

关键词：软件企业,人力资源管理

内容概要：

目前，软件产业具有成长迅速、周期较短、环境多变等特点，处于不同发展阶段的软件企业人力资源管理重点各不相同。软件企业人力资源管理的重要课题，是如何充分发挥职业生涯管理的软激励功能，解决硬激励效用下降、工作倦怠、职业高原、工作枯竭等一系列问题。...

正文：

目前，软件产业具有成长迅速、周期较短、环境多变等特点，处于不同发展阶段的[软件企业人力资源管理](#)重点各不相同。软件企业人力资源管理的重要课题，是如何充分发挥职业生涯管理的软激励功能，解决硬激励效用下降、工作倦怠、职业高原、工作枯竭等一系列问题。软件企业如何发挥其管理作用，以更好地突破周期中职业生涯的发展问题呢？



软件企业的发展周期可分为三大阶段：

创业阶段：企业初创，规模小、资金少、实力弱，结构简单，管理粗放，人员精少，这时候企业主要是努力生存，尽快达到网络效应。

成长与成熟阶段：此阶段，企业发展迅速，结构逐步完善，管理趋向科学，人员流动上升，企业主要任务是扩大市场，在本领域做大做稳。

再发展阶段：此阶段分为创新、专精和退出或被并购三个阶段。在创新阶段，在技术、体制、管理上需要不断创新，组织结构蜕变，文化调整，研发投入巨大，人员淘汰激增，此时企业需要革新技术、开拓领域，进行二次创业。在专精阶段，企业需领导、探索本领域发展方向，进行组织结构调整，在研发方面投入巨大资金，人员逐渐分流此时企业需掌握核心技术、巩固市场地位，成为本领域的领导者。第三个阶段就是企业或者退出或被并购。此阶段，企业战略方向失误、竞争力下降、成本上升，从而被迫退出或被收购；部分处于朝阳行业、有一定技术或领先优势、自身实力规模较小的企业则被产业龙头并购。处于此阶段的企业要收割原有市场，选择机会退出或参与并购，争取获得更大发展空间。

软件企业的职业生涯管理

1. 创业阶段

该阶段软件企业的各项制度体系尚不健全，职业生涯管理处于起步构建期，主要任务在于获取一支适用、匹配的人才队伍，并为下阶段的职业生涯管理奠定基础，重点突出职业匹配，并开始导入职业规划。

职业匹配。该阶段职业匹配既要讲究人职匹配的专业性，更要强调人一组织匹配的一致性。一是招聘中的专业能力与资格筛选。通过专业资格证书、学历与经历考察、专业测试等方法确保备选人才专业性符合职位要求；二是招聘中的理念、价值观诊断。通过结构化面试识别备选人才的价值观与就职业动机，并通过理念交流、真实预览，确保获取的人才具备创业意识，充分认同企业发展理念

与价值观。

职业发展规划。在创业取得阶段性成果或面临某困境时，结合总结与检视会，开诚布公地与软件开发人员探讨企业发展前景与面临的问题，以及对软件开发人员发展的影响，使软件开发人员同步思考企业发展与自我成长。同时，由领导与部属深入探讨企业发展与个人梦想、发展计划，引导软件开发人员结合实际，逐步定位与明确职业规划，使之与个体优势、企业发展战略相结合。

2.成长与成熟阶段

该阶段的主要任务在于通过系统的职业生涯管理，为企业建立一支忠诚、高效的人才队伍。在进一步科学职业匹配与正规职业规划的基础上，正式实施职业发展辅助。

职业匹配。该阶段对人员要求更明确，能岗匹配、文化认同、团队合作更规范。一是招聘中的专业能力筛选。主要通过学历、职业资格与工作经历核查，以及专业笔试、评价中心等方法考察备选人才的技术、管理等专业能力；二是招聘中的职业特性筛选。根据不同职位特性要求，通过卡特尔16因素个性测试、《职业兴趣量表》、《职业偏好量表》等方法考察备选人才的职业特性；三是招聘中的价值观诊断。通过人格测试、结构化面试、情境测试等方法，判断备选人才是否与企业文化相容，具备团队合作精神。

职业发展规划。引导软件开发人员制订可行的发展计划，建立稳定的心理契约。一是了解职业特质。通过《一般能力倾向成套测验》、《独立管理能力测验》、《自我职业选择量表》等方法测试软件开发人员的一般与特殊职业能力及兴趣，结合关键任务完成情况，对软件开发人员能力、潜能进行评估；二是提供组织内部发展信息。通过Intranet或信息榜发布内部职位信息，使软件开发人员了解可能的发展空间与路径；三是帮助制定职业规划。根据软件开发人员职业特性、企业职位信息、岗位胜任力要求，通过职业研讨会，与上司探讨，帮助软件开发人员制定科学合理的发展规划，并形成正式实施方案。3M公司为软件开发人员提供两天以自我评估、目标和行动计划以及平级调动的好处与职位晋升的经验等为主要内容的职业发展指导，并将研讨后的结果与规划收集整理成软件开发人员发展手册，在日后发展与工作中时实跟踪反馈，职业规划的针对性。

