

国企干部管理中的绩效考核与激励机制研究

张元元

中国石油化工股份有限公司西北油田分公司

DOI：10.12238/jpm.v5i7.6966

[摘要] 国有企业在我国经济发展中扮演着不可或缺的重要角色。随着社会主义市场经济体制的深入推进，国有企业面临着新的历史使命和更大的发展机遇与挑战。人才是国企发展的重要保障，特别是中层管理人才的作用日益凸显。建立科学合理的绩效考核机制和激励机制，是发挥国有企业中层管理人才积极性的重要途径。本研究将以某国企为例，通过对其现行考核体系的调研分析，探讨国企中层管理人员绩效考核指标的设置合理性，以及激励机制的完善对策。旨在为国企管理人才队伍建设提供参考，促进国企管理水平的提升，从而支持国企更好地承担历史任务，并迎接新时代发展机遇。

[关键词] 企业干部管理；绩效考核；激励机制；管理策略；组织发展

Research on the performance appraisal and incentive mechanism in the cadre management of
state-owned enterprises

Zhang yuanyuan

China Petroleum & Chemical Corporation Limited Northwest Oilfield Company

[Abstract] State-owned enterprises play an indispensable role in China's economic development. With the deepening of the socialist market economic system, state-owned enterprises are facing a new historical mission and greater development opportunities and challenges. Talent is an important guarantee for the development of state-owned enterprises, especially the role of middle management talents is increasingly prominent. Establishing a scientific and reasonable performance appraisal mechanism and incentive mechanism is an important way to give full play to the enthusiasm of middle management talents in state-owned enterprises. This study will take a state-owned enterprise as an example, and explore the rationality of setting the performance appraisal index of the middle managers of state-owned enterprises and the countermeasures of improving the incentive mechanism. It aims to provide reference for the construction of state-owned enterprises, promote the improvement of the management level of state-owned enterprises, so as to support state-owned enterprises to better undertake historical tasks and meet the development opportunities in the new era.

[Key words] enterprise cadre management performance assessment, incentive mechanism, management strategy, organizational development

引言：

当前国有企业中层管理人员绩效考核机制存在一定问题，影响其发挥应有作用。一方面，考核指标设置不够全面，过于

重视经济指标而忽略外部环境影响，难以全面反映人员工作成效。另一方面，考核标准采用一刀切方式，未能区分不同层级干部工作特点，也缺乏必要的考核细则支持。此外，考核结果

难以有效反馈和与任免挂钩，无法形成真正的约束和激励机制。本研究拟以某国有企业为例，通过调研其现行考核体系，分析中层管理人员绩效考核指标设置的科学性，探讨如何完善激励机制。研究结果能为国有企业管理水平的提升提供借鉴，从而支持国有企业更好地发挥作用。

一、国有企业及其历史沿革

新中国成立后，国有企业在社会主义建设中发挥了重大作用，实现了生产资料的社会主义公有制，为国家经济发展奠定基础。改革开放后，国有企业改革加快推进。1993年，我国确立了国有企业现代企业制度的基本框架，明确了产权、责权分离原则，推动国有企业管理向市场化、法治化转变。进入21世纪，国有企业面临新的历史任务。经济责任、社会责任、政治责任成为中央企业的法定责任。党的领导在国有企业管理中进一步加强。几十年来，国有企业历经不同阶段的发展。从新中国初期确立社会主义公有制基础，到改革开放后实行国有企业改革，再到深入推进国有企业现代化建设，国有企业的地位和作用也在不断转变，与国家发展战略和需求保持一致。国有企业管理体系也在不断完善，初步形成了中国特色的国有企业治理模式。这为国有企业今后服务国家战略，承担重大职责奠定了基础。国有企业将继续成长为支撑国家可持续发展的重要力量。

