

IT 项目管理中绩效管理的应用探索

代 昆

(航天信息股份有限公司航天智慧分公司,北京 100195)

摘 要:绩效管理作为企业内部管理模块的重要组成部分,在各类企业的管理运行中发挥着不可替代的作用。绩效管理在企业中的有效应用不仅能规范企业内部管理活动,提升管理水平,还能将其应用到企业项目管理过程中去,发挥出绩效管理评价监督作用。绩效管理在项目管理中应用的现象在多数 IT 企业的管理活动中较为常见,但就当前实际应用情况来看,绩效管理在 IT 项目管理中应用的程度有待提高,IT 企业还需深入探索应用策略,从而更好地发挥绩效管理作用,提升项目管理水平。

关键词:IT;项目管理;绩效管理

[DOI]10.12231/j.issn.1000-8772.2021.18.064

1 引言

市场经济的快速发展推动着企业管理方式的不断变革,并且催生了当前多样化的现代化管理方式,绩效管理就是其中重要的管理方式之一。IT 企业由于其独特的行业特点,项目种类繁多,且流程较为复杂,往往需要借助各种有效的管理方式来提升企业内部以及各个项目的管理水平。繁杂的 IT 项目在运行过程中如果没有进行良好的管理,则会导致项目内部管理无序、运行效率降低。从当前绩效管理在各 IT 企业项目管理中的应用情况来看,多数企业对绩效管理的运用还不够深入,未能将绩效管理与项目实际管理模式有效融合。因此,IT 企业应当结合自身项目发展实际情况,加强企业自身基础设施建设,合理设计绩效评价指标体系,将绩效管理充分应用到各个项目中去,有效提升项目和企业综合管理水平。

2 绩效管理在 IT 项目管理中应用现状分析

2.1 绩效管理流程机制尚未健全,未能与实际 IT 项目管理模式相融合

一般来说,IT 项目管理模式主要包括项目财务管理、项目过程管理以及项目绩效管理。IT 项目过程主要包括了项目的启动、规划、实施、监督以及完结等环节,项目财务管理通常由财务的预算、资金的管理以及财务的决算等流程构成,且从项目实施的现实情况来看,项目过程管理与项目财务管理流程融合较为紧密,财务管理能有效渗透到项目管理的整个流程中,但项目的绩效管理流程还有待健全,仅仅包括绩效目标的设立和评价环节,在 IT 项目初期立项时会设立一定的绩效目标,项目实施和执行过程中缺乏全面的跟踪和监督,只在项目完结时进行相应的绩效评价,也未对评价结果进行及时的反馈和改善。因此,绩效管理流程机制的缺失导致其未能与实际 IT 项目管理模式相融合,绩效管理作用无法得到充分发挥。

2.2 IT 项目管理中绩效管理实施的基础性条件不足,且缺乏明确的认知

当前,信息化浪潮推动着许多 IT 企业快速崛起,并不断发展壮大,但在发展过程中内部管理还存在一定的不足,需要在未来的发展中不断进行改进,尤其是绩效管理的应用。首先,某些 IT 企业在项目中绩效管理实施的基础性条件不够,导致绩效管理效果发挥不足。IT 企业中大多管理层是由原先的技术层面人员经过不断的提升而形成,自身内部管理经验较为缺乏,企业内部管理理念得不到创新,也间接导致企业包括绩效管理在内的各项管理的发展停滞不前,严重阻碍了企业内部管理水平的提升。此外,管理层对绩效管理重视程度较低,尚未认识到绩效管理对企业管理和运营的重要性。多数 IT 企业的管理层通常会把关注点放在财务管理和项目开发方面,而对绩效管理较为忽视,可能还会对绩效考核和绩效管理的混淆不清,导致绩效管理应用度极低。

2.3 IT 项目中绩效评价指标体系不完善,指标量化难度较大

IT 项目中绩效评价指标体系的设立对整个项目的绩效管理发挥着关键性的作用,与项目相关的评价指标的选择也关系着项目最终的绩效评价结果。当前大部分 IT 企业项目中绩效评价指标体系还存在较多不完善之处,指标体系大多由项目管理指标和项目实施结果指标两大维度构成,且每一维度下的各个分指标的构成也存在较多需要改进的方面。但在实际的项目绩效管理中,企业管理层和相关绩效管理部门大多过于关注项目管理指标而忽视项目结果指标,因为项目管理指标评价的内部范围较为广泛,包括了项目的预算、资金支出以及管理制度等内容,绩效评价有其充分的评分标准和依据,但项目结果指标所涵盖的内容难以轻易将其量化,无法对其进行有效的评价,最终导致评价流程的形式化,绩效管理的效果也未得到发挥。

2.4 缺乏健全的绩效考核制度,绩效目标设立不科学

现代企业的绩效管理通常以绩效考核的形式来实现,企业需要以自身实际管理情况为基础,制定较为健全的绩效考核制度来达到激励和约束效果,从而有效提升各项管理水平。但多数 IT 企业在实际制定绩效考核制度的过程中依旧存在许多问题。首先,IT 企业在项目中实施绩效管理时缺乏一定的实际经验,绩效目标设立不够科学且随意性较大,导致绩效考核结果流于形式,没有实质性的意义,无法发挥绩效考核的监督管理约束功能。其次,项目管理中绩效考核制度过于单一,没有形成合理奖励机制,无法起到激励和惩罚作用。科学的绩效考核制度能够客观地评价员工的整体表现,因此制订绩效考核制度时,IT 企业需要充分考虑自身情况和员工岗位特点,进而达到激发员工工作积极性、端正其工作态度的目的^[1]。

