

# 国企绩效考核体系的公平性与有效性提升路径研究

于佳卉

黑龙江龙航工程总承包有限责任公司

DOI:10.12238/ej.v8i10.3003

**[摘要]** 国有企业作为国家经济的重要支柱,其绩效考核体系承担资源配置与效率优化的功能,关系企业的长远发展。但当前考核指标片面化、过程缺乏透明、结果运用失衡等问题制约考核体系的公平性与有效性,导致绩效考核未能充分发挥管理工具的价值,因此需要完善绩效考核体系,推动国企治理现代化,以提升国企的核心竞争力。基于此,本文对国企绩效考核体系的公平性与有效性提升路径进行探讨。

**[关键词]** 国企绩效考核体系; 公平性; 有效性; 提升

**中图分类号:** F279 **文献标识码:** A

## Research on the Improvement Path of the Fairness and Effectiveness of the Performance Appraisal System in State – owned Enterprises

Jiahui Yu

Heilongjiang Longhang Engineering General Contracting Co., Ltd.

**[Abstract]** As an important pillar of the national economy, the performance appraisal system of state – owned enterprises undertakes the functions of resource allocation and efficiency optimization, which is related to the long – term development of enterprises. However, current problems such as one – sided appraisal indicators, lack of transparency in the process, and imbalance in the application of results restrict the fairness and effectiveness of the appraisal system. As a result, performance appraisal fails to fully realize the value of a management tool. The performance appraisal system should be improved to promote the modernization of state – owned enterprise governance and enhance core competitiveness. Based on this, this paper explores the improvement path of the fairness and effectiveness of the performance appraisal system in state – owned enterprises.

**[Key words]** Performance appraisal system of state – owned enterprises; Fairness; Effectiveness; Improvement

### 引言

在国有企业治理体系中,绩效考核体系关系组织目标实现及人力资本价值发挥,其科学性与合理性对提升国企核心竞争力具有重要作用。当前绩效考核指标体系设计存在片面化问题,考核权重分配缺乏岗位匹配性,考核过程透明度不足导致监督失效,结果运用机制存在分配失衡,激励约束机制作用弱化,反馈环节缺失制约持续改进,影响绩效管理的公平性与有效性。探究国企绩效考核体系的优化路径是推动国企制度创新的现实需要,有助于完善国有资产监管体系,提升资源配置效率,保障绩效结果公正性。

### 1 国企绩效考核体系概述

国企绩效考核体系是以战略导向为核心,以目标责任为基础,以激励约束为手段,对员工和部门的工作成效进行量化评价,实施科学合理的考核机制优化资源配置,提升组织效能。国企绩效考核由指标体系、考核过程、结果运用和反馈机制四个环节

构成,其中指标体系承担战略目标分解与岗位职责匹配的作用,过程管理强调透明性,结果运用涉及分配激励,反馈机制则服务于绩效改进,国企绩效考核体系要兼顾经济效益指标与社会责任指标的平衡,在短期目标实现与长期发展战略之间形成合理衔接,以避免单一化考核带来的管理偏差。

### 2 国企绩效考核体系的现状

#### 2.1 考核指标设置片面化

部分国企强调财务类与产出类指标,如营业收入、利润总额,将经济效益视为主要甚至唯一的考核基准,而对员工能力提升、组织学习水平等非财务性指标关注不足,导致指标体系过于单一,难以全面反映组织运行质量,考核指标更多集中于企业整体业绩的完成情况,而对部门绩效、岗位职责完成度缺乏细化,使考核结果不能真实反映不同层级的差异化表现,易出现“大锅饭”现象,削弱考核的针对性。部分国企指标设计过分追求短期目标实现,忽视长期战略价值创造,使企业管理层与员工在行为

选择上更倾向于追求眼前效益, 弱化创新投入, 同时, 由于指标体系未能充分考虑岗位特性。

## 2.2 考核过程透明度不足

部分企业存在考核标准、权重分配未能充分披露的情况, 导致员工难以明确理解考核规则, 在实际执行中出现标准随意解释的现象, 造成考核结果缺乏说服力, 企业存在上下级之间信息不对称的问题, 管理层对考核安排掌握充分, 而员工仅在结果公布时才获悉最终评价, 缺乏对全过程的参与, 降低员工的信任感。部分国企考核环节由部门负责人或少数评审人员主导, 缺乏独立监督, 易受到主观偏好的干扰, 使评价结果公正性受到质疑, 一些企业只公布最终分数, 未能充分揭示考核依据, 员工无法清晰理解差距所在, 从而产生“黑箱操作”的感受, 影响对考核制度的认可。

