

小型软件公司的绩效考核

国内有着诸多小型软件公司，“如何做绩效考核”是这些公司普遍面临的问题。本文从“组织模式”、“团队建设”、“开发流程”等几个方面探讨了一些行之有效的绩效考核方法。

■ 文 / 周群

近几个月，我常和一些朋友讨论如何在小型软件公司中对软件开发人员进行绩效考核的问题，发现很多朋友都为此问题而烦恼。由于我正好在一家小型软件公司里负责绩效考核工作，有一些成功的实践经验，所以特此在这里与大家交流一下我的心得。这些心得可能仅限于小型软件公司，因为某些方法只符合小型软件公司的特点。如果你在一家大型软件企业里工作，那么这篇绩效考核的文章可能与你无关。

我这里提及的小型软件公司是指50个人以下的公司。因为从工业和信息化部提供的软件企业数量以及从业人数来推算，50个人的软件公司应该算是小公司了。而从《2007中国软件自主创新报告》里我们得知，在本土软件企业中，拥有50名员工以下的企业占60%。在这样的比例之下，解决如何搞好小型软件企业的绩效考核，提高企业竞争力的问题相对于大型软件企业更具有社会意义。实际上，小型软件公司相对于大型软件公司，更缺乏的是绩效考核，或者说是缺乏可量化的绩效考核方法。

组织模式

首先，工作如何量化？这取决于公司的组织结构。不同的组织结构导致了不同的工作量化方式。小型软件公司一般是小项目/小组组织的特点[1998年软件工程过程改进小组(SEPG)会议对“小”做了定义。“小”被定义成“5个或更少的人进行为期3

至4个月的开发”]，小型软件企业里十之八九都是项目型组织结构。比方说：A公司有15个工作人员，又有4个项目并行，最常见的就是分4拨人（每拨人包括项目经理、程序员、测试员）。表面上每个项目都有一个责任明确的“包工头”，最高领导者很省心。其实不然，项目做下来省不了多少心。一会儿报告来不及做，一会儿报告谁跳槽了，一会儿客户来投诉质量太差。而且，这样的人力资源利用率是否最高呢？其实更不然，撇开每个项目经理管理的能力差异（项目经理管理能力差异很大导致团队产出差异也很大）不提，每个项目组里的某段时期里中总有人空闲。我们企业改变这一现象的办法就是：把企业的组织模式改为职能型组织结构。这样一来，A公司有15个工作人员，4个项目并行，也仅有一个团队。其中有1个职能经理，4个项目经理，3个测试人员，7个开发人员。对于团队负责人职能经理来讲，人力资源的使用情况一目了然。

有朋友提出：一个人在多个项目里“切换”，但人不是CPU，不是多任务的，频繁切换（即使是一周换一个项目）会降低效率。可事实证明是可以“切换”的，甚至可以频繁到一个人一日多项目。就拿我们公司9月份来说，有14名员工“切换”在12个项目里（有的项目还在继续中，其中3个是较大的项目），所以，毋庸置疑“切换”的可行性。实际上，在小型软件企业中推行职能型组织管理，只需

要改变一下领导者的管理理念和支撑的管理平台（后文中会有所提及）。

职能型组织的特点就是提高人力资源的使用率，对缺乏人员的小型软件公司来讲这一点非常的重要。当然，职能型组织模式还有其他管理优势。职能型组织趋向于“机械式组织”，它有利于专业化管理，有利于组织稳定，有利于集权化和正规化。如果企业做的项目规模比较小，并且是以非创新技术为重点的项目，那么“机械式组织”有利于创造高效率 and 低成本。

团队建设

组织模式确定之后，接下来就是团队建设。首先，我们要定义工作角色。有了角色，职权就能定义了。通常的角色有项目经理，程序开发，数据库开发，测试，技术支持等。由于采用的是职能型组织结构，所以项目经理的主要任务就是接受客户需求，进行设计和任务分解。项目经理对于项目的管理权利是非直接的，而是由职能经理负责这方面的工作，由他来决定哪些人做哪些事情，并要求何时完成任务（真正的实权在握）。



图1 部门缺陷系数变化

开发流程

我们从组织模式谈到团队建设(定义角色),而这些都是绩效考核的基础工作。接下来就是一个重点,A公司怎么依靠1个职能经理,把15个人、4个项目运作起来?这个问题首先涉及到开发流程。凡是搞软件开发的人都知道,开发流程大致分需求分析、设计、开发、测试和部署环节。如果你在一家公司里,发现几个人包揽了全部环节,那么可以不用花力气搞绩效考核。因为公司所依仗的就是这些“牛人”,就像地方政府依仗缴税大户一样,大都是免检。活生生的例子就是三鹿奶粉,由于它维持地方财政税收,自然是“免检产品”。那么如果要施行考核制度,就必须分环节和引入竞争。要把那少数几个“牛人”干的活,分成多个人来做。这样做有几个好处,从企业管理的难易程度上讲,多个人分工合作好于一个“牛人”独自做;从企业成本来讲,多个人的合计成本反而低于一个“牛人”;从项目风险来讲,一个人一个项目的风险不言而喻;从个人工作强度来讲,专业分工更节省人力;从个人的职业发展来讲,做得更专业比做得泛泛的好。于是,这样对于企业对于个人都有好处。

