

# 山东鲁能公司绩效管理分析

## 一、山东鲁能软件有限公司简介

山东鲁能软件有限公司是鲁能集团投资组建的专业从事电力应用软件开发、网络信息系统集成和软件出口加工的高新技术企业，是国家软件产业基地——齐鲁软件园的骨干企业之一。

该公司采用企业、高校科研院所、用户三方合作研发的方式，先后推出了“设备资产管理系统”、“人力资源管理系统”、“竞价上网辅助决策系统”、“实时信息管理系统”、“状态检修辅助决策系统”等多个处于国内同行业领先水平的信息技术产品，并以此为基础围绕电力行业信息化建设形成了电力企业管理信息系统(MIS)、厂级监控信息系统(SIS)两大核心产品和电力企业信息一体化集成解决方案。公司先后承担了原国电公司大型火电机组远程诊断、状态检修等多个重点科研攻关项目，总承担了山东电力广域网(全省)、山东电力客户服务中心系统(全省)、华电集团(山国电)计算机网络系统集成、日照电厂、石横电厂、邹县电厂、黄台电厂、莱城电厂等大型发电企业的信息化建设以及广西、云南、贵州、东北等电力集团人力资源管理策划与信息化建设等重点工程项目，为我国电力企业信息化建设做出了突出的贡献，并在行业内产生了巨大的影响。

## 二、绩效管理在鲁能软件项目管理实践中的应用

公司管理人员大胆引进了项目管理的办法，并在项目管理的实践中根据实际操作需要探索性地实施了绩效管理。

2008年10月，鲁能软件公司与某电厂签订了发电厂企业资源管理系统项目协议，规定鲁能软件公司为其开发发电厂企业资源管理应用软件，该系统包括企业资产管理(EAM)，人力资源管理(HRM)、竞价上网及商业化运营、以及应用于全厂的计划统计分析四个分系统及财务接口，系统必须用基于WEB框架的开发工具进行开发，即对所有原c/s结构的系统进行转平台，总造价280万，该项目规定在2008年8月份完成系统的安装调试及功能验收，到目前为止，EAM、HRM与商业化运营均进行了基于BaseClass类库的原型开发，表现为业务层适应性定制。接到项目后鲁能软件公司很快成立了发电厂企业资源管理项目组，人员来自EAM产品部(3人)、人力资源产品部(3人)、管理信息技术部(2人)、商业化运营部(2人)，制定了项目计划，同时根据项目计划制定的发电厂企业资源管理项目组绩效管理计划，管理权归项目经理。在项目绩效管理实施的过程中，鲁能软件公司采用以下的方法与步骤：

(1) 以合同为基准。以项目计划为指导。进行项目工作任务分解首先，以合同为基准，结合项目计划，鲁能软件进行了 WPS 任务分解，建立了任务分解表和项目甘特图(图略)，将项目整体工作细分解为具体的工作，工作分解的原则是越细越好，对承担任务的责任人采用如下的工作任务分解表(以人力资源分系统的薪酬管理为例)，如表 1。

表 1 人力资源分系统的薪酬管理工作任务分解表

发电厂资源管理系统项目 工作分解表		来自部门:HR 产品部 研发组类:薪酬系统研发组 责任人(签字):***	
工作类		薪酬系统研发	
工作目的与目标		完成**发电厂薪酬系统的定制性研发,使该系统满足(***发电厂企业资源管理系统开发协议书)第三章所规定的验收要求。	
工作时间及任务分解: 2008 年 11 月 16 日— 2009 年 3 月 31 日	时间	任务	检验成果
	1,2008 年 11 月 16—30 日,	现场调研	用户需求
	2,2008 年 12 月 1—15 日	需求分析及概要设计	《需求规格说明书》 《概要设计说明书》
	3,2008 年 12 月 16—30 日	系统详细设计	《系统设计说明书》
	4,2008 年 1 月 2—31 日	系统业务层创建及组件添加及测试	系统原型
	5,2009 年 2 月 15—3 月 10 日	系统内部测试	测试通过,提交系统
	6,2009 年 3 月 11—31 日	用户模块验收	单项功能验收单
费用总预算:	****元		
考核依据	根据任务分解的提交检验成果		
备注			
审批:  微信号: jixiaoguanli-salon 项目经理:			

任务分解表基本定义了绩效管理过程中的基本工作任务，项目组对所有项目成员的任务进行汇总，连同项目质量保证书一起构成项目绩效实施的基础。

同时对项目组的角色责任鲁能软件采用了业绩矩阵的方式进行定义，使每个项目成员能清楚知道自己的位置、任务、责任。

(2) 在工作任务分解的基础上.采用 KPI 方法确定项目业绩指标 KPI 方法所确定的是作为项目整体的关键考核指标，该指标的确立基本上是以里程碑检验内容确定的工作任务，但不完全是任务分解表的简单汇总，在上面的项目中，项目组采用的关键指标主要有：技术评审通过指标；设计成本指标；进度指标；风险预见及处理指标、文档指标，计划执行能力指标；沟通能力指标；预算控制指标；质量验收指标；