二、企业干部管理的重要性

首先，国有企业作为国家经济命脉，正面临国内外环境不断变化的严峻挑战，市场竞争也日益激烈。而领导干部作为企业战略决策的核心层次，一旦管理能力不足或决策失误，很可能给企业发展带来不可挽回的损失。其次，部分特殊行业国有企业，如能源、交通等，其运营管理直接关系到国家安全和民生，对干部的要求不仅在专业能力上，更重视其品格和道德水平。只有高素质干部队伍，才能确保企业在任何情况下运转正常。再者，国有企业作为国家经济主战场，其发展状况直接影响国计民生。只有通过持续完善干部管理工作，选拔用人得法，才能保证国有企业在各种内外挑战中保持稳步发展，继续发挥支柱企业作用。总之，国有企业干部管理工作之所以重要，关键在于干部队伍的素质直接决定企业成败与国家安全，只有高效选拔和管理干部，国有企业才能在充满变数的市场环境中保持领先地位，继续发挥重要的经济和社会职能。这就需要国有企业高度重视干部管理工作，不断完善相关机制。

三、国企干部管理的特点分析

国企干部管理工作具有一定的特点，主要体现在以下几个方面：原则性是国企干部管理的重要特点。国企干部是党的代表，应坚持党的领导原则，不出现个人权力垄断，保障党对国企的领导地位。严格遵循流程选拔优秀干部，为企业发展提供支持。严谨性也是必须的特点。国企干部的选拔和考核都应严格按流程进行，各部门协调配合，保证程序完整公正。考核工

作需要认真记录，形成报告交由党委领导决定。组织开展廉政谈话强调干部廉政要求。国企干部职责复杂，管理内容也相对复杂，需要进行差异化管理。考虑不同岗位干部的薪酬管理、考察任用、后备干部选拔、绩效管理等。保密性也是重要特点之一。保护干部个人隐私，减少外部影响，确保公平公正的管理原则。同时注重灵活性，结合企业实际情况采取差异化的薪酬激励机制，挖掘干部潜力。不能死板固定，需要根据新情况进行调整。总体来说，国企干部管理工作需要体现原则性、严谨性、复杂性、保密性的特点，注重程序完整和公正公平。同时注重灵活性，结合企业发展的变化进行调整，这可以保证国企干部管理工作的科学性和有效性，为国企提供优秀干部队伍，推动国企持续健康发展。

四、绩效考核与激励机制的研究意义

它可以提升组织管理效能。通过研究不同考核方法和激励机制，管理者能够选择最适合本单位的工具，提高内部流程的透明度和准确度，从而提升整体管理水平。它有助于深化人力资源管理理论。对各种考核方法和激励机制进行理论分析，可以为人力资源管理提供更完善的理论支持。推动相关理论的创新，为解决管理问题提供依据。它可以激发企业干部积极性和创造力。建立明确合理的考评目标和有力激励，可以激发企业干部工作动力，让他们更专注投入工作，不断提升工作表现，为单位创造更大价值。它有利于建立和谐文化。科学考核和激励可以形成公正透明的竞争环境，企业干部能感受公平对待，增强互信和团队精神。它有助于推动企业履行社会责任。将考核与可持续发展目标挂钩，可以促进经济、社会和环境效益的协同发展。综上，绩效考核与激励机制研究对提高组织竞争力和效益有重要意义，同时也利于企业干部个人成长和文化建设，既有理论价值也有实践指导意义，对实现组织与企业干部共赢至关重要。它是一个既复杂又关键的管理领域，值得深入研究。