职业发展辅助。一是发展道路的设置与实施。可设计管理、研发、技术、项目、业务、服务类发展通道，并依据每条通道上的软件开发人员数、年龄梯次、专业层次设置对应的发展阶梯。同时，还应明确各发展通道间转换的要求与方法，如任职时限、经历，知识结构、专业要求，转岗实习、跟岗代训等，对于相关性小的发展通道，转换门槛与配套要求须相应提高。华为公司设计了专业（技术）、管理、产品、市场等发展通道，任职时间按通道内晋升层次的升高相应延长，晋升前必须接受基于提升职位胜任力的培训并获得资格认证。

二是实施接班人计划。首先，在职业特质、潜能评估的基础上，确定重点培养对象。其次，在培养对象职业发展规划实施方案中增加交叉任职，包括平级重要职能部门轮职、核心岗位任职或充当高管助理、担任一线主管等。再次，及时反馈发展情况，固强补弱。执行中应注意：第一，降低接班人制度能上不能下的刚性；第二，接班人选拔应公正透明；第三，接班人培养与考察过程应公开公正。

三是加强教育培训。通过建立软件企业专用知识库，开发不同职位与发展通道的知识、能力胜任需求模块，以Intranet为平台，引导软件开发人员根据自身的胜任力情况以及各专业、知识的内在联系，自主、科学开展专业知识学习。还可针对某专题组织专业技术讲座、研讨会与短期培训，或通过项目合作方式在战略联盟间采取以工代训、共同培养等方法，强化专业知识结构的更新与提升。同时为有发展潜质的软件开发人员提供通用知识培训或教育支助，包括学费报销、与高校委托代培等。

四是引入导师制。主要是在各岗位上选取有经验的业务骨干作为导师人选，并将新人的培养作为其绩效指标之一。可采取类似高校导师—学生课题组模式。该阶段的导师制主要在于引导、锻炼、培养新软件开发人员，因此可采取一名导师多名学生的方式，但比例不宜超过1:3。

五是关注工作—生活平衡。该阶段的工作—生活平衡计划主要是采取减压增效措施，降低激烈竞争对软件开发人员发展的负面影响。如建立自我管理团队、提高管理者支持力度、提供咖啡时间、带薪假期、不定期团队或家庭聚会等。

3.再发展阶段

该阶段软件企业职业生涯管理体系已基本完善，但由于软件企业选择不同的发展战略，对应的职业生涯管理策略也各有侧重。

(1) 创新阶段软件企业核心战略是创新与变革，职业生涯管理的主要任务在于建立一支适应创新变革的人才队伍。重点是：基于创新力的职业匹配；适应创新变革的职业规划；促进创新变革的职业发展辅助。

职业匹配。该阶段以获取创新型人才为主，主要采取外部招聘或挖角有经验研发人员的方法。人职匹配方面，一是通过考察专业知识、技术专利、研发经验以及成功的研发项目等判断备选人才是否具备创新知识、技术与经验；二是通过联想投射、构造投射等心理投射技术，《分散性思维测验》、《创造性思维测验》、《创造力测验》等，判断备选人才是否具备创新思维能力。人一组织匹配方面，主要通过半结构化面试、情境描述等方法判断备选人才是否有创新意识与精神。

职业发展规划。突出引导软件开发人员根据软件企业创新战略与发展需求适时调整职业规划。一是通过企业战略发布会，说明企业的新战略与变革方向，以及可能的组织结构变化与内部职位调整；二是实施基于创新战略的胜任力素质评估，使软件开发人员充分了解自我职业特质在创新变革中的优、劣势；三是采取公开的职业研讨会，与上司坦诚、深入探讨未来发展方向等，帮助软件开发人员根据自身职业特质与企业新战略要求，调整职业规划，修正实施计划。IBM实施由计算机制造向提供企业信息化整体解决方

案的战略转变后，通过Intranet信息公告与开展职业规划调整讨论会等方式，帮助原个人电脑事业部软件开发人员识别与了解公司战略转型后的新组织结构与职业通道，并由上司与部属共同探讨未来发展规划，修订职业路径与发展计划，以适应企业战略调整。

职业发展辅助。一是重新设计发展通道。鉴于该阶段技术研发与新业务是企业的战略重点，可进一步细分技术研发通道，增设新业务领域的发展通道，引导软件开发人员朝企业变革方向发展；二是人员合理分流。创新阶段带来的人员淘汰与调整不可避免，可通过职业潜力诊断系统（PDP）、混合型标准量表、行为锚定等方法，加强创新潜能与胜任力评估。对不适应企业创新发展要求，但仍具备一定技术、经验与专业优势的人才，在战略联盟企业间实行人才交流。对不适合在软件产业进一步发展的软件开发人员可提供其它行业职位信息与职业咨询，帮助转行分流；三是加强弹性工作制。创新阶段与成长、成熟阶段相对程式化的工作大不相同，其对工作的灵活与弹性有更高要求。可采取核心办公时间、远程办公，利用Intranet建立基于项目的虚拟工作团队，关键项目进度控制等方法。

