

工程监理人员绩效管理的探讨

胡红波

(重庆市建筑科学研究院有限公司, 重庆 400000)

摘要:当前,随着社会的发展和建筑行业外部环境的不断变化,工程监理企业对人力资源管理中的绩效管理也越来越重视。工程监理人员作为监理企业的核心竞争力,其工作的成效决定着监理企业的效益和行业影响力。通过高效的绩效管理,能充分调动监理人员的工作热情和主观能动性,从而实现监理企业的效益目标,促进监理企业的发展。本文根据常用的绩效管理方法,探讨工程监理人员绩效管理存在的问题,提出工程监理人员绩效管理的措施,为工程监理企业的绩效管理提供借鉴与参考。

关键词:工程; 监理人员; 绩效管理

中图分类号: F272.92

文献标识码: A

文章编号: 1004-7344(2022)35-0013-03

0 引言

从我国推行建设工程监理制度 34 年以来,工程监理已成为工程建设五方责任主体中不可或缺的一员,为工程建设在“三控制、两管理、一协调”的工作中发挥着积极的作用。根据我国的国情,并结合国际上先进的监理咨询管理经验,在建立和不断完善工程监理理论知识的同时,相关主管部门积极支持,相继出台了各类法律法规及规范标准,因此工程监理行业取得了长足的进步。为适应当前不断变化的外部国际形势和国内社会经济发展环境,工程监理行业正迎来发展的瓶颈,监理企业要生存要发展,必然会对作为企业核心竞争力的监理人员提出更高的要求,尤其是对监理人员的绩效管理更是重中之重。图 1 为监理工程的流程。

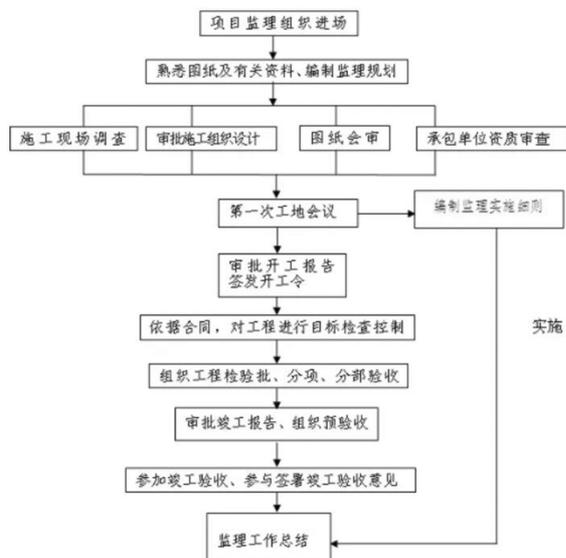


图 1 监理工程流程

1 绩效管理常用方法

1.1 目标管理法(MBO)

目标管理(Management By Objectives, MBO)最早由管理学大师彼得·德鲁克提出,他认为企业若想进一步提升管理水平,就必须关注自身目标的管理和目标的控制,组织中的各级管理者必须通过把控这些目标的达成情况来领导下属,才能最终达成组织目标^[1]。目标管理具有具备明确目标、各层级参与决策、规定具体时限、反馈目标结果等特点,目标管理能够帮助企业、部门和员工明确工作任务和目标,切实提高企业的管理效率,保证目标达成。同时,通过对目标进行对比让企业内部管理实施有效控制,通过目标和奖励之间的关联形成有效激励,通过明确岗位的具体目标帮助员工实行自我管理。

1.2 关键绩效指标(KPI)

关键绩效指标(Key Performance Indicators, KPI)是指将组织战略目标经过层层分解而产生的、具有可操作性的、用以衡量组织战略实施效果的关键性指标体系。其目的是建立一种机制,将组织战略转化为内部流程和活动,从而促使组织获取持续的竞争优势^[2]。通过 KPI 的整合和控制,能使员工的绩效行为与企业要求的行为相吻合,企业利益和个人利益绑定在一起,员工实现个人目标的同时企业也可以实现目标。KPI 与 MBO 最大的不同之处在于 KPI 在指标上是有主次之分的,其主要关注点在于 20% 的关键指标上,而 MBO 在指标上并没有明显的主次之分, MBO 的指标在各方面均有体现。

1.3 平衡记分卡法(BSC)