变更控制指标等，各项指标按不同要求进行分阶量化并对应相应评分及措施评语，同时在关键业绩中特别增加了项目实施关键事件，定义了需及时否定的行为，整个体系通过计算机软件进行实现。

(3)建立项目绩效计划。形成项目绩效考核体系在建立指标后，建立对项目团队及成员考核计划，形成具体的考核体系，考核与项目管理同步进行。

在该项目中，我们规定了公司评审委员会作为项目的考核者，按考核体系的规定对项目的进程中的各种规定指标进行考核，考核体系按因果关系规定了不同责任人在整体事件中的责任量化值，按第一、第二、第三不同等责任规定责任级别，对不同级别的责任既享有相应的权益同时承担相应的责任，这种规定直接在项目绩效考核体系中直接体现出来。以下为本项目考核体系的构成要素：考核指标体系、考核对象、责任权重、评价权重、考核时间、单项权重。

(4)目标管理与保证相结合绩效实施管理项目绩效实施管理是一个过程管理，在该项目中，是通过目标管理的思想进行的，项目从8月份开始即进入了绩效实施的管理过程，根据项目绩效计划，确定了绩效实施的内容、时间、目标，每个项目成员通过本公司的项目绩效管理系统进行个人的工作目标管理，系统本身有提醒功能，按天、周、月进行不同目标完成情况的提醒，按绩效计划定义的时间进行评审通知，如图1所示。通过这种办法，很大程度的保证了项目的实施结果与项目计划的吻合。

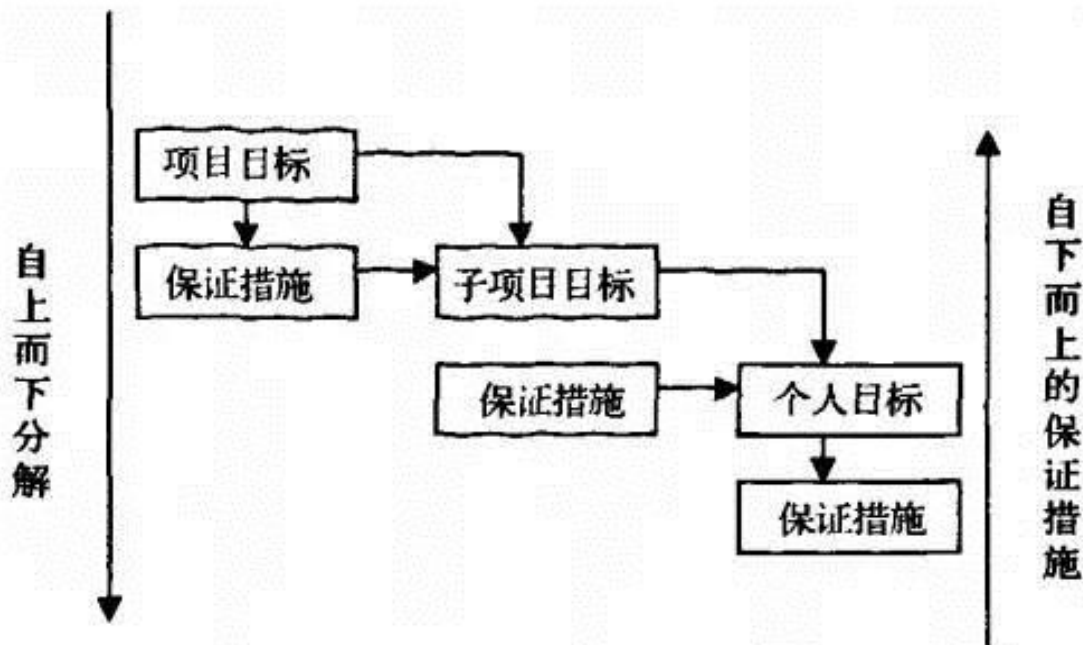


图1 项目目标管理的分解图

(5)里程碑式项目绩效考核评价项目绩效考核评价是检验项目进度、质量的有效手段，该项目绩效考核以里程碑的定义进行，我们采用的仍是项目绩效管理系统进行项目的考核，在项目绩效计划生效后，通过网络由系统自动生成工作任务分发给相关人员，工作任务规定了考核、检查的具体内容以及各项评分标准，考核完成后系统生成统计结果，该结果不但用于对员工工作绩效的评价及相应处理，同时也是进行项目变更管理的重要参考依据。

(6)项目绩效反馈方法每个项目的实施其成功与否，都有其值得总结的地方，这就是为什么进行项目总结，伴随着项目总结，要进行绩效反馈，来衡量绩效管理是否能起到促进及保证项目成功，并且用来检验绩效管理方式方法是否适用于某种类型的项目，绩效反馈在该项目中于 8 月 20 号与项目总结一起进行，鲁能软件采用了面谈法，通过与每位项目组成员进行交流沟通，确定了项目绩效管理中的经验与不足、改进措施以及个人在下一步项目管理过程中的改进措施等等。

