

工作研究

浅谈施工项目管理人员的绩效考核

郭川龙

(中国水利水电第五工程局有限公司,四川成都 610066)

摘要:随着施工项目管理传统意义上的进度、质量和成本管理在方法上的不断完善,它们对施工项目管理水平提高的影响不断弱化,这就使以项目实施主体为对象的人力资源管理的地位逐步上升。绩效考核作为项目人力资源管理的关键性工作,它是确定项目参与者的劳动报酬、职位升迁的依据,本文以绩效考核运用关键绩效指标 KPI 法进行探讨,以期通过绩效考核提高员工的工作积极性,实现项目管理水平的逐步提高。

关键词:水电施工;绩效考核;方法;注意事项

中图分类号:TV7;TQ639.2;C93

文献标识码: C

文章编号:1001-2184(2014)06-0119-03

人力资源管理是项目管理的重要分支,良好的人力资源管理机制能极大的提高项目员工的积极性、主动性,从而促进项目的进度、质量、成本、安全等方面的提升,最终实现经济效益的提高。所以科学合理,公正的绩效考核方法对施工项目尤为重要。

1 绩效考核的意义

当前,由于工程项目实施过程中外部条件复杂,施工人员数量庞大,流动频繁,不同岗位的工作重点差异较大,这些都显著加大了绩效考核的难度,导致对项目施工人员考核只能依据一些基本工作,绩效考核流于形式是不争的事实。同时,项目内部从制定考核指标到绩效成果,员工都缺少参与感,工作积极性难以调动。从绩效考核内容看,绩效考核偏重于对违规行为的处罚,员工极易对绩效考核和考核主体产生抵触情绪。从绩效考核结果运用看,管理者基本不根据考核结果来促进员工的进步,并对未来工作做更合理的安排,而员工也无法根据考核反馈来提高自己的工作质量。由此可见,一套完善、有效地绩效考核体系对施工人员以及工程项目及时、高效、优质的完成都有着重要的意义。

2 绩效考核的方法

目前,绩效管理理论中被认可的几种比较先

进的考核方法有:关键绩效指标(KPI)法、平衡记分卡法、360度考核法等。对于施工项目来说,各部门间相互协作但各自独立,各岗位间职责明确且技术跨度较大,员工间难以相互进行客观公正的评价,360度考核法无法取得理想效果。

笔者认为,以项目施工人员为考核对象的绩效考核运用关键绩效指标 KPI 法最为恰当。关键绩效指标 KPI 是二八原则在绩效管理上运用的具体体现,即在价值创造过程中,各部门和员工都是用 20% 的关键行为完成 80% 的工作任务。KPI 坚持“需要什么就考核什么”的原则,具有较强的计划性和系统性。

根据项目施工人员的工作特征,可以从工作业绩、工作态度和工作能力三个维度来考核工作绩效。工作业绩考核指标主要反映员工目标任务的完成效果,主要以项目级 KPI 中成本控制、进度控制和质量控制三个维度各指标为选择依据,即对各施工人员的工作业绩考核结果要能够反映出项目成本、进度和质量等方面的工程状况;工作能力考核指标主要反映员工的专业能力和发展空间,主要以项目级 KPI 中进度控制、质量控制和技术与安全控制三个维度各指标为选择依据;工作态度考核主要反映员工的职业素质,主要以项目级 KPI 中质量控制和技术与安全控制两个维度为选择依据。

收稿日期:2014-11-18

3 绩效考核示例

中国水电五局长河坝电站施工局主要担负大渡河梯级开发长河坝电站的大坝主体施工任务,共有正式合同职工120人,其中管理层共83人,全部为大专及以上学历,其余操作层员工37人,仅担负非常少量的基本操作层工作,绝大多数工程施工任务全部分包给以农民工为主体的外包队伍,总人数近千人。该施工局施工一线主要包括施工管理、质量管理、安全管理、技术管理,辅助岗位主要包括设备物资管理、经营管理、财务管理、后勤管理、操作层等岗位,不同岗位所涉及的工作业绩、能力、态度指标均不相同。

