗保险系统的设计与实现 马军涛(导师：王翠荣) - 《东北大学硕士论文》 - 2010	1.1% (104) 是否引证：否
28	XC公司中层管理人员绩效管理方案优化设计 任雅静(导师：刘冰) - 《山东大学硕士论文》 - 2016	1.1% (103) 是否引证：否
29	Comm100地址,电话-畅享黄页 - 《网络 (http://company.vshar) 》 - 2010	0.4% (41) 是否引证：否

原文内容 红色文字表示存在文字复制现象的内容; 绿色文字表示其中标明了引用的内容

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，企业必须投资于员工能力的提升，组织能力的成长，这些都是平衡积分卡学习与成长层面追求的目标。员工满意度、员工流失率、员工培训等都是这个层面的典型考核指标。

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。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，把这个原则放到工作流程上也是同样适用的，即80%的工作任务是由20%的关键行为完成的。因此抓住这20%的关键行为并对其进行分析和监控，就能抓住企业绩效的核心。

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软件公司在全球设立多个研发以及服务中心，为英语国家、中国、日本和德国的众多企业提供本地化服务，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软件公司是一家典型的SaaS软件公司。SaaS 是一种软件布局模型，其应用专为网络交付而设计，便于用户通过互联网托管、部署及接入。SaaS应用软件的价格通常为“全包”费用，囊括了通常的应用软件许可证费、软件维护费以及技术支持费，将其统一为每个用户的月度租用费。

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。

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、学历结构三个层次来分析研发部分的人力资源现状。

(一) 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

(二) 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

(三) 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。

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。

(一) 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。

(二) 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。

(三) 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，回收率100%，全部为有效问卷。

(四) 问卷结果分析

笔者把问卷结果整理成了2份统计图表：

表 3-3 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楚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
- 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
- 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 3-4 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 18.18%
- 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。

从调查问卷的结果可以分析出如下几点：

- 1、员工普遍认为绩效目标的分解有问题并且设计不合理（2.64分），总体目标和部门目标、个人目标关联性差（2.61分）。
- 2、对公司和部门的绩效目标很清楚，但是却不清楚自己的个人绩效目标（2.85分）。
- 3、绩效考评的频率太高，员工有抵触情绪（2.18分，开放式问卷有30.30%的员工提出此问题）。
- 4、绩效反馈给了员工比较大的压力，不少员工甚至有抵触情绪。领导的鼓励太少，批评太多（2.82分），很多的员工提出这种挑毛病式的绩效沟通让自己有很大压力（开放式问卷有33.33%的员工提出此问题）。
- 5、认为考评公正性不够（开放式问卷有30.30%的员工提出此问题）。
- 6、公司不会及时总结绩效管理中的问题并进行改善（2.73分），提出的问题得不到重视（2.91分）。
- 7、考核的结果与职位待遇关联不够紧密，几乎所有的员工都认为公司在这方面做的不够好（2.94分，同时开放式问卷有27.27%的员工提出此）。
- 8、总体满意度比较低，主要的问题出在绩效计划、绩效考核和绩效结果的应用上。

3.2.3 研发部门绩效管理现状及存在的问题

结合调查问卷的统计数据，笔者对研发部门的绩效管理流程进行了一系列调研工作，最后对研发部门的绩效管理工作中存在的问题做出了如下分析：

（一）绩效目标的分解缺乏科学性。

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。

（二）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。

（三）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%的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次年末考评。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。

（四）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。

（五）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，即使是近期表现优异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。

（六）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。

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借鉴和参考绩效管理的相关理论和方法对M软件公司研发部门的绩效管理体系进行调整、补充、改进和优化帮助研发部门解决现有绩效管理体系存在的问题，形成一套完整科学的研发部门绩效管理体系。

指 标
疑似剽窃文字表述
1. 企业必须投资于员工能力的提升，组织能力的成长，这些都是平衡积分卡学习与成长层面追求的目标。员工满意度、员工流失率、员工培训
2. 同样适用的，即80%的工作任务是由20%的关键行为完成的。因此抓住这20%的关键行为并对其进行分析和监控，
3. 全球设立多个研发以及服务中心，为英语国家、中国、日本和德国的众多企业提供本地化服务，
4. SaaS软件公司。SaaS 是一种软件布局模型，其应用专为网络交付而设计，便于用户通过互联网托管、部署及接入。SaaS应用的价格通常为“全包”费用，囊括了通常的应用软件许可证费、软件维护费以及技术支持费，将其统一为每个用户的月度租用费。
以Live Chat
5. 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。

3.0_何佳_M软件公司研发部门绩效管理体系设计_第3部分 总字数：10047

相似文献列表 文字复制比：2.1%(214) 疑似剽窃观点：(0)

