Modern Management 现代管理, 2024, 14(8), 1740-1746
Published Online August 2024 in Hans. https://www.hanspub.org/journal/mm
https://doi.org/10.12677/mm.2024.148202

Hans汉斯

A建筑公司项目经理绩效管理优化研究

董振华

黑龙江科技大学管理学院，黑龙江 哈尔滨

收稿日期：2024年6月13日；录用日期：2024年7月4日；发布日期：2024年8月6日

摘　要

本研究以A建筑公司为例，对其项目经理绩效管理现状展开调查和分析。通过研究发现，A建筑公司在项目经理绩效管理方面存在绩效考核指标设定不完善、绩效沟通与反馈机制匮乏、绩效考核结果应用不充分等问题，影响了公司项目经理的工作积极性和工作效率。为此，本研究建议：1) 完善绩效考核指标体系，增强绩效考核指标的客观性、全面性；2) 设立全员量化绩效考核指标；3) 加强对公司项目经理绩效沟通与反馈机制的建设；4) 对公司项目经理绩效考核结果的应用方式进行优化。本研究具有一定现实意义，不仅能为建筑公司项目经理的绩效管理优化提供参考，从而推进建筑公司的整体管理水平，也能让整个建筑行业往更科学、高效的方向去发展。

关键词

建筑公司，项目经理，绩效管理，问题及优化

Research on Performance Management Optimization of Project Manager of A Construction Company

Zhenhua Dong

School of Management, Heilongjiang University of Science and Technology, Harbin Heilongjiang

Received: Jun. 13th, 2024; accepted: Jul. 4th, 2024; published: Aug. 6th, 2024

Abstract

This study takes A construction company as an example to investigate and analyze the status of performance management of project managers. Through research, it is found that A Construction Company has some problems in the performance management of project managers, such as im-

文章引用: 董振华. A 建筑公司项目经理绩效管理优化研究[J]. 现代管理, 2024, 14(8): 1740-1746.
DOI: 10.12677/mm.2024.148202

perfect performance appraisal indicators, lack of performance communication and feedback mechanism, and inadequate application of performance appraisal results, which affect the work enthusiasm and efficiency of the project managers. To this end, this study suggests: 1) improve the performance appraisal index system, enhance the objectivity and comprehensiveness of the performance appraisal indicators; 2) establish the quantitative performance appraisal indicators for all employees; 3) strengthen the construction of the communication and feedback mechanism for the performance of project managers of the company; 4) optimize the application mode of the performance appraisal results of project managers of the company. This study has some practical significance, which can not only provide reference for the optimization of performance management of project managers of construction companies, so as to promote the overall management level of construction companies, but also enable the whole construction industry to develop in a more scientific and efficient direction.

Keywords

Construction Company, Project Manager, Performance Management, Problems and Optimization

Copyright © 2024 by author(s) and Hans Publishers Inc.
This work is licensed under the Creative Commons Attribution International License (CC BY 4.0).
http://creativecommons.org/licenses/by/4.0/
Open Access

1. 引言

随着项目式管理方式在建筑行业应用水平的不断成熟，项目经理在工程项目施工管理过程中发挥的作用也愈发不可替代[1]。项目经理是公司各项目策划和执行的总负责人，除了要负责公司各项目的整体规划以及执行，还要保证各项目的质量、进度以及成本均在正常范围内[2]。建设工程项目具有的临时性、资源约束性、不可返工性和整体性等特点，使得项目的内部结构组织和管理方式面临诸多不可控因素，而项目经理作为项目的管理组织者和最高领导者，对施工成果负有全责却往往得不到客观有效的评价[3]。由此，对项目经理经营业绩和管理效果进行科学、公正的评价以调动员工积极性，继而提升公司的核心竞争力是施工企业的当务之急。而现有的建筑行业绩效管理体系中，关于项目经理的考核及评价仍存在需完善和提高之处，其中，考核时间模糊、评估结果主观性较强、执行力不足、指标设计不科学等问题尤其明显，类似的负面因素削弱了建筑企业项目经理的管理能力，降低了企业人才价值，阻碍了企业的高速发展[4] [5]。从这方面讲，学术界及建筑单位应加大对建筑公司项目经理绩效管理问题的研究，并积极探寻优化路径。

