

分类号 _____
U D C _____

密级 _____
编号 _____



MBA 学位论文

论文题目 甘肃建投地产公司项目经理绩效考核优化研究

研究生姓名: 韩文字

指导教师姓名、职称: 林艳 教授

学科、专业名称: 工商管理

研究方向: 人力资源管理

提交日期: 2023年3月1日

独创性声明

本人声明所呈交的论文是我个人在导师指导下进行的研究工作及取得的研究成果。尽我所知，除了文中特别加以标注和致谢的地方外，论文中不包含其他人已经发表或撰写过的研究成果。与我一同工作的同志对本研究所做的任何贡献均已在论文中作了明确的说明并表示了谢意。

学位论文作者签名： 韩文宇 签字日期： 2023.6.12

导师签名： 林艳 签字日期： 2023.6.12

关于论文使用授权的说明

本人完全了解学校关于保留、使用学位论文的各项规定，同意（选择“同意”/“不同意”）以下事项：

1. 学校有权保留本论文的复印件和磁盘，允许论文被查阅和借阅，可以采用影印、缩印或扫描等复制手段保存、汇编学位论文；

2. 学校有权将本人的学位论文提交至清华大学“中国学术期刊（光盘版）电子杂志社”用于出版和编入 CNKI《中国知识资源总库》或其他同类数据库，传播本学位论文的全部或部分內容。

学位论文作者签名： 韩文宇 签字日期： 2023.6.12

导师签名： 林艳 签字日期： 2023.6.12

**Research on optimization of performance
assessment for project managers of Gansu
construction investment real estate
company**

Candidate :Hanwenyu

Supervisor:Linyan Professor

摘 要

在房地产行业的竞争日趋白热化的大背景下，国有房地产企业需要借助国企改革、劳动、人事、分配制度改革的东风帮助企业在残酷市场竞争中突围，建立灵活高效的现代化经营管理机制。良好的人力资源管理能够帮助企业提高经营管理效率。为优化企业内部人力资源管理，完善的绩效考核是不可或缺的。科学有效的绩效考核，能够提高员工工作效率和助力企业战略目标实现。

本文在梳理大量国内外文献的基础上，依据公平理论、目标设置理论等相关理论，运用关键绩效指标法、360 度考核法等绩效考核方法对甘肃建投地产公司项目经理绩效考核进行优化研究。文章在介绍公司概况和项目经理绩效考核现状的基础上运用问卷调查法调查项目经理绩效考核情况，通过对调查结果进行整理初步总结了项目经理绩效考核存在的问题，并利用访谈法调查问题的合理性及原因；然后根据调查问卷及访谈的结果，结合项目经理绩效考核现状，从考核指标制定、考核流程、结果反馈和运用四个方面总结和分析了项目经理绩效考核存在的问题及原因；最后结合绩效考核相关理论提出了具体的优化对策和实施保障。

希望本文的研究能够帮助公司优化项目经理绩效考核，通过绩效考核的有效实施提高项目经理的工作效率，进而实现公司战略目标，达到企业和员工共同发展的目的。

关键词：项目经理 绩效考核 绩效指标

Abstract

Under the background of increasingly fierce competition in the real estate industry, state-owned real estate enterprises need to rely on the reform of the labor, personnel, and distribution systems of state-owned enterprises to help them break through the brutal market competition and establish a flexible and efficient market-oriented management mechanism. Good human resource management can help enterprises improve operational efficiency. In order to optimize internal human resource management, perfect performance appraisal is indispensable. Scientific and effective performance appraisal can improve employee efficiency and help achieve corporate strategic goals.

Based on a large number of domestic and foreign literature, this article uses performance appraisal methods such as key performance indicator method and 360 degree appraisal method to optimize the performance appraisal of project managers in Gansu Construction and Investment Real Estate Company, based on relevant theories such as equity theory and goal setting theory. Based on an introduction to the company profile and the current situation of project manager performance appraisal, the article uses a questionnaire survey to investigate the situation of project manager performance appraisal. Through sorting out the survey results, it preliminarily summarizes the existing problems in project manager performance appraisal, and uses the interview method to

investigate the rationality and reasons of the problems; Then, based on the results of questionnaires and interviews, combined with the current situation of project manager performance appraisal, this paper summarizes and analyzes the problems and causes of project manager performance appraisal from four aspects: evaluation index formulation, evaluation process, result feedback, and application; Finally, combined with the relevant theories of performance appraisal, specific optimization measures and implementation guarantees are proposed.

It is hoped that the research in this article can help companies optimize project manager performance appraisal, improve the work efficiency of project managers through the effective implementation of performance appraisal, thereby achieving the company's strategic objectives and achieving the goal of common development of enterprises and employees.

Keywords : Project Manager; Performance Appraisal System ;
Performance indicators

目录

1 绪论	1
1.1 研究背景.....	1
1.2 研究目的和意义.....	1
1.2.1 研究目的.....	2
1.2.2 研究意义.....	2
1.3 国内外研究现状及发展趋势.....	3
1.3.1 国内研究现状.....	3
1.3.2 国外研究现状.....	6
1.3.3 研究的发展趋势.....	8
1.3.4 研究述评.....	9
1.4 研究内容和思路.....	9
1.4.1 研究内容.....	9
1.4.2 研究思路.....	10
1.5 研究方法.....	11
2 相关概念、理论及方法概述	13
2.1 相关概念.....	13
2.1.1 绩效.....	13
2.1.2 绩效考核.....	13
2.2 相关理论.....	14
2.2.1 公平理论.....	14
2.2.2 目标设置理论.....	14
2.3 绩效考核方法.....	14
2.3.1 关键绩效指标法.....	15
2.3.2 360 度考核法.....	15
3 甘肃建投地产公司项目经理绩效考核现状及问题调查	16
3.1 公司概况.....	16

3.1.1 公司简介.....	16
3.1.2 项目部概况.....	17
3.2 项目经理绩效考核现状.....	18
3.2.1 绩效考核指标制定现状.....	19
3.2.2 绩效考核流程现状.....	21
3.2.3 绩效考核结果反馈现状.....	22
3.2.4 绩效考核结果运用现状.....	23
3.3 项目经理绩效考核合理性问卷调查.....	24
3.3.1 调查问卷的设计与发放.....	24
3.3.2 调查问卷的整理与分析.....	24
3.4 项目经理绩效考核的访谈调查.....	28
3.4.1 访谈提纲的设计.....	28
3.4.2 访谈对象的确定.....	29
3.4.3 访谈方案的实施.....	29
3.4.4 访谈结果的整理与分析.....	29
4 甘肃建投地产公司项目经理绩效考核问题及原因分析.....	37
4.1 项目经理绩效考核问题分析.....	37
4.1.1 项目经理质疑其指标的合理性.....	37
4.1.2 绩效指标的评估标准不清晰.....	37
4.1.3 项目经理对绩效考核配合度低.....	38
4.1.4 项目经理质疑考核结果的客观性.....	38
4.1.5 考核结果反馈不及时.....	38
4.1.6 绩效反馈内容不全面.....	38
4.1.7 考核结果运用不充分.....	39
4.2 项目经理绩效考核问题的原因分析.....	39
4.2.1 指标制定时缺少双向沟通.....	39
4.2.2 指标权重设计不完善.....	40
4.2.3 绩效考核时忽视宣传培训工作.....	40
4.2.4 绩效反馈的规定不完善.....	40

4.2.5 绩效反馈时不关注员工发展.....	41
4.2.6 结果运用方面忽视非物质性激励.....	41
5 甘肃建投地产公司项目经理绩效考核优化对策及实施保障.....	42
5.1 优化目标与原则.....	42
5.1.1 优化目标.....	42
5.1.2 优化原则.....	43
5.2 绩效考核指标制定优化对策.....	43
5.2.1 制定绩效指标时增加沟通环节.....	43
5.2.2 完善以 KPI 为核心的绩效指标体系.....	44
5.3 绩效考核流程优化对策.....	49
5.3.1 增加绩效考核宣传环节.....	49
5.3.2 增加评估人员培训环节.....	49
5.4 绩效考核结果反馈优化对策.....	50
5.4.1 明确考核结果反馈时限.....	50
5.4.2 完善绩效反馈机制.....	50
5.5 绩效考核结果运用优化对策.....	51
5.5.1 重新确立绩效奖金分配比例.....	52
5.5.2 增加考核结果运用渠道.....	53
5.6 实施保障.....	54
5.6.1 组织保障.....	54
5.6.2 制度保障.....	55
6 研究结论、不足与研究展望.....	56
6.1 研究结论与不足.....	56
6.2 研究展望.....	56
参考文献.....	58
附录 1.....	62
附录 2.....	64
后记.....	65

1 绪论

为了明确本研究提出问题的原因和研究的顺利开展，本部分对研究的背景、目的和意义、国内外研究现状、研究内容以及研究思路进行了梳理。

1.1 研究背景

国家政策支持国有企业实行劳动、人事、分配制度改革。2020 年，李克强总理提出要提升国资国企改革成效，实施国企改革三年行动。目前国家、地方国企都在进行劳动、人事、分配制度改革，通过推进企业内部机制转换，促进企业提质增效。三项制度改革要求国有企业全面落实管理人员能上能下、员工能进能出、收入能增能减的制度，规范企业各类人事、用工和分配管理，建立灵活高效的市场化经营管理机制。

房地产行业面临的局势严峻。一方面国家为保障房地产调控力度，抑制热点城市地区房地产泡沫，对房企实行融资监管政策，同时地方也都出台了限购政策；另一方面，经济适用房、旧房改造等相关的政策措施也减少了人们的购房需求。这些情况导致房地产行业竞争加剧，迫使房地产企业进行调整，各大房企都不断改善经营管理方式，寻求新的利润空间。

绩效考核是房企优化内部经营管理、提升竞争力的重要手段。面对房地产业面临的严峻形势，房企需要进一步提高综合管理效率，减少内耗。科学有效的绩效考核有利于企业提高员工工作效率和实现经营目标，帮助企业在严峻的市场形势占据优势地位。通过对绩效考核工作的探索优化可以帮助企业提高人力资源管理效率，进而提高企业综合管理效率和企业整体竞争力。

1.2 研究目的和意义

为明确本研究的研究方向并获取有一定价值的研究结果，本节对进行甘肃建投地产公司项目经理绩效考核优化研究的目的和意义进行了梳理。

1.2.1 研究目的

本文以甘肃建投地产公司项目经理绩效考核为研究对象,从公司实际情况出发,借助绩效考核相关理论和方法,对其项目经理绩效考核进行优化研究。通过研究,期望达到以下目的:

(1) 通过梳理甘肃建投地产公司项目经理绩效考核现状,结合问卷调查及访谈法调查其存在的问题及原因。本文在梳理公司概况和项目经理绩效考核的现状时发现目前的项目经理绩效考核并不能很好地起到提高项目经理工作效率和积极性的作用。本文期望通过对目前项目经理绩效考核的合理性问卷调查,结合对领导层、相关部门负责人、项目经理的深度访谈找出公司目前项目经理绩效考核存在的问题及原因。

(2) 针对项目经理绩效考核出现的问题及原因提出相应的优化对策。通过总结分析项目经理绩效考核出现的问题及原因,本文期望在绩效考核的相关理论和方法指导下提出行之有效的优化对策以及相应的保障措施,提升公司项目经理绩效考核的有效性和实用性。

(3) 通过相应对策落实达到优化项目经理绩效考核的目的。通过相应对策的落实,本文期望通过项目经理绩效考核提高其工作效率,完成企业战略目标,实现企业和员工的共同发展。

1.2.2 研究意义

本文针对甘肃建投地产公司项目经理绩效考核进行优化研究,其研究意义主要包括以下三个方面。

(1) 对绩效管理相关理论的实际应用进行探索

通过对绩效管理相关理论在甘肃建投地产公司项目经理绩效考核优化中的实际应用进行探索,将绩效管理理论及研究结果应用于国企房地产开发行业,拓宽绩效管理的研究范围。绩效管理经过多年的发展,建立了比较系统完善的理论框架。本文通过分析研究甘肃建投地产公司项目经理绩效考核的现状,结合关键绩效指标、360 度考核法等经典的绩效考核方法以及绩效管理相关的理论,将绩效管理理论应用于甘肃建投地产公司项目经理绩效考核优化研究,尽可能使提出

优化措施和方法科学合理、富有成效，同时拓宽绩效管理的研究范围。

(2) 为公司提高项目经理工作绩效提供参考

绩效考核在企业管理中具有十分重要的作用，良好的绩效考核机制能够助力公司战略目标的实现，提高员工工作效率。本文通过有针对性的解决甘肃建投地产公司项目经理绩效考核中存在的问题，将有效改善甘肃建投地产公司项目经理绩效考核的适用性，使公司的战略目标和员工的绩效考核指标有效的结合起来，提高项目经理绩效水平，进而提升公司整体工作效率和企业整体竞争力，为甘肃建投地产公司的长远发展打下良好基础。

(3) 为同行业其他企业解决绩效管理中存在的问题提供参考

在我国，由于文化和历史原因，存在为数众多的国有企业，目前国有企业中普遍存在对绩效考核重视不够的问题，没有建立科学高效的绩效考核制度，影响了国有企业的市场竞争力。同时，绩效考核改进也是国有企业三项制度改革实施的一个组成部分，对甘肃建投地产公司项目经理绩效考核进行优化研究也有一部分是基于公司在三项制度改革中存在的绩效考核问题。本文的研究结果能够为同行业其他国有企业甚或不同行业的国有企业解决国企绩效管理存在的问题与障碍提供参考，具有现实意义。

1.3 国内外研究现状及发展趋势

为了更好地借鉴和使用绩效考核相关的案例、理论和方法，本节对绩效管理的国内外研究现状进行了介绍，进而总结了绩效管理的发展趋势，并针对研究现状做了简单的研究述评。

1.3.1 国内研究现状

自从引进绩效管理的概念之后，我国学者和咨询公司等对绩效管理理论及相关应用进行了大量的探索和研究。同时，绩效考核作为绩效管理的一个重要组成部分，在这些探索和研究中占了很大比重。通过查阅大量国内文献，发现国内绩效考核的研究主要分为以下几类：

(1) 关于绩效考核目的的研究

通过对绩效考核的相关研究进行梳理，本文对不同研究者关于绩效考核的目的

的研究进行了总结，包括实现企业战略目标、激励员工创新行为、建立和谐劳动关系、分析员工胜任特征等四个方面。

助力企业战略目标实现。通过战略性绩效管理的实施，可以帮助企业优化人员结构，整合企业资源，通过绩效考核制度的优化提高企业内部管理效率，进而实现企业战略目标（孟颖，2022）。但是，战略绩效管理要落地实施并取得较好的结果，企业必须要做到以下两点：一是做好战略制定和量化、落地与分解、考核指标制定、预算管理与反馈、绩效考核管理等六个方面的工作；二是要做好企业文化建设，包括全体员工的参与、做好协调沟通工作、提升员工个人价值三个方面（陈文超，2021）。

激励员工创新行为。王敏、黄维德（2021）提出高绩效工作系统对员工创新行为有正向作用。黄姝琪（2022）也认为高绩效工作系统会对员工的创新自我效能感起到积极影响。他们认为，良好的绩效工作系统不仅能够提升工作效率，同时也能够提升员工的满意度和工作成就感，激励员工进行创新等正向工作行为。

