



项目管理实务系列

EBOOK

项目绩效与薪酬管理指南

陈和兰 ◎ 编 著

Project Performance and
Compensation Management Guide



中国电力出版社
CHINA ELECTRIC POWER PRESS



项目管理实务系列

项目绩效与薪酬管理指南

陈和兰 ◎ 编著

Project Performance and
Compensation Management Guide



中国电力出版社
CHINA ELECTRIC POWER PRESS

内 容 提 要

本书对项目构成部门中26类项目岗位的绩效考核和7种不同项目类型的将近100个项目经理、管理岗位人员、专业岗位人员及一线员工的薪酬福利模板进行全面解析,并据此进行项目绩效与薪酬管理。内容涵盖项目质量管理、项目财务管理、项目安全管理、项目文档管理、项目采购供应管理、项目销售推广管理岗位的绩效考核设计和工程建设项目、IT项目、技术改造项目、安装工程项目、海外合作项目、装饰装修项目、会展活动项目的薪酬福利体系设计以及项目激励管理等。

本书内容实用,实例丰富,实操性强,适合企业中高层管理人员、项目管理人员、管理咨询人士阅读、使用。

图书在版编目(CIP)数据

项目绩效与薪酬管理指南 / 陈和兰编著. —北京:中国电力出版社, 2015.1

(项目管理实务系列)

ISBN 978-7-5123-6470-7

I. ①项… II. ①陈… III. ①企业管理—企业绩效—指南②企业管理—工资管理—指南
IV. ①F272.5-62②F272.92-62

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2014)第216406号

中国电力出版社出版、发行

北京市东城区北京站西街19号 100005 <http://www.cepp.sgcc.com.cn>

责任编辑:张爱华

责任校对:太兴华 责任印制:赵磊

航远印刷有限公司印刷·各地新华书店经售

2015年1月第1版·2015年1月北京第1次印刷

787mm×1092mm 16开本·23.5印张·328千字

定价:58.00元

敬告读者

本书封底贴有防伪标签,刮开涂层可查询真伪

本书如有印装质量问题,我社发行部负责退换

版权专有 翻印必究

丛书序

企业在执行项目管理过程中，项目管理者急需可以指导和帮助提高管理效率、解决实际问题的实用工具。

“项目管理实务系列”图书立足于项目管理实战，旨在为企业提供通俗易懂、实用有效的项目管理工作中的实用方法、工具，解决项目管理执行中的精细化、标准化、规范化问题。本系列图书坚持将项目管理工作实践中的重要内容一一细化，并根据不同项目管理者需要配以大量的图表、方案、模板等实用工具，为项目管理者提供参考依据，方便工作中随时翻阅使用。

本系列图书在内容结构上具有以下特色。

1. 项目管理实务化

本系列图书以项目管理实际工作开展、应用为中心，从零基础开始学习项目管理，从多角度为企业项目管理提供项目管理工具化、实务化、精细化的解决方案，旨在为项目管理者提供具体、实用的工作指导，提高企业项目管理的工作效率。

2. 项目过程标准化

本系列图书根据项目特点，针对不同类型的项目人员和管理事项设计了项目管理过程中必需的管理制度、实施方案、设计模板及表单工具等可执行的标准范本，方便读者拿来即用或稍改即用，可帮助项目管理者进一步实现项目管理标准化。

3. 项目执行规范化

本系列图书从企业项目管理实际需要入手，将项目管理的理论知识融入到项目管理的各项工作实际中，对项目管理各领域的工作目标、工作过程、工作方法、实施要点、管理风险等通过实际应用范例进行了全面的解析，使项目管理者能更加规范、高效地进行项目范围管理。

本系列图书实用性强，适用范围广，参考价值高，广大项目管理者可以将其用做项目管理学习工具书、工作指导书，使用时可根据项目管理的实际情况和工作具体要求，对书中的方法工具、表单方案、制度模板等进行修改变通，以符合项目管理实际，进一步提高企业项目管理的工作效率。

前 言

如何对项目、项目团队成员进行绩效考核和薪酬管理，是项目团队建设、项目人力资源管理的重要内容，并在很大程度上关系到整个项目的成败。

本书立足于项目人力资源管理实战，从项目绩效考核、项目薪酬设计和项目激励三个方面进行了深入的剖析，以图表、模板等形式对各类项目岗位、各种项目类型的绩效考核和薪酬激励的实施要点进行了阐述，并尽可能多地给出实际应用范例，力求帮助广大项目管理者解决项目绩效与薪酬管理中的实际问题。

