

人力资源管理经验分享：提高IT人员绩效必须遵循的5条法则
PDF转换可能丢失图片或格式，建议阅读原文

https://www.100test.com/kao_ti2020/270/2021_2022__E4_BA_BA_E5_8A_9B_E8_B5_84_E6_c67_270718.htm 如何提高IT人员的工作效率？如何考核IT人员的工作绩效？这是中小企业CIO们近年来非常关心的一个问题。其实，这个问题泰勒100年前在美国的工厂也遇到过并探索到了很好的解决方法泰勒科学管理原理，科学管理的应用极大提高了美国工厂的劳动生产率。笔者在实践中体会到，泰勒科学管理的原理博大精深，其中“工作定额原理”、“挑选头等员工”、“标准化原理”、“差别计件工资制”、“例外原则”等原理对于CIO们进行IT部门管理特别是IT运维管理具有借鉴意义。

法则一 工作定额原理 泰勒认为管理的中心问题是提高劳动生产率，因此他提出要为工人制定出有科学依据的“合理日工作量”，即劳动定额。根据定额完成情况，实行差别计件工资制，使工人的贡献大小与工资高低紧密挂钩。现在IT运维人员一般实行计时工资制，没有劳动定额，工作量也与工资没有关系。其实IT运维人员的工作应该也应可能制定劳动定额。具体方法是将IT服务目录里每一个服务项目量化为工作量。参照泰勒当年制订劳动定额的方法制定IT运维人员的劳动定额。

法则二 挑选头等员工 为了最大限度地提高生产率，对某一项工作，必须找出最适宜干这项工作的人，同时还要最大限度地挖掘最适宜于这项工作的人的最大潜力。比如IT服务台人员需要的是准时上下班、劳动纪律强、知识范围广、善于与人沟通、对企业较了解的员工。而桌面维护人员需要的是初级IT人员、能吃苦耐劳。而系统管理员及数据库管理人员要

求是相对高级的IT人员，要应急。同时要对员工进行培训，使其成为一个高效的人员。法则三 标准化原理 只有实行标准化，才能使工人使用更有效的工具，采用更有效的工作方法，从而达到提高劳动生产率的目的；只有实现标准化，才能使工人在标准设备、标准条件下工作，才能对其工作成绩进行公正合理的衡量。在IT服务管理中，也要实行标准化管理。工具标准化：比如桌面管理工具统一用LANDESK。操作标准化：比如规定工作站安装程序。劳动动作标准化：比如规定装打印机色带的标准动作。劳动环境标准化：比如电脑维修室里维修工具、备件要完好，用后要归原位。作业时间标准化：比如安装工作站的标准时间是一小时。法则四 差别计件工资制 现在IT运维人员一般实行日工资制，工资实际是按职务或岗位发放，这样在同一职务和岗位上的人不免产生平均主义。在这种情况下，“就算最有进取心的工人，不久也会发现努力工作对他没有好处，最好的办法是尽量减少做工而仍能保持他的地位”。这就不可避免地将大家的工作拖到中等以下的水平。泰勒在1895年提出的“差别工资制”方案对于中小企业CIO制定IT运维人员的工资具有借鉴意义。其主要内容是：(1)设立专门的制定定额部门。这个部门的主要任务是通过计件和工时的研究，进行科学的测量和计算，制定出一个标准制度，以确定合理的劳动定额和恰当的工资率，从而改变过去那种以估计和经验为依据的方法。(2)制定差别工资率。即按照工人是否完成定额而采用不同的工资率。如果工人能够保质保量地完成定额，就按高的工资率付酬，以资鼓励；如果工人的生产没有达到定额就将全部工作量按低的工资率付给，并给以警告，如不改进，就要被解雇。

例如，某项工作定额是10件，每件完成给0.1元。又规定该项工作完成定额工资率为125%，未完成定额率为80%，那么，如果完成定额，就可得工资为 $10 \times 0.1 \times 125\% = 1.25$ (元)；如未完成定额，例如哪怕完成了9件，也只能得工资为 $9 \times 0.1 \times 80\% = 0.72$ (元)。(3)工资支付的对象是工人，而不是职位和工种，也就是说，每个人的工资尽可能地按他的技能和工作所付出的劳动来计算，而不是按他的职位来计算。其目的是克服工人“磨洋工”现象，同时也是为了调动工人的积极性。要对每个人在准时上班、出勤率、诚实、快捷、技能及准确程度方面做出系统和细微的记录，然后根据这些记录不断调整他的工资。

法则五 例外原则 所谓例外原则，就是指CIO把一般日常事务授权给下属管理人员，而自己保留对例外的事项一般也是重要事项的决策权和控制权，这种例外的原则至今仍然是管理中极为重要的原则之一。笔者在日常工作中就很推崇例外原则。IT运维的日常事务都由服务台处理。IT运维的事情必须先报告服务台，只有例外的事服务台才会请示CIO，以后碰到类似的情况就由服务台处理。这样信息中心主任就从日常事物中解脱出来。

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