A 建筑公司是一家以房屋建筑为主的企业，自 2020 年以来，该公司存在部分项目业绩持续下滑的问题，影响了公司的经营与发展，经过内部讨论后发现，其原因在于公司在项目经理绩效管理方面存在缺陷，未能与公司项目目标以及发展战略相匹配，无法帮助公司应对外在激烈的市场竞争。为此，本研究以 A 房地产公司为例，针对其在项目经理绩效管理方面的问题展开调查和分析，并提出有针对性的建议，具体内容如下。

2. A 建筑公司项目经理绩效管理现状调查

2.1. 调查问卷设计

本研究在结合 A 建筑公司实际情况的基础上对调查问卷进行设计，旨在探究 A 建筑公司项目经理绩效考核管理现状以及其所存在的问题，为之后考核管理方案的改进提供客观依据。本次问卷重点调查 A

建筑公司项目经理绩效管理情况，主要从整体感知、绩效沟通与反馈机制、绩效考核结果以及绩效考核指标等四方面展开，不仅考察了该公司项目经理绩效管理的公平公正性、整体战略性，也对绩效考核体系的规范性、激励性以及合理性进行了衡量。

由于 A 建筑公司项目经理分布于全国范围内的数个省市，数量有数百个，为了确保问卷结果的可靠性和代表性，本次问卷调查将 A 建筑公司的数百个项目经理视为潜在调查目标，排除掉因请假、调休等原因而无法参与者，从中筛选出其中的 350 名项目经理作为调查对象并对其进行问卷发放。本次问卷通过问卷星平台进行线上发放，此不仅提高了调查问卷的填写效率及便利性，也缩减了调查成本和时间，从而最大程度保障了调查的有效性及可操作性。

2.2. 问卷调查结果

2.2.1. 问卷回收结果

本次调查共计发放问卷 350 份，回收 340 份，其中有效问卷数量为 333 份，有效回收率为 95.14%。

2.2.2. A 建筑公司项目经理绩效管理情况

通过对调查问卷的梳理，本研究获得了 A 建筑公司项目经理绩效管理的现状调查结果，具体参见下表 1。

Table 1. A performance management of project manager of construction company [n (%)]
表 1. A 建筑公司项目经理绩效管理情况[n (%)]

维度	问题	选项	例数	占比
项目经理绩效管理整体感知	您认为公司当前的项目经理绩效管理制度是否完善？	A. 非常完善	46	13.81%
		B. 比较完善	111	33.33%
		C. 不够完善	86	25.83%
		D. 非常不完善	90	27.03%
	您对公司当前的项目经理绩效管理现状是否满意？	A. 非常满意	85	25.53%
		B. 比较满意	145	43.54%
		C. 不够满意	53	15.92%
		D. 非常不满意	50	15.05%
	您认为公司当前的项目经理绩效管理策略需要进一步优化吗？	A. 非常需要	170	51.05%
		B. 比较需要	85	25.53%
		C. 不太需要	59	17.72%
		D. 很不需要	19	5.71%
项目经理绩效沟通与反馈机制	贵公司为您提供的绩效申诉通道通畅与否？	A. 非常通畅	82	24.63%
		B. 比较通畅	102	30.63%
		C. 一般	68	20.42%
		D. 很不通畅	81	24.32%
	您认为您所在公司的项目经理绩效沟通与反馈机制不存在缺陷。	A. 非常同意	160	48.05%
		B. 较为同意	23	6.90%
		C. 不太同意	110	33.03%
		D. 很不同意	40	12.01%

续表

项目经理绩效考核结果	您认为贵公司的绩效考核结果对您有较强激励作用吗？	A. 非常强	68	20.42%
		B. 比较强	132	39.64%
		C. 一般	69	20.72%
		D. 非常弱	64	19.22%
	您认为贵公司的绩效管理结果对您自身职业发展或晋升有多大影响？	A. 非常大	93	27.93%
		B. 比较大	127	38.14%
		C. 不够大	96	28.83%
		D. 几乎没有	17	5.11%
	您对贵公司绩效考核结果与应用满意吗？	A. 非常满意	68	20.42%
		B. 比较满意	165	49.55%
		C. 不够满意	82	24.63%
		D. 非常不满意	18	5.41%
项目经理绩效考核指标	您认为公司现阶段绩效考核指标能客观展现您的工作情况吗？	A. 能完全展现	87	26.13%
		B. 能大部分展现	143	42.94%
		C. 能展现一小部分	67	20.12%
		D. 完全不能展现	36	10.81%
	您对于公司制定的绩效考核指标了解吗？	A. 非常了解	68	20.42%
		B. 比较了解	165	49.55%
		C. 不太了解	72	21.63%
		D. 完全不了解	28	8.41%
	您认为贵公司的项目经理绩效考核指标是否公平合理？	A. 十分公平合理	48	14.41%
		B. 比较公平合理	102	30.63%
		C. 不够公平合理	129	38.74%
		D. 很不公平合理	64	19.22%

