

基于平衡记分卡的建筑企业项目业绩考核与评价

刘秋平

中铁七局集团第四工程有限公司, 湖北 武汉

收稿日期: 2023年3月29日; 录用日期: 2023年4月7日; 发布日期: 2023年4月26日

摘要

施工企业采取工程项目管理制度, 而工程项目的管理涉及人力、技术、设备、资金、施工、竣工验收等多方面的因素和多元化的关系, 建立科学、全面的项目业绩考核评价体系, 为项目经营绩效考核提供依据, 受到越来越多企业的极大关注和重视, 这不仅能为企业带来可观的经济效益, 也有利于企业管理模式的现代化、规范化, 对提升企业的综合竞争实力具有重要的现实意义。本文从实施背景、指标设计与主要做法、实施效果三个方面详细阐述了基于平衡记分卡的项目业绩考核评价体系, 该考核评价体系对公司的管理能力提升和经济效益增长有较大的促进作用, 具有一定的借鉴意义。

关键词

平衡记分卡, 项目管理, 业绩考核

Project Performance Assessment and Evaluation of Construction Enterprises Based on Balanced Scorecard

Qiuping Liu

China Railway Seventh Bureau Group Fourth Engineering Co., Ltd., Wuhan Hubei

Received: Mar. 29th, 2023; accepted: Apr. 7th, 2023; published: Apr. 26th, 2023

Abstract

Construction enterprises adopt engineering project management systems, and the management of engineering projects involves multiple factors and diverse relationships such as human resources,

technology, equipment, capital, construction, and complete acceptance. Establishing a scientific and comprehensive project performance evaluation system to provide a basis for project management performance evaluation has received great attention and attention from more and more enterprises, which can not only bring considerable economic benefits to enterprises, It is also conducive to the modernization and standardization of enterprise management models, and has important practical significance for improving the comprehensive competitive strength of enterprises. This article elaborates on the project performance assessment and evaluation system based on the balanced scorecard from three aspects: implementation background, indicator design and main practices, and implementation effectiveness. This assessment and evaluation system has a significant role in promoting the company's management ability and economic efficiency growth, and has certain reference significance.

Keywords

Balanced Scorecard, Project Management, Performance Assessment

Copyright © 2023 by author(s) and Hans Publishers Inc.

This work is licensed under the Creative Commons Attribution International License (CC BY 4.0).

<http://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>



Open Access

1. 引言

伴随着经济发展,我国建筑行业的内部业态也在不断创新与蓬勃发展。建国初期开始,我国国有建筑企业从无到有,大量国有工业建筑建设需求催生建筑业高速发展;到改革开放后,在市场化运作背景下,建筑业实现政企分离,建筑业行业的发展不断规范;再到《建筑法》2019年修订出台颁布,建筑业行业内部秩序越发完善,管理水平也随之不断提升。

国内建筑行业改革不得不提项目法施工的重大改变,“鲁布革工程项目管理经验”,受到中央领导的高度重视,号召建筑施工企业进行学习[1]。1987年,建设部提出了在全国推行项目法施工理论,并展开了广泛的实践活动。而推行项目法施工的关键在于将建筑施工行业由原先以产量与产值导向左右企业管理的生产型管理模式,转变为以项目作为管理对象,以项目成功为管理目标的现代企业管理模式。这就要求企业合理部署内部各类资源,以保障每项工程都能按照合同工期保质保量地完成施工任务,整个企业的运转都围绕着项目开展进行。建筑业如何进行项目业绩考评是实践中的一个难题。本文就建筑业项目管理制度,基于平衡记分卡的视角,对建筑企业项目业绩考核与评价进行了相关探索,取得了一定的经验。

2. 建筑企业项目业绩考核与评价的现状

2.1. 施工企业产值利润率欠佳

长期以来,我国建筑业的高速增长很大程度上依赖于资源投入规模的扩大,存在着管理方式陈旧、工作效率低下、能源消耗大等问题,施工企业规模逐年增长,但所获得的利润率偏低,现场管理的粗放、资源配置的浪费、生产组织的失衡无不造成企业经营的利润白白流失,纵使施工企业仍旧处于不够大、不够强、不够优的境地[2]。与此同时,我国经济进入了增长速度换挡区,基础设施投资增速持续下滑,建筑业面临前所未有的激烈竞争,不少施工企业因为经营不善从而面临着兼并破产的处境,而提高项目管理水平成为施工企业提高利润率、获得市场竞争力的必然选择和有效途径。

