

建筑工程项目经理决策行为的认知机制研究

廖岐於

吉安鑫华建设有限公司，江西吉安，343900；

摘要：建筑工程项目具有显著的复杂性与不确定性，项目经理作为核心决策者，其决策质量直接关系到项目的进度控制、成本节约与施工安全。决策行为并非单纯的客观选择，而是由项目经理内在认知过程驱动的综合性活动。本文以建筑工程项目经理为研究对象，重点剖析其决策行为背后的认知机制。在梳理认知理论与项目管理交叉研究成果的基础上，结合建筑工程行业的独特属性，深入探究项目经理在信息处理、风险判断等关键决策环节中的认知规律。研究将明确影响决策认知的核心因素，揭示认知偏差的形成路径与规避方法，为提升项目经理决策能力、优化项目管理整体效能提供理论支持与实践参考。

关键词：建筑工程项目经理；决策行为；认知机制；信息处理

DOI：10.69979/3029-2727.25.11.077

引言

随着我国城市化进程的不断加快，建筑工程项目规模持续扩大，技术难度与管理复杂度也随之显著提升。项目经理作为项目管理的核心人物，其决策行为贯穿项目全生命周期，每一项决策都可能引发连锁反应，对项目最终成效产生深远影响。在实际工程中，进度滞后、成本超支、质量隐患等问题屡有发生，追根溯源往往与决策环节的失误密切相关。传统研究多从管理流程、资源配置等客观角度分析决策问题，却忽视了决策行为背后的认知逻辑。

1 建筑工程项目经理决策行为的内涵与特征

1.1 决策行为的核心定义

结合建筑工程行业的生产特性与管理要求，项目经理决策行为有着明确的范畴界定。它是项目经理在项目策划、施工实施、竣工验收及后续服务等各个阶段，以实现项目既定目标为核心，针对资源配置、技术方案选择、问题处理等关键事项，开展方案制定、比较与最终选择的一系列连续性行为。这些行为并非孤立存在，而是相互关联、相互影响的有机整体。从项目前期的投标策略制定，到施工过程中的工序调整，再到后期的纠纷处理，都离不开项目经理的决策。

1.2 决策行为的主要类型

依据决策问题的性质、紧急程度及解决方式，项目经理的决策行为可清晰划分为常规性决策与突发性决策两大类。常规性决策主要针对项目推进中可预见的、重复性的问题，如进度计划的微调、材料采购的批量补

充、日常人员排班等。这类决策通常有成熟的经验和流程可供遵循，决策过程相对规范，耗时较短。突发性决策则是应对项目中突然出现的、不可预见的紧急情况，如施工现场的安全事故、极端天气导致的工期延误、供应链断裂引发的材料短缺等。这类决策往往时间紧迫，缺乏现成的解决方案，对项目经理的应变能力要求极高。

1.3 决策行为的行业特征

建筑工程行业的自身特点，决定了项目经理决策行为具有鲜明的行业属性。建筑工程多为露天作业，受自然环境影响大，且参与方众多，包括建设、施工、监理、设计等多个主体，利益诉求各不相同。这使得项目经理的决策往往面临多目标冲突的局面，需要在成本控制、施工安全、工程质量、进度推进等多元需求之间寻求平衡。同时，建筑工程的施工周期长，过程中不确定因素多，如政策调整、地质条件变化等，这就导致项目经理的决策具有强时效性。往往需要在有限时间内快速做出判断，避免延误工期。

2 决策行为认知机制的理论基础与核心构成

2.1 核心理论支撑

项目经理决策认知机制的研究，离不开经典认知理论的支撑，其中有限理性理论与双加工理论最为核心。有限理性理论突破了传统“完全理性”的理想化假设，指出在实际决策中，人往往受限于信息获取的完整性、认知能力的局限性以及时间的紧迫性，无法实现绝对理性的决策。这一理论与建筑工程项目经理的决策现实高度契合，项目经理在面对复杂问题时，很难掌握所有相关信息，必然在有限认知条件下做出选择。双加工理论

