

建筑企业战略实施与绩效考核体系的匹配性探索

胡文可, 刘维忠

(新疆农业大学 经济管理学院, 乌鲁木齐 830000)

摘要:针对建筑行业战略实施与绩效考核脱节问题,通过分析战略,得出关键成功因素,导出战略地图,从而建立以企业战略实施为基的绩效考核体系,解决脱节问题,增强建筑企业战略实施与绩效考核体系匹配性,并以 W 建筑企业为例,进行案例分析,以期为企业提供参考。

关键词:企业战略;绩效考核;建筑企业;关键成功因素

中图分类号:F270 **文献标志码:**A **文章编号:**1671-1807(2023)11-0216-06

随着 2008 年建筑市场开放以来,建筑公司的数目剧增,各类建筑企业的规模也在不断地扩大,过快的成长也使建筑行业摊子过大、管理水平落后、绩效考核体系流于形式等缺陷明显地暴露出来。在此背景之下,建筑公司想要求得发展,拥有科学合理的管理体系成为关键因素,企业战略对企业发展具有引导作用,而绩效考核体系的建立将促进战略的落地,因此以绩效考核为载体实施企业战略,建立以企业战略为核心的绩效考核体系,对企业成长至关重要^[1]。

1 建筑行业企业战略实施与绩效考核脱节成因分析

1.1 战略目标未与绩效考核结合

随着建筑企业的发展,企业的规模、财力、人力资源都处于不同的阶段,因此也会实施不同的战略。但是目前大多建筑公司的绩效考核体系处于一个“效仿”的困境,绩效考核体系不能随着企业战略的改变而改变,同时绩效指标无法与具有建筑企业自身特点的企业战略相结合,导致绩效考核体系单纯为发放工资和晋升的依据,或是为约束标准,致使企业战略无法落地^[2]。如实施成本领先战略的建筑企业,需将降低成本作为一项重要的绩效指标;实施多元差异化战略的建筑企业,需要根据每个市场或产品的特点制定绩效指标。另外,存在部分公司根据自身特点设计绩效考核体系,但缺乏从战略的高度进行设计以及运用绩效考核体系,整个

绩效考核仅从业务层面、员工层面科学运行,员工对企业战略目标不清晰,形成为了工资而工作的刻板印象,企业战略的实施主要是要靠员工的推行,此时员工对绩效目标的不认同将直接使企业战略实施困难。

1.2 绩效考核未关注企业长期利益

国内传统的绩效考核关注点在于财务方面指标,指标完成度对财务以外的方面要求较低,过于强调企业、部门和个人的短期利益而忽视了企业的长期利益。绩效考核中财务指标只进行一期或近几期的数据,无法反映企业长期发展的情况和准确预测企业长期发展趋势,与企业战略愿景不符。大部分企业战略目标核心理念就是“做大做强、实现企业的可持续发展”,建筑行业特点要求关注成本,实施成本领先战略,但由此而忽略企业其他方面的发展则是顾此失彼,如人才队伍的建设是众多建筑公司绩效考核体系忽略的方面,学习与成长层面的比例大多只占 10% 的比例甚至更少,目前由建筑行业的竞争形势与国家的治理污染的环保政策来看,建筑行业缺乏项目管理、建筑、机械的人才,又不能为企业内人才提高良好的发展条件,企业内部人才培训指标不重视,企业长期的人才培养战略无法通过绩效考核体系实施。

1.3 建筑行业创新能力不足

目前中国专门研究建筑行业的机构较少,且建筑行业是资金链十分重要的行业,资金主要应用于

收稿日期:2023-01-06

作者简介:胡文可(2000—),女,河北邢台人,新疆农业大学经济管理学院,硕士研究生,研究方向为工商管理;通信作者刘维忠(1961—),男,新疆乌鲁木齐人,新疆农业大学经济管理学院,教授,博士,博士研究生导师,研究方向为农林经济管理、工商管理。

