

分类号 F203.9/1209
U D C _____

密级 公开
编号 10741



MBA 学位论文

论文题目 H 置业公司项目管理岗位绩效考核体系优化研究

研究生姓名: _____ 生 昊 _____

指导教师姓名、职称: _____ 马永刚 副教授 _____

学科、专业名称: _____ 工商管理 _____

研 究 方 向: _____ 人力资源管理 _____

提 交 日 期: _____ 2024.12.5 _____

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： 生昊 签字日期： 2024.12.4

导师签名： Shim 签字日期： 2024.12.4

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： 生昊 签字日期： 2024.12.4

导师签名： Shim 签字日期： 2024.12.4

Research on the Optimization of Performance Appraisal System for Project Management Positions in H Real Estate Company

Candidate : Sheng Hao

Supervisor: Ma Yonggang

摘 要

随着国际经济环境剧变，世界百年之未有大变局加速演化，我国进入机会与挑战并存、不确定因素增多的时期，推进国家富强、民族伟大复兴的任务繁重，国有企业是党和国家的重要支柱和依靠，必须积极转型着眼发展新质生产力。H 置业作为承担郑州市航空港区发展建设重任的关键力量，能否紧跟时代步伐、保持强劲竞争力，具有极其重大的意义，特别是在目前房地产行业低迷的情况下，H 置业必须首当其冲肩负起航空港区的发展任务。为了确保 H 置业能够持续提升竞争力，需要对其现行各种制度进行优化和完善，其中绩效考核体系的优化就是关键之一。

本文详细描述了 H 置业公司的概况、组织架构和人员构成，特别是项目管理人员的绩效考核现状，包括考核体系、内容和实施情况。然后根据成就动机理论、目标设定理论等理论基础，以及目标管理法（MBO）、关键业绩指标法（KPI）、360 度考核法等绩效考核方法，采用问卷调查和人员访谈等方法，揭示了 H 置业公司项目管理人员绩效考核中存在的五大问题：绩效考核评价主体不全面、绩效考核体系宣传不到位、绩效考核指标和权重设置不合理、绩效评价结构激励效果不强。针对这些问题，文章进一步分析了其背后的原因，如绩效考评主体单一、员工缺乏对现行考核体系的深入了解、管理沟通不足及评价体系缺失、绩效评估结果运用单一等。

为解决上述问题，文章提出了 H 置业公司项目管理人员绩效考核的优化设计方案，包括优化思路、目标和原则，以及具体的优化措施，如绩效考核评价主体的多元化、绩效考核制度宣导常态化、绩效考核指标的科学化、绩效评价结果的关联化等。同时，为确保优化方案的顺利实施，文章还从组织、制度和文化的三个方面提出了相应的实施保障措施。

关键词：置业公司 项目管理人员 KPI 绩效考核体系 优化

Abstract

With the dramatic changes in the international economic environment, the unprecedented changes in the world have accelerated. China has entered a period of opportunities and challenges coexisting and uncertainties. The task of promoting the prosperity and strength of the country and the great review of the greatness of the nation is heavy. State-owned enterprises are important pillars and reliance of the Party and the country. We must actively transform and focus on the development of new production. Force. As a key force to take on the important responsibility of the development and construction of Zhengzhou Air Port Area, it is of great significance whether H Real Estate can keep pace with the times and maintain strong competitiveness. Especially in the current downturn in the real estate industry, H Real Estate must be the first to shoulder the development task of the Air Port Area. In order to ensure that H Real Estate can continuously improve its competitiveness, it is necessary to optimize and improve its current systems, among which the optimization of the performance appraisal system is one of the keys.

This article describes in detail the overview, organizational structure and personnel composition of H Real Estate Company, especially the performance appraisal status of project managers, including the appraisal system, content and implementation. Then, according to the theoretical basis of achievement motivation theory, goal setting theory, etc., as well as performance appraisal methods such as goal management method (MBO), key performance indicator

method (KPI), 360-degree appraisal method, questionnaire survey and personnel interview and other methods are used to reveal the existence in the performance assessment of project managers of H Real Estate Company. Five major problems: the main body of performance appraisal and evaluation is not comprehensive, the publicity of the performance appraisal system is not in place, the performance appraisal indicators and weight setting are unreasonable, and the incentive effect of the performance evaluation structure is not strong. In response to these problems, the article further analyzes the reasons behind them, such as a single performance appraisal subject, employees' lack of in-depth understanding of the current appraisal system, insufficient management communication and lack of evaluation system, and single application of performance evaluation results.

In order to solve the above problems, the article puts forward the optimized design scheme for the performance appraisal of project managers of H Real Estate Company, including optimization ideas, goals and principles, as well as specific optimization measures, such as the diversification of the subject of performance appraisal evaluation, the normalization of the publicity of the performance appraisal system, the scientificization of performance appraisal indicators, and performance evaluation Correlation of results, etc. At the same time, in order to ensure the smooth implementation of the optimization plan, the article also puts forward corresponding implementation safeguards from the three aspects of organization, system and culture.

Keywords: Real estate company; Project management personnel; KPI; performance appraisal system; optimization

目 录

1 绪 论	1
1.1 研究背景.....	1
1.2 研究目的及意义.....	2
1.2.1 研究目的.....	2
1.2.2 研究意义.....	3
1.3 国内外研究现状.....	3
1.3.1 国外研究现状.....	3
1.3.2 国内研究现状.....	8
1.3.3 国内外研究述评.....	13
1.4 研究思路及方法.....	14
1.4.1 研究思路.....	14
1.4.2 研究方法.....	15
2 相关概念界定与理论基础	17
2.1 相关概念.....	17
2.1.1 绩效.....	17
2.1.2 绩效考核.....	17
2.1.3 项目管理人员.....	17
2.2 绩效考核相关方法.....	18
2.2.1 关键绩效指标法（KPI）.....	18
2.2.2 目标管理法（MBO）.....	19
2.2.3 360 度考核法.....	20
3 H 置业公司项目管理岗位绩效考核体系现状	21
3.1 H 置业公司概况.....	21
3.1.1 H 置业公司简介.....	21
3.1.2 H 置业公司组织架构.....	21
3.1.3 H 置业公司人员构成.....	22
3.2 H 置业公司项目管理岗位绩效考核体系现状.....	23

3.2.1 H 置业公司项目管理岗位绩效考核体系简介.....	23
3.2.2 H 置业公司项目管理岗位绩效考核内容.....	24
4 H 置业公司项目管理岗位绩效考核体系存在问题及原因调研	27
4.1 调研设计.....	27
4.1.1 调研目的	27
4.1.2 问卷设计及实施过程	27
4.1.3 调研样本数据统计分析	28
4.2 H 置业公司项目管理岗位绩效考核体系中存在的问题	33
4.2.1 绩效考核评价主体不全面	33
4.2.2 绩效考核体系宣传不到位	34
4.2.3 绩效考核指标和权重设置不合理	34
4.2.4 缺乏绩效沟通辅导和反馈	35
4.2.5 绩效评价结果激励效果不强	35
4.3 H 置业公司项目管理岗位绩效考核体系中存在问题的原因分析	36
4.3.1 访谈设计及实施过程	36
4.3.2 绩效考核体系中存在问题的原因分析	39
5 H 置业公司项目管理岗位绩效考核优化设计.....	44
5.1 绩效考核体系优化的必要性和可行性分析.....	44
5.1.1 必要性分析	44
5.1.2 可行性分析	44
5.2 绩效考核体系优化的目标、原则和思路.....	45
5.2.1 优化目标	45
5.2.2 优化原则	45
5.3 H 置业公司项目管理岗位绩效考核体系的具体优化措施.....	46
5.3.1 绩效考核评价主体多元化	46
5.3.2 绩效考核制度宣导常态化	48
5.3.3 绩效考核指标的科学化	49
5.3.4 绩效沟通辅导和反馈的及时化	52
5.3.5 绩效评价结果的关联化	52

6 H 置业公司项目管理岗位绩效考核体系优化的实施保障	56
6.1 组织保障.....	56
6.1.1 优化绩效管理组织	56
6.1.2 明确岗位角色分工	57
6.1.3 获得公司领导层的支持	58
6.2 制度保障.....	58
6.2.1 建立阶段性工作总结制度	58
6.2.2 建立资源保障制度	59
6.2.3 建立申诉制度	60
6.3 文化保障.....	61
6.3.1 强化绩效导向文化	61
6.3.2 强化绩效沟通文化	62
6.3.3 强化全员参与文化	62
7 研究结论与展望	64
7.1 主要结论.....	64
7.2 研究展望.....	65
参考文献	66
后 记	70
附录 A H 置业公司项目管理岗位绩效考核体系调查问卷	71
附录 B H 置业公司项目管理岗位绩效考核体系调查访谈提纲	76

1 绪 论

1.1 研究背景

自 2023 年国家正式印发《国有企业改革深化提升行动方案（2023—2025 年）》以来，国有企业改革进入了新的发展阶段，面对全球经济复苏的不确定性和国内经济转型升级的压力，国有企业作为国民经济的支柱，其改革成效直接关系到国家经济的稳定与发展。据国家统计局数据，2023 年上半年，尽管国有控股企业营业收入同比增长了 6.7%，但利润总额仅增长 0.5%，该数据显示出在复杂经济环境下，国有企业面临的增长挑战日益加剧。在此背景下，习近平总书记在 2023 年中央经济工作会议上明确指出，增强核心功能和提高核心竞争力是国企改革的核心任务，这要求国有企业必须在管理创新、效率提升等方面实现突破。提高企业管理水平，尤其是绩效管理，成为增强企业竞争力的关键手段之一。绩效管理作为企业管理三大核心（战略管理、运营管理和人力资源管理）的重要组成部分，在优化资源配置、激发员工潜能、促进组织目标实现等方面发挥着不可替代的作用。然而，在实际操作中，许多企业的绩效管理体系存在设计不合理、执行不到位等问题，不仅未能充分发挥其应有的激励作用，反而因考核不公、目标设定不切实际等问题，导致员工积极性受挫，管理效能大打折扣。

H 置业公司，作为某大型国有投资集团在郑州航空港区产业布局的关键一环，近年来虽然保持了稳定的经营态势，但在经济新常态下，其面临的挑战日益复杂。一方面，全球经济形势的不确定性以及国内经济增速放缓，使得公司面临的市场环境更加严峻；另一方面，国资委对国有企业薪酬增长的严格管控，使得员工薪酬增长难以与物价上涨保持同步，员工满意度和忠诚度受到影响。此外，随着公司业务规模的迅速扩张，从单一项目开发向多元化、综合化业务模式转变，项目工作强度显著增加，原有的绩效考核体系逐渐暴露出严重弊端。自 2020 年以来的公司同期员工满意度调查结果显示，对绩效考核体系的满意度从 89% 下滑至 83%。此外，由于绩效考核标准模糊、评价过程主观性强，导致员工流失率从 2020 年的 5% 上升到 2024 年的 12%，其中不乏关键岗位和优秀人才。更令人担忧的是，由于激励措施单一且缺乏针对性，公司关键业务指标如项目完成率、客户满意度等在过去三年中分别下降了 6% 和 13%，直接影响了公司的市场竞争力和可持续发展能力。这些问题不仅阻碍了 H 置业公司的内部改革进程，也对其未来战略目标的实现构成了重大挑战。

基于上述复杂背景和紧迫需求，本文旨在深入剖析 H 置业公司绩效管理的现状，细致梳理存在的问题及其根源，结合国内外绩效管理的先进理论与实践经验，设计一套更加科学、公正且富有激励性的绩效考核体系优化方案。该方案旨在通过优化考核流程、明确考核标准、强化结果应用等措施，激活 H 置业公司的人力资源潜力，提升整体绩效管理水平，为公司的持续健康发展提供坚实保障。同时，本文的研究成果也期望能为同类型国有企业提供可借鉴的绩效管理改革范例，共同推动国有企业在新时代背景下实现高质量发展。

1.2 研究目的及意义

1.2.1 研究目的

项目管理岗位在企业中扮演着至关重要的角色，他们负责规划、执行和监控项目，确保项目按时、按质、按预算完成。通过研究项目管理岗位的绩效考核体系，可以优化考核标准和流程，从而激励项目管理人员更加高效地工作，提升项目管理效率和质量。本文以绩效管理方面的相关理论为基础，通过问卷调查和访谈找出 H 置业公司现行绩效考核体系中存在的问题及原因，对问题及原因进行分析分析后有针对性的提出务实可行的优化方案，以期达到以下目的：

(1) 通过问卷调查和访谈调查，全面诊断 H 置业公司当前绩效考核体系中存在的问题。包括识别考核标准不明确、考评主体单一、员工参与度低、反馈机制不健全等具体问题，为后续优化提供精准的靶点。随后，在诊断问题的基础上，深入分析导致这些问题的根本原因。

(2) 基于问题及成因分析设计一套科学、公正且富有激励性的绩效考核体系优化方案。优化方案的核心目标之一是激发员工的潜能，促进其专业能力和工作效能的同步提升。通过明确的目标设定、公正的考核标准、及时的反馈与辅导，以及合理的激励机制，激励员工积极投入工作，提升个人绩效，进而推动公司整体业绩的提升。

(3) 通过优化绩效考核体系，构建一种健康、积极、公平的绩效管理生态。包括增强员工对绩效管理的信任感、参与度和归属感，促进内部沟通与合作，营造积极向上的工作氛围。

1.2.2 研究意义

本文的研究意义主要分为理论意义和实践意义两个方面：

(1) 理论意义

绩效考核一直是一个热门话题，国内外绩效考核领域的研究已步入相对成熟的阶段，然而，在细致审视现有文献后不难发现，针对区域性国有置业公司中项目管理人员这一特定群体的绩效考核体系研究尚显不足。鉴于此，本文聚焦于 H 置业公司项目管理人员的绩效考核体系，采用目标管理法、关键绩效指标法以及 360 度绩效考核法等多种先进理论与方法，旨在丰富这一研究领域，为国内相关领域的研究贡献有价值的案例与洞见。此外，本文所运用的绩效考核理论与方法体系，不仅为 H 公司项目管理人员绩效考核提供了科学指导，也为后续类似研究提供了坚实的理论框架与实践参考。

(2) 实践意义

通过对 H 置业公司项目管理人员绩效考核体系的优化，本研究能够直接提升企业管理的效能。科学合理的绩效考核体系能够准确评估员工的工作表现，激发员工的积极性和创造力，从而促进企业整体业绩的提升。同时，优化后的绩效考核体系还能帮助企业更好地识别员工的优势和不足，为员工的培训和发展提供有针对性的指导，进一步提升企业的管理水平和竞争力。通过优化绩效考核体系，使评价过程公平、公正、透明，使员工能够感受到自己的价值被认可，从而增强员工的满意度和忠诚度。这不仅有助于降低员工流失率，还能激发员工的归属感和责任感，促进企业的稳定发展。本研究在优化绩效考核体系的过程中，强调了绩效沟通的重要性。通过加强绩效沟通辅导和反馈机制，企业能够及时了解员工的需求和困惑，帮助员工解决工作中遇到的问题。这种积极的沟通氛围有助于促进企业内部各部门之间的协作与配合，形成更加紧密的团队关系，共同推动企业的发展目标。

1.3 国内外研究现状

1.3.1 国外研究现状

(1) 国外关于绩效考评主体的研究

Terry A 等(2001)对基于能力原则并用于发展目的的 360 度评分反馈进行了调查，以了解评分之间的相互关系及其与绩效和选拔数据的关系。结果表明，管理者和同伴评

价与选择测试的所有显著相关性均为正相关，但 360 度自我评价与选择测验的显著相关性为负相关。

Gulten E 等（2010）的研究收集了与组织承诺维度和 360 度 PES 定义的关键能力相关的态度信息。结果主要表明，实施 360 度 PES 的企业更有可能具有较高的组织承诺水平。

Petronila W 等（2018）以期望理论为指导，通过对公务员群体进行问卷调查，发现 360 度绩效评估技术显著影响了公务员的动机。研究结果表明，绩效考核技术（360 度）对公务员有显著的激励作用。

Shaifali G 等（2018）的研究介绍了印度银行业，特别是德里 NCR 使用的绩效评估技术。更强调的是 360 度评估及其对私营企业的有效性和影响。研究发现，大多数银行家表示有兴趣实施 360 度评估体系。他们进一步确定，360 度评估体系可以在印度私人银行业成功实施。

Maharvi M 等（2021）研究了绩效评估体系的有效性，强调绩效评估反应（即绩效评估公平性和绩效评估满意度）在领导成员交流与绩效评估有效性之间关系中的作用。研究的结果表明，领导-成员交换关系的质量对绩效评估体系的有效性有显著影响。国外学者关于绩效考评主体的研究汇总见表 1.1。

表 1.1 国外学者关于绩效考评主体的研究

年份	学者	主要结论
2001	Terry A 等	管理者和同伴评价与选择测试的所有显著相关性均为正相关，但 360 度自我评价与选择测验的显著相关性为负相关。
2010	Gulten E 等	实施 360 度 PES 的企业更有可能具有较高的组织承诺水平。
2018	Petronila W 等	研究结果表明，绩效考核技术（360 度考核）对公务员有显著的激励作用。
2023	Maharvi M 等	领导-成员交换关系的质量对绩效评估体系的有效性有显著影响。

（2）国外关于绩效考核方法的研究

Ijadi M 等（2018）的研究通过应用多准则决策分析方法来解决绩效考核方法评估问题。基于文献和专家对案例研究的评论，采用 MULTIMOORA 和 Entropy MULTIMOURA 法，通过确定标准和替代方案，分析了最佳绩效考核方法选择的案例研究。最终，确定了适

用于研究案例的最佳绩效考核方法，即 360 度反馈法。

Barreto N 等（2022）进行了关于传统绩效评估方法和新型绩效评估方法哪种更适合现状的研究，这项研究对果阿州不同服务组织的 50 名经理进行了调查。调查结果表明，服务经理所期望的最高排名的绩效评估方法是 360 度方法，其次是目标管理（MBO）和评估中心。传统形式的绩效考核与员工晋升之间存在高度负相关，现代形式的绩效评估与员工晋升存在中度正相关。

Murphy K 等（2023）驳斥了越来越多的关于组织正在放弃绩效评估的说法，并阐述了改进绩效评估的实用策略。研究提到结构化绩效评估仍然是世界各地组织的常态，有明确而实用的策略来改进评估。这些措施包括改善反馈和消除不必要的复杂性，明确评估系统的目标，将评估重点放在员工控制下的行为和结果上，并提高评估系统的公平性。

Ana K 等（2023）进行了关于组织如何通过使用平衡计分卡方法实现竞争力来实现其动态能力现代化的研究。研究提出了六个战略视角，即关系和文化战略、利益相关者战略、流程和实践战略、智力资本战略、价值创造战略和企业良知战略，以影响平衡计分卡方法的使用，使动态能力现代化。在所提出的六个视角中，价值创造战略排名较高，而企业良知战略排名最低。根据调查结果，开发了可以帮助组织使用平衡计分卡方法实现其动态能力的模型。

Thea T 等（2024）研究了关键绩效指标（KPI）在调整战略目标以提高整体业务绩效方面的关键作用，研究提出，在商业模式和行业背景下定义的关键绩效指标为制定组织的数据分析战略提供了可靠的配方和起点。国外学者关于绩效考核方法的研究汇总见表 1.2。

表 1.2 国外学者关于绩效考核方法的研究

年份	学者	主要结论
2018	Ijadi M 等	通过应用多准则决策分析方法来解决绩效考核方法评估问题，确定了适用于研究案例的最佳绩效考核方法，即 360 度反馈法。
2022	Barreto N 等	服务经理所期望的最高排名的绩效评估方法是 360 度方法，其次是目标管理（MBO）和评估中心。
2023	Murphy K 等	驳斥了越来越多的关于组织正在放弃绩效评估的说法，并阐述了改进绩效评估的实用策略。

年份	学者	主要结论
2023	Ana K 等	研究提出了六个战略视角，在所提出的六个视角中，价值创造战略排名较高。根据调查结果，开发了可以帮助组织使用平衡计分卡方法实现其动态能力的模型。
2024	Thea T 等	在商业模式和行业背景下定义的关键绩效指标为制定组织的数据分析战略提供了可靠的配方和起点。

(3) 国外关于绩效考核指标的研究

Lamprecht 等（2022）的研究用于指导产品公司物联网业务的 KPI 集，产品公司可以使用研究提供的关键绩效指标集来有效管理其物联网业务，并避免掉入关键的衡量陷阱。

Huber 等（2023）提出一种工业企业组织弹性评估算法，并分析组织弹性因素与关键绩效指标恢复时间之间的关系。研究表明组织弹性因素与关键绩效指标恢复时间之间的关系基于相关性分析。

