

关键词：软件公司,软件开发

内容概要：

软件开发人员的考核一直是很多软件公司管理的难点，笔者在长期的软件开发管理实践与咨询实践中，总结了软件公司进行软件开发人员考核的一些基本原则，整理出来与大家共享：◆要体现软件公司的价值观软件公司的价值观体现了软件公司认可什么类型的软件开发人员...

正文：

[软件开发](#)人员的考核一直是很多[软件公司](#)管理的难点，笔者在长期的软件开发管理实践与咨询实践中，总结了软件公司进行软件开发人员考核的一些基本原则，整理出来与大家共享：



◆要体现软件公司的价值观

软件公司的价值观体现了软件公司认可什么类型的软件开发人员?要挽留哪些人?提倡做什么?对这些软件开发人员的认可可以通过具体的考核办法落实下来。比如软件企业鼓励在某一个业务领域内积累丰富的领域经验，鼓励在某个技术方向上进行深入钻研等，对于提倡的这些行为，要有具体的奖励措施。所以在定义考核办法时，需要首先考虑清楚要体现软件企业的哪些价值观。

◆要体现多劳多得，质与量并重

不能让那些完成了大量艰苦工作的软件开发人员吃亏，否则就会打击真正努力工作的软件开发人员的积极性。多劳多得原则的实现，基于对工作量的计算。规范的管理都是“以人为本、以过程为核心、以度量为基础”的。要做到多劳多得就需要做好对工作量的度量，如果仅仅注重工作量而不关注工作质量，显然是不对的，而对于质量的考核，可以通过多个渠道来获得数据，如发现的缺陷个数、客户的反馈等等。当然多劳多得的前提是团队的目标达成了，如果目标未完成，多劳未必多得。

◆要鼓励创新与规范管理

管理与创新是很多软件公司发展的2个轮子，通过规范管理可以确保软件企业的常规发展，[考试大提供]通过创新实现软件企业的跳跃式发展，管理为创新提供了转化为生产力的基础，创新可以快速地提高软件企业的竞争能力，因此在考核办法中要体现出来对这2者的认可。有的软件企业设立了创新基金，专门用来奖励那些技术创新、管理创新等，有的软件企业在研发软件开发人员的考核指标中加入了过程改进工作的支持等指标。

◆要鼓励技术复用

成功的很多软件公司必须在软件开发人员、技术、过程三个方面加大投入。软件复用是目前软件公司提高软件生产率的最有效的手段之一，为了在软件企业内建立组织级的技术复用体系，首先就要鼓励大家主动去提取可复用的各种构件，主动贡献可复用的构件。对于这种提取可复用构件的行为，应根据其可能带来的收益，适当给予奖励。

◆要因时而变，但要尽可能保持连续性

考核办法的制定都有一定的针对性，具有一定时限性，随着软件公司内外部环境的变化，随着软件公司文化的逐步稳定，对考核办法要逐步调整，在改变考核办法时，要注意保持考核办法的连续性，不要变化太大，否则就会让被考核人无所适从，产生观望的心态，或者在研究考核办法上花费很多时间，造成不必要的生产效率的下降。

◆要量化与非量化结合

如果没有量化的考核指标，全靠非量化的指标，对于软件开发人员来讲，很难体现多劳多得的原则，很容易走向“吃大锅饭”的模式，无法调动软件开发人员的积极性。如果全量化也很难，在开发过程中，有很多工作难以量化，比如需求开发的工作，就很难定量的计算工作量。因此在考核时，在尽可能量化的基础上，也允许有一些非量化的指标的存在。至于2者的比重，可以根据当前软件企业的管理水平来确定。对于管理比较规范的软件企业，成熟度比较高的软件企业，可以采用量化的指标多一些，量化的比重大一些。

◆要区分不同的岗位，不能一刀切

对于项目经理、需求分析软件开发人员、设计软件开发人员、程序员、测试软件开发人员、质量管理软件开发人员等，工作性质、能力要求、绩效表现的特征都有比较大的差别，因此要区别对待。这样便于体现考核办法的内部公平性与外部公平性。比如对于质量管理软件开发人员，大部分是日常的事务性的工作，其工作业绩的体现是长期的，他们的工作重心是预防缺陷的产生，采用量化的数据就比较困难，可以考虑采用改进率等指标来考核，而程序员的主要工作是实现设计，[考试大收集]任务的规模与他们的工作效率、质量是可以量化的，这2种类型的考核办法就应该是不同的。

◆要保证被考核人的及时知情权

事先要将考核办法告知被考核人，考核结果要及时通知被考核人。考核的目的是为了发现改进工作业绩的方法，激励软件开发人员更加努力地工作，考核办法也代表了软件公司的价值观，因此要让被考核人对考核办法很清楚，让他们知道什么是应该努力去做好的，这样才能起到激励作用。考核的结果应及时通知被考核人，这样能够给他们一个及时的肯定或者否定的刺激信号。

◆不以被考核人自己提供的数据为考核依据

如果被考核人自己提供的数据作为考核依据，则会造成数据的失真。在很多软件公司中推行软件开发人员的个人日志时，遇到的最大的问题就是日志的失真问题，为什么呢？因为软件开发人员担心自己填写的日志会成为自己的考核依据，会成为评价自己的工作努力程度的依据，因此本能地会倾向于满负荷地填写自己的工作量。

◆考核指标要和被考核人直接相关，被考核人对考核指标的达成能发挥重要的作用

在很多软件公司中，经常发现软件开发人员的考核与软件公司的利润、部门的利润或者项目的利润挂钩，对于销售部门、事业部或者其他直接与市场相关部门，这种考核是有激励作用的，对于研发软件开发人员来讲，这种办法的激励作用就不那么明显了。利润的形成有多方面的原因，可能大部分原因不是软件开发人员所能决定的，将不由软件开发人员所决定的因素与其考核挂钩，是不合理的，即使软件开发人员再努力，也不能对利润的形成起到实质性的帮助作用，为什么要和利润挂钩呢？

古人云：知易行难。道理很简单，落实时却涉及了软件企业的方方面面，有历史的原因，有现实的问题，有未来的不确定性，但是这些都不应该成为逃避考核问题的理由，必须去尝试，才有可能解决这个问题！

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