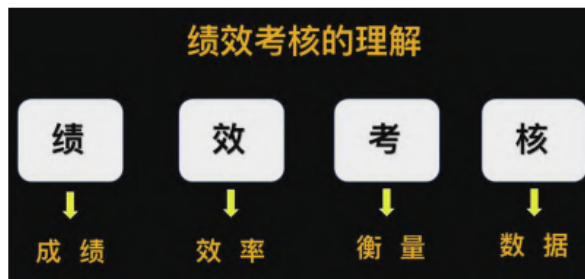


图1 绩效考核的含义

五、国企中层干部绩效考核现状

(一) 考核机制不够健全

国有企业中层管理人员绩效考核机制健全与否，直接影响着国有企业的发展效率和管理水平。当前，许多国有企业在中层管理人员绩效考核方面存在一些问题，导致考核机制难以充

分发挥激励作用。一方面，国有企业中层管理人员绩效考核指标的设计存在不足。首先，考核指标设置较为片面，主要关注企业内部指标如产量和经济效益，忽略了外部环境因素的影响，无法全面反映人员工作成效。其次，定量指标比例偏低，过多依赖主观判断，缺乏客观量化标准，难以进行公平准确的评价。再者，部分国有企业承担公益任务难以直接量化，考核指标设计难免存在主观因素。此外，不同部门之间考核指标设置缺乏协调一致，难形成统一标准。另一方面，国有企业在考核制度支持方面也存在一些问题。一是缺乏配套的考核细则，指标设置规则不够明确严谨。二是考核过程操作存在主观因素，难保证公正性。三是考核结果难以有效反馈，激励机制设置不够完善。四是考核结果难以与任免晋升挂钩，无法形成真正的约束机制。

（二）考核指标不够科学

国有企业中层管理干部是企业发展的骨干力量，他们的绩效考核指标设计直接影响到企业的管理水平和长远发展。然而，当前许多国有企业在设计考核指标时存在一些问题，导致考核指标设置不够科学。主要问题在于，考核指标过于重视企业经济利益而轻视中层干部自身工作能力的提升。这就忽略了中层干部是企业长远发展的内在动力，只注重短期经济指标无法真正激发他们的主动性。此外，考核标准采用一刀切的方式，未能区分不同层级干部的工作特点，难以反映个体实际情况。更有甚者，部分考核指标设置过于主观抽象，如工作积极性难以准确评估，存在很强的主观因素影响结果公正性。同时，考核结果缺乏差异化，使用统一标准无法体现个体贡献度的不同。奖罚措施也未能与考核结果挂钩，难起到长效激励作用。最重要的是，考核指标与企业实际发展脱节，未能及时调整使指标保持同步。

六、当前国企中层干部绩效考核优化

（一）绩效考核的维度要全面

国有企业中层管理干部绩效考核应采取多维度和多方面进行全面评价，以更好地反映考核对象的真实工作能力。一方面，应实行上级对下级的考核，上级管理者通过对中层干部在考核期内的工作能力、态度和完成情况进行综合评估，但这只能部分反映考核对象的表现，难以全面客观。此外，还应设计中层干部之间的互相评价环节，由同级别的其他中层干部对考核对象在工作配合、贡献度等方面进行评价，可以反映其在不同部门交流中的表现。另一方面，中层干部也应对自身工作进行自我评价，回顾总结考核期间的工作情况和存在问题，有利于其深入思考工作不足。非常重要的一点是听取下级职工的意见，通过他们对考核对象管理能力、业务水平等方面的评价，可以更全面和客观地了解考核对象在管理工作中的长处和短板。只有将这些维度进行有机结合，上下级评价，同级互评和自我评价相互补充，才能形成一个全面系统的考核体系，真正实现考

核目的，给出一个公正完整的评价结果。这样设计的绩效考核体系才能最大限度地激发中层干部的工作积极性，也更利于指导他们进一步改进，提升综合工作能力。

（二）绩效考核的过程要闭环

绩效考核的过程必须形成有效的闭环机制，才能真正发挥考核的激励作用并实现良性循环。首先，在设计考核指标时需要充分听取中层管理人员的意见，使指标设置合理且切合企业实际，这对提高考核效率很重要。指标确定后，还应对受考核人员进行详细说明，使其清楚各项考核要素和目标要求，以便自身准备。考核进行时，也需要重视指导与辅导工作，解答受评人员的疑问，帮助其更好完成考核任务。考核结束后，反馈结果是闭环管理的重要一环。考核结果应及时公正地告知受评人员，让其了解自身存在的问题和不足，以期在下一轮考核中加以改进，不断提升绩效水平。同时，应给予受评人员申诉渠道，如果有异议能够得到合理解释，这有利于维护考核的公平公正。只有各个环节都进行有效管理，考核目标与结果能够紧密联系，受评人员才能真正意识到考核的指导意义，不断改进自身，实现考核目标的不断提升。这样才能形成考核工作的良性循环闭环，发挥绩效考核应有的激励和指导作用。

