

# 高质量发展导向下的大型国有企业经营业绩考核体系思考

姚晓康

(西安工业投资集团有限公司,陕西 西安 710100)

**摘要:**高质量发展已是目前社会对各项重点事业科学发展总的客观要求和重要导向。以经济高质量发展为核心导向下的大型国有企业绩效考核,应着力在内部考核体系改革中完善、考核工作模式体制创新、考核机制和运行机制公平、透明等多个方面着手探索。为进行科学现代化高效企业管理,国有企业,特别是一些影响到重大国计民生的大型国有企业,更应该以促进高质量发展要求为基本导向,创新完善企业绩效管理和经营业绩考核体系。实现探索企业适应国内供给侧结构性改革形势,以新型现代化国有企业管理模式研究未来发展竞争态势。本文主要以高质量发展理论为价值导向下的现代国有企业绩效评价考核理论及管理创新机制进行研究探索,在此基础上提出对策建议。

**关键词:**高质量发展;国有企业;业绩考核;体系

【DOI】10.12231/j.issn.1000-8772.2022.27.145

## 1 引言

党的建设是推进国有企业高质量发展的关键,是促进国有企业现代化的基础,是国有企业发展的重要保障。在推进党的建设基础上分析国有企业高质量发展的内在动力和因素,只有通过强化和贯彻新发展理念,促进国有企业的主体创新、协同创新和业绩考核创新,国有企业才能够在发展中不断找到新的发展动力和发展力量。基于此,国有企业必须强化市场化改革、坚持人才作为创新驱动的主体,能够调动各方面发展因素,为推动国有企业高质量发展凝心聚力。习近平总书记在历次讲话中始终强调,国有企业艰苦奋斗的光荣传统就是必须坚持依靠党的领导。在地方经济发展面临的许多新体制背景条件和企业新经营业态,要始终坚持有效发挥好国有企业党组织在中国特色社会主义经济体制建设推进过程中的优势基础和骨干力量,不断进行改革创新与制度创新,推进国有企业高质量发展。

## 2 企业绩效考核概述

绩效考核也称经营业绩考核或经营效果综合测评,绩效考核管理要求企业决策者以实现企业生产经营与效益最大化为目的,运用一系列特定系统的评估标准数据和量化指标,对具体承担着完成生产或经营决策过程中的目标及相关结果的各级组织管理人员,对其完成考核任务期间的总体工作完成实际状况及为企业带来的经济效益等做出评估价值及判断标准的过程。

绩效考核工作的重要原则主要包括以下五个基本方面:

### 2.1 公平原则

公平原则是确立工作人员推行绩效考核制度的首要前提。

### 2.2 遵循严格管理原则

业绩考核标准应全面、具体、真实地反映全体工作和在职人员之间的真实关系情况。绩效考核工作的管理严格性具体包括:要建立一套明确合理的绩效考核评价体系标准;保持严肃且严格的监督考核和态度要求;保证严格公正的评价考核,评价制度规范,有科学合理且公正严格考核的具体程序制度及工作方法流程等。

### 2.3 以结果透明公开为原则

业绩考核工作责任制的各项考核工作结论,原则上应对其本人姓名给予完全公开,这也是政府为保证国企职工年度绩效考核过程的民主与公平实行的一种重要行政手段。这样做,一方面,可以让考核者快速了解有关工作中的不足之处。通过考核成绩的公开透明使那些考核结果比较优秀的考核者坚信自己的付出,并且能够使每一位考核者坚持不懈,不断奋发前进,继续保持学习热情,保持继续学习的良好作风。同时,对考评结果不太理想的考核者,要给予帮助和关心,找出问题解决问题,让考核成绩不太理想的职工寻找自己学习和工作中的不足,不断改进向优秀进发。另一方面,能够保证客观公正地评价考核对象的工作成果。

### 2.4 体现实绩评价结合原则和实绩奖惩的升降原则

依据公正评价工作考核结果进行的最终综合评估结果,应适当地根据各项业绩情况及实际情况进行最终综合评价奖惩、调整。这样才能最有效的对被考核员工的工作效能进行一个公平公正的评价奖惩。

2.5 应当坚持调查客观和全面把握考评客观公正性的基本原则

考评人员应当根据法律法规并结合相关企业管理制度的规定进行考核评价,根据各种基于企业客观实际的

综合考评打分数据资料,如实准确进行综合主观综合评价。

### 3 高质量发展导向下的企业绩效考核体系

绩效考核是现代企业发展过程中常用的定性与定量评价体系,是企业实现发展目标的管理方式。高质量发展仍是当前国内经济社会促进各项事业健康发展的总体目标和发展导向。在推行以高质量发展为核心导向进行的国有企业绩效现代化考核,应注重在内部考核评价体系不断改革完善、考核机制模式变革创新、考核工作运行更公平与公正透明等多个方面着手。如何进行现代化企业管理,国有企业,尤其是作为关系到国计民生的大型企业更应该以高质量发展为导向,创新企业经营业绩考核模式,实现企业适应供给侧改革要求的现代化企业管理模式与发展态势。所谓体系,就是聚散为整,将各个零散的考核组织在一起,构建起符合高质量发展要求的绩效考核体系。

