



程管理系列教材

王 宁 / 主编



软件开发的团队管理

吴菲菲 赵桂亮 / 编



吉林人民出版社

C 936

78

软件开发的团队管理

吴菲菲 赵桂亮 编

吉林人民出版社

图书在版编目(CIP)数据

软件开发的团队管理/吴菲菲、赵桂亮编.—长春:吉林人民出版社,2005

ISBN 7-206-04632-0

I.软… II.吴… ②赵… III.软件开发—组织管理学

IV.①TP311.52②C936

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2005)第 053279 号

软件开发的团队管理

编 者:吴菲菲 赵桂亮

责任编辑:王 平 封面设计:刘晓君

吉林人民出版社出版 发行(长春市人民大街 7548 号 邮政编码:130022)

网 址:www.jlpph.com

印 刷:长春市博文印刷厂

开 本:787mm×1092mm 1/16

印 张:14 字 数:251 千字

标准书号:ISBN 7-206-04632-0

版 次:2005 年 7 月第 1 版 印 次:2005 年 7 月第 1 次印刷

印 数:1-1 000 册 定 价:28.00 元

如发现印装质量问题,影响阅读,请与印刷厂联系调换。

序 言

“软件工程管理”系列教材即将付梓刊印,她凝结着作者的心血和期望。编著过程中,作者们期望文字的内容能够解释软件工程与管理的内在联系,反映软件工程及其阐述复杂性中的管理内涵,并解释软件工程管理的行为范式和框架脉络。

二十一世纪将是知识、信息技术迅猛发展的时代,科学技术革命将迅速而又深刻地改变人类社会的行为范式和生存方式。其间将接受严重挑战的是联结技术和社会行为范式的管理学。人们已清晰地感受到社会行为范式和生存方式因科学技术的迅猛发展而引起的管理理论和模式的变化,软件工程管理系列教材力图把握这一变化,并提供科学可行的管理思想。

在北京市教委专业改造项目的资助下,我们编著了这套《软件工程管理》系列教材。她力图从管理理念和世界观的高度把握软件工程的技术内涵和软件工程管理的管理内涵。通过反复比较和咀嚼,在对比软件产品与一般产品特点、软件企业与制造型企业特点的基础上,编写出系列教材,使学生能够通过课程的学习,理解和把握住软件工程管理的属性特征和框架体系。

系列教材注重思想方法和管理理念的介绍,把软件企业的管理的属性严肃地介绍给社会,推动我国软件行业的发展、成长。

系列教材几乎是在处女地上的第一次收获,她具有鲜明的探索性,希望能对正在探索中的“软件工程管理”专业的行进道路上点亮火把,并给出软件工程的管理学研究的学术方向。希望广大读者和学术同行不吝赐教,并共同造就和拓展学术事业,夯实专业的理论根基,并成为我们的共同事业。

阮平南

2005年5月北京工业大学
经济与管理学院

目 录

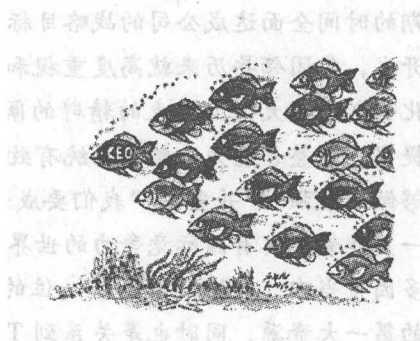
第一章 绪论.....	(1)
第一节 团队和群体.....	(5)
第二节 团队的类型.....	(13)
第三节 微软的软件开发团队.....	(17)
第四节 软件开发团队的特点和类型.....	(27)
第二章 软件开发的团队建设.....	(32)
第一节 团队建设的一般方法.....	(32)
第二节 软件开发团队成员的角色及职责.....	(39)
第三节 软件开发团队成员的挑选.....	(48)
第四节 软件开发团队的规模确定.....	(53)
第三章 团队沟通.....	(59)
第一节 沟通的概念与过程.....	(60)
第二节 沟通的类型.....	(62)
第三节 有效的沟通.....	(71)
第四节 软件开发团队的沟通.....	(88)
第四章 团队激励.....	(103)
第一节 激励的概念.....	(104)
第二节 激励理论.....	(106)
第三节 激励原则.....	(131)
第四节 软件开发团队的激励.....	(135)
第五章 团队冲突.....	(150)
第一节 冲突的概念与过程.....	(152)
第二节 冲突的类型.....	(155)
第三节 冲突的管理.....	(159)
第四节 处理冲突的策略.....	(168)

