

Analysis of Performance Evaluation in State-Owned Enterprise Departments and Optimization Pathways

Jia Hao

China Power Construction New Energy Group Co., Ltd., Beijing, 100010, China

Abstract

This study examines performance evaluation in state-owned enterprise departments, analyzing their applicability boundaries through the lens of quantifiable challenges and administrative characteristics. Through case studies, it reveals systemic issues in current evaluations—including strategic misalignment, distorted assessments, weakened incentives, and inefficient cross-departmental collaboration—manifested in misaligned metrics, flawed implementation processes, misapplied results, and inadequate coordination. To address these pain points, the research proposes: 1) Reconstructing metrics through stratified alignment strategies; 2) Enhancing execution via flexible cycles and multi-stakeholder collaboration; 3) Optimizing results application through closed-loop management and prudent incentives; 4) Strengthening coordination through cross-departmental evaluations and accountability checklists. These solutions form a replicable performance optimization model.

Keywords

State-owned enterprise departments; Performance evaluation; Strategic alignment; Closed-loop management; Cross-departmental collaboration

国有企业职能部门绩效考核现状分析与优化路径研究

郝佳

中电建新能源集团股份有限公司，中国 · 北京 100010

摘要

本研究围绕国有企业职能部门绩效考核展开，结合职能部门成果难量化与事务性特征阐释其适配边界。随后基于典型案例揭示当前考核在指标设计、执行过程、结果应用及跨部门协同方面的失配与失效，表现为战略脱节、评价失真、激励弱化与协作低效等系统性问题。针对上述痛点提出分层分类对齐战略的指标重构、柔性周期与多元主体的执行改进、闭环与稳慎激励的结果应用优化，以及以跨部门考核与责任清单为抓手的协同强化路径，形成可推广的绩效优化模型。

关键词

国有企业职能部门；绩效考核；战略对齐；闭环管理；跨部门协同

1 引言

在国家推动相关战略，且市场竞争愈发激烈的大环境下，如同战略执行“关键枢纽”的国有企业职能部门，其绩效状况对企业运营效率和核心竞争能力起着直接作用。目前，一些国有企业职能部门在绩效考核方面存在考核指标与战略不契合、执行机制不够灵活、考核结果未能充分运用等情况。本文依据绩效考核相关理论，对国有企业职能部门考核现实情况展开分析并探寻优化办法。

2 国有企业职能部门绩效考核现状分析

2.1 考核指标设计现状——指标体系与战略匹配问题

部分国有企业职能部门考核指标存在与战略目标脱节

的核心问题，以某国有建筑集团为例，其总部党群部、合规管理部等职能部门的考核目标未围绕“上市转型+市场拓展”核心战略制定，指标与业务发展的关联性极弱。其中，党群部仍以“会议组织次数”“文件传达数量”等基础行政指标为核心，未将“党建引领市场合作项目数”等能体现战略价值的指标纳入考核；合规管理部则未设置“重大项目合规风险预警”相关考核内容，直接导致 2023 年某省外项目因合规审查缺失产生 1.8 亿元经济损失。从数据层面看，该集团职能部门考核指标中战略关联指标占比不足 15%，即便职能部门考核优秀率连续 3 年维持在 90% 以上，但集团海外并购、新兴业务布局等战略项目推进延迟率仍高达 32%，指标与战略的脱节使得绩效考核流于形式，无法为战略落地提供有效支撑。

2.2 考核执行过程现状——考核周期与主体机制问题

考核执行环节的周期设置单一与主体权限混乱，显著

【作者简介】郝佳（1981—），女，本科，高级经济师，从事人力资源管理研究。

降低了国有企业职能部门考核的有效性。某国有矿产企业的人力资源部、财务部等职能部门仅实行年终一次性考核，缺乏常态化过程监控，导致员工日常工作缺乏持续动力；同时，考核主体划定未遵循“专业匹配”原则，考评主体涵盖集团高层、各部门正副职及下属单位负责人，但未按指标类型划分评价权限，例如让不熟悉财务工作的下属单位负责人评价财务部“预算精准率”指标，致使评价准确率不足 40%。具体数据显示，该企业年终考核中定性打分占比达 80%，同职级员工奖金差距不足 10%，激励效应微弱；受考核周期过长影响，2022 年其职能部门工作任务延期完成率达 45%，较行业平均水平高出 28 个百分点，严重制约工作推进效率。

2.3 考核结果应用现状——结果闭环与激励机制问题

考核结果的应用闭环缺失与激励机制僵化，削弱了绩效考核对员工行为的导向作用。某烟草专卖局的信息中心、综合计划处等职能部门，考核结果仅用于评优，未与薪酬调整、职务晋升建立深度关联，且未构建“评价 - 反馈 - 改进”的绩效改进机制。以 2023 年为例，考核中发现的“信息系统响应延迟”问题，因缺乏整改跟踪流程，次年同类问题复发率高达 75%。从数据维度分析，该单位考核结果与薪酬调整的关联度为 0，作为晋升参考的占比不足 10%；职能部门员工主动提出绩效改进建议的比例仅为 8%，“大锅饭”现象突出，员工工作积极性评分（满分 5 分）仅为 2.3 分，难以激发员工的工作主动性与自我改进意识。

