

## Research on R & D Project Team Performance Management in ATT Co.Ltd

ShengXiu YANG<sup>1,a</sup>

<sup>1</sup>Weifang Science and Technology College, Shouguang Shandong, China

<sup>a</sup>email:ysx1222@126.com

\*Corresponding author ShengXiu YANG

**Abstract.** This text from course of project management, analysis the ATT Co.Ltd, project team performance management status, and analysis of existing performance management effectiveness and the problems, and put forward a number of improved project team performance management proposals, in the method to achieve a combination of theoretical and empirical. This paper seeks to project team performance management through research looking for project management and human resource management problems, the paper introduces the KPI key performance indicator method and 360-degree performance appraisal method. From ATT Co.Ltd project team performance and individual performance of the overall performance evaluation at two levels, and in the specific evaluation object is the project manager's assessment included in the project team performance appraisal system. Software project team hopes to provide a useful exploration of performance management.

**Keywords:** ATT Co.Ltd , Project Team, Performance Evaluation, Performance Management System.

## 项目团队绩效管理在A软件公司中的应用研究

杨生秀<sup>1, a</sup>

<sup>1</sup>潍坊科技学院工商管理学院, 寿光 山东 中国

<sup>a</sup>email:ysx1222@126.com

\*通讯作者 杨生秀

**中文摘要.** 从项目管理的过程, 分析A软件公司项目团队管理现状, 找出目前项目团队绩效管理在项目管理中存在的问题进行分析, 提出了一些完善项目团队绩效管理的建议, 在方法上实现了理论与实证相结合。本文提出运用KPI关键绩效指标法和360绩效反馈法, 从软件公司项目团队整体绩效和个体绩效两个层面绩效考核, 并在具体的被考核对象中把项目管理者考核列入项目团队绩效考核的体系中。希望能为软件项目团队绩效管理进行有益的探索。

**关键词:** A软件公司; 项目团队; 绩效考核; 绩效管理体系

### 1. 引言

项目管理是根据项目的具体情况制定计划, 通过一定的过程控制手段确保计划在一定的时间、费用和资源限制条件下保质保量地完成。从项目管理的定义中我们可以看出, 项目管理的关键是制定好的计划, 并确保计划得以有效的执行, 在这个过程中, “确保”是关键中的关键, 它既是一个手段, 也是一个过程。在商业环境迅速变化的今天,

将工作任务细分为一个个相对独立的“项目”进行管理和运作的趋势已越来越明显,项目团队以其在形式、功能、运作上的弹性已成为现代社会获得竞争优势的一种趋势。项目团队建设的目标是构建高绩效项目团队,但是,一些文献资料显示,高绩效的团队是非常少的。如何构建高绩效团队,确保的手段很多,而构建高绩效项目团队的关键是对项目团队进行有效的绩效管理,因而如何加强团队建设,不断提高项目团队绩效管理水平日益成为企业或组织建设的新趋势,项目团队绩效管理备受企业界非常的关注。

## 2. 项目团队绩效管理

项目团队作为一种管理的策略和理念,已经成为企业或组织发展的一种潮流。作为软件企业,研发项目都设有项目团队,成员之间通过相互的沟通、信任和承担责任,产生群体的协作效应,从而获得比个体成员绩效总和更大的团队绩效。因此项目团队绩效管理应是在项目管理过程中,对实施项目的团队及其成员的工作标准、时间、质量、人力成本等因素进行全过程跟踪、控制与考核评估,以督促项目团队与成员,保证项目计划在一定时间、费用、资源限制条件下高质量完成并界定利益及处罚的一种工具与手段。

## 3. A软件公司项目团队绩效管理现状分析

### 3.1 A软件公司项目团队概况及分析

A软件公司成立于2000年9月,是潍坊科技学院与印度环球科技发展公司共同创办的国内首家中印合资软件企业,也是通过国家双软认定的高新技术企业。公司坐落在潍坊科技学院校园内,主营业务为软件开发、系统集成、教育培训、专业翻译等服务,现有员工58人,均为大学以上学历,其中博士3名,硕士10名,印度软件工程师6名,设有青岛、济南分公司、北京营销中心以及美国、日本业务联络处。