第六章 团队领导.....	(182)
第一节 领导的概念.....	(183)
第二节 有代表性的领导理论.....	(188)
第三节 软件开发团队的领导.....	(202)

第一章 绪 论

【学习目标】

1. 团队和群体的概念及区别。
2. 团队的构成要素。
3. 团队的类型及各种类型团队的特点。
4. 分析微软产品团队的特点。
5. 明确软件开发团队的特点及类型。



【案例导读】

TCL 的精英团队

本案例针对 TCL 集团在全面推进国际化战略，创建世界级的一流企业中如何增强团队建设，采取改善策略，打造跨文化管理的精英团队，强力提升企业经营业绩之重大战略问题展开深入、及时的理论探讨，为全方位推进企业的国际化经营和顺利实施各阶段的战略部署起到明确的指导作用和有益的参考价值。

2003 年对于 TCL 集团来说是一个重大的转折关头，具有里程碑的战略意义！在这一年，李东生总裁公开宣称，到 2010 年将 TCL 集团创建为具有国际竞争力的世界级企业，企业销售收入达到 1500 亿人民币，跻身世界 500 强企业行列。这将 TCL 集团的定位由“追赶者”调整到“挑战者、领跑者”，是企业战略的重大调整和突破，TCL 集团由此踏上了一条国际化经营之路。然而，TCL 集团与世界级优秀企业相比毕竟还是有很大的差距，我们要凭什么赶超竞争对手？靠什么获得持续竞争优势？如何快速扩大经营版图？除了清晰的发展思路，准确的战略定位，有效的国际化经营策略等之外，还必须（真正）打造出一支远见卓识、雄才大略和协同作战的精英团队，在决策者的正确带领下，依靠具有智慧优势、能精诚团结和英勇

善战的团队去开创 TCL 集团辉煌的未来!

今天我们为什么在此要提出企业必须重视团队建设与加强改善策略?因为在全球经济一体化的框架下,欧美的通用电气(GE)、飞利浦、施乐、摩托罗拉,日本的丰田、索尼等跨国公司通过早已广泛运用团队建设与改善策略,而获得的巨大成就,的确是今世人瞩目!这也是中国企业由比较竞争优势转化为持续竞争优势的“锐利武器”,所以在 TCL 集团推行国际化战略的新形势下,必须关注团队建设,打造精英团队,实施变革创新,强力提升经营业绩,加快企业发展步伐,才能在预期的时间全面达成公司的战略目标,实现“龙虎计划”。至于团队建设和人力资源开发,集团领导历来就高度重视和非常关注,正如李东生总裁在 TCL 集团企业文化创新活动大会上发表的精辟的阐述:“在现代市场竞争中,只有加强团队协作,提高资源整合能力和整体系统有效性,保障企业资源效益最大化,综合竞争力才能够做到最强。”并重申“我们要成长为具有国际竞争力的世界级企业,首先要培养一支能管理具有国际竞争力的世界级企业的职业化经理队伍,因为在企业竞争的诸多因素当中,人的因素是第一位的。”由此可见,人才队伍的建设已成为 21 世纪的第一大资源,同时也是关系到 TCL 集团事业成败的首要因素,只要我们拥有业界优秀的人才和精英团队,就能把企业有限的资源进行合理有效配置,并使之实现系统最优化、效益最大化,这样才会拥有美好的未来,才能真正走向世界,成为具有国际竞争力的世界级企业。否则,我们制定的战略目标就会落空。

一、认识团队价值,加强团队学习,重视团队建设

“团队(Team)”是近年来在企业管理界颇为流行的一个词,它几乎成为将个人利益、局部利益与整体利益相统一,从而实现组织高效运作的代名词。它总是同高难度的工作任务、成员的全心投入、广泛的互动交流和全面的协同合作以及对创新矢志不渝的追求紧密联系在一起。