Anjomshoa 等（2024）的研究结果表明，在竞争环境中，建筑公司在品牌化产品和建筑项目方面最有影响力的关键绩效指标按重要性顺序为“营销和广告”、“财务”、“创造力”、“技术和运营”以及“社会和政治”。研究通过改善其业务目标并在整个产品生命周期（生产和施工）中利用关键绩效指标，检验了品牌化建筑产品和项目对建筑公司成功的重要性。

Almasarweh 等（2024）研究调查了服务业企业关键绩效指标（KPI）、风险评估能力和价值创造之间的关系。研究表明，KPI 的所有组成部分与风险评估和价值改进结果都有显著的正相关关系。

Lashgari 等（2024）研究设计和验证了证伊朗制药行业供应链中“体面工作”的关键绩效指标（KPI），使用体面工作 Daffi 量表（2017）作为一个可靠的框架，该量表可作为工业和组织心理学研究以及社会供应链可持续性研究的有用工具。国外学者关于绩效考核指标的研究汇总见表 1.3。

表 1.3 国外学者关于绩效考核指标的研究

年份	学者	主要结论
2022	Lamprecht 等	提出了适用于产品公司物联网业务的 KPI 集，并强调了如何避免掉入关键指标衡量时的陷阱。
2023	Huber 等	提出一种工业企业组织弹性评估算法，并分析组织弹性因素与关键绩效指标恢复时间之间的关系。
2024	Anjomshoa 等	通过改善其业务目标并在整个产品生命周期（生产和施工）中利用关键绩效指标，检验了品牌化建筑产品和项目对建筑公司成功的重要性。
2024	Lashgari 等	研究设计和验证了伊朗制药行业供应链中“体面工作”的关键绩效指标，并提出了可作为工业和组织心理学研究以及社会供应链可持续性研究的工具的量表。

（4）国外关于绩效考核结果运用的研究

Hamidi 等（2010）认为考核是人力资源管理中的重要工具，如果正确、合理地进行，可以引导组织实现目标，人员实现利益。研究了托伊斯坎卫生系统绩效评估结果对员工激励和工作晋升的影响：正确地运用绩效考核结果，对员工的激励和晋升会产生积极的影响。

Anne L 等（2010）对领导者绩效调查的实际使用进行了评论。研究提出了当绩效考核结果和采取的应用行动不一定一致时，如何对绩效评估过程进行优化避免不良后果。国外学者关于绩效考核结果运用的研究汇总见表 1.4。

表 1.4 国外学者关于绩效考核结果运用的研究

年份	学者	主要结论
2010	Hamidi 等	正确地运用绩效考核结果，对员工的激励和晋升会产生积极的影响。
2010	Anne L	提出了当绩效考核结果和采取的应用行动不一定一致时，如何对绩效评估过程进行优化避免不良后果。

1.3.2 国内研究现状

(1) 国内关于绩效考评主体的研究

郭曼(2012)的研究认为在中国企业中,360度绩效考核法的实施成效不尽如人意。为了打破这一困境,关键在于建立以客户评价为中心的考核机制,有效应对“和事佬”现象,并减少被考核者面对自身缺陷时的抵触情绪。

仇勇等(2014)分析了360度绩效反馈在我国本土的实践困境,并基于不同考核指标及考核目的综合分析了如何选择考核主体的问题,为合理的应用360度绩效反馈提供了参考。

林新奇(2014)的研究认为人力资源管理已不再局限于传统的事务性管理,而是向着战略规划、流程优化、组织结构设计与调整、企业文化建设、人才培养与发展、员工关系维护、内部人力资源咨询服务等更广阔的领域拓展。在这一转变中,员工被视为企业的核心要素和首要资源,因此,实施民主管理、促进平等沟通成为了不可或缺的重要环节。

魏钧(2017)的研究认为团队断裂带对员工绩效水平的消极影响受到交易型领导的负向调节;团队断裂带对社会网络中心度和员工绩效关系起到跨层次正向调节作用。

代锋(2019)的研究认为360度绩效考核的公平性期望根植于一系列理论预设之中。要实现其真正的公平,就必须深刻揭示并剖析其隐藏的缺陷与潜在问题。为此,要从绩效考核的定位调整、考核指标的重构、申诉机制的建立以及绩效责任归属的明确等多个维度出发,提出针对性的改进策略,以促进360度绩效考核的转型升级,并最终确保绩效考核目标的达成。

覃兰花等(2023)认为单一的考核主体容易导致考核结果片面,而采用多元考核主体则能提升考核的客观性、公正性,使考核结果更加可信。

刘晓云(2023)研究分析了企业在运用360度绩效考核办法时存在的问题,如盲目使用360度考核法、目标不明确等,并提出了相应的对策,如明确和宣传绩效考核的目的、不盲目使用量化指标等。国内学者关于绩效考评主体的研究汇总见表1.5。

表 1.5 国内学者关于绩效考评主体的研究

年份	学者	主要结论
2012	郭曼	为了改善 360 度绩效考核法的实施成效不尽如人意的现状，应建立以客户评价为中心的考核机制。
2014	仇勇等	基于不同考核指标及考核目的综合分析了如何选择考核主体的问题，为合理的应用 360 度绩效反馈提供了参考。
2014	林新奇	在绩效考核中，实施民主管理、促进平等沟通成为了不可或缺的重要环节。
2017	魏钧	团队断裂带对员工绩效水平的消极影响受到交易型领导的负向调节；团队断裂带对社会网络中心度和员工绩效关系起到跨层次正向调节作用。
2019	代锋	要从绩效考核的定位调整、考核指标的重构、申诉机制的建立以及绩效责任归属的明确等多个维度出发，提出针对性的改进策略，以促进 360 度绩效考核的转型升级。
2023	覃兰花等	而采用多元考核主体则能提升考核的客观性、公正性，使考核结果更加可信。
2023	刘晓云	研究了企业在运用 360 度考核法时存在的问题，并提出了相应的对策。

（2）国内关于绩效考核方法的研究

杜阳（2014）探讨了央企实施 EVA 考核的必要性和可行性，提出了 EVA 价值管理体系在中央企业集团的应用设计及实施。

王炳成（2015）该研究探讨了绩效考核方法与企业生命周期的匹配对组织绩效多维度的影响，发现初创期特质类和行为类考核各有正面效应；成长期特质类考核多正面影响，而行为类考核在财务上有正面但在业务流程和学习创新上有负面影响；成熟期行为类考核对财务有正面，但特质类和结果类考核对业务流程和顾客构面有负面影响；衰退期特质类考核多正面，而结果类考核对顾客和业务流程构面有负面影响。

谢红侠（2023）的文章认为国有企业绩效考核方法改革时一要解放员工的传统思想，二要制定完善的绩效考核管理体系，三要制定明确的考核指标，四要重视沟通反馈工作，五要有效运用考核结果。

吕帮超（2024）的研究比较了 360 度考核法和绩效评分法的优缺点，认为 360 度考核法主要作用是帮助员工了解自己的优势和改进的方向，而绩效评分法主要用于评估员工的工作表现和激励，提出了在不同场景、不同岗位情况下需要适用不同的绩效考核方法。

徐小函（2024）的研究认为目前国企在绩效考核方法应用方面存在考核环境待优化、项目设置不科学、灵活性低、基础支撑不足等问题，并提出了相应对策。

国内学者关于绩效考评方法的研究汇总如表 1.6 所示。

表 1.6 国内学者关于绩效考评方法的研究

年份	学者	主要结论
2014	杜阳	提出了 EVA 价值管理体系在中央企业集团的应用设计及实施。
2015	王炳成	要从绩效考核的定位调整、考核指标的重构、申诉机制的建立以及绩效考核方法与企业生命周期的匹配对组织绩效多维度的影响，发现初创期特质类和行为类考核各有正面效应。
2023	谢红侠	在三项制度改革背景下，对国有企业绩效考核方法进行探索，提出五条改革措施。
2024	吕帮超	对比了 360 度考核法和绩效评分法的优缺点，评价了两种绩效考核方法的作用，认为在不同场景、不同岗位情况下需要适用不同的绩效考核方法。
2024	徐小函	指出了目前国企在绩效考核方法应用方面的不足，并提出了相应的对策。

（3）国内关于绩效考核指标的研究

顾英伟等（2007）的文章详细阐述了 KPI（关键绩效指标）的意义、设计时应遵循的原则，以及在构建与设计 KPI 体系过程中可能遇到的问题。从而让人们更深入地理解 KPI 体系，在设计时能规避潜在问题，更有效地发挥 KPI 体系的作用。

王晓春（2011）为了全面评估创新活动的成效，设计了创新绩效指标，这些指标涵盖了创新的内外影响因素、投入与产出过程、财务与非财务维度、新产品项目以及创新项目等方面。同时，也深入探讨了这些指标对以创新为导向的组织管理所带来的启示。

蒋宏成等（2015）的研究基于新形势下国企绩效考核的问题，结合委托代理和智猪

博弈理论，提出建立以 EVA 为核心的 BSC 绩效考核体系，旨在统一短期与长期、财务与非财务、过程与结果目标，以强化对国企绩效考核的激励效果。

孔美婵（2016）在介绍 KPI（关键绩效指标）基本概念的基础上，深入剖析了企业现行绩效考核体系中存在的问题，并据此提出了一系列改进建议和优化策略，以全面提升企业的绩效管理效能。

刘慧婷（2019）通过绩效管理的各流程去寻找绩效管理体系评价指标体系，并且利用调研量化指标的手段在评价模型建立时更多考虑企业和部门的实际情况，为构建绩效管理体系指标提供了新思路。

曾嘉（2019）通过对 NY 公司的案例研究，认为应将企业的绩效目标分解，将企业规划分解后体现为各部门的工作规划和职责要求，再对企业的工作成效测评指标加以分析和拆分。

周席凤（2021）的研究指出关键指标在设置时存在关键绩效指标选择不当、指标权重不合理、指标评价方法简单粗暴等问题，并提出了相应的解决措施。国内学者关于绩效考核指标的研究汇总见表 1.7。

表 1.7 国内学者关于绩效考核指标的研究

年份	学者	主要结论
2007	顾英伟等	阐述了 KPI（关键绩效指标）的意义、设计时应遵循的原则，以及在构建与设计 KPI 体系过程中可能遇到的问题。
2011	王晓春	为了全面评估创新活动的成效，设计了创新绩效指标。
2015	蒋宏成等	结合委托代理和智猪博弈理论，提出建立以 EVA 为核心的 BSC 绩效考核体系。
2016	孔美婵	剖析了企业现行绩效考核体系中存在的问题，并提出了改进建议和优化策略。
2019	刘慧婷	通过绩效管理的各流程去寻找绩效管理体系评价指标体系，为构建绩效管理体系指标提供了新思路。
2019	曾嘉	应将企业的绩效目标分解，将企业规划分解后体现为各部门的工作规划和职责要求

年份	学者	主要结论
2021	周席凤	指出关键指标在设置时存在关键绩效指标选择不当、指标权重不合理、指标评价方法简单粗暴等问题，并提出了相应的解决措施。

(4) 国内关于绩效考核结果运用的研究

周景坤等（2009）的研究提出绩效考核结果应用存在与员工利益结合不紧密、结果反馈不及时、没有与员工培训发展相结合等方面的问题，并提出了在考核结果应用过程中应注意的一些问题。

龚莹莹（2012）认为绩效评估的结果不应仅仅用于发奖金、拿工资，而是要持续提升组织和个人的绩效，保证企业发展目标的实现。

陈金红（2015）等以电力企业为研究对象，提出了可以将绩效考核结果应用于绩效评级、奖金发放、员工晋升等方面，并认为绩效考核的根本目的在于利用考核这一机制，持续揭示员工在态度、行为、能力及工作成果方面存在的短板，通过深入分析这些问题的根源，采取针对性的措施来促进员工的改善与成长。

刘文丽（2021）对绩效考核结果的应用意义进行了简要阐述，并对国有企业在这一领域内的应用范畴进行了系统归纳。在此基础之上，她深刻剖析了绩效考核结果在实际应用中面临的种种问题，并据此提出了一系列旨在促进国有企业绩效考核结果得到有效应用的策略建议。国内学者关于绩效考核结果运用的研究汇总如表 1.8 所示。

表 1.8 国内学者关于绩效考核结果运用的研究

年份	学者	主要结论
2009	周景坤等	提出绩效考核结果应用存在的问题，并提出了在考核结果应用过程中应注意的一些问题。
2012	龚莹莹	认为绩效评估的结果运用要能够持续提升组织和个人的绩效，保证企业发展目标的实现。
2015	陈金红	绩效考核的根本目的在于利用考核这一机制，持续揭示员工在态度、行为、能力及工作成果方面存在的短板。
2021	刘文丽	深刻剖析了绩效考核结果在实际应用中面临的种种问题，并据此提出了一系列旨在促进国有企业绩效考核结果得到有效应用的策略建议。

1.3.3 国内外研究述评

综上所述，国外在绩效考核领域的研究起步较早，形成了包括平衡计分卡、关键绩效指标（KPI）等在内的多种成熟理论与方法，这些研究强调绩效考核的系统性、量化性和与企业战略的紧密结合。而国内研究则更加注重绩效考核的本土化应用，提出了如绩效管理系统交互设计和创新模式契合等理论构想，并构建了动态复杂的绩效管理系统模型。

国外学者在项目管理岗位绩效考核体系的研究方面起步较早，积累了丰富的经验和成果。他们不仅注重绩效考核指标体系的构建和方法的应用，还深入探讨了绩效考核体系与企业战略、组织文化等方面的关系。此外，国外学者还非常注重绩效考核体系的持续改进和优化，以适应不断变化的市场环境和企业需求。

然而，国外研究也存在一些局限性。首先，由于不同国家和地区的文化背景、法律法规等存在差异，国外的研究成果往往难以直接应用于我国的企业实践；其次，国外学者在研究过程中往往更注重理论探讨和模型构建，而缺乏对企业实践的深入调查和实证研究。

近年来，随着我国房地产行业的蓬勃发展，项目管理岗位绩效考核体系的研究也逐渐受到重视。国内学者在该领域的研究主要集中在以下几个方面：一是绩效考核指标体系的构建，通过对项目管理岗位的工作职责、任务要求等进行深入分析，构建出科学合理的绩效考核指标体系；二是绩效考核方法的应用，如采用 360 度反馈、关键绩效指标（KPI）等方法对项目管理岗位进行绩效考核；三是绩效考核结果的运用，将绩效考核结果与薪酬、晋升、培训等挂钩，以激发项目管理人员的积极性和创造性。

然而，国内研究也存在一些不足之处。首先，绩效考核指标体系的构建往往过于笼统，缺乏针对性和可操作性；其次，绩效考核方法的应用往往过于单一，难以全面反映项目管理岗位的工作绩效；最后，绩效考核结果的运用往往不够灵活，难以满足不同企业和项目管理岗位的实际需求。

总而言之，国内外研究均表明，绩效考核对于提升组织绩效和员工工作效率具有重要作用，但具体的方法和侧重点存在差异。

1.4 研究思路及方法

1.4.1 研究思路

本文选取 H 置业公司项目管理岗位现行的考核制度为研究对象，通过广泛研读绩效考核领域的理论文献，归纳研究中可能用到的基础理论。随后，综合运用问卷调查法找出 H 置业项目管理岗位绩效考核体系中存在的问题，通过访谈分析问题的成因及体系优化的建议和意见。最后提出一系列保障措施，确保优化方案的系统性部署与顺利推行。本文的研究框架分为以下五个部分。

第一部分是研究起点，即本文的绪论，该部分对本文的研究背景、研究目的及意义、研究思路进行了描述。

第二部分是理论基础与文献综述，对相关概念进行了界定，系统梳理了目标管理法、360 度考核法、关键指标法、等理论工具，归纳研究中可能用到的基础理论。

第三部分介绍了 H 置业公司的概况以及项目管理岗位的绩效考核现状。

第四部分对 H 置业公司现行的绩效考核体系进行了深入剖析，发掘其中存在的问题，并进一步分析这些问题的成因，最终进行全面的总结。在此基础上，结合绩效考核的先进理念与 H 置业公司的实际运营需求，设计了一套以目标为引领、易于实施操作且力求公平公正的项目管理人员绩效考核优化方案。

第五部分主要讲述了为确保优化方案的系统性部署与顺利推行，提出的具体保障措施。最后，总结了研究成果，既肯定了优化方案的创新性与实用性，也客观分析了方案可能面临的挑战与不足，为后续持续优化与完善提供了方向与思路。基于以上思路，本文的技术路线图呈现如图 1.1。

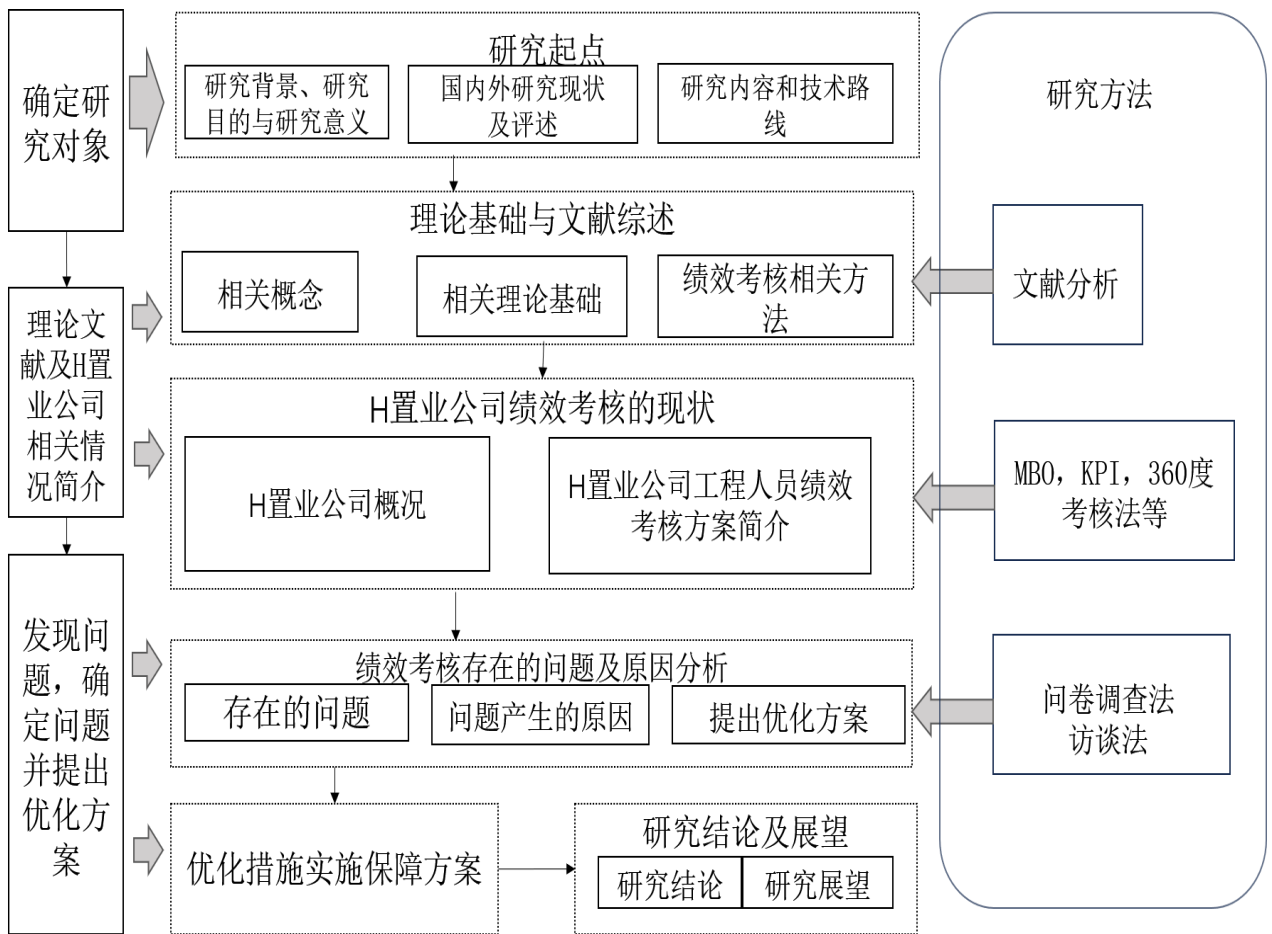


图 1.1 技术路线图

1.4.2 研究方法

(1) 文献研究法

文献研究法是一种重要的科学研究方法，它主要通过搜集、鉴别、整理和分析已有文献来获取研究所需的信息和知识。本文通过对绩效管理领域相关文献广泛搜集与阅读，明确了本论文的所处的学术背景。通过对前人研究成果的梳理和分析提炼出关键的理论观点、研究假设和模型，为自己的研究提供坚实的理论基础，使我能够深入理解该领域的研究现状、历史发展脉络以及未来的发展趋势。

