

关键词：软件公司,软件开发

内容概要：

软件开发行业是建立在信息技术之上的知识密集型产业。与传统产业相比，软件开发行业无需大规模的厂房和设备投入，其关键的投入要素是软件开发技术人才，高素质的软件开发技术人才是软件公司竞争力的来源，因此，人力资源管理成为软件公司管理工作的重中之重。...

正文：

[软件开发](#)行业是建立在信息技术之上的知识密集型产业。与传统产业相比，软件开发行业无需大规模的厂房和设备投入，其关键的投入要素是软件开发技术人才，高素质的软件开发技术人才是[软件公司](#)竞争力的来源，因此，人力资源管理成为软件公司管理工作的重中之重。

软件开发行业无论是在企业数量、产值以及从业者数量上，民营中小企业都占有主要份额，统计表明，民营中小型软件公司是软件产业的主导力量，因此，其人力资源管理的质量高低直接制约着软件开发行业的发展前景，将民营中小软件公司作为软件产业的代表加以研究，符合当前软件产业发展现状，有利于推动软件公司人力资源管理乃至企业整体管理水平向前发展。

所有的企业管理书籍都强调人的重要性，民营中小软件公司的发展历程集中诠释了“人”是企业发展的核心要素，从实践的角度证明了这个观点。与传统行业的产品和服务不同，软件产品和服务属于知识产品的范畴，完全依赖于人的知识、经验和创新。正是由于这种特殊性导致的产业特点，使人才成为软件公司竞争力的来源。特别是我国的民营中小软件公司，兼具“民营”和“中小”双重性质，投资规模有限、企业实力不强，面对竞争激烈的市场环境，物力和财力相对匮乏，“人”成为真正意义上最重要的因素。

对于民营中小软件公司来说，既然“人”是核心资源，企业要发展就只能向“人”要效益，那么以人为中心来进行管理，挖掘人的潜能，充分发挥人的积极性、主动性和创造性，使人的潜能和素质得到充分、完美的发展，必然成为企业管理工作的核心。在这一点上，所有软件公司的创办人、投资人、高层管理者、中层管理者乃至普通员工都形成了共识。

企业的人力资源管理理念根植于企业的文化，而中小企业的企业文化又源于企业的创办人。软件产业真正飞跃式增长只有十几年的时间，民营中小软件公司成立的时间都不长（几年到十几年），因此，民营中小软件公司以创办人的价值观为核心形成了企业的文化，进而从理念层次对人力资源管理产生了根本影响。民营中小软件公司的创办人绝大多数都是受过高等教育的知识分子（有部分“海归”），良好的教育背景使他们接触并感受到国内外先进的管理思想、理论和方法，在企业人力资源管理实践中形成自己的人力资源管理理念。

对民营中小软件公司来说，员工素质普遍较高，个性化明显，自我意识强烈，创办人实际上从一开始就意识到自己的企业绝对不是工厂，其人力资源管理理念最初就已超越了“经济人”的层面，是以“社会人”的假设为起点的。这些创办人深刻理解“人”是软件公司最重要的资源，在管理实践中更多的依靠沟通、情感因素来协调管理关系，自觉或不自觉的倾向于较为人性化的管理，尽管在具体管理实践中还存在许多不足和问题，但“人本管理”思想在民营中小软件公司中播下了种子。

尽管“人本管理”思想已被绝大多数民营中小软件公司（及其决策人）所意识到，但理念转化为实践的程度并不如理念被认知的程度那么高。如果把接受“人本管理”理念形容为一种管理者精神层面的革命，那么现实是：革命尚未成功。这种革命的不彻底，直接影响着民营中小软件公司人力资源管理的实际工作。可以说，现阶段民营中小软件公司在管理实践中对职位设计这一环节没有意识也不够重视，没有采用科学的分析设计方法，更没有职务说明书，所作的工作远远不够。

