

市场化改革导向下央企绩效管理创新研究

李婧薇

中国电建集团成都勘测设计研究院有限公司，四川 成都 610000

[摘要]在市场化改革纵深推进的背景下，深化中央企业绩效管理改革，是推动国企转型升级、实现高质量发展的必然要求。当前部分央企仍存在绩效管理理念滞后、考核体系设计不够科学规范等短板，一定程度上制约了企业市场化转型进程。本文系统梳理了现阶段央企绩效管理现存问题，分别从转变市场化思维、优化考核指标体系、推行分级分类差异化管理、完善激励约束机制、构建全维度绩效评价模式、加快数字化信息化建设、强化绩效与战略规划协同联动等维度提出优化对策。同时从提升企业运营效能、增强市场核心竞争力、充分调动员工干事创业积极性、助力企业实现高质量发展四个层面，研判绩效管理改革的实施成效，以期部分央企完善绩效管理体系提供可参考的实践思路。

[关键词]市场化改革；央企；绩效管理；分类考核；数字化

DOI: 10.33142/mem.v7i3.19975

中图分类号: F272.3

文献标识码: A

Research on Innovation of Performance Management in Central Chinese Central State-owned Enterprises under the Guidance of Market-oriented Reform

LI Jingwei

PowerChina Chengdu Engineering Corporation Limited, Chengdu, Sichuan, 610000, China

Abstract: Against the backdrop of deepening market-oriented reforms, deepening the performance management reform of central enterprises is an inevitable requirement for promoting the transformation and upgrading of Chinese central state-owned enterprises and achieving high-quality development. Currently, some central Chinese central state-owned enterprises still have shortcomings such as outdated performance management concepts and inadequate scientific and standardized design of assessment systems, which to some extent constrain the process of market-oriented transformation of enterprises. This article systematically summarizes the existing problems in performance management of central Chinese central state-owned enterprises at the current stage, and proposes optimization measures from various dimensions such as transforming market-oriented thinking, optimizing the assessment index system, promoting differentiated management by grading and classification, improving incentive and constraint mechanisms, constructing a comprehensive performance evaluation model, accelerating digital information construction, and strengthening the synergy between performance and strategic planning. At the same time, from four aspects of improving the operational efficiency of enterprises, enhancing market core competitiveness, fully mobilizing employees' enthusiasm for work and entrepreneurship, and helping enterprises achieve high quality development, we will evaluate the implementation effectiveness of performance management reform, in order to provide practical ideas for some central Chinese central state-owned enterprises to improve their performance management system.

Keywords: market-oriented reform; Chinese central state-owned enterprises; performance management; classification assessment; digitalization

引言

2023 年启动的国有企业改革深化提升行动，目前已进入攻坚深化阶段。中央企业及地方国企市场化改革已实现从局部试点、破冰探索到系统推进、全面落地的新阶段。国资委 2026 年度考核分配工作会议指出，2026 年国资国

企改革将持续锚定高质量发展核心主线，纵深推进考核分配领域改革落地。重点聚焦“一企一策”差异化考核落地实施，规范优化国企收入分配管理体系，健全科技成果转化收益分享机制，持续深化劳动、人事、分配三项制度改革，全面推广应用考核分配信息化系统，着力构建制度更

科学公正、监管更精细专业、赋能更智能高效的现代化考核分配体系。绩效考核是衔接企业发展战略与员工履职行动的核心纽带，是推动央国企从传统行政管控模式向市场化经营模式转型的关键抓手。但受传统体制机制影响，部分央国企绩效管理仍留存一定的行政管理惯性，考核体系市场化适配性不足，与充分竞争的市场发展要求尚存差距。在此行业发展大势下，依托市场化改革驱动绩效考核体系迭代升级，破解国企绩效管理痛点难题，已成为现阶段国资国企深化改革、实现高质量发展的核心课题。

