**项目经理半年度绩效评估表**

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| 姓名 | | Michael | | 岗位 | 项目经理 | | | 评估时间 | | 2018/7/4 |
| 一、计划关键任务记录 | | | | | | | | | | |
| 序号 | 职责分类 | | 关键任务描述 | | | 其他参与人员 | 计划完成时间 | | 计划滞后比例 | 完成结果（是否有质量问题） |
| 1 | 项目经理 | | 1月13日系统上线, 后续跟踪了2-3周处理线上问题 | | | 开发：Damon, Davy, Alen, Evan, Hardy  测试: Mars, Lizz, Bella | 1月底 | | 15% | 1. 发布的时候出现过短暂的Agent Console 不能登录 2. 发布以后问题偏多，但好在没有对系统影响特别大的问题 |
| 2 | 面试官 | | 2月份-4月份 | | | Cici, William | 3月底 | | 10% | 基本情况不错，但是对开发人员刘兴的识别有一些问题 |
| 3 | 项目经理 & 开发 | | 日志归档程序的开发 | | | 测试Lily, Carl，  开发Grubby | 3月中旬 | | 30% | 确定的最初方案是有问题的，后期又改了方案才相对完美的解决了问题 |
| 4 | 项目经理 | | CDS Pen Test 问题处理 | | | 开发 Jason, Alen  测试 Lily Carl Jack | 3月初 | | 0% | 是按计划完成，但是项目最后几天非常紧，晚上都加班到2点，差一点没正常上线， |
| 5 | 开发 | | Billing & Salesforce 项目 | | | 项目经理 Jason  开发 Alen  测试: Carl, Lily |  | |  | 做了一部分Salesforce web service 的开发，但是后期需求变化了，相应的开发暂停 |
| 6 | 项目经理 | | Salesforce 的bug 处理和新需求 | | | 开发: Hardy, Damon  测试: Lizz, Bella, Gorgeous | 5.14 第一批  5.24 第二批 | |  | 正常上线，上线后没有带来什么问题 |
| 7 | 项目经理 | | SSO & Partner | | | 开发 Damon, Roger , Joe, Kim, Grubby  测试 ：Lizz, Gorgeous, Sera,  Stones, Fiona | 8 月下旬 | |  | 从目前的测试结果来说，SSO 和Branding部分的质量是不行的，其它的还不错 |
|  |  | |  | | |  |  | |  |  |
|  |  | |  | | |  |  | |  |  |
|  |  | |  | | |  |  | |  |  |
|  |  | |  | | |  |  | |  |  |
|  |  | |  | | |  |  | |  |  |
|  |  | |  | | |  |  | |  |  |
| 二、半年度工作小结（包括优秀表现、待提高方面、个人感受体会。）  **各项目的表现**  1. KB & Conversion  项目本身完成的一般，投入产出不高，但后期处理线上问题还算比较及时，也没带来新的问题。  2.面试  对面试非常重视，通过一面的基本都通过了二面，但是对开发人员刘兴的判断有问题，已经感觉到对方的学习能力不够强，但没有深入考察，最后刘兴试用期没通过  3.日志归档  已经知道有更好的方案，但是被IT部分说服而采用了比较低效的方案，在测试的最后阶段又决定换方案，浪费了人力，这个项目犯了一个非常大的错误，值得自己好好反省  4.CDS Pen Test 问题处理  项目进度控制的不好，临近发布还有一些问题，项目最后几天非常紧，加了好几次班，最后非常艰难的按期上线  5.Salesforce 内部项目  自己的开发任务按期完成，也做了单元测试，代码覆盖率90% 以上，质量应该没有问题的，但是这个项目需求有些问题，最后需要重新做，新的一批需要不包括salesforce 的开发，退出了项目组  6.Salesforce 问题处理和Improvement  分2个批次，第一批次是项目经理，第二个批次做Chat Server 开发，也协助Hardy 进行项目管理工作，2个批次都提前完成了测试，上线后没有反馈有新问题，从这个项目来看，在人员对相关内容熟悉度比较高的前提下，长沙这边的研发效果和质量还是不错的.  7.SSO & Partner 项目  还在第一轮测试中，这个项目需求做的很吃力，不清楚公司需求文档要做成什么样子，中间改了好几版，耽误了项目的时间，同时因为开发人员已经进入项目组又不得不安排任务，后期需求变更了几次，总体开发效率不高，从第一轮测试的结果来看， SSO 和Branding部分的开发质量是比较差的，API 和Partner 管理系统这部分因为自测做的比较好，冒烟和第一轮测试都比较顺利。  这个项目有一个重要的任务就是锻炼团队，Live Chat CS 组的新人太多，需要一个项目来磨合，在培养新人方面，还是单独抽了一些时间的，希望团队的战斗力能尽快提升起来。  这个项目的人员问题蛮大:   1. 需求还在做，开发人员就都到位了，任务难安排，需求变化大, 后期返工多, 即使是被认为需求最稳定的API 部分也是如此。 2. 测试人员到位晚，前期需求几乎没参与，对需求的理解度低，难以保证测试质量。   3.开发人员的人员配比有问题，Damon + 4 个新人， Agent Console + 访客端只有Damon 一个人会  **待提高方面**  1. 坚持自己的正确意见，在日志归档方案这里，靠经验我已经知道roy 的方案更好，但是过多的考虑风险没有坚持自己的意见  2. 应变能力，公司目前正处于一个快速变化时期，有些事情没有现成的参考方案，要灵活处理，例如需求文档，在感觉到Kevin 要的是一个非常详细的需求文档时就不应该再继续写什么Use Case , 要提议用中文的需求文档来评审  **个人感受体会**  感觉这半年做的每个项目都很紧，做事都比较急加班很多，但是很少有按时完成任务并且还质量过得去的项目，对团队的士气有一定的打击。  公司的研发流程不完善是一个问题，另一个问题是即使流程是完善的，执行也不到位，举例说:   1. 冒烟通过才能开始测试，否则就打回，但是很多项目如果冒烟被打回，根本就没法按期完成，所以就强行进入第一轮 2. 会带不少bug进入集成测试，集成测试的bug率还是非常高，按道理说发布风险很大，最后还是发布了   研发人员最近2年增加了2倍以上，新人特别多, 但是研发流程只在局部进行过调整，现在的流程似乎已经很难和团队规模相适应，我们的目标客户也有很大变化，现在开始专注于大客户，大客户对服务、安全、稳定性的要求要高很多，我们的服务体系也跟不上。 | | | | | | | | | | |