#### 3.1.1 A软件公司中心现有的组织结构分析

A软件公司组织机构简单,虽然人员岗位职责明确但都身兼数职。管理方式和团队

理念仍然和学院教学机构有很多相似处,存在不合理的地方。

公司设有董事长,总经理、副总经理、项目经理、高级工程师、技术员自上而下的人员配备,并且主要人员都有相对明确的职责。经过对公司的具体了解虽然在职责上分工明确,但在实际的项目操作过程中,工作安排存在重复性,具体项目实行多头管理,人员分工混乱,使项目管理人员的工作比较繁杂并且难以协调。

#### 3.1.2 A软件公司现有的薪酬管理分析

对于A软件公司而言,在薪酬与奖励制度中有很多不合理和受限制的地方。A软件公司管理者和员工都隶属于学院,属于学院的正式员工,工资的发放及奖金都和学院的正式员工相差无几,没有体现出项目工作人员的特殊性。另一方面软件公司人员的招聘和调配更多的由学院负责,很多成员都是从学院教学系部调入,组成软件项目团队,流动性大,没有固定的岗位人员,所以软件人员的积极性并不高,薪酬和奖励方面的有效性不明显。(1)工作特点和成员配备不支持以岗定薪的原则。(2)A软件公司薪酬制度存在明显的缺点。

## 3.2 现行A软件公司项目团队的绩效管理分析

从A软件公司项目团队的绩效考核实施效果看,考核定位模糊,存在偏差。考核定位的偏差主要体现在片面看待考核的管理目标,把绩效考核定位于一种确定利益分配和名誉鼓励的依据和工具,这确实会对员工带来一定的激励,但势必使得考核在员工心目中的形象是一种负面的消极的形象,从而产生心理上的压力和反感。

现行A软件公司项目团队的绩效管理效果分析来看,公司项目团队的绩效管理体系是借鉴高校科研团队绩效管理的评价体系,在潍坊科技学院教师科研绩效评价的基础上,依托寿光市软件园创业的有利环境和优惠条件而建立,对高绩效项目团队的建设起到了一定效果。(1)能够增强团队凝聚力,改善团队绩效。(2)既重视了软件成果又兼顾财物价值。(3)实现了责、权、利的统一。

虽然现行的公司项目团队的绩效管理起到了一定作用,但是同样也存在很多问题。在探讨绩效管理方面的问题时发现,只要谈到绩效管理大部分员工都理解为绩效考核,错误的认为绩效管理就是季度考核、年终考核,根本没有意识到绩效管理的真正目的和作用。

由于A软件公司项目团队与传统绩效管理之间的冲突以及高校科研绩效考核体系的弊端,使得现行的绩效管理存在一些问题和不足。具体分析如下:

(1) 团队管理中项目管理者对绩效管理的时间和能力不足,缺乏有效的认知和实施。(2) 绩效考核片面的注重局部或个人绩效,缺乏系统性。(3) 绩效考核标准不科学,单一方法使考核结果有失偏颇。A软件公司实行的是自下而上的单一考核法,考核者涉及面窄。(4) 缺乏有效的反馈沟通机制,结果没有合适利用。(5) 没有重视团队软绩效,对团队文化和成员职业发展重视不够。在A软件公司现有的绩效管理体系中,绩效硬性规章制度多,被动服从的氛围重,教育培训只侧重于具体项目,对于团队文化和员工职业发展关注的少,偶有精神激励如评上学院优秀员工或优秀科研工作者,机会很少并且对员工的激励也不大。

#### 4. A软件公司项目团队绩效管理的改进建议

对于A软件公司项目团队依托学院和团队成员的高知性特点,A软件公司不仅要改进考核性绩效管理,更要完善发展性绩效管理,重视软件项目团队的软绩效。

##### 4.1 完善现有的项目管理组织和团队绩效管理指标体系

从前面的分析中能够看出A软件公司的组织机构不合理,人员岗位职责不明确。为了更好的提高A软件公司项目团队的工作效率,提高成员的工作积极性,我们对组织机构做了调整。A软件公司项目机构的职权扩大,为了充分发挥项目团队的优势,必须制定明确的机构和团队及负责人的职责,使各负其责,各尽所能。

本文根据项目团队绩效管理的目的,结合前面所分析的项目团队绩效的内涵和特点,从效益性、效率性和成长性上将软件公司项目团队的绩效指标分为三类:利益相关者满意类指标、项目团队产出性能类指标和基础类指标。细化项目团队产出性能类指标。可以对项目团队进行财物价值和财务价值的考核,提高团队的效率和效能。综合考虑基础类指标。在软件园有利的环境中,要充分利用资源,对团队全面、公正的考核,提高绩效管理的效果。