在团队建设中,首先必须认可我们的团队,深知优秀的团队都是有强烈的使命感、责任感、紧迫感和成就感,要树立团队意识、忧患意识、危机意识、变革创新意识,能以科学的发展观和开放坦诚的心态,随时都密切关注和掌握企业在什么时刻需要进行变革创新。团队建设包括团队模式设计、团队学习、团队智慧、团队精神、团队合作方式、思想观念、领导风格、价值取向、管理行为、经营理念,成员工作作风、专业技能和发展潜力、心理承受,团队士气以及协作意识等方面,如果我们在构建团队的过程中能很好地解决上述几个方面的问题,树立学习标杆,突破思维定式,明确规划远景,发挥群体智慧,增强企业向心力、战斗力和凝聚力,就能提高决策质量,保障高效运作。

认识团队存在的价值,就是因为它能有效改善和全面提升企业的业绩,保障企业的竞争优势,是企业持续、稳步发展的“加速器”和“润滑剂”,能降低经营风险,减少组织内耗。正因如此,它才能受到业界高度重视,并在全球范围得到广泛运用,成效非常明显。从中可知:改善与团队是一对“孪生兄弟”,团队真正价值在于为顾客提供全方位的解决方案,使客户个性化需求得到全面的满足,从而使企业获得最大的回报和收益。

团队建设关乎企业的兴衰成败,因此,我们必须正视现实,认识团队价值,关注团队动态,加强团队学习,重视团队建设,改善团队运作,组建优秀团队,再造发展优势,促进团队成长壮大,为实现 TCL 集团多元化、国际化的战略目标发挥巨大作用!

在团队建设中我们倡导大家以一种开放、开明的心态对待人与事,坚信“ $1+1>2$ ”,全面贯彻:“为顾客创造价值,为员工创造机会,为社会创造效益”的经营理念,解决各自为政、“小山头”现象,克服从小团体、局部利益出发的狭义主义、本位主义、官僚主义,坚决破除“小富即安”,不求进取、没有闯劲,满足现状的思潮,避免团队建设中常见的误区和陷阱,探索一条符合 TCL 集团实际、高效运作的团队建设新途径。

在全面构建 TCL 集团精英团队的活动中,我们一定要解决认识问题,从全局的、战略的、发展的高度看待团队建设,明确团队建设的基本思路,把握团队管理的真实脉络,理解团队示范效应和价值体系,规划团队运作,发挥团队作用,增加团队战斗力,提高员工忠诚度,从而形成团队的强力“磁场”,吸引员工自觉自愿为团队效力,这样才能构建高效的团队组织模式,打造 TCL 集团未来的精英团队。

从 TCL 集团多年的发展历程来看,我们深知决策者历来非常重视企业团队建设,并把团队建设上升到一个更高层次,纳入到企业文化建设的范畴,例如:TCL 集团企业精神是:“敬业、诚信、团队、创新”,它涵盖了团队建设的精髓,的确是令人欣慰和鼓舞!这也说明决策者早已意识到团队建设在现代企业发展和市场竞争中所承担的角色与作用。

二、运用改善策略,打造精英团队,面向未来挑战

在这个高度竞争、经济全球化、客户至上的大环境中,明确战略意图,依靠团队力量,把握改善策略,加大执行力度,不断变革创新,运用持续改善方式作为成功的跳板,就能实现企业的“三级”跳跃,有效提升企业绩效,达成投资效益最大化。

运用改善策略:一是关注内外客户,不断满足和挖掘客户的潜在需求,实施零

距离的服务工程,让客户得到最大的满意和实惠,从而赢得客户的信赖和忠诚。二是让问题浮出水面,不怕问题暴露,有问题并不可怕,只要我们通过团队的智慧和力量,就能战胜困难,攻克难关,可怕的是有问题既不敢暴露,又压制或回避,那就更谈不上去解决它、克服它、消灭它。三是大力营造一个诚信、和谐的宽松环境,积极倡导员工广泛交流、深度互动和共享信息,鼓励员工不断探索、不断尝试、不断创新,允许员工在变革创新中犯错误,培育团队建设互相支持,坦诚合作的良好关系。

如何提速实现 TCL 集团的宏伟蓝图?我们认为大力发展和创建学习型团队、互补型团队、智慧型团队、虚拟型团队,不断反思自身过往表现,并从中汲取经验教训,善于总结提高,就能少走弯路、减少失误,使我们的团队为企业的发展壮大提供优秀的服务和做出卓越的贡献。