## 2.3 考核结果运用失衡

部分企业在绩效结果的使用上过度聚焦于薪酬分配, 将绩效考核与奖金发放简单挂钩, 忽视结果在人才培养、岗位调整、职业晋升等多维度的价值, 导致绩效考核难以发挥综合管理工具的功能, 企业在绩效奖金分配中存在“平均主义”倾向, 考核结果对收入差异化的体现不足, 存在奖惩不明显、激励不精准情况, 难以真正区分高绩效与低绩效员工的差异, 一些企业则在结果应用中过度拉大差距, 缺乏合理的平衡, 易引发内部矛盾。部分国企绩效结果应用偏向短期业绩突出者, 忽视长期价值创造, 导致员工行为过度追求眼前利益, 弱化持续创新的动力, 考核结果在组织层面的运用也存在失衡现象。

## 2.4 考核激励作用弱化

由于绩效结果与薪酬分配的挂钩比例有限, 考核结果对员工收入差异的体现不够明显, 绩效优秀者与绩效一般者之间在物质回报上差距不大, 导致员工对考核的敏感度下降, 激励作用逐渐减弱, 部分国企过度依赖奖金、津贴等单一物质激励, 忽视晋升发展、培训学习等非物质激励的价值, 使绩效考核缺乏多元化的激励手段, 难以满足不同岗位员工的多样化需求。绩效考核结果侧重短期产出指标, 忽视长期价值贡献, 员工在考核导向下更倾向于追求眼前业绩, 对创新、团队协作等长期目标缺乏足够重视, 削弱绩效管理的战略引领作用。

# 3 国企绩效考核体系的公平性与有效性提升路径

## 3.1 完善指标体系设计, 增强岗位匹配性

为提升国企绩效考核体系的公平性与有效性, 应根据企业总体发展规划将宏观战略目标逐级分解为部门目标和岗位目标, 确保每一层级的指标都能够与组织战略形成有效衔接, 使员工的日常工作与企业长期战略紧密结合, 应结合不同岗位的工作性质科学设置差异化绩效指标, 对管理类岗位可重点突出决策效率, 对技术类岗位则强调创新能力, 对执行类岗位则突出任务完成率, 从而实现指标体系与岗位特征的精准匹配。应避免“一刀切”, 通过岗位价值评估和关键任务分析合理确定不同指标的比重, 使考核结果能够真实反映岗位差异, 同时建立指标动态调整机制, 根据外部环境变化和内部战略转型定期对指标内容进

行修订, 确保考核体系保持灵活性。为提高指标的可操作性, 还应注重指标的可量化, 避免使用模糊、抽象的描述性标准, 采用数据化的衡量方式使考核结果更具客观性, 应引入员工参与机制, 在指标制定过程中适度吸收员工意见, 提高指标设置的合理性, 增强制度的公正性。

## 3.2 建立监督审查机制, 提升过程透明性

在国企绩效考核过程中, 应设立独立的绩效监督小组, 由人力资源部门、纪检部门及业务代表共同组成, 确保考核全流程都在可控范围内运行, 避免因单一主体掌控而导致偏差, 同时明确考核各环节的操作规程, 对指标设定、评分过程、数据采集和结果确认进行全程记录, 并形成可追溯的文档资料, 做到事前有依据、事中有监督、事后可复核。应建立绩效考核信息披露制度, 将考核流程、评分标准、权重分配和进度安排及时向员工公布, 确保每一位员工都能清晰地了解考核规则, 考核完成后应适度公开汇总结果, 让员工能够验证过程的合理性, 从而增强对考核体系的信任感, 应引入跨部门交叉评价机制, 避免单一部门的考核权力过大, 将上下级互评、同级互评与第三方监督相结合, 使考核评价更加全面客观。同时, 可以建立员工申诉渠道, 允许员工对评分结果提出合理意见, 由监督小组进行复核, 以此保证考核过程的公开性与公正性, 并引入信息化技术将考核数据录入统一平台, 以系统自动采集的方式减少人为干预, 并通过系统日志记录审查全过程, 做到数据可视化, 结果可验证。

## 3.3 优化结果分配规则, 保障应用公正性

为优化国企绩效考核结果的分配规则以保障应用公正性, 应建立统一、清晰且可操作的分配规则, 对不同绩效等级对应的奖励额度、晋升机会等进行细化, 避免因模糊标准导致分配随意, 并将这些规则向全体员工公开, 确保所有人都能清晰了解分配依据, 应避免单纯依赖薪酬奖金作为唯一结果运用渠道, 综合考虑岗位晋升、专业培训、荣誉表彰等多维度措施, 使不同岗位的员工都能在考核结果应用中获得与自身贡献相匹配的激励, 从而增强公平感与获得感。应注重不同群体之间的差异化平衡, 在高层管理者中强化责任与绩效挂钩, 确保其战略目标落实的效果, 在中基层员工中突出对实际工作绩效的认可, 避免出现高层受益明显、基层收获有限的情况, 同时合理设定奖励差距, 突出优劣分明, 防止差距过大引发内部矛盾, 保持激励与和谐的平衡。为提高规则执行的公正性, 应建立结果复核机制对分配环节的合理性进行抽查监督, 杜绝暗箱操作, 允许员工在结果公布后提出合理申诉, 由独立部门进行复审。