(2) 问卷调查法

问卷调查法是一种常用的社会科学研究方法，通过设计一系列问题，以书面的形式或电子形式（如在线问卷）向受访者收集数据和信息。这种方法具有标准化、匿名性、

成本低、可量化等优点，广泛应用于学术研究、市场调研、政策评估、顾客满意度调查等多个领域。但是，问卷调查法中封闭式问题通常只能获取有限的信息，无法深入了解受访者的想法、感受或经历，问卷调查可能受到受访者主观偏见、记忆偏差或理解错误的影响，导致回答不准确或偏离实际情况。此外，就算是精心设计的问卷也难以覆盖全部问题，为此，应慎重设计调查问卷和选择调查对象。

通过对 H 置业内部特定对象发放调查问卷，可以直接了解员工对现行绩效考核体系的想法和感受，包括他们对评估指标的认可度、考核流程的公正性、考核结果的满意度等方面的反馈，通过问卷数据的收集和整理，可以提取出绩效管理中存在的问题和不足之处，明确本研究的重点及方向。

（3）访谈法

访谈法是通过和受访人员面对面的交谈来了解受访人员的心理和行为，根据被询问者的答复搜集客观的、不带偏见的事实材料，拓展研究的深度和广度，弥补问卷调查法的不足。

本文在完成调查问卷的基础信息收集后，针对问卷反映的问题针对性的制定合适的访谈计划和问题列表。通过对项目管理部的员工、领导等人员面谈，充分了解 H 置业项目管理人员对现行绩效体系的真实看法和意见，为本文提出的绩效考核体系优化提供了宝贵的思路。

2 相关概念界定与理论基础

2.1 相关概念

2.1.1 绩效

绩效(performance)是组织、团队或个人,在一定的资源、条件和环境下,完成任务的出色程度及达成效率的衡量与反馈。它是一个综合性的概念,不仅关注任务完成的结果,还关注完成任务的过程、方式以及所产生的客观影响。

在企业管理中,绩效通常用于评估员工的工作表现,包括工作业绩、工作效率、工作态度、品行等多个方面。它是对员工工作成果和贡献的一种量化或质化的评价,用于确定员工的薪酬、晋升、培训和发展机会等。

2.1.2 绩效考核

绩效考核,又称为绩效考评、绩效评估或绩效评价,是企业在既定的战略目标下,运用特定的标准和指标,对员工的工作行为、工作业绩以及对企业贡献或价值进行评估,并将评估结果反馈给员工的过程。这个过程不仅是对员工过去一段时间内工作表现的总结和评价,更是为了引导员工未来工作行为和业绩的改进和提升。绩效考核的目的通常包括评估员工绩效、引导员工行为、促进员工成长、推动组织发展等方面。

2.1.3 项目管理人员

本文的项目管理人员指H置业公司建设指挥部中对项目进行管理的各个项目部成员,包括项目部经理和基层工作人员。项目管理人员主要负责规划、组织、领导和控制项目的全过程,以确保项目能够按时、按质、按预算完成。项目管理人员不仅要关注项目的具体执行过程,还需要注重与项目相关各方的沟通和协调,以确保项目的顺利进行。H置业公司下设项目管理部,该部门在郑州某区域内主持或者参与各类置业项目的建设,部门中行使项目管理工作的即为本文研究的项目管理人员。

2.2 绩效考核相关方法

2.2.1 关键绩效指标法（KPI）

关键绩效指标法（Key Performance Indicators, KPI），是组织管理的核心量化工具，它聚焦于企业内部流程的关键节点，通过精心设定的参数监控、数据收集、精确计算与深入分析，来量化评估这些流程的效能与成果。KPI 不仅是企业战略蓝图的细化与落地手段，更是绩效管理体系的基石，它帮助企业将宏观愿景转化为具体、可执行的工作指标。部门主管借助 KPI 体系，能够清晰地界定部门的核心职责与使命，进而为团队成员量身定制绩效衡量标准，确保每位成员的努力都与企业目标同频共振。构建一个既明确又具可操作性的 KPI 框架，是提升绩效管理效能的关键所在。

KPI 方法符合“二八原理”。即在企业的价值创造上，往往是由 20%的关键力量，驱动了 80%的价值产出。同样，这一规律也适用于个体层面，即 20%的关键行为完成了 80%的工作任务。因此，要关注这些关键行为，通过对其精准分析与量化评估，从而有效把握业绩评价的核心要点，从而引领组织及个人绩效的显著提升。

在确定关键绩效指标时，应遵循 SMART 原则，即关键绩效指标必须是具体和明确的（Specific），不能含糊不清或过于笼统；必须是可以量化的（Measurable），以便能够跟踪进度和评估成果；必须是通过努力可以实现的（Attainable），既不过于容易也不过于困难；必须与其他目标和整体愿景保持一致（Relevant），并对实现最终目标有所贡献；必须有明确的完成时间（Time-bound），以提高紧迫感和执行力。SMART 原则具体含义见图 2.1。

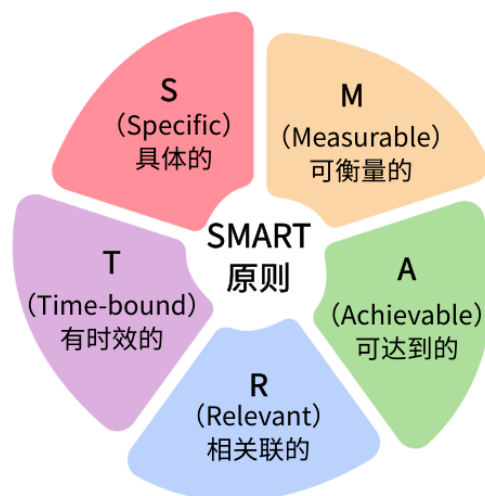


图 2.1 S.M.A.R.T 原则

2.2.2 目标管理法 (MBO)

目标管理法 (MBO, Management by Objectives) 是一种现代管理思想, 最早由管理大师彼得·F·德鲁克 (Peter F. Drucker) 在其 1954 年出版的《管理的实践》一书中提出。这一管理方法以泰罗的科学管理理论和行为科学理论为基础, 特别是其中的参与管理理论, 强调员工参与目标设定和自我管理的重要性。

目标管理是一种参与式、民主式、自我控制的管理制度, 也是一种把个人需求与组织目标结合起来的管理制度。在这一制度下, 上级与下级共同参与目标的制定, 并将组织目标层层分解, 形成每个员工的分目标。员工在实现个人目标的同时, 也为实现组织目标做出贡献。

目标管理法的实施如图 2.2 所示, 主要包含五个步骤: 首先从组织高层开始, 逐级建立目标体系, 确保各级目标之间的一致性和协调性。第二步, 采用上下协商的方式, 制定具体、可衡量的目标, 并明确时间节点和责任人。第三步, 将目标分解到各个部门和个人, 制定实施计划, 确保资源的合理配置和有效利用。第四步, 定期对目标进展情况进行监控和评估, 及时发现问题并采取纠正措施。最后根据评估结果, 对目标进行必要的调整和优化, 确保目标的持续性和有效性。

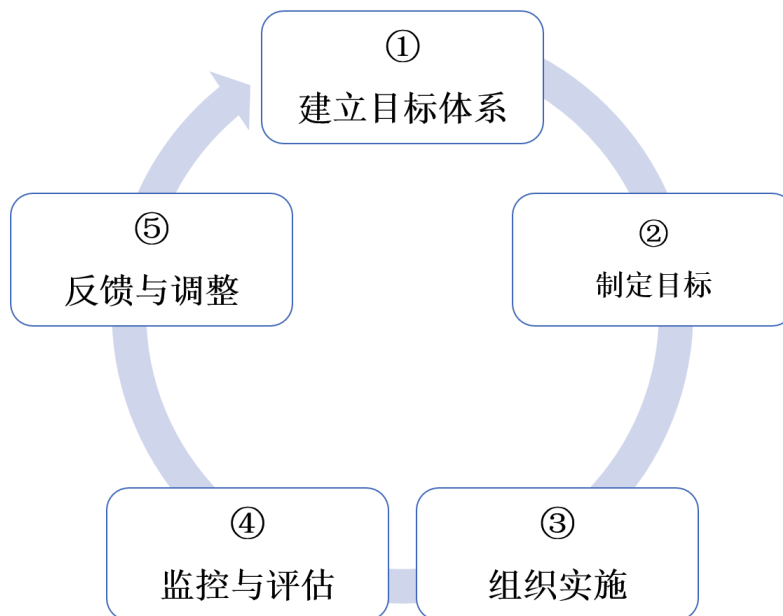


图 2.2 目标管理法的实施步骤

2.2.3 360 度考核法

360 度考核法，也被称为全方位反馈评估或多源反馈评价，是一种绩效评估和员工发展工具。这种方法通过收集来自多个不同来源的反馈来评估一个人的工作表现和个人能力。这些反馈来源通常包括被评估者的上级、下属、同事以及自我评估。与传统的仅由上级评价下级的方式不同，360 度考核法涵盖了多个角度的评价，能够获取更全面的视角。并且通过来自不同人的反馈，员工能够更清晰地了解自己的优点、不足以及需要改进的地方。基于反馈结果，员工和管理层可以共同设定个人发展目标，促进职业发展。

360 度考核法具有全面性、公正性、发展性等优点外同样存在着成本较高、存在潜在偏见和较难保证保密性的缺点，所以在运用时要尽量排除明显有偏见的评价并且严格进行保密，以便得到下属对上司真实的评价。360 度考核法结构示意图如图 2.3 所示。

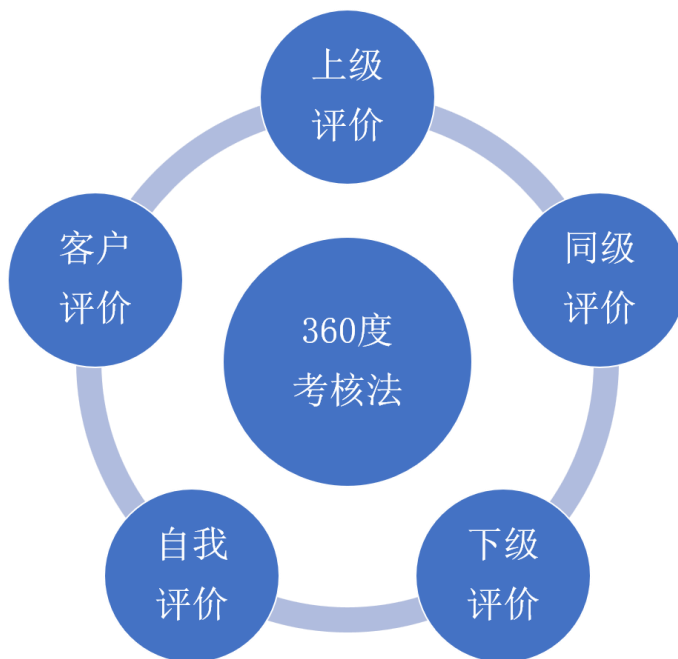


图 2.3 360 度考核法结构

3 H 置业公司项目管理岗位绩效考核体系现状

3.1 H 置业公司概况

3.1.1 H 置业公司简介

郑州航空港区 H 置业有限公司(简称 H 置业)成立于 2011 年 12 月 16 日,注册资本金 33 亿元,是郑州航空港某投资集团有限公司下属的国有全资子公司。业务涵盖房地产开发、基础设施建设、城市特许经营、产业园建设、酒店开发运营管理等。

作为实验区建设投资主体,公司承担了区域内 400 余平方公里范围内房地产综合开发和城市基础设施(包括保障性及政策性住房、学校、公共交通和市政道桥等基础设施)的建设运营,以及第十一届中国国际园林博览会园博园片区、海关大楼、机场二期、综合保税区、公租房代建等重大项目的投资建设,所承担项目数量与建设体量稳居实验区首位。

3.1.2 H 置业公司组织架构

H 置业公司共设立六个部门,分别为财务管理部、安全管理部、物资管理部、综合管理部、市场开发部、项目管理部。H 置业公司组织架构详见图 3.1。

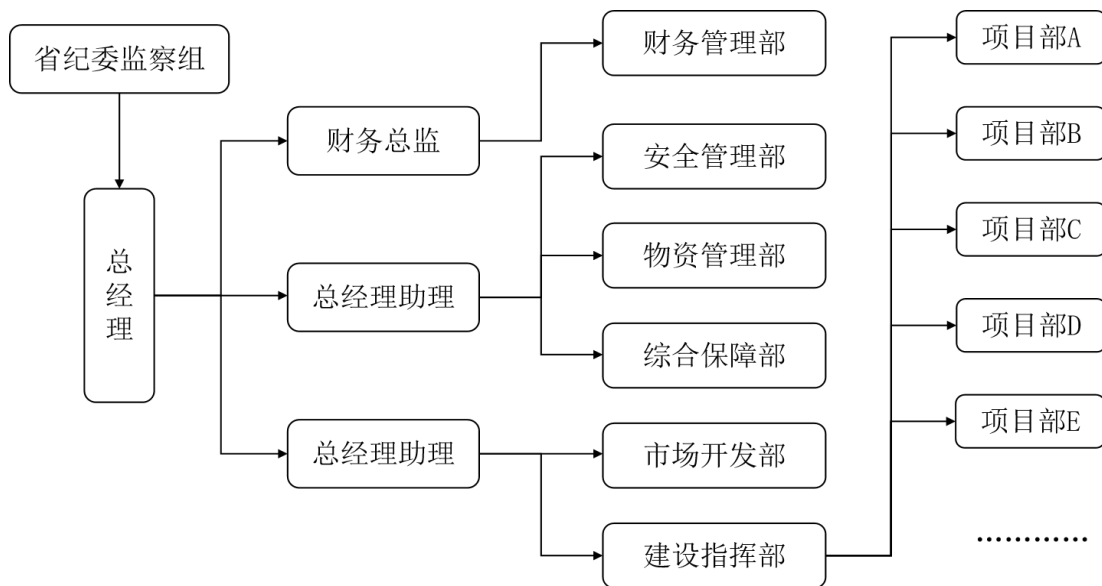


图 3.1 H 置业公司组织架构图

从图 3.1 可以看出，H 置业公司设总经理 1 名，财务总监 1 名，总经理助理 2 名，其中一位分管安全管理部、物资管理部和综合保障部，另一位分管市场开发部和项目管理部，这三个职位为公司的高管层。建设指挥部下按项目分别成立项目管理部，项目管理部的主要工作及职责是确保公司各类房地产项目从策划到交付的全过程得到有效管理和控制。

3.1.3 H 置业公司人员构成

公司目前共有在岗员工 226 名，其中本科学历 103 人（占比 46%），研究生及以上学历 123 人（占比 54%），学历构成见图 3.2。职工年龄结构组成中 26-35 岁阶段人数最多，占比 45%，其次是 36-55 年龄段，占比 40%，年龄构成见图 3.3。

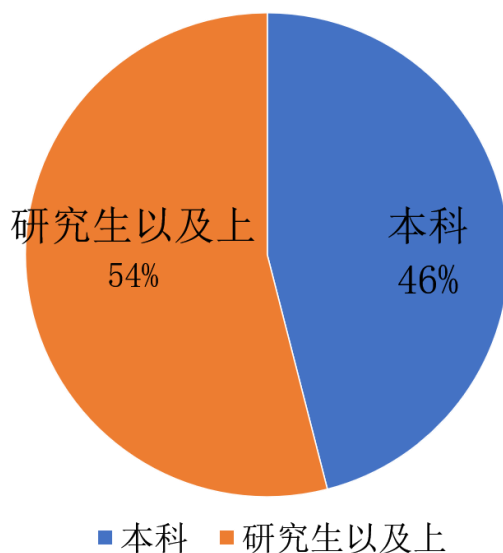


图 3.2 H 置业员工学历结构

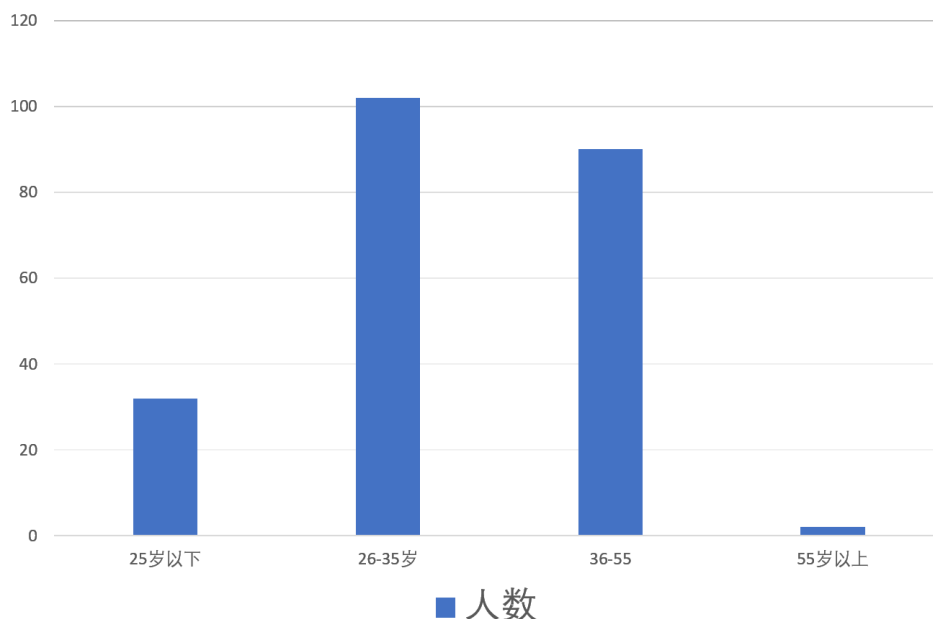


图 3.3 H 置业员工年龄结构

3.2 H 置业公司项目管理岗位绩效考核体系现状

3.2.1 H 置业公司项目管理岗位绩效考核体系简介

为建立与现代企业制度相适应的激励与约束机制，充分调动广大员工的主动性和创造性，落实国有资产保值增值责任，持续提高企业的管理水平和经营业绩，实现企业的战略目标和可持续发展，H 置业公司制定了现行的绩效考核办法。

(1) 绩效考核的范围与分类

适用范围：本办法适用于公司各部门、各建设指挥部(借调人员除外)。

考核分类：绩效考核分为组织绩效考核与个人绩效考核，其中组织绩效是指公司各部门、各建设指挥部的工作业绩和效果；个人绩效是指员工的工作业绩和效果。

考核周期：H 置业公司的绩效考核分为月度考核、季度考核和年度考核。

(2) 绩效考核工作遵循的基本原则

- ① 目标导向原则。
- ② 团队考核与个人考核相结合的原则。
- ③ 过程考核与结果考核相结合的原则。
- ④ 业绩考核、素质考核与能力考核相结合，定量考核与定性考核相结合的原则。

- ⑤ 公开、公平、公正的原则。
- ⑥ 考核评价与结果运用相结合的原则。
- (3) 考核组织的职能管理与职责

H 置业公司考核组织按照“从高到低”的方式可以分为以下层次：

- ① 公司总经理办公会为考核工作的决策机构，负责审批公司绩效考核办法及考核结果，并对绩效考核工作中遇到的重大问题等进行决策等。
- ② 公司经营业绩管理部门是组织绩效考核的归口管理部门，负责组织编制各单位的业绩目标责任书；按期组织对各单位的绩效考核；处理各单位绩效考核的申诉。
- ③ 公司人力资源管理部门是个人绩效考核的归口管理部门，负责按期组织对公司员工的绩效考核；处理员工绩效考核的申诉。
- ④ 公司各单位根据绩效考核相关规章制度做好本单位个人绩效考核管理工作。

3.2.2 H 置业公司项目管理岗位绩效考核内容

员工绩效考核对象为总经理助理以下员工(不含见习生)。

(1) 考核周期及指标权重

员工的考核周期为年度，考核指标及权重见表 3.1，其中行为指标考核为素质能力、工作能力、工作态度等综合方面的考核。

表 3.1 H 置业考核指标及权重表

序号	被考核主体	年度考核	备注
1	部门负责人	部门年度得分	主持工作的部门副职 按此规则考核
2	部门副职	部门年度得分*40%+行为指标*60%	
3	总监级以下人员	按照公司绩效等级分布要求，部门自行组织实施	

(2) 考核程序

部门总监级和助理经理级以下人员年度考核由部门负责人负责，考核年度结束后，公司人力资源管理部门发布考核通知各单位根据本单位年度业绩考核等级及员工工作情况，对员工进行考核与绩效面谈，确定员工考核结果，经部门主管领导审定后提交公

