

# 施工作业团队“基于关键业务独立核算的内部模拟市场考核机制”

关晶晶 洪菊燕

(国网泉州供电公司 福建 泉州 362000)

**[摘要]** 在施工作业班组按照内部关键业务独立核算的方式建立“按绩取酬”的工资总额核算模型。施工作业班组建立团队绩效考核体系,以施工班组创造的利润为工资总额提取依据,通过施工团队作业工程数量、工程取费以及工程类型等进行分类核算班组团队产值并科学核算出团队利润总额。工资总额兑现结合工程施工进度按月核定,实行上有封顶下有保底政策。

## 一、月度班组工资总额核定方式

施工作业班组的月度工资总额按照如下公式计算:

施工班组月度工资总额=月度工作业绩提取的费用总额-辅助工工资-机械费-杂费±安全管理奖惩额度±执行力奖惩额度±专项奖惩

其中:

月度工作业绩提取的费用总额根据施工班组的工作量及工程效益来计算。其考核由完成工作量和工程综合评价组成,具体挂钩如下:

1. 安装班组月度工作业绩提取的费用总额=Σ(参与施工的工程项目预算人工费+施工机具使用费\*0.8)\*项目类别系数\*项目综合评价系数

(1)参与施工的工程项目预算人工费和施工机具使用费按照每个工程预算的人工费和施工机具使用费计算,由公司预结算中心统计计算。

(2)项目类别系数:因不同类型工程项目劳动生产率和实际功效差别较大。经测算,采用项目类别系数进行调整至同一基准水平,具体见下表。

序号	工程类别	类别系数
1	新建变电站(一台主变及两台以上主变)	一台1.0; 两台及以上0.9;
2	变电站二期扩建(含改造)	1.0
3	间隔扩建(数量1、2、3)	1个间隔1.0; 2个间隔0.9; 3个间隔0.85
4	住宅小区	0.8
5	业扩新装	0.7
6	业扩新装增容、减容	0.9
7	迁移杆线	0.9
8	配网改造(含低维、大修)	0.9
9	六基杆塔以下的送电线路工程	0.9
10	七基杆塔以上的送电线路工程	0.85
11	刀闸大修工程	1.0
12	其余变电技改大修工程	0.95
以上项目之外的由生产管理部门综合考虑工程施工难度、工艺质量要求等因素确定。		

(3)项目综合评价系数:由项目经理(或项目负责人)根据该工程的施工质量,档案资料及时性和完整性,现场文明施工情况,与其他专业配合衔接情况等进行综合评价确定。每个工程项目根据评价结果确定项目综合评价系数,具体对应情况如下:

序号	评价结果	项目综合评价系数	比例要求
1	95-100分	1.05	<15%
2	90-95分	1.02	<20%
3	80-90分	1.0	
4	80分以下	评价得分/80	

项目综合评价系数按照评价项目部进行强制排序,评价结果按月度总评价项目的个数进行计算比例,其中“95-100分”不超过15%,评价结果“90-95分”不超过20%。

2. 调试(高试和保护)班组月度工作业绩提取的费用总额=Σ(参与施工的工程项目调试定额总价×专业提取系数)\*项目综合评价系数

(1)工程项目调试定额总价按照工程项目预算计算的定额总价确定。

(2)专业提取系数:根据历史经验及公司业务类别,各类业务的提取系数按下表计算:

序号	工程类别	高试专业	保护专业
1	基建变电工程	0.13	0.20
2	住宅小区	0.20	0.13
3	高供高量	0.20	0.13
4	高供低量	0.33	/
5	配网类(含低维大修)无柱上开关	0.33	/
6	其他类型	0.20	0.13

(3)项目综合评价系数与安装班组的评价办法一致。

辅助工工资是指施工班组引入外部劳动力辅助完成工程施工,开具劳务发票结算的人员费用;机械费包括吊车、货车租赁费、车辆使用费;杂费是指施工班组人员当月发生的误餐补贴等与施工相关的费用定。

## 二、月度工作业绩的核定

1. 项目界定:为更能准确衡量施工班组的月度工作成果,对月度可提取费用总额的工作业绩核定按照工程预算额度(人工费+施工机具使用费)来区分项目大小。对预算额度(人工费+施工机具使用费)超过5万元的界定为大项目,可按每月实际施工进度来预提费用总额,预提的比例为实际施工进度的80%;对于预算额度小于5万元的,界定为小项目,只能完工后一次提取结算。

2. 工作业绩核定以投产送电为全部结算的标志,若工程已完成施工,经公司生产部门验收,但未投产送电的,其工作业绩费用结算按预提比例90%计算。

3. 若为部分外包工程则在计算可提取费用总额的工作业绩时需扣减外包部分的预算金额(人工费+施工机具使用费)。

## 三、工程项目综合评价

工程项目综合评价由项目经理(或项目负责人)根据该工程的施工质量,档案资料及时性和完整性,现场文明施工情况,与其他专业配合衔接情况等进行综合评价确定。具体评价内容见附表1:《工程项目综合评价表》。

工程项目综合评价流程:工程项目完工后,工程的项目经理牵头,公司安质部、经营部、预结算中心及公司其他管理部门按照职责分工,提供该工程施工中过程的考核评价等相关信息,按照《工程项目综合评价表》评分,评分结果送达综合部存档。

当月未完工的工程项目评价系数按1.0进行预提,待工程项目完工后再评价,根据评价结果结算工程可提取的费用总额。

## 四、绩效管理流程

1. 施工作业班组月度绩效考核由公司综合部牵头,施工班组参与,业务主管的生产管理部门考核,经营部、预结算中心进行复核计算,分管领导复审,主要领导审批。

2. 预结算中心负责工程项目预算金额计算,各工程部下达项目任务时,同时下达预算金额,如项目需要拆分,预结算中心应协助生产管理部门,对预算金额进行拆分。

3. 生产管理部门有任务分配权,负责合理组织施工力量,在顺利完成生产管理部门经营指标、保证重点工程顺利投产的前提下,尽可能保证各班组工程量均衡。

## 参考文献

[1]郝旭.模糊综合评价法在海外电力工程项目风险分析中的应用探究[J].电子测试,2019,(16):39-40,140.

[2]姜文天.模糊综合评价法在海外电力工程项目风险分析中的应用[J].工程技术研究,2018,000(004):P.173-174.