

分类号 F203.9/1201
UDC

密级 公开
编号 10741



MBA 学位论文

论文题目 M 文旅投资开发公司项目经理
绩效考核体系优化研究

研究生姓名: 黄 聪

指导教师姓名、职称: 荆 炜 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: 2024 年 12 月 3 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： 黄聪 签字日期： 2024.12.2

导师签名： 荆炜 签字日期： 2024.12.2

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内容。

学位论文作者签名： 黄聪 签字日期： 2024.12.2

导师签名： 荆炜 签字日期： 2024.12.2

Research on the Optimization of Project Manager Performance Assessment System in M Cultural and Tourism Investment Development Company

Candidate: Huang Cong

Supervisor: Jing Wei

摘要

在全球经济转型和高质量发展的背景下，文化和旅游产业作为国家经济的重要推动力，其项目管理效率和质量直接影响行业的整体发展。随着文旅产业竞争的加剧，如何科学合理地评价项目经理的绩效，已成为文旅投资开发公司提升竞争力的关键问题。本文针对 M 文旅投资开发公司项目经理绩效考核体系存在的不足，开展了系统研究。通过研究当前考核体系的现状，分析其中的缺陷与问题，探索如何优化和提升该考核体系的有效性，从而为企业的发展提供支持。

本文采用文献研究法、问卷调查法和结构化访谈法等多种研究方法，对 M 文旅投资开发公司的项目经理绩效考核现状进行了深入分析，发现存在各种问题。比如现有绩效考核体系过于注重短期财务和运营指标，忽视了长期发展和项目经理综合素质评价，导致考核结果与公司长期战略的契合度较低；还有绩效指标设计不够全面，缺乏对项目经理定性能力的考核，如领导力、创新能力等；再次绩效反馈机制不完善，缺乏对项目经理职业发展的指导，影响了考核结果的激励作用等等。

针对这些问题，本文提出了优化策略：从绩效指标的全面设计、考核流程的简化、反馈机制的完善等方面进行了系统改进。具体包括：在绩效考核中引入平衡记分卡加关键绩效指标（KPI）结合的方法，增加定性指标比重，提升对项目经理软性能力的考核；同时，强化绩效反馈机制，确保考核结果能对项目经理的职业发展提供有效指导，从而激励项目经理对公司做出长期贡献。通过这些优化措施，可提升文旅投资开发公司项目经理绩效考核体系的科学性和有效性，进一步推动公司战略目标的实现，为文化旅游行业的发展提供实践参考。

关键词： 文旅投资 项目经理 绩效考核 平衡记分卡 关键绩效指标

Abstract

In the context of global economic transformation and high-quality development, the cultural and tourism industry has become a crucial driving force in national economic growth. The efficiency and quality of project management directly influence the overall development of the industry. With the intensifying competition in the cultural tourism sector, scientifically and reasonably evaluating the performance of project managers has become a key issue for cultural tourism investment and development companies to enhance their competitiveness. This study focuses on the shortcomings of the project manager performance evaluation system in M Cultural Tourism Investment and Development Company, conducting a systematic analysis to identify its deficiencies and explore ways to optimize and enhance the effectiveness of the evaluation system, thereby supporting the company's growth.

This research employs various methods, including literature review, questionnaire surveys, and structured interviews, to conduct an in-depth analysis of the current performance evaluation system for project managers in M Cultural Tourism Investment and Development Company. The main findings are as follows: First, the existing evaluation system overly emphasizes short-term financial and operational metrics, neglecting long-term development and the comprehensive evaluation of project managers' competencies, which results in a misalignment between evaluation outcomes and the company's long-term strategic goals; Second, the design of performance indicators is insufficiently comprehensive, lacking assessments of qualitative skills such as leadership and innovation; And last, the feedback mechanism is inadequate, failing to provide meaningful career development guidance

for project managers, thereby reducing the motivational impact of the performance evaluation results.

In response to these issues, the study proposes optimization strategies that involve comprehensive performance indicator design, simplified evaluation processes, and improved feedback mechanisms. Specific strategies include the integration of the Balanced Scorecard and Key Performance Indicators (KPI) in the evaluation, increasing the weight of qualitative indicators to better assess project managers' soft skills. Additionally, the feedback mechanism is strengthened to ensure that evaluation results effectively guide project managers' career development, thus encouraging long-term contributions. These optimization measures will enhance the scientific rigor and effectiveness of the performance evaluation system for M Cultural Tourism Investment and Development Company, further advancing the company's strategic objectives and providing valuable insights for the development of the cultural tourism industry.

Keywords: Cultural tourism investment; Project manager; Performance evaluation; Balanced Scorecard; Key Performance Indicators (KPI)

目 录

1 绪论	1
1.1 研究背景	1
1.2 研究目的及意义	3
1.2.1 研究目的	3
1.2.2 研究意义	4
1.3 国内外研究现状	5
1.3.1 国外研究现状	5
1.3.2 国内研究现状	6
1.3.3 文献述评	7
1.4 研究内容、方法及思路	8
1.4.1 研究内容	8
1.4.2 技术路线	10
1.4.3 研究方法	11
2 相关概念及理论基础	12
2.1 相关概念	12
2.1.1 项目管理	12
2.1.2 项目经理的概念及其职责	12
2.1.3 绩效、绩效管理和绩效考核的概念及内涵	13
2.1.4 绩效考核体系	14
2.2 研究的理论基础	14
2.2.1 人性假设理论	15
2.2.2 激励理论	15
2.3 绩效考核方法	16
2.3.1 平衡计分卡	16
2.3.2 关键绩效指标	17

2.3.2 平衡积分卡与关键绩效指标的联系	18
2.4 理论基础与研究的逻辑关系分析	19
2.4.1 人性假设理论与绩效考核体系优化的逻辑关系分析	19
2.4.2 激励理论与绩效考核体系优化的逻辑关系分析	20
3 M 文旅投资开发公司项目经理绩效考核体系现状与总体评价 ...	23
3.1 M 文旅投资开发公司概况	23
3.1.1 公司成员构成情况及组织架构	23
3.1.2 公司战略目标	23
3.1.3 公司业务结构	24
3.1.4 公司经营状况	24
3.1.5 公司绩效考核现状	24
3.2 M 文旅投资开发公司项目经理绩效考核实施现状	25
3.2.1 项目经理的岗位描述	25
3.2.2 M 文旅投资开发公司项目经理的情况分析	26
3.2.3 M 文旅投资开发公司项目经理的现行绩效考核概况	28
3.3 M 文旅投资开发公司项目经理绩效考核问卷调查	30
3.3.1 问卷查的设计与实施	30
3.3.2 信效度分析	31
3.3.3 问卷调查的结果及分析	32
3.4 M 文旅投资开发公司项目经理绩效考核存在的问题	37
3.4.1 绩效考核目标不明确	37
3.4.2 绩效考核指标设置不合理	38
3.4.3 绩效考核组织管理不足	39
3.4.4 绩效考核体系沟通机制不畅	41
3.4.5 绩效考核结果利用不足	42
3.5 M 文旅投资开发公司项目经理绩效考核结构化访谈	44
3.5.1 访谈目的和对象	44

3.5.2 访谈内容框架	46
3.6 M 文旅投资开发公司项目经理绩效考核存在问题的成因分析	49
4 M 文旅投资开发公司项目经理绩效考核体系优化对策	53
4.1 M 文旅投资开发公司项目经理绩效考核优化思路	53
4.2 绩效考核流程优化	56
4.2.1 简化考核流程	56
4.2.2 明确考核时间节点	57
4.2.3 引入信息化手段	58
4.3 绩效考核指标优化	59
4.3.1 设定与公司战略一致的指标	59
4.3.2 引入关键绩效指标 (KPI)	61
4.3.3 平衡定量与定性指标	63
4.3.4 具体考核实施流程与分步执行	65
4.4 绩效考核主体优化	66
4.4.1 设多元化考核主体	67
4.4.2 明确考核主体职责	68
4.4.3 加强考核主体培训	69
4.4.4 实施多元化考核主体的具体流程	70
4.5 绩效考核沟通机制优化	71
4.5.1 建立定期沟通机制	72
4.5.2 鼓励进行双向沟通	72
4.5.3 提供培训和相关支持	73
4.6 绩效考核结果反馈优化	73
4.6.1 及时反馈考核的结果	73
4.6.2 提供具体的改进建议	74
4.6.3 鼓励对员工正向激励	75
5 M 文旅投资开发公司项目经理绩效考核体系优化方案实施的保障措	

施	77
5.1 保障措施	77
5.1.1 组织保障	77
5.1.2 制度保障	78
5.1.3 技术保障	78
5.1.4 文化保障	80
5.2 效果评估	81
5.2.1 评估方法	81
5.2.2 评估周期	83
5.2.3 反馈与改进	84
6 结论与研究展望	86
6.1 主要结论	86
6.2 研究展望	87
参考文献	89
附录	92
后 记	97

1 绪论

1.1 研究背景

在当前全球化与信息化交织的时代背景下，中国经济正处于转型升级的关键时期，高质量发展成为全面建设社会主义现代化国家的首要任务。文化和旅游作为国家高质量发展的重要组成部分，不仅承载着提升国家软实力、推动经济转型升级的重任，更是促进文化传承与创新的关键力量。随着国家总体竞争力格局的不断演变，文化和旅游在国家发展中的战略性地位和作用日益凸显。

党的二十大报告明确指出，高质量发展是全面建设社会主义现代化国家的首要任务。在这一战略指引下，文化和旅游的发展被赋予了新的使命和要求。文化和旅游部发布的《“十四五”文化和旅游发展规划》进一步强调了以文塑旅、以旅彰文的融合发展理念，旨在完善文化和旅游融合发展的体制机制，并设立了到2035年的文化事业愿景。这一战略布局不仅体现了国家对文化和旅游发展的高度重视，也彰显出文化自信、提高国家软实力和中华文化影响力的决心。

随着国内旅游市场的快速复苏和持续增长，文化旅游投资开发公司面临着前所未有的发展机遇。据《2024年春节旅游报告》数据显示，春节八天国内旅游出游4.74亿人次，同比增长34.3%，较2019年春节假日同期增长19%（见图1.1）。实现国内旅游收入6326.87亿元，同比增长47.3%，较2019年同期增长7.7%（见图1.2）。2024年春节假期国内旅游客单价为1335元，可比口径恢复至19年的91%（见图1.3）。这些数据都彰显了国内旅游市场的巨大潜力，也为文化旅游投资开发公司提供了广阔的发展空间。然而，机遇与挑战并存。在全球化和信息化的推动下，文化旅游投资产业正面临着激烈的市场竞争、法规政策制约、人才短缺以及环境保护等多重挑战。

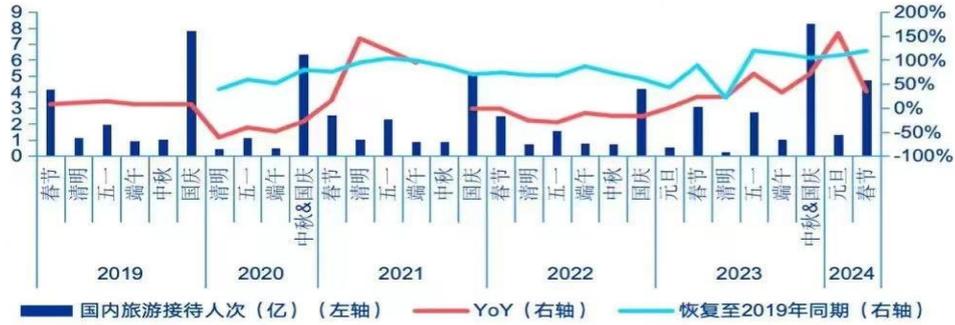


图 1.1 2019—2024 年国内旅游接待人次

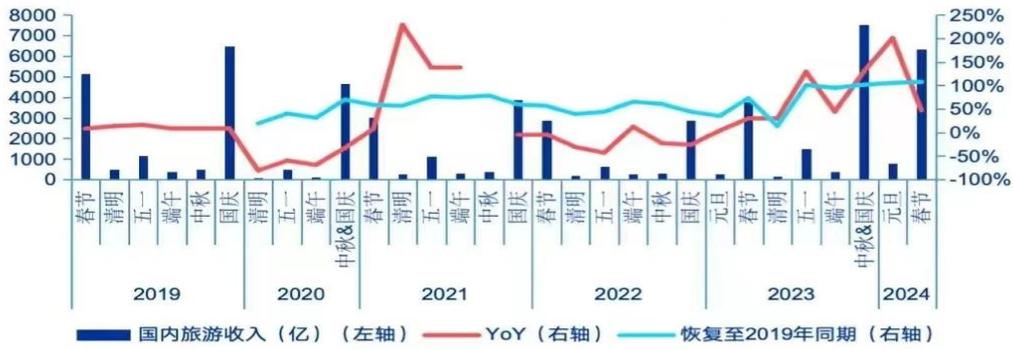


图 1.2 2019 年-2024 年国内旅游收入

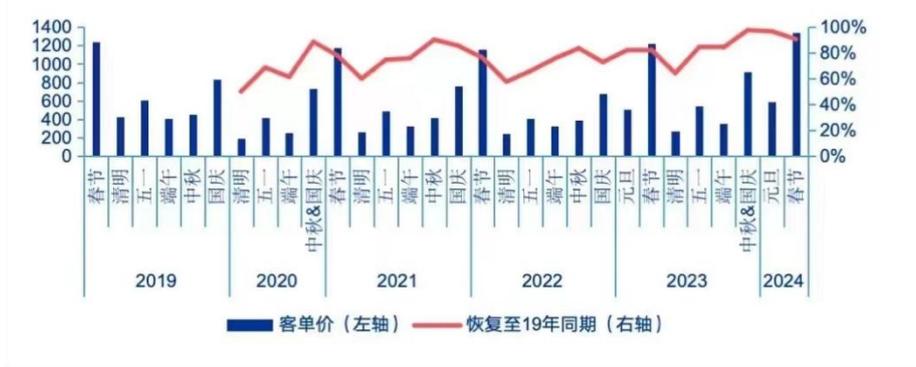


图 1.3 2019 年-2024 年国内旅游客单价

数据来源：2024 年春节旅游报告

为了应对这些挑战并抓住发展机遇，文化旅游投资开发公司需要不断提升自身的管理水平和创新能力。项目经理，作为文旅投资开发企业的开路先锋，是项目运营管理的主要负责人，承担着为文旅投资企业寻找投资项目、管理投资项目、防范投后风险的工作职责，是实现公司资产保值增值的操盘手。项目经理岗位具有任职要求高、重要性程度高、工作难度大等特点。企业需要在充分调动项目经理工作积极性的同时，规避其可能产生的道德风险和逆向选择。可以说，项目经

理作为企业最有创意和最具潜力的人力资源,是决定企业生存和发展的重要因素,文旅投资企业要在激烈的市场竞争中保持生机和活力,关注其项目经理的绩效考核显得尤为重要。

然而,在现实中,许多文旅投资开发公司的项目经理绩效考核体系存在着诸多问题。比如过于注重短期业绩的达成,忽视了公司的长期战略目标和项目经理的个人发展需求,导致绩效考核结果与公司战略目标相脱节。同时,考核流程繁琐、考核指标设置不合理、考核主体单一、结果反馈不及时等问题也普遍存在,这不仅影响了考核的公正性和准确性,也挫伤了项目经理的工作积极性和创造力。

针对这些问题,本研究选取了 M 文旅投资开发公司中项目经理绩效考核体系进行优化研究,通过分析,发现其现有的考核体系存在问题,进而提出改进措施和建议,旨在构建一个更加科学、合理的考核体系,能够全面、客观地反映项目经理的工作绩效,同时兼顾公司的长期战略目标和个人发展需求,真正激发项目经理的潜力和创造力,提升公司的整体竞争力,为文旅投资行业的可持续发展提供有力支撑。

1.2 研究目的及意义

1.2.1 研究目的

在当今快速发展的文旅投资行业中,项目经理作为公司战略执行和日常运营管理的关键力量,而现实中由于项目经理绩效考核体系的不完善,导致许多文旅投资公司在中层管理人才培养和激励方面存在诸多问题。因此,本研究深入探讨 M 文旅投资开发公司项目经理绩效考核体系的优化问题,以下是对研究目的的详细阐述:

(1) 激发项目经理的积极性和创造力

本研究将通过优化绩效考核体系,设置更加合理的考核指标和权重,将公司的长期战略目标与项目经理的个人发展需求相结合,通过建立健全的激励机制和奖惩制度,让项目经理感受到公司的重视和认可,从而激发他们的工作热情。

(2) 促进项目经理与公司战略目标的协同

将公司的长期战略目标分解为具体的、可衡量的绩效指标，并与项目经理的绩效考核体系相衔接。通过明确项目经理的职责和使命，让他们更加清晰地了解公司的战略目标和自己的工作任务，从而促进项目经理与公司战略目标的协同。

（3）提升公司的运营效率和市场竞争力

本研究通过优化项目经理绩效考核体系，提高项目经理的绩效水平，进而提升公司的运营效率和市场竞争力。同时，通过引入市场竞争机制，让项目经理在激烈的市场竞争中不断挑战自我、超越自我，进一步提升公司的整体竞争力。

1.2.2 研究意义

文旅行业“内卷”趋势越来越严重，文化旅游投资开发公司需要不断提升自身的管理水平，各文旅公司都在积极寻求一套有效的绩效管理体系，因此，本文对于 M 文旅投资开发公司项目经理绩效考核体系进行深入的研究，具有一定的理论意义和实践意义。

（1）理论意义

文旅投资行业具有其独特性和复杂性，通过对 M 文旅投资开发公司项目经理绩效考核体系的研究，提出符合文旅投资行业特点的项目经理绩效考核模式，具有普遍适用性。为后续相关研究提供了有益的参考和借鉴，同时，也推动了学科间交叉融合，为管理学科的理论研究提供了新的视角和思路。

（2）实践意义

项目管理人员作为公司的中坚力量，是直接面对游客的“第一把钥匙”，在整个供应链中起到了承上启下的作用。本研究针对 M 文旅投资开发公司项目经理绩效考核体系存在的问题和不足，提出具体的优化建议和改进措施。帮助公司建立更加科学、合理、高效的绩效考核体系具有重要意义。这不仅有助于员工绩效考核意识的提升，进一步激发项目经理的积极性和创造力，推动公司的战略执行和业务发展；同时，合理的绩效考核体系也可以帮助公司及时发现和解决存在的问题，提高公司的运营效率和市场竞争力，从而推动公司的可持续发展。

1.3 国内外研究现状

1.3.1 国外研究现状

国外系统研究绩效考核已有 80 余年的历史，20 世纪初，科学管理之父泰勒提出标准成本理念，通过控制企业的“料、工、费”等成本，实现企业的成本管理、评价企业的经营业绩。到 21 世纪，国外学者们对绩效考核理论及方法也都进行进一步的延伸和发展。^[1] 经过长期的实践探索和理论研究，国外的相关绩效评价体系已经相对成熟。^[2]

(1) 绩效管理方法的研究

Kevin R. Murphy (2019) 提出了不依赖定期绩效评估的绩效管理方法，将管理者的活动重点放在绩效评估和反馈真正有用的少数上^[3]。Maryam Alsuwaidi (2020) 等人调查了大量来自中国、巴基斯坦和印度的数据样本，基于工作满意度和绩效背景、员工激励以及组织效能等方面的绩效评估，确定绩效评估公平性对组织中员工激励的影响。^[4] Alberto Bayo-Moriones (2019) 则重点研究了劳动力的自主程度对主观标准的使用有积极影响。^[5] Omneya AK (2021) 认为绩效考核体系可以更好地发挥财务绩效管理的有效性，进一步提高企业发展和壮大的基石，提升公司的战略核心竞争力^[6]。

(2) 绩效考核的作用的研究

Barbieri M 等 (2021) 建立了理论框架，主要衡量绩效的有效性，突出了多源反馈和面对面评分者互动所发挥的核心作用，目前已运用于意大利高级公务员的 PA 系统^[7]，Caroline Fischer (2021) 通过测试，设置因子调查实验，研究了激励措施是否会影响公务员分享知识的意愿。^[8] Kevin Baird 等学者 (2020) 对绩效评估系统中使用四个质量维度进行评估，发现信任可以调节员工授权对财务和非财务业务部门绩效的影响，凸显了加强员工赋权和提高绩效评估系统质量的重要性。^[9] Yousif Al-Jedaia (2020) 等学者，重点关注激励在卡塔尔政府部门中的作用，PAP 和 PAE 对员工的积极性和工作绩效有影响，而 PAC 和 PAL 则没有。同时说明了员工的积极性与绩效呈正相关关系。^[10]

(3) 绩效考核方法的研究

Arthur 等（2019）运用德尔菲法和层次分析法（AHP）建立了一套中小企业 BSC 的关键绩效指标，并在实施后发现强调财务、客户维度更有利于企业的可持续发展。^[11] Dwivedi R（2021）根据保险公司的经营管理情况，基于 BSC 方法构建了一个多维度的绩效评价指标体系，并且利用 BWM 方法，提高了绩效考核的有效性^[12]。Goharshenasan A（2021）为了评估企业发展水平，利用 BSC 方法构建一个完善的企业经营绩效评价体系，从员工学习与成长、企业运营管理等多个维度，构建一个强大的经营绩效评价模型，该模型可以提升企业绩效评价的可靠性^[13]。Wido Untoro、Miftahul Jannah S 等学者（2023）以关键绩效指标（KPI）为工具，对公司所有职员抽样，通过绩效评估和问卷调查分析，通过工作丰富化处理寻找能力发展模型。^[14] Ina Novitawati（2023）根据公司面临的需求和挑战量身定制的组织发展以及实施企业绩效评估系统 KPI（关键绩效指标）来实施可持续的人力资源管理和发展。^[15]

1.3.2 国内研究现状

（1）绩效管理理论及应用方面的研究

吴静（2021）提出将绩效管理中的各要素和企业项目管理的重点进行合理融合，并将专业的绩效理论有效应用到项目管理实际实施中，能够有力保障企业项目管理中阶段性绩效目标的有效落实，并使项目整体目标达到预期效果。^[16] 洪峰（2021）阐释了绩效考核在企业人力资源管理中的应用策略，只有不断深化和细化考核分配机制，提升考核制度的精准性和科学性，从而实现在健全体制机制、提升运行质量、激发内生动力等方面的综合发力助推企业高质量发展常态化。^[17] 李钊宝等（2022），针对 MB0、BSC 和 KPI 在项目经理评价应用中遇到的不足，从施工方的角度创新性地提出了一种基于财务年终值全过程管理的关键指标评价方法。^[18] 黄家常、王准（2024），设计了一套以 PC 端为主，移动操作为辅的绩效考核管理系统，可以更有效地服务于教职工的绩效考核工作。^[19]

（2）绩效考核作用的研究

陈为公等（2018）学者基于改进 TOPSIS 的建设工程项目经理展开绩效评价，对项目经理自身能力提升及施工的精细化具体重要意义。^[20] 汪琼（2020）从绩效

管理的目标、流程、结果三个方面，优化高新技术企业绩效，从而提升其整体运营能力。^[21] 王文宇（2022）对企业项目管理中的项目成员激励模式进行研究，阐明了激励对调动员工积极性、热情及创造性的作用。^[22] 王迪（2022）设计了建筑行业中的企业绩效考核体系，以助力企业员工成长，推动企业在竞争市场做强做大。^[23]

（3）绩效考核指标的研究

张晓怡（2014）提出要坚持考核手段与管理目标相统一、管理目标与管理效果相一致的原则，指定项目管理人员绩效考核指标，从而实现全体员工智慧的汇聚、力量的凝聚、共识的增强。^[24] 冯兴龙（2018）针对工程项目绩效考核管理研究，全方位阐释了工程管理中绩效考核的思路、流程及方式等。^[25] 易大忠（2019）对公司项目经理绩效指标进行分析，对优化该公司的人力资源配置水平，提升运营管理效率具有重要意义。^[26] 梁素萍、赵玥（2020）以 3P 项目为例，对其绩效考核指标进行设置，为该项目顺利推进和实施提供参考。^[27] 绩效考核方法的实际应用，国内学者研究的较多也比较深入，于广懿（2016）全面介绍了四种绩效考核方法，阐述了利用 KPI 或者 BSC 搭起整个组织的考核框架。^[28] 胡俊南，张婧等（2017）从平衡计分卡与铁路运输企业的经营环境入手，构建 S 铁路运输企业基于平衡计分卡的绩效考核指标体系，提出考核指标体系的保障措施，提升铁路运输企业的核心竞争力。^[29] 孙涛、郑秋鹏（2020）通过应用德尔菲法和层次分析法，结合 BSC+KPI 建立高校教师绩效考核体系，提升高校教师绩效考核效能，持续改进高校管理评价水平。^[30] 杨美容（2024）对国有企业绩效考核与激励机制方法进行分析，针对公司的具体状况进行定制，进而提升员工工作的积极性，提升组织整体绩效。^[31]

1.3.3 文献述评

总体上来说，国外学者对绩效考核理论的研究相对较深，已形成了较为完善的研究体系，国内学者起步较晚，但在国外研究的基础上，发展速度较快，研究领域也在不断扩大。而国内学者在文旅产业绩效考核方面的研究成果偏少，目前，国内的文旅公司主要是通过参考其它大公司的绩效考核管理方法，并根据本公司的性质、运营机制、项目规模、项目性质等因素调整而进行项目经理绩效考核体

系的优化。

通过梳理国内外绩效考核体系的相关文献,可以发现由于现代工业社会起源于西方,资本雇佣制度最早也确立于西方社会,因此西方对绩效考核体系的研究远早于我国。西方绩效考核体系概念更加侧重以公司整体为单位来进行设计与建设,使企业能够与行业环境相适应,具有一定的借鉴意义。本研究从 M 文旅投资开发公司入手,多维度分析文旅企业项目经理绩效考核的问题,进一步分析问题产生的原因,并提出具体的成本控制优化措施,期望为其它文旅公司项目经理绩效考核的优化提供理论支撑。

