

解码 IT企业绩效管理的  
全生命过程

# IT企业人力资源 绩效管理实务

蒋海昌 著



为企业决策层与绩效管理团队，以及人事专员、人力资源经理、人力资源总监等组织或个体提供绩效管理实施的技术引导与方法支持

清华大学出版社



# IT企业人力资源 绩效管理实务

蒋海昌 著



清华大学出版社  
北京

## 内 容 提 要

绩效管理是 IT 企业组织之中人力资源领域的重要组成部分,这是目前业界比较认可的一种普遍看法。随着我国 IT 科技在各个行业的飞速发展,多数 IT 企业对于组织与内部职员绩效考核工作趋于更加重视。

本书包括 7 章内容,着眼 IT 企业绩效管理,全面阐述 IT 企业绩效管理目标、绩效管理体系、绩效管理的实施、绩效管理指标及其各个典型岗位指标设置等内容,给 IT 企业高级管理人员以及人力资源绩效管理人员实施绩效管理提供借鉴、方法和思路。

本书可以为 IT 企业的企业决策层与各类绩效管理团队,以及人事专员、人力资源经理、人力资源总监等组织或个体提供绩效管理实施的技术引导与方法支持。

本书封面贴有清华大学出版社防伪标签,无标签者不得销售。

版权所有,侵权必究。侵权举报电话:010-62782989 13701121933

### 图书在版编目(CIP)数据

IT 企业人力资源绩效管理实务 / 蒋海昌著. — 北京:清华大学出版社, 2017

ISBN 978-7-302-46302-3

I. ①I… II. ①蒋… III. ①IT 产业—企业绩效—企业管理 ②IT 产业—企业管理—人力资源管理 IV. ①F49

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2017)第 021400 号

责任编辑:夏毓彦

封面设计:王 翔

责任校对:闫秀华

责任印制:王静怡

出版发行:清华大学出版社

网 址: <http://www.tup.com.cn>, <http://www.wqbook.com>

地 址:北京清华大学学研大厦 A 座 邮 编:100084

社 总 机:010-62770175 邮 购:010-62786544

投稿与读者服务:010-62776969, [c-service@tup.tsinghua.edu.cn](mailto:c-service@tup.tsinghua.edu.cn)

质量反馈:010-62772015, [zhiliang@tup.tsinghua.edu.cn](mailto:zhiliang@tup.tsinghua.edu.cn)

印 装 者:三河市金元印装有限公司

经 销:全国新华书店

开 本:170mm×240mm 印 张:14

字 数:257 千字

版 次:2017 年 4 月第 1 版

印 次:2017 年 4 月第 1 次印刷

印 数:1~3000

定 价:39.00 元

产品编号:063470-01

## 推荐语

在这个企业十分讲究管理效率的快节奏时代，本书内容精练实操非常适合 IT 企业开展绩效管理工作。

——中铝上海铜业有限公司董事 黄政义

IT 企业的人力资源部门、业务与技术管理者，想要更好地了解绩效管理领域请细读一下本书。

——深圳普捷利科技有限公司总经理 蒋卫刚

本书围绕 IT 企业绩效管理的目标、活动、体系设计、绩效指标库等方面展开深入的阐述，它可以作为 IT 企业内部的人力资源培训教材。

——安徽璞华大数据技术有限公司董事长 关健

这是一本具有实战价值的企业管理书籍。将本书内容好好地吸收与运用，对提升 IT 企业的绩效管理水平会有较大的帮助。

——杭州尚美科技发展有限公司董事长 陆其文



本书对于 IT 企业人力资源部门的绩效管理工作有较好的借鉴性，值得大家应用于日常绩效管理的各项工作之中。

——菜鸟网络业务主管 周兴中

本书对于 IT 企业各层级管理人员（包括 HR 与研发部门的各类主管）的绩效工作开展具有较大的益处。

——淘宝网技术主管 陈超

对于 IT 企业绩效管理事务的开展方面，无论是大型企业还是中小创业型企业，本书均蛮有实际应用价值。

——上海巫溪软件科技有限公司总经理 何正江

绩效管理人员既可独立阅读本书的各个章节，也可将各个章节结合起来进行总体理解与应用。

——杭州彩德办公设备有限公司董事长 章文燕

# 前 言

绩效管理是 IT 企业组织之中人力资源领域的重要组成部分，是目前业界比较认可的一种普遍看法。随着我国 IT 科技在各个行业的飞速发展，多数 IT 企业对于组织与内部职员的绩效考核工作趋于更加重视。

