

# 福建建工关键绩效项目考核的实践

刘铭春

**摘要：**福建建工集团基于实际和公司战略需要，从工程项目管理的关键指标入手，通过调查分析确定关键指标，采取定性和定量分析相结合的方法，从战略管理、项目管理、运作模式、责任成本等方面设置工程项目考核体系，实现了战略落地和转型升级。

**关键词：**关键指标；责任成本；运作模式；项目考核

福建建工集团有限责任公司（简称福建建工）是经营业务多元化的大型建筑企业集团，在全球30多个国家和地区开展业务，建立了ORACLE ERP信息系统，实施业务、财务综合管理。近年，公司通过持续强化管理会计工具运用，引入关键指标KPI（Key Performance Indicator），结合运作模式考核工程项目，促进转型升级。

## 一、关键绩效导向的考核体系设置

福建建工从企业战略和项目管理出发，按照企业战略、项目管理、商业模式和管理会计运用的路径，建立基于关键绩效指标（KPI）的项目考核体系。采取定性和定量分析相结合的方法，将工程项目管理团队的可控成本作为责任成本，以责任成本节余额（责任成本-实际成本）、工期、质量、安全为关键绩效考核指标，结合项目运作模式实施工程项目考核。

（一）根据SWOT定性分析，确定战略管理目标

福建建工通过SWOT分析及对自身资源能力的评价，确定项目管理重点，

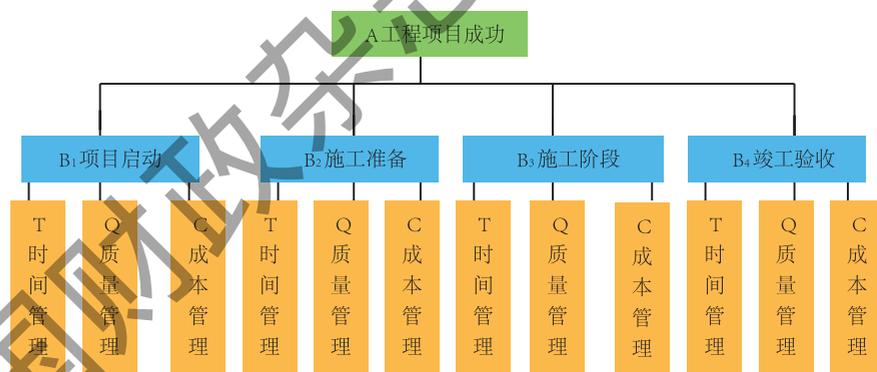


图1 工程项目成功因素层次分解结构

为制定符合实际的发展战略，实施项目绩效提供指导。分析表明，福建建工管理重点是工程项目的成本控制和风险管理，提高项目激励机制和整体管理水平。

（二）通过定量分析，确定关键指标影响工程项目管理目标的因素，一是约束项目成功的时间（工期）、质量、成本费用3个因素，二是项目施工里程中的项目启动、施工准备、施工阶段和竣工验收阶段4个因素。公司以约束工程项目成功的3个因素为目标，采用层次分析法（AHP法）评估项目管理因素的影响程度，确定关键指标。

1. 根据工程项目管理目标，建立层次结构模型（见图1）。目标层是工程项

目成功，中间层是工程项目实施的各里程碑阶段，方案层是各里程碑阶段工程项目管理关注的重点。项目绩效考核以项目成功为目标，通过层次分析，对影响工程项目管理的四个因素的重要性进行排序。

2. 确定项目各里程碑实施阶段对实现项目目标的影响程度。按照层次分析法，通过构造判断矩阵，分析项目启动、施工准备、施工阶段和竣工验收4个阶段对项目目标的影响（如表1所示）。

表1结果表明：项目启动（B<sub>1</sub>）、施工准备（B<sub>2</sub>）、施工阶段（B<sub>3</sub>）和竣工验收（B<sub>4</sub>）四个子目标对工程项目成功（A）的重要性权重依次为16%、13%、47%和

