

项目管理团队管理:对软件研发人员考核的几点思考 PDF转换可能丢失图片或格式，建议阅读原文

https://www.100test.com/kao_ti2020/260/2021_2022__E9_A1_B9_E7_9B_AE_E7_AE_A1_E7_c41_260151.htm 考核标准从三个方面考虑：一、企业核心价值观的认同情况；二、岗位目标的达成情况；三、对岗位的胜任能力。这三方面隐含了这样几个事实：企业的核心价值观应该有一个可执行层面的描述；企业有一套完整的岗位体系，岗位描述清晰；企业管理以目标为导向，目标层层分解，逐一落实到可执行的层面。考核的方式方法是要求企业有一个稳定、规范的考核步骤和流程。其中最重要的是“谁考核谁”的问题。现在很多企业搞360度的考核，也就是你的上级、下级、同级，以及凡是和你的工作有关联的相关部门，都以不同权重参与对你的考核。激励和改进的问题，说白了就是怎样把考核结果跟股权、晋升、加薪、奖金、评优、转岗、裁员挂钩的问题。接下来想澄清几个问题：一、考核和多劳多得的问题。在企业没有建立目标导向的管理体制之前，多劳多得是合情合理的。但是在一个以目标为导向的企业里，考核标准应该重点考虑目标的达成情况。在这种情况下，多劳未必多得。二、研发人员考核量化的问题。现在软件工程并没有解决估算和度量的问题。说估算和度量多么准确，听起来就跟电视上的减肥广告差不多。当然，以这种意义上的估算和度量来评价整个项目或研发组织，还是有一定参考价值的。若用来考核个体研发人员的工作，我认为还不成熟。三、对不成熟的考核标准要放弃。有些企业的领导基于这样的观点：现在的方案的确有问题，但是目前也提不出更好的方案了，那就按照现有的方案

执行吧。可以肯定，这样的方案过不了多久就要寿终正寝。这种思考问题的逻辑表面是合情合理的，仔细想想，其实是“流氓逻辑”。社会上很多不合理的制度就是这样产生的。对于不成熟的考核标准，我认为要搁置，否则不得民心。其他几个问题：据我看到的一份资料，联想对薪酬的考虑是：外部因素占70%，主要是与竞争对手比；内部因素占30%，主要考虑成本等因素。这个比例合适与否姑且不论，这里面透露了一个很重要的信息：在内部折腾得再热闹，抵不住竞争对手一忽悠。在业界保持一个有竞争力的薪酬体系非常重要。薪酬通常包括工资、奖金和福利三部分。其中工资是一个基础指标，福利中最重要的三险一金即是以工资为基数。其实算奖金也大可不必另起炉灶。很多企业是将个人奖金按照月工资的百分比下发的。比如，张三是1.2，表示张三的奖金是他月工资的1.2倍。这里面基于这样一个事实：基本工资是企业对员工价值的评价，并且是劳资双方认可的约定。如果工资结构不合理，要调整工资，不能靠奖金平衡。以工资为基数计算奖金，体现了企业对员工评价上的一致，一定程度上避免了奖金分配上的混乱。考核是企业对员工制定的游戏规则。这个跟分赃不一样。员工必要的时候可以用脚表达意见，但是不要反客为主。100Test 下载频道开通，各类考试题目直接下载。详细请访问 www.100test.com