（三）绩效考核的要素要科学

要做到绩效考核科学化，关键是考核指标的设计必须符合企业实际，体现差异化。首先要根据中层干部不同职能，将工作态度、效率、能力和业绩等要素进行细致区分，并根据其在企业中的作用及职责给予合理的权重设置，使考核指标贴近工作实际。各项指标之间还要保证一定的互补性与相关性。其次，考核要结合中层干部管理部门的业绩，并根据部门在企业中的地位给予权重，使考核成果与个人工作挂钩。同时，还要针对正副职位有差异地进行考核。此外，还要优化考核结果级别与奖罚措施，让优秀者得到应有回报，工作差者受到惩戒，真正实行考核分高低奖金高低。对考核末位者，要开展个别辅导以及民主测评，严重者可解聘。此外，定量与定性指标都很重要，要结合企业实际科学设置相应权重，定量指标用于财务等可量化工作，定性指标补充其他难以量化的工作要素。只有这样，考核指标设计才真正符合企业需求和中层干部工作特点，考核过程和结果才可能更加公正公平，最终发挥积极的激励和指导作用。

（四）干部绩效考核与目标管理紧密结合

国有企业实行目标管理和干部绩效考核已经成为推进国有企业现代企业制度建设的重要举措。目标管理体系要求通过“目标分解法”，将企业年度工作目标分解为各部门和各个岗位的具体工作目标，并落实到每个干部的责任书中，以期实现工作目标的层层传导。这为国有企业干部绩效考核提供了可量化和可对比的标准。国有企业将干部绩效考核与目标管理紧密结合，通过对干部责任书目标完成情况的考核，直接反映出干

部工作绩效，有利于评价干部是否勤勉尽责，是否真正把企业目标融入个人工作中。考核结果还可以作为干部薪酬、晋升和培训的重要参考依据。随着考核体系的完善，国有企业干部明确知道自己应该承担什么责任，如何实现工作目标，这有利于激发干部主动性和创新精神。企业也可以及时了解工作情况，及时解决问题和调整措施，促进企业管理更加规范和有效。目标管理与绩效考核的结合，使国有企业干部工作与企业发展目标紧密联系，有利于国有企业治理体系的现代化，也是国有企业可持续和健康发展的重要支撑。

七、激励机制的设计原则

激励机制设计是一个系统工程，需要遵循一系列科学原则才能真正发挥其作用。在实践中，如何贯彻这些原则也面临一定挑战。公平公正基石，但如何实现公平往往难度很大。一方面，不同工作岗位难以采用统一标准；另一方面，考核标准难免存在主观成分。为此，可以采取多种考核方式互相制衡，如自我考核、同事互评、主管评价等，降低主观因素影响；同时定期调研企业干部意见，不断优化考核标准，保持其公平性。差异化激励原则在实施过程中，难点主要有两个。一是难以准确划分和量化不同企业干部的工作贡献度；二是不同岗位之间难以直接进行公平比拟。为此，可以从以下几方面进行优化：不仅考虑业绩目标完成情况，还要兼顾工作态度和长期成长能力；增加非物质激励，如职称和晋升机会，鼓励企业干部全面发展；给予部分企业干部个性化激励方式。此外，如何保证激励真正与绩效挂钩，也需要不断改进。一是需要明确短期中长期各项考核指标；二是考核结果及时反馈；三是建立灵活调整机制。只有通过不断改进，才能使激励机制真正起到激发潜能的作用。总而言之，完善激励机制需要在保证原则的基础上，结合实际情况进行不断试验和调整。例如通过多渠道收集企业干部反馈意见，分析工作中各项考核指标是否合理；定期调研不同部门是否需要设置个性化激励等。同时，也要建立灵活的调整机制，根据组织战略目标和环境变化进行调整。只有长期细致的完善，激励机制才能在保证科学性的同时兼顾实际运作。只有这样，它才能真正发挥应有的激励和管理作用。

八、创新激励机制

国有企业领导干部激励机制创新是一个系统性和长期性的工作，需要从多个方面进行优化。首先，应该将考核机制与激励机制进行紧密结合，根据考核结果给予适当的物质或非物质激励，使激励政策更加公正合理，从而获得干部的广泛认同。其次，在保证公平公正的前提下，根据不同干部的个人特征和工作特点，给予定制化的多样激励手段。例如对某些喜欢学习培训的干部，提供更多学习机会就是很好的激励。此外，除了传统的荣誉称号形式激励外，还应引入更具吸引力的新型激励模式，比如依照干部个人成长和发展需求，给予相应支持。同

