

# 施工企业工程项目绩效考核满意度及问题应对措施探析

王倩 陈川

中国电建集团湖北工程有限公司 湖北武汉 430040

**摘要：**工程项目作为施工企业基本经营单元，是企业经营活动的载体，更是利润的来源，一套科学合理的项目绩效考核体系，是提高项目管理水平，激发一线员工主动性和积极性的制度保障，是所辖施工企业实现更高经济效益的前提，具有重要现实意义。本文对某央企一家海外Y项目绩效考核满意度进行调研，对Y项目目前实行的绩效管理存在的问题进行研究，并提出一些改进措施。

**关键词：**工程项目；绩效考核满意度；施工企业

## Analysis of satisfaction of performance appraisal and problem response measures in construction enterprises

Qian Wang, Chuan Chen

Power China Hubei Engineering Co., LTD. Wuhan Hubei 430040

**Abstract:** The project as a basic construction enterprise management unit, is the carrier of enterprise business activities, but also the source of profits, a set of scientific and reasonable project performance appraisal system, is to improve the level of project management, stimulate the frontline staff initiative and enthusiasm system guarantee, is the premise of construction enterprises to achieve higher economic benefits, has important practical significance. This paper investigates the satisfaction of the performance appraisal of an overseas Y project of a central enterprise, studies the problems existing in the current performance management of the Y project, and puts forward some improvement measures.

**Keywords:** Engineering project; Performance appraisal satisfaction; Construction enterprise

Y项目位于孟加拉国库尔纳市，是“一带一路”沿线重点项目。电厂采用天然气为主燃料、高速柴油HSD为备用燃料的联合循环并网发电模式。项目主要工作内容包括现场开发及土壤改良、建筑工程、土建工程、电气工程、钢桩工程等。为了获得Y项目管理人员对目前实行的绩效考核真实想法，本文通过调查问卷、员工访谈两种主要方法得出最后结论。

### 一、Y项目绩效考核调研现状分析

在用专业软件对问卷进行信度分析(Reliability Analysis)，对绩效考核体系的满意度测评，满意度问卷共涉及6个题目，Cronbach  $\alpha$  系数为0.989，根据信度评价标准，当 $\alpha$ 系数高于0.8，则说明信度高。

Y项目依据企业绩效打分系统实施每月在线考核，员工满分100分，分为工作业绩、工作能力、工作态度三个指标，项目全体员工参与打分。打分人所占权重可自行选择模板，Y项目实行项目班子正职（项目经理）

30%权重，副职（副经理、总工程师等）30%权重，其他一般员工互评40%权重。每月由项目人资专员在考核系统录入参与考评员工姓名，全员打分后系统根据权重算出每个人的平均分，并根据强制分布原则确定A、B+、最低到C等级的员工。不同等级实行不同绩效奖金基数。

问卷总体结果分析如下：问卷中男职工占比93.33%；年龄结构中31到40岁占比最高40%，其次是41到55岁占比33%，大部分已婚，专科学历人数最多达80%，工作年龄基本时达10年以上，薪资水平1W—1.4W占比53.33%，6K—1W占比47%。整体而言该项目人员性别分布极不均衡，男性职工较多，集中在中青年及中老年，整体活力较好。已婚人员较高说明会存在家庭负担对薪酬相应要求也会高。学历水平层次较低，本人对职业发展期望一般。工龄进入老龄阶段，不一定有很高的职业晋升需求，薪资水平相较国外收入较低，容易产生不公平感。

通过对问卷中的指标数据进行定量分析,利用李克特5级评分法,计算每项调查指标的平均分支。整理数据得出:“整体满意度”指标评分为3.4,指标得分高于3分低于4分,处于“一般”偏上水平。对考核指标的满意度3.53,对考核过程的满意度3.47,对考核方式的满意度3.6,对考核结果的运用程度3.4,对奖金与绩效考核结果相挂钩的满意度3.47。5个具体测评方向中,满意度程度高的表现在考核指标和考核方式的满意度。但是对考核结果的运用评分较低,说明考核结果的运用可以低于员工的预期。

在考核指标制定、考核结果运用环节存在较大的改进空间。关于考核方式改进选项中,46%的人认为评价方式单一,33%的人认为考核方式随意,缺乏严谨性,46%的人认为考核方式缺乏透明度。在考核效果上,53%的人认为影响了人际关系,33%的人认为降低的工作热情,26%的人认为破坏了团队建设。

## 二、Y项目绩效考核存在的问题

### 1.绩效考核指标设置科学性不足

Y项目现阶段实行的绩效考核指标仅有工作业绩、工作能力、工作态度三个指标,整体内容较为单一,偏重于普适性,没有建立在部门岗位、具体工作量的不同进行细化指标划分,无法衡量员工在完成工作量的过程中能否获得与之匹配的待遇。部分关键岗位的员工同一般岗位员工在绩效考核时套用通用指标,也存在不够公平合理的问题,中层、基层员工的考核指标都是使用一个模板,各指标所占的权重也是相同的,同是部门主任级别,绩效工资基本上趋同,没有结合岗位体现差异性与个性化。与此同时,对项目不同施工阶段过程缺乏动态跟踪,未根据现场临时变化及时更新绩效考核指标,普适性的工作业绩、工作能力、工作态度三个指标无法反应项目真实的业绩贡献,指标设置较为狭窄,缺乏对项目技术人员操作技能、项目管理人员工作态度、职业道德等方面的能力素质考核指标。