1	平衡计分卡在DLYJ公司绩效管理中的应用-百度文库 - 《互联网文档资源 (http://wenku.baidu.c) 》 - 2012	1.0% (105) 是否引证：否
2	用绩效管理留住你的核心员工 王成信; - 《销售与市场(评论版)》 - 2011	0.7% (70) 是否引证：否
3	信达公司绩效管理体系研究 张新蓉(导师：师萍) - 《西北大学硕士论文》 - 2005	0.7% (67) 是否引证：否
4	我国国有企业绩效管理存在的问题及对策研究 池永明; - 《经济论坛》 - 2010	0.6% (62) 是否引证：否
5	我国企业绩效管理中存在的问题研究 吕素芳; - 《商场现代化》 - 2011	0.5% (48) 是否引证：否
6	黑龙江日报报业集团绩效管理问题研究 徐文续(导师：王明琴) - 《黑龙江大学硕士论文》 - 2011	0.4% (45) 是否引证：否
7	浅谈公立医院绩效管理体系 彭嘉;李鹏;黄爱萍; - 《医院院长论坛》 - 2012	0.3% (34) 是否引证：否
8	现代企业绩效管理浅析 牟瑞新; - 《现代营销(学苑版)》 - 2011	0.3% (34) 是否引证：否
9	员工绩效管理心得 杨晓梅; - 《今日工程机械》 - 2011	0.3% (34) 是否引证：否
10	北京朝阳医院京西院区绩效管理的研究与实践 黄爱萍;李鹏;田萍; - 《医院院长论坛》 - 2011	0.3% (34) 是否引证：否
11	XX公司绩效管理研究 刘玉红(导师：林汉川) - 《对外经济贸易大学硕士论文》 - 2007	0.3% (29) 是否引证：否
12	高校辅导员绩效管理初探 张锦松; - 《大家》 - 2012	0.3% (29) 是否引证：否

原文内容 红色文字表示存在文字复制现象的内容; 绿色文字表示其中标明了引用的内容

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:

(一) 要借鉴绩效管理的相关理论和知识完善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。

(二) 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。

(三) 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对现有的绩效管理体系进行调整、补充、改进和优化解决现有绩效管理体系存在的问题形成一套新的行之有效的研发部门绩效管理体系。

主要目标有如下几点：

(一) 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。

(二) 解决企业、部门、个人绩效目标设置不合理、关联性不够强尤其是个人绩效目标模糊与实际工作脱轨的问题。

(三) 解决个人绩效考核评定缺乏标准，公正性不够强的问题。

(四) 解决绩效反馈过度增加员工压力、内容引导性不够强的问题。

(五) 与管理层进行沟通，解决绩效考核的结果没有得到合理应用的问题。

4.1.3 体系设计的基本原则

(一) 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。

(二) 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。

(三) 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。

(四) 不是推倒重来，只是改进和优化。M软件公司的研发部门已经有一个成形的绩效管理体系，本身也有很多可取之处。现在需求做的是对其进行改善和优化以求解决问题，而不是推倒重来。

(五) 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。

(一) 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。

(二) 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。

制定绩效目标时员工的参与度。

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。

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。

绩效实施与管理主要包含绩效沟通和信息收集两个方面的工作。

(一) 绩效沟通。

在绩效管理的整个过程中都需要和被考核者保持有效的沟通。

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。

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。

(二) 信息收集

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。

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，但有两个地方要做调整。

(一) 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。

(二) 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。

4.2.4 绩效反馈

在问卷调查中，绩效反馈的满意度非常低，需要对绩效反馈的指导思想、具体内容做比较大的调整。

(一) 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。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先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。

(二) 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

绩效结果包括两部分，一是考核的具体结果(例如人员的绩效等级评定)，二是整个过程中收集到的一些信息例如员工对公司的一些建议、对自己未来工作方向的规划等等，只有利用好这些绩效结果，绩效管理才能真正的发挥作用。

(一) 薪酬调整

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*N倍工资，B类员工为N倍工资，B+类员工为1.2*N倍工资，C类员工为0.7*N倍工资，D类员工无年终奖，可能会被辞退。

（二）职位调整

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。

（三）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。

（四）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。

4.1.2 绩效目标的制定-平衡计分卡

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，大家基于现有的讨论结果进行思考，重新填写卡片，然后再提交给主持人，进行下一轮的讨论直到意见基本达成一致为止。

图 4-1 讨论产生绩效目标的过程

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小,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做为绩效目标，例如财务方面只考核销售收入、净利润、利润率。整个绩效目标的选择都体现了一个主导思想：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是财务正规化、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，但这四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，目前急需加强市场及销售人员对产品的理解，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

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提高客户满意度稳定客户流失率新功能按期上线 20

新上线功能质量稳定 25

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更接近于技术经理(分别管理的是开发技术和测试技术)，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。

做为管理人员，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

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

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

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:

(一) 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。

(二) 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。

(三) 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 $20\% \times (1+15\%) = 16.5\%$ 。

(四) 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 产生绩效指标的过程

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

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年净利率*1.2 2016年净利率*1.5 2016年净利率*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

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软件公司研发部门绩效考核指标(项目经理/测试经理)

