

## 软件人员能力等级 评价机制建设与薪酬设计

HR Bar 人力资源学院 刘建华  
中国·北京  
2011. 3. 25

# 新经济时代对软件人员管理的挑战

- 随着经济和软件行业发展、公司规模越来越大；  
软件产品化、标准化程度越来越高，对人员素质要求越来越高，特别是中高端职位；
- 如何公正衡量软件人员的素质和能力，根据岗位要求与其有效匹配；
  - 如何设计动态的薪酬调整方案，保证核心员工的稳定性和薪酬调整的公平性；
  - 软件人员的薪酬设计如何保证激励性，特别是项目类；
  - 如何设计有效的职业发展路径，并针对性地进行培训辅导；



# 素质能力的4个维度



显在层：  
行为（具体表现）

---

潜在层：  
能力（胜任能力）、知识（工具）

---

次层：  
人格（长时间形成）、动机（需求）

---

最底层：  
智商（人天生具备）

# 从素质能力到关键绩效

## 核心素质能力

- 存在于人内在本身
- 基础能力
- 专业能力
- 素质的提炼和培养
- 核心员工

## 核心行为

- 日常做事关键动作
- 行为=素质+规范
- 提炼行为标准
- 强化行为标准
- 核心流程

## 关键绩效

- 核心业务
