

- ✓ 关键业绩指标
- ✓ 胜任素质模型
- ✓ 考核指标设计
- ✓ 绩效考核细则
- ✓ 关键问题解决

项目 部岗位 绩效考核与 实施细则

五位一体，细化到底

韩燕 梁春梅 © 编著

弗布克部门绩效考核系列

项目部岗位绩效考核 与实施细则

人民邮电出版社
北 京

图书在版编目 (CIP) 数据

项目部岗位绩效考核与实施细则 / 韩燕, 梁春梅编
著. —北京: 人民邮电出版社, 2010. 10
(弗布克部门绩效考核系列)
ISBN 978-7-115-23864-1

I. ①项… II. ①韩… ②梁… III. ①企业管理: 项目管理 IV. ①F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2010) 第 174394 号

内 容 提 要

本书细化了项目部的项目调研、项目企划、项目推广、项目成本、项目执行、项目质量、项目销售、项目公关等 31 个岗位的绩效考核方案; 设计了“五位一体”的绩效考核体系, 将“关键业绩指标、胜任素质模型、考核指标设计、绩效考核细则、关键问题解决”融为一体, 精确提供了各个岗位的绩效考核方案, 可以很好地用来指导项目部的实际考核工作。

本书适合企业高层管理者、人力资源管理人员、项目管理人员、培训师及高校相关专业师生阅读和使用。

弗布克部门绩效考核系列 项目部岗位绩效考核与实施细则

-
- ◆ 编 著 韩 燕 梁春梅
责任编辑 庞卫军
- ◆ 人民邮电出版社出版发行 北京市崇文区夕照寺街 14 号
邮编 100061 电子函件 315@ptpress.com.cn
网址 <http://www.ptpress.com.cn>
北京鑫正大印刷有限公司印刷
- ◆ 开本: 787 × 1092 1/16
印张: 14.5 2010 年 10 月第 1 版
字数: 170 千字 2010 年 10 月北京第 1 次印刷
- ISBN 978-7-115-23864-1
-

定 价: 30.00 元

读者服务热线: (010) 67129879 印装质量热线: (010) 67129223

反盗版热线: (010) 67171154

前 言

弗布克部门绩效考核系列针对企业各个部门的每个岗位，设置了一套五位一体的绩效考核方案。此方案包括关键业绩指标、胜任素质模型、考核指标设计、绩效考核细则、关键问题解决五个模块，而且这五个模块紧密结合成一个完整的考核体系，将各个部门各个岗位的绩效考核体系化、精细化、模块化、模板化。

一、关键业绩指标

通过对各岗位主要职责和任职要求的分析，详细列出本岗位的主要工作事项，并通过对岗位主要工作事项的分析，直接提取每个岗位的关键业绩指标，从而为该岗位考核指标的设计提供参照。

二、胜任素质模型

针对每个具体的岗位、主要工作职责和关键考核指标体系，给出了胜任此岗位的三级素质模型，也就是具备怎样的素质和能力才能完成岗位所要求的工作，从而为绩效考核和招聘提供参照。

三、考核指标设计

在关键业绩指标的基础上，将岗位细分为经理级、主管级和专员级三级。根据不同的级别和关键业绩指标，设计了相应的绩效考核指标，为各岗位的任职人员提供有效考核的方案和模板。

四、绩效考核细则

主要针对考核指标的设计，细化说明如何进行绩效考核，对绩效考核执行的过程制定相应的指导规范，以及对具体的考核指标进行详细的说明。指导规范将以“目标责任书”、“细则”、“方案”、“指标说明”等形式展现，其目的是为绩效考核人员提供有效执行绩效考核的范例。

五、关键问题解决

针对“关键业绩指标”的挑选、“胜任素质模型”的构建、“绩效考核指标”的设计和“绩效考核细则”的制定这四大模块中可能遇到的关键性问题一一进行了解答。

这五大模块所构成的绩效考核体系，不但从结构上细化了各个部门及各岗位的绩效考

核，而且从实用的角度将各个岗位的绩效考核细化到底，是企业管理者尤其是绩效考核工作人员“拿来即用”的岗位绩效考核模板。

在本书编写的过程中，钟华、孙立宏负责资料的收集和整理以及数字图表的编排，王瑞永、郭强参与编写了本书的第一、二章，刘柏华、王海燕参与编写了本书的第三、四章，王丽、刘俊敏参与编写了本书的第五、六章，李静、李作学参与编写了本书的第七、八章，曹静静、滕晓丽参与编写了本书的第九、十章，全书由韩燕和梁春梅统撰定稿。