很明显，民营中小软件公司员工考评体制首先是考评对象不全面，其次是缺乏系统和科学的指标设计，考评指标单一，根本谈不上标准体系，相对国企、外企来说还显得稚嫩，从理念到考评技术均亟待提升。总的说来，民营中小软件公司的招聘工作特点是：整个过程有基本的流程可依，但招聘/甄选则缺乏理论的指导，没有形成系统的方法，在这一点上还有不少工作需要去做。

民营中小软件公司作为知识型企业，知识和技能无论对组织和员工来讲都是很重要的，当前民营中小软件公司对员工的培训主要以实用为目的，务求使员工尽快掌握关于本企业相关产品或服务知识，以更好的为本企业服务。企业培训员工的方式非常灵活广泛，并不拘泥于某种模式，例如：内部集中讲授、销售或技术案例分析、参加社会培训、参加各种产品推荐会、行业论坛等。但对于民营中小软件公司来说，销售和研发还是占据着企业领导人的绝大部分时间精力，员工培训尽管在思想上得到重视，但实践中在培训方面的资源投入相对较少（除了必须的以外，对于高费用的社会学习，企业十分审慎），缺乏计划性和理论的指导，带有随机和被动的因素。

民营中小软件公司由于规模小，员工少以及经营灵活等特点，在薪酬管理上相对简单，“绩效工资”成为民营中小软件公司的标准薪酬制度，即以企业经济效益和员工个人的实际贡献为主要依据来决定报酬。在工资体系的设计上，并没有完全按照工资理论中的标准流程来进行，例如工作分析和评价、工资结构设计等程序均被忽略，而是比较注重通过外部公平性来确定工资水平，即根据对本地区、本行业同类企业的工资状况的经验分析来确定本企业的薪酬体系，这与国有企业和公务员的薪酬体系存在一定差异。

如前所述，“人”是软件公司最重要的资源，因此，民营中小软件公司在员工保障领域相对更好。由于民营中小软件公司必须不断的面对生存问题，因此，管理层在考虑员工福利方面不得不考虑成本的压力，或多或少的导致员工福利减少，如有的企业不为员工

购买医疗保险等。不过，总的来说，民营中小软件公司的员工保障还是体现出了管理人性化的一面，这也为创建和谐企业打下了基础。

软件产业的发展现状决定了大多数民营中小软件公司在现阶段不可能设置专门的人力资源管理部门，我们必须面对“部门经理就是HR经理”的现实。这些部门经理由于本身还要负责自己部门的工作，随时面临业务考评指标（如销售额等）的业绩约束，时间和精力的分配上当然向业务方面倾斜，人力资源管理不受重视就自然而然了。

在民营中小软件公司的实际运行过程中，经常会有这样的情况出现：一、当技术人员顺利完成某个项目的开发或施工后，公司决策人会在全公司公开表扬他们，但非技术人员完成某种工作后，却得不到这种激励；二、技术人员在开发软件或实施某项工程中，就算多次出现失误（只要这种失误不足以致命）也不会有太大压力，但非技术人员出现类似情况压力则要大得多。

民营中小软件公司的创办人（或决策人）在企业里全面实施人性化管理，但在程度上却更加偏向于对技术人员的人性化。众所周知，专业技术人员是软件产品的创造者和生产者，他们在软件生产流程中的重要性无可置疑，对专业技术人员的人性化管理可以激发他们的创造性、主动性和积极性，为企业的可持续发展提供技术保证。但是，无视其他非技术人才的重要性，会引发这些非技术人才的“不公平”体验。

很多软件公司一直存在着技术人才结构不合理的现象，三类人才在民营中小软件公司的比例呈现“橄榄型”，高学历（一般指硕士生）和低学历（一般指大中专生）人才比例偏低，而大量处于中间层次的本科生却在从事简单的程序编码工作。这种结构一方面没有充分发挥高低两种人才各自的优势，同时又造成了中间层次人才的巨大浪费。