为了实现国际化经营,我们必须敢于面对严峻的现实和未来的挑战,从实战要求出发,创建富有战斗力的高效团队,把领导力、组织力、学习力、创新力、执行力贯穿在整个业绩改善策略的活动过程中,以满足企业不断变革创新和成长发展的迫切需要。当今的首要任务是要务必明确团队的奋斗方向和战略意图,制定清晰明了的经营策略和战术计划,阐述各个阶段的奋斗目标和工作成果,界定各个团队成员的角色定位、工作职责和权限,根据具体的目标任务和完成期限赋予相应的权力;同时,也要求员工敢于承担责任;此外,我们更要重视每个团队在集团公司发展战略中所处的位置和作用,针对各级团队建立不同的经营目标和评价体系,合理高效配置有限的资源,使之发挥最大效能,为集团总体战略目标的达成做出应有贡献。这一点尤为重要和关键,每个团队应该是 TCL 集团这个大团队中的一分子,要有大局观、发展观、战略观,从宏观、整体层面来考虑这个问题。

企业变革创新和战略目标的成功在很大程度上取决于团队的全面理解、大力支持和强力执行,在变革创新、改善提升的过程中,集团必然会出台一系列的政策措施,因此要把握理解、支持和执行三个环节,只有让团队成员明确公司的发展远景和战略目标,理解公司的变革举措和经营策略,增强他们的信念,满足他们的参与感,就能广开言路、献计献策,获得团队成员的积极支持,组织才有保障,政策才可落实,计划就能有效,执行就会到位,改善就见成效,业绩就可倍增。在这一点上我们有必要向 GE 学习,借鉴 GE 成功的经验和思路为我所用,当然不可照搬照抄。例如:GE 公司为了落实和推动企业多元化战略,杰克·韦尔奇构建了 GE 强大的战略实施和支持体系,共分三个步骤,第一是 320 名 GE 高级管理人员每年要集中 4 天时间研讨和制定公司战略规划纲要;第二是 428 名战略经理每年应集中用

2 周时间完成全部战略计划的制定工作；第三是全公司 1 万多名各级经理人员每年都要接受战略规划的训练。杰克·韦尔奇认为，这样做的时间代价虽大，但却是成功的关键。其实这样做也是各级管理人员培训学习、交流互动的过程，有利于团队通过这样的活动提高认识，统一思想，明确思路，辨明方向，执行有力，加快步伐，实现目标。

从集团层面来说，要重视和抓好大团队的建设，这个大团队的组建、锤炼和提升可以带动各事业本部的团队成长、壮大和完善，进而推动各事业部、所属企业之团队的形成和成熟，最终构建 TCL 集团多层次、多形式的大团队组织网络管理平台。

为了应对未来的挑战，我们打造的精英团队是融学习型团队、智慧型团队、高效型团队、项目型团队、创新型团队、互补型团队、国际化团队、虚拟型团队为一体，以保持旺盛的变革激情，激发团队的战斗力、执行力，实现企业的快速扩张、高速增长，真正走向国际化市场的大舞台来一展拳脚。

针对我们的国际化战略，跨国团队的建设也提到了重要的议事日程上来，这是我们远洋之行的一项战略性人力资源规划工作，也是打开国际门户的重要策略，特别是在 TCL 集团对外兼并重组的过程中，如何实现“国内军团”和“多国军团”的磨合，更应值得大家深思，例如：我们在越南投资建厂、兼并收购德国施耐德公司、与法国汤姆逊重组合作等全球化的战略布局中，就不能以企业文化为突破口，更不能以 TCL 集团企业文化去给人家洗脑，而是要因地制宜，注重分析和结合各国的文化背景、风俗习惯等因素，制定相应的对策，这点非常重要；但是在国内我们必须这样做，让加盟 TCL 集团这个大团队的每一成员都认同企业的价值观和经营理念，惟有如此，才能打造 TCL 集团的精英团队。

第一节 团队和群体

团队是由员工和管理层组成的一个共同体，它合理利用每一个成员的知识和技能协同工作，解决问题，达到共同的目标。团队的构成要素总结为 5P，分别为目标、人、定位、权限、计划。团队和群体有着根本性的一些区别，群体可以向团队过渡。一般根据团队存在的目的和拥有自主权的大小将团队分为三种类型：问题解决型团队、自我管理型团队、多功能型团队。

一、团队的定义

1. 团队的定义

关于团队的定义不同的教科书有不同的关于团队的解释, 在这里我们把团队定义为: 团队是由员工和管理层组成的一个共同体, 该共同体合理利用每一个成员的知识和技能协同工作, 解决问题, 达到共同的目标。