1 央国企绩效管理创新的必要性

市场化改革的本质，是将成熟的市场竞争机制引入国有企业经营管理体系，推动企业经营逻辑、管理模式、价值导向全面对接市场经济运行规律，而绩效管理体系的迭代升级，正是央国企落地市场化改革、实现机制革新的重要抓手。“十四五”以来，随着国企改革深化提升行动持续推进，中央企业整体经营质效稳步提升，资产规模、盈利水平、创新投入实现跨越式增长。整体经营大盘向好的同时，传统绩效考核模式的局限性逐步凸显，过往重规模增速、轻质量效益、同质化一刀切的考核方式，已无法适配现阶段国企高质量发展与市场化竞争的全新要求。国务院国资委主任张玉卓在今年两会期间表示，“不再用一把尺子衡量中央企业，而是分行业、分企业考核，建立‘一企一策’考核机制。”据其介绍，在 2026 年的年度考核中，对央企考核的个性化指标将达到 76%。面对国资考核日趋市场化、精准化的改革导向，央国企亟需打破传统行政化考核思维束缚，优化完善市场化绩效管理激励体系，主动适配改革部署与市场竞争态势，充分激活人才动能、提升经营质效，这便是当下央国企开展绩效管理创新的核心动因。

2 市场化改革背景下央国企绩效管理存在的问题

2.1 绩效管理理念相对滞后

“十四五”以来，央国企围绕市场化经营机制与三项制度改革持续推进绩效管理优化，体系框架、制度流程与指标设计均取得明显进步。但从 2025—2026 年国资监管导向与企业实践反馈来看，传统行政化思维与路径依赖尚未根本破除，理念滞后仍是制约绩效管理效能充分释放的首要因素。长期受计划管理模式影响，部分企业绩效管理的价值取向仍偏于“满足监管要求、完成考核任务”，尚未真正转向“驱动战略落地、创造企业价值”。不少管理者仍将绩效管理简单等同于“打分排序、评优分配”，忽视其战略传导、过程赋能与持续改进的核心功能。实践中普遍存在战略与考核脱节、指标与岗位脱节、定性多定量

少、人情分与平均主义依然存在等现象^[1]，导致绩效管理呈现“重考核、轻管理，重结果、轻过程”的特征，难以真正支撑高质量发展与市场化竞争要求。

2.2 绩效考核指标科学性不足

经过多轮改革优化，央国企考核指标体系逐步完善，但部分企业仍存在指标设计不够科学的问题。不少指标未能紧密衔接整体战略目标，呈现定性指标偏多、定量指标偏少的特点，评价标准笼统模糊，主观评判占比偏高。职能部门考核内容与企业发展规划结合不紧密，造成考核评价与管理应用相互割裂。同时，指标设计普遍侧重短期易量化的显性业绩，对关乎企业长远发展的隐性业绩关注不足。加之考核细则、分值设定不够细化，难以有效区分员工实际贡献，考核结果与薪酬奖惩联动不足，平均主义现象未能彻底根除^[2]。据某能源央企内部调研数据显示，企业内部绩效最优与最差员工的收入差距不足 30%，显著低于市场化企业水平。收入区分度不足的背后，本质是指标量化体系不够完善，考核难以客观反映实绩，集中体现出考核指标在科学性与精准度上的不足。

2.3 绩效评价方式单一

伴随国企改革持续推进，部分企业逐步探索丰富考评手段，但评价模式固化、形式单一仍是较为突出的问题。从评价主体来看，多数企业仍沿用“上级考评下级”的单向考核模式，缺少同级互评、下级评价及服务对象反馈等多元评价维度，评价视角受限，无法全面客观评判履职表现。从评价周期来看，年度集中考核仍是主流，日常动态跟踪、阶段性评估有所缺失，难以依托考核实现及时纠偏与持续改进。此外，部分企业虽引入 360 度考评等新型工具，但落地执行流于表面，打分趋同、“好人主义”等问题频发，进一步弱化了考核实效。在管理落地层面，考评数据分散、汇总效率低、差错率偏高的问题尚未得到有效解决，不仅增加管理成本，也难以保障考核结果的精准性与时效性。

2.4 激励约束机制不完善

随着三项制度改革不断深化，央国企逐步推进激励约束体系建设，但仍存在正向激励偏弱、刚性约束不足的问题。薪酬分配领域平均主义尚未彻底破除，考核结果与收入分配的联动运用不够充分，“管理人员能上能下、员工能进能出、收入能增能减”的“三能”机制仍处于落地深化阶段。部分企业对不同层级、不同岗位的经理层采用统一 KPI 考核标准，考核过程中好人主义问题依旧存在，评分趋同、区分度不足，导致考核流于形式。目前多数企业已推行经理层任期制与契约化管理，但配套机制仍有待