作为项目绩效与薪酬激励的实用案头手册，本书有以下特点。

1. 深层次细化项目绩效考核执行

本书分别从“绩效指标量化”、“定性绩效指标”、“考核标准方案”和“绩效考核细则”四个层次详细讲解了项目绩效考核的执行要点，提供了 26 类项目岗位的绩效考核应用模板，读者可以拿来即用或稍改即用。

2. 多角度构建项目薪酬设计模式

本书在解读工资、奖金、福利等薪酬项目的基础上，总结分析了 7 种不同项目类型的项目经理、管理岗位、专业岗位人员及一线员工的薪酬设计，共给出了将近 100 个项目岗位的薪酬设计模板，可供不同行业、不同项目类型的项目管理者参考使用。

3. 全方位解析项目激励实施体系

本书从项目团队、项目经理和项目成员的角度，全方位地剖析了项目激励方案设计、激励方式、激励计算和激励实现的关键内容，给企业管理者设计健全项目激励体系方面的指导。

通过本书，读者不仅可以了解项目绩效与薪酬管理的知识与技能，还能获得解决企业项目绩效和薪酬管理问题的方法与实用工具，提高企业项目绩效考核与薪酬激励的管理水平。本书实用性强，读者可根据自身需要对书中提供的图表、方案、细则、设计模板等工具范例进行修改套用，活学活用。

在本书编写的过程中，孙立宏、王淑燕、程富建、孙宗坤、刘井学负责资料的收集和整理，王玉凤、廖应涵、王建霞负责图表编排。程淑丽编写了第1章，张天骄编写了第2章，齐艳霞编写了第3章，王瑞永编写了第4章，邹晓春编写了第5章，刘仙梅编写了第6章，韩燕编写了第7章，邹晓春编写了第8章，赵全梅编写了第9章，田玲编写了第10章，姜东青编写了第11章，韩伟静编写了第12章，滕晓丽编写了第13章，刘伟编写了第14、15章，王琴编写了第16、17章，严刘建参与编写了第18、19章，杨茜参与编写了第20章。全书由陈和兰统筹定稿。

本书是弗布克项目管理研究中心为帮助企业解决项目管理工作中遇到的问题，提高项目管理能力而研发的项目管理实务图书。如果读者在使用本书时遇到问题，可以通过电子邮件与我们取得联系，邮箱地址为 29872059@qq.com。此外，也可以与弗布克项目管理研究中心联系，邮箱地址为：forbook@163.com，服务热线为 4006-758-751。由于作者水平有限，疏漏之处在所难免，恳请广大读者批评指正。

目 录

丛书序

前言

第 1 章 项目绩效考核与管理	1
1.1 项目目标与绩效	1
1.1.1 项目目标设计	1
1.1.2 项目目标分解	3
1.1.3 项目绩效管理	4
1.1.4 项目绩效考核	5
1.2 项目绩效考核关系	5
1.2.1 跨部门考核关系	5
1.2.2 跨项目考核关系	6
1.3 项目绩效指标策划	7
1.3.1 关键绩效指标数量	7
1.3.2 项目关键绩效指标提炼	7
1.3.3 项目关键绩效指标要素	8
1.3.4 项目关键绩效指标权重分配	9
1.4 项目绩效薪酬设计原则	11
1.4.1 公平性原则	11

1.4.2	经济性原则	11
1.4.3	激励性原则	12
1.4.4	合法性原则	12
1.4.5	补偿性原则	12
1.4.6	战略导向性原则	13
1.4.7	外部竞争性原则	13
1.4.8	优化改善性原则	13
第 2 章	项目部绩效管理	14
2.1	项目部组织机构设计	14
2.1.1	职能型组织结构设计	14
2.1.2	项目型组织结构设计	15
2.1.3	矩阵型组织结构设计	16
2.1.4	项目组织结构的选择	16
2.2	项目绩效目标计划	18
2.2.1	绩效目标计划设计	18
2.2.2	计划分解绩效指标	20
2.2.3	绩效考核指标设计	22
2.3	项目责任制度绩效	24
2.3.1	项目责任绩效设计	24
2.3.2	项目责任考核指标	25
2.3.3	项目分项制度设计	26
2.3.4	项目制度执行考核指标	27
2.4	项目绩效考核指标	28
2.4.1	项目进度绩效考核指标	28
2.4.2	项目质量绩效考核指标	28
2.4.3	项目成本绩效考核指标	29