建立和谐劳动关系。桂玉敏（2019）认为通过绩效考核可以激励和帮助员工在企业发展中展现个人价值，从而帮助建立和谐的劳动关系。左静（2018）等人认为企业可以通过工作激励、工作设计、绩效反馈、薪酬设计和利益分享等方式激励员工创新，双方共享企业发展带来的好处，建立企业与员工的价值共同体。

分析员工胜任特征。朋震（2017）关于客户经理胜任力特征的研究表明，客户经理的胜任力对其客户服务绩效有着显著的预测作用，即员工的胜任力对其绩效会产生影响。因此可以根据员工的绩效考核结果分析员工胜任特征，并适当进行岗位调整，有利于做到人岗匹配。

通过对绩效考核目的的相关研究进行梳理，可以帮助企业针对实施绩效管理的目的采取有效的措施。企业在实施绩效管理时，应该将其目的贯彻在制定具体绩效指标、实施绩效考核、绩效反馈和结果运用等各个方面，帮助实现企业绩效管理的目的。

（2）关于绩效考核方法的研究

关于绩效考核方法的研究是绩效管理理论研究的重点。从目前国内关于绩效考核方法的研究现状来看，主要包括平衡计分卡（BSC）、关键绩效指标（KPI）、

经济增加值（EVA）等绩效考核方法，也有结合不同绩效考核方法以适应于企业实际情况，目前对绩效考核方法的研究大多以具体企业作为案例进行研究。

BSC 方法。李乾杰、祖松园（2017）通过对平衡计分卡历史发展进行研究，找出其存在的问题，并提出了相应的改善建议，为企业应用平衡计分卡提供参考。白胜（2019）等人通过梳理对平衡计分卡理论进行批判的相关研究，提出关于平衡计分卡的研究应该以因果关系的研究，理论边界的研究，对核心概念、定义、关系等的研究这四个方面为主。

KPI 方法。温素彬、郭昱兵（2020）认为关键绩效指标法在企业的绩效管理实践中发挥着重要作用。孙彦永（2021）等人以河北联通面向责任体的关键绩效指标体系为例，利用关键绩效指标法从盈利、运营、发展、偿债、规模这五方面构建了其价值创造模型。

EVA 方法。杨超、付琳（2022）认为把 EVA 作为企业经营绩效考核的指标是我国企业绩效评价的转变方向。张诺涵（2017）根据国企应用 EVA 的现状，总结了其中存在的问题并提出了改善的思路。

BSC+KPI 方法。张宁（2018）等人通过 BSC 与 KPI 理论相结合设计了矿山企业经营绩效评价指标体系，通过指标设计使其绩效考核能够真实反映经营水平和管理成效。高志斌（2021）在平衡计分卡（BSC）与关键绩效指标（KPI）理论结合的基础上，提出了施工企业财务人员“三层级四维度”的绩效考核体系。

（3）关于不同类型绩效考核的研究

目前关于绩效考核的研究较多的就是针对各类企业以具体案例展开的研究。目前国内研究涉及施工、房地产、银行、烟草、电力、科技等不同业务类型的企业，本文选取部分类型企业绩效考核的研究进行介绍。

建筑施工企业绩效考核。张洋（2020）通过研究建筑施工企业的绩效考核，分析了其绩效考核中面临的问题，并提出了相应的对策建议，为建筑施工企业解决绩效考核问题提供了参考。杨艳（2021）等人将建筑施工企业成本控制与绩效考核相结合，形成了针对工程项目全价值链的动态成本控制体系。

房地产企业绩效考核。桂玉敏（2019）以万科企业股份有限公司为研究对象，详细阐述了万科绩效考核中如何使用 EVA 理论，为房地产企业运用 EVA 方法开展绩效考核提供了参照。

烟草企业绩效考核。李晓婉（2022）通过对烟草行业的绩效考核进行研究，分析了目前烟草行业在绩效考核中存在的问题，并提出了有效的意见建议，为相关企业实施绩效考核提供了参考。

电力企业绩效考核。赏炜、朱航（2017）通过对电力信通调度企业绩效考核的研究，提出可以采用关键绩效指标法，通过明确岗位职责、合理设置绩效考核指标等对其进行绩效管理，提高绩效考核效率。蒋丽、王伟玉（2021）以某电力附属 HL 监理公司为例，针对该公司现有绩效考核中问题，结合关键绩效指标考核法设计出了具有可操作性的考核方案，完善了其绩效考核体系。

目前国内的绩效考核相关研究普遍采用案例分析法，选取具体案例企业进行绩效管理体系的构建或设计，为同类企业绩效管理体系设计提供参考。

1.3.2 国外研究现状

自 20 世纪 70 年代美国学者奥布里提出绩效管理概念以来，各国学者对绩效管理及绩效考核进行了大量的研究。通过查阅国外文献，发现国外对绩效考核的理论研究通常作为绩效管理理论研究的一部分，其应用也是作为绩效管理的一个主要环节。因此，本文对国外绩效考核的研究现状从起绩效管理理论研究、绩效考核方法以及绩效管理的应用等几个方面进行描述。

（1）关于绩效管理理论的研究

绩效考核是绩效管理的一个重要分支，目前国外对于绩效管理理论的研究涉及管理、经济、心理、会计等多种学科，随着理论研究的不断深入，各学科之间交叉渗透，绩效管理理论研究和研究领域得到了较大的拓展。目前国外企业绩效理论的研究，包括战略性绩效管理理论、资源基础理论、生命周期理论、利益相关者理论等等。André A 、 Waal D(2003) 提出绩效管理包括战略开发、制定预算、确定目标、绩效测量、绩效评价以及激励性报酬等各个子程序，这套程序能够持续为公司创造价值。Newbert S L（2007）提出，资源基础理论也是解释企业绩效的一种普遍的理论。Cortimiglia M N（2016）等人认为企业的利益相关者在对企业的依赖性能够增强企业的议价能力，从而提高企业的竞争力和企业绩效。目前国外关于企业绩效管理理论的研究涉及企业绩效管理的各个方面，且与国外的经济发展状况和企业绩效管理实际联系紧密，通过对相关绩效管

理理论的研究可以分析企业绩效考核的侧重点。

(2) 关于绩效考核方法的研究

目前国外对于绩效考核方法的研究与国外企业的发展实践联系紧密,其研究对于提升企业绩效管理能力和企业发展起到了很大的促进作用。20 世纪 90 年代, Kaplan 和 Norton 提出了平衡计分卡(BSC)。平衡计分卡是战略导向的绩效考核方法。Stringer C (2007) 认为利用平衡计分卡法,能够有效降低绩效管理的局限性。Kennerley M、Neely A (2003) 提出了“绩效棱柱”模型,他们认为:“现在以及未来,企业想取得长远发展,最好的途径是了解所有利益相关者的需求,并努力满足他们”。目前国外学者提出的绩效评价方法主要有:平衡计分卡、经济增加值、绩效棱柱模型、沃尔综合评分法、杜邦分析模型、作业成本法、盈利能力分析法、四尺度模型等等。这些绩效考核方法分别适用于不同的企业以及企业发展的不同阶段,在选择不同的绩效考核方法时,要特别注意其针对性。Maley Frances J (2011) 提出,为了让绩效管理更具有针对性,在实行绩效管理时,应该充分了解其相关概念,并利用有效的绩效考核方法,选取关键绩效指标,使绩效管理充分发挥作用。Baird K (2012) 等人认为在执行绩效管理时要做好合理划分指标体系、做好绩效考核,这些会对绩效管理效果产生很大的影响。Wadongo B、Abdel-Kader M (2014) 也提出在选择绩效考核方法时,要考虑到“权变”问题,这样能够让绩效考核具有更强的针对性。

(3) 关于绩效管理的应用研究

Stanton P (2011) 通过考察新加坡一个分拆的高管样本的感知,关注到战略人力资源管理、绩效管理系统和组织效能之间的联系,为今后的绩效管理研究提供了新的方向。Sup V Y H、Sup S (2012) 探讨了实践和情境对绩效管理有效性的相互影响,从拥有 200 名或 200 名以上员工的 312 个私营和公共部门组织的样本中,发现实践、培训和员工认可与绩效管理有效性之间存在正向关联。他们进一步强调了三个情境变量——文化、气候和人力资源管理战略整合的关联性,因为它们也与更积极的绩效管理结果相关。Marković I、Stevanović T (2014) 通过对跨国公司绩效计量的各个方面进行探讨,以及对战略管理会计应在其内部满足的任务,分析了战略管理会计对于成功管理跨国公司的绩效的重要性。Saber A A (2015) 等人基于临床医疗绩效管理问题的分析,认为绩效考核指标的制定

应充分了解导致问题出现的关键因素，以增强绩效管理的针对性。Špalková D (2016)等人指出管理和衡量绩效成为新公共管理理念推动的行政改革的重要内容，但是一个为衡量和管理绩效而设计的不完善的系统可能会扭曲行为者的行为，在这一方面，绩效体系的设计者要尤为注意。Sillanpää E (2016)等人通过对设施管理服务行业的客户和服务提供商的访谈，从价值增值和关系发展的角度，为客户开发服务提供绩效的可能性模型。通过对国外绩效管理应用的现状进行研究，可以找出绩效考核指标设计的侧重点及通过绩效考核提升绩效管理的效率。

1.3.3 研究的发展趋势

(1) 战略性绩效管理将成为主流

战略性绩效管理，就是将企业的发展战略与绩效管理相结合，形成以战略为导向的绩效管理系统。蒋学玲(2021)认为我国企业战略性绩效管理对于企业实现战略目标具有重要意义。朱娜娜(2020)也提出战略性绩效管理能够增强企业的可持续发展能力，在企业间竞争愈发激烈、面临的问题错综复杂的背景下战略性人力绩效资源管理的实施尤为重要。李淑珍(2021)也认为传统的人力管理方式已无法满足目前企业的需求，而通过战略性绩效管理能够充分调动员工积极性，促进企业发展。孟颖(2022)认为在经济全球化背景下，要重视战略性绩效管理和员工绩效激励，确保战略性绩效管理的有效实施，调动员工工作的积极性，助力企业健康发展。

(2) 针对不同类型的企业进行个性化绩效考核研究

学者们对绩效考核的研究越来越细化，针对不同类型企业，以具体企业案例进行绩效研究的相关内容越来越丰富。张洋(2020)针对建筑施工企业面临的绩效问题提出了相应的解决对策。桂玉敏(2019)针对万科企业这样的房地产企业开展 EVA 绩效考核研究，并提出了具体的绩效考核模式。蒋丽、王伟玉(2021)以某电力企业为例，针对该公司现有绩效考核过程中存在的主要问题，设计出了具有可操作性的考核方案，完善了其绩效考核体系。

(3) 各种绩效考核工具的综合运用

单一的绩效考核工具越来越不能满足企业绩效考核的需求，学者们在研究绩

效考核时，越来越倾向于各种绩效考核工具的综合运用。张宁（2018）等人构建的矿山企业经营绩效评价指标体系将 BSC 与 KPI 理论相结合。陈旭（2020）等人在针对 W 公司的绩效评价研究中将平衡计分卡与关键绩效指标两种绩效评价方法结合使用，构建了基于战略导向的企业绩效评价体系。

1.3.4 研究述评

国内绩效考核研究述评。目前国内绩效考核研究主要采用案例分析研究方法，针对各种类型企业及事业单位开展。运用各种单一或复合型的绩效考核工具针对具体案例企业的实际进行绩效考核体系设计。通过对这些企业绩效考核体系的研究形成了相应的研究成果，这些研究成果能够为同类型或具有相似问题的企业解决绩效考核中存在的问题提供参考，帮助其建立科学高效的绩效考核体系，提高其员工的绩效水平。同时，绩效考核的目的也越来越侧重于帮助企业完成战略目标。

国外绩效考核研究述评。国外的绩效考核的理论研究穿插于绩效管理的理论研究之中，其理论研究涉及的学科和领域也在不断增加。在具体企业实际的绩效考核应用中产生了关键绩效指标、平衡记分卡、经济增加值、绩效棱柱等一系列的绩效考核工具。同时，其绩效考核运用的领域也在不断拓展，随着互联网、大数据的兴起、跨国公司的建立以及对政府绩效的关注等新的情况的出现，国外绩效考核的研究重点也开始转向这些新的领域。

1.4 研究内容和思路

为了明确本文的研究框架，使本研究能够按照既定的研究思路顺利进行并获得相应的研究成果，本节对文章的研究内容和研究思路进行了梳理。

1.4.1 研究内容

本文以甘肃建投地产公司项目经理绩效考核为研究主体，对其进行优化研究，全文包括以下六个方面。

第一章：绪论。本章介绍了本文的研究背景、目的和意义，绩效考核的国内外研究现状，梳理了本文的研究内容和思路。

第二章：相关概念、理论和方法概述。本章基于选题内容，对绩效、绩效考核概念进行了界定，简要介绍了公平理论、目标设置理论等理论以及关键绩效指标法、360 度考核法等绩效考核方法。

第三章：甘肃建投地产公司项目经理绩效考核现状及问题调查。本章介绍了公司概况及项目经理绩效考核现状，并通过问卷调查法初步总结了项目经理绩效考核存在的问题，然后利用访谈法探究产生问题的原因并论证了问题的合理性。

第四章：甘肃建投地产公司项目经理绩效考核问题及原因分析。本章在上一章问卷调查、访谈结果的基础上从指标制定、考核流程、结果反馈及运用四个方面对公司项目经理绩效考核存在的问题及其原因进行了梳理。

第五章：甘肃建投地产公司项目经理绩效考核优化对策建议及实施保障。本章在第四章基础上，结合绩效考核理论和方法，提出了公司项目经理绩效考核的优化对策和保障措施。

第六章：研究结论、不足与展望。本章总结了甘肃建投地产公司的项目经理绩效考核优化方案和其中存在的不足之处，同时展望了项目经理绩效考核优化方案的实践指导意义。

1.4.2 研究思路

本文按照“提出问题、分析问题、解决问题”的思路进行安排。提出问题部分，介绍了国企三项制度改革及房地产行业的相关背景、以及甘肃建投地产公司对于完善内部管理、改进项目经理绩效考核的迫切需求，结合绩效考核的相关理论研究引出了本文的研究课题。分析问题部分，基于甘肃建投地产公司改进项目经理绩效考核的需求，对公司目前项目经理绩效考核的现状进行了概述，并通过问卷调查、访谈等方法分析了公司目前项目经理绩效考核的问题及原因。解决问题部分，结合现状、问题及原因，利用绩效考核相关理论及方法提出甘肃建投地产公司项目经理绩效考核优化方案。最后简要概括研究结论、不足，并提供了后续研究的方向建议。具体研究思路见图 1.1：