时，还要建立长效机制，不仅在考核后给予一次性激励，还要通过职级晋升等方式，使干部在长期感受到激励作用。最重要的是，各项激励都应以提升企业发展绩效和效能为导向，不能让干部只注重短期表现，还要注重对企业长远影响。总之，国有企业只有通过系统、科学地优化考核与激励机制，设计定制个性化的多样激励模式，建立长效机制，才能真正激发干部工作积极性，提升企业管理水平。

九、创新培训机制

国有企业领导干部培训是一个系统工程，需要从多个方面进行优化创新，以更好地提升干部能力和素质，支持企业发展。首先，应明确培训目标，根据国有企业不同阶段和岗位的需求，分析干部面临的新要求。重点培养统筹能力、组织协调能力等核心能力，同时重视信息化管理能力和新型管理方法的学习。其次，从内容设计上创新。既重视传统理论知识培养，也注重实战能力和素质的培养。例如增加案例研讨、论坛交流等互动环节，帮助干部解决实际问题。同时强调培养创新精神和团队协作意识等软实力。再者，在培训手段上进行多样化设计。保留面授模式的同时，探索“上下挂钩”的实习交流机制。利用网络等新技术，搭建便利的远程学习平台。通过多种培训路径实现学习的个性化。此外，还应建立完善的考核评价机制。结合培训目标设计考核标准，明确考核方式和重要程度，督促干部将学习成果转化为工作能力。最后，要注重培训管理创新。建立专门机构统筹各项培训，定期评估培训效果，及时调整内容和方式。还应广泛吸收社会资源参与培训，例如与高校合作等。只有从目标设计、内容编制、手段选择以及后续管理等多个环节进行系统优化，才能建立起高效的国有企业领导干部培训机制，真正提升干部素质和支持企业发展。

十、结束语：

以上研究分析了国企干部管理中的绩效考核存在的问题，探讨了设计科学合理的激励机制对解决这些问题的重要性。绩效考核应当注重公平公正，避免主观因素影响；激励机制需要兼顾差异化激励与绩效挂钩，保证激励的透明度和可量化性。此外，绩效考核、激励机制和企业干部管理三者需要形成良性互动，相互促进共同发展。本研究提出了改进绩效考核模型、优化激励机制的思路，强调将其纳入企业干部全过程管理之中，以实现三者的协同协调。只有如此，国企才能真正激发干部潜力，提高管理效率，促进企业干部持续成长。同时，还需要进一步探讨各具体环节，比如如何量化考核指标，如何设计差异化激励政策，如何促进三者深度融合等，以期提出更具可操作性的对策建议。总之，研究认为完善国企干部管理体系是一项长期系统工程，需要不断总结经验、完善机制，以助力国企管理水平的提升和长期发展。

下转第 65 页

130 余名来自大学、企业的青年人才担当科技主力军, 潜心研究、密切协同、奋力创新创效, 一批促进油气发展的科技领军人才和国内一流水平的创新人才不断涌现。

4 结论

1) 建立专业齐全、层级合理的跨学科团队, 是实现多学科协同管理系统的基础;

2) 搭建满足不同学科领域打破界限、淡化隔阂、同频共振的共享平台, 是实现高效率产学研用一体化协同攻关的核心;

3) 创新和完善体制机制, 激发科研原生动力是多学科协同管理体系长期稳定运行的保障。

4) 多学科协同管理体系可以有效促进科研管理机制创新, 推动解决攻克关键核心技术所面临的新问题、新挑战, 成为取得原创性成果的重要途径之一。

[参考文献]

[1]马永生, 黎茂稳, 蔡勋育, 等.海相深层油气富集机理与关键工程技术基础研究进展[J].石油实验地质, 2021, 43(5): 737-748.

[2]郭旭升, 黎茂稳, 赵梦云.页岩油开发利用及在能源中的作用.中国科学院院刊, 2023, 38(1): 38-47.