2.4.4	项目安全绩效考核指标	29
2.4.5	项目绩效考核方法	30
2.5	项目团队绩效考核	30
2.5.1	绩效指标量化	30
2.5.2	定性绩效指标	32
2.5.3	考核标准方案	33
2.5.4	绩效考核细则	34
2.6	跨部门项目绩效考核	36
2.6.1	绩效指标量化	36
2.6.2	定性绩效指标	37
2.6.3	考核标准方案	39
2.6.4	绩效考核细则	40
2.7	跨项目绩效考核	42
2.7.1	绩效指标量化	42
2.7.2	定性绩效指标	43
2.7.3	考核标准方案	45
2.7.4	绩效考核细则	46
第 3 章	项目经理绩效考核	49
3.1	项目经理责任指标	49
3.1.1	项目经理的责任	49
3.1.2	项目经理的工作职责	50
3.1.3	项目经理的基本权限	51
3.1.4	项目经理的利益	52
3.2	项目经理绩效考核	53
3.2.1	绩效指标量化	53
3.2.2	定性绩效指标	54

3.2.3	考核标准方案	56
3.2.4	绩效考核细则	58
第 4 章	分（子）项目经理绩效考核	61
4.1	分（子）项目经理责任指标	61
4.1.1	分（子）项目经理的责任	61
4.1.2	分（子）项目经理的工作职责	62
4.1.3	分（子）项目经理的基本权限	64
4.1.4	分（子）项目经理的利益	64
4.2	分（子）项目经理绩效考核	65
4.2.1	绩效指标量化	65
4.2.2	定性绩效指标	67
4.2.3	考核标准方案	69
4.2.4	绩效考核细则	72
第 5 章	项目工程师绩效考核	75
5.1	项目技术工程师绩效	75
5.1.1	绩效指标量化	75
5.1.2	定性绩效指标	77
5.1.3	考核标准方案	78
5.1.4	绩效考核细则	79
5.2	项目调度工程师绩效	81
5.2.1	绩效指标量化	81
5.2.2	定性绩效指标	82
5.2.3	考核标准方案	83
5.2.4	绩效考核细则	84
5.3	项目协调工程师绩效	86
5.3.1	绩效指标量化	86
5.3.2	定性绩效指标	87

5.3.3	考核标准方案	88
5.3.4	绩效考核细则	89
5.4	项目验收工程师绩效	91
5.4.1	绩效指标量化	91
5.4.2	定性绩效指标	93
5.4.3	考核标准方案	94
5.4.4	绩效考核细则	95
第 6 章	项目质量管理绩效考核	97
6.1	项目质量主管岗位绩效	97
6.1.1	绩效指标量化	97
6.1.2	定性绩效指标	99
6.1.3	考核标准方案	100
6.1.4	绩效考核细则	102
6.2	项目质量检验岗位绩效	104
6.2.1	绩效指标量化	104
6.2.2	定性绩效指标	105
6.2.3	考核标准方案	106
6.2.4	绩效考核细则	107
6.3	项目质量测试岗位绩效	110
6.3.1	绩效指标量化	110
6.3.2	定性绩效指标	111
6.3.3	考核标准方案	111
6.3.4	绩效考核细则	112
第 7 章	项目财务管理绩效考核	116
7.1	项目成本核算岗位绩效	116
7.1.1	绩效指标量化	116

7.1.2	定性绩效指标	117
7.1.3	考核标准方案	118
7.1.4	绩效考核细则	120
7.2	项目预算岗位绩效	122
7.2.1	绩效指标量化	122
7.2.2	定性绩效指标	123
7.2.3	考核标准方案	124
7.2.4	绩效考核细则	125
7.3	项目审计岗位绩效	127
7.3.1	绩效指标量化	127
7.3.2	定性绩效指标	128
7.3.3	考核标准方案	129
7.3.4	绩效考核细则	130
第 8 章	项目安全管理绩效考核	133
8.1	项目安全主管岗位绩效	133
8.1.1	绩效指标量化	133
8.1.2	定性绩效指标	134
8.1.3	考核标准方案	136
8.1.4	绩效考核细则	137
8.2	项目安全专员岗位绩效	139
8.2.1	绩效指标量化	139
8.2.2	定性绩效指标	140
8.2.3	考核标准方案	141
8.2.4	绩效考核细则	143
8.3	项目班组长岗位绩效	145
8.3.1	绩效指标量化	145
8.3.2	定性绩效指标	146