2.2. 工程项目管控过程太复杂

工程项目管理是一项特殊而复杂的一次性活动，涉及人力、技术、设备、资金、施工、竣工验收等多方面的因素和多元化的关系，其过程不仅仅是国民经济基础管理的重要内容，而且是建筑业成为支柱产业的命脉，是建筑企业内功能量、竞争实力形成的关键环节，也是企业取得最佳经济效益的有效途径。因此，建立科学全面的项目业绩考核评价体系，为项目经营绩效考核提供依据，完善激励约束机制制定方向，就是要为提高工程项目管理绩效、提高企业经济效益提供保障。建立健全项目业绩考核评价体系，受到越来越多企业的极大关注和重视，这不仅能为企业带来可观的经济效益，也有利于企业管理模式的现代化、规范化，提升企业的综合竞争实力，对探索实现项目经理绩效考核与评价体系融合具有重要的现实意义。

2.3. 缺乏有效的岗位分析

在建筑企业的施工过程中，管理者要考虑到管理成本，根据施工建设的目标从岗位绩效指标体系中选择若干关键性业绩指标，进行核心业务指标的重点考核，无需要考核全部指标，这虽然节约大量的管理成本，但也存在考核宽泛的严重弊端，比如极易造成绩效考核指标过于宽泛、绩效考核无法精准到岗到人、与岗位职责和行为规范不严格等等。

2.4. 绩效考核工作任务执行不到位

建筑企业内部各部门之间未沟通反馈机制不够健全，绩效考核任务执行不够高效，影响了企业绩效考核执行力，具体原因如下：考核指标与现实条件相互脱节；缺少一套严格考核培训机制；没有建立一套高效沟通反馈机制；人际关系因素的影响较大，形成“对事先对人”的惯性与文化。同时，绩效考核的反馈机制不完善，相关部门和人员无法及时获得绩效考核的过程信息和结果信息，如何优化下一步工作存在盲区，考核信息未及时反馈也是降低考核工作实效性的一个重要因素。

3. 建筑企业项目业绩考核与评价的指标设计与主要做法

紧密结合建筑行业企业管理实际，秉承科学性、可操作性的原则，对项目业绩考核评价体系进行宏观、系统规划。整个体系包含组织体系、指标体系、测评模型三大核心要素[3] [4]。

3.1. 明确组织体系

项目业绩考核评价工作由测评领导小组领导下的测评小组实施。测评领导小组负责测评工作的宏观规划、决策及指导，由董事长、总经理和总工程师等高管组成；测评小组负责测评工作的具体实施，挂靠人力资源部，其他成员包括：企业领导班子成员、企业各职能部门负责人、公司员工代表。

3.2. 构建指标体系

建筑企业要确定未来一段时间之内的战略愿景和战略目标。企业战略愿景为在财务方面实现利润率的增长；在顾客方面建立出众的品牌形象；在内部运营方面创新运营流程；在学习和成长方面提高企业整体素质[5] [6]。

具体战略目标的分析如下：

1) 在财务方面，企业面临着新竞争者的威胁和成本的提高，需要寻找新的利润增长点，一方面“开源”，加强二次经营工作，增加企业的收入；另一方面需要“节流”，整合成本使其最小化，从而实现可持续的竞争战略。

2) 在客户方面, 提高品牌形象, 向客户和大众展示质量和创新方面的声誉, 以现场拓市场, 维护好同上下游之间的关系, 建立起长期的、强有力的、有利可图的合作关系。

3) 在内部业务流程方面, 从项目精细化管理、作业层建设、科技研发、内控风险管理等诸多方面捋清项目工作量清单, 创新业务流程。

4) 在学习与成长方面, 提高企业信息技术的运用。创新变革文化, 对员工充分放权, 授权员工, 鼓励团队合作和创新的组织文化。加强员工的培训力度和质量, 使得员工可以拥有有效地完成现有和未来工作的技能。同时, 提高员工对企业的认同感, 培养员工认可的企业文化, 降低人力资源成本。