我国市场经济体制建立以来,我国企业才开始就绩效考核体系的内容、模式、设计方法等方面进行建设与探索。但受传统观念的影响,企业在绩效体系上仍遇到大量问题,如构建大多依托于财务指标。^[32] 财务指标评价容易对指标的真实性造成影响,产生指标噪音。如今,更为全面的非财务因素逐渐被各种绩效评价体系所重视,平衡计分法、关键绩效指标(KPI)等方法开始被引入。平衡计分卡一方面将财务指标与非财务指标结合,从财务、客户、内部流程、创新与学习四个维度对公司进行综合评价;另一方面除内部指标互相联系外,还将绩效评价与公司的愿景及战略联系在一起。^[33]

综上所述,目前大多数绩效评价体系针对传统企业,研究内容主要集中于单一的财务指标分析等,很少有学者构建财务和非财务指标相结合的体系来进行多维的绩效评价和对企业前景、战略等层面进行综合度量,论证 BSC 与 KPI 相结合的考核评价体系在文旅投资开发公司运行的可行性和有效性。文旅产业作为未来社会经济发展的重要推动力,自身的健康发展至关重要,利用符合自身特点的绩效评价体系明确发展方向,对企业自身和经济社会的发展有着重要意义。

1.4 研究内容、方法及思路

1.4.1 研究内容

本文探讨和研究 M 文旅投资开发公司项目经理绩效考核体系研究中所面临的“困境”、成因,以及如何优化建设。结合国内外已有相关绩效管理体系优化的研究成果,进行分析,并通过问卷调查法和结构化访谈两种研究方法,分析绩效管理体系各方责任内涵、不同主体的具体内容、主要特征、履行方式以及管理体系设计建立等问题。

本文根据发现问题、分析问题、解决问题的基本逻辑,构建出六个部分的研究框架:

第一章，绪论。本章首先阐述了研究的背景，指出文化旅游产业快速发展的背景下，项目经理绩效考核的重要性。接着，明确了研究的目的和意义，本章还综述了国内外相关研究的现状，为后续研究提供了理论支撑和参考。

第二章，相关概念与理论基础。界定了绩效考核体系等基本概念，并阐述了绩效管理和绩效考核的区别。介绍了人性假设理论和激励理论，为后续分析提供了支持。

第三章，M 文旅投资开发公司项目经理绩效考核现状与总体评价。本章首先介绍了 M 文旅投资开发公司的基本情况、战略目标、组织结构和经营状况。接着，通过问卷调查详细了解公司绩效考核实施现状，包括绩效考核制度、组织、方案等，同时对绩效考核现状存在的问题进行了总结。最后，通过结构化访谈法对绩效考核现状的问题进行了成因分析。

第四章，M 文旅投资开发公司项目经理绩效考核体系优化对策。本章针对 M 文旅投资开发公司项目经理绩效考核体系存在的问题，提出了具体的优化对策。首先明确了优化思路，包括优化目标、原则和设计思路。接着，从绩效考核流程、指标、主体、沟通机制和结果反馈等方面提出了具体的优化措施。这些措施旨在使绩效考核体系更加科学、合理、有效，从而提升项目经理的工作积极性和项目管理效率。

第五章，M 文旅投资开发公司项目经理绩效考核体系优化方案实施的保障措施。本章为 M 文旅投资开发公司绩效考核体系优化方案的实施提供了全面的保障措施。首先，从组织层面提出了保障措施，确保方案得到顺利推进。其次，从制度层面提出了保障措施，为方案的实施提供了制度保障。此外，还从技术和文化层面提出了保障措施，确保方案能够在技术支持和文化认同的基础上得到有效实施。最后，本章还提出了效果评估的方法、周期和反馈与改进机制，以便对方案实施效果进行持续跟踪和改进。

第六章，结论与研究展望。本章总结了研究的基本结论，指出了 M 文旅投资开发公司项目经理绩效考核体系优化方案的重要性和实施效果。同时，本章还提出了未来研究的方向和展望，包括进一步完善绩效考核体系、拓展研究领域和深化理论探讨等方面。这些展望为未来的研究提供了方向和目标。

1.4.2 技术路线

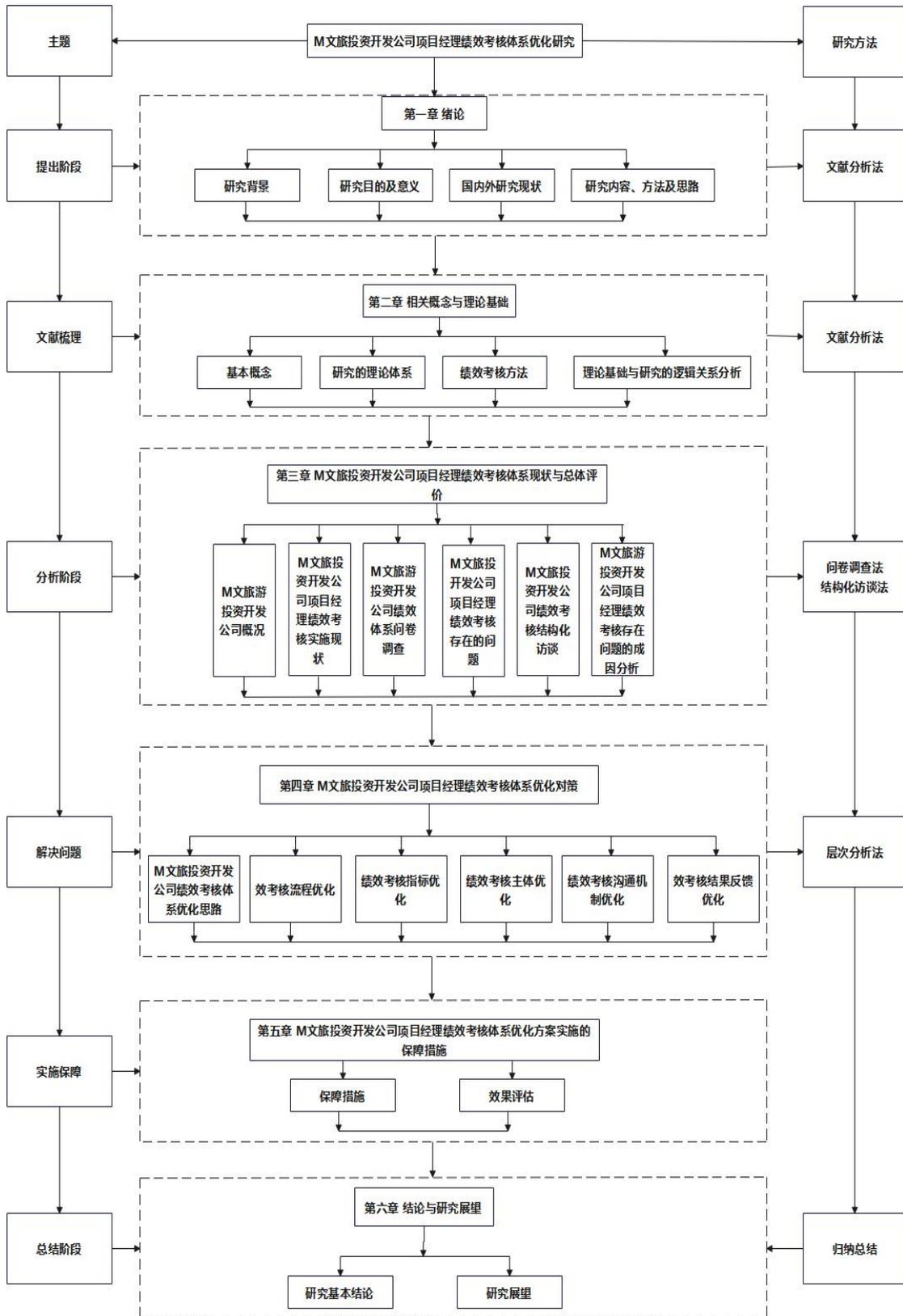


图 1.2 技术路线图

1.4.3 研究方法

(1) 文献研究法

文献研究法是指根据一定的研究目的或课题的需要,通过查阅文献来获得相应资料,全面准确研究问题的一种研究方法。本文对绩效考核进行文献综述,介绍国内外学者关于绩效考核体系理论方面的研究,并归纳总结文旅行业项目经理绩效考核的研究成果。

(2) 结构化访谈法

在本研究中,围绕绩效考核的关键因素,预先设计了一套详尽的访谈大纲。通过与 M 文旅投资开发公司主要负责绩效考核的部门员工、以及项目经理代表进行面对面的深入交流,记录了他们对于绩效管理实施现状的真实反馈,揭示了其优点与不足,汇总了绩效考核体系存在的问题,并结合公司的发展方向和各级员工的期望,对 M 文旅投资开发公司绩效考核体系的优化进行了深入研究。

(3) 问卷调查法

问卷调查法是将调查的问题以书面形式列出来,分发给调查对象填写,并统计分析调查结果的一种研究方法。本研究以优化项目经理绩效考核问题为目的,对 M 文旅投资开发公司项目经理人员进行了问卷调查,调查问卷要结合绩效考核相关理论、激励理论,同时,也保障了问卷调查结果的真实性。最后,科学的对问卷调查结果进行了统计分析。

2 相关概念及理论基础

2.1 相关概念

2.1.1 项目管理

在项目活动中，运用专门的知识、技能、工具和方法，确保项目在有限资源（如时间、资金、人力等）的约束下，能够实现或超过设定的需求和期望的过程。项目管理的三要素包括成本、项目工期管理和项目质量管理。项目管理者的主要任务包括识别项目的相关利益主体、他们的需求和期望，以及如何管理和影响这些需求和期望。杨海林（2020）提出，科学的项目管理，是投资成功的关键，投资项目从策划、可研到收尾和运营，涉及项目生命周期的各个阶段，企业考量的应是项目在整个生命周期内产生的经济或社会价值，而不仅是在某个阶段产生的效益。^[34]

项目管理在现代组织中具有重要地位和作用，通过项目管理可以减少项目失败的风险，确保项目按时、按质、按量完成；提高工作效率；控制成本和风险；提高客户满意度；以及促进团队发展。项目管理不仅关注项目的实施过程，还强调项目与组织战略目标的结合，以实现组织的长期和可持续发展。

2.1.2 项目经理的概念及其职责

项目经理：负责管理和协调旅游项目从规划、开发到实施的全过程。需要具备良好的领导力、沟通能力、决策能力和风险管理能力。^[35]

项目经理的主要职责：

1. 筛选项目

项目经理需要对旅游项目进行全面的甄选，从前期的市场调研到后期的目标设定等，筛选出符合 M 文旅投资开发公司战略发展的产业项目。同时，凭借其丰富管理经验和敏锐市场嗅觉，对行业发展做出判断，选出投资价值高，商业化前景好的项目，并针对项目开展尽职调查工作、编制可行性研究报告。确保项目的可行性和盈利性。

2. 资源整合与意向协议签订

项目经理需要协调内外部资源，包括资金、人力、技术等，主导投资项目并

初步撰写投资协议,与创业企业进行投资事项的谈判,明确投资意向,签订协议。

3. 对投资项目进行中后期的管理

项目经理需要帮助企业规划战略发展,拓宽业务渠道,更好的提升被投资企业的综合实力。

(1) 项目经理需要对实施中项目的质量进行严格的控制,确保项目的最终成果能满足预定的标准和要求。对项目进度和预算上,进行有效管理和把握,确保按照预定的时间表和预算范围实施完成。

(2) 投资完成后,项目经理还需要进行投后管理和监督指导工作,评估项目中的各种风险,制定相应的风险应对策略,以确保项目的稳定运行。定期向上级和相关利益方报告项目的进度和结果,有效地沟通项目中的问题和挑战。

4. 维护企业的业务关系

项目经理需积极维护企业的社会网络和业务关系,建立与政府、律师、咨询师等机构和人员的良好合作关系,积极收集与企业有关的行业信息、行业政策等。

2.1.3 绩效、绩效管理和绩效考核的概念及内涵

(1) 绩效(performance),其含义是“表现”,是个体或群体的工作表现、直接成绩和最终效益的统一体。

(2) 绩效管理

绩效管理(performance management)的思想源于 20 世纪 30 年代舒哈特(Shewhart)提出的质量持续改进循环,是内循环和外循环的有机结合。即著名的 PDCA 循环^[36]。绩效管理以目标为导向,管理者与员工在确定目标与任务要求以及努力方向达成共识的基础上,形成利益与责任共同体,共同制定并促进组织与个人努力创造高业绩,成功地实现目标的过程。

(3) 绩效考核

绩效考核是指对员工在工作过程中表现出来的工作业绩(工作的数量、质量和社会效益等)、工作能力、工作态度以及个人品德等进行评价,并用之判断员工与岗位的要求是否相称。绩效考核和绩效管理在企业管理中虽然密切相关,但两者存在明显的区别(见表 2.1)。

表 2.1 绩效管理与绩效考核的区别

绩效考核	绩效管理	说明
环节	系统	绩效管理是一个完整的系统,绩效考核只是这个系统中的一个重要环节
结果	结果与过程	绩效考核是一种阶段性的总结,绩效管理是一个过程,注重过程的管理和结果
判断式	计划式	绩效管理具有前瞻性,有效地规划企业和员工的未来,绩效考核是对过去一个阶段成果的判断
秋后算账	问题解决	绩效考核注重对已经取得的业绩的确定,绩效管理注重通过解决问题来提高未来绩效
成——败	双赢	绩效考核判断员工成果与否,使得管理者与员工处于对立的局面,绩效管理则在两者之间建立合作伙伴关系,营造双赢局面
成绩	能力	绩效考核只重视已经取得的成绩的大小,绩效管理注重个体能力的培育
人力资源程序	管理程序	绩效考核是人力资源管理部门的职责,绩效管理是企业所有管理者的管理职责

2.1.4 绩效考核体系

绩效考核体系用于衡量员工在工作中的表现和能力。它的建立有利于评价员工工作状况,它将员工的绩效指标与企业目标和职位要求相结合,为企业提供了一个全面、系统评价员工工作表现的机制。

绩效考核体系可以系统地收集员工的工作表现数据,根据评估标准对员工的绩效进行评估和得分,并向员工反馈评估结果,根据绩效水平给予奖励或采取相应的改善措施。

2.2 研究的理论基础

2.2.1 人性假设理论

人性假设理论也被称为 X-Y 理论，由美国行为科学家道格拉斯·麦克雷戈（Douglas McGregor）于 1957 年提出^[37]。

X-Y 理论主要探讨了人性的两个不同假设：X 理论和 Y 理论。X 理论是一种传统的人性假设，它认为大多数人生性都是懒惰的，尽可能地逃避工作。大多数人都是以个人为中心，这会导致个人目标与组织目标相矛盾，为了达到组织目标必须用强制、惩罚的方法，才能迫使他们为达到组织的目标而工作。为了提高士气则用金钱刺激，同时对消极怠工严厉惩罚，即采用“胡萝卜加大棒”政策，泰勒就是“经济人”观点的典型代表。“经济人”假设解决了管理中激励的问题，使得人们产生自我期待并为之努力，彻底激发了生产活力。^[38]

Y 理论则提出了与 X 理论截然相反的观点。Y 理论认为，一般人并不是天生就不喜欢工作，他们愿意对工作、对他人负责，人们愿意实行自我管理和自我控制来完成应当完成的目标。这种理论下，人们的工作动力主要来源于对工作的内在兴趣和自我实现的需求。基于这种假设所引出的管理方式是，组织应以经济报酬来使人服从和做出绩效；并应以权力与控制体系来保护组织本身及引导员工。在这种视角下，管理者由“经济人”下的重视生产转移到了重视人，并开始主动觉察员工的需求，提高员工对集体的认同感。管理的宗旨还是利用员工社交情感需求，改善员工之间的人际关系，对员工进行控制。这种控制相较于“经济人”假设下的控制更为隐秘，通过营造良好的集体氛围来促使员工更好地为企业创造效益。^[39]

2.2.2 激励理论

激励对于形成良好的企业文化、提高组织的工作效率、提升项目经理对组织的忠诚度等方面都具有积极的作用。美国管理学家斯坦尼尔和贝雷尔森（2015）对激励的定义是：“一切内心要争取的希望、条件、愿望、动力等都构成了对个体的激励，它是个体活动的一种内心状态。”他认为激励是行为科学，而个体的所有行为都是由特定动机引发的，动机对个体的行为有着激发、推动并加强的作用。中国管理学家苏东水定义：“激励是激发人的动机，使人有一股内在动力，朝着所期望的目标前进，逐步实现既定的目标。”事实上，激励问题背后暗含错综复杂的因果关系与逻辑结构，积极前因和理想结果之间并非简单的“多多益善”

（Pierce and Aguinis, 2013），而是存在相互依赖的促进关系和彼此制约的抗关系。那些发挥正向作用的因素在达到临界点后，反而成为阻碍（Grant and Schwartz, 2011），出现“过不及”（too much of a good thing），需要管理

者寻求平衡点。^[40]

(1) 马斯洛需求层次理论：由美国心理学家亚伯拉罕·马斯洛提出，他将人的需求分为五个层次，从低到高依次是生理需求、安全需求、社交需求、尊重需求和自我实现需求。体现了以需求层次的不同对激励满意的程度不同为中心，以不同的努力程度为结果的管理逻辑。^[41]

(2) 赫茨伯格的双因素理论：又称“激励-保健因素理论”，赫茨伯格认为影响员工工作满意度的因素可以分为保健因素和激励因素两类。保健因素通常与工作环境相关，缺失时会导致员工不满；而激励因素则与工作内容相关，能够激发员工的积极性和创造力。双因素理论揭示了工作中的满足感来源于工作质量本身的提高和完善，而在此之前员工激励的关注点都放在了工作单位内部的人事关系上。^[42]

(3) 期望理论：又称“效价-手段-期望理论”，由美国心理学家维克多·弗鲁姆提出。他认为，激励的强度取决于个人通过努力达成组织期望的工作绩效（组织目标），根据工作绩效组织给出奖赏，由此而达到的满足个人需要的奖酬（个人目标）相一致、相关联的程度。^[43]

(4) 公平理论：由美国心理学家约翰·斯塔希·亚当斯提出，关注员工对自己所得报酬的公平性感知。员工会将自己的投入与报酬之比与他人的投入与报酬之比进行比较，如果感觉不公平，就可能会产生不满和消极情绪。充分利用公平理论，提高员工的公平感，从而提高其工作的积极性，促进组织目标的实现，提升单位效益，推动单位长远发展。^[44]

2.3 绩效考核方法

2.3.1 平衡计分卡

绩效考核方法中的平衡计分卡（Balanced Scorecard，简称 BSC）它从四个维度，将组织的战略落实为可操作的衡量指标和目标值。通过对这四个维度的综合考虑，使得组织在追求财务目标的同时，也能关注客户需求、内部流程的优化以及员工的学习和成长。^[45]其四个维度包括：

(1) 财务角度：公司股东、投资者最关注的参数。在企业经营的长期战略中，财务主要通过收入增长和组合、降低成本和资产利用这三种方式推动企业战略。在这里我将之设定为“投入与产出”因素。

(2) 客户角度：这个维度通常包括市场份额、客户保持率、客户获得率、

客户满意度和客户获利率，现如今客户满意度逐渐成为大多数企业最基本、最重要的经营理念之一。这里我将之设置为“客户保持”因素。

(3) 内部运营角度：就企业而言，内部业务流程是支撑企业经营的基石。关注组织内部流程的效率和质量，以及员工工作效率。通过识别关键流程，帮助企业细化流程服务，将战略目标贯彻于实际业务行动之中。图中设置为“内部流程”因素。

(4) 学习与成长角度：学习与成长是财务、客户、内部业务流程三个层面的动力源泉。在学习与成长层面，主要包括员工能力、信息系统能力、激励和协作三个范畴，图中设置为“学习与创新”。

平衡计分卡通过这四个维度的综合考虑，全面评估绩效，并找到提升绩效的关键点。同时，还能够将企业的战略转化为具体的行动计划和目标，为企业的长期发展提供有力的支持。平衡计分卡的实施不单单是管理层独有的任务，只有企业全体人员充分理解平衡计分卡的内容，才能将充分发挥平衡计分卡的引领作用。

这四个维度在绩效考核体系中相互影响，因果链接（见图 2.1）。BSC 把各种因素结合起来，勾勒出企业取得战略成功的特定路径。图中显示，从投入与产出角度衡量文旅投资开发公司投入与产出之间的平衡，实现经费使用的最大效益，达到资源的合理配置，促进企业核心业务部门（项目经理）在工作中持续改进，充分发挥各自效能，无论是客户服务、技术开发还是资源建设，都促进了公司核心业务的发展和核心竞争力的提升。企业投资开发业务能力的提升可以促进客户服务质量的有效提升，客户的满意度也将达到最大化。

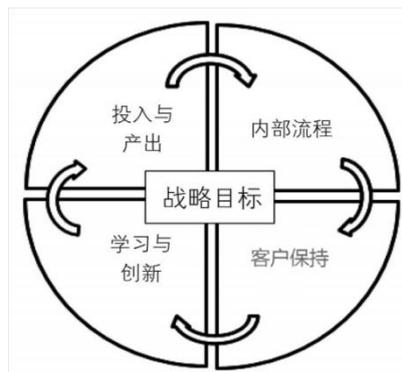


图 2.1 企业基于 BSC 的四个主控因素之间关系

2.3.2 关键绩效指标

关键绩效指标法（Key Performance Indicator，简称 KPI）是 KPI 符合帕累托提出的二八原理，也就是 20% 的行为决定了 80% 的工作完成情况，对于企业来讲，只要控制住 20% 的核心业务，对其进行合理精确的管理，就能够掌握住员

工绩效考核的重心，体现了管理的高效性。^[46]所以相比较于以往的规章制度，KPI 的考核体系完全可以选择符合岗位发展和规划及与部门发展相关联的工作内容进行考核。这样有重心的考核也让员工工作有了努力方向。^[47]

表 2.2 企业项目经理关键性指标（KPI）的设置

BSC 维度	关键成功因素	KPI 一级指标	KPI 二级指标
投入与产出	实现投入与产出之间的效益最大化	年度工作计划，资源开发水平	年度(月度)工作计划、项目完成率、投资开发业务变现能力、盈利水平等
内部流程	为满足需求,重点开展关键业务流程	业绩水平、统筹协调能力	工作效率、主要跟进项目实施进度、信息咨询服务质量
客户保持	满足客户需求,实现客户满意度最大化,保持稳定持续的顾客	客户的维系能力及新的目标市场的开拓能力	制度建设、沟通能力、解决难题、售后服务等
学习与创新	通过人才培养和创新机制提高项目经理整体水平	创新水平、学习能力	组织发展、自我提升与附加绩效

在应用 KPI 法时，通常包括以下几个步骤：

(1) 定义 KPI 指标：首先，企业需要明确绩效指标应该实现的具体目标，包括指标的指标值、改进空间以及实现空间等指标内容。

(2) 实施 KPI 分析：根据 KPI 指标的定义内容，建立 KPI 分析应用模型，综合收集实施相关参数，对指标实现情况进行分析。

(3) KPI 战略调整：根据 KPI 分析结果对公司战略作出调整，包括调整业务流程、拓宽市场营销、发展更具竞争力的产品等。这有助于企业根据市场环境的变化及时调整战略方向，确保企业的持续发展。

2.3.2 平衡积分卡与关键绩效指标的联系

平衡计分卡作为企业绩效管理的战略框架，为企业提供了四个维度的全面考量。^[48]而关键绩效指标法则是在这一框架下，通过设定具体、可衡量的指标，将战略目标转化为可执行的行动计划。二者相辅相成，不仅确保了企业绩效管理的系统性和重点性，还有助于企业更精准地把握市场动态，优化资源配置，从而实现可持续发展。基于 BSC+KPI 的绩效考核体系如图 2.2 所示：

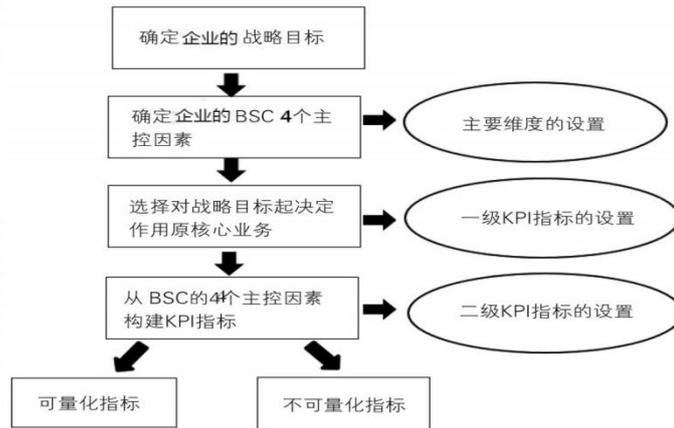


图 2.2 基于 BSC+KPI 的绩效考核体系流程图

2.4 理论基础与研究的逻辑关系分析

2.4.1 人性假设理论与绩效考核体系优化的逻辑关系分析

人性假设理论是组织行为学的重要理论之一，该理论为管理者如何理解和激励员工提供了框架，对现代企业绩效考核体系的设计和优化具有深远影响。在讨论绩效考核体系的优化时，将人性假设理论纳入其中，有助于更全面地把握员工的工作动机和行为特征。

