
深入管理你的测试团队

— 测试人员的绩效管理

北京慧灵科技有限公司

高级咨询顾问

贺炘

seanhe@testage.com.cn

目录

- 测试人员管理的特点
- 绩效管理的目的
- 绩效管理与绩效考核的差别
- 绩效管理的重点
- 绩效管理的手段
- 通过有效的绩效管理构建和谐和测试部门

测试人员管理的特点

- 测试人员的工作性质比较被动
- 业务知识、专业技能以及沟通技能是关键的技能
- 工作量不容易衡量
- 工作内容弹性很大
- 岗位非常关键

绩效管理的目的

- 塑造高效的测试团队
- 团队的三个要素
 - 自主性
 - 思考性
 - 合作性

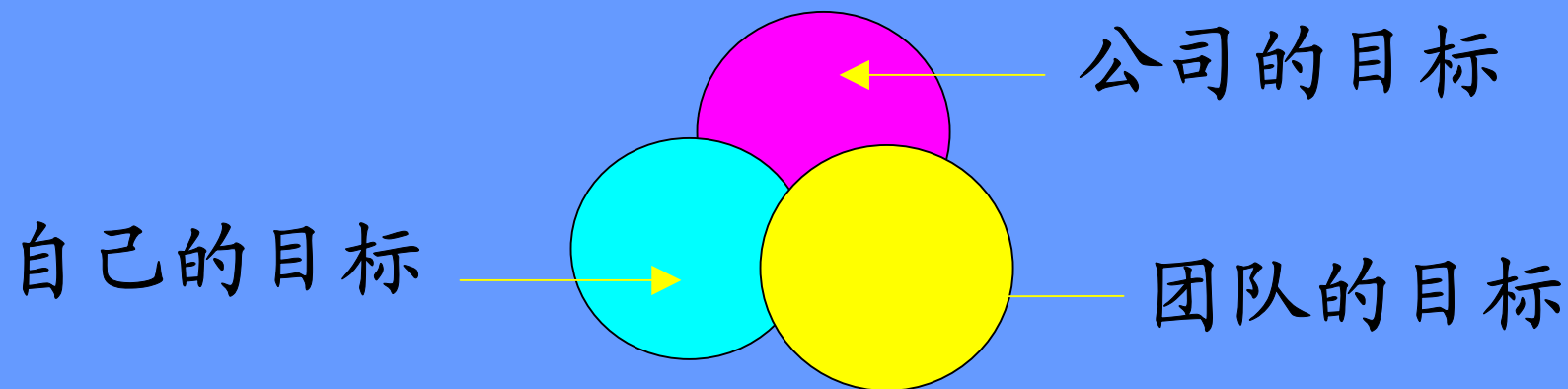
绩效管理与绩效考核的差别

绩效管理的均衡化

- 权、责、利的均衡。

关键词:

- 管理不能违反原则!



关键词:

- 管理不能违反人性!

各级管理者工作侧重

- 企业高层：
A、发展规划； B、结果检验；
 - 企业中层：
A、目标计划； B、团队建设；
 - 企业基层：
A、计划实现； B、信息反馈。
- 关键词：
- 正本清源、克服管理错位！



“目标”与“任务”

- 什么是“目标”？
- 什么是“任务”？
- 什么是“计划”？

问题：

- 您的团队是目标型还是任务型？

关键词：

必须区分目标与任务！

管理的“五星标准”

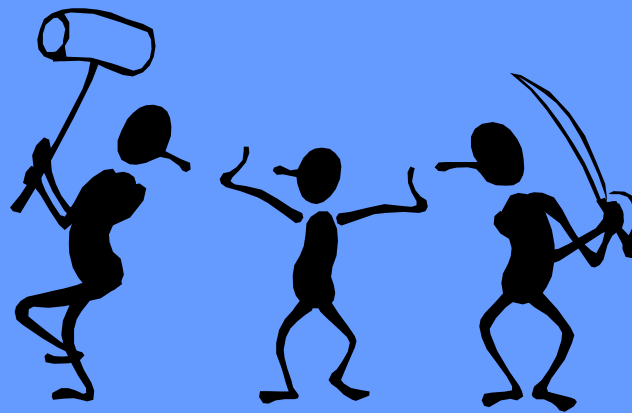
- 一星级：企业领导在，员工就会好好干；
- 二星级：领导不在场，员工也会好好干；
- 三星级：领导定计划，员工按照计划干；
- 四星级：领导定目标，员工制定计划干；
- 五星级：领导定方向，员工形成团队干！