在民营中小软件公司中，由于欠缺科学的职位分析，研发部门的职责分工相互交叉，造成软件开发流程缺乏标准化、规范化，三类人才都有可能进行系统分析，编写代码甚至项目管理，同时各人的开发风格、接口规范等没有统一，造成协同作业困难，软件产品（或项目）的质量不高，人力成本居高不下，导致最终产品成本高昂，企业在竞争中处于劣势。这种软件人才的不合理结构，多年来一直是制约我国软件开发行业发展的瓶颈。

民营中小软件公司作为软件产业的代表，其人力资源管理的成效高低直接决定着我国软件开发行业的发展前景。在机遇和挑战并存的现阶段，民营中小软件公司只有练好内功，不断提高人力资源管理质量并辐射到企业其他管理领域，才能形成核心竞争力，在快速变化的市场环境中不断发展。

我国民营中小软件公司长期处于“吃不饱、饿不死”的状态，使企业的管理者持续面临销售额的压力，许多管理者认为只要抓住了销售和产品/项目研发这两条线，就可以使企业稳定发展。但这种策略却忽视了对于软件公司来说最重要的人力资源管理。前文已说明，在软件公司，人力资源管理是企业一切管理工作的基础，包括销售和产品/项目研发等在内的其他管理只不过是人力资源管理为基础的上层建筑，软件公司管理者只有在思想上高度重视人力资源管理并切实制定出适应本企业发展的人力资源战略，才能从根本上为企业的上层各项管理工作提供充足、高质量的人力资源供应，从而保证企业长期稳定发展。

对民营中小软件公司来说，制订人力资源战略并不一定是要企业去作诸如建立专门的人力资源管理部门之类的表面工作，而是指企业应充分考虑自己当前的实际情况，结合产品-市场战略、竞争战略，从人力资源开发、人才结构优化、人才使用等方面进行设计，在企业决策人（创办人）的全程参与下（应成为主要参与人员），制订出适合自身的发展规划。只有这样才能使人力资源战略发挥出最大的效能，为企业的发展提供动力。

民营中小软件公司的各级管理人员（包括总经理和部门经理）实际上肩负着“业务和人力资源管理”的双重职责，但目前大多数企业在考评管理人员的业绩时，其考评指标无一例外全部集中在业务本身，这就将管理人员的注意力全部引到“业务”上而忽略了人力资源管理。因此，必须修正考评指标，将人力资源管理的业绩纳入对各级管理人员的考评标准体系之中，使有关人力资源管理的指标成为评价管理人员整体业绩的重要组成部分，激励管理人员在自己部门甚至整个人力资源管理中发挥管理作用和创造力。

各级管理人员对人力资源管理的理论知识、实践经验、管理技巧等的掌握程度对其管理效能起着决定性的作用，因此，企业应有计划的组织他们进行有关人力资源管理的培训，这种培训可以采用多种形式（如参加训练营、外聘专家、内部交流、案例分析等），在日常工作中逐步培养他们的人力资源管理意识和能力，并重点让他们掌握一些实务操作技能。

希望通过本文的抛砖引玉，有更多的人才能够关注软件产业特别是民营中小软件公司的发展；希望通过本文的论述，能够帮助促进民营中小软件公司人力资源管理的研究与实践。衷心希望我国民营中小软件公司在发展的道路上越走越好、越飞越高。

西安弈聪信息技术有限公司简介

西安弈聪立足陕西西安，为西安企业提供网站优化，软件开发，软件外包，电子政务，网站建设、企业网络营销咨询服务及实施为主体业务，为客户提供一体化IT技术服务。

西安弈聪现有技术架构包含PHP,asp,.NET.C++,VB,J2EE等，在MYSQL,MSSQL数据库系统，ORACLE大型数据库管理系统开发方面专长，经验丰富，是业内技术服务最全面，技术实力最雄厚的IT技术服务企业之一。