则进一步将认知加工划分为直觉式与分析式两种模式。直觉式加工依赖经验和直觉，速度快但易受偏差影响；分析式加工依赖逻辑推理，更为严谨但耗时较长。

2.2 认知机制的基本要素

项目经理决策认知机制由认知主体、认知客体和认知环境三个基本要素构成，三者相互作用共同影响决策过程。认知主体即项目经理自身，其专业知识储备、工程管理经验、认知能力等，是认知活动开展的基础。经验丰富的项目经理，往往能更快地识别问题本质。认知客体是指项目决策中面临的具体问题，如成本超支的应对、技术方案的选择等。不同问题的复杂程度、紧急程度不同，所需要的认知投入程度和认知方式也会有所差异。认知环境则涵盖了影响认知过程的外部条件，包括企业的管理文化、项目团队的协作氛围、行业规范与政策要求等。宽松的管理氛围可能让项目经理决策更自主，而严格的政策规范则会为决策划定边界。

2.3 认知机制的运作逻辑

项目经理决策认知机制的运作遵循“信息输入—认知加工—决策输出—反馈优化”的闭环逻辑。在信息输入阶段，项目经理通过现场勘查、会议沟通、报表分析等多种渠道收集信息，并依据问题的核心需求筛选出关键信息，剔除冗余干扰信息，确保信息的有效性。进入认知加工阶段后，项目经理运用专业知识和经验，对碎片化的信息进行整合、分析与判断，挖掘信息之间的内在关联，形成对问题的全面认知。随后在决策输出阶段，基于认知结果制定并选择最优方案。

3 建筑工程项目经理决策的认知过程解析

3.1 认知起点：信息感知与获取

信息感知与获取是项目经理决策认知的起点，直接决定了后续认知过程的基础质量。建筑工程项目的信息来源极为广泛，项目经理需要通过多元化的渠道收集信息。在施工现场，通过实地勘查了解施工进度、质量状况及人员作业情况；在日常管理中，通过与团队成员、监理方、建设单位的沟通交流，获取各方反馈与需求信息；同时，还需借助合同文件、技术规范、财务报表等书面材料，掌握项目的硬性约束与数据情况。

3.2 认知核心：信息整合与分析

信息整合与分析是项目经理决策认知的核心环节，是将零散信息转化为有效决策依据的关键过程。经过信息感知阶段获取的信息往往是碎片化的，甚至存在相互矛盾的情况。这就需要项目经理运用自身的专业知识和

工程管理经验，对这些信息进行系统梳理与整合。通过分类、归纳等方式，将分散的信息按问题类型、影响范围等维度整理，形成结构化的信息体系。随后，运用因果分析、对比分析等思维方式，深入挖掘信息背后的内在关联，明确不同因素之间的相互作用关系。

3.3 认知终点：方案评估与选择

方案评估与选择是项目经理决策认知的终点，也是将认知结果转化为实际决策行为的最终环节。在这一阶段，项目经理需要结合项目的整体目标，如进度要求、成本预算、质量标准等，以及项目团队的风险承受能力，对前期构建的多个备选方案进行全面综合的评估。评估过程中，要从多个维度考量各方案的可行性与优劣，包括方案实施的难度、所需的资源投入、可能产生的效益以及潜在的风险等。此阶段的认知活动主要表现为对各方案利弊的权衡与价值判断，既要考虑方案的短期效果，也要兼顾项目的长期发展。

4 影响项目经理决策认知的关键因素

4.1 内在影响：个体认知特质

个体认知特质是影响项目经理决策认知的内在核心因素，直接决定了其认知活动的风格与效率。认知风格作为个体稳定的认知偏好，对信息处理方式有着显著影响。场依存型的项目经理在决策时更倾向于参考外部意见，容易受到团队成员、上级领导或合作方观点的影响；而场独立型的项目经理则更注重自身的判断与分析，能够在复杂信息环境中保持独立思考。除认知风格外，认知能力也是关键因素。项目经理的记忆容量决定了其能够同时处理的信息数量，记忆容量大的项目经理更能全面掌握项目细节。思维灵活性则影响其应对突发问题的认知调整能力，思维灵活的项目经理能更快地转变认知角度，提出创新性的解决方案，这些都直接关系到决策认知的效率与质量。

4.2 外部约束：项目情境因素

项目情境作为外部约束因素，对项目经理的决策认知过程产生直接且重要的影响。项目规模与技术难度是其中最核心的两个维度。大型复杂项目涉及的参与方更多、技术环节更繁琐，需要处理的信息量大且复杂，这就要求项目经理投入更多的认知资源，进行更精细、更深入的认知加工，以确保决策的全面性。而小型简单项目认知需求则相对较低。此外，工期压力、资源状况等情境因素也会对认知过程产生约束。紧迫的工期会压缩项目经理的认知时间，使其难以进行充分的信息分析