目标绩效管理

以往企业管理的重心

- 领导——服从命令；
- 理解——坚决执行；
- 经验——模仿照搬；
- 公平——绝对平均；
- 资格——论资排辈。

表现形式：自上而下。



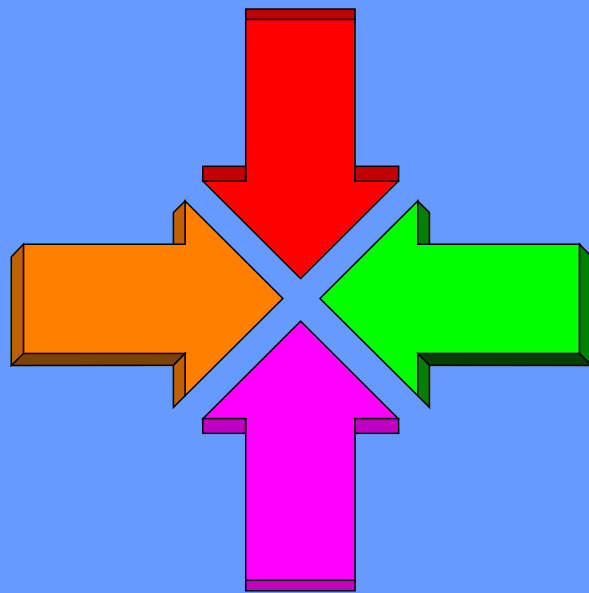
现代企业管理的重心

- 教导（领导）——学习、人力资源；
- 团队（理解）——均衡、共同的愿景；
- 创新（经验）——应变、危机管理；
- 绩效（公平）——测评、考核；

表现形式：360度全方位。

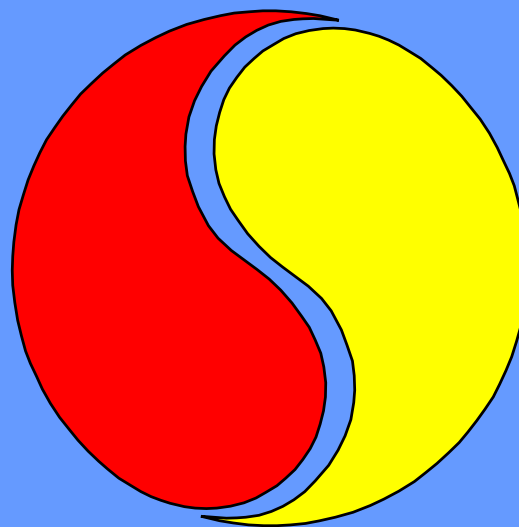
以往管理者工作侧重

- 1、部门建设；
- 2、平衡协调；
- 3、充当“法官”；
- 4、规章制度。



现代管理者工作侧重

- 1、设定目标;
- 2、绩效考核;
- 3、指挥教导;
- 4、企业文化。



以往管理者必须具备的素质

- 服从命令、听从指挥;
- 立场坚定、爱憎分明;
- 吃苦在前、享受在后;
- 三大纪律、八项注意;
- 鞠躬尽瘁、死而后已!



21世纪管理者必须具备的素质

- “前瞻性”的判断能力;
- 领导“团队”的能力;
- 推动“项目”的能力;
- 有效“授权”的能力;
- 360度“沟通”的能力;
- 解决“问题”的能力。



绩效评估与绩效管理

- 不能将绩效评估等同于绩效管理;
- 绩效评估只是绩效管理的一部分;
- 只做评估而忽略其他环节—失败!

关键词:

- 绩效评估不等于绩效管理!



绩效管理是什么

- 绩效管理是一个持续的交流过程;
- 该过程由员工和主管达成协议来保证完成;
- 协议中对下面有关问题有明确的要求和规定:
 - 1、期望员工完成的实质性的工作职责;
 - 2、员工的工作对公司实现目标的影响;
 - 3、以明确条款说明“工作完成得好”的含义;
 - 4、员工和主管间如何共同完善和提高绩效;
 - 5、以什么标准来衡量工作绩效;
 - 6、指明影响绩效的障碍并排除之。

绩效管理不是什么

- 经理要求员工做的各项工作或事;
- 迫使员工更好或更努力工作的棍棒;
- 只在绩效低下时使用的工具;
- 一月或一年一次的填表工作。

关键词:

- 绩效管理是团队间持续沟通的过程!