弗布克 HR 研发中心

2010 年 8 月

目 录

第一章 项目部职能分解	1
第一节 项目部职能分解	2
一、具体职能	2
二、组织结构	3
三、职能分解	11
第二节 项目部考核设计	13
一、关键业绩指标	13
二、胜任素质模型	14
三、考核指标设计	31
四、绩效考核细则	35
五、关键问题解决	35
第二章 项目调研岗位	37
第一节 项目调研主管	38
一、关键工作指标	38
二、胜任素质模型	39
三、考核指标设计	39
四、绩效考核细则	42
五、关键问题解决	45
第二节 项目调研专员	46
一、关键工作指标	46
二、胜任素质模型	47
三、考核指标设计	47
四、绩效考核细则	50
五、关键问题解决	53

第三章 项目企划岗位	55
第一节 项目企划主管	56
一、关键工作指标	56
二、胜任素质模型	57
三、考核指标设计	57
四、绩效考核细则	61
五、关键问题解决	63
第二节 项目企划专员	64
一、关键工作指标	64
二、胜任素质模型	65
三、考核指标设计	65
四、绩效考核细则	69
五、关键问题解决	70
第四章 项目推广岗位	71
第一节 项目推广主管	72
一、关键工作指标	72
二、胜任素质模型	73
三、考核指标设计	73
四、绩效考核细则	76
五、关键问题解决	78
第二节 项目推广专员	79
一、关键工作指标	79
二、胜任素质模型	80
三、考核指标设计	80
四、绩效考核细则	84
五、关键问题解决	85
第五章 项目成本岗位	87
第一节 项目成本主管	88

一、关键工作指标	88
二、胜任素质模型	89
三、考核指标设计	89
四、绩效考核细则	92
五、关键问题解决	94
第二节 项目成本专员	95
一、关键工作指标	95
二、胜任素质模型	96
三、考核指标设计	96
四、绩效考核细则	99
五、关键问题解决	101
第六章 项目执行岗位	103
第一节 研发类项目执行主管	104
一、关键工作指标	104
二、胜任素质模型	105
三、考核指标设计	105
四、绩效考核细则	108
五、关键问题解决	112
第二节 工程建设类项目执行主管	113
一、关键工作指标	113
二、胜任素质模型	114
三、考核指标设计	114
四、绩效考核细则	118
五、关键问题解决	124
第三节 业务运作类项目执行主管	125
一、关键工作指标	125
二、胜任素质模型	126
三、考核指标设计	126
四、绩效考核细则	129
五、关键问题解决	131

第七章 项目质量岗位	133
第一节 项目质量主管	134
一、关键工作指标	134
二、胜任素质模型	135
三、考核指标设计	135
四、绩效考核细则	139
五、关键问题解决	141
第二节 项目质量专员	142
一、关键工作指标	142
二、胜任素质模型	143
三、考核指标设计	143
四、绩效考核细则	146
五、关键问题解决	146
第八章 项目销售岗位	147
第一节 项目销售经理	148
一、关键工作指标	148
二、胜任素质模型	149
三、考核指标设计	149
四、绩效考核细则	150
五、关键问题解决	153
第二节 项目销售主管	154
一、关键工作指标	154
二、胜任素质模型	155
三、考核指标设计	155
四、绩效考核细则	158
五、关键问题解决	161
第三节 项目销售专员	162
一、关键工作指标	162
二、胜任素质模型	163

三、考核指标设计	163
四、绩效考核细则	166
五、关键问题解决	168
第九章 项目公关岗位	169
第一节 项目公关主管	170
一、关键工作指标	170
二、胜任素质模型	171
三、考核指标设计	171
四、绩效考核细则	175
五、关键问题解决	177
第二节 项目公关专员	178
一、关键工作指标	178
二、胜任素质模型	179
三、考核指标设计	179
四、绩效考核细则	182
五、关键问题解决	186
第十章 项目部管理岗位	187
第一节 项目总监	188
一、关键工作指标	188
二、胜任素质模型	189
三、考核指标设计	189
四、绩效考核细则	191
五、关键问题解决	193
第二节 研发项目经理	194
一、关键工作指标	194
二、胜任素质模型	195
三、考核指标设计	195
四、绩效考核细则	197
五、关键问题解决	202