作为一名资深企业人力资源管理顾问与绩效管理工作者，笔者为多家软件、烟草、电力企业及政府机关提供过绩效管理咨询方案与培训，在十几年的咨询服务职业生涯中积累了一些实战经验与绩效方法论。经过多次对绩效管理思想的提炼与拓展，发现了一些战略与实施层面的具体策略。

希望通过本书的阐述清晰地解码 IT 企业绩效管理的全生命过程，也希望读者全面学习绩效管理的目标与方法策略，最终将绩效管理、绩效实施、绩效考核及绩效指标体系建设等内容融为一体。

虽说绩效管理是一项并不轻松的企业管理事务，但是它在 IT 企业文化、目标分解、IT 信息化等方面的支撑下，只要绩效管理团队合理运用绩效管理的方法，在满足 IT 企业战略规划的基础之上，通过绩效评价进行绩效沟通与反馈辅导工作，就可以使企业组织与各岗位职员形成共赢互进的良好局面。

本书着重于 IT 企业特点的绩效考核评价，突出技术研发岗位与 IT 重点岗位职员的指标设计与评价。在说明绩效考核与绩效管理的交互关系之后，进一步阐述绩效管理体系化建设。其中考虑到新时代下 IT 企业管理的新趋势与新方法的应用，特别阐述了大数据与 IT 企业绩效考核管理工作如何进行有机结合，以及最新绩效指标体系的应用导向趋势。最终以绩效考核实施的落地进一步描述绩效指标的设计，并提供具体岗位的评价模型，以说明绩效指标设计的应用。此外，提供 IT 企



业实战级别的绩效管理关注点、制度与流程以及具体应用，以帮助广大 IT 企业的绩效管理人员能够快速上手绩效管理事宜。

本书从绩效开始引出绩效管理及绩效管理体系问题探讨，通过清晰地讲解各种绩效管理与考核的工作思路与办法，从 IT 绩效管理的信息系统、IT 战略组织、IT 企业流程及 IT 企业绩效文化建设等角度，阐述 IT 企业绩效管理体系建设的执行支撑依据；并配以目前最新的大数据信息化方式说明绩效事务如何有效开展，最终提供实战绩效管理制度流程与应用说明。期望能够为众多 IT 企业的企业决策层与各类绩效管理团队，以及人事专员、人力资源经理、人力资源总监等组织或个体提供绩效管理实施的技术引导与方法支持。

2017 年 2 月

## 目 录 Contents

|                             |    |
|-----------------------------|----|
| 第 1 章 IT 企业绩效管理的目标 .....    | 1  |
| 1.1 何谓绩效 .....              | 1  |
| 1.2 从绩效到绩效管理 .....          | 5  |
| 1.3 实施绩效管理的方向 .....         | 11 |
| 1.4 解决绩效管理的常见问题 .....       | 14 |
| 1.5 使绩效管理理念深入各岗位 .....      | 20 |
| 1.6 本章小结 .....              | 26 |
| 第 2 章 IT 企业绩效管理的准备活动 .....  | 27 |
| 2.1 启动阶段的过程准备 .....         | 27 |
| 2.2 创新完善的想法 .....           | 29 |
| 2.3 企业团队的构建 .....           | 31 |
| 2.4 具体实施计划的创建 .....         | 34 |
| 2.5 需求调研与访谈 .....           | 38 |
| 2.6 宣传与人员培训并举 .....         | 41 |
| 2.7 相关信息的收集 .....           | 43 |
| 2.8 本章小结 .....              | 46 |
| 第 3 章 IT 企业绩效管理的体系化建设 ..... | 47 |
| 3.1 IT 企业绩效管理的体系是什么 .....   | 47 |
| 3.2 IT 企业绩效管理体系建设的原因 .....  | 50 |
| 3.3 IT 企业绩效管理执行体系创建 .....   | 51 |