司人力资源管理部门。公司人力资源管理部门汇总各单位员工考核结果，经公司总经理办公会审议通过后，报集团公司人力资源管理部门备案。

(3) 考核等级

员工考核等级分为 A+、A、B、C、D、E 六级，总监级以下人员考核按照部门考核等级进行强制分布，确定员工个人绩效等级与比例，分布表见表 3.2。

表 3.2 员工考核等级分布表

部门等级 \ 员工等级	A+	A	B	C	D	E
	(%)	(%)	(%)	(%)	(%)	(%)
A+	15	35				
A	10	35				
B	5	20	35			
C	--	15	40		5	
D	--	10			10	5
E	--	--			20	10

分布说明：

①部门考核为 A+级的, 员工考核 A+、A 级比例原则上不超过 50%, 其中 A+级原则上不超过 15%。

②部门考核为 C 级的, 员工考核 D、E 级的比例原则上不低于 5%。

③部门考核为 D 级的, 员工考核 D、E 级的比例原则上不低于 15%, 其中 E 级原则上不低于 5%。

(4) 考核结果的运用

员工年度考核作为员工薪档调整、晋升、评先评优的依据。

薪酬/职务调整：每年 1 月，公司结合员工年度绩效考核结果，经总经理办公会研究后，对员工薪酬/职务进行调整, 并报集团公司人力资源部备案。

①总经理助理及总监级人员连续两年年度考核等级为“A+”，薪档上调 1 档，总监级以下员工连续两年年度考核等级为 A 及以上其中至少一年为“A+”，薪酬上调 1 档。员工薪档达到本职级最高档后不再调整。

②年度绩效考核评级为“C”的员工，不得参与当年评优评先。

③连续两年个人年度绩效考核评级为“D”的员工，G2-G5、T1-T4 级人员予以降职处理，专员薪酬调整为普通文员岗薪酬，档位不变。

④年度绩效考核评级为“E”的员工，G2-G5、T1-T4 级人员予以降职处理，专员薪酬调整为普通文员岗薪酬，档位不变，并调整工作岗位。降职/调整后次年年度绩效考核等级仍为“E”的，解除劳动合同。

(2) 其他

个人年度绩效等级为“E”的，或连续两年考核评级为“D”的，不参与当年评优评先，次年不予晋升。

4 H 置业公司项目管理岗位绩效考核体系存在问题及原因调研

4.1 调研设计

4.1.1 调研目的

随着房地产行业的竞争加剧，高效的项目管理成为企业核心竞争力的重要组成部分。而项目管理人员的绩效考核作为评估其工作成效、激励员工士气、优化管理流程的关键环节，其科学性和有效性直接关系到企业的持续发展和项目成功。本次调研旨在通过问卷调查与深度访谈相结合的方式，全面深入了解 H 置业公司项目管理人员绩效考核体系存在的问题及其背后的原因，为提出改进建议提供数据支持。

4.1.2 问卷设计及实施过程

（1） 问卷调查的目的

通过对 H 置业公司项目管理人员发放调查问卷，收集员工对绩效考核体系的反馈，了解员工对绩效考核标准的认知与理解，评估绩效考核体系的实施效果与公正性。最后，根据调查问卷识别绩效考核体系中可能存在的问题和不足，为科学地分析 H 置业现行考核体系存在的缺陷与不足提供数据支撑。

（2） 调查问卷的设计

本研究调查问卷分为员工基本信息和绩效考核体系调查两方面共 23 道问题，其中员工基本信息包括员工的年龄、性别、学历和工龄。绩效考核体系调查包括现行绩效考核制度的认知与理解，绩效考核内容与标准，绩效考核过程与沟通，绩效考核的公正性与透明度，绩效反馈与结果的应用五个维度。调查问卷见附录 A。

（3） 调查问卷的发放

本调查问卷的发放对象是 H 置业公司的项目管理人员，包含进行项目管理工作的基层和中层的员工，调查问卷通过腾讯问卷以线上的形式发放。为保证调查对象能够认真完成问卷，本问卷在 H 置业公司总经理助理的督促下发放。

（4） 调查问卷样本的基础信息分析

本次发放调查问卷 87 份，回收 87 份，样本的基础信息如表 4.1 所示。从性别构成

上看，男性 45 名占 51.7%，女性占 48.3%；从年龄构成上看，青年人居多，占 50.6%；从学历结构上看，本科生 39 名占 44.8%，研究生及以上共 47 名，占 54%；从入职时间上看，绝大多数员工工龄在 4 年以上，占总体的 94.3%。

表 4.1 样本人口信息统计

统计维度	类别	数量（人）	占比
性别	男性	45	51.7%
	女性	42	48.3%
年龄	18-25 岁	1	1.1%
	26-35 岁	44	50.6%
	36-55 岁	42	48.3%
	55 岁以上	0	0%
学历	大专	1	1.1%
	本科	39	44.8%
	研究生及以上	47	54%
工龄	1 年及以下	0	0%
	1-2 年（含）	1	1.1%
	2-3 年（含）	2	2.3%
	3-4 年（含）	2	2.3%
	4 年以上	82	94.3%

4.1.3 调研样本数据统计分析

统计性分析将从绩效考核体系整体评价、考核指标及权重、考核评价主体、绩效考核过程与沟通、绩效考评结果的应用等几个方面进行。

（1）考核体系整体评价

调查问卷第五题“您认为公司现行绩效考核体系是否合理”反映了员工对于现行体系的想法，可以看出员工整体满意度较高，数据的统计结果如图 4.1。

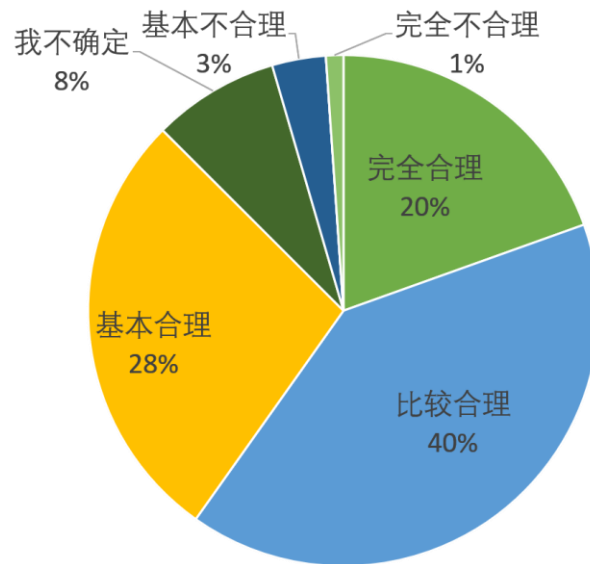


图 4.1 考核体系整体评价数据统计

如图 4-1 所示，认为现行考核体系比较合理的人数居多，占比 40.2%，完全合理占比 19.5%，基本合理的占比 27.6%，其他为不确定和不合理。由此可以看出 H 置业的绩效考核体系还有继续优化的空间。

(2) 考核指标及权重

调查问卷第 11 题“您认为当前绩效考核指标的设置是否全面反映了您的工作职责”反映了考核指标是否全面，统计结果如图 4.2 所示。

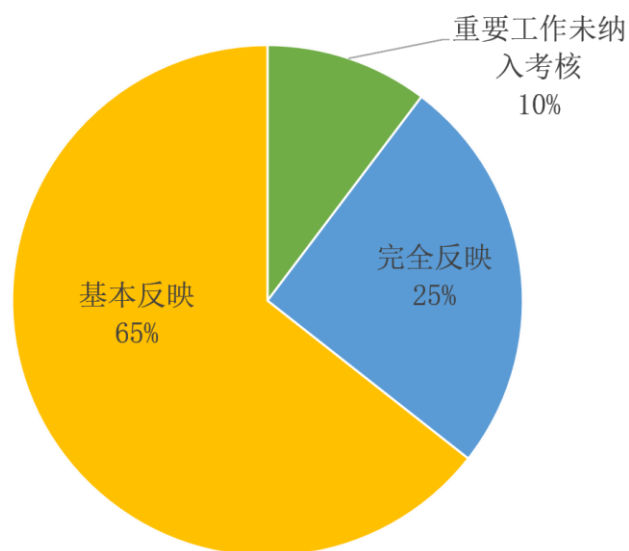


图 4.2 绩效考核指标的全面性数据统计

如图 4-2 所示，选择完全反映实际工作的人数占比 25.3%，选择基本反映的人数最多，占比 64.4%，由此可以得出，H 置业的考核指标只能基本满足要求，还有进一步优化的空间。

调查问卷第 14 题“您认为当前绩效考核指标的设置是否合理”反映了 H 置业绩效考核指标设置的合理性，其统计结果如图 4.3 所示。

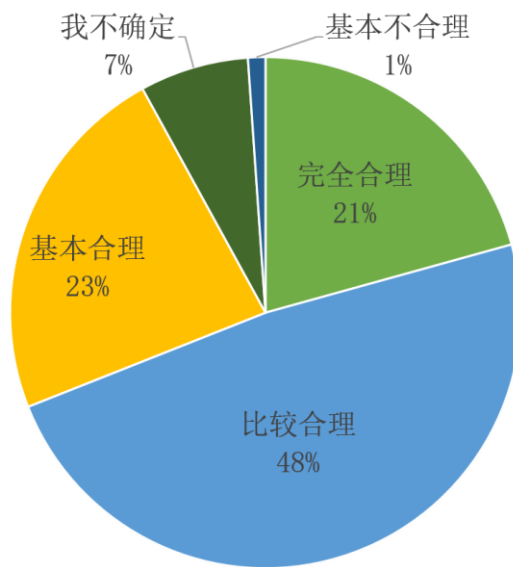


图 4.3 绩效考核指标合理性数据统计

如图 4-3 所示，大部分员工对于考核指标比较满意，占比 48.3%，认为完全合理的占比 20.7%，基本合理的占比 23%，由此可以得出 H 置业的绩效考核指标设置合理性比较高，但仍然有继续优化的空间。

调查问卷第 15 题“您认为当前绩效考核指标权重的设置是否合理”反映了 H 置业绩效考核指标权重的合理性，其统计结果如图 4.4 所示。

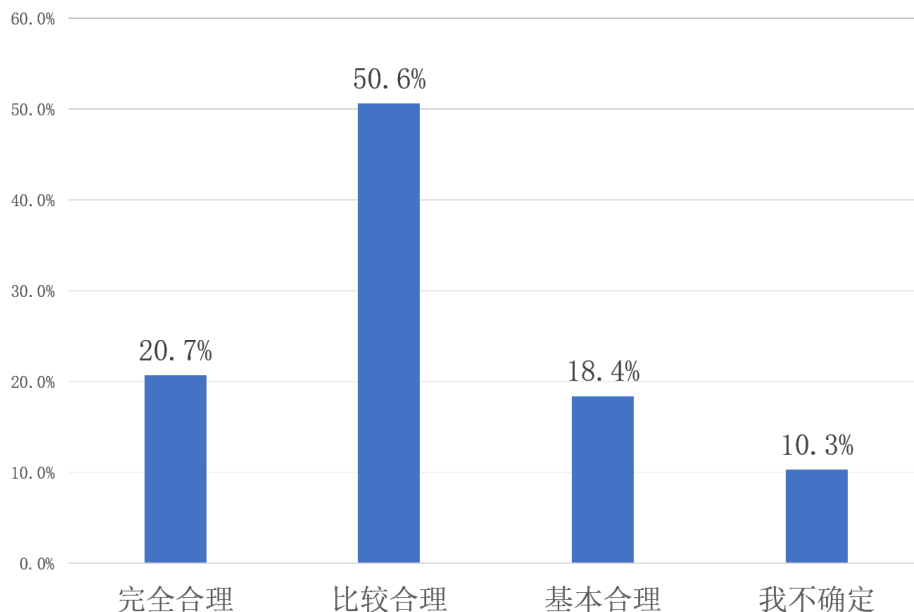


图 4.4 考核指标权重的设置合理性数据统计

如图 4-4 所示，大部分员工对于考核指标权重设置比较满意，占比 50.6%，认为完全合理的占比 20.7%，基本合理的占比 18.4%，由此可以得出 H 置业的绩效考核指标权重设置合理性比较高，但仍然有进一步提升的空间。

(3) 考核评价主体

问卷第 16 题“您认为当前绩效考核主体的设置是否合理”反映了绩效考核主体设置的合理性，统计结果如图 4.5 所示。

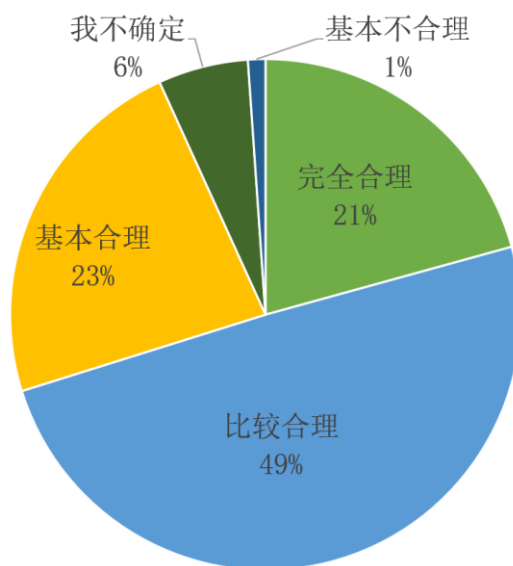


图 4.5 考核主体设置的合理性数据统计

如图 4-5 所示，大部分员工认为主体设置比较合理，占比 49.4%，认为完全合理的占比 20.7%，基本合理的占比 23%，从此数据可以看出 H 置业公司考核主体设置方面还有进一步提升的空间。

(4) 绩效考核过程与沟通

问卷第 17 题“您认为绩效考核过程中的沟通是否及时、有效”反映了绩效考核过程中反馈的及时性和有效性，统计结果如图 4.6 所示。

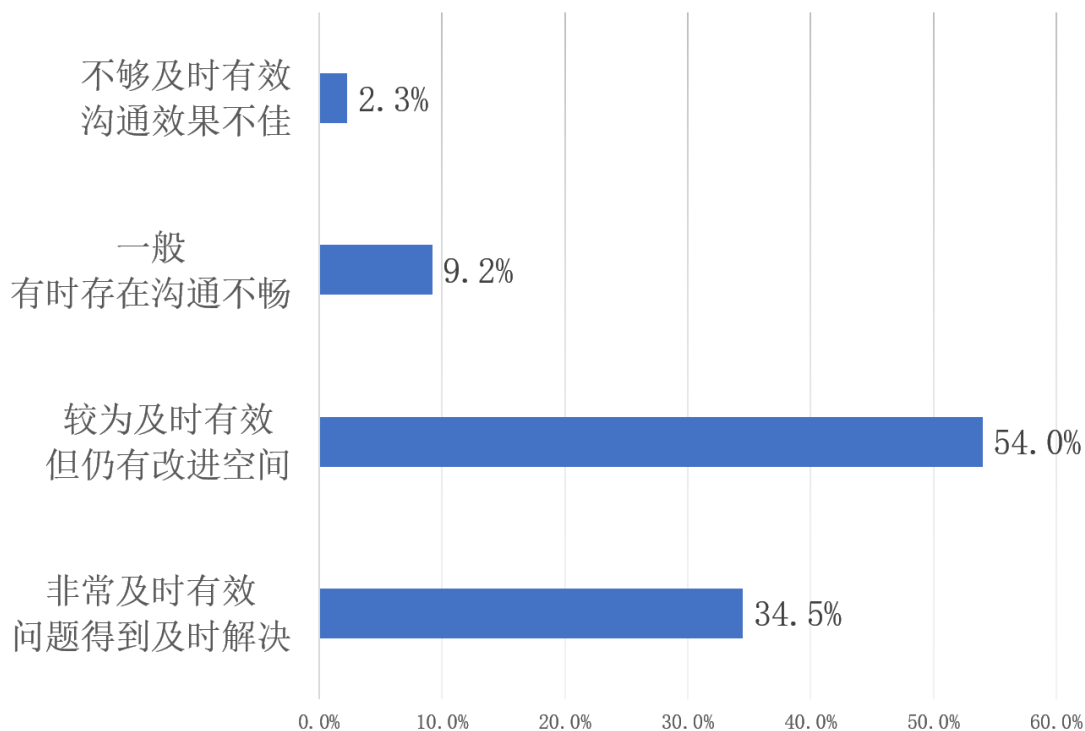


图 4.6 沟通的及时性、有效性数据统计

如图 4.6 所示，认为沟通非常及时有效的占比 34.5%，基本合理的占比 23%，大部分员工认为沟通较为及时有效，但仍有改进空间，占比 54%。

(5) 绩效考评结果的应用

问卷第 22 题“绩效考核结果对您的职业发展、薪酬调整、晋升机会等方面有何影响（多选题）”反映了员工希望绩效考评结果应用在哪些方面，统计结果如图 4.7 所示。

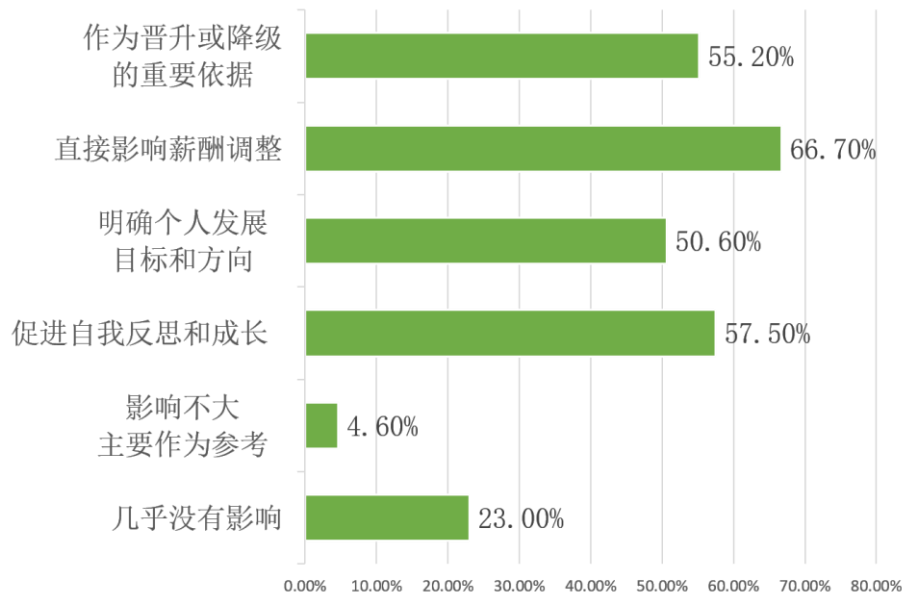


图 4.7 员工关于绩效考评结果应用的数据统计

如图 4.7 所示,在绩效考评结果的应用方面,选择直接影响薪酬调整的有 58 人次,选择作为晋升或降级的重要依据的有 48 人次,选择帮助明确个人发展目标和方向的有 44 人次,选择促进自我反思和成长的有 50 人次,由此数据可知,员工除了希望考评结果用在薪资调整和晋升依据之外,还有着自我成长和明确个人目标的需求,所以 H 置业应拓宽考评应用的维度。

4.2 H 置业公司项目管理岗位绩效考核体系中存在的问题

基于以上的调研结果,本文研究发现 H 置业公司项目管理岗位存在绩效考核评价主体不全面、绩效考核体系宣传不到位、绩效考核指标和权重设置不合理、绩效评价结果激励效果不强四个主要问题。

4.2.1 绩效考核评价主体不全面

在调查问卷中,关于考核主体的问题有 48.8%的员工选择了“比较合理”,可见在考核主体设置方面还有优化空间。访谈对象认为,上级领导在进行评价时,可能会受到自身视野的局限、主观偏见或情感因素的影响,从而导致评价结果不够全面和客观。现行的考核体系在评价过程中往往忽略了同级同事们的意见,而实际上,同级同事由于工作内容的相似性,对彼此的工作表现有着更为深入的了解。同时,下级员工作为被管理

者，对上级的管理方式、工作态度等方面也有着直接的感受和反馈。如果在绩效考核中缺乏这些反馈，考核结果就可能失去了一部分重要的参考信息。

此外，对于项目管理人员来说，他们的工作成果不仅仅体现在公司内部，还直接影响到其他合作伙伴，如监理单位、施工单位等。因此，这些合作伙伴的意见也应该被纳入考核主体的范围。通过将合作伙伴纳入评价主体，可以更全面地评估项目管理人员的工作表现，确保考核结果的客观性和公正性。

