

分类号_____

密级_____

U D C _____

编号_____

华中师范大学

硕士学位论文

T 公司开发岗远程办公绩效考核 优化研究

学位申请人姓名：詹泽琪

申请学位学生类别：全日制硕士

申请学位学科专业：工商管理

指导教师姓名：王江涛



硕士学位论文
MASTER'S THESIS

硕士学位论文

T 公司开发岗远程办公绩效考核优化研究

论文作者：詹泽琪

指导教师：王江涛 副教授

学科专业：工商管理

研究方向：人力资源管理

华中师范大学经济与工商管理学院

2023 年 5 月



硕士学位论文
MASTER'S THESIS

Research on the optimization of telecommuting performance assessment for R&D posts in Company T

A Thesis

Submitted in Partial Fulfillment of the Requirement

For the Master's Degree in Business Administration

By

Zhan Zeqi

Postgraduate Program

School of Economics and Business Administration Central

Central China Normal University

Supervisor: Wang Jiangtao

Academic Title: Professor

Signature _____

Approved

May, 2023



摘 要

自远程办公概念提出以来,对于这种办公模式的探索就从未有过停止。随着社会网络化、数字化进程的推移,越来越多的互联网科技企业尝试将远程办公作为一种常态化的工作模式。随着新冠疫情的影响,许多企业发现线下办公成为一种奢望。在国内,完备的通讯基础设置和亲民的网络带宽价格,使得远程办公成为了一种常态,这让中国的企业们在疫情中找到了生机。而在疫情防控政策逐渐放松的现在,远程办公仍然为人们提供着便捷,一些企业已经开始探索远程办公的常态化模式。这与临时模式带来的挑战不同,需要新的管理办法来应对工作效率、远程管理和绩效考核等问题。互联网企业由于业务特征,在远程办公上存在先天优势。但其往往仅重视业务开展所需的设备和技术支持,而忽略了远程办公管理,尤其是绩效考核。许多企业采用直接照搬线下绩效考核的方式,使其导致了场景的不适应,亟需优化。

本文以某互联网科技企业 T 公司的开发岗位作为研究对象,通过调研和数据收集,对 T 公司开发岗在进入远程办公模式后的绩效考核出现的问题进行充分发掘。首先对 T 公司的基本情况信息进行整理,通过对比获取远程办公前后办公形式和绩效考核的差异。然后依靠访谈获取绩效考核问题的基本方向,为设计问卷提供了事实依据。在访谈结果的处理上,采用了主观性提取和改进型编码法结合的办法,利用最新的 AI 语言模型对编码对象进行同质转译处理,而得到更为准确的关键词结果。在问卷上,通过量化方法对定性的问题进行分析,便于深入分析问题的成因。在应对策略上,试图通过聚焦沟通、效率、引导性等问题,引入 OKR 项目管理工具,分析开发岗的岗位特征,为 T 公司研发部门原绩效考核体系进行优化。新的绩效考核优化方案从绩效计划、执行、沟通、考核与应用等几个方面,对整个考核体系进行了全面的适配改进。旨在于远程办公模式下,对开发岗员工能够形成有效的激励、引导,提高其沟通、协同、项目管理和自我管理能力。并在最后,提出一些能够保障企业顺利实施优化方案的措施。

本文探索了开发岗位在远程办公模式下绩效考核所出现的实际问题,并对此给出了极具针对性且成体系的优化方案策略。研究的思路和分析过程为业务类型较为接近的,具有远程办公需求的企业制定绩效考核提供了参考。

关键词: 远程办公; 绩效考核; KPI; OKR



Abstract

Ever since the concept of telecommuting was introduced, the exploration of this mode of working has never stopped. As society becomes more networked and digital, more and more internet technology companies are trying to make telecommuting a regular mode of working.

With the impact of the new crown epidemic, many companies are finding that offline working is becoming a luxury. In China, a complete communications infrastructure setup and affordable internet bandwidth prices have made telecommuting a norm, allowing Chinese businesses to find life in the midst of the epidemic. And now that epidemic prevention and control policies are gradually being relaxed, telecommuting still offers convenience. Some companies have begun to explore a permanent model of telecommuting, which differs from the challenges posed by the ad hoc model and requires new management approaches to deal with issues such as efficiency, remote management and performance assessment. Internet companies have an inherent advantage in telecommuting due to their business characteristics. However, they tend to focus only on the equipment and technical support needed to carry out their business, while neglecting remote office management, including performance appraisal. Many companies adopt a direct copy of offline performance appraisal, making it lead to a scenario that is not adapted and in urgent need of optimisation.

This paper takes the development position of an Internet technology enterprise, Company T, as the research object, and through research and data collection, fully explores the problems that arise in the performance appraisal of Company T's development post after entering the telecommuting mode. Firstly, information about the basic situation of Company T is collated, and the differences in office formats and performance appraisals before and after telecommuting are obtained through comparison. The interviews were then relied upon to obtain the basic direction of the performance appraisal issues, which provided a factual basis for the design of the questionnaire. In the processing of the interview results, a combination of subjectivity extraction and an improved coding method was used, using the latest AI language model to homogeneously translate the coded objects, while obtaining more accurate



keyword results. In the questionnaire, qualitative issues were analysed through quantitative methods, facilitating in-depth analysis of the causes of the problems. In terms of response strategies, an attempt was made to optimise the original performance appraisal system for T's R&D department by focusing on issues such as communication, efficiency and directivity, introducing OKR project management tools and analysing the job characteristics of development posts. The new performance appraisal optimisation plan provides a comprehensive adaptation of the entire appraisal system in terms of performance planning, execution, communication, assessment and application. The aim is to provide effective motivation and guidance to the development staff and to improve their communication, collaboration, project management and self-management skills in a remote working mode. In the end, some measures are proposed to ensure the successful implementation of the optimisation plan.

This paper explores the practical issues that arise in the performance appraisal of development positions in a telecommuting mode and provides a targeted and structured strategy for optimisation. The ideas and analysis process provide a reference for the development of performance appraisals in companies with similar business types and telecommuting needs.

Keywords: Telecommuting; Performance appraisal; KPI; OKR

目 录

第一章 绪论.....	1
1.1 研究背景与意义.....	1
1.1.1 研究背景.....	1
1.1.2 研究意义.....	2
1.2 国内外研究现状.....	4
1.2.1 远程办公研究现状.....	4
1.2.2 绩效考核研究现状.....	5
1.3 研究目标和方法.....	6
1.3.1 研究目标.....	6
1.3.2 研究方法.....	7
1.3.3 研究框架.....	8
1.4 研究创新点.....	10
第二章 相关概念和基础理论	11
2.1 相关概念.....	11
2.1.1 远程办公的概念.....	11
2.1.2 绩效考核的概念.....	12
2.2 相关管理理论.....	13
2.2.1 目标管理理论.....	13
2.2.2 关键绩效指标法(KPI).....	14
2.2.3 目标和关键结果法(OKR)	14
2.2.4 360 度绩效考核法.....	15
第三章 T 公司开发岗远程办公及绩效考核现状.....	16
3.1 T 公司概况及其组织和人资结构	16
3.1.1 公司概况.....	16
3.1.2 行业背景.....	16
3.1.3 公司组织结构.....	17
3.1.4 人力资源状况.....	20
3.2 T 公司开发岗远程办公现状	22
3.2.1 实行远程办公的原因.....	22
3.2.2 采用远程办公前的工作和管理模式.....	22
3.2.3 采用远程办公后的工作和管理模式.....	23
3.2.4 工作和管理模式变更差异点归纳.....	24
3.3 T 公司开发岗远程办公绩效考核现状	25
3.3.1 当前绩效考核的具体内容.....	25

3.3.2 当前绩效考核的实施情况.....	28
第四章 T 公司开发岗远程办公绩效考核问题发掘与成因分析.....	30
4.1 访谈的设计实施与结果分析	30
4.1.1 访谈设计及实施情况.....	30
4.1.2 访谈数据的整理与分析.....	30
4.2 问卷的设计实施与结果分析	33
4.2.1 依据访谈情况对问卷的设计.....	33
4.2.2 问卷数据的处理与分析.....	34
4.3 绩效考核问题的成因分析和应对思路	39
4.3.1 部分考核指标不适用.....	39
4.3.2 考核方式不健全.....	40
4.3.3 忽略人际沟通问题.....	41
4.3.4 考核缺乏导向性.....	42
第五章 T 公司开发岗远程办公绩效考核优化方案设计与实施.....	44
5.1 设计目标和原则.....	44
5.1.1 设计目标.....	44
5.1.2 设计原则.....	45
5.2 设计思路和管理方法选择	46
5.2.1 开发岗工作分析.....	46
5.2.2 引入 OKR 的可行性分析	46
5.3 考核方式和关键指标设计	47
5.3.1 关键指标设计.....	47
5.3.2 绩效考核权重分配.....	49
5.3.3 开发岗远程办公绩效考核体系构建.....	50
5.4 绩效考核优化方案实施.....	51
5.4.1 绩效计划.....	51
5.4.2 绩效辅导.....	52
5.4.3 绩效考核.....	54
5.4.4 绩效面谈与反馈.....	55
5.5 优化后的绩效管理方案特点	56
第六章 T 公司开发岗远程办公绩效考核优化方案的实施与保障.....	58
6.1 方案实施前准备.....	58
6.1.1 远程办公人员的限制条件.....	58
6.1.2 签订远程办公协议.....	59
6.1.3 培训相关人员.....	59
6.1.4 远程办公资源保障.....	60
6.1.5 设置反馈机制.....	61
6.2 方案实施的保障措施.....	61

6.2.1 组织保障措施.....	61
6.2.2 制度保障措施.....	62
结论.....	63
结论总结.....	63
研究局限.....	64
未来展望.....	64
参考文献.....	65
附录 1 关于绩效管理相关问题获取的访谈提纲	68
附录 2.....	69
附录 3.....	75



第一章 绪论

1.1 研究背景与意义

1.1.1 研究背景

自远程办公的概念由杰克·尼尔斯于 1973 年提出，世界对远程办公模式的运用及管理便一直没有停止探索。从电话、电报时代，人们思考通过电话摆脱通勤之苦，到如今互联网时代，远程办公成为部分企业的主要工作模式。人们一直在摸索远程办公的工作模式及其相对应的管理方式。

在众多选择远程办公的企业中，互联网科技企业由于其得天独厚的业务及办公特性，天生支持远程办公的办公形式，一直处于远程办公探索的前列。随着网络技术的发展以及设备硬件的支持，越来越多的其他行业公司也开始加入远程办公的队列之中。从早期的 IBM 开始远程办公实验，其远程办公员工由 5 人扩展到 2000 余人。一直到疫情前，谷歌及脸书、亚马逊等公司提出永久性远程办公岗位。前沿互联网科技公司从未停止过对远程办公的尝试。

随着 2020 年新冠疫情的暴发，中国企业面临着空前的严峻形势。在全球经济遭受冲击的大背景下，中国的企业们都在危机中寻求着困境解决之道。在国家的应对疫情的主要政策之下，疫情封控，核酸检测，地域根据风险等级风控还有风险小区的人流控制等措施在保障了广大人民群众的生命与健康安全的同时，不可避免的对企业和机构的正常运营造成了影响。企业和机构的工作人员们往往面临着被封控在家，不能前往办公场所等困难。但是企业依旧需要运作，不然在经济萎缩的大趋势下，很容易被淘汰。疫情造成的空间隔离，无意中促进了原本作为未来发展趋势的远程办公的提前推广。依靠着中国广域覆盖的网络和通讯基础设施，以及多次被降费的流量及带宽价格，大批的中国企业选择转变工作形式，采用远程办公。从大批中小学学校采用网课形式授课，到政府机构推行线上办公，足不出户即可办理业务。依靠人民群众们的智慧，中国在采用较为严厉的疫情防控政策的情况下，依旧成为了 2020 年全球唯一实现 2% 正增长的经济体。

尽管从 2022 年开始，政府应对经济萎靡做出了一系列及时且有效的救市措施，使得如今疫情对企业和机构的影响逐渐放缓。甚至由于 2022 年底疫情政策的转向，使得大部分企业可以恢复到线下办公的正常情况。但是很多企业经历了远程办公，获得了削减昂贵的线下办公场所的费用以及可以无视通勤压力和距离成本的便捷



性之后,开始思考是否可以将远程办公作为一个常态化的工作模式。自 Twitter 推出了自己的永久远程办公措施后,Google、Microsoft 两家科技巨头也相继延长远程办公的期限,并且越来越多的互联网、科技研发等领域的企业也宣布将尝试远程办公的常态化模式。

另一方面,随着国家政策对城市数字化的推广,对绿色生态的要求和对科技技术发展的渴望。疫情期间,远程办公的普遍采用在无形中促进了数字化、绿色化、智能化的发展。例如线上政务的推出,虽然是为了满足疫情期间群众对政务办理的需求,但是就算在疫情结束以后,其依旧能够给广大人民带来极大的便利。这便是国家一直推崇的数字化建设。而远程办公使得城市通勤压力减少,迎合了碳排放的政策,另外居家办公带来的成本节约不仅是对于企业所有者,对于社会和环境也是一种节约。同时,依靠技术设备实现的远程办公,反过来也促进了科技技术的发展。随着远程办公被普及,人们对远程办公所依赖的网络通讯等基础设施建设以及相关技术的需求也会促进该领域的技术发展。

1.1.2 研究意义

随着通讯技术的发展以及相关基础设施的全国普及,远程办公在国内变得越来越可行。而采用远程办公模式所带来的成本节约、工作灵活、不受地域限制等优点,逐渐成为企业应对当下严峻形势的一种新的机遇和手段。但就目前而言,受传统观念及管理因素等影响,远程办公模式仅作为日常办公模式的补充。随着新冠疫情席卷全球,如何在线下办公成为奢望的当下,能够保持业务稳定的同时持续提高核心竞争力以适应疫情后的市场竞争,成为企业管理者不得不思考的问题。而随着疫情防控政策所带来的风险地区封控、居家隔离和核酸检测等现实情况,传统的线下集中办公模式成为了一种奢望。此时,远程办公模式作为一种替代方案,逐渐被相当数量的企业所采用。

2020 年 7 月《关于支持新业态新模式健康发展 激活消费市场带动扩大就业的意见》的发布,提出了企业应基于其现有条件,在具备条件的情况下鼓励员工实行远程办公。尽管在疫情期间很多企业是受到客观条件影响,被迫执行远程办公,但在执行过程中,也意识到了远程办公所带来成本节约,提高效能,灵活方便等优势。于是在疫情政策发生转变后,远程办公依旧被部分企业的所有者作为一种常态化的办公模式。而新的办公形式,相对应的也带来了新的挑战,针对远程办公的绩效考核和管理在管理学上并没有一个成熟可靠的体系。而国内对于远程办公模式尚处探索阶段,相较于传统的线下办公模式通过对办公场所的员工进行直接监视来实施管理,远程办公模式所带来的空间隔离特性使得管理者失去了



直观获取员工工作状态的条件。这种情况下，管理者难以利用过往经验，对员工的工作状态和工作能力做出较为准确的判断。目前，全世界对远程办公的管理，也依旧处于探索阶段。

T 公司作为人工智能领域较为前沿的公司，其从建立初期至今，7 年里一直从事人工智能相关的技术研发和场景应用业务。管理上，T 公司采用关键指标法和 360 考核与其特有的组织结构管理相结合的管理模式，能够有效管理并促进公司业务的发展。但是随着公司规模扩张，疫情的影响，在被迫实行远程办公后，T 公司的绩效考核及管理出现了一些问题，公司的发展和业务的运营也受到一些负面影响。对员工实行绩效考核，是企业管理活动中必不可少的重要环节。这对于激发员工的工作热情、提升员工绩效水平、帮助员工在远程办公模式下实现自我管理，都起着不可替代的作用。而能够契合工作特性和工作模式的绩效考核，能够为员工与企业的稳定持续发展提供强有力的支撑，所以完备且适宜的绩效考核的必要性不待言喻。有效的绩效考核体系不仅能够显著地提升员工个人的工作能力和团队的协同能力，还能压缩成本适应疫情管控大环境，提高企业的市场整体竞争力。如今，针对新工作模式下的绩效考核的更新和优化显得尤为重要，这决定着远程办公这一新模式能否在与 T 公司类似的企业中，以一种常态化的办公模式维持下去。

同时，针对 T 公司在远程办公模式下进行的绩效考核和管理问题的分析，也将对国内其他企业以及学术界关于远程办公管理领域，提供参考借鉴。对远程办公模式的绩效考核研究，作为远程办公管理的一部分，是全球企业经营管理者以及相关领域学者正在探索的对象。T 公司作为一家互联网科技公司，其业务模式对远程办公这一办公形式先天就存在支持基础。并且，如今在远程办公领域探索较深的企业也都是一些互联网科技企业，特别是他们的研发和运营管理部门，更是对远程办公模式有一种偏爱。针对 T 公司的案例分析，对这些企业和部门在他们的绩效考核设计和相关管理上，将是一个极具参考价值的案例。

本文将以 T 公司作为研究主体，研究其核心业务岗位即开发岗员工远程办公的绩效考核优化问题。研究将通过收集并整理相关的已有研究进展和参考文献，同时进行实地调研和考察，对 T 公司在实行远程办公过程中出现的问题以及其在绩效考核过程中暴露的隐患进行归纳和分析。再结合行业内较为成功的一些管理经验，以及部分管理学的相关理论和方法，有针对性的提出能够有效改善 T 公司远程办公绩效管理的绩效考核优化方案。使其能够持久性的将远程办公的工作模式，作为一种常态化的工作模式继续延续下去，并作为成功案例给国内其他相关



领域的企业提供良好的示范作用。这将对我国互联网领域相关企业构建高效、低耗、灵活、动态的管理生态环境,起到不可忽视的作用和实践意义。

1.2 国内外研究现状

1.2.1 远程办公研究现状

自 1973 年美国火箭专家 Niles 首次提出远程办公这一理念^[1],国外专家学者便开始对其进行研究和探索。如今远程办公在美国已非常普及,在欧洲也很流行^[2]。

从对远程办公管理的角度出发。Seejeen Park 指出,在远程办公领域,有效的管理、合理的资源利用、有效的绩效考核以及专业的技能培训,将有助于提升企业的整体效率,并且有助于提高企业的绩效水准^[3]。Kazekami 的研究表明,合理的远程工作能够显著改善劳动者的效率,并且能够极大地改善他们的生活质量,从而带来良好的社会效益;但是,这也会给他们带来额外的负担,特别是那些经常受到外界干扰的人^[4]。Taehee et al.发现,通过对工作成果的管理和建立远程办公模式下团队内信任可以有效地提高整个团队的绩效结果^[5]。Silva et al.认为,通过加强成果管理、增强信任,以及强化管理实践,可以显著地提升拥有远程工作安排的企业的表现;还可以促使企业的中层管理人员更加积极地接受新的决策^[6]。

Delanoeije et al.通过边界理论,探讨了远程办公时间对个人的职场工作与生活冲突之间的影响。他们发现,与其他时间段的办公室内的人群相比,远程办公时间段的人群所面临的职场冲突要小得多,但会增加家庭矛盾^[7]。Neringa et al.的研究表明,适当的远程工作可以有效地改善员工的工作-生活平衡,无论是为了照顾家人还是陪伴朋友,都能够获得更多的有益的回报^[8]。Martin 对工作生活的矛盾冲突与员工远程办公模式下的绩效之间的关系进行了研究,研究表明,当负担较轻时,远程劳动者所面临的家务压力要小得多;但当负担较重时,这种压力会变得越来越严重^[9]。

自 2020 年新冠肺炎疫情暴发以来,人们开始意识到远程办公的重要性,不少学者对其进行了研究。Zhang Yu & Marin 通过编码分析对脸书等社交软件评论进行研究,获取疫情期间公众对于远程办公的态度。其研究表明,人们在大部分时间里呈现出对远程办公的乐意接受^[10]。此外,Shockley, Allen & Waiwood 研究发现,随着距离的减少,员工的沟通质量也会有所提升,这种提升会带动他们的绩效,从而改善他们的生活状态^[11]。

国内对远程办公的研究仍处于起步阶段。王笑天、刘培和李爱梅的研究重点关注在非工作时间运用工作性通讯工具,将其定义为“员工运用现代信息通讯技术



比如智能手机以及电脑等在非工作时间处理工作事务”^[12]。国内研究目前还相对缺乏在家办公情境下对工作-生活平衡的实证研究,现存针对工作-生活平衡议题的研究主要聚焦在宏观层面,主要关注国际经验和我国路径的接合^[13]。从工作与家庭的边界理论角度出发得出结论:工作家庭冲突对员工绩效表现有负面影响^[14, 15]。许小颖在研究中也提出类似的问题,远程办公代表着该员工从办公室消失,虽然增加了工作的灵活性,但长时间,可能会与社会隔离,地域阻碍会影响同事交流和团队工作^[16]。远程工作作为一种灵活用工方式,除了完善立法,也应发挥政府等机构的政策指引作用。我国人社部门可发布有关远程工作的指引。同时,人社部门、工会组织和企业组织也可通过协商共同发布意见指导企业和远程工人,促进远程工作的健康发展^[17]。

总体来看远程办公的研究主要集中对于远程办公的界定,哪些因素影响企业或员工对远程办公这种工作方式的接受等方面。至于远程办公如何在企业实施及进行管理,如何提供保障等重要现实问题,则普遍缺乏深入的研究探讨^[2]。