24%。说明在工程项目管理中,最重要的是施工阶段(B<sub>3</sub>)。

3. 确定项目管理要素对项目各实施阶段的影响。同理,运用层次分析法分析时间管理(T)、质量管理(Q)和成本管理(C)三个因素对不同子目标影响的重要程度:项目启动阶段,成本管理(C)、时间管理(T)、质量管理(Q)权值依次为65%、23%、12%;施工准备阶段,成本管理(C)、时间管理(T)、质量管理(Q)权值依次为56%、12%、32%;施工阶段,成本管理(C)、时间管理(T)、质量管理(Q)权值依次为58%、16%、26%;竣工验收阶段,成本管理(C)、时间管理(T)、质量管理(Q)权值依次为16%、59%、25%。

4. 确定项目管理关键指标。按照层次分析法原理确定时间管理(T)、质量管理(Q)、成本管理(C)对项目总目标影响的重要性排序。其中,成本管理在项目实施过程中的重要性为:16%×65%+13%×56%+47%×58%+24%×16%=49%。同理,得出时间管理在项目实施过程中的重要性权重为27%,质量管理在项目实施过程中的重要性权重为25%。

因此就施工业务而言,项目管理重点为施工阶段,关键点为成本控制。

(三) 按责权利原则,确定考核依据

根据工程造价多层次、组合性计价特点和项目建设程序,福建建工将工程项目施工阶段涉及的成本分工程预算成本、责任成本和实际成本三个层次。其中,工程预算成本以确定的合同价款为主要依据编制,包括已标价的工程量清单或按合同约定条款编制的施工图预算,反映公司层面的管理技术能力和水平。责任成本指项目团队与公司约定的成本控制目标,根据施工合同、施工图、施工方案、施工条件、定额消耗量及市场劳务情况等测算,反映项目团队的管理技术能力和水平,属项目团队的可控

表1 工程项目4个实施阶段对项目目标的影响

A	B <sub>1</sub>	B <sub>2</sub>	B <sub>3</sub>	B <sub>4</sub>	权重
B <sub>1</sub>	1	1 1/2	1/3	1/2	0.15639
B <sub>2</sub>	2/3	1	2/5	1/2	0.1341
B <sub>3</sub>	3	2 1/2	1	3	0.47275
B <sub>4</sub>	2	2	1/3	1	0.23675

注:A-项目成功,B<sub>1</sub>-项目启动,B<sub>2</sub>-施工准备,B<sub>3</sub>-施工阶段,B<sub>4</sub>-竣工验收。

表2 风险抵押金模式考核分配情况

完成比例 计奖比例 责任成本节约额 超过目标利润(A)比例	0%~Y%(含)	Y%~Y <sub>1</sub> %(含)	Y <sub>1</sub> %~Y <sub>2</sub> %(含)	Y <sub>2</sub> %以上
	项目部与公司计奖比例(区间内按插值法计算)			
(0%~Y%]A	X:(1-X)			
(Y%~Y <sub>1</sub> %]A		X <sub>1</sub> :(1-X <sub>1</sub> )		
(Y <sub>1</sub> %~Y <sub>2</sub> %]A			X <sub>2</sub> :(1-X <sub>2</sub> )	
Y <sub>2</sub> %以上				X <sub>3</sub> :(1-X <sub>3</sub> )

成本。实际成本是在项目实施中实际发生的可归属费用,包括分包工程支出、人工费、材料费、机械使用费、工程间接费用等。按照“责权利”原则,以责任成本作为项目考核基准。工程预算成本与责任成本的差异系公司创造的价值,称经营效益,归属公司。责任成本与实际成本的差额,即责任成本节约额为项目团队创造的价值,称管理效益,按照价值分配与价值创造匹配原则,作为项目考核的依据。

(四) 根据运作模式,确定分配方式

工程项目运作模式实质是实施项目的一种商业模式或交易结构,这种交易结构体现的是项目部(人员由项目团队构成)与公司之间的交易方式与交易定价。不同运作模式会产生不同的交易价值。

工程项目通常在公司内部成立项目团队(通常称项目经理部),由项目团队代表公司实施,项目团队与公司形成委托代理关系。福建建工根据这种委托代理关系,从投入资源层面考核项目团队。根据对项目投入资金的不同确定项目全额出资、股份合作模式、风险抵押模式