鲁能软件公司通过项目的有效实施与优质服务，强化了公司与客户、市场与研发的融合。2008 年公司通过内部宣传、引导性操作的方法，使员工基本上具备了全过程绩效管理的意识，并逐步形成了良好的工作习惯，2009 年将继续加强项目全过程绩效管理，更加有效地落实合同评审、项目预算及计划的制定与实施，加强项目质量的控制与监督、完善项目验收机制，保证用户最大满意度，同时，强化项目成本的预算管理 with 过程控制，制定项目预算模型，减少预算误差，做到预算准确，控制严格，向项目管理要利润，满足企业发展与股东的利益。在明确质量管理组织体系与岗位要求的基础上，进一步明晰责任，建立有效的质量管理责任制，使质量管理与部门及员工绩效挂钩。

按质量体系要求，结合项目管理实际，精简项目管理流程，完善成果控制，加大项目管理、实施及监督的制约力度，在此基础上将质量管理深入落实到各项工作的每一个环节。这样既保证了项目的有效完成，提升了企业的竞争力，同时也对员工给予了充分的关注，提高了员工的工作积极性。

### 三、根据项目绩效方法的实施效果和公司现状提出以下建议

随着电力体制改革，两大电网与五大发电公司全部组建完毕，新的管理模式逐步形成，随之而来的信息化建设浪潮已经涌动，同时电力企业产权的变化打破了社会其它 IT 企业进入电力系统的壁垒，竞争加剧；再者，两大电网五大发电公司组建所带来的隶属关系变化，直接导致两方面的结果：一是项目审批、行政支配权的变化，特别是原先有自主权的一些地方发电企业的审批权上移；另外，企业成本效益意识逐渐增强，更加注重投入与产出比。

综合以上因素，该公司的发展机遇与挑战并存，电力体制改革对公司实力提出了更高的要求，公司的发展将更加困难，首先基层用户的项目运作因决策权上移及成本控制的加强，使软件类项目的审批更加严格，用户对产品的要求越来越高；其次，项目运作所针对的客户层次越来越高，对市场人员的水平和能力、市场投入、产品竞争力等条件的要求会更加苛刻，直接考验一个公司的综合实力，加上外部竞争对手无情的冲击，今后公司的发展将步入一个真正的市场化时期。

(1)市场方面受公司所处的环境、自身实力、经营战略、人员结构的影响，建议公司进一步加强具有核心竞争力产品的研发，在产品方向明确的基础上，制定产品市场策略，特别重视可推广产品，按照重点突破，整体推进的市场推广策略进行公司下一步产品及市场的运作，这样可以改变单个项目的定点实施所带来的对人员、成本的要求。具体操作方法还是在成功的定点项目实施的基础上，大做宣传文章，通过与用户共同举办现场会、推介会的方式，提升产品知名度，配合定向的大客户攻关，促成产品推广。

(2)研发方面加大基础技术，固定基础技术研发人员，按市场及实施需求进行重点技术的研究，其服务对象为公司业务部门，采用绩效考核方法按业务部门总体平衡打分进行，总体收入与公司效益挂钩。公司产品的研发由公司按产品生命周期及重点攻关项目制定研发计划，研发组织以项目管理的方式进行，而已经成熟业务研发人员编入各业务部门，业务部门重新对人员进行定位，力求做到分工明确，实行项目全过程的绩效管理。

(3)市场与实施的关系方面单纯的实施问题的解决重点在于实施人员的配备与科学的项目管理方法的利用，下一步工作建议首先对现有项目及 2009 年潜在项目进行分析，包括对同类产品的所有项目进行归类、找出项目计划的冲突点，进行总体平衡，在此基础上制定有序的时间计划、组强方法，项目组内部加强沟通管理、整个项目组按项目计划实行严格绩效管理，可继续采用项目组集体承包制的运作模式。

但公司目前的最大问题是市场与实施的接口问题，目前还是很大程度的脱节，除了人员结构及项目类型的因素外，还有一个问题就是项目管理的职能划分问题，建议采用内部市场链的工作模式，加强市场实施的协调性运作。

(4)项目成本控制方面对于项目的成本控制，建议公司通过以前实施项目的成本分析，建立项目预算模型，首先将人力成本、公司可分摊转化费用(如管理费用、固定资产分摊等)平均分摊到每一个实施人员，同时在严格项目计划管理、按项目计划进行时间与出差天数的控

制，这样项目成本控制就会非常明晰，模型建立起来后，可以进行网上查询与提醒管理，加强项目成本监控。另外，鼓励进行项目远程实施，通过良好沟通机制进行客户需求变更管理，这样也可以降低实施费用。