1.2.2 绩效考核研究现状

早在 19 世纪 30 年代,国外便开始了对绩效考核的研究。研究初期,学者们仅仅是通过研究绩效考核的反馈信息,用以调整考评指标和绩效测量方法,直到现如今才开始关注绩效考核作为体系运用于企业管理中。

其中 Kaplan & Norton 通过调查研究,探索了平衡记分法在企业绩效考核中的使用方法和所要求^[18]。另一方面, L.Jihui & Y.Lei 在对绩效评估的研究中发现,通过收集工作热情、自我管理能力、沟通技巧等多方面的信息,可以准确地衡量出一个组织的绩效水平,从而为其制定有效的计划和实施提供有力的支持^[19]。Golden & Gajendran 研究发现,远程办公的程度与工作绩效存在正相关,而且纳入工作复杂性、相互依赖性等调节因素后,远程办公的程度不会对工作绩效产生负面影响^[20]。关于绩效考核体系的运行, Cardy 指出,员工工作的不满意情绪、组织效率低、气氛不健康等因素都可能对绩效产生不良的影响。Martin et al.指出,绩效考核体系运行和绩效考核结果运用,会受到绩效考核内容、绩效考核方式、员工是否积极参与的影响^[21]。管理学家 Sink et al.构建绩效考核计划阶段的程序结构, Lynch et al.构建绩效金字塔模型,指出要制定切实可行的绩效指标、合理规划、界定组织与成员的职责、做好自我承诺工作,加大绩效监控的力度,畅通绩效沟通的渠道,迅速找出问题症结、并加以解决,指出要做好绩效辅导工作,不断地完善与改进; Yenyurt et al.还制定了五级绩效评价标准^[22]。

从以上国外文献综述可以看出,国外对于绩效考核的研究早于国内,其理论



研究也更加丰富一些。而相较于国外,国内对于绩效考核的研究发展相对较晚。随着企业管理的发展,绩效评估已经引发了广泛的关注,国内学者也开始探索这一领域,他们不仅探索新的理论,而且还加强了对它的实践,最终形成了独特的思想体系。陈俊强调,企业应该建立有效的绩效考核制度,建立公平公正的绩效考核制度,从而发挥绩效考核在提升企业核心竞争力的巨大作用,促进企业不断发展^[23]。与其观点相同的有王聪,企业必须充分重视绩效考核的作用,必须加强对绩效考核的重视力度,充分发挥绩效考核的优势,以此全面激发企业员工的工作热情^[24]。而姜中艳认为,我国企业应该系统性地看待绩效考核,将绩效考核作为绩效考核的一个重要环节,并且加强与员工之间的沟通与交流,从而让企业的员工绩效考核评价工作能够取得良好的效果^[25]。

而有些研究人员将绩效考核纳入人资管理的组成部分,其中俞晓燕认为,企业对人才的培养、对员工的工资调整和岗位调整都是以绩效考核为依据。绩效考核是企业人力资源管理中最主要的工作之一,起到完善企业的激励机制,促进企业人力资源管理的水平的作用^[26]。与其观点类似的有魏琬昕和祝小芳,认为绩效考评是企业人力资源管理中的核心和主要内容为了真实、有效地评估绩效,企业的人力资源管理人员需要思考绩效考核中存在的问题和不足,并制定和改进更适合企业发展的绩效评估体系,以激励员工更积极地工作,实现更高效、稳定的战略规划^[27]。

伴随着国内通讯技术的发展,以及相关基础设施的全覆盖,国内学术界对于远程办公也变得逐渐重视起来。关于远程办公及其绩效考核的相关理论和研究也呈现出逐步增长的趋势。但是由于国内仍未将远程办公模式作为日常办公模式,使得对于该领域的研究仍处于萌芽阶段。通过综合运用相关的理论与方法,本文旨在深入探讨企业在远程办公模式下绩效考核暴露出的各种问题,并以多种视角、多层次的方式研究当前的绩效考核问题的深层原因。

1.3 研究目标和方法

1.3.1 研究目标

本文以 T 公司研发部门开发岗位在远程办公模式下的绩效考核为研究对象,通过收集整理与远程办公和绩效考核相关的概念及理论作为研究支撑,再结合实践调研和结果分析的研究方式进行探索。具体方法上选择采用调查问卷法,结合访谈等形式,从 T 公司的组织架构和管理模式为出发点,针对远程办公模式下团



队协同开发的项目推进、工作管理等方面进行深入分析。力争寻找出该情形下绩效管理中所暴露出的所有问题。再针对所发掘出的绩效管理问题,基于理论基础和经验方法,设计出具有针对性的远程办公绩效考核方案。进而帮助包括 T 公司在内的,正在实施的远程办公且具有相同业务和工作特性的企业,提供理论和方法上的支持和借鉴。从而使得其绩效管理问题可以较为方便的得到有效的改善,尽量规避具有普遍性的管理问题。

目前,与远程办公模式下绩效考核相关的研究较少,大部门研究都是探讨远程办公模式本身或者如何更好的在工作中实现远程办公,以及远程办公的意义等。而本文是基于现实案例,分析远程办公模式下,针对开发岗位的绩效考核的研究和分析。更具实践意义的同时,还具备实操性。在一定程度上丰富了学术中对于远程办公模式下研发岗位绩效考核及管理的案例研究,还对想要实行远程办公的从实研发相关领域的企业和机构提供了借鉴意义。

1.3.2 研究方法

(1) 文献研究方法

通过阅览大量相关文献与报道,结合国内外研究历程来分析现有远程办公、绩效考核相关文献和典型案例。对其进行分析和归纳,提炼其中一些具有启发性和建设性的观点,同时收集一些较为完整和成熟的绩效考核模型和调研问卷及访谈问题设计,为后续研究工作的顺利进行奠定基础。

(2) 访谈调研法

访谈调研法是一种带有研究性质的采访,通过面对面沟通的形式,记录访谈对象的话语,将其整理归纳成客观数据,从而使得个体样本能够具备对同一层级整体的代表性。而对访谈内容还可以使用内容分析法,是在对传播内容进行分析研究的过程中,以一种客观的、系统的、定量的方式测量变量的研究方法,将文本或其他形式的符号进行编码、分类、语义判断及形成可供统计分析之用的研究方法。

(3) 问卷调查法

问卷调查法是通过向研究的样本对象投放问卷的形式,获取目标群体批量信息的一种资料收集、征求意见或情况的研究方法。本问将 T 公司研发部门开发岗员工作为问卷调查对象,通过电子问卷的形式获取一手资料,并进行统计和分析,用以了解当前绩效考核制度下潜在的问题和客观事实特征。



1.3.3 研究框架

本文选择 T 公司作为研究对象, 并按照以下技术路线进行研究: 识别公司存在的问题, 分析问题背后的原因, 提出对策并整合为优化方案, 以实现问题的有效解决 (如图 1.1 所示)。文章对 T 公司的现状进行了全面梳理, 通过一些研究方法, 获取并明确了目前存在的实际问题, 并有针对性地优化了绩效考核体系。同时, 还制定了一系列保障措施, 确保该体系的实施与维护。

第一章绪论中, 首先阐述了研究背景及意义, 并明确了研究目的、方法以及研究思路框架。并通过对远程办公和绩效考核的国内外文献分析, 更加深入地了解远程办公模式在以研发为主要业务的相关企业及其管理中的应用及优势, 以及对应的绩效考核需要关注的要点。

第二章概念及理论中, 对远程办公和绩效考核等概念进行了全面阐述, 并对可能在远程办公模式中实现的, 并且是现有较为常用的相关管理理论进行了探索及分析。通过对相关管理理论的研究, 可以更好地理解各种绩效考核工具的特征及实际运用情景并清楚其在企业管理中如何发挥作用。

第三章中, 在远程办公模式下, 全面探讨了 T 公司的基本情况和业务特征以及当前阶段绩效考核体系的具体情况。从公司的组织架构、管理模式到员工性别、年龄、学历等人资组成结构, 系统而全面的阐述了 T 公司基本现状。并对 T 公司转入远程办公的前后进行了对比, 突出其与线下办公的差异。

第四章, 通过深度访谈、信息交叉验证、问卷调研并进行结果对比分析的方法, 深度发掘出 T 公司在远程办公模式下绩效考核管理存在的问题及其成因。并就问题成因进行深入分析的情况下提出应对思路。

在第五章中, 结合已整理的 T 公司研发部门在远程办公模式下绩效考核暴露出的问题成因分析及应对思路, 将对策进行整合, 从而设计出优化后的绩效考核方案。再基于设计目标和设计原则, 对开发岗员工的具体工作内容进行分析, 来调整原有 KPI 指标及绩效考核方式进行, 并考虑通过引入 OKR 绩效管理工具作为原生绩效考核在远程办公模式下缺失的补充。就远程办公模式下出现的诸多问题, 例如人际沟通、指标失效等, 制定出详尽、可行的优化方案。

在第六章中, 为 T 公司远程办公模式下绩效考核体系的实施提出了前期准备和保障措施。

结论部分对整个研究做出简要归纳, 并就研究不足及展望作简要概述。

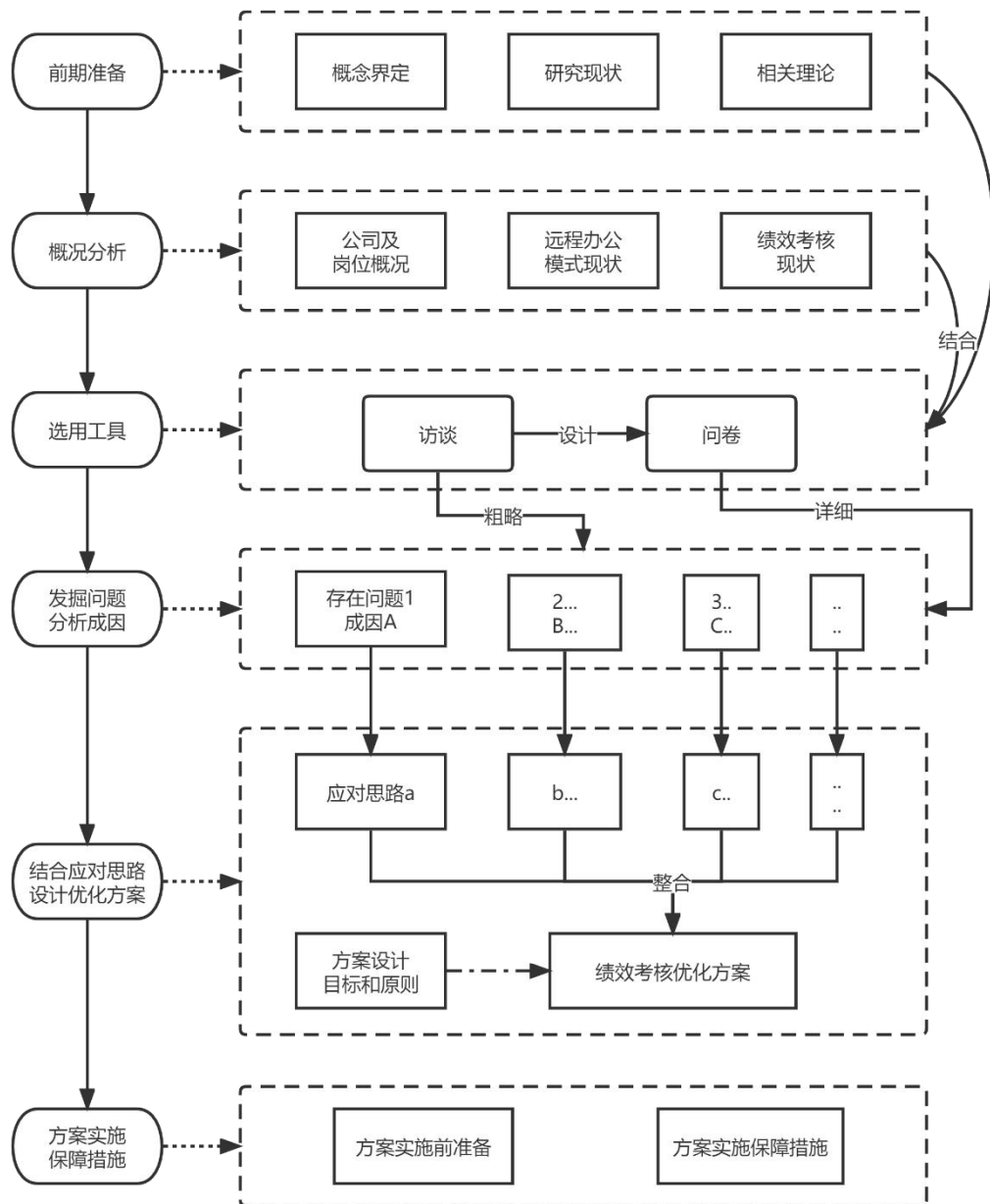


图 1.1 技术路线图



1.4 研究创新点

自新冠疫情暴发以来，许多公司受到了影响。在疫情早期阶段，不少公司是被迫转入的远程办公。这些企业仓促上阵，实行远程办公的工作模式，虽然在设备支持和办公制度上较为容易进行转变，但是相对应的管理模式和适配的绩效考核体系则需要从长时间的实践中摸索。因此这些企业在其管理和绩效考核上也暴露出诸多问题，给企业的发展和业务的推进带来了不可忽视的影响。本文通过对同样是被迫转入远程办公的 T 公司进行绩效考核的案例分析，旨在希望与 T 公司相类似的企业能够从中得到管理方法和绩效考核设计的借鉴。

本研究的主要创新点在于：

(1) 研究课题的创新突破。参考 citespace 对远程办公关键词的文献集合进行可视化处理，疫情后关于远程办公的文献数量呈现较大增速，但其与绩效考核的结合较为稀少，而针对研发岗位这一特定且具有特殊性和代表性的工作的，远程办公绩效考核相关文献更是寥寥无几。本文无疑将在一定程度上充实相关领域的理论研究。

(2) 数据分析方法的创新。在数据的收集与整理分析过程中，借鉴《全日制教育硕士研究生培养过程的问题研究》一文中的方法，同时参考博易数据挖掘平台 DiVoMiner 对访谈记录内容进行编码和分析的方法。在对 T 公司开发岗远程办公绩效考核研究的访谈内容进行分析时，采用人工提取问题和使用人工智能选取关键词两种方式，交叉对比互相佐证，提高了发掘绩效考核过程中存在的问题时的精确度和准确性，相比同类型论文中的数据处理方法更具准确性及创新性。



第二章 相关概念和基础理论

2.1 相关概念

2.1.1 远程办公的概念

最初对于远程办公的定义较为简单, Gajendran & Harrison 通将远程办公定义为一种让员工可以离开传统的工作环境, 利用新型的数字化媒介, 实现跨部门、跨时空的沟通交流^[28]。随着互联网及信息技术的发展, Bailey & Kurland 认为, 远程办公是一种新型的、跨越时空的、可以实时交流的工作模式, 它可以让员工从家中走出, 利用电信网络、电子数据库等新兴科学, 来实时完成任务, 而且可以让管理层更加轻松地做出选择^[29]。随后, Verbeke et al.深入探讨了远程办公的概念, 并且把它扩充到一个更广泛的领域, 即使是最简单的日常活动, 也能够使用通讯技术来完成。这种方法的使用范围不仅限于住宅、网络空间, 还能够扩大到更多的职业领域, 比如企业管理、教育、培训等^[30]。

而我国目前尚无明文对远程办公进行界定, 但近年来, 由于互联网的迅猛发展, 越来越多的人开始采用这种方式来完成日常的任务, 某些情况下这种方式也被称为弹性工作。而远程办公模式是弹性工作模式的其中一种。崔健和姜佐将远程办公从概念上进行定义: 分为“远程”和“办公”两部分, 指基于互联网、物联网、云计算等技术, 通过第三方插件、软件、网站等工具实现非本地办公^[31]。

“居家办公”的使用范围有所局限, 仅针对特定的职能, 但随着互联网、电子商务、手持设备、在线支付、社交媒体的发展, “居家办公”的使用范围正在不断扩大, 使得远程办公的应用也变得更加广泛^[32]。随着科技的飞速发展, 企业的管理模式也发生了巨大的变革, 企业的员工不再受限于传统的职业定位, 他们可以利用互联网、移动设备、社区服务等多种方式, 无论身份、职业、社会关系等都可以轻松完成, 这样不仅大大减少了出差的次数, 也极大的改善了企业的运营管理^[33]。可以提高员工的自我管理能力和自我管理能力, 因为他们需要更多地负责自己的工作和时间管理, 更加灵活地安排工作时间, 从而提高工作效率^[34]。另外, 企业也可以通过远程办公减少公司的租金和设备成本, 更容易地招聘和留住优秀的员工, 因为这种灵活的工作方式可以提供更好的工作平衡和生活平衡。

不同学者在对远程办公的定义的观点上, 有所差异。Grayetal 认为远程办公是指员工通过网络、电话、电子邮件等远程工具在家或其他地方工作, 而不是在



传统的办公室环境中工作。这种工作方式具有灵活性和效率性，可以提高员工的生活质量和工作满意度，同时也有助于减少公司的成本和对环境的负面影响。^[16, 35]。张小平将远程办公定义为借助电脑与由电脑控制的设备工作，其工作场所与企业所在地分处两地，相互通过电子通讯工具进行沟通^[16]。远程办公已经成为一项重要的办公方式，它比传统的在家办公拥有更大的潜力，因为它可以利用互联网、手持设备、智能终端等技术，使得远程办公的应用范围和普及程度都大大提升，为企业提供了一种全新的办公模式^[36]。

总而言之，远程办公是一种新的工作模式，它会因疫情而兴起于一时，也会给管理带来挑战，而最终决定它能走多远的还在于由于各种社会条件综合作用所产生的效率^[37]。

2.1.2 绩效考核的概念

2.1.2.1 绩效

国外学者对于绩效的概念在观点上并不统一，其中以 Campbell 为代表的认为绩效不仅仅只是员工工作的结果，更体现在基于集体控制下个体所表现出的行为，这种行为是一种有识别性和自驱力的行为^[16]。而与行为论想法的则是结果论，例如由 Bemardin 提出的，绩效应该是以客户满意度、员工职业成长、实现公司的长远愿景和降低公司的运营成本为主要目标内容^[38]。这类学者更注重绩效的结果导向而非过程。关于绩效制定的研究，Jeffrey H.Greenhaus et al.的研究表明，带有激励性质的绩效目标可以帮助企业更好地调动员工的积极性，从而推动他们的工作表现，并且可以大大改善公司的整体绩效，企业领导层应该根据自身的实际，综合运用这一理论，建立一套完善的、符合实际的、具备可操作性的员工绩效奖惩机制，以此来更好地满足员工的期望，更好地实施公司的目标^[39]。

2.1.2.2 绩效指标

在绩效考核指标的研究上，Baird, Tung & Su 认为，绩效评估的成功取决于几个关键的因素：员工的忠诚程度、评估的目的明确性、上下层之间的有效沟通和评估的公正性^[40]。Krats & Brown 认为，有效的绩效指标应该从企业战略目标中提炼出来，任何考核指标都离不开企业的战略发展，并且绩效考核指标应该着重从绩效考核周期、绩效考核程度以及与企业目标一致性来考察，在企业战略动态发展过程中，需要不断的修改企业的绩效考核指标，以此满足企业内外部环境动态的情形^[41, 42]。

2.1.2.3 绩效考核

绩效考核是指对于员工在一个绩效周期内所有任务的完成程度情况进行汇总，



相对于绩效目标计划中所设定的目标,主管人员对于每个员工已经执行了的结果都会进行评价。绩效考核不仅是对工作结果的评价,还是对员工在绩效考核全过程中的工作行为和工作能力进行评估^[43]。绩效考核是企业内部的考核主体,结合工作的目标,采用科学的考核方式,对员工工作的态度、行为、效益等进行的评
价^[44]。

当前的绩效管理的发展主要有两大流派:一种是认为绩效管理基于职工本身,注重的是个人能力素质和能力能否创造价值,驱动其工作成效;另一种是认为绩效管理应该是成果目标的管理。该观点认为,绩效管理的对象应该以工作目标和
工作结果为主,注重的是对工作目标的评价,以目标来驱动工作^[45]。绩效考核是现代国有企业中的重要制度,站在长远发展的角度来说,国有企业管理者的积极性是企业
发展过程中不可忽视的关键环节;站在国企管理者自身发展角度而言,绩效考核不仅是国有企业绩效管理中的一个环节,更是一种激励管理者不断突破自我,不断努力而
获得成功的激励方式^[46]。而绩效考核在远程办公模式下实行时,会由于空间隔离带来的不直观性增加员工之间的沟通成本,导致团队成员之间的不信任,并且以往用于
线下办公的一些考核指标和方式也会出现不适配的情形。

综上所述,绩效考核对企业实行战略目标和实现正常业务经营至关重要。而对于员工而言,有效的绩效考核能够帮助其更好地完成工作,增强自我管理能力,有更高的
工作热情。

2.2 相关管理理论

2.2.1 目标管理理论

从某种意义上说,目标管理 (management by objectives, MBO) 是德鲁克提出的最重要、最有影响的概念,并已成为现代管理学理论体系的重要组成部分。目标管理
具体运用的行为科学理论主要有两个方面:自我控制 (self-control) 和参与式管理 (participative management)。在德鲁克之后,许多管理学者对目标管理理论的完善和
发展做出了贡献^[47]。“科学管理之父”泰勒完善了目标管理理论的内容,提出了科学管理和行为动作的科学两个理论。哈罗德·孔茨和海因茨·韦里克在《管理学》一书
提出,目标管理采用系统的方法使许多关键的管理活动能够结合起来,有意识地针对个人目标和组织目标,并且高效率地去实现它们,是一个比较全面的
管理系统^[48]。