施工项目,因此科研经费投入不足,致使建筑行业的技术创新发展缓慢。首先,建筑行业是劳动密集型产业,其中不乏从农民工发展至管理者的员工,导致管理概念滞后,对绩效考核体系与管理创新战略相融合无法正常推行;其次,国家对建筑行业提倡创新程度不高,导致行业缺乏创新的良好氛围,建筑企业绩效考核也因此在创新人才的培训指标不够重视,没有创新人才培养的支持,企业创新战略束之高阁,久久未有进展^[3]。

1.4 绩效考核未体现战略反馈

绩效考核中反馈是监控战略执行效果的有力工具^[1]。但建筑行业存在的绩效考核容易忽视反馈机制的建立,仅是员工个人反馈,企业也无法及时进行反馈沟通,忽视了绩效考核指标反馈对企业战略实施的重要性,未能通过量化指标清晰总结战略执行存在的偏差,导致战略纠正存在滞后,绩效考核不能随战略偏差改变,进而两者脱节^[4]。

2 企业战略实施的关键成功因素及绩效考核体系设计

2.1 建筑行业战略实施的关键成功因素

关键成功因素(key success factor,KSF)是指那些影响企业战略成功实施的最重要因素,包括独特的战略要素、产品属性、资源、能力等^[5]。由于建筑行业具有资本、项目周期长等特点,因此实施的战略也具有相应特点。建筑行业是劳动密集型产业,中国劳动力较为充足且低廉,建筑行业中施工岗位的门槛低,导致建筑行业竞争十分激励,相对盈利较少,因此建筑行业更加倾向于实施成本领先战略,以较低的成本,提供高质量服务;其次,建筑行业是一个关联产业多的大型行业,涉及水泥、混凝土、钢铁、装修等基础行业,因此大型建筑企业可采取多元化战略,减少供应商的威胁^[6];中小型建筑公司可实施差异化战略,由于无法兼顾供应商的任务,因此优先发展企业具有企业特色的服务,形成中小型建筑公司的战略壁垒;目前中国实施环保政策,建筑行业施工易出现环境污染问题,为积极响应国家政策,建筑行业应实施创新战略,提高施工技术,重视生态化、节能化的发展方向^[7]。同时随着世界智能化的发展,建筑公司依旧延续传统管理方式,不仅增加管理成本,也会使公司规模无法进一步扩大,因此创新战略中应该积极发展建筑装修智能化、建筑施工自动化的方向^[8]。

根据上述具有建筑行业特点的企业战略,可以总结出建筑行业战略实施的关键成功因素,如表 1

所示,由此保证绩效考核与企业战略实施的匹配性。

2.2 基于企业战略实施的绩效考核体系设计

通过目标管理法将企业战略目标层层分解至员工层,由上级和下级共同制定绩效指标,以保证企业战略统一,同时具体工作从事者参与指标设计有助于保证绩效考核指标的可操作性;此外在基于企业战略实施的绩效考核体系中引入“戴明环(PDCA)”,把绩效考核实施过程纳入循环滚动的动态管理体系中,企业将会随着内外部环境的变化修改企业战略,经过 PDCA(戴明循环,P=Plan、D=Do、C=Check、A=Action)不断的评估、修正,企业绩效考核也会随着战略的变化而变化,解决了战略目标与绩效考核相脱节的问题^[9]。由于建筑行业的特殊性,将绩效考核指标划分为五个方面,即在平衡计分卡中财务、客户、内部流程、学习与成长四个维度基础之上拓展第五维度——专业施工实力维度^[10]。

根据上述方法的引入,基于企业战略实施的绩效考核体系设计的细分步骤为:第一步,明确建筑企业战略;第二步,将抽象、笼统的企业战略阐述为具体的战略目标,使之战略具有明晰的内涵;第三步,根据战略目标分解企业战略成功实施的关键成

表 1 建筑行业企业战略实施关键成功因素

层面	KSF
与技术相关	在施工项目和管理过程中进行创造性改进的技术能力
	产品革新能力
	在既定技术上的专有技能,如项目工程承包能力
与建造有关	低成本生产率
	固定资产很高的利用率
	获得足够娴熟劳动力
	劳动生产效率很高
	成本低的项目设计与项目工程
与市场营销有关	能够快速准确的技术支持
	礼貌、周到的客户服务
	项目工程的准确满足
	项目设计可供选择的方案多
	有专业维修团队
与专业技能相关	精明的广告
	质量控制诀窍
	良好的组织能力
	卓越的信息系统
其他类型	拥有比较多经验和诀窍的施工团队和管理人员
	在甲方中拥有有利的公司形象和声誉
	总成本很低
	能够获得财务资本
	具有专业安全保证团队