- 核心目标
- 核心绩效

## 人力资源研究的突破点：核心行为



# 建立内部任职资格体系

策划导入任职资格体系

划分专业、设定专业等级申报条件

设计各个专业行为标准及知识要求

组织任职资格评审

应用任职资格评审结果

- 获得最高层和部门负责人的全力支持
- 制订任职资格体系项目实施计划
- 准备相关的工具文档

- 划分专业
- 设定专业等级
- 设计申报条件

- 按照专业级别设计行为标准
- 根据行为标准规范知识要求
- 设计各职位胜任能力要求

- 建立任职资格评审机制
- 任职资格评审流程

- 薪酬
- 聘用
- 晋升
- 培训
- 干部管理

# 划分专业

同类型的工作内容和任务

A

专业包括人数

B

流程规范化程度

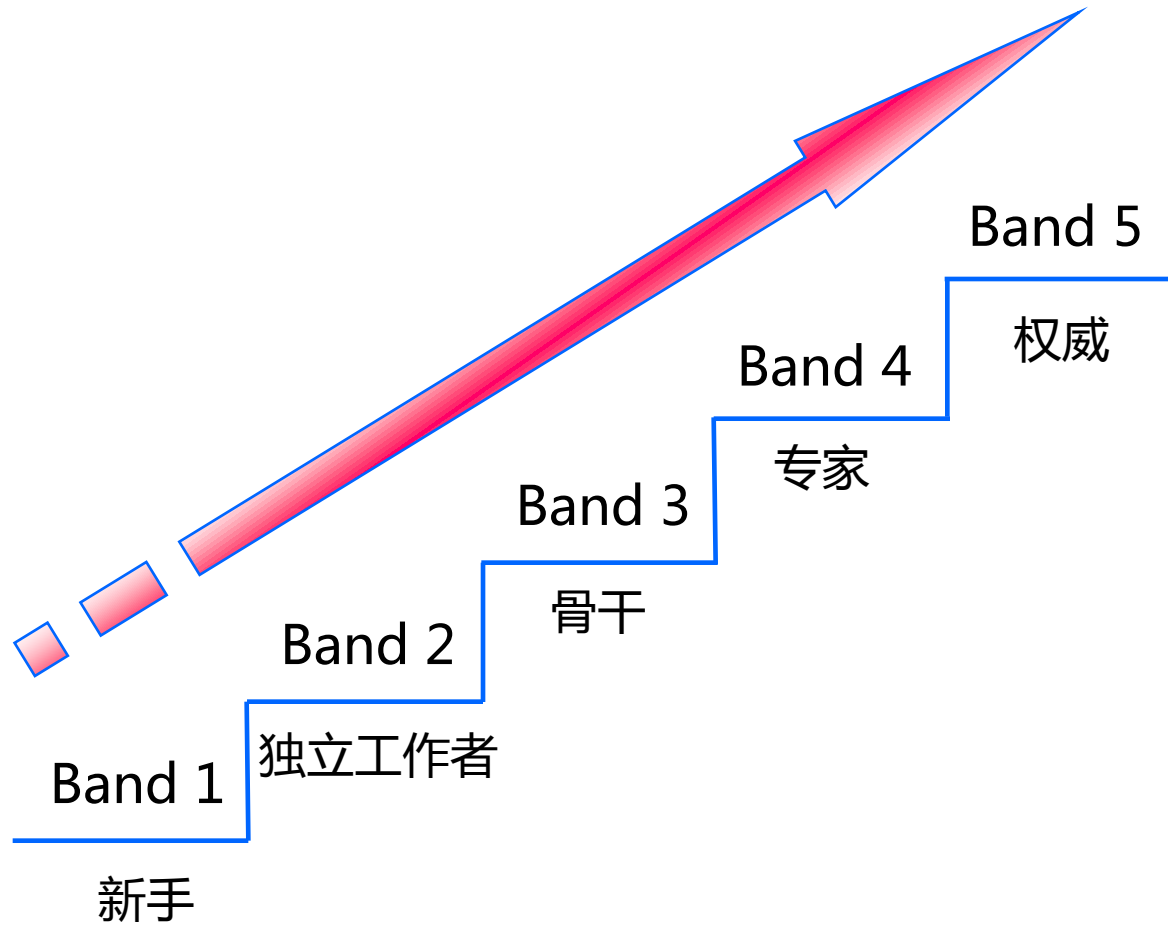
C

专业纵深度要求

D



# 设定等级



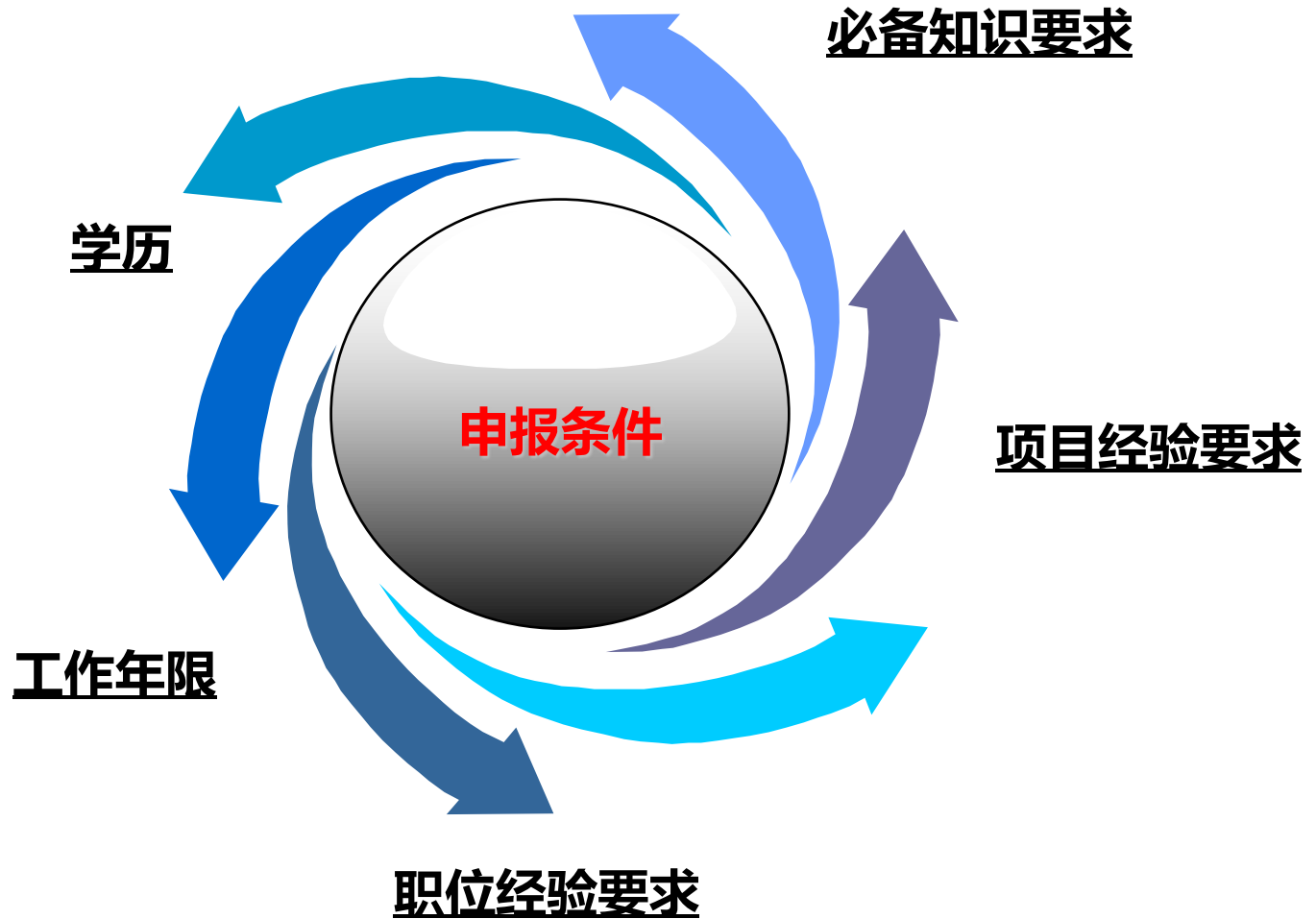
# 例：某软件公司专业划分及等级设计

级	含义	等	咨询顾问	UI工程师	架构师	研发工程师	实施工程师	测试	技术支持
5级	权威	A等							
		B等							
		C等							
4级	资深	A等							
		B等							
		C等							
3级	高级	A等							
		B等							
		C等							
2级	中级	A等							
		B等							
		C等							
1级	初级	A等							
		B等							
		C等							





# 设计等级条件



# 例：咨询顾问各等级定义

等级	含义	达到的专业水平
4级	资深专家	对软件服务领域深刻而广泛的理解，能够把握行业软件的发展趋势，并使本专业发展规划与业内发展趋势相吻合
3级	专业顾问	熟练掌握各种咨询方法、工具，能够独立地、成功地、熟练完成大型软件咨询项目的售前支持工作，能够对现有的方法/程序进行优化，并解决复杂问题
2级	咨询顾问	具有独立完成咨询顾问工作所需的知识和技能，能够独立完成中小型项目方案编写、讲标、技术交流等工作，能够进行基础的客户关系维护。

# 咨询顾问-学历及工作年限要求

	2级	3级	4级
学历	本3硕2	本5硕3	本8硕6
岗位经验	至少2年软件研发售前咨询顾问工作经验	至少4年软件研发售前咨询顾问工作经验	至少6年软件研发售前咨询顾问工作经验



