

工程建设企业的双轨制组织绩效评估体系构建研究

熊家成

成都环境水务建设有限公司, 中国·四川 成都 610031

【摘要】工程建设行业竞争的加剧,使得构建科学有效的绩效评估体系成为企业提升竞争力的关键之举。本研究聚焦于工程建设企业,对双轨制绩效评估体系展开探讨,此体系为业务考核与职能考核并行且注重差异分配的模式。深入剖析该体系在精准度量企业运营、推动资源合理配置、激励员工提高绩效以及确保企业战略实施等多方面的作用,分析当前构建过程中指标设计缺乏科学性、权重设置不合理、信息沟通受阻以及缺乏动态调整机制等现实问题,进而提出完善指标体系、优化权重确定方法、强化信息沟通与反馈、建立动态调整机制等构建策略,以期为工程建设企业优化绩效评估体系、达成可持续发展提供理论与实践的参照。

【关键词】工程建设企业; 双轨制组织绩效评估; 差异化分配

引言

工程建设施工建设企业在城市发展中占据重要地位,这类企业的核心业务围绕工程项目实施开展,包括项目规划、勘探、设计、施工、建管等诸多环节。在当前复杂且多变的市场环境下,科学合理的绩效评估体系对工程建设企业提升运营效率、强化竞争力有着极为关键的意义。双轨制组织绩效评估体系以业务考核和职能考核为两大核心支撑,借由差异化分配机制,精确度量工程建设企业各板块工作成果,有效调动员工积极性,推动企业于激烈市场竞争中达成运营效率与管理水平的双重跃升,稳步迈向可持续发展。

1 工程建设企业的双轨制组织绩效评估体系的作用

1.1 精准衡量企业运营成效

双轨制绩效评估体系基于业务与职能这两个维度,为工程建设企业运营成效的衡量提供了全面且细致的视角。在业务考核方面,其聚焦于项目进度、质量、安全、成本控制等关键业务指标,这些指标能直接呈现工程项目的实际进展状况^[1]。例如项目工期完成率,精确统计该指标能让企业清晰判定项目是否依照计划推进。假设某工程项目计划工期为18个月,当实际工期完成率仅为80%时,这意味着项目进度滞后了3.6个月,企业便能及时觉察潜在的延误风险并深入剖析原因。而职能考核针对财务、人力资源、后勤等支持部门,从工作效率、服务质量等维度展开评估,如财务部门的预算准确率可体现其对企业资金规划的把控能力^[2]。假设某年度企业预算总额为1亿元,若实际支出与预

算金额的偏差控制在5%以内,这意味着预算准确率达95%以上,此时表明财务部门具备较强的资金规划能力;反之,偏差若过大,则有必要优化预算编制与执行流程。这种多维度的评估方式避免了单一考核模式的片面性,能够精准地呈现企业整体运营的实际状况,从而为企业决策提供可靠依据。

1.2 促进资源合理配置

在工程建设企业里,项目的成功实施取决于资源的高效配置。双轨制绩效评估体系能依据业务部门与职能部门的绩效评估结果,为资源分配给予科学的引导。于业务层面而言,对于绩效表现优秀且项目执行能力强劲的团队,优质项目资源可被企业优先调配^[3]。例如,在某大型工程建设项目中,经由对过往项目部绩效的剖析,发现某一项目团队在复杂地质条件下开展施工项目时,其项目质量验收的合格率超过98%,工期均能提前5% - 10%完成。于是,企业将该团队调配至关键施工节点,使得项目提前2个月竣工,大量的时间与间接成本得以节省。从职能方面来看,对于在成本控制、流程优化等方面成绩显著的职能部门,企业会给予更多资源来助力其业务拓展。例如人力资源部门,在人才引进工作中,凭借创新招聘渠道与优化流程,成功引入多位行业资深专家,人才试用期留存率达90%以上。此时企业可将其招聘预算适当增加,如提高20%,用以拓展高端人才招聘平台等,进而提升人力资源部门的工作成效,为企业发展提供人才支持^[4]。借助这种方式,资源能够朝着高绩效领域倾斜,企业整体的资源利用效率得以提升。