##### 4.2 建立完善的A软件公司项目团队的绩效管理体系

一个完整的绩效管理体系包括:设定绩效目标、制定绩效计划、记录团队成员的绩效表现、绩效考核、绩效考核结果的反馈及合理运用等内容,可以简单地表述为绩效计划、绩效辅导与实施、绩效考核、绩效反馈与改进四个部分。这四部分是一个整体,形成一个封闭的循环回路,不能人为地把它分割开来。绩效管理工作不是一个静态的过程,而是动态的过程,因此要从全过程来动态考虑绩效管理。

###### 4.2.1 确定项目团队绩效计划

项目计划是项目绩效管理实施过程的起点,是指导项目实施的基本依据,也是统一和协调项目工作的指导性文件。团队绩效计划制定的是否合理完善,直接关系到整个A软件公司项目团队绩效管理体系的运行结果。绩效计划主要从以下几方面分析:(1) 对正在进行的项目工作分析。(2) 对项目人员的选择。(3) 确定考核主体和考评周期。(4) 建立相应的绩效管理制度。

###### 4.2.2 有步骤的实施绩效计划

绩效计划实施贯穿于项目团队绩效管理的全过程,包括了绩效信息的收集与持续的绩效沟通两个方面。A软件公司的项目工作任务可以以项目任务书的形式确定,每一个项目的难易程度、软件时间要求、软件人员的要求在项目任务书中一一说明。

###### 1、项目任务书

A软件公司根据年度工作计划和目标,每个季度由项目委员会讨论并与公司项目团队沟通,达成项目任务计划,签订项目任务书。

## 2、项目季度汇总表

它是用来统计每季度所进行的项目情况，项目结束后由团队直接主管和项目考核组对项目进行考核，填写团队绩效考核表，并把成绩计入项目季度汇总表（具体见表3-1），作为业绩考核的依据。

表3-1 项目季度汇总表

项目名称	项目经理	项目质量	项目难易度	工作进度	项目成本	项目控制	团队协调	综合评价

## 3、团队工作笔记

团队工作笔记是与团队绩效计划相结合，根据项目进度情况由项目团队向项目负责人提交的工作笔记（具体见表3-2），便于项目负责人和学院及时了解项目团队的工作进展，这也是对团队进行季度考核的依据。

表3-2 团队工作笔记

记录月份				
项目名称			项目经理	
团队成员				
职称学历				
专业方向				
项目进展情况				
工作内容				
团队协作情况				
存在问题				
本月小结：				
项目经理：				
年 月 日				

### 4.2.3 具体实施绩效考核

项目团队的绩效考核是一个按照绩效计划确定的绩效目标及绩效标准，运用绩效考核指标体系，考查、评价团队及成员实际完成绩效情况的过程。运用具体的绩效管理方法进行绩效考核。本文从项目团队的团体层面和个体层面进行研究，分别采用KPI关键绩效指标法和360度绩效反馈的方法，将项目团队整体绩效和个体绩效两个层面的绩效考核方法结合起来，提出了公司项目团队的绩效考核体系。

1、采用KPI关键绩效指标法考核团队整体绩效

本文运用客户关系图法确定了公司项目团队绩效考核维度，借助KPI关键绩效指标法确定了公司项目团队的考核指标。

#### (1) 确定工作产出

首先明确组织目标，自上而下逐级确认产出，将A软件公司目标层层分解，确定公司每个具体项目团队、每个职能岗位要实现的分目标；其次通过绘制客户关系图，可以直观方式表达出A软件公司每个职能岗位或团体对其所服务的内外客户所创造的工作产出，进一步找出相应的关键绩效考核指标；第三，为各项工作产出划分权重，可以正确衡量员工对组织目标实现的贡献，可以指导员工将重心放在哪些事情上才能更好地帮助组织实现目标。

#### (2) 建立考核指标，设立考核标准

根据工作产出和绩效指标SMART原则以及权重，可以确定软件公司项目团队的关键绩效指标和考核标准（参阅表3-3），确定用什么考核方法。

表3-3 公司项目团队的绩效考核表

项目经理：		项目负责人：		考核期间：
项目名称：		项目级别：		
工作产出	具体指标	权重	得分	
项目的级别难易程度	项目难易度	15%		
项目的软件进展情况	项目进度	10%		
软件的工作量大小	工作量	10%		
提交项目报告	项目质量	30%		
提交工作记录	团队协作	10%		
与合作部门沟通				
人员选择、原料使用	项目成本	10%		
实际得分	15-40 ( ) 41-60 ( ) 61-75 ( ) 76-89 ( ) 90-100 ( )			
综合评语	较差 ( ) 勉强 ( ) 一般 ( ) 良好 ( ) 优秀 ( )			
备注				