1.X 理论与绩效考核体系的逻辑关系

X 理论基于对员工的“经济人”假设，只有通过外部的强制和物质激励才能促使其工作。因此，在 X 理论的管理框架下，绩效考核体系主要侧重于通过外部激励手段来控制员工行为。这种体系强调严密的管理、明确的工作标准、严格的绩效考核指标和奖惩制度，力图通过外部监督、监控和物质奖励来促使员工达成组织目标。例如，企业可能会通过设置明确的量化指标，如销售额、生产效率、成本控制等，来考核员工的工作表现。同时，配套的奖励机制，如奖金、升职等，都会与这些量化目标挂钩。在这种考核体系下，员工的外在动机，如追求经济利益和职位提升，是促使他们努力工作的主要驱动力。

这种绩效考核体系适用于那些工作性质较为单调、机械化的岗位，尤其是那些对创新要求较低、但对效率和纪律性要求较高的企业。然而，X 理论主导下的绩效考核体系虽然能够提升短期生产效率，但也容易产生员工的被动工作态度、

缺乏工作积极性、创新能力低下等问题。

2.Y 理论与绩效考核体系的逻辑关系

与 X 理论相反, Y 理论基于“社会人”的假设, 认为员工对工作有内在驱动力, 他们愿意在适当的条件下主动承担责任, 追求自我实现和成长。因此, 在 Y 理论的框架下, 绩效考核体系更加注重激发员工的内在动机, 营造自主性和创造力的工作环境, 鼓励员工的创新、参与和责任感。在这种绩效考核体系中, 除了必要的绩效指标外, 企业会更多地关注员工的自我发展、工作创新以及团队协作。

例如, 企业可能会设定挑战性的工作目标, 让员工在实现这些目标的过程中不断成长, 并通过提供学习和培训机会、发展路径规划等方式帮助员工提升能力。

此外, Y 理论下的绩效考核体系还注重员工的参与感和主人翁意识, 企业会鼓励员工积极参与决策过程, 通过激发员工的内在需求, 来提升工作效率和满意度。Y 理论下的绩效考核体系更加灵活, 关注员工长远发展和创造力发挥, 这有助于形成良好的工作氛围, 增强员工的归属感和工作投入度。

3.X-Y 理论在绩效考核体系中的结合应用

在实际的企业管理中, 很少有企业单纯地采用 X 理论或 Y 理论作为绩效考核体系的基础, 更多的是将两者结合, 以实现对不同岗位、不同类型员工的有效管理。^[49] 在一些标准化、程序化较高的岗位, X 理论的管理方式更为有效, 严格的绩效考核可以确保生产效率和纪律; 而在一些创新性要求较高、依赖团队协作的岗位, Y 理论下的激励方式能够激发员工的创造力和责任感。在绩效考核体系的优化过程中, 管理者应根据员工的具体特点、岗位要求及企业的战略目标, 灵活运用 X 理论和 Y 理论的不同假设。对那些工作内容固定、重复性高的岗位, 可以适当强化外部激励和控制机制; 而对于那些需要高度创新、复杂决策的岗位, 则应侧重于激发员工的内在动机, 提供更大的自由度和成长空间。通过对人性假设理论的深入理解, 企业可以在绩效考核体系的设计中做到因材施教, 平衡外部激励与内在驱动, 既能提高短期绩效, 也能确保员工的长期发展和组织的可持续性。

2.4.2 激励理论与绩效考核体系优化的逻辑关系分析

激励理论是绩效管理体系的重要组成部分, 通过激励理论的应用, 企业可以

为员工提供强有力的动力源泉，确保他们在工作中保持高效的状态。绩效考核体系通过激励机制的合理设计，将员工的行为与企业的目标紧密结合，从而提高整体绩效。激励理论包括需求层次理论、双因素理论、期望理论和公平理论等多个方面，这些理论为优化绩效考核体系提供了理论依据和实践指导。

1. 马斯洛需求层次理论与绩效考核体系

马斯洛需求层次理论认为，人的需求从低到高依次是生理需求、安全需求、社交需求、尊重需求和自我实现需求。在绩效考核体系中，管理者可以根据员工所处的需求层次，制定相应的激励策略。例如，对于那些仍处于基本生存阶段的员工，物质激励（如工资、奖金、福利）是最有效的激励手段；而对于已经满足了基本需求的员工，绩效考核应侧重于提供成长机会、职业发展路径以及成就感等更高层次的需求。

这种基于需求层次理论的绩效考核体系，可以帮助企业更加精准地激励员工，使他们的工作动机与公司目标保持一致。在优化绩效考核体系时，管理者应灵活运用需求层次理论，识别员工的核心需求，并通过满足这些需求来提高其工作效率和满意度。

2. 赫茨伯格双因素理论与绩效考核体系

赫茨伯格的双因素理论将工作中的影响因素分为“保健因素”和“激励因素”两类。保健因素如工资、工作环境等，只能防止员工产生不满，但无法激发工作积极性；激励因素如成就感、责任感、工作挑战等，能够真正激发员工的工作热情。在绩效考核体系中，保健因素的完善可以确保员工的基本工作满意度，而激励因素则应通过制定富有挑战性的工作目标、提供成长机会和自主决策空间等手段来提升员工的积极性和创造力。通过将双因素理论引入绩效考核体系，企业可以在满足员工基本需求的同时，激发他们更高层次的工作动机，从而提升整体绩效。

3. 期望理论与绩效考核体系

期望理论指出，员工的动机取决于他们对努力与结果之间关系的预期，以及对结果的期望值。在绩效考核体系中，企业应确保员工清楚地了解努力与绩效、绩效与奖励之间的逻辑关系，并通过合理的目标设定和反馈机制，增强员工对努

力付出后能够获得相应回报的预期。通过合理的绩效目标设定和及时反馈，管理者可以增强员工的信心，使他们相信通过努力可以达成目标，并获得相应的奖励。这种预期的建立有助于增强员工的工作动机和绩效表现。

4.公平理论与绩效考核体系

公平理论强调，员工会将自己的付出与所得报酬与他人的进行比较，如果感觉不公平，就可能产生不满情绪，从而影响工作积极性。为避免这种情况，绩效考核体系必须确保考核标准的透明性和公平性，并建立合理的反馈机制，及时处理员工对考核结果的疑虑。

通过公平理论的应用，企业可以确保绩效考核体系在各层面上的公正性，减少员工不满情绪，增强组织的凝聚力和员工的归属感。公平的绩效考核体系不仅能够提高员工的工作积极性，还能够促进团队的和谐与稳定发展。在绩效考核体系的优化过程中，激励理论为管理者提供了系统的指导，帮助其设计合理的激励机制，确保员工的工作动机得到有效激发。管理者可以通过对员工需求的识别、合理的奖励机制、明确的目标设定以及公平的考核流程，确保绩效考核体系不仅能够评估员工的工作表现，还能够引导他们持续提升自己的工作效率和创造力。

3 M 文旅投资开发公司项目经理绩效考核体系现状与总体评价

3.1 M 文旅投资开发公司概况

M 文旅投资开发公司位于湖北省，成立于 2013 年 6 月，后经由县城投公司托管，2016 年 3 月重新组建独立运营，县国资局为出资人，设立国有独资公司，注册资本为 1 亿元人民币，县编委悟编发〔2016〕84 号、悟编发〔2016〕3 号批复为县政府办公室管理的正科级差额拨款事业单位（加挂文化旅游资金管理中心牌子），2017 年 7 月悟编发〔2017〕13 号转为企业，实行企业化管理，班子成员由县委任命，其他人员按企业化合同制用工，不纳入编制序列。总公司旗下设 10 个子公司，其中全资子公司 8 个，控股公司 2 个。

2022 年农发行对 M 文旅投资开发公司授信信用等级评定为 A 级。公司先后荣获“D 县 2018 年度重点项目建设优胜单位”、“D 县 2021 年度县域经济高质量发展先进集体”。是该县实施“红色高地，绿色崛起”战略而组建的旅游骨干企业。

3.1.1 公司成员构成情况及组织架构

目前公司主要领导共有 18 人，董事长、法定代表人为 1 人，负责主持和召开股东大会，并负责会议决议的贯彻落实，公司的重大决策，决定公司的发展规划、经营方针和投资方案等；其他董事共有 4 人，分别负责公司内部的日常运作和管理工作，决定公司的经营计划和投资方案等；监事 3 人，主要负责检查公司财务冰队董事、高级管理人员执行监督，向股东会议提出提案等。

公司共有干部职工 267 人，设执行董事 1 人（集团领导兼任），总经理 1 人，副总经理 12 人，下设 11 个部门，包括综合办、纪检监察室、财务科、市场资产运营部、营销策划部、项目部、工程建设部、社会事务部和物业管理部，以及拆迁办，并设立了工会委员会。

3.1.2 公司战略目标

坚持“政府主导、市场运作、绿色发展”的原则，遵循文化旅游产业发展的特点和规律，用现代企业管理理念，建立完善现代企业制度和法人治理结构，以市场为导向，实施城市与文化旅游整体营销和发展战略，强化内部经营管理，提高企业社会效益和经济效益，实现国有资产保值增值，努力把公司发展成为集文化旅游策划、开发建设、投融资、经营管理一体的文化旅游骨干企业。

3.1.3 公司业务结构

目前 M 文旅投资开发公司业务结构有工程建设业务、广告制作和发布、大别山红叶景区经营、装八寨旅游度假区开发，但主要还是大别山红叶景区的经营和管理。一般项目有：旅游开发项目策划咨询；旅客票务代理；打捞服务；园区管理服务，园林绿化工程、亮化综合工程的设计与施工园林管理维护；林木育种和育苗、盆栽及庭院绿化园林植物种植、培育和销售；文化场馆管理服务；民宿酒店规划及建设，物业管理、物业服务评估、集贸市场管理服务；非居住房地产租赁；土地使用权租赁；承接总公司工程建设业务；房屋拆迁服务；市场营销策划；会议及展览服务；广告设计、代理；品牌管理；信息咨询服务（不含许可类信息咨询服务）；广告制作；文创产品开发与制作；广告发布（除依法须经批准的项目外，凭营业执照依法自主开展经营活动）。

3.1.4 公司经营状况

2020 年 M 文旅投资开发公司旗下的景区共接待游客 52 万人次，实现经营总收入 468 万元，同比 2019 年增长 5%。其中活动经营收入 75 万元，资产经营收入 218 万元，红叶文化旅游度假区景区收入 102 万元；2021 年该公司所属景区共接待游客 58 万人次，实现经营总收入 649 万元，同比 2020 年增长 38%，超全年目标任务 149 万元。其中活动经营收入 207 万元，资产经营收入 313 万元，红叶旅游度假区景区收入 252 万元；该公司所属景区共接待游客 68 万人次，实现经营总收入 996 万元，同比 2021 年增长 38%。其中活动经营收入 286 万元，资产经营收入 368 万元，红叶文化旅游度假区景区收入 342 万元。

3.1.5 公司绩效考核现状

M 文旅投资开发公司的绩效考核内容，基本上是按照前线员工即营运部、工

程项目部、投资开发部与后勤部门即人力资源部、财务部等构成，而对于前线员工来说主要的绩效考核内容由收入所相的内容主要是例如门票收入，二次销售收入和零售收入为主，结合人力资源相关的迟到早退等内容进行绩效考核；而后勤部门则是根据各部门一些隐形指标所构成，以及公司对于员工日常人事制度考核两方面的内容构成。

3.2 M 文旅投资开发公司项目经理绩效考核实施现状

3.2.1 项目经理的岗位描述

M 文旅投资开发公司对项目经理的任职要求体现了对专业性、综合能力及行业经验的高度重视。首先，项目经理需具备深厚的投资行业经验，特别是在资本市场和投资策略方面有较深入的理解，能够提供战略性建议并为公司树立行业内的威信。候选人还应熟悉投资相关的法律法规和政策，能够进行全面的法律风险分析，确保投资项目的合法性和可行性。此外，项目经理需对行业动态有较为敏锐的洞察力，能够准确判断国内外资本市场的变化趋势，提出前瞻性的投资策略。项目经理还应具备较强的报告撰写能力，熟练编制项目可行性研究报告和尽职调查报告等，确保投资决策有可靠的依据。公司优先考虑拥有丰富业务资源或资金资源的候选人。与此同时，M 文旅投资开发公司也招募优秀的硕士毕业生作为项目经理的储备力量，这些候选人需熟悉投融资流程、相关政策和行业法律法规，具备较强的信息收集和分析能力，并能够撰写项目可行性报告、商业计划书等投融资文件。硕士毕业生的专业背景需与经济学、金融学、计算机、统计学或管理学相关，具有团队精神、学习能力和参与完整项目投资经验者优先考虑。综上所述，M 文旅投资开发公司对项目经理的任职要求高度聚焦于投资管理的专业能力综合素质，旨在打造高水平的投资团队。

M 文旅投资开发公司项目经理的工作职责涵盖了从项目评估到投资退出的全流程管理，涉及多项核心任务。首先，项目经理负责审阅文旅企业的可行性报告和商业计划书，进行财务预测和风险分析，并协助投资部总监对符合公司战略目标的投资项目进行初步评估。经过筛选的项目需分类、编号、入库，并由项目

经理编制项目投资建议书报总经理办公会议讨论。对于通过投资决策小组讨论的项目，项目经理还需进一步编制项目立项报告，确保项目顺利推进。对于已获董事会批准的项目，项目经理将进行全面的尽职调查，包括对拟投资企业的财务、法律状况以及商业模式和融资需求的审查。项目经理还需实地考察文旅景区或相关企业，确保提供信息的真实性，并据此撰写尽职调查报告和项目可行性研究报告，为最终的投资决策提供重要支持。项目经理在投资合作谈判与协议签署中也承担着关键职责。在项目通过初步评估并确定引入其他投资者的情况下，项目经理将与文旅企业进行投资合作的商务谈判，初步制定投资协议并负责整个签约流程的完成。项目生效后，项目经理需对被投资企业的经营状况进行持续的监督，确保企业运营符合投资预期，并根据需要提供战略咨询和增值管理服务，以提升项目的整体效益。在此过程中，项目经理还需维护与合作伙伴及相关主管部门的良好业务关系，及时获取行业内的最新信息和动态，为公司投资决策提供有价值的参考。

最后，项目经理还需负责投资项目的退出管理工作。根据公司股权转让或其他退出计划的安排，项目经理需确保相关程序的顺利实施，保证项目的资金回流和收益的实现。由此可见，M 文旅投资开发公司项目经理在整个投资流程中发挥了至关重要的作用，全面参与了项目的初步评估、尽职调查、投资谈判、后续监督及退出管理等多个环节，是保障项目成功的核心力量。

3.2.2 M 文旅投资开发公司项目经理的情况分析

通过对 M 文旅投资开发公司 156 名项目经理学历、年龄以及公司服务年限的数据分析，可以全面了解该公司在项目经理团队建设上的具体情况。以下将从三方面进行深入分析。

1. 学历分析

根据下表项目经理学历统计表中的数据，M 文旅投资开发公司项目经理的学历结构较为合理，且学历水平较高。

表 3.1 项目经理学历统计表

学历	人数	百分比
博士	10	6.67%
硕士	52	33.3%
学士	94	60.0%

从数据可以看出，项目经理中拥有博士学位的比例为 6.67%，硕士学位的比例为 33.3%，而学士学位的比例为 60%。这反映了 M 文旅投资开发公司在项目经理的招聘和任用中注重综合性高学历人才的引入。虽然学士学位的项目经理占大多数，但硕士及以上学位占总人数的 40%左右，这表明公司项目经理整体学历水平较高，符合高新技术产业及文旅项目投资领域对专业知识和决策能力的高要求。具备较高学历的项目经理在公司项目评估、市场预测以及风险管理等方面具备较强的理论基础和分析能力，有助于公司在复杂多变的资本市场中做出科学的投资决策。

2. 年龄分析

项目经理的年龄分布显示出 M 文旅投资开发公司团队的年轻化特征，这从项目经理年龄统计表中可以得到进一步的验证。

表 3.2 项目经理年龄统计表

年龄段	人数	百分比
40 岁以上	62	40%
30-40 岁	73	46.7%
25-30 岁	21	13.3%

数据显示，公司项目经理的年龄主要集中在 30-40 岁之间，占比为 46.7%，而 40 岁以上的项目经理占 40%。这一年龄结构表明公司项目经理团队中既有处于职业中期、经验丰富的管理者，也有接近一半的年轻经理，他们在创新能力、学习能力以及对新兴市场趋势的把握上具有明显优势。25-30 岁年龄段的项目经理占比 13.3%，虽然比例较小，但这一年龄段的人才在接受新事物、适应行业快速变化方面具有较大的潜力。整体来看，M 文旅投资开发公司通过年轻化的团队结构，不仅提升了团队的活力和创新力，也在项目管理中保持了较高的灵活性。

3. 服务年限分析

M 文旅投资开发公司项目经理的服务年限数据表明，公司在项目经理队伍中既有经验丰富的老员工，也有服务年限较短的新进成员。具体数据如下表项目经理服务年限统计表所示：

表 3.3 项目经理服务年限统计表

服务年限	人数	百分比
年限<2 年	31	20%
2 年≤年限≤5 年	52	33.3%
5 年以上	73	46.7%

数据显示，公司 46.7% 的项目经理拥有五年以上的服务年限，表明团队中存在较为稳定且经验丰富的成员，能够为项目的顺利推进和公司战略的实施提供保障。服务年限在 2 至 5 年之间的项目经理占 33.3%，他们在公司积累了一定的经验和能力，能够在项目管理中发挥独立作用。而年限较短（<2 年）的项目经理占 20%，这一部分人员虽然经验尚浅，但随着业务的熟悉和能力的提升，他们将成为公司未来发展的重要支撑。公司通过这种服务年限的合理分布，实现了经验传承与新鲜血液注入的平衡。

3.2.3 M 文旅投资开发公司项目经理的现行绩效考核概况

根据 M 文旅投资开发公司的《项目经理绩效考核管理办法》，现行的项目经理绩效考核机制已具备较为系统的架构，尽管公司仍处于初期运营阶段，但其绩效管理已经包含了从绩效计划到绩效反馈的完整流程。通过绩效考核，项目经理的工作表现被直接与绩效工资挂钩，这种激励机制旨在鼓励员工提升工作质量和效率。具体考核内容由多方面构成，尤其是通过 KPI（关键绩效指标）的设定，对项目经理的各项工作表现进行量化考核。

1. 绩效考核与绩效工资系数

M 文旅投资开发公司根据项目经理的考核得分，将其分为六个等级，并对应不同的绩效系数。具体内容如下表所示：

表 3.4 绩效考核与绩效工资系数表

等级	对应的考核分数	绩效系数
优秀	≥ 90	1.30
良好	$80 \leq \text{考核分值} < 90$	1.20
中等	$70 \leq \text{考核分值} < 80$	1.00
及格	$60 \leq \text{考核分值} < 70$	0.80
一般不及格	$50 \leq \text{考核分值} < 60$	0.50
较差不及格	< 50	0.00

从该表可以看出，考核得分达到 90 分以上的项目经理能够获得 1.30 倍的绩效系数，而得分低于 50 分的项目经理将无法获得绩效工资。这种严格的绩效管理制度旨在提高项目经理的积极性，确保工作效率和质量达到公司标准。

2. KPI 绩效考核指标

M 文旅投资开发公司通过 KPI 体系对项目经理进行考核，考核的总分为 100 分，每个指标都有相应的分值权重，具体内容如下：

表 3.5 KPI 绩效考核指标

KPI 指标	单项总分
工作量完成情况	20
工作完成的效率和质量	20
员工的学习成长情况	10
安排任务的执行能力	10
解决问题的能力	10
工作积极性与责任心	10
工作安全性和行为规范	10
公司协作与沟通	10

该表格显示了每项 KPI 指标所占的权重，工作量完成情况和工作质量各占 20 分，是最为重要的考核项，反映了公司对工作成果与效率的高度关注。同时，员工的学习成长情况、解决问题的能力、责任心及团队协作等也都被纳入考核指标体系，这些指标不仅考察项目经理的专业能力，还重视其在公司整体发展中的

成长与贡献。

3. 考核流程

M 文旅投资开发公司对项目经理的绩效考核流程进行了系统化管理。每月考核由“投资项目考核与管理小组”负责，首先在每月初确定绩效目标，并将任务分解至每个项目经理。直属领导会对项目经理的工作进行评分，结果提交后由考核小组初步审核，并上报至董事会最终确定。最终考核结果不仅影响项目经理的当月绩效工资，还作为年度考核和年终奖金发放的重要依据。

总的来说，M 文旅投资开发公司的项目经理绩效考核机制通过分级考核、绩效工资挂钩以及系统化的 KPI 指标评估，确保了绩效管理的公正性和激励作用。项目经理的薪酬与其工作表现直接相关，这种激励机制旨在提高项目经理的工作效率，促进公司整体业务的发展。

3.3 M 文旅投资开发公司项目经理绩效考核问卷调查

为了全面了解 M 文旅投资开发公司项目经理对现行绩效考核体系的看法，并探讨其实施过程中的优缺点，本研究设计并实施了一份包含 22 个问题的问卷调查，旨在评估公司绩效考核体系在公平性、激励作用、透明度、反馈及时性等多个维度上的表现。以下内容将详细说明问卷的设计与实施过程，以及调查结果的信效度分析和数据分析。

3.3.1 问卷调查的设计与实施

本次问卷调研邀请了 M 文旅公司全体项目经理共计 156 人参与调研。问卷回收情况：本次调查参与人员共计 156 人，收回问卷 151 份，其中有效问卷 150 份，总回收率 96.79%，有效率 96.15%。

调查内容主要集中在绩效考核的公平性、激励作用、考核指标的合理性、考核过程的透明度、反馈及时性和绩效考核与工作表现的关联度六大方面。问卷共设计了 22 道问题，每道问题使用 Likert 量表进行打分，受访者可以根据自己的实际感受，选择从“非常不满意”到“非常满意”五个不同的选项。

问卷通过匿名方式分发给受访者，以确保反馈的客观性和真实度。受访者均

为公司内部项目经理，涵盖了不同年龄、学历、岗位和服务年限的员工，调查对象具有广泛性，确保了调查结果的有效性。

3.3.2 信效度分析

为了确保问卷设计具有良好的信度和效度，首先对问卷进行了信度（Cronbach's Alpha）和效度（KMO 和 Bartlett 球形度检验）分析。^[50]

1. 信度分析

信度分析通过 Cronbach's Alpha 系数来测量问卷各项之间的一致性和稳定性。本次问卷的整体 Cronbach's Alpha 系数为 0.83，表明问卷具有较高的内部一致性，各个维度的信度分析结果如下表所示：

信度分析表格：

表 3.6 信度分析结果

变量	Cronbach's Alpha	项目数
绩效考核体系的认知和理解程度	0.78	5
绩效考核指标与工作表现的契合度	0.81	6
绩效考核过程的透明度与反馈机制	0.79	4
绩效考核的公平性与激励作用	0.84	4
绩效结果的应用与职业发展支持	0.80	3
总体信度	0.83	22

各维度的 Cronbach's Alpha 系数均高于 0.75，说明问卷内部的一致性良好，能够稳定测量项目经理对不同绩效考核维度的认知和态度。

2. 效度分析

效度分析采用了 KMO (Kaiser-Meyer-Olkin) 值和 Bartlett 球形度检验来

评估数据的适合性。KMO 值用来衡量问卷变量之间的相关性，通常 KMO 值大于 0.6 表示数据适合进行因子分析。本次问卷的 KMO 值为 0.79，Bartlett 球形度检验的 p 值小于 0.001，表明数据适合因子分析，问卷具有较高的效度。

表 3.7 效度分析结果

测试指标	数值
KMO 值	0.79
Bartlett 球形度检验	$p < 0.001$

从效度分析可以看出，问卷内容在各个维度上具有较好的代表性和解释力，能够有效测量项目经理对绩效考核体系的反馈。

3.3.3 问卷调查的结果及分析

根据对 M 文旅投资开发公司 150 名项目经理的问卷调查结果，以下内容展示了各个维度的调查结果，并对其进行详细分析，包括绩效考核的组织管理与结果利用等问题。^[51]

1. 绩效考核体系的认知和理解程度

在此维度上，主要考察项目经理对现行绩效考核体系的了解程度。受访者的反馈结果如下：

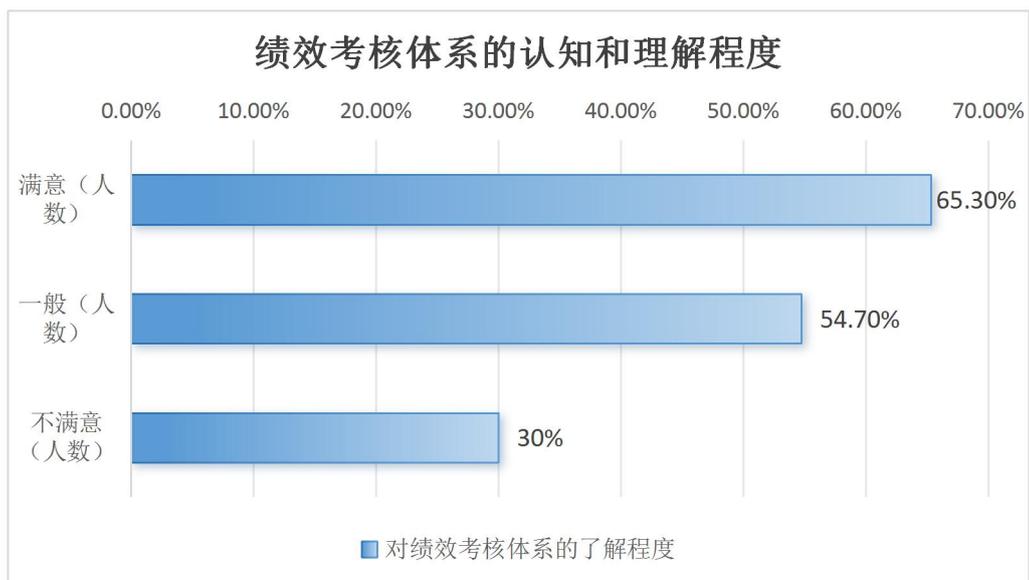


图 3.1 绩效考核体系的认知和理解程度占比

数据显示,约 65.3%的项目经理对现行的绩效考核体系表示满意,认为自己基本了解公司现行的绩效考核制度。然而,有 30%的项目经理表示不满意,表明公司在考核制度的宣导和沟通方面仍有提升空间,部分员工对考核制度的细节或流程了解不够全面。