2. 团队的构成要素

团队有几个重要的构成要素, 可以总结为 5P。因为这 5 个主要的构成要素的英文首字母均为 P。

(1) 目标 (Purpose)

团队应该有一个既定的目标, 为团队成员导航, 知道要向何处去, 没有目标这个团队就没有存在的价值。

在自然界中有一种昆虫很喜欢吃三叶草 (也叫鸡公叶), 这种昆虫在吃食物的时候都是成群结队的, 第一个趴在第二个的身上, 第二个趴在第三个的身上, 由一只昆虫带队去寻找食物, 这些昆虫连接起来就像一节一节的火车车厢。管理学家做了一个实验, 把这些像火车车厢一样的昆虫连在一起, 组成一个圆圈, 然后在圆圈中放了它们喜欢吃的三叶草。结果它们爬得精疲力竭也吃不到这些草。这个例子说明在团队中失去目标后, 团队成员就不知道上何处去, 最后的结果可能是饿死, 这个团队存在的价值可能就要打折扣。团队的目标必须跟组织的目标一致, 此外还可以把大目标分成小目标具体分到各个团队成员身上, 大家合力实现这个共同的目标。同时, 目标还应该有效地向大众传播, 让团队内外的成员都知道这些目标, 有时甚至可以把目标贴在团队成员的办公桌上、会议室里, 以此激励所有的人为这个目标去工作。

(2) 人 (People)

人是构成团队最核心的力量。3 个 (包含 3 个) 以上的人就可以构成团队。

目标是通过人员具体实现的, 所以人员的选择是团队中非常重要的一个部分。在一个团队中可能需要有人出主意, 有人定计划, 有人实施, 有人协调不同的人一起去工作, 还有人去监督团队工作的进展, 评价团队最终的贡献。不同的人通过分工来共同完成团队的目标, 在人员选择方面要考虑人员的能力如何, 技能是否互

补，人员的经验如何。

(3) 团队的定位 (Place)

团队的定位包含两层意思：团队的定位，团队在企业中处于什么位置，由谁选择和决定团队的成员，团队最终应对谁负责，团队采取什么方式激励下属？

个体的定位，作为成员在团队中扮演什么角色？是制订计划还是具体实施或评估？

(4) 权限 (Power)

团队当中领导人的权利大小跟团队的发展阶段相关，一般来说，团队越成熟领导者所拥有的权利相应越小，在团队发展的初期阶段领导权是相对比较集中。

团队权限关系的两个方面：

①整个团队在组织中拥有什么样的决定权？比方说财务决定权、人事决定权、信息决定权。

②组织的基本特征。比方说组织的规模多大，团队的数量是否足够多，组织对于团队的授权有多大，它的业务是什么类型。

(5) 计划 (Plan)

计划的有两层含义：

①目标最终的实现，需要一系列具体的行动方案，可以把计划理解成目标的具体工作的程序。

②提前按计划进行可以保证团队的顺利进度。只有在计划的操作下团队才会一步一步的贴近目标，从而最终实现目标。

二、团队和群体的区别

1. 群体的概念

两个以上相互作用又相互依赖的个体，为了实现某些特定目标而结合在一起。群体成员共享信息，做出决策，帮助每个成员更好地担负起自己的责任。

2. 团队与群体的区别

团队和群体经常容易被混为一谈，但它们之间有根本性的区别，汇总为六点：

(1) 在领导方面。作为群体应该有明确的领导人；团队可能就不一样，尤其团队发展到成熟阶段，成员共享决策权。

(2) 目标方面。群体的目标必须跟组织保持一致,但团队中除了这点之外,还可以产生自己的目标。

(3) 协作方面。协作性是群体和团队最根本的差异,群体的协作性可能是中等程度的,有时成员还有些消极,有些对立;但团队中是一种齐心协力的气氛。

(4) 责任方面。群体的领导者要负很大责任,而团队中除了领导者要负责之外,每一个团队的成员也要负责,甚至要一起相互作用,共同负责。

(5) 技能方面。群体成员的技能可能是不同的,也可能是相同的,而团队成员的技能是相互补充的,把不同知识、技能和经验的人综合在一起,形成角色互补,从而达到整个团队的有效组合。

(6) 结果方面。群体的绩效是每一个个体的绩效相加之和,团队的结果或绩效是由大家共同合作完成的产品。

3. 群体和团队的实例区分

(1) 举例

下面四个类型,哪些是群体?哪些是团队?