目标管理理论是一种管理方法,通过设定目标、制定计划、执行计划、检查



结果和调整计划等步骤来实现组织的战略目标和个人绩效目标，核心是 SMART 目标设置，即目标要具有明确的 Specific (具体)、Measurable (可衡量)、Achievable (可实现)、Relevant (相关性) 和 Time-bound (有时限) 等特征^[49]。

随着应用目标管理方法的企业逐渐增加，与其相关的理论也在不断发展和改进。而目标管理的应用需要具备四个条件：明确的目标、集体参与决策、有限的期限和具备反馈机制。因此其也具有以下特点：(1) 能够将企业的战略和目标转化为可操作的具体任务和绩效指标，使企业的目标更加明确和可实施。(2) 能够让企业更好地评估员工的绩效和贡献，为员工的晋升和薪酬调整提供依据，从而提高员工的满意度和留存率。(3) 能够促进企业的协作和团队合作能力，增强员工之间的沟通交流，促进团队的凝聚力 and 创新能力。(4) 能够帮助企业建立一个科学、客观、量化的绩效考核和激励机制，从而激发员工的工作动力和创造力^[50]。

2.2.2 关键绩效指标法 (KPI)

KPI (关键绩效指标) 是企业或组织用来衡量业务表现及目标达成程度的一种指标体系。它能够帮助企业或组织对业务进行量化分析，衡量绩效和效益，及时发现业务中存在的问题，并制定有效的改进措施。KPI 还能够帮助企业或组织更好地管理和分配资源，优化业务流程，提高效率和效益。

构建明确可行的各项关键绩效指标框架体系是企业绩效管理成败决定因素。其中“二八原理”与关键绩效指标的相似性特别大，具体解释为 80% 的人员工作任务都是由 20% 的人员通过关键行动完成的。无论是企业的组织、团队还是每一位员工，都要把所做的内容进行分析、总结后都可以看出，抓住绩效考核这个重心最重要的是要抓住 20% 的关键行为^[43]。

2.2.3 目标和关键结果法 (OKR)

目标与关键结果法，英文为 OKR (Objectives and Key Results)，是一套目标管理工具和方法。最早由 Intel 总裁格鲁夫提出并针对 Intel 自身设计了第一套 OKR。这套管理工具有着明确的目标，并会对目标实施的过程中进行追溯^[43]。

OKR 作为一个高动态的绩效考核工具，相较于 KPI 具有更高的灵活性，更加适合如今快节奏的互联网技术公司。而 OKR 所具有的高导向性特征，在远程办公中能够更好地提高员工的主观能动性，帮助其提高自身的自我约束力。此外，OKR 在制定考核内容时所需要的全员参与，能够很好地解决远程办公绩效考核中普遍存在的人际沟通问题、信任问题以及考核内容制定过于主观性的问题。

OKR 具有以下优点：(1) 能够帮助企业更好地制定目标并实现目标，将企



业的战略和目标与员工的日常工作紧密结合起来,从而提高企业的执行力和业绩水平。(2)能够促进员工的自我管理和自我激励,使员工更加投入工作,提高工作效率和工作质量。(3)能够让企业更好地评估员工的绩效和贡献,为员工的晋升和薪酬调整提供依据,从而提高员工的满意度和留存率。(4)OKR能够提高企业的协作和团队合作能力,增强员工之间的沟通交流,促进团队的凝聚力 and 创新能力。

而另一方面,OKR的实行需要注意以下几点:(1)OKR的制定和执行需要团队的共同努力和协作,如果团队之间存在合作难度或不和谐的情况,会影响OKR的实施效果。(2)OKR的制定和执行需要科学的考核机制和数据分析能力,如果企业的管理水平和数据分析能力不足,会影响OKR的实施效果。(3)OKR的制定和执行需要根据企业的实际情况和市场环境不断调整和优化,如果企业的战略和目标不够清晰或市场环境变化过快,会影响OKR的实施效果。

2.2.4 360 度绩效考核法

360 度绩效考核也被称为“全方位绩效考评”,是由 Intel 于上世纪 80 年代首次提出并在其企业管理中加以运用。这是一种通过多方位、多角度对被考核者进行主观评价的绩效考核方式。与传统绩效考核不同的是,这种方法允许员工的绩效不再只由上级主管进行评价,而是同时还应有他的下属、同事以及客户。分别从不同的立场和角度采取匿名的方式对被评价者加以考核,同时包括自评^[54]。

360 度绩效考核法具有以下优点:(1)可以全面评估员工的工作表现,不仅包括上级对下属的评价,还包括下属、同事和客户等多方面的评价,具有更加客观和全面的特点。(2)可以促进员工之间的沟通和协作,以及与客户的良好关系,提高企业的整体绩效。(3)可以帮助员工了解自己在团队中的位置和作用,有助于员工自我认知和自我提升。(4)可以提高员工的参与感和归属感,增强员工对组织的忠诚度和责任心。(5)可以促进员工的反思和学习,有助于员工的职业发展和个人成长。

360 度绩效考核法也存在一些问题:(1)实施成本较高,需要投入大量的时间和资源,包括评估工具的开发和培训等。(2)对评估者和被评估者都有较高的要求,评估者需要具有客观公正的态度,被评估者需要接受多方面的评价和反馈,有一定的心理压力。(3)可能存在评估的偏差和不公正性,例如评估者对被评估者存在偏见或者被评估者对评估者存在误解等。(4)可能存在团队成员之间的不合作和不信任,影响评估的结果和团队的发展。(5)可能存在数据的不准确性和可信度问题,影响评估的有效性和可靠性。



第三章 T 公司开发岗远程办公及绩效考核现状

3.1 T 公司概况及其组织和人资结构

3.1.1 公司概况

2015 年, T 公司作为某知名互联网大厂的子公司成立于上海市龙岗区。其业务范围主要集中在人工智能技术在物联网中的应用。服务对象不仅限于国内, 基本覆盖全球, 其客户来源包含金融、医疗、零售、制造等多个行业。

在人工智能技术研究方向, T 公司一直走在国内前沿。公司拥有 3000 余项专利, 其人工智能技术已经应用到金融风险控制、医疗辅助诊断、智能客服等多个具有实际应用价值的场景中, 且都受到高度认可。而在人工智能技术应用方向, 公司提供多种人工智能产品和解决方案, 包括图像识别、语音识别、自然语言处理、智能客服、智能风控等。在政府主导的“智慧城市”建设中, T 公司的产品和解决方案已经广泛应用在城市规划、设计、建设、管理与运营等领域, 为城市居民提供了便捷的智能化服务。

另外在人才培养方面, T 公司通过与深圳大学合作, 开展各种形式的人才培养项目, 包括建立博士后流动站、人才引进计划、研究生培养等, 培养了一大批人工智能领域的高端人才。公司的人才培养计划不仅为公司自身的发展提供了强有力的人才支持, 也为整个人工智能领域的发展作出了贡献。

截至 2022 年底, T 公司已经在全球范围内拥有超过 4000 个客户, 其中包括世界 500 强企业、知名金融机构、医疗机构等。公司的人工智能技术及其应用方案已经为客户创造了巨大的商业价值。其在人工智能领域有着广泛布局和深刻积淀, 业务涵盖了人工智能技术研究、应用和人才培养三个方面, 旨在为客户提供全方位的人工智能服务。

3.1.2 行业背景

从商业角度出发, 人工智能已经成为了企业数字化转型不可或缺的一步。在数字化时代, 企业对于了解客户, 提高效能, 优化生产等方面均有需求, 而人工智能技术不仅契合其需求, 还可以事半功倍地帮助企业实现以上目标。因此, 越来越多的企业开始不计成本地加大在该领域的研究和投入。

在中国, 人工智能技术的发展已经成为了国家发展战略的重点领域之一。当下, 中国的人工智能企业数量占全球的 60%, 其中大部分企业位于北京、上海、



深圳和杭州等一线城市。很多中国的大型企业已经开始积极布局人工智能领域。例如,阿里巴巴在 2017 年就成立了“达摩院”,致力于人工智能技术的研究和应用。华为在 2018 年成立了“华为云智能研究院”,并在人工智能芯片领域取得了突破性进展。腾讯也在人工智能领域有着广泛的布局,例如在智能语音、机器翻译等方面取得了不俗的成绩。可以说,中国的人工智能产业发展迅速,市场需求也非常巨大。

而人工智能在亚太地区的发展也十分迅速。日本、韩国和印度等国家也在人工智能技术的研究和应用方面取得了不俗的成就。例如日本在机器人领域有着世界领先的技术水平,韩国在智能制造和智慧城市等方面也有着非常出色的表现,印度则在智能语音识别和自然语言处理方面有着很高的造诣。同时,这些国家的核心企业也都全力投入,三星电子在 2018 年宣布将投入 22 亿美元,用于人工智能、5G 等领域的研究和开发。富士通在日本的“AI Zinrai”计划中,致力于在医疗、交通、金融等领域应用人工智能技术。印度的塔塔集团旗下的 Tata Consultancy Services 也在人工智能领域有着不少的创新和应用。

就全球范围而言,美国一直处于人工智能领域的领先地位。硅谷地区是全球人工智能企业最为集中的地区之一,谷歌、Facebook、亚马逊等世界上最著名的科技巨头公司也在该地区设立了自己的研究机构和实验室。这些公司在人工智能技术的研究和创新方面一直处于领先地位,推动了人工智能技术的不断发展和进步。

总的来说,人工智能是一个正在迅速发展的全球性行业,各个国家和企业都在不断加强自己在该领域的研究和应用能力,以取得更大的市场份额和竞争优势。从市场规模、企业数量、技术水平等多个方面来看,中国在人工智能领域已经成为了全球的佼佼者之一。而 T 公司作为中国人工智能领域的前沿探索者,其业内地位不可小觑。随着技术的不断进步和应用场景的不断拓展,人工智能领域的市场潜力和发展前景也越来越广阔。

3.1.3 公司组织结构

T 公司的组织规模介于总公司下事业群和部门之间,且更偏向于事业群,因此其组织结构也与事业群有许多相似之处。但又区别于总公司所属旗下的事业群,T 公司虽然由总公司控股,但是管理上相较于事业群及其属下的独立收支部门,T 公司拥有更多的自主权。

在管理结构上具体表现为,总裁作为公司最高权力所有者,紧随其后的是副总裁和总经理,再往下则是部门级别。总经理对所有部门负责,其职级及以上都



属于公司的高层，参与公司战略方向的决策。在这之下的都是负责具体业务内容的部门，部门的管理者是总经理助理，类似于大项目的负责人，因为一个部门拥有 3-4 个分项目组。而总监则是分项目组的负责人，其下的组长则是子项目组的负责人，组长直接管理最底层的基础员工。上述结构如图 3.1 所示，其中除去基层员工，其余人员全部被公司划定为管理层。另外，部门与部分分项目组分别是最大与最小的独立收支单位。

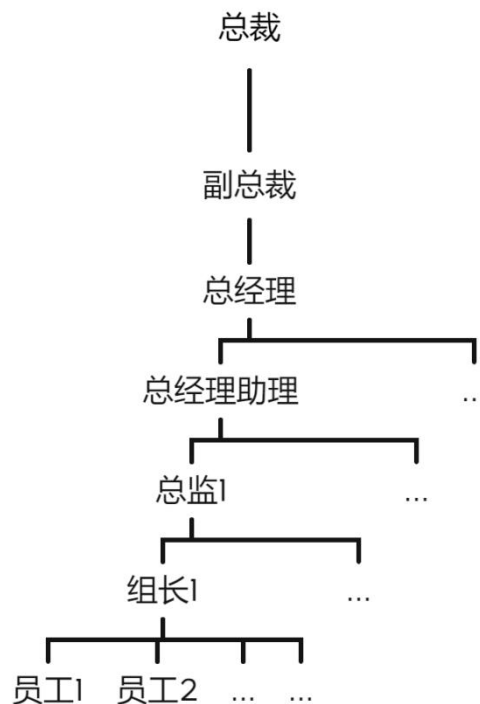


图 3.1T 公司组织结构图

而在部门结构上，T 公司与总公司保持一致，一般以部门或较大的分项目组（个例）为基本单位。一个基本单位内会设有自己独立的人事部、财务部、研发部、运维部、市场部，也就是一个研发部门除去自己的技术研发部，还配套有人事管理和市场营销等部门，因此能够做到独立收支，自负盈亏。因此从部门功能角度出发，可以大致将其分为职能部门和运营部门两大类，结构如下图 3.2 所示：

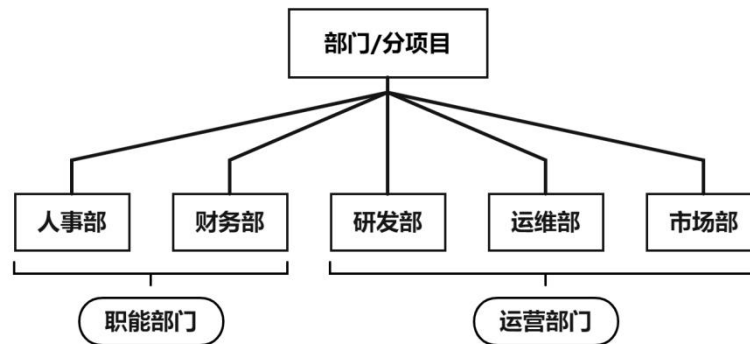


图 3.2 部门结构图

图中研发部的内部结构由独立单位的管理层级决定。如果是部门级别的单位，其研发部下属结构为分项目和子项目，而分项目组和子项目组又是从属关系。但若是分项目级别的单位，其研发部门下属只有项目组一个层级。

目前 T 公司的组织规模为 6 个部门加上一个独立的分项目组，这个独立项目组是由于特殊原因组建，其结构具有临时性，因此不过多介绍。这 6 个部门虽然情况各异，但是具有一些相同特性。一般情况下，每个部门由 3-4 个分项目组组成，而每个分项目组内又有多个子项目组，子项目组的个数完全由分项目业务规模和总监对业务架构的理解决定。

但是如果部门或者分项目组的盈利情况较差或者在公司战略上被舍弃，部门或分项目组会被裁剪到只留下一个项目组。同时组与组之间可以合并，被合并组员工往往会被要求离职，较少情况会调往其他组。



3.1.4 人力资源状况

(1) 整体人力资源概况

T 公司截至 2022 年 12 月下旬，在不包括驻点外协人员的情况下，本公司在职员工共计 561 人。其中各部门人数占比如下图 3.3 所示：

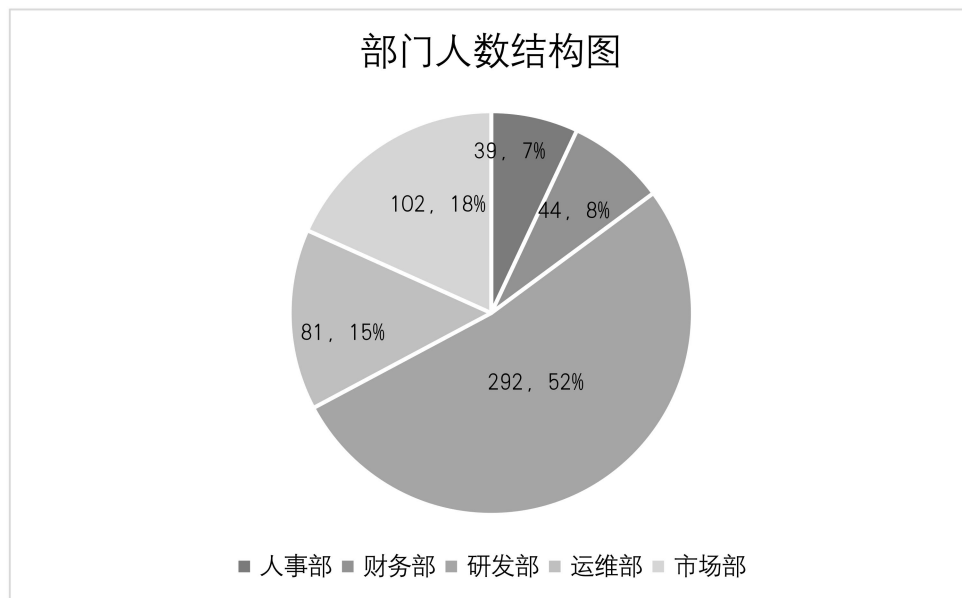


图 3.3 部门人数结构图

从图中可以看出，研发部门共计员工 292 人，占比 52%，是员工占比最多的部门，甚至超过所有部门之和的一半以上。其次是市场部的 102 人，占比 18%，虽然与研发部门比较只能达到其三分之一，但是其规模也相当于余下各部门人数的两倍。而运维部、财务部和人事部人数分别为 81、44 和 39，占比 15%、8%、7%，这三者在员工规模上体量相当，人事部最小。各部门人数总和为 558，其中不包含不属于任何部门的高层管理，即总经理及其以上管理层级。

从人数结构上看，研发部门人员规模超过整体半数以上这一特性，极大地符合当前各互联网公司中以技术产品为主要业务的公司的特征。而其重运营，轻职能的特点，也在各部门人员比例中得到充分体现。

(2) 开发岗人力资源

由于本文主要研究对象为 T 公司开发岗位职工，且基于研发和运维部门人数之和占 T 公司比重较大（67%）以及研发与运维部门员工特性相较其他部门显著不同这三点原因，后续将仅对研发和运维两个部门的员工进行人资分析。以下将从年龄、性别、学历等角度对 T 公司研发和运维两个部门的人资情况进行阐述和分析。



① 员工性别结构如表所示:

表 3.1 员工性别结构表

部门\性别	男	女	累计
研发部	83.56%	16.44%	100.00%
运维部	97.53%	2.47%	100.00%

在研发部门中, 男性员工占 83.56%, 女性员工占剩余 16.44%。相比之下, 运营部门男性员工比例更高, 达到 97.53%, 只有 2.47% 的女性员工。这表明两个部门存在显著的性别不平衡, 男性占比远远超过女性, 而这也正是目前大多数研发岗位所出现的状况。

② 员工年龄结构如表所示:

表 3.2 员工年龄结构表

部门\年龄	22-25 岁	26-30 岁	31-35 岁	36-40 岁	41 及以上	累计
研发部	31.85%	48.29%	15.07%	4.45%	0.34%	100.00%
运维部	58.02%	35.80%	6.17%	0.00%	0.00%	100.00%

从表中可知, 在研发部门中, 员工年龄集中在 26-30 岁, 占比 48.29%, 其次是 22-25 岁的员工, 占比 31.85%。而在运维部门中, 年龄最小的员工都在 22-25 岁这一年龄段, 占比最大, 达到 58.02%。从分布结构上看, 两个部门的员工年龄都比较年轻, 而且在研发部门中, 员工年龄分布比运维部门更加平均。这可能是由于技术型公司对技术人才的需求较大, 而技术人才又以年轻人居多, 因此公司更倾向于聘用年轻的员工。此外, 可以看出两个部门都没有 40 岁以上的员工, 这可能是因为技术行业的竞争较大, 年龄较大的员工更容易被新人替代。

③ 员工学历结构如表所示:

表 3.3 员工学历结构表

部门\学历	学士	硕士	博士	累计
研发部	48.63%	44.18%	7.19%	100.00%
运维部	59.26%	40.74%	0.00%	100.00%

在研发部门中, 学士学位的员工比例最高, 占 48.63%, 其次是硕士学位的员工, 占比 44.18%。而在运维部门中, 学士学位的员工占比更高, 达到 59.26%, 硕士学位员工占比为 40.74%, 没有博士学位的员工。这可能是由于研发部门需要更高水平的技术人才, 而硕士和博士学位更容易体现出技术水平的高低。同时,



可以发现运营部门相比研发部门，学士学位的员工比例更高，这可能是由于运营工作相对繁琐，对于学术背景要求不如技术岗位那么严苛。

3.2 T 公司开发岗远程办公现状

3.2.1 实行远程办公的原因

作为一家科技公司，T 公司的业务主要分为两大模块，分别是人工智能算法模型的研究和构建以及针对现实场景需要而设计的人工智能应用方案。前者着重于研发技术，而后者的主要工作在于通过团队沟通与协作共同开发，推出并实现场景应用方案。

在工作形式上，两者都是通过个人办公 PC 接入组内终端服务器进行生产活动，唯一的区别在于后者对于组内沟通的需求会更多一些。因此，从理论上分析，T 公司的研发部门原本就具备有远程办公的基础条件。

而疫情的暴发给 T 公司的线下办公来带了难以逾越的鸿沟。由于国内的疫情政策所带来的限制人员聚集和封锁城市等措施，再加上核酸要求造成的不便以及交通受到疫情影响等原因，导致 T 公司无法正常开展线下办公。

另外，在疫情暴发之前，T 公司原本就有一套远程办公模式作为业务补充和紧急情况预警方案。所以在疫情导致线下办公无法实现的客观现实下，T 公司将原有的临时远程办公模式作为当前常态化的工作模式。并进行了一些补充，例如为员工提供了必要的设备和技术支持，以确保员工的工作效率和生产能力不受影响等。最终 T 公司在疫情期间顺利地转向远程办公模式，且其主要业务及相关岗位的远程办公实施情况良好，公司将疫情带来的业务上的影响已经降至最低。