健全，考核结果与薪酬调整、职务变动的绑定力度不足，“末位淘汰”“不合格退出”等刚性措施的约束力还有待进一步加强。

2.5 绩效反馈与沟通机制薄弱

绩效考核的意义不仅在于业绩考核，更在于通过反馈交流助力员工成长提升。部分央国企在绩效考评工作中，普遍忽视系统的绩效谈话与结果反馈环节，导致员工仅知晓最终得分，不清楚失分原因，也无法明确后续工作的改进方向。绩效评价结束后，企业缺少对应的反馈渠道与个性化改进指导，弱化了绩效管理对员工成长的赋能作用。由于缺乏有效的双向沟通与改进指导，绩效考核沦为单向的评判工具，单纯作为奖罚依据使用，无法形成良性管理闭环，难以真正达到“以评促改”的管理成效。

3 市场化改革导向下央国企绩效管理创新路径

3.1 树立市场化绩效管理理念

理念革新是绩效管理市场化转型的首要前提，也是破解传统考核思维固化、价值导向偏差等问题的核心抓手。央国企绩效考核市场化改革需先进行观念转变，摒弃传统“重合规、重任务、轻价值、轻赋能”的老旧思维，树立起“价值创造”的核心观念，推动考核导向由被动“完成任务”转向主动“创造价值”。央国企要持续健全市场化经营机制，加快推进三项制度改革，全面落实经理层成员任期制和契约化管理，逐步破除行政化管理惯性，让企业经营运作真正贴合市场化规律。某通讯科技公司率先引入并应用 OKR（目标与关键成果法），实现了从传统绩效指标管理向现代化目标赋能管理的转变，有效革新了传统管理模式，为同类国企绩效理念升级提供了实践参考。企业管理者也更需更新绩效认知，明白绩效考核并非对员工的监控与管控，而是指引工作方向、挖掘员工潜能的重要管理手段，实现企业与员工双向发展。

3.2 构建科学化绩效考核指标体系

针对前文部分央国企考核指标脱离战略、维度单一、轻重失衡、区分度不足等问题，搭建规范化、科学化的指标体系是推进市场化绩效管理落地的重要基石。央国企应推行差异化考核机制，结合不同岗位的工作职责、业务属

性与价值贡献，设置针对性的考核维度与权重配比。在指标设计上兼顾定量考核与定性评价、短期实绩与长期潜绩，补齐传统指标体系重短期、轻长远，重量化、轻综合的短板。在企业实践中，某国企搭建“7+8+4”全方位考评机制，围绕党建引领、战略达成、经营收益三大核心导向，通过七大横向维度、八大纵向衔接模块及四项重点专项改革考核，配套制定 20 余项专项考评细则与 300 余项量化标准，实现了全部经营单元与关键岗位的考核全覆盖，精准刻画岗位价值，有效提升了考核的全面性、科学性与管理效能。结合本人所在基层单位绩效管理实操工作，2025 年依托分公司现代化治理、公司化运营专项改革，编制修订多项绩效薪酬配套制度，针对性整改以往考核指标分散、考核导向模糊、评分主观化等历史问题，结合分公司主业重考考核体系，新增加减分专项考核事项，细化量化业务岗位、管理岗位评分细则，同时创新部门述职评议考核模式，破除过往“凭印象打分”的考评弊端，立足基层工程类央企视角，完成绩效制度标准化、属地适配化优化落地。依托企业成熟实践与现有文献梳理，本文搭建了适配央国企发展实际的科学化绩效考核指标体系框架（见表 1），可为同类企业优化绩效指标设计提供参考，企业可结合自身行业特点、发展阶段与经营实际灵活调整落地。

3.3 推进分类分层绩效管理模式

科学化的指标体系搭建完成后，还需依托分类分层的差异化考核模式落地实施，以此破解传统考核“一刀切、平均化、区分度不足”的突出问题，进一步提升绩效管理的精准性与实效性。在分类考核层面，企业可结合各部门、下属单位的行业属性、业务职能与经营定位，实行差异化考评规则。部分企业围绕盈利能力、发展能力与管控效果三大核心维度，构建包含 45 项考核细则的综合评价体系，实现对各部门及下属单位的常态化月度考评。通过动态晾晒考核结果、常态化表彰先进主体，强化过程监督与即时奖惩，有效压实各单元经营履职责任。在分层管理层面，企业可搭建集团、子公司、部门、员工四级联动绩效分配体系，打通层级传导壁垒，实现考核压力层层下沉、绩效