第三节 工程项目经理	203
一、关键工作指标	203
二、胜任素质模型	204
三、考核指标设计	204
四、绩效考核细则	206
五、关键问题解决	210
第四节 业务运作类项目经理	211
一、关键工作指标	211
二、胜任素质模型	212
三、考核指标设计	212
四、绩效考核细则	214
五、关键问题解决	215
第五节 项目办公室主任	216
一、关键工作指标	216
二、胜任素质模型	217
三、考核指标设计	217
四、绩效考核细则	219
五、关键问题解决	220

第一章

项目部职能分解

五位一体，细化到底



第一节 项目部职能分解

一、具体职能

所谓项目管理，就是项目的管理者或管理部门在有限的资源约束下，运用系统的观点、方法和理论，对项目涉及的全部工作进行有效管理，即从项目的投资决策开始到项目结束的全过程进行计划、组织、指挥、控制和评价，以实现项目的目标。

作为项目管理的负责部门，因具体项目的不同，项目部的职能也有所不同，下面针对各种不同类型的项目介绍项目部的具体职能。

（一）通用项目部职能

项目部是企业根据实际经营需要成立的常规性或临时性组织，在企业内主要承担如下职能：根据项目需要开展项目调研与项目策划，并对项目进行计划、组织与管理工作，达成企业项目管理目标。

（二）研发类项目部职能

研发类项目包括新产品开发类项目和技术研发类项目两种。这两类项目都是以研发团队为最基本的组织，其主要职能包括以下四项。

1. 根据公司总体战略规划及年度经营目标，围绕公司制订的产品/技术计划，制订公司各产品/技术的年度开发计划。
2. 针对公司现有产品/技术与相关部门沟通，开展项目调研，根据市场反馈资料，及时在开发/设计上进行调整与改良，使产品/技术适应市场需求，增强市场竞争力。
3. 组织产品/技术开发过程中的设计评审、技术验证和技术确认工作及相关法律、工艺文件、标准样品件的制定、审批、归档和保管等工作。
4. 建立健全产品/技术开发档案管理制度。

（三）工程建设类项目部职能

工程建设类项目部是以有形产品——技能、工艺活动为主开展工作的项目组织形式，其主要职能是负责对工程建设类项目从开工到竣工的全过程施工生产经营进行管理，是企业在某一工程建设类项目上的管理层，同时又对作业层负有管理与服务的双重职能。具体包括以下三项职能。

1. 贯彻组织责任制，搞好管理。负责完成企业所赋予的基本项目管理任务和专业管理任务等，调动项目成员积极性，凝聚项目成员的力量，促进项目成员的合作，使其共同协作完成项目任务。
2. 协调、沟通部门与公司之间、部门之间、项目部与作业队之间、项目成员之间的

关系，为实现共同目标进行工作。

3. 项目部是代表企业履行工程建设承包合同的主体，也是对最终工程建设产品和发包方全面、全过程负责的管理主体，并且通过履行主体与管理主体地位的体现，使每个工程建设成为企业进行市场竞争的主体。

（四）业务运作类项目部职能

业务运作类项目以无形产品——技能、工艺活动为主，主要包括如咨询、会展等各项服务类项目活动。这类项目部的主要职能包括以下三项。

1. 组织开展项目调研，设计业务运作类项目提供的服务类型与内容，并提供项目调研报告。
2. 进行项目客户开发工作，签订业务运作类项目合同。
3. 针对客户的要求提供项目服务，满足客户的需求。

二、组织结构

项目组织，是指为了完成某个特定的项目任务而由不同部门、不同专业的人员所组成的一个特别工作组织，它不受现存的职能组织结构的束缚，但也不能代替各种职能组织的职能活动。

项目组织与传统组织的管理的最大区别之处在于项目管理更强调项目负责人的作用，更强调团队的协作精神，其组织形式具有更大的灵活性和柔韧性。

企业在设置项目组织结构形式时需考虑项目的规模、项目的周期（时间跨度）、项目的特殊方面（独特性）、项目管理组织的经验、高层管理者的观点、项目所处的位置和项目可用的资源七项影响因素。

在进行项目组织结构设计时最主要的原则就是因事设人，根据项目的任务设置机构和设岗用人，并根据项目进展情况及时进行调整。因此，项目组织结构设计要有机动灵活的组织形式和用人机制。