功因素;第四步,将关键成功因素按照五维平衡计分卡,将财务、客户、内部流程、学习与成长、专业施工实力进行排列,同时构建五个维度的因果关系;第五步,根据上一步骤的关键成功因素的因果关系重新排列的结果,导出战略地图;第六步,将关键成功因素量化,提炼关键绩效指标,结合公司特点设计指标;第七步,赋予关键绩效指标权重,使用主观与量化表相结合的方式,保证权重的客观性;第八步,建立绩效反馈机制,对绩效考核计划、实施的过程进行评估,进而不断修正,以实现 PDCA 管理循环^[11]。

3 W 建筑公司基于企业战略实施的绩效考核实证

3.1 W 建筑公司简介

W 建筑公司是以市政建设、道路、桥梁修筑为主的综合性企业。以“基业长青通天下,改善民生”作为企业使命,致力于改善城市交通、带动经济发展;以“创新、厚德、包容、和谐”作为企业核心价值观指导公司经营、员工工作,力求营造积极向上的公司氛围;W 建筑公司的愿景为“成为最具有竞争力的建设公司并冲向世界 500 强”,以“人才战略,质量战略”实现愿景,并始终以战略维持技术、人才、质量、服务四大核心竞争力的企业实力。

3.2 W 建筑公司战略分解

W 建筑公司的战略是建设以“技术、人才、质量、服务”为核心竞争力的建筑公司,分别为专业技术、人才优质、质量坚实、服务优质。对这四个方面的战略进行内涵解读,同时将战略分解为具体的战略目标,以“质量坚实”为例进行分解,具体分解步骤为:

第一步,首先,“质量坚实”的战略内涵为安全、质量、效率、收益指标在行业内领先,对社会、经济、环境做出贡献,履行建筑公司义务。其中,建筑公司施工场地危险,且员工巨多,因此安全是建筑公司的重中之重。其次,W 建筑公司是市内规模较大的企业,想要更上一层楼就要跟省内国内一流建筑公司学习,保证施工质量和质量是重要途径。

再次,要保证提升企业收益,提升管理效率。最后,响应国家“保护环境”的号召,承担建筑企业的社会责任,如减少道路污染、缓解当地就业等。

第二步,根据上述战略内涵的解读确定关键的战略目标。安全要求的战略目标为企业保证施工质量安全与管理运营安全;质量要求的战略目标为企业保持项目质量和管理质量良好;收益与效率要求的战略目标为企业营业利润增长和管理效率提升;社会责任要求的战略目标为履行建筑企业社会责任。

W 建筑公司企业战略分解战略目标结果,如表 2 所示。

3.3 确定关键成功因素

根据上述的战略目标导出 W 建筑公司企业战略实施的关键成功因素,此处仍以“质量坚实”为例进行关键成功因素的导出。关键成功因素帮助企业抓住战略落地的主要脉络,同时予以绩效考核体系的协助促进企业战略的落地,如企业保证施工质量安全与管理运营安全导出的关键成功要素为有提升企业安全水平;企业保持项目质量和管理质量良好导出的关键成功要素为质量控制诀窍、拥有比较多经验和诀窍的施工团队和管理人员;企业营业利润增长和管理效率提升导出的关键成功要素为低成本生产率、能够获得财务资本、劳动生产效率很高、获得足够娴熟劳动力;履行建筑企业社会责任已在建筑企业运营中体现。按照上述步骤将其他三个战略同样导出关键成功因素,重新按五维 BSC(balanced score card)进行排列组合,如表 3 所示。

3.4 导出战略地图

根据表 3 关键成功因素的分布情况,导出 W 建筑企业战略地图,如图 1 所示。

3.5 建立基于企业战略实施的绩效考核体系

根据 W 建筑公司企业战略地图和关键成功因素,遵循关键绩效指标设定的 SMART 原则(S=Specific、M=Measurable、A=Attainable、R=Relevant、T=Time-based)和二八原则,对关键成功因素