|                                                                  |           |
|------------------------------------------------------------------|-----------|
| 3.3.1 IT 绩效管理的信息系统 .....                                         | 51        |
| 3.3.2 IT 战略组织 .....                                              | 57        |
| 3.3.3 IT 企业流程 .....                                              | 61        |
| 3.3.4 IT 企业绩效文化设计 .....                                          | 65        |
| 3.4 IT 企业绩效管理体系问题探讨 .....                                        | 70        |
| 3.5 本章小结 .....                                                   | 74        |
| <b>第 4 章 IT 企业绩效管理的绩效考核实施 .....</b>                              | <b>75</b> |
| 4.1 绩效考核与绩效管理的关系 .....                                           | 75        |
| 4.2 IT 企业绩效考核推行的思路与方法 .....                                      | 77        |
| 4.3 IT 企业绩效考核的实施计划 .....                                         | 79        |
| 4.4 IT 企业绩效考核的主要操作技术 .....                                       | 96        |
| 4.4.1 相对评价法 .....                                                | 96        |
| 4.4.2 绝对评价法 .....                                                | 98        |
| 4.4.3 描述法 .....                                                  | 103       |
| 4.4.4 大数据法 .....                                                 | 104       |
| 4.5 IT 企业绩效考核的评价与反馈 .....                                        | 108       |
| 4.5.1 绩效考核的评价 .....                                              | 108       |
| 4.5.2 绩效考核的反馈 .....                                              | 110       |
| 4.6 IT 企业案例解剖 .....                                              | 117       |
| 4.6.1 案例 1: 未清晰考核项的定义 .....                                      | 117       |
| 4.6.2 案例 2: 绩效目标不清楚考核周期过长 .....                                  | 119       |
| 4.6.3 案例 3: 上级自定目标不让下属参与 .....                                   | 120       |
| 4.7 IT 企业绩效考核矛盾冲突与解决方法 .....                                     | 121       |
| 4.7.1 疑惑事件一: 为何不少 IT 企业完成了较多的绩效考<br>核事项, 却没有实现原先设想的圆满结局或目标 ..... | 122       |

|       |                                          |     |
|-------|------------------------------------------|-----|
| 4.7.2 | 疑惑事件二：绩效管理工作的具体考核事项往往流于形式.....           | 124 |
| 4.7.3 | 疑惑事件三：采用绩效考核对工作造成一定的烦扰.....              | 125 |
| 4.7.4 | 疑惑事件四：为何存在小部分 IT 职员对绩效考核没有什么兴趣或有不爽感..... | 126 |
| 4.7.5 | 疑惑事件五：是否可将绩效的考评进行简化以便于操作.....            | 127 |
| 4.7.6 | 疑惑事件六：开展绩效考核工作的目标在何处.....                | 128 |
| 4.7.7 | 疑惑事件七：什么才能算是真正起作用的绩效考核.....              | 129 |
| 4.7.8 | 疑惑事件八：无法继续开展绩效考核事务该如何处理.....             | 130 |
| 4.8   | 本章小结.....                                | 131 |
| 第 5 章 | IT 企业绩效管理的绩效指标体系设计.....                  | 132 |
| 5.1   | IT 企业绩效指标体系的目的与意义.....                   | 132 |
| 5.1.1 | IT 企业绩效指标体系的目的.....                      | 132 |
| 5.1.2 | IT 企业绩效指标体系的意义.....                      | 134 |
| 5.2   | IT 企业绩效指标体系的设计原则与思路.....                 | 137 |
| 5.2.1 | IT 企业绩效指标体系的设计原则.....                    | 137 |
| 5.2.2 | IT 企业绩效考核体系的设计思路.....                    | 140 |
| 5.3   | IT 企业绩效指标的设计方法.....                      | 142 |
| 5.3.1 | 绩效指标内容的明确.....                           | 142 |
| 5.3.2 | 绩效评价指标体系的构建.....                         | 145 |
| 5.4   | 最新 IT 绩效指标体系应用导向.....                    | 155 |
| 5.5   | 本章小结.....                                | 158 |



|                               |     |
|-------------------------------|-----|
| 第 6 章 IT 企业的主要岗位绩效指标库 .....   | 160 |
| 6.1 技术总监绩效指标库 .....           | 160 |
| 6.2 产品经理绩效指标库 .....           | 163 |
| 6.3 软件销售绩效指标库 .....           | 166 |
| 6.4 项目经理绩效指标库 .....           | 168 |
| 6.5 需求分析师绩效指标库 .....          | 171 |
| 6.6 系统设计师绩效指标库 .....          | 174 |
| 6.7 软件工程师绩效指标库 .....          | 176 |
| 6.8 软件测试人员绩效指标库 .....         | 181 |
| 6.9 本章小结 .....                | 183 |
| 第 7 章 IT 企业绩效管理落地 .....       | 184 |
| 7.1 IT 企业绩效管理的关注点 .....       | 184 |
| 7.1.1 IT 企业为何要推行绩效管理 .....    | 184 |
| 7.1.2 IT 企业怎么落实绩效管理 .....     | 189 |
| 7.2 IT 企业绩效管理实战制度与流程 .....    | 197 |
| 7.2.1 IT 企业内部绩效管理制度总则 .....   | 197 |
| 7.2.2 IT 企业内部绩效管理的流程化构建 ..... | 199 |
| 7.3 IT 企业绩效评价标准的运用实战 .....    | 205 |
| 7.3.1 研发人员的绩效评价标准 .....       | 205 |
| 7.3.2 销售人员的绩效评价标准 .....       | 206 |
| 7.3.3 管理人员的绩效评价标准 .....       | 209 |
| 7.3.4 绩效评价标准的共性规定 .....       | 210 |
| 7.4 IT 企业的绩效应用 .....          | 212 |
| 7.5 本章小结 .....                | 214 |