4.2.2 绩效考核体系宣传不到位

在 H 置业公司所发放的调查问卷中，当涉及到“您对公司绩效考核体系的整体了解程度如何？”这一关键问题时，结果显示有高达 53.5% 的员工表示他们对公司的绩效考核体系持有“较为熟悉，但某些细节需要提醒”的态度。这一数据不仅直观地反映了员工对公司整体绩效考核框架的基本认知程度，还深刻地揭示了一个不容忽视的现象：即便在总体上有所把握，员工们在面对绩效考核体系中的某些具体细节时，仍存在一定的模糊认识和知识缺口。这既表明公司在绩效考核体系的普及和培训方面取得了一定的成效，也提示我们未来需要进一步加强细节方面的沟通和教育，以确保每位员工都能全面、准确地理解和执行绩效考核的各项要求，从而推动公司整体绩效管理的持续优化与提升。

4.2.3 绩效考核指标和权重设置不合理

项目部经理作为员工绩效考核的主体，他们认为现行的绩效考核体系过于“通用”，缺乏针对性。在问卷调查中，当被问及“您认为当前绩效考核指标的设置是否全面反映了您的工作职责？”时，有高达 65.1% 的员工选择了“基本反映”。在后续的访谈中了解到，员工之所以会选择这个选项，是因为现行的绩效考核体系中关于项目管理人员的考核指标缺乏针对性。项目管理人员的工作内容和职责因项目性质、规模、阶段等因素而异，采用统一的绩效考核模板，而没有根据不同项目和管理人员的特点进行个性化调整，导致在考核时量化的难度加大、准确性的降低。同时，公司在考核指标方面过于看重项目完成率与成本控制，忽视了管理人员在项目质量管理、风险管理、资源利用率、项目文档完整性，以及知识转移效率等方面的考核。

从问卷调查结果可以看出 H 置业公司对于项目管理人员的绩效考核在指标和权重方面存在以下几点问题：一是绩效考核体系没有根据不同项目和管理人员的特性进行个性

化调整，导致考核难以准确反映项目管理人员在不同项目、不同阶段的实际工作内容和职责；二是过于看重项目完成率和成本控制，忽视了项目质量管理、风险管理、资源利用率、项目文档完整性和知识转移效率等关键方面，没有全面评估项目管理人员的综合能力和实际贡献，可能会导致管理重点偏离；三是考核模板的通用性导致难以准确衡量项目管理人员的实际绩效，可能会影响员工的积极性和满意度，还可能对公司的整体项目管理效率和质量产生负面影响。

4.2.4 缺乏绩效沟通辅导和反馈

在 H 置业公司项目管理岗位的绩效考核体系中，还存在一个显著且亟待解决的问题，就是缺乏绩效沟通辅导和反馈。这一问题主要体现在以下几个方面：

首先，从管理者的角度来看，部分管理者对绩效沟通的重要性认识不足。他们可能更倾向于关注绩效考核的结果，而忽视了在考核过程中与员工进行充分沟通和辅导的必要性。这种认识的偏差导致管理者在绩效管理往往采取“一刀切”的方式，缺乏针对性和个性化的辅导，从而难以帮助员工明确自己的优点和不足，制定有效的改进计划。

其次，员工在绩效沟通中的参与度也较低。这可能是由于员工对绩效考核体系的理解不够深入，或者对沟通环节的重要性认识不足。此外，一些员工可能担心提出自己的意见和看法会得罪上级或影响自己的职业发展，因此选择保持沉默。这种低参与度不仅影响了绩效沟通的效果，也阻碍了员工与管理者之间的信任与合作。

再者，H 置业公司在绩效反馈机制方面也存在不足。尽管绩效考核结果在一定程度上被用于员工的薪酬调整、晋升及评先评优等方面，但反馈的及时性和有效性却未能得到充分保障。员工在收到考核结果后，往往无法及时了解自己的具体表现和改进方向，也无法通过有效的渠道提出异议或寻求帮助。这种反馈机制的缺失不仅削弱了绩效考核的激励作用，也影响了员工对绩效管理体系的信任度和满意度。

4.2.5 绩效评价结果激励效果不强

在 H 置业现行的考核体系中，绩效评价结果在员工的薪档调整、晋升、评先评优等方面有着明确的规定和应用。具体来说，如果员工能够连续两年获得年度考核等级为 A 及以上，并且在这两年中至少有一年被评为“A+”，那么该员工的薪酬将会被上调一档，当员工的薪档达到本职级的最高档时，薪酬将不再进行调整。在如此清晰的调薪制度下，

绩效评价结果应该具有很强的激励作用。然而,在进行员工调查问卷的过程中,针对“绩效考核的结果是否对您有激励作用?”这一问题,只有 39.5%的员工选择了“非常有激励作用”,选择“有一定激励作用”的员工占比达到了 51%。通过进一步的访谈发现,对于普通员工或者基层领导来说,绩效评价结果在晋升方面的实际作用并不明显。特别是那些“漂泊在外”的各项目部中,绩效考核结果通常仅仅被用于调整薪酬。此外,公司规定只有连续两年考核结果为 D 的员工才会面临降薪的处罚,这导致员工容易产生一种得过且过的心态,使员工工作不积极、进取心不强,使公司缺乏创新性和活力。

另外,在调查问卷的“绩效考核结果对您的职业发展、薪酬调整、晋升机会等方面有何影响?”的多选题中,除了选择调薪、晋升之外,还有 57%的员工选择了“促进自我反思和成长”,50%的员工选择了“帮助明确个人的发展方向和目标”。由此可见,H 置业的绩效评估结果无论在本部员工还是项目部管理人员中都还有更多的运用空间。

4.3 H 置业公司项目管理岗位绩效考核体系中存在问题的原因分析

在前一章节本文通过调查问卷研究分析了 H 置业公司项目管理岗位绩效考核体系存在的问题,为了进一步探讨问题的成因,本研究选取了部分员工作为访谈对象,通过深度访谈了解造成以上问题的根源所在。

4.3.1 访谈设计及实施过程

(1) 访谈的目的

调查问卷结果显示公司员工对现行的绩效考核体系满意度比较高,现存问题凸显不明显,需要采用访谈法进一步探寻可能存在的问题,深入了解 H 置业公司当前绩效考核体系的实施情况、员工的认知、满意度及存在的问题,为后续的体系改进提供第一手资料。此外,通过访谈收集员工对于绩效考核体系改进的具体建议,以便制定更加科学合理的绩效考核方案。访谈大纲见附录 B。

(2) 访谈的对象

本次访谈的对象为 H 置业某项目部的成本部经理 1 名、工程部经理 1 名、成本部基层人员 3 名、工程部基层人员 3 名,共 8 名。部门经理作为绩效考核的主要执行者,通过访谈可以了解他们在执行过程中的难点及建议,基层员工是考核的直接参与者,通过访谈可以了解他们的真实感受和对绩效考核体系的看法。

（3） 访谈的实施过程

基于以上对于访谈对象的选择，本次访谈对象共有 8 名，其中 2 名为项目部部门经理，即项目部的基层领导，6 名为工程部和成本部这两大部门的基层员工，访谈对象的基本信息如表 4.1 所示。

表 4.1 受访者基本信息

序号	受访者编号	性别	岗位	学历	工龄（年）
1	GL	男	工程部经理	硕士研究生	8
2	CL	男	成本部经理	硕士研究生	9
3	G1	男	工程部员工	本科	2
4	G2	男	工程部员工	本科	6
5	G3	女	工程部员工	本科	7
6	C1	女	成本部员工	本科	5
7	C2	女	成本部员工	硕士研究生	4
8	C3	男	成本部员工	本科	1

为了使访谈能够顺利进行，已提前与访谈对象沟通并将访谈大纲发给访谈对象，使其能够充分了解访谈的问题。访谈通过一对一视频聊天的形式进行，在记录员工回答的同时注意观察员工表情和语气，访谈的人员名单和结果对外严格保密，尽最大可能保证访谈结果的真实性。本次访谈已取得了受访对象的同意，全程录像录音，在访谈结束后及时整理为书面资料。

（4） 访谈结果

在对访谈记录进行仔细整理和分析之后，发现访谈对象普遍对现有的绩效考核体系表示满意，但同时也提出了一些改进意见。

具体来说，几位基层员工表示，他们的绩效考核主要由上级领导进行，尽管上级领导对项目管理人员的工作表现有较为直观的了解，但这种单一的评价方式往往缺乏全面性和客观性。他们认为，由于缺乏其他同事或相关部门的评价和反馈，考核结果难以全面反映项目管理人员的实际工作表现。

此外，项目部经理也指出，现行的绩效考核体系过于“通用”，缺乏针对性和灵活性，难以满足不同岗位和不同项目管理人员的个性化需求。因此，他们建议在绩效考核体系中增加多元化的评价机制，以确保考核结果的全面性和客观性。部分访谈内容整理

见表 4.2。

表 4.2 部分访谈内容整理

访谈问题	回答概述	关键信息提取
您认为公司领导是否非常重视绩效考核？	受访者普遍表示绩效考核过程较为“随意”，感觉整个过程主要是填写一张绩效考核表，并且上交的表格领导很少细看。	受访者认为公司对绩效考核的重视程度不够，缺乏系统的管理和细致的反馈。
公司现行考核体系中有哪些细节您不太了解？	受访者对考核结果如何应用于薪酬调整、职位晋升等方面有基本认识，但具体标准和流程存在不一致的回答。	受访者对考核体系的大致框架有所了解，但在具体细节和操作流程上存在认知差异，表明公司在考核体系的透明度和沟通方面还有改进空间。
您认为当前的绩效指标设置是否全面反映了项目管理的工作职责和成果？	受访者普遍认为绩效指标已相对全面地覆盖了项目管理的主要工作职责和成果，但在具体哪些考核指标能真正反映项目管理工作特性时，回答显得模糊或不确定。	受访者认可绩效指标的总体覆盖面，但对指标的针对性和精确性存在疑虑。他们希望指标能更具体地反映项目管理工作的实际成果和特性。
您觉得公司应该从哪些方面对项目上的人员进行考核比较合理？	受访者无法明确列举出具体的考核指标，或所提及的指标较为宽泛，缺乏针对性和精确性。	受访者在具体指标的认知上存在模糊性，表明绩效指标的设置可能需要进一步优化，以更准确地反映项目管理工作的特性和成果。
您觉得现行的绩效考核方案还有哪些地方需要改进？	受访者表示应根据绩效考评结果来制定培训计划，避免全员参加且内容重复的培训。同时，绩效考评结果在薪资和晋升上的作用也随着工龄的增加而逐渐削弱。	受访者认为绩效考核应与个人发展紧密结合，制定个性化的培训计划以提高培训效果。此外，他们还希望绩效考评结果在薪资和晋升上能发挥更大的作用，以激励员工的工作积极性。

4.3.2 绩效考核体系中存在问题的原因分析

根据访谈的结果,本研究认为 H 置业项目管理岗位现行绩效考核体系存在的问题成因主要有以下几个因素:绩效考评主体过于单一、员工缺乏对现行考核体系的深入了解、绩效考核指标设置不合理、绩效评价指标运用单一。对各因素的具体分析如下文所述。

(1) 绩效考评主体过于单一

本研究认为造成 H 置业绩效考核评价主体不全面的原因是现行体系管理制度与流程存在缺陷。根据现行的考核制度, H 置业的项目管理人员稍微考评主体只有上级, 考评主体组成过于单一。绩效考评主体的单一性, 通常意味着评价过程主要依赖于某一特定角色或部门(如直接上级)的反馈。这种单一视角的评价方式, 难以全面、准确地反映员工的工作表现。因为不同的考评主体可能关注到员工不同的工作面向: 直接上级可能更侧重于任务完成情况和团队协作能力; 同事则可能更了解其在日常工作中的沟通协作与人际关系; 而客户或外部合作伙伴则可能更关注服务质量与响应速度。当考评主体仅限于直接上级时, 这些多元化的评价维度便无法得到充分体现, 导致考核结果片面化。

单一考评主体还容易带来主观偏见的问题。即使是最公正的上级, 也可能因个人喜好、过往经验或情绪状态等因素, 在评价时产生偏差。这种偏差可能表现为对某些员工的过度认可, 或对某些员工的不公平对待, 进而影响整个团队的士气与氛围。此外, 直接上级的评价还可能受到“近因效应”和“晕轮效应”等心理学因素的影响, 使得评价结果偏离客观实际。

当绩效考评主体单一时, 缺乏有效的监督与制衡机制也是一大问题。单一考评主体可能在没有足够外部监督的情况下, 出于各种考虑, 如维护团队内部和谐、避免冲突等, 而采取中庸之道, 给出“皆大欢喜”的评价结果, 这不仅无法真实反映员工绩效, 还可能导致优秀员工的积极性受挫, 而低效员工则得不到应有的激励与改进。

随着工作环境的日益复杂和多变, 员工绩效的评估也需要更加灵活和全面。单一考评主体往往难以适应这种变化, 尤其是在跨部门、跨职能团队合作日益普遍的情况下, 单一上级的评价很难全面覆盖员工在所有项目、团队中的贡献与表现。

综上所述, 绩效考评主体过于单一的问题, 不仅限制了考核的全面性和准确性, 还可能引发主观偏见、缺乏监督与制衡等一系列负面效应, 最终影响到绩效考核体系的整体效能。因此, 构建多元化、多层次的考评主体体系, 成为解决这一问题的关键所在。

（2）员工缺乏对现行考核体系的深入了解

访谈环节中，当被问及有关考核体系了解程度的问题时，访谈对象普遍表示他们对考核结果如何应用于薪酬调整、职位晋升等方面有较为清晰的认识。然而，当进一步询问这些应用的具体标准和流程时，访谈对象的回答出现了不一致的情况，这表明公司在绩效考核的细节方面仍有改进的空间。

此外，访谈中还发现，尽管访谈对象知道绩效考核后会有反馈环节，但他们对如何提出自己的意见、如何与上级进行有效沟通以及如何运用反馈结果等具体细节了解不够。在问卷中“绩效考核的结果有异议时有有效的渠道可以反映”这一问题的回答中，有 43% 的员工选择了“比较符合”，有 16.3% 的员工选择了“基本符合”也可印证这一点。

同样，在绩效改进的支持与资源方面，访谈对象虽然意识到自己在某些方面需要改进以提升绩效，但他们对公司在培训、指导或资源方面提供的具体支持了解不足。这表明公司在绩效改进方面的资源和支持措施可能没有得到充分的宣传和解释，导致员工在寻求帮助时感到迷茫。

（3）考核指标设置不合理

对绩效目标的清晰界定在企业管理中具有重要的意义，它不仅是绩效考核的基础，更是推动企业发展、提升员工工作效能的关键。

在问及“您认为当前的绩效指标设置是否全面反映了项目管理的工作职责和成果？是否存在某些重要工作领域未被纳入考核指标的情况？”这一问题时，几位受访者均认为当前的绩效指标已经相对全面地覆盖了项目管理的主要工作职责和成果，能够较为准确地评估他们在项目推进过程中的贡献。然而，当调查进一步深入，具体询问受访者哪些考核指标能够真正反映项目管理工作的特性时，几位受访者的回答却显得较为模糊或不确定。他们或是无法明确列举出具体的考核指标，或是所提及的指标较为宽泛，缺乏针对性和精确性。本研究认为造成以上现象的主要原因有以下四个方面。

第一，H 置业公司在设置考核指标时，存在量化指标单一、定性指标过多的情况。虽然定性指标在一定程度上能够反映员工的工作态度、团队协作等软性能力，但缺乏具体的量化标准往往导致评价的主观性和模糊性。例如，在项目管理人员的考核中，对于“工作态度”这一指标，往往只能依靠上级的主观评价，而缺乏具体的量化标准，这使得评价结果难以客观公正。

第二，H 置业公司现行的绩效考核体系往往过于注重项目完成率和成本控制等硬性指标，而忽视了项目质量管理、风险管理、资源利用率、项目文档完整性和知识转移效

率等同样重要的方面。这种片面的考核指标设置，不仅难以全面反映项目管理人员的实际绩效，还可能导致管理重点的偏离，影响项目的整体质量和效率。

第三，在 H 置业公司中，部分考核内容仅关注与战略关联度较小的日常工作，而忽视了与公司战略目标紧密相关的关键绩效领域。这种为考核而考核的现象，不仅无法有效激励员工为实现公司战略目标而努力，还可能使员工陷入“重数量不重质量”的误区，影响企业的整体绩效。

第四，在考核指标的设置中，H 置业公司还忽视了员工的态度和能力等软性指标。虽然这些指标难以直接量化，但它们对于员工的工作表现和绩效水平同样具有重要影响。忽视这些指标，不仅无法全面评估员工的综合能力和实际贡献，还可能使员工在工作中缺乏积极性和责任感，影响企业的整体绩效和长远发展。

（4）管理沟通不足及评价体系缺失

通过对访谈内容的深入分析，本研究揭示出 H 置业项目管理岗位绩效考核体系在绩效沟通辅导和反馈方面存在的显著问题，其根本原因在于管理沟通不足及评价体系缺失这两大核心要素。

首先，信息传递的不畅是导致问题的首要因素。管理者可能未能清晰、准确地传达绩效管理目标、标准和期望，导致员工对绩效要求的理解存在偏差，无法准确把握工作重点。同时，员工也可能因为种种原因未能及时向管理者反馈自己的工作进展、遇到的困难和需求，这使得管理者难以获取全面、准确的信息，从而无法做出合理的绩效评估和辅导。

其次，沟通渠道的不完善也是制约绩效沟通辅导和反馈的重要因素。组织内部可能缺乏有效的沟通渠道或平台，导致管理者与员工之间的信息交流受到严重阻碍。这种沟通渠道的不完善可能导致信息传递的延迟、失真或遗漏，进一步影响绩效沟通辅导和反馈的及时性和准确性。

再者，沟通氛围不佳也是一个不容忽视的问题。部分组织内部可能存在沟通氛围紧张、压抑的情况，员工在表达意见和看法时可能感到压力或顾虑，不敢直言不讳。这种氛围不仅破坏了员工与管理者之间的信任关系，也严重阻碍了绩效沟通辅导和反馈的顺利进行。

此外，评价流程的不规范也是导致问题的关键所在。绩效考核流程可能缺乏规范性和系统性，导致评价过程出现混乱和错误。这种不规范的评价流程可能使得绩效沟通辅导和反馈的时机、方式和内容无法得到有效的安排和实施，从而影响绩效管理的整体效

果。

最后，反馈机制的不健全也是制约绩效沟通辅导和反馈有效性的重要因素。绩效考核体系缺乏完善的反馈机制，使得员工无法及时了解自己的绩效表现和改进方向。这种缺乏反馈机制的情况可能导致员工对绩效管理的认可度降低，也影响了绩效沟通辅导和反馈的有效性。

综上所述，管理沟通不足和评价体系缺失共同导致了 H 置业项目管理岗位绩效考核体系在绩效沟通辅导和反馈方面的问题。为了提升绩效管理的效果，组织必须加强沟通渠道建设、明确评价标准、规范评价流程以及建立健全的反馈机制等方面的努力。同时，也需要注重培养管理者的沟通能力和评价技巧，以及提升员工对绩效管理的认知和参与度。只有这样，才能确保绩效沟通辅导和反馈的有效性，促进员工的绩效提升和职业发展，进而推动组织的整体绩效改进和战略目标实现。

（5）绩效评价结果运用单一

在 H 置业公司现行的绩效考核体系中，尽管绩效评价结果在一定程度上被用于员工的薪酬调整、晋升及评先评优等方面，但其实际应用效果仍然显得较为单一和局限，未能充分发挥其应有的激励和引导作用。

访谈中提及最多的就是培训，目前项目上的培训必须全员参加，对于已经熟悉培训内容的员工来说不仅浪费了工作时间还容易产生抵触情绪。所以，要根据绩效考评的结果针对性地制定培训计划，让那些在绩效考评中表现不佳或者需要提升的员工，接受更加精准和有效的培训。

此外，绩效考评结果对薪资和晋升上的作用也在逐渐削弱。本研究认为，造成绩效考评结果激励效果不强的原因主要有以下几个方面。

首先，从薪酬和晋升的角度来看，尽管绩效评价结果与员工的薪酬和晋升直接挂钩，但实际应用中仍存在问题。例如，虽然规定连续两年考核结果为 A 及以上且至少有一年为 A+ 的员工可以上调薪酬档位，然而在实际操作中，这一激励措施可能并未充分激发员工的工作积极性。一方面，由于公司的薪酬结构相对稳定，薪酬调整幅度有限，使得部分员工对于通过努力提升绩效以获得薪酬提升的动力不足。另一方面，晋升路径相对狭窄，特别是对于项目管理人员而言，晋升机会有限，也限制了绩效评价结果在晋升方面的激励效果。