2. 绩效考核指标与工作表现的契合度

此维度考察项目经理对考核指标与实际工作表现契合度的评价,调查结果如下:



图 3.2 绩效考核指标与工作表现的契合度占比

大约 70.5%的项目经理对考核指标与工作表现的契合度表示满意,表明大多数项目经理认为现行考核指标能够反映其工作表现。然而,33.7%的项目经理认为考核指标与实际工作不完全契合,尤其在某些复杂或非量化任务上,考核标准未能充分评估他们的贡献。

3. 绩效考核组织管理不足

在对绩效考核的组织与管理进行评估时,受访者反馈了以下结果:

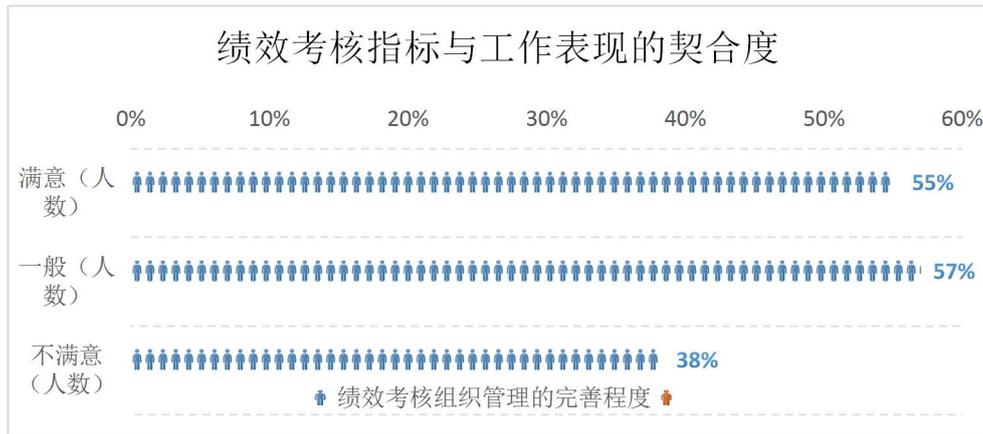


图 3.3 绩效考核组织管理不足占比

约 55% 项目经理对公司绩效考核的组织管理表示满意，但 38% 项目经理认为现行的组织管理不够满意，特别是在部门协调和考核执行的统一性上存在问题。这一结果表明，绩效考核的组织和实施过程中，可能存在管理上的不足，导致考核在不同部门之间执行不一致，或考核管理效率低下，影响了整体的考核效果。

4. 绩效考核过程的透明度与反馈机制

该维度评估了项目经理对考核过程透明度以及考核反馈机制的满意度。调查结果如下：

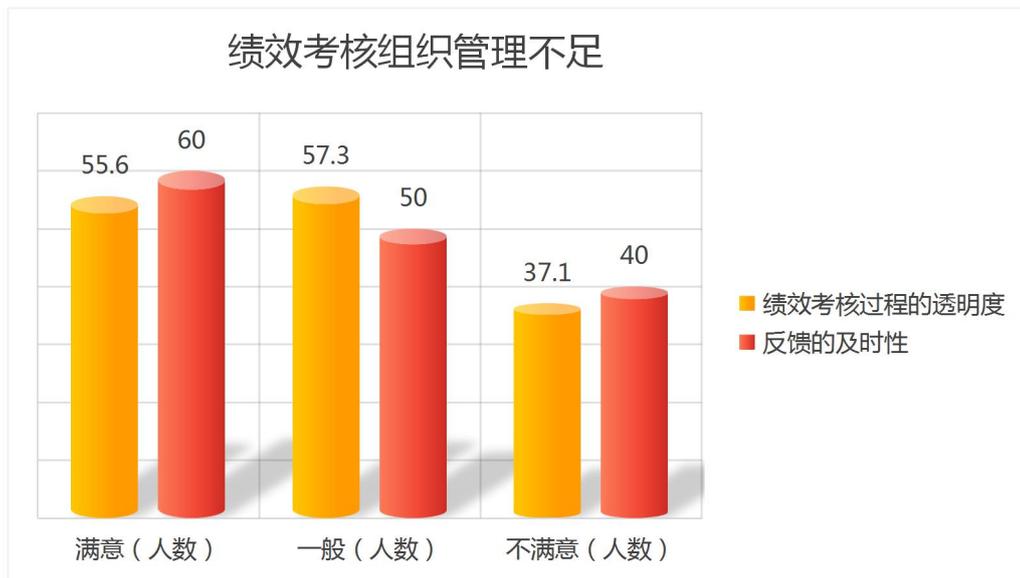


图 3.4 绩效考核过程的透明度与反馈机制占比

数据显示，只有 55.6% 的项目经理对考核过程的透明度表示满意，37.1% 对考核透明度表示不满，反映出公司在绩效考核过程中的信息披露和沟通环节有待

改进。此外，约 40%的项目经理认为考核反馈不够及时，反馈机制的滞后性影响了他们及时调整工作。

5. 绩效考核结果利用不足

该部分重点评估项目经理对公司现行绩效考核结果在实际业务和管理中的利用程度。调查结果如下：



图 3.5 考核结果利用率占比

尽管有 60%项目经理对绩效考核结果的利用表示满意，39.5%的项目经理认为考核结果在实际工作中利用不足。这表明公司现行的绩效考核结果在员工管理、薪酬分配、职业发展等领域的应用并不充分。一部分项目经理认为考核结果仅限于年度评估，未能被有效地用于日常工作改进或培训需求的识别。

6. 绩效考核的公平性与激励作用

该部分重点评估项目经理对绩效考核的公平性以及考核结果对其工作激励作用的反馈。调查结果如下：

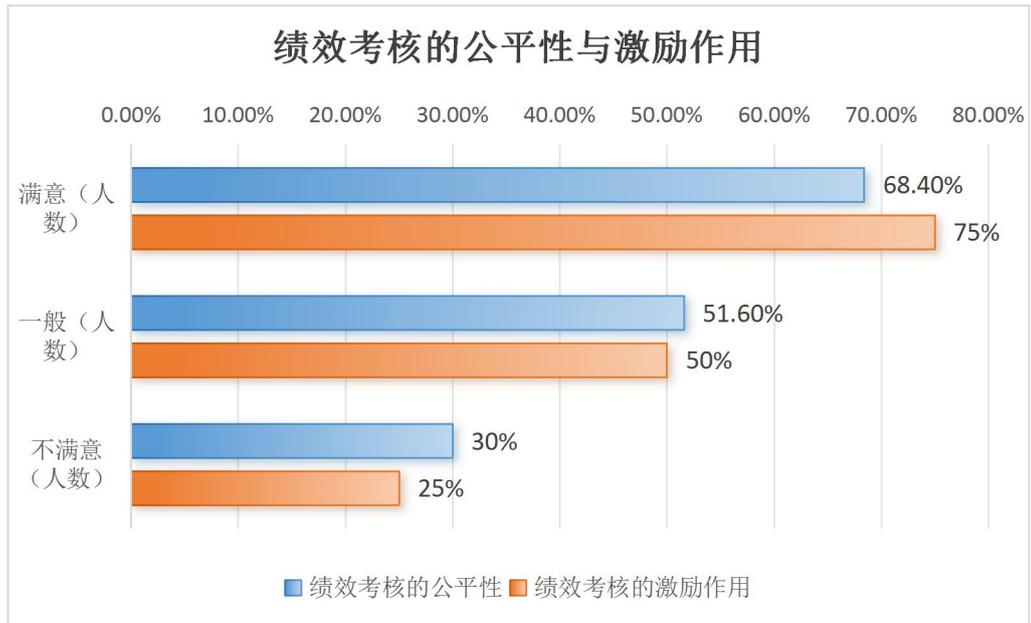


图 3.6 绩效考核的公平性与激励作用占比

在绩效考核的公平性上，68.4%的项目经理表示满意，约 30%的经理对考核的公平性表示不满意，认为考核结果未能完全反映其真实的工作表现。与此同时，75 名项目经理认为现行考核体系具有一定的激励作用，但仍有 25%的人员认为激励效果不足，可能是因为激励机制未能完全覆盖长期目标。

7. 绩效结果的应用与职业发展支持

此部分调查了项目经理对绩效结果应用于职业发展支持的满意度。结果如下：



图 3.7 绩效结果的应用与职业发展支持占比

约 62.2% 的项目经理对公司将绩效考核结果应用于职业发展支持表示满意，但仍有 37.3% 的受访者认为绩效结果在实际职业规划中的应用效果不佳，表明公司在将绩效结果与员工发展路径、培训需求等方面的结合上存在改进空间。

3.4 M 文旅投资开发公司项目经理绩效考核存在的问题

3.4.1 绩效考核目标不明确

绩效考核目标不明确是公司项目经理普遍反映的一个问题。问卷调查显示，部分项目经理对公司现行的绩效考核体系的总体目标认识不清，特别是在问及“你是否清楚了解绩效考核的目标和作用？”时，有 35 名项目经理（23.3%）表示不满意，认为公司并未清晰传达考核的目标。^[52]

表 3.8 项目经理对绩效考核体系了解程度的调查结果

评价项	满意（人数）	一般（人数）	不满意（人数）
对绩效考核体系的了解程度	65	55	30
绩效考核目标的清晰度	60	55	35

这表明，虽然大部分员工对绩效考核制度有一定了解，但仍有不少项目经理表示绩效考核目标缺乏清晰度。对于员工而言，绩效考核应该不仅仅是评估其短期工作表现，还应具有长期的导向作用，如帮助员工明确职业发展方向、评估工作能力、确定培训需求等。然而，在实际执行过程中，考核目标往往局限于短期的绩效评估，忽视了员工的长远发展。

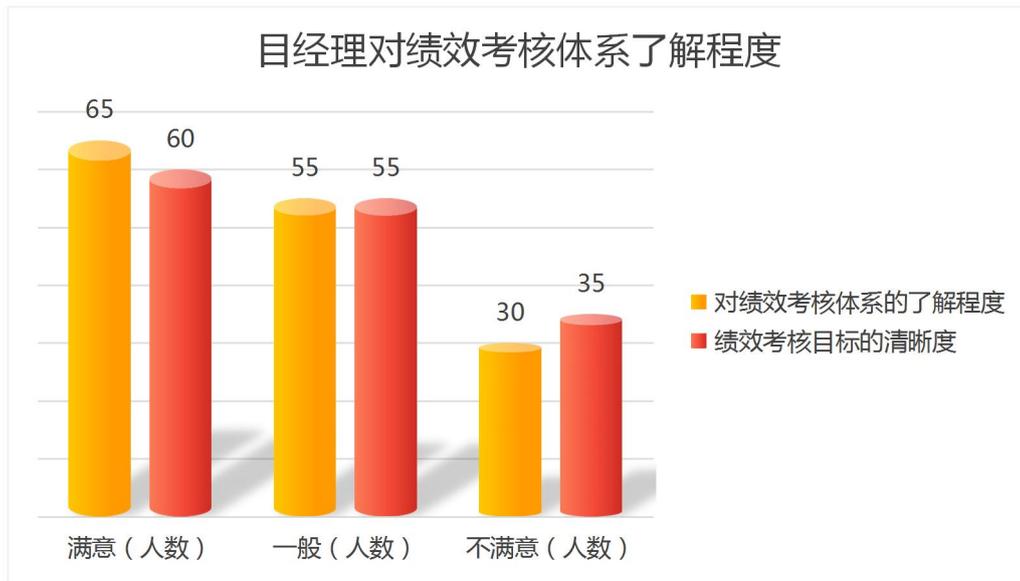


图 3.8 项目经理对绩效考核体系了解程度

一些项目经理指出，公司在绩效考核方面强调的是短期业务成果，而缺乏对创新、团队协作等长期表现的关注。例如，某些涉及项目策划和执行的岗位，尤其是那些承担复杂项目的经理，他们的工作成果并不总是能够立竿见影，但考核体系未能充分反映这些贡献。此外，项目经理们反映出考核目标之间缺乏统一性，导致各部门对考核目标的理解不一致，无法形成全公司统一的绩效标准和期望。

绩效考核目标不明确不仅影响员工对考核结果的认知，也削弱了其激励作用。员工对于考核目标的模糊认知，导致他们无法明确考核结果将如何影响薪酬调整、职位晋升等关键领域。公司需要重新审视绩效考核的目的，确保考核目标明确并与员工的实际需求和公司整体战略保持一致。

3.4.2 绩效考核指标设置不合理

绩效考核指标的设置直接影响考核的公正性和员工的工作积极性。问卷调查显示，33.7%的项目经理对现行绩效考核指标不满意，认为现行的考核指标未能合理反映其的工作表现，尤其是在一些非量化工作任务上，考核标准缺乏合理性。

表 3.9 项目经理对绩效考核目标清晰度的评价

评价项	满意 (人数)	一般 (人数)	不满意 (人数)
绩效考核指标与工作内容契合度	70	45	35

绩效考核对非量化
工作任务的评估

60

55

35

大部分项目经理认为现行的考核指标过于注重结果导向，未能全面评估工作过程中的表现和贡献。例如，一些涉及战略规划、项目管理和客户关系管理的岗位，其工作成果难以在短期内通过具体指标体现，但现行考核体系较为单一，缺乏对工作复杂性的全面考虑。部分项目经理指出，考核指标无法准确评估他们在非量化工作中的努力和成果，尤其是团队协作、创新性工作以及长期项目中的持续贡献，这导致他们在考核中处于不利地位。

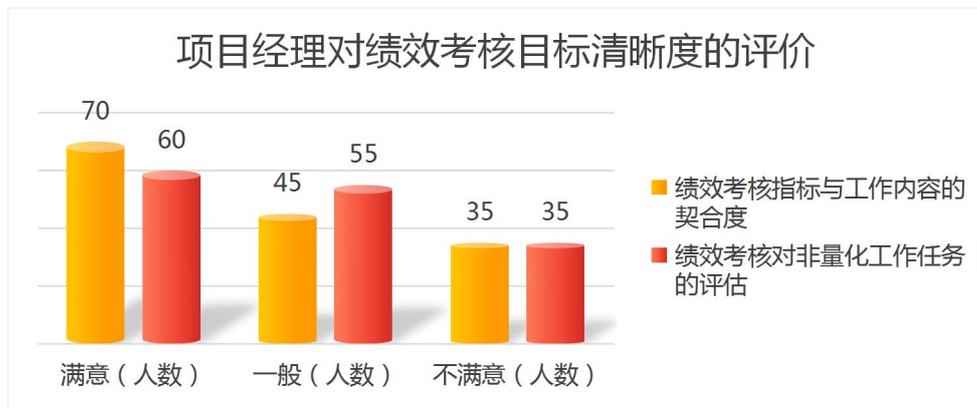


图 3.8 项目经理对绩效考核目标清晰了解程度

此外，问卷数据表明，部分项目经理对考核标准的一致性持怀疑态度，尤其是在不同部门之间，考核标准的不一致性进一步加剧了这一问题。不同部门之间的工作性质和目标差异较大，但公司未能为各部门制定相应的考核标准，导致部分项目经理在考核过程中无法获得公正的评估。某些岗位如销售、市场推广部门，其工作成果较容易量化，因此在考核中占据优势，而那些负责项目管理和支持职能的岗位，因其工作成果难以量化评估，导致考核结果与实际表现存在偏差。

这种考核指标设置不合理的问题不仅影响考核的公正性，还严重削弱了员工的工作积极性。项目经理们普遍反映，现行的考核指标无法全面反映他们的工作贡献，导致他们对绩效考核结果的信任度下降。这种情况也使得员工倾向于为了追求考核结果而忽略工作过程中的创新和团队协作，最终影响整体业务的发展。

3.4.3 绩效考核组织管理不足

绩效考核的组织和管理不足是公司绩效考核体系中的另一个问题。问卷调查

显示，38 名（25.3%）项目经理对公司在绩效考核中的组织和管理能力表示不满意，认为公司在考核的执行和监督上存在明显的不足。

表 3.10 项目经理对绩效考核指标合理性的评价

评价项	满意（人数）	一般（人数）	不满意（人数）
绩效考核的组织管理能力	55	57	38
绩效考核过程的执行与监督	60	50	40

表中数据反映出，公司在绩效考核的组织和管理上存在明显缺陷。首先，考核过程的执行和监督不够严格，导致考核在不同部门、不同经理之间的标准不一致，考核结果难以保持统一。此外，部分项目经理表示，考核过程缺乏有效的指导和支持，考核的组织工作主要依赖各部门自行实施，缺少统一流程管理和指导。

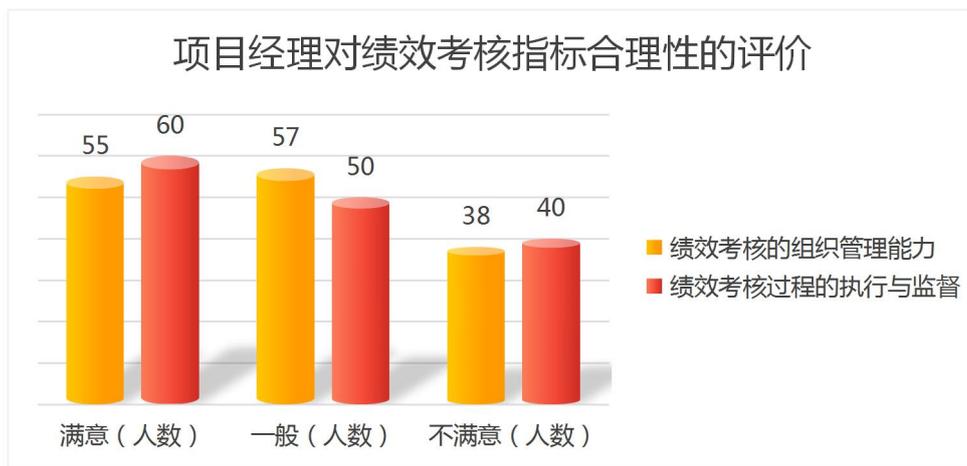


图 3.9 项目经理对绩效考核指标合理性的评价

绩效考核作为公司管理的重要工具，其组织和管理应具备系统性和严谨性。然而，调查显示，公司未能在考核过程中设立专门的监督和管理机构来保证考核的公正性和透明性，部分考核流程存在随意性，导致考核结果的可信度下降。项目经理普遍反映，他们对考核的最终结果没有足够的信心，认为现行的组织管理模式无法保证考核的公平性和一致性。

此外，考核流程的复杂性和时间安排也是影响考核组织管理的重要因素。部分项目经理反映，考核过程时间较为紧迫，未能给予足够的时间进行充分的准备和反馈。这种管理上的不足，使得员工在考核过程中感到压力较大，无法充分展

示其工作表现。

3.4.4 绩效考核体系沟通机制不畅

绩效考核中的沟通机制是保障考核透明度和公平性的重要环节。然而，调查数据显示，40 名项目经理（26.7%）对公司绩效考核体系的沟通机制表示不满意，认为现行的沟通机制存在不畅的问题。

表 3.11 项目经理对绩效考核组织管理能力的评价

评价项	满意（人数）	一般（人数）	不满意（人数）
绩效考核中的沟通透明度	55	55	40
绩效反馈的及时性	60	50	40

数据表明，尽管大部分项目经理对绩效考核体系的沟通机制表示基本满意，但仍有近 27% 的项目经理认为考核过程中的沟通不够透明，尤其是在考核结果的反馈环节，缺乏及时有效的沟通。部分项目经理反映，他们在考核结束后无法及时获得详细的反馈意见，导致他们无法在下一阶段的工作中进行有效的改进。此外，部分经理认为，公司在考核过程中，考核人与被考核人之间的沟通不够充分，特别是在考核标准的解释和结果的交流上，存在明显的脱节。

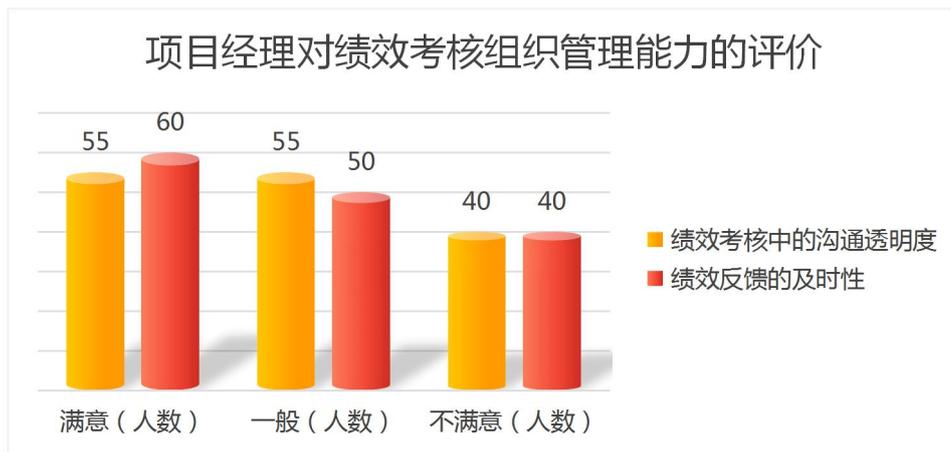


图 3.10 项目经理对绩效考核组织管理能力的评价

这种沟通机制的不畅，直接影响了员工对考核结果的接受度，也削弱了考核的激励作用。员工如果无法清晰了解自己的表现以及需要改进的方向，考核结果将无法有效指导他们的工作。同时，这种沟通机制的不畅，直接影响了员工对绩

效考核结果的信任度与接受度，也削弱了考核作为激励机制的效果。项目经理如果无法清晰了解自己在考核中的具体表现以及需要改进的方向，他们很难在后续工作中进行有效的调整和提升。沟通机制的不完善不仅影响员工个人发展，还可能导致他们对公司整体考核制度失去信心，从而影响整个团队的士气和工作效率。

此外，部分项目经理反映，在绩效考核过程中，考核人与被考核人之间缺乏双向沟通。考核往往变成了单向的评价过程，员工的意见和建议未能得到充分的重视。员工不仅需要清晰的考核标准和目标，还希望能够通过沟通与上级进行互动，以更好地理解公司对其工作的期望和要求。缺乏这种双向沟通，会导致考核结果和员工的实际期望产生差距，从而降低绩效考核的实效性。

3.4.5 绩效考核结果利用不足

绩效考核结果利用不足是 M 文旅投资开发公司现行考核体系中最为显著的问题之一。问卷调查显示，有近 40 名项目经理（26.3%）对公司绩效考核结果的实际应用表示不满意，认为考核结果未能充分应用于他们的职业发展和日常管理。

表 3.12 项目经理对绩效考核结果利用率的评价

评价项	满意（人数）	一般（人数）	不满意（人数）
绩效考核结果的实际利用率	60	50.5	39.5
绩效结果在薪酬和晋升中的应用	58	55	37
绩效结果在培训和职业发展中的应用	62	48	40

表中的数据表明，尽管有部分项目经理对绩效考核结果的应用表示满意，但仍有相当一部分员工认为考核结果的利用率不足，特别是在薪酬调整、晋升决策和培训规划等关键领域。部分项目经理指出，尽管每年公司都会进行详细的绩效考核，但这些考核结果似乎仅仅停留在评估报告上，未能被有效地转化为实际的

管理措施或决策依据。

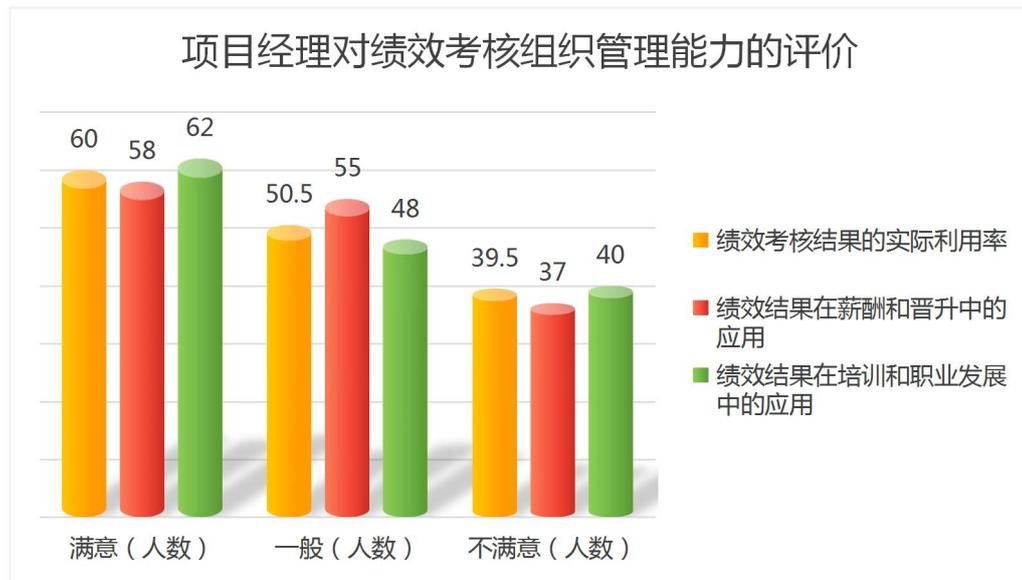


图 3.11 项目经理对绩效考核组织管理能力的评价

很多项目经理表示，绩效考核结果在薪酬分配中的影响较为有限。尽管考核体系明确了绩效与薪酬挂钩的原则，但在实际操作中，薪酬的调整幅度并未完全反映考核结果的差异。尤其是对于一些长期表现优异但没有获得显著成果的员工，考核结果并未在其薪酬变化中得到充分体现，导致他们工作积极性受到影响。^[54]