总而言之，在参考了自己的业务特征适合远程办公的情况下，T 公司基于对员工健康和疫情造成线下办公困难这两点考虑，选择了远程办公作为公司的常态化工作模式。并且通过一些补充措施和投入，工作模式转型顺利。

3.2.2 采用远程办公前的工作和管理模式

工作模式上，采用远程办公之前，T 公司所有部门以线下办公为主要办公模式。线上办公模式仅作为工作补充，或者在临时进行远程加班的情况下会使用。

T 公司的线下办公模式与传统公司基本无异，员工按时到达公司办公场所进行生产活动。员工通过身份卡进入办公区域后，使用工位电脑或者配发的个人笔记本接入公司内网，即可开始进行办公。网络方面，无论是有线还是无线，只要接入公司办公区域的路由器或交换机，即可访问公司内网，且网络状况十分稳定。



在办公区域里,组与组被分配到同一空间内,因此组内沟通可以直接进行。此外公司还以分项目组为单位,给项目内各小组配备有公用会议室和活动区域。下班后,员工无需报备即可选择继续加班完成工作。参与加班的员工,公司给其会配给餐券和返程车券。

而在采用常态化的远程办公之前,T公司的线上办公方式在思路比较简单,但是在操作上较为复杂。选择远程办公的员工需要提前向其管理者做出申请,再由管理者上报远程办公需求后获得一个客人型的账号和密匙。接着远程办公者在一些通用型的VPN软件上,使用秘钥进入内网,在寻到自己组的终端IP后,接入终端服务器进行远程工作。

在管理模式上,尽管公司在规章制度上对上班和下班时间有做出界定,但是在管理上是采用弹性工作制,所以没有打卡和考勤。另外公司只有一套针对线下办公的管理模式,对于远程办公的工作方式,公司并没有对应的方案。原因在于,之前远程办公仅作为工作补充,且由于弹性工作制,远程办公时间没有被归于加班时间,因此也没有对其进行管理。

T公司的线下管理模式与总公司保持一致,是知名的HRCOE(专家中心)、HRBP(人力资源合作伙伴)、HRSSC(共享服务中心)三支柱模式。其中HRBP与市场部合作,共同负责了解业务,掌握客户的需求;HRCOE与研发和运维部门合作,共同为业务单元提供专业咨询服务,帮助其完善管理,改善流程;而HRSSC(共享服务中心)则相当于人事部自己的行政服务机构,负责落实政策、制度,以执行和服务为主。简单点理解,就是人事部服务于业务部门,通过配合各管理层级达到对各级业务进行管理的目的。因此组的直接管理者是组长或者总监,人事仅进行辅助和一些入职和离职的工作,甚至为了补充,组内配有助理辅助组的管理者。助理不属于人事部门。

结合T公司的工作和管理模式共同来看,虽然T公司在业务特征上完全支持远程办公,但是其一直以线下办公为主。其线下办公的配套设施和管理方案很完备,而对于线上办公则几乎没有准备。

3.2.3 采用远程办公后的工作和管理模式

工作模式上,在T公司选择采用远程办公后,原有的远程办公方式明显不适用于所有员工集体使用。因此公司为员工提供了必要的设备和技术支持,以确保员工的远程工作效率和生产能力不受影响。具体举措和投入如下:

- 1.设置远程办公账号系统。公司在内部安全系统中嵌入了一个新的账号系统,使得远程办公人员无需再通过申请获得账号和密匙。并且该系统按组内终端设置



防火墙,使得使用账号进行VPN连接后不能再通过IP接入其他组的终端,较大的提高了安全性。

2.向员工提供了线上办公的客户端。该客户端配合新的账号系统,使用账号密码登入客户端后,便可直接进入办公状态。无需员工再自己在后台挂VPN,都被集成到软件中,且连接的稳定性较之前通用型VPN更好。另外,客户端还为接入公司的邮件、文档、项目等系统独立设计了UI界面,大大减少了使用者的学习成本。

3.网络硬件上,为员工提供设备和支持。连接上,除上述自建VPN外,针对部分员工居住场所带宽问题,公司找到区电信经销商协商解决。以公司出资的形式,要求电信公司保证了这部分员工家庭网络的稳定性和最低带宽要求。对一些有特殊需求的工作人员,还提供有家庭NAS,保证其本地数据的安全性。

4.设备硬件上,对于部分算法工程师,为其布置居家办公场所。包括提供算力设备以及布置工作场景和本地终端。

在管理模式上,公司依照线下模式作为参考,建立了远程工作管理制度。开始对远程办公的工作时间、考勤等进行了规定和管理。其实现依靠远程办公客户端,对员工在线时间进行统计和收集。在工作时间管理上,设置有最少工作时长,用于保证居家办公的产出。

在管理的体系上,远程办公模式依旧采用线下办公同样的方式,并没有做出改变。组和项目仍然由其直接管理者进行负责,管理者或通过周会,或通过晨会对项目进度进行监管和控制。而团队沟通也是通过这些线上会议实现。人力资源等职能部门变得更加外围,只能通过团队领导进行间接管理。

3.2.4 工作和管理模式变更差异点归纳

通过以上对T公司线下办公的工作和管理模式,以及选择远程办公后工作和管理模式的阐述,通过对比,我们可以归纳以下几点变化:

- (1) 在工作场所上,由公司办公变为了居家办公。
- (2) 在工作形式上,由场地开发变为了远端开发。但是通过公司的一系列举措和投入,基本能够抵消远端开发带来的诸多不便。
- (3) 在管理上,新增了对工作时间的要求,设置了最低工作时长。
- (4) 相较于线下的集中场地,管理者如今通过周期性会议对项目及员工进行管理。
- (5) 以人事部门为首的职能型部门,在对业务的管理上变得更加边缘化。



3.3 T 公司开发岗远程办公绩效考核现状

3.3.1 当前绩效考核的具体内容

T 公司的绩效考核体系基本参照其总公司目前最大的研发部门的绩效管理方式，绩效管理方式和公司组织结构紧密结合，以项目为结构框架便于绩效考核与项目管理共同进行。在考核方式上采用 KPI 结合 360 度考核，分别从团队管理者与被考核者周边角度进行绩效考核。

(1) KPI 绩效考核

从之前对 T 公司的组织架构介绍中可知，T 公司从部门开始，按照分项目组、子项目组的方式层层分级。而对应的业务承接由部门或分项目组担当承接主体，再将任务细分到其内部的每一层项目组，因此对应到项目结构的绩效考核亦是如此。例如最基层的组里面，绩效考核内容的具体制定者以及对组内成员进行考核的角色都是由组长担任。组长对于总监则是被考核对象，考核的内容包括该组的团队绩效以及组长的个人绩效。总监则被其更高一级的管理者考核，绩效考核内容和组长类似，后面依次以此类推。

虽然上述内容提及绩效考核内容是由团队的管理者制定，但管理者并不是可以随心所欲地制定考核内容，团队内绩效考核的制定是被限制在既定框架内的。



如下表 3.4 所示，是基层组绩效考核制定的参考框架，其考核对象是团队。

表 3.4 项目团队 KPI

因素	KPI 名称	组成/量化目标	KPI 数值区间对应考核分	权重分配	信息提供/汇总部门	考核者
工作质量	按年初计划完成研发_人/月数	完成研发 12 人(最小值 10 人/月)	实际研发_人/月数	40	项目组/SRD	项目经理
	技术指标达到计划要求	按立项任务书和甘特图要求(最小值:超进度预算 15%以内)	提前或逾期日数/里程碑时段	20	项目组/SRD	项目经理
	按预算严格控制个人研发开支	100%(最小值 90%)	实际控制完成率	20	项目组/SRD	项目经理
	文档质量	每周按标准格式填写最小值:10 个工作日	超半个工作日减 15%	10	项目组/SRD	项目经理
内外客户满意度	提供信息满意度	季度被评为满意信息大于 12 件(最小值 :满意信息大于 10 件)	少于 1 件减 30%	10	SRD/SOD	项目经理



文中选择展示项目团队的 KPI 考核表,是由于团队间绩效考核差异远小于员工之间的。通过展示团队 KPI 考核框架,不仅提供了更具代表性的视角,还揭示了绝大多数团队共同的 KPI 目标。

员工 KPI 考核内容差异较大的原因是团队成员的工作职责不同。每个成员执行不同的工作任务,而他们的 KPI 考核内容是根据他们的工作职能、团队领导的管理风格,甚至是参考其他团队的 KPI 指标来建立的。因此,团队成员之间的 KPI 评估表存在显着的差异,很难呈现出全面的 KPI 评估模型。

虽然个人 KPI 考核内容存在较大差异,但是针对绝大多数的软件和 web 研发工作人员,可以总结出以下 KPI 指标(见表 3.5):

表 3.5 研发人员 KPI

序号	考核内容	指标及获取方式
1	工作质量	bug 数、问题规模、系统稳定性、运行步进数
2	工作数量	功能和需求点完成情况
3	主观分数	项目经理评价
4	知识分享	技术贡献、增强团队和个人业务能力
5	代码质量和规范性	代码规范及步进
6	创新点	解决方案
7	新技术掌握情况	员工自评
8	考勤情况	远程办公客户端计时
9	在线状态	远程办公客户端计时
10	项目管理能力	项目经理评价

需要注意的是上表中考核内容里,考勤情况和在线状态这两项是在执行远程办公新模式后被添加进入 KPI 指标的。此处因为展示的是当前绩效考核状况,因此将这两项添加入表内。

(2) 360 度绩效考核

360 度绩效考核又称“全方位绩效考核评”,是指通过被考核者周边的人,包括同事、下属、上级、客户等,从不同的角度、立场等维度进行主观评价。评价完成后,还需被评价者通过 360 度考核进行自评,从而帮助了解自身情况,有助于提升自我工作能力水平和绩效。

T 公司的 360 度考核大体遵循传统 360 度绩效考核方式,但是以项目为框架,对项目上下游的所有人员进行绩效考核,包括项目经理、开发人员、测试人员等。考核指标包括项目整体进度、项目质量、个人工作效率、个人贡献度等,考核方



式上采用了定期的面谈的形式，记录每个人的表现和不足，给出改进意见。评价等级使用 S、A、B、C、D 等级别，让评级结果更加直观。周边评价完成后，被评价者还要做出自评，从而将评价结果进行对比。

在对于评价结果的处理上，采用加减分制度，对于表现优秀的员工加分，对于表现不佳的员工减分，激励员工持续提高。最终分数用于技能水平鉴定时的参考，而技能水平决定着开发人员的薪资水平等级。

3.3.2 当前绩效考核的实施情况

由于远程办公前后，T 公司的绩效考核体系和指标并没有作出较大改变，仅添加了工作时间最低限制这一项指标，且该指标在考核中所占权重几乎可以忽略。因此为了突出远程办公模式下绩效考核的实施情况，将通过对远程办公前后团队绩效变化以及项目推进效率进行对比，以此反映绩效考核的效果。为了控制变量，在挑选分析对象时考虑了以下几点：①作为分析对象的团队，在远程办公前后的工作不应有大的转变，因此挑选了 2021 年整年都在从事同一研发项目的团队；②作为分析对象的团队，在远程办公前后人员不应有较大变动，因此挑选时选择了整年无人人事变动的组。

最终经过筛选，提取了符合这两项要求的两个项目组的 2021 年整年的绩效。后续为了方便辨识，将这两组标记为 A 组和 B 组。由于 T 公司 HR 在提供数据时，已经对数据进行了保密处理，因此在这里将使用比率的方式展示。此外笔者认为团队绩效数据比组内成员绩效均值更具有参考性，因此将使用团队绩效结果代替成员绩效结果均值。下图 3.4 是 2021 年 A、B 两组的绩效结果比率对比：

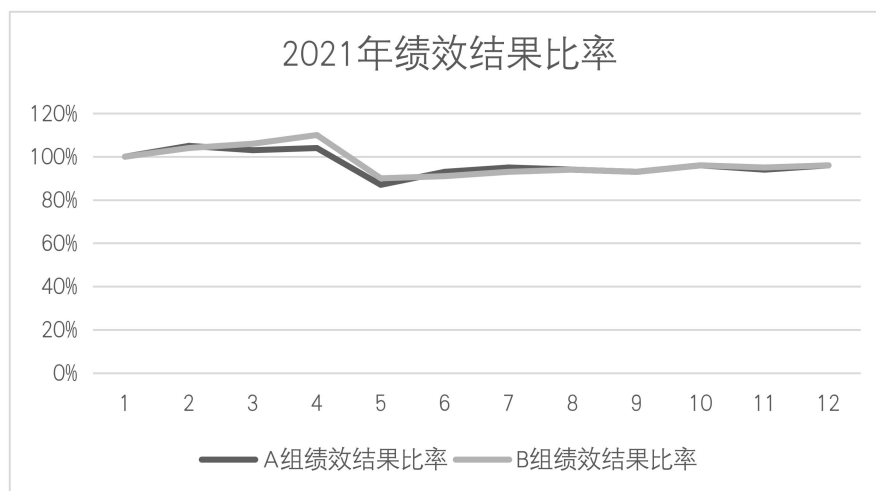


图 3.4 2021 年绩效结果比率



在样本有限且无法完全控制变量的情况下,对现有数据进行分析,可以发现:在 2021 年 5 月由于疫情影响导致线下办公收到干扰后,该月绩效结果呈明显的下降趋势。在 6 月实现远程办公后又出现逐步回升的趋势,但两组均未能恢复到 5 月之前的水平。另外,虽然参考对象只有两个项目组,但是两组的绩效走势变动基本趋同,所以可以大致认为这一绩效变化情况在整个公司研发部门具有代表性。

另一方面,通过简单问询,了解到存在员工在业务群表达不满情绪。其中包括员工对部分考核指标的吐槽,以及管理者也抱怨考核工作难以执行等问题。在后续章节,将就员工意见进行专门收集,作为当前绩效考核发掘存在问题的依据。



第四章 T 公司开发岗远程办公绩效考核问题发掘与成因分析

4.1 访谈的设计实施与结果分析

4.1.1 访谈设计及实施情况

访谈的目的在于，先通过访谈的形式获取当前绩效考核可能存问题的范围。从主观调查上，先获取考核中存在的大致问题和其维度，为后续问卷的设计提供依据。问卷将在访谈的基础上，进一步获取更加精确和详尽的数据。确保问题分析时的数据支撑及准确性。

在设计访谈提纲时，为防止出现死角，访谈问题尽可能的扩大了范围，希望通过访谈聚焦核心问题。因此在操作上，通过文献借鉴和参照 T 公司绩效管理特性相结合，设计出访谈调查提纲，具体访谈提纲可参见附录 1。

访谈形式上将采用电话访谈的形式。访谈对象分别为同一部门的一名总监、一名组长和来自两个组的各两位基层员工，总共 6 人。每次访谈在时长上不做限制，旨在获取尽可能多的信息。并且在话术引导上，采取应说尽说的策略。访谈以匿名的方式进行，数据和信息将在保密状态下处理。

最终经过为期 3 天的访谈，从 6 位访谈对象处顺利获取访谈结果。访谈总时长长达 13 小时，内容颇丰。该访谈结果将以文本转换的方式进行留存，并通过文本处理 AI 进行数据提取和分析。

4.1.2 访谈数据的整理与分析

4.1.2.1 访谈数据的常规整理

由于访谈过程全程独立完成，在调查过程中，笔者基本对访谈内容中的大部分关键点存在印象。后续通过访谈印象结合转换后的文本信息，将整理出被两人以上共同提出或虽仅被一人提出但被认为属于较为重要的问题。从访谈数据中提取的反映问题的相关内容，整理如下：

①两位管理者同时认为，由于远程办公导致其与在线下办公时相比，无法直观的掌握员工的真实工作状态。尽管有使用周会或晨会对项目进度进行把控，了解每位员工的工作进度，但是工作进度依旧无法直接表现工作状态。并且这也使得这两位管理者在绩效考核关于主管主观评价一栏中，考核任务难以执行。

②四位员工同时表示，他们对当前绩效考核的公平性和准确性表示怀疑。他



们都认为绩效评价的主观性过强,基本是依靠主管对自己工作表现的感知作出评价。在以往的线下工作中,基于同一空间下,他们也能通过主管对自己的态度和眼神及语气等因素,基本感知到主管对自己的印象,从而大致获取对自己的评价范围。但是自从采取远程办公的工作模式后,他们对主管是否能对自己做出合理评价表示怀疑。且部分员工还反映,自己获得的绩效考核评价与自己预期的相差甚远。

③几乎所有的访谈对象都认为,当前采用的考核方式和指标并不适用于远程办公。例如对工作时长的要求,普遍认为对于研发工作而言,工时并不能反映工作效率和工作质量,甚至连工作量都不能保证。部分组的管理者在将工时列入 KPI 指标后,该组几乎所有人都挂着客户端刷工时。另外考核指标只对工作进度进行考核,但是对于工作态度、工作质量、工作水平以及自己在团队中发挥的作用并没有进行获取了解。还有部分 KPI 指标虽然是希望能员工做出更好的工作表现,例如创新点的考核,但是这些只是锦上添花的要素,并不能对目前的工作有更有力的推进作用。

④同样被所有访谈对象所诟病的是,由于远程办公,导致团队内沟通以及团队之间合作比以往线下办公时更加困难。尽管大家使用微信和腾讯会议来替代以往的线下会议以及互相沟通,但是事实是视频会议需要等大家都有空才能开始,而远程办公下,大家并不是严格按照上班时间来办公的。居家办公使得时间的安排能够更加灵活,很多有家庭的员工会选择在原本的工作时间去干点工作之外的事情,再用原本下班的时间进行填补。所以如果要进行视频会议,一般会定在固定的时间点,且需要提前在组内约好,较以往线下而言缺乏灵活性。而在点对点沟通以及团队间合作的情况,一般选择微信拉群的方式,可访谈对象都对微信里成堆的项目群进行吐槽,表示都不想打开微信了。

⑤有多名员工表示,开始远程办公后,自己很难依靠自我约束力进行正常的项目推进。他们认为当前的考核机制只注重于结果而忽视了过程,导致只有 deadline 能短暂地给自己动力。居家的办公环境,让他们打开电脑只想先把大乱斗而不是工作,特别是看到同事们都在线的情况下更是如此。

⑥有一名员工认为,主管在制定本组员工的 KPI 和进行考核评价时,偏离事实。给组内成员制定的 KPI 及考核应当是基于该员工的业务等级和组的业务性质共同决定,他认为自己的主管给他制定了超过他本身等级的 KPI 指标,导致其根本无法完成。不仅如此,主管在对其绩效进行考核时的评价也有所偏见。而自己仅仅只能被告知绩效考核情况如何,没有任何管理者和自己沟通,对自己的工作



和职业发展也没有引导，自己也无法对此情形进行反馈。针对这名员工的情况，在后续的访谈中笔者有主动对其他访谈对象问询相关的情况，得到的反馈是，如果自己的管理者不主动找自己谈话，在如今远程办公的情形下，出于人情世故等原因，自己很难会主动找管理者沟通。

⑦有一名管理者和一名员工同时表示，当前绩效考核中的 360 度考核形同虚设。在当前远程办公的前提下，自己根本不知道主管和同事的情况，没法填写考核内容。并且也为了不得罪他人，在 360 度考核中所有人基本都是填最优结果。其中这名员工还反映，他所在的组甚至出现 360 度考核被员工们自愿直接丢给组长填写的情况。

以上这部分被整理出的问题及其访谈内容，在选取上带有主观性，是采用人工的方法从内容中直接获取的具体问题。这部分内容将作为参考，在后续进行整合和分析。

4.1.2.2 使用文本 AI 处理访谈数据

为了提高访谈数据整理和提取的准确性，除直接人工从访谈内容中提取出关键问题外，还将使用文本处理 AI 对访谈结果进行同质转译。并将同质转译结果通过定性分析软件 Quirkos 进行关键词标签排序。

同质转译的目的在于将访谈内容中的口头话语转化为学术文本，具体实现借助 GPT-3.5-turbo 模型。通过调用 OpenAI 提供的 API，将 GPT 模型的 temperature、top_p、presence_penalty 参数设置为[0,1,-2]，可使得待处理文本变得严谨生硬，词汇量减少，创造力减少，达到同义词合并的效果。同质后，再通过对 GPT 输入 professional 指令，并进行英文转译，为后面使用 Quirkos 进行定性研究做准备。

在将处理好的文本导入 Quirkos 软件后，直接使用其“比较”功能，便可获取问题关键词的排序情况，其结果整理如下表 4.1 所示。（注：只保留与论文研究相关的词或短语，其他日常用词都已被剔除）



表 4.1 AI 提取关键词结果

Rank	Keyword	Frequency
1	Efficiency(工作效率)	92
2	Quality(工作质量)	59
3	Self-discipline(自我约束)	35
4	Team communication(团队沟通)	29
5	Evaluation(主观评价)	10
6	Work-life balance(生活边界模糊)	8
7	Poor management(管理无力感)	7
8	Distrust(缺乏信任)	7
9	Ineffective hours(工时指标无效)	3

将上表中关键词按照问题发掘和优化两个角度进行分析。首先，可以发现这些关键词与人工总结的问题能够交叉佐证，进一步确定了问题选取的准确性和精准度。其次，这些关键词在后续的优化设计中，也将作为优化目标的重点参考对象。以上排序结果将列入关键词选项，用于设计问卷。即在问卷中让填写人针对标签关键词的重要性进行打分。回收问卷后，后续会对关键词的重要程度进行排序，作为绩效指标设计和权重分配的参考。