其次，在评先评优方面，绩效评价结果的应用也较为有限。虽然考核结果会作为评先评优的依据之一，但在实际操作中，评先评优往往受到多种因素的影响，包括员工

的人际关系、部门间的利益平衡等，使得绩效评价结果并非决定性因素。因此，部分员工可能会认为即使努力工作、取得优异成绩，也不一定能在评先评优中脱颖而出，从而影响了其参与绩效考核的积极性。

此外，绩效评价结果在员工个人发展和职业规划方面的应用也显得不足。虽然部分员工意识到绩效评价结果有助于自我反思和明确发展方向，但公司未能充分利用这一结果为员工提供有针对性的培训和发展机会。例如，针对考核中发现的不足之处，公司未能及时为员工提供相应的培训资源或发展建议，使得员工难以通过绩效考核实现个人能力的提升和职业发展。

5 H 置业公司项目管理岗位绩效考核优化设计

5.1 绩效考核体系优化的必要性和可行性分析

5.1.1 必要性分析

国有企业改革正不断深化，提升企业管理水平和核心竞争力是重要目标。在国家产业结构转型升级的大环境下，传统行业内容的竞争将更加激烈，而高效的项目管理是企业保持竞争力的关键。优化绩效考核体系可以更准确地评估项目管理人员的工作绩效，从而直接提升公司的管理效能和整体竞争力。

纵观 H 置业现有的绩效考核体系，存在着评价主体单一、方法不精准等问题，导致激励作用有限。通过优化，可以建立更加科学、公正、透明的评估机制，更好地激发员工的工作热情和潜能，提高工作积极性和创造力。

此外，绩效考核不仅仅是评估员工的工作表现，更是指导员工职业发展的工具。H 置业的绩效考评结果在薪酬调整方面紧密较为结合，而在晋升机会、培训计划等方面还稍有不足。所以有必要在考评结果的运用上拓展更多的维度，为员工明确个人发展路径，促进员工与企业共同成长。

5.1.2 可行性分析

关于 H 置业公司项目管理岗位绩效考核体系优化研究的可行性，将从以下三个方面展开分析：

理论支撑的充分性：研究将依托现有的绩效评价理论、绩效管理理论等，这些理论为研究提供了坚实的理论基础。同时，通过对相关领域文献的深入分析，可以确保研究方法和结果的科学性和合理性。

数据获取的可行性：本研究能够顺利展开的关键在于是否可以获得相应数据，其内部的绩效考核数据、工作流程、管理政策等信息是研究必要材料。考虑到置业公司对于提升自身管理水平和工作效率的需求和国家对于国企改革的要求，可以预期公司管理层对本研究提供必要数据支持的可能性较高。

实践应用的可能性：项目管理者绩效完成情况直接关系到企业的整体效益，因此对

现行体系进行优化，使其更加科学、完善，能够客观公正地评价其工作绩效，对提高企业的管理水平及核心竞争力至关重要。

本研究还取得了集团领导的支持：在与 H 置业所属的集团高层领导交流沟通后也得到了正面的反馈，表示同意在某项目进行实践，若实践结果是积极的也可全项目推广，与此同时集团也将提供实践优化方案所需的资源，包括但不限于资金支持、人力资源调配和技术支持等，以保证优化方案能顺利实施并取得预期效果。

5.2 绩效考核体系优化的目标、原则和思路

5.2.1 优化目标

针对 H 置业公司项目管理岗位绩效考核体系所存在的问题，本次优化研究的主要目标在于确立明确、具体且可达成的改进目标，旨在全面提升公司的绩效管理能力和增强项目管理人员的工作效率，进而推动企业的持续稳定发展。

首先，建立一个多元化的评价主体体系：通过将上级领导、同级同事、下级员工以及相关合作伙伴纳入评价体系，实现评价主体的多元化，确保绩效考核的全面性和客观性。通过多源评价，降低单一评价主体可能带来的主观性和偏见，从而提高考核结果的公正性和准确性。

其次，使绩效考核的指标设定更加科学化：根据项目管理岗位的实际工作内容和职责，设计出具有针对性的绩效考核指标。

最后，提升绩效评价结果的激励效果：扩大绩效评价结果的应用范围，增强绩效考核的激励作用。

5.2.2 优化原则

在优化 H 置业公司项目管理岗位绩效考核体系的过程中，为确保优化方案的科学性和有效性，将遵循以下优化原则：

（1）公平、公正、公开原则：

确保绩效考核的全过程公开透明，评价标准、程序及结果对全体员工公开，减少信息不对称，提高员工的信任度和满意度。坚持公正性，避免个人偏见和主观因素的影响，确保每位项目管理人员的努力都能得到公平的评价和认可。

（2）战略导向原则：

绩效考核体系应紧密围绕公司的战略目标进行设计和优化，确保所有考核指标都与公司的发展目标保持一致。通过绩效考核引导项目管理人员关注并努力实现公司的关键业绩指标，促进个人目标与公司目标的协同一致。

（3）可操作性原则：

优化方案应易于理解、便于操作，确保各级管理人员和员工能够熟练掌握和应用。考核流程和方法尽量简单明了，减少不必要的复杂性和繁琐性，提高工作效率。

（4）全面性与针对性相结合原则：

考核指标评价主体应根据项目管理岗位的工作性质进行调整，更加全面的对项目管理人员的绩效进行考评。同时，针对不同岗位和项目特点，设计具有针对性的考核指标和权重，避免“一刀切”的通用模板。

（5）持续改进原则：

绩效考核体系并非一成不变，应根据公司战略目标的调整、市场环境的变化以及员工反馈的意见进行持续改进和优化。通过定期的绩效面谈、反馈会议等形式，加强信息共享和意见交流，共同推动绩效管理的持续改进和提升。

5.3 H 置业公司项目管理岗位绩效考核体系的具体优化措施

5.3.1 绩效考核评价主体多元化

在绩效考评的过程中，管理者要跳出个人情感上的好恶，客观地审视员工真正的价值产出，如果评价主体只有员工上级这一单一主体，往往会导致圆滑的员工更具优势，执拗的员工更不欢迎，从而有失公允。为了确保考核的公正性、全面性和客观性，在 H 置业公司项目管理岗位绩效考核体系的优化过程中，必须实现评价主体的多元化。多维度的评价不仅有助于识别员工的能力边界，还可以为他们的职业发展提供改善支撑。考评主体多元化具体实施步骤如下。

（1）继续保留并强化上级领导作为评价主体

在项目管理的复杂环境中，上级领导作为项目管理人员的直接上级和监督者，往往对项目的整体运作、管理人员的日常工作表现以及他们在项目执行过程中的角色和贡献有着最为全面和深入的了解。上级领导不仅关注项目管理人员在日常工作中所展现出的

专业技能和项目管理能力，更重视他们在高层战略执行、任务完成情况以及团队协同等方面的综合表现。

(2) 将同级同事纳入评价主体的范畴

同级同事之间在日常工作中频繁交流、密切合作，他们对彼此的工作态度、协作能力和工作效果有着较为直观和深入的了解。通过引入同级评价这一环节，可以更加全面地反映项目管理人员的团队协作能力和人际关系处理能力，从而进一步增加评价的公正性和客观性。

(3) 员工自身也应成为考评主体的重要组成部分

在自我评估环节，员工可以通过自我阐述的方式全面展示自己的工作成果、工作方法、反思与自我提升计划等内容。这不仅能够增强员工与管理者的信任与沟通，还能够促进绩效管理的公正性与客观性。同时，自我评估还能够激发员工的积极性和主动性，促使他们更加努力地提升自己的工作能力和绩效水平。

(4) 将下级员工也纳入评价主体的行列

下级员工对上级管理人员的领导风格、指导能力和工作效率有着切身的感受和体会。他们的评价可以从基层视角出发，为管理人员的绩效考核提供宝贵的参考信息。这种评价方式有助于公司更全面地了解管理人员的领导和管理能力，从而为他们提供更加精准的职业发展指导和培训支持。

(5) 根据项目特点和需要，引入相关合作伙伴或客户作为评价主体

特别是对于那些涉及外部合作的项目而言，合作伙伴或客户的评价能够真实反映项目管理人员在对外协调、客户服务等方面的能力和成效。这种评价方式不仅能够提升项目管理人员的工作水平和专业素养，还能够增强公司的市场竞争力和品牌影响力。

优化后的评价主体及权重见表 5.1。

表 5.1 优化后的评价主体及其权重

考核对象		考核主体及权重		
项目部经理	分管领导 60%	直接下级 20%	个人评价 15%	合作伙伴 5%
项目部员工	项目部经理 50%	同级评价 20%	个人评价 20%	合作单位 10%

优化后的评价主体及其权重的采用专家评分法确定。具体实施步骤如下：首先广泛收集若干项目的项目管理人员意见与建议，包括但不限于项目部经理、基层领导、基层

员工等人员。然后将收集的信息汇总整理，设计若干优化方案，并将方案发布于项目部的工作群，收集反馈意见后进行调整，并最终形成三个备选方案。最后邀请 H 置业的建设指挥部领导、人事部领导，集团公司的财务总监、人事部经理组成专家评议小组，确定最终实施方案，并在各项目部工作群中公示。

5.3.2 绩效考核制度宣导常态化

在 H 置业公司项目管理岗位绩效考核体系的优化过程中，为了确保所有项目管理人员对绩效考核体系有深入、全面的了解，实现绩效考核制度宣导的常态化是至关重要的。通过对绩效考核制度的宣导，从而使员工能够积极参与并配合考核工作，最终提升绩效考核的有效性和公正性。

绩效考核制度是公司管理的重要组成部分，它直接关系到员工的工作积极性、满意度以及公司的整体绩效。然而，如果员工对绩效考核制度缺乏了解或存在误解，那么考核工作就很难达到预期的效果。因此，实现绩效考核制度宣导的常态化，有助于消除员工的疑虑和困惑，增强其对考核制度的认同感和接受度，从而提高考核工作的质量和效率。本研究将采取以下措施来实现绩效考核制度宣导的常态化。

(1) 定期举办培训会议：定期组织项目管理人员进行绩效考核制度的培训会议，邀请专家或内部资深人士进行讲解，培训内容包括绩效考核的目的、原则、流程、指标设置、结果应用等方面，确保员工对考核体系有全面的了解。在培训结束后，通过测试或问卷调查的方式检验员工的学习成果，确保培训效果。

(2) 制作宣导资料：制作绩效考核制度的宣传手册、海报、视频等宣传材料，宣传材料简洁明了、图文并茂，便于员工理解和记忆。此外，将这些资料分布在项目部内部公告栏、宣传栏、网站等平台上，确保员工能够随时查阅。

(3) 利用内部通讯工具：通过公司内部邮件、微信群、企业微信等通讯工具，定期向项目管理人员发送绩效考核制度的相关信息和更新内容。可以设置专门的绩效考核制度咨询群组，方便员工随时提问和交流。

(4) 实施绩效考核反馈机制：在绩效考核过程中，鼓励员工提出对考核制度的意见和建议。在项目部设立专门的反馈渠道，如意见箱、反馈表单等，确保员工的意见能够得到及时收集和处理。对于员工提出的合理建议，管理层应及时采纳并进行制度调整，以增强员工对考核制度的信任感和归属感。

此外，为了确保绩效考核制度宣导的常态化取得预期效果，项目部定期对宣导工作进行评估和改进。评估内容可以包括员工对考核制度的了解程度、满意度、参与度等方面。通过评估结果，公司可以及时发现宣导工作中存在的问题和不足，并采取相应的措施进行改进和完善。

5.3.3 绩效考核指标的科学化

在 H 置业公司项目管理岗位绩效考核体系的优化过程中，绩效考核指标的科学化是至关重要的环节。为了构建一套既全面又具有高度针对性的绩效考核指标体系，必须深入剖析项目管理岗位的独特性与复杂性，精准把握其工作内容与职责范畴。

考核指标的设计，既要具备高度的针对性，能够直击项目管理岗位的核心职责，又要具备全面性，能够覆盖项目管理工作的方方面面。这意味着，在设定指标时，不能仅仅局限于项目的完成情况这一单一维度，如项目完成率、成本控制等硬性指标，这些固然重要，但远不足以全面反映项目管理人员的综合能力与实际贡献。因此，需要将更多软性指标纳入考核范畴，以更加细腻、深入的视角去审视项目管理人员的工作表现。本研究认为对考核指标进行优化可以从以下两方面进行。

(1) 应继续优化并强化关键绩效指标法 (KPI) 的应用。针对 H 置业公司项目管理岗位的特点，绩效考核方法的适切化尤其需要关注 KPI (关键绩效指标) 的个性化调整。项目管理岗位的工作内容复杂多变，涉及规划、组织、领导和控制等多个方面，且不同项目、不同阶段的管理重点各异。因此，在优化绩效考核体系时，必须根据项目管理岗位的实际工作特性和需求，对 KPI 进行科学合理的个性化调整。

第一步，明确项目管理岗位的核心职责和关键任务。通过深入分析项目管理流程，识别出影响项目成功的关键因素和环节，如项目完成率、成本控制、质量管理、风险管理、资源利用率、项目文档完整性及知识转移效率等。这些因素应作为 KPI 设计的基础，确保考核内容全面覆盖项目管理岗位的核心工作。

接下来，针对不同项目和管理人员的特性进行 KPI 的个性化定制。由于项目管理岗位的工作内容和职责因项目性质、规模、阶段等因素而异，因此 KPI 的设计不能一刀切，而应充分考虑项目的具体情况和管理人员的实际职责。对于大型复杂项目，应更加注重项目管理和协调能力的考核；对于成本控制要求较高的项目，则应加大成本控制相关指标的权重。

最后，为了进一步提高 KPI 的適切性，还可以采用动态调整机制。根据项目进展和管理人员的工作表现，适时对 KPI 进行调整和优化，确保考核内容始终与项目管理岗位的实际需求保持一致。

(2) 引入目标管理法 (MBO) 作为辅助考核方法。MBO 通过设定明确、可衡量的目标，将组织目标与个人目标紧密结合，引导项目管理人员朝着既定目标努力。在 H 置业公司中，可以结合项目管理岗位的实际工作，制定具体、可量化的工作目标，并通过定期评估和反馈机制，确保项目管理人员能够按照既定目标推进工作。

以下是根据 H 置业公司项目管理岗位的特点，设计的一套绩效考核指标的科学化示例，其中项目完成率、成本控制为硬性指标，其他为软性指标，具体内容见表 5.2。

表 5.2 项目管理岗位绩效考核指标示例

考核指标	指标描述	计算公式	目标值	考核方式
项目完成率	评估项目按计划完成的比例	项目完成率 = 已完成项目阶段数 / 总项目阶段数 × 100%	根据项目计划按不同时间段设定	定期检查项目进度报告，对比实际完成情况与计划
成本控制	评估项目实际成本与预算成本之间的差异	成本差异率 = (实际成本 - 预算成本) / 预算成本 × 100%	控制在一定范围内，如 ±5% 以内	定期检查项目财务报表，分析成本差异原因
项目质量管理	评估项目交付成果的质量	质量缺陷率 = 质量缺陷数量 / 总检查项数 × 100% 返工率 = 返工项目数 / 总项目数 × 100%	无质量缺陷，返工率 ≤ 0.03	通过客户反馈、内部质量检查报告和返工率来衡量
风险管理	评估项目风险的识别、评估、应对及监控的有效性	风险识别及时率 = 及时识别的风险数 / 总风险数 × 100%		
项目文档完整性	评估项目过程中文档的齐全性、准确性和规范性	文档缺失率 = 缺失文档数 / 应有文档总数 × 100%	最终成果文件存档时缺失率应为 0.	最终成果文件提交建设指挥部前由个项目资料部统计
知识转移率	评估项目经验、技术知识的总结、分享与传承情况	知识转移率 = 实际转移次数 / 要求次数 × 100%	每位员工每个考核周期不少于 5 次	通过日常培训记录统计次数

同时，在制定新的考核指标时要遵循 SMART 原则，下面以“项目完成率”为例来进行演示。

具体性 (Specific)：项目完成率具体到每个项目阶段，如设计阶段完成率、施工阶段完成率等；可测量性 (Measurable)：通过项目进度报告中的实际完成阶段数与总阶段数的比例来计算，例如建设中项目可以按已完工程产值和预算造价的比值，结算项目可按已结算合同数和总签订总合同数的比值；可达性 (Achievable)：目标值设定在合理范围内，考虑项目难度、资源限制等因素；相关性 (Relevant)：直接关联到项目管理岗位的核心职责，反映项目管理效率和成果；时限性 (Time-bound)：设定明确的时间节点进行检查。

最后，为检验优化后的指标是否能很好的反映项目管理岗人员的实际工作，还要通过实际运用不断地进行反馈和调整。考核指标实施反馈-调整的流程如图 5.2 所示。

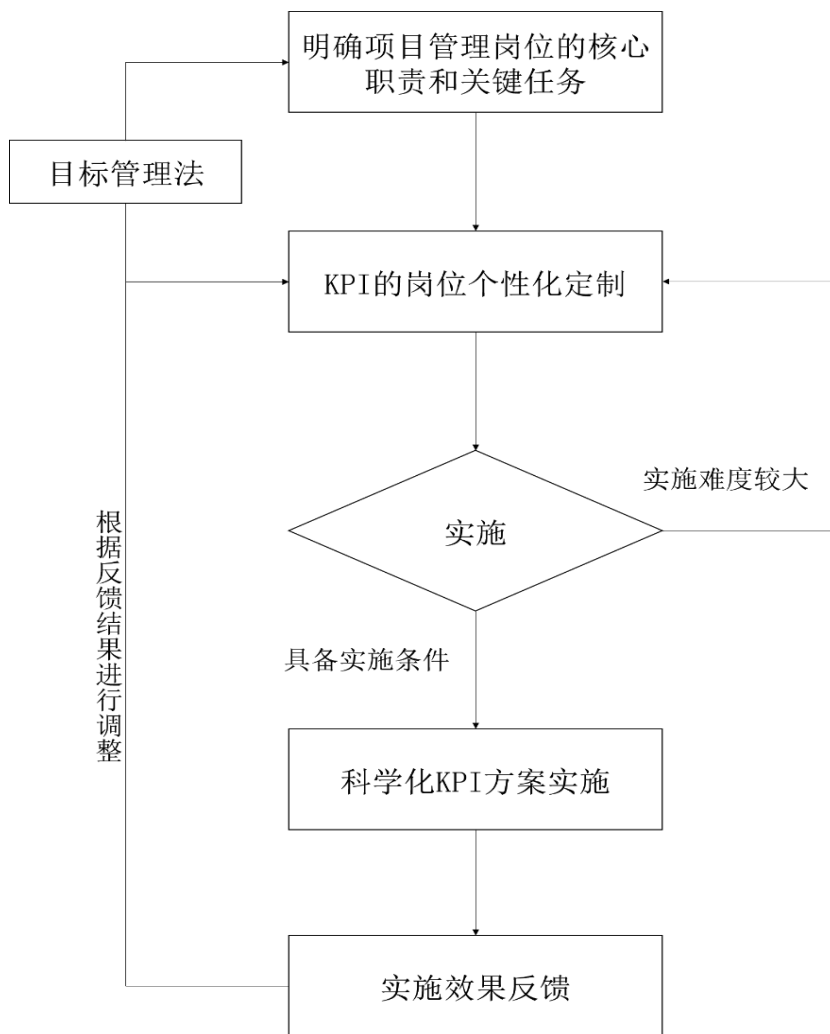


图 5.2 考核指标实施反馈-调整流程图

5.3.4 绩效沟通辅导和反馈的及时化

绩效沟通是连接管理者与员工之间的桥梁，它贯穿于绩效考核的全过程。通过绩效沟通，管理者可以及时了解员工的工作进展、遇到的困难和问题，以及员工的个人发展需求；同时，员工也能从管理者那里获得关于自己工作表现的反馈，明确自己的优点和不足，从而有针对性地改进工作。这种双向的沟通机制有助于建立一种积极、开放的工作氛围，促进员工与管理者之间的信任与合作。

绩效沟通辅导的具体措施本研究拟通过以下几方面实现：

(1) 建立定期的绩效面谈制度，确保管理者与员工之间能够就工作绩效进行面对面的交流和讨论。在面谈中，管理者就员工的工作表现给予具体的、建设性的反馈，指出员工的优点和需要改进的地方，并共同制定改进计划。同时，也要鼓励员工表达自己的想法和意见，以便管理者更好地了解员工的需求和期望。

(2) 除了定期的绩效面谈外，建立即时反馈机制，鼓励管理者在日常工作中随时向员工提供反馈。这种即时的反馈可以帮助员工及时调整工作方向，避免问题积累到无法挽回的地步。同时，即时反馈也能让员工感受到管理者的关注和重视，从而增强员工的归属感和工作动力。