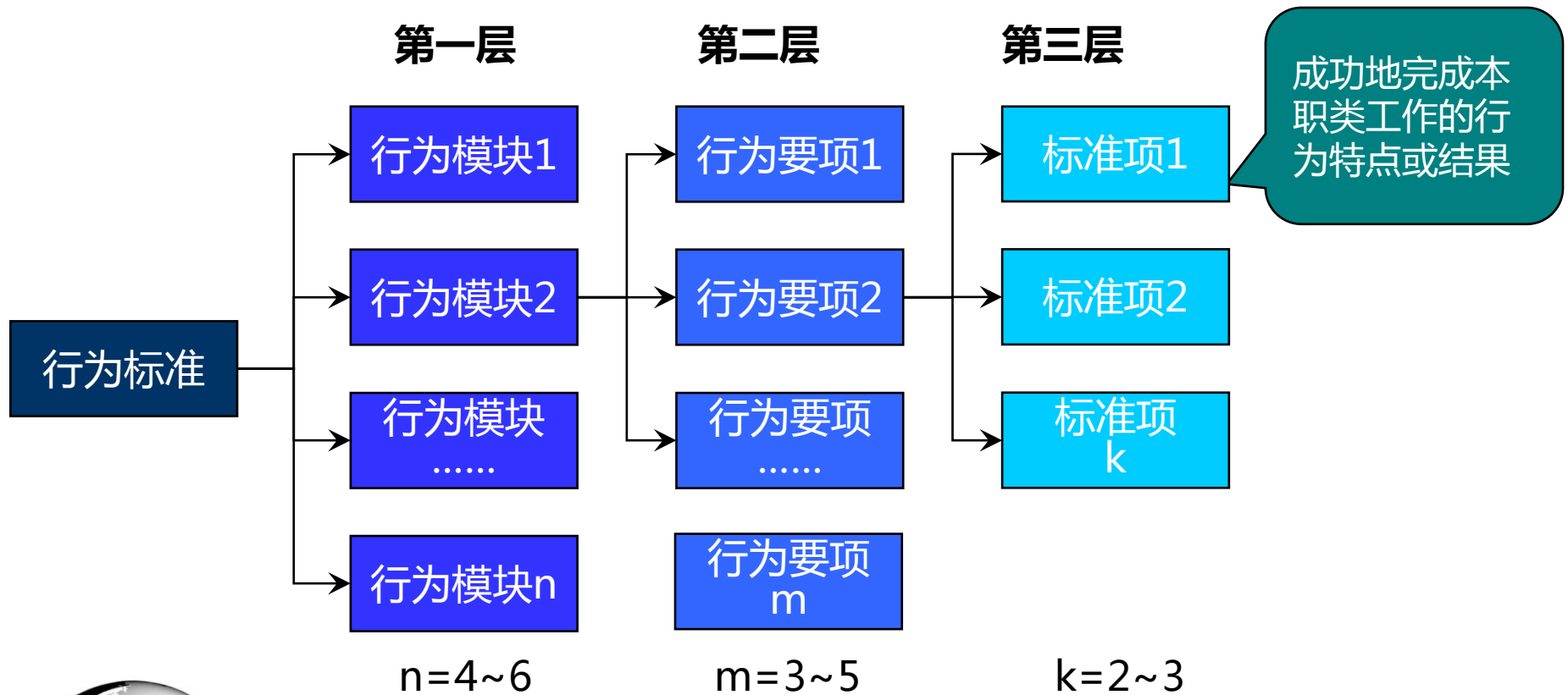
# 咨询顾问-项目经验要求

级别	经验要求（同一级别经验要求必须同时具备）
2级	1.独立承担并成功签单30-100万的小型项目4个及以上；或承担推广型项目完成100万及以上任务额； 2.角色为售前主要负责人；
3级	1.通过独立策划并编写方案和PPT成功运作过100-200万项目2个及以上；或30-100万项目6个及以上； 2.通过交流或投标成功签单1个以上省级以上客户； 3.角色为售前主要负责人；
4级	1.成功运作过200万及以上项目1个及以上；或100-200万项目4个及以上；或成功策划过总完成额度达1000万及以上业务条线的市场推广策略； 3.通过交流或投标成功带来1个及以上国内具有一定规模和影响力的客户（要求省级以上单位或通过此项目能够开启一条产品线或能够带来一个行业），并签署合同； 4.角色为售前主要负责人或组织、策划者； 5.具有2个以上核心客户资源，并能够保证有持续项目，每个客户年收入达到50万以上；