4.2 问卷的设计实施与结果分析

4.2.1 依据访谈情况对问卷的设计

在通过整理和分析访谈数据后提取了相关问题和关键词，在此将对提取的问题和关键词进行对比并整合，从而整理得到以下重点：①空间隔离导致管理困难；②空间隔离导致信任缺失；③考核指标和方式亟需改进；④远程办公降低沟通效率；⑤绩效考核缺乏反馈；⑥360 度考核制度流于形式；⑦绩效考核缺乏激励性；⑧远程办公导致生活边界模糊。

这些要点基本可以概括访谈内容中反映的，远程办公下绩效管理实施中暴露的各种问题。通过对要点进行分析，可以发现大致分为三类，即人际沟通引起的问题，考核方式引起的问题以及工作与生活平衡引起的问题。下表 4.2 是将要点归纳到问题分类的问题核心点分类表：



表 4.2 问题维度分类

维度	问题
人际沟通类	空间隔离导致管理困难 空间隔离导致信任缺失 远程办公降低沟通效率 考核指标和方式亟需改进
考核方式类	绩效考核缺乏反馈 360 考核制度流于形式 绩效考核缺乏激励性
生活类	远程办公导致生活边界模糊

尽管以上归纳已经总结出 T 公司远程办公模式下绩效考核的主要问题及其类别，但是在文献学习和行业内经验借鉴中发现，设备和技术支持也是远程办公绩效考核研究中经常被考虑的一点。因此在原来访谈数据总结的三个问题类别中添加设备和技术支持类，旨在能够尽量覆盖绩效考核中可能出现的所有问题。此外，还将通过文献参考及管理经验借鉴添加了相关问题进行补充，作为问卷设计的量表参考。如附录 3（绩效考核问题各维度量表）中所示：

在量化尺度的选择上，鉴于参考文献中均是使用李克特改进的五点量表 (Likert scale)，因此本文也采用这种方式进行量化。即通过题项给出关于问题某一特征的陈述，要求填写者从[非常不同意，不同意，一般，同意，非常同意]中选取最符合自身感受的选项。该数组中的选项分别对应[1, 2, 3, 4, 5]数组中的数值，从而达到量化的目的。

问卷的设计将完全基于该量表实现，具体问卷内容见附录 2。问卷采用电子问卷的形式，在正式投放前实行了试投放检测。试投放对象也均为 T 公司研发岗员工，样本数 30，问卷回收率及有效率都为 100%。经过对试投放数据结果的分析，依据项已删除的克隆巴赫 α 系数对问卷进行调整，剔除了两个删除后能够显著提高问卷信度的题项。本文展示的量表及问卷都是调整后的最终版，信效度的检验也是正式问卷调查的检验结果，将在问卷数据分析章节进行展示。

4.2.2 问卷数据的处理与分析

4.2.2.1 问卷的信效度分析

(1) 问卷的信度分析

如表 4.4 所示，是四个问题共 5 个维度的量表的信度分析结果汇总，分析的 5



个维度相对应的题项数量分别为 7、7、7、6 和 8，共计 35 项。其中人际沟通、设备技术支持、工作生活平衡三个维度的标准化 α 系数分别为 0.807、0.809、0.835，均大于 0.8。表示这三个维度的量表题项可靠度较高。尽管考核指标和考核方式维度的信度稍低于其他维度，标准化 α 系数为 0.763 和 0.767 介于 0.7 至 0.8 之间。但是由于该研究属于探索性而非基础研究，因此可以接受。

而对于表中的项删除后的 α 系数均小于其对应维度的标准化 α 系数，因此所有题项都选择保留。同时所有题项的 CITC 值都分布于 0.4 到 0.6 之间，也表明这些题项与对应量化目标都存在较好相关性。

(2) 问卷的效度分析

由于在制定量表时，是基于文献参考与行业内经验结合访谈的结果共同制定的，因此问卷的内容效度有一定程度上的保障。而对于结构效度，通过 SPSS 进行 KMO 检验和 Bartlett 球状检验并对结果进行分析。最终结果如下表 4.3 所示，KMO 值为 $0.812 > 0.8$ ，Bartlett 球状检验的 Sig. 值为 $0.00 < 0.01$ ，因此问卷的结构效度较好。

表 4.3 问卷的 KMO 和球状检验结果

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy		0.812
Bartlett' s Test of Sphericity 巴特莱利球体检验	Approx.Chi-Square	2796.954
	自由度 df	595
	显著性 Sig.	0.00



表 4.4 各量表信度分析结果

问题类型	维度	题项编码	校正项总计相关性 (CITC)	项已删除的 α 系数 (Alpha)	基于标准化项的 克隆巴赫 (Alpha)
人际沟通类	人际沟通	Q11	0.547	0.781	0.807
		Q12	0.475	0.793	
		Q13	0.507	0.788	
		Q14	0.561	0.778	
		Q15	0.549	0.780	
		Q16	0.540	0.782	
		Q17	0.608	0.770	
		Q21	0.464	0.738	
		Q22	0.480	0.734	
		Q23	0.581	0.714	
绩效考核类	考核指标	Q24	0.489	0.732	0.763
		Q25	0.483	0.734	
		Q26	0.468	0.737	
		Q27	0.415	0.749	
		Q31	0.511	0.733	
		Q32	0.468	0.742	
		Q33	0.438	0.748	
		Q34	0.467	0.743	
		Q35	0.493	0.737	
		Q36	0.521	0.731	
支持类	考核方式	Q37	0.507	0.734	0.767
		Q41	0.582	0.777	
		Q42	0.570	0.779	
		Q43	0.622	0.768	
		Q44	0.555	0.783	
		Q45	0.487	0.797	
		Q46	0.599	0.773	
		Q51	0.587	0.812	
		Q52	0.562	0.815	
		Q53	0.547	0.817	
生活类	设备和技术支持	Q54	0.583	0.813	0.809
		Q55	0.523	0.821	
		Q56	0.539	0.818	
		Q57	0.543	0.818	
		Q58	0.614	0.809	
生活类	工作生活平衡				0.835



4.2.2.2 问卷的实施情况

本次调查问卷主要由个人基本信息和关于远程办公绩效考核问题相关的 5 个维度的量表题组成。问卷收集个人基本信息的目的在于，将问卷数据中的个人基本信息分布与从人事部获取的人资情况进行对比，通过信息分布情况的趋同确保样本分布均匀从而有较好的代表性。

问卷的形式是通过微信小程序进行发布和收集，问卷采用匿名的方式采集信息。共面向整体研发和运维部门 373 人发出填卷邀请，但仅回收到 247 份，且判断为有效问卷的只有 215 份。无效问卷 32 分，问卷有效率为 87%。根据附录 2 “关于远程办公模式下开发岗绩效考核的调查”的内容，针对样本的一般性统计情况如下表 4.5 所示的：

表 4.5 样本基本信息特征汇总

基本信息	可选项	频率	百分比	累积百分比
性别	女	26	12.09	12.09
	男	189	87.91	100
年龄	22-25	84	39.07	39.07
	26-30	95	44.19	83.26
	31-35	31	14.42	97.67
	36-40	5	2.33	100
学历	学士	109	50.70	50.70
	硕士	88	40.93	91.63
	博士	18	8.37	100

将该表与第三章中对研发和运维部门关于性别、年龄、学历等基础信息的人资状况分析进行对比，可以发现由于问卷对象包括研发与运维两个部门的员工，因此问卷数据的个人基本信息分布情况也介于两个部门之间。因此可以认定样本的分布情况与研究对象整体趋于一致，具有较好的代表性。后续对于维度信息的分析，将能有效地代表整体情况。

4.2.2.3 问卷数据统计分析

由于设置量化方式的时候，是采取[非常不同意，不同意，一般，同意，非常同意] 选项数组分别对应[1, 2, 3, 4, 5] 数值，因此分值越高则表示越认同。而题项的又是以陈述问题的形式进行询问，故分值越高，该项对应的问题越普遍。



根据附录 2 “关于远程办公模式下开发岗绩效考核的调查”的内容，针对绩效考核的主要问题统计情况如下表 4.6:

表 4.6 对于核心问题的问卷数据统计结果

问题维度	平均值	标准差	方差
人际沟通	3.44	0.79	0.62
考核指标	3.20	0.74	0.54
考核方式	3.26	0.80	0.63
设备与技术支持	2.19	0.90	0.81
工作生活平衡	3.10	0.75	0.56

从表中可知，人际沟通问题的均值最高，达到了 3.44。其次是考核指标和考核方式分别为 3.2 和 3.26。工作生活平衡均值为 3.1 比较接近一般均值 3，而设备与技术支持则远低于 3，分值为 2.19。所有的标准差和方差都在正常范围之内。因此可以看出：人际沟通问题最为突出，其次是考核指标和考核方式问题，工作与生活平衡问题一般，而设备与技术支持问题情况较好。

而针对具体题项的分析结果，统计分析情况见表 4.7:

表 4.7 具体问题统计分析结果

序号	问题	统计结果			结论
		均数	标准差	方差	
Q11、Q12、Q13、Q16、Q17	信任度	3.55	0.84	0.71	相互信任感不足
Q14、Q15	协作性	3.32	0.82	0.68	会有协作不适产生
Q21、Q22、Q23、Q24、Q25、Q26、Q27	考核指标	3.17	0.95	0.9	有效性不足
Q32	考核形式	3.31	0.75	0.57	流于形式
Q31、Q33、Q34	考核内容	3.23	0.80	0.64	过于主观
Q35	激励性	3.12	0.84	0.7	缺乏激励性
Q36、Q37	考核结果	3.14	0.80	0.64	缺乏反馈
Q41、Q42	网络状况	2.08	0.93	0.86	情况较好、符合预期
Q43	设备支持	1.83	0.75	0.56	情况较好、符合预期
Q44、Q45	兼容性	2.25	0.88	0.77	情况较好、符合预期
Q46	安全性	2.10	0.85	0.72	情况较好、符合预期
Q51、Q52、Q53、Q54、Q55、Q56、Q57、Q58	生活边界模糊	3.10	0.85	0.73	自我管理能力有待提升



4.2.2.4 统计分析结果整理

为了更好地关注绩效考核中出现的問題，通过此次问卷调查，结合访谈结果。共同反映出远程办公模式下绩效考核突出问题排列依次为：

- ①人际沟通：存在信任问题和协作问题；
- ②考核指标：存在指标失效问题；
- ③考核方式：存在考核形式流于形式，考核内容制定过于主观，考核缺乏引导性，考核结果没有反馈机制
- ④工作生活平衡：与家庭成员的冲突、缺乏自律、工作生活边界模糊等，但问题不突出。

4.3 绩效考核问题的成因分析和应对思路

从访谈结果和对问卷数据的分析综合来看，由于实现远程办公后，T公司在开发岗绩效考核上出现的问题大致归纳如下。这里将主要对这些问题产生的原因进行成因分析，并提供一些有建设性的对策。

4.3.1 部分考核指标不适用

在开发岗全体部门进入远程办公模式后，T公司的绩效考核从整体上看，并未做出较大调整。有限的调整也没有经过问题收集和员工意见反馈，进行针对性应对。因此存在绩效考核中，有部分考核指标不适用于当前工作模式。比较突出的几点列举如下：

(1) 缺乏可行性

T公司由于原来是采用线下办公的方式，因此原生绩效考核指标中存在一些主观性评价指标。这些考核指标的实现大多数依靠线下办公时，管理者在同一空间下，可以直观地获取考核对象的工作状态。这种获取方式较为便捷且在一定程度上是有效的。可在实行远程办公之后，远程办公带来的空间隔离，导致管理者不再具备直观获取考核对象的条件。由此带来的影响使得原先借助同一空间的部分指标失去了可行性，给考核的执行带来了阻碍。

对于这种情况，有效的应对办法只能是通过调整绩效指标来实现。通过使用便于量化，能确保准确与客观性的同时易于获取的数据，作为新的考核指标，能够较好地避免空间隔离引起的绩效考核困难。

(2) 缺乏有效性

指标失效是指用于绩效考核的指标在衡量员工绩效时，不能准确反映员工的



工作状态的绩效结果。例如在实行远程办公后，T 公司为了保证员工居家期间能够照常工作，设置了工作时间的指标。认为只要通过工时约束，就能起到工作约束的作用。且不说这一指标能否保证工作质量，在实际情况之中，工时指标连工作数量都无法保证。开发岗位的有效工作时间是员工全身心投入到工作中的时间，而不是坐在电脑前或登入远程办公客户端的时间。在空间隔离的状态下，管理者无法获取员工真实工作状态的前提下，对工作时间的要求是没有意义的。

而出现指标失效的原因，主要是由于制定该指标时，没有对远程办公后绩效考核的实行情况进行充分了解，并且没有与团队管理者和员工进行研讨协商。仅仅只是通过对过往经验的生搬硬套，从而导致了失效指标的产生。

在对策上，对于这部分失效的指标，一般不易找到有效的替换项。并且这类指标在原有状态下也往往是通过与其他指标进行联合才能生效，而失效时与其联合的指标往往也一并失效。因此这部分指标直接从绩效考核中剔除即可，若是存在一些在远程办公中变得易于获取且具有绩效代表性的指标内容，也可作为剔除失效指标后的补充项。

4.3.2 考核方式不健全

相对于考核指标，考核方式是指包括团队内考核指标的设置，考核内容的确定，项目任务的分配及对完成状况的判断等方面的概括。也可以简单理解为，管理者选择怎么进行绩效考核的方法。尽管在一些文献中，将绩效考核体系也作为考核方法的子集，但是本文中的考核方法特指团队管理者在绩效考核中使用的方法。绩效考核体系是归于企业整体的绩效考核方案中的内容，高于考核方法的维度，将不在此处进行阐述。

绩效考核方法的主要问题在于部分方法缺乏操作性，另外还存在一些诸如在考核内容制定上过于主观或内容制定不合理等，最终导致考核方式不健全的情况。

(1) 360 度考核流于形式，且执行困难

360 度考核虽然有多角度来保证客观性，但是在考核过程中，每一个对他人做出评价的考核参与者都是通过个人主观意识完成考评的。正如在绩效考核指标的问题分析中所描述，通过主观进行的考核行为都会受到空间隔离的影响，从而导致 360 度考核的执行困难。

另外在实际情况中，已经通过访谈内容和问卷数据反映了 360 度考核流于形式，存在部分团队的 360 度考核全部交由其管理者全权代理，失去了考核意义。而这一现象的成因，其实结合中国大多数企业办公室环境氛围也很好理解。首先 360 度考核给出的评价是主观评价，代表着评价人对被评价人的看法，不好的评



价往往会影响同事之间的关系。秉承着不得罪别人的原则，评价人很难做出客观公正的判断。其次，考核信息最终都是由团队管理者进行整理并汇总，工作量较大。因此团队管理者在能够减轻自身压力的情况下，也乐意代劳全体成员的 360 度考核。最后，在以上情况存在的基础上，管理层也发现了 360 度考核结果基本趋于全优，因此在绩效结果参考上降低了 360 度考核的权重。权重的降低又进一步降低团队绩效考核中对 360 度考核的重视，如此恶性循环之下，使得 360 度考核彻底流于形式。

(2) 考核内容制定时缺乏沟通

以往在线下办公过程中，团队管理者是依靠自身具备的专业能力，通过对项目的理解和对团队成员的能力水平的判断，来决定任务的分配和考核内容的。尽管在制定团队成员的个人任务和考核内容时，也没有沟通过程。但是由于其办公场所处于同一空间内，通过对项目的推进情况的直观了解，以及员工的工作状态反映，都间接地为团队管理者提供了一些反馈信息，使其能够做出调整。

但是在进入远程办公模式后，随着管理者对项目进展的掌握变得困难，不经过沟通而制定的任务分配和考核内容直接由管理端通过远程办公软件进行发布。导致了团队成员对于任务分配及考核内容的低认可度，甚至出现对考核内容的不认同。尽管远程办公模式下的沟通本身就存在问题，这个将在后续人际沟通问题中进行详细阐述。这里仍要强调，在如今远程办公模式下，考核内容在制定时，需要充分沟通、交流意见，才能降低团队成员的抵触心理，且能更加客观地制定考核内容。

(3) 考核结果无反馈机制

在考核结束后，被考核者往往只是得到考核结果的通知，被动接受结果而没有过多解释。就算对考核结果有异议，也没有可以提出的渠道。考核结果的反馈机制缺失，会使得考核方案在逐渐偏离正轨前不能得到及时预警，另外还会进一步引起员工负面情绪。

其成因和解决办法与考核内容制定类似，依旧是缺乏沟通所导致并需要建立反馈通道，加强沟通。

4.3.3 忽略人际沟通问题

在绩效考核及项目管理等管理行为中，人际沟通问题是最容易被忽视的。人际沟通的主要问题及成因主要可以从一下两个角度进行分析：

(1) 信息量的变化

由于当前技术的支持，以往的面对面沟通在远程办公模式下，被采用社交软



件或视频会议的形式进行替代。表面上好像和线下模式没有区别，都能达到信息传递和交换的目的，但实际上信息量相较于线下模式，被大大地缩减了。

线下沟通时，除了沟通本身的文字信息外，还具有眼神、语气、表情等辅助信息用于验证。对于线上沟通，就算是采用视频会议的方式，与会成员也很难仔细观察到发言者的神态和其他听众的反应。而这一差异将直接导致团队内关系维护难度的提升，以及容易产生误解、造成冲突、难以达成共识等问题。间接上还会使团队的协作能力降低，甚至互相之间产生怀疑。反映到绩效管理上，则是对绩效考核过程和结果的信任缺失。

(2) 沟通成本的变化

在以往线下办公的情景下，员工和管理者之间的沟通成本其实趋近于零。毕竟在同一空间需要相处整个办公时间，互相之间会有许多交集，很多工作上的有效沟通甚至可以在平日的闲聊中实现。

而在转入远程办公模式后，点对点的沟通，特别是下级对上级的沟通，将会显得更加困难。首先是当员工存在沟通需求，而在制度中没有设置对应沟通渠道时，员工需要找到一个合适的借口发起沟通。其次，当沟通内容涉及到个人利益或能力相关的问题时，沟通的劣势方往往会难以启齿。最后，在远程办公模式下，点对点的沟通发起显得更加正式，会让对话的发起者反复思考该对话是否是必须的，从而增加了沟通的成本。而这些都是隐性的，难以被管理者发现。

综上，无论是信息量的减少，还是沟通成本的增加，无疑都使得远程办公由于人际沟通导致诸多问题的出现。而最简单的解决办法就是增加沟通频次，增大沟通交换的信息量，事无巨细地都需要团队成员一起参与。

4.3.4 考核缺乏导向性

在转入远程办公模式后，开始对员工出现了对自我约束能力和自我管理能力的要求。其原因在于远程办公使得工作时间变得更加灵活，员工可以在工作和生活之间自由切换，而在将时间的支配权更多的交予员工的同时，为了保障项目的正常进展，也需要员工具有更强的自控和自我管理能力。需要员工具有自觉管理时间和任务的能力，不然很容易出现拖延和效率低下的情况。另一方面，大多数远程办公都会选择居家场所进行办公，相较于集中办公场所而言，居家场所存在更多的干扰。譬如家庭成员、宠物、快递等因素，在短暂的打扰之后，员工能否快速回到工作状态所需要的自控力决定着居家办公效率的高低。

当前的绩效考核体系主要是采取 KPI 关键指标的方式，从某种意义上来讲，关键指标是可以起到约束作用，促使员工在时间节点前完成分配的任务。但是其



采用的是一种外在的压力，而不是依靠员工的自驱力。因此在一些自控力较差的员工身上，KPI 关键指标所带来的约束能力有限。

在进行自我管理上，相较于外界带来的约束和压力，更好的解决办法是通过调动员工的主观能动性，实现自驱。因此，采用具有具有导向性的绩效考核体系，无疑是更优的选择。如何弥补现有绩效考核体系所缺失的导向性，后续将会在解决方案中引用 OKR 项目管理工具，讨论其可行性并对其所具有的导向性优势进行详细阐述。

本章根据 T 公司远程办公及绩效考核现状对开发岗员工进行了访谈及问卷调查，依据数据结果对部门目前绩效考核的问题成因及对策思路进行了深入分析。现将问题及其成因和对策整理如下（表 4.8）：

表 4.8 问题成因分析及对策整理

问题	具体表现	直接原因	根本原因	应对思路
考核指标不适用	缺乏可行性	失去考核条件	考核指标调整不到位	结合实际情况调整指标
	缺乏有效性	无法有效衡量	KPI 考核局限性	引入 OKR 弥补局限性
考核方式不健全	360 度考核流于形式	执行困难	空间隔离导致不适用	剔除该考核方式
	考核内容制定过于主观	制定时缺乏沟通	远程办公导致管理难度上升	引入 OKR 进行项目考核
	考核结果只能被动接受	结果无反馈机制	绩效考核过程缺乏沟通环节	增设 OKR 管理会议
忽略人际沟通	容易误解 协同下降	沟通信息量减少	远程办公相较线下模式 沟通难度提高	增加沟通渠道和频次
	出现信任问题	沟通时成本提高		
工作生活失衡	效率低下 易受居家影响	自控力不足	绩效考核对员工缺乏导向性	通过 OKR 特性 提高绩效考核激励性