以及职业经理人模式四种不同的运作模式。根据四种运作模式设置考核指标。以风险抵押金模式为例(见表2)。

设置上述考核分配情况时,引入标杆管理,将国有企业行业绩效标准值及同行业薪酬情况等引入考核指标体系。一是设置责任成本考核级距时,参照国务院国资委《企业绩效评价标准值》建筑行业的主营业务利润率、总资产报酬率、成本费用利润率指标的“优秀值、良好值、平均值、较低值、较差值”5个档次的完成情况,共设置(0%~Y%],(Y%~Y<sub>1</sub>%],(Y<sub>1</sub>%~Y<sub>2</sub>%],Y<sub>2</sub>%以上,四个级距。二是参照同行业薪酬、公司原有考核及管理规定,采用超额累计方式,设置X、X<sub>1</sub>、X<sub>2</sub>、X<sub>3</sub>四种分配形式,体现多劳多得,最大限度调动人员积极性。

设置好责任成本指标后,将质量安全、时间(工期)作为业务层面指标纳入考核范围,增强履约能力,提高项目综合管理水平。

## 二、关键绩效导向考核体系的实际运用

以责任为导向分三个阶段进行：

一是明确责任目标。与项目团队有关的成本是施工阶段的施工图预算成本、施工预算成本和工程完工后的实际成本。公司以施工图预算为依据，向项目团队下达责任成本，明确项目责任成本目标，签订以责任成本为核心的经济责任书。同时设定工期、质量安全目标。

二是组建项目团队。公司根据项目情况组建项目团队，实施项目经理责任制。项目理由公司委任或公开选聘，项目管理团队内的生产、财务、技术等人员由项目经理组建，实行双向选择。项目团队成员按岗位职责分工，实行公司化运作，对项目合同、决算付款等公开透明管理，财务人员参与项目实施过程的商务策划、成本管理、资金管理全过程。

三是落实经营责任。通过建立1+N配套管理制度，明确项目经理责任制、

合同交底策划制、供应商选择招标制三大纪律，以及合同洽谈、价本分离、商务策划、供方管理、过程管控、签证索赔、结算收款、奖惩兑现八项注意事项。建设过程中，实施“节点+竣工结算”考核，采取“地基基础、结构封底、竣工验收”三个节点考核相结合的办法，强化过程监督，激励项目团队。

### 三、关键绩效导向考核体系运用的主要成效

(一) 促进标准化管理，提高了竞争能力

一是推动十大主要材料集中采购。对工程项目使用的钢材、水泥、商品砼、铝合金、门窗等实施集中采购，提高材料议价能力。二是实施专业分包队伍标准化管理。建立200多家专业分包，900多个劳务分包队伍库，明确分包队伍的选择退出机制，提高项目实施能力。三

是建立完善“1+N”项目管理配套制度。包括工程项目成本管理办法、工程项目签证索赔管理办法、ERP使用管理办法等，从项目组织、人员管理、考核、检查监督等进行规范，有效防范风险，提高竞争能力。

(二) 促进精细化管理，提升了管控能力

通过责任成本分解，强化单项、单位、分部和分项工程的成本管理，促进精细化管理，提高了公司对项目的管控能力。

(三) 促进项目落地，推动转型升级。项目落地进度加快，公司新签合同、施工产值实现大幅度增长，单位转型升级成效明显，由追求规模转向控制成本、追求质量效益。

(作者单位：福建建工集团有限责任公司)

责任编辑 王雅涵

## 图片新闻

### 泰安市行政事业单位内控建设经验交流会召开



不久前，山东省泰安市召开行政事业单位内部控制建设经验交流会，市直各行政事业单位财务、审计分工负责同志及财务科长，各县（市、区）财政局分管负责同志及会计科长，各县（市、区）审计局分管负责同志共300余人参加了会议。会议全面总结了全市内控工作推进情况，交流了经验做法，对下一步做好行政事业单位内部控制建设工作提出了明确要求。泰安市教育局、泰安市社会福利院、肥城市财政局分别介绍了做好内控工作的经验做法。通过学习交流，与会人员表示，要认真学习借鉴示范单位在内控实施方面的先进经验和方法措施，加强本单位内部管理，加快推动内控实施步伐。

(本刊记者)