

# Analysis and Suggestions on Employee Performance Appraisal of SOE Infrastructure Investment Project Company

Zhen Peng

CCCC Investment Company Limited, Beijing, 100029, China

## Abstract

This paper analyzes the problems existing in the employee performance appraisal process of the state-owned enterprise infrastructure investment project company, and puts forward corresponding improvement suggestions combined with literature research and work practice. It is intended to make the employee performance appraisal work play a better role in the state-owned enterprise infrastructure investment project company and help the high-quality development of the state-owned enterprise through the thinking of the employee performance appraisal work.

## Keywords

state-owned enterprise infrastructure investment; project company; employee performance appraisal; problem analysis; suggestion

# 国企基础设施投资项目公司员工绩效考核问题分析与建议

彭真

中交投资有限公司, 中国·北京 100029

## 摘要

论文对国企基础设施投资项目公司在员工绩效考核过程中存在的问题进行了分析, 结合文献研究及工作实践提出了相应的改进建议, 意在通过对员工绩效考核工作的思考, 使员工绩效考核工作在国企基础设施投资项目公司中更好地发挥作用, 助力国企高质量发展。

## 关键词

国企基础设施投资; 项目公司; 员工绩效考核; 问题分析; 建议

## 1 引言

根据《中华人民共和国 2020 年国民经济和社会发展统计公报》, 基础设施投资包括交通运输、邮政业, 电信、广播电视和卫星传输服务业, 互联网和相关服务业, 水利、环境和公共设施管理业投资; 2020 年全国国有建设用地供应总量 65.8 万公顷, 其中基础设施用地 33.7 万公顷, 占比 51.2%, 同比增长 0.3%; 2020 年全社会固定资产投资中, 基础设施投资增长 0.9%<sup>[1]</sup>。2021 年前三季度, 基础设施投资同比增长 1.5%, 两年平均增速为 0.4%, 基础设施投资稳定增长, 结构持续优化<sup>[2]</sup>。

随着基础设施投资规模持续扩大, 该领域项目公司应运而生, 此类投资项目具有投资规模大、投资回报率偏低、投资收益显现相对滞后、与民生息息相关等特征。基于上述特征, 具体实施基础设施投资项目的企业以国企项目公司为主。国企基础设施投资项目公司的员工绩效考核工作直

接影响员工工作效能, 间接影响项目公司经营业绩和项目质量。

然而, 国企基础设施投资项目公司的员工绩效考核工作, 因员工构成具有临时性、来自不同股东方(一般表现为各股东方根据股比配备人员)、人员素质良莠不齐、具备较大的流动性等原因而存在一些问题。可惜的是, 目前对基础设施投资领域项目公司进行研究的理论成果较少, 对国企基础设施投资项目公司的员工绩效考核工作展开分析的成果更是凤毛麟角。因此, 研究国企基础设施投资项目公司的员工绩效考核问题, 并提出相关改进建议, 具有一定现实及理论意义。

## 2 国企基础设施投资项目公司及员工绩效考核体系简介

### 2.1 基础设施投资项目

根据中华人民共和国国民经济和社会发展第十三个五年(2016—2020年)规划纲要(以下简称“十三五”规划), 中国基础设施水平全面跃升, 逐步加大了在科技项目、物流链条、信息网络、数据中心、运输通道、能源及通讯、水利

【作者简介】彭真(1992-), 男, 中国湖北洪湖人, 经济师, 从事人力资源管理研究。

项目、城镇建设、农村基建等诸多领域的投资。“十三五”规划对基础设施投资的描述为：拓展基础设施建设空间，加快完善安全高效、智能绿色、互联互通的现代基础设施网络，更好发挥对经济社会发展的支撑引领作用。

“中华人民共和国国民经济和社会发展第十四个五年规划和2035年远景目标纲要”规划对上述描述从发展方向、发展定位、发展目标等方面重新定义：统筹推进基础设施建设；构建系统完备、高效实用、智能绿色、安全可靠的现代化基础设施体系。“中华人民共和国国民经济和社会发展第十四个五年规划和2035年远景目标纲要”规划在发展方向上，将新型基础设施项目与传统基础设施项目并列；在发展定位上，淡化了基础设施对于经济发展的支撑引领作用，更加注重基础设施的“系统完备”；从发展目标上看，高速公路、都市圈轨道交通、能源等几项关键的传统基础设施指标较“十三五”规划均持平或有所下降<sup>[1]</sup>。