2.4 部门协同现状——跨部门协作与责任落实问题

当前国有企业职能部门间协同效率低下，核心症结在于跨部门协作考核机制缺失与责任划分模糊。以某国有建筑集团为例，其市场部、后勤保障部等职能部门开展跨部门工作时，既无明确考核指标，也未制定责任清单，推诿扯皮现象频发。2022 年集团年度招商会筹备期间，两部门因“场地布置责任归属”争执不下，直接导致筹备工作延期 15 天。该集团考核体系未纳入“跨部门协作满意度”指标，协作问题缺乏有效追责。数据显示，其跨部门项目平均延误 22 天，部门间投诉率达 35%；“服务与协作”类指标权重不足 10%，且责任界定不清，致使协作问题解决率仅 40%，严重影响企业整体运营效率与项目推进节奏。

3 国有企业职能部门绩效考核优化路径

3.1 考核指标设计优化——分层分类与战略对齐

国有企业职能部门考核指标优化，需以战略解码为核 心前提与逻辑起点。首先要将集团层面的核心战略目标，通过系统化拆解转化为各职能部门可直接承接的具体职能部门模块，明确各部门在战略落地中的核心职责。在此基础上，需结合不同岗位的权责差异实施分层分类设计，针对管理岗、执行岗、支持岗等不同类型岗位制定差异化指标，避免“统一化”指标与岗位实际工作脱节、无法精准衡量价值的问

题。同时，必须引入科学的量化工具与方法，将行政服务、培训组织等传统模糊性任务，转化为“服务响应时效”“培训覆盖率”等可直接衡量的具体标准。最终确保每个考核指标既能深度承载战略价值，又具备清晰的可操作性与数据支撑，真正实现“集团战略 - 部门职能 - 岗位任务”三级考核指标的精准对齐与闭环落地。

以某集团人力资源部为例，其围绕“核电技术自主化”战略推进指标优化，步骤清晰且细节明确：第一步构建职能模块，将部门工作划分为“战略人才储备”“薪酬体系改革”“党建引领人才培养”三大板块，确保每个板块均服务于核心战略；第二步实施岗位差异化指标设计：针对战略岗（如劳动用工招聘专员），设置“核心技术人才招聘达成率”指标（权重 40%），明确执行路径为“每月对接 3 所开设核电相关专业的高校、每季度组织 2 场核心技术人才专场招聘会，年度招聘目标 120 人，每少招 1 人扣减该指标 0.5 分”；针对执行岗（如薪酬福利专员），设置“薪酬核算准确率”指标（权重 60%），规定“每月 5 日前完成集团全体员工薪酬核算，核算误差率超 0.1% 即扣 1 分”；第三步引入“标准工时”量化工具，将“干部培训项目”细化为“120 标准工时 / 期”，其中“课程开发 40 工时（含核电技术课程调研 10 工时、教材编写 30 工时）、组织实施 60 工时（含学员通知 10 工时、现场管理 50 工时）、效果评估 20 工时（含问卷统计 10 工时、报告撰写 10 工时）”。最终该部门战略关联指标占比提升至 65%，推动集团核心技术人才占比从 38% 提升至 52%，考核优秀率与战略项目达成率关联度达 89%，获国资委专项加分并在国有企业推广。

3.2 考核执行过程优化——柔性周期与多元主体

考核执行优化需同步兼顾“过程监督”的动态性与“评价精准”的客观性，二者结合才能切实提升考核实效。在周期设计上，应依据工作属性实行分层设置：针对日常事务，需匹配短周期跟踪机制，通过高频次复盘及时发现并修正问题；针对战略任务，则需采用长周期评估模式，给予充足时间观察成果落地效果，以此避免“一次性考核”带来的片面性与滞后性局限。在多元评价主体配置上，需根据指标类型科学设定权重：对于专项业务指标，应侧重专业领导评估与部门自评相结合，确保评价深度贴合业务实际；对于服务类指标，则需聚焦协作方评价，充分吸纳关联部门的反馈意见，从根本上杜绝非专业评价导致的结果偏差，保障考核结论的公正性与参考价值。

以某国有矿产企业为例，其执行优化过程细节明确。周期上实行“月度 + 季度 + 年度”分层考核——比如针对财务部实行月度考核，主要考核“报表提交时效”（要求每月 5 日前完成全集团资金报表，迟交 1 天扣 2 分），对设备物资部门主要考核“物资采购及时率”；针对人力资源部实行季度考核，主要考核“人才引进进度”（每季度末对照年度引才计划，未达 80% 扣该指标 50% 权重）；年度考核