通过上表可以发现，在针对 A 建筑公司项目经理绩效管理整体感知的调查中，有超过半数的项目经理(占比 58.84%)认为当前公司的绩效管理制度不够完善或非常不完善，有接近四成的项目经理(占比 30.97%)表示对公司目前实施的绩效管理现状不够满意或非常不满意，这表明该公司在绩效管理方面存在一定问题，需对其进行优化。值得一提的是，调查中有 76.58%的项目经理认为公司现有绩效管理策略需要优化或比较需要优化，仅有 23.43%的项目经理认为不太需要或很不需要，这进一步说明该公司的项目经理绩效管理策略中存在缺陷，需进行优化。除此之外，A 建筑公司项目经理绩效管理中的沟通与反馈机制、绩效考核结果以及绩效考核指标等维度中，同样存在一定问题。其中，在针对项目经理绩效管理的沟通与反馈机制维度调查中，仅有 55.25%的项目经理认为公司绩效申诉通道通畅或比较通畅，其余超过四成的项目经理(45.05%)认为公司现有的绩效沟通与反馈机制不够通畅。在针对绩效考核结果维度的调查中，有 59.76%的项目经理认为公司现有绩效考核结果对自己的激励作用一般或非常弱，有 33.93%的项目经理认为公司现有绩效管理结果不会对自己的职业发展或晋升构成影响。在针对该公司绩效考核指标维度的调查中，有 53.06%的项目经理认为公司现有绩效考核指标仅能展现自己工作情况的一小部分

或完全不能展现，有超过一半的项目经理(57.96%)认为绩效考核指标缺乏公平性和合理性，有 30.03%的项目经理对公司制定的绩效考核指标表示不太了解或完全不了解。这些都进一步说明该公司在项目经理绩效管理方面存在一定缺陷，需要进一步优化。

3. A 建筑公司项目经理绩效管理问题

本研究参照 A 建筑公司项目经理绩效管理问卷调查结果，对公司项目经理绩效管理问题进行提炼和分析，结果发现，现阶段 A 建筑公司在项目经理绩效考核指标设定、绩效沟通与反馈机制以及绩效考核结果应用方面均存在一定问题，详情如下。

3.1. 绩效考核指标设定不完善

绩效考核的存在最核心目标即激发员工的工作积极性，促使公司战略目标的达成。如果公司绩效考核指标设定不完善，则绩效考核的最核心目标也就无法达成。在针对 A 建筑公司项目经理绩效管理中绩效考核指标的调查中发现，A 公司有 30.03%的项目经理对公司制定的绩效考核指标表示不太了解或完全不了解，这说明该公司要么未能制定科学、明确的项目经理绩效考核，要么其所制定的指标并未公开。除此之外，在“您认为公司现阶段绩效考核指标能客观展现您的工作情况吗?”的提问中，有 53.06%的项目经理认为公司现有绩效考核指标仅能展现自己工作情况的一小部分或完全不能展现，在关于该公司项目经理绩效考核指标公平合理情况的调查中，有超过一半的项目经理(57.96%)认为绩效考核指标缺乏公平性和合理性，这说明该公司在绩效考核指标设定上未能与员工的实际工作相贴近，甚至让相当一部分员工感觉到不公平感。