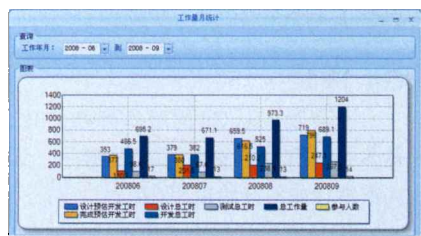


图2 月开发量的变化

有了角色分工就能和开发流程对应起来。比如,项目经理要完成需求和设计工作;开发人员要完成开发工作;测试和技术支持人员要完成测试和部署工作。那么,如何把大家的工作贯穿起来?我们是通过任务单。设计人员必须完成含有设计说明,预估完成工时等信息的任务单。职能经理分派任务单给相应的开发人员和测试

人员。任务的分派过程由管理平台支持,职能经理基于这个平台,实现了职能型组织的管理。

通过管理平台跟踪整个开发过程,管理者就可以统计方方面面的信息了,比如个人的能力系数,缺陷系数等等,到这里便可以开始真正的“绩效”了。那么具体都包括哪些信息呢?针对设计人员角色有每月完成的任务单数、设计总工时、估计总工时、相应的开发总工时、相应的测试总工时、相应的测试总次数、相应的缺陷总数、缺陷系数和周工作量系数等。职能经理可以通过设计总工时或者周工作量系数,来了解设计人员工作是否饱和,哪个人设计的缺陷比较多,哪个人效率比较高等信息。举例,A公司的职能经理,他可以知道手下4个项目经理每月的工作情况(这里的项目经理,其实更应该称为设计人员,因为有的时候可能只有一个真正的项目经理,另外三人在做设计工作)。数据累计一定量之后,便可以知道哪个人不能完成最低设计工作量,哪个人能力比较强了。

设计完成之后,职能经理就可以派发任务单给开发人员了。设计人员对每个任务都有一个预估时间,对比开发人员的实际开发时间,可以得到一个能力系数。当然还有很多其他信息,比如开发人员每月完成的任务单数、相应的估计总工时、开发总工时、测试总工时、测试总次数、缺陷总数、缺陷系数等等。其中仅能力系数和缺陷系数两项指标就足够衡量一名开发人员了。另外,因公司而异,公司可能会有最低的开发工作量和缺陷率。通过统计,你会诧异的发现优秀的开发人员可比一般开发人员高出一倍产量,同时只有1/4的缺陷。这里要插一句,团队中的“南郭先生”会立刻显露无遗,而优秀的开发人员可以站出来大呼加薪了。

当开发完成之后,职能经理就可以派发任务项给测试人员了。因为有详细设计文档,测试人员只要按照文档进行测试,然后把缺陷编号录入到

管理平台中。同样,管理平台也可以评价测试人员的工作效率,比如每月所测的任务单总数、测试总工时、发现的缺陷数量等等。这样管理人员就能够了解测试工作量是否饱和,哪个人找缺陷最拿手。


有些朋友问到关于管理平台方面的事情,比如成本。其实绩效考核的目的是为了建设一个公平竞争的环境,找出业务水平有待提高的员工,让优秀的员工有相应的回报,让公司也能高效率的运作。对企业来讲,成本倒不是问题。因为采用了职能型组织之后,就会发现原来小公司内部还有那么多空闲时间(我们的管理平台就是在空闲中完成的);另一方面,如果工作效率提高了,产量增加了,三个月就能收回开发成本。举例,我们公司执行之后的月开发量提高了179%,2个月的工作量相当于之前3.5个月的工作量。

再谈考核

我们一直在讲“绩效”,还没有谈到“考核”。公司光有“绩效”没有“考核”是不能提高工作效率的。如何建立奖惩制度也是一门学问,不同公司做法不同。《论语》中谈到:“名不正则言不顺;言不顺则事不成;事不成则礼乐不兴;礼乐不兴,则刑罚不中;刑罚不中,则民无所措手足”。这句话是告诉我们要如何做好绩效考核的。首先要名正言顺,有了良好的舆论环境才能立项做事,才能建立工作流程;有了工作流程,才能有奖罚标准;有了奖罚标准,员工就知道怎么做才是正确的。■

作者简介

周群, 上海同济大学软件工程硕士。就职于上海麦格纳信息技术服务有限公司, 任研发部经理。从事项目管理、绩效考核方面的研究和实践。



责任编辑: 郑柯 (zhengke@csdn.net)

Contents

► 2009.01.01 <http://www.programmer.com.cn>

32 5 capabilities of product manager

Nowadays, business of software is more and more important for developers and programmers. A lot of them select their occupational planning to be a product manager which plays the role of represents the value of commercial society. In this issue, we will discuss how to be a product manager, and what basis of capabilities you need, to become a product manager, even how to manage your software products.