#### 考核者签字：

说明：因绩效标准内容太多，故绩效考核表中没有出现。

(3) 审核考核指标，提供反馈及修正信息

2、采用360度绩效反馈法考核团队个体绩效

应用360度绩效反馈法对项目团队进行绩效管理时，通过将所有与被考核者相关的人对他的不同方面提供反馈信息，有利于提高考核的信度和效度，也有利于团队成员对考核的公正性的认可。我们在用360度绩效反馈法时注意了绩效考评工具中包含相

应的评估标准,以避免绩效考核时出现的人为偏差。

根据A软件公司项目团队的实际情况,我们把被考核对象分为4类:

具体的绩效考核流程如下:

(1) 对A软件公司项目团队的绩效考核

我们根据项目团队的实际情况,按照以下步骤实施绩效考核:

a、公司与项目团队达成项目任务书,开始进行项目实施。

b、项目经理根据项目任务为成员分配具体任务,并对实施情况作好记录,填写团队工作笔记、项目进度计划,每周向项目负责人汇报。

c、在项目结束时,由项目负责人整理好项目报告和任务书提交给项目委员会,对项目进行评审。

d、通过评审后由评审委员会将结论转交给项目负责人进行第一次团队绩效考评。

e、考核组三周内组织项目委员会及有关人员对该团队进行第二次团队绩效考核。

f、考核结果经上级主管部门审批后计入项目季度汇总表,作为对被考核对象考核的依据。

(2) 对软件公司项目团队成员的绩效考核

a、项目经理每个月末向项目负责人提交团队工作笔记,作为对项目经理和团队成员季度考核的依据。

b、团队个人、项目经理及项目负责人按季度考核,在每个季度末由考评组的人员负责发放各项考核表格,组织季度工作总结会议,被考核者根据工作情况的工作汇报总结。

c、进行第一次考核。成员提交“员工自我评价表”,项目负责人提交“团队成员考核表”,主管部门领导对所项目负责人进行第一次考核并提交“团队负责人考核表”。

d、进行第二次考核。考评小组汇总第一次考核结果,组织相关人员进行第二次考核。考核小组对最终考核结果进行统计,统计结果报给人事部,由人事部与被考核者进行沟通达成协议,将考核结果中与财务有关

的数据报给财务部作为奖金发放和薪资调整的依据。最后人事部将考核结果存档。

(3) 对项目管理者们的绩效考核

在绩效考核时不仅要考核团队、成员个人还要考核项目管理者,这里是指项目经理和项目负责人。对项目管理者们的考核主要从以下两方面:保证项目的成效,即使项目按时、保质、保量地完成项目;在项目进行过程中,注重对团队成员的管理,提高项目团队成员的业务水平,培养团队协作精神,提高效率,提高项目团队的战斗力。

4.2.4 利用好绩效反馈的结果,强化和发展绩效

在这一阶段要对绩效考核结果进行反馈面谈,使被考核者了解考核者对他的期望、绩效,认识自己有待改进的方面。所以我们将传统向后看的“评核性绩效系统”,转为向前看的“发展性绩效系统”。

### 4.3 完善发展性绩效管理,重视团队软绩效

我们根据该公司项目团队的实际情况,从以下方面提高团队软绩效:

1、树立共享而有意义的团队愿景。2、注重每个项目成员的培训和发展。项目成员的培训和发展是该公司项目团队建设的保障。3、注重团队文化建设。

## 5.结束语

项目管理是一门需要不断学习、总结、创新的艺术,学习项目管理不仅要提高自己的理论与实践能力,更重要的是要在前人智慧的基础上不断对管理层次的东西进行挖掘创新。该文中,如阐述的观点及方法有疏漏与错误,希望老师专家们给予指导。

## References

- [1] Orlikowski W J. Knowing in practice: enacting a collective capability in distributed organizing. *Organization Science*, 2002, 13(3):249-273.
- [2] Oshri I, Fenema P, Kotlarisky J. Knowledge transfer in globally distributed teams: the role of transactive memory. *Information System Journal*, 2008, 18:593-616.

- [3] Jaeky S. Editorial : knowledge management : eoneptsand controversies, Journal of Management Studies. 2003