下面以该施工局项目生产一线施工管理部施工员岗位为例,说明如何确立其KPI指标。

(1)确定项目管理重点。明确项目的战略目标,在利用头脑风暴法等多种方法找出项目的业务重点,也就是项目价值评估重点。然后,再用确定这些关键业务领域的关键业绩指标KPI。不难看出,项目级KPI指标主要由成本控制、进度控制和质量及技术与安全控制构成。

(2)分解出部门级KPI。各部门的主管需要依据项目级KPI建立部门KPI,并对部门的KPI进行分解,确定相关的要素目标,分析绩效驱动因数(技术、组织、人),评价指标体系。

施工管理部主要职能为生产调度、场面协调、

分包队伍管理、质量安全协助管理等。为此,根据项目级KPI,确立部门级KPI主要由生产进度控制、分包队伍管理以及质量安全控制构成。

(3)分解出各岗位KPI。部门人员一起再将KPI进一步细分,分解为更细的KPI及各职位的业绩衡量指标。这些业绩衡量指标就是员工考核的要素和依据。一般而言主要分为上山型岗位、平路型岗位、下山型岗位。关键指标的选取,不同类型的岗位KPI指标选取的重点有所不同。

(4)设定评价标准。指的是从哪些方面衡量或评价工作,解决“评价什么”的问题;而标准指的是在各个指标上分别应该达到什么样的水平,解决“被评价者怎样做,做多少”的问题。

通过分析施工员岗位主要绩效指标中工作业绩指标选择人员进场、机械进场计划完成率、项目进度计划及时率、施工质量安全控制率等,按照施工局管理文件要求分别确定具体指标。

(5)审核关键绩效指标。跟踪和监控这些关键绩效指标是否可以操作等等。审核主要是为了确保这些关键绩效指标能够全面、客观地反映被评价对象的绩效,而且易于操作。

通过上述步骤,针对施工员岗位确立三项考核指标权重分别设置为70%、15%、15%,可以设计出以下绩效考核指标:

4 绩效考核注意事项

表1 工作业绩指标

岗位	项目	考核目标	分值
施工员	人员进场计划完成率	不低于98%	25
	机械进场计划完成率	不低于98%	25
	项目进度计划及时率	不低于98%	20
	施工质量安全控制率	不低于85%	15

表2 工作能力指标

考核指标	考核标准								总分	得分
	标准	得分	标准	得分	标准	得分	标准	得分		
业务知识	很强	30	较强	25	一般	20	较弱	15	30	
执行能力	很强	30	较强	25	一般	20	较弱	15	30	
理解能力	很强	20	较强	16	一般	12	较弱	8	20	
沟通能力	很强	20	较强	16	一般	12	较弱	8	20	

表3 工作态度指标

考核指标	考核标准								总分	得分
	标准	得分	标准	得分	标准	得分	标准	得分		
纪律性	优秀	20	良好	16	一般	12	较弱	8	20	
协作性	优秀	20	良好	16	一般	12	较弱	8	20	
责任感	优秀	20	良好	16	一般	12	较弱	8	20	
积极性	优秀	20	良好	16	一般	12	较弱	8	20	
出勤率	优秀	20	良好	16	一般	12	较弱	8	20	

在对项目施工人员进行绩效考核时必须遵循

一定的原则,这些原则不仅是绩效考核体系建立

的基本依据,更是绩效考核体系能够良性运转的重要保障,其主要内容包括以下几点:

4.1 公开与开放

一个好的绩效考核体系首先要做到公开,以便能够取得上下级的认同,从而方便绩效考核的具体实施,其次是考核标准必须是开放的,以确保与绩效考核相关的上下级之间可通过直接对话沟通开展考核工作。这是因为绩效考核是组织内各级管理者以及相关员工共同的责任。

4.2 可靠性与正确性

可靠性和正确性是绩效考核有效性的基本要求。可靠性强调不同考核者对同一个考核对象的评价结果具有一致性,这要求考核指标和考核标准要明确传达给考核者,以便能够在同样的基础上对考核对象的绩效进行评价。绩效考核的正确性是强调绩效考核结果能够正确反映考核对象的实际情况。