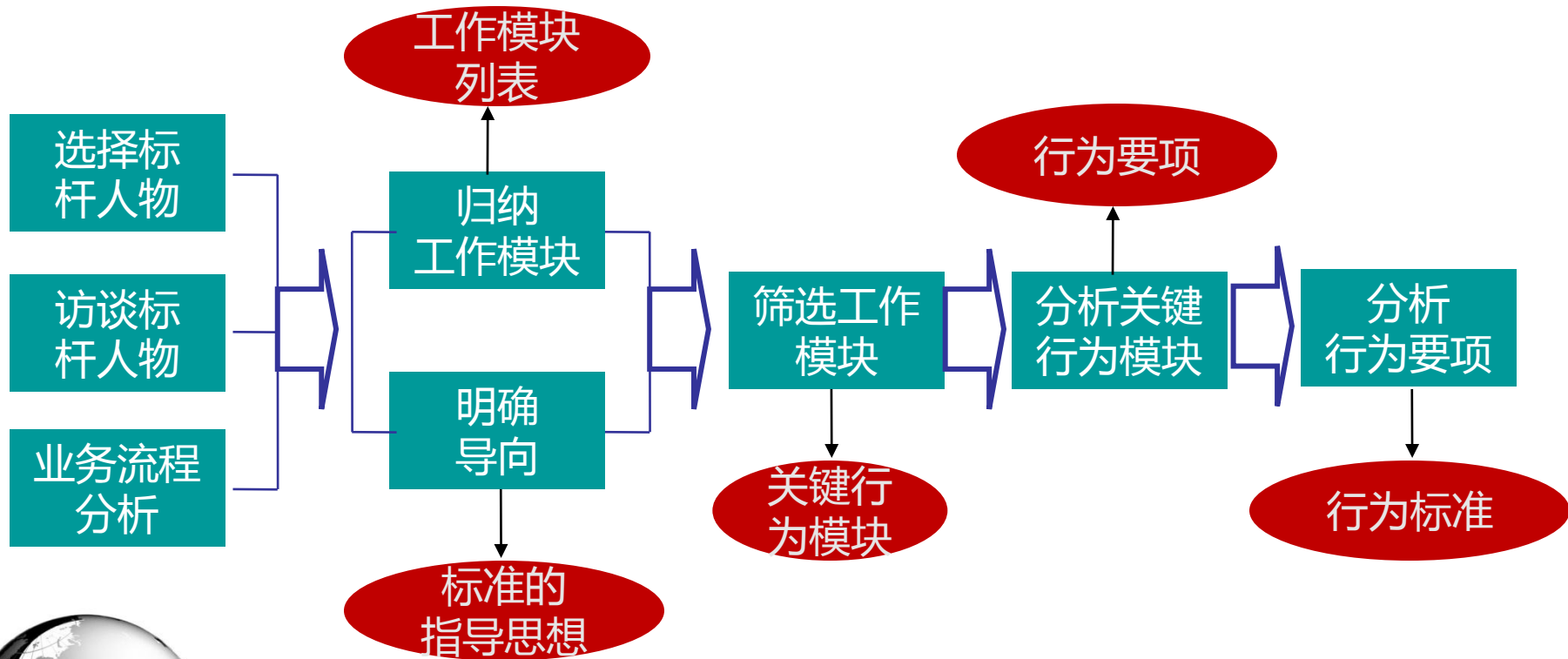
# 咨询顾问-知识技能要求

级别	知识技能要求
2级	1. 了解主流IT技术；能够根据要求制定相关解决方案； 2. 熟悉相关业务知识，并可灵活运用； 3. 能够自如运用各类售前专业工具，熟悉售前流程及体系；
3级	1. 熟悉主流技术；能够根据要求独立设计和编写相关解决方案； 2. 不仅熟悉本业务条线相关业务知识，而且要熟悉相关外围业务知识，并能够引导客户需求，能够寻找新的机会点； 3. 能够制定售前流程、标准和体系；
4级	1. 熟悉本行业动态，能够根据组织、策划、制定大型项目解决方案； 2. 不仅熟悉本业务条线相关业务知识，而且要熟悉相关外围业务知识，并能够引导客户需求，能够寻找新的机会点，并开创新的业务方向； 3. 对新技术具有快速跟踪能力，对客户新业务模式具有快速吸收能力并设计解决方案。

# 开发行为标准



# 行为标准的开发步骤



# 实例：某公司咨询顾问二级行为要项清单

编号	行为模块	行为要项
1-1	任务管理	策划技术交流
1-2		技术交流准备
1-3		引导客户需求
1-4		交流总结和分析
2-1	技术方案设计与汇报	需求分析
2-2		设计解决方案及报价
2-3		设计演示文档及典型案例
2-4		技术方案汇报
3-1	投标管理	编写投标标书
3-2		讲标
3-3		组织参与谈判
4-1	市场分析及产品优化	了解行业发展趋势
4-2		有针对性收集竞争对手信息
4-3		产品优化



# 实例：某公司咨询顾问二级行为标准

## • 策划技术交流

• 准确分析本区域银行软件系统现状，如：网络现状、软件系统存在的问题、我司产品地位等因素，根据客户软件建设及升级计划，结合客户当地经济状况、人口、自然环境等因素准确、深入分析本区域近期及潜在需求；