基于对公司的发展战略和目标进行深入解析和了解的基础上, 构建基于平衡记分卡的项目业绩考核体系。本指标体系以平衡记分卡的四个维度为框架, 由四个方面指标构成: 财务、客户、内部业务流程、学习与成长。其中, 财务业绩评价指标体系以经济增加值为核心, 由改善资产质量、提供经济效益、加强资金管理和成本费用控制等作为一级评价指标, 是结果性指标, 其他三个角度的指标是过程性指标。

从权重的分布看, 建筑企业在财务、客户、内部流程、学习与成长四个维度中, 仍然以财务维度的比重最高, 体现了企业追求经济利益的根本目标。同时, 在其他三个方面也占到了相当大的一部分比重, 实现了绩效考核中财务与非财务指标的平衡。构建测评模型如表 1 所示, 经过专家打分, 统计相关调研的数据, 最终确定: 财务维度占 50%, 客户维度占 15%, 内部流程维度占 20%, 学习与成长维度占 15%。

Table 1. Index system and its weight

表 1. 指标体系及其权重

| 维度 | 目标 | 评价指标及参考值 |
|--------------|--------------------------------------|---|
| 财务维度(50%) | 改善资产质量 提供经济效益 加强资金管理 成本费用控制 | 营业收入、净利润、盈余现金保障倍数、EVA、现款上缴、资金集中度、内部借款、应收款项周转率、存货周转率、管理费用率、业务招待费、所得税税率 |
| 客户维度(15%) | 市场反馈 客户关系 | 安全质量、质量信誉评价与客户满意度 |
| 内部流程维度(20%) | 运营流程能力 | 精细化管理、作业层建设、二次经营、“两金”管控、集中采购、保险集中度、科技创新、研发费用率、内控风险、依法经营 |
| 学习与成长维度(15%) | 员工培训情况 加强员工交流 企业文化打造 | 员工培训合格率、员工工作满意度、企业文化认同度 |

4. 建筑企业项目业绩考核与评价的实施效果

4.1. 明确职责促进了项目管理能力提升

建筑行业将基于平衡记分卡的项目业绩考核评价体系引入企业项目管理过程中, 使项目工作重点及职责范围更加清晰明确, 管理短板和薄弱区域有了精准着力点, 做到项目全过程工作重点内容有据可依、有章可循, 全面提高了项目现场管理工作的系统性以及管理工作质量, 指引其能力发展的方向和目标, 促进其能力的全方位提高和职业规划成长。建筑企业在引入客户维度, 加强安全质量、质量信誉评价与客户满意度等指标考核后, 可以提升项目经营效果、成本控制意识、现场管理水平、信誉品牌争优、人才规划培育等, 现场管理运行流畅, 管理效率极高。

4.2. 科学测评实现了企业经济效益增长

基于平衡记分卡的项目业绩考核评价体系，从业务、客户、内部业务流程、学习与成长等 4 个全新的维度对项目施工生产全过程进行了全方位评价，可以有效克服企业以往以经验、印象为主，考核指标不健全、考核方法不科学等弊端。同时，通过领导班子、各职能部门负责人、员工代表三个层级的立体式考核主体，将测评成绩直接与员工薪酬分配、晋升评先、职业规划挂钩，极大提高了全体员工的工作热情和积极性，有效激发了产能，能够大幅度改善项目安全、质量、成本、进度等目标，提升企业效益。

4.3. 科学的岗位分析提升了各部门的协同贡献

运用先进管理手段，科学分解目标任务，关注各部门的协同贡献，关注岗位特点和岗位要求，注重各部门、各个工作岗位的绩效平衡。科学地进行岗位分析，更好更快引导施工企业的相关员工行为，加强各类员工的自我管理能力和全面提高施工工作绩效，深入发掘了相关员工潜能，同时实现员工与上级更好的沟通，提高劳动生产率，增强企业活力。