### 2.缺乏透明持续的绩效沟通方式

根据Y项目员工访谈得知,目前只公开员工个人考核结果,并没有公布每月绩效考核员工排名,可能存在考核结果群众公信力不足的问题。在实际工作中,Y项目存在对个别员工对其他部门工作内容不熟悉的地方,有着明显的“工作壁垒”,导致在实际打分中全面性、客观性不够。员工仅仅重视自己在工作当中的任务量,在绩效考核的过程当中只重视自身,对整个部门当中的工作量以及绩效考核情况关心程度不足。各个部门在进行

打分过程中,只了解本部门的具体工作内容,对于整个项目任务的了解程度不足,在进行工作的过程当中难以与其他的部门之间进行沟通与交流。部分项目员工片面认为绩效考核打分属于形式化工作,基本由项目经理确定,但实际考核中,项目经理仅占据不到50%的权重,员工个人对部门员工的互评重要性理解不足,不知道考核结果具体是如何的来的,因此也起不到审视自我,改进提升的目的。

### 3.缺乏对员工进行系统的绩效考核培训

Y项目在绩效考核实行初期,由项目人力资源管理发放电子版打分表至项目工作群,在员工打分后进行人工统计,后来Y项目所在公司实行统一绩效考核,每月套用公司模板,由员工个人登录工作平台进行打分。在传统人工计分向电子化计分转化过程中,虽然考核的三个指标并无变化,但相较传统打分,项目经理对员工绩效打分的可控制性、调节性降低了,由于没有对项目全体员工的绩效考核实行统一正式的培训,很多项目员工对绩效打分的重视度很低,存在个人放弃打分,委托他人给自己打分,或盲目给项目新员工打低分的情况,这也就导致每月绩效考核存在排名与实际工作表现不一致的情况,为做好统筹管理,只能将额外的经理激励发放给工作表现优秀,但在实际打分中偏低的员工,由于员工自身对打分系统参与度不高、认知度不够,可能片面地认为打分不合理、单独员工激励有失偏驳的情况。

## 三、Y项目管理人员绩效考核满意度提升策略

### 1.科学设置考核指标

Y项目在设置考核评价指标时,应加强与项目实际施工情况的联系,而不是单纯的沿用统一的模板。首先,要明确项目现阶段的施工重点,根据现场施工进度及经营选出项目各部门绩效总额排名,找出项目当月业务重点,该项工作可由项目班子成员协商确认。在部门内绩效总额分配清晰的前提下,部门主任要对部门内员工的职责和承担的目标比例进行细化,确保分解绩效的合理性。Y项目一般员工大体包括技术员、施工员、安全员等,每个岗位的业绩存在一定差异,如果对每个岗位的考核指标进行设置难度相对较大,也不利于实际操作,在实际工作中可进行每个岗位的项目目标薪酬总额进行管控,并与每位员工进行沟通确保考核指标的合理性。

### 2.开展员工绩效考核专项培训

Y项目员工整体年龄层次较高,接收新兴事务也相对有难度,在与项目员工沟通中,有些员工依旧认为实行的绩效考核管理是一种变相的惩罚,或者是形式主义,

对其有一定的排斥性。对于此类情况，绩效考核人员要做好政策的宣传培训，让员工了解绩效考核实施的必要性和科学性，在绩效考核中如何登录系统进行操作，并定期向员工个人反馈考核结果，让其认识到考核的真正作用。

### 3. 强化规范绩效考核运用

实行绩效考核，最终也是科学地给员工评薪定级，提高管理的约束力。在施工企业绩效考核中，有效将考核结果进行应用是避免考核流于形式的关键。可将月度考核考核结果应用到项目员工年终奖金激励中，对于长期考核排名靠前的员工，可合理进行项目内部岗位调动，给与额外薪酬激励，激发员工的工作热情。对考核排名靠后的员工，要及时引导，了解员工个人工作状态与情绪，保障整个项目团队的稳定发展。

### 四、结语

综上所述，工程项目由于地域、管理体制、人员流动等因素的制约，对绩效考核体系的设置有着很高的要

求，当工程项目所在施工企业有一套可沿用的绩效考核系统时，项目自身也要结合施工环境的变化，对考核指标、总额分配等内容进行二次改造，遵循客观性原则，避免过多的主观判断。如果施工企业没有可沿用的绩效考核办法，工程项目要结合施工进度、部门工作量进行合理的绩效总额分配，用科学可行的绩效考核制度确保项目人员的稳定。

### 参考文献：

- [1] 王国联, 侯锋, 戴巧珍. 企业技术人员薪酬体系研究[J]. 知识经济. 2013, (13).
- [2] 周攀. 企业员工绩效考核制度初探[J]. 中国高新技术企业(中旬刊). 2011, (5).
- [3] 郭军平. 论企业绩效反馈中的误区与矫正对策[J]. 中小企业管理与科技. 2011, (1). DOI: 10.3969/j.issn.1673-1069.2011.01.008.
- [4] 胡小帅. 新时期国有建筑施工企业绩效考核问题及优化对策[J]. 企业改革与管理. 2020, (4).