- 龙舟队
- 旅行团
- 足球队
- 候机室的旅客

实际上,龙舟队和足球队是真正意义上的团队;而旅行团是由来自五湖四海的人组成的,它只是一个群体;候机室的旅客也只能是一个群体。

(2) 实例

NBA 在每赛季结束后都要组成一个明星队,由来自各个队伍中不同的球员组成一支篮球队,跟冠军队比赛,这个明星队是团队还是群体,或其它组织?

明星队是团队还是群体,有一些争议。这里的看法是:明星队至少不是真正意义上的团队,只能说是一个潜在的团队,因为最关键的一点是成员之间的协作性还没有那么熟练,还没有形成一个整体的合力,当然从个人技能上来说也许明星队个人技能要高一些。所以认为它是一个潜在的团队,在国外也有人叫它伪团队。

4. 群体向团队的过渡

从群体发展到真正的团队需要一个过程,需要一定的时间磨炼。这个过程分为以下几个阶段:

第一阶段，由群体发展到所谓的伪团队，也就是我们所说的假团队。

第二阶段，由假团队发展到潜在的团队，这时已经具备了团队的雏形。

第三阶段，由潜在的团队发展为一个真正的团队，它具备了团队的一些基本特征。真正的团队距离高绩效的团队还比较遥远。

【案 例】

明基的高效能团队建设

明基集团的主体明基电通公司成立于1984年。2001年明基宣布自创品牌BenQ，成功地完成了从生产制造型企业向集研发、制造、营销为一体的集团公司的转型。不到二十年时间，明基的营业额翻了数百倍。就明基电通本体而言，从1984年的营业额近1亿元人民币到2002年营业额已经突破250亿，整整250倍的增长速度，令众人惊美不已。明基集团副总经理兼明基逐鹿软件有限公司总经理洪宜幸先生分析道，能够实现如此惊人的业绩增长，得益于明基拥有一支高效能的团队。明基的高效能团队是如何打造出来的？

耕心之旅，启动与员工的心灵契约

目前，明基电通在全球120个国家拥有分支机构38家，整个明基集团拥有员工2.5万名以上。为了凝聚如此庞大的人力资源，明基采取的策略是追求以人为本，以团队人才为本的企业文化；将人才视为企业的资本，善用人力资本去创造企业的价值；强调员工快乐地工作、享受地生活。

2002年6月，明基被美国《商业周刊》评选为“2002年全球前100大IT企业”的第13位，并高居全球电脑及外设类企业第6位。国际化、多样化是明基长期经营中最重要的一个战略，因此公司不可避免地要迎接跨文化经营的挑战。洪经理介绍了明基的做法：把不同国家、不同语言、不同文化背景、不同饮食习惯的员工放在一起工作，要他们通过项目合作等机会，主动想办法去沟通和相处。相互融合是建立高效能团队的前提和基础。

以团队人才为本的企业文化的建设是明基建立高效能团队的重要元素。明基的企业文化分为硬性文化和软性文化两个层面，例如规章制度、绩效考核、培训计划等等都属于硬性文化的范畴。在明基，很多员工服务于生产制造部门，一板一眼的制度是高效率的保证。360度绩效评估，来自主管及周围同事的评估，可以让员工

切身感受团队工作的重要性。

知识工作者对公司的培训计划相当重视。明基为所有员工设立了“明基大学”，共有150个阶梯教室，4个大型培训中心，且环境舒适。预先安装的无线网卡使每个到“大学”接受培训的员工，可以随时上网处理工作问题。明基的员工中70%~80%来自于应届毕业生，他们更加渴望了解并迅速融入公司的企业文化。历时4天3夜的“巅峰战将训练营”，又称“魔鬼训练营”，已经成为明基培训的传统保留项目——通过一系列极富挑战的训练项目，让员工在特定的环境下，勇敢地向自我挑战，克服重重困难完成任务，在完成任务的同时，发掘自身的潜力，磨炼员工的意志，培养团队合作的精神。培训计划的对象不仅限于新员工，中层以上的主管每年要分批次地攀登海拔4000多米的玉山，这是台湾最高的一座山，称之为“超越巅峰——拥抱玉山”。

