

建筑施工企业绩效管理的实践与思考

贾朋

中国电子系统工程第四建设有限公司

DOI: 10.12238/jpm.v5i4.6706

[摘要] 本文就国有建筑施工企业绩效管理现状进行了分析,指出了绩效考核流于形式、绩效管理战略与激励功能分离、绩效考核结果运用不充分、绩效管理体系不健全等问题及其危害和原因。在此基础上,提出了优化策略,包括改进绩效管理系统、实现绩效管理战略与激励功能深度融合、充分运用绩效考核结果、重审绩效考核目标等措施,以期推动国有建筑施工企业绩效管理的有效实施和持续改进。

[关键词] 建筑施工企业; 绩效管理; 实践与思考

Practice and thinking of performance management in construction enterprises

Jia Peng

China Electronic System Engineering Fourth Construction Co., LTD

[Abstract] This paper analyzes the current situation of performance management of state-owned construction enterprises, and points out the problems of performance appraisal, the separation of performance management strategy and incentive function, the insufficient application of performance appraisal results, the imperfect performance management system, and their harm and causes. On this basis, the optimization strategy is put forward, including improving the performance management system, realizing the deep integration of the performance management strategy and the incentive function, making full use of the performance appraisal results and reviewing the performance appraisal objectives, in order to promote the effective implementation and continuous improvement of the performance management in state-owned construction enterprises.

[Key words] construction enterprise; performance management; practice and thinking

1 国有建筑施工企业绩效管理现状分析

1.1 绩效考核流于形式, 出现“轮流坐庄”现象

建筑施工企业绩效考核如果流于形式,会导致“轮流坐庄”现象,即各部门或个人为了达成指标而采取不正当手段,如数据造假、推卸责任等。这种现象对企业有着严重的危害。首先,它损害了企业的信誉和形象,降低了企业的公信力,影响了企业的长期发展。其次,“轮流坐庄”导致了资源的浪费和低效率的生产,无法真实反映企业的实际运营状况,影响了企业的竞争力和市场地位。再者,这种现象也会导致管理层与员工之

间的信任缺失,造成内部矛盾和不稳定因素,影响企业的团队凝聚力和员工积极性。造成“轮流坐庄”的原因主要包括:一是管理层对绩效考核的过度关注指标而忽视了绩效考核的真实性和公正性;二是考核指标设计不合理,过于注重短期业绩而忽视了长期发展和全面发展的目标;三是管理体系不健全,监督机制不完善,导致了绩效考核的执行出现漏洞和失灵。

1.2 绩效管理战略落地功能与开发激励功能相分离

绩效管理战略的落地功能与激励功能相分离会带来严重的危害。首先,这种现象会导致绩效管理流于形式,无法真正

提升企业绩效，影响企业的竞争力和持续发展。其次，员工缺乏对绩效管理的信任感，容易导致员工的不满和抵触情绪，影响团队凝聚力和协作效率。再者，分离的绩效管理和激励功能会使员工缺乏明确的目标和动力，降低工作积极性和创造力，从而影响企业的创新能力和市场竞争力。此外，员工之间的公平感也会受到影响，导致内部矛盾和团队不稳定，影响企业的和谐发展。

造成绩效管理战略落地功能与激励功能相分离的原因主要包括以下几点：一是管理层对绩效管理和激励机制的设计不够科学合理，过于注重表面指标而忽视了实质性目标的设定和执行；二是企业缺乏有效的激励手段和激励机制，无法激发员工的工作热情和创造力；三是管理层对绩效管理的重视程度不够，缺乏对绩效管理的有效监督和执行，导致绩效管理与激励功能相分离。

1.3 绩效考核结果运用不充分，无法促进绩效改进

绩效考核结果未充分运用会导致严重的危害。首先，企业无法充分了解员工的表现和工作状态，无法及时发现和解决存在的问题，影响了企业的整体绩效水平。其次，未充分利用绩效考核结果会导致员工缺乏明确的目标和动力，降低了员工的工作积极性和创造力，影响了企业的创新能力和竞争力。再者，这种现象会导致员工之间的公平感受受到损害，增加了内部矛盾和不满情绪，影响了团队的凝聚力和协作效率。最后，未充分运用绩效考核结果也会影响企业的决策制定和资源配置，导致企业发展战略的偏离和执行效率的下降。