经理最烦恼的事情是什么

- 需要深入到每一个具体事务中去;
- 白天的时间总是不够;
- 员工太胆小, 以致该决策时不决策;
- 员工不明白为什么要做这些工作;
- 员工对谁该做什么和谁该负责有异议;
- 员工给经理提供的重要信息太少;
- 问题发现太晚以致无法阻止它扩大;
- 员工工作质量低下;
- 员工们重复犯相同的错误。



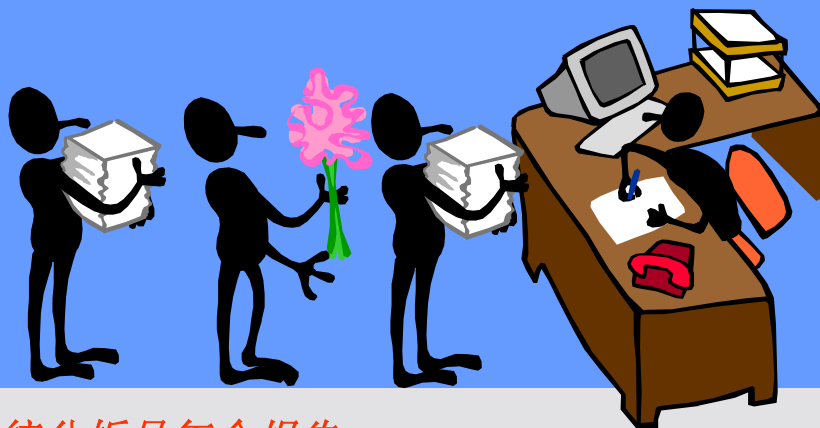
员工最烦恼的问题是什么

- 不了解他们的工作好还是不好;
- 不知道他们有什么样的权力;
- 工作完成很好时没有得到认可;
- 没有机会学习新技能;
- 发现上司对自己不满但不知怎么办;
- 自己不能做任何简单的决策;
- 管得过细，喘不过气;
- 缺乏完成工作所需要的资源。



目标绩效管理的功能

- 使你不必陷入各种事务中（过细管理）；
- 帮助员工掌控合理自我决策，节省你的时间；
- 减少员工之间因职责不明而产生的误解；
- 减少出现当你需要信息时没有信息的局面；
- 帮助员工找到错误和低效率原因（重复错误）。

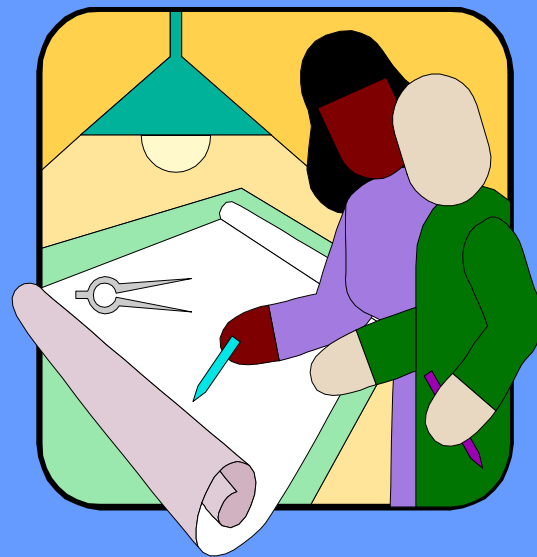


绩效管理成功的要素

- 合作各方应明白为什么会成为合作伙伴；
- 告诉员工绩效管理的益处以获取支持；
- 不要将绩效管理同绩效评价混淆起来；
- 评价只是绩效管理系统的一个环节；
- 管理绩效必须将所有环节结合起来使用。

绩效管理的实用性准则

- 越简单越好;
- 文字工作越少越好;
- 尽量减少官僚程序;
- 越节省时间越好;
- 它需要最大限度的愉快;
- 或者是尽量减少不愉快。
- 它应满足员工和组织的需要;
- 如大家认为浪费时间，它就可能无效。



绩效管理同企业的关联

- 公司战略计划和发展方向;
- 公司年度计划和目标;
- 工资、奖金和福利;
- 各级员工的升降调离;
- 测试团队的能力提升
- 企业的质量目标



绩效计划中经理的作用

- 制定计划时经理的作用就是同员工一起决策；
- 经理必须帮助员工了解工作的轻重缓急；
- 经理必须帮助员工共同制定目标和标准；
- 必须要有将口头协议制成文档的过程；
- 由员工完成计划的最终稿双方在上面签字；
- 如果需提供帮助，将你的承诺附到计划后面。

绩效管理与员工

- 员工也需要了解绩效管理;
- 如果不了解他们将不会合作;
- 向员工阐述绩效管理的步骤和益处。

绩效管理是:

- 经理与员工就工作职责和工作绩效持续进行的沟通过程。

绩效管理的工作方法

- 定期的书面报告;
- 选择方法和形式;
- 定期的经理—员工会议;
- 进行一对一的会见;
- 小组讨论会议。



绩效管理的工作循环

- 绩效管理从计划开始，以回顾或评价结束；
- 绩效管理最有效的环节：
计划和评价中间的环节——持续的沟通。

关键词：

- 去掉沟通就不是绩效管理！



绩效管理与持续沟通

- 创造坦率轻松气氛，解释持续绩效沟通的原因；
- 请员工提出进行沟通的有效办法；
- 沟通的目标是发现和解决问题，而不是责备；
- 持续沟通是动态过程。不同需要选择不同方法。

回答下面两个问题：

- 我要完成工作需要哪些信息和何时需要这些信息？
- 员工完成工作需要哪些信息和何时需要这些信息？

绩效考核方法评估

绩效考核评级法

优点:

- 简单方便，短时间内轻松完成评价工作；
- 完成典型的表格一般只要十到十五分钟；
- 然后就交上去满足人力资源部门的要求。

缺点:

- 评级方法最大的弱点来源于它的优点；
- 因为易于使用、忘记为什么要做这项工作；
- 注重表格，填完表后就以为万事大吉。

关键词:

- 过多注重表格：很可能将事情干得更糟！
- 最重要的是：怎样与员工合作并提高绩效！

绩效考核排名法

- 评级法（标准）同排名法（比较）有很大差别；

如果你的员工都很出色：

- 评级：你可能会给他们都评为好；
- 排名：你不得不排出最好和最差。

如果你的员工都比较差：

- 评级：你可能会给他们都评为差；
- 排名：必有一人第一，不管他绩效多差。

关键词：

- 谨慎和不轻易使用这种方法！

排名法使用问题实例

如销售房屋：

- 业务员只干能助其排名第一的事情；
- 他们为争取每一个新客户而竞争；
- 他们总是躲在电话旁伺机猛扑抢电话；
- 他们停止了合作，道德观念消失了；
- 矛盾和争论变得越来越频繁和激烈；
- 短期看，某些业务员的销售增加了；
- 长远看，公司团队精神和凝聚力下降。

目标和标准考核法

在绩效目标计划过程中：

- 经理和员工就目标和标准达成一致；
- 经理和员工对目标和标准进行检查；
- 确定员工是否达到了目标。

在目标和标准评价法中：

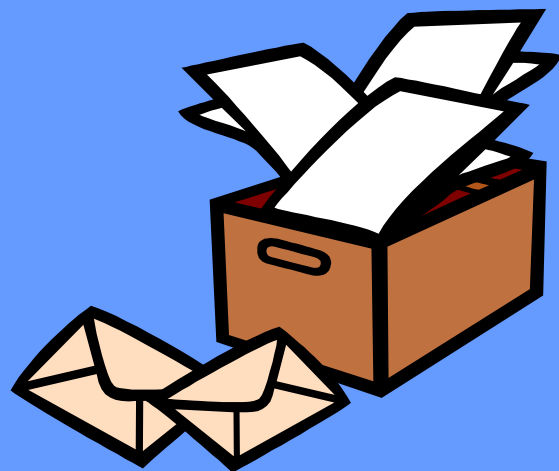
- 绩效评价会议不仅仅是为了评价；
- 要讨论哪些绩效没有达到目标；
- 诊断存在的问题、提出解决的建议。

关键词：

- 最好的评价绩效法：目标和标准衡量法！

目标和标准考核法优点

- 容易将个人和团队目标联系起来;
- 减少绩效评价双方意见分歧的可能;
- 使员工和经理在一条船上 (不同评级和排名法)



目标和标准考核法缺点

- 需要比评级和排名法花费更多的时间;
- 经理和员工需具备制定目标和标准的技能;
- 以保证这些目标和标准有意义且可以度量;
- 同评级和排名法相比要做更多的文字工作。

评级法与目标标准评价法对比实例

评级法：

测试技能评估

很差 较差 一般 尚好 很好

- 大多数人会把自己评为什么级别？“尚好”！
- 即使较差的测试员也会把自己评为这个级别。

目标标准评价法：

- 目标：测试用例的复用程度提高10%。
- 标准：本项目30%的测试用例可以使用上一个项目遗留的用例。
- 使用目标和标准，评估过程就简单了；
- 测试人员要就达到目标，要就没有达到目标。