在完善国有企业绩效评价考核体系标准的系统构建过程中,应进一步结合现阶段国有企业绩效发展中的客观实际,从内部人员综合考核、部门管理考核、企业中长期发展规划目标考核三个评价基础,从系统方面进行优化整合,构建起新形势下的国有企业绩效考核评价体系。

一是构建国有企业系统的专业人员绩效考核体系。对工作人员的考核实际上是为部门绩效考核和企业总体绩效考核提供基础性数据,支撑企业做出真实准确的绩效考核结果和判断。

二是构建国有企业各部门绩效考核体系。各部门绩效考核是承上启下的中间绩效考核系统,部门绩效考核对下是对于部门员工绩效考核结果的汇总,同时形成各部门目标实现的综合报告,对上则是为企业进行绩效考核提供了相关的数据和信息。通过各部门提供的绩效考核结果为企业客观、公正地进行绩效考核提供了关键性的数据和信息。因此,可以看出各部门绩效考核结果在企业绩效考核过程中处于重要位置。

三是国有企业总体战略发展目标考核体系。对各部门考核提供的数据和信息进行综合分析,形成的企业总体战略发展目标与企业生产管理实效之间的评价。企业绩效综合考核指标是一个企业绩效评估考核方法体系框架的基本核心,通过加强企业绩效评价考核指标能够有效及时地总结出企业实现高质量发展过程中存在的主要问题,并对其及时调整分析和及时纠正,为企业健康有序、合法合规的发展提供决策参考支持。

### 4 高质量科学发展政策导向引领下,卓有成效地推进企业绩效和考核方式创新

国有企业在历史发展过程中占据了市场竞争中的有利地位。但是随着以供给侧改革为目标和要求的改革不断深化,国有企业在市场竞争中需要面对来自民营企业的良性竞争。通过竞争不但能够实现供给侧与需求侧的

动态平衡,也能够调动国有企业的积极性,以更富有创新和活力的态势参与到市场竞争中。国有企业在市场竞争中不断壮大发展,除了及时掌握和及时应对外部环境外,更多的是要在自身建设,尤其是内部管理上提高管理水平和管理质量。在高质量发展导向下的国有企业发展过程中,企业绩效考核的创新与适应市场发展需求是核心。国有企业绩效考核制度的机制创新还应从加强绩效管理考核研究的体制改革创新、绩效薪酬考核评估的评估方式研究创新、绩效管理考核中的主要指标确定创新、绩效管理考核成果的综合评价者制度选取模式创新研究等几个方面去进行创新系统思考。创新趋势研判、创新实施,实现高质量发展的目标和要求。

综上所述,国有企业绩效考核制度创新主要从以下几方面入手:

#### 4.1 注重绩效综合考核方法的设计理念及创新

思想始终决定于行动。因此我们在实施企业绩效考核与创新评价过程中,首先强调要真正实现制度理念上的创新,在企业理念制度创新设计上还应该从把握国家宏观经济、社会发展全局、重大政策导向、市场需求分析等几个方面入手进行战略、思想全方位层面的内涵提升。以推动高质量发展理念和服务供给侧结构性改革实践为战略发展核心要求,实现战略理念制度创新并带动具体行动创新。

#### 4.2 绩效考核机制的运作方式有所创新

在评价考核体系的组织方式创新上首先应该从当前企业经营发展情况的工作实际要求出发。通过企业严格规范运作的相关制度的建设、岗位责任机制建设以实现企业考核指标体系的工作内容更清晰与明确。将进行定期动态考核方式与年度动态跟踪考核形式相结合,改变以往半年工作总结方式与全年考核评价的单一工作管理方式。将工作定性分析与指标定量管理的计量型经济学模式直接引入到企业绩效综合考核指标体系的应用实践体系中,在工作方式设计上要不断探索创新,不断追求适应当今国有企业管理发展的实际。

#### 4.3 继续强化企业综合评估考核结果指标体系构建的重要核心指标创新

在对企业绩效指标评估所确定标准的各种具体定量指标的设计选取上,应着重研究选取各种能直接衡量评价职工个人、部门事业全面发展素质能力情况和自身业务、以及运行发展业绩情况指标相匹配的各种量化绩效指标。需要注意的是,在综合考虑公司对每位员工岗位能力进行具体评价考核及量化管理工作时,指标设计中的定量指标选取与过程设计以及量化指标的选取与设定都是需要去慎重考虑的。同时也要注意如何根据员工实际进行绩效目标的差异化、个性化进行指标设定。不同于寻常采用的统一量化选取定量指标、统一考核定量、考核选取定量考核的量化设计工作方式,经过重新设计后的定