3.2. 绩效沟通与反馈机制匮乏

绩效沟通与反馈机制是指公司组织内部针对工作绩效所进行的持续、双向沟通与交流的系统性流程[6]。对于建筑公司而言，良好的绩效沟通机制能够确保项目经理与公司管理层、团队成员以及其他相关部门之间保持良好的沟通，进而在提升公司项目管理效率的同时，也能够推动公司持续稳定发展[7]。根据调查发现，A 公司的项目经理绩效沟通与反馈机制存在一定缺陷。在问卷调查中，认为公司绩效沟通与反馈制度存在缺陷问题的项目经理数量高达 150 人，占比超过 45%。在针对“贵公司为您提供的绩效申诉通道通畅与否？”的提问中，尽管选择非常通畅和比较通畅的项目经理有 184 人，总比例超过 50%，当仍有 44.74%的员工选择一般或很不通畅，这说明 A 建筑公司尽管有创建绩效申诉通道，但该通道合理性与有效性均被质疑。与此同时，在针对 A 建筑公司项目经理的绩效考核制度相关问题调查过程中本研究发现，该公司绩效沟通渠道存在一定缺失，通常是完成了绩效考核后，仅仅是通过人力资源部门的相关人员将考核最终结果发放至项目经理手中，此种方式并非绩效沟通，仅仅是对绩效的确认，而如此操作的结果会导致项目经理对绩效考核结果的理解不足，甚至产生误解，进而影响项目经理的工作积极性和工作效率。

3.3. 绩效考核结果应用不充分

绩效考核结果的应用是项目管理中不可或缺的一环，其存在目的是为了激励项目经理，提高项目管理水平，推动项目目标的顺利实现。绩效考核结果的最常见应用场景便是与薪酬体系相融合，参照绩效考核最终结果来确定项目经理的浮动薪酬，进而增加薪酬体系中的激励作用[8]。现阶段，A 公司在绩效考核结果应用方面尚存在一定问题，在关于公司绩效考核结果应用满意情况的提问中，表示不够满意和非常不满意的项目经理数量高达 100 人，占比 30.04%。在“您认为贵公司的绩效考核结果对您有较强激励作用吗”这一提问中，尽管有 200 名项目经理表示非常强和比较强，但仍有 133 人表示一般或非常弱，

这说明 A 建筑公司项目经理绩效考核结果应用不充分，未能充分发挥出其激励功能。

4. A 建筑公司项目经理绩效管理优化建议

4.1. 设立全员量化绩效考核指标

为了提升 A 建筑公司项目经理的绩效考核优化指标应用效果，该公司可以创建全员量化绩效考核指标，并将指标量化并分解至每位员工，在层层分解后，设计出个性化的项目(或岗位)绩效考核指标，例如人力资源主观责任指标清单[9]。设计指标时，可以安排分管领导、考评主管以及员工等共同探讨，将无法量化的指标尽可能量化，无法细化的指标尽可能流程化。需要注意的是，在设定指标时，要求指标除了必须是可衡量的、确切的、具有可操作性的、互相关联的外，还需充分考虑到各项目间的不同，并将营业收入、产值等指标同项目经理的绩效相关联，从而在提升项目经理绩效指标的同时，达到提升公司整体效益的最终目的[10]。

4.2. 加强绩效沟通与反馈

所谓绩效管理，其本质就是一个不断沟通和反馈的过程，绩效管理过程中，公司可以通过与员工的沟通交流，设定双方都认可的目标，并在实践该目标的过程中进行不断的验证、勘误，从而确保考核结果被人信服，绩效管理深入人心[10] [11]。从这方面讲，绩效管理不仅仅是对绩效考核结果的记录，更是在沟通中不断对员工进行潜能挖掘、偏差分析、错误纠正，并最终提升与完善员工专业技能的过程。通过之前调查可知，A 建筑公司在项目经理绩效管理中的绩效沟通与反馈机制中具有一定问题，如绩效申诉通道的合理性与有效性被质疑、缺少对项目经理的绩效考核结果沟通等。因此，在优化该公司项目经理绩效管理路径时，需要加强公司绩效考核人员与被考核人员(即项目经理)之间的沟通，以便有针对性的完善其工作中的缺陷[12]。绩效考核完结后，除了向被考核者发放最终结果，还要及时收集被考核者对绩效考核结果的态度，并通过面对面交谈等方式获取其产生该种态度的原因，揪出问题的所在，以便有针对性去解决[13]。再者，公司需要加强与项目经理的日常交流，并将其考核结果与职位晋升、薪金数量等互相结合，通过对绩效考核结果的分析，为项目经理日后的工作思路提供建议，以便在提升项目经理工作能力的同时，全方位激发其工作积极性[14]。