[3]马永生.加强多学科交叉融合研究 推动中国海相深层油气勘探开发新突破.中国科学报, 专家论坛, 20200527_A03-1.

[4]万芳.产学研协同管理创新机制建设与探索.石油化工管理干部学院学报, 2024, 26(01), 27-31.

[5]马永生, 黎茂稳, 蔡勋育, 等.中国海相深层油气富集机理与勘探开发:研究现状、关键技术瓶颈与基础科学问题.石油与天然气地质, 2020, 41(04), 655-672+683.

[6]王秋燕, 刘栋, 等.应用型大学机械制造技术基础课程创新型教学模式探讨.高教学刊, 2023, 9(36), 70-74 DOI: 10.19980/j.CN23-1593/G4.2023.36.017

[7]刘宝增.超深层油气盼东风.中国石油石化, 2020, (11), 32-33.

[8]姚登旺, 刘娟娟.文科实验室对高校教师科研促进作用.江苏科技信息, 2023, 40(26), 48-52.

[9]邓勇.渝“财政23条”打通科技转化“任督二脉”.中国财经报, 2016.

[10]董亚秋.加快构建关键核心技术攻关的高效组织体系.中国投资(中英文), 2022, (29), 30-32.

上接第 60 页

[参考文献]

[1]薛嵩.构建国企干部量化绩效考核体系的实践与探索[J].石油化工管理干部学院学报, 2023, 25(03): 47-53.

[2]刘传奇.促进国企干部职工在新时代展现担当作为[J].理论与当代, 2023, (03): 41-43.

[3]杨锐.新时代国企干部人才管理创新的探索与实践——以陕健医集团为例[J].中外企业文化, 2023, (02): 226-228.

[4]王建英.提高基层国企干部执行力的对策与研究[J].中国有色金属, 2022, (23): 64-65.

[5]丁国良.数智化赋能国企干部管理体系[J].国企管理, 2022, (21): 86-87.

[6]王小力.激励机制在国有企业管理中的运用策略探讨[J].全国流通经济, 2022, (18): 87-90.

[7]吴章一.推进国企干部能上能下主要挑战及对策分析[J].中外企业文化, 2022, (02): 65-66.

[8]沈希珍.新形势下加强国有企业干部人事管理的措施研究[J].企业改革与管理, 2019, (09): 79-80.

[9]梁晓娟.新形势下国企会政工干部绩效考核的新模式研究[J].现代国企研究, 2016, (20): 246.

上接第 62 页

施工过程是成本控制的核心环节。通过全面的监控, 我们可以实时了解工程项目的进展情况, 及时发现并解决成本超支的问题。为了实现这一目标, 我们可以引入先进的监控技术和管理工具, 如物联网传感器、大数据分析等, 对施工过程进行实时跟踪和分析。

同时, 我们还应建立一套完善的成本控制预警机制。当实际成本接近或超过预算时, 这一机制能够及时发出预警, 提醒我们采取相应的控制措施。这样, 我们不仅可以确保工程项目的顺利进行, 还能有效地控制成本, 实现工程项目的经济效益最大化。

总的来说, 建筑工程成本控制的优化需要从前期策划、采购与供应链管理以及施工过程监控等多个方面入手。只有综合考虑各个环节, 我们才能更有效地进行成本控制, 实现工程项

目的长期稳定发展。

结语:

建筑工程管理中的项目成本控制与管理机制研究是一个系统而复杂的课题。本文通过分析成本控制的意义、方法与管理机制以及优化策略, 旨在为建筑工程管理提供有益的参考。未来, 随着建筑行业的不断发展和管理水平的持续提高, 建筑工程成本控制将会更加精细化、科学化。

[参考文献]

[1]杨艳.建筑工程项目管理中施工阶段造价成本控制探究[J].投资与创业, 2024, 35(02): 185-187.

[2]孙武斌.建筑工程项目管理中的成本控制重点[J].散装水泥, 2023, (03): 48-50.

[3]赵小龙.建筑工程项目管理中的成本控制探究[J].房地产世界, 2022, (08): 119-121.