• 策划技术交流，明确技术交流会的内容、目标、交流方式，与销售人员进行达成共识；

## • 技术交流准备

• 根据技术交流计划自己或组织团队设计有针对性解决方案；

• 确保会议的场地条件、器材设备符合要求，引导会议按计划有条不紊进行；

• 争取客户相关人员都能参加，以获得客户对公司产品的认同；

## • 引导客户需求

• 了解和引导客户需求，根据需要引导客户参观公司或样板点；

• 消除客户遗留疑点：对不能现场回答的问题，采用会后单独交流、提供资料等方式同客户达成共识；

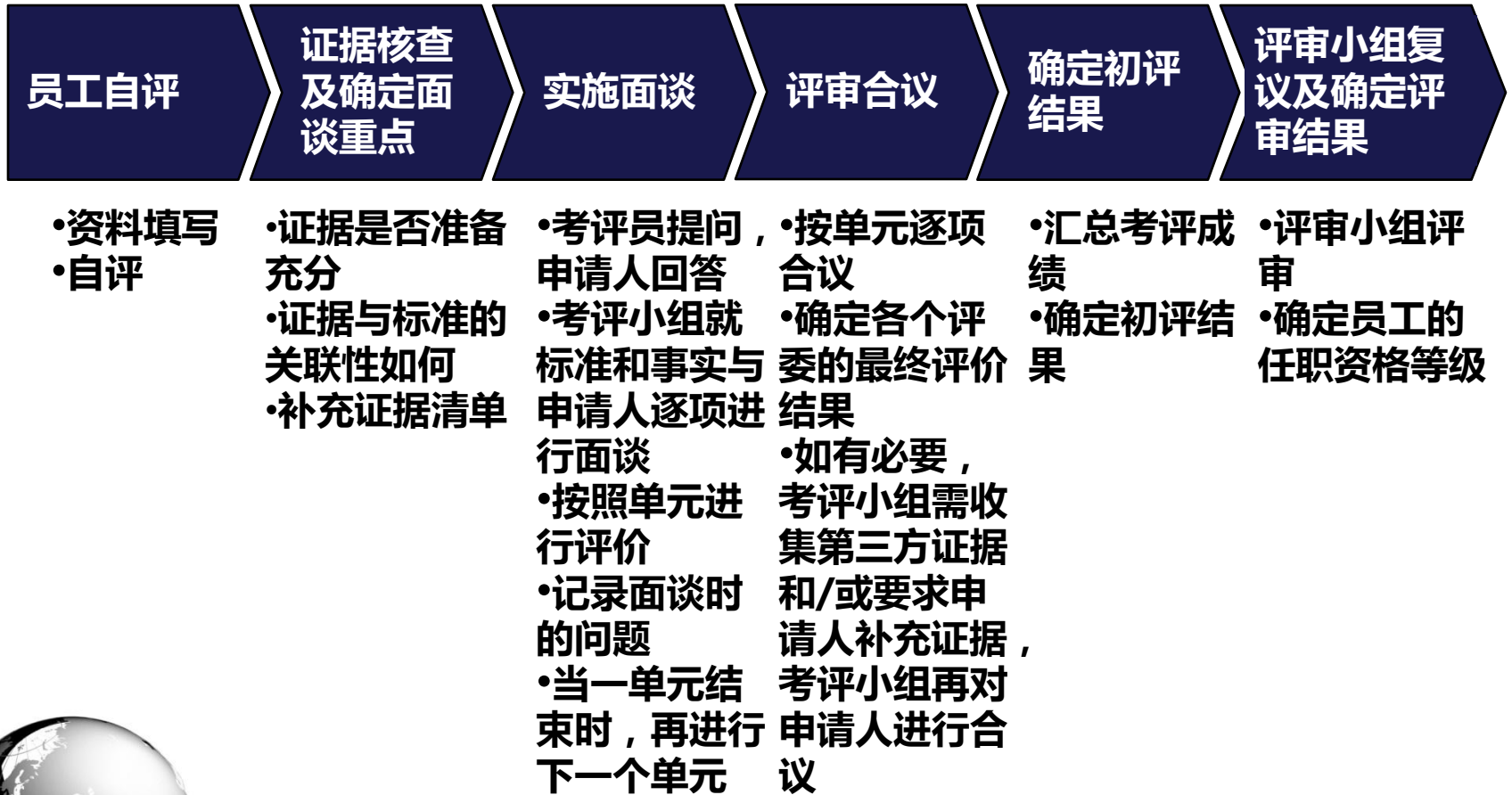
• 跟踪参会重点客户，明确客户方本产品决策链，为建立本产品支持层面做准备；

## • 交流总结和分析

• 组织对技术交流情况进行总结，对策划目标实现、项目进展、主要存在问题进行总结；

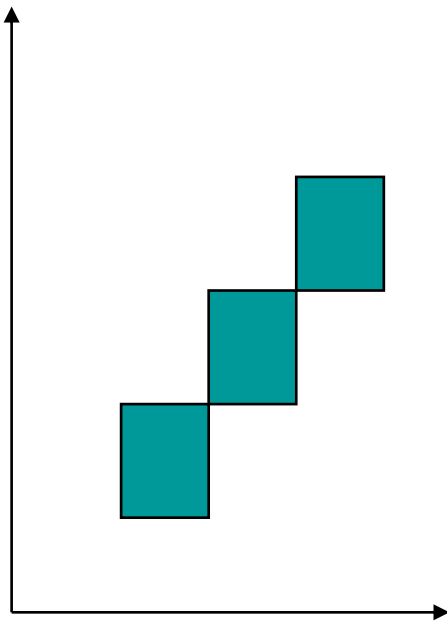
• 对技术交流总结情况进行分析，分析改进机会和公司产品优化方案；

# 组织评审

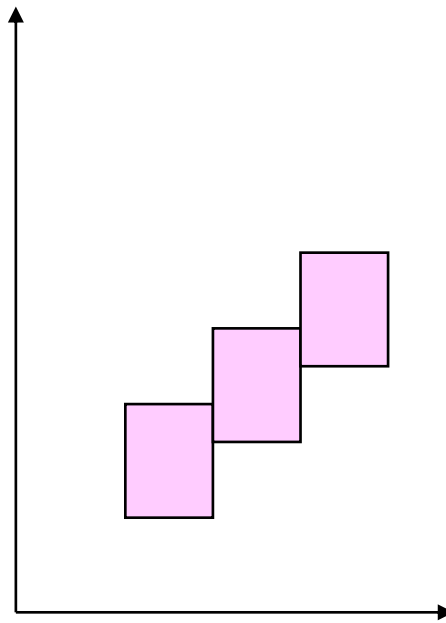


# 软件研发人员的薪酬等级设计

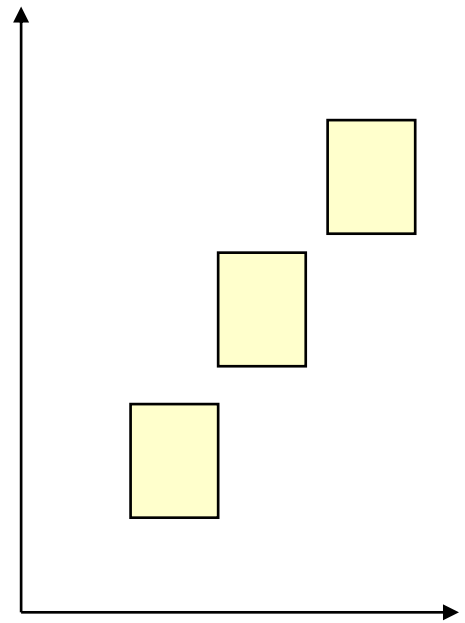