表 1 市场化改革导向下央国企科学化绩效考核指标体系框架

指标类型	考核维度	典型指标示例	适用岗位/业务	权重参考
经营效益类	价值创造	净资产收益率、利润总额、营业收入增长率	经营管理层、前台业务部门	30%~40%
运营效率类	资源配置	资产周转率、人均创效、成本费用利润率	中后台职能部门	20%~30%
科技创新类	研发攻关	研发投入强度、科技成果转化、创新项目落地率	技术研发部门	15%~25%
战略任务类	功能履行	重大项目完成率、改革任务落地率、重点工作达成率	所有部门	10%~20%
管理协同类	团队协作	跨部门协作满意度、流程配合完成质量	支持类岗位	10%~20%
合规风控类	风险防控	合规检查通过率、安全生产达标率、风险隐患整改率	全体管理人员	5%~10%

收益逐级匹配。相关企业实践数据显示，2025 年其子企业与部门基准薪资浮动差距达 37.2%，职能部门薪资浮动差距达 29.27%，员工绩效收入差距倍数突破 2 倍。通过分类分层的市场化考核与分配机制，彻底打破了平均主义固化格局，有效激发了各层级主体主动提质增效的内生动力。

3.4 完善绩效激励与约束机制

健全的激励约束体系是绩效管理有效落实的重要保障。从管理学角度来看，激励约束机制的本质在于实现“激励相容”，也就是依靠有效的制度安排，推动员工个人价值追求与企业整体发展目标渐渐趋同。对此，央企国企坚持正向激励与负向约束双向发力、协同推进，构建奖惩分明、权责对等的市场化绩效管控体系。在正向激励方面，需创建“工效挂钩”的市场化分配模式，强化员工薪酬与企业整体效益、个人岗位贡献的联动绑定，逐步破除传统薪酬分配的平均主义。同时推行岗位差异化薪酬配比机制，依据不同岗位的职能属性、价值定位分层设置绩效薪酬占比：针对经营管理者，侧重绑定长期价值创造指标，引导其聚焦企业可持续发展；针对技术骨干，侧重创新成果转化收益分享，激发技术研发与创新突破动力；针对一线员工，重点考核劳动效率、工作质量与安全生产，夯实基层经营生产根基。在负向约束方面，需稳步推进经理层成员任期制与契约化管理，常态化签订岗位聘任协议与经营业绩责任书，明确考核不达标人员的岗位调整、职级变动及岗位退出标准。在企业实操落地中，部分国企已建立分层分类的刚性约束机制，将后台职能管理人员纳入绩效强制分布、末等调整机制，对连续考核排名靠后的员工实施岗位降档、转岗培训等约束举措；针对一线经营管理人员，搭建以关键业绩指标为核心的动态调整机制，对连续两个考核期业绩完成度偏低、综合排名靠后的人员，及时开展沟通约谈与岗位优化调整。通过正向激励拉高绩效提升上限、负向约束筑牢履职底线的双向管控模式，有效构建“能者上、庸者下、劣者汰”的良性管理生态，彻底激活绩效管理内生活力，保障市场化绩效管理制度真正落地见效。

3.5 加强绩效反馈与全过程管理

绩效管理需落实全流程管控，把常态化绩效反馈嵌入考核全链条。企业应搭建“目标下达-跟踪监控-综合评定-即时反馈”管理闭环，推动绩效管理由年末一次性静态考评转向常态化动态管控，保障各环节有序衔接，实现目标可控、过程可监、结果可反馈、整改有方向。部分企业依托数字化手段落地全过程绩效管控，搭建“工效挂钩”