绩效考核结果在职业晋升中的应用也存在不足。部分项目经理反映，公司在决定晋升时，往往依赖于领导层的主观判断，而非严格依据考核结果。这导致部分员工感到考核制度缺乏公正性，晋升机会与个人绩效未能完全挂钩，进而影响了员工的职业发展信心。培训和职业发展的规划与考核结果的脱节也是一个显著问题。尽管绩效考核能够反映员工在工作中的表现和能力，但公司未能充分利用这些结果来制定个性化的培训计划。许多项目经理认为，他们的培训需求并未被考核结果所引导，公司在安排培训时更多依赖于部门的统一需求，而忽视了员工个人的差异化发展需求。

总的来说，绩效考核结果未能得到充分利用，不仅影响了考核制度的有效性，还直接影响了员工的职业发展和工作满意度。公司需要通过加强对绩效考核结果的分析和应用，将其更好地融入到薪酬管理、职业规划、晋升决策和培训开发等各个方面，确保考核结果能够为员工的发展提供实质性支持。^[55]

通过对以上五个主要问题的分析可以看出，M 文旅投资开发公司现行的绩效

考核体系在多个关键环节存在不足。绩效考核目标不明确、考核指标设置不合理、组织管理缺乏统一、沟通机制不畅以及考核结果利用不足，严重影响了绩效考核的有效性和公平性。这些问题需要通过进一步优化绩效考核流程、改进沟通机制以及加强考核结果的应用来解决，以提升整体的考核管理水平，增强员工的工作积极性和对公司的信任感。

3.5 M 文旅投资开发公司项目经理绩效考核结构化访谈

通过对 M 文旅投资开发公司 150 名项目经理的问卷调查和分析，发现现行的绩效考核体系存在一系列问题，这些问题对考核的公正性、有效性以及员工的激励和发展产生了负面影响。主要表现为五个方面的问题：绩效考核目标不明确、绩效考核指标设置不合理、绩效考核组织管理不足、绩效考核体系沟通机制不畅、绩效考核结果利用不足。以下将结合问卷调查结果对这些问题进行详细阐述。

3.5.1 访谈目的和对象

通过对绩效考核满意度及相关问题调查后，我们基本有了大量员工们对于绩效考核每个环节目前信息的支持和大致的内容框架，下面我们将针对在问卷调查中有一些问题的具体内容只结合相对应的专家和员工代表进行访谈，从而能够从中挖掘出一些更加深层次的问题和答案。

1、访谈的目的

此次访谈的目的是对于一些专家以及一些项目经理代表通过面对面访谈的模式，从更加深入和准确地角度来寻找 M 文旅投资开发公司项目经理在绩效考核方面的根本问题，也是从不同角度来寻找问题的根本。

正如上面所提及的，本次访谈的对象会涉及到不同角度不同维度的人群，从纵向维度中的公司的高层总经理，到项目经理的负责人，到横向的工程部中的一线主管和一线施工员工代表，从横向纵向中穿插，从而寻找到根本问题。整个访谈的内容设计与准备工作：整个访谈从前期的设计，访谈内容的编排，以及对于访谈的准备工作等都进行了详细的计划和进度图示。

(1) 访谈步骤

① 项目的启动

此次通过问卷调查和访谈的方式进行研究，完全通过了公司董事长的同意，针对于项目经理的绩效考核通过研究、调查和分析找出问题所在，并且提供更新后的方案，从而提升项目经理的积极性，起到真正的激励作用。

② 建立公司内部的项目经理绩效考核问题研究小组

选举绩效考核小组队长以及成员，划分每位小组成为工作职责及项目进度表，小组成为由公司人力资源业务伙伴以及人力资源领域专家团队中的薪酬绩效专家一起组成，共 4 人。

③ 访谈大纲准备对于专家访谈来说，前期的大纲准备以及对于不同人员询问何种问题都是至关重要的，为了能够更加针对性和有效性的进行访谈，除了从 M 公司的战略目标，组织架构，运营流程等方面进行划分外，本次访谈还会通过和调查问卷一样的思路，从绩效考核的重要步骤点的内容逐一进行访谈提供设计，做到对绩效考核每个环节都能全面的进行访谈。并且对于不同岗位、不同等级的被访谈者我们也会设置不同的访谈问题，从不同的角度更加深入的探讨绩效考核的根本问题。

④ 设定访谈人员

此次访谈我们主要围绕四类人群进行访谈，除了公司的总经理与项目经理以外，在其他 2 个维度上我们也会寻找在岗位上在公司任职时间长短，性别不同和年龄差异的员工进行访谈，希望能在访谈内容上获得更加全覆盖，此次访谈共计 15 人。

⑤ 准备场景

提前准备和预定会议室，确保访谈的私密性和舒适性，并且准备好笔记本和录音设备，在确保被访谈者同意的前提下，做好笔记和反馈内容。

⑥ 访谈内容确认

从不同的岗位入手，对于场馆总经理的层面来说，更多的是从高层的维度进行访谈，主要分为公司战略、公司未来发展、公司文化传播、发展目标等进行分析绩效考核访谈。例如公司近两年的发展方向和战略，公司希望培养和建立的企业文化是怎么样的？公司未来的发展与绩效考核指标之间的联系是如何的？对

于作为管理层的其他团队员工来说在绩效考核能力方面的期望是怎么样的？

对于中高层来说会用哪些方面来激励员工和提高积极性？对于公司中层管理者来说，更多地会站在承上启下的位置来询问如何做好承上的高层在公司战略方面到启下的一下员工如何更好地分解高层的战略目标，例如对于公司近两年的发展方向的理解以及分解、制定成工作指标的步骤？如何通过绩效考核的目标渗透到日常的工作中？作为中层来说在绩效考核中遇到的重点和难点？

对于目前项目经理的绩效考核在实施和反馈阶段的建议有哪些？对于公司项目经理更多衡量地问题在于实际操作层面对于绩效考核方面的理解以及优化，例如对于近两年设定的目标有哪些？如何来制定每位员工的绩效考核指标的？通过什么样的方式来完成绩效考核指标的？在绩效考核的关键环节中最重要的是什么？特别是在绩效考核的反馈和辅导方面会做哪些方面的内容？

最后，对于项目经理的代表，本次访谈会更多地涉及到他们在绩效考核每个环节各方面的意见以及遇到的困难和阻碍，特别包括如何理解绩效考核制度的相关内容？各项绩效考核指标的解释？绩效考核实施过程中沟通环节的痛点和难点？以及在绩效考核监督环节的案例询问。

3.5.2 访谈内容框架

通过对于 M 公司各个岗位上的员工对于绩效考核的访谈，着重会从不同的战略目标，不同的绩效指标，以及绩效考核的关键环节：绩效考核的制定、绩效考核的实施、绩效考核的评估和绩效考核的反馈进行逐一剖析和分解。

在访谈过程中，不同岗位的管理者和员工，对于 M 文旅投资开发公司项目经理目前实施的绩效考核制度，都表示存在着诸多问题。从公司管理层认为，公司在制定相关项目经理绩效考核指标和内容时，并未能很好的和公司与组织的战略目标相挂钩，在制定标准时候无法与各个场馆的指标相结合，缺少相关流程和内容的培训和宣导，失去了绩效考核的意义，无法很好地将正确的含义传达下去，逐渐丧失了对绩效考核的重视性。绝大多数的员工都认为绩效考核的结果无法真正的起到激励作用，看不到自身在公司的长期发展，在整个绩效考核过程中的主观能动性以及反馈机制较少，并且无法运用相关的绩效考核指标来培养自身的能

力和潜质。访谈结果及分析如下表。

表 3.13 绩效考核专家访谈结果分析

序号	主要方面	收集到的访谈问题	访谈问题来源
1	公司战略	公司在制定绩效考核制度和体系的前期开始, 并没有很丰富和完善的宣传, 导致从前期到后期都不太了解更新的细节 公司在对于绩效考核的认知度和重视度上并没有感受到很强, 特别是在公司战略层面的员工大会上也并未能很清楚的解释相对应的细节问题 公司对于绩效考核指标了解不够透彻, 一般情况下都是上级给予下属的指标, 无法了解设计指标的意义, 对于绩效考核指标在制定过程中也没有	访谈中公司各个层面的员工都提到了此类相关的问题。 访谈中更多地是从一线员工的字里行间反映出这个问题 访谈中主要是由一线员工反馈此类问题较多
2	绩效考核指标	没有发言权 公司对于各个场馆的绩效考核参差不齐, 特别是在有些相同维度上并没有完全使用同一条标准执行。	访谈中多来源于项目经理和一线主管在与其他场馆人员交流时候发现
3	绩效考核	绩效考核的标准往往是总部给到的一些特	在访谈过程中多出现于场

	<p>标准</p> <p>定指</p>	<p>标,并没有真正落实到国内的现实情况,很多时</p> <p>候文化不同导致标准不适用</p> <p>绩效考核并不能按照大环境或者周围市场的转变</p> <p>而转变,通常在年初设定的年终考评,需要等到</p> <p>一年甚至几年后才会去复盘,特别是近几年的情</p> <p>况,导致很多绩效考核标准非常不合理</p> <p>在绩效考核的过程中,往往只有在最后的打分环</p> <p>节,上级才会给予分数的结果,但是在这个过程</p> <p>的开始、考核过程中都没有太多的交流以及可以</p>	<p>馆总经理与项目经理对于</p> <p>给出的标准的质疑</p> <p>访谈中项目经理提到了这</p> <p>个</p> <p>涉及到自身利益的问题</p> <p>这类问题在访谈过程中尤</p> <p>为突出。基本每个层面的</p> <p>员工都会有这样的问题。</p>
<p>4</p>	<p>绩效考核过程</p>	<p>询问的时间,一般都听从主管的意见</p> <p>在绩效考核的过程中,特别是一线员工有问题的</p> <p>时候,寻找不到相对应的人来询问,上级无法做</p> <p>到及时的辅导等作用,甚至上级也无法解释很清</p> <p>楚</p>	<p>访谈中遇到这种问题一般</p> <p>都是一线员工提出的</p>
<p>5</p>	<p>绩效考核结果</p>	<p>在绩效考核分数评定后,并未有详细的公布和解</p>	<p>访谈中很多对于自己工作</p>

释来说明晋升渠道等,很多情况下都是根据	表现比较满意的一线员工
上级	
的主管评判来决定晋升通道	但是又未能看见自己未来
	发展路径的一线员工,多
	数会提出该类问题
在绩效考核分数结果评定后,往往分数的差	该问题绝大部分体现在项
距并	目
不大,并且对于真正在工作业绩上有提身份	经理在给予员工反馈时所
和发	
挥的员工并没有得到相对应的激励机制,最	提出的困难
后的	
激励奖金也未能完全体现,对于后期如何激	
励员	
工成为难题	

3.6 M 文旅投资开发公司项目经理绩效考核存在问题的成因分析

通过对 M 文旅投资开发公司绩效考核体系的深入调查和分析,发现其绩效考核存在的问题不仅局限于制度层面的设计和实施问题,更深层次的原因在于公司管理和文化方面的缺陷。这些问题归纳为:领导层对绩效考核的重视不够、公司文化价值导向发生偏离以及管理者的管理水平亟待加强。这些问题直接影响了绩效考核的执行效果和员工的工作态度,下面将对这些深层次原因进行详细分析。

3.6.1 公司领导层重视不够

在任何企业中,领导层对绩效考核体系的支持和重视是绩效考核制度成功的关键因素。通过调查结果显示,M 文旅投资开发公司领导层对绩效考核体系的重视程度明显不足。问卷反馈中,40 名项目经理(26.7%)明确表示,他们认为公司高层在绩效考核中的角色过于被动,未能积极参与到考核制度的制定和执行中,导致整个考核体系在员工心目中缺乏权威性和重要性。

领导层的缺乏参与表现在多个方面。首先,许多项目经理反映,绩效考核更

多的是由人力资源部门负责具体执行，而领导层的参与非常有限。这种现象导致员工普遍认为考核是例行程序，并不会对其职业发展产生实质性影响。一些项目经理甚至指出，公司高层仅仅在年终考核中短暂介入，并没有持续关注员工在整个考核周期中的表现和成长需求。

其次，领导层在绩效考核结果的运用上也表现出一定的疏忽。尽管公司每年都会进行较为正式的绩效考核，但考核结果似乎并没有被充分利用。一些项目经理表示，他们在年度考核结束后，未能从高层领导处得到有建设性的反馈或指导，甚至有些考核结果未能直接影响薪酬调整和晋升机会。这样的现象削弱了考核的作用，员工也因此对考核结果不再关注，认为即便表现出色，考核结果对其职业成长的实际影响也很有限。

领导层对绩效考核的重视度，直接影响了整个考核体系的执行效果。根据现代管理学理论，绩效考核不仅是人力资源管理的工具，更是企业战略管理的一部分。^[56]

如果公司高层领导能够更加积极地参与到绩效考核的规划、执行和反馈过程中，员工将更加重视考核制度，并能够从中获得更强的激励和成长动力。公司高层的支持不仅能够提升考核的公信力，还可以通过对考核结果的深入分析，推动组织的整体战略实施，确保公司和员工在考核结果中共同获益。

3.6.2 公司文化价值导向发生偏离

企业文化是公司内部管理的灵魂，对绩效考核的导向和执行起着至关重要的作用。然而，M 文旅投资开发公司在绩效考核中出现了文化价值导向的偏离，主要表现为过度关注短期的业绩表现，而忽视了对员工长期发展、团队合作和创新精神的激励。问卷调查结果显示，有 35 名项目经理（23.3%）认为公司的文化价值导向未能与其工作需求和个人发展目标保持一致，这直接影响了他们对绩效考核体系的认同感。

首先，公司文化过于强调结果导向，使得员工在绩效考核中更多关注工作产出的数量和直接成果，而忽略了工作过程中的质量提升、创新和团队合作的价值。例如，在文旅投资开发领域，许多项目需要长期的规划和执行，项目的成效往往难以在短期内体现。然而，现行的绩效考核制度却倾向于通过短期业绩指标来评估员工的表现，这导致那些从事长期项目的员工感到压力巨大，甚至会为了达到

考核标准而采取一些短期内看似有效的措施,而非从长远角度考虑项目的整体发展。

其次,部分项目经理反映,公司现行的绩效考核文化价值导向与员工个人成长需求之间存在一定偏离。绩效考核应该不仅仅是对工作表现的评价工具,还应该成为促进员工成长的机制。然而,公司文化却更多地关注业务指标的完成,而忽视了员工的职业发展和能力提升。一些员工表示,尽管在考核中得分较高,但并没有因此获得更多的职业发展机会或培训资源,这种局限使得他们对公司文化和绩效考核的长期意义产生怀疑。

公司文化的价值导向如果过于狭隘,将难以激励员工实现长期的职业目标。企业文化应该注重全方位的发展,包括员工的个人成长、团队协作以及创新精神的培育。^[57]M 文旅投资开发公司如果继续将文化价值导向局限于短期业绩表现,将失去对员工内在动力的有效激励,这也会削弱绩效考核在员工中的公信力。

3.6.3 管理者的管理水平亟待加强

在绩效考核体系的执行中,管理者的管理水平直接决定了考核的公平性和有效性。然而,调查结果显示,M 文旅投资开发公司的中层管理者在管理水平上存在明显不足。问卷中有 38 名项目经理(25.3%)明确指出,他们认为管理者的管理能力和考核实施水平不足,导致考核过程中出现了一系列问题,包括考核标准不统一、考核反馈不及时以及与员工沟通不畅等问题。

一是管理者在绩效考核中的职责是确保考核标准的公正性和一致性,但许多项目经理反映,不同部门的管理者在执行考核时存在标准不一、尺度不清的问题。一些项目经理指出,某些部门的管理者在进行绩效评估时,过于依赖主观判断,缺乏统一的评价标准,导致同样的工作表现由于评估人的差异而获得不同的考核结果。这种不一致性不仅影响了考核的公平性,还打击了员工对管理层的信任感。

二是管理者在绩效反馈和沟通方面的能力不足也是影响绩效考核效果的一个重要因素。有效的考核不仅是为了评估过去的工作表现,还应当通过及时的反馈帮助员工改进和提升。然而,部分项目经理表示,他们在考核结束后很少收到来自管理者的详细反馈意见,反馈往往只是简单的结果陈述,而没有针对性的改进建议。这种反馈的缺失使得员工难以从考核中获得成长的机会,也影响了他们对后续工作的积极性。

三是管理者的管理水平不足还体现在绩效考核的沟通环节上。绩效考核的一个重要目的就是通过沟通明确公司和员工之间的期望，但调查结果显示，部分管理者在与员工的沟通中缺乏足够的技巧和能力，未能有效传达公司对员工的期望。管理者如果不能在沟通中发挥引导作用，将难以充分激发员工的潜力，也会导致考核流于形式。

管理者在绩效考核中的角色至关重要，他们不仅是考核标准的执行者，也是员工成长的指导者。^[58]M 文旅投资开发公司需要加强对管理者的培训，提高其管理能力和沟通技巧，确保考核过程中的公平性和透明度，同时通过有效的反馈和指导，帮助员工在考核中获得实质性的成长和进步。

4 M 文旅投资开发公司项目经理绩效考核体系优化对策

4.1 M 文旅投资开发公司项目经理绩效考核优化思路

基于 M 文旅投资开发公司项目经理绩效考核体系中存在的问题,对 M 文旅投资开发公司绩效考核进行优化,主要从流程优化、指标优化、考核主体优化、沟通机制优化、结果反馈优化这几个方面展开。

(1) 对 M 文旅投资开发公司项目经理的绩效考核进行流程优化,当前 M 文旅投资开发公司项目经理绩效考核流程相对简单,但缺乏沟通与反馈、缺乏对绩效考核结果的深层次应用,仅作为绩效工资的标准,绩效考核流程存在一些问题,首先以高效地完成绩效考核、深层次应用绩效考核结果、进一步引导员工工作,提升工作积极性等为目标,对 M 文旅投资开发公司项目经理的绩效考核流程进行优化。

(2) 对绩效考核的指标进行优化,当前对项目经理的绩效考核指标较为笼统,而且经调查发现,针对项目经理的绩效考核指标与其他部门绩效考核指标相同,绩效考核指标缺乏针对性,同时过多的定性评价指标,缺乏定量评价指标,评价指标不够细化,这使得公司的绩效考核存在一些问题,因此选择合适的指标进行绩效考核是绩效考核成败的关键,需要对 M 文旅投资开发公司项目经理的绩效考核指标进行全面的优化。

(3) 对绩效考核的主体进行优化,当前 M 文旅投资开发公司采取直属领导评价的方法,缺少与员工间的沟通,而且考核的主观性较大,一方面容易产生考核的误差,另一方面容易引起项目经理对绩效考核的不满,不利于绩效考核的推行以及绩效考核引导员工行为作用的发挥,通过对绩效考核实施方法的优化,提高绩效考核的效率,提升绩效考核的作用,提升员工对绩效考核的认可情况。

(4) 对绩效考核的结果反馈进行优化,强化绩效考核的沟通机制,完善沟通渠道,提升对项目经理绩效考核结果的利用程度。

4.1.1 绩效考核体系的优化目标

对于优化 M 文旅投资开发公司项目经理的绩效考核指标,首先需要确定

好优化的目标，目标是优化绩效考核最后能达到何种效果的基石。将团队和个人的表现联系起来，确定公平和有效的方法和流程，激励并认可那些出色表现的项目经理。根据上几个章节的调查研究和分析，我们主要有以下几个目标：

第一，加强跨部门之间的沟通与合作。对于 M 文旅投资开发公司的项目经理来说，他们是公司与各个部门衔接的纽带，项目经理一直是在第一时间能够收到合作公司（景区）带来的反馈，给予其他部门不同信息的交叉更新，而对于目前迅速发展的互联网时代来说，项目运营管理部门也是第一时间能够体现和反馈到目前业务和市场行情的部门，因此对于项目经理的绩效考核来说，需要各部门的有效沟通，通过了解各个模块的实际情况，提出更加快速有效的可行性绩效考核优化方案，从而更好地促进公司业务和游客体验度。

第二，激励项目经理，提升满意度。优化项目经理的绩效考核体系，并不只是为了单单监督其的绩效成果，更多地是为了能够促进项目经理的绩效能力与公司的业务发展和战略目标相匹配，从而能够更好地培养和发展项目经理的各方面能力和业绩的同时，提高他们的工作积极性，从而提升游客满意度，最终为 M 公司提供高利润的业绩成果。

第三，传播公司企业文化和战略目标。绩效考核是体现公司企业文化和公司战略目标的缩影。通过公司的企业文化和公司战略目标细分到每个项绩效考核的指标中，从而让项目从一线人员到管理层，都能从上而下的了解到公司的政策变化和文化核心，从而将公司的文化和战略传播给我们的游客。

4.1.2 绩效考核体系的优化原则

（1）坚持 SMART 原则

始终遵循 SMART 原则构建和优化项目经理绩效考核体系的关键指标。“S”指的是具体性和明确性，意味着要选取特定的、具有针对性的工作目标作为的绩效考核标准；“M”则强调了可测量性和适当性，即要求这些关键指标可以被度量并以相对简便的方法获得结果；“A”象征着可达性和现实性，这表明可以通过自身的努力达成绩效评判标准的设定；“R”代表真实性与可见性，在制定绩效考核指标时要确保指标既真实又易于观察到；最后，“T”代表的时间约束性，说明所

有绩效考核指标都应设定期限以便跟踪进度。

(2) 坚持全员参与原则

为了实现全覆盖的目的,全体人员必须主动投入并一起商讨制订出绩效考核标准,设定绩效评定准则,构建绩效考量程序。对于高级主管来说,他们应该全面地参与战略目标的逐步拆解,这样可以有效地把这些目标自顶向底依次传达给各级别的人员;同样,中级经理如果能积极参加绩效考核体系的建设过程,就能发挥其连接上下两级的关键作用;最后,基层员工也应全身心投入于整个绩效考核体系的进程之中,理解绩效考核的目的,这有助于他们在心理层面提升对绩效考核的关注程度与认同感,提高公信力和可靠性]。

(3) 坚持公平、公正、公开原则

绩效考核体系是一个全面的管理流程,为了有效执行,关键是确保其公允、平等且透明。设计绩效考核制度时,应邀请员工一起参与讨论,让他们理解整个流程。考核员工工作表现时,要保持中立态度,避免受到个人偏见或利益的影响。完成评分工作之后,要及时公布给员工看到成绩。在跟员工交流他们工作表现时,必须以实际的数据为依据,告诉他们哪些地方可以改善或者得到赞扬,这样才能激励他们持续进步。

4.1.3 绩效考核体系优化设计思路

为了更好地提高 M 文旅投资开发公司项目经理的积极性,提升游客的满意度,从而加速业务的增长,主要的设计思路如下:

第一,调整项目经理的绩效考核结构,更新绩效考核周期来顺应不断变化的市场环境,从而能够更好地随着市场的变化来更新业务的发展,并细分划分到每个绩效考核指标中。

第二,更新和增加不同岗位的绩效考核指标,对于项目经理不同职能的岗位进行绩效考核指标梳理,力求对于每个岗位更加针对性和贴切性。

第三,绩效考核流程的优化,明确绩效考核每个步骤过程的流程规范以及公示,明确各个步骤中不同人员的角色分配。

第四,绩效考核反馈的优化,增加各种渠道的反馈机制以便员工、管理层等

不同岗位的员工都可以通过不同的方式及时地进行反馈，设立反馈渠道流程，定期进行反馈访谈的机制，优化反馈流程。

4.2 绩效考核流程优化

为了提升 M 文旅投资开发公司现行绩效考核体系的有效性、公平性和透明度，针对发现的问题，本章提出了优化绩效考核体系的具体对策。这些对策主要包括绩效考核流程优化、绩效考核指标优化、绩效考核主体优化、绩效考核沟通机制优化及绩效考核结果反馈优化等几个方面。通过这些优化策略，力求提高项目经理的工作积极性，增强考核体系的科学性与合理性，确保绩效考核体系能够更好地为公司发展战略服务。

为了提升 M 文旅投资开发公司现行绩效考核体系的效率、透明度以及科学性，优化考核流程是解决当前问题的关键措施之一。现行的考核流程复杂且冗长，导致管理层和项目经理在考核过程中浪费了大量时间和精力，影响了考核的实际效果。因此，本节提出简化流程、明确考核时间节点和引入信息化手段等对策，旨在提高绩效考核的效率、透明度和员工参与度。

4.2.1 简化考核流程

现行的绩效考核流程复杂且繁琐，导致员工在考核过程中感到负担过重，管理层也不得不在文书工作和审批环节上投入大量的时间和精力。这种复杂的流程不仅降低了考核效率，还削弱了考核制度的激励功能。根据调查结果，超过 40% 的项目经理认为现行流程太过繁杂，直接影响了他们对考核制度的积极参与。

表 4.1 简化考核流程前后比较

问题	现行流程	优化措施	预期效果
文书工作繁重	需填写多种冗余表格，耗时耗力	精简表格，合并类似数据	减少项目经理负担，提高效率
审批环节过多	各级管理层重复审批，流程缓慢	授权中层管理者简化审批流程	缩短审批时间，提高管理效率
考核表格内容过于复杂	多项评分标准，缺乏	聚焦关键指标，减少	确保考核结果集中于