4.4. 科学的考核分配办法有效引导业务发展的需求

在对待考核结果上，结合建筑行业的业务特点，使考核办法惠及每一个员工，在企业各个方面充分体现按劳分配、公平合理的原则，凸显了当前建筑行业、建筑企业、建设业务转型发展的需求，各部门以现行考核办法为基础，制定部门二次绩效考核分配办法，全面落实好班组建设绩效面谈讲评制度，真正起到激励员工干好工作、激发积极性的目的。

5. 经验总结

5.1. 将平衡计分卡与公司战略紧密结合是保证实施效果的前提

平衡计分卡作为一种管理会计工具，同样也是一种战略执行的工具，其根本目的是为了支持企业战略而执行的，因此它们之间需要很好地相互融合和衔接。除了与公司战略相结合以外，平衡计分卡还需要与公司的管理理念、其他管理工具结合在一起，以期达到提高企业执行能力的目的。

5.2. 高层管理团队领导力是平衡计分卡成功实施的关键因素

在平衡计分卡的使用过程中，涉及到公司的财务、市场、客户、品牌以及公司各方面的流程、学习与成长、文化、人员的技能等管理企业的方方面面，企业管理水平高低直接影响平衡记分卡的使用效果。而高层管理团队不仅仅要负责对战略的沟通和规划，更重要的是要对战略执行实施监督。因此，企业高层管理团队的参与是平衡记分卡成功实施的关键。

5.3. 完善的绩效考核程序是建筑企业项目业绩考核的重要手段

建筑企业建立全员绩效管理体系，清晰确立绩效考核指标，每月制定绩效管理工作简报，每周建立绩效进度通报，全面通报相关部门及个人的绩效考核成绩。绩效考核部门应按照绩效的相关思路，按照绩效计划、绩效执行、绩效检查、绩效考核、绩效整改的闭环管理思路，基于平衡记分卡的思路，推进一线员工“精益计分制”绩效考核，管理人员的精益定岗绩效考核，全面有效确保绩效指标全面落地、落实、落细。每月一次实施绩效检查和考核，能够及时促成整改，全面提高公司绩效。

5.4. 强化奖惩机制建设是建筑企业项目业绩考核的关键制度

建筑企业要强化奖惩机制，是建筑项目业绩考核的关键制度保障。一是各相关部门强化用人奖惩机

制。要认真论证、全面考核项目，以考核结果为依据，对项目施工、项目现场、物料管理等相关人员精准奖罚，并将相关的考核结果记入个人档案，作为以后用人选人的重要依据。二是项目绩效考核机制要关注关键考核奖惩指标，例如项目物料采购的数量是否超定额用量，采购质量是否符合建设要求，采购价格是否合理，价格是否有货比多家、付款条件是否优惠，采购过程是否存在违法违纪现象，采购合同是否存在漏洞和法律诉讼风险，采购过程是否履行了相关制度等方面。

本文设计了基于平衡记分卡的项目业绩考核评价体系，迫使建筑企业强化项目管理能力，要求企业的管理重心落在项目本身上，提升项目各要素间的协同关系，通过内部的组合调整，达到管理、技术、信息、资源各种要素间的协调统一，并构建项目运行期间的动态管理机制，以保障项目最终的盈利与成功。

参考文献

- [1] 侯庆键. 基于平衡计分卡 A 企业绩效考核体系构建[D]: [硕士学位论文]. 石家庄: 河北地质大学, 2022.
- [2] 孟琳炜. 河南新乡 FL 保健品公司人员绩效考核研究[D]: [硕士学位论文]. 杨凌: 西北农林科技大学, 2015.
- [3] 刘运国, 陈国菲. BSC 与 EVA 相结合的企业绩效评价研究——基于 GP 企业集团的案例分析[J]. 会计研究, 2007(9): 50-59+96.
- [4] 徐莉. 以战略规划为目标导向的平衡计分卡绩效管理应用探析——以某国际大宗商品贸易企业为例[J]. 国际商务财会, 2022(24): 61-65.
- [5] 汪金贵. EVA 在建筑企业业绩考核中的运用[J]. 当代会计, 2015(8): 31-32.
- [6] 林劲. 建筑施工企业经营业绩考核与激励体系探讨[J]. 时代金融(下旬), 2011(7): 177-178.