## 第 1 章

# IT 企业绩效管理的目标

---

### 1.1 何谓绩效

虽说笔者做过大量的绩效管理规划与实施工作，然而正如前辈哲人说过的“下定义是一件挺有难度的事情”，我们不可轻易去给绩效下定义或结论。因为绩效作为一个拥有较多维度构成的概念，如何去理解与分析并不是容易的事情。

在各类企业的日常管理中，人们需要明白什么是绩效。绩效从管理学科的角度而言比较容易让人理解：“绩”可以是取得各种需要的实际成绩，“效”可以是渴望达到的目标效果；即绩效面向企业管理的潮流应运而生，属于社会单位对所有工作效果的希望或要求。

伴随企业界对管理理论与实践相结合观念的深化，大家对于绩效的认识从职员个体的表现发展到了组织级别的整体提升。我们需要明白绩效是各类组织希望实现的要求与成果，它必然包含个体与组织级别的两大层级；也就是说，绩效对于个体或组织而言可以认为是取得的业绩。

绩效属于劳动之后产生的价值衡量，能够促使人们侧重于关注成果的回报。其



具体内容包括劳动的过程中需要提供的物品、人力资源、时间成本以及最终完成的工作情况，这两者之间的投入与产生需要进行合理的计算。

作为有着物质化标志的衡量目标，绩效的组成如图 1.1 所示。

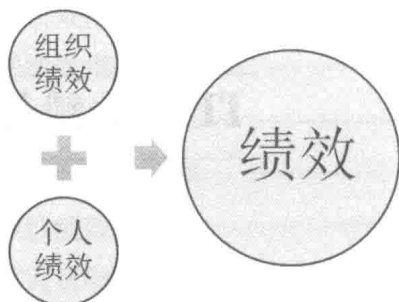


图 1.1 绩效组成图

- 绩效完整的组成结构包含了组织与个人两个维度。
- 个人绩效是完成组织绩效的基点与前提，需要个人运用准确的办法去实现工作的要求。
- 组织绩效要求将目标分解到各个岗位或个人身上，当个人有效地完成组织的任务目标时，组织的各类绩效必然很好。
- 个人绩效也是每个社会个体对社会组织所要求的岗位必须承担的职责，是一种社会分工的任务要求。
- 个人绩效要与组织给予的报酬相结合，个体绩效的好坏影响着组织对职员的报酬丰厚与否。

对绩效分析的要点可以这么理解。

(1) 从通俗角度来分析绩效的内涵，也就是所有职员的工作表现，相关考核人员去关心其结果。

(2) 我们不仅要留意有关绩效事务的具体过程，也需要考虑可能发生的问题

并设法监控其结果。

(3) 假设人们不重视或忽略绩效的各种过程, 那结果很有可能与希望的目标差距过大或产生方向性的错误。

(4) 绩效的定位在于希望取得良好的结果与可靠的过程, 当然结局与希望可能会存在一定的差距。

目前各种类型的企业对绩效的概念存在多种看法, 主要观点的表述分为以下几种。

- 绩效在于实现企业的利润。
- 绩效在于壮大企业的规模。
- 绩效在于能够促使企业不断地向前发展。

那么到底什么才是真正的绩效呢?

我们从取得的结果角度去讨论绩效, 那么绩效就可以是劳动或行动之后产生的期望结果。具体内容分为所属职责的执行情况、预定目标的实现程度、重要领域或范围的实现效果、产品或销量的实现实情、可获取的实际利润等。

当然影响绩效结果的原因或条件较多, 它不是完全由职员个体的动作导致。并且各个职员贯彻施行工作的情况也不一致, 没有必要过度偏向于结果, 以免出现片面要求短期利益的情况。

