中 南 大 学

研究生学位论文选题报告

（学位论文工作计划）

|  |  |
| --- | --- |
| 题目名称： | **M软件公司研发部门绩效管理体系设计** |
| 姓 名： | 何佳 |
| 学 号： | 141612278 |
| 攻读学位： | 工商管理硕士 |
| 学科专业： | MBA |
| 学院(系、所)： | 商学院（管理科学与信息管理系） |
| 所在教研室  (科研所)： |  |
| 指导教师： | 刘咏梅 教授 |
| 填写日期： | 2016年12月 |

（选题报告由研究生填写，原件交研究生助理处）

2016 年 12 月 10 日

一、课题来源、国内外研究现状与水平及研究意义、目的。（附主要参考文献）

|  |
| --- |
| **1.1选题来源**  近年来，软件行业发展非常迅速，地位日趋重要，在很多发达国家，软件产业已经超过钢铁、汽车和石油化工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%，从2013年到2018年预测期间的复合增长率接近6%，其中结构化数据管理、协同应用合数据访问、分析和交付解决方案预计在未来5年内出现强劲增长，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共完成软件业务收入3.06万亿元，同比增长23.4%。2014年，软件业务收入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，产品是否有市场竞争力，企业是否能够快速增长，关键取决于企业是否有一只高素质的技术人才队伍。有了高素质的的技术人才队伍后，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，人力资源管理的核心是绩效管理，绩效管理的目的在于增强组织的运行效率、提高员工的职业技能、推动组织的良性发展，激发其工作热情，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。   1. **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。   1. **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。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。  **M软件公司绩效管理现状**  M软件公司的研发部门目前采取的是目标管理式的绩效管理。但绩效目标比较单一，只是确定下一年研发部门需要开发完成的项目以及大致的完成时间并把每个项目分配给具体的项目经理，绩效目标划分到项目经理层为止。 绩效考核没有设置很具体的考核标准。每隔3个月， 4位项目经理以及技术总监开会讨论为所有研发人员打分，最终员工会被划分为A, B,C,D 四个等级。考核结果和年终奖没有直接的关系（大家都是统一的N个月工资）,但绩效被评为D的员工很可能会被劝退。考核结束后，技术总监会和员工有一次面谈，面谈内容主要是指出员工在工作中的不足之处。绩效考核重处罚不重奖励，重约束不重激励, 这种相对简单的绩效管理方式导致研发部门出现了种种问题。  **1.3 研究目的**  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。  **1.4 研究意义与价值**  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。  **参考文献**  [1] 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(01)  [2] 贾晓青.软件企业人力资源管理与企业绩效关系研究[D]. 南昌大学博士学位论文.2006  [3] 曾建权.人力资源管理理论与实务研究[D]. 天津大学博士学位论文.2003  [4] 罗伯特·卜普兰.大卫·诺顿著.平衡计分卡一化战略为行动[M]. 广州:广东经济出版社.2004  [5] 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.  [6] 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  [7] 林鸽.绩效管理[Ml. 西安:西安交通大学出版,2006  [8] 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  [9] 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  [10] 张旭明.我国软件产业的政策及其绩效分析[J]. 软件世界.2005(4)  [11] 杨崑.软件企业人力资源管理状况研究[J]. 西南民族大学学报.2003(24)  [12] 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) [13] 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](http://xueshu.baidu.com/s?wd=paperuri%3A%28aa6a8a931c47f36a22c763ab1aca619e%29&filter=sc_long_sign&tn=SE_xueshusource_2kduw22v&sc_vurl=http%3A%2F%2Fd.wanfangdata.com.cn%2FThesis%2FY1443399&ie=utf-8&sc_us=13137250814575640510)[D]. 厦门大学硕士论文.2007.[14] 吴绍彬.中小软件企业员工绩效管理研究[D]. 北京邮件大学硕士论文.2006.[15] 柳丽华.[企业知识型员工绩效管理研究](http://xueshu.baidu.com/s?wd=paperuri%3A%282bbd290beb86cfaa3bb9bb3b41657e39%29&filter=sc_long_sign&tn=SE_xueshusource_2kduw22v&sc_vurl=http%3A%2F%2Fcdmd.cnki.com.cn%2FArticle%2FCDMD-10422-2006168514.htm&ie=utf-8&sc_us=18413720017972352146)[D]. 山东大学博士论文.2006. [16] 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  [17] 鲁百年.全面企业绩效管理[M]. 北京大学出版社.2005  [18] 余泽忠.绩效考核余薪酬管理[M]. 武汉:武汉大学出版社.2006  [19] 罗伯特·巴克沃.绩效评估[M]. 北京:机械工业出版社.2005  [20] 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)  [21] Peter F. Drucker.The Practice of Management[M]. New York: Harper &Brothers. 1954.  [22] Jack J Phillips. Accountability in human resource management[M]. Gulf Publishing.1996  [23] Tschang T. The Basic Characteristics of Skills and Organizational Capabilities in the Indian Software Industry, International Experts Seminar[C]. ADB Institute. 2001  [24] Michael Armstrong, Angela Baron. Performance Management[M]. London: The Cromwell Press. 1998.  [25] Richard S Williams. Performance Management[M]. London: International Thomson  Business Press. 1998  [24] Borman W C, Motowidlo S J. Task performance and contextual performance: the meaning for personnel selection research[J]. Human performance. 1997(10).  [26] Gray E Roberts. Employee performance appraisal system participation: A technique that works[J]. Public Personnel Management. Spring 2003: 988-1000  [27] Janice S. Miller & Robert L. Grady. Self-monitoring and Performance Appraisal: Rating Outcomes in Project Teams[J]. Journal of Organizational Behavior. 2003(9).  [28] J Swan, H Scarbrough. Knowledge management: concepts and controversies[J]. Journal of Management Studies. 2001.38(7):913-921 |
|  |