杂	重点	评分项目	核心业绩
---	----	------	------

从表 4.1 中可以看出，简化流程的核心在于减少冗余步骤，提高考核的精确度和效率。目前，考核流程中涉及大量的书面工作，管理层和项目经理都需要填写多种表格并进行多轮审批。这些冗余的工作不仅降低了考核效率，还容易造成管理负担。公司应减少重复表格和不必要的填写，将不同部门共享的通用信息进行系统化处理，确保只需填写一次即可应用于多个环节。审批环节的繁琐是现行考核流程中影响效率的一个重要因素。授权中层管理者在一定权限内直接处理部分审批流程，而不需要每个细节都经过高层领导的反复审批，这将显著缩短流程时间，确保考核的及时性。目前考核表格设计过于复杂，评分标准过多，容易造成考核过程的混乱和主观性过强。公司应当将考核重点集中在关键绩效指标（KPI）上，减少那些与项目经理实际工作成果关联不大的评分项目。这不仅可以提高考核的精准性，还能让管理层的评估更加高效和聚焦。通过以上优化措施，项目经理可以将更多的时间和精力投入到实际工作中，而管理层则可以专注于核心的绩效评估，减少流程中的非核心工作。这种优化可以显著提升考核效率，使考核过程更具激励作用和指导性。

4.2.2 明确考核时间节点

绩效考核的时间安排不明确是现行流程中的另一个突出问题。不确定的考核时间节点导致员工无法提前做好准备，且管理层的反馈常常滞后，影响了考核的及时性和有效性。根据调查，约 35% 的项目经理表示他们对现行考核的时间安排不满，认为考核过程缺乏计划性，时间分配不合理。

为了解决这一问题，公司应在流程中引入清晰、固定的考核时间节点。通过设定合理的时间表，可以确保每个阶段的考核有序进行，避免考核时间的随意性和延迟。具体优化措施包括：

表 4.2 考核时间节点优化计划

考核类型	时间节点	主要内容	预期效果
季度考核	每季度最后一周	完成季度绩效评估， 阶段性反馈	保持阶段性跟踪，及时 发现问题

半年度考核	每年 6 月和 12 月	评估关键目标和中期成果	提供深度反馈，确保中期调整
年度考核	每年 12 月底至 1 月初	全年总结和评估，制定下一年目标	全面回顾全年绩效，支持战略规划
反馈周期	考核结束后一周内	反馈结果，讨论改进措施	提供及时反馈，帮助员工改进表现

通过如表 4.2 所示的明确考核时间节点，公司可以为员工和管理层提供清晰的考核计划，确保考核过程有条不紊地进行。季度考核可以用作短期绩效追踪，确保项目经理能够及时调整工作重点，解决阶段性问题；半年度考核则可以对关键业务目标和长期项目进展进行评估，帮助管理层进行中期调整；年度考核是对全年的工作进行全面回顾，并为下一年制定战略目标提供依据。此外，反馈的及时性也是影响考核效果的重要因素。公司应在每次考核结束后一周内向项目经理反馈考核结果，并根据反馈进行讨论，确保员工能够根据考核结果及时改进表现。这种及时反馈将大幅提高考核的指导作用，帮助员工更好地提升工作质量。

4.2.3 引入信息化手段

传统的手工考核数据处理效率低下，容易导致数据滞后、统计错误以及反馈不及时等问题。通过引入现代化的信息化手段，M 文旅投资开发公司可以将考核的各个环节数字化，提升数据管理效率，确保考核结果的透明和准确。

表 4.3 引入信息化手段的效果

问题	现行问题	信息化手段的解决方案	预期效果
数据收集与分析滞后	数据依赖人工处理，效率低，错误率高	引入绩效管理系统，自动化收集和分析数据	提高数据处理效率，确保结果准确
反馈滞后	反馈过程依赖纸质材料，延迟严重	使用系统实时反馈考核结果	提供及时反馈，提升员工改进速度
主观性强	考核评价依赖人工主观	系统化评分标准，减	确保考核公平、公正

判断

少主观偏见

表 4.3 中列出了通过引入信息化手段优化绩效考核流程的几大方面。通过引入自动化的绩效管理系统，公司可以实现数据的实时收集和自动分析，避免人工统计中的数据滞后和错误。同时，信息系统能够实现考核过程的透明化，员工和管理层可以随时跟踪和查看绩效数据，确保考核的过程更加公开和公正。此外，信息化系统能够提供自动化的反馈功能，员工可以在考核结束后第一时间获得反馈意见，而不必等待长时间的审批和沟通。这不仅可以提高员工对考核结果的接受度，还能帮助他们快速调整工作重点。信息化手段还可以通过标准化的评分模型，减少考核过程中可能出现的主观偏见。管理层可以借助系统提供的定量和定性数据，对项目经理的表现进行综合评估，确保考核结果的客观性。最终，通过信息化手段的引入，公司将能够建立起高效、透明、科学的绩效考核流程，大幅提升考核的公正性和结果的应用价值。

4.3 绩效考核指标优化

考核指标是绩效考核体系的核心，其合理性直接决定考核的公正性和激励作用。^[59]为了确保考核指标能够全面反映项目经理的工作表现，同时与公司战略目标保持一致，以下是针对考核指标的优化建议。

4.3.1 设定与公司战略一致的指标

为了确保 M 文旅投资开发公司的绩效考核体系有效支持公司的长期战略目标，考核指标的设计需要实现员工个人绩效与公司整体发展的紧密对接。通过设定与公司战略一致的考核指标、引入关键绩效指标（KPI）以及平衡定量与定性指标，可以有效提高考核的科学性和公平性，确保考核体系的透明度和可操作性。以下为具体的实施方案和详细表格设计，旨在通过合理的考核设计激励项目经理朝着公司的战略目标努力，并提升公司整体管理效率。

确保绩效考核指标与公司长期战略目标保持一致，是提升考核体系有效性的重要步骤。M 文旅投资开发公司在市场扩展、客户维护、项目创新和成本控制等方面的战略需求，必须通过合理的考核指标反映到项目经理的日常工作中。这不

仅能提高员工的战略意识，还能使他们的努力更加符合公司的业务发展方向。

表 4.4 设定与公司战略一致的考核指标实施方案

公司战略目标	对应绩效考核指标	指标类型	具体考核内容	权重 (%)	数据来源	评估周期	考核对象
市场扩展	新签约项目数量	定量指标	每季度完成至少 3 个新市场项目的签约，推动市场渗透率	25%	新项目签约记录、市场报告	季度/年度	项目经理
区域市场营销增长	市场营销增长	定量指标	区域市场营销增幅应达到总收入的 10%以上，确保新市场盈利能力	15%	财务报表、市场营销数据	半年/年度	项目经理
客户关系维护	客户满意度	定量+定性指标	客户反馈满意度至少 90%，通过客户定期调查和反馈进行评分	20%	客户反馈表、客户满意度评分	季度/半年	项目经理
客户保持率	客户续约率	定量指标	80%以上的客户续约，反映客户忠诚度和客户关系维护效果	10%	客户管理系统续签记录	半年/年度	项目经理
项目创新	创新项目提案数量	定量指标	每季度至少提交 3 项创新提案，创新项目需经公司审核并落地实施	15%	创新提案提交记录、评审报告	季度	项目经理
成本控制	成本节约率	定量指标	项目成本控制应保持在预算的 90%以内，超出预算需提供合理解释	15%	项目财务报告、预算控制数据	季度/年度	项目经理

实施方案说明：

新签约项目数量和市场营收增长是确保公司在新区市场拓展中的重要考核指标。项目经理需在每季度签约至少 3 个新项目，市场扩展权重为 25%。通过市场报告和新项目签约记录，公司能够直接评估项目经理的业务拓展能力。

客户关系在文旅投资行业中至关重要，客户满意度和客户保持率应作为项目经理的核心考核内容。考核对象需确保客户满意度达到 90% 以上，并保证至少 80% 的客户续约，客户关系维护的总权重为 30%。项目经理通过定期客户调查反馈获取相关数据。

项目创新提案数量和落地实施率是衡量项目经理创新能力的关键指标。公司要求项目经理每季度至少提交 3 个创新提案，创新提案需通过公司评审后付诸实施，创新权重设定为 15%。

有效的成本控制是项目成功的关键，项目经理需确保项目成本保持在预算的 90% 以内，超出预算部分必须提供详细的合理解释。成本控制权重为 15%，考核通过项目财务报告进行评估。

这种基于公司战略目标的绩效考核指标设计确保了每位项目经理日常工作和公司核心战略保持一致，既激励员工实现个人绩效，也推动公司整体业务发展。

4.3.2 引入关键绩效指标（KPI）

引入关键绩效指标（KPI）能够将项目经理的工作量化评估，确保考核过程具有更强的透明性和可操作性。KPI 通过量化数据评估工作进展和结果，减少了考核中的主观判断。^[60] 不同岗位和项目的 KPI 需要结合各自的业务特点进行设计，确保其针对性和准确性。

表 4.5 关键绩效指标（KPI）实施方案设计

KPI 类别	具体 KPI 指标	设定标准	数据来源	权重 (%)	考核周期	实施细节
财务绩效	项目净利润率	项目净利润率需达到至少 15% 以上	项目财务报告	25%	季度/年度	通过财务报表，准确评估项目的收入与成本差异
项目完	项目按时	至少 90% 的项目	项目进	20%	季度/	项目进度需定期跟

成率	交付率	需按时完成, 逾期项目需提供解释	度报告、 结项报 告	年度	踪, 逾期项目需提供 详细延期原因
创新管 理	创新项目 实施率	创新项目实施率 应达到 80%以上	创新项 目实施 报告	15%	半年/ 年度 创新项目不仅需提案 通过, 还需在实际运 营中产生效益
客户满 意度	客户反馈 评分	客户满意度需达 到 90%及以上	客户满 意度调 查表	20%	季度/ 半年 定期收集客户反馈, 确保客户关系的稳固 与客户满意度的提高
成本控 制	项目成本 节约率	实际项目成本节 约率达到预算的 10%以上	项目财 务报表、 预算控 制表	10%	季度/ 年度 项目经理需展示预算 管理能力, 确保成本 控制在合理范围内
业务拓 展	新项目签 约数量	每季度需完成至 少 3 个新项目的 签约	签约记 录	10%	季度 通过业务签约记录和 市场报告, 实时评估 项目经理的市场拓展 能力

实施方案说明:

财务绩效: 通过 KPI 中的项目净利润率, 项目经理的工作成果直接以利润表现来衡量, 要求项目净利润率达到至少 15%。考核周期为季度或年度, 通过项目财务报告进行评估。

项目完成率: 项目按时交付是项目经理工作的重要考核指标, 要求至少 90% 的项目按时完成。考核通过项目进度报告和结项报告进行, 并结合逾期原因分析, 确保项目经理有合理的计划和管理能力。

创新管理: 创新项目实施率作为 KPI 中的重要指标, 要求通过的创新项目至少 80% 成功实施, 并产生实际效益。创新项目需通过评审后付诸实践, 并由创新项目报告进行考核, 考核周期为半年或年度。

客户满意度: 通过 KPI 中的客户反馈评分, 考核项目经理的客户关系管理能

力，要求客户满意度达到 90%及以上。客户反馈调查按季度进行，确保项目经理关注客户体验。

成本控制：项目成本节约率通过预算与实际支出对比进行考核，要求项目经理的成本节约率达到预算的 10%以上。项目经理需通过财务报表展示其预算管理能力和。

业务拓展：项目经理需在每季度至少完成 3 个新项目签约，推动公司业务扩展。通过业务签约记录和市场报告来评估市场拓展效果。

通过 KPI 的引入，项目经理的工作成果可以量化评估，确保考核结果的客观性和透明度。KPI 指标涵盖财务绩效、项目管理、创新及客户满意度等关键环节，确保对项目经理的综合表现进行有效评估。

4.3.3 平衡定量与定性指标

在绩效考核中，单一依赖定量指标虽然能够提供清晰的数据和量化的评估结果，但也容易忽视员工在工作中的创新能力、团队合作、领导力等难以用数据直接衡量的因素。因此，M 文旅投资开发公司需要在考核体系中合理平衡定量与定性指标，以确保对项目经理的综合能力有全面而公正的评估。

定量指标通过具体的数据和 KPI 来评估项目经理在业务拓展、成本控制、项目执行等方面的具体成果，而定性指标则涉及员工的软技能，如创新思维、领导能力、团队合作和沟通能力等方面。^[61]通过将两者相结合，考核可以既体现员工的工作成果，又反映他们在实现这些成果过程中的综合能力。

表 4.6 平衡定量与定性指标的考核设计

指标类型	考核指标	指标细分	数据来源	考核周期	权重 (%)	评估方式
定量指标	项目完成率	项目按时交付率、预算控制	项目进度报告、财务报表	季度/年度	30%	通过实际项目数据进行量化评估
定量指标	客户满意度	客户反馈评分、客户投诉处理时	客户反馈表、投诉记录	季度/半年	20%	结合客户反馈和客户管理系

		间				统的评估
定量 指标	创新项 目实施 率	创新提案数量、 创新项目带来的 效益	创新项目报告、 财务数据	半年/ 年度	15%	创新提案的实 际执行与经济 效益
定性 指标	领导力 表现	团队合作、项目 管理中的领导作 用	管理层反馈、团 队反馈	半年/ 年度	15%	通过上级评价 和团队反馈综 合评估
定性 指标	团队合 作能力	与同事和其他部 门的协作效率	同事互评、自评 表	季度/ 半年	10%	通过团队的互 评与自评获得 数据
定性 指标	沟通与 问题解 决能力	内外部沟通效 率、解决问题的 灵活性	自评、上级评价	半年/ 年度	10%	通过上级评价 与员工自评相 结合

实施方案说明：

定量指标：公司继续通过定量指标考核项目经理在项目执行、客户管理和创新项目上的工作成果。这些指标能够通过项目进度报告、客户反馈和财务报表等方式获取数据。定量指标的权重相对较高，占考核总权重的 65%，确保项目经理的硬性工作成果有明确的量化依据。

项目完成率：按时交付项目并在预算内完成是考核项目经理项目管理能力的关键。这一指标通过项目进度报告和财务报表中的数据进行评估，确保项目经理能按计划推进项目，保持合理的成本控制。此类指标权重为 30%。

客户满意度：客户的反馈直接影响公司的业务延续性，因此，项目经理的客户管理能力通过客户满意度评分和投诉处理效率来评估。此指标通过客户反馈表和投诉处理记录获取数据，每季度进行评估，权重为 20%。

创新项目实施率：创新项目不仅需要得到内部批准，还要成功实施并产生经济效益。通过创新提案的数量和创新项目的经济效益来评估项目经理的创新能力。创新项目实施率每半年或年度进行评估，权重为 15%。

定性指标：为了全面考察项目经理的软实力，M 文旅投资开发公司需在绩效

考核中增加领导力、团队合作和沟通能力等定性指标。通过定性指标，能够反映项目经理在项目管理中的人际交往能力和领导风格，这对提升整体工作效率和团队协作至关重要。定性指标的权重为 35%。

领导力表现：团队合作和在项目管理中的领导作用是评估项目经理综合能力的重要指标。公司将通过管理层的反馈和团队成员的评价，综合评估项目经理的领导能力和决策效果。此项权重为 15%。

团队合作能力：考察项目经理在跨部门协作中的表现，通过同事互评和自我评估获取数据，确保项目经理能够在复杂的团队环境中有效沟通和合作。此项权重为 10%。

沟通与问题解决能力：项目经理需要具备良好的沟通能力，能够有效处理内部与外部的沟通需求。此项指标通过员工自评和上级管理者的评价结合，主要考察项目经理在项目遇到问题时的解决能力和沟通技巧。此项权重为 10%。

通过平衡定量与定性指标，公司不仅可以有效评估项目经理的业务成果，还能够全面评估其在团队合作、领导力、沟通等软技能上的表现。这种平衡能够确保考核结果更加全面、公正，既重视业务指标，也关注项目经理的综合管理和团队协作能力。

4.3.4 具体考核实施流程与分步执行

为了确保绩效考核指标优化方案的顺利实施，公司需要制定详细的考核流程和执行计划。以下为考核流程的主要环节设计及分步执行说明。

表 4.7 考核实施流程

阶段	任务内容	具体操作	参与人员	时间安排	数据来源
指标设定	制定与公司战略一致的考核指标	根据公司年度战略设定	高层管理者、部门经理	每年初	公司战略文件、年度目标
数据收集	收集定量与定性数据	项目经理填写自评表，客户反馈数据采集	项目经理、客户	季度/半年	项目报告、客户反馈

定量评估	根据 KPI 和业务数据评估定量成果	使用财务、项目数据评估	财务部、部门、管理层	季度/半年	财务报表、项目进度报告
定性评估	团队、领导和自评	根据软技能进行定性评分	上级、团队成员	季度/半年	互评、自评、上级反馈
结果反馈	绩效结果汇总与反馈	反馈评分并提供改进建议	项目经理、管理层	每季度反馈	绩效考核系统

实施方案说明：

指标设定：公司需每年初根据最新的战略目标，结合各部门的实际需求设定具体的绩效考核指标。高层管理者与部门经理将共同制定考核方案，确保项目经理的工作目标与公司整体发展方向一致。

数据收集：每季度或每半年，项目经理需填写自评表，同时收集客户反馈及项目的财务、进度等数据。数据收集由项目经理与相关部门协作完成，确保定量与定性数据准确、全面。

定量评估：财务部门和管理层根据 KPI 指标进行量化评估，考察项目经理在项目执行、财务表现、客户管理等方面的具体成果。

定性评估：管理层根据定性指标对项目经理进行评价，结合团队互评、自评与上级评价，综合反映项目经理的软实力和管理能力。

结果反馈：每季度管理层将考核结果与改进建议反馈给项目经理，帮助其在下一个季度中进行改进。反馈过程应以建设性为主，确保项目经理明确自己的优势和需改进的领域。

通过上述分步执行方案，M 文旅投资开发公司可以确保绩效考核流程的顺利实施。

4.4 绩效考核主体优化

绩效考核主体的多元化和明确的职责分工，是确保考核体系有效实施、提升

考核公平性和全面性的关键。M 文旅投资开发公司目前的绩效考核体系较为单一，主要依赖于直属上级的评价，难以避免考核中的主观偏差，也无法全面反映项目经理的工作表现。因此，公司有必要引入多元化的考核主体，明确各主体的职责，并加强对考核主体的培训。这将有助于提高考核结果的准确性、公平性和信任度。

4.4.1 设多元化考核主体

为确保考核结果的客观性和全面性，M 文旅投资开发公司需要引入多元化的考核主体，扩大评价维度。单纯依靠直属上级的评价会带来主观性偏差，难以全方位反映项目经理的工作表现和管理能力。通过引入多个考核主体，如直属上级、同事、下属以及客户，能够从不同角度综合评估项目经理的表现，确保考核更加全面和客观。

考核可以分为以下几个维度：

直属上级的评价。直属上级作为主要的考核主体，能够直接评估项目经理在项目成果、目标达成情况、战略执行力等方面的表现。这部分评价应重点关注项目经理在项目管理中的工作成效和领导能力。上级的评价权重应设定为 60%，反映项目经理在项目进展和公司战略达成中的贡献。

同事和下属的评价。同事和下属能够评估项目经理在日常工作中的沟通能力、团队协作精神和领导风格。同事的评价可以反映项目经理与团队成员之间的合作情况，而下属的评价则能提供对项目经理管理方式、领导力和支持度的反馈。这部分评价的权重可以设定为 20%，确保团队对项目经理的软技能进行充分评估。

客户的评价。在项目经理与外部客户的交往中，客户的反馈对衡量其客户服务能力和解决问题的及时性非常重要。客户评价可以反映项目经理在处理客户关系、满足客户需求以及项目执行过程中对外部要求的响应能力。这部分评价权重可设定为 20%，用于衡量项目经理在客户关系管理方面的表现。

引入多元化的考核主体后，公司的绩效评估将更加全面和立体化。不同主体的反馈可以有效减少单一上级评价中的主观性，确保考核能够准确反映项目经理的全方位能力。

表 4.8 多元化考核主体及其评价维度

考核主体	主要评估维度	权重 (%)	评估目标
直属上级	项目成果、战略执行、 决策能力	60%	评估项目经理的绩效表现 及目标达成情况
同事/下属	团队协作、沟通能力、 领导风格	20%	评估项目经理的团队管理 和协作能力
客户	客户满意度、响应速 度、解决能力	20%	评估项目经理的客户服务 质量及外部沟通

4.4.2 明确考核主体职责

在引入多元化考核主体的基础上，公司需要明确各个考核主体的职责分工，确保每个主体的考核内容和权重合理分配。不同考核主体对项目经理的观察角度不同，因此需要清晰界定他们在考核中的具体任务和评价标准。

直属上级的职责。直属上级主要负责评估项目经理在项目管理中的关键绩效指标（KPI）完成情况，评估其在决策、执行和资源调度等方面的能力。上级应根据项目的目标达成情况、成本控制、时间管理等方面进行详细评价，并为项目经理的整体工作成果提供有力支持。

同事和下属的职责。同事和下属的反馈主要评估项目经理的领导力和团队协作能力。作为团队中的一员，他们能够提供对项目经理沟通技巧、管理风格以及如何激励团队成员的深刻见解。下属则能从被管理者的角度提供对项目经理领导风格、指导和支持力度的反馈，确保上层管理层了解项目经理在团队中的实际表现。

客户的职责。客户评价主要围绕项目经理的服务态度、沟通效率、问题解决能力等维度展开。客户能够通过日常互动反馈项目经理对外部需求的响应速度、服务质量及解决问题的及时性。客户反馈能够为公司提供对外沟通和客户满意度管理的真实信息，是衡量项目经理在客户关系管理中的表现的重要依据。

通过明确考核主体的职责，公司可以确保每个主体的评价内容有针对性，避免考核结果模糊或重复。不同主体的职责分工有助于全面呈现项目经理的各项能力，确保考核结果的公平性和客观性。

表 4.9 考核主体职责分工及评价标准

考核主体	职责	评价标准	评价内容
直属上级	评估项目绩效、战略	目标完成情况、项目	项目目标完成、成本控
	达成情况	结果、决策能力	制、时间管理等
同事/下属	评估沟通与协作能	团队合作、沟通技巧、	领导力、团队协作精神、
	力	领导风格	激励与支持能力
客户	评估客户满意度及	客户反馈、服务质量、	客户满意度、沟通效率、
	外部沟通能力	响应速度	问题解决的有效性

4.4.3 加强考核主体培训

为了确保考核主体能够准确、公正地履行其考核职责，M 文旅投资开发公司还需要对各考核主体进行系统的培训，特别是针对直属上级、中层管理者、同事和客户的考核参与者。各考核主体必须明确绩效考核的标准和内容。通过培训，可以确保直属上级、同事、下属以及客户都能理解评估的核心内容和标准。特别是直属上级，必须深刻理解公司制定的关键绩效指标（KPI）和考核的重点项目，从而能够准确评估项目经理的工作表现。直属上级和同事不仅需要评估项目经理的绩效，还需要提供有效的反馈建议。通过培训，公司可以教授考核主体如何以建设性的方式提供反馈，特别是针对不足之处如何给出改进意见。有效的反馈不仅能帮助项目经理改进工作，还能提高考核的实际效用。多元化考核的引入虽然能够降低单一主观评价的影响，但每个主体在考核中仍可能带有自身的主观性。因此，公司需要通过培训，教导考核主体如何避免偏见，尤其是确保同事和下属的反馈能够基于客观观察，而非个人好恶。此外，考核主体还应当通过实例学习如何基于事实、数据和实际表现进行评价，从而保证考核的公平性。

通过对考核主体的系统培训，M 文旅投资开发公司能够确保每个参与者都理解并掌握绩效考核的基本原则和操作方法，避免由于误解或不熟悉评估标准而导致的偏差或错误。这将极大提高考核结果的可信度和实用性。

表 4.10 考核主体培训内容

培训对象	培训内容	培训目标	实施方式
直属上级	KPI 评估标准、反馈	理解绩效指标、提供建设性	集中培训、案例讨论

	技巧	反馈	
同事/下属	团队合作、领导力	客观评估团队协作、领导风格的表现	工作坊、角色扮演模拟
客户	服务质量、客户满意度评估标准	客观反馈项目经理的服务水平和解决问题能力	简化的在线反馈表、定期客户会议
全体考核主体	避免主观偏差的技巧	减少主观偏见,提高考核的客观性和公正性	案例分析、标准化流程培训

4.4.4 实施多元化考核主体的具体流程

为了确保多元化考核主体的顺利实施, M 文旅投资开发公司需要制定明确的考核流程和具体操作步骤。这不仅包括考核主体的权责划分, 还需要设计清晰的考核阶段安排, 以确保各考核主体能够在不同阶段有序进行评估。

表 4.11 多元化考核主体的实施流程

考核阶段	主要任务	参与考核主体	具体操作步骤	时间安排
第一阶段: 数据收集	自评和同事/下属反馈	项目经理、同事、下属	项目经理提交自评表, 同事和下属通过匿名反馈表提交意见	季度/半年
第二阶段: 客户反馈	收集客户反馈数据	客户	通过在线调查或定期会议获取客户满意度和意见	季度/半年
第三阶段: 直属上级评估	上级考核项目成果和领导力	直属上级	直属上级根据 KPI 和项目成果进行绩效评估	季度/年度
第四阶段: 综合评估	综合分析多元反馈, 形成考核结果	考核小组(包含各主体代表)	结合多主体反馈和自评, 形成最终考核报告	季度/年度
第五阶段: 反馈面谈	向项目经理反馈考核结果和	直属上级、项目经理	上级与项目经理面对面沟通绩效表现, 提出改进建议	季度/年度

改进建议

实施流程说明:

第一阶段: 数据收集, 首先, 项目经理需要进行自我评估, 并提交自评表, 详细陈述自己的工作成果和未来改进计划。与此同时, 同事和下属将通过匿名反馈系统提交对项目经理的评价, 确保同事与下属的反馈真实、客观。自评和同事/下属的反馈是多元考核的基础, 提供了来自内部的第一手评价资料。

第二阶段: 客户反馈, 客户作为外部考核主体, 主要负责评估项目经理在项目执行中的对外沟通能力、客户关系管理和服务质量。客户反馈通过定期的在线调查或面对面的客户会议获取, 确保项目经理的对外工作表现得到真实反映。

第三阶段: 直属上级评估, 直属上级基于关键绩效指标 (KPI) 以及项目经理的项目管理成果进行全面评估。上级的评估不仅包括财务业绩、项目按时完成情况等定量数据, 还会涵盖项目经理的领导力、决策能力等定性因素。

第四阶段: 综合评估, 考核小组负责将来自不同主体的反馈整合在一起, 进行综合评估。通过多元化的数据源和不同角度的反馈, 确保形成的考核结果更加公正、全面。考核小组将结合项目经理的自评、同事/下属反馈、客户反馈以及上级评估, 形成最终的绩效报告。

第五阶段: 反馈面谈, 直属上级将组织与项目经理的面对面反馈会, 讨论最终的考核结果, 并针对考核中发现的问题提出具体的改进建议。这一阶段的反馈应注重建设性和可操作性, 帮助项目经理在未来的工作中有所提升。

通过清晰的多主体考核流程和责任划分, M 文旅投资开发公司能够确保考核结果更加客观、透明, 并且有助于提升项目经理的综合管理能力和团队合作水平。^[62]同时, 多主体反馈能够为项目经理提供全面的职业发展视角, 帮助其在管理、领导和沟通等多方面实现提升。

4.5 绩效考核沟通机制优化

沟通在绩效考核体系中起着至关重要的作用, 它不仅是考核结果的传递渠道, 更是确保员工能够持续改进工作表现、推动个人成长的关键。一个有效的沟通机

制能够确保项目经理在整个考核周期内得到及时的反馈与指导，避免年终考核变成一场“突击评估”。通过优化沟通机制，公司可以实现考核过程的透明化，增强员工对考核结果的认同感，同时帮助员工在日常工作中及时调整和改进。以下是针对沟通机制优化的三项具体建议。

4.5.1 建立定期沟通机制

为避免绩效考核仅仅成为年终的总结性评估，公司应当建立起定期的沟通机制，确保员工在每个季度或半年都能获得及时的绩效反馈。这种定期沟通可以帮助员工在考核周期内及时了解自己的工作表现，找出需要改进的领域，并在工作中进行及时调整。通过定期的绩效沟通，员工能够及时发现问题，避免年终考核时出现大量工作积压或结果偏差的情况。

定期沟通机制的实施需要首先设定固定的沟通周期，例如每个季度末或半年一次。每次沟通前，项目经理应提交自我评估报告，详细描述自己在本阶段的工作进展、目标完成情况及遇到的挑战。管理者则根据项目经理的自评报告和实际工作成果进行评估，提供阶段性反馈。这种反馈不仅仅是对过去工作的回顾，更重要的是为项目经理指出问题，帮助他们及时做出调整。定期沟通还能够确保员工在工作过程中不会忽视任何潜在的问题，能够在整个考核期内稳步推进工作，避免年底工作突击或考核结果不理想。

4.5.2 鼓励进行双向沟通

绩效考核不仅是管理层对员工的单向评估，还应成为员工与管理层之间的双向交流平台。有效的沟通不应该只是管理层对员工的结果传达，而是一个互动的过程，公司需要鼓励项目经理在考核中表达他们的意见和反馈。这种双向沟通能够增强员工对考核结果的理解和参与感，同时帮助管理层更好地了解员工的工作实际需求和遇到的困难。

在双向沟通的机制中，项目经理可以主动提出对工作流程、资源配置等方面的改进建议。这些建议有助于公司优化内部管理，同时让项目经理感受到自己在决策中的重要性。这种沟通还可以帮助管理层更好地理解项目经理在工作中的挑战，进而根据员工的反馈调整工作策略或提供更多的资源支持。此外，双向沟通

机制还能减少员工对考核的抗拒心理，使他们将考核视为改进工作的机会，而不仅仅是被动接受的评估过程。

4.5.3 提供培训和相关支持

为了确保绩效考核沟通机制的顺利实施，公司应为管理者和项目经理提供沟通技巧方面的培训。管理层不仅需要掌握如何给出建设性的反馈，还要学会如何在考核过程中引导员工积极思考和改进。通过这种培训，管理者可以学习如何给予员工具体的改进建议，避免笼统或负面的评价。同时，员工也需要接受培训，学习如何有效地表达自己的想法和反馈，确保他们在沟通中能够清晰地阐述自己的需求和工作中的困难。

有效的沟通培训可以帮助管理层和员工在绩效评估中更加高效地互动。管理层通过学习如何给予具有可操作性的反馈意见，可以帮助员工更好地理解自己的工作表现，并制定明确的改进计划。员工通过培训，也能够更加自信地参与到沟通中，表达自己的想法并主动寻求工作改进的机会。通过这种双向的培训，公司可以确保绩效考核过程中的沟通不仅仅是表面化的交流，而是真正有效的互动，进而提升考核的反馈效果和改进价值。优化绩效考核的沟通机制，不仅可以使员工更好地理解自己的考核结果，还能为员工提供更多改进和成长的机会。定期沟通、双向交流以及提供必要的培训支持，将使公司在考核过程中形成更加开放、透明和富有建设性的工作氛围。

4.6 绩效考核结果反馈优化

反馈是绩效考核中至关重要的环节，不仅帮助员工了解当前工作中的表现，还能为其未来工作提供明确的改进方向。及时、具体的反馈机制不仅能够帮助员工纠正工作中的不足，还可以增强他们的工作积极性和责任感。为了确保反馈机制的有效性，M 文旅投资开发公司需要对反馈流程进行优化，包括及时反馈考核结果、提供具体的改进建议，并通过正向激励鼓励员工提升工作表现。

4.6.1 及时反馈考核的结果

为了确保员工能够根据考核结果及时调整工作方式，公司需要设立严格的时

间节点来缩短反馈周期。传统的年终考核往往缺乏及时性，导致员工无法在第一时间了解自己的工作表现，影响其在后续阶段中的改进。因此，公司应规定考核结束后的 5 个工作日内，管理者必须完成与员工的反馈沟通。这一机制能够确保员工在工作中不会因反馈延迟而无法及时调整工作策略，从而提升整体工作效率。

为规范反馈过程，公司可以制定统一的《绩效考核结果反馈表》。这份反馈表应包括员工的考核评分、详细的工作表现分析、优势和改进点，确保考核内容的透明化与标准化。反馈表还应设置明确的跟进计划，便于员工在未来的工作中持续改进。通过定期反馈，项目经理能够清晰地了解自己在各个阶段的表现，并获得针对性建议，避免在年底集中考核时感到压力过大。

表 4.12 绩效考核结果反馈表

项目经理	考核周期	考核评分	表现优势	改进建议	反馈日期	跟进计划
张经理	2024 年 Q1	85	优秀的项目管理和时间管理能力	需提升沟通能力，可参与相关团队培训	2024 年 3 月 15 日	参加沟通培训，次季度复查

在每次考核结束后，直属上级通过反馈表向员工反馈考核结果，并在一对一的反馈会议上深入讨论表现和改进方向。通过这种形式化的记录，员工能够及时掌握个人的进展和不足，管理者也可以为员工制定长期改进计划，并在后续的考核中进行跟进和复查。这不仅提升了反馈的及时性，还确保员工有足够的时间进行调整。

4.6.2 提供具体的改进建议

绩效考核的反馈不能只是简单的分数和排名，更应包括具体的改进建议，以帮助员工明确未来的工作方向。管理者在反馈过程中应根据员工的表现，结合实际工作情况，给出具有操作性的改进措施。例如，如果某位员工在团队合作方面表现不佳，管理者可以建议其参与团队合作培训或安排跨部门项目，帮助其提升沟通与协作能力。

具体的改进建议应包括以下几个要素：首先，明确指出需要改进的具体领域，并提供详细的行动计划；其次，提供必要的支持措施，如推荐相关的培训或资源，帮助员工顺利完成改进；最后，设定一个合理的改进时间表，以便在下一个考核周期内对改进效果进行复查和评估。

表 4.13 具体改进建议及实施计划表

改进领域	改进措施	所需支持	完成期限	负责人	复查时间
团队合作能力	参加团队合作培训，增加跨部门合作	提供内外部培训机会	2024 年 Q2	人力资源部门	2024 年 Q3
	加强会议主持和客户沟通技巧	安排相关项目协助实习	2024 年 Q3	项目主管	2024 年 Q4

这种具体化的改进建议不仅能帮助员工明确工作中的不足，也体现了公司对员工职业成长的关注。管理者在反馈中需要明确指出员工的薄弱环节，并提供相应的资源和支持。这类反馈不仅有助于提升员工的工作能力，还能增强他们对考核结果的认同感和积极性。

4.6.3 鼓励对员工正向激励

除了指出工作中的不足，公司还应注重对员工优点的肯定，并通过正向激励来提升员工的工作积极性。管理者在反馈过程中，应对员工的成绩给予充分的肯定，并通过口头表扬、书面表彰或团队会议中的公开认可来传递这种积极信号。正向激励不仅能够增强员工的自信心，还能营造一种积极向上的工作氛围，推动整个团队的进步。公司还可以将考核中的优秀表现与奖励机制挂钩，通过提供奖金、晋升机会、额外培训等形式来进一步激励员工。例如，项目经理在某个季度表现出色时，可以通过团队会议公开表扬，或在公司内刊上发布表彰公告，提升其在公司内部的认同感。此外，优秀员工还可以获得优先参加职业发展培训的机会，帮助其提升职业技能和发展潜力。

表 4.14 正向激励实施方案

激励形式	激励条件	具体奖励	实施频率	实施负责人
口头表扬	每季度考核中表现优异的员工	团队会议上进行表扬	季度	部门主管
奖金奖励	KPI 超额完成或项目创新表现突出	给予额外奖金奖励	年度	人力资源部门
晋升机会	连续多个季度获得“优秀”评定的员工	提供管理层晋升机会或领导职位轮岗	年度	部门主管
职业发展培训	考核中表现优秀的员工	提供专项职业发展培训课程	半年	人力资源部门

通过这种多样化的正向激励，公司不仅能激发员工的潜力，还能提高他们的工作满意度和归属感。这种正向激励机制有助于营造一种积极竞争的氛围，使员工在追求卓越的过程中获得更多的成就感，并为公司的长期发展贡献更多力量。

总之，优化绩效考核的反馈机制，不仅仅是为了让员工了解自己的表现，更是为了帮助他们找到改进的方向和提升的机会。通过及时反馈、具体建议以及正向激励，公司可以创造一个更加健康的工作环境，激励员工不断进步，为公司的持续发展提供有力支持。

5 M 文旅投资开发公司项目经理绩效考核体系优化方案实施的保障措施

为了确保 M 文旅投资开发公司绩效考核体系优化方案的有效落实,公司不仅需要明确优化目标和具体的操作步骤,还必须通过一系列的保障措施来支持该方案的顺利实施。这些保障措施涉及到组织、制度以及技术层面的多方面支持,能够为考核体系的持续改进提供稳固的基础和长远的保障。^[63]以下从组织保障、制度保障和技术保障三个方面进行详细的阐述。

5.1 保障措施

5.1.1 组织保障

组织保障是绩效考核体系成功实施的核心基础,确保优化方案能够在公司各个层级有效执行。为实现这一目标, M 文旅投资开发公司需要在组织结构上进行相应调整,确保绩效考核的执行有足够的管理层支持和资源配置。

一是公司应成立一个专门的绩效管理委员会,该委员会应由公司高层领导、核心业务部门负责人和人力资源部门组成。这一委员会的主要职责是全面负责绩效考核体系的规划和执行监督工作,包括制定考核政策、确定考核标准、管理考核流程,以及协调跨部门的考核工作。这一层级的领导介入不仅能够确保考核的权威性,还能帮助在考核结果的反馈与决策环节中做出高效的反应。

二是公司应组建绩效考核执行团队,隶属于人力资源部门,专门负责绩效考核的日常管理和具体操作。这个团队将承担考核数据的收集、分析和反馈任务,确保每一个项目经理的工作表现能够得到及时的评估。绩效执行团队还负责与各个部门保持密切联系,帮助项目经理理解并适应考核体系的各项要求,从而促进整个考核流程的顺利推进。

三是部门内的考核协调机制也必须得到强化。各部门的负责人应积极参与到绩效目标设定、过程监督和反馈中,确保部门内的绩效考核与公司的整体战略目标一致。部门之间也需要加强沟通,避免考核体系在实施过程中出现信息不对称

或执行不统一的问题。为此，公司可以定期召开绩效管理协调会议，讨论和解决考核过程中出现的各种问题，并及时做出调整。

5.1.2 制度保障

制度保障是确保绩效考核体系在公司内稳定运行和长期发挥作用的根本手段。没有完善的制度支撑，任何优化方案都难以落地生根。因此，公司必须从制度层面对绩效考核优化方案提供强有力的支持。

首先，公司应修订和完善现有的绩效考核管理制度。新的考核制度需要明确考核的流程、标准、时间节点、评分规则等细节。尤其是，在考核流程中，需要针对考核的每个阶段（如目标设定、绩效评估、反馈沟通等）提供详细的制度规范，确保每一位员工和管理者都能了解并遵守这些规则。制度中还应包含对考核异议的处理办法，保障员工在对考核结果有异议时，能够通过正式的程序进行申诉和反馈，从而确保考核结果的公正性。

制度保障还应涵盖激励机制的设计。公司应制定明确的奖惩措施，将绩效考核结果直接与员工的薪酬、晋升、培训机会等挂钩。绩效优秀的员工应当得到明确的奖励，包括加薪、奖金或晋升机会；而对于表现不佳的员工，公司应当提供改进计划和培训支持，帮助他们提升工作能力。同时，绩效不达标者在一定考核周期内若无改善，公司也应在制度中规定相应的惩戒措施，确保绩效考核结果能够真正影响员工的工作态度和行为。

再者，公司还需要引入绩效考核反馈机制。制度中应明确规定，所有员工在考核后必须获得详细的反馈报告，其中不仅包括评分结果，还需有改进建议。管理者需根据考核结果为员工设定新的工作目标或改进计划，并在下一个考核周期中对其进展进行持续跟踪和支持。这种系统化的反馈制度能够确保考核结果具有可操作性，而不仅仅是数据记录。

5.1.3 技术保障

通过持续追踪并记录绩效员工的绩效信息和变化，遵循公平公正原则，确保整个绩效考核的过程是完全透明化的。因此，构建一个健全的人力资源信息系统已经成为当务之急。2020年初，M 文旅投资开发公司引进了名为《E-HR 人力资

源管理系统》的技术工具，旨在提升其工作效能和企业管理的质。对于接受考核的人员来说，他们能够全面地掌握自己的绩效规划至最终评分结果的所有步骤；如果他们在任何环节有疑虑或不满，也可以在这个网络平台上表达出来并寻求解决办法。同样，负责考核的人员也能快速获取员工每月的成绩状况及其各个阶段的目标达成情况。而作为数据提供方，他们也清楚知道受考核人员的目标设定和评级准则，并且明确各项计算规则的标准，这样就能大大减少统计周期，进一步提升工作质效。

由绩效考核常规团队来看，他们能够以科技手段来设定任务考核的标准和衡量尺度，同时监测各项绩效考核的结果及其应用效果的数据，这使得他们在全面分析各种绩效考核要素时更加方便快捷。此外，借助该平台的数据汇总功能，企业可以在短时间内掌握各部门和个人的绩效考核反馈，深入研究财务指标与绩效考核的关系、员工成长与绩效考核之间的联系等等。以此作为基础，考核小组会不断地优化绩效考核体系，并向绩效考核委员会提供必要的的数据支持，这样既降低了人力投入到数据收集上的成本。对于绩效监控组来说，有能力全程跟踪绩效考核的过程，并在发现任何违规行为的时候立即予以纠正。对于主管人员而言，可通过此系统获取本月或下个月的部门和个人绩效考核信息，进而预估未来的表现趋势，以便采取相应提升策略。更为关键的是，由于《E-HR 人力资源管理系统》中数据逐渐丰富，加上把绩效考核数据与人力的相关数据相融合，就能有效预测未来人力走势。

总体来看，经过对项目经理的绩效考核体系的改善及升级，可以更好地展示出奖励性和公正性。^[64]绩效考核的目标已经成功达成，这使得管理者、实施者以及人力资源部门都对绩效评估有了新的认识。绩效评估的标准被巧妙地融入到公司的整体目标中，从而实现全体员工的共同利益。此外，关于绩效评估的时间周期，企业决定增加每月的评估次数，并把年度评估结果与每月的评估结果紧密相连，以此来产生短期的刺激效果，营造企业内的竞争气氛，增强了激励的效果。再谈论一下绩效考核的信息交流，要建立起考核人和被考核人的信息传递通道，并且要激励员工积极参与绩效评估系统的设计环节。

对于绩效评估结果的应用方式,可以将之视为员工薪酬支付之外的工具,例如,它可以被用来制定员工的职业发展计划、提升员工的专业技能、调整员工的工作岗位以及晋升员工的职称等多个方面,这样就能激发出员工的主动性。

5.1.4 文化保障

企业文化是一种隐性的成果,它是由企业的行动所传达的一种思想观念及行为规范的概念。然而,每家企业都拥有自己独特的企业文化,优质的企业文化能使企业维持竞争力并增加员工对组织的认同度。此外,这种优秀的企业文化还能激励积极的行为,加强团队协作能力^[65]。在推行绩效考核体系时,文化和教育同样重要。首先,把企业文化融入绩效考核体系,确保基层员工的行为符合公司的价值观。其次,在执行绩效考核过程中,利用绩效指导、对话、反馈等方式,让基层员工认同、践行、企业文化理念。

最后,用绩效评定的原则来塑造企业文化,逐渐建立起一种重视成果产生的公司文化环境,创造公正竞争的环境,让员工明白选拔人才的标准不是看关系而是看实力,鼓励他们持续提高自身素质,以此推动公司绩效文化的发展。

为了确保文化保障措施得以实施,将其划分为三步走的方式来执行:首先是启动期,自 2020 年的头一个月至十二个月,将在此期间对绩效考核体系进行改进和完善,与此同时营造出一种积极向上的绩效文化环境。具体来说,可以通过以下两种方式实现这一目标:一是把公司的价值观融入到员工的工作区域中去,比如设置文化宣传栏等。

二是利用公众号平台创建专门的文化专栏,定期发布那些表现突出、绩效优异的员工事迹及好人好事,以此传播正能量。其次是稳固期,这个时期始于 2021 年初,会采用积分的形式来激励或处罚员工行为,对于符合公司价值取向的行为给予正面的考核和加分,反之则会扣除相应分数。这种积分制度可以配合绩效考核体系,最终培养出一批认同并且践行公司理念的人才。另外,在每年度的表彰大会、薪资调整、职位提升和提供培训的机会等方面,都会根据绩效成绩排名靠前且获得足够积分的员工赋予他们优先选择的权利,这不仅能激发他们的自信心和团队凝聚力,还能彰显公司的文化底蕴。^[66]

良好的文化氛围有助于绩效考核公开公平地进行，M 文旅投资开发公司应引导制定适合发展的企业考核文化，^[67]考核过程“对事不对人”、考核过程“公开公正无私”、

考核结果“有利于员工发展”等思想文化。通过对考核优秀人才给予物质奖励和精神奖励，塑造员工主动提升绩效考核成绩的意愿，培养员工积极向上的工作态度，通过绩效考核引导员工成长为对企业有更大价值的优秀人才。^[68]同时良好的文化氛围有助于加强员工对于企业的归属感，提升员工对于绩效考核过程的认同程度，加深员工对于绩效考核的认识和考核结果的全面认知，提高员工的工作效率，促进员工积极主动地提升绩效考核的成绩。

5.2 效果评估

效果评估是确保 M 文旅投资开发公司绩效考核体系优化方案顺利实施的重要步骤。通过科学的评估方法、合理的评估周期以及有效的反馈和改进机制，M 文旅投资开发公司能够动态跟踪优化方案的实施效果，并根据评估结果进行调整，以确保绩效考核体系对员工绩效和公司发展产生积极的推动作用。以下是基于评估方法、评估周期和反馈与改进机制的具体说明。

5.2.1 评估方法

为了全面评估 M 文旅投资开发公司绩效考核体系优化方案的实施效果，采用定量评估和定性评估相结合的方式是必不可少的。^[69]定量评估通过关键绩效指标（KPI）衡量员工表现、工作效率、满意度以及员工流失率等方面的改进情况。首先，员工绩效改善率可以反映考核优化后员工整体工作表现的提升情况。优化前，员工的平均绩效评分为 68 分，而在优化后，该评分提升至 74 分。这一变化说明了考核优化方案在推动员工绩效提升方面的有效性。

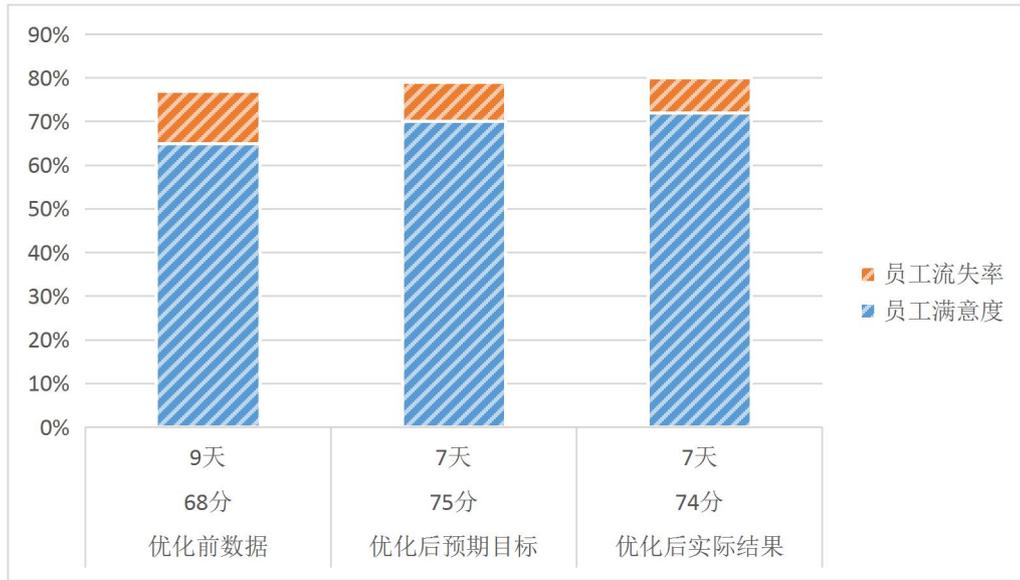


图 5.1 优化前后定量效果评估图

其次，工作效率提升率通过分析项目完成时间和任务按时交付率，评估考核体系对项目经理和员工工作的推动作用。数据显示，优化前员工完成项目的平均时间为 9 天，优化后缩短至 7 天，表明优化后的考核体系有效提升了工作效率。此外，员工满意度也是定量评估的重要指标之一，通过定期的员工满意度调查，评估员工对新考核体系的接受度和满意度。优化前的满意度为 65%，优化后提升至 72%，表明员工对新考核流程和激励机制有了更高的认可度。最后，员工流失率通过对比优化前后的流失率变化，来判断新的考核体系是否有效提升了员工的留任率。数据显示，优化前员工的年度流失率为 12%，而优化后的流失率下降到了 8%，这一变化说明新的绩效考核体系在激励员工、减少流失方面起到了积极作用。^[70]为更直观展示优化前后评估结果，以下为相关数据对比表。

表 5.1 优化前后定量评估结果对比

评估指标	优化前数据	优化后预期目标	优化后实际结果
员工绩效改善率	68 分	75 分	74 分
工作效率提升率	9 天	7 天	7 天
员工满意度	65%	70%	72%
员工流失率	12%	9%	8%

通过以上数据可以清晰看出，优化后的考核体系在多个关键领域都取得了显著的提升，尤其是员工绩效和工作效率的改善，直接反映了新考核机制对员工积

极性和工作表现的正面影响。与此同时，员工满意度的提高和流失率的下降也进一步表明优化后的考核体系在提升员工工作满意度和增强员工归属感方面具有积极作用。

5.2.2 评估周期

合理的评估周期是确保绩效考核体系优化方案能够持续跟踪和动态调整的关键。M 文旅投资开发公司应设定多层次的评估周期，涵盖短期、中期和长期不同阶段的考核效果评估，以确保考核体系的改进能够有效推动员工的绩效提升，并及时发现问题进行调整。首先，公司应设立季度评估，每个季度末进行员工绩效表现的阶段性检查。季度评估可以通过对比员工的 KPI 完成情况、工作效率以及项目完成时间，及时发现短期内的改进成效和潜在问题。这种短周期的评估可以帮助管理者迅速跟进员工的表现，并为下一季度的工作提供指导。其次，半年评估侧重于中期趋势的分析，它不仅总结员工在半年内的工作表现，还结合季度评估的数据，深入分析员工的长期进步和持续改进情况。例如，半年度评估可以重点分析员工的绩效改善率和员工满意度变化，以评估考核体系在中期内的推动作用。最后，年度评估则作为对全年的总结性评估，重点分析整个年度考核体系的执行效果、员工整体绩效的变化、工作效率的提升以及激励措施的落实情况。年度评估的重点在于判断考核体系对公司整体战略目标的推动作用，并为下一年度的优化提供参考依据。年度评估不仅需要结合数据，还应通过员工访谈、管理层反馈等定性分析，全面了解考核体系对员工的影响。

