

浅谈勘察设计企业的业绩考核体系设计

——以某铁路勘察设计企业为例

罗泽辉

(中铁二院工程集团有限责任公司,四川 成都 610031)

摘要:本文以勘察设计企业为研究对象,以某铁路勘察设计企业为实例,对其业绩考核体系设计进行了初步探索,以期能够探索构建科学有效的业绩考核体系,推动业绩考核工作再上新台阶,为同类企业提供参考和借鉴。

关键词:勘察设计;业绩考核;体系

【DOI】10.12231/j.issn.1000-8772.2021.01.159

1 前言

以设计为龙头的铁路勘察设计企业对整个铁路工程建设的发展发挥着不可替代的作用,为发挥企业总体发展战略对所属单位经营生产管理行为的引导作用,建立有效的激励约束机制,促进所属各单位高质量发展,必须建立符合企业发展实际的业绩考核体系。

2 业绩考核体系的设计

2.1 业绩考核体系设计原则

在业绩考核体系设计时,以企业发展规划为导向,将目标管理和业绩考核相结合,综合考虑管理成效、安全生产等相关因素,以取得实际效益(经济效益、社会效益)为核心,依据如下原则制定。(1)按照公司总体利益最大化和可持续发展的要求,以效益为核心,结合公司近、远期发展需要,实施考核工作。(2)按照公司总体发展战略的要求,根据各单位的性质、定位和特点,实行差异化的考核。(3)按照责权利相统一的要求,建立健全科学合理的考核奖惩机制,将所属单位业绩考核同激励约束机制紧密结合。(4)按照高质量发展的要求,以考核工作推动所属单位加快转型升级,不断提升核心竞争力和发展质量。(5)按照风险管控的要求,促进所属单位注重对经济运行风险的管控。

2.2 选择可计量的考核指标体系

为提高业绩考核指标体系的可操作性,减少主观因素干扰,对业绩考核体系实行可计量的指标,如新签合同额、营业收入、利润总额等均是可计量的指标,即实行百分制,将各项考核指标达标设定为基准值,完成目标,得满分,未完成目标,按相应的计分方法扣分。按年度进行考核,这样既有利于使用财务预算决算相关数据,又可以保证考核结果的准确性和权威性。

2.3 考核依据的确定

企业年初发布的年度生产经营目标、企业年度财务预算报告、年度财务决算报告、各业务职能管理部门确认的目标实际完成情况和对特殊情况下经核定的经营生产情况材料等均可以作为年底业绩考核的依据。

2.4 指标分类实行差异化

针对勘察设计行业特有属性,考核指标体系由基础指标和专项指标组成。基础指标中的“发展规模、发展质量、运行效率”三大类指标作为所属单位的通用性指标,在此基础上,针对所属单位不同业态和特点,设置差异化指标;专项指标根据企业管理不同阶段的重点工作确定。如针对区域经营类单位考虑其经营属性增设“销售费用”差异化指标;针对科研类单位增设“科技成果转化”差异化指标。

2.5 设立科学合理的专项考核细则

根据企业管理不同阶段的重点工作确定专项考核,具体包括党的建设、依法合规经营、两金、研发费用、质量、安全、科技成果等。在设定考核细则时,一是尽可能引入计量指标。如:在BIM应用管理方面引入结正向设计能力;在科技技术奖励方面按获奖次数计分,获奖层次级别不一样,加分分值不一样。二是要对加减分实行区间控制。即加分项合计不大于35分,扣分项合计不多于50分。

2.6 业绩考核体现贡献差异

为解决所属单位贡献差异的问题,有效激励所属单位力争上游,设计

业绩考核体系时引入了“贡献系数”,实行业绩贡献考核。即基于所属单位人力资源占用对公司营业收入等指标的影响程度定量计算贡献大小,最终年度业绩贡献考核得分=年度业绩基础考核得分×实际贡献系数±年度专项考核得分。

3 业绩考核结果的运用

业绩考核结果包括年度业绩基础考核结果和年度业绩贡献考核结果。

3.1 业绩基础考核结果运用

(1)将业绩基础考核与所属单位的评比表彰挂钩,将结果作为所属单位参与各类评比表彰的前提条件。(2)将业绩基础考核与所属单位人事任免挂钩,结果作为公司评价所属单位主要领导及领导班子履职能力、成绩以及职务晋升、任免的重要参考。

3.2 业绩贡献考核结果运用

将业绩贡献考核与所属单位领导班子绩效工资挂钩,即考核得分作为计算、确定其领导班子绩效工资的根据。

4 业绩考核结果比对

某铁路勘察设计企业按照上述业绩考核体系,对其所属同类型分公司实施了考核,其中分公司A、B人数相当,年底实际完成收入基本一致,分公司C人数约为分公司A的2/3,年底实际完成收入约为分公司A的1.1倍,考核结果如表1。

表1 业绩考核结果表

考核得分	单位	分公司A	分公司B	分公司C
业绩基础考核结果		92.3	95.5	91.5
实际贡献系数		1.537	1.454	1.776
业绩贡献考核结果		141.9	138.9	162.5

从上述表格,可以看出:(1)分公司A、B占用人力资源、生产能力基本相当的情况下,其对公司收入贡献差别不大,考核结果基本一致,体现考核的客观、公平、公正。(2)分公司C投入人力资源比分公司A少,完成收入比A高,说明其基于人力资源占用对公司收入贡献明显大于分公司A,故其实际贡献系数大,业绩贡献考核得分高于分公司A,说明引入贡献系数正好解决了贡献差异这个问题,充分发挥了业绩考核的激励作用。

5 结束语

通过上述业绩考核结果比对发现,构建科学有效的业绩考核体系,可以充分调动企业所有员工经营生产积极性,提升企业管理质量,确保企业战略目标的实现,促进企业高质量发展。

参考文献

- [1]王晔,王瑞永.建筑施工企业绩效考核体系设计与优化[J].中国人力资源开发.2014(16).
- [2]张伟强.绩效考核指标的有效设定及实施策略[J].科学管理研究.2009(10).

作者简介:罗泽辉(1982-),男,湖南邵东人,高级经济师,学历:硕士研究生,现主要从事企业内控与风险管理、战略规划等工作。