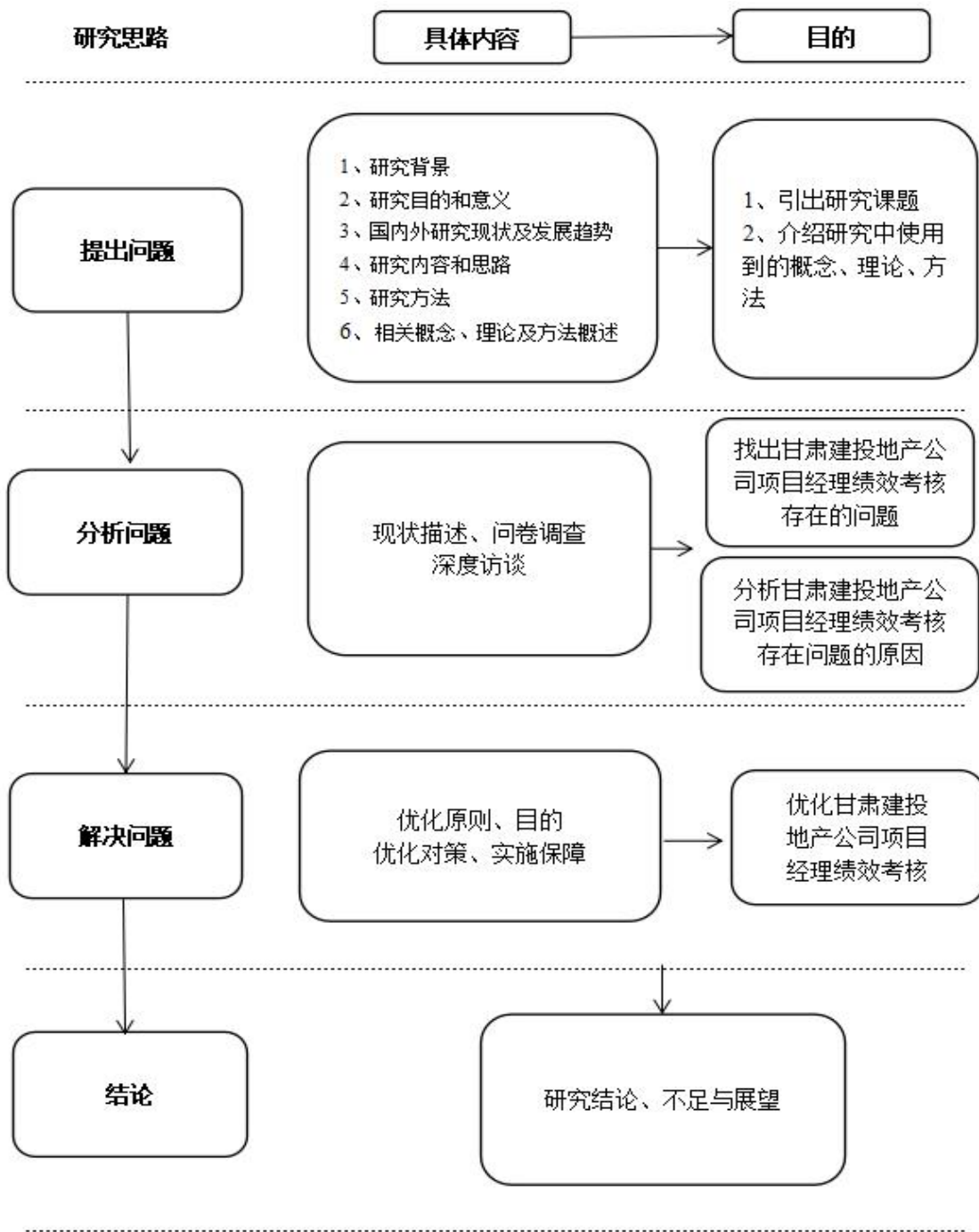


图 1.1 研究思路图

1.5 研究方法

针对研究的内容和对象特征，本文主要采取了以下研究方法。

文献综述法。通过文献资料，对绩效管理研究的历史和现状有了较深刻的了

解，梳理总结了以前学者对企业绩效管理中的类似问题的研究成果，在此基础上归纳提出了适合企业实际的解决方案。

案例研究法。本文以甘肃建投地产公司为例，认真调查了公司项目经理绩效考核现状，结合相关理论和文献研究分析了存在的问题及其成因，并有针对性的提出了甘肃建投地产公司项目经理绩效考核优化对策。

问卷调查法。围绕项目经理绩效考核的各个环节和个人信息、设计问卷，进行数据收集。

访谈法。采取一对一的访谈形式，与甘肃建投地产公司的员工进行了多次交流，在访谈的内容上，通过合理设计访谈问题，尽可能避免个人主观偏见，力求访谈结果客观公正，在访谈的范围上，与领导层、中层和考核对象都进行了访谈，尽可能做到了全面深入。

2 相关概念、理论及方法概述

为了便于研究过程中对绩效考核相关概念、理论及方法的使用，本章梳理了文章研究过程中使用到的概念、理论及方法。

2.1 相关概念

本研究的整个过程中都涉及了绩效及绩效考核，为了便于理解，本节对文章中绩效和绩效考核的概念进行了界定。

2.1.1 绩效

“绩效”一词由西方国家在 20 世纪 70 年代提出，英语表示为 performance，原意表示执行和表现，中文解释为业绩、成效，其中的“绩”指的是业绩、成绩、成就，“效”指的是效率、效益、效果。从管理学的角度看，绩效是指在一定的条件下，组织和个人采取的工作行为和形成的工作成果，绩效包含组织绩效和个人绩效。

2.1.2 绩效考核

Robert Owen 在 19 世纪初期将“绩效考核”理论运用在企业管理方面。绩效考核是用来衡量、评价员工工作行为和工作结果并通过反馈引导员工工作行为和结果最终实现组织目标的一种方式。通过绩效考核中员工表现出来的工作行为可以清楚了解员工自身的素质、发展潜力和实际完成的工作成果，并通过相应的奖励和惩罚措施引导员工的工作行为最终实现组织的战略目标。

绩效考核的程序。尹敏（2018）认为，绩效考核是指按照考核指标和评价标准，采取科学的考核方法，评定员工工作行为、态度和发展潜力，并将考核结果反馈给员工的过程。刘子君（2020）提到绩效考核结果充分运用，能够帮助绩效考核发挥作用，激发组织和员工的活力。综上所述，一套完整且有效的绩效考核程序应该包括绩效考核指标的确定、实施绩效考核、考核结果反馈及运用四个方面。

2.2 相关理论

为了便于本文在分析和解决问题的过程中使用相关理论,本节对本文用到的两个重要理论——公平理论和目标设置理论进行了简要介绍。

2.2.1 公平理论

亚当斯在 20 世纪 60 年代提出了公平理论。公平理论认为,人们既关心自己的绝对报酬,也关心自己的相对报酬。员工会将自己的投入与报酬与其过去的、其他人员的投入与报酬进行对比,只有对比产生的公平感知才能够激励员工。在这个对比过程中,员工对比的是其对自己和他人投入和报酬产生的自我知觉,而并非通过实际测量投入和报酬的客观结果。当员工通过对比认为自己的投入或报酬过高或过低时,都会产生不公平的知觉,为了消除这种心理上的紧张和焦虑,员工会采取一系列行为,例如自我解释、减少努力程度、要求加薪、辞职等等以恢复公平的知觉。

2.2.2 目标设置理论

美国心理学家 Locke 在 20 世纪 60 年代提出目标设置理论。目标设置理论认为,目标具有激励作用,通过目标设置能够增强目标执行者的动机和修正其行为以达成其目标。Locke 等人认为如果目标设置没有起到相应的作用,一般是因为目标的完成过程中没有及时反馈、目标设置不合理、没有获得相应的任务知识、目标的困难度不够等因素导致的。目标设置要求员工必须了解目标并知道如何达到目标,同时也要接受目标,即愿意采取行动完成目标。一般来说,影响目标设置的因素包括目标明确度、目标的困难水平、是否参与目标设置等等。

2.3 绩效考核方法

为了能够科学地使用相关绩效考核方法,本节对本文使用到的关键绩效指标法和 360 度考核法的内容和原理进行了梳理。

2.3.1 关键绩效指标法

关键绩效指标法基于意大利经济学家帕累托提出的“二八原则”，即抓住关键任务识别优秀员工。关键绩效指标法是指按照 SMART 原则，将企业战略目标分解形成部门和员工个人的关键绩效指标，然后据此评价员工工作行为和工作成果的方法。通过关键绩效指标，能够使企业的经营者准确了解企业实现价值最关键的活动的，同时也能够使员工将精力集中在对实现企业价值最重要的工作任务上。

2.3.2 360 度考核法

埃文和爱德华在 20 世纪 80 年代提出了 360 度考核法。360 度考核法的考核主体包括上级领导、同级、下级、客户等多方人员，能够从多方面出发对被考核对象进行全面考核，但是由于其考核的全面性，工作量较大，组织的负担也会较重。同时，进行考核的主体往往会带有较强的个人主观色彩，会对考核的结果带来一定影响。

3 甘肃建投地产公司项目经理绩效考核现状及问题调查

本章在介绍甘肃建投地产公司项目经理绩效考核现状的基础上,通过问卷调查初步总结了公司项目经理绩效考核存在的问题,并通过对领导层、人力资源部门负责人、项目经理的深度访谈进一步论证了问题的合理性及产生问题的原因。

3.1 公司概况

为了帮助研究顺利开展,本节对研究中案例公司的基本情况及案例公司中项目经理所在项目部的基本情况进行了梳理。

3.1.1 公司简介

甘肃建投地产公司成立于 2002 年,是甘肃省建设投资(控股)集团总公司下属全资子公司,是一家国有独资企业。公司目前拥有 16 个房地产开发项目部、物业公司和资产运营公司,业务范围以房地产投资为主业,涵盖房地产投资、物业管理、资产运营等多个领域。

公司目前共有正式在册职工 163 人。其中公司领导层 7 人,中层管理人员 41 人,一般管理人员 115 人。41 名中层管理人员中包含 16 名房地产开发项目部经理。

公司的组织架构是直线职能制组织结构,董事会是最高决策机构,董事会下设薪酬委员会、审计委员会、投资委员会三个专业委员会。总经理负责企业日常经营管理工作,3 名副总经理、总工程师、总会计师辅助总经理进行管理。企业下设 9 个职能部门、16 个房地产开发项目部、物业公司和资产运营公司,职能部门为项目部和两个子公司提供相应服务,项目部、物业公司、资产运营公司管理所属开发项目或子公司的一切事务并直接向公司领导层汇报。公司组织结构图如图 3.1 所示。

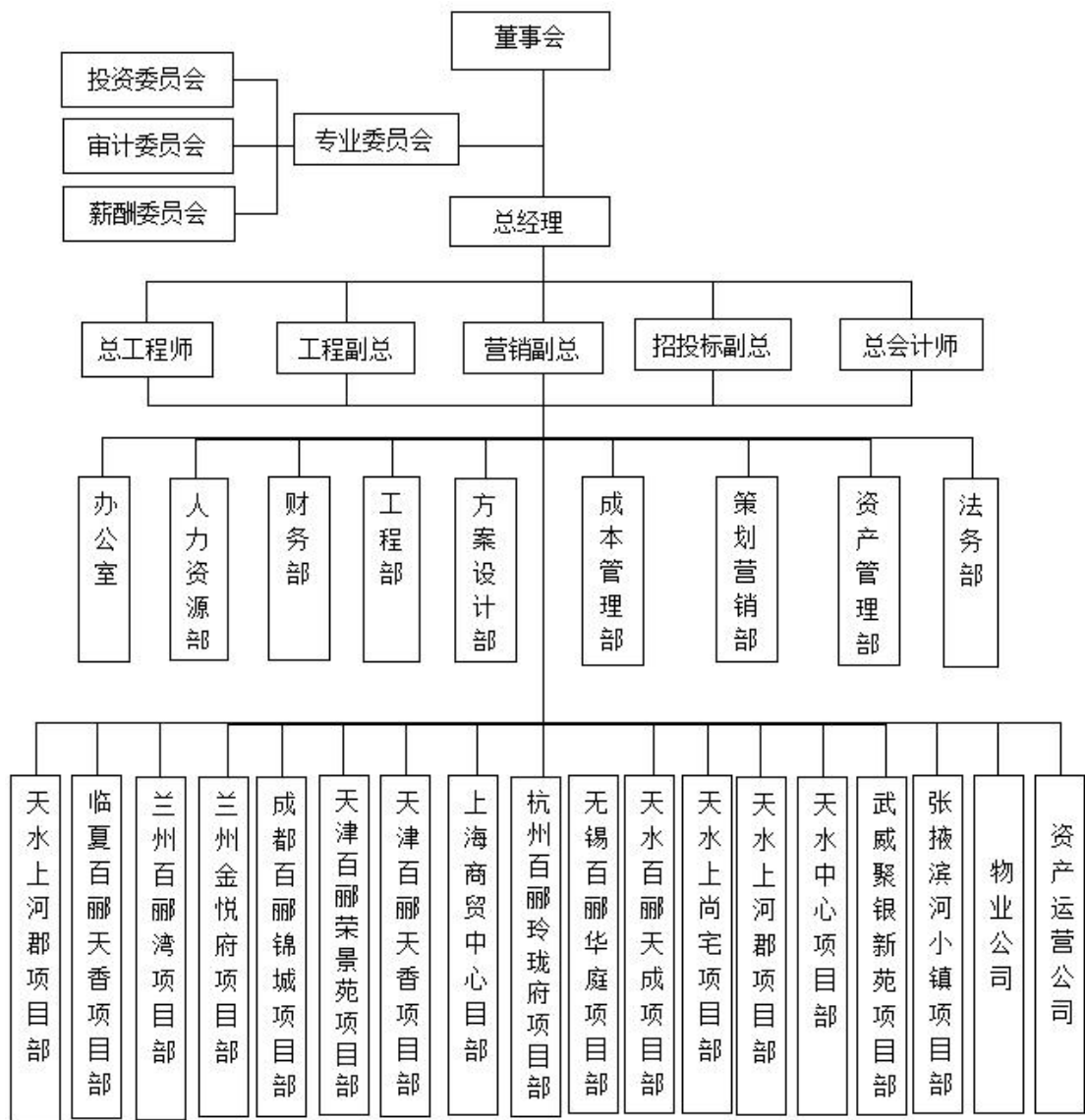


图 3.1 组织结构图

3.1.2 项目部概况

本部分从公司项目部整体情况、项目经理基本情况两方面进行介绍。

(1) 项目部整体情况

目前，公司共设立 16 个房地产开发项目部。各项目部依据项目开发建设周期设立，在项目开发初期，项目部的的主要任务是按时完成工期建设并取得相关许可证书。在开发项目取得预售许可证之后，项目部的的主要任务包括工期进度和营销任务。在项目即将结束时，项目部的的主要任务包括营销、回款、清欠三个方面。

（2）项目经理基本情况

目前，由于工作性质原因，项目经理均为男性，学历层级本科以上占比较高，由于对工作经验方面的要求，年龄多为 40-50 岁中年员工，在我司工作年限也相对较长，公司各项目经理在性别、学历、年龄、工作年限构成情况见表 3.1。

表 3.1 人员基本信息表

调查项目	调查对象信息	人数	占比
性别	男	16	100%
	研究生	2	12.5%
学历	本科	12	75%
	大专	2	12.5%
年龄	30（含）-40 岁	3	18.75%
	40（含）-50 岁	10	62.5%
	50 岁及以上	3	18.75%
工作年限	3（含）-5 年	4	25%
	5（含）-8 年	6	37.5%
	8 年（含）及以上	6	37.5%

3.2 项目经理绩效考核现状

2017-2020 年公司期间，公司房地产业务发展速度较快，接连在成都、上海、杭州、无锡、临夏、天水等地竞拍得土地并设立项目部，近三年来由于房地产行业竞争激烈，公司存在房产库存过多、资金压力增大的问题，公司迫切需要通过加强内部管理提质增效。由于各项目部是公司经营指标的主要承担部门，项目经理的绩效考核显得尤为重要。目前，公司项目经理绩效考核虽然取得了一些成效，但仍存在不少问题。本节依据绩效考核的程序，结合公司绩效考核制度本身及其实施情况从指标制定、考核流程、考核结果运用和反馈四个方面对目前项目经理绩效考核的现状进行了简要阐述。

