

从管理挖掘核心竞争力 PDF转换可能丢失图片或格式，建议
阅读原文

https://www.100test.com/kao_ti2020/235/2021_2022__E4_BB_8E_E7_AE_A1_E7_90_86_E6_c41_235836.htm 科学设置绩效指标

各项目经理部的过程管理绩效数量指标值的下达由公司总部相关职能管理部门依照项目经理部所施工程的承包合同和公司的各项管理要求及战略规划实施与落实年度经营计划的总体考虑在项目经理部成立后、工程开工前策划、拟定方案，经公司分管领导审批后在项目经理部工程开工前以管理绩效责任书形式下达给项目经理部，作为对项目过程管理绩效的主要考核依据。对项目经理部的管理绩效考核指标体系的设计和绩效标准的设置时坚持几个结合：把贯彻实施ISO9001标准、ISO14001标准、GB/T28001标准、卓越绩效评价标准的要求和企业不同阶段的管理现状相结合；项目管理策划和相关的法律法规、合同条件、公司的战略规划实施、公司的总体要求、公司的企业文化建设相结合；考核指标的设置和考核方法相结合；现场实际情况和数据资料显示相结合；项目经理部自我完善和总部监督管理相结合。对项目经理部的过程管理绩效考核指标体系包括技术经济方面的数量指标和进行管理工作的管理标准与工作标准方面的指标。考核指标体系按履行施工总包合同所涉及的进度管理、质量管理、文明安全施工管理、成本管理、资金管理，五个大项绩效指标来设置。公司战略规划目标、年度经营计划指标、贯标体系运行的要求等在项目经理部的落实，基本体现在五大指标之中的具体要求，另外辅助设置顾客满意度、员工满意度两个单独调查的子指标。在每个大项指标中设置了必须保证的指标，

保证指标中有一项未做到，则实行否决，该大项指标考核则为不合格。遵循PDCA（PlanDoCheckAction）的管理循环，在进度管理、质量管理、文明安全施工管理、成本管理、资金管理，每个大项指标按保证指标、策划指标、过程实施控制指标、结果评价及改进指标等设若干子指标，每大项指标满分为100分。每大项指标下的子指标，设置具体考核内容和绩效标准及满分、扣减分数标准，子指标的分数之和为大项指标的总分数。考核标准的设置我们本着持续改进、持续提高的原则，遵循“摘果子”理论，既避免标准设置得太高，使大家因望尘莫及而丧失信心，又要避免设置得太低，使大家不费吹灰之力就能达到。目标应该是广大项目经理通过一定的努力才能够达到、这样才能不断改进提高，达到预期效果。动态进行绩效考核 公司要求项目经理部自我考核要每月进行一次，并留有资料。由项目经理部内各部门按各大项绩效指标中的各项子指标自我考核打分，并经项目经理部考评组统一汇总、加权统计，形成自我考核结果。为监控项目经理部按月自我考评，公司总部每月初跟踪项目经理部，将上月进行的自我考核情况通过网络以电子版形式发给主抓部门，一方面掌握项目经理部每月的自我考评情况，另一方面便于总部相关职能部门对项目经理部存在的问题监督整改。公司总部对项目经理部过程管理绩效的考核期为自项目正式开工之日起至竣工备案后三个月。公司对每个项目经理部过程管理绩效的第一次考核安排在自项目经理部所施工程项目正式开工之日起满一个月后进行，以便及时考核项目经理部对五大指标的责任分解、实现指标的策划、执行PDCA情况，以便及早发现存在问题，立即敦促整改，并顺便进行培训。

第一次考核后，按照三个月或更长一些时间为一个考核周期进行考核，并实行对绩效考核结果优秀率多、一直管理较好的项目经理部延长考核周期，对管理差的项目经理部考核周期短些，增加考核次数，以帮助其提高。为使考核结果科学、客观、有说服力，考核后形成考核得分结果时公司坚持四个结合，即考核结果要和各部门掌握的被考核项目经理部平时管理情况相结合，书面资料考核情况要和现场、工程本体实际情况相结合，考核结果要和业主反馈、业务主管领导掌握的信息相结合，考核最终得分结果要与内部横向比较相结合。依据考核进行奖惩 为提高项目经理部的自觉性、积极性，提高执行力度，不断提高考核效果，公司将考核结果与奖惩机制有机结合，实行几挂钩：一是考核结果与项目经理部的平时工资奖金发放有机挂钩。公司将项目经理部的过程管理绩效考核结果直接与该项目经理部的岗位工资、过程绩效奖金发放挂钩，考核结果作为调整项目经理部阶段工资奖金总额的依据。当五大项指标考核均为合格时，不奖不罚，全额支付项目经理部成员的岗位工资。当五大项指标有不合格项时，按每项每人每月扣罚项目主要成员一定数额的岗位工资。当五大项指标考核有三项（含）以上为优秀时，项目经理部可发过程绩效奖金，根据优秀项数和每项指标的得分情况，给予不同额度的奖励；当五大项指标考核为优秀的项数低于三项时，项目经理部没有过程绩效奖金。二是考核结果与项目经理部主要成员的撤换结合。当每次过程管理绩效考核时，由于项目经理部的原因而致本项目有三大项指标考核为不合格时，撤换项目主要责任人。三是考核结果与对项目经理部成员的业绩评价和后备资格有机结合。公司建立项

目经理部主要成员的岗位业绩评价办法，把对项目经理部的亏损与盈利情况、过程管理绩效考核情况作为对项目经理部主要成员的业绩评价的主要依据。评价结果进入个人业绩档案，作为其职务升降、选拔、聘用的依据。通过创新项目绩效管理、实施项目经理部过程管理绩效考核，使公司卓越绩效管理真正落到了实处，大大提升了集团公司项目管理的整体水平，有效地提高了企业的核心竞争力。100Test 下载频道开通，各类考试题目直接下载。详细请访问

www.100test.com