8.3.3	考核标准方案	147
8.3.4	绩效考核细则	147
第 9 章	项目文档管理绩效考核	150
9.1	项目合同管理岗位绩效	150
9.1.1	绩效指标量化	150
9.1.2	定性绩效指标	151
9.1.3	考核标准方案	152
9.1.4	绩效考核细则	153
9.2	项目信息岗位绩效	155
9.2.1	绩效指标量化	155
9.2.2	定性绩效指标	156
9.2.3	考核标准方案	157
9.2.4	绩效考核细则	158
9.3	项目统计岗位绩效	161
9.3.1	绩效指标量化	161
9.3.2	定性绩效指标	162
9.3.3	考核标准方案	163
9.3.4	绩效考核细则	164
9.4	项目资料管理岗位绩效	166
9.4.1	绩效指标量化	166
9.4.2	定性绩效指标	167
9.4.3	考核标准方案	168
9.4.4	绩效考核细则	170
第 10 章	项目采购供应链管理绩效考核	173
10.1	项目采购主管岗位绩效	173
10.1.1	绩效指标量化	173

10.1.2	定性绩效指标	174
10.1.3	考核标准方案	176
10.1.4	绩效考核细则	177
10.2	项目采购专员岗位绩效	179
10.2.1	绩效指标量化	179
10.2.2	定性绩效指标	180
10.2.3	考核标准方案	181
10.2.4	绩效考核细则	182
10.3	仓储保管岗位绩效	184
10.3.1	绩效指标量化	184
10.3.2	定性绩效指标	185
10.3.3	考核标准方案	186
10.3.4	绩效考核细则	187
第 11 章	项目销售推广管理绩效考核	190
11.1	项目推广主管岗位绩效	190
11.1.1	绩效指标量化	190
11.1.2	定性绩效指标	191
11.1.3	考核标准方案	192
11.1.4	绩效考核细则	195
11.2	项目推广专员岗位绩效	197
11.2.1	绩效指标量化	197
11.2.2	定性绩效指标	197
11.2.3	考核标准方案	199
11.2.4	绩效考核细则	201
11.3	项目销售主管岗位绩效	203
11.3.1	绩效指标量化	203
11.3.2	定性绩效指标	203

11.3.3	考核标准方案	205
11.3.4	绩效考核细则	206
11.4	项目销售专员岗位绩效	208
11.4.1	绩效指标量化	208
11.4.2	定性绩效指标	209
11.4.3	考核标准方案	210
11.4.4	绩效考核细则	211
第 12 章	项目薪酬福利体系设计	214
12.1	项目薪酬制度设计	214
12.1.1	岗位工资制设计	214
12.1.2	技能工资制设计	216
12.1.3	绩效工资制形式	216
12.1.4	结构工资制的组成	217
12.2	项目技术人员薪酬设计	218
12.2.1	技能取向型薪酬制设计	218
12.2.2	价值取向型薪酬制设计	218
12.2.3	技术成果提成设计	220
12.3	项目奖金津贴设计	220
12.3.1	津贴和补贴设计细则	220
12.3.2	单项奖金设计策划	223
12.3.3	综合奖金设计要点	224
12.3.4	节约奖金设计标准	224
12.4	项目福利体系设计	226
12.4.1	法定福利的构成	226
12.4.2	项目福利的类型	226
12.4.3	项目福利的设计	227

第 13 章 工程建设项目薪酬管理	229
13.1 工程建设项目经理薪酬设计	229
13.1.1 岗位工资标准设计	229
13.1.2 绩效工资考核量化	230
13.1.3 目标责任奖罚规定	231
13.1.4 薪酬结构组成	232
13.2 管理岗位人员薪酬设计	233
13.2.1 网络计划管理岗位薪酬	233
13.2.2 工程技术管理岗位薪酬	234
13.2.3 项目成本管理岗位薪酬	235
13.2.4 项目采购管理岗位薪酬	236
13.3 专业岗位人员薪酬设计	237
13.3.1 技术专业岗位薪酬	237
13.3.2 施工专业岗位薪酬	238
13.3.3 安全专业岗位薪酬	239
13.3.4 质量专业岗位薪酬	240
13.4 一线员工岗位薪酬设计	241
13.4.1 特种作业岗位薪酬	241
13.4.2 设备操作岗位薪酬	242
13.4.3 质量检查岗位薪酬	243
13.4.4 施工安全岗位薪酬	244
第 14 章 IT 项目薪酬管理	245
14.1 IT 项目经理薪酬设计	245
14.1.1 岗位工资标准设计	245
14.1.2 绩效工资考核量化	246