表 2 W 建筑公司战略分解			
企业战略	战略内涵	战略目标	考核维度
质量坚实	安全、质量、效率、收益指标在行业内领先,对社会、经济、环境做出贡献,履行建筑公司义务	企业保证施工质量安全与管理运营安全	财务
		企业保持项目质量和管理质量良好	客户
		企业营业利润增长和管理效率提升	内部流程
		履行建筑企业社会责任	学习与成长 专业施工实力

表 3 W 建筑公司企业战略关键成功因素

指标类别	专业技术	人才优质	质量坚实	服务优良
财务	控制成本研发创新	控制成本人才建设	获得财务资本； 低成本生产率； 固定资产利用率很高	低成本服务投入
客户	项目设计可供选择的方案多			能够灵活生产一系列的产品及时满足顾客的需求； 礼貌、周到的客户服务； 在甲方中拥有有利的公司形象和声誉
内部流程	良好的组织能力； 在施工项目和管理过程中进行创造性改进的技术能力	拥有比较多经验和诀窍的 施工团队和管理人员	劳动生产效率很高	精明的广告
专业施工实力	在既定技术上的专有技能,如项目工程承包能力	专业维修团队； 专业安全团队	质量控制诀窍	
学习与成长	卓越的信息系统	具有良好培训方案； 人才引进	获得足够娴熟劳动力	