造成绩效考核结果未充分运用的原因主要包括以下几点：一是管理层对绩效考核结果的重视程度不够，缺乏对绩效考核结果的充分认知和理解；二是企业缺乏有效的绩效管理机制和运用渠道，无法将绩效考核结果有效地转化为实际行动和改进措施；三是管理层与员工之间沟通不畅，导致绩效考核结果未能得到及时反馈和应用。

1.4 绩效管理体系不健全，难以支撑组织战略目标的实现

绩效管理体系不健全将带来严重危害。首先，无法有效衡量员工和团队的绩效，导致难以准确评估组织整体的运营状况，影响决策的科学性和有效性。其次，无法明确的绩效目标和标准会导致员工工作目标不明确，缺乏方向感和动力，影响

工作积极性和创造力，从而影响组织的创新能力和竞争力。再者，缺乏有效的绩效激励机制会导致员工对绩效管理失去信心和动力，影响团队的凝聚力和协作效率。最后，绩效管理体系不健全会使组织战略目标的实现受阻，影响组织的长期发展和竞争优势的持续性。

绩效管理体系不健全的原因主要包括以下几点：一是管理层对绩效管理的重视不够，缺乏对绩效管理的系统性规划和有效的执行措施；二是缺乏科学合理的绩效评估方法和指标体系，无法准确测量员工和团队的绩效水平；三是企业文化和价值观的缺失，导致员工对绩效管理缺乏认同感和执行力度；四是组织结构和流程不畅，影响了绩效管理的信息传递和反馈机制，使绩效管理无法及时调整和改进。

2 新时代背景下国有建筑施工企业绩效管理优化策略

2.1 改进绩效管理系统，确保绩效管理体现组织的战略目标

要确保绩效管理系统的改进能够落地见效，关键在于采取一系列有效的措施。首先，建立清晰明确的绩效目标和指标体系，与组织的战略目标相一致，确保绩效管理与组织发展紧密结合。其次，加强员工的参与和沟通，让员工理解和认同组织战略目标的重要性，激发其参与和积极性。第三，建立科学合理的绩效评估机制，采用多维度、多角度的评价方法，充分考量员工对组织的工作贡献和绩效表现。第四，建立有效的绩效激励机制，奖惩分明，激励员工实现个人和团队的绩效目标。第五，加强绩效管理的监督和评估，定期进行绩效评估和反馈，及时发现问题并采取纠正措施。第六，提供必要的培训和支持，帮助员工提升工作能力和绩效水平，增强绩效管理的有效性和可持续性。最后，建立良好的绩效文化和氛围，推动绩效管理理念深入人心，促进全员绩效意识的提升。通过以上措施的有机结合，可以有效改进绩效管理系统，确保其落地见效，推动组织的持续发展和优秀绩效的实现。

2.2 绩效管理战略落地功能与激励开发功能要实现深度融合

首先，建立符合组织战略目标的绩效评估体系。通过明确的绩效评估指标和标准，将绩效管理与组织战略目标紧密对齐，确保绩效管理的实施能够有助于实现组织长期发展的战略目标。其次，采用多元化的激励机制。除了传统的奖金、晋升等物质性激励外，还可以引入更灵活的非物质性激励，如提供