3.2.1 绩效考核指标制定现状

本部分根据公司考核指标制定现状从相关规定、评估标准、指标管理三个方面进行了介绍。

(1) 绩效考核指标制定相关规定

项目经理的绩效考核业绩指标包括主要指标和专项指标两部分内容：主要指标主要包括销售额、回款额、清欠额、工期目标、利润指标；专项指标包括管理工作指标和荣誉奖项。项目经理绩效考核制度中未对各项绩效指标进行权重划分，各项指标完成情况直接与绩效年薪挂钩，绩效指标完成情况对应奖励扣罚情况见表 3.2 项目经理绩效指标奖励扣罚情况表。

表 3.2 项目经理绩效指标奖励扣罚标准表

指标		奖励及扣罚情况	
指标	超额完成奖励	未完成扣罚	
主要指标	销售额	每超额完成 5%，奖励 1.5 万元，依次累计，最高奖励不超过 20 万元	每未完成 5%，扣 1.5 万元，依次累计，完成率低于 80%的，不发放绩效年薪
	回款额	每超额完成 5%，奖励 1 万元，依次累计，最高奖励不超过 20 万元	每未完成 5%，扣 1 万元，依次累计，最高扣罚年薪的 20%
	清欠额	不予奖励	每未完成 10%，扣 0.5 万元，依次累计，最高扣罚 3 万元
	工期目标	每提前一个月，奖励 1 万元，依次累计，最高奖励不超过 3 万元	每滞后一个月，扣 1 万元，依次累计，最高扣罚不超过 3 万元
	利润指标	不予奖励	未完成利润指标 10%（含）以内，扣罚绩效年薪 1 万元；10%—20%（含），扣罚绩效年薪 2 万元；当年度完成率低于 80%的或连续两个年度利润指标完成率均在 100%以下的，不发放绩效年薪
专项指标	管理工作指标	按照《管理工作考核评价表》，由公司机关业务主管部门根据日常工作开展的规范性、标准性、及时性等情况进行考核，对基层公司各业务工作进行评分、分别排名，前三名奖励 0.5 万元，后 3 名扣罚 0.3 万元	
	荣誉奖项	获得国家级房地产评选奖项奖励 3 万元，获得省级房地产评选奖项奖励 2 万元，获得市级房地产评选奖项奖励 1 万元	

（2）绩效考核指标评估标准

项目经理绩效考核制度中规定，项目经理的经营指标制定后，需要以项目部名义与公司签订年度经营承包目标责任书，并在相关职能部门备案。项目经理的绩效考核指标中主要指标以签订的年度经营承包目标责任书为标准，评估各项指标的完成进度，其中主要指标需要综合考量当年度各项目的工程进度以及所处的开发阶段确定其工程、销售、回款、手续报建等指标。专项指标中管理指标以人力资源部根据各部门管理工作要求制定的《管理工作考核评价表》作为评估标准，

例如，人力资源管理工作评价指标包括工资考勤是否对应、人员花名册是否及时更新、培训工作是否到位、项目部内部绩效考核是否按时进行、人员异动是否及时报备、总部安排各项工作是否及时完成等等。荣誉奖项以当年度实际取得的荣誉奖项作为评估标准。

3.2.2 绩效考核流程现状

本部分根据公司目前项目经理绩效考核工作实施情况从考核实施流程、考核内容两方面介绍了项目经理绩效考核实施的现状。

(1) 实施流程

公司考核领导小组组长为总经理，组员为职能部门负责人，人力资源部负责组织实施考核。绩效考核周期为半年一次，每年七月中旬及十二月底组织年中和年底的绩效考核，由考核领导小组对项目经理绩效指标完成情况进行考核。考核流程包括制定考核计划和实施考核两个环节。

(2) 考核内容

考核内容分为工作业绩考核和综合测评两部分。

工作业绩考核。在项目经理的工作业绩考核分为主要指标和专项指标两部分：主要指标中，销售额由策划营销部负责考核，清欠额、回款额、利润指标由财务部负责考核，工期目标由工程部负责考核；专项指标中管理工作具体指标由总部职能部门负责人根据《管理工作考核评价表》进行评分，荣誉奖项由工程部进行核实。

综合测评。项目经理综合测评成绩由领导层和总部职能部门负责人根据工作表现进行测评打分，综合测评成绩取所有打分的平均成绩，综合测评考核成绩等级为不合格的，扣除当年绩效年薪的 10%。项目经理综合测评表见表 3.3。

表 3.3 甘肃建投地产公司项目经理综合测评表

	德(15分)	能(20分)	绩(20分)	勤(15分)	廉(15分)	制度执行	
指标	主要考核	主要考核是否	主要考核是否	主要考核	主要考核	(15分)	
	是否品质	能较好地履行	完成工作目标、	在日常工	工作中是	主要考核工	
	优秀,热	岗位职责,钻	上级单位及领	作中是否	否坚持原	作中是否遵	
	爱本职工	研业务,创新	导安排的临时	按时出勤,	则,不以权	守劳动纪律、	
	作,责任	工作方式,面	性工作任	主动完成	谋私	公司制度	合
	心强,不	对复杂工作能		各项工作,			计
	推诿扯皮	提出建设性意		服从安排			
		见					
姓名							
考核							
人员							
姓名							
及测							
评成							
绩							

从目前绩效考核流程可以看出，公司在对项目经理进行绩效考核时，是直接开始考核的，没有进行前期的宣传以及评估人员的培训工作。同时，可以看出，综合测评成绩在合格的前提下，是不影响绩效奖金分配的。

3.2.3 绩效考核结果反馈现状

本部分根据公司项目经理绩效考核制度中对于绩效考核结果反馈的规定以及目前绩效考核结果反馈的实际情况对项目经理绩效考核结果反馈的现状进行了介绍。

(1) 结果反馈相关规定

公司目前的项目经理绩效考核制度中规定考核结束后，要向考核对象告知考核结果，由直接上级与职工协商确定绩效改进措施。

(2) 考核结果反馈现状

工作业绩考核结果方面，相关部门出具结果后人力资源部门会及时告知项目经理，而综合测评结果由相关人员打分后直接交公司人力资源部进行统计，综合测评成绩正常情况均为合格以上，未向本人进行反馈。

从公司目前绩效结果反馈的情况来看，项目经理绩效考核结果反馈工作是不

完善的，一方面项目经理绩效考核制度中对于结果反馈的内容规定过于简单，另一方面实际反馈中一般是直接告知考核结果，没有就存在的问题与员工本人进行沟通。

3.2.4 绩效考核结果运用现状

本部分根据公司目前对项目经理绩效考核结果的运用情况从绩效奖金分配、项目经理的工作整改两个方面介绍项目经理绩效考核结果运用的现状。

(1) 绩效奖金分配

目前，项目经理绩效考核制度中指标完成情况直接与项目经理的绩效奖金分配挂钩。项目经理的年薪以当年度签订经营承包责任书中约定的兑现年薪为基数，根据考核结果进行奖励和扣罚，奖励及扣罚标准见上文表 3.2 项目经理绩效指标奖励扣罚情况表。年薪标准依据所属项目部房地产开发面积划分为一类、二类和三类，具体年薪标准如表 3.4 所示。

表 3.4 房地产开发公司年薪兑现标准

类别及 开发面积 (m ²)	一类 20 万 (含) 以上	二类 10 万 (含) -20 万	三类 10 万以下
签订兑现年薪 (万元)	55	45	35

(2) 项目经理的工作整改

考核结果反馈给项目经理后，项目经理根据主要指标未完成的原因、管理指标考核扣分项对其工作进行整改，并报送整改完成情况。

通过了解绩效考核结果运用的现状，可以得出公司目前绩效考核结果的用途主要包括奖金分配、项目经理的工作整改两个方面。同时也发现公司对项目经理绩效考核结果的用途比较单一，没有充分运用绩效考核结果。

3.3 项目经理绩效考核合理性问卷调查

本节进一步以调查问卷形式调查公司项目经理们对公司项目经理绩效考核的看法,期望结合公司目前项目经理绩效考核的现状以及问卷调查结果找出目前项目经理绩效考核中存在的问题。本节包含调查问卷的设计与发放、整理与分析两部分内容。

3.3.1 调查问卷的设计与发放

(1) 调查问卷的设计。本次调查问卷问题参考赵锐(2020)管理人员绩效考核满意度影响因素的五个维度,并结合公司实际情况,设计了14道题目调查项目经理对目前绩效考核的看法。

本次项目经理绩效考核合理性调查依据项目经理绩效考核的程序从绩效指标制定、考核流程、结果反馈和运用四个方面进行调查。调查问卷共两部分,第一部分为被调查者基本信息,包括填写人性别、年龄、学历、岗位、职级、工作年限。第二部分为项目经理绩效考核合理性调查,备选答案参考李克特5点量表理论设计,A为非常不同意、B为不同意、C为不确定、D为同意、E为非常同意,对应分值为1-5分。调查题目中,1-4题为绩效考核指标制定合理性调查,5-9题为绩效考核流程合理性调查,10-11题为绩效考核结果反馈合理性调查,12-14题为绩效考核结果运用合理性调查。调查问卷具体内容见附录1甘肃建投地产公司项目经理绩效考核合理性调查问卷。

(2) 调查问卷的发放。由于本次调查问卷题目针对项目经理对目前绩效考核实施情况的了解进行设计,因此调查对象均为项目经理。调查问卷以纸质版或电子版形式向所有项目经理发放,共发放调查问卷16份。

3.3.2 调查问卷的整理与分析

本次调查针对公司目前共计16名项目经理发放调查问卷,回收问卷16份,问卷回收率100%。调查问卷结果见表3.5项目经理绩效考核合理性调查得分情况表。

表 3.5 项目经理绩效考核合理性调查得分情况表

题项类型	题项内容	平均得分
	我了解自己的绩效考核指标	4
绩效考核指标制定	我能够参与本岗位绩效考核指标的设计	3.56
	我认为我的绩效考核指标任务是合理的	2.06
	我认为公司制定的绩效评估标准是清晰的	2.19
	我充分了解绩效考核的相关内容	1.38
绩效考核流程	我认为公司绩效考核的周期安排是合理的	3.63
	我认为公司绩效考核实施过程是有序的	3.56
	我认为我的综合测评打分是客观的	2.06
绩效考核结果反馈	我认为考核人员能客观、专业地评价指标完成情况	1.88
	我能够及时得到绩效考核结果反馈	2.25
	我认为绩效考核反馈的内容是全面的	1.56
	绩效考核结果会影响奖金分配情况	4.38
绩效考核结果运用	我认为我的绩效考核结果得到了充分运用	2.19
	公司与绩效考核结果配套的奖惩制度比较完善	1.94

根据表 3.5 项目经理绩效考核合理性调查得分情况表, 本文对项目经理绩效考核合理性打分均低于 3 分的题项进行了分析。

(1) 绩效考核指标制定存在的问题

本次调查问卷针对绩效考核指标制定的合理性调查设计了 4 道问卷题目, 根据表 3.5 可以看出第 3、4 题得分分别为 2.06 和 2.19 分, 低于平均分 3 分, 即项目经理们对这两个方面合理性打分较低, 认为目前的绩效考核存在以下两个方面的问题:

绩效考核指标任务不合理。在第 3 题的问卷结果中, 针对题项内容有 4 人表示非常不同意, 8 人表示不同意, 3 人表示不确定, 只有 1 人表示同意, 没有人非常同意, 即员工中有 75% 的人认为自己的绩效考核指标是不合理的, 18.75% 的人不确定自己的绩效考核指标是否合理, 只有 6.25% 的人认为自己的绩效考核指标是合理的, 这一结果说明项目经理们普遍认为公司制定的绩效考核指标任务是

不合理的。

绩效评估标准不清晰。在第 4 题的问卷结果中,针对题项内容有 4 人表示非常不同意,7 人表示不同意,3 人表示不确定,2 人表示同意,没有人表示非常同意,即员工中有 68.75%的人认为公司的绩效评估标准是不清晰的,18.75%的人不确定公司绩效评估标准是否清晰,只有 12.5%的人认为绩效评估标准是清晰的。通过问卷调查发现项目经理普遍认为公司目前绩效评估标准是不清晰的。

(2) 绩效考核流程存在的问题

本次调查问卷针对考核流程的合理性调查设计了 5 道题目,其中 5-7 题为项目经理对于考核流程安排是否完善的合理性调查,根据表 3.5 可以看出 5-7 题中第 5 题得分 1.38 分,第 6 题和第 7 题平均得分分别为 3.63 分、3.56 分,高于平均分 3 分,有一道题目得分低于 3 分。8-9 题调查项目经理对考核结果公平性的看法,其中第 8 题得分 2.06 分,第 9 题得分 1.88 分,2 道题目得分均低于 3 分。即项目经理认为目前的绩效考核存在考核流程不完善、考核结果不客观的问题。

员工对绩效考核的认知度低。在第 5 题的问卷结果中,针对题项内容有 10 人表示非常不同意,6 人表示不同意,没有人表示不确定、同意或非常同意,即所有项目经理对绩效考核均缺乏全面的了解。

考核结果不客观。在第 8 题的问卷结果中,针对题项内容有 3 人表示非常不同意,10 人表示不同意,2 人表示不确定,1 人表示同意,没有人表示非常同意,即 81.25%的人认为自己的综合测评打分是不客观的,12.5%的人不确定自己的综合测评打分是否客观,只有 6.25%的人认为自己的综合测评打分是客观的,总体得分较低,说明有大部分项目经理认为自己的综合测评成绩是不客观的。在第 9 题的问卷结果中,针对题项内容,有 5 人表示非常不同意,9 人表示不同意,1 人表示不确定,1 人表示同意,没有人表示非常同意,即 87.5%的人认为考核人员不能够客观、专业地评价指标完成情况,6.25%的人不确定考核人员是否客观、专业地评价指标完成情况,只有 6.25%的人认为考核人员能够客观、专业地评价指标完成情况,总体得分较低,说明项目经理普遍认为考核人员没有客观、专业地评价其指标完成情况。即项目经理对综合测评和指标考核结果的可靠性都存在质疑。

（3）绩效考核结果反馈存在的问题

本次调查问卷针对绩效考核结果反馈的合理性调查设计了 2 道题目,根据表 3.5 可以看出针对绩效结果反馈方面的 2 道题目平均得分分别为 2.25 分、1.63 分,即项目经理认为目前的绩效考核在结果反馈方面存在以下两个问题:

考核结果反馈不及时。在第 10 题的问卷结果中,针对题项内容有 2 人表示非常不同意,6 人表示不同意,4 人表示同意,没有人表示不确定或非常同意,即 75%的人没有及时得到考核结果的反馈,25%的人认为考自己及时得到了考核结果反馈,总体得分较低,说明项目经理有较大一部分人认为自己没有及时得到绩效考核结果的反馈。

绩效反馈内容不全面。在第 11 题的问卷结果中,针对题项内容有 7 人表示非常不同意,9 人表示不同意,没有人表示不确定、同意或非常同意,总体得分极低,即所有的项目经理都认为绩效反馈的内容不全面。

（4）绩效考核结果运用存在的问题

本次调查问卷针对绩效考核结果运用的合理性调查设计了 3 道题目,根据表 3.5 可以看出看出第 13 题、14 题平均得分分别为 2.19 和 1.94 分,平均得分低于 3 分。即项目经理认为目前的绩效考核在结果运用方面存在以下两个问题:

绩效考核结果的运用不充分。在第 13 题的问卷结果中,针对题项内容有 4 人表示非常不同意,7 人表示不同意,3 人表示不确定,2 人表示同意,没有人表示非常同意,即 68.75%的人认为绩效考核结果的运用不充分,18.75%的人不确定绩效考核结果的运用是否充分,12.5%的人认为其绩效考核结果得到了充分运用。通过调查结果发现一部分项目经理认为其绩效考核结果没有得到充分运用。

配套的奖惩制度不完善。在第 14 题的问卷结果中,针对题项内容有 6 人表示非常不同意,6 人表示不同意,3 人表示不确定,1 表示同意,没有人表示非常同意,即 75%的人认为与绩效考核配套的奖惩制度不完善,18.75%的人不确定绩效考核配套的奖惩制度是否完善,6.25%的人认为绩效考核配套的奖惩制度是完善的,这一结果表明有较多项目经理认为公司与绩效考核结果配套的奖惩制度不完善。

综上所述,通过对项目经理绩效考核合理性调查发现项目经理认为公司目前

的项目经理绩效考核存在 8 个方面的问题,具体问题见表 3.6 调查问卷问题汇总。

3.6 调查问卷问题汇总

问题类型	具体问题
绩效考核指标制定	绩效考核指标不合理
	评估标准不清晰
绩效考核流程	员工对绩效考核认知度低
	考核结果不客观
绩效考核结果反馈	考核结果反馈不及时
	绩效反馈内容不全面
绩效考核结果运用	绩效考核结果运用不充分
	配套的奖惩制度不完善

针对以上问题是否存在以及出现问题的原因,本文将通过对领导层、人力资源部部长、项目经理的访谈,并结合绩效考核相关理论进行分析,找出项目经理绩效考核中确实存在的问题。

3.4 项目经理绩效考核的访谈调查

根据问卷调查结果反映出的问题,本文通过对公司领导层、人力资源部门负责人、项目经理的深度访谈进一步调查其原因和对项目经理绩效考核的意见和建议。本次访谈包含访谈提纲的设计、访谈人员的确定、访谈方案的实施及访谈结果的整理与分析四部分内容。

3.4.1 访谈提纲的设计

本次访谈根据项目经理绩效考核合理性调查中显示的问题进行访谈提纲设计,向访谈对象询问具体存在的问题以及出现问题的原因,并在最后增加了一道开放性题目,征求访谈对象对公司项目经理绩效考核的意见建议。访谈提纲共设计了 9 个访谈题目,具体访谈提纲见附录 2 甘肃建投地产公司项目经理绩效考核

访谈提纲。

3.4.2 访谈对象的确定

本次访谈在选取访谈对象时，主要选择与公司项目经理绩效考核关联性较强的人员，包括总经理、分管工程及营销工作的两名副总经理，人力资源部部长，5 名项目经理，其中 5 名项目经理是从 16 名项目经理中按照 1/3 的比例随机抽取。

3.4.3 访谈方案的实施

(1) 访谈前的准备。调查人员事先对抽取的调查对象的基本信息进行了了解，向受访者介绍了本次研究的相关情况，征得受访者同意后与受访者约定了访谈时间。

(2) 一对一访谈。进行访谈时，调查人员根据事先设定好的访谈提纲对抽取的访谈对象进行了一对一访谈。并在每次访谈结束后对访谈内容及时进行了记录。

3.4.4 访谈结果的整理与分析

本次访谈内容根据目前项目经理绩效考核的主要内容从绩效考核指标制定、绩效评估、考核结果反馈和运用四个方面设计，并在访谈最后询问了访谈对象项目经理绩效考核其他方面的问题及原因。具体访谈结果如下：

(1) 绩效考核指标制定相关问题访谈结果整理与分析

本次访谈在绩效考核指标制定方面设计了两道题目，访谈结果见表 3.7、3.8。

表 3.7 问题 1 访谈结果结果整理

1、您认为项目经理的考核指标有哪些地方不合理？不合理的原因是什么？

访谈对象	问题	原因
领导层	绩效考核过程中还是发现有较多项目部指标完成率较低	公司进行绩效考核的目的是为了激励员工提高工作效率，达到公司整体战略目标，目前项目经理的主要指标是依据公司整体的战略目标并结合各项目实际情况分解到各项目部的，给各项目部下达的指标总体而言是比较合理的，出现问题的原因可能是目前绩效考核指标体系还存在不完善的地方
人力资源部 部长	制度不完善，沟通不畅通	一方面目前关于绩效考核指标分解是根据领导层会议研究决定的，项目经理可能会对所分配指标的合理性存在质疑，项目经理绩效考核制度中缺少指标制定依据；另一方面在制定绩效考核指标时，自下而上的沟通渠道也不畅通，导致部分项目经理认为自己的绩效考核指标不合理时没有及时进行沟通修改，因此需要在制度中明确考核指标制定流程
项目经理	指标任务过高	和其他项目部相比，本项目部的项目指标任务相对较高，制定目标的时候没有考虑项目部实际情况，完成任务目标的难度大

项目经理质疑其指标任务合理性的原因不是指标任务本身不合理而是指标制定的流程不完善。根据表 3.7 可以看出，领导层认为项目经理的指标任务是依据公司整体战略目标结合各项目部实际情况分配的，总体而言是合理的。从项目经理的访谈中发现项目经理认为其考核指标不合理的原因主要是主观的不公平感，缺乏支撑依据。人力资源部部长也提出了项目经理质疑指标任务合理性的原因是指标制定的流程不完善，缺少指标制定者与执行者双方进行沟通协商的环节。因此目前公司考核指标制定存在的问题应该是指标制定的流程不完善，而不是指标任务本身不合理。

表 3.8 问题 2 访谈结果结果整理

2、您认为项目经理的考核指标评估标准存在哪些问题？出现问题的原因是什么？		
访谈对象	问题	原因
领导层	无	业绩指标和管理指标的评估标准都比较清晰
人力资源部 部长	业绩考核无直观考核成绩，综合测评无评估标准	一方面，公司绩效考核的目的是为了评估指标完成情况并进行奖金分配，因此考核制度中业绩指标直接对应奖金分配，业绩指标没有对应的权重分值，无法计算业绩考核成绩；另一方面，因为由于综合测评成绩基本不影响绩效奖金的分配，导致项目经理对这两方面的考核结果不在意，也没有制定相应的评估标准，这部分考核工作流于形式
项目经理	绩效考核没有最终考核成绩	忽视绩效考核成绩的重要性

根据表 3.8 可以看出评估标准不清晰的问题是确实存在的。从对人力资源部部长的访谈结果可以看出，评估标准存在两方面的问题，一是综合测评没有评估标准，二是没有对业绩指标区分权重，无法形成最终的考核成绩。

(2) 绩效考核流程相关问题访谈结果整理与分析

本次访谈针对绩效考核流程方面设计了两道访谈题目，具体访谈结果见表 3.9、3.10。

表 3.9 问题 3 访谈结果结果整理

3、您认为项目经理对绩效考核的认知度如何？如果认知度低，其原因是什么？		
访谈对象	问题	原因
领导层	部分员工对绩效考核的了解不全面	公司近两年来逐渐重视绩效考核工作，但是重点放在业绩考核上，忽略了对绩效考核整体的宣传培训工作
人力资源部 部长	大部分员工对绩效考核制度不了解	公司领导层及考核管理部门忽视了宣传培训工作的重要性，只是对关联性较强的人员进行了简单的传达
项目经理	绩效考核就是公司检查其年度任务的完成情况	没有渠道了解绩效考核的相关知识，对绩效考核制度中分值、考核指标等的规定的了解也不够透彻，只是按照考核要求进行大量的准备工作

根据表 3.9 可以看出，员工对绩效考核认知度低的问题是存在的。一方面，从领导层和人力资源部部长的访谈结果可以看出公司领导层及管理部门不重视绩效考核的宣传培训，绩效评估中缺少宣传和培训的环节，导致员工对绩效考核的认知度不足；另一方面，从项目经理的回答可以看出，其对绩效存在一定的抵触情绪，认为绩效考核就是简单的检查工作完成情况，他们也要为此进行大量的准备工作。

表 3.10 问题 4 访谈结果结果整理

4、您认为项目经理业绩考核和综合测评打分时存在哪些问题？其原因是什么？		
访谈对象	问题	原因
领导层	准备工作不到位	没有针对评估人员及考核对象进行培训，正式考核时双方没有很好地配合
人力资源部 部长	评估人员主观判断影响考核结果	没有针对评估人员就考核相关事项进行培训，考核结果尤其是综合测评成绩受评估人员主观判断影响的可能性较大
项目经理	评估人员不专业	评估人员不了解他们的工作表现，业绩考核结果和综合测评打分成绩不合理

根据表 3.10 可以看出，考核结果不客观的问题是存在的。从对领导层和人力资源部部长的访谈结果可以看出公司没有针对评估人员进行专门的培训，考核结果受评估人员主观判断影响的可能性较大。

(3) 绩效考核结果反馈相关问题访谈结果整理与分析

针对问卷调查中结果反馈方面的问题，本次访谈共设计了两道题目，访谈结果见表 3.11、3.12。

表 3.11 问题 5 访谈结果结果整理

5、您认为项目经理考核结果反馈是否及时？如果不及时，其原因是什么？		
访谈对象	问题	原因
领导层	无	考核结果的反馈由人力资源部负责，人力资源部统计考核结果后会在相关会议上进行汇报
人力资源部 部长	没有及时向考核对象反馈考核结果	目前公司对绩效考核结果反馈工作关注度较低，在绩效评估环节结束以后，重点就是奖金分配这一环节，所以绩效考核结果只及时反馈给需要使用考核结果的有关部门，没有及时将结果反馈给项目经理
项目经理	没有及时获取考核结果	人力资源部门没有及时反馈综合测评成绩

根据表 3.11 可以看出，项目经理绩效考核存在考核结果反馈不及时的问题。从对人力资源部部长的访谈结果可以看出，由于领导层以及管理部门的忽视，项目经理没有及时获得考核结果。

表 3.12 问题 6 访谈结果结果整理

6、您认为项目经理绩效反馈的内容是否全面？如果不全面，其原因是什么？		
访谈对象	问题	原因
领导层	反馈内容不全面	目前绩效考核的重点主要是评估业绩完成情况，对绩效反馈不够重视
人力资源部 部长	反馈内容主要是具体的考核结果	目前项目经理绩效考核的重点集中在绩效考核指标制定、绩效评估以及考核结果在奖金分配方面的运用上，对考核结果的反馈不够重视，对反馈的方式没有进行具体要求
项目经理	通过电话或通过办公软件告知考核结果，考核结果反馈的方式单一、生硬	公司针对考核结果的反馈内容没有相关的规定

根据表 3.12 可以看出，项目经理绩效考核中结果反馈内容不全面的问题是存在的。从人力资源部及项目经理的访谈结果中可以看出公司目前的绩效反馈内容主要就是简单告知考核结果，缺少问题、优势以及绩效改进措施等方面的内容。

(4) 绩效考核结果运用方面相关问题访谈结果整理与分析

针对问卷调查中结果运用方面的问题，本次访谈共设计了两道题目，访谈结果见表 3.13、3.14。

表 3.13 问题 7 访谈结果结果整理

7、您认为项目经理绩效考核结果的运用是否充分？如果不充分，其原因是什么？		
访谈对象	问题	原因
领导层	考核结果运用不充分	公司目前对考核结果运用的探索还比较少，主要集中在物质激励方面
人力资源部 部长	考核结果运用不充分	目前绩效考核制度中涉及的考核结果运用渠道只涉及奖金分配和项目经理工作改进方面，在实际考核中主要用于绩效奖金分配
项目经理	考核结果运用不充分	了解到考核结果只运用在奖金分配方面

根据表 3.13 可以看出，公司目前绩效考核结果运用不充分的问题是存在的。

从对领导层、人力资源部部长的访谈结果可以看出，公司目前的考核结果只运用在奖金分配和项目经理的工作改进方面，缺少非物质性激励，考核结果运用不充分。

表 3.14 问题 8 访谈结果结果整理

8、您认为与公司项目经理绩效考核配套的奖惩制度有哪些地方不完善？其原因是什么？			
访谈对象	问题	原因	
领导层	配套的奖惩制度不全	公司目前的绩效考核结果运用渠道单一，需要继续挖掘绩效考核的运用渠道并完善相应的配套制度	
人力资源部 部长	配套的奖惩制度不全	由于公司目前的考核结果运用渠道较少，没有涉及到相应的绩效考核配套制度，考核结果主要运用在奖金分配以及项目经理工作整改两方面，这两方面在绩效考核制度中进行了简单规定	
项目经理	配套的奖惩制度不全	目前只有绩效考核制度	

根据表 3.14 可以看出，公司目前绩效考核配套的奖惩制度不完善的问题是存在的。从对人力资源部部长的访谈中可以发现公司目前除绩效考核制度之外，没有配备其他的奖惩制度。同时结合表 3.13、3.14 的访谈结果可以看出，配套的奖惩制度不全的原因也是由于考核结果运用的渠道较少，因此，公司目前在考核结果的方面的问题主要是考核结果的运用不充分。

(5) 其他方面问题访谈结果整理与分析

表 3.15 问题 9 访谈结果结果整理

9、您认为项目经理绩效考核还存在哪些问题？其原因是什么？		
访谈对象	问题	原因
领导层	项目经理绩效考核激励性不足	忽视了目标设置及充分运用考核结果对员工的激励作用
人力资源部 部长	领导层不够重视	领导层不重视绩效考核结果反馈和考核结果运用，没有充分发挥绩效考核的作用
项目经理	绩效考核制度不完善	绩效考核制度的部分规定不明确，不能作为绩效考核的依据

通过对问题 9 的访谈结果进行整理，可以看出领导层、人力资源部部长、项目经理提到的考核指标设置、结果运用、绩效考核制度规定不完善的问题均是访谈过程中涉及到的问题，没有发现新的问题。接下来，本文将针对问卷和访谈调查的结果对公司项目经理绩效考核中存在的问题及原因进行分析梳理。

4 甘肃建投地产公司项目经理绩效考核问题及原因分析

通过对项目经理绩效考核合理性调查中反映的问题及原因进行访谈调查和分析，本章梳理了考核中确实存在的问题，并对其原因进行了分析。

4.1 项目经理绩效考核问题分析

为了进一步明确甘肃建投地产公司项目经理绩效考核中存在的问题，本节根据问卷及访谈结果，从绩效考核指标制定、考核流程、结果反馈与运用四个方面梳理了项目经理绩效考核中存在的问题。

4.1.1 项目经理质疑其指标的合理性

根据问卷调查及表 3.7 访谈结果发现部分项目经理对考核指标的合理性存在质疑，完成指标的积极性不高。宋威迪（2022）认为科学合理的绩效考核指标能够提升员工的工作积极性，并有利于其对企业产生归属感和职业认同感。如果项目经理认为其指标不合理，会影响其工作积极性，降低对企业的归属感和职业认同感，因此公司应该探索改进项目经理指标任务的确定方式，使制定的指标任务更加科学合理。

4.1.2 绩效指标的评估标准不清晰

根据表 3.8 访谈结果，发现目前绩效考核中关于其评估标准不清晰的地方主要包括以下两个方面：一是目前的主要考核指标评估以具体的完成进度作为评估结果，没有对应的考核成绩和考核等级；二是综合测评打分没有评估标准。结合公司目前项目经理绩效考核制度中的相关规定，发现制度中考核指标的完成情况直接对应绩效奖金分配，不能计算考核总成绩，并且综合测评打分也没有具体的评分依据，说明目前绩效考核制度中的评估标准是不合理的，需要针对这两方面问题探究原因并对绩效考核制度加以改进。