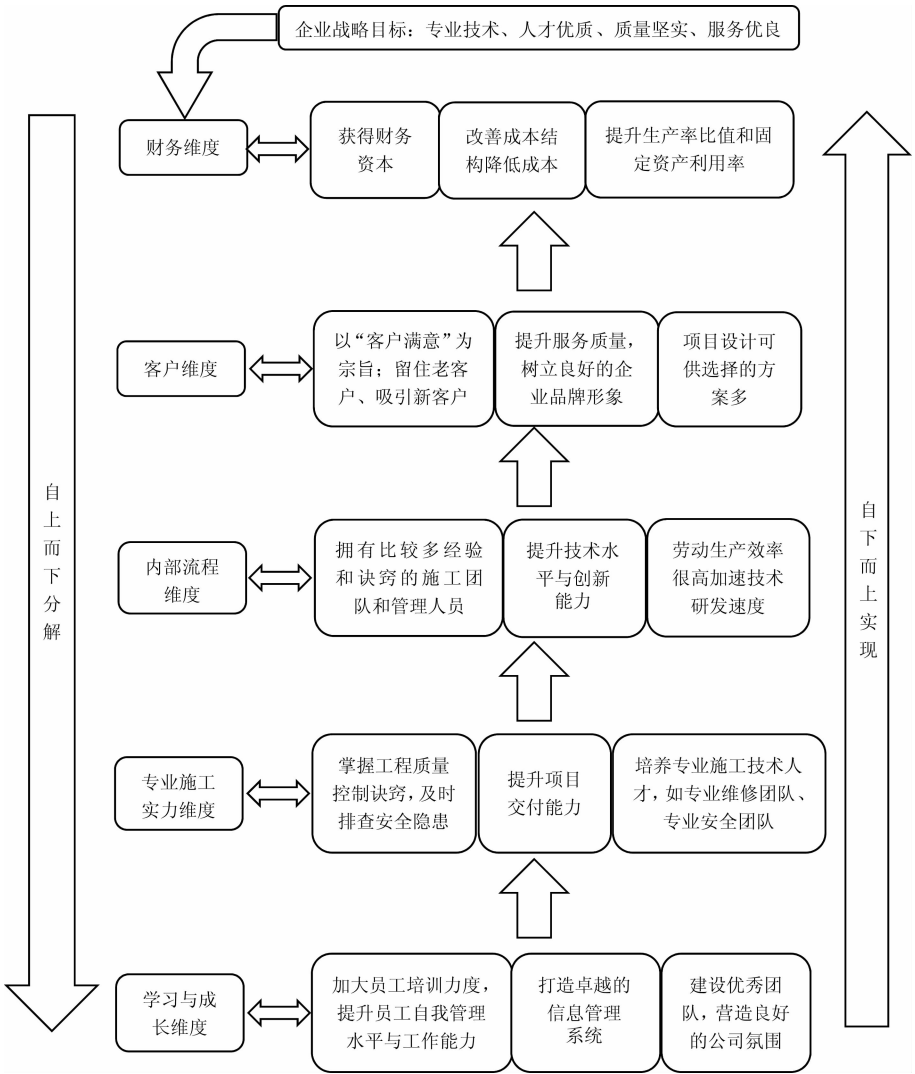


图 1 W 建筑公司企业战略地图

进行简练,设置为可考核与量化的绩效考核要素,科学合理反映企业运作情况和经营业绩。如专业施工实力维度,将四项关键成功因素精炼为两项:工程质量和安全保证。相对于的关键绩效指标为:其一,工程合格率、项目计划完成率指标,把握企业主要经济命脉,提升施工团队实力;其二,安全合格率指标,建筑项目的危险时刻存在,及时排查安全隐患。同时采用专家评分与交互式分析结合法赋予关键绩效指标权重,保证权重的客观合理性。最后,按照“达标基本分、超额达标(未达标)加(减)分”“与过去比、与标杆比、与战略目标比”设计评分方法,建立基于企业战略实施的绩效考核体系,如表 4 所示。

4 建筑企业管理启示

4.1 战略目标引导是关键

企业管理中不存在“放之四海而皆准”的管理模式,每个建筑公司均有自己特色的战略目标,根据战略目标制定绩效考核体系符合自身企业发展轨迹,做到具体问题具体分析,使公司脱离“效仿”困境;建筑企业由短期利益转变为长期利益眼光,从战略目标高度分解出关键成功因素,突出企业战略地位,精简绩效考核体系指标,提高企业绩效考核效率;同时通过以企业战略实施为基的绩效考核体系将企业战略目标层层落实,员工绩效与战略目标结合,人人清楚企业战略,由战略目标为前进道路提供引导,既促进企

业战略落地,又能实现员工自身价值。

4.2 全体员工参与是基础

绩效考核的核心目标是通过考核的选择、预测和导向作用实现组织的战略目标,不论是组织的绩效考核,还是员工的绩效考核,都是基于这个共同的企业战略目标,充分体现了全体员工的诉求,建筑企业员工构成复杂,建筑项目必须依靠全体员工的努力奋斗来实现。采用目标管理法,上级与下级共同制定指标,充分体现了战略与员工诉求的结合,激励了员工的积极性,员工不再只是为了完成工作而完成工作,具有参与的满足感,促进上下级沟通,使企业实现对战略的统一认可;目标落实到人,不会出现责任纠缠不清的状况;问题突出,能够及时解决问题,提高工作效率,促进企业战略加快落实,因此全员参与是以企业战略实施为基的绩效考核体系实施的基础。

4.3 反馈循环管理是保障

建筑公司大多存在的问题是疏于绩效反馈的实施,恰恰绩效反馈是整个绩效考核体系顺利实施的保障。改变传统管理概念,勇于创新管理,PDCA 管理循环弥补平衡计分卡和战略地图的非动态性、烦琐性等不足,来实现以企业战略实施为基的绩效考核体系的动态循环管理,建筑行业环境、政策复杂多变,根据企业内外部环境、绩效考核体系实施中发生问题、战略改变等,通过绩效反

表 4 W 建筑公司基于企业战略实施的绩效考核体系

指标维度	关键成功因素	关键绩效指标	权重/%
财务维度(32.15%)	盈利能力 降低成本 资产利用能力 提高生产率	主营业务利润率	6.91
		净资产收益率	7.18
		成本降低率	5.11
		总资产周转率	6.41
		资产负债率	6.54
客户维度(21.09%)	以“客户满意”为宗旨 留存、吸引客户 企业品牌形象	工程合同续约率	4.56
		客户新增率	4.81
		客户满意度	3.21
		目标市场占有率	5.80
		客户投诉率	2.71
内部流程维度(13%)	运营效率 创新水平	制度与战略相配性	5.00
		管理费用成本降低率	4.10
		技术创新研发率	3.95
专业施工实力维度(18.01%)	工程质量 安全事故	工程合格率	5.31
		项目计划完成率	4.93
		安全合格率	4.19
		专业施工、安全团队建设率	3.58
学习与成长维度(15.70%)	员工培养 人才引进 信息系统建设	员工有效培训率	4.50
		员工满意度	2.94
		优秀人才引进率	5.31
		优秀人才流失率	2.95