4.3 定期化与制度化

绩效考核是一种连续的管理过程,它不仅是对员工上一阶段工作结果、能力、行为以及态度的评价,更是对未来工作表现的一种预测,因此只有程序化、制度化地进行绩效考核,才能科学客观全面预测员工的潜能,才能发现组织中的潜在问题,从而更大程度提升组织的绩效。

4.4 反馈与提升

绩效考核的目的不是对考核对象的审判,而是促进被考核者发现问题并及时更正,从而更好的成长,所以绩效考核要遵循反馈和提升的原则。它要求把考核后的结果及时反馈给考核对象,以便其发现自己优点继续坚持,找到不足及时纠正弥补。关注员工绩效水平的持续提升是现代考核

理论的出发点,缺少反馈的绩效考核没有多少意义。因此,绩效考核必须构筑起以提升考核对象能力为目的的绩效反馈系统。

4.5 可行性与实用性

所谓可行性是指实施考核方案所需的时间、物力、财力等要求要能够被项目客观环境条件所允许。因此,制定考核方案前,要综合分析限制因素和潜在问题,根据考核目标,对考核方案进行可行性分析。实用性是指所考核方案尽可能要适应不同部门,不同岗位的人员素质的特点和要求,考核工具和方法应适合不同测评目的的要求。

5 结 语

这种对施工项目 KPI 体系的建立和测评过程本身,就是统一全体员工朝着企业战略目标努力的过程,也必将对各部门治理者的绩效治理工作起到很大的促进作用。绩效考核是绩效管理循环中的一个环节,绩效考核主要实现两个目的:一是绩效改进,二是价值评价。面向绩效改进的考核是遵循 PDCA 循环模式的,它的重点是问题的解决及方法的改进,从而实现绩效的改进,其实这比考核本身更重要。

参考文献:

- [1] 张德《人力资源开发与管理》[M],清华大学出版社 2007 年;
- [2] 张婷婷《浅析基于 KPI 的绩效管理体系设计》[J],现代人才 2009 年第 1 期;
- [3] 马明玖、肖立文《企业员工绩效考核中存在的问题及对策》[J],理论界 2010 年 6 期;

作者简介:

郭川龙(1976-),男,甘肃镇原人,本科学历,高级政工师,现于中国水利水电第五工程局有限公司从事人事管理工作。

(责任编辑:文凤)

华能藏木水电站蓄水成功

11月1日,在启闭机的驱动下,华能藏木水电站最后一道闸门徐徐落下,华能在西藏自治区建设运营的第一座大型水电站——藏木水电站成功下闸蓄水,标志着该电站大坝主体工程已经全部建设完成,正式进入蓄水阶段,首台机组投产发电进入倒计时。华能藏木水电站位于西藏自治区山南地区加查县境内,是雅鲁藏布江干流中游桑日—加查河段规划五个梯级电站的第四级,是雅鲁藏布江干流建设的第一座电站,也是“十一五”、“十二五”期间在西藏境内在建的最大电站。电站安装6台8.5万千瓦的水轮发电机组,总装机容量51万千瓦,多年平均年发电量25亿千瓦时。

金沙江拉哇电站可行性研究阶段施工总布置规划通过审查

10月27日至28日,水电水利规划设计总院会同四川省、西藏自治区发展和改革委员会、能源局组织专家对金沙江上游拉哇电站可行性研究阶段施工总布置规划专题报告进行审查。审查听取了中南院关于报告内容的汇报,并进行了讨论和审议。审查认为,报告的设计内容和工作深度基本满足《水电工程可行性研究阶段施工总布置规划专题报告编制暂行规定》的要求。拉哇水电站坝址位于四川省甘孜藏族自治州巴塘县和西藏自治区昌都地区芒康县交界的金沙江干流上,为金沙江上游水电规划确定的13梯级中的第8个梯级,上游为叶巴滩水电站,下游为巴塘水电站。电站总装机容量200万千瓦。