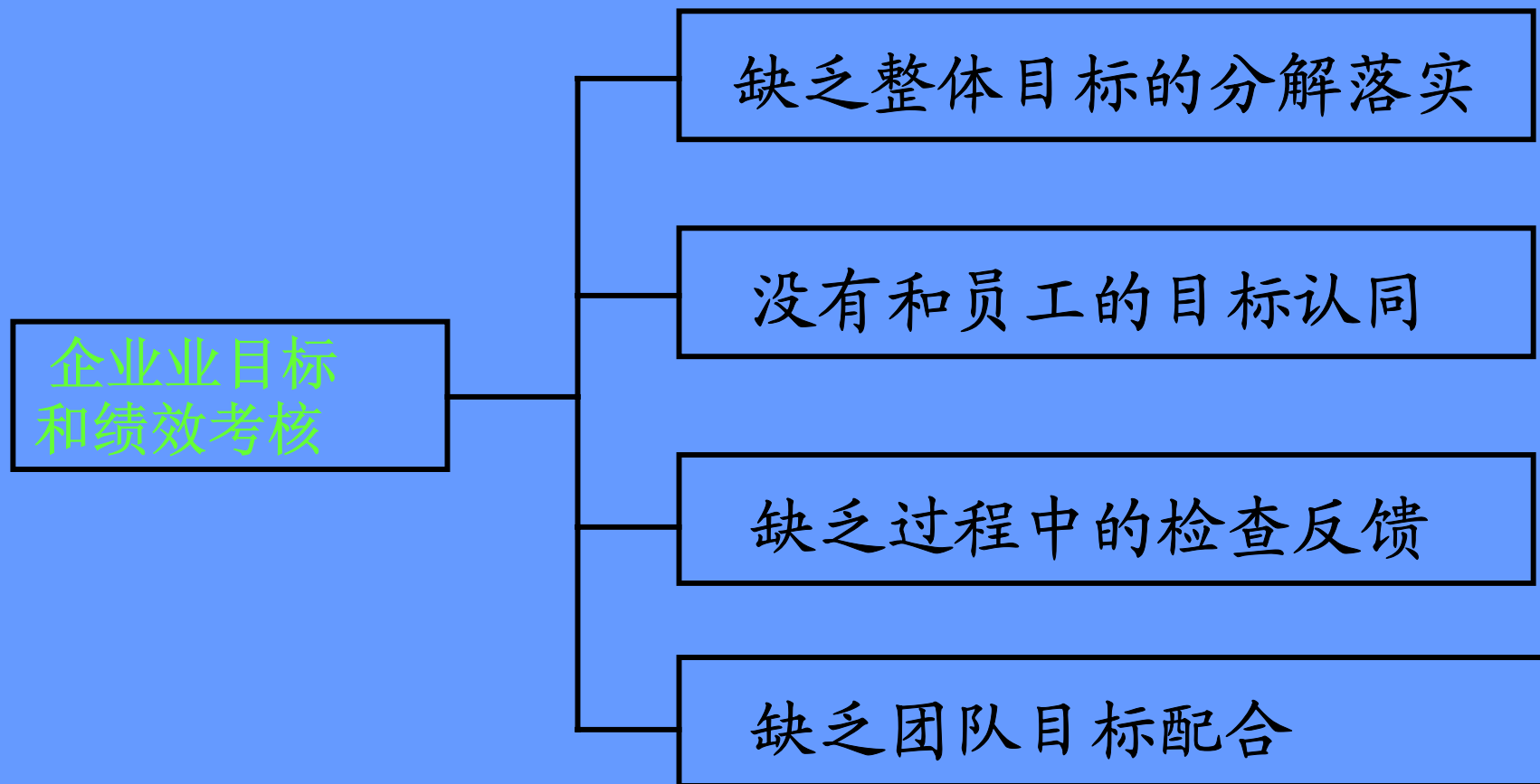
绩效管理的持续性

- 绩效管理是沟通和合作的方法；
- 绩效管理不是表格或强制员工的方法；
- 绩效管理是一个贯穿全年的持续过程；
- 绩效评价是绩效管理的一小部分；
- 绩效管理是为了防止和解决问题；
- 绩效管理不是为了惩罚和责备；
- 绩效管理以“不惊讶”为目标。

什么是目标管理？

- 以公司的商业目标和实现过程为己任；
- 公司的愿景，战略化为组织的同一目标；
- 组织的各个功能（部门）对组织目标认同；
- 个人和部门的目标是公司总目标的分解；
- 公司对绩效考核，而非其它标准，评价个人；
- 按照绩效的成果，给予员工相应的待遇。