明基的核心价值观在于平实务本、追求卓越、关怀社会。平实务本、追求卓越是由高科技行业流动性大，发展速度快的特点决定的，而关怀社会除了有回报社会的想法外，更多的是希望员工可以开阔视野，均衡发展，否则每天在一个自我封闭的环境下工作人格会有缺陷。这些对员工产生潜移默化影响的文化就是公司的软性文化。

2001年，明基打造“BenQ”品牌时，遇到的最大瓶颈不是外部环境，而是企业的内部管理。如何使两三万名员工集结在公司统一的文化之下，是一直困扰公司领导层的问题。于是一只象征着勇往直前的小狮子的形象应运而生。借助于这只小狮子的形象，明基在企业内部发起了“辛巴计划”，如文艺复兴运动、健康一把抓、时尚代言人、活力大本营、辛巴小管家等等，让员工对明基有了新的认同感。

明基的咖啡文化是又一项别具特色的“耕心运动”。明基有间类似“星巴克”的咖啡厅，内部的空间设计经过了数次改良，不奢华、不落伍，体现公司平实务本的价值观念。为了把这种文化与工作融为一体，公司甚至开设了一门课程专门教员工如何喝咖啡。

除此之外，公司在工业园区内建造有足球场、篮球场、桌球室、健身房等，更特地从连云港运来沙子铺设了沙滩排球场。时常进行的排球赛已经成为明基文化的一道风景。明基就是运用这些充满人文关怀的点点滴滴“启动企业与员工之间的心灵契约”。

绩效管理，企业价值最大化

“绩效考核是一个动态的标准，会随着外在环境的变化而变化。绩效考核的主

轴要与企业的目标等因素相关联。以往我们使用打分的方法进行绩效管理,这种方法的问题是,我们往往只能记得最近两三个月的情况,过去的几个月差不多都忘记了,因此从1998年起,我们的绩效考核转向注重过程管理。”洪经理边介绍边列出了明基公司新旧绩效管理系统的优劣。

绩效过程管理的精髓在于沟通、增加绩效评估的频次。明基对员工的绩效管理每季度进行一次,借助先进的人力资源管理信息系统,考察员工个人业绩指标的完成情况及其与企业目标、企业核心职能、部门核心目标相关联的程度。例如人员招募进公司后有三个月的试用期,试用期满员工要进行答辩,总经理、部门主管及新员工的指定辅导员出席答辩会。答辩有两次机会,第一次没有通过可以再来,第二次还是没有通过的,一般会自动离岗。“通过答辩,公司可以非常清楚地认识员工的真实能力。”

明基集团绩效管理的全过程可以这样描述:根据集团目标、部门目标制定绩效计划——设定个人业绩目标——期中回顾——过程辅导——监控反馈——年度回顾——年终评定——遗留问题解决与修订——实施激励措施。要完成这样繁琐的绩效考核计划,单靠人工进行管理简直不可想象,必须要借助信息化的工具。明基花费了5年时间建立起一套企业人力资源管理信息系统,把人力资源的事务性工作移植到计算机及公司的内部网络上。例如有人出差报销,员工在信息系统上提出报销申请,财务部门审核后,也通过系统将钱划入员工的个人账户,整个过程完全实现电子化无纸办公。明基电通有几千名一线工人,他们的流动性较大,每天光进出登记也要几百人,有的还要当场计结薪水,这些工作如果靠手工操作几乎是不可能的,使用信息系统后,电脑可以在瞬间完成复杂的薪酬管理过程,大大提高了人力资源部门的工作效率。

激励机制,满足员工个性需求

每个公司用于激励员工的方法,因其公司规模大小的不同、员工年龄结构的不同和成长类型的不同,而反映出较大的差异性。以明基逐鹿软件公司为例,它是明基集团中惟一从事软件产品及咨询服务的公司。因为尚属于成长型企业,所以它将激励机制的重点放在考虑大部分基层员工上,并按照不同年龄段员工所表现出来的不同的需求层次制定相应激励机制。

第一个层次的员工,进入公司2年左右。这一层次的员工中年轻人居多,平均年龄在27岁左右,学历以大学本科为主。他们对提升工作技巧和业务能力的渴求远胜过对物质条件的追求,因此公司要给他们以安全感。安全感分为两种:其一,