## 2.2 国企基础设施投资项目公司

中国共产党第十八次全国代表大会以来，中国基础设施投资项目面临建筑行业转型升级、PPP模式高速发展、工程总承包模式逐步推广等背景，在此背景下，很多建筑类中央企业、各省市国资委相继成立基础设施投资企业，用以面对市场变化<sup>[4]</sup>。在项目竞标过程中，由建筑类中央企业、地方国资背景建筑企业、专业规划设计院等组成联合投资人，能够充分发挥各方优势，有利于中标基础设施投资项目。随后，各联合投资人依据专业优势、出资占比等组成多股东制国企基础设施投资项目公司，该项目公司是为实施项目投资而依法组建的具有独立法人资格的公司。

在国企基础设施投资项目公司中，一般依据《公司法》实行董事会领导下的总经理负责制，组织机构设置为“经营班子—职能部门”的二级直线职能制，职能部门设5个，分别为：综合管理部、工程管理部、安质环保部、规划合约部、财务资金部，少数项目会增设规划设计部，负责承担设计优化与变更等职能。在上述部门中，员工绩效考核职能在综合管理部，由综合管理部人力资源管理工作组织开展员工绩效考核工作。

## 2.3 国企基础设施投资项目公司员工绩效考核体系

在人员设置方面，一般而言，总经理办公会是国企基础设施投资项目公司员工绩效考核工作的最高决策机构，领导绩效考核工作，负责重大问题的决策。项目公司设置绩效考核小组，具体开展员工绩效考核工作，该小组由领导班子及各部门相关工作人员组成。其中，公司总经理任绩效考核小组组长，人力资源工作分管领导任副组长，各部门部长（项目公司中层干部）及人力资源管理经办人员是组员。绩效考核小组的职责为：召集月度或季度绩效考核例会，汇总各类表格及数据，开展日常事务性工作，对员工绩效考核进行过程督导，计算考核得分、考核系数并兑现绩效工资等。各部门部长（项目公司中层干部）负责分解和报送本部门工作计

划、月度和季度绩效考核打 分表。

在考核周期方面，国企基础设施投资项目公司员工绩效考核按月度、季度、年度相结合的方式展开考核。各层级员工根据年度工作目标细化分解，形成季度工作计划、月度工作计划，月初及季度初均填写工作计划表交给绩效考核小组存档。月末考核月初计划执行情况，根据自评与部门负责人（项目公司中层干部）、分管领导打分相结合的形式确定本月考核得分。季度考核得分与年度考核得分依次类推。

在绩效结果兑现方面，目前国企基础设施投资项目公司季度兑现和年度兑现的情形较多，或者年度整体绩效的50%随季度考核结果预发，剩余50%在年度一次性兑现。

## 3 员工绩效考核问题分析

国企基础设施投资项目公司的员工绩效考核工作主要存在如下问题。

### 3.1 领导班子、绩效考核小组及员工认识不足

在领导班子层面，对员工绩效考核工作重视不够，对员工绩效考核和企业生产经营的关系认识不深，忽视了员工绩效考核对推动企业生产经营的作用，对优化员工绩效考核以提升公司整体工作质量缺乏认识，对通过员工绩效考核提升员工能力、培养人才缺乏积极性，甚至视员工绩效考核是对日常经营管理工作的包袱和累赘；领导班子也存在将绩效考核结果作为公司奖惩员工的工具，错误使用绩效考核的情况。

在绩效考核小组层面，满足于员工绩效考核日常工作的开展和推进，将精力集中在各自岗位职责内，对员工绩效考核工作的指标分解、考核形式、绩效沟通等流于形式，无法有效调动员工工作积极性、促进员工绩效提升。具体表现为：一是领导班子对于分管部门的绩效结果缺少总结评价和管理动作；二是各部门部长（项目公司中层干部）对于员工绩效结果没有进行深入分析并制定后续改进措施。

在员工自身层面，存在参与感不强、积极性不高的问题。员工对绩效考核认识不足，认为绩效考核不能公平、公正、客观地反映自身工作业绩，认为绩效考核对自己提升作用不大；主观认为领导班子的主观评价对绩效考核结果影响很大，从而导致对绩效考核产生抵触心理，消极对待考核评价结果，甚至质疑绩效考核工作。

### 3.2 考核计划、指标体系和评分标准设置不合理

在考核计划方面，国企基础设施投资项目公司对组织架构、部门职责、岗位描述缺乏科学严谨而系统地梳理，导致绩效计划制定与分解缺少支撑，绩效计划分解不合理。领导班子重点关注生产经营业绩和上级考核指标，各位班子副职关注分管任务完成情况，领导班子整体对员工绩效考核计划缺乏监管，各位部门负责人（项目公司中层干部）对绩效计划理解不够深刻、定量指标设计不足、偏向于设置容易完成的指标，少数部门在制定绩效计划时甚至没有