注：本报告一式两份。第三学期末，交研究生助理.（院、系、所）管理存档。

二、研究内容，拟采取的研究方法、实验过程、预期成果。

|  |
| --- |
| **2.1 研究内容**  软件技术的发展日新月异，但是软件公司的管理水平尤其是绩效管理水平却无法跟上技术的发展的速度。软件因为属于知识密集行行业，人员规模往往比较小，在企业规模较小的情况下，管理者往往对绩效管理不够重视。另外，软件公司的管理者多是技术出身，管理意识相对薄弱。目标管理、平衡计分卡等理论虽然为软件企业绩效管理提供了理论依据，但实际落地的难度也比较大。基于以上种种原因，在很多软件公司中，绩效管理是一个相对薄弱的环节, 急需提升。  M软件公司目前业务发展迅速，但研发部门绩效管理却相对滞后，人员流失量比较大，整体工作效率偏低，如何改进研发部门的绩效管理已经成为该企业迫在眉睫的问题。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、平衡积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。  **2.2 研究框架**  第1章 绪论  1.1 研究背景  1.2 国内外研究现状  1.3 研究的目的和意义  1.4 研究内容  1.5 研究方法  1.6 本章小结  第2 章 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  2.1.2 绩效管理与绩效考核的关联与区别  2.1.3 绩效管理的整体过程  2.2 绩效管理的相关方法  2.2.1 目标管理法  2.2.2 平衡计分卡  2.2.3 关键绩效指标法  2.2.4 360度反馈法  2.3 本章小结  第3章 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  3.1.1 公司发展概况  3.1.2 公司的业务模式  3.1.3 公司的远景与近期规划  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  3.2.2 员工绩效管理满意度问卷调查  3.2.3 研发部门绩效管理现状及存在的问题  3.3 本章小结  第4章 M软件公司研发部门绩效管理体系设计  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  4.1.2 体系设计的目标  4.1.3 体系设计的基本原则  4.2 M软件公司研发部门绩效管理体系的流程  4.2.1 绩效计划  4.2.2 绩效实施与管理  4.2.3 绩效考核  4.2.4 绩效反馈  4.2.5 绩效结果的应用  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  4.3.2 绩效目标的制定-平衡计分卡  4.3.3 绩效指标的制定-关键绩效指标法  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  4.4.2 考核的方法  4.5 本章小结  第5章 保障措施及实施  5.1前期的思想沟通  5.2绩效管理知识的培训  5.3明确各层级人员的角色和任务  5.4成立实施小组  5.5 按项目方式推进实施进度  5.6 本章小结  第6章 结论与展望  6.1 本研究结论  6.2 本研究局限与展望  **2.3 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。  **2.4 预期成果**  1、M软件公司研发部门绩效管理满意度调查报告一份；  2、M软件公司研发部门绩效管理体系设计说明一套； |

三、已进行的科研工作基础和已具备的科学研究条件（包括在哪个实验室进行试验，主要的仪器设备等），对其他单位的协作要求。

|  |
| --- |
| 1. 笔者在多家软件公司从事过软件研发及人员管理工作，具备良好的相关专业的教育背景和专业理论知识，能够较好的胜任本论文的研究任务； 2. 笔者通过了PMP认证，并且先后参加过2家软件公司的CMM-3、CMM-4 的认证工作。   3、笔者作为M软件公司的管理人员之一，已经获取公司授权从事与本论题相关的研究科研任务，且获取公司的支持；  4、笔者已经完成了国内外关于软件企业绩效管理的多种文献资源的搜集整理，完成了绩效管理的多项影响因素的综合分析，初步形成完整的关于M软件公司研发部门绩效管理体系设计的构思，为论文的研究奠定了理论与文献基础。 |

四、科研论文工作的总工作量（估计）、分研究阶段的进度（起迄日期）和要求。

|  |
| --- |
| 1、论文工作的总工作量（估计）  论文的写作量拟在3-3.5万字之间，写作时间自2016年12月至2017年2月。    2、分研究阶段的进度（起迄日期）和要求 |

五、所需经费预算。（大约列出材料费、化验检测费、加工费、差旅费等）

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| 序号 | 支出科目 | 金额（元） | 计 算 根 据 及 理 由 |
| 1 | 预算支出合计 |  |  |
|  |  |  |  |
|  |  |  |  |
|  |  |  |  |
|  |  |  |  |
|  |  |  |  |
|  |  |  |  |
|  |  |  |  |

六、指导和辅导、论文撰写（试验）的教师。

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| 姓 名 | 职 称 | 指导（辅导）的内容 |
|  |  |  |

七、指导教师意见：

|  |
| --- |
| 指导教师（签章） 年 月 日 |

八、教研室（科研所）审查意见： （对选题报告作出评价，提出是否通过的建议）

|  |
| --- |
| 教研室（科研所）负责人（签章） 年 月 日 |

九、学院（系、所）审核意见：

|  |
| --- |
| 单位负责人（签章） 单位（签章） 年 月 日 |

十、备注：

|  |
| --- |
| （签章） 年 月 日 |