馈改进以企业战略实施为基的绩效考核体系,将绩效考核结果反馈至下一阶段的绩效改进中,及时修正偏离战略目标行为,始终将战略目标作为绩效考核核心,同时员工问题得以呈现,促进人才队伍建设。在 PDCA 管理循环中不断优化战略目标,是建筑企业战略与企业绩效考核体系逐渐匹配并落实的保障。

5 结论

绩效考核是建筑公司发展的关键环节,而以企业战略实施为基的绩效考核体系更是帮助建筑公司提升企业实力的制胜法宝。通过强调“战略”字绩效考核中的核心地位,对传统的平衡计分卡进行创新,根据公司特点增加了第五个维度——专业施工实力维度,通过战略分解导出关键成功因素,得出 W 建筑公司的战略地图。根据“SMART 原则、二八原则”获取对公司战略落实有效的关键绩效指标,旨在增强企业战略实施与绩效考核体系的匹配性,也使员工目标与公司目标相结合,更大发挥公司人力资本的作用。通过专家评分和交互式分析法结合,减少权重评定的主观性,增加权重合理性、客观性,更加清晰把握企业全面动态,有利于以企业战略为核心的绩效考核体系的顺利推行。

参考文献

[1] 田秋. 企业构建战略绩效考核管理体系的作用及路径[J]. 企业改革与管理,2022(5):46-48.

[2] 黄玉峰. 基于企业战略目标绩效考核制度的制定[J]. 经济管理文摘,2021(23):82-83.

[3] 张洋. 建筑施工企业绩效管理的优化[J]. 山西财经大学学报,2020,42(S1):41-43.

[4] 宫禄尧,张莎. 建筑施工企业员工绩效考核指标优化研究[J]. 商业经济,2016(1):115-117,122.

[5] 舒辉,张必风,朱力. 企业战略管理[M]. 北京:人民邮电出版社,2016.

[6] 石碧娟,郭峰,赵祎颖,等. 大型建筑企业项目群选择与企业战略匹配研究[J]. 铁道科学与工程学报,2019,16(5):1351-1360.

[7] 张光灿. 绿色建筑与我国建筑企业发展战略[J]. 建筑经济,2007(9):14-17.

[8] 陈宏伟. 后工业化时代建筑企业发展战略研究[J]. 建筑经济,2021,42(7):5-10.

[9] 王丹,潘朝咏,刘椰辰. 集团企业战略导向的差异化绩效考核理论与实践探析[J]. 中国人力资源开发,2016(2):67-74.

[10] 徐鸣. 平衡计分卡在建筑设计企业绩效管理的应用——以 S 公司为例[J]. 财务管理研究,2021(4):40-44.

[11] 王晔,王瑞永. 建筑施工企业绩效考核体系设计与优化——以 H 公司为例[J]. 中国人力资源开发,2014(16):64-69.

Exploring the Matching between Strategy Implementation and Performance Appraisal System of Construction Enterprises

HU Wenke, LIU Weizhong

(College of Economics and Management,Xinjiang Agricultural University,Urumqi 830000,China)

Abstract: To address the problem of disconnection between strategy implementation and performance appraisal in the construction industry, through analyzing the strategy, and deriving key success factors, and deriving a strategy map, a performance appraisal system based on enterprise strategy implementation was established to solve the disconnection problem, so as to enhance the matching between strategy implementation and performance appraisal system of construction enterprises. And using W construction enterprise as an example, a case study was conducted with a view to providing reference and reference for related enterprises.

Keywords: corporate strategy; performance appraisal; construction companies; critical success factors