1.3 激励员工提升绩效

双轨制绩效评估体系为员工构建起明晰的职业发展路径与激励机制。对于业务人员而言,若能出色地完成项目任务,例如在确保工程质量的同时提前竣工,便有机会获取丰厚的绩效奖励,奖金、晋升机会等都包含在内。职能人员在本职工作中有卓越表现时同样能够获得相应激励。行政部门在协调企业内部事务时,若将会议组织差错率控制在1%以内,使企业内部沟通满意度达到95%以上,从而有效提升内部协同效率,则可以取得一定额度的专项奖金包激励,并且核心骨干人员在岗位晋升、培训机会等方面拥有优先权。这种差异化激励使员工清楚自身努力方向与回报之间的联系,从而充分调动工作积极性。定期的绩效评估反馈能够助力员工发现自身不足,促使他们主动提升专业技能与工作能力,进而形成企业绩效提升的良性循环。

1.4 保障企业战略落地

工程建设企业的战略目标必须依靠具体的业务工作与职能工作逐步达成。双轨制绩效评估体系旨在将企业战略分解为业务与职能两个层面的关键绩效指标。在业务层面,考核指标可围绕企业的市场拓展战略进行设置,例如新市场项目中标率等指标。若企业确立了在未来三年内将市场份额拓展至周边三个城市的战略目标,那么对新市场项目中标率的监测(如要求每年达到30%以上),能够直观地反映业务部门在市场拓展方面的成效。一旦某阶段新市场项目中标率未达预期(如仅为20%),企业便可及时调整市场策略。在职能层面,考核指标依据企业管理提升战略设定,像流程优化完成率这类指标。若企业计划在本年度内对核心业务流程进行全面优化,通过对流程优化完成率进行考核(如要求半年内完成50%的关键流程优化工作,年底前全部完成),就能督促职能部门推进流程优化项目。当职能部门流程优化进展缓慢(如半年时完成率仅为30%),企业可及时调配资源并加强项目管理,以保障企业战略目标稳步达成。

2 双轨制组织绩效评估体系构建的问题与挑战

2.1 指标设计欠科学

业务考核指标过度聚焦项目结果,其关注点主要集中于项目是否按时完工以及成本是否超支,却对项目实施过程中的安全管理、技术创新等关键要素有所忽视。这种偏

向可能致使施工团队在追逐进度与控制成本时忽略安全规范,进而增加工程安全风险^[5]。相关行业统计表明,工程建设事故总数的30% - 40%是由安全管理不到位引发的。而职能考核指标普遍容易缺乏量化对比性,相较于业务单位的产值、利润、收款等硬性指标,职能部门的考核指标更多为各自管理系统中的重点工作,由于不同部门的工作侧重点不同,因此各指标完成情况也难以实现横向精准对比评估,因此最终考核分数仍然带有一定主观评价因素,从而影响绩效评估的科学性与有效性。

2.2 权重设置不合理

业务考核与职能考核的权重分配容易产生不平衡。部分企业过度强调业务指标,可能将业务考核权重设置超过70%,而职能考核不到30%,这就造成职能部门的地位与作用被低估,职能人员的工作积极性也受到打击。财务部门对企业成本控制、资金风险防范等有着重大意义,然而因其职能考核权重过低,即便成功为企业削减10%的运营成本并规避多起潜在资金风险,其绩效评估得分依旧不高。业务项目里成本控制指标权重过高,这种情况可能促使项目团队过度压缩成本,从而影响工程质量。相关研究显示,成本控制指标权重过高的项目,其工程质量验收不合格率较正常项目高出20% - 30%。职能部门中的行政部门,文件收发工作权重过大,而企业内部沟通协调等重要工作权重偏低,这无法精准反映各工作环节的实际价值。

2.3 缺乏动态调整机制

工程建设行业受政策法规、市场环境、技术发展等诸多因素的影响颇为显著。部分企业构建的双轨制绩效评估体系欠缺动态调整机制。在业务考核指标方面,其未能依据市场的变动及时作出调整。例如,当新兴新能源节能工程项目蓬勃兴起之时,企业依旧因循传统房建工程业务的考核指标,并未把节能技术的应用以及项目的绿色指标纳入考核范围,这就导致其难以适应市场的需求。而在职能考核指标方面,也未能随着企业组织架构的调整以及业务流程的优化而更新。例如,当企业进行数字化转型之后,信息技术部门的职能与重心方向已发生改变,可绩效评估指标却并未相应调整,未能及时将AI技术应用等新领域方向的工作考虑在内,则可能无法有效评估出该部门的工作绩效,进而影响企业整体运营管理水平提升。