充分结合生产经营目标，最终无法有效支撑公司生产经营计划。

在指标体系方面，问题包括以下几个方面：

①考核指标脱离公司实际情况，指标不现实，与公司生产经营目标脱节，或无法体现员工岗位职责和工作内容，指标效度不高。

②考核指标定义不清晰，在内涵上存在交叉、重叠或空缺的情况，如少数重要指标遗漏。

③定量指标不够，不利于考核打分。

④没结合员工实际情况合理使用激励因素和保健因素两类考核指标，导致考核指标的针对性不够。

⑤短期和长期的绩效考核指标搭配不够合理，常表现为指标设计缺乏计划性，关注短期指标，短期指标与长期指标的内在统一性不科学。

⑥考核指标设置不利于调动积极性，如只有少部分考核指标超额完成时才可以加分。

⑦部门协作、团队管理、文化建设、突出贡献等方面的考核指标偏少，或者没有明确的评分标准。

⑧年度考核指标与第四季度考核指标重复的可能性较大，前三季度考核偏弱，第四季度则考核较为严格等。

在评分标准方面，问题包括以下几个方面：

①评分受主观影响较为严重，如有些部门负责人和领导班子偏向于打高分，而其他人则偏向于打低分，评分标准的信度不高。

②评分标准缺乏理论体系做支撑，对成熟的绩效考核评分方法应用较少，导致评分不够科学、合理和公正。

③评分存在一定的系统性偏差，指标量化程度越高、时间节点要求越明确且受外部因素影响越大的部门和岗位，其考核得分越低，如业务部门；而考核指标相对比较单纯、受外部影响较小、以服务为主的部门及岗位，其考核分数容易偏高，如职能部门。

### 3.3 员工绩效考核注重结果、轻视过程

员工绩效考核是一个不断改进和完善的过程，过程管理和监控是至关重要的，有效的跟踪、监控可以及时发现存在的问题，及时改正和纠偏，而实际工作中，绩效考核小组和各位员工大部分只在考核周期结束时才来关注绩效，忽视了给予员工从绩效计划到绩效结果应用过程中的改进机会，绩效考核结果反馈与闭环式改进过程较差，从而对考核效果造成影响。

此外，绩效考核小组对于员工的绩效沟通、绩效反馈和针对性的绩效改进等环节重视不够，导致员工绩效考核流于形式，对员工的实质提高作用不大。绩效沟通缺失，使项目公司无法通过考核手段与员工建立沟通辅导平台，不利于诠释公司战略、目标任务和绩效计划。绩效反馈缺失，使员工无法认识到自身能力的局限性，无法在更加高效的轨道为公司贡献力量、与公司共同谋发展。针对性的绩效改进缺

失，使员工的能力很难在短期内有效提升，工作业绩无法改善，长期不对绩效靠后的员工进行改进，不仅是对员工的不负责，也不利于公司整体经营目标达成。

## 4 若干改进建议

结合文献研究及工作实践，论文认为应从如下几方面改进，上文提到的员工绩效考核问题。

### 4.1 创建员工绩效考核思想共识

首先，通过聘请外脑、举办讲座、介绍优秀案例等方式向项目公司领导班子宣贯员工绩效考核工作的重要作用，使领导班子从思想上重视员工绩效考核工作。其次，借用中心组学习、总经理办公会集中学习等集中学习机会，组织召开绩效考核共识会，在项目公司领导班子层面统一思想。然后，由领导班子带头在绩效考核小组内部传达员工绩效考核思想，从上向下推动，组织各部门部长及人力资源管理工作人员参加相关培训等，用科学先进的考核思想武装头脑，逐步提高绩效考核小组对员工绩效考核工作的认识。最后，具体经办人员通过自学、参加专业培训等方式提升员工绩效考核专业能力。

在上述过程中，结合国企基础设施投资项目公司员工来自不同股东方，存在一定文化认同差异的问题，领导班子可考虑在公司文化建设、团队凝聚力提升等的过程中同步搭建员工绩效考核思想共识，如通过营造绩效导向的企业文化，提升项目公司绩效考核意识。

### 4.2 科学制定绩效计划、考核指标及评分方案

在绩效计划方面，参考上级单位与项目公司领导班子签订经营业绩责任书和岗位聘任协议的做法，项目公司内部对各部门部长和员工签订年度绩效合约书，该绩效合约书需紧密结合项目公司战略方向、经营目标，是公司年度经营目标的层层分解，有一定难度、有利于考核且有员工同意后才能签署，以此夯实公司整体绩效计划制定。同时，绩效计划制定应注意向绩效管理方向改革，强调沟通、辅导及员工能力的提高，而不仅仅是考核。