(3) 针对员工在绩效考核中暴露出的不足和问题，管理者提供必要的绩效辅导和培训。这包括帮助员工制定个人发展计划、提供学习资源、安排导师指导等。通过绩效辅导和培训，员工可以不断提升自己的能力和素质，更好地适应岗位要求，实现个人与企业的共同发展。

绩效反馈的及时化是确保绩效考核效果得以充分发挥的重要保障。在绩效考核体系的优化方案中，应确保绩效反馈能够及时、准确地传达给员工。为达到优化效果，管理者在绩效考核结束后必须尽快将考核结果和反馈意见告知员工，并与员工进行深入的交流和讨论。通过及时的绩效反馈，员工可以及时了解自己的工作表现和存在的问题，从而有针对性地改进工作；同时，也能让员工感受到企业的公正和透明，增强员工的满意度和忠诚度。

5.3.5 绩效评价结果的关联化

为了确保优化后的绩效考核体系能够充分发挥其激励与引导作用，优化方案不仅将绩效评价结果用于员工的薪酬和晋升外，还将培训、个人发展等多个方面紧密关联起来。

考评结果的关联化示意如图 5.2 所示。

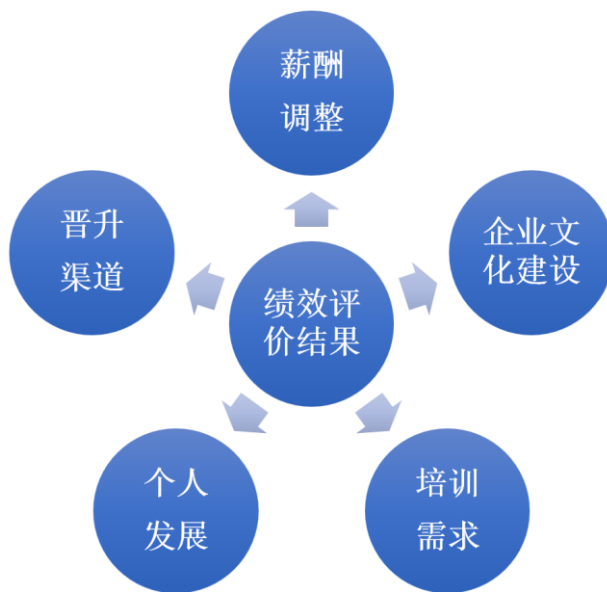


图 5.2 考评结果的关联化

具体而言，绩效评价结果的关联化从以下几个方面实施：

首先，绩效评价结果应作为员工薪酬调整的重要依据。除了现有的薪酬调整机制外，进一步细化调整标准，使绩效评价结果与薪酬水平之间的关联更加紧密和动态。通过设定不同绩效等级对应的薪酬增长幅度，让员工明确知道通过提升绩效可以获得的直接经济回报。

本优化方案中将薪资调整档位更加细化，为原绩效考核方案各档位增加中间档位，每半档薪资增减幅度为当前薪资的 5%，另外对连续优秀或者绩效不佳的员工薪资增减幅度加大，优化后的薪资调整档位示例见表 5.3。

表 5.3 项目管理人员的薪资调整档位的示例

绩效等级	评级连续年数	薪资调整档位	调整幅度 (%)	备注
A+	1	上调 2 档	+20	特别优秀表现，显著超出预期。
A	1	上调 1 档	+10	优秀表现，达到预期目标。
	2	上调 2.5 档	+20	持续优秀表现，对公司

绩效等级	评级连续年数	薪资调整档位	调整幅度 (%)	备注
				有显著贡献。
B	1	上调 0.5 档	+5	良好表现，基本达到预期目标。
	2	上调 1.5 档	+10	稳定良好表现，对公司有一定贡献。
C	不参与调整	-	-	绩效一般，需改进，不参与当年薪资调整。
D	1	下调 1 档	-10	绩效不佳，需重点关注和改进。
	2	下调 1 档并转岗/降职	-10	连续绩效不佳，转岗或降职处理。
E	1	下调 2 档并转岗/降职	-20	绩效极差，严重影响工作，转岗或降职处理。
	2	解除劳动合同	-	连续绩效极差，无法胜任工作，解除合同。

其次，绩效评价结果与员工的晋升渠道紧密挂钩。在优化后的绩效考核体系中，明确规定了不同绩效等级员工在晋升方面的优先权，以及晋升所需达到的绩效门槛。通过这一机制，激励员工积极提升绩效，争取更多的晋升机会。绩效等级于晋升优先权对应关系如表 5.4 所示。

表 5.4 绩效等级与晋升优先权对应关系

绩效等级	晋升优先权	备注
A+	最高的晋升优先权	在晋升机会出现时，A+级员工通常会被优先考虑。
A	较高的晋升优先权	当 A+级员工晋升后或没有 A+级员工竞争时，A 级员工会成为晋升的主要候选人。
B	一定的晋升优先权	在 A 级和 A+级员工晋升后，B 级员工有机会获得晋升机会。

绩效等级	晋升优先权	备注
C	晋升优先权相对较低	除非公司急需填补某个职位且没有其他更合适的候选人，否则 C 级员工获得晋升的机会较少。
D	最低的晋升优先权	通常不会被考虑晋升，需要通过改进自己的工作表现来提高晋升机会。

此外，绩效评价结果还与员工个人发展计划和培训需求相结合。公司应根据员工的绩效评价结果，量身定制个性化的个人发展计划，明确员工在职业发展中的优势领域和不足之处，并为其提供有针对性的培训资源和学习机会。通过实施培训和发展计划，帮助员工不断提升自己的专业技能和综合素质，从而进一步提高工作绩效，实现个人与公司的共同发展。

最后，绩效评价结果的关联化还将体现在企业文化建设方面。公司应将绩效文化融入日常管理中，通过表彰优秀绩效员工、分享成功案例等方式，营造积极向上的工作氛围。同时，还应加强绩效反馈和沟通机制，让员工及时了解自己在绩效方面的表现和不足，明确改进的方向和目标。这种开放、透明的沟通方式不仅有助于增强员工的归属感和信任感，更能够激发员工的内在动力，推动他们不断向更高的绩效目标迈进。

6 H 置业公司项目管理岗位绩效考核体系优化的实施保障

为确保 H 置业公司项目管理岗位绩效考核优化设计的顺利实施和有效运行，本研究将从组织、制度和文化的三个层面构建全面的实施保障措施。

6.1 组织保障

6.1.1 优化绩效管理组织

为了使绩效考核的针对性更强，在绩效考核时应区分项目管理人员和一般行政人员，同时为了避免“一刀切”式的考核办法，应在各项目部设立临时绩效考核组织。

项目层面的临时绩效考核小组，由项目经理担任组长，成员包括项目关键岗位负责人（成本部负责人、工程部负责人）以及人力资源专员（或兼职人员）。临时绩效考核小组负责具体执行项目部的绩效考核工作，包括制定项目部个性化的绩效考核方案、组织考核实施、收集反馈信息以及提出改进建议等。针对项目管理人员，制定更加具体和针对性的考核标准和指标体系。由于项目管理人员的工作内容复杂多变，需要综合考虑项目的完成率、成本控制、质量管理、风险管理、资源利用率等多个方面。同时，为了增强考核的公正性和客观性，引入多元化的评价主体，包括上级领导、同级同事、下级员工以及相关合作伙伴或客户。对于一般行政人员，考核更加侧重于日常工作的完成情况、工作态度、团队协作等方面。考核小组根据项目特点和管理人员的实际情况，制定个性化的绩效考核方案。制定方案时需要明确考核目标、指标、权重以及考核周期等要素，确保考核工作有章可循。

在绩效考核时，由临时绩效考核小组负责组织考核的具体实施工作，包括考核前的宣传动员、考核中的监督指导以及考核后的数据汇总和分析等。在考核过程中，要注重与员工的沟通和交流，及时解答员工的疑问和困惑。考核结束后，考核小组收集员工的反馈意见和建议，并进行整理和分析。对于员工提出的合理建议，应及时采纳并调整考核方案；对于员工存在的不满和抱怨，应积极回应并妥善处理。最后，项目部临时绩效考核小组将考核信息汇总整理后发送给公司的人力资源部门，将项目管理人员的考核结果汇入公司全体员工的考核结果中。

6.1.2 明确岗位角色分工

为了使优化方案能顺利推进，项目层的绩效考核小组能够顺利搭建，需要对所涉及的角色进行明确的分工。明确的分工不仅可以防止出现推诿扯皮的现象，还能够确保优化后的考核工作能够高效进行。

考核小组的组长由项目经理担任，其职责是：（1）制定项目管理人员的绩效考核方案，明确考核标准、方法和流程；（2）组织协调小组成员进行绩效考核工作，确保考核过程顺利进行；（3）审核考核结果，确保结果的准确性和公正性；（4）负责将考核结果反馈给项目管理人员，并提供改进建议。

副组长由各部门的负责人担任，其任务是协助组长制定绩效考核方案，提出改进建议。全程参与考核的过程，对绩效考核进行监督，确保考核的公正性和有效性。同时协助组长处理考核过程中出现的问题和争议。

考核专员可由项目秘书或 HR 专员兼任，其职责是收集、整理和分析考核数据，确保数据的准确性和完整性，同时协助组长和副组长进行考核结果的汇总和反馈工作。对于日常考核工作（如员工培训记录）要及时地记录和归档，确保考核资料的完整性和可追溯性。

部门代表由项目各职能部门经验丰富的员工担任，负责对本部门人员的日常工作表现进行评价，提供客观、真实的评价意见。同时参与考核标准的制定和修改，确保考核标准与部门实际情况相符，在考核过程中，协助解决部门间协调和沟通问题。根据以上描述，项目层的绩效考核小组分工如表 6.1 所示。

表 6.1 项目层的绩效考核小组分工

角色	担任人员	岗位分工
组长	项目经理	制定考核方案，组织考核工作，审核考核结果，反馈考核结果。
副组长	部门负责人	协助制定考核方案，监督考核过程，协助处理问题和争议。
考核专员	项目秘书或企业 HR 兼任	收集、整理和分析考核数据，协助考核结果汇总及反馈，记录员工日常考核工作。

角色	担任人员	岗位分工
部门代表	项目部员工	同级考评、参与编制考核方案、协助部门间沟通协调

6.1.3 获得公司领导层的支持

项目部的各项活动都必须在公司的整体制度框架内，所以绩效考核的优化方案能够执行下去除了需要各项目部的配合，还需要公司领导层面的支持，这是一切职能行动的前提条件。

首先，绩效考核体系的优化需要与公司整体战略保持一致，确保各项目部的目标与公司战略紧密相连。公司领导层作为公司战略方向的制定者和推动者，领导层的支持能够确保优化方案与战略方向的一致性，避免在执行过程中出现偏差。其次，设立项目部层面的绩效考核小组需要投入一定的人力、物力和财力资源。只有获得公司领导层的支持才能够确保这些资源的有效调配和充足保障，为优化方案的顺利实施提供必要的条件。同时，只有公司领导层具有制定和推动公司政策的权力，他们可以通过发布相关政策文件、召开动员大会等方式，明确绩效考核体系优化的重要性和紧迫性，从而激发全员的参与热情和积极性。最后，在绩效考核体系优化的过程中，可能会遇到来自各方面的阻力和障碍。公司领导层的支持能够增强改革的决心和力度，及时协调解决遇到的问题和困难，确保优化方案的顺利推进。

6.2 制度保障

6.2.1 建立阶段性工作总结制度

优化方案中涉及许多与日常工作相关的绩效指标，为了能够准确概括项目管理人员的日常工作绩效，需要增加阶段性的工作总结，考虑到频繁的汇总工作易使员工反感并且会增加项目层绩效考核小组的工作量，将汇总周期设定为 4 个月是一个相对合理的折中方案。

在每 4 个月的周期内，为项目管理人员设定明确的阶段性目标和里程碑。这些目标

要具体到项目管理的各个关键领域，如项目进度、成本控制、质量管理、风险管理等。同时要确保这些阶段性目标是具体、可衡量的，以便在评估时能够准确判断管理人员是否达到了预期目标。为了能够及时调整工作方向，增强员工的参与感和归属感。在项目周期内，每两个月进行绩效沟通会议，使项目管理人员能够及时了解自己的工作表现，并接受上级和同级的反馈。根据反馈结果，为管理人员制定个性化的辅导计划，帮助他们改进不足之处，提升工作效能。

为了减少考核小组人员在撰写汇报材料时的负担，应设计简洁明了的汇报模板，模板应涵盖关键绩效指标和重要工作成果。在汇总资料时要积极利用信息化手段，如项目管理软件或绩效管理系统，实现部分绩效数据的自动收集和分析，进一步减轻人工汇总的工作量。

6.2.2 建立资源保障制度

为了有效实施 H 置业公司项目管理岗位绩效考核体系的优化方案，并确保 4 个月汇总周期的顺利运行，建立资源保障制度至关重要。在资源保障方面，公司需要从人力、物力、技术三方面给予支持。

在人力方面，公司需要对项目绩效考核团队进行定期的专业培训，包括绩效考核方法、指标解读、数据分析等方面的知识，确保团队能够熟练掌握并高效执行考核流程。同时还要建立跨部门协作机制，确保各部门在项目管理人员绩效考核过程中的有效配合。在进行绩效考核时，公司需要及时派遣绩效考核专员进驻项目；在物力方面，公司需要提供月度绩效沟通会议的场所，适当增加考核小组人员的薪资或福利；在技术方面，选择或开发适合 H 置业公司特点的绩效管理系统，实现考核数据的自动收集、分析和汇总，减少人工操作带来的误差和负担。确保绩效管理系统与公司其他业务系统的数据接口能够对接，以实现数据的实时同步和共享。通过数据分析工具对考核数据进行深入挖掘，定期生成绩效分析报告。

虽然资源方面的投入会在短期内增加公司运营成本，然而，这种投入会带来长期的、可持续的收益，并且对于公司的长期发展和竞争力提升也是至关重要的。

6.2.3 建立申诉制度

绩效考核体系中，建立有效的申诉制度是保证公平、公正、透明的重要一环，要确保员工对绩效考核结果有异议时，能够有渠道提出申诉，并得到及时、公正的处理，从而维护员工的合法权益，提升绩效管理的公信力。

公司应设立专门的绩效管理申诉委员会或指定相关部门（如人力资源部）负责申诉工作。该机构应独立于绩效考核执行部门，以确保申诉处理的公正性。员工对绩效考核结果有异议时，如考核结果公布后一周内向申诉机构提交书面申诉材料，包括申诉理由、证据等。申诉机构在收到申诉材料后，在三个工作日内进行审查，决定是否受理。对于符合要求的申诉，应正式受理并通知申诉人；对于不符合要求的申诉，应说明理由并退回申诉材料。申诉机构受理申诉后，应组织相关人员对申诉内容进行调查核实，必要时可邀请第三方参与。调查过程中应充分听取申诉人及相关人员的意见和陈述。根据调查结果，申诉机构在十五个工作日内作出申诉处理决定，并书面通知申诉人及项目部考核小组。处理决定中要明确说明申诉是否成立、处理依据及结果等。项目部考核小组根据申诉处理决定执行相应措施，并将执行情况反馈给申诉机构，申诉机构对申诉处理结果进行跟踪和评估，确保问题得到妥善解决。根据以上描述，本研究完善后的申诉流程图如图 6.1 所示。

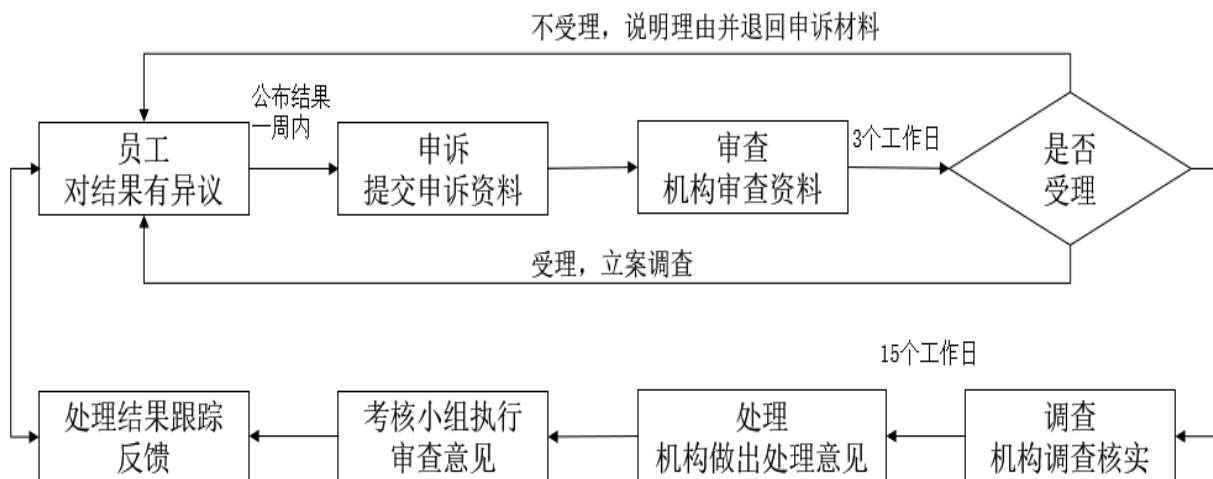


图 6.1 申诉流程图

在完善申诉流程后，本研究还设计了员工绩效申诉表，申诉表样表见表 6.2。

表 6.2 员工绩效申诉表

填写日期： 年 月 日		接收日期： 年 月 日			
姓 名		所属部门		职位	
考核期间		考核人		考评日期	
考核人是否与你进行过正式绩效面谈	<input type="checkbox"/> 是 <input type="checkbox"/> 否				
申诉内容及其依据	<div style="text-align: right;">申诉人签字： 年 月 日</div>				
调查事实描述及其确认	<div style="text-align: right;">调查人签字： 年 月 日</div>				
协调结果及其确认	协调人签字： 年 月 日				
	申诉人意见：		考核人意见：		
领导意见	部门负责人签字： 年 月 日				
	分管领导签字： 年 月 日				

6.3 文化保障

6.3.1 强化绩效导向文化

绩效优化方案不仅要使项目管理人员的绩效考核更加有针对性，还致力于解决 H 置业中项目管理人员安于现状，进取心不够强的现状。在公司内部要树立绩效优先的文化氛围，让员工明白绩效和个人的发展、公司的利益是紧密相关的。

在公司内倡导竞争与合作并存的氛围，鼓励员工之间的竞争，同时，也要强调团队合作的重要性，促进员工之间的协作与配合，形成“人人为绩效、绩效为人人”的良好风气。对于绩效优秀的员工给予表彰和奖励，如奖金、晋升、荣誉证书等，树立典型和榜样，激发其他员工的积极性和进取心。通过内部宣传、表彰大会等方式，广泛宣传优秀绩效员工的先进事迹和成功经验，营造崇尚绩效、追求卓越的企业文化氛围。

6.3.2 强化绩效沟通文化

鉴于项目管理活动的多样性和复杂性，为了确保 H 置业公司项目管理岗位绩效考核体系的优化方案能够持续改进并始终准确描述项目管理人员的日常工作，强化绩效沟通机制显得尤为重要。这要求公司建立全面的沟通渠道，确保每位员工都能定期与上级进行绩效面谈，不仅让上级给予反馈，也鼓励员工主动表达自己的想法和意见，形成双向沟通的良好氛围。

在沟通过程中，应明确绩效评价标准和指标，确保双方对考核内容有清晰的认识。同时，应关注员工的实际工作情况，及时调整和优化绩效指标，使其更加贴近项目管理人员的日常工作。此外，还应通过定期的绩效反馈会议，分享优秀案例和经验，共同讨论存在的问题和改进措施，促进整个团队绩效的持续提升。

6.3.3 强化全员参与文化

在 H 置业公司项目管理岗位绩效考核体系的制定与执行过程中，鼓励全员参与是提升员工满意度与归属感、激发员工积极性和创造力的关键策略。全员参与不仅能让员工感受到自己的价值和重要性，还能增强他们对绩效考核体系的认同感和接受度。

首先，在绩效考核体系的制定阶段，公司应广泛征求员工的意见和建议。通过问卷调查、座谈会、小组讨论等多种形式，让员工充分表达自己的看法和需求，确保绩效考核体系能够真正反映员工的实际工作情况和期望。同时，员工的参与也能帮助公司更全面地了解项目管理岗位的工作特点和难点，从而制定出更加科学、合理的绩效考核指标和标准。

其次，在绩效考核体系的执行过程中，公司应建立透明的沟通机制，确保员工能够及时了解自己的绩效表现和评估结果。通过定期的绩效面谈和反馈会议，让员工与上级进行充分的沟通和交流，共同讨论存在的问题和改进措施。这种开放、透明的沟通方式