（一）一般项目部的组织结构

1. 职能型项目组织结构

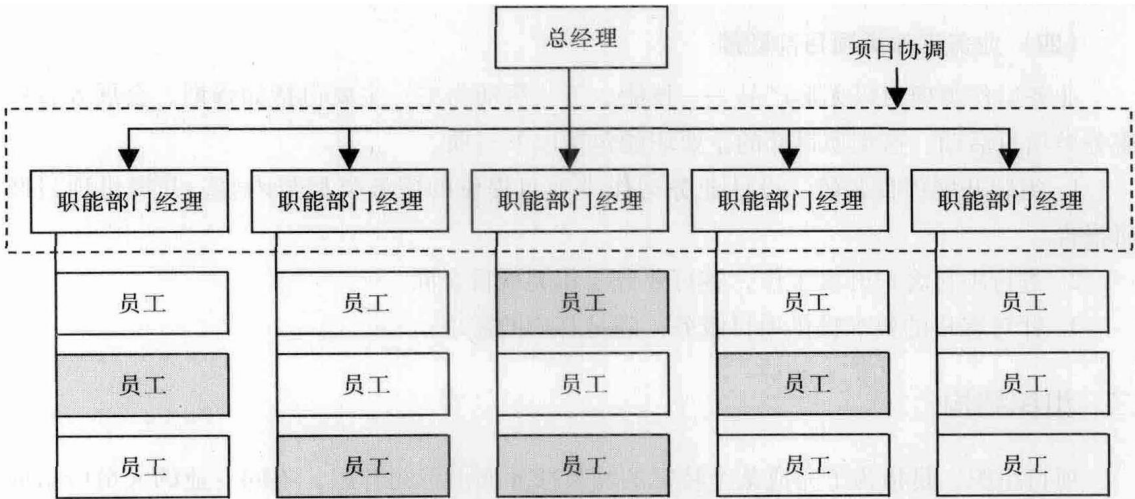
职能型项目组织结构，是指企业按职能以及职能的相似性来划分部门，是一种分层次性的组织结构，主要适用于运营型企业或组织。

采用职能型项目组织形式的企业在进行项目工作时，各职能部门根据项目的需要承担本部门职能范围内的工作，也就是说企业主管根据项目任务需要从各职能部门抽调人员及其他资源组成项目实施组织。

在职能型组织形式中，项目团队内除直线主管外还相应地设立一些组织机构，分担某些职能管理的业务。这些职能机构有权在自己的业务范围内向下级单位下达命令和指示，

因此，下级直线主管除了接受上级直线主管的领导外，还必须接受上级各职能机构的领导和指挥。

职能型项目组织结构如图 1-1 所示。



（灰色框内为参加项目的员工）

图 1-1 职能型项目组织结构图示例

（1）职能型项目组织结构的优点

- ①没有重复的活动，分工比较合理。
- ②政策、工作程序和职责规范十分明确。
- ③垂直型权责结构，能很好地实现工作控制。
- ④在已有的专业化生产上容易采取大规模生产。

（2）职能型项目组织结构的缺点

- ①没有一个直接对项目负责的强有力的权力中心或个人。
- ②不是以目标为导向的，不全面、协调沟通差、效率低下。
- ③没有客户问题处理中心，反应比较缓慢。
- ④不明确资源，没有项目文化。

2. 项目型项目组织结构

项目型项目组织结构是按项目来划归所有资源，即每个项目有完成项目任务所必需的所有资源，每个项目实施组织有明确的项目经理也就是项目负责人，对上直接接受企业主管或大项目经理领导，对下负责本项目资源的运用以完成项目任务，每个项目组之间相对独立。