平衡记分卡(Balanced Score Card, BSC)是由美国哈佛商学院的罗伯特·卡普兰教授和美国复兴全球战略集团创始人兼总裁戴维·诺顿共同创建的。BSC的核心思想是通过财务、客户、内部经营过程、学习与成长四个方面的指标之间相互驱动的因果关系,展现企业的战略轨迹,实现从“绩效考核”到“绩效改进”、从“战略实施”到“战略修正”的目标。BSC对战略目标的具体、分解和细化考虑到位,能够把企业的战略目标落实到具体行动中,实现企业短期利益和长期利益的相互结合,对不同企业和企业发展的不同阶段可以发挥不同的功能^[3]。当然,BSC也同样存在实施过程难度较大,对实施者能力要求高,短时间难以实现等问题。因此,企业可以将BSC与KPI相结合或BSC与MBO相结合来确保绩效管理的可操作性^[4]。

2 工程监理绩效管理存在的问题

全面推行绩效管理是工程监理从快速上升向高质量发展变化的必要目标。工程监理绩效管理方法要贯彻落实各种各样的绩效考评,考评后积极主动反馈结果并且开展奖赏和惩罚,考评结果要全透明公布,接纳单位的监管。

2.1 监理人员综合素养存在不足,绩效管理的观念欠缺

结合建筑工程中建筑施工的项目特点,在监督管理的过程中,一些监理人员存在综合水平不足的问题。由于监理工作的特殊性,其通常包含较多的工作内容,这就对监理人员专业素质要求较高。对于专业的监理人员,不仅应该掌握专业的监理知识,而且也应该根据工程项目的特点,进行各项工作的统筹协调,以便保证各项施工工序的稳步进行。但是,在当前建筑工程规模逐渐扩大的背景下,部分监理人员受到自身能力水平的限制,无法掌握监理工作的相关细节,而且受到经验不足的影响,无法保证各项监理工作的稳步落实,在这一因素会影响建筑施工中监督管理的效果,限制行业的稳步运行。建筑项目工程的监管工作往往涉及方方面面,从项目的开工到竣工验收,都是监理工作人员的职责所在,因此这就要求监理工作人员全方面的了解施工的技术要点和规范要求,对工作人员的专业素养要求很高。但对实际监管工作的了解中发现,相当一部分的监理工作人员自身专业水平不足,监管工作做得很不到位。现阶段,很多工程监理人员对绩效管理了解不够,觉得绩效管理专业知识是财务部门的工作,与其工作不相干,观念有一定的误差。在绩效管理层面,一

些监理工作人员观念欠缺意识,以至于绩效管理发挥不上较大功效,在具体的操作中出现很多缺点。绩效管理欠缺健全的制定管理体系。

2.2 绩效考评指标设计不合理,质量不达标

部分工程监理企业对绩效评价设计太简单,没有按岗位设置相应的评价指标,员工薪酬与工作付出不一致,导致员工排斥绩效考核,考核指标不能反映监理人员的工作效率,阻碍企业监理队伍的建设。按照监理方“三控制、两管理、一协调”的要求,项目监理的绩效考核方案应当全面、合理、科学,对总监理工程师、监理工程师和监理员应建立不同的工作行为、态度、能力和业务水平等绩效考核标准。监理员的绩效考核制定时,监管人员的工作差异没有科学的分析,这是非常主观的,没有针对性。在进行考核时,作为监理部门的总监理工程师,只对监理部门进行考核,容易发生监理人员工作业绩类似的情况,客观性不强,不能反映监理者的实际工作成果。虽然总监理工程师是由公司领导考核的,但总监理工程师的工作领导没有全面了解,考核不准确。

由于绩效评价体系存有一定问题,监理工作人员参与性不高,一些工程监理单位自己建立的绩效评价,来评价自己部门的绩效,导致信息欠缺真实有效性,可用性不高,对绩效评价的客观性有较大的不利影响。与此同时,点评意见反馈信息与奖罚对策无法合理融合,欠缺对项目运作中实际效果的评论体制,最后的意见反馈信息为较片面性、可用性较弱,使绩效考评的实际效果不能充分得到发挥。

2.3 信息化建设不足

绩效评价信息没有较大决策,现阶段一些工程监理单位会重视绩效的建立的过程,但对绩效评价信息应用水平不高,绩效考核信息仅仅在小区域内有作用。相对性于现阶段信会计财务信息化的环境,现阶段使用的绩效管理水准显著落伍,欠缺在新领域下运用信息的方式方法,发生管理模式和方式方法无法统一的状况。因此,提升信息化技术性应用,才能为监理工作信息化给予技术性的支撑点。

3 绩效管理的措施

3.1 全方位实施绩效管理

绩效考核管理是一项系统、全方位的工作,要真正地搞好绩效管理工作,完成经营目标,关键的是要加强组织的领导的重视、全员参与、恰当管理方法的运用。要为综合性管理方面开设实施机构,确立对应的义务。