在指标体系方面，鉴于目前大部分基础设施投资项目公司人力资源管理工作人员配备薄弱的局面（只配置1名工作人员，专业性无法保证，且人事工作事务繁杂，在一定程度上导致工作人员无法全面深入地对绩效工作进行思考、分析、跟踪和管控），首先有必要加强人力资源管理工作人员配置，提升其专业性能力，帮助其梳理各岗位职责、制定岗位说明书等。其次，领导班子主导绩效考核指标体系制定与分解，在公司内部逐级设定工作目标和工作内容；在领导班子分模块分解考核指标后，各部门长基于岗位职责分工承接分管领导指标，并将考核指标分解至全体员工。然后，考核指标应包含公司年度生产经营指标、效率评价指标、创优工作指标、重点工作任务、企业管理指标、警戒指标、项目全流程管控计划清单、岗位职责或部门职责考核指标、

领导交办的其他事宜等,指标权重根据岗位职责及部门职责进行确定。最后,考核指标设计需要注意定量与定性结合,需要长期与短期结合,激励与保健相结合,共性与特性相结合,既保证难度又考虑可操作性等,从而提高指标设计质量。

在评分标准方面,首先应保证绩效考核小组秉承公平公正的团队精神,进行考核时要站在公平公正的原则立场上,对员工进行工作分解、绩效考核时一心为公。然后,加强对考核人员培训,传授科学的评分方法,降低误差,如通过分析找出评分较高或较低的考核者,请其对考核分数进行复核,去掉最高分最低分等。最后,为有效避免系统误差,应通过优化考核体系或结合实际情况进行调整的方式在打分环节进行弥补,如某些项目公司绩效考核得分整体偏低,人均考核系数低于1,从而无法达到激励员工的目的,可考虑引入绩效考核调节系数,将该调节系数设置为1.1~1.3,在一定程度上放大各位员工的绩效考核系数;或者首先对各部门设置部门级别考核系数,员工最终的考核系数为部门级别考核系数与个人考核系数之积。

#### 4.3 结果与过程并重,善用绩效沟通与绩效反馈

在绩效管理工作中,确立以“绩效计划、绩效实施、绩效考核、绩效改进”的循环工作流程体系,并逐步将绩效工作重心由绩效考核转移到绩效实施与绩效改进两个环节。

相关建议包含以下几点:

①在绩效计划环节加强与员工沟通,确保绩效考核指标既能有效落实公司战略,又能得到员工认可,使每位员工准确把握绩效考核计划及指标。

②在绩效实施过程中绩效考核小组与各位员工进行沟通互动,在一个相对中立的角色上,结合公司任务指标,及时跟进时间节点、任务节点,出现问题及时预警,并结合实际情况,分析问题原因,及时与员工反馈,从而更好地推进员工绩效考核。

③在绩效实施过程中,应保证考核标准、考核过程公

开透明,让员工清楚的知道自己的考核过程依据和结果,避免员工积极性不高。

④同时,也需建立全面反馈机制,畅通反馈通道,让绩效考核小组充分了解被考核员工的绩效能力和诉求,而不仅是单向的考核得分,以便通过考核发现员工的长处、短处,充分发挥员工的优势,帮助员工改进。

⑤具体实施绩效改进时,可考虑按照绩效诊断、设计与开发干预方案、实施干预方案和评价绩效改进的流程开展。

⑥差异化开展结果应用,既要通过考核得分强化结果兑现,又要考虑员工的差异化特性,避免激励少数打击一大片、对员工积极性造成打击等情形出现,最终目的是通过员工绩效考核结果的应用帮助员工改进以及提高员工工作积极性。

## 5 结语

随着中国经济发展,市场上会逐步出现更多国企基础设施投资项目公司,建议此类项目公司结合自身实际情况,从树立员工绩效考核正确认识、制定科学的考核计划、指标体系及评分标准、同时注重绩效考核过程与结果等方面,逐步提高员工绩效考核质量,注重公司高质量发展。

### 参考文献

- [1] 国家统计局.中华人民共和国2020年国民经济和社会发展统计公报[EB/OL].[http://www.stats.gov.cn/tjsj/zxfb/202102/t20210227\\_1814154.html](http://www.stats.gov.cn/tjsj/zxfb/202102/t20210227_1814154.html),2021-02-28.
- [2] 国家统计局.翟善清:投资稳增长结构持续优化[EB/OL].[http://www.stats.gov.cn/tjsj/sjjd/202110/t20211019\\_1823062.html](http://www.stats.gov.cn/tjsj/sjjd/202110/t20211019_1823062.html),2021-10-19.
- [3] 中国首席经济学家论坛.钟正生:十四五重大项目全解析:总量、构成、进展与效应[EB/OL].<https://baijiahao.baidu.com/s?id=1714148010703245524&wfr=spider&for=pc>,2021-10-20.
- [4] 王春晖.关于国有基础设施投资企业管理的几点思考[J].人力资源管理,2018(5):452-452.