

苍南县在外驻点招商小分队考评模式建构

陈方敏

苍南县投资促进服务中心, 中国·浙江 温州 325800

【摘要】本文旨在探讨苍南县在外驻点招商小分队的考评模式建构,通过深入分析当前招商工作的实际情况与成效,结合县委巡察工作的整改要求,提出了一套科学、全面、高效的考评体系。该考评模式以强化驻点招商专员管理为核心,通过完善管理制度、优化考核办法、加强业务培训、促进部门间协作等措施,全面提升招商小分队的综合素质和业务能力。同时,注重招商过程中的细节管理,确保项目从收集信息、对接洽谈、签约落地到后续服务的全过程闭环推进。

【关键词】在外驻点招商; 考评模式; 考核激励

引言

苍南县,作为浙江省温州市下辖的一个县,正积极寻求通过招商引资来增强经济活力、优化产业结构。驻点招商小分队作为苍南县招商引资的重要力量,其工作成效直接关系到招商引资的成败。然而,如何科学、合理地评价驻点招商小分队的工作绩效,构建一套行之有效的考评模式,是当前亟待解决的问题。在绩效考评方法上,平衡计分卡、关键绩效指标(KPI)等管理工具被广泛应用于招商引资的绩效考评中,以实现更加全面、科学的评估。

本文构建了一套驻点招商小分队考评模式的理论框架,该框架以招商引资与绩效考评理论为核心,结合团队管理与激励机制理论,从考评目标设定、考评维度与指标体系构建、考评方法与流程设计、激励机制与结果应用等方面入手,全面系统地评估驻点招商小分队的工作绩效。同时,该框架还注重理论与实践的结合,力求在符合苍南县实际情况的基础上,提出具有可操作性和实用性的考评模式。

1 苍南县驻点招商小分队介绍

1.1 驻点招商小分队概况

苍南县驻点招商小分队自组建以来,始终秉持着“精准招商、高效服务”的理念,活跃在全国各个经济热点区域。这些小分队由县委组织部精心选拔的优秀干部组成,经过严格培训后,被派驻到各分中心,以全脱产的形式专注于招商引资工作。每个分中心均设立在苍南县重点关注的投资目标区域,如长三角、珠三角、京津冀等经济发达地区,形成了覆盖广泛、布局合理的国内招商网络。截至目前为止,多维度、有针对性地派遣驻点招商专员33名,分设北京、上海一、上海二、深圳、杭州、武汉六个驻点招商分中心,全县形成“一盘棋”的全员招商局面。

驻点招商小分队成员不仅具备扎实的专业知识,还拥有丰富的实践经验和较强的沟通协调能力。他们深入市场一线,紧密跟踪行业动态,积极搜集整理项目投资信息,为苍南县引进了一批批高质量、高效益的项目。同时,小分队成员还充分利用自身资源,加强与在外苍商、苍南籍知名人士及驻地重要机构的联系,拓宽了招商渠道,提升了招商实效。

1.2 工作流程与运作机制

苍南县驻点招商小分队的工作流程严谨而高效,主要包括以下几个环节:项目信息搜集、

项目筛选与评估、对接洽谈、项目落地服务、成效评估与反馈。在运作机制上,苍南县驻点招商小分队实行“统一管理、分级负责、协同作战”的原则。苍南县驻点招商管理中心作为总指挥部,负责对各分中心进行宏观指导、协调和资源调配;各分中心则根据自身特点和工作需要,灵活开展招商引资工作,形成上下联动、左右协同的工作格局。

2 考评模式构建的必要性与原则

2.1 考评模式构建的必要性

在当前激烈的区域竞争环境中,苍南县驻点招商小分队的工作成效直接关系到招商引资的效率和成果,进而影响到苍南县经济社会的全面发展。首先,考评模式能够客观、公正地评价驻点招商小分队的工作绩效,为激励先进、鞭策后进提供有力依据。其次,通过考评,可以及时发现小分队在工作中存在的问题和不足,为改进工作、提升效率提供方向性指导。再者,考评模式的建立能够激发小分队成员的积极性和创造力,促进他们更加主动地投身于招商引资工作中,为苍南县的发展贡献更多智慧和力量。最后,考评结果还可以作为县委、县政府及相关部门

决策的重要参考，为优化招商政策、完善服务配套提供数据支持。

2.2 考评模式构建的基本原则

在构建苍南县驻点招商小分队考评模式时，应遵循以下基本原则：

客观公正原则：考评应基于事实和数据，避免主观臆断和偏见，确保考评结果的客观性和公正性。通过设定明确的考评标准和指标体系，使考评过程有据可依、有章可循。

全面系统原则：考评应涵盖小分队工作的各个方面，包括项目引进数量、质量、投资金额、服务效率、团队协作等多个维度，形成全面系统的考评体系。同时，要注重长期效益与短期成果的结合，既要关注当前成效，也要考虑未来潜力。