职业发展机会、专业培训、工作认可等，以满足不同员工的需求，激发员工的工作积极性和创造力。第三，强化绩效管理的信息化支持。建立信息化的绩效管理系统，实现对员工绩效数据的实时监控和分析，为管理层提供及时的决策支持和反馈，使绩效管理更加科学、精准。第四，加强绩效管理与人才发展的衔接。将绩效管理与人才评价、培训、晋升等人才发展环节相结合，建立起人才梯队管理体系，为员工提供明确的职业发展路径和晋升机会，激发其个人发展潜力。第五，注重沟通与反馈机制的建立。建立起开放、透明的沟通机制，使员工能够理解绩效管理的目的和意义，及时获得对绩效的反馈和指导，促进员工与管理层之间的有效互动与合作。最后，建立持续改进的机制。定期对绩效管理制度进行评估和反思，及时调整和改进绩效管理策略和措施，不断提升绩效管理的效能和适应性，以适应外部环境的变化和组织发展的需求。

2.3 充分运用绩效考核结果，促使企业形成高绩效的组织文化

充分运用绩效考核结果对于促使企业形成高绩效的组织文化至关重要。首先，企业应确立绩效考核结果与奖惩机制相结合的激励体系。通过对绩效优秀者给予晋升、奖金或其他激励措施，同时对绩效不佳者进行提醒、培训或惩罚，形成良性竞争氛围，激发员工的工作动力和积极性。

其次，建立透明公正的绩效评价制度，确保评价过程公平客观。员工应清楚了解评价标准和流程，评价结果应当具备客观性和可操作性，避免主观偏见和不公平现象的发生，从而增强员工对绩效考核的信任感和认同度。

第三，将绩效考核结果与员工发展规划相结合，为员工提供个性化的发展路径和职业规划。根据员工的绩效表现，量身定制培训计划和晋升机会，帮助员工发挥潜力、实现个人价值，增强员工对企业的归属感和忠诚度。

第四，建立积极的反馈机制，及时分享绩效考核结果，并就结果进行解读和指导。通过定期的绩效评价会议或个人谈话，与员工深入沟通，了解其工作需求和困难，并提供针对性的帮助和支持，促进员工在工作中不断成长和进步。

最后，营造开放、包容的组织文化氛围，鼓励员工敢于承

担挑战和创新。鼓励员工提出建设性的反馈和意见，为员工提供展示自己才能的舞台，激发员工的团队合作精神和创造力，推动企业形成以高绩效为导向的积极向上的组织文化。

2.4 重申绩效考核目标，确保合理有序

重申绩效考核目标是确保合理有序的重要步骤。首先，需要明确绩效考核目标的可量化性和可操作性，确保目标能够被准确衡量和评估。其次，应当与组织的战略目标相一致，确保绩效考核目标与组织整体发展方向保持一致性，有助于推动组织战略目标的实现。同时，要注重考核目标的公平性和公正性，确保考核标准公开透明、公平公正，避免出现主观性评价和不公平对待的情况。另外，应当充分考虑员工的实际情况和能力水平，确保绩效考核目标具有合理性和可实现性，避免设置过高或过低的考核标准，导致员工感到挫败和不公平。最后，应建立完善的反馈机制和调整机制，定期对绩效考核目标进行评估和反思，及时调整和优化考核目标，确保其与组织发展的实际需求相适应，保持绩效考核目标的合理性和有效性。通过重申绩效考核目标，可以确保绩效考核的合理性和有序性，提高绩效管理的科学性和有效性，促进组织整体绩效的持续改进和提升。

3 结束语

国有建筑施工企业的绩效管理问题是一个复杂而又严峻的挑战，但也是一个充满机遇的领域。通过对现有问题的深入分析和针对性的优化策略，企业可以逐步解决绩效管理中存在的种种难题，实现绩效管理与企业战略目标的有机融合，为企业的长期发展奠定坚实的基础。期待未来，国有建筑施工企业在绩效管理领域能够迎来更加辉煌的成就，为行业发展注入新的活力与动力。

[参考文献]

- [1]梁文静.新形势下国有建筑施工企业绩效管理创新研究[J].建筑, 2023, (05): 112-114.
- [2]刘明聪.建筑施工企业项目绩效管理模式研究[J].商业文化, 2022, (10): 64-65.
- [3]高玲艳.建筑施工企业人力资源绩效管理存在的问题及对策[J].中国集体经济, 2022, (09): 134-135.