3 IT 项目管理中绩效管理的应用策略分析

3.1 规范绩效管理流程,促进绩效管理与 IT 项目管理模式相融合

当前 IT 企业项目管理过程中绩效管理流程机制尚不健全,绩效管理效果发挥不够明显。针对此现状,首先,IT 企业应当进一步规范绩效管理流程,现有的绩效管理流程仅仅包括了绩效目标的设立以及绩效的评价两个环节,倘若 IT 企业想要发挥绩效管理作用,就需要另外建立完善的绩效跟踪以及绩效反馈机制从而与绩效目标和绩效评价形成较为健全的流程管理模式。具体来讲,在项目执行过程中,要以绩效跟踪为抓手,从绩效目标进展程度和预警风险评估等角度出发,关注项目进展情况及预算执行情况,实现绩效管理与项目管理、财务管理的有机结合、达到三位一体的管理效果^[2]。其次,IT 项目的负责人应当发挥相应的职责,根据项目进度和管理周期等实际情况来制定相应的绩效管理制度和流程,从而有效促进绩效管理与 IT 项目管理模式相融合。此外,项目验收完成后需要及时将绩效考评结果进行反馈或者加以公示,以改善项目管理的现状和不足。

3.2 加强 IT 企业内部基础建设,强化绩效管理认知

IT 企业内部基础建设不足可能会导致绩效管理流程受阻,无法发挥绩效管理实际效用。因此,企业需要采取针对性措施对其进行改善。一方面,IT 企业需要加强内部基础建设,尤其是针对管理层管理经验和技能的提升,强化管理层对各项项目管理的协调能力。企业管理层需要做到全方位协调关注,不能只关注项目的开发和管理,也需要重视绩效管理在企业各个项目中的重要作用,从而制定出符合项目发展实际的绩效管理制度和方案;管理层也需要借助相关手段,进一步强化自身管理技能,借鉴其他优秀企业管理经验,使 IT 企业的内部基础建设条件能够达到绩效管理实施的要求,从而有效提升项目管理的水平。另一方面,深化管理层和各级员工对绩效管理的认知程度。倘若管理层和全体员工都对绩效管理缺乏深入的认识,势必对绩效管理加以忽视,也不会积极主动参与到实际的绩效管理操作中去。因此,IT 企业需要定期开展相关的培训,营造良好的企业文化氛围,尤其在项目实施过程中,需要制定出合理的绩效考核方案,调动人员积极性,充分发挥绩效管理作用。

3.3 设立科学合理的绩效评价指标,降低绩效评价难度

IT 企业项目管理过程中,项目负责人应当明确绩效考核的内容和范围,打破原来固有的观念,设立科学合理的绩效评价指标,并将其与项目管理实际相融合。一般来说,绩效评价需要遵循三个原则,即经济性、效率性和效益性,简单来说,经济性是指成本比较优势,效率性是指产出比较优势,效益性是指收益比较优势。在 IT 项目管理中应贯彻此原则,从而绩效评价就应当是一个全覆盖、多角度,既关注过程又关注结果的综合评价体系^[1]。因此,IT 企业应当构建完善的绩效评价指标体系,指标的衡量需要简单快捷,可将其进一步量化,不仅要关注项目过程指标,还需要重点关注项目结果指标,并及时根据评价结果对相关项目部门人员进行反馈,以促进项目管理过程的优化,发挥绩效管理在项目管理中的效用。此外,绩效评价的科学性和合理性也会直接影响绩效评价的结果,如果没有科学合理的绩效评价体系,对项目实施的绩效评价也失去了意义,可能还会影响项目进程以及项目风险的控制。

3.4 健全绩效考核制度机制,将绩效目标与项目奖金挂钩

完善的绩效考核制度机制是实施项目绩效管理的重要制度保障。因此,如何发挥绩效考核效用,激发人员积极性以及发挥监督约束力,是当前 IT 企业项目管理需要重点解决的任务。首先,IT 企业每个项目负责人在项目开始之初以及制定绩效管理计划之时就应当设立合理的绩效目标,并将其作为整个项目管理中的核心要素。有了明确合理的绩效目标,再将其与项目奖金挂钩,充分发挥绩效考核激励机制,调动人员的积极性,提高人员的参与度,对项目完成质量的提升也有重要的作用。其次,还需要设立相应的责任追究和惩罚机制,明确项目管理过程中各个人员的职权和责任,并严格按照责任划分履行,将绩效考核机制的监督和约束力发挥到最大程度,也能有效防止人员舞弊和其他相关违规行为的发生,降低项目运行中的风险,为项目的顺利实施保驾护航。因此,IT 企业应当从各个方面来强化和健全绩效考核制度机制,充分发挥绩效考核作用。

4 结束语

有效的绩效管理不仅能提升项目员工的工作效率,提高员工的参与感和认同感,还能保证项目完成的质量成果。因此,IT 企业在项目管理过程中应充分结合项目管理实际,将绩效管理与项目管理模式相融合,科学设立绩效评价指标,全面健全绩效考核机制,从而最大程度地发挥绩效管理在 IT 项目管理中的效用,提高整个项目的管理水平。

参考文献

- [1]曹倩.绩效考核在企业项目管理中的应用研究[J].科技展望,2015,25(18):197.
- [2]刘威.新形势下企业绩效考核的问题与对策探析[J].中小企业管理与科技(下旬刊),2021(08):120-121.
- [3]周毅.新形势下绩效管理在农业科研项目管理中的应用[J].中国农业会计,2019(04):70-73.

作者简介:代昆(1982,12-),男,汉族,山东潍坊人,中级会计师,航天信息股份有限公司航天智慧分公司财务经理,毕业于中央财经大学工商管理专业,研究生,硕士学位,研究方向:财务与会计管理。