不仅能让员工感受到公司的关怀和支持，还能帮助他们更好地理解自己的优点和不足，从而有针对性地提升自己的工作能力和绩效表现。

此外，公司还应注重绩效考核结果的运用和激励。将绩效考核结果与员工的薪酬、晋升、培训等方面紧密挂钩，让员工感受到自己的努力和付出得到了应有的回报。同时，公司还可以根据绩效考核结果为员工提供个性化的培训和发展机会，帮助他们实现个人职业规划和成长目标。这种正向的激励机制能够极大地提升员工的满意度和归属感，激发他们的积极性和创造力，共同推动企业的持续健康发展。

7 研究结论与展望

7.1 主要结论

本文通过对 H 置业公司项目管理岗位绩效考核体系的深入研究，结合问卷调查与访谈结果，揭示了现有绩效考核体系中存在的问题，并提出了相应的优化设计方案，同时为了保障优化方案能够顺利实施，提出了一系列的保障措施。主要结论如下：

首先，通过对 H 置业的现状分析，发现现行绩效考核体系存在绩效考核评价主体不全面、绩效考核体系宣传不到位、绩效考核指标和权重设置不合理、绩效评价结构激励效果不强等问题。因此有必要对现行的绩效考核体系进行优化，进一步提升员工的工作积极性，使员工走出舒适圈，提升企业竞争力。

其次，通过对 H 置业现行体系的进一步研究，发现其目前绩效问题的成因有：对绩效考核重视度不高、考核指标设置不合理、绩效评估结果运用单一这几方面的问题。

再次，针对以上的问题和原因设计了绩效优化方案，方案包括：绩效考核评价主体的多元化、绩效考核制度体系宣导的常态化、绩效考核指标的科学化、绩效评价结果的关联化。优化方案充分考虑了项目管理工作的特殊性，通过优化方案，使项目管理人员的绩效考核更具有针对性和科学性。

最后，为了优化方案的顺利实施，还提出了从组织、制度、文化三方面的保障措施。

组织保障方面：通过优化绩效管理组织、明确岗位角色分工和获得公司领导层的支持，为优化方案的实施提供了坚实的组织基础；制度保障方面：建立了阶段性工作总结制度、资源保障制度和申诉制度，确保了优化方案在制度层面的有效运行；文化保障方面：通过强化绩效导向文化、绩效沟通文化和全员参与文化，营造了积极向上的工作氛围，提升了员工的归属感和满意度。

本文通过对 H 置业公司项目管理岗位绩效考核体系的深入分析和优化设计，不仅解决了现有考核体系中存在的问题，还为公司整体绩效管理水平的提升奠定了坚实基础。

7.2 研究展望

尽管本研究在 H 置业公司项目管理岗位绩效考核体系的优化方面进行了深入探索，并取得了一定的理论和实践成果，但仍有许多领域值得进一步研究和拓展。

本研究虽然提出了多元化的评价主体体系，但在实际操作中如何确保不同评价主体之间的公正性、客观性和有效性，仍需要进一步探讨和实践。未来研究可以探索建立更加完善的评价主体协调机制，确保各评价主体能够充分发挥其优势，共同促进绩效考核的准确性和全面性。

在绩效考核方法的適切化和指标的科学化方面本研究提出了一些具体的优化措施，但绩效考核是一个动态的过程，需要随着企业内外部环境的变化而不断调整和优化。因此，未来研究可以持续关注 H 置业公司项目管理岗位绩效考核体系的实施效果，及时发现问题并提出相应的改进措施，以确保绩效考核体系始终保持与企业战略目标的一致性和有效性。

在绩效考核结果关联化上，本研究提出了要制定明确的晋升标准，但是在 H 置业这一组织架构相对固定的情况下，项目管理人员晋升渠道和空间都相当受限，所以如何实现这一设想仍需要深入研究。

此外，随着信息技术和大数据技术的不断发展，如何利用这些先进技术手段来进一步提升绩效考核的效率和准确性，也是未来研究的一个重要方向。

最后，本研究主要聚焦于 H 置业公司项目管理岗位的绩效考核体系优化，但不同企业、不同岗位之间的绩效考核体系具有其独特性。因此，未来研究可以进一步拓展研究范围，探索适用于不同企业、不同岗位的绩效考核体系优化方案，增强研究的普适性，为更多企业提供有价值的参考和借鉴。

参考文献

- [1] Peter F. Drucker: 人与绩效[M]. 机械工业出版社. 2015
- [2] Terry A. Beehr, Lana Ivanitskaya, Curtiss P. Hansen, Dmitry Erofeev, David M. Gudanowski. Evaluation of 360 Degree Feedback Ratings: Relationships with Each Other and with Performance and Selection Predictors[Z]. Journal of Organizational Behavior, 2001(7).
- [3] Gulden Eren Gumustekin, Derya Ergun Ozler, Fatma Yilmaz. A Research to Determining the Impact of 360 Degree Performance Evaluation System on Organizational Commitment[Z]. Business and Economics Research Journal, 2010(1).
- [4] Petronila Were, Simon Nyakwara. Evaluation of 360 Degree Performance Appraisal on Civil Servants' Motivation in the Department of Tourism, Kenya[Z]. European Journal of Business and Management, 2018(30)
- [5] Shaifali Garg. An Empirical Study on Relevance of 360 Degree Performance Evaluation Practice with Special Reference to Delhi-NCR Private Banking Sector[Z]. ITIHAS The Journal of Indian Management, 2018(3).
- [6] Maharvi Muhammad Waqas, Kumar Aneel, Channa Khalil Ahmed, Mahmood Ayaz. How leader member exchange affects effectiveness of performance appraisal system: A chain of reactions model. Cogent Business & Management, 2023(2).
- [7] Ijadi Maghsoodi Abteen, Abouhamzeh Gelayol, Khalilzadeh Mohammad, Zavadskas Edmundas Kazimieras. Ranking and selecting the best performance appraisal method using the MULTIMOORA approach integrated Shannon's entropy[Z]. Frontiers of Business Research in China, 2018(1).
- [8] Barreto Nigel, Silveira Cedric Thomas, Carvalho Valerie. Comparative Analysis Study on the Traditional and Modern Methods of Performance Appraisal in the Service Industries of Goa. Jindal Journal of Business Research, 2022(2).
- [9] Murphy Kevin, DeNisi Angelo. New approaches to dealing with performance management: getting rid of performance appraisals is not the answer. IIM Ranchi journal of management studies, 2023(2).

- [10] Ana Kundai Muchandigona , Billy Mathias Kalema.Modernizing Organizations' Dynamic Capabilities for Competitiveness: The Balanced Scorecard Perspective.Journal of Business Administration and Social Studies,2023(2).
- [11] Thea Thomas Mtau,Nelsen A. Rahul.Optimizing Business Performance through KPI Alignment: A Comprehensive Analysis of Key Performance Indicators and Strategic Objectives.American Journal of Industrial and Business Management,2024(01).
- [12] Huber, Michael,Komatina, Nikola,Paunovic, Vladan, et al.Analysis of the Relationship between the Organizational Resilience Factors and Key Performance Indicators' Recovery Time in Uncertain Environments in Industrial Enterprises [J]. MATHEMATICS, 2023, 11(14). DOI:10.3390/math11143075.
- [13] Lamprecht, Claudio,Gebauer, Heiko,Fleisch, Elgar, et al.A KPI Set for Steering the IoT Business in Product Companies Product companies can use the key performance indicators set presented here to manage their Internet of Things business effectively and avoid three pivotal measurement traps. [J].RESEARCH-TECHNOLOGY MANAGEMENT, 2022 ,65(02):53-63.DOI:10.1080/08956308.2022.2015951.
- [14] Anjomshoa, Erfan.Key performance indicators of construction companies in branding products and construction projects for success in a competitive environment in Iran[J]. ENGINEERING CONSTRUCTION AND ARCHITECTURAL MANAGEMENT, 2024, 31(05):2151-2175. DOI:10.1108/ECAM-08-2023-0852.
- [15] Almasarweh, Mohammad Salameh,AIHassan, Hanadi Ibrahim,Mustafa, Sohail Mohamad Bani, et al.Performance measurement: Key performance indicators as drivers in assessing risk and improving value in the services sector[J]. JOURNAL OF PROJECT MANAGEMENT,2024,.DOI:10.5267/j.jp.m.2024.7.006.
- [16] Lashgari, Fatemeh, Teimoury, Ebrahim, Seyedhosseini, Seyed Mohammad, et al. Designing key performance indicators (KPIs) for decent work in the pharmaceutical supply chain of Iran[J]. DECISION SCIENCE LETTERS, 2024, 13(01):161-170. DOI:10.5267/dsl. 2023.10.004.
- [17] Hamidi, Yadollah,Najafi, Leila,Vatankhah, Sudabeh, et al.The effect of performance appraisal results on thepersonnels motivation and job promotion[J].Australian Journal of Basic and Applied Sciences,2010,4(09):4178-4183.

- [18] Anne L. Jefferson. Performance appraisal applied to leadership[Z]. Educational Studies, 2010(1).
- [19] 郭曼. 突破 360 度绩效考核法实施的困境[J]. 企业管理, 2012, (10): 32-34.
- [20] 仇勇, 张耕墨, 李征. 360 度绩效反馈的本土实践困境与应用对策——基于不同指标和目的的考核主体选择[J]. 中国人力资源开发, 2014, (18): 25-29.
- [21] 林新奇. 中国式绩效管理及其前途[J]. 企业管理, 2014, (10): 33-34.
- [22] 魏钧, 董玉杰. 团队断裂带对员工绩效的影响: 一项跨层次研究[J]. 管理工程学报, 2017, (03): 11-18.
- [23] 代锋. 360 度绩效考核的隐性“公平谬误”探究[J]. 科学与管理, 2019, (03): 61-65.
- [24] 覃兰花, 黄政威, 覃福进. 国家综合档案馆档案人员绩效考核评价研究[J]. 北京档案, 2023, (12): 36-37.
- [25] 刘晓云. 企业应用 360 度绩效考核存在的问题及解决策略[J]. 投资与创业, 2023, (16): 91-93.
- [26] 杜阳. 基于经济增加值的中央企业集团绩效评价应用研究[J]. 财务与会计, 2014, (01): 32-33.
- [27] 王炳成, 王俐, 张士强. 企业生命周期与员工绩效考核方法的匹配对组织绩效影响的实证研究[J]. 重庆大学学报(社会科学版), 2015, (01): 69-76.
- [28] 谢红侠. 三项制度改革下的国有企业绩效考核方法探索[J]. 活力, 2023, (02): 163-165.
- [29] 吕帮超. 绩效考核方法比较: 由表及里见异同[J]. 人力资源, 2024, (04): 138-139.
- [30] 徐小函, 张宏. 国有企业改革背景下绩效考核方法分析[J]. 市场周刊, 2024, (09): 183-186.
- [31] 顾英伟, 李娟. 关键绩效指标(KPI)体系研究[J]. 现代管理科学, 2007, (06): 79-80.
- [32] 王晓春. 驱动创新的绩效考核指标设计[J]. 中国人力资源开发, 2011, (01): 32-36.
- [33] 蒋宏成, 马晶, 刘昱. 国企绩效考核指标框架体系构建——基于委托代理理论与智猪博弈思想[J]. 财会通讯, 2015, (08): 56-58.
- [34] 孔美婵. 基于 KPI 的企业绩效考核指标体系优化研究[J]. 产业与科技论坛, 2016, (07): 243-244.
- [35] 刘慧婷. 绩效管理体系评价模型及体系优化理论研究[J]. 现代营销(经营版), 2019, (04): 158-162.
- [36] 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.
- [37] 周席凤, . 绩效考核中关键绩效指标法的应用策略思考[J]. 中国市场,2021,(24):110-111.
- [38] 周景坤,黄勇.企业绩效考核结果的应用研究[J].中国经贸导刊,2009,(10):48.
- [39] 龚莹莹.企业绩效管理与绩效考核[J].山西财经大学学报,2012,(S1):137.
- [40] 陈金红,邬宏伟,朱军波,王海波.班组建设的绩效考核体系构建与应用研究——以电力企业为例[J].中国人力资源开发,2015,(04):44-51.
- [41] 刘文丽.国有企业绩效考核结果的应用研究[J].大众投资指南,2021,(22):34-35.
- [42] 李锦.从习近平强调加快形成适应新质生产力的新型生产关系解读国企改革深化提升[J].现代国企研究,2024,(05):6-14.
- [43] 薛丽莉.优化行政管理人员绩效管理促进国有企业高质量发展[J].中国商界,2024,(10):150-152.

后 记

光阴似箭，日月如梭，两年多的 MBA 研究生求学即将结束。回想两年多的学习生活，面对培育我的母校，心中无限感慨。这段时光，如同一幅丰富多彩的画卷，缓缓在我眼前展开。

在这里，我经历了知识的洗礼，智慧的碰撞。每一堂课都仿佛是一次思维的探险，让我在专业知识的海洋中遨游，不断拓宽视野，深化理解。那些看似枯燥的理论，在老师们的精心讲解下，变得生动有趣，让我深刻体会到管理学的魅力所在。

我结识了一群志同道合的同学，他们来自各行各业，带着各自的故事和梦想汇聚于此。我们一同探讨学术问题，一同参与团队项目，一同在挑战中成长。这些宝贵的友谊，将成为我人生旅途中不可或缺财富。

母校不仅给予了我知识的滋养，更教会了我如何面对挑战，如何追求卓越。在这里，我学会了独立思考，学会了团队协作，学会了如何在复杂多变的环境中做出明智的决策。这些宝贵的经验和技能，将伴随我走向未来的职场生涯，成为我不断前行的动力源泉。

此刻，站在毕业的门槛上，我满怀感激。感谢母校为我提供了这样一个优秀的平台，让我有机会与众多优秀的师生共同成长。我将铭记这段难忘的时光，将所学所得运用到实际工作中，为社会贡献自己的力量。

未来，无论我身处何方，从事何种职业，我都会以母校为荣，以母校的精神为指引，不断前行，追求卓越。我相信，这段研究生的求学经历，将成为我人生中最宝贵的财富之一，激励我在未来的道路上勇往直前，创造更加辉煌的成就。

附录 A H 置业公司项目管理岗位绩效考核体系调查问卷

H 置业公司项目管理岗位绩效考核体系满意度与改进建议调查问卷

1. 您的性别:

- A. 男 B. 女

2. 您的年龄:

- A. 18-25 岁 B. 26-35 岁 C. 36-55 岁 D. 55 岁以上

3. 您当前的最高学历

- A. 大专 B 本科 C. 研究生及以上

4. 您的工龄:

- A. 1 年及以下 B. 1-2 年 (含) C. 2-3 年 (含) D. 3-4 年 (含) E. 4 年以上

5. 您认为公司现行绩效考核体系是否合理?

- A. 完全合理
B. 比较合理
C. 基本合理
D. 我不确定
E. 基本不合理
F. 比较不合理
G. 完全不合理

6. 您认为公司现行绩效考核制度是否执行到位?

- A. 完全到位
B. 比较到位
C. 基本到位
D. 我不确定
E. 基本不到位
F. 比较不到位
G. 完全不到位

7. 您认为公司现行绩效考核制度是否符合公司的战略目标?

- A. 完全符合
- B. 比较符合
- C. 基本符合
- D. 我不确定
- E. 不符合
- F. 比较不符合
- G. 完全不符合

8. 您认为公司领导对绩效考核是否足够重视？

- A. 完全重视
- B. 比较重视
- C. 基本重视
- D. 我不确定
- E. 不重视
- F. 比较不重视
- G. 完全不重视

9. 您对公司绩效考核体系的整体了解程度如何？

- A. 非常熟悉，能够详细说明各项指标和流程
- B. 较为熟悉，但某些细节需要提醒
- C. 一般了解，只知道大致框架
- D. 了解较少，只听说过一些关键词
- E. 完全不了解

10. 您认为绩效考核的主要目的是什么？（可多选）

- A. 准确评估员工工作表现
 - B. 促进个人职业发展与成长
 - C. 激励员工提升工作效率和质量
 - D. 作为晋升、降职或薪酬调整的依据
 - E. 增强团队凝聚力和合作精神
- 其他，请具体说明：_____

11. 您认为当前绩效考核指标的设置是否全面反映了您的工作职责？

- A. 完全反映
- B. 基本反映
- C. 反映不够充分，重要工作未纳入考核

- D. 完全不反映我的实际工作
12. 您认为当前绩效考核指标的设置是否全面反映了您的工作成果?
- A. 完全反映
 - B. 基本反映
 - C. 反映不够充分, 重要工作未纳入考核
 - D. 完全不反映我的实际工作
13. 您是否认为绩效考核标准清晰、易于理解?
- A. 非常清晰且易于理解
 - B. 比较清晰且易于理解
 - C. 一般, 需要一定努力才能理解
 - D. 不够清晰, 难以理解
 - E. 完全不清晰, 无法理解
14. 您认为当前绩效考核指标的设置是否合理?
- A. 完全合理
 - B. 比较合理
 - C. 基本合理
 - D. 我不确定
 - E. 基本不合理
 - F. 比较不合理
 - G. 完全不合理
15. 您认为当前绩效考核指标权重的设置是否合理?
- A. 完全合理
 - B. 比较合理
 - C. 基本合理
 - D. 我不确定
 - E. 基本不合理
 - F. 比较不合理
 - G. 完全不合理
16. 您认为当前绩效考核主体的设置是否合理?
- A. 完全合理
 - B. 比较合理

- C. 基本合理
- D. 我不确定
- E. 基本不合理
- F. 比较不合理
- G. 完全不合理

17. 您认为绩效考核过程中的沟通是否及时、有效?

- A. 非常及时有效, 问题得到及时解决
- B. 较为及时有效, 但仍有改进空间
- C. 一般, 有时存在沟通不畅
- D. 不够及时有效, 沟通效果不佳

18. 您认为现行考核制度是否公平、公正、公开?

- A. 非常符合
- B. 比较符合
- C. 基本符合
- D. 我不确定
- E. 不符合
- F. 比较不符合
- G. 完全不符合

19. 绩效考核的结果能够真实地反映我的工作成果。

- A. 非常符合
- B. 比较符合
- C. 基本符合
- D. 我不确定
- E. 不符合
- F. 比较不符合
- G. 完全不符合

20. 绩效考核的结果有异议时有有效的渠道可以反映。

- A. 非常符合
- B. 比较符合
- C. 基本符合
- D. 我不确定
- E. 不符合

- F. 比较不符合
- G. 完全不符合

21. 您是否及时收到了关于自己绩效考核结果的反馈？反馈内容是否详尽具体？

- A. 非常及时且详尽
- B. 及时但内容不够详尽
- C. 不够及时，但内容详尽
- D. 既不及时也不详尽

22. 绩效考核结果对您的职业发展、薪酬调整、晋升机会等方面有何影响？（可多选）

- A. 直接影响薪酬调整
- B. 作为晋升或降级的重要依据
- C. 帮助明确个人发展目标和方向
- D. 促进自我反思和成长
- E. 影响不大，主要作为参考
- F. 几乎没有影响

23. 绩效考核的结果是否对您有激励作用？

- A. 非常有激励作用
- B. 有一定激励作用
- C. 激励作用一般
- D. 几乎没有作用
- E. 反而产生负面作用

附录 B H 置业公司项目管理岗位绩效考核体系调查访谈提纲

一、访谈对象信息

姓名：

所在部门：

职务：

任现职时间：

二、访谈目的

征集对 H 置业公司项目管理人员绩效考核体系的意见和建议。

三、提问提纲

1. 您对目前公司的绩效考核体系有什么看法？
2. 公司现行考核体系中有哪些细节您不太了解？
3. 您认为公司领导是否非常重视绩效考核？
4. 您觉得公司现行的绩效考核体系对项目上的人员是否贴切？
5. 您觉得公司应该从哪些方面对项目上的人员进行考核比较合理？
6. 您是否觉得当前绩效考核的评价主体过于单一，缺乏多元化？造成考评主体单一的原因是什么？如果评价主体多元化，您认为应该包括哪些方面的评价者？
7. 您认为当前的绩效指标设置是否全面反映了项目管理的工作职责和成果？是否存在某些重要工作领域未被纳入考核指标的情况？
8. 从您工作性质角度出发，有哪些关于优化绩效指标设置的建议？
9. 对于评价指标中的“专业能力”，您是否清晰知道指标的评价内容和标准？
10. 您觉得现行的绩效考核体系中还有哪些地方需要改进？

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： 生昊 签字日期： 2024.12.4

导师签名： Jimmy 签字日期： 2024.12.4

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： 生昊 签字日期： 2024.12.4

导师签名： Jimmy 签字日期： 2024.12.4