61 Agile Offshoring : It's hard work but it works!

Software Off-shoring is a reality of the day however there are many projects which fail due to incorrect off-shoring. Apart from tremendous advantages, off-shoring brings additional complexity, risk and avenues for wastage. This experience report will discuss how we turned off-shoring into a successful model based on Toyota manufacturing Process. We call this methodology 'Lean Agile Off-shoring.'

66 Performance Appraisal for Small Software Companies

Performance appraisal is a common problem for many Chinese small software companies. This paper suggests some effective methods from the aspects like organization patters, team building and development process.

96 Analyses on Open API

Open API is hot topic in recent one year, the author of this article discussed experience about using Open API.

114 Brothers do not misuse wood workers—How IDE boost up you develop

44 years before, Dartmouth BASIC IDE released which is the first IDE of the world. In this 44 years, IDEs have changed the development so much. Although somebody says: IDEs let programmers become more lazy, we can not write off IDE's contribution. As the result, "Monthly Review" focus on Java IDE, and hope you enjoy you life with new tech.

Programmer
程序员

2009年1月刊 总第195期

主管: 中国社会科学院

主办: 中国社会科学院文献信息中心

出版: 《程序员》杂志社

网址: <http://www.programmer.com.cn>

国际刊号: ISSN 1672-3252

国内刊号: CN11-5038/G2

邮发代号: 2-665

广告经营许可证号: 京东工商广字0188号

总编: 黄长著 Editor-in-chief: Huang Changzhu

社长/常务副总编: 张悦校 President: Zhang Yue Xiao

副社长: 蒋涛 Vice President: Jiang Tao

编委会: 黄长著 张悦校 陈洋彬 蒋涛 曾登高 韩磊

Editorial Member: Huang Changzhu Zhang Yue Xiao Chen Yangbin Jiang Tao

Zeng Denggao Han Lei

执行主编: 孟迎霞 Executive Editor-in-chief: Meng Yingxia

技术主编: 孟岩 Editor-in-chief (Technical): Meng Yan

编辑部主任: 孟迎霞 (兼) Director: Meng Yingxia

编辑部副主任: 欧阳璟 Deputy Director: Ouyang Jing

责任编辑: 郑柯 赵健平 李雨来 彭一凡

Editors: Zheng Ke Zhao Jianping Li Yulai Peng Yifan

特邀编辑: 方梁 高昂 常政

Contributing Editors: Fang Liang Gao Aang Chang Zheng

美术总监: 张浩祥 Art Director: Zhang Haoxiang

美术编辑: 吴志民 Art Editor: Wu Zhimin

Tel: 010-64351458

Email: editor@cstdn.net

发行部 Distribution Dept. 010-64351431

Email: sales@cstdn.net

广告总代理: 北京创新乐知广告有限公司

Sole Advertising Agency: Beijing CSDN Co., Ltd

Tel: 010-64376055

Email: ad@cstdn.net

Marketing Dept: 010-51661202 (ext 149)

Email: market@cstdn.net

读者服务部

Readers service Dept.

网上订购: www.dearbook.com

读者信箱: reader@cstdn.net

地址: 北京市朝阳区酒仙桥路14号兆维工业园B区3楼2门1层

Address: B3-2-1F, Zhaowei Industry Park, No. 14 Jiuxianqiao Road,

Chaoyang Dist, Beijing

邮政编码: 100016

电话: 010-64351425

传真: 010-64348545

法律顾问: 北京鸿盛律师事务所 王杰

Law Consultant: Beijing Hengsheng Lawyer Firm

印刷: 北京盛通印刷股份有限公司

Print: Beijing Shengtong Printing Co., Ltd.

出版日期: 每月1日

Publication Date: the first day per month

零售价: RMB 10.00元 新台币 260元 HK \$ 25.00 (港、澳)

US \$ 6.00 (海外)

Retail Price: RMB 10, NT\$260, HK \$ 25.00, US \$ 6.00

本刊文章版权所有 未经许可不得转载

发现装订错误或缺页, 请将杂志寄回本刊读者服务部, 即可得到调换。