

关键词：软件公司,绩效考核

内容概要：

绩效管理的一个重要作用就是决定软件开发人员职位的升迁或调动，以及评估个人的优势和需要改进的地方。我们发现很多软件公司做绩效考核对于业绩更关注，但对个人发展方面不是很关注，我们绩效考核实际上是什么作用？企业绩效考核跟绩效管理到底有什么不同？我...

正文：

绩效管理的一个重要作用就是决定软件开发人员职位的升迁或调动，以及评估个人的优势和需要改进的地方。我们发现很多软件公司做绩效考核对于业绩更关注，但对个人发展方面不是很关注，我们绩效考核实际上是什么作用？企业绩效考核跟绩效管理到底有什么不同？我们的观点就是：绩效管理更强调业绩和个人发展配合。但绩效管理和个人发展又是不同的，在绩效管理过程里，要了解每个人的优势和不足，同时在评估完之后，要关注给予他什么样的培训。



我们做完绩效管理后，对每个人的优势和不足做了评估，但他的发展意向是否得到了评价呢？我们有没有判断出该给他提供什么样的培训？怎样进行能力评估也是一个关键所在。有人说用制度考核等，其实都无所谓，但是对能力的评估应该纳入软件公司绩效管理制度的重要组成部分。有人说启用末位淘汰制，如果强制排序的话，对最后的5%或10%，都要做绩效管理的继续，帮助他来提升。不管哪个软件公司，对业绩不佳的软件开发人员都应该有最起码的绩效改善计划，否则就很可能形成大锅饭。

以百事为例，他们采用岗位轮换制度，同时对个人进行360度评估以后，加强对个人能力的反馈。软件公司高层经理对所有有潜力的软件开发人员进行审核，通过每一个人的发展计划，包括对新软件开发人员进行技术技能培训、专业技能培训、领导才能培训、文化以及价值观的培训等，来设计培训体系。软件公司强调的是个人发展的重要性。

关键人才的绩效评估。无论在什么样的软件公司，不管从什么层面来讲，对关键岗位的管理，都占有举足轻重的地位。在传统行业里，关键岗位相对是固定的。但是在快速变化的企业里边，有些岗位每年都会更新，所以要强调对关键人才的管理，而不是去强调某个岗位是否关键。着眼于关键人才，因为关键人才决定了企业是否能实现相应的发展战略。

很多软件公司都有后备人才库，他们把管理人才和专业人才分开排序，我们做法不同之处在于，我们关注前一百名或前二百名的那些关键人才，进入他们的档案。有个很简单的方法，某个部门的档案，在软件开发人员晋升一定级别后就能够打开一个文件夹看到。软件公司在发展变化的时候，往往很难关注到每一个人，但是如果关注20%到30%的关键人才，那么对软件公司来讲，就不会因为人员的流失导致手忙脚乱。

对软件公司内部的组织人员情况，要进行定期的评估。在百事，很多子软件公司都有一个大表，叫做后备人才计划。在档案里面，包括姓名、服务年限、工作水平、业绩、是否具有提升的潜力、提升的潜力、等级等。一看这张表，就会非常清楚，在某个岗位上有哪些后备人才，这个人的姓名、是否有某些心理准备、受过相应的培训、工作状况如何，一目了然。在软件公司内部贴了组织结构图，是一千多名经理人员的简介，软件公司可以模拟各种人事安排，从而找出最佳的人员流动计划，做出相应的人员调整。

我们在做绩效管理的时候，有一个很重要的原则，就是评估团队同时奖励个人，即评估这个团队的业绩同时奖给业绩超标的人。在原来做绩效评估的时候，刚开始发现有70%的奖金奖给了70%的人，结果好多人才，尤其那些业绩超标的人，认为像吃大锅饭，干

得好也拿不了多少工资，干得不好的也少不了多少，觉得没有劲头。我们甚至发现没有达标的人都会拿到奖金，理由是没有达标不是他的原因，是外部市场变化快，所以这种绩效激励对整个团队是有害无利的。

#### 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