时,综合考虑月度、季度考核结果与战略贡献评分。在确定评价主体时,应按指标性质进行区分。对于专业性较强的业务指标,如“预算执行偏差率”,由分管财务的领导作为主要评估者,评分权重占比70%,同时由财务部进行自评,评分权重占比30%,以确保评价结果具备专业性与客观性;而对于服务类协作指标,如“协作响应时效”,则完全由实际需求部门进行评价,例如生产部对后勤采购的响应时效和质量进行打分,从而保证考核结果真实反映协作效率与服务质量。优化后评价准确率从40%升至85%,工作延期率从45%降至18%,员工主动性评分从2.3分提至4.1分。

3.3 考核结果应用优化——闭环管理与稳慎激励

考核结果应用优化需以PDCA循环为核心框架,系统构建“目标设定-过程追踪-结果核查-改进激励”的完整管理闭环,彻底改变以往结果仅用于评优评先的单一化应用模式,让考核贯穿管理全流程。同时,需实施稳慎的差异化激励策略。对考核优秀的个人与团队,除强化物质奖励外,进一步加大晋升机会、培训资源等发展性资源的倾斜力度;对待改进对象,需结合其考核短板制定个性化能力提升计划,明确改进目标与时间节点。这种方式既杜绝“大锅饭”式平均主义,又避免仅依赖惩罚性措施的简单化管理,最终实现“评价-反馈-成长”的良性循环,充分激发组织活力。

以某集团人力资源部为例,其闭环应用过程细节明确。计划阶段(P)设定“核心人才留存率 $\geq 95\%$ ”“海外人才调配完成率100%”目标,分解为“每月核心人才流失不超过2人”“每季度完成3批次海外调配”的阶段性任务;执行阶段(D)通过绩效信息化系统实时追踪,每日更新人才流失数据、每周同步海外调配进度(如签证办理节点);检查阶段(C)每月5日前公示部门工时排名、核心指标达成率(未达标项标注原因,如某月留存率93%因1名核心技术人才离职);处理阶段(A)深度挂钩激励:考核前30%员工奖金增幅最高26%,额外获“海外人才管理专项培训”资格;后10%进入绩效改进计划(PIP),由部门负责人制定“每月2次干部培训课程+1对1导师带教(匹配10年以上经验的人力资源经理)”方案,每两周复盘改进进度。优化后,员工主动认领海外人才调配等高难度任务比例从23%升至78%,组织内耗减少62%,申诉率从15%降至3%。

3.4 部门协同优化——跨部门考核与协同责任清单

部门协同优化需构建“指标牵引+责任界定”双轨机制,

一方面设置针对性跨部门考核指标,赋予合理权重并采用多维度评价方式,确保协作效果可量化、可追溯;另一方面制定精细化协同责任清单,明确跨部门项目中各参与方的角色定位、责任占比与时间节点,避免责任模糊导致的推诿,形成“考核倒逼协作、责任保障效率”的良性协同生态。

以某国有建筑集团为例,其优化过程细节明确。一是设计“跨部门协作满意度”指标(权重20%),由协作部门通过360度评价打分,如市场部对接后勤保障部时,从“场地支持响应速度”“布置需求满足度”“问题解决及时性”3个维度评分(每维度满分10分,取平均分计入考核);二是制定《协同责任清单》,以“年度招商会”项目为例,明确市场部为牵头部门(责任占比60%),需在招商会启动后45天内完成嘉宾邀约(目标200家企业)、流程设计(含签约环节时长),逾期1天扣考核分2分;后勤保障部为配合部门(责任占比40%),需在会前10天完成场地搭建(含300人座位排布)、设备调试(音响、投影等),未达标则按未完成比例扣减对应权重分数。实施后跨部门项目延误率从32%降至9%,部门协作满意度从65分提升至88分(满分100分),协同问题解决率从40%提升至92%。

4 结语

综上所述,国有企业职能部门绩效考核若停留在形式与一次性评估层面,将难以支撑战略落地与治理优化。唯有以战略解码为起点,通过指标设计、执行过程、结果应用与跨部门协同的系统重塑,构建可量化、可追踪、可纠偏的闭环机制,方能真正发挥绩效考核的导向价值与治理效能,为国企高质量发展提供持续支撑与组织动能。

参考文献

- [1] 王丽珍,赵林如,梁健,等.对公立医院职能部门绩效考核体系优化研究——基于德尔菲法与绩效分配改革[J].河北企业,2025,(9):87-90.
- [2] 李泽原.国企预算绩效管理中的问题分析与体系优化研究[J].大陆桥视野,2025,(07):38-40.
- [3] 黄培华.机关公务员绩效考核现状、问题与对策研究——以贵州省直G单位为例[D].贵州省:贵州财经大学,2024.
- [4] 田博.央企绩效考核导向下的财务管理能力建设与优化[J].现代企业文化,2024(33).
- [5] 王燕婉.中央企业绩效考核中的问题及对策[J].中国有色金属,2012(3):2.