量考核工作指标将真正做到能够充分地体现出每一个管理或业务岗位员工的工作积极态度、工作质量满意度指数和平均岗位工作执行效率。

#### 4.4 绩效考核的评价者选取创新

绩效评价者即是对于考核评价结果进行公正客观与否的最后裁判。随着当前国有企业规模不断扩张发展,现代化新型企业管理模式体系在进一步建立发展。在绩效评价者的选取中除了要保留公司原有考核的绩效评价者外,还应引入员工作为评价者。另外,还可以尽可能将政府相关产业领域的技术专家、企业生产销售相关的上下游共同引入至企业绩效考核评价过程活动中。通过从相对独立于企业之外的市场第三方专家的独特视角,为实现国有企业持续高质量发展战略建言献策,提供一份有重要价值意义的管理决策或参考决策意见。推动国有企业走向高质量发展,就必须全面贯彻和落实新发展理念。要有效落实新发展理念,必须强化企业的自主创新意识。国有企业与其他行业相比,具有一定的资源优势和创新优势。因此只有通过发挥优势力量,才能够形成符合时代发展的核心前沿力量。因此,对国有企业而言,要使企业拥有生机与活力必须树立远大的宏观目标,能够学习和了解世界前沿科技,抢占未来资源以及技术高地。所以当前的国有企业,应以创新作为发展思路,将企业的未来聚焦于可持续发展目标,不断增强企业创新的步伐和动力。

#### 5 高质量发展导向下的企业绩效考核建议

高质量发展是国有企业适应市场竞争发展的必然选择,也是供给侧结构性改革的要求。在国有企业以高质量发展为导向,实现企业在市场竞争中处于优势地位的目标和要求下,应从企业绩效考核的实效性这一根本内在管理要求入手,在推动国有企业绩效考核高质量发展过程中,建议从以下几个方面入手进行实现:

一是牢固树立高质量发展的理念。由高速发展向高质量发展是党中央对我国全面建成小康社会的重要判断。在高质量发展过程中,供给侧结构性改革是核心,国有企业在供给侧结构性改革中扮演着主角。因此,高质量发展理念是国有企业发展的指导思想应当一以贯之。

二是制定科学公正的考核指标。按照促进高质量发展指标体系的设计要求,现代国有企业绩效评价考核指标,尤其是重要指标权重的准确选取标准与分值设定形式上也应更严格地按照原则科学、客观、公正,充分、均衡、全面有效地如实反映促进企业质量发展成果的真实情况。

三是要合理制定具有操作性更强的目标考核管理的制度程序。体系建设制度规范的严谨科学能够进一步保证考核评估结果公平合理公正。在现代国有企业绩效综合考核标准的组织实施过程中,应着力制定一整套科学严谨的制度程序。通过对过程控制的严谨规范管理和综合考核,实现综合考核评定结果的公正与科学,推动国有

企业高质量发展。适应当前供给侧结构性改革是新发展时期的总体要求,在今后激烈残酷的市场竞争形势中必将处于十分有利位置,保持优势位置的企业才能在未来发展中经久不衰。

当前,随着改革的纵深化发展,我国经济发展面临着新业态和新趋势。而要做好这场经济战役,必须把科技创新和制度创新作为突破。强调国有企业的协同创新,还应结合市场发展需求,能够处理好需求和创新的关系,通过制度创新驱动技术发展,不断满足当前市场对于国有企业的现实需求。中国特色社会主义事业进入新发展常态,国有企业党组织必须主动结合国企自身历史发展变化状况,分析行业发展变化特点,不断的把握好经济时代变化的行业发展新脉搏和行业发展总趋势。国有企业本身作为中国特色社会主义市场经济的重要保障,是国家重要的发展力量和基础性支撑,只有在把握好当前经济新常态的背景下,不断贯彻和落实新发展理念,不断认识和把握国有企业的发展内涵以及实践性要求,通过多类措施和多类改革,推动国有企业的高质量发展。

#### 6 结束语

总之,建立健全科学的业绩考核体系是一项长期的战略任务,政策性强、要求高、难度大。这就需要我们要以科学发展观和正确业绩观为指导,以高度的责任感和使命感,不断改革创新,开拓进取,提高业绩考核工作的质量和水平。需要我们共同努力,脚踏实地,不断探索实践,尽快建立具有中国特色的经营业绩考核体系。

#### 参考文献

- [1]冯志君.全面提升国资监管水平 推动国有企业高质量发展[J].前进,2020(05):8-10.
- [2]章冰悬.加强国有企业文化建设 推动企业高质量发展[N].科学导报,2020-04-29(B03).
- [3]坚定不移贯彻新发展理念 着力推动企业高质量发展——中国联通2020年工作会议在京召开[J].中国电信业,2020(01):49-52.
- [4]李雪林,李懿,董惠敏.推动“万里长江第一城”向“长江科创生态城”迈进——以新发展理念引领高质量发展的宜宾实践与前瞻[J].国家治理,2019(44):4-19.
- [5]岳天伟.国有企业绩效考核常见问题分析与对策[J].纳税,2017(19).
- [6]文佳.国有企业绩效考核存在的问题分析及对策[J].现代经济信息,2017(18).

作者简介:姚晓康(1987-),男,汉族,籍贯:陕西省西安市,本科,中级经济师,研究方向:国有大型平台公司经济运行运营管理。