动态调整原则：考评模式应具有一定的灵活性和适应性，能够随着招商引资工作的变化和发展进行动态调整。在保持基本框架稳定的基础上，根据实际需要适时修订考评标准和指标体系，确保考评模式的科学性和有效性。

激励约束并重原则：考评结果应与小分队成员的奖惩机制紧密挂钩，既要通过正向激励激发成员的积极性和创造力，也要通过负向约束规范成员的行为和态度。通过构建科学合理的激励机制和约束机制，形成正向循环和良性发展态势。

3 苍南县在外驻点招商小分队考评模式建构

3.1 考评目标设定

考评目标的设定是构建考评模式的首要环节，旨在明确苍南县驻点招商专员及项目承接专班成员的工作方向和预期成果。本考评办法的目标设定为：通过科学、合理、全面的考评机制，激励驻点招商专员积极投身招商引资工作，提高工作效率，确保完成年度招商引资任务，并推动苍南县经济社会高质量发展。具体目标包括：确保驻点招商专员全年工作天数达标，实现招商引资项目数量和质量的双重提升，促进项目签约与落地，以及提升驻点招商专员的专业能力和服务水平。以苏州分中心为例，2024年8月份共走访企业16家，参观创业园、创新中心2处；陪同企业来苍考察8批次；在办公点以及前往企业与拟投资项目或已投资项目负责人进行项目对接洽谈7批次；组织召开工作例会2次，回顾总结前阶段工作开展情况，并提出9月份工作要求。

3.2 考评维度与指标体系

3.2.1 业绩维度指标

业绩维度指标是考评体系的核心，直接反映驻点招商专员的工作成效。该维度包括项目签约、项目落地以及附加分三个方面。项目签约方面，以签约项目的数量、规模及进度为考核重点，设置基本分、质量加分和超额加分，以激励招商专员引进更多高质量项目。项目落地方面，强调项目的实际落地情况，根据供地项目和非供地项目的不同特点，设置相应的考核标准和加分项。附加分则用于奖励在特定方面表现突出的招商专员，如项目开工入库、招商信息被上级采用等。以2023年1月—2024年1月的考核排名为例，意向签约项目北京分中心合计3个，亿元项目签约上海第二分中心4个，其他分中心均为2-3个，项目落地北京分中心最多，合计5个，其中亿元项目3个，非亿元项目2个，考核总分66.25，排名第一，深圳分中心总分46.01，排名最后。

3.2.2 能力维度指标

能力维度指标关注驻点招商专员的专业能力和综合素质。虽然本考核办法中未直接列出具体的能力指标分数，但可以从侧面反映能力要求的方面包括：走访企业的深度与广度、招商信息的有效性和质量、组织客商来苍考察的能力等。这些能力体现在招商专员的日常工作中，如能否准确判断项目信息的质量、能否有效对接企业需求、能否高效组织考察活动等。通过综合评估这些方面的表现，可以评价招商专员的能力水平。截至目前，7个驻点招商分中心，共拜访企业1115次，共收集有效信息198条，列为A类（5分/个）项目17个，B类（5分/个）项目34个，C类（0.2分/个）项目50个，项目签约17个，落地项目4个；外出考察35次，召开对接会21次，在苍接待企业考察82次。

3.2.3 态度维度指标

态度维度指标是衡量驻点招商专员工作态度和职业精神的重要方面。针对日常考勤，全年工作天数不少于240天，每月工作天数不少于20天（含周末，节假日除外）。据2023年第一季度数据统计，针对县委第二巡察组提出“驻点招商专员擅自离岗”“驻点招商考勤不规范”等问题，苍南县驻点招商管理中心进行全面排查，上海、武汉等分中心打卡较规范，其他分中心打卡未规范（未拍摄人脸），如北京分中心涉及5人，杭州、深圳分中心均涉及1人；未按要求在驻地打卡，苏州分中心涉及2人，杭州分中心涉及1人。休假不规范未经审批擅自休假，北京分中心涉及2人，深圳分中心涉及1人。另外，存在事后审批未及时提交“离岗报备”，行程安排不合理等等问题。虽然考评办法主要通过考勤和日常工作完成情况来体现态度维度，