第五章 T 公司开发岗远程办公绩效考核优化方案设计与实施

本章将阐述,针对 T 公司在远程办公模式下所暴露出的问题,进行的绩效考核优化方案和实施策略。在上一章节,通过访谈与问卷的方式调研出 T 公司就目前远程办公绩效考核体系中存在的一些隐患,并已经在章节末对发掘的问题作出了分析,探讨其成因。在本章,将依据这些研究成果在现有绩效考核体系的基础上通过引入 OKR,进一步完善绩效考核体系。此外,还将针对原有的部分存在问题的绩效考核指标做出一些调整,使其对于远程办公的绩效考核和管理具有更好的适配性。本章将基于开发岗员工的工作特性,以及远程办公的特征,重点讨论优化方案较原有体系的优势,及对问题的解决思路。针对的问题仅是上一章中通过研究发掘的实际问题,对于本次案例和调研中没有发现的问题,将不会在本文中进行过多赘述。

5.1 设计目标和原则

5.1.1 设计目标

企业在日常经营中作出的战略目标制定及选择承接的项目任务,最终都会以组织架构的形式,层层递进,逐层细分并加以实现。因此每一层针对绩效管理和考核的理解和运用都决定着整个企业绩效考核的有效性,甚至决定着公司战略目标和项目任务能否顺利实现。因此在对绩效考核优化方案进行设计时,应该着重考虑不同层级对于其绩效考核体系的使用情况,已经能否有效运用绩效考核工具。为了实现这一目标,在设计绩效考核方案时,应在以下几点加强关注:

(1) 方案的设计要实现已有问题的解决

实现已有问题的解决是本次案例分析的首要目标,只有解决案例中发掘出的实际问题,研究才具备实际意义和参考价值。而针对实际问题的分析和成因探讨,在上一章已经完成。后续将通过借鉴行业内的在远程办公绩效考核和管理上较为成熟的经验,结合相关的管理理论和理论构想,确保设计出的优化方案能够有效地解决已发掘的实际问题。

(2) 方案的设计要实现对员工绩效的促进作用

绩效考核作为管理的一部分,其作为管理工具,是希望通过考核的方式保障员工的工作效率和质量。而科学、合理、完善的绩效考核更是能够有效地激发员工的工作热情,调动其主观能动性,自发地提高其工作绩效,并通过工作中的主



动学习提升其技能水平。因此判断方案的有效性,也可以从方案实施后,绩效考核水平的变化以及员工绩效的提升着手。所以设计的方案必须保证其至少对员工的绩效有促进作用。

(3) 方案的设计要适配案例公司的管理结构特性

虽然都是针对远程办公和以技术研发作为主要业务的企业,所进行的绩效考核的方案设计,但是企业之间的管理和组织架构的不同会使得其制定管理和绩效考核方案时会有些许差异。方案的设计过程不能脱离公司自身的管理结构,不然设计出来的方案是浮于表面,不能落地的方案。设计出来的方案如果不能有效适配目标企业的管理架构,其执行效果也注定差强人意。

(4) 方案的设计要对公司战略目标具有保障

绩效考核作为管理工具,除了保障员工的工作效率和质量,其根本也是保障了企业总任务的实现。因此绩效考核的是否有效,也关系到企业战略目标的能否实现。企业的战略目标实现依靠企业整体对项目任务的完成,而项目任务则是通过企业的组织管理架构,一层一层分摊到各个员工的身上。确保任务的合理分配,是保障任务能够及时保质保量完成的基本条件。而对绩效内容合理的制定和绩效指标设置的有效性,则是对于任务合理分配的基础。在此前提下,使得个人指标和考核内容的合理化,是实现公司战略目标的根本。

5.1.2 设计原则

以实际问题为出发点,以现实情况作为依据,在制定远程办公模式下的绩效考核优化方案时,应充分考虑公司的组织架构和业务特征的同时,还需考虑如何才能使方案不仅仅是纸上谈兵,而是具有实际参考性和借鉴意义的。因此,在设计绩效考核方案的过程中,需把握和遵循以下原则。

(1) 可操作性原则。设计绩效考核方案时应该以实际为出发点,要考虑在远程办公导致的空间隔离的情况下,获取哪些考核指标会有困难。设计出的绩效考核方案在执行考核时,应该避免可能出现的阻碍,使得考核的执行人能够较为方便获取考核数据,使得绩效考核能够顺利的进行。因此方案的设计需要考虑到可操作性。

(2) 以人为本原则。绩效考核的对象是人,而企业也是由人构成的,人员是企业的根本所在,方案的设计需要以人为本。因此在设计方案时,需要考虑到人的因素,多关注员工的诉求,注重员工的反馈。同时还要多考虑到员工个人的生活和精神状态,以及员工的职业成长。

(3) 公正透明原则。优化后的方案需要具有公正性和透明性,只有保证了公



正透明，才能赢得员工对绩效考核结果的信任。绩效考核不只是管理者的任务，也需要被考核员工的参与。而使员工的积极参与配合绩效考核的关键，则是确保考核过程的公平、公正、公开。

(4) 行为导向原则。优化后的方案要具有导向性，能够对员工的行为具有引导作用。使其在完成相应工作后，能够及时有效地获得正向反馈，提高绩效。

5.2 设计思路和管理方法选择

5.2.1 开发岗工作分析

由于本文的绩效考核优化方案是针对开发岗位，因此需要对开发岗位的工作内容进行分析，才能够在考核指标的选取上给出有效的建议。T 公司开发岗员工的主要工作是通过自身具备的开发技术能力，完成项目分配的任务，从而推进项目的进展。能够按时完成项目分配任务，保障项目的按时上线以及上线后的稳定性，并且能够在项目突发紧急情况时及时给出解决方案，是开发岗位的核心要求。而能够随着新项目的上马提升自我技术能力，工作时保证代码的规范性和可读性，项目在进行架构时提供创新点等则属于本职工作之外的加分项。具体工作内容如下表 5.1。

表 5.1 开发岗工作职责表

序号	工作内容	重要度
1	进行编码、测试、调试，完成软件产品的开发	主项
2	维护和升级现有的软件产品，修复软件缺陷和错误	
3	研究新技术，进行技术预研和技术选型	
4	解决开发过程中出现的问题和 Bug，给出解决方案	
5	开发和维护软件文档，包括用户手册和技术文档	
6	制定项目计划和项目需求文档，确保项目进度和质量	
7	参与并组织代码评审，确保代码质量和规范性	次项
8	协助测试人员进行测试，保证软件的稳定性和安全性	
9	积极参与技术交流和分享，提高团队整体技术水平	
10	参与项目管理和流程的优化，提高开发效率和质量	

5.2.2 引入 OKR 的可行性分析

OKR 作为一个高动态的绩效考核工具，相较于 KPI 具有更高的灵活性，更加适合如今快节奏的互联网技术公司。而 OKR 所具有的高导向性特征，在远程办



公中能够更好的提高员工的主观能动性,帮助其提高自身的自我约束力。此外,OKR 在制定考核内容时所需要的全员参与,能够很好地解决远程办公绩效考核中普遍存在的人际沟通问题、信任问题以及考核内容制定过于主观性的问题。因此引入 OKR 将会带来以下优势:

(1) 引入 OKR 将能给员工带来持续的内驱力,并增强其自我管理能力。远程办公带来的空间隔离,导致管理者无法对员工进行直接管理,因此员工自身需要一定的自我约束能力进行自我管理。另外办公场所转换到家中以后,办公时间将可以变得更加灵活,而保障项目任务的按时完成则需要员工有较好的自我约束能力。OKR 则通过其具有的高导向性,使员工主动完成任务的意愿增强,提高主观能动性。让一些自我约束能力和自我管理能力不强的员工,能够依旧在远程办公的环境下保持工作效率。

(2) 引入 OKR 能够有效解决人际沟通的问题。人际沟通的根本问题在于信息源的有限性,导致员工与他人直接产生误解和不信任。线下办公模式中,人际沟通除了语言还有眼神、表情、语态等信息作为补充,使得信息量倍增。而如今想在远程办公模式下,依旧保持高信息量的唯一办法就只有加强沟通。恰好 OKR 考核内容在制定以及后续收集反馈时,均需要大量的沟通,因此能够有效的解决协作性减弱、信任感缺失等问题。

(3) 引入 OKR 能够显著提高团队内或团队间的协作能力。由于 OKR 的考核内容在项目内部是完全透明的,因此项目内任何一个成员都可以看到整体的进展以及他人的工作内容。在协作中了解他人的工作内容和进展,能够更加高效地为他人提供帮助或者请求协助。

(4) 引入 OKR 能够改善管理者制定考核内容时过于主观的问题。由于 OKR 的分工透明,以及考核内容的制定需要通过 OKR 管理会议实现,也使得团队成员能够有效的监督任务分配的公平性,并参与到任务分配及考核内容的制定中。在团队全员参与绩效考核内容制定的同时,有利于维持项目内部的良好工作氛围。

5.3 考核方式和关键指标设计

5.3.1 关键指标设计

在设计关键指标前,需要先明确 KPI 与 OKR 的关系。作为 T 公司原生的绩效考核管理工具,KPI 的关键指标并不是完全不适合远程办公模式下的绩效考核。同样的,OKR 尽管有如此多的优势,与远程办公模式又是如此契合,但是在衡量



次要任务时却远不及 KPI 好用。归其原因，是由于 OKR 是高动态的，细分任务的，结果导向的，适合线性任务的考核。例如项目的推进，总归是要完成项目的，因此使用 OKR 比较合适。而次要任务，例如创新点、新技术掌握、技术分享等，属于静态任务且上不封顶、多多益善，更适合使用 KPI 进行考核。因此在关键指标的设计上将通过以下几步实现：

(1) 先对原生 KPI 指标进行调整。去除一些在远程办公模式下不适用或难以执行的考核指标，转而使用一些能够促进远程办公沟通与协作的新指标进行替代。

(2) 再对调整后的 KPI 指标进行分类，将指标分为主任务指标和次要任务指标。主任务指标用于对项目推进的考核，而次要任务指标用于对工作中能够提升工作水平及对项目有益的加分项的考核。新的 KPI 指标如下表 5.2。

(3) 根据 KPI 中的主任务指标特性，结合项目任务设计 OKR 的任务节点。由于 T 公司的 KPI 指标本身就是任务细分到每个员工的，而恰好 OKR 的任务细分也需要针对每一个团队成员进行定制。因此在原有 KPI 的基础上设置 OKR 的任务节点，能够有效地节约管理和学习成本。

表 5.2 调整后开发岗 KPI

序号	考核内容	指标及获取方式	指标类型
1.1	(工作数量) OKR 结果	(功能和需求点完成情况) OKR 评分	主任务
1.2	工作质量	bug 数、问题规模、系统稳定性、运行步进数	
1.3	(主观分数) 沟通能力	(项目经理评价) 双向沟通后评价	
2.1	知识分享	技术贡献、增强团队和个人业务能力	
2.2	代码质量和规范性	代码规范及步进	次要任务
2.3	创新点	解决方案	
2.4	新技术掌握情况	员工自评	
2.5	考勤情况	远程办公客户端计时	
2.6	在线状态	远程办公客户端	
2.7	项目管理能力	(项目经理评价) OKR 评分	

(4) 对于 OKR 的关键结果的设计，要充分沟通。虽然 OKR 的关键结果在制定上要有野心、有挑战性，但是也相对很难达到满分，因此会让任务的执行者感到不舒服。可若制定的关键结果过于容易完成，则无法发挥 OKR 的导向性作



用。因此管理者在制定 OKR 的关键结果时，需要以团队能力水平为基础，结合团队目标制定进一步的关键结果。并且在制定时，需与团队成员充分沟通，保证关键结果指标的现实性和进步性。同时管理者还需通过沟通防止团队成员对指标存在抵触情绪。基于 KPI 中主任务指标的 OKR 制定示例如下表 5.3 所示：

表 5.3 OKR 关键结果指标示例

目标 (O)	关键结果 (KR)	任务节点	优先级
项目 1 完成 (主任务)	KR1:项目 1 在节点 A 完成调试	T1	基础型
		T2	
		...	
	KR2:项目 1 在节点 A 前上线	T1	承诺型
		T2	
		...	
	KR3:项目 1 在节点 A 前运营	T1	挑战型
		T2	
		...	

5.3.2 绩效考核权重分配

想要绩效考核能够发挥其管理和引导的能力，除了需要有效的指标外，指标的权重也起着决定性的作用。权重的分配可以指导管理者和被考核者对指标的优先级进行正确判断，譬如优先考虑项目进展，其次才关注对项目有利的加分项。另外权重的分配也起到信息传递的作用，对于不同指标的权重分配，能够让员工清楚团队的目标方向及公司的战略导向。因此权重的分配与设计有效指标，在绩效考核中同等重要。现就 T 公司的远程办公情况，对其 KPI 关键指标和 OKR 关键结果作如下分配：

(1) 对于周期性 KPI 的考核，鉴于线下办公时期，该管理办法及权重设置基本能够契合业务发展需求，原则上保留其原有权重结构。由于 KPI 在进行调整时，除工时要求被归于主任务指标且已被删除，其余被删除指标基本都是次要任务指标。因此对于被删除的指标项，将其原有的权重比例以再分配的办法，赋予新设置的次要任务指标。

(2) 对于 OKR 的任务节点及关键结果指标，由于其自身本不具备绩效考核能力，只是绩效管理工具，因此其权重依附于对应的主任务 KPI 权重。即通过主任务指标的权重，来使得 OKR 的节点和结果指标具有优先级。



(3) 对于 OKR 的关键结果排序, 采用保守原则。具体实施上表现为, 将能力范围内, 且必须完成的任务设置为最高优先级; 对于较大概率能够实现的, 具有一定挑战性的任务定为承诺型, 优先级次之; 而具有较大挑战的, 需要员工和团队通过提高自身, 超越现有能力实现的目标, 定为挑战型且优先级最低。

5.3.3 开发岗远程办公绩效考核体系构建

T 公司远程办公模式下的优化后绩效考核在体系上将之前线下模式的体系有所不同。在考核方式上摒弃了之前流于形式的 360 度考核, 取而代之的是 KPI+OKR 的模式。利用 OKR 的一些特性, 弥补 KPI 考核在远程办公中出现的不足。其结合方式与体系框架如下图 5.1 所示:

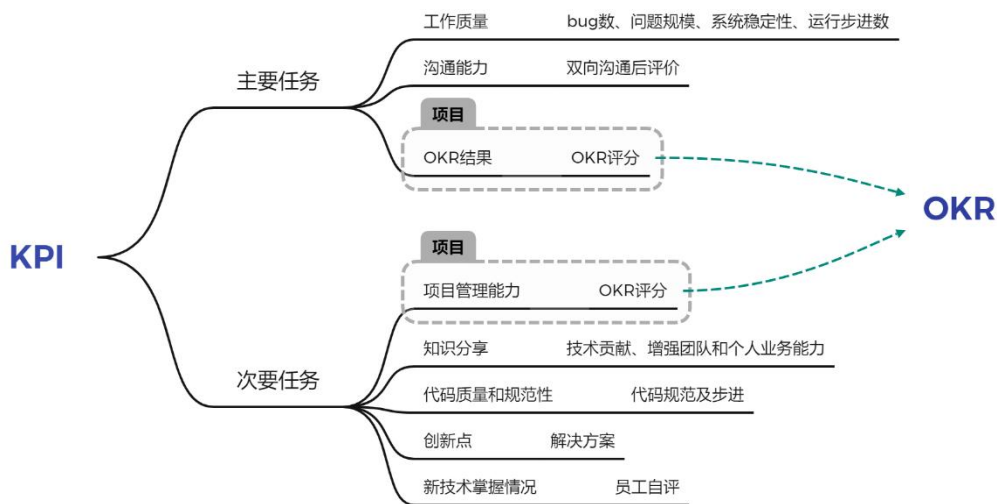


图 5.1 KPI+OKR 体系

如今大部分国内互联网技术公司采用 OKR 结合 360 度考核的方式, 通过 OKR 管理项目进展再通过 360 进行考核的绩效考核体系。这样的体系从理论上确实看起来更平易近人、鼓励突破, 也具有较为宽松的工作氛围。但是通过 T 公司的远程办公下绩效考核所暴露出的问题, 可以发现远程办公下本身就过于宽松的管理, 以及由于空间隔离导致的 360 度考核难以实现等问题, 使得 OKR+360 的考核模式显得过于理想化。

另一方面, T 公司原本执行 KPI 考核在线下模式时, 效果和反馈其实一直很好, 只是在进入远程办公模式后稍显不足。因此有针对性地补足短板, 实事求是地解决问题才是更加现实的解决思路。KPI 考核在远程办公中缺乏导向性, 其指标制定过于主观且不够灵活等, KPI 考核没有过多的沟通机会和空间, 被考核只



能被动接受从而产生不信任感等等问题，恰好都可以通过 OKR 绩效管理的方式解决。而 OKR 作为管理工具，本身不具备考核功能的短板，又可以通过与 KPI 的结合得到解决。

综上所述，就此案例而言，对 T 公司在远程办公模式下，关于开发岗位的绩效考核体系无疑是 KPI 考核结合 OKR 项目管理的体系最为合适。该体系能够有效地解决远程办公中出现的诸多绩效考核问题，并帮助员工实现自我驱动并实现自我突破的同时，提高团队的项目管理能力。

5.4 绩效考核优化方案实施

5.4.1 绩效计划

绩效计划是整个绩效考核体系中最重要的一部分，也是最初始的环节。其主要内容是针对公司战略目标进行任务分配到各部门单位，在 T 公司则是由承接项目单位开始，将项目细分到各个项目组里。再根据分配情况，制定相对应的绩效考核内容，通过考核制定的内容来保障各组任务的实现，从而保证整个项目的顺利完成。前几章已经就 T 公司远程办公模式下绩效考核出现的问题进行了成因分析和提出对策思路。在绩效计划中，将针对其中的考核指标和方法问题以及缺乏导向性作为关注重点，并详细阐述如何使用 OKR 管理工具来解决这些问题。

首先在 OKR 的制定上，要明确“O”的对象，即要实现的谁的整体目标。对于企业而言，“O”的对象是企业的战略目标。然而在 T 公司的组织结构中，部门和某些分项目组是项目的承接对象，OKR 又是用于对项目进行管理的，因此与传统的 OKR 制定有些许不同。这里的 OKR 可以将其理解成针对项目的 OKR，更像是一个项目管理的工具。其使命和愿景是项目的，或者说是项目承接部门的，而不是整个企业的。再或者也可以将独立承接单位视作一个子公司，这样也能便于后续的理解。

这些项目承接单位的 OKR 同样也包括目标、关键结果和任务三个部分。目标即整个部门的终极目标，是所有部门员工需要为之努力而实现的最终结果，目标的设立不仅是告诉全部成员他们的任务方向，更是一种理想的设定，需要起到鼓舞人心的作用。而关键结果则是要实现终极目标所要经历的过程，通过对项目的分析进行制定关键结果，需保障其是实现终极目标的最短路径也是不可避免的路径。最后要实现关键结果则需要通过完成任务，任务是最日常的行为，是一切的基础。在具体 OKR 的设置上，要注意以下几个方面：



(1) OKR 可以是自下而上的

OKR 本身是一个任务细分的过程, 另外其还具有透明、公开的特性, 员工是可以通过 OKR 了解到自己的任务在整个项目中担任什么作用且具有什么意义的。这也使得整个项目的推进与个人之间变得紧密相关, 个人能够清楚地在 OKR 计划中看到自己的工作对项目实现的作用, 从而将个体和整体捆绑在了一起。团队的目标, 在一定程度上成为了个人的目标。

自上而下的管理总是有限的, 管理者不可能时时刻刻掌控所有情况, 因此 OKR 使得员工可以自下而上地参与到绩效管理之中。在 OKR 计划的制定和任务的分配中, 员工可以积极地和上级领导进行沟通, 参与其中。相较于管理者, 员工对于自身的了解程度肯定更甚。因此员工结合自身技能情况主动要求任务的分配, 依据自己的实际情况设定目标, 肯定比管理者分配要更加准确。同时还能减轻管理的压力。另外团队的集体参与, 加强协商, 使得 OKR 目标的设置会更加准确、客观、可行。

(2) OKR 制定需遵循 SMART 原则

OKR 与 KPI 最大的不同在于, OKR 的目标设置是超越当前但又具有可行性的。制定需要遵循 SMART 原则, SMART 原则是指目标必须具有以下特点: 具体 (Specific)、可衡量 (Measurable)、实现可能性高 (Achievable)、与企业战略相符 (Relevant)、有时限 (Time-bound)。具体来说, OKR 的制定应该具有明确的目标、可衡量的进展、可实现的目标、与企业战略相符的目标和明确的时间范围。这些要素的结合可以使 OKR 更加科学、有效地指导企业的经营管理, 提高企业的执行力和业绩水平。

5.4.2 绩效辅导

在针对以往绩效考核问题整理时, 可以发现无论是绩效指标还是考核方式的问题, 归根到底最终都是沟通的问题。而在针对人际沟通问题的分析中, 也反复提到在远程办公模式下的沟通与面对面沟通是貌合神离的。因此在绩效辅导中要着重考虑此类问题, 防止由于人际沟通问题再次影响绩效考核。