4.1.3 项目经理对绩效考核配合度低

根据表 3.9 访谈结果,结合公司绩效考核现状,发现目项目经理等对绩效考核的整体认知度低,对绩效考核制度中的相关规定并未完全了解,对绩效考核的认识仅仅停留在公司检查其工作完成情况这一层面,对绩效考核存在一定的抵触情绪。从实际情况来看,一方面,公司没有针对全体员工开展绩效考核相关内容的宣传工作,员工对绩效考核的整体认知度不高,没有认识到绩效考核的重要性;另一方面,在实施考核前,也没有向考核对象就绩效考核的必要性、绩效考核流程、绩效考核结果运用等进行讲解,考核对象对绩效考核一知半解,对绩效考核存在抵触。这两方面原因导致项目经理不能很好地配合开展考核工作。

4.1.4 项目经理质疑考核结果的客观性

根据表 3.10 访谈结果,发现项目经理对绩效考核结果的客观性存在质疑。目前的评估人员是公司职能部门的负责人,只是在部门分工的范围内相对了解情况,公司没有针对考核主体进行专门的培训,考核主体对绩效考核的重要性、分标准、考核对象的具体情况都不够了解,导致考核结果尤其是综合测评结果容易受到评估人员的主观感受影响,项目经理对结果的客观性也存在质疑。

4.1.5 考核结果反馈不及时

根据表 3.11 访谈结果,发现公司考核管理部门只向项目经理反馈了业绩指标完成情况,而没有及时反馈综合测评成绩。结合项目经理绩效考核制度中相关规定,发现制度中只简单规定要向考核对象反馈考核结果,对具体反馈时限没有明确规定。刘文彬、邵云飞(2017)认为绩效考核必须通过绩效反馈才能发挥其具体效果。如果没有及时反馈综合测评成绩,综合测评考核就无法发挥其考核的效果。

4.1.6 绩效反馈内容不全面

根据表 3.12 访谈结果,发现公司的项目经理的绩效反馈一般都是简单告知

考核结果，反馈方式生硬。刘文彬、邵云飞（2017）认为企业可以通过加强反馈主体与反馈对象之间的接触和互动增强员工的考核公平感和自我效能感。公司目前简单告知的反馈方式使得反馈主体和反馈对象缺少接触和互动，员工也无法通过绩效考核找出自身在绩效考核中存在的问题、优势以及获得上级的改进意见和建议，员工的考核公平感和自我效能感不高，绩效考核的作用没有凸显，需要探索更加有效的反馈方式。

4.1.7 考核结果运用不充分

根据问卷及表 3.13、3.14 访谈结果，结合项目经理绩效考核制度的相关规定发现公司绩效考核结果运用渠道比较单一，目前公司的绩效考核结果只运用在奖金分配和项目经理工作改进这两方面。刘子君（2020）认为考核结果的充分运用可以产生更大的推动力，激发组织和员工的活力。公司目前的考核结果没有得到充分运用，为提高绩效考核的激励作用，需要进一步探讨绩效考核结果运用的渠道并完善相应的奖惩制度。

4.2 项目经理绩效考核问题的原因分析

为了找出公司项目经理绩效考核出现问题的具体原因，本节根据调查问卷中显示出来的问题以及访谈调查的结果，结合公司项目经理绩效考核的现状，从绩效考核指标制定、考核流程、结果反馈与运用四个方面对项目经理绩效考核存在问题的原因进行了分析。

4.2.1 指标制定时缺少双向沟通

根据表 3.7 访谈结果可以看出，公司项目经理绩效考核指标任务的制定流程依据惯例自上而下进行分配，缺少双方协商沟通的过程。在以往的指标制定过程中，领导层按照集团公司的指标任务和公司发展战略进行任务分配，和项目经理没有进行沟通协商并达成一致意见，导致项目经理对其指标的合理性存在质疑，完成指标的积极性不高，指标的完成情况不理想。因此需要完善目前的项目经理绩效考核指标任务确定流程。

4.2.2 指标权重设计不完善

根据表 3.8 访谈结果可以看出目前项目经理绩效考核的重心在于评估业绩指标的完成情况和奖金的分配,绩效考核制度中把绩效考核与奖金分配直接联系起来,根据业绩指标直接对应奖励扣罚,没有区分其权重,因此无法计算其总体考核成绩,也没有对应的考核等级。综合测评虽然有成绩,但是成绩基本不影响奖金分配,因此领导层和管理部门都忽视综合测评成绩,也没有设置具体的评分依据。即目前的绩效考核的指标设计时完全忽视了除业绩指标之外的其他指标,同时也没有考虑到考核成绩在其他方面的可使用性,存在较大的问题,需要针对其不完善的地方进行改进。

4.2.3 绩效考核时忽视宣传培训工作

根据问卷调查结果及表 3.9、3.10 访谈结果发现,在考核过程中,领导层及管理部门均忽视了绩效考核宣传培训工作对于整体绩效考核的重要性。一方面,公司没有针对全体员工进行绩效考核培训,员工对绩效考核的认知度低;另一方面,公司没有针对评估人员进行专门的培训,员工对评估人员的专业性以及考核结果的可靠性存在质疑。这两方面导致员工对绩效考核的认知和对考核结果的公平感知都比较差。

4.2.4 绩效反馈的规定不完善

根据表 3.11 可以看出项目经理没有获得综合测评成绩的主要原因是目前项目经理绩效考核制度中关于绩效反馈的规定不完善。一方面绩效考核制度中没有明确规定反馈时限和具体反馈的内容,人力资源部主要向项目经理告知其比较关心的业绩指标完成情况,而忽视了综合测评成绩反馈;另一方面制度中没有明确结果反馈责任部门,未反馈考核结果对考核管理部门也不会造成影响。这两方面导致人力资源部门忽视了对考核结果进行全面的反馈。

4.2.5 绩效反馈时不关注员工发展

根据表 3.12 访谈结果发现公司领导层、考核管理部门将绩效考核的重点放在评估业绩指标完成情况而没有关注绩效反馈对员工个人发展的重要性。门贺（2021）等人认为发展型绩效考核能够通过提供绩效反馈，明确发展方向，分析工作不足和优劣，开发和挖掘员工潜能。公司目前的绩效反馈只是简单结果告知，没有通过绩效反馈为员工提供绩效改进的意见建议并提供针对性的职业生涯发展的建议和相关培训等，对员工个人发展的关注度较低。

4.2.6 结果运用方面忽视非物质性激励

根据表 3.13、3.14 访谈结果发现公司目前的项目经理绩效考核结果主要运用在奖金分配方面，忽视了非物质性奖励对员工的激励作用。刘子君（2020）认为应该将绩效的结果与员工的晋升、薪酬，评优评先等合理结合，调动员工的积极性，达到绩效考核的目的。因此绩效考核结果不仅可以运用在物质激励方面，还可以通过一些非物质激励提高员工对绩效考核结果的重视，达到调动员工积极性的目的。因此公司需要进一步丰富绩效考核结果运用的渠道，并据此配备完善的奖惩制度。

5 甘肃建投地产公司项目经理绩效考核优化对策及实施保障

根据调查中发现的项目经理绩效考核中存在问题及原因,结合绩效管理的相关理论和方法,本章提出了甘肃建投地产公司项目经理绩效考核的优化目标、原则以及具体的优化对策和实施保障。

5.1 优化目标与原则

为了保证本次项目经理绩效考核优化措施能够达到相应的效果,本部分根据绩效管理的相关理论和公司实际情况提出了此次项目经理绩效考核的优化目标和优化原则。

5.1.1 优化目标

(1) 坚持企业战略目标导向。曾艳(2022)认为企业应该在建立正确企业战略目标的基础上,有效开展各项绩效管理工作。目前公司进行绩效考核的主要目的是实现企业战略目标,增强企业竞争力,因此要利用绩效考核引导和约束员工行为,通过督促员工完成个人指标达成公司的整体战略目标。因此,项目经理绩效考核中绩效考核指标体系的建立要通过对公司战略目标的层层分解,实现公司战略目标与项目经理个人绩效考核指标的有机结合。

(2) 提升员工个人能力。孙薇、王新华(2017)认为员工感知到的组织使用绩效考核的最终目的,会对员工的工作态度和工作行为产生重要影响。为了更好地将公司与员工个人发展结合起来,提升员工个人能力也要作为公司实施绩效考核的主要目的之一。在绩效考核结果运用方面,要注意利用考核结果指导员工职业规划和培训方式等,提升员工能力,关注员工个人发展。

(3) 提升公司绩效管理水平。目前项目经理的绩效考核是甘肃建投地产公司绩效考核的重点。通过项目经理绩效考核的优化有助于完善公司绩效考核体系,提升公司绩效管理水平。

5.1.2 优化原则

(1) 重视发展型考核。门贺(2021)等人认为发展型绩效考核将关注焦点放在员工未来发展和绩效表现上,开发和挖掘员工潜能。评估型绩效考核机械地执行以结果为导向的考核标准,缺乏对员工需求与感受的关注。从公司的绩效考核现状来看,公司目前的项目经理绩效考核以评估型绩效考核为主,需要在此基础上兼顾发展型绩效考核,提升员工个人能力。

(2) 公平原则。闫凯琪、王学军(2020)认为要将提高员工绩效考核公平感知贯穿于整个绩效考核过程中,通过考核程序公平、分配公平、人际公平和信息公平等提高公平感知。同时,根据公平理论,提高员工的公平感知能够避免员工产生负向行为。因此,要确保公平原则贯穿绩效考核的整个实施过程,这样绩效考核才能得到员工的支持和配合,保证绩效考核顺利实施。

(3) 可靠性与准确性原则。在优化项目经理绩效考核时,要针对项目经理的具体岗位职责和工作内容,合理确定考核指标和规范考核流程。做到正确、有效地评价每位员工的工作情况,保证绩效考核结果的可靠性。

(4) 可接受性和实用性。在优化项目经理绩效考核时,要考虑到所有员工对改进后的绩效考核的接受性,只有员工整体对于绩效考核的支持才能保证绩效考核顺利实施。同时,绩效考核要具备实用性,通过实施绩效考核要为公司带来收益。

5.2 绩效考核指标制定优化对策

本节基于目标设置理论、公平理论和相关绩效考核方法对项目经理绩效考核中指标体系的建立和绩效评估标准的设置进行了改进,提出了制定绩效指标时增加沟通环节和健全以 KPI 为核心的绩效指标体系两方面的优化对策。

5.2.1 制定绩效指标时增加沟通环节

根据目标设置理论,本文制定绩效考核指标的目的在于使目标对员工起到激励作用,从而提高工作效率,因此,制定绩效考核指标时,要充分考虑到目标的明确度、项目经理完成目标的可能性,提高项目经理参与度,发挥目标设置的作

用。同时，根据公平理论，当员工通过对比认为自己的投入过高或报酬过低时，会产生不公平的知觉。公司目前的绩效考核指标是比较明确的，但是在制定指标时项目经理的参与度不够，绩效指标缺乏激励性，且员工对绩效指标的了解度不够会导致其公平感知出现偏差。为了提高项目经理的参与度以及消除员工心理上不公平的知觉，建议制定关键绩效指标任务时，在目前自上而下制定方式的基础上增加双方协商沟通的环节，提高项目经理的参与度，同时双方对指标任务如何完成有个探讨的过程，增加项目经理完成指标任务的信心，发挥目标设置的作用。具体的指标制定流程如下：一是领导层根据总体的战略目标任务分解确定大致的任务目标后；二是由主管领导和项目经理对其指标任务进行沟通，确定具体的任务目标，其中沟通内容包括对指标任务的解释、解答项目经理对指标任务的疑虑、了解项目经理完成指标需要的支撑资源等等；三是根据协商确定的任务目标分解出不同时间段需要完成的各项具体工作，签订目标责任书，在考核主管部门备案。

5.2.2 完善以 KPI 为核心的绩效指标体系

(1) 完善以 KPI 为核心，360 度考核法为辅的绩效考核指标体系

根据甘肃建投地产公司的实际情况，一方面，公司由于公司成立时间不足，目前在绩效考核方面的投入较少，信息和统计系统、管理体系还不完善，不适应于相对复杂、对数据量要求较大的绩效考核方法；另一方面，目前项目经理的主要绩效考核指标基本涵盖了项目部的所有关键绩效指标，这些指标具备很强的可量化性，很符合关键绩效指标法的相关要求，同时也符合项目经理的考核导向，只是目前未对相应绩效指标区分权重，考核结果直接对应奖金分配，不能直接计算考核成绩，考核结果的运用范围有限。因此，通过对比 BSC、KPI、360 度考核法等绩效考核方法，建议公司对目前的绩效考核指标体系进行完善，以关键绩效指标法为核心，突出项目经理的关键性指标。同时，由于公司目前未对考核指标区分权重，没有明确的考核分数或考核等级，导致考核结果的可用性不强，考核结果的用途单一，因此建议根据各项指标的重要程度对绩效指标区分权重，便于计算考核成绩，并将考核结果运用到人力资源管理的其他方面。最后，由于项目经理不仅要完成绩效考核指标，同时也要做好总部与项目部的协调配合、项目部团队的管理、同时也要考虑到公司以及项目经理全方面素质的提升，因此建议在

考核关键绩效指标的同时以 360 度考核方法为辅助，对项目经理的工作态度、能力进行综合考核。

（2）确定关键绩效指标的思路

公司进行绩效考核的目的首先是为了达成其战略目标，项目部作为公司战略目标完成的主要责任部门，其关键绩效指标应该紧紧围绕公司的战略目标进行。确定关键绩效指标的思路应该是根据甘肃建投集团的整体战略指标，结合公司自身发展的实际情况，归纳出公司地产项目战略实施的关键指标，然后进行科学的量化，最后分别落实到每个项目部。

（3）项目经理关键绩效指标的确定

项目经理关键绩效指标的确定基于以下两个方面：一是年初甘肃建投集团下达给公司的整体任务指标，二是公司自身的战略目标和整体发展规划。

根据目标设置理论、帕累托的二八原理、关键绩效考核指标选择的“SMART”原则，在公司现有项目经理绩效考核的主要指标的基础上，结合公司自身发展情况，设计了 8 个项目经理关键绩效考核指标。见表 5.1 关键绩效指标类别及名称。

5.1 关键绩效指标类别及名称

指标类别	指标名称
经营指标	销售额
	回款额
	利润
	清欠额
	工期进度
管理评价指标	手续报建进度
	客户上访次数
	基础管理工作

指标说明：上述关键绩效指标中，销售额、回款额、利润、清欠额量化为人民币金额；工期进度量化为具体完成主体层数等施工建设目标；手续报建进度量化为是否取得施工许可证、预售许可证等证书；客户上访次数为全年客户上访次

数；基础管理工作依据公司现有《管理工作考核评价表》评分。

(4) 项目经理关键绩效指标权重的确定

确定了关键绩效指标后，根据对公司领导层、相关业务管理部门、项目经理等进行问卷调查和访谈的结果，依据权值因子法设置各关键绩效指标的权重。首先确定关键绩效指标权重评分标准，然后选择相关人员对关键绩效指标进行对比打分，最后统计得分情况并进行权重分配。关键绩效指标权重评价标准见表 5.2，关键绩效指标权重评分表见表 5.3。