4.3. 强化绩效考核结果的应用

对绩效考核结果加以应用的核心目标即发现问题、分析问题，并最终达到提升项目经理绩效的目的。通过之前调查可知，A 公司的项目经理绩效考核结果未能得到充分应用，导致其本身的激励功能无法得到有效发挥。因此，该公司有必要加强对于绩效考核结果的应用，以便最大程度发挥出绩效考核结果的激励功能。例如，公司可以以绩效考核最终结果为标准，对项目经理薪酬发放情况进行调整，并及时给予职位上的升迁或降低，以便让项目经理真切认识到绩效考核结果的重要性重要性。针对绩效考核结果不佳的项目经理，公司应秉持不放弃原则，对其进行及时的、有针对性的培训，在提升其专业技能的同时，最大程度预防其产生自暴自弃的态度[15]。

5. 结束语

建筑公司项目经理是公司各建筑项目策划和执行的总负责人，除了要负责公司各建筑项目的整体规划以及执行，还要保证各项目的质量、进度以及成本均在正常范围内，其绩效水平直接影响企业的运营效率以及项目实施水平。然而现有的建筑行业绩效管理体系中，关于项目经理的考核及评价仍存在需完善和提高之处，影响了建筑公司项目经理的工作积极性以及公司整体的运营能力。本研究以 A 建筑公司

为例，通过问卷调查法和文献分析法，对该公司项目经理绩效管理现状展开调查和分析，并根据实际情况提出有针对性解决意见，此举不仅有助于该建筑公司项目经理绩效管理方案的优化，也能为其他建筑公司现存绩效管理缺陷的解决提供参考，因此具有一定实践意义。不过调查过程中，因为资源限制，本研究仍有一定不足。例如，本研究在针对 A 公司项目经理绩效管理问题展开调查时，仅采用了问卷调查法，而未能结合实地访谈或更多实际案例做深入研究，从而可能导致对某些问题的分析、理解不够全面和深入。因此在之后的研究中，我们会在问卷调查的基础上，采用实地访谈等定性分析法，以便让研究能更具有科学性与可操作性。

参考文献

[1] Suleiman, A., Almasaeid, H., Hussein, N. and Abahre, J. (2023) Addressing the Causes and Effects of Poor Communication in the Jordanian Construction Industry: A Study on Improving Project Performance. *Civil and Environmental Engineering*, **19**, 156-166. https://doi.org/10.2478/cee-2023-0014

[2] Aravindh, M.D., Sriram, N.S., Nakkeeran, G., Jayakeerti, M., Velan, C. and Krishnaraj, L. (2023) Synergistic Effect of Alliance Contract and Lean Methodology on Project Performance Measures in the Construction Industry: SEM Analysis. *Technological Forecasting and Social Change*, **192**, Article 122545. https://doi.org/10.1016/j.techfore.2023.122545

[3] 张永康. 施工企业项目经理绩效管理研究——以 Y 施工企业为例[J]. 中国管理信息化, 2024, 27(6): 115-117.

[4] 吕志宏. 因地制宜构建项目绩效管理体系[J]. 人力资源, 2024(2): 76-77.

[5] 钟沛. 项目经理“一个通道，两套机制”培养体系构建[J]. 中国电力教育, 2023(12): 22-23.

[6] 张莉, 李景茹, 李君朋. 施工项目经理胜任力、人格特质与项目绩效的关系研究[J]. 项目管理技术, 2022, 20(6): 1-7.

[7] 王赐华. 某企业工程项目绩效管理分级管理实施方案研究[J]. 价值工程, 2022, 41(12): 40-42.

[8] 郑俊萍, 强茂山. 工程项目经理关键能力识别模型研究[J]. 水力发电学报, 2022, 41(7): 13-19.

[9] 孙长健, 张娜. 建设工程项目经理绩效评价研究[J]. 安徽建筑, 2022, 29(2): 177-178.

[10] 曾令东, 董鹏, 王飞辉. PMO 在项目审查和监管中的职能分析[J]. 项目管理技术, 2022, 20(2): 57-61.

[11] 陈震, 许梦奇. 项目经理的大五人格对团队内知识转移的影响研究[J]. 建筑经济, 2021, 42(S2): 28-31.

[12] 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管理关键指标方法研究[J]. 浙江水利科技, 2022, 50(1): 44-48.

[13] 王兴亮, 史铁柱. 房地产项目绩效管理的数学模型设计[J]. 工程经济, 2021, 31(8): 9-12.

[14] 吴静. 绩效管理在企业项目管理中的应用[J]. 商业文化, 2021(23): 68-69.

[15] 王奇. 基于 KPI 的城市轨道交通勘察设计企业项目经理绩效管理研究[J]. 企业改革与管理, 2021(15): 94-95.