(1) OKR 管理会议

上下级之间的高频沟通是在以往 T 公司绩效考核过程中普遍缺失, 但又被证明是至关重要的。因此在远程办公模式下, 线上的 OKR 管理会议将会是一种高频次的会议, 用于对项目进度进行管理, 满足实时掌握项目状况和灵活调整的需求。而高频往往会带来较大的管理成本, 为了不过多地占用生产时间, 会议需要尽量简洁高效。



①每日晨会。时长设置 15 分钟，首先由员工在主管的引导下简要概述：昨日的工作内容；今天的工作计划；有没有困难需要提供支持。在所有员工完成概述后，管理员与众人分享当前需要注意的一些事项后即可结束会议。

②每周周会。时长设置为 30 分钟，一般定在周五下班之前，作为本周的工作总结，以及对下周工作任务的发布，让员工有充足的时间思考工作准备。

③月度例会。时长不做限制，且由管理者自行决定是否开展会议。作为周会的补充，旨在更大的周期上对前期任务的总结以及后续任务的计划。

④季度会议。时长设置为 2 小时。一般季度作为绩效考核结果公布的周期，会议上会就绩效考核结果进行公布，并进行解释。对一些异议或疑问，可进行公开讨论。同时依旧承担对前一周期的总结和后一周期的计划任务。

(2) 管理者 OKR 培训

由于 OKR 不是单纯的任务分配工具，其在制定目标时是基于当前情况制定一个有可行性但又具有挑战性的任务。需要具备对任务难度和员工能力进行精确掌握的同时还需预估到员工具备的潜力的能力，这对管理者的管理判断能力将是一大挑战。而 T 公司的组织结构和管理层级又使得每个项目组中都存在管理者，每个管理者又都需要制定团队内的 OKR，因此需要这些管理者具备灵活且适合地使用 OKR 工具的能力。为了帮助这些团队的管理者更快地掌握并学会使用 OKR 工具，可以从以下三个层次入手：

①从多角度，检查 OKR 进度，从而制定、改善 OKR 计划。

管理者不仅需要与员工一同展望未来，更需要关注目标实现的过程。当员工的 OKR 进度出现问题时，管理者要学会从员工的角度分析问题，引导员工进行改进，提供有价值的建议。此外，管理者还可以通过第三方的角度，给员工提供一些不一样的观点。例如，过去一个周期员工在哪些地方表现亮眼，而在哪些地方由于什么局限导致效率低下，有什么更好的解决办法。也可以从团队整体角度出发，帮助员工重新定位，对于某些困难，能否通过其他员工的配合进行绕道。或者与团队内的其他成员共同沟通，对 O 和 KR 进行适当的调整。从而通过改善 OKR 而提高目标的实现概率。

②发掘员工的潜力，通过加强对员工的了解，引导员工通过 OKR 提高自己。

OKR 的目标都是有挑战性的，通过完成任务来实现的过程并不好受。若想得到更高的 OKR 评分，往往需要员工提升已有的技能水平。而仅仅通过自身的努力，是很困难的，因此需要管理者提供帮助。管理者作为项目的控制者，往往具有更高的技术能力，要充分了解团队员工的技能情况，提供高效的提升方法。借



助项目和任务，使其能够在工作中不断学习和提高自我。

③加强过程中的反馈和认可，从而提高远程办公人员的内驱力，帮助其完成自我管理。

每个人都希望被认可，这是由其社会属性决定的。根据唐·泰普斯科特的说法，网络时代的员工中，希望经理每天给自己反馈的占 60%，有 35% 的人希望一天能够得到多次反馈^[55]。这反映了马斯洛需求理论中提到的人们对尊重的渴求。OKR 的透明属性要求员工公开自己的 OKR，这可以通过挑战型目标激励员工，并在众人的监督下，他们会为展现自己加倍努力。对于管理者来说，除了及时反馈和认可外，鼓励员工使用 T 公司内部的“全员认可”体系，包括同事点赞和评论，可以帮助远程办公员工增加内部驱动力，提高远程办公模式下员工的成就感和归属感，成为更好的自己。

5.4.3 绩效考核

T 公司在实现远程办公模式后，绩效考核问题上最突出的便是考核指标和考核方式的问题，在本章的前半部分又反复讨论，如何使用 OKR 工具构建新的绩效考核体系来解决这些问题，其中关于使用如何具体结合 KPI 绩效考核和 OKR 绩效管理将在这里进行详细阐述。

其实对于 T 公司研发岗而言，考核周期的目标大部分都是与周期 KPI 指标相关联，而 KPI 指标又主要关注员工的工作数量，即做了多少工作、满足了多少需求点、提出了多少创意以及多少加分项等。这些指标要么是属于次要任务，由于权重不高，只需要大概进行量化即可。要么就是本身就可以被直观量化获取，或者是由 OKR 进行评分后，通过 OKR 分数与权重结合进行量化。而如何使用 OKR 进行评分，打分规则如表 5.4 所示：



表 5.4 OKR 考评表

考 核 计 划 表					考 评 表		
序号	目标 (O)	关键成果	“KR” 权重	“O” 分值	KR 完成	KR 得分	“O” 得分
1	目标 1	KR1	50%	50%		0.7	0.73
		KR2	30%			1	
		KR3	20%			0.4	
2	目标 2	KR1	60%	30%			
		KR2	25%				
		KR3	15%				
3	目标 3	KR1	55%	20%			
		KR2	30%				
		KR3	15%				

(1) 关键结果评分的分数是直接由其项完成情况的百分比决定, 评分等级主要有四个等级, 分别是: ①1 分, 远超预期, 结果很难实现; ②0.7 分, 通过努力可以实现, 但是不容易; ③0.3 分, 很简单就能实现; ④0 分, 什么都没做。

(2) 管理者根据关键结果的评分, 将其划归到对应等级中。再由等级分值乘以对应 KR 的权重后, 最后所有关键结果加权后分值的累加将作为 OKR 单项的分数。一般情况下其合理区间在 0.6 到 0.7 之间, 超过 0.7 则表现超乎预期, 低于 0.4 则需要管理者介入。

(3) 如果出现 OKR 单项分数一直超过 0.8 的情况出现, 则需要管理者的上级介入, 对 OKR 的制定进行检查。理论上, 这是由于目标制定的过于保守所导致的。

5.4.4 绩效面谈与反馈

在 T 公司远程办公绩效考核问题的分析中, 考核方式不健全的其中一个因素便是绩效结果缺失反馈机制。尽管前面在绩效辅导中有提到在季度会议对绩效考核结果进行公布, 并进行一定程度上的解释。对于考核对象的不同意见, 也会进行收集并在会后进行一对一跟进解决。但是仅靠这些措施, 完全不能称得上是具备反馈机制。此外, OKR 的激励作用和引导性, 也需要通过绩效考核后的面谈和反馈作为其有效性的保障措施。因此对于绩效考核的面谈与反馈环节应做到以下几点。



在绩效考核与评价环节完成后,团队全体成员需要对考核结果进行一个简单的评估。然后团队的管理者会依据这个评估的情况,对被考核者进行一次面谈。其中关于 OKR 的单项目标分值,认为其在 0.6 至 0.7 为正常,低于 0.4 则需要通过面谈了解员工的具体情况。OKR 单项分数长期保持在 0.4 是不可接受的,管理者需要通过详细面谈了解员工低分的原因,是由于客观因素导致,还是缺乏某种支持,亦或是员工的工作状态出现问题等。再依据具体原因,进行调整。而当 OKR 的单项分值达到 0.8 及以上时,管理者也需要通过面谈了解其原因。是由于任务的难度被管理者高估,抑或员工的能力被低估,还是因为员工的技能提升了。再依照具体情况,考虑是否需要给员工制定更有挑战性的任务内容。管理者要时刻把精力聚焦于员工,使其能够持续提升自我、发掘潜力。

另外 360 度考核原本作为员工技能水平的考评方式,现已被移除。而如今的考虑员工加薪和晋升的标准时,可以参考员工的 OKR 进行判断。OKR 的单项分数和综合分数能够很好地显示员工对于自身原有水平的提高,员工完成 OKR 目标的动力不仅来自于自身渴望完成“O”,还可以是长期的 OKR 高分带来的水平的提升和薪酬的激励。考虑到 OKR 是让员工勇于挑战自我,提升自我,因此相应的需要一些宽松的考核环境。在 OKR 评分的参考性上,在其作为技能水平和薪酬等提升的标准时,采用只加分不减分的原则。让员工可以在工作中,能够勇于尝试,不被短期的绩效考核所约束。

5.5 优化后的绩效管理方案特点

(1) 优化后的绩效考核方案对远程办公模式下 T 公司的开发岗具有更好的适配性,其以项目管理为框架,推进绩效考核的施行。首先在设计之前,就针对 T 公司在远程办公模式下绩效考核出现的诸多问题进行了详细的成因分析,并就产生原因构思了对策思路。之后在设计之初,结合设计目标和设计原则,通过对岗位特征的分析 and 考虑,再对 OKR 的引入可能做了估量,确保方案的可行性。然后有针对性地设计了考核指标和考核方法,使其避免再次出现指标失效和考核方法不健全等问题。其后的每一个制定绩效考核推进环节,都紧扣以往出现的问题,并时刻关注具体操作所带来的影响。

其引入 OKR 作为 KPI 绩效考核的补充,同时兼具了项目管理的工具。对于以科技研发为主要业务的 T 公司,不仅弥补了 KPI 在远程办公模式下的部分失效,还没有对原有绩效考核体系做出较大的改变。增大其方案可行性的同时,还降低



了管理成本。

(2) 优化后的绩效考核方案有效的针对了远程办公中普遍存在的人际沟通问题。优化后的方案大大增加了会议的频次，以及团队成员互相之间沟通的渠道，旨在尽可能地消除远程办公导致的，因缺乏沟通所带来的疑惑等问题。在降低员工心理负担的同时，使其能够更多地聚焦于目标和工作，提高其工作效率和执行力。也使得绩效考核的结果能够更多地得到成员认可，从而发挥出最大效用。

(3) 优化后的绩效考核方案具有更高的灵活性。相较于 KPI 绩效考核的万年不变，在引入 OKR 作为项目管理和考核上的补充之后，优化后的绩效考核方案具备了更高的灵活性。其可以根据项目的转变而随之调整，并且不同项目的关键结果的不同，导致员工在开始新的项目时会更乐意参与到目标的制定中。在帮助团队的管理者减轻压力的同时，还提高了绩效内容制定的准确性和客观性。

(4) 优化后的绩效考核方案在项目推进上更具导向性，能够最大程度地提高开发人员的工作热情。对于研发人员和开发岗位职工而言，本身这份工作就带有创造的含义，如果能做出一番事业是许多开发者的理想。而 OKR 中的 O 激发了开发者的创作热情，使其具有更强的自驱力和自我管理能力。而这能够提高远程工作者们的内在自我约束能力，来对抗因为居家办公所带来的各种其他因素的干扰。同时，OKR 的透明和公开性，以及将每个人的工作都插入到整个项目之中的结构，使得身在家中的开发者们依旧和团队捆绑在一起。通过增加参与感与创新感，赋予了开发者们一种主人翁的意识，从而使得其远程办公得以持续进行下去。



第六章 T 公司开发岗远程办公绩效考核优化方案的实施与保障

本章主要阐述,为保证针对 T 公司开发岗远程办公状况设计的绩效考核优化方案的顺利实施,所需要实施的保障措施。包括方案实施前所需要的准备工作,以及方案实施初期和方案持续执行过程中的保障措施。

6.1 方案实施前准备

6.1.1 远程办公人员的限制条件

(1) 工作特性是否支持远程办公

首先在考虑远程办公人选时,要参考员工的工作特性。不是所有的岗位都能实行远程办公,需要根据工作的性质和特点进行分析和选择^[56]。例如在案例中,虽然 T 公司全体员工在疫情期间被迫采用了远程办公的工作模式。但是事实上,对于市场部和财务部的部分员工而言,远程办公对于他们的工作并不适合。特别是个别市场部员工在商谈场景应用相关的业务时,往往需要前往线下场地进行调研。因此在界定远程办公人员之前,需要参考其所在岗位是否支持远程办公,是否具备以下几点要素:①分配的任务可独立完成;②任务进度可以被绩效指标有效衡量;③工作不具备对线下或固定场所的要求;④业绩及任务完成情况可以被指标测量;⑤如需对工作数据进行保护或保密,应具备相应的设备和技术条件。

(2) 员工个人意愿

远程办公作为一种工作形式,不仅是企业的选择,同样也是员工个人的选择。因此在选择远程办公人员时,要参考员工的个人意见,因为并不是每个人都喜欢远程办公。存在有的员工其居家环境并不适合办公,而有的员工不愿意将生活和工作混在一起。并且虽然案例中的远程办公是由疫情而起,但是疫情终有结束的一天,而疫情的结束并不代表着远程办公的结束。届时如果违背员工的个人意愿,强制要求其实行远程办公,不仅会对员工的绩效结果造成影响,甚至还会导致员工流失。

(3) 员工是否适合远程办公

应当设置远程办公的试用期,帮助员工判断是否适合远程办公模式。从心理和性格角度分析,外倾型性格的员工具备乐观、进度的特性,更愿意主动与人沟



通并向组织提供反馈，因此其受到空间隔离导致的沟通、信任等问题带来影响最小。而相对于外倾型性格员工而言，内倾型性格的员工容易在远程办公中产生孤立感，失去组织归属感。导致其更不愿意与团队进行积极沟通，且容易产生信任问题。除性格外，个人的自控力也是其是否适合远程办公的一个重要参考因素。尽管 OKR 绩效考核工具能在一定程度上对远程办公员工具有激励和导向作用，但是如果自身自控力缺失，依旧会对远程办公模式下的工作和生产活动具有负面影响。

6.1.2 签订远程办公协议

参考和借鉴 Google、Facebook 和 Amazon 等对远程办公模式探索较为深刻的管理经验，企业应当采用正式的书面协议保障双方的权益。

签订远程办公协议，能够让企业和员工都明确自身的权利和义务。协议本身是一份法律文件，规定了远程办公中规定的条款和条件，概述了具体的工作职责、时间表、工作地点、工作方式、报酬、保密性和其他相关方面。通过签署此协议，双方可以就他们的工作关系条款达成一致，并有助于避免任何潜在的误解或争议。

远程办公协议还可以作为一个限制条件，让员工时刻注意某些潜在的安全隐患，如数据安全和沟通协议。此外，企业还可以通过协议提前为远程办公中可能出现的一些问题，提供解决办法和指导意见。

对于远程办公协议，员工需充分了解其内容和含义。作为一份法律文件，协议内容若需进行修改和重新订制，则双方需重新签订协议。每一名员工在实行远程办公前，都应签订远程办公协议。在员工签订协议前要满足以下条件^[2]：

- ① 员工自愿实行远程办公模式
- ② 员工的心理测评结果适合远程办公
- ③ 其所属部门主管认定此人适合远程办公
- ④ 员工居住场所具备最低限度的远程办公条件
- ⑤ 员工家属不反对其居家办公

6.1.3 培训相关人员

对于管理层，需要人力资源部门对其提供必要的管理培训，使其在短时间内能够掌握优化后的绩效考核方案。管理者不仅需要了解绩效考核的内容，以及考



核指标在日常管理活动中的获取方式，还需要掌握远程办公模式下绩效考核的侧重点。能够依旧所管理团队的现实状况，作出相应的合理调整，使其自主制定的那部分考核内容更加契合团队实际情况。

此外，管理者还需要经过培训，了解远程办公的特性，通过主观能动性来弥补远程办公由于空间隔离不可避免带来的负面影响。例如学会如何与远程办公的下属进行沟通，了解远程办公下属的工作流程以及清楚下属所签署的远程办公协议内容。通过培训，在管理过程中不仅具备解决常见问题的能力，还可为在远程办公中遇到困难为员工提供帮助。使其能够更高效地管理远程办公者，并具备一定的远程危机应对能力。

而对于员工，则需要根据其工作模式进行相应的工作培训，使线下工作者能够了解远程办公者的工作流程和形式，能够更好地配合或交接工作。同样的也需要通过培训，让远程办公者学会如何与线下办公者进行沟通协作。这些辅导和培训能够较迅速地让员工降低线上线下之间沟通成本的同时，还能提高不同工作形式之间的协作能力。

另一方面，培训也是最简单有效的帮助员工快速清晰远程办公协议内容的办法。另外，培训也可以是心理培训或以互助交流的形式，帮助在远程办公中受困的员工，学会如何保持心理健康，以及如何区分工作和生活的界线。

6.1.4 远程办公资源保障

尽管在案例分析中，T 公司对于远程办公的办公资源保障已经做得趋于完善，但是在方案实施保障措施中提及办公资源保障还是很有必要的。

而办公资源保障不仅需要考虑如何提供远程办公员工工作时所需要的一切设备和技术支持，还需要借助对员工办公资源的需求，进行成本管理。主要有以下几点提供参考：

(1) 通讯条件：居家办公时，家庭网络的稳定性及带宽大小；是否需要公司提供网络相关帮助；对于家庭网络满足需求的员工，是否通过补贴来弥补其家庭网络带宽的占用。

(2) 办公设备：公司配备的笔记本是否能够支撑起远程办公的需求；对于特别的研发岗位或其他岗位，有没有对硬件设备的特殊性能需求，例如算力等。

(3) 设备兼容性：是否需要特别的配套硬件设备或正版软件，用以规避硬件或软件的不兼容，从而影响远程工作。

(4) 设备及数据安全：在远程办公涉及到文件传输、数据共享等操作时，有没有安全设备或措施提供保护。



(5) 远程办公软件和平台支持: 是否需要公司提供线上办公平台; 对于线上员工的管理, 是否需要内网的数据系统支持。

(6) 原线下办公资源调度: 是否需要保留原有工位, 或使用共享工位作为替代; 根据实际线下工位需求, 进行办公资源调度, 对选择远程办公但需要临时回到公司线下办公场所的员工, 要能够满足其工位需求。

6.1.5 设置反馈机制

企业的经营运作是动态的, 其战略目标和业务方向是会随着行业大环境而作出调整的。因此企业内部的结构和任务划分也会随之改变, 而相应的绩效考核也要跟随实际情况, 进行动态更新。

而要实现针对现实情况的动态更新, 则需要建立一套完整的反馈系统, 能够定期对绩效考核方案作出准确的评估, 用以衡量绩效考核内容及指标是否在当前依旧有效。同时还要针对企业调整后的战略目标, 进行方案调整, 保障其战略目标的实现。评估步骤包括: 评估设计、收集数据、分析数据、撰写报告、呈现结果。评估需要达到能够反映被执行员工的声音, 反映执行方案后项目计划的推进情况, 方案实施后较之前有哪些优势劣势, 管理成本的波动情况等。评估的指标包括执行方案后员工绩效的走势, 工作效率、工作质量、满意度、离职率等数据的分析结果。

另外, 方案的实施是需要花费时间进行推进的, 因此在进行评估时, 要考虑到这一要素。评估时间应在方案实施度过学习期和磨合期, 等到管理者和员工都逐渐熟悉这套方案, 消除初期阶段的不适感之后再进行。此时的评估结果才能更为准确而有效, 从而能够反馈出方案真实的情况。

6.2 方案实施的保障措施

6.2.1 组织保障措施

在组织保障上, 可以在人事部成立远程办公保障委员会, 用以辅助各项目组含有远程办公的管理层或员工。委员会成员将通过各项目组的管理者、HRBP、组员, 及时发现该项目组在远程办公中出现的一些工作或管理问题。该部门会将这些与远程办公相关的问题进行汇总, 为方案评估及后续的调整提供数据和参考。

另外, 远程办公保障委员会还肩负满足项目组在远程办公中无法组内解决时, 及时给予帮助的责任。帮助其调动公司资源, 或者与某些管理层级进行沟通, 寻求解决意见等工作。除了是辅助者, 委员会还将扮演监督者的角色, 通过一些系



统参数了解各远程办公项目组的远程办公工作运行情况，对远程办公员工的心理状态进行监测和预警，防患于未然。

考虑到存在项目组出现部分成员进行远程办公，而部分成员在线下办公场所工作的情况可能。对于出现这种情况的项目组，管理者需要制定两种模式下的绩效考核内容，并进行监管，其任务太重，不适合由个人单独完成。因此，对于这种兼具两种工作形式的团队，将设立第二管理者，分担其中某一种工作形式的管理工作。

6.2.2 制度保障措施

绩效考核只是管理制度的一部分，而绩效考核方案的顺利实施，离不开整体管理制度的合理性。因此需要建立一套全面系统的管理体系，为绩效考核方案的实施保驾护航。其中最直接影响到方案实施的，是人力资源的管理体系。

人力资源管理体系除了对员工的绩效考核这部分内容外，还包括员工的薪资待遇模块，个人学习成长，以及晋升通道等。该管理体系要考虑到员工在企业中的个人发展、成长、提升等方面，还要关心员工的身体健康、心理状态、家庭状况等因素。做好这些，才能使得员工在企业内有归属感，能够将更多的精力投入到工作和生产当中，提高工作效率和产出。

仅次于人资管理体系的是项目管理体系，T公司现有的项目管理体系是其参考总公司构建的。总公司则是经过几十年的摸索，逐渐掌握的如今这套层层分级，逐层管理的项目管理模式。其对总公司和与总公司相类似的T公司适用性都较好，但是如果是其他行业或者业务类型的公司，若想参考借鉴，则需要结合其自身业务和结构特征，切不可生搬硬套。需要考虑到该方案与其项目管理体系是否能够有效兼容。