| 三、需要公司提供的帮助或希望参加的培训  项目经理最好学习一下PMP 或CMMI | | | | | | | | | | |
| 四、对工作、团队、主管等意见或建议  我认为目前最紧要的几个事:   1. **标准化的需求、设计文档。**   文档要有模版、有明文规定的标准才可能规范起来。举例说，数据库设计文档, 现在整个公司可以说是五花八门，弄一个Excel 的模版，模块上面有一个样例，大家参照着做就好了，  数据类型有哪些，默认值有哪些，都可以在模版里面预先设计好，既方便又能保证设计的统一     1. **项目按阶段审查**   原来的项目问题经常是进度确定赶不上或者上线以后才会被暴露出来，项目的风险完全不可控。如果按阶段进行审查，问题就可以提取暴露，例如项目组宣布开发阶段结束了，准备进行冒烟，这个时候项目组发一封邮件出来:   1. 自测出多少个bug （一定要在TFS 上记录）, 解决了多少，遗留了多少, 每个开发人员有多少个bug 2. Code Review 有多少问题，是否修复(Code Review 要通过TFS 来操作，这样才可以查记录 3. 最新的代码发布在哪里（一般是28或240 环境）帐号密码是多少 4. +其他   邮件发出来以后，管理层可以根据报告确定是否要审查，例如一个很大的项目，自测的bug 才20-30个，肯定是有问题的，自测很可能不充分，要找项目经理谈一下。  有时候管理层要抽查一下其他的事（也可以安排别的人），例如releae.txt 是否已经准备好了，根据checklist 由项目经理和测试经理互相监督是一个办法，但是项目经理和测试经理是利益共同体，所以有是时候为了进度可能会互相放松检查标准。   1. **发布时间不要太早确定，建议是第二轮测试结束后**   发布时间只要确定基本都不可变，一旦进度告急，一种是加班赶进度，一种就是破坏规则，带着bug进入强行进入下一轮，很多项目问题就是这么带来的，建议第二轮测试通过以后再确定发布时间，项目最开始，只告知大概会在什么时间左右发布。  **4．减少核心人员的开发工作，让他们更多的投入到review 和指导工作中来**  现在新人太多，内部评审的效果不好，外部评审很难找到人（不要小看这种评审，往往roy 和allon 他们会发现非常致命的问题但是其他人根本发现不了）很多问题都是后期才被发现，给项目带来了很大的风险 | | | | | | | | | | |

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| 五、绩效评价（参照指标描述，在分数栏中打分，并按其分值相加计算出价评结果。） | | | | | |
| 评价项目 | 评价指标 | 指标描述 | | 自我评价 | 主管评价 |
| 工  作  任  务  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 |  |
| 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） | | 8 |  |
| 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） | |
| 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 |  |
| 编码质量较好，bug不少能够处理 。技术实现方案评估可行。 | |
| 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。 | |
| 项目管理  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 |  |
| 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） | | 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进行，项目发布后无重要bug出现。（8－10） | | 8 |  |
| 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 |  |
| 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 |  |
| 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） | |
| 学习分享  （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） | | 9 |  |
| 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） | |
| 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 |  |
| 目标感较强， 追求目标的实现。有自动上升的欲望。 | |
| 目标感欠缺，缺乏自我要求 | |
| 自评结果： 80 | | | 主管评分： | | |
| 主管签名： | | | | | |