项目型项目组织结构最突出的特点是“集中决策、分散经营”，主要适用于各种以项

目为主导性业务的企业和组织。

项目型项目组织结构如图 1-2 所示。

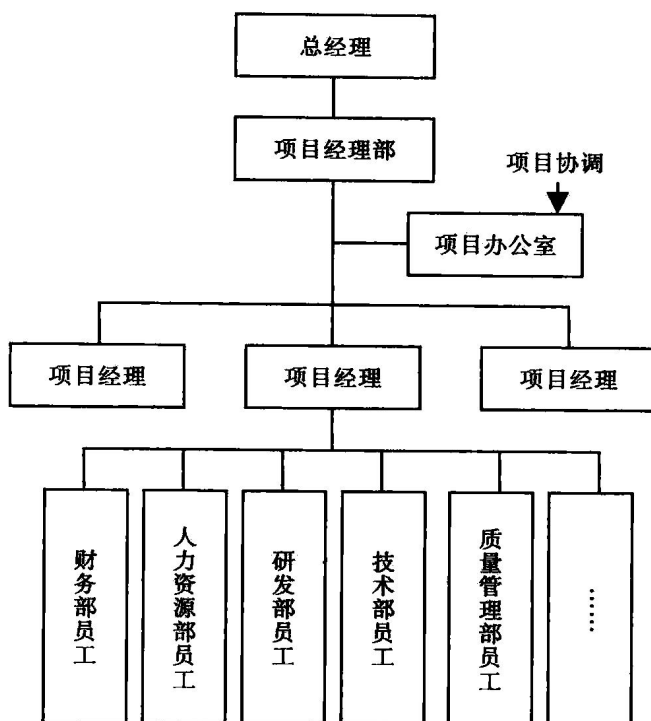


图 1-2 项目型项目组织结构图示例

(1) 项目型项目组织结构的优点

- ①项目经理有授权，能更好地向客户负责。
- ②专业的团队，信息传递速度比较快。
- ③项目资源明确。
- ④项目动力较强。

(2) 项目型项目组织结构的缺点

①一个项目配一套人马，工作、设备、人员都存在重复设置现象，资源使用效率低下。

②各项目团队之间缺乏交流，每个项目中专业人员都可能是单枪匹马地奋斗，不像职能型组织，同专业的人员集中在一个部门，技术上可以相互支持。

③某个项目完成后要等下一个项目到来，有可能导致一段时间内的资源闲置，甚至要解雇职员。

3. 弱矩阵型项目组织结构

弱矩阵型项目组织结构与智能型项目组织结构相似，但是在这种组织中，有正式设立

的项目团队，这种项目团队有一部分人员是专职从事项目工作的，虽然这是临时性的，但是在项目开展的过程中这部分人是专门从事项目工作的。

这种项目组织结构适用于技术简单的项目。弱矩阵型项目组织结构如图 1-3 所示。

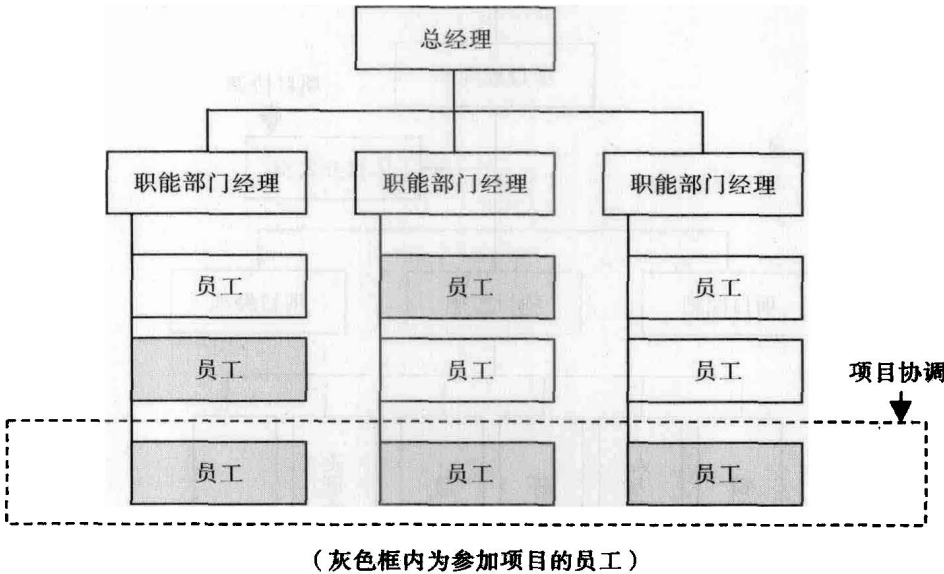


图 1-3 弱矩阵型项目组织结构图示例

(1) 弱矩阵型项目组织结构的优点

- ①项目团队临时性强。
- ②项目经理的角色更像协调人员而非管理者。

(2) 弱矩阵型项目组织结构的缺点

- ①项目经理和项目管理人員是兼职的，权力有限，影响力较弱。
- ②获得的各种资源支持有限。

4. 均衡矩阵型项目组织结构

这种矩阵型项目组织结构是职能型和项目型组织体制相对均衡的组织结构，所以兼有职能型和项目型组织两方面的特性。

均衡矩阵型项目组织适用于技术复杂程度中等而且周期较长的项目。采用均衡矩阵型组织结构时，需要精心建立管理程序和配备训练有素的协调人员才能取得好的效果。

均衡矩阵型项目组织结构如图 1-4 所示。