3 工程建设企业的双轨制绩效评估体系构建策略

3.1 完善指标体系

构建科学合理的双轨制绩效评估指标体系至关重要。于业务考核而言,除了要保留项目进度、成本和质量这些核心指标之外,还应当增添诸如安全管理、技术创新之类的指标。比如,设置安全事故发生率这一指标,以此严格考核项目施工过程中的安全管理状况,强化安全意识,并且规定安全事故发生率需控制在0.5%以内。设立技术创新成果转化指标,该指标通过计算新技术应用所带来的经济效益与技术研发投入的比值来确定,其目的在于鼓励项目团队积极应用新技术、新工艺,从而提升项目的竞争力。在职能考核方面,则要针对不同职能部门的特点来设计个性化的指标。财务部门增设财务风险预警准确率指标,该指标通过统计财务部门对潜在财务风险准确预警次数与实际发生财务风险次数的比例来计算,以此提升财务风险防控能力。人力资源部门设定关键岗位人才流失率指标,此指标是统计一定时期内关键岗位离职人数与关键岗位总人数的比例,进而加强人才队伍稳定性管理。借助完善指标体系,达成全面、准确反映企业各部门工作绩效的目的。

3.2 权重确定方法的优化

采用科学的权重确定方法,以保障业务考核与职能考核权重分配的合理性,同时确保内部各指标权重契合工作实际价值。运用层次分析法等数学模型,并结合经营管理层意见与企业实际状况确定权重。在评估业务和职能考核的整体权重时,需依据企业战略重点以及不同发展阶段合理调整二者比例,例如企业处于业务拓展关键期时,可将业务考核权重适当提升至60% - 70%。于业务内部,按照项目的不同阶段及其重要性动态调整各指标权重,如项目前期可适当提高项目规划和设计指标权重,施工阶段则加大进度、质量和安全指标权重。

3.3 动态调整机制的建立

工程建设行业处于动态变化之中,为适应这种变化,企业应建立双轨制绩效评估体系的动态调整机制。可成立专门的绩效评估体系管理小组,定期对行业政策法规、市场动态、技术发展趋势等进行研究分析。在行业面临诸如环保标准提高这类重大政策调整之际,业务考核中的环保相关指标与权重需得到及时调整;当企业引入像数字化管理

平台应用这样新的管理模式或者技术手段时,职能部门信息技术支持工作的绩效指标也应予以更新。而且,依据企业内部的战略调整、组织架构变动等情况,要适时优化绩效评估体系,从而保证其与企业实际运营状况以及发展需求始终相匹配,持续推动企业发展。

结语

工程建设企业构建双轨制组织绩效评估体系,对于提升运营管理水平、达成可持续发展目标有着至关重要的意义。虽然当前企业组织绩效考核在指标设计、权重设置、信息沟通以及动态调整等方面仍存在一定挑战,但是通过完善指标体系、优化权重确定方法、强化信息沟通与反馈以及构建动态调整机制等一系列策略,能够妥善解决现存问题,进而构建起科学且高效的双轨制组织绩效评估体系,有效助力企业在复杂多变的市场环境中稳步发展。

参考文献:

- [1]冷波.村庄治理现代化的绩效差异解释及其实现路径探析[J].治理现代化研究,2023,39(2):63-70.
- [2]刘振天,赵志强.趋同与分化:高校分类发展双轨体系的难题及破解[J].中国高教研究,2023(2):40-49. DOI:10.16298/j.cnki.1004-3667.2023.02.06.
- [3]京隆发电多维度量化绩效考评体系[J].企业管理,2021(23):88-95. DOI:10.3969/j.issn.2095-7599.2021.23.034.
- [4]黄志雄,袁峰华."双轨制"政府会计改革提高了公共部门管理绩效吗?——基于随机边界模型的经验证据[J].会计与经济研究,2022,36(5):19-31. DOI:10.16314/j.cnki.31-2074/f.2022.05.002.
- [5]田永生,杨秀慧,吴君,等.DRG支付方式下医院全面预算绩效管理路径重塑研究[J].中国卫生经济,2022,41(10):78-81.
- [6]诸丽.事前绩效评估问题及对策研究[J].行政事业资产与财务,2023(6):12-14. DOI:10.3969/j.issn.1674-585X.2023.06.005.

作者简介:

熊家成(1991.11-),男,汉族,籍贯:四川省遂宁市,硕士研究生,中级经济师,研究方向:企业经济管理。