线上管理系统，依托经营驾驶舱对各项指标完成情况实时监测，同步设置指标超标预警功能，绩效考核结果自动推送并直接联动当月薪酬发放，实现考核激励即时兑现^[3]。还有企业常态化推行“三亮”成绩单机制，即亮出年度既定目标、亮出中期工作实绩、亮出年终考核结果，坚持以量化数据作为评判工作成效的核心依据。在此基础上配套完善绩效面谈、专项指导等沟通机制，切实发挥以评促改、以考促优的绩效管理作用。

3.6 推动数字化与智能化绩效管理建设

数字化、智能化是绩效管理现代化变革的重要抓手。借助数字化平台，可实现考核数据的自动采集与实时分析，有效解决传统模式下信息滞后、数据分散等问题；智能化技术的应用，则能进一步对绩效结果进行深度挖掘与趋势预测，为管理决策提供更科学的依据。部分大型央企搭建一体化智慧人力管控平台，全面覆盖组织研判、人事管理、绩效管理全业务模块，实现“全链条线上流转、全流程线上管控”模式。平台统一归集多层级绩效数据，推动人力资源管理从过往依靠经验判断，转向以客观数据为核心的科学决策，将绩效管控从事后评价前置为事前预判、事中动态预警，形成完整闭环管理。铁路板块另有企业率先引入 Qwen 大模型打造绩效管理智能体，依托数字化底座与 AI 智能体协同，实现考评、数据分析全流程自动化，集成任务跟踪、信息采集、指标实时监控功能，大幅减少人工统计填报工作量，同时依托历年考评数据挖掘员工履职表现与企业整体经营成效的内在关联。数字化、智能化平台打通绩效全流程数据链路，依靠系统自动化降低线下管理成本，借助 AI 深度分析提升考核研判精准度，为市场化绩效管理体系长效稳定运行提供坚实技术保障。

3.7 强化绩效管理与企业战略协同

绩效管理的根本目的是支撑公司的战略目标落地。企业需搭建从战略解码到绩效落地的全链条闭环管理体系，将中长期发展战略内嵌至绩效管理全体系设计，依托指标分级落地实现战略要求逐层穿透至各层级、各岗位，确保各职级岗位职责设置、考核标准均锚定战略导向^[4]。具体而言，应先将顶层战略拆解为部门重点工作与关键任务，再细化形成员工个人绩效指标，打通“公司战略-部门目标-岗位绩效”自上而下纵向贯通的指标传导链条。以某央企实践为例，企业借助战略地图对年度总体目标进行部门拆解，通过个人绩效承诺书将任务细化落实到每位员工，配套实时数据看板跟踪任务推进进度，打通目标下达、过程管控、考核评价、持续优化全流程联动。该模式让绩效

管理紧紧围绕战略落地开展,充分发挥绩效衔接战略规划与一线业务执行的纽带作用,有效解决年终一次性考核、绩效与战略脱节等形式化问题。

4 市场化改革背景下央国企绩效管理创新成效分析

4.1 提高企业经营效率

市场化绩效管理改革最直观的成效,体现在企业经营效率显著提升。任期制契约化、工效挂钩、数字化考核等市场化管理举措,能够充分激活组织内生活力,推动经营质效实现稳步提升。某央企落地经理层任期制与契约化管理,构建业绩与薪酬同向联动的刚性兑现机制,“十四五”阶段经营规模、营收、利润均保持稳健逐年增长,净资产收益率长期维持行业优质区间,企业连续多年稳居中国企业 500 强前十位。另有企业上线工效挂钩数字化管理系统,实现全部考核指标动态监测、异常实时预警,持续优化整体运营管控水平;还有集团依托 AI 绩效智能体实现考评全流程自动化,大幅提升考核工作效率与数据精准度,推动绩效工作从单纯的数据汇总展示转向智能化研判分析。综合各类实践案例可见,市场化绩效管理体系能够逐级分解传导企业战略目标,构建“目标设定-考核评价-激励兑现”完整管理循环,从多维度全面优化企业整体经营效率。