5.2 关键绩效指标权重评价标准

指标相互比较结果	得分标准
非常重要	4
比较重要	3
同样重要	2
不太重要	1
不重要	0

5.3 关键绩效指标权重评分表

序号	关键绩效指标	销售 额	回款 额	利 润	清欠 额	工期 进度	手续 报建 进度	客户 上访 次数	基础 管理 工作	评分值
1	销售额	-	3	2	3	3	4	4	4	23
2	回款额	1	-	1	2	2	3	4	4	17
3	利润	2	3	-	3	3	3	4	4	22
4	清欠额	1	2	1	-	2	2	4	4	16
5	工期进度	1	2	1	2	-	2	3	3	14
6	手续报建进度	0	1	1	2	2	-	3	3	12
7	客户上访次数	0	0	0	0	1	1	-	2	4
8	基础管理工作	0	0	0	0	1	1	2	-	4
评分值合计						112				

根据关键绩效指标计算权重公式：指标权值=该项平均分/评分值合计，对数字取整调整为百分数后得出项目经理各关键绩效指标权重，见表 5.4 关键绩效指标评分统计及权重设置。

5.4 关键绩效指标评分统计及权重设置

关键绩效 指标	评价人								评分 总计	平均分	权值	权重
	1	2	3	4	5	6	7	8				
销售额	23	24	22	25	23	20	24	22	183	22.875	0.2042	20%
回款额	17	16	18	15	16	18	16	18	134	16.75	0.1496	15%
利润	22	23	22	24	20	24	22	23	180	22.5	0.2009	20%
清欠额	16	15	16	15	16	14	16	15	123	15.375	0.1373	14%
工期进度	14	15	14	13	15	16	15	14	116	14.5	0.1295	13%
手续报建 进度	12	13	13	14	15	16	12	12	107	13.375	0.1194	12%
客户上访 次数	4	3	3	2	4	2	3	5	26	3.25	0.029	3%
基础管理 工作	4	3	4	4	3	2	4	3	27	3.375	0.0301	3%
合计	112	112	112	112	112	112	112	112	896	112	1	100%

(5) 项目经理关键绩效指标体系的建立

根据“二八原理”，将项目经理关键绩效指标在整个绩效考核中的权重设置为 80%，将员工态度、工作能力的综合测评设置权重设置为 20%，项目经理的绩效考核成绩=关键绩效指标成绩*80%+综合测评成绩*20%。综合测评成绩使用 360 度考核法进行考核，由于工作业绩已经在关键绩效指标中有所体现，新的项目经理综合测评在公司现有项目经理综合测评表的基础上去掉工作业绩的考核，从德、能、勤、廉、制度执行五个方面进行考核，由主管领导、相关职能部门负责人、项目部内各部门负责人及部分业主对其进行综合测评打分，评分表见表 5.5。同时，根据综合测评各项指标的内容设计了评分依据，评分依据见表 5.6。

表 5.5 甘肃建投地产公司项目经理综合测评表

指标	德 (15 分)	能 (20 分)	勤 (20 分)	廉 (20 分)	制度执行 (20 分)	合计
姓名	主要考核是否品质优秀, 热爱本职工作, 责任心强, 不推诿扯皮	主要考核是否能较好地履行岗位职责, 钻研业务, 创新工作方式, 面对复杂工作能提出建设性意见	主要考核在日常工作中是否按时出勤, 主动完成各项工作, 服从安排	主要考核工作中是否坚持原则, 不以权谋私	主要考核工作中是否遵守劳动纪律、公司制度	

表 5.6 综合测评指标评估标准

评分项目	考核内容	评分标准			
		16-20 分	11-15 分	6-10 分	0-5 分
德	主要考核是否品质优秀, 热爱本职工作, 责任心强, 不推诿扯皮	品质优秀	品质较好	品质一般	品质不佳
能	主要考核是否能较好地履行岗位职责, 创新工作思路和方法, 并注重钻研业务, 面对复杂工作能提出建设性意见	能够履行所有岗位职责	能够履行大部分岗位职责	能够履行一般的岗位职责	只能履行少部分岗位职责
勤	主要考核在日常工作中是否按时出勤, 是否积极主动, 服从安排	工作责任心强, 积极主动完成所有工作	工作责任心较强, 积极主动完成大部分工作	工作责任心一般	工作责任心差
廉	主要考核工作中是否坚持原则, 秉公办事, 不吃拿卡要, 不以权谋私	非常廉洁	比较廉洁	一般	不廉洁
制度执行	主要考核工作中是否遵守劳动纪律、规章制度, 是否按章办事	遵守纪律, 按章办事	大多数情况下遵守纪律, 按章办事	劳动纪律和规章制度遵守情况一般	劳动纪律和规章制度遵守情况差

5.3 绩效考核流程优化对策

本节根据公司目前项目经理绩效考核流程现状以及问卷调查和访谈过程中发现的问题原因,结合公平理论,为避免员工对绩效考核的认知度不足和对评估人员的专业性质疑等考核过程中容易造成员工产生不公平感知的情况,本文针对对项目经理绩效考核中绩效考核流程的优化提出了增加绩效考核宣传和评估人员培训环节的的意见建议。

5.3.1 增加绩效考核宣传环节

根据公司目前项目经理绩效考核制度可以看出目前的绩效考核流程主要包括制定考核计划和实施绩效考核两个环节。在访谈调查中发现,公司大多数员工对绩效考核目的、考核方法、考核流程以及考核结果的运用方向都不了解,导致绩效考核实施受阻。因此建议在制定考核计划后增加绩效考核宣讲会项目,由考核负责部门组织,时间定在绩效考核实施前一周左右,由负责人员在宣讲会上对员工进行绩效知识宣传,让员工了解实行绩效考核的目的、绩效考核如何实施以及考核结果会运用到哪些方面,并针对员工提出的问题进行答疑。通过绩效考核宣讲会达到以下两个目的:一是提高全体员工对绩效考核的认知度,通过对绩效考核的宣传,让员工意识到绩效考核对企业和员工都是有利的,在发展企业的同时能够帮助员工自身找出问题并针对性提升其个人能力,有利于其职业生涯的发展,从而有助于和谐的劳动关系建立,也便于员工配合绩效考核的开展;二是通过对绩效考核的详细介绍,让员工认识的绩效考核的科学性和公平性,避免考核对象产生过多不公平的感受,根据公平理论,员工为了消除这种不公平的感觉可能会导致一些负面的行为,比如消极怠工、辞职等,让员工认识到绩效考核是科学的,是严格按标准实施的,是公平、公正、公开的,使员工认可绩效考核的结果。

5.3.2 增加评估人员培训环节

通过访谈调查发现,项目经理对目前业绩考核人员和综合测评打分人员的专业性都存在质疑,因此建议在进行绩效评估前对评估人员进行培训培训。在正式

评估前对评估关键绩效指标完成情况和进行综合测评打分的评估人员进行培训，确保绩效考核“对事不对人”，保证绩效考核能够准确评价每名员工的努力和不足之处。评估人员的培训要达到两个目的：一是完全了解评估标准；二是评估人员要端正态度，充分意识到绩效考核的重要性。通过培训使评估人员完全了解评估标准，减少个人主观因素影响，最大化保证考核结果的可靠性。

5.4 绩效考核结果反馈优化对策

本节根据项目经理绩效考核结果反馈的现状、访谈调查的结果以及绩效考核的相关理论提出了明确考核结果反馈时限和完善绩效反馈机制两方面的优化对策。

5.4.1 明确考核结果反馈时限

通过访谈我们发现公司人力资源部门作为绩效考核的主要管理部门没有向项目经理反馈综合测评成绩。绩效考核结果的反馈具有时效性，考核的管理部门一定重视并及时反馈考核结果的反馈。通过及时反馈考核结果，让员工对自己的工作表现有一个基本的认知，明确今后工作努力的方向，这也是进行绩效考核的目的之一。考核结果反馈具有时效性，反馈时限不宜过长，同时也要留给管理部门时间整理和确定考核结果反馈的方式，因此建议在项目经理绩效考核制度中明确规定在考核结果出来后五个工作日内反馈考核结果，在制度中明确考核管理部门的责任。

5.4.2 完善绩效反馈机制

通过问卷及访谈调查结果我们发现，公司目前对绩效考核结果反馈不够重视，项目经理绩效考核制度中对绩效考核结果反馈的规定也过于简单。刘文彬、邵云飞（2017）提出，绩效反馈做到以下几点：一是让考核主体及考核对象都认为绩效考核比较科学；二是考核对象认为考核过程及结果比较公平；三是通过绩效反馈分析员工胜任特征，向考核对象提供改进意见及建议。由于公司目前的绩效反馈方式远不能达到以上目的，因此建议公司完善目前的绩效反馈机制，在进

行考核结果反馈时，应该尽量围绕以上三个方面目的。

反馈机制的反馈主体建议选择项目经理的主管领导。一方面，其主管领导对项目经理的业务能力、个人素质相对比较了解，能够更好达到绩效反馈的基本目标；另一方面，项目经理对其主管领导比较熟悉，对其提出的意见建议也更容易接受。

在反馈方式的选择上可以选用绩效反馈面谈和填写绩效反馈表两种方式相配合。通过绩效反馈面谈一方面让员工感知到通过绩效反馈可以明确考核过程的详细信息以及公司对自己的要求，发现不足之处并进行针对性培训等；另一方面让员工意识到绩效考核与自身密切相关，通过绩效考核可以识别自身的优势以及提供清楚的个人发展目标等等。面谈结束后通过填写绩效反馈表对考核结果、考核过程中发现的优势不足以及意见建议等予以确认。绩效反馈表见表 5.7。

5.7 甘肃建投地产公司项目经理绩效考核结果反馈表

姓名	所属单位	
考核时间	考核周期	半年/全年
考核结果		
本次考核中的业务优势		
本次考核中发现的问题		
具体改善措施及建议		
员工签字确认	主管领导签字确认	
考核主管部门负责人签字确认	填写时间	

因此在绩效反馈时，应该首先由考核负责部门将详细的考核结果反馈给公司领导层；然后由考核部门组织绩效反馈面谈，面谈的负责人是各项目经理的主

管领导，面谈的方式选择半结构化面谈，一方面，对必须要涉及到的内容进行规定，另一方面，面谈负责人根据实际情况进行反馈、答疑；最后，由组织部门根据面谈情况填写《绩效考核结果反馈表》，并由员工本人、面谈负责人、考核主管部门负责人签字确认。

5.5 绩效考核结果运用优化对策

本部分根据公司目前项目经理绩效考核制度中对绩效考核结果运用方面的规定以及绩效考核结果运用的现状、问卷及访谈调查结果，结合绩效考核相关理论提出了重新确立绩效奖金分配比例和增加考核结果运用渠道两个方面的优化对策。

5.5.1 重新确立绩效奖金分配比例

公司目前的项目经理绩效考核制度中各项指标完成情况直接对应奖金金额，重新确立绩效考核指标体系后需要重新建立绩效考核成绩与绩效奖金分配之间的联系。根据新的绩效考核指标体系中各指标的权重及目前项目经理绩效考核制度中的年薪标准和各指标的扣罚额度，重新设立考核等级标准和年薪发放比例，见表 5.8。

5.8 考核等级标准及年薪发放比例

考核分数	考核等级	年薪发放比例
96-100	优秀	100%
90-95	良好	80%
80-89	中等	60%
60-79	合格	50%
0-59	不合格	只发放基本工资

项目绩效考核制度中对超额完成关键绩效指标、获得荣誉奖项的奖励，以及发生重大安全质量事故的处罚仍沿用目前制度中的相关规定。

5.5.2 增加考核结果运用渠道

绩效考核相关理论中提到绩效考核结果不仅可以与奖励分配挂钩,还可以作为员工晋升、培训、职业生涯规划等一系列人力资源管理工作的依据,通过增加考核结果运用的范围可以提高员工对绩效考核的重视程度并起到激励作用。根据公司项目绩效考核制度中考核结果运用的规定,结合问卷及访谈调查发现的绩效考核结果运用方面激励性差的原因,建议增加公司的考核结果运用渠道,将绩效考核结果运用在以下三个方面,通过对员工在绩效考核中表现来的正向工作行为进行物质或非物质奖励,助力员工正向行为的保持和推广。

(1) 把考核结果作为公司评先选优的依据。刘子君(2020)认为将考核结果与员工晋升、评优评先等合理结合,可以提高员工的积极性,达到激励员工的目的。对于当年度绩效考核等级为优秀项目经理的可以选为年度优秀员工,对于当年度绩效考核等级为良好的项目经理可以作为年度优秀员工的备选人员。评先选优条件见表 5.9。

5.9 评先选优标准

考核等级	评先选优情况
优秀	年度优秀员工
良好	年度优秀员工备选人员(优先选择)
中等	正常参与评选
合格	正常参与评选
不合格	不纳入年度评先选优范围

(2) 把考核结果项目经理岗位调整的依据,分析员工的胜任特征,通过调整岗位、晋升、降级等手段将合适的人才放到适合的岗位上,并筛选出适合本岗位的优秀人才。项目经理晋升/降级的标准见表 5.10。

5.10 职务调整标准表

考核等级	职务调整
优秀	优先考虑晋升（可破格提拔）
良好	优先考虑晋升
中等	正常晋升
合格	正常晋升
不合格	降级

（3）把考核结果作为项目经理针对性培训的依据。刘子君（2020）提出可以利用考核结果对员工进行针对性培训及开发。因此可以通过考核结果梳理项目经理的的特长及不足，据此开展针对性培训，提高其个人素质。

增加考核结果的运用渠道后，需要在绩效考核制度中明确需要依据的配套奖惩制度，例如以上涉及到评先评优办法、岗位调整制度、培训制度，并对相应制度加以完善，提高绩效考核的有效性，更好地发挥绩效考核的作用。

5.6 实施保障

为保障提出的项目经理绩效考核优化对策能够顺利落实，本节根据以上优化措施提出了相应的组织保障和制度保障。

5.6.1 组织保障

明确公司现有考核领导小组的职责。公司现有考核领导小组的职责主要包括制定和修改绩效考核制度，制定考核计划、实施考核、审议考核结果等四个方面。为保证提出的项目经理绩效考核优化对策能够顺利实施，考核领导小组的职责中需要增加以下五个方面：一是绩效考核宣传工作，让员工对优化后的绩效考核情况有明确的认知，清楚了解绩效考核的目的、考核指标的制定依据、实施考核的流程、考核结果反馈机制以及考核结果的运用渠道；二是负责年度指标任务的确定，在确定任务指标时要与项目经理进行协商，通过协商确定年度指标任务；三是负责考核评估人员的培训工作，保证考核过程的公平性和考核结果的可靠性；

四是根据绩效考核的实施和反馈情况持续完善绩效考核制度。通过明确考核领导小组的职责，保障各项优化措施落实到位，绩效考核有序实施。

建立绩效考核监督机构。绩效考核监督机构的职责主要包括以下几个方面：一是负责监督绩效考核实施过程的公平性，包括关键绩效指标评价人员是否如实按照员工指标完成情况打分、综合测评评分人员是否按照评分细则合理评分等等；二是受理职工绩效考核结果申诉，对于职工反映的关于绩效考核的问题做到及时受理、调查、处理和回复。三是监督绩效考核结果反馈情况，确保考核结果反馈工作落实到位；四是监督绩效考核结果运用情况，对绩效考核制度中涉及的绩效考核的结果运用渠道进行监督，保障绩效考核结果运用落实到位。通过建立绩效考核监督机构，保障绩效考核的公平性、考核结果的可靠性并正确运用考核结果。