我们从动作的过程角度去讨论绩效, 那么绩效就可以是为达到预定目标而采取相关动作的过程。

职员的行为取向将导致绩效的产生结果。个人属于相关组织, 进行具体工作时必然会有相应的动作流程。

绩效与行为的相关情况紧密结合, 大家可以在日常生活中得以体会。

因而, 绩效可与结果、动作紧密关联。



在此我们对结果与过程两种绩效进行分析比对,可以发现一些比较真实的情况与可优化的方向,具体内容如表 1.1 所示。

表 1.1 结果与过程两种绩效比对表

| 绩效偏向 | 好处                                                              | 不足                                                                                |
|------|-----------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------|
| 结果   | 1.提倡任务产出物的效果,便于在企业内部打造产出为主的企业文化<br>2.容易增强职员的个人成就感,形成不问出身只讲结果的理念 | 1.达到结果之前所采取的不良行为容易被人忽视<br>2.个人具体的活动内容不好收集,无法及时提供有效的指正<br>3.可能导致片面追求短期利益而造成过多的客户投诉 |
| 过程   | 1.可以快速取得个体的活动内容<br>2.可以促进职员技术的提升                                | 1.创新能力强的个性人员不好开展活动,不容易发挥他们的积极性<br>2.由于过于强调流程,有可能会阻碍新方法的产生,从而降低了工作的效果              |

此外,随着知识经济大潮思维的不断推动,人们对于绩效的理念增加了职员未来潜力这一项。特别对于 IT 高科技企业而言,人员的素质与未来的发展息息相关,潜在的创新能力和学习能力也是绩效的重要内容之一。

其实在不同类型的企业与人员之间,由于存在着各种各样的客观现状,因此对于绩效的运用重点也是有区别的。

发展速度迅猛的快节奏企业往往十分注重结果,而稳扎稳打的企业则更关注具体过程的实施与推动。

快速反应、追求创新发展的企业对结果更注重,而重视事物的规范性与流程性的企业则更强调具体实施事项的过程。

高级别的领导层位于拍板决策的位置自然是以结果为导向,低级别的普通职工处理具体事务当然要以过程为原则。

当然个体级别的绩效也与表 1.2 所述的因素相关。

表 1.2 绩效影响因素表

| 因素名称 | 影响                    |
|------|-----------------------|
| 才干   | 能力的高低影响着工作的效率         |
| 阅历   | 经验的丰富与否影响着工作效率与资源的使用率 |
| 心态   | 态度的好坏与工作结果息息相关        |
| 年纪   | 年龄不同，劳动结果也会有所差别       |
| 身体素质 | 健康与否影响工作的效率与结果        |
| 人品   | 思想的好坏对于工作与集体有着巨大影响    |
| 知识面  | 知识结构影响工作的方法与结果        |
| 学历   | 文凭的高低影响工作的方法与反应       |

绩效的目标如下：

- 企业层面：职员平均工作效益持续上升，人员工作成本持续降低，企业的综合实力持续增强。
- 管理人员层面：管理人员领导的团队不断为企业经营与流程提供贡献，并及时激励员工提高工作效率。
- 普通职员层面：普通职员按照岗位职责要求，执行正确的工作流程并输出令人满意的任务成果。

因而，我们 IT 企业要因地制宜，合理地运用绩效的相关理念。

## 1.2 从绩效到绩效管理

在某 IT 集团企业的内部交流会上，有关领导谈了一些有关绩效的事情，参与





者主要为公司高层与中层。

会议交流过程中大家提出了一些绩效的看法，主要对话如下：

企业服务事业部总经理蒋总认为，“我们评价一个员工工作做得好不好，只看拿出来的结果是赚钱还是亏钱，如果赚了就是有绩效，如果没有就不承认有绩效。”

生产部部长李大风接口说：“假设绩效就针对企业的最终赢利与否，那普通员工的绩效该如何评价呢？”

蒋总回道：“我对于各个岗位的普通职员没有特别要求，他们只需遵照上级的安排完成工作即可。”

李大风问道：“每个职员情况不同，处理同一事情的结果并不相同。不同人员对于工作的处理，既可以多干也可以少干。”

市场部经理陈非回道：“你说的事在我看来就是看工作的结果，只要下属将活干好了就认可。”

李大风说：“我认为还是要讲究点工作态度，绩效的评价与工作勤劳与否相关，干得多的人还是要获取多一些的报酬。”

研发部经理曾飞回道：“现在科技在不断进步，有关绩效的事情，我们是否要更务实一些？我们不认为不讲方法的苦干员工就是有绩效，我们需要会动脑筋的员工去巧干。”

“你们说的都有道理，不过我认为绩效还是需要去管理的。如果某个公司的效益不行，那么他们的管理能力就可能存在问题。”集团人力总监孙东说道。

从以上对话我们可以发现，人们对于绩效的看法并不相同。

有人认为工作结果最为重要，有人认为工作态度很重要，有人认为讲究工作技巧比其他都要重要。

如果没有一个统一的评价标准，绩效就达不到提升企业各项水平的目的。

显然绩效理论伴随着社会与科技的变革而产生，产生之后必然需要人们对其进