4.2 增强企业市场竞争能力

市场化绩效管理创新能够持续夯实央国企市场竞争优势。2024 年国资委考核分配工作会议印发考核新规,指导央国企全面落地“一企一策”差异化考核,根据企业功能定位、业务属性量身设置考核指标,引导各类企业深耕主业、聚焦核心赛道发展。当绩效考核与市场份额、客户满意度、外部营收等市场化指标深度绑定时,企业会主动优化产品品质、压缩运营成本、提升服务响应速度,在行业竞争中掌握主动权。同时,差异化绩效分配机制合理拉开不同业绩层级员工收入差距,推动员工主动提升专业能力,加快企业对市场变化的反应速度,提升整体经营灵活性。某能源省属国企落实分类考核机制,对市场化业务板块重点增设外部市场拓展、项目中标率等竞争类指标,配套超额利润专项激励。改革落地后,一线业务团队开拓市场积极性显著提升,对外项目承接规模大幅增长,区域市场占有率稳步提升,依靠考核导向实现市场竞争力持续增强。总体来看,市场化考核体系以指标为指挥棒引导资源向市场业务倾斜,辅以奖惩分明的分配机制充分激活人员动能,从业务布局、团队活力两个维度同步强化企业综

合竞争实力。

4.3 激发员工积极性与创造力

释放员工内生潜能是推行市场化绩效管理的核心价值。考核坚持公平公开原则,并将考评结果与薪酬调整、职务晋升、人才培养等员工核心发展权益深度绑定,能够充分调动员工主观能动性与创新意识。依靠差异化分配拉开绩优、绩劣员工收入与发展层级差距,向实干担当、业绩突出的员工倾斜资源与晋升机会,在企业内部营造争先创优的干事氛围。南方电网某分公司深化三项制度改革,落地全员绩效合约管理与考核强制分布机制,改革后连续两年优秀员工晋升率达 30%;对绩效末位员工实施转岗培训、二次竞聘的动态调整机制,构建有为者晋升、懈怠者调整的良性用人体系,同期员工自主申报创新课题数量同比增长 45%。由此可见,考核规则透明、结果应用刚性的市场化绩效体系,能够充分激活员工干事热情,最大限度释放创新创造活力。

4.4 推动企业高质量发展

绩效管理改革优化的根本目的在于促进高质量发展,通过构建科学化的绩效考核体系,央国企能够将高质量发展要求转化为具体的考核指标,引导资源向科技创新、产业升级、效益提升等关键领域倾斜。部分能源央企将“单位产值能耗”“安全生产事故率”纳入考核,依托考核引导落实绿色低碳转型、筑牢生产安全底线;装备制造类国企重点设置“成本费用利润率”“客户满意度”指标,以绩效导向推动精益运营、提质增效。在研发创新维度,将研发投入强度、科技成果转化率纳入硬性考核,能够引导加大核心技术攻关力度,夯实自主产业技术能力。在产业布局维度,依托差异化考核引导深耕国家战略新兴业务,淘汰低效业务产能,优化整体业务结构。伴随市场化绩效管理改革持续深化,央国企在战略执行力、产业发展能力上将稳步提升,为长效高质量发展筑牢管理支撑。

5 结语

市场化导向下央国企绩效管理改革,是管理理念迭代、考评制度重塑、人力管理模式升级的综合性管理变革。前文梳理得出,现阶段央国企依旧存在绩效理念滞后、指标科学性不足、评价模式单一等传统管理短板,而任期制契约化、差异化考评、数字化绩效管控等市场化改革举措落地见效,已然针对性破解现存痛点,在提升经营效能、强化市场竞争力、激活员工动能、赋能高质量发展四大维度取得实效。当下国资国企改革纵深推进,市场化绩效改革已然成为深化三项制度改革、完善现代化经营机制的核心

抓手。面对日趋激烈的行业竞争与市场化发展新形势，央国企需持续优化绩效考评逻辑，紧扣企业发展战略，兼顾公平性与竞争性，完善差异化、数字化、战略化绩效管理体系，适配市场化经营发展规律，进一步盘活组织效能、激发人才活力，助力国有资产保值增值，推动国有企业行稳致远、实现高质量可持续发展。

[参考文献]

[1]王丽莉.改革国企绩效考核体系释放组织效能新活力[J].

中国商界,2026(6):88-89.

[2]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.

[3]刘雪飞.国企改革构建薪酬绩效激励体系[J].全国流通经济,2025(8):113-116.

[4]杜志豪.深化国企改革构建完善的薪酬绩效激励体系[J].中国商界,2023(9):16-18.

作者简介：李婧薇（1989—），市场营销专业，中级职称。