此外,单位部门负责人和工作人员务必塑造成本费用的意识,积极开展绩效管理方面的工作,把任务区划到各相关部门和职位,以推动绩效总体目标的完成。

3.2 合理设置考核周期

绩效考核周期,即绩效考核周期,是指对监理人员进行绩效考核的间隔时间。评估周期要从公司的经营目标和生产经营成本两方面进行考虑。因为工程监理行业不同于其他行业,监理人员需要长期在施工现场工作,工程结构复杂,施工周期较长,工程监理公司应根据行业特点和工作要求,采用适当的考核周期对监理人员进行绩效考核。

3.3 绩效规划的设计与实施

加强全方位绩效管理机制的基本建设,使各项工作具有较好的制度保障。使绩效管理方法依据相关规定规范化。必须在下述的层面开展变革和自主创新:
①要在绩效设计时规划长远的总体目标,不能只依据目前的短期问题来设置,对绩效的细节工作也要进一步实施,明确各个阶段参与人员的责任和义务。建立和完善的绩效评价体系,更改目前的个人自我评价方式,可邀约第三方权威专家、机构开展点评,进而提升点评信息的真实度和可信度。
②在绩效实施时各程序流程要符合实际规章制度,各实施过程也需要依照制订的相应要求实施,要进一步完善绩效管理方案,对工作人员明确提出严格管理要求,加强工作人员的专业素养。创建工作参与方式,提升工作人员参与性,将全部绩效评定实施全过程公开透明,接受监管。
③依据组织的真实要求制订科学合理的绩效制定,体现绩效管理决策的人性化。

3.4 加强对现代信息化的应用能力

创建规范的绩效信息储存库,运用网络推动信息化绩效管理。把绩效考核管理的决策权和落实权分离,各时期的工作中要做好清晰的责任划分,防止互相干预,防止不负责任的状况。加强信息化应用到绩效考核管理中,信息化技术性的运用可以有效确保绩效考核管理的严谨性和精确性。

3.5 做好反馈和沟通工作

绩效评价是绩效考核的关键构成部分,绩效信息的具体源头是绩效评价,绩效评价的实施力会对绩效信息的深度和真实性有影响。实施绩效评价的问责制度,提高单位工作人员的参与性。监理人员绩效管理必须做好绩效反馈和沟通工作,绩效反馈与沟通不但是为了维护好测评人与被测评人的关系,同时也要让上

层管理者清楚地了解被测评人的长处和短处,通过有效的交流,与员工一起完善绩效方案,促进员工绩效不断完善。图2为工程监理人员申诉流程。

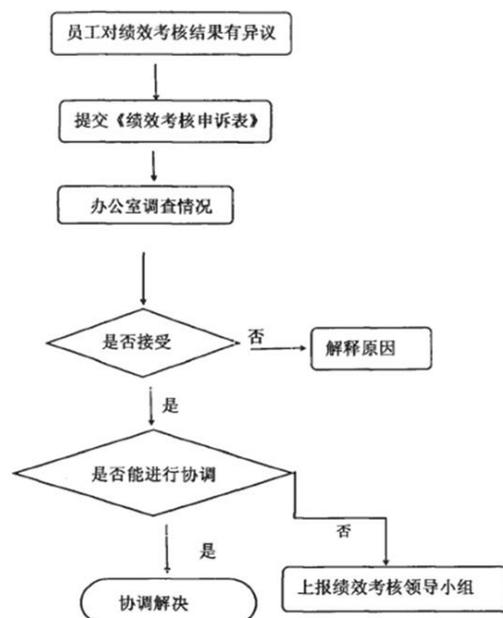


图2 工程监理人员申诉流程

4 结语

当前,我国社会的发展正经历百年未有之大变局,在此期间,社会各行各业也面临着各种严峻的挑战,工程监理企业要在工程建设行业中保持稳步发展,立于不败之地,就要求监理企业构建与时俱进地高效管理体系。监理企业作为高智能知识密集型企业,监理人员是企业的核心竞争力,如何做好监理人员的人力资源管理,如何建立一套适用于监理企业发展的绩效管理体系,不断提升监理企业的可持续发展能力,是工程监理企业要走的长远之路。

参考文献

- [1] 赵昌明.浅析目标管理在企业的有效应用[J].经济师,2019(12):60-62.
- [2] 冯朝霞.浅析房屋建筑工程监理现场质量管理[J].四川水泥,2015(4):57.
- [3] 周立彩.建筑工程监理公司战略性绩效管理分析[J].现代经济信息,2016(31):52-53.
- [4] 乔玲玲.KPI在企业绩效管理的应用[J].当代经济,2014(14):30-32.

作者简介:胡红波(1980—),男,汉族,四川遂宁人,本科,高级工程师,主要从事房屋建筑和市政工程(房建、道路、桥梁、隧道)方面工作。