企业管理制度除了人资和项目管理体系以外，还有资产管理、安全管理等其他管理制度。虽然这些管理制度对绩效考核方案的影响甚微，但是依旧需要这些管理制度完善且有效。



结 论

结论总结

本文基于 T 公司的实际情况,对原生开发岗位绩效考核体系深入挖掘。在获取了第一手数据后,对问题的成因进行了全面的分析。在引入 OKR 项目管理工具的情况下,通过调整原生 KPI,将其结合到原有绩效考核体系。在不做大范围整改的前提下,完善了 T 公司的绩效考核体系。提高了 T 公司开发岗位员工在远程办公下的工作热情、效率以及自驱力等,提升了 T 公司的企业竞争力。为同样试图实行远程办公模式常态化的其他具有相同特征的企业的绩效考核设计,提供了一个很有参考价值的案例。本文观点总结如下:

(1) 本文在优化 T 公司远程办公绩效考核体系的过程中,结合 OKR 和 KPI 双指标,弥补了原来单独使用 KPI 的缺陷和不足,综合两者的优点弥补了 KPI 在远程办公模式下缺乏引导性的问题,为 KPI 和 OKR 都制定了更加适配远程办公的指标和制度,进而完善了远程办公模式下的绩效考核体系。

(2) OKR 这一项目管理工具始终贯穿于整个优化后的绩效考核体系中,其具备的高频次沟通需求,以及透明公开和原生态量化等特点,在对于项目类业务的办公上,具有得天独厚的优势。使得管理者和员工之间能够更好地沟通交流,管理项目,协同合作从而推进项目。通过聚焦目标让员工清晰理解什么是对自己和对业务最重要的,什么是自己想要去做的,赋予其工作意义的同时,还为其提升自我提供了方向;解决了远程管理者不能随时随地“看见”员工的管理控制痛点,修补了缺失的信任。

(3) 根据开发岗员工的具体工作内容以及工作特征,将原生绩效考核体系进行针对性调整,使其具有更好的量化标准。在让远程办公的绩效考核能够更好地促进绩效提高的同时,制定的关键结果与其共同为企业的战略目标提供了支撑。考核指标的科学性和有效性使绩效反馈更好地帮助员工明确工作中的问题,促进员工成长和团队发展,提高企业竞争力,实现企业战略目标。



研究局限

本文是基于 T 公司远程办公模式下,通过研究如何优化绩效考核,来实现员工的绩效提升。T 公司的案例虽具有一定程度的代表性,但也具有独特性。例如对于设备和技术支持相关的问题,由于 T 公司管理层高度重视,因此没有暴露出问题。这对于部分由于技术支持不足所导致问题频繁的公司,无法起到参考作用。

另外,由于案例分析这一研究方法本身的局限性。针对 T 公司设计的绩效考核优化方案无法在实际中投入使用,从而对研究结果进行验证,也是本文的研究局限之一。

未来展望

随着通信技术、区块链概念、物联网等新事物步入我们的生活,在愈加数字化和全球化的今天,远程办公将被越来越多的公司所接纳。而对于远程办公模式下的绩效考核的探索,也会有更多有价值的发现。希望未来的管理者们,在探索对远程办公模式下绩效考核的研究上,能够见微知著,充分发挥其聪明才智。多多利用新的管理理念和科学技术,为企业,也为社会创造更大的价值。

作为一个企业案例,T 公司的情况具有代表性,也具有特殊性。另外绩效考核系统具有动态性,面对动态的、不确定的市场环境,需要其在具体实施过程中根据实际情况不断进行调整和改进。从目前的远程办公形式来看,该模式尚处于较为初级的阶段,虽然道阻且长,但是未来可期。



参考文献

- [1] NILLES J. Telecommunications and organizational decentralization [J]. IEEE Transactions on Communications, 1975, 23(10): 1142-7.
- [2] 刘岳峰. 万海航运公司信息处理中心远程办公管理研究 [D]; 兰州大学, 2013.
- [3] PARK S, CHO Y J. Does telework status affect the behavior and perception of supervisors? Examining task behavior and perception in the telework context [J]. The International Journal of Human Resource Management, 2022, 33(7): 1326-51.
- [4] KAZEKAMI S. Mechanisms to improve labor productivity by performing telework [J]. Telecommunications Policy, 2020, 44(2): 101868.
- [5] KIM T, MULLINS L B, YOON T. Supervision of telework: A key to organizational performance [J]. The American Review of Public Administration, 2021, 51(4): 263-77.
- [6] SILVA-C A. The attitude of managers toward telework, why is it so difficult to adopt it in organizations? [J]. Technology in Society, 2019, 59: 101133.
- [7] DELANOEIJE J, VERBRUGGEN M, GERMEYS L. Boundary role transitions: A day-to-day approach to explain the effects of home-based telework on work-to-home conflict and home-to-work conflict [J]. Hum Relat, 2019, 72(12): 1843-68.
- [8] GRINCEVIČIENĖ N. The Effect of the Intensity of Telework Use on Employees' Work-Life Balance [J]. Buhalterinės apskaitos teorija ir praktika, 2020, 21: 1-.
- [9] SOLÍS M. Moderators of telework effects on the work-family conflict and on worker performance [J]. European Journal of Management and Business Economics, 2017, 26(1): 21-34.
- [10] ZHANG C, YU M C, MARIN S. Exploring public sentiment on enforced remote work during COVID-19 [J]. J Appl Psychol, 2021, 106(6): 797.
- [11] SHOCKLEY K M, ALLEN T D, DODD H, et al. Remote worker communication during COVID-19: The role of quantity, quality, and supervisor expectation-setting [J]. J Appl Psychol, 2021, 106(10): 1466.
- [12] 霍伟伟, 龚靖雅, 李鲜苗, et al. 主动及被动模式下在线远程办公影响效果研究述评与展望 [J]. 中国人力资源开发, 2020, 37(08): 6-21.
- [13] 聂晨. 在家办公: 性别视角下青年群体工作—生活平衡的议题的讨论 [J]. 中国青年研究, 2020, (06): 83-9.
- [14] 傅长建. S 公司弹性工作制问题研究 [D]; 天津财经大学, 2020.
- [15] 麦泳如. A 银行信审部门远程办公员工绩效考核优化研究 [D]; 广东工业大学, 2022.



- [16] 王若琪, 张爽. 互联网背景下远程办公管理的挑战和机遇研究 [J]. 经营与管理, 2018, (01): 87-92.
- [17] 谢增毅. 远程工作的立法理念与制度建构 [J]. 中国法学, 2021, (01): 248-68.
- [18] KAPLAN R S, NORTON D P. The balanced scorecard: translating strategy into action [M]. Harvard business press, 1996.
- [19] JIHUI L, LEI Y. Research on the optimization design of public sector performance evaluation based on analytic hierarchy process [J]. AGRO FOOD INDUSTRY HI-TECH, 2017, 28(1): 1627-31.
- [20] 刘松博, 程进凯, 王曦. 远程办公的双刃剑效应: 研究评述及展望 [J]. 当代经济管理: 1-14.
- [21] 陈佳. XC 公司研发员工绩效考核体系优化研究 [D]; 吉林大学, 2022.
- [22] 高丹蕾. DJ 公司绩效考核管理体系优化设计研究 [D]; 吉林大学, 2017.
- [23] 陈俊. 企业员工绩效考核策略研究 [J]. 品牌(下半月), 2015, (11): 286.
- [24] 王聪. 谈绩效考核下的中小企业人力资源管理工作 [J]. 商, 2015, (50): 23.
- [25] 姜中艳. 企业员工绩效考核对策探析 [J]. 行政事业资产与财务, 2013, (24): 215-6.
- [26] 俞晓燕. 如何实施人力资源管理与绩效考核的思考 [J]. 全国流通经济, 2018, (36): 64-5.
- [27] 魏琬昕, 祝小芳. 绩效考核在企业人力资源管理中的应用策略思考 [J]. 财富时代, 2021, (12): 183-4.
- [28] GAJENDRAN R S, HARRISON D A. The good, the bad, and the unknown about telecommuting: meta-analysis of psychological mediators and individual consequences [J]. J Appl Psychol, 2007, 92(6): 1524.
- [29] BAILEY D E, KURLAND N B. A review of telework research: Findings, new directions, and lessons for the study of modern work [J]. Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior, 2002, 23(4): 383-400.
- [30] VERBEKE A, SCHULZ R, GREIDANUS N, et al. Growing the virtual workplace: The integrative value proposition for telework [M]. Edward Elgar Publishing, 2008.
- [31] 崔健, 姜佐. 日本和美国远程办公发展比较研究 [J]. 现代日本经济, 2021, (03): 82-93.
- [32] 贾卫民, 邓瑞丰. 虚拟办公企业的管理 [J]. 经济管理, 2004, (05): 63-4.
- [33] 甘满堂. 超时加班强制劳动体制与工时执法革新 [J]. 社会科学研究, 2020, (03): 102-8.
- [34] 刘林森. 远程办公突破传统办公方式 [J]. 上海信息化, 2005, (8): 84-5.
- [35] DONALD F. Book Review: Managing Telework: Perspectives from Human Resource Management [Z]. 2002
- [36] 金磊, 银锋. “互联网+”经济背景下远程办公对企业人力资源的启示 [J]. 营销界, 2020, (15): 60-1.



- [37] 刘林平. 远程办公的管理与挑战 [J]. 人民论坛, 2020, (11): 68-70.
- [38] BERNARDIN H J, BEATTY R W. Performance appraisal: Assessing human behavior at work [M]. Boston, Ma.: Kent Publishing Company, 1984.
- [39] GREENHAUS J H, CALLANAN G A, GODSHALK V M. Career management [M]. Sage, 2009.
- [40] BAIRD K, TUNG A, SU S. Employee empowerment, performance appraisal quality and performance [J]. Journal of Management Control, 2020, 31: 451-74.
- [41] KRATS P, BROWN T C. Unionised employee's reactions to the introduction of a goal - based performance appraisal system 1 [J]. Hum Resour Manag J, 2013, 23(4): 396-412.
- [42] 王文钊. 农发行 L 分行基层员工绩效考核体系优化研究 [D]; 西安理工大学, 2021.
- [43] 许晶. 远程办公下 C 公司员工绩效管理体系优化研究 [D]; 大连理工大学, 2021.
- [44] 杨真珍. 人力资源薪酬管理中的绩效考核问题分析 [J]. 中国产经, 2023, (02): 97-9.
- [45] 董晨光. 基于绩效考核的科研院所技术职工激励模式研究 [J]. 中国产经, 2023, (02): 79-81.
- [46] 师睿. 国有企业管理者绩效考核指标体系的新思路分析 [J]. 产业创新研究, 2022, (24): 162-4.
- [47] 许一. 目标管理理论述评 [J]. 外国经济与管理, 2006, (09): 1-7+15.
- [48] 张钢编选, 张钢. 管理学基础文献选读 [M]. 管理学基础文献选读, 2008.
- [49] 侯锦琴. 基于目标管理理论的二级学院教务管理优化策略 [J]. 大学教育, 2020, (08): 192-4.
- [50] 赵浩. 目标管理理论研究 [J]. 中小企业管理与科技(上旬刊), 2019, (06): 11-2.
- [51] TKALAC VERČIČ A, SINČIĆ ĐORIĆ D, POLOŠKI VOKIĆ N. Measuring internal communication satisfaction: validating the internal communication satisfaction questionnaire [J]. Corporate Communications: An International Journal, 2021, 26(3): 589-604.
- [52] LEVEL JR D A. A case study of human communications in an urban bank [M]. Purdue University, 1959.
- [53] REDDING W C. Communication within the organization: An interpretive review of theory and research [M]. Industrial Communication Council, 1972.
- [54] 陈丽. 我国企业运用 360 度绩效考核法的可行性探析 [J]. 现代商业, 2010, (35): 173.
- [55] 冉亨怡. OKR 远程办公的标配? [J]. 企业管理, 2020, (10): 95-7.
- [56] 刘清清. 大连承接服务外包的发展现状及趋势分析——以对日承接软件外包为例 [J]. 商场现代化, 2017, (03): 115-7.



附录 1

关于绩效管理相关问题获取的访谈提纲

一、访谈前言

首先感谢您愿意在百忙之中接受访谈。本次访谈旨在获取贵公司采取远程办公作为开发部门主要办公方式后，在绩效考核及管理方面可能出现的一些问题。

访谈内容将包括且不限于您自己在远程办公的工作和绩效考核中的一些个人感受，以及您对贵公司绩效考核方法、制度和指标参数上的个人看法和理解。最终访谈结果将会保密，仅用于关于针对开发岗远程办公模式下的绩效考核的学术研究。

二、访谈说明

本次访谈不设置访谈时长，访谈问题仅作为引导没有范围限制。

三、访谈问题

1、您知道目前所在部门的战略目标吗？您是通过什么途径获取的？您认为当前所在部门的绩效管理能够有效体现该战略目标吗？如若不能，请具体阐述您的看法。

2、你满意当前采用的远程办公的工作方式吗？您认为远程办公相较于以往线下办公时，最大的缺点在哪？对于目前的工作方式，您认为有哪些地方可以改进的？

3、您是否满意公司当前针对远程办公的绩效考核？如果不满意，能否针对不满意的要点进行详细陈述？

4、您对当前绩效考核的方式、周期、指标以及管理方式有什么看法？您认为这些绩效考核在支持项目推进和员工职业成长中有没有什么帮助？其中有没有可以改进的空间？如果有，请详细阐述一下。

5、您在工作中最近一次碰到的困难是什么？



附录 2

调查问卷

关于远程办公模式下开发岗绩效考核的调查

尊敬的女士/先生:

您好!感谢您参与此次问卷调查活动。本次调查问卷采用匿名方式进行,不涉及商业秘密和个人隐私,问卷的答案无对错之分,调查数据仅供学术研究使用,请根据您的真实情况和感受填写,这会对我们的学术研究有莫大的帮助。

非常感谢您的支持与合作!(本次问卷共有四部分,预计耗时 3-5 分钟。)

第一部分 个人基本信息

1、您的性别是:

☐男 ☐女

2、您的学历是:

☐本科以下 ☐本科 ☐硕士研究生 ☐博士研究生

3、您的年龄是:

☐22-25 岁 ☐26-30 岁 ☐31-35 岁 ☐36-40 岁 ☐40 岁以上

4、您的工作岗位性质是否为研发岗:

☐是 ☐否

第二部分 对于绩效考核中人际沟通情况的了解

请从下列五个选项中选取最符合您当前远程办公中的情况的一个,以表示您的赞同程度。



题项	非常赞同	赞同	模棱两可	不赞同	非常不赞同
1、建立和维护个人关系的难度增加	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
2、缺乏非语言交流和身体语言线索	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
3、由于书面沟通中语气和意图的误解而导致的误解	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
4、难以建立团队成员之间的信任，对考核结果的公平性和准确性产生怀疑	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
5、缺乏 spontaneity 的对话和头脑风暴会议的机会	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
6、由于物理距离和缺乏面对面互动，导致团队的统一感和协作性减弱	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
7、远程解决冲突和达成共识的难度增加	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

第三部分 对于绩效考核中考核指标情况的了解

请从下列五个选项中选取最符合您当前远程办公中的情况的一个，以表示您的赞同程度。

题项	非常赞同	赞同	模棱两可	不赞同	非常不赞同



1、当前绩效考核指标难以体现远程办公模式下员工的工作状态	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
2、当前绩效考核指标难以衡量远程办公模式下员工的工作质量	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
3、当前绩效考核指标难以衡量远程办公模式下员工的工作数量	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
4、当前绩效考核指标难以衡量远程办公模式下员工的项目贡献	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
5、当前绩效考核指标难以体现远程办公模式下研发团队的工作进度	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
6、当前绩效考核指标难以评价远程办公模式下研发团队的项目贡献	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
7、当前绩效考核对工时的考核不能反应员工真实工作时间	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

第四部分 对于绩效考核中考核方式情况的了解

请从下列五个选项中选取最符合您当前远程办公中的情况的一个，以表示您的赞同程度。

题项	非常赞同	赞同	模棱两可	不赞同	非常不赞同



1、当前绩效考核部分指标在制定上过于主观，导致绩效目标过难或过易完成	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
2、当前绩效考核部分指标和考核制度在远程办公模式下考核过程难以操作，例如 360 度考核	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
3、当前绩效考核方式在远程办公模式下存在沟通不畅，信息传递出现偏差的问题	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
4、当前有些绩效考难以及时有效地提供和接受反馈	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
5、当前绩效考核方法致使员工缺乏正面反馈、缺乏奖励激励而失去工作热情	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
6、当前绩效考核方法致使员工缺乏目标导向性，使得动力缺失难以调动主观能动性	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
7、当前绩效考核方法难以帮助员工形成自我约束	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

第五部分 对于绩效考核中设备与技术支持情况的了解

请从下列五个选项中选取最符合您当前远程办公中的情况的一个，以表示您的赞同程度。

题项	非常赞同	赞同	模棱两可	不赞同	非常不赞同
----	------	----	------	-----	-------



1、需要自备办公设备和网络环境，增加经济负担	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
2、存在网络连接上存在家庭网络带宽不足或者网络不稳定等问题	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
3、没有提供个人设备或没有提供性能可以满足工作需求的设备，导致远程办公难以进行或影响远程办公效率	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
4、存在设备兼容性问题，如需要进行演示或者分享屏幕时设备之间不兼容	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
5、存在软件兼容性问题，需要使用的各种软件和工具之间出现兼容问题或兼容性差，以免影响工作效率	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
6、存在安全设备问题，在远程办公涉及到文件传输、数据共享等操作时没有安全设备或措施提供保护	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

第六部分 对于绩效考核中生活与工作平衡情况的了解

请从下列五个选项中选取最符合您当前远程办公中的情况的一个，以表示您的赞同程度。

题项	非常赞同	赞同	模棱两可	不赞同	非常不赞同
1、无法有效区分工作时间和生活时间，导致工作和生活失衡	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>



2、容易因为缺乏社交而产生孤独感和抑郁情绪。	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
3、远程办公可能需要长时间坐在电脑前，导致缺乏锻炼和身体不适	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
4、容易被外界干扰，如家庭成员、宠物、快递等，影响工作效率	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
5、可能需要解决家庭琐事，如照顾孩子、做饭等，分散精力	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
6、容易因为家中环境、噪音等因素影响工作质量	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
7、需要自觉管理时间和任务，否则容易出现拖延和效率低下	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
8、缺乏公司氛围和同事互动，影响工作体验和职业发展	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>



附录 3

绩效考核问题各维度量表

问题	维度	题项	编号
人际沟通	人际沟通	建立和维护个人关系的难度增加	011
		缺乏非语言交流和身体语言线索	012
		由于书面沟通中语气和意图的误解而导致的误解	013
		难以建立团队成员之间的信任，对考核结果的公平性和准确性产生怀疑	014
		缺乏 spontaneously 的对话和头脑风暴会议的机会	015
		由于物理距离和缺乏面对面互动，导致团队的一致性和协作性减弱	016
		远程解决冲突和达成共识的难度增加	017
		当前绩效考核指标难以体现远程办公模式下员工的工作状态	021
		当前绩效考核指标难以衡量远程办公模式下员工的工作质量	022
		当前绩效考核指标难以衡量远程办公模式下员工的工作数量	023
考核制度	考核指标	当前绩效考核指标难以体现远程办公模式下员工的项目贡献	024
		当前绩效考核指标难以评价远程办公模式下研发团队的工作进度	025
		当前绩效考核指标难以评价远程办公模式下研发团队的项目贡献	026
		当前绩效考核对员工的考核不能反应员工真实工作时间	027
		当前绩效考核部分指标在制定上过于主观，导致绩效目标过难或过易完成	031
		当前绩效考核部分指标和考核制度在远程办公模式下考核过程难以操作，例如360考核	032
		当前绩效考核方式在远程办公模式下存在沟通不畅，信息传递出现偏差的问题	033
		当前有些绩效考核难以及时有效地提供和接受反馈	034
		当前绩效考核方法致使员工缺乏正面反馈，缺乏奖励激励而失去工作热情	035
		当前绩效考核方法致使员工缺乏目标导向性，使得动力难以调动主观能动性	036
	考核方式	当前绩效考核方法难以帮助员工形成自我约束	037
		需要自备办公设备和网络环境，增加经济负担	041
		存在网络连接上存在家庭网络带宽不足或者网络不稳定等问题	042
		没有提供个人设备或没有提供性能可以满足工作需求的设备，导致远程办公难以进行或影响远程办公效率	043
		存在设备兼容性问题，如需要进行演示或者分享屏幕时设备之间不兼容	044
		存在软件兼容性问题，需要使用的各种软件和数据之间出现兼容问题或兼容性差，以免影响工作效率	045
		存在安全问题，在远程办公涉及到文件传输、数据共享等操作时没有安全设备或措施提供保护	046
		无法有效区分工作时间和生活时间，导致工作和生活失衡	051
		容易因为缺乏社交而产生孤独感和抑郁情绪。	052
		远程办公可能需要长时间坐在电脑前，导致缺乏锻炼和身体不适	053
支持类	设备与技术支持	容易被外界干扰，如家庭成员、宠物、快递等，影响工作效率	054
		可能需要解决家庭琐事，如照顾孩子、做饭等，分散精力	055
		容易因为家中环境、噪音等因素影响工作质量	056
		需要自觉管理时间和任务，否则容易出现拖延和效率低下	057
		缺乏公司氛围和同事互动，影响工作体验和职业发展	058
生活类	生活与工作平衡		