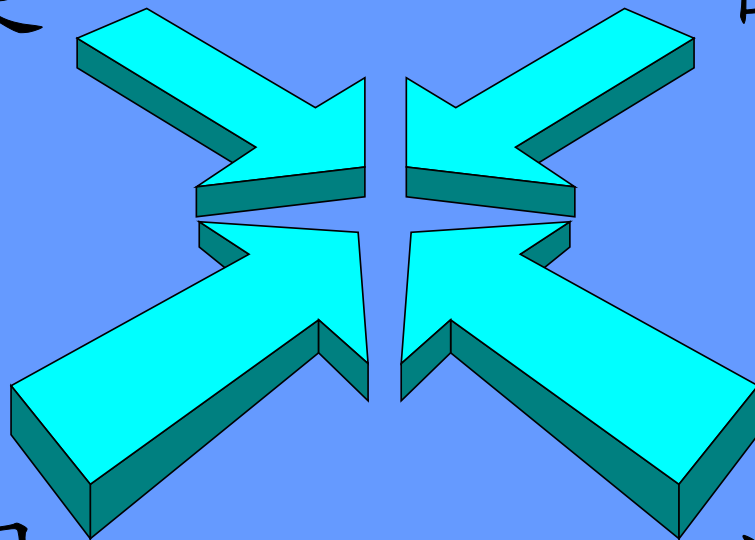
目标绩效管理的问题



绩效目标管理流程

目标设定

目标分解



目标认同

过程管理

制定目标的SMART原则

- Specific 具体;
- Measurable 可衡量;
- Achievable 通过努力可完成;
- Result Oriented 结果导向;
- Time Bound 有时效的。

传统行业和IT行业的绩效目标

传统行业:

- 明确的组织分工
- 明确的岗位职责
- 全部工作落实到个人
- 明确的过程控制
- 明确的KPI量化
- 明确的考评系统
- 明确的正向强化措施

IT高科技行业

- 机动的组织分工
- 不固定的岗位职责
- 全部工作由团队完成
- 不强调过程控制
- 不容易量化KPI标准
- 缺乏明确的评估
- 难以完全采用奖惩

目标分解

- 量化全公司的目标为阶段性目标;
- 分摊量化以后的公司目标到所有部门;
- 部门将量化以后的公司目标分派到岗;
- 个人岗位对量化目标任务的落实检查。

与员工达成一致

概述这次讨论的目的和有关信息：

- 概述部门和自己的主要任务；
- 对员工本人的期望。

鼓励员工参与并提出建议：

- 倾听员工不同的意见，鼓励他说出顾虑；
- 通过提问，摸清问题所在；
- 对于员工的抱怨进行正面引导；
- 从员工的角度思考问题，了解对方的感受。

对每项工作目标进行讨论并达成一致：

- 鼓励员工参与，以争取他的承诺；
- 对每一项目标设定考核标准和期限。

与员工达成一致

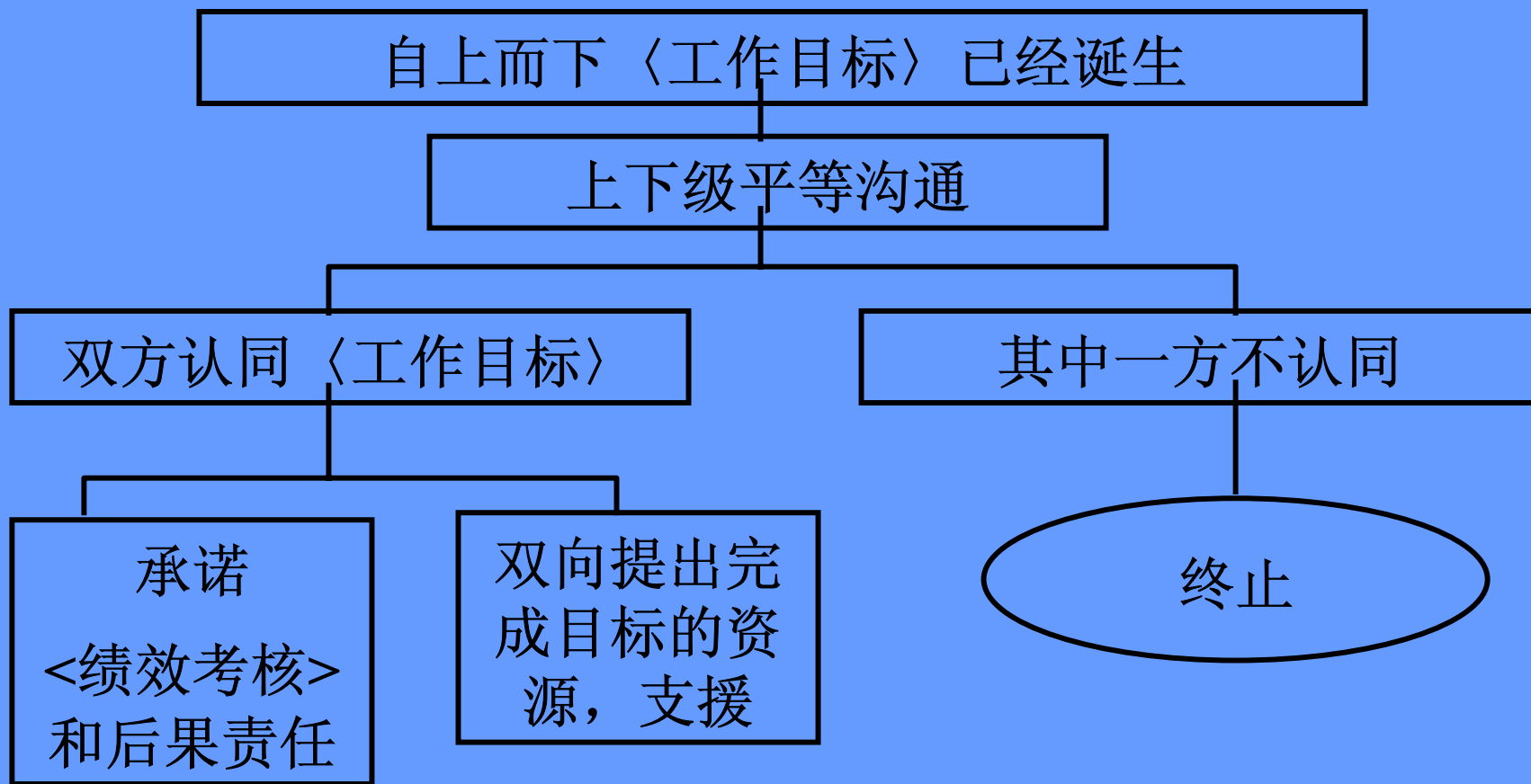
就行动计划和所需的支持和资源达成共识：

- 帮助员工克服主观上的障碍；
- 讨论完成任务的计划；
- 提供必要的支持和资源。

总结这次讨论的结果和跟进日期：

- 确保员工充分理解要完成的任务；
- 在完成任务中，何时跟进和检查进度。

目标认同



员工认同原则

- 员工参与原则是制定目标的“最高原则”；
- 员工在正式被告知公司和部门目标之后，首先需要自己根据自己岗位的职务说明，自己制定工作目标，然后与经理讨论，并且达成一致；
- 认同的时候双方签字，确认评估时间。

〈认同管理〉 4项原则

- 凡没有双方认可的目标，不能称为〈绩效目标〉，也不能列入考评的对象；
- 凡是双方认可的绩效目标，应当由量化的或者定性的标准，并且双方理解一致；
- 凡是双方认可的绩效目标，双方应当明确完成的好处，不能完成的后果，确立“评估标准”和考评时间；
- 签字。

初始性目标沟通的步骤

- 营造一个和谐的开始气氛：预热；
- 说明讨论的目的；
- 逐个沟通每一工作目标；
- 观察对方反应；
- 要求对方作出对于目标的判断和认同；
- 对方就实现目标提出设想，资源需求；
- 约定第一次检查的时间；
- 签字。

准备“目标共识”会谈

- 房间准备;
- 选择合适时机;
- 先设法理解对方再想被理解。

会谈的技巧

- 鼓励员工的参与;
- 认真聆听（耐心，不中断）员工的看法;
- 关注员工的长处，将来;
- 用专业语言，客观性评价，非感情沟通;
- 保持平和的态度;
- 是双方的沟通而不是讲演。

有效沟通，达成共识

- 1) 概述此次沟通的目的和有关信息;
- 2) 鼓励员工主动提出建议;
- 3) 讨论每个具体目标，任务，达成一致;
- 4) 就行动计划和所需要的资源，支持达成共识；双向承诺，共胜双赢;
- 5) 避开无关的话题和情绪化题目。

目标检查沟通步骤

1. 营造一个和谐的开始气氛：预热；
2. 说明讨论的目的，步骤和时间长度；
3. 根据每一工作目标，评价完成情况；
4. 分析成功或失败原因，指出改进方向；
5. 讨论具体改进方法，新的阶段目标；
6. 约定再检查，评估的时间；
7. 签字。