表 5.2 绩效考核评估周期

评估周期	主要内容	评估方式	频率
季度评估	阶段性员工绩效表现、反馈机制效果、短期调整建议	数据分析、反馈会	每季度
半年评估	中期绩效表现趋势分析、员工满意度、中期工作效率评估	绩效数据分析、员工访谈	每半年
年度评估	全年绩效总结、考核体系总体优化效果评估、长期改进方向	全面数据分析、员工调查	每年一次

通过这种分阶段的评估周期,公司可以在短期、中期和长期各个阶段进行全方位的效果跟踪,确保绩效考核体系的优化措施能够在实施过程中得到充分的监控和调整。

5.2.3 反馈与改进

有效的反馈与改进机制是确保绩效考核体系优化方案持续发挥作用的关键环节。通过及时的反馈,公司能够确保员工清楚了解自己的工作表现和考核结果,并在此基础上持续改进。同时,管理层也可以通过反馈收集到员工的意见和建议,进而对考核体系进行进一步的优化。M 文旅投资开发公司应建立多渠道的反馈机制,并将反馈结果纳入持续改进流程中,以确保考核体系能够适应员工和业务环境的变化。

一是公司应设置定期的反馈会议,确保管理层能够在季度评估和半年评估后及时与员工进行面对面的沟通。通过这些反馈会议,项目经理和员工可以了解自己的考核结果,明确哪些方面表现良好,哪些方面需要改进。这种定期的沟通能够避免考核结果的滞后性,帮助员工在工作过程中持续优化表现。此外,管理层也可以通过反馈会议获取一线员工对于考核体系的真实感受,了解考核标准是否合理、反馈机制是否有效,从而为未来的体系优化提供依据。

二是 M 文旅投资开发公司需要为员工提供便捷的反馈渠道,让员工能够随时提出他们对考核流程、考核标准和激励机制的建议。公司可以通过匿名调查、员工意见箱、在线反馈表等方式,定期收集员工的反馈意见,并在管理层会议上进行讨论和总结。通过这些渠道,管理层能够更好地掌握员工的真实需求,确保考核体系的优化措施能够得到员工的认可和支持。

为了确保反馈结果能够有效转化为行动,公司还应建立持续改进机制。管理层应根据反馈结果制定具体的改进计划,并对绩效考核体系进行相应的调整。例如,如果员工普遍认为考核标准过于严格或缺乏灵活性,管理层可以考虑适当放宽考核指标的设定,增加弹性评价机制。^[71]此外,改进计划应当明确责任人和时间节点,确保每项改进措施都能够及时执行并产生实效。

表 5.3 反馈与改进机制

反馈方式	反馈内容	实施频率	主要目标	责任部门
定期反馈会议	考核结果、工作表现、改进建议	每季度一次	帮助员工了解表现，明确改进方向，收集考核体系反馈	部门主管、人力资源部
员工意见收集渠道	考核标准合理性、激励机制、考核流程改进	每季度或半年	收集员工意见，评估考核体系的适用性和公平性	人力资源部
持续改进计划制定与跟踪	基于反馈的具体改进措施，调整考核流程与标准	每半年一次	确保反馈结果能够及时转化为实际行动，推动体系优化	管理层

通过建立反馈与改进机制，M 文旅投资开发公司能够确保绩效考核体系的持续优化，提升考核体系的适用性和公平性。定期的反馈会议使员工能够及时了解工作表现和改进方向，同时通过多渠道的意见收集，管理层可以深入了解考核体系在实际操作中的问题并进行调整。^[72] 持续改进计划则确保反馈意见能够被有效采纳和执行，确保考核体系能够在动态变化的业务环境中持续发挥作用。

6 结论与展望

6.1 主要结论

通过对 M 文旅投资开发公司项目经理绩效考核体系的深入研究, 本文从理论和实证的角度提出并验证了当前考核体系中的主要问题和不足, 并结合现代绩效管理理论, 提出了优化建议。也为其他文旅行业项目经理绩效考核体系的优化提供参考性的建议。

以下是本文得出的主要结论:

第一, 本文阐述了绩效相关的概念及界定、人性假设理论和激励理论, 以及国内外学者关于绩效考核体系的研究, 讨论了 M 文旅投资开发公司的现状和绩效考核的概况, 主要分析了项目经理的绩效考核结构, 结合绩效考核的调查问卷, 认为 M 文旅投资开发公司绩效考核体系存在着比较明显的问题, 如现有的绩效指标过于侧重短期的财务和运营成果, 忽视了对公司中长期发展目标的支撑。具体表现为, 项目经理的绩效考核更多集中在实现年度或季度的财务目标, 而较少涉及项目的创新性、长期可持续发展以及与公司战略目标的深度契合, 又如绩效考核体系的流程设置和反馈机制存在明显不足等, 导致项目经理对绩效考核体系的满意度不高。

第二, 本文基于绩效考核体系调查问卷的数据分析和存在的问题, 结合 M 文旅投资开发公司的绩效管理理念和外部市场环境, 以 SMART 原则、全员参与原则为导向, 公正、公开原则为基础, 提出 M 文旅投资开发公司项目经理的绩效考核体系的优化方案, 方案包括流程优化、指标优化、主体优化、沟通机制优化、结果反馈优化等几个板块。

第三, 本文从组织保障、制度保障、技术保障、文化保障四个方面提出 M 文旅投资开发公司项目经理绩效考核体系优化方案的保障措施, 尽可能地保障项目经理的绩效考核体系优化措施的有效实现, 最终提高项目经理的绩效考核满意度和公平感, 提升项目经理的工作积极性, 推动 M 文旅投资开发公司文旅事业高质量发展。

6.2 研究展望

当前世界百年未有之大变局加速演进,文旅企业在高质量发展中面临着诸多风险与挑战。想要更好地弘扬中国精神、讲好中国故事、传播中国文化,促进文化和旅游事业高质量发展,文旅企业必须立足新发展阶段、贯彻新发展理念,深刻理解和准确把握出版实践规律,不断健全完善法人治理结构下利益分配机制,在企业绩效考核管理上时刻保持同文旅产业变革趋势相适应,同传播中华优秀传统文化相结合,确保新形势下文旅始终朝着正确的方向行稳致远。

尽管本文对 M 文旅投资开发公司项目经理绩效考核体系的现状进行了较系统的分析,并提出了一些针对性的优化对策,但在研究过程中仍然存在一定的局限性,需要在未来的研究中加以完善。

首先,研究样本的广泛性和代表性有所不足。本研究主要基于 M 文旅投资开发公司项目经理的绩效考核体系进行分析,虽然能够反映出一定的行业特点和公司管理现状,但由于该公司具有较为特殊的文化背景和业务模式,其结论未必能够全面适用于其他类型的企业或行业。未来研究可以通过扩大样本范围,涵盖更多不同类型的企业,进一步验证绩效考核体系的普遍适用性。其次,本文在定量分析和实证研究方面仍存在不足。虽然通过问卷调查和访谈等方式收集了一定的实证数据,但研究方法更多偏向于定性分析,对于具体考核指标的优化设计和绩效提升的定量验证尚未充分展开。未来的研究应当加强定量分析,利用更多的数据和数学模型,对不同绩效考核方案的效果进行量化评估,以提高研究的科学性和严谨性。当然,绩效考核体系的优化设计仍需进一步与信息化手段相结合。随着信息技术的快速发展,数字化绩效管理系统的應用已经成为现代企业绩效考核的重要趋势。

本文对信息化手段的讨论相对简略,未来的研究可以进一步探讨如何通过信息技术实现绩效考核的自动化、透明化以及实时反馈,进而提高考核的效率和公正性。展望未来,绩效考核体系的优化不仅要注重考核指标的合理设计和流程的改进,更需要与公司战略、文化和信息化技术深度融合。

在新时代背景下，绩效管理应当更加注重员工的全面发展，通过多元化的激励机制和科学的考核方法，帮助企业实现长期战略目标。同时，随着文旅产业的快速发展，绩效考核体系也应根据市场环境的变化进行动态调整，以适应行业发展的新需求。未来的研究可以从更多元化的角度探索绩效管理的创新模式，为企业的持续成长提供有力的支持。

参考文献

- [1] 张金兰,何静,吴登生,等.项目管理职业资格认证对从业人员胜任力的影响机理与实证研究[J].管理评论,2019,31(04):138-146.
- [2] Simons R. Performance Measurement and Control Systems for Implementing Strategy[J]. Pearson Schweiz Ag, 2000, 40(2): 191-201.
- [3] Murphy K R. Performance evaluation will not die, but it should[J]. Human Resource Management Journal, 2020, 30(1): 13-31.
- [4] Alsuwaidi M, Alshurideh M, Al Kurdi B, et al. Performance appraisal on employees' motivation: A comprehensive analysis[C]//Proceedings of the International Conference on Advanced Intelligent Systems and Informatics 2020. Springer International Publishing, 2021: 681-693.
- [5] Bayo-Moriones A, Galdon-Sanchez J E, Martinez-de-Morentin S. Performance appraisal: dimensions and determinants[J]. The International Journal of Human Resource Management, 2020, 31(15): 1984-2015.
- [6] Omneya A K, Ashraf S, Eldin B B. financial performance appraisal using economic values added in emerging markets: Evidence from Egyptian listed firms[J]. Open Journal of Social Sciences, 2021, 9(03): 415.
- [7] Barbieri M, Micacchi L, Vidè F, et al. The performance of performance appraisal systems: A theoretical framework for public organizations[J]. Review of Public Personnel Administration, 2023, 43(1): 104-129.
- [8] Fischer C. Incentives can't buy me knowledge: the missing effects of appreciation and aligned performance appraisals on knowledge sharing of public employees[J]. Review of Public Personnel Administration, 2022, 42(2): 368-389.
- [9] Baird K, Tung A, Su S. Employee empowerment, performance appraisal quality and performance[J]. Journal of Management Control, 2020, 31: 451-474.
- [10] Al-Jedaia Y, Mehrez A. The effect of performance appraisal on job performance in governmental sector: The mediating role of motivation[J]. Management science letters, 2020, 10(9): 2077-2088.
- [11] Erasmus L, Reynolds A, Fourie H. A generic balanced scorecard for small and medium manufacturing enterprises in South Africa[J]. The Southern African Journal of Entrepreneurship and Small Business Management, 2019, 11(1): 1-15.

- [12] Dwivedi R, Prasad K, Mandal N, et al. Performance evaluation of an insurance company using an integrated Balanced Scorecard (BSC) and Best-Worst Method (BWM)[J]. *Decision Making: Applications in Management and Engineering*, 2021, 4(1): 33-50.
- [13] Goharshenasan A, Sheikh Aboumasoudi A, Shahin A, et al. Prioritizing the economic indicators of SSC: an integrative QFD approach of performance prism and BSC[J]. *Benchmarking: An International Journal*, 2022, 29(2): 522-550.
- [14] Untoro W, Jannah M, Sampurno B. Job enrichment on key performance indicators (KPI) as a measurement of increasing staff competency and performance appraisal[J]. *International Journal of Applied Finance and Business Studies*, 2023, 11(3): 345-355.
- [15] Novitawati I. Optimization of Company Performance Against Improvement Corporate Key Performance Indicators (KPI). Based on the Balanced Scorecard at the Head Office of PT Pelindo Jasa Maritim[J]. *Scientia Human Capital and Organizational Behavior*, 2023, 2(1): 15-21.
- [16] 吴静. 绩效考核在企业项目管理中的应用[J]. *商业文化*, 2021, (23): 68-69.
- [17] 洪锋. 绩效考核在企业人力资源管理中的应用策略[J]. *中国商论*, 2021, (20): 139-141.
- [18] 李钊宝, 金浪滨, 章银萍, 等. 一种基于财务年终值全过程管理的项目经理绩效考核关键指标方法研究[J]. *浙江水利科技*, 2022, 50(01): 44-48.
- [19] 黄家常, 王准. 绩效考核管理系统设计与实现[J]. *福建电脑*, 2024, 40(04): 88-92.
- [20] 陈为公, 王会会, 闫红, 等. 基于改进 TOPSIS 的建设工程项目经理绩效评价[J]. *土木工程与管理学报*, 2018, 35(03): 7-14.
- [21] 汪琼. 高新技术企业项目化管理的绩效考核方式[J]. *现代经济信息*, 2020, (10): 6+8.
- [22] 王文宇. 企业项目管理中项目成员激励模式的研究[J]. *项目管理技术*, 2022, 20(06): 142-146.
- [23] 王迪. 设计项目管理人员绩效考核体系[J]. *人力资源*, 2022, (06): 110-111.
- [24] 张晓怡. 浅析如何制定项目管理人员绩效考核指标[J]. *铁路工程造价管理*, 2014, 29(04): 15-17.

- [25]冯兴龙. 工程项目绩效考核管理研究[J]. 中国电力企业管理, 2018, (27):32-34.
- [26]易大忠. M 单位项目经理绩效指标分析与考核实施研究[J]. 现代营销(经营版), 2019, (06):150-151.
- [27]梁素萍, 赵玥. PPP 项目绩效考核指标设计的思考——基于广西南宁心圩江流域治理项目的分析[J]. 财政监督, 2020, (15):52-54.
- [28]于广懿. 四种绩效考核方法(工具)的相同与不同处[J]. 商, 2016, (33):41.
- [29]胡俊南, 张婧, 邓皓. 基于平衡计分卡的铁路运输企业绩效考核指标体系的构建[J]. 铁道运输与经济, 2017, 39(02):70-74+84.
- [30]孙涛, 郑秋鹏, 王伟, 等. BSC+KPI 视阈下高校教师绩效考核体系构建——基于德尔菲法和层次分析法的应用[J]. 中国高校科技, 2020, (06):21-26.
- [31]杨美容. 国有企业绩效考核与激励机制方法分析[J]. 财讯, 2023, (24):71-73.
- [32]耿云江, 娄阳, 刘明. 中外管理会计研究热点的可视化分析[J]. 审计与经济研究, 2017, 32(06):79-89.
- [33]宋红玉, 沈菊琴. 平衡计分卡的发展及超越: 一个文献综述[J]. 会计之友, 2015, (05):134-136.
- [34]杨海林. 科学的项目管理是投资成功的关键[J]. 中国投资(中英文), 2020, (Z0):65-67.
- [35]沈小滨. 优秀项目经理要做好三件要事[J]. 项目管理评论, 2019, (06):83-85.
- [36]陈之瑶, 罗军. PDCA 模型在科技项目全流程质量管理的应用——以广东省重点领域研发计划项目管理为例[J]. 科技管理研究, 2022, 42(22):169-176.
- [37]道格拉斯·麦格雷戈, 韩卉. 《企业的人性面: 经典版》[J]. 商学院, 2021, (08):120.
- [38]刘坤. 高校科研管理的困境与制度转型——两种人性假设理论视角的思考[J]. 中国高校科技, 2021, (04):23-27.
- [39]吕晨, 朱光磊. 管理理论中人性假设的批判性反思[J]. 领导科学, 2024, (04):57-63.
- [40]范柏乃, 盛中华. 新时代我国基层党政干部行政动力的实际测度及激励机制研究——职业理想的中介作用和晋升前景的调节效应[J]. 管理世

- 界, 2022, 38(01):118-138.
- [41]孙久义. 公务员廉政激励机制研究——基于马斯洛需求层次理论[J]. 领导科学, 2017, (05):56-58.
- [42]王肖婧, 曹蓉, 刘文瑞. 评赫茨伯格双因素理论——兼论实证研究在管理研究中的局限[J]. 管理学报, 2018, 15(11):1611-1620.
- [43]唐平秋, 蒋晓飞. 基于期望理论的高校智库研究人员激励:困境与对策[J]. 中国行政管理, 2017, (01):63-66.
- [44]李荣芳. 公平理论在人力资源管理中的应用[J]. 人力资源, 2020, (12):144-145.
- [45]张世英. 基于改进平衡记分卡的能源公司绩效评价指标体系[J]. 中外企业家, 2019, (06):214.
- [46]维弗雷多·帕累托著, 许庆胜编译. 省时省力的二八法则[M]. 太原: 山西教育出版社, 2010: 15-17.
- [47]许晶晶. 国有企业人力资源开发对绩效管理的影响研究[J]. 就业与保障, 2023, (09):187-189.
- [48]孙焱林. 实用现代管理学(第三版)[M]. 桂林: 北京大学出版社, 2017: 125-129.
- [49]陆奇岸. 实用管理学[M]. 桂林: 广西师范大学出版社, 2011: 417.
- [50]杨再运. 信度分析在环境问卷中的应用研究[J]. 现代工业经济和信息, 2015(21): 101-103.
- [51]李智畴. 绩效体系设计与管理实务[M]. 北京: 清华大学出版社, 2014: 114-335.
- [52]傅德印. 多元统计分析方法检验体系的构建[J]. 商业经济与管理, 2009(2): 76-80.
- [53]吴潇宇. 中小企业内部绩效考核运用分析[J]. 贵州: 贵州大学管理学院, 2018(17): 84-85
- [54]任玲. 企业绩效考核目的的维度与影响效果分析[J]. 经济研究导刊. 2020(2): 120-35.
- [55]蔡晓云. A 公司绩效考核优化研究[J]. 中外企业文化, 2022(2): 41-43.
- [56]胡劲松. 绩效管理从入门到精通[M], 北京: 清华大学出版社, 2015: 6-285.
- [57]马同华. 老 HRD 手把手教你做绩效考核[M], 北京: 中国法制出版社, 2016: 1-354.

- [58]董克用,李超平.人力资源管理概论[M],北京:中国人民大学出版社,2011:297-343
- [59]韩逸菲,谭宏正.现代企业绩效考核问题与对策研究[J].全国流通经济.2023(15):132-135.
- [60]周静.基于KPI的企业绩效考核指标体系构建方式探析[J].轻工科技.2023(5):171-173.
- [61]沈亮俊.国有出版企业绩效考核管理优化探究[J].中国出版,2022,(20):52-55.
- [62]许小满,王乐园.高校校办企业绩效考核评价指标体系优化初探——基于平衡计分卡理论的维度重构分析[J].中国高校科技,2022,(07):20-26.
- [63]王雄.新时代国有企业人才资源建设的现状与优化路径[J].领导科学,2020,(22):88-90.
- [64]曾嘉.企业技术员工绩效管理与优化路径研究[J].技术经济与管理研究,2019,(06):62-66.
- [65]唐常春,刘华丹.长江流域主体功能区建设的政府绩效考核体系建构[J].经济地理,2015,35(11):36-44.
- [66]况阳.绩效使能[M],北京:机械工业出版社,2020.
- [67]林新奇.绩效管理(第2版)[M],北京:中国人民大学出版社,2016:3-130.
- [68]张雪.企业绩效考核管理优化研究[J].黑龙江人力资源和社会保障.2021(10):99-101.
- [69]黄昱方,刘嫦娥.绩效管理与评估[M],南京:南京大学出版社,2022:15-18.
- [70]李茜婷,陈培章,赵克全.绩效评价中最优基础工作量的研究[J].重庆师范大学学报(自然科学版),2019,36(01):8-13.
- [71]荆兰清.优化商业银行绩效评价体系发挥多维度考核指挥棒作用——新旧办法之比较[J].财务与会计,2021,(15):17-19.
- [72]沈彪,王跃堂,谭劼,等.BSC与KPI融合视阈下的企业绩效考核体系研究——以A电力施工企业为例[J].会计之友,2024,(07):15-22.

附录

M 文旅投资开发公司项目经理绩效考核体系的调查问卷

尊敬的先生/女士：

您好，我是兰州财经大学管理学院研究生，为了更深层次地了解 M 文旅投资开发公司的项目经理绩效考核体系的实施成果，现在希望能够借助您的智慧来获取一些有价值的反馈和建议，期待着您的支持和合作，恳请您花费一点儿时间填写以下调查表的内容并对的工作给予考核和建议，会对您的回答绝对保密，再次表达我的感激之情！

第一部分：个人基本信息

1.你的性别： A.男 B.女

2.你的年龄是：

A.25 岁及以下 B.26-35 岁 C.36-45 岁 D.45 岁以上

3.你的学历水平：

A.高中及以下 B.大专 C.本科 D.硕士及以上

4.您所在的部门

A.秩序部 B.客服部 C.工程部 D.综合部

第二部分：调研问卷

1.你是否了解公司现行的绩效考核体系？

A.十分不了解 B.仅听说过 C.基本了解 D.较为了解 E.十分了解

2. 你是否满意公司现行的绩效考核体系？

A.非常不满意 B.不满意 C.没意见 D.满意 E.非常满意

3. 你有参与现行的绩效考核体系的制定过程吗？

A.从不参与 B.偶尔参与 C.不知道 D.部分参与 E.全程参与

4.你认为绩效的制定者与执行者的契合度高吗？

A.完全没有契合 B.契合度不高 C.契合度一般 D.契合度较高 E.完全契合

5.你同意现行的基层员工的绩效考核指标与部门绩效指标相挂钩吗？

A.非常不同意 B.不同意 C.一般 D.同意 E.非常同意

6. 你同意现行的绩效指标体现了你的工作重要性吗?
A.非常不同意 B.不同意 C.一般 D.同意 E.非常同意
7. 你同意现行的绩效指标体现了你的工作能力吗?
A.非常不同意 B.不同意 C.一般 D.同意 E.非常同意
8. 你同意现行的绩效指标体现了你的工作强度吗?
A.非常不同意 B.不同意 C.一般 D.同意 E.非常同意
9. 你同意现行的绩效指标体现了你的工作态度吗?
A.非常不同意 B.不同意 C.一般 D.同意 E.非常同意
10. 你同意现行的绩效指标的评分标准是以业绩产出或结果为导向的吗?
A.非常不同意 B.不同意 C.一般 D.同意 E.非常同意
11. 你所在的部门会对你的绩效考核做定期回顾吗?
A.完全没有 B.基本没有 C.不知道 D.基本都有 E.全部都有
12. 你同意现行的绩效考核体系中被考核人与考核人之间的沟通顺畅吗?
A.非常不同意 B.不同意 C.一般 D.同意 E.非常同意
13. 你满意现行的绩效面谈与面谈结果吗?
A.非常不满意 B.不满意 C.没意见 D.满意 E.非常满意
14. 你满意现行的绩效反馈与申诉机制吗?
A.非常不满意 B.不满意 C.没意见 D.满意 E.非常满意
15. 你同意现行的绩效考核体系对你工作产生激励的效果吗?
A.非常不同意 B.不同意 C.一般 D.同意 E.非常同意
16. 你同意你的绩效得到公平的评价吗?
A.非常不同意 B.不同意 C.一般 D.同意 E.非常同意
- 17.你了解公司的绩效考核结果应用机制吗?
A.十分不了解 B.基本了解 C.不知道 D.较为了解 E.十分了解
- 18.你同意绩效考核结果应用于薪酬分配、奖惩员工机制的吗?
A.非常不同意 B.不同意 C.一般 D.同意 E.非常同意
- 19.你同意绩效考核结果应用于辅助员工进行职业生涯规划吗?
A.非常不同意 B.不同意 C.一般 D.同意 E.非常同意

20.你同意绩效考核结果应用于决定培训需求（级数，态度，战略）吗？

A.非常不同意 B.不同意 C.一般 D.同意 E.非常同意

21. 你同意现行的绩效文化是以结果为导向的吗？

A.非常不同意 B.不同意 C.一般 D.同意 E.非常同意

22.你同意公司现有的绩效文化能够营造出具有挑战性和创新性的工作氛围了吗？

A.非常不同意 B.不同意 C.一般 D.同意 E.非常同意

后 记

岁月不居，时节如流，当这篇毕业论文缓缓落下最后一笔，我的研究生生涯亦如兰州古城的夕阳，绚烂而短暂地谢幕。站在学术旅程的终点，回首过往，心中充满了无尽的感慨与深深的不舍。

撰写论文的日子，如同在知识的海洋中航行，也让我更加明白“纸上得来终觉浅，绝知此事要躬行”的道理。我曾在浩渺的文献中寻觅真理的蛛丝马迹，也曾在复杂的数据中探寻规律的奥秘。每次深夜的灯火，每页密密麻麻的笔记，都是我探索未知的见证，它们如同兰州古城墙上的砖石，记录着我学术之旅的点滴。

兰州财经大学，这所承载着历史与未来的学府，用其深厚的文化底蕴和浓郁的学术氛围，滋养了我的灵魂，启迪了我的智慧。漫步在校园的古道旁，我仿佛能听到学术先贤的低语，感受到知识的脉搏，它们如同黄河之水，源远流长，生生不息。

在这里，我首先要感谢我的导师，可亲可敬的荆炜教授。您是我学术道路上的明灯，用智慧的光芒照亮了我前行的方向。您的每一次悉心指导，每一次耐心解答，都如同春风化雨，滋润着我的心田。同时，还要感谢学院的每一位老师和同学，是你们的陪伴与支持，让我的学习生活充满了温暖与动力。最后，还要感谢我最亲爱的家人们，我的丈夫李准先生。研究生求学，每次我奔赴兰州，都是他在家悉心照料两个女儿，撰写论文期间他也给予了我很多宝贵建议。

此刻，当我即将告别这段充满挑战与收获的旅程，心中万般感激与不舍。感激这段经历带给我的成长与蜕变，感激每一位在我生命中留下痕迹的人。我将带着这份感激与自豪，继续前行，在人生的旅途中书写更加精彩的篇章。

愿这篇论文成为我研究生生涯的璀璨明珠，照亮我前行的道路；在未来的日子里，不忘初心，砥砺前行，以更加饱满的热情和坚定的信念，去迎接每一个新的挑战与机遇。让时光成为我的印记，让学术成为我的信仰，让我在人生的舞台上绽放属于自己的光芒。

作者：黄聪

2024年12月1日