与方案评估，可能导致认知加工不彻底，进而影响决策的理性程度。

4.3 间接塑造：组织与社会环境

组织与社会环境通过间接渗透的方式，塑造着项目经理的决策认知过程。企业的管理文化是组织环境的核心，不同的管理文化决定了决策授权程度的差异。在民主开放的管理文化中，项目经理拥有更高的决策自主权，其认知过程更具独立性和创新性，能够充分发挥自身的认知能力。而在集权式管理文化中，项目经理的决策受到较多限制，认知过程往往需要围绕上级指令展开。社会环境中的行业惯例与政策法规，则为项目经理的决策认知提供了外部参照标准。行业内长期形成的惯例会成为项目经理认知中的默认准则，而政策法规划则划定了决策的合法边界，引导项目经理的认知方向，使其认知过程与判断逻辑契合外部规范与要求。

5 决策认知偏差的表现与规避路径

5.1 认知偏差的典型表现

在建筑工程的特殊场景下，项目经理的决策认知容易出现多种典型偏差，这些偏差可能导致决策失误。锚定偏差是较为常见的一种，项目经理受过往成功经验影响，容易将历史案例作为决策的“锚点”，过度依赖以往的解决方案，忽视当前项目的独特性。例如，将某一住宅项目的施工方案直接套用在商业综合体项目中。面对复杂的工程问题时，简化偏差也极易出现，为了降低认知难度，项目经理可能会刻意简化问题的影响因素，忽略如地质条件变化、政策调整等关键风险因素。此外，在群体决策场景中，从众偏差时有发生。当多数团队成员或合作方持某一观点时，项目经理可能会放弃自身的理性判断，盲目跟随他人意见，导致决策偏离项目实际需求。

5.2 认知偏差的形成与传导

建筑工程中，信息分布在不同参与方手中，项目经理难以获取完整全面的信息，信息不对称使得认知加工缺乏可靠基础。同时，人的认知资源是有限的，在面对大量复杂信息时，项目经理无法做到面面俱到，必然会采用简化的认知策略，这就导致认知加工不充分，进而产生偏差。认知偏差的传导遵循特定路径，通常以“初始认知锚点”为起点，如过往经验或他人观点。在此基础上，项目经理在信息筛选阶段会刻意选择与锚点

一致的信息，形成“信息筛选偏差”。最终，基于片面信息形成固化的判断逻辑，即“判断逻辑固化”，偏差不断累积，最终影响决策结果的科学性。

5.3 偏差规避的实践路径

基于认知优化的思路，可通过多条实践路径规避项目经理的决策认知偏差。强化系统化培训是基础手段，通过定期开展行业新技术、新政策及管理方法的培训，拓展项目经理的认知边界，打破经验主义的局限，提升其信息处理与分析能力。建立完善的决策复核机制是关键保障，对于重要决策，引入第三方专业机构或企业内部的独立部门进行复核，从不同视角提出意见，打破项目经理的认知固化，避免片面决策。搭建高效的信息共享平台则能从根源上减少偏差，通过整合各参与方的信息资源，实现信息的实时共享与透明化，解决信息不对称问题，为项目经理提供全面、准确的认知依据，降低认知偏差产生的可能性。

6 结论

本文围绕建筑工程项目经理决策行为的认知机制展开系统研究，旨在揭示认知过程的内在规律，为提升决策质量提供支持。研究明确了建筑工程项目经理决策行为具有多目标冲突、强时效性与高风险性的行业特征，这些特征决定了其认知过程的复杂性。基于有限理性理论与双加工理论，剖析了决策认知机制的构成要素与运作逻辑，指出认知主体、客体与环境的互动构成了认知活动的基础。通过对认知过程的阶段化解析，阐明了信息感知、整合分析与方案选择的递进关系。

参考文献

- [1] 李德智,林倩倩,于路港,等.建筑工程项目经理低碳施工行为的驱动机理研究[J].建筑经济,2025,46(07):72-77.
- [2] 王振宇.建筑工程项目成本管控问题研究和探讨[J].建设科技,2022,(08):116-118.
- [3] 陈朝.建筑企业工程项目经营承包管理的实施及应用[J].建筑技术,2021,52(07):873-876.
- [4] 张凯.如何把控建筑工程项目施工阶段的质量与管理[J].砖瓦,2020,(09):104+106.
- [5] 马涛.浅析建筑工程的项目经理与项目管理[J].居舍,2020,(01):128.