5.6.2 制度保障

完善项目经理绩效考核制度。公司目前的绩效考核制度对绩效考核指标制定、综合测评打分依据、考核流程、考核结果运用和反馈方面的规定不够完善，因此需要根据本章提出的绩效考核优化对策对目前的项目经理绩效考核制度进行完善。通过完善绩效考核制度做到考核有据可依，提高绩效考核的权威性以便有序开展绩效考核工作，有效发挥绩效考核的作用。

完善配套奖惩制度。改进后的项目经理绩效考核在结果运用增加了三个方面，涉及评先评优、岗位调整、培训等三个方面，需要进一步完善这三个方面的制度，在制度中明确规定如何使用绩效考核结果，通过制度化保证绩效考核结果运用落到实处。通过完善项目经理配套奖惩制度，让员工意识到绩效考核与自身发展密切相关，引起员工的重视，保障绩效考核结果运用到位。

6 研究结论、不足与研究展望

根据前面对公司项目经理绩效考核现状、问题及原因的分析以及提出的优化方案,本章总结了研究的结论以及研究中存在的不足,并对研究成果进行了展望。

6.1 研究结论与不足

本研究通过对甘肃建投地产公司项目经理绩效考核的现状、存在问题及原因的分析,结合绩效考核相关理论和方法,从绩效考核指标制定、考核流程、考核结果反馈和运用四个方面提出了甘肃建投地产公司项目经理绩效考核的优化对策,并为项目经理绩效考核优化措施顺利实施提出了组织保障和制度保障。本研究中对项目经理绩效考核的优化是基于公司目前的实际情况提出的,为其探索绩效考核工作有以下两方面借鉴意义:一是通过了解甘肃建投地产公司项目经理绩效考核的现状以及问卷和访谈调查结果发现目前的项目经理绩效考核已经不适用于公司目前的发展,需要根据管理者的要求和项目经理的实际考核情况对项目经理绩效考核进行优化;二是本研究通过分析甘肃建投地产公司项目经理的关键业务情况和绩效考核现状,从健全绩效考核指标体系、明确评估标准、完善考核流程、明确考核结果反馈时限、完善考核结果反馈机制、增加考核结果运用渠道等方面提出了项目经理绩效考核的具体优化方案。

另外,限于研究时间,本人对绩效管理理论、方法的理解以及对公司发展方向的了解还不够透彻,研究提出的项目经理绩效考核优化措施仍存在一些不足之处,需要在实施过程中根据实际情况进一步改进和完善。

6.2 研究展望

随着国家政策变化,房地产行业未来的发展势头趋向稳健发展,房地产业过热的局面将一去不返,公司面临的竞争形势也会越来越激烈,在内部管理上,也会越来越重视员工工作效率的提升,对绩效考核工作的探索是提升员工工作效率必不可少的一环。期望本研究中提出的项目经理绩效考核优化措施能够为公司绩效考核工作的探索提供参考,笔者会在后续的实践工作中继续学习人力资源管理

和绩效考核相关知识,借鉴同类企业绩效考核方案,研究符合甘肃建投地产公司的绩效考核优化措施。同时也期望本文针对甘肃建投地产公司项目经理的绩效考核优化研究也可以为同类型企业进行绩效考核优化提供参考,为绩效管理理论在绩效考核实践中的应用提供探索方向。

参考文献

- [1]André A, Waal D. Behavioral factors important for the successful implementation and use of performance management systems[J]. *Management Decision*, 2003, 41(8): 688-697
- [2]Baird K, Schoch H & Chen Q. Performance management system effectiveness in Australian local government[J]. *Pacific Accounting Review*, 2012, 24(2):161-185.
- [3]Cortimiglia M N, Ghezzi A, & Frank A G. Business model innovation and strategy making nexus: evidence from a cross-industry mixed-methods study[J]. *R & D Management*, 2016, 46(3):414-432
- [4]Kennerley M ,Neely A .Measuring performance in a changing business environment[J]. *International Journal of Operations & Production Management*, 2003, 23(2):213-229
- [5]Maley Frances J. The influence of various human resource management strategies on the performance management of subsidiary managers[J]. *Asia-Pacific Journal of Business Administration*, 2011, 3(1):28-46
- [6]Marković I, Stevanović T. Strategic Management Accounting Role In The Performance Measurement And Control Of Multinational Companies[J]. *Sciendo*, 2014, 52(4):436-460
- [7]Newbert S L. Empirical research on the resource-based view of the firm: an assessment and suggestions for future research[J]. *Strategic Management Journal*, 2007, 28(2):121-146
- [8]Saber A A ,Sadegh T J & Homayoun S B ,*et al* . Developing performance indicators for clinical governance in dimensions of risk management and clinical effectiveness[J]. *International Journal for Quality in Health Care Journal of the International Society for Quality in Health Care*, 2015(2):110
- [9]Sillanpää E, Junnonen J M & Sillanpää I, *et al* . A Customer's Possibilities to Increase the Performance of a Service Provider by Adding Value and Deepening the Partnership in Facility Management Service[J]. *Management & Production*

- Engineering Review, 2016, 7(2):50-61
- [10]Špalková D, Špašek D & Nemeč J. Performance Management And Performance Appraisal: Czech Self-Governments[J]. NISPAcee Journal of Public Administration and Policy, 2016, 8 (2):69-88
- [11]Stanton P. Linking strategic HRM, performance management and organizational effectiveness: perceptions of managers in Singapore[J]. Asia Pacific Business Review, 2011, 17(1):67-84
- [12]Stringer C. Empirical performance management research: observations from AOS and MAR[J]. Qualitative Research in Accounting & Management, 2007, 4(2):92-114
- [13]Sup V Y H,Sup S. Performance management effectiveness: practices or context?[J]. International Journal of Human Resource Management, 2012, 23(6):1158-1175
- [14]Wadongo B, Abdel-Kader M. Contingency theory, performance management and organisational effectiveness in the third sector[J]. International Journal of Productivity and Performance Management, 2014, 63(6): 680-703
- [15]白胜, 徐玲芳, 湛敬蓉. 平衡计分卡理论批判的研究述评 [J]. 财会月刊, 2019(13):83-88
- [16]陈旭, 王茜媛, 张晓玫, 包红霏. 基于战略导向的“BSC+KPI”企业绩效评价研究——以 W 企业为例 [J]. 财务管理研究, 2020(11):15-22
- [17]陈文超. 战略绩效管理对企业竞争力提升作用研究 [J]. 人民论坛, 2021(16):88-90
- [18]桂玉敏. 基于可持续发展的房地产行业 EVA 调整项目分析 [J]. 财会通讯, 2019(02):79-83
- [19]高志斌. BSC+KPI 下施工企业财务人员绩效考核体系研究——以 A 企业为例 [J]. 会计之友, 2021(09):71-76
- [20]黄姝琪. 高绩效工作系统与员工创新行为研究——创新自我效能感的中介作用 [J]. 中国商论, 2022(01):152-155
- [21]蒋丽, 王伟玉. 基于战略导向的电力企业项目制绩效考核体系设计:以 HL 公

- 司为例 [J]. 现代营销, 2021(3):190-191
- [22] 蒋学玲, 战略性人力资源绩效管理与员工激励探讨 [J]. 管理论坛, 2021(04):100-102
- [23] 李乾杰, 祖松园. 平衡计分卡 (BSC) 绩效评价方法的问题探究 [J]. 中国商论, 2017(28):148-149
- [24] 李淑珍. 大数据环境下战略性人力资源绩效管理与员工激励分析 [J]. 商展经济, 2021(2):116-118
- [25] 李晓婉. 烟草企业绩效管理的优化路径 [J]. 人才资源开发, 2022(04):79-80
- [26] 刘文彬, 邵云飞. 绩效反馈模式对员工反生产行为的影响机制的实证研究 [J]. 技术经济, 2017, 36(09):39-45
- [27] 刘子君. 浅谈绩效考核结果在企业管理中的应用 [J]. 环渤海经济瞭望, 2020(05):113-114
- [28] 门贺, 赵慧军, 段旭. 绩效考核对员工越轨创新的影响——一个被调节的中介模型 [J]. 科技进步与对策, 2021, 38(10):151-160
- [29] 孟颖. 关于战略性绩效管理与员工绩效激励问题的研究 [J]. 中国市场, 2022(11):110-112
- [30] 朋震. 员工胜任力、组织支持感与客户服务绩效关系 [J]. 山东社会科学, 2017(07):134-139
- [31] 赏炜, 朱航. X 电力信通调度 KPI 绩效考核指标管理应用实例的研究 [J]. 华东电力, 2017(S1):182-183
- [32] 宋威迪. 国有企业绩效考核指标体系的优化设计 [J]. 中国市场, 2022(05):152-153
- [33] 孙薇, 王新华. 绩效考核目的理论研究与发展 [J]. 中国人才, 2017(04):42-43
- [34] 孙彦永, 闫相斌, 孙弘宇等. 基于 KPI-AHP 方法的价值创造驱动因素分析——以河北联通面向责任体的关键绩效指标体系为例 [J]. 运筹与管理, 2021, 30(10):120-126
- [35] 王敏, 黄维德. 高绩效工作系统对员工创新行为的影响——基于人岗匹配的多层次模型 [J]. 北京工商大学学报, 2021, 36(04):90-102
- [36] 温素彬, 郭昱兵. 关键绩效指标法: 解读与应用案例 [J]. 会计之友,

- 2020(19):148-153
- [37] 闫凯琪, 王学军. 绩效考核公平感对基层员工工作绩效的影响研究 [J]. 中国市场, 2020(02):117-118
- [38] 杨超, 付琳. 基于 EVA 视角的企业经营绩效评价方法研究 [J]. 经济研究导刊, 2022(08):28-30
- [39] 杨艳, 马建疆, 李祎. 大智移云下建筑施工企业项目成本控制系统 [J]. 会计之友, 2020(07):23-31
- [40] 尹敏. 国企绩效考核工作的问题与改进 [J]. 现代企业, 2018(01):16-17
- [41] 曾艳. 浅谈企业年度绩效考核工作及优化策略 [J]. 现代商业, 2022(28):132-134
- [42] 赵锐. 管理人员绩效考核满意度影响因素研究 [J]. 中国经贸导刊, 2020(02):108-111
- [43] 张宁, 胡乃联, 李国清. 面向资源禀赋差异的企业经营绩效评价体系研究 [J]. 中国矿业, 2018, 27(05):66-71
- [44] 张诺涵. 经济增加值在国有企业经营业绩评价的应用探讨 [J]. 经济研究参考, 2017(46):85-91
- [45] 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):41-43
- [46] 朱娜娜. 战略性人力资源绩效管理与员工激励探讨 [J]. 现代商业, 2020(32):69-70
- [47] 左静, 王德才, 冯俊文. 伙伴关系视角下的和谐劳动关系评价指标体系构建——以建立工会的企业为例 [J]. 经济管理, 2018, 40(04):5-19

附录 1

甘肃建投地产公司项目经理绩效考核合理性调查问卷

本次调查的目的是为了解项目经理对目前的项目经理绩效考核的态度,用以优化现有绩效考核,提高绩效考核的有效性。本问卷以匿名的方填写,请您根据实际情况认真填写问卷。

一、被调查者基本信息

1、您的性别 ()

A. 男 B. 女

2、您的学历水平 ()

A. 研究生 B. 本科 C. 大专

3、您的年龄 ()

A. 30 岁以下 B. 30 (含) -40 岁 C. 40 (含) -50 岁 D. 50 岁及以上

4、您在本公司的工作年限 ()

A. 3 年以下 B. 3-5 年 C. 5-8 年 D. 8 年及以上

二、项目经理绩效考核合理性调查

1、我了解自己的绩效考核指标 ()

A 非常不同意 B 不同意 C 不确定 D 同意 E 非常同意

2、我能够参与本岗位绩效考核指标的设计 ()

A 非常不同意 B 不同意 C 不确定 D 同意 E 非常同意

3、我认为我的绩效考核指标任务是合理的 ()

A 非常不同意 B 不同意 C 不确定 D 同意 E 非常同意

4、我认为公司制定的绩效评估标准是清晰的 ()

A 非常不同意 B 不同意 C 不确定 D 同意 E 非常同意

5、我充分了解考核的相关内容 ()

A 非常不同意 B 不同意 C 不确定 D 同意 E 非常同意

6、我认为公司绩效考核的周期安排是合理的 ()

A 非常不同意 B 不同意 C 不确定 D 同意 E 非常同意

7、我认为公司绩效考核实施过程是有序的 ()

A 非常不同意 B 不同意 C 不确定 D 同意 E 非常同意

8、我认为我的综合测评打分是客观的 ()

A 非常不同意 B 不同意 C 不确定 D 同意 E 非常同意

9、我认为考核人员能客观、专业地评价指标完成情况 ()

A 非常不同意 B 不同意 C 不确定 D 同意 E 非常同意

10、我能够及时得到绩效考核结果反馈 ()

A 非常不同意 B 不同意 C 不确定 D 同意 E 非常同意

11、公司绩效考核结果的反馈方式因人而异 ()

A 非常不同意 B 不同意 C 不确定 D 同意 E 非常同意

12、绩效考核结果会影响奖金分配情况 ()

A 非常不同意 B 不同意 C 不确定 D 同意 E 非常同意

13、我认为我的绩效考核结果得到了充分运用 ()

A 非常不同意 B 不同意 C 不确定 D 同意 E 非常同意

14、公司与绩效考核配套的奖惩制度比较完善 ()

A 非常不同意 B 不同意 C 不确定 D 同意 E 非常同意

附录 2

甘肃建投地产公司项目经理绩效考核访谈提纲

- 1、您认为项目经理的考核指标有哪些地方不合理？不合理的原因是什么？
- 2、您认为项目经理的考核指标评估标准存在哪些问题？出现问题的原因是什么？
- 3、您认为项目经理对绩效考核的认知度如何？如果认知度低，其原因是什么？
- 4、您认为项目经理业绩考核和综合测评打分时存在哪些问题？其原因是什么？
- 5、您认为项目经理考核结果反馈是否及时？如果不及时，其原因是什么？
- 6、您认为项目经理绩效反馈的内容是否全面？如果不全面，其原因是什么？
- 7、您认为与公司项目经理绩效考核配套的奖惩制度有哪些地方不完善？不完善的原因是什么？
- 8、您认为绩效考核结果的运用是否充分？如果不充分，其原因是什么？
- 9、您认为项目经理绩效考核还存在哪些问题？其原因是什么？

后记

时光飞逝，转眼间三年的 MBA 研究生求学即将结束。三年的学习生涯，受到了多位老师的谆谆教导，对自己未来的学习和工作大有裨益。感谢母校为我提供的学习机会，感谢同行的老师与同学陪我度过了三年的求学生涯。

这篇论文从撰写开题报告到论文定稿，离不开林艳老师在写作过程中的精心指导，老师一次次不厌其烦的纠正我在写作过程中的问题，耐心指导我进行论文的写作，在这个过程中，我也获益良多，再次衷心感谢指导老师对我的指导和帮助。同时也感谢从开题到最后答辩整个过程中为我提出了宝贵意见的各位老师。

最后，要感谢我的爱人蒲文辉和孩子蒲嘉瑞，三年的求学生涯，要兼顾工作和生活，这期间，家人的爱和支持为我提供了坚实的后盾，谢谢你们。

作者：韩文宇

2023 年 6 月 12 日