过程管理

- 根据日常观察记录，以理服人；
- 分析每一目标成功和失败原因；
- 鼓励和反馈；
- 提醒具体目标对总目标的关系与权重。

如何进行目标管理的督导

- 步骤:

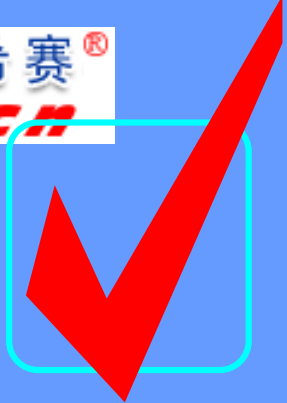
- (1) 讲授;

- (2) 演示;

- (3) 让对方尝试;

- (4) 观察对方表现;

- (5) 对于进步给予称赞后者再指导。



员工激励



激励员工的第一步：了解需求

- <绩效目标>对于员工有什么好处;
- <公司目标>和员工<个人目标>的比较;
- 什么样的人不用激励(高效能人);
- 激励的前提是员工有被激励的需要;
- 需要的分类, 自低级到高级的满足。



正规的激励

金钱杠杆:

- 调资;
- 津贴;
- 资金;
- 提成;
- 股票。

机会杠杆:

- 晋升;
- 周年庆祝, 实物;
- 调动;
- 接班人计划;
- 参与(决策/计划/项目);
- 授权(职代/特长使用)。

非正规的激励

金钱杠杆；

- 礼物；
- 生日蛋糕；
- 午餐；
- 家里请客；
- 代价券；
- 放假。

情感杠杆；

- “谢谢”；
- 书面感激；
- 高级经理亲自感谢；
- 宣布 / 通告；
- 命名（优秀，明星）

正规 / 非正规激励效果比

正规:

- 预先规划;
- 公司政策;
- 与钱有关系;
- 有限;
- 容易被看成行政行为;
- 感到我应当得到。

非正规:

- 即兴的;
- 体现主管个人风格;
- 未必和钱有关;
- 无限;
- 容易看作个人行为;
- 容易感到意外, 感动。

结合使用两类激励方式

- 与贡献挂钩;
- 注意结合个人特点;
- 及时;
- 具体;
- 对事情, 不对个人;
- 切忌重复使用, 变成套路;

反馈

正面反馈的步骤，要求

- 就希望强化的方面搜集定量，定性的行为资料；确认他的表现达到或者超过期望；
- 提出以<组织目标>为中心的优秀行为态度/绩效成就，给予肯定赞扬；
- 一起分析成功的原因，希望得到对方分析；
- 让员工知道对于以上的成就表示认可；
- 提出下一阶段相关的目标，任务，认同。

反面反馈的步骤，要求

- 明确谈话的目的；
- 使用客观语言，出示搜集的事实，针对发生的行为或事实；
- 强调其后果对于公司和员工的影响；
- 表示相信对方的改进能力；
- 一起分析失败的原因，征求对方提出改善措施，双方认同。

绩效评估 / 培训发展

只能评估那些：

- * 双方认同的绩效目标;
- * * 双方承诺完成的工作任务;
- * * * 双方认同的组织行为规范。

管理者本身可以改进的领域

- 管理者的个人素质;
- 管理者的管理风格;
- 管理者对业务的精熟程度;
- 管理者对员工的了解;
- 进行科学管理的方法;
- 管理者与员工的关系;
- 除工作以外的个人魅力。

管理者对部门可改进领域的影响

- 1、部门内的组织气氛;
- 2、部门内的人员配置;
- 3、部门内工作的方式;
- 4、部门工作重点及先后顺序;
- 5、部门与相关部门的关系;
- 6、部门的形象;
- 7、部门占有的资源。

管理者对员工可改进领域的影响

- 1、员工的工作环境;
- 2、员工的被认可的程度;
- 3、员工的工作技能;
- 4、员工的工作方法及习惯;
- 5、员工对待工作的态度;
- 6、员工的需求被满足程度;
- 7、员工的职业发展与规划;
- 8、员工之间的配合程度。

评估之后的措施（及时）

- 奖励和激励
- 年度奖金
- 物质
- 职业发展提升
- 业务性质提升
- 参与管理和决策
- 处理与清退
- 立即解决合同，补偿
- 谈话和签字
- 双方承诺下次检查日
- 换岗
- 降级

通过有效的绩效管理 构建和谐测试部门

- 明确测试部门对整个公司商业目标上的贡献
- 明确测试团队的目标，提升团队整体能力
- 有效提升测试团队的凝聚力
- 使测试经理的目标和普通测试人员的绩效结合起来

谢谢!