1.



2.



3.



# 软件研发人员的薪酬结构设计

职位	薪酬结构
软件工程师	工资 + 奖金（项目奖 + 年终奖 + 单项奖） + 福利 + 保险
产品经理	工资 + 奖金（项目奖 + 年终奖 + 单项奖） + 福利 + 保险
测试经理	工资 + 奖金（项目奖 + 年终奖 + 单项奖） + 福利 + 保险
质量管理工程师	工资 + 奖金（年终奖 + 单项奖） + 福利 + 保险
美工	工资 + 奖金（年终奖 + 单项奖） + 福利 + 保险



# 软件研发人员的薪酬水平设计

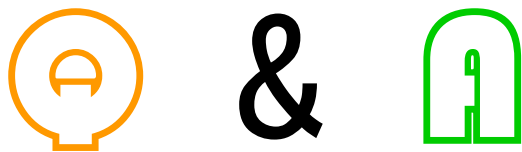
专业	公司名称	二级			三级			四级		
		月薪	年度奖金	总额	月薪	年度奖金	总额	月薪	年度奖金	总额
咨询顾问	中联									
	ORACLE									
	用友									
	普华永道									
	神码									
	东南融通									
	宇信易诚									
	太和数据									



刘建华

13910629631

Email:liujianhua@hrbar.com



谢谢!

---

真诚服务人力资源同仁  
请提宝贵意见