但还可以进一步细化。例如,可以设置“工作积极性”指标,评估招商专员是否主动出击、积极寻找项目信息;设置“团队协作精神”指标,考察招商专员在团队中的表现,是否能与同事有效沟通、协同作战;设置“服务意识”指标,评价招商专员在为企业提供服务时的态度和效率等。这些指标可以通过同事评价、领导评价及客户反馈等多种方式综合评定^[1]。

3.3 考评方法与流程

3.3.1 考评方法选择

苍南县驻点招商专员的考评方法采用了多元化和系统化的策略,旨在全面、客观、公正地评估每位专员的工作表现。首先,通过定量考评方法,利用详细的量化指标,如日常工作占20%,包括考勤到位和走访企业;招商业绩占60%,包括项目签约数量、项目落地率、招商引资信息的数量与质量、来苍考察次数等,进行数据分析与对比,直接反映专员的工作成果和效率。这些量化指标不仅直观,且具备高度的可比性,能够客观地评价专员的业绩水平。

同时,也重视定性考评方法的应用,通过评估专员的工作态度、团队协作能力、创新能力、问题解决能力等方面,来全面了解专员的综合素质。这包括上级领导的直接评价、同事间的互评以及服务对象的反馈等,确保考评结果的多维度和全面性。如分中心主任评定占20%,另设附加分。下一步,还将引入第三方评估机制,邀请专业机构或专家对专员的工作进行独立评估,以提供更加客观、专业的评价意见。这种外部评估方式不仅增强了考评的公正性和透明度,也为专员提供了更具针对性的改进建议^[2]。

3.3.2 考评流程设计

苍南县驻点招商专员的考评流程设计体现了科学性和规范性,确保了考评工作的有序进行和高效完成。整个考评流程分为日常考核、季度评估、半年总结、年度总评四个阶段。

在日常考核阶段,专员需按规定时间和要求在“汇招商”软件中录入工作信息,如走访企业记录、招商信息上报、项目进展情况等。这些信息将作为日常考核的重要依据,由系统自动记录和生成初步考核数据。

季度评估阶段,结合日常考核数据和专员的实际工作表现进行综合评价。评估内容涵盖工作完成情况、工作质量、团队协作等方面。评估结果将以书面形式向专员反馈,并作为后续奖惩和激励的依据。

半年总结阶段,基于季度评估结果和专员的整体表现进行全面总结和评估。对于表现不佳或工作不力的专员,

将进行约谈提醒和限期整改。此阶段的目的是优化团队结构,提升整体工作效能。

年度总评阶段是考评流程的最后阶段。在此阶段,全面汇总和分析专员的全年考核数据,结合项目完成情况、附加分等因素计算最终考核成绩。根据成绩排名和实际情况,对优秀专员进行表彰和奖励;对不合格专员进行相应处理。同时,总结考评工作的经验和不足,为下一年度的考评工作提供参考和改进方向。

3.4 激励机制

为激发驻点招商专员的工作积极性和创造力,苍南县驻点招商管理中心建立了一套完善的激励机制。该机制以业绩为导向,将专员的薪酬与招商引资成果直接挂钩。通过设立绩效奖金、工作提拔等激励措施,鼓励专员积极投入工作,争取更多招商引资项目。此外,还注重专员的职业发展和晋升机会。为表现优秀的专员提供优先晋升机会和更广阔的发展空间。通过组织培训、交流学习等活动提升专员的专业素养和综合能力;通过推荐晋升、职务调整等方式为专员创造更多职业发展机会。同时,营造良好的工作氛围和团队文化也是激励机制的重要组成部分。通过团队建设活动、文体活动等方式增强团队凝聚力和向心力;通过表彰优秀、树立典型等方式激发专员的工作热情和荣誉感^[3]。此外,还关心专员的生活和工作情况,及时解决他们遇到的困难和问题,提供有力支持和保障。

4 结语

综上所述,苍南县在外驻点招商小分队的考评模式建构是一项系统工程,需要各级领导的高度重视和全体招商人员的共同努力。通过不断完善管理制度、优化考核办法、加强业务培训、促进部门间协作,我们可以有效提升招商小分队的综合素质和业务能力,推动招商工作取得更加显著的成效。未来,我们将不断创新招商模式,深化产业链招商,努力引进更多高质量、高效益的产业项目,为苍南县的经济社会发展注入新的强劲动力,有力推动苍南县实现跨越式高质量发展。

参考文献:

- [1] 屈志强. 科创企业全员绩效考评模式——以长江环科院为例[J]. 企业管理, 2024, (03): 78-83.
- [2] 张璐. 新形势下创新干部考评模式助推企业高质量发展[J]. 河北企业, 2021, (07): 134-136.
- [3] 杨秋明. 构建个性化的工商企业绩效考评模式[J]. 中国商论, 2019, (19): 93-94.