## 3.4 构建激励约束联动, 强化激励实效性

企业应建立明确的绩效等级与奖惩挂钩制度, 对高绩效员工给予薪酬奖励、晋升机会等实质性激励, 对低绩效员工设立必要的约谈和岗位调整措施, 使绩效结果真正体现出“奖优罚劣”的差异化导向, 应打破单一依赖物质奖励的局限, 结合不同岗位特点提供培训学习活动, 使员工能够在成长机会中获得正向反馈, 从而增强对考核制度的认同感。与此同时, 企业应对考核结果持续偏低的员工建立预警机制, 明确改进时限并实施岗位轮

换制度,确保绩效考核具备激励效应的同时具备约束功能,还应将激励与约束形成联动,避免奖惩脱节,在奖金发放的同时设立考核改进计划,对不同绩效层级的员工分别制定发展路径,使激励与改进相互促进,并利用信息化系统实现绩效数据的公开化,减少人为干预,确保奖惩落实到位。

#### 4 案例分析

A省能源集团是一家省属国有企业,员工总数超过8000人,业务涵盖煤电、天然气及新能源等多个板块,长期以来,该集团在绩效考核中存在指标设置片面化、过程透明度不足、结果运用失衡、激励作用弱化及反馈机制缺失等问题,直接导致员工积极性下降,组织效能发挥不足。为此,自2023年起,该集团启动绩效考核体系优化项目,实现考核公平性与有效性的全面提升。

表1 实施效果

指标类别	优化前	优化后
员工绩效考核结果认同度(%)	56.8	83.5
考核结果与岗位匹配度(%)	61.2	88.4
高绩效员工比例(%)	18.7	32.6
低绩效员工改进率(%)	21.4	47.9
员工离职率(%)	12.3	7.1
创新项目立项数(项)	42	68
培训参与率(%)	35.6	72.4

该企业开展战略分解与岗位分析,建立覆盖战略目标、部门职能与个人绩效的三级指标体系,确保岗位匹配性;构建监督审查小组并引入信息化考核平台,对指标设定、过程跟踪、评分数据和结果公示进行全流程管控,提升透明度;优化分配规则,明确绩效等级对应的激励差异,避免过度差距;建立激励约束联动

机制对高绩效员工赋予重点项目机会,对绩效偏低员工开展针对性培训;借助反馈平台将考核结果及时传递给员工,并设立季度回顾机制动态调整措施,推动持续改进。

经过一年的运行,绩效考核体系优化取得巨大成效,透明度提升使员工对考核的认可度提高,多元化的分配方式增强了公平感,激励与约束的联动机制有效激发员工潜能,闭环反馈使绩效考核逐渐从单次评价转向动态改进,表1为实施效果:

#### 5 结束语

综上所述,国有企业绩效考核体系公平性与有效性直接关系到战略落实,有助于激发员工积极性,然而当前考核指标片面化,过程透明度不足,结果运用失衡,激励作用弱化,反馈机制缺失,削弱制度的导向性与公信力。企业应完善指标体系设计以增强岗位匹配性,建立监督审查机制以提升过程透明性,优化结果分配规则以保障应用公正性,构建激励约束联动以强化激励实效性,健全闭环反馈制度以推动持续改进,进而有效破解现有困境,实现公平与效率统一,为国企改革深化提供有力支撑。

#### 【参考文献】

- [1]韦敏.国企改革下绩效考核与激励策略研究[J].今日财富,2025,(17):76-78.
- [2]桂丽.基于国企改革视角的绩效管理现状及优化方法[J].现代企业,2025,(07):9-11.
- [3]尹婷婷.基于数据驱动的国企绩效考核优化策略研究[J].商业文化,2025,(12):125-127.
- [4]王芳.国企绩效薪酬体系的市场化重塑[J].人力资源,2025,(12):100-101.
- [5]田飞.改革背景下国企绩效管理的实操性方案[J].人力资源,2025,(11):132-133.

#### 作者简介:

于佳卉(1997--),女,汉族,山东人,本科,经济师,研究方向:人力资源。