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年净利率*1.2 2016年净利率*1.5 2016年净利率*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软件公司研发部门绩效考核指标(开发工程师)

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年净利率*1.2 2016年净利率*1.5 2016年净利率*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软件公司研发部门绩效考核指标(测试工程师)

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年净利率*1.2 2016年净利率*1.5 2016年净利率*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

(一) 考核的目的。

指 标		
疑似剽窃文字表述		
1. 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		
4.0_何佳_M软件公司研发部门绩效管理体系设计_第4部分		总字数：10008
相似文献列表 文字复制比：0.9%(95) 疑似剽窃观点：(0)		
1	RP厂绩效考核体系研究 张凤祥(导师：郑刚) - 《兰州大学硕士论文》 - 2011-04-01	0.6% (62) 是否引证：否
2	A76_zxy78725[zhang-xinyu@qq.com] zhang - 《学术论文联合比对库》 - 2012-03-15	0.3% (31) 是否引证：否
原文内容 红色文字表示存在文字复制现象的内容; 绿色文字表示其中标明了引用的内容		

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。

(二) 考核的对象和内容。

考核对象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。

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。

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%。

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)

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)

项目管理能力(40分) 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)

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，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+。

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，关键是要让对方向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强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：

(一) 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。
- 3. 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。
- 4. 积极参与，表明管理层对该项工作的支持。

(二) 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。

(三) 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。

(四) 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。

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在5.3 章节进行了详细介绍。

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

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
- 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，虽然绩效结果的应

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，整个实施周期已经完成。2月初进行的绩效管理满意度调查带有项目验收性质，本次满意度调查的结果很大程度上决定了项目的成败。从目前的情况来看，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提出了M软件公司新的绩效管理体系,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] 冯英浚.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] 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
- [9] 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
- [10] 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
- [11] 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.
- [12] 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.
- [13] 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
- [14] 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.
- [15] 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.
- [16] 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.
- [17] 曾建权.人力资源管理理论与实务研究[D].天津大学,2003.
- [18] 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.
- [19] 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.
- [20] 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.
- [21] 绕征,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.
- [22] 林鸽.绩效管理[M].西安:西安交通大学出版,2006
- [23] 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.
- [24] 世界500强企业标准研究中心.绩效测评与管理[Z].北京:中国社会科学出版社,2004.
- [25] 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.
- [26] 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.
- [27] 吴绍彬.中小软件企业员工绩效管理研究[D].北京邮电大学,2006.
- [28] 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.
- [29] 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.

- [30] 鲁百年.全面企业绩效管理[M].北京大学出版社,2005.
- [31] 余泽忠.绩效考核余薪酬管理[M].武汉:武汉大学出版社,2006.
- [32] 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.
- [33] 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.
- [34] 王慧.浅谈企业员工绩效管理体系[J].江苏商论,2013(18):109-110.
- [35] 王佳.目标管理法及其应用[J].企业改革与管理,2004(10):54-55.
- [36] Mohieddine.Fuzzy logic modeling for performance appraisal systems A framework for empirical evaluation[J].Expert Systems With Applications, 2015(14): 323-328.
- [37] Jack J Phillips.Accountability in human resource management[M].Gulf Publishing,1996.
- [38] G Liu , C Wang.Study of Enterprise Performance Management System Based on KPI + BSC[J]. Machine Design & Manufacturing Engineering. 2013,2:468-472.
- [39] 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.
- [40] JD Joshi , MM Ali. An Empirical Study on Performance Management System of Management Institutes[J]. Implementation Science. 2013,4(1):1-15.
- [41] Michael Armstrong, Angela Baron. Performance Management[M]. London: The Cromwell Press,1998.
- [42] Richard S Williams. Performance Management[M].London: International Thomson Business Press,1998.
- [43] 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.
- [44] Gray E Roberts.Employee performance appraisal system participation: A technique that works[J].Public Personnel Management,2003,31(1):333-341.
- [45] JS Miller.Self-Monitoring and Performance Appraisal Satisfaction: An Exploratory Field Study[J].Human Resource Management,2001,40(4):321-332.
- [46] 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, 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。撰写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。

何佳

2017年6月14日于

说明: 1.总文字复制比: 被检测论文总重合字数在总字数中所占的比例

2.去除引用文献复制比: 去除系统识别为引用的文献后, 计算出来的重合字数在总字数中所占的比例

3.去除本人已发表文献复制比: 去除作者本人已发表文献后, 计算出来的重合字数在总字数中所占的比例

4.单篇最大文字复制比: 被检测文献与所有相似文献比对后, 重合字数占总字数的比例最大的那一篇文献的文字复制比

5.指标是由系统根据《学术论文不端行为的界定标准》自动生成的

6.红色文字表示文字复制部分;绿色文字表示引用部分

7.本报告单仅对您所选择比对资源范围内检测结果负责



✉ amlc@cnki.net

🌐 <http://check.cnki.net/>

👤 <http://e.weibo.com/u/3194559873>

<http://check.cnki.net>