（2）专精阶段软件企业的核心战略是专精与做强，职业生涯管理主要任务在于建立一支具有核心专业能力与价值理念的人才队伍。重点是：基于核心胜任力的职业匹配；强调专业化的职业规划；突出深度开发的职业发展辅助。

职业匹配。该阶段以获取核心专才为主，并具有较强的团队精神以及与企业文化匹配的价值观，主要采取外部招聘与挖角的方法。人职匹配方面，一是通过考察专业技术资质、工作经历与业绩判断备选人员是否具备专业技术竞争力；二是通过无领导小组讨论、角色扮演、管理游戏等方法考察备选人才是否具备较好的沟通协调能力和团队精神。人一组织匹配方面，主要通过半结构化面试、Q分类技术、完成投射与引发表露等心理投射技术，考察备选人员是否符合企业核心价值。

职业发展规划。一是通过计算机情境模拟测评技术、行为观察量表、关键事件法等，帮助软件开发人员深入了解职业潜能与特质，进一步修正与明确职业定位；二是根据软件开发人员制定的发展计划实施方案，结合年度考评及时反馈职业发展情况；三是根据职业发展反馈意见，参考职业咨询中心建议，由领导与部属共同制订修改中、长期职业发展规划，并结合年度工作目标细化年度职业发展实施计划。

职业发展辅助。一是调整职业通道。专精阶段软件企业各种产品系列、专业、岗位不断细化，可根据核心产品、技术及业务，细分发展通道，并根据软件开发人员专业构成和人才梯次，调整不同通道的层级深度与任职要求。Intel公司根据核心业务将研发类通道按CPU、芯片组、桌面平台、移动平台细分，使各条业务线上的软件开发人员能不断精深专注于本领域，既满足了软件开发人员专业化职业发展需求，又进一步强化了公司的核心竞争力。

二是实施内部创业。由于该阶段部分核心人才具备个体性创业资源，可通过建立孵化中心或提供风险基金的方式，保留具有创造型职业锚的核心人才，同时避免企业对非主业的错误判断而错失商机。富士通公司在内部成立了创业投资基金小组，对软件开发人员提供的创业计划进行审核、评估，并为审核通过的创业项目提供资金支助、管理指导、资源共享、品牌推动等支持，大大激发了软件开发人员的创新精神。

三是强化专用知识培训与导师制。可定期邀请行业权威到企业进行专业前沿讲座，组织核心软件开发人员参与国内外行业高端展会与论坛，输送核心软件开发人员到研究机构或高校进行专业深化培训，建设研究型培训中心等。此外，该阶段应深入开发导师制。此时应以企业各领域的专家为导师人选，并选取有潜力的苗子作为培养对象，通过建立特别助手关系、参与核心项目开发等方式展开一对一的培养。

四是人员分流安置。对进入职业高原但仍有发展潜力的软件开发人员，实施适当的岗位轮换与工作丰富化，脱岗培训，在战略联盟企业间交叉任职等，帮助其尽快脱离高原。对于工作枯竭的软件开发人员可提供职业技能培训支助、外部就业信息与就业能力提升辅导，帮助其成功转行就业。

五是强调工作—生活平衡。该阶段应采取系统的软件开发人员帮助计划（EAP）。一方面实施目标管理与阶段指导，扩大项目团队自主权，突出领导的服务性与支持性职能，提高人性化管理水平；另一方面提供健身支持计划，软件开发人员及配偶心理咨询，家庭照顾福利计划（如子女教育津贴，老人看护支助），奖励性渡假等措施，降低生活负担与工作倦怠。

（3）退出或并购，分为两种情况：一是由于软件企业战略失误导致产品、技术被市场淘汰，或管理不善引起竞争力下降、成本上升，从而被迫退出或被收购；二是由于软件企业处在新兴行业，市场前景广阔，且自身具有一定技术或领先优势，但由于实力、规模较小，难以在短期内投入大量资源开发技术、产品与市场，而有实力的大型软件企业（一般为产业龙头）看中行业发展前景，双方协商收购，取得双赢。因此，该阶段软件企业主要任务是适应退出或并购的人力资源战略，职业生涯管理主要任务是一方面帮助企业顺利实现人员裁减，降低裁员风暴影响；另一方面，针对第二种情况帮助软件开发人员适应新组织的环境、文化，建立新的职业发展模式。

提供职业信息。对于第一种情况，可帮助软件开发人员寻找外部相关职位信息，减少求偿与法律纠纷。对于第二种情况，主要是为软件开发人员提供并购后新组织的相关职位信息、组织结构图与发展指南。

加强职业发展与分流安置咨询。对于第一种情况，主要为软件开发人员提供离职咨询与再就业辅导。对于第二种情况，除了为并购裁减的软件开发人员提供再就业咨询与帮助外，还应通过并购说明会，新企业发展战略研讨会，新企业文化宣讲会等为留下的软件开发人员提供新组织发展战略与软件开发人员发展理念等相关职业发展。

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。

联系电话：029-89322522 4